


การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน


หนูไกร มาเชก

คู่มือฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา  
สิงหาคม 2559  
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

คณะกรรมการควบคุมคุณวุฒิพนธ์และคณะกรรมการสอบคุณวุฒิพนธ์ ได้พิจารณา  
คุณวุฒิพนธ์ของ หนูไกร มาเชค ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้

คณะกรรมการควบคุมคุณวุฒิพนธ์

  
.....อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก  
(ดร.สมุทร ชำนาญ)


  
.....อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม  
(รองศาสตราจารย์ ดร.ไพรัตน์ วงษ์นาม)

คณะกรรมการสอบคุณวุฒิพนธ์

  
.....ประธาน  
(รองศาสตราจารย์ ดร.คณวุฒิ กนฉลาด)

  
.....กรรมการ  
(ดร.สมุทร ชำนาญ)

  
.....กรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร.ไพรัตน์ วงษ์นาม)

  
.....กรรมการ  
(ดร.สถาพร เพศพิกุล)

คณะศึกษาศาสตร์อนุมัติให้รับคุณวุฒิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยบูรพา

  
.....คณบดีคณะศึกษาศาสตร์  
(รองศาสตราจารย์ ดร.วิชิต สุรัตน์เรืองชัย)

วันที่ 21 เดือน พฤษภาคม พ.ศ. 2559

การวิจัยนี้ได้รับทุนอุดหนุนวิทยานิพนธ์ ระดับบัณฑิตศึกษา  
จากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา  
ครั้งที่ 2 ปีงบประมาณ 2558

## กิตติกรรมประกาศ

คุณฉันทิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยความกรุณาจาก ดร.สมุทรา ชำนาญ อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก รองศาสตราจารย์ ดร.ไพรัตน์ วงษ์นาม อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ที่กรุณาให้คำแนะนำแนวทางที่ถูกต้อง ตลอดจนแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความละเอียดถี่ถ้วนและเอาใจใส่ด้วยดีเสมอมา ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งเป็นอย่างยิ่ง จึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ ดร.สมบัติ สุวรรณพิทักษ์ รองศาสตราจารย์ ดร.วชิระ ชาวหา ดร.สมพงษ์ ปั้นหุ่น ดร.ชัยพจน์ รักราม ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุเมธ งามกนก และ ดร.วสันต์ นาวเหนือว ที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบ รวมทั้งให้คำแนะนำแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยให้มีคุณภาพ นอกจากนี้ขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.คุณวุฒิ คนฉลาด รองศาสตราจารย์ชารี มณีศรี ดร.บัณฑิต ศรีพุทธางกูร พระพรหมมังคลาจารย์ (เจ้าคุณธงชัย) วัดไตรมิตรวิทยาราม กรุงเทพมหานคร และ พระเทพสุทธาจารย์ (เจ้าคุณอนันต์) วัดเขมาบางทราย จังหวัดชลบุรี ที่กรุณาให้ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา และแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานสำหรับกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ และที่จะขาดไม่ได้ขอขอบพระคุณ ดร.สุรัตน์ ไชยขมภู และ ดร.ธ ชง พวงสุวรรณ ที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตรวจแก้และวิจารณ์ผลงานทำให้งานวิจัยมีความสมบูรณ์มากขึ้น นอกจากนี้ยังต้องขอบคุณ คุณครูจัญญ์ จูปรานค์ และคณะ ที่ทำภาพประกอบให้คู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา ให้มีความสนใจมากขึ้น

เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้ส่วนหนึ่งได้รับทุนอุดหนุนการวิจัยของมหาวิทยาลัยบูรพา จึงขอขอบพระคุณ ณ ที่นี้ด้วย

ขอกราบขอบพระคุณ คุณพ่อจิตต์ คุณแม่สมบุญณ์ บุษะโต และ Mr. Kenneth Steven Mrazek สามีของผู้วิจัยที่ให้กำลังใจและสนับสนุนทุนการศึกษาเรื่อยมา นอกจากนี้ยังช่วยในการค้นหาและรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในด้านต่าง ๆ อีกด้วย ขอขอบพระคุณ นางสาวประยูรศรี วรชัยพิทักษ์ ที่เป็นเพื่อนคู่คิด และเพื่อนร่วมทางในการไปเก็บข้อมูลจากสถานที่ต่าง ๆ

คุณค่าและประโยชน์ของคุณฉันทิพนธ์นี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นกตัญญูกตเวทิตาแด่บุพการี บูรพาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่านทั้งในอดีตและปัจจุบัน ที่ทำให้ผู้วิจัยเป็นผู้มีการศึกษาและประสบความสำเร็จมาจนตราบเท่าทุกวันนี้

หนูไกร มาเชค

55810281: สาขาวิชา: การบริหารการศึกษา; ปร.ด. (การบริหารการศึกษา)

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม/ การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม/ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา  
ขั้นพื้นฐาน

หนูไกร มาเชก: การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน  
คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (ETHICAL LEADERSHIP DEVELOPMENT OF SCHOOL  
ADMINISTRATORS UNDER THE OFFICE OF BASIC EDUCATION COMMISSION) คณะกรรมการ  
ควบคุมคุณวุฒิพนธ์: สมุทร ชำนาญ, กศ.ด., ไพรัตน์ วงษ์นาม, ค.ด. 568 หน้า. ปี พ.ศ. 2559.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ 1) การศึกษาและวิเคราะห์  
ข้อมูลพื้นฐาน 2) การพัฒนาหลักสูตร 3) การทดลองใช้หลักสูตร และ 4) การประเมินผล กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่  
ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 ที่ได้จากการเลือก  
แบบเจาะจง ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างจากการคำนวณด้วยโปรแกรม G\*Power มา 2 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มทดลองและ  
กลุ่มควบคุม อย่างละ 30 คน หลักสูตรฝึกอบรมเป็นการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองจากคู่มือและเว็บไซต์ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น  
การทดลองใช้เทคนิค Quasi-equivalent control group design สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย  
ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน Independent samples *t*-test และ paired samples *t*-test เครื่องมือการประเมินผล ได้แก่  
แบบทดสอบความรู้ แบบวัดเจตคติ และแบบวัดพฤติกรรม ซึ่งแบบวัดทั้งสามเป็นชุดเดียวกันกับการประเมินผล  
ก่อนการทดลอง

ผลการวิจัยพบว่า

1. ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา ควรมี 5 องค์ประกอบหลัก ได้แก่
  - 1) ความไว้วางใจ 2) ความรับผิดชอบ 3) ความเคารพ 4) ความเป็นพลเมืองดี และ 5) ความยุติธรรม
2. ก่อนการฝึกอบรมทั้งกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม มีความรู้ ความเข้าใจ เจตคติ และพฤติกรรม  
ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา ไม่แตกต่างกัน
3. ผลก่อนและหลังการฝึกอบรมของกลุ่มทดลอง พบว่า ค่าเฉลี่ยรวมด้านความรู้ ความเข้าใจ  
เจตคติ และพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา มีคะแนนเฉลี่ยรวมหลังการฝึกอบรม  
สูงกว่าคะแนนเฉลี่ยรวมก่อนการฝึกอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
4. ผลก่อนและหลังการฝึกอบรมของกลุ่มควบคุม พบว่า ค่าเฉลี่ยรวมความรู้ความเข้าใจ  
และเจตคติมีเพียงด้านความเป็นพลเมืองดีเท่านั้นที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05  
นอกเหนือจากนั้นไม่แตกต่างกัน
5. หลังการฝึกอบรมของกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม พบว่า ค่าเฉลี่ยรวมของด้านความรู้  
ความเข้าใจ เจตคติ และพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษาของกลุ่มทดลอง  
มีคะแนนเฉลี่ยรวมหลังการฝึกอบรมสูงกว่าคะแนนเฉลี่ยรวมของกลุ่มควบคุมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ  
ที่ระดับ .05

55810281: MAJOR: EDUCATIONAL ADMINISTRATION; Ph.D. (EDUCATIONAL ADMINISTRATION)

KEYWORDS: ETHICAL LEADERSHIP/ ETHICAL LEADERSHIP DEVELOPMENT/

THE OFFICE OF BASIC EDUCATION COMMISSION

NOOKRAI MRAZEK: ETHICAL LEADERSHIP DEVELOPMENT OF SCHOOL

ADMINISTRATORS UNDER THE OFFICE OF BASIC EDUCATION COMMISSION. ADVISORY

COMMITTEE: SAMOOT CHAMNAN, Ed.D., PAIRATANA WONGNAM, Ed.D. 568 P. 2016.

The purpose of this research was to develop ethical leadership of school administrators under the Office of Basic Education Commission. The program features were: 1) analysis, 2) design, 3) implementation and 4) evaluation. Purposive selection was the process used to select the target group of administrators under the Chonburi Primary Educational Service Area Office 1. G\*Power was then used to determine 2 groups consisting of 30 school administrators each. The training program was self-directed learning using the handbook and website developed by the researcher. The research technique used the quasi-equivalent control group design. The statistical devices used for data analysis were means, standard deviation, independent sample *t*-test and paired sample *t*-test. The evaluation instrument covered three major categories; knowledge, attitude, and behavior. The same instrument was used for pretest and posttest.

The findings of the research were as follows:

1. The ethical leadership consists of five categories respectively; trust, responsibility, respect, good citizenship, and fairness.
2. The pretests for the experimental group and control group for knowledge, attitude and behavior on ethical leadership were not different.
3. The results of the pretest and posttest for the experimental group showed that the total average of knowledge, attitude and behavior on ethical leadership for the posttest was higher than pretest and was statistically significantly different at the .05 level.
4. The results of control group showed that the total average for both knowledge and attitude categories only good citizenship was statistically significantly different at the .05 level. The others were not different.
5. The posttests for the experimental group and control group showed that the total average of knowledge, attitude and behavior on ethical leadership for the experimental group was higher than control group and was statistically significantly different at the .05 level.

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	จ
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	ฉ
สารบัญ .....	ช
สารบัญตาราง .....	ฌ
สารบัญภาพ .....	ฎ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย .....	6
คำถามการวิจัย .....	6
สมมติฐานของการวิจัย .....	6
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	6
ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย .....	8
ขอบเขตของการวิจัย.....	8
นิยามศัพท์เฉพาะ .....	9
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	14
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	14
หลักการ แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม.....	26
หลักการ แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา.....	109
หลักการ แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตร.....	112
หลักการ แนวคิดเกี่ยวกับการฝึกอบรม .....	159
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	173
3 วิธีดำเนินการวิจัย .....	185
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....	185
ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย .....	186
ตอนที่ 1 การศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน .....	190
ตอนที่ 2 การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมและการหาคุณภาพหลักสูตรฝึกอบรม .....	192

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
ตอนที่ 3 การทดลองใช้หลักสูตรการฝึกอบรม .....	200
ตอนที่ 4 การประเมินผลการทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรม .....	208
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	209
ตอนที่ 1 การศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน .....	209
ตอนที่ 2 การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมและการหาคุณภาพหลักสูตรฝึกอบรม .....	233
ตอนที่ 3 การทดลองใช้หลักสูตรการฝึกอบรม .....	242
ตอนที่ 4 การประเมินผลหลักสูตรฝึกอบรม.....	244
5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	258
สรุปผลการวิจัย.....	258
อภิปรายผล .....	263
ข้อเสนอแนะ.....	284
บรรณานุกรม .....	285
ภาคผนวก .....	305
ภาคผนวก ก .....	306
ภาคผนวก ข .....	313
ภาคผนวก ค .....	341
ประวัติย่อของผู้วิจัย .....	368



## สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	การสังเคราะห์องค์ประกอบหลักภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม .....	47
2	การสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมด้านความไว้วางใจ.....	54
3	องค์ประกอบและนิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ของความไว้วางใจ .....	63
4	การสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมด้านความรับผิดชอบ .....	67
5	องค์ประกอบและนิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ของความรับผิดชอบ.....	73
6	การสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมด้านความเคารพ.....	77
7	องค์ประกอบและนิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ของความเคารพ .....	83
8	การสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมด้านความเป็นพลเมืองดี .....	89
9	องค์ประกอบและนิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ของความเป็นพลเมืองดี.....	98
10	การสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมด้านความยุติธรรม .....	101
11	องค์ประกอบและนิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ของความยุติธรรม.....	107
12	เปรียบเทียบรูปแบบการพัฒนาหลักสูตรของนักวิชาการต่าง ๆ .....	131
13	การกำหนดรูปแบบการประเมินและการตัดสินใจของ Stufflebeam .....	146
14	การเปรียบเทียบรูปแบบการประเมินผลหลักสูตรของ Alkin และ Stufflebeam.....	148
15	การเปรียบเทียบการนำแนวคิดของรูปแบบการประเมินต่าง ๆ ไปใช้และข้อจำกัด ของแต่ละรูปแบบการประเมิน .....	157
16	การสังเคราะห์ขั้นตอนการฝึกอบรม .....	172
17	ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้เชี่ยวชาญด้านภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม .....	224
18	โครงสร้างของหลักสูตรฝึกอบรม.....	235
19	ผลการประเมินความเหมาะสมของ โครงร่างหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ในผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	238
20	ผลการวิเคราะห์ดัชนีความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาโครงร่าง หลักสูตรฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา .....	240
21	ผลการเปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยวัดความรู้ ความเข้าใจ ก่อนการฝึกอบรมการพัฒนา ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษาของกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม.....	245

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
22 ผลการเปรียบเทียบเจตคติภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา ก่อนการฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษาของ กลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม.....	246
23 ผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา ก่อนการฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษาของ กลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม.....	247
24 ผลการเปรียบเทียบค่าคะแนนเฉลี่ยวัดความรู้ ความเข้าใจ ก่อนและหลังการฝึกอบรม การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษาของกลุ่มทดลอง.....	248
25 ผลการเปรียบเทียบเจตคติภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา ก่อนและหลังการฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา ของกลุ่มทดลอง .....	249
26 ผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา ก่อนและหลังการฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา ของกลุ่มทดลอง .....	250
27 ผลการเปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยวัดความรู้ ความเข้าใจ ก่อนและหลังการฝึกอบรม การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษาของกลุ่มควบคุม .....	251
28 ผลการเปรียบเทียบเจตคติภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา ก่อนและหลังการฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา ของกลุ่มควบคุม .....	252
29 ผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา ก่อนและหลังการฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา ของกลุ่มควบคุม .....	253
30 ผลการเปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยวัดความรู้ ความเข้าใจภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ในผู้บริหารสถานศึกษา หลังการฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ในผู้บริหารสถานศึกษาของกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม .....	254

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
31	ผลการเปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยวัดเจตคติภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหาร สถานศึกษา หลังการฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหาร สถานศึกษาของกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม .....	255
32	ผลการเปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยวัดพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหาร สถานศึกษา หลังการฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหาร สถานศึกษาของกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม .....	256

## สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	8
2 คุณลักษณะ 10 ประการของผู้บริหารที่ส่งผลสำเร็จต่อการบริหารจัดการศึกษา อย่างมืออาชีพ .....	34
3 โมเดลการวัดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม .....	50
4 โมเดลการวัดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมด้านความไว้วางใจ .....	55
5 โมเดลการวัดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมด้านความรับผิดชอบ .....	68
6 โมเดลการวัดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมด้านความเคารพ .....	79
7 โมเดลการวัดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมด้านความเป็นพลเมืองดี .....	90
8 โมเดลการวัดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมด้านความยุติธรรม.....	102
9 รูปแบบการพัฒนาหลักสูตรของ Tyler.....	118
10 รูปแบบการพัฒนาหลักสูตรของ Gileset al. ....	119
11 รูปแบบการพัฒนาหลักสูตรของ Johnson.....	121
12 รูปแบบการพัฒนาหลักสูตรของ Oliva.....	122
13 Oliva's 1992 model.....	123
14 Macdonald's model .....	126
15 Zais electric model.....	127
16 Connett's practical theories (pp's).....	128
17 รูปแบบการประเมินผลหลักสูตรของ Cronbach .....	142
18 องค์ประกอบการจัดกระบวนการศึกษา.....	148
19 ขั้นตอนการเรียนการสอนและการประเมินหลักสูตรของ Tyler.....	150
20 ปฏิสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในมิติต่าง ๆ .....	151
21 การประเมินความไม่สอดคล้องกันของโครงการตามแนวคิดของ Provus.....	155
22 กระบวนการฝึกอบรมของ David.....	164
23 การฝึกอบรมเพื่อระบบการพัฒนาการปฏิบัติงานของ Swanson and Holton III.....	165
24 รูปแบบใหม่สำหรับการจัดการฝึกอบรมของ Cotterill .....	166
25 รูปแบบของกระบวนการฝึกอบรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ Werner and DeSimone.....	167
26 การฝึกอบรมอย่างเป็นระบบของ Armstrong and Taylor.....	168

## สารบัญญภาพ (ต่อ)

ภาพที่	หน้า
27	171
28	187
29	188
30	217

# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ด้วยพลังของโลกาภิวัตน์ที่ขับเคลื่อนไปอย่างรุนแรงและรวดเร็วขึ้น ทำให้นักปราชญ์บางท่านกล่าวว่าโลกได้ก้าวผ่านยุคทุนนิยม แบบดั้งเดิม (traditional capitalism) มาสู่อีกยุคหนึ่ง นั่นคือ ยุคหลังสมัยใหม่ (Post-modernity) หรือหลังทุนนิยม (Post-capitalist) อันเป็นสังคมที่ Peter Drucker กูรูการจัดการของโลก และเป็นศาสตราจารย์ แห่ง Claremont graduate school อธิบายว่าเป็น “สังคมแห่งความรู้” (Society of knowledge) (สยามภูมิ สวรรชาติ, 2546, หน้า 80) เมื่อโลกได้ผ่านการเปลี่ยนแปลงมาหลายยุคหลายสมัยตามกาลเวลา ทำให้ชีวิตของมนุษยชาติก็เปลี่ยนแปลงไปด้วย เพราะทุกวันนี้ชาวโลกสามารถติดต่อสื่อสารกันได้อย่างรวดเร็วและง่ายดายเสมือนเป็นชุมชนเดียวกัน คือ ชุมชนมนุษยชาติ ประกอบกับการเปิดเสรีทางด้านเศรษฐกิจและการค้า ทุกสังคม ทุกประเทศจึงต้องตกอยู่ภายใต้ภาวะการแข่งขันที่รุนแรงในทุกด้าน เพื่อความอยู่รอดของตนและคนในสังคมนั้น (สมศักดิ์ บุญปู, 2551) หลายครั้งที่ผู้นำองค์กรต้องเผชิญกับความกดดัน ซึ่งเป็นความขัดแย้งระหว่างผลประโยชน์ของตนหรือขององค์กร ที่ต้องการกับความถูกต้องที่ควรเป็น ภาวะดังกล่าว เรียกว่า ทางสองแพร่งทางจริยธรรม “Ethical dilemma” สำหรับผู้นำที่ไม่มีจริยธรรมย่อมเลือกผลประโยชน์ที่ตนพึงได้ก่อนมาเป็นอันดับแรก กลบเกลื่อนพรางตาสังคมในเรื่องความไม่ถูกต้องให้ผ่านพ้นไปอย่างแนบเนียน ดังนั้น “Ethical dilemma” จึงถือเป็นสถานการณ์ลำบากที่ผู้บริหารต้องตัดสินใจ เกิดเป็นความกดดันในตัวผู้บริหารที่มีจริยธรรมจะต้องคิดและหลีกเลี่ยงภาวะดังกล่าว แต่ตรงกันข้ามอาจเป็นเรื่องตัดสินใจไม่ยากสำหรับผู้นำหรือผู้บริหารที่ขาดจริยธรรม (คณะกรรมการจรรยาบรรณมหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2556, หน้า 1) ส่วนความไม่โปร่งใสในการทำงานของผู้บริหาร เช่น การปลอมแปลงเอกสารราชการ การฉ้อฉลทุจริตคอร์รัปชัน การปกป้องความผิดของผู้ได้บังคับบัญชา การใช้เส้นสาย การเอื้อผลประโยชน์ราชการให้ญาติมิตร การตัดสินใจหรือพิจารณาโดยขาดความยุติธรรม การเปิดเผยข้อมูลความลับภายในองค์กร การได้รับผลประโยชน์จากการจัดซื้อจัดจ้าง ผลประโยชน์ทับซ้อนและการทุจริตเงินนโยบาย พฤติกรรมดังกล่าวเหล่านี้ ทำให้ผู้บริหารอาจไม่ได้เป็นที่ยอมรับจากผู้ได้บังคับบัญชา ทั้งในระยะสั้นและระยะยาวได้ เพราะบุคคลในองค์กรส่วนมากต้องการความซื่อสัตย์และความจริงใจจากผู้นำอย่างเสมอต้นเสมอปลาย ผู้บริหารที่มีลัทธิลึกลับในหรือไม่โปร่งใสในการทำงาน อาจไม่สามารถยืนหยัดในโลกของการเปลี่ยนแปลงที่สังคมเรียกร้องการดำเนินงาน

ตามหลักธรรมาภิบาล (Good governance) นั้นได้ (ชัยเสกฐ์ พรหมศรี, 2549, หน้า 20) บทเรียนจากการที่ผู้นำองค์กรไม่มีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ทำให้องค์กรประสบกับความล้มเหลวครั้งยิ่งใหญ่ถึงกับองค์กรล้มละลายก็ปรากฏเป็นที่ประจักษ์เด่นชัดแล้ว ยกตัวอย่างองค์กรต่าง ๆ ในประเทศสหรัฐอเมริกา ซึ่งเป็นกรณีศึกษาที่ดี ดังนี้ เช่น 1) WorldCom บริษัทสื่อสารและสื่อซึ่งถือว่าเป็นกรณีศึกษาการล้มละลายของบริษัทขนาดใหญ่และเป็นประวัติศาสตร์ที่จารึกถึงความผิดพลาดในการลงบัญชี ค่าใช้จ่ายเป็นเงินทั้งสิ้น 3.9 พันล้านดอลลาร์ 2) Enron บริษัทพลังงาน ในแฟ้มประวัติได้ระบุถึงการล้มละลายที่เกิดขึ้น โดยสืบสวนเข้าไปในทางลึกแล้วพบว่า มีการลงงบดุลไม่ถูกต้อง และมีหนี้ค้างรวมทั้งเงินเพื่อที่เกิดขึ้นจากรายได้เป็นจำนวนมาก 3) Andersen บริษัทจัดวางระบบบัญชีซึ่งบริษัทได้ให้ความช่วยเหลือบริษัท Enron ในการปกปิดการตรวจสอบบัญชี จนทำให้การแสดงผลบัญชีของบริษัทไม่ถูกต้อง 4) Xerox บริษัทเทคโนโลยีทางด้านเครื่องถ่ายเอกสาร บริษัทต้องเสียค่าปรับ 10 ล้านดอลลาร์ หลังจากบริษัทได้แจ้งผลกำไรที่ผิดพลาดเป็นเวลานานมากกว่า 4 ปี 5) Merrill Lynch บริษัทลงทุนบริษัทหนึ่ง บริษัทต้องเสียค่าปรับ 100 ล้านดอลลาร์ หลังจากบริษัทได้นำเงินของนักลงทุนไปลงทุนซื้อหุ้นในตลาดหลักทรัพย์ผิดพลาด (พิชัย สิปิพัฒน์ไพบุลย์, 2550, หน้า 71-74) วิฤติการณ์แบบนี้เคยเกิดขึ้นกับประเทศไทยมาแล้วเมื่อ 10 กว่าปีที่ผ่านมากับธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่ คือ ธนาคารกรุงเทพพาณิชย์การ หรือแบงก์บีบีซีที่ล้มละลายเนื่องจากผู้บริหารของแบงก์ ปล่อยให้เกิดการทุจริตอย่างมโหฬารในองค์กรทุกรูปแบบ เช่น ปล่อยให้โดยไม่มีหลักทรัพย์ค้ำประกัน สร้างมูลค่าหลักประกันที่สูงเกินความจริง การทำธุรกรรมการเงินแบบนิติกรรมอำพราง ปล่อยให้ปล่อยกู้ให้กับพวกกันเองในลักษณะอื้อยาศัยชื้อขนมขาย สุดท้ายกลายเป็นหนี้เสียทำให้แบงก์บีบีซีต้องปิดฉากลง และเหตุการณ์นี้นำไปสู่วิกฤติฟองสบู่ในปี พ.ศ. 2540 ที่มีสถาบันการเงินและไฟแนนซ์ปิดตัวลงถึง 56 แห่ง (ไทยรัฐ, 2557) ทั้งหมดนี้ เกิดขึ้นจากวิสัยทัศน์ของผู้บริหารที่ขาดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมและขาดการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาลนั่นเอง

จากหลาย ๆ เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นมาจากอดีตถึงปัจจุบัน ทำให้คนไทยได้เรียนรู้มีประสบการณ์และเกิดความตระหนักแล้วว่า “ภาวะผู้นำ (Leadership) คุณธรรมและจริยธรรม (Virtue and ethical)” มีความจำเป็นและสำคัญมากเพียงใดต่อการบริหารและการพัฒนาชาติบ้านเมือง “วิกฤตผู้นำ” และ “วิกฤตคุณธรรมและจริยธรรม” ก่อให้เกิด “วิกฤตศรัทธา” ต่อผู้นำกลุ่มต่าง ๆ จึงเป็นเรื่องจำเป็นที่ต้องพิจารณาและศึกษาทำความเข้าใจอย่างจริงจัง เพื่อให้เห็นวาทภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารควรเป็นเช่นไร โดยเฉพาะผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งเป็นผู้นำองค์กรทางการศึกษาที่จะพัฒนาคนในชาติ และเป็นองค์กรที่สามารถกำหนดทิศทางของประเทศได้ว่าจะจะไปในทิศทางใดย่อมต้องตระหนักและให้ความสำคัญศึกษาทำความเข้าใจอย่างลึกซึ้งถึงความเป็นภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical leadership) ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาที่นับว่า

มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวต่อกระบวนการจัดการศึกษา และเป็นความหวังของการเป็นแบบอย่างที่ดีในด้านจริยธรรมแก่สังคม จะต้องแสดงออกถึงความรู้ความสามารถเป็นผู้บริหารมืออาชีพและใช้ความมีภาวะผู้นำในการโน้มน้าวใจให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องสามารถนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติได้อย่างจริงจังและเกิดผลอย่างเป็นรูปธรรมชัดเจน (สุดสวาสดี ประไพเพชร, 2551, หน้า 2-3) กระตุ้นให้ครูปฏิบัติการสอนให้ดีที่สุด เพื่อให้ให้นักเรียนบรรลุตามวิสัยทัศน์วัตถุประสงค์ของสถานศึกษาให้ได้ เมื่อผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้ ความสามารถ และมีจริยธรรมสูง ครูย่อมรักและศรัทธา ทุ่มเทก่าลังกายและก่าลังใจในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ สถานศึกษาสามารถผลิตนักเรียนที่มีคุณภาพ มีความรู้ความสามารถ เป็นเด็กดี มีความสุข มีคุณธรรมจริยธรรม และสามารถอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข ส่วนนอกสถานศึกษาผู้บริหารคือ สัญลักษณ์ของสถานศึกษา ชุมชนและผู้ปกครอง หากผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้นำที่มีจริยธรรมแล้ว ย่อมได้รับความไว้วางใจและการสนับสนุนจากผู้ได้บังคับบัญชา เกิดความเชื่อมั่นและศรัทธาต่อผู้บริหาร การทำงานก็จะบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้อย่างรวดเร็ว เกิดการทำงานเป็นทีม แต่ในทางตรงกันข้ามถ้าผู้บริหารไม่มีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมแล้ว ความเชื่อถือ ความศรัทธาก็จะเสื่อมลงไป เมื่อผู้ได้บังคับบัญชาหมดความศรัทธาแล้วก็ไม่เกิดความร่วมมือในการทำงาน ขาดการทำงานเป็นทีม วิสัยทัศน์ขององค์กรที่ตั้งไว้อาจไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ไปได้ (พระพรหมมังคลาจารย์, 2558, สัมภาษณ์) ดังนั้นผู้นำองค์กรหรือผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องศึกษาและทำความเข้าใจในบทบาทและพฤติกรรมของตนเองเพราะทุกคนในองค์กรมีความคาดหวังค่อนข้างสูงในตัวผู้นำในองค์กร ผู้นำจึงเป็นบุคคลที่มีความสำคัญที่สุดต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร (เนตร์พัฒนา ยาวีราช, 2546) สอดคล้องกับ Kocabas and Karaköse (2009, p. 126) มีแนวคิดว่าภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมเป็นสิ่งที่สำคัญยิ่งในองค์กรการศึกษา เพราะหน้าที่สำคัญที่สุดของผู้บริหารสถานศึกษาคือการมีจริยธรรมในการบริหารสถานศึกษา ดังนั้น ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical leadership) จึงมีความสำคัญต่อทุกองค์กรและทุกแง่มุมของสังคม เพราะว่าพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมมีอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมต่อความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กร โดยเฉพาะหากผู้นำองค์กรมีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมย่อมส่งผลด้านบวกต่อสมาชิกขององค์กร ผลโดยทั่วไปคือเพิ่มความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กรที่มากขึ้น และอาจช่วยปรับปรุงการรับรู้ทางจริยธรรมโดยรวมของพนักงาน (Neubert, Carlson, Kacmar, Roberts, & Chonko 2009, p. 157; วิโรจน์ สารัตนะ, 2553) ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมปฏิบัติหน้าที่อย่างถูกต้องตามหลักธรรมนงคองธรรม จะถูกเชิดชูเกียรติ และเป็นผู้ทรงคุณค่าในสังคม แต่ถ้าผู้บริหารคนใดมีพฤติกรรมตามอำเภอใจ ไม่มีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม จะไม่ได้รับความไว้วางใจจากผู้ได้บังคับบัญชา ผู้บริหารทำงานลำบากและไม่ได้รับความร่วมมือจากทีมงาน



เกิดเป็นความขัดแย้งขึ้นในองค์กร (Glanz, 2006, pp. 6-7) สอดคล้องกับประยุทธ์ ชูสอน (2548) ที่กล่าวว่า ประสิทธิภาพและประสิทธิผลการศึกษาไทยจะแปรผันตรงกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา และเงื่อนไขที่สำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร คือ ต้นแบบของผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical leadership) ที่สามารถทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความพึงพอใจในการทำงานมากที่สุด สอดคล้องกับ Resick, Hanges, Dickson and Mitchelson (2006, pp. 345-359) ที่กล่าวว่าผู้นำซึ่งมีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมจะใช้อำนาจทางสังคมไปในทางสร้างสรรค์โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องยึดมั่นในหลักของคุณธรรม จริยธรรมและสามารถใช้ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม กับการบริหารแบบมีส่วนร่วม เพื่อความสำเร็จขององค์กร

การพัฒนาคุณธรรมและจริยธรรมของผู้บริหารได้ดำเนินการมาตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน จากหลากหลายองค์กร แต่ไม่มีความเด่นชัดในรูปแบบการทำงานอย่างเป็นระบบและขาดความต่อเนื่องในการขับเคลื่อนนโยบายอย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรม โดยเฉพาะการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา ไม่ได้รับความสนใจต่อผู้บริหารระดับสูงเท่าที่ควร ทั้งที่ความเป็นจริงแล้วภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษามีความสำคัญและจำเป็นมากต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร ในสถานการณ์ปัจจุบันยังมีเสียงสะท้อนว่า ผู้บริหารสถานศึกษาข้าราชการ ยังขาดวินัยและคุณธรรม ไม่รักษาความถูกต้องให้สังคม ไม่ทำหน้าที่บริการแก่สังคม ยังมุ่งในประโยชน์ส่วนตนมากกว่าส่วนรวม ยอมรับใช้นักการเมืองหรือยอมพ่ายต่ออิทธิพลภายนอกมากกว่าจะรักษาระเบียบวินัย (สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน, 2542, หน้า 23) สอดคล้องกับทีมข่าวการศึกษา (2558, หน้า 7) ในหัวข้อข่าวเปิดยุทธการทวงคืนหมิ่นล้า นลงดาบบิ๊ก สกสค. บิลเลียมฯ ปิดฉากขบวนการ “โกง” เงินครู เมื่อทีมข่าวการศึกษาฯ มติชน ได้ขุดคุ้ยข้อมูลเชิงลึกกรณีอดีตผู้บริหารสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมสวัสดิการและสวัสดิภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา (สกสค.) นำเงินก้อนโตจากกองทุนเงินสนับสนุนพิเศษและส่งเสริมความมั่นคงตามโครงการสวัสดิการเงินกู้ของกองทุนการฌาปนกิจสงเคราะห์ช่วยเพื่อนครูและบุคลากรทางการศึกษา (ช.พ.ค.) 2,500 ล้านบาทไปซื้อ “ตัวสัญญา” กับบริษัท บิลเลียม อิน โนเว เท็ค กรุ๊ป จำกัด เพื่อนำไปลงทุนในโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าพลังแสงอาทิตย์ อำเภอนองหญ้าปล้อง จังหวัดเพชรบุรี อย่างไรก็ดี จากเหตุการณ์ได้ส่งผลกระทบต่อกระทรวงศึกษาธิการ โดยเบื้องต้นกระทรวงศึกษาธิการประเมินความเสียหายที่เกิดขึ้นในการทุจริตโครงการดังกล่าวถึง 7,000 ล้านบาท และจากสื่อโทรทัศน์ ท่านจะเห็นข่าวการนำเสนอข่าวที่เกี่ยวข้องกับปัญหาทางจริยธรรมของคนในสังคมทุกระดับ นอกจากนี้จากผลการสัมภาษณ์เชิงลึกกลุ่มงานกองนิติการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลบุรี เขต 1 เขต 2 และเขต 3

ในปี พ.ศ. 2553-2558 พบว่า ยังพบปัญหาการร้องเรียนที่เกี่ยวข้องกับปัญหาในเรื่องทางด้าน คุณธรรมและจริยธรรมในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรทางการศึกษาอยู่ มีทั้งกรณีการดำเนินการทางวินัยร้ายแรงถึงขั้นปลดออกจากราชการ และกรณีการดำเนินการทางวินัย ไม่ร้ายแรงของทั้งผู้บริหารสถานศึกษา ครูและบุคลากรทางการศึกษา เช่น ความไม่โปร่งใส ในการใช้เงินที่ส่งไปในทางทุจริตไม่ปฏิบัติตามระเบียบแบบแผนของทางราชการ เป็นต้น (สัมภาษณ์ผู้อำนวยการกองนิติการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1, 2, และ 3 วันที่สัมภาษณ์ 30-31 มีนาคม 2558) และเนื่องจากรัฐบาลชุดนี้ให้ความสำคัญกับเรื่อง ของการพัฒนาคน ให้เป็นคนที่มีความคุณธรรม จริยธรรมธรรม เป็นวาระแห่งชาติ ที่ได้จากนโยบาย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน หรือแม้กระทั่งการปฏิรูปการศึกษาของรัฐ สำหรับ “โครงการ โรงเรียนคุณธรรม” หนึ่งในนโยบายปฏิรูปการศึกษาสำคัญของรัฐบาล และ กระทรวงศึกษาธิการ โดยขณะนี้ มีโรงเรียนเข้าร่วมโครงการแล้วจำนวน 1,042 แห่ง แบ่งเป็น สถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา (สอศ.) จำนวน 425 แห่ง สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการส่งเสริมการศึกษาเอกชน (สช.) จำนวน 250 แห่ง และโรงเรียนในสังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) จำนวน 367 แห่ง โดยในส่วนของโรงเรียนสังกัด สพฐ. มีเป้าหมายว่าในปีการศึกษา 2559 จะขยายโรงเรียนคุณธรรมเพิ่มขึ้นเป็น 3,000 แห่ง และจะให้ ครอบคลุม 30,000 แห่งทั่วประเทศ ภายในปี พ.ศ. 2560 (การศึกษา ศาสนา วัฒนธรรม, 2559, หน้า 7) สอดคล้องผลการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้เชี่ยวชาญของผู้วิจัยที่พบว่า ผู้นำองค์กร โดยเฉพาะ ผู้นำทางการศึกษา หรือผู้บริหารสถานศึกษา จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีความรู้ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ในการบริหารงาน (คุณวุฒิ คนฉลาด, 2558, สัมภาษณ์; ชารี มณีศรี, 2558, สัมภาษณ์; บัณฑิต ศรีพุทธางกูร, 2558, สัมภาษณ์; พระพรหมมังคลาจารย์, 2558, สัมภาษณ์; พระเทพสุทธาจารย์; 2558, สัมภาษณ์)

ผู้วิจัยตระหนักถึงความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาดังกล่าว จึงมีความสนใจที่จะ ศึกษาถึงแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาพัฒนาเป็นหลักสูตรฝึกอบรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยเน้นการให้ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม เจตคติที่ดี ต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม และพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม โดยผู้วิจัยมีความคาดหวังว่า เมื่อผู้บริหารสถานศึกษาที่ได้เข้ารับการฝึกอบรมแล้วจะมีความรู้ เจตคติ และพฤติกรรมเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ที่สูงขึ้นและสามารถเป็นต้นแบบของผู้ได้บังคับบัญชาได้

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. เพื่อการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
3. เพื่อศึกษาผลการทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

## คำถามการวิจัย

1. ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นอย่างไร
2. การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นอย่างไร
3. การทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม แตกต่างกันหรือไม่

## สมมติฐานของการวิจัย

หลังการทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรม กลุ่มทดลองมีค่าคะแนนเฉลี่ยความรู้ ความเข้าใจ ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม เจตคติภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม และพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสูงกว่า ก่อนการฝึกอบรม

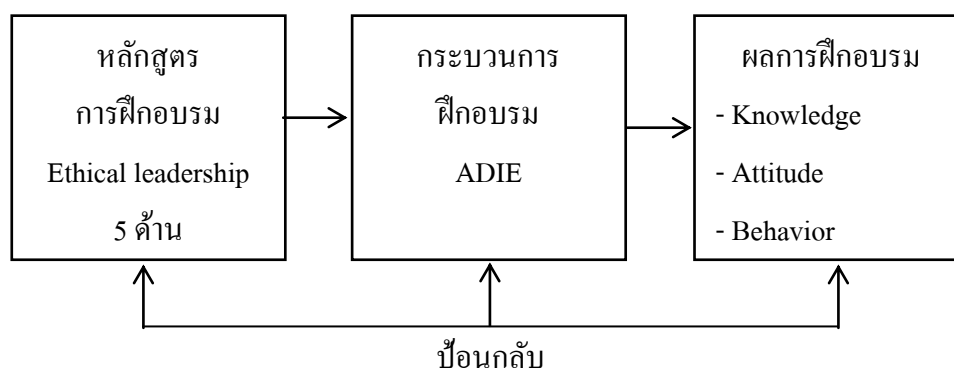
## กรอบแนวคิดในการวิจัย

1. แนวคิดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์องค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical leadership) จากนักวิชาการทั้งหมด 36 ท่าน ปรากฏในตารางการสังเคราะห์ที่ 1, 2, 4, 6, 8, และ 10 ได้องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม 5 ประการหลัก 16 องค์ประกอบย่อย ซึ่งผ่านการยืนยันผล โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้เชี่ยวชาญทั้ง 5 ท่าน พบว่า ได้ผลเช่นกัน ได้แก่ 1) ความไว้วางใจประกอบด้วย 1.1) ความซื่อสัตย์ 1.2) ความซื่อตรง 1.3) การรักษาสัญญา และ 1.4) ความจงรักภักดี 2) ความรับผิดชอบ ประกอบด้วย 2.1) ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ 2.2) ความพยายามสู่ความเป็นเลิศ และ 2.3) การควบคุมตนเอง 3) ความเคารพ

ประกอบด้วย 3.1) ความสุภาพ 3.2) ความมีเกียรติมีศักดิ์ศรี และ 3.3) การยอมรับผู้อื่น 4) ความเป็นพลเมืองดี ประกอบด้วย 4.1) พลเมืองดีเกี่ยวกับตนเอง 4.2) พลเมืองดีเกี่ยวกับหน้าที่พลเมือง และ 4.3) พลเมืองดีเกี่ยวกับการเมืองการปกครอง 5) ความยุติธรรม ประกอบด้วย 5.1) การตัดสินใจอย่างมีกระบวนการ 5.2) การตัดสินใจด้วยความเป็นกลาง และ 5.3) การตัดสินใจด้วยความถูกต้อง

2. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรและเปรียบเทียบรูปแบบการพัฒนาหลักสูตรของนักวิชาการ 11 ท่าน ดังตารางเปรียบเทียบรูปแบบการพัฒนาหลักสูตรของนักวิชาการต่าง ๆ (หน้า 132-136) พบว่า จากการเปรียบเทียบดังกล่าวทำให้ผู้วิจัยได้เห็นภาพรวมของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งมีทั้งหมด 4 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน 2) การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม และการหาคุณภาพหลักสูตรฝึกอบรม 3) การทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรม 4) การประเมินผลการทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรม

3. แนวคิดเกี่ยวกับการฝึกอบรม ผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์ขั้นตอนการฝึกอบรมจากนักวิชาการ 10 ท่าน ปรากฏในตารางที่ 16 การสังเคราะห์ขั้นตอนการฝึกอบรม (หน้า 172) พบว่า มี 9 ขั้นตอน แต่การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยเลือกขั้นตอนที่มีความถี่ในระดับสูง (ตั้งแต่ 50 เปอร์เซ็นต์ขึ้นไป) พบมีอยู่จำนวน 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การวิเคราะห์ประเมินหาความจำเป็น (Identify training needs) 2) การออกแบบ (Design) 3) การนำไปใช้ (Implementation) 4) การประเมินผล (Evaluation) ซึ่งผลการสังเคราะห์ที่ได้นี้สอดคล้องกับผลการศึกษารูปแบบการพัฒนาหลักสูตรตามแนวคิดของนักวิชาการทั้ง 11 ท่าน ที่ปรากฏในตารางสังเคราะห์ที่ 12 (หน้า 131-134) มีทั้งหมด 4 ขั้นตอนเช่นกัน คือ 1) การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน 2) การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมและการหาคุณภาพหลักสูตรฝึกอบรม 3) การทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรม 4) การประเมินผลการทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรม ดังนั้น ผู้วิจัยได้นำขั้นตอนทั้งสองนี้มารวมไว้ด้วยกันเป็น สรุปได้ว่า การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในครั้งนี้ มีอยู่ 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน (Analysis) 2) การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมและการหาคุณภาพหลักสูตรฝึกอบรม (Design) 3) การทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรม (Implementation) 4) การประเมินผลการทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรม (Evaluation) โดยข้อมูลต่าง ๆ ดังกล่าวผู้วิจัยได้นำมาสร้างเป็นกรอบแนวคิดที่เหมาะสม ซึ่งสามารถสรุปได้ ดังนี้



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

### ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

ผลจากการวิจัยการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จะเป็นประโยชน์ทั้งในด้านวิชาการ และการนำผลการวิจัยไปใช้ ดังนี้

1. ได้ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. ได้หลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
3. ได้หลักสูตรฝึกอบรมไปใช้ในพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

### ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตการวิจัยดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
  - 1.1 ประชากรในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 31,770 คน (Kanokorn et al., 2013, p. 2087)
  - 1.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 1 จำนวน 60 คน แบ่งเป็นกลุ่มทดลอง 30 คน และกลุ่มควบคุม 30 คน

## 2. ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

2.1 ตัวแปรต้น ได้แก่ การใช้วิธีการฝึกอบรมหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม

2.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม 1) ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม 2) เจตคติต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม และ 3) พฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม

3. ขอบเขตด้านกระบวนการ เป็นการฝึกอบรมที่ผู้บริหารสามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง จากคู่มือและเว็บไซต์ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น โดยผ่านการรับรองจากผู้ทรงคุณวุฒิ

## นิยามศัพท์เฉพาะ

การพัฒนาหลักสูตรภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยได้นิยามศัพท์เฉพาะเพื่อความเข้าใจตรงกัน เป็นการเฉพาะสำหรับงานวิจัยไว้ ดังนี้

1. กรอบแนวคิดการวิจัยเชิงระบบ หมายถึง องค์ประกอบของการวิจัย ประกอบด้วย

1) ตัวป้อน ได้แก่ หลักสูตรการฝึกอบรม ได้แก่ หน่วยการเรียนรู้ 5 หน่วย 2) กระบวนการ ได้แก่ ขั้นตอนการฝึกอบรม ได้แก่ การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน (Analysis) การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม และการหาคุณภาพหลักสูตรฝึกอบรม (Design) การทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรม (Implementation) 4) การประเมินผลการทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรม (Evaluation) 3) ผลผลิต ได้แก่ ผลที่เกิดขึ้นกับผู้รับการฝึก ได้แก่ ความรู้ เจตคติ และพฤติกรรม

2. หลักสูตร หมายถึง หลักสูตรพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา ที่ใช้การฝึกอบรมด้วยตนเองผ่านทางเว็บไซต์ [www.ethicseduadm.com](http://www.ethicseduadm.com) และคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

3. การพัฒนาหลักสูตร หมายถึง กระบวนการพัฒนาคู่มือและเว็บไซต์การฝึกอบรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาเกิดความรู้ ความเข้าใจ เจตคติ และพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม โดยมีกระบวนการพัฒนาอยู่ 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน 2) การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมและการหาคุณภาพหลักสูตรฝึกอบรม 3) การทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรม และ 4) การประเมินผลการทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรม

4. การประเมินหลักสูตร หมายถึง กระบวนการเก็บรวบรวมวิเคราะห์ สังเคราะห์ และสรุปผลข้อมูลออกมา เพื่อตัดสินว่าหลักสูตรมีคุณค่าบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยประเมินหลักสูตร โดยใช้กระบวนการพิจารณาผลต่างของคะแนนเฉลี่ยจากแบบทดสอบความรู้ ความเข้าใจ แบบวัดเจตคติ และแบบวัดพฤติกรรมกรรมภาวะผู้นำ

เชิงจริยธรรมทั้งก่อนและหลังการทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรม โดยกำหนดว่าหลังการทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรม กลุ่มทดลองจะต้องมีคะแนนเฉลี่ยสูงกว่าก่อนการทดลอง และคะแนนเฉลี่ยที่ได้จะต้องสูงกว่ากลุ่มควบคุมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

5. การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านทางเว็บไซต์และคู่มือ การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมที่ผู้วิจัยได้จัดทำขึ้นอย่างเป็นระบบ เพื่อสร้างหรือเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจ เจตคติ และพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา

6. จริยธรรม หมายถึง ธรรมที่เป็นข้อประพจน์และปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษา ที่เห็นร่วมกันว่าถูกต้องดีงามทั้งทางกาย วาจา และใจ ซึ่งสะท้อนคุณธรรมภายในออกมาให้เห็น เป็นรูปธรรม สมควรที่บุคคลจะนำมาประพฤติปฏิบัติเพื่อให้ตนเองและสังคมมีความเป็นระเบียบเรียบร้อย สงบร่มเย็น เป็นสุข นอกจากนี้จริยธรรมยังรวมถึงการทำหน้าที่ของตนเองให้ครบถ้วน สมบูรณ์ไว้ในสิ่งที่ควรละเว้น

7. ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านความประพฤติและการสื่อสาร เพื่อให้เกิดการยอมรับและศรัทธาจากผู้ที่เกี่ยวข้อง พฤติกรรมดังกล่าว ประกอบด้วย 1) การแสดงออกถึงความไว้วางใจ 2) การแสดงออกถึงความรับผิดชอบ 3) การแสดงออกถึงความเคารพ 4) การแสดงออกถึงความเป็นพลเมืองดี 5) การแสดงออกถึงความยุติธรรม โดยพฤติกรรมการกระทำดังกล่าวนี้จะคำนึงถึงผลสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายขององค์กร

7.1 ความไว้วางใจ หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาถึงการเป็นผู้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์ มีความซื่อตรง รักษาสัญญา และมีความจงรักภักดีต่อองค์กร ชุมชน และสังคม ประเทศชาติ

7.1.1 ความซื่อสัตย์ หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่ไม่เป็นคนคดโกงหลอกลวง มีความจริงใจให้กับผู้อื่น มีความโปร่งใสในการปฏิบัติงาน ปฏิบัติต่อผู้อื่นอย่างตรงไปตรงมา และเปิดเผยข้อมูลที่เป็นจริง

7.1.2 ความซื่อตรง หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีการแสดงออกในลักษณะไม่เป็นคนประจบสอพลอ มีการปฏิบัติต่อผู้อื่นอย่างคงเส้นคงวาและเสมอต้นเสมอปลาย ทั้งนี้การประพฤติปฏิบัตินั้นจะคำนึงถึงค่านิยม ความเชื่อและจริยธรรมที่เป็นที่ยอมรับของสังคมและที่สำคัญต้องหมั่นทบทวนและประเมินตนเองอยู่เสมอ

7.1.3 การรักษาสัญญา หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่ปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยความเท่าเทียมกันและไม่เลือกปฏิบัติ ต้องรักษาคำพูดและรับผิดชอบต่อสิ่งที่ได้รับปากไว้ นอกจากนั้นยังต้องหลีกเลี่ยงการให้คำสัญญาที่เป็นไปไม่ได้ ที่ไม่ชัดเจน และการแก้ตัวอย่างไม่สมเหตุสมผล

7.1.4 ความจงรักภักดี หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความใส่ใจในกิจกรรมของสถานศึกษา สำนักในบทบาทหน้าที่ ปฏิบัติงานด้วยความทุ่มเทและรับผิดชอบ รวมทั้งเอาใจใส่ ดูแลปกป้องสถานศึกษาด้วยความตระหนักในบทบาทหน้าที่ของตน และด้วยความเต็มใจ

7.2 ความรับผิดชอบ หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาถึงการเป็นผู้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ มีความพยายามสู่ความเป็นเลิศ และมีการควบคุมตนเอง

7.2.1 ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงความรับผิดชอบในงานที่ตนทำ สิ่งสำคัญคือจะเป็นแบบอย่างในเรื่องที่รับผิดชอบ ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจะคำนึงถึงทีมงานหรือสถานศึกษาและยิ่งกว่านั้น จะไม่ยกความผิดให้คนหรือกลุ่มงานอื่น จะยอมรับผิดเมื่อได้ทำให้เกิดความผิดพลาดขึ้น

7.2.2 ความพยายามสู่ความเป็นเลิศ หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่ไม่ยอมแพ้ต่อปัญหาหรืออุปสรรคที่เกิดขึ้น โดยมองหาวิธีการที่จะพัฒนาให้งานดีขึ้นอยู่เสมอปฏิบัติงานด้วยความขยัน ะมัดระวัง และมีความพร้อมในการทำงาน

7.2.3 การควบคุมตนเอง หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีลักษณะการแสดงถึงความไม่เป็นผู้มีความอาฆาตมาดร้าย ไม่เป็นผู้มีความละโมภ โลกมาก พอใจในสิ่งที่ตนมี และสิ่งที่ตนเลือกแล้ว นอกจากนั้นไม่เป็นผู้ที่จะต้องเอาชนะแต่อย่างเดียว สุดท้ายต้องไม่เป็นผู้มีความขี้ขลาด ตกใจกลัว

7.3 ความเคารพ หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาถึงการเป็นผู้ปฏิบัติหน้าที่การเป็นผู้มีความสุภาพ มีความเคารพในเกียรติศักดิ์ศรี และให้การยอมรับผู้อื่น

7.3.1 ความสุภาพ หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีลักษณะการปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยความสุภาพ เคารพและมีความเกรงใจ มีความเห็นอกเห็นใจ มีสัมมาคารวะและให้เกียรติผู้อื่น รักษาไว้ซึ่งความยุติธรรมและยึดถือกฎเกณฑ์ของสังคม

7.3.2 ความเคารพในเกียรติศักดิ์ศรี หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีลักษณะการแสดงถึงการรักษาเกียรติยศและศักดิ์ศรีของตนเอง ขณะเดียวกันก็ให้เกียรติผู้อื่นและคำนึงถึงผู้อื่นไม่ว่าจะเป็นเรื่องของสิทธิต่าง ๆ ในการตัดสินใจและจะไม่บิดเบือนหรือบิดบังข้อมูลที่ฟังจะต้องรู้หรือต้องทำของเขา

7.3.3 การยอมรับผู้อื่น หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการยอมรับในความแตกต่างของบุคคลโดยปราศจากความลำเอียง ยอมรับในเรื่องของความรู้ ความสามารถ ความเชื่อ เจตคติของผู้อื่น โดยไม่ตัดสินคนอื่นด้วยเพียงแค่บุคลิก และการแสดงออกที่ปรากฏจากภายนอกเท่านั้น



7.4 ความเป็นพลเมืองดี หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษา ถึงการเป็นผู้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเป็นพลเมืองดีเกี่ยวกับตนเอง ความเป็นพลเมืองดีเกี่ยวกับหน้าที่ พลเมือง และความเป็นพลเมืองดีเกี่ยวกับการเมืองการปกครอง

7.4.1 ความเป็นพลเมืองดีเกี่ยวกับตนเอง หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงคุณลักษณะความเป็นพลเมืองดีว่า พลเมืองที่ดีด้านตนเอง จะต้องมีความคุณลักษณะ คือ มีการแสดงออกถึงการพัฒนาตนเองให้รอบรู้ เชี่ยวชาญ แสดงถึงการเป็นเพื่อนร่วมงานที่ดีกับผู้เกี่ยวข้องและเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมและที่สำคัญคือจะประพฤติปฏิบัติแต่สิ่งที่ดีงามในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของสังคม

7.4.2 ความเป็นพลเมืองดีเกี่ยวกับหน้าที่พลเมือง หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงความเป็นพลเมืองดีในฐานะที่เป็นพลเมืองว่า พลเมืองที่ดี จะต้องเป็นสมาชิกที่ดี มีจิตอาสา การให้บริการ เป็นห่วงและรับผิดชอบต่อสังคม ปกป้องไว้ซึ่งสถาบันทั้งสาม คือ สถาบันชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ รวมทั้งการเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับคนรุ่นหลัง เช่น การรักษาทรัพยากรธรรมชาติ เป็นต้น

7.4.3 ความเป็นพลเมืองดีเกี่ยวกับการเมืองการปกครอง หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงความเป็นพลเมืองดีด้านการเมืองการปกครอง ในฐานะที่เป็นพลเมืองว่า จะต้องรู้จักกฎหมาย เคารพกฎหมายและปฏิบัติตามกฎหมาย นอกจากนั้น จะต้องรู้จักหน้าที่และการใช้สิทธิตามระบอบการปกครองแบบประชาธิปไตย ส่งเสริม สนับสนุน และมีส่วนร่วมทางการเมืองการปกครอง ตลอดจนต้องปกป้องประเทศและศรัทธารักษาไว้ซึ่งสถาบันพระมหากษัตริย์หรือสถาบันการเมืองและการปกครอง

7.5 ความยุติธรรม หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษา ถึงการเป็นผู้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยการตัดสินใจ โดยใช้กระบวนการที่ถูกต้อง การตัดสินใจด้วยความเป็นกลางและการตัดสินใจด้วยความถูกต้อง

7.5.1 การตัดสินใจโดยใช้กระบวนการที่ถูกต้อง หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงกระบวนการที่จะได้มาซึ่งความยุติธรรมว่าจะต้องมีกระบวนการในการหาข้อมูลที่มีความเป็นกลาง เปิดเผยและไม่ลำเอียง มีการรวบรวมข้อมูลสารสนเทศไว้สำหรับการตัดสินใจ ข้อมูลที่ได้ต้องมีความถูกต้อง ยิ่งกว่านั้นก่อนการตัดสินใจจะต้องคำนึงถึงผลของความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้นตามมาในอนาคตด้วย

7.5.2 การตัดสินใจด้วยความเป็นกลาง หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงความยุติธรรมในเรื่องการตัดสินใจว่าต้องตัดสินใจด้วยความเป็นกลาง ปราศจากความลำเอียง โดยการตัดสินใจสิ่งต่าง ๆ ต้องมีเหตุผล ไม่เอาอคติหรือ

ความชอบส่วนตัวเข้ามาร่วมตัดสินด้วย และที่สำคัญจะต้องไม่คำนึงถึงพรรคพวกของตนเอง และต้องให้ความเป็นธรรมกับทุกฝ่าย

7.5.3 การตัดสินใจด้วยความถูกต้อง หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงความยุติธรรมในเรื่องของความถูกต้องในการตัดสินใจว่า จะต้องมีการบวนการที่ไม่ลำเอียง และต้องแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ถูกต้องโดยทันทีทันใด โดยไม่ปล่อยปะละเลยให้สิ่งที่ผิดพลาดเอาเปรียบผู้อื่นหรือไม่มุ่งแต่ผลประโยชน์ให้กับตนเอง

8. ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้อำนวยการ หรือผู้รักษาราชการแทนผู้อำนวยการ ที่ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งเป็นผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ

9. แบบประเมิน โครงร่างหลักสูตร หมายถึง เครื่องมือประเมินความเหมาะสมของ โครงร่างหลักสูตร และแบบประเมินความสอดคล้องของหลักสูตร โดยให้ผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ประเมิน

10. แบบวัดความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม หมายถึง แบบทดสอบ 1 ฉบับ ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากเนื้อหาในหลักสูตรฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ในผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อใช้วัดความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม โดยแบบวัดที่ใช้ทดสอบก่อนและหลังการฝึกอบรม เป็นชุดเดียวกัน

11. แบบวัดเจตคติภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม หมายถึง แบบวัดความรู้สึกหรือความคิดเห็น ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่มีต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นทั้งก่อนและหลังการฝึกอบรม โดยใช้มาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตามวิธีการของ Likert

12. แบบวัดพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม หมายถึง แบบวัดพฤติกรรมหรือความตั้งใจ ที่จะแสดงออกด้านความประพฤติของผู้บริหารสถานศึกษา พฤติกรรมดังกล่าวประกอบด้วย 1) การแสดงออกถึงความไว้วางใจ 2) การแสดงออกถึงความรับผิดชอบ 3) การแสดงออกถึงความเคารพ 4) การแสดงออกถึงความเป็นพลเมืองดี และ 5) การแสดงออกถึงความยุติธรรม ซึ่งแบบวัดพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมที่ใช้ทดสอบก่อนและหลังการฝึกอบรมเป็นชุดเดียวกัน โดยใช้มาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตามวิธีการของ Likert

13. กลุ่มทดลอง หมายถึง กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาที่เข้าร่วมการฝึกอบรม (Treatment) ซึ่งจะได้รับคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษาและ Password เว็บไซต์ [www.ethicseduadm.com](http://www.ethicseduadm.com)

14. กลุ่มควบคุม หมายถึง กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาที่ไม่ได้รับการ Treatment โดยดำเนินการบริหารสถานศึกษาตามปกติ กลุ่มนี้ทำขึ้นมาสำหรับการเปรียบเทียบกับกลุ่มทดลอง

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยเรื่อง การพัฒนาหลักสูตรภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นพื้นฐานในการกำหนดแนวทางในการศึกษา โดยแบ่งเนื้อหาสาระสำคัญไว้ดังนี้

1. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. หลักการ แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม
3. หลักการ แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา
4. หลักการ แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรและฝึกอบรม
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2559, หน้า 3-12) ได้กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ ผลผลิต และจุดเน้น ไว้ดังนี้

##### วิสัยทัศน์

การศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศไทย มีคุณภาพและมาตรฐานระดับสากล บนพื้นฐานของความเป็นไทย

##### พันธกิจ

1. ส่งเสริมและสนับสนุนให้ประชากรวัยเรียนทุกคน ได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึง และมีคุณภาพ
2. ส่งเสริมให้ผู้เรียนมีคุณธรรมจริยธรรม มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามหลักสูตร และค่านิยมหลักของคนไทย 12 ประการ
3. พัฒนาระบบบริหารจัดการ ที่เน้นการมีส่วนร่วม เพื่อเสริมสร้างความรับผิดชอบ ต่อคุณภาพการศึกษา และบูรณาการการจัดการศึกษา

##### เป้าประสงค์

เพื่อให้การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศไทย มีคุณภาพและมาตรฐานระดับสากล บนพื้นฐานของความเป็นไทย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จึงกำหนดเป้าประสงค์ ดังนี้

1. นักเรียนระดับระดับก่อนประถมศึกษา และระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานทุกคน มีพัฒนาการเหมาะสมตามวัย และมีคุณภาพ
  2. ประชากรวัยเรียนทุกคนได้รับโอกาสในการศึกษาขั้นพื้นฐาน อย่างทั่วถึง มีคุณภาพ และเป็นธรรม
  3. ครู ผู้บริหารสถานศึกษา และบุคลากรทางการศึกษาอื่น มีทักษะที่เหมาะสม และทำงานมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์
  4. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ และสถานศึกษา มีประสิทธิภาพ และเป็นกลไกขับเคลื่อนการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่คุณภาพระดับมาตรฐานสากล
  5. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เน้นการทำงานแบบบูรณาการ การบริหารแบบมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนในการจัดการศึกษา และกระจายอำนาจและ ความเป็นอิสระของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษา
  6. พื้นที่พิเศษ ได้รับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาและพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษา ที่เหมาะสมตามบริบทของพื้นที่
- โดยมียุทธศาสตร์ในการดำเนินงาน 4 ยุทธศาสตร์ ได้แก่
- ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1** พัฒนาคุณภาพผู้เรียนในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน
  - ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2** เพิ่มโอกาสการเข้าถึงบริการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้ทั่วถึง ครอบคลุมผู้เรียน ให้ได้รับโอกาสในการพัฒนาเต็มตามศักยภาพ และมีคุณภาพ
  - ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3** พัฒนาคุณภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา
  - ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4** พัฒนาระบบการบริหารจัดการ
  - ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1** พัฒนาคุณภาพผู้เรียนในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน
- เป้าประสงค์ที่ 1** นักเรียนระดับระดับก่อนประถมศึกษา และระดับการศึกษา ขั้นพื้นฐาน ทุกคน มีพัฒนาการเหมาะสมตามวัย และมีคุณภาพ

#### กลยุทธ์

1. เสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับการพัฒนาผู้เรียนอย่างมีคุณภาพ
    - 1.1 พัฒนาคุณภาพผู้เรียน
      - 1.1.1 ปลุกฝังผู้เรียนด้านคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมหลักของ คนไทย
- 12 ประการ
- 1.1.2 ส่งเสริม สนับสนุนการจัดกิจกรรมแนะแนวและบริการแนะแนว เพื่อการศึกษาต่อ และการประกอบอาชีพ ให้แก่นักเรียนตั้งแต่ระดับประถมศึกษา อย่างเข้มแข็ง ต่อเนื่อง และเป็นรูปธรรม เพื่อให้ผู้เรียนรู้จักและเข้าใจตนเอง สามารถวางแผนชีวิตด้านการเรียน

การประกอบอาชีพในอนาคต รวมทั้งสามารถปรับตัวได้อย่างเหมาะสมและ อยู่ร่วมกับผู้อื่นได้ อย่างมีความสุข

1.1.3 ส่งเสริมสนับสนุนให้นักเรียนสามารถอ่านออกเขียนได้ตามวัย

1.1.4 ส่งเสริมการเรียนการสอนภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร และภาษาอาเซียน อย่างน้อย 1 ภาษา เพื่อให้ นักเรียนสามารถสื่อสารกับชาวต่างชาติได้ รองรับการค้าสู่ประชาคมอาเซียน และเทียบเคียงสู่มาตรฐานสากล

1.2 พัฒนาระบบส่งเสริมสนับสนุนคุณภาพการจัดการศึกษา

1.2.1 ส่งเสริมการจัดการระบบข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพของผู้เรียน ทุกระดับทุกประเภท ให้มีประสิทธิภาพ

1.2.2 สนับสนุนการจัดสรรงบประมาณให้เหมาะสม สอดคล้องกับบริบท และความต้องการในการพัฒนาผู้เรียนให้เกิดคุณภาพ

1.2.3 ส่งเสริมการนำหลักสูตรไปสู่การปฏิบัติให้เกิดประสิทธิภาพ รวมถึง การพัฒนาหลักสูตร ให้สอดคล้องกับความจำเป็นและความต้องการของผู้เรียน ชุมชน ท้องถิ่น และสังคม

1.2.4 ส่งเสริม สนับสนุนการใช้สื่อการเรียนการสอน เทคโนโลยี และนวัตกรรม และสิ่งอำนวยความสะดวก ที่หลากหลาย การมีศูนย์รวมสื่อให้ครูสามารถยืมสื่อไปใช้ในการจัดการเรียนรู้ได้ เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ทั้งในห้องเรียนและนอกห้องเรียน

1.2.5 ส่งเสริมสนับสนุนการนำการทดสอบ NT, O-NET การประเมินของ PISA และระบบการทดสอบกลางของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มาใช้ในการพัฒนา การเรียนรู้ให้เกิดคุณภาพแก่ผู้เรียน

1.2.6 ส่งเสริมการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา ให้มีความเข้มแข็ง

1.2.7 ส่งเสริมการจัดหลักสูตรทักษะอาชีพ ควบคู่ไปกับวิชาสามัญ ในระดับมัธยมศึกษา

1.2.8 จัดระบบนิเทศ ติดตาม ประเมินผล และรายงานผล หลากหลายมิติให้มีความเข้มแข็งและต่อเนื่อง เป็นรูปธรรม ให้มีข้อมูลป้อนกลับ และสามารถสะท้อนคุณภาพของผู้เรียน

2. สร้างแนวร่วมการกำกับดูแล พัฒนาคุณภาพนักเรียน

2.1 สร้างความเข้าใจและความตระหนักในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้แก่ผู้ปกครองชุมชน สังคม และสาธารณชน

2.2 ประสาน ส่งเสริม สนับสนุนให้ผู้ปกครอง ชุมชน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง  
ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน

2.3 ประสานสถาบันที่รับนักเรียนเข้าศึกษาต่อให้คัดเลือกอย่างหลากหลาย สอดคล้อง  
กับหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน

**ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 เพิ่มโอกาสการเข้าถึงบริการการศึกษาขั้นพื้นฐานให้ทั่วถึง  
ครอบคลุมผู้เรียน ให้ได้รับโอกาสในการพัฒนาเต็มตามศักยภาพ และมีคุณภาพ**

**เป้าประสงค์ที่ 2** ประชากรวัยเรียนทุกคนได้รับ โอกาสในการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึง  
มีคุณภาพ และเสมอภาค

**เป้าประสงค์ที่ 6** พื้นที่พิเศษ ได้รับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาและพัฒนารูปแบบการจัด  
การศึกษามีความเหมาะสมตามบริบทของพื้นที่

#### **กลยุทธ์**

##### **1. เพิ่มโอกาสการเข้าถึงการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ**

1.1 สนับสนุนโรงเรียนดีมีคุณภาพ ตามความต้องการจำเป็นของผู้เรียน ชุมชน  
และบริบทของพื้นที่ ทั้งในระดับประถมศึกษาและระดับมัธยมศึกษา ให้เป็นโรงเรียนที่มีรูปแบบ  
การเรียนการสอนที่สอดคล้องกับบริบทของพื้นที่ และมุ่งสู่มาตรฐานสากล บนพื้นฐานของ  
ความเป็นไทย ให้ครอบคลุมทุกตำบล

1.2 ส่งเสริมและสนับสนุนให้โรงเรียนจัดการศึกษาวิชาชีพ ทั้งที่จัดเองและสร้าง  
ความร่วมมือกับหน่วยงานอื่น เพื่อเป็นการส่งเสริมการมีงานทำของผู้เรียน โดยเฉพาะ โรงเรียน  
ที่จัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย ให้สร้างความร่วมมือกับสถานประกอบการ เพื่อเป็น  
ช่องทางในการเลือกประกอบอาชีพของผู้เรียน

1.3 ส่งเสริมการจัดการศึกษาในรูปแบบที่หลากหลาย ทั้งในรูปแบบปกติ รูปแบบ  
เพื่อความเป็นเลิศ รูปแบบเพื่อเด็กพิการ เด็กด้อยโอกาส และรูปแบบการศึกษาทางเลือก  
ให้เหมาะสมกับความต้องการจำเป็นของผู้เรียนแต่ละบุคคล และมีคุณภาพ ตามมาตรฐาน  
โดยมีความเชื่อมโยงระหว่างรูปแบบต่าง ๆ

1.4 ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาสำหรับโรงเรียนในพื้นที่พิเศษ  
เป็นการเฉพาะตามสภาพของพื้นที่ (พื้นที่สูง ชายแดน เกาะแก่ง เขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจ  
จังหวัดชายแดนภาคใต้)

2. เสริมสร้างความเข้มแข็งของระบบที่เกี่ยวข้อง เพื่อลดความเสี่ยงในการออกกลางคัน  
และดูแลช่วยเหลือเด็กด้อยโอกาส และเด็กที่ไม่อยู่ในทะเบียนราษฎรอย่างเหมาะสม

2.1 พัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศ นักเรียนเป็นรายบุคคล ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพให้มีประสิทธิภาพ และต่อเนื่อง เชื่อมโยงกัน โดยเฉพาะเมื่อเกิดการส่งต่อนักเรียน

2.2 สนับสนุนการบริหารจัดการงบประมาณ ประเภทงบเงินอุดหนุนรายหัว ให้ผู้เรียน เพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้แบบตามตัวผู้เรียน (Demand-side financing) มีการเชื่อมโยงกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และหน่วยงานที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน เน้นการบริหารงบประมาณที่มีประสิทธิภาพ

2.3 สร้างความเข้มแข็งของระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน ระบบส่งเสริม ความประพฤติ นักเรียน และระบบคุ้มครองนักเรียน รวมทั้งให้เชื่อมโยงทุกระดับกับงาน ที่สัมพันธ์

2.4 ประสานหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อจัดทำระบบดูแลช่วยเหลือ และจัดการศึกษาที่เหมาะสม สำหรับเด็กด้อยโอกาสที่ไม่อยู่ในทะเบียนราษฎร์ เช่น เด็กไร้สัญชาติ เด็กพลัดถิ่น เด็กต่างด้าว เด็กไทยที่ไม่มีเลขประจำตัวประชาชน บุตรหลานของแรงงานต่างด้าว เป็นต้น

### **ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาคุณภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา**

**เป้าประสงค์ที่ 3** ครู และบุคลากรทางการศึกษา มีทักษะที่เหมาะสม และมีวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์

**เป้าประสงค์ที่ 6** พื้นที่พิเศษ ได้รับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาและพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษามีความเหมาะสมตามบริบทของพื้นที่

#### **กลยุทธ์**

1. ลดภาระงานอื่น นอกเหนือจากงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนรู้ของครู

1.1 ขอความร่วมมือหน่วยงานต่าง ๆ หลีกเลี่ยงการจัดกิจกรรมโครงการในช่วงเปิดภาคเรียน

1.2 ส่งเสริมการบริหารจัดการในลักษณะกลุ่มโรงเรียน โดยเฉพาะโรงเรียนที่มีจำนวนครูไม่เพียงพอ

1.3 ประสานความเป็นไปได้ในการกำหนดให้ผู้บริหารสถานศึกษาสอน อย่างน้อย 1 รายวิชา ในโรงเรียนของตน และบุคลากรทางการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาที่มีคุณวุฒิที่เหมาะสม ช่วยสอนในโรงเรียนที่ครูไม่เพียงพอ

1.4 ประสานและส่งเสริมการทำงานของจิตอาสา หรือความสนับสนุนจากองค์กรต่าง ๆ เพื่อจัดหาผู้มาช่วยเหลือการทำงานต่าง ๆ ภายในโรงเรียน

2. ส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนาองค์ความรู้ โดยเฉพาะด้านการวัดและประเมินผล และทักษะในการสื่อสารของครู ให้มีสมรรถนะในการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ

2.1 เผยแพร่องค์ความรู้ และแหล่งเรียนรู้เกี่ยวกับนวัตกรรม วิธีการจัดการเรียน การสอน การสอนคิดแบบต่าง ๆ และการวัดประเมินผล ให้สามารถพัฒนาและประเมินผลนักเรียน ให้มีคุณภาพตามศักยภาพเป็นรายบุคคล

2.2 พัฒนาครูให้สามารถยกระดับคุณภาพการศึกษาตามศักยภาพของแต่ละบุคคล โดยการประยุกต์ใช้สื่อ และระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารอย่างเหมาะสม

2.3 ส่งเสริมระบบการนิเทศแบบกัลยาณมิตร โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา และครู ทั้งใน โรงเรียน ระหว่างโรงเรียน หรือภาคส่วนอื่น ๆ ตามความพร้อม ของโรงเรียน

2.4 ส่งเสริมการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ การมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และทุกภาคส่วนให้เกิดชุมชนแห่งการเรียนรู้

2.5 ส่งเสริมให้ครูจัดการเรียนการสอน ให้สอดคล้องกับการเป็นประชาคมอาเซียน

3. ส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา ให้มีความสามารถทุกด้านอย่างมี ประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล โดยมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน

4. เสริมสร้างระบบแรงจูงใจ เพื่อให้ครู และบุคลากรทางการศึกษา มีขวัญกำลังใจ ในการทำงาน

4.1 ยกย่องเชิดชูเกียรติครูและบุคลากรทางการศึกษาที่เป็นมืออาชีพมีผลงาน เจริญประจักษ์

4.2 ส่งเสริมความก้าวหน้าของครู ให้มีวิสัยทัศน์ที่สอดคล้องกับผลสัมฤทธิ์ ทางการเรียนของนักเรียน

5. สนับสนุนกิจกรรมที่ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษา มีจิตวิญญาณของ ความเป็นครู การเป็นครูมืออาชีพ และยึดมั่นในจรรยาบรรณของวิชาชีพ

6. ส่งเสริมและสนับสนุนให้องค์กร คณะบุคคลและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง วางแผน สรรหาครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้สอดคล้องกับความต้องการและจำเป็นของ โรงเรียน และสังคม

6.1 สร้างความตระหนักกับองค์กร คณะบุคคลและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในการสรรหา ข้าย โอน บุคลากรทางการศึกษาในเขตพื้นที่ และมีการวางแผนประชาสัมพันธ์

6.2 ประสานสถาบันอุดมศึกษาผลิตครูที่มีวิชาเอกตรงกับความต้องการ สามารถ จัดการเรียนรู้สำหรับผู้เรียนที่มีความแตกต่างหลากหลายได้ และสอดคล้องกับบริบทของ โรงเรียน ที่มีความแตกต่างกัน



#### ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาระบบการบริหารจัดการ

**เป้าประสงค์ที่ 4** สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษามีประสิทธิภาพ และเป็นกลไกขับเคลื่อนการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่คุณภาพระดับมาตรฐานสากล

**เป้าประสงค์ที่ 5** สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เน้นการทำงานแบบ บูรณาการ การบริหารแบบมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนในการจัดการศึกษา และกระจายอำนาจ และความรับผิดชอบต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษา

**เป้าประสงค์ที่ 6** พื้นที่พิเศษ ได้รับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาและพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษามีความเหมาะสมตามบริบทของพื้นที่

#### กลยุทธ์

##### 1. กระจายอำนาจและความรับผิดชอบต่อ

1.1 ส่งเสริมสนับสนุนให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษา มีความสามารถ และมีความเข้มแข็งในการบริหารจัดการด้วยตนเอง ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.2 บูรณาการการทำงานพัฒนาคุณภาพการศึกษาระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ในส่วนกลาง เพื่อส่งเสริมให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษาพัฒนาคุณภาพ ตามบริบทได้ เพิ่มขึ้น

1.3 พัฒนาระบบช่วยเหลือ กำกับ ติดตาม และตรวจสอบการบริหารจัดการ งบประมาณที่มีประสิทธิภาพ

1.4 แก้ไขปัญหาการบริหารจัดการงบประมาณที่ไม่เหมาะสม ถูกต้อง ตามหลัก ธรรมชาติวิสัย ได้อย่างรวดเร็ว

##### 2. ส่งเสริมการมีส่วนร่วม

2.1 เร่งสร้างความรู้ความเข้าใจให้กับผู้บริหารสถานศึกษา ถึงความจำเป็น และประโยชน์ของการส่งเสริมการมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง ในการพัฒนาการศึกษา

##### 2.2 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

2.2.1 ประชาสัมพันธ์ให้สาธารณชนทราบถึงความต้องการได้รับ การช่วยเหลือ ของโรงเรียน โดยเฉพาะ โรงเรียนที่ขาดแคลน อยู่ในพื้นที่ห่างไกล ทุรกันดาร

2.2.2 ประสานหน่วยงานทุกภาคส่วนให้เข้ามาช่วยเหลือโรงเรียนที่มีความมุ่งมั่น พัฒนาคุณภาพการศึกษา แต่มีความขาดแคลนมาก

##### 2.3 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

3. ส่งเสริมการใช้การวิจัยเป็นฐานในการพัฒนาการจัดการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษา

4. ส่งเสริมให้สถานศึกษาและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และองค์กรชุมชน มีความรับผิดชอบต่อผลการดำเนินงาน

4.1 ส่งเสริมให้มีการยกย่องเชิดชูเกียรติสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และองค์กรชุมชนที่เกี่ยวข้อง ที่นักเรียนในพื้นที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น อัตราการออกกลางคันลดลง มีพฤติกรรมเสี่ยงลดลง

4.2 สร้างช่องทางรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ เรื่องร้องเรียนที่เกี่ยวข้อง กับองค์กร องค์กรชุมชนที่เกี่ยวข้อง และติดตามตรวจสอบอย่างต่อเนื่อง

#### ผลผลิต

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีการดำเนินงาน 6 ผลผลิต คือ

1. ผู้จบการศึกษาก่อนประถมศึกษา
2. ผู้จบการศึกษาภาคบังคับ
3. ผู้จบการศึกษามัธยมศึกษาตอนปลาย
4. เด็กพิการได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานและพัฒนาสมรรถภาพ
5. เด็กด้อยโอกาสได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐาน
6. ผู้ที่มีความสามารถพิเศษได้รับการพัฒนาศักยภาพ

โดยมีหน่วยกำกับ ประสาน ส่งเสริมการจัดการศึกษาคือ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา จำนวน 183 เขต สำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา จำนวน 42 เขต และสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ ซึ่งมีสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นหน่วยปฏิบัติการจัดการศึกษา เพื่อให้ภารกิจดังกล่าวสามารถตอบสนองสภาพปัญหาและรองรับการขับเคลื่อนนโยบายกระทรวงศึกษาธิการและนโยบายรัฐบาล

#### จุดเน้น

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กำหนดจุดเน้นการดำเนินงาน ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2559 โดยแบ่งเป็น 3 ส่วน ดังนี้

#### ส่วนที่ 1 จุดเน้นด้านผู้เรียน

1. นักเรียนมีสมรรถนะสำคัญ สู่มาตรฐานสากล ดังต่อไปนี้
  - 1.1 นักเรียนระดับก่อนประถมศึกษา มีพัฒนาการด้านร่างกาย อารมณ์ จิตใจ และสติปัญญาที่สมดุล เหมาะสมกับวัย และเรียนรู้ด้วยความสุข
  - 1.2 นักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนจากการทดสอบระดับชาติ (O-NET) กลุ่มสาระหลัก เพิ่มขึ้นเฉลี่ย ไม่น้อยกว่าร้อยละ 3

1.3 นักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 3 มีความสามารถด้านภาษา อ่านออก เขียนได้ ด้านคำนวณ และด้านการใช้เหตุผลที่เหมาะสม

1.4 นักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ถึงชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ได้รับ การส่งเสริมให้มี แรงจูงใจสู่อาชีพ ด้วยการแนะแนว ทั้ง โดยครูและผู้ประกอบอาชีพต่าง ๆ (ผู้ประกอบการ ศิษย์เก่า สถานประกอบการใน/ นอกพื้นที่) และได้รับการพัฒนาความรู้ ทักษะ ที่เหมาะสมกับการประกอบอาชีพ สุจริตในอนาคต

1.5 นักเรียนมีทักษะชีวิต ทักษะการคิดวิเคราะห์ คิดสร้างสรรค์ และทักษะการสื่อสาร อย่างสร้างสรรค์อย่างน้อย 2 ภาษา ทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อเป็นเครื่องมือในการเรียนรู้ เหมาะสมตามช่วงวัย

2. นักเรียนมีคุณธรรม จริยธรรม รักความเป็นไทย ห่วงไถ่อาสพชาติ มีคุณลักษณะและ ทักษะทางสังคมที่เหมาะสม

2.1 นักเรียนระดับประถมศึกษา ใฝ่เรียนรู้ ใฝ่ดี และอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้

2.2 นักเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนต้น มีทักษะการแก้ปัญหา และอยู่อย่างพอเพียง

2.3 นักเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย มีความมุ่งมั่นในการศึกษาและการทำงาน และสามารถปรับตัวเข้ากับพหุวัฒนธรรม บนพื้นฐาน วัฒนธรรมที่ดั่งงามของไทย

3. นักเรียนที่มีความต้องการพิเศษได้รับการส่งเสริม สนับสนุนและพัฒนาเต็มศักยภาพ เป็นรายบุคคล ด้วยรูปแบบที่หลากหลาย

3.1 เด็กพิการได้รับการพัฒนาศักยภาพเป็นรายบุคคลด้วยรูปแบบที่หลากหลาย ตามหลักวิชา

3.2 เด็กด้อยโอกาสและเด็กในพื้นที่พิเศษ ได้รับโอกาสทางการศึกษาที่มีคุณภาพ ตามมาตรฐานการเรียนรู้ของหลักสูตร และอัตลักษณ์แห่งตน

3.3 นักเรียนที่มีความสามารถพิเศษ ได้รับการส่งเสริมให้มีความเป็นเลิศ ด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี พื้นฐานทางวิศวกรรมศาสตร์ คณิตศาสตร์ ภาษา กีฬา ดนตรี และศิลปะ

3.4 นักเรียนที่เรียนภายใต้การจัดการศึกษาโดยครอบครัว สถานประกอบการ บุคคล องค์กรวิชาชีพ องค์กรเอกชน องค์กรชุมชน และองค์กรสังคมอื่น และการศึกษาทางเลือก ได้รับการพัฒนาอย่างมีคุณภาพตามมาตรฐาน

3.5 เด็กกลุ่มที่ต้องการการคุ้มครองและช่วยเหลือเป็นกรณีพิเศษ ได้รับการคุ้มครอง และช่วยเหลือเยียวยา ด้วยรูปแบบที่หลากหลาย

3.6 เด็กวัยเรียนในถิ่นทุรกันดาร ได้รับการศึกษาและพัฒนาทักษะ การเรียนรู้ตลอดชีวิต

## ส่วนที่ 2 จุดเน้นด้านครูและบุคลากรทางการศึกษา

1. ครูได้รับการพัฒนาองค์ความรู้ และทักษะในการสื่อสารมีสมรรถนะในการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ
  - 1.1 ครูได้รับการพัฒนาวิธีการจัดการเรียนการสอน การสอนคิดแบบต่าง ๆ และการวัดประเมินผล ให้สามารถพัฒนาและประเมินผลนักเรียนให้มีคุณภาพตามศักยภาพเป็นรายบุคคล
  - 1.2 ครูสามารถยกระดับคุณภาพการศึกษา โดยประยุกต์ใช้ระบบสารสนเทศและการสื่อสารอย่างเหมาะสม
  - 1.3 ครูได้รับการนิเทศแบบกัลยาณมิตร โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา และครูทั้งในโรงเรียน ระหว่างโรงเรียน หรือภาคส่วนอื่น ๆ ตามความพร้อมของโรงเรียน
  - 1.4 ครูสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ การมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และทุกภาคส่วนให้เกิดชุมชนแห่งการเรียนรู้
  - 1.5 ครูจัดการเรียนการสอน ให้สอดคล้องกับการเป็นประชาคมอาเซียน
  - 1.6 ครูและบุคลากรทางการศึกษา มีจิตวิญญาณของความเป็นครู การเป็นครูมืออาชีพ และยึดมั่นในจรรยาบรรณของวิชาชีพ
2. ผู้บริหารสถานศึกษา มีความสามารถในการบริหารงานทุกด้านให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล
3. ครู และบุคลากรทางการศึกษา มีขวัญกำลังใจในการทำงาน
4. องค์กร คณะบุคคลและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง วางแผนและสรรหาครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้สอดคล้องกับความต้องการของโรงเรียน และสังคม

## ส่วนที่ 3 จุดเน้นด้านการบริหารจัดการ

1. สถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ บริหารจัดการโดยมุ่งเน้นการกระจายอำนาจ การมีส่วนร่วม และมีความรับผิดชอบต่อผลการดำเนินงาน
  - 1.1 โรงเรียนที่ไม่ผ่านการรับรองคุณภาพภายนอก และที่ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนต่ำกว่าค่าเฉลี่ยของประเทศ ได้รับการแก้ไข ช่วยเหลือ นิเทศ ติดตาม และประเมินผล โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทำหน้าที่ส่งเสริมสนับสนุน และเป็น ผู้ประสานงานหลัก ให้โรงเรียนทำแผนพัฒนาเป็นรายโรง ร่วมกับผู้ปกครองชุมชน และองค์กรอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง
  - 1.2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา บริหารจัดการอย่างมีคุณภาพ โดยใช้มาตรฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

1.3 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พัฒนาระบบช่วยเหลือ กำกับ ติดตามตรวจสอบ การบริหารจัดการงบประมาณที่มีประสิทธิภาพ อย่างจริงจัง และต่อเนื่อง

1.4 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เชิดชูเกียรติโรงเรียนที่นักเรียน มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น อัตราการออกกลางคันลดลง มีพฤติกรรมเสี่ยงลดลง อย่างจริงจัง และต่อเนื่อง

2. หน่วยงานในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานทุกระดับ ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

2.1 หน่วยงานในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ทุกระดับ ทั้งส่วนกลาง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษา ส่งเสริมให้ทุกภาคส่วน เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

2.2 หน่วยงานในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ทุกระดับ ทั้งส่วนกลาง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษา ส่งเสริมการระดมทรัพยากร ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

#### **สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1**

จากข้อมูลสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 (2555, หน้า 2-10) พบว่า

#### **ข้อมูลกายภาพ**

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 ตั้งอยู่เลขที่ 162/6 หมู่ 2 ถนนพระยาสุริยง อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี อยู่ห่างจากกรุงเทพมหานครไปทางทิศตะวันออกตามทางหลวงแผ่นดิน สายบางนา-ตราด ประมาณ 80 กิโลเมตร มีพื้นที่ประมาณ 1,273 ตารางกิโลเมตร

#### **ภูมิประเทศ**

ทิศเหนือ ติดต่อกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 2 อำเภอพานทอง พนัสนิคม บ่อทอง และกิ่งอำเภอเกาะจันทร์

ทิศใต้ ติดต่อกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 อำเภอศรีราชา บางละมุง สัตหีบ และเกาะสีชัง

ทิศตะวันออก ติดต่อกับอำเภอพนัสนิคมและบ่อทอง

ทิศตะวันตก ติดต่อกับอำเภอศรีราชาและอ่าวไทย

#### **ข้อมูลพื้นฐานทางการศึกษา**

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 มีพื้นที่รับผิดชอบสถานศึกษาในสังกัดภาครัฐและเอกชน จำนวน 3 อำเภอ ได้แก่ อำเภอเมืองชลบุรี มีสถานศึกษาขั้นพื้นฐานภาครัฐ จำนวน 37 สถานศึกษา อำเภอบ้านบึง มีสถานศึกษาขั้นพื้นฐานภาครัฐ จำนวน 33 สถานศึกษา

และอำเภอหนองใหญ่ มีสถานศึกษาขั้นพื้นฐานภาครัฐ จำนวน 12 สถานศึกษา นักเรียนแบ่งเป็น 3 ระดับ คือ ระดับอนุบาล จำนวน 5,148 คน ระดับประถมศึกษา จำนวน 17,677 คน ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น จำนวน 2,589 คน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1, 2555, หน้า 4-6) และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 ได้กำหนดแนวทางการพัฒนาการศึกษา ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2556 ดังนี้

### วิสัยทัศน์

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 เป็นองค์กรที่มุ่งขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้มาตรฐานสากลเชิงสร้างสรรค์ บนพื้นฐานความเป็นไทย ภายใต้หลักธรรมาภิบาล

### พันธกิจ

1. พัฒนาองค์กรในการขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. จัดการศึกษาให้ผู้เรียนมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานและพัฒนา

ผู้มาตรฐานสากล

3. ส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน บนพื้นฐานความเป็นไทย
4. พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการสถานศึกษาภายใต้หลักธรรมาภิบาล

### ค่านิยม

ยึดนโยบาย กระจายอำนาจ ราษฎร์มีส่วนร่วม รวมใจประสานงาน บริหารโดยใช้แผน เป็นเครื่องมือ

### เป้าประสงค์

1. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 และสถานศึกษามีคุณภาพตามมาตรฐาน
2. นักเรียน ครู และบุคลากรทางการศึกษา น้อมนำปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงไปใช้ในชีวิตประจำวัน
3. ประชากรวัยเรียน ได้รับโอกาสทางการศึกษาอย่างทั่วถึง เสมอภาค
4. ครูและบุคลากรทางการศึกษาสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเต็มตามศักยภาพ
5. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 และสถานศึกษา มีความเข้มแข็งในการบริหารและจัดการศึกษาตามหลักธรรมาภิบาล

### กลยุทธ์

1. พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับตามหลักสูตรและส่งเสริมความสามารถทางเทคโนโลยีเพื่อเป็นเครื่องมือในการเรียนรู้
2. ปลุกฝังคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามหลักสูตรมีวิถีชีวิตตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง
3. เพิ่มโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึงและเสมอภาค
4. พัฒนาคูและบุคลากรทางการศึกษาทั้งระบบอย่างต่อเนื่อง
5. พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษาทุกระดับ โดยมุ่งผลสัมฤทธิ์เน้นการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน

### หลักการ แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม

#### ความหมายของผู้นำ ภาวะผู้นำและคุณลักษณะของผู้นำ

การศึกษาทำความเข้าใจ ผู้นำ ภาวะผู้นำ คุณลักษณะของผู้นำ มีความจำเป็นอย่างยิ่ง โดยเฉพาะบุคคลที่ทำหน้าที่เป็นผู้นำขององค์กร ผู้วิจัยจึงได้รวบรวมและเสนอความหมายของผู้นำ (Leader) จากตำรา เอกสาร งานวิจัยต่าง ๆ ดังนี้

Barnhart and Stein (1956, p. 693) กล่าวว่า ผู้นำ คือบุคคลที่นำบุคคลอื่น

Good (1959, p. 313) ให้ความหมายว่า ผู้นำ หมายถึงบุคคลที่ได้รับแต่งตั้ง คัดเลือกให้ดำรงตำแหน่งเป็นหัวหน้าในหน่วยงาน

Lipham (1964, p. 122) มีความเห็นว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีบทบาททำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (change agent) หรือริเริ่มให้มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นทั้งในการวางแผนงาน การดำเนินการและวัตถุประสงค์ขององค์กร

Etzioni (1965, pp. 688-698) นิยามว่า ผู้นำคือบุคคลที่สามารถทำให้บุคคลอื่นยินยอมกระทำตามเขาในทุก ๆ เรื่อง

Halpin (1966, pp. 27-28) ได้ให้ความหมายของผู้นำไว้ 5 ประการ คือ

1. บุคคลที่มีบทบาทหรืออิทธิพลต่อบุคคลในหน่วยงานมากกว่าบุคคลอื่น
2. บุคคลที่มีบทบาทเหนือคนอื่น
3. บุคคลที่มีบทบาทสำคัญที่สุดในการทำงาน เพื่อให้หน่วยงานดำเนินการไปสู่จุดมุ่งหมายและบรรลุจุดมุ่งหมายที่วางไว้
4. บุคคลที่ได้รับการคัดเลือกจากบุคคลอื่น ๆ ให้เป็นผู้นำ
5. บุคคลที่ดำรงตำแหน่งเป็นหัวหน้าในหน่วยงาน

Fiedler (1987, p. 8) กล่าวว่า ผู้นำคือ บุคคลในกลุ่มซึ่งได้รับมอบหมายหน้าที่จากกลุ่มให้ทำหน้าที่ประสานงาน ควบคุมการดำเนินงานกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับภารกิจของกลุ่ม

Dejnoska (1983, p. 94) ให้นิยามผู้นำว่า หมายถึง บุคคลที่ถูกเลือกหรือได้รับแต่งตั้งให้เป็นหัวหน้า หรือนำกลุ่ม มีอิทธิพลต่อการกำหนดกิจกรรมต่าง ๆ ภายในกลุ่มเพื่อให้กลุ่มสามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

Gardner (1990, p. 286) ได้กล่าวว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่มีสถานะภาพและหน้าที่เป็นที่ยอมรับในฐานะที่เป็นหัวหน้าที่ทุกคนเข้าร่วมกิจกรรมเดียวกัน

กวี วงศ์พุด (2539, หน้า 14-15) ได้สรุปแนวคิดเกี่ยวกับผู้นำไว้ 5 ประการ คือ 1) ผู้นำ หมายถึง ผู้ซึ่งเป็นศูนย์กลางหรือจุดรวมของกิจกรรมภายในกลุ่ม เปรียบเสมือนแกนของกลุ่ม เป็นผู้มีโอกาสติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นมากกว่าทุกคนในกลุ่ม มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของกลุ่มสูง 2) ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งนำกลุ่มหรือพากลุ่มไปสู่วัตถุประสงค์หรือสู่จุดหมายที่วางไว้ แม้แต่เพียงชี้แนะให้กลุ่มไปสู่จุดหมายปลายทางก็ถือว่าเป็นผู้นำทั้งนี้รวมถึงผู้นำที่นำกลุ่มออกนอกกลุ่มนอกทางด้วย 3) ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งสมาชิกส่วนใหญ่คัดเลือกหรือยกให้เขาเป็นผู้นำของกลุ่มซึ่งจะไปโดยอาศัยลักษณะทางสังคมมิติของบุคคลเป็นฐาน และสามารถแสดงพฤติกรรมของผู้นำได้ 4) ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งมีคุณสมบัติเฉพาะบางอย่าง คือสามารถสอดแทรกอิทธิพลบางประการ อันก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มได้มากที่สุด 5) ผู้นำ หมายถึง บุคคลผู้ซึ่งสามารถนำกลุ่มไปในทางที่ต้องการ เป็นบุคคลที่มีส่วนร่วมและเกี่ยวข้องโดยตรงต่อการแสดงบทบาทหรือพฤติกรรมความเป็นผู้นำ

พรนพ พุกกะพันธุ์ (2544, หน้า 17) ให้นิยามผู้นำไว้ว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่สามารถดำเนินงานให้สำเร็จด้วยความร่วมมือจากผู้อื่น

ปุระชัย เปี่ยมสมบูรณ์ (2546, หน้า 61) ได้สรุปสาระสำคัญของคำว่าผู้นำ ไว้ 2 ประการ คือ ประการแรก ผู้นำ คือ บุคคลซึ่งมีอำนาจหน้าที่โดยถูกต้องเหมาะสมตามความยอมรับของผู้ตามไม่ว่าจะแสดงออกอย่างกระฉับกระช่ายหรือแฝงอยู่ก็ตาม ประการที่สอง ผู้นำเป็นผู้ชักจูงผู้ตามให้มุ่งกระทำการใด ๆ เพื่อมุ่งบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายประสงค์ขององค์กรที่วางไว้

บุญทัน ดอกไธสง (2548, หน้า 262) ได้ให้ความหมายของผู้นำ ไว้ว่า ผู้นำ หมายถึง 1) ผู้มีอิทธิพล มีศิลปะ มีอิทธิพลต่อกลุ่มชน เพื่อให้พวกเขามีความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามต้องการ 2) ผู้นำต้องบริหาร ทำการช่วยเหลือสมาชิกให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดตามความสามารถ 3) ผู้นำไม่เพียงแต่ยืนอยู่เบื้องหลังกลุ่มที่คอยแต่วางแผนและผลักดัน แต่ผู้นำจะต้องยืนอยู่ข้างหน้ากลุ่ม และนำกลุ่มปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย



สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548, หน้า 2) ได้สรุปไว้ว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งอาจโดยการเลือกตั้งหรือแต่งตั้งและเป็นที่ยอมรับของสมาชิกให้มีอิทธิพลและบทบาทเหนือกลุ่ม สามารถที่จะจูงใจชักนำ หรือชี้แนะให้สมาชิกของกลุ่มรวมพลังเพื่อปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ ของกลุ่ม ให้สำเร็จ

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ผู้นำ (Leader) คือ บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งหรือการเลือกตั้งหรือการยกย่องจากกลุ่ม หรือใครก็ได้ที่สามารถนำคนอื่นหรือกลุ่ม โดยพฤติกรรมของเขามีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนอื่น ทำให้คนอื่นมีพฤติกรรมคล้ายตาม ตลอดจนการก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง หรือริเริ่มให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในองค์กร นอกจากนี้ผู้นำยังมีหน้าที่ในการชี้แนะสั่งการ และช่วยเหลือให้กลุ่มสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ตั้งไว้

คำว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) ตรงคำภาษาไทยหลายคำที่นิยมใช้กัน นอกจากภาวะผู้นำแล้วยังมีคำว่า การเป็นผู้นำและความเป็นผู้นำ มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้แตกต่างกัน แต่ก็มีสาระสำคัญคล้ายคลึงกัน ไว้ดังนี้

Koontz and O'Donnell (1959, p. 435) ให้นิยามว่า ภาวะผู้นำ คือ การสร้างอิทธิพลจูงใจบุคคลอื่นให้ปฏิบัติตาม เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน

Terry (1960, p. 493) ให้ความเห็นว่า ภาวะผู้นำคือกิจกรรมการสร้างอิทธิพลจูงใจบุคคลอื่น เพื่อให้เกิดความพยายามร่วมกันอย่างเต็มใจ ในการดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่ม

Lipham (1964, p. 122) นิยามว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การริเริ่ม โครงสร้างใหม่หรือวิธีการใหม่ อันจะนำไปสู่ผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และจุดมุ่งหมายขององค์กร

Heller and Til (1982, pp. 405-414) กล่าวว่า ภาวะผู้นำจะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อมีผู้ตาม นั่นคือ บุคคลที่แสดงตัวเป็นผู้นำต้องมีบุคคลอื่น เต็มใจที่จะปฏิบัติตามเขา โดยปกติคนทั่วไปจะมีความเต็มใจปฏิบัติตามคนที่เขาคิดว่า คนนั้นสามารถทำให้เขาได้รับการตอบสนองความต้องการหรือวัตถุประสงค์ส่วนตัวของเขา ถ้าภาวะเช่นนี้เกิดขึ้น แสดงว่า ผู้ตามยอมรับอิทธิพลจากผู้นำ ภาวะผู้นำจึงเกิดขึ้น

Hersey and Blanchard (1982, p. 83) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ คือกระบวนการสร้างอิทธิพล จูงใจคนหรือกลุ่ม เพื่อให้เกิดความพยายามร่วมกันดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ ในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง ซึ่งแนวคิดเมื่อศึกษาแล้วพบว่า ภาวะผู้นำจะเกิดขึ้นได้ต้องอาศัยปัจจัยสำคัญ สามประการ คือ ผู้นำ (Leader) ผู้ตาม (Follower) และสถานการณ์ (Situation) จากแนวคิดนี้แสดงว่า ภาวะผู้นำจะเกิดขึ้นได้ทุกขณะไม่ว่าจะเป็นองค์กรขนาดใหญ่หรือประเภทใด ถ้ามีใครคนหนึ่งสามารถสร้างอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของคนอื่นหรือกลุ่มก็จะเกิดภาวะผู้นำ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ไม่จำเป็นต้องเป็นความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาเท่านั้น อาจจะเป็นความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน ระหว่างเพื่อน หรือระหว่าง

ญาติ ถ้าทราบใดที่มีบุคคลหนึ่งพยายามมีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของคนอื่น บุคคลที่มีอิทธิพลก็กลายเป็นผู้นำ บุคคลที่รับอิทธิพลก็กลายเป็นผู้ตาม

Yukl (2006, p. 5) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นพฤติกรรมเฉพาะตัวของบุคคลที่สามารถสั่งการ ชี้นำ จูงใจ หรือใช้อิทธิพลกระตุ้นให้บุคคลอื่นหรือผู้ตามปฏิบัติตามในห้วงการประสบความสำเร็จ

Dubrin (2010, p. 4) นิยามภาวะผู้นำว่าเป็นพฤติกรรมการมีส่วนร่วมระหว่างผู้นำ (Leader) และสมาชิกของกลุ่ม (Group members) เพื่อดำเนินการให้กลุ่มสามารถบรรลุเป้าหมาย (Purpose) ได้ ซึ่งพฤติกรรมเหล่านี้แสดงออกโดยกระบวนการ

วิเชียร วิทยอุดม (2548, หน้า 3) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำ หมายถึง ลักษณะเฉพาะตัวของบุคคลที่แสดงพฤติกรรมออกมาเมื่อได้มีปฏิสัมพันธ์กับกลุ่ม เป็นที่เกิดขึ้นระหว่างที่มีการทำงานร่วมกัน หรือร่วมอยู่ในเหตุการณ์เดียวกัน ในอันที่จะทำให้กิจกรรมของกลุ่มดำเนินไปสู่เป้าหมายและประสบความสำเร็จ ภาวะผู้นำจะมีมากขึ้นขึ้นอยู่กับประสบการณ์ หรือการฝึกฝนของแต่ละบุคคล

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2549, หน้า 7) นิยามคำว่าภาวะผู้นำว่า เป็นบุคคลที่มีความสามารถในการบังคับบัญชาบุคคลอื่น โดยได้รับการยอมรับและยกย่องจากบุคคลอื่น เป็นผู้ทำให้บุคคลอื่นไว้วางใจและให้ความร่วมมือ ความเป็นผู้นำเป็นผู้ที่มีหน้าที่ในการอำนวยความสะดวก หรือสั่งการ บังคับบัญชา ประสานงาน โดยอาศัยอำนาจหน้าที่ เพื่อให้กิจกรรมงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่ต้องการ

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2549, หน้า 30-31) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ จะต้องเกี่ยวข้องกับกระบวนการ โน้มน้าว มีอิทธิพลกับกลุ่มคน ดังนั้น สารของภาวะผู้นำจึงหมายถึง ความสามารถในการบริหารตนเองและครองใจผู้อื่นได้ โดยสามารถใช้คนอื่นให้ทำบางอย่างตามเป้าหมายและแนวทางที่ตนวาดฝันหรือคาดคะเนเองได้

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า “ภาวะผู้นำ” (Leadership) จะเกิดขึ้นได้ต้องอาศัยองค์ประกอบสำคัญสามประการ คือ ผู้นำ ผู้ตาม และสถานการณ์ โดยสถานการณ์เป็นตัวกำหนดว่าใครเหมาะสมกับสถานการณ์นั้น ๆ และผู้ที่มีภาวะผู้นำต้องสามารถจูงใจ โน้มน้าว ให้บุคคลหรือกลุ่มปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการของตนด้วยความเต็มใจ และไว้วางใจ นอกจากนั้นต้องยินดีที่จะให้ความร่วมมือในการประสานงาน เพื่อจะนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

#### คุณลักษณะของผู้นำ

ผู้นำที่ได้รับการยอมรับจากกลุ่มจะสามารถทำหน้าที่ผู้นำได้ดีเพียงใดนั้น ขึ้นอยู่กับคุณลักษณะของผู้นำว่าเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นเพียงใด และแนวคิดเกี่ยวกับลักษณะของผู้นำนั้นมันนักวิชาการ ได้ให้ทัศนะไว้หลากหลายด้วยกัน ดังต่อไปนี้ กวี วงศ์พุม (2542, หน้า 106-110)

ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของความเป็นผู้นำ คือลักษณะอันมีคุณค่าอย่างยิ่ง ซึ่งนับเป็นปัจจัยสำคัญในการปฏิบัติหน้าที่ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเชื่อถือ เชื่อมั่น เชื่อฟัง และให้ความร่วมมืออย่างจริงจัง อันจะนำไปสู่การปฏิบัติภารกิจได้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี Kouzes and Posner (2003, p. 21) ได้ทำการศึกษาวิจัยจากความเห็นของพนักงานเกี่ยวกับคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารหรือผู้นำ ผลการศึกษาพบว่าคุณลักษณะของผู้นำควรประกอบด้วยลักษณะ ดังนี้ 1) มีความซื่อสัตย์ 2) มองการณ์ไกล 3) มีความสามารถในการคล้อยใจ 4) มีศักยภาพในงาน 5) มีจิตใจเป็นธรรม 6) ให้ความสำคัญกับผู้อื่น 7) ใจกว้าง 8) มีความเฉลียวฉลาด 9) มีความกล้าหาญ 10) เป็นที่พึ่งได้ 11) มีความตรงไปตรงมา 12) ทำงานร่วมกับคนอื่นได้ 13) มีจินตนาการ 14) เอาใจใส่บุคคลอื่น 15) มีความสามารถในการตัดสินใจ 16) มีความทะเยอทะยาน 17) มีความจงรักภักดี 18) มีวุฒิภาวะ 19) ควบคุมตนเองได้ 20) อีศระเป็นตัวของตัวเอง ส่วน Yukl (2006, p. 178) ได้ประมวลผลจากผลการวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำที่ประสบความสำเร็จ สามารถสรุปได้ดังนี้ 1) ด้านคุณลักษณะผู้นำ (Traits) ประกอบด้วย ปรับตัวเข้ากับสังคมได้ดี มีความไวต่อสภาพแวดล้อม มีความทะเยอทะยาน มุ่งมั่นความสำเร็จ ชอบทำงานเชิงรุก สามารถทำงานด้านการตัดสินใจ เป็นที่พึ่งของคนอื่นได้ ครอบงำความคิดคนอื่นได้ มีพลังในตัวสูง มีความยืดหยุ่นในการทำงาน มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความอดทนต่อแรงกดดันหรือความเครียด มีความรับผิดชอบ 2) คุณลักษณะด้านทักษะของผู้นำ (skills) ประกอบด้วย มีความเฉลียวฉลาด มีทักษะในการคิด มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มียุทธวิธีแบบการพูด มีทักษะในการพูด มีความรู้ ความสามารถในการทำงาน มีทักษะทางการบริหาร มีทักษะการจูงใจ มีทักษะทางสังคม ซึ่ง Dubrin (2010, pp. 33-47) เสนอว่าคุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิผล (Personality traits of effective leaders) ประกอบด้วยคุณลักษณะดังต่อไปนี้

1) คุณลักษณะทั่วไป ได้แก่ ความเชื่อมั่นในตนเอง ความสุภาพ อ่อนน้อม น่าไว้วางใจ โปร่งใส ตรวจสอบได้ กล้าแสดงออก การแสดงออกเชิงรุกที่เหมาะสม มองโลกในแง่ดี มีความอบอุ่น

2) คุณลักษณะเกี่ยวกับงาน ได้แก่ มุ่งมั่นต่องานและบุคคล มีความฉลาดทางอารมณ์ ตระหนักในตนเอง บริหารตนเองได้ ตระหนักในสังคม การจัดการความสัมพันธ์ในองค์กร มีความสามารถในการปรับตัวและมีความยืดหยุ่น มีธรมีการควบคุมในองค์กร มีความกล้าหาญ

สมชาย เทพแสง (2543, หน้า 16-17) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้บริหารมืออาชีพหรือผู้นำ ควรมีลักษณะ 20 P ดังนี้

1. Psychology ผู้บริหารต้องมีความจิตวิทยาในการบริหารคน รู้นิสัยใจคอของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นอย่างดี อย่างที่เรียกว่า “รู้เขารู้เรา รบร้อยครั้ง ชนะร้อยครั้ง” ดังนั้น จึงจำเป็นต้องศึกษานิสัยใจคอของแต่ละคนว่าเป็นอย่างไร พูดย่างไร ก็คือ จะไปบริหารใครต้องวิเคราะห์เขาก่อนอันดับแรก

2. Personality ผู้บริหารต้องมีบุคลิกดี ตั้งแต่การเดิน การแต่งกาย ตลอดจนการพูดจา มีหลักเกณฑ์ น่าเชื่อถือ ยิ้มแย้มแจ่มใส มีอัธยาศัยไมตรี รวมทั้งรู้จักการวางตนให้เหมาะสมกับ ตำแหน่งหน้าที่การงาน มารยาทต่าง ๆ ต้องคำนึงถึงทุก ๆ ด้าน

3. Pioneer ต้องเป็นผู้ริเริ่มบุกเบิก กล้าได้กล้าเสีย รู้จักวางแผนเชิงรุก เพื่อให้คนยอมรับ ศรัทธา ต้องมีความมานะ อดทนเพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้

4. Poster มีการประชาสัมพันธ์ การทำงานถ้าขาดการประชาสัมพันธ์ งานนั้นก็รู้เพียง ไม่กี่คน ดังนั้น จึงต้องอาศัยการประชาสัมพันธ์ เพื่อดึงเอาจุดเด่นของงานมาตีแผ่เพื่อเป็น การช่วยให้เป็นที่รู้จักมากขึ้น

5. Parent ผู้บริหารต้องเป็นพ่อแม่หรือผู้ปกครอง ต้องมีพรหมวิหาร 4 ได้แก่ เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา ให้ความยุติธรรมแก่ทุกฝ่ายเสมอหน้า สร้างสังคมให้เป็นปึกแผ่น แน่นแฟ้น

6. Punctual ผู้บริหารต้องเป็นคนตรงเวลา รู้จักรักษาเวลาเท่าชีวิต เพื่อจะได้เป็น แบบอย่างแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

7. Pacific ผู้บริหารต้องมีความสุขรอบคอบ ใจเย็น มีกลยุทธ์ที่ยืดเยื้อมั่งคั่งสำนวน อังกฤษที่ว่า “A snake in the grass” หรือ คมในฝัก ทำให้คนอื่นไม่สามารถรู้จิตใจเราได้ว่าคิดอะไร ทำอะไร การทำงานที่สุขุมรอบคอบ ทำให้งานดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ

8. Pleasure ผู้บริหารต้องมีอารมณ์ขัน แก่สถานการณ์ในช่วงที่ตึงเครียดได้ ทำให้คนที่ ใกล้ชิดสบายใจ ตลอดจนการทำงานเป็นไปด้วยความสุข ไม่เคร่งเครียด

9. Prudent มองการณ์ไกล มีวิสัยทัศน์ทำให้เราเป็นผู้ทันสมัยอยู่ตลอดเวลา เพราะ การคาดการณ์ที่เกิดขึ้นล่วงหน้าได้ ความผิดพลาดก็จะน้อยลง

10. Principle การทำงานต้องยึดหลักการเป็นหลัก รวมทั้งทฤษฎีต่าง ๆ ที่สามารถอ้างอิงได้ นอกจากนี้ควรมีเหตุผลประกอบการชี้แจงได้

11. Perfect งานที่เกิดขึ้นต้องสมบูรณ์ที่สุดเท่าที่จะทำได้ ครบถ้วน ถูกต้อง และมี การตรวจสอบ ประเมินผลอย่างต่อเนื่อง โดยเน้นคุณภาพของงานเป็นหลัก

12. Point งานที่มีวัตถุประสงค์แน่นอน ชัดเจน สามารถดำเนินไปอย่างมีทิศทาง เหมือนหางเสือที่บังคับให้เรือเดินไปอย่างถูกต้องแม่นยำ

13. Plan งานที่ทำต้องมีการวางแผนงานอย่างรอบคอบ และพึงระลึกเสมอว่า “งานใด ก็ตามที่มีกรวางแผนงาน งานนั้นสำเร็จไปแล้วครึ่งทาง”

14. Pay ต้องมีการกระจายงานอย่างทั่วถึง และให้รางวัลแก่ผู้ที่ทำผลงานดีเด่น เพื่อเป็น ขวัญกำลังใจให้กับบุคคลที่สร้างสรรค์ผลงานให้เจริญก้าวหน้าอยู่เสมอ ซึ่งจะช่วยให้บุคลากรมุ่งมั่น เพื่อให้เกิดการพัฒนาต่อไป

15. Participation ต้องให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการบริหารงาน ทำให้ทุกคนมองเห็นความสำคัญของงาน พร้อมทั้งจะช่วยงานให้บรรลุวัตถุประสงค์

16. Pundit ต้องมีความรู้เรื่องที่ทำอย่างชัดเจน และสามารถปฏิบัติได้ ไม่ใช่รู้แต่ในตำรา พอถึงการปฏิบัติกลับล้มเหลว

17. Politic ต้องมีความรู้ ความเข้าใจ ด้านการเมือง การปกครอง บางครั้งต้องทำตนเหมือนนักการเมือง เข้ากับคนได้ทุกชั้น ตลอดจนลุ่มมบ้าง อย่างแข็งกินไป

18. Poet ต้องมีความสามารถด้านสำนวนโวหาร เพราะถ้าเรามีความสามารถด้านการเขียนจะช่วยเสริมสร้างความมั่นใจให้กับตนเอง และเกิดความเลื่อมใสศรัทธาจากคนอื่น

19. Perception ต้องมีความสามารถในการหยั่งรู้ คาดการณ์ตรวจสอบและทบทวนสิ่งที่คาดการณ์ไว้ ตลอดจนบันทึกเหตุการณ์เพื่อนำมาเปรียบเทียบสิ่งที่เกิดขึ้น และเลือกใช้ อย่างเหมาะสม

20. Psycho ต้องมีจิตวิญญาณของนักบริหาร เป็นผู้มีความรักในอาชีพครู บริหารมีอุดมการณ์และปณิธานที่แน่วแน่ในการแก้ไขปัญหาสังคม ตลอดจนการปฏิรูปสังคม โดยใช้การศึกษาเป็นเครื่องมือในการดำเนินงาน ผู้บริหารต้องรักศักดิ์ศรีในสถาบันและของตนเอง และพร้อมที่จะปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ ระเบียบวินัย ตลอดจนจรรยาบรรณในอาชีพของตน

กาลัญญ วรพิทยุต (2548, หน้า 6) กล่าวว่าคุณลักษณะของผู้นำ ควรมีลักษณะดังนี้ 1) แสดงความเป็นของแท้จะถูกพิสูจน์ด้วยเงื่อนไขของกาลเวลา คือ ไม่ว่าจะผ่านไปนานแค่ไหนก็ต้องคงไว้ซึ่งความเป็นของแท้ที่คือนั่นเอง ที่สำคัญต้องไม่มีสิ่งใดมาโน้มน้าวหรือบั่นทอนได้ 2) การมีวิสัยทัศน์ (Vision) ผู้นำยุคใหม่จะต้องมีวิสัยทัศน์ เพื่อสะท้อนความเป็นคนทันสมัยมีมุมมองที่กว้างไกล 3) ต้องมีความกล้าตัดสินใจ (Decisiveness) เป็นสิ่งจำเป็นมาก ความเด็ดขาดเป็นสิ่งที่สังคมไทยต้องการ แต่การกล้าตัดสินใจที่ดีนั้นจะต้องขึ้นอยู่กับผลประโยชน์ส่วนรวมไม่ใช่ ส่วนตน 4) แสดงความใส่ใจ (Focus) คุณลักษณะข้อนี้เป็นการชี้แจงผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างแท้จริง เป็นเรื่องละเอียดอ่อนมากและมักได้ผลเสมอทุกครั้ง สามารถเปลี่ยนความตั้งใจให้ผ่อนคลายได้ 5) สร้างความรู้สึกระชับใจเป็นส่วนตัว (Personal touch) ต้องมีพื้นฐานความจริงใจในการแสดงออก ต้องสม่ำเสมอสร้างความรู้สึกด้านบวก 6) มีความสามารถในการสื่อสาร (Communication & people skills) เป็นสิ่งที่ผู้นำในสังคมไทยทุกระดับยังขาดอยู่ เพราะการสื่อสารเป็นพื้นฐานเบื้องต้นของการเป็นผู้นำที่มีคุณภาพสื่อสารอย่างไรให้เข้าถึง เข้าใจและเกิดการยอมรับ 7) การพัฒนาตนเองเสมอ (ever toward) การยอมรับการเปลี่ยนแปลง ปรับปรุงและส่งเสริมศักยภาพของตนเองตลอดเวลา การเป็นผู้ฟังที่ดี การเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพสังคมโดยรวม

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2549, หน้า 11-13) ได้สรุปผลงานวิจัยที่จำแนกถึงคุณลักษณะของผู้บริหารที่จะส่งผลสำเร็จต่อการบริหารจัดการศึกษาอย่างมีอาชีพว่า สามารถจำแนกได้เป็น 10 ประการ คือ

1. มีความพร้อมทางด้านข้อมูลสารสนเทศ (Command of basic facts) ต้องรู้ความเคลื่อนไหวที่เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยมีข้อมูลและสารสนเทศช่วยในการดำเนินการและบริหารงานให้บังเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

2. มีความรู้ทางวิชาชีพ (Relevant professional knowledge) เป็นความรู้ที่รวมถึงความรู้ทางเทคนิค เช่น เทคโนโลยีสารสนเทศ กฎหมายที่เกี่ยวข้อง มีความรู้ทางการบริหาร เช่น หลักการทฤษฎีการบริหารการวางแผน การจัดองค์กร หลักสูตรการสอน การวัดผลประเมินผล เหล่านี้ เป็นต้น

3. มีความรู้เท่าทันในสถานการณ์ (Continuing sensitivity of events) สามารถปรับตัวและสนองตอบได้ฉับไวและต่อเนื่องกับสถานการณ์รอบด้าน และดำเนินบทบาทได้อย่างเหมาะสมรวดเร็ว และเข้าใจความรู้สึกของคนรอบข้าง

4. มีทักษะในการเข้าสังคม (Social skill and abilities) โดยการพัฒนาทักษะด้านต่าง ๆ เช่น การสื่อสาร การกระจายอำนาจ การเจรจาต่อรอง การมอบหมายงาน การสมาคม การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกองค์กร

5. มีทักษะในการคิดวิเคราะห์ปัญหา แก้ปัญหาและตัดสินใจ (Analytical problem solving decision making skills) อาศัยหลักตรรกศาสตร์ การใช้เหตุผลและวิจารณ์ญาณเข้าช่วยเพื่อรักษาความสมดุลให้เกิดขึ้นทุก ๆ ด้านในองค์กร

6. การควบคุมอารมณ์ (Emotional resilience) ผู้บริหารต้องมีจิตใจเข้มแข็งมั่นคงในอารมณ์ ไม่หวั่นไหวง่าย จะต้องรู้จักควบคุมอารมณ์ความรู้สึก มีจิตระลึกละเอียดและแสดงออกได้อย่างเหมาะสม

7. มีพฤติกรรมกล้าเสี่ยง (Proactivity-inclination to respond purpose fully to events) ผู้บริหารการศึกษามีอาชีพต้องมองงานได้ทะลุปรุโปร่ง รู้ระบบการทำงานอย่างดี รู้ภารกิจหน้าที่ความรับผิดชอบทั้งตนเอง และสมาชิกในองค์กร และรู้รับผิดชอบอย่างสม่ำเสมอ คำนึงถึงประโยชน์ระยะยาวและเป้าหมายโดยรวม

8. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (creativity) ริเริ่มโครงการใหม่ ๆ และทำให้สำเร็จเป็นที่ยอมรับของบุคคลทั่วไป ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด เป็นวิธีการที่เกิดการยอมรับว่าเป็นแนวคิดที่ดี มีความละเอียดรอบคอบและยืดหยุ่นได้ตามความเหมาะสม

9. มีความรู้ลึกไวต่อบุคคลอื่น (Mental agility) เกี่ยวข้องกับระดับสติปัญญาสามารถค้นหาทางเลือกได้หลากหลายเพื่อการแก้ไขปัญหา รู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา ให้เกียรติและสนใจในความรู้ลึกของคนอื่น

10. มีความใฝ่รู้และฝึกฝนการเรียนรู้ (Balanced learning habits and skill) ต้องรู้ว่าจะต้องรู้อะไร และต้องรู้ให้จริง ต้องคิดเป็น คิดได้ และสามารถบูรณาการความรู้ได้ ประยุกต์ใช้ได้ สามารถสร้างทฤษฎีหรือกฎเกณฑ์ได้จากการปฏิบัติงาน สามารถพัฒนางานวิชาการและรูปแบบวิธีการจากทฤษฎีได้ ซึ่งคุณลักษณะสำคัญทั้ง 10 ประการจากผลของการวิจัยนี้ สามารถจัดแบ่งออกได้เป็น 3 กลุ่ม 3 ระดับของเกณฑ์ต่าง ๆ ที่แสดงให้เห็นดังภาพประกอบต่อไปนี้

กลุ่ม 3	10. ความใฝ่รู้และฝึกฝนการเรียนรู้ 9. ความรู้ลึกไวต่อบุคคลอื่น 8. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	} คุณลักษณะเชิงบูรณาการ
กลุ่ม 2	7. พฤติกรรมกล้าเสี่ยง 6. การควบคุมอารมณ์ 5. ทักษะการวิเคราะห์ปัญหา 4. ทักษะทางสังคม 3. ความรู้เท่าทันสถานการณ์	
กลุ่ม 1	2. ความรู้ทางวิชาชีพ 1. ความพร้อมของข้อมูลสารสนเทศ	} คุณลักษณะเฉพาะระดับพื้นฐาน

ภาพที่ 2 คุณลักษณะ 10 ประการของผู้บริหารที่ส่งผลสำเร็จต่อการบริหารจัดการศึกษาอย่างมืออาชีพ  
(ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร, 2549, หน้า 13)

จากการประมวลแนวคิดเรื่องคุณลักษณะผู้นำดังกล่าว ผู้วิจัยสรุปได้ว่า คุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิผล คือ เป็นผู้ที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีทักษะในการบริหารจัดการ และมีความสามารถในการชักจูงบุคคลอื่นให้ร่วมมือและปฏิบัติตามอันจะส่งผลให้งานประสบความสำเร็จและบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้

#### ความหมายของจริยธรรม และภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม

ปัจจุบันมีการกล่าวถึงเรื่องศีลธรรมและจริยธรรมในการบริหารงานกันอย่างกว้างขวาง ผู้บริหารที่มีสติปัญญาแต่ไม่มีจริยธรรมหรือศีลธรรมอาจไม่เป็นที่ยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชาได้

ในระยะยาว เพราะบุคคลส่วนมากต้องการความซื่อสัตย์และจริงใจในการทำงาน ผู้บริหารที่ไม่มีความโปร่งใสในการบริหารงาน อาจไม่สามารถยืนหยัดในโลกที่ต้องการเรียกร้องความเป็นธรรมาภิบาล (Good governance) ในการบริหารงานและความโปร่งใสในการทำงาน (Transparency) ได้ “จริยธรรม” เป็นเรื่องศีลธรรมที่เรานำมาใช้เพื่อสร้างภูมิคุ้มกันและป้องกันกับการทุจริตประพฤติมิชอบต่าง ๆ ในวงราชการ ทั้งราชการพลเรือนทั่วไป และยังเกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ว่าสิ่งใดถูกสิ่งใดผิด โดยสมมติฐานทั่วไปเชื่อว่า ถ้าบุคคลใดที่มีพื้นฐานทางศีลธรรม ประพฤติตนอยู่ในกรอบแห่งคุณธรรมและจริยธรรม มีพฤติกรรมต่าง ๆ ที่แสดงออกทางกายคืออยู่แล้ว การที่จะคิดและประพฤติในสิ่งที่ไม่ดีงามหรือประพฤติชั่วนั้นเกิดขึ้นได้ยาก (สุเทพ พงศ์ศิริวัฒน์, 2548, หน้า 77-78) แต่ปัจจุบันเรากลับพบว่าจริยธรรมของผู้บริหารหรือกระทั่งกับบุคคลธรรมดาตกลงและแผ่ขยายวงกว้างออกไปทุกขณะ สังคมที่บ่มเพาะการทุจริตคอร์รัปชัน เริ่มกลับกลายเป็นเรื่องธรรมดาในสังคมไทย จากผลการรายงานผลการสำรวจของแอแบคโพล พบว่า ประชาชนร้อยละ 64.5 ยอมรับได้ ถ้ารัฐบาลทุจริตคอร์รัปชันแล้วทำให้ประเทศชาติรุ่งเรือง ประชาชนกินคืออยู่ดี ตนเองได้รับประโยชน์ด้วย ที่น่าเป็นห่วงไปอีกคือ ในจำนวนนี้ ร้อยละ 71.0 ของกลุ่มเยาวชนอายุต่ำกว่า 20 ปี เมื่อทัศนคติของคนที่จะเป็นกำลังหลักชาติเป็นเช่นนี้แล้ว ยิ่งทำให้ผู้วิจัยเกิดความวิตก กังวล และตระหนักว่า ประเทศไทยถึงเวลาแล้วหรือยัง ที่ต้องหันกลับมาศึกษาเรื่องคุณธรรมและจริยธรรมกันจริง ๆ จัง เสียที

ก่อนอื่นเราต้องมาทำความเข้าใจพื้นฐานของจริยธรรมว่า หมายถึงอะไร และมีอะไรเป็นตัวบ่งชี้

#### ความหมายของจริยธรรม

กรมวิชาการ (2541, หน้า 7) ได้ให้ความหมายของจริยธรรมไว้ว่า จริยธรรม (Ethics) มาจากภาษากรีกว่า ethos คือ นิสัย ดังนั้น จริยธรรมและจริยศาสตร์ จึงเป็นเรื่องการฝึกนิสัย ซึ่งก็มีคำถามว่าฝึกอย่างไรจึงจะเป็นนิสัย บ้างก็มีข้อสงสัยว่านิสัยฝึกกันได้หรือไม่ Ethos หรือนิสัย ตามทฤษฎีของชาวกรีก กล่าวว่า คนเราเกิดมาเหมือนผ้าขาวแล้วมาฝึกกันโดยต้องทำบ่อย ๆ ทำซ้ำ ๆ จนเป็นนิสัย แล้วจะกลายเป็นคุณธรรม เป็นการเริ่มจากภายนอกเข้าสู่ภายใน เป็นลักษณะนิสัย เป็นคุณสมบัติที่ดีในจิตใจ ฉะนั้นการทำดีต้องทำบ่อย ๆ จนเป็นนิสัย

บุญมี แทนแก้ว (2542, หน้า 25) กล่าวว่า จริยธรรม หมายถึง ธรรมชาติหรือหลักธรรม ที่ควรประพฤติ จัดเป็นคุณธรรมที่แสดงออกทางร่างกายในลักษณะที่ดีงาม ถูกต้อง อันเป็นสิ่งพึงประสงค์ของสังคม และจริยธรรมจะมีได้ต้องอาศัยหลักคำสอนทางศาสนา ได้แก่ ศีล อันหมายถึง หลักหรือกฎเกณฑ์การประพฤติปฏิบัติเพื่อฝึกหัดวาจาให้เรียบร้อย



ไพฑูรย์ สีนลารัตน์ (2542, หน้า 88) กล่าวถึง ความหมายของจริยธรรมไว้ว่า คำว่า จริยธรรม แยกออกเป็น จริยะ + ธรรม คำว่า จริยะ หมายถึง ความประพฤติ หรือกริยาที่ควรปฏิบัติ ส่วนคำว่า ธรรม มีความหมายหลายอย่าง เช่น คุณความดี หลักคำสอนของศาสนา หลักปฏิบัติ เมื่อนำคำทั้งสองมารวมกันเป็น จริยธรรม จึงได้ความหมายตามตัวอักษรว่า หลักแห่งความประพฤติ หรือแนวทางของการประพฤติ

พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต) (2543, หน้า 18-25) กล่าวว่า จริยธรรม หมายถึง ระบบ การดำเนินชีวิตที่ดีตามธรรมชาติ ซึ่งประกอบด้วยปัจจัย 3 ประการ คือ 1) ในด้านพฤติกรรม ภายนอกที่สัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมทั้งทางสังคมและวัตถุลดลงจนธรรมชาติ คือ สัตว์ 2) ในด้านจิตใจ ที่มั่นคงเพราะการมีจิตใจที่มั่นคงเป็นแกนสำคัญในการพัฒนา คือ สมาธิ 3) ในด้านความรู้ ความเข้าใจในความเป็นจริง การมองเหตุผล คุณค่าตลอดจนเข้าถึงความจริงของธรรมชาติ คือ ปัญญา ปัจจัยทั้ง 3 ประการนี้จะส่งผลและส่งเสริมซึ่งกันและกันในระบบความสัมพันธ์แห่งเหตุ ปัจจัยในการดำเนินชีวิต

จ่านง อติวัฒน์สิทธิ์ (2545, หน้า 195) กล่าวว่า จริยธรรม หมายถึง กฎเกณฑ์หรือแนวทาง ที่พึงปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณงามความดี หรือเพื่อให้เกิดคุณธรรม กฎเกณฑ์หรือแนวทางที่พึงปฏิบัติ ได้รับการประเมินค่าว่าเป็นสิ่งที่ดี สามารถนำผู้ประพฤติปฏิบัติตนให้บรรลุผลที่หวังไว้ได้ ขณะเดียวกันก็ไม่สร้างความทุกข์ ความเดือนร้อนแก่บุคคลหรือสุจริตชนทั้งหลาย การปฏิบัติตาม จริยธรรมย่อมให้ผลดีแก่ผู้ปฏิบัติ สังคม และสิ่งแวดล้อม ผู้ปฏิบัติตามจริยธรรมย่อมได้ชื่อว่า เป็นคนดี

ทิสนา แคมมณี (2546, หน้า 2) กล่าวว่า จริยธรรม เป็นการแสดงออกของการประพฤติ ในสิ่งที่ถูกต้องดีงาม สะท้อนให้เห็นถึงการมีคุณธรรมภายใน

พรรณทิพย์ ศิริวรรณบุศย์ (2547, หน้า 159-160) อธิบายว่า นักจิตวิทยาจากกลุ่มต่าง ๆ ให้ความหมายของคำว่า จริยธรรม ต่างกันออกไป ดังนี้ 1) นักจิตวิทยาจิตวิเคราะห์ เชื่อว่าจริยธรรม คือ สิ่งที่ได้รับการปลูกฝัง ขัดเกลา และพัฒนาขึ้นจากแรงขับพื้นฐานภายในจิตใจสำนึกของตน กระบวนการขัดเกลานั้นอยู่ในรูปของการเลียนแบบด้วยวัตถุประสงค์ที่จะปรับตัวตามมาตรฐาน พฤติกรรมที่กำหนดไว้ในสังคม 2) นักจิตวิทยาปัญญานิยม เชื่อว่าจริยธรรม คือ กระบวนการเรียนรู้ ที่เกิดควบคู่กับสติปัญญาของมนุษย์เพื่อการอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุขในสังคมไทย 3) นักจิตวิทยา ทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคม มีความเชื่อว่าจริยธรรม คือ การควบคุมพฤติกรรมมนุษย์ให้เข้ากับ กฎเกณฑ์ หรือมาตรฐานความประพฤติได้ถูกต้องหรือดีงามตามที่สังคมกำหนด

ประเวศ มหารัตน์สกุล (2549, หน้า 26) กล่าวถึงจริยธรรม ไว้ว่า จริยธรรมตรงกับ ภาษาอังกฤษ ethics แปลความได้ว่า จริยศาสตร์ แปลไทยเป็นไทยอีกที หมายถึง การปฏิบัติในสิ่งที่ถูก

ที่ควรจนเกิดความดีงาม ถามต่อว่าแล้วอะไรที่ถือเป็นความดีงาม คำตอบ คือ สิ่งที่สังคมยอมรับ และถือเป็นข้อปฏิบัติ

คณพศ ลิทธิเลิศ (2550, หน้า 113) นิยามคำว่า จริยธรรม หมายถึง ข้อที่ควรประพฤติปฏิบัติ เป็นธรรมชาติที่ควบคุมพฤติกรรม ความประพฤติที่ดีที่ชอบที่ถูกต้องที่ควร เป็นเรื่องของความรู้สึกในการพัฒนาตนเอง ที่มุ่งหมายให้คนในสังคมอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข ดำรงชีวิตอยู่อย่างบริบูรณ์เปี่ยมไปด้วยความดีทั้งกาย วาจา และใจ จริยะหรือจริยา คือ ความประพฤติ การกระทำ เมื่อสมาคมกับคำว่า ธรรม หรือ ธรรมะ จึงเป็นความประพฤติที่ถูกต้องตามครรลองครองธรรม ชอบธรรม เป็นธรรมชาติ ดังนั้น จริยธรรมจึงเป็นความประพฤติการกระทำและความคิดที่ถูกต้องดีงาม รวมถึงการทำหน้าที่ของตนให้ครบถ้วนสมบูรณ์ เว้นในสิ่งที่ควรละเว้น

ประยูร พรหมพันธุ์ (2550, หน้า 78) กล่าวว่า จริยธรรม เป็นเรื่องของการประพฤติปฏิบัติของมนุษย์ในทางกายที่มีการแสดงออกที่สามารถมองเห็น และสามารถสื่อความหมายได้ชัดเจนว่าการประพฤติปฏิบัติที่แสดงออกที่เรียกว่า “พฤติกรรม” นั้น ส่อไปทางดีหรือทางเลวร้าย ทางไม่ดี ถ้าเป็นไปในทางดี สอดคล้องกับขนบธรรมเนียมประเพณีวัฒนธรรมและหลักความเชื่อของคนในสังคมก็ถือว่าเป็นพฤติกรรมหรือการปฏิบัติที่ยอมรับได้ แต่ถ้าเป็นไปในทางตรงกันข้าม ก็อาจถือว่าเป็นความประพฤติที่ไม่ถูกต้อง สังคมรับไม่ได้ จะต้องมีการปรับปรุงแก้ไข ซึ่งจริยธรรมก็คือการประพฤติปฏิบัติตนให้สอดคล้องกับหลักศีลธรรมที่มีอยู่ในหลักคำสอนทางศาสนานั้นเอง

พิชัย ลิขิตพัฒนไพบุลย์ (2550, หน้า 72) ได้ให้ความหมายของจริยธรรม หมายถึง การศึกษาพฤติกรรมของมนุษย์ภายใต้บริบทของความมีศีลธรรม

ราชบัณฑิตยสถาน (2556, หน้า 303) ได้ให้ความหมายของคำว่า จริยธรรม หมายถึง ธรรมที่เป็นข้อประพฤติปฏิบัติ, ศีลธรรม, กฏศีลธรรม

จากความหมายดังกล่าว สรุปได้ว่า จริยธรรม หมายถึง ธรรมที่เป็นข้อประพฤติและปฏิบัติของคนในสังคมของผู้บริหารสถานศึกษาที่เห็นร่วมกันว่าถูกต้องดีงามทั้งทางกาย วาจาและใจ ซึ่งสะท้อนคุณธรรมภายในออกมาให้เห็นเป็นรูปธรรม สมควรที่บุคคลจะนำมาประพฤติปฏิบัติเพื่อให้ตนเองและสังคมมีความเป็นระเบียบเรียบร้อย สงบร่มเย็น เป็นสุข นอกจากนี้จริยธรรมยังรวมถึงการทำหน้าที่ของตนเองให้ครบถ้วนสมบูรณ์ เว้นในสิ่งที่ควรละเว้น

#### ความหมายภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม

การให้ความหมายหรือคำนิยามของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical leadership) จากการศึกษาค้นคว้า เอกสารบทความและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ทำให้ทราบว่า มีผู้ให้คำนิยามของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมไว้หลายทัศนะ ดังเช่น

Dirks and Ferrin (2002, pp. 7-8) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมเป็นผู้นำที่สามารถอธิบายถึงระดับจริยธรรมว่าประกอบไปด้วย หลักความซื่อตรง (Integrity) และจะได้รับความไว้วางใจ (trust) ซึ่งถือว่าเป็นสิ่งที่สำคัญสำหรับผู้นำที่จะทำให้เกิดการยอมรับจากผู้ร่วมงาน

Moorhouse (2002, p. 19) ได้กล่าวถึงค่านิยมหลักซึ่งเป็นการข้ามวัฒนธรรมและเป็นสากลที่เป็นคุณค่าด้านจริยธรรม ประกอบไปด้วย ความจงรักภักดี (Loyalty) ความซื่อสัตย์ (Honesty) ความยุติธรรม (Justice) ความถูกต้อง (Correctness) ความระมัดระวัง (Accuracy) ความเคารพ (Respect) ความอดทนอดกลั้น (Tolerance) ความรับผิดชอบ (Responsibility) และความกล้าหาญ (Courage)

Brown et al. (2005 cited in Prince & Tumlin, 2009, p. 96) ให้ความหมาย ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมว่าหมายถึง การอธิบายถึงความประพฤติที่เหมาะสมที่เกี่ยวกับกฎเกณฑ์และวิธีการปฏิบัติของบุคคลและเป็นความสัมพันธ์ภายในบุคคล เป็นพฤติกรรมที่สนับสนุนส่งเสริมความประพฤติให้กับลูกน้องหรือผู้ร่วมงานใน 2 ลักษณะ คือ ด้วยวิธีการส่งเสริมสนับสนุน และด้วยการแสดงออกถึงทัศนใจของผู้นำ

Kenneth (2005, p. 3) กล่าวว่า การมีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม หมายถึง การประยุกต์ใช้อำนาจของผู้นำในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่งในปริมาณที่ถูกที่ควร ซึ่งในบางสถานการณ์ก็อาจต้องการผู้นำแบบใดก็ได้แต่ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมต้องมีความสุภาพอ่อนโยน (Polite)

Brown and Trevino (2006, pp. 596-597) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical leadership) จะต้องประกอบด้วยความซื่อตรง (Integrity) และความไว้วางใจ (Trust) นอกจากนี้แล้วจะต้องเป็นผู้ที่ตัดสินใจปัญหาโดยใช้ความยุติธรรม (Fairness) และเสมอภาค (Equal) ใส่ใจต่อผู้อื่น (Caring) และมีความเป็นพลเมืองดี (Citizenship) และเป็นผู้ที่มีจริยธรรมทั้งเรื่องส่วนตัวและในการทำงานมักจะสื่อสารกับผู้ตามในเรื่องจริยธรรม สร้างมาตรฐานของจริยธรรมที่ชัดเจนและมีการให้รางวัลหรือการลงโทษ เพื่อให้ผู้ตามปฏิบัติตามมาตรฐานที่ตั้งไว้ ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมจะทำให้เกิดผล คือ ประสิทธิภาพของผู้นำ ความพึงพอใจในการทำงานและการอุทิศตนเพื่องานของผู้ตาม และพวกเขาจะมีความเต็มใจที่จะรายงานถึงปัญหาที่เกิดขึ้นให้ผู้บริหารทราบ

Freeman and Stewart (2006, p. 2) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม คือ การกระทำอย่างตรงไปตรงมาหรืออย่างบริสุทธิ์ใจของผู้นำที่แสดงออกถึงคุณลักษณะที่ดีโดยมองเห็นคุณค่าในสิ่งที่ถูกต้อง (The right values) หรือการเป็นผู้มีลักษณะน่าเชื่อถือ (Strong character) การเป็นแบบอย่างแก่ผู้อื่น (The example for others) การมีความอดทนอดกลั้นต่อสิ่งทีล่อใจ (Withstand any temptations)

Resick, Hanges, Dickson and Mitchelson (2006, pp. 346-347) กล่าวว่า คุณลักษณะนิสัย (Character) และความซื่อตรง (Integrity) ของผู้นำจะเป็นรากฐานสำหรับบุคคลในการควบคุมความเชื่อทางจริยธรรม (Ethical beliefs) คุณค่าทางจริยธรรม (Ethical values) และการตัดสินใจทางจริยธรรม (Ethical decisions) และภาวะผู้นำเกี่ยวข้องกับวิธีการกระทำที่เคารพต่อสิทธิ (Respects the rights) และศักดิ์ศรี (Dignity) ของคนอื่น ผู้ซึ่งมีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม จะตัดสินใจโดยให้สังคมมีส่วนร่วมและใช้การ โน้มน้าวใจให้ผู้อื่นทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

Brown (2007, p. 141) ได้อธิบายภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมว่าคนที่มีความซื่อสัตย์ ความไว้วางใจ และความยุติธรรม ใช้การปฏิบัติที่มีกฎเกณฑ์ มีการกำหนดกรอบความประพฤติปฏิบัติที่ควรจะเป็นในที่ทำงานว่าควรปฏิบัติอย่างไรจึงจะถูกต้องเหมาะสมและมองว่าภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมจะต้องเป็นผู้จัดการเชิงคุณธรรม ซึ่งผู้จัดการเชิงคุณธรรมจะมีอิทธิพลต่อผู้ตามที่มีจริยธรรมและไร้จริยธรรม จะสร้างจริยธรรมที่เด่นชัดด้วยการสื่อสารถึงมาตรฐานเชิงจริยธรรม พฤติกรรมที่เป็นแบบอย่างเชิงจริยธรรมและมีการให้รางวัล มีการลงโทษและมีการเสริมสร้างหรือพัฒนาวิสัยทัศน์ เพื่อให้ผู้ตามประพฤติอยู่ในกฎเกณฑ์ของคุณธรรม

Berghofer (2008) ผู้นำเชิงจริยธรรมจะเต็มไปด้วยความไว้วางใจ (Trust) การทำหน้าที่จะเป็นไปด้วยความซื่อสัตย์ (Honesty) การบังคับบัญชาจะทำได้ด้วยความเคารพ (commands respect) จะมีวิธีปฏิบัติด้วยความยุติธรรม (Fairness) เสมอรักษาไว้ซึ่งความรับผิดชอบ เกียรติยศชื่อเสียง (Honor) และความจงรักภักดี (Loyalty) ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมจะเป็นผู้ที่เข้มแข็งน่าเชื่อถือ (Strong) ใจกว้างใจดีมีเมตตา (Generous) เต็มไปด้วยความรักความเอ็นดู (Full hearted) เป็นบุคคลที่น่าไว้วางใจ เชื่อใจ (Trustworthy) เป็นผู้ที่มีความแน่วแน่เด็ดเดี่ยว (Resolute)

Berghofer and Schwartz (2008, p. 2) อธิบายว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical leadership) เป็นความสัมพันธ์ในทางที่เป็นบวกเป็นมาตรฐานทองคำ (The gold standard) สำหรับองค์กรผู้นำเชิงจริยธรรมจะสร้างความสัมพันธ์ที่ได้อย่างมีคุณภาพภายใต้หลักการของความเคารพ (Respect) ไม่สร้างข้อตกลงหรือสัญญาหรือการยินยอมด้วยการบีบบังคับอย่างไม่มีทางเลือก ซึ่งถือว่าเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดในความสำเร็จขององค์กร ผู้นำเชิงจริยธรรมจะต้องเข้าใจว่าความสัมพันธ์เหล่านี้ จะนำไปสู่ความเจริญเติบโตหรือความก้าวหน้าสำหรับองค์กร ซึ่งโดยหลักการพื้นฐาน ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมจะประกอบด้วย ความไว้วางใจ (Trust) ความเคารพ (Respect) ความซื่อตรง (Integrity) ความซื่อสัตย์ (Honesty) ความยุติธรรม (Fairness) ความเสมอภาค (Equity) ความเที่ยงธรรม (Justice) และความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น (Compassion)

Watts (2008, p. 5) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมเป็นสิ่งสำคัญมากสำหรับองค์กร เพราะว่ามันเป็นรากฐานสำหรับการการเข้าใจถึงวิธีการตัดสินใจของผู้นำที่จะส่งผลต่อพฤติกรรมของพวกเขาว่าสิ่งไหนจะส่งผลกระทบต่อผลลัพธ์สมรรถนะขององค์กร

Wayne State Colledge (2008, p. 12) ให้ความหมาย ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม เป็นการนำมารวมกันระหว่าง การตัดสินใจเชิงจริยธรรม (Ethical decision-making) กับพฤติกรรมเชิงจริยธรรม (Ethical behavior) มันเกิดขึ้นในแต่ละคนและในบริบทขององค์กร ความรับผิดชอบ (Responsibility) เป็นสิ่งที่สำคัญมาก สำหรับผู้นำที่จะตัดสินใจและแสดงพฤติกรรมเชิงจริยธรรม ในวิถีทางจริยธรรมและการตรวจสอบว่าองค์กรมีความเข้าใจหรือมีการปฏิบัติต้องมีเกณฑ์ด้านจริยธรรมขององค์กร

Heiskanen (2009) ให้ความหมาย ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical leadership) ว่าหมายถึง ผู้นำที่ปฏิบัติแต่ “สิ่งดี ๆ จะมีความรับผิดชอบต่อบุคคลและผลประโยชน์ของบุคคลหรือที่คนอื่น มักพูดว่า ผู้นำที่ดีจะทำแต่สิ่งดี ๆ เสมอผู้นำเชิงจริยธรรมจะมีความพยายามอย่างหนักสำหรับการได้มาซึ่งผลลัพธ์และสิ่งที่ดี ๆ เพราะว่าเขาทั้งหลายจะมีวิธีการทำงานหรือกำหนดเส้นทางเดิน เพื่อความสำเร็จที่ชัดเจนยิ่ง ไปกว่านั้นผู้นำที่ดีจะต้องทำแต่สิ่งดี ๆ และเป็นประโยชน์จะเป็นส่วนหนึ่ง ในการสร้างมนุษย์ที่ดีทุก ๆ การตัดสินใจในการปฏิบัติ ของผู้นำเชิงจริยธรรมจะมีความหมายเสมอ

Josephson Institute of Ethics (2009) ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมว่า หมายถึง แนวทางปฏิบัติ ที่มีคุณค่าและเป็นมาตรฐานของการประพฤติทางจริยธรรมซึ่งแสดงให้เห็นถึงคุณค่าที่เป็น ประโยชน์ประกอบด้วย ลักษณะที่สำคัญ 6 ประการ ได้แก่ 1) ความคู่ควรแก่การไว้วางใจ (Trustworthiness) 2) ความเคารพ (Respect) 3) ความรับผิดชอบ (Responsibility) 4) ความยุติธรรม (Fairness) 5) การห่วงใยผู้อื่น (Caring) 6) ความเป็นพลเมืองดี (Citizenship)

Khaire (2009) ได้ให้ความหมายของ ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical leadership) หมายถึง ผู้ที่ไม่ปฏิเสธสิ่งที่มีคุณลักษณะที่ดี ๆ ที่สำคัญและเห็นคุณค่าในสิ่งที่ถูกต้อง ในความเป็นจริง ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมเป็นผู้ที่มีความคิดที่สลับซับซ้อนมาก ผู้นำเชิงจริยธรรมจะพบว่าเขาไม่ได้ทำงานเพียงแค่งับพนักงานหรือคนงานเท่านั้น เขาคอนข้างจะถือผลประโยชน์โดยรวมเป็นสำคัญ มีความมุ่งมั่นเพื่อความสำเร็จของเป้าหมายที่เป็นของส่วนรวม มันเป็นสิ่งที่สำคัญมากสำหรับผู้นำ ที่จะบอกถึงการกระตุ้นให้เกิดความสนใจเกี่ยวกับคุณค่าทางคุณธรรม ผู้นำเชิงจริยธรรมต้องทำสิ่งที่เป็นนามธรรมให้เป็นรูปธรรมและสามารถนำไปใช้ สำหรับการดำรงชีวิต

Neubert et al. (2009, p. 159) ได้กล่าวถึง ความหมายของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ว่าหมายถึง ลักษณะของผู้นำที่แสดงออกดังต่อไปนี้ คือ เป็นบุคคลที่มีความพินิจพิจารณาและเข้าใจ ในหลักการของจริยธรรมและคุณธรรมในการดำรงชีวิต เป็นผู้มีพฤติกรรม พฤติกรรมการนำ และพฤติกรรมตัดสินใจจากการมีส่วนร่วมที่เห็นพ้องต้องกันจากทุกฝ่าย และสามารถอธิบาย ในสิ่งที่ตนเองกระทำได้

Prince and Tumlín (2009, p. 96) ให้ความหมายของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical leadership) ว่าภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ต้องเป็นผู้ไม่ทำความเสียหายเกี่ยวกับจริยธรรม มีกระบวนการวางกฎเกณฑ์ที่เป็นประโยชน์ต่าง ๆ ร่วมกันบนพื้นฐานที่ยอมรับร่วมกัน ถ้อยทีถ้อยอาศัยกัน ในฐานะที่เราต่างก็เป็นสมาชิกของสังคมเดียวกัน การช่วยเหลือให้สมาชิกประสบความสำเร็จ การบรรลุเป้าหมาย ด้วยวิธีการอย่างมีจริยธรรม ผู้นำเชิงจริยธรรมจะเกี่ยวข้องกับสัมพันธภาพ การเกลี้ยกล่อมโน้มน้าวใจและการชี้แจงถึงสิ่งที่ดีที่สามารถพิสูจน์ได้ ยืนยันได้และเป็นคุณค่าที่สามารถเปลี่ยนใหม่ได้ซึ่งเป็นสัญลักษณ์ของผู้นำเชิงจริยธรรมที่จะต้องอธิบาย

สุธาสนี แม้นญาดี (2554, หน้า 14-15) กล่าวถึง ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ประกอบด้วย ตัวแปรสังเกตได้ 11 ตัว ได้แก่ 1) ความผูกพันต่อองค์กร 2) ความยุติธรรม 3) การดูแลเอาใจใส่ 4) การเสริมพลังอำนาจ 5) ความรับผิดชอบ 6) การสะท้อนคิด 7) วิสัยทัศน์ 8) ความซื่อสัตย์ 9) ความไว้วางใจ 10) การยึดหลักคุณธรรมและความดี และ 11) การมุ่งผลสัมฤทธิ์

ปัทมา แคนยุกต์ (2554, หน้า 11) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม หมายถึง รูปแบบของผู้นำที่ยกระดับความประพฤติและความปรารถนาเชิงจริยธรรมของทั้งผู้นำและผู้ตามให้สูงขึ้น และก่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่ายอำนาจของผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อทำให้ผู้ตามเกิดความไม่พึงพอใจต่อสภาพเดิม เกิดความขัดแย้งระหว่างค่านิยมกับวิธีปฏิบัติ สร้างจิตสำนึกผู้ตามให้เกิดความต้องการในระดับที่สูงขึ้นกว่าเดิมนำไปสู่จุดมุ่งหมายที่สูงขึ้น ซึ่งลักษณะและพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมที่สร้างขึ้นจากการวิเคราะห์เอกสาร และผ่านการตรวจสอบจากผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญสอดคล้องกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของปีเตอร์ จี นอร์ทเฮาส์ (Peter G. Northouse) ประกอบด้วย การให้ความเคารพผู้อื่น การบริการผู้อื่น การแสดงถึงความเที่ยงธรรม ยืนหยัดความซื่อสัตย์ และสรรสร้างความเป็นทีมงาน

สุเทพ ปาลสาร (2555, หน้า 9) ได้พัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม หมายถึง พฤติกรรมหรือการแสดงออกด้านความประพฤติ การกระทำและการสื่อสาร เพื่อให้เกิดการยอมรับและศรัทธาของผู้เกี่ยวข้อง โดยคำนึงถึงผลสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายขององค์กร พฤติกรรมดังกล่าวประกอบด้วย 1) การแสดงออกถึงความไว้วางใจ (Trust) 2) การแสดงออกถึงความรับผิดชอบ (Responsibility) 3) การแสดงออกถึงความเคารพ (Respect) 4) การแสดงออกถึงความเป็พลเมืองดี (Citizenship) 5) การแสดงออกถึงความยุติธรรม (Fairness)

กฤษณา เหลืองทอง (2556, หน้า 6) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม หมายถึง ผู้นำที่มีแนวทางในการประพฤติปฏิบัติที่ดีต่อตนเอง ต่อนักเรียน ต่อผู้ได้บังคับบัญชา ต่อองค์กร และต่อสถานศึกษา เพื่อประโยชน์สุขของตนเองและส่วนรวม

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกของผู้บริหาร สถานศึกษาด้านความประพฤติและการสื่อสาร เพื่อให้เกิดการยอมรับและศรัทธาจากผู้ที่เกี่ยวข้อง พฤติกรรมดังกล่าวประกอบด้วย 1) การแสดงออกถึงความไว้วางใจ 2) การแสดงออกถึงความรับผิดชอบ 3) การแสดงออกถึงความเคารพ 4) การแสดงออกถึงความโปร่งใส 5) การแสดงออกถึงความยุติธรรม โดยพฤติกรรมการกระทำดังกล่าวนี้จะคำนึงถึงผลสำเร็จ ในการบรรลุเป้าหมายขององค์กร

#### การสังเคราะห์องค์ประกอบหลักภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม

ในการวิจัยการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้า หลักการ แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical leadership) เพื่อสังเคราะห์และ กำหนดประเด็นขององค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อยและตัวบ่งชี้ สำหรับเป็นกรอบในการวิจัย ดังที่ผู้วิจัยจะได้นำเสนอตามลำดับต่อไปนี้

London (1999, p. 169) ได้กล่าวถึงความต้องการพื้นฐานทั่ว ๆ ไปในการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรมหรือภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของคนในองค์กร ประกอบไปด้วยในด้านความไว้วางใจ (ความซื่อสัตย์) ด้านความเคารพ ด้านความรับผิดชอบ ด้านความเห็นอกเห็นใจและมีความเอื้ออาทร ต่อผู้อื่น ด้านการรักษาระเบียบวินัยในตนเองในการรักษาความยุติธรรม ด้านความกล้าหาญ พากเพียร และด้านความเป็นผู้ให้หรือความเป็นพลเมืองดี

Sharma (2002) กล่าวถึง ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ว่ามีองค์ประกอบ ดังนี้ 1) ผู้นำเชิงจริยธรรม จะต้องทำการรู้จักตนเอง 2) ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความยุติธรรม 3) ผู้นำต้องเป็นผู้มีคุณธรรม 4) ให้การบริการผู้อื่น 5) เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

Fullan (2003, p. 66) ได้กล่าวถึง เรื่อง คุณธรรมที่สำคัญของผู้บริหาร โรงเรียนว่า ความไว้วางใจในผู้บริหาร โรงเรียนเป็นสิ่งที่สัมพันธ์กับการพัฒนางานของครูและความไว้วางใจ ดังกล่าวมี 3 แบบ ได้แก่ 1) ความไว้วางใจในความรู้ความสามารถ 2) ความไว้วางใจในสิ่งที่พูดหรือ สิ่งที่สัญญาไว้ 3) ความไว้วางใจในเรื่องการสื่อสาร

Hester (2003, p. 75) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมเป็นการแสดงออกในด้าน พฤติกรรมการปฏิบัติและคุณลักษณะของผู้นำ โดยภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมจะต้องคำนึงถึง 1) การกำหนดเป้าหมาย 2) ความไว้วางใจ 3) ความเคารพ 4) ความรับผิดชอบ 5) ความเอื้ออาทร 6) ความยุติธรรม 7) ยึดหลักการสูงใจ 8) หลักความร่วมมือ 9) เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และ 10) ความเป็นพลเมืองดี

Cabral-Maly and Hardy (2004, p. 5) กล่าวว่า ในปัจจุบันนี้การกระทำผิดจริยธรรมเป็นสิ่งที่ แพร่กระจายไปทุกภูมิภาคทั่วโลก ทั้งใน โลกของธุรกิจและวงการศึกษา ผู้มีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม

จะมีลักษณะคือ 1) เป็นผู้มีความคิด 2) สามารถสร้างคุณค่า 3) การเป็นผู้มีความกระตือรือร้น และ 4) มีการก้าวไปข้างหน้า

Grace (2004) กล่าวถึง ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมว่า จะต้องมีการรับรู้ค่านิยมที่ดีงาม มีความกล้าหาญที่จะนำไปใช้และนำไปปฏิบัติให้เกิดขึ้นทุก ๆ วัน ผู้มีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมจะต้องคำนึงถึงเรื่องต่อไปนี้ 1) คำนึงถึงเป้าหมายขององค์กร 2) วิสัยทัศน์ที่กำหนดขึ้น 3) ความยุติธรรม 4) ความเป็นพลเมืองดี และ 5) การสร้างแรงจูงใจ

Starratt (2004) ได้เขียนหนังสือ เรื่อง ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในหนังสือนี้ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมทางการศึกษาว่า มีองค์ประกอบที่สำคัญได้แก่ 1) การสร้างบรรยากาศในการทำงาน 2) การสร้างความไว้วางใจ 3) เป็นผู้มีความรับผิดชอบ 4) มีความเคารพในเกียรติและศักดิ์ศรี 5) ให้ความสำคัญกับการใช้ความร่วมมือเพื่อพัฒนางาน และ 6) คำนึงถึงความเป็นพลเมืองดี ในฐานะที่เป็นนักการศึกษา

Kenneth (2005, p. 1) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม เริ่มที่วิธีการเรียนรู้ของผู้นำ การทำความเข้าใจเกี่ยวกับสิ่งที่อยู่รอบตัว จริยธรรมในองค์กรและความรับผิดชอบต่อสังคม โดยเขากล่าวว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม เพื่อให้เกิดความมีประสิทธิภาพ (Effective) ประสิทธิภาพ (Efficient) และความเป็นเลิศ (Excellent) จะต้องทำความเข้าใจและพัฒนาองค์ประกอบทั้ง 4 ของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม อันได้แก่ 1) วัตถุประสงค์ 2) ความรู้ 3) อำนาจ และ 4) ความไว้วางใจ

National Centre for Ethics in Health Care (2005, pp. 9-10) กล่าวว่า ผู้นำจะต้องแสดงบทบาทในการสร้างสรรค์ ดำรงไว้ และเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรของเขาด้วยวิธีการเปลี่ยนพฤติกรรมของตนเอง การทำกิจกรรม การสนับสนุนและการชมเชยในสิ่งที่ดี ส่งเสริมสิ่งแวดล้อมเชิงจริยธรรม นำไปสู่การปฏิบัติเชิงจริยธรรมและผสมผสานจริยธรรมที่มีอยู่อย่างหลากหลายในองค์กร โดยภาวะผู้นำต้องคำนึงถึงหลักการต่อไปนี้ ได้แก่ 1) ความไว้วางใจ 2) มีความเคารพในสิทธิผู้อื่น 3) การมีความเอื้ออาทรกัน 4) ความรับผิดชอบต่อสิ่งที่ทำ 5) ความยุติธรรม 6) ความร่วมมือและ 7) ความเป็นพลเมืองดี

Brown (2007, p. 141) กล่าวถึง ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม คือเป็นผู้จัดการเชิงคุณธรรม ซึ่งผู้จัดการเชิงคุณธรรมจะมีอิทธิพลต่อผู้ตามที่มีจริยธรรมและไร้จริยธรรม โดยพฤติกรรม การประพฤติปฏิบัติทางจริยธรรมและคุณลักษณะในตัวผู้นำนั้นจะต้องแสดงออกถึง 1) ความไว้วางใจ 2) มีความยุติธรรม 3) มีความเคารพ 4) ยึดหลักการให้รางวัลและการลงโทษ 5) การสร้างบรรยากาศเชิงจริยธรรมในการทำงาน 6) ความเป็นพลเมืองดี



Dawn (2007) ได้ให้ข้อเสนอแนะสำหรับผู้นำเชิงจริยธรรม โดยเขียนเป็นบทความเรื่อง ลักษณะของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ได้แก่ 1) การพัฒนาวิสัยทัศน์ 2) มีวิธีการนำหรือพัฒนา 3) ให้ความสำคัญกับความเคารพนับถือ 4) รักในการเรียนรู้ 5) การควบคุมจิตใจ 6) การให้อำนาจอย่างฉลาด 7) ความเชื่อถือและศรัทธา

Karaköse (2007, pp. 471-472) ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม โดยเห็นว่าพฤติกรรม ด้านจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาจะทำให้เกิดบรรยากาศการพัฒนาได้เป็นอย่างดี ทั้งนี้ทำให้ ผู้นำได้รับความไว้วางใจ ดังนั้นภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม จะต้องประพฤติปฏิบัติและมีคุณลักษณะ ที่สำคัญดังนี้ คือ 1) จะต้องคำนึงถึงเป้าหมายในการทำงาน 2) มีการพัฒนาความรู้อยู่เสมอ 3) มีการสร้างบรรยากาศเชิงจริยธรรม 4) มีความไว้วางใจ 5) เป็นผู้มีความรับผิดชอบ 6) มีความเคารพ ในเกียรติและศักดิ์ศรี 7) มีความยุติธรรม 8) มีความเอื้ออาทรห่วงใย และ 9) ความเป็นพลเมืองดี

Berghofer (2008, p. 4) สรุปสิ่งที่เป็นความท้าทายที่สำคัญ โดยกล่าวว่า ศตวรรษที่ 21 จะมีสัญญาณใหม่สำหรับการปกครอง การควบคุมบังคับบัญชา เช่น จะต้องมีการพึ่งพาอาศัยกัน มากขึ้น วัฒนธรรมและเศรษฐกิจจะถูกผสมเข้ากัน และกล่าวถึงองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ว่าประกอบด้วย 1) การเป็นผู้มีความไว้วางใจ 2) การสื่อสารเชิงจริยธรรม 3) มีการสร้างสัมพันธ์ เชื่อมต่อกัน 4) เห็นความสำคัญของคนอื่น 5) มีความอดทนอดกลั้น 6) การให้ความยุติธรรมกับ ผู้เกี่ยวข้อง

Catian (2008) กล่าวถึง มิติสองมิติของผู้มีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ประกอบด้วย หลักการ 6 อย่าง สำหรับการส่งเสริมและบริหารคุณธรรมของพนักงานและองค์กร ได้แก่ 1) ให้ความช่วยเหลือ ด้วยความสุภาพอ่อนโยน 2) ปกป้องช่วยเหลือผู้อื่น 3) ให้ความช่วยเหลืออย่างหนักแน่นมั่นคง 4) เป็นผู้มีความน่าไว้วางใจ 5) มีความเที่ยงตรง 6) มีความคิดสร้างสรรค์

Wayne State College (2008, p. 12) ให้ความหมายภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมว่า ภาวะผู้นำ เชิงจริยธรรม เป็นการนำมารวมกันระหว่าง การตัดสินใจเชิงจริยธรรมกับพฤติกรรมเชิงจริยธรรม โดยผู้นำเชิงจริยธรรมจะต้องคำนึงถึง 1) เป้าหมายขององค์กรหรือวัตถุประสงค์ 2) การให้ความเคารพ ตนเอง 3) มีความอดทนอดกลั้นและ 4) เชื่อมมั่นในการตัดสินใจของตนเอง

Henry (2009, p. 48) กล่าวว่า ภาวะความเป็นผู้นำเชิงจริยธรรม ก็คือ ความสัมพันธ์ของ องค์ประกอบสำคัญของจริยธรรมสองอย่าง คือ การมีมาตรฐานในการประพฤติปฏิบัติตามและการมี ความกล้าที่จะปฏิบัติตามมาตรฐานและรูปแบบความเป็นภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ผู้นำเชิงจริยธรรม จะมีคุณสมบัติ 6 อย่าง ได้แก่ 1) เน้นวัตถุประสงค์หรือการส่งเสริมให้ปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ 2) มีความกล้าที่จะพิสูจน์ความเชื่อมั่นหรือการกระทำผิด 3) พัฒนาบุคคลทั้งระบบ 4) การมอบอำนาจ 5) มีการวางแผนที่ต่อเนื่อง 6) มีความฉลาดทางอารมณ์

Josephson Institute of Ethics (2009) กล่าวว่า เสาหลักคุณลักษณะ 6 ประการของการมีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ซึ่งประกอบด้วย 1) ความไว้วางใจ 2) ความเคารพ 3) ความรับผิดชอบ 4) ความยุติธรรม 5) ความเอื้ออาทร และ 6) ความเป็นพลเมืองดี

Mowbray (2009, p. 3) ได้กล่าวถึง แบบของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม “4 S Model of ethical leadership” ซึ่งในโมเดลนี้จะมี 4 ส่วนที่กล่าวถึง การแสดงออกหรือการประพฤติที่มีจริยธรรมและภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ได้แก่ ลักษณะหรือสถานะของตนเอง (Status) ซึ่งจะต้องคำนึงถึง 1) ความรับผิดชอบ 2) ความไว้วางใจของทีมงาน (Staff) 3) มีการให้บริการ (Service) และ 4) คำนึงถึงสังคม (Society)

Ponnu and Tennakoon (2009, p. 30) ได้ศึกษาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม กับผลการทำงานของพนักงาน ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม มีผลดีต่อความรับผิดชอบของพนักงานที่มีต่อองค์กร และความเชื่อถือในตัวผู้นำงานวิจัยนี้สนับสนุนแนวคิดตามทฤษฎีที่ว่าพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมมีความสัมพันธ์ในแง่บวกกับความรับผิดชอบต่อองค์กรของพนักงานและยังสนับสนุนทฤษฎีที่ว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม สัมพันธ์ในแง่บวกกับความเชื่อถือของพนักงานที่มีต่อผู้นำ นั่นแสดงว่าภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมส่งผลต่อ ความรับผิดชอบต่อองค์กรของลูกจ้างและมีความไว้วางใจในตัวผู้นำ ดังนั้นภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม จะต้อง 1) สร้างความไว้วางใจ 2) มีความรับผิดชอบ และ 3) ใช้หลักความเคารพนับถือ จึงเป็นสิ่งที่สำคัญและจำเป็นที่จะต้องส่งเสริมให้เกิดขึ้น

Zinsmeister (2009) มองว่าภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม จะต้องเป็นผู้มีการพัฒนาตนเอง ให้เป็นผู้มีคุณภาพและเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ ผู้นำจริยธรรมจะต้องคำนึงถึงผลสำเร็จที่จะเกิดขึ้นอย่างเหมาะสมก่อนคำนึงถึงบุคคลหรือสิ่งอื่น ๆ และมีเจตคติพฤติกรรมและการปฏิบัติ เขาเชื่อว่าผู้มีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมจะต้องมีเจตคติ พฤติกรรมและการปฏิบัติที่สำคัญอย่างน้อย 5 ประการ กล่าวคือ 1) การมีความเคารพ 2) เป็นผู้ก่อให้เกิดความไว้วางใจ 3) เป็นผู้มีการมองในแง่ดี 4) เป็นผู้มีความตั้งใจสูงเป้าหมาย และสุดท้ายคือ 5) เป็นผู้มีความตั้งใจบริการ

Mihelič, Lipičnik and Tekavčič (2010, p. 31) การสร้างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ผู้นำเชิงจริยธรรมคำนึงถึงผลที่ตามมาในระยะยาว ผลเสียและผลดีต่อองค์กรในการตัดสินใจของพวกเขา พวกเขามีความอ่อนน้อมถ่อมตน คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน มุ่งมั่นเพื่อความยุติธรรม มีความรับผิดชอบ และแสดงความเคารพ ความนับถือทุกคน ผู้นำต้องเป็นต้นแบบให้กับผู้ตาม พวกเขาจะถูกมองว่าเป็นคนที่มีความซื่อสัตย์ น่าเชื่อถือ มีความกล้าหาญ และแสดงออกถึงความซื่อตรงและยุติธรรม

Kanokorn et al. (2013, pp. 2085-2089) กล่าวถึง ตัวบ่งชี้ของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในประเทศไทย ประกอบไปด้วย 5 องค์ประกอบหลัก 19 องค์ประกอบย่อย และ 69 ตัวบ่งชี้ ซึ่งองค์ประกอบหลักทั้ง 5 ประกอบไปด้วย 1) ความรับผิดชอบ 2) ความยุติธรรม 3) ความไว้วางใจ 4) อุปนิสัยใจคอ 5) การมอบอำนาจ

สุเทพ ปาลสาร (2555, หน้า 9) กล่าวถึง ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ว่าเป็นพฤติกรรมหรือการแสดงออกด้าน ความประพฤติ การกระทำและการสื่อสาร เพื่อให้เกิดการยอมรับและศรัทธาจากผู้ที่เกี่ยวข้อง พฤติกรรมดังกล่าวประกอบไปด้วย 1) ความไว้วางใจ 2) ความรับผิดชอบ 3) ความเคารพ 4) ความเป็นพลเมืองดี 5) ความยุติธรรม

สุชาสินี แม้นญาติ (2554, หน้า 14-15) กล่าวถึง ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ประกอบด้วย ตัวแปรสังเกตได้ 11 ตัว ได้แก่ 1) ความผูกพันต่อองค์กร 2) ความยุติธรรม 3) การดูแลเอาใจใส่ 4) การเสริมพลังอำนาจ 5) ความรับผิดชอบ 6) การสะท้อนคิด 7) วิสัยทัศน์ 8) ความซื่อสัตย์ 9) ความไว้วางใจ 10) การยึดหลักคุณธรรมและความดี และ 11) การมุ่งผลสัมฤทธิ์

ปัทมา แคนยุกต์ (2554, หน้า 11) กล่าวถึงภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ประกอบด้วย 1) การให้ความเคารพผู้อื่น 2) การบริการผู้อื่น 3) การแสดงถึงความเที่ยงธรรม 4) ยืนหยัดความซื่อสัตย์ และ 5) สรรสร้างความเป็นทีมงาน

จากผลการศึกษาวิจัยของนักวิชาการแหล่งต่าง ๆ ผู้วิจัยได้นำมาสังเคราะห์และแสดงไว้ในตารางที่ 1 โดยองค์ประกอบเหล่านี้ถือว่าเป็นองค์ประกอบตามกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี (Theoretical framework) ที่ผู้วิจัยจะพิจารณาใช้เกณฑ์เพื่อกำหนดเป็นองค์ประกอบตามกรอบแนวคิดเพื่อการวิจัย (Conceptual framework) ต่อไป

ตารางที่ 1 การตั้งแคะหังค้ประคอบหลักภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical leadership)

องค์ประกอบ	แหล่งอ้างอิง																											
	London (1999)	Sharma (2002)	Fullan (2003)	Hester (2003)	Cabral-Maly and Hardy (2004)	Grace (2004)	Starratt (2004)	Kenneth (2005)	National Centre for Ethics HC.(2005)	Brown (2007)	Dawn (2007)	Karaköse (2007)	Berghofer (2008)	Catian (2008)	Wayne State College (2008)	Henry (2009)	Josephson Institute of Ethics (2009)	Mowbray (2009)	Ponnu and Tennakoon (2009)	Zinsmeister (2009)	Mihelič et al. (2010)	Kanokorn et al. (2013)	สุเทพ ปาดสาร (2555)	สุชาติสินี เหมนญาคิ (2554)	ปัทมา แคนญุกต์ (2554)	รวม	สรุป	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	25	%	
1. ความไว้วางใจ	✓	-	✓	✓	-	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	-	-	✓	✓	✓	✓	-	✓	✓	✓	-	18	72	
2. ความรับผิดชอบ	✓	-	-	✓	✓	-	✓	-	✓	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	-	✓	✓	✓	✓	-	18	72
3. ความเคารพ	✓	-	-	✓	-	-	✓	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓	-	-	✓	-	✓	✓	✓	-	✓	-	✓	15	60	
4. ความเป็นพลเมืองดี	✓	✓	-	✓	-	✓	✓	-	✓	✓	-	✓	-	-	-	-	✓	✓	-	✓	-	✓	✓	-	-	13	52	
5. ความยุติธรรม	✓	✓	-	✓	-	✓	-	-	✓	✓	-	✓	✓	✓	-	-	✓	-	-	-	✓	✓	✓	✓	✓	15	60	
6. ความเอื้ออาทร	✓	-	-	✓	-	-	-	-	✓	-	-	✓	✓	✓	-	-	✓	-	-	-	-	-	-	✓	✓	9	36	
7. เป้าหมายขององค์กร หรือมุ่งผลสัมฤทธิ์	-	-	-	✓	-	✓	-	✓	-	-	-	✓	-	-	✓	✓	-	-	-	✓	-	-	-	✓	-	8	32	
8. การพัฒนาวิสัยทัศน์	-	-	-	-	✓	✓	-	-	-	-	✓	-	-	✓	-	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	-	5	20	
9. รักในการเรียนรู้	-	-	-	-	-	-	-	✓	-	-	✓	✓	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3	12	
10. ความร่วมมือ ทีมงาน	-	-	-	✓	-	-	✓	-	✓	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	4	16	

ตารางที่ 1 (ต่อ)

องค์ประกอบ	แหล่งอ้างอิง																											
	London (1999)	Sharma (2002)	Fullan (2003)	Hester (2003)	Cabral-Maly and Hardy (2004)	Grace (2004)	Starratt (2004)	Kenneth (2005)	National Centre for Ethics HC.(2005)	Brown (2007)	Dawn (2007)	Karaköse (2007)	Berghofer (2008)	Catian (2008)	Wayne State College (2008)	Henry (2009)	Josephson Institute of Ethics (2009)	Mowbray (2009)	Ponnu and Tennakoon (2009)	Zinsmeister (2009)	Mihelič et al. (2010)	Kanokorn et al. (2013)	สุเทพ ปาดสาร (2555)	สุชาติณี เหมินญาติ (2554)	ปัทมา แคนยุกต์ (2554)	รวม	สรุป	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	25	%	
11. ให้ความเคารพตนเอง	-	✓	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2	8
12. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง	-	✓	-	✓	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2	8
13. มีการสร้างบรรยากาศเชิงจริยธรรม	-	-	-	-	-	-	✓	-	-	✓	-	✓	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3	12
14. ความกล้าหาญ	✓	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2	8
15. การจูงใจ	-	-	-	✓	-	✓	-	-	-	✓	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3	12
16. การเสริมพลังอำนาจ	-	-	-	-	-	-	-	✓	-	-	✓	-	-	-	-	✓	-	-	-	-	-	✓	-	✓	-	5	20	
17. การพัฒนา	-	-	-	-	✓	-	-	-	-	-	✓	-	-	-	-	✓	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3	12
18. การสื่อสารเชิงจริยธรรม	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	4

ตารางที่ 1 (ต่อ)

องค์ประกอบ	แหล่งอ้างอิง																										
	London (1999)	Sharma (2002)	Fullan (2003)	Hester (2003)	Cabral-Maly and Hardy (2004)	Grace (2004)	Starratt (2004)	Kenneth (2005)	National Centre for Ethics HC.(2005)	Brown (2007)	Dawn (2007)	Karaköse (2007)	Berghofer (2008)	Catian (2008)	Wayne State College (2008)	Henry (2009)	Josephson Institute of Ethics (2009)	Mowbray (2009)	Ponnu and Tennakoon (2009)	Zinsmeister (2009)	Mihelič et al. (2010)	Kanokorn et al. (2013)	สุเทพ ปาดสาร (2555)	สุชาติสินี เหมนญาติ (2554)	ปัทมา แคนยุกต์ (2554)	รวม	สรุป
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	25	%
19. คำนึงถึงสังคม	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	-	-	-	-	-	-	-	1	4
20. การมีคุณธรรม	-	✓	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	-	2	8
21. การพัฒนาบุคลากร	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	4
22. ความฉลาดทางอารมณ์	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	4
23. เป็นผู้มีการมองในแง่ดี	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	-	-	-	-	-	1	4
24. การสร้างค่านิยม	-	-	-	-	✓	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	4
25. ความผูกพันต่อองค์กร	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	-	1	4
26. การสะท้อนคิด	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	-	1	4
27. ความซื่อสัตย์	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	✓	2	8

จากตารางที่ 1 ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical leadership) พบว่ามี 27 องค์ประกอบ แต่การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เลือกองค์ประกอบที่มีความดีในระดับสูง (ตั้งแต่ 50 เปอร์เซนต์ขึ้นไป) ได้องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม เพื่อเป็นกรอบแนวคิดเพื่อการวิจัย (Conceptual framework) จำนวน 5 องค์ประกอบ ได้แก่

องค์ประกอบที่ 1 ความไว้วางใจ (Trust)

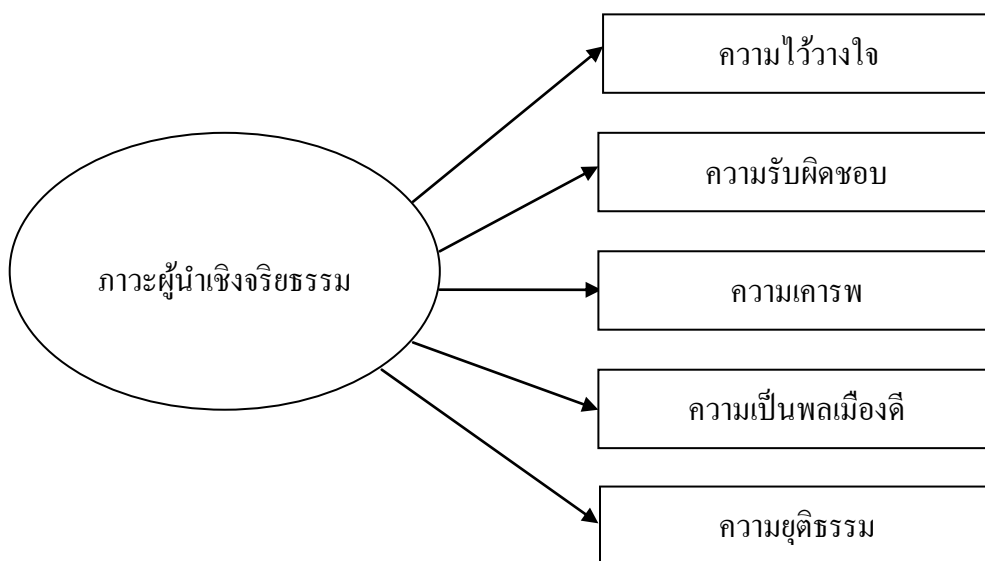
องค์ประกอบที่ 2 ความรับผิดชอบ (Responsibility)

องค์ประกอบที่ 3 ความเคารพ (Respect)

องค์ประกอบที่ 4 ความเป็นพลเมืองดี (Citizenship)

องค์ประกอบที่ 5 ความยุติธรรม (Fairness)

จากองค์ประกอบหลักข้างต้นสามารถสร้างตัวโมเดลการวัดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมได้ ดังแสดงในภาพที่ 3



ภาพที่ 3 โมเดลการวัดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical leadership)

จากภาพที่ 3 แสดงโมเดลการวัดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมที่ได้จากการสังเคราะห์ ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งประกอบด้วย องค์ประกอบที่ 1) ความไว้วางใจ (Trust) 2) ความรับผิดชอบ (Responsibility) 3) ความเคารพ (Respect) 4) ความเป็นพลเมืองดี (Citizenship) 5) ความยุติธรรม (Fairness)

### องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม

จากองค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยได้นำเอาแต่ละองค์ประกอบหลักมาสังเคราะห์เพื่อกำหนดองค์ประกอบย่อย (Secondary factors) ของแต่ละองค์ประกอบหลักได้ดังนี้

#### องค์ประกอบและนิยามเชิงปฏิบัติการ ด้านความไว้วางใจ (trust)

Sharma (2002) กล่าวว่า ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ในเรื่องความไว้วางใจ พฤติกรรมของการปฏิบัตินั้นจะสะท้อนถึงเรื่องดังต่อไปนี้ ได้แก่ 1) สะท้อนถึงเรื่องความซื่อสัตย์ (Honesty) เช่น การสื่อสารอย่างมีความหมาย 2) สะท้อนถึงเรื่องความซื่อตรง (Integrity) เช่น เขาจะต้องยอมรับสิ่งที่วิพากษ์วิจารณ์ด้วยการนำไปประเมินตนเอง

Hester (2003, pp. 15-16) กล่าวว่า องค์การทางการศึกษาจะต้องได้รับความไว้วางใจจากผู้เกี่ยวข้องคือ นักเรียน และผู้ปกครอง การได้รับความไว้วางใจในองค์กร สิ่งแรกที่จะต้องทำให้เกิดขึ้นคือ 1) ผู้นำองค์กรจะต้องมีความซื่อตรง จริงใจในการที่จะพัฒนาองค์กร 2) ผู้นำองค์กรจะต้องมีความจงรักภักดีต่อลูกค้ำ 3) ผู้นำองค์กรจะต้องสื่อสารอย่างชัดเจน อย่างเปิดเผยโปร่งใส อย่างซื่อสัตย์จริงใจกับพนักงาน นักเรียนและชุมชน 4) ผู้นำองค์กรจะต้องเคารพและให้เกียรติตนเองไม่ทำในสิ่งที่จะทำให้เสื่อมเสีย 5) จะต้องสร้างความสามารถในการนำองค์กรสำหรับตำแหน่งของตน

National Centre for Ethics in Health Care (2005, p. 54) กล่าวถึง ผู้มีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม จะต้องเป็นผู้มีความไว้วางใจ ลักษณะผู้ที่มีความไว้วางใจ ได้แก่ 1) เป็นผู้ซื่อสัตย์ ได้แก่ เป็นผู้ไม่คดโกง ไม่โกหกหลอกลวง สื่อสารได้อย่างชัดเจนในสิ่งคาดหวัง 2) ต้องเป็นคนเปิดเผยตรงไปตรงมา 3) จะต้องไม่ปฏิบัติในสิ่งที่ไม่ดีงาม 4) เป็นผู้รักษาสัญญา

Freeman and Stewart (2006, pp. 4-11) กล่าวว่า ผู้มีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมจะต้องเป็นผู้มีความไว้วางใจ ได้แก่ 1) มีการกระทำอย่างบริสุทธิ์ใจหรือการเป็นผู้มีลักษณะน่าเชื่อถือหรือรักษาสิ่งที่ตกลงหรือสัญญาไว้ 2) การเป็นแบบอย่างแก่ผู้อื่น 3) มองว่าค่านิยมด้านจริยธรรมของผู้นำเชิงจริยธรรมที่มีความไว้วางใจอาจหมายถึง ความจงรักภักดี และ 4) ความซื่อสัตย์

Dawn (2007) กล่าวถึงผู้มีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมจะต้องเป็นผู้มีความไว้วางใจ โดยการแสดงออกในลักษณะ 1) เป็นผู้มีความจงรักภักดีต่อองค์กร 2) จะทำงานทั้งหมดด้วยความซื่อตรง เพราะว่าเมื่อทำงานด้วยความมีจริยธรรมแล้วการกระทำดังกล่าวจะทำให้เกิดความไว้วางใจ เกิดความเคารพศรัทธาและจะปฏิบัติตาม

Klann (2007, pp. 164-165) กล่าวถึง ลักษณะพฤติกรรมของภาวะผู้นำที่ดีหรือผู้นำที่มีจริยธรรมจะต้องมีความไว้วางใจ ได้แก่ 1) การแสดงออกถึงการยอมรับเคารพตนเอง 2) มีความซื่อสัตย์ 3) มีความจงรักภักดี



Berghofer and Schwartz (2008) กล่าวถึง ลักษณะที่เป็นพื้นฐานของผู้นำเชิงจริยธรรม ในด้านความไว้วางใจ ประกอบด้วยพฤติกรรมกรรมการแสดงออก ดังต่อไปนี้ 1) เป็นคนซื่อสัตย์ ได้แก่ เป็นผู้เปิดเผยข้อมูลด้วยความเป็นจริง การปฏิบัติด้วยความซื่อสัตย์สุจริต เป็นผู้นำเชื่อถือไว้วางใจ 2) เป็นคนมีความซื่อตรง ได้แก่ เป็นผู้ยอมรับข้อผิดพลาดด้วยความเต็มใจ แก้ไขสิ่งที่ผิดพลาด ให้ใสสะอาดด้วยความรับผิดชอบ 3) การเป็นคนที่รักษาสัญญา ได้แก่ เป็นผู้รักษาคำมั่นสัญญา และความรับผิดชอบต่อสิ่งที่คนอื่นคาดหวัง เป็นผู้มีความจงรักภักดีอย่างแน่แท้ โดยไม่เสนอสิ่งของตอบแทน และเป็นผู้ให้อภัยด้วยความบริสุทธิ์ใจ

Catian (2008) กล่าวถึงภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมว่าต้องมี ความไว้วางใจ คือ 1) มีความซื่อตรง ได้แก่ รู้และเข้าใจในสิ่งที่เชื่อและรู้ว่าเป้าหมายที่ต้องการ คืออะไร มีความมั่นคง ไม่แปรเปลี่ยน รู้ว่าหลักการไหนที่จะต้องไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยว การเป็นตัวของตัวเองและมีความรู้สึก ผิดชอบชั่วดี 2) ต้องเป็นคนรักษาสัญญา ได้แก่ สามารถทนต่อสิ่งยั่วและแรงกดดันจากคนอื่น ที่จะทำให้เกิดสัญญาและไม่ละทิ้งหลักการของตนเพียงเพราะนึกถึงผลประโยชน์ที่จะได้

Wayne State College (2008, p. 12) กล่าวถึงภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมว่า จะต้องเป็นผู้ที่มีความไว้วางใจนั้นคือผู้นำเชิงจริยธรรมจะแสดงออก คือ 1) มีความซื่อตรง 2) ต้องมีความอดทน 3) เป็นผู้มีความเชื่อมั่นในการตัดสินใจของตนเอง 4) เป็นผู้ที่ให้เกียรติและเคารพตนเอง

Berghofer (2009) กล่าวถึง ผู้นำเชิงจริยธรรมจะปฏิบัติด้วยจิตวิญญาณของผู้ที่มีความซื่อสัตย์ เป็นผู้นำที่บริสุทธิ์ซึ่งมาจากผู้ได้รับคำสอนเรื่องคุณธรรมเป็นอย่างดีในจิตใจของผู้นำเชิงจริยธรรมจะเต็มไปด้วยความไว้วางใจ ซึ่งแสดงถึงการทำหน้าที่ 1) ด้วยความซื่อสัตย์ 2) ด้วยความจงรักภักดี 3) เป็นผู้มีความซื่อตรง ได้แก่ มีความแน่วแน่เด็ดเดี่ยว เขาจะไม่หลีกหนีข้อผิดพลาดหรือความล้มเหลวแต่เขาจะยอมรับความผิดพลาดนั้น

Henry (2009, pp. 44-51) กล่าวถึงผู้มีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมว่าต้องเป็นผู้ที่มีความไว้วางใจ ได้แก่ 1) เป็นความกล้าที่จะพิสูจน์ความเชื่อมั่นหรือการกระทำผิด 2) เป็นผู้มีความจงรักภักดี 3) มีการกระทำอย่างโปร่งใส 4) เป็นผู้มีความซื่อสัตย์ ซึ่งลักษณะดังกล่าวจะเป็นลักษณะของผู้นำที่ได้รับความไว้วางใจ

Josephson Institute of Ethics (2009) กล่าวว่าผู้มีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมจะต้องมีความไว้วางใจ ซึ่งผู้ที่มีความไว้วางใจจะมียุคประกอบดังนี้ 1) มีความซื่อสัตย์ 2) มีความซื่อตรง 3) เป็นผู้รักษาสัญญา 4) มีความจงรักภักดี

Mowbray (2009) กล่าวถึง ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ว่าต้องมีความไว้วางใจ ได้แก่ 1) มีความซื่อสัตย์ 2) เป็นผู้สามารถสื่อสารได้ชัดเจนตรงไปตรงมา 3) จะเป็นผู้มีความซื่อตรง 4) เป็นผู้รักษาสัญญา

Ponnu and Tennakoon (2009, pp. 21-30) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมจะต้องมี พฤติกรรมการปฏิบัติที่มีความสอดคล้องกันระหว่างการพูดและการปฏิบัติของผู้นำ ดังนั้นเขาจึงจะ เป็นผู้ได้รับความไว้วางใจ โดยเพื่อนร่วมงาน พฤติกรรมของผู้นำภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม จะมีผลดี ต่อความรับผิดชอบของพนักงานที่มีต่อองค์กร และความเชื่อถือในตัวผู้นำ ดังนั้นภาวะผู้นำ เชิงจริยธรรมดังกล่าวที่จะต้องแสดงออก ได้แก่ 1) แสดงถึงความเป็นเพื่อนที่ไว้วางใจได้ และ 2) แสดงถึงความจงรักภักดีของผู้ตาม

Kanokorn et al. (2013, p. 2087) ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ในประเทศไทย จะต้องมีความไว้วางใจ ได้แก่ 1) ความซื่อสัตย์ 2) ความซื่อตรง 3) ความจงรักภักดี 4) เชื่อถือได้ ไว้วางใจได้

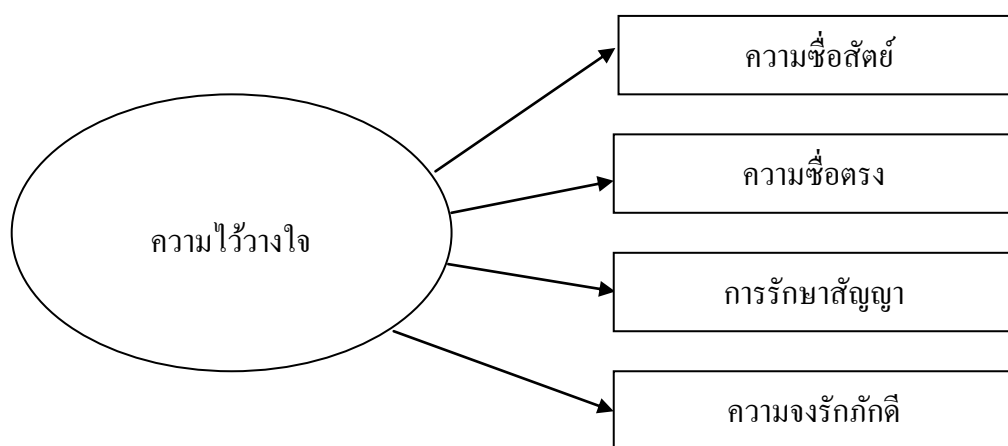
สุเทพ ปาลสาร (2555, หน้า 80) กล่าวถึง ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในด้านความไว้วางใจ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ ความซื่อสัตย์ ความซื่อตรง ความจงรักภักดี และการรักษา สัญญา

จากผลการศึกษาทฤษฎีและงานวิจัยเพื่อการสังเคราะห์กำหนดองค์ประกอบย่อย ของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ด้านความไว้วางใจ (Trust) จากทัศนะและจากผลการศึกษาวิจัย ของนักวิชาการ 16 แห่ง ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยได้นำมาสังเคราะห์เพื่อกำหนดเป็นกรอบแนวคิด เชิงทฤษฎี (Theoretical framework) และเป็นกรอบแนวคิดเพื่อการวิจัย (Conceptual framework) ตามลำดับ ดังแสดงในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 การตั้งกระทาะห้องค้ประกอบของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมด้านความไว้วางใจ

องค์ประกอบ	แหล่งอ้างอิง															รวม	สรุป	
	Sharma (2002)	Hester (2003)	National Centre for Ethics HC. (2005)	Freeman and Stewart (2006)	Dawn (2007)	Klann (2007)	Berghofer and Schwartz (2008)	Catian (2008)	Wayne State College (2008)	Berghofer (2009)	Henry (2009)	Josephson Institute of Ethics (2009)	Mowbray (2009)	Ponnu & Tennakoon (2009)	Kanokorn, Wallapha, and Ngang (2013)			คูเทพ ปาสาธา (2555)
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	16	%
1. ความซื่อสัตย์	✓	✓	✓	✓	-	✓	✓	-	-	✓	✓	✓	✓	-	✓	✓	12	92
2. ความซื่อตรง	✓	✓	-	-	✓	-	✓	✓	✓	✓	-	✓	✓	-	✓	✓	11	85
3. การรักษาสัญญา	-	✓	✓	✓	-	-	✓	✓	-	-	✓	✓	✓	-	✓	✓	10	77
4. ความจงรักภักดี	-	✓	-	✓	✓	-	✓	-	-	✓	✓	✓	-	✓	✓	✓	10	77
5. เปิดเผยตรงไปตรงมา	-	-	✓	-	-	-	-	-	-	-	✓	-	✓	-	-	-	3	23
6. การให้เกียรติและเคารพตนเอง	-	✓	✓	-	-	✓	-	-	✓	-	-	-	-	-	-	-	4	31
7. ต้องมีความอดทน	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	-	-	-	-	-	-	-	1	8
8. เป็นผู้มีความเชื่อมั่น	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	-	-	-	-	-	-	-	1	8
9. การเป็นแบบอย่างแก่ผู้อื่น	-	-	-	✓	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	8

จากตารางที่ 2 ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมด้านความไว้วางใจ (Trust) พบว่ามี 9 องค์ประกอบ แต่การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เลือกองค์ประกอบที่มีความถี่ในระดับสูง (ตั้งแต่ 50 เปอร์เซ็นต์ขึ้นไป) ได้องค์ประกอบของความไว้วางใจ เพื่อเป็นกรอบแนวคิดเพื่อการวิจัย (Conceptual framework) จำนวน 4 องค์ประกอบ ได้แก่ ความซื่อสัตย์ (Honesty) ความซื่อตรง (Integrity) การรักษาสัญญา (Keep-promise) และความจงรักภักดี (Loyalty) ดังภาพที่ 4



ภาพที่ 4 โมเดลการวัดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมด้านความไว้วางใจ (Trust)

#### นิยามเชิงปฏิบัติการ และตัวบ่งชี้ความซื่อสัตย์

ปาริฉัตร สินธุวงศ์ (2553) ความซื่อสัตย์ หมายถึง การปฏิบัติตน ทางกาย วาจา จิตใจ ที่ตรงไปตรงมา ไม่แสดงความคดโกงไม่หลอกลวง ไม่เอาเปรียบผู้อื่น ลั่นวาจาว่าจะทำงานสิ่งใด ก็ต้องทำให้สำเร็จเป็นอย่างดี ไม่กลับกลอกมีความจริงใจต่อทุกคน จนเป็นที่ไว้วางใจของคนทุกคน

สำนักงานปลัดกระทรวงวัฒนธรรม (2553) กล่าวว่า ความซื่อสัตย์ คือ ประพฤติตรง ไม่เอินเอียงไม่มีเล่ห์เหลี่ยมมีความจริงใจ ปลอดจากความรู้อีโหน่อีเหน่หรืออคติ ผู้มีความซื่อสัตย์คือ ผู้ที่มีความประพฤติตรงทั้งต่อหน้าที่ ต่อวิชาชีพ ตรงต่อเวลา ไม่ใช่เล่ห์กล คดโกงทั้งทางตรงและทางอ้อม รับผิดชอบต่อตนเองและปฏิบัติอย่างเต็มที่ถูกต้อง

ราชบัณฑิตยสถาน (2556, หน้า 402) ให้นิยาม คำว่า “ซื่อสัตย์” ว่า หมายถึง ประพฤติตรง และจริงใจ, ไม่คิดคดทรยศ, ไม่คดโกงและไม่หลอกลวง

National Centre for Ethics in Health Care (2005, p. 54) กล่าวถึง ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมว่าจะต้องเป็นผู้ซื่อสัตย์ ได้แก่ เป็นผู้ไม่คดโกง ไม่โกหกหลอกลวง สื่อสารได้อย่างชัดเจนในสิ่งคาดหวัง ต้องเป็นคนเปิดเผย การไม่ปฏิบัติในสิ่งที่ชั่วร้าย

Karaköse (2007, pp. 464-465, 472) ได้กล่าวถึง การปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์ หรือประพฤติปฏิบัติด้วยความซื่อสัตย์ ได้แก่ ไม่หาผลประโยชน์ทางการเมือง ไม่หาผลประโยชน์ทางศาสนา ไม่หาผลประโยชน์ทางการเงิน ไม่มีนิสัยหรือความประพฤติในด้านลบ พูดความจริง ตลอดเวลา ตัดสินใจร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

Klann (2007, p. 166) กล่าวถึง ความซื่อสัตย์ ได้แก่ การปฏิบัติและส่งเสริมการสื่อสาร อย่างเปิดเผย การพูดแต่สิ่งที่ดีมีประโยชน์ การเขียนแต่สิ่งที่ดี ๆ ละเว้นการสื่อสารด้วยคำพูดที่ไม่ดี การสื่อสารวิสัยทัศน์ในทางที่เป็นบวก การเป็นผู้ฟังที่ดี การสื่อสารด้วยทีมที่เข้มแข็ง การสื่อสาร โดยตระหนักถึง ความแตกต่างทางวัฒนธรรม

Berghofer and Schwartz (2008) กล่าวถึง ลักษณะที่เป็นพื้นฐานของผู้นำเชิงจริยธรรม ในด้านความซื่อสัตย์ ได้แก่ เป็นผู้เปิดเผยข้อมูลด้วยความเป็นจริง การปฏิบัติด้วยความซื่อสัตย์สุจริต เป็นผู้นำเชื่อถือไว้วางใจ

Josephson Institute of Ethics (2009) กล่าวว่า ความซื่อสัตย์ เป็นเรื่องเกี่ยวกับการสื่อสาร และความประพฤติ 1) การเปิดเผยความจริง การเปิดเผยความจริง คือ การนำเสนอข้อเท็จจริง ที่ดีที่สุดที่มี 2) ความจริงใจ ความจริงใจคือความไม่เสแสร้งการอยู่โดยปราศจากกลโกงหรือ การตีสองหน้า 3) ความตรงไปตรงมา ความซื่อสัตย์อาจแสดงออกอย่างตรงไปตรงมาอย่างเปิดเผย และไม่อ้อมค้อม และความจริงใจที่จะให้ข้อมูลกับบุคคลอื่นที่จำเป็นต้องรู้ 4) ความซื่อสัตย์ ในความประพฤติ คือการปฏิบัติตามกฎ กฎหมาย ระเบียบ ปราศจากกรขโมย การคดโกง การดื้อดัน การกลบเกลื่อนคำพูด และการใช้กลอุบายอื่น ๆ

Mowbray (2009) กล่าวถึงความซื่อสัตย์ว่า มีความโปร่งใส มีความซื่อตรง เชื่อถือได้ไว้วางใจได้ เป็นผู้สามารถสื่อสารได้ชัดเจน คือ ความสามารถในการสร้างความเข้าใจ ความสามารถ ติดต่อสื่อสารกับบุคคลในทุกหนทุกแห่งถึงความเป็นไปได้ ความสามารถในการทำความเข้าใจ ในเรื่องที่มีการติดต่อสื่อสาร

สุเทพ ปาลสาร (2555, หน้า 83) กล่าวถึงความซื่อสัตย์ว่าหมายถึง พฤติกรรมการแสดงออก ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ประพฤติปฏิบัติอย่างตรงไปตรงมา ไม่คดโกง ไม่หลอกลวง เปิดเผยและ โปร่งใสในการปฏิบัติทั้งต่อองค์กรและผู้อื่น ตรงต่อเวลา รักษาคำพูด มีการปฏิบัติและส่งเสริม การทำความดีอย่างเปิดเผยและเป็นประโยชน์

ดังนั้นผู้วิจัยสรุปได้ว่า “ความซื่อสัตย์” หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหาร สถานศึกษาที่ไม่เป็นคนคดโกงหลอกลวง มีความจริงใจให้กับผู้อื่น มีความโปร่งใสในการปฏิบัติงาน ปฏิบัติต่อผู้อื่นอย่างตรงไปตรงมา และเปิดเผยข้อมูลที่เป็นจริง

### นิยามเชิงปฏิบัติการ และตัวบ่งชี้ความซื่อตรง

Sharma (2002) กล่าวว่า ความซื่อตรง (Integrity) เช่น จะต้องยอมรับสิ่งที่วิพากษ์วิจารณ์ ด้วยการนำไปประเมินตนเองและจะต้องมีความชัดเจน เกี่ยวกับเป้าหมายและคุณค่าที่เกี่ยวกับบุคคล

Fullan (2003) กล่าวถึงภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในบทที่ 5 ซึ่งสรุปโดยผู้วิจัยได้ว่า จะต้องเป็นผู้มีความซื่อตรง คือ ผู้บริหารจะต้องกล้าที่จะยอมรับข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นจะต้องให้และยอมรับการสะท้อนกลับสำหรับแนวทางการพัฒนาให้ดีขึ้น

Cabral-Maly and Hardy (2004, pp. 1-5) กล่าวถึง ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมว่าต้องเป็นผู้มีความไว้วางใจ โดยอธิบายว่า ถ้าคุณเป็นคนไม่เที่ยงธรรมหรือชอบทำอะไรในทางลัดนั้น หมายถึง สิ่งที่คุณคาดหวังไว้ คือ ลูกน้องจะร้องเรียนและจะมองว่าคุณตัดสินใจไม่อยู่บนพื้นฐานของความซื่อตรง

Starratt (2004) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในบทที่ 4 โดยผู้วิจัยสรุปได้ว่า ต้องเป็นผู้มีความซื่อตรงในการกระทำเพื่อการเรียนรู้ เป็นผู้กล้าที่จะยืนยันหรือพิสูจน์ความจริงยอมรับการวิพากษ์วิจารณ์

Dawn (2007) กล่าวถึง การมีความซื่อตรงว่า ก่อให้เกิดความเชื่อและศรัทธา คือ ผู้นำต้องเชื่อในตัวผู้นำและคนที่อยู่ด้วย การได้รับความไว้วางใจก่อให้เกิดผลในเชิงอำนาจของภาวะผู้นำ ผู้นำที่ฉลาด จะนำมาซึ่งความสามารถพิเศษที่หลากหลายในการทำงาน แต่นี้เป็นลักษณะพิเศษอย่างหนึ่ง คือ จะทำงานทั้งหมดด้วยความซื่อตรง เพราะว่า ความซื่อตรงของผู้นำเป็นจริยธรรมที่สำคัญ ทำให้เกิดความไว้วางใจ เกิดความเคารพและจะปฏิบัติตาม ซึ่งหมายถึง ผู้นำทำให้เกิดความเชื่อและศรัทธานั้นเอง

Karaköse (2007, pp. 465-472) ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมว่าความซื่อตรง ได้แก่ มีความจริงใจต่อพนักงานทุกคน สามารถประเมินตนเองและประพฤติตนอย่างกล้าหาญ

Berghofer and Schwartz (2008) กล่าวถึง คนมีความซื่อตรง ได้แก่ เป็นผู้ยอมรับข้อผิดพลาดด้วยความเต็มใจ แก้ไขสิ่งที่ผิดพลาดให้ใสสะอาดด้วยความรับผิดชอบ

Wayne State Colledge (2008, p. 19) กล่าวถึง ผู้มีความซื่อตรงว่าต้องมีลักษณะ ได้แก่ มีความแน่วแน่เด็ดเดี่ยว เชื่อว่าอะไรคือสิ่งที่สำคัญที่เป็นจริงที่จะเป็นแนวทางสำหรับพฤติกรรมผู้นำ ต้องมีความอดทน มีความเลื่อมใสศรัทธาในการตัดสินใจของตนเอง ภูมิใจในตนเองและการเคารพตนเอง

Berghofer (2009) กล่าวถึง ผู้นำเชิงจริยธรรมเป็นผู้มีความซื่อตรง ได้แก่ มีความแน่วแน่เด็ดเดี่ยว (Resolute) จะไม่หลีกเลี่ยงข้อผิดพลาดหรือความล้มเหลวแต่จะยอมรับความผิดพลาดนั้นด้วยความสุจริตใจ

Josephson Institute of Ethics (2009) อธิบายว่า ความซื่อตรง มาจากรากศัพท์ภาษาละติน ที่เหมือนกับคำว่า (Integer) หน่วยที่สมบูรณ์หรือจำนวนเต็ม บุคคลซึ่งมีความซื่อตรงจะไม่เกิดการแบ่งแยกและจะมีความสมบูรณ์ในตัวเหมือนกันกับจำนวนเต็มนั่นเอง นั่นหมายความว่าบุคคลที่มีจริยธรรมจะประพฤติตามความเชื่อทางจริยธรรมของตนเอง ไม่ใช่ตามใจตนเอง ปฏิบัติด้วยความคงเส้นคงวา ด้วยไม่มีความแตกต่างในวิธีการที่ได้ตัดสินใจในแต่ละสถานการณ์ หลักการหรือวิธีการนี้จะไม่เปลี่ยนแปลงไปไม่ว่าจะอยู่ที่บ้านหรือที่ทำงานหรือสาธารณะหรือแม้กระทั่งอยู่คนเดียว เนื่องจากว่ารู้ว่าตัวเองเป็นใครและค่านิยมของตนเองคืออะไร จะใช้เวลาส่วนหนึ่งสำหรับการสะท้อนตัวเอง เช่น ประเมินว่าอะไรเป็นสิ่งที่จำเป็น เป็นสิ่งที่สำคัญ การที่จะตัดสินใจว่าอะไรเป็นสิ่งที่จำเป็นในแต่ละวัน จะไม่มีการสิ้นสุดเลยสำหรับผู้มีแนวทางของการดำเนินชีวิตที่มีคุณธรรม จะอยู่ในกติกา อยู่ในการควบคุม อาจจะมีสุขภาพหรือแม้แต่มีเสน่ห์ แต่ไม่เคยที่จะหลอกลวง ไม่เคยลดคุณค่าของตัวเองด้วยพฤติกรรมประจบสอพลอ คนที่ไม่มีความซื่อตรงอาจจะถูกเรียกว่า คนเสแสร้ง หรือ คนสองหน้า

Mowbray (2009) กล่าวถึง ผู้นำที่มีความซื่อตรง ได้แก่ เป็นผู้กระตุนและประเมินผลสะท้อนขององค์กร กระตุนให้เกิดความโปร่งใส มีความเชื่อมั่นหรือความเที่ยงตรง ได้แก่ สามารถปฏิบัติในสิ่งที่พูดหรือทำตามสัญญา ความสามารถในการสร้างสัมพันธ์แบบเปิด ความสามารถในการเจรจาต่อรองถึงความสำเร็จของผลลัพธ์ที่ต้องการ โดยการสร้างประสานสัมพันธ์การแบ่งปันความสามารถที่จะแบ่งปันแนวความคิด ความสามารถในการคิดของตนเองกับผู้อื่น

มหาวิทยาลัยนอร์ท-เชียงใหม่ (2553) ให้ความหมายว่า ซื่อตรง หมายถึง ความมีจิตใจที่สะอาด มีน้ำใสใจจริง มีความจริงใจ จริงจัง เป็นผู้ที่มีความซื่อสัตย์ต่อตนเองและผู้อื่น เป็นผู้ที่มิสัจจะ รักษาคำพูด การรักษาเวลาในทุกโอกาส มีความมั่นคง สุจริต โปร่งใสในวิชาชีพ ในการดำเนินชีวิต ไม่เอาเปรียบหรือเบียดเบียนผู้อื่น ไม่แสวงหาประโยชน์ส่วนตนบนความทุกข์ยากเดือดร้อนของผู้อื่น ไม่ใช่เล่นเหลี่ยม กลโกงในการกระทำใด ๆ ไม่ใช่โอกาสช่องทางทั้งทางกฎหมายและทางวิชาชีพ เพื่อเอาเปรียบและแสวงหาประโยชน์จากโอกาสดังกล่าว ไม่เห็นแก่อำภิสสินจ้างรางวัล เป็นผู้ที่ทรงไว้ซึ่งจรรยาบรรณในวิชาชีพแห่งตน ไม่มีประวัติค้างพร้อย เป็นที่ยอมรับและเชื่อถือของผู้อื่นและสังคมทั่วไป

เชลงศักดิ์ เชาว์ระวัน (2553) ให้ความหมายของ ความซื่อตรง หมายถึง การที่ทรงซื่อตรงในฐานะที่เป็นผู้ปกครอง ดำรงอยู่ในสัตย์สุจริต ซื่อตรงต่อมิตรประเทศและอาณาประชาราษฎร์ ดำเนินชีวิตและปฏิบัติภารกิจ หน้าที่การงานต่าง ๆ ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ไม่คิดคดโกงหรือหลอกลวงผู้อื่น เพราะถ้าทุกคน เอาเปรียบหรือ โกงกิน นอกจากจะทำให้หน่วยงานเราไม่เป็นที่

น่าเชื่อถือของผู้เกี่ยวข้องแล้ว ในระยะยาวอาจทำให้หน่วยงานเราไม่สามารถดำรงอยู่ได้ ผู้ที่เดือดร้อนก็คือเรา แม้เราจะได้ทรัพย์สินมากมาย แต่เงินที่ได้มาก็จะเป็นสิ่งอับมงคลที่ทำให้เราไม่เจริญก้าวหน้าถึงแม้คนอื่นจะไม่ว่าตัวเราย่อมรู้อยู่แก่ใจและไม่มีวันจะมีความสุขกายสบายใจ เพราะกลัวคนอื่นจะมารู้ความลับตลอดเวลา ผู้ที่ประพุดิตินด้วยความซื่อตรง แม้ไม่ร่ำรวยเงินทอง แต่จะมั่งคั่งด้วยมิตรที่จริงใจ ตายก็ตายตาหลับ ลูกหลานก็ภาคภูมิใจ เพราะไม่ต้องแบกรับความอับอายที่มีบรรพบุรุษได้สร้างไว้

อมรรัตน์ เทพกำปนาท (2553) ให้ความหมายความซื่อตรง หมายถึง ความประพฤติตรงไม่เอนเอียงไม่คดโกง

ราชบัณฑิตสถาน (2556, หน้า 402) ให้ความหมายของคำว่า “ซื่อตรง” ว่า หมายถึง ประพฤติตรงไม่เอนเอียง เช่น ซื่อตรงต่อหน้าที่, ไม่คดโกง เช่น เขาเป็นคนซื่อตรง

ดังนั้นผู้วิจัยสรุปได้ว่า “ความซื่อตรง” หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษา ที่มีการแสดงออกในลักษณะไม่เป็นคนประจบสอพลอ มีการปฏิบัติต่อผู้อื่นอย่างคงเส้นคงวาและเสมอต้นเสมอปลาย ทั้งนี้การประพฤติปฏิบัตินั้นจะคำนึงถึงค่านิยม ความเชื่อและจริยธรรมที่เป็นที่ยอมรับของสังคมและที่สำคัญต้องหมั่นทบทวนและประเมินตนเองอยู่เสมอ

#### นิยามเชิงปฏิบัติการ และตัวบ่งชี้ การรักษาสัญญา

National Centre for Ethics in Health Care (2005, p. 59) กล่าวถึงลักษณะของผู้ที่มีความน่าเชื่อถือว่าจะต้องเป็นผู้ที่มีความรักษาสัญญา ซึ่งถือว่าเป็นสิ่งสำคัญมากสำหรับผู้บริหารจริยธรรม

Ellis (2006, pp. 1-7) กล่าวถึงวิธีการรักษาสัญญานั้นสามารถทำได้ ดังนี้ 1) ทำสัญญาที่สามารถทำได้จริง สัญญาที่เป็นจริงคือสัญญาที่มีเหตุผลที่จะทำให้เกิดผลสำเร็จได้ 2) การพิจารณาในรายละเอียดของสัญญาให้ชัดเจนว่าเราผิดสัญญาจริงหรือไม่ 3) พิจารณาเงื่อนไขที่เป็นไปได้ 4) พิจารณาว่าสัญญานั้นจะกีดขวางหรือเป็นสัญญาที่ทำลายตนเองหรือไม่ 5) เป็นสัญญาที่ดีสำหรับตนเอง คือ เมื่อผิดสัญญาแล้วไม่ทำให้เกิดความล้มเหลวหรือผลไม่ดีต่อตนเอง 6) เมื่อผิดสัญญาจะเป็นผลดีสำหรับคนอื่น 7) การพิจารณาถึงผลที่เกิดขึ้นจากสัญญา 8) บันทึกแผนงานหรือรายละเอียดไว้ว่าจะทำอะไรบ้างที่ได้สัญญาไว้ เป็นต้น

Sihera (2007) เขียนบทความเรื่องความสำคัญของการรักษาสัญญาโดยอธิบายความสำคัญหรือคุณค่าของสัญญาว่า หลายคนยอมรับว่าการที่เป็นคนผิดสัญญาเป็นสิ่งที่เลวร้ายที่สุดของชีวิต เราจะต้องให้ความสำคัญเมื่อเราได้สัญญากับใครและเราไม่ได้รับรักษาสัญญานั้นแต่อย่างไรก็ตามเมื่อมีการละเมิดหรือไม่รักษาสัญญา มีสามสิ่งที่จะแนะนำให้ได้แก่ 1) จำไว้ว่าเมื่อสัญญากับใครไว้แล้วทำไม่ได้แสดงว่าสิ่งที่สัญญาไว้จะไม่มีคุณค่าหรือประโยชน์สำหรับคนอื่น



2) พึงจำไว้ว่า การสัญญาเพื่อให้เกิดความพึงพอใจในคนหมู่มากในเวลาหนึ่งซึ่งเกิดจากการกดดันหรือบีบบังคับ จะทำให้เกิดความไม่สบายใจหรือเกิดปัญหาตามมา 3) พึงจำไว้ว่าสัญญาที่ไม่ชัดเจนตัวสัญญาหรือในรายละเอียดจะต้องไม่ให้ความสำคัญที่จะเก็บรักษาไว้

Berghofer and Schwartz (2008) กล่าวถึง ลักษณะที่เป็นพื้นฐานของคนที่มีความซื่อตรงว่าเป็นผู้รักษาคำมั่นสัญญา และความรับผิดชอบและทำในสิ่งที่คนอื่นคาดหวัง

Habib (2008) กล่าวว่า ในทัศนะของนักทฤษฎีด้านจริยธรรม คำว่า สัญญา เป็นสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่ง การปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบอย่างมีคุณธรรม เป็นการอธิบายว่า ได้ว่ากระทำตามทฤษฎีคุณธรรมได้อย่างสมบูรณ์ นอกจากนี้ นักทฤษฎีด้านจริยธรรม ยังกล่าวว่า หัวใจสำคัญของการทำงาน คือ การอธิบายถึงภาระหน้าที่ ที่ได้สัญญาว่าจะทำอะไรคือสิ่งที่เราพึงจะทำ และได้กระทำหรือยัง นอกจากนี้ได้อธิบายว่า สัญญาเป็นการทำขึ้นด้วยความสมัครใจและด้วยเจตนา เราจะไม่ทำสัญญาขึ้นโดยไม่ได้ระมัดระวังอย่างรอบคอบ เพราะสัญญาบางครั้งทำให้เกิดปัญหาแต่เราต้องเป็นผู้รักษาสัญญา ว่าเมื่อเราสัญญาแล้วเราก็จะต้องทำตามสัญญาไว้

Organize IT (2008) เขียนบทความเกี่ยวกับการรักษาสัญญาว่าผู้นำที่รักษาสัญญาจะได้รับความไว้วางใจ และที่ชัดเจนจะเกิดความสัมพันธ์ที่ดีในกลุ่มเพื่อนร่วมงาน แต่ก็มีบุคคลที่ไม่รักษาสัญญาหรือเพิกเฉยกับสัญญาที่ทำไว้ นี้คือ 3 ขั้นตอนที่สำคัญในการรักษาสัญญา ได้แก่ 1) สัญญาแต่สิ่งที่จะปฏิบัติได้จริง 2) ไม่รับปากใครง่าย ๆ การรับปากว่าจะทำอะไรเพียงเล็กน้อยกับใครแล้วทำไม่ได้นั้นหมายความว่าจะทำให้ความไว้วางใจที่มีอยู่ลดลง การจะรับปากใครแล้วต้องรับผิดชอบในสิ่งที่ได้รับปากไว้ 3) ทำในสิ่งที่ได้สัญญากันไว้ เมื่อไหร่ที่ได้สัญญาไว้แล้วละเมิดสัญญาหรือไม่ปฏิบัติตามสัญญา โดยเฉพาะการทำธุรกิจกับลูกค้าจะทำให้เกิดผลเสียหายตามมาและขาดความไว้วางใจในธุรกิจ

Josephson Institute of Ethics (2009) อธิบายว่า คนที่รักษาสัญญาจะทำให้เกิดความน่าเชื่อถือ คนที่น่าเชื่อถือคือคนที่รักษาสัญญา ซึ่งเมื่อเราสัญญาหรือให้คำมั่นกับคนอื่น การรักษาคำสัญญาเป็นสิ่งที่สำคัญของความเป็นผู้นำเชื่อถือ เช่น 1) หลีกเลี่ยงการแก้ตัวอย่างไม่สมเหตุสมผล การอธิบายถึงคำสัญญาของคุณอย่างเที่ยงตรงตรงไปตรงมาและสมเหตุสมผล ไม่พยายามหาเหตุผลมาเพื่อปฏิเสธความจริง 2) หลีกเลี่ยงการให้คำมั่นสัญญาที่เป็นไปไม่ได้หรือไร้สาระ ทั้งหมดที่เราสามารถสัญญาคือสิ่งที่เราต้องทำให้ดีที่สุด 3) หลีกเลี่ยงการให้คำมั่นสัญญาที่ไม่ชัดเจนคลุมเครือ ต้องมั่นใจว่าเมื่อให้คำสัญญาคนอื่น ๆ นั้นได้เข้าใจในสิ่งที่ให้คำมั่นสัญญานั้นว่าจะต้องทำตามสัญญาไว้

ราชบัณฑิตยสถาน (2556, หน้า 1202-1203) ให้ความหมาย สัญญาว่า หมายถึง ข้อตกลงระหว่างบุคคล 2 ฝ่ายหรือหลายฝ่ายว่าจะกระทำการหรืองดเว้นกระทำการอย่างใดอย่างหนึ่ง

ข้อตกลงกัน คำมั่น เช่น เขาให้สัญญาว่าจะมาหาพรุ่งนี้ ให้คำมั่น รับปาก ทำความตกลงกัน เช่น แม่สัญญากับลูกว่าถ้าสอบได้ที่ 1 จะให้รางวัล

สุเทพ ปาลสาร (2555, หน้า 88) “การรักษาสัญญา” หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่ปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยความเท่าเทียมกัน ไม่พยายามหาเหตุผลแก้ตัว ไม่เลือกปฏิบัติและไม่ให้สัญญาที่เป็นไปไม่ได้และไม่ชัดเจน

ดังนั้นผู้วิจัยสรุปได้ว่า “การรักษาสัญญา” หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่ปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยความเท่าเทียมกันและไม่เลือกปฏิบัติ ต้องรักษาคำพูดและรับผิดชอบในสิ่งที่ได้รับปากไว้ นอกจากนี้ยังต้องหลีกเลี่ยงการให้คำสัญญาที่เป็นไปไม่ได้ที่ไม่ชัดเจน และการแก้ตัวอย่างไม่สมเหตุสมผล

### นิยามเชิงปฏิบัติการ และตัวบ่งชี้ความจงรักภักดี

Josephson Institute of Ethics (2009) กล่าวถึง ความจงรักภักดี (Loyalty) ว่าเป็นสิ่งที่เต็มไปด้วยการสร้างความสัมพันธ์ ความจงรักภักดีหรือความสวามิภักดิ์ ความซื่อตรงและการอุทิศตัวหรือความศรัทธา ความจงรักภักดีเป็นความรับผิดชอบที่จะกระตุ้นส่งเสริม เอาใจใส่และเป็นความสนใจของคนอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ทั้งความจงรักภักดีต่อองค์กร หรือความจงรักภักดีที่เกิดจากความผูกพันที่เป็นเฉพาะเจาะจง การให้ความสำคัญกับความจงรักภักดีที่มาก่อน การเก็บข้อมูลที่เป็นความลับ ความจงรักภักดีต้องการให้เรารักษาคำพูดที่เป็นความลับเมื่อการรักษาความลับผิดกฎหมาย หรือคุกคามคนอื่น ๆ อย่างไรก็ตาม เราอาจจะต้องรับผิดชอบกับสิ่งที่เปิดเผยออกไป การหลีกเลี่ยงความขัดแย้งในเรื่องผลประโยชน์ ลูกจ้างและผู้ให้บริการประชาชนมีหน้าที่ ที่จะทำการตัดสินใจอย่างมีอาชีพบนพื้นฐานที่จะได้รับคำยกย่องชมเชยและคุณความดี การถูกกีดขวางโดยการสร้างความขัดแย้งในเรื่องผลประโยชน์ส่วนตัว สุดท้ายพวกเขาจะรู้สึกว่าเป็นหนี้บุญคุณต่อสังคมโดยรวม

ชะริณฮา หล้าสุวรรณ (2545 อ้างถึงใน นางเยาว์ ป้าพูล, 2551) ได้กล่าวถึงความจงรักภักดีต่อองค์กร (Loyalty in organization) สรุปโดยผู้วิจัยได้ว่า การที่พนักงานเต็มใจที่จะอุทิศตัวและเสียสละอย่างมากต่อองค์กร มีความผูกพัน มีความรู้สึกเป็นเจ้าของ มีความต้องการอย่างแรงกล้าที่จะเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีความเอาใจใส่ ภูมิใจและสนับสนุนองค์กร ต่อสู้ป้องกันองค์กรจากผู้ต่อต้าน เต็มใจปฏิบัติตามแนวทางขององค์กรอย่างซื่อสัตย์ ตระหนักถึงด้านดีขององค์กร มีความปรารถนาและตั้งใจจะปฏิบัติงานกับองค์กรต่อไป ทั้งนี้เนื่องมาจากพนักงานมีความจงรักภักดีต่อองค์กรนั่นเอง

ธีระศักดิ์ กำบรรณารักษ์ (2553) กล่าวถึง ความภักดีต่อองค์กร คือ ความจงรัก ความซื่อสัตย์ ความเลื่อมใส ความผูกพัน ไม่ทอดทิ้งองค์กรเมื่อองค์กร ประสบกับภัยพิบัติ ทุ่มทศความรู้

ความสามารถ เพื่อสร้างสรรค์องค์กรให้เข้มแข็งและก้าวหน้า ทั้งนี้มีแนวทางการสร้างความภักดีต่อองค์กร ได้แก่ 1) จิตสำนึกรักองค์กร 2) การเป็นพนักงานที่ดีขององค์กร 3) การสร้างความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียว 4) การสร้างความสำเร็จในการทำงาน 5) ขั้นตอนการทำงานเป็นทีม 6) การพัฒนาเชาวน์ จิตวิญญาณ และยังคงกล่าวถึง ประโยชน์ของความภักดีต่อองค์กร ประกอบด้วย 1) ทำให้องค์กรมีความเจริญก้าวหน้า 2) พนักงานถือเป็นทรัพย์สิน 3) แข่งขันชนะคู่แข่ง 4) ประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูง 5) การขาดงาน การลาออกต่ำ 6) ความพอใจในการทำงานสูง โดยความภักดีต่อองค์กรเป็นหนึ่งในบทบาทหน้าที่ของพนักงานทุกคน ในขณะที่ปัญหาการทำงานนั้น เพราะพนักงานมักรู้แต่สิทธิของตน แต่ไม่รู้สิทธิขององค์กร และพนักงานรู้แต่หน้าที่ขององค์กรที่ปฏิบัติต่อตนเอง แต่พนักงานไม่รู้ว่าตนเองมีหน้าที่ต่อองค์กรอย่างไร พฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรคือ 1) ช่วยเหลือ 2) คำนึงถึงผู้อื่น 3) อุดหนุนอดกลั้น 4) ร่วมมือ 5) สำนึกในหน้าที่

ราชบัณฑิตยสถาน (2556, หน้า 297) ให้ความหมายของ “จงรักภักดี” ว่าหมายถึง  
 ผู้กตัญญูรักด้วยความเคารพนับถือหรือรู้คุณอย่างยิ่ง

ดังนั้นผู้วิจัยสรุปได้ว่า “ความจงรักภักดี” หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความใส่ใจในกิจกรรมของสถานศึกษาสำนึกในบทบาทหน้าที่ปฏิบัติงานด้วยความทุ่มเทและรับผิดชอบ รวมทั้งเอาใจใส่ดูแลปกป้องสถานศึกษาด้วยความตระหนักในบทบาทหน้าที่ของตนและด้วยความเต็มใจ

ตารางที่ 3 องค์ประกอบและนิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ของความไว้วางใจ

องค์ประกอบ	นิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้/ สาระหลักเพื่อการวัด
1. ความซื่อสัตย์	พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่ไม่เป็นคนคดโกงหลอกลวง มีความจริงใจให้กับผู้อื่น มีความโปร่งใสในการปฏิบัติงาน ปฏิบัติต่อผู้อื่นอย่างตรงไปตรงมา และเปิดเผยข้อมูลที่เป็นจริง	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ไม่เป็นคนคดโกงหลอกลวง</li> <li>2. มีความจริงใจให้กับผู้อื่น</li> <li>3. มีความโปร่งใสในการปฏิบัติงาน</li> <li>4. ปฏิบัติต่อผู้อื่นอย่างตรงไปตรงมา</li> <li>5. เปิดเผยข้อมูลที่เป็นจริง</li> </ol>
2. ความซื่อตรง	พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีการแสดงออกในลักษณะไม่เป็นคนประจบสอพลอ มีการปฏิบัติต่อผู้อื่นอย่างคงเส้นคงวาและเสมอต้นเสมอปลาย ทั้งนี้การประพฤติปฏิบัตินั้นจะคำนึงถึงค่านิยม ความเชื่อและจริยธรรมที่เป็นที่ยอมรับของสังคม และที่สำคัญต้องหมั่นทบทวนและประเมินตนเองอยู่เสมอ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ไม่เป็นคนประจบสอพลอ</li> <li>2. ปฏิบัติต่อผู้อื่นอย่างคงเส้นคงวาและเสมอต้นเสมอปลาย</li> <li>3. ประพฤติปฏิบัติตามค่านิยม ความเชื่อและจริยธรรมที่สังคมยอมรับ</li> <li>4. ทบทวนและประเมินตนเองอยู่เสมอ</li> </ol>
3. การรักษาสัญญา	พฤติกรรมแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่ปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยความเท่าเทียมกันและไม่เลือกปฏิบัติ ต้องรักษาคำพูดและรับผิดชอบในสิ่งที่ได้รับปากไว้ นอกจากนี้ยังต้องหลีกเลี่ยงการให้คำสัญญาที่เป็นไปไม่ได้ ที่ไม่ชัดเจน และการแก้ตัวอย่างไม่สมเหตุสมผล	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ปฏิบัติต่อผู้อื่นอย่างเท่าเทียมกันและไม่เลือกปฏิบัติ</li> <li>2. ต้องรักษาคำพูดและรับผิดชอบต่อสิ่งที่ได้รับปากไว้</li> <li>3. หลีกเลี่ยงการให้คำมั่นสัญญาที่เป็นไปไม่ได้</li> <li>4. หลีกเลี่ยงการให้คำมั่นสัญญาที่ไม่ชัดเจน</li> <li>5. หลีกเลี่ยงการแก้ตัวอย่างไม่สมเหตุสมผล</li> </ol>

## ตารางที่ 3 (ต่อ)

องค์ประกอบ	นิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้/ สาระหลักเพื่อการวัด
4. ความจงรักภักดี	พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความใส่ใจในกิจกรรมของสถานศึกษาสำนักในบทบาทหน้าที่ปฏิบัติงานด้วยความทุ่มเทและรับผิดชอบ รวมทั้งเอาใจใส่ดูแลปกป้องสถานศึกษาด้วยความตระหนักในบทบาทหน้าที่ของตนและด้วยความเต็มใจ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีความใส่ใจในกิจกรรมของสถานศึกษา</li> <li>2. สำนักในบทบาทหน้าที่และปฏิบัติงาน ด้วยความรับผิดชอบ</li> <li>3. ทุ่มเทเอาใจใส่ในบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของตนเอง</li> <li>4. พร้อมที่จะช่วยเหลือและปกป้องสถานศึกษา</li> <li>5. เต็มใจปฏิบัติงานทุกอย่างเพื่อสถานศึกษาโดยตระหนักว่าเป็นหน้าที่ของตน</li> </ol>

#### องค์ประกอบและนิยามเชิงปฏิบัติการ ด้านความรับผิดชอบ (responsibility)

Lashway (1996) กล่าวว่า ผู้บริหารเป็นคนของส่วนรวม ที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับ ความสนใจและค่านิยมที่หลากหลายของผู้เกี่ยวข้อง ดังนั้นผู้บริหารจะต้องมีความรับผิดชอบเชิงจริยธรรมซึ่งจะต้องแสดงออก ได้แก่ 1) มีความรับผิดชอบต่อภารกิจที่ได้รับมอบหมาย 2) มีความรับผิดชอบที่จะพัฒนาภารกิจนั้นให้ดีที่สุด และ 3) มีความอดทนไม่ย่อท้อในการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง

Rebore (2001, pp. 111-140) ได้กล่าวถึงมาตรฐานจริยธรรมของสมาคมผู้บริหารโรงเรียนอเมริกา ผู้วิจัยสรุปใจความได้ว่าในเรื่องของความรับผิดชอบผู้บริหารโรงเรียนจะต้องมีความรับผิดชอบ ดังนี้ 1) มีการปฏิบัติวิชาชีพด้วยความรับผิดชอบ 2) มีการปฏิบัติและตัดสินใจโดยคำนึงถึงคุณค่าพื้นฐานที่ดีสำหรับนักเรียน 3) มีการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือผลที่คาดหวัง 4) แสวงหาวิธีการปรับปรุงวิชาชีพด้วยกระบวนการวิจัยและ 5) มีความอดทน มุ่งมั่นและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

Sharma (2002) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมจะต้องมีความรับผิดชอบ โดยเฉพาะในเรื่องของการตรวจสอบจะต้อง 1) สามารถให้ตรวจสอบได้และมีการยอมรับต่อข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น

มากกว่าผลึกความรับผิดชอบให้กับคนอื่นหรือสภาพแวดล้อม 2) การมีความอดทนอดกลั้น และการยับยั้งชั่งใจในผลประโยชน์ด้วยการคำนึงถึงความสงบเรียบร้อยของส่วนรวม

Cabral-Maly and Hardy (2004, pp. 1-5) กล่าวถึงผู้มีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมว่าจะต้องมีความรับผิดชอบ ลักษณะที่จะต้องแสดงออกนั้นประกอบด้วย 1) การสร้างสรรค์ความรู้และการเรียนรู้และการพัฒนาองค์กรถือว่าเป็นสิ่งสำคัญ และ 2) การมีพันธะความรับผิดชอบถือเป็นสิ่งที่สำคัญสูงสุดของผู้นำ

Starratt (2004) ได้กล่าวถึงผู้มีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในเรื่องความรับผิดชอบ ผู้วิจัยกล่าวโดยสรุปได้ว่า ผู้บริหาร โรงเรียนจะต้องมีความรับผิดชอบต่อภาวะความเป็นอยู่ของมนุษย์ในฐานะผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหาร โรงเรียนจะต้องมีความมุ่งมั่นในการทำงานและเมื่อเกิดความขัดแย้งในเรื่องความรับผิดชอบผู้บริหาร โรงเรียนจะต้องมีความอดทนและสืบเสาะหาสาเหตุ เพื่อให้เกิดการปฏิบัติที่จะเป็นประโยชน์สำหรับนักเรียนมากที่สุด

National Centre for Ethics in Health Care (2005, pp. 18-20) กล่าวถึง หลักความรับผิดชอบต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมจะต้องมีความรับผิดชอบ เมื่อเผชิญหน้ากับการตัดสินใจในสถานการณ์ ผู้ที่มีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในเรื่องความรับผิดชอบ จะแสดงออกดังนี้ 1) จะใช้การประเมินทางเลือกอย่างหลากหลาย 2) จะคิดถึงผลกระทบในระยะสั้นและระยะยาว 3) จะต้องมีพันธะความรับผิดชอบต่อสิ่งที่จะเกิดขึ้นทั้งหมด ทั้งด้านความรับผิดชอบต่อวิชาชีพ ด้านการปรับปรุงการดูแลรักษา ซึ่งถือเป็นความรับผิดชอบที่จะต้องดำเนินการ

Berghofer (2008) กล่าวว่า ความรับผิดชอบเป็นภาระหน้าที่ที่มีความสัมพันธ์กับทั้งหมดหรือผู้นำที่มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่จะมีคุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมที่จะต้องแสดงออก ได้แก่ 1) เป็นผู้มีความอดทนต่อความยากลำบากหรือความขัดแย้ง และสิ่งที่จะทำให้เกิดความวิตกกังวล 2) ต้องสามารถดำรงชีวิตอยู่ได้ในสถานการณ์ของความแตกต่างหรือความขัดแย้ง 3) เป็นผู้เตรียมพร้อมหรือรอคอยกับสิ่งที่จะเกิดขึ้นหรือจุดจบของสถานการณ์

Ferrell, Fraedrich and Lida (2008, pp. 135-139) กล่าวถึงความรับผิดชอบของผู้มีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ว่า 1) จะหาวิธีปรับปรุงการทำงานให้ถูกต้อง 2) เป็นผู้ที่มีพันธะความรับผิดชอบและมีการปฏิบัติเชิงจริยธรรม และ 3) จะต้องแสวงหาวิธีการปฏิบัติที่ดีที่สุด

Josephson Institute of Ethics (2009) กล่าวว่า การเป็นผู้มีความรับผิดชอบ หมายถึง การรับผิดชอบในการเลือกสิ่งที่ดีที่สุดและรับผิดชอบต่อการดำรงชีวิต การปฏิบัติตามกฎเกณฑ์หรือหลักการทางจริยธรรมในการดำเนินชีวิตนั้นมีความหมายและมีเป้าหมาย คนที่มีจริยธรรมในเรื่องความรับผิดชอบจะสามารถอธิบาย 1) สิ่งที่ได้รับผิดชอบได้หรือมีความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้นั่นเอง 2) มีความพยายามสู่ความเป็นเลิศ และ 3) มีการหักห้ามหรือควบคุมใจตนเอง

Mowbray (2009) กล่าวถึง ผู้มีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมว่าจะต้องมีความรับผิดชอบ ซึ่งกล่าวว่าในฐานะผู้นำจะต้อง 1) สร้างพันธะความรับผิดชอบต่อระหว่างตนเอง พนักงานและองค์กร 2) การสร้างความไว้วางใจ และ 3) มีการทำสัญญาหรือข้อตกลงระหว่างตนเอง พนักงานและองค์กร 4) มีความอดทนอดกลั้นต่อความรับผิดชอบต่อของแรงงานในการทำงาน

Kanokorn et al. (2013, p. 2087) ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ในประเทศไทย จะต้องมีความรับผิดชอบต่อ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบย่อย ได้แก่

1) ความรับผิดชอบต่อที่ตรวจสอบได้ 2) ความเป็นเลิศเชื่อมโยง 3) การควบคุมตนเอง

สุเทพ ปาลสาร (2555, หน้า 95) กล่าวถึง ตัวย่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในด้านความรับผิดชอบต่อ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ ความรับผิดชอบต่อที่ตรวจสอบได้ ความพยายาม ต่อความเป็นเลิศ และการควบคุมตนเอง

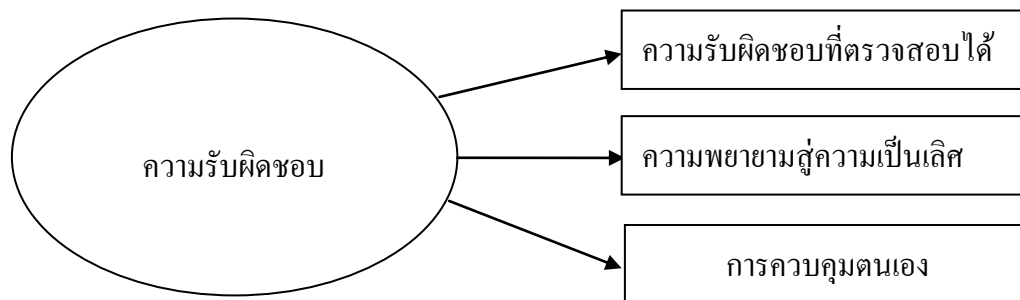
จากผลการศึกษาทฤษฎีและงานวิจัยเพื่อการสังเคราะห์กำหนดองค์ประกอบย่อยของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมด้านความรับผิดชอบต่อ (Responsibility) จากทัศนะและจากผลการศึกษาวิจัยของนักวิชาการ 12 แห่งดังกล่าวมานั้น ผู้วิจัยได้นำมาสังเคราะห์เพื่อกำหนดเป็นกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี (Theoretical framework) และเป็นกรอบแนวคิดเพื่อการวิจัย (Conceptual framework) ตามลำดับ ดังแสดงในตารางที่ 4

ตารางที่ 4 การสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมด้านความรับผิดชอบ

องค์ประกอบ	แหล่งอ้างอิง												รวม	สรุป
	Lashway (1996)	Rebore (2001)	Sharma (2002)	Cabral-Maly and Hardy (2004)	Starratt (2004)	National Centre for Ethics HC.(2005)	Ferrell, Fraedrich and Lida (2008)	Berghofer (2009)	Josephson Institute of Ethics (2009)	Mowbray (2009)	Kanokorn et al. (2013)	สุเทพ ปาตสาร (2555)		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	12	%
1. ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้	✓	✓	✓	✓	-	✓	✓	-	✓	✓	✓	✓	10	83
2. ความพยายามสู่ความเป็นเลิศ	✓	✓	-	-	✓	-	✓	-	✓	-	✓	✓	7	58
3. การควบคุมตนเอง	✓	✓	✓	-	✓	-	-	✓	✓	✓	✓	✓	9	75
4. การปรับปรุงงาน	-	✓	-	✓	-	✓	✓	-	-	-	-	-	4	33
5. กำเนิดถึงผลข้างหน้า	-	✓	-	-	-	✓	-	✓	-	-	-	-	3	25
6. การรับผิดชอบต่อภาวะความเป็นอยู่ของมนุษย์	-	-	-	-	✓	-	-	-	-	-	-	-	1	8
7. การใช้ชีวิตได้บนความขัดแย้งและความแตกต่าง	-	-	-	-	-	-	-	✓	-	-	-	-	1	8
8. การสร้างควมไว้วางใจ	-	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	-	-	1	8

จากตารางที่ 4 ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมด้านความรับผิดชอบ (Responsibility) พบว่า มี 8 องค์ประกอบ แต่การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้เลือกองค์ประกอบที่มีความถี่ในระดับสูง (ตั้งแต่ 5 ขึ้นไป) ได้้องค์ประกอบด้านความรับผิดชอบ (Responsibility) เพื่อเป็นกรอบแนวคิดเพื่อการวิจัย (Conceptual framework) จำนวน 3 องค์ประกอบ ได้แก่ ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ (Accountability) ความพยายาม สู่ความเป็นเลิศ (Pursuit of excellence) การควบคุมตนเอง (Self-restraint) ดังภาพที่ 5





ภาพที่ 5 โมเดลการวัดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมด้านความรับผิดชอบ (Responsibility)

### นิยามเชิงปฏิบัติการ และตัวบ่งชี้ ของความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้

Office of the Auditor General of Canada and Treasury Board Secretariat (1998)

กล่าวว่า ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ หมายถึง ความสัมพันธ์ที่ขึ้นอยู่กับพันธะผูกพันที่จะต้องแสดงให้เห็นและรับผิดชอบในการกระทำที่มีความคาดหวังอย่างเห็นพ้องต้องกัน นอกจากนี้ในการบริหารรัฐกิจมีแรงกดดันให้นำหลักการความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้มาใช้ในการบริหารจัดการด้วยเหตุผลหลายประการดังนี้ 1) การเรียกร้องให้มีการบริหารที่มุ่งผลลัพธ์และการปฏิบัติงานในภาครัฐบาล 2) การเรียกร้องให้หน่วยงานรัฐบาลมีความยืดหยุ่นและความเป็นอิสระมากขึ้น 3) การให้ความสำคัญกับความโปร่งใสในฐานะที่เป็นลักษณะสำคัญของความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้

Merriam and Webster (2000, p. 13) อธิบาย Accountability ว่าสภาพของการถูกผูกมัดต่อบางสิ่งหรือภาระหน้าที่ที่บุคคลต้องชี้แจงหรือแสดงบัญชีรายการ

Kuchapski (2001) พบว่า หลักการสำคัญของความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้มีองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการ คือ 1) การเปิดเผย เป็นการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์อย่างตรงไปตรงมาเพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทราบว่าเกิดอะไรภายในองค์กร ก่อให้เกิดความไว้วางใจซึ่งกันและกัน 2) ความโปร่งใส ได้แก่ กระบวนการวางแผนและแผนขององค์กร และการแก้ไขปรับปรุงเป็นการแสดงให้เห็นถึงการตอบสนองต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างแท้จริง ทำให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมั่นใจว่าองค์กร ได้รับความรับผิดชอบในสิ่งต่าง ๆ อย่างเหมาะสม และ 3) การแก้ไขปรับปรุงกล่าวคือการเปิดเผย

Josephson Institute of Ethics (2009) กล่าวว่า คนที่มีความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ จะไม่ยกความผิดให้ผู้อื่นหรืองานอื่น จะพิจารณาถึงผลลัพธ์ที่น่าจะเป็นไปได้ จะยอมรับในการกระทำผิดพลาดจะเป็นผู้นำด้วยการทำตัวเป็นแบบอย่าง

สำนักนายกรัฐมนตรี (2545) กล่าวถึง ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 ซึ่งได้กำหนดให้หลักความรับผิดชอบเป็นหลักที่เป็นพื้นฐานของการบริหารจัดการที่ดีประการหนึ่ง แต่การให้ความหมายกว้างและค่อนข้างเป็นนามธรรมมากกว่า กล่าวคือ ได้ระบุว่าหลักความรับผิดชอบ ได้แก่ การตระหนักในสิทธิหน้าที่ความสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคมการใส่ใจปัญหาสาธารณะของบ้านเมือง และกระตือรือร้นในการแก้ปัญหา ตลอดจนการเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่าง และความกล้าที่จะยอมรับจากการกระทำของตน มีนักวิชาการได้ให้คำนิยาม Accountability ทั้งในแง่ความหมายและความจำเป็นสำหรับสังคมไทยไว้ต่าง ๆ กัน ซึ่งในบริบทของไทย เป็นเรื่องที่ยากหึ่งคำศัพท์ที่ชัดเจนและการอธิบายความหมาย accountability ที่มีอยู่อย่างจำกัด คำศัพท์ที่ได้รับการยอมรับร่วมกันยังไม่ปรากฏชัดเจนนัก

กรมนักเรียนอาชีวศึกษาพระองค์ (2554) กล่าวถึง หลักการพื้นฐานของการสร้างธรรมาภิบาล ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 ระบุว่าธรรมาภิบาลมีองค์ประกอบ 6 ประการ และหนึ่งในหกองค์ประกอบนั้น หลักของความรับผิดชอบตรวจสอบได้ ได้แก่ ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้เป็นการสร้างกลไกให้มีผู้รับผิดชอบ ตระหนักในหน้าที่ความสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคม การใส่ใจปัญหาสาธารณะของบ้านเมืองและกระตือรือร้นในการแก้ปัญหา ตลอดจนการเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่างและความกล้าที่จะยอมรับผลจากการกระทำของตน

วีระ ไชยธรรม (2554, ออนไลน์) ให้ความหมายของ “ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้” หมายถึง ความมุ่งมั่นและตั้งใจปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถให้บรรลุความสำเร็จ สอดคล้องตามกฎ/ระเบียบของทางราชการหรือที่เกี่ยวข้อง ปฏิบัติงานอย่างมีจิตสำนึกต่อหน้าที่ สังคม ประชาชนและประเทศ โดยคำนึงถึงประโยชน์ของผู้รับบริการ และส่วนรวมเป็นสำคัญ รวมทั้งยอมรับผลที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานดังกล่าว ทั้งที่เป็นผลดีและผลเสีย ตลอดจนพร้อมแสดงข้อเท็จจริงในการประกอบ การกิจต่อสาธารณชน สามารถชี้แจงเหตุผลได้และพร้อมต่อการรับการตรวจสอบจากสาธารณะ

สังคมสงเคราะห์ (2554) ได้ใช้คำว่า ความรับผิดชอบที่พร้อมให้ตรวจสอบว่า หมายถึง เป็นความรับผิดชอบในการทำสิ่งที่ถูกที่ควร สอดคล้องกับคำนิยามและความคาดหวังของสังคม เป็นความรับผิดชอบที่กระทำในสิ่งที่ถูกต้องเกินกว่าที่กฎหมายระบุ และไม่ใช้เพื่อแสวงหา แต่ผลประโยชน์หรือกำไรให้กับองค์กร แต่คำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวมด้วย และพร้อมที่จะได้รับการตรวจสอบการดำเนินงานได้ทุกเมื่อ

ราชบัณฑิตยสถาน (2556, หน้า 990) ได้ให้ความหมายของ “ความรับผิดชอบว่าหมายถึง ขอมรับผลทั้งที่ดีและไม่ดีในกิจการที่ตนได้ทำลงไปหรือที่อยู่ในความดูแลของตน เช่น สมุหบัญชี รับผิดชอบเรื่องเกี่ยวกับการเงิน, รับผิดชอบเรื่องอาหารเธอจะไปไหน ก็ไปเถอะ ฉันรับผิดชอบทุกอย่างในบ้าน

ดังนั้นผู้วิจัยสรุปสอดคล้องกับ ได้ว่า “ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้” หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงความรับผิดชอบในงานที่ตนทำ สิ่งสำคัญ คือ จะเป็นแบบอย่างในเรื่องที่รับผิดชอบ ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจะคำนึงถึงทีมงานหรือ สถานศึกษาและยิ่งกว่านั้นจะไม่ยกความผิดให้คนหรือกลุ่มงานอื่น จะยอมรับผิดเมื่อได้ทำให้เกิด ความผิดพลาดขึ้น

### นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ ของความพยายามสู่ความเป็นเลิศ

The European Foundation for Quality Management (EFQM) (2006 อ้างถึงใน นภัสกร รุ่งสว่าง, 2552) ซึ่งเป็นสถาบันระดับนานาชาติที่มอบรางวัลความเป็นเลิศ (Excellence award) แก่องค์กรที่มีระบบบริหารจัดการดีเด่น ได้กล่าวถึง หลักการเป็นเลิศหรือลักษณะขององค์กรที่เป็นเลิศ สรุปโดยผู้วิจัยได้ดังนี้คือ 1) องค์กรที่เป็นเลิศจะต้องสามารถบรรลุผลสัมฤทธิ์และสร้างความพึงพอใจให้กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหมดขององค์กรได้ 2) องค์กรที่เป็นเลิศจะต้องสามารถสร้างคุณค่าที่ยั่งยืนให้กับลูกค้าได้ 3) องค์กรที่เป็นเลิศจะประกอบด้วยภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และสร้างแรงบันดาลใจให้กับทุกคนพร้อม ๆ กับวัตถุประสงค์ที่แน่วแน่ขององค์กร 4) องค์กรที่เป็นเลิศจะต้องมีกระบวนการบริหารจัดการภายในองค์กรอย่างเป็นระบบและตั้งอยู่บนพื้นฐานของข้อเท็จจริง 5) องค์กรที่เป็นเลิศจะใช้ศักยภาพของบุคลากรอย่างเต็มที่ผ่านการพัฒนาบุคลากรและการมีส่วนร่วม 6) องค์กรที่เป็นเลิศ จะสร้างการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น โดยการเรียนรู้ของพนักงานเพื่อนำไปสู่โอกาสในการพัฒนา และการสร้างนวัตกรรม 7) องค์กรที่เป็นเลิศจะพัฒนาและรักษาไว้ซึ่งพันธมิตรทางธุรกิจที่สามารถ สร้างคุณค่า 8) องค์กรที่เป็นเลิศจะแสดงออกซึ่งความรับผิดชอบต่อสังคมมากเกินกว่าที่ข้อบังคับ กำหนดไว้ แต่จะพยายามทำความเข้าใจและตอบสนองต่อความคาดหวังของสังคมด้วย

Josephson Institute of Ethics (2009) กล่าวว่า การพยายามให้ถึงความต้องการของ ความเป็นเลิศ (Pursuit of excellence) ลักษณะที่สำคัญของผู้นำ 1) ความขยัน คนที่มีความรับผิดชอบ เจริญธรรมจะทำให้สิ่งหนึ่งเป็นสิ่งที่ดีที่สุด คือ เป็นผู้ปฏิบัติที่มีความขยัน ปฏิบัติด้วยความเชื่อมั่น ด้วยความระมัดระวัง มีการเตรียมความพร้อมที่จะปฏิบัติและการเป็นผู้แสวงหาความรู้ 2) ความมานะอดทนสาหัส บทสรุปของคนที่มีความรับผิดชอบ คือ อะไร คือ สิ่งที่เริ่มต้นทำเพื่อให้ ได้รับความสำเร็จ การไม่ยอมแพ้กับปัญหาหรืออุปสรรคที่เกิดขึ้น การไม่หลีกเลี่ยงที่จะแก้ตัว 3) การพัฒนาที่ต่อเนื่อง คนที่รับผิดชอบมองหาวิธีการที่จะทำให้งานของพวกเขาดีขึ้นเสมอ

JobsDB (2010) กล่าวถึง 8 เคล็ดลับบริหารองค์กรเพื่อความเป็นหนึ่งหรือเพื่อความเป็นเลิศว่าในองค์กร จำเป็นจะต้องมีผู้บริหารที่มีความรู้และทักษะในงานบริหารจัดการที่ดีจึงจะสามารถบริหารงานให้เกิดประสิทธิภาพและนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้และนำพาองค์กรให้ก้าวหน้าเติบโตอย่างแข็งแกร่ง มุ่งสู่ความเป็นที่หนึ่งหรือเพื่อความเป็นเลิศ ในอนาคต ดังนั้นในการเป็นผู้บริหารที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้นั้น จะต้องมียุทธศาสตร์ในการบริหารองค์กรด้วยดังต่อไปนี้ 1) รู้จักและรู้จักลูกค้าของตน ผู้บริหารที่ดีจะต้องรู้จักลูกค้าของตนเองให้ดีก่อนจึงค่อยมาทำการพัฒนาสินค้าให้เหมาะกับลูกค้าของตน 2) รู้จักวัฒนธรรมความเป็นอยู่ของลูกค้า ลูกค้าแต่ละรายล้วนมีความแตกต่างกัน วัฒนธรรมหรือไลฟ์สไตล์ของลูกค้าในแต่ละประเทศย่อมต่างกันไปด้วย ผู้บริหารต้องคิดให้กว้างไกล เพื่อที่จะดำเนินการ ให้เหมาะกับประเทศที่ลูกค้าอยู่ 3) เป้าหมายชัดเจน ควรกำหนดเป้าหมายและวิธีการวัดผลเป้าหมาย เช่น ยอดขาย ส่วนแบ่งตลาด กำไรก่อนภาษี ผลตอบแทนต่อผู้ถือหุ้น มูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจที่เป็นรูปธรรม 4) กำหนดแผนงานไว้ให้ชัดเจน ผู้บริหารต้องรับผิดชอบในการกำหนดกลยุทธ์ระยะยาวและแผนงานประจำปีเพื่อเป็นแนวทางให้ไปถึงเป้าหมายที่มุ่งหวังได้ แผนงานจะรวมถึงข้อความที่กำหนดนิยาม ของคุณค่าที่จะให้กับลูกค้า และข้อเปรียบเทียบในเชิงแข่งขันกับคู่แข่ง นอกจากนี้ วัตถุประสงค์ กลยุทธ์และกลวิธีก็ควรจะมีการระบุให้ชัดเจนและต้องให้ทุกคนในทีมงานรับรู้ และเข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน 5) ต้องเรียนรู้วิธีเข้าถึงทรัพยากรที่ต้องการ ผู้บริหารจะต้องรู้ว่าองค์กรจะต้องมีทรัพยากรในด้านใดจึงจะทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานไปได้ และที่สำคัญคือต้องรู้ว่าจะได้ทรัพยากรเหล่านั้นมาได้อย่างไร เช่น คน เวลา ทุน ผู้บริหารต้องขยความคิดเหล่านี้ให้กับพนักงานเพื่อให้ทุกคนรับรู้และสนับสนุนการทำงานของผู้บริหารในการพัฒนาสินค้าใหม่ขึ้นมาในทิศทางเดียวกัน 6) พัฒนาทักษะในการบริหารบุคลากร ทักษะในการบริหารบุคลากร ผู้บริหารจะต้องมีความเป็นผู้นำและสามารถกระตุ้นให้ทุกคนตระหนักในการทำงาน การเข้าถึงพนักงานรับรู้ปัญหาในการทำงานและนำมาแก้ไขเพื่อให้สามารถปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้นได้ 7) สร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ออกสู่ตลาดอยู่เสมอ 8) คำว่า “ขอบคุณ” ใ้ใช้ให้ชินปากผู้บริหารต้องเรียนรู้ในการพูดคำว่า “ขอบคุณ” กับทุกคนในองค์กรไม่ว่าจะมีตำแหน่งสูงหรือต่ำ คำว่า “ขอบคุณ” เป็นเพียงคำสั้น ๆ แต่เป็นเครื่องมืออันทรงพลัง เมื่อใช้อย่างเหมาะสม ผู้บริหารที่อ่อนน้อมถ่อมตนไม่บ้าอำนาจจะเป็นที่รักของลูกน้องและพนักงานทุกระดับ การทำงานอย่างมีวิสัยทัศน์ มองการณ์ไกลและเป็นไปได้ จะช่วยเติมไฟและพลังในการทำงานในพนักงานทุ่มเททำงานอย่างมุ่งมั่น และสนุกกับงานที่ทำอันจะส่งผลให้องค์กรก้าวหน้าสู่ความเป็นหนึ่งในที่สุด

สุเทพ ปาลสาร (2555, หน้า 100) กล่าวว่า “ความพยายามสู่ความเป็นเลิศ” หมายถึงพฤติกรรมแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่พยายามแสวงหาและพัฒนาวิธีการทำงานให้ดีขึ้นอยู่เสมอ ทำงานด้วยความขยัน ความระมัดระวัง มีความพร้อมและไม่ยอมแพ้ต่อปัญหาหรืออุปสรรค

ดังนั้นผู้วิจัยสรุปได้ว่า “ความพยายามสู่ความเป็นเลิศ” หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่ไม่ยอมแพ้ต่อปัญหาหรืออุปสรรคที่เกิดขึ้น โดยมองหาวิธีการที่จะพัฒนาให้งานดีขึ้นอยู่เสมอปฏิบัติงานด้วยความขยัน ะมัดระวัง และมีความพร้อมในการทำงาน

### นิยามเชิงปฏิบัติการ และตัวบ่งชี้ของการควบคุมตนเอง

Kazdin (1980 อ้างถึงใน อ่อนศรี นวนเกตู, 2551, หน้า 21) ได้ให้คำจำกัดความของการควบคุมตนเองหมายถึง ตัวกระตุ้นหรือสิ่งเร้ามีผลต่อพฤติกรรมของบุคคลมาก หากบุคคลใดมีทักษะในการควบคุมตนเองดี ตัวกระตุ้นหรือสิ่งเร้าก็จะไม่มีผลพฤติกรรมดังกล่าว ในทางตรงกันข้ามหากบุคคลขาดทักษะในการควบคุมตนเองตัวกระตุ้น หรือสิ่งเร้าก็จะมีผลต่อพฤติกรรมมาก

Rosenbaum (1990 อ้างถึงใน ปนัดดา ธีระเชื้อ และคณะ, 2008) สรุปโดยผู้วิจัยได้ว่าการควบคุมตนเองเป็นพฤติกรรมที่บุคคลถูกควบคุมโดยกระบวนการควบคุมอย่างตั้งใจและอยู่ภายใต้อำนาจจิตใจ โดยแบ่งเป็นการควบคุม 2 ชนิดได้แก่ การสามารถควบคุมตนเองได้อีกครั้งมีเป้าหมายเพื่อที่จะให้ได้กลับคืนมาซึ่งการทำงานที่ปกติของร่างกาย และการปฏิรูปการควบคุมตนเอง มีเป้าหมายที่จะหยุดนิสัยที่คิดว่าไม่เหมาะสมและสร้างพฤติกรรมที่มีประสิทธิภาพดีกว่าขึ้นมาแทน และกล่าวว่าพฤติกรรมการควบคุมตนเองคือการเรียนรู้ความสามารถในการรับมือกับสถานการณ์ได้ดี ซึ่งรวมเป็นองค์ประกอบของบุคลิกลักษณะที่เป็นทักษะของบุคคล การเรียนรู้ความสามารถในการรับมือกับสถานการณ์ที่เป็นปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ และพฤติกรรมควบคุมตนเองสามารถฝึกและพัฒนาโดยสามารถนำมาใช้ในการจัดการเหตุการณ์หรือสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นในชีวิตประจำวัน การควบคุมตนเองที่เพิ่มขึ้นมีผลทำให้มีทักษะในการรับมือและการแก้ปัญหาได้ดี

Mendonca (2001) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมว่าจะต้องสามารถควบคุมอารมณ์หรือมีการยับยั้งชั่งใจ การยับยั้งชั่งใจ หมายถึง การจัดการในการควบคุมตนเอง การไม่เฉพาเจาะจงผู้นำจะต้องหลีกเลี่ยงและต่อต้านสิ่งที่ล่อใจ และหลีกเลี่ยงการประพฤติดัวเป็นเจ้าสนุกสนานสำราญไปวัน ๆ หรือที่เรียกว่าเป็นหนุ่มเจ้าสำราญ การยับยั้งชั่งใจหรือการควบคุมอารมณ์หรือการตามใจตนเองมากเกินไป เป็นพฤติกรรมหรือสิ่งที่ปรากฏให้เห็น ได้ภายนอก สามารถสะท้อนให้เห็นถึงจุดแข็ง หรือจุดอ่อนบนการบริหารจัดการของผู้บริหาร

Josephson Institute of Ethics (2009) กล่าวว่า คนที่มีความรับผิดชอบจะเป็นคนที่สามารถควบคุมตนเองได้ โดยการหักห้ามใจจากความหลงใหล ความไม่พอใจ กิเลส ตัณหาและความอยากทั้งหลาย เช่น ความต้องการทางเพศ ความเกลียดชังอาฆาตแค้น ความตะกละตะกราม ความละโมภ โลกมาก และความกลัวหรือความตระหนกตกใจ

สุเทพ ปาลสาร (2555, หน้า 102) กล่าวว่า “การควบคุมตัวเอง” หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีลักษณะการแสดงถึงความพอใจในสิ่งที่ตนเลือกหรือสิ่งที่ตนมี ไม่หวังแต่จะเอาชนะเพียงฝ่ายเดียว ไม่เป็นผู้พยายามเอาชนะ มุ่งร้ายหรือมีการแสดงออกถึงการเป็นผู้ชี้ขาดหรือแสดงออกถึงความละโมภย์อยากได้จนเกินไป

ดังนั้นผู้วิจัยสรุปได้ว่า “การควบคุมตัวเอง” หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีลักษณะการแสดงถึงความไม่เป็นผู้มีความอหังการมาดร้าย ไม่เป็นผู้มีความละโมภย์โลกมาก พพอใจในสิ่งที่ตนมี และสิ่งที่ตนเลือกแล้ว นอกจากนั้น ไม่เป็นผู้ที่จะต้องเอาชนะแต่อย่างเดียว สุดท้ายต้องไม่เป็นผู้มีความชี้ขาด ตกใจกลัว

ตารางที่ 5 องค์ประกอบและนิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ของความรับผิดชอบ

องค์ประกอบ	นิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้/ สาระหลักเพื่อการวัด
1. ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้	<p>พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงความรับผิดชอบในงานที่ตนทำ</p> <p>สิ่งสำคัญ คือ จะเป็นแบบอย่างในเรื่องที่รับผิดชอบ ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจะคำนึงถึงทีมงานหรือสถานศึกษาและยิ่งกว่านั้นจะไม่ยกความผิดให้คนหรือกลุ่มงานอื่น จะยอมรับผิด เมื่อได้ทำให้เกิดความผิดพลาดขึ้น</p>	<p>1. แสดงออกถึงความเป็นแบบอย่างในเรื่องที่รับผิดชอบ</p> <p>2. คำนึงถึงผลลัพธ์ที่ตามมาแก่ตนเองและทีมงานหรือสถานศึกษา</p> <p>3. ไม่ยกความผิดในงานของตนให้กับคนอื่นหรืองานอื่น</p> <p>4. สำนึกและยอมรับเมื่อได้กระทำให้เกิดความผิดพลาด</p>
2. ความพยายามสู่ความเป็นเลิศ	<p>พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่ไม่ยอมแพ้ต่อปัญหาหรืออุปสรรคที่เกิดขึ้น</p> <p>โดยมองหาวิธีการที่จะพัฒนาให้งานดีขึ้นอยู่เสมอปฏิบัติงานด้วยความขยัน ะมัดระวัง และมีความพร้อมในการทำงาน</p>	<p>1. ไม่ยอมแพ้ต่อปัญหาหรืออุปสรรคที่เกิดขึ้น</p> <p>2. มองหาวิธีการที่จะพัฒนาให้งานดีขึ้นอยู่เสมอ</p> <p>3. ปฏิบัติงานด้วยความขยัน ะมัดระวังและมีความพร้อมในการทำงาน</p>

## ตารางที่ 5 (ต่อ)

องค์ประกอบ	นิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้/ สาระหลักเพื่อการวัด
3. การควบคุมตัวเอง	พฤติกรรมแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีลักษณะการแสดงถึงความไม่เป็นผู้มีความอหามาตราร้าย ไม่เป็นผู้มีความละโมภ โลกมาก พอใจในสิ่งที่ตนมี และสิ่งที่ตนเลือกแล้ว นอกจากนั้นไม่เป็นผู้ที่จะต้องเอาชนะแต่อย่างเดียว สุดท้ายต้องไม่เป็นผู้มีความขี้ลาด ตกใจกลัว	1. ไม่เป็นผู้ที่มีความอหามาตราร้าย 2. ไม่เป็นผู้ที่มีความละโมภ โลกมาก 3. พอใจในสิ่งที่ตนมี และในสิ่งที่ตนเลือกแล้ว 4. ไม่เป็นผู้ที่มีความละโมภ โลกมาก 5. ไม่เป็นผู้ที่จะต้องเอาชนะแต่อย่างเดียว 6. ไม่เป็นผู้ที่มีความขี้ลาด ตกใจกลัว

## องค์ประกอบและนิยามเชิงปฏิบัติการ ด้านความเคารพ (Respect)

Moorhouse (2002, p. 99) กล่าวว่า ค่านิยมด้านจริยธรรมอาจ หมายถึง ความเคารพนับถือ (Respect) ความอดทนอดกลั้น (Tolerance) ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในการดำเนินการธุรกิจ ที่ผู้บริหารจะต้องทำให้เกิดขึ้นในศตวรรษที่ 21 จะต้อง 1) เป็นผู้มีความอ่อนโยน ใจดี มีความสุภาพ 2) นุ่มนวล เอาอกเอาใจ ความเคารพนับถือ และ 3) มีความเมตตากรุณา

Sharma (2002) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้เปรียบพร้อมด้วยคุณธรรม การแสดงออกเรื่องการเคารพนั่นคือ การแสดงด้วย 1) การให้เกียรติและคำนึงถึงศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ 2) การพัฒนาบุคลากรให้รู้จักความเคารพซึ่งกันและกัน 3) การมีความอดทนอดกลั้น และการยับยั้งชั่งใจในผลประโยชน์ ด้วยการคำนึงถึงความสงบเรียบร้อยของส่วนรวม หลักการพื้นฐานที่สำคัญเหล่านี้ ผู้นำต้องทำให้เป็นมาตรฐานและเอาจริงเอาจังในแต่ละสถานการณ์

Fullan (2003) ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในด้านความเคารพในบทที่ 5 กล่าวสรุปโดยผู้วิจัยได้ว่า การแสดงออกเรื่องความเคารพของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมว่าจะต้องเคารพในความรู้ ทักษะและความสามารถของบุคคลและผู้บริหารจะต้องเคารพในการตัดสินใจของบุคคล

Starratt (2004) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมทางการศึกษาในการแสดงออกถึงความเคารพในบทที่ 4 ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ผู้นำทางการศึกษาต้องให้ความเป็นอิสระสำหรับทางเลือกในการดำรงชีวิตและให้หลักประกันในสังคมสำหรับทุกคนนอกจากนั้นยังต้องส่งเสริมการดำรงชีวิตแบบการพึ่งพาอาศัยกัน มีการให้เกียรติการเคารพกัน

National Centre for Ethics in Health Care (2005, pp. 11-12) กล่าวถึง การแสดงออก เรื่องความเคารพ (respect) ของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมว่าจะต้อง 1) ให้ความสำคัญอิสระในการสร้าง ทางเลือก 2) ความรู้สึกเห็นใจและเคารพในความมีเกียรติมีศักดิ์ศรีของมนุษย์ 3) การให้ความสำคัญ อกและเคารพต่อผู้อื่น

Resick et al. (2006, pp. 347-350) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมจะเกี่ยวข้องกับวิธีการ กระทำที่เคารพต่อสิทธิและศักดิ์ศรีของคนอื่นและมีความอดทนอดกลั้นต่อสิ่งล่อใจทั้งหลาย

Brown (2007, p. 141) กล่าวถึง ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมว่าเขาเชื่อว่าจุดแข็งของผู้จัดการคือ การเป็นผู้แสดงบทบาทเชิงจริยธรรม ดีหรือเลว สำหรับพนักงานของเขา เขาได้วางรากฐานสำหรับ ค้นหาความจริงเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในสถานที่ทำงาน ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม เหมือนกัน กับบุคคลแห่งคุณธรรม คือ ผู้จัดการเชิงคุณธรรมต้องมีความเคารพ 1) ให้เกียรติพนักงาน 2) มีการสร้างความสัมพันธ์สำหรับพนักงาน 3) การกำหนดมาตรฐานด้านจริยธรรมและมาตรฐาน โทษผู้ฝ่าฝืน และ 4) มีการให้รางวัลและการลงโทษ อย่างเสมอภาคและเท่าเทียม

Dawn (2007) กล่าวว่า การแสดงออกเรื่องความเคารพของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมนั้น จะแสดงออกได้โดย 1) การให้ความสำคัญกับความเคารพคนอื่น 2) ปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยความอ่อนน้อม ถ่อมตน เห็นอกเห็นใจ 3) การยอมรับความแตกต่างของแต่ละบุคคล

Karaköse (2007, pp. 464-469) ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมนั้นจะต้องแสดงออก ด้วยความเคารพ ซึ่งได้แก่ 1) มีความอ่อนน้อมถ่อมตัว 2) ให้เกียรติผู้อื่น 3) ยอมรับความคิดเห็นของ บุคคลกร 4) ให้อิสระในการแสดงความคิดเห็น

Catian (2008) กล่าวถึง ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมว่าจะต้องมีความเคารพ ประกอบด้วย 1) ความสุภาพอ่อนโยน 2) การสร้างแรงบันดาลใจ กระตุ้นและสร้างความตระหนักให้พนักงาน คำนี้ถึงข้อผูกมัดที่มีต่อหน้าที่รับผิดชอบต่อองค์กร

Henry (2009, pp. 44-51) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมว่าจะต้องคำนึงถึงความเคารพ โดย 1) ต้องเห็นอกเห็นใจคนอื่น 2) การยอมรับคนอื่น 3) พยายามส่งเสริมให้คนอื่น ๆ ค้นพบสิทธิ ของพวกเขา

Josephson Institute of Ethics (2009) กล่าวถึง ความเคารพว่า คนไม่ใช่สิ่งของและทุกคน มีสิทธิ์ที่จะได้รับการปฏิบัติด้วยความมีเกียรติ กฎทองคำ กล่าวว่า “เราต้องทำต่อบุคคลอื่น ๆ เหมือนกับที่เราอยากจะทำให้คนอื่นทำให้แก่เรา” การเป็นตัวอย่างที่ดี ความสุภาพเป็นเสาหลักของ การเคารพอย่างดี ความเคารพจะทำให้เกิดการยับยั้งซึ่งความรุนแรง การลบหลู่ การข่มขู่และ การแสวงหาประโยชน์ส่วนตัว ดังนั้นความเคารพของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมจึงประกอบด้วยพฤติกรรม ดังนี้ คือ 1) ความสุภาพ (Civility) 2) การให้เกียรติ (Dignity) 3) การยอมรับผู้อื่น (Acceptance)



Mowbray (2009) กล่าวถึง ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมว่าจะต้องมีความเคารพ ได้แก่

- 1) การเคารพให้เกียรติคนอื่น
- 2) ใช้ความสุภาพในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี ความอ่อนน้อมถ่อมตน
- 3) การแสดงออกถึงการเข้าใจความรู้สึกของผู้อื่น

สุเทพ ปาลสาร (2555, หน้า 109) กล่าวถึง ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในด้านความเคารพ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ ความสุภาพ ความมีเกียรติศักดิ์ศรี การยอมรับผู้อื่น

จากผลการศึกษาทฤษฎีและงานวิจัยเพื่อกำหนดองค์ประกอบย่อยของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมด้านความเคารพ (Respect) จากทัศนนะและจากผลการศึกษาวิจัยของนักวิชาการ 14 แหล่งดังกล่าวมานั้น ผู้วิจัยได้นำมาสังเคราะห์เพื่อกำหนดเป็นกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี (Theoretical framework) และเป็นกรอบแนวคิดเพื่อการวิจัย (Conceptual framework) ตามลำดับ ดังแสดงในตารางที่ 6

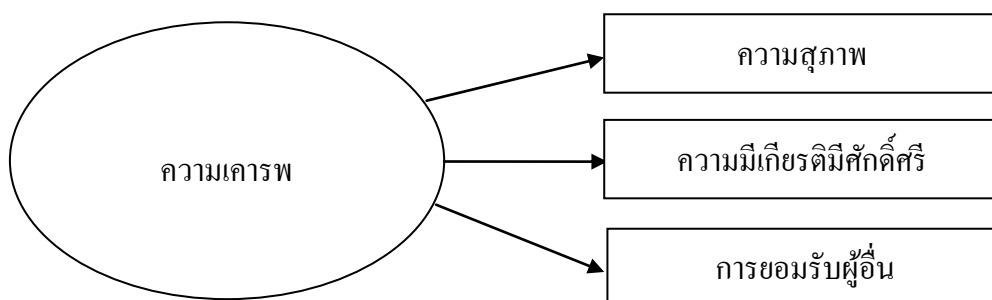
ตารางที่ 6 การตั้งแคะห้องค้ประคอบของภาวะผู้นำเซงจริยธรรมค้านความเคารพ (Respect)

องค้ประคอบ	แหล่งอ้างอิง														รวม	สรุป
	Moorhouse (2002)	Sharma (2002)	Fullan (2003)	Starratt (2004)	National Centre for Ethics in Health Care (2005)	Resick et al. (2006)	Brown (2007)	Dawn (2007)	Karaköse (2007)	Catian (2008)	Henry (2009)	Josephson Institute of Ethics (2009)	Mowbray (2009)	สุเทพ ปาหาร (2555)		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	14	%
1. ความสุภาพ	✓	-	-	-	✓	-	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	9	64
2. ความมีเกียรตีมิต้ค้ศ้ศรี	-	✓	✓	✓	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	12	86
3. การยอมรับผู้อื่น	✓	-	✓	-	-	-	-	✓	✓	✓	-	✓	✓	✓	8	57
4. ความอดทนอดกลั้น	-	✓	-	-	-	✓	-	-	-	-	-	-	-	-	2	14
5. ให้ความเป็นอิสระในการสร้างทางเลือก	-	-	-	✓	✓	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2	14
6. การให้ความเสมอภาคและความเท่าเทียมกัน	-	-	-	-	✓	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	7
7. การพัฒนาบุคลากรให้รู้จักความเคารพซึ่งกันและกัน	-	✓	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	7
8. ให้หลักประคอบในสังคมสำหรับทุกคน	-	-	-	✓	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	7
9. ส่งเสริมการดำรงชีวิตแบบการพึ่งพาอาศัยกัน	-	-	-	✓	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	7

ตารางที่ 6 (ต่อ)

องค์ประกอบ	แหล่งอ้างอิง														รวม	สรุป
	Moorhouse (2002)	Sharma (2002)	Fullan (2003)	Starratt (2004)	National Centre for Ethics in Health Care (2005)	Resick et al. (2006)	Brown (2007)	Dawn (2007)	Karaköse (2007)	Catian (2008)	Henry (2009)	Josephson Institute of Ethics (2009)	Mowbray (2009)	สุเทพ ปาสาธ (2555)		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	14	%
10. มีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี	-	-	-	-	-	-	✓	-	-	-	-	-	-	-	1	7
11. การกำหนดมาตรฐานด้านจริยธรรมและมาตรฐานโทษผู้ฝ่าฝืน	-	-	-	-	-	-	✓	-	-	-	-	-	-	-	1	7
12. มีการให้รางวัลและการลงโทษอย่างเสมอภาคและเท่าเทียม	-	-	-	-	-	-	✓	-	-	-	-	-	-	-	1	7
13. ให้อิสระในการแสดงความคิดเห็น	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	-	-	-	-	-	1	7
14. มีความเมตตากรุณา	✓	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	7

จากตารางที่ 6 ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ด้านความเคารพ (Respect) พบว่า มี 14 องค์ประกอบ แต่การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้เลือกองค์ประกอบที่มีความถี่ในระดับสูง (ตั้งแต่ 50 เปอร์เซ็นต์ ขึ้นไป) ได้องค์ประกอบด้านความเคารพ เพื่อเป็นกรอบแนวคิดเพื่อการวิจัย (Conceptual framework) จำนวน 3 องค์ประกอบ ได้แก่ ความสุภาพ ความมีเกียรติมีศักดิ์ศรี และการยอมรับผู้อื่น ดังภาพที่ 6



ภาพที่ 6 โมเดลการวัดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมด้านความเคารพ (Respect)

### นิยามเชิงปฏิบัติการ และตัวบ่งชี้ความสุภาพ

Dawn (2007) กล่าวถึง หลักความสุภาพว่าเป็นการปฏิบัติด้วยความอ่อนน้อมถ่อมตน Ralph Waldo Emerson กล่าวว่า ผู้ที่ยิ่งใหญ่มักจะเริ่มต้นด้วยการกระทำที่เล็ก ๆ เสมอ อะไรคือความสมัตะหรือความอ่อนน้อมถ่อมตน มันไม่ใช่ความทงนงตนหรือความเย่อหยิ่งจองหอง และในความคิดของคนทั่วไปถือว่าเป็นสิ่งที่มีความอ่อนน้อมถ่อมตนไม่ใช่การโค้งคำนับหรือการเป็นคนอ่อนแอซึ่งลาดตาขาวหรืออยู่เฉย ๆ ไม่ได้ยืน ความอ่อนน้อมถ่อมตน เป็นการปฏิบัติต่อทุกคนด้วยความเคารพ และถือว่ามีคุณค่าสำหรับทุกคนทั้งต่อหน้าและลับหลัง

Josephson Institute of Ethics (2009) กล่าวถึง ความสุภาพ (Civility) หรือ ความนอบน้อม (Courtesy) หรือความมีมารยาท (Decency) บุคคลผู้ที่ได้รับความเคารพนับถือ คือ บุคคลที่ทำให้ผู้ฟังได้เอาใจใส่บุคคลที่มีความเคารพจะปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยความเห็นอกเห็นใจและไม่ใช้วิธีการข่มขู่ การบีบบังคับหรือความรุนแรง จะยึดถือกฎเกณฑ์ที่ถูกต้องเพื่อรักษาไว้ซึ่งความยุติธรรมทางสังคม การลงโทษถูกใช้ในปริมาณที่พอควรและใช้เพียงเพื่อทำให้เป้าหมายและจุดประสงค์ที่สำคัญทางด้านสังคมเท่านั้น

Karaköse (2007, p. 470) กล่าวว่า ผู้บริหาร โรงเรียนจะต้องปฏิบัติตนด้วยความสุภาพกับทุกคน ซึ่งสามารถแสดงออกได้ด้วยการแสดงพฤติกรรม ดังนี้คือ มีความอ่อนน้อมถ่อมตัว เห็นอกเห็นใจผู้อื่น แสดงความเคารพต่อผู้อื่นและปฏิบัติต่อทุกคนเท่าเทียมกัน

สำเนียง เพชรจอม (2545, หน้า 16-17) กล่าวว่า ความสุภาพอ่อนน้อม หมายถึง การแสดงความเรียบร้อยและมีสัมมาคารวะต่อบุคคลทั่วไป ทั้งทางกาย วาจา ใจ ตามแบบแผนของวัฒนธรรมประเพณีไทย และสังคมทั่วไปตามความเหมาะสม เช่น การแสดงทางกาย คือ มีความประพฤติเรียบร้อย มีสัมมาคารวะและให้เกียรติผู้อื่น การแสดงทางวาจา เช่น มีความเห็นอกเห็นใจ ใช้อ่อยคำสุภาพอ่อนหวาน ไม่พูดจาหยาบคาบ ขู่เข็ญหรือบังคับ การแสดงออกทางใจ เช่น รู้จักข่มใจ เกรงใจ และเคารพผู้อื่น

สำนักงานปลัดกระทรวงวัฒนธรรม (2553, ออนไลน์) ให้ความหมายของสุภาพว่า หมายถึง เรียบร้อย อ่อนโยน ละมุนละม่อม มีกิริยามารยาทที่ดีงาม มีสัมมาคารวะ และผู้ที่มีความสุภาพ คือ ผู้ที่อ่อนน้อมถ่อมตนตามสถานภาพและกาลเทศะ ไม่ก้าวร้าว รุนแรง วางอำนาจข่มผู้อื่นทั้งโดยวาจาและท่าทาง แต่ในเวลาเดียวกันยังคงมีความมั่นใจในตนเอง เป็นผู้ที่มีการยทวางตนเหมาะสมตามวัฒนธรรมไทย

ราชบัณฑิตยสถาน (2556, หน้า 1245) ให้ความหมายของ สุภาพ ว่า หมายถึง เรียบร้อย เช่น เขาแต่งกายสุภาพตามกาลเทศะและความนิยม, อ่อนโยน, ละมุนละม่อม เช่น เขาพูดด้วยน้ำเสียงสุภาพไม่กระโชกโฮกฮาก

สุเทพ ปาลสาร (2555, หน้า 110) ได้ให้ความหมาย “ความสุภาพ” หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีการแสดงออกด้วยความเห็นอกเห็นใจ ให้เกียรติ สุภาพ มีความเกรงใจและเคารพผู้อื่นและมีสัมมาคารวะต่อผู้อื่นรวมทั้งยอมรับและยึดถือกฎเกณฑ์และความยุติธรรมของสังคม

ดังนั้นผู้วิจัย สรุปได้ว่า ความสุภาพ หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษา ที่มีลักษณะการปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยความสุภาพ เคารพและมีความเกรงใจ มีความเห็นอกเห็นใจ มีสัมมาคารวะและให้เกียรติผู้อื่น รักษาไว้ซึ่งความยุติธรรมและยึดถือกฎเกณฑ์ของสังคม

#### **นิยามเชิงปฏิบัติการ และตัวบ่งชี้ความมีเกียรติมีศักดิ์ศรี**

Puffendorf (1694, pp. 1632-1694 อ้างถึงใน ยศศักดิ์ โกสยگانนท์, 2544, หน้า 23-24) กล่าวว่า รากฐานสำคัญของศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ ได้แก่ 1) การไม่ทำร้ายผู้อื่น หลักข้อนี้มีได้ใช้เฉพาะกับสิ่งที่เป็นของผู้อื่นตามธรรมชาติ เช่น ร่างกาย ชีวิต แต่ยังหมายรวมถึงส่วนที่เราตกลงยอมให้เขาแล้วด้วย 2) ทุกคนจะต้องให้ความนับถือต่อผู้อื่นและปฏิบัติต่อผู้อื่นในฐานะโดยธรรมชาติเขาย่อมมีความเท่าเทียมกับเรา คือ มีฐานะเป็นคนเหมือนกัน คนไม่ควรมืองิสิทธิ์และได้เปรียบเหนือคนอื่น 3) พึงทำประโยชน์ให้แก่คนอื่นเท่าที่จะทำได้ เราไม่เพียงแต่มีหน้าที่ไม่ทำร้ายคนอื่นเท่านั้นแต่ควรจะทำความคิดต่อผู้อื่นด้วย

Immanuel Kant (1804, pp. 1724-1804 อ้างถึงใน ชศศักดิ์ โกไศยกานนท์, 2544, หน้า 30-33) กล่าวถึง ศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ว่า การเคารพในศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ ในฐานะที่มนุษย์มีความสามารถเชิงเหตุผลในการกำหนดเป้าหมายของตนเองและในขณะเดียวกัน มนุษย์ก็เป็นเป้าหมายในตนเอง ซึ่งถือว่าเป็นสิ่งที่มีคุณค่า ซึ่งที่สำคัญต้องคำนึงถึงเกียรติและศักดิ์ศรี ของตนเองด้วย

Lewis (1991 อ้างถึงใน สุธาณี แม้นญาติ, 2554, หน้า 25) กล่าวถึง ความมีศักดิ์ศรี (Dignity) ว่าเป็นคุณค่าทางจริยธรรมเบื้องต้นบนพื้นฐานของความรับผิดชอบในการกรำตามคุณค่า และความเชื่อที่ถูกต้อง ในที่นี้ ความมีศักดิ์ศรี หมายถึง ความซื่อสัตย์ และการยึดหลักความจริง

Karaköse (2007, pp. 469-472) กล่าวว่า ผู้บริหาร โรงเรียนจะต้องปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยการคำนึงถึงความมีเกียรติมีศักดิ์ศรี ซึ่งสามารถแสดงออกได้ด้วยการแสดงพฤติกรรม ดังนี้ คือ ไม่ตัดสินคนจากบุคลิกภายนอก เอาใจใส่พนักงานทุกคน ปฏิบัติต่อลูกน้องด้วยความยุติธรรม และยอมรับข้อผิดพลาดของตัวเองซึ่งถือว่าเป็นการ ให้เกียรติตนเอง

Josephson Institute of Ethics (2009) กล่าวถึง ความมีเกียรติหรือศักดิ์ศรี และความอิสระ ในตนเอง ผู้คนจำเป็นต้องมีความกระตือรือร้นสำหรับการตัดสินใจเกี่ยวกับการดำรงชีวิต จะต้องไม่กีดกัน ปิดบังหรือยับยั้งข้อมูลสารสนเทศที่จำเป็นต้องรู้ ต้องทำการยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น ความอดทนอดกลั้น การยอมรับความแตกต่างและความเชื่อของแต่ละบุคคลโดยปราศจากความลำเอียง การตัดสินคนอื่น ๆ ไม่เพียงแค่ว่าที่บุคลิกลักษณะความสามารถและความประพฤติ

นพนธิ สุริยะ (2550) กล่าวว่า การหมิ่นน้ำใจ การหลู่เกียรติ การไม่ไว้หน้ากัน เป็นพฤติกรรมที่ละเมิดความมีศักดิ์ศรีของมนุษย์ และกล่าวว่า การกระทำต่อไปนี้จัดถือได้ว่าเป็นการกระทำที่เป็นการละเมิดศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ ได้แก่ การกระทำที่ลดคุณค่าของ บุคคลลง ข้ายึดศักดิ์ศรีของผู้อื่นหลู่เกียรติของผู้อื่นและหยามศักดิ์ศรีของผู้อื่น

น้ำแท้ มิบุญสุลั้ง (2550, หน้า 12-14) กล่าวถึง ศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์เป็นคุณค่าที่อยู่ใน ระดับที่สูงยิ่งกว่าสิทธิเสรีภาพทั่ว ๆ ไป การกระทำที่ถือได้ว่าเป็นการละเมิดศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ คือ การกระทำใด ๆ ที่ลดคุณค่าความเป็นมนุษย์ จึงไม่อาจจะยอมรับได้ไม่ว่าในกรณีใด ๆ ทุกรัฐ จะต้องปฏิบัติต่อมนุษย์อย่างมีศักดิ์ศรีไม่ว่าบุคคลนั้นจะมีเชื้อชาติ สัญชาติหรือศาสนาใด

ราชบัณฑิตยสถาน (2556, หน้า 1138) ได้ให้คำนิยาม คำว่า ศักดิ์ศรี หมายถึง เกียรติศักดิ์ และเกียรติ หมายถึง ชื่อเสียง, การยกย่องนับถือ, ความมีหน้ามีตา และเกียรติศักดิ์ หมายถึง เกียรติ, เกียรติตามฐานะของแต่ละคน (ราชบัณฑิตยสถาน, 2556, หน้า 150)

ดังนั้นผู้วิจัยสรุปได้ว่า “ความมีเกียรติมีศักดิ์ศรี” หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีลักษณะการแสดงถึงการรักษาเกียรติยศและศักดิ์ศรีของตนเอง

ขณะเดียวกันก็ให้เกียรติผู้อื่นและคำนึงถึงผู้อื่น ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของสิทธิต่าง ๆ การตัดสินใจ และจะไม่บิดเบือนหรือปิดบังข้อมูลที่ฟังจะต้องรู้หรือต้องทำของเขา

### นิยามเชิงปฏิบัติการ และตัวบ่งชี้ การยอมรับผู้อื่น

Rogers and Shoumarker (1971 อ้างถึงใน อภารัตน์ ราชพัฒน์, 2554, หน้า 78) กล่าวถึง กระบวนการยอมรับ (Adoption process) ว่าเป็นกระบวนการทางจิตใจของบุคคล ซึ่งเริ่มต้นด้วยการเริ่มรู้หรือ ได้ยินเกี่ยวกับแนวความคิดใหม่ แล้วไปสิ้นสุดลงด้วยการตัดสินใจยอมรับไปปฏิบัติ กระบวนการนี้มีลักษณะคล้ายกับการเรียนรู้และการตัดสินใจ โดยได้แบ่งกระบวนการยอมรับ ออกเป็น 5 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 ขั้นเริ่มรู้หรือรับรู้ (Awareness) เป็นขั้นแรกที่บุคคลเริ่มรู้เกี่ยวกับเรื่องใหม่หรือ ความคิดใหม่ แต่ขาดรายละเอียด การรับรู้อาจเกิดขึ้น โดยบังเอิญด้วยการพบเห็นด้วยตนเองหรือ โดยการเผยแพร่ของเจ้าหน้าที่ของรัฐบาลหรือเอกชน

ขั้นที่ 2 ขั้นสู่ความสนใจ (Interest) เป็นขั้นที่บุคคลเริ่มมีความสนใจในแนวความคิดใหม่ จึงพยายามไต่หาความรู้ในรายละเอียดเพิ่มเติม เพื่อพิจารณาแยกแยะความเป็นไปได้ ประโยชน์ และความเหมาะสม

ขั้นที่ 3 ขั้นไตร่ตรอง (Evaluation) เป็นขั้นที่บุคคลศึกษารายละเอียดเกี่ยวกับแนวความคิดใหม่ แล้วคิดเปรียบเทียบกับงานที่ทำอยู่ในปัจจุบันว่า ถ้ารับเอาแนวความคิดใหม่มาปฏิบัติจะเกิด ผลดีหรือไม่ดีอย่างไรบ้าง ในขณะนี้และในอนาคต ควรหรือไม่ที่จะทดลองดูก่อน หากรู้สึกว่ามีผลดี มากกว่าจะตัดสินใจทดลองดูเพื่อให้เกิดความแน่ใจก่อนที่จะรับไปปฏิบัติจริง ๆ

ขั้นที่ 4 ขั้นทดลองทำ (Trial) เป็นขั้นที่บุคคลทดลองทำตามแนวความคิดใหม่ โดยทำการทดลองแต่เพียงเล็กน้อย เพื่อดูว่าจะเข้ากันหรือไม่กับสภาวะการณ์ในปัจจุบันของตนและ ผลจะออกมาตามที่คาดคิดไว้หรือไม่ ในขั้นนี้บุคคลจะแสวงหาข่าวสารที่เฉพาะเจาะจงเกี่ยวกับ แนวความคิดใหม่นั้นซึ่งผลจากการทดลองจะมี ความสำคัญยิ่งต่อการตัดสินใจ ที่จะปฏิเสธหรือ ยอมรับต่อไป

ขั้นที่ 5 ขั้นนำไปปฏิบัติหรือขั้นยอมรับ (Adoption) เป็นขั้นที่บุคคลตัดสินใจรับ แนวความคิดใหม่ไปปฏิบัติอย่างเต็มที่ หลังจากที่ได้ทดลองปฏิบัติและทราบผลเป็นที่พอใจแล้ว

Klann (2007, p. 165) กล่าวถึงตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมที่จะต้องแสดงออกถึง การยอมรับในการเคารพผู้อื่นว่า ได้แก่ 1) การยอมรับและใช้ประโยชน์จากความสามารถของผู้อื่น 2) การทำงานด้วยการยอมรับความแตกต่างของบุคคล 3) ยอมรับบุคคลโดยให้ความเป็นธรรม ไม่ลำเอียง 4) ยอมรับในความรู้ความสามารถ 5) รับฟังความคิดเห็นของคนอื่นด้วยความตั้งใจ

Josephson Institute of Ethics (2009) กล่าวถึง การยอมรับผู้อื่นว่าจะต้องยอมรับความแตกต่างของบุคคลโดยปราศจากความลำเอียง ยอมรับความเชื่อของแต่ละบุคคล จะต้องไม่ตัดสินคนอื่น ๆ เพียงแค่ดูที่บุคลิกลักษณะ ความสามารถและความประพฤติ

ปนัดดา อินทรารุช (2543, หน้า 30) ได้ให้ความเห็นว่า การยอมรับ คือ ขบวนการที่บุคคลพิจารณา ตัดสินใจเกี่ยวกับสิ่งที่ได้รับรู้ เรียนรู้ หรือได้รับการแนะนำมา และในที่สุดก็รับเอาสิ่งนั้น มาใช้ หรือปฏิบัติให้เกิดประโยชน์ โดยระยะเวลาของกระบวนการนี้จะช้าหรือเร็วก็ขึ้นอยู่กับตัวบุคคลหรือคุณลักษณะของนวัตกรรม

สุเทพ ปาลสาร (2555, หน้า 113) “การยอมรับผู้อื่น” หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่แสดงออกถึง การยอมรับบุคคล ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของความรู้ ความสามารถ ความเชื่อ ความคิดเห็นของผู้อื่นที่สำคัญจะต้องไม่ตัดสินคนอื่นด้วยเพียงแค่ดูบุคลิกและความประพฤติของเขา

ดังนั้นผู้วิจัยสรุป “การยอมรับผู้อื่น” หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการยอมรับในความแตกต่างของบุคคลโดยปราศจากความลำเอียง ยอมรับในเรื่องของความรู้ ความสามารถ ความเชื่อ เจตคติของผู้อื่น โดยไม่ตัดสินคนอื่นด้วยเพียงแค่ดูบุคลิกและการแสดงออกที่ปรากฏจากภายนอกเท่านั้น

ตารางที่ 7 องค์ประกอบและนิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ของความเคารพ

องค์ประกอบย่อย	นิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้/ สาระหลักเพื่อการวัด
1. ความสุภาพ	พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษา ที่มีลักษณะการปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยความสุภาพ เคารพและมีความเกรงใจ มีความเห็นอกเห็นใจ มีสัมมาคารวะและให้เกียรติผู้อื่น รักษาไว้ซึ่งความยุติธรรมและยึดถือกฎเกณฑ์ของสังคม	1. ปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยความอ่อนน้อมถ่อมตน 2. มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น 3. รักษาไว้ซึ่งความยุติธรรมทางสังคม 4. มีสัมมาคารวะและให้เกียรติผู้อื่น 5. สอนและยึดถือกฎเกณฑ์และความยุติธรรมทางสังคม



## ตารางที่ 7 (ต่อ)

องค์ประกอบย่อย	นิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้/ สาระหลักเพื่อการวัด
2. ความมีเกียรติ มีศักดิ์ศรี	พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีลักษณะ การแสดงถึงการรักษาเกียรติยศและ ศักดิ์ศรีของตนเองขณะเดียวกันก็ให้ เกียรติผู้อื่นและคำนึงถึงผู้อื่นไม่ว่าจะ เป็นเรื่องของสิทธิต่าง ๆ การตัดสินใจ และจะไม่บิดเบือนหรือปิดบังข้อมูล ที่ฟังจะต้องรู้หรือต้องทำของเขา	1. รักษาเกียรติยศและศักดิ์ศรี ของตนเอง 2. ให้สิทธิบุคคลอื่นในการที่จะ เลือกดำเนินชีวิต 3. เปิดโอกาสให้บุคคลอื่นมีส่วน ตัดสินใจในเรื่องที่มีผลกระทบ ที่จะเกิดแก่ตนเอง 4. ไม่ปิดบังข้อมูลที่บุคคลอื่น จำเป็นต้องทำหรือต้องรู้
3. การยอมรับ ผู้อื่น	พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหาร สถานศึกษาที่แสดงออกถึงการยอมรับ ในความแตกต่างของบุคคลโดย ปราศจากความลำเอียง ยอมรับในเรื่อง ของความรู้ ความสามารถ ความเชื่อ เจตคติของผู้อื่น โดยไม่ตัดสินคนอื่น ด้วยเพียงแค่นุคลิกและการแสดงออก ที่ปรากฏจากภายนอกเท่านั้น	1. ยอมรับความแตกต่างของ แต่ละบุคคล โดยปราศจาก ความลำเอียง 2. ยอมรับในความรู้ ความสามารถ และความประพฤติของคนอื่น 3. ไม่ตัดสินคนอื่นจากเพียงแค ่นุคลิกความสามารถและ ความประพฤติ 4. ยอมรับความเชื่อของแต่ละบุคคล 5. ยอมรับในความคิดเห็นของ คนอื่น 6. รับฟังความคิดเห็นของคนอื่น ด้วยความตั้งใจ

## องค์ประกอบและนิยามเชิงปฏิบัติการ ด้านความเป็นพลเมืองดี (Citizenship)

Sharma (2002) ได้เขียนบทความเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ว่าผู้นำเชิงจริยธรรม  
คุณลักษณะหนึ่งคือ 1) การปฏิบัติตามหน้าที่ของพลเมืองดี ได้แก่ การบริการผู้อื่น ผู้นำที่ดี  
จะมองเห็นว่าตนนั้นเปรียบเสมือนผู้ให้บริการ ผู้นำที่ดีจะใช้ตัวเองบริการสำหรับลูกค้า สิ่งแรกคือ

จะทำให้ลูกคามีความสุข เช่น นักเรียน และผู้ปกครองในหลักการของภาวะผู้นำเชิงบริการ (Servant-leadership) “ความต้องการการให้บริการมากกว่าคอยเป็นผู้รับบริการ” 2) การเมืองการปกครอง จะคำนึงถึงหลักความเป็นประชาธิปไตยซึ่งเป็นที่ใฝ่มน้ำใจภายในโรงเรียน การมอบหมายงานให้ทำการให้อิสระในการทำงานจะทำให้เกิดควมมีประสิทธิภาพมากกว่า แต่จะต้องสนับสนุน ส่งเสริมให้เกิดการอาศัยซึ่งกันและกันและความร่วมมือในห้องเรียน ทีมงานและบุคคลอื่น ๆ ในด้านการศึกษา ไม่ค่อยจะยอมรับวัฒนธรรมการปกครองแบบเดิม ๆ ยกตัวอย่างการใช้อำนาจเหนือกว่าคนอื่นในโรงเรียน ใช้เล่ห์เหลี่ยมในการบริหารจัดการและการสร้างความสัมพันธ์

Hester (2003, pp. 175-177) กล่าวถึง ความเป็นพลเมืองดีว่าผู้มีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม จะต้อง 1) ปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่พลเมืองที่ดี คือทำสิ่งที่เหมาะสมกับความเป็นผู้นำเชิงบริการ จะต้องเรียนรู้ถึงวิธีการนำด้วยการทำตามหรือการบริการผู้อื่นในฐานะผู้นำเชิงบริการ ผู้นำจะต้อง สร้างสังคมการบริการในสถานที่ทำงาน 2) จะต้องพิจารณาตนเอง ถึงการเป็นแบบอย่างด้าน คุณธรรมจริยธรรม จะต้องอุทิศเวลาให้กับการพัฒนาด้านวิชาการและการพัฒนาด้านคุณธรรม จริยธรรมให้กับนักเรียน และนักเรียนคนอื่น 3) เกี่ยวกับการเมืองการปกครอง ผู้นำต้องวางระเบียบ การปกครองโดยทำเป็นนโยบายและกฎหมายเพื่อการปฏิบัติและจะต้องนำด้วยการช่วยเหลือ ส่งเสริมสนับสนุนเพื่อการพัฒนา

Grace (2004) กล่าวว่า ความเป็นพลเมืองดี ของผู้นำ จะต้องพิจารณา 1) ด้านตนเอง จะแสดงออกถึงการกระทำของตนเกี่ยวกับคุณงามความดี โดยการจะเข้าใจว่าการปฏิบัติใด มีความเหมาะสม พฤติกรรมการปฏิบัติที่ถูกต้องดีงาม การมีความพยายามที่จะปฏิบัติอะไรคือ สิ่งที่ถูก การพัฒนาคุณลักษณะที่เป็นคุณงามความดี โดยเฉพาะการปฏิบัติที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของ ส่วนรวมในสิ่งที่ถือว่าดี 2) ด้านหน้าที่พลเมือง ลักษณะที่สำคัญ คือ การมีจิตใจใฝ่บริการ คือ การให้บริการกับคนอื่น ๆ การให้ความช่วยเหลือสังคมให้เคลื่อนไปข้างหน้าด้วยการทำความดี ที่เป็นของส่วนรวม 3) ด้านการเมืองการปกครอง มองว่าการเมืองเป็นการปฏิบัติเพื่อสาธารณะ เราจึงต้องใช้ศิลปะที่เกี่ยวกับด้านการเมืองด้วย

Starratt (2004) กล่าวถึงความเป็นพลเมืองดีของผู้มีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ในบทที่ 4 สรุปโดยผู้วิจัยได้ว่า จะต้องพิจารณาจาก 1) ด้านตนเอง คือ ผู้นำต้องมีการพัฒนาความรู้ความสามารถตนเองอยู่เสมอ 2) ด้านหน้าที่พลเมืองดี ผู้นำจะต้องมีความรับผิดชอบต่อภาวะความเป็นอยู่ของ มนุษย์ รับผิดชอบต่อนักเรียน ครู ผู้ปกครอง และเจ้าหน้าที่ 3) ด้านการเมืองการปกครอง ผู้นำจะต้อง มีหน้าที่เกี่ยวกับการปกครองในโรงเรียนทั้งหมด ส่งเสริม การดำรงชีวิตแบบการพึ่งพาอาศัยกัน

National Centre for Ethics in Health Care (2005, p. 54) กล่าวถึง ความเป็นพลเมืองดี ว่าผู้มีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมจะต้องพิจารณาจาก 1) ด้านการเมืองการปกครอง ซึ่งได้แก่ การเชื่อฟัง

ปฏิบัติตามระเบียบ กฎหมาย การปฏิบัติในสิ่งที่มีคุณค่าและเป็นประโยชน์ จะบริหารจัดการด้วยความระมัดระวัง รอบคอบ 2) ด้านหน้าที่พลเมือง ได้แก่ ทำในสิ่งที่เป็นประโยชน์สำหรับคนอื่น จะพยายามใช้ความตระหนักในการบริการ ในฐานะที่เป็นแบบอย่างการแสดงบทบาทสำหรับการปฏิบัติเชิงจริยธรรม มีจิตใจให้บริการการบริการที่ดี

Brown (2007, p. 141) กล่าวว่า ความเป็นพลเมืองดีของผู้มีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม จะพิจารณาจาก 1) ด้านการตัดสินใจ คือ ผู้นำจะต้องตัดสินใจโดยใช้หลักคุณธรรม 2) ด้านตนเอง ผู้นำที่ดีจะต้องเป็นแบบอย่างพฤติกรรมเชิงจริยธรรมและสร้างวินัยเพื่อให้ผู้ตามประพฤติอยู่ในคุณธรรมเป็นผู้ที่มีจริยธรรมทั้งเรื่องส่วนตัวและในการทำงาน 3) ด้านหน้าที่ของพลเมือง ผู้นำที่ดีจะต้องใส่ใจต่อผู้อื่นและทำให้สังคมดีขึ้น

Klann (2007, p. 165) กล่าวถึง ลักษณะพฤติกรรมของภาวะผู้นำที่ดีหรือผู้นำที่มีจริยธรรมว่าจะต้องคำนึงถึงความเป็นพลเมืองดี คือ 1) ด้านตนเอง ได้แก่ การปฏิบัติในสิ่งที่ดีที่เป็นทักษะพื้นฐานของสังคม และการปฏิบัติแต่สิ่งที่ดีงาม 2) ด้านหน้าที่ของพลเมือง ผู้นำที่ดีต้องมีการให้การอบรมบ่มนิสัยและพัฒนาผู้อื่น

Dawn (2007) กล่าวถึง ความเป็นพลเมืองดีของผู้มีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม คือ 1) ด้านตนเอง ผู้นำจะต้องเป็นแบบอย่างในการกระทำความดี Ben Franklin กล่าวว่า “การกระทำดีกว่าการพูด” ผู้นำทุกคนจะต้องทำตัวเป็นแบบอย่าง การกระทำของผู้นำจะบอกลักษณะเกี่ยวกับผู้นำได้ดีกว่าการพูด ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมลักษณะหนึ่งคือ จะต้องกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ทำความเข้าใจในขั้นตอนหรือรูปแบบการเรียนรู้ ดังนั้นจึงจะสามารถเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็ว ดังนั้น การค้นหารูปแบบของการเรียนรู้จึงเป็นเรื่องที่สำคัญ ลักษณะสำคัญอีกอย่างของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม คือ จะต้องเชื่อมั่นในตัวเองและคนที่อยู่ด้วย การให้ความศรัทธาหรือความเชื่อถือเป็นบางคนหรือบางสิ่ง 2) ด้านหน้าที่พลเมืองหรือสังคม ผู้นำเชิงจริยธรรม จะต้องใช้เวลาสำหรับการพิจารณาทางเลือกที่แตกต่างและควรใช้ในสิ่งที่จำเป็นเท่านั้น เช่น ใช้สิ่งที่เป็นประโยชน์ใช้เพื่อชุมชนหรือประชาชน

Karaköse (2007, pp. 465-470) กล่าวถึง ความเป็นพลเมืองดีของผู้มีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมนั้นจะต้องพิจารณาจากองค์ประกอบ คือ 1) ด้านตนเอง โดยเห็นว่าพฤติกรรมด้านจริยธรรมของผู้บริหารโรงเรียนจะทำให้เกิดบรรยากาศการพัฒนาได้เป็นอย่างดี ผู้นำจะต้องทำในสิ่งที่ถูกต้อง มีความรู้สึกและแสดงออกถึงการขอบคุณหากมีใคร ปฏิบัติตามหลักของความถูกต้องเป็นจริง 2) ด้านหน้าที่ของพลเมือง ผู้นำที่ดีจะแสดงออกถึงความเป็นผู้นำที่พลเมืองดี คือ การให้ความช่วยเหลือหรือการให้บริการ 3) ด้านการเมืองการปกครอง ในทัศนะนี้ผู้นำที่ดีจะต้องเข้าใจและเข้าถึงในเรื่องทางการเมืองหรือการปกครอง ซึ่งได้แก่ ปกป้องสิทธิส่วนบุคคล เคารพกฎระเบียบ กฎหมายและค่านิยมที่ดีงามของสังคม

Berghofer (2008) กล่าวถึง ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมจะต้อง 1) เห็นความสำคัญของคนอื่น ลักษณะของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมที่จะต้องแสดงออก ได้แก่ มีความรู้สึกเห็นอกเห็นใจผู้อื่น คือ เป็นห่วงเป็นใยและเข้าใจในความทุกข์ยากของผู้อื่น เข้าใจหรือเห็นอกเห็นใจกับความต้องการของคนอื่น การช่วยเหลือคนอื่นอย่างต่อเนื่องปฏิบัติด้วยความปรารถนาดีด้วยความรักความเอ็นดู และแก้ปัญหาด้วยความมั่นคงและปฏิบัติต่อทุกคนด้วยการให้ความรักที่แท้จริง

Catian (2008) เขียนบทความเรื่อง อัญมณีของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (The diamond of ethical leadership) โดยได้อธิบายว่า ความเป็นพลเมืองดีของผู้มีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม พิจารณาจาก 1) ด้านจริยธรรมองค์กร จะให้ความสำคัญกับจริยธรรมในองค์กร และไม่เพียงแต่ให้ความสำคัญในการส่งเสริมและบริหารคุณธรรมของพนักงานและองค์กร จะกำหนดแนวทางที่ชัดเจนสำหรับพนักงาน ยกตัวอย่างเช่น กำหนดแนวทางปฏิบัติ และตั้งเป้าหมายที่เป็นจริงได้ 2) ด้านตนเองให้ความสำคัญในการบริหารคุณธรรมในตัวเอง 3) ด้านหน้าที่พลเมือง จะต้องมีความเอื้ออาทรต้องจัดการด้วยการคอยให้ความช่วยเหลือ จะต้องไม่ปล่อยพนักงานให้อยู่ในความเสี่ยงและเผชิญกับสิ่งชั่วร้ายที่ยากเกินกว่าจะต้านทานได้

Henry (2009, pp. 44-51) กล่าวถึง ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical leadership) ว่าจะต้องคำนึงถึงความเป็นพลเมืองดี โดยมีหลักในการพิจารณา 1) ด้านตนเองว่าจะต้องทำในสิ่งที่ถูกต้อง แม้ว่าสิ่ง ๆ นั้นจะไม่ถูกต้องในแง่ของการเมืองก็ตาม การเป็นแบบอย่างที่น่ายกย่อง ความตระหนักในตนเอง การจัดการตนเอง และ 2) ส่วนด้านสังคมหรือหน้าที่พลเมืองดีนั้น ผู้นำจะต้องมีความตระหนักทางสังคมและส่วนรวม

Josephson Institute of Ethics (2009) กล่าวถึง ผู้มีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมจะต้องมีความเป็นพลเมืองดี ซึ่งความเป็นพลเมืองดีพิจารณาจาก 1) ด้านตนเอง ซึ่งได้แก่ ผู้นำจะต้องมีความสนใจและเรียนรู้เรื่องราวที่เกิดขึ้นในแต่ละวัน 2) ด้านหน้าที่ของพลเมือง ผู้นำจะต้องเป็นผู้มีจิตอาสาจะต้องมีความรับผิดชอบ ต่อสังคมและเพื่อทุกคนและเป็นแบบอย่างที่ดีสำหรับคนรุ่นหลัง ซึ่งการกระทำที่เป็นแบบอย่าง เช่น การรักษาแหล่งทรัพยากรธรรมชาติ การริเริ่มคิด การใช้บริการขนส่งสาธารณะ และการรักษาความสะอาด กำจัดขยะ รักษาสิ่งแวดล้อม เป็นต้น 3) ด้านการเมือง การปกครอง ผู้นำจะต้องรู้จักกฎหมายและทำตามกฎหมาย ปฏิบัติหน้าที่และใช้สิทธิในทางที่ดี ในฐานะที่เป็นสมาชิกของสังคมประชาธิปไตย 4) ด้านคุณธรรมในที่ทำงาน การทำงานจะต้องคำนึงถึงเรื่องความยุติธรรม (Fair) ความยุติธรรมจะต้องเกิดขึ้นในสังคมของการทำงาน ในเวลานี้และในอนาคต ผู้นำจะต้องให้ความยุติธรรมกับผู้เกี่ยวข้อง

Mowbray (2009) กล่าวถึงความ เป็นพลเมืองดีว่าผู้มีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมนั้นจะพิจารณาองค์ประกอบ คือ 1) ความรับผิดชอบต่อองค์กร ผู้นำจะการรักษารายการให้คงอยู่ ผู้นำที่ดี

มีความรับผิดชอบต่อเป้าหมายขององค์กร การตัดสินใจอย่างมีจริยธรรมเป็นส่วนประกอบที่สำคัญ ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมจะส่งเสริมให้เกิดการลดระดับของการสูญเสียไปโดยเปล่าประโยชน์ การรักษาสีงแวดล้อมขององค์กร มีสิ่งแวดล้อมภายใน สิ่งแวดล้อมในที่ทำงาน การให้ความจงใจ การจงใจถึงเป้าหมาย 2) ด้านการเมืองการปกครอง จะเคารพในกฎและข้อห้าม ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม จะพยายามกระตุ้นกิดขวางอันตรายที่จะมีมาถึง 3) ด้านตนเอง การพัฒนาและการดำรงไว้ซึ่งทักษะ ความรู้และประสบการณ์ในตัวเองและคนอื่น 4) ด้านหน้าที่พลเมือง คำนึงถึงความเสี่ยงที่จะเกิด อันตรายและเกี่ยวข้องกับมนุษย์ ซึ่งมีสาเหตุมาจากการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม จะทำให้แน่ใจว่า จะต้องไม่มีอันตรายใด ๆ เข้ามารถึงประชาชน ซึ่งเกิดจากการประยุกต์ใช้ เทคโนโลยีและการนำด้วยการให้บริการ

Zinsmeister (2009) กล่าวว่าภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม พิจารณา 1) ด้านตนเอง จะเป็น ผู้มีการพัฒนาตนเองให้เป็นผู้มีคุณภาพและเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ มีความมุ่งมั่น ตั้งใจ และมองแต่แง่ดีและมีเจตคติที่ดี 2) ด้านหน้าที่พลเมือง จะคำนึงถึงการเป็นผู้มีจิตใจใฝ่บริการ 3) ด้านผลสำเร็จ ผู้นำเชิงจริยธรรมจะต้องคำนึงถึงผลสำเร็จที่จะเกิดขึ้นอย่างเหมาะสมก่อนคำนึงถึง บุคคลหรือสิ่งอื่น ๆ

Kanokorn et al. (2013, p. 2087) ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ในประเทศไทย ต้องมีอุปนิสัยใจคอ ดังนี้ 1) เป็นผู้ที่ตัดสินใจอย่างมีเหตุผลเชิงจริยธรรม 2) ดำเนินการ ที่สอดคล้องกับค่านิยมที่ดีในสังคม เช่น ความมีระเบียบวินัย ความอดทน ความมัทยัสต์ ความซื่อสัตย์สุจริต และความเพียรพยายามสู่ความสำเร็จ 3) การจัดการอย่างมีคุณภาพ 4) การดูแล เอาใจใส่ 5) การเป็นพลเมืองดี

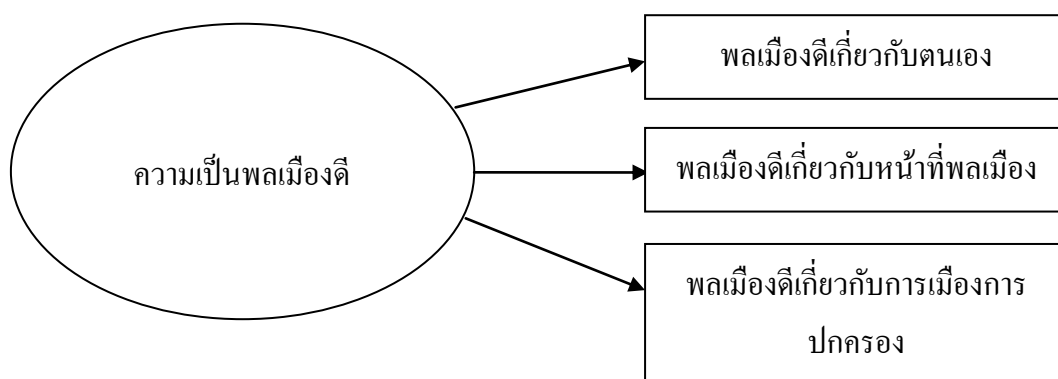
สุเทพ ปาลสาร (2555, หน้า 120) กล่าวถึง ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในด้านความเป็นพลเมืองดี (Citizenship) ประกอบด้วย 1) พลเมืองดีเกี่ยวกับตนเอง พลเมืองดีเกี่ยวกับหน้าที่พลเมือง และพลเมืองดีเกี่ยวกับการเมืองการปกครอง

ดังนั้น องค์ประกอบของหรือความเป็นพลเมืองดี (Citizenship) จากทัศนะและจาก ผลการศึกษาวิจัยของนักวิชาการ 17 แหล่งดังกล่าวมานั้น ผู้วิจัยได้นำมาสังเคราะห์เพื่อกำหนดเป็น กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี (Theoretical framework) และเป็นกรอบแนวคิดเพื่อการวิจัย (Conceptual framework) ตามลำดับ ดังแสดงในตารางที่ 8

ตารางที่ 8 การสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมด้านความเป็นพลเมืองดี

องค์ประกอบ	แหล่งอ้างอิง																รวม	สรุป	
	Sharma (2002)	Hester (2003)	Grace (2004)	Starratt (2004)	National Centre for Ethics in Health Care (2005)	Brown (2007)	Dawn (2007)	Karaköse (2007)	Klann (2007)	Catian (2008)	Berghofer (2009)	Henry (2009)	Josephson Institute of Ethics (2009)	Mowbray (2009)	Zinsmeister (2009)	Kanokorn et al. (2013)			สุเทพ ปาดสาร (2555)
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	17	%
1. พลเมืองดีเกี่ยวกับตนเอง	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓	15	88
2. พลเมืองดีเกี่ยวกับหน้าที่พลเมือง	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	-	✓	✓	✓	✓	-	✓	15	88
3. พลเมืองดีเกี่ยวกับการเมืองการปกครอง	✓	✓	✓	✓	✓	-	-	✓	-	-	-	-	✓	✓	-	-	✓	9	53
4. คุณธรรมในที่ทำงาน	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	-	-	✓	-	2	12
5. เห็นความสำคัญของคนอื่น	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	-	-	-	-	✓	-	2	12
6. ด้านการตัดสินใจ	-	-	-	-	-	✓	-	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	-	2	12
7. ด้านจริยธรรมองค์กร	-	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	-	-	-	-	-	-	-	1	6
8. ด้านความรับผิดชอบต่อองค์กร	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	-	-	-	1	6
9. ด้านผลสำเร็จ	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	✓	-	2	12

จากตารางที่ 8 ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ด้านความเป็นพลเมืองดี (Citizenship) พบว่า มี 9 องค์ประกอบ แต่การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้เลือกองค์ประกอบที่มีความถี่ในระดับสูง (ตั้งแต่ 50 เปอร์เซ็นต์ขึ้นไป) ได้องค์ประกอบของ ความเป็นพลเมืองดี (Citizenship) เพื่อเป็นกรอบแนวคิดเพื่อการวิจัย (Conceptual framework) จำนวน 3 องค์ประกอบ ได้แก่ พลเมืองดีเกี่ยวกับตนเอง พลเมืองดีเกี่ยวกับหน้าที่พลเมือง และพลเมืองดีเกี่ยวกับการเมืองการปกครอง ดังภาพที่ 7



ภาพที่ 7 โมเดลการวัดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมด้านความเป็นพลเมืองดี (Citizenship)

### นิยามเชิงปฏิบัติการ และตัวบ่งชี้ของพลเมืองดีเกี่ยวกับตนเอง

Pickett (2001, pp. 49-52) กล่าวถึง ความเป็นพลเมืองดีด้านตนเองว่า มีการตัดสินใจด้วยการพิจารณาถึงกฎเกณฑ์และการคำนึงถึงจริยธรรมที่ดีงามและความถูกต้อง คำนึงถึงบทบาทหน้าที่ของแต่ละคนและสิทธิ์ของเขา ที่สำคัญจะต้องพัฒนาตนเองเพื่อเป้าหมายและผลประโยชน์หรือผลลัพธ์ขององค์กร

Mosiah (2009) ได้เขียนบทความ เกี่ยวกับพลเมืองดีว่า พฤติกรรมที่แสดงออกด้านตนเอง ได้แก่ เป็นแบบอย่างในการยกระดับคุณธรรมให้กับคนในประเทศ เป็นผู้มีความซื่อตรงซึ่งถือเป็นคุณลักษณะของพลเมืองดีที่จะต้องสร้างขึ้นและเป็นผู้แสวงหาความรู้เพื่อพัฒนาตนเอง พัฒนาองค์กร ให้เจริญก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง

Atwill (2011) ได้เขียนบทความ เรื่อง การเป็นพลเมืองดี นั้นอย่างไรได้อธิบายว่า ผู้จะเป็นพลเมืองดี เป็นผู้มีใจเมตตากรุณา ถ้าจะเป็นคนดีต้องขี้มเข้มแหม่มแหม่มและปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยความเคารพเอาใจใส่ การเป็นผู้มีน้ำใจที่จะให้การช่วยเหลือหรือสนับสนุน มีการพิจารณาที่ดี เช่น ไม่ทำอะไรที่เป็นการทำให้เสื่อมเสียเกียรติยศชื่อเสียง การทำอะไรที่ไร้สาระหรือทำแบบโง่ ๆ ถือว่า

คุณเป็นบุคคลที่ไม่ดี เป็นผู้เสียสละ มีการบริจาคอาหารและเสื้อผ้าให้คน ไร้ที่พึ่งที่อาศัยหรือ เป็นเพื่อนร่วมงานที่ดีซึ่งเป็นลักษณะที่สำคัญของพลเมืองดี

กระทรวงศึกษาธิการ (2553) กล่าวถึง การเป็นพลเมืองดี นั้นจะต้องมีคุณธรรม ดังต่อไปนี้ การเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม การมีระเบียบวินัยและรับผิดชอบต่อหน้าที่ รับฟังความคิดเห็นของกันและกันและเคารพในมติของเสียงส่วนมาก ความซื่อสัตย์ สุจริต ความสามัคคี ความละเอียด และเกรงกลัวในการกระทำชั่ว ความกล้าหาญและเชื่อมั่นในตนเอง การส่งเสริมให้คนดีปกครอง บ้านเมืองและควบคุมคนไม่ดีไม่ให้มีอำนาจ

มณีรัตน์ ปิ่นวิเศษ (2553) ให้ความหมาย พลเมืองดี ว่าหมายถึง ประชาชนที่ประพฤติ ปฏิบัติตนตามระเบียบกฎเกณฑ์ของสังคม มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ของตนเอง รู้จักบทบาท หน้าที่ของตนเอง และปฏิบัติตนอย่างเหมาะสม ไม่ละเมิดล่วงล้ำสิทธิ และเสรีภาพของบุคคลอื่น

วิไล พรายศรี (2553) ให้ความหมาย พลเมืองดีว่า หมายถึง พลเมืองที่ประพฤติปฏิบัติดี ต่อกัน ระหว่างบุคคลต่าง ๆ รวมทั้งกระทำตนให้เป็นประโยชน์ต่อชุมชนและท้องถิ่นที่อยู่อาศัย

ปาริฉัตร สิ้นธวงค์ (2553) กล่าวถึง คุณธรรมของการเป็นพลเมืองดี 1) การเห็นแก่ ประโยชน์ส่วนรวม 2) การมีระเบียบวินัยและรับผิดชอบต่อหน้าที่ 3) รับฟังความคิดเห็นของ กันและกันและเคารพในมติของเสียงส่วนมาก 4) ความซื่อสัตย์สุจริต 5) ความสามัคคี 6) ความละเอียด และเกรงกลัวในการกระทำชั่ว 7) ความกล้าหาญและเชื่อมั่นในตนเอง 8) การส่งเสริมให้คนดี ปกครองบ้านเมืองและควบคุมคนไม่ดีไม่ให้มีอำนาจจริยธรรมของการเป็นพลเมืองดี และกล่าวถึง จริยธรรมที่ส่งเสริมความเป็นพลเมืองดี ได้แก่ 1) ความจงรักภักดีต่อชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ 2) ความมีระเบียบวินัย 3) ความกล้าทางจริยธรรม หมายถึง ความกล้าหาญในทางที่ถูกที่ควร 4) ความรับผิดชอบ 5) การเสียสละ 6) การตรงต่อเวลา ดังนั้นคุณสมบัติพื้นฐานและคุณสมบัติ เฉพาะที่สมาชิกในสังคมต้องมี ดังนี้ 1) คุณสมบัติพื้นฐาน คือ คุณสมบัติทั่วไปของการเป็นพลเมืองดี เช่น ขยัน ซื่อสัตย์ ประหยัด รับผิดชอบ มีเหตุผล โอบอ้อมอารี มีเมตตา อดทน เห็นประโยชน์ ส่วนรวมเป็นสำคัญ 2) คุณสมบัติเฉพาะ คือ คุณสมบัติเฉพาะอย่างที่สังคมต้องการให้บุคคลพึงปฏิบัติ สอดคล้องกับหน้าที่ที่ตนเองรับผิดชอบ

ราชบัณฑิตยสถาน (2556, หน้า 817) ได้ให้ความหมายของคำว่า “พลเมือง” หมายถึง ประชาชน, ราษฎร, ชาวประเทศ ส่วนคำว่า “คนดี” ในพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2556, หน้า 226) หมายถึง คนที่มีคุณความดี, คนที่มีคุณธรรม ดังนั้น “คนดีในสังคม” หมายถึง คนที่ปฏิบัติ ตามหลักศีลธรรมจริยธรรมทางศาสนาที่ตนนับถือ และปฏิบัติตนตามบรรทัดฐานของสังคมนั้น ๆ คือ กายปฏิบัติตนตามบรรทัดฐานทางสังคมด้านวิถีชาวบ้าน (Folkways) จารีต (Mores) และกฎหมาย (Law) “พลเมืองดี” จึงหมายถึง พลเมืองที่มีคุณลักษณะสำคัญ คือ เป็นผู้ยึดมั่นในหลักศีลธรรมและ



คุณธรรมของศาสนา มีหลักการทางประชาธิปไตยในการดำรงชีวิต ปฏิบัติตามกฎหมาย ดำรงตนเป็นประโยชน์ต่อสังคม

ดังนั้นผู้วิจัยสรุป “ความเป็นพลเมืองดีเกี่ยวกับตนเอง” หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงคุณลักษณะความเป็นพลเมืองดีว่า พลเมืองที่ดีด้านตนเองจะต้องมีคุณลักษณะ คือ มีการแสดงออกถึงการพัฒนาตนเองให้รอบรู้ เชี่ยวชาญ แสดงถึงการเป็นเพื่อนร่วมงานที่ดีกับผู้เกี่ยวข้องและเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมและที่สำคัญคือจะประพฤติปฏิบัติแต่สิ่งที่ดีงามในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของสังคม

### นิยามเชิงปฏิบัติการ และตัวบ่งชี้ ของพลเมืองดีเกี่ยวกับหน้าที่พลเมือง

Etzioni (1965, pp. 336-349) กล่าวถึงการเป็นพลเมืองดีกล่าวสรุปโดยผู้วิจัยได้ว่าเป็นการปฏิบัติตามกฎหมายของสังคม การไม่แทรกแซงก้าวก่ายสิทธิของผู้อื่น การแสดงออกถึงการเอาใจใส่ต่อชุมชนและสังคมจะทำให้สังคมได้รับการพัฒนาไปทางที่ดีขึ้นก่อให้เกิดผลดีต่อประชาชน

Schmidt (2000) ได้กล่าวถึง พลเมืองดีในสังคมทุกวันนี้ ว่าทุกคนต้องอยู่อย่างมีความสุขและมีอิสระในการดำรงชีวิตตามสิทธิที่มีอยู่ สิทธิที่จะอยู่ที่จะทำให้เราอยู่อย่างมีความสุขคือ ทุกคนจะต้องปฏิบัติในสิ่งที่ถูกต้องดีงาม ตลอดจนส่งเสริมสิทธิในความเป็นพลเมือง มีคำแนะนำ 3 อย่างในการเป็นพลเมืองดี ได้แก่ 1) พลเมืองดีจะต้องเชื่อฟังกฎหมายของประเทศ 2) พลเมืองดีจะต้องไม่ก้าวก่ายและเหยียบย่ำสิทธิของคนอื่น 3) พลเมืองดีจะต้องมีจิตใจสำนึกรับผิดชอบต่อชุมชนและสังคม ในส่วนหน้าที่พลเมือง พลเมืองดีจะต้องมีจิตสำนึกต่อชุมชนและสังคม ได้แก่ การไปใช้สิทธิออกเสียงเลือกตั้ง การดูแลรักษาความสงบเรียบร้อยของสังคม นอกจากนั้นยังต้องทำในสิ่งที่ เป็นประโยชน์ต่อสังคมด้วย

Frey and Meier (2001) กล่าวว่า ความเป็นพลเมืองดีว่า จะต้องรักษาและทำโรงเรียนหรือสังคมให้ดี มีส่วนร่วมในกิจกรรมของสังคม ดำรงไว้ซึ่งความรอบรู้เชี่ยวชาญลงคะแนนใช้สิทธิเลือกตั้ง เป็นเพื่อนร่วมงานที่ดีเชื่อฟังและไม่ละเมิดกฎหมาย เคารพกฎหมายรักษาสิ่งแวดล้อมและมีจิตใจใฝ่บริการหรือจิตสาธารณะและพูดถึงพลเมืองดีในฐานะนักเรียน ว่านักเรียนที่ดึนั้นจะต้องแบ่งปันและทำการบ้านของตนเอง มีกริยามารยาทเรียบร้อย ให้ความร่วมมือ เมตตากับเพื่อน ๆ รักษากฎระเบียบและเคารพผู้อื่นในโรงเรียน รักษาความสะอาดความปลอดภัยของโรงเรียนและชุมชน และบำรุงรักษาสภาพแวดล้อมธรรมชาติ เช่น อากาศ ดิน น้ำ ป่าไม้ เป็นต้น

Hedlund and Conley (2002) กล่าวถึงพลเมืองดีเกี่ยวกับสังคมว่า การเป็นพลเมืองดีในชุมชนหรือสังคม หมายถึง การเคารพเชื่อฟังกฎหมาย การปฏิบัติต่อเพื่อนด้วยความเคารพและการช่วยเหลือผู้อื่น ซึ่งสามารถทำได้ดังนี้ คือ การดูแลรักษาสาธารณะ การปิดกวางดหิมะ การกำจัดขยะ เป็นต้น การเข้าร่วมกิจกรรมสาธารณะด้วยความสมัครใจ เช่น กิจกรรมทำความสะอาด

บ้านเรือนหรือสาธารณะ การรักษาทรัพยากรธรรมชาติและสภาพแวดล้อม เช่น การนำของเก่ามาใช้ใหม่ การให้อาหารสัตว์ซึ่งแสดงถึงว่าคุณเป็นคนเอาใจใส่ต่อสัตว์ การเก็บขยะในสวนสาธารณะ แสดงว่าคุณเอาใจใส่ต่อทรัพย์สินสาธารณะ

Naegeli (2006, p. 4) กล่าวว่า ความเป็นพลเมืองดีว่า พลเมืองของประเทศไหนก็ต้องมีสิทธิตามที่กำหนดไว้ของพลเมืองในประเทศนั้น ๆ เช่น สิทธิในการสื่อสารอย่างอิสระ สิทธิที่จะเลือกในการนับถือศาสนาการเป็นพลเมืองดีในหน้าที่ทางสังคม พลเมืองดีที่เป็นส่วนหนึ่งของสังคม จะแสดงออก เช่น การบริจาคให้คนยากจน การทำความสะอาดสวนสาธารณะการให้ความสำคัญกับการรักษาแหล่งทรัพยากรธรรมชาติ การใช้พลังงานอย่างฉลาด การปฏิบัติต่อสัตว์การเก็บขยะมูลฝอย หรือการใช้สิทธิออกเสียงลงคะแนน เพื่อเป็นส่วนในการปกครอง ซึ่งสามารถตรวจสอบนโยบายได้เมื่อเราได้ทำงาน เราต้องเสียภาษี ภาษีจะนำไปพัฒนาประเทศ ถนน โรงเรียน การขับเคลื่อนนโยบาย และจ่ายเงินเดือนให้พนักงานของรัฐ ซึ่งผู้เป็นพลเมืองดีจะทำให้เกิดประโยชน์กับทุก ๆ คน

Ryan (2006) กล่าวว่า พลเมืองดีในหน้าที่พลเมือง จะต้องเคารพผู้อื่นและเคารพในสิทธิหน้าที่ของเขา ช่วยเหลือรับฟังความคิดเห็น เอาใจใส่ เต็มใจที่จะช่วยเหลือ รับฟังทัศนะหรือแนวคิดผู้อื่นอย่างตั้งใจ ช่วยเหลือผู้อื่นที่ไม่สามารถช่วยเหลือตนเองได้ ดูแลรักษาเอาใจใส่สภาพแวดล้อม มีความขยันหมั่นเพียร เป็นผู้มีมารยาดี สุภาพเรียบร้อย และเป็นผู้มีความใฝ่รู้

Listphile (2007) เขียนบทความ เรื่อง พลเมืองดีเป็นอย่างไร โดยอธิบายว่า พลเมืองดีด้านหน้าที่พลเมือง มีลักษณะดังนี้ คือ เชื่อฟังปฏิบัติตามกฎหมาย ดูแลไม่ให้คนใดฝ่าฝืนกฎหมาย ปฏิบัติในสิ่งที่ดีงามและที่เป็นของส่วนรวม รักษาความสะอาดสภาพแวดล้อม รักษาประเทศเท่าที่สามารถทำได้ มีความรับผิดชอบและเสียภาษี ส่งเสริมช่วยเหลือ ตระหนักในสังคมที่อยู่การช่วยเหลือผู้อื่นด้วยความเต็มใจหรือที่เรียกว่ามีจิตใจสาธารณะ ส่งเสริมและสนับสนุนการปกครอง มีส่วนร่วมทางการเมืองการปกครองและมีความรักชาติ ทำอะไรด้วยกระบวนการทางประชาธิปไตย เช่น การออกเสียงเลือกตั้งเป็นผู้ซื้อสัตย์

Mosiah (2009) ได้เขียนบทความ เกี่ยวกับพลเมืองดี ว่าพฤติกรรมที่แสดงออก ด้านหน้าที่พลเมือง ได้แก่ รักษาปกป้องชุมชนด้วยความสมัครใจ โดยเริ่มจากที่บ้าน ถนนหนทาง รักษาสิ่งแวดล้อม ต้องรับผิดชอบต่อแหล่งทรัพยากรธรรมชาติ ดูแลรักษา นำกลับมาใช้ใหม่ หมุนเวียนนำมาใช้ใหม่

Walker (2010) กล่าวว่า การเป็นพลเมืองกับการเป็นพลเมืองที่ดีไม่เหมือนกัน การเป็นพลเมืองดี จะแสดงออกให้เห็นถึงภาวะความเป็นพลเมืองที่ดี ซึ่งแตกต่างจากการเป็นพลเมืองคนหนึ่งของประเทศ การเป็นพลเมืองที่ดีจะพิจารณาจากประเด็นดังนี้ 1) ชุมชนหรือสังคม สังคมที่มี

พลเมืองที่ดีจะทำให้สังคมหรือชุมชนเจริญรุ่งเรือง ซึ่งบ้านและคนในชุมชนจะช่วยเหลือกัน เช่น การช่วยเหลือผู้สูงอายุและการช่วยเหลือชุมชน 2) การเป็นผู้มีจิตอาสา เช่น การบริจาคเงินเพื่อการกุศล การทำงานบริการสังคม ซึ่งเป็นการตอบแทนชุมชนด้วยการเอาใจใส่ต่อสังคมและชุมชนของตนเอง 3) การเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มหรือของรัฐ พลเมืองที่ดีจะต้องทำดีสำหรับผู้อื่น การทำงานอย่างหนัก การทำงานด้วยตนเองและรับผิดชอบในหน้าที่ เป็นสิ่งสำคัญ ต้องคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวม มากกว่าส่วนตน 4) การเข้าอกเข้าใจกัน พลเมืองที่ดีจะต้องเข้าใจกับวัฒนธรรมที่แตกต่าง การเข้าใจ วัฒนธรรมจะส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เกิดความคาดหวัง ความเชื่อและเกิดสิ่งที่ดีอย่างใหญ่หลวง 5) การยอมรับ พลเมืองที่ดีจะต้องรักษาปกป้องซึ่งวัฒนธรรม เอาใจใส่ประเทศไม่ทำร้ายหรือทำลาย วัฒนธรรมและประเทศของตนเอง ดังนั้นจึงต้องให้การยอมรับวัฒนธรรมประเพณีของประเทศของคน 6) การเป็นส่วนหนึ่งของสังคมหรือวัฒนธรรม พลเมืองที่ดีจะต้องเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมหรือสังคม การมีส่วนร่วมกับผู้อื่น แสดงออกถึงการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนทักษะหรือประสบการณ์ ร่วมกันของทุกคน การเป็นผู้บริการสาธารณะ การเป็นผู้มีจิตอาสาและการย้อนกลับ ไปดูสังคม และชุมชนตนเองทั้งหมดถือว่าเป็นสิ่งที่พลเมืองที่ดีจะต้องทำ

Atwill (2011) ได้เขียนบทความ เรื่อง การเป็นพลเมืองดีในหน้าที่ของพลเมืองนั้น ทำอย่างไร อธิบายผู้เป็นพลเมืองดีตามบทบาทหน้าที่ของพลเมือง 1) การช่วยเหลือ เช่น ช่วยเหลือ คนอื่น ช่วยเหลือชุมชน ช่วยเหลือสถานที่ต่าง ๆ 2) เป็นผู้ที่มีใจเมตตา กรุณา 3) รักษาสภาพแวดล้อม พลเมืองดีต้องมีหน้าที่รักษาสภาพแวดล้อมเมื่อเห็นขยะจะต้องเก็บ 4) การเป็นผู้มีน้ำใจที่จะให้การช่วยเหลือหรือสนับสนุน 5) มีการพิจารณาที่ดี เช่น ไม่ทำอะไรที่เป็นการทำให้เสื่อมเสียเกียรติยศ ชื่อเสียง การทำอะไรที่ไร้สาระหรือทำแบบโง่ ๆ ถือว่าคุณเป็นบุคคลที่ไม่ดี 6) เป็นผู้เสียสละ

เอกรินทร์ สีมหาศาล และคณะ (2553) กล่าวถึง บทบาทหน้าที่ในฐานะพลเมืองดี ของประเทศ ในฐานะที่เราทุกคนมีบทบาทเป็นสมาชิกของสังคมและเป็นพลเมืองของประเทศ เราจึงต้องมีหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติในฐานะพลเมืองของประเทศ ในการอยู่ร่วมกันในสังคม สมาชิกที่ดีจะต้องตระหนักในบทบาทหน้าที่ของตนเองในด้านต่าง ๆ ตัวอย่าง เช่น ด้านสังคม หรือหน้าที่ พลเมือง ประชาชนต้องมีหน้าที่ ดังนี้ 1) ร่วมมือกันรักษาวัฒนธรรมหรือวิถีชีวิตที่ดีงามของชาวไทย 2) อนุรักษ์ทรัพยากรและสิ่งแวดล้อม 3) ช่วยเหลือคนพิการและคนทุพพลภาพให้ดำเนินชีวิต ในสังคมได้

ดังนั้นผู้วิจัยสรุปได้ว่า “พลเมืองดีเกี่ยวกับหน้าที่พลเมือง” หมายถึง พฤติกรรม การแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงความเป็นพลเมืองดีในฐานะที่เป็นพลเมืองว่า พลเมืองที่ดีจะต้องเป็นสมาชิกที่ดี มีจิตอาสา การให้บริการ เป็นห่วงและรับผิดชอบต่อสังคม ปกป้องไว้ซึ่งสถาบันทั้งสาม คือ สถาบันชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ รวมทั้งการเป็นแบบอย่างที่ดี ให้กับคนรุ่นหลัง เช่น การรักษาทรัพยากรธรรมชาติ เป็นต้น

### นิยามเชิงปฏิบัติการ และตัวบ่งชี้ ของ พลเมืองดีเกี่ยวกับการเมืองการปกครอง

Schmidt (2000) ได้กล่าวถึง พลเมืองดีในสังคมทุกวันนี้ ว่าทุกคนต้องอยู่อย่างมีความสุข และมีอิสระในการดำรงชีวิตตามสิทธิที่มีอยู่ สิทธิที่จะอยู่ที่จะทำให้เราอยู่อย่างมีความสุข คือ ทุกคนจะต้องปฏิบัติในสิ่งที่ถูกต้องดีงาม ตลอดจนส่งเสริมสิทธิในความเป็นพลเมือง มีคำแนะนำ 3 อย่างในการเป็นพลเมืองดี ได้แก่ 1) พลเมืองดีจะต้องเชื่อฟังกฎหมายของประเทศ 2) พลเมืองดีจะต้องไม่ก้าวท้าวและเหยียบย่ำสิทธิของคนอื่น 3) พลเมืองดีจะต้องมีจิตใจสำนึกรับผิดชอบต่อชุมชนและสังคม ในด้านการเมืองการปกครองพลเมืองดีจะต้องเชื่อฟังกฎหมายของประเทศ

Frey and Meier (2001) กล่าวว่า ความเป็นพลเมืองดีว่า จะต้องรักษาและทำโรงเรียนหรือสังคมให้ดี มีส่วนร่วมในกิจกรรมของสังคม ดำรงไว้ซึ่งความรอบรู้เชี่ยวชาญลงคะแนนใช้สิทธิเลือกตั้ง เป็นเพื่อนร่วมงานที่ดีเชื่อฟังและไม่ละเมิดกฎหมาย เคารพกฎหมายรักษาสถาบันและมิจิตใจใฝ่บริการหรือจิตสาธารณะและพูดถึงพลเมืองดีในฐานะนักเรียนว่านักเรียนที่ดีนั้นจะต้องแบ่งปันและทำการบ้านของตนเอง มีกริยามารยาทเรียบร้อย ให้ความร่วมมือ เมตตากับเพื่อน ๆ รักษากฎระเบียบและเคารพผู้อื่นในโรงเรียน รักษาความสะอาดความปลอดภัยของโรงเรียนและชุมชน และบำรุงรักษาสภาพแวดล้อมธรรมชาติ เช่น อากาศ ดิน น้ำ ป่าไม้ เป็นต้น

Hedlund and Conley (2002) กล่าวถึง พลเมืองดีที่เกี่ยวกับสังคมว่า การเป็นพลเมืองดีในชุมชนหรือสังคม หมายถึง การเคารพเชื่อฟังกฎหมาย การปฏิบัติต่อเพื่อนด้วยความเคารพและการช่วยเหลือผู้อื่น ซึ่งสามารถทำได้ดังนี้ คือ การดูแลรักษาสาธารณะ การปิดกวาดหิมะ การกำจัดขยะเป็นต้น การเข้าร่วมกิจกรรมสาธารณะด้วยความสมัครใจ เช่น กิจกรรมทำความสะอาดบ้านเรือนหรือสาธารณะ การรักษาทรัพยากรธรรมชาติและสภาพแวดล้อม เช่น การนำของเก่ามาใช้ใหม่ การให้อาหารสัตว์ซึ่งแสดงถึงว่าคุณเป็นคนเอาใจใส่ต่อสัตว์ การเก็บขยะในสวนสาธารณะ แสดงว่าคุณเอาใจใส่ต่อทรัพย์สินสาธารณะ

Baack (2005) ได้เขียนบทความเรื่อง การเป็นพลเมืองดี โดยเขาอธิบายว่า ในด้านการเมืองการปกครอง ประชาชนทุกคนต้องอยู่ภายใต้กฎหมายและปฏิบัติตามขนบธรรมเนียมประเพณี นั่นคือตัวชี้วัดว่าเราเป็นส่วนหนึ่งของสังคมของเรา แต่นั่นไม่ได้หมายความว่าทำให้เราเป็นพลเมืองดี การเป็นพลเมืองที่ดีนั้น สิ่งแรกคือ ต้องเป็นคนดี คือ จะต้องเป็นไปด้วยค่านิยมแนวปฏิบัติ จริยธรรม เป็นต้น ประการที่สอง การช่วยเหลือผู้อื่น เช่น การช่วยให้คนแก่ข้ามถนน ประการที่สาม คือ พลเมืองดีต้องมีส่วนร่วมในสังคม เช่น มีส่วนร่วมในการเลือกตั้ง มีส่วนร่วมในการรักษาสภาพแวดล้อม เป็นต้น ประการสุดท้าย ให้ความเคารพผู้อื่น เคารพในการดำรงชีวิต เคารพในสิทธิหน้าที่ เคารพในความเป็นอิสระ

The Australian Government Department of Education (2005) ให้คำนิยามของหน้าที่ของพลเมืองดีว่า พลเมืองดีจะต้องเป็นผู้มีความรับผิดชอบ มีเจตคติและค่านิยมประชาธิปไตย พลเมืองดีต้องให้ความสำคัญกับสังคมของตนเอง เคารพกฎหมายและส่งเสริมสนับสนุนนโยบายทางการเมือง รักษาไว้ซึ่งสถาบันทางกฎหมายและทางการเมือง มีส่วนร่วมในการรักษาไว้ซึ่งขนบธรรมเนียมประเพณีและวัฒนธรรม ซึ่งรักษากันมานานและตระหนักในสิทธิและความรับผิดชอบต่อพลเมืองที่ไม่อาจจะหลีกเลี่ยงได้ พลเมืองดีต้องมีส่วนร่วมในการคัดสรรหรือมีจุดยืนเพื่อสังคม สร้างสังคมเพื่อให้เกิดความเข้มแข็ง รวมทั้งรักษาไว้ซึ่งชุมชนหรือสังคมที่อยู่

Listphile (2007) เขียนบทความเรื่องพลเมืองดี เป็นอย่างไร โดยอธิบายว่า พลเมืองดีด้านการเมืองการปกครอง จะมีลักษณะดังนี้ คือ ส่งเสริมและสนับสนุนการปกครอง มีส่วนร่วมทางการเมืองการปกครองและมีความรักชาติ ทำอะไรด้วยกระบวนการทางประชาธิปไตย เช่น การออกเสียงเลือกตั้ง ส่งเสริมช่วยเหลือ ตระหนักในสังคมที่อยู่ การช่วยเหลือผู้อื่นด้วยความเต็มใจ หรือที่เรียกว่ามีจิตอาสาสาธารณะ เป็นผู้ซื่อสัตย์ เชื่อฟังปฏิบัติตามกฎหมาย ดูแลไม่ให้คนใดฝ่าฝืนกฎหมาย ปฏิบัติในสิ่งที่ดีงามและที่เป็นของส่วนรวม รักษาความสะอาด สภาพแวดล้อม รักษาประเทศเท่าที่สามารถทำได้ มีความรับผิดชอบต่อและเสียภาษี

Naegeli (2006, p. 4) กล่าวว่า ความเป็นพลเมืองดีว่า พลเมืองของประเทศไหน ก็ต้องมีสิทธิตามที่กำหนดไว้ของพลเมืองในประเทศนั้น ๆ เช่น สิทธิในการสื่อสารอย่างอิสระ สิทธิที่จะเลือกในการนับถือศาสนาการเป็นพลเมืองดีในหน้าที่ทางสังคม พลเมืองดีที่เป็นส่วนหนึ่งของสังคม จะแสดงออก เช่น การบริจาคให้คนยากจน การทำความสะอาดสวนสาธารณะการให้ความสำคัญกับการรักษาแหล่งทรัพยากรธรรมชาติ การใช้พลังงานอย่างฉลาด การปฏิบัติต่อสัตว์ การเก็บขยะมูลฝอย หรือการใช้สิทธิออกเสียงลงคะแนน เพื่อเป็นส่วนในการปกครอง ซึ่งสามารถตรวจสอบนโยบายได้เมื่อเราได้ทำงาน เราต้องเสียภาษี ภาษี จะนำไปพัฒนาประเทศ ถนน โรงเรียน การขับเคลื่อนนโยบาย และจ่ายเงินเดือนให้พนักงานของรัฐ ซึ่งผู้เป็นพลเมืองดีจะทำให้เกิดประโยชน์กับทุก ๆ คน

Josephson Institute of Ethics (2009) กล่าวถึง ผู้มีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมจะต้องมีความเป็นพลเมืองดี ซึ่งความเป็นพลเมืองดีพิจารณาจาก ด้านการเมืองการปกครองผู้นำจะต้องรู้จักกฎหมายและทำตามกฎหมาย ปฏิบัติหน้าที่และใช้สิทธิในทางที่ดีในฐานะที่เป็นสมาชิกของสังคมประชาธิปไตย มีคุณธรรมในที่ทำงาน การทำงานจะต้องคำนึงถึงเรื่องความยุติธรรม ความยุติธรรมจะต้องเกิดขึ้นในสังคมของการทำงาน

Mosiah (2009) ได้เขียนบทความ เกี่ยวกับพลเมืองดีว่า พฤติกรรมที่แสดงออก ได้แก่ จงรักภักดีต่อประเทศชาติ ด้วยการปกป้อง รักษาประเทศของตนเอง เคารพเชื่อฟังและรักษากฎหมายเชื่อและศรัทธารักษาไว้ซึ่งสถาบันพระมหากษัตริย์หรือผู้ปกครองประเทศ

Walker (2010) กล่าวว่า การเป็นพลเมืองกับการเป็นพลเมืองที่ดี ไม่เหมือนกัน การเป็นพลเมืองดี จะแสดงออกให้เห็นถึงภาวะความเป็นพลเมืองที่ดี ซึ่งจะพิจารณาจากประเด็น ดังนี้

- 1) ชุมชนหรือสังคม สังคมที่มีพลเมืองที่ดีจะทำให้สังคมหรือชุมชนเจริญรุ่งเรือง เพื่อนบ้านและคนในชุมชนจะช่วยเหลือกัน เช่น การช่วยเหลือผู้สูงอายุ การช่วยเหลือชุมชนและองค์กร
- 2) การเป็นผู้มีจิตอาสา เช่น การบริจาคเงินเพื่อการกุศล การทำงานบริการสังคม
- 3) การเป็นส่วนหนึ่งของรัฐ พลเมืองที่ดีจะต้องทำดีสำหรับผู้อื่น การทำงานอย่างหนัก รับผิดชอบในหน้าที่ของตนเอง พลเมืองที่ดีจะต้องคำนึงถึงความต้องการของชุมชน หรือความต้องการของคนอื่นมากกว่าผลประโยชน์หรือความต้องการของตนเอง
- 4) การเข้าอกเข้าใจกัน พลเมืองดีจะต้องเข้าใจกับวัฒนธรรมที่แตกต่าง และถือว่าวัฒนธรรมเป็นสิ่งสำคัญมาก ช่องว่างระหว่างวัฒนธรรมเป็นเรื่องที่ยิ่งใหญ่ การเข้าใจวัฒนธรรมจะส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เกิดสิ่งที่คาดหวังและเกิดความเชื่อและเกิดสิ่งที่ดีอย่างใหญ่หลวง
- 5) การยอมรับ พลเมืองที่ดีจะต้องรักษาปกป้องซึ่งวัฒนธรรม เอาใจใส่ประเทศ ไม่ทำร้ายหรือทำลายวัฒนธรรมและประเทศของตนเอง ดังนั้นจึงต้องให้การยอมรับวัฒนธรรมประเพณีของประเทศของตน
- 6) การเป็นส่วนหนึ่งของสังคมหรือวัฒนธรรม พลเมืองดีจะต้องเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมหรือสังคม นั่นหมายถึง การมีส่วนร่วมกับผู้อื่น การแสดงออกถึงการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนทัศนะหรือประสบการณ์ร่วมกันของทุกคน การเป็นผู้บริการสาธารณะ การเป็นผู้มีจิตอาสาและการย้อนกลับไปดูสังคมและชุมชนตนเองทั้งหมดถือว่าเป็นสิ่งที่ดีที่พลเมืองดีจะต้องทำ

เอกรินทร์ สีมหาศาล และคณะ (2553) กล่าวถึง บทบาทหน้าที่ในฐานะพลเมืองดีของประเทศ ในฐานะที่เราทุกคนมีบทบาทเป็นสมาชิกของสังคมและเป็นพลเมืองของประเทศ เราจึงต้องมีหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติในฐานะพลเมืองของประเทศ ในการอยู่ร่วมกันในสังคม สมาชิกที่ดีจะต้องตระหนักในบทบาทหน้าที่ของตนเองในด้านต่าง ๆ ตัวอย่าง เช่น ด้านการเมือง การปกครอง ประชาชนจะต้องมีหน้าที่ ดังนี้ 1) รักษาไว้ซึ่งชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์และการปกครองระบอบประชาธิปไตย 2) ปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับของกฎหมาย 3) ไปใช้สิทธิออกเสียงเลือกตั้งตามที่กฎหมายกำหนด 4) รักษาความสามัคคีภายในประเทศ

ดังนั้นผู้วิจัยสรุปได้ว่า พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงความเป็นพลเมืองดีด้านการเมืองการปกครองในฐานะที่เป็นพลเมืองว่า จะต้องรู้จักกฎหมาย เคารพกฎหมายและปฏิบัติตามกฎหมาย นอกจากนั้นจะต้องรู้จักหน้าที่และการใช้สิทธิตามระบอบการปกครองแบบประชาธิปไตย ส่งเสริม สนับสนุนและมีส่วนร่วมทางการเมืองการปกครอง ตลอดจนต้องปกป้องประเทศและศรัทธารักษาไว้ซึ่งสถาบันพระมหากษัตริย์หรือสถาบันการเมืองและการปกครอง

ตารางที่ 9 องค์ประกอบและนิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ของความเป็นพลเมืองดี

องค์ประกอบ	นิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้/ สาระหลักเพื่อการวัด
1. พลเมืองดี เกี่ยวกับ ตนเอง	พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหาร สถานศึกษาที่แสดงออกถึงคุณลักษณะ ความเป็นพลเมืองดีว่า พลเมืองที่ดีด้าน ตนเองจะต้องมีคุณลักษณะ คือ มีการ แสดงออกถึงการพัฒนาตนเองให้รอบรู้ เชี่ยวชาญ แสดงถึงการเป็นเพื่อนร่วมงาน ที่ดีกับผู้เกี่ยวข้องและเห็นแก่ประโยชน์ ส่วนรวมและที่สำคัญคือจะประพฤติ ปฏิบัติแต่สิ่งที่ดีงามในฐานะที่เป็น ส่วนหนึ่งของสังคม	1. เป็นผู้พัฒนาตนเองสู่ความ เป็นผู้รอบรู้หรือผู้เชี่ยวชาญ 2. เป็นเพื่อนร่วมงานที่ดี ในทุกโอกาส 3. ประพฤติปฏิบัติแต่สิ่งที่ดี ในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่ง ของสังคม
2. พลเมืองดี เกี่ยวกับ หน้าที่ พลเมือง	พฤติกรรมแสดงออกของผู้บริหาร สถานศึกษาที่แสดงออกถึงความเป็น พลเมืองดีในฐานะที่เป็นพลเมืองว่า พลเมืองที่ดีจะต้องเป็นสมาชิกที่ดี มีจิตอาสา การให้บริการ เป็นห่วงและ รับผิดชอบต่อสังคม ปกป้องไว้ซึ่งสถาบัน ทั้งสาม คือ สถาบันชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ รวมทั้งการเป็นแบบอย่าง ที่ดีให้กับคนรุ่นหลัง เช่น การรักษา ทรัพยากรธรรมชาติ เป็นต้น	1. มีจิตอาสาหรือการให้บริการ 2. เอาใจใส่ เอาใจจดจ่อเป็น ห่วงและเป็นสมาชิกที่ดี ของสังคม 3. ปกป้องสถาบัน ชาติ ศาสนา และพระมหากษัตริย์ 4. จะต้องมีความรับผิดชอบต่อ ต่อสังคม 5. เป็นแบบอย่างที่ดีสำหรับ คนรุ่นหลัง เช่น การรักษา สภาพแวดล้อม ทรัพยากรธรรมชาติ

## ตารางที่ 9 (ต่อ)

องค์ประกอบ	นิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้/ สาระหลักเพื่อการวัด
3. พลเมืองดี เกี่ยวกับ การเมือง การปกครอง	พฤติกรรมแสดงออกของผู้บริหาร สถานศึกษาที่แสดงออกถึงความเป็น พลเมืองดีด้านการเมืองการปกครอง ในฐานะที่เป็นพลเมืองว่า จะต้องรู้จัก กฎหมาย เคารพกฎหมายและปฏิบัติตาม กฎหมาย นอกจากนั้นจะต้องรู้จักหน้าที่ และการใช้สิทธิตามระบอบการปกครอง แบบประชาธิปไตย ส่งเสริม สนับสนุน และมีส่วนร่วมทางการเมืองการปกครอง ตลอดจนต้องปกป้องประเทศและศรัทธา รักษาไว้ซึ่งสถาบันพระมหากษัตริย์หรือ สถาบันการเมืองและการปกครอง	1. รู้จักกฎหมาย เคารพ กฎหมายและปฏิบัติตาม กฎหมาย 2. รู้จักหน้าที่และใช้สิทธิตาม ระบอบการปกครอง ในระบอบประชาธิปไตย 3. เห็นคุณค่าและประ โยชน์ ทางการเมือง 4. รักษาและปกป้อง สถาบันการเมืองและ การปกครอง

## องค์ประกอบและนิยามเชิงปฏิบัติการ ด้านความยุติธรรม (Fairness)

Mendonca (2001) ได้พูดถึงคุณลักษณะของผู้นำเชิงจริยธรรมที่ดีว่าต้องเป็นผู้มีความยุติธรรม คุณค่าสำหรับความยุติธรรมนั้นเป็นความปรารถนาของทุกคน ผู้มีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมนั้น มีลักษณะดังนี้ คือ 1) มีความพยายามอย่างต่อเนื่องที่จะทำให้ผู้อื่นรู้ว่าอะไรคือสิ่งที่ถูกต้อง 2) มีการจัดการด้วยกระบวนการที่ถูกต้องยุติธรรม และ 3) การตัดสินใจคำนึงถึงสิทธิพึงมีพึงได้ของผู้เกี่ยวข้องทั้งหมด

National Centre for Ethics in Health Care (2005, pp. 12-13) กล่าวถึง ความยุติธรรมว่า ผู้มีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมจะต้องมีความยุติธรรม คือ 1) รักษาไว้ซึ่งความยุติธรรม และความถูกต้อง 2) มีการพิจารณาอย่างแจ่มแจ้งถึงประเด็นจริยธรรมเมื่อจะต้องตัดสินใจ 3) ในการจัดการจะใช้กระบวนการที่ได้มาตรฐานทำการตัดสินใจ 4) จะใช้การประเมินทางเลือกอย่างหลากหลายเมื่อบอกถึงการตัดสินใจที่สำคัญแก่ทีมงาน 5) จะใช้เวลาในการอธิบายเหตุผลสำหรับการตัดสินใจแก่ทีมงานที่เกี่ยวข้องอย่างเท่าเทียมกัน

Brown (2007, p. 141) กล่าวถึง ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ว่าเขาเชื่อว่าจุดแข็งของผู้จัดการคือการเป็นผู้แสดงบทบาทเชิงจริยธรรม ดี หรือ เลว สำหรับพนักงานได้วางรากฐานสำหรับค้นหา



ความจริงเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในสถานที่ทำงาน ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม เหมือนกันกับ บุคคลแห่งคุณธรรม คือ ผู้จัดการเชิงคุณธรรมต้องมีความยุติธรรม ผู้มีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมจะต้อง

1) สามารถอธิบายในการตัดสินใจอย่างมีหลักการต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และ 2) การตัดสินใจอย่างมี เหตุผลบนพื้นฐานของความถูกต้อง 3) หลักความเป็นกลาง ตรงไปตรงมาเป็นหัวใจของความยุติธรรม

Karaköse (2007, p. 464) กล่าวถึง ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม โดยเห็นว่าพฤติกรรมด้าน จริยธรรมของผู้บริหาร โรงเรียนจะทำให้เกิดบรรยากาศการพัฒนาได้เป็นอย่างดี ความยุติธรรม ของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมนั้น 1) ปฏิบัติต่อลูกน้องด้วยความเป็นกลางไม่ลำเอียงตรงไปตรงมา 2) ปฏิบัติต่อทุกคนด้วยความถูกต้องอย่างเท่าเทียมกัน 3) ให้รางวัลความสำเร็จกับพนักงานทุกคน อย่างเสมอภาค 4) แก้ปัญหาด้วยกระบวนการอย่างเป็นระบบ

Mayer et al. (2009, pp. 204-213) กล่าวถึงภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมว่าเป็นสิ่งที่คาดหวัง ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมของพนักงานในการทำงานของกลุ่มท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงในสังคม เพราะว่าผู้นำเชิงจริยธรรมจะต้องทำให้เกิดความตระหนักในความยุติธรรม โดยผู้มีภาวะผู้นำ เชิงจริยธรรม จะมีพฤติกรรมเชิงจริยธรรม ดังนี้ คือ 1) จะต้องจัดการหรือปฏิบัติต่อพนักงาน ด้วยการจัดการอย่างเป็นธรรม 2) ก่อให้เกิดประโยชน์กับทุกคนด้วยความเสมอภาค 3) เป็นผู้มี ความยุติธรรมไม่ลำเอียง ตรงไปตรงมา 4) บริหารงานด้วยความเสมอภาคเท่าเทียมกัน 5) บริหารงาน ด้วยความถูกต้องชอบธรรม และ 6) บริหารงานด้วยหลักการประชาธิปไตย

Josephson Institute of Ethics (2009) กล่าวถึง ความยุติธรรม จะเกี่ยวกับเรื่องของ ความเสมอภาค ความไม่ลำเอียง ความได้สัดส่วน ความตรงไปตรงมา และการมีกระบวนการ ที่ถูกต้องเหมาะสม โดย 1) ต้องตัดสินใจอย่างมีกระบวนการที่ถูกต้องเหมาะสม 2) มีการตัดสินใจ ด้วยความเป็นกลาง 3) มีการตัดสินใจด้วยความถูกต้อง

Mowbray (2009) กล่าวถึงภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ว่าจะต้องมีความยุติธรรม ซึ่งความยุติธรรม คือ ความสามารถในการสร้างความเป็นธรรมกับทุกคน โดยผู้มีภาวะผู้นำ เชิงจริยธรรม มีลักษณะดังนี้ คือ 1) สามารถอธิบายสภาวะแวดล้อมได้ทั้งหมดและอธิบายได้ อย่างชัดเจนอย่างมีเหตุมีผล 2) มีการตัดสินใจในสิ่งที่ถูกต้อง 3) มีการตัดสินใจด้วยความไม่มีอคติ 4) มีการตัดสินใจอย่างถูกต้องเหมาะสม 5) การตัดสินใจโดยให้ความเสมอภาคเท่าเทียมกันทุกคน 6) การตัดสินใจด้วยวิธีการที่มีประสิทธิภาพอย่างเท่าเทียมกัน

Kanokorn et al. (2013, p. 2087) ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ในประเทศไทย ในด้านความยุติธรรม ได้แก่ 1) การแบ่งปันผลประโยชน์อย่างยุติธรรม 2) ความเป็น ธรรมด้านกระบวนการ 3) ความกล้าหาญและอิสรภาพ

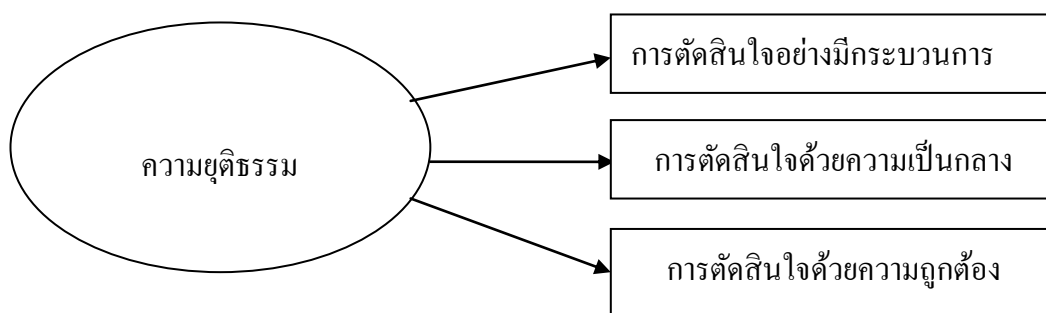
สุเทพ ปาลสาร (2555, หน้า 136) กล่าวถึง ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในด้านด้านความยุติธรรม ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ การตัดสินใจอย่างมีกระบวนการ การตัดสินใจด้วยความเป็นกลาง และการตัดสินใจด้วยความถูกต้อง

จากผลการศึกษาทฤษฎีและงานวิจัยเพื่อการสังเคราะห์กำหนดองค์ประกอบย่อยของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมด้านความยุติธรรม จากทัศนะและจากผลการศึกษาวิจัยของนักวิชาการ 9 แหล่ง ดังกล่าวมานั้น ผู้วิจัยได้นำมาสังเคราะห์เพื่อกำหนดเป็นกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี (Theoretical framework) และเป็นกรอบแนวคิดเพื่อการวิจัย (Conceptual framework) ตามลำดับ ดังแสดงในตารางที่ 10

ตารางที่ 10 การสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมด้านความยุติธรรม (Fairness)

องค์ประกอบ	แหล่งอ้างอิง									รวม	สรุป
	Mendonca (2001)	National Centre for Ethics In Health Care (2005)	Brown (2007)	Karaköse (2007)	Mayer et al. (2008)	Josephson Institute of Ethics (2009)	Mowbray (2009)	Kanokorn et al. (2013)	สุเทพ ปาลสาร (2555)		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	9	%
1. การตัดสินใจอย่างมีกระบวนการ	✓	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	8	89
2. การตัดสินใจด้วยความเป็นกลาง	✓	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	8	89
3. การตัดสินใจบนพื้นฐานของความถูกต้อง	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	-	✓	8	89
4. การตัดสินใจด้วยความเสมอภาค	-	✓	-	✓	✓		-	-	-	3	33
5. รักษาไว้ซึ่งความยุติธรรม	-	✓	-	-	-	-	-	-	-	1	11
6. จะใช้การประเมินทางเลือกอย่างหลากหลาย	-	✓	-	-	-	-	-	-	-	1	11
7. อธิบายสภาวะแวดล้อมได้อย่างชัดเจน อย่างมีเหตุผล	-	-	-	-	-	-	✓	-	-	1	11
8. มีการตัดสินใจในสิ่งที่ถูกต้อง	-	-	-	-	-	-	✓	-	-	1	11
9. บริหารงานด้วยความเสมอภาคเท่าเทียมกัน	-	-	-	-	✓	-	-	-	-	1	11
10. บริหารงานด้วยหลักการประชาธิปไตย	-	-	-	-	✓	-	-	-	-	1	11
11. ความกล้าหาญและอิสรภาพ								✓	-	1	11

จากตารางที่ 10 ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ด้านความยุติธรรม (Fairness) พบว่ามี 11 องค์ประกอบแต่การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เลือกองค์ประกอบที่มีความถี่ในระดับสูง (ตั้งแต่ 50 เปอร์เซ็นต์ขึ้นไป) ได้องค์ประกอบของด้านความยุติธรรม เพื่อเป็นกรอบแนวคิดเพื่อการวิจัย (Conceptual framework) จำนวน 3 องค์ประกอบ ได้แก่ การตัดสินใจอย่างมีกระบวนการ (Process) การตัดสินใจด้วยความเป็นกลาง (Impartiality) และการตัดสินใจด้วยความถูกต้อง (Equity) ดังภาพที่ 8



ภาพที่ 8 โมเดลการวัดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมด้านความยุติธรรม (Fairness)

### นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ของการตัดสินใจอย่างมีกระบวนการ

Ombudsman (2007, pp. 2-11) การตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ (Effective decision-making) เป็นความสามารถที่จะได้มาโดยปราศจากข้อสงสัยของผู้อื่น การพัฒนาหรือการยอมรับสามารถปรับปรุงทักษะการจะตัดสินใจได้ถูกต้องและน่าเชื่อถือขึ้นซึ่งการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพสามารถทำได้ดังนี้ 1) ปฏิบัติด้วยความเท่าเทียม มีเหตุผลผลและมีความเชื่อถือ 2) ปฏิบัติพิจารณาอย่างละเอียดรอบคอบในข้อมูลที่ได้รับมาหรือเกี่ยวข้องทั้งหมด 3) มีการปฏิบัติอย่างเปิดเผยและน่าเชื่อถือให้กับผู้จะได้รับผลจากการตัดสินใจนั้น 4) พยายามแก้ปัญหาที่เกี่ยวข้องแบบง่าย ๆ เป็นกันเองไม่เป็นทางการและอย่างรวดเร็วเท่าที่เป็นไปได้

Hoy and Miskel (2008 อ้างถึงใน เทพ สวงนภิตติพันธ์, 2553) ให้ความหมายว่า การตัดสินใจ คือ การตกลงใจที่ผู้บริหารตัดสินใจว่าจะทำการหรือละเว้นการกระทำใด ๆ การตัดสินใจเป็นความรับผิดชอบหลักของนักบริหารทุกคนและเป็นกระบวนการที่การตัดสินใจจะได้รับ การปฏิบัติกระบวนการตัดสินใจจะไม่สิ้นสุดจนกว่าการตัดสินใจจะได้รับการดำเนินการปฏิบัติเป็นที่เรียบร้อย

Cliffs (2009) ได้เขียนบทความเกี่ยวกับกระบวนการตัดสินใจว่ามีขั้นตอน ทั้งหมด 7 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การกำหนดหรือนิยามปัญหา 2) ระบุข้อจำกัดของแต่ละองค์ประกอบ

- 3) หาทางเลือกที่อาจเป็นไปได้ 4) วิเคราะห์หรือศึกษาทางเลือก 5) เลือกทางเลือกที่ดีที่สุด  
6) ดำเนินการตัดสินใจ 7) สร้างระบบการควบคุมและประเมินผล

Hereford (2009) กล่าวถึง การทำการตัดสินใจที่ดีว่ามีขั้นตอน ดังนี้ 1) กำหนดการตัดสินใจว่าเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์สุดท้ายของการตัดสินใจคืออะไร 2) ต้องรวบรวมข้อเท็จจริง ข้อมูลต่าง ๆ เพื่อนำมาประเมินทางเลือกที่ต้องการ 3) ระดมสมองเพื่อพิจารณาทางเลือกที่เป็นไปได้และตัดสินใจทางเลือกที่มีคุณค่าที่เป็นประโยชน์และมีความคงอยู่ตลอดไป 4) ชั่งน้ำหนักความเป็นไปได้หรือความน่าจะเป็นของผลลัพธ์ที่ได้ พูดย่าง ๆ ถามตนเองว่าจะอะไรเร็วที่สุดที่จะเกิดขึ้นได้ ถ้าฉันทำการตัดสินใจ 5) จัดทำรายการที่เห็นด้วยและไม่เห็นด้วย พร้อมกับจัดลำดับ และพิจารณาความสำคัญ อันไหนสำคัญน้อย 6) รวบรวมความคิดเห็น ผลกระทบที่จะได้รับกลับมาจากความไว้วางใจหรือสถานการณ์ที่คล้าย ๆ กันที่จะทำให้เกิดการโต้แย้ง ซึ่งอาจจะมึมมองหรือแนวคิดที่เห็นต่าง 7) ทำการตัดสินใจและตรวจสอบผลของการตัดสินใจและทำให้แน่ใจว่าผลที่ได้รับมานั้นเป็นความต้องการที่แท้จริง

Josephson Institute of Ethics (2009) กล่าวถึง บุคคลที่มีความยุติธรรมใช้กระบวนการที่เปิดเผยและไม่ลำเอียง ใช้กระบวนการที่เป็นกลางหรือยุติธรรมสำหรับการรวบรวม ข้อมูลสารสนเทศจึงเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับการตัดสินใจของเขา คนที่มีความยุติธรรมไม่รอคอยให้ความจริง แต่จะค้นหาข้อมูลที่เกี่ยวข้องและจะคิดถึงเรื่องของความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้นก่อนที่จะทำการตัดสินใจที่สำคัญ

Williams (2009, pp. 5-9) กล่าวถึง กระบวนการตัดสินใจว่า การประพฤติตามหลักจริยธรรม จะช่วยให้การตรวจสอบหรือการดำเนินการเป็นไปได้ง่าย ดังนั้น ทุกคนจะต้องมีกระบวนการสำหรับการพิจารณา ซึ่งได้แก่ 1) จะต้องรับรู้หรือเข้าใจ 2) จะต้องทำให้ชาวสะอาดและเข้าใจง่าย 3) จะต้องมียุทธศาสตร์ 4) จะต้องปฏิบัติหรือตัดสินใจ และสุดท้าย 5) จะต้องมีการทบทวน ซึ่งการรับรู้ นั่น ก็คือยอมรับหรือวิเคราะห์สถานการณ์ด้วยการพิจารณาอย่างมีจริยธรรม การทำให้ใสสะอาดก็คือการพิสูจน์องค์ประกอบที่สำคัญหรือคุณประโยชน์กับผู้เกี่ยวข้องในสถานการณ์ การมีทางเลือกหมายถึง การให้รายละเอียดข้อคิดเห็นในทางที่ดีที่สุดและแย่ที่สุด และเลือกประเด็นที่จะทำให้เสียหายน้อยที่สุดและทำสิ่งที่ดีที่สุดสำหรับผู้เกี่ยวข้องการปฏิบัติ หมายถึง การดำเนินการตัดสินใจในทางเลือกที่เลือกแล้วและการทบทวนใหม่ หมายถึง การประเมินการตัดสินใจการปฏิบัติและการหาแนวทางที่จะหลีกเลี่ยงสถานการณ์ที่เหมือนกันที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งกระบวนการดังกล่าวข้างต้นจะช่วยให้เกิดการสร้างสรรค์วัตถุประสงค์ใหม่ ๆ ภายใต้สถานการณ์เชิงจริยธรรม

เทพ สงวนกิตติพันธ์ (2553) กล่าวถึง กระบวนการของการตัดสินใจที่ดีว่าการตัดสินใจของบุคคลจะมีตั้งแต่เรื่องง่าย ๆ ไปจนถึงเรื่องที่ซับซ้อนยุ่งยาก เสียค่าใช้จ่ายน้อยไปจนถึง

เสียค่าใช้จ่ายมาก มีเวลาในการตัดสินใจมากไปจนถึงมีเวลาน้อย เป็นต้น ดังนั้นการตัดสินใจที่ดี จึงควรมีกระบวนการที่ดีในการตัดสินใจจึงจะช่วยให้การตัดสินใจมีความผิดพลาดน้อยที่สุดและเกิดผลดีมากที่สุด โดยทั่วไปแล้วกระบวนการตัดสินใจประกอบด้วย 6 ขั้นตอน ดังนี้ 1) กำหนดเรื่องที่จะตัดสินใจ 2) กำหนดเกณฑ์ที่ต้องการ 3) ตัวเลือกตามเกณฑ์ที่กำหนดมีกี่ตัว 4) วิเคราะห์ส่วนดีของตัวเลือกแต่ละตัว 5) วิเคราะห์ส่วนเสียของตัวเลือกแต่ละตัว 6) เปรียบเทียบส่วนดีและส่วนเสียของตัวเลือกทุกตัวและตัดสินใจ

วิทยา คำนธราชกุล (2553) กล่าวว่า การตัดสินใจ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารตอบสนองต่อโอกาสและอุปสรรคที่เผชิญหน้าด้วยการวิเคราะห์ทางเลือกต่าง ๆ พร้อมทั้งเลือกทางเลือกในการปฏิบัติเพื่อตอบสนองต่อโอกาสและอุปสรรคนั้น ๆ

ราชบัณฑิตยสถาน (2556, หน้า 45) ให้ความหมาย กระบวนการ ว่าหมายถึง ปรากฏการณ์ธรรมชาติที่ค่อย ๆ เปลี่ยนแปลงอย่างมีระเบียบ ไปสู่ผลอย่างหนึ่ง เช่น กระบวนการเจริญเติบโตของเด็ก, กรรมวิธีหรือลำดับการกระทำซึ่งดำเนินต่อเนื่องกันไปจนสำเร็จลง ณ ระดับหนึ่ง เช่น กระบวนการเคมีเพื่อผลิตสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ซึ่งตรงกับภาษาอังกฤษว่า Process ส่วนการตัดสินใจ หมายถึง ตกลงใจ (ราชบัณฑิตยสถาน, 2556, หน้า 485)

สุเทพ ปาลสาร (2555, หน้า 140) ได้ว่า “การตัดสินใจอย่างมีกระบวนการ” หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่แสดงออกถึงกระบวนการที่จะได้มาซึ่งความยุติธรรมว่าจะต้องมีกระบวนการในการหาข้อมูลที่มีความเป็นกลาง ข้อมูลที่ได้ต้องมีความถูกต้องยิ่งกว่านั้นผู้บริหารจะต้องใช้กระบวนการที่เปิดเผยไม่ลำเอียงและก่อนการตัดสินใจจะต้องคำนึงถึงความขัดแย้งที่จะเกิดตามมาด้วย

ดังนั้นผู้วิจัยสรุปได้ว่า “การตัดสินใจอย่างมีกระบวนการ” หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงกระบวนการที่จะได้มาซึ่งความยุติธรรมว่าจะต้องมีกระบวนการในการหาข้อมูลที่มีความเป็นกลาง เปิดเผยและไม่ลำเอียง มีการรวบรวมข้อมูลสารสนเทศไว้สำหรับการตัดสินใจ ข้อมูลที่ได้ต้องมีความถูกต้อง ยิ่งกว่านั้นก่อนการตัดสินใจจะต้องคำนึงถึงผลของความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้นตามมาในอนาคตด้วย

#### **นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ ของการตัดสินใจด้วยความเป็นกลาง**

Bayan (2004 อ้างถึงใน ทศวัตติ์ แซ่จิว, 2552, หน้า 9) ให้ความหมาย ความเป็นกลาง หมายถึง ปราศจากความลำเอียง และไม่มีส่วนได้เสีย และกล่าวว่า ความลำเอียงมี 4 ลักษณะ คือ 1) นันทาคติ ลำเอียงเพราะความรัก 2) โทสาคติ ลำเอียงเพราะความโกรธ 3) โมหาคติ ลำเอียงเพราะความโง่ 4) ภยากติ ลำเอียงเพราะความกลัว

Hemanus (2008 อ้างถึงใน เอกชัย แสงโสภา, 2553, หน้า 21-22) กล่าวถึงความเป็นกลาง ประกอบด้วยปัจจัยสำคัญ 2 อย่าง คือ คุณลักษณะเนื้อหาที่เป็นข้อเท็จจริง และความไม่ฝักใฝ่ฝ่ายใด ฝ่ายหนึ่ง คุณลักษณะเนื้อหาที่เป็นข้อเท็จจริงได้แก่ความจริง และความไม่ฝักใฝ่ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง ความสมดุล และการนำเสนอเนื้อหาอย่างเป็นกลางหรืออย่างตรงไปตรงมา และอธิบายว่าความสมดุล คือ การนำเสนอข้อมูลทุกฝ่ายด้วยความเสมอภาคเท่าเทียมกัน ส่วนการนำเสนอข้อมูลอย่างตรงไปตรงมา คือ ไม่ใส่อารมณ์ความคิดเห็นหรือความรู้สึกลงไป โดยเจตนาสร้างความเข้าใจผิด

Zwaenpoel and Grazybowska (2008 อ้างถึงใน ร้อยตำรวจโท ทวาร เกษมะณี, 2551, หน้า 10) กล่าวถึงหลักความเป็นกลางของศาล ว่าหลักที่ศาลหรือผู้พิพากษาพิจารณาคดีบนพื้นฐานมาตรฐานความเป็นกลาง มากกว่าบน พื้นฐานของความลำเอียง ความมีอคติ หรือความเอนเอียง เข้าข้างในประโยชน์ได้เสียของฝ่ายหนึ่งมากกว่าฝ่ายหนึ่งโดยไม่มีเหตุผลอันควร

Josephson Institute of Ethics (2009) กล่าวถึง ผู้นำเชิงจริยธรรมที่มีความยุติธรรมว่า จะต้องมีการตัดสินใจด้วยความเป็นกลาง การตัดสินใจควรถูกกระทำโดยปราศจากความลำเอียง การเล่นพรรคเล่นพวกหรืออคติ ตัดสินใจด้วยความยุติธรรม

ฉัฐพล วัชวิญญู (2549) ความเป็นกลาง คือ การเข้าข้างทุกฝ่าย ความเป็นกลาง คือ ต้องเข้าข้างทุกฝ่าย สัมผัสรับรู้ถึงความรู้สึกนึกคิดของทุกฝ่าย คำว่า “เข้าข้าง” ในที่นี้ หมายถึง เข้าไปในใจ เพื่อรับรู้ทุกสิ่งที่เกิดขึ้นในใจ โดยที่ยังไม่ต้องไปค้นหาคนผิด หรือไม่ด่วนสรุปว่า “ใครทำ” หรืออะไรเป็นสาเหตุ ยิ่งถ้าเราพยายามวิเคราะห์หาคนผิด หรือหาสิ่งที่ทำให้เกิดเรื่อง แนวความคิดก็อย่าง มองว่า ความเป็นกลางก็คือ การมองหรือตัดสินสิ่งต่าง ๆ โดยเหตุผล อย่างเดียวไม่เอาอคติหรือความชอบส่วนตัวเข้ามาร่วมตัดสินด้วย ถ้าจะตัดสินอะไรอย่างเป็นกลาง ต้องอาศัยการเปิดใจและเข้าใจอย่างแท้จริงต้องวิ่งเข้าไปรู้ ไปดูให้เห็นจริง เข้าใจความรู้สึกของสิ่งที่เราไม่ชอบ แล้วค่อยตัดสินแบบนี้ถึงจะยุติธรรมกับสิ่งที่ไม่ชอบ

ราชบัณฑิตยสถาน (2556, หน้า 754) ให้ความหมาย คำว่า “เป็นกลาง” ว่า หมายถึง ไม่เข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง เช่น วางตัวเป็นกลาง

สุเทพ ปาลสาร (2555, หน้า 142) ได้ให้ความหมาย “การตัดสินใจด้วยความเป็นกลาง” หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่แสดงออกถึงความยุติธรรมในเรื่อง ความเป็นกลางในการตัดสินใจว่าจะต้องไม่มีอคติ จะต้องไม่คำนึงถึง พรรคพวกของตนเองและที่สำคัญจะต้องให้ความเป็นธรรมกับทุกฝ่าย

ดังนั้นผู้วิจัยสรุป “การตัดสินใจด้วยความเป็นกลาง” หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงความยุติธรรมในเรื่องการตัดสินใจว่าต้องตัดสินใจด้วยความเป็นกลาง ปราศจากความลำเอียง โดยการตัดสินสิ่งต่าง ๆ ต้องมีเหตุผล ไม่เอาอคติหรือ

ความชอบส่วนตัวเข้ามาร่วมตัดสินด้วย และที่สำคัญจะต้องไม่คำนึงถึงพรรคพวกของตนเอง และต้องให้ความเป็นธรรมกับทุกฝ่าย

### นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ ของการตัดสินใจบนพื้นฐานของความถูกต้อง

Yong (1990, pp. 1-5) ผู้วิจัยกล่าวโดยสรุปว่า จะปรากฏอยู่บ่อย ๆ ว่า ความถูกต้องนั้น บางครั้งเป็นไปตามกระแส และความถูกต้องนั้นบางครั้งเกิดจากการกดขี่

Stowell (2004, pp. 496-499) กล่าวถึง ความถูกต้องว่าเป็นการปฏิบัติต่อทุก ๆ คน อย่างเท่าเทียมยุติธรรม โดยไม่คำนึงถึง เกณฑ์ อาทิ เบื้องหลัง การดำรงชีวิต เพศ เชื้อชาติ มันคือ ความคิดที่มีเหตุผลเป็นกลางและสอดคล้องกับการปฏิบัติหรือการให้สัญญาที่ว่า “ทุก ๆ คน ควรได้รับการปฏิบัติต่อกันเหมือนกันและเท่าเทียมกัน” อย่างไรก็ตามค่อนข้างจะเป็นแนวคิดที่ง่าย และดูผิวเผินและสับสนกับ คำว่า “ยุติธรรม” และ “เหมือนกัน” และกล่าวว่าความไม่ยุติธรรม เกิดจากการปฏิบัติที่ไม่เท่าเทียมกัน

Christian (2007) กล่าวถึง ความถูกต้อง หมายถึง การที่ผลการวิเคราะห์ที่ได้มีค่าเข้าใกล้ ค่าจริง (True value) ซึ่งค่าจริง แท้ ๆ ไม่มีใครทราบเนื่องจากในการวัดมีความคลาดเคลื่อนเกิดขึ้น เสมอ ในการบ่งบอกถึงความถูกต้องของวิธีวิเคราะห์จึงต้องเปรียบเทียบค่าที่วัดได้กับค่าจริง ที่ยอมรับกัน

Ombudsman (2007, pp. 2-11) การตัดสินใจด้วยความถูกต้องหรือมีกระบวนการ ที่ไม่ลำเอียง นั่นคือ การตัดสินใจที่ถูกต้อง ผู้บริหารจะต้องรับฟังผู้ที่ได้รับผลจากการตัดสินใจนั้น ซึ่งโดยปกติพิจารณา จาก 3 ประเด็น คือ 1) ความต้องการที่จะต้องค้นพบ หมายถึง จะต้องบอก ประเด็นสำคัญและมีข้อมูลสารสนเทศที่เพียงพอสำหรับกระบวนการตัดสินใจเพื่อทำให้การตัดสินใจ ถูกต้อง 2) กฎการฟัง หมายถึง บุคคลที่จะได้รับผล จะให้เหตุผล โอกาส ในการพูดและการโต้ตอบ และผู้ตัดสินใจจะต้องพิจารณาประเด็นแยกย่อยของผู้ที่จะได้รับผลจากการตัดสินใจนั้นและ การตัดสินใจจากการรับฟังด้วยความถูกต้อง 3) กฎการขาดความลำเอียง การทำการตัดสินใจของ บุคคลจะต้องปฏิบัติด้วยความเป็นกลางและพิจารณาถึงประเด็นสาระสำคัญ

Josephson Institute of Ethics (2009) กล่าวถึง ความยุติธรรมว่าจะต้องมีการตัดสินใจ บนพื้นฐานความถูกต้อง ผู้นำเชิงจริยธรรมจะต้องแก้ไขสิ่งที่ผิดพลาดที่เกิดขึ้นไม่ว่าจะเป็นความผิด ของบุคคล ของสังคมหรือของบริษัทให้ถูกต้องอย่างทันทีทันใด ไม่ปล่อยให้สิ่งที่ผิดพลาดหรือ ข้อบกพร่องนี้นำไปสู่ข้อได้เปรียบหรือผลประโยชน์สำหรับตนเองด้วยการเอาเปรียบคนอื่นหรือ ผู้ที่อ่อนแอกว่า

Peace and happiness (2011) กล่าวถึง หลักการพิจารณาความถูกต้อง อย่างน้อยมี 4 ประการ คือ 1) ไม่เบียดเบียนตนเอง 2) ไม่เบียดเบียนผู้อื่น 3) ไม่เบียดเบียนทั้งตนเองและผู้อื่น และ 4) ผู้รู้หรือบัณฑิตรับรอง

ราชบัณฑิตยสถาน (2556, หน้า 533) ให้ความหมาย “ถูก” หมายถึง โดน, แตะต้อง, สัมผัส, เช่น ถูกเนื้อถูกตัว; เหมาะกัน, เข้ากัน, เช่น ถูกนิสัย; ตรงกันกับ เช่น ถูกตลอดเตอรี, ไม่ผิด เช่น ถูกกฎหมาย คิดถูก ทำถูก, ถูกต้อง ก็ว่า; เหมาะสม เช่น ถูกกาลเทศะ; เป็นกริยาช่วยแสดงว่าประธานของประโยคเป็นผู้ถูกทำ (มักใช้ในข้อความที่ทำให้ผู้ถูกทำเดือดร้อนหรือไม่พอใจ) เช่น ถูกเขียน ถูกลงโทษ

ดังนั้นผู้วิจัยสรุปได้ว่า “การตัดสินใจด้วยความถูกต้อง” หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงความยุติธรรมในเรื่องของความถูกต้องในการตัดสินใจว่า จะต้องมีกระบวนการที่ไม่ลำเอียง และต้องแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ถูกต้องโดยทันทีทันใด โดยไม่ปล่อยปะละเลยให้สิ่งที่ผิดพลาดเอาเปรียบผู้อื่นหรือไม่มุ่งแต่ผลประโยชน์ให้กับตนเอง

ตารางที่ 11 องค์ประกอบและนิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ของความยุติธรรม

องค์ประกอบ	นิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้/ สาระหลักเพื่อการวัด
1. การตัดสินใจอย่างมีกระบวนการ	<p>พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงกระบวนการที่จะได้มาซึ่งความยุติธรรมว่าจะต้องมีกระบวนการในการหาข้อมูลที่มีความเป็นกลางเปิดเผยและไม่ลำเอียง มีการรวบรวมข้อมูลสารสนเทศไว้สำหรับการตัดสินใจ ข้อมูลที่ได้ต้องมีความถูกต้อง ยิ่งกว่านั้นก่อนการตัดสินใจจะต้องคำนึงถึงผลของความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้นตามมาในอนาคตด้วย</p>	<p>1. มีกระบวนการที่เป็นกลางหรือยุติธรรม สำหรับการรวบรวมข้อมูล</p> <p>2. ตัดสินใจโดยใช้กระบวนการที่เปิดเผยและไม่มีลำเอียง</p> <p>3. มีกระบวนการค้นหาข้อมูลที่ถูกต้องก่อนการตัดสินใจ</p> <p>4. จะไม่รอคอยให้ความจริงเกิดขึ้นแต่จะแสวงหาข้อมูลค้นหาความจริง</p> <p>5. จะคำนึงถึงความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้นเมื่อมีการตัดสินใจที่สำคัญ</p>



## ตารางที่ 11 (ต่อ)

องค์ประกอบ	นิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้/ สาระหลักเพื่อการวัด
2. การตัดสินใจด้วย ความเป็นกลาง	พฤติกรรมการแสดงออกของ ผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึง ความยุติธรรมในเรื่องการตัดสินใจว่า ต้องตัดสินใจด้วยความเป็นกลาง ปราศจากความลำเอียง โดยการ ตัดสินสิ่งต่าง ๆ ต้องมีเหตุผล ไม่เอาอคติหรือความชอบส่วนตัว เข้ามาร่วมตัดสินใจ และที่สำคัญ จะต้องไม่คำนึงถึงพรรคพวกของ ตนเองและต้องให้ความเป็นธรรม กับทุกฝ่าย	1. ตัดสินใจโดยไม่มีอคติและ ด้วยความเป็นกลาง 2. ตัดสินใจโดยปราศจาก การเล่นพรรคเล่นพวก 3. ตัดสินใจด้วยความยุติธรรม
3. การตัดสินใจด้วย ความถูกต้อง	พฤติกรรมการแสดงออกของ ผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึง ความยุติธรรมในเรื่องของความ ถูกต้องในการตัดสินใจว่าจะต้องมี กระบวนการที่ไม่ลำเอียง และต้อง แก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ถูกต้อง โดยทันทีทันใด โดยไม่ปล่อยปะ ละเลยให้สิ่งที่ผิดพลาดเอาเปรียบ ผู้อื่นหรือไม่มุ่งแต่ผลประโยชน์ ให้กับตนเอง	1. แก้ไขข้อผิดพลาดของบุคคล องค์กร หรือสังคมให้ถูกต้อง โดยทันทีทันใด 2. ตัดสินใจโดยไม่เอาเปรียบ ผู้ที่อ่อนแอกว่า หรือ ผู้ที่โง่เขลากว่า 3. ตัดสินใจโดยไม่มุ่ง ประโยชน์ในข้อผิดพลาด หรือข้อได้เปรียบนั้นให้กับ ตนเอง

## หลักการ แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา

โรงเรียนเป็นหน่วยงานทางการศึกษาที่สำคัญหน่วยงานหนึ่ง ซึ่งมีบทบาทอย่างมากต่อการจัดวางระบบการศึกษาขั้นพื้นฐานให้แก่เยาวชนของประเทศชาติ อันประกอบด้วยบุคลากรที่สำคัญ 2 ส่วน คือ ผู้บริหารโรงเรียนกับครูผู้สอน ซึ่งทั้งสองส่วนต่างเป็นตัวละครสำคัญในการประสานองค์กร โดยเฉพาะผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งถือว่าเป็นตัวบ่งชี้ที่สำคัญต่อทิศทางการดำเนินงานของสถานศึกษา ถ้าผู้บริหารสามารถสร้างภาวะผู้นำ และมีพฤติกรรมที่เหมาะสม เป็นไปตามบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารที่ดีและผู้สอนหรือบุคลากรทุกคน ทุกฝ่ายต่าง ร่วมมือร่วมใจอย่างเต็มที่ ในการปฏิบัติงาน ก็ย่อมทำให้การดำเนินงานของโรงเรียนเป็นไปด้วยความเรียบร้อยมีประสิทธิภาพสูง และมีความก้าวหน้าอยู่ตลอดเวลาทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกในยุคปัจจุบัน การพิจารณาเกี่ยวกับการพัฒนาผู้บริหารเป็นงานที่สำคัญที่ทุกฝ่ายต้องตระหนักและให้ความสำคัญ ซึ่งมีนักวิชาการกล่าวถึงประเด็นนี้กันอย่างกว้างขวาง ดังที่ Watson (1979, pp. 5-9) กล่าวว่า การพัฒนาผู้บริหารเป็นเรื่องที่มีเหตุผลและเป็นความจำเป็นของหน่วยงาน เพราะสภาพแวดล้อมของผู้บริหารเปลี่ยนไปและเพื่อป้องกันแก้ไขความล้มเหลวทางการบริหาร ดังนั้นการพัฒนาผู้บริหารควรถือเป็นนโยบายขององค์กร ผู้บริหารควรรับรู้ถึงความจำเป็นที่ตนเองได้รับการพัฒนา โดยผู้บริหารระดับสูงขึ้นไป ในทุกระดับของหน่วยงาน ต้องมีความเข้าใจและสนับสนุนการพัฒนาผู้บริหารอย่างต่อเนื่องระยะยาว ทั้งในเชิงการจัดตั้งแวดล้อมหรือบรรยากาศการทำงาน และเปิดโอกาสให้ผู้บริหารที่ได้รับการพัฒนานั้น ได้ใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่

Torrington and Huat (1994, pp. 5-6) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการพัฒนาผู้บริหารว่า การพัฒนาผู้บริหารควรมีวัตถุประสงค์ 5 ประการ คือ 1) ปรับปรุงการปฏิบัติงานของผู้บริหาร 2) เพื่อจัดเตรียมความพร้อมให้ครอบคลุมการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กร 3) เพื่อยกระดับความคิดและความเข้าใจทางการบริหาร 4) เพื่อเตรียมความพร้อมในการบริหารในอนาคตและ 5) เพื่อขยายความรู้ในการทำความเข้าใจเกี่ยวกับหน้าที่ทางการบริหาร

Watson (2000, pp. 5-6 อ้างถึงใน บุญเกิด กลมทุกสิ่ง, 2555, หน้า 13) รองศาสตราจารย์ด้านหลักสูตรการพัฒนาผู้บริหารแห่งมหาวิทยาลัยไมอามีในรัฐโอไฮโอ (Miami University in Ohio) กล่าวถึง การจัดการฝึกอบรมและการพัฒนาด้านบริหารมีเหตุผลที่สำคัญอย่างน้อย 5 ประการ คือ 1) สภาพแวดล้อมของผู้บริหารเปลี่ยนแปลงไป 2) การพัฒนาผู้เชี่ยวชาญด้านเทคนิคให้เป็นผู้บริหารทั่วไป 3) การพัฒนาผู้มีอายุน้อยหรืออาวุโสหน่อยเพื่อเป็นผู้บริหาร 4) ความต้องการมืออาชีพในการบริหารและ 5) การป้องกันและแก้ไขความล้มเหลวทางการบริหาร

อรณพ จินะวัฒน์ (2539, หน้า 102-104) ได้สรุปวิธีการพัฒนาผู้บริหารไว้ ดังนี้

1) การศึกษาอย่างเป็นทางการ เช่น การอนุญาตให้ผู้บริหารลาไปศึกษาอบรมทั้งในและต่างประเทศ

ในหลักสูตรต่าง ๆ ทั้งระยะสั้นและระยะยาว ซึ่งอาจจะจัดโดยภาครัฐหรือเอกชนก็ได้ วิธีนี้นอกจากจะช่วยเพิ่มพูนความเชี่ยวชาญในการทำงานแล้ว ยังเป็นการทำให้ผู้บริหารมั่นใจในตัวเอง เข้าใจจุดมุ่งหมายการทำงาน มีโอกาสเลื่อนตำแหน่ง และเป็นการให้รางวัลเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานอย่างหนึ่งของผู้บังคับบัญชาควรส่งเสริม 2) การศึกษาอย่างไม่เป็นทางการ ได้แก่ การให้การศึกษาระหว่างปฏิบัติงาน ซึ่งอาจจะจัดขึ้นในหรือนอกหน่วยงานก็ได้ เพื่อเพิ่มทักษะเฉพาะด้านของผู้บริหาร การให้การศึกษานี้เป็นสิ่งจำเป็นเพราะเป็นการใช้เวลาไม่มาก สามารถนำปัญหาที่เกิดจากการปฏิบัติงานจริงมาหาทางแก้ไข ร่วมกันได้ 3) การฝึกอบรมและประชุมเชิงปฏิบัติการ เพื่อให้ผู้บริหารมีความรู้ ทักษะเพิ่มมากขึ้น เป็นการประชุมอบรมของผู้มีประสบการณ์มาแล้ว และเน้นในภาคปฏิบัติ 4) การพัฒนาตนเอง เป็นการเรียนรู้เพื่อให้ผู้บริหารสามารถพัฒนาตนเองได้ โดยการใช้เวลาว่างในการแสวงหาข้อความรู้ต่าง ๆ จากการติดตามข่าวสาร การประชุม การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เป็นต้น

จากการค้นคว้าของผู้วิจัยทำให้ทราบว่าทั้งในประเทศและต่างประเทศให้ความสำคัญในการพัฒนาผู้บริหาร ซึ่งถือว่าเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีค่าที่สุด โดยแต่ละประเทศนั้น ๆ จะมีหน่วยงานกลางเพื่อจัดอบรมและพัฒนาผู้บริหาร ยกตัวอย่างเช่น ประเทศสหรัฐอเมริกา พบว่ามีทั้ง 1) หน่วยงานระดับชาติเน้นกลุ่มผู้บริหารสถานศึกษา 2) หน่วยงานระดับรัฐหรือท้องถิ่นเน้นกลุ่มผู้บริหาร และ 3) หน่วยงานกลางที่เน้นการพัฒนาทักษะเฉพาะด้านให้แก่ผู้บริหารทุกประเภท สำหรับหน่วยงานระดับชาติเน้นกลุ่มผู้บริหารการศึกษา เช่น 1) The American association of School Administrators (AASA) 2) The National Association of Secondary School Principals (NASSP) 3) The Principals Center for Educational Leadership (PCEL) ส่วนในออสเตรเลีย ได้แก่ The Australian Principals Center (APC) สำหรับประเทศในทวีปยุโรป ต่างก็ให้ความสำคัญในเรื่องนี้มากเช่นเดียวกัน ดังจะเห็นได้จากกรณีของประเทศสวีเดน เยอรมนี และ เนเธอร์แลนด์ (ประสิทธิ์ เจียวศรี, 2543) กล่าวคือ 1) ประเทศสวีเดน มีการก่อตั้งสถาบันฝึกอบรมกลางของ The Swedish Association of Local Authorities (SALA) ทำหน้าที่ในการพัฒนากำลังคนในระดับเทศบาล และจังหวัด (County) ครอบคลุมด้านต่าง ๆ รวมทั้งด้านการบริหารด้วย 2) ประเทศเยอรมัน แบ่งพนักงานของรัฐ (ข้าราชการ) ออกเป็น 5 ระดับ คือ ระดับต้น (Sub-clerical), กลาง (Clerical), สูง (Executive), และสูงสุด (Administrative) ในการพัฒนาผู้บริหารพบว่า ทุกมลรัฐจะมีการก่อตั้งโรงเรียนหรือวิทยาลัยที่สอนรัฐประศาสนศาสตร์ 1 แห่ง สำหรับเตรียมผู้เข้ารับราชการระดับสูง กลาง และต้น ส่วนระดับรัฐบาลมีวิทยาลัยการบริหารราชการ (College of public administration) และสถาบันการฝึกอบรมด้านการปฏิบัติและบริหารราชการ (Academy of public administration) ทำหน้าที่อบรมและพัฒนาข้าราชการพลเรือนของรัฐบาล 3) ประเทศเนเธอร์แลนด์ มีการพัฒนา

และการฝึกอบรมข้าราชการในส่วนกลางโดยจัดตั้งสถาบันฝึกอบรมกลางของรัฐบาล (government training institute) และสถาบันฝึกอบรมของท้องถิ่น (Local Government Training Academy: LGTA) ข้าราชการและพนักงานเทศบาลของเนเธอร์แลนด์ แม้มิได้ระบุไว้ในกฎหมายบังคับให้ต้องฝึกอบรมและพัฒนา แต่ก็มีทำให้ความสำคัญแก่การฝึกอบรมอย่างเข้มงวด

ส่วนประเทศแถบเอเชีย ได้ให้ความสำคัญแก่การพัฒนาผู้บริหาร และผู้บริหารการศึกษา เช่นกัน ดังเช่น 1) ประเทศญี่ปุ่น ที่มีอัตราการขยายตัวทางอุตสาหกรรมอย่างรวดเร็วในช่วงหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 ประจวบกับบุคลากรด้านบริหารได้ขาดแคลนลงมาก และมหาวิทยาลัยต่าง ๆ มิได้ผลิตบัณฑิตที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมพอที่จะมารับตำแหน่งนักบริหารได้ และภายใต้ระบบการจ้างงานตลอดชีวิต ทำให้ไม่สามารถซื้อตัวนักบริหารจากองค์กรอื่นมาทำงานในองค์กรของตนได้ ดังนั้นหนทางที่เหลืออยู่จึงได้แก่การฝึกอบรมและพัฒนาผู้บริหารขึ้นเอง ช่วงทศวรรษที่ 1960 มีการก่อตั้งบริษัทเอกชนจำนวนมากเพื่อดำเนินธุรกิจรับจ้างอบรม และได้รับความนิยมสูงมาก บริษัทใหญ่ ๆ มีหน่วยฝึกอบรมเป็นของตนเอง นอกจากนี้ยังมีหน่วยงานกึ่งรัฐบาลที่มีบทบาทด้านนี้มาก คือศูนย์เพิ่มผลผลิตแห่งญี่ปุ่น (The Japan Productivity Center: JPC) ซึ่งก่อตั้งเมื่อปี ค.ศ. 1955 ต่อมา JPC ได้จัดตั้ง Management academy ขึ้นมาฝึกอบรมนักบริหารหลักสูตร 1 ปี กล่าวได้ว่า สิ่งสำคัญที่ทำให้การบริหารแบบญี่ปุ่นประสบความสำเร็จ คือการให้ความสำคัญแก่การฝึกอบรมและพัฒนาผู้บริหารนั่นเอง 2) สาธารณรัฐประชาชนจีน มีสถาบัน Beijing Educational Institute (BEI) รับผิดชอบการฝึกอบรมและพัฒนาผู้บริหารทั้งก่อน และหลังประจำการ นอกจากนี้ยังมีสถาบันในลักษณะเดียวกันกระจายอยู่ตามเมืองหลวงของแต่ละมณฑล เช่น ที่เมืองคุนหมิง มณฑลยูนนาน มีสถาบัน ชื่อ วิทยาลัยการศึกษายูนนาน (Yunnan Education College: YEC) ทำหน้าที่พัฒนาผู้บริหารการศึกษา 3) ประเทศมาเลเซีย มีสถาบัน Institute for Administration Baki (IAB) และ สถาบัน INTAN ทำหน้าที่ฝึกอบรมและพัฒนาผู้บริหารการศึกษา ส่วนประเทศเมียนมาร์ กัมพูชา เนปาล ภูฏาน สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว เวียดนาม ยังไม่พบว่ามี การก่อตั้งสถาบัน หรือหน่วยงานกลางเป็นการเฉพาะ แต่ได้ให้สถาบันอุดมศึกษาเช่น วิทยาลัย วิทยาลัยครู และมหาวิทยาลัยทำหน้าที่แทน นอกจากนี้ในบางครั้งประเทศเหล่านี้ยังได้ส่งผู้บริหารการศึกษามารับการพัฒนาที่ประเทศไทย ทั้งในรูปแบบการสัมมนา การฝึกอบรม การศึกษาดูงาน โดยสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา และหรือ สถาบันอุดมศึกษาต่าง ๆ เป็นผู้ดำเนินการ ในรูปโครงการความร่วมมือระหว่างประเทศ (จุฬพงษ์ สมบูรณ์, 2541 อ้างถึงใน ประสิทธิ์ เกียวศิริ, 2543)

สรุปโดยผู้วิจัย การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา ที่ประกอบไปด้วยเนื้อหา 5 Module ได้แก่ 1) ความไว้วางใจ ประกอบด้วย 1.1) ความซื่อสัตย์

1.2) ความซื่อตรง 1.3) การรักษาสัญญา และ 1.4) ความจงรักภักดี 2) ความรับผิดชอบ ประกอบด้วย  
 2.1) ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ 2.2) ความพยายามสู่ความเป็นเลิศ และ 2.3) การควบคุมตนเอง  
 3) ความเคารพ ประกอบด้วย 3.1) ความสุภาพ 3.2) ความมีเกียรติมีศักดิ์ศรี และ 3.3) การยอมรับผู้อื่น  
 4) ความเป็นพลเมืองดี ประกอบด้วย 4.1) พลเมืองดีเกี่ยวกับตนเอง 4.2) พลเมืองดีเกี่ยวกับหน้าที่  
 พลเมือง และ 4.3) พลเมืองดีเกี่ยวกับการเมืองการปกครอง 5) ความยุติธรรม ประกอบด้วย  
 5.1) การตัดสินใจอย่างมีกระบวนการ 5.2) การตัดสินใจด้วยความเป็นกลาง และ 5.3) การตัดสินใจ  
 ด้วยความถูกต้อง โดยผู้วิจัยได้รวมขั้นตอนการพัฒนาหลักสูตรและขั้นตอนของการฝึกอบรม  
 ไว้ด้วยกัน โดยมีอยู่ 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน 2) การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม  
 และการหาคุณภาพหลักสูตรฝึกอบรม 3) การทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรม 4) การประเมินผล  
 การทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรม ซึ่งการพัฒนาผู้บริหารในด้านภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมนี้มีความสำคัญ  
 และจำเป็นอย่างยิ่ง เพื่อส่งเสริมความรู้ ความเข้าใจ เจตคติ และพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม  
 และเพื่อป้องกันความล้มเหลวทางการบริหารอันเนื่องมาจากการความเปลี่ยนแปลง ทั้งทางด้าน  
 เทคโนโลยี เศรษฐกิจ สังคม การเมือง ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ผู้บริหารสถานศึกษาถือว่าเป็น  
 เป็นบุคคลที่มีบทบาทมากต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร

## หลักการ แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตร

### ความหมายของหลักสูตร

คำว่า “หลักสูตร” มาจากคำภาษาอังกฤษว่า “Curriculum” ซึ่งมาจากคำที่มาจากภาษา  
 ละตินว่า “Curren” หมายถึง ทางวิ่ง หรือ ลู่วิ่ง (Longstreet and Shane, 1993, p. 52) จึงน่าจะเข้าใจว่า  
 หลักสูตร หรือ curriculum จะเปรียบเทียบกับลู่วิ่งหรือลู่วิ่งหรือไม่ มีผู้ให้ความหมายของ  
 หลักสูตรไว้หลากหลาย โดยใช้คำพูดที่แตกต่างกันไปและบางคำพูดก็ให้ความหมายที่เหมือนกัน  
 บางคำพูดก็ให้ความหมายที่แตกต่างกันออกไปบ้าง เช่น

Caswell and Campbell (1935, p. 69) ได้ให้ความหมายหลักสูตรในโรงเรียนว่า  
 “เป็นหลักสูตรที่ประกอบไปด้วยประสบการณ์ทุกอย่างที่จัดให้แก่เด็กโดยอยู่ในความดูแลและ  
 การสอนของครู”

Good (1959, p. 149) ได้ให้นิยามความหมายของหลักสูตร ดังนี้ 1) หลักสูตร คือ  
 เนื้อหาวิชาที่จัดไว้เป็นระบบให้ผู้เรียน ได้ศึกษาเพื่อจบชั้นหรือรับประกาศนียบัตรในหมวดวิชาหรือ  
 สาขาวิชาใดวิชาหนึ่ง ตามความหมายนี้ หลักสูตร หมายถึง เนื้อหาวิชาใดวิชาหนึ่ง 2) หลักสูตร คือ  
 โปรแกรมการศึกษาที่ทางโรงเรียนกำหนดให้ผู้เรียน ได้เรียนเพื่อรับประกาศนียบัตรต่าง ๆ  
 ตามความหมายนี้ หลักสูตร หมายถึง โปรแกรมการศึกษาที่กำหนดเค้าโครงการเรียน ซึ่งประกอบด้วย

รายวิชาต่าง ๆ 3) หลักสูตร คือ กลุ่มวิชาหรือประสบการณ์ที่กำหนดไว้ให้ผู้เรียนภายใต้การแนะนำของโรงเรียน ตามความหมายนี้ หลักสูตร หมายถึง เนื้อหาของวิชาส่วนหนึ่งและการจัดประสบการณ์อีกส่วนหนึ่ง

Taba (1962, p. 9) กล่าวว่า หลักสูตร หมายถึง มวลประสบการณ์ต่าง ๆ ที่โรงเรียนและครูผู้สอนจัดขึ้น เพื่อให้แก่นักเรียนมีการเปลี่ยนแปลงไปตามลักษณะที่ตั้งจุดมุ่งหมายไว้

Johnson (1971, p. 25) ยังได้ให้ความหมายว่า หลักสูตรเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับความคาดหวังหรือความตั้งใจ และถ้าจะกล่าวให้เฉพาะเจาะจงไปอีกก็คือ มันเกี่ยวกับผลการเรียนรู้ที่ตั้งใจเอาไว้ และมุ่งหวังจะให้บรรลุ โดยผ่านการสอน นั่นคือ ผ่านประสบการณ์ที่จัดให้ ผ่านทางสิ่งที่เกิดขึ้น และสิ่งที่คุณเรียนจะกระทำ

Lavatelli et al. (1972, pp. 1-2) หลักสูตรเป็นชุดของการเรียนและประสบการณ์สำหรับเด็กซึ่งโรงเรียนวางแผนไว้เพื่อให้เด็กบรรลุถึงจุดหมายของการศึกษา

Saylor and Alexander (1974, p. 2) ได้กล่าวถึงหลักสูตรว่าเป็น โครงการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ให้แก่บุคคลด้วยการอาศัยบุคคลอื่น หรืออาศัยเครื่องมือเป็นผู้ถ่ายทอดความรู้ให้ โดยกำหนดขอบเขตการเรียนรู้ด้านเนื้อหาวิชา และระยะเวลาไว้อย่างแน่นอน

Longstreet and Shane (1993, p. 53) ผลของปฏิริยาตอบสนองซึ่งกันและกันระหว่างแผนการจัดการศึกษาของโรงเรียนที่จัดทำไว้อย่างมีวัตถุประสงค์กับภูมิหลัง บุคลิกภาพและศักยภาพของผู้เรียนในสภาพแวดล้อมที่ครูกำลังจัดขึ้น เพื่อประโยชน์แก่ผู้เรียนและเพื่อการนำแผนไปใช้ให้เกิดผลดีขึ้น

Hass (2000, p. 4) กล่าวว่า หลักสูตร หมายถึง มวลประสบการณ์ที่ผู้เรียนได้รับจากโปรแกรมการศึกษา ซึ่งจัดขึ้นเพื่อให้บรรลุจุดประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยอาศัยกรอบทฤษฎีและการวิจัยในอดีตและปัจจุบันเป็นพื้นฐาน

Shaver and Berlak (1968, p. 9) หลักสูตร คือ กิจกรรมที่ครูจัดให้นักเรียนได้เล่นเพื่อให้เกิดการเรียนรู้

Oliva (1992, pp. 8-9) ได้สรุปความหมายของหลักสูตรไว้ว่า หลักสูตร คือ แผนงานหรือโครงการที่จัดประสบการณ์ทั้งหมดให้แก่ผู้เรียนโดยแผนงานต่าง ๆ จะถูกกำหนดเป็นลายลักษณ์อักษร มีขอบเขตกว้างขวาง หลากหลาย เพื่อเป็นแนวทางการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ที่ต้องการ ดังนั้นหลักสูตรอาจเป็นหน่วย (Unit) เป็นรายวิชา (Course) หรือเป็นรายวิชาย่อย (Sequence of courses) ก็ได้ ทั้งนี้แผนงานหรือโครงการทางการศึกษาดังกล่าว อาจจัดขึ้นได้ทั้งในและนอกชั้นเรียน ภายใต้การบริหารและดำเนินงานของสถานศึกษา

Ornstein and Hunkins (2004, pp. 10-11) กล่าวถึง หลักสูตรว่า หมายถึง กิจกรรมและวิธีการในการวางแผนเพื่อให้ประสบความสำเร็จ และบรรลุเป้าหมาย โดยครูเป็นผู้จัดเนื้อหาความรู้ และประสบการณ์ทั้งหลายให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้และประสบการณ์

Posner (2004, p. 5) ได้กล่าวว่า หลักสูตร หมายถึง เนื้อหา มาตรฐาน หรือวัตถุประสงค์ที่ระบุวิธีการจัดการเรียนการสอนที่ครูวางแผนไว้ และรวมถึงการวางแผนการจัด โอกาสการเรียนรู้ และประสบการณ์การเรียนรู้และประสบการณ์การเรียนรู้ให้กับผู้เรียน

Lattuca and Stark (2009, p. 4) ให้คำนิยามหลักสูตรว่าเป็น Academic plan หรือแผนการศึกษา ซึ่งมีองค์ประกอบที่สำคัญ 8 ประการ คือ จุดมุ่งหมาย เนื้อหาสาระ การจัดลำดับเนื้อหา ประสบการณ์ ผู้เรียน กระบวนการเรียนการสอน ทรัพยากรการเรียนการสอนและการประเมินผล โดยหลักสูตรในความหมายนี้มีขอบเขตรอบคลุมแผนทั้งในระดับบทเรียน รายวิชา โปรแกรมการศึกษาระดับภาควิชา คณะวิชา และสถาบันการศึกษา ซึ่งได้รับอิทธิพลจากทั้งปัจจัยภายนอก ปัจจัยองค์กร และปัจจัยภายใน

ฉวีวรรณ เสวตมาลย์ (2545, หน้า 9) กล่าวโดยสรุปว่า หลักสูตรในความหมายเดิมจะหมายถึง รายวิชาต่าง ๆ ที่นักเรียนจะต้องเรียน ส่วนความหมายใหม่จะหมายถึง มวลประสบการณ์ทั้งหมดที่นักเรียนจะได้รับภายใต้คำแนะนำและความรับผิดชอบของโรงเรียน

ฉันท ชาติทอง (2550, หน้า 4) ให้ความหมายว่าหลักสูตร หมายถึง การบูรณาการศิลปะการเรียนรู้ และมวลประสบการณ์ต่าง ๆ เข้าด้วยกัน สามารถนำไปสู่การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้เติบโตตามสิ่งที่สังคมคาดหวัง และมีการกำหนดแผนงานไว้ล่วงหน้า โดยสามารถปรับปรุงและพัฒนาให้เอื้อประโยชน์ต่อผู้เรียนมีความรู้ ความสามารถสูงสุดตามศักยภาพของแต่ละบุคคล

นพเก้า ฌ พัทลุง (2550, หน้า 4) ได้สรุปความหมายของหลักสูตรไว้ว่า หลักสูตร หมายถึง สิ่งที่กำหนดขึ้นเพื่อให้ผู้เรียนได้รับประสบการณ์ต่าง ๆ และทำให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามเป้าหมายที่กำหนด หลักสูตรอาจเป็นเอกสาร กิจกรรม หรือทั้งสองอย่างก็ได้

นิรมล ศตวุฒิ (2551, หน้า 3) ได้สรุปความหมายของหลักสูตรไว้เป็น 2 แนวทาง คือ 1) หลักสูตรเป็นที่รวมของเนื้อหาวิชาที่วางแผนไว้ ในแง่นี้ หลักสูตร หมายถึง รายวิชาที่ออกแบบไว้สำหรับสอนผู้เรียนซึ่งเนื้อหาจะมีทั้งเนื้อหาที่เป็นความรู้ เป็นกระบวนการและเป็นทักษะ โดยเน้นให้ผู้เรียนทำความเข้าใจเนื้อหาและมีการวัดผลหลังการสอน ส่วนวิธีสอนอาจจะไม่เป็นส่วนหนึ่งของหลักสูตร ดังนั้นความหมายของหลักสูตรในแง่นี้เป็นความหมายอย่างแคบ เพราะคุณค่าของประสบการณ์จะไม่ได้เป็นส่วนหนึ่งของหลักสูตร และหลักสูตรในความหมายนี้มีลักษณะคงที่ (Static) ไม่เคลื่อนไหว 2) หลักสูตร หมายถึง ประสบการณ์ทั้งหมดที่สถานศึกษาเป็นผู้นำให้เกิด

การเรียนรู้ หลักสูตรในความหมายนี้ครอบคลุมถึงประสบการณ์ทั้งหมดที่สถานศึกษารับผิดชอบ จัดเพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ ไม่ว่าจะประสบการณ์นั้นจะเป็นส่วนหนึ่งของแผนที่เขียนไว้หรือไม่ก็ตาม

สุทธิรักษ์ พันภัยพาล (2554, หน้า 18) สรุปหลักสูตร ไว้ว่า หมายถึง การจัดประสบการณ์ ที่มีการจัดทำเป็นแผนการจัดสภาพการเรียนรู้หรือโครงการจัดการศึกษา โดยมีการกำหนดวิธีการจัดการเรียนรู้ เพื่อให้ผู้เรียนเกิดผลการเรียนรู้ตามจุดประสงค์หรือจุดมุ่งหมายตามที่หลักสูตรกำหนดไว้ บุญเกิด กลมทุกสิ่ง (2555, หน้า 25) กล่าวถึง หลักสูตร หมายถึง การบูรณาการกลยุทธ์ ที่หลากหลายเพื่อจัด โอกาสการเรียนรู้ และประสบการณ์การเรียนรู้ ประกอบด้วย จุดมุ่งหมายของการเรียนรู้ เนื้อหาสาระและกิจกรรมประสบการณ์ที่สอดคล้องกับปัญหา และความต้องการของผู้เรียน เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้เติบโตตามสิ่งที่สังคมคาดหวัง และมีการกำหนดแผนงานไว้ล่วงหน้า โดยสามารถปรับปรุงและพัฒนาให้เอื้อประโยชน์ต่อผู้เรียนมีความรู้ ความสามารถสูงสุด ตามศักยภาพของแต่ละบุคคล

ราชบัณฑิตยสถาน (2556, หน้า 1314) ได้นิยาม หลักสูตร หมายถึง ประมวลวิชา และกิจกรรมต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ในการศึกษาเพื่อวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง

จากความหมายข้างต้น หลักสูตร คือ เครื่องชี้ทางให้เห็นถึงแผนการศึกษาของผู้เรียน รวมถึงมวลประสบการณ์ที่ผู้เรียนได้รับจากโปรแกรมการศึกษา ที่จัดทำขึ้นเพื่อให้บรรลุจุดประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยอาศัยกรอบทฤษฎีและการวิจัยเป็นพื้นฐาน ซึ่งความหมายของหลักสูตรในงานวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยหมายถึง หลักสูตรพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษาที่ใช้การฝึกอบรมด้วยตนเองผ่านทางเว็บไซต์และคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 ประกอบด้วยคุณลักษณะของผู้นำเชิงจริยธรรม

#### ความหมายการพัฒนาหลักสูตร

หลักสูตรมีไว้พัฒนาผู้เรียน ผู้เรียนจะได้รับการพัฒนาให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงของโลกซึ่งการพัฒนาหลักสูตรเป็นงานที่กว้างขวาง และเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง โดยหลักสูตรที่สมบูรณ์ควรมีรายละเอียดของเนื้อหาสาระชัดเจน ที่ผู้นำหลักสูตรไปใช้จะสามารถสอดคล้องตามจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ การพัฒนาหลักสูตรจะยุติลงเมื่อหลักสูตรที่พัฒนาขึ้นได้ผ่านการทดลองใช้ และวิจัยเพื่อหาประสิทธิภาพและปรับปรุงให้มีคุณภาพดีขึ้น จากการศึกษาค้นคว้าของผู้วิจัย พบว่า มีนักการศึกษาหลายท่านได้ให้ความหมายของการพัฒนาหลักสูตรไว้ ดังนี้



Oliva (1992, p. 26) ให้ความหมายว่า การพัฒนาหลักสูตร หมายถึง การเปลี่ยนแปลงและการทำให้หลักสูตรดีขึ้น เป็นคำที่มีความหมายรวมถึงแต่การวางแผนหลักสูตร การใช้หลักสูตร และการประเมินหลักสูตร ซึ่งบางครั้งก็ใช้คำว่า การปรับปรุงหลักสูตร

Hlebowitsh (2005, p. 4) กล่าวว่า การพัฒนาหลักสูตรเกี่ยวข้องกับการพิจารณาและการกำหนดเป้าหมายของหลักสูตรที่จัดทำขึ้นนั้นมีเป้าหมายเพื่ออะไรอย่างชัดเจน ทั้งการคัดเลือกกิจกรรมในห้องเรียนและนอกห้องเรียน มีวัตถุประสงค์ที่เหมาะสมกับการเรียนการสอนแต่ละวิชา แต่ละชั้นเรียน

ฉวีวรรณ เสวตมาลย์ (2545, หน้า 26) ได้กล่าวว่า การพัฒนาหลักสูตร คือ กระบวนการวางแผนจัดกิจกรรมการเรียนรู้ทุกประเภท เพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเปลี่ยนแปลงตามจุดประสงค์ที่กำหนด โดยมีการวางแผนประเมินผลเพื่อให้ทราบแน่ชัดว่า การเปลี่ยนแปลงในตัวผู้เรียนนั้นบรรลุจุดประสงค์จริงหรือไม่ ซึ่งการพัฒนาหลักสูตรต้องใช้หลักการและเหตุผลทางวิทยาศาสตร์ ดำเนินการตามเกณฑ์ที่ถูกต้องซึ่งอาจได้มาจาก 1) วัฒนธรรมและขนบธรรมเนียมประเพณีของชาติ 2) ความต้องการและความจำเป็นของสังคม 3) ลักษณะและอุปนิสัยใจคอของพลเมือง นอกจากนี้ยังต้องคำนึงถึงสิ่งที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตร ดังนี้ 1) ความต้องการและความจำเป็นในด้านวัฒนธรรมของสังคมทั้งในปัจจุบันและอนาคต เพราะหลักสูตรจะเป็นแนวทางในการอบรมสั่งสอนเยาวชนเพื่อเตรียมให้เขาเข้าไปมีบทบาทในฐานะเป็นสมาชิกคนหนึ่งของสังคม 2) กระบวนการเรียนรู้ และธรรมชาติของผู้เรียน 3) ธรรมชาติของวิชาที่จะนำมาบรรจุในหลักสูตร

นพเก้า ฌ พัทลุง (2550, หน้า 9) กล่าวว่า การพัฒนาหลักสูตรมีความหมายสองลักษณะคือลักษณะแรกเป็นการสร้างหลักสูตรขึ้นมาใหม่ โดยที่ยังไม่มีหลักสูตรมาก่อน ลักษณะที่สองหมายถึง การปรับปรุงแก้ไขหลักสูตรที่มีอยู่แล้วให้เหมาะสมหรือสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่นำหลักสูตรไปใช้ด้วย

สุมิตรา พงศธร (2550, หน้า 3) กล่าวว่าไว้ว่า การพัฒนาหลักสูตร เป็นกระบวนการของการสร้างหลักสูตร ซึ่งคำนึงถึงบุคคลที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ผู้บริหาร ผู้สอน ผู้เรียน ผู้ปกครองและแนวทางการปฏิบัติในการสร้างหลักสูตร เช่น การกำหนดทิศทาง กำหนดคณะกรรมการ การกำหนดที่ปรึกษา และกระบวนการทำงานว่าจะเป็นอย่างไรร

นิรมล ศตวุฒิ (2551, หน้า 5) กล่าวว่า การพัฒนาหลักสูตร (Curriculum development) หมายถึง การจัดทำหลักสูตรขึ้นมาใหม่ โดยที่ยังไม่เคยมีหลักสูตรนั้นมาก่อนเลย กับอีกความหมายหนึ่งหมายถึง การทำหลักสูตรที่มีอยู่แล้วให้ดีขึ้นกว่าเดิมซึ่งต้องดำเนินการอย่างเป็นทางการและเป็นขั้นตอน

บุญเกิด กลมทุกสิ่ง (2555, หน้า 26) กล่าวว่า การพัฒนาหลักสูตรมีความสำคัญมาก เพราะเป็นการกำหนดแนวทาง เนื้อหาและวิธีการจัดการเรียนการสอนตามเป้าหมายที่วางไว้ หลักสูตรที่เกี่ยวข้อง ควรเป็นแผนสำหรับจัดโอกาสการเรียนรู้ ให้แก่บุคคลกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย หรือจุดมุ่งหมายที่ได้วางไว้

ผู้วิจัยสรุปได้ว่าในงานวิจัยนี้ การพัฒนาหลักสูตร หมายถึง กระบวนการพัฒนาคู่มือและเว็บไซต์การฝึกอบรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษา เกิดความรู้ ความเข้าใจ เจตคติ และพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม โดยมีกระบวนการพัฒนาอยู่ 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน 2) การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมและการหาคุณภาพหลักสูตรฝึกอบรม 3) การทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรม และ 4) การประเมินผลการทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรม

### รูปแบบของการพัฒนาหลักสูตร

ในการพัฒนาหลักสูตรได้มีนักวิชาการและนักการศึกษาหลายท่านได้นำเสนอรูปแบบการพัฒนาหลักสูตรที่แตกต่างกันออกไป แต่ส่วนมากมักนำเสนอรูปแบบหรือกระบวนการหลัก ๆ ที่ใกล้เคียงกัน ดังรายละเอียดที่ผู้วิจัยได้สรุปมาให้ ดังนี้

### รูปแบบการพัฒนาหลักสูตรตามทัศนะของ Tyler

Tyler (1950, p. 11) หลักการที่เขาเสนอไว้ เริ่มด้วยการหาคำตอบจากคำถามพื้นฐาน 4 คำถาม คือ

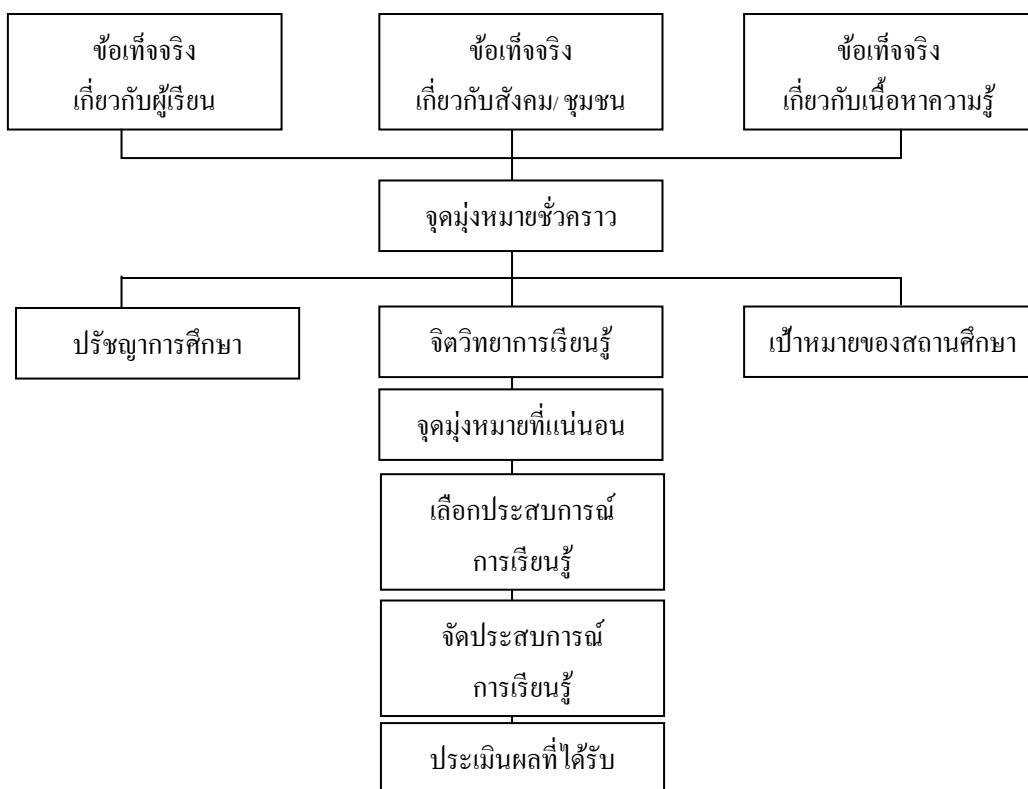
1. จุดมุ่งหมายทางการศึกษาที่โรงเรียนควรจะบรรลุคืออะไร
2. ประสบการณ์ทางการศึกษาที่ควรจัดเพื่อให้บรรลุเป้าหมายทางการศึกษา คืออะไร
3. ประสบการณ์ทางการศึกษาเหล่านี้จะจัดให้มีประสิทธิภาพอย่างไร
4. จะตัดสินใจอย่างไรว่าบรรลุจุดมุ่งหมายแล้ว

คำตอบของคำถาม 4 คำถามนี้ แสดงถึง 4 ขั้นตอนของกระบวนการพัฒนาหลักสูตร เรียงตามลำดับ ดังนี้

1. กำหนดจุดมุ่งหมาย
2. เลือกแนวทางเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมาย
3. การจัดประสบการณ์การเรียนรู้
4. การประเมินผลที่ได้รับ

ในรูปแบบการพัฒนาหลักสูตรของ Tyler นั้น จะเริ่มจากการศึกษาข้อเท็จจริงเกี่ยวกับตัวผู้เรียน สังคมหรือชุมชน และเนื้อหาความรู้ก่อน แล้วกำหนดจุดมุ่งหมายชั่วคราวของหลักสูตร ให้สอดคล้องกับข้อมูลที่ได้มา หลังจากนั้นไปศึกษาปรัชญา จิตวิทยาการเรียนรู้ และเป้าหมายของ

สถานศึกษา แล้วจึงกลับมาพิจารณาจุดมุ่งหมายชั่วคราวว่าจะยอมรับได้ไหม โดยคำนึงถึงพื้นฐานของคุณค่าทางการศึกษา เป้าหมายของการศึกษาและหน้าที่ของโรงเรียน หลังจากนั้นจึงกำหนดจุดมุ่งหมายที่แน่นอน ซึ่งรูปแบบการพัฒนาหลักสูตรของ Tyler สามารถแสดงเป็นแผนภูมิภาพได้ดังนี้



ภาพที่ 9 รูปแบบการพัฒนาหลักสูตรของ Tyler (1950, p. 11)

#### รูปแบบการพัฒนาหลักสูตรตามทัศนะของ Giles, McCutchen and Zechiel

Giles, McCutchen and Zechiel (1942, p. 213) ได้เสนอรูปแบบการพัฒนาหลักสูตรโดยอิงกับ 4 คำถามของ Tyler แต่คำตอบทั้ง 4 คำถามนั้นขึ้นต่อกัน ไม่ได้เป็นขั้นตอนในแนวตั้งดังนี้



ภาพที่ 10 รูปแบบการพัฒนาหลักสูตรของ Giles et al. (1942, p. 213)

### รูปแบบการพัฒนาหลักสูตรตามทัศนะของ Taba

Taba (1962, pp. 422-425) ทาบาได้เสนอแนวคิดในการพัฒนาหลักสูตร ประกอบด้วย 8 ขั้นตอน คือ

ขั้นที่ 1 วินิจฉัยความต้องการของผู้เรียนและสังคม (Diagnosis of needs) ดำรวจสภาพปัญหาความต้องการ และความจำเป็นต่าง ๆ ของสังคมและผู้เรียน

ขั้นที่ 2 กำหนดจุดมุ่งหมาย (Formulation of objectives) กำหนดจุดมุ่งหมายให้ชัดเจนหลังจากที่ได้ทำการสำรวจความต้องการแล้ว

ขั้นที่ 3 เลือกเนื้อหาสาระ (Selection of contents) จุดมุ่งหมายที่เลือกไว้หรือที่สร้างขึ้นเป็นตัวชี้แนะแนวทางในการเลือกรายวิชาหรือเนื้อหาของหลักสูตร และควรเลือกเนื้อหาที่มีความเชื่อถือได้และสำคัญต่อการเรียนรู้

ขั้นที่ 4 จัดเนื้อหาสาระ (Organization of content) เนื้อหาสาระที่เลือกได้ยังต้องจัดโดยคำนึงถึงความต่อเนื่องและความยากง่ายของเนื้อหา วุฒิภาวะ ความสามารถและความสนใจของผู้เรียน

ขั้นที่ 5 การเลือกประสบการณ์การเรียนรู้ (Selection of experiences) ครูผู้สอนหรือผู้ที่เกี่ยวข้องจะต้องคัดเลือกประสบการณ์การเรียนรู้ให้สอดคล้องกับเนื้อหาวิชาและจุดประสงค์ของหลักสูตร

ขั้นที่ 6 การจัดประสบการณ์การเรียนรู้ (Organization of learning experience) ประสบการณ์การเรียนรู้ควรจัดโดยคำนึงถึงเนื้อหาสาระและความต่อเนื่อง

ขั้นที่ 7 ตัดสินใจสิ่งที่จะประเมินและวิธีการประเมิน (Evaluation and means of evaluation) เพื่อตรวจสอบดูกิจกรรมและประสบการณ์เรียนรู้ที่จัดไว้บรรลุตามจุดมุ่งหมายหรือไม่ รวมทั้งวิธีการประเมินผล

ขั้นที่ 8 ตรวจสอบความคงที่ และความเหมาะสมในแต่ละชั้น โดยการตั้งคำถาม เพื่อตรวจสอบในลักษณะต่อไปนี้ 1) เนื้อหาที่จัดขึ้นเกี่ยวข้องกับจุดมุ่งหมายหรือไม่ 2) ประสิทธิภาพ การเรียนช่วยให้ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ตามจุดมุ่งหมาย 3) ประสิทธิภาพการเรียนที่จัดขึ้นมี ความเหมาะสมเพียงใด

#### รูปแบบการพัฒนาหลักสูตรตามทัศนะของ Saylor, Alexander and Lewis

Saylor, Alexander and Lewis (1981, pp. 28-39) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับพัฒนาหลักสูตร ที่เป็นระบบ ที่มีความยืดหยุ่นมากขึ้น โดยสามารถที่จะปรับปรุงในระดับหรือชั้นใดของ กระบวนการก็ได้ซึ่งมีรูปแบบการพัฒนาหลักสูตร ดังต่อไปนี้

ขั้นที่ 1 การกำหนดเป้าหมาย จุดมุ่งหมายและขอบเขต (Goals, objectives and domains) ประกอบด้วย 4 ประการ คือ ประสิทธิภาพเรียนรู้ที่หลากหลาย พัฒนาการของบุคคล ความสามารถ ทางสังคม ทักษะการเรียนรู้และความชำนาญเฉพาะด้าน

ขั้นที่ 2 การออกแบบหลักสูตร (Curriculum designing) เมื่อกำหนดเป้าหมายและ จุดมุ่งหมายของหลักสูตรแล้ว นักพัฒนาหลักสูตรต้องวางแผนออกแบบหลักสูตร ตัดสินใจเกี่ยวกับการ เลือกและจัดเนื้อหาสาระ การเลือกประสิทธิภาพการเรียนรู้ที่เหมาะสมและสอดคล้องกับเนื้อหา สาระที่ได้เลือกแล้ว เป็นต้น

ขั้นที่ 3 การใช้หลักสูตร (Curriculum implementation) หลังจากตัดสินใจเลือกรูปแบบ หลักสูตรแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือ การนำหลักสูตรไปใช้โดยครูผู้สอนต้องวางแผนและจัดทำ แผนการสอนในรูปแบบต่าง ๆ ครูผู้สอนต้องเลือกวิธีสอนและวัสดุสื่อการเรียนการสอนที่ช่วยให้ ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ตามที่กำหนดไว้

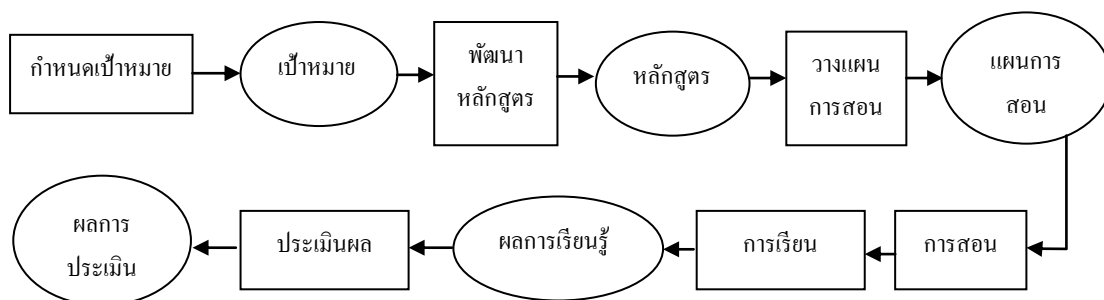
ขั้นที่ 4 การประเมินหลักสูตร (Curriculum evaluation) นักพัฒนาหลักสูตรและครูผู้สอน ต้องเลือกวิธีการประเมินเพื่อตรวจสอบความสำเร็จของหลักสูตร ซึ่งเป็นทั้งการประเมินระหว่าง ดำเนินการ และการประเมินผลรวมทั้งหมด ทั้งนี้เพื่อนำผลการประเมินไปปรับปรุงและพัฒนา หลักสูตรต่อไป

#### รูปแบบการพัฒนาหลักสูตรตามทัศนะของ Johnson

Johnson (Johnson, 1967, p. 133 cited in Posner, 1995, p. 19) รูปแบบการพัฒนา หลักสูตรที่ Johnson เสนอไว้มีส่วนประกอบหลัก 5 ส่วน คือ

1. การกำหนดเป้าหมายของหลักสูตร
2. การพัฒนาหลักสูตร (เลือกและสร้าง)
3. การวางแผนเกี่ยวกับการสอน
4. การจัดการเรียนการสอน
5. การประเมินผลอย่างมีเทคนิค

ในรูปแบบการพัฒนาหลักสูตรของ Johnson เขาได้แสดงถึงกระบวนการ (Process) และผลผลิตที่สอดคล้องกัน (Corresponding products) แต่ละขั้นตอนสามารถแสดงเป็นแผนภูมิได้ ดังนี้



ภาพที่ 11 รูปแบบการพัฒนาหลักสูตรของ Johnson (1995, p. 19)

### รูปแบบการพัฒนาหลักสูตรตามทัศนะของ Armstrong

Armstrong (1989, p. 32) ได้รวบรวมรูปแบบการพัฒนาหลักสูตรจากนักวิชาการด้านหลักสูตรหลายคนที่ได้นำเสนอรูปแบบกระบวนการพัฒนาหลักสูตรเอาไว้ จนในที่สุดเขาได้สังเคราะห์รูปแบบการพัฒนาหลักสูตรของเขาเองได้ ดังนี้

1. ระบุความต้องการและจุดมุ่งหมาย
2. เลือกและจัดผู้ควรมีส่วนร่วม
3. พัฒนาแผนงานการจัดการหลักสูตร
4. พัฒนาส่วนประกอบที่จำเป็นในแต่ละสภาพแวดล้อม
5. ทดลองใช้ ประเมิน จัดใหม่
6. เผยแพร่และใช้หลักสูตร
7. ประเมินและปรับปรุง

นอกจากนี้ Armstrong (1989, p. 6) ได้เสนอว่ากิจกรรมการพัฒนาหลักสูตรตามปกติแล้วควรดำเนินการ ดังนี้

1. พิจารณาแหล่งข้อมูล ทั้งทางด้านสังคม ตัวผู้เรียน และความรู้ของผู้เรียน
2. เลือกแนวคิด เมื่อพิจารณาแหล่งข้อมูลเสร็จแล้วก็สามารถที่จะเลือกแนวคิดที่จะใช้ได้ เช่น ปรัชญาการศึกษา และจิตวิทยาการเรียนรู้
3. พิจารณาผลกระทบภายนอก เช่น กฎเกณฑ์ ข้อกำหนดทางจริยธรรม ข้อจำกัดของสื่อการเรียน ความเครียดของผู้เรียน เป็นต้น

4. พิจารณาความสัมพันธ์ของข้อมูล เช่น ความสำคัญของเนื้อหา ความสำคัญของเทคโนโลยี ความต้องการและความสนใจของผู้เรียน

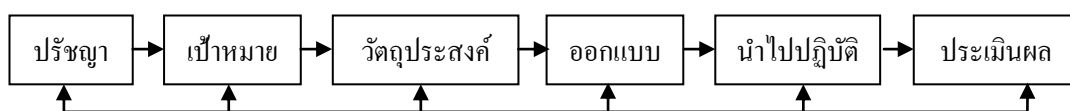
5. เตรียมหลักสูตร โดยการออกแบบและร่างหลักสูตร

6. ใช้หลักสูตร

7. ประเมินหลักสูตร

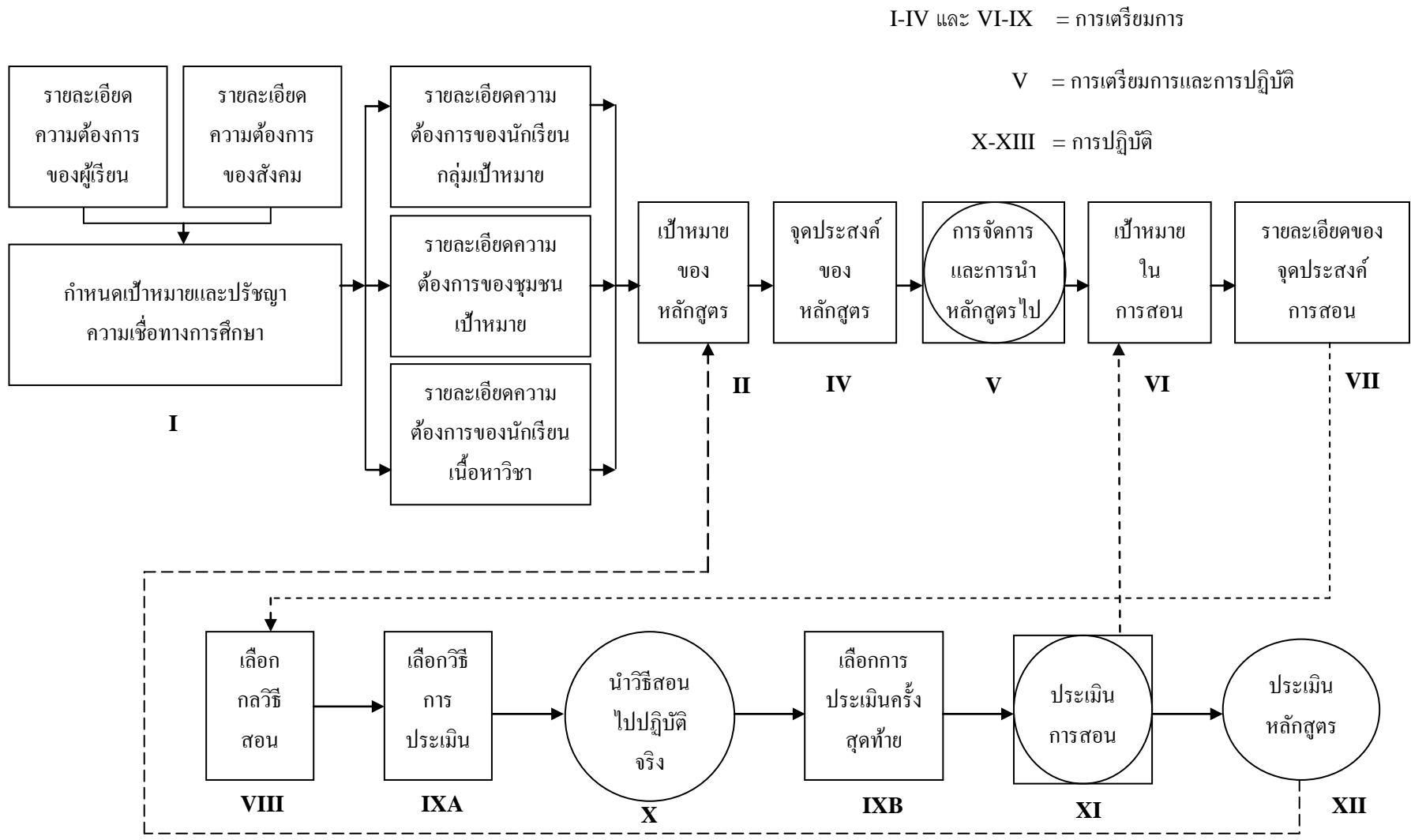
**รูปแบบการพัฒนาหลักสูตรตามทัศนะของ Oliva**

ในปี ค.ศ. 1976 Peter Oliva ได้พัฒนารูปแบบการพัฒนาหลักสูตร ดังแสดงในภาพที่ 12



ภาพที่ 12 รูปแบบการพัฒนาหลักสูตรของ Oliva (รุจิย์ ภู่อาระ, 2545, หน้า 66-70)

ต่อมาในปี ค.ศ. 1992 Peter Oliva ได้พัฒนารูปแบบการพัฒนาหลักสูตร ดังแสดงในภาพที่ 13



ภาพที่ 13 Oliva's 1992 Model (รุจิย์ ภู่อสาระ, 2545, หน้า 67)



ขั้นตอน 12 ขึ้นในการพัฒนาหลักสูตรตาม Oliva'1992 Model จากภาพที่ 13 รูปแสดงถึงการวางแผนรูปร่างกลมแสดงถึงการปฏิบัติกระบวนการเริ่มจาก

**ขั้นตอนที่ 1** เป็นการกำหนดเป็นหมายปรัชญาในการจัดการเรียนการสอน จะต้องขึ้นอยู่กับความเชื่อในเรื่องความต้องการของสังคม และความต้องการของบุคคลในสังคม ซึ่งแนวคิดนี้คล้ายกับ Tyler ที่ใช้ปรัชญาและจิตวิทยาในการกลั่นกรองการกำหนดเป้าหมาย

**ขั้นตอนที่ 2** เป็นการวิเคราะห์ความต้องการของชุมชนที่โรงเรียนตั้งอยู่ การวิเคราะห์ความต้องการของผู้เรียนในชุมชน รวมถึงการวิเคราะห์เนื้อหาวิชาที่นำมาสอนในโรงเรียน ดังนั้นหลักสูตรจึงเป็นภาคตัดระหว่างตอนที่ 1 และตอนที่ 2 กล่าวคือ ตอนที่ 1 มุ่งประเด็นไปที่ความต้องการของนักเรียน และท้องถิ่นที่ค่อนข้างจำเพาะลงไป ซึ่งความต้องการทั่ว ๆ ไปของผู้เรียนและสังคม อาจไม่ตรงกับความต้องการของนักเรียนและท้องถิ่นเลยทีเดียว

**ขั้นตอนที่ 3 และ 4** เป็นการกำหนดรายละเอียดของจุดหมายและวัตถุประสงค์ของหลักสูตรที่ขึ้นอยู่กับเป้าหมายใหญ่ ความเชื่อและความต้องการในตอน 1 และตอนที่ 2 ความแตกต่างในขั้นตอนนี้กับตอนที่ 1 และ 2 คือ กล่าวถึงความแตกต่างที่ชัดเจนระหว่างจุดหมายและวัตถุประสงค์

**ขั้นตอนที่ 5** เป็นการจัดการและการนำหลักสูตรไปปฏิบัติ รวมทั้งกำหนดโครงสร้างที่จะให้มีการจัดการเกี่ยวกับหลักสูตร

**ขั้นตอนที่ 6 และ 7** เป็นการเขียนรายละเอียดเพิ่มขึ้น เกี่ยวกับจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ของการเรียนการสอนของแต่ละวิชาและแต่ละระดับ ซึ่งความชัดเจนของความแตกต่างระหว่างจุดหมายและวัตถุประสงค์จะให้เห็นชัดเจนเป็นรูปธรรมในขั้นตอนนี้

**ขั้นตอนที่ 8** หลังจากกำหนดรายละเอียดของวัตถุประสงค์แล้ว ในขั้นตอนนี้เป็นการเลือกเทคนิควิธีการสอนที่จะใช้ในชั้นเรียน

**ขั้นตอนที่ 9 A, B** เป็นการเสนอแนะแนวทางในการประเมินผลการเรียนของนักเรียน

**ขั้นตอนที่ 10** เป็นการนำเทคนิคการสอนไปปฏิบัติ

หลังจากที่นักเรียนได้มีโอกาสในการปฏิบัติตามขั้นตอนที่ 10 แล้ว ผู้บริหารหลักสูตรจะต้องย้อนกลับมาพิจารณาปัญหาในการเลือกเทคนิคการประเมินผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนและประสิทธิภาพการสอนของครู ดังนั้นขั้นตอนที่ 9 จึงแบ่งเป็น 2 ระยะ คือ

**ขั้นตอนที่ 9 A** เป็นการนำหลักสูตรไปปฏิบัติ และขั้นตอนที่ 9 B เป็นการติดตามผลการปฏิบัติ สำหรับขั้นตอนการจัดการเรียนการสอนซึ่งอยู่ในขั้นตอนที่ 10 ผู้วางแผนหลักสูตรอาจยกเลิกหรือเพิ่มเติมวิธีการประเมินผลการปฏิบัติของผู้เรียน

**ขั้นตอนที่ 11** เป็นขั้นการประเมินผลการสอน จนถึง**ขั้นตอนที่ 12** เป็นการประเมินผลแบบครบวงจร

รูปแบบของ Oliva สามารถแบ่งได้เป็น

ขั้นตอนที่ 1-4 และ 6-9 เป็นระยะของการวางแผน

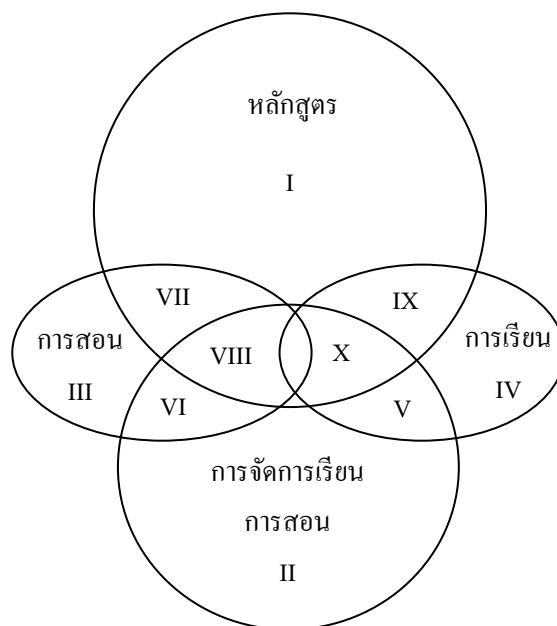
ขั้นตอนที่ 10-11 เป็นขั้นตอนการปฏิบัติ

ขั้นตอนที่ 5 เป็นทั้งการวางแผนและการปฏิบัติ

ส่วนเส้นที่แสดงวงจรย้อนกลับ ตั้งแต่การประเมินหลักสูตรมาสู่เป้าหมายของหลักสูตร และจากการประเมินผลการสอนจนถึงเป้าหมายของการสอน เป็นส่วนที่สำคัญของรูปแบบนี้ เส้นที่เชื่อมโยงเหล่านี้แสดงให้เห็นถึงความจำเป็นที่จะต้องมีการทบทวนในขั้นตอนแต่ละขั้นตอนอย่างต่อเนื่อง ซึ่งการนำรูปแบบของ Oliva ไปใช้ โดยสามารถนำไปใช้ได้หลายทาง เป็นต้นว่า เป็นการนำเสนอกระบวนการของการพัฒนาหลักสูตรได้ครบถ้วน ผู้ที่มีหน้าที่ในการพัฒนาหลักสูตรของแต่ละสาขาวิชา สามารถนำไปวางแผนหลักสูตร และออกแบบตั้งแต่ต้นจนถึงการสอน ในขณะที่เดียวกันก็สามารถนำมาพัฒนาหลักสูตรร่วมกันทั้งโรงเรียน หรืออาจให้มีการบูรณาการเนื้อหาวิชาเข้าด้วยกัน เช่น การจัดการศึกษาเพื่ออาชีพ การแนะแนว และกิจกรรมนอกห้องเรียน นอกจากนี้รูปแบบนี้ยังมุ่งประเด็นไปที่ขั้นตอนการพัฒนาหลักสูตรเพื่อให้สามารถนำมาใช้ในการตัดสินใจ และยังช่วยให้ผู้พัฒนาหลักสูตรหันมาให้ความสำคัญกับองค์ประกอบของการสอนมากขึ้น ซึ่งจุดแข็งของรูปแบบนี้ คือ เอกสารหลักสูตรทั่วไปมักไม่ให้ความสนใจในเรื่องนี้มากนัก นอกจากนี้ยังมีการทบทวนความต้องการของสังคม และความต้องการของผู้เรียนซึ่งเป็นสิ่งที่มีคุณค่าอย่างยิ่ง

#### รูปแบบการพัฒนาหลักสูตรตามทัศนะของ Macdonald

Macdonald (1965, p. 5) กล่าวถึงการสอน (Teaching) ว่าเป็นระบบทางบุคลิกภาพ ที่เกี่ยวข้องกับบทบาทในวิชาชีพ และกล่าวถึงการเรียน (Learning) ว่าเป็นระบบทางบุคลิกภาพ ของนักเรียนที่จะแสดงพฤติกรรมต่องานที่ได้รับมอบหมายการจัดการเรียนการสอน (Instruction) เป็นระบบทางสังคมซึ่งเกิดจากการสอนที่เป็นทางการและการเรียนที่กำหนดสถานที่เรียน Macdonald ได้ใช้ Venn diagram ที่จะแสดงภาพให้เห็นชัดเจน รวมทั้งแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบเหล่านั้น ดังแสดงในภาพที่ 14



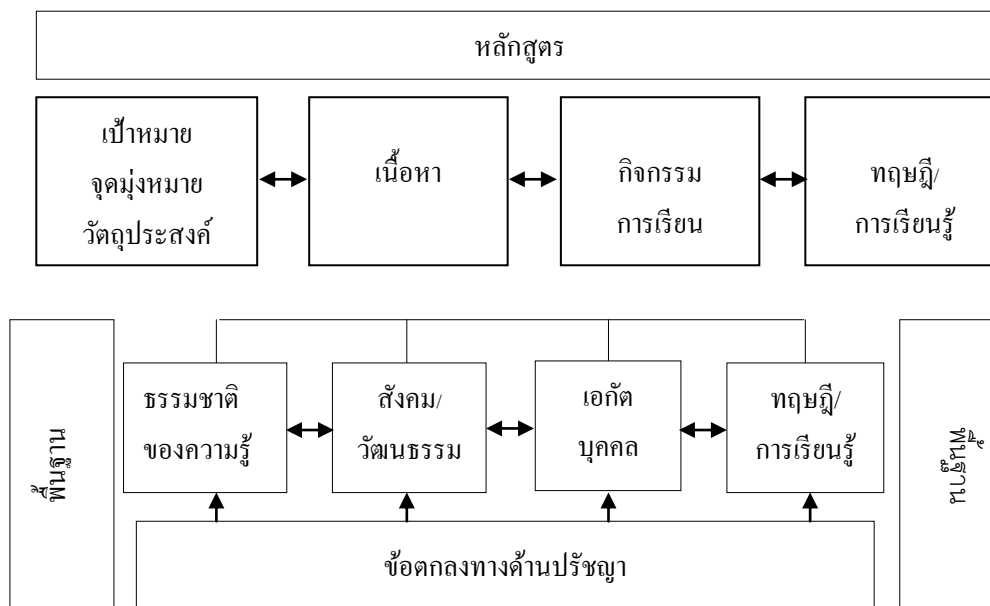
- V = การเรียนรู้โดยมีข้อกำหนด  
 VI = พฤติกรรมที่พัฒนาจากการประเมินของครู  
 VII = ประสบการณ์จากการสอน  
 VIII = ประสบการณ์จากการให้คำแนะนำ  
 IX = ประสบการณ์จากการวางแผนร่วมกันระหว่างครูกับนักเรียน  
 X = ประสบการณ์จากการวางแผนร่วมกันระหว่างครูกับนักเรียน

ภาพที่ 14 Macdonald's model (รุจิย์ ภู่อาระ, 2545, หน้า 72)

### รูปแบบการพัฒนาหลักสูตรตามทัศนะของ Zais

Zais (1976, pp. 396-429) เป็นผู้เสนอรูปแบบที่แสดงให้เห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบและหลักการของหลักสูตรที่ส่งผลต่อเนื้อหาและแบบแผนในการปฏิบัติ รูปแบบนี้ไม่เน้นกระบวนการสร้างหลักสูตร การพัฒนาหลักสูตร และการนำหลักสูตรไปใช้ หรือแม้กระทั่งแบบแผนที่พบเห็นทั่วไป จุดมุ่งหมายของรูปแบบนี้คือ ต้องการให้เห็นภาพของตัวแปลหลักและความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ผู้วางแผนหลักสูตรจำเป็นต้องคำนึงถึงในการสร้างหลักสูตร

ดังภาพที่ 15



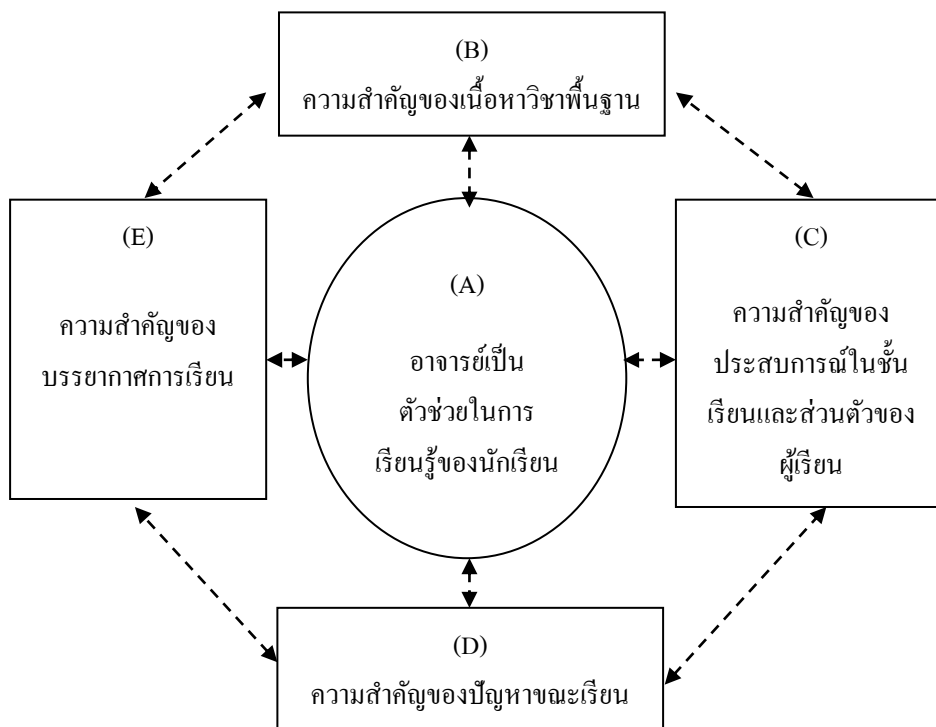
ภาพที่ 15 Zais Electric Model (รุจิย์ ภู่อาระ, 2545, หน้า 73)

จากภาพแสดงให้เห็นรูปแบบของหลักสูตรที่ไม่มีแบบฟอร์มอะไรมากนัก โดยดูจากเส้นคู่ของการเชื่อมโยงในภาพ ภายในเส้นคู่ที่ประกอปกันเข้าเป็นหลักสูตร และองค์ประกอบเหล่านั้นแยกออกจากกันตาม Jigsaw แต่ละตัว ภาพนี้ทำให้เห็นถึงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบหลักสูตรสำหรับในช่องสี่เหลี่ยม เป็นการแสดงให้เห็นอิทธิพลพื้นฐานของหลักสูตรที่มีต่อการจัดการองค์ประกอบของหลักสูตร ในแต่ละช่องจะมีลูกศรเชื่อมช่องว่างระหว่างกัน แสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยงขององค์ประกอบแต่ละองค์ประกอบ

รูปแบบนี้ไม่เป็นที่แพร่หลายนัก แต่มีความสำคัญมาก ทั้งนี้เนื่องจากส่วนใหญ่แล้วหลักสูตรมักจะเกี่ยวข้องกับเนื้อหา และการจัดการ แต่รูปแบบนี้ให้ความสำคัญต่อรายละเอียดในการพัฒนาและการเปลี่ยนแปลงหลักสูตรมากกว่าจะทำความเข้าใจที่พื้นฐานและลักษณะตัวหลักสูตรเอง

#### รูปแบบการพัฒนาหลักสูตรตามทัศนะของ Cornett

Cornett (1990, pp. 248-273) ได้เสนอรูปแบบหลักสูตรที่ใช้ในระดับบัณฑิตศึกษา โดยให้นักศึกษาทำวิจัยเชิงปฏิบัติการ เขาให้นิยามคำว่า Practical theories (pp's) ว่า "เป็นความเชื่อหรือทฤษฎีที่เป็นระบบ ซึ่งครูแต่ละคนใช้ประสบการณ์จากกิจกรรมที่ไม่ใช่การสอน เช่น นักเรียนและผู้ปกครอง และประสบการณ์การฝึกปฏิบัติที่เป็นผลที่เกิดขึ้นจากการออกแบบหลักสูตร และนำหลักสูตรไปใช้ในการเรียนการสอนดังภาพที่ 16



ภาพที่ 16 Connett's Practical Theories (pp's) (รุจิย์ ภู่อสาระ, 2545, หน้า 75)

จากภาพที่ 16 บทบาทของอาจารย์หรือครูเป็นศูนย์กลางของทฤษฎี pp's กล่าวคือ ครู อาจารย์ ตั้งแก่นักเรียนและจัดการเรียนการสอนให้ตรงตามความต้องการของนักเรียน (ทฤษฎี A) ทฤษฎี B คือ ความสำคัญของโครงสร้างเนื้อหาสาระจะช่วยแนะแนวทางในการเลือกและเน้นเนื้อหา โครงสร้างของเนื้อหาเป็นตัวกำหนดลักษณะของหลักสูตรออกมาได้เด่นชัดจากค่านิยมอื่น ๆ เป็นต้นว่า หลักสูตรแฝง ผลงานวิจัยของครู ความคิดนี้จะเสนอผ่านยุทธวิธีในการจัดการเรียน การสอนที่มีหลากหลาย

ทฤษฎี C ให้ความสำคัญต่อการรับรู้ส่วนตัว และประสบการณ์ของผู้เรียน โดยการนำเสนอ ความคิดรวบยอด การอภิปรายกลุ่มในชั้นเรียน นักเรียนยกตัวอย่าง และอภิปรายตามแนวคิดและ ประสบการณ์ของตน

ทฤษฎี D ให้ความสำคัญของปัญหาขณะเรียน โดยพิจารณาจากระยะเวลาในการทำ ความเข้าใจเนื้อหา ประสบการณ์ของผู้เรียน และการผสมผสานความรู้และประสบการณ์ความรู้ เข้าด้วยกัน

ทฤษฎี E ให้ความสำคัญของบรรยากาศการเรียน โดยเน้นในด้านการให้ความเชื่อถือผู้สอน การให้ความสำคัญ โอกาสในการเข้าร่วมกิจกรรม และพัฒนาการทางด้านวิชาการของผู้เรียน

รูปแบบนี้ต้องการให้ครู อาจารย์ แสดงพฤติกรรมของตนที่คัดเลือกแล้วออกมา การวิจัยในชั้นเรียนจะช่วยสะท้อนผลให้ผู้เรียน และกระตุ้นให้ผู้เรียนวิพากษ์วิจารณ์ผลการปฏิบัติงานของผู้เรียนอื่น ครู ผู้บริหาร และนักวิจัย รูปแบบของเขาเป็นการท้าทายผู้เรียนให้ตรวจสอบตนเองในด้านความรู้ ความเชื่อ และค่านิยม โดยการให้ผู้เรียนศึกษาเป็นส่วนบุคคล

### รูปแบบการพัฒนาหลักสูตรตามทัศนะของ วิชัย วงษ์ใหญ่

วิชัย วงษ์ใหญ่ (2533, หน้า 1-23) ได้เสนอแนวคิดการพัฒนาหลักสูตรแบบครบวงจร ซึ่งประกอบด้วยระบบที่สัมพันธ์กัน 3 ระบบ คือ ระบบการร่างหลักสูตร ระบบการนำหลักสูตรไปใช้และระบบการประเมินหลักสูตร แต่ละระบบประกอบด้วยขั้นตอนย่อย ๆ ดังนี้

#### ระบบการร่างหลักสูตร มี 4 ขั้นตอน ได้แก่

1. **สิ่งกำหนดหลักสูตร** คือ การเตรียมการศึกษาข้อมูลพื้นฐานด้านต่าง ๆ ที่จะนำมาใช้สำหรับการพัฒนาหลักสูตร อาจเริ่มจากการศึกษาวิจัย เพื่อให้ทราบข้อเท็จจริงหลายอย่างที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา ทั้งในส่วนที่เกี่ยวข้องโดยตรงและโดยอ้อม เช่น ต้องการทราบสภาพความต้องการของสังคมในด้านการศึกษา ต้องการทราบการศึกษาในปัจจุบันแนวโน้มของสังคมและความต้องการทางการศึกษาในอนาคต การศึกษาข้อมูลพื้นฐานที่จำเป็นในการกำหนดหลักสูตร ประกอบไปด้วย สิ่งกำหนดทางวิชาการ ทางสังคม วัฒนธรรม เศรษฐกิจ และการเมือง

2. **รูปแบบหลักสูตร** หลังจากศึกษาข้อมูลพื้นฐานจากสิ่งกำหนดหลักสูตรแล้วก็เป็นการตัดสินใจเกี่ยวกับรูปแบบหลักสูตร เช่น หลักสูตรแบบรายวิชา หลักสูตรแบบบูรณาการหรือหลักสูตรแบบแกนวิชา เป็นต้น รูปแบบหลักสูตรจะประกอบด้วยโครงสร้างและองค์ประกอบหลักสูตร ซึ่งจะสะท้อนให้เห็นภาพรวมและมาตรฐานการศึกษาของแต่ละหลักสูตร

3. **การตรวจสอบคุณภาพหลักสูตร** เมื่อร่างหลักสูตรเสร็จเรียบร้อยแล้วก่อนจะนำหลักสูตรไปใช้ต้องตรวจสอบคุณภาพของหลักสูตร ทั้งนี้เพื่อศึกษาความเป็นไปได้พร้อมทั้งปรับปรุงแก้ไขบางส่วนก่อนนำไปใช้จริง การตรวจสอบคุณภาพหลักสูตรอาจจะใช้วิธีการประชุมสัมมนา หรือให้ผู้เชี่ยวชาญ ผู้มีประสบการณ์ช่วยพิจารณาการทดลองใช้หลักสูตรแบบนำร่อง เพื่อศึกษาความเป็นไปได้ของหลักสูตร

4. **การปรับปรุงแก้ไขหลักสูตรก่อนนำไปใช้** ต้องอาศัยการจัดทำข้อมูลที่ชัดเจนอันจะเป็นการทำให้การปรับแก้ไขหลักสูตรเป็นไปอย่างมีระบบและประสิทธิภาพ

#### ระบบการนำหลักสูตรไปใช้ มี 3 ขั้นตอน ได้แก่

1. **การขออนุมัติหลักสูตร** เป็นการนำหลักสูตรที่ผ่านการปรับแก้แล้วเสนอหน่วยงานบังคับบัญชา เพื่อให้เห็นชอบสั่งการ

2. การวางแผนการใช้หลักสูตร เป็นขั้นตอนเตรียมการใช้หลักสูตร ซึ่งจะต้องคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้ การเตรียมงบประมาณ การเตรียมความพร้อมของบุคคลกร วัสดุ หลักสูตร บริการสนับสนุนและอาคารสถานที่ ระบบบริหารของสถาบันการศึกษา การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการให้กับผู้สอน การประเมินผลและติดตามการใช้หลักสูตร

3. ดำเนินการใช้หลักสูตรหรือบริหารหลักสูตร ขั้นตอนนี้ นับเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุด เป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ ที่ว่าเป็นศาสตร์นั้น หมายถึง การวางแผนใช้อย่างเป็นระบบและใช้เทคโนโลยีทางการศึกษามาช่วยเสริม ส่วนที่ว่าเป็นศิลปะนั้น หมายถึง ผู้ใช้ในที่นี้รวมถึงผู้บริหารและผู้สอนจะมีบทบาทมากในการที่จะทำให้หลักสูตรบรรลุความสำเร็จมากน้อยเท่าใด ดังที่กล่าวว่าหลักสูตรแม้จะปรับปรุงเพียงใด ถ้าผู้สอนไม่เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการเรียนการสอนหลักสูตรใหม่นั้นก็ไม่มีคามหมายและไม่ได้ผลตามที่หลักสูตรคาดหวัง

**ระบบการประเมินหลักสูตร** เป็นระบบสุดท้ายของการพัฒนาหลักสูตร การประเมินหลักสูตร คือ กระบวนการเปรียบเทียบระหว่างผลการใช้หลักสูตรที่วัดได้กับวัตถุประสงค์ของหลักสูตร การประเมินหลักสูตรมีขั้นตอนและกระบวนการดังนี้

1. วางแผนประเมินหลักสูตร เป็นการพิจารณาว่าจะประเมินหลักสูตรในส่วนใดมาก เช่น ประเมินเอกสารหลักสูตร ประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ประเมินการสอนของครู ประเมินการการบริหารของผู้บริหาร ประเมินติดตามผลผู้สำเร็จการศึกษาและประเมินการยอมรับหลักสูตรจากผู้ปกครองหรือชุมชน เป็นต้น

2. การเก็บข้อมูล ได้แก่ การรวบรวมข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ โดยใช้เครื่องมือและวิธีการที่เหมาะสมกับลักษณะข้อมูลจากแหล่งนั้น

3. การวิเคราะห์ข้อมูล คือ การจัดกระทำกับข้อมูลที่รวบรวมมาได้ จัดเป็นหมวดหมู่ วิเคราะห์ด้วยวิธีการที่เหมาะสมกับข้อมูลนั้น

4. การรายงานข้อมูล เป็นการนำเสนอข้อมูลที่ผ่านการวิเคราะห์มาแล้ว โดยใช้การตีความอธิบายสรุปเกี่ยวกับข้อมูลนั้น เพื่อนำข้อค้นพบจากรายงานข้อมูลไปปรับปรุงแก้ไขในส่วนต่าง ๆ ของหลักสูตรต่อไป

จากการศึกษารูปแบบการพัฒนาหลักสูตรตามทัศนะของนักวิชาการ 11 แหล่งดังกล่าวมานั้น ผู้วิจัยได้นำข้อมูลเหล่านั้นมาเปรียบเทียบในตารางที่ 12 เพื่อให้เห็นความชัดเจนของรูปแบบการพัฒนาหลักสูตรต่าง ๆ เพื่อที่ผู้วิจัยจะได้กำหนดกรอบรูปแบบของผู้วิจัยในการพัฒนาหลักสูตรต่อไป

ตารางที่ 12 ตารางเปรียบเทียบรูปแบบการพัฒนาหลักสูตรของนักวิชาการต่าง ๆ

Tyler	Giles, McCutchen and Zechiel	Taba	Saylor, Alexander and Lewis	Johnson	Armstrong	Oliva	Macdonald	Zais	Cornett	วิจัย วงษ์ใหญ่	รูปแบบ ของผู้วิจัย
		1. วินิจฉัย ความ ต้องการ ของผู้เรียน				1. ปรึชญา (SWOT)	1. หลักสูตร		1. อาจารย์ เป็นตัวช่วย ในการ เรียนรู้ของ นักเรียน		1. การ วิเคราะห์ ข้อมูล พื้นฐาน
1. การ กำหนด หลักสูตร	1. จุดมุ่งหมาย ของหลักสูตร	2. กำหนด จุดมุ่งหมาย	1. การ กำหนด เป้าหมาย	1. การ กำหนด เป้าหมาย ของ หลักสูตร	1. ระบุความ ต้องการและ จุดมุ่งหมาย	2. เป้าหมาย 3. วัตถุประสงค์		1. เป้าหมาย จุดมุ่งหมาย วัตถุประสงค์ของ หลักสูตร			
2. การ เลือก แนวทาง เพื่อบรรลุ จุดมุ่ง หมาย	2. เนื้อหาวิชา	3. เลือก เนื้อหา สาระ			2. เลือกและ จัดผู้ควรมี ส่วนร่วม			2. เนื้อหา ของ หลักสูตร	2. ความ สำคัญของ เนื้อหาวิชา พื้นฐาน		



ตารางที่ 12 (ต่อ)

Tyler	Giles, McCutchen and Zechiel	Taba	Saylor, Alexander and Lewis	Johnson	Armstrong	Oliva	Macdonald	Zais	Cornett	วิจัยวงษ์ใหญ่	รูปแบบของผู้วิจัย
			2. การออกแบบหลักสูตร	2. การพัฒนาหลักสูตร	3. พัฒนาแผนงานการจัดการหลักสูตร	4. ออกแบบ				1. ระบบการร่างหลักสูตร	2. การพัฒนาหลักสูตรและการหาคุณภาพหลักสูตรฝึกอบรม
		4. จัดเนื้อหาสาระ		3. การวางแผนเกี่ยวกับการสอน							
		5. การเลือกประสพการณ์การเรียนรู้			4. การพัฒนาส่วนประกอบที่จำเป็นในแต่ละสภาพแวดล้อม				3. ความสำคัญของการณ์ในชั้นเรียนและส่วนตัวของผู้เรียน		

ตารางที่ 12 (ต่อ)

Tyler	Giles, McCutchen and Zechiel	Taba	Saylor, Alexander and Lewis	Johnson	Armstrong	Oliva	Macdonald	Zais	Cornett	วิจัย วงษ์ใหญ่	รูปแบบของ ผู้วิจัย
3. การจัด ประสบ- การณ์การ เรียนรู้	3. วิธีการและ การจัด หลักสูตร	6. การจัด ประสบ- การณ์การ เรียนรู้	3. การใช้ หลักสูตร	4. การจัด การเรียน การสอน	5. ทดลองใช้ ประเมิน จัดใหม่ 6. เผยแพร่ และใช้ หลักสูตร	5. นำไป ปฏิบัติ	2. การจัด การเรียน การสอน 3. การสอน 4. การเรียน 5. การเรียน โดยมี ข้อกำหนด	3. กิจกรรม การเรียน การสอน 4. การเรียน 5. การเรียน โดยมี ข้อกำหนด	4. ความ สำคัญของ ปัญหาขณะ เรียน 5. ความ สำคัญของ บรรยากาศ การเรียน	2. ระบบ การใช้ หลักสูตร	3. การทดลอง ใช้หลักสูตร ฝึกอบรม
4. การ ประเมินผล ที่ได้รับ	4. การ ประเมิน หลักสูตร	7. ตัดสินใจ สิ่งที่ ประเมิน และวิธีการ ประเมิน	4. การ ประเมิน หลักสูตร	5. การ ประเมินผล อย่างมี เทคนิค	7. ประเมิน และ ปรับปรุง	6. ประเมินผล	6. พฤติ- กรรมที่ พัฒนาจาก การประเมิน ของครู	4. การ ประเมินผล	3. ระบบ การ ประเมิน หลักสูตร	4. การ ประเมินผล การทดลองใช้ หลักสูตร ฝึกอบรม	

ตารางที่ 12 (ต่อ)

Tyler	Giles, McCutchen and Zechiel	Taba	Saylor, Alexander and Lewis	Johnson	Armstrong	Oliva	Macdonald	Zais	Cornett	วิจัย วงษ์ใหญ่	รูปแบบ ของผู้วิจัย
											7. ประสพการณ์ จากการสอน
											8. ประสพการณ์ จากการให้ คำแนะนำ
											9. ประสพการณ์ จากการวางแผน ร่วมกันระหว่าง ครูกับนักเรียน
											10. ประสพการณ์ จากการวางแผน ร่วมกันระหว่าง ครูกับนักเรียน

จากการศึกษารูปแบบการพัฒนาหลักสูตรตามที่เสนอของนักวิชาการทั้ง 11 ท่านประกอบไปด้วยทัศนะของ Tyler (1950, p. 11), Giles, McCutchen and Zechiel (1942, p. 213), Taba (1962, pp. 422-425), Saylor, Alexander and Lewis (1981, pp. 28-39), Johnson (1967, p. 133 cited in Posner, 1995, p. 19), Armstrong (1989, p. 32), Oliva (n.d. อ้างถึงใน รุจิย์ ภูสาระ, 2545, หน้า 66-70) Macdonald (1965, p. 5), Zais (1976, pp. 396-429), Cornett (1990, pp. 248-273) และวิชัย วงษ์ใหญ่ (2533, หน้า 1-23) เห็นได้ว่าองค์ประกอบของการพัฒนาหลักสูตรมีลักษณะที่คล้ายคลึงกัน เช่น มีการกำหนดเป้าหมายหรือจุดมุ่งหมายของหลักสูตร การออกแบบหลักสูตร การทดลองใช้หลักสูตร การประเมินหลักสูตรและการปรับปรุงแก้ไขเพื่อนำหลักสูตรไปใช้ต่อไป แต่ก็นักการศึกษาบางท่านที่ได้พัฒนารูปแบบของหลักสูตรแตกต่างออกไป เช่น รูปแบบการพัฒนาหลักสูตรตามที่เสนอของ Macdonald และ รูปแบบการพัฒนาหลักสูตรตามที่เสนอของ Cornett ซึ่งผู้วิจัยสรุปออกมาเป็นตารางเพื่อให้เห็นความเหมือนและความต่างของแต่ละรูปแบบ และจากการเปรียบเทียบรูปแบบการพัฒนาหลักสูตรจากนักวิชาการหลาย ๆ ท่านดังกล่าวมาข้างต้น ทำให้ผู้วิจัยได้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งมีทั้งหมด 4 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน 2) การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมและการหาคุณภาพหลักสูตรฝึกอบรม 3) การทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรม 4) การประเมินผลการทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรม

### การประเมินหลักสูตร

การประเมินหลักสูตร มีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งต่อคุณภาพของหลักสูตร การประเมินหลักสูตรจะเกิดขึ้นหลังจากที่ได้มีการนำหลักสูตรไปใช้แล้ว สามารถนำผลการประเมินนั้นมาปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรให้เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งการประเมินหลักสูตรมีผู้ให้แนวคิดไว้ ดังนี้

Taba (1962, p. 310) กล่าวว่า การประเมินหลักสูตรมีความหมายครอบคลุมขอบข่ายหลายประการ อาจเป็นการประเมินจุดมุ่งหมายและขอบข่ายของหลักสูตร คุณสมบัติของบุคลากรที่รับผิดชอบเรื่องหลักสูตร ความสามารถของผู้เรียน ความสำคัญของรายวิชาต่าง ๆ ผลของการนำหลักสูตรไปใช้และประเมินวัสดุ สื่อการเรียนต่าง ๆ เป็นต้น

Cronbach (1970, p. 231) ให้ความหมายว่า การประเมินหลักสูตร คือ การรวบรวมข้อมูลและการใช้ข้อมูลเพื่อตัดสินใจในเรื่อง โปรแกรมหรือหลักสูตรการศึกษา

Good (1973, p. 209) ได้ให้ความหมายว่า การประเมินหลักสูตร คือ การประเมินผลของกิจกรรมการเรียนภายในขอบข่ายของการสอนที่เน้นเฉพาะจุดประสงค์ของการตัดสินใจในความถูกต้องของจุดมุ่งหมาย ความสัมพันธ์และความต่อเนื่องของเนื้อหา และผลสัมฤทธิ์

ของวัตถุประสงค์เฉพาะซึ่งนำไปสู่การตัดสินใจในการวางแผน การจัดโครงการ การต่อเนื่องและ การหมุนเวียนของกิจกรรมโครงการต่าง ๆ ที่จะจัดให้มีขึ้น

ใจทิพย์ เชื้อรัตนพงษ์ (2539, หน้า 192) กล่าวว่า การประเมินหลักสูตร หมายถึง การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล และนำข้อมูลมาใช้ในการตัดสินใจข้อบกพร่องหรือปัญหา เพื่อหาทางปรับปรุงแก้ไขส่วนประกอบทุกส่วนของหลักสูตรให้มีคุณภาพดียิ่งขึ้นหรือตัดสินใจคุณค่าของหลักสูตรนั้น ๆ

วิชัย วงษ์ใหญ่ (2543, หน้า 33) กล่าวว่า การประเมินหลักสูตร คือ การรวบรวมและ ศึกษาข้อมูล เพื่อตรวจสอบหลักสูตร และตัดสินใจว่าหลักสูตรมีคุณค่าบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่

ไชยรัตน์ ปราณี (2545, หน้า 99) สรุปความหมายการประเมินหลักสูตรว่า หมายถึง กระบวนการดำเนินงานเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อตัดสินคุณค่าของหลักสูตรว่ามีคุณภาพ มากน้อยเพียงใด และนำผลการประเมินดังกล่าวมาใช้ในการปรับปรุงพัฒนาหลักสูตร

ศักดิ์ศรี ปาณะกุล (2555, หน้า 23-24) กล่าวว่า การประเมิน หมายถึง กระบวนการ รวบรวมข้อมูลของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เพื่อนำข้อมูลที่ได้ออกไปเทียบกับเกณฑ์แล้วตัดสินให้คุณค่าข้อมูลของ สิ่งนั้น ๆ ส่วนการประเมินหลักสูตร ได้ให้ความหมายไว้เป็น 2 ลักษณะ คือ ความหมายแรก เป็นการให้ความหมายในแง่ที่เกี่ยวกับสิ่งที่ต้องการทำการประเมิน และความหมายที่สองจะให้ ในแง่ของกระบวนการการประเมินผล

บุญเกิด กลมทุกสิ่ง (2555, หน้า 33) สรุปความหมาย การประเมินหลักสูตร เป็นกระบวนการที่สำคัญที่จะรวบรวม สรุปผล วิเคราะห์ผลการดำเนินงานว่าบรรลุวัตถุประสงค์ ตามที่ได้กำหนดไว้เพียงใด มีส่วนใดบ้างที่จะต้องปรับปรุงแก้ไข เพื่อพัฒนาให้การดำเนินงานต่อไป มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น

ผู้วิจัยสรุปการประเมินหลักสูตร หมายถึง กระบวนการเก็บรวบรวมวิเคราะห์ สังเคราะห์ และสรุปผลข้อมูลออกมา เพื่อตัดสินว่าหลักสูตรมีคุณค่าบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยประเมินหลักสูตร โดยใช้กระบวนการพิจารณาผลต่างของคะแนนเฉลี่ย จากแบบทดสอบความรู้ความเข้าใจและแบบวัดเจตคติ และพฤติกรรมกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ทั้งก่อนและหลังการทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรม โดยกำหนดว่าหลังการทดลองใช้หลักสูตร ฝึกอบรม กลุ่มทดลองจะต้องมีคะแนนเฉลี่ยสูงกว่าก่อนการทดลอง และคะแนนเฉลี่ยที่ได้จะต้อง สูงกว่ากลุ่มควบคุมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

### จุดมุ่งหมายของการประเมินหลักสูตร

โดยทั่วไป การประเมินหลักสูตรใด ๆ ก็ตาม จะมีจุดมุ่งหมายสำคัญที่คล้ายคลึงกัน และมีนักวิชาการได้สรุปไว้ ดังนี้

วิชัย วงษ์ใหญ่ (2537, หน้า 217) ได้กล่าวถึง จุดมุ่งหมายของการประเมินผลหลักสูตร ที่ปฏิบัติกันส่วนใหญ่ มี 2 ประการ คือ

1. การประเมินผลเพื่อปรับปรุงหลักสูตร เป็นการประเมินผลระหว่างการปฏิบัติ การพัฒนาหลักสูตร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อใช้ผลการประเมินนี้ให้เป็นประโยชน์ในการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงหลักสูตร โดยมีการวัดผลเป็นระยะ ๆ ในระหว่างการทดลองใช้หลักสูตร แล้วนำผล จากการวัดมาประเมินว่าในแต่ละตอนของหลักสูตรมีความเหมาะสมและสามารถปฏิบัติได้เพียงใด มีปัญหาและอุปสรรคอะไรบ้าง ซึ่งจะเป็นประโยชน์แก่นักพัฒนาหลักสูตร ในการที่จะปรับปรุง ส่วนประกอบทุกส่วนของหลักสูตรได้ถูกต้อง

2. การประเมินเพื่อสรุปผล คุณค่าของการพัฒนาหลักสูตร มีความเหมาะสมหรือไม่ หลักสูตรได้ตอบสนองความต้องการของผู้เรียน ของสังคมเพียงใด ควรจะใช้ต่อไปหรือควรจะ ยกเลิกทั้งหมด หรืออาจจะยกเลิกเพียงบางส่วนและปรับแก้ไขในส่วนใด

ศักดิ์ศรี ปาณะกุล (2555, หน้า 33) ได้สรุปจุดมุ่งหมายของการประเมินหลักสูตรไว้ว่า

1. เพื่อหาทางปรับปรุงแก้ไขสิ่งบกพร่องที่พบในองค์ประกอบต่าง ๆ ของหลักสูตร การประเมินผลในลักษณะนี้มักจะดำเนินการในช่วงที่การพัฒนาหลักสูตรยังคงดำเนินการอยู่ เพื่อที่จะพิจารณาว่าองค์ประกอบต่าง ๆ ของหลักสูตร เช่น จุดหมาย โครงสร้าง เนื้อหา การวัด ฯลฯ มีความสอดคล้องและเหมาะสมหรือไม่ สามารถนำมาปฏิบัติในช่วงการนำหลักสูตรไปทดลองใช้ หรือในขณะที่การใช้หลักสูตรและกระบวนการเรียนการสอนกำลังดำเนินอยู่ได้มากน้อยเพียงใด ได้ผลเพียงใด และมีปัญหาอุปสรรคอะไร จะได้เป็นประโยชน์แก่นักพัฒนาหลักสูตรและผู้ที่มี ส่วนเกี่ยวข้องในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบต่าง ๆ ของหลักสูตรให้มีคุณภาพดีขึ้นได้ ทันที

2. เพื่อหาทางปรับปรุงแก้ไขระบบการบริหารหลักสูตร การนิเทศกำกับดูแล และการจัด กระบวนการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น การประเมินผลในลักษณะนี้จะดำเนินการ ในขณะที่มีการนำหลักสูตรไปใช้ จะได้ช่วยปรับปรุงหลักสูตรให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้

3. เพื่อช่วยในการตัดสินใจของผู้บริหารว่า ควรใช้หลักสูตรต่อไปอีก หรือควรยกเลิก การใช้หลักสูตรเพียงบางส่วน หรือยกเลิกทั้งหมด การประเมินผลในลักษณะนี้จะดำเนินการ หลังจากที่ใช้หลักสูตรไปแล้วระยะหนึ่ง แล้วจึงประเมินเพื่อสรุปผลตัดสินใจว่าหลักสูตรมีคุณภาพดี

หรือไม่ดี บรรลุตามเป้าหมายที่หลักสูตรกำหนดไว้มากน้อยเพียงใด สนองความต้องการของสังคมเพียงใด และเหมาะสมกับการนำไปใช้ต่อไปหรือไม่

4. เพื่อต้องการทราบคุณภาพของผู้เรียนซึ่งเป็นผลผลิตของหลักสูตรว่า มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปตามความมุ่งหวังของหลักสูตร หลังจากผ่านกระบวนการทางการศึกษามาแล้วหรือไม่ อย่างไร การประเมินผลในลักษณะนี้จะดำเนินการในขณะที่มีการนำหลักสูตรไปใช้หรือหลังจากที่ใช้หลักสูตรไปแล้วระยะหนึ่งก็ได้

#### ความจำเป็นและประโยชน์ของการประเมินหลักสูตร

การทำงานหรือกิจกรรมใด ๆ ก็ตาม ทุกคนย่อมหวังผลและอยากทราบเหตุของการกระทำซึ่งเป็นธรรมชาติอย่างหนึ่งของคน ในทำนองเดียวกัน การจัดทำหลักสูตรทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตรก็ย่อมต้องการทราบคุณภาพของหลักสูตรว่าดี เหมาะสมหรือไม่ นอกจากนี้มีความจำเป็นด้านอื่น ๆ อีก กล่าวคือ

1. การดำเนินการสร้าง การบริหาร การใช้ และการประเมินผลหลักสูตรเป็นเรื่องของการตัดสินใจ โดยบุคคล กลุ่มคน ในขณะหนึ่ง ช่วงเวลาหนึ่ง การตัดสินใจดังกล่าวนี้อาจเหมาะสมหรือผิดพลาดได้ ทั้งนี้เพราะ โครงสร้างและองค์ประกอบของหลักสูตรเกี่ยวข้องกับเรื่องต่าง ๆ หลายเรื่อง เช่น กฎหมาย แผนพัฒนา ขนบธรรมเนียมประเพณี ปรัชญา ทฤษฎีทางจิตวิทยา ค่านิยม ประวัติศาสตร์ สังคมวิทยา ฯลฯ เป็นต้น ซึ่งเรื่องดังกล่าวเป็นเรื่องของแนวคิดและการปฏิบัติที่มีความซับซ้อนอยู่มาก

2. หลักสูตรเป็นสิ่งที่จัดสร้างขึ้นเพื่อพัฒนาบุคคลหลายระดับอายุ หลายระดับความรู้ หลายกลุ่มคน ซึ่งมีความแตกต่างกันอยู่แล้ว โดยธรรมชาติ การปฏิบัติงานกับกลุ่มคนที่มีความแตกต่างกัน ย่อมมีปัญหาและอุปสรรคไม่มากนักน้อย

3. การดำเนินการใช้หลักสูตร ย่อมมีผลกระทบทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และการปกครองของประเทศ กล่าวคือ ต้องใช้งบประมาณ ต้องได้รับความร่วมมือร่วมใจจากหน่วยงาน องค์กรอื่น และบุคลากรฝ่ายอื่น ๆ ด้วย ดังนั้น จึงเป็นหน้าที่ของฝ่ายรับผิดชอบหลักสูตร จะต้องรายงานผลการดำเนินการให้ฝ่ายอื่น ๆ ทราบ เพื่อให้เกิดการยอมรับ เพื่อความสนับสนุน หรือเพื่อให้ทุนอุดหนุนในโอกาสต่อไป

4. การจัดการศึกษา ถือว่าเป็นการลงทุนประเภทหนึ่ง คือ ต้องใช้งบประมาณ เพื่อการศึกษาในแต่ละปีเป็นจำนวนมิใช่น้อย ทั้งรัฐและเอกชนจึงต้องการทราบความคุ้มค่าของการลงทุน จะได้ตัดสินใจดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่ง

จากที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นว่า การประเมิน มีความจำเป็นที่ต้องกระทำ เพื่อยืนยันความต่อเนื่องของโครงการ การปรับปรุงแก้ไขการบริหาร ตลอดจนการตัดสินใจล้มเลิกโครงการ

หรือหลักสูตรตามแต่ผลที่ได้จากการประเมิน นอกจากนี้ผู้วิจัยยังเห็นว่าการประเมินหลักสูตร ยังมีประโยชน์ ดังนี้

1. ทำให้ทราบว่าหลักสูตรที่สร้างหรือพัฒนาขึ้นนั้นมีจุดดีหรือจุดเสียตรงไหน ซึ่งเป็นประโยชน์ในการวางแผนปรับปรุง ได้ถูกจุด ส่งผลให้หลักสูตรมีคุณภาพดียิ่งขึ้น
2. ช่วยส่งเสริมและปรับปรุงการบริหารงานในสถานศึกษาให้ดีขึ้น เนื่องจากข้อมูลที่ได้จากการประเมินผลจะชี้ให้เห็นถึงข้อดี ข้อเสียที่เกิดขึ้น จึงสามารถช่วยในการบริหารงานต่อไป
3. ช่วยชี้ให้เห็นถึงคุณค่าของหลักสูตรที่พัฒนาขึ้นมา

#### เกณฑ์การประเมินหลักสูตร

ผลการประเมินหลักสูตรจะมีความน่าเชื่อถือเพียงใด อยู่ที่เกณฑ์สำหรับการใช้พิจารณา ตัดสินการประเมินหลักสูตรของคณะกรรมการการประเมินหลักสูตรเลือกใช้ได้เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ของการประเมิน เกณฑ์ที่ใช้พิจารณาสำหรับการประเมินหลักสูตร วิชัย วงษ์ใหญ่ (2543, หน้า 48-51) ได้สรุปไว้ ดังนี้

1. ความเที่ยงตรงภายใน (Internal validity) หมายถึง การออกแบบการประเมิน เพื่อการเก็บรวบรวมข้อมูล ทำให้ได้ข้อมูลตรงตามวัตถุประสงค์ที่ประเมิน ผลของการประเมิน ตรงตามปรากฏการณ์ที่เป็นตัวแทนภายในขอบข่ายของการพิจารณาอย่างถูกต้องและเป็นจริง
2. ความเที่ยงตรงภายนอก (External validity) หมายถึง ผลการประเมินหลักสูตรที่ได้สามารถนำไปอ้างอิง สรุปได้อย่างกว้างขวางเพียงใด เกี่ยวกับเรื่องเวลาสิ่งแวดล้อม ภูมิภาคและบุคคล ที่มีสภาพความคล้ายคลึงกับกลุ่มที่ประเมิน
3. ความเชื่อถือได้ (Reliability) หมายถึง ความคงที่ของข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้จากการใช้เครื่องมือวัดหลายอย่าง ผู้ประเมินหลักสูตรควรคำนึงถึงความเพียงพอของการเก็บหรือวัด หรืออาจจะทำการวัดหลาย ๆ ครั้ง หรือวัดครั้งเดียวด้วยเทคนิคการวัดแบบต่าง ๆ เพื่อตรวจสอบความคงที่ของคำตอบ เรื่องนี้ผู้ประเมินหลักสูตรต้องเข้าไปเกี่ยวข้องกับกรวัดค่อนข้างมาก และมีความละเอียดรอบคอบและมีความรับผิดชอบ
4. ความเป็นปรนัย (Objectivity) หมายถึง คนส่วนใหญ่มีความเข้าใจข้อมูลที่ได้จากการวัดตรงกันมากน้อยเพียงไร ผู้ประเมินรวบรวมข้อมูล รายละเอียดและตัดสินใจ แปลผลตรงกับบุคคลที่ร่วมประเมินด้วยความเป็นปรนัยของการประเมินจึงจะเกิดขึ้น
5. ความสอดคล้องสัมพันธ์ (Relevance) หมายถึง ข้อมูลที่ได้จากการประเมิน ความสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของการประเมินเพียงไร การกำหนดจุดมุ่งหมายของการประเมินไว้ชัดเจน จะช่วยให้ผู้ประเมินมีความระมัดระวังในการเก็บข้อมูลและตรวจสอบตนเองเสมอได้ ทำกิจกรรมการประเมินสอดคล้องกับประเด็นที่สัมพันธ์กับจุดมุ่งหมาย



6. ความสำคัญ (Importance) หมายถึง การจัดลำดับความสำคัญขององค์ประกอบ หลักสูตรที่จะประเมิน การวางแผนเก็บรวบรวมข้อมูล ว่าข้อมูลส่วนใดมีประโยชน์มากกว่ากัน เพราะการประเมินหลักสูตรบางครั้งต้องทำการประเมินที่มีลักษณะกว้างและลึก การเก็บรวบรวม ข้อมูลถ้าไม่มีการจัดลำดับความสำคัญขององค์ประกอบหลักสูตรที่จะประเมิน จำทำให้การเก็บ ข้อมูลในเรื่องเดียวกันจำนวนมาก ซึ่งต่อมาอาจพบว่าข้อมูลที่มีความสำคัญน้อยมีจำนวนมากที่ใช้ใน การสรุป ส่วนการเก็บข้อมูลบางองค์ประกอบของหลักสูตรที่เก็บข้อมูลมาจำนวนน้อยแต่กลับ มีความสำคัญ ผู้ประเมินหลักสูตรจะต้องถือเป็นความรับผิดชอบที่จะต้องจัดลำดับความสำคัญ ให้กับข้อมูลที่จะไปเก็บรวบรวม

7. ขอบข่ายของการประเมิน (Scope) หมายถึง ระบบและแบบแผนของการประเมิน ที่จะเอื้ออำนวยให้ทำการศึกษได้กว้างและลึก ผู้ประเมินจะต้องพิจารณาอย่างรอบคอบ และไม่ควรร ะมัดหวงวิธีการประเมินเพียงอย่างเดียวอย่างหนึ่งมาใช้ในการประเมินหลักสูตร

8. ความเชื่อถือและการยอมรับ (Credibility) หมายถึง ผู้ที่ต้องการใช้ผลการประเมิน มีความเชื่อถือในผู้ประเมิน และยอมรับข้อมูลจากการประเมินได้มากน้อยเพียงใด เพราะ ความสัมพันธ์ของผู้ประเมินหลักสูตรกับผู้ใช้ผลการประเมินหลักสูตรจะมีอิทธิพลต่อการประเมิน หลักสูตรมาก

9. เวลา (Timeliness) หมายถึง การรายงานผลการประเมินจะทันใช้ในเวลาที่ต้องการ หรือไม่ การใช้เวลาสำหรับกิจกรรมการประเมิน การเขียนรายงานการประเมินเป็นรายละเอียด จะต้องใช้เวลามาก อาจจะทำให้พลาดโอกาสที่จะใช้ผลการประเมินซึ่งเป็นประโยชน์ต่อ การปฏิบัติการใช้หลักสูตร การเปลี่ยนแปลงหลักสูตรรวมทั้งการตัดสินใจหลักสูตร ดังนั้น การเสนอรายงานอาจทำเป็นระยะ โดยนำเสนอแบบไม่เป็นทางการก็สามารถจะช่วยแก้ปัญหา เกี่ยวกับการรายงานผลที่ช้าเกินกว่ากำหนด และไม่ทันนำมาใช้การพิจารณาตัดสินใจ

10. ขอบเขตของการใช้ผลการประเมิน (Pervasiveness) หมายถึง การนำผลการประเมิน หลักสูตรไปใช้อย่างกว้างขวางและมีการเผยแพร่อย่างไร การเขียนรายงานการประเมินหลักสูตร จะต้องกำหนดกลุ่มเป้าหมายที่จะนำเสนอให้ถูกต้อง เช่น ผู้บริหาร ศึกษานิเทศก์ ครูและ คณะกรรมการพัฒนาหลักสูตรต้องการทราบและใช้ผลการประเมินกว้างและลึกในลักษณะ ที่แตกต่างกัน

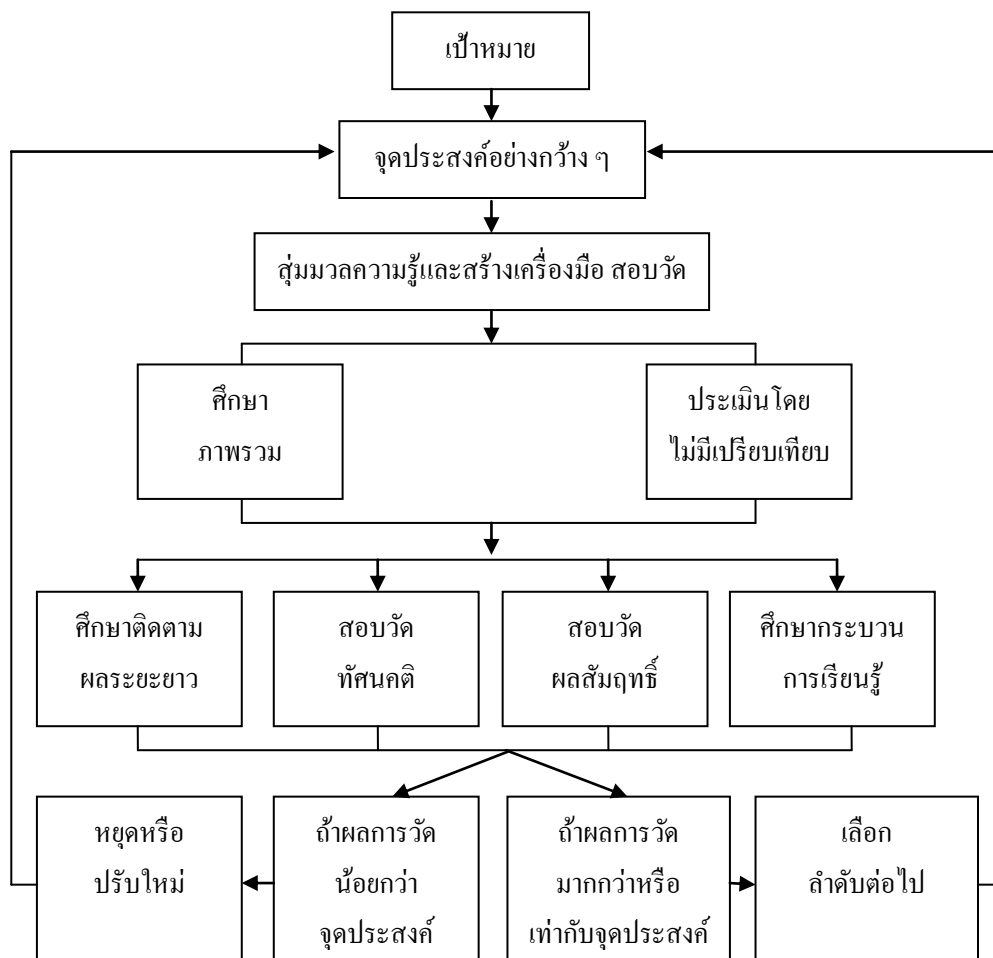
11. ประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง การพิจารณาทางเลือกในการปฏิบัติ เมื่อการประเมินเสร็จเรียบร้อย ทางเลือกนั้นอาจจะเกี่ยวข้องกับผู้ร่วมงาน ค่าใช้จ่าย ประโยชน์ ที่ได้รับจากการประเมินหลักสูตรครั้งนี้ มีทรัพยากรอะไรบ้างที่สูญเสียโดยเปล่าประโยชน์ ทั้ง ๆ ที่การสูญเสียนั้นสามารถหลีกเลี่ยงได้ มีสถานการณ์หรือเหตุการณ์อะไรที่เกี่ยวข้องกับ การประเมินแต่ไม่ได้นำมาใช้ศึกษา

## รูปแบบการประเมินผลหลักสูตร

ในการประเมินผลหลักสูตรได้มีนักวิชาการและนักการศึกษาหลายท่านได้นำเสนอรูปแบบการประเมินผลหลักสูตรที่แตกต่างกันออกไป แต่ละรูปแบบจะมีบางลักษณะที่มีส่วนร่วมกันอยู่ ดังรายละเอียดที่ผู้วิจัยได้สรุปมาให้ ดังนี้

### รูปแบบการประเมินผลหลักสูตรของ Cronbach

Cronbach (1963) ได้เสนอแนวคิดและให้ความหมายเกี่ยวกับการประเมินผล ไว้ว่า หมายถึง “การเก็บรวบรวมข้อมูลและใช้ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจเกี่ยวกับโครงการทางการศึกษา” Cronbach มีความเห็นแตกต่างจาก Tyler ในเรื่องของการประเมินผลการเรียนการสอน ตรงที่เขาไม่เห็นด้วยเกี่ยวกับการกำหนดจุดประสงค์เชิงพฤติกรรมของผู้เรียนอย่างเฉพาะเจาะจงหรืออย่างแคบ ทั้งนี้เขาได้เสนอแนะให้กำหนดไว้อย่างกว้าง ๆ หรือทั่ว ๆ ไป โดยเขาให้เหตุผลว่าการกำหนดจุดประสงค์เฉพาะเจาะจงจะทำให้ผู้เรียนและผู้สอนสนใจกับพฤติกรรมการเรียนรู้ตามที่กำหนดไว้เท่านั้น และจะละเลยไม่ให้ความสนใจเรียนรู้หรือทำการสอนในเรื่องอื่น ๆ ที่มีความเกี่ยวข้องกัน นอกจากนั้นเกี่ยวกับการรวบรวมข้อมูลของผู้เรียนเพื่อนำมาประกอบในการประเมินเขาก็เสนอแนะให้มีการเก็บรวบรวมข้อมูลอย่างรอบด้านมากกว่าที่จะเก็บข้อมูลเฉพาะเรื่องใดเรื่องหนึ่ง เช่น ข้อมูลทางด้านความรู้ ทักษะ คติ กระบวนการเรียนรู้ และในท้ายที่สุดในการเปรียบเทียบหรือการยึดเกณฑ์เพื่อประเมินผู้เรียน เขาก็สนับสนุนให้ใช้วิธีการศึกษาภาพรวมเฉพาะตัวผู้เรียนและไม่ใช้วิธีการเปรียบเทียบระหว่างผู้เรียน โดยรูปแบบการประเมินผลหลักสูตรของ Cronbach สามารถเขียนเป็นแผนภูมิภาพได้ดังนี้



ภาพที่ 17 รูปแบบการประเมินผลหลักสูตรของ Cronbach

การประยุกต์รูปแบบการประเมินผลหลักสูตรของ Cronbach มาใช้ควรดำเนินการ ดังนี้

1. ค้นหาจุดมุ่งหมายที่แท้จริงของหลักสูตรให้ได้ว่าเป็นอะไรกันแน่ แล้วเลือกจุดมุ่งหมายที่ต้องการจะประเมินมาจำนวนหนึ่ง
2. บรรยายลักษณะของหลักสูตร และการดำเนินงานของหลักสูตรนั้นอย่างละเอียดและกว้างขวางทุกแง่มุม
3. สร้างแบบทดสอบวัดความสามารถ (Proficiency measurement) ในการเรียนหลาย ๆ จุด ให้ครอบคลุมเนื้อหาต่าง ๆ ของหลักสูตร แล้วปรับปรุงแก้ไขแบบทดสอบนี้ให้มีคุณภาพที่ดีในการทดสอบและประเมินผล
4. สร้างแบบทดสอบวัดทัศนคติในการเรียนหลาย ๆ จุด และวัดทัศนคติให้ครอบคลุมทุก ๆ ด้าน

5. ทำการสุ่มสอบนักเรียนในโครงการด้วยข้อสอบที่ปรับปรุงแล้วหลาย ๆ ชุดให้นักเรียนทุกคนได้รับการทดสอบ และสอบถามทัศนคติด้วยแบบสอบถามหลาย ๆ ชุด
6. ประเมินผลการดำเนินงานของหลักสูตรทุก ๆ ด้านว่าปัญหาคืออะไร
7. ทำการศึกษาติดตามผลการเรียน เมื่อหลักสูตรเสร็จสิ้นแล้ว โดยเปรียบเทียบผลของหลักสูตรอื่นที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน
8. นำผลที่ได้จากการทดสอบ สอบถาม และติดตามผล มาประมวลกันเพื่อพิจารณาว่าจุดบกพร่องของหลักสูตรคืออะไร อาจนำผลของการทำการวิเคราะห์ข้อสอบรายข้อเพื่อค้นหาว่าจุดบกพร่องในการเรียนคืออะไร จุดใดอ่อนก็ปรับปรุงแก้ไขต่อไป (ถ้าหลักสูตรกำลังดำเนินอยู่) ส่วนใดประสบผลสำเร็จก็เก็บไว้ใช้ต่อไปได้
9. ต้องคำนึงอยู่เสมอว่า การประเมินผลเป็นส่วนหนึ่งของการสอน และใช้เพื่อปรับปรุงรายวิชาให้ดียิ่งขึ้น

#### รูปแบบการประเมินผลหลักสูตรของ Scriven

Scriven (1967) เป็นผู้คิดการประเมินผลโดยไม่ยึดเป้าหมาย (Goal free evaluation) เขาไม่เห็นด้วยกับการประเมินที่ผูกพันกับเป้าหมาย (Goal based evaluation) เพราะจะก่อให้เกิดความลำเอียงในการประเมินว่าจะต้องตรวจสอบให้ตรงกับจุดประสงค์ให้ได้เท่านั้น ซึ่งจะทำให้ประเมินในสิ่งที่เกิดขึ้นจริงไม่ได้ครบถ้วนแน่นอน เขาได้เสนอว่าในการประเมินนั้นผู้ที่ทำการประเมินควรประเมินผลสิ่งที่เกิดขึ้นจริง ๆ และจะสังเกตพฤติกรรมและสภาพการณ์รวมทั้งผลต่าง ๆ ที่ได้รับ ผู้ประเมินจะมีความเป็นอิสระในการเก็บข้อมูลทุกชนิดที่มีความเกี่ยวข้องกับสิ่งที่สังเกตได้ ซึ่งข้อมูลที่ได้จะเป็นข้อมูลในลักษณะเชิงคุณภาพ ซึ่งอาจได้ข้อค้นพบต่าง ๆ มากมาย นอกเหนือจากการได้ค้นพบเพียงว่าหลักสูตรได้บรรลุจุดประสงค์หรือไม่อย่างไร เช่น อาจได้คำตอบว่าหลักสูตรที่ประเมินนั้นคุ้มกับการลงทุนหรือไม่ เป็นต้น และจุดเด่นสำคัญของรูปแบบประเมินโดยไม่ยึดเป้าหมายของ Scriven เป็นการประเมินผลทั้งหมดที่เกิดขึ้นจากหลักสูตรทั้งที่คาดหวังไว้และไม่คาดหวังไว้ เป็นการขยายแนวคิดของ Tyler

นอกจากนี้ Scriven ยังเน้นการประเมิน 4 ลักษณะ คือ

1. การประเมินย่อย (Formative evaluation) เป็นการประเมินที่อยู่ในระหว่างการดำเนินการ โครงการหรือดำเนินหลักสูตร เป็นการประเมินเพื่อการปรับปรุงการเรียนการสอน
2. การประเมินรวบยอด (Summative evaluation) เป็นการประเมินสรุปผลของหลักสูตร จะดำเนินการเมื่อสิ้นสุดกระบวนการใช้หลักสูตรแล้ว เพื่อเป็นการตัดสินคุณค่าของหลักสูตร ตลอดจนการหาคุณค่าหรือจุดบกพร่องของหลักสูตรที่ดำเนินการไปแล้ว

3. การประเมินภายใน (Intrinsic evaluation) เป็นการประเมินคุณค่าของสิ่งต่าง ๆ ภายในตัวของมันเอง เช่น ประเมินเนื้อหา จุดมุ่งหมาย กระบวนการให้คะแนน เจตคติของครู เป็นการประเมินกระบวนการ การดำเนินงาน

4. การประเมินผลที่เกิดขึ้น (Pay of evaluation) เป็นการประเมินผลที่เกิดขึ้นจากสิ่งต่าง ๆ สิ่งใดสิ่งหนึ่งที่ใช้ในการดำเนินการหลักสูตร เช่น การประเมินผลจากการสอบของนักเรียน การตัดสินความแตกต่างของคะแนนก่อนและหลังสอบ หรือผลที่ได้จากกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม

#### การประยุกต์ใช้แนวคิดของ Scriven

##### การประเมินย่อย

1. ค้นหาจุดมุ่งหมายที่แท้จริงของหลักสูตรว่าคืออะไร
2. ลำดับความสำคัญของจุดมุ่งหมาย แล้วเลือกจุดมุ่งหมายที่สำคัญ ๆ มา ประเมินผล
3. ทำการประเมินผลจุดมุ่งหมายที่จะประเมินนั้นว่า ควรแก่การประเมินหรือไม่ แล้วกำหนดเกณฑ์ในการประเมินผลจุดมุ่งหมายแต่ละข้อ
4. สร้างข้อทดสอบตามเนื้อหาที่กำหนดในหลักสูตร ให้ครบถ้วนและละเอียดทุกแง่มุม
5. ตรวจสอบจุดประสงค์ที่ตั้งไว้เสมอ ๆ เพื่อปรับปรุงให้สอดคล้องกับการเรียนการสอน
6. ทำการประเมินผลเครื่องมือในการเก็บข้อมูล ด้วยการปรับปรุงแบบสอบถามให้มีความเชื่อมั่นให้สูงขึ้น รวมทั้งปรับปรุงคุณภาพในด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ตรวจสอบความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันระหว่างจุดมุ่งหมายของหลักสูตร เนื้อหาของหลักสูตร และเนื้อหาของข้อสอบว่าสัมพันธ์กันดีหรือไม่
7. ตุ่มแบ่งนักเรียนออกเป็นกลุ่ม ๆ อย่างน้อย 2 กลุ่ม คือ กลุ่มควบคุมและกลุ่มทดลอง แล้วทดสอบนักเรียน เมื่อการเรียนเนื้อหาบางส่วนได้เสร็จสิ้นลงไปแล้ว

8. นำผลการทดสอบของกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมมาเปรียบเทียบกัน ส่วนใดที่ได้ผลดีก็เก็บไว้ใช้ต่อไป แต่ส่วนใดที่บกพร่องก็แก้ไขปรับปรุงครั้งต่อ ๆ ไป แต่ที่สำคัญต้องพยายามศึกษาถึงสาเหตุของความบกพร่องนั้นให้ได้ จะได้แก้ไขได้ตรงจุด

##### การประเมินผลรวบยอด

การประเมินผลสรุปของหลักสูตร ควรต้องอาศัยความคิดของนักประเมินผลภายนอกที่เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการประเมินผลหลักสูตรมาร่วมพิจารณาว่า หลักสูตรประสบผลสำเร็จหรือไม่ การประเมินในขั้นนี้มักเกี่ยวกับการพิจารณาว่า จุดประสงค์ที่ตั้งไว้นั้นประสบผลสำเร็จมากน้อยเพียงใด

### รูปแบบการประเมินผลหลักสูตรของ Stake

Stake (1973, pp. 106-128) ให้ความหมายของการประเมินหลักสูตรว่าเป็นการบรรยายและตัดสินคุณค่าหลักสูตร โดยเน้นว่าผู้ประเมินจะต้องรวบรวมข้อมูลที่แท้จริงให้ได้เนื่องจากแหล่งข้อมูลมีมากมาย และวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลก็มีอยู่หลายวิธี ดังนั้น การประเมินจึงต้องมีจุดมุ่งหมายว่าจะนำข้อมูลมาเพื่ออะไร เขามีความเห็นว่าคุณสมบัติที่ต้องการคือข้อมูลที่จะนำมาใช้เพื่ออธิบายและตัดสิน และการประเมินควรทำอย่างครอบคลุม มิใช่ทำเพียงส่วนใดส่วนหนึ่งของโครงการ นอกจากนี้เขายังเสนอแนะให้ทำการประเมินองค์ประกอบ 3 ประการ ต่อไปนี้

1. การประเมินสิ่งที่มีอยู่ก่อน (Antecedents) ประเมินสิ่งต่าง ๆ ที่มีอยู่ก่อนการดำเนินการใช้หลักสูตร หรือสภาพเงื่อนไขปัจจัยต่าง ๆ ในการดำเนินโครงการ
2. การประเมินกระบวนการ (Transactions) ประเมินความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันระหว่างผู้เรียนกับผู้สอน ผู้เรียนกับผู้เรียน ประเมินกิจกรรมดำเนินการ กิจกรรมที่ปฏิบัติ
3. การประเมินผลผลิต (Outcomes) ประเมินความสามารถด้านต่าง ๆ ของผู้เรียนหรือผลการนำโครงการไปปฏิบัติ

ในการเก็บข้อมูลผู้ประเมินต้องบันทึกข้อมูลทั้ง 3 ประการนี้แยกเป็น 4 ลักษณะ คือ

1. ผลที่คาดหวัง (Intents) จะครอบคลุมวัตถุประสงค์และเป้าหมายทั้งหมดของโครงการ
2. ผลที่เกิดขึ้นจริง (Observations) คือ สถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริง
3. มาตรฐานในการดำเนินงาน (Standards) หมายถึง คุณลักษณะที่ควรมี ควรจะได้รับ หรือควรกระทำ
4. การตัดสิน (Judgments) เป็นการพิจารณาสรุปเกี่ยวกับปัจจัยเบื้องต้น หรือสิ่งที่มีอยู่ ปฏิบัติการและผลการดำเนินงาน

### รูปแบบการประเมินผลหลักสูตรของ Stufflebeam

Stufflebeam et al. (1971) ได้เสนอรูปแบบเกี่ยวกับการประเมินหลักสูตรหรือโครงการ ซึ่งเป็นที่รู้จักกันทั่วไป ชื่อ ซิปป์โมเดล (CIPP Model) คำว่า ซิปป์มาจากอักษรย่อของคำ 4 คำ คือ

- |   |   |         |     |                 |
|---|---|---------|-----|-----------------|
| C | = | Context | คือ | บริบท           |
| I | = | Input   | คือ | ปัจจัยเบื้องต้น |
| P | = | Process | คือ | กระบวนการ       |
| P | = | Product | คือ | ผลผลิต          |

รูปแบบการประเมินของ Stufflebeam เป็นรูปแบบที่เน้นเกี่ยวกับการตัดสินใจทางด้านการศึกษาโดย Stufflebeam ได้อธิบายเกี่ยวกับแนวทางของการตัดสินใจไว้ 4 แนวทาง คือ

1. การตัดสินใจเพื่อนำไปสู่แนวทางการเปลี่ยนแปลงอย่างสิ้นเชิง หรือเปลี่ยนแปลงทั้งหมดทั้งสิ้น (Metamorphosis)

2. การตัดสินใจเพื่อเปลี่ยนแปลงบางสิ่งบางอย่างแต่ยังคงรักษาหรือคงรักษาหรือคงสภาพการณ์เดิมไว้ (Homeostasis)
3. การตัดสินใจเพื่อปรับปรุงและพัฒนา (Incremental)
4. การตัดสินใจนำสิ่งใหม่เข้ามาในระบบ โดยใช้วิธีการทดลองและสืบค้นหาอย่างมีระบบ (Neomobilistic)

จากแนวทางของการตัดสินใจทั้ง 4 แนวทาง ดังกล่าวนี้ Stufflebeam ได้กำหนดรูปแบบการประเมินและการตัดสินใจเป็น 4 อย่าง ดังแสดงในตาราง

ตารางที่ 13 การกำหนดรูปแบบการประเมินและการตัดสินใจของ Stufflebeam

	คาดหวัง (Intended)	เกิดขึ้นจริง (Actual)
จุดหมายปลายทาง (End)	1. การประเมินบริบทตัดสินใจเกี่ยวกับการวางแผน (Planning)	4. การประเมินผลผลิตตัดสินใจเกี่ยวกับการดำเนินงานต่อ (Recycling)
วิธีการ (Means)	2. การประเมินปัจจัยเบื้องต้นตัดสินใจเกี่ยวกับโครงสร้าง (Structuring)	3. การประเมินกระบวนการตัดสินใจเกี่ยวกับการปฏิบัติ (Implementing)

ในส่วนของรูปแบบการประเมินในด้านต่าง ๆ ทั้ง 4 ด้าน มีรายละเอียด ดังนี้

1. การประเมินบริบท (Context evaluation) เป็นการประเมินสภาพแวดล้อมและความต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลง การประเมินสภาวะแวดล้อมจะเริ่มที่การศึกษาลักษณะทั่วไปของหลักสูตร และสภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน จะถูกนำไปเปรียบเทียบกับสภาพที่ควรจะเป็น เพื่อนำไปสู่เหตุผลและความจำเป็นที่จะต้องกำหนดนโยบายของหลักสูตรใหม่

2. การประเมินปัจจัยเบื้องต้น (Input evaluation) เป็นการศึกษาเกี่ยวกับตัวแปรต่าง ๆ ที่นำมาใช้ในการดำเนินงาน หรือปัจจัยที่เป็นตัวทำให้เกิดวิธีการที่จะนำมาใช้ปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

3. การประเมินกระบวนการ (Process evaluation) เป็นการประเมินเรื่องราวหรือกิจกรรมต่าง ๆ ในขั้นการปฏิบัติงาน

4. การประเมินผลผลิต (Product evaluation) เป็นการประเมินผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติและผลกระทบที่เกิดจากการปฏิบัติตามหลักสูตร

### รูปแบบการประเมินผลหลักสูตรของ Alkin

Alkin (1969) การประเมินตามแนวคิด Alkin คือ การตัดสินใจโดยใช้กระบวนการที่มั่นใจได้ โดยการรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้อง ทำการประเมินเพื่อรวบรวมข้อมูลย้อนกลับให้ผู้ทำหน้าที่ตัดสินใจ ประกอบด้วยกระบวนการ 5 ขั้นตอน คือ

1. การสำรวจความจำเป็น หรือการประเมินระบบ (System assessment) ได้แก่ ความพยายามที่จะศึกษาปัญหาของ โครงการ คือ การพิจารณาความแตกต่างระหว่างสิ่งที่ควรจะเป็น กับสิ่งที่เป็นอย่างจริงถ้ามีความแตกต่างมากแสดงว่าความจำเป็นมีมาก ความจำเป็นจะน้อยถ้าหากสิ่งที่เป็นอยู่หรือการปฏิบัติใกล้เคียงกับจุดมุ่งหมายของโครงการ การตัดสินใจในขั้นนี้ คือ การเลือกปัญหา (Problem selection)

2. การประเมินเพื่อการวางแผน (Program planning) คือ การรวบรวมข้อมูล เพื่อเตรียมการแก้ปัญหาที่พบในขั้นที่ 1 ขั้นนี้เป็นวางแผนโครงการ เป็นการรวบรวมข้อมูล เพื่อใช้ในการตัดสินใจ เลือกวิธีการที่เหมาะสมหรือดีที่สุดที่จะนำไปสู่จุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้

3. การประเมินการใช้แผน (Program implementation) เป็นการประเมินที่มุ่งพิจารณาว่า การนำแผนที่วางไว้ในขั้นที่ 2 ไปใช้ได้ผลเพียงใด เป็นขั้นที่เหมือนกับการประเมินกระบวนการ ในรูปแบบของ CIPP มากที่สุด การประเมินขั้นนี้เป็นการตรวจสอบระดับของความสำเร็จหรือ ผลที่เกิดขึ้นจริงกับสิ่งที่คาดหวังไว้

4. การประเมินความก้าวหน้าเพื่อปรับปรุง (Program improvement) มุ่งศึกษา ความสำเร็จในส่วนต่าง ๆ ของโครงการว่าไปสู่วิศวกรรมของการแก้ปัญหาหรือไม่ โดยใช้จุดมุ่งหมาย ของแผนต่าง ๆ เป็นเกณฑ์ในการประเมิน

5. การประเมินผลผลิต เป็นการพิจารณาว่าโครงการสามารถแก้ปัญหาได้มากน้อย เพียงไร ผู้ประเมินผลผลิตมีความประสงค์ที่จะเสนอข้อมูลต่อผู้ที่มีหน้าที่ตัดสินใจว่าโครงการ ควรจะได้รับการสนับสนุน ให้นำไปใช้ให้กว้างขวางขึ้นหรือควรปรับปรุง คงไว้หรือล้มเลิก การตัดสินใจในขั้นนี้จึงเป็นการรับรองโครงการหรือหลักสูตร (Program certification)

กระบวนการทั้ง 5 ขั้นตอนของ Alkin เมื่อเปรียบเทียบกับกระบวนการประเมิน 4 ส่วนของ Stufflebeam ดังนี้

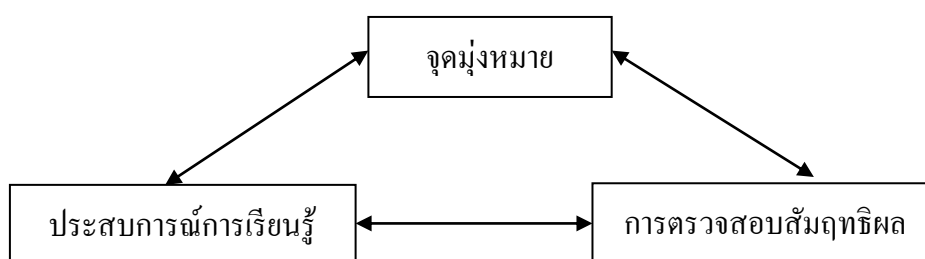


ตารางที่ 14 การเปรียบเทียบรูปแบบการประเมินผลหลักสูตรของ Alkin และ Stufflebeam

Alkin	Stufflebeam
การสำรวจความจำเป็น (การประเมินระบบ)	การประเมินบริบท
การประเมินเพื่อการวางแผน	การประเมินปัจจัยเบื้องต้น
การประเมินการใช้แผน (การนำโครงการไปใช้)	การประเมินกระบวนการ
การประเมินความก้าวหน้าเพื่อการปรับปรุง	} การประเมินผลผลิต
การประเมินเพื่อการรองรับ	

### รูปแบบการประเมินผลหลักสูตรของ Tyler

Tyler (1942) เป็นผู้ที่วางรากฐานการประเมินหลักสูตรนับตั้งแต่ปี ค.ศ. 1930 โดยเขาเป็นผู้ริเริ่มให้คำนิยามการศึกษาว่า “การศึกษาคือการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม” ดังนั้น การประเมินหลักสูตรจึงเป็นการเปรียบเทียบว่า พฤติกรรมของผู้เรียนที่เปลี่ยนแปลงไปเป็นไปตามจุดมุ่งหมายที่ได้ตั้งไว้หรือไม่ โดยการศึกษารายละเอียดขององค์ประกอบของกระบวนการจัดการศึกษา 3 ส่วน คือ จุดมุ่งหมายทางการศึกษา การจัดประสบการณ์การเรียนรู้ และการตรวจสอบสัมฤทธิ์ผลของผู้เรียน การประเมินหลักสูตรตามแนวคิดนี้ คือ พิจารณาผู้เรียนว่ามีความก้าวหน้าตามจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบการจัดการกระบวนการศึกษาทั้ง 3 ประการ แสดงในแผนภูมิต่อไปนี้



ภาพที่ 18 องค์ประกอบการจัดการกระบวนการศึกษา

Tyler มีความเชื่อว่าจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้อย่างชัดเจนรัดกุมและจำเพาะเจาะจง จะเป็นแนวทางช่วยในการประเมินผลภายหลัง ตามแนวคิดของเขานั้น พื้นฐานของการจัดหลักสูตร คือ ผู้จัดทำหลักสูตรจะต้องสามารถวางจุดมุ่งหมายที่ชัดเจนว่า ต้องการให้ผู้เรียนเปลี่ยนหรือมีพฤติกรรมเมื่อเรียนจบหลักสูตรแล้วอย่างไร และพยายามจัดประสบการณ์การสอนเพื่อช่วยให้

ผู้เรียนเปลี่ยนพฤติกรรมไปตามที่ต้องการ บทบาทของการประเมินหลักสูตรจึงอยู่ที่การดูแลผลผลิตของหลักสูตรว่าตรงตามจุดมุ่งหมายที่กำหนดหรือไม่ แนวคิดนี้เกี่ยวข้องกับการประเมินหลักสูตร จึงยึดความสำเร็จของจุดมุ่งหมายเป็นหลัก (Goal attainment model)

Tyler มีความเห็นว่าจุดมุ่งหมายของการประเมินหลักสูตร คือ

1. เพื่อตัดสินใจจุดมุ่งหมายของการศึกษาที่ตั้งไว้ในรูปของจุดประสงค์เชิงพฤติกรรมนั้น ประสบผลสำเร็จหรือไม่ ส่วนใดที่ประสบผลสำเร็จก็อาจเก็บไว้ใช้ได้ต่อไป แต่ส่วนใดไม่ประสบผลสำเร็จก็จะปรับปรุงแก้ไขต่อไป

2. เพื่อประเมินค่าความก้าวหน้าทางการศึกษาของกลุ่มประชากรขนาดใหญ่ เพื่อให้สาธารณชนได้ข้อมูลที่น่าเชื่อถือและเข้าใจปัญหาความต้องการของการศึกษา และเพื่อให้ข้อมูลนั้นเป็นแนวทางในการปรับปรุงนโยบายทางการศึกษาที่คนส่วนใหญ่เห็นด้วย

ด้วยเหตุผลนี้การประเมินหลักสูตรจึงเป็นส่วนหนึ่งของการเรียนการสอนและของการประเมินคุณค่าของหลักสูตรด้วย เขาจึงได้จัดลำดับขั้นตอนการเรียนการสอนและประเมินผลดังนี้

1. กำหนดจุดมุ่งหมายอย่างกว้าง ๆ โดยการวิเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ ในการกำหนดจุดมุ่งหมาย คือ นักเรียน สังคม และเนื้อหา สาระ ส่วนปัจจัยที่กำหนดขอบเขตของจุดมุ่งหมาย คือ จิตวิทยาการเรียนรู้ และปรัชญาทางการศึกษา

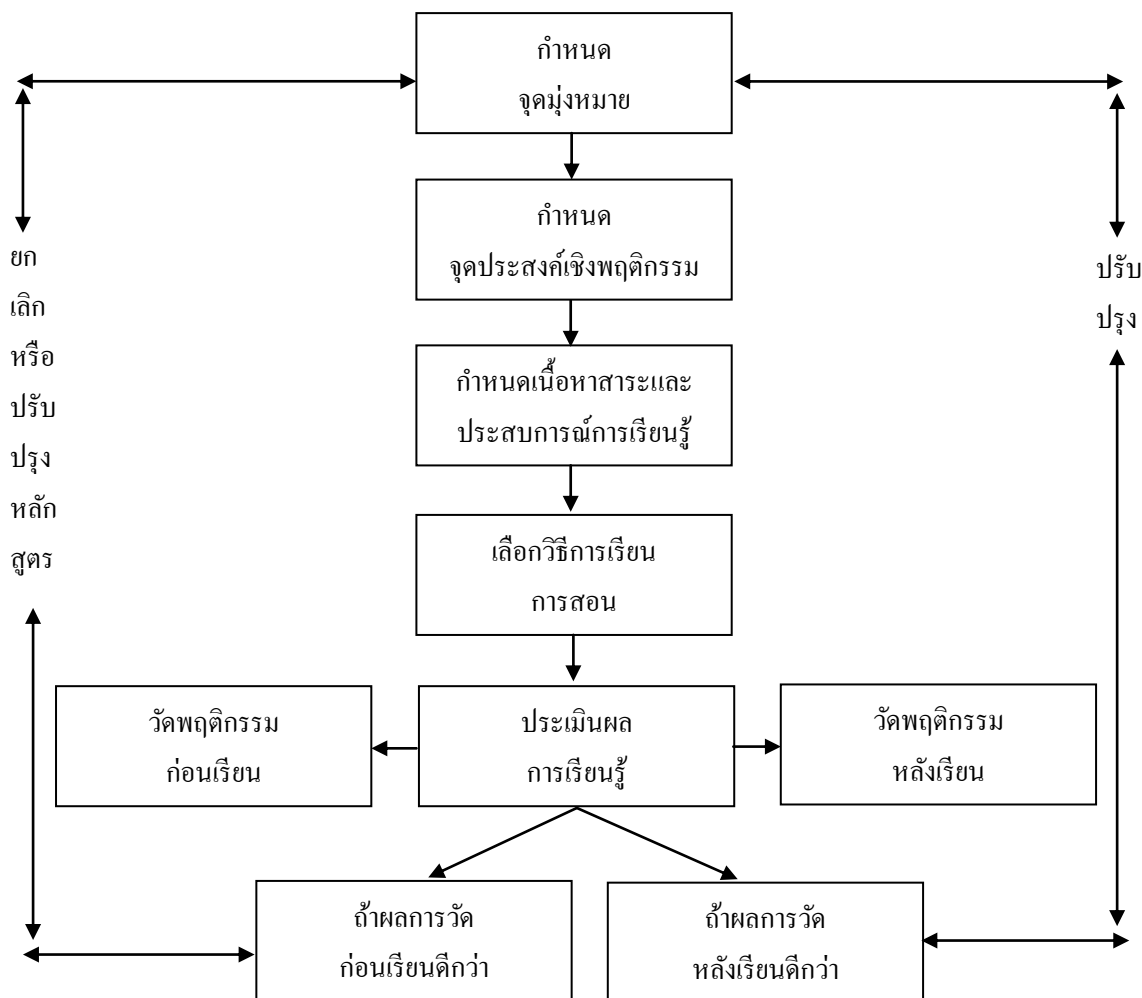
2. กำหนดจุดประสงค์เฉพาะหรือจุดประสงค์เชิงพฤติกรรมอย่างชัดเจน ซึ่งจะเป็นพฤติกรรมที่ต้องการวัดภายหลังจากการวัดประสบการณ์การเรียนรู้

3. กำหนดเนื้อหาหรือประสบการณ์การเรียนรู้เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้

4. เลือกวิธีการเรียนการสอนที่เหมาะสมที่จะทำให้เนื้อหาหรือประสบการณ์ที่วางไว้ประสบความสำเร็จ

5. ประเมินผลโดยการตัดสินใจด้วยการวัดผลทางการศึกษาและทำสอบสัมฤทธิ์ผลในการเรียน

6. ถ้าไม่บรรลุตามจุดมุ่งหมายที่วางไว้ ก็จะต้องมีการตัดสินใจที่จะยกเลิกหรือปรับปรุงหลักสูตรนั้น แต่ถ้าบรรลุตามจุดมุ่งหมาย ก็อาจใช้เป็นข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) เพื่อปรับปรุงการกำหนดจุดมุ่งหมายให้สอดคล้องกับสังคมที่เปลี่ยนแปลงหรือใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนาคุณภาพของหลักสูตร ซึ่งรูปแบบการประเมินหลักสูตรของ Tyler สามารถสรุปเป็นแผนภาพได้ดังนี้



ภาพที่ 19 แสดงขั้นตอนการเรียนการสอนและการประเมินหลักสูตรของ Tyler

**การประยุกต์แนวคิดของ Tyler**

จากที่ได้กล่าวถึงแนวคิดของ Tyler มาแล้วนั้น พอจะสรุปและนำไปเป็นหลักในการประเมินหลักสูตรได้ดังนี้

1. ต้องค้นหาจุดมุ่งหมายที่แท้จริงของหลักสูตรที่จะทำการประเมิน Tyler มีความเห็นว่าคุณจุดมุ่งหมายของหลักสูตร ได้แก่ สัมฤทธิผลทางการเรียนการสอน
2. นำจุดมุ่งหมายของหลักสูตรมาแยกย่อยออกเป็นจุดประสงค์เชิงพฤติกรรม
3. จัดเนื้อหาให้สอดคล้องกับจุดประสงค์ต่าง ๆ เหล่านั้น
4. ทำการทดสอบผู้เรียนก่อนการเรียนการสอน ใช้แบบทดสอบที่มีคุณภาพ
5. เลือกวิธีสอนและอุปกรณ์การสอนให้สอดคล้องกับเนื้อหาและจุดประสงค์ที่กำหนดไว้

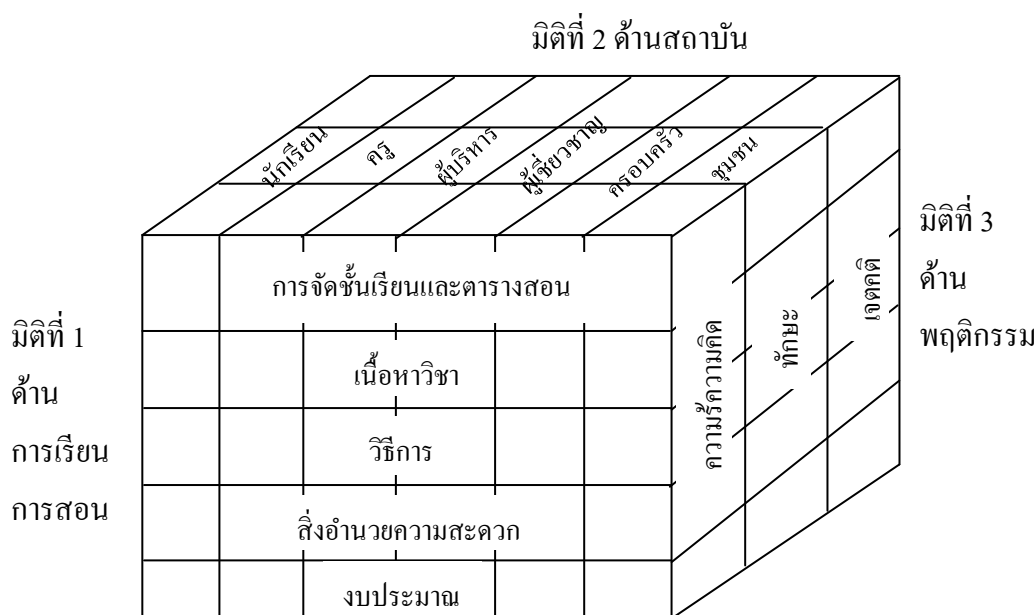
6. เมื่อสอนจบหรือเสร็จลงแล้ว อาจจะเป็นบางส่วนหรือทั้งหมด จึงทำการทดสอบผู้เรียนตามเนื้อหาที่ได้เรียนไปแล้วอีกครั้งหนึ่ง

7. ประเมินประสิทธิภาพของหลักสูตร บางส่วนหรือทั้งหมด ด้วยการเปรียบเทียบคะแนนจากการสอบก่อนกับการสอบหลัง ว่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญหรือไม่ และมีนักเรียนร้อยละเท่าไรที่ผ่านเกณฑ์ที่กำหนดไว้

8. นำผลของการเปรียบเทียบมาพิจารณาค้นหาจุดบกพร่องในการเรียนการสอนว่าอยู่ที่ใดบ้าง จัดบันทึกไว้เพื่อปรับปรุงแก้ไขต่อไปเมื่อหลักสูตรกำลังดำเนินการ ถ้าส่วนใดประสบผลสำเร็จก็จัดบันทึกไว้ใช้ต่อไป

9. ต้องตระหนักอยู่เสมอว่า การประเมินเป็นส่วนหนึ่งของการเรียนการสอน  
**รูปแบบการประเมินผลหลักสูตรของ Hammond**

Hammond (1972) มีแนวคิดในการประเมินหลักสูตร โดยมีส่วนยึดจุดประสงค์เป็นหลัก คล้าย Tyler แต่ Hammond ได้เสนอแนวคิดที่ต่างจาก Tyler โดยได้กล่าวว่า การประเมินผลควรประเมินองค์ประกอบต่าง ๆ ในรูปของปฏิสัมพันธ์ (Interaction) ของมิติต่าง ๆ ที่อยู่ในสภาวะแวดล้อมทางการศึกษา ซึ่งประกอบด้วย 3 มิติ (Dimensions) ใหญ่ ๆ แต่ละมิติจะประกอบด้วยตัวแปรที่สำคัญ ๆ อีกหลายตัวแปร ความสำเร็จของหลักสูตรขึ้นอยู่กับปฏิสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในมิติต่าง ๆ เหล่านั้น มิติทั้ง 3 ได้แก่ มิติด้านการสอน (Instructional dimension) มิติด้านสถาบัน (Institutional dimension) และมิติด้านพฤติกรรม (Behavioral dimension) ดังภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 20 ปฏิสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในมิติต่าง ๆ

## 1. มิติด้านการสอน ประกอบด้วยตัวแปรสำคัญ 5 ตัวแปร

1.1 การจัดชั้นเรียนและตารางสอน เป็นเรื่องของการจัดครูและนักเรียนให้พบกัน และดำเนินการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ซึ่งการจัดในส่วนนี้จะต้องคำนึงถึงเวลาและสถานที่ (time and space) กล่าวคือ ในเรื่องเวลา หมายถึง การกำหนดช่วงเวลาสอน ซึ่งต้องคำนึงถึงธรรมชาติของผู้เรียน ลักษณะวิชาว่าควรจัดวิชาใดก่อนหลังในตารางสอน ส่วนสถานที่ หมายถึง ลักษณะการแบ่งกลุ่มนักเรียนและลักษณะการเลื่อนชั้นสูงขึ้น ไป ซึ่งอาจจัดเป็นระดับชั้นเรียงลำดับตามความยากง่าย หรือการไม่แบ่งชั้น (Non-graded organization) หรือแบบผสมผสานทั้ง 2 แบบ

1.2 เนื้อหาวิชา หมายถึง เนื้อหาวิชาที่จะนำมาจัดการเรียนการสอน ซึ่งประกอบด้วย โครงสร้างของความรู้ ความคิดรวบยอด และวิธีการแสวงหาความรู้ตามลักษณะเฉพาะของแต่ละวิชา การจัดลำดับเนื้อหาให้เหมาะสมกับระดับวุฒิภาวะของนักเรียนและชั้นเรียนแต่ละระดับ

1.3 วิธีการ หมายถึง หลักการเรียนรู้ การออกแบบกิจกรรมการเรียนการสอนรวมทั้ง ปฏิสัมพันธ์ระหว่างครูกับนักเรียน นักเรียนกับนักเรียน หลักการเรียนรู้ควรคำนึงถึงองค์ประกอบ 4 ประการ คือ 1) การให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรม (Active participation) 2) การให้ข้อมูลย้อนกลับทันที (Immediate feedback) แก่นักเรียน 3) การให้ผู้เรียน ได้รับประสบการณ์แห่งความสำเร็จ (Successful experiences) และ 4) การแบ่งและจัดลำดับขั้นตอนการเรียนรู้ทีละน้อย (Gradual approximation)

1.4 สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ หมายถึง สถานที่ อุปกรณ์ เครื่องมือและอุปกรณ์พิเศษ ห้องปฏิบัติการ วัสดุสิ้นเปลืองต่าง ๆ รวมถึงสิ่งที่มีผลต่อการใช้หลักสูตรและการสอน ด้านอื่น ๆ

1.5 งบประมาณ หมายถึง เงินที่ใช้เพื่ออำนวยความสะดวก การจัดการเรียนการสอน การซ่อมแซม เงินเดือนครู ค่าจ้างบุคลากรที่จะทำให้งานการใช้หลักสูตรประสบความสำเร็จ

## 2. มิติด้านสถาบัน ประกอบด้วยตัวแปรที่ควรคำนึงถึงในการประเมินหลักสูตร 5 ตัวแปร คือ

2.1 นักเรียน มีองค์ประกอบที่ต้องคำนึงถึงในการประเมินหลักสูตร ได้แก่ อายุ เพศ ระดับชั้นที่กำลังศึกษา ความสนใจ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน สุขภาพอนามัยและสุขภาพจิต ภูมิหลังทางครอบครัว

2.2 ครู มีองค์ประกอบที่ต้องคำนึงถึงในการประเมินหลักสูตร ได้แก่ อายุ เพศ วุฒิสถที่สุดทางการศึกษา ประสบการณ์ทางการสอน เงินเดือน กิจกรรมที่ทำเวลาว่าง การฝึกอบรมเพิ่มเติมเกี่ยวกับการใช้หลักสูตรในช่วงระยะเวลา 1-3 ปี ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

2.3 ผู้บริหาร มีองค์ประกอบที่ต้องคำนึงถึงในการประเมินหลักสูตร ได้แก่ อายุ เพศ วุฒิสถิตทางการศึกษา ประสบการณ์ทางการบริหาร เงินเดือน ลักษณะทางบุคลิกภาพ การฝึกอบรมเพิ่มเติมเกี่ยวกับการใช้หลักสูตรในช่วงระยะเวลา 1-3 ปี ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านวิชาการ

2.4 ผู้เชี่ยวชาญ มีองค์ประกอบที่ต้องคำนึงถึงในการประเมินหลักสูตร ได้แก่ อายุ เพศ ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ลักษณะของการให้คำปรึกษาหรือช่วยเหลือ ลักษณะทางบุคลิกภาพ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

2.5 ครอบครัว มีองค์ประกอบที่ต้องคำนึงถึงในการประเมินหลักสูตร ได้แก่ สถานภาพสมรส ขนาดครอบครัว รายได้ สถานที่อยู่ การศึกษา การเป็นสมาชิกของสมาคม การโยกย้าย จำนวนลูกอยู่ที่โรงเรียนนี้ จำนวนญาติที่อยู่ร่วมโรงเรียน

2.6 ชุมชน มีองค์ประกอบที่ต้องคำนึงถึงในการประเมินหลักสูตร ได้แก่ สภาพชุมชน จำนวนประชากร การกระจายของอายุของประชากร ความเชื่อ (ค่านิยม ประเพณี ศาสนา) ลักษณะทางเศรษฐกิจ สภาพการให้บริการทางสุขภาพอนามัย การรับนวัตกรรมเทคโนโลยี

3. มิติด้านพฤติกรรม มีองค์ประกอบของพฤติกรรม 3 ด้าน คือ พฤติกรรมด้านความรู้ (Cognitive domain) พฤติกรรมด้านทักษะ (Psychomotor domain) และพฤติกรรมด้านเจตคติ (Affective domain)

แนวคิดการประเมินหลักสูตรของ Hammond เริ่มด้วยการประเมินหลักสูตรที่กำลังดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน เพื่อได้ข้อมูลเป็นพื้นฐานที่จะนำไปสู่การตัดสินใจ แล้วจึงเริ่มกำหนดทิศทางและกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงหลักสูตร ขั้นตอนของการประเมินหลักสูตร มีดังนี้

1. กำหนดสิ่งที่ต้องการประเมิน ควรจะเริ่มต้นที่วิชาใดวิชาหนึ่งในหลักสูตร เช่น ภาษาไทย คณิตศาสตร์ และจำกัดระดับชั้นเรียน
2. กำหนดตัวแปรในมิติการสอนและมิติสถาบันให้ชัดเจน
3. กำหนดจุดประสงค์เชิงพฤติกรรม โดยระบุถึง 1) พฤติกรรมของนักเรียนที่แสดงว่าประสบความสำเร็จตามจุดประสงค์ที่กำหนด 2) เงื่อนไขของพฤติกรรมที่เกิดขึ้น และ 3) เกณฑ์ของพฤติกรรมที่บอกให้รู้ว่านักเรียนประสบความสำเร็จตามจุดประสงค์มากน้อยเท่าใด
4. ประเมินพฤติกรรมที่ระบุไว้ในจุดประสงค์ ผลที่ได้จากการประเมินจะเป็นตัวกำหนดพิจารณาหลักสูตรที่ดำเนินการใช้อยู่ เพื่อตัดสินใจรวมทั้งการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงหลักสูตร
5. วิเคราะห์ผลภายในองค์ประกอบและความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ เพื่อให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับพฤติกรรมแท้จริงที่เกิดขึ้น ซึ่งจะเป็นผลสะท้อนกลับไปสู่พฤติกรรมที่พึงประสงค์ไว้ และเป็นการตัดสินใจว่าหลักสูตรนั้นมีประสิทธิภาพเพียงใด
6. พิจารณาลักษณะที่ควรเปลี่ยนแปลงปรับปรุง

แนวคิดในการประเมินหลักสูตรของ Hammond ใช้แนวคิดของ Tyler เป็นพื้นฐาน ในการกำหนดจุดประสงค์เชิงพฤติกรรมและการใช้ข้อมูลจากการประเมินผลในการปรับปรุง จุดประสงค์ของหลักสูตรนั้น แต่ Hammond ให้แนวคิดที่เป็นประโยชน์ในการวิเคราะห์ตัวแปร ของมิติด้านการสอนและมิติด้านสถาบันซึ่งอาจมีผลต่อความสำเร็จของหลักสูตรนั้น

### รูปแบบการประเมินผลหลักสูตรของ Provus

Provus (1969) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการประเมินหลักสูตร จุดประสงค์ของ การประเมินเพื่อตัดสินว่าหลักสูตรที่ดำเนินการใช้อยู่ควรจะปรับปรุงหรือดำเนินการต่อ หรือยกเลิก การใช้ เขาเรียกรูปแบบการประเมินความไม่สอดคล้อง และนิยามการประเมินว่า เป็นกระบวนการ ที่เกี่ยวข้องกับ 1) การกำหนดมาตรฐานของหลักสูตร ได้แก่ มาตรฐานด้านการพัฒนาและมาตรฐาน ด้านเนื้อหา 2) พิจารณาความไม่สอดคล้องระหว่างส่วนต่าง ๆ ของหลักสูตรกับมาตรฐานที่กำหนด และ 3) ใช้ข้อมูลที่ไม่สอดคล้องสำหรับหาจุดอ่อนของหลักสูตร

โดยสาระแล้วรูปแบบการประเมินความไม่สอดคล้องกันของ โครงการจะประกอบด้วย โครงการ 2 โครงการ คือ โครงการที่เป็นจริงและโครงการเกณฑ์มาตรฐาน ซึ่งทั้ง 2 โครงการ ก็จะประกอบด้วยส่วนประกอบย่อย ๆ ตามลำดับ ในการประเมินผลโครงการนั้นเราจะนำ ส่วนประกอบย่อยแต่ละส่วนตามลำดับของ โครงการจริงไปเปรียบเทียบกับโครงการเกณฑ์ มาตรฐาน หากผลการเปรียบเทียบไม่สอดคล้องกันเราก็จะทำการปรับปรุงโครงการ โดยอาจปรับ ส่วนประกอบของโครงการเกณฑ์มาตรฐานแต่ละส่วนหรือปรับในแต่ละส่วนของโครงการจริงก็ได้ นั่นหมายความว่า การที่เราปรับปรุงโครงการเกณฑ์มาตรฐานอาจเป็นเพราะเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ในแต่ละส่วนของโครงการสูงเกินไป หากเป็นเช่นนี้เราก็ควรจะปรับเกณฑ์ให้ต่ำลง อย่งไรก็ดี หากเราคิดว่าเกณฑ์มีความเหมาะสมแล้ว เราก็ควรปรับที่โครงการจริงจึงจะเหมาะสมกว่า

การประเมินความไม่สอดคล้องกันของ โครงการตามแนวคิดของ Provus แสดงได้ ดังนี้

ลำดับขั้น ส่วน ประกอบ	โครงการจริง		โครงการเกณฑ์
1	แบบแผนของโครงการ (Program design) - ปัจจัยนำเข้า - กระบวนการ - ผลผลิต	เปรียบเทียบ ↓ ปรับ	เกณฑ์ของแบบแผนโครงการ (Program design criterion) - ปัจจัยนำเข้า - กระบวนการ - ผลผลิต ปรับ
2	การดำเนินการ/ การปฏิบัติการ ของโครงการ (Program operation)	เปรียบเทียบ ↓ ปรับ	แบบแผนของโครงการที่ปรับแล้ว - ปัจจัยนำเข้า - กระบวนการ ปรับ
3	ผลผลิตที่เกิดขึ้นระหว่าง ดำเนินการ (Program interim product)	← เปรียบเทียบ →	เกณฑ์ของแบบแผนโครงการ - กระบวนการ - ผลผลิต ปรับ
4	ผลผลิตสุดท้ายของโครงการ (Program terminal product)	← เปรียบเทียบ →	เกณฑ์ของแบบแผนโครงการ - ผลผลิต ปรับ
5	ต้นทุนโปรแกรม (Program cost)	← เปรียบเทียบ →	เกณฑ์ของแบบแผนโครงการ - ต้นทุน ปรับ

ภาพที่ 21 การประเมินความไม่สอดคล้องกันของโครงการตามแนวคิดของ Provus

จากตารางจะเห็นว่าในขั้นตอนที่ 1 เป็นการเปรียบเทียบระหว่างแบบแผนของโครงการจริงในส่วนที่เป็นปัจจัยนำเข้า กระบวนการและผลผลิตที่เราได้จัดทำหรือเขียนขึ้นกับเกณฑ์ของแบบแผนโครงการทั้งสามส่วน ซึ่งเราอาจได้มาโดยวิธีการประชุมผู้เชี่ยวชาญหรือสัมภาษณ์ เพื่อร่วมกันจัดทำเกณฑ์ของแบบแผนของโครงการเกณฑ์ไม่สอดคล้องกันเราก็จะทำการปรับโครงการจริงและ/ หรือโครงการเกณฑ์ ก็จะทำได้เป็นแบบแผนโครงการที่ปรับแล้วในขั้นตอนที่ 2 หลังจากนั้นเราก็จะเปรียบเทียบระหว่างการปฏิบัติจริง ผลที่เกิดขึ้นของโครงการจริงกับกระบวนการของโครงการเกณฑ์ หากไม่สอดคล้องกันเราก็จะปรับการปฏิบัติการโครงการจริงหรือปรับกระบวนการของโครงการเกณฑ์ ตลอดจนปรับผลผลิตของโครงการเกณฑ์ด้วยเช่นกัน ในขั้นตอนที่ 3 ก็จะทำการเปรียบเทียบระหว่างผลผลิตย่อย ๆ ของโครงการเกณฑ์ หากไม่สอดคล้องกันเราก็จะมีการปรับเกณฑ์ผลผลิตของโครงการให้เหมาะสมต่อไป ในขั้นตอนที่ 4 เรานำผลผลิต



รวมทั้งหมดของ โครงการจริงเปรียบเทียบกับผลผลิตรวมทั้งหมดของ โครงการเกณฑ์ เพื่อพิจารณาว่าสอดคล้องกันหรือไม่ ส่วนขั้นตอนที่ 5 เราจะเปรียบเทียบต้นทุนของ โครงการจริงกับต้นทุนของโครงการเกณฑ์ว่าสอดคล้องกันหรือไม่ ซึ่งเวลาประเมินจริง ขั้นตอนที่ 5 อาจจะกระทำหรือไม่กระทำก็ได้

สรุปขั้นตอนในการประเมินของ Provus มี 5 ขั้นตอน คือ

1. การบรรยายโครงการ (Program definition or program design) เป็นการพิจารณาคุณภาพของสิ่งต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับโครงการ เช่น วัตถุประสงค์ คุณลักษณะของครู นักเรียน วัสดุอุปกรณ์ กิจกรรมของนักเรียน และครู ที่อาจทำให้บรรลุวัตถุประสงค์โดยการเปรียบเทียบกับโครงการเกณฑ์ที่กำหนดเป็นมาตรฐาน
2. การประเมินการจัดตั้งโครงการ (Program installation or program operation) ประเมินกิจกรรมต่าง ๆ ที่ใช้ในการดำเนินโครงการว่า มีความเหมาะสมกับมาตรฐานที่ตั้งไว้เพียงใด
3. การประเมินกระบวนการของโครงการ (Program process or interim product) เป็นการประเมินผลที่เกิดขึ้นบางส่วนจากการดำเนินโครงการ เป็นการมุ่งหาคำตอบว่าโครงการได้บรรลุวัตถุประสงค์ย่อยที่จะนำไปสู่วัตถุประสงค์สุดท้ายเพียงใด เพื่อนำไปปรับปรุงการดำเนินการ
4. การประเมินผลผลิตของโครงการ (Program product or terminal product) เป็นการประเมินผลสุดท้ายที่เกิดจากโครงการ มุ่งหาคำตอบว่า โครงการได้บรรลุวัตถุประสงค์ขั้นสุดท้ายหรือไม่
5. การวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายและผลตอบแทน (Cost-benefit analysis) เป็นการวิเคราะห์ว่าโครงการดังกล่าว ได้ผลตอบแทนคุ้มค่าการลงทุนมากน้อยเพียงใด

ในการประเมินทุกขั้นตอนของ Provus จะต้องมีการเปรียบเทียบสิ่งที่เป็นจริงในโครงการกับสิ่งที่ตั้งขึ้นมาเป็นมาตรฐาน ว่ามีความแตกต่างกันหรือไม่ ถ้าพบมีความแตกต่างกันก็จะนำไปสู่การตัดสินใจเปลี่ยนแปลงอย่างใดอย่างหนึ่ง

**แนวคิดในการนำไปใช้และข้อจำกัดของรูปแบบการประเมินต่าง ๆ**

บุญส่ง นิลแก้ว (2530, หน้า 26-28) ได้เสนอแนวคิดในการนำรูปแบบการประเมินและข้อจำกัดของรูปแบบการประเมินแต่ละรูปแบบไว้ ดังแสดงในตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 15 การเปรียบเทียบการนำแนวคิดของรูปแบบการประเมินต่าง ๆ ไปใช้และข้อจำกัด  
ของแต่ละรูปแบบการประเมิน

รูปแบบ	แนวคิดที่นำไปใช้	ข้อจำกัด
Cronbach	1. การประเมินเจตคติ 2. การติดตามผล	1. ไม่คำนึงถึงการประเมินองค์ประกอบ ก่อนการนำหลักสูตรไปใช้ 2. การประเมินกระบวนการเน้นเฉพาะ การเรียนการสอน
Scriven	การประเมินผลที่เกิดขึ้นจริง ๆ นอกเหนือจากที่คาดหวังไว้	1. ไม่คำนึงถึงการประเมินความต้องการของสังคม และวัตถุประสงค์ 2. วิธีการประเมินไม่ชัดเจน
Stake	การประเมินความสอดคล้องของสิ่งที่ เป็นจริงกับสิ่งที่ควรเป็นและการประเมิน ความเกี่ยวพันกันขององค์ประกอบต่าง ๆ	1. ไม่ระบุการประเมินวัตถุประสงค์ให้ชัดเจน 2. การประเมินกระบวนการเน้นเรื่อง ความสัมพันธ์ของบุคคลมากกว่าอย่างอื่น 3. แหล่งข้อมูลไม่ชัดเจน
Stufflebeam	1. การประเมินองค์ประกอบต่าง ๆ 2. การประเมินความสอดคล้องของ สิ่งที่เป็นจริงกับสิ่งที่คาดหวัง	1. แหล่งข้อมูลไม่ชัดเจน 2. วิธีการประเมินไม่ชัดเจนพอ
Alkin	การประเมินที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ ในการเลือกหนทางต่าง ๆ ที่เป็นไปได้	วิธีการประเมินเป็นการประเมิน ทีละขั้นตอน
Tyler	การประเมินตามวัตถุประสงค์	1. ไม่คำนึงถึงการประเมินองค์ประกอบอื่น นอกจากผลสัมฤทธิ์ตามวัตถุประสงค์ 2. ความยุ่งยากในการสร้างข้อสอบมาตรฐาน
Hammond	การประเมินเนื้อหาต่าง ๆ ในแต่ละมิติ	ความยุ่งยากในการประเมินความสัมพันธ์ ของมิติต่าง ๆ
Provus	การประเมินความแตกต่าง	ความยากในการสร้างหลักสูตรมาตรฐาน

จากการศึกษารูปแบบการประเมินหลักสูตรจากหลากหลายนักวิชาการ พบว่า รูปแบบการประเมินหลักสูตรจะเป็นกรอบความคิด เค้าโครง หรือร่างในการประเมินหลักสูตร ซึ่งแสดงให้เห็นถึงภาพรวมทั้งหมดเกี่ยวกับการประเมินหลักสูตร ซึ่งรูปแบบของการประเมินหลักสูตรของนักวิชาการ นักวิจัยและนักประเมินซึ่งเป็นที่รู้จักกันดีในวงการศึกษปัจจุบัน และจะกล่าวเรียงตามลำดับจุดเน้นหรือจุดร่วมของการประเมิน ผู้วิจัยเห็นสอดคล้องกับ Worthen and Sanders (1973, pp. 40-217) ที่ได้แบ่งรูปแบบการประเมินหลักสูตรออกเป็น 3 กลุ่ม คือ

กลุ่มที่ 1 รูปแบบที่ยึดหลักเกณฑ์เป็นหลัก (Criterion model) ได้แก่ รูปแบบของ Cronbach, รูปแบบของ Scriven, และรูปแบบของ Stake ซึ่งแนวคิดของกลุ่มนี้ต้องการให้นักประเมินเล่นบทบาทในการตัดสินโดย Cronbach เสนอแนวคิดก่อน แล้ว Scriven ก็ขยายแนวคิดต่อ ส่วน Stake ก็มีแนวคิดเน้นเรื่องการวัดเป็นสำคัญ ซึ่งก็ได้รับอิทธิพลจากแนวคิดทั้งของ Cronbach และ Scriven

กลุ่มที่ 2 รูปแบบที่ช่วยในการตัดสินใจ (Decision model) ได้แก่ รูปแบบของ Stufflebeam และรูปแบบของ Alkin ทั้งสองคนนี้นั้นเน้นรูปแบบการประเมินที่เป็นตัวช่วยการตัดสินใจเพื่อจัดการ (Decision-management approaches)

กลุ่มที่ 3 รูปแบบที่ยึดจุดมุ่งหมายเป็นหลัก (Goal-attainment) รูปแบบนี้จะเน้นวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายเป็นหลัก ได้แก่ รูปแบบของ Tyler รูปแบบของ Hammond และรูปแบบของ Provus โดยแนวคิดนี้เน้นการวางแผนเพื่อตัดสินใจเกี่ยวกับจุดประสงค์ (Decision-objectives strategies)

หากพิจารณาอย่างถ่องแท้จะพบว่า แต่ละรูปแบบจะมีบางลักษณะที่มีส่วนร่วมกันอยู่ ซึ่งได้แก่

1. มีการเปรียบเทียบผลที่เกิดขึ้นจากการดำเนินกิจกรรมหรือจากกระบวนการดำเนินหลักสูตรกับวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้
2. มีการเปรียบเทียบความสัมพันธ์กันระหว่างส่วนประกอบต่าง ๆ ของหลักสูตร ซึ่งเป็นการเปรียบเทียบเชิงเหตุผลหรือเชิงทฤษฎี
3. มีการเปรียบเทียบความสอดคล้องกันระหว่างส่วนประกอบต่าง ๆ ของหลักสูตรจริงกับหลักสูตรเกณฑ์
4. การประเมินหลักสูตรประกอบด้วย 2 ลักษณะใหญ่ คือ การประเมินภายในตัวหลักสูตรจริงและหลักสูตรเกณฑ์ คือ การประเมินส่วนประกอบต่าง ๆ (แนวตั้ง) ของหลักสูตรจริงและหลักสูตรเกณฑ์ และการประเมินระหว่างส่วนประกอบต่าง ๆ (แนวนอน) ของหลักสูตรจริงและหลักสูตรเกณฑ์

จากที่กล่าวมาทั้งหมดผู้วิจัยเห็นว่ารูปแบบการประเมินผลหลักสูตรมีอยู่หลายรูปแบบ ซึ่งแต่ละรูปแบบก็มีทั้งข้อดีและข้อจำกัดอยู่ในตัวเอง ไม่มีรูปแบบการประเมินหลักสูตรใดที่ดีที่สุดและเหมาะสมสามารถนำไปใช้ประเมินได้ทุกหลักสูตร ทั้งนี้ต้องเลือกรูปแบบประเมินที่เหมาะสมสำหรับการประเมินหลักสูตรที่ตนรับผิดชอบ และผู้วิจัยได้เลือกรูปแบบการประเมินผลหลักสูตรของ Tyler เพราะว่ามี ความสอดคล้องกับรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น ซึ่งผู้วิจัยได้นำหลักการประเมินผลหลักสูตรตามแนวคิดของ Tyler มาประยุกต์ใช้ในงานวิจัยได้ ดังนี้

1. ต้องค้นหาจุดมุ่งหมายที่แท้จริงของหลักสูตรที่จะทำการประเมิน ซึ่งจุดมุ่งหมายของหลักสูตรของผู้วิจัย ได้แก่ ความรู้ ความเข้าใจ เจตคติและพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษาของกลุ่มทดลองจะต้องมีคะแนนเฉลี่ยมากกว่าก่อนการทดลอง และคะแนนที่ได้จะต้องมีความแตกต่างกันจากกลุ่มควบคุมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
2. นำจุดมุ่งหมายของหลักสูตรมาแยกย่อยออกเป็นจุดประสงค์เชิงพฤติกรรม
3. จัดเนื้อหาให้สอดคล้องกับจุดประสงค์ต่าง ๆ เหล่านั้น
4. ทำการทดสอบผู้เข้ารับการฝึกอบรมก่อนการทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรม (Pretest) ใช้แบบทดสอบที่มีคุณภาพ ผ่านการหาคุณภาพของเครื่องมือจากผู้เชี่ยวชาญและจากผู้บริหารสถานศึกษาที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง (Try out)
5. เลือกวิธีสอนหรือวิธีการฝึกอบรม โดยผู้วิจัยเลือกให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเรียนรู้ด้วยตัวเอง (Self-directed learning) โดยผู้วิจัยจัดเตรียม สื่อการสอนให้สอดคล้องกับเนื้อหา และจุดประสงค์ที่กำหนดไว้เป็นคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมและเว็บไซต์ [www.ethicseduadm.com](http://www.ethicseduadm.com) เพื่อให้กลุ่มทดลองได้ศึกษาเรียนรู้
6. ผู้วิจัยได้กำหนดเวลาให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้ศึกษาเป็นระยะเวลา 1 เดือน เมื่อครบเวลาที่กำหนดลงแล้ว ผู้วิจัยได้ทำการทดสอบผู้เข้ารับการฝึกอบรมตามเนื้อหาที่ได้เรียนไปแล้วอีกครั้งหนึ่งเป็นการทดสอบหลังการทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรม (Posttest)
7. ประเมินประสิทธิผลของหลักสูตร ด้วยการเปรียบเทียบคะแนนจากการสอบก่อนการทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรมกับการสอบหลังการทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรมว่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญหรือไม่

## หลักการ แนวคิดเกี่ยวกับการฝึกอบรม

### ความหมายของการฝึกอบรม

จากการทบทวนเอกสารเกี่ยวกับการฝึกอบรม พบว่ามีผู้ให้ความหมายของการฝึกอบรมไว้ดังนี้

Goldstein and Ford (2002, p. 1) ได้อธิบายการฝึกอบรมว่า หมายถึง การเพิ่มพูนทักษะ กฏ แนวความคิด หรือทัศนคติอย่างเป็นระบบ ที่เป็นผลให้เกิดการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน ในสภาพแวดล้อมที่ต่างไปจากเดิม

Muchinsky (2003, p. 177) กล่าวว่า การฝึกอบรมเป็นกระบวนการในการเพิ่มพูนหรือยกระดับความรู้ ทักษะ และความสามารถของบุคคล

Schermerhorn, Hunt and Osborn (2003, pp. 132-133) ให้ความหมายว่าการฝึกอบรม เป็นกิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อให้บุคคลได้มีโอกาสเรียนรู้และปรับปรุงพัฒนาทักษะที่เกี่ยวกับหน้าที่ การงาน และนอกจากการฝึกอบรมทักษะในการทำงานแล้ว พนักงานควรได้รับการอบรม ที่ครอบคลุมถึงสังคมการทำงานด้วย

นิรชรา ทองธรรมชาติ (2544, หน้า 12) กล่าวว่า การฝึกอบรมเป็นกระบวนการหรือ กิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อพัฒนาทักษะความชำนาญความรู้อันจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ และพฤติกรรมในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพโดยไม่จำกัดการศึกษา สถานที่ เพศ และ โอกาส อีกทั้งยังเป็นการเรียนรู้ตลอดชีวิตอีกด้วย

พงษ์จันทร์ ญาพานิชย์ (2545, หน้า 3) ได้อธิบายว่าการฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการ เรียนรู้อย่างเป็นระบบเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และทัศนคติ ให้กับบุคคล ทำให้บุคคลมีการ เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเพื่อปฏิบัติงานในหน้าที่รับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

นิรันดร์ จุลทรัพย์ (2547, หน้า 153) สรุปความหมายไว้ว่า การฝึกอบรม หมายถึง กิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อปรับปรุงและเพิ่มพูนความรู้ ทักษะหรือความชำนาญ และทัศนคติที่เหมาะสม ให้เกิดขึ้นแก่บุคลากรอันจะนำไปสู่สภาพแวดล้อมโดยทั่วไป เพื่อยกระดับมาตรฐานการทำงาน ให้สูงขึ้น และทำให้บุคคลมีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานมากยิ่งขึ้น

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2551, หน้า 146) กล่าวว่า การฝึกอบรมเป็นกระบวนการ เพิ่มพูนทักษะ ความคิด บทบาทและทัศนคติ เพื่อส่งเสริมให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมี ประสิทธิภาพ

ยงยุทธ เกษสาคร (2551, หน้า 150) กล่าวถึง การฝึกอบรมว่าเป็นกระบวนการในอันที่จะ ทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความรู้ ความสามารถ ความเข้าใจ ความชำนาญในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ที่ส่งผลทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม

บุญเกิด กลมทุกสิ่ง (2555, หน้า 40) กล่าวว่า การฝึกอบรมเป็นกระบวนการเพิ่มพูน ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และเจตคติของบุคลากรในอันที่จะช่วยให้การปฏิบัติงานในหน้าที่ และความรับผิดชอบมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุด

ชูชัย สมितिไกร (2556, หน้า 8) กล่าวถึงการฝึกอบรมบุคคลกร (Personal training) คือ กระบวนการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ เพื่อสร้างหรือเพิ่มพูนความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) ความสามารถ (Ability) และทัศนคติ (Attitude) ของบุคลากร ซึ่งจะช่วยปรับปรุงให้การปฏิบัติของ บุคลากรมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

ดังนั้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านทาง เว็บไซต์และคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมที่ผู้วิจัยได้จัดทำขึ้นอย่างเป็นระบบ เพื่อสร้าง หรือเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจ เจตคติ และพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา

### วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม

พัฒนา สุขประเสริฐ (2541, หน้า 5-6) ได้สรุปวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมโดยทั่วไปแล้วมีจุดมุ่งหมายเพื่อ

1. เพิ่มพูนความรู้ (Knowledge) หรือการเสริมสติปัญญา หรือเพิ่มปรับปรุงแก้ไข ความรอบรู้เพื่อการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลในแต่ละระดับทำให้เกิดความรู้ที่รู้อะไร และสามารถจดจำไว้ได้ มีความเข้าใจคือรู้ในเหตุและผลของสิ่งที่รู้นั้น สามารถอธิบายและ ขยายความได้อย่างถูกต้องและแจ่มชัด สามารถนำสิ่งที่รู้ไปใช้ในสถานการณ์จริงได้ นอกเหนือ จากนั้นการฝึกอบรมยังสามารถมุ่งสูงขึ้นให้ผู้เข้ารับการอบรม สามารถวิเคราะห์แยกแยะให้เห็น องค์ประกอบต่าง ๆ ที่เป็นลำดับสัมพันธ์กัน ได้ สามารถสังเคราะห์ จัดเรียงเรียงและรวบรวม องค์ประกอบต่าง ๆ ที่กระจายกันอยู่เข้าเป็นแบบแผนหรือ โครงสร้างใหม่ได้ และที่สำคัญคือ สามารถประเมินค่า คือตัดสินคุณค่าของสิ่งใดตามเกณฑ์ที่กำหนดได้ ซึ่งการเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจ อาจขยายไปถึงการเพิ่มขีดความสามารถในการนำไปใช้ ปรับในสถานการณ์จริงด้วย เป็นการเสริมความรู้ความสามารถในวิชาชีพ

2. พัฒนาทักษะ (Skill) การพัฒนาทักษะความชำนาญ เป็นจุดมุ่งหมายของการฝึกอบรม และการพัฒนามาช้านานรวมทั้งตั้งแต่การจัดลำดับความสำคัญของงาน การแก้ไขสถานการณ์ เฉพาะหน้า การเพิ่มความมั่นใจในการตัดสินใจทำให้สามารถปฏิบัติได้อย่างถูกต้องและคล่องตัว จนมีความเชื่อมั่นว่าจะสามารถทำได้เองในสถานการณ์จริงของท้องถิ่นและความพร้อมของตน การเพิ่มจำนวนครั้งหรือความถี่ในการฝึกปฏิบัติทำให้มีประสบการณ์และทักษะในการทำงานสูงขึ้น ก่อให้เกิดความมั่นใจได้เป็นอย่างดี สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและถูกต้อง โดยใช้เวลาที่น้อยลง

3. เปลี่ยนแปลงเจตคติ (Attitude) เมื่อสร้างเจตคติที่ดีเหมาะสมแก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรม ทำให้มีกำลังใจหรือขวัญที่ดีในการทำงาน สามารถทำงานของตนได้ด้วยความยินดีและพอใจ และสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ด้วยความสบายใจ การฝึกอบรมโดยทั่วไปมักมีจุดมุ่งหมาย เพื่อปรับปรุงแก้ไขความรู้เพื่อการปฏิบัติงาน และเพิ่มทักษะความชำนาญการ แต่ละเลยการจูงใจ บุคลากรให้ปฏิบัติงานในหน้าที่ให้ดีขึ้น ทั้งที่การจูงใจบุคลากรเป็นเรื่องสำคัญอีกเรื่องหนึ่งที่จะต้อง คำนึงถึง เพราะหากบุคลากรมีความรู้และทักษะในการทำงาน แต่ขาดแรงจูงใจในการทำงาน ก็จะไม่นำความรู้และทักษะมาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ และการขาดความจูงใจ ในการปฏิบัติงานอาจเป็นสาเหตุหนึ่งที่บุคลากรที่ได้รับการฝึกอบรมและพัฒนา ไม่นำความรู้และ ทักษะที่ได้รับมาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ ทำให้การฝึกอบรมไม่เกิดผลตามที่ กำหนดไว้

อย่างไรก็ตามเมื่อบุคคลได้รับการฝึกอบรมทางด้านความรู้ ทักษะ และเจตคติแล้วอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างรวมกัน เมื่อกลับไปปฏิบัติงาน จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีหรือเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมหรือเจตคติในการปฏิบัติงาน ทำให้การปฏิบัติงานได้ผลดีขึ้น สอดคล้องกับนิออน พิณประดิษฐ์ (2555, หน้า 10) และดวงเดือน พันธุนาวิณ และคณะ (2520, หน้า 4-5) ที่ได้สรุปองค์ประกอบของจริยธรรมนำไปสู่พฤติกรรมของมนุษย์ ซึ่งพฤติกรรมจริยธรรมอาจเกิดขึ้นได้สองลักษณะ คือ เมื่อมีความรู้เชิงจริยธรรมก่อให้เกิดเจตคติเชิงจริยธรรมแล้วนำไปสู่พฤติกรรมจริยธรรมเป็นลักษณะหนึ่ง ส่วนลักษณะที่สองเมื่อมีความรู้และเจตคติเชิงจริยธรรมทำให้เกิดเหตุผลเชิงจริยธรรม แล้วนำไปสู่พฤติกรรมจริยธรรม ซึ่งพฤติกรรมจริยธรรมในลักษณะที่สองนี้น่าจะยั่งยืนมากกว่า เนื่องจากมีเหตุผลเชิงจริยธรรม ซึ่งมีลักษณะเป็นการรู้จักดีเมื่อรวมกับเจตคติเชิงจริยธรรม น่าจะร่วมกันทำนายพฤติกรรมจริยธรรมได้ดียิ่งขึ้น

### รูปแบบการฝึกอบรม

รูปแบบการฝึกอบรมมีมากมายหลายรูปแบบ และมีความสำคัญเพราะสามารถส่งผลถึงการบรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมได้ การกำหนดรูปแบบการฝึกอบรมควรจะต้องคำนึงถึงความเหมาะสมของลักษณะงานและตรงกับความต้องการของผู้เข้ารับการฝึกอบรมด้วย ซึ่ง กุลยา ตันติผลาชีวะ (2537, หน้า 89) ได้กล่าวถึงรูปแบบของการฝึกอบรมไว้ 3 รูปแบบ ดังนี้

รูปแบบที่ 1 การฝึกอบรมแบบชั้นเรียน เป็นการฝึกอบรมที่กำหนดให้มีตารางการฝึกอบรมเป็นรายชั่วโมง มีวิทยากรประจำชั่วโมง การฝึกอบรมจะเน้นหนักเกี่ยวกับการให้ความรู้เป็นสำคัญ การฝึกปฏิบัติยังคงเป็นการกระทำที่อยู่ในชั้นเรียน อาจมีการศึกษาดูงานบ้างแต่จัดเพื่อประกอบการฝึกอบรมเท่านั้น

รูปแบบที่ 2 การฝึกอบรมที่ให้ศึกษาด้วยตนเอง เป็นรูปแบบการฝึกอบรมที่ได้รับคามนิยมไม่น้อย แต่มิได้มีการติดตามผลโดยตรงว่าผลสัมฤทธิ์ของการฝึกอบรมนั้นแตกต่างจากการฝึกอบรมด้วยวิธีแรกอย่างไร การจัดการฝึกอบรมแบบนี้ จะต้องมีการเตรียมผู้เข้ารับการฝึกอบรมให้พร้อม ใช้วิธีการอ่านคู่มือการฝึกอบรมที่มอบให้ศึกษาด้วยตนเอง ลักษณะของกลุ่มมือการฝึกอบรมที่ผู้เข้าฝึกอบรมต้องศึกษาเองนั้นจะเป็นลักษณะบทเรียนแบบโปรแกรม ผู้เข้ารับการอบรมต้องอ่านและทำแบบฝึกหัดด้วยตัวเอง อาจมีช่วงระยะเวลาอีกครั้งหนึ่งที่ผู้จัดฝึกอบรมจะพบผู้เข้ารับการฝึกอบรมเพื่อให้คำชี้แนะ และอธิบายเนื้อหาส่วนที่ไม่เข้าใจเป็นการทบทวนความถูกต้อง

รูปแบบที่ 3 การฝึกอบรมโดยใช้ประสบการณ์ตรง จะมุ่งที่การให้คำแนะนำประกอบการให้ประสบการณ์แก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรม โดยมีรูปแบบการจัดอบรมที่ต่างกันออกไป ได้แก่

- 1) การฝึกปฏิบัติในขณะทำงาน (On the job training) การจัดการฝึกอบรมแบบนี้ ผู้จัดฝึกอบรม

จะให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมฝึกปฏิบัติในสถานการณ์จริง โดยผู้จัดฝึกอบรมจะคอยให้คำแนะนำ  
 เท่านั้น 2) การฝึกอบรมด้วยการศึกษาคูงานแหล่งฝึกศึกษาปฏิบัติต่าง ๆ ตามโครงการฝึกอบรม  
 วิธีการนี้จะเน้นการดูงานและเรียนรู้ขณะดูงาน โดยผู้จัดฝึกอบรมเป็นผู้ควบคุมดูแลจัดการดูงานให้  
 เป็นไปตามวัตถุประสงค์ หลังจากดูงานแล้วอาจมีการอภิปรายเกี่ยวกับผลที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรม  
 ได้รับเพื่อประเมินและเพิ่มเติมให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ผลตามจุดประสงค์ของการฝึกอบรม  
 3) การฝึกอบรมแบบปฏิบัติการ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะเรียนรู้ด้วยการฝึกปฏิบัติโดยตรงจาก  
 เหตุการณ์จริง เช่น ผู้เข้ารับการฝึกหัดภาษาต่างประเทศต้องอาศัยอยู่กับครอบครัวของชาวต่างประเทศ  
 หรือการเข้าค่ายลูกเสือชาวบ้าน เป็นต้น 4) การฝึกอบรมแบบสร้างเสริมประสบการณ์  
 เป็นการฝึกอบรมที่มีการประชุมเชิงปฏิบัติการหรือการสัมมนา ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะมีโอกาส  
 สนทนาและแลกเปลี่ยนแนวคิดและประสบการณ์ร่วมกับบุคคลอื่น

นอกจากนี้ Odiome (1970, p. 80 อ้างถึงใน สุพจน์ แสงเงิน, 2550, หน้า 25-26)  
 ได้กล่าวถึงการฝึกอบรมมีหลายลักษณะทั้งนี้ขึ้นอยู่กับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม  
 นั้น ๆ และได้แบ่งการฝึกอบรมออกเป็น 3 ประเภท คือ 1) การฝึกอบรมทั่วไป (Regular training  
 program) เป็นการฝึกอบรมเพื่อสนองความต้องการขั้นต้นเพื่อให้บุคคลมีความรู้ความเข้าใจ  
 และสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ได้อย่างเหมาะสม เช่น การปฐมนิเทศ 2) การฝึกอบรมเพื่อแก้ปัญหา  
 (Problem-solving training) เป็นการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้สูง  
 มุ่งเน้นในเรื่องการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างการปฏิบัติงาน 3) การฝึกอบรมเพื่อพัฒนา  
 (Development training program) เป็นการฝึกอบรมในขั้นสูงเน้นการมุ่งอนาคต เป็นการฝึกอบรม  
 ที่ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สามารถพัฒนางานให้ก้าวหน้าขึ้น

สรุปในงานวิจัยนี้ผู้วิจัยได้เลือกใช้รูปแบบที่ 2 การฝึกอบรมที่ให้ศึกษาเรียนรู้ด้วยตนเอง  
 (Self-directed learning) เพราะการศึกษาจากบทความและงานวิจัยต่าง ๆ พบว่าการเรียนรู้ด้วยตนเอง  
 สามารถที่จะเพิ่มความรู้ ความเข้าใจ ในเรื่องที่ศึกษาได้ และเมื่อมีความรู้ความเข้าใจที่ดีทำให้เกิด  
 เจตคติที่ดีและมีพฤติกรรมที่ดีตามความรู้ ความเข้าใจที่ตนได้รับรู้มา การศึกษาเรียนรู้ด้วยตนเองนั้น  
 มีมาตั้งแต่สมัยโบราณ ยกตัวอย่างบุคคลที่มีชื่อเสียงและเป็นบุคคลที่มีความสำคัญของโลก เช่น  
 นักปรัชญาชาวกรีก Socrates, Plato และ Aristotle และอื่น ๆ อีกมากมายที่มีอยู่ในประวัติศาสตร์  
 ที่เป็นตัวอย่างของการศึกษาด้วยตนเองแล้วเกิดข้อค้นพบที่ยิ่งใหญ่นี้อาจรวมถึง Alexander the  
 Great, Caesar, Erasmus, และ Descartes เพราะสภาพสังคมของการศึกษาในระบบยังตอบสนอง  
 ความต้องการของพวกเขาไม่ได้ทำให้ผู้คนมากมายหันมาสนใจที่จะศึกษาเรียนรู้ด้วยตัวเอง  
 โดยวิธีของเขาเอง (Hiemstra, 1994, p. 1) สอดคล้องกับ Ruvinsky (1986, p. 31) พบว่า บทบาทของ  
 การศึกษาด้วยตนเองตามธรรมชาติเพิ่มขึ้นในผู้ใหญ่เพราะว่าโลกของทุกวันนี้ได้มีการเปลี่ยนแปลง



ไปอย่างรวดเร็ว การเปลี่ยนแปลงของโลกที่รวดเร็วนี้ทำให้คนในระดับกลาง และระดับสูง โดยเฉพาะผู้บริหารจำเป็นต้องเรียนรู้ตลอดเวลา และมีความกระหายที่จะเรียนรู้ เพื่อความสำเร็จและความอยู่รอดของตัวเองและขององค์กร

### ขั้นตอนในการฝึกอบรม

การฝึกอบรมเป็นกระบวนการให้ความรู้แก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรม ซึ่งมีขั้นตอนและวิธีการในการดำเนินการฝึกอบรมหลายขั้นตอน โดยผู้วิจัยได้รวบรวมมาจากตำรา จากนักวิชาการและงานวิจัย ดังนี้

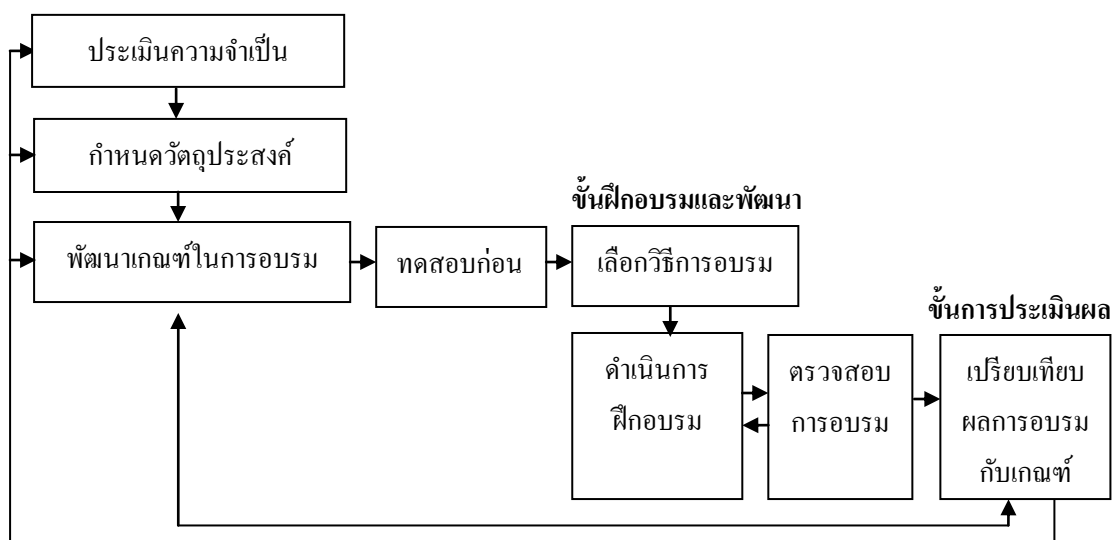
David (1993, p. 466) เป็นอีกผู้หนึ่งที่พิจารณากระบวนการฝึกอบรมว่าเป็นระบบของการฝึกอบรม โดยแต่ละขั้นตอนเป็นองค์ประกอบของระบบฝึกอบรมทั้งหมดซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน คือ ขั้นประเมินหาความจำเป็น ขั้นฝึกอบรมและพัฒนา ขั้นประเมินผลการฝึกอบรม

ขั้นที่ 1 ขั้นประเมินหาความจำเป็นประกอบด้วย การประเมินความจำเป็นและทรัพยากรในการฝึกอบรม การกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม และการพัฒนาเกณฑ์ในการฝึกอบรม

ขั้นที่ 2 ขั้นฝึกอบรมและพัฒนา ประกอบด้วย การทดสอบผู้เข้ารับการอบรมก่อนการอบรม การเลือกวิธีการฝึกอบรมและหลักการเรียนรู้ และ การดำเนินการฝึกอบรม

ขั้นที่ 3 ขั้นการประเมินผลการฝึกอบรม ประกอบด้วย การตรวจสอบการฝึกอบรม การเปรียบเทียบผลของการฝึกอบรมกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ทั้ง 3 ขั้นตอน แสดงเป็นแผนภาพได้ในภาพที่ 22

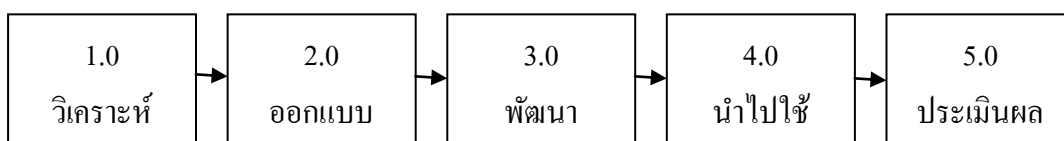
### ขั้นประเมินหาความจำเป็น



ภาพที่ 22 กระบวนการฝึกอบรมของ David (1993, p. 466)

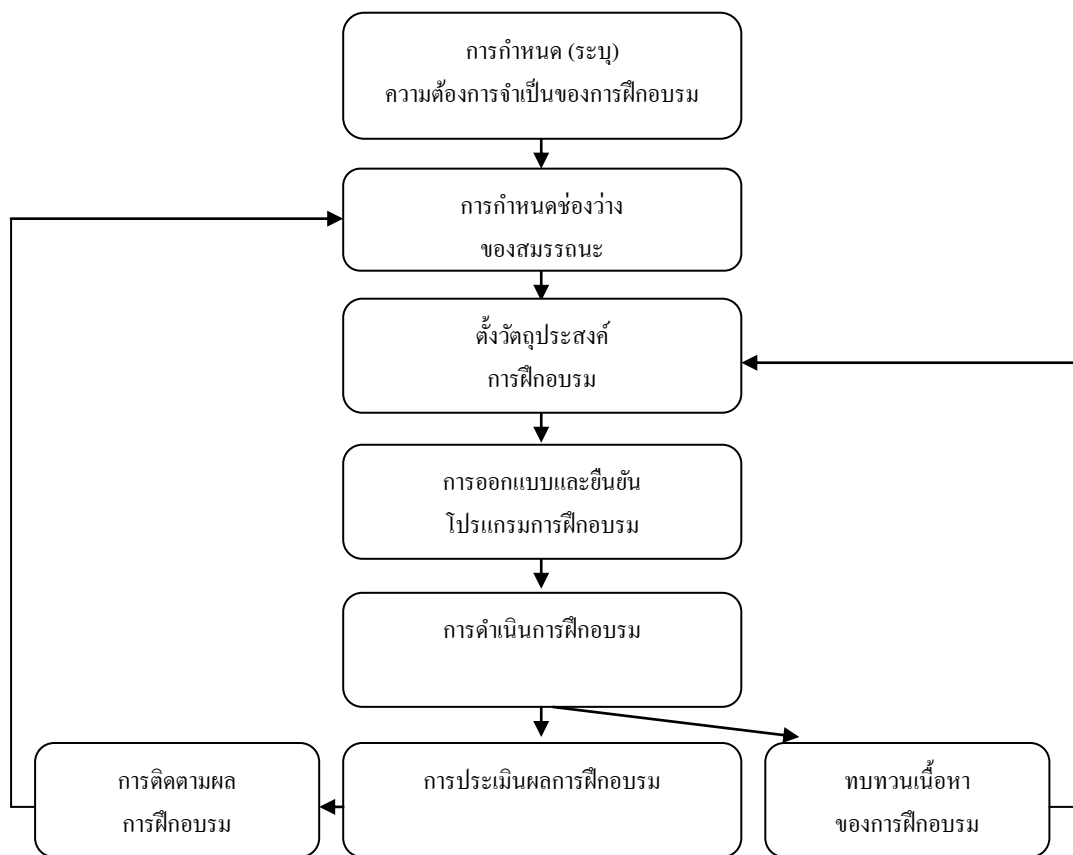
Castetter (1996, pp. 235-259) ได้กำหนดขั้นตอนของกระบวนการ พัฒนาบุคลากรไว้ 4 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร 2) การวางแผนพัฒนาบุคลากร 3) การปฏิบัติตามแผนการพัฒนาบุคลากร 4) การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร

Swanson and Holton III (2001, pp. 212-221) ผู้วิจัยสรุปได้ว่า กระบวนการพัฒนา การปฏิบัติงานของบุคลากรมีวัตถุประสงค์เพื่อปรับปรุงองค์กร ขบวนการและบุคลากรให้ดีขึ้นกว่าเดิม โดยบริษัทต้องการให้มีการฝึกอบรมแบบองค์รวมที่มีกระบวนการพัฒนาทุกระดับ ทุกแผนก ตั้งแต่ระดับบริหารจัดการ แผนกการผลิต แผนกบริการและจำหน่ายสินค้า ใช้วิธีการที่เป็นระบบร่วม ทุกภาคส่วน ครบวงจร แม้แต่พนักงานหรือคนงานก็ต้องมีส่วนร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมสำเร็จ ให้ทั่ว ทั่งองค์กร จึงเกิดคำว่า “ระบบการฝึกอบรมที่ใช้เทคโนโลยี” ครั้งแรกในโลก และคำว่าเทคโนโลยี ก็ถูกนำมาใช้เป็นครั้งแรกด้วย ซึ่งขั้นตอนการพัฒนาทางวิชาการอย่างเป็นระบบของ Swanson and Holton III (2001) มีอยู่ 5 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การวิเคราะห์ (Analyze) 2) การออกแบบ (Design) 3) การพัฒนา (Develop) 4) การนำไปใช้ (Implement) และ 5) การประเมิน (Evaluate) สามารถ ดูรายละเอียดได้ในภาพที่ 23



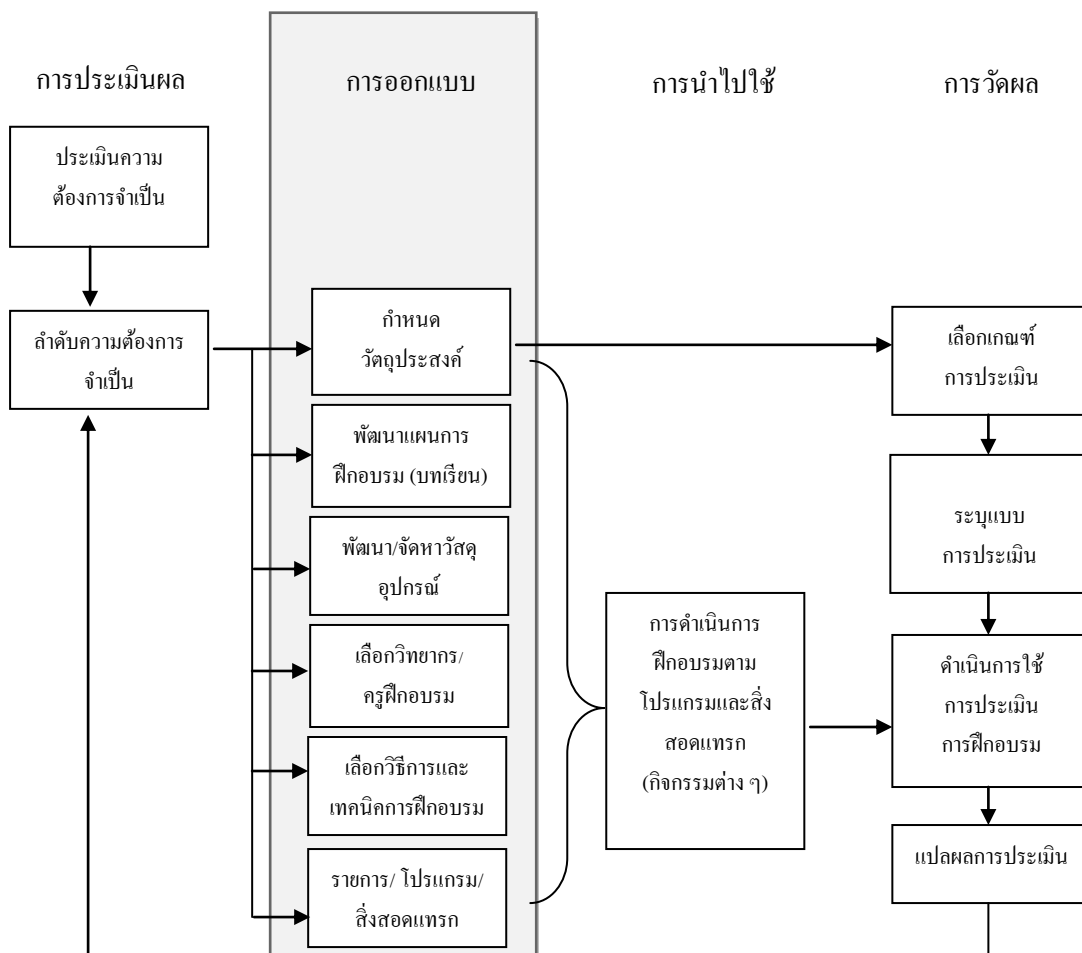
ภาพที่ 23 การฝึกอบรมเพื่อระบบการพัฒนาการปฏิบัติงานของ Swanson and Holton III (2001, p. 213)

Cotterill (2004, pp. 6-7) ได้กล่าวถึงรูปแบบใหม่สำหรับการจัดการฝึกอบรมซึ่งสามารถ ที่จะนำไปประยุกต์ใช้กับผู้ประกอบการขนาดเล็กและขนาดกลางและในอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ เพื่อพัฒนาสำหรับ PRISM รูปแบบนี้ได้รวมแนวคิดของนักวิชาการหลายคนเช่น Eckstrand, Hackett, Mayo และอื่น ๆ ซึ่งได้แสดงในภาพที่ 24



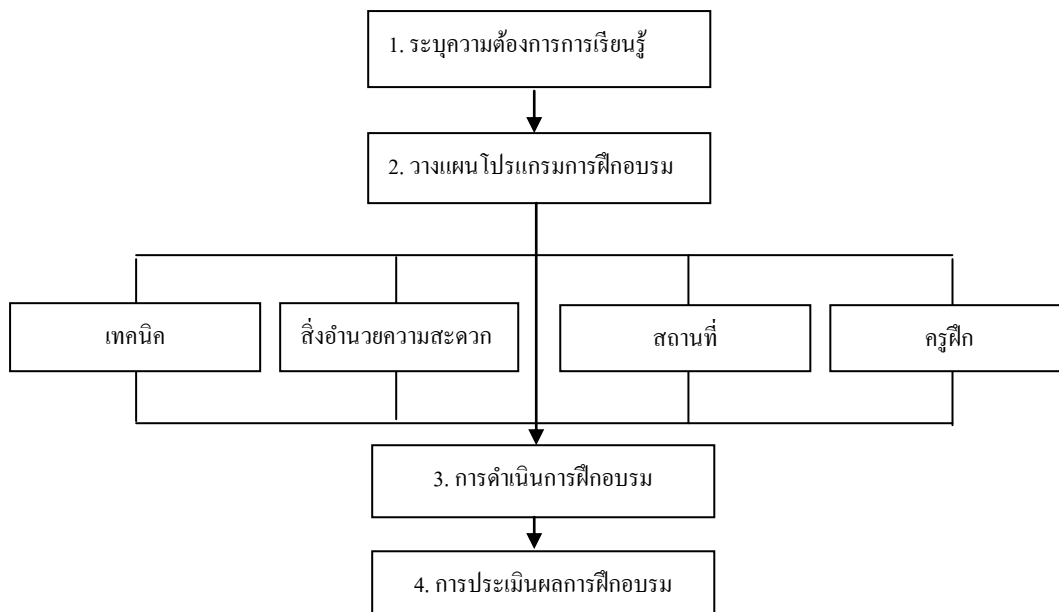
ภาพที่ 24 รูปแบบใหม่สำหรับการจัดการฝึกอบรมของ Cotterill (2004, p. 7)

Werner and DeSimone (2006, p. 167) ได้กล่าวถึงรูปแบบของกระบวนการฝึกอบรม และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่ามีอยู่ 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การประเมินความต้องการจำเป็น 2) การออกแบบ 3) การนำไปใช้ และ 4) การวัดผล ซึ่งได้แสดงรายละเอียดในภาพที่ 25



ภาพที่ 25 รูปแบบของกระบวนการฝึกอบรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ Werner and DeSimone (2006, p. 167)

Armstrong and Taylor (2014, pp. 309-310) ได้กล่าวถึงการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบว่า การฝึกอบรมควรจะเป็นระบบโดยเฉพาะอย่างยิ่งในการออกแบบ การวางแผน และการนำไปใช้ ปฏิบัติเพื่อเป้าหมายที่ต้องการ จำเป็นที่จะต้องมีคนที่รู้วิธีการฝึกอบรมและผลกระทบของการประเมินการฝึกอบรมอย่างระมัดระวัง แนวคิดนี้ได้รับการพัฒนาเริ่มแรกมาเพื่อการฝึกอบรมผู้บริหารในโรงงานอุตสาหกรรมในปี ค.ศ. 1960 ซึ่งแสดงในภาพที่ 26 โดยประกอบด้วยรูปแบบ 4 ขั้นตอนง่าย ๆ ดังนี้ 1) ระบุความต้องการของการฝึกอบรม 2) เลือกวิธีการฝึกอบรมเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้เข้ารับการฝึกอบรม 3) ใช้วิทยากรหรือผู้ฝึกสอนที่มีประสบการณ์และผ่านการฝึกอบรมในการดำเนินการฝึกอบรม 4) การติดตามและประเมินผลการฝึกอบรมเพื่อให้แน่ใจว่ามีประสิทธิภาพ



ภาพที่ 26 การฝึกอบรมอย่างเป็นระบบของ Armstrong and Taylor (2014, p. 310)

นิรชรา ทองธรรมชาติ (2544, หน้า 85-95) กล่าวถึงขั้นตอนการออกแบบและพัฒนาหลักสูตรเพื่อให้การฝึกอบรมที่แท้จริง ดังนั้นจึงมีระบบในการฝึกอบรมขึ้น ซึ่งโดยส่วนใหญ่จะประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ 1) การวิเคราะห์ (Analysis) 2) การออกแบบ (Design) 3) การพัฒนา (Develop) 4) การนำมาใช้ (Implementation) 5) การประเมินผล (Evaluation)

เมธี ปิลันธนานนท์ (2549 อ้างอิงใน ไพโรจน์ เนียมนาค, 2554, หน้า 70) ได้กล่าวถึงการพัฒนาบุคลากรว่ามีแนวทางในการดำเนินการ 4 ขั้นตอน ดังนี้คือ 1) การหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคคล หรือหาปัญหาที่ต้องแก้โดยวิธีการพัฒนาบุคคล 2) การวางแผนในการพัฒนาบุคคล 3) การดำเนินการในการพัฒนาบุคคล 4) การติดตามและประเมินผลการพัฒนาบุคคล

อุไร อภิชาติบันลือ (2550, หน้า 20) กล่าวถึง กระบวนการฝึกอบรม หมายถึง ลำดับขั้นตอนและวิธีการดำเนินงานการจัดฝึกอบรม ตั้งแต่เริ่มต้นจนจบหลักสูตร ซึ่งพอจะสรุปได้เป็น 4 ขั้นตอน คือ

1. การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม หมายถึง การศึกษาสภาพของปัญหาที่เกิดขึ้นภายในหน่วยงานว่ามีปัญหาอะไรที่จำเป็นจะต้องแก้ไข และปัญหานั้นสามารถแก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรมหรือไม่ โดยรวมถึงการหาข้อมูลด้วยว่ากลุ่มบุคลากรที่ต้องเข้ารับการฝึกอบรมเป็นกลุ่มใด ตำแหน่งงานอะไร มีจำนวนเท่าใด จะต้องจัดเป็น โครงการฝึกอบรม หรือเพียงแต่ส่งไปเข้ารับการฝึกอบรมตามหลักสูตรมาตรฐานที่สถาบันฝึกอบรมจัดอยู่

2. การจัดทำหลักสูตรฝึกอบรมและโครงการฝึกอบรม หมายถึง การนำเอาความจำเป็นหรือความต้องการของการฝึกอบรมมาวิเคราะห์เป็นหลักสูตรฝึกอบรมและโครงการฝึกอบรม ทั้งนี้เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดการเรียนรู้อย่างมีขั้นตอนและเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมจนทำให้สามารถแก้ไขปัญหา หรือสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

3. การดำเนินการฝึกอบรม การดำเนินการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพ และสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมได้นั้น นอกจากการที่วิทยากรมีความรู้ ความสามารถและมีประสบการณ์แล้ว ยังจำเป็นต้องดำเนินการฝึกอบรมตามแผนที่กำหนดไว้ในโครงการฝึกอบรม และแผนบทเรียนแล้ว ยังรวมถึงการที่จะต้องมีเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบจัดการฝึกอบรม ซึ่งมีความเข้าใจหลักการบริหารการฝึกอบรมอย่างเพียงพอที่จะสามารถดำเนินการต่าง ๆ ในช่วงก่อนการฝึกอบรม ขณะฝึกอบรม และหลังการฝึกอบรม

4. การประเมินผลและติดตามผลการฝึกอบรม ในขั้นตอนการกำหนดโครงการฝึกอบรม ผู้รับผิดชอบต้องคำนึงถึงการประเมินผลและการติดตามผลการฝึกอบรมไว้ด้วยว่า จะดำเนินการอย่างไร ด้วยวิธีการใด โดยใช้เครื่องมืออะไรและจะดำเนินการติดตามผลด้วยหรือไม่ ถ้าจะติดตามจะติดตามอย่างไร ด้วยวิธีใดและเมื่อไร ซึ่งผลของการประเมินและติดตามผลจะต้องนำมาเป็นข้อมูลในการทำรายงาน และยังเป็นข้อมูลย้อนกลับที่จะใช้พิจารณาในการจัดฝึกอบรมในครั้งต่อไป

ชูชัย สมितिไกร (2556, หน้า 41-48) กล่าวว่าการจัดการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบว่าเป็นกระบวนการที่มีพื้นฐานจากแนวคิดเชิงระบบ (The systems approach) ซึ่งกระบวนการของการจัดการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบนั้นมีอยู่ 6 ขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรม

การวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรม เป็นขั้นตอนแรกของการจัดการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบ การวิเคราะห์ดังกล่าวจะช่วยให้ทราบข้อมูลที่จำเป็นสำหรับการออกแบบและพัฒนาโครงการฝึกอบรม เพื่อให้การฝึกอบรมสอดคล้องกับความต้องการขององค์กรและเกิดประโยชน์สูงสุด และส่วนประกอบสำคัญในการวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรม ต้องประกอบไปด้วย 1) การวิเคราะห์องค์กร เป็นการวิเคราะห์ที่เริ่มต้นด้วยการตรวจสอบเป้าหมายทั้งในระยะสั้นระยะยาวขององค์กร รวมทั้งแนวโน้มต่าง ๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อเป้าหมายเหล่านี้ 2) การวิเคราะห์งาน (Job analysis) ขั้นตอนนี้เป็นวิเคราะห์งานซึ่งจะบ่งบอกว่าผู้ปฏิบัติงานจะต้องทำอะไร อย่างไร เพราะเหตุผลใด และจะต้องมีความรู้ ทักษะ และความสามารถอะไรบ้าง สำหรับการปฏิบัติงานนั้น ๆ ข้อมูลจากการวิเคราะห์นี้จะช่วยให้นักจัดการฝึกอบรมทราบว่า หลักสูตรและเนื้อหาของโครงการฝึกอบรมควรจะประกอบด้วยสิ่งใดบ้าง 3) การวิเคราะห์บุคคล การวิเคราะห์ในขั้นตอนนี้ จะช่วยให้ทราบว่าผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนมีความรู้ ทักษะ และความสามารถที่จำเป็นสำหรับการทำงานอยู่ในระดับใด

## ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม

ข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้จากการวิเคราะห์ความต้องการในขั้นตอนแรก จะเป็นสิ่งที่จะนำมาใช้ในการกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม ซึ่งเป็นเสมือนเข็มทิศสำหรับการออกแบบและพัฒนาลักสูตรการฝึกอบรมต่อไป และยังเป็นสิ่งที่กำหนดแนวทางการประเมินผล โครงการฝึกอบรมอีกด้วย

## ขั้นตอนที่ 3 คัดเลือกและออกแบบโครงการฝึกอบรม

ขั้นตอนนี้เป็นการคัดเลือกและออกแบบโครงการฝึกอบรม ซึ่งนำไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ กระบวนการในขั้นตอนนี้ นับได้ว่ามีความละเอียดอ่อน และต้องอาศัยการพิจารณาไตร่ตรองอย่างรอบคอบเป็นอย่างมาก นักจัดการฝึกอบรมจะต้องมีความรู้ทั้งในด้านหลักการเรียนรู้และการเลือกสรรสื่อการสอนที่เหมาะสมกับผู้รับการอบรม เพื่อให้พวกเขามีการเปลี่ยนแปลงไม่ว่าจะเป็นในด้านความรู้ ทักษะ หรือความสามารถตามที่ได้มุ่งหวังไว้

## ขั้นตอนที่ 4 สร้างเกณฑ์สำหรับการประเมินผล

การสร้างเกณฑ์ (Criteria) สำหรับการประเมินผล ควรที่จะได้กระทำควบคู่ไปกับการคัดเลือกและออกแบบโครงการฝึกอบรม โดยเกณฑ์ที่สร้างขึ้นจะต้องอิงหรือสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมที่ได้กำหนดไว้

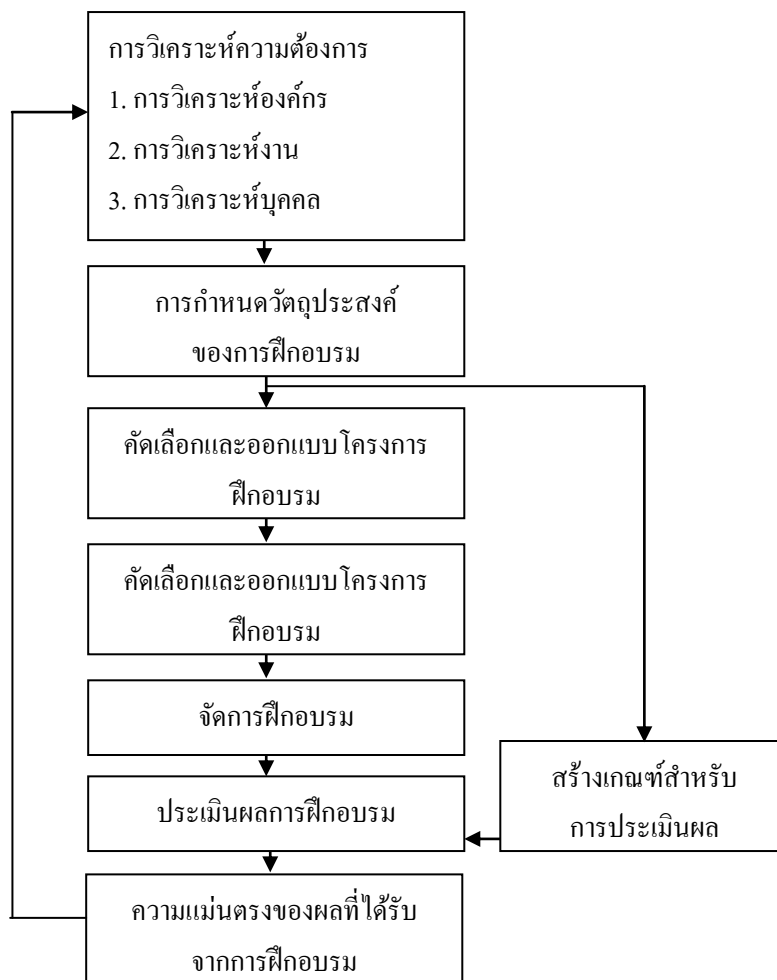
## ขั้นตอนที่ 5 จัดการฝึกอบรม

หลังจากการวางแผนและเตรียมการฝึกอบรมเรียบร้อยแล้ว ขั้นตอนต่อมา ก็คือการดำเนินการฝึกอบรมตามแผนที่ได้กำหนดไว้ในระหว่างการฝึกอบรม นักจัดการการฝึกอบรมอาจจะต้องประสบกับปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ซึ่งเกิดขึ้นเฉพาะหน้า ดังนั้นจึงควรที่จะได้มีการเตรียมการแก้ไขปัญหานั้นไว้ด้วยเช่นกัน

## ขั้นตอนที่ 6 ประเมินผลการฝึกอบรม

กระบวนการของการประเมินผลการฝึกอบรม ประกอบด้วยกระบวนการ 2 ชนิดด้วยกัน คือ การสร้างเกณฑ์สำหรับการประเมินผล (ขั้นตอนที่ 4) และการวัดผลโดยใช้วิธีการทดลองหรือวิธีการที่ไม่ใช่การทดลองเพื่อตรวจสอบว่ามีความเปลี่ยนแปลงใด ๆ เกิดขึ้นหรือไม่ภายหลังการฝึกอบรม การประเมินจะบ่งชี้ว่า ผลที่ได้รับจากการฝึกอบรมนั้นมีความตรง (Validity) มากน้อยเพียงไร กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ ผลที่ได้รับนั้นตรงกับความต้องการและวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมหรือไม่ การฝึกอบรมที่จัดว่าประสบความสำเร็จนั้น จะต้องให้ประโยชน์และคุณค่าตรงตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ หากผลที่ได้รับไม่ตรงและต่ำกว่าความคาดหวังขององค์กร นักจัดการฝึกอบรมจะต้องนำข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้รับการประเมินผล ไปใช้ประกอบการวิเคราะห์และการวางแผนการฝึกอบรมในอนาคตต่อไป ผลของการประเมินจึงเป็นเสมือนข้อมูลย้อนกลับ

(Feedback) ซึ่งจะ ไปปรับเปลี่ยนการลงทุนเพื่อการฝึกอบรม (Inputs) ให้มีความเหมาะสมมากยิ่งขึ้น โดยขั้นตอนทั้งหมดที่กล่าวมาข้างต้นนี้แสดงไว้ในภาพที่ 27



ภาพที่ 27 ขั้นตอนของการจัดการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบ (ชูชัย สมितिไกร, 2556, หน้า 43)

ดังนั้นขั้นตอนการฝึกอบรมจากทัศนะและจากผลการศึกษาวิจัยของนักวิชาการ 10 แห่งดังกล่าวมานั้น ผู้วิจัยได้นำมาสังเคราะห์เพื่อกำหนดเป็นกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี (Theoretical framework) และเป็นกรอบแนวคิดเพื่อการวิจัย (Conceptual framework) ตามลำดับ ดังแสดงในตารางที่ 16



ตารางที่ 16 การสังเคราะห์ขั้นตอนการฝึกอบรม

องค์ประกอบ	แหล่งอ้างอิง										รวม	สรุป
	David (1993)	Castetter (1996)	Swanson and Holton III (2001)	Cotterill (2004)	Werner and DeSimone (2006)	Armstrong and Taylor (2014)	นิรขรา ทองธรรมชาติ (2544)	เมธี ปิณฑานนท์ (2549)	อุไร อภิชาติบันลือ (2550)	ชัชชัย สมพิทธิไกร (2556)		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
1. การวิเคราะห์ประเมินหาความจำเป็น	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10	100
2. การกำหนดช่องว่างของสมรรถนะ				✓							1	10
3. การกำหนดวัตถุประสงค์				✓						✓	2	20
4. การออกแบบ/ การวางแผนพัฒนาบุคลากร		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	9	90
5. การสร้างเกณฑ์สำหรับการประเมินผล										✓	1	10
6. การพัฒนา			✓				✓				2	20
7. การนำไปใช้	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10	100
8. การประเมินผล	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	9	90
9. การติดตามผลการฝึกอบรม				✓				✓			2	20

จากตารางที่ 16 ผลการสังเคราะห์ขั้นตอนการฝึกอบรม พบว่ามี 9 ขั้นตอน แต่การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยเลือกขั้นตอนที่มีความถี่ในระดับสูง (ตั้งแต่ 50 เปอร์เซ็นต์ ขึ้นไป) ได้ขั้นตอนของการฝึกอบรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อเป็นกรอบและแนวคิดเพื่อการวิจัย (Conceptual framework) จำนวน 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การวิเคราะห์ประเมินหาความจำเป็น (Identify training needs) 2) การออกแบบ (Design) 3) การนำไปใช้ (Implementation) 4) การประเมินผล (Evaluation) ซึ่งผลการสังเคราะห์ที่ได้นี้สอดคล้องกับผลการศึกษารูปแบบการพัฒนาหลักสูตรตามทัศนะของนักวิชาการทั้ง 11 ท่านที่ปรากฏในตารางสังเคราะห์ที่ 12 (หน้า 131-134) มีทั้งหมด 4 ขั้นตอนเช่นกัน คือ 1) การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน 2) การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมและการหาคุณภาพหลักสูตรฝึกอบรม 3) การนำหลักสูตรฝึกอบรมไปใช้ 4) การประเมินผลการใช้หลักสูตรฝึกอบรม จะเห็นได้ว่าในขั้นตอนที่ 1

ของการฝึกอบรม คือ การวิเคราะห์ประเมินหาความจำเป็นซึ่งตรงกับขั้นตอนการพัฒนาหลักสูตร ในขั้นตอนที่ 1 คือ การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน และขั้นตอนที่ 2 ของการฝึกอบรม คือ การออกแบบ ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อออกแบบ วัสดุ อุปกรณ์ที่ใช้ในการเรียนรู้ พัฒนาเนื้อหา เครื่องมือเพื่อบรรลุ วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม ซึ่งตรงกับขั้นตอนการพัฒนาหลักสูตรในขั้นตอนที่ 2 คือ การพัฒนา หลักสูตรฝึกอบรมและการหาคุณภาพหลักสูตรฝึกอบรม ส่วนในขั้นตอนที่ 3 และขั้นตอนที่ 4 ของการฝึกอบรมและการพัฒนาหลักสูตร คือ การนำไปใช้ (Implementation) และการประเมินผล (Evaluation) ซึ่งมีขั้นตอนเหมือนกัน

ดังนั้นในงานวิจัยนี้ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ในผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ร่วม ขั้นตอนการพัฒนาหลักสูตรและขั้นตอนของการฝึกอบรมไว้ด้วยกัน โดยมีอยู่ 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน 2) การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมและการหาคุณภาพหลักสูตร ฝึกอบรม 3) การทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรม 4) การประเมินผลการทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรม

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### งานวิจัยในประเทศ

สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน ได้ทำการศึกษารูปแบบและวิธีการพัฒนาคุณธรรม และจริยธรรมจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรม โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อหา รูปแบบและวิธีในการเสริมสร้างพัฒนาคุณธรรมและจริยธรรม เพื่อศึกษาผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนา คุณธรรมและจริยธรรมของหน่วยงานต่าง ๆ และเพื่อศึกษาปัญหาอุปสรรคของการพัฒนาคุณธรรม และจริยธรรม ตลอดจนศึกษาแนวทางแก้ไขปัญหาอุปสรรคเพื่อการพัฒนาที่มีประสิทธิภาพ การ ศึกษาวิจัยนี้เป็นการศึกษาแบบเชิงพรรณนาวิเคราะห์ และกลุ่มประชากร ก็คือ ผู้ทำหน้าที่รับผิดชอบ การพัฒนาคุณธรรมและจริยธรรมโดยตรงจากหน่วยงานต่าง ๆ จำนวน 252 หน่วยงาน โดยแบ่งเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มกระทรวง ทบวง กรมต่าง ๆ มีจำนวน 141 ส่วนราชการ เครื่องมือที่เก็บรวบรวม ข้อมูลเป็นแบบสอบถามซึ่งได้รวบรวมโดยทางไปรษณีย์ แบบสอบถามที่ใช้แบ่งออกเป็น 3 ตอน ได้แก่ ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 2 รูปแบบและวิธีการพัฒนาคุณธรรม และจริยธรรม ตอนที่ 3 ข้อคิดเห็นที่มีต่อการพัฒนาคุณธรรมและจริยธรรม การศึกษาวิจัยใช้วิธีการ วิเคราะห์ข้อมูลโดยการประมวลผล ด้วยการใช้ Program computer แบบ SPSS (Statistical package of social science) ผลการศึกษาวิจัย พบว่า ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบการพัฒนาคุณธรรมและจริยธรรม ในหน่วยงานต่าง ๆ เป็นชายมากกว่าเป็นหญิงและส่วนมากมีอายุตั้งแต่ 40-44 ปี นับถือศาสนาพุทธ และมีการศึกษาระดับปริญญาตรี และวิธีการพัฒนาคุณธรรมและจริยธรรมจำนวน 26 วิธีที่ได้ผล

มากที่สุด คือ วิธีการฝึกอบรม การจัดบรรยาย และวิธีการทำกิจกรรมร่วมกัน ตามลำดับ และสื่อที่มีส่วนช่วยในการพัฒนาคุณธรรม และจริยธรรม ได้ผลดีและมีความเหมาะสมมากที่สุดในปัจจุบันนี้ คือ วิทยุโทรทัศน์ เอกสารสิ่งพิมพ์และวีดิทัศน์ ตามลำดับ นอกจากนี้ยังพบว่า ในปีหนึ่ง ๆ มีการพัฒนาจำนวน 3 ครั้งมากที่สุด และเป็นแบบต่อเนื่องทุกปี และข้อคุณธรรมที่สำคัญและได้มุ่งทำการพัฒนา มากที่สุด คือ ความรับผิดชอบ ความซื่อสัตย์ ความสำนึกในหน้าที่ ความเสียสละ และความสุจริต ในหน้าที่ ตามลำดับ จากที่ผ่านมาพบว่า ข้อคุณธรรมที่สามารถพัฒนาได้ผลสัมฤทธิ์ดีมาก ได้แก่ การรู้จักรับผิดชอบ ความซื่อสัตย์ สำนึกในหน้าที่และความสามัคคี อยู่ในระดับเดียวกัน ความมีเหตุผล ตามลำดับ ทั้งนี้มีรูปแบบที่ใช้พัฒนาคุณธรรมและจริยธรรมที่ปรับเปลี่ยนไปตามความเหมาะสม และปัจจัยที่เกี่ยวข้อง (ร้อยละ 80.47) ผู้ทำหน้าที่พัฒนาคุณธรรมและจริยธรรมได้ให้ความสำคัญ ในเรื่องของวิธีการพัฒนามากกว่าให้ความสำคัญในเรื่องของปรัชญาทางคุณธรรมและจริยธรรม นอกจากนี้ยังได้เน้นความสำคัญของเรื่องอื่น ๆ ได้แก่ ระยะเวลาการพัฒนา งบประมาณ นโยบาย การบริหารของหน่วยงาน สำหรับในเรื่องของจุดอ่อนหรือปัญหาที่ทำให้การพัฒนาไม่ได้ผล ได้พบว่า สาเหตุจากการพัฒนาทำได้ดีกับบุคคลเพียงบางส่วนเท่านั้นซึ่งเป็นส่วนน้อยโดยที่ส่วนใหญ่ ไม่ได้รับการฝึกอบรมพัฒนาเนื่องมาจากมีข้อจำกัดในเรื่องงบประมาณ เจ้าหน้าที่ และสถานที่ ไม่พร้อม เป็นต้น ทั้งนี้ได้พบว่าวิธีการแก้ปัญหาอุปสรรคการพัฒนาคุณธรรมและจริยธรรมควรมี การสำรองงบประมาณเพื่อการสนับสนุนการพัฒนาให้เพียงพอมากที่สุด รองลงมาเห็นว่าการพัฒนา คุณธรรมและจริยธรรมควรมีการพัฒนาอย่างจริงจังเน้นความเป็นระบบ และทำด้วยความต่อเนื่อง

กมลทิพย์ ทองกำแหง (2554) ได้ทำการศึกษากลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม สำหรับผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงบรรยาย มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษา องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน 2) ศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม สำหรับผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน และ 3) นำเสนอกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน ศึกษา องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม โดยเทคนิคเดลฟายจากการสอบถามความคิดเห็นจากผู้ทรง คุณวุฒิ จำนวน 17 ท่าน วิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีวิเคราะห์เชิงเนื้อหา ค่ามัธยฐาน ค่าสัมบูรณ์ของ ผลต่างระหว่างค่ามัธยฐานและฐานนิยม และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ศึกษาสภาพปัจจุบันและ สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำ เชิงจริยธรรม โดยเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณ ประชากร คือ โรงเรียนเอกชนที่สังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน จำนวน 4,071 โรงเรียน กลุ่มตัวอย่าง คือ โรงเรียน จำนวน 432 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูล ประกอบด้วย 3 กลุ่ม คือ 1) ผู้อำนวยการ จำนวน 432 คน รองผู้อำนวยการ จำนวน 432 คน และครูหัวหน้ากลุ่มสาระหรือ หัวหน้าระดับชั้น จำนวน 432 คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย

และค่าดัชนี ความต้องการจำเป็นในการพัฒนา กำหนดกลยุทธ์จากการระดมความคิดเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 8 คน มีการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้โดยผู้ทรงคุณวุฒิและผู้ที่น่ากลยุทธ์ไปใช้ จำนวน 20 คน ผลการวิจัย สรุปได้ดังนี้ 1) องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม มี 3 ด้านคือ 1.1) ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมต่อตนเอง ประกอบด้วย 21 ตัวชี้วัด 1.2) ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมต่อเพื่อนร่วมงาน ประกอบด้วย 17 ตัวชี้วัด และ 1.3) ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมต่อวิชาชีพ ประกอบด้วย 25 ตัวชี้วัด 2) จากองค์ประกอบทั้ง 3 องค์ประกอบ ดังกล่าว สภาพปัจจุบันอยู่ในระดับมาก ขณะที่สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด และมีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมต่อวิชาชีพมากเป็นอันดับที่ 1 โดยมีค่าดัชนีความต้องการจำเป็น คิดเป็นร้อยละ 14.54 3) กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน มี 3 กลยุทธ์ คือ 3.1) กลยุทธ์การนำตนเอง 3.2) กลยุทธ์การนำผู้อื่น และ 3.3) กลยุทธ์การนำองค์กร และได้รับการประเมินว่ามีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด และมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก

สุริย์พร พานิช (2551) ได้ทำการศึกษารูปแบบและวิธีการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรม นักศึกษาภาควิชาอาชีวศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบและวิธีการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมของนักศึกษา และศึกษาปัญหาในการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรม กลุ่มประชากรที่ใช้ในการทำวิจัยครั้งนี้ คือ อาจารย์ภาควิชาอาชีวศึกษา จำนวน 14 คน และนักศึกษาจำนวน 362 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสัมภาษณ์อาจารย์ และแบบสอบถามสำหรับนักศึกษา การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้วิธีการแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ รูปแบบการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมนักศึกษา พบว่า นักศึกษามีการรับรู้อยู่ในระดับมากในการใช้รูปแบบการสอนที่สอดแทรกคุณธรรมจริยธรรม ความซื่อสัตย์ ความรับผิดชอบ ความคิดสร้างสรรค์ ความสนใจใฝ่รู้ และความขยัน ตามลำดับ อย่างไรก็ตามรูปแบบที่นักศึกษามีการรับรู้ที่น้อยที่สุด คือ ด้านทักษะทางสังคม นอกจากนี้ผู้สอนก็ได้มีการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมนักศึกษาโดยใช้รูปแบบการสอนสอดแทรก ที่เกี่ยวกับความรับผิดชอบ การมีวินัย ความซื่อสัตย์ ความคิดสร้างสรรค์ และความสนใจใฝ่รู้ ตามลำดับ ปัญหาที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมที่นักศึกษาส่วนใหญ่ให้ความสำคัญอยู่ในระดับมาก ได้แก่ เทคนิคการถ่ายทอดของผู้สอน วิธีการพัฒนา รูปแบบหรือตัวแบบคุณธรรมจริยธรรม บุคลิกภาพของผู้สอน ครอบครั้ว การติดตามและประเมินผล ในส่วนของอาจารย์เห็นว่าปัญหาที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรม ได้แก่ หลักสูตรการเรียนการสอน รูปแบบคุณธรรมจริยธรรม เทคนิคการสอนของผู้สอน ผู้บริหารสถาบันการศึกษา และครอบครั้วของนักศึกษา ทั้งอาจารย์และนักศึกษาส่วนใหญ่เห็นด้วยกับการสร้างกระบวนวิชาเสริมสร้าง

คุณธรรมจริยธรรมโดยให้จัดอยู่ในหลักสูตร เนื่องจากเป็นประบวนการที่มีความเหมาะสม ในการพัฒนานักศึกษาคู

อุทัย โสวัมนคง (2552) ได้ทำวิจัยเรื่อง การนำเสนอแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะ ภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ ทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนาของผู้บริหารสถานศึกษา ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive research) โดยใช้ข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ มีวิธีดำเนินการวิจัย 6 ขั้นตอน คือ 1) การกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย 2) การศึกษาสภาพปัจจุบันของคุณลักษณะภาวะผู้นำ ทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนา 3) การศึกษากระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำทางจริยธรรม 4) การยกร่างแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนาของผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 5) การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทาง 6) การปรับปรุง และนำเสนอแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนาของ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตาม แนวพุทธศาสนาของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความต้องการจำเป็นต้องได้รับการพัฒนา ได้แก่ คุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรม เรื่องทาน (การให้) อภัยโทษ (ความไม่โกรธ) อวิโรธนะ (ความยุติธรรม) และอาชชวะ (ความเป็นผู้ตรง) และนำเสนอแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะดังกล่าว ด้วยแนวทางตามกระบวนการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนา ที่มีรายละเอียดของสาระใน 4 ขั้นตอน คือ 1) แนวทางการประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนา 2) แนวทาง การออกแบบการพัฒนา ประกอบด้วย เนื้อหาสาระในหลักสูตร วิธีการพัฒนา การเตรียมความพร้อมและสร้างแรงจูงใจให้ผู้รับการพัฒนา การจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนา คุณสมบัติของวิทยากรหรือผู้ดำเนินการพัฒนา และอุปกรณ์และเครื่องมือที่จำเป็นในการพัฒนา 3) แนวทางการดำเนินการพัฒนา ประกอบด้วย กิจกรรมที่จำเป็นก่อนการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ กิจกรรมที่จำเป็นระหว่างเข้ารับการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ และกิจกรรมที่จำเป็นหลังเข้ารับ การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ และ 4) แนวทางการประเมินผลการพัฒนา ประกอบด้วย การประเมินในระหว่างการพัฒนา และการประเมินและติดตามผลหลังการพัฒนา

สุเทพ ปาลสาร (2555) ได้ทำวิจัยเรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน การวิจัยครั้งนี้ มีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์ ดังนี้ 1) ศึกษาความเหมาะสมของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อคัดสรรกำหนดไว้ในโมเดลความสัมพันธเชิงโครงสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของ

ผู้บริหารสถานศึกษาตามเกณฑ์ที่กำหนด 2) ทดสอบความสอดคล้องของโมเดลที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ตามเกณฑ์ที่กำหนด 3) ตรวจสอบค่าน้ำหนักองค์ประกอบตามเกณฑ์ที่กำหนด เก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามที่เป็นมาตรฐานค่า 5 ระดับ ที่มีค่าความเชื่อมั่น .96 จากกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 860 คน ที่ได้มาโดยวิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน วิเคราะห์ข้อมูลเป็นสถิติพรรณนาและสถิติอ้างอิงโดยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติและโปรแกรมลิสเรล โดยผลการวิจัยประกอบด้วย 5 องค์ประกอบหลัก และ 16 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1) ความไว้วางใจ ประกอบด้วย 1.1) ความซื่อสัตย์ 1.2) ความซื่อตรง 1.3) การรักษาสัญญา และ 1.4) ความจงรักภักดี 2) ความรับผิดชอบ ประกอบด้วย 2.1) ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ 2.2) ความพยายามสู่ความเป็นเลิศ และ 2.3) การควบคุมตนเอง 3) ความเคารพ ประกอบด้วย 3.1) ความสุภาพ 3.2) ความมีเกียรติมีศักดิ์ศรี และ 3.3) การยอมรับผู้อื่น 4) ความเป็นพลเมืองดี ประกอบด้วย 4.1) พลเมืองดีเกี่ยวกับตนเอง 4.2) พลเมืองดีเกี่ยวกับหน้าที่พลเมือง และ 4.3) พลเมืองดีเกี่ยวกับการเมืองการปกครอง 5) ความยุติธรรม ประกอบด้วย 5.1) การตัดสินใจอย่างมีกระบวนการ 5.2) การตัดสินใจด้วยความเป็นกลาง และ 5.3) การตัดสินใจด้วยความถูกต้อง และ 69 ตัวบ่งชี้ พบว่า 1) ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ยและค่าสัมประสิทธิ์การกระจาย เพื่อคัดสรรไว้ในโมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่เหมาะสมตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ คือ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับหรือสูงกว่า 3.00 และค่าสัมประสิทธิ์การกระจายเท่ากับหรือต่ำกว่า 20% 2) โมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่าไค-สแควร์ เท่ากับ 16.79 ค่าองศาอิสระ (*df*) เท่ากับ 33 ค่านัยสำคัญทางสถิติ (*P-value*) เท่ากับ .99 ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง (GFI) เท่ากับ 1.00 ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ .99 และค่าความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (RMSEA) เท่ากับ .00 3) องค์ประกอบหลักมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงกว่าเกณฑ์ 0.70 ทุกองค์ประกอบ องค์ประกอบย่อย และตัวบ่งชี้มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงกว่าเกณฑ์ .30 ทุกองค์ประกอบและทุกตัวบ่งชี้

สุธาสิณี แม้นญาติ (2554) ได้ทำวิจัยเรื่อง โมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมและระดับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น 2) ตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และ 3) ศึกษาอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหาร

สถานศึกษา กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ โรงเรียนเทศบาล สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น จำนวน 560 โรงเรียน ในแต่ละโรงเรียนได้กำหนดให้ผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือรักษาการ ครูหัวหน้าฝ่ายวิชาการและประธานกรรมการสถานศึกษาหรือรักษาการ (กลุ่มละ 1 คน) เป็นผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key informant) ได้มาโดยวิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบตรวจสอบรายการ และแบบมาตรวัดประเมินค่าภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมกับปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีค่าความเชื่อมั่นตั้งแต่ .81 ถึง .96 สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูลเป็นสถิติพรรณนา สถิติอ้างอิง โดยวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ ซึ่งผลการวิจัยสรุปได้ ดังนี้ 1) ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวม พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายตัวแปรสังเกต พบว่า มีเพียงตัวแปรสังเกตความผูกพันต่อองค์กร ความรับผิดชอบและความซื่อสัตย์ที่มีพฤติกรรมอยู่ในระดับมากที่สุด นอกนั้นมีพฤติกรรมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาโดยลำดับค่าเฉลี่ย พบว่า ตัวแปรสังเกตที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ความซื่อสัตย์ รองลงมา คือ ความผูกพันต่อองค์กรและความรับผิดชอบ ตามลำดับ ส่วนตัวแปรสังเกตที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ วิทยาลัย 2) ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม โดยภาพรวม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายปัจจัย พบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกปัจจัย เมื่อพิจารณาโดยลำดับค่าเฉลี่ย พบว่า ปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ วัฒนธรรมองค์กรที่เน้นจริยธรรม รองลงมา คือ สถานการณ์และบรรยากาศองค์กรทางจริยธรรม ตามลำดับ ส่วนปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ คุณลักษณะ 3) ผลการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ( $\chi^2 = 122.58, df = 139, P\text{-value} = .84, GFI = .84, AGFI = .95, CFI = 1.00, SRMR = .02, RMSEA = .00, CN = 859.30$ ) 4) อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อมและอิทธิพลรวมของปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา โดยเรียงลำดับค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลจากมากไปหาน้อย ดังนี้ 1) อิทธิพลทางตรง 4 ปัจจัย คือ ปัจจัยสถานการณ์ ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นจริยธรรม ปัจจัยบรรยากาศองค์กรทางจริยธรรมและปัจจัยคุณลักษณะ 2) อิทธิพลทางอ้อม 3 ปัจจัย คือ ปัจจัยคุณลักษณะที่ส่งผ่าน ปัจจัยบรรยากาศองค์กรทางจริยธรรมและปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นจริยธรรม ปัจจัยสถานการณ์ที่ส่งผ่านปัจจัยบรรยากาศองค์กรทางจริยธรรมและปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นจริยธรรม และปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นจริยธรรมที่ส่งผ่านปัจจัยบรรยากาศองค์กรทางจริยธรรม 3) อิทธิพลรวม 4 ปัจจัย คือ ปัจจัยสถานการณ์ ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นจริยธรรม ปัจจัยบรรยากาศองค์กรทางจริยธรรมและปัจจัยคุณลักษณะ

ญาตา กรุณา (2558) ได้ทำวิจัยเรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้พฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนมัธยมศึกษาในประเทศไทย โดยการวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างและพัฒนาตัวบ่งชี้พฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนมัธยมศึกษาในประเทศไทย และเพื่อทดสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างตัวบ่งชี้พฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในประเทศไทย ที่สร้างและพัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสตรีและรองผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในประเทศไทย จำนวน 250 คน ได้มาโดยการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .97 มีความตรงเชิงเนื้อหาอยู่ระหว่าง .60-1.00 วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป ผลการวิจัยพบว่า 1) ผลการสร้างกรอบแนวคิดและการพัฒนาตัวบ่งชี้พฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในประเทศไทย มีองค์ประกอบหลัก 3 องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ 50 ตัวบ่งชี้ ดังนี้ 1) องค์ประกอบหลักด้านความซื่อสัตย์ มี 17 ตัวบ่งชี้ 2) องค์ประกอบหลักด้านความรับผิดชอบมี 17 ตัวบ่งชี้ และ 3) องค์ประกอบหลักด้านความยุติธรรมมี 16 ตัวบ่งชี้ 2) ผลการทดสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างตัวบ่งชี้พฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในประเทศไทย พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ( $\text{Chi-square} = 25.917$ , ค่า  $df = 21$ , ค่า  $P = .20$ , ค่า  $CFI = .99$ , ค่า  $TLI = .99$ , ค่า  $SRMR = .01$ , ค่า  $RMSEA = .03$ )

พอเจตน์ ธรรมศิริขวัญ (2553) ได้ทำวิจัยเรื่อง การพัฒนาหลักสูตรบูรณาการกลุ่มสาระการเรียนรู้การงานอาชีพและเทคโนโลยี เพื่อเสริมสร้างพฤติกรรมเชิงจริยธรรมของนักเรียนระดับประถมศึกษาปีที่ 2 การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาหลักสูตรบูรณาการกลุ่มสาระการเรียนรู้การงานอาชีพและเทคโนโลยี เพื่อเสริมสร้างพฤติกรรมเชิงจริยธรรมของนักเรียนระดับประถมศึกษาปีที่ 2 และเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน พฤติกรรมเชิงจริยธรรม และเจตคติเชิงจริยธรรม กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ เป็นนักเรียนระดับประถมศึกษาปีที่ 2 ภาคเรียนที่ 1 ปีการศึกษา 2552 โรงเรียนดาราสมุทร ศรีราชา ชลบุรี ใช้การสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multistage random sampling) แบ่งเป็น 2 ชั้น คือ 1) การสุ่มเป็นกลุ่ม (Cluster sampling) นักเรียนระดับประถมศึกษาปีที่ 2 จำนวน 8 ห้องเรียน สุ่มมา 2 ห้องเรียน 2) การสุ่มอย่างง่าย (Simple random sampling) จับฉลากเป็นกลุ่มทดลอง 1 ห้องเรียน จำนวน 50 คน และเป็นกลุ่มควบคุม 1 ห้องเรียน จำนวน 50 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วยแบบทดสอบวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนแบบสังเกตพฤติกรรมเชิงจริยธรรม และแบบวัดเจตคติเชิงจริยธรรม ใช้แบบแผนการวิจัยกึ่งทดลอง (Quasi experimental design) แบบ Randomized control, pre-test-post-test control, group design



วิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS วิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐาน และทดสอบค่า *t-test* แบบ Dependent samples, Independent samples และการวิเคราะห์ความแปรปรวน ANOVA และ ANCOVA ผลการวิจัยพบว่า หลักสูตรบูรณาการกลุ่มสาระการเรียนรู้การงานอาชีพและเทคโนโลยี เพื่อเสริมสร้างพฤติกรรมเชิงจริยธรรมของนักเรียนระดับประถมศึกษาปีที่ 2 มีคุณภาพอยู่ในระดับดีมาก หลักสูตรมีองค์ประกอบครบถ้วน และมีความสอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาจริยธรรมของนักเรียน และผลการเปรียบเทียบด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนหลังการทดลอง พบว่า กลุ่มทดลองมีค่าเฉลี่ยโดยรวมสูงกว่ากลุ่มควบคุมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ด้านพฤติกรรมเชิงจริยธรรมหลังการทดลอง พบว่า กลุ่มทดลองมีค่าเฉลี่ยโดยรวมสูงกว่ากลุ่มควบคุม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และด้านเจตคติเชิงจริยธรรมหลังการทดลอง พบว่า กลุ่มทดลองมีค่าเฉลี่ยโดยรวมสูงกว่ากลุ่มควบคุมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ปีพม่า แคนยุกต์ (2554) ได้ทำวิจัยเรื่องรูปแบบการสร้างเสริมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของนักศึกษาหลักสูตรพยาบาลศาสตรบัณฑิต วิทยาลัยพยาบาลเครือข่ายภาคใต้ ซึ่งงานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม สร้างเสริมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม โดยการวิเคราะห์เอกสาร ตำรา งานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง และนำผลการวิเคราะห์มากำหนดเป็นรูปแบบการสร้างเสริมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ระยะที่ 2 การสร้างรูปแบบและคู่มือภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม โดยการสัมภาษณ์ การสนทนากลุ่ม ผู้ทรงคุณวุฒิ และตรวจสอบความตรงด้านเนื้อหาจากผู้เชี่ยวชาญเฉพาะสาขา และปรับปรุง โดยอาศัยระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ ระยะที่ 3 ทดลองรูปแบบเพื่อตรวจสอบความถูกต้อง ความเชื่อมั่นได้และสามารถนำไปใช้จริง โดยอาศัยระเบียบวิธีเชิงทดลอง ผลการศึกษาจากการวิเคราะห์เอกสารแนวคิด บทบาท คุณลักษณะและทักษะภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม สอดคล้องกับลักษณะภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของ Peter G. Northouse มี 5 ประการ คือ การให้ความเคารพผู้อื่น (Respect others) การบริการผู้อื่น (Serve others) การแสดงถึงความเที่ยงธรรม (Show justice) ยืนหยัดความซื่อสัตย์ (Manifest honesty) และการสร้างความเป็นทีมงาน (Build community) นำมาสร้างรูปแบบการสร้างเสริมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมมี 9 ขั้นตอน ดังนี้

- 1) ขั้นการตระหนักรู้ในตนเอง (Self-awareness) 2) ขั้นการรู้จักผู้อื่น (Others assessment)
- 3) ขั้นการสร้างบรรยากาศจริยธรรม (climate of ethics) 4) ขั้นการกระตุ้นด้วยประเด็นจริยธรรม

ปัญหาหรือสถานการณ์จริยธรรมทางการพยาบาล (Issue of ethics, problems of ethics or situation of ethics) 5) ขั้นวิเคราะห์หรืออภิปรายประเด็นปัญหาหรือสถานการณ์จริยธรรมทางการพยาบาล (analyze issue of ethics or discuss issue of ethics) 6) ขั้นวิพากษ์หรือสะท้อนคิดประเด็นปัญหาหรือสถานการณ์จริยธรรมทางการพยาบาล (Reflect issue of ethics) 7) ขั้นการทดลองปฏิบัติในสถานการณ์จำลองหรือสถานการณ์จริง (Action) 8) ขั้นการสรุปประเมินผลการปฏิบัติ

(Conclude issue of ethics) 9) ขึ้นถอดบทเรียนและสร้างข้อสรุปเกิดความคิดรวบยอดผ่านการสร้างรูปแบบจากการสัมภาษณ์หัวหน้าฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลศูนย์ โรงพยาบาลทั่วไป โรงพยาบาลชุมชน รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ หัวหน้ากลุ่มวิชา ได้คุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมและแนวทางการสร้างเสริม นำผลที่ได้มาสนทนากลุ่มกับหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลศูนย์ โรงพยาบาลทั่วไป โรงพยาบาลชุมชน อาจารย์ผู้รับผิดชอบวิชาการบริหารการพยาบาล เพื่อจัดทำรูปแบบการสร้างเสริมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม นำไปตรวจสอบความตรงด้านเนื้อหากับผู้เชี่ยวชาญและดำเนินการหาค่าความเชื่อมั่นของรูปแบบ ได้เท่ากับ .89 ปรับปรุงแก้ไขจนกลายเป็นรูปแบบฉบับสมบูรณ์ นำไปทดลองกับนักศึกษาพยาบาลชั้นปีที่ 4 โดยการสุ่มอย่างง่ายจำนวน 32 คน ผู้วิจัยใช้วิธีการวิจัยเชิงทดลองแบบ Pretest-posttest one group design พบว่า ค่าเฉลี่ยคะแนนพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมหลังการทดลองใช้รูปแบบการสร้างเสริมสูงกว่าก่อนการทดลองใช้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 และมีระดับความคิดเห็นต่อรูปแบบ อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.64$ ) ส่วนประสิทธิผลของรูปแบบ พิจารณาจากค่าคะแนนเฉลี่ยพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมหลังการทดลองสูงกว่าก่อนการทดลอง และความคิดเห็นที่พึงพอใจต่อรูปแบบการสร้างเสริมอยู่ในระดับมาก ถึงมากที่สุด หลังการทดลองแล้วผู้วิจัยได้ดำเนินการปรับปรุงรูปแบบและคู่มือการสร้างเสริมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ด้านระยะเวลาในการอภิปราย และด้านประเด็นปัญหาที่พบเห็นบ่อย ทั้งเกี่ยวข้องกับวิชาชีพและนอกเหนือวิชาชีพ เพื่อเกิดความเข้าใจอย่างหลากหลายเพื่อให้ได้รูปแบบที่สมบูรณ์ที่สุด

#### งานวิจัยในต่างประเทศ

Langlois and Lapointe (2010) ได้ทำการศึกษาเรื่อง จริยธรรมสามารถเรียนรู้ได้ใหม่ ผลจากการปฏิบัติตาม โครงการ 3 ปี งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นการตอบสนองความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม คุณภาพของความคิดวิเคราะห์และสะท้อนกลับแก่ผู้บริหารการศึกษา ผู้วิจัยได้พัฒนาโครงการฝึกอบรมที่เน้นความสามารถในการคิดวิเคราะห์และคิดสะท้อนกลับทางจริยธรรมโดยใช้รูปแบบ 3 มิติของ Starratt โดยงานวิจัยมุ่งอธิบายผลกระทบของโครงการเรื่องการตัดสินใจทางจริยธรรมและมุ่งอธิบายสรณนะของผู้นำทางการศึกษาเชิงจริยธรรมการออกแบบงานวิจัยและวิธีดำเนินการวิจัย เป็นการออกแบบงานวิจัยเชิงปฏิบัติการระยะเวลา 3 ปี โดยแบ่งผู้บริหารการศึกษาออกเป็น 3 กลุ่ม จากกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 30 คน การเก็บข้อมูลใช้แบบวิจัยผสม โดยมีแบบสอบถามก่อนและหลังฝึกอบรม มีการสัมภาษณ์รายบุคคลและรายกลุ่มตามแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง ข้อมูลแบบสอบถามวิเคราะห์ด้วยโปรแกรม SPSS ส่วนข้อมูลการสัมภาษณ์ใช้การวิเคราะห์หัวข้อในการอภิปรายการสนทนาจากการสัมภาษณ์ เพื่อสกัดเอาสาระสำคัญออกมา ผลการวิจัยปรากฏว่า ผลการทดสอบก่อนการฝึกอบรมแสดงให้เห็น

เห็นว่าก่อนการอบรมผู้เข้าร่วมวิจัยเชิงปฏิบัติการ (กลุ่มตัวอย่าง) แทบไม่เคยรู้จักแบบฝึกจริยธรรม ทั้ง 3 มิติ เลย ส่วนผลการทดสอบหลังฝึกอบรม แสดงให้เห็นว่าเมื่อผ่านการฝึกอบรมทั้ง 3 ชั้น ที่แตกต่างกันแล้ว กลุ่มตัวอย่างมีกระบวนการปรับตัวอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งเราเรียกผลสำเร็จนั้นว่า “วงจรการเปลี่ยนแปลง (Transformative cycle)” ผลการศึกษาเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์แสดงผล กระบวนการของโครงสร้างการตัดสินใจที่ยุติธรรม ความรู้สึกมีความรับผิดชอบสูงและมีผลต่อจริยธรรม มืออาชีพโดยภาพรวมด้วย แต่เมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างเพศชายกับเพศหญิงไม่พบ นัยสำคัญทางสถิติแต่อย่างใด ยกเว้นการค้นพบเกี่ยวกับตัวแปร ประสบการณ์ซึ่งเป็นจำนวนปี ที่ปฏิบัติงาน และสถานการณ์การปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ประโยชน์ที่ได้จาก งานวิจัยเรื่องนี้ คือ สามารถนำไปพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารได้อย่างเด่นชัด และนำไป เป็นหลักสูตรฝึกอบรมผู้บริหารการศึกษาได้ และสามารถเพิ่มทักษะการบริหารความเป็นผู้นำได้ คุณค่าและข้อค้นพบใหม่จากงานวิจัยเรื่องนี้ เป็นการริเริ่มในหลาย ๆ ลักษณะ เช่น ในแง่ทฤษฎีเป็นการ ใช้พื้นฐานการกำหนดกฎเกณฑ์ภายในตัวเองของผู้เข้ารับการฝึกอบรมมากกว่า ให้คนอื่น/ สิ่งอื่นมากำหนดให้ ซึ่งเรียกได้ว่าเป็นการกำหนดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมด้วยตนเอง ไม่ใช่คนอื่น มาบังคับ ส่วนระเบียบวิธีวิจัยเรื่องนี้นั้น เป็นการปรับวิธีวิจัยแบบผสม คือเป็นการเก็บข้อมูล เชิงปริมาณในตอนแรกด้วยเครื่องมือวิจัย และแบบสัมภาษณ์รวมทั้งการอภิปรายกลุ่ม

Perri et al. (2009) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาและฝึกอบรมเรื่องการตัดสินใจ เชิงจริยธรรม : เปรียบเทียบ งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอวิธีการสอนเพื่อพัฒนาความเข้าใจ เกี่ยวกับการตัดสินใจเชิงจริยธรรม โดยใช้วิธีการสอนแบบปกติที่ใช้กับนักศึกษาในระดับมหาวิทยาลัย และโครงการฝึกอบรมแบบกลุ่ม กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้ทำการวิเคราะห์ชุดฝึกทางเลือกของจริยธรรม 8 ชุด แต่ละชุดมีสถานการณ์ต่างกันไปไม่เคยคาดคิดมาก่อน แล้วให้เลือกทางเลือกที่ตัดสินใจ แล้วแบ่งกลุ่มอภิปรายโดยมุ่งเน้นการเปรียบเทียบทางเลือกที่สัมพันธ์กับการวัดจากเครื่องมือ มาตรฐานสำหรับการประเมินตนเอง จากประสบการณ์ของผู้วิจัยด้วยการใช้แบบวัดนี้ พบว่า กลุ่มตัวอย่างสามารถเข้าใจได้ดีขึ้นต่อปัจจัยทางเลือกทั้งในแง่ส่วนตัวและแง่สถานการณ์ที่เป็น กรอบทางเลือกเชิงจริยธรรม การเรียนการสอนและวิธีการฝึกอบรมวิธีนี้สามารถแสดงให้เห็นว่า กลุ่มตัวอย่างมีความรู้และความเข้าใจในเรื่องของจริยธรรมมากขึ้นแต่ในขณะเดียวกันแบบวัด ก็แสดงผลว่าบุคคลก็สามารถไม่มีจริยธรรมได้เช่นกัน ขึ้นอยู่กับสถานการณ์นั้น ๆ ประโยชน์ที่ได้ จากงานวิจัยนี้ คือ งานวิจัยนี้ได้อธิบายวิธีการสอนเชิงนวนิยายเพื่อพัฒนาความเข้าใจองค์ประกอบ ที่เป็นกรอบอิทธิพลต่อการตัดสินใจเชิงจริยธรรม และวิธีการวิจัยนี้เป็นนวัตกรรมในแง่การใช้ บทความสั้น ๆ อธิบายทางเลือกเชิงจริยธรรมในชีวิตจริงเพื่อให้เป็นการร่วมกันวิเคราะห์ด้วย เครื่องมือมาตรฐานการประเมินตนเองของแต่ละบุคคล เพื่อการปรับตัวทางจริยธรรม

Ajuwon and Kass (2008) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ผลลัพธ์การวิจัยเกี่ยวกับการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการทางจริยธรรมของนักเรียนแพทย์ชั้นคลินิกและนักวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยไนจีเรีย ไนจีเรียเหมือนกับประเทศที่กำลังพัฒนาทั้งหลายที่เข้าถึงงานวิจัยการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการทางจริยธรรมค่อนข้างจำกัด ทั้งนี้เพราะสถานะทางสังคมที่อ่อนแอ รวมถึงภาคเศรษฐกิจและโครงสร้างพื้นฐานทางสุขภาพที่ไม่ดี การวิจัยตามโครงการนี้ออกแบบเพื่อพัฒนาศักยภาพด้านวิชาการของบุคลากรในคณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยแห่งโอบาคาน ประเทศไนจีเรีย วิธิตำเนินการวิจัย มีทั้งการสัมภาษณ์เชิงลึกและการสนทนากลุ่ม และการประเมินความต้องการจำเป็นก่อนการฝึกอบรม กลุ่มตัวอย่างที่เข้าร่วมโครงการวิจัยฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการทางจริยธรรมต้องตอบแบบสอบถามจำนวน 23 ข้อ เพื่อวัดความรู้เกี่ยวกับหลักการจริยธรรมการวิจัย หลักและการใช้หลักการทางจริยธรรม ความร่วมมือกับคณะกรรมการตรวจสอบสถาบัน และการใช้เหตุผลเชิงจริยธรรมที่พัฒนาขึ้นจากการทดสอบก่อนและหลังการฝึกอบรม กลุ่มตัวอย่างมีทั้งหมด 97 คน ได้รับการฝึกอบรมจนครบตามหลักสูตรและทำแบบทดสอบทั้งก่อนและหลังการฝึกอบรม แต่มีเพียง 59 คนเท่านั้นที่เข้าร่วมสอบก่อนและหลังการฝึกอบรม (ครั้งที่ 2) หลังการฝึกอบรมเสร็จสิ้นไปแล้ว 1 เดือน ด้วยผู้เข้ารับการอบรมมีพื้นฐานจากต่างคณะกัน เช่น แพทยศาสตร์ เป็นต้น คณะเนนเฉลียจึงเป็นอย่างนี้ ด้านความรู้เกี่ยวกับหลักจริยธรรมการวิจัย สอบหลังการฝึกอบรมคะแนนสูงขึ้น 0.67 จุด (ก่อนฝึกอบรม = 2.25 จุด) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ด้านความร่วมมือกับคณะกรรมการตรวจสอบสถาบันเพิ่มจาก 6.05 เป็น 6.29 จุด ผลการสอบก่อนฝึกอบรมด้านความรู้จกองค์กรนานาชาติด้วยการแพทย์และสาธารณสุข มีเพียง 42% ของกลุ่มตัวอย่าง แต่หลังการฝึกอบรมเกือบทั้งหมดของกลุ่มตัวอย่างรู้จกองค์กรนานาชาติ โดยเฉพาะประกาศพันธะสัญญา ณ กรุงเฮลกี ประเทศฟินแลนด์ และที่สำคัญผู้เข้าร่วมอบรมทั้งหมดยังคงมีความรู้ความทรงจำที่ได้รับจากการฝึกอบรมหลังจากสำเร็จแล้ว 1 เดือน สรุปการฝึกอบรมนี้ได้ยกระดับความรู้ผู้เข้ารับการอบรมเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะการรับรู้แนวทาง กฎเกณฑ์และความร่วมมือกับนานาชาติ และผลที่ได้จากการทำวิจัยการฝึกอบรมเชิงจริยธรรมครั้งนี้ เป็นการที่ได้พัฒนาศักยภาพการทำวิจัยและยังสามารถอ้างอิงข้อค้นพบไปยังประเทศที่กำลังพัฒนาได้ด้วย

Larsen, Mixon and Irons (2010) ได้ทำวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ของหลักสูตรการฝึกอบรมจริยธรรมในโครงการเตรียมผู้บริหารสถานศึกษากับโรงเรียนจริยธรรมซึ่งมีนโยบายการฝึกอบรมและโครงการทางภาวะผู้นำ งานวิจัยนี้เป็นการศึกษาเชิงสำรวจถึงความแตกต่างระหว่างโรงเรียนที่มีผู้บริหารจัดให้มีหลักสูตรวิชาจริยธรรมกับโรงเรียนที่ไม่มีหลักสูตรรายวิชาจริยธรรม ผลการวิจัยพบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติว่าโรงเรียนที่มีหลักสูตรรายวิชาจริยธรรมมีความสัมพันธ์กับนโยบายโรงเรียนและแนวปฏิบัติของโรงเรียน และโรงเรียนที่มีหลักสูตรวิชา

จริยธรรมผู้บริหารของโรงเรียนก็จะมีทัศนคติและภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในเรื่องของนโยบายและการปฏิบัติสูงกว่าอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า จากการศึกษางานวิจัยในประเทศและต่างประเทศ พบว่า วิธีการพัฒนาคุณธรรมและจริยธรรมที่ได้ผลมากที่สุดคือวิธีการฝึกอบรม จากวิธีการพัฒนาต่าง ๆ จำนวน 26 วิธี และจากการการศึกษานี้ยังพบได้พบว่าข้อคุณธรรมที่สำคัญและได้มุ่งทำการพัฒนามากที่สุด คือ ความรับผิดชอบ และในงานวิจัยยังพบว่าสื่อที่มีส่วนช่วยในการพัฒนาคุณธรรมและจริยธรรมได้ผลดีและมีความเหมาะสมมากที่สุดในปัจจุบันนี้คือ วิทยุโทรทัศน์ รองลงมาคือเอกสารสิ่งพิมพ์ และถัดมาคือ วิทยุทัศน์ สำหรับในเรื่องจุดอ่อนหรือปัญหาที่ทำให้การพัฒนาไม่ได้ผล พบว่า สาเหตุจากการพัฒนาทำได้กับบุคคลเพียงบางกลุ่มเท่านั้น เนื่องจากมีข้อจำกัดในเรื่องงบประมาณ เจ้าหน้าที่ และสถานที่ไม่พร้อม จากปัญหาและอุปสรรคนี้ทำให้ผู้วิจัยสนใจที่จะออกแบบหลักสูตรฝึกอบรมที่ช่วยประหยัดงบประมาณทั้งของภาครัฐและของผู้บริหาร ประงบบงบประมาณ และประหยัดเวลาในการเดินทาง ส่งเสริม สนับสนุนให้ผู้บริหารอยู่โรงเรียน เพราะจากการศึกษาเอกสารและตำราหนังสือ พบว่า ตามทฤษฎีพัฒนาการทางจริยธรรมของ Kohlberg ผู้บริหารสามารถพัฒนาตนเองได้ เพราะผู้บริหารสถานศึกษาสามารถเปรียบเทียบว่าสิ่งไหน “ผิด” สิ่งไหน “ถูก” ได้แล้ว (นีออน พินประคิษฐ์, 2555, หน้า 31) โดยอาจจะมีการฝึกให้ได้ศึกษา และจากงานวิจัยที่พบว่าสื่อเอกสารสิ่งพิมพ์ช่วยในการพัฒนาคุณธรรมและจริยธรรมได้ด้วย ทำให้ผู้วิจัยสนใจทำคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา และเนื่องจากทุกวันนี้เป็นโลกของยุคการสื่อสารผ่านทางอินเทอร์เน็ต ผู้วิจัยจึงได้จัดทำเว็บไซต์เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา เพื่ออำนวยความสะดวกในการเข้าถึงข้อมูล ไม่ว่าจะอยู่ส่วนใดของโลกใบนี้ ก็สามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลได้ โดยเนื้อหาการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษาจากคู่มือและในเว็บไซต์เป็นเนื้อหาเดียวกัน

จากการศึกษาศึกษาเพิ่มเติมยังพบว่า หลักสูตรฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพจะต้องสนองต่อวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่กำหนดไว้ และกระบวนการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพจะต้องผ่านการตรวจสอบจากผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรม รวมทั้งการจัดการประเมินผลทั้งก่อนและหลังการฝึกอบรม นอกจากนั้นกระบวนการสร้างและพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมควรมีดังนี้ คือ 1) การศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน 2) การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมและการหาคุณภาพหลักสูตรฝึกอบรม 3) การทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรม 4) การประเมินผลการทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรม

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษา เรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งเป็นการวิจัยและพัฒนา (Research and development) มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) เพื่อการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และ 3) เพื่อศึกษาผลการทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 31,770 คน (Kanokorn et al., 2013, p. 2087)

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการทดลองการฝึกอบรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้การเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive selection) ได้ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 เป็นกลุ่มตัวอย่าง ทั้งนี้เหตุผลเพราะว่า 1) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 และกลุ่มตัวอย่างคือผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 ยินดีให้ความร่วมมือในการทดลองในงานวิจัยนี้ 2) ลักษณะการบริหารงานคล้ายคลึงกันทั่วประเทศทุกเขตพื้นที่ 225 เขต 3) การเข้าถึงการพัฒนาทางด้านเทคโนโลยีผ่านระบบออนไลน์มีลักษณะคล้ายคลึงกันทั่วประเทศ จากนั้นผู้วิจัยได้เลือกกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้โปรแกรม G\*Power 3.1.9.2 โดยผู้วิจัยวางแผนการทดลองให้มีตัวอย่างสองกลุ่ม มีขนาดตัวอย่างเท่ากัน เพื่อทดสอบอิทธิพลของวิธีการฝึกอบรมทั้งสองวิธี ที่มีผลต่อความรู้ ความเข้าใจ เจตคติ และพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้เข้ารับการศึกษาทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรม โดยใช้การทดสอบแบบทางเดียว และกำหนดให้มีค่า  $\alpha = .05$  และ  $(1-\beta) = .80$  โดยผู้วิจัยทำการศึกษาค้นคว้า รู้ค่าขนาดอิทธิพล ว่ามีระดับสูง = .80 ซึ่งในการวิเคราะห์ขนาดกลุ่มตัวอย่างนี้มีอยู่ 5 ขั้นตอน คือ 1) คลิกเลือกกลุ่ม *t-test* 2) คลิกเลือก Means: Difference between two independent means (two groups) 3) เลือกรูปแบบการทดสอบ *tailed = one* และพิมพ์ป้อนข้อมูล ค่า effect size  $d = .50$ ,  $\alpha = .05$ ,  $(1-\beta) = .80$  และ  $N2/ N1 = 1$

4) คลิกปุ่ม “Calculate” 5) อ่านผลการวิเคราะห์จาก “Output parameters” ได้ขนาดตัวอย่างกลุ่มละ 21 คน รวมสองกลุ่ม = 42 คน แต่ในงานวิจัยนี้ผู้วิจัยได้ใช้ขนาดกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด (Total sample size) เท่ากับ 60 ซึ่งในจำนวน 60 คน นั้น จะถูกแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มโดยวิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple random sampling) ได้กลุ่มทดลองออกมา 30 คน และกลุ่มควบคุม 30 คน ที่เพิ่มเติมขึ้นมาจากเดิมกลุ่มละ 9 คน เพื่อลดการคลาดเคลื่อนที่จะเกิดจากการทดลอง

### ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยมีขั้นตอนการดำเนินการ 4 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

#### ตอนที่ 1 การศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน

การศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน ตอนนี้เป็นการจัดเตรียมเพื่อกำหนดข้อมูลพื้นฐานที่จำเป็นและต้องการในการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 4 ขั้น ดังนี้ 1) ศึกษาสภาพองค์กรของกลุ่มประชากรและกลุ่มตัวอย่าง 2) การศึกษาเอกสาร หลักการ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมและการพัฒนาหลักสูตร 3) การสำรวจความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structure in-depth interview)

4) การสร้างกรอบแนวคิดในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา

#### ตอนที่ 2 การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมและการหาคุณภาพหลักสูตรฝึกอบรม

การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม เป็นการสร้างหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน แบ่งออกเป็น 5 ขั้นตอน คือ 1) การสร้างโครงร่างของหลักสูตรฝึกอบรมและแบบประเมินผลการฝึกอบรม 2) การตรวจสอบโครงร่างหลักสูตรเพื่อหาคุณภาพหลักสูตรฝึกอบรมโดยผู้เชี่ยวชาญ 3) การปรับปรุงโครงร่างหลักสูตรฝึกอบรม 4) การตรวจสอบโครงร่างหลักสูตรฝึกอบรมโดยผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี (ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง) 5) การปรับปรุงโครงร่างหลักสูตรฝึกอบรมหลังการตรวจสอบของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี (ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง)

#### ตอนที่ 3 การทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรม

การทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรม เป็นการนำหลักสูตรฝึกอบรมไปทดลองใช้กับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 ซึ่งเป็นกลุ่มทดลอง 30 คน โดยในขั้นตอนนี้จะมีการประเมินกลุ่มตัวอย่างก่อนที่จะเข้ารับการฝึกอบรม (Pretest) ใช้แบบทดสอบความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม แบบวัดเจตคติภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม

และแบบวัดพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ก่อนการนำกลุ่มตัวอย่างเข้ารับการฝึกอบรมตามหลักสูตรที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้น และก็ใช้แบบวัดชุดเดียวกันทั้งสามนี้ไปประเมินกับกลุ่มควบคุม 30 คนที่ไม่ได้เข้ารับการฝึกอบรมตามหลักสูตรในระยะใกล้เคียงกัน และมีการประเมินผลอีกครั้งหลังจากสิ้นสุดกำหนดการฝึกอบรม (Protest) ด้วยเครื่องมือชุดเดียวกันกับการประเมินผลก่อนการทดลอง พร้อมกันอีกครั้งทั้งสองกลุ่ม

#### ตอนที่ 4 การประเมินผลการทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรม

หลังจากทดลองใช้หลักสูตรในขั้นตอนที่ 3 แล้ว นำข้อมูลที่ได้จากแบบทดสอบความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม แบบวัดเจตคติภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม และแบบวัดพฤติกรรมมาหาค่าทางสถิติ โดยกำหนดเกณฑ์ในการพิจารณาประสิทธิภาพของหลักสูตรฝึกอบรมพิจารณาจากผลต่างของคะแนนเฉลี่ยจากแบบทดสอบความรู้ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม แบบวัดเจตคติภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมและแบบวัดพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมทั้งก่อนและหลังการทดลองการฝึกอบรมทั้งกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม โดยกำหนดว่าหลังการทดลองผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะต้องมีคะแนนเฉลี่ยมากกว่าก่อนการทดลอง และคะแนนเฉลี่ยที่ได้จะต้องมีความแตกต่างกันจากกลุ่มควบคุมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

**ตอนที่ 1** การศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน โดยศึกษาสภาพองค์กรของกลุ่มประชากร และกลุ่มตัวอย่าง การศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัย รวบรวมข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ และสร้างกรอบแนวคิดในเรื่องที่จะนำมาสร้างหลักสูตร



**ตอนที่ 2** การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมและแบบประเมินผลการฝึกอบรมและการหาคุณภาพหลักสูตรฝึกอบรมและแบบประเมินผลการฝึกอบรม โดยให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจ และปรับปรุงแก้ไข การตรวจสอบโครงสร้างหลักสูตรฝึกอบรมโดยผู้บริหารสถานศึกษาและการปรับปรุงแก้ไข



**ตอนที่ 3** การนำหลักสูตรไปทดลองใช้ โดยมีการประเมินผลก่อนการฝึกอบรม และประเมินผลหลังการฝึกอบรม



**ตอนที่ 4** การประเมินผลการทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรม

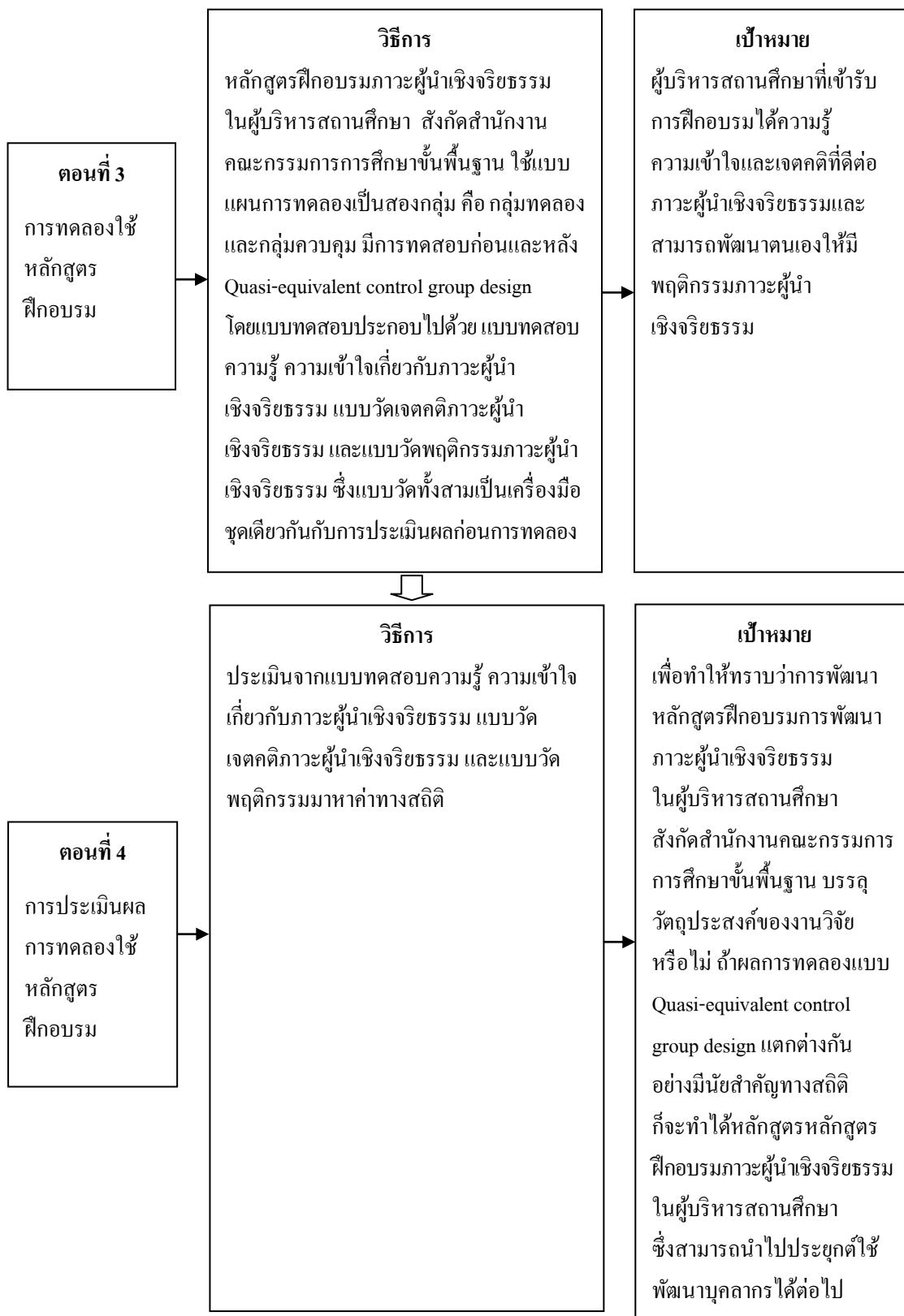
ภาพที่ 28 ขั้นตอนการพัฒนาหลักสูตร



จากขั้นตอนการพัฒนาหลักสูตรข้างต้น เพื่อให้เห็นภาพการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม  
วิธีการแต่ละขั้น และเป้าหมายแต่ละขั้นตอนชัดเจนขึ้น ผู้วิจัยขอนำเสนอเป็นแผนภูมิภาพออกมา ดังนี้



ภาพที่ 29 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัยแต่ละขั้นตอนที่บ่งบอกวิธีการและเป้าหมายแต่ละขั้นตอน



## ตอนที่ 1 การศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน

ขั้นตอนนี้เป็นการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน ประเมินสภาพความเป็นจริง และความสำคัญที่ต้องการผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม โดยมีรายละเอียด ดังนี้

### ขั้นที่ 1 ศึกษาสภาพองค์กรของกลุ่มประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

โดยทำการศึกษาปัญหาทางจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา จากสื่อการนำเสนอต่าง ๆ เช่น โทรทัศน์ หนังสือพิมพ์ และสื่อออนไลน์ และจากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้เชี่ยวชาญทางด้านภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม และจากการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการกองนิติการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 เขต 2 และเขต 3 ในเรื่องการร้องเรียนในด้านการกระทำผิดวินัยในด้านจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา

### ขั้นที่ 2 ศึกษาแนวคิด หลักการ ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์องค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical leadership) จากนักวิชาการทั้งหมด 36 ท่าน ปรากฏในตารางการสังเคราะห์ที่ 1, 2, 4, 6, 8 และ 10 ได้องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม 5 ประเภทย่อย 16 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1) ความไว้วางใจประกอบด้วย 1.1) ความซื่อสัตย์ 1.2) ความซื่อตรง 1.3) การรักษาสัญญา และ 1.4) ความจงรักภักดี 2) ความรับผิดชอบ ประกอบด้วย 2.1) ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ 2.2) ความพยายามสู่ความเป็นเลิศ และ 2.3) การควบคุมตนเอง 3) ความเคารพ ประกอบด้วย 3.1) ความสุภาพ 3.2) ความมีเกียรติมีศักดิ์ศรีและ 3.3) การยอมรับผู้อื่น 4) ความเป็นพลเมืองดี ประกอบด้วย 4.1) พลเมืองดีเกี่ยวกับตนเอง 4.2) พลเมืองดีเกี่ยวกับหน้าที่พลเมือง และ 4.3) พลเมืองดีเกี่ยวกับการเมืองการปกครอง 5) ความยุติธรรม ประกอบด้วย 5.1) การตัดสินใจอย่างมีกระบวนการ 5.2) การตัดสินใจด้วยความเป็นกลาง และ 5.3) การตัดสินใจด้วยความถูกต้อง

2. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรและเปรียบเทียบรูปแบบการพัฒนาหลักสูตรของนักวิชาการ 11 ท่าน ดังตารางเปรียบเทียบรูปแบบการพัฒนาหลักสูตรของนักวิชาการต่าง ๆ (หน้า 132-135) พบว่า จากการเปรียบเทียบดังกล่าวทำให้ผู้วิจัยได้เห็นภาพรวมของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งมีทั้งหมด 4 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน 2) การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมและการหาคุณภาพหลักสูตรฝึกอบรม 3) การทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรม 4) การประเมินผล การทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรม และผู้วิจัยได้ทำการศึกษารูปแบบการประเมินผลหลักสูตรของ Cronbach (1963), Scriven (1967), Stake (1973, pp. 106-128), Stufflebeam et al. (1971), Alkin (1969), Tyler (1942), Hammond (1972), Provus (1969) และ Kirkpatrick (1978, pp. 6-9) พบว่า รูปแบบการประเมินผลหลักสูตรมีอยู่หลายรูปแบบซึ่งแต่ละรูปแบบก็มีทั้งข้อดีและข้อจำกัดอยู่ใน

ตัวเอง ไม่มีรูปแบบการประเมินหลักสูตรใดที่ดีที่สุดและเหมาะสมสามารถนำไปใช้ประเมินได้  
ทุกหลักสูตร แต่ผู้วิจัยต้องเลือกรูปแบบประเมินที่เหมาะสมสำหรับการประเมินหลักสูตรที่ตน  
รับผิดชอบ และผู้วิจัยได้เลือกรูปแบบการประเมินผลหลักสูตรของ Tyler เพราะว่า มีความสอดคล้อง  
กับรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ  
การศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น เหตุผลที่เลือกท่านสามารถดูรายละเอียดได้ในหน้า 158-158

3. แนวคิดเกี่ยวกับการฝึกอบรม ผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์ขั้นตอนการฝึกอบรมจาก  
นักวิชาการ 10 ท่าน ปรากฏในตารางที่ 16 การสังเคราะห์ขั้นตอนการฝึกอบรม (หน้า 172) พบว่า  
มี 9 ขั้นตอน แต่การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยเลือกขั้นตอนที่มีความถี่ในระดับสูง (ตั้งแต่ 50 เปอร์เซ็นต์ขึ้นไป)  
พบมีอยู่จำนวน 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การวิเคราะห์ประเมินหาความจำเป็น (Identify training needs)  
2) การออกแบบ (Design) 3) การนำไปใช้ (Implementation) 4) การประเมินผล (Evaluation)  
ซึ่งผลการสังเคราะห์ที่ได้นี้สอดคล้องกับผลการศึกษารูปแบบการพัฒนาหลักสูตรตามแนวคิดของ  
นักวิชาการทั้ง 11 ท่าน ที่ปรากฏในตารางสังเคราะห์ที่ 12 (หน้า 131-134) มีทั้งหมด 4 ขั้นตอนเช่นกัน  
คือ 1) การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน 2) การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมและการหาคุณภาพหลักสูตร  
ฝึกอบรม 3) การทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรม 4) การประเมินผลการทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรม  
ดังนั้นผู้วิจัยได้นำขั้นตอนทั้งสองนี้มารวมไว้ด้วยกันเป็น สรุปได้ว่า การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม  
ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน  
ในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้รวมขั้นตอนการพัฒนาหลักสูตรและขั้นตอนของการฝึกอบรมไว้ด้วยกัน โดยมีอยู่  
4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน 2) การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมและการหาคุณภาพ  
หลักสูตรฝึกอบรม 3) การทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรม 4) การประเมินผลการทดลองใช้หลักสูตร  
ฝึกอบรม

### ขั้นที่ 3 การสำรวจความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

ขั้นตอนนี้ เป็นการศึกษาความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ โดยสร้างแบบสัมภาษณ์เชิงลึก  
แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structure in-depth interview) ซึ่งผู้เชี่ยวชาญด้านภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม  
ต้องเป็นผู้ที่มีคุณสมบัติที่ได้รับการยอมรับจากสังคมว่าเป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม หากเป็น  
ฆราวาสต้องเป็นผู้ที่มีวุฒิการศึกษาดั้งแต่ปริญญาโทขึ้นไป หากเป็นพระสงฆ์ต้องมีสมณศักดิ์  
ทางสงฆ์ตั้งแต่พระราชกณะชั้นเทพขึ้นไป จำนวน 5 ท่าน ได้แก่

1. พระพรหมมังคลาจารย์ (เจ้าคุณธงชัย) รองสมเด็จพระราชาคณะเจ้าคณะรอง ที่  
“พระพรหมมังคลาจารย์” ผู้ช่วยเจ้าอาวาสวัดไตรมิตรวิทยาราม วรวิหาร ประธานมูลนิธิธรรมจักร
2. พระเทพสุทธาจารย์ (เจ้าคุณอนันต์) เจ้าคณะจังหวัดชลบุรี เจ้าอาวาส วัดเขาบางทราย  
ชลบุรี

3. ดร.บัณฑิต ศรีพุทธางกูร ผู้ตรวจราชการกระทรวงศึกษาธิการและศึกษาธิการ ภาค 13 อดีตเลขาธิการคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน (กช.)

4. รองศาสตราจารย์ ดร.คุณวุฒิ คนฉลาด ข้าราชการชำนาญและอาจารย์พิเศษ ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา อดีตรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ มหาวิทยาลัยบูรพา

5. รองศาสตราจารย์ ชารี มณีศรี ข้าราชการชำนาญและอาจารย์พิเศษภาควิชาการบริหาร การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา อดีตรองอธิการบดีฝ่ายบริหาร มหาวิทยาลัยบูรพา

เพื่อให้ทราบถึงความต้องการจำเป็นถึงการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหาร สถานศึกษา คุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา และวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ เชิงจริยธรรมเพื่อยืนยันกับสิ่งที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาและค้นคว้ามาก่อนหน้านี้ในบทที่ 2 ผู้วิจัย นำผลการสัมภาษณ์ที่ได้มาวิเคราะห์ สังเคราะห์ และสรุปเป็นข้อมูลพื้นฐาน สำหรับการสร้าง หลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน ส่วนแบบสัมภาษณ์นั้นควบคุมและตรวจสอบโดยประธานและกรรมการ ที่ปรึกษาคุชฎินิพนธ์

#### ขั้นที่ 4 การสร้างกรอบแนวคิดในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม

ขั้นตอนนี้ เป็นการศึกษาระมวลเอกสารในขั้นที่ 1 มาสังเคราะห์ร่วมกับผลที่ได้จาก ขั้นที่ 2 และ 3 เพื่อให้ผู้วิจัยสามารถสร้างกรอบแนวคิดในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ในผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

### ตอนที่ 2 การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมและการหาคุณภาพหลักสูตรฝึกอบรม

การดำเนินการในขั้นตอนนี้ เป็นการเขียน โครงร่างหลักสูตรฝึกอบรมให้สอดคล้องกับ ข้อมูลพื้นฐานที่ได้จากขั้นที่ตอนที่ 1 เกี่ยวกับการดำเนินการสร้างหลักสูตรฝึกอบรม แบ่งออกเป็น 5 ขั้นตอน ได้แก่

1. การสร้างโครงร่างหลักสูตรฝึกอบรม
2. การตรวจสอบโครงร่างหลักสูตรฝึกอบรมโดยผู้เชี่ยวชาญ
3. การปรับปรุงโครงร่างหลักสูตรฝึกอบรมหลังการตรวจสอบของผู้เชี่ยวชาญ
4. การตรวจสอบโครงร่างหลักสูตรฝึกอบรมโดยผู้บริหารสถานศึกษา
5. การปรับปรุงโครงร่างหลักสูตรฝึกอบรมหลังการตรวจสอบของผู้บริหารสถานศึกษา

### ขั้นที่ 1 การสร้างโครงสร้างหลักสูตรฝึกอบรม

ในการสร้างหลักสูตรฝึกอบรมนี้ ผู้วิจัยได้นำเอาผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากขั้นตอนที่ 1 และ 2 มาสร้างหลักสูตร โดยข้อมูลจากขั้นตอนที่ 1 นำมาสังเคราะห์เป็นหลักการแนวคิดในการจัดโครงสร้างหลักสูตรฝึกอบรม และเนื้อหาสาระที่ใช้ในการฝึกอบรม และขั้นตอนที่ 2 การกำหนดเป้าหมายของหลักสูตรฝึกอบรม ซึ่งผู้วิจัยได้เลือกเอาประเด็นเนื้อหาที่มีความถี่ในระดับสูง (ตั้งแต่ 50 เปอร์เซ็นต์ขึ้นไป) ขององค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมทั้ง 5 ด้าน มาสร้างเป็นหลักสูตรในการพัฒนาภาวะภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยผู้วิจัยนำข้อมูลพื้นฐานที่ได้มากำหนดองค์ประกอบของหลักสูตรได้ 7 ประเด็น ประกอบด้วย

1. หลักการและเหตุผลของหลักสูตรฝึกอบรม
2. วัตถุประสงค์ของหลักสูตรฝึกอบรม
3. โครงสร้างของหลักสูตรฝึกอบรม
4. เนื้อหาของการฝึกอบรม
5. การจัดกิจกรรมฝึกอบรม
6. สื่อประกอบการฝึกอบรม
7. การวัดและประเมินผลการฝึกอบรม

1. **หลักการและเหตุผลของหลักสูตรฝึกอบรม** โดยพิจารณาจากปัญหาและความต้องการจากข้อมูลที่ได้ในตอนที่ 1 มากำหนดเป็นหลักการและเหตุผลของหลักสูตรฝึกอบรม และเป็นแนวทางในการกำหนดวัตถุประสงค์ของหลักสูตรฝึกอบรม

2. **วัตถุประสงค์ของหลักสูตรฝึกอบรม** ผู้วิจัยนำผลที่ได้จากการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานจากขั้นตอนที่ 1 เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษามากำหนด วัตถุประสงค์ของหลักสูตรฝึกอบรม กล่าวคือ ได้กำหนดวัตถุประสงค์ของหลักสูตรฝึกอบรม ไว้ว่า เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม เกิดเจตคติที่ดีต่อการเป็นผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม และเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในการปฏิบัติงาน

3. **โครงสร้างของหลักสูตรฝึกอบรม** ในการจัดทำหลักสูตรฝึกอบรมครั้งนี้ ผู้วิจัยพิจารณาเนื้อหาสาระให้สอดคล้องตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตรฝึกอบรม เป็นการกำหนดเนื้อหาในการฝึกอบรมซึ่งได้กำหนดไว้ 5 Module ตามผลที่ได้จากการสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมและจากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้เชี่ยวชาญทางด้านภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม และระยะเวลาการฝึกอบรม ใช้เวลา 31 วัน มีรายละเอียดแต่ละ Module โดยผู้วิจัยได้กำหนดการไว้ ดังนี้

**Module 1 ความไว้วางใจ** จำนวน 7 วัน

หน่วยย่อยที่ 1 ความซื่อสัตย์

หน่วยย่อยที่ 2 ความซื่อตรง

หน่วยย่อยที่ 3 การรักษาสัญญา

หน่วยย่อยที่ 4 ความจงรักภักดี

**Module 2 ความรับผิดชอบ** จำนวน 6 วัน

หน่วยย่อยที่ 1 ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้

หน่วยย่อยที่ 2 ความพยายามสู่ความเป็นเลิศ

หน่วยย่อยที่ 3 การควบคุมตนเอง

**Module 3 ความเคารพ** จำนวน 6 วัน

หน่วยย่อยที่ 1 ความสุภาพ

หน่วยย่อยที่ 2 ความมีเกียรติมีศักดิ์ศรี

หน่วยย่อยที่ 3 การยอมรับผู้อื่น

**Module 4 ความเป็นพลเมืองดี** จำนวน 6 วัน

หน่วยย่อยที่ 1 พลเมืองดีเกี่ยวกับตนเอง

หน่วยย่อยที่ 2 พลเมืองดีเกี่ยวกับหน้าที่พลเมือง

หน่วยย่อยที่ 3 พลเมืองดีเกี่ยวกับการเมืองการปกครอง

**Module 5 ความยุติธรรม** จำนวน 6 วัน

หน่วยย่อยที่ 1 การตัดสินใจอย่างมีกระบวนการ

หน่วยย่อยที่ 2 การตัดสินใจด้วยความเป็นกลาง

หน่วยย่อยที่ 3 การตัดสินใจด้วยความถูกต้อง

**4. เนื้อหาของการฝึกอบรม** ผู้วิจัยกำหนดเนื้อหาการฝึกอบรมให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหลักสูตรฝึกอบรม ได้แบ่งเนื้อหาการฝึกอบรมเป็น 5 Module ดังนี้

**Module 1 ความไว้วางใจ** ประกอบไปด้วยหน่วยย่อย คือ ความซื่อสัตย์ ความซื่อตรง การรักษาสัญญา และความจงรักภักดี

**Module 2 ความรับผิดชอบ** ประกอบไปด้วยหน่วยย่อย คือ ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ ความพยายามสู่ความเป็นเลิศ และการควบคุมตนเอง

**Module 3 ความเคารพ** ประกอบไปด้วยหน่วยย่อย คือ ความสุภาพ ความมีเกียรติ มีศักดิ์ศรี และการยอมรับผู้อื่น

**Module 4 ความเป็นพลเมืองดี** ประกอบไปด้วยหน่วยย่อย คือ พลเมืองดีเกี่ยวกับตนเอง พลเมืองดีเกี่ยวกับหน้าที่พลเมือง และพลเมืองดีเกี่ยวกับการเมืองการปกครอง

**Module 5 ความยุติธรรม** ประกอบไปด้วยหน่วยย่อย คือ การตัดสินใจอย่างมีกระบวนการ การตัดสินใจด้วยความเป็นกลาง และการตัดสินใจด้วยความถูกต้อง

โดยแต่ละ Module และองค์ประกอบย่อย จะมีเนื้อหาที่ประกอบไปด้วย ความหมาย ความสำคัญ วิธีการพัฒนา และกรณีศึกษาพร้อมแบบฝึกหัดท้ายบท

**5. การจัดกิจกรรมฝึกอบรม** ในการออกแบบหลักสูตรการฝึกอบรมนี้ ได้ยึดหลักให้กลุ่มตัวอย่างเรียนรู้ด้วยตัวเอง (Self-directed learning) โดยผู้วิจัยมีหน้าที่ในการเตรียมสื่อ คือ คู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา แบบทดสอบความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม แบบวัดเจตคติภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม แบบวัดพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม และเว็บไซต์เฉพาะด้านที่ผู้วิจัยจัดทำขึ้นเพื่อที่กลุ่มตัวอย่างสามารถเข้าไปศึกษาเรียนรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม

**6. สื่อประกอบการฝึกอบรม** ผู้วิจัยกำหนดสื่อฝึกอบรมให้สอดคล้องกับเนื้อหาสาระ และกิจกรรมการฝึกอบรม สื่อที่ใช้ประกอบด้วย

- 6.1 คู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา
- 6.2 เว็บไซต์ <http://www.ethicseduadm.com>

**7. การประเมินผล (Evaluation)** ผู้วิจัยกำหนดการวัดและประเมินผลการฝึกอบรมให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหลักสูตรฝึกอบรม ดังนี้

การประเมินผลก่อนการฝึกอบรม ได้แก่ แบบทดสอบความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม แบบวัดเจตคติเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม และแบบวัดพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ทั้งกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม

การประเมินผลหลังการฝึกอบรม ได้แก่ แบบทดสอบความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม แบบวัดเจตคติเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม และแบบวัดพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ทั้งกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม

โดยกำหนดเกณฑ์ในการพิจารณาประสิทธิภาพของหลักสูตรฝึกอบรม พิจารณาจากผลต่างของคะแนนเฉลี่ยจากแบบทดสอบความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม แบบวัดเจตคติภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมและแบบวัดพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมทั้งก่อนและหลังการทดลองการฝึกอบรมทั้งกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม โดยกำหนดว่า หลังการทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรมของกลุ่มทดลองมีค่าเฉลี่ยรวมของคะแนนความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสูงกว่าก่อนการทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05



เจตคติภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมมีค่าเฉลี่ยรวมสูงกว่าก่อนการทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมมีค่าเฉลี่ยรวมสูงกว่าก่อนการทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เช่นเดียวกัน

## ขั้นที่ 2 การตรวจสอบโครงร่างหลักสูตรฝึกอบรมโดยผู้เชี่ยวชาญ

เมื่อผู้วิจัยได้สร้างโครงร่างหลักสูตรฝึกอบรมแล้ว ผู้วิจัยได้นำโครงร่างหลักสูตรฝึกอบรมไปให้ผู้เชี่ยวชาญ ประเมินความเหมาะสม ความสอดคล้อง และความสัมพันธ์ต่าง ๆ ก่อนนำหลักสูตรอบรมไปใช้ โดยมีรายละเอียดของการดำเนินการ ดังนี้

### 1. การเลือกผู้เชี่ยวชาญสำหรับการประเมินโครงร่างหลักสูตรฝึกอบรม

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้เลือกผู้เชี่ยวชาญสำหรับการประเมินโครงร่างหลักสูตรฝึกอบรม จำนวน 6 คน ซึ่งมีคุณสมบัติเฉพาะอย่างใดอย่างหนึ่ง ได้แก่ เป็นผู้มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ ด้านการบริหารการศึกษา ด้านการพัฒนาหลักสูตร ด้านการวิจัยและประเมินผล โดยให้ครอบคลุมทั้งสามด้านนี้

### 2. จุดประสงค์ของการประเมิน

2.1 เพื่อประเมินความเหมาะสมของโครงร่างหลักสูตรฝึกอบรม ว่ามีหลักการ และเหตุผลของหลักสูตรฝึกอบรม วัตถุประสงค์ของหลักสูตรฝึกอบรม โครงสร้างของหลักสูตรฝึกอบรม เนื้อหาของการฝึกอบรม การจัดกิจกรรมฝึกอบรม สื่อประกอบการฝึกอบรม และการวัด และประเมินผลการฝึกอบรมของการฝึกอบรมมีความเหมาะสมที่จะนำไปใช้เพียงใด

2.2 เพื่อประเมินความสอดคล้องในแต่ละองค์ประกอบของโครงร่างหลักสูตรฝึกอบรมกับวัตถุประสงค์ในการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม มีความสอดคล้องกันเพียงใด

### 3. เครื่องมือในการประเมินโครงร่างหลักสูตรฝึกอบรม

3.1 แบบประเมินความเหมาะสมของโครงร่างหลักสูตรฝึกอบรม เป็นข้อความ เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญประเมินความเหมาะสม 5 ระดับ ตั้งแต่ ความเหมาะสมมากที่สุด เหมาะสมมาก เหมาะสมปานกลาง ไม่เหมาะสม และไม่เหมาะสมที่สุด โดยแต่ละระดับกำหนดค่าคะแนน ดังนี้

เหมาะสมมากที่สุด	ให้ 5 คะแนน
เหมาะสมมาก	ให้ 4 คะแนน
เหมาะสมปานกลาง	ให้ 3 คะแนน
ไม่เหมาะสม	ให้ 2 คะแนน
ไม่เหมาะสมที่สุด	ให้ 1 คะแนน

3.2 แบบประเมินความสอดคล้องขององค์ประกอบของโครงร่างหลักสูตรฝึกอบรม เป็นข้อความเพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญประเมินความสอดคล้อง 3 ระดับ คือ สอดคล้อง ไม่น่าใจ ไม่สอดคล้อง โดยกำหนดคะแนนแต่ละระดับไว้ ดังนี้

สอดคล้อง	ให้ +1
ไม่น่าใจ	ให้ 0
ไม่สอดคล้อง	ให้ -1

#### 4. การสร้างเครื่องมือ

4.1 ศึกษารายละเอียดขององค์ประกอบต่าง ๆ ของหลักสูตรฝึกอบรม โดยการกำหนด เป็นประเด็นที่ต้องการ จากนั้นจึงให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ แล้วเขียนเป็นข้อคำถาม

4.2 นำแบบประเมินที่สร้างแล้วให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาว่าครอบคลุมหรือไม่ ได้แก่ ประเด็นการประเมิน ลักษณะของคำถามและความถูกต้องชัดเจนของภาษาที่ใช้

4.3 ปรับปรุงแบบประเมินตามคำแนะนำหรือข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ

#### 5. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยเป็นผู้ประสานในการนำโครงร่างหลักสูตรฝึกอบรม และแบบประเมินโครงร่างหลักสูตรฝึกอบรมไปให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 6 คน โดยตอบอย่างอิสระ และขอคำแนะนำเพิ่มเติมหลังจากผู้เชี่ยวชาญได้ตรวจสอบโครงร่างหลักสูตรฝึกอบรม

#### 6. การวิเคราะห์ข้อมูล

6.1 การพิจารณาความเหมาะสมของโครงร่างหลักสูตร ใช้การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ของความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญและแปลความหมายของค่าเฉลี่ยของคะแนนความเหมาะสมของผู้เชี่ยวชาญ โดยเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2545, หน้า 100)

เหมาะสมมากที่สุด	อยู่ในช่วงคะแนนเฉลี่ย 4.51-5.00
เหมาะสมมาก	อยู่ในช่วงคะแนนเฉลี่ย 3.51-4.50
เหมาะสมปานกลาง	อยู่ในช่วงคะแนนเฉลี่ย 2.51-3.50
ไม่เหมาะสม	อยู่ในช่วงคะแนนเฉลี่ย 1.51-2.50
ไม่เหมาะสมมากที่สุด	อยู่ในช่วงคะแนนเฉลี่ย 0.51-1.50

โดยกำหนดว่าโครงร่างของหลักสูตรควรมีความเหมาะสมตั้งแต่คะแนน 3.50 ขึ้นไป

6.2 การพิจารณาความสอดคล้องขององค์ประกอบหลักสูตรฝึกอบรม โดยวิเคราะห์ ค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of item-objective congruence) ของแต่ละข้อตามจากสูตร (สำเร็จ บุญเรืองรัตน์, 2539, หน้า 95) ดังนี้

$$IOC = \sum R/N$$

เมื่อ  $IOC$  คือ ดัชนีความสอดคล้อง

$\sum$  คือ ผลรวม

$R$  คือ คะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญแต่ละคน

$N$  คือ จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

ถ้าหากข้อใดมีค่าดัชนีความสอดคล้องมากกว่าหรือเท่ากับ .50 ถือว่ามีความสอดคล้อง ไม่ต้องทำการปรับปรุงแก้ไข แต่ถ้าหากข้อใดมีค่าดัชนีความสอดคล้องต่ำกว่า .50 ถือว่าไม่สอดคล้อง ผู้วิจัยต้องนำมาแก้ไขปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ

หลังจากที่ผู้วิจัยได้นำโครงสร้างหลักสูตรไปให้ผู้เชี่ยวชาญประเมินแล้ว ผู้วิจัยได้นำข้อมูลมาหาค่าความเหมาะสมและค่าดัชนีความสอดคล้อง โดยยึดเกณฑ์ที่ว่า ข้อคำถามใดมีค่าความเหมาะสมตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป และความสอดคล้องที่มีค่าตั้งแต่ .50 ขึ้นไป ถือว่าใช้ได้ ถ้าข้อใดมีค่าต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนด ผู้วิจัยจะนำมาปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ

ผลจากการประเมินของผู้เชี่ยวชาญ 6 คน พบว่า ผลการประเมินความเหมาะสมของโครงสร้างหลักสูตรฝึกอบรม มีค่าระหว่าง 4.33-4.83 และค่าดัชนีความสอดคล้อง ( $IOC$ ) มีค่าระหว่าง .83-1.00 นอกจากนี้ ผู้เชี่ยวชาญให้ข้อเสนอแนะ มีสาระสรุปดังนี้

**เนื้อหาของการฝึกอบรม** เนื้อหาในบางหน่วยการเรียนรู้มีมากเกินไป และเป็นวิชาการ เช่น ความหมายหรือนิยามของแต่ละหน่วยย่อยการเรียนรู้มีมากเกินไป ควรพิจารณาเรียงลำดับความสำคัญ อันไหนซ้ำกันก็ควรตัดออกไปบ้าง หรือสรุปรวมกันแล้วอ้างอิงทีเดียว เพื่อเนื้อหาจะได้กระชับมากยิ่งขึ้น

**การประเมินผล** 1) แบบทดสอบวัดความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ในผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ควรเพิ่มเติมคำชี้แจงหลีกเลี่ยงคำว่า ถูกทุกข้อ หรือให้มีย่อยที่สุด และควรให้มีการทำ Matrix หรือตารางวิเคราะห์พฤติกรรมด้านความรู้ก่อนว่าในแต่ละด้านของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมมีองค์ประกอบอะไรบ้าง เมื่อได้ตารางวิเคราะห์องค์ประกอบออกมาแล้วจะใช้แบบทดสอบวัดก็ข้อเพื่อให้ครอบคลุมทุกพฤติกรรมที่ต้องการวัด 2) แบบวัดเจตคติภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้แก้ไขตัดข้อความของเนื้อหาบางส่วนออกเพื่อความกระชับ 3) แบบวัดพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้แก้ไขคำชี้แจง ควรเลือกตอบตามการปฏิบัติจริง หรือประสบการณ์ที่เป็นจริงให้มากที่สุด และให้แก้ไขตัดข้อความของเนื้อหาบางส่วนออกตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ

### ขั้นที่ 3 การปรับปรุงโครงสร้างหลักสูตรฝึกอบรมหลังการตรวจสอบของผู้เชี่ยวชาญ

ผู้วิจัยได้นำข้อเสนอแนะดังกล่าวมาปรับปรุงให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น โดยการกำหนดเกณฑ์การปรับปรุง คือ เมื่อผู้เชี่ยวชาญตั้งแต่ 3 คนขึ้นไปมีความเห็นสอดคล้องกัน โดยคำนึงถึงพื้นฐานของผู้เข้ารับการฝึกอบรมด้วย ดังนั้นผู้วิจัยได้ปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ คือ

1. เนื้อหาของการฝึกอบรม ได้ปรับปรุงตัดเนื้อหาในเรื่องความหมายหรือนิยามของแต่ละหน่วยย่อยการเรียนรู้ ออก อันไหนซ้ำกันผู้วิจัยก็ได้เขียนสรุปรวมกันแล้วอ้างอิงทีเดียว

2. การประเมินผล แบบทดสอบวัดความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ในผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้เพิ่มเติมคำชี้แจงให้ชัดเจน ให้มีคำว่า ถูกทุกข้อ น้อยลง จากเดิมที่มีถูกทุกข้อ อยู่ 7 ข้อ ลดลงเหลือเพียง 1 ข้อ และได้ทำตารางวิเคราะห์พฤติกรรมด้านความรู้ในแต่ละด้านของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมพบว่าครอบคลุมทุกพฤติกรรมที่ต้องการวัดทั้ง 5 องค์ประกอบหลัก 16 องค์ประกอบย่อย นอกจากนี้ยังได้ปรับข้อคำถามให้ได้ภาษาที่ชัดเจน เข้าใจง่าย ตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ

### ขั้นที่ 4 การตรวจสอบโครงสร้างหลักสูตรฝึกอบรมโดยผู้บริหารสถานศึกษา

หลังจากปรับปรุงหลักสูตรฝึกอบรมตามที่คุณผู้เชี่ยวชาญเสนอแนะแล้ว ผู้วิจัยนำโครงสร้างหลักสูตรฝึกอบรม ไปให้ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี จำนวน 3 สถานศึกษา เป็นสถานศึกษาที่สมัครใจและเต็มใจ เพื่อตรวจสอบความเข้าใจในภาษาที่ใช้ และจับเวลาในการทำกิจกรรม แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้ได้หลักสูตรฝึกอบรมที่สมบูรณ์ก่อนนำไปทดลองใช้จริงในตอนที 3 ผลการตรวจสอบพบว่า หลักสูตรฝึกอบรมมีความเหมาะสมด้านภาษา สามารถอ่านและเข้าใจได้ง่าย ภาษาไม่เป็นวิชาการมากทำให้อ่านสนุก ไม่เครียด และสามารถทำกิจกรรมทุกหน่วยการเรียนรู้ได้ภายในเวลาดำหนด แต่มีข้อเสนอแนะจากผู้บริหารสถานศึกษาทั้ง 3 สถานศึกษา ในเรื่องสื่อประกอบการฝึกอบรม [www.ethicseduadm.com](http://www.ethicseduadm.com) ควรปรับปรุงนำเอา Pretest ออกจากระบบ และ Pretest และ Posttest ให้ตอบคำถามบนกระดาษจะดีกว่า

### ขั้นที่ 5 การปรับปรุงโครงสร้างหลักสูตรฝึกอบรมหลังการตรวจสอบของผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้วิจัยได้นำข้อเสนอแนะของผู้บริหารสถานศึกษา หลังจากการตรวจสอบมาปรับปรุงให้สมบูรณ์ขึ้น เพื่อความสะดวกต่อการใช้งานของผู้บริหาร คือได้ปรับปรุงสื่อประกอบการฝึกอบรม โดยการนำเอา Pretest และ Posttest ออกจากระบบ [www.ethicseduadm.com](http://www.ethicseduadm.com) ทำให้ประหยัดระยะเวลาการเข้าศึกษาได้เพิ่มขึ้น

### ตอนที่ 3 การทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรม

ในขั้นนี้ เป็นการนำหลักสูตรฝึกอบรมที่ปรับปรุงแล้วไปใช้กับกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นกลุ่มเป้าหมายในการนำหลักสูตรฝึกอบรมไปใช้จริง โดยใช้กระบวนการวิจัยกึ่งทดลอง (Quasi-experimental design) ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

#### 1. จุดมุ่งหมายของการตรวจสอบประสิทธิภาพหลักสูตรฝึกอบรม

เพื่อเปรียบเทียบ ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม เจตคติภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม และพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่เข้ารับการฝึกอบรม ระหว่างก่อนและหลังการฝึกอบรม

#### 2. แบบแผนการทดลอง

หลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ใช้แบบแผนการทดลองเป็นสองกลุ่ม คือ กลุ่มทดลองจำนวน 30 คน และกลุ่มควบคุม จำนวน 30 คน มีการทดสอบก่อนและหลัง Quasi-equivalent control group design โดยแบบทดสอบประกอบไปด้วย แบบทดสอบความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม แบบวัดเจตคติภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม และแบบวัดพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ซึ่งแบบวัดทั้งสามเป็นเครื่องมือชุดเดียวกันกับการประเมินผลก่อนการทดลอง ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดแบบแผนการทดลอง ไว้ดังนี้

$E$	$O_1$	$X_1$	$O_2$
$C$	$O_1$	-	$O_2$

- เมื่อ  $O_1$  แทน การสอบที่จัดทำก่อนทดลอง  
 $X_1$  แทน การจัดกระทำทดลอง  
 $O_2$  แทน การสอบที่จัดทำหลังทดลอง  
 $E$  แทน กลุ่มทดลอง คือ กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาที่เข้ารับการฝึกอบรม ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมที่ผู้วิจัยจัดทำขึ้น  
 $C$  แทน กลุ่มควบคุม คือ กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาที่ไม่ได้เข้ารับการฝึกอบรม ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมที่ผู้วิจัยจัดทำขึ้น

#### 3. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

3.1 ประชากรในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 31,770 คน (Kanokorn et al., 2013, p. 2087)

3.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการทดลองการฝึกอบรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้การเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive selection) ได้ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 เป็นกลุ่มตัวอย่าง ทั้งนี้เหตุผลเพราะว่า 1) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 และกลุ่มตัวอย่างคือผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 ยินดีให้ความร่วมมือในการทดลองในงานวิจัยนี้ 2) ลักษณะบริบทการบริหารงานคล้ายคลึงกันทั่วประเทศทุกเขตพื้นที่ 225 เขต 3) การเข้าถึงการพัฒนาทางด้านเทคโนโลยีผ่านระบบออนไลน์มีลักษณะคล้ายคลึงกันทั่วประเทศ จากนั้นผู้วิจัยได้เลือกกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้โปรแกรม G\*Power 3.1.9.2 โดยผู้วิจัยวางแผนการทดลองให้มีตัวอย่างสองกลุ่ม มีขนาดตัวอย่างเท่ากัน เพื่อทดสอบอิทธิพลของวิธีการฝึกอบรมทั้งสองวิธี ที่มีผลต่อความรู้ ความเข้าใจ เจตคติ และพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้เข้ารับการทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรม โดยใช้ในการทดสอบแบบทางเดียว และกำหนดให้มีค่า  $\alpha = .05$  และ  $(1-\beta) = .80$  โดยผู้วิจัยทำการศึกษา ค้นคว้า รู้ค่าขนาดอิทธิพลว่ามีระดับสูง = .80 ซึ่งในการวิเคราะห์ขนาดกลุ่มตัวอย่างนี้มีอยู่ 5 ขั้นตอน คือ 1) คลิกเลือกกลุ่ม *t-test* 2) คลิกเลือก Means: Difference between two independent means (two groups) 3) เลือกรูปแบบการทดสอบ tailed = one และพิมพ์ป้อนข้อมูล ค่า effect size  $d = .50$ ,  $\alpha = .05$ ,  $(1-\beta) = .80$  และ  $N2/N1 = 1$  4) คลิกปุ่ม “Calculate” 5) อ่านผลการวิเคราะห์จาก “Output parameters” ได้ขนาดตัวอย่างกลุ่มละ 21 คน รวมสองกลุ่ม = 42 คน แต่ในงานวิจัยนี้ผู้วิจัยได้ใช้ขนาดกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด (Total sample size) เท่ากับ 60 ซึ่งในจำนวน 60 คน นั้น จะถูกแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม โดยวิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple random sampling) ได้กลุ่มทดลองออกมา 30 คน และกลุ่มควบคุม 30 คน ที่เพิ่มเติมขึ้นมาจากเดิมกลุ่มละ 9 คน เพื่อลดการคลาดเคลื่อนที่จะเกิดจากการทดลอง

#### 4. เครื่องมือที่ใช้ในการทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรม

4.1 หลักการและเหตุผลของหลักสูตรฝึกอบรม วัตถุประสงค์ของหลักสูตรฝึกอบรม โครงสร้างของหลักสูตรฝึกอบรม เนื้อหาของการฝึกอบรม การจัดกิจกรรมฝึกอบรม สื่อประกอบการฝึกอบรม และการวัดและประเมินผลการฝึกอบรม

4.2 เอกสารประกอบการฝึกอบรม ประกอบด้วย คู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา และเว็บไซต์เฉพาะด้านที่ผู้วิจัยจัดทำขึ้นเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

4.3 แบบทดสอบความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา เป็นเครื่องมือที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น มีลักษณะเป็นแบบทดสอบชนิดเลือกตอบ 4 ตัวเลือก (Multiple choices) ใช้ทดสอบก่อนและหลังการฝึกอบรม โดยมีวิธีให้คะแนนเป็นรายข้อ คือ ตอบถูกได้ 1 คะแนน ตอบผิดได้ 0 คะแนน โดยมีขั้นตอนในการสร้างและพัฒนา ดังนี้

4.3.1 ทำการศึกษาวิเคราะห์ ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมเพื่อนำมา กำหนดเป็นเนื้อหาสำหรับสร้างแบบทดสอบให้สอดคล้องครอบคลุมกับวัตถุประสงค์ของหลักสูตร ฝึกอบรม

4.3.2 สร้างแบบทดสอบชนิดเลือกตอบให้มีจำนวนข้อมากพอที่จะครอบคลุม เนื้อหาทั้งหมดที่กำหนดไว้ จำนวน 30 ข้อ

4.3.3 นำแบบทดสอบที่สร้างขึ้นให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 6 คน ตรวจสอบ ความเที่ยงตรงตามเนื้อหา จากนั้นนำมาปรับปรุงแก้ไข

4.3.4 นำแบบทดสอบที่ผ่านการปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้กับผู้บริหาร สถานศึกษา ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง (Try out) ซึ่งมีบริบทใกล้เคียงกัน จำนวน 40 คน เพื่อตรวจสอบ ความชัดเจนของภาษาที่ใช้และคุณภาพของแบบทดสอบ

4.3.5 หากคุณภาพของแบบสอบถามเป็นรายชื่อ โดยการหาค่าความยากง่าย ( $p$ ) และค่าอำนาจจำแนก ( $r$ ) ด้วยวิธีการนำจำนวน 40 คน ไปหาค่าความยากง่าย ด้วยวิธีการนำจำนวน คนที่ตอบถูกในข้อนั้นหารด้วยจำนวนคนที่ตอบถูกทั้งหมด โดยถือเกณฑ์ในการวิเคราะห์ ค่าความยาก ใช้เกณฑ์ความยากของข้อสอบกำหนดไว้อยู่ระหว่าง .20-.80 สัดส่วนของผู้ที่ตอบถูก ข้อนั้น เมื่อเทียบกับจำนวนคนที่ตอบคำถาม ข้อนั้นถูก ซึ่งแทนสัญลักษณ์ด้วย “ $p$ ”

$$p = R/N$$

เมื่อ R แทน จำนวนผู้ตอบถูกทั้งหมด

N แทน จำนวนผู้สอบทั้งหมด

ค่าความยาก จะมีค่าตั้งแต่ .00-1.00 ถ้า  $p$  เข้าใกล้ 1.00 แสดงว่าข้อสอบนั้นง่ายแต่ ถ้าค่า  $p$  เข้าใกล้ 0 แสดงว่าข้อสอบนั้นยาก การแปลความหมายค่า  $p$  ใช้เกณฑ์ ต่อไปนี้

$p = .00-.19$  หมายถึง ข้อสอบยากเกินไป

$p = .20-.39$  หมายถึง ข้อสอบค่อนข้างยาก

$p = .40-.59$  หมายถึง ข้อสอบยากง่ายพอเหมาะ

$p = .60-.80$  หมายถึง ข้อสอบค่อนข้างง่าย

$p = .81-1.00$  หมายถึง ข้อสอบง่ายเกินไป

และหาค่าอำนาจจำแนกรายข้อ ( $r$ ) ด้วยวิธีหาความสัมพันธ์ระหว่างคะแนน แต่ละข้อกับคะแนนรวม (Item to total correlation) ด้วยสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson product moment correlation coefficient) โดยกำหนดเกณฑ์ข้อที่มีค่าอำนาจจำแนก ตั้งแต่

.20 ขึ้นไป ถือว่ามีอำนาจจำแนกใช้ได้ ประสิทธิภาพของข้อสอบ ในการจำแนกผู้สอบออกเป็นกลุ่มสูงและกลุ่มต่ำ สัญลักษณ์ที่ใช้ คือ  $r$

$$r = (Ru - RI) / N/2$$

เมื่อ  $Ru$  แทน จำนวนกลุ่มสูงที่ตอบถูก

$RI$  แทน จำนวนกลุ่มต่ำที่ตอบถูก

$N$  แทน จำนวนผู้สอบทั้งหมด

ค่า  $r$  มีค่าตั้งแต่ -1.00 ถึง +1.00 ถ้าค่าเป็น + แสดงว่ากลุ่มสูงตอบถูกมากกว่ากลุ่มต่ำ แต่ถ้าค่าเป็น - แสดงว่ากลุ่มสูงตอบถูกน้อยกว่ามากกว่ากลุ่มต่ำ

4.3.6 การหาความเชื่อมั่นของแบบทดสอบทั้งฉบับด้วยการหาสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's coefficient alpha) (บุญเรียง ขจรศิลป์, 2547, หน้า 61)

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูล เมื่อพิจารณาเกณฑ์ที่กำหนดไว้สรุปได้ว่า มีข้อคำถามที่ค่าความยากง่าย ( $p$ ) และค่าอำนาจจำแนก ( $r$ ) ไม่ผ่านเกินอยู่จำนวน 5 ข้อ คือข้อที่ 2, 3, 6, 18 และ 28 และเมื่อทำการตรวจสอบแล้วสามารถตัดข้อเหล่านี้ออกได้ เนื่องจากไม่กระทบต่อแบบทดสอบความรู้ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในด้านต่าง ๆ เพราะยังคงเหลือคำถามที่สามารถเป็นตัวแทนในตัวแปรนั้นได้อยู่ ซึ่งผู้วิจัยได้เลือกข้อสอบ ที่อยู่ในเกณฑ์ความยากของข้อสอบกำหนด ระหว่าง .20-.80 มีค่าอำนาจจำแนกระหว่าง .21-.54 และมีความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .82 จำนวน 25 ข้อ เป็นความหมายของจริยธรรม จำนวน 1 ข้อ เป็นข้อความองค์ประกอบที่ 1 จำนวน 4 ข้อ เป็นข้อความองค์ประกอบที่ 2 จำนวน 5 ข้อ เป็นข้อความองค์ประกอบที่ 3 จำนวน 6 ข้อ เป็นข้อความองค์ประกอบที่ 4 จำนวน 4 ข้อ และเป็นข้อความองค์ประกอบที่ 5 จำนวน 5 ข้อ

4.4 แบบวัดเจตคติต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม มีลักษณะเป็นมาตรวัดประเมินค่า 5 ระดับ ใช้ทดสอบก่อนและหลังการฝึกอบรม ผู้วิจัยได้ทำการวัดเจตคติภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในช่วงก่อนการเข้าฝึกอบรม และหลังการฝึกอบรม ซึ่งเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย มีวิธีการสร้าง ดังนี้

4.4.1 การสร้างแบบวัดเจตคติต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ผู้วิจัยศึกษา นิยาม ทฤษฎีวิธีการสร้างมาตรวัดเจตคติและเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการวัดเจตคติ

4.4.2 สร้างมาตรวัดเจตคติต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม แบบ Likert มี 5 ระดับ คือมากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด มีข้อความทั้งทางบวกและทางลบ ครอบคลุมความรู้สึกลึกและความคิดเห็นที่มีต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม



4.4.3 นำแบบวัดเจตคติต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ที่สร้างขึ้นเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อปรับปรุงแก้ไข จากนั้นไปให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 6 คน ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) ความเหมาะสมของสำนวนและนำมาปรับปรุงแก้ไข

4.4.4 นำแบบวัดเจตคติที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดสอบกับผู้บริหารสถานศึกษาที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 40 คน

4.4.5 นำผลทดสอบมาตรวจให้คะแนนแต่ละข้อมีน้ำหนักเป็น 1, 2, 3, 4 และ 5 โดยมีหลักเกณฑ์ ดังนี้

แบบวัดเจตคติที่มีข้อความทางบวก

เห็นด้วยมากที่สุด	ให้	5 คะแนน
เห็นด้วยมาก	ให้	4 คะแนน
เห็นด้วยปานกลาง	ให้	3 คะแนน
เห็นด้วยน้อย	ให้	2 คะแนน
เห็นด้วยน้อยที่สุด	ให้	1 คะแนน

แบบวัดเจตคติที่มีข้อความทางลบ

เห็นด้วยมากที่สุด	ให้	1 คะแนน
เห็นด้วยมาก	ให้	2 คะแนน
เห็นด้วยปานกลาง	ให้	3 คะแนน
เห็นด้วยน้อย	ให้	4 คะแนน
เห็นด้วยน้อยที่สุด	ให้	5 คะแนน

ในการแปลความหมายของคะแนนเฉลี่ยเจตคติ ได้กำหนดคะแนนไว้ ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2545, หน้า 100)

มีเจตคติมากที่สุด	อยู่ในช่วงคะแนนเฉลี่ย 4.51-5.00
มีเจตคติมาก	อยู่ในช่วงคะแนนเฉลี่ย 3.51-4.50
มีเจตคติด้านกลาง	อยู่ในช่วงคะแนนเฉลี่ย 2.51-3.50
มีเจตคติน้อย	อยู่ในช่วงคะแนนเฉลี่ย 1.51-2.50
มีเจตคติน้อยมากที่สุด	อยู่ในช่วงคะแนนเฉลี่ย .51-1.50

4.4.6 นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์รายข้อ เพื่อหาค่าอำนาจจำแนกรายข้อ โดยคำนวณค่า Item-total correlation ด้วยสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson product moment correlation coefficient) โดยกำหนดเกณฑ์ ข้อที่มีค่าอำนาจจำแนกตั้งแต่ .20 ขึ้นไป ถือว่ามีอำนาจจำแนกใช้ได้

4.4.7 การหาความเชื่อมั่นแบบวัดเจตคติทั้งฉบับ ด้วยการหาสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's coefficient alpha) (บุญเรียง ขจรศิลป์, 2547, หน้า 61)

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูล สรุปได้ว่า มีข้อที่ไม่ผ่านเกณฑ์อยู่ 3 ข้อ คือ ข้อ 20 ซึ่งอยู่ในองค์ประกอบในด้านที่ 1 นอกจากนั้นยังมีข้อ 31 และ 47 ที่อยู่ในองค์ประกอบในด้านที่ 5 ที่ต้องตัดทิ้ง ส่งผลให้เหลือข้อที่ผ่านเกณฑ์ จำนวน 45 ข้อ เป็นข้อความองค์ประกอบที่ 1 จำนวน 11 ข้อ เป็นข้อความองค์ประกอบที่ 2 จำนวน 9 ข้อ เป็นข้อความองค์ประกอบที่ 3 จำนวน 9 ข้อ เป็นข้อความองค์ประกอบที่ 4 จำนวน 9 ข้อ และเป็นข้อความองค์ประกอบที่ 5 จำนวน 7 ข้อ มีค่าอำนาจจำแนก ระหว่าง 0.26 - 0.82 มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.94

4.5 แบบวัดพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ซึ่งครอบคลุมทั้ง 5 องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ซึ่งเป็นแบบมาตรวัดประเมินค่า 5 ระดับ โดยวัดพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในกลุ่มตัวอย่างก่อนวันเข้าฝึกอบรมหลักสูตรและหลังจากการฝึกอบรมหลักสูตร ทั้งกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม นำผลทดสอบมาตรวจให้คะแนนแต่ละข้อมีน้ำหนักเป็น 1, 2, 3, 4 และ 5 โดยมีหลักเกณฑ์ ดังนี้

แบบวัดพฤติกรรมที่มีข้อความทางบวก

เสมอ ๆ	ให้	5 คะแนน
บ่อยครั้ง	ให้	4 คะแนน
บางครั้ง	ให้	3 คะแนน
นาน ๆ ครั้ง	ให้	2 คะแนน
ไม่เคยเลย	ให้	1 คะแนน

แบบวัดพฤติกรรมที่มีข้อความทางลบ

เสมอ ๆ	ให้	1 คะแนน
บ่อยครั้ง	ให้	2 คะแนน
บางครั้ง	ให้	3 คะแนน
นาน ๆ ครั้ง	ให้	4 คะแนน
ไม่เคยเลย	ให้	5 คะแนน

ในการแปลความหมายของคะแนนเฉลี่ยพฤติกรรม ได้กำหนดคะแนนไว้ ดังนี้ ซึ่งวิธีการแปลความหมายของคะแนน ใช้วิธีการหาค่าเฉลี่ยของคะแนนตามช่วงของคะแนน ดังนี้คือ (บุญชม ศรีสะอาด, 2545, หน้า 100)

คะแนน 4.51-5.00	เท่ากับ	มีพฤติกรรมที่แสดงออกเสมอ ๆ
คะแนน 3.51-4.50	เท่ากับ	มีพฤติกรรมที่แสดงออกบ่อยครั้ง

- คะแนน 2.51-3.50 เท่ากับ มีพฤติกรรมที่แสดงออกบางครั้ง  
 คะแนน 1.51-2.50 เท่ากับ มีพฤติกรรมที่แสดงออกนาน ๆ ครั้ง  
 คะแนน .51-1.50 เท่ากับ ไม่มีพฤติกรรมที่แสดงออก

ซึ่งการหาคุณภาพของแบบวัดนี้เป็นไปตามแนวทางตามข้อ 4.3

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูล สรุปได้ว่า มีข้อที่ไม่ผ่านเกณฑ์อยู่ 6 ข้อ คือ ข้อ 2 ซึ่งอยู่ในองค์ประกอบในด้านที่ 1 ข้อ 37 ซึ่งอยู่ในองค์ประกอบในด้านที่ 2 ข้อ 9 และ 42 ซึ่งอยู่ในองค์ประกอบในด้านที่ 3 ข้อ 13 ซึ่งอยู่ในองค์ประกอบในด้านที่ 4 และ ข้อ 16 ซึ่งอยู่ในองค์ประกอบในด้านที่ 5 ที่ต้องตัดทิ้ง ส่งผลให้เหลือข้อที่ผ่านเกณฑ์ จำนวน 42 ข้อ เป็นข้อความองค์ประกอบที่ 1 จำนวน 11 ข้อ มีค่าอำนาจจำแนกระหว่าง .30-.81 มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .85 เป็นข้อความองค์ประกอบที่ 2 จำนวน 8 ข้อ มีค่าอำนาจจำแนกระหว่าง .33-0.68 มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .79 เป็นข้อความองค์ประกอบที่ 3 จำนวน 7 ข้อ มีค่าอำนาจจำแนกระหว่าง .29-0.82 มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .85 เป็นข้อความองค์ประกอบที่ 4 จำนวน 8 ข้อ มีค่าอำนาจจำแนกระหว่าง .42-.84 มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .85 และเป็นข้อความองค์ประกอบที่ 5 จำนวน 8 ข้อ มีค่าอำนาจจำแนกระหว่าง .46-.81 มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .85

## 5. การดำเนินการทดลอง

5.1 การเตรียมการก่อนการใช้หลักสูตรฝึกอบรม ผู้วิจัยเตรียมการก่อนการทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรม ดังนี้

5.1.1 ติดต่อประสานงานกับผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 เพื่อเสนอโครงการฝึกอบรม ประสานงาน เกี่ยวกับ กำหนด วัน เวลา ในการฝึกอบรม เพื่อชี้แจง ทำความเข้าใจกับผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

5.1.2 ทำหนังสือจากหัวหน้าภาคการบริหารการศึกษา ถึงผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 เพื่อขอความร่วมมือให้ผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างให้เข้าฝึกอบรม ตามวันและเวลาที่กำหนด

5.1.3 จัดเตรียมเอกสารประกอบหลักสูตรฝึกอบรม ประกอบด้วย คู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษาและเว็บไซต์ [www.ethicseduadm.com](http://www.ethicseduadm.com) ที่กลุ่มตัวอย่างสามารถศึกษาด้วยตนเองได้ ซึ่งอาจจะขอความร่วมมือกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นผู้บริหารสถานศึกษา ช่วงประชุมประจำเดือน ตลอดจนขอความร่วมมือในการบันทึกภาพในระหว่างการฝึกอบรม

5.2 วิธีดำเนินการทดลอง มีขั้นตอนการทดลอง ดังนี้

5.2.1 การประเมินก่อนการทดลอง ทั้งกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม

5.2.1.1 ทดสอบความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา โดยใช้แบบทดสอบความรู้ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

5.2.1.2 วัดเจตคติภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา โดยใช้แบบวัดแบบวัดเจตคติภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

5.2.1.3 วัดพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา โดยใช้แบบวัดพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

## 5.2.2 การดำเนินการฝึกอบรม เฉพาะกลุ่มทดลอง

ดำเนินการฝึกอบรมตามหลักสูตรฝึกอบรมที่สร้างขึ้น จำนวน 5 Module โดยผู้วิจัยจะจัดทำสื่อและคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษาและเว็บไซต์ [www.ethicseduadm.com](http://www.ethicseduadm.com) ที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้น ซึ่งกลุ่มตัวอย่างสามารถศึกษาเองได้ที่บ้านตามระยะเวลาที่กำหนด 31 วัน

## 5.2.3 การประเมินหลังการทดลอง ทั้งกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม

5.2.3.1 ทดสอบความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา โดยใช้แบบวัดความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยใช้แบบทดสอบฉบับเดิม

5.2.3.2 วัดเจตคติภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา โดยใช้แบบวัดแบบวัดเจตคติภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยใช้แบบทดสอบฉบับเดิม

5.2.3.3 วัดพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา โดยใช้แบบวัดพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยใช้แบบทดสอบฉบับเดิม

## 6. ระยะเวลาในการทดลอง

ผู้วิจัยดำเนินการฝึกอบรม จำนวน 31 วัน ตั้งแต่วันที่ 29 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2559 ถึง 31 มีนาคม พ.ศ. 2559

## 7. การวิเคราะห์ข้อมูล

ใช้สถิติการวิเคราะห์ภายในกลุ่มควบคุมและกลุ่มทดลองใช้ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและการทดสอบค่าทีแบบไม่เป็นอิสระต่อกัน (Paired samples *t-test*) ส่วนการวิเคราะห์

ข้อมูลระหว่างกลุ่มควบคุมและกลุ่มทดลอง ใช้ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและการทดสอบค่าทีแบบเป็นอิสระต่อกัน (Independent samples *t-test*) โดยแบบสอบถามได้ครอบคลุม 3 ประเภทหลัก ได้แก่ แบบทดสอบความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม แบบวัดเจตคติภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม และแบบวัดพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ซึ่งแบบวัดทั้งสามเป็นเครื่องมือชุดเดียวกัน

#### 8. เกณฑ์การประเมินผลหลักสูตรฝึกอบรม

เกณฑ์ในการพิจารณาประสิทธิภาพของหลักสูตรฝึกอบรม พิจารณาจากผลต่างของคะแนนเฉลี่ยจากแบบทดสอบความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม แบบวัดเจตคติภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมและแบบวัดพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมทั้งก่อนและหลังการทดลอง การฝึกอบรมทั้งกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม โดยกำหนดว่า หลังการทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรมของกลุ่มทดลองมีค่าเฉลี่ยรวมของคะแนนความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสูงกว่าก่อนการทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เจตคติภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมมีค่าเฉลี่ยรวมสูงกว่าก่อนการทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมมีค่าเฉลี่ยรวมสูงกว่าก่อนการทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เช่นเดียวกัน

#### ตอนที่ 4 การประเมินผลการทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรม

หลังจากนำหลักสูตรฝึกอบรมไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างในขั้นตอนที่ 3 แล้ว ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้มาประเมินหลักสูตรฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นนั้นสามารถบรรลุวัตถุประสงค์งานวิจัยหรือไม่ โดยดูจากเกณฑ์การประเมินผลหลักสูตรฝึกอบรมในตอนที่ 3 ข้อ 8

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลของงานวิจัยเรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ตามขั้นตอนการวิจัย โดยมี 4 ขั้นตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 การศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน

ตอนที่ 2 การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมและการหาคุณภาพหลักสูตรฝึกอบรม

ตอนที่ 3 การทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรม

ตอนที่ 4 การประเมินผลการทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรม

#### ตอนที่ 1 การศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน

การศึกษาในขั้นตอนนี้เป็นการศึกษาและสำรวจข้อมูลพื้นฐาน เพื่อศึกษาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา ได้ผลดังรายละเอียดดังนี้

##### ขั้นที่ 1 ศึกษาสภาพองค์กรของกลุ่มประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ขั้นตอนนี้เป็นการศึกษาสภาพองค์กรของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี โดยการศึกษาจากสื่อต่าง ๆ เช่น โทรทัศน์ หนังสือพิมพ์ และจากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้เชี่ยวชาญทางด้านภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมและการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้อำนวยการกองนิติการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1, 2 และ 3 พบว่า ในสถานการณ์ปัจจุบันยังมีเสียงสะท้อนเกี่ยวกับปัญหาในเรื่องทางด้านคุณธรรมและจริยธรรมในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรทางการศึกษาอยู่เป็นจำนวนมาก สังเกตได้จาก การนำเสนอข่าวผ่านสื่อต่าง ๆ ในแต่ละวันจะต้องมีเรื่องหรือหัวข้อที่เกี่ยวข้องกับปัญหาการขาดศีลธรรม คุณธรรม และจริยธรรมของคนอยู่ทั่วไป ที่นำเสนอผ่านสื่อบ่อย ๆ คงหนีไม่พ้นกับปัญหาการคอร์ปชั่น ที่ ณ วันนี้ปัญหานี้ได้กระจายตัวไปทั่วทุกองค์กรของประเทศไทย ไม่ว่านักเรียนทั้งในวงการทางการศึกษา เช่น กระทรวงศึกษาธิการ จะเห็นจากการขาดความซื่อสัตย์เกี่ยวกับเรื่องพวกนี้ยกตัวอย่างเช่น เปิดยุทธการทวงคืนหมิ่นฉ้อฉล ลงดาบบิ๊ก สกสค. บิลเลี่ยมฯ ปิดฉากขบวนการ “โกง” เงินครู ซึ่งเรื่องนี้เกิดจากการบริหารงานที่ไม่โปร่งใสของอดีตผู้บริหารสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมสวัสดิการและสวัสดิภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา (สกสค.) จากเหตุการณ์นี้ ได้ส่งผลกระทบต่อเสถียรภาพเป็นอย่างมากต่อกระทรวงศึกษาธิการ โดยเบื้องต้นกระทรวงศึกษาธิการ

ประเมินความเสียหายที่เกิดขึ้นในการทุจริตโครงการดังกล่าวถึง 7 พันล้านบาทเลยทีเดียว นอกจากนี้ปัญหาของกระทรวงศึกษาที่ซุกไว้ได้พรมในหน่วยงานต่าง ๆ อีกมากมายที่รอวันและเวลาในการแก้ปัญหา (ทีมข่าวการศึกษา, 2558, หน้า 7) และจากผลการสัมภาษณ์เชิงลึกกลุ่มงานกองนิติการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลบุรี เขต 1 เขต 2 และเขต 3 ในปี พ.ศ. 2553-2558 พบว่า ยังพบปัญหาการร้องเรียนที่เกี่ยวข้องกับปัญหาในเรื่องทางด้านคุณธรรมและจริยธรรมในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรทางการศึกษาผู้มีทั้งกรณีการดำเนินการทางวินัยร้ายแรงถึงขั้นปลดออกจากราชการ และกรณีการดำเนินการทางวินัยไม่ร้ายแรงของทั้งผู้บริหารสถานศึกษา ครูและบุคลากรทางการศึกษา เช่น ความไม่โปร่งใสในการใช้เงินที่ส่อไปในทางทุจริตไม่ปฏิบัติตามระเบียบแบบแผนของทางราชการ เป็นต้น (สัมภาษณ์ผู้อำนวยการกองนิติการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลบุรี เขต 1, 2 และ 3 วันที่สัมภาษณ์ 30-31 มีนาคม 2558) และเนื่องจากรัฐบาลชุดนี้ให้ความสำคัญกับเรื่องของการพัฒนาคน ให้เป็นคนที่มีคุณธรรม จริยธรรมธรรม เป็นวาระแห่งชาติ ดูได้จากนโยบายสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน หรือแม้กระทั่งนโยบายปฏิรูปการศึกษาสำคัญของรัฐบาล สำหรับ “โครงการ โรงเรียนคุณธรรม” โดยในส่วนของโรงเรียนสังกัด สพฐ. มีเป้าหมายว่าในปีการศึกษา 2559 จะขยายโรงเรียนคุณธรรมเพิ่มขึ้นเป็น 3,000 แห่ง และจะให้ครอบคลุม 30,000 แห่งทั่วประเทศ ภายในปี พ.ศ. 2560 (การศึกษา ศาสนา วัฒนธรรม, 2559, หน้า 7) จะเห็นได้ว่าทุกหน่วยงานให้ความสำคัญกับการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรมในทรัพยากรมนุษย์มาก สอดคล้องกับการผลการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ที่พบว่า ผู้นำองค์กร โดยเฉพาะผู้นำทางการศึกษา หรือผู้บริหารสถานศึกษา จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีความภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในการบริหารงาน โดยเฉพาะในด้านความไว้วางใจ ความรับผิดชอบ ความเคารพ ความเป็นพลเมืองดี และความยุติธรรม (คุณวุฒิ คนฉลาด, 2558, สัมภาษณ์; ชารี มณีศรี, 2558, สัมภาษณ์; บัณฑิตศรีพุทธานุกร, 2558, สัมภาษณ์; พระพรหมมังคลาจารย์, 2558, สัมภาษณ์; พระเทพสุทธาจารย์, 2558, สัมภาษณ์) สอดคล้องกับการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการกองนิติการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลบุรี เขต 1, 2 และ 3 ที่พบว่า องค์กรยังประสบปัญหาในเรื่องของการร้องเรียนทางจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในองค์กรอยู่ทั้งในด้านความยุติธรรม ความรับผิดชอบ ความไว้วางใจ และความเคารพ (สัมภาษณ์ผู้อำนวยการกองนิติการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลบุรี เขต 1, 2 และ 3 วันที่สัมภาษณ์ 30-31 มีนาคม พ.ศ. 2558)

### ขั้นที่ 2 ศึกษาแนวคิด หลักการ ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. ผลการสังเคราะห์แนวคิดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของ London (1999, p. 169); Sharma (2002), Fullan (2003, p. 66), Hester (2003, p. 75), Cabral-Maly and Hardy (2004, p. 5), Grace

(2004), Starratt (2004), Kenneth (2005, p. 1), National Centre for Ethics in Health Care (2005, pp. 9-10), Brown (2007, p. 141), Dawn (2007), Karaköse (2007, pp. 471-472), Berghofer (2008, p. 4), Catian (2008), Wayne State College (2008, p. 12), Henry (2009, p. 48), Josephson Institute of Ethics (2009), Mowbray (2009, p. 3), Ponnu and Tennakoon (2009, p. 30), Zinsmeister (2009), Mihelič et al. (2010, p. 31), Kanokorn et al. (2013, pp. 2085-2089), สุเทพ ปาลสาร (2555, หน้า 9), สุธาสิณี แม้นญาติ (2554, หน้า 14-15) และปัทมา แคนยุกต์ (2554, หน้า 11) ซึ่งปรากฏในตารางที่ 1 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม มี 27 องค์ประกอบ แต่การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เลือกองค์ประกอบที่มีความถี่ในระดับสูง (ตั้งแต่ 50 เปอร์เซนต์ขึ้นไป) ได้องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม เพื่อเป็นกรอบแนวคิดเพื่อการวิจัย (Conceptual framework) จำนวน 5 องค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบที่ 1 ความไว้วางใจ (Trust) องค์ประกอบที่ 2 ความรับผิดชอบ (Responsibility) องค์ประกอบที่ 3 ความเคารพ (Respect) องค์ประกอบที่ 4 ความเป็นพลเมืองดี (Citizenship) องค์ประกอบที่ 5 ความยุติธรรม (Fairness) และเนื่องจากองค์ประกอบที่กล่าวมาข้างต้นนี้เป็นตัวแปรแฝง ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเพิ่มเติมเพื่อหาตัวแปรที่สังเกตได้ ในองค์ประกอบและนิยามเชิงปฏิบัติการด้านความไว้วางใจ จากการศึกษาแนวคิดของ Sharma (2002), Hester (2003, pp. 15-16), National Centre for Ethics in Health Care (2005, p. 54), Freeman and Stewart (2006, pp. 4-11), Dawn (2007), Klann (2007, pp. 164-165), Berghofer and Schwartz (2008), Catian (2008), Wayne State College (2008, p. 12), Berghofer (2009), Henry (2009, pp. 44-51), Josephson Institute of Ethics (2009), Mowbray (2009), Ponnu and Tennakoon (2009, pp. 21-30), Kanokorn et al. (2013, p. 2087), สุเทพ ปาลสาร (2555, หน้า 80) ดังแสดงในตารางที่ 2 พบว่ามี 9 องค์ประกอบ แต่ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เลือกองค์ประกอบที่มีความถี่ในระดับสูง (ตั้งแต่ 50 เปอร์เซนต์ขึ้นไป) ได้องค์ประกอบของความไว้วางใจ เพื่อเป็นกรอบแนวคิดเพื่อการวิจัย จำนวน 4 องค์ประกอบ ได้แก่ ความซื่อสัตย์ (Honesty) ความซื่อตรง (Integrity) การรักษาสัญญา (Keep-promise) และความจงรักภักดี (Loyalty) ส่วนองค์ประกอบและนิยามเชิงปฏิบัติการด้านความรับผิดชอบ (Responsibility) จากการศึกษาแนวคิดและงานวิจัยของ Lashway (1996), Rebores (2001, pp. 111-140), Sharma (2002), Cabral-Maly and Hardy (2004, pp. 1-5), Starratt (2004), National Centre for Ethics in Health Care (2005, pp. 18-20), Berghofer (2008), Ferrell et al. (2008, pp. 135-139), Josephson Institute of Ethics (2009), Mowbray (2009), Kanokorn et al. (2013, p. 2087), สุเทพ ปาลสาร (2555, หน้า 95) ดังแสดงในตารางที่ 4 พบว่ามี 8 องค์ประกอบ แต่การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้เลือกองค์ประกอบที่มีความถี่ในระดับสูง (ตั้งแต่ 50 เปอร์เซนต์ขึ้นไป) ได้องค์ประกอบด้านความรับผิดชอบ (Responsibility) เพื่อเป็นกรอบแนวคิดเพื่อการวิจัย จำนวน 3 องค์ประกอบ ได้แก่



ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ (Accountability) ความพยายามสู่ความเป็นเลิศ (Pursuit of excellence) การควบคุมตนเอง (Self-restraint) ส่วนองค์ประกอบและนิยามเชิงปฏิบัติการด้านความเคารพ (Respect) จากการศึกษาแนวคิดและงานวิจัยของ Moorhouse (2002, p. 99), Sharma (2002), Fullan (2003), Starratt (2004), National Centre for Ethics in Health Care (2005, pp. 11-12), Resick et al. (2006, pp. 347-350), Brown (2007, p. 141), Dawn (2007), Karaköse (2007, pp. 464-469), Catian (2008), Henry (2009, pp. 44-51), Josephson Institute of Ethics (2009), Mowbray (2009), สุเทพ ปาลสาร (2555, หน้า 109) ดังแสดงในตารางที่ 6 พบว่า มี 14 องค์ประกอบ แต่การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้เลือกองค์ประกอบที่มีความถี่ในระดับสูง (ตั้งแต่ 50 เปอร์เซ็นต์ขึ้นไป) ได้องค์ประกอบด้านความเคารพ เพื่อเป็นกรอบแนวคิดเพื่อการวิจัย จำนวน 3 องค์ประกอบ ได้แก่ ความสุภาพ ความมีเกียรติศักดิ์ศรี และการยอมรับผู้อื่น ส่วนองค์ประกอบและนิยามเชิงปฏิบัติการด้านความเป็นพลเมืองดี (Citizenship) จากการศึกษาแนวคิดและงานวิจัยของ Sharma (2002), Hester (2003, pp.175-177), Grace (2004), Starratt (2004), National Centre for Ethics in Health Care (2005, p. 54), Brown (2007, p. 141), Klann (2007, p. 165), Dawn (2007), Karaköse (2007, pp. 465-470), Berghofer (2008), Catian (2008), Henry (2009, pp. 44-51), Josephson Institute of Ethics (2009), Mowbray (2009), Zinsmeister (2009), Kanokorn et al. (2013, p. 2087), สุเทพ ปาลสาร (2555, หน้า 120) ดังแสดงในตารางที่ 8 พบว่า มี 9 องค์ประกอบ แต่การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้เลือกองค์ประกอบที่มีความถี่ในระดับสูง (ตั้งแต่ 50 เปอร์เซ็นต์ขึ้นไป) ได้องค์ประกอบของความเป็นพลเมืองดี (Citizenship) เพื่อเป็นกรอบแนวคิดเพื่อการวิจัย จำนวน 3 องค์ประกอบ ได้แก่ พลเมืองดีเกี่ยวกับตนเอง พลเมืองดีเกี่ยวกับหน้าที่พลเมือง และพลเมืองดีเกี่ยวกับการเมือง การปกครอง ส่วนองค์ประกอบและนิยามเชิงปฏิบัติการ ด้านความยุติธรรม (Fairness) จากการศึกษาแนวคิดและงานวิจัยของ Mendonca (2001), National Centre for Ethics in Health Care (2005, pp. 12-13), Brown (2007, p. 141), Karaköse (2007, p. 464), Mayer et al. (2009, pp. 204-213), Josephson Institute of Ethics (2009), Mowbray (2009), Kanokorn et al. (2013, p. 2087), สุเทพ ปาลสาร (2555, หน้า 136) ดังแสดงในตารางที่ 10 พบว่ามี 11 องค์ประกอบ แต่การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้เลือกองค์ประกอบที่มีความถี่ในระดับสูง (ตั้งแต่ 50 เปอร์เซ็นต์ขึ้นไป) ได้องค์ประกอบของด้านความยุติธรรม เพื่อเป็นกรอบแนวคิดเพื่อการวิจัย จำนวน 3 องค์ประกอบ ได้แก่ การตัดสินใจอย่างมีกระบวนการ (Process) การตัดสินใจด้วยความเป็นกลาง (Impartiality) และการตัดสินใจด้วยความถูกต้อง (Equity) ดังนั้นผู้วิจัย สรุปได้ว่า การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาด้านภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ต้องประกอบไปด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ความไว้วางใจ ประกอบด้วย 1.1) ความซื่อสัตย์ 1.2) ความซื่อตรง 1.3) การรักษาสัญญา และ 1.4) ความจงรักภักดี 2) ความรับผิดชอบ

ประกอบด้วย 2.1) ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ 2.2) ความพยายามสู่ความเป็นเลิศ และ 2.3) การควบคุมตนเอง 3) ความเคารพ ประกอบด้วย 3.1) ความสุภาพ 3.2) ความมีเกียรติมีศักดิ์ศรี และ 3.3) การยอมรับผู้อื่น 4) ความเป็นพลเมืองดี ประกอบด้วย 4.1) พลเมืองดีเกี่ยวกับตนเอง 4.2) พลเมืองดีเกี่ยวกับหน้าที่พลเมือง และ 4.3) พลเมืองดีเกี่ยวกับการเมืองการปกครอง 5) ความยุติธรรม ประกอบด้วย 5.1) การตัดสินใจอย่างมีกระบวนการ 5.2) การตัดสินใจด้วยความเป็นกลาง และ 5.3) การตัดสินใจด้วยความถูกต้อง จากผลการศึกษาในชั้นตอนนี้ทำให้ผู้วิจัยได้ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษาที่จำเป็นต้องนำมาพัฒนาในการสร้างหลักสูตรฝึกอบรม ประกอบไปด้วย 5 องค์ประกอบหลัก ซึ่งสอดคล้องกับปัญหาที่พบในชั้นที่ 1 ว่าองค์กรยังประสบปัญหาทางจริยธรรมจากข่าวที่นำเสนอผ่านสื่อโทรทัศน์ทุกวัน ผวนกับข้อมูลการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการกองนิติการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรีที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง และจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญทางด้านภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมก็ยืนยันว่าผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมทั้ง 5 องค์ประกอบข้างต้นนี้

2. ผลการสังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรและเปรียบเทียบรูปแบบการพัฒนาหลักสูตรของ Tyler (1950, p. 11), Giles et al. (1942, p. 213), Taba (1962, pp. 422-425), Saylor et al. (1981, pp. 28-39), Johnson (1967, p. 133 cited in Posner, 1995, p. 19), Armstrong (1989, p. 32), Oliva (1992 อ้างถึงใน รุจีย์ ภู่อสาร, 2545, หน้า 66-70), Macdonald (1965, p. 5), Zais (1976, pp. 396-429), Cornett (1990, pp. 248-273) และวิชัย วงษ์ใหญ่ (2533, หน้า 1-23) พบว่า องค์ประกอบของการพัฒนาหลักสูตรมีลักษณะที่คล้ายคลึงกัน เช่น มีการกำหนดเป้าหมายหรือจุดมุ่งหมายของหลักสูตร การออกแบบหลักสูตร การทดลองใช้หลักสูตร การประเมินหลักสูตรและการปรับปรุงแก้ไขเพื่อนำหลักสูตรไปใช้ต่อไป แต่ก็เห็นนักการศึกษาบางท่านที่ได้พัฒนารูปแบบของหลักสูตรแตกต่างออกไป เช่น รูปแบบการพัฒนาหลักสูตรตามทัศนะของ Macdonald และรูปแบบการพัฒนาหลักสูตรตามทัศนะของ Cornett ซึ่งผู้วิจัยสรุปออกมาเป็นตารางเพื่อให้เห็นความเหมือนและความต่างของแต่ละรูปแบบ ดังแสดงในตารางที่ 12 และจากการเปรียบเทียบรูปแบบการพัฒนาหลักสูตรจากนักวิชาการหลาย ๆ ท่านดังกล่าวมาข้างต้น ทำให้ผู้วิจัยได้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งมีทั้งหมด 4 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน 2) การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมและการหาคุณภาพหลักสูตรฝึกอบรม 3) การทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรม 4) การประเมินผล การทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรม และจากนี้ยังศึกษารูปแบบการประเมินผลหลักสูตรของ Cronbach (1963), Scriven (1967), Stake (1973, pp. 106-128), Stufflebeam et al. (1971), Alkin (1969), Tyler (1942), Hammond (1972) และ Provus (1969) พบว่า รูปแบบการประเมินผลหลักสูตรมีอยู่

หลายรูปแบบ ซึ่งแต่ละรูปแบบก็มีทั้งข้อดีและข้อจำกัดอยู่ในตัวเอง ไม่มีรูปแบบการประเมินหลักสูตรใดที่ดีที่สุดและเหมาะสมสามารถนำไปใช้ประเมินได้ทุกหลักสูตร แต่ในงานวิจัยนี้ผู้วิจัยได้เลือกรูปแบบการประเมินผลหลักสูตรของ Tyler เพราะว่ามีสอดคล้องกับรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น ซึ่งผู้วิจัยได้นำหลักการประเมินผลหลักสูตรตามแนวคิดของ Tyler มาประยุกต์ใช้ในงานวิจัย ได้ดังนี้ 1) ต้องค้นหาจุดมุ่งหมายที่แท้จริงของหลักสูตรที่จะทำการประเมิน ซึ่งจุดมุ่งหมายของหลักสูตรของผู้วิจัย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มทดลอง มีความรู้ ความเข้าใจ เจตคติ และพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสูงกว่าก่อนการทดลอง 2) นำจุดมุ่งหมายของหลักสูตรมาแยกย่อยออกเป็นจุดประสงค์เชิงพฤติกรรม 3) จัดเนื้อหาให้สอดคล้องกับจุดประสงค์ต่าง ๆ เหล่านั้น 4) ทำการทดสอบผู้เข้ารับการฝึกอบรมก่อนการทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรม (Pretest) ใช้แบบทดสอบที่มีคุณภาพ ผ่านการหาคุณภาพของเครื่องมือจากผู้เชี่ยวชาญและจากผู้บริหารสถานศึกษาที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง (Try out) 5) เลือกวิธีสอนหรือวิธีการฝึกอบรมโดยผู้วิจัยเลือกให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเรียนรู้ด้วยตัวเอง (Self-directed learning) โดยผู้วิจัยจัดเตรียมสื่อการสอนให้สอดคล้องกับเนื้อหาและจุดประสงค์ที่กำหนดไว้เป็นคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม และเว็บไซต์ [www.ethicseduadm.com](http://www.ethicseduadm.com) เพื่อให้กลุ่มทดลองได้ศึกษาเรียนรู้ 6) ผู้วิจัยได้กำหนดเวลาให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้ศึกษาเป็นระยะเวลา 1 เดือน เมื่อครบเวลาที่กำหนดแล้ว ผู้วิจัยได้ทำการทดสอบผู้เข้ารับการฝึกอบรมตามเนื้อหาที่ได้เรียนไปแล้วอีกครั้งหนึ่งเป็นการทดสอบหลังการทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรม (Posttest) 7) ประเมินประสิทธิภาพของหลักสูตรด้วยการเปรียบเทียบคะแนนจากการสอบก่อนการทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรมกับการสอบหลังการทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรมว่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญหรือไม่

3. ผลการสังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับการฝึกอบรม ผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์ขั้นตอนการฝึกอบรมจาก David (1993, p. 466), Castetter (1996, pp. 235-259), Swanson and Holton III (2001, pp. 212-221), Cotterill (2004, pp.6-7), Werner and DeSimone (2006, p. 167), Armstrong and Taylor (2014, pp. 309-310), นิรชรา ทองธรรมชาติ (2544, หน้า 85-95), เมธี ปิณฑนานนท์ (2549 อ้างถึงใน ไพโรจน์ เนียมนาค, 2554, หน้า 70), อุไร อภิชาติบันลือ (2550, หน้า 20), ชูชัย สมितिไกร (2556, หน้า 41-48) ซึ่งปรากฏในตารางที่ 16 พบว่ามี 9 ขั้นตอน แต่การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยเลือกขั้นตอนที่มีความถี่ในระดับสูง (ตั้งแต่ 50 เปอร์เซ็นต์ขึ้นไป) พบมีอยู่จำนวน 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การวิเคราะห์ประเมินหาความจำเป็น (Identify training needs) 2) การออกแบบ (Design) การนำไปใช้ (Implementation) 4) การประเมินผล (Evaluation) ซึ่งผลการสังเคราะห์ที่ได้นี้สอดคล้องกับผลการศึกษารูปแบบการพัฒนาหลักสูตรตามทัศนะของนักวิชาการทั้ง 11 ท่าน

ที่ปรากฏในตารางสังเคราะห์ที่ 12 มีทั้งหมด 4 ขั้นตอน เช่นกัน คือ 1) การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน 2) การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมและการหาคุณภาพหลักสูตรฝึกอบรม 3) การทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรม 4) การประเมินผลการทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรม ดังนั้นผู้วิจัยได้นำขั้นตอนทั้งสองนี้มารวมไว้ด้วยกันเป็น สรุปได้ว่า การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในครั้งนี้มีอยู่ 4 ขั้นตอน ได้แก่

- 1) การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน
- 2) การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมและการหาคุณภาพหลักสูตรฝึกอบรม
- 3) การทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรม
- 4) การประเมินผลการทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรม

### ขั้นที่ 3 การสำรวจความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

เมื่อได้ศึกษาสภาพองค์กรของกลุ่มประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ศึกษาแนวคิด หลักการ ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องแล้ว ผู้วิจัยได้นำข้อมูลมาดำเนินการศึกษาความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ เพื่อเป็นการยืนยันความจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา โดยสร้างแบบสัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structure in-depth interview) ดังนี้

1. สัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structure in-depth interview) ผู้เชี่ยวชาญด้านภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ซึ่งเป็นผู้ที่มีคุณสมบัติที่ได้รับการยอมรับจากสังคมว่าเป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม หากเป็นฆราวาสต้องเป็นผู้ที่มีวุฒิการศึกษาตั้งแต่ปริญญาโทขึ้นไป หากเป็นพระสงฆ์ต้องมีสมณศักดิ์ทางสงฆ์ตั้งแต่พระราชกณะชั้นเทพขึ้นไป จำนวน 5 ท่าน เพื่อให้ทราบถึงคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษาและวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อจัดเตรียมข้อมูลด้านความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ เกี่ยวกับแนวคิดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม การพัฒนาหลักสูตร แล้วนำผลที่ได้มาวิเคราะห์ สังเคราะห์ และสรุปเป็นข้อมูลพื้นฐาน ได้กรอบแนวคิดสำหรับการสร้างหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา ส่วนแบบสัมภาษณ์นั้นควบคุมและตรวจสอบโดยประธานและกรรมการที่ปรึกษาคุณุณิพนธ์ รายละเอียดดังนี้

- 1.1 พระพรหมมิ่งคลาจารย์ (เจ้าคุณธงชัย) รองสมเด็จพระราชาคณะเจ้าคณะรอง “พระพรหมมิ่งคลาจารย์” ผู้ช่วยเจ้าอาวาสวัดไตรมิตรวิทยาราม วรวิหาร ประธานมูลนิธิธรรมจักร

- 1.2 พระเทพสุทธาจารย์ (เจ้าคุณอนันต์) เจ้าคณะจังหวัดชลบุรี เจ้าอาวาสวัดเขาบางทราย ชลบุรี

- 1.3 ดร.บัณฑิต ศรีพุททวงกูร ผู้ตรวจราชการกระทรวงศึกษาธิการและศึกษาธิการภาค 13 อดีตเลขาธิการคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน (กช.)

1.4 รองศาสตราจารย์ ดร.คุณวุฒิ คนฉลาด ข้าราชการชำนาญและอาจารย์พิเศษ  
ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา อธิการบดีฝ่ายวิชาการ  
มหาวิทยาลัยบูรพา

1.5 รองศาสตราจารย์ชรี มณีศรี ข้าราชการชำนาญและอาจารย์พิเศษ ภาควิชา  
การบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา อธิการบดีฝ่ายบริหาร  
มหาวิทยาลัยบูรพา

2. เครื่องมือในการสัมภาษณ์เชิงลึก ได้แก่ คำถามการสัมภาษณ์เชิงลึก เอกสารแบบ  
บันทึกสำหรับการสัมภาษณ์เชิงลึก เครื่องบันทึกเสียง

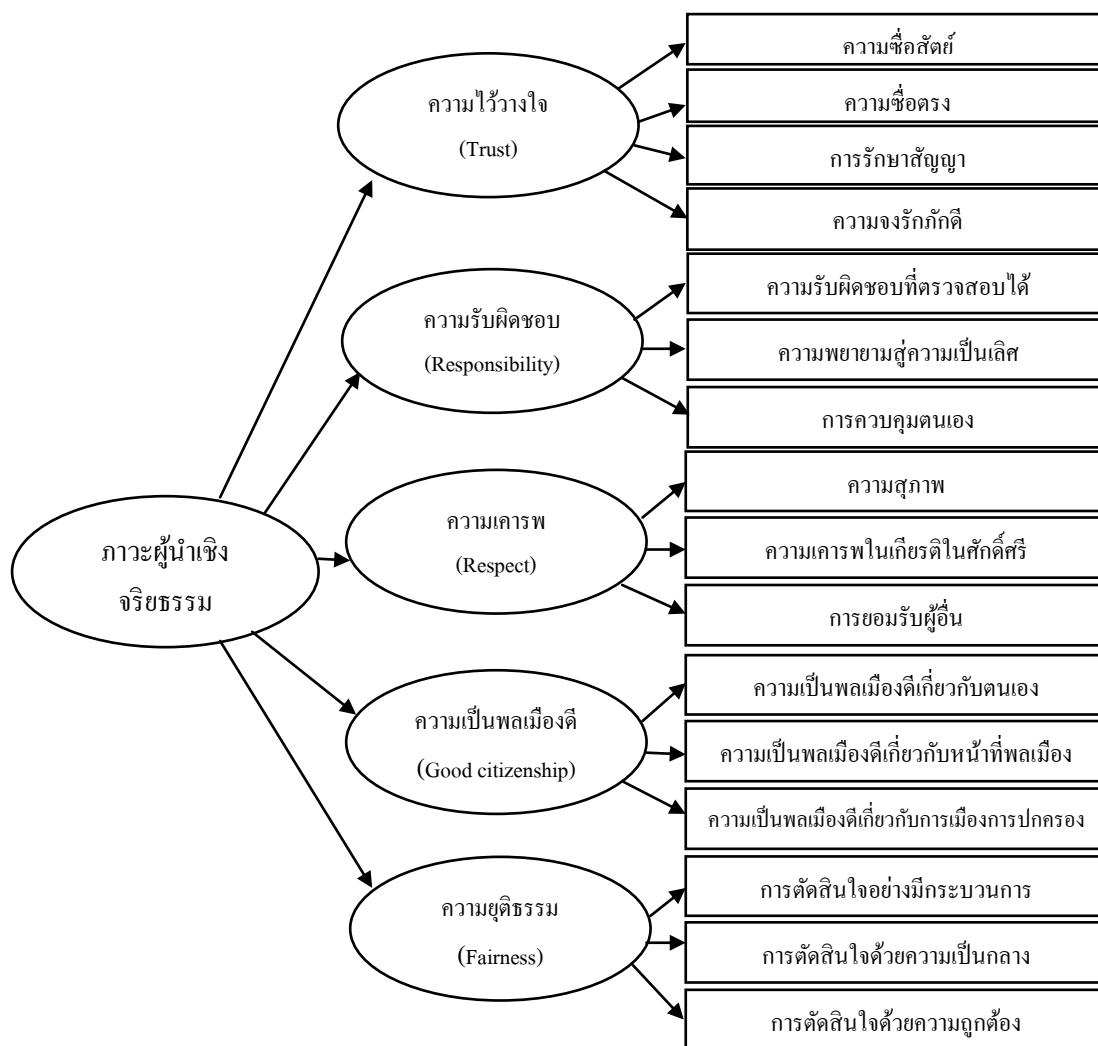
3. ประเด็นข้อคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์เชิงลึก แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพผู้ให้สัมภาษณ์

ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา

คำถามข้อที่ 1 ท่านคิดว่าผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม  
ในการบริหารงานหรือไม่เพราะอะไร

คำถามข้อที่ 2 จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหาร  
สถานศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ  
หลักและ 16 องค์ประกอบย่อย ดังภาพที่ 30 ท่านเห็นว่ามากหรือน้อยไปสำหรับท่าน ถ้าหากมาก  
ไปควรตัดองค์ประกอบไหนออกไป ส่วนถ้าน้อยเกินไปควรเพิ่มภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในด้านใด  
เพิ่มบ้าง



ภาพที่ 30 องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษาที่ยังไม่ได้มีการ CFA

คำถามข้อที่ 3 ท่านคิดว่าภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา ควรมีคุณลักษณะอย่างไรบ้าง

คำถามข้อที่ 4 ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมข้อใดที่กล่าวถึงก่อนหน้านี้ยากและทำทนายในตำแหน่งของท่าน เพราะอะไร

คำถามข้อที่ 5 ในทัศนะคติของท่าน บุคคลที่มีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสามารถดูจากอะไรได้บ้าง (ตัวบ่งชี้)

คำถามข้อที่ 6 ท่านคิดว่าการเรียนรู้จริยธรรมสามารถเรียนรู้จากแหล่งใดได้บ้าง เช่น ครอบครัว ประสพการณ์ หรือศาสนา

คำถามข้อที่ 7 ในมุมมองของท่านคิดว่าการบริหารงานในวันข้างหน้าจริยธรรม มีความสำคัญต่อการเป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่ได้อย่างไรบ้าง

ตอนที่ 3 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา

คำถามข้อที่ 1 ท่านคิดว่าภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในตัวผู้บริหารสถานศึกษาสามารถพัฒนาได้หรือไม่ เพราะอะไร

คำถามข้อที่ 2 โปรดยกตัวอย่างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา

คำถามข้อที่ 3 ท่านคิดว่าแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในตัวผู้บริหารสถานศึกษาข้อใด เหมาะสมที่สุดเพราะอะไร และควรมีลำดับหรือขั้นตอนอย่างไรบ้าง

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยสัมภาษณ์เชิงลึกผู้เชี่ยวชาญด้านภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมตามประเด็นข้อคำถามที่ได้ตั้งคำถามไว้ และจัดบันทึกการสัมภาษณ์เชิงลึก ลงในเอกสารการสัมภาษณ์เชิงลึก นอกจากนั้นผู้วิจัยได้ขออนุญาตท่านผู้เชี่ยวชาญบันทึกเสียงระหว่างการสนทนา หากท่านผู้เชี่ยวชาญอนุญาตก็ทำการบันทึกเสียงด้วย

5. การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้เชี่ยวชาญด้านภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมตามประเด็นข้อคำถามที่ตั้งคำถามไว้ เพื่อนำมาประกอบการพิจารณาสร้างหลักสูตรฝึกอบรม ผลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก เนื่องจากตอนที่ 1 เป็นสถานภาพผู้ให้สัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้เขียนไว้แล้วข้างบน ผู้วิจัยขอข้ามสรุปประเด็นข้อคำถามตั้งแต่ ตอนที่ 2 เป็นต้นไป ซึ่งได้บทสรุป ดังนี้ (ดูรายละเอียดบทสัมภาษณ์ได้ที่ ภาคผนวก ก)

ผลการสัมภาษณ์ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา

คำถามข้อที่ 1 ท่านคิดว่าผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในการบริหารงานหรือไม่เพราะอะไร

จากข้อคำถามที่ 1 สรุปได้ว่ามีความสำคัญ กล่าวคือ ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในการบริหารงานเป็นอย่างมากและจำเป็นอย่างยิ่ง ผู้บริหารทุกระดับต้องให้ความสำคัญในเรื่องนี้เป็นอันดับหนึ่ง ถือเป็นเรื่องที่สำคัญมาก เพราะผู้บริหารต้องเป็นแบบอย่างด้านจริยธรรมคุณธรรมให้กับคนอื่น ไม่ว่าจะเป็นด้านความซื่อสัตย์จริงใจ การตรงต่อเวลา การมีธรรมาภิบาล สิ่งเหล่านี้ต้องเป็นแบบฉบับ เพราะถ้าผู้บริหารที่ไม่มีสิ่งดังกล่าวเหล่านี้แล้วย่อมขาดความเชื่อถือและศรัทธาจากผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ที่เกี่ยวข้อง การทำงานร่วมกันเป็นทีมก็จะลำบาก และยากที่องค์กรจะประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์กรได้วางเอาไว้

คำถามข้อที่ 2 จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบหลัก

และ 16 องค์ประกอบย่อย ดังภาพที่ 25 ท่านเห็นว่ามากหรือน้อยไปสำหรับท่าน ถ้าหากมากไปควรตัดองค์ประกอบไหนออกไป ส่วนถ้าน้อยเกินไปควรเพิ่มภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในด้านใดเพิ่มบ้าง

จากข้อคำถามที่ 2 สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถาน ควรมีทั้ง 5 องค์ประกอบหลัก และ 16 องค์ประกอบย่อย ถือว่าครอบคลุมคือไม่มากไปและไม่น้อยไปสำหรับผู้บริหาร โดยให้ความสำคัญในด้านความยุติธรรมและเพิ่มเติมในเรื่องของผู้บริหารต้องปราศจากอคติ 4 ที่ประกอบด้วย 1) ฉันทาคติ หมายถึง ความลำเอียงเพราะรัก เพราะชอบเป็นพิเศษ 2) โทสาคติ หมายถึง ความลำเอียงเพราะชัง เพราะความเกลียดชัง 3) ภยากติ หมายถึง ความลำเอียงเพราะกลัว หรือเกรงใจ 4) โมหาคติ หมายถึง ความลำเอียงเพราะไม่รู้ แต่เนื่องจากในภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในด้านความยุติธรรมในเรื่องการตัดสินใจด้วยความเป็นกลาง ที่ผู้วิจัยได้ให้นิยามว่า หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงความยุติธรรมในเรื่องของความเป็นกลางในการตัดสินใจว่าจะต้องไม่มีอคติ จะต้องไม่คำนึงถึงพรรคพวกของตนเองและที่สำคัญจะต้องให้ความเป็นธรรมกับทุกฝ่าย ซึ่งจากนิยามศัพท์เฉพาะดังกล่าวข้างต้นนี้ได้ครอบคลุมอคติ 4 เรียบร้อยแล้ว เลยไม่จำเป็นต้องเพิ่ม อคติ 4 เข้ามาอีก และในเรื่องหลักธรรมาภิบาลที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีนั้น เนื่องจากหลักธรรมาภิบาล ประกอบด้วยหลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า จะเห็นได้ว่าหลักนิติธรรม เป็นเรื่องของการบังคับใช้กฎหมาย กฎ ระเบียบข้อบังคับและกติกาต่าง ๆ ให้เป็นธรรมและอย่างเสมอภาค ซึ่งหลักการอยู่ในนิยามศัพท์เฉพาะของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในด้านความยุติธรรมแล้ว ส่วนหลักคุณธรรมและหลักความโปร่งใสนั้นก็อยู่ในนิยามศัพท์เฉพาะของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในด้านความไว้วางใจ ที่หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกถึงการเป็นผู้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์ มีความซื่อตรง รักษาสัญญา และมีความจงรักภักดีต่อองค์กร ชุมชน และสังคมประเทศชาติ หลักการมีส่วนร่วมนั้นถูกจัดรวมไว้อยู่ในองค์ประกอบหลักด้านความเคารพ และองค์ประกอบย่อยในเรื่องการยอมรับผู้อื่น เพราะผู้บริหารต้องยอมรับบุคคลไม่ว่าจะเป็นเรื่องของความรู้ ความสามารถ ความเชื่อ ความคิดเห็นของผู้อื่น ซึ่งหลักการมีส่วนร่วมได้อยู่ในนิยามองค์ประกอบย่อยเรื่องการยอมรับผู้อื่นเรียบร้อยแล้ว ส่วนหลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่าก็อยู่ในองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในด้านความรับผิดชอบแล้ว เช่นเดียวกัน ทำให้สิ่งที่ผู้เชี่ยวชาญแนะนำเพิ่มเติมมาในเรื่องของอคติ 4 และธรรมาภิบาล จึงไม่ต้องเพิ่มเติมเข้ามาในภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมที่ผู้วิจัยได้ทำการทบทวนวรรณกรรมไว้เพราะถือว่าครอบคลุมหมดทุกลักษณะในนิยามศัพท์เฉพาะแล้วนั่นเอง



คำถามข้อที่ 3 ท่านคิดว่าภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา ควรมีคุณลักษณะอย่างไรบ้าง

จากข้อคำถามที่ 3 สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา ควรมีลักษณะหลายองค์ประกอบมาก ยกตัวอย่างเช่น ต้องมีความยุติธรรม ความซื่อตรง เป็นแบบอย่างที่ดี เอาใจใส่ลูกน้อง มีพรหมวิหาร 4 คือ มีความเมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา ซึ่งครอบคลุมอยู่ในนิยามศัพท์เฉพาะภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในด้านความเคารพ มีความไว้วางใจ ความรับผิดชอบ ความเคารพ ความยุติธรรม ความเป็นพลเมืองดี มีภูมิรู้ ภูมิธรรม ภูมิฐาน ภูมิรู้ ผู้วิจัยสามารถจัดเข้าไปไว้ในกลุ่มของความรับผิดชอบ ภูมิธรรม สามารถจัดไว้ในกลุ่มของความยุติธรรม ส่วนภูมิฐานนั้น ผู้วิจัยจัดเข้าไปไว้ในกลุ่มของความไว้วางใจ ส่วนครองตน ครองคน ครองงาน เมื่อผู้วิจัยได้ทำการศึกษาแล้วความหมายต่าง ๆ ก็ยังอยู่ภายในภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมทั้ง 5 องค์ประกอบหลัก คือ ความไว้วางใจ ความรับผิดชอบ ความเป็นพลเมืองดี และความยุติธรรม และสุดท้ายต้องมีประชาธิปไตย ประชาธิปไตยในที่นี้คือ 1) มีภาวะธรรมในเรื่องการยอมรับนับถือคนอื่น ให้เกียรติคนอื่น ซึ่งอยู่ในองค์ประกอบด้านความเคารพ 2) มีสามัคคีธรรม มีการกระจายงานให้คนอื่น ทำงานแบบส่วนร่วม ซึ่งอยู่ในองค์ประกอบของความรับผิดชอบในด้านความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ ความพยายาม คู่ความเป็นเลิศและความเคารพ ในด้านความสุภาพ ความเห็นอกเห็นใจ ให้เกียรติ สุภาพ มีความเกรงใจผู้อื่นและมีการยอมรับผู้อื่น และ 3) มีปัญญาธรรม ผู้บริหารต้องเชื่อด้วยเหตุและผล ต้องมีการตัดสินใจ โดยใช้กระบวนการ ต้องตัดสินใจด้วยความเป็นกลางและต้องตัดสินใจด้วยความถูกต้อง ซึ่งอยู่ในภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในด้านความยุติธรรม

คำถามข้อที่ 4 ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมข้อใดที่กล่าวถึงก่อนหน้านี้นี้ยากและทำทนายในตำแหน่งของท่าน เพราะอะไร

จากข้อคำถามที่ 4 สรุปได้ว่า ข้อที่ 4 มีฉันทาคติ คือ ความลำเอียงเพราะรักเพราะชอบ เป็นพิเศษ โทสาคติ ลำเอียงเพราะชังเพราะความเกลียดชัง ภยาคติ คือ ความลำเอียงเพราะกลัวหรือเกรงใจและ โมหาคติ คือ ความลำเอียงเพราะไม่รู้ และสุดท้ายคือการตัดสินใจที่ไม่ตรงกับอำนาจทางการเมืองของผู้มีอำนาจเหนือกว่าเพราะขัดกับหลักธรรมาภิบาล

คำถามข้อที่ 5 ในทัศนะคติของท่าน บุคคลที่มีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสามารถดูจากอะไรได้บ้าง (ตัวบ่งชี้)

จากข้อคำถามที่ 5 สรุปได้ว่า คุณพฤติกรรมการแสดงออก การทำงานที่ดี การตัดสินใจที่ดี หรือการพูดจาที่ดี ก็ต้องดูพฤติกรรมหลาย ๆ อย่างรวมกันและต้องใช้เวลาว่าผู้นำเป็นคนอย่างไร คือดูการแสดงออกในเชิงประจักษ์ถึงความยุติธรรมในทุก ๆ ด้านให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา การตัดสินใจที่มีเหตุผล ไม่เอียงเอียง เลือกข้าง หูเบา ต้องยึดตามกฎเกณฑ์ ระเบียบข้อบังคับ

อย่างชัดเจน ผู้บริหารต้องมีสัจจะ พูดคำไหนต้องคำนั้น และที่สำคัญอีกอย่างคือ การใช้อิทธิพล อำนาจภายในการบริหารว่าสามารถทำให้ผู้ร่วมงานให้ความรัก ความศรัทธา และยินดีร่วมงาน ทำงานให้เกิดความสำเร็จ เกิดความตระหนัก สำนึกในบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตน และมุ่งมั่นที่จะทำให้องค์กรของตนเกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีถ้วนหน้า

คำถามข้อที่ 6 ท่านคิดว่าการเรียนรู้จริยธรรมสามารถเรียนรู้จากแหล่งใดได้บ้าง เช่น ครอบครัว ประสบการณ์ หรือศาสนา

จากข้อคำถามที่ 6 สรุปได้ว่า สามารถเรียนรู้ได้ตั้งแต่เกิด จากครอบครัว ซึ่งเป็นสถาบันที่ใกล้ชิดที่สุด เช่น บิดา มารดา พี่น้อง ได้บ่มเพาะพฤติกรรม เมื่อเจริญเติบโตขึ้นได้รับการศึกษา มากขึ้นก็จะมีคนต้นแบบ มีครูบาอาจารย์ที่เป็น โมเดลที่ดีให้ในชีวิตประจำวันก็สามารถเรียนรู้ได้จากสื่อต่าง ๆ คือ มันอยู่รอบตัวเองอยู่แล้ว ไม่ว่าจะเป็นในสถานศึกษาประถมศึกษาจนถึงระดับปริญญาเอก หรือการบวชเรียน การเข้าวัด ฟังเทศน์ หรือกิจกรรม โครงการต่าง ๆ ที่สร้างให้คนทำดี การศึกษาอ่านตำราเองที่บ้านก็ได้ จากเอกสารวิจัย ตำรา หรือแม้แต่การพบปะพูดคุยกับคนนั้นคนนี้ก็ยิ่งได้ นอกจากนั้นในการทำงานปฏิบัติราชการ ได้เรียนรู้จากกฎหมายระเบียบ การปฏิบัติตน ในสังคมตามแนวประชาธิปไตย เรียนรู้จากประสบการณ์ หลักศาสนา ในการครองตน ครองคน และครองงาน

คำถามข้อที่ 7 ในมุมมองของท่านคิดว่าการบริหารงานในวันข้างหน้าจริยธรรม มีความสำคัญต่อการเป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่ได้อย่างไรบ้าง

จากข้อคำถามที่ 7 สรุปได้ว่า การบริหารงานในอนาคต จริยธรรมยังมีความสำคัญและจำเป็นสำหรับการเป็นผู้นำทุกระดับ การที่ผู้นำสถานศึกษามีคุณธรรม จริยธรรมสำคัญมาก เพราะถ้าเขาเหล่านี้มีความยุติธรรม มีคุณธรรม มีจริยธรรม ก็จะได้รับ ความเชื่อถือและศรัทธาจากครู จากนักเรียน จากผู้ปกครอง ได้รับความเคารพ ความศรัทธาจากผู้ที่เกี่ยวข้อง คนที่อยู่ในกรอบศีลธรรม หรือกรอบจริยธรรมที่ดีที่ไม่ประสบความสำเร็จมีน้อยมาก เพราะคนที่ประกอบสัมมาอาชีพที่ดี คิดก็คิดดีที่ไม่ประสบความสำเร็จมีน้อยมาก เพราะคนที่ประกอบสัมมาอาชีพที่ดี คิดก็คิดดี ทำก็ทำดี พฤติกรรมที่ดี คนแบบนี้หาได้ยากมาก แต่กลุ่มคนกลุ่มนี้จะประสบความสำเร็จในทุก ๆ ด้าน ถ้าเขาเป็นบุคคลที่มีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ซึ่งแตกต่างกับคนที่ไม่มีความรู้เชิงจริยธรรม ในการบริหารงาน คือในปัจจุบันนี้ถ้าไม่มีจริยธรรมในทางที่ดีมันไม่ได้ การบริหารงานไปไม่รอด หรือสักวันก็จะถูกร้องเรียนหรือถูกตรวจสอบสุดท้ายอาจได้ออกจากราชการ เป็นต้น

ตอนที่ 3 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา

คำถามข้อที่ 1 ท่านคิดว่าภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในตัวผู้บริหารสถานศึกษาสามารถพัฒนาได้หรือไม่ เพราะอะไร

จากข้อคำถามที่ 1 สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในตัวผู้บริหารสถานศึกษาสามารถพัฒนาได้ ดังที่ทราบกันในศาสตร์ของการบริหารว่า “Leader can be made, not in born” มนุษย์ทุกคน แม้แต่สัตว์ สามารถพัฒนาโดยการได้รับการฝึก การพัฒนาตั้งแต่เกิดจนตาย แต่บางทีก็เป็นไม่แก้ คัดยากอยู่เหมือนกัน ถ้าได้เป็นถึงระดับผู้นำแล้ว เพราะค่อนข้างจะมีอัตราสูง มีความเป็นผู้มีอิทธิพลสูง มีตำแหน่งสูง มีพวกมาก มีเส้นใหญ่ สิ่งเหล่านี้ก็เป็นอุปสรรคเหมือนกัน คือพัฒนาได้แต่ยาก เรื่องจริยธรรมมันต้องลงลึกถึงการปฏิบัติ เป็นเรื่องที่ยากที่จะประสบผลสำเร็จ แต่ถ้าไม่พัฒนา ก็ไม่ได้ เพราะเป็นเรื่องสำคัญ ต้องพัฒนาเพื่อให้เขาเกิดการเรียนรู้และตัวเขาเองก็ต้องพร้อมที่จะเปิดใจ รับฟัง และพร้อมที่จะพัฒนาตัวเองด้วยไม่อย่างนั้นมันก็ยากที่เปลี่ยนแปลง และทุกอย่างต้องใช้เวลา โดยเฉพาะเรื่องคุณธรรม จริยธรรมมันต้องซึม เหมือนกับการย้อมผ้าคือเราต้องฟอกไว้ก่อน ถึงไปย้อม ถ้าเราไม่ฟอกผ้าเสียก่อนไปย้อมสียังไงมันก็ไม่ติดถ้าคิด ถ้าสีติดผ้ายังไงก็กระดำกระด่าง คือ ผ้าไม่สวยนั่นเอง

คำถามข้อที่ 2 โปรดยกตัวอย่างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา

จากข้อคำถามที่ 2 สรุปได้ว่า แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมมีหลากหลายวิธี ศูนย์กลางการพัฒนา คือ ตนเองเกิดจากความตระหนัก ความมุ่งมั่นในการพัฒนาจะต้องเป็นมืออาชีพ นับตั้งแต่การศึกษาค้นคว้าวิจัยจากความอยากรู้อยากเห็น การแลกเปลี่ยนการดำเนินงานหน้าที่ของตน จากกรณีศึกษาที่เกิดขึ้นจริง จากสื่อต่าง ๆ ที่ได้รับในชีวิตประจำวัน จากการอ่านหนังสือ ประเภทศีลธรรม จริยธรรม ก็พัฒนาอย่างนี้ ตัวเองต้องมีเวลาเหมือนกัน มีการควบคุมจิตใจตัวเอง จากการ Coaching จากการอบรม การบวชพระ การบวชเณรและการไปปฏิบัติธรรม ถ้าจะให้ดี ต้องอบรมจริยธรรมหรือพระธรรมขั้นสูงเลยที่ภาษาพระเรียกว่า อภิธรรม คือ ต้องอบรมพระอภิธรรม ให้เขารู้จักและตัวตนของเขาในฐานะที่เขาเป็นผู้นำ ต้องให้เขารู้โทษของจิตที่มันเกิดขึ้นอย่างนี้ ต้องใช้อย่างนี้ ถึงจะยับยั้งเขาได้ ต้องให้เขา รู้ตัว รู้สภาวะของจิต ต้องให้เขาเห็นภาพ เห็นข้อดีข้อเสีย ของสิ่งที่ทำลงไป มีกรณีศึกษา แต่ถ้าจะให้ดีที่สุดสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ควรปลูกฝังตั้งแต่เด็ก ๆ และทำอย่างต่อเนื่อง

คำถามข้อที่ 3 ท่านคิดว่าแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในตัวผู้บริหารสถานศึกษาข้อใด เหมาะสมที่สุดเพราะอะไร และควรมีลำดับหรือขั้นตอนอย่างไรบ้าง

จากข้อคำถามที่ 3 สรุปได้ว่า คงตอบไม่ได้ว่าแบบใดดีที่สุด ต้องดูสถานการณ์เป็นองค์ประกอบ แต่อาจมีวิธีหลายวิธี ๆ และหลาย ๆ เทคนิคที่เหมาะสมกับตนเองกับสถานการณ์ ปัญหาที่มีอยู่ คือคนแต่ละคนจะมีวิธีการพัฒนาในด้านภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมที่แตกต่างกัน ต้องค้นหาให้พบว่ามีวิธีใดที่เหมาะสมกับตนเอง แต่เหนือสิ่งอื่นใดผู้นำต้องเรียนรู้ที่อยากจะพัฒนา

คุณธรรม จริยธรรมด้วยตัวเอง เราไปบังคับเขาไม่ได้ มันต้องเกิดจากจิตใจในส่วนลึกข้างในของเขาจริง ๆ ว่าเขาอยากจะเป็นคนที่มีคุณธรรม จริยธรรมหรือไม่ การเรียนรู้ธรรมะขั้นสูงหรือที่เรียกว่า อภิธรรม การเรียนรู้จากตำรา จากคู่มือ จากต้นแบบ จากกรณีในด้านต่าง ๆ ก็สามารถทำให้ผู้บริหารเรียนรู้และพัฒนาได้ ต้องได้ตัวอย่างดี ๆ และต้องยึดถือตัวอย่างขึ้นจริง ๆ มันไม่มีอะไรง่ายไปกว่า การพูดและการกระทำ และตารางที่ 17 ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้เชี่ยวชาญด้านภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม จำนวน 5 ท่าน มีข้อความจำนวนทั้งหมด 10 ข้อจากทั้ง 2 ตอน สามารถสรุปผลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกในตาราง ได้ดังนี้

ตารางที่ 17 ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้เชี่ยวชาญด้านภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม

คำถาม	คำตอบ					สรุป
	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 1	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 2	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 3	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 4	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 5	
ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา						
ข้อที่ 1	ต้องมีอย่างสูง สำคัญมาก อันดับหนึ่ง	ต้องมีมาก ๆ	ต้องมีอย่างสูง	จำเป็นต้องมี	ต้องมีและจำเป็น อย่างยิ่ง	ต้องมีและจำเป็นอย่างสูง
ข้อที่ 2	ครอบคลุมแล้ว ไม่มากไป ไม่น้อยไป	ครอบคลุมแล้ว แต่เพิ่มอคติ 4	ครอบคลุมหมด	ควรมีทุก องค์ประกอบ ที่กล่าวมาข้างต้น ทั้งหมดและ เพิ่มธรรมาภิบาล	ผู้บริหารควรมี ภาวะผู้นำเชิง จริยธรรมทั้งหมด	ผู้บริหารควรมีภาวะผู้นำเชิง จริยธรรมทั้งหมด 5 องค์ประกอบ หลัก 16 องค์ประกอบย่อย โดยไม่ต้องเพิ่มอคติ 4 และธรรมาภิบาลเนื่องจาก ความหมายได้รวมอยู่ใน องค์ประกอบย่อยเรียบร้อยแล้ว
ข้อที่ 3	ต้องมีความยุติธรรม ความซื่อตรง เป็นแบบอย่างที่ดี	ครบถ้วนแล้ว ทั้ง 5 องค์ประกอบ หลัก 16 องค์ประกอบย่อย	เพิ่มเติมจากข้อที่ 2 คือพรหมวิหาร 4	ความไว้วางใจ ความรับผิดชอบ ความเคารพ ความยุติธรรม	ภูมิรู้ ภูมิธรรม ภูมิฐาน ครองตน ครองคน ครองงาน พรหมวิหาร 4	การเอาใจดูแลผู้ได้บังคับบัญชา อคติ 4 พรหมวิหาร 4 การเป็น แบบอย่างที่ดี และมีภูมิรู้ ภูมิธรรม ภูมิฐาน ครองตน

ตารางที่ 17 (ต่อ)

คำถาม	คำตอบ					สรุป
	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 1	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 2	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 3	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 4	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 5	
	ดูแล เอาใจใส่ ผู้ได้บังคับบัญชา	เพิ่ม อคติ 4		ความเป็นพลเมืองดี เป็นแบบอย่างที่ดี	และมี ประชาธิปไตย	ครองคน และครองงาน ได้แทรกอยู่ในนิยามของ ทั้ง 5 องค์ประกอบหลัก 16 องค์ประกอบย่อยแล้ว
ข้อที่ 4	ไม่มีข้อใดยาก ถึงกับทำไม่ได้	อคติ 4	ไม่มีอะไรยาก	การตัดสินใจ ที่ไม่ตรงกับอำนาจ ทางการเมืองของ ผู้มีอำนาจสูงกว่า	ข้อนี้ตอบยาก	อคติ 4 และการต้องตัดสินใจ ที่ไม่ตรงกับอำนาจทางการเมือง ของผู้มีอำนาจเหนือกว่า
ข้อที่ 5	การแสดงออก ที่เป็นเชิงประจักษ์ เมื่อมีเหตุการณ์ เกิดขึ้น	ต้องได้อยู่ใกล้ชิด กันและต้องมี สติปัญญา เท่าเทียมกัน	คุณพฤติกรรม การแสดงออก ทั้งหมด	การใช้อิทธิพล อำนาจภายในและ การตัดสินใจที่มี เหตุผล	ต้องเป็นคน ที่มีสัจจะ รักษาคำพูด	คุณพฤติกรรมการแสดงออกในเชิง ประจักษ์ถึงความยุติธรรมในทุก ๆ ด้าน มีสัจจะ รักษาคำพูด และใช้ อิทธิพลอำนาจภายใน

ตารางที่ 17 (ต่อ)

คำถาม	คำตอบ					สรุป
	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 1	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 2	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 3	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 4	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 5	
ข้อที่ 6	เรียนรู้ตั้งแต่เกิด ตั้งแต่เป็นเด็ก จนสิ้นชีวิต สามารถเรียนรู้ได้ จากครอบครัว วัด โรงเรียน ในที่ทำงาน การอบรมต่าง ๆ	มีมากมาย เช่น จากพระ จากการ ปาฐกถากรรม ดูเทศน์ ศึกษาด้วย ตนเอง กรณีศึกษา หาแบบอย่าง	ปลูกฝังตั้งแต่ ครอบครัว จากตัวอย่างที่ดี จากสื่อต่าง ๆ เรียนรู้ด้วยตนเอง จากศาสนา ที่ตนนับถือ	จากครอบครัว จากครูบาอาจารย์ จากตัวอย่างที่ดี จากการปฏิบัติ ราชการ จากประสบการณ์ จากศาสนา	เรียนรู้ได้จาก หลายอย่าง อย่างง่ายที่สุดเรียนรู้ จากบุคคลตัวอย่างที่ มีคนที่ เป็น โมเดล ให้ หรือเรียนรู้จาก เอกสาร ตำราด้วย ตนเอง	เรียนรู้ได้จากแหล่งต่าง ๆ มากมาย เช่น จากครอบครัว จากครูบาอาจารย์ จากต้นแบบ จากการบวชเรียน จากการอบรม โครงการต่าง ๆ และจากการศึกษา เอกสาร ตำราด้วยตนเอง
ข้อที่ 7	มีความสำคัญมาก ต่อการได้รับ ความเชื่อถือและ ศรัทธาจาก ผู้ได้บังคับบัญชา และผู้ที่เกี่ยวข้อง	สำคัญมากอยู่แล้ว	สำคัญมากที่สุด คนที่อยู่ในกรอบ ศีลธรรมหรือ กรอบจริยธรรม ที่ดี ไม่ประจบ ความสำเร็จมี น้อยมาก	การบริหารงานใน อนาคต จริยธรรม ซึ่งมีความสำคัญ และความจำเป็น สำหรับผู้นำหรือ ผู้บริหารทุกระดับ หากผู้นำเกิดความ	ถ้าไม่มีจริยธรรม ในทางที่ดี มันไม่ได้ มันไปไม่รอดทั้ง ตัวผู้นำเองและ ตัวองค์กรที่ท่าน บริหารงานอยู่ รอวันล่มสลายได้เลย	การบริหารงานในอนาคต จริยธรรมยังมีความสำคัญและ จำเป็นสำหรับการเป็นผู้นำ ทุกระดับ หากผู้นำไม่มีสิ่งเหล่านี้ ทั้งตัวผู้นำและองค์กรที่ผู้นำ บริหารงานอยู่รอวันล่มสลาย ได้เลย

ตารางที่ 17 (ต่อ)

คำถาม	คำตอบ					สรุป	
	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 1	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 2	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 3	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 4	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 5		
				ตระหนัก ตำนึกใน คุณค่าของคุณธรรม จริยธรรมแล้ว ทุกฝ่ายยอมให้ ความร่วมมือ			
ตอนที่ 3 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา							
ข้อที่ 1	พัฒนาได้ แต่บางทีก็ เป็นไม้แก็ดคยาก ทำได้ พัฒนาได้ อยู่แล้ว แต่จะ สัมฤทธิ์ผล ตามที่ว่าไหม ก็ยังไม่ค่อยได้ผล คนรู้ดี รู้ชั่ว รู้ถูก รู้ผิดอยู่แล้ว	พัฒนาได้ แต่ต้อง เริ่มจากตัวเขาเองว่า อยากจะพัฒนา ด้วยไหม มันต้อง ประกอบกัน	พัฒนาได้แต่ยาก ที่จะประสบ ผลสำเร็จ แต่ถ้า ไม่พัฒนาก็ไม่ได้ ต้องพัฒนาเพื่อให้ เขาได้เกิดการเรียนรู้ และควรเริ่มพัฒนา และปลูกฝังตั้งแต่ เด็กมาเลย	พัฒนาได้ ดังที่ ทราบกันในศาสตร์ ของการบริหารว่า Leader can be made, not in born” มนุษย์แม่แต่สัตว์ พัฒนาได้หมด	พัฒนาได้ แต่อย่า ลืมว่ามันจะต้องให้ ซึมคือต้องฟอกไว้ ก่อน ถึง ไปยอม เปรียบได้กับ การพัฒนาคุณธรรม จริยธรรมต้องเริ่ม ที่ตัวผู้นำเอง ต้องการจะพัฒนา	พัฒนาได้และต้องใช้เวลา ในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มนุษย์ ทุกคนแม้แต่สัตว์เองก็พัฒนาได้ โดยเฉพาะมนุษย์ที่ขึ้นชื่อว่า เป็นสัตว์ประเสริฐ	



ตารางที่ 17 (ต่อ)

คำถาม	คำตอบ					สรุป
	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 1	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 2	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 3	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 4	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 5	
ขึ้นอยู่กับว่าจะ Control ได้ไหม					และต้องพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	
ข้อที่ 2	อบรมจริยธรรม หรือพระธรรม ชั้นสูงที่ภาษาพระ เรียกว่า อภิธรรม	อันนี้มันยาก ต้องให้เขาได้เรียนรู้และ ประสบพบเจอกับ ตัวเองได้พัฒนาต้อง เกิดขึ้นกับตัวเขาเอง ว่าอยากพัฒนา หรือไม่	อบรม บวชชี พรหมณ์ บวชพระ บวชเณร ให้เขาได้สัมผัสกับ คนที่เขา มีศีลธรรม หรือมีจริยธรรม ๆ	แนวทางการพัฒนา มีหลากหลายวิธี ศูนย์กลางการ พัฒนาคือตนเองเกิด จากความตระหนัก ความมุ่งมั่นใน การพัฒนา นับตั้งแต่ การศึกษา ค้นคว้าวิจัย หรือ จากประสบการณ์ ในหน้าที่การงาน ของตน	ฝึกอบรม และอ่าน หนังสือประเภท ศีลธรรมจริยธรรม ศึกษาและทำความเข้าใจ บางครั้ง ก็ต้องมีเวลาให้ เหมือนกัน ในการเรียนรู้	การอบรม การศึกษาด้วยตนเอง จากหนังสือ ตำรา และงานวิจัย หรือจากประสบการณ์การทำงาน ของตัวเอง และที่สำคัญเรื่อง การพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม จะเกิดขึ้นจริงได้ต้องเริ่มที่ตัวผู้นำ ว่าอยากพัฒนาหรือไม่

ตารางที่ 17 (ต่อ)

คำถาม	คำตอบ					สรุป
	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 1	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 2	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 3	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 4	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 5	
ข้อที่ 3	คนที่เป็นผู้นำคนได้ ไม่ใช่คนโง่ ธรรมชาติสูงหรือที่เรียกว่า อภิธรรม นี้เท่านั้น จึงจะเป็น ธรรมชาติจะทำให้ ผู้บริหารเหล่านั้น เปลี่ยนแปลงได้ และต้องมีกรณี ให้ผู้นำได้ศึกษา หรือที่เรียกว่า กรณีศึกษา	ต้องเริ่มจากผู้นำ ต้องการที่จะเรียนรู้ และอยากพัฒนา เป็นคนที่มีภาวะผู้นำ เจริญจริยธรรม ต้องเกิดจากเจ้าตัว การมีแบบอย่างที่ดี จริง ๆ ให้เขามี กรณีศึกษา ในด้านต่าง ๆ	ถ้าไม่มีการอบรม หรือเชิญผู้บริหาร เข้ามาอบรม ก็ต้องมีกรณีศึกษา มีคู่มือ หรือสื่อ ต่าง ๆ ให้เขาได้ ศึกษา	ตอบไม่ได้ว่า แนวทางไหน เหมาะสมที่สุด ต้องขึ้นกับ สถานการณ์ การฝึกอบรมเชิง ปฏิบัติกรรม โดยใช้ หลักอริยสัจ 4	ต้องได้ตัวอย่างดี ๆ และต้องยึดถือ ตัวอย่างนั้นจริง ๆ มันไม่มีอะไรง่าย ไปกว่าการพูด และการกระทำ	ถ้าไม่มีการอบรมหรือเชิญ ผู้บริหารเข้ามาอบรมก็ต้องมีคู่มือ หรือสื่อต่าง ๆ ให้ผู้บริหารได้ ศึกษา ซึ่งในคู่มือและสื่อต่าง ๆ นั้นก็ต้องมีกรณีศึกษาหรือคน ต้นแบบให้ผู้นำได้ศึกษาเรียนรู้

#### ขั้นตอนที่ 4 การสร้างกรอบแนวคิดในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา

ขั้นตอนนี้ เป็นการศึกษาประมวลเอกสารทั้งหมดเริ่มตั้งแต่ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสภาพองค์กรของกลุ่มประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ศึกษาปัญหาทางจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาแนวคิด หลักการ ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จากนั้นผู้วิจัยได้นำมาวิเคราะห์สังเคราะห์ร่วมกับผลที่ได้จากขั้นตอนที่ 3 เพื่อให้ผู้วิจัยสามารถสร้างกรอบแนวคิดในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม โดยมีการสรุปภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม พฤติกรรมภาวะผู้นำที่จะพัฒนา กำหนดเป็น Module ที่พัฒนา และกำหนดหน่วยการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนา ประกอบด้วย 5 Module ได้แก่ 1) ความไว้วางใจ 2) ความรับผิดชอบ 3) ความเคารพ 4) ความเป็นพลเมืองดี 5) ความยุติธรรม

จากผลที่ได้จากการศึกษาในตอนที่ 1 การศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน สรุปได้ว่าจากการศึกษาสภาพองค์กรและข้อมูลเชิงประจักษ์ที่เกิดขึ้นจากการสัมภาษณ์เชิงลึกกลุ่มงานนิธิการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี 5 ปีซ้อนหลัง ตั้งแต่ พ.ศ. 2553-2558 พบว่าองค์กรยังมีเรื่องร้องเรียนและร้องทุกข์ปัญหาทางจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา เมื่อเหตุการณ์เหล่านี้เกิดขึ้นในองค์กรใด ย่อมส่งผลกระทบต่อภาพรวมขององค์กร และเกิดปัญหาเรื่องความไว้วางใจ ความเชื่อถือและความศรัทธาจากผู้ได้บังคับบัญชาและผู้ที่เกี่ยวข้อง (บัณฑิต ศรีพุททางกูร, 2558, สัมภาษณ์, พระพรหมมังคลาจารย์, 2558, สัมภาษณ์; พระเทพสุทธาจารย์, 2558, สัมภาษณ์; ชาริ มณีศรี, 2558, สัมภาษณ์; คุณวุฒิ คนฉลาด, 2558, สัมภาษณ์) ความเกรงอกเกรงใจหรือความเคารพต่อผู้บริหารทำนองนั้นก็จะน้อยลง ส่งผลกระทบต่อการมีส่วนร่วมของผู้ได้บังคับบัญชาที่จะทำงานเป็นทีมเพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ตามต้องการ และจากข้อมูลเชิงประจักษ์จากสื่อต่าง ๆ และจากเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับคุณธรรม จริยธรรม ก็พบว่า เมื่อไหร่ก็ตามที่ผู้นำองค์กรขาดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ไม่มีความยุติธรรม หรือไม่มีความโปร่งใส ไม่ซื่อตรงต่อการบริหารงานไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของการบริหารงานทั่วไปหรืองานงบประมาณ มีการทุจริตคอร์รัปชั่นเกิดขึ้นในองค์กร องค์กรนั้นก็พร้อมที่รอวันล่มสลายได้ลงไปทุกเมื่อ แต่ในทางตรงกันข้าม หากผู้นำองค์กรเป็นคนที่มีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมแล้วย่อมได้รับความเชื่อถือและความศรัทธาจากผู้ได้บังคับบัญชาการทำงานเป็นทีมก็จะง่าย ทุกคนร่วมมือร่วมใจกันเพื่อผลประโยชน์สูงสุดขององค์กร ซึ่งถือว่าเป็นคนมีปัญญา รู้ว่าอะไรดีและอะไรไม่ดี (พระพรหมมังคลาจารย์, 2558, สัมภาษณ์) การจะไปพัฒนาคนเหล่านี้ได้มันยากและต้องใช้เวลาเหมือนกับการย้อมผ้าต้องให้มันค่อย ๆ ซึม (ชาริ มณีศรี, 2558, สัมภาษณ์) พัฒนาได้ยากแต่ก็ควรจะพัฒนาให้เขาเกิดการเรียนรู้ (บัณฑิต ศรีพุททางกูร, 2558,

สัมภาระ) จากเอกสาร ตำรา จากคู่มือ จากสื่อต่าง ๆ หรือจากประสบการณ์โดยตรงของผู้บริหาร (ชาลี มณีศรี, 2558, สัมภาษณ์; คุณวุฒิ คนฉลาด, 2558, สัมภาษณ์) ถ้าไม่สามารถใช้อำนาจเชิญเข้ามาอบรมได้ก็ต้องมีคู่มือหรือสื่อต่าง ๆ ให้ และต้องมีต้นแบบหรือกรณีศึกษาให้เขาได้ศึกษาเรียนรู้ (บัณฑิต ศรีพุทธางกูร, 2558, สัมภาษณ์, พระพรหมมังคลาจารย์, 2558, สัมภาษณ์; พระเทพสุทธาจารย์, 2558, สัมภาษณ์; ชาลี มณีศรี, 2558, สัมภาษณ์) และการเรียนรู้ที่ดีที่สุดต้องเริ่มจากผู้บริหารต้องการที่จะพัฒนาทางด้านจริยธรรมด้วยตัวเอง (พระเทพสุทธาจารย์, 2558, สัมภาษณ์) ต้องมาจากจิตสำนึกและความต้องการในส่วนลึกที่อยากพัฒนา ไม่งั้นเราจะพัฒนาอย่างไรก็จะไม่เกิดผลสัมฤทธิ์

การศึกษาแนวคิดการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม พบว่า

1. ผลการสังเคราะห์แนวคิดการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมมี 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน 2) การพัฒนาหลักสูตรและการหาคุณภาพหลักสูตร 3) การนำหลักสูตรฝึกอบรมไปใช้ 4) การประเมินผลการใช้หลักสูตรฝึกอบรม โดยพัฒนามาจากแนวคิดของ Tyler (1950, p. 11), Giles et al. (1942, p. 213), Taba (1962, pp. 422-425), Saylor et al. (1981, pp. 28-39), Johnson (1967, p. 133 cited in Posner, 1995, p. 19), Armstrong (1989, p. 32), Oliva (1992 อ้างถึงใน รุจิย์ ภูสาระ, 2545, หน้า 66-70), Macdonald (1965, p. 5), Zais (1976, pp. 396-429), Cornett (1990, pp. 248-273) และวิชัย วงษ์ใหญ่ (2533, หน้า 1-23) นอกจากนี้จากการศึกษารูปแบบการประเมินผลหลักสูตรของ Cronbach (1963), Scriven (1967), Stake (1973, pp. 106-128), Stufflebeam et al. (1971), Alkin (1969), Tyler (1942), Hammond (1972) และ Provus (1969) พบว่า รูปแบบการประเมินผลหลักสูตรของ Tyler มีความสอดคล้องกับรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นมากที่สุด ซึ่งรายละเอียดการนำหลักการประเมินผลหลักสูตรตามรูปแบบการประเมินของ Tyler มาประยุกต์ใช้ในงานวิจัยนี้ได้แสดงไว้ในหน้า 158-159 และองค์ประกอบของหลักสูตร ประกอบด้วย หลักการและเหตุผลของหลักสูตรฝึกอบรม วัตถุประสงค์ของหลักสูตรฝึกอบรม โครงสร้างของหลักสูตรฝึกอบรม เนื้อหาของการฝึกอบรม การจัดกิจกรรมฝึกอบรม สื่อประกอบการฝึกอบรม และการวัดและประเมินผลการใช้หลักสูตร โดยพัฒนามาจากแนวคิดของ Tyler (1949, p. 96), Taba (1962, p. 425), ชำรง บัวศรี (2532, หน้า 8), วิชัย วงษ์ใหญ่ (2537, หน้า 5) และอรพรรณ พรสีมา (2530, หน้า 37)

2. ผลการสังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับการฝึกอบรมมีกระบวนการ 4 ขั้นตอน ได้แก่

- 1) การวิเคราะห์ประเมินหาความจำเป็น (Identify training needs)
- 2) การออกแบบ (Design)
- 3) การนำไปใช้ (Implementation)
- 4) การประเมินผล (Evaluation) โดยพัฒนามาจากแนวคิดของ

Goldstein and Ford (2002, p. 1), Muchinsky (2003, p. 177), Schermerhorn et al. (2003, pp. 132-133), นิรชรา ทองธรรมชาติ (2544, หน้า 12), พงษ์จันทร์ ภูษาพานิชย์ (2545, หน้า 3), นิรันดร์ จุลทรัพย์ (2547, หน้า 153), ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2551, หน้า 146), ยงยุทธ เกษสาคร (2551, หน้า 150), บุญเกิด กลมทุกสิ่ง (2555, หน้า 40), ชูชัย สมितिไกร (2556, หน้า 8) ซึ่งผลการสังเคราะห์ที่ได้นี้ สอดคล้องกับผลการศึกษารูปแบบการพัฒนาหลักสูตรที่ปรากฏในตารางสังเคราะห์ที่ 12 มีทั้งหมด 4 ขั้นตอนเช่นกัน คือ 1) การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน 2) การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมและการหาคุณภาพหลักสูตรฝึกอบรม 3) การทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรม 4) การประเมินผลการทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรม ดังนั้นผู้วิจัยได้นำขั้นตอนทั้งสองนี้มารวมไว้ด้วยกันเป็น สรุปได้ว่า การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในครั้งนี้มีอยู่ 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน (Analysis) 2) การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมและการหาคุณภาพหลักสูตรฝึกอบรม (Design) 3) การทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรม (Implementation) 4) การประเมินผลการทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรม (Evaluation)

สำหรับกรอบแนวคิดในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า เนื้อหาหลักสูตรการฝึกอบรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม กำหนดเป็น Module ที่ต้องพัฒนา และกำหนดหน่วยการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนา ประกอบด้วย 5 Module ใหญ่ ๆ และ 16 หน่วยการเรียนรู้ Module 1 ความไว้วางใจ ประกอบไปหน่วยการเรียนรู้ 4 หน่วย คือ 1) ความซื่อสัตย์ 2) ความซื่อตรง 3) การรักษาสัญญา 4) ความจงรักภักดี Module 2 ความรับผิดชอบ ประกอบไปหน่วยการเรียนรู้ 3 หน่วย คือ 1) ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ 2) ความพยายามสู่ความเป็นเลิศ 3) การควบคุมตนเอง Module 3 ความเคารพ ประกอบไปหน่วยการเรียนรู้ 3 หน่วย คือ 1) ความสุภาพ 2) ความมีเกียรติมีศักดิ์ศรี 3) การยอมรับผู้อื่น Module 4 ความเป็นพลเมืองดี ประกอบไปหน่วยการเรียนรู้ 3 หน่วย คือ 1) พลเมืองดีเกี่ยวกับตนเอง 2) พลเมืองดีเกี่ยวกับหน้าที่พลเมือง 3) พลเมืองดีเกี่ยวกับการเมืองการปกครอง Module 5 ความยุติธรรม ประกอบไปหน่วยการเรียนรู้ 3 หน่วย คือ 1) การตัดสินใจอย่างมีกระบวนการ 2) การตัดสินใจด้วยความเป็นกลาง 3) การตัดสินใจด้วยความถูกต้อง

ดังนั้น การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาถือเป็นภารกิจหลักที่สำคัญประการหนึ่ง ในการพัฒนาบุคลากร พัฒนาการบริหารคนในสถานศึกษา ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องได้รับความรู้ ความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม เพื่อให้เกิดเจตคติที่ดี เมื่อผู้บริหารตระหนัก มีเจตคติที่ดีในเรื่องของการมีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหาร ก็จะทำให้เกิดการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงพฤติกรรม นำไปสู่พฤติกรรมการณ์ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในตัวผู้บริหารสถานศึกษา

ได้อย่างแท้จริง (ดวงเดือน พันธมนาวิน และเพ็ญแข ประจวบจันติก, 2520, หน้า 4-5) ตามแนวคิดหลักการ ทฤษฎี ซึ่งวิธีหนึ่งที่ใช้ในการพัฒนา คือ หลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ในผู้บริหารสถานศึกษา จากนั้น ผู้วิจัยจึงนำข้อมูลพื้นฐานเพื่อดำเนินการสร้างหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

## ตอนที่ 2 การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมและการหาคุณภาพหลักสูตรฝึกอบรม

การดำเนินการในขั้นตอนนี้ เป็นการเขียนโครงร่างหลักสูตรฝึกอบรมให้สอดคล้องกับข้อมูลพื้นฐานที่ได้จากขั้นที่ตอนที่ 1 เกี่ยวกับการดำเนินการสร้างหลักสูตรฝึกอบรม แบ่งออกเป็น 5 ขั้นตอน ได้แก่

1. การสร้างโครงร่างหลักสูตรฝึกอบรม
2. การตรวจสอบโครงร่างหลักสูตรฝึกอบรม โดยผู้เชี่ยวชาญ
3. การปรับปรุงโครงร่างหลักสูตรฝึกอบรมหลังการตรวจสอบของผู้เชี่ยวชาญ
4. การตรวจสอบโครงร่างหลักสูตรฝึกอบรม โดยผู้บริหารสถานศึกษา
5. การปรับปรุงโครงร่างหลักสูตรฝึกอบรมหลังจากตรวจสอบของผู้บริหารสถานศึกษา

### ขั้นที่ 1 การสร้างโครงร่างหลักสูตรฝึกอบรม

จากการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานในตอนที่ 1 สามารถนำมากำหนดเป็นองค์ประกอบของหลักสูตรฝึกอบรม ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ ได้แก่ หลักการและเหตุผลของหลักสูตรฝึกอบรม วัตถุประสงค์ของหลักสูตรฝึกอบรม โครงสร้างของหลักสูตรฝึกอบรม เนื้อหาของการฝึกอบรม การจัดกิจกรรมฝึกอบรม สื่อประกอบการฝึกอบรม การวัดและประเมินผล การฝึกอบรม ดังมีรายละเอียดแต่ละองค์ประกอบ ดังนี้

1. **หลักการและเหตุผลของหลักสูตรฝึกอบรม** เป็นการกล่าวถึงสภาพปัญหา ความเป็นมา เหตุผลความจำเป็นในการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษา ดังนี้คือ จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้เชี่ยวชาญทางด้านภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมและการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้อำนวยการกองนิติการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1, 2 และ 3 พบว่า ในสถานการณ์ปัจจุบัน ยังมีเสียงสะท้อนเกี่ยวกับปัญหาในเรื่องทางด้านคุณธรรมและจริยธรรมในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรทางการศึกษาอยู่เป็นจำนวนมาก สังกัดได้จากการนำเสนอข่าวผ่านสื่อต่าง ๆ ในแต่ละวันจะต้องมีเรื่องหรือหัวข้อที่เกี่ยวข้องกับปัญหาการขาดศีลธรรม คุณธรรม และจริยธรรมของคนอยู่ทั่วไป ที่นำเสนอผ่านสื่อบ่อย ๆ คงหนีไม่พ้นกับปัญหาการคอร์รัปชัน ที่ ณ วันนี้ปัญหานี้ได้กระจายตัวไปทั่วทุกองค์กรของประเทศไทย ไม่เว้นแม้กระทั่งในวงการทางการศึกษา เช่น กระทรวงศึกษาธิการ (ทีมข่าวการศึกษา, 2558, หน้า 7) และจากผลการสัมภาษณ์

เชิงลึกกลุ่มงานกองนิติการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1, 2 และ 3 ในปี พ.ศ.2553-2558 พบว่า ยังพบปัญหาการร้องเรียนที่เกี่ยวข้องกับปัญหาในเรื่องทางด้านคุณธรรมและจริยธรรมในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรทางการศึกษาอยู่ มีทั้งกรณีการดำเนินการทางวินัยร้ายแรงถึงขั้นปลดออกจากราชการ และกรณีการดำเนินการทางวินัยไม่ร้ายแรงของทั้งผู้บริหารสถานศึกษา ครูและบุคลากรทางการศึกษา เช่น ความไม่โปร่งใสในการใช้เงินที่ส่งไปในทางทุจริตไม่ปฏิบัติตามระเบียบแบบแผนของทางราชการ เป็นต้น (สัมภาษณ์ผู้อำนวยการกองนิติการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1, 2 และ 3 วันที่สัมภาษณ์ 30-31 มีนาคม พ.ศ. 2558) และเนื่องจากรัฐบาลชุดนี้ให้ความสำคัญกับเรื่องของการพัฒนาคน ให้เป็นคนที่มีความคุณธรรม จริยธรรมธรรม เป็นวาระแห่งชาติ คูได้จากนโยบายสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน หรือแม้กระทั่งนโยบายปฏิรูปการศึกษาสำคัญของรัฐบาลที่จะทำโครงการ “โรงเรียนคุณธรรม” โดยในส่วนของโรงเรียนสังกัด สพฐ. มีเป้าหมายว่า ในปีการศึกษา 2559 จะขยายโรงเรียนคุณธรรมเพิ่มขึ้นเป็น 3,000 แห่ง และจะให้ครอบคลุม 30,000 แห่งทั่วประเทศ ภายในปี พ.ศ. 2560 (การศึกษา ศาสนา วัฒนธรรม, 2559, หน้า 7) จะเห็นได้ว่าทุกหน่วยงานให้ความสำคัญกับการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรมในทรัพยากรมนุษย์มาก สอดคล้องกับการผลการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ที่พบว่า ผู้นำองค์กร โดยเฉพาะผู้นำทางการศึกษา หรือผู้บริหารสถานศึกษา จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีความภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในการบริหารงาน โดยเฉพาะในด้านความไว้วางใจ ความรับผิดชอบ ความเคารพ ความเป็นพลเมืองดี และความยุติธรรม (คุณวุฒิ คนฉลาด, 2558, สัมภาษณ์; ชารี มณีศรี, 2558, สัมภาษณ์; บัณฑิต ศรีพุทธางกูร, 2558, สัมภาษณ์; พระพรหมมิ่งคลาจารย์, 2558, สัมภาษณ์; พระเทพสุทธาจารย์, 2558, สัมภาษณ์) สอดคล้องกับการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการกองนิติการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1, 2 และ 3 ที่พบว่า องค์กรยังประสบปัญหาในเรื่องของการร้องเรียนทางจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในองค์กรอยู่ทั้งในด้านความยุติธรรม ความรับผิดชอบ ความไว้วางใจ และความเคารพ (สัมภาษณ์ผู้อำนวยการกองนิติการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1, 2 และ 3 วันที่สัมภาษณ์ 30-31 มีนาคม พ.ศ. 2558) จากความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาดังกล่าว ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาถึงแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม และตัวบ่งชี้ที่บ่งบอกถึงความเป็นผู้นำเชิงจริยธรรมทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาพัฒนาเป็นหลักสูตรฝึกอบรมสำหรับผู้บริหาร สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยเน้นการให้ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม เจตคติที่ดีต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม และพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม หลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา เป็นแนวทางหรือวิธีการหนึ่ง

ที่จะทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม เกิดเจตคติที่ดี และมีพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม

**2. วัตถุประสงค์ของหลักสูตรฝึกอบรม** กำหนดผลที่ได้จากการฝึกอบรม ตามหลักสูตร ฝึกอบรม คือ เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม เกิดเจตคติที่ดีต่อการเป็นผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม และเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเป็นผู้มีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในการปฏิบัติงาน

**3. โครงสร้างของหลักสูตรฝึกอบรม** เป็นการกำหนดเนื้อหาในการฝึกอบรมและ ระยะเวลาการฝึกอบรม ซึ่งกำหนดไว้ 5 Module ใช้เวลา 31 วัน ซึ่งมีรายละเอียดแต่ละ Module ดังนี้

ตารางที่ 18 โครงสร้างของหลักสูตรฝึกอบรม

Module	เนื้อหา	เวลาที่ใช้ (วัน)
1	<b>ความไว้วางใจ</b> - ความซื่อสัตย์ - ความซื่อตรง - การรักษาสัญญา - ความจงรักภักดี	7
2	<b>ความรับผิดชอบ</b> - ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ - ความพยายามสู่ความเป็นเลิศ - การควบคุมตนเอง	6
3	<b>ความเคารพ</b> - ความสุภาพ - ความมีเกียรติมีศักดิ์ศรี - การยอมรับผู้อื่น	6
4	<b>ความเป็นพลเมืองดี</b> - พลเมืองดีเกี่ยวกับตนเอง - พลเมืองดีเกี่ยวกับหน้าที่พลเมือง - พลเมืองดีเกี่ยวกับการเมืองการปกครอง	6



ตารางที่ 18 (ต่อ)

Module	เนื้อหา	เวลาที่ใช้ (วัน)
5	<b>ความยุติธรรม</b> - การตัดสินใจอย่างมีกระบวนการ - การตัดสินใจด้วยความเป็นกลาง - การตัดสินใจด้วยความถูกต้อง	6
	รวม	31

#### 4. เนื้อหาของการฝึกอบรม ผู้วิจัยได้แบ่งเนื้อหาการฝึกอบรมเป็น 5 Module ดังนี้

**Module 1 ความไว้วางใจ** ประกอบไปด้วยหน่วยย่อย คือ ความซื่อสัตย์ ความซื่อตรง การรักษาสัญญา และความจงรักภักดี

**Module 2 ความรับผิดชอบ** ประกอบไปด้วย หน่วยย่อย คือ ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ ความพยายามสู่ความเป็นเลิศ และการควบคุมตนเอง

**Module 3 ความเคารพ** ประกอบไปด้วย หน่วยย่อย คือ ความสุภาพ ความมีเกียรติ มีศักดิ์ศรี และการยอมรับผู้อื่น

**Module 4 ความเป็นพลเมืองดี** ประกอบไปด้วย หน่วยย่อย คือ พลเมืองดีเกี่ยวกับตนเอง พลเมืองดีเกี่ยวกับหน้าที่พลเมือง และพลเมืองดีเกี่ยวกับการเมืองการปกครอง

**Module 5 ความยุติธรรม** ประกอบไปด้วย หน่วยย่อย คือ การตัดสินใจอย่างมีกระบวนการ การตัดสินใจด้วยความเป็นกลาง และการตัดสินใจด้วยความถูกต้อง

โดยแต่ละ Module และองค์ประกอบย่อย จะมีเนื้อหาที่ประกอบไปด้วย ความหมาย ความสำคัญ วิธีการพัฒนา และกรณีศึกษาพร้อมแบบฝึกหัดท้ายบท

**5. การจัดกิจกรรมฝึกอบรม** ในการออกแบบหลักสูตรการฝึกอบรมนี้ได้ยึดหลักให้กลุ่มตัวอย่างเรียนรู้ด้วยตัวเอง (Self-directed learning) โดยผู้วิจัยมีหน้าที่ในการเตรียมสื่อ คือ คู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา แบบทดสอบความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม แบบวัดเจตคติภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม แบบวัดพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม และเว็บไซต์เฉพาะด้านที่ผู้วิจัยจัดทำขึ้นเพื่อที่กลุ่มตัวอย่างสามารถเข้าไปศึกษาเรียนรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม

**6. สื่อประกอบการฝึกอบรม** ผู้วิจัยกำหนดสื่อฝึกอบรม ให้สอดคล้องกับเนื้อหาสาระ และกิจกรรมการฝึกอบรม สื่อที่ใช้ประกอบด้วย

6.1 คู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา

6.2 เว็บไซต์ <http://www.ethicseduadm.com>

**7. การประเมินผล (Evaluation)** ผู้วิจัยกำหนดการวัดและประเมินผลการฝึกอบรมให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหลักสูตรฝึกอบรม ดังนี้

การประเมินผลก่อนการฝึกอบรม ได้แก่ แบบทดสอบความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม แบบวัดเจตคติเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม และแบบวัดพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ทั้งกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม

การประเมินผลหลังการฝึกอบรม ได้แก่ แบบทดสอบความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม แบบวัดเจตคติเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม และแบบวัดพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ทั้งกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม

โดยกำหนดเกณฑ์ในการพิจารณาประสิทธิภาพของหลักสูตรฝึกอบรม พิจารณาจากผลต่างของคะแนนเฉลี่ยจากแบบทดสอบความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม แบบวัดเจตคติภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมและแบบวัดพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมทั้งก่อนและหลังการทดลองการฝึกอบรมทั้งกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม โดยกำหนดว่า หลังการทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรมของกลุ่มทดลองมีค่าเฉลี่ยรวมของคะแนนความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสูงกว่าก่อนการทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เจตคติภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมมีค่าเฉลี่ยรวมสูงกว่าก่อนการทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมมีค่าเฉลี่ยรวมสูงกว่าก่อนการทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เช่นเดียวกัน

#### **ขั้นที่ 2 การตรวจสอบโครงร่างหลักสูตรฝึกอบรมโดยผู้เชี่ยวชาญ**

เมื่อผู้วิจัยได้สร้างโครงร่างหลักสูตรฝึกอบรมแล้ว ผู้วิจัยได้นำโครงร่างหลักสูตรฝึกอบรมไปให้ผู้เชี่ยวชาญ ประเมินความเหมาะสม ความสอดคล้องขององค์ประกอบของโครงร่างหลักสูตรฝึกอบรม จำนวน 6 คน ผลการประเมินโครงร่างหลักสูตรฝึกอบรม มีดังนี้

1. ผลการประเมินความเหมาะสมของโครงร่างหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังแสดงในตารางที่ 19

ตารางที่ 19 ผลการประเมินความเหมาะสมของโครงร่างหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำ  
เชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา  
ขั้นพื้นฐาน

รายการประเมิน	n = 6		ระดับ ความเหมาะสม
	$\bar{X}$	SD	
<b>หลักการและเหตุผลของหลักสูตรฝึกอบรม</b>			
1. ความจำเป็นในการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม	4.83	0.37	มากที่สุด
2. ความสมเหตุสมผลในการพัฒนา	4.83	0.37	มากที่สุด
3. แนวทางแก้ปัญหาโดยการฝึกอบรม	4.33	0.47	มาก
<b>วัตถุประสงค์ของหลักสูตรฝึกอบรม</b>			
1. กำหนดครอบคลุมพฤติกรรมการเรียนรู้ของผู้เข้าอบรม	4.83	0.37	มากที่สุด
2. มีความเป็นไปได้ที่จะให้ผู้เข้าอบรมเรียนรู้ตามที่กำหนด	4.33	0.47	มาก
3. วัตถุประสงค์มีความเหมาะสมกับเวลาในการจัดกิจกรรม	4.33	0.47	มาก
4. วัตถุประสงค์มีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติและสามารถทำให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดการเรียนรู้	4.67	0.47	มากที่สุด
<b>โครงสร้างของหลักสูตรฝึกอบรม</b>			
1. การเรียงลำดับหัวข้อเรื่องในการฝึกอบรม	4.50	0.50	มากที่สุด
2. ประโยชน์ของเนื้อหาต่อผู้เข้าฝึกอบรม	4.67	0.47	มากที่สุด
<b>เนื้อหาของการฝึกอบรม</b>			
1. เนื้อหาของหลักสูตรนำไปสู่การปฏิบัติจริง	4.83	0.37	มากที่สุด
2. เนื้อหาที่มีความเหมาะสมกับผู้เข้ารับการอบรม	4.83	0.37	มากที่สุด
3. เนื้อหาที่มีความครอบคลุมวัตถุประสงค์การอบรม	4.83	0.37	มากที่สุด
4. การเรียงลำดับเนื้อหาที่มีความเหมาะสม	4.83	0.37	มากที่สุด
<b>การจัดกิจกรรมฝึกอบรม</b>			
1. สื่อที่ใช้ฝึกอบรมในแต่ละ Module เหมาะสม	4.67	0.47	มากที่สุด
2. สื่อที่ใช้ฝึกอบรมนำไปสู่การเสริมสร้างความรู้	4.83	0.37	มากที่สุด
3. กิจกรรมในแต่ละ Module มีความเหมาะสม	4.50	0.50	มากที่สุด

ตารางที่ 19 (ต่อ)

รายการประเมิน	<i>n</i> = 6		ระดับ
	$\bar{X}$	<i>SD</i>	ความเหมาะสม
4. กิจกรรมที่ใช้ในการฝึกอบรมส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้	4.50	0.50	มากที่สุด
5. ความน่าสนใจของวิธีการฝึกอบรม	4.33	0.47	มาก
<b>สื่อประกอบการฝึกอบรม</b>			
1. ความเหมาะสมของสื่อกับกิจกรรม	4.50	0.50	มากที่สุด
2. ช่วยให้กิจกรรมบรรลุวัตถุประสงค์	4.67	0.47	มากที่สุด
<b>การวัดผลและประเมินผลการฝึกอบรม</b>			
1. วิธีการวัดผล วิธีการเรียนรู้แต่ละ Module ฝึกอบรม	4.67	0.47	มากที่สุด
2. การวัดผลการเรียนรู้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์	4.67	0.47	มากที่สุด

จากตารางที่ 18 ผู้เชี่ยวชาญได้พิจารณาแล้วเห็นว่า องค์ประกอบของหลักสูตรฝึกอบรม มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุดเกือบทุกองค์ประกอบ ยกเว้นองค์ประกอบ **หลักการและเหตุผลของหลักสูตรฝึกอบรม** ในด้านแนวทางแก้ปัญหาโดยการฝึกอบรมที่อยู่ในระดับมาก องค์ประกอบ **วัตถุประสงค์ของหลักสูตรฝึกอบรม** ในด้านมีความเป็นไปได้ที่จะให้ผู้เข้าอบรมเรียนรู้ตามที่กำหนด และวัตถุประสงค์มีความเหมาะสมกับเวลาในการจัดกิจกรรมอยู่ในระดับมาก และองค์ประกอบ **สุดท้ายที่อยู่ในระดับมาก คือ การจัดกิจกรรมฝึกอบรม** ในด้านความน่าสนใจของวิธีการฝึกอบรม และเมื่อพิจารณาค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า ผู้เชี่ยวชาญทั้ง 6 คน มีความเห็นไม่แตกต่างกันมากนัก

2. ผลการประเมินความสอดคล้องของโครงสร้างหลักสูตรฝึกอบรมการพัฒนาระบบผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังแสดงในตารางที่ 20

ตารางที่ 20 ผลการวิเคราะห์ดัชนีความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาโครงร่าง  
หลักสูตรฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

รายการประเมิน	ค่าดัชนีความสอดคล้อง	ความหมาย
1. หลักการและเหตุผลของหลักสูตรกับวัตถุประสงค์ ของหลักสูตร	1.00	สอดคล้อง
2. หลักการและเหตุผลของหลักสูตรกับโครงสร้าง หลักสูตรฝึกอบรม	1.00	สอดคล้อง
3. หลักการและเหตุผลกับแนวทางการฝึกอบรม	1.00	สอดคล้อง
4. วัตถุประสงค์กับแนวทางการฝึกอบรม	1.00	สอดคล้อง
5. วัตถุประสงค์กับสื่อที่ใช้ในการฝึกอบรม	1.00	สอดคล้อง
6. วัตถุประสงค์กับกิจกรรมการฝึกอบรม	1.00	สอดคล้อง
7. วัตถุประสงค์กับการวัดผลประเมินผล	0.83	สอดคล้อง
8. กิจกรรมการฝึกอบรมกับระยะเวลาในการฝึกอบรม	1.00	สอดคล้อง
9. เนื้อหาสาระการฝึกอบรมกับสื่อในการฝึกอบรม	1.00	สอดคล้อง
10. ความสอดคล้องภายในของแต่ละหน่วยฝึกอบรม		
ความสอดคล้องภายในหน่วยฝึกอบรมที่ 1	1.00	สอดคล้อง
ความสอดคล้องภายในหน่วยฝึกอบรมที่ 2	1.00	สอดคล้อง
ความสอดคล้องภายในหน่วยฝึกอบรมที่ 3	1.00	สอดคล้อง
ความสอดคล้องภายในหน่วยฝึกอบรมที่ 4	1.00	สอดคล้อง
ความสอดคล้องภายในหน่วยฝึกอบรมที่ 5	1.00	สอดคล้อง

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตารางที่ 20 ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาว่าโครงร่างหลักสูตรฝึกอบรม  
การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา  
ขั้นพื้นฐาน มีความสอดคล้องกันทุกประเด็น โดยมีค่าดัชนีความสอดคล้องอยู่ในระดับสูงตั้งแต่  
.83 ถึง 1.00 ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์ที่ตั้งไว้

### ขั้นที่ 3 การปรับปรุงโครงสร้างหลักสูตรฝึกอบรมหลังการตรวจสอบของผู้เชี่ยวชาญ

การปรับปรุง โครงสร้างหลักสูตรฝึกอบรมหลังการตรวจสอบของผู้เชี่ยวชาญหลังจากที่ผู้วิจัยได้นำโครงสร้างหลักสูตรไปให้ผู้เชี่ยวชาญประเมินแล้ว ผู้วิจัยได้นำข้อมูลมาหาค่าความเหมาะสมและค่าดัชนีความสอดคล้อง โดยยึดเกณฑ์ที่ว่า รายการประเมินใดมีค่าความเหมาะสมตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป และความสอดคล้องที่มีค่าตั้งแต่ .50 ขึ้นไป ถือว่าใช้ได้ ถ้าข้อใดมีค่าต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนด ผู้วิจัยจะนำมาปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญเพื่อให้หลักสูตรฝึกอบรมมีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น โดยกำหนดเกณฑ์การปรับปรุง คือ เมื่อผู้เชี่ยวชาญตั้งแต่ 3 คนขึ้นไป มีความเห็นสอดคล้องกัน โดยคำนึงถึงพื้นฐานของผู้เข้ารับการฝึกอบรมด้วย เนื่องจากในขั้นตอนนี้ผลการประเมินค่าความเหมาะสมและดัชนีความสอดคล้องผ่านทุกรายการ ไม่มีข้อที่ต้องปรับปรุงแก้ไข แต่มีข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญเล็ก ๆ น้อย ๆ ในด้านการวัดผลประเมินที่จะต้องทำ Matrix หรือตารางวิเคราะห์พฤติกรรมด้านความรู้ก่อนว่าในแต่ละด้านของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม มีองค์ประกอบอะไรบ้าง เมื่อได้ตารางวิเคราะห์องค์ประกอบออกมาแล้วจะใช้แบบทดสอบวัดทักษะเพื่อให้ครอบคลุมทุกพฤติกรรมที่ต้องการวัด จากข้อเสนอแนะดังกล่าวผู้วิจัยได้ปรึกษากับที่ปรึกษาหลักและที่ปรึกษาร่วมได้ข้อสรุปว่า แบบทดสอบวัดความรู้ ความเข้าใจไม่เป็นจำเป็นจะต้องทำ Matrix แต่ให้ครอบคลุมทุกองค์ประกอบที่ต้องการวัด ซึ่งงานวิจัยของผู้วิจัยมีทั้งหมด 5 องค์ประกอบหลัก 16 องค์ประกอบย่อย โดยมีข้อคำถามครอบคลุมทุกข้อพฤติกรรม ส่วนแบบวัดเจตคติและแบบวัดพฤติกรรมได้ทำข้อคำถามที่เป็นแบบ Matrix อยู่แล้วไม่ต้องปรับปรุงแก้ไขอะไรยกเว้นคำถามที่ผู้เชี่ยวชาญให้ตัดออก ผู้วิจัยก็ได้ปรับปรุงตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด และมีคำแนะนำเพิ่มเติมเกี่ยวกับการวัดพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ควรให้ผู้อื่นเป็นคนวัดเพื่อป้องกันการเกิดอคติในการเข้าข้างตัวเอง ในคำแนะนำนี้ผู้วิจัยได้ปรึกษากับที่ปรึกษาหลักและได้ข้อสรุปร่วมกันว่า จุดประสงค์ของงานวิจัยนี้ต้องการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในตัวผู้บริหาร ซึ่งองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม คือ ความซื่อสัตย์ ผู้วิจัยมีความคาดหวังว่าผู้บริหารจะตอบตามความเป็นจริง และเหตุผลอีกอย่างของวัฒนธรรมไทยเรา คือ การปกป้องผู้บังคับบัญชา เนื่องจากผู้ได้บังคับบัญชามีความหวาดกลัวในการพูดหรือการตอบตามความเป็นจริง ถ้าสิ่งเหล่านั้นเป็นสิ่งที่ไม่ดีและส่งผลกระทบต่อองค์กร และผู้วิจัยมีความเชื่อว่าไม่มีใครรู้จักตัวเรามากกว่าตัวเราเอง ดังนั้นผู้บริหารก็ควรที่จะวัดพฤติกรรมของตัวเองเพื่อฝึกความซื่อสัตย์และความซื่อตรง

### ขั้นที่ 4 การตรวจสอบโครงสร้างหลักสูตรฝึกอบรมโดยผู้บริหารสถานศึกษา

หลังจากปรับปรุงหลักสูตรฝึกอบรมตามที่ผู้เชี่ยวชาญเสนอแนะแล้ว ผู้วิจัยนำโครงสร้างหลักสูตรฝึกอบรม ไปให้ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 3 สถานศึกษา เป็นสถานศึกษาที่สมัครใจและเต็มใจ เพื่อตรวจสอบความเข้าใจในภาษาที่ใช้ และจับเวลาในการทำกิจกรรม แล้วนำมาปรับปรุง

แก้ไขเพื่อให้ได้หลักสูตรฝึกอบรมที่สมบูรณ์ก่อนนำไปทดลองใช้จริงในตอนที่ 3 ผลการตรวจสอบพบว่า หลักสูตรฝึกอบรมมีความเหมาะสมด้านภาษา สามารถอ่านแล้วเข้าใจ และสามารถทำกิจกรรมทุกหน่วยการเรียนรู้ได้ภายในเวลาดำหนด แต่มีข้อเสนอแนะจากผู้บริหารสถานศึกษาทั้ง 3 สถานศึกษาในเรื่องสื่อประกอบการฝึกอบรม ในเว็บไซต์ [www.ethicseduadm.com](http://www.ethicseduadm.com) ควรปรับปรุงนำเอา Pretest ออกจากระบบ เนื่องจากคำถามมีค่อนข้างมาก ผู้บริหารต้องการเข้าถึงข้อมูลได้เลย ส่วน Pretest และ Posttest ให้ตอบคำถามบนกระดาษจะดีกว่า ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้ทำการปรับปรุงแก้ไขโดยนำ Pretest และ Posttest ออกจากระบบ และใช้เป็นกระดาษคำถามให้กับผู้บริหารโดยตรง

### ขั้นที่ 5 การปรับปรุงโครงสร้างหลักสูตรฝึกอบรมหลังการตรวจสอบของผู้บริหาร

#### สถานศึกษา

ผู้วิจัยได้นำข้อเสนอแนะของผู้บริหารสถานศึกษา หลังการตรวจสอบมาปรับปรุงให้สมบูรณ์ขึ้น เพื่อความสะดวกต่อการใช้งานของผู้บริหาร คือได้ปรับปรุงสื่อประกอบการฝึกอบรม โดยการนำเอา Pretest และ Posttest ออกจากระบบ [www.ethicseduadm.com](http://www.ethicseduadm.com) ทำให้ประหยัดระยะเวลาการเข้าศึกษาได้เพิ่มขึ้น

### ตอนที่ 3 การทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรม

การทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรมในขั้นนี้ใช้กระบวนการวิจัยเชิงทดลอง ซึ่งเป็นการนำหลักสูตรฝึกอบรมที่ปรับปรุงแล้วไปใช้กับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 1 จำนวน 60 คน โดยกระบวนการได้มาของกลุ่มตัวอย่างแสดงไว้ในหน้า 187-188 ระยะเวลาในการฝึกอบรมในงานวิจัยนี้ คือ 31 วัน ระหว่างวันที่ 29 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2559 ถึง 31 มีนาคม พ.ศ. 2559 ใช้แบบแผนการทดลองเป็นสองกลุ่ม ได้กลุ่มทดลอง จำนวน 30 คน และกลุ่มควบคุม จำนวน 30 คน ซึ่งกระบวนการแยกกลุ่มตัวอย่างทั้งสองกลุ่มผู้วิจัยเลือกใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple random sampling) มีการทดสอบก่อนและหลัง Quasi-equivalent control group design โดยแบบทดสอบประกอบไปด้วย แบบวัดความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม แบบวัดเจตคติภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม และแบบวัดพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ซึ่งแบบวัดทั้งสามเป็นเครื่องมือชุดเดียวกันกับการประเมินผลก่อนการทดลอง ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดแผนการทดลอง ไว้ดังนี้

<i>E</i>	<i>O</i> <sub>1</sub>	<i>X</i> <sub>1</sub>	<i>O</i> <sub>2</sub>
<i>C</i>	<i>O</i> <sub>1</sub>	-	<i>O</i> <sub>2</sub>

- เมื่อ  $O_1$  แทน การสอบที่จัดทำก่อนทดลอง  
 $X_1$  แทน การจัดกระทำทดลอง  
 $O_2$  แทน การสอบที่จัดทำหลังทดลอง  
 E แทน กลุ่มทดลอง คือ กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาที่เข้ารับการฝึกอบรม  
 ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมที่ผู้วิจัยจัดทำขึ้น  
 C แทน กลุ่มควบคุม คือ กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาที่ไม่ได้เข้ารับการฝึกอบรม  
 ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมที่ผู้วิจัยจัดทำขึ้น

โดยมีรายละเอียดในการดำเนินการ โดยสรุป ดังต่อไปนี้

1. การเตรียมการก่อนการฝึกอบรม ผู้วิจัยเตรียมการก่อนการฝึกอบรม ดังนี้
  - 1.1 ติดต่อประสานงานกับผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 เพื่อเสนอโครงการฝึกอบรม ประสานงาน เกี่ยวกับ กำหนด วัน เวลา ในการฝึกอบรม เพื่อชี้แจงทำความเข้าใจกับผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง
  - 1.2 ทำหนังสือจากหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา ถึงผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 เพื่อขอความร่วมมือให้ผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างให้เข้าฝึกอบรม ตามวันและเวลาที่กำหนด
  - 1.3 จัดเตรียมเอกสารประกอบหลักสูตรฝึกอบรม ประกอบด้วย คู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารและเว็บไซต์ที่กลุ่มตัวอย่างสามารถศึกษาด้วยตนเองได้ ซึ่งอาจจะขอความร่วมมือกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นผู้บริหารสถานศึกษา ช่วงประชุมประจำเดือน ตลอดจนขอความร่วมมือในการบันทึกภาพในระหว่างการฝึกอบรม
2. วิธีดำเนินการทดลอง มีขั้นตอนการทดลอง ดังนี้
  - 2.1 การประเมินก่อนการทดลอง ทั้งกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม
    - 2.1.1 ทดสอบความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา โดยใช้แบบทดสอบความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
    - 2.1.2 วัดเจตคติภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา โดยใช้แบบวัดเจตคติภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
    - 2.1.3 วัดพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา โดยใช้แบบวัดพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน



## 2.2 การดำเนินการฝึกอบรม เฉพาะกลุ่มทดลอง

ดำเนินการฝึกอบรมตามหลักสูตรฝึกอบรมที่สร้างขึ้น จำนวน 5 Module โดยผู้วิจัย จะจัดทำสื่อและคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษาและเว็บไซต์ [www.ethicseduadm.com](http://www.ethicseduadm.com) ที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้น ซึ่งกลุ่มตัวอย่างสามารถศึกษาเองได้ที่บ้านหรือทุกที่ที่ผู้บริหารสถานศึกษาสะดวก ตามระยะเวลาที่กำหนด 1 เดือน

## 2.3 การประเมินหลังการทดลอง ทั้งกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม

2.3.1 ทดสอบความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา โดยใช้แบบทดสอบความรู้ ความเข้าใจภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยใช้แบบทดสอบฉบับเดิม

2.3.2 วัดเจตคติภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา โดยใช้แบบวัดเจตคติภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยใช้แบบทดสอบฉบับเดิม

2.3.3 วัดพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา โดยใช้แบบวัดพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยใช้แบบทดสอบฉบับเดิม

## ตอนที่ 4 การประเมินผลการทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรม

ผลการฝึกอบรมหลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยกลุ่มตัวอย่างของงานวิจัยนี้คือ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 1 จำนวน 60 คน โดยกระบวนการได้มาของกลุ่มตัวอย่างแสดงไว้ในหน้า 186-187 ระยะเวลาการฝึกอบรม 31 วัน ระหว่างวันที่ 29 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2559 ถึง 31 มีนาคม พ.ศ. 2559 ใช้แบบแผนการทดลองเป็นสองกลุ่ม ได้แก่กลุ่มทดลอง จำนวน 30 คน และกลุ่มควบคุม จำนวน 30 คน ซึ่งกระบวนการแยกกลุ่มตัวอย่างทั้งสองกลุ่มผู้วิจัยเลือกใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple random sampling) มีการทดสอบก่อนและหลัง Quasi-equivalent control group design โดยแบบทดสอบประกอบไปด้วย แบบวัดความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม แบบวัดเจตคติภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม และแบบวัดพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ซึ่งแบบวัดทั้งสามเป็นเครื่องมือชุดเดียวกันกับการประเมินผลก่อนการฝึกอบรม ปรากฏผลดังนี้

1. ผลการประเมินเปรียบเทียบความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา โดยใช้แบบทดสอบความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม

ในผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ก่อนได้รับการฝึกอบรม การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษาของกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม ซึ่งวิเคราะห์โดยใช้สถิติการทดสอบค่าทีที่กลุ่มตัวอย่างเป็นอิสระต่อกัน (Independent samples *t*-test) เพื่อเปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยของทั้งสองกลุ่มตัวอย่าง ได้ผลดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 21 ผลการเปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยวัดความรู้ ความเข้าใจ โดยแบบทดสอบความรู้ ความเข้าใจภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ก่อนการฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำ เชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษาของกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม

ด้าน	คะแนนเต็ม	กลุ่มทดลอง		กลุ่มควบคุม		<i>t</i>	<i>P</i> <sub>(2-tailed)</sub>
		<i>(n = 30)</i>		<i>(n = 30)</i>			
		$\bar{X}$	<i>SD</i>	$\bar{X}$	<i>SD</i>		
ความไว้วางใจ	4	1.80	0.93	2.03	0.77	-1.07	.29
ความรับผิดชอบ	5	2.90	1.00	3.00	1.26	-.34	.73
ความเคารพ	6	3.60	1.28	3.40	1.33	.60	.55
ความเป็นพลเมืองดี	4	2.83	1.09	3.13	0.94	-1.15	.26
ความยุติธรรม	5	2.67	1.40	2.10	1.24	1.66	.10
รวม	24	13.80	3.48	13.67	2.97	.16	.87

จากตารางที่ 21 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ยความรู้ ความเข้าใจภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน พบว่า ค่าเฉลี่ยรวมความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหาร สถานศึกษา ของกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมไม่แตกต่างกัน และเมื่อพิจารณารายด้านค่าเฉลี่ย รายด้านความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา ด้านความไว้วางใจ ความรับผิดชอบ ความเคารพ ความเป็นพลเมืองดี และความยุติธรรม ของกลุ่มทดลองและ กลุ่มควบคุมไม่แตกต่างกัน

2. ผลการประเมินเปรียบเทียบเจตคติภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา โดยใช้แบบวัดเจตคติภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน ก่อนได้รับการฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา

ของกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม ซึ่งวิเคราะห์โดยใช้สถิติการทดสอบค่าทีกรณีทีกลุ่มตัวอย่าง เป็นอิสระต่อกัน (Independent samples *t*-test) เพื่อเปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยของทั้งสองกลุ่มตัวอย่าง ได้ผลดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 22 ผลการเปรียบเทียบเจตคติภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา

โดยใช้แบบวัดเจตคติภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ก่อนการฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ในผู้บริหารสถานศึกษาของกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม

ด้าน	คะแนนเต็ม	กลุ่มทดลอง ( <i>n</i> = 30)		กลุ่มควบคุม ( <i>n</i> = 30)		<i>t</i>	<i>P</i> <sub>(2-tailed)</sub>
		$\bar{X}$	<i>SD</i>	$\bar{X}$	<i>SD</i>		
ความไว้วางใจ	5	4.61	0.40	4.42	0.41	1.74	.09
ความรับผิดชอบ	5	4.77	0.32	4.61	0.34	1.89	.06
ความเคารพ	5	4.53	0.36	4.34	0.42	1.91	.06
ความเป็นพลเมืองดี	5	4.28	0.30	4.15	0.30	1.62	.11
ความยุติธรรม	5	4.44	0.44	4.20	0.56	1.84	.07
รวม	25	22.63	1.46	21.73	1.77	2.14	.04*

\**p* ≤ .05

จากตารางที่ 22 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ยเจตคติภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ค่าเฉลี่ยรวมเจตคติภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษาของกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แต่เมื่อพิจารณารายด้านกลับพบว่า ด้านความไว้วางใจ ความรับผิดชอบ ความเคารพ ความเป็นพลเมืองดี และความยุติธรรมของกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม ไม่แตกต่างกัน

3. ผลการประเมินเปรียบเทียบพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา โดยใช้แบบวัดพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ก่อนได้รับการฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษาของกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม ซึ่งวิเคราะห์โดยใช้สถิติการทดสอบค่าที

กรณีที่กลุ่มตัวอย่างเป็นอิสระต่อกัน (Independent samples *t*-test) เพื่อเปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยของทั้งสองกลุ่มตัวอย่าง ได้ผลดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 23 ผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา โดยใช้แบบวัดพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ก่อนการฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษาของกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม

ด้าน	คะแนนเต็ม	กลุ่มทดลอง		กลุ่มควบคุม		<i>t</i>	<i>P</i> (2-tailed)
		(n = 30)		(n = 30)			
		$\bar{X}$	<i>SD</i>	$\bar{X}$	<i>SD</i>		
ความไว้วางใจ	5	4.49	0.48	4.35	0.48	1.13	.27
ความรับผิดชอบ	5	4.44	0.52	4.50	0.41	-.48	.63
ความเคารพ	5	4.61	0.45	4.49	0.50	.97	.34
ความเป็นพลเมืองดี	5	4.73	0.36	4.60	0.31	1.53	.13
ความยุติธรรม	5	4.58	0.46	4.50	0.38	.73	.47
รวม	25	22.85	2.08	22.44	1.76	.83	.41

จากตารางที่ 23 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ยพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ค่าเฉลี่ยรวมพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษาของกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมไม่แตกต่างกัน และเมื่อพิจารณารายด้านความไว้วางใจ ความรับผิดชอบ ความเคารพ ความเป็นพลเมืองดี และความยุติธรรม ของกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมไม่แตกต่างกัน

4. ผลการประเมินเปรียบเทียบความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ก่อนและหลังได้รับการฝึกอบรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษาของกลุ่มทดลอง ซึ่งวิเคราะห์โดยใช้สถิติการทดสอบค่าทีกรณีที่กลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มไม่เป็นอิสระต่อกัน (Paired samples *t*-test) เพื่อเปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยของทั้งสองกลุ่มตัวอย่าง ได้ผลดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 24 ผลการเปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยวัดความรู้ ความเข้าใจ โดยการทดสอบความรู้  
ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา  
ขั้นพื้นฐาน ก่อนและหลังการฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหาร  
สถานศึกษาของกลุ่มทดลอง

ด้าน	คะแนนเต็ม	ก่อนการฝึกอบรม		หลังการฝึกอบรม		t	p
		(n = 30)		(n = 30)			
		$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD		
ความไว้วางใจ	4	1.80	0.93	2.30	0.99	1.95	.03*
ความรับผิดชอบ	5	2.90	1.00	3.43	1.19	1.81	.04*
ความเคารพ	6	3.60	1.28	4.43	0.94	2.75	.01*
ความเป็นพลเมืองดี	4	2.83	1.09	3.30	0.84	1.79	.04*
ความยุติธรรม	5	2.67	1.40	3.13	1.36	1.63	.06
รวม	24	13.80	3.48	16.60	3.75	3.17	.00*

\* $p \leq .05$  (ทดสอบทางเดียว)

จากตารางที่ 24 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ยความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน ก่อนและหลังการฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหาร สถานศึกษาของกลุ่มทดลอง พบว่า ค่าเฉลี่ยรวมความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ในผู้บริหารสถานศึกษามีคะแนนเฉลี่ยหลังการฝึกอบรมสูงกว่าคะแนนเฉลี่ยก่อนการฝึกอบรม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ค่าเฉลี่ยความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา ด้านความยุติธรรม ของกลุ่มทดลอง มีคะแนนเฉลี่ยหลังการฝึกอบรมไม่สูงกว่าคะแนนเฉลี่ยก่อนการฝึกอบรม ส่วนด้านความไว้วางใจ ความรับผิดชอบ ความเคารพ และความเป็นพลเมืองดี พบว่า คะแนนเฉลี่ยหลังการฝึกอบรมสูงกว่า คะแนนเฉลี่ยก่อนการฝึกอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

5. ผลการประเมินเปรียบเทียบเจตคติภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา โดยใช้แบบวัดเจตคติภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน ก่อนและหลังการฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหาร สถานศึกษาของกลุ่มทดลอง ซึ่งวิเคราะห์โดยใช้สถิติการทดสอบค่าทีที่กลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม

ไม่เป็นอิสระต่อกัน (Paired samples *t*-test) เพื่อเปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยของทั้งสองกลุ่มตัวอย่าง ได้ผลดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 25 ผลการเปรียบเทียบเจตคติภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา โดยใช้แบบวัดเจตคติภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ก่อนและหลังการฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษาของกลุ่มทดลอง

ด้าน	คะแนนเต็ม	ก่อนการฝึกอบรม		หลังการฝึกอบรม		<i>t</i>	<i>p</i>
		(n = 30)		(n = 30)			
		$\bar{X}$	<i>SD</i>	$\bar{X}$	<i>SD</i>		
ความไว้วางใจ	5	4.61	0.40	4.77	0.27	1.88	.04*
ความรับผิดชอบ	5	4.77	0.32	4.89	0.20	1.87	.04*
ความเคารพ	5	4.53	0.36	4.65	0.38	1.30	.10
ความเป็นพลเมืองดี	5	4.28	0.30	4.70	0.35	4.55	.00*
ความยุติธรรม	5	4.44	0.44	4.57	0.40	1.52	.07
รวม	25	22.63	1.46	23.57	1.43	2.84	.00*

\**p* ≤ .05 (ทดสอบหางเดียว)

จากตารางที่ 25 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ยเจตคติภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ก่อนและหลังการฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษาของกลุ่มทดลอง พบว่า ค่าเฉลี่ยรวมเจตคติภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา หลังการฝึกอบรมสูงกว่าคะแนนเฉลี่ยก่อนการฝึกอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ค่าเฉลี่ยเจตคติภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา ด้านความเคารพและด้านความยุติธรรมของกลุ่มทดลองมีคะแนนเฉลี่ยหลังการฝึกอบรมไม่สูงกว่าคะแนนเฉลี่ยก่อนการฝึกอบรม ส่วนด้านความไว้วางใจ ความรับผิดชอบ และความเป็นพลเมืองดี พบว่า คะแนนเฉลี่ยหลังการฝึกอบรมสูงกว่าคะแนนเฉลี่ยก่อนการฝึกอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

6. ผลการประเมินเปรียบเทียบพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา โดยใช้แบบวัดพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ก่อนและหลังการฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษาของกลุ่มทดลอง ซึ่งวิเคราะห์โดยใช้สถิติการทดสอบค่าทีที่กลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม ไม่เป็นอิสระต่อกัน (Paired samples *t-test*) เพื่อเปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยของทั้งสองกลุ่มตัวอย่าง ได้ผลดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 26 ผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา โดยใช้แบบวัดพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ก่อนและหลังการฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษาของกลุ่มทดลอง

ด้าน	คะแนนเต็ม	ก่อนการฝึกอบรม		หลังการฝึกอบรม		<i>t</i>	<i>p</i>
		<i>(n = 30)</i>		<i>(n = 30)</i>			
		$\bar{X}$	<i>SD</i>	$\bar{X}$	<i>SD</i>		
ความไว้วางใจ	5	4.49	0.48	4.63	0.39	1.63	.06
ความรับผิดชอบ	5	4.44	0.52	4.68	0.39	2.42	.01*
ความเคารพ	5	4.61	0.45	4.76	0.26	1.70	.05*
ความเป็นพลเมืองดี	5	4.73	0.36	4.83	0.30	1.26	.11
ความยุติธรรม	5	4.58	0.46	4.76	0.39	1.72	.05*
รวม	25	22.85	2.08	23.67	1.43	2.11	.02*

\* $p \leq .05$  (ทดสอบหางเดียว)

จากตารางที่ 26 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ยพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ก่อนและหลังการฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษาของกลุ่มทดลอง พบว่า ค่าเฉลี่ยรวมพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา หลังการฝึกอบรมสูงกว่าคะแนนเฉลี่ยก่อนการฝึกอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ค่าเฉลี่ยพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา ด้านความไว้วางใจ และด้านความเป็นพลเมืองดี ของกลุ่มทดลองมีคะแนนเฉลี่ยหลังการฝึกอบรม

ไม่สูงกว่าคะแนนเฉลี่ยก่อนการฝึกอบรม ส่วนด้านความรับผิดชอบ ความเคารพ และความยุติธรรม พบว่า คะแนนเฉลี่ยหลังการฝึกอบรมสูงกว่าคะแนนเฉลี่ยก่อนการฝึกอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

7. ผลการประเมินเปรียบเทียบความรู้ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ก่อนและหลังได้รับการฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษาของกลุ่มควบคุม ซึ่งวิเคราะห์โดยใช้สถิติการทดสอบค่าทีที่กลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มไม่เป็นอิสระต่อกัน (Paired samples *t*-test) เพื่อเปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยของทั้งสองกลุ่มตัวอย่าง ได้ผลดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 27 ผลการเปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยวัดความรู้ ความเข้าใจ โดยการทดสอบความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ก่อนและหลังการฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษาของกลุ่มควบคุม

ด้าน	คะแนนเต็ม	ก่อนการฝึกอบรม		หลังการฝึกอบรม		<i>t</i>	<i>P</i> (2-tailed)
		<i>(n = 30)</i>		<i>(n = 30)</i>			
		$\bar{X}$	<i>SD</i>	$\bar{X}$	<i>SD</i>		
ความไว้วางใจ	4	2.03	0.77	1.77	0.77	-1.19	.25
ความรับผิดชอบ	5	3.00	1.26	2.63	1.16	-1.22	.23
ความเคารพ	6	3.40	1.33	3.00	1.49	-1.20	.24
ความเป็นพลเมืองดี	4	3.13	0.94	3.57	0.63	2.44	.02*
ความยุติธรรม	5	2.10	1.24	2.53	1.20	1.31	.20
รวม	24	13.67	2.97	13.50	3.31	-.21	.84

\**p* ≤ .05

จากตารางที่ 27 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ยความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ก่อนและหลังการฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษาของกลุ่มควบคุม พบว่า ค่าเฉลี่ยรวมความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา ของกลุ่มควบคุมก่อนและหลังการฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา ไม่แตกต่างกัน และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ค่าเฉลี่ยความรู้ ความเข้าใจ



เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา ด้านความไว้วางใจ ความรับผิดชอบ ความเคารพ และความยุติธรรมของกลุ่มควบคุมก่อนและหลังการฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษาไม่แตกต่างกัน ส่วนด้านความเป็นพลเมืองดี พบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

8. ผลการประเมินเปรียบเทียบเจตคติภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา โดยใช้แบบวัดเจตคติภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ก่อนและหลังการฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิง จริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษาของกลุ่มควบคุม ซึ่งวิเคราะห์โดยใช้สถิติการทดสอบค่าทีกรณีของกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มไม่เป็นอิสระต่อกัน (Paired samples *t-test*) เพื่อเปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยของทั้งสองกลุ่มตัวอย่างได้ผลดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 28 ผลการเปรียบเทียบเจตคติภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา โดยใช้แบบวัดเจตคติภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ก่อนและหลังการฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษาของกลุ่มควบคุม

ด้าน	คะแนนเต็ม	ก่อนการฝึกอบรม		หลังการฝึกอบรม		<i>t</i>	<i>p</i> <sub>(2-tailed)</sub>
		<i>(n = 30)</i>		<i>(n = 30)</i>			
		$\bar{X}$	<i>SD</i>	$\bar{X}$	<i>SD</i>		
ความไว้วางใจ	5	4.42	0.41	4.42	0.37	-.10	.92
ความรับผิดชอบ	5	4.61	0.34	4.60	0.39	-.20	.85
ความเคารพ	5	4.34	0.42	4.32	0.44	-.16	.87
ความเป็นพลเมืองดี	5	4.15	0.30	4.39	0.39	2.46	.02*
ความยุติธรรม	5	4.20	0.56	4.27	0.47	.46	.65
รวม	25	21.73	1.77	21.99	1.76	.55	.59

\* $p \leq .05$

จากตารางที่ 28 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ยเจตคติภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ก่อนและหลังการฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษาของกลุ่มควบคุม พบว่า ค่าเฉลี่ยรวมเจตคติภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา ของกลุ่มควบคุมก่อน

และหลังการฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษาไม่แตกต่างกัน และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ค่าเฉลี่ยเจตคติภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา ด้านความไว้วางใจ ความรับผิดชอบ ความเคารพ และความยุติธรรม ของกลุ่มควบคุมก่อนและ หลังการฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษาไม่แตกต่างกัน ส่วนด้านความเป็นพลเมืองดี พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

9. ผลการประเมินเปรียบเทียบพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา โดยใช้แบบวัดพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน ก่อนและหลังการฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหาร สถานศึกษาของกลุ่มควบคุม ซึ่งวิเคราะห์โดยใช้สถิติการทดสอบค่าทีกรณีที่กลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม ไม่เป็นอิสระต่อกัน (Paired samples *t-test*) เพื่อเปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยของทั้งสองกลุ่มตัวอย่าง ได้ผลดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 29 ผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา โดยใช้แบบวัดพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ก่อนและหลังการฝึกอบรม การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษาของกลุ่มควบคุม

ด้าน	คะแนนเต็ม	ก่อนการฝึกอบรม		หลังการฝึกอบรม		<i>t</i>	<i>P</i> <sub>(2-tailed)</sub>
		(n = 30)		(n = 30)			
		$\bar{X}$	<i>SD</i>	$\bar{X}$	<i>SD</i>		
ความไว้วางใจ	5	4.35	0.48	4.24	0.50	-0.84	.41
ความรับผิดชอบ	5	4.50	0.41	4.47	0.43	-0.32	.75
ความเคารพ	5	4.49	0.50	4.31	0.78	-0.94	.36
ความเป็นพลเมืองดี	5	4.60	0.31	4.55	0.38	-0.41	.69
ความยุติธรรม	5	4.50	0.38	4.40	0.48	-0.89	.38
รวม	25	22.44	1.76	21.97	2.24	-0.83	.42

จากตารางที่ 29 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ย พฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน ก่อนและหลังการฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา ของกลุ่มควบคุม พบว่า ค่าเฉลี่ยรวมพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา

ของกลุ่มควบคุมก่อนและหลังการฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา ไม่แตกต่างกัน และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ค่าเฉลี่ยพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา ด้านความไว้วางใจ ความรับผิดชอบ ความเคารพ ความเป็นพลเมืองดี และความยุติธรรมของกลุ่มควบคุมก่อนและหลังการฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา ไม่แตกต่างกัน

10. ผลการประเมินเปรียบเทียบความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา โดยใช้แบบทดสอบความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน หลังได้รับการฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษาของกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม ซึ่งวิเคราะห์โดยใช้สถิติการทดสอบค่าทีที่กลุ่มตัวอย่างเป็นอิสระต่อกัน (Independent samples *t-test*) เพื่อเปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยของทั้งสองกลุ่มตัวอย่าง ได้ผลดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 30 ผลการเปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยวัดความรู้ ความเข้าใจ โดยแบบทดสอบความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน หลังการฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษาของกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม

ด้าน	คะแนนเต็ม	กลุ่มทดลอง (n = 30)		กลุ่มควบคุม (n = 30)		t	p
		$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD		
ความไว้วางใจ	4	2.30	0.99	1.77	0.77	2.33	.01*
ความรับผิดชอบ	5	3.43	1.19	2.63	1.16	2.63	.01*
ความเคารพ	6	4.43	0.94	3.00	1.49	4.47	.00*
ความเป็นพลเมืองดี	4	3.30	0.84	3.57	0.63	-1.40	.08
ความยุติธรรม	5	3.13	1.36	2.53	1.20	1.82	.04*
รวม	24	16.60	3.75	13.50	3.31	3.40	.00*

\* $p \leq .05$  (ทดสอบหางเดียว)

จากตารางที่ 30 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ยความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน หลังการฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหาร

สถานศึกษาของกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม พบว่า ค่าเฉลี่ยรวมความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษาของกลุ่มทดลองสูงกว่าคะแนนเฉลี่ยของกลุ่มควบคุมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ค่าเฉลี่ยความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษาด้านความเป็นพลเมืองดี ของกลุ่มทดลองมีคะแนนเฉลี่ยหลังการฝึกอบรมไม่สูงกว่าคะแนนเฉลี่ยของกลุ่มควบคุม ส่วนด้านความไว้วางใจ ความรับผิดชอบ ความเคารพ และความยุติธรรม พบว่า คะแนนเฉลี่ยหลังการฝึกอบรมของกลุ่มทดลองสูงกว่าคะแนนเฉลี่ยของกลุ่มควบคุมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

11. ผลการประเมินเปรียบเทียบเจตคติภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา โดยใช้แบบวัดแบบวัดเจตคติภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน หลังได้รับการฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษาของกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม ซึ่งวิเคราะห์โดยใช้สถิติการทดสอบค่าที่กรณีทีกลุ่มตัวอย่างเป็นอิสระต่อกัน (Independent samples *t-test*) เพื่อเปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยของทั้งสองกลุ่มตัวอย่าง ได้ผลดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 31 ผลการเปรียบเทียบเจตคติภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา

โดยใช้แบบวัดเจตคติภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน หลังการฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษาของกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม

ด้าน	คะแนนเต็ม	กลุ่มทดลอง		กลุ่มควบคุม		<i>t</i>	<i>p</i>
		<i>(n = 30)</i>		<i>(n = 30)</i>			
		$\bar{X}$	<i>SD</i>	$\bar{X}$	<i>SD</i>		
ความไว้วางใจ	5	4.77	0.27	4.42	0.37	4.22	.00*
ความรับผิดชอบ	5	4.89	0.20	4.60	0.39	3.61	.00*
ความเคารพ	5	4.65	0.38	4.32	0.44	3.09	.00*
ความเป็นพลเมืองดี	5	4.70	0.35	4.39	0.39	3.23	.00*
ความยุติธรรม	5	4.57	0.40	4.27	0.47	2.66	.01*
รวม	25	23.57	1.43	21.99	1.76	3.81	.00*

\* $p \leq .05$  (ทดสอบหางเดียว)

จากตารางที่ 31 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ย เจตคติภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน หลังการฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษาของ กลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม พบว่า ค่าเฉลี่ยรวมเจตคติภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหาร สถานศึกษาของกลุ่มทดลองมีคะแนนเฉลี่ยรวมหลังการฝึกอบรมสูงกว่าคะแนนเฉลี่ยรวมของ กลุ่มควบคุมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และค่าเฉลี่ยรายด้าน พบว่า ค่าเฉลี่ยเจตคติ ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษาด้านความไว้วางใจ ความรับผิดชอบ ความเคารพ ความเป็นพลเมืองดีและความยุติธรรม ของกลุ่มทดลองมีคะแนนเฉลี่ยหลังการฝึกอบรมสูงกว่า คะแนนเฉลี่ยของกลุ่มควบคุมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

12. ผลการประเมินเปรียบเทียบพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา โดยใช้แบบวัดพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน หลังได้รับการฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ในผู้บริหารสถานศึกษาของกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม ซึ่งวิเคราะห์โดยใช้สถิติการทดสอบค่าที่ กรณีที่กลุ่มตัวอย่างเป็นอิสระต่อกัน (Independent samples *t*-test) เพื่อเปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ย ของทั้งสองกลุ่มตัวอย่าง ได้ผลดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 32 ผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา โดยใช้แบบวัดพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน หลังการฝึกอบรมการพัฒนา ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษาของกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม

ด้าน	คะแนนเต็ม	กลุ่มทดลอง (n = 30)		กลุ่มควบคุม (n = 30)		t	p
		$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD		
ความไว้วางใจ	5	4.63	0.39	4.24	0.50	3.39	.00*
ความรับผิดชอบ	5	4.68	0.39	4.47	0.43	2.02	.02*
ความเคารพ	5	4.76	0.26	4.31	0.78	3.03	.00*
ความเป็นพลเมืองดี	5	4.83	0.30	4.55	0.38	3.13	.00*
ความยุติธรรม	5	4.76	0.39	4.40	0.48	3.20	.00*
รวม	25	23.67	1.43	21.97	2.24	3.50	.00*

\* $p \leq .05$  (ทดสอบหางเดียว)

จากตารางที่ 32 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ย พฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน หลังการฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษาของ กลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม พบว่า ค่าเฉลี่ยรวมพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหาร สถานศึกษาของกลุ่มทดลองมีคะแนนเฉลี่ยรวมหลังการฝึกอบรมสูงกว่าคะแนนเฉลี่ยรวมของ กลุ่มควบคุมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ค่าเฉลี่ยพฤติกรรม ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษาด้านความไว้วางใจ ความรับผิดชอบ ความเคารพ ความเป็นพลเมืองดีและความยุติธรรม ของกลุ่มทดลองมีคะแนนเฉลี่ยหลังการฝึกอบรมสูงกว่า คะแนนเฉลี่ยของกลุ่มควบคุมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

## บทที่ 5

### สรุป อภิปราย และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีวัตถุประสงค์ดังนี้

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. เพื่อการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
3. เพื่อศึกษาผลการทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการประเมิน 3 ด้าน ตามเกณฑ์ดังนี้

3.1 ด้านความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา ก่อนและหลังการฝึกอบรมของกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม โดยใช้แบบทดสอบความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

3.2 ด้านเจตคติภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา ก่อนและหลังการฝึกอบรมของกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม โดยใช้แบบวัดเจตคติภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

3.3 ด้านพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา ก่อนและหลังการฝึกอบรมของกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม โดยใช้แบบวัดพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

โดยผู้วิจัยได้ใช้รูปแบบการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมที่ได้จากการศึกษา สังเคราะห์รูปแบบการพัฒนาหลักสูตรตามแนวคิดของ Tyler (1950, p. 11), Giles et al. (1942, p. 213), Taba (1962, pp. 422-425), Saylor et al. (1981, pp. 28-39), Johnson (1967, p. 133 cited in Posner, 1995, p. 19), Armstrong (1989, p. 32), Oliva (1992 อ้างถึงใน รุจิย์ ภูสาระ, 2545, หน้า 66-70), Macdonald (1965, p. 5), Zais (1976, pp. 396-429), Comett (1990, pp. 248-273) และวิชัย วงษ์ใหญ่ (2533, หน้า 1-23) และจากการสังเคราะห์แนวคิดรูปแบบขั้นตอนการฝึกอบรมตามแนวคิดของ

David (1993, p. 466), Castetter (1996, pp. 235-259), Swanson and Holton III (2001, pp. 212-221), Cotterill (2004, pp.6-7), Werner and DeSimone (2006, p. 167), Armstrong and Taylor (2014, pp. 309-310), นิรชรา ทองธรรมชาติ (2544, หน้า 85-95), เมธี ปิณฑานนท์ (2549 อ้างถึงใน ไพโรจน์ เนียมนาค, 2554, หน้า 70), อุไร อภิชาติบันลือ (2550, หน้า 20), ชูชัย สมितिไกร (2556, หน้า 41-48) พบว่า มีขั้นตอนคล้ายคลึงกันมาก โดยผู้วิจัยได้รวมขั้นตอนการพัฒนาหลักสูตรและขั้นตอนของการฝึกอบรมไว้ด้วยกัน และเลือกขั้นตอนที่มีความถี่ในระดับสูง (ตั้งแต่ 50 เปอร์เซ็นต์ขึ้นไป) ได้รูปแบบการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบไปด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่

- 1) การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน
- 2) การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมและการหาคุณภาพหลักสูตรฝึกอบรม
- 3) การทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรม
- 4) การประเมินผลการทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรม

## สรุปผลการวิจัย

ผลการดำเนินการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามขั้นตอนการวิจัยที่กล่าวมาข้างต้น สรุปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ได้ดังนี้

1. ผลการศึกษาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมจากแนวคิด หลักการ ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จากนักวิชาการทั้งหมดรวม 36 ท่าน (หน้า 188-189) โดยผู้วิจัยได้เลือกองค์ประกอบที่มีความถี่ในระดับสูง (ตั้งแต่ 50 เปอร์เซ็นต์ขึ้นไป) และจากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้เชี่ยวชาญ พบว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมมี 5 องค์ประกอบ ได้แก่
  - 1) ความไว้วางใจ ประกอบด้วย 1.1) ความซื่อสัตย์ 1.2) ความซื่อตรง 1.3) การรักษาสัญญา และ 1.4) ความจงรักภักดี
  - 2) ความรับผิดชอบ ประกอบด้วย 2.1) ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ 2.2) ความพยายามสู่ความเป็นเลิศ และ 2.3) การควบคุมตนเอง
  - 3) ความเคารพ ประกอบด้วย 3.1) ความสุภาพ 3.2) ความมีเกียรติมีศักดิ์ศรี และ 3.3) การยอมรับผู้อื่น
  - 4) ความเป็นพลเมืองดี ประกอบด้วย 4.1) พลเมืองดีเกี่ยวกับตนเอง 4.2) พลเมืองดีเกี่ยวกับหน้าที่พลเมือง และ 4.3) พลเมืองดีเกี่ยวกับการเมืองการปกครอง
  - 5) ความยุติธรรม ประกอบด้วย 5.1) การตัดสินใจอย่างมีกระบวนการ 5.2) การตัดสินใจด้วยความเป็นกลางและ 5.3) การตัดสินใจด้วยความถูกต้อง

2. ผลการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งมีองค์ประกอบของหลักสูตร ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) หลักการและเหตุผลของหลักสูตรฝึกอบรม 2) วัตถุประสงค์ของหลักสูตร



ฝึกอบรม 3) โครงสร้างของหลักสูตรฝึกอบรม 4) เนื้อหาของการฝึกอบรม 5) การจัดกิจกรรม  
 ฝึกอบรม 6) สื่อประกอบการฝึกอบรม และ 7) การประเมินผล โดยมีโครงสร้างของหลักสูตร  
 ฝึกอบรม ประกอบด้วย 1) ความไว้วางใจ ประกอบด้วย ความซื่อสัตย์ ความซื่อตรง การรักษาสัญญา  
 และความจงรักภักดี 2) ความรับผิดชอบ ประกอบด้วย ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ ความพยายาม  
 สู่ความเป็นเลิศและการควบคุมตนเอง 3) ความเคารพ ประกอบด้วย ความสุภาพ ความมีเกียรติ  
 มีศักดิ์ศรีและการยอมรับผู้อื่น 4) ความเป็นพลเมืองดี ประกอบด้วย พลเมืองดีเกี่ยวกับตนเอง  
 พลเมืองดีเกี่ยวกับหน้าที่พลเมืองและพลเมืองดีเกี่ยวกับการเมืองการปกครอง 5) ความยุติธรรม  
 ประกอบด้วย การตัดสินใจอย่างมีกระบวนการ การตัดสินใจด้วยความเป็นกลางและการตัดสินใจ  
 ด้วยความถูกต้อง

ผลการประเมินคุณภาพโครงสร้างของหลักสูตรฝึกอบรม โดยผู้วิจัยนำโครงสร้างหลักสูตร  
 ฝึกอบรมให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 6 คน ประเมินความเหมาะสมและความสอดคล้อง พบว่า โครงสร้าง  
 ของหลักสูตรฝึกอบรม มีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมอยู่ระหว่าง 4.33-4.83 แสดงว่า โครงสร้างหลักสูตร  
 ฝึกอบรมมีความเหมาะสมในระดับมากถึงมากที่สุด และ โครงสร้างของหลักสูตรฝึกอบรมมีดัชนี  
 ความสอดคล้อง (IOC) ทุกประเด็น มีค่าระหว่าง .83-1.00 แสดงว่า โครงสร้างของหลักสูตรฝึกอบรม  
 มีความสอดคล้องอยู่ในระดับสูง

ผลการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือในการประเมินผลการฝึกอบรมดำเนินการ  
 โดยวิเคราะห์คุณภาพของเครื่องมือรายข้อ และทั้งฉบับ โดยผู้วิจัยได้นำเครื่องมือชุดนี้ที่ประกอบ  
 ไปด้วยแบบทดสอบความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา  
 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน แบบวัดเจตคติภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม  
 ในผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และแบบวัดพฤติกรรม  
 ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน  
 ไปทดสอบ (Try out) กับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
 ชลบุรี เขต 2 จำนวน 40 คน พบว่า แบบทดสอบวัดความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม  
 มีค่าความยากง่ายระหว่าง .20-0.80 ค่าอำนาจจำแนกระหว่าง .21-0.54 และมีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ  
 เท่ากับ .82 จำนวน 25 ข้อ ซึ่งค่าความยากง่ายและค่าอำนาจจำแนกของแบบทดสอบเป็นไปตาม  
 เกณฑ์ที่กำหนด คือ ค่าความยากง่ายระหว่าง .20-.80 และค่าอำนาจจำแนกตั้งแต่ .20 ขึ้นไป  
 ส่วนค่าความเชื่อมั่นของแบบทดสอบ มีค่าความเชื่อมั่นสูง (ล้วน สายยศ และอังคณา สายยศ, 2538,  
 หน้า 210-211) จึงเชื่อได้ว่าแบบทดสอบวัดความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม  
 เป็นเครื่องมือวัดที่มีคุณภาพ ส่วนแบบวัดเจตคติภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม พบว่า มีค่าอำนาจจำแนก  
 ระหว่าง .26-.82 และมีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ เท่ากับ .94 จำนวน 45 ข้อ ซึ่งค่าอำนาจจำแนกของ

แบบวัดเจตคติภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดคือมีค่าอำนาจจำแนกตั้งแต่ .20 ขึ้นไป ส่วนค่าความเชื่อมั่นของแบบวัด มีค่าความเชื่อมั่นสูง (ล้วน สายยศ และอังคณา สายยศ, 2538, หน้า 210-211) จึงเชื่อได้ว่า แบบวัดเจตคติภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมเป็นเครื่องมือวัดที่มีคุณภาพ

สุดท้ายแบบวัดพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม พบว่า องค์ประกอบที่ 1 ด้านความน่าไว้วางใจ มีค่าอำนาจจำแนกระหว่าง .30-.81 มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .85 องค์ประกอบที่ 2 ความรับผิดชอบ มีค่าอำนาจจำแนกระหว่าง .33-.68 มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .79 องค์ประกอบที่ 3 ความเคารพ มีค่าอำนาจจำแนกระหว่าง .29-.82 มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .85 องค์ประกอบที่ 4 ความเป็นพลเมืองดี มีค่าอำนาจจำแนกระหว่าง .42-.84 มีความเชื่อมั่น .85 และองค์ประกอบที่ 5 ความยุติธรรม มีค่าอำนาจจำแนกระหว่าง .46-.81 มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .85 ซึ่งรวมทั้ง 5 องค์ประกอบนี้มีทั้งหมด 42 ข้อ และจะเห็นได้ว่า ค่าอำนาจจำแนกของแบบวัดพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมนี้เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดคือ มีค่าอำนาจจำแนกตั้งแต่ .20 ขึ้นไป ส่วนค่าความเชื่อมั่นของแบบวัด มีค่าความเชื่อมั่นสูง (ล้วน สายยศ และอังคณา สายยศ, 2538, หน้า 210-211) จึงเชื่อได้ว่าแบบวัดพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมเป็นเครื่องมือที่มีคุณภาพ

ผลการนำโครงร่างหลักสูตรฝึกอบรมไปให้ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 3 คน ตรวจสอบก่อนนำไปทดลองใช้จริง พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา มีความเข้าใจในภาษา สามารถอ่าน และเข้าใจได้ง่าย ภาษาไม่เป็นวิชาการมากทำให้อ่านสนุก ไม่เครียด และสามารถทำกิจกรรม ทุกหน่วยการเรียนรู้ได้ภายในเวลาดำหนด แต่มีข้อเสนอแนะจากผู้บริหารสถานศึกษาทั้ง 3 สถานศึกษา ในเรื่องสื่อประกอบการฝึกอบรมใน [www.ethicseduadm.com](http://www.ethicseduadm.com) ควรปรับปรุงนำเอา Pretest-posttest ออกจากระบบ และแนะนำว่าควรทำ Pretest และ Posttest ลงในกระดาษคำถามเลขจะดีกว่า

ผลการปรับปรุงแก้ไขโครงร่างหลักสูตรฝึกอบรมก่อนนำไปใช้ทดลองใช้จริง ผู้วิจัย ได้ทำการปรับปรุงสื่อประกอบการฝึกอบรม โดยการนำเอา Pretest และ Posttest ออกจากระบบ จากเว็บไซต์ [www.ethicseduadm.com](http://www.ethicseduadm.com) ทำให้ประหยัดระยะเวลาการเข้าศึกษาได้เพิ่มขึ้น

3. ผลการศึกษาผลการทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผลการนำหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 ได้ผลดังนี้

3.1 ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยของคะแนนความรู้ ความเข้าใจ เจตคติ และพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ดังนี้

3.1.1 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของคะแนนความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา ก่อนการฝึกอบรม (Pretest) ของกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม มีค่าคะแนนไม่แตกต่างกัน ทั้งค่าเฉลี่ยรวมของคะแนนความรู้ ความเข้าใจภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ค่าเฉลี่ยรวมของคะแนนพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ยกเว้นค่าเฉลี่ยรวมของเจตคติภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม แต่เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยรายด้านของเจตคติภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม กลับพบว่า ทั้งค่าเฉลี่ยเจตคติภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา ด้านความไว้วางใจ ความรับผิดชอบ ความเคารพ ความเป็นพลเมืองดี และความยุติธรรม ของกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมไม่แตกต่างกัน แสดงว่า ผู้บริหารสถานศึกษาทั้งกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมก่อนการฝึกอบรมมีความรู้ ความเข้าใจ ในเนื้อหาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม เจตคติภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม และพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ใกล้เคียงกัน

3.1.2 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของคะแนนความรู้ ความเข้าใจ เจตคติ และพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา ก่อนและหลังการฝึกอบรม (Pretest-posttest) ของกลุ่มทดลอง พบว่า คะแนนความรู้ ความเข้าใจ ก่อนการฝึกอบรม (Pretest) ของกลุ่มทดลอง มีค่าเฉลี่ยรวมของคะแนนความรู้ ความเข้าใจ เท่ากับ 13.80 คะแนน ด้านเจตคติภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 22.63 คะแนนและด้านพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 22.85 คะแนนตามลำดับ และค่าเฉลี่ยของคะแนนความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม หลังการฝึกอบรมมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 16.60 คะแนน ด้านเจตคติภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 23.57 คะแนน และด้านพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 23.67 คะแนนตามลำดับ ซึ่งค่าเฉลี่ยของคะแนนรวมหลังการฝึกอบรมสูงกว่าก่อนการฝึกอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งสามด้าน แสดงว่า การใช้หลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อเสริมสร้างพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ในกลุ่มทดลองมีผลต่อการพัฒนาการทางสติปัญญา สืบเนื่องจากการมีผลคะแนนของความรู้ ความเข้าใจ เจตคติและพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในกลุ่มทดลอง ที่เพิ่มสูงขึ้น

3.1.3 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของคะแนนความรู้ ความเข้าใจ เจตคติ และพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา ก่อนและหลังการฝึกอบรม (Pretest-posttest) ของกลุ่มควบคุม พบว่า คะแนนความรู้ ความเข้าใจ ก่อนการฝึกอบรมของกลุ่มควบคุม มีค่าเฉลี่ยรวมของคะแนนความรู้ ความเข้าใจ เท่ากับ 13.67 คะแนน ด้านเจตคติภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 21.73 คะแนน และด้านพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 22.44 คะแนนตามลำดับ และค่าเฉลี่ยรวมของคะแนนความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

เชิงจริยธรรมหลังการฝึกอบรมเท่ากับ 13.50 คะแนน ด้านเจตคติภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 21.99 คะแนน และด้านพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 21.97 คะแนน ตามลำดับ ซึ่งค่าเฉลี่ยรวมของคะแนนก่อนการฝึกอบรมและหลังการฝึกอบรมไม่แตกต่างกัน แสดงว่า ความรู้ ความเข้าใจ เจตคติ และพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษาของกลุ่มควบคุมก่อนและหลังการฝึกอบรมมีไม่แตกต่างไปจากเดิม แต่ถ้าดูผลแบบเจาะลึกลงไป ในรายด้านของแต่ละองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม พบว่า ค่าเฉลี่ยความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมและเจตคติภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษาในด้านความเป็นพลเมืองดี พบว่า ก่อนและหลังการฝึกอบรมมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3.1.4 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของคะแนนความรู้ ความเข้าใจ เจตคติ และพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษาหลังการฝึกอบรม (Posttest) ของกลุ่มทดลองมีค่าเฉลี่ยรวมของคะแนนความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมเท่ากับ 16.60 คะแนน ด้านเจตคติภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 23.57 คะแนน และด้านพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 23.67 คะแนน ตามลำดับ ส่วนกลุ่มควบคุมมีค่าเฉลี่ยรวมของคะแนนความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมเท่ากับ 13.50 คะแนน ด้านเจตคติภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 21.99 คะแนน และด้านพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 21.97 คะแนน ตามลำดับ โดยค่าเฉลี่ยของกลุ่มทดลองสูงกว่ากลุ่มควบคุมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในทุก ๆ ด้าน

โดยผลการประเมินหลักสูตร เมื่อเปรียบเทียบกับเกณฑ์ในการพิจารณาคุณภาพของหลักสูตร พบว่า หลังการทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรมของกลุ่มทดลองมีค่าเฉลี่ยรวมของคะแนนความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสูงกว่าก่อนการทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เจตคติภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมมีค่าเฉลี่ยรวมหลังการทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรมสูงกว่าก่อนการทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมมีค่าเฉลี่ยรวมหลังการทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรมสูงกว่าก่อนการทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เช่นเดียวกัน

## อภิปรายผล

การอภิปรายผลการวิจัย การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยนำผลการวิจัยมาอภิปราย ดังนี้

1. อภิปรายผลการศึกษาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมจาก

แนวคิด หลักการ ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จากนักวิชาการทั้งหมดรวม 36 ท่าน (หน้า 188-189) โดยผู้วิจัยได้เลือกองค์ประกอบที่มีความดีในระดับสูง (ตั้งแต่ 50 เปอร์เซนต์ขึ้นไป) และจากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้เชี่ยวชาญ พบว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมมี 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ความไว้วางใจ ประกอบด้วย 1.1) ความซื่อสัตย์ 1.2) ความซื่อตรง 1.3) การรักษาสัญญา และ 1.4) ความจงรักภักดี 2) ความรับผิดชอบ ประกอบด้วย 2.1) ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ 2.2) ความพยายามสู่ความเป็นเลิศ และ 2.3) การควบคุมตนเอง 3) ความเคารพ ประกอบด้วย 3.1) ความสุภาพ 3.2) ความมีเกียรติมีศักดิ์ศรี และ 3.3) การยอมรับผู้อื่น 4) ความเป็นพลเมืองดี ประกอบด้วย 4.1) พลเมืองดีเกี่ยวกับตนเอง 4.2) พลเมืองดีเกี่ยวกับหน้าที่พลเมืองและ 4.3) พลเมืองดีเกี่ยวกับการเมืองการปกครอง 5) ความยุติธรรม ประกอบด้วย 5.1) การตัดสินใจอย่างมีกระบวนการ 5.2) การตัดสินใจด้วยความเป็นกลาง และ 5.3) การตัดสินใจด้วยความถูกต้อง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมทั้ง 5 องค์ประกอบหลัก 16 องค์ประกอบย่อยนั้นเป็นคุณลักษณะที่ต้องการของสังคม ไม่ว่าจะเป็นด้านอาชีพหน้าที่การงาน หรือด้านการดำรงชีวิต ซึ่งในแต่ละส่วน มีประเด็นสำคัญที่นำมาอภิปราย ดังนี้

1.1 ความไว้วางใจ (Trust) จากผลการศึกษา แนวคิด หลักการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์กำหนดองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยด้านความไว้วางใจ (Trust) เพื่อนำมาเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย เรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการศึกษาวิจัยโดยผู้วิจัยได้เลือกองค์ประกอบย่อยด้านนี้ที่มีความดีในระดับสูง (50 เปอร์เซนต์ขึ้นไป) และจากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้เชี่ยวชาญ พบว่า มีจำนวนอยู่ 4 องค์ประกอบ ได้แก่ ความซื่อสัตย์ (Honesty) 2) ความซื่อตรง (Integrity) 3) การรักษาสัญญา (Keep-promise) และความจงรักภักดี (Loyalty) ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากในสภาวะปัจจุบัน รัฐบาล หน่วยงานของรัฐ รวมถึงสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้มีการกำหนดนโยบายที่ชัดเจนและสนับสนุนให้ทุกหน่วยงานราชการบริหารจัดการด้วยความโปร่งใส ดังนโยบายสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปีงบประมาณ 2559 ที่กล่าวว่า คณะอนุกรรมการข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 225 เขต ให้มีการบริหารงานบุคคลเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลบริหารจัดการด้วยความโปร่งใส (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2559, หน้า 14) และโดยเฉพาะสถานศึกษาจะต้องบริหารด้วยการใช้โรงเรียนเป็นฐานมีการกระจายอำนาจให้ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมเพื่อสร้างวัฒนธรรมใหม่ในการทำงานให้มีประสิทธิภาพ โดยการดำเนินการจะต้องคำนึงถึงความร่วมมือที่ดีเพื่อให้เกิดความไว้วางใจในการดำเนินงาน ยกกระดับความแข็งแกร่งมาตรฐานวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา

ให้ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการบริหารจัดการและเป็นผู้นำทางวิชาการ ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้เรียนและผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อสร้างความมั่นใจและไว้วางใจให้เกิดขึ้นกับผู้ที่เกี่ยวข้องให้ได้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2559, หน้า 1-2) ประกอบผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นแบบอย่างที่ดีในทุก ๆ ด้าน ให้บุคคลที่เกี่ยวข้องเคารพ เชื่อถือและศรัทธา เกิดความไว้วางใจที่จะร่วมงานด้วย ซึ่งการจะได้รับความไว้วางใจได้นั้นผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีความซื่อสัตย์ ซื่อตรง จริ่งใจ โปร่งใส ไม่ทำในสิ่งที่ทำให้อตนเองและสถานศึกษาหรือชุมชนเสื่อมเสีย และที่สำคัญคือผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความจงรักภักดีต่อองค์กรคือโรงเรียนและชุมชน และรักษาคำพูด รักษาความสัตย์ จึงจะเรียกได้ว่าเป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรม สอดคล้องกับงานวิจัยของสุเทพ ปาลสาร (2555, หน้า 225) ที่ทำการวิจัยเรื่องการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ผลการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลและน้ำหนักองค์ประกอบ โดยค่าน้ำหนักขององค์ประกอบย่อยในองค์ประกอบหลักความไว้วางใจ ผลการวิจัยพบว่าทุกองค์ประกอบย่อยมีค่าน้ำหนักสูงกว่า .30 ทุกองค์ประกอบ โดยมีค่าน้ำหนักขององค์ประกอบเรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ องค์ประกอบความซื่อสัตย์ (.85) ความจงรักภักดี (.85) ความซื่อตรง (.82) และการรักษาสัตย์ (.69) และยังสอดคล้องกับ Berghofer and Schwartz (2008) ที่นำเสนอบทความเรื่อง New paradigm: Ethical leadership ในวารสาร International Journal of Economic Humanism Medicine and Conscious Evolution ได้กล่าวถึง ลักษณะที่เป็นพื้นฐานของผู้นำเชิงจริยธรรมในด้านความไว้วางใจ ประกอบด้วยพฤติกรรมที่แสดงออก ดังต่อไปนี้

- 1) เป็นคนซื่อสัตย์ ได้แก่ เป็นผู้เปิดเผยข้อมูลด้วยความเป็นจริง การปฏิบัติด้วยความซื่อสัตย์สุจริต เป็นผู้นำเชื่อถือไว้วางใจ
- 2) เป็นคนมีความซื่อตรง ได้แก่ เป็นผู้ยอมรับข้อผิดพลาดด้วยความเต็มใจ แก้ไขสิ่งที่ผิดพลาดให้ใสสะอาดด้วยความรับผิดชอบ
- 3) การเป็นคนที่รักษาสัตย์ ได้แก่ เป็นผู้รักษาคำมั่นสัญญา และความรับผิดชอบต่อผู้อื่น ทำในสิ่งที่คนอื่นคาดหวัง เป็นผู้มี ความจงรักภักดีอย่างแน่นแฟ้น โดยไม่เสนอสิ่งของตอบแทน และเป็นผู้ให้อภัยด้วยความบริสุทธิ์ใจ สอดคล้องกับ Josephson, Peter and Dowd (2001, p. 64) ที่ได้เขียนหนังสือเรื่อง Parenting to build character in your teen: Teach your teen the six pillars of character ว่าคุณพ่อคุณแม่ควรสอนลูก ๆ วัยรุ่นถึงสิ่งที่จำเพาะเจาะจงในด้านเจตคติและพฤติกรรมที่จะส่งผลต่อการสร้างหรือการทำลายความน่าไว้วางใจ ซึ่งความไว้วางใจนี้เป็นอะไรที่ซับซ้อน ไม่ปกติเกี่ยวข้องกับ 4 คุณลักษณะที่สำคัญ ประกอบไปด้วย ความซื่อตรง (Integrity) ความซื่อสัตย์ (Honesty) ความเชื่อถือและการรักษาสัตย์ (Reliability and keep-promise) และความจงรักภักดี (Loyalty) สอดคล้องกับ National Centre for Ethics in Health Care (2005, p. 54) ที่ได้กล่าวถึงผู้มีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมว่าจะต้องเป็นผู้มีความไว้วางใจ ลักษณะ

ผู้ที่มีความไว้วางใจ ได้แก่ 1) เป็นผู้ซื่อสัตย์ ได้แก่ เป็นผู้ไม่คดโกง ไม่โกหกหลอกลวง สื่อสารได้อย่างชัดเจนในสิ่งคาดหวัง 2) ต้องเป็นคนเปิดเผย ตรงไปตรงมา 3) จะต้องไม่ปฏิบัติในสิ่งที่ไม่ดีงาม 4) เป็นผู้รักษาสัญญา

1.2 ความรับผิดชอบ (Responsibility) จากผลการศึกษา แนวคิด หลักการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์กำหนดองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยด้าน ความรับผิดชอบ (Responsibility) เพื่อนำมาเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย เรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลจากการศึกษาวิจัยโดยผู้วิจัยได้เลือกองค์ประกอบย่อยด้านนี้ที่มีความถี่ในระดับสูง (50 เปอร์เซ็นต์ขึ้นไป) และจากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้เชี่ยวชาญ พบว่า มีจำนวนอยู่ 3 องค์ประกอบ ได้แก่ ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ (Accountability) 2) ความพยายามสู่ความเป็นเลิศ (Pursuit of excellence) 3) การควบคุมตนเอง (Self-restraint) ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีภาระหน้าที่และความรับผิดชอบโดยตรงที่จะต้องวางแผน สั่งการ ดูแล และควบคุมให้บุคลากรปฏิบัติงานต่าง ๆ ให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ด้วยภาระหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ต้องรับผิดชอบต่อผลที่เกิดขึ้นจากการบริหารจัดการในสถานศึกษาทั้งทางบวกและทางลบ หากมีปัญหอะไรเกิดขึ้นมาในองค์กร ผู้บริหารสถานศึกษาต้องสามารถควบคุมตนเองมีความอดทนอดกลั้นต่อสิ่งชั่วร้ายและต้องนำพาท้องค์กรผ่านพ้นปัญหาไปสู่ความเป็นเลิศให้ได้ เพราะอย่าลืมว่าผู้บริหารสถานศึกษาถือเป็นผู้นำองค์กรที่มีบทบาทสำคัญที่จะนำพาให้องค์กรประสบความสำเร็จหรือความล้มเหลวได้นั่นเอง (Drucker, 1954, p. 58) และนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้มีการกำหนดนโยบายให้สถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ บริหารจัดการ โดยมุ่งเน้นการกระจายอำนาจ การมีส่วนร่วม และมีความรับผิดชอบต่อผลการดำเนินงาน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2559, หน้า 12) ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ ไม่ยอมแพ้ต่อปัญหา มองหาวิธีการที่จะพัฒนางานให้ดีขึ้นอยู่เสมอ และต้องเป็นผู้ที่มีสติตลอดเวลา ควบคุมอารมณ์ตนเองต่อสิ่งชั่วร้ายได้ สอดคล้องกับงานวิจัยของสุเทพ ปาลสาร (2555, หน้า 225) ที่ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาด้านความรับผิดชอบ ประกอบไปด้วยองค์ประกอบย่อย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ การควบคุมตนเอง และความพยายามสู่ความเป็นเลิศ ซึ่งผลการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลและน้ำหนักองค์ประกอบ โดยค่าน้ำหนักขององค์ประกอบย่อยในองค์ประกอบหลักความรับผิดชอบ ทุกองค์ประกอบย่อยมีค่าน้ำหนักสูงกว่า .30 ทุกองค์ประกอบ

โดยมีค่าน้ำหนักขององค์ประกอบเรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ความรับผิดชอบ ที่ตรวจสอบได้ (.85) การควบคุมตนเอง (.85) ความพยายามสู่ความเป็นเลิศ (.80) และยังสอดคล้องกับ Josephson Institute of Ethics (2002, p. 9) ได้เขียนบทความเรื่อง Making ethical decisions ได้กล่าวถึง คนที่มีจริยธรรมด้านความรับผิดชอบนั้นๆ ได้จากการเป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบ (Accountable) การใฝ่หาเป็นเลิศ (Pursuing excellence) และสามารถควบคุมตนเองได้ และยังสอดคล้องกับ Rebores (2001, pp. 111-140) ได้กล่าวถึง มาตรฐานจริยธรรมของสมาคมผู้บริหาร โรงเรียนอเมริกา ผู้วิจัยสรุปใจความได้ว่า ในเรื่องของความรับผิดชอบผู้บริหารโรงเรียนจะต้องมีความรับผิดชอบ ดังนี้ 1) มีการปฏิบัติวิชาชีพด้วยความรับผิดชอบ 2) มีการปฏิบัติและตัดสินใจโดยคำนึงถึงคุณค่า พื้นฐานที่ดีสำหรับนักเรียน 3) มีการปฏิบัติเพื่อให้บริการหรือผลที่คาดหวัง 4) แสวงหา วิธีการปรับปรุงวิชาชีพด้วยกระบวนการวิจัยและ 5) มีความอดทน มุ่งมั่นและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับ Ferrell et al. (2008, pp. 135-139) กล่าวถึง ความรับผิดชอบของผู้มีภาวะผู้นำ เชิงจริยธรรมว่า 1) จะหาวิธีปรับปรุงการทำงานให้ถูกต้อง 2) เป็นผู้ที่มีพันธะความรับผิดชอบและ มีการปฏิบัติเชิงจริยธรรม และ 3) จะต้องแสวงหาวิธีการปฏิบัติที่ดีที่สุด นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ Kanokorn et al. (2013, p. 2087) ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในประเทศไทย ว่าจะต้องมีความรับผิดชอบ ประกอบไปด้วย 3 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1) ความรับผิดชอบ ที่ตรวจสอบได้ 2) ความเป็นเลิศเชื่อมโยง 3) การควบคุมตนเอง และยังสอดคล้อง Mendonca (2001) ที่ศึกษาเรื่อง Preparing for ethical leadership in organizations พบว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของ ผู้บริหารองค์กรนั้นต้องสามารถควบคุมอารมณ์หรือมีการยับยั้งชั่งใจ ซึ่งก็หมายถึง การควบคุม ตนเอง ผู้นำจักต้องหลีกเลี่ยงและต่อต้านสิ่งล่อใจทั้งหลาย หลีกเลี่ยงการประพฤติตัวเป็น เจ้าสนุกสนานสำราญไปวัน ๆ หรือตามใจตนเองมากเกินไป เพราะพฤติกรรมเหล่านี้เป็นสิ่งที่ ปรากฏให้เห็นได้ภายนอก สามารถสะท้อนให้เห็นจุดอ่อนจุดแข็งบนการบริหารจัดการของผู้บริหารได้

1.3 ด้านความเคารพ (Respect) จากการที่ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด หลักการและงานวิจัย ที่เกี่ยวข้องกับ ผู้วิจัยขอเสนอผลการสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ด้านความเคารพ (Respect) โดยผู้วิจัยได้เลือกองค์ประกอบที่มีความดีในระดับสูง (50 เปอร์เซ็นต์ขึ้นไป) และจาก การสัมภาษณ์เชิงลึกผู้เชี่ยวชาญ พบว่า มีจำนวนอยู่ 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ความสุภาพ (Civility) 2) ความมีเกียรติศักดิ์ศรี (Dignity and autonomy) และ 3) การยอมรับผู้อื่น (Tolerance and acceptance) ทั้งนี้อาจเป็นเพราะแบบแผนของวัฒนธรรม ประเพณีไทย และสังคมทั่วไป โดยเฉพาะสังคมไทย เป็นสังคมนับญาติ คือให้ความเคารพคนอื่นด้วยการเรียกคนอื่นที่เรารู้จักหรือไม่รู้จักแบบญาติของเรา เช่น พี่ ป้า น้า อา ซึ่งสิ่งต่าง ๆ นี้ถือเป็นการให้ความเคารพนับถือกัน การแสดงออกถึงการเคารพ ซึ่งกันและกันถือว่ามีค่าสำคัญ โดยเฉพาะผู้บริหารสถานศึกษาที่ต้องเป็นต้นแบบให้กับคนทั่วทั้ง



องค์กรต้องประพฤติปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยความสุภาพ เคารพ และมีความเกรงใจให้เกียรติโดยการเคารพ เกียรติและศักดิ์ศรีผู้อื่น โดยไม่ตัดสินคนอื่นจากบุคลิกภาพภายนอก เอาใจใส่ผู้ร่วมงานทุกคน ในองค์กร ปฏิบัติต่อพวกเขาด้วยความเป็นธรรมและที่สำคัญต้องยอมรับผู้อื่นด้วยความเต็มใจ เพราะอย่าลืมน่าผู้ที่มิมีเกียรติ คือ ผู้ที่ให้เกียรติผู้อื่น ดังนั้น ถ้าผู้บริหารสถานศึกษาไม่เคารพ ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ไม่เคารพผู้บังคับบัญชาเช่นกัน สอดคล้องกับ Karaköse (2007, pp. 469-472) ที่บอกว่า ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยการคำนึงถึงความมี เกียรติมีศักดิ์ศรี ซึ่งสามารถแสดงออกได้ด้วยการแสดงพฤติกรรม ดังต่อไปนี้ การไม่ตัดสินคนจาก บุคลิกภาพภายนอก เอาใจใส่ผู้ร่วมงานทุกคนในองค์กร และปฏิบัติต่อพวกเขาด้วยความเป็นธรรม ปราศจากความลำเอียง และยอมรับข้อผิดพลาดของตนเอง ซึ่งถือว่าเป็นการให้เกียรติตนเองด้วย นอกจากนี้ Karaköse (2007) ยังอธิบายข้อค้นพบอีกว่า ผู้บริหารสถานศึกษาต้องปฏิบัติตนด้วย ความสุภาพกับทุกคน ซึ่งสามารถแสดงออกตามพฤติกรรมที่บ่งบอกถึงความอ่อนน้อมถ่อมตน เห็นอกเห็นใจผู้อื่น และแสดงความเคารพต่อผู้อื่น และต้องปฏิบัติต่อทุกคนอย่างเท่าเทียม นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของสุเทพ ปาลสาร (2555, หน้า 109) ที่ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ในด้านความเคารพ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ ความสุภาพ ความมีเกียรติศักดิ์ศรี การยอมรับผู้อื่น สอดคล้องกับ Henry (2009, pp. 44-51) ที่กล่าวถึง ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมว่าจะต้อง คำนึงถึงความเคารพ โดย 1) ต้องเห็นอกเห็นใจคนอื่น 2) การยอมรับคนอื่น 3) พยายามส่งเสริมให้ คนอื่น ๆ ค้นพบสิทธิของพวกเขา สอดคล้องกับ National Centre for Ethics in Health Care (2005, pp. 11-12) กล่าวถึง การแสดงออกเรื่องความเคารพ (Respect) ของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมว่าจะต้อง 1) ให้ความเป็นอิสระในการสร้างทางเลือก 2) ความรู้สึกเห็นใจและเคารพในความมีเกียรติมีศักดิ์ศรี ของมนุษย์ 3) การให้ความเสมอภาคและความเท่าเทียมกัน สอดคล้องกับ Brown (2007, p. 141) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม เหมือนกันกับบุคคลแห่งคุณธรรม คือ ผู้จัดการเชิงคุณธรรมต้องมีความเคารพ 1) ให้เกียรติพนักงาน 2) มีการสร้างความสัมพันธ์สำหรับพนักงาน 3) การกำหนด มาตรฐานด้านจริยธรรมและมาตรฐานโทษผู้ฝ่าฝืน และ 4) มีการให้รางวัลและการลงโทษ อย่างเสมอภาคและเท่าเทียม

1.4 ความเป็นพลเมืองดี (Citizenship) จากการที่ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด หลักการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยขอเสนอผลการสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ด้านความเป็นพลเมืองดี (Citizenship) โดยผู้วิจัยได้เลือกองค์ประกอบที่มีความถี่ในระดับสูง (50 เปอร์เซ็นต์ขึ้นไป) และจากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้เชี่ยวชาญ พบว่า มีจำนวนอยู่ 3 องค์ประกอบ

ได้แก่ 1) พลเมืองดีเกี่ยวกับตนเอง 2) พลเมืองดีเกี่ยวกับหน้าที่พลเมือง และ 3) พลเมืองดีเกี่ยวกับการเมืองการปกครอง ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากในสถานการณ์ปัจจุบัน รัฐบาล หน่วยงานของรัฐรวมถึงสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้มีการกำหนดนโยบายที่ชัดเจนและสนับสนุนให้ทุกหน่วยงานราชการมุ่งสร้างพลเมืองดีที่ตื่นตัว และอยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคมพหุวัฒนธรรมได้ และทำให้การศึกษานำการแก้ปัญหาสำคัญของสังคม รวมทั้งปัญหาการคอร์รัปชัน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2559, หน้า 2) และผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำองค์กรทางการศึกษาจะต้องแสดงพฤติกรรมที่เป็นแบบอย่างของการเป็นพลเมืองดี ในการเป็นพลเมืองดีเกี่ยวกับตนเองนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องประพฤติปฏิบัติแต่สิ่งที่ดีในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของสังคม ในเรื่องของความเป็นพลเมืองดีเกี่ยวกับหน้าที่พลเมืองนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องแสดงออกถึงการเป็นผู้มีความรับผิดชอบต่อสังคม และควรมองว่าตนเองนี้เปรียบเสมือนผู้ให้บริการ ต้องให้บริการลูกค้า ได้แก่ นักเรียนและผู้ปกครอง รวมถึงชุมชนและผู้ได้บังคับบัญชาอย่างมีความสุข คือเป็นผู้นำแบบผู้รับใช้ (Servant leadership) หรือภาวะผู้นำเชิงบริการ กล่าวคือคอยให้บริการมากกว่าคอยรับบริการถึงจะเรียกว่า ผู้บริหารสถานศึกษาได้ปฏิบัติหน้าที่พลเมืองดีเกี่ยวกับหน้าที่พลเมือง ส่วนที่เกี่ยวกับการเมืองการปกครอง ผู้บริหารสถานศึกษาต้องคำนึงถึงหลักความเป็นประชาธิปไตยที่ส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในสถานศึกษา การฟังพาดสายซึ่งกันและกัน การทำงานเป็นทีม วัฒนธรรมยอมรับความเห็นต่าง เคารพสิทธิและหน้าที่ซึ่งกันและกัน นอกจากนี้ยังต้องรู้จักหน้าที่และใช้สิทธิตามระบบการปกครองประชาธิปไตย รู้จักกฎหมาย เคารพกฎหมาย และปฏิบัติตามกฎหมาย สอดคล้องกับงานวิจัยของ National Centre for Ethics in Health Care (2005) เรื่อง Ethical leadership toolkit a manual for the ethical leadership coordinator ที่พบว่าความเป็นพลเมืองดี คือการกระทำในสิ่งที่เป็นประโยชน์กับคนอื่น ให้บริการด้วยความตระหนัก ผู้บริหารต้องแสดงบทบาทเป็นแบบอย่าง มีการปฏิบัติภารกิจจริยธรรมตลอดเวลา และมีจิตใจใฝ่บริการที่ดี สอดคล้องกับผลการวิจัยของสุเทพ ปาลสาร (2555) ที่วิจัยเรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในด้านความเป็นพลเมืองดี ที่ประกอบด้วย พลเมืองดีเกี่ยวกับตนเอง พลเมืองดีเกี่ยวกับหน้าที่พลเมืองและพลเมืองดีเกี่ยวกับการเมืองการปกครอง สอดคล้องกับแนวคิด Hester (2003, pp. 175-177) กล่าวถึงความเป็นพลเมืองดีในหนังสือ Ethical leadership for school administrators and teachers ว่าผู้มีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมจะต้อง 1) ปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่พลเมืองดีคือทำสิ่งที่เหมาะสมกับความเป็นผู้นำเชิงบริการ จะต้องเรียนรู้ถึงวิธีการนำด้วยการทำตามหรือการบริการผู้อื่นในฐานะผู้นำเชิงบริการ ผู้นำจะต้องสร้างสังคมการบริการในสถานที่ทำงาน 2) จะต้องพิจารณาตนเอง ถึงการเป็นแบบอย่างด้านคุณธรรมจริยธรรม จะต้องอุทิศเวลาให้กับ

การพัฒนาด้านวิชาการและการพัฒนาด้านคุณธรรมจริยธรรมให้กับนักเรียน และนักการศึกษาอื่น

3) เกี่ยวกับการเมืองการปกครอง ผู้นำต้องวางระเบียบการปกครองโดยทำเป็นนโยบายและกฎหมาย เพื่อการปฏิบัติและจะต้องนำด้วยการช่วยเหลือส่งเสริมสนับสนุนเพื่อการพัฒนา

1.5 ด้านความยุติธรรม (Fairness) จากการศึกษาแนวคิด หลักการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยขอเสนอผลการสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ด้านความเป็นพลเมืองดี (Citizenship) โดยผู้วิจัยได้เลือกองค์ประกอบที่มีความดีในระดับสูง (50 เปอร์เซนต์ขึ้นไป) และการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้เชี่ยวชาญ พบว่า มีจำนวนอยู่ 3 องค์ประกอบ ได้แก่

- 1) การตัดสินใจอย่างมีกระบวนการ
- 2) การตัดสินใจด้วยความเป็นกลาง และ
- 3) การตัดสินใจด้วยความถูกต้อง

ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า รัฐบาล หน่วยงานของรัฐรวมถึงสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้ให้ความสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารจัดการที่มีความเป็นธรรม เห็นได้จากการกำหนดนโยบายที่ชัดเจนในการเร่งปรับระบบการบริหารงานบุคคลมุ่งเน้นความถูกต้องเหมาะสม เป็นธรรม ปราศจากคอร์รัปชัน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2559, หน้า 2) ความยุติธรรมนั้นถือว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมที่กล่าวมาข้างต้น เป็นตัวควบคุมองค์ประกอบที่เหลือ (พระพรหมมิ่งคลาจารย์, 2558, สัมภาษณ์) ถ้าหากผู้บริหารมีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมเชิงจริยธรรมด้านความไว้วางใจ ความรับผิดชอบ ความเคารพและความเป็นพลเมืองดี แต่ไม่มีความยุติธรรม ก็ไม่สามารถบอกได้ว่าผู้บริหารท่านนี้เป็นผู้มีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม โดยสมบูรณ์ ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความยุติธรรมนั้นต้องแสดงออกซึ่งกระบวนการที่ได้มาด้วยความยุติธรรม การหาข้อมูลที่มีความเป็นกลาง เปิดเผยและไม่ลำเอียง มีการรวบรวมข้อมูลสารสนเทศไว้เพื่อการตัดสินใจอย่างถูกต้อง ไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งในอนาคต มีเหตุผล ไม่มีอคติ หรือความชอบส่วนตัวเข้ามาตัดจิตใจ และต้องรู้วิธีแก้ไขข้อผิดพลาดอย่างทันทีทันใด ไม่เอาเปรียบผู้อื่นหรือแสวงหาประโยชน์ส่วนตัว สอดคล้องกับเอกชัย แสงโสภา (2553) ที่ทำวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์เนื้อหาเกี่ยวกับความเป็นกลางในการนำเสนอข่าวการเมืองของหนังสือพิมพ์ไทย ที่อธิบายถึงความยุติธรรม ด้านการตัดสินใจด้วยความเป็นกลางว่ามีปัจจัยสำคัญ 2 ประการ คือ คุณลักษณะของเนื้อหาที่เป็นข้อเท็จจริง และความไม่ฝักใฝ่ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง การนำเสนอเนื้อหาอย่างตรงไปตรงมา และอธิบายความสมดุล คือการนำเสนอข้อมูลอย่างตรงไปตรงมา คือ ไม่ใส่อารมณ์ ความคิดเห็นและความรู้สึกลงไปโดยเจตนาสร้างความเข้าใจผิด สอดคล้องกับฉันทวิมล วัชโรทัย (2549) ได้เสนอว่า ความเป็นกลาง คือ ต้องเข้าข้างทุกฝ่าย สัมผัสรับรู้ถึงความรู้สึกนึกคิดของทุกฝ่ายว่า “เข้าข้าง” ซึ่งหมายถึง เข้าไปในใจหรือรับรู้ทุกสิ่งที่เกิดขึ้นในใจ โดยที่ยังไม่ต้องไปค้นหาคนผิดหรือไม่คว่นสรุปว่า “ใครทำ” หรือ “อะไร” เป็นสาเหตุ สอดคล้องกับถาวร เกษมณี (2551) ทำวิจัยเรื่อง ความเป็นกลางของศาล กล่าวถึงความเป็นกลางของศาล เป็นหลักการที่ศาลหรือผู้พิพากษา

พิจารณาคติบนพื้นฐานของมาตรฐานแห่งความเป็นกลางมากกว่าบนพื้นฐานแห่งความลำเอียง ความมีอคติ หรือความเอนเอียงเข้าข้างใดข้างหนึ่ง โดยปราศจากเหตุผลที่ถูกต้อง สอดคล้องกับ Josephon Institute of Ethics (2009) กล่าวถึงผู้นำเชิงจริยธรรมที่มีความยุติธรรมว่าจะต้องมีการตัดสินใจด้วยความเป็นกลาง ปราศจากความลำเอียง เล่นพรรคเล่นพวก หรือมีอคติ และนอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของสุเทพ ปาลสาร (2555) ที่วิจัยเรื่องการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในด้านความยุติธรรม ที่ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การตัดสินใจอย่างมีกระบวนการ 2) การตัดสินใจด้วยความเป็นกลาง และ 3) การตัดสินใจด้วยความถูกต้อง สอดคล้องกับ National Centre for Ethics in Health Care (2005, pp. 12-13) กล่าวถึง ความยุติธรรมว่า ผู้มีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมจะต้องมีความยุติธรรม คือ 1) รักษาไว้ซึ่งความยุติธรรม และความถูกต้อง 2) มีการพิจารณาอย่างแจ่มแจ้งถึงประเด็นจริยธรรมเมื่อจะต้องตัดสินใจ 3) ในการจัดการจะใช้กระบวนการที่ได้มาตรฐานทำการตัดสินใจ 4) จะใช้การประเมินทางเลือกอย่างหลากหลาย เมื่อบอกถึงการตัดสินใจที่สำคัญแก่ทีมงาน 5) จะใช้เวลาในการอธิบายเหตุผลสำหรับการตัดสินใจ แก่ทีมงานที่เกี่ยวข้องอย่างเท่าเทียมกัน

2. อภิปรายผลการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งมีองค์ประกอบของหลักสูตรประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ ได้แก่ หลักการและเหตุผลของหลักสูตร วัตถุประสงค์ของหลักสูตรฝึกอบรม โครงสร้างของหลักสูตรฝึกอบรม เนื้อหาของการฝึกอบรม การจัดการกิจกรรมฝึกอบรม สื่อประกอบการฝึกอบรม และการประเมินผล โดยมีโครงสร้างของหลักสูตรฝึกอบรมประกอบด้วย 1) ความไว้วางใจ ประกอบด้วย ความซื่อสัตย์ ความซื่อตรง การรักษาสัญญาและความจงรักภักดี 2) ความรับผิดชอบ ประกอบด้วย ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ ความพยายามสู่ความเป็นเลิศและการควบคุมตนเอง 3) ความเคารพ ประกอบด้วย ความสุภาพ ความมีเกียรติ มีศักดิ์ศรีและการยอมรับผู้อื่น 4) ความเป็นพลเมืองดี ประกอบด้วย พลเมืองดีเกี่ยวกับตนเอง พลเมืองดีเกี่ยวกับหน้าที่พลเมืองและพลเมืองดีเกี่ยวกับการเมืองการปกครอง 5) ความยุติธรรม ประกอบด้วย การตัดสินใจอย่างมีกระบวนการ การตัดสินใจด้วยความเป็นกลางและการตัดสินใจด้วยความถูกต้อง โดยสื่อที่ใช้ประกอบในการฝึกอบรม ได้แก่ คู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษาและเว็บไซต์ <http://www.ethicseduadm.com> และการจัดการกิจกรรมฝึกอบรมเป็นแบบการศึกษาด้วยตนเอง (Self-directed leaning) เป็นระยะเวลา 31 วัน ผลการประเมินคุณภาพโครงสร้างของหลักสูตรฝึกอบรมจากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 6 คน เพื่อประเมินความเหมาะสมและความสอดคล้อง พบว่า โครงสร้างของหลักสูตรฝึกอบรม มีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมอยู่ระหว่าง 4.33-4.83

ซึ่งมีความเหมาะสมในระดับมากถึงมากที่สุด และโครงสร้างของหลักสูตรฝึกอบรมมีดัชนีความสอดคล้อง (IOC) มีค่าระหว่าง .83-1.00 ซึ่งถือว่ามีความสอดคล้องอยู่ในระดับสูง และผลการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือในการประเมินผลการฝึกอบรม ดำเนินการโดยวิเคราะห์คุณภาพของเครื่องมือรายข้อและทั้งฉบับ พบว่า แบบทดสอบวัดความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม แบบวัดเจตคติภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม และแบบวัดพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผ่านเกณฑ์ที่กำหนดไว้ทุกด้าน และจากผลการนำโครงสร้างหลักสูตรฝึกอบรมไปให้ผู้บริหารสถานศึกษาตรวจสอบก่อนนำไปทดลองใช้จริง พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา มีความเข้าใจในภาษา สามารถอ่านและเข้าใจได้ง่าย และสามารถเข้าใช้งานสื่อออนไลน์ [www.ethicseduadm.com](http://www.ethicseduadm.com) ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นได้ แสดงว่า หลักสูตรฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีคุณภาพและสามารถนำไปใช้ได้จริง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้วิจัยมีขั้นตอนการดำเนินการพัฒนาหลักสูตรอย่างเป็นระบบ ทำให้ผู้วิจัยสามารถกำหนดกรอบแนวทางในการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสม และข้อมูลที่ได้ส่วนใหญ่ก็ได้จากการสังเคราะห์จากนักวิชาการหลายๆ คน ทำให้ข้อมูลที่ได้นี้มีน้ำหนักและน่าเชื่อถือ นอกจากนี้ยังทำให้ผู้วิจัยเห็นภาพรวมในการสร้างหลักสูตรฝึกอบรมที่ชัดเจน ผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์รูปแบบการพัฒนาหลักสูตรและขั้นตอนในการฝึกอบรม โดยผู้วิจัยได้เลือกองค์ประกอบที่มีความถี่ในระดับสูง (เกิน 50 เปอร์เซ็นต์ขึ้นไป) นำผลการสังเคราะห์ที่ได้มารวมกันเนื่องจากมีกระบวนการที่ใกล้เคียงกันมาก ทำให้ผู้วิจัยได้รูปแบบการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบไปด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน 2) การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมและการหาคุณภาพหลักสูตรฝึกอบรม 3) การทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรม 4) การประเมินผลการทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรม สอดคล้องกับงานวิจัยของธีรวุฒิ ไหมเอี่ยม (2558) ที่ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมพนักงานรักษาความปลอดภัยเพื่อสร้างเสริมสมรรถนะขั้นพื้นฐานในการปฏิบัติงาน มีขั้นตอนในการพัฒนาหลักสูตร 4 ขั้นตอน คือ ขั้นที่ 1 การศึกษาข้อมูลพื้นฐาน ขั้นที่ 2 การสร้างหลักสูตร ขั้นที่ 3 การทดลองใช้หลักสูตร และขั้นที่ 4 การประเมินผลและปรับปรุงหลักสูตร สอดคล้องกับงานวิจัยของปรเม สุวรรณ โน (2553) ที่ได้ทำวิจัยเรื่อง การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสถานศึกษามีขั้นตอนในการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม อยู่ 4 ขั้นตอน ตอนที่ 1 การศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน ตอนที่ 2 การสร้างหลักสูตรฝึกอบรม ตอนที่ 3 การทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรม และตอนที่ 4 การปรับปรุงหลักสูตรฝึกอบรม ซึ่งเป็นขั้นตอนที่นำผลการประเมินมาปรับปรุงนั่นเอง สอดคล้องกับ Castetter (1996, pp. 235-259)

ได้กำหนดขั้นตอนของกระบวนการ พัฒนาบุคลากรไว้ 4 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร 2) การวางแผนพัฒนาบุคลากร 3) การปฏิบัติตามแผนการพัฒนาบุคลากร 4) การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร และยังสอดคล้องกับ Werner and DeSimone (2006, p. 167) ได้กล่าวถึงรูปแบบของกระบวนการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่ามีอยู่ 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การประเมินความต้องการจำเป็น 2) การออกแบบ 3) การนำไปใช้ และ 4) การวัดผล สอดคล้องกับแนวคิดของ Armstrong and Taylor (2014, pp. 309-310) ได้กล่าวถึงการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบเพื่อการฝึกอบรมผู้บริหารในโรงงานอุตสาหกรรมในปี ค.ศ. 1960 ว่าต้องประกอบด้วยรูปแบบ 4 ขั้นตอนง่าย ๆ ดังนี้ 1) ระบุความต้องการของการฝึกอบรม 2) เลือกรูปแบบการฝึกอบรม เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้เข้ารับการฝึกอบรม 3) ใช้วิทยากรหรือผู้ฝึกสอนที่มีประสบการณ์ และผ่านการฝึกอบรมในการดำเนินการฝึกอบรม 4) การติดตามและประเมินผลการฝึกอบรม เพื่อให้แน่ใจว่ามันมีประสิทธิภาพ

3. อภิปรายผลการศึกษาผลการทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ในผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผลการนำหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 ได้ผลดังนี้

3.1 ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยของคะแนนความรู้ ความเข้าใจ เจตคติ และพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ดังนี้

3.1.1 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของคะแนนความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา ก่อนการฝึกอบรม (Pretest) ของกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม มีค่าคะแนนไม่แตกต่างกัน ทั้งค่าเฉลี่ยของคะแนนความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ค่าเฉลี่ยของคะแนนพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ยกเว้นค่าเฉลี่ยของเจตคติภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม แต่เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยรายด้านของเจตคติ กลับพบว่า ทั้งค่าเฉลี่ยเจตคติภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา ด้านความไว้วางใจ ความรับผิดชอบ ความเคารพ ความเป็นพลเมืองดี และความยุติธรรม ของกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมไม่แตกต่างกัน แสดงว่า ผู้บริหารสถานศึกษาทั้งกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมก่อนการฝึกอบรมมีความรู้ ความเข้าใจในเนื้อหาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม เจตคติภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม และพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ใกล้เคียงกัน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก การสุ่มตัวอย่าง โดยอาศัยทฤษฎีความน่าจะเป็น (Probability sampling) กล่าวคือ เมื่อผู้วิจัยได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด (Total sample size) ที่ได้จากการคำนวณจากโปรแกรม G\*Power 3.1.9.2 (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2555, หน้า 10-14) และจำนวนขนาดของ

กลุ่มตัวอย่างทั้งสองกลุ่มแล้ว ผู้วิจัยได้ใช้วิธีแบ่งกลุ่มตัวอย่างออกทั้งสองกลุ่มโดยวิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple random sampling) ได้กลุ่มทดลองออกมา 30 คน และกลุ่มควบคุม 30 คน ซึ่งวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่ายนี้ ทำให้ทุก ๆ หน่วยหรือทุก ๆ สมาชิกในประชากรมีโอกาสจะถูกเลือกเท่า ๆ กัน และอีกเหตุผลหนึ่งอาจเนื่องมาจากผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดเดียวกัน อยู่ในชุมชนเดียวกันหรือใกล้เคียงกัน มีสภาพปัญหาและบริบทของสังคมและสิ่งแวดล้อมในการบริหารคล้ายคลึงกัน ทำให้ความรู้ความสามารถ ทักษะการคิด เจตคติต่าง ๆ และพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาไม่แตกต่างกันดังผลการทดลองที่ออกมา สอดคล้องกับผลการวิจัยของพอเจตน์ ธรรมศิริขวัญ (2553, หน้า 160) ที่ได้ทำวิจัยเรื่องการพัฒนาหลักสูตรบูรณาการกลุ่มสาระการเรียนรู้การงานอาชีพและเทคโนโลยี เพื่อส่งเสริมพฤติกรรมเชิงจริยธรรมของนักเรียนระดับประถมศึกษา ซึ่งได้สรุปผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของคะแนนผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนก่อนการทดลองของกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมมีค่าเฉลี่ยของคะแนนไม่แตกต่างกัน ทั้งค่าเฉลี่ยของคะแนนเจตคติเชิงพฤติกรรม ยกเว้นค่าเฉลี่ยของคะแนนเจตคติเชิงพฤติกรรม

3.1.2 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของคะแนนความรู้ ความเข้าใจ เจตคติ และพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา ก่อนและหลังการฝึกอบรม (Pretest-posttest) ของกลุ่มทดลอง พบว่า

3.1.2.1 คะแนนความรู้ ความเข้าใจ ก่อนการฝึกอบรม (Pretest) ของกลุ่มทดลอง มีค่าเฉลี่ยรวมของคะแนนความรู้ ความเข้าใจ เท่ากับ 13.80 คะแนน และหลังการฝึกอบรม (Posttest) มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 16.60 คะแนน ซึ่งค่าเฉลี่ยของคะแนนรวมหลังการฝึกอบรมสูงกว่า ก่อนการฝึกอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สะท้อนให้เห็นว่าหลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นสามารถเพิ่มความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษาในภาพรวมได้ และเมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยรายด้านของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม พบว่า ด้านความไว้วางใจ ความรับผิดชอบ ความเคารพ และความเป็นพลเมืองดี มีคะแนนเฉลี่ย หลังการฝึกอบรมสูงกว่าคะแนนเฉลี่ยก่อนการฝึกอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่า 1) หลักสูตรฝึกอบรม เป็นหลักสูตรที่มีเนื้อหาสาระตรงตามความสนใจและความต้องการของผู้เข้ารับการฝึกอบรม เพราะเป็นเรื่องที่ใกล้ตัวและมีความเกี่ยวข้องกับผู้เข้ารับการฝึกอบรมมากที่สุด เนื่องจากการเป็นผู้บริหารที่จะได้รับความไว้วางใจ ความเชื่อถือและความศรัทธาจากผู้บังคับบัญชาได้นั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในการปฏิบัติงาน และเนื่องจากเนื้อหาในหลักสูตรการฝึกอบรมนี้ ได้ผ่านกระบวนการสังเคราะห์ แนวคิด หลักการ ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง นอกจากนั้นยังยืนยันด้วยการสัมภาษณ์

ผู้เชี่ยวชาญทำให้หลักสูตรฝึกอบรมที่ได้มีคุณภาพ ส่งผลให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่เป็นกลุ่มทดลอง มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมเพิ่มสูงขึ้น 2) ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย และเป็นบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ มีประสบการณ์ในการบริหาร เป็นผู้ที่มีความพร้อมที่จะรับข้อมูลข่าวสาร มีความกระตือรือร้น เอาใจใส่ รับผิดชอบ และใฝ่หาความรู้เพื่อพัฒนาตนเองอยู่เสมอ 3) การจัดกิจกรรมฝึกอบรม โดยให้ผู้บริหารสถานศึกษา เรียนรู้ด้วยตัวเอง (Self-directed learning) สามารถตอบโจทยความต้องการของผู้บริหารสถานศึกษาได้ เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลที่มีความสามารถเรียนรู้ มีเหตุผล มีความรับผิดชอบ และสามารถที่จะพัฒนาตนเองได้จากแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ ด้วยตนเอง 4) สื่อประกอบการฝึกอบรมคือ คู่มือมีความน่าสนใจ มีภาพประกอบ รูปเล่มไม่หนามาก เหมาะกับการพกพาไปอ่านได้ทุกที่ ส่วนเว็บไซต์จากการสอบถามผู้บริหารสถานศึกษา ก็พบว่า ออกแบบได้แปลกใหม่ไม่เหมือนเว็บไซต์วิชาการทั่ว ๆ ไป มีสีสันสวยงาม เหมาะแก่การศึกษาหาความรู้ แต่เมื่อผู้วิจัยได้ศึกษาผลการเข้าใช้เว็บไซต์ <http://www.ethicseduadm.com> ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น ในระหว่างช่วงวันที่ 29 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2559 ถึงวันที่ 31 มีนาคม พ.ศ. 2559 มีผู้เข้าใช้จำนวนทั้งหมด 23 คน (จากกลุ่มทดลองทั้งหมด 30 คน) และมีเซสชัน (Session) จำนวน 23 ซึ่ง Session นี้เป็นระยะเวลาที่ผู้ใช้ได้ตอบกับเว็บไซต์และข้อมูลการใช้งานทั้งหมด นอกจากนี้ยังพบข้อมูลว่ามีผู้เข้าใช้จำนวน 23 คนนี้เป็นผู้ใช้ใหม่ถึง 95.7% และพบว่าผู้ใช้คนเดิมกลับมาศึกษาซ้ำเพิ่มเติมเพียง 4.3% ท่านสามารถดูรายละเอียดเพิ่มเติมที่ภาคผนวก จ แสดงว่าค่าเฉลี่ยของคะแนนรวมหลังการฝึกอบรมสูงกว่าก่อนการฝึกอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ที่เพิ่มสูงขึ้นนี้จะมาจากการศึกษาในกลุ่มมากกว่าการเข้าศึกษาในเว็บไซต์ จากเหตุผลต่าง ๆ ที่ผู้วิจัยได้กล่าวสรุปมาทั้ง 4 ข้อดังกล่าวข้างต้น เป็นผลทำให้ผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มทดลอง มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในด้านความไว้วางใจ ความรับผิดชอบ ความเคารพ และความเป็นพลเมืองดี โดยมีค่าเฉลี่ยของคะแนนรวมหลังการฝึกอบรมสูงกว่าก่อนการฝึกอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สอดคล้องกับพจนีย์ มั่งคั่ง (2549, หน้า 177) ที่กล่าวว่า การฝึกอบรมที่ช่วยให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด คือ ความพร้อมหรือความสามารถในการรับการฝึกอบรม และแรงจูงใจที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเอง สอดคล้องกับชูชัย สมิตธิไกร (2556, หน้า 126) ที่กล่าวว่า ผู้รับการอบรมแต่ละคนควรจะเป็นบุคคลที่มีความพร้อมและแรงจูงใจที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเอง สอดคล้องกับ Wexley and Latham (2002) ที่กล่าวว่า ผู้รับการอบรมควรจะมี “ความสามารถในการรับการฝึกอบรม” ทั้งในด้านการเรียนรู้ ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรม ซึ่งความสามารถในการรับการฝึกอบรมอาจกล่าวได้ว่าเป็นผลลัพธ์ซึ่งเกิดจากระดับความสามารถและแรงจูงใจของบุคคล สอดคล้องกับ Hiemstra (1994) ได้กล่าวไว้ว่า ในวัยผู้ใหญ่คนส่วนมากมักชอบใช้เวลาส่วนใหญ่ในการพิจารณา



แสวงหาข้อมูลความรู้ และชอบที่จะมีการเรียนรู้ทักษะใหม่ด้วยตนเองอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะบุคคลที่มีการศึกษาและเป็นคนชั้นกลางของสังคม (Middle-class) สอดคล้องกับ ทฤษฎีพัฒนาการทางจริยธรรมของ Kohlberg ในระดับที่ 3 ระดับเหนือกฎเกณฑ์ (Post-conventional level) ในขั้นที่ 5 และขั้นที่ 6 ที่กล่าวโดยสรุปว่า บุคคลสามารถควบคุมใจตนเองได้ เคารพตนเอง และเคารพในความเป็นมนุษย์ของแต่ละคน มีเหตุผลเปรียบเทียบว่าสิ่งไหน “ผิด” สิ่งไหน “ถูก” สามารถให้รางวัลและลงโทษตัวเองได้ เช่น เกิดความละอายใจหรือภาคภูมิใจในการกระทำของตนเอง โดยไม่เกี่ยวข้องกับการควบคุมจากภายนอก ซึ่งนั่นก็หมายถึงว่าผู้บริหารสถานศึกษาสามารถอ่านคู่มือและเว็บไซต์ที่บรรจุไปด้วยเนื้อหาเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในด้านต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับข้อมูลที่เกิดขึ้นจริงในโลกปัจจุบัน แล้วสามารถพิจารณาเปรียบเทียบกับความรู้เดิมที่ผู้บริหารสถานศึกษามีอยู่ จากประสบการณ์จริงของผู้บริหารเกิดการฝึกฝนการใช้เหตุผลจริยธรรมแก่บุคคลโดยใช้กรณีศึกษาเป็นสื่อเสนอความรู้และเหตุผลใหม่ให้ในระดับที่สูงกว่าที่บุคคลมีอยู่เดิม (Kohlberg, 1984 อ้างถึงใน นีออน พิณประดิษฐ์, 2555, หน้า 31-32) สอดคล้องกับชูชัย สมितिไกร (2556, หน้า 125) ที่กล่าวว่า ในการช่วยให้ผู้รับการอบรมมีประสิทธิภาพการเรียนรู้สูงสุด นักจัดการฝึกอบรมจำเป็นต้องให้ความสนใจต่อคำถามสำคัญ 3 ประการ ดังต่อไปนี้ ประการที่ 1 ผู้รับการอบรมแต่ละคนมีความพร้อมและความสามารถที่จะรับการฝึกอบรมหรือไม่ ประการที่ 2 โครงการฝึกอบรมควรจะได้รับ การออกแบบและจัดการอย่างไร จึงจะช่วยเอื้ออำนวยการเรียนรู้ของผู้รับการอบรม ประการที่ 3 นักจัดการฝึกอบรมควรจะทำอย่างไร เพื่อให้ผู้รับการอบรมสามารถรักษาและนำความรู้ทั้งปวงที่ได้รับไปใช้ในการทำงานจริง นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของพอเจนต์ ธรรมศิริขวัญ (2553, หน้า 159) ที่ได้ทำการวิจัยเรื่องการพัฒนาหลักสูตรบูรณาการกลุ่มสาระการเรียนรู้การงานอาชีพและเทคโนโลยี เพื่อส่งเสริมพฤติกรรมเชิงจริยธรรมของนักเรียนระดับประถมศึกษา พบว่า ผลการเปรียบเทียบคะแนนผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนระดับประถมศึกษาปีที่ 2 ก่อนและหลังการทดลอง ของนักเรียนที่ได้รับการเรียนรู้ด้วยหลักสูตรบูรณาการ (กลุ่มทดลอง) พบว่า คะแนนผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนก่อนการทดลองของกลุ่มทดลอง มีค่าเฉลี่ยของคะแนนผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเท่ากับ 18.62 และผลค่าเฉลี่ยของคะแนนผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนหลังการทดลองเท่ากับ 26.46 ซึ่งค่าเฉลี่ยของคะแนนหลังการทดลองสูงกว่าก่อนการทดลองอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Langlois and Lapointe (2010, p. 160) ที่ได้ทำวิจัยเรื่องจริยธรรมสามารถเรียนรู้ได้ไหม? : ผลจากโครงการวิจัยเชิงปฏิบัติการจำนวน 3 ปี ได้สรุปการวิจัยว่า การทำโครงการฝึกอบรมส่งผลอย่างมีนัยสำคัญต่อมิติทางจริยธรรมทุกด้าน โดยเฉพาะช่วยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมพัฒนาความรู้และเจตคติของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมมากยิ่งขึ้น ส่วนค่าเฉลี่ยความรู้ ความเข้าใจภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหาร

สถานศึกษา ในรายด้านความยุติธรรม ของกลุ่มทดลองมีคะแนนเฉลี่ยหลังการฝึกอบรมไม่สูงกว่าคะแนนเฉลี่ยก่อนการฝึกอบรม ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าเวลาที่ทำการทดสอบของแบบสอบถามมีเวลาค่อนข้างจำกัด และภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในด้านความยุติธรรมนี้ค่อนข้างที่จะละเอียดอ่อน เพราะเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ ซึ่งความยุติธรรมในงานวิจัยนี้คือพฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาในเรื่องของการตัดสินใจอย่างมีกระบวนการ การตัดสินใจด้วยความเป็นกลาง และการตัดสินใจด้วยความถูกต้อง เมื่อมีสถานการณ์ที่ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาต้องตัดสินใจในเวลาที่จำกัดอาจทำให้การตัดสินใจอาจพลาดได้เพราะการตัดสินใจบนพื้นฐานของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมเป็นอะไรที่ค่อนข้างจะละเอียดอ่อนและมีความซับซ้อนยุ่งยากอยู่มาก บางครั้งต้องใช้เวลาพอสมควรในการตัดสินใจไม่ใช่ภายในวินาทีหรือนาทีเหมือนเช่นในการตอบลงบนกระดาษทดสอบ สอดคล้องกับเทพ สงวนกิตติพันธ์ (2553) ที่กล่าวถึงกระบวนการของการตัดสินใจที่ดีว่าการตัดสินใจของบุคคลจะมีตั้งแต่เรื่องง่าย ๆ ไปจนถึงเรื่องที่ซับซ้อนยุ่งยาก เสียค่าใช้จ่ายน้อยไปจนถึงเสียค่าใช้จ่ายมาก มีเวลาในการตัดสินใจมากไปจนถึงมีเวลาน้อย ดังนั้นการตัดสินใจที่ดีจึงควรมีกระบวนการที่ดีในการตัดสินใจจึงจะช่วยให้การตัดสินใจมีความผิดพลาดน้อยที่สุด และเกิดผลดีมากที่สุด สอดคล้องผลการวิจัยของ Martin (1982) ที่ได้ทำวิจัยเรื่อง การศึกษาตามหลักสูตรจริยธรรมสามารถพัฒนาการตัดสินใจเชิงจริยธรรมของนักศึกษาได้หรือไม่? ผลการวิจัยพบว่า การศึกษาตามหลักสูตรจริยธรรมไม่มีผลต่อการพัฒนาการตัดสินใจเชิงจริยธรรมของนักศึกษา สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Ritter (2006) ที่ได้ทำวิจัยเรื่อง จริยธรรมธุรกิจสามารถฝึกอบรมได้หรือไม่? โดยทำการศึกษากระบวนการการตัดสินใจเชิงจริยธรรมของนักศึกษาด้านบริหารธุรกิจ พบว่า การฝึกอบรมไม่มีผลต่อความตระหนักเชิงจริยธรรมและการใช้เหตุผลเชิงจริยธรรม

3.1.2.2 ด้านเจตคติภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ก่อนการฝึกอบรม (Pretest) ของกลุ่มทดลองมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 22.63 คะแนน และหลังการฝึกอบรม (Posttest) มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 23.57 คะแนน ซึ่งค่าเฉลี่ยของคะแนนรวมหลังการฝึกอบรมสูงกว่าก่อนการฝึกอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สะท้อนให้เห็นว่าหลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นสามารถเพิ่มเจตคติที่ดีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษาในภาพรวมได้ และเมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยรายด้านของเจตคติภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม พบว่า ด้านความไว้วางใจ ความรับผิดชอบ และความเป็นพลเมืองดี มีคะแนนเฉลี่ยหลังการฝึกอบรมสูงกว่าคะแนนเฉลี่ยก่อนการฝึกอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า เมื่อผู้บริหารสถานศึกษา มีความรู้ ความเข้าใจในภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมด้านความไว้วางใจ ความรับผิดชอบ

และความเป็นพลเมืองดีเพิ่มขึ้น ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาก่อเกิดเหตุผลและเจตคติเชิงจริยธรรม แล้วนำไปสู่พฤติกรรมจริยธรรม สอดคล้องกับดวงเดือน พันธุนาวิน และคณะ (2520, หน้า 4-5) และนีออน พิณประดิษฐ์ (2555, หน้า 9-10) ที่กล่าวโดยสรุปว่า เมื่อมีความรู้เชิงจริยธรรมก่อให้เกิดเจตคติเชิงจริยธรรมแล้วนำไปสู่พฤติกรรมจริยธรรม สอดคล้องกับงานวิจัยของพอเจนต์ ธรรมศิริขวัญ (2553) ที่ได้ทำการวิจัยเรื่องการพัฒนาหลักสูตรบูรณาการกลุ่มสาระการเรียนรู้การงานอาชีพและเทคโนโลยี เพื่อส่งเสริมพฤติกรรมเชิงจริยธรรมของนักเรียนระดับประถมศึกษา พบว่า เจตคติเชิงจริยธรรมของนักเรียนระดับประถมศึกษาปีที่ 2 ก่อนและหลังการทดลอง ของนักเรียนที่ได้รับการเรียนรู้ด้วยหลักสูตรบูรณาการ (กลุ่มทดลอง) พบว่า ด้านเจตคติเชิงจริยธรรมของกลุ่มทดลอง ก่อนการทดลองมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 18.51 และค่าเฉลี่ยหลังการทดลองเท่ากับ 27.07 ซึ่งค่าเฉลี่ยของคะแนนหลังการทดลองสูงกว่าก่อนการทดลองอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Langlois and Lapointe (2010, p. 160) ที่ได้ทำวิจัยเรื่องจริยธรรมสามารถเรียนรู้ได้ไหม?: ผลจากโครงการวิจัยเชิงปฏิบัติการจำนวน 3 ปี ได้สรุปการวิจัยว่า การทำโครงการฝึกอบรมส่งผลอย่างมีนัยสำคัญต่อมิติทางจริยธรรมทุกด้าน โดยเฉพาะช่วยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมพัฒนาความรู้และเจตคติของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมมากยิ่งขึ้น ส่วนเจตคติภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษาในด้านความเคารพและความยุติธรรม ที่มีคะแนนเฉลี่ยหลังการฝึกอบรมไม่สูงกว่าคะแนนเฉลี่ยก่อนการฝึกอบรม ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีเจตคติที่ดีมากในด้านความเคารพนี้อยู่แล้ว สังกัดได้จาก ผลคะแนนเฉลี่ยก่อนการฝึกอบรม มีคะแนนเฉลี่ย 4.53 ซึ่งอยู่ในระดับมีเจตคติมากที่สุดแล้ว ถึงแม้ผู้วิจัยจะเพิ่มเจตคติที่ดีด้านความเคารพอย่างไร ก็ไม่สามารถทำให้เกิดความแตกต่างได้ ส่วนด้านความยุติธรรมนั้น ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า วัฒนธรรมของสังคมไทยส่วนใหญ่เป็นระบบอุปถัมภ์ มีระบบเจ้านายกับลูกน้อง ผู้ที่มีอำนาจเหนือกว่าจะมีบทบาทสำคัญในการตัดสินใจ การแสดงออกของการมีอำนาจเพื่อการควบคุมสิ่งต่าง ๆ อาจทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาไม่คำนึงถึงความยุติธรรมในการตัดสินใจเป็นอันดับแรก และเรื่องความยุติธรรมนี้เป็นเรื่องละเอียดอ่อน ความคุ้นเคยกับวัฒนธรรมการต่างช่วยเหลือและต่างตอบแทนของสังคมทุกวันนี้เริ่มเข้ามากลมกลืนในชีวิตประจำวันอย่างแยกกัน ไม่ออก ซึ่งผลการวิจัยนี้ได้สอดคล้องกับงานวิจัยของ Martin (1982) ที่ได้ทำวิจัยเรื่อง การศึกษาตามหลักสูตรจริยธรรมสามารถพัฒนาการตัดสินใจเชิงจริยธรรมของนักศึกษาได้หรือไม่? ผลการวิจัยพบว่า การศึกษาตามหลักสูตรจริยธรรมไม่มีผลต่อการพัฒนาการตัดสินใจเชิงจริยธรรมของนักศึกษา

3.1.2.3 ด้านพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ก่อนการฝึกอบรม (Pretest) ของกลุ่มทดลองมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 22.85 คะแนน และหลังการฝึกอบรม (Posttest) มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 23.67 คะแนน ซึ่งค่าเฉลี่ยของคะแนนรวมหลังการฝึกอบรมสูงกว่าก่อนการฝึกอบรมอย่างมี

นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แสดงว่า การใช้หลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา สามารถเสริมสร้างพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษาในกลุ่มทดลองได้ และเมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยรายด้านของพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม พบว่า ด้านความรับผิดชอบ ความเคารพ และความยุติธรรม มีคะแนนเฉลี่ยหลังการฝึกอบรมสูงกว่าคะแนนเฉลี่ยก่อนการฝึกอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า หลักสูตรฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานนี้มีคุณภาพ สามารถที่จะปลูกฝังและเสริมสร้างพัฒนาพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมให้มีแนวโน้มในทางที่ดีขึ้น และอาจเนื่องมาจากผู้บริหารสถานศึกษาทรงเห็นคุณค่าประโยชน์ที่จะได้รับ ตระหนักและให้ความสำคัญในการแสดงออกถึงการมีพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ซึ่งผลการทดลองของผู้วิจัยนี้ได้สอดคล้องกับงานวิจัยของพอเจตน์ ธรรมศิริขวัญ (2553) ที่ได้ทำการวิจัยเรื่องการพัฒนาหลักสูตรบูรณาการกลุ่มสาระการเรียนรู้การงานอาชีพและเทคโนโลยี เพื่อส่งเสริมพฤติกรรมเชิงจริยธรรมของนักเรียนระดับประถมศึกษา พบว่า ด้านพฤติกรรมเชิงจริยธรรมของกลุ่มทดลองก่อนการทดลองมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.79 และค่าเฉลี่ยหลังการทดลองเท่ากับ 8.23 ซึ่งค่าเฉลี่ยของคะแนนหลังการทดลองสูงกว่าก่อนการทดลองอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สอดคล้องกับงานวิจัยของ Glenn (1992) ที่ทำวิจัยเรื่อง หลักสูตรบริหารธุรกิจและสังคมส่งผลต่อการมีจริยธรรมด้านความยุติธรรมของผู้จัดการในอนาคตหรือไม่ ผลการวิจัยพบว่า หลักสูตรบริหารธุรกิจและสังคมมีผลกระทบทางบวกต่อพฤติกรรมการตัดสินใจเชิงจริยธรรม (Positive impact ethical judgment) ของผู้จัดการ สอดคล้องผลการวิจัยของ Lau (2010) ที่ได้ทำวิจัยเรื่อง ก้าวไปข้างหน้า: การศึกษาจริยธรรมที่ทรงความหมายยิ่ง ผลการวิจัยพบว่า จริยธรรมสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในทางที่ดีขึ้นได้กับตัวนักศึกษาทั้งด้านการตระหนักทางจริยธรรมและการใช้เหตุผลเชิงจริยธรรม และผลที่ได้สำคัญคือ การพัฒนาจริยธรรมส่งผลและสัมพันธ์กับความพร้อมระดับก่อนข้างดีพอสมควรกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักศึกษา ส่วนพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษาในด้านความไว้วางใจและความเป็นพลเมืองดีที่มีคะแนนเฉลี่ยหลังการฝึกอบรมไม่สูงกว่าคะแนนเฉลี่ยก่อนการฝึกอบรม ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมด้านความเป็นพลเมืองดีที่มีคะแนนเฉลี่ยก่อนการฝึกอบรม 4.73 ซึ่งอยู่ในระดับที่ผู้บริหารมีพฤติกรรมที่แสดงออกเสมอ ๆ ซึ่งเป็นระดับพฤติกรรมการแสดงออกสูงสุดแล้ว แสดงว่าผู้บริหารสถานศึกษามีพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในด้านความเป็นพลเมืองดีที่อยู่แล้ว หลักสูตรอาจเพิ่มความเข้าใจของการมีพฤติกรรมที่ดีมากขึ้นแต่ก็ไม่สามารถทำให้ผู้บริหารเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมได้ไปมากกว่านี้แล้วนั่นเอง ส่วนในด้านความไว้วางใจที่เป็นพฤติกรรมแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาในเรื่องความซื่อสัตย์ ความซื่อตรง

การรักษาสัญญา และความจงรักภักดีต่อองค์กรนั้น เมื่อผลการวิจัยในด้านการพัฒนาความรู้ ความเข้าใจและเจตคติภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในด้านความไว้วางใจแล้ว พบว่ามีคะแนนเฉลี่ย หลังการฝึกอบรมสูงกว่าคะแนนเฉลี่ยก่อนการฝึกอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แต่เมื่อพิจารณาในด้านพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมแล้ว พบว่ากลุ่มทดลองมีคะแนนเฉลี่ย หลังการฝึกอบรมไม่สูงกว่าคะแนนเฉลี่ยก่อนการฝึกอบรม ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า การสร้างความไว้วางใจในการบริหารนั้นเป็นเรื่องยากและท้าทายสำหรับผู้บริหาร ซึ่งต้องใช้ระยะเวลา ในการปรับตัว และผลการวิจัยที่ได้นี้ ผู้วิจัยมีความเห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษายังไม่สามารถนำความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในด้านความไว้วางใจนี้มาปรับใช้ในชีวิตประจำวันได้ ถึงแม้ว่าจะมีเจตคติที่ดีในด้านนี้ก็ตาม ซึ่งผลการทดลองของผู้วิจัยสอดคล้องกับงานวิจัยของ Simha, Armstrong and Albert (2012) ที่ได้ทำวิจัยเรื่องเจตคติและพฤติกรรมต่อความไม่ซื่อสัตย์และการ โกงทางวิชาการ โดยการศึกษาเรื่องจริยธรรมและการฝึกอบรมทางด้านจริยธรรมว่า ทั้งสองอย่างนี้มีผลเจตคติหรือพฤติกรรมหรือไม่อย่างไร ผลการวิจัยพบว่า ในด้านการศึกษาเรื่อง จริยธรรมและการฝึกอบรมด้านจริยธรรมของนักศึกษาการบริหารธุรกิจ พบว่า พวกเขามีผลทางบวก ต่อพฤติกรรมและเจตคติในเรื่องความไม่ซื่อสัตย์และการ โกงทางวิชาการ แต่อย่างไรก็ตาม ทั้งการศึกษาจริยธรรมทางธุรกิจหรือการฝึกอบรมเพื่อไม่ให้เกิดการ โกงทางวิชาการก็ไม่สามารถ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติได้

3.1.3 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของคะแนนความรู้ ความเข้าใจ เจตคติ และพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา ก่อนและหลังการฝึกอบรม (Pretest-posttest) ของกลุ่มควบคุม พบว่า คะแนนความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับก่อนการฝึกอบรมของ กลุ่มควบคุมมีค่าเฉลี่ยรวมของคะแนนความรู้ ความเข้าใจ เท่ากับ 13.67 คะแนน ด้านเจตคติ ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 21.73 คะแนน และด้านพฤติกรรมภาวะผู้นำ เชิงจริยธรรมมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 22.44 คะแนน ตามลำดับ และค่าเฉลี่ยรวมของคะแนนความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมหลังการฝึกอบรมเท่ากับ 13.50 คะแนน ด้านเจตคติ ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 21.99 คะแนน และด้านพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 21.97 คะแนนตามลำดับ ซึ่งค่าเฉลี่ยรวมของคะแนนก่อนการฝึกอบรมและ หลังการฝึกอบรม ไม่แตกต่างกัน แสดงว่า ความรู้ ความเข้าใจ เจตคติ และพฤติกรรมภาวะผู้นำ เชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษาของกลุ่มควบคุมก่อนและหลังการฝึกอบรมมีไม่แตกต่างกัน ไปจากเดิม แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม และเจตคติภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษาในด้านความเป็นพลเมืองดีก่อนและ หลังการฝึกอบรมมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แสดงว่า ผู้บริหาร

สถานศึกษากลุ่มควบคุมมีความรู้ ความเข้าใจ และเจตคติภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในด้านความเป็นพลเมืองดีเพิ่มสูงขึ้น ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารอาจจะได้รับข้อมูลข่าวสารจากสื่อต่าง ๆ ในโลกปัจจุบันที่เข้าถึงง่าย เพราะภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษาในด้านความเป็นพลเมืองดี ซึ่งประกอบไปด้วยการเป็นพลเมืองดีเกี่ยวกับตนเอง พลเมืองดีเกี่ยวกับหน้าที่พลเมือง และพลเมืองดีเกี่ยวกับการเมืองการปกครอง นั้นได้ถูกนำเสนออย่างมากมายทางสื่อออนไลน์หรือโทรทัศน์ ยกตัวอย่างเช่น ฮีโร่ชาวประมงไทย ลุงซัช อุบลจินดา ได้ช่วยนักท่องเที่ยวผู้รักชาวต่างชาติ โคน โคลนดุดที่กระบี่ ซึ่งมีวิธีช่วยคือให้นักท่องเที่ยวต่างชาติเหยียบตัวเองเพื่อให้หลุดจากโคลนตม และได้รับเสียงชื่นชมเป็นอย่างมากในฐานะเป็นพลเมืองดีที่ช่วยคนอื่นอย่างไม่หวังผลตอบแทน เป็นข่าวนำเสนอเผยแพร่ไปทั่วทุกมุมโลก จากเหตุการณ์นี้และหลาย ๆ เหตุการณ์ที่ถูกนำเสนอผ่านสื่อออกมาอาจทำให้ผู้บริหารเกิดการเรียนรู้ด้วยตนเองว่าถ้าทำดีแล้วต้องได้ดี มีเสียงชื่นชม เกิดเจตคติที่ดีที่อยากจะเป็นพลเมืองดี สอดคล้องกับสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน (2542) ที่มีผลการวิจัยว่าสื่อที่มีส่วนช่วยในการพัฒนาคุณธรรม และจริยธรรมได้ผลดีและมีความเหมาะสมมากที่สุดในปัจจุบันนี้ คือ วิทยุโทรทัศน์ (ร้อยละ 20.96) รองลงมาได้แก่ เอกสารสิ่งพิมพ์ (ร้อยละ 19.29) วิทยุทัศน์ (ร้อยละ 15.09) ตามลำดับ สอดคล้องกับ Grace (2004) กล่าวว่า ผู้บริหารจะต้องมีความเข้าใจว่าการปฏิบัติใดมีความเหมาะสม พฤติกรรมการปฏิบัติใดที่ถูกต้องดีงาม และมีความพยายามที่จะปฏิบัติในสิ่งที่ถูก โดยเฉพาะการปฏิบัติที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของส่วนรวมในสิ่งที่ถือว่าดี สอดคล้องกับ Hester (2003) ที่กล่าวว่าผู้บริหารจะต้องเรียนรู้ถึงวิธีการนำด้วยการทำตามหรือบริการผู้อื่นในฐานะผู้นำเชิงบริการ และจะต้องพิจารณาตนเองถึงการเป็นแบบอย่างด้านคุณธรรมจริยธรรม นอกจากนี้จะต้องอุทิศเวลาให้กับการพัฒนาด้านวิชาการและการพัฒนาด้านคุณธรรมจริยธรรมให้กับนักเรียนและนักการศึกษาอื่น

3.1.4 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของคะแนนความรู้ ความเข้าใจ เจตคติ และพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษาหลังการฝึกอบรม (Posttest) ของกลุ่มทดลองมีค่าเฉลี่ยรวมของคะแนนความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมเท่ากับ 16.60 คะแนน ด้านเจตคติภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 23.57 คะแนน และด้านพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 23.67 คะแนน ตามลำดับ ส่วนกลุ่มควบคุมมีค่าเฉลี่ยรวมของคะแนนความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมเท่ากับ 13.50 คะแนน ด้านเจตคติภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 21.99 คะแนน และด้านพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 21.97 คะแนน ตามลำดับ โดยค่าเฉลี่ยรวมของกลุ่มทดลองสูงกว่ากลุ่มควบคุมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในทุก ๆ ด้าน แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีเพียงด้านเดียวเท่านั้นที่ค่าเฉลี่ยหลังการฝึกอบรม

ของกลุ่มทดลองไม่สูงกว่าคะแนนเฉลี่ยของกลุ่มควบคุม ก็คือความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในด้านความเป็นพลเมืองดี ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า หลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษาที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นนี้ ไม่สามารถพัฒนาความรู้ ความเข้าใจภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในด้านความเป็นพลเมืองดีนี้ให้สูงขึ้นกว่าการพัฒนาตนเองของกลุ่มควบคุม ที่ได้รับความรู้ ความเข้าใจในด้านนี้จากสื่อต่าง ๆ ของรัฐบาลได้ อาจเนื่องมาจากรัฐบาลชุดปัจจุบันให้ความสำคัญต่อการเป็นพลเมืองดี จะเห็นได้จากการนำเสนอข่าวผ่านสื่อโทรทัศน์ทุกวันไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของความเป็นพลเมืองดีเกี่ยวกับตนเอง ความเป็นพลเมืองดีเกี่ยวกับหน้าที่พลเมือง และความเป็นพลเมืองดีเกี่ยวกับการเมืองการปกครอง มีการรณรงค์ให้ประชาชนทุกคนออกมาใช้สิทธิ์ออกเสียงประชามติในวันที่ 7 สิงหาคม พ.ศ. 2559 ที่จะถึงนี้และการนำเสนอข่าวเกี่ยวกับการเป็นพลเมืองดีในด้านต่าง ๆ การนำเสนอข่าวผ่านสื่อทุกวันทำให้ผู้บริหารกลุ่มควบคุมเกิดการตื่นตัว ส่งผลให้ผลค่าเฉลี่ยหลังการฝึกอบรมของกลุ่มทดลองไม่สูงกว่าคะแนนเฉลี่ยของกลุ่มควบคุม สอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2559, หน้า 2) ได้มีการกำหนดนโยบายที่ชัดเจนและสนับสนุนให้ทุกหน่วยงานราชการมุ่งสร้างพลเมืองดีที่ตื่นตัว และอยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคมพหุวัฒนธรรมได้ และทำให้การศึกษานำการแก้ปัญหาสำคัญของสังคม รวมทั้งปัญหาการคอร์รัปชัน สอดคล้องกับปิยวรรณ ปรสันติสุข (2554) ได้กล่าวถึงคณะกรรมการด้านพัฒนาการศึกษาเพื่อสร้างความเป็นพลเมืองดี ได้จัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาศึกษาเพื่อสร้างความเป็นพลเมือง เสนอต่อคณะกรรมการนโยบาย และได้รับการอนุมัติแล้วผู้วิจัยขอนำข้อความบางส่วนจากเอกสารยุทธศาสตร์พัฒนาการศึกษาเพื่อสร้างความเป็นพลเมือง พ.ศ. 2553-2561 ว่า “ประชาธิปไตย” คือ การปกครองโดยประชาชนหรือประชาชนปกครองตนเอง ประชาธิปไตยจึงไม่อาจประสบความสำเร็จได้ ถ้าประชาชนไม่มีความสามารถในการปกครองกันเองตามระบอบประชาธิปไตย ประชาธิปไตยจะประสบความสำเร็จได้ ไม่ใช่เพียงแต่มีรัฐธรรมนูญที่ดีเท่านั้น แต่ประชาชนจะต้องเป็น “พลเมือง” ตามระบอบประชาธิปไตยด้วย

กล่าวโดยสรุปผลการประเมินหลักสูตร เมื่อเปรียบเทียบกับเกณฑ์ในการพิจารณาคุณภาพของหลักสูตรฝึกอบรม พบว่า หลังการทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรมของกลุ่มทดลองมีค่าเฉลี่ยรวมของคะแนนความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสูงกว่าก่อนการทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เจตคติภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมมีค่าเฉลี่ยรวมสูงกว่าก่อนการทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมมีค่าเฉลี่ยรวมสูงกว่าก่อนการทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เช่นเดียวกัน แสดงให้เห็นว่า หลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นนี้ สามารถ

เพิ่มความรู้ ความเข้าใจ เจตคติ และพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษาได้จริง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าหลาย ๆ ปัจจัยส่งเสริมซึ่งกันและกัน ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของหลักสูตร ฝึกอบรมที่มีคุณภาพ องค์ประกอบของหลักสูตรฝึกอบรม และตัวผู้บริหารสถานศึกษาที่เข้ารับการฝึกอบรม ซึ่งผู้วิจัยได้ให้เหตุผลไว้แล้วก่อนหน้านี้ นอกจากนี้รัฐบาลยังส่งเสริม สนับสนุนให้ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในการบริหารงาน จะเห็นได้จากการออกนโยบายต่าง ๆ ของหน่วยงานรัฐ รวมถึงสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ได้กำหนดนโยบายที่ชัดเจนและสนับสนุนให้ทุกหน่วยงานราชการบริหารจัดการด้วยความโปร่งใส ดังนโยบายสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปีงบประมาณ 2559 ที่กล่าวว่า คณะอนุกรรมการข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 225 เขต ให้มีการบริหารงานบุคคลเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลบริหารจัดการด้วยความโปร่งใส (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2559, หน้า 14) โดยผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของพอเจนต์ ธรรมศิริขวัญ (2553) ที่ได้ทำการวิจัยเรื่องการพัฒนาหลักสูตรบูรณาการกลุ่มสาระการเรียนรู้การงานอาชีพ และเทคโนโลยี เพื่อส่งเสริมพฤติกรรมเชิงจริยธรรมของนักเรียนระดับประถมศึกษา พบว่า ค่าเฉลี่ยผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน เจตคติเชิงจริยธรรม และพฤติกรรมเชิงจริยธรรมของนักเรียนระดับประถมศึกษาปีที่ 2 ของกลุ่มทดลองสูงกว่ากลุ่มควบคุม สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Langlois and Lapointe (2010) ที่ได้ทำวิจัยเรื่อง จริยธรรมสามารถเรียนรู้ได้ไหม?: ผลจากโครงการวิจัยเชิงปฏิบัติการ จำนวน 3 ปี ผลการวิจัยพบว่า ผลก่อนการฝึกอบรม แสดงให้เห็นว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมไม่ค่อยมีคุณสมบัติ 3 มิติ คือ มิติจริยธรรม การวิเคราะห์ และการสะท้อนกลับเท่าใดนัก แต่ผลการทดสอบหลังฝึกอบรมผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ประสบความสำเร็จจาก 3 มิติที่แตกต่าง ในแต่ละขั้นตอนที่เรียกว่า “วงจรการเปลี่ยนแปลง” กล่าวคือ การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ก่อนและหลังการฝึกอบรมตามโครงการ พบว่า การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรมเพิ่มสูงขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งในขั้นแรกขั้นตระหนักรู้ของจริยธรรมตนเองว่าต้องทำดีขึ้น (Awareness of one's ethics) ขั้นที่สองขั้นปรับตัวตั้งใจทำต่อให้ดีขึ้น (Readjustment) ไปสู่ขั้นที่สามขั้นคงที่มั่นคงพร้อมจะไปสู่ขั้นสูงสุด (Stabilization) เราจึงเรียกขบวนการนี้ว่า “วงจรแห่งการเปลี่ยนแปลง (ที่ดีขึ้น)” สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Jazani and Ayoobzadeh (2012) ที่ได้ทำวิจัยเรื่อง ผลการฝึกอบรมหลักสูตรจริยธรรมในด้านพฤติกรรมผู้นำเชิงจริยธรรมของนักศึกษาสาขาวิชาการจัดการ ซึ่งเป็นการศึกษาผลของการศึกษาวิชา “จริยธรรม” ของบัณฑิตที่เรียนหลังจบระดับบัณฑิตศึกษาวิชาการจัดการ จำนวน 85 คน โดยแบ่งการทดลองออกเป็นสามกลุ่ม ได้แก่ กลุ่มแรกคือ ผู้ซึ่งไม่ได้เข้าเรียนวิชาจริยธรรม กลุ่มสองคือ กลุ่มที่คุ้นชินกับหลักจริยธรรมที่ไม่เป็นทางการในชั้นเรียน ส่วนกลุ่มที่ 3 คือ กลุ่มที่เข้ารับการฝึกอบรมทางจริยธรรมที่บรรจุไว้ในหลักสูตร



ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มที่เข้ารับการฝึกอบรมมีผลต่อระดับความเชื่อมั่นที่จกทำตาม ได้ตามที่เรียน และนำมาปฏิบัติเป็นจริยธรรมส่วนตัว ยิ่งกว่านั้นอิทธิพลของจริยธรรมทางธุรกิจ พบว่าแตกต่างกันมีนัยสำคัญทางสถิติในบุคคลที่มีประสบการณ์ด้านการทำงานแล้ว

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 จากผลการวิจัยนี้ผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำหลักสูตรนี้ไปปรับใช้เพื่อพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารในหน่วยงานได้

1.2 ผลการวิจัยนี้ สามารถนำไปกำหนดเป็นแนวทางการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมผู้บริหารสถานศึกษาและผู้บริหารหน่วยงานในสังกัด โดยปรับปรุงองค์ประกอบในการพัฒนาให้เหมาะสมกับบริบทของหน่วยงานนั้น ๆ

1.3 การวัดพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา ควรเก็บข้อมูลพฤติกรรมจากการสังเกต (observation) หรือการสัมภาษณ์หรือสอบถาม โดยตรงจากผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อจะได้ข้อมูลที่ตรง ถูกต้องและน่าเชื่อถือ และช่วงเวลาการวัดพฤติกรรมหลังจากการผ่านการฝึกอบรมควรกระทำทุก 3 เดือนเป็นระยะเวลา 1 ปีเพื่อดูการพัฒนาพฤติกรรมที่เกิดขึ้นอย่างแท้จริง

### 2. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรศึกษาการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษาด้วยวิธีวิจัยคุณภาพ

2.2 ควรวิจัยการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษานี้เปรียบเทียบกับการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในระบบราชการกับภาคเอกชน

## บรรณานุกรม

- การศึกษา ศาสนา วัฒนธรรม. (2559, 19 มกราคม). อาชีวะเดินทางนัดประชุม “สร้างคนดี  
ให้บ้านเมือง” ปูพรมสร้าง “โรงเรียนคุณธรรม” ทั่วประเทศ. หนังสือพิมพ์มติชนรายวัน,  
หน้า 7.
- กมลทิพย์ ทอังกำแหง. (2554). *การศึกษากลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหาร  
โรงเรียนเอกชน*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา,  
คณะครุศาสตร์, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กรมนักเรียนอากาศศึกษาพระองค์. (2554). *การสร้างธรรมาภิบาล (Good governance)*.  
เข้าถึงได้จาก <http://www.aircadetwing.com/index.php?lay=show&ac=article&Id=5378062&Ntype=4>
- กรมวิชาการ. (2541). *คำบรรยายเกี่ยวกับแนวคิดทฤษฎีในการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมที่เน้นความ  
มีวินัยและความเป็นประชาธิปไตย*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภา.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2553). *กลุ่มสาระการเรียนรู้สังคมศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม  
ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1*. เข้าถึงได้จาก <http://dharma.school.net.th/library/create-web/10000/sociology/10000-10701.html>
- กวี วงศ์พุ่ม. (2539). *ภาวะผู้นำ (พิมพ์ครั้งที่ 4)*. กรุงเทพฯ: ศูนย์ส่งเสริมวิชาชีพบัญชี.
- กวี วงศ์พุ่ม. (2542). *ภาวะผู้นำ (พิมพ์ครั้งที่ 5)*. กรุงเทพฯ: บี. เค. อินเตอร์พริ้นท์.
- กุลยา ตันติผลาชีวะ. (2537). *การฝึกอบรม: เอกสารคำสอนประกอบการสอนวิชา ปว. 671  
การฝึกบุคคลสำหรับการศึกษาปฐมวัย*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- กฤษณา เหลืองทอง. (2556). *ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดเทศบาล  
เมืองพะเยา*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา,  
วิทยาลัยการศึกษา, มหาวิทยาลัยพะเยา.
- คณพศ ลิทธิเลิศ. (2550). *จริยธรรมนำการบริหารสู่ความเป็นผู้นำ (From ethics-oriented  
supervision to leadership)*. *วารสาร มจร. วิชาการ*, 10(20), 106-119.
- คณะกรรมการจรรยาบรรณมหาวิทยาลัยขอนแก่น. (2556). *โครงการสัมมนาจรรยาบรรณผู้บริหาร  
มหาวิทยาลัยขอนแก่น หัวข้อวาระพุทธวจน: ธรรมาภิบาลเชิงพุทธ*. เข้าถึงได้จาก  
<http://arch.kku.ac.th/eva/fnews/hr130430254.pdf>

- คุณวุฒิ คนฉลาด. (2558, 23 กรกฎาคม). *อดีตรองอธิการฝ่ายบริหารและวิชาการ มหาวิทยาลัยบูรพา*. สัมภาษณ์.
- ฉันท ชาติทอง. (2550). *เทคนิคการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา* (พิมพ์ครั้งที่ 3). นครปฐม: เพชรเกษมการพิมพ์.
- จำนง อดิวัฒน์สิทธิ์. (2545). *สังคมวิทยาตามแนวพุทธศาสตร์*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- ใจทิพย์ เชื้อรัตนพงษ์. (2539). *การพัฒนาหลักสูตร: หลักการและแนวปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ฉวีวรรณ เสวตมาลัย. (2545). *การพัฒนาหลักสูตรคณิตศาสตร์*. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- ซารี มณีศรี. (2558, 25 กรกฎาคม). *อดีตรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการและกิจการนักศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา*. สัมภาษณ์.
- ชูชัย สมितिไกร. (2556). *การฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร* (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เชวงศักดิ์ เชาว์ระวัน. (2553). *ทศพิศราชธรรม*. เข้าถึงได้จาก <http://www.sainampeung.ac.th/chalengsak/units/unit1/chapter%205/teachings/tospitrachdhum10.html>
- ไชยรัตน์ ปราณี. (2545). *การพัฒนาหลักสูตรให้สอดคล้องกับสภาพและความต้องการของท้องถิ่น โดยความร่วมมือของชุมชน*. ปรินญาณิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาวิจัยและพัฒนาหลักสูตร, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ชัยเสกฐ์ พรหมศรี. (2549). การเป็นผู้นำที่มีจริยธรรม. *นักบริหาร*, 26(3), 20-25.
- ญาดา กรุณากร. (2558). *การพัฒนาตัวบ่งชี้พฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนมัธยมศึกษาในประเทศไทย*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- ณัฐพล วังวิญญู. (2549). *ความเป็นกลางคือการเข้าข้างทุกฝ่าย*. เข้าถึงได้จาก <http://chiangraidalogue.blogspot.com/2006/11/blog-post.html>
- ดวงเดือน พันธุมนาวิน และเพ็ญแข ประจันปัจจนึก. (2520). *จริยธรรมของเยาวชนไทย*. กรุงเทพฯ: สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- ถาวร เกษมะณี. (2551). *หลักความเป็นกลางของศาล*. วิทยานิพนธ์นิติศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชานิติศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ทิสนา เขมมณี. (2546). *การพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมและค่านิยม: จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: เมธีทิปส์.

- ทิมข่าวการศึกษา. (2558, 30 ธันวาคม). เปิดยุทธการทวงคืนหมิ่นล้าง ลงดาบบิ๊ก สกสค.  
 บิลเลียมฯ ปิดฉากขบวนการ “โกง” เงินครู. *หนังสือพิมพ์มติชนรายวัน*, หน้า 7.
- ทศวัตติ์ แซ่จิ๋ว. (2552). *ศึกษาในเชิงกฎหมายเปรียบเทียบความเป็นกลางและความเป็นอิสระของ  
 อนุญาโตตุลาการ*. วิทยานิพนธ์นิติศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชานิติศาสตร์,  
 บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- เทพ สงวนกิตติพันธุ์. (2553). *การตัดสินใจ*. เข้าถึงได้จาก [http://www.stou.ac.th/Offices/  
 rdec/udon/upload/socities.html](http://www.stou.ac.th/Offices/rdec/udon/upload/socities.html)
- ไทยรัฐ. (2557). *บทเรียนจาก BBC ผู้ ‘ออมสิน’ อย่าให้ชำระรอยเดิม*. เข้าถึงได้จาก  
<http://www.thairath.co.th/content/eco/404626>
- ธีระศักดิ์ กำบรรณรักษ์. (2553). *แนวทางการสร้างความภักดีต่อองค์กร*. เข้าถึงได้จาก  
[http://www.domesticthailand.com/index.php?lay=show&ac=article&Id=538968415&  
 Ntype=18](http://www.domesticthailand.com/index.php?lay=show&ac=article&Id=538968415&Ntype=18)
- ธีรวุฒิ ไหมเอี่ยม. (2558). *การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมพนักงานรักษาความปลอดภัยเพื่อส่งเสริม  
 สมรรถนะขั้นพื้นฐานในการปฏิบัติงาน*. วิทยานิพนธ์การศึกษาคณะศึกษาศาสตร์, สาขาวิชา  
 หลักสูตรและการสอน, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ธีรารัง บัวศรี. (2532). *ทฤษฎีหลักสูตร: การออกแบบและการพัฒนา* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ:  
 โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.
- นงเยาว์ ป้าพูล. (2551). *การเปรียบเทียบความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการ  
 ที่มีปัจจัยส่วนบุคคล จิตลักษณะและบุคลิกภาพต่างกัน: กรณีศึกษาพนักงานระดับ  
 ปฏิบัติการ ในโรงงานผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปแห่งหนึ่ง*. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร  
 มหาบัณฑิต, สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ, บัณฑิตวิทยาลัย,  
 มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- นงลักษณ์ วิรัชชัย. (2555). *การกำหนดขนาดตัวอย่างในการทดสอบสมมติฐานวิจัย*. ใน  
*โครงการ Research zone* (หน้า 1-20). กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ.
- นพเก้า ณ พัทลุง. (2550). *การพัฒนาหลักสูตร: หลักการและแนวปฏิบัติ* (พิมพ์ครั้งที่ 2). สงขลา:  
 เทมการพิมพ์สงขลา.
- นพนธิ สุริยะ. (2550). *ความหมายของ “สิทธิมนุษยชน” ตอนที่ 3*. เข้าถึงได้จาก  
<https://www.gotoknow.org/posts/50198>

- นภัสกร รุ่งสว่าง. (2552). *การปฏิบัติที่เป็นเลิศของบริษัทอีสเทอร์น ซีบอร์ด เอนไวรอนเมนทอล คอมเพิล็กซ์ จำกัด*. การศึกษาค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชา วิทยาการจัดการ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- นิรันดร์ จุลทรัพย์. (2547). *จิตวิทยาการประชม อบรม สัมมนา* (พิมพ์ครั้งที่ 2). สงขลา: กลุ่มงานบริการการศึกษา มหาวิทยาลัยทักษิณ.
- นิรชรา ทองธรรมชาติ. (2544). *กลยุทธ์การฝึกอบรมและวิทยาการในยุคโลกาภิวัตน์*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- นิรมล ศตวุฒิ. (2551). *การพัฒนาหลักสูตร*. กรุงเทพฯ: ภาควิชาหลักสูตรการสอน คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- นีออน พินประดิษฐ์. (2555). *จริยธรรม: ทฤษฎีและรูปแบบการพัฒนา*. ขอนแก่น: โรงพิมพ์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2549). *ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย.
- น้ำแท้ มีบุญสล้าง. (2550). ศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์. *วารสารกฎหมายสุโขทัยธรรมมาธิราช*, 1(19), 12-14.
- บัณฑิต ศรีพุทธานุกร. (2558, 3 สิงหาคม). *หัวหน้าผู้ตรวจราชการกระทรวงศึกษาธิการ*. สัมภาษณ์.
- บุญเกิด กลมทุกสิ่ง. (2555). *การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมภาษาอังกฤษสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประถมศึกษาประถมศึกษา ชลบุรี เขต 1*. คุญฉินพนธ์ปรัชญาคุญฉินบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2545). *การวิจัยเบื้องต้น* (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- บุญทัน ดอกไธสง. (2548). *ผู้นำการแข่งขัน: Leader of the leader*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.
- บุญมี แทนแก้ว. (2542). *ความจริงของชีวิต*. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- บุญเรียง ขจรศิลป์. (2547). *การวิเคราะห์และแปลความหมายข้อมูลในการวิจัยโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Windows Version 10-12*. กรุงเทพฯ: เอส. พี. เอ็น. การพิมพ์.
- บุญส่ง นิลแก้ว. (2530). *การประเมินหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการวัดและประเมินผลการศึกษา มหาวิทยาลัยเชียงใหม่*. ปริญญาฉินพนธ์การศึกษาคุญฉินบัณฑิต, สาขาวิชาการศึกษาและประเมินผลการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.

- ปนัดดา ธีระเชื้อ และคณะ. (2008). ผลของโปรแกรมการควบคุมตนเองต่อพฤติกรรมการดื่มของผู้ติดยา. เข้าถึงได้จาก [http://www.nurse.cmu.ac.th/webthai/ns\\_new/2551-3/510309.pdf](http://www.nurse.cmu.ac.th/webthai/ns_new/2551-3/510309.pdf)
- ปนัดดา อินทรารุช. (2543). การยอมรับมาตรฐาน ISO 14001 ของพนักงาน: ศึกษาเฉพาะกรณีบริษัทอินเตอร์เนชั่นแนล คิวริตี้ ฟุตแวร์ จำกัด กรุงเทพฯ. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ปาริฉัตร ลินธุวงศ์. (2553). พลเมืองดี. เข้าถึงได้จาก <http://parichut.wordpress.com/category/>
- ประชัย เปี่ยมสมบูรณ์. (2546). การบริหารงานตำรวจ ฉบับปรับปรุงใหม่ (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: บรรณกิจ 1991.
- ปัทมา แคนยุกต์. (2554). รูปแบบการสร้างเสริมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ของนักศึกษาหลักสูตรพยาบาลศาสตรบัณฑิต วิทยาลัยพยาบาลเครือข่ายภาคใต้. ปริญญาานิพนธ์การศึกษาคุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยทักษิณ.
- ปิยวรรณ ประสันตสุข. (2554, 3 มีนาคม). การศึกษาเพื่อสร้างความเป็นพลเมืองดี. มิติชนออนไลน์.
- ประยุทธ ชูสอน. (2548). พฤติกรรมภาวะผู้นำและแนวทางการพัฒนาสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรคุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ประยูร พรหมพันธุ์. (2550). การบริหารงานบุคคลกับคุณธรรมและจริยธรรมในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น. วารสารดำรงราชานุภาพ, 7(23), 70-88.
- ประสิทธิ์ เขียวศรี. (2543). การพัฒนาผู้บริหารการศึกษา. เข้าถึงได้จาก [http://www.seameo.org/vl/articles/ed\\_admin.htm](http://www.seameo.org/vl/articles/ed_admin.htm)
- ประเวศ มหารัตน์สกุล. (2549). จริยธรรมการบริหาร. วารสารนักบริหาร, 26(3), 26-29.
- ประเวศ มหารัตน์สกุล. (2551). การจัดการทรัพยากรมนุษย์: มุ่งสู่อนาคต (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: พิมพ์ตะวัน.
- ประมะ สุวรรณโน. (2553). การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสถานีดำรวจ. ปริญญาานิพนธ์การศึกษาคุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยทักษิณ.
- พงษ์จันทร์ ภูษาพานิชย์. (2545). เอกสารประกอบการสอน วิชาจิตวิทยาการฝึกอบรม. เชียงใหม่: ภาควิชาจิตวิทยา คณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

- พิชัย ลีพิพัฒน์ไพบูลย์. (2550). จริยธรรม สำคัญไฉน?. *วารสารเพื่อคุณภาพ (For quality)*, 13(114), 71-74.
- พจน์ย์ มั่นคง. (2549). การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมยุทธศาสตร์การสร้างการมีส่วนร่วมกับชุมชน สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนในโครงการตามพระราชดำริ สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี. ปรินญาณิพนธ์การศึกษาคุณวุฒิปบัณฑิต. สาขาวิชา การบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- พัฒนา สุขประเสริฐ. (2541). *กลยุทธ์ในการฝึกอบรม*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัย เกษตรศาสตร์.
- ไพฑูรย์ ลินลารัตน์. (2542). *ความรู้คู่คุณธรรม (พิมพ์ครั้งที่ 2)*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่ง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ไพโรจน์ เนียมนาค. (2554). *เทคนิคการจัดสัมมนาและการฝึกอบรม*. กำแพงเพชร: คณะเทคโนโลยี อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร.
- พรนพ พุกกะพันธ์. (2544). *ภาวะผู้นำและการจูงใจ*. กรุงเทพฯ: จามจุรีโปรดักส์.
- พระเทพสุทธาจารย์. (2558, กันยายน 1). *เจ้าอาวาสวัดเขาบางทราย เจ้าคณะจังหวัดชลบุรี*. สัมภาษณ์.
- พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตโต). (2543). *จริยธรรมสำหรับคนรุ่นใหม่*. กรุงเทพฯ: มูลนิธิพุทธธรรม.
- พระพรหมมิ่งคลาจารย์. (2558, 25 สิงหาคม). *ผู้ช่วยเจ้าอาวาสวัดไตรมิตรวิทยาราม*. สัมภาษณ์.
- พรรณทิพย์ ศิริวรรณบุญ. (2547). *ทฤษฎีจิตวิทยาพัฒนาการ*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่ง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พอเจตน์ ธรรมศิริขวัญ. (2553). *การพัฒนาหลักสูตรบูรณาการกลุ่มสาระการเรียนรู้ การเรียนรู้อิงงาน อาชีพและเทคโนโลยี เพื่อส่งเสริมพฤติกรรมเชิงจริยธรรมของนักเรียนระดับ ประถมศึกษา*. ดุษฎีนิพนธ์การศึกษาคุณวุฒิปบัณฑิต, สาขาวิชาหลักสูตรและการสอน, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- มณีรัตน์ ปิ่นวิเศษ. (2553). *พลเมืองดีตามประเพณีและวัฒนธรรมไทย*. เข้าถึงได้จาก <http://tsunna.blogspot.com/2010/11/blog-post.html>
- มหาวิทยาลัยนอร์ท-เชียงใหม่. (2553). *มุ่งผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพสากล*. เข้าถึงได้จาก <http://www.northcm.ac.th/web/th/ncu/philosophy.php>
- ขงยุทธ เกษสาคร. (2551). *การพัฒนาบุคคลและการฝึกอบรม*. กรุงเทพฯ: วี.เจ.พรินติ้ง.

- ยศศักดิ์ โกไศยกานนท์. (2544). *ศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540*. วิทยานิพนธ์นิติศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชานิติศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- รุจิย์ ภู่อาระ. (2545). *การพัฒนาหลักสูตร: ตามแนวปฏิรูปการศึกษา*. กรุงเทพฯ: บั๊ค พอยท์.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2556). *พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554*. กรุงเทพฯ: นานมีบุ๊คส์พับลิเคชั่นส์.
- ล้วน สายยศ และอังคณา สายยศ. (2538). *เทคนิคการวิจัยทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- ล้วน สายยศ และอังคณา สายยศ. (2542). *การวัดด้านจิตพิสัย*. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- วิเชียร วิทยอุดม. (2548). *ทฤษฎีองค์การ: Organization theory*. กรุงเทพฯ: ซีระฟิล์มและไซเท็กซ์.
- วิชัย วงษ์ใหญ่. (2533). *การพัฒนาหลักสูตรแบบครบวงจร*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิชัย วงษ์ใหญ่. (2537). *กระบวนการพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอนภาคปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- วิชัย วงษ์ใหญ่. (2543). *การพัฒนาหลักสูตรระดับอุดมศึกษา*. กรุงเทพฯ: ทบวงมหาวิทยาลัย สำนักงานมาตรฐานอุดมศึกษา.
- วิทยา ดำนังรังกุล. (2553). *การตัดสินใจ*. เข้าถึงได้จาก <http://www.9nah.net/stat/index.php?topic=235.0>
- วิโรจน์ สารัตนะ. (2553). *การวิจัยทางการบริหารการศึกษา: แนวคิดและกรณีศึกษา*. กรุงเทพฯ: อักษราพัฒนา.
- วิไล พรายศรี. (2553). *พลเมืองดี*. เข้าถึงได้จาก <http://www.edlty.thai.net/courses/175/51soM1-KOs040101.pdf>.
- วีระ ไชยธรรม. (2554). *เอกสารประกอบการบรรยาย เรื่องหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี (Good governance)*. เข้าถึงได้จาก <http://www.moe.go.th/wijai/GG.htm>
- ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร. (2549). *การแสวงหาและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารมืออาชีพ กรณีผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา*. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- ศักดิ์ศรี ปาณะกุล. (2555). *การประเมินหลักสูตร*. กรุงเทพฯ: ภาควิชาหลักสูตรและการสอน คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน. (2542). *รายงานการศึกษาวิจัย เรื่อง การศึกษารูปแบบและวิธีการพัฒนาคุณธรรมและจริยธรรม*. กรุงเทพฯ: สำนักงาน ก.พ.



- สมชาย เทพแสง. (2543). การจัดการเรียนรู้ตลอดชีวิตเชิงรุกตามธรรมเนียมศึกษา. *วารสารวิชาการ*, 3(12), 16-21.
- สมศักดิ์ บุญปู. (2551). *การศึกษา: เครื่องมือสำคัญใช้พัฒนาคุณภาพมนุษย์*. เข้าถึงได้จาก <http://www.oknation.net/blog/print.php?id=222793>
- สยามภูมิ สังวรชาติ. (2546). จริยธรรมของผู้นำ. *เอ็มบีเอ (MBA)*, 5(57), 80-81.
- สังคมสงเคราะห์. (2554). *ความรับผิดชอบที่พร้อมให้ตรวจสอบ*. เข้าถึงได้จาก <http://reportdd.com>
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1. (2555). *รายงานประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2555*. ชลบุรี: กลุ่มนโยบายและแผน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1. (2558). *ผลสอบสวนลงโทษทางวินัยข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1, 2 และ 3 (ปี 2553-2558)*. ชลบุรี: งานวินัยและนิติการ กลุ่มบริหารงานบุคคล สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1, 2 และ 3.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2559). *นโยบายสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปีงบประมาณ 2559*. เข้าถึงได้จาก [http://www.secondary11.go.th/2016/th/doc/plan/obec\\_policy\\_2559.pdf](http://www.secondary11.go.th/2016/th/doc/plan/obec_policy_2559.pdf)
- สำนักงานปลัดกระทรวงวัฒนธรรม. (2553). *คุณธรรมพื้นฐาน 8 ประการ*. เข้าถึงได้จาก [http://www.tlcthai.com/webboard/view\\_topic.php?table\\_id=1&cate\\_id=70&post\\_id=10085](http://www.tlcthai.com/webboard/view_topic.php?table_id=1&cate_id=70&post_id=10085)
- สำนักนายกรัฐมนตรี. (2546). *ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ.2542*. เข้าถึงได้จาก [http://www.opm.go.th/opminter/contentweb/commandContent.asp?no=6&mode=query&kw=&grp\\_code=20&sub\\_grp\\_code=204&topic\\_code=063&news\\_year=&order=title&seq=desc&seq2=1](http://www.opm.go.th/opminter/contentweb/commandContent.asp?no=6&mode=query&kw=&grp_code=20&sub_grp_code=204&topic_code=063&news_year=&order=title&seq=desc&seq2=1)
- สำเนียง เพชรจอม. (2545). *การทดลองสอนเรื่องความสุภาพอ่อนน้อม แก่เด็กที่มีระดับพัฒนาการทางสติปัญญาแตกต่างกัน โดยวิธีกลุ่มสัมพันธ์*. ปริญญาานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาจิตวิทยาพัฒนาการ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- สำเร็จ บุญเรืองรัตน์. (2539). *การวิจัยพัฒนาหลักสูตร*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.

- สุดสวาท ประไพเพชร. (2551). การพัฒนาตัวบ่งชี้การบริหารเชิงบูรณาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์ คุุณภูมิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สุทธิรักษ์ พันภัยพาล. (2554). การพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมภาวะผู้นำของนักเรียนมัธยมศึกษาตอนปลาย. คุุณภูมิตปริญญาคุุณภูมิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สุเทพ ปาลสาร. (2555). การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ปรัชญาคุุณภูมิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สุเทพ พงศ์ศิริวัฒน์. (2548). ภาวะผู้นำ ทฤษฎีและปฏิบัติ: ศาสตร์และศิลป์สู่ความเป็นผู้นำที่สมบูรณ์. เชียงราย: มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย.
- สุพจน์ แสงเงิน. (2550). การพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างความเป็นผู้นำสำหรับสมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบลจังหวัดนันทบุรี. วิทยานิพนธ์ปรัชญาคุุณภูมิต, สาขาวิชาการศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์.
- สุธาสิณี แม้นญาติ. (2554). โมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น. วิทยานิพนธ์ปรัชญาคุุณภูมิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สุภาภรณ์ คีวนาง. (2548). องค์ประกอบความเป็นเลิศในการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กรโรงเรียนเอกชนในจังหวัดนครศรีธรรมราช. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช.
- สุมิตรา พงศธร. (2550). สรุปรื่องของหลักสูตร. สภาการศึกษาคาทอลิกแห่งประเทศไทย, 79, 15-30.
- สุรีย์พร พานิช. (2551). การศึกษารูปแบบและวิธีการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมนักศึกษาภาควิชาอาชีวศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. เชียงใหม่: ภาควิชาอาชีวศึกษา มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- อมรรัตน์ เทพกำปนาท. (2553). ความซื่อสัตย์. เข้าถึงได้จาก <http://www.pattanakit.net/index.php?lay=show&ac=article&Id=538706717&Ntype=128>
- อรณพ จินะวัฒน์. (2539). การนำเสนอโปรแกรมการพัฒนาผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรคุุณภูมิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- อรพรรณ พรสีมา. (2537). *เอกสารประกอบการสอน เทคนิคการฝึกอบรมทางเทคโนโลยีทางการศึกษา ภาควิชาเทคโนโลยีการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- อ่อนศรี นวนเกตุ. (2551). *ผลของโปรแกรมการควบคุมตนเองต่อพฤติกรรมการดื่มของผู้ที่ดื่มแบบเสี่ยง* โรงพยาบาลเสริมงาม จังหวัดลำปาง. วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการพยาบาลสุขภาพจิตและจิตเวช, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- อาภารัตน์ ราชพัฒน์. (2554). *การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- อุทัย โล้วมันคง. (2552). *การนำเสนอแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารการศึกษา, คณะครุศาสตร์, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- อุไร อภิชาติบันลือ. (2550). *การพัฒนากระบวนการประเมินผลการฝึกอบรม*. สารนิพนธ์ครุศาสตร์อุตสาหกรรมดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาวิจัยและพัฒนาหลักสูตร, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.
- เอกชัย แสงโสดา. (2553). *การวิเคราะห์เนื้อหาเกี่ยวกับความเป็นกลางในการนำเสนอข่าวการเมืองของหนังสือพิมพ์ไทย*. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการสื่อสารศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- เอกรินทร์ สีมหาศาล และคณะ. (2553). *สังคมศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม ป.6*. เข้าถึงได้จาก [http://www.trueplookpanya.com/true/knowledge\\_detail.php?mul\\_content\\_id=1838](http://www.trueplookpanya.com/true/knowledge_detail.php?mul_content_id=1838).
- Alkin, M. C. (1969). Evaluation theory development. *Evaluation Comment*, 2, 2-7.
- Ajuwon, A. J., & Kass, N. (2008). Outcome of a research ethics training workshop among clinicians and scientists in a Nigerian university. *BMC Medical Ethics*, 9, 1.
- Armstrong, D. G. (1989). *Developing and documenting the curriculum*. London: Allyn and Bacon.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (13<sup>th</sup> ed.). London: Kogan Page.
- Atwill, N. (2011). *Charter listing the rights and duties of the citizen*. Retrieved from [http://www.loc.gov/lawweb/servlet/lloc\\_news?browse\\_topic\\_Nationality%20and%20citizenship](http://www.loc.gov/lawweb/servlet/lloc_news?browse_topic_Nationality%20and%20citizenship)

- Baack, E. (2005). *How to be a good citizen*. Retrieved from [http://eslbee.com/how\\_to\\_be\\_a\\_good\\_citizen.htm](http://eslbee.com/how_to_be_a_good_citizen.htm).
- Berghofer, D. (2008). *Ethical leadership*. Retrieved from <http://www.newparadigmjournal.com/Oct2008/ethicalleadership.htm>
- Berghofer, D. (2009). *Institute for ethical leadership*. Retrieved from [www.ethicalleadership.com/ethicalleadership.htm](http://www.ethicalleadership.com/ethicalleadership.htm).
- Berghofer, D., & Schwartz, G. (2008). Ethical leadership: Right relationships and the emotional bottom line the gold standard for success. Retrieved from <http://www.newparadigmjournal.com/Oct2008/ethicalleadership.htm>.
- Barnhart, C. L., & Stein, J. (1956). *The American college dictionary*. New York: Random House.
- Brown, M. E. (2007). Misconceptions of ethical leadership: How to avoid potential pitfalls. *Organizational Dynamics*, 36(2), 140-155.
- Brown, M. E., & Trevino, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17, 595-616.
- Cabral-Maly, M., & Hardy, K. A. (2004). *Maintaining high standards: Ethical leadership, global citizenship and mentoring*. Retrieved from [http://www.mc.maricopa.edu/community/chair/conference/2007/papers/maintaining\\_high\\_standards.pdf](http://www.mc.maricopa.edu/community/chair/conference/2007/papers/maintaining_high_standards.pdf)
- Castetter, W. B. (1996). *The human resource function in educational administration* (6<sup>th</sup> ed.). New Jersey: Prentice-Hall.
- Caswell, H. L., & Campbell, D. S. (1935). *Curriculum development*. New York: American Book.
- Catian, M. (2008). *The living code embedding ethic in to the corporate DNA: The diamond of ethical leadership*. Retrieved from <http://www.ethicsmanagement.info/content.php?pagina=4&type=0>
- Christian, G. D. (2007). *Accuracy*. Retrieved from <http://www.eachem.net/mcontents/marticle.php?headtitle=mcontents&id=51256&Ntype=3>
- Cliffs, N. (2009). *The decision-making process*. Retrieved from [http://www.cliffsnotes.com/study\\_guide/The-DecisionMaking-Process.topicArticleId-8944,articleId-8863.html](http://www.cliffsnotes.com/study_guide/The-DecisionMaking-Process.topicArticleId-8944,articleId-8863.html)
- Cornett, J. W. (1990). Teacher thinking about curriculum and instruction: A case study of a secondary social studies teacher. *Theory and Research in Social Education*, 18, 248-273.

- Cotterill, R. (2004). *Best practice guidance on training for small and medium sized enterprises for PRISM*. United Kingdom: DNV Consulting.
- Cronbach, L. J. (1963). Course improvement through evaluation. *Teachers College Record*, 64, 672-683.
- Cronbach, L. J. (1970). *Essential of psychological testing* (3<sup>rd</sup> ed.). New York: Harper Row.
- David, J. C. (1993). *Personnel management: The management of human resources*. Iowa: WIMC. Brown.
- Dawn, H. (2007). *10 Commandment of ethical leadership: The secret to becoming a trusted and respected leader*. Retrieved from <http://www.dawnfrail.com/index.html>
- Dejnozka, E. L. (1983). *Education administration glossary*. Westport, Connecticut: Greenwood.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87, 611-628.
- Drucker, P. (1954). *The practice of management*. New York: Harper & Row.
- Dubrin, A. (2010). *Leadership research findings, practice, and skills* (6<sup>th</sup> ed.). Mason, OH: South-Western.
- Ellis, D. (2006). *Ways to keep a promise*. Retrieved from <http://www.fallingawake.com/book/fa/064.pdf>
- Etzioni, A. (1965). Dual leadership in complex organizations. *American Sociological Review*, 30, 688-698.
- Ferrell, O. C., Fraedrich, J., & Linda, F. (2008). *Business ethical: Ethical decision making and case* (7<sup>th</sup> ed.). Boston, MA: Houghton Mifflin.
- Fiedler, F. E., & Garcia, J. E. (1987). *New approaches to effective leadership: Cognitive resources and organization perform acne*. New York: Wiley.
- Freeman, R. E., & Stewart, L. (2006). *Developing ethical leadership*. Retrieved from [http://www.darden.virginia.edu/corporate-ethics/pdf/ethical\\_leadership.pdf](http://www.darden.virginia.edu/corporate-ethics/pdf/ethical_leadership.pdf)
- Frey, C., & Meier, J. (2001). *Be a good citizen with Miss Rumphius*. Retrieved from <http://www.yorkville.k12.il.us/webquests/webqfreymeier/webqsfreymeier.html>
- Fullan, M. (2003). *The moral imperative of school leadership*. Ontario: Corwin Press.
- Good, C. V. (1959). *Dictionary of education*. New York: McGraw-Hill.
- Good, C. V. (1973). *Dictionary of education* (3<sup>rd</sup> ed.). New York: McGraw-Hill.

- Grace, B. (2004). *Ethical leadership*. Retrieved from <http://www.ethicalleadership.org/philosophies/ethical-leadership>
- Gardner, J. W. (1990). *On leadership*. New York: Free Press.
- Giles, H. H., McCutchen, S. P., & Zechiel, A. N. (1942). *Exploring the curriculum: The work of the thirty schools from the viewpoint of curriculum consultants*. New York: Harper & Brothers.
- Glanz, J. (2006). What every principal should know about ethical and spiritual leadership. Thousand Oaks, CA: Corwin.
- Glenn, J. R. (1992). Can a business and society course affect the ethical judgment of future man-agers?. *Journal of Business Ethics*, 11(3), 217-223.
- Goldstein, I. L., & Ford, J. K. (2002). *Training in organizations: Needs assessment, development, and evaluation* (4<sup>th</sup> ed.). Belmont, CA: Wadsworth.
- Habib, A. (2008). *Promises*. Retrieved from <http://plato.stanford.edu/entries/promises/>
- Halpin, A. W. (1966). *Theory and research in administrators*. New York: Macmillan.
- Hammond, R. L. (1972). *Evaluation at the local level*. Tucson, AZ: EPIC Evaluation Center.
- Hass, G. (2000). *Curriculum planning: A new approach*. Boston: Allyn Bacon.
- Heiskanen, E. (2009). *What makes a leader good?*. Retrieved from <http://www.feedbackcatalog.com/index.php/en/newsletter-july-2009/what-makes-a-leader-good>
- Hedlund, S., & Conley, K. A. S. (2002). Good citizen counts. Retrieved from <http://books.google.co.th/books?id=b2qqLJUeLQEC&pg=PA17&lpg=PA17&dq=a+good+citizenship+in+school&source=bl&ots=9Jr6JHIJvq&sig=>
- Heller, T., & Til, J. V. (1982). Leadership and followership. *Journal of applied behavioral Science*, 18(3), 405-414.
- Henry, K. (2009). Leading with your soul: The comprehensive ethical leadership model™ shows you how to create an ethical workplace that will lead to sustainability for your company. In *Proceedings of the ethics is a topic at IMA's annual conference: Strategic Finance* (pp. 41-51). Chicago: North Park University.
- Hereford, Z. (2009). *Keys to making a good decision*. Retrieved from <http://www.essentiallifefskills.net/gooddecision.html>

- Hester, J. P. (2003). *Ethical Leadership for school administrators and teachers*. North Carolina: Mc Farland.
- Hiemstra, R. (1994). Self-directed learning. In T. Husen & T. N. Postlethwaite (Eds.), *The international encyclopedia of education*. Oxford: Pergamon Press.
- Hlebowitsh, P. S. (2005). *Designing the school curriculum*. Boston: Pearson Education.
- Jazani, N., & Ayoobzadeh, M. (2012). The impact of ethics training course on ethical behaviors of management student. *International Business Research*, 5(11), 162-168.
- JobsDB. (2010). 8 เคล็ดลับบริหารองค์กรเพื่อความเป็นหนึ่ง. Retrieved from <http://th.jobsdb.com/TH/EN/Resources/JobSeekerArticle/general52.htm?ID=694>
- Johnson, M. (1970-1971). Appropriate research directions in curriculum and instruction. *Curriculum Theory Network*, 6, 24-37.
- Josephson Institute of Ethics. (2009). *Ethical leadership outcomes student leader learning outcomes (SLLO) project*. Retrieved from <http://sllo.tamu.edu/rubrics>
- Josephson Institute of Ethics. (2002). *Making ethical decisions*. Retrieved from [http://www.sjohnson.com/acad/ethics/making\\_ethical\\_decisions.pdf](http://www.sjohnson.com/acad/ethics/making_ethical_decisions.pdf)
- Josephson, M. S., Peter, V. J., & Dowd, T. (2001). *Parenting to build character in your teen: Teach your teen the six pillars of character*. Boys Town, NE: Boys Town Press.
- Kanokorn, S., Wallapha, A., & Ngang, T. K. (2013). Indicators of ethical leadership for school principals in Thailand. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 93, 2085-2089.
- Karaköse, T. (2007). High school teachers' perceptions towards principals' ethical leadership in Turkey. *Asia Pacific Education Review*, 8(3), 464-477.
- Kenneth, W. J. (2005). *The role of leadership in organizational integrity, and five modes of ethical leadership*. n.p.
- Khaire, D. (2009). *Ethical leadership*. Retrieved from [http://www.slideshare.net/deepak\\_khaire/ethical-leadership-2665074](http://www.slideshare.net/deepak_khaire/ethical-leadership-2665074)
- Klann, G. (2007). *Building character: Strengthening the heart of good leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kocabas, I., Karaköse, T. (2009). Ethics in school administration. *African Journal of Business Management*, 3(4), 126-130.

- Koontz, H., & O'Donnell, C. (1959). *Principles of management* (2<sup>nd</sup> ed.). New York: McGraw Hill.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2003). *Exemplary leadership*. San Francisco: CA: Jossey-Bass.
- Kuchapski, R. (2001). *Conceptualizing accountability for education*. Retrieved from [http://www.saskschoolboards.ca/research/evaluation\\_and\\_reporting/02-08.htm](http://www.saskschoolboards.ca/research/evaluation_and_reporting/02-08.htm)
- Langlois, L., & Lapointe, C. (2010). Can ethics be learned?: Results from a three-year action action-research project. *Journal of Educational Administration*, 48(2), 147-163
- Larsen, D., Mixon, J., & Irons, J. (2010). The relationship of ethics courses in principal preparation programs and ethical school leadership policies, practices, and programs. In *Proceedings of NSSA Reno conference October 2010* (pp. 1-13). Reno: Nevada.
- Lashway, L. (1996). *Ethical leadership*. Retrieved from <http://www.eric.ed.gov/searchdb/index.html>.
- Lattuca, L. R., & Stark, J. S. (2009). *Shaping the college curriculum: Academic plans in context* (2<sup>nd</sup> ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Lavatelli, C. S. et al. (1972). *Elementary school curriculum*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Lau, C. L. L. (2010). A step forward: Ethics education matters!. *Journal of Business Ethics*, 92, 565-584.
- Lipham, J. A. (1964). *Leadership and administration*. Chicago: University of Chicago Press.
- Listphile, T. (2007). *A good citizen is*. Retrieved from [http://www.listphile.com/A\\_good\\_citizen\\_is](http://www.listphile.com/A_good_citizen_is)
- London, M. (1999). *Principled leadership and business diplomacy: Values-based strategies for management development*. United States: Greenwood.
- Longstreet, W. S., & Shane, H. G. (1993). *Curriculum for a New Millenium*. Boston: Allyn and Bacon.
- Macdonald, J. B. (1965). Educational models for instruction. In J. B. Macdonald (ed.), *Theories of instruction*. Washington, DC: Association for Supervision and Curriculum Development.
- Martin, T. R. (1982). Do courses in ethics improve the ethical judgment of student?. *Business & Society*, 20(2), 17-26.



- Mayer, D. M., Kuenzi, M., Greenbaum, R., Bardes, M., & Salvador, R. (2009). How low does ethical leadership flow? Test of a trickle-down model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108, 1-13.
- Mendonca, M. (2001). *Preparing for ethical leadership in organizations*. Retrieved from [http://findarticles.com/p/articles/mi\\_qa3981/is\\_200112/ai\\_n9017443/](http://findarticles.com/p/articles/mi_qa3981/is_200112/ai_n9017443/)
- Merriam-Webster. (2000). *Dictionary of law*. UK: The Book Service.
- Mihelič, K. K., Lipičnik, B., & Tekavčič, M. (2010). Ethical leadership. *Internal Journal of Management & Information Systems-Fourth Quarter 2010*, 14(5), 31-42.
- Moorhouse, R. J. (2002). *Desired characteristics of ethical leaders in business, educational, political and religious organizations from East Tennessee*. Tennessee: East Tennessee State University.
- Mosiah. (2009). *Good citizenship*. Retrieved from <http://mormon.org/citizenship/>
- Mowbray, D. (2009). *Code of conduct for ethical leadership a discussion document*. Retrieved from [www.derekmowbray.co.uk](http://www.derekmowbray.co.uk)
- Muchinsky, P. M. (2003). *Psychology applied to work* (7<sup>th</sup> ed). California: Wadsworth, Thomson Learning.
- Naegeli, P. (2006). *Being a good citizen*. Retrieved from [http://www.ohiolibertycouncil.org/media/pdf/BeingAGoodCitizen\\_full-version.pdf](http://www.ohiolibertycouncil.org/media/pdf/BeingAGoodCitizen_full-version.pdf)
- National Centre for Ethics in Health Care. (2005). *Ethical leadership toolkit a manual for the ethical leadership coordinator*. Retrieved from <http://www.ethics.va.gov/integratedethics/ELC.asp>
- Neubert, M. J., Carlson, D. S., Kacmar, K. M., Roberts, J. A., & Chonko, L. B. (2009). The virtuous influence of ethical leadership behavior: Evidence from the field. *Journal of Business Ethics*, 90, 157-170.
- Office of the Auditor General of Canada and Treasury Board Secretariat. (1998). *Modernizing accountability in the public sector*. Retrieved from [http://www.oag-bvg.gc.ca/internet/English/parl\\_oag\\_200212\\_09\\_e\\_12403.html](http://www.oag-bvg.gc.ca/internet/English/parl_oag_200212_09_e_12403.html)
- Oliva, P. F. (1992). *Developing the curriculum* (3<sup>rd</sup> ed.). New York: Harper Collins.

- Ombudsman, Q. (2007). *Good decisions make good sense*. Retrieved from [http://www.ombudsman.qld.gov.au/Portals/0/docs/Publications/Agency\\_Resources/Good%20Decision-Making%20Guide.pdf](http://www.ombudsman.qld.gov.au/Portals/0/docs/Publications/Agency_Resources/Good%20Decision-Making%20Guide.pdf).
- Organize IT. (2008). *The 3 key steps for keeping promises to yourself*. Retrieved from <http://www.organizeit.co.uk/2008/06/18/the-3-key-steps-for-keeping-promises-to-yourself/>
- Ornstein, A. G., & Hunkins, F. P. (2004). *Curriculum foundations, principles, and issues*. New York: Pearson Education.
- Peace and Happiness. (2011). *What is equity?*. Retrieved from <http://www.oknation.net/blog/LearningforLife/2011/11/08/entry-1>
- Perri, D. F., Callanan, G. A., Rotenberry, P. F., & Oehlers, P. F. (2009). Education and training in ethical decision making: comparing context and orientation. *Education & Training*, 51(1), 70-83.
- Pickett, M. C. (2001). *An exploratory analysis of the relationships between ethical beliefs and behaviours in organizations*. Malibu, CA: Pepperdine University.
- Ponnu, C. H., & Tennakoon, G. (2009). The association between ethical leadership and employee outcomes-the Malaysian case. Retrieved from [http://ejbo.jyu.fi/pdf/ejbo\\_vol14\\_no1\\_pages\\_21-32.pdf](http://ejbo.jyu.fi/pdf/ejbo_vol14_no1_pages_21-32.pdf)
- Posner, G. J. (1995). *Analyzing the curriculum* (2<sup>rd</sup> ed). New York: McGraw-Hill.
- Posner, G. J. (2004). *Analyzing the curriculum* (3<sup>rd</sup> ed). New York: McGraw-Hill.
- Prince II, H. T., & Tumlin, G. R. (2009). An interdisciplinary major in ethical leadership studies: Rationale, challenges, and template for building an adaptable program. *International Leadership Journal*, 2(1), 91-128. Retrieved from <http://www.tesc.edu/ilj>
- Provus, M. N. (1969). *Discrepancy evaluation model*. PA: Pittsburgh Public Schools.
- Rebore, R. W. (2001). *The ethics of educational leadership*, Upper Saddle River, NJ: Merrill/ Prentice Hall.
- Resick, C. J., Hanges, P. J., Dickson, M. W., & Mitchelson, J. K. (2006). A cross-cultural examination of the endorsement of ethical leadership. *Journal of Business Ethics*, 63, 345–359.

- Ritter, B. A. (2006). Can business ethics be trained? A study of the ethical decision-making process in business students. *Journal of Business Ethics*, 68(2), 153-164.
- Ruvinsky, L. (1986). *Activeness and self-education* (J. Sayer, Trans). Moscow: Progress.
- Ryan, V. (2006). *What is a good citizen?*. Retrieved from <http://www.technologystudent.com/pse1/citiz1.htm>
- Saat, M. M., Porter, S., & Woodbine, G. (2010). An exploratory of the impact of Malaysian ethics education on ethical sensitivity. *Journal of Business Ethics Education*, 7, 39-62.
- Saylor, J. G. & Alexander, W. M. (1974). *Planning curriculum for schools*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Saylor, J. G., Alexander, W. M., & Lewis, A. J. (1981). *Curriculum planning or better teaching and learning* (4<sup>th</sup> ed.). New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., & Osborn, R. N. (2003). *Organizational behavior* (8<sup>th</sup> ed.). New York: John Wiley & Sons.
- Schmidt, M. (2000). *How to be a good citizen*. Retrieved from [http://www.essays.cc/free\\_essays/g1/crs274.shtml](http://www.essays.cc/free_essays/g1/crs274.shtml)
- Scriven, M. S. (1967). The methodology of evaluation. In R. E. Stake (ed.) *Curriculum evaluation: AERA monograph series on curriculum evaluation (Vol. 1)*. Chicago: Rand McNally.
- Sharma, A. N. (2002). *Ethical leadership in schools*. Retrieved from [https://classshares.student.usp.ac.fj/Ed491/R7%20Ethical%20leadership%20in%20schools%20\(IE%20seminar](https://classshares.student.usp.ac.fj/Ed491/R7%20Ethical%20leadership%20in%20schools%20(IE%20seminar)
- Shaver, J., & Berlak, H. (1968). *Democracy, pluralism and the social studies*. Boston: Houghton Mifflin.
- Sihera, E. (2007). *Why keeping promises are very important*. Retrieved from <http://ezinearticles.com/?Why-Keeping-Promises-Are-Very-Important&id=456238>
- Simha, A., Armstrong, J. P., & Albert, J. F. (2012). Attitudes and behaviors of academic dishonesty and cheating-do ethics education and ethics training affect either attitudes or behaviors?. *Journal of Business Ethics Education*, 9, 129-144.
- Stake, R. E. (1973). The countenance of educational evaluation. In *Educational evaluation: Theory and practice*. Belmont, CA: Wadsworth.
- Starratt, R. J. (2004). *Ethical leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Stowell, M. (2004). Equity, justice and standards: assessment decision making in higher education. *Assessment & Evaluation in Higher Education*, 29(4), 495-510.
- Stufflebeam, D. L., Foley, W. J., Gephart, W. J., Guba, E. G., Hammond, R. L., Merriman, H. O., & Provus, M. M. (1971). *Educational evaluation and decision making*. Itasca, IL: Peacock.
- Swanson, R. A., & Holton III, E. F. (2001). *Foundations of human resource development*. California: San Francisco.
- Taba, H. (1962). *Curriculum development: Theory and practice*. New York: Harcourt, Harcourt Brace and World.
- Terry, G. R. (1960). *Principle of management* (3<sup>rd</sup> ed.). Homewood, ILL: Richard D. Irwin.
- The Australian Government Department of Education. (2005). *National framework for values education in Australian schools*. Retrieved from [http://www.curriculum.edu.au/cce/living\\_in\\_a\\_democratic\\_society,22586.html](http://www.curriculum.edu.au/cce/living_in_a_democratic_society,22586.html).
- Torrington, D., & Huat, T. C., (1994). *Human resource management in South East Asia*. Singapore: Prentice-Hall.
- Tyler, R. W. (1942). General statement on evaluation. *Journal of Educational Research*, 35, 492-501.
- Tyler, R. W. (1949). *Basis principle of curriculum and instruction*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Tyler, R. W. (1950). *Basic principles of curriculum and instruction*. Chicago: University of Chicago Press.
- Walker, J. (2010). *Good citizenship*. Retrieved from <http://www.responsiblecitizen.co.uk/good-citizenship.html>
- Watson, C. E. (1979). *Management development through training*. MA: Addison Wesley.
- Watts, T. (2008). *Business leaders' values and beliefs regarding decision making ethics*. Los Angeles, CA: LULU.
- Wayne State College. (2008). *Wylie s pointers and tips*. Retrieved from [https://www.wsc.edu/student\\_activities/clubs/handbooks/pointers\\_tips.pdf](https://www.wsc.edu/student_activities/clubs/handbooks/pointers_tips.pdf)
- Werner, J. M., & DeSimone, R. L. (2006). *Human resource development* (4<sup>th</sup> ed.). Mason, Ohio: Thomson-Southwestern.

- Wexley, K. N., & Latham, G. P. (2002). *Developing and training human resources in organization* (3<sup>rd</sup> ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Williams, S. E. (2009). *Developing effective leader participant's packet: Ethical leadership*. Retrieved from <http://www.fcs.okstate.edu/leadership/Ethical%20Leadership/Ethical%20Leadership%20Participant's%20Packet%20-%20Revised%2011%2009.pdf>
- Worthen, B. R., & Sanders, J. R. (1973). *Educational evaluation: Theory and practice*. Worthington, Ohio: Jones.
- Yong, I. (1990). *Understanding educational equity and excellence at scale: A project of the Annenberg institute for school reform*. Retrieved from [http://annenberginstitute.org/equity/pdf/Essay\\_El-Haj.pdf](http://annenberginstitute.org/equity/pdf/Essay_El-Haj.pdf)
- Yukl, G. A. (2006). *Leadership in organizations* (6<sup>th</sup> ed.). New Jersey: Pearson Education.
- Zais, R. S. (1976). *Curriculum: Principles and foundation*. New York: Harper & Row.
- Zinsmeister, D. (2009). *Leadership, ethics and character: Foundations for transformation*. Retrieved from <http://www.kennesaw.edu/siegelinstitute/>

ภาคผนวก

#### ภาคผนวก ก

1. รายชื่อผู้เชี่ยวชาญที่ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์เชิงลึก
2. รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ โครงร่างหลักสูตรฝึกอบรม แบบทดสอบความรู้ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา แบบวัดเจตคติภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา และแบบวัดพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
3. รายชื่อผู้บริหารสถานศึกษาตรวจสอบปรับปรุง โครงร่างหลักสูตรฝึกอบรม
4. หนังสือขอความอนุเคราะห์

### รายชื่อผู้เชี่ยวชาญที่ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์เชิงลึก

1. พระพรหมมิ่งคลาจารย์ (เจ้าคุณธงชัย) รองสมเด็จพระราชาคณะเจ้าคณะรอง ที่ “พระพรหมมิ่งคลาจารย์” ผู้ช่วยเจ้าอาวาสวัดไตรมิตรวิทยารามวรวิหาร ประธานมูลนิธิร่มฉัตร
2. พระเทพสุทธาจารย์ (เจ้าคุณอนันต์) เจ้าคณะจังหวัดชลบุรี เจ้าอาวาส วัดเขาบางทราย ชลบุรี
3. ดร.บัณฑิต ศรีพุทธางกูร ผู้ตรวจราชการกระทรวงศึกษาธิการและศึกษาธิการภาค 13 อดีตเลขาธิการคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน (กช.)
4. รองศาสตราจารย์ ดร.คุณวุฒิ คนฉลาด ข้าราชการชำนาญและอาจารย์พิเศษภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา  
อดีตรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ มหาวิทยาลัยบูรพา
5. รองศาสตราจารย์ ชารี มณีศรี ข้าราชการชำนาญและอาจารย์พิเศษภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา  
อดีตรองอธิการบดีฝ่ายบริหาร มหาวิทยาลัยบูรพา



**รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบโครงร่างหลักสูตรฝึกอบรม แบบทดสอบความรู้  
ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา แบบวัดเจตคติภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม  
ในผู้บริหารสถานศึกษา และแบบวัดพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม  
ในผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน**

- |                                       |  |
|---------------------------------------|--|
| 1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุเมธ งามกนก | หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา<br>คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา             |
| 2. ดร.ชัยพนธ์ รังงาม                  | อาจารย์ประจำภาควิชาการบริหารการศึกษา<br>คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา        |
| 3. ดร.สมพงษ์ ปั่นหุ่น                 | อาจารย์ประจำภาควิชาวิจัยและจิตวิทยาประยุกต์<br>คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา |
| 4. ดร.สมบัติ สุวรรณพิทักษ์            | อาจารย์ประจำภาควิชาการบริหารการศึกษา<br>คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา        |
| 5. รองศาสตราจารย์ ดร.วชิระ ชาวหา      | อาจารย์พิเศษภาควิชาการบริหารการศึกษา<br>คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา        |
| 6. ดร.วสันต์ นาวเหนียว                | ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา<br>ประถมศึกษาชลบุรี เขต 1                |

รายชื่อผู้บริหารสถานศึกษาตรวจสอบปรับปรุงโครงสร้างหลักสูตรฝึกอบรม

- |                             |  |
|-----------------------------|--|
| 1. นางเจตปรีชา ขำเสถียร     | ผู้อำนวยการ โรงเรียนบ้านมาบกรูด<br>สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา<br>ชลบุรี เขต 1      |
| 2. นางสาวกาญจนา แสงสารพันธ์ | ผู้อำนวยการ โรงเรียนวัดเนินสัก<br>สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา<br>ชลบุรี เขต 2       |
| 3. นางสาวสาริศา จันทร์แรม   | ผู้อำนวยการ โรงเรียนบ้านตะเคียนเตี้ย<br>สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา<br>ชลบุรี เขต 3 |

(สำเนา)

ที่ ศธ ๖๖๒๑/ว๒๑๖๑

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี ๒๐๑๓๑

๓ มิถุนายน ๒๕๕๓

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัย

เรียน .....

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑.เค้าโครงย่อคุณฉันทิพนธ์ จำนวน ๑ ชุด

๒. เครื่องมือเพื่อการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นางหนู ไกร มาเชค นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรคุณฉันทิพนธ์ สาขาวิชา  
การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา ได้รับอนุมัติให้ทำคุณฉันทิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำ  
เชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน  
ในความควบคุมดูแลของ ดร.สมุทพร ชำนาญ เป็นประธานกรรมการควบคุมคุณฉันทิพนธ์ ขณะนี้  
อยู่ในขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย ในการนี้ คณะศึกษาศาสตร์ ได้พิจารณาแล้ว  
เห็นว่าท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดียิ่ง จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในการเก็บ  
รวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยของนิสิตในครั้งนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ)

เชษฐ ศิริสวัสดิ์

(ดร.เชษฐ ศิริสวัสดิ์)

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา ปฏิบัติการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ ปฏิบัติการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยบูรพา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทรศัพท์ ๐-๓๘๑๐-๒๐๕๘, ๐-๓๘๑๐-๒๐๕๒

โทรสาร ๐-๓๘๓๔-๕๘๑๑

(สำเนา)

ที่ ศธ ๖๖๒๑/ว๑๐๗๕

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี ๒๐๑๓๑

๕ มิถุนายน ๒๕๕๘

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน .....

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นางหนูไกร มาเชค นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรศึกษาศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในความควบคุมดูแลของ ดร.สมุทพร ชำนาญ ประธานกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ในการนี้ มหาวิทยาลัยบูรพา มีความประสงค์ขออำนวยความสะดวกในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก โครงการวิจัยนี้ได้ผ่านขั้นตอนการพิจารณาทางจริยธรรมการวิจัยของมหาวิทยาลัยบูรพาเรียบร้อยแล้ว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ)

เชษฐ ศิริสวัสดิ์

(ดร.เชษฐ ศิริสวัสดิ์)

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา ปฏิบัติการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ ปฏิบัติการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยบูรพา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทรศัพท์ ๐-๓๘๑๐-๒๐๕๘, ๐-๓๘๑๐-๒๐๕๒

โทรสาร ๐-๓๘๗๔-๕๘๑๑

(สำเนา)

ที่ ศธ ๖๖๒๑/ว๑๐๗๕

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี ๒๐๑๓๑

๕ มิถุนายน ๒๕๕๘

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อหาคุณภาพของเครื่องมือการวิจัย

เรียน .....

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นางหนูไกร มาเชก นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรศึกษาศาสตรบัณฑิต สาขาวิชา  
การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำ  
เชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน  
ในความควบคุมดูแลของ ดร.สมุทพร ชำนาญ เป็นประธานกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ในการนี้  
ผู้วิจัยขอความร่วมมือจากท่านเพื่อการอำนวยความสะดวกในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อหาคุณภาพ  
ของเครื่องมือ อนึ่ง โครงการวิจัยนี้ได้ผ่านขั้นตอนการพิจารณาทางจริยธรรมการวิจัยของ  
มหาวิทยาลัยบูรพาเรียบร้อยแล้ว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา หวังเป็นอย่างยิ่งว่า  
คงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ)

เชษฐ ศิริสวัสดิ์

(ดร.เชษฐ ศิริสวัสดิ์)

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา ปฏิบัติการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ ปฏิบัติการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยบูรพา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทรศัพท์ ๐-๓๘๑๐-๒๐๕๘, ๐-๓๘๑๐-๒๐๕๒

โทรสาร ๐-๓๘๗๔-๕๘๑๑

### ภาคผนวก ข

1. แบบสัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structure in-depth interview) ของผู้เชี่ยวชาญด้านภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม
2. แบบประเมินโครงสร้างหลักสูตรฝึกอบรม การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน  
ตอนที่ 1 แบบประเมินความเหมาะสมของโครงสร้างหลักสูตรฝึกอบรม  
ตอนที่ 2 แบบประเมินความสอดคล้องขององค์ประกอบของโครงสร้างหลักสูตรฝึกอบรม
3. เครื่องมือวัดเพื่อการวิจัย เรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบไปด้วย  
ตอนที่ 1 แบบทดสอบความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน  
ตอนที่ 2 แบบวัดเจตคติภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน  
ตอนที่ 3 แบบวัดพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

**แบบสัมภาษณ์เชิงลึก (Indepth Interview) เพื่อการวิจัย**  
**เรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา**  
**สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน**

**คำชี้แจง**

1. การวิจัยครั้งนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา  
 การบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา โดยมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษา  
 ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน  
 2) เพื่อการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน  
 คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 3) เพื่อศึกษาผลการทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำ  
 เชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. แบบสัมภาษณ์เชิงลึกฉบับนี้เก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม  
 ในผู้บริหารสถานศึกษา และแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา  
 เพื่อจัดทำเป็นแบบพรรณาลักษณะภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา และเพื่อใช้เป็น  
 ข้อมูลพื้นฐานสำหรับกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย
3. แบบสัมภาษณ์เชิงลึกฉบับนี้มีจำนวน 7 หน้า แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้  
 ตอนที่ 1 สถานภาพผู้ให้สัมภาษณ์  
 ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา  
 ตอนที่ 3 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา

วันที่สัมภาษณ์.....เดือน.....พ.ศ.....  
 เริ่มสัมภาษณ์เวลา.....เลิกสัมภาษณ์เวลา.....  
 สถานที่สัมภาษณ์.....

### ตอนที่ 1 สถานภาพผู้ให้สัมภาษณ์

1. ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์.....
2. ตำแหน่งปัจจุบัน.....
3. วุฒิทางการศึกษาสูงสุดและสาขาวิชาที่สำเร็จการศึกษา
4. กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ
 

<input type="checkbox"/> พระสงฆ์	<input type="checkbox"/> ผู้บริหารการศึกษา
<input type="checkbox"/> นักพัฒนา	<input type="checkbox"/> ผู้บริหารสถานศึกษา
<input type="checkbox"/> ผู้นำทางศาสนา	<input type="checkbox"/> อื่น ๆ .....

### ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา

1. ท่านคิดว่าผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในการบริหารงานหรือไม่เพราะอะไร.....

.....

.....

.....

.....

.....

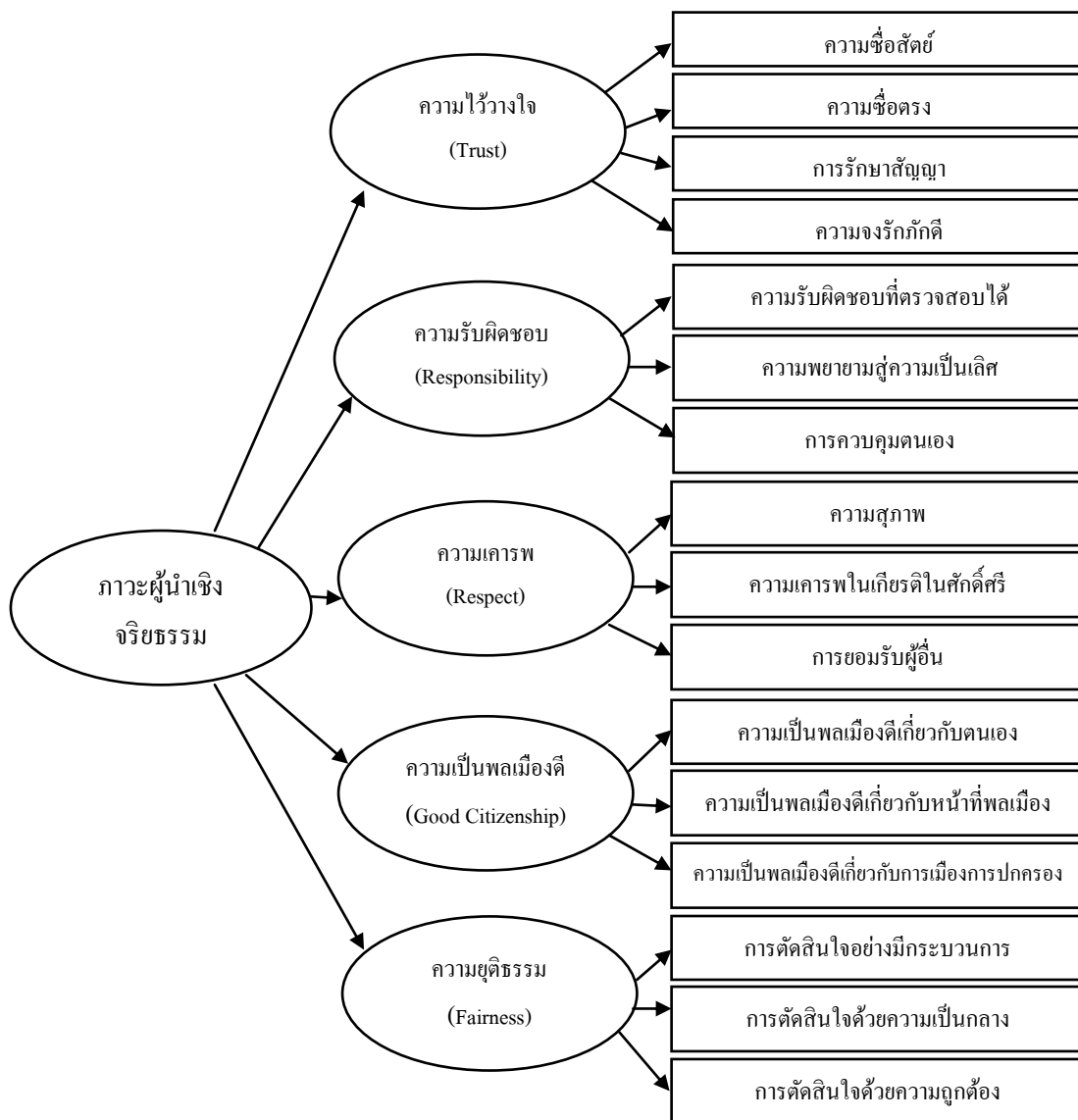
.....

.....

.....

2. จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบหลัก และ 16 องค์ประกอบย่อย ดังภาพที่ 1 ท่านเห็นว่ามากหรือน้อยไปสำหรับท่าน ถ้าหากมากไป ควรตัดองค์ประกอบไหนออกไป ส่วนถ้าน้อยเกินไป ควรเพิ่มภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในด้านใดเพิ่มบ้าง





ภาพที่ 1 องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษาที่ยังไม่ได้มีการ CFA จากผู้เชี่ยวชาญ

3. ท่านคิดว่าภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา ควรมีคุณลักษณะอย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

4. ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมข้อใดที่กล่าวถึงก่อนหน้านี้นี้ยากและท้าทายในตำแหน่ง  
ของท่าน เพราะอะไร.....

.....

.....

.....

5. ในทัศนะคติของท่าน บุคคลที่มีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสามารถดูจากตัวบ่งชี้อะไร  
ได้บ้าง.....

.....

.....

.....

6. ท่านคิดว่าการเรียนรู้จริยธรรมสามารถเรียนรู้จากแหล่งใดได้บ้าง เช่น ครอบครั  
ว ประสพการณ์ หรือศาสนา.....

.....

.....

.....

7. ในมุมมองของท่านคิดว่าการบริหารงานในวันข้างหน้าจริยธรรมมีความสำคัญต่อ  
การเป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่ได้อย่างไรบ้าง.....

.....

.....

.....

**ตอนที่ 3 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา**

1. ท่านคิดว่าภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในตัวผู้บริหารสถานศึกษาสามารถพัฒนาได้หรือไม่ เพราะอะไร.....

.....

.....

.....

2. โปรดยกตัวอย่างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา

.....

.....

.....

.....

3. ท่านคิดว่าแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในตัวผู้บริหารสถานศึกษาข้อใดเหมาะสมที่สุดเพราะอะไร และควรมีลำดับหรือขั้นตอนอย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

**แบบประเมินโครงร่างหลักสูตรฝึกอบรม**  
**เรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา**  
**สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน**

แบ่งการประเมินออกเป็น 2 ตอน คือ

1. แบบประเมินความเหมาะสมของโครงร่างหลักสูตรฝึกอบรม
2. แบบประเมินความสอดคล้องขององค์ประกอบของโครงร่างหลักสูตรฝึกอบรม

**ตอนที่ 1** แบบประเมินความเหมาะสมของโครงร่างหลักสูตรฝึกอบรม

**คำชี้แจง:** โปรดพิจารณาองค์ประกอบต่าง ๆ ของหลักสูตรว่ามีความเหมาะสมระดับใด

โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องความคิดเห็นของท่านและกรณเขียนความคิดเห็น/ ข้อเสนอแนะ เพื่อจะได้นำไปปรับปรุงหลักสูตรต่อไป

รายการประเมิน	ระดับความเหมาะสม				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>หลักการและเหตุผลของหลักสูตรฝึกอบรม</b>					
1. ความจำเป็นในการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม	.....	.....	.....	.....	.....
2. ความสมเหตุสมผลในการพัฒนา	.....	.....	.....	.....	.....
3. แนวทางแก้ปัญหาโดยการฝึกอบรม	.....	.....	.....	.....	.....
<b>วัตถุประสงค์ของหลักสูตรฝึกอบรม</b>					
1. กำหนดครอบคลุมพฤติกรรมการเรียนรู้ของผู้เข้าอบรม	.....	.....	.....	.....	.....
2. มีความเป็นไปได้ที่จะให้ผู้เข้าอบรมเรียนรู้ตามที่กำหนด	.....	.....	.....	.....	.....
3. วัตถุประสงค์มีความเหมาะสมกับเวลาในการจัดกิจกรรม	.....	.....	.....	.....	.....
4. วัตถุประสงค์มีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติและสามารถทำให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดการเรียนรู้	.....	.....	.....	.....	.....

รายการประเมิน	ระดับความเหมาะสม				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>โครงสร้างของหลักสูตรฝึกอบรม</b>					
1. การเรียงลำดับหัวข้อเรื่องในการฝึกอบรม	.....	.....	.....	.....	.....
2. ประโยชน์ของเนื้อหาต่อผู้เข้าฝึกอบรม	.....	.....	.....	.....	.....
<b>เนื้อหาของ การฝึกอบรม</b>					
1. เนื้อหาของหลักสูตรนำไปสู่การปฏิบัติจริง	.....	.....	.....	.....	.....
2. เนื้อหาที่มีความเหมาะสมกับผู้เข้ารับการอบรม	.....	.....	.....	.....	.....
3. เนื้อหาที่มีความครอบคลุมวัตถุประสงค์การอบรม	.....	.....	.....	.....	.....
4. การเรียงลำดับเนื้อหาที่มีความเหมาะสม	.....	.....	.....	.....	.....
<b>การจัดกิจกรรมฝึกอบรม</b>					
1. สื่อที่ใช้ฝึกอบรมในแต่ละ Module เหมาะสม	.....	.....	.....	.....	.....
2. สื่อที่ใช้ฝึกอบรมนำไปสู่การเสริมสร้างความรู้	.....	.....	.....	.....	.....
3. กิจกรรมในแต่ละ Module มีความเหมาะสม	.....	.....	.....	.....	.....
4. กิจกรรมที่ใช้ในการฝึกอบรมส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้	.....	.....	.....	.....	.....
5. ความน่าสนใจของวิธีการฝึกอบรม	.....	.....	.....	.....	.....
<b>สื่อประกอบการฝึกอบรม</b>					
1. ความเหมาะสมของสื่อกับกิจกรรม	.....	.....	.....	.....	.....
2. ช่วยให้งิจกรรมบรรลุวัตถุประสงค์	.....	.....	.....	.....	.....
<b>การวัดผลและประเมินผลการฝึกอบรม</b>					
1. วิธีการวัดผล วิธีการเรียนรู้แต่ละ Module ฝึกอบรม	.....	.....	.....	.....	.....
2. การวัดผลการเรียนรู้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์	.....	.....	.....	.....	.....

**ข้อคิดเห็น/ ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม**

.....

.....

.....

.....

.....

**ตอนที่ 2 แบบประเมินความสอดคล้องขององค์ประกอบของโครงสร้างหลักสูตรฝึกอบรม**

**คำชี้แจง:** โปรดพิจารณาองค์ประกอบต่าง ๆ ของหลักสูตรว่ามีความสอดคล้องเพียงใด

โดยทำเครื่องหมายลงในช่องระดับความสอดคล้องตามความคิดเห็นของท่าน และกรอกเขียน  
ความคิดเห็น หรือข้อเสนอแนะเพื่อประโยชน์ในการปรับปรุงหลักสูตรต่อไป

รายการประเมิน	ระดับความสอดคล้อง		
	สอดคล้อง	ไม่แน่ใจ	ไม่สอดคล้อง
1. หลักการและเหตุผลของหลักสูตรกับวัตถุประสงค์ของหลักสูตร			
2. หลักการและเหตุผลของหลักสูตรกับโครงสร้างหลักสูตรฝึกอบรม			
3. หลักการและเหตุผลกับแนวทางการฝึกอบรม			
4. วัตถุประสงค์กับแนวทางการฝึกอบรม			
5. วัตถุประสงค์กับสื่อที่ใช้ในการฝึกอบรม			
6. วัตถุประสงค์กับกิจกรรมการฝึกอบรม			
7. วัตถุประสงค์กับการวัดผลประเมินผล			
8. กิจกรรมการฝึกอบรมกับระยะเวลาในการฝึกอบรม			
9. เนื้อหาสาระการฝึกอบรมกับสื่อในการฝึกอบรม			
10. ความสอดคล้องภายในของแต่ละหน่วยฝึกอบรม			
ความสอดคล้องภายในหน่วยฝึกอบรมที่ 1	.....	.....	.....
ความสอดคล้องภายในหน่วยฝึกอบรมที่ 2	.....	.....	.....
ความสอดคล้องภายในหน่วยฝึกอบรมที่ 3	.....	.....	.....
ความสอดคล้องภายในหน่วยฝึกอบรมที่ 4	.....	.....	.....
ความสอดคล้องภายในหน่วยฝึกอบรมที่ 5	.....	.....	.....



## เครื่องมือวัดเพื่อการวิจัย

### คำชี้แจง

1. การวิจัยครั้งนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา โดยมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) เพื่อการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 3) เพื่อศึกษาผลการทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. เครื่องมือวัดเพื่อการวิจัยฉบับนี้แบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ  
ตอนที่ 1 แบบทดสอบความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน  
ตอนที่ 2 แบบวัดเจตคติภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน  
ตอนที่ 3 แบบวัดพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
3. เมื่อท่านได้รับเครื่องมือวัดเพื่อการวิจัยนี้แล้ว ขอความกรุณาตอบสมบูรณ์ตามความเป็นจริง โดยคำตอบของท่านจะไม่มีผลเสียต่อตัวท่านหรือสถานศึกษาแต่ประการใด
4. ผู้วิจัยขอขอบพระคุณทุกท่านที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ในการตอบคำถามในเครื่องมือวัดเพื่อการวิจัยครั้งนี้

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

นางหนูไกร มาเชค

นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา



## ตอนที่ 1 แบบทดสอบความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา

### คำชี้แจง

1. แบบทดสอบฉบับนี้เป็นแบบปรนัยชนิดเลือกตอบ 4 ตัวเลือก จำนวน 25 ข้อ 25 คะแนน
2. ให้ท่านเลือกคำตอบที่ถูกต้องที่สุดเพียงข้อเดียว โดยทำเครื่องหมาย (X) ลงในกระดาษคำตอบ

1. ความหมายของคำว่า “จริยธรรม” ตรงกับข้อใด
  - ก. แบบแผนในการดำเนินชีวิตของสังคมหนึ่ง
  - ข. ข้อกำหนดหรือระเบียบข้อบังคับสำหรับกลุ่มบุคคลในแต่ละอาชีพ
  - ค. ความประพฤติที่โน้มเอียงไปในทางใดทางหนึ่งที่ตนเองได้พิจารณาไตร่ตรองแล้วว่าเป็นสิ่งที่ดี
  - ง. ธรรมเนียมข้อประเพณีและปฏิบัติของคนในสังคมที่เห็นร่วมกันว่าถูกต้องดีงาม ทั้งทางกาย วาจา และใจ ซึ่งสะท้อนคุณธรรมภายในออกมาให้เห็นเป็นรูปธรรม
2. ท่านเป็นผู้ประสานงานในการจัดประชุมนอกสถานที่ โดยจัดที่รีสอร์ทหรู ซึ่งท่านต้องไปสำรวจสถานที่ประชุมเพื่อประเมินสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ผู้จัดการของรีสอร์ทเสนอให้ท่าน ซึ่งเป็นผู้มาติดต่อพักรับพักรายการ ซึ่งท่านก็ทำตกลงในข้อเสนอ นอกจากนี้ทางรีสอร์ทยังคืนเงินเป็นตัวเครื่องบินให้ท่านด้วยแต่ท่านต้องเจียดไว้แน่ เพราะเป็นเรื่องรับรู้ของเราเพียง 2 คน ท่านจะอย่างไร
  - ก. รับข้อเสนอที่เป็นมาตรฐานของโรงแรมแต่ปฏิเสธการชดเชยค่าตัวเครื่องบิน
  - ข. ยอมรับข้อเสนอที่ผู้จัดการรีสอร์ทยื่นให้รวมถึงรับค่าตัวเครื่องบินจากโรงแรมด้วย
  - ค. โทรศัพท์ถึงศูนย์ประชุมอีกแห่งหนึ่งเพื่อดูว่าพวกเขาจะให้ข้อเสนอเหมือนที่นี้ไหม หรือมีข้อเสนอที่ดีกว่า
  - ง. ทบทวนนโยบายภายในองค์กรของท่าน โดยมีการอภิปรายอย่างเปิดเผยและจริงจังเกี่ยวกับแพ็คเกจมาตรฐานของโรงแรมที่ให้พักรับพักรายการและอื่น ๆ พร้อมถึงตัวเครื่องบิน
3. ผู้บริหารสถานศึกษาที่ไม่เป็นคนประจบสอพลอ มีการปฏิบัติต่อคนอื่นอย่างคงเส้นคงวาและเสมอต้นเสมอปลาย คำนึงถึงค่านิยม ความเชื่อและจริยธรรมที่เป็นที่ยอมรับของสังคม แสดงว่าผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในด้านใด
 

ก. ความซื่อสัตย์	ข. ความซื่อตรง
ค. ความกล้าหาญ	ง. ความเคารพ

4. ถ้าท่านเป็นผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชนขนาดกลางที่เข้าไปอยู่ในตลาดหุ้น ท่านถูกวางตัวให้เตรียมทำกลยุทธ์ที่จะปลดพนักงานระดับหัวหน้าออก 25 เปอร์เซ็นต์ของพนักงานระดับหัวหน้าทั้งหมด ในอีก 2 เดือนข้างหน้า โดยเจ้าของโรงเรียนเอกชนให้เก็บเรื่องเงียบไว้อย่าบอกใครจนกว่าจะประกาศเป็นทางการ แต่ก็มีเพื่อนสนิทของท่านคนหนึ่งทำงานอยู่ที่เดียวกันและเขาอาจจะถูกปลด เขาเข้ามาถามท่านว่าเป็นเรื่องจริงหรือที่โรงเรียนจะปลดหัวหน้าสำนักงานออกครึ่งหนึ่งรวมทั้งตัวเขาด้วยภายในสัปดาห์หน้า ท่านจะตอบอย่างไร

- ก. บอกเพื่อนเกี่ยวกับข่าวลืออื่น ๆ ที่ท่านได้ยินมา
- ข. บอกเพื่อนของท่านว่าท่านไม่รู้เรื่องที่คุณกำลังพูดถึง
- ค. บอกเพื่อนไปว่าถ้าเรื่องนี้เป็นเรื่องจริงตามที่รู้มา ท่านก็ไม่สามารถพูดถึงเรื่องนี้ได้
- ง. บอกเพื่อนว่าถ้าหากจะมีการปลดออกจริงก็ต้องมีการแจ้งล่วงหน้า 60 วัน ไม่ใช่ออกสัปดาห์หน้า

5. การที่ท่านเอาใจใส่ในกิจกรรมของสถานศึกษา สำนึกในบทบาทหน้าที่ของตนเองและปฏิบัติงานด้วยความทุ่มเทและรับผิดชอบ และยังดูแลปกป้องสถานศึกษาด้วยความเต็มใจ แสดงว่าท่านมีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในด้านใด

- ก. ความซื่อตรง
- ข. ความซื่อสัตย์
- ค. ความจงรักภักดี
- ง. ความรับผิดชอบ

6. ข้อใดต่อไปนี้เป็นภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในด้านความรับผิดชอบ

- ก. การยอมรับผู้อื่น
- ข. การควบคุมตนเอง
- ค. ความพยายามสู่ความเป็นเลิศ
- ง. ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้

7. สมรักเป็นแบบอย่างในเรื่องความรับผิดชอบ โดยเฉพาะในส่วนงานที่เขาได้รับมอบหมาย หากมีข้อผิดพลาดเกิดขึ้นในงานเขาจะไม่โยนความผิดให้คนอื่น แต่จะยอมรับผิดเสียเอง แสดงว่าสมรักเป็นผู้มีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในด้านใด

- ก. ความซื่อสัตย์
- ข. การควบคุมตนเอง
- ค. ความพยายามสู่ความเป็นเลิศ
- ง. ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้

8. พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่พยายามแสวงหาการพัฒนาวิธีการทำงานให้คืออยู่เสมอทำงานด้วยความขยันและระมัดระวัง เป็นพฤติกรรมของผู้มีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในข้อใด

- ก. ความเคารพ
- ข. การควบคุมตนเอง
- ค. ความพยายามสู่ความเป็นเลิศ
- ง. ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้

9. ผู้อำนวยการรรจนาเป็นคนที่พอใจในสิ่งที่ตนเองมีและตนเองเลือก ซึ่งสังเกตได้จากการใช้ชีวิตของเธอที่ค่อนข้างจะสมถะและไม่เคยเป็นหนี้เลย แม้ว่าคนในชุมชนที่เธออยู่นั้นจะทราบว่าเธอเป็นลูกสาวมหาเศรษฐีก็ตาม นอกจากนี้เธอยังไม่เป็นผู้พยายามทอาฆาตหรือมุ่งร้ายต่อผู้ใด พฤติกรรมของ ผู้อำนวยการรรจนา เป็นผู้มีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในข้อใด

- ก. การควบคุมตนเอง
- ข. การยอมรับผู้อื่น
- ค. ความพยายามสู่ความเป็นเลิศ
- ง. ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้

10. เมื่อท่านเข้าร่วมการประชุมทางวิชาการระดับชาติที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจัดขึ้น ท่านได้รับการชักชวนจากเพื่อนผู้บริหารโรงเรียนด้วยกันไปรับประทานอาหารเย็น โดยมีสำนักพิมพ์ยักษ์ใหญ่ที่โรงเรียนส่วนใหญ่เป็นลูกค้าเป็นเจ้าของภาพ ณ ภัตตาคารระดับ 5 ดาว ท่านจะตัดสินใจอย่างไร

- ก. รับเชิญด้วยความขอบพระคุณ
- ข. บอกเขาไปว่ามีนัดกับคนอื่นแล้ว
- ค. ตอบรับคำเชิญ แต่ขอจ่ายค่าอาหารเอง
- ง. บอกกับตัวแทนสำนักพิมพ์ว่าอยากจะไปร่วมด้วยหากเป็นการส่วนตัว

11. ข้อใดต่อไปนี้ไม่ใช่ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในด้านความเคารพ

- ก. ความสุภาพ
- ข. การยอมรับผู้อื่น
- ค. ความอดทนอดกลั้น
- ง. ความเคารพในเกียรติศักดิ์ศรี

12. ผู้อำนวยการสุพจน์แสดงความเห็นอกเห็นใจต่อครูผู้ได้บังคับบัญชา ให้เกียรติ สุภาพทั้งคำพูด และการกระทำ มีความเกรงใจ เคารพและมีสัมมาคารวะต่อผู้อื่นอย่างเสมอต้นเสมอปลาย ผู้อำนวยการสุพจน์ เป็นผู้มีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในข้อใด

- ก. ความสุภาพ
- ข. การยอมรับผู้อื่น
- ค. การควบคุมตนเอง
- ง. ความเคารพในเกียรติศักดิ์ศรี

13. ผู้ปกครองนักเรียนที่เป็นเด็กดีมีความรับผิดชอบมาพบท่านซึ่งเป็นผู้บริหาร เพื่อดำเนินวิธีการสอนของครูวิชาสังคมศึกษา เรื่องครูใช้อุปกรณ์ประกอบการสอนไม่เหมาะสมและลำเอียง บิดเบือนการแสดงความคิดเห็น เมื่อลูกของเขาพยายามถามคำถามและโต้แย้งอย่างมีเหตุผล ครูก็จะตอบรับโดยวิธีการถากถางเหน็บแนม ผู้ปกครองของนักเรียนท่านนี้เป็นที่รู้จักดีในฐานะผู้มีส่วนสำคัญในชุมชนและสังคม จึงได้ทำการขอหลักฐานการกระทำของครูจากท่าน แล้วท่านจะอย่างไร

- ก. ท่านเห็นด้วยที่ครูควรถูกดำเนินในความผิดแล้วอุปกรณ์การสอนต้องได้รับการตรวจสอบก่อน

- ข. ย้ายนักเรียน ไปเรียนห้องอื่นที่ครูมีเทคนิคและวิธีสอนที่ดีเพื่อให้ผู้ปกครองพอใจและไม่ต้องพูดต่อ
- ค. แจ้งไปยังผู้ได้บังคับบัญชา (หัวหน้ากลุ่มสาระ) เพื่อมาสอบสวนหาหลักฐานยืนยันความผิด และดำเนินการตามกฎหมาย
- ง. เรียนผู้ปกครองว่าท่านจะดำเนินการสอบสวนขึ้นต้นกับครูผู้สอนและหัวหน้าของเขา เกี่ยวกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นก่อน หากทำความผิดจริงถึงดำเนินการตามระเบียบต่อไป
14. ผู้อำนวยการซูชัยเป็นคนที่รักษาเกียรติยศและศักดิ์ศรีของตนเองมาก ในขณะที่เดียวกันท่านก็ให้เกียรติผู้อื่นและคำนึงถึงผู้อื่นเสมอ ๆ การกระทำของท่านเป็นที่ประจักษ์ต่อผู้ได้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมอาชีพอย่างมาก การตัดสินใจของท่านจะคำนึงถึงสิทธิของผู้อื่นและคำนึงถึงองค์การ โดยที่ท่านไม่เคยที่จะปิดบังข้อมูลที่ผู้อื่นพึงรู้ พฤติกรรมของผู้อำนวยการซูชัย เป็นผู้มีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในข้อใด
- |                   |                                |
|-------------------|--------------------------------|
| ก. ความสุภาพ      | ข. การยอมรับผู้อื่น            |
| ค. การควบคุมตนเอง | ง. ความเคารพในเกียรติศักดิ์ศรี |
15. ผู้อำนวยการจรรยาศักดิ์เป็นคนที่ไม่ตัดสินคนอื่นเพียงแค่ดูบุคลิกภายนอกหรือพฤติกรรมที่คนนั้นแสดงออกมาเพียงเท่านั้น แต่ท่านยังให้ความสนใจ สังเกตและศึกษาจากพฤติกรรมอื่น ๆ รอบข้างด้วย ท่านจะให้เกียรติคนอื่น ยอมรับคนอื่น ไม่ว่าจะในเรื่องของความรู้ ความสามารถ ความเชื่อ ท่านจะยอมรับฟังความคิดเห็นของแต่ละคนก่อนนำมาตัดสินใจ ผู้อำนวยการจรรยาศักดิ์เป็น
- |                   |                                |
|-------------------|--------------------------------|
| ก. ความสุภาพ      | ข. การยอมรับผู้อื่น            |
| ค. การควบคุมตนเอง | ง. ความเคารพในเกียรติศักดิ์ศรี |
16. นักเรียนโรงเรียนประถมศึกษาของท่านสอบคะแนนวิชาคณิตศาสตร์ได้ต่ำมาก และก็ได้รับการตำหนิจากเขตพื้นที่ และคณะกรรมการสถานศึกษาก็เป็นห่วงมากที่ไม่ประสบความสำเร็จดังที่คาดหวังไว้ตามโครงการ “เด็กได้รับโอกาสทางการเรียนเท่าเทียมกัน” ทั้ง ๆ ที่ครูเองก็ทำงานหนักมากและท่านเองก็ตระหนักว่าพวกเขาควรจะสามารถทำงานได้ดีถ้ามีเวลาปรับอีกเล็กน้อย ในฐานะผู้อำนวยการสถานศึกษาท่านจะดำเนินการอย่างไร?
- |  |
|--|
| ก. นำวิชาคณิตศาสตร์ไปแทนที่วิชาศิลปะและดนตรี   |
| ข. ไม่ให้มีเวลาพัก โดยเอาเวลาเหล่านี้มาติวคณิตศาสตร์   |
| ค. ขอร้องให้ครูสอนเด็กที่ต่ำกว่าเกณฑ์หลังเลิกเรียนแบบอาสาสมัคร   |
| ง. ขอให้คณะกรรมการจัดหากองทุนท้องถิ่นเกี่ยวกับการจัดโครงการติวเข้มหลังเลิกเรียน เพื่อช่วยเด็กเรียนคณิตศาสตร์ต่ำกว่าเกณฑ์กลุ่มนี้ |

17. ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในด้านความเป็นพลเมืองดี คือข้อใดต่อไปนี้
- ความเป็นพลเมืองดีเกี่ยวกับตนเอง
  - ความเป็นพลเมืองดีเกี่ยวกับหน้าที่พลเมือง
  - ความเป็นพลเมืองดีเกี่ยวกับการเมืองการปกครอง
  - ถูกทุกข้อ
18. ผู้อำนวยการสันทมณ เป็นผู้ที่มีการพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รอบรู้ เชี่ยวชาญงานในด้านการบริหารสถานศึกษาอยู่เสมอ ๆ และเป็นผู้ร่วมงานที่ดีกับผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยให้ความเป็นกันเอน เป็นแบบอย่างในการประพฤติปฏิบัติแต่สิ่งที่ดีงาม แสดงว่าผู้อำนวยการสันทมณ เป็นผู้มีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในข้อใด
- ความพยายามสู่ความเป็นเลิศ
  - ความเป็นพลเมืองดีเกี่ยวกับหน้าที่พลเมือง
  - ความเป็นพลเมืองดีเกี่ยวกับการเมืองการปกครอง
  - ความเป็นพลเมืองดีเกี่ยวกับตนเอง
19. ผู้อำนวยการกิจเป็นคนที่มิจิตอาสา มีใจบริการ เป็นห่วงเป็นใยและรับผิดชอบต่อสังคม ปกป้องไว้ซึ่งสถาบันชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ แสดงว่า ผู้อำนวยการกิจ เป็นผู้มีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในข้อใด
- ความรับผิดชอบต่อที่ตรวจสอบได้
  - ความเป็นพลเมืองดีเกี่ยวกับตนเอง
  - ความเป็นพลเมืองดีเกี่ยวกับหน้าที่พลเมือง
  - ความเป็นพลเมืองดีเกี่ยวกับการเมืองการปกครอง
20. ผู้อำนวยการมณิรัตน์ เป็นคนรู้จักกฎหมายเป็นอย่างดี เป็นตัวอย่างที่ดีในการเคารพกฎหมาย ปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบข้อบังคับของหน่วยงานได้เป็นอย่างดี จะสังเกตได้จากการไปใช้สิทธิในการเลือกตั้งตลอดและเป็นผู้รณรงค์ให้คนอื่นเห็นความสำคัญของการเลือกตั้งทุกครั้ง จากพฤติกรรมนี้ท่านคิดว่า ผู้อำนวยการมณิรัตน์เป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในข้อใด
- ความเคารพ
  - ความรับผิดชอบต่อ
  - ความเป็นพลเมืองดีเกี่ยวกับหน้าที่พลเมือง
  - ความเป็นพลเมืองดีเกี่ยวกับการเมืองการปกครอง



### เฉลย

#### แบบทดสอบความรู้ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา

#### สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ข้อที่ 1 คำตอบ คือ ง	ข้อที่ 13 คำตอบ คือ ง
ข้อที่ 2 คำตอบ คือ ง	ข้อที่ 14 คำตอบ คือ ง
ข้อที่ 3 คำตอบ คือ ข	ข้อที่ 15 คำตอบ คือ ข
ข้อที่ 4 คำตอบ คือ ค	ข้อที่ 16 คำตอบ คือ ง
ข้อที่ 5 คำตอบ คือ ค	ข้อที่ 17 คำตอบ คือ ง
ข้อที่ 6 คำตอบ คือ ก	ข้อที่ 18 คำตอบ คือ ง
ข้อที่ 7 คำตอบ คือ ง	ข้อที่ 19 คำตอบ คือ ค
ข้อที่ 8 คำตอบ คือ ค	ข้อที่ 20 คำตอบ คือ ง
ข้อที่ 9 คำตอบ คือ ก	ข้อที่ 21 คำตอบ คือ ข
ข้อที่ 10 คำตอบ คือ ค	ข้อที่ 22 คำตอบ คือ ง
ข้อที่ 11 คำตอบ คือ ค	ข้อที่ 23 คำตอบ คือ ง
ข้อที่ 12 คำตอบ คือ ก	ข้อที่ 24 คำตอบ คือ ข
	ข้อที่ 25 คำตอบ คือ ก

#### ความหมายของคะแนนแต่ละข้อ

ความหมายจริยธรรม	1
ด้านที่ 1. ความไว้วางใจ	2-5
ด้านที่ 2. ความรับผิดชอบ	6-10
ด้านที่ 3. ความเคารพ	11-16
ด้านที่ 4. ความเป็นพลเมืองดี	17-20
ด้านที่ 5. ความยุติธรรม	21-25

## ตอนที่ 2 แบบวัดเจตคติภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา

1. **วัตถุประสงค์ :** แบบวัดเจตคตินี้มีวัตถุประสงค์เพื่อบ่งชี้ว่าท่านมีเจตคติภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมอย่างไร โดยสำรวจการรับรู้เกี่ยวกับเจตคติภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของท่านในแต่ละด้าน
2. **คำชี้แจง :** โปรดพิจารณาว่าท่านรับรู้เกี่ยวกับ “ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม” อย่างไร โปรดตอบจากการปฏิบัติจริงของท่าน แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่าง โดยมีเกณฑ์ในการพิจารณา ดังนี้

5	4	3	2	1
เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

เจตคติต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม		ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
1	ผู้นำควรเป็นผู้ที่มีความซื่อสัตย์และสามารถเป็นที่ไว้วางใจได้ในการพูดความจริง					
2	ผู้นำควรปฏิบัติต่อคนอื่นอย่างคงเส้นคงวาและเสมอต้นเสมอปลาย					
3	ผู้นำควรหลีกเลี่ยงการให้คำมั่นสัญญาที่ไม่ชัดเจนและที่เป็นไปไม่ได้					
4	ผู้นำควรทุ่มเทเอาใจใส่กิจกรรมของสถานศึกษาของตนเองโดยรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษา					
5	ผู้นำจะไม่ยกความผิดในงานของตนให้กับคนอื่น					
6	ผู้นำองค์กรควรค้นหาสิ่งที่ดีที่สุดสำหรับทุกคนในทีม					
7	ผู้นำไม่ควรเป็นผู้มีความอาฆาตมาดร้าย					
8	ผู้นำควรมีความเห็นอกเห็นใจ มีสัมมาคารวะและให้เกียรติผู้อื่น					
9	ผู้นำไม่ควรกระทำการใด ๆ ที่ไปกระทบศักดิ์ศรีและสวัสดิภาพของผู้อื่น					
10	ผู้นำทุกคนควรยอมรับความแตกต่างของแต่ละบุคคลโดยปราศจากความลำเอียง					
11	ผู้นำต้องพัฒนาตนเองสู่ความเป็นผู้รอบรู้หรือผู้เชี่ยวชาญในด้านการบริหาร					
12	ผู้นำไม่มีความจำเป็นที่จะเสียสละตัวเองเพื่อส่วนรวม					
13	ผู้นำต้องรู้จักหน้าที่และใช้สิทธิตามระบอบประชาธิปไตย					



เจตคติต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม		ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
14	การตัดสินใจเลื่อนขั้นหรือเลื่อนตำแหน่ง ผู้นำควรพิจารณาจากความสามารถในการปฏิบัติงานและจริยธรรม					
15	ผู้นำต้องตัดสินใจด้วยความยุติธรรม และปราศจากการเล่นพรรคเล่นพวก					
16	ผู้นำต้องตัดสินใจบนพื้นฐานที่ไม่เอาเปรียบผู้ที่อ่อนแอกว่าหรือผู้ที่โง่เขลากว่า					
17	ผู้นำที่มีความโปร่งใสในการปฏิบัติงานมักเป็นที่รักของผู้ใต้บังคับบัญชา					
18	ผู้นำที่ดีควรหมั่นทบทวนและประเมินตนเองอยู่เสมอ					
19	ผู้นำทุกคนก็มีการเลือกปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างไม่เท่าเทียมกันเป็นเรื่องปกติ					
20	เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานผิดพลาด ผู้นำจะตำหนิเขาต่อหน้าผู้ใต้บังคับบัญชาคนอื่น					
21	ผู้นำต้องพยายามสร้างความกลมเกลียวให้เกิดขึ้นในองค์กร					
22	ผู้นำไม่ควรทำร้ายคนอื่นทั้งร่างกาย วาจา และจิตใจ					
23	ผู้นำควรเป็นตัวของตัวเองดีที่สุด ไม่จำเป็นต้องพึ่งพาใคร					
24	การกระทำการใด ๆ ที่ไปส่งผลร้ายหรือทำร้ายผู้บริสุทธ์นั้น ผู้นำไม่ควรกระทำ					
25	ผู้นำควรยอมรับในความรู้และความสามารถของคนอื่น					
26	ผู้นำมักจะสร้างปัญหาเพิ่มให้กับคนที่คิดต่างจากผู้นำ					
27	ผู้นำต้องเป็นตัวอย่างของการอุทิศตน และเสียสละตน หรือบริจาคเพื่อองค์กร					
28	ผู้นำต้องรู้จักกฎหมาย เคารพกฎหมาย และปฏิบัติตามกฎหมายอย่างเคร่งครัด					
29	ผู้นำควรตัดสินใจโดยใช้กระบวนการที่เปิดเผยและไม่มีความลำเอียง					
30	การตัดโอกาสคนที่ไม่ใช่กลุ่มของตัวเองเพื่อเข้ารับการฝึกอบรมเป็นการขาดจริยธรรมของผู้นำ					

เจตคติต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม		ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
31	เมื่อต้องอยู่ในภาวะการณ์ที่คับขัน ผู้นำก็จำเป็นต้อง โทกหก โกง และปฏิบัติต่อคนอื่นอย่างไม่เป็นธรรมบ้าง					
32	ผู้นำส่วนใหญ่ต้องปฏิบัติงานสนองนโยบายผู้บังคับบัญชาทั้งหมดนั้น ไม่อย่างนั้นอาชีพการงานก็ยากที่จะเติบโต					
33	ผู้นำควรเป็นผู้ที่สามารถไว้วางใจในการรักษาข้อมูลที่เป็นความลับได้					
34	ผู้นำต้องพร้อมที่จะช่วยเหลือและปกป้องสถานศึกษา					
35	ผู้นำควรแสดงออกถึงความเป็นแบบอย่างที่ดีในเรื่องความรับผิดชอบ					
36	ผู้นำมักจะยอมแพ้ต่อปัญหาหรืออุปสรรค เมื่อประสบกับปัญหา มากขึ้นในระหว่างการปฏิบัติงาน					
37	ผู้นำนอกจากจะไม่พอใจในสิ่งที่ตนมีและในสิ่งที่ตนเลือกแล้ว ยังเป็นผู้ละโมภโลกมาก					
38	ผู้นำที่ดีไม่หยิ่งยโสหรือจองหอง					
39	ผู้นำที่ปิดบังข้อมูลที่ได้บังคับบัญชาควรรู้หรือต้องรู้เป็นเรื่องปกติ					
40	ผู้นำไม่ควรใส่ใจความคิดเห็นของคนอื่น					
41	การเป็นเพื่อนร่วมงานที่ดีในทุกโอกาสเป็นสิ่งดีสำหรับผู้นำ					
42	การปกป้องสถาบัน ชาติ ศาสนา และพระมหากษัตริย์เป็นหน้าที่ ของผู้นำทุกคน					
43	บางครั้งผู้นำก็จำเป็นต้องใช้กฎหมายอยู่เหนือกฎหมายบ้าง					
44	ผู้นำไม่ควรคำนึงถึงความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้นเมื่อมีการตัดสินใจ ที่สำคัญ					
45	บางครั้งผู้นำก็ต้องตัดสินใจไปตามสถานการณ์ ทั้ง ๆ ที่รู้ว่า การตัดสินใจนั้น ไม่ถูกต้องตามหลักคุณธรรมและจริยธรรม					

## เฉลย

### แบบวัดเจตคติภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา

การคิดคะแนนปฏิบัติตามนี้ คือ

1. ข้อคำถามประเภททางบวก ถ้าเลือกเห็นด้วยอย่างยิ่ง ได้คะแนน 5 คะแนน, เลือกเห็นด้วย ได้คะแนน 4 คะแนน, เลือกไม่แน่ใจได้คะแนน 3 คะแนน, เลือกไม่เห็นด้วย ได้คะแนน 2 คะแนน และเลือกไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง ได้คะแนน 1 คะแนน

2. กลับคะแนนในข้อ 12, 19, 20, 23, 26, 31, 32, 36, 37, 39, 40, 43, 44 และข้อ 45 (ตัวอย่างเช่น ถ้าเลือก 1 จะได้คะแนนเป็น 5, เลือก 2 จะได้คะแนนเป็น 4, เลือก 3 จะได้คะแนนเป็น 3, เลือก 4 จะได้คะแนนเป็น 2 และเลือก 5 จะได้คะแนนเป็น 1)

3. รวมคะแนนที่ผู้ตอบเลือกตอบจากข้อคำถามทั้ง 48 ข้อ

ด้านที่ 1. รวมคะแนนข้อ 1, 2, 3, 4, 17, 18, 19, 31, 32, 33, 34

ด้านที่ 2. รวมคะแนนข้อ 5, 6, 7, 20, 21, 22, 35, 36, 37

ด้านที่ 3. รวมคะแนนข้อ 8, 9, 10, 23, 24, 25, 38, 39, 40

ด้านที่ 4. รวมคะแนนข้อ 11, 12, 13, 26, 27, 28, 41, 42, 43

ด้านที่ 5. รวมคะแนนข้อ 14, 15, 16, 29, 30, 44, 45

### ความหมายของคะแนนแต่ละข้อ

ด้านที่ 1. ความไว้วางใจ

1.1 ความซื่อสัตย์ 1, 17, 31

1.2 ความซื่อตรง 2, 18, 32

1.3 การรักษาสัญญา 3, 19, 33

1.4 ความจงรักภักดี 4, 34

ด้านที่ 2. ความรับผิดชอบ

2.1 ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ 5, 20, 35

2.2 ความพยายามสู่ความเป็นเลิศ 6, 21, 36

2.3 การควบคุมตนเอง 7, 22, 37

ด้านที่ 3. ความเคารพ

3.1 ความสุภาพ 8, 23, 38

3.2 ความมีเกียรติมีศักดิ์ศรี 9, 24, 39

3.3 การยอมรับผู้อื่น 10, 25, 40

ด้านที่ 4. ความเป็นพลเมืองดี

4.1 พลเมืองดีเกี่ยวกับตนเอง	11, 26, 41
4.2 พลเมืองดีเกี่ยวกับหน้าที่พลเมือง	12, 27, 42
4.3 พลเมืองดีเกี่ยวกับการเมืองการปกครอง	13, 28, 43

ด้านที่ 5. ความยุติธรรม

5.1 การตัดสินใจโดยใช้กระบวนการ	14, 29, 44
5.2 การตัดสินใจด้วยความเป็นกลาง	15, 30
5.3 การตัดสินใจด้วยความถูกต้อง	16, 45

**การแปลความหมาย**

ในการแปลความหมายของคะแนนเฉลี่ยเจตคติ ได้กำหนดคะแนน ไว้ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2545, หน้า 100)

มีเจตคติมากที่สุด	อยู่ในช่วงคะแนนเฉลี่ย 4.51-5.00
มีเจตคติมาก	อยู่ในช่วงคะแนนเฉลี่ย 3.51-4.50
มีเจตคติด้านกลาง	อยู่ในช่วงคะแนนเฉลี่ย 2.51- 3.50
มีเจตคติน้อย	อยู่ในช่วงคะแนนเฉลี่ย 1.51-2.50
มีเจตคติน้อยมากที่สุด	อยู่ในช่วงคะแนนเฉลี่ย 0.51-1.50

### ตอนที่ 3 แบบวัดพฤติกรรมผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา

1. **วัตถุประสงค์:** แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อบ่งชี้ว่าท่านมีพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมอย่างไร
2. **คำชี้แจง:** โปรดพิจารณาว่าข้อความแต่ละข้อว่าท่านได้รับรู้ หรือมีการปฏิบัติจริง หรือประสบการณ์ที่เป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่าน แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างตามความคิดเห็นโดยมีเกณฑ์ในการพิจารณา ดังนี้

5	4	3	2	1
เสมอ ๆ	บ่อยครั้ง	บางครั้ง	นาน ๆ ครั้ง	ไม่เคยเลย

ข้อคำถาม		ระดับพฤติกรรมที่แสดงออก				
		5	4	3	2	1
1	ข้าพเจ้ามีความโปร่งใสในการปฏิบัติงาน					
2	ข้าพเจ้าชอบให้คำมั่นสัญญาเรื่องอนาคต					
3	ข้าพเจ้าเต็มใจปฏิบัติงานทุกอย่างเพื่อสถานศึกษา					
4	ข้าพเจ้ากล่าวขอโทษและยอมรับผิดเมื่อได้กระทำเรื่องให้เกิดความผิดพลาด					
5	ข้าพเจ้าไม่ยอมแพ้ต่อปัญหาหรืออุปสรรคที่เกิดขึ้น					
6	ข้าพเจ้าไม่เป็นผู้มีความละโมภ โลกมาก					
7	ข้าพเจ้าตั้งใจทำให้ข้อผิดพลาดของผู้อื่นเป็นเรื่องใหญ่โต เพื่อให้พวกเขาดูไม่ดีในสายตาของคนอื่น ๆ					
8	ข้าพเจ้ายอมรับความคิดเห็นของคนอื่น					
9	ข้าพเจ้าประพฤติปฏิบัติแต่สิ่งที่ดีในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของสังคม					
10	ข้าพเจ้าเอาใจใส่ เป็นห่วงเป็นใยและเป็นสมาชิกที่ดีของสังคม					
11	ข้าพเจ้ารับฟังคนที่เกี่ยวข้องในสถานการณ์ และค้นหาข้อมูลที่ต้องการก่อนการตัดสินใจ					
12	ข้าพเจ้าตัดสินใจโดยไม่มีอคติและเป็นกลาง					
13	ข้าพเจ้ามักจะนำเสนอข้อมูลของผู้อื่นไปในทางที่เป็นประโยชน์ต่อตนเอง					

	ข้อความ	ระดับพฤติกรรม ที่แสดงออก				
		5	4	3	2	1
14	ข้าพเจ้าหมั่นทบทวนและประเมินตัวเองอยู่เสมอ ๆ					
15	ข้าพเจ้ามักจะเข้าข้างหรือเห็นดีเห็นงามกับคนร่วมงานบางกลุ่ม ที่ตนเองชอบ					
16	ข้าพเจ้าสำนึกในหน้าที่และปฏิบัติงานด้วยความรับผิดชอบ					
17	ข้าพเจ้าให้คนอื่นเผชิญกับความเสี่ยงแทน เพื่อปกป้องตัวเอง ในเรื่องงาน					
18	ข้าพเจ้าปฏิบัติงานด้วยความขยัน ะมัดระวังและมีความพร้อม ในการทำงาน					
19	การตัดสินใจของข้าพเจ้าถือเป็นที่สุด ข้าพเจ้าต้องเอาชนะแต่เพียง อย่างเดียว ไม่สนใจเสียงคัดค้านจากคนรอบข้าง					
20	ข้าพเจ้ามักจะนำความผิดพลาดของผู้อื่นมาพูดล้อเลียนในที่สาธารณะ					
21	เมื่อข้าพเจ้าประกาศการตัดสินใจสำคัญๆ ต่อคณะครู ข้าพเจ้าใช้เวลา อธิบายกระบวนการตัดสินใจให้เข้าใจ โดยเฉพาะผู้ที่ได้รับผลกระทบ					
22	ข้าพเจ้าจะให้ข่าวของผู้ร่วมงานแก่คนอื่นที่จะเป็นประโยชน์ต่อ ตัวข้าพเจ้าเอง					
23	ข้าพเจ้าแสวงหาความกลมเกลียวความผูกพันในองค์กร					
24	ข้าพเจ้ามีจิตอาสาหรือจิตสาธารณะในการให้บริการคนอื่น					
25	ข้าพเจ้าตรวจสอบกฎเกณฑ์ ข้อบังคับอย่างถี่เมื่อต้องการใช้					
26	ข้าพเจ้าใช้หลักจริยธรรมในการตัดสินใจเกี่ยวกับประเด็นปัญหา การบริหารงานด้วยกระบวนการที่มีมาตรฐาน					
27	เมื่อเผชิญกับการตัดสินใจที่ลำบาก ข้าพเจ้าทำให้คนอื่นมั่นใจว่า ข้าพเจ้าจะเข้าข้างเฉพาะกลุ่มลูกน้องคนสนิทแน่นอน					
28	ข้าพเจ้าเอาเปรียบคนอื่น โดยปล่อยให้คนอื่นถูกตำหนิ จากความผิดพลาดของข้าพเจ้า					
29	ข้าพเจ้ามีความจริงใจให้กับผู้อื่นเสมอ					
30	ข้าพเจ้าปฏิบัติตนต่อผู้อื่นอย่างเสมอต้นเสมอปลาย					
31	ข้าพเจ้าชอบหาเหตุผลมาอ้างเรื่องราวที่ทำพลาดอยู่เสมอ					

	ข้อความ	ระดับพฤติกรรม ที่แสดงออก				
		5	4	3	2	1
32	ข้าพเจ้าสนใจผลประโยชน์ของตนเองมากกว่าผลประโยชน์ขององค์กร					
33	ข้าพเจ้าค้นหาวิธีการที่จะพัฒนาให้งานดีขึ้นอยู่เสมอและทบทวนโครงการที่เกี่ยวกับกิจกรรมทางจริยธรรมขององค์กรให้เป็นปัจจุบันอยู่เสมอ					
34	ข้าพเจ้ามักจะเปลี่ยนข้าง ถ้าพบว่ามีช่องทางที่ข้าพเจ้าจะสามารถเอาตัวรอดได้					
35	ข้าพเจ้าทำในสิ่งที่ละเมิดกฎเกณฑ์และนโยบายที่องค์กรยึดถือและปฏิบัติมา แล้วคาดหวังให้คนอื่นช่วยปกปิดให้					
36	ข้าพเจ้าจะบิดเบือนข้อมูล ไม่ให้ข้อมูลเพราะต้องการให้คนอื่นเกิดปัญหา					
37	ข้าพเจ้าตั้งใจกลั่นแกล้งไม่ตอบอีเมลล์หรือโทรศัพท์เรื่องงานที่มาจากคนที่ข้าพเจ้าไม่ชอบ เพื่อให้เป็นปัญหาของคนนั้น ๆ					
38	ข้าพเจ้ามีจิตสำนึกในการปฏิบัติตัวให้เป็นแบบอย่างทางจริยธรรม					
39	ข้าพเจ้ารักษาและปกป้องสถาบันการเมืองและการปกครอง					
40	ข้าพเจ้าเป็นผู้มีความยุติธรรมและไม่มีความลำเอียงเมื่อมีการมอบหมายงานให้สมาชิกทำ					
41	ข้าพเจ้าพยายามที่จะต่อต้านความอยุติธรรมอย่างเปิดเผย					
42	ข้าพเจ้าตัดสินใจบนความถูกต้องและเป็นธรรมและอธิบายได้เมื่อมีการประเมินผลการปฏิบัติงานและเพื่อให้รางวัลแก่ผู้ได้บังคับบัญชา					

## เฉลย

### แบบวัดพฤติกรรมผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา

การคิดคะแนนปฏิบัติตามนี้ คือ

1. ข้อคำถามประเภททางบวก ถ้าเลือกเห็นด้วยอย่างยิ่ง ได้คะแนน 5 คะแนน, เลือกเห็นด้วย ได้คะแนน 4 คะแนน, เลือกไม่แน่ใจได้คะแนน 3 คะแนน, เลือกไม่เห็นด้วย ได้คะแนน 2 คะแนน และเลือกไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง ได้คะแนน 1 คะแนน

2. กลับคะแนนในข้อ 2, 7, 13, 15, 17, 19, 20, 22, 27, 28, 31, 32, 34, 35, 36 และ 37 (ตัวอย่างเช่น ถ้าเลือก 1 จะได้คะแนนเป็น 5, เลือก 2 จะได้คะแนนเป็น 4, เลือก 3 จะได้คะแนนเป็น 3, เลือก 4 จะได้คะแนนเป็น 2 และเลือก 5 จะได้คะแนนเป็น 1)

3. รวมคะแนนที่ผู้ตอบเลือกตอบจากข้อคำถามทั้ง 48 ข้อ

ด้านที่ 1. รวมคะแนนข้อ 1, 2, 3, 13, 14, 15, 16, 29, 30, 31, 32

ด้านที่ 2. รวมคะแนนข้อ 4, 5, 6, 17, 18, 19, 33, 34

ด้านที่ 3. รวมคะแนนข้อ 7, 8, 20, 21, 22, 35, 36

ด้านที่ 4. รวมคะแนนข้อ 9, 10, 23, 24, 25, 37, 38, 39

ด้านที่ 5. รวมคะแนนข้อ 11, 12, 26, 27, 28, 40, 41, 42

### ความหมายของคะแนนแต่ละข้อ

ด้านที่ 1. ความไว้วางใจ

1.1 ความซื่อสัตย์ 1, 13, 29

1.2 ความซื่อตรง 14, 30

1.3 การรักษาสัญญา 2, 15, 31

1.4 ความจงรักภักดี 3, 16, 32

ด้านที่ 2. ความรับผิดชอบ

2.1 ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ 4, 17

2.2 ความพยายามสู่ความเป็นเลิศ 5, 18, 33

2.3 การควบคุมตนเอง 6, 19, 34

ด้านที่ 3. ความเคารพ

3.1 ความสุภาพ 7, 20, 35

3.2 ความมีเกียรติมีศักดิ์ศรี 21, 36

3.3 การยอมรับผู้อื่น 8, 22



#### ด้านที่ 4. ความเป็นพลเมืองดี

4.1 พลเมืองดีเกี่ยวกับตนเอง	8, 23, 37
4.2 พลเมืองดีเกี่ยวกับหน้าที่พลเมือง	10, 24, 38
4.3 พลเมืองดีเกี่ยวกับการเมืองการปกครอง	25, 39

#### ด้านที่ 5. ความยุติธรรม

5.1 การตัดสินใจโดยใช้กระบวนการ	11, 26, 39
5.2 การตัดสินใจด้วยความเป็นกลาง	12, 27, 41
5.3 การตัดสินใจด้วยความถูกต้อง	28, 42

#### การแปลความหมาย

คะแนน	4.51-5.00	เท่ากับ	มีพฤติกรรมที่แสดงออกเสมอ ๆ
คะแนน	3.51-4.50	เท่ากับ	มีพฤติกรรมที่แสดงออกบ่อยครั้ง
คะแนน	2.51-3.50	เท่ากับ	มีพฤติกรรมที่แสดงออกบางครั้ง
คะแนน	1.51-2.50	เท่ากับ	มีพฤติกรรมที่แสดงออกนาน ๆ ครั้ง
คะแนน	0.51-1.50	เท่ากับ	ไม่มีพฤติกรรมที่แสดงออก

### ภาคผนวก ก

1. ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structure in-depth interview) ของผู้เชี่ยวชาญด้านภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม
2. ผลการประเมินโครงสร้างหลักสูตรฝึกอบรม การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน  
ตอนที่ 1 แบบประเมินความเหมาะสมของโครงสร้างหลักสูตรฝึกอบรม  
ตอนที่ 2 แบบประเมินความสอดคล้องขององค์ประกอบของโครงสร้างหลักสูตรฝึกอบรม
3. ผลการวิเคราะห์คุณภาพเครื่องมือวัดเพื่อการวิจัย เรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบไปด้วย  
ตอนที่ 1 แบบทดสอบความรู้ ความเข้าใจภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน  
ตอนที่ 2 แบบวัดเจตคติภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน  
ตอนที่ 3 แบบวัดพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

## ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structure in-depth interview)

### ของผู้เชี่ยวชาญด้านภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม

#### คำถาม ตอนที่ 1 สถานภาพผู้ให้สัมภาษณ์

1. ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์.....
2. ตำแหน่งปัจจุบัน.....
3. วุฒิทางการศึกษาสูงสุดและสาขาวิชาที่สำเร็จการศึกษา.....
4. กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ
 

<input type="checkbox"/> พระสงฆ์	<input type="checkbox"/> ผู้บริหารการศึกษา
<input type="checkbox"/> นักพัฒนา	<input type="checkbox"/> ผู้บริหารสถานศึกษา
<input type="checkbox"/> ผู้นำทางศาสนา	<input type="checkbox"/> อื่น ๆ.....

ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 1 ตอบว่า ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์ พระพรหมมังคลาจารย์ (ท่านเจ้าคุณธงชัย) ตำแหน่งปัจจุบัน ผู้ช่วยเจ้าอาวาสวัดไตรมิตรวิทยาราม วุฒิทางการศึกษาสูงสุดและสาขาวิชาที่สำเร็จการศึกษา ปริญญาครุศาสตร์ดุษฎีบัณฑิตกิตติมศักดิ์ สาขานวัตกรรมการบริหารการจัดการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา และปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิตกิตติมศักดิ์ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ พระสงฆ์ ท่านมีสมณศักดิ์เป็นรองสมเด็จพระราชาคณะเจ้าคณะรอง ที่ "พระพรหมมังคลาจารย์"

ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 2 ตอบว่า ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์ พระเทพสุทธาจารย์ (ท่านเจ้าคุณอนันต์) ตำแหน่งปัจจุบัน เจ้าคณะจังหวัดชลบุรีและเจ้าอาวาสวัดเขาบางทราย ชลบุรี วุฒิทางการศึกษาสูงสุดและสาขาวิชาที่สำเร็จการศึกษา เติร์มอุดมปีที่ 1 โรงเรียนวัดบวรนิเวศ กทม. สอบได้นักธรรมชั้นเอก กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ พระสงฆ์

ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 3 ตอบว่า ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์ ดร.บัณฑิต ศรีพุทธางกูร ตำแหน่งปัจจุบัน ผู้ตรวจราชการกระทรวงศึกษาธิการและศึกษาธิการภาค 13 อดีตเคยดำรงตำแหน่งเลขาธิการคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน (กช.) วุฒิทางการศึกษาสูงสุดและสาขาวิชาที่สำเร็จการศึกษา ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา

ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 4 ตอบว่า ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์ รองศาสตราจารย์ ดร.คุณวุฒิ คนฉลาด ตำแหน่งปัจจุบัน อาจารย์พิเศษศูนย์นวัตกรรมการบริหารและผู้นำทางการศึกษา วุฒิทางการศึกษาสูงสุดและสาขาวิชาที่สำเร็จการศึกษา Ed.D. (Educational Administration) –University of Northern

Colorado, USA กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ อื่น ๆ อาจารย์พิเศษ รองศาสตราจารย์ สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา

ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 5 ตอบว่า ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์ รองศาสตราจารย์ ชารี มณีศรี ตำแหน่ง ปัจจุบัน อาจารย์พิเศษศูนย์นวัตกรรมการบริหารและผู้นำทางการศึกษา ข้าราชการชำนาญ อุดมคติรอง อธิการบดีฝ่ายบริหาร มหาวิทยาลัยบูรพา วุฒิต่างการศึกษาสูงสุดและสาขาวิชาที่สำเร็จการศึกษา Master's Degree of Educational Administration - The Maharaja Sayajirao University of Baroda กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ อื่น ๆ อาจารย์พิเศษ รองศาสตราจารย์ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

## คำถาม ตอนที่ 2 องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา

1. ท่านคิดว่าผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในการบริหารงาน หรือไม่เพราะอะไร

ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 1 ตอบว่า ต้องมีอย่างสูง ต้องมีอย่างมาก ต้องมีอย่างที่สุด ต้องเป็น อันดับหนึ่งเลย สูงสุดของการเป็นผู้นำ โดยเฉพาะสถานศึกษาผู้นำคนนั้นต้องมีจริยธรรม คุณธรรม อย่างสูงสุดเป็นอันดับหนึ่งเลยนะ และต้องให้ความสำคัญเป็นอันดับหนึ่งเลยสำหรับผู้บริหาร ถือเป็นเรื่องที่มีความสำคัญมาก

ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 2 ตอบว่า อันนี้มันต้องมีมาก ๆ เลย ผู้บริหารต้องมีจริยธรรม และทำได้ ด้วย เป็นตัวอย่างได้ด้วย

ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 3 ตอบว่า ต้องมีสูงเลยครับ ทางด้านจริยธรรมต้องมีสูงมากเลยครับ คนเราถ้าไม่มีความสุจริต ไม่มีจริยธรรม ไม่อยู่ในศีลธรรมที่ดีเนี่ยก็จะเกิดความขาดการเชื่อถือ และศรัทธาจากผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ที่เกี่ยวข้อง ถ้าเพื่อนราชการไม่เชื่อถือและศรัทธาแล้วเนี่ย ก็จะทำงานยาก

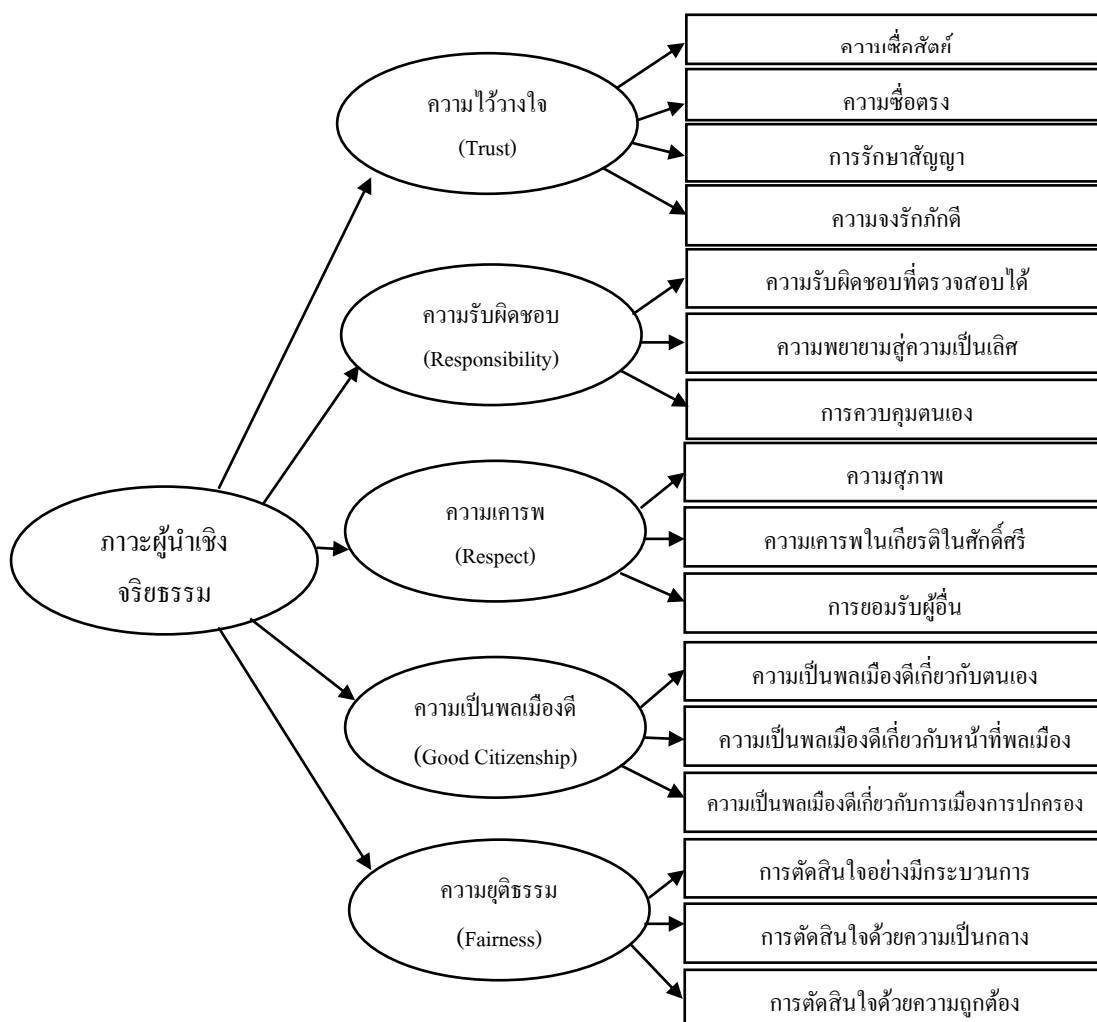
ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 4 ตอบว่า จำเป็นอย่างยิ่งต้องมีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในการบริหาร สถานศึกษา ผู้บริหารทุกระดับทุกอาชีพควรมีภาวะผู้นำหลายแบบผสมผสานกัน ภาวะผู้นำเชิง จริยธรรมเป็นองค์ประกอบหลักซึ่งเป็นธรรมชาติของมนุษย์จำเป็นต้องใช้อิทธิพลเหนือผู้ตาม ในเรื่องคุณธรรมจริยธรรมในการปฏิบัติงานตามหลักประชาธิปไตยนั้นต้องยึดหลักธรรมาภิบาล จึงจะดำรงชีวิตร่วมกันอย่างสันติสุขได้

ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 5 ตอบว่า ต้องมีและจำเป็นอย่างยิ่ง ไม่มีไม่ได้ เพราะต้องเป็นตัวอย่าง ของคนอื่น ในด้านความซื่อสัตย์ ความสุจริต การตรงต่อเวลา การธรรมาภิบาล พวกนี้ต้องมีเป็น แบบฉบับ

สรุปโดยผู้วิจัย ได้ใจความว่า ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ในการบริหารงานเป็นอย่างมากและจำเป็นอย่างยิ่ง ผู้บริหารทุกระดับต้องให้ความสำคัญในเรื่องนี้

เป็นอันดับหนึ่ง ถือเป็นเรื่องที่สำคัญมาก เพราะผู้บริหารต้องเป็นแบบอย่างด้านจริยธรรมคุณธรรมให้กับคนอื่น ไม่ว่าจะเป็นด้านความซื่อสัตย์จริต การตรงต่อเวลา การมีธรรมาภิบาล สิ่งเหล่านี้ต้องเป็นแบบฉบับ เพราะถ้าผู้บริหารที่ไม่มีสิ่งดังกล่าวเหล่านี้แล้วย่อมขาดความเชื่อถือและศรัทธาจากผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ที่เกี่ยวข้อง การทำงานร่วมกันเป็นทีมก็จะลำบาก และยากที่องค์กรจะประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์กรได้วางเอาไว้

2. จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบหลัก และ 16 องค์ประกอบย่อย ดังภาพที่ 30 ท่านเห็นว่ามากหรือน้อยไปสำหรับท่าน ถ้าหากมากไปควรตัดองค์ประกอบไหนออกไป ส่วนถ้าน้อยเกินไปควรเพิ่มภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในด้านใดเพิ่มบ้าง



ภาพที่ 30 องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 1 ตอบว่า ความไว้วางใจ (Trust) ฟังแล้วโอเค คือความเชื่อถือ ความซื่อสัตย์ ซื่อตรง การรักษาสัญญา ความจงรักภักดี ความรับผิดชอบ คนที่เป็นผู้นำคนต้องมีความรับผิดชอบ ความเคารพในอะไร ในผู้อื่น เคารพในเกียรติในศักดิ์ศรี ยอมรับผู้อื่น เป็นคนสุภาพ ความเป็นพลเมืองดีก็ครอบคลุมทั้งต่อตนเอง ต่อหน้าที่พลเมืองและต่อการเมืองการปกครอง ความยุติธรรม การตัดสินใจอย่างมีกระบวนการ การตัดสินใจด้วยความเป็นกลาง การตัดสินใจด้วยความถูกต้อง คือ ความยุติธรรมนี้มันแน่นอนอยู่แล้ว ต้องมีขบวนการ จะแน่นอนต้องมี ความเป็นธรรม ความเป็นธรรมก็คือความเป็นกลาง ไม่อคติ และยึดถือความถูกต้อง ใน 5 ข้อที่กล่าวมา คือ ความไว้วางใจ ความรับผิดชอบ ความเคารพ ความเป็นพลเมืองดี และความยุติธรรม ผู้นำควรมีทั้งหมดแต่จะให้น้ำหนักไปที่ความยุติธรรม ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมต้องมีจุดเด่นหนึ่งข้อเหมือนศีล 5 มี 5 ข้อ ถามว่าข้อไหนครอบคลุมหรือ Control ศีลอีก 4 ข้อได้ก็คือศีลข้อที่ 5 ก็คือการมีสติ ถ้าดื่มสุราก็จะทำให้ขาดสติ ถ้าขาดสติสัมปชัญญะก็จะทำให้ไม่สามารถควบคุมอีก 4 ข้อ ได้ คือ ต้องมีคุณธรรมที่ชัดเจน คือความยุติธรรมมันจะครอบคลุมความเป็นพลเมืองดี มันจะครอบคลุม ความเคารพ ความรับผิดชอบ และความน่าเชื่อถือ ความไว้วางใจได้ ความยุติธรรมมันเป็นธรรมะ มีกระบวนการของมันเอง ถ้ามีความยุติธรรมก็จะเข้าสู่กระบวนการของความถูกต้องของหลักการ วินัยระเบียบข้าราชการใช้ใหม่ถ้าปฏิบัติตามนั้น และมันถูกต้องตามระเบียบของกฎหมายของบ้านเมือง ก็พูดง่าย ๆ ว่าระเบียบข้อบังคับของกระทรวงคือ วินัย ซึ่งตรงนี้ถ้าคุณมีความเป็นธรรม มันก็จะไม่มีผลกระทบต่ระดับล่างลงไปใช้ใหม่ เพราะระเบียบขบวนการของข้าราชการมันครอบคลุม ความยุติธรรมอยู่แล้ว มาดูกระบวนการความยุติธรรมตามกฎหมาย ถ้าผู้นำมีความยุติธรรม ก็จะเกิดความเคารพและความไว้วางใจจากผู้ใต้บังคับบัญชา เพราะผู้บริหารได้แสดงออกถึงความรับผิดชอบต่อหน้าที่ของตน จึงครอบคลุมไปถึงการเป็นพลเมืองดีของผู้นำคนนั้น ๆ เรียกได้ว่าเป็นผู้นำที่มีคุณธรรมก็จะได้รับความไว้วางใจ สรุปคือ 5 ข้อนี้ถือว่าครอบคลุมแล้ว ใช้ได้

ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 2 ตอบว่า ครอบคลุมแล้ว ให้เพิ่มอคติไป คือ อคติสำคัญต้องปราศจากอคติ 4 ที่ประกอบไปด้วย อคติ 4 ประกอบด้วย 1) ฉันทาคติ หมายถึง ความลำเอียงเพราะรัก เพราะชอบเป็นพิเศษ 2) โทสาคติ หมายถึง ความลำเอียงเพราะชัง เพราะความเกลียดชัง ความไม่ชอบ 3) ภยาคติ หมายถึง ความลำเอียงเพราะกลัวหรือเกรงใจ 4) โมหาคติ หมายถึง ความลำเอียงเพราะไม่รู้ อคติ 4 หรือ ความลำเอียงทั้ง 4 ประการนี้ นับได้ว่าเป็นอันตรายอย่างยิ่งสำหรับทุกคน โดยเฉพาะคนที่มีหน้าที่ปกครองคนอื่น คนที่เป็นหัวหน้างาน หัวหน้าครอบครัว ไม่ควรมีอคติทั้ง 4 ประการนี้ อยู่ในจิตใจ มิฉะนั้นผู้ใต้ปกครองจะขาดความเชื่อมั่น ไม่มีความสุข ไม่มีความรู้สึกมั่นคงและอบอุ่น รู้สึกว่าไม่ได้รับความยุติธรรม ซึ่งจะนำไปสู่ความแตกแยกและความไม่สำเร็จ ไม่เจริญก้าวหน้าของการทำงานทั้งปวง

ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 3 ตอบว่า จากที่กล่าวมาก็ครอบคลุมหมดนะ ผู้บริหารต้องสามารถทำตัวให้ผู้ที่บังคับบัญชาเกิดความเชื่อถือและศรัทธาให้ได้ มีความรับผิดชอบในสิ่งที่ได้รับมอบหมายและให้เกียรติผู้อื่น เป็นตัวอย่างที่ดีในการเป็นพลเมืองดี และสำคัญต้องเป็นคนที่มีความยุติธรรม จากที่กล่าวมาถือว่าครอบคลุมในเรื่องของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหาร

ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 4 ตอบว่า ผู้บริหารควรมีทุกลักษณะที่กล่าวมาข้างต้นทั้งหมด คือต้องสามารถสร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้นกับลูกน้องได้ มีความรับผิดชอบ มีความเคารพให้เกียรติผู้ร่วมงาน มีจิตอาสาเป็นพลเมืองดี และที่สำคัญที่สุดผู้บริหารต้องมีความยุติธรรม ซึ่งจำเป็นและสำคัญมาก ๆ โดยต้องยึดหลักธรรมาภิบาลในการปฏิบัติงาน จากข้อมูลดังกล่าวทำให้มาคิดว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษามีไม่มากเกินไปหรือน้อยเกินไป ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีทุกลักษณะดังที่กล่าวมา

ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 5 ตอบว่า ผู้บริหารควรมีคุณลักษณะทั้งหมด ดังที่กล่าวมา ต้องเป็นตัวอย่งที่ดี แล้วคนเขาจะเคารพนับถือ ให้เกียรติผู้ร่วมงาน ทำงานเป็นทีม เน้นการกระจายงานให้ทุกคนมีส่วนร่วม ต้องเป็นตัวอย่งที่ดี มีความรับผิดชอบและที่สำคัญต้องมีความยุติธรรม

สรุปโดยผู้วิจัย ได้ใจความว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถาน ศึกษามีทั้ง 5 องค์ประกอบหลักและ 16 องค์ประกอบย่อย ถือว่าครอบคลุมคือไม่มากเกินไปและไม่น้อยไป สำหรับผู้บริหาร โดยให้ความสำคัญในด้านความยุติธรรมและเพิ่มเติมในเรื่องของผู้บริหารต้องปราศจากอคติ 4 ที่ประกอบด้วย 1) ฉันทาคติ หมายถึง ความลำเอียงเพราะรัก เพราะชอบเป็นพิเศษ 2) โทสาคติ หมายถึง ความลำเอียงเพราะชัง เพราะความเกลียดชัง 3) ภยาคติ หมายถึง ความลำเอียงเพราะกลัวหรือเกรงใจ 4. โมหาคติ หมายถึง ความลำเอียงเพราะไม่รู้ แต่เนื่องจากในภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในด้านความยุติธรรมในเรื่องการตัดสินใจด้วยความเป็นกลาง ที่ผู้วิจัยได้ให้นิยามว่า หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงความยุติธรรมในเรื่องของความเป็นกลางในการตัดสินใจว่าจะต้องไม่มีอคติ จะต้องไม่คำนึงถึงพรรคพวกของตนเองและที่สำคัญจะต้องให้ความเป็นธรรมกับทุกฝ่าย ซึ่งจากนิยามศัพท์เฉพาะดังกล่าวข้างต้นนี้ได้ครอบคลุมอคติ 4 เรียบร้อยแล้ว เลยไม่จำเป็นต้องเพิ่ม อคติ 4 เข้ามาอีก และในเรื่องหลักธรรมาภิบาลที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีนั้น เนื่องจากหลักธรรมาภิบาล ประกอบด้วยหลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า จะเห็นได้ว่าหลักนิติธรรม เป็นเรื่องของ การบังคับใช้กฎหมาย กฎ ระเบียบข้อบังคับและกติกาด่าง ๆ ให้เป็นธรรมและอย่างเสมอภาค ซึ่งหลักการอยู่ในนิยามศัพท์เฉพาะของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในด้านความยุติธรรมแล้ว ส่วนหลักคุณธรรมและหลักความโปร่งใสนั้นก็อยู่ในนิยามศัพท์เฉพาะของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในด้านความไว้วางใจ ที่หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกถึงการเป็นผู้ปฏิบัติ

หน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์ มีความซื่อตรง รักษาสัญญา และมีความจงรักภักดีต่อองค์กร ชุมชน และสังคมประเทศชาติ หลักการมีส่วนร่วมนั้นถูกจัดรวมไว้ในองค์ประกอบหลักด้านความเคารพ และองค์ประกอบย่อยในเรื่องการยอมรับผู้อื่น เพราะผู้บริหารต้องยอมรับบุคคล ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของความรู้ ความสามารถ ความเชื่อ ความคิดเห็นของผู้อื่น ซึ่งหลักการมีส่วนร่วมได้อยู่ในนิยามองค์ประกอบย่อยเรื่องการยอมรับผู้อื่นเรียบร้อยแล้ว ส่วนหลักความรับผิดชอบและหลักความคุ้มค่าก็อยู่ในองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในด้านความรับผิดชอบแล้วเช่นเดียวกัน ทำให้สิ่งที่ผู้เชี่ยวชาญแนะนำเพิ่มเติมมาในเรื่องของอคติ 4 และธรรมาภิบาล จึงไม่ต้องเพิ่มเติมเข้ามาในภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมที่ผู้วิจัยได้ทำการทบทวนวรรณกรรมไว้เพราะถือว่าครอบคลุมหมดทุกลักษณะในนิยามศัพท์เฉพาะแล้วนั่นเอง

3. ท่านคิดว่าภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา ควรมีคุณลักษณะอย่างไรบ้าง

ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 1 ตอบว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีหลายข้อมากนะ คือหมายถึงภาพรวม ๆ นะ แต่ที่สำคัญเขาต้องมีความยุติธรรมอย่างทีกล่ามาแล้ว แล้วต้องมีความซื่อตรง ตรงต่อเวลา ต่อการบริหารและการเรียนการสอน เพราะว่าวันนี้ผู้อำนวยการหรือผู้นำสถานศึกษาไม่ซื่อตรงต่อขบวนการเรียนการสอน คือมีพฤติกรรมหรือว่าการแสดงออกซึ่งไม่มีความซื่อตรง ความซื่อตรงก็หมายความว่าใช้เวลาของความเป็นผู้นำให้ถูกต้องมาตรงเวลาใหม่ กลับตรงเวลาใหม่ มาก่อนเวลาใหม่ กลับหลังเวลาใหม่ มันต้องแสดงออกว่าตัวเองใช้เวลาของสถานศึกษาให้คนเขามองเห็น เพราะมันต้องมีแบบอย่าง อันนี้คือการใช้เวลาของผู้นำเขาต้องมีความซื่อตรงต่อเวลาด้วย เพราะว่า หนึ่งหัวใจนักเรียนต้องมาตรงเวลา ครูก็ต้องมาตรงเวลาตามระเบียบของสถานศึกษานั้น ๆ ฉะนั้น ผอ. หรือ ผู้นำสถานศึกษามาไม่ตรงเวลาเสียเอง ความล้มเหลวในการรักษาเวลา มันไปกระทบต่อการพัฒนาการเรียนการสอนของนักเรียน คือผู้บริหารต้องเป็นแบบอย่างให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ทีกล่ามานี้คือคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีและตรงนี้จะเป็นที่มาของความน่าเชื่อถืออีกข้อหนึ่งที่สำคัญมาก และมันจะไปเป็นขบวนการไปสู่พัฒนาการเรียนการสอน วันนี้เราต้องมองว่าเพราะผู้นำไม่อยู่โรงเรียน ไม่ได้ให้ความสำคัญกับการอยู่โรงเรียน ผลกระทบย่อมส่งไปถึงครู ครูมองผู้บริหารเป็นแบบอย่างเมื่อผู้บริหารไม่ค่อยเข้าโรงเรียน ครูก็อามั่ง เขาก็จะไม่ตรงเวลา กระทบไปถึงเด็กนักเรียนที่จะมาตรงเวลาและจะเข้าเรียนตรงเวลา อันนี้มีผลต่อการพัฒนาโรงเรียน เพราะฉะนั้น ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมต้องมีเรื่องนี้ อย่างมองข้าม เรื่องนี้อาจมองเป็นเรื่องเล็กน้อยแต่เป็นเรื่องใหญ่ มันกระทบหลายฝ่าย และอีกอันหนึ่งของคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมคือความยุติธรรม หมายถึงความเป็นกลาง ตามหลักการของความเป็นธรรมหรือตามระเบียบของกระทรวงหรือตามระเบียบ



ของสถานศึกษาแล้วตามมติของคณะกรรมการสถานศึกษาในที่นี้ก็ต้องมีความเป็นธรรม มีความยุติธรรมให้กับครู ปัญหาความยุติธรรมเรื่องใหญ่มากที่ครูต้องการจากผู้บริหาร ถ้าพูดจริง ๆ ในภาพรวมนะ ผลกระทบในเรื่องความน้อยเนื้อต่ำใจ การสอนไม่เต็มที่ การไม่มีจิตใจอยากจะสอน ไม่มีจิตใจที่ช่วยโรงเรียน ไม่มีจิตใจที่จะมาเป็นครูที่ดี เกิดจากความไม่ยุติธรรมของผู้บริหาร สถานศึกษาที่เขาพบเขาเห็น ตรงนี้อาจเป็นภาพลักษณ์ เป็นภาพพจน์ที่ให้เห็นจิตใจเขามีความถดถอย ในการปฏิบัติงาน มีผลกระทบอย่างมากนะ และมีผลกระทบต่อผู้เรียนอย่างมากด้วย ถ้าครูมีความรู้สึกตลอดเวลาว่าผู้บริหารไม่ให้ความเป็นธรรมต่อเขาแล้ว ฉะนั้นผู้บริหารต้องตระหนักในเรื่องกฎระเบียบข้อบังคับ อย่างยุติธรรมและมีความซื่อตรง แล้วต้องคุ้มครองเรื่องกฎหมายหรือเวลาที่ผู้ได้บังคับบัญชาได้รับปัญหาจากสิ่งภายนอก คือไม่ได้รับความเป็นธรรมหรือมีปัญหาครอบครัวหรือมีปัญหาอะไรก็แล้วแต่ที่เกี่ยวข้องกับกฎหมายผู้บริหารก็ต้องให้ความเป็นธรรมหาเครื่องไม้เครื่องมือมาช่วยหาความเป็นธรรมให้เขาด้วย ก็ถือว่าเป็นคุณลักษณะภาวะผู้นำที่ดี ที่ควรจะต้องเอาใจใส่ลูกน้อง ให้การดูแลลูกน้อง การช่วยเหลือลูกน้อง และควรมีทั้งในสถานที่และนอกสถานที่ เพราะว่าด้านนอกสถานที่เขาเดือดร้อน ผอ.ก็ไม่ได้ยื่นมือเข้าไปช่วยคุ้มครองเขาให้เกิดความเป็นธรรมในสังคมในชีวิตเขา มันก็กระทบเข้ามาข้างในอีก ในการที่จะพัฒนากระบวนการเรียน การสอน

ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 2 ตอบว่า ครบถ้วนแล้ว อยู่ในนั้นหมดแล้ว 5 องค์ประกอบหลัก 16 องค์ประกอบย่อย มีทุกอย่างแล้ว เพิ่มอคติ 4 ไปอย่างเดียว

ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 3 ตอบว่า ที่เพิ่มเติมจากข้อที่แล้วอย่างน้อยต้องมี พรหมวิหาร 4 คือ มีความเมตตา ความปรารถนาให้ผู้อื่นได้รับสุข กรุณา คือ ความปรารถนาให้ผู้อื่นพ้นทุกข์ มีมุทิตา คือ มีความยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดี และต้องมีอุเบกขา รู้จักวางเฉย วางใจให้เป็นกลาง ที่สำคัญคือ ต้องทำให้เกิดความศรัทธากับผู้ได้บังคับบัญชาหรือกับผู้ที่เกี่ยวข้องให้ได้ และต้องสนับสนุนและยกย่องคนดี คือต้องมีพรหมวิหาร 4

ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 4 ตอบว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารในบริบทของ ไทยอาจแตกต่างจากแนวคิดทฤษฎีของตะวันตก เนื่องจากพื้นทางวัฒนธรรมความเป็นอยู่และหลักทางศาสนา ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีลักษณะร่วม เช่น ความไว้วางใจ ความรับผิดชอบ ความเคารพ ความยุติธรรม ความเป็นพลเมืองดี เป็นแบบอย่างที่ดี นอกจากนั้นยังต้องยึดหลัก คุณธรรมและศีลธรรมเป็นแนวปฏิบัติตนและบริหารประกอบการตัดสินใจ คุณลักษณะเหล่านี้เป็น เพียงตัวอย่างในความคิดของผู้ให้สัมภาษณ์เชื่อว่าภาวะผู้นำเชิงคุณธรรม/ จริยธรรม เป็นของคู่กัน และเป็นค่านิยมร่วมของผู้นำประเภทต่าง ๆ หรือผู้นำทุกประเภท พฤติกรรมผู้นำแบบหนึ่ง อาจไม่เหมาะสมสถานการณ์หนึ่งก็ได้ สรุปได้ว่าไม่มีสภาวะผู้นำแบบใดที่ดีที่สุดที่ใช้ได้ทุกสถานการณ์

ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 5 ตอบว่า ผู้บริหารอย่างน้อยต้องมีภูมิ 3 คือ ภูมิรู้ ภูมิธรรม ภูมิฐาน ผู้บริหารต้องมี ภูมิรู้คือมีความรู้ ความเข้าใจ ในบทบาทหน้าที่ รู้ในเรื่องของการบริหาร ภูมิธรรม คือ มีคุณธรรม ภูมิฐานก็คือคือเป็นคนภูมิฐาน มีความน่าเชื่อถือ ครองตน ครองคน ครองงาน มีแค่นี้ ก็จบหมดละ คุณธรรมจริยธรรมของผู้บริหาร แล้วต้องไปแตกกระจายว่าครองตน ก็ต้องเป็นคนที่ไม่รู้ ใฝ่เรียน ติดตามการเปลี่ยนแปลงมาใช้ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงในทางการศึกษา เพราะโลกปัจจุบัน มันก้าวไปอย่างรวดเร็ว ถ้าเราก้าวไม่ทันความเปลี่ยนแปลงละก็องค์กรก็ยากที่จะเจริญ ครองคน ก็ต้องทำงานเป็นระบบ ครบวงจร คือมีการวางแผน ติดตามงาน มอบหมายงาน การตัดสินใจ และครองตนนี่คือต้องมีพรหมวิหาร 4 ผู้บริหารต้องเป็นคนมีคุณธรรม จริยธรรม ผู้บริหารต้องเข้าใจ มนุษย์ คุณคนออก บอกคนได้ ใช้คนเป็น การสอนบริหารบุคคลแบบนี้ตลอดนี่คือ ครองคน ส่วนครองงาน คือ มีอิทธิบาท 4 ต้องยึดประสิทธิภาพประสิทธิผล และที่สำคัญที่จริงมันมีอีกอย่างหนึ่ง คือ ต้องมี ประชาธิปไตย ประชาธิปไตยมีอยู่ 3 อย่าง 1) มีภาวะธรรม เป็นผู้บริหารถ้าเราไม่ยอมรับนับถือคนอื่น ไม่ให้เกียรติคนอื่น เราก็ก้าวไม่ได้ การให้เกียรติสำคัญ 2) สามัคคีธรรม มีภาวะธรรมและ ต้องมีสามัคคีธรรม ต้องกระจายงานให้คนอื่นทำ การทำงานแบบมีส่วนร่วม เน้นการมีส่วนร่วม 3) ปัญญาธรรม ผู้บริหารต้องเชื่อด้วยเหตุและผล ตัวปัญญาธรรมนี่จะเป็นตัวกำกับข้อที่ 1 และข้อที่ 2 เพราะถ้าไม่มีข้อที่ 3 นี้จะเสียคนเลยนะ เพราะว่าภาวะธรรมเรารู้ว่าเป็นคนเก่งด้านไหน บางคนเก่ง ในด้านวิจรรวทรัพย์ ไปในทางนั้น และยังมีสามัคคีธรรมมีเพื่อนคอยดูต้นทางให้อีก ตัวที่สาม ตัวปัญญาธรรมนี้แหละที่จะเป็นตัวควบคุมในส่วนที่ 1 ภาวะธรรมและส่วนที่ 2 ที่เป็นสามัคคีธรรม คือทำในส่วนที่ดีเท่านั้น เป็นเหตุเป็นผล

สรุปโดยผู้วิจัย ได้ใจความว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา ควรมี ลักษณะหลายองค์ประกอบมาก ยกตัวอย่างเช่น ต้องมีความยุติธรรม ความซื่อตรง เป็นแบบอย่างที่ดี เอาใจใส่ลูกน้อง มีพรหมวิหาร 4 คือ มีความเมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา ซึ่งครอบคลุมอยู่ใน นิยามศัพท์เฉพาะภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในด้านความเคารพ มีความไว้วางใจ ความรับผิดชอบ ความเคารพ ความยุติธรรม ความเป็นพลเมืองดี มีภูมิรู้ ภูมิธรรม ภูมิฐาน ภูมิรู้ ผู้วิจัยสามารถจัดเข้าไป ไว้ในกลุ่มของความรับผิดชอบ ภูมิธรรม สามารถจัดไว้ในกลุ่มของความยุติธรรม ส่วนภูมิฐานนั้น ผู้วิจัยจัดเข้าไปไว้ในกลุ่มของความไว้วางใจ ส่วนครองตน ครองคน ครองงาน เมื่อผู้วิจัยได้ ทำการศึกษาแล้วความหมายต่าง ๆ ก็ยังอยู่ภายในภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมทั้ง 5 องค์ประกอบหลัก คือ ความไว้วางใจ ความรับผิดชอบ ความเป็นพลเมืองดี และความยุติธรรม และสุดท้ายต้องมี ประชาธิปไตย ประชาธิปไตยในที่นี้คือ 1. มีภาวะธรรมในเรื่องการยอมรับนับถือคนอื่นให้เกียรติ คนอื่น ซึ่งอยู่ในองค์ประกอบด้านความเคารพ 2. มีสามัคคีธรรม มีการกระจายงานให้คนอื่น ทำงาน แบบมีส่วนร่วมซึ่งอยู่ในองค์ประกอบของความรับผิดชอบในด้านความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้

ความพยายามสู่ความเป็นเลิศและความเคารพ ในด้านความสุภาพ ความเห็นอกเห็นใจ ให้เกียรติ สุภาพ มีความเกรงใจผู้อื่นและมีการยอมรับผู้อื่น และ 3. มีปัญหาธรรม ผู้บริหารต้องเชื่อด้วยเหตุ และผล ต้องมีการตัดสินใจโดยใช้กระบวนการ ต้องตัดสินใจด้วยความเป็นกลางและต้องตัดสินใจ ด้วยความถูกต้อง ซึ่งอยู่ในภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในด้านความยุติธรรม

4. ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมข้อใดที่กล่าวถึงก่อนหน้านี้น่ายากและท้าทายในตำแหน่งของท่าน เพราะอะไร

ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 1 ตอบว่า ก็ไม่มีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมข้อใดยากถึงกับเอาตมาทำไม่ได้ นะ ก็พยายามพัฒนาตัวเองก็ตลอดเวลา ข้อนี้ตอบยาก

ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 2 ตอบว่า ข้อนี้ตอบยาก น่าจะออกดี 4 นี้แหละที่ท้าทายหน่อย

ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 3 ตอบว่า มันก็ไม่มีอะไรยากนะ เราแค่ปฏิเสธสิ่งที่ไม่ดีก็เท่านั้น

ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 4 ตอบว่า จริยธรรมที่ยากและท้าทายในตำแหน่งในอดีตคือการตัดสินใจ ที่ไม่ตรงกับอำนาจทางการเมืองของผู้มีอำนาจเหนือกว่าเพราะขัดกับหลักธรรมาภิบาล เมื่อได้ ตัดสินใจบนพื้นฐานของหลักจริยธรรม คุณธรรม ความซื่อสัตย์ ความรับผิดชอบ ความยุติธรรม ข้าพเจ้าก็มั่นใจในการตัดสินใจนั้น ๆ ในขณะที่ต้องตัดสินใจเลือกในทางที่ถูกต้องและไม่ถูกใจ ผู้มีตำแหน่งสูงกว่าก็ทำให้เกิดความกังวลใจ ไม่มีความสุขเพราะมีผลต่อหน้าที่การงาน แต่ผลสุดท้าย ก็สามารถฝ่าฟันอุปสรรคได้

ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 5 ตอบว่า ข้อนี้ตอบยาก ส่วนมากเรื่องงาน เรื่องงานนี้มันเข้ามาเยอะ อาจเป็นเราแก่แล้ว เขาอาจจะมองว่าเรามีประสบการณ์ หลาย ๆ มหาวิทยาลัย โดยหลักแล้วส่วนมาก คนจะสร้างงานก่อน พอมีชื่อเสียงแล้วเวลานั้นจะสร้างคน เหมือนเราทำวิจัยตอนแรก เราขอไม่ได้ หรือลงทุน เพราะเขาไม่เชื่อมือเรา พอเรามีผลงานเป็นที่ประจักษ์เห็นชื่อเราเขาให้เลย ไม่ต้องไปสอบ ไปแข่งอะไร เพราะกาลันตีในเรื่องคุณภาพ

สรุปโดยผู้วิจัย ได้ใจความว่า ออกดี 4 มีฉันทาคติ คือ ความลำเอียงเพราะรักเพราะ ชอบเป็นพิเศษ โทสาคติ ลำเอียงเพราะชังเพราะความเกลียดชัง ภยาคติ คือ ความลำเอียงเพราะ กลัวหรือเกรงใจและ โมหาคติ คือ ความลำเอียงเพราะไม่รู้ และสุดท้ายคือการตัดสินใจที่ไม่ตรงกับ อำนาจทางการเมืองของผู้มีอำนาจเหนือกว่าเพราะขัดกับหลักธรรมาภิบาล

5. ในทัศนะคติของท่าน บุคคลที่มีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสามารถดูจากตัวบ่งชี้อะไร ได้บ้าง

ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 1 ตอบว่า อันนี้ต้องเป็นเชิงประจักษ์เมื่อมีเหตุการณ์เกิดขึ้นใช้ใหม่ มันถึงจะวัดกัน ได้ชัดเจน มีสถานการณ์จริงเกิดขึ้นในโรงเรียนกับเด็กนักเรียน กับครู กับผู้ปกครอง กับบุคคลที่เกี่ยวข้อง กับสิ่งแวดล้อมที่เข้ามาในสถานบันแล้วคุณแสดงออกถึงความยุติธรรม

ในทุก ๆ ด้านให้กับผู้ได้บังคับบัญชา คือการยึดระเบียบ เทียงตรง ไม่ใช่เอนเอียงเข้าข้าง หูเบา ทำนองนี้ ซึ่งตัวนี้ทางผู้บริหารต้องยึดหลัก ระเบียบ ข้อบังคับ เป็นที่ตั้งอย่างชัดเจน อย่างเทียงตรง ถ้าเกิดว่าเป็นเชิงประจักษ์ว่าคุณมีความเป็นธรรม เช่น เทียงตรงซึ่งความเทียงนี้ คนเขาก็มองอยู่ และเขาก็ตรวจสอบได้ เขาก็รู้ได้ มันจะเป็นเครื่องบ่งบอกเป็นเชิงประจักษ์ชัดเจนเลยว่าใช่หรือไม่ เพราะว่าความเป็นธรรมคนที่เขามองเขาก็ออก ความเทียงตรงคนก็มองออก และถ้าคุณไม่มีตัวนี้ ความน่าเชื่อถือ คุณก็จะหายไป แล้วตรงนี้ก็จะเป็นต้นกลอนในการเป็นผู้นำของคุณ ความไว้วางใจ ความน่าเชื่อถือก็หมดไป ดังนั้นการบังคับบัญชาของคุณก็จะได้รับความกระด้างกระเดื่องจากผู้ได้บังคับบัญชา ก็เป็นอุปสรรคต่อการบริหารการเรียนการสอนในโรงเรียนแล้ว เพราะขาดซึ่งความยุติธรรม หมดศรัทธา ศรัทธาไม่เกิดเสียแล้ว ความน่าเชื่อถือไม่มีเสียแล้ว

ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 2 ตอบว่า อันนี้มันยาก หนึ่งเลยมันจะต้องได้อยู่ใกล้ชิดกัน สองต้องมีสติปัญญาเท่าเทียมกัน กันเขาหลอกได้ มองแต่ผิวเผินอย่างนี้มันดูไม่ออกหรอก และต้องใช้เวลาพอสมควร ไม่ใช่เพียงเห็นหน้ากัน ได้คุยกันนิด ๆ หน่อย ๆ ก็เลื่อมใสเขาแล้ว อย่างนี้มันไม่ถูกต้อง

ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 3 ตอบว่า คุณพฤติกรรมการแสดงออก การทำงานก็ดี การตัดสินใจก็ดี หรือการพูดจาก็ดี ก็ต้องดูพฤติกรรมหลาย ๆ อย่างรวมกัน ว่าเขาเป็นคนอย่างไร เพราะถ้าเราเห็นสักกระยะหนึ่งแล้ว เราก็คงจะรู้ว่าคนนี้เป็นคนอย่างไร ยกตัวอย่างเช่น คนโกหกหรือคนไม่ค่อยซื่อตรงเนี่ย เวลาพูดคุยกันเนี่ยเราก็คงจะรู้เลย เขาแสดงออกอย่างไร เช่น การซื้อวัสดุต่าง ๆ เหล่านี้ บางคนก็บอกว่าเซ็นต์หมดหรือไม่ได้เซ็นต์หรือเซ็นต์โดยไม่ได้รับของเนี่ย ไม่มีของให้ดูให้เห็นต่าง ๆ เหล่านี้ เราก็คงจะเห็นได้ว่าคนนี้เป็นอย่างไร เขาแสดงเราก็คงจะรู้ละ คนไหนที่พอจะมีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมหรือไม่

ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 4 ตอบว่า ตัวบ่งชี้ที่สำคัญคือ การใช้อิทธิพลอำนาจภายใน (คุณธรรมจริยธรรม) ทำให้ผู้ร่วมงานให้ความรักศรัทธาและยินดีร่วมทำงานให้เกิดความสำเร็จ พฤติกรรมที่บ่งชี้ที่ชัดเจน คือ การตัดสินใจที่มีเหตุผลเป็นความสามารถของผู้นำ ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความตระหนัก สำนึกในบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของงาน เป็นตัวอย่างที่ดีสำหรับคนอื่น ๆ เกิดความเลื่อมใส ศรัทธา มุ่งมั่นที่จะทำให้องค์กรของตนเกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีก้าวหน้า

ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 5 ตอบว่า ตัวบ่งชี้ที่สำคัญคือคนนั้นต้องมีสัจจะ พูดคำไหนคำนั้น ต้องพูดและทำ บางคนได้แต่พูดแต่ไม่ทำ สองอย่างต้องคู่กันพูดและทำ และจริง ๆ มันมีสูตรหนึ่งที่เรียกว่า สัมปปริสธรรม 7 ประกอบด้วย ฐัมมัญญาตา เป็นผู้รู้จักเหตุ อัตถัญญาตา เป็นผู้รู้จักผล อุตตัญญาตา เป็นผู้รู้จักตน มัตตัญญาตา เป็นผู้รู้จักประมาณ กาลัญญาตา เป็นผู้รู้จักกาล ปริสัญญาตา เป็นผู้รู้จักบริษัท ปุคคสัญญาตา หรือ ปุคคลปโรปริญญาตา เป็นผู้รู้จักบุคคล ที่กล่าวมาทั้งหมด ถ้าทำได้ตามนี้จบ รู้กาลเทศะ รู้อะไรควร รู้อะไรไม่ควร

สรุปโดยผู้วิจัย ได้ใจความว่า คุณพฤติกรรมการแสดงออก การทำงานที่ดี การตัดสินใจที่ดี หรือการพูดจาที่ดี ก็คือต้องคุณพฤติกรรมหลาย ๆ อย่างรวมกันและต้องใช้เวลาว่าผู้นำเป็นคนอย่างไร คือ คุณการแสดงออกในเชิงประจักษ์ถึงความยุติธรรมในทุก ๆ ด้านให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา การตัดสินใจที่มีเหตุผล ไม่เอินเอียง เลือกว่าง หูเบา ต้องยึดตามกฎเกณฑ์ ระเบียบข้อบังคับ อย่างชัดเจน ผู้บริหารต้องมีสัจจะ พูดคำไหนต้องคำนั้น และที่สำคัญอีกอย่างคือ การใช้อิทธิพล อำนาจภายในการบริหารว่าสามารถทำให้ผู้ร่วมงานให้ความรัก ความศรัทธา และยินดีร่วมงาน ทำงานให้เกิดความสำเร็จ เกิดความตระหนัก สำนึกในบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตน และมุ่งมั่นที่จะทำให้อุปสรรคของตนเกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีด้วยหน้า

6. ท่านคิดว่าการเรียนรู้จริยธรรมสามารถเรียนรู้จากแหล่งใดได้บ้าง เช่น ครอบครัว ประสบการณ์ หรือศาสนา

ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 1 ตอบว่า เรียนรู้จริยธรรมมันเรียนรู้ตั้งแต่เกิดแล้ว ตั้งแต่เป็นเด็กนักเรียนแล้ว มันมีการสอนกันมาตั้งแต่ต้นแล้ว ปลูกฝังกันมาแล้ว โดยเฉพาะในประเทศไทยก็มี พระพุทธศาสนา สถานศึกษา ตรี โท เอก การบวชเรียน การเข้าวัด การมีกิจกรรมเข้าวัด การมีโครงการต่าง ๆ ดี ๆ มันมากมายเหลือเกิน แล่นั้นยังไม่พอ เมื่อเขาเข้ามาสู่การเป็นผู้บริหาร ยังมีการเข้าสู่การอบรม หลักสูตรผู้นำ แน่นนอนทุกหลักสูตรต้องใส่จริยธรรมคุณธรรมเข้าไปอยู่แล้ว ในภาวะผู้นำ ในตำแหน่งนั้น ๆ ซึ่งตรงนี้ก็ถือว่าก็มีกันหมดครบถ้วนนะ แต่เนี่ยถามว่าเมื่อผ่าน กระบวนการมาจนครบถ้วนแล้ว มันซึมลึกเข้าไปในหัวใจของเขาไหม มันสามารถให้เขาเอานำมาใช้ให้ก่อเกิดประโยชน์ได้ไหม นี่ก็หมายความว่ากระบวนการที่ผ่านมา ไม่ได้สอนสิ่งที่ดี ให้แก่เขา ไม่ได้หมายความว่ากระบวนการสอนที่ผ่านมาเป็นกระบวนการสอนที่ใช้ไม่ได้ ความจริง ใช้ได้หมด ก็ต้องอาจจะต้องโทษตัวแปรใช้ใหม่ ตัวแปรนี้ได้หมายความว่าเขาไม่รู้ คนที่ทำผิดเขารู้นะ คนที่ไม่ยุติธรรมเขารู้นะ คนที่ไม่ให้ความเป็นธรรมเขารู้ใหม่ก็รู้แหละ เพราะตัวแปรคือความมีอคติ 4 อันนี้คือตัวแปรที่เพิ่มเข้ามา เล่นพรรคเล่นพวกก็เพราะรัก เพราะ โกรธอีกอะไรใช้ใหม่ ก็คืออคตินั้นละ ทำให้ผู้นำนี้แหละขาดจริยธรรม ขาดคุณธรรม ขาดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมเพราะอคติ 4

ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 2 ตอบว่า ก็มันมากเหลือเกิน เช่น จากพระก็ได้ จากการปาฐกถาธรรม ก็ได้ ดูเทศน์ดูอะไรต่าง ๆ ก็เรียนรู้ได้ ศึกษาด้วยตนเองก็ได้ เราก็รู้อยู่แล้วอะไรคืออะไร ชั่วณะ มีกรณีศึกษา หาแบบอย่างและแบบอย่างต้องถูกต้องด้วย

ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 3 ตอบว่า ก็ต้องปลูกฝังตั้งแต่ครอบครัว เรียนรู้จากครอบครัว เรียนรู้จากตัวอย่างที่ดี เรียนรู้จากสื่อต่าง ๆ เรียนรู้ด้วยตนเอง หรือเรียนรู้จากหลักศาสนาที่ตนเองนับถือ

ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 4 ตอบว่า การเรียนรู้จริยธรรมได้จากทั้ง 3 แหล่ง ครอบครัว เป็นสถาบัน ที่ใกล้ชิดที่สุด บิดามารดา พี่น้อง ได้บ่มเพาะพฤติกรรม เมื่อเจริญเติบโตขึ้นได้ศึกษาสูงขึ้นได้

แนวคิด หลักการจากการศึกษาอบรม มีครูอาจารย์เป็น Role model ได้ตัวอย่างที่ดี การทำงาน ปฏิบัติราชการ ได้เรียนรู้จากกฎหมายระเบียบ การปฏิบัติตนในสังคมตามแนวประชาธิปไตย ได้เรียนรู้จากประสบการณ์ หลักศาสนา ในการครองตน ครองคนและครองงาน ฯลฯ

ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 5 ตอบว่า เรียนรู้ได้จากหลายอย่าง อย่างที่ง่ายที่สุดเรียนรู้จากบุคคล ตัวอย่างที่มีคนที่เป็น โมเดลให้ เช่น พระสงฆ์องค์เจ้า เหล่านี้ประพฤติดี ประพฤติชอบ พูดอย่างไร ทำอย่างนั้น อันนี้คือโมเดลจากคน อันที่ 2 เรียนรู้จากเอกสารวิจัย ตำรา จากการพบปะพูดคุยกับคนอื่น คือมันอยู่รอบตัวเอง เรียนรู้จากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ มีตัวอย่างเยอะแยะ พวกครูแสบดี อันนี้ก็เป็นได้ เรียนรู้จากตัวเอง เรียนรู้จากคนอื่นได้ด้วย Tacit knowledge เรียนรู้จากตัวอย่าง ส่วน Explicit knowledge เรียนรู้จากคนอื่นสิ่งต่าง ๆ ที่อยู่รอบตัวอย่างเช่นการเรียนรู้ จากการสัมมนา

สรุปโดยผู้วิจัย ได้ใจความว่า สามารถเรียนรู้ได้ตั้งแต่เกิด จากครอบครัว ซึ่งเป็นสถาบัน ที่ใกล้ชิดที่สุด เช่น บิดา มารดา พี่น้อง ได้บ่มเพาะพฤติกรรม เมื่อเจริญเติบโตขึ้นได้รับการศึกษา มากขึ้นก็จะมีคนต้นแบบ มีครูบาอาจารย์ที่เป็น โมเดลที่ดีให้ในชีวิตประจำวันก็สามารถเรียนรู้ได้จาก สื่อต่าง ๆ คือมันอยู่รอบตัวเองอยู่แล้ว ไม่ว่าจะอยู่ในสถานศึกษาประเภทศึกษาจนถึงระดับปริญญาเอก หรือการบวชเรียน การเข้าวัด ฟังเทศน์ หรือกิจกรรม โครงการต่าง ๆ ที่สร้างให้คนทำดี การศึกษาอ่านตำราเองที่บ้านก็ได้ จากเอกสารวิจัย ตำรา หรือแม้แต่การพบปะพูดคุยกับคนนั้นคนนี้ ก็ยังได้ นอกจากนั้นในการทำงานปฏิบัติราชการ ได้เรียนรู้จากกฎหมายระเบียบ การปฏิบัติตน ในสังคมตามแนวประชาธิปไตย เรียนรู้จากประสบการณ์ หลักศาสนา ในการครองตน ครองคน และครองงาน ฯลฯ

7. ในมุมมองของท่านคิดว่าการบริหารงานในวันข้างหน้าจริยธรรมมีความสำคัญต่อการเป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่คืออย่างไรบ้าง

ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 1 ตอบว่า การที่ผู้นำสถานศึกษามีคุณธรรม จริยธรรม สำคัญมาก เพราะถ้าเขาเหล่านั้นมีความยุติธรรม มีคุณธรรม มีจริยธรรม ก็จะได้รับ ความเชื่อถือและศรัทธา จากครู จากนักเรียน จากผู้ปกครอง ได้รับความเคารพ ความศรัทธาจากผู้ที่เกี่ยวข้อง เมื่อผู้บริหาร สามารถซื้อใจจากผู้ใต้บังคับบัญชาได้แล้ว หมายความว่า ผู้บริหารหรือผู้นำองค์กรเป็นคนที่มีความ คุณธรรม จริยธรรม และมีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมแล้ว เขาจะทำงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาได้ง่ายขึ้น ขอความช่วยเหลืออะไรไป หรือขอให้ช่วยอะไร ลูกน้องก็จะไม่ขัด จะช่วยกันทำงานอย่างเต็มที่ เต็มความสามารถ เพราะเขารู้ว่าหัวหน้าเขา ผู้นำเขา มีความยุติธรรม มีคุณธรรม มีจริยธรรม ดังนั้น จริยธรรมมีความสำคัญทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้นำที่ดีได้

ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 2 ตอบว่า การบริหารงานไม่ว่าจะวันนี้หรือในวันข้างหน้าจริยธรรม มีความสำคัญต่อการเป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่ดีอยู่แล้ว ถ้าผู้นำหรือผู้บริหารมีคุณธรรม จริยธรรม ย่อมได้รับความเชื่อถือ และความศรัทธาจากลูกน้อง

ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 3 ตอบว่า โอ้สำคัญมากที่สุด เรื่องอื่นผมว่าสำคัญน้อยกว่าเรื่องนี้นะ คือ คนที่อยู่ในจริยธรรมสามารถประสบความสำเร็จได้มาก คือ คนที่อยู่ในกรอบศีลธรรมหรือกรอบ จริยธรรมที่ดีไม่ประสบความสำเร็จมีน้อยมาก เพราะคนที่ประกอบสัมมาอาชีพที่ดี คิดก็คิดดี ทำก็ทำดี พฤติกรรมก็ดี คนแบบนี้หาได้ยากมาก แต่กลุ่มคนกลุ่มนี้จะประสบความสำเร็จในทุก ๆ ด้าน ถ้าเขาเป็นบุคคลที่มีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม

ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 4 ตอบว่า การบริหารงานในอนาคต จริยธรรมยังมีความสำคัญและ จำเป็นสำหรับการเป็นผู้นำ ผู้บริหาร ทุกระดับ ยิ่งความเลื่อมของคุณธรรม จริยธรรม นับวันจะเพิ่ม มากขึ้น ถ้าผู้บริหารระดับสูงสุดของประเทศไม่มีความตระหนักในความเลื่อม โทรมของการเมือง สังคม สิ่งอื่น ๆ มีผลกระทบ แต่ถ้าผู้บริหารหรือผู้นำเกิดความตระหนัก สำนึกในคุณค่าของคุณธรรม จริยธรรมแล้ว พฤติกรรมการบริหารหรือการปกครองจะต้อง ได้รับการแก้ไข ระบบการศึกษา ก็เช่นเดียวกัน เมื่อมีมาตรฐานการส่งเสริมป้องกันและแก้ไข ทุกฝ่ายให้ความร่วมมือ โอกาสที่จะ พัฒนาในการจัดการศึกษาเพื่อคุณภาพของเยาวชนจะดีขึ้น

ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 5 ตอบว่า คือในปัจจุบันนี้ ถ้าไม่มีจริยธรรมในทางที่ดีเยี่ยมไม่ได้ มันไปไม่รอดหรอก อย่างเช่น การทุจริต คอร์รัปชั่นทั้งหลายนี้ก็คือผู้บริหารที่ไม่มีคุณธรรมจริยธรรม คนที่เห็นแก่ได้ คนที่โลภมากต่าง ๆ อย่างที่ท่านพระพุทธทาสได้กล่าวไว้ว่า ศีลธรรมไม่มาโลกา จะวินาศ อันนี้ชัดเจน คือคนที่ไม่มีจริยธรรม เขาจะไม่แคร์ ไม่ได้ด้วยเกล้า ก็จะไม่เอาด้วยกล ถ้าเรา น้อมนำเอาเศรษฐกิจพอเพียงของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวมาปรับใช้ก็จะเป็นมงคลต่อชีวิต พออยู่ พอกิน และผู้นำถ้าไม่มีหิริ โอตตัปปะแน่นอน คือเกรงกลัวต่อบาป ละอายต่อบาป อย่างเช่น กระดากทีชู้หรือการค้ายาเสพติดเรา ถ้าเอาไปวางไว้โดยไม่มีอะไรมาทับมันจะอยู่ได้ถึง 3 นาทีไหม ถ้าหากปราศจากหิริ โอตตัปปะไม่ได้ก็จะไม่เกรงกลัวอะไร

สรุปโดยผู้วิจัย ได้ใจความว่า การบริหารงานในอนาคต จริยธรรมยังมีความสำคัญและ จำเป็นสำหรับการเป็นผู้นำทุกระดับ การที่ผู้นำสถานศึกษามีคุณธรรม จริยธรรมสำคัญมาก เพราะ ถ้าเขาเหล่านี้มีความยุติธรรม มีคุณธรรม มีจริยธรรม ก็จะได้รับความเชื่อถือและศรัทธาจากครู จากนักเรียน จากผู้ปกครอง ได้รับความเคารพ ความศรัทธาจากผู้ที่เกี่ยวข้อง คนที่อยู่ในกรอบศีลธรรม หรือกรอบจริยธรรมที่ดีที่ไม่ประสบความสำเร็จมีน้อยมาก เพราะคนที่ประกอบสัมมาอาชีพที่ดี คิดก็คิดดี ทำก็ทำดี พฤติกรรมก็ดี คนแบบนี้หาได้ยากมาก แต่กลุ่มคนกลุ่มนี้จะประสบความสำเร็จในทุก ๆ ด้าน

ถ้าเขาเป็นบุคคลที่มีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ซึ่งแตกต่างกับคนที่ไม่มีความรู้ผู้นำเชิงจริยธรรมในการบริหารงาน คือในปัจจุบันนี้ถ้าไม่มีจริยธรรมในทางที่ดีมันไม่ได้ การบริหารงานไปไม่รอด หรือสักวันก็จะถูกร้องเรียนหรือถูกตรวจสอบสุดท้ายอาจได้ออกจากราชการ เป็นต้น

### คำถาม ตอนที่ 3 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา

1. ท่านคิดว่าภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในตัวผู้บริหารสถานศึกษาสามารถพัฒนาได้หรือไม่ เพราะอะไร

ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 1 ตอบว่า พัฒนาได้อยู่แล้ว แต่บางทีก็ยังไม่แก้ตัดยากอยู่เหมือนกันนะ เพราะเป็นถึงผู้นำคนเสียแล้วก็จะไม่ค่อยรู้ตัวเสียแล้ว แต่จริง ๆ มันก็ตัดได้อยู่แล้ว แต่ก็ตัดยาก เพราะเข้าทางไม่แก้เหมือนกัน และค่อนข้างจะมีอัตราสูงละ มีความเป็นผู้มีอิทธิพลสูงละ มีตำแหน่งสูงละ มีพวกมากละ มีเส้นใหญ่ละ อันนี้ก็เป็นอุปสรรคเหมือนกัน ที่จริงมันพัฒนาได้ แต่อะไรเหล่านี้มันทำให้เขาไม่ค่อยจะเปลี่ยนแปลงและพัฒนา คือมันรู้ที่อยู่แล้ว ผิดถูก แต่ไม่ค่อยจะพัฒนา ดังนั้นก็ต้องมาพึ่งกระบวนการที่ระดับสูงที่มีการควบคุม control อีกทีหนึ่ง ผู้บังคับบัญชาระดับสูงที่จริงเขาก็มีกระบวนการ ผู้บริหารศึกษาที่จะมีเขตหรือมี สพฐ.คอยควบคุมอยู่ละ มีอะไรขึ้นไปอีก ซึ่งตัวนี้ก็มีขบวนการที่ครอบคลุมอยู่แล้วที่จะพัฒนาคุณธรรมจริยธรรม ก็มีการอบรมขั้นสูงอยู่ละ และมีระเบียบการควบคุมอยู่ละ ถามว่าทำได้ไหม ก็ทำได้อยู่แล้ว แต่จะสัมฤทธิ์ผลตามที่ว่าไหม ก็ยังไม่ค่อยได้ผล สรุปว่าทำได้ พัฒนาได้ แต่เราจะทำถึงขั้นไหน

ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 2 ตอบว่า ได้ถ้าหากว่ามีความสามารถสั่งสอนเขาได้ อันนี้ก็อีกละ สั่งสอนแต่ก็ต้องดูผู้ฟังด้วย ว่าเขามีความต้องการด้วยไหม มันถึงจะได้ผล สั่งสอนลอย ๆ พูดลอย ๆ อย่างนี้ ฟังบ้างไม่ฟังบ้างอย่างนี้ไม่เกิดประโยชน์อะไรเลย ผู้ฟังต้องสนใจด้วย ส่วนมากก็เกณฑ์กันมาอะไรอย่างนี้ ไม่ได้ผลหรอก เข้าหูซ้ายทะลุหูขวา ต้องเริ่มจากตัวเอง ว่าอยากพัฒนาไหม มันต้องประกอบกัน

ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 3 ตอบว่า พัฒนาได้แต่ยาก ผมพบเจอกับผู้บริหารสถานศึกษา ประสบการณ์เนี่ยเยอะมาก บางคนนี่เพิ่งเกิดเรื่อง ผมไม่บอกจังหวัดแล้วกัน ผู้บริหารสถานศึกษาชอบจับหน้าอกนักเรียนหญิง ก็ยังจับอยู่อย่างนั้น คือ ครั้งที่สามก็ถูกไล่ออก เพื่อนช่วยไว้สองครั้ง คนที่ทำเนี่ยนะเคยบรรณารักษ์ บวชพระอยู่นาน แต่มันก็เป็นแบบนี้ คือมันถือว่ายากมากนะถ้าจะพัฒนาให้ได้จริง ๆ มันต้องอยู่ในตัวตั้งแต่เด็ก วัยรุ่น เยาวชน ที่ต้องอบรมบ่มนิสัยมา คือบางครั้งมีเกณฑ์ลงโทษเขาอาจจะแค่นั่งยังซึ้งใจ คนที่ทำจนคิดเป็นนิสัยมันก็ลำบากอยู่ หรือบางคนเนี่ยเมื่อก่อนนี้ไม่บอกจังหวัดเช่นเดียวกัน ผู้บริหารยืมเงินบุคคลอื่นตลอด ยืมเงินครู ยืมเงินภารโรง ยืมเงินผู้บริหาร ยืมเงินผู้ใหญ่บ้าน สุดท้ายเข้าโรงเรียนไม่ได้ ถูกไล่ออก พวกผู้ใหญ่บ้านก็มาร้องเรียน วุ่นวายกันน่าดู



ถ้าพัฒนามันยาก ถามว่าเรียนรู้ได้ไหมเรียนรู้ได้ ถามว่าคนไทย นับถือศาสนาพุทธใช่ไหม รั้วรั้วไหม ว่าศีล 5 มีอะไรบ้าง ถามว่าทุกคนรู้เกือบหมด แต่ถามว่าปฏิบัติครบทั้ง 5 ไหมนั่นอีกเรื่องหนึ่ง จริยธรรมมันต้องลงลึกถึงการปฏิบัติ เป็นเรื่องที่ยากที่จะประสบผลสำเร็จ แต่ถ้าไม่พัฒนาที่ไม่ได้นั้น ต้องพัฒนาเพื่อให้เขาได้เกิดการเรียนรู้ รูปแบบที่จะพัฒนาเนี่ยค่อนข้างยาก การวิจัยบอกว่าต้องบวช เป็นพระเท่านั้น พระปัจจุบันก็ยังไม่มั่นใจ การสอนคุณธรรม จริยธรรมที่ดีที่สุดต้องเข้าถึงจริง ๆ เช่น การบวชเณร ให้เขาซาบซึ้ง คุณธรรมจริยธรรมอย่างแท้จริง ถ้าผู้หญิงก็ต้องปฏิบัติธรรมสัก 5 วัน 7 วัน อะไรอย่างนี้

ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 4 ตอบว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในตัวผู้บริหารสถานศึกษา สามารถ พัฒนาได้ ดังที่ทราบกันในศาสตร์ของการบริหารว่า “Leader can be made, not in born” มนุษย์ ทุกคน (แม้แต่สัตว์) ได้รับการฝึก การพัฒนาตั้งแต่เกิดจากพ่อแม่ คนใกล้ชิดเคียง การเรียนรู้เกิดจากการสอนฝึกรอบม การเลียนแบบพฤติกรรมจากประสบการณ์ สิ่งแวดล้อม เมื่อถึงวัยการศึกษาเข้าสู่ โรงเรียนจนถึงระดับมหาวิทยาลัย ได้รับการถ่ายทอดประสบการณ์จากครู อาจารย์ เพื่อน เพิ่มเติม เรียนรู้ด้วยตนเองโดยการศึกษาหาความรู้ แลกเปลี่ยนความรู้ประสบการณ์ เรียนรู้จากการวิจัย ฯลฯ สิ่งเหล่านี้ได้สะสมมาเป็นเวลานาน ผู้บริหารผู้นำสถานศึกษาเช่นเดียวกันได้รับตำแหน่งการยอมรับ ให้ดำรงตำแหน่งต่าง ๆ บทบาทหน้าที่ตามตำแหน่งมีมากขึ้น ต้องศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม พบปะ แลกเปลี่ยนความคิดระหว่างกลุ่มวิชาชีพเดียวกัน ทำงานร่วมกับครู ผู้บริหารนักเรียนผู้ปกครอง ภาระหน้าที่มากยิ่งขึ้นกว่าผู้ปฏิบัติจึงจำเป็นต้องพัฒนาตนเองด้วยเทคนิควิธีการต่าง ๆ ครอบคลุมที่โลก มีการเปลี่ยนแปลงจริยธรรมของผู้บริหาร ผู้นำยังมีความจำเป็นเพราะจริยธรรม + คุณธรรม เป็น Core values สำหรับพฤติกรรมในการตัดสินใจทั้งด้านงานหน้าที่และชีวิตส่วนตัว

ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 5 ตอบว่า พัฒนาได้ เขาก็มีการอบรมสัมมนา แต่อย่าลืมนะว่ามันจะต้อง ใหม้นซึม คือต้องฟอกไว้ก่อนถึงไปย้อม เช่น ผ้าขาวหรืออะไรนี้ ถ้าเราไม่ฟอกเสียก่อนไปย้อมสี ยังไงมันก็ไม่ติด ต้องเข้าคอร์สฝึกรอบม มนุษย์เป็นสัตว์ประเสริฐที่ฝึกรอบมได้ แต่ไม่รู้จะบางจะหนา เท่านั้นเอง ถ้าหนาต้องใช้เวลา ถ้าเขาโตมากับสิ่งแวดล้อมที่ดี เป็นคนที่ดีมาก่อน อันนี้ขำนิดเดียว คนที่มีบารมีได้เขาต้องสร้างศรัทธาได้ สร้างศรัทธาได้อย่างไร ก็คือเขาต้องเป็นคนดี ง่าย ๆ คนดี เขาจะเห็นประโยชน์ส่วนรวมเป็นที่ตั้ง นี่คือคนดีแน่ ๆ เขาจะไม่พูดถึงประโยชน์ส่วนตัว รู้จัก เสียสละ เราถึงเรียนเรื่อง leadership คนเป็นผู้นำผู้บริหารส่วนใหญ่ใช้อำนาจของกฎหมายบังคับ แต่ผู้นำนี้จะใช้ ethics ความดี ไม่ต้องมีตำแหน่งคนเขาก็ศรัทธาอยู่แล้ว เพราะเขาเป็นคนเสียสละ ทำเพื่อประโยชน์ส่วนรวม คืออยู่ด้วยกันเราถึงจะรู้ เราเรียนด้วยกันเราก็จะมองออกว่าใครเป็น อย่างไรใช่หรือไม่

สรุปโดยผู้วิจัย ได้ใจความว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในตัวผู้บริหารสถานศึกษาสามารถพัฒนาได้ ดังที่ทราบกันในศาสตร์ของการบริหารว่า “Leader can be made, not in born” มนุษย์ทุกแม่แต่สัตว์ สามารถพัฒนาโดยการได้รับการฝึก การพัฒนาตั้งแต่เกิดจนตาย แต่บางทีก็เป็นไม่แก้คักยากอยู่เหมือนกัน ถ้าได้เป็นถึงระดับผู้นำแล้ว เพราะค่อนข้างจะมีอัตราสูง มีความเป็นผู้มีอิทธิพลสูง มีตำแหน่งสูง มีพวกมาก มีเส้นใหญ่ สิ่งเหล่านี้ก็เป็นอุปสรรคเหมือนกัน คือพัฒนาได้แต่ยาก เรื่องจริยธรรมมันต้องลงลึกถึงการปฏิบัติ เป็นเรื่องที่ยากที่จะประสบผลสำเร็จ แต่ถ้าไม่พัฒนาก็ไม่ได้เพราะเป็นเรื่องสำคัญ ต้องพัฒนาเพื่อให้เกิดการเรียนรู้และตัวเขาเองก็ต้องพร้อมที่จะเปิดใจ รับฟัง และพร้อมที่จะพัฒนาตัวเองด้วยไม่อย่างนั้นมันก็ยากที่เปลี่ยนแปลง และทุกอย่างต้องใช้เวลา โดยเฉพาะเรื่องคุณธรรม จริยธรรมมันต้องซึม เหมือนกับการย้อมผ้าคือเราต้องฟอกไว้ก่อนถึงไปย้อม ถ้าเราไม่ฟอกผ้าเสียก่อนไปย้อมสียังงั้นมันก็ไม่ติดถ้าติด ถ้าสีติดผ้ายังงั้นก็กระดำกระค่าง คือผ้าไม่สวยนั่นเอง

2. โปรดยกตัวอย่างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 1 ตอบว่า คือ ต้องอบรมจริยธรรมหรือพระธรรมขั้นสูงเลย คือ ภาษาพระเรียกว่าอภิธรรม ว่าด้วยเรื่องจิต มีพระสูตร พระวินัย และพระอภิธรรม คือต้องอบรมพระอภิธรรม ให้เรารู้จิตและตัวตนของเขาในฐานะที่เขาเป็นผู้นำ คือเขาอยู่ตัวอยู่แล้ว ว่าจิตที่คุณมีโทสะ สภาวะจิตของมันเป็นเนี่ย มันเป็นสภาวะจิตอะไร ต้องให้เขารู้โทษของจิตที่มันเกิดขึ้นอย่างนี้ ต้องใช้อย่างนี้ถึงจะยับยั้งเขาได้ ต้องให้เขารู้ตัว รู้สภาวะของจิต ต้องให้เขาเห็นภาพ เห็นข้อดีข้อเสียของสิ่งที่ทำลงไป บางทีถึงติดคุก ติดตารางอันนั้นมันก็ไม่ใช่ มันเป็นการลงโทษ เราไม่อยากจะลงโทษ เราอยากให้เราซึมซับการเรียนรู้ด้วยตัวเอง วิคุณธรรมจริยธรรมขั้นสูงนี้ต้องให้เขาเข้าอบรมพระอภิธรรม และเขาก็รู้จิตของเขา และเขาจะพัฒนาจิตเขาเอง อันนี้บางทีก็ยากนะ ถ้าจิตของเขาเป็นคนไม่ดี เขาก็หาหนทางเลี่ยงได้ทุกอย่าง หาหนทางใช้ตัวช่วยทุกอย่าง ถ้าหนทางที่จะเลี่ยงลดเคี้ยวคดได้ทุกอย่าง นั่นเขาเรียกว่าใช้ปัญหาในทางที่ไม่ถูก แต่ถ้าเขาได้เรียนอภิธรรม เขาจะรู้ว่าจิตของเขานั้นเป็นจิตที่ไม่ถูกต้อง คือ มันเป็นอะไรที่ยาก เขาต้องเรียนรู้อภิธรรมด้วยตัวเอง ให้รู้ว่าสิ่งไหนดี สิ่งไหนผิดต้องให้เขาศึกษาเรียนรู้ได้ตัวเอง

ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 2 ตอบว่า อันนี้มันยาก อะไรที่เขาพูดเราต้องตรึกตรองว่ามันถูกหรือมันผิด ไม่ใช่ว่าเขาแนะนำอะไรมาก็เชื่อเขาไปหมดเรื่อยไปอย่างนี้ก็ไม่ได้ ก็หลักของพระพุทธเจ้าคือ ฟังแล้วเอาไปคิดว่าสมควรไหมที่พูดมาเนี่ยถูกต้องไหม และก็ต้องดูความประพดติของบุคคลที่สังคมบอกว่ามีจริยธรรมด้วยว่าเป็นอย่างไร คือที่เราพากันไปยกย่องคนนั้นคนนี้ไม่รู้ว่ามันสมควรหรือไม่สมควร เพราะเราเองก็คบกับเขาเพียงผิวเผินไม่ได้รู้จักกันมานาน ต้องดูนาน ๆ สมเด็จพระพุทธโฆษาจารย์บอกว่าอย่าเพิ่งไปเชื่อ คนเขานับถือเลื่อมใสก็ไปตามกระแสเขาแล้ว เราต้องศึกษา

และใกล้ชิดกับเขาคด้วย มีสติปัญญาเท่ากับเขาคด้วย คุณภาพประพุดิทั่ว ๆ ไป ไม่ใช่เพียงวันสองวัน เดือนสองเดือนก็เชื่อเขาแล้ว อย่าง ผอ.คนนั้นดี คนนี้ดี คืออย่างไร ตัวเองไม่เคยพิสูจน์ว่าเขาดีหรือไม่ดี และยิ่งปัจจุบันนี้ร้อยเลห์ พันเหลียม คบยาก ก็ต้องให้เขาได้เรียนรู้และประสบพบเจอกับตัวเองได้ ได้เรียนรู้ด้วยตัวเอง พัฒนาต้องเกิดขึ้นกับตัวเองว่าอยากจะพัฒนาหรือไม่

ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 3 ตอบว่า ไปอบรม บวชชีพรหมณ์ บวชเณร หรือ ไปปฏิบัติธรรม นี่เป็นรูปแบบที่ประสบผลสำเร็จ แต่ถ้าจะให้ดีที่สุดจะต้องปลูกฝังตั้งแต่เด็ก ๆ และทำอย่างต่อเนื่อง ที่วัด ไร่จิงก็มีการฝึกอบรมผู้บริหาร ตอนเช้าก็นิมนต์พระมา มีการสวดมนต์ฝึกสมาธิ คือ อย่างน้อย ต้องปลูกฝังเขา ถ้าไม่ปฏิบัติจริง ๆ ไม่ปลูกฝัง ไม่ตรงต่อเวลา มันก็จะเป็นปัญหาในอนาคตนะ ไม่รู้จักพอเพียง ก็ต้องให้เขาสัมผัสคนที่เขามีศีลธรรมหรือมีจริยธรรมจริง ๆ

ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 4 ตอบว่า แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมมีหลากหลายวิธี ศูนย์กลางการพัฒนาคือตนเองเกิดจากความตระหนัก ความมุ่งมั่นในการพัฒนา จะต้องเป็นมืออาชีพ (Professional) นับตั้งแต่การศึกษาค้นคว้าวิจัยจากความอยากรู้ อยากเห็น การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในงานหน้าที่ของตน จาก Case study ที่เกิดขึ้นจริง จากสื่อต่าง ๆ ที่ได้รับในชีวิตประจำวัน จากการ Coaching การศึกษาต่อในมหาวิทยาลัย In-service training ที่สามารถปรับพฤติกรรม เปลี่ยนแปลง พฤติกรรม ไม่ใช่อบรมเป็นแบบ Fashion จากหลักการทฤษฎีการพัฒนาองค์กรและการเปลี่ยนแปลง ให้นำมาประยุกต์ใช้ เช่น การวิเคราะห์ห้บทบาท วิเคราะห์แรงสนาม (Force-field analysis), Confrontation meetings, organizational mirror feedback จากนักเรียน นักศึกษา ครูอาจารย์ ผู้ปกครอง ต้องเปิดใจยอมรับความจริงเพื่อพัฒนาตนเอง อาจพิจารณาทางเลือกโดยการศึกษาธรรม และภาคปฏิบัติเช่น Meditation โดยการฝึกจิต/นั่งสมาธิ ฯลฯ

ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 5 ตอบว่า ถ้าเป็นผู้บริหารนี้ต้องเข้าคอร์สฝึกอบรมผู้บริหาร ก็จะมีคอร์สที่เกี่ยวกับคุณธรรมจริยธรรมสอดแทรกด้วย สถาบันพัฒนาผู้บริหารต้องผ่านสถาบันและควรจะให้ ต้องเรียนรู้และหาเวลา อ่านหนังสือประเภทศีลธรรม จริยธรรม หนังสือที่แนะนำเช่น หนังสือของท่านพระพุทธทาส ท่านศาสตราจารย์พิเศษ พระพรหมคุณาภรณ์ (ประยุทธ์ ปยุตโต) หนังสือพวกนี้ อ่านแล้วดีมาก เพราะเขียนมาจากพระไตรปิฎก ก็พัฒนาอย่างนี้ ตัวเองต้องมีเวลาเหมือนกัน มีการควบคุมจิตใจตัวเอง มีการพูดคุยกันต่าง ๆ อย่างมหาวิทยาลัยนเรศวร ทุกวันพุธก็จะนิมนต์ พระมาสอน ฝึกสมาธิ วิปัสสนา สมาธิก็ทำได้ง่าย ถ้าเราไม่ออกแวกไปไหน อย่างการอ่านหนังสือ ถ้าเรามีสมาธิอ่านแป็บเดียวเราก็เข้าใจ

สรุปโดยผู้วิจัย ได้ใจความว่า แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมมีหลากหลายวิธี ศูนย์กลางการพัฒนาคือตนเองเกิดจากความตระหนัก ความมุ่งมั่นในการพัฒนาจะต้องเป็นมืออาชีพ นับตั้งแต่การศึกษาค้นคว้าวิจัยจากความอยากรู้ อยากเห็น การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในงานหน้าที่ของ

คน จากกรณีศึกษาที่เกิดขึ้นจริง จากสื่อต่าง ๆ ที่ได้รับในชีวิตประจำวัน จากการอ่านหนังสือ ประเภทศีลธรรม จริยธรรม ก็พัฒนาอย่างนี้ ตัวเองต้องมีเวลาเหมือนกัน มีการควบคุมจิตใจตัวเอง จากการ coaching จากการอบรม การบวชพระ การบวชเณรและการไปปฏิบัติธรรม ถ้าจะให้ดี ต้องอบรมจริยธรรมหรือพระธรรมขั้นสูงเลยที่ภาษาพระเรียกว่า อภิธรรม คือต้องอบรมพระอภิธรรม ให้เขารู้จิตและตัวตนของเขาในฐานะที่เขาเป็นผู้นำ ต้องให้เขารู้โทษของจิตที่มันเกิดขึ้นอย่างนี้ ต้องใช้อย่างนี้ ถึงจะยับยั้งเขาได้ ต้องให้เขารู้ตัว รู้สภาวะของจิต ต้องให้เขาเห็นภาพ เห็นข้อดีข้อเสีย ของสิ่งที่ทำลงไป มีกรณีศึกษา แต่ถ้าจะให้ดีที่สุดสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ควรปลูกฝังตั้งแต่เด็ก ๆ และทำอย่างต่อเนื่อง

3. ท่านคิดว่าแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในตัวผู้บริหารสถานศึกษาข้อใดเหมาะสมที่สุดเพราะอะไร และควรมีลำดับหรือขั้นตอนอย่างไรบ้าง

ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 1 ตอบว่า ผู้นำไม่มีธรรมชาติเนี่ยก็ไม่ว่าจะสอนอย่างไรเหมือนกันนะ แต่คนที่เป็ผู้นำได้เขาต้องมีความสามารถ คนที่จะเป็ผู้นำได้เขาต้องมีคนช่วยเหลืออุปถัมภ์ คุณลองดูซิว่าคนเหล่านั้นจะให้เขามีคุณธรรมขั้นสูงเนี่ย ต้องยอมรับว่าพวกนี้ไม่ใช่คนโง่ มีปัญญาไม่จำเป็นผู้นำไม่ได้ เพราะฉะนั้นอาจมาขังคิดว่าเรื่องนี้ต้องว่าด้วยจิตขั้นสูงจริง ๆ จิตวิทยาขั้นสูง ธรรมะขั้นสูงก็คือพระอภิธรรม เขาต้องเห็นโทษของตัวเอง เขาต้องเห็นความผิดของตัวเอง อันนี้เป็เรื่องของจิตใจของเขาที่เขาต้องมี ผู้นำบางทีตลอดชีวิตก็ไม่เห็นนะ บางคนเขาก็มูทะลุไปจนถึงสิ้นชีวิตเขาเลย เขาก็เป็ผู้นำไปเช่นนั้น จนสิ้นชีวิตก็มี ฉะนั้นธรรมะของพระพุทธเจ้าที่เรียกว่า ธรรมะขั้นสูง หรือที่เรียกว่าอภิธรรมนี้เท่านั้น จึงจะเป็ธรรมะที่จะทำให้เขาเหล่านั้นเปลี่ยนแปลงได้ แต่ธรรมะธรรมดาที่ยากเหมือนกัน เหมือนมารมันรู้หมดทุกอย่าง ปัญญามันดีทุกอย่าง เหมือนพญามารมันต้องว่าด้วยเรื่องจิตขั้นสูง ว่าด้วยเรื่องสภาวะธรรม ฉะนั้นจะว่าไปแล้วก็มีหลายที่หลายแห่ง สอนเรื่องอภิธรรมว่าด้วยเรื่องจิตขั้นสูง ทำให้เขาสำนึกได้ถึงบุญกุศลของจิตหรืออกุศลจิต หรือจากการคิดคือ คิดอะไรที่ไม่ดี เขาสามารถรู้ตัวเองได้ ต้องมีกรณีให้เขาผู้นำนั้นได้ศึกษา บางทีอาจจะใช้คำว่าให้ผู้บริหารเข้าอบรมธรรมะขั้นสูง คืออภิธรรม จิตขั้นสูง และมีกรณีให้ผู้นำได้ศึกษาก็น่าจะพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมได้

ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 2 ตอบว่า ผู้นำต้องเรียนรู้ที่อยากจะพัฒนาด้วยตัวเอง เราไปบังคับเขาไม่ได้ มันต้องเกิดจากจิตใจของในลึก ๆ ของเขาว่าเขาอยากจะเป็นคนที่มีคุณธรรม มีจริยธรรม มีแบบอย่างที่ดีจริง ๆ ให้เขา มีกรณีศึกษาในด้านต่าง ๆ เช่น การเป็ผู้นำที่มีความยุติธรรมเป็นอย่างไรถ้าไม่มีแล้วได้รับผลอย่างไร อย่างนี้เป็นต้น ถ้ามีทุกด้านจะดีมาก ๆ

ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 3 ตอบว่า ถ้าไม่มีการอบรม หรือเชิญผู้บริหารเข้ามาอบรม ก็ต้องมีเคส ตัวอย่างหรือกรณีศึกษา คือตัวอย่างที่ดีมีค่ามากกว่าคำสอน มีคู่มือหรือสื่อต่าง ๆ ให้เขาได้ศึกษา

อย่างกรณีศึกษาที่ผมยกตัวอย่างให้ฟังเรื่องผู้บริหารชายชอบจับหน้าอกนักเรียนหญิง หรือที่ผู้บริหารชอบยืมเงินคนอื่นแล้วไม่คืน ทั้งสองกรณีนี้มีการร้องเรียนเข้ามา ผลสุดท้าย ผู้บริหารทั้งสองก็ถูกไล่ออก ถ้าเรามีเคสหรือมีกรณีศึกษาให้เขาได้ศึกษาเรียนรู้ก็จะดีมาก ๆ

ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 4 ตอบว่า คงตอบไม่ได้ว่า ไม่มีแบบใดที่เหมาะสมที่สุดที่ใช้ได้ ทุกสถานการณ์ แต่อาจมีวิธีหลาย ๆ วิธี และคิดสรรหาเทคนิควิธีที่เหมาะสมกับตนเองกับสถานการณ์ ปัญหาที่มีอยู่ แต่ในเชิงหลักการทฤษฎีแล้วเรามองเน้นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมมีการปฏิบัติเป็น Scientific approach คือการแก้ปัญหา และทางพระพุทธศาสนาซึ่งพระพุทธเจ้าได้ตรัสรู้ด้วยอริยสัจ 4 (The fourth noble truth) 4 ขั้นตอน ทางฝรั่งค้นพบ Scientific methods หลังพระพุทธเจ้าค้นพบเป็นเวลา 543 ปี ซึ่งเป็นสิ่งที่น่าแปลกมาก บังเอิญเป็นหลักคล้าย ๆ กัน การฝึกอบรมเชิงพฤติกรรม โดยใช้หลักอริยสัจ 4 หลักการวิทยาศาสตร์ก็น่าจะแสดงผล แต่ต้องใช้เทคนิควิธีอื่น ๆ เสริมด้วย เพราะความเชื่ออย่างหนึ่งที่ได้ผลก็คือหลักความแตกต่างของคน ต้องค้นหาให้พบว่าวิธีใดที่เหมาะสมกับตนเอง

ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 5 ตอบว่า ในความคิดของอาจารย์คือต้องได้ตัวอย่างดี ๆ และต้องยึดถือตัวอย่างขึ้นจริง ๆ มันไม่มีอะไรง่ายไปกว่าการพูดและการทำ พูดอย่างไร ทำอย่างนั้น และเป็นตัวอย่างที่ดี มีการเสียดสีในการอุทิศตน สร้างบารมีให้เกิดขึ้น นี่คือตัวอย่างที่ดีที่สุด คนเห็นคนศรัทธา และผมอยากได้ผู้นำและผู้บริหารไปอยู่ในตัวบุคคลคนเดียวกัน บางที่เราได้ผู้นำในฐานะตามกฎหมาย จากการแต่งตั้ง แต่คุณธรรมบารมีความดีนี้ยังไม่ได้พัฒนาเท่าที่ควร ความเชื่อถือน้อย เขาก็จะใช้อำนาจตามกฎหมายเป็นหลัก การใช้อำนาจในการจูงใจคน หรือ Motivate คนน้อย ถ้าเป็นผู้นำนี้ใช้การจูงใจหรือ Motivate จะดี

สรุปโดยผู้วิจัย ได้ใจความว่า คงตอบไม่ได้ว่าแบบใดดีที่สุด ต้องดูสถานการณ์ เป็นองค์ประกอบ แต่อาจมีวิธีหลายวิธี ๆ และหลาย ๆ เทคนิคที่เหมาะสมกับตนเองกับสถานการณ์ ปัญหาที่มีอยู่ คือคนแต่ละคนจะมีวิธีการพัฒนาในด้านภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมที่แตกต่างกัน ต้องค้นหาให้พบว่าวิธีใดที่เหมาะสมกับตนเอง แต่เหนือสิ่งอื่นใดผู้นำต้องเรียนรู้ที่อยากจะพัฒนาคุณธรรม จริยธรรมด้วยตัวเอง เราไปบังคับเขาไม่ได้ มันต้องเกิดจากจิตใจในส่วนลึกข้างในของเขาจริง ๆ ว่าเขาอยากจะเป็นคนที่มีคุณธรรม จริยธรรมหรือไม่ การเรียนรู้ธรรมะขั้นสูงหรือที่เรียกว่า อภิธรรม การเรียนรู้จากตำรา จากคู่มือ จากต้นแบบ จากกรณีในด้านต่าง ๆ ก็สามารถทำให้ผู้บริหารเรียนรู้และพัฒนาได้ ต้องได้ตัวอย่างดี ๆ และต้องยึดถือตัวอย่างขึ้นจริง ๆ มันไม่มีอะไรง่ายไปกว่าการพูดและการกระทำ

### ผลการประเมินความเหมาะสมของโครงสร้างหลักสูตรฝึกอบรมของผู้เชี่ยวชาญ

ผู้เชี่ยวชาญ รายการประเมิน	1	2	3	4	5	6	$\bar{X}$	$SD$
	<b>หลักการและเหตุผลของหลักสูตรฝึกอบรม</b>							
1. ความจำเป็นในการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม	5	4	5	5	5	5	4.83	0.37
2. ความสมเหตุสมผลในการพัฒนา	5	4	5	5	5	5	4.83	0.37
3. แนวทางแก้ปัญหาโดยการฝึกอบรม	4	4	5	5	4	4	4.33	0.47
<b>วัตถุประสงค์ของหลักสูตรฝึกอบรม</b>								
1. กำหนดครอบคลุมพฤติกรรมการเรียนรู้ของผู้เข้าอบรม	5	4	5	5	5	5	4.83	0.37
2. มีความเป็นไปได้ที่จะให้ผู้เข้าอบรมเรียนรู้ตามที่กำหนด	4	4	5	4	5	4	4.33	0.47
3. วัตถุประสงค์มีความเหมาะสมกับเวลาในการจัดกิจกรรม	4	4	5	5	4	4	4.33	0.47
4. วัตถุประสงค์มีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติและสามารถทำให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดการเรียนรู้	4	4	5	5	5	5	4.67	0.47
<b>โครงสร้างของหลักสูตรฝึกอบรม</b>								
1. การเรียงลำดับหัวข้อเรื่องในการฝึกอบรม	4	4	5	5	5	4	4.50	0.50
2. ประโยชน์ของเนื้อหาต่อผู้เข้าฝึกอบรม	4	4	5	5	5	5	4.67	0.47
<b>เนื้อหาของหลักสูตรฝึกอบรม</b>								
1. เนื้อหาของหลักสูตรนำไปสู่การปฏิบัติจริง	5	4	5	5	5	5	4.83	0.37
2. เนื้อหาที่มีความเหมาะสมกับผู้เข้ารับการอบรม	5	4	5	5	5	5	4.83	0.37
3. เนื้อหาที่มีความครอบคลุมวัตถุประสงค์การอบรม	5	4	5	5	5	5	4.83	0.37
4. การเรียงลำดับเนื้อหาที่มีความเหมาะสม	5	4	5	5	5	5	4.83	0.37
<b>การจัดกิจกรรมฝึกอบรม</b>								
1. สื่อที่ใช้ฝึกอบรมในแต่ละ Module เหมาะสม	5	4	5	5	5	4	4.67	0.47
2. สื่อที่ใช้ฝึกอบรมนำไปสู่การเสริมสร้างความรู้	5	4	5	5	5	5	4.83	0.37
3. กิจกรรมในแต่ละ Module มีความเหมาะสม	4	4	5	5	5	4	4.50	0.50
4. กิจกรรมที่ใช้ในการฝึกอบรมส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้	4	4	5	4	5	5	4.50	0.50
5. ความน่าสนใจของวิธีการฝึกอบรม	4	4	5	4	4	5	4.33	0.47

ผู้เชี่ยวชาญ รายการประเมิน	1	2	3	4	5	6	$\bar{X}$	<i>SD</i>
	<b>สื่อประกอบการฝึกอบรม</b>							
1. ความเหมาะสมของสื่อกับกิจกรรม	5	4	5	4	5	4	4.50	0.50
2. ช่วยให้งิจกรรมบรรลุวัตถุประสงค์	5	4	5	4	5	5	4.67	0.47
<b>การวัดผลและประเมินผลการฝึกอบรม</b>								
1. วิธีการวัดผล วิธีการเรียนรู้แต่ละ Module ฝึกอบรม	5	4	4	5	5	5	4.67	0.47
2. การวัดผลการเรียนรู้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์	5	4	4	5	5	5	4.67	0.47

### ผลการประเมินความสอดคล้องขององค์ประกอบของโครงสร้างหลักสูตรฝึกอบรม

ผู้เชี่ยวชาญ	1	2	3	4	5	6	ค่าดัชนีความ	ความหมาย
รายการประเมิน							สอดคล้อง	
1. หลักการและเหตุผลของหลักสูตรกับ								
วัตถุประสงค์ของหลักสูตร	1	1	1	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
2. หลักการและเหตุผลของหลักสูตรกับ								
โครงสร้างหลักสูตรฝึกอบรม	1	1	1	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
3. หลักการและเหตุผลกับแนวทาง								
การฝึกอบรม	1	1	1	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
4. วัตถุประสงค์กับแนวทางการฝึกอบรม	1	1	1	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
5. วัตถุประสงค์กับสื่อที่ใช้ในการฝึกอบรม	1	1	1	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
6. วัตถุประสงค์กับกิจกรรมการฝึกอบรม	1	1	1	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
7. วัตถุประสงค์กับการวัดผลประเมินผล	1	1	0	1	1	1	.83	สอดคล้อง
8. กิจกรรมการฝึกอบรมกับระยะเวลา								
ในการฝึกอบรม	1	1	1	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
9. เนื้อหาสาระการฝึกอบรมกับสื่อ								
ในการฝึกอบรม	1	1	1	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
10. ความสอดคล้องภายในของแต่ละหน่วย								
ฝึกอบรม								
ความสอดคล้องภายในหน่วยฝึกอบรมที่ 1	1	1	1	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
ความสอดคล้องภายในหน่วยฝึกอบรมที่ 2	1	1	1	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
ความสอดคล้องภายในหน่วยฝึกอบรมที่ 3	1	1	1	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
ความสอดคล้องภายในหน่วยฝึกอบรมที่ 4	1	1	1	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
ความสอดคล้องภายในหน่วยฝึกอบรมที่ 5	1	1	1	1	1	1	1.00	สอดคล้อง



ผลการวิเคราะห์คุณภาพของแบบทดสอบวัดความรู้ ความเข้าใจภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม  
ในผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.819	25

ข้อ	ค่าความยาก ( $p$ )	ค่าอำนาจจำแนก ( $r$ )
1	.80	.39
2	.73	.29
3	.70	.26
4	.35	.22
5	.20	.31
6	.48	.22
7	.53	.43
8	.70	.53
9	.75	.24
10	.33	.32
11	.50	.54
12	.30	.33
13	.75	.45
14	.68	.48
15	.68	.21
16	.38	.41
17	.70	.44
18	.40	.32
19	.65	.29
20	.53	.31
21	.35	.30

ข้อ	ค่าความยาก ( $p$ )	ค่าอำนาจจำแนก ( $r$ )
22	.45	.38
23	.58	.40
24	.48	.36
25	.48	.45

ผลการวิเคราะห์คุณภาพของแบบวัดเจตคติภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม  
ในผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.935	45

ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก ( <i>r</i> )
1	.43
2	.36
3	.26
4	.58
5	.38
6	.34
7	.40
8	.61
9	.47
10	.60
11	.58
12	.65
13	.47
14	.43
15	.48
16	.38
17	.37
18	.68
19	.53
20	.60
21	.59

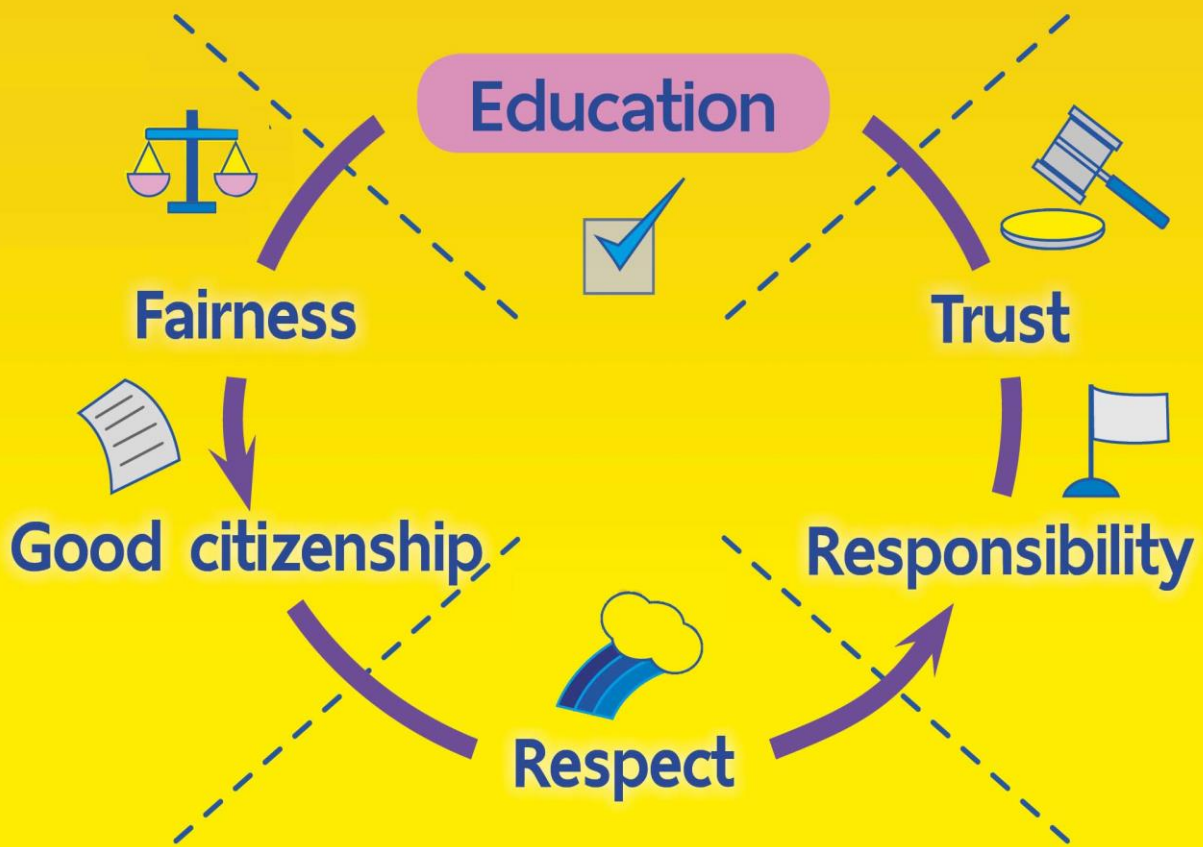
ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก ( <i>r</i> )
22	.39
23	.41
24	.44
25	.44
26	.55
27	.58
28	.61
29	.64
30	.38
31	.60
32	.30
33	.56
34	.62
35	.69
36	.82
37	.70
38	.53
39	.62
40	.61
41	.70
42	.65
43	.48
44	.34
45	.36

**ภาคผนวก ง**

เนื้อหาหลักสูตรฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

# คู่มือ การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ในผู้บริหารสถานศึกษา

Guide to Ethical Leadership Development of School Administrators



ชญากร มาเชค

นิสิตปริญญาเอก หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยบูรพา

## คู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา

Guide to Ethical Leadership Development of School Administrators

ผู้วิจัย	หนูไกร มาเชค
ติดต่อผู้วิจัย	Katae-iqa@hotmail.com
ปีที่พิมพ์	ตุลาคม 2558
จำนวนพิมพ์	50 เล่ม
จำนวนหน้า	187 หน้า
จัดพิมพ์โดย	หนูไกร มาเชค
ออกแบบปกและรูปเล่ม	หนูไกร มาเชค
พิมพ์ที่	18/44 มณีรินทร์ เฟลส สุขุมวิท

คู่มือเล่มนี้เป็นส่วนหนึ่งของงานวิจัยเรื่อง

การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา

สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

จัดทำขึ้นเพื่อการศึกษาและการวิจัย

การวิจัยนี้ได้รับทุนอุดหนุนการวิจัยของมหาวิทยาลัยบูรพา

ห้ามจำหน่ายและคัดลอก

## กิตติกรรมประกาศ

คู่มือเล่มนี้สำเร็จลงได้ด้วยความกรุณาจาก ดร.สมุท ธานี อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก รองศาสตราจารย์ ดร.ไพรัตน์ วงษ์นาม อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ที่กรุณาให้คำแนะนำแนวทางที่ถูกต้อง ตลอดจนแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความละเอียดถี่ถ้วนและเอาใจใส่ด้วยดีเสมอมา ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งเป็นอย่างยิ่ง จึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ ดร.สมบัติ สุวรรณพิทักษ์ รองศาสตราจารย์ ดร.วชิระ ชาวหา ดร.สมพงษ์ ปั้นหุ่น ดร.ชัยพจน์ รักราม ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุเมธ งามกนก และ ดร.วสันต์ นาวเหนือว ที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบ รวมทั้งให้คำแนะนำแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยให้มีคุณภาพ นอกจากนี้ขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.คุณวุฒิ คนฉลาด รองศาสตราจารย์ชารี มณีศรี ดร. บัณฑิต ศรีพุททางกูร พระพรหมมังคลาจารย์ (เจ้าคุณธงชัย) วัดไตรมิตรวิทยาราม กรุงเทพมหานคร และ พระเทพสุทธาจารย์ (เจ้าคุณอนันต์) วัดเขาบางทราย จังหวัดชลบุรี ที่กรุณาให้ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา และแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานสำหรับกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ และที่จะขาดไม่ได้ขอขอบพระคุณ ดร.สุรัตน์ ไชยชมภู และ ดร.ช ชง พวงสุวรรณ ที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตรวจแก้และวิจารณ์ผลงานทำให้งานวิจัยมีความสมบูรณ์มากขึ้น นอกจากนี้ยังต้องขอบคุณคุณครูจัญญ์ จูปรำงค์และคณะที่ทำภาพประกอบให้คู่มือเล่มนี้มีความสนใจมากขึ้น

เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้ส่วนหนึ่งได้รับทุนอุดหนุนการวิจัยของมหาวิทยาลัยบูรพา จึงขอขอบพระคุณ ณ ที่นี้ด้วย

ขอกราบขอบพระคุณ คุณพ่อจิตต์ คุณแม่สมบุญ บุษะโต และ Mr. Kenneth Steven Mrazek สามีมของผู้วิจัยที่ให้อำนาจใจและสนับสนุนทุนการศึกษาเรื่อยมา นอกจากนี้ยังช่วยในการค้นหาและรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในด้านต่าง ๆ อีกด้วย ขอขอบพระคุณนางสาวประยูรศรี วรชัยพิทักษ์ ที่เป็นเพื่อนคู่คิด และเพื่อนร่วมทางในการไปเก็บข้อมูลจากสถานที่ต่าง ๆ



คุณค่าและประโยชน์ของคู่มือวิจัยนี้เป็นส่วนหนึ่งของคุษฎีนิพนธ์ เรื่อง การพัฒนา  
ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน  
ผู้วิจัยขอมอบเป็นกตัญญูตเวทิตาแด่บุพการี บูรพาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่านทั้งในอดีตและ  
ปัจจุบัน ที่ทำให้ผู้วิจัยเป็นผู้มีการศึกษาและประสบความสำเร็จมาจนตราบเท่าทุกวันนี้

หนูไกร มาเชค

## คำนำ

การมี “ภาวะผู้นำ” ไม่ว่าจะอยู่ในตัวบุคคลหรือจะอยู่ในองค์กรล้วนถือได้ว่ามีคุณค่ามหาศาล เพราะเป็นหัวใจสำคัญต่อการนำมาซึ่งความสำเร็จในชีวิตและความสำเร็จขององค์กร ศักยภาพและทักษะการเป็นผู้นำองค์กรนั้นมักจะถูกหยิบยกให้เป็นปัจจัยหลักในการเปรียบเทียบ-เทียบเคียง (benchmark) ในการแข่งขันในยุคปัจจุบันเสมอ โดยเป็นการเปรียบเทียบกันในลักษณะ “คนต่อคน” และ “ตำแหน่งต่อตำแหน่ง” ไม่ว่าจะอยู่ในระดับองค์กรหรือในระดับประเทศ ฝายใดที่มีภาวะผู้นำเหนือกว่าก็ย่อมเป็นผู้กำชัยชนะในทุกเวที

การศึกษาภาวะผู้นำมีการพัฒนาและการเปลี่ยนแปลงมาโดยตลอดอย่างต่อเนื่อง ซึ่งในปัจจุบันพบว่า มีมากกว่า 50 ภาวะผู้นำ (สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และพระมหาสมัย ภาสุโก, 2557, หน้า 45-46) และหากได้ศึกษาแบบเจาะลึกลงไปจะพบว่า จริยธรรมเป็นศูนย์กลางของภาวะผู้นำ (Ethics is central to leadership) (Northouse, 2007) ซึ่งจริยธรรมของผู้นำจะเป็นดั่งเข็มทิศ (รัตติกรณ ังวิศาล, 2556, หน้า 113) ช่วยผู้นำให้ประพฤติปฏิบัติและมีพฤติกรรมไปในทางที่ถูกต้องเหมาะสม เป็นตัวอย่างที่ดีให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา เพราะเมื่อผู้นำมีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมแล้ว ย่อมได้รับความไว้วางใจและการสนับสนุนจากผู้ใต้บังคับบัญชาจากทุกฝ่ายอย่างแน่นอน

ในอดีตที่ผ่านมา การศึกษาและการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารยังปรากฏไม่มากนักในประเทศไทย ทั้งที่เป็นเรื่องสำคัญใกล้ตัวและมีอิทธิพลส่งผลกระทบต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กรได้ ซึ่งเรามองข้ามไป

ในหนังสือ “คู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา” เล่มนี้ ผู้วิจัยได้ค้นคว้าทำการวิเคราะห์สังเคราะห์ข้อมูลออกมา และถ่ายทอดผลงานที่เป็นสาระสำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมให้เกิดขึ้น ได้อย่างเป็นรูปธรรมมากที่สุด

หวังเป็นอย่างยิ่งว่า หนังสือเล่มนี้จะนำพาท่านไปสู่หัวใจของภาวะผู้นำ คือ การเป็นผู้นำเชิงจริยธรรม ที่สามารถกุมหัวใจของผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างแท้จริง เพียงท่านได้อ่านศึกษา ลองคิดตาม ฝึกทดลองและนำไปปฏิบัติจริง แน่ใจว่าความสำเร็จและคุณค่าอันมหาศาลจะรอท่านอยู่เบื้องหน้า

การใช้หนังสือเล่มนี้ให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด หากท่านอ่านอย่างพินิจพิจารณาแล้วลองเปรียบเทียบเนื้อหาในคู่มือกับประสบการณ์ของท่าน และหากนำเนื้อหาในหนังสือไปปรับใช้กับสิ่งที่เคยเกิดขึ้นกับท่านแล้ว สถานการณ์ต่าง ๆ น่าจะเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้นหรือไม่ ถ้าใช่...ท่านก็ควรพิจารณาเอาไว้ใช้เมื่อท่านเจอเหตุการณ์อย่างนี้อีก จะได้ปรับใช้เหมาะสม

เมื่อท่านอ่านหนังสือ “คู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา” เล่มนี้จบ แล้วไม่นำไปปรับใช้ก็คงไม่เกิดประโยชน์อย่างใด แต่ถ้าท่านอ่าน คิดตาม นำไปประยุกต์ใช้ ผู้วิจัยรับรองได้ว่าจักเกิดความคุ้มค่า และท่านจะเป็นผู้บริหารที่นั่งอยู่ในใจ ผู้ได้บังคับบัญชาได้อีกนานแสนนาน แน่นนอน!!!!









ด้วยความปรารถนาดี

หนูไกร มาเชค

นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

## สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	375
คำนำ	377
สารบัญ	379
บทนำ	380
Module I ความไว้วางใจ	388
 ความซื่อสัตย์	394
 ความซื่อตรง	403
 การรักษาสัญญา	412
 ความจงรักภักดี	427
Module II ความรับผิดชอบ	437
 ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้	441
 ความพยายามสู่ความเป็นเลิศ	450
 การควบคุมตนเอง	457
Module III ความเคารพ	468
 ความสุภาพ	472
 ความมีเกียรติมีศักดิ์ศรี	481
 การยอมรับผู้อื่น	490
Module IV ความเป็นพลเมืองดี	504
 พลเมืองดีเกี่ยวกับตนเอง	508
 พลเมืองดีเกี่ยวกับหน้าที่พลเมือง	515
 พลเมืองดีเกี่ยวกับการเมืองการปกครอง	522
Module V ความยุติธรรม	531
 การตัดสินใจอย่างมีกระบวนการ	536
 การตัดสินใจด้วยความเป็นกลาง	546
 การตัดสินใจด้วยความถูกต้อง	555
เกี่ยวกับผู้วิจัย	568
บรรณานุกรม	572

## บทนำ

“ผู้นำ” คำนี้ความจริงก็มีความหมายในตัวเองอยู่แล้ว แต่ก็มีผู้ให้คำนิยามของคำนี้ไว้หลาย ๆ ความหมาย แต่ในภาพรวมแล้วผู้วิจัยเห็นว่านิยามของคำว่า “ผู้นำ” (Leader) มีความหมายไปในทิศทางเดียวกัน ยกตัวอย่างเช่น วิเชียร วิทษอุดม (2558, หน้า 1-2) ได้ให้นิยามของผู้นำว่าเป็นผู้ที่มีอิทธิพลในกลุ่มหรือในองค์กร ช่วยในการสร้างเป้าหมายและนำผู้ตามไปสู่ความสำเร็จของเป้าหมายที่ตั้งไว้ด้วยวิธีการที่มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับ ธวัชชัย พิษผล (2558, คำนำสำนักพิมพ์) กล่าวว่า “ผู้นำ” คือ ผู้ที่สามารถทำแล้วนำให้คนอื่นตาม ได้ ผู้นำที่ดีต้องเป็นผู้นำที่คนอื่นอยากตาม แต่ถ้านำโดยการบังคับให้ผู้อื่นตามนั้น ไม่อาจพูดว่า เป็นผู้นำที่ดีได้

การเป็นผู้นำที่ดีได้นั้นเรื่องการบริหารคนเป็นเรื่องสำคัญนอกจากนี้วิสัยทัศน์ ความสามารถในการวางแผน และความสามารถในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กรก็เป็นสิ่งจำเป็น ผู้นำจึงถือว่าเป็นบุคคลที่มีความสำคัญที่สุดต่อการความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร (เนตร์พัฒนา ยาวีราช, 2546)

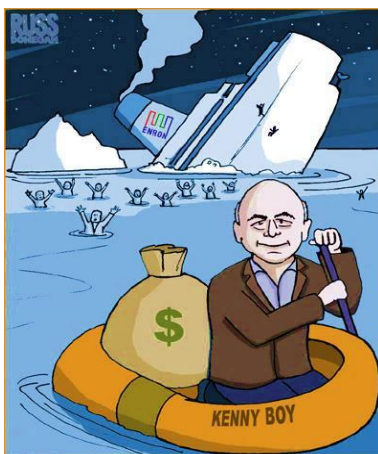
ผู้วิจัยยกตัวอย่างผู้นำที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรนั้น ๆ เช่น Steve Job ผู้มีอิทธิพลอย่างสูงที่สุดกับความสำเร็จของ Apple หรือ Sergey Brin และ Larry Page กกับการเกิดและความสำเร็จของ Google หรือ Bill Gates กกับความสำเร็จของ Microsoft จากที่กล่าวมานี้เชื่อว่าหลายท่านคงรู้จักและคุ้นเคยเป็นอย่างดีและคงเคยใช้ผลิตภัณฑ์ข้างต้นนี้มาบ้างแล้ว นอกเหนือจากนั้นยังมีผู้นำที่มีอิทธิพลตั้งแต่วัยหนุ่มคือ Mark Zuckerberg กกับความสำเร็จของ Facebook

ส่วนในประเทศไทยผู้นำองค์กรที่ประสบความสำเร็จตั้งแต่อายุน้อย คือ คุณอิทธิพัทธ์ กุลพงษ์วิณิชย์ กกับความสำเร็จของบริษัทเก้าแก่น้อย (รัตติภรณ์ วงวิศาล, 2556, หน้า 4) นี่เป็นการตอกย้ำให้เห็นว่า “องค์กรใด ๆ จะประสบความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการดำเนินการย่อมขึ้นอยู่กับผู้นำเป็นสำคัญ” (Drucker, 1954, p. 58)

แต่ยังมีอีกหลายองค์กรที่ประสบกับความล้มเหลวครั้งยิ่งใหญ่ถึงกับองค์กรล้มละลาย ซึ่งหากเรากันดูข้อมูลขององค์กรเหล่านี้ จะพบว่า เกิดจากตัวผู้นำองค์กรที่ขาดจริยธรรมหรือหากพูดเป็นภาษาทางการก็คือ ผู้นำองค์กรไม่มีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในการบริหารงานนั่นเอง ผู้วิจัยยกตัวอย่างองค์กรใหญ่ ๆ ที่เมื่อล้มละลายไปแล้วส่งผลกระทบเป็นวงกว้างไปทั่วโลก ดังนี้

1) WorldCom บริษัทสื่อสารและสื่อักษ์ใหญ่ของโลกซึ่งถือว่าเป็นกรณีศึกษาการล้มละลายของบริษัทขนาดใหญ่และเป็นประวัติศาสตร์ที่ต้องจารึกถึงความผิดพลาดในการลงบัญชีค่าใช้จ่ายเป็นเงินทั้งสิ้น 3.9 พันล้านดอลลาร์

2) Enron บริษัทพลังงานขนาดใหญ่ในอดีตของประเทศสหรัฐอเมริกา ในเพิ่มประวัติใ้ระบุงถึงการล้มละลายที่เกิดขึ้น โดยสืบสวนเข้าไปในทางลึกแล้วพบว่า เกิดจากการคอร์รัปชั่นของผู้บริหารระดับสูง ผู้จัดการ รวมไปถึงพนักงานทั่วไป วัฒนธรรมขององค์กรนี้คือ มุ่งหากำไรให้ได้มาก ๆ ในทุกระดับและสร้างวัฒนธรรมโดยการกอบโกยเงินจากบริษัทเข้ากระเป๋าตัวเอง คนในองค์กรไม่มีใครว่าใคร ต่างคนต่างกอบโกยให้ได้มากที่สุด เข้าสู่ภายิตไทยที่ว่า “มือใครยาวสาวได้สาวเอา” ทุกคนเห็นดีเห็นงามด้วย เนื่องจากพวกเขาได้รับผลประโยชน์จากเงินส่วนแบ่ง ไม่มีใครกล้าต่อต้านผู้บริหารเลยสักคน มีการลงบดขยี้ไม่ถูกต้อง ตกแต่งบัญชีเพราะต้องการให้บริษัทอื่น ๆ เห็นถึงการประสบความสำเร็จของบริษัท Enron เพื่อให้หุ้นของบริษัทมีค่า ผลสุดท้ายก็เทขายเพื่อทำกำไรอย่างมหาศาล เหตุการณ์นี้ทำให้นักลงทุนขนาดย่อมและพนักงานที่ไม่ทราบถึงเบื้องลึกเบื้องหลังของบริษัทดังกล่าว ได้สูญเสียเงินเป็นจำนวนมากและอีกหลายชีวิตต้องตกงานไม่มีงานทำ เพราะบริษัทล้มละลาย นอกจากนี้ยังพบว่า มีหนี้ค้างรวมทั้งเงินเพื่อที่เกิดขึ้นจากรายได้เป็นจำนวนมาก (Mayrbear's Lair, 2013; Ferrell & Fraedrich, 2012; Shaw, 2008)



เรื่องราวของบริษัท Enron นี้เป็นตัวอย่างพื้นฐานที่ว่าหากที่ใดที่ผู้นำองค์กรมีอำนาจสามารถควบคุมทุกอย่างได้หมดที่นั่นต้องมีการเกิดคอร์รัปชั่นแน่นอน (the Enron story is a classic example of how absolute power tends to breed absolute corruption) (Mayrbear's Lair, 2013)

แหล่งที่มาของภาพ: Mayrbear's Lair, 2013

3) Andersen บริษัทจัดวางระบบบัญชี ซึ่งบริษัทได้ให้ความช่วยเหลือบริษัท Enron ในการปกปิดการตรวจสอบบัญชี จนทำให้การแสดงบัญชีของบริษัทไม่ถูกต้อง

4) Xerox บริษัทเทคโนโลยีทางด้านเครื่องถ่ายเอกสาร บริษัทต้องเสียค่าปรับ 10 ล้านดอลลาร์ หลังจากบริษัทได้แจ้งผลกำไรที่ผิดพลาดเป็นเวลานานมากกว่า 4 ปี

5) Merrill Lynch บริษัทลงทุนบริษัทหนึ่ง บริษัทต้องเสียค่าปรับ 100 ล้านดอลลาร์ หลังจากบริษัทได้นำเงินของนักลงทุนไปลงทุนซื้อหุ้นในตลาดหลักทรัพย์ผิดพลาด (พิชัย ลีพิพัฒน์ไพบูลย์, 2550, หน้า 71-74)

วิกฤติการณ์แบบนี้เคยเกิดขึ้นกับประเทศไทยเช่นกันมาแล้วเมื่อ 10 กว่าปีที่ผ่านมา กับ ธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่ คือ ธนาคารกรุงเทพพาณิชย์การ หรือแบงก์บีบีซีที่ล้มละลายเนื่องจาก ผู้บริหารของแบงก์ ปล่อยให้เกิดการทุจริตอย่าง มหาพารในองค์กรทุกรูปแบบ เช่น ปล่อยให้ โดยไม่มีหลักทรัพย์ค้ำประกัน สร้างมูลค่าหลักประกันที่สูงเกินความจริง การทำธุรกรรมการเงิน แบบนิติกรรมอำพราง ปล่อยให้ปล่อยกู้ให้กับพวกกันเองในลักษณะอัฐยายซื้อขนมยาย สุดท้าย กลายเป็นหนี้เสียทำให้แบงก์บีบีซีต้องปิดฉากลง และเหตุการณ์นี้นำไปสู่วิกฤติฟองสบู่ในปี พ.ศ. 2540 ที่มีสถาบันการเงินและไฟแนนซ์ปิดตัวลงถึง 56 แห่ง จากเหตุการณ์นี้ส่งผลให้คนไทย จำนวนมากต้องตกงาน และทำให้ประเทศไทยมีภาระหนี้สาธารณะเพิ่มขึ้น ประเทศต้องตกอยู่ใน สภาพล้มละลายของค่าเงิน (ไทยรัฐ, 2557) ทั้งหมดนี้เกิดขึ้นจากการขาดวิสัยทัศน์และการขาด ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารหรือผู้นำองค์กรนั่นเอง

### ทำไมต้องพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา

จากหลาย ๆ เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจากอดีตถึงปัจจุบัน ทำให้คนไทยได้เรียนรู้ มีประสบการณ์และเกิดความตระหนักแล้วว่า “ภาวะผู้นำ (Leadership) คุณธรรมและจริยธรรม (Virtue and Ethical)” มีความจำเป็นและสำคัญมากเพียงใดต่อการบริหารและการพัฒนาชาติ บ้านเมือง

“วิกฤติผู้นำ” และ “วิกฤติคุณธรรมและจริยธรรม” ก่อให้เกิด “วิกฤติศรัทธา” ต่อผู้นำ กลุ่มต่าง ๆ จึงเป็นเรื่องจำเป็นที่ต้องพิจารณาและศึกษาทำความเข้าใจอย่างจริงจังและจริงใจ ตระหนักว่าภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารควรเป็นเช่นไร โดยเฉพาะผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งเป็นผู้นำองค์กรทางการศึกษา ที่จะพัฒนาคนในชาติและเป็นองค์กรที่สามารถกำหนดทิศทางของ ประเทศได้ว่าจะไปไหนทิศทางใด ย่อมต้องตระหนักและให้ความสำคัญศึกษาทำความเข้าใจ อย่างลึกซึ้งถึงความเป็นผู้มีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical leadership)

บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษานับว่ามีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จหรือล้มเหลว ต่อกระบวนการจัดการศึกษาของชาติ และเป็นความหวังของการเป็นแบบอย่างที่ดีในด้านจริยธรรม แก่สังคม เป็นแบบอย่างที่ดีในด้านการเป็นผู้มีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมให้แก่ครูและนักเรียน เพราะ ถ้าหากผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ซึ่งเป็นหัวใจหรือเป็นศูนย์กลางของ ภาวะผู้นำ (ethic is central to leadership) (Northouse, 2007) แล้วเขาย่อมได้รับความไว้วางใจและ การสนับสนุนจากผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้เกิดความเชื่อมั่นและศรัทธาต่อผู้บริหาร การทำงาน ก็จะบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรหรือสถานศึกษาได้อย่างรวดเร็ว

ท่านพระมหาวิเชียร วชิรเมธี พระนักปราชญ์ของไทย เคยกล่าวว่า “ผู้นำที่ดีนั้นต้องนั่ง อยู่ในใจคน ไม่ใช่ นั่งอยู่บนหัวคน” ในทางตรงกันข้ามถ้าผู้บริหารเป็นบุคคลที่ไม่มีภาวะผู้นำเชิง จริยธรรมแล้ว ความเชื่อถือ ความศรัทธา ก็จะเสื่อมลงไป เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาหมดความศรัทธา แล้วก็ไม่เกิดความร่วมมือในการทำงาน ขาดการทำงานเป็นทีม ทัศนคติขององค์กรที่ตั้งไว้ อาจไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ไปได้

จึงเห็นได้ว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา มีอิทธิพลส่งผล ต่อคุณภาพครูและคุณภาพนักเรียนอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจึงจำเป็นต้อง ศึกษาและทำความเข้าใจคุณลักษณะของการเป็นผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม สร้างเจตคติที่ดี และมีพฤติกรรมที่แสดงออกถึงการเป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม เพราะท่านผู้บริหารสถานศึกษา เป็นบุคคลสำคัญที่ทุกคนในองค์กรให้ความคาดหวังค่อนข้างสูง และเป็นบุคคลสำคัญที่สุดต่อ ความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กรทางการศึกษา ซึ่งเป็นสถาบันหรือองค์กรหลักใน การสร้างคนให้มีความรู้ และมีทักษะพื้นฐานที่จำเป็นเพียงพอต่อการประกอบอาชีพการงาน ได้ นอกจากนี้องค์กรทางการศึกษายังเป็นสถาบันหลักสำคัญในการสร้างชาติ ดังคำกล่าวที่ว่าการศึกษา สร้างคน คนสร้างชาติ นั่นเอง จึงเห็นได้ว่าท่านเป็นบุคคลสำคัญแค่ไหน

### การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษาของไทย

การพัฒนาคุณธรรมและจริยธรรมของผู้บริหาร ได้ดำเนินการมาตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน จากหลากหลายองค์กร แต่ไม่มีความเด่นชัดในรูปแบบของการทำงานอย่างเป็นระบบและขาดความ ต่อเนื่องในการขับเคลื่อนนโยบายอย่างเด่นชัดและเป็นรูปธรรม โดยเฉพาะการพัฒนาภาวะผู้นำเชิง



จริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา ยังไม่ได้รับความสนใจจากผู้บริหารระดับสูงเท่าที่ควร ทั้งที่ความเป็นจริงแล้ว ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษามีความสำคัญและจำเป็นมาก

ปัจจุบันแม้เรื่องคุณธรรมจริยธรรมในผู้บริหารหรือผู้นำองค์กรจะถูกนำมาเสนอผ่านสื่อบ่อย ๆ แต่ความสนใจนี้ก็ยังไม่ก่อให้เกิดโปรแกรมการฝึกอบรมและการพัฒนาเพื่อสอนเรื่องภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมโดยตรง โปรแกรมใหม่ ๆ ส่วนใหญ่มักมุ่งเน้นไปที่การช่วยเหลือให้ผู้บริหารมีประสิทธิผลมากขึ้นในการทำงานและในชีวิตโดยรวม แต่ไม่ได้มุ่งไปที่เรื่องของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ซึ่งเป็นเรื่องสำคัญเป็นหัวใจของภาวะผู้นำ ที่ผู้บริหารหรือผู้นำทุกคนต้องตระหนักและทำให้เกิดขึ้นกับตัวเองให้ได้ (Northouse, 2010)

โดยทั่วไปการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรมในผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชา หรือแม้กระทั่งผู้ปฏิบัติงานมักจัดทำในรูปแบบการประชุมปฏิบัติการที่เป็น Action learning โดยช่วงของการฝึกอบรมก็จะอยู่ประมาณ 2-3 วันทำการ ซึ่งการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม ในผู้บริหารในลักษณะนี้ก็มีทั้งข้อดีและข้อเสีย

ข้อดี ก็คือ ทำให้เกิดจากการเรียนรู้จากประสบการณ์ผ่านกระบวนการกลุ่ม ในการพัฒนาภาวะผู้นำของบริษัทญี่ปุ่นจะใช้วิธีไปออกค่ายให้เกิดความลำบากด้วยกัน ทำให้เกิดความรักพวกพ้อง การบ้านของกลุ่มจะต้องช่วยเหลือร่วมมือกันจึงจะสำเร็จ ตัวอย่างเช่น กิจกรรมฝึกอบรมให้กับคน 30 คน โดยให้กระดาษ 12 แผ่นและให้คนทั้ง 30 คน ใช้ข้ามจากมุมห้องด้านหนึ่งไปยังมุมห้องอีกด้านหนึ่งโดยใช้กระดาษ 12 แผ่นนั้นและไม่ให้เหยียบพื้น ซึ่งช่วยทำให้เกิดความสามัคคี เกิดการทำงานเป็นหมู่คณะมีความใส่ใจและตระหนักได้ว่าความสำเร็จของตนเองจะขึ้นอยู่กับความสำเร็จของคนอื่นด้วย นี่เป็นข้อดีของรูปแบบการประชุมปฏิบัติการที่เป็น Action learning

ส่วนข้อเสียที่เห็นได้ชัดก็คือ เรื่องเวลา ที่ผู้บริหารหรือผู้ที่เข้าอบรมต้องมาอบรมทั้งวัน ทำให้ต้องทิ้งโรงเรียนหรือสถานศึกษา และจากการสังเกตของผู้วิจัยเอง พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเข้าประชุมหรือฝึกอบรมในเรื่องต่าง ๆ จำนวนบ่อยครั้งมากในแต่ละเดือน และแต่ละปีทำให้รัฐต้องสูญเสียงบประมาณในการประชุมและการจัดการฝึกอบรมดังกล่าว เป็นจำนวนมาก ทั้งค่าน้ำมันรถ เวลาที่ใช้ในการเดินทางและค่าใช้จ่ายที่ต้องตามมาต่าง ๆ อีกมากมาย

ซึ่งเรื่องบางเรื่องผู้วิจัยมีความเห็นว่าผู้บริหารท่านสามารถศึกษาเองได้ทั้งที่บ้านหรือที่ทำงาน เพราะการศึกษาเป็นการศึกษาตลอดชีวิตอยู่แล้ว นี่คือ เหตุผลว่าทำไมผู้วิจัยจึงต้องคิดโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษาผ่านเว็บไซต์และคู่มือที่เป็นหนังสือที่ท่านกำลังอ่านอยู่ เพราะต้องการช่วยท่านประหยัดงบประมาณประหยัดเวลา ในการเข้ามาอบรมเป็นวันเป็นสัปดาห์ ท่านสามารถศึกษาเองได้ในสถานที่ที่ท่านสะดวก ผนวกกับประสบการณ์ของท่านที่มีอยู่เดิมแล้ว ผู้วิจัยคิดว่าท่านสามารถพัฒนาภาวะผู้นำในตนเองได้

ไม่ว่าวันนี้ท่านจะเป็นผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง หรือขนาดใหญ่ หากท่านมีเจตคติในทางบวกที่มุ่งพัฒนาองค์กรให้ก้าวไปข้างหน้า มุ่งมั่นพัฒนาตนเอง พัฒนาผู้ได้บังคับบัญชา ก็เชื่อได้เลยว่าผลิตผลจากมันสมองอันชาญฉลาดของท่านจะก่อประโยชน์กับสถานศึกษาของท่าน ชุมชนของท่าน และส่งผลต่อประเทศชาติของเราต่อไป และผู้วิจัยเชื่อว่า เนื้อหาจากคู่มือเล่มนี้จะสามารถเปลี่ยนแปลงท่าน และองค์กรของท่านให้ก้าวขึ้นสู่ความเป็นองค์กรที่มีคุณธรรมจริยธรรมและก้าวสู่ความเป็นเลิศได้อย่างรวดเร็ว

### ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมคืออะไร?

หากเรามองที่มาของ คำว่า “ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม” จะพบว่า มีคำสำคัญ (Keywords) อยู่สองคำใหญ่ ๆ คือคำว่า “ภาวะผู้นำ” (Leader) กับ คำว่า “จริยธรรม” (Ethic) เมื่อสองคำนี้รวมกัน เกิดคำใหม่ขึ้นมาว่า “ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม” (Ethical leadership)

ก่อนอื่นผู้วิจัยต้องการให้ท่านทำความเข้าใจพื้นฐานกับคำว่า “จริยธรรม” ว่าหมายถึงอะไร เนื่องจากคำนี้เป็นคำที่มีและใช้มานานกับทุกสังคม ดังนั้นก็มีนักวิชาการจำนวนมากได้ให้คำนิยามเอาไว้ ผู้วิจัยขอยกตัวอย่างที่สำคัญ เช่น ราชบัณฑิตยสถาน (2556, หน้า 303) ได้ให้ความหมายของคำว่า จริยธรรม หมายถึง ธรรมที่เป็นข้อประพฤติปฏิบัติ, ศีลธรรมและกฎศีลธรรม

ส่วนตัวผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์จากหลาย ๆ นิยามของนักวิชาการได้ข้อสรุปว่า จริยธรรม หมายถึง ธรรมที่เป็นข้อประพฤติและปฏิบัติของคนในสังคมที่เห็นร่วมกันว่าถูกต้องดีงามทั้งทางกาย วาจา และใจ ซึ่งสะท้อนคุณธรรมภายในออกมาให้เห็นเป็นรูปธรรม สมควรที่บุคคลจะนำมาประพฤติปฏิบัติเพื่อให้ตนเองและสังคมมีความเป็นระเบียบเรียบร้อย สงบร่มเย็น เป็นสุข นอกจากนี้จริยธรรมยังรวมถึงการทำหน้าที่ของตนเองให้ครบถ้วนสมบูรณ์เว้นในสิ่งที่ควรละเว้น

ส่วนคำว่า “ภาวะผู้นำ” (Leadership) นั้นจะเกิดขึ้นได้ต้องอาศัยองค์ประกอบสำคัญสามประการ คือ ผู้นำ ผู้ตาม และสถานการณ์ โดยสถานการณ์เป็นตัวกำหนดว่าใครเหมาะสมกับสถานการณ์นั้น ๆ และผู้ที่มีภาวะผู้นำต้องสามารถจูงใจ โน้มน้าวให้บุคคลหรือกลุ่มปฏิบัติตามตนเองได้ด้วยความเต็มใจและไว้วางใจเพื่อจะนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ตั้งไว้ เมื่อสองคำนี้รวมกันเกิดคำใหม่ที่ว่า “ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม”

การให้ความหมายหรือคำนิยามของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical leadership) จากการศึกษาค้นคว้า เอกสารบทความและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ทำให้ทราบว่าไม่มีผู้ให้คำนิยามภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมไว้หลายทีละคน แต่ผู้วิจัยได้นำข้อมูลจากตารางการสังเคราะห์องค์ประกอบหลักภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของสุเทพ ปาลสาร (2555) ที่ได้นำแนวคิดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของนักวิชาการจากทั้งในประเทศและต่างประเทศมากกว่า 20 กว่าแนวคิดมาทำการวิเคราะห์และสังเคราะห์และจากการศึกษาเพิ่มเติมของผู้วิจัยเองพบว่า

ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical leadership) หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกด้านความประพฤติและการสื่อสาร เพื่อให้เกิดการยอมรับและศรัทธาจากผู้ที่เกี่ยวข้อง พฤติกรรมดังกล่าวประกอบด้วย 1) การแสดงออกถึงความไว้วางใจ (Trust) 2) การแสดงออกถึงความรับผิดชอบ (Responsibility) 3) การแสดงออกถึงความเคารพ (Respect) 4) การแสดงออกถึงความดี (Good citizenship) 5) การแสดงออกถึงความยุติธรรม (Fairness) โดยพฤติกรรมการกระทำดังกล่าวนี้จะคำนึงถึงผลสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายขององค์กร

### แบบฝึกหัด

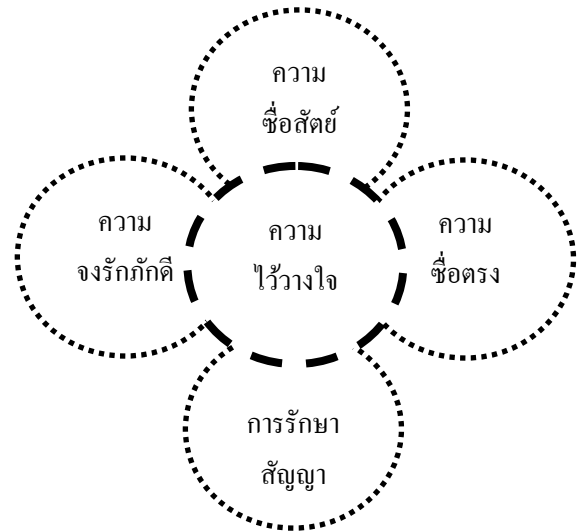
1. ความหมายของคำว่า “จริยธรรม” ตรงกับข้อใด
  - ก. แบบแผนในการดำเนินชีวิตของสังคมหนึ่ง
  - ข. ข้อกำหนดหรือระเบียบข้อบังคับสำหรับกลุ่มบุคคลในแต่ละอาชีพ
  - ค. ความประพฤติที่โน้มเอียงไปในทางใดทางหนึ่งที่ตนเองได้พิจารณาไตร่ตรองแล้วว่าเป็นสิ่งที่ดี
  - ง. ธรรมที่เป็นข้อประพฤติและปฏิบัติของคนในสังคมที่เห็นร่วมกันว่าถูกต้อง ดีงามทั้งทางกาย วาจา และใจ ซึ่งสะท้อนคุณธรรมภายในออกมาให้เห็นเป็นรูปธรรม

#### คำตอบ

2. ข้อใดต่อไปนี้ไม่ใช่พฤติกรรมหรือการแสดงออกด้านความประพฤติ การกระทำ และการสื่อสารของผู้อำนวยการสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม
  - ก. การแสดงออกถึงความร่วมมือ
  - ข. การแสดงออกถึงความไว้วางใจ
  - ค. การแสดงออกถึงความยุติธรรม
  - ง. การแสดงออกถึงความเป็นพลเมืองดี

#### คำตอบ

## Module I ความไว้วางใจ (Trust)



### วัตถุประสงค์

เพื่อให้ผู้เข้ารับการศึกษาอบรมมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในด้านความไว้วางใจ ตระหนักและเห็นคุณค่าความสำคัญ มีเจตคติที่ดี และมีความสามารถในการพัฒนาพฤติกรรมการแสดงออกของการเป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในด้านความไว้วางใจได้

ในปัจจุบันองค์กรหลายแห่งกำลังมองหาวิธีการต่าง ๆ ในการสร้างภาพลักษณ์ขององค์กรให้ดูมีความน่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ เพราะการเป็นองค์กรที่น่าเชื่อถือและมีความไว้วางใจได้นั้นนับเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่ง โดยเฉพาะในระดับของผู้นำองค์กรเพราะทุกการกระทำและคำพูดที่แสดงออกมา ส่งผลกระทบต่อความตั้งใจ ความศรัทธา ความจงรักภักดี และความไว้วางใจของผู้ได้บังคับบัญชาต่อผู้บริหารองค์กรนั้น ๆ

คำว่า Trust หรือความไว้วางใจ มีความหมายที่ลึกซึ้งและยิ่งใหญ่อย่างมากมายในเชิงพฤติกรรมและสามารถสร้างผลกระทบต่อการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาได้ หากสมาชิกในองค์กรใดทำงานร่วมกันในบรรยากาศของความเชื่อมั่น ไว้วางใจซึ่งกันและกัน การปฏิบัติงานย่อมดำเนินไปด้วยความราบรื่น ไม่ต้องคอยวิตกกังวลว่า จะมีการแทงข้างหลัง หรือให้ร้ายกันลับหลัง

การทำงานย่อมเป็นไปได้อย่างสอดคล้องประสานร่วมมือกัน สมาชิกในทีมกล้าที่จะแสดงออก หรือแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างเปิดเผย แม้ว่าจะมีปัญหาหรืออุปสรรคเกิดขึ้น ทุกคนต่างร่วมแรงร่วมใจกันแก้ไขปัญหานั้นสำเร็จลุล่วงไปได้

ในทางตรงกันข้าม...หากผู้นำหรือผู้บริหารองค์กรมีระดับมาตรฐานทางจริยธรรมต่ำ เช่น นักการเมืองไทยบางคน ที่อาจเคยมีประวัติเกี่ยวข้องกับการทุจริตคอร์รัปชัน หรือมีความสัมพันธ์พิเศษที่เอื้อประโยชน์กับนายทุนบางกลุ่ม เมื่อได้รับการแต่งตั้งเป็นรัฐมนตรี และคิดจะทำโครงการต่าง ๆ ประชาชนก็ย่อมไม่ไว้วางใจในความโปร่งใสของโครงการ อาจคิดว่ามีผลประโยชน์ทับซ้อน หรือมีการจ่ายค่าคอมมิชชั่นใต้โต๊ะเข้ามาเกี่ยวข้อง จึงมีการต่อต้านจากประชาชนในกลุ่มต่าง ๆ เกิดขึ้น ส่งผลทำให้โครงการที่รัฐบาลต้องทำล่าช้าออกไปหรือแย่ที่สุดอาจยกเลิกโครงการนั้นไปเลยก็ได้ ตัวอย่างดังกล่าวนี้ท่านคงเห็นได้ว่าเป็นรูปธรรมแล้วว่าหากผู้นำองค์กรไม่สามารถสร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้นในองค์กรนั้นได้ ผู้บริหารเองก็จะทำงานนั้นได้อย่างยากลำบากที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จดังที่ตั้งเป้าหมายไว้

ยกตัวอย่างเช่นผู้นำในต่างประเทศ เช่น นาย John Edwards อดีตผู้สมัครที่เป็นตัวแทนชิงตำแหน่งประธานาธิบดีจากพรรคเดโมแครต ซึ่งมีประวัติการทำงานที่ดีเยี่ยมและมีภาพลักษณ์ที่ดีมาโดยตลอด ต่อมาได้มีสื่อมวลชนไปสืบพบว่า เขามีความสัมพันธ์เชิงชู้สาวกับหญิงที่ไม่ใช่ภรรยาตนเอง ขณะที่ภรรยาป่วยเป็นมะเร็งอยู่ เรื่องนี้ทำให้ประชาชนที่เคยเคารพและเชื่อมั่น ไว้วางใจเขาต่างเสียความรู้สึกอย่างรุนแรงต่อพฤติกรรมที่ไม่ถูกต้องตามที่ตนเองคลองธรรมของนาย John Edwards ผู้เคยสร้างภาพลักษณ์ที่ดีว่าเป็นคนรักครอบครัว แท้จริงแล้วเป็นคนโกหก เรื่องดังกล่าวย่อมส่งผลต่ออนาคตทางการเมืองของนาย John Edwards อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ นี่เป็นเพียงตัวอย่างหนึ่งของปัญหาด้านจริยธรรมส่วนตัวที่ส่งผลต่อความไว้วางใจ

### ความสำคัญของการสร้างความไว้วางใจในตัวผู้นำ

ผู้นำหรือผู้บริหารขององค์กรต่างถูกคาดหวังให้เป็นตัวอย่างที่ดี มีความน่าเชื่อถือ เป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรมสูงกว่าคนธรรมดาปกติทั่วไป ทั้งในเรื่องส่วนตัวและเรื่องงาน ในสังคมตะวันตกมองว่า หากผู้นำไม่สามารถบริหารควบคุมความประพฤติส่วนตัวของตนให้ถูกต้องได้ ย่อมไม่สามารถที่จะทำงานใหญ่ในการบริหารปกครองประเทศได้อย่างประสบความสำเร็จ

ในระดับสถานศึกษาก็เช่นกัน ครูและบุคลากรในสถานศึกษาต้องการทำงานกับผู้บริหารสถานศึกษาที่พวกเขาสามารถให้ความไว้วางใจและพึ่งพิงได้ และนำพาพวกเขาก้าวข้ามปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ แต่หากผู้บริหารสถานศึกษาไม่นำไว้วางใจ เช่น มีพฤติกรรมทุจริตคอร์รัปชัน หรือ ไม่มีความยุติธรรมในการบริหารคน เช่น เลื่อนขั้นให้ผู้ที่บังคับบัญชาที่มีความสนิทสนม โดยการส่วนตัวเป็นพิเศษ แต่มองข้ามผู้ได้บังคับบัญชาที่มีผลการปฏิบัติงานดี การกระทำเหล่านี้ย่อมทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาไม่เชื่อถือ และไม่ไว้วางใจ ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการทำงาน และผลการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชา ทั้งยังทำลายบรรยากาศที่ดีในการทำงานเป็นทีม แต่สร้างบรรยากาศแห่งการแก่งแย่งชิงดีขึ้นมาแทนที่

## การพัฒนาตนเองเพื่อสร้างความไว้วางใจ

ผู้นำองค์กรทุกคนต้องการนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จกันทั้งนั้น สิ่งแรกที่ผู้นำต้องทำคือ ทำให้ผู้บังคับบัญชา ผู้ได้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน ยอมรับ มั่นใจและเชื่อถือในตัวท่านให้ได้ เมื่อเขารู้สึกไว้วางใจท่าน พวกเขาพร้อมยินดีที่จะให้การสนับสนุน ช่วยเหลือ และปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้เป็นไปตามความคาดหวังของท่าน วิธีปฏิบัติในการสร้างความไว้วางใจ มีดังต่อไปนี้

**1. พัฒนาความรู้ความสามารถในการทำงาน หรือเป็นผู้ชำนาญการเฉพาะด้าน** แสดงผลงานที่ยอดเยี่ยมให้ผู้บังคับบัญชา ผู้ได้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานเห็น มีการพัฒนาความรู้ความสามารถ และทักษะอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอและสามารถให้คำปรึกษาและช่วยเหลือผู้อื่นได้เป็นประจำแค่นี้ท่านก็อยู่ในใจผู้ที่เกี่ยวข้องไปแบบเต็ม ๆ แล้ว

**2. ยึดหลักการสากลในการบริหาร** เช่น คุณธรรม จริยธรรม ความซื่อสัตย์ ความเมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา (ชาวี มณีศรี, 2558, สัมภาษณ์; บัณฑิต ศรีพุทธานกูร, 2558, สัมภาษณ์) ความยุติธรรม ความเป็นกลาง ปราศจากความอคติ (พระพรหมมิ่งคลาจารย์, 2558, สัมภาษณ์; พระเทพสุทธาจารย์, 2558, สัมภาษณ์; คุณวุฒิ คนฉลาด, 2558, สัมภาษณ์) ความกล้าหาญ ความอดทน ความมีวินัย ความมุ่งมั่น ซึ่งเป็นหลักสำคัญในการบริหารงาน

**3. ประพฤติตนเป็นแม่แบบที่ดี** หากท่านอยากให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติตนเช่นไร ท่านก็ควรปฏิบัติตนเช่นนั้น (ชาวี มณีศรี, 2558, สัมภาษณ์; พระพรหมมิ่งคลาจารย์, 2558, สัมภาษณ์; พระเทพสุทธาจารย์, 2558, สัมภาษณ์; คุณวุฒิ คนฉลาด, 2558, สัมภาษณ์; บัณฑิต

ศรีพุทธางกูร, 2558, สัมภาษณ์) เช่น หากท่านไม่ต้องการให้ผู้ได้บังคับบัญชามาสาย ท่านก็ไม่ควรมาสายเสียเอง การทำให้ผู้เป็นตัวอย่างเป็นวิธีที่ดีที่สุดในการจูงใจให้ลูกน้องปรับเปลี่ยนพฤติกรรม

**4. ยอมรับข้อผิดพลาดของตน** คุณสมบัติสำคัญประการหนึ่งของผู้นำคือ การมีความกล้าหาญที่จะยอมรับข้อผิดพลาดของตน ซึ่งการทำเช่นนี้ สามารถทำให้ผู้ได้บังคับบัญชา รู้สึกเคารพท่านมากขึ้น ดีกว่าที่ท่านทำผิดแล้วเกล้งทำเป็นเพิกเฉย ผู้ได้บังคับบัญชาย่อมรู้สึกหมดศรัทธาในตัวท่าน แม้ว่าพวกเขาจะไม่ได้พูดออกมาตรง ๆ ก็ตาม

**5. รักษาคำพูด รักษาสัญญา** จงอย่าได้ให้คำมั่นสัญญาหรือข้อผูกมัดใด ๆ หากท่านไม่มั่นใจว่าท่านจะสามารถทำตามสัญญาหรือข้อผูกมัดนั้นได้ “การกระทำย่อมสำคัญกว่าคำพูด”

**6. ให้เกียรติผู้อื่น** การให้เกียรติ เคารพและให้การสนับสนุนผู้อื่น ไม่ว่าคน ๆ นั้นจะมีตำแหน่งใดก็ตาม สอบถาม เปิดโอกาสให้ผู้อื่นได้แสดงความคิดเห็น รับฟังปัญหาและให้ความช่วยเหลือตามความเหมาะสม

**7. ไม่พูดถึงบุคคลที่ตามในทางที่ไม่ดีลับหลัง** หากบุคคลที่ท่านพูดถึงในทางที่ไม่ดี ทรบว่าท่านพูดถึงเขาอย่างไรลับหลัง บุคคลท่านนั้นย่อมไม่ไว้วางใจท่านอีกต่อไป และอาจบอกคนอื่นต่อว่าท่านเป็นคนที่ไม่น่าไว้วางใจ หรือแม้แต่คนที่ท่านไปพูดนินทาด้วย ก็อาจจะแฉดระวังท่าน เพราะคิดว่าท่านอาจทำกับเขาเฉกเช่นเดียวกับที่ท่านทำกับคนอื่นก็ได้

**8. แก้ปัญหาสำคัญ ๆ ที่มีความท้าทายได้** เข้าไปมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหายาก ๆ ที่มีความท้าทาย ทั้งในระดับบุคคล ระดับหน่วยงานและระดับองค์กร สนับสนุนการพัฒนาผลการปฏิบัติงานขององค์กร กระตุ้นให้ทุกคนในองค์กรมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ต่อกระบวนการทำงาน เป็นต้น

หากท่านสามารถปฏิบัติได้ตามคำแนะนำเบื้องต้น ผู้วิจัยเชื่อว่าท่านจะเป็นบุคคลที่ได้รับความไว้วางใจจากผู้อื่นแน่นอน และความไว้วางใจนี้ยังเป็นคุณสมบัติสำคัญสูงสุดประการหนึ่งในการเป็นผู้นำ เพราะหากท่านได้รับความไว้วางใจจากผู้ได้บังคับบัญชาและมีความสัมพันธ์อันดีแล้ว โอกาสที่ท่านจะใช้เหตุผลโน้มน้าวให้ผู้อื่นทำการสนับสนุนและช่วยเหลือท่านนั้นคงไม่ใช่เรื่องยากอีกต่อไป



ดังนั้นการสร้างควมไว้วางใจจึงเป็นรากฐานของความสำเร็จที่ยั่งยืนของผู้นำจากการศึกษาค้นคว้าของผู้วิจัยทำให้พบว่า ลักษณะที่เป็นพื้นฐานของผู้นำเชิงจริยธรรมในด้านความไว้วางใจ (Trust) ประกอบด้วยพฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาว่าเป็นผู้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์ มีความซื่อตรง รักษาสัญญา และมีความจงรักภักดีต่อองค์กร ชุมชนและสังคมประเทศชาติ

### แบบฝึกหัด

3. การแสดงออกถึงความไว้วางใจของผู้บริหารสถานศึกษาต่อไปนี้ข้อใดกล่าวได้ถูกต้องที่สุด

- พฤติกรรมที่แสดงออกถึงการเป็นผู้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์และมีความซื่อตรง ประพฤติตรงไปตรงมา
- พฤติกรรมที่แสดงออกถึงการเป็นผู้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์ มีความซื่อตรง ปฏิบัติต่อผู้อื่นอย่างคงเส้นคงวา
- พฤติกรรมที่แสดงออกถึงการเป็นผู้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์ มีความซื่อตรง รักษาสัญญา และมีความภักดีต่อองค์กร ชุมชนและสังคมประเทศชาติ
- พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความจริงใจ ไม่คิดคดทรยศ ไม่คดโกง ไม่หลอกหลวง โปรงไซ และสามารถตรวจสอบการทำงานได้

### คำตอบ

### ท่านมีเจตคติเช่นไร (สำรวจตัวท่านเอง)

➡ ผู้นำควรเป็นผู้ที่มีความซื่อสัตย์และสามารถเป็นที่ไว้วางใจได้ในการพูดความจริง

เห็นด้วยอย่างยิ่ง  
  เห็นด้วย  
  ไม่แน่ใจ  
  ไม่เห็นด้วย  
  ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

➡ ผู้นำควรปฏิบัติต่อคนอื่นอย่างคงเส้นคงวาและเสมอต้นเสมอปลาย

เห็นด้วยอย่างยิ่ง  
  เห็นด้วย  
  ไม่แน่ใจ  
  ไม่เห็นด้วย  
  ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

➡ ผู้นำควรหลีกเลี่ยงการให้คำมั่นสัญญาที่ไม่ชัดเจนและที่เป็นไปไม่ได้

เห็นด้วยอย่างยิ่ง  
  เห็นด้วย  
  ไม่แน่ใจ  
  ไม่เห็นด้วย  
  ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

➡ ผู้นำควรทุ่มเทเอาใจใส่กิจกรรมของสถานศึกษาของตนเองโดยรู้ลึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษา

เห็นด้วยอย่างยิ่ง   
  เห็นด้วย   
  ไม่แน่ใจ   
  ไม่เห็นด้วย   
  ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

➡ ผู้นำที่มีความโปร่งใสในการปฏิบัติงานมักเป็นที่รักของผู้ใต้บังคับบัญชา

เห็นด้วยอย่างยิ่ง   
  เห็นด้วย   
  ไม่แน่ใจ   
  ไม่เห็นด้วย   
  ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

➡ ผู้นำที่ดีควรหมั่นทบทวนและประเมินตนเองอยู่เสมอ

เห็นด้วยอย่างยิ่ง   
  เห็นด้วย   
  ไม่แน่ใจ   
  ไม่เห็นด้วย   
  ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

➡ ผู้นำทุกคนก็มีการเลือกปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างไม่เท่าเทียมกันเป็นเรื่องปกติ

เห็นด้วยอย่างยิ่ง   
  เห็นด้วย   
  ไม่แน่ใจ   
  ไม่เห็นด้วย   
  ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

➡ ผู้นำสามารถใช้โอกาสจากการเป็นผู้นำองค์กรและคาดหวังว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะช่วยให้ทำได้สำเร็จ

เห็นด้วยอย่างยิ่ง   
  เห็นด้วย   
  ไม่แน่ใจ   
  ไม่เห็นด้วย   
  ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

➡ เมื่อต้องอยู่ในภาวะการณ์ที่คับขัน ผู้นำก็จำเป็นต้องโกหก โกง และปฏิบัติต่อคนอื่นอย่างไม่เป็นธรรมบ้าง

เห็นด้วยอย่างยิ่ง   
  เห็นด้วย   
  ไม่แน่ใจ   
  ไม่เห็นด้วย   
  ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

➡ ผู้นำส่วนใหญ่ต้องปฏิบัติงานสนองนโยบายผู้บังคับบัญชาทั้งหมดนั้น ไม่อย่างนั้นอาชีพการงานก็ยากที่จะเติบโต

เห็นด้วยอย่างยิ่ง   
  เห็นด้วย   
  ไม่แน่ใจ   
  ไม่เห็นด้วย   
  ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

➡ ผู้นำควรเป็นผู้ที่สามารถไว้วางใจในการรักษาข้อมูลที่เป็นความลับได้

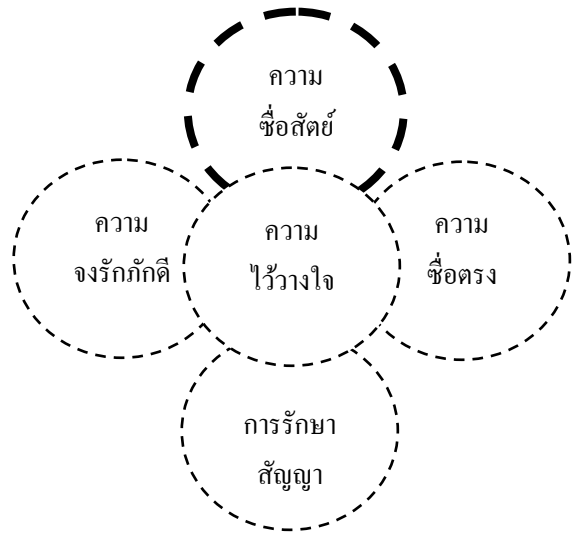
เห็นด้วยอย่างยิ่ง   
  เห็นด้วย   
  ไม่แน่ใจ   
  ไม่เห็นด้วย   
  ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

➡ ผู้นำต้องพร้อมที่จะช่วยเหลือและปกป้องสถานศึกษา

เห็นด้วยอย่างยิ่ง   
  เห็นด้วย   
  ไม่แน่ใจ   
  ไม่เห็นด้วย   
  ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

# ความซื่อสัตย์

(Honesty)



“ความซื่อสัตย์ คือ แก่นแท้ของความสำเร็จทั้งมวล”

Buckminster Fuller

## วัตถุประสงค์

เพื่อให้ผู้เข้ารับการศึกษาอบรมมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในด้านความซื่อสัตย์ ตระหนักและคุณค่าความสำคัญ มีเจตคติที่ดีและมีความสามารถในการพัฒนาพฤติกรรมกรรมการแสดงของการเป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความซื่อสัตย์ในการปฏิบัติงาน

เป็นที่ยอมรับกันแล้วว่า ผู้นำ (Leader) เป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งประการหนึ่งต่อความสำเร็จขององค์กร ทั้งนี้เพราะผู้นำมีภาระหน้าที่ และความรับผิดชอบโดยตรงที่จะต้องวางแผนสั่งการดูแล และควบคุมให้บุคลากรขององค์กรปฏิบัติงานต่าง ๆ ให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ แต่ปัญหาที่สนใจอยู่ตรงที่ว่า ผู้นำมีวิธีการนำอย่างไรจึงทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความผูกพันกับงานแล้วทุ่มเทความสามารถ และพยายามที่จะทำให้งานสำเร็จด้วยความเต็มใจ เพราะอย่าลืมว่าในโลกความเป็นจริงยังมีผู้นำที่นอกจากผู้ใต้บังคับบัญชาจะไม่เต็มใจในการปฏิบัติงานให้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ยังเกลียดชังและพร้อมที่จะร่วมกัน ขับไล่ผู้นำให้ไปจากองค์กรอีกด้วย ซึ่งตรงกับคำกล่าวที่ว่า “การที่คนคนหนึ่งจะก้าวขึ้นมาเป็นผู้นำขององค์กรหรือหน่วยงานหนึ่งนั้น อาจจะไม่ยาก แต่การจะเป็นผู้นำที่ดี มีคนจดจำและชื่นชม แม้เมื่อพ้นตำแหน่งไปแล้วไม่ใช่เรื่องง่าย”

การดำเนินชีวิตและการปฏิบัติตนในฐานะผู้นำองค์กร “ความซื่อสัตย์” เป็นเรื่องที่สำคัญและจำเป็นอย่างมากไม่ว่าจะเป็นความซื่อสัตย์ต่อหน้าที่ของตนเอง ซื่อสัตย์ต่อองค์กร ซื่อสัตย์ในคำพูดที่พูดออกมา และซื่อสัตย์ในการกระทำทั้งต่อหน้าและลับหลังบุคคลอื่น ผู้นำที่มีความซื่อสัตย์ โปร่งใส และทำงานเพื่อส่วนรวมนั้น จะเป็นผู้ที่ทำงานด้วยความสุข ต่อให้ต้องเผชิญกับปัญหาหรืออุปสรรคใดๆ ก็สามารถที่จะเอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ นั้นได้ (ชาลี มณีศรี, 2558, สัมภาษณ์) ในขณะที่ผู้นำนั้นก็จะได้รับการสนับสนุนและเชิดชูจากบุคคลรอบข้าง ถึงแม้จะมีผู้คิดร้ายก็ไม่สามารถหาจุดอ่อนหรือช่องว่างมาโจมตีได้ นี่เป็นข้อดีของการเป็นผู้นำหรือผู้บริหารที่มีความซื่อสัตย์นั่นเอง

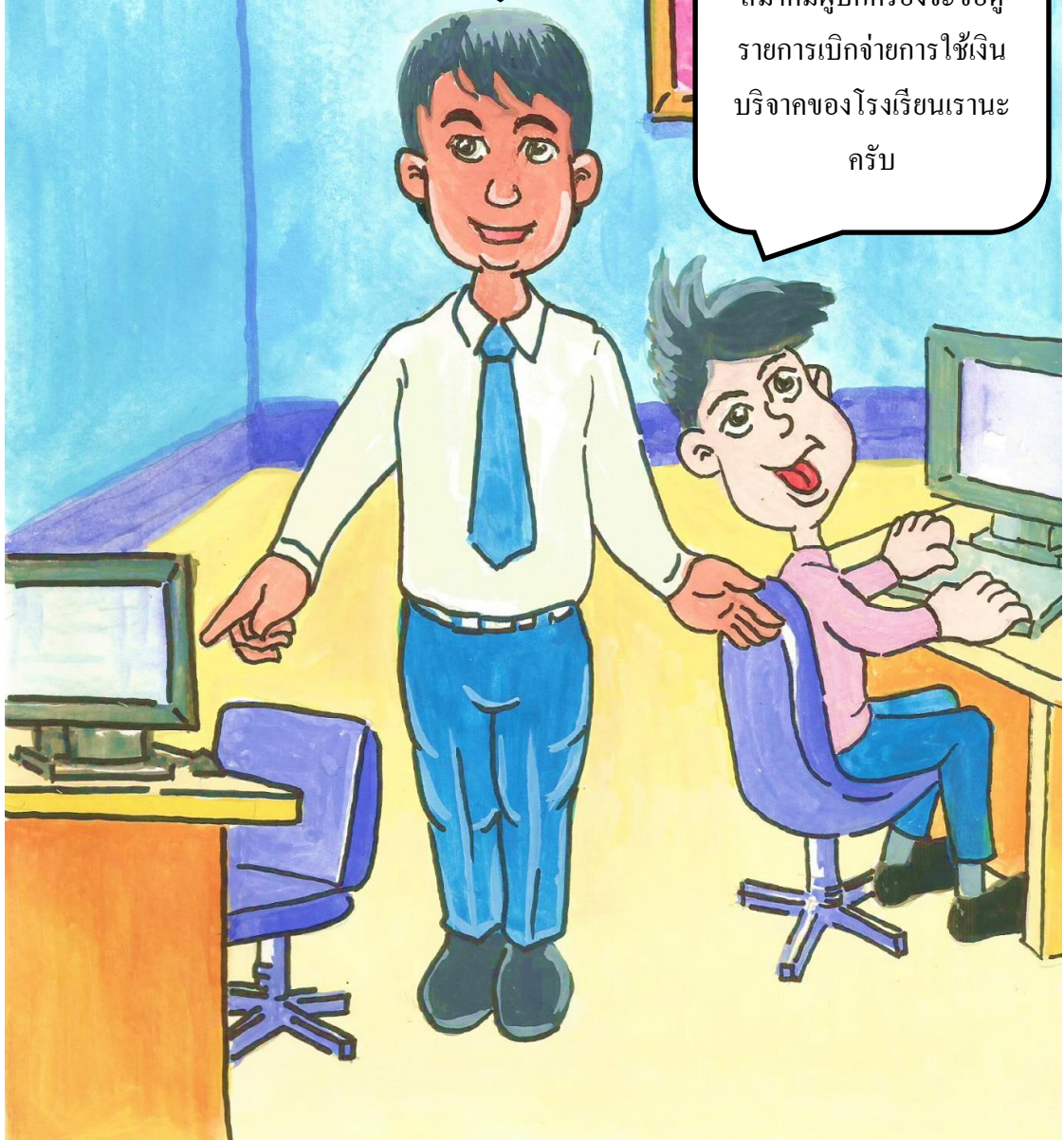
### ความซื่อสัตย์คืออะไร

ราชบัณฑิตยสถาน (2556, หน้า 402) ได้ให้นิยามคำว่า “ซื่อสัตย์” ว่าหมายถึง ประพฤติตรงและจริงใจ, ไม่คิดคดทรยศ, ไม่คิดโกงและไม่หลอกลวง สอดคล้องกับสำนักงานปลัดกระทรวงวัฒนธรรม (2553) กล่าวว่า ความซื่อสัตย์ คือ ประพฤติตรง ไม่เอนเอียง ไม่มีเล่ห์เหลี่ยม มีความจริงใจ ปลอดจากความรู้สึกลำเอียงหรืออคติ ผู้มีความซื่อสัตย์ คือ ผู้ที่มีความประพฤติตรงทั้งต่อหน้าที่ต่อวิชาชีพ ตรงต่อเวลา ไม่ใช่เล่ห์กลคิดโกงทั้งทางตรงและทางอ้อม รับรู้หน้าที่ของตนเอง และปฏิบัติอย่างเต็มที่ถูกต้อง (สุเทพ ปาลสาร, 2555, หน้า 83) ได้ให้นิยามคำว่า ความซื่อสัตย์ หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่ประพฤติปฏิบัติอย่างตรงไปตรงมา ไม่คดโกง ไม่หลอกลวง เปิดเผยและโปร่งใสในการปฏิบัติทั้งต่อองค์กรและผู้อื่น ตรงต่อเวลา รักษาคำพูด มีการปฏิบัติและส่งเสริมการทำความดีอย่างเปิดเผยและเป็นประโยชน์

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ความซื่อสัตย์ หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่ไม่เป็นคนคดโกงหลอกลวง มีความจริงใจให้กับผู้อื่น มีความโปร่งใสในการปฏิบัติงาน ปฏิบัติต่อผู้อื่นอย่างตรงไปตรงมา และเปิดเผยข้อมูลที่เป็นจริง

ครูธงชัย เรามีการรายการเบิกจ่ายเงินที่ถูกต้อง  
มีใบเสร็จทุกครั้ง เราก็ไม่ต้องกลัวอะไร ทาง  
โรงเรียนของเรามีความซื่อสัตย์ โปร่งใสในการ  
ทำงานซะอย่าง พวกเราก็ไม่ต้องกลัวอะไรนะครับ  
ก็แค่รายงานตามความเป็นจริง แค่นั้น รายการอยู่ใน  
คอมพิวเตอร์นี้คุณสามารถปริ้นออกมาได้เลย

ผอ.ครับเห็นทางกลุ่ม  
สมาคมผู้ปกครองจะขอดู  
รายการเบิกจ่ายการใช้เงิน  
บริจาคของโรงเรียนเรา  
นะครับ



## ความสำคัญของความซื่อสัตย์

ทำไมท่านจะต้องมีความซื่อสัตย์ในการทำงาน นักวิชาการเชื่อว่าความซื่อสัตย์จะส่งผลโดยตรงต่อคุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal attribute) ทั้งนี้คุณลักษณะของความซื่อสัตย์จะมีความสำคัญและส่งผลต่อตัวท่านและต่อองค์กรของท่าน ซึ่งสามารถสรุปได้ดังต่อไปนี้

**1. การได้รับความไว้วางใจจากหัวหน้างานของท่าน** ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความซื่อสัตย์ยอมทำให้ผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาหรือผู้บริหารระดับสูงพร้อมและกล้าพอที่จะมอบหมายงานที่สำคัญให้กับท่าน เพราะผู้บริหารระดับสูงไว้วางใจตัวท่านเพราะรู้ว่างานที่มอบหมายให้ไปนั้นท่านต้องทำเสร็จและข้อมูลที่ท่านทำนั้นมีความถูกต้องอย่างแน่นอน

**2. ความน่าเชื่อถือได้ในตัวท่าน** ท่านจะได้รับการยอมรับและการกล่าวถึงในทางที่ดีจากบุคคลรอบข้าง ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารระดับสูง เพื่อนผู้บริหาร ครูผู้ได้บังคับบัญชา หรือแม้กระทั่งผู้มาใช้บริการสถานศึกษาของท่านเอง เช่น ยอมรับว่าท่านมีความรับผิดชอบและความตั้งใจทำงาน เนื่องจากท่านไม่เคยที่จะขาดงานหรือมาสาย

**3. การสร้างผลงาน** ความซื่อสัตย์ทำให้ท่านมีโอกาสทำงานใหญ่หรือสำคัญ ซึ่งอาจเป็นงานที่มีผลต่อองค์กร โดยท่านจะมีโอกาสแสดงฝีมือการทำงานของท่านและโอกาสนี้เองย่อมจะส่งผลต่อเนื่องไปยังผลการปฏิบัติงาน (Performance) และมูลค่าเพิ่ม (Added value) ของตัวท่านเอง

**4. รักษาผลประโยชน์ขององค์กร** หากท่านมีความซื่อสัตย์ท่านทำงานอย่างเต็มที่และได้ปฏิบัติตามกฎระเบียบพร้อมรักษาทรัพย์สินขององค์กร นอกจากนี้รวมถึงการที่ท่านไม่เอาความลับขององค์กรไปเปิดเผยให้ผู้อื่นรับรู้ นั่นก็หมายถึงท่านกำลังรักษาผลประโยชน์ให้กับองค์กรของท่านเอง ซึ่งหากท่านสามารถปฏิบัติได้ ท่านจะได้รับความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชาอย่างแน่นอน

พฤติกรรมของความซื่อสัตย์นั้นสามารถกำหนดเป็นระดับพฤติกรรมออกมา จำแนกเป็นระดับต่าง ๆ เพื่อใช้ในประเมินผลและพัฒนาบุคลากรของท่านได้ โดยขอยกตัวอย่างของการแบ่งพฤติกรรมความซื่อสัตย์ออกเป็น 5 ระดับ ดังต่อไปนี้

## ระดับลักษณะพฤติกรรม

### 1 (ต่ำกว่ามาตรฐานที่กำหนดอย่างมาก)

- ให้ข้อมูลที่บิดเบือนจากความเป็นจริง เป็นเหตุให้เกิดปัญหาหรือความเข้าใจผิดได้
- หลีกเลี่ยงการตักเตือน
- ปฏิเสธและไม่ยอมรับความผิดพลาดที่เกิดขึ้น โดยมักจะอ้างถึงผู้อื่นอยู่เสมอ
- ละเมิดระเบียบหรือกฎของสถานศึกษาอยู่เสมอ

### 2 (ต่ำกว่ามาตรฐานที่กำหนด)

- ดูแลและรักษาทรัพย์สินและผลประโยชน์ของสถานศึกษาบ้างเป็นบางครั้ง
- ตักเตือนหรือแจ้งผู้ที่ทำผิดระเบียบหรือกฎของสถานศึกษาเท่าที่จำเป็น
- ไม่ประพฤติตนตามระเบียบหรือกฎของสถานศึกษาเป็นบางครั้ง

### 3 (ตามมาตรฐานที่กำหนด)

- รับฟังและไม่นำข้อมูลของผู้อื่นมาเปิดเผย
- ดูแลและรักษาทรัพย์สินและผลประโยชน์ของสถานศึกษาอยู่เสมอ
- ไม่นำทรัพย์สินในส่วนของสถานศึกษามาใช้ประโยชน์ส่วนตัว
- ประพฤติตนตามระเบียบหรือกฎของสถานศึกษาอยู่เสมอ

### 4 (สูง/เกินกว่ามาตรฐานที่กำหนด)

- ไม่เปิดเผยข้อมูลของสถานศึกษาที่อาจสร้างความขัดแย้งหรือปัญหาให้เกิดขึ้นได้
- ให้ข้อมูลที่ถูกต้อง ชัดเจน และเหมาะสมกับกลุ่มคน เวลาและสถานการณ์
- ตักเตือนสมาชิกในทีมเมื่อทำผิดระเบียบหรือกฎของสถานศึกษา
- ยอมรับและหาทางแก้ไขความผิดพลาดที่เกิดขึ้นจากการทำงานของตนเอง

### 5 (สูง/ เกินกว่า มาตรฐานที่กำหนดอย่างมาก)

- แจ้งผู้ที่เกี่ยวข้องเมื่อพบเห็นบุคลากรในสถานศึกษาทำผิดระเบียบหรือกฎของสถานศึกษา
- ปลุกจิตสำนึกให้สมาชิกทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษามีจรรยาบรรณและคุณธรรมในการทำงานและในวิชาชีพของตน
- นำทรัพย์สินของตนเองมาใช้เพื่อให้งานประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด

จากข้อมูลข้างต้น ท่านสามารถสำรวจพฤติกรรมของความซื่อสัตย์ได้ด้วยตัวท่านเอง เหตุผลคงเป็นเพราะว่าคงไม่มีใครรู้จักท่านมากกว่าตัวท่านเอง และท่านคงได้เห็นแล้วว่า “ความซื่อสัตย์” เป็นสิ่งสำคัญของคนทุกระดับ โดยเฉพาะในตัวผู้นำองค์กร เพราะหากคนส่วนใหญ่ในองค์กรหรือในประเทศขาด “ความซื่อสัตย์” แล้วสังคมคงยุ่งเหยิง เพราะไม่สามารถไม่ไว้วางใจซึ่งกันและกันได้ เกิดความหวาดระแวงและเกิดความโกลาหลไปทั่ว ไม่รู้สิ่งไหนจริง สิ่งไหนเท็จ

ความซื่อสัตย์นี้ถ้าหากขาดในระดับบุคคลก็จะกลายเป็นคนไม่น่าเชื่อถือและมีปัญหาอยู่ตลอดเวลา ส่วนในระดับประเทศนั้นก็จะมีเรื่องเกียรติภูมิ เป็นที่ดูถูกของชาติอื่น และความซื่อสัตย์ที่ว่านี้รวมไปถึงการมี สัจจะ พูดจริงทำจริง ไม่โกหกหรือพูดเหลวไหล พูดคำไหนเป็นคำนั้นด้วย บุคคลเช่นนี้ไปทีใด ย่อมเป็นที่รักและเคารพนับถือว่าเป็นคนมีเกียรติ ซื่อสำคัญ ถ้าทุกคนทำหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ย่อมจะทำให้สังคมและประเทศชาติมีความมั่นคง สงบสุข อันมีผลดีต่อประชาชน คือ ตัวเราทุกคนนั่นเอง

### การพัฒนาความซื่อสัตย์และการสร้างบรรยากาศแห่งความซื่อสัตย์ในที่ทำงาน

เพื่อไปสู่ความสำเร็จ บรรดาองค์กรเล็ก ๆ ทั้งหลายต้องสร้างบรรยากาศแห่งความซื่อสัตย์ และบรรยากาศแห่งความมีจริยธรรมในสถานที่ทำงาน ระดับของความซื่อสัตย์เชื่อมโยงกับความร่วมมือร่วมใจที่จะส่งผลให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีภายในของหน่วยงานทุกภาคส่วนทั่วทั้งองค์กร แม้แต่บุคคลที่เกี่ยวข้องหรือชุมชนรอบ ๆ องค์กร ทุกคนและทุกองค์กรก็คาดหวังทั้งนี้ว่าจะได้รับผลประโยชน์จากการสร้างความซื่อสัตย์และความมีจริยธรรมอย่างถาวรสืบไป การจะทำให้สิ่งนี้ให้สำเร็จต้องเกิดจากความร่วมมือทั้งผู้ได้บังคับบัญชา ฝ่ายบริหารและผู้เกี่ยวข้องทุกคน ซึ่งสามารถปฏิบัติได้ดังนี้ (Long & Media, 2015)

#### ขั้นตอนที่ 1

ตั้งตัวอย่างที่ดีไว้ ปฏิบัติตามด้วยตนเองตามมาตรฐานคุณธรรมจริยธรรม และสนับสนุนให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติอย่างเข้มงวดในสิ่งที่ท่านคาดหวังจากพวกเขา โดยมีคู่มือและคำประกาศภารกิจ เน้นการสื่อสารให้ถึงพวกเขาทุกช่องทาง รวมถึงทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องด้วย



## ขั้นตอนที่ 2

ส่งเสริมให้มีการสื่อสารที่เปิดเผยและตรงไปตรงมา การสื่อสารที่ดีเป็นกุญแจสำคัญไปสู่การไม่มีการซุบซิบนินทากันในสถานที่ทำงานซึ่งเป็นไปในเชิงลบและความไม่ซื่อสัตย์ให้เกิดขึ้น จึงเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาให้ข้อเสนอแนะ เสนอความคิดเห็น และเข้ามาปรึกษาหารือ โดยปราศจากการถูกลงโทษ หรือมองเป็นความก้าวร้าว จงกระตุ้นส่งเสริมให้มีการบริหารแบบมีส่วนร่วมโดยมีนโยบายเปิดประตูรับความคิดเห็นแบบกว้าง ๆ โดยอาจจัดตารางเวลาในแต่ละวัน หรือแต่ละสัปดาห์เพื่อให้มีการอภิปรายร่วมกัน ทำด้วยความจริงใจ ตรงไปตรงมา สิ่งเหล่านี้จะช่วยให้มีการนำพฤติกรรมที่ไม่ซื่อสัตย์มาแก้ไขโดยทันที

## ขั้นตอนที่ 3

ให้ความสำคัญกับการนำสิ่งที่ผิดพลาดมาแก้ไขทันทีทันใด ผู้ได้บังคับบัญชามักทำ ความผิดพลาดในเรื่องความซื่อสัตย์บ่อย ๆ จงยกปัญหาอภิปรายหาทางแก้ไขโดยที่ผู้ได้บังคับบัญชาไม่ต้องกลัวว่าจะมีผลทางลบตามมา สิ่งนี้เป็นการทำให้คนงานได้รับการกระตุ้นให้ยอมรับ ความผิดพลาดแล้วนำมาแก้ไขและเป็นการกำจัดพฤติกรรมความไม่ซื่อสัตย์ออกไปแบบถาวรยั่งยืน

## ขั้นตอนที่ 4

จงหาทางแก้ปัญหานั้นได้ข้อสรุปว่าพฤติกรรมที่เป็นลบและไม่จริยธรรมนั้นได้รับการปรับปรุงแก้ไขได้อย่างไรบ้าง เพื่อกำจัดพฤติกรรมไม่ให้มันเติบโตโดยการหาแนวทางแห่งวัฒนธรรมองค์กรให้เกิดความซื่อสัตย์และความซื่อตรง สร้างระบบการลงโทษ เช่น การไล่ออก สำหรับผู้ทำความผิดในเรื่องพฤติกรรมความซื่อสัตย์อย่างต่อเนื่อง เป็นต้น

## กรณีศึกษา

Joseph Estrada ชื่อนี้เชื่อว่าหลาย ๆ ท่านคงรู้จักชื่อเสียงเรียงนามกันเป็นอย่างดี ท่านก็คืออดีตประธานาธิบดีของประเทศฟิลิปปินส์นั่นเอง เป็นที่ชื่อของประชาชนคนฟิลิปปินส์และประชาคมโลกเมื่อข่าวจากเอเอฟพีได้รายงานว่าศาลฟิลิปปินส์พิพากษาให้อดีตประธานาธิบดี Joseph Estrada มีความผิดจริงในข้อหาคอร์รัปชัน โดยตัดสินให้จำคุกตลอดชีวิต พร้อมยึดเงิน 87 ล้านดอลลาร์ (ประมาณ 2,700 ล้านบาท) ที่ถูกอายัดไว้ในบัญชีธนาคารคืนให้เป็นของรัฐ เนื่องจากศาลพิเศษต่อต้านการคอร์รัปชันในกรุงมะนิลา พิพากษาคัดสินให้อดีตผู้นำฟิลิปปินส์วัย 70 ปี คนนี้มีความผิดฐานยักยอกเงินหลายสิบล้านดอลลาร์จากเงินที่ทุจริตในการเก็บภาษีและเงินสินบน เช่น เงินจากการดำเนินกิจกรรมรับพนันโดยผิดกฎหมาย ยักยอกภาษียาสูบ และเงินจากค่านายหน้า

ได้จากการค้าขายของบุคคลวงใน เป็นต้น จะเห็นได้ว่าครั้งหนึ่ง Joseph Estrada ซึ่งเคยเป็นฮีโร่ทางการเมืองของฟิลิปปินส์ต้องมาเสียชีวิตบนปลายที่นาเศร้าเพราะอดีตผู้นำของฟิลิปปินส์ท่านนี้เป็นผู้ที่ขาดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในด้านความซื่อสัตย์ นั่นเอง

**"ผู้สูญเสียความซื่อสัตย์ เหมือนสูญเสียแล้วทุกสิ่งทุกอย่าง"**

**สุภาวิชิตจีน**

### **แบบฝึกหัด**

3. ท่านเป็นผู้ประสานงานในการจัดประชุมนอกสถานที่ โดยจัดที่รีสอร์ทหรู ซึ่งท่านต้องไปสำรวจสถานที่ประชุมเพื่อประเมินสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ผู้จัดการของรีสอร์ทเสนอให้ท่านซึ่งเป็นผู้มาติดต่อพักริทุกรายการ ซึ่งท่านก็ทำท่าลังเลในข้อเสนอ นอกจากนี้ทางรีสอร์ทยังคืนเงินเป็นตั๋วเครื่องบินให้ท่านด้วยแต่ท่านต้องเสียไปวันละ เพราะเป็นเรื่องรับรู้ของเราเพียง 2 คน ท่านจะอย่างไร
  - ก. รับข้อเสนอที่เป็นมาตรฐานของโรงแรมแต่ปฏิเสธการชดเชยค่าตั๋วเครื่องบิน
  - ข. ยอมรับข้อเสนอที่ผู้จัดการรีสอร์ทยื่นให้รวมถึงรับค่าตั๋วเครื่องบินจากโรงแรมด้วย
  - ค. โทรศัพท์ถึงศูนย์ประชุมอีกแห่งหนึ่งเพื่อดูว่าพวกเขาจะให้ข้อเสนอเหมือนที่นี้ไหมหรือมีข้อเสนอที่ดีกว่า
  - ง. ทบทวนนโยบายภายในองค์กรของท่าน โดยมีการอภิปรายอย่างเปิดเผย และจริงจังเกี่ยวกับแพ็คเกจมาตรฐานของโรงแรมที่ให้พักริและอื่น ๆ ฟรี รวมถึงตั๋วเครื่องบิน

### **คำตอบ**

## ท่านมีพฤติกรรมเช่นไร (สำรวจตัวท่านเอง)



ข้าพเจ้ามีความโปร่งใสในการปฏิบัติงาน

เสมอ ๆ
  บ่อยครั้ง
  บางครั้ง
  นาน ๆ ครั้ง
  ไม่เคยเลย



ข้าพเจ้ามักจะนำเสนอข้อมูลของผู้อื่นไปในทางที่เป็นประโยชน์ต่อตนเอง

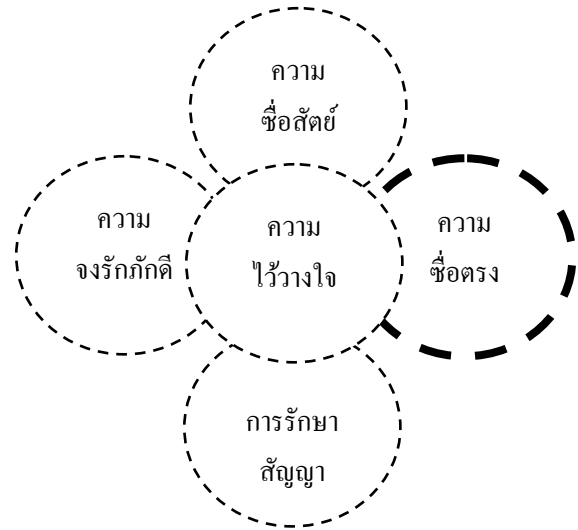
เสมอ ๆ
  บ่อยครั้ง
  บางครั้ง
  นาน ๆ ครั้ง
  ไม่เคยเลย



ข้าพเจ้ามีความจริงใจให้กับผู้อื่นเสมอ

เสมอ ๆ
  บ่อยครั้ง
  บางครั้ง
  นาน ๆ ครั้ง
  ไม่เคยเลย

# ความซื่อตรง (Integrity)



"กล้าหาญแต่ไม่มีจริยธรรม จะกลายเป็นก่อการร้าย  
ซื่อตรงแต่ไม่มีจริยธรรม จะเป็นภัยแก่คนอื่น"  
ขงจื้อ

## วัตถุประสงค์

เพื่อให้ผู้เข้ารับการศึกษาอบรมมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ในด้านความซื่อตรง ตระหนักและคุณค่าความสำคัญ มีเจตคติที่ดีและมีความสามารถในการพัฒนาพฤติกรรมและการแสดงของการเป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความซื่อตรงในการปฏิบัติงาน

คุณสมบัติหนึ่งของผู้นำที่ผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการคือ “ผู้บริหารที่มีความซื่อตรง” องค์กรใดก็ตามหากผู้นำหรือผู้บริหารเป็นบุคคลที่มีความซื่อตรง ผู้บริหารท่านนั้นย่อมได้รับความไว้วางใจ ความศรัทธาจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เพราะคนที่มีความซื่อตรงจะสบายใจ ไม่มีเล่ห์เหลี่ยม ไม่ต้องมีความหวาดระแวง ส่วนใหญ่คนที่มีความซื่อตรงมักเป็นคนตรงในทุก ๆ เรื่อง ทั้งตรงต่อหน้าที่ ตรงต่อเวลา ตรงต่อบุคคล ตรงต่อคำพูด และตรงต่อการกระทำ คือ พูดก็ตรง คิดก็ตรง ทำก็ตรง

ดังนั้นหากสถานศึกษาใดมีผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลที่มีความซื่อตรงแล้ว ก็นับเป็นความโชคดีของสถานศึกษาและตัวผู้บริหารท่านนั้น เพราะครูผู้ได้บังคับบัญชาทุกคนจะให้ความไว้วางใจ ศรัทธา และความน่าเชื่อถือ (Dawn, 2007)

งานทุกอย่างที่ออกมาจะเป็นแบบสุจริต ขาวสะอาด โปร่งใส ตรวจสอบได้ และไม่มี ความวิตกกังวลใด ๆ เมื่อผู้นำของเขาจะตัดสินใจในการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง หรือขึ้นเงินเดือน ให้พวกเขา ถึงแม้ว่าจะเป็นเรื่องของผลประโยชน์ที่พวกเขาจะได้รับ เพราะพวกเขามีความเชื่อมั่นในตัวผู้นำหรือผู้บริหารสถานศึกษาของพวกเขาว่าจะตัดสินใจอย่างมีความยุติธรรม เพียงเพราะผู้บริหารเป็นบุคคลที่มีความซื่อตรงนั่นเอง

### ความซื่อตรง คืออะไร

หากจะกล่าวเป็นภาษาพูดทั่วไปแล้ว “ความซื่อตรง” น่าจะตรงกับความหมายว่าต่อหน้าอย่างไรลับหลังต้องเป็นอย่างนั้น ในราชบัณฑิตสถาน (2556, หน้า 402) ได้ให้ความหมายของคำว่า “ซื่อตรง” ว่าหมายถึง ประพฤติตรงไม่เอินเอียง เช่น ซื่อตรงต่อหน้าที่ ไม่คดโกง เช่น เขาเป็นคนซื่อตรง นอกจากนั้นจะต้องยอมรับการวิพากษ์วิจารณ์ (Sharma, 2002; Starratt, 2004) ยอมรับข้อผิดพลาดด้วยความเต็มใจ และพร้อมแก้ไขสิ่งที่ผิดพลาดให้ถูกต้อง ใสสะอาด ด้วยความรับผิดชอบ (Berghofer & Schwartz, 2008)

ผู้วิจัยสรุปสอดคล้องกับสุเทพ ปาลสาร (2555) ว่า “ความซื่อตรง” หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษา ที่มีการแสดงออกในลักษณะไม่เป็นคนประจบสอพลอ มีการปฏิบัติต่อผู้อื่นอย่างคงเส้นคงวาและเสมอต้นเสมอปลาย ทั้งนี้ การประพฤติปฏิบัตินั้นจะคำนึงถึงค่านิยม ความเชื่อและจริยธรรมที่เป็นที่ยอมรับของสังคม และที่สำคัญต้องหมั่นทบทวนและประเมินตนเองอยู่เสมอ

### ความสำคัญของการเป็นคนซื่อตรง

ความซื่อตรงเป็นคุณสมบัติที่พึงามของมนุษย์ทุกคน ไม่เว้นว่าจะเป็นผู้นำหรือมนุษย์สามัญก็ตาม ที่จะต้องแสดงออกต่อกันได้ทุกเมื่อไม่ว่าต่อหน้าหรือลับหลัง เพราะการแสดงออก

ซึ่งความซื่อตรงต่อกันนั้น สามารถเป็นเครื่องวัดความรู้สึกนึกคิดระหว่างเรากับบุคคลอื่นได้เป็นอย่างดีว่า เราให้เกียรติเขาจริงหรือไม่ เรามีความจริงใจต่อเขาหรือเปล่า เราเป็นคนน่าไว้วางใจมากน้อยเพียงใด และเราเป็นคนน่าคบหาสมาคมด้วยหรือไม่ บางครั้งเราก็สามารถประเมินตนเองได้ เพราะก็มีบางคนทีต่อหน้าเราทำดีลับหลังเรานินทาเราไม่ยั้งซึ่งเชื่อว่าหลายท่านก็คงพบมาบ้างแล้วในชีวิต คนประเภทนี้เราควรถอยห่าง ไม่ควรคบค้าสมาคมด้วย ยิ่งถ้าผู้ที่ดำรงตำแหน่งในระดับหัวหน้า เป็นผู้บังคับบัญชาของคนอื่นมีลักษณะข้างต้นแล้วก็คงยากที่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะให้ความไว้วางใจต่อผู้นำองค์กรคนนั้น

ดังนั้นจะเห็นได้ว่าความซื่อตรงสำคัญมากกับบุคคลทุกคน โดยเฉพาะผู้บริหารหรือผู้นำองค์กร เพราะหากท่านเป็นผู้บริหารที่มีความรักและเมตตา มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ เสียสละ แบ่งปัน เอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเท่าเทียมกันทุกคน มีความอดทนอดกลั้น ให้อภัยผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อพวกเขาทำผิดพลาด มีความกล้าหาญ ความรับผิดชอบ และมีจิตใจมั่นคง รักความเป็นธรรม สิ่งต่าง ๆ ที่กล่าวมาแล้วทุกอย่างจะเป็น “ศูนย์” ทั้งนี้ถ้าท่านผู้นำองค์กรขาดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในด้านของ “ความซื่อตรง”

เพราะอะไร...อย่าลืมว่า “ความลับ ไม่มีในโลก” นั้นเป็นความจริง การปฏิบัติต่อผู้อื่นอย่างคงเส้นคงวาและเสมอต้นเสมอปลายเป็นเรื่องสำคัญและจำเป็น โดยเฉพาะผู้นำองค์กรไม่ควรจะกล่าวร้ายหรือนินทาผู้ใต้บังคับบัญชา เพราะที่ท่านจะมั่นใจได้อย่างไรว่า สักวันหนึ่งเจ้าตัวเขาจะไม่รู้การกระทำของท่านที่ไม่เหมาะสมเหล่านั้น เพื่อน ๆ ของเขาที่เป็นเพื่อนผู้ปรารถนาดีของคนที่ถูกนินทาข่มต้องนำไปบอกต่อ เพื่อแสดงออกซึ่งการเป็นเพื่อนที่ดีที่มีอยู่ในทุกสังคม เมื่อเป็นเช่นนั้น ตัวท่านเองย่อมเสื่อมเสียเกียรติอย่างไม่น่าให้อภัย

ในโลกใบนี้ไม่มีนายคนไหนที่ไม่มีลูกน้องเป็นบริวาร และไม่มีผู้นำรายใดที่ไม่มีผู้ตาม ต่างฝ่ายต่างมีคุณค่าในตนเอง และมีค่าสำหรับกันและกัน และมีความหมายความสำคัญด้วยกันทั้งสิ้น อย่าลืมว่าต่างฝ่ายต่างต้องค้ำจุนซึ่งกันและกันเท่านั้นเอง



เพื่อนที่ “ซื่อตรง” เพื่อนที่มี “ความชอบธรรม”  
เพื่อนที่มี “ความรู้” ทั้ง 3 ประเภทนี้มีประโยชน์แก่เรา

เพื่อนที่ “ประจบสอพลอ” เพื่อนที่ทำ “อ่อนน้อมเอาใจ”  
เพื่อนที่ “ชอบเถียงโดยไม่มีความรู้”  
ทั้ง 3 ประเภทนี้เป็นภัยแก่เรา

ขงจื้อ



## การพัฒนาความซื่อตรง

การเรียนรู้ที่จะสร้างหรือพัฒนาความซื่อตรงในตนเองให้สำเร็จ รักษาความซื่อตรงให้ติดตัวไว้ตลอดไป คือ การพัฒนาคุณลักษณะที่ถูกต้องแล้ว เพราะ โลกของเราเต็มไปด้วยข้อมูลข่าวสารที่มีแต่การขาดความซื่อตรง ผู้ที่ประพฤติปฏิบัติแต่ความซื่อตรงจึงเป็นสิ่งล้ำค่าที่ควรเอาเยี่ยงอย่าง เหมือนกับว่าหากท่านต้องการประสบผลสำเร็จในอาชีพการงาน ท่านก็ต้องพัฒนาภาวะผู้นำ คุณภาพของสิ่งที่ท่านมีท่านสำเร็จก็จะเป็นสิ่งที่กระจายไปในอากาศให้ผู้คนเคารพนับถือและนำไปเป็นแบบอย่าง และการสร้างให้เกิดความซื่อตรงในตนเองอย่างดีที่สุด ก็คือ ให้มีความซื่อสัตย์ที่สุด ซึ่งสิ่งเหล่านี้สามารถกระทำด้วยตนเอง โดยการสร้างให้เกิดขึ้นในปัจจุบันแล้วควบคุมตนเองในแบบของท่านที่ปรารถนาให้เป็นให้เกิดในตนให้ได้ (Stephen, 2013)

Shakespeare กล่าวไว้ว่า บุคคลต้องยึดมั่นในความซื่อตรงมีความจริงใจและต้องปฏิบัติให้ได้ทั้งกลางวันกลางคืน บุคคลต้องไม่ทำผิดต่อบุคคลอื่นเลย สิ่งสำคัญที่พิเศษสุดในการมีคุณลักษณะความซื่อตรงของท่านที่ปรากฏชัดแจ้ง ก็คือ ที่ไม่มีผู้ใดสามารถมาบีบบังคับเอาความซื่อตรงจากตัวท่านได้ การเลือกที่จะเป็นแบบนี้เป็นเพราะตัวท่านเอง ไม่มีใครสามารถมาใส่ในตัวท่านให้ได้ถ้าตัวท่านไม่ยอมที่จะรับหรือนำออกจากท่านได้ ถ้าท่านไม่ยอมแม้แต่ชีวิตท่านก็ยอมได้ หากมันจะต้องเป็นคนไม่ซื่อตรง เพราะคนเหล่านี้ไม่สามารถเลือกทำในสิ่งที่เชื่อว่ามันผิดนั่นเอง

วิธีการ 5 ขั้นตอนต่อไปข้างล่างนี้ มิใช่จะทำให้เกิดทันที แต่ละขั้นต้องใช้เวลาเพื่อทำความเข้าใจ และนำเข้ามาใช้ในชีวิตของท่าน จงเรียนรู้คุณค่าและความดีของตนเองว่ามันตอบสนองต่อชีวิตท่านอย่างไรและต่อ โลกรอบ ๆ ตัวของท่าน ทำตามขั้นตอนเพื่อพัฒนาการสร้างบุคลิกของท่านเอง (Schuder, 2015)

**ขั้นตอนที่ 1:** ต้องเข้าใจว่าคุณลักษณะและความซื่อตรงคืออะไร โดยคำจำกัดความของมันอาจยืดหยุ่นได้ จึงต้องควรรู้ว่าความหมายที่แท้จริงของมันคืออะไร

- ในที่นี้ “คุณลักษณะ” คือ คุณภาพ โดยรวมที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลแสดงออก ซึ่งความมีคุณธรรมจริยธรรมอย่างจริงจังที่จะบอกท่านได้ว่าท่านเป็นคนเช่นไร ในที่นี้ความซื่อตรงคือ พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษา ที่มีการแสดงออกในลักษณะไม่เป็นคนประจบสอพลอ มีการปฏิบัติต่อผู้อื่นอย่างคงเส้นคงวาและเสมอต้นเสมอปลาย ทั้งนี้การประพฤติปฏิบัตินั้นจะคำนึงถึงค่านิยม ความเชื่อและจริยธรรมที่เป็นที่ยอมรับของสังคมและที่สำคัญต้องหมั่นทบทวนและประเมินตนเองอยู่เสมอ



- ความซื่อตรง ผูกติดอย่างเหนียวแน่นกับการยึดมั่นตามหลักแห่งคุณธรรมจริยธรรม ไม่ลดคุณค่าของตนลง ไม่ทำความเสียหาย มีเหตุผลถูกต้องที่ชอบด้วยกฎหมาย ไม่แบ่งแยก และมีความสมบูรณ์แบบ
- ความซื่อตรงสุจริตง่าย ๆ ได้ว่าเป็นการทำสิ่งที่ถูกต้อง ด้วยเหตุผลที่ถูกต้องแม้จะไม่มีใครเห็น

**ขั้นตอนที่ 2:** เลือกตัดสินใจกำหนดการปฏิบัติตัวที่แน่นอนกับคุณธรรมหรือหลักการที่ท่านเชื่อว่ามันจะนำไปสู่ความสุข ความพอใจ และความถูกต้องในชีวิตของท่านและสู่โลกทั้งใบ ที่คิดว่า ท่านอาจยึดเอาหลักปฏิบัติตามศาสนาที่นับถือ หรือจะพัฒนาด้วยตัวท่านเองที่อาศัยพื้นฐานจากประสบการณ์ของท่าน

**ขั้นตอนที่ 3:** ตรวจสอบข้อเสียต่าง ๆ ของท่านเลือกในอดีตและสังเกตเองว่าท่านได้ทำตามข้อเสียหรือไม่ได้ทำตามหลักการนั้น ๆ โดยอย่าไปเสียเวลากับความเสียใจหรือรู้สึกผิด จงจำไว้ว่าเราต้องพูดได้เต็มปากว่าเราเข้าใจลึกซึ้งและซื่อสัตย์ต่อฉันยังเป็นฉันอยู่วันนี้เพราะฉันได้เลือกมันแล้วเมื่อวานนี้ เพราะเราไม่สามารถพูดได้ว่าฉันได้เลือกอย่างอื่นนี้

**ขั้นตอนที่ 4:** ตัดสินใจว่าท่านต้องเปลี่ยนพฤติกรรมของท่านให้เป็นเส้นเดียวกัน หรือเส้นตรงของชีวิตกับความเชื่อของท่าน กล่าวโดยสรุปก็คือ พฤติกรรมกับความเชื่อต้องเป็นเส้นเดียวกัน

**ขั้นตอนที่ 5:** จงมีสติฝึกจิตสำนึกทุก ๆ วันในการตัดสินใจของท่าน แม้จะเป็นเรื่องใหญ่หรือเล็กก็ตาม แล้วคว้ามั่นเข้าใกล้ความต้องการที่แท้จริงที่ท่านปรารถนาจะเป็นคนประเภทนั้นแล้วหรือไม่ บางครั้งอาจจะกระทำได้ยากและท้าทายต่อความรู้สึกอยู่บ้าง โดยเฉพาะที่ต้องเลือกตัดสินใจอย่างใดอย่างหนึ่งที่ไม่ถูกต้อง แต่ท่านเลือกที่จะกระทำในสิ่งที่ถูกต้อง ย่อมทำให้ท่านรู้สึกดีและภาคภูมิใจทุกครั้งที่คุณคิดถึงมัน

### ข้อควรพึงระวัง

- คุณลักษณะทางจริยธรรมเป็นคุณลักษณะเฉพาะบุคคล ซึ่งอาจไม่สอดคล้องกับบุคคลอื่น จึงไม่ควรพยายามเอาไปเปรียบเทียบกับใคร เพราะมันเป็นความถนัดของ

ท่านที่เกิดจากภายในตัวท่าน จงประเมินตนเอง ตรวจสอบตนเอง นำบทเรียนในอดีตมาพิจารณาเป็นแนวทางพัฒนาที่คืออย่างหนึ่ง โดยไม่ต้องแท็กกับข้อล้มเหลว หรืออาจมีผู้คนมาทำให้ไขว้เขวบ้าง จนยืนหยัดต่อความตั้งใจของท่านแล้ว  
ความสำเร็จเกิดขึ้นกับท่านแน่นอน

- จงระวังคนที่จะทำให้ท่านเลิกปฏิบัติ เพื่อให้มีคุณธรรมจริยธรรม ที่เขาพร่ำบอกว่า “ไม่มีใครสมบูรณ์แบบหรอก” เพื่อหลอกให้ท่านรับเอาความคิดแบบนี้ คำว่าไม่มีใครสมบูรณ์แบบ ไม่ได้หมายความว่าให้มันเข้ามาทำลายความเชื่อที่ถูกต้องของท่านที่พยายามจะเป็น จำไว้ว่าความมุ่งมั่นและพยายามอย่างยิ่งยวดเพื่อให้เกิดเป็นผู้มีคุณธรรมจริยธรรมอย่างสมบูรณ์ คือ ความคิดที่แตกต่าง 2 อย่าง เพราะอย่างแรกนี้ คือ Striving to be perfect คือ ความมุ่งมั่นที่จะเป็นผู้มีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (ความซื่อตรง) ที่สมบูรณ์ อย่างที่สองคือ Being perfect คือ การที่ท่านคิดว่าท่านเป็นผู้มีความซื่อตรงคืออยู่แล้ว ไม่มี ความมุ่งมั่นที่จะเปลี่ยนแปลงอะไร ท่านคิดผิดและเป็นการคิดที่ไร้ประโยชน์เสียมากกว่า

## กรณีศึกษา

นายนวนพล รักธรรม ได้เข้ามาดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการกองตรวจสอบ ด้วยภาพลักษณ์ของเขาคู่มือมีความสามารถ และเป็นมืออาชีพ มีบุคลิกภาพและอรรถาษัยดี และที่สำคัญเขาแสดงตนเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งองค์กรกำลังต้องการคนที่มีคุณลักษณะเช่นนี้

ผู้อำนวยการกองตรวจสอบคนก่อน ได้มุ่งเน้นการตรวจสอบข้อมูลทางการเงิน ซึ่งจำกัดขอบเขตงานตรวจสอบต่อการตรวจสอบความครบถ้วนของการปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับ ผู้ตรวจสอบภายในที่มีประสบการณ์มักรู้สึกว่าเขาสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้นได้ หากแผนกของพวกเขาได้รับการสนับสนุนเทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ามาใช้ในการทำงาน พวกเขาพร้อมที่จะทบทวนระบบงานต่าง ๆ และยอมรับแนวคิดของผู้อำนวยการกองตรวจสอบคนใหม่

แต่โชคไม่ดีขององค์กรที่ปรากฏว่าผู้อำนวยการกองตรวจสอบคนใหม่เป็นคนไร้แก่นสาร แม้ว่าท่านจะมีพันธะสัญญาที่สำคัญ แต่บ่อยครั้งสัญญาเหล่านั้นก็เป็นความสูญเปล่า กลายเป็นคนโลเลและมีความลำเอียงกับผู้ได้บังคับบัญชา และบ่อยครั้งมักจะแสดงออกถึงความรักอย่างชัดเจนกับผู้ได้บังคับบัญชาที่ท่านชอบหรือพึงพอใจและเห็นด้วยกับความคิดของท่าน ในทางตรงกันข้าม

หากมีผู้ได้บังคับบัญชาท่านใด ขัดใจหรือไม่ฟังคำสั่งท่าน ท่านก็จะแสดงอารมณ์ก้าวร้าวออกมา อย่างเห็นได้ชัดเงิน และจะอาฆาตมาดร้ายผู้ได้บังคับบัญชาคนนั้น ไปตลอด และบ่อยครั้งมักถูกจับได้ว่าพูดไม่ตรงกับความเป็นจริง เป็นคนประจบสอพลอ เอาดีใส่ตัวเอาชั่วให้คนอื่น และมักนินทาคนอื่นลับหลังเสมอ ๆ ที่เลวร้ายคือ ท่านไม่ชวนขวยที่จะเรียนรู้ระหว่างงานของนักบัญชีและงานของผู้ตรวจสอบภายในเลย

ไม่น่าแปลกใจที่ขวัญและกำลังใจของบุคลากรในองค์กรลดลงอย่างรวดเร็ว การหมุนเวียนของพนักงานเริ่มมีปัญหา ผอ.นवल ลดจำนวนพนักงานลงและยังได้ตัดงานควบคุมภายในและเพิ่มโครงการให้คำปรึกษา โครงการนี้ช่วยให้เกิดการประหยัด โดย ผอ.นवल มีรายงานให้กับคณะกรรมการตรวจสอบและผู้บริหารระดับสูงทราบ ผลของโครงการใหม่นี้ทำให้หน่วยงานประหยัดเงินได้เป็นจำนวนมากเป็นที่พอใจของฝ่ายบริหาร

แต่เมื่อเวลาผ่านไป ผอ.นवल ก็ได้ถูกร้องเรียนจากผู้จัดการฝ่ายตรวจสอบทำให้ผู้บริหารระดับสูงตั้งคณะกรรมการการสอบสวนขึ้นมา จากการสอบสวนเบื้องต้น ท่าน ผอ.นवल ได้ให้การบิดเบือนจากความเป็นจริงและจงใจปิดบังข้อมูลคณะกรรมการตรวจสอบ ในข้อเท็จจริงที่ว่าแทบไม่ได้มีการปฏิบัติงานตรวจสอบการควบคุมภายในอีกเลยตั้งแต่ท่านมาดำรงตำแหน่ง นอกจากนั้นท่านยังได้บิดเบือนผลของการพัฒนากระบวนการตรวจสอบภายใน เช่น ท่านได้เสนอประมาณการของเงินที่ประหยัดได้จากโครงการให้คำปรึกษาไว้สูงเกินไปจากข้อเท็จจริง และยังใช้ทรัพยากรของฝ่ายตรวจสอบในโครงการอย่างไม่เหมาะสม

คณะกรรมการตรวจสอบได้ทำการไต่สวนและสืบสวนอย่างหนักแล้วพบความจริงที่ว่า ผอ.นवल มีความผิดจริง จากการบริหารงานที่ผิดพลาดและจงใจบิดเบือนรายงานการปฏิบัติงานประจำปี นอกจากนั้นยังตรวจสอบพบว่า ท่านใช้อำนาจหน้าที่ในการหาผลประโยชน์ให้กับตัวเอง โดยการแทรกแซงกระบวนการตรวจสอบภายใน

นอกจากนี้ยังพบว่า การที่ท่านมีการสับเปลี่ยนกำลังพลในหน่วยงานก็เพราะเกี่ยวข้องกับ การจ่ายโบนัสและการขึ้นเงินเดือนของตัวเอง เพราะ โบนัสจากผลการปฏิบัติงานของ ผอ.นवल ขึ้นอยู่กับ 2 ปัจจัย นั่นคือ จำนวนเงินที่ท่านสามารถช่วยลดต้นทุนได้จากงบประมาณการตรวจสอบและจำนวนเงินทั้งปีที่การตรวจสอบภายในช่วยให้หน่วยงานอื่นประหยัดได้

โดยการแทรกแซงกระบวนการและกำหนดการตรวจสอบภายในรวมทั้งจำนวนเงินที่หน่วยงานตรวจสอบภายในสามารถประหยัดเงินได้ ท่านจึงได้รับโบนัสจากผลการปฏิบัติงานของเขาจำนวนมาก

จากผลของการคำนวณและเจตนาในการหลอกลวงนี้ ทำให้ผู้บริหารระดับสูงตัดสินใจว่า ผอ.นवल ไม่ควรอยู่ในตำแหน่งต่อไป เพราะท่านขาดจรรยาบรรณ ไม่มีความซื่อตรงในหน้าที่ และการจ้างงานของท่านก็สิ้นสุดลง (ชนาวุธ แสงกาสนีย์, 2552)

### แบบฝึกหัด

5. ผู้บริหารสถานศึกษาที่ไม่เป็นคนประจบสอพลอ มีการปฏิบัติต่อคนอื่นอย่างคงเส้นคงวาและเสมอต้นเสมอปลาย คำนึงถึงค่านิยม ความเชื่อและจริยธรรมที่เป็นที่ยอมรับของสังคม แสดงว่าผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในด้านใด

- ก. ความซื่อสัตย์
- ข. ความซื่อตรง
- ค. ความกล้าหาญ
- ง. ความเคารพ

### คำตอบ

### ท่านมีพฤติกรรมเช่นไร (สำรวจตัวท่านเอง)



ข้าพเจ้าไม่เป็นคนเอาอกเอาใจเจ้านายหรือผู้ที่มีอำนาจมากกว่า

เสมอ ๆ   
  บ่อยครั้ง   
  บางครั้ง   
  นาน ๆ ครั้ง   
  ไม่เคยเลย



ข้าพเจ้าหมั่นทบทวนและประเมินตัวเองอยู่เสมอ ๆ

เสมอ ๆ   
  บ่อยครั้ง   
  บางครั้ง   
  นาน ๆ ครั้ง   
  ไม่เคยเลย

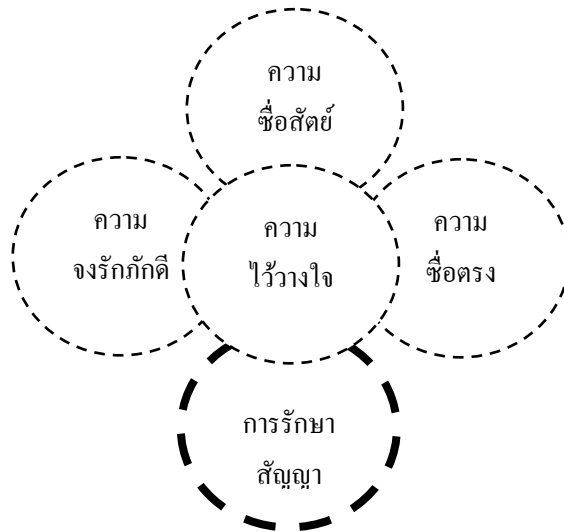


ข้าพเจ้าปฏิบัติตนต่อผู้อื่นอย่างเสมอต้นเสมอปลาย

เสมอ ๆ   
  บ่อยครั้ง   
  บางครั้ง   
  นาน ๆ ครั้ง   
  ไม่เคยเลย

# การรักษาสัญญา

## Reliability (Promise-keeping)



### วัตถุประสงค์

เพื่อให้ผู้เข้ารับการศึกษาอบรมมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในด้านการรักษาสัญญา ตระหนักและคุณค่าความสำคัญ มีเจตคติที่ดีและมีความสามารถในการพัฒนาพฤติกรรมกรรมการแสดงของการเป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่สามารถรักษาสัญญาได้

"หนึ่งในคุณสมบัติของผู้นำที่ประสบความสำเร็จจำเป็นต้องรักษาคำพูด รักษาสัญญา" เพราะคำมั่นสัญญาเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้คนเราประสบความสำเร็จ ผู้บริหารหรือผู้นำองค์กรที่รักษาสัญญาจะทำให้เกิดความน่าเชื่อถือ (Reliability) ซึ่งถือว่าเป็นสิ่งสำคัญมากสำหรับผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical leadership) (National Centre for Ethics in Health Care, 2005) เพราะในฐานะผู้นำองค์กร การไม่รักษาคำพูดอาจทำให้เสียมิตรและกลายเป็นศัตรูได้ง่าย ๆ

ผู้บริหารที่ “พูดเป็น” นอกจากจะสามารถสื่อสารเรื่องต่าง ๆ ได้อย่างละเอียดครบถ้วนแล้ว ยังต้องรู้จักเลือกใช้ถ้อยคำที่เหมาะสมกับสถานการณ์ที่หลากหลาย และเหมาะสมกับผู้ฟังแต่ละคนด้วย โดยเฉพาะในช่วงเวลาที่วิกฤตหรือเร่งด่วน ผู้บริหารที่ฉลาดจะไม่ใช่คำที่รุนแรงจนทำร้ายความรู้สึก

ของผู้ได้บังคับบัญชา เพราะถ้าจิตใจของคนทำงานบอบซ้ำ ผลของงานก็คงออกมาไม่ดีแน่ ยิ่งร้ายกว่านั้นท่านอาจจะถูกต่อต้านและถูกขับไล่ออกจากองค์กรนั้นเลยก็ได้

ยกตัวอย่างเช่นข่าวเมื่อเร็ว ๆ นี้คือ 13 กรกฎาคม พ.ศ. 2558 กลุ่มครูนักเรียนดั่งเมืองเพชรบูรณ์ ได้ร่วมกันชูป้ายประท้วงปิดโรงเรียน เหตุไม่พอใจที่ผู้อำนวยการสถานศึกษาบริหารงานไม่โปร่งใส และชอบใช้คำหยาบคายค่าไม่ไว้หน้าแม่กระทั่งครูและนักเรียน เป็นเหตุให้รองผู้ว่าราชการจังหวัดเพชรบูรณ์ต้องเดินทางไปเจรจากับกลุ่มผู้ประท้วง โดยมีการเรียกร้องขอให้ย้ายผู้อำนวยการคนนี้ออกจากพื้นที่ภายใน 24 ชั่วโมง ก่อนจะเรียกผู้บริหารของโรงเรียนเข้าประชุมหารือเป็นการด่วน ที่ประชุมได้ข้อสรุปให้หยุดการปฏิบัติหน้าที่ผู้อำนวยการ เป็นระยะเวลา 15 วัน เพื่อรอผลการตรวจสอบข้อเท็จจริง ทำให้นักเรียนที่รวมตัวประท้วงพอใจและยอมสลายตัวกลับไปห้องเรียน ตามปกติ (Sanook, 2558)

จากตัวอย่างนี้ท่านจะเห็นได้ว่าคำพูดของผู้นำหรือผู้บริหารองค์กรมีความสำคัญมากต่อการทำงานและความรู้สึกของคนในทีมมากเพียงใดและที่สำคัญคือ เมื่อพูดหรือให้คำสั่งญอะไรไว้ต้องรับผิดชอบคำพูดเหล่านั้นของตนเองให้ได้ เพราะการผิดสัญญาแม้จะเป็นเรื่องเล็กน้อยก็สามารถบั่นทอนความไว้นั้นเชื่อใจต่อทั้งตัวผู้นำและองค์กรได้ง่าย ๆ และยังส่งผลโดยตรงต่อขวัญและกำลังใจในการทำงาน และผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมต้องปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยความเท่าเทียมกันด้วย ไม่ใช่จะรักษาเฉพาะบุคคลสำคัญเท่านั้น

Napoléon Bonaparte เคยกล่าวไว้ว่า “หนทางที่ดีที่สุดที่จะรักษาคำพูด ก็คือ อย่าพูดให้สัญญากับใคร” ดูเหมือนจะเป็นเรื่องจริง เมื่อเราได้พิจารณาคำพูดนี้อย่างลึกซึ้ง ความรู้สึกของผู้วิจัยนั้น เห็นด้วยกับคำพูดที่ว่า "การรักษาสัญญาหรือคำพูดนั้นเป็นนิสัยที่ควรฝึกฝนให้ติดตัว เพราะเป็นลักษณะที่บ่งบอกถึงความสำเร็จที่มั่นคงในชีวิตได้"

หากเราต้องติดต่อกับใครแล้วอยากให้เขาเชื่อใจ ไว้วางใจอยากทำงาน อยากให้เขามีความรู้สึกที่ดีให้ เราต้องรักษาสัญญาและรักษาคำพูด เพราะความบาดหมางและความขัดแย้งบางอย่างอาจเกิดขึ้นได้ในชีวิตประจำวันเนื่องมาจากการไม่รักษาสัญญาหรือรักษาคำพูดก็ได้

ยกตัวอย่าง เช่น สามีรับปากอาสาว่าจะหาซื้อของมาให้ภรรยา ทำให้ภรรยาคาดหวัง ขณะนั้นและเต็มไปด้วยความปลื้มปิติ ที่สามีรับอาสาจะซื้อของที่เธอกำลังอยากได้มาให้ แต่แล้ว

ผ่านไปนับเดือน ภรรยาก็ยังไม่ได้รับของจากสามีเลย ซ้ำเมื่อทวงถามก็ได้รับคำตอบว่ายังไม่ว่าง ทำให้ภรรยาเกิดอาการน้อยอกน้อยใจที่สามีไม่รักษาสัญญาและเหตุการณ์เพียงเล็กน้อยก็อาจเป็นชนวนทำให้เกิดการทะเลาะเบาะแว้งในเรื่องอื่น ๆ ได้ ไม่เว้นแม้แต่พ่อแม่ที่รับปากลูกว่าจะให้สิ่งนั้นสิ่งนี้แก่ลูก ถ้าลูกเรียนเก่งหรือสอบได้ที่หนึ่ง เมื่อลูกทำได้ตามที่พ่อแม่ต้องการแต่พอถึงเวลากลับเมินเฉยไม่พูดถึง เมื่อเกิดขึ้นบ่อย ๆ จะทำให้เด็กเติบโตขึ้นไปเป็นคนที่ไม่ไว้วางใจใคร หรืออาจเป็นคนที่ไม่น่าไว้วางใจเพราะคิดว่าการพูดปดเป็นเรื่องปกติอย่างเช่นที่เคยเห็นพ่อแม่ทำกับตนอยู่บ่อย ๆ นั่นเอง

### หลักการง่าย ๆ ของการรักษาสัญญาหรือรักษาคำพูด

- ❖ คิดไตร่ตรองก่อนว่าสามารถทำได้จริงรับปากหรือให้สัญญา ต้องรอบคอบและไม่รับปากไปด้วยความเกรงใจ
- ❖ คำนึงถึงจิตใจของคนที่เราสนทนาด้วย ต้องรักษามิตรภาพ และความสัมพันธ์ด้วยการรักษาสัญญา
- ❖ ให้คุณค่าในการระวังรักษาคำพูด คิดก่อนพูด วางแผนก่อนทำ ต้องมั่นใจว่าทำได้
- ❖ พยายามรักษาคำพูดอย่างสุดความสามารถ พูดจริง ทำจริงอย่างที่พูด โดยเฉพาะคนที่เป็นผู้นำที่อยากให้เห็นเชื่อถือ
- ❖ หากเรารักษาคำพูดไม่ได้ ต้องยอมรับผิด และกล้ารับความจริง ไม่ควรปกป้องตัวเองหรือหาข้อแก้ตัวให้พ้นผิดอย่างน้ำขุ่น ๆ

### การรักษาสัญญาคืออะไร

Josephson Institute of Ethics (2009) ได้ยกตัวอย่างการรักษาสัญญาหรือคำมั่นกับคนอื่นของผู้บริหารสถานศึกษาไว้เช่น

- 1) หลีกเลี่ยงการแก้ตัวอย่างไม่สมเหตุสมผล ไม่พยายามหาเหตุผลมาเพื่อปฏิเสธความจริง
- 2) หลีกเลี่ยงการให้คำมั่นสัญญาที่เป็นไปไม่ได้หรือไร้สาระ ทั้งหมดที่เราสามารถสัญญาไปคือ สิ่งที่เราต้องทำให้ดีที่สุด
- 3) หลีกเลี่ยงการให้คำมั่นสัญญาที่ไม่ชัดเจนคลุมเครือ ต้องมั่นใจว่าเมื่อให้คำสัญญาคนอื่น ๆ ที่เป็นผู้รับสารนั้นได้เข้าใจในสิ่งที่เราให้คำมั่นสัญญานั้น ว่าจะต้องทำตามที่สัญญาไว้

Organize IT (2008) เขียนบทความเกี่ยวกับการรักษาสัญญาว่าผู้นำที่รักษาสัญญาจะได้รับความไว้วางใจจากผู้ใต้บังคับบัญชา และที่ชัดเจนจะเกิดความสัมพันธ์ที่ดี ในกลุ่มเพื่อนร่วมงานนี้คือ 3 ขั้นตอนที่สำคัญในการรักษาสัญญา คือ

- 1) สัญญาเฉพาะสิ่งที่จะปฏิบัติได้จริง (Make realistic promises)
- 2) ไม่รับปากใครง่าย ๆ (Don't make promises idly) การรับปากว่าจะทำอะไรเพียงเล็กน้อยกับใครแล้วทำไม่ได้ นั้นหมายความว่า จะทำให้ความไว้วางใจที่มีอยู่ลดลง การจะรับปากใครแล้วต้องรับผิดชอบในสิ่งที่ได้รับปากไว้
- 3) ทำในสิ่งที่ได้สัญญากันไว้ (Make the promise contractual) เมื่อไหร่ที่ได้สัญญาไว้แล้วไม่ปฏิบัติตามสัญญา โดยเฉพาะการทำธุรกิจจะทำให้เกิดผลเสียหายตามอย่างมากมายและลูกค้าจะขาดความไว้วางใจในองค์กรนั้นทันที

สุเทพ ปาลสาร (2555) ได้พัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา และได้ให้ความหมายของ “การรักษาสัญญา” หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่ปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยความเท่าเทียมกัน ไม่พยายามหาเหตุผลแก้ตัว ไม่เลือกปฏิบัติและไม่ให้สัญญาที่เป็นไปไม่ได้และไม่ชัดเจน

ดังนั้นจะเห็นได้ว่า เรื่องง่าย ๆ ธรรมดาที่เราท่านอาจมองข้ามไป ลองดูสิคะว่าตัวอย่างรอบตัวที่เราเห็น เวลาคนอื่นไม่รักษาคำพูดหรือสัญญาที่ให้ไว้กับเรา เราารู้สึกอย่างไร ดังนั้นต่อไปเราก็ควรระมัดระวังในเรื่องนี้มากขึ้น แม้แต่เวลานัดกับใคร ถ้าเราเป็นคนตรงต่อเวลาสม่ำเสมอคนที่นัดหมายกับเราเขาย่อมเกรงใจ แล้วต้องมาตามนัดด้วยเช่นกัน เวลาอยู่ในที่ทำงานถ้าเราต้องทำงาน ประสานงานกับคนอื่น รับปากที่จะส่งมอบงานให้เขาวันใด ก็ต้องไม่ผิดคำพูด จึงจะทำให้เขาเชื่อถือไว้วางใจได้ โดยเฉพาะถ้าคนคนนั้นคือ เจ้านายหรือผู้ใต้บังคับบัญชาของเราเอง

ผู้วิจัยสรุป “การรักษาสัญญา” หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่ปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยความเท่าเทียมกันและไม่เลือกปฏิบัติ ต้องรักษาคำพูดและรับผิดชอบต่อสิ่งที่ได้รับปากไว้ นอกจากนั้นยังต้องหลีกเลี่ยงการให้คำสัญญาที่เป็นไปไม่ได้ที่ไม่ชัดเจน และการแก้ตัวอย่างไม่สมเหตุสมผล



ที่คุณครูขอให้ผมช่วยพิจารณาเรื่องการเพิ่มเงินเดือนและช่วยติดต่อผู้ตรวจผลงานให้ ผมไม่รับปากนะครับเพราะผมไม่อยากผิดสัญญา เพราะผมต้องปฏิบัติต่อทุกคนอย่างเท่าเทียมกันนะครับ หวังว่าคุณครูคงเข้าใจผมนะครับ



ใคร ๆ ก็สัญญาได้ง่ายดาย แต่การรักษาสัญญาที่พูดออกไปไม่ใช่เรื่องง่าย (Emerson)  
หยุดพูดในสิ่งที่เป็นไปไม่ได้ และอย่าสัญญาในสิ่งที่ไม่สามารถรักษาสัญญาได้ (Lowell)

## การพัฒนาการรักษาสัญญา

ท่านเป็นคนสัญญาอะไรง่าย ๆ แต่มีความลำบากที่จะทำตามสัญญาหรือไม่ คำจำกัดความ คำว่า “สัญญา” คือ การประกาศว่าคนใดคนหนึ่งจะทำอะไร หรือการระงับที่จะไม่ทำอะไรเป็นการเฉพาะ เช่น ไม่ดื่มสุราอีกต่อไป คำประกาศที่ออกมาตามกฎหมายมักจะให้คนทำความดี ความถูกต้อง เพื่อให้ปฏิบัติตามหรือข้อห้ามตามกฎหมาย ซึ่งถ้าหากท่านมีความลำบากใจในการปฏิบัติตาม ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการให้สัญญาเล็ก ๆ น้อย ๆ นี่คือการพัฒนาการรักษาสัญญาง่าย ๆ ที่ท่านสามารถสร้างขึ้นมาได้สู่การสร้างขบวนการให้ท่านปฏิบัติตามสัญญาเสมอ ๆ (WikiHow, 2015)

### ส่วนที่ 1 ความเข้าใจในสัญญา



**1. เข้าใจในข้อผูกพันก่อน (acknowledge your commitment):** ก่อนจะให้สัญญาอะไร ท่านต้องเข้าใจข้อผูกมัดก่อน เช่น ทำความสะอาดรถของพ่อในช่วงวันหยุดสุดสัปดาห์ หรือต้องทำรายงานให้เสร็จก่อนสัปดาห์หน้า ต้องให้แน่ใจว่าท่านมีเวลาและทักษะพอที่จะทำตามสัญญา ในการทำสิ่งนี้ โปรดดูรายการทั้ง 3 ข้างล่าง

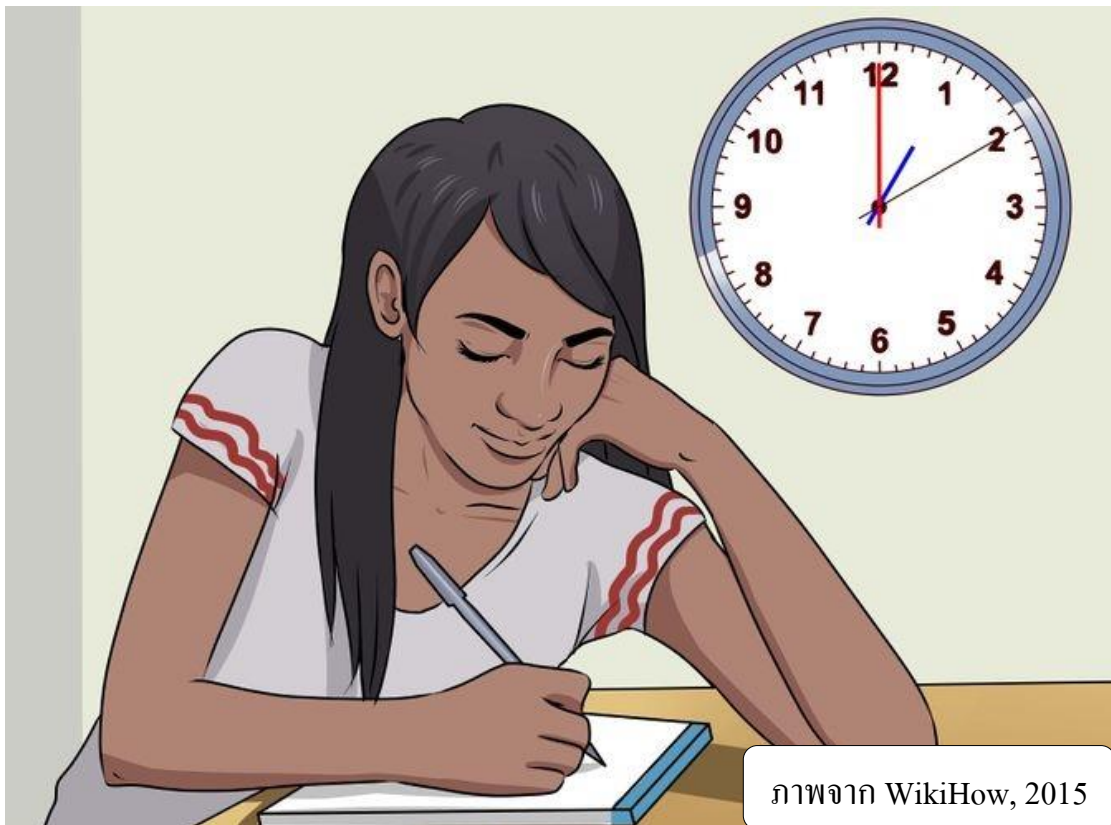
- ท่านเข้าใจข้อสัญญาที่ทำไม เป็นสิ่งสำคัญมากที่ต้องยืนยันว่าท่านเข้าใจคำขอร้องของคนอื่น เช่น ท่านสามารถล้งรถในวันสุดสัปดาห์ได้หรือ ท่านทำรายงานเสร็จภายในวันจันทร์ได้ใช่ไหม สิ่งที่ยืนยันนี้จะทำให้ท่านแน่ใจว่าเมื่อรับปากแล้ว ท่านสามารถทำได้ ซึ่งมันเป็นการเติมเต็มสัญญาของคน
- ท่านสามารถทำตามสัญญาให้บรรลุผลตามเวลาที่ระบุไว้หรือไม่ จงคิดถึงว่ามีงานอื่นที่ท่านวางแผนไว้ในช่วงสุดสัปดาห์หรือไม่ ที่อาจจะไปขัดแย้งกับสัญญาล้งรถ เป็นเวลาเดียวกัน ท่านจัดการย้ายแผน/ เปลี่ยนแปลงเวลาได้ไหม หรือท่านมีหน้าที่ต้องทำรายงานต้องส่งเจ้านายในเวลาที่กำหนด ท่านต้องทำอะไร หรือต้องทำนอกเวลา สิ่งเหล่านี้คือการทำให้มั่นใจว่าท่านสามารถทำตามสัญญาให้บรรลุผลประสบความสำเร็จได้
- ท่านต้องการทำตามสัญญาให้สำเร็จและสามารถทำได้ด้วยทักษะของท่าน แล้วความตั้งใจที่จะทำตามสัญญาต้องมี เช่น ถ้าท่านต้องการล้งรถ ท่านก็ต้องมีสายยาง ถังน้ำ น้ำยาล้งรถ ผ้า และสถานที่ส่วนบุคคล เช่น ทางเข้าบ้าน ไม่ใช่บนถนนสาธารณะ หรือถ้าท่านต้องทำรายงานให้เสร็จวันจันทร์หน้า ต้องแน่ใจว่าท่านมีชุดทักษะที่ต้องทำให้สำเร็จ แล้วยังต้องมีวัตถุดิบที่เตรียมไว้ เช่นการอ่าน และทรัพยากรอื่น ๆ ที่เพียงพอเหมาะสม



ภาพจาก WikiHow, 2015

2. เขียนคำมั่นสัญญาลงในกระดาษเพื่อเป็นชุดแห่งความจำ: (Write the promise down and set a reminder): เป็นคำบอกเล่าง่ายๆ ต่อคนอื่นว่าท่านจะทำอะไร หรือรับปากตกลงว่าจะทำงานอะไรแล้วเขียนเป็นลายลักษณ์อักษรไว้แปะหรือเขียนไว้บนปฏิทิน ทำเครื่องหมายรายการว่าจะทำอะไรบ้าง และตั้งเตือนความจำรายวันไว้ในโทรศัพท์ของท่าน แล้วท่านไม่มีทางที่จะลืมสัญญา

- ใส่คำสัญญาไว้เพื่อแสดงความริเริ่มของคนกับสิ่งอื่นใกล้เคียง เพื่อให้แน่ใจว่าท่านจะไม่ใช้คำว่า “โอ้!!! ฉันลืมสนิทเลย” ไว้เป็นคำแก้ตัวตอนที่ใกล้เส้นตายของสัญญา



ภาพจาก WikiHow, 2015

3. สร้างแผนที่ชัดเจนเพื่อทำให้คำสัญญาสมบูรณ์ (Create a concrete plan to fulfill the promise): แม้ว่าจะเป็นเพียงสัญญาเล็กๆ น้อยๆ ที่สุดเราก็ลืมได้ หรือไม่อาจรักษาได้ หากท่านไม่จัดสรรเวลาในแต่ละวันเพื่อทำตามสัญญา ท่านต้องเตรียมเครื่องมือและทักษะต่างๆ เพื่อให้เป็นไปตามสัญญา ร่างแผนเป็นขั้นตอน เพื่อไม่ให้พลาดคำมั่นสัญญา

- ตัวอย่างเช่น การทำงานที่ได้รับมอบหมายในห้อง ท่านอาจต้องใช้เวลา 2-3 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ ก่อนที่จะไปสู่การทำวิจัยและการระดมสมอง ต้องเผื่อเวลาไว้เสมอ เพื่อจะได้ไม่เกิดการเปลี่ยนแปลงกะทันหัน
- ในแต่ละวันท่านก็ต้องกำหนดเวลา ร่างงานที่ได้รับมอบหมายก่อน อย่าไปทำตอนจะส่งหรือวันครบกำหนดส่ง มันจะเป็นงานที่รีบเร่งและไม่สมบูรณ์
- สุดท้าย คงต้องหาเวลาตอนกลางคืนสักชั่วโมง ก่อนที่จะส่งในวันรุ่งขึ้นเพื่ออ่านตรวจก่อน แล้วตงแต่งแก้ไขในตอนสุดท้าย เพื่อให้ทันตอนใกล้หมดเวลา (เส้นตาย) และเป็นการรับรองว่าท่านทำตามสัญญาที่จะส่งงานอาจารย์ตรงเวลา



## ส่วนที่ 2 การทำตามสัญญา

1. **จงสื่อสารถึงคนอื่น (Communicate with the other party):** หากท่านเริ่มเห็นว่างานมีอุปสรรคหรือทำทายนมาก ที่มันอาจทำให้ท่านทำตามสัญญาไม่ได้ ต้องให้คนอื่นทราบก่อนล่วงหน้า

มันจะทำให้มีการปรับเวลา ปรับเป้าหมายที่จะทำให้เสร็จ แล้วพวกเขาอาจช่วยท่านให้พยายามรักษา สัญญา ไม่มีใครชอบความฉุกเฉินแบบทำให้ประหลาดใจ โดยเฉพาะข่าวที่ว่างงานไม่เสร็จตามเวลา

- จงมีความซื่อสัตย์ต่อคนที่ไม่สามารถทำตามสัญญาได้ ท่านต้องเคารพเวลาของคนอื่นด้วยอย่างมีเกียรติ เพราะจะทำให้สัมพันธภาพยังคงดำรงอยู่และทุกคนก็ยังมีสุขภาพดีและเปิดใจกว้าง สัมพันธภาพที่ดีก็ยังมีอยู่ไม่ว่าสัมพันธภาพกับเพื่อน ๆ สมาชิกในครอบครัวกับเพื่อนร่วมงาน (อาชีพ) และกับเจ้านาย (ผู้บังคับบัญชา-นายจ้าง)
- จงเปิดกว้างสำหรับเส้นทางแห่งการสื่อสารที่มันช่วยให้มีการเจรจาต่อรองถึงวันเวลาที่ให้ไว้ในสัญญา คนอื่น ๆ จะซาบซึ้งความซื่อสัตย์ของท่านและอาจจะพยายามปรับช่วงเวลาในคำสัญญาที่ท่านสามารถทำได้



ภาพจาก WikiHow, 2015

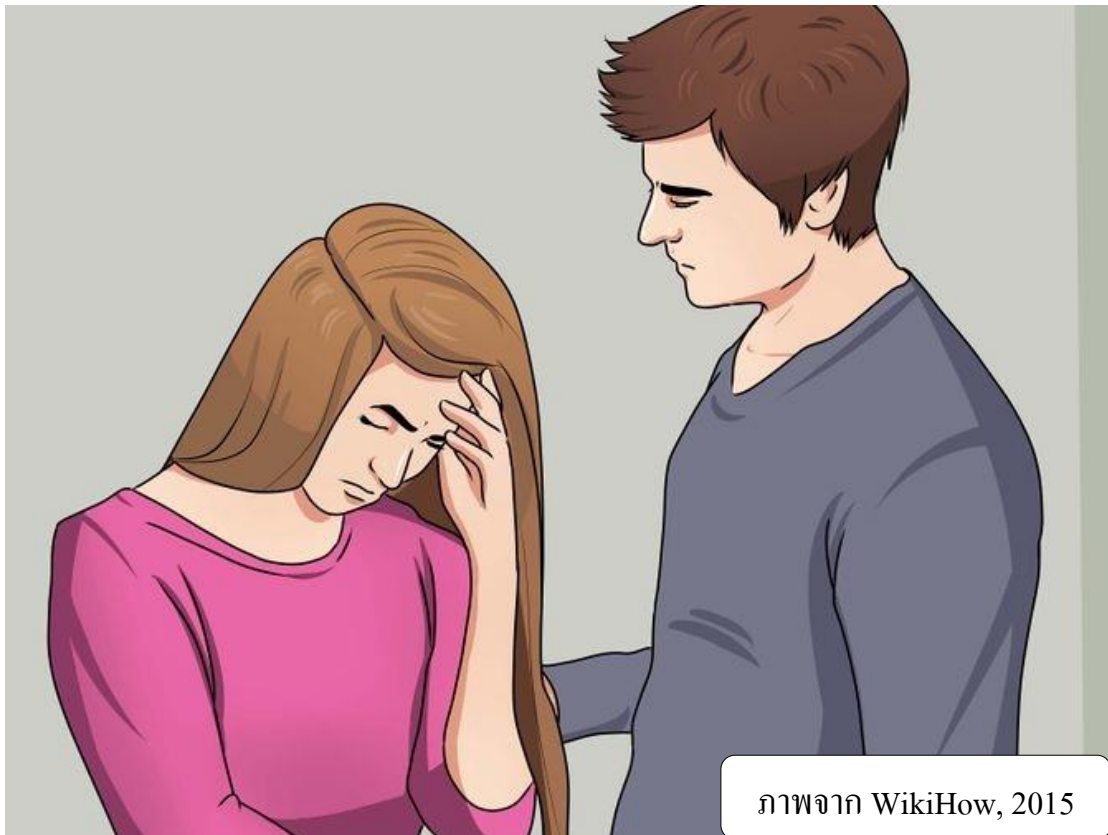
**2. ถามคนอื่นถึงความช่วยเหลือสนับสนุนและให้กำลังใจ (Ask others for support and encouragement):** ถ้าท่านประสบความสำเร็จลำบากต่อแรงกระตุ้นเดิมและแม้แต่การทำตามสัญญา

และความผูกพัน จงบอกคนรอบข้าง คนที่เกี่ยวกับสัญญา สิ่งนี้จะบังคับท่านให้เป็นคนน่าเชื่อถือกับ ความคาดหวังของคนอื่น และมันทำให้ท่านยังมีความมุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จ

- จงบอกเพื่อนสนิทของท่านหรือสมาชิกในครอบครัว ถึงเรื่องสัญญาซึ่งอาจจะกระตุ้น พวกเขาให้มาช่วยท่านทำตามสัญญาให้สำเร็จ พวกเขาอาจพยายามแบ่งเวลาเพื่อให้ท่านล้างรถคุณ พ่อให้เสร็จตามเวลา หรืออาจเสนอความช่วยเหลือโดยการระดมสมอง และทำแผนเพื่อให้งาน เอกสารสำเร็จลุล่วง



**3. เน้นไปที่การรักษาคำมั่นสัญญา (Focus on keeping your promise):** ทำตามแผน เข้มงวดในเรื่องเวลาที่กำหนด ถ้าท่านวอกแวก เพราะมีบางอย่างเกี่ยวกับข่าวสารและต้องพูดคุยออนไลน์กับเพื่อน ๆ จงปิดอินเทอร์เน็ตเสีย มุ่งไปทำงานและเวลาของท่าน หาพื้นที่เงียบสงบ แยกตัวสันโดษแล้วท่านก็สามารถทำงานได้โดยปราศจากการรบกวนสมาธิ



**4. ถ้าผิดสัญญาจงขอภัยและหาข้อสรุปใหม่ (Apologize and find another solution if you break your promise):** แม้ท่านจะพยายามอย่างดีที่สุดแล้ว ท่านก็ยังทำตามคำมั่นสัญญาไม่ได้ แทนที่ท่านจะยอมแพ้ง่าย ๆ หรือเต็มไปด้วยความเสียใจที่ไม่อาจทำตามข้อพันธสัญญาได้ จงบอกคนอื่นที่มีอำนาจว่าท่านเสียใจและขอภัยพร้อมกับมีแผนใหม่เสนอขึ้นมา

- โดยเริ่มจากการอธิบายว่าทำไมท่านจึงทำตามสัญญาไม่ได้ มันอาจเป็นเพราะท่านถูกใช้งานที่ยากเกินกว่าพันธสัญญาที่ท่านมีอยู่ หรือเพราะมีเส้นตายกับงานอื่นของท่านอยู่แล้ว จงชี้ตรงที่ต้องบอกเหตุผลว่าทำไมท่านจึงไม่ผ่านเส้นตายและไม่ต้องแก้ตัว (ควรหลีกเลี่ยงการแก้ตัวต่าง ๆ)
- ถามเพื่อนว่าท่านจะสามารถทำมันขึ้นมาใหม่ได้อย่างไร วางตนให้เขาเห็นอกเห็นใจ และแสดงความนอบน้อมถ่อมตนด้วยการถามเขาว่าท่านสามารถกู้สถานการณ์นี้ได้อย่างไร



- ทำพันธสัญญาฉบับใหม่ที่ท่านสามารถเติมเต็มสำเร็จ ทำสัญญากับตัวท่านเองใหม่ เพื่อสร้างความมั่นใจให้คนอื่นว่าท่านจะต้องทำสำเร็จแน่ในครั้งใหม่นี้ แสดงให้เห็นว่าพวกเขามีความรู้สึกใหม่กับแผนที่สร้างขึ้นมาใหม่ ด้วยการกำหนดเวลาแน่นอนชัดเจน แล้วเดินตามสัญญาใหม่ของท่าน หลีกเลี่ยงการดูถูกคนอื่นอีกในครั้งใหม่ เพราะพวกเขาจะไม่ให้อีกครั้งที่ 3 แก่ท่าน

## กรณีศึกษา

มีพ่อค้าคนหนึ่งได้นั่งเรือข้ามฟากแล้วเรือเกิดล่ม เขาเกาะกอหญ้าที่ลอยน้ำมาพร้อมกับร้องขอความช่วยเหลือ คนหาปลาได้ยินจึงรีบพายเรือเข้าไปช่วยเขา ขณะเรือยังไปไม่ถึงพ่อค้าได้ร้องบอกอย่างร้อนรนว่า "เราเป็นพ่อค้าร่ำรวย ถ้าช่วยเราได้ เราจะให้รางวัลเป็นทองร้อยตำลึง" เมื่อคนหาปลาช่วยเขาขึ้นฝั่งได้แล้ว เขากลับให้คนหาปลาเพียงแค่ 10 ตำลึง คนหาปลาบอกว่า "เมื่อที่ท่านบอกว่า จะให้ทองร้อยตำลึง แล้วทำไมจึงให้เพียงแค่ 10 ตำลึง" พ่อค้าเปลี่ยนสีหน้าพูดด้วยความโมโหว่า "แกเป็นแค่คนหาปลา วันหนึ่งหาได้ไม่กี่สตางค์แล้วนี่เดียวเดียวก็ได้ตั้ง 10 ตำลึง ยังว่าไม่พออีกหรือ?" คนหาปลาหมดหนทางได้แต่เดินจากไปด้วยความผิดหวัง ต่อมาพ่อค้าคนนั้นได้โดยสารเรือแล้วเรือเกิดล่มอีก บังเอิญคนหาปลาคนเดิมก็อยู่ในบริเวณนั้น มีคนบอกกับคนหาปลาว่า "ทำไมจึงไม่รีบไปช่วยเขาเล่า?" คนหาปลาบอกว่า "คนนี้ก็คือ คนที่เคยบอกว่าจะให้เงินผมแล้วไม่ให้ว่าแล้วก็ยื่นกอดคองมอดดูเฉยที่สุดพ่อค้าคนนั้นก็ต้องจมสู่ใต้ท้องน้ำไปในที่สุด"

นิทานเรื่องนี้สอนให้รู้ว่า ไม่ว่าท่านจะยิ่งใหญ่คับฟ้ามาจากไหน หากไม่รักษาสัญญาเพียงเล็กน้อยเท่านั้น ความศรัทธาและความเชื่อถือไว้วางใจในตัวท่านก็จะหมดไป และการจะสร้างมันขึ้นมาใหม่ได้นั้น ต้องอาศัยระยะเวลาอันพอสมควรที่ความเชื่อถือและไว้วางใจจะกลับมาหรืออาจจะไม่มีวันกลับมาเชื่อถือหรือไว้วางใจกันอีกเลยก็ได้

### แบบฝึกหัด

6. ชุมชนที่โรงเรียนของท่านตั้งอยู่เป็นชนบทที่เงียบสงบ ประชากรมีลักษณะคล้ายคลึงกันกล่าวคือ ส่วนใหญ่เป็นคนพื้นบ้าน รายได้ระดับกลาง และนับถือศาสนาพุทธ ภาพในโรงเรียนสะท้อนได้ดีโดยกลุ่มครูผู้สอนที่ทำงานในโรงเรียนนั้น ซึ่งมีความเป็นอนุรักษ์นิยมชัดเจน ในการรับสมัครครูใหม่แทนครูเก่ามีผู้สมัครคนหนึ่งที่มีหนังสือรับรองที่มีคุณภาพมาจากต่างประเทศและจากการสัมภาษณ์ก็พบว่า เขาเป็นคนต่างชาติที่หลบหนีเข้าเมืองโดยผิดกฎหมายซึ่งพบไม่ยากนักในแถบนี้ในอดีตที่ผ่านมากลางคณะกรรมการมอบสิทธิ์ขาดให้ท่านรับครูใหม่เองทั้งหมด โดยคณะกรรมการก็อนุมัติตามที่ท่านเสนอไปทุกครั้ง แล้วคราวนี้ท่านจะทำอย่างไร

- ก. ท่านรับเขาตามอำนาจของท่านและอนุญาตให้คณะกรรมการได้รับฟังความจริง แล้วให้พวกเขาตัดสินใจเอง
- ข. ท่านตกลงจ้างครูคนอื่นที่อาจด้อยกว่าครูคนนี้แต่ดีที่สุดในตลาดผู้สมัครที่เหลือที่เหมาะสมกับโรงเรียนและชุมชนนี้ ณ เวลานี้
- ค. ท่านตัดสินใจไม่จ้างเขาให้โรงเรียนของท่าน แต่พยายามให้เหตุผลแก่คนนี้จะพยายามหาโรงเรียนอื่นที่มีชุมชนเหมาะสมกับเขา
- ง. ท่านมองย้อนผู้สมัครคนอื่น ๆ โดยปราศจากอคติแล้วพบว่า ท่านไม่ควรจ้างผู้สมัครรายนี้เพื่อป้องกันตัวผู้สมัครเองที่เขาอาจต้องอยู่อย่างโดดเดี่ยวและถูกกดดันจากสังคม

#### คำตอบ

7. ถ้าท่านเป็นผู้อำนวยการ โรงเรียนเอกชนขนาดกลางที่เข้าไปอยู่ในตลาดหุ้น ท่านถูกวางตัวให้เตรียมทำกลยุทธ์ที่จะปลดพนักงานระดับหัวหน้าออก 25 เปอร์เซ็นต์ของพนักงานระดับหัวหน้าทั้งหมด ในอีก 2 เดือนข้างหน้า โดยเจ้าของโรงเรียนเอกชนให้เก็บเรื่องเงียบไว้อย่าบอกใครจนกว่าจะประกาศเป็นทางการ แต่ก็มีเพื่อนสนิทของท่านคนหนึ่งทำงานอยู่ที่เดียวกันและเขาอาจจะถูกปลด เขาเข้ามาถามท่านว่าเป็นเรื่องจริงหรือที่โรงเรียนจะปลดหัวหน้าสำนักงานออกครึ่งหนึ่งรวมทั้งตัวเขาด้วยภายในสัปดาห์หน้า ท่านจะตอบอย่างไร

- ก. บอกเพื่อนเกี่ยวกับข่าวลืออื่น ๆ ที่ท่านได้ยินมา
- ข. บอกเพื่อนของท่านว่าท่านไม่รู้เรื่องที่เพื่อนท่านกำลังพูดถึง
- ค. บอกเพื่อนไปว่าถ้าเรื่องนี้เป็นเรื่องจริงตามที่รู้มา ท่านก็ไม่สามารถพูดถึงเรื่องนี้ได้
- ง. บอกเพื่อนว่าถ้าหากจะมีการปลดออกจริงก็ต้องมีการแจ้งล่วงหน้า 60 วัน ไม่ใช่ออกสัปดาห์หน้า

#### คำตอบ

## ท่านมีพฤติกรรมเช่นไร (สำรวจตัวท่านเอง)



ข้าพเจ้าชอบให้คำมั่นสัญญาเรื่องอนาคต

เสมอ ๆ
  บ่อยครั้ง
  บางครั้ง
  นาน ๆ ครั้ง
  ไม่เคยเลย



ข้าพเจ้ามักจะเข้าข้างหรือเห็นดีเห็นงามกับคนร่วมงานบางกลุ่มที่ตนเองชอบ

เสมอ ๆ
  บ่อยครั้ง
  บางครั้ง
  นาน ๆ ครั้ง
  ไม่เคยเลย



ข้าพเจ้าชอบหาเหตุผลมาอ้างเรื่องราวที่ทำพลาดอยู่เสมอ

เสมอ ๆ
  บ่อยครั้ง
  บางครั้ง
  นาน ๆ ครั้ง
  ไม่เคยเลย

มนุษย์จะต้องจดจำสัญญาที่ตนเองเคยให้ไว้เป็นอย่างดี

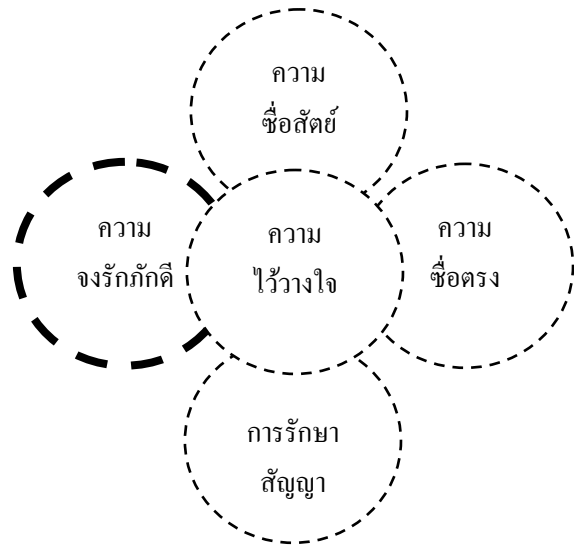
Nietzsche

วิธีรักษาสัญญาที่ดีที่สุดคือ การไม่สัญญา

Napoleon

# ความจงรักภักดี

## (Loyalty)



## วัตถุประสงค์

เพื่อให้ผู้เข้ารับการศึกษาที่มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในด้านความจงรักภักดี ตระหนักและคุณค่าความสำคัญ มีเจตคติที่ดีและมีความสามารถในการพัฒนาพฤติกรรมแสดงของการเป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความจงรักภักดีต่อองค์กรได้

การสร้างความมั่นคงแบบถาวรและทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลขึ้นในระยะยาวนั้น ผู้บริหารหรือผู้นำองค์กรจำเป็นต้องบริหารความจงรักภักดีให้เกิดขึ้นในองค์กร ถ้าเน้นการบริหารด้านอื่น ๆ อาจจะทำให้องค์กรก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว แต่อาจจะไม่ยั่งยืนและถาวรได้

ผู้บริหารสถานศึกษาทุกท่านคงทราบดีว่า การบริหารงานเป็นกระบวนการทำงานให้สำเร็จลุล่วงโดยใช้บุคคลอื่น นั่นก็คือ ครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาของท่านซึ่งเป็นมนุษย์ที่เป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดในการบริหาร และเนื่องจากมนุษย์มีความรู้สึกและอารมณ์ การที่จะบริหารจัดการให้มนุษย์ทำงานได้สำเร็จตามจุดหมายขององค์กร ตลอดจนสามารถ

แข่งขันและทำให้องค์กรอยู่รอดได้นั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องสร้างความจงรักภักดีให้เกิดขึ้นภายในองค์กรให้ได้

ความจงรักภักดีส่งผลต่อความผูกพันขององค์กร สถานศึกษาใดที่สมาชิกมีความผูกพันต่อองค์กรสูง จะทำให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กรนั้นสูงด้วย การที่ผู้บริหารจะสั่งงานให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรก็สามารถทำได้ง่าย ทั้งนี้เนื่องจากสมาชิกมีความเชื่อมั่นต่อนโยบาย วัตถุประสงค์ และค่านิยมขององค์กร ก่อให้เกิดความเต็มใจที่จะทุ่มเทการทำงานอย่างสุดความสามารถและมีความพยายามอย่างมากเพื่อองค์กร นอกจากนี้ยังทำให้เกิดความรู้สึกราวณาที่รักษาไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกขององค์กร ไม่คิดที่จะลาออกหรือโอน-ย้ายไปที่อื่น

### ความจงรักภักดี คืออะไร

ความจงรักภักดี (Loyalty) หรือความสวามิภักดี (Allegiance) นี้มีผู้ได้ให้ความหมายไว้มากแต่ก็มีความหมายไปในทิศทางเดียวกัน ยกตัวอย่างเช่น ราชบัณฑิตยสถาน (2556, หน้า 297) ให้ความหมายของ “จงรักภักดี” ว่าหมายถึง ผู้กโจรักด้วยความเคารพนับถือหรือรู้คุณอย่างยิ่ง

ธีระศักดิ์ กำบรรณารักษ์ (2552) ได้กล่าวว่า ความภักดีต่อองค์กร คือ ความจงรัก ความซื่อสัตย์ ความผูกพัน ความเลื่อมใส ไม่ทอดทิ้งองค์กรเมื่อองค์กรประสบกับภัยพิบัติ ทุ่มเทความรู้ความสามารถ เพื่อสร้างสรรค์องค์กรให้เข้มแข็งและก้าวหน้า สอดคล้องกับปชานนท์ ชนะราวี (2556) ได้กล่าวว่า ความจงรักภักดีต่อองค์กร คือ ความผูกพันต่อองค์กรหรือเจตคติต่อองค์กรที่จะสะท้อนให้เห็นถึงระบบความเกี่ยวข้องว่าบุคคลมีความเชื่อมั่น ศรัทธา รักและหวงแหนต่อองค์กรที่ตนเป็นสมาชิกอยู่

ผู้วิจัยสรุปสอดคล้องกับสุเทพ ปาลสาร (2555) ว่า “ความจงรักภักดี” หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความใส่ใจในกิจกรรมของสถานศึกษา สำนักในบทบาทหน้าที่ ปฏิบัติงานด้วยความทุ่มเทและรับผิดชอบ รวมทั้งเอาใจใส่ ดูแลปกป้องสถานศึกษาด้วยความตระหนักในบทบาทหน้าที่ของตนและด้วยความเต็มใจ

## องค์ประกอบของความจงรักภักดี

อารีย์รัตน์ หมั่นหาทรัพย์ (2554) ได้กล่าวว่า ความจงรักภักดี ประกอบด้วย 3 มิติ คือ พฤติกรรมที่แสดงออก (Behavioral aspect) ความรู้สึก (Affective aspect) และการรับรู้ (Cognitive aspect) และเครื่องชี้วัดความจงรักภักดี สามารถจำแนกเป็นด้านได้ดังนี้

1. ด้านพฤติกรรมที่แสดงออก คือ การไม่อยากย้ายไปจากองค์กร ตอนที่องค์กรประสบกับปัญหาในด้านต่าง ๆ
2. ด้านความรู้สึก คือ ความรักที่จะทำงานกับองค์กรไปในระยะยาว อยากไปทำงานด้วยความกระตือรือร้นทุกวัน
3. ด้านการรับรู้ คือ ความเชื่อมั่นและไว้วางใจต่อองค์กร แม้ผู้อื่นจะมีการพูดถึงองค์กรในทางที่ไม่ดีก็ตาม

อารีย์รัตน์ หมั่นหาทรัพย์ ยังได้กล่าวเพิ่มเติมอีกว่า ความจงรักภักดีต่อองค์กร เป็นความรู้สึกหรือสภาวะทางจิตของบุคลากรที่มีต่อองค์กรมี อยู่ 4 ด้าน ดังต่อไปนี้

1. ด้านจิตใจ หมายถึง ความต้องการอย่างแรงกล้าที่จะทำงานเพื่อองค์กรอย่างต่อเนื่อง มีความรู้สึกที่ตัวเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและมีความรู้สึกร่วมต่อเป้าหมายโดยรวมขององค์กร และสุดท้ายมีเจตคติที่ดีต่อองค์กร
2. ด้านความคงอยู่ หมายถึง การที่บุคลากรมีแนวโน้มที่จะทำงานกับองค์กรในระยะยาว มีความสม่ำเสมอในการปฏิบัติงาน ไม่คิดเปลี่ยนแปลงหรือโยกย้ายที่ทำงาน
3. ด้านบรรทัดฐาน หมายถึง เป็นความจงรักภักดีและตั้งใจที่จะอุทิศตนให้กับองค์กร เป็นบรรทัดฐานภายในจิตใจของบุคลากรที่ต้องการทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย
4. ด้านพฤติกรรม โดยแสดงพฤติกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร การให้ความช่วยเหลือองค์กรในด้านต่าง ๆ อย่างเต็มความรู้ ความสามารถ

จะเห็นได้ว่าหากผู้บริหารหรือบุคลากรในสถานศึกษามีความรู้สึกจงรักภักดีต่อองค์กรแล้ว จะเกิดประโยชน์อย่างมหาศาลต่อองค์กร นอกจากนี้การศึกษาเรื่องความจงรักภักดีต่อองค์กร ยังใช้ทำนายอัตราการเข้าออกของงานได้และจะช่วยเป็นแรงผลักดันในทางสร้างสรรค์ของผู้ปฏิบัติงานในองค์กรที่ตนปฏิบัติอยู่และเป็นตัวชี้วัดถึงความมีประสิทธิภาพขององค์กรนั้น (ปชานนท์ ชนะราวี, 2556)

ความสำเร็จสูงสุดในการให้บริการ  
มาจากจิตใจที่ดีพร้อมของคุณครู  
สถานศึกษาใดที่สามารถผูกจิตใจของคุณครูเอาไว้ได้  
ก็สามารถให้บริการอันดีเยี่ยมแก่นักเรียนได้เหมือนกัน

ขอบคุณมากนะคะ ดิฉันก็ทำตาม  
หน้าที่อย่างสุดความสามารถ  
เท่านั้นค่ะ เพื่อเด็ก ๆ ของเราจะ  
ได้มีอนาคตที่ดี ๆ กันค่ะ

ท่าน ผอ. ใส่ใจทุกรายละเอียดของ  
โรงเรียนเลยนะคะครับ สมควรละ  
ที่ได้รับเป็น ผอ.ดีเด่นของเขตเรา



## การพัฒนาความภักดีต่อองค์กร

การสร้างความจริงรักภักดีต่อองค์กร ไม่ใช่เรื่องยากแต่ก็ไม่ใช่เรื่องง่าย ตัวแปรที่สำคัญที่สุดก็คือ ผู้นำองค์กรว่าจะสามารถเป็นผู้นำทางจิตวิญญาณที่เป็นตัวอย่างที่ดี (Role model) ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ตามเกิดความรักและศรัทธา น่านับถือเชื่อใจและไว้วางใจได้หรือเปล่า

การซึมซาบความจริงรักภักดีต่อองค์กรของผู้ใต้บังคับบัญชาของท่าน เจ้าหน้าที่ หรือทีมงานเป็นเรื่องที่ต้องทำหากต้องการประสบผลสำเร็จในระยะยาว เรื่องการสร้างหรือการพัฒนาความจริงรักภักดีนี้มีความท้าทายมาเป็นเวลานานหลายปีมาแล้ว ต่อไปนี้คือ ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ที่ได้รวบรวมนำมาเสนอเพื่อการพัฒนา “ความจริงรักภักดี” ทั้งหมดเริ่มจากตัวท่านเอง

ก่อนที่ท่านจะเริ่มพัฒนาความจริงรักภักดีกับคนอื่น ๆ ท่านจักต้องถามตนเองว่าตนมีมูลค่าพอกับคำถามเหล่านี้ไหม ทำไมฉันจึงมีคุณค่า คนงานต้องการเดินตามผู้นำ บางคนได้รับความช่วยเหลือก็มีชีวิตที่ดีขึ้น บางทีท่านก็อยากทำอะไรแตกต่างไปจากโลกบ้าง ดังเช่น Steve Jobs ของ Apple ผู้นำด้านเทคโนโลยี เทคโนโลยีใหม่ของ Larry Page and Sergey Brin แห่ง Google สังคมที่เปลี่ยนแปลงของ Mohammad Yunus แห่ง Grameen Bank บางทีท่านอาจช่วยเขาทางการเงิน ทำให้พวกเขามีความมั่งคั่งในฐานะผู้เป็นนาย ผู้นำทีม หรือผู้จัดการ โครงการ ท่านต้องมีความสามารถทำให้คนทำงานปฏิบัติงานได้ดี หรือไม่ก็ช่วยให้เขาได้รับเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง แล้วทำไมคนเขาจะไม่ทำตามท่านละ (Ikeda, 2010)

บางทีท่านก็ต้องช่วยทีมของท่านบ้าง และต้องปฏิบัติต่อพวกเขาดี ๆ ไม่มีใครอยากเป็นผู้ตามคนไหนเลยที่ยังกะยั๊ก หากท่านไม่รู้ว่าจะปฏิบัติต่อพวกเขาอย่างแท้จริงอย่างไร ท่านคงพัฒนาความจริงรักภักดีได้อย่างลำบากยากเย็น

สิ่งต่อไปนี้เป็นบางอย่างในการที่ผู้นำควรทำเพื่อพัฒนาความจริงรักภักดี

1. อย่าคาดหวังว่าคนอื่นจะทำงานหนักกว่าท่าน
2. จงทำตัวให้เป็นแบบอย่าง มาทำงานก่อน และกลับทีหลัง
3. เดินดูรอบ ๆ ใ้ทั่ว ถ้าประตูปิด ทีมของท่านก็เช่นกัน
4. ตระหนักถึงความสำเร็จ
5. มีเมตตากับคนอื่น



6. จงฟังพวกเขาและบางครั้งยอมรับความคิดของพวกเขา
7. ยิ้มเสมอและมองตาพวกเขา
8. พัฒนาทักษะพวกเขา
9. ตอบแทนผลประโยชน์ให้ดี
10. จงตั้งความคาดหวัง บทบาทและความรับผิดชอบ

ซึ่งสมาชิกในทีมของท่านมีบางคนต้องการที่จะนำ บางคนต้องการตาม บางคนก็เป็นผู้ไม่ตายซาก การจะพัฒนาความจงรักภักดี ท่านต้องคำนวณออกมาว่าใครคือ ผู้นำของท่าน ใครคือผู้ตาม และใครคือผู้ต้องให้จากไป กรณีนี้ต้องเลือกทีมผู้นำอย่างระมัดระวังใช้เวลาและวางแผนให้ดี ใครที่ต้องการนำควรตามท่านก่อน ถ้าพวกเขาไม่ต้องการตามท่านก็ไม่ควรให้เข้ามาในทีมผู้นำ

ความจงรักภักดีต่อองค์กรสามารถสร้างขึ้นมาได้ แต่ถ้าหากขาดการดูแลเอาใจใส่และถูกปล่อยปะละเลยจากผู้บริหาร ความจงรักภักดีต่อองค์กรก็สามารถเสื่อมลงมาได้ ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในด้านความจงรักภักดี ควรเป็นตัวอย่างที่ดีโดยมีความเอาใจใส่กิจกรรมของสถานศึกษา มีความรู้ลึกเป็นเจ้าของสถานศึกษาและปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบอย่างเต็มกำลังความสามารถ เมื่อท่านเป็นตัวอย่างที่ดีแล้วแน่นอนได้เลยว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะนับถือ เคารพ ศรัทธา และนำท่านไปเป็นแบบอย่างในการดำเนินชีวิต

อย่างไรก็ตามผู้วิจัยยังยืนยันคำเดิมว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลที่สำคัญต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวต่อสถานศึกษา ดังคำกล่าวที่ว่า “ข้าพเจ้าไม่เคยเห็นโรงเรียนเยี่ยม แต่ผู้บริหารแย่และไม่เคยเห็นโรงเรียนแย่ แต่ผู้บริหารเยี่ยม แต่ข้าพเจ้าเคยเห็นโรงเรียนที่แย่ เปลี่ยนเป็นโรงเรียนที่เยี่ยม และเป็นที่น่าเสียดายที่ข้าพเจ้าก็เห็นโรงเรียนยอดเยี่ยม เสื่อมถอยลงไป ในเวลาอันรวดเร็วทั้งความเจริญรุ่งเรืองและการเสื่อมถอยของโรงเรียนในแต่ละกรณี ล้วนมีสาเหตุมาจากคุณภาพของผู้บริหาร” (ชร สุนทรายุทธ, 2556, หน้า 76)

## กรณีศึกษา

ตัวอย่างที่ชัดเจน พวกเราทุกคนคงรู้จัก ไตรภพ ลิมปพัทธ์ (ชื่อเล่น: ต้อย) พิธีกรรายการโทรทัศน์ชื่อดัง มีชื่อเสียงจากรายการ ทไวไลท์โชว์ และ ฝันที่เป็นจริง ทางไทยทีวีสีช่อง 3 และเป็น

ประธานกรรมการบริษัท บอร์น แอนด์ แอสโซซิเอตส์ จำกัด รวมไปถึงเป็นผู้ร่วมก่อตั้ง  
สถานีโทรทัศน์ไอทีวี กับทางธนาคารไทยพาณิชย์ สหสินีมา ฯลฯ จนต่อมาขึ้นเป็นผู้อำนวยการ  
ไอทีวีอยู่ระยะหนึ่งด้วย ปัจจุบันก็ทำอยู่หลายรายการ แต่รายการที่ผู้วิจัยชอบมากที่สุดคือ รายการ  
ครัวคุณต๋อย Saturday ออกอากาศทุกวันเสาร์ 16.00 น.-17.00 น. คุณไตรภพเคยให้สัมภาษณ์กับ  
นิตยสารฉบับหนึ่งไว้นานแล้ว นิตยสารดังกล่าวสัมภาษณ์ว่า “คุณไตรภพ มีวิธีการทำงานอย่างไร  
ให้ประสบความสำเร็จ” คุณไตรภพตอบว่า “ก่อนที่ผมจะนอน ผมจะนึกเสมอว่าในวันรุ่งขึ้นผมมี  
งานอะไรบ้างที่ต้องทำ 3 ประการ แล้วในวันรุ่งขึ้นผมก็จะทำงานตามที่ผมได้นึกทบทวนไว้แล้ว  
ตั้งแต่เมื่อคืนให้สำเร็จ” คุณไตรภพไม่ได้บอกว่าท่านรู้สึกสำนึกในหน้าที่ แต่จากถ้อยคำทั้งหมด  
บอกได้ว่าท่านมีความผูกพันกับงานและมีความจงรักภักดีอย่างยิ่งกับงานที่ท่านรักอยู่ตลอดเวลา

อีกตัวอย่างหนึ่งของคนที่รู้สึกสำนึกในหน้าที่ที่มีความจงรักภักดีต่อองค์กรซึ่งก็ค่อนข้างจะ  
ชัดเจนดีเช่นกัน คือ ผู้ได้บังคับบัญชาคนใดก็ตามถ้านายถามเรื่องงาน 10 ครั้งหรือ 10 เรื่อง  
ก็สามารถตอบนายได้ครบถ้วนถูกต้องทุกเรื่องทุกประเด็นหรือได้อย่างน้อย 7-8 เรื่อง แถมพ่วงให้  
ข้อมูลอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์มาด้วยทุกครั้ง ก็ถือว่าเป็นผู้ได้บังคับบัญชาที่มีความจงรักภักดีต่อ  
องค์กร มีความรู้สึกสำนึกในหน้าที่เช่นเดียวกัน แต่ถ้าลูกน้องคนใดนายถาม 10 ครั้ง ตอบได้เรื่อง  
หรือสองเรื่อง มีหน้าซำยังตอบแบบอ้อม ๆ แอ้ม ๆ แบบเอาสี่ข้างเข้าคู่อีกด้วย อย่างนี้เรียกว่า  
“ไร้จิตสำนึกในหน้าที่” หรือไม่มีความรู้สึกจงรักภักดีต่อองค์กรเลย คนแบบนี้มีสมควรได้รับความดี  
หรือถ้าได้รับพิจารณาก็ควรอยู่แบบรับสั่งทนายรายการได้เลย (เกรียงไกร เจียมบุญศรี, 2544, หน้า 15)

### แบบฝึกหัด

8. การที่ท่านเอาใจใส่ในกิจกรรมของสถานศึกษา สำนึกในบทบาทหน้าที่ของตนเองและ  
ปฏิบัติงานด้วยความทุ่มเทและรับผิดชอบ และยังดูแลปกป้องสถานศึกษาด้วยความเต็มใจ  
แสดงว่าท่านมีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในด้านใด

- ก. ความซื่อตรง
- ข. ความซื่อสัตย์
- ค. ความจงรักภักดี
- ง. ความรับผิดชอบ

คำตอบ

**ท่านมีพฤติกรรมเช่นไร (สำรวจตัวท่านเอง)**



ข้าพเจ้าเต็มใจปฏิบัติงานทุกอย่างเพื่อสถานศึกษา

เสมอ ๆ   
  บ่อยครั้ง   
  บางครั้ง   
  นาน ๆ ครั้ง   
  ไม่เคยเลย



ข้าพเจ้าสำนึกในหน้าที่และปฏิบัติงานด้วยความรับผิดชอบ

เสมอ ๆ   
  บ่อยครั้ง   
  บางครั้ง   
  นาน ๆ ครั้ง   
  ไม่เคยเลย



ข้าพเจ้าสนใจผลประโยชน์ของตนเองมากกว่าผลประโยชน์ขององค์กร

เสมอ ๆ   
  บ่อยครั้ง   
  บางครั้ง   
  นาน ๆ ครั้ง   
  ไม่เคยเลย

**ข้อเสนอแนะ**

วิธีการช่วยท่านในการปรับปรุงและพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในการบริหารงานคือ  
 ทำการบันทึกเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในแต่ละสัปดาห์ในสถานที่ทำงาน และท่านแก้ไขปัญหานั้นได้อย่างไร

จากการศึกษาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในเรื่อง “ความไว้วางใจ” ซึ่งมีองค์ประกอบย่อย คือ  
 1) ความซื่อสัตย์ 2) ความซื่อตรง 3) การรักษาสัญญา และ 4) ความจงรักภักดี ท่านสามารถบันทึก  
 รายการต่าง ๆ ที่ท่านคิดว่าท่านได้พัฒนาในเรื่องดังกล่าวแล้ว ยกตัวอย่างและทำการตรวจสอบ  
 ทุกสัปดาห์เพื่อเป็นเครื่องเตือนใจ

**1. ความซื่อสัตย์**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

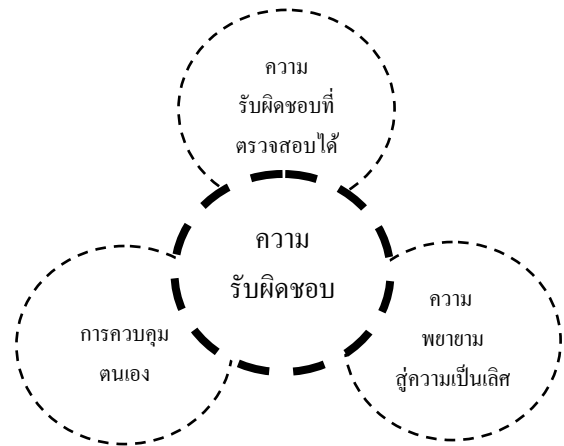


### ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ท่านสามารถเลือก 1 หรือมากกว่า 1 รายการการดำเนินการที่ท่านต้องการที่จะใช้

- บันทึกรายการเหล่านี้ในหนังสือที่มีขนาดเล็กและการตรวจสอบทุกสัปดาห์เป็นเครื่องเตือนใจ
- ใช้หนังสือเล่มนี้ให้เกิดประโยชน์ โดยการจดบันทึกพฤติกรรมการแสดงออกของท่าน ทั้งในเชิงบวกและเชิงลบอย่างซื่อสัตย์ พร้อมบอกวิธีการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างผู้มีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม
- การจดบันทึกจะส่งผลให้ท่านเห็นวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมอย่างต่อเนื่องจากการดำเนินการ รายการ การกระทำของท่าน

## Module II ความรับผิดชอบ (Responsibility)



### วัตถุประสงค์

เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในด้านความรับผิดชอบ ตระหนักและเห็นคุณค่าความสำคัญ มีเจตคติที่ดี และมีความสามารถในการพัฒนาพฤติกรรมการแสดงออกของการเป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในด้านความรับผิดชอบได้

บุคลากรในองค์กรใด ๆ ก็ตามย่อมต้องมีบทบาทใดบทบาทหนึ่งที่ต้องรับผิดชอบต่อหน้าที่ ไม่ว่าจะด้วยการเลือกเองหรือว่าถูกมอบหมายให้ทำหน้าที่นั้นจากผู้มีอำนาจที่คิดว่าเหมาะสม “ความรับผิดชอบคือ คุณค่าของความเป็นมนุษย์” ความรับผิดชอบเป็นสิ่งที่ทำให้เรารู้ว่าคนๆ นั้นเป็นอย่างไร?

หากเราคบกับใครสักคนหนึ่งที่เขามีความรับผิดชอบสูงมาก ๆ เราจะรู้สึกสบายใจ เพราะเขามีวุฒิภาวะของการเป็นผู้นำ ใครก็ตามที่มีความรับผิดชอบสูงมากต่อหน้าที่การงาน หรือต่อสิ่งใด ๆ ก็ตาม ก็ถือได้ว่าเป็นคนที่มีคุณภาพ มีคุณค่ามีความน่าไว้วางใจ น่านับถือ และน่าศรัทธา

ถ้าวันหนึ่งเกิดเหตุการณ์ผิดพลาดที่ไม่คาดคิดขึ้นมาในองค์กร หากผู้นำองค์กรของท่านกล่าวว่า “ข้าพเจ้าขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว” ถ้าผู้นำเชื่ออย่างนี้ด้วยจริง ๆ บอกได้เลยว่าท่านเป็นผู้มีความรับผิดชอบสูง และเป็นผู้นำแห่งผู้นำจริง ๆ เพราะหากท่านต้องการจะเป็นผู้นำแล้ว

ความรับผิดชอบเป็นสิ่งสำคัญ ผู้นำจริง ๆ นั้นจะไม่ปิดความรับผิดชอบ เมื่อถึงคราวที่ต้องตัดสินใจ ท่านก็ต้องตัดสินใจ และต้องกระทำอย่างรอบคอบด้วย

“ความรับผิดชอบ” คือ “แก่นแท้ของความเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จ” ดังที่ท่าน Sir Winston Leonard Spencer-Churchill ได้กล่าวเอาไว้เป็นคำคมครั้งหนึ่งนานมาแล้วว่า “ราคาของความยิ่งใหญ่ นั้น ต้องจ่ายด้วยความรับผิดชอบ” ในโลกทุกวันนี้บุคคลผู้มีจิตสำนึกในหน้าที่และการมีความมุ่งมั่นกับผลของงาน และความรับผิดชอบสูงนั้นเป็นที่เสาะหากันเหลือเกิน ถ้าท่านเคยเป็นผู้ตาม ท่านต้องเข้าใจว่าผู้นำที่มีความยุติธรรม ความรับผิดชอบ ไม่ใช่จะรับแต่เพียงอย่างเดียว และมีความแน่วแน่มุ่งมั่นในการทำงานนั้นน่าสรรทหาขนาดไหน และถ้าท่านมีสิ่งที่ว่านี้อยู่ในตัว เป็นคนมุ่งมั่น กล้าตัดสินใจ กล้ารับผิดชอบแล้วละก็ ท่านก็จะสามารถแก้ปัญหาและพาตัวเองไปสู่จุดหมายได้ ไม่ว่าจะยากลำบาก หรือยาวไกลแค่ไหนก็ตาม

ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีความรับผิดชอบและความรับผิดชอบของผู้บริหารสถานศึกษานั้น ไม่ใช่เพียงแค่รับผิดชอบต่อตัวท่านเพียงคนเดียวแต่หมายถึงต้องรับผิดชอบต่อผู้ใต้บังคับบัญชาของท่านด้วย ถ้ามีความผิดพลาดเกิดขึ้นต้องรับผิดชอบ รับผิดชอบอย่างเดียวนั้นไม่ได้ ยังมีตำแหน่งหน้าที่การงานใหญ่โตเท่าไรหรือก็ยังต้องรับผิดชอบมากขึ้นเท่านั้น!!!

โดยเฉพาะเรื่องกฎ กติกาด้วยแล้ว จะผิดพลาดไม่ได้เลย เพราะกฎต้องเป็นกฎ ผู้นำจะปล่อยปละละเลย ละเมิดกฎมิได้ ถ้าผู้นำขาดความรับผิดชอบ ละเมิดกฎกติกาเสียเอง ลองคิดดูว่าองค์กรนั้นจะเป็นอย่างไร? จะวุ่นวายขนาดไหน ถ้าผู้นำเป็นตัวอย่างไม่ดี ไม่มีความรับผิดชอบ จะสามารถปกครองผู้ที่อยู่ในองค์กรได้หรือไม่?

ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในด้านความรับผิดชอบ การจากศึกษา ค้นคว้าของผู้วิจัย พบว่า มีผู้ให้นิยามไว้เป็นจำนวนมาก แต่จากการสังเคราะห์ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานของสุเทพ วัลสาร (2555) พบว่า ในด้านความรับผิดชอบ (Responsibility) ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ (Accountability) ความพยายามสู่ความเป็นเลิศ (Pursuit of excellence) และการควบคุมตนเอง (Self-restraint) ซึ่งหากท่านผู้บริหารสถานศึกษามีครบทั้ง 3 องค์ประกอบนี้ แสดงว่าท่านมีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในด้านความรับผิดชอบนั่นเอง

### แบบฝึกหัด

9. ข้อใดต่อไปนี้เป็นไม่ใช่ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในด้านความรับผิดชอบ
- การยอมรับผู้อื่น
  - การควบคุมตนเอง
  - ความพยายามสู่ความเป็นเลิศ
  - ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้

คำตอบ

### ท่านมีเจตคติเช่นไร (สำรวจตัวท่านเอง)

➔ ผู้นำจะไม่ยกความผิดในงานของตนให้กับคนอื่น

เห็นด้วยอย่างยิ่ง
  เห็นด้วย
  ไม่แน่ใจ
  ไม่เห็นด้วย
  ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

➔ ผู้นำองค์กรควรค้นหาสิ่งที่ดีที่สุดสำหรับทุกคนในทีม

เห็นด้วยอย่างยิ่ง
  เห็นด้วย
  ไม่แน่ใจ
  ไม่เห็นด้วย
  ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

➔ ผู้นำไม่ควรเป็นผู้มีความอามาตมาคร้าย

เห็นด้วยอย่างยิ่ง
  เห็นด้วย
  ไม่แน่ใจ
  ไม่เห็นด้วย
  ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

➔ เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานผิดพลาด ผู้นำจะตำหนิเขาต่อหน้าผู้ใต้บังคับบัญชาคนอื่น

เห็นด้วยอย่างยิ่ง
  เห็นด้วย
  ไม่แน่ใจ
  ไม่เห็นด้วย
  ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

➔ ผู้นำต้องพยายามสร้างความกลมเกลียวให้เกิดขึ้นในองค์กร

เห็นด้วยอย่างยิ่ง
  เห็นด้วย
  ไม่แน่ใจ
  ไม่เห็นด้วย
  ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง



➡ ผู้นำไม่ควรทำร้ายคนอื่นทั้งร่างกาย วาจา และจิตใจ

เห็นด้วยอย่างยิ่ง
  เห็นด้วย
  ไม่แน่ใจ
  ไม่เห็นด้วย
  ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

➡ ผู้นำควรแสดงออกถึงความเป็นแบบอย่างที่ดีในเรื่องความรับผิดชอบ

เห็นด้วยอย่างยิ่ง
  เห็นด้วย
  ไม่แน่ใจ
  ไม่เห็นด้วย
  ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

➡ ผู้นำมักจะยอมแพ้ต่อปัญหาหรืออุปสรรค เมื่อประสบกับปัญหามากขึ้นในระหว่าง

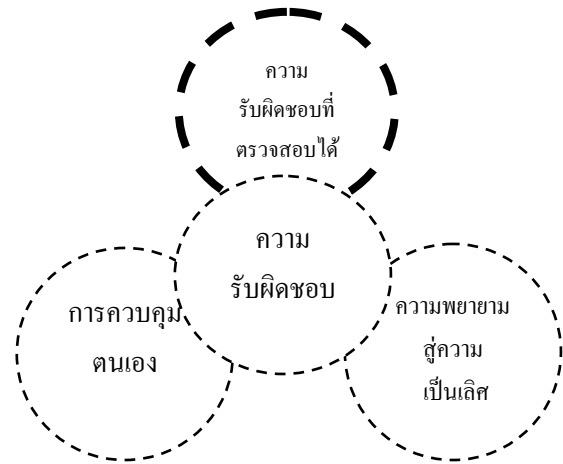
การปฏิบัติงาน

เห็นด้วยอย่างยิ่ง
  เห็นด้วย
  ไม่แน่ใจ
  ไม่เห็นด้วย
  ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

➡ ผู้นำนอกจากจะไม่พอใจในสิ่งที่ตนมีและในสิ่งที่ตนเลือกแล้วยังเป็นผู้ละโมภโลกมาก

เห็นด้วยอย่างยิ่ง
  เห็นด้วย
  ไม่แน่ใจ
  ไม่เห็นด้วย
  ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

# ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ (Accountability)



## วัตถุประสงค์

เพื่อให้ผู้เข้ารับการศึกษาอบรมมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในด้าน ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ ตระหนักและคุณค่าความสำคัญ มีเจตคติที่ดีและมีความสามารถ ในการพัฒนาพฤติกรรมกรรมการแสดงของการเป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความความรับผิดชอบ ที่ตรวจสอบได้ในการปฏิบัติงานได้

เมื่อพูดถึงเรื่องการเป็นผู้นำมักจะมาพร้อมกับคำกล่าวที่ว่า “ยิ่งสูงยิ่งหนาว” และแน่นอน ว่าภาระความรับผิดชอบของผู้นำไม่ได้มีแต่เพียงการทะยานขึ้นสู่ที่สูงเท่านั้น แต่ยังรวมเอาหน้าที่ หลากอย่าง ไม่ว่าจะเป็นการรับมือกับความเปลี่ยนแปลง การต่อสู้กับวิกฤตการณ์ที่อาจโหมกระหน่ำ เข้ามาโดยไม่คาดฝัน การประนีประนอม เพื่อสร้างความสามัคคีในทีมงาน ไปจนถึงการทำหน้าที่ กั้นชนระหว่างผู้บริหารกับบุคลากรผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาขององค์กรท่านเอง

การเป็นผู้นำจึงไม่ใช่ “หมูในอวย” หรือ “ปูด้วยพรมแดง” ที่จะให้เดินหรือที่จะขึ้นแล้ว ได้ทุกเรื่องเหมือนบางท่านที่มีตำแหน่งสูงใหญ่ ยิ่งในยุคของประชาสังคมเข้มแข็งแล้ว ผู้นำต้อง พร้อมเผชิญหน้ากับการตรวจสอบจากสาธารณะ ทุกเวลานาที และจากหลายองค์กร ซึ่งอาจเรียกว่า เป็นความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้จากทุกองค์กรนั่นเอง

## ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้คืออะไร

ก่อนที่จะกล่าวความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้คืออะไร ผู้วิจัยอยากให้คุณอ่านเรื่องสั้นนี้ก่อน (Smith and the Mind Tools Team, 2015) Martha มีความท้อแท้อย่างมาก เธอพยายามแก้ปัญหาเกี่ยวกับคำสั่งซื้อเครื่องเขียน แต่ส่วนงานบริการลูกค้าที่เธอไปคุยด้วยไม่ได้ช่วยอะไรเลย มันเป็นความผิดของทีมงานแผนกสั่งของ ผมทำอะไรไม่ได้หรอก “เขาพูด” Martha ต่อโทรศัพท์ที่ไปยังอีกแผนก หัวหน้าแผนกจัดการกับสถานการณ์นั้นแตกต่างออกไปผมเสียใจที่ได้ฟังปัญหานี้ ผมขอคว้ามันเกิดอะไรขึ้นและจะส่งคำสั่งสินค้าไปด่วนคงถึงคุณพรุ่งนี้แน่ ๆ

Martha รู้สึกลดความกดดันลงทันที ตัวแทนแผนกคนแรกปิดความรับผิดชอบ แต่คนที่สองได้ทำตัวเองให้เป็นคนมีความรับผิดชอบ โดยการเข้ามาแก้ไขปัญหา การเข้ามาควบคุมโดยเป็นเจ้าของสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ขอโทษและแก้ปัญหาเมื่อพบปัญหาข้อขัดข้อง

ในเรื่องสั้นนี้ เรามองเห็นว่า “ความรับผิดชอบส่วนบุคคล” คืออะไร? “ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้” หมายถึง ความมุ่งมั่นและตั้งใจปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถให้บรรลุความสำเร็จ สอดคล้องตามกฎระเบียบของทางราชการหรือที่เกี่ยวข้อง ปฏิบัติงานอย่างมีจิตสำนึกต่อหน้าที่ สังคม ประชาชนและประเทศ โดยคำนึงถึงประโยชน์ของผู้รับบริการ และส่วนรวมเป็นสำคัญ รวมทั้งยอมรับผลที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานดังกล่าว ทั้งที่เป็นผลดีและผลเสียหาย ตลอดจนพร้อมแสดงข้อเท็จจริงในการประกอบ การกิจต่อสาธารณชน สามารถชี้แจงเหตุผลได้และพร้อมต่อการรับการตรวจสอบจากสาธารณะ (วีระ ไชยธรรม, 2554) ซึ่งสอดคล้องกับราชบัณฑิตยสถาน (2556, หน้า 990) ได้ให้ความหมายของ “ความรับผิดชอบว่าหมายถึง ยอมรับผลทั้งที่ดีและไม่ดี ในกิจการที่ตนได้ทำลงไปหรือที่อยู่ในความดูแลของตน

ผู้วิจัยสรุปสอดคล้องกับสุเทพ ปาลสาร (2555) ว่า “ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้” หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงความรับผิดชอบในงานที่ตนทำ สิ่งสำคัญคือจะเป็นแบบอย่างในเรื่องที่รับผิดชอบ ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจะคำนึงถึงทีมงานหรือสถานศึกษาและยิ่งกว่านั้นจะไม่ยกความผิดให้คนหรือกลุ่มงานอื่น จะยอมรับผิดเมื่อได้ทำให้เกิดความผิดพลาดขึ้น

## ความสำคัญของความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้

งานวิจัยปี ค.ศ. 2005 พบว่า เด็ก ๆ ที่ได้รับการส่งเสริมให้มีความรับผิดชอบส่วนบุคคล ในการทำสิ่งใด ๆ จะมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคมทางบวกมากกว่า ความรับผิดชอบสร้างความไว้วางใจ ในทีมงานและในองค์กรเช่นกัน ทั้งนี้เพราะคนรู้ว่าพวกเขาต้องพึ่งพากันและกัน ผู้นำที่มี ความรับผิดชอบก็จักได้รับความไว้วางใจและความเคารพจากผู้ที่บังคับบัญชา เพราะรู้และ เชื่อได้ว่าผู้นำจะทำตามที่เขาพูดนั่นเอง

ความสำคัญอีกอย่างของความรับผิดชอบในตัวเองคือ สามารถประหยัดเวลาและเงิน ได้ เช่นกัน ผู้คนซึ่งมีความรับผิดชอบต่อการกระทำที่เขาได้พูดไว้และเขาจะมองหาทางแก้ปัญหา เมื่อเกิดปัญหาขึ้น สิ่งที่กำลังกล่าวนี้ ไม่เพียงแต่การป้องกันมิให้เหตุการณ์เลวร้ายลง ไป แต่มันสามารถ หลุดความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นทั้งเวลาและคุณค่าที่เป็นเงิน

สุดท้ายแล้ว ความรับผิดชอบในตนเองสามารถใช้เป็นฐานแห่งโอกาสการเลื่อนขั้นเลื่อน ตำแหน่งของท่าน เมื่อไรก็ตามเมื่อท่านแสดงคุณสมบัตินี้ ท่านก็ได้รับการประทับใจว่าท่านมี ศักยภาพของความเป็นผู้นำ (Smith and the Mind Tools Team, 2015)

นอกจากนี้นักจิตวิทยาหลายท่านมีความเห็นสอดคล้องกันว่า ความรับผิดชอบที่ ตรวจสอบได้เป็นลักษณะหนึ่งซึ่งแสดงวุฒิภาวะทางด้านอุปนิสัย และเป็นส่วนประกอบสำคัญยิ่ง ในการดำรงชีวิตในสังคม เนื่องจากสังคมแต่ละแห่ง บุคคลแต่ละบุคคลย่อมมีบทบาทที่กระทำ หลายอย่างมากมายด้วยกัน ถ้าทุกคนในสังคมรู้จักรับผิดชอบในบทบาทและหน้าที่ของตนเป็น อย่างดีแล้ว โดยเฉพาะท่านผู้บริหารหรือผู้นำองค์กรก็ย่อมทำให้เกิดสันติ ตลอดจนความมั่งคั่งใน สังคมนั้น

ผู้บริหารสถานศึกษาหรือผู้นำองค์กรควรปลูกฝังความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ให้ เกิดขึ้นในตัวท่านและบุคลากรในสถานศึกษาของท่านทุกคน

ซึ่งถ้ากล่าวไปแล้วหากบุคคลมีความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้จะมีผลดังนี้ คือ

1. ทำให้งานทุกอย่างสำเร็จตามเป้าหมายได้ทันเวลา
2. ทำให้เป็นที่นับถือ ได้รับการยกย่อง สรรเสริญและเป็นคุณประโยชน์ทั้งต่อตนเอง

และต่อสังคม

3. ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้เป็นสิ่งที่เกื้อหนุนให้บุคคลปฏิบัติงานสอดคล้องกับ กฎจริยธรรมและหลักเกณฑ์ของสังคม โดยไม่ต้องมีการบังคับจากผู้อื่น

4. ทำให้เป็นคนที่มีคุณภาพ

## ตัวอย่างพฤติกรรมของผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในด้านความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้

- 1) ไม่ยกความผิดในงานของตนให้กับคนอื่นหรืองานอื่น
- 2) คำนึงถึงผลลัพธ์ที่ตามมาแก่ตนเองและทีมงานหรือสถานศึกษา
- 3) สำนึกและยอมรับเมื่อได้กระทำให้เกิดความผิดพลาด
- 4) แสดงออกถึงความเป็นแบบอย่างในเรื่องที่รับผิดชอบ



## การพัฒนาความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ส่วนบุคคล

ความรับผิดชอบในตนเองไม่ใช่คุณลักษณะที่ทุกคนคิดว่ามีติดตัวมาแต่กำเนิด มันเป็นวิถีชีวิตที่ต้องเรียนรู้ จึงใช้กลยุทธ์ข้างล่างนี้ เพื่อกลายมาเป็นคนที่มีความรับผิดชอบ (Smith and the Mind Tools Team, 2015)

- **รู้บทบาทตนเอง (Know your role):** คงเป็นเรื่องยากที่จะเป็นคนที่มีความรับผิดชอบในตนเอง หากท่านไม่รู้ว่าคุณรับผิดชอบอะไรอย่างชัดเจน หากกรณีศึกษานี้เป็นท่าน จงถามเจ้านายของท่านถึงการพรรณนางานที่ท่านทำ เพราะนั่นคือ การแจกแจงงานที่ชัดเจนของท่าน หากความรับผิดชอบไม่ชัดเจนในทีมงาน จงถามเจ้านายถึงโครงสร้างและงานของทีมงาน และแบ่งปันข่าวสารกับทุกคนที่เกี่ยวข้อง
- **จงซื่อสัตย์ (Be honest):** ความสำเร็จในชีวิตมีเพียงเมื่อมีความซื่อสัตย์อย่างสมบูรณ์ต่อตนเองและต่อผู้อื่น นั่นย่อมหมายถึงท่านมีความภาคภูมิใจ และเมื่อท่านทำผิดพลาดขึ้น คนก็ยอมให้อภัยได้อย่างเต็มใจจงเข้าไปสู่ “ความกล้าหาญ” ของท่าน เมื่อพบสิ่งยุ่งยาก และเรียนรู้ที่จะขอความช่วยเหลือ แล้วท่านก็ฟันฝ่าไปได้ อีกทั้งไม่ทำให้คนอื่นตกต่ำลงไปด้วย
- **จงกล่าวคำว่าขอโทษ (Say sorry):** ความรับผิดชอบไม่สามารถหยุดด้วยความซื่อสัตย์ หากมีสิ่งใดผิดเกิดขึ้นและมันอยู่ในความรับผิดชอบของท่านด้วย ท่านจำเป็นต้อง “ขอโทษ” เน้นไปที่การฟื้นฟูสู่สภาพเดิมหรือการชดเชยสิ่งเสียหาย และต้องแสดงว่าท่านจะทำอะไรต่อไป จึงจะทำให้สถานการณ์ถูกต้อง สิ่งนี้จะทำให้ทุกคนที่เกี่ยวข้องเดินหน้าต่อ และช่วยให้พวกเขามุ่งไปสู่เป้าหมายได้เร็วขึ้น

**ข้อสังเกต:** จงระวัง การที่ต้องพูดว่าเสียใจอาจมีนัยทางกฎหมาย : ในบางประเทศ บางรัฐอาจนำไปสู่การไม่ไว้วางใจ (การพูดเท็จได้) จงปรึกษาเจ้านายหรือนักกฎหมาย หากต้องการขอโทษในนามขององค์กรของท่าน

- **จงใช้เวลาอย่างฉลาด (Use time wisely):** การปลัดวันประกันพรุ่ง คือ ข้ออ้างปกปิดของผู้ที่ต้องการหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ เพื่อยืดเวลาในการแก้ปัญหา หรือไม่ก็ให้

คนอื่นมาแก้ปัญหาแทน เพื่อนร่วมงานของท่านก็จะไม่ไว้วางใจท่าน และทำให้ท่านเสื่อมเสียชื่อเสียง วิธีเอาชนะการปลัดวันประกันพรุ่ง คือ ท่านต้องแยกแยะให้ได้ว่าทำไมท่านต้องทำสิ่งนี้ มันเป็นงานที่ยากมาก ๆ เลยหรือเปล่า ท่านขาดข้อมูลหรือเครื่องมืออื่น ๆ หรือไม่ เมื่อท่านสามารถจำแนกแยกแยะได้ท่านก็จะเข้าใจว่าทำไมท่านถึงทำงานช้าและช้าตรงส่วนไหนแล้วท่านสามารถจะแก้ไขปัญหาได้ถูกจุดนั่นเอง

- **อย่าแสดงความจนเจียวเกินไป (Don't overcommit) :** เมื่อไรก็ตามที่ท่านแสดงอารมณ์รุนแรง มันจะนำไปสู่การแตกหัก นั่นหมายความว่า ต้องมีผู้แพ้ที่อาจเป็นแพะรับบาป ดังนั้น เมื่อท่านตกลงจะสร้างงานใหม่ จงคิดให้รอบคอบถึงกำหนดการและงานจะเสร็จเมื่อใดหรือจะเสร็จทันหรือไม่ ด้วยการใช้ความพยายามอย่างเต็มความสามารถที่ดีที่สุดของท่าน ถ้าหากท่านไม่แน่ใจ จงพูด “ใช่แล้ว” กับคนร่วมงาน และ “ไม่ใช่” กับงานที่ทำเพื่อให้ท่านคงไว้ซึ่งมิตรภาพกับผู้ร่วมงาน และรักษาชื่อเสียงไว้
- **ทำการเปลี่ยนแปลง (Make changes):** ความรับผิดชอบสามารถเปิดโอกาสการเรียนรู้อย่างมีพลังมากมาย เมื่อมีบางสิ่งบางอย่างไม่ดำเนินไปตามแผน มองหาทางแก้ไขที่แตกต่างออกไปมองถึงอนาคต จงสะท้อนปฏิกิริยาของท่านออกมา แล้วใช้เวลาตอนก่อนเลิกงานพิจารณาจากคำถามต่อไปนี้ว่า ฉันสามารถทำอะไรที่แตกต่างออกไปได้ไหมวันนี้ หรือต่อจากนี้ฉันจะสร้างการเปลี่ยนแปลงของงานไปได้อย่างไร ขณะเดียวกันท่านก็จะสร้างทักษะใหม่ ๆ ด้วยวิธีการใหม่ ๆ เพื่อสู้กับปัญหา สถานการณ์ที่ยุ่งยากนั้น ๆ ได้

### ข้อเสนอแนะ

องค์กรที่ล้มเหลวบางแห่งผู้บริหารที่หลีกเลี่ยงความรับผิดชอบอาจอยู่ต่อไปได้ แต่ผู้บริหารที่มีความรับผิดชอบสูงอาจถูกให้ออก หากมีบางอย่างเสียหายไป ถ้าหากองค์กรของท่านมีวัฒนธรรมแบบนี้ ท่านอาจได้เวลาแสดงความรับผิดชอบโดยหาบทบาทใหม่ในองค์กรอื่นที่ดีกว่า

## บุญแจสำคัญ

เมื่อใดก็ตามที่ท่านมีความรับผิดชอบส่วนบุคคลสูง ท่านก็เป็นเจ้าของสถานการณ์ที่เกิดขึ้นเพื่อกำหนดผลที่จะเกิดขึ้นตามมาด้วยทางเลือกและการปฏิบัติของท่าน ท่านไม่ตำหนิคนอื่น ๆ และไม่แก้ตัวและท่านก็จะหาทางแก้ไขเมื่อมีสิ่งผิดพลาดเกิดขึ้น

ในการจะเป็นคนที่น่าเชื่อถือ ต้องมั่นใจว่าบทบาทของท่าน หน้าที่ความรับผิดชอบของท่านมีความชัดเจน จงซื่อสัตย์ต่อตนเองและคนอื่น เพื่อที่ท่านจะพร้อมแก้ไข เมื่อท่านผิด จงขอโทษ และทำงานต่อไปอย่างองอาจ และใช้เวลาให้มากที่สุดในการบริหารจัดการอย่างระมัดระวังเพื่อท่านจะไม่รู้สึกหัวเสียกับมันอีกต่อไป

ท้ายที่สุด จงคิดอย่างถี่ถ้วนถึงสถานการณ์ซึ่งท่านไม่ได้รับผิดชอบแต่ต้องเกี่ยวข้อง ความผิดพลาดและความล้มเหลวจะเป็นเครื่องมือสอนท่านอย่างมีค่ายิ่ง หากท่านมีความกล้าหาญที่จะเรียนรู้จากมัน จากที่กล่าวมาทั้งหมดข้างต้นสอนให้ท่านเกิดทักษะ เพื่อท่านจักประสบผลสำเร็จและมีความสุขในอาชีพของท่าน ซึ่งแม้จะเป็นหนึ่งในเครื่องมือหลาย ๆ อย่าง ท่านก็ได้ค้นพบแล้วว่ามันคือ เครื่องมือฝึกจิตใจ นั่นเอง

## กรณีศึกษา

เหตุเกิดที่ประเทศญี่ปุ่น... รัฐมนตรีว่าการกระทรวงเกษตรลาออกเพื่อรับผิดชอบกรณีข้าวปนเปื้อนยาฆ่าแมลง รัฐมนตรีว่าการกระทรวงเกษตรประเทศญี่ปุ่นแสดงสปิริตลาออกจากตำแหน่ง หลังสาธารณชนผวาการจำหน่ายข้าวปนเปื้อนยาฆ่าแมลง

เหตุการณ์นี้สำนักงานข่าวต่างประเทศรายงานเมื่อวันที่ 19 กันยายน พ.ศ. 2551 ว่านายเซอชิ โอะตะ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงเกษตรได้ยื่นหนังสือลาออกแก่นายกรัฐมนตรียาซูโอะ ฟูกูดา เพียงไม่กี่วันก่อนที่พรรคแอลดีพีจะมีกำหนดที่จะเลือกตั้งหัวหน้าพรรคคนใหม่ เพื่อดำรงตำแหน่งเป็นนายกรัฐมนตรี

โดยระบุว่าเพื่อแสดงความรับผิดชอบต่อกรณีการจำหน่ายข้าวปนเปื้อนยาฆ่าแมลงที่เกิดขึ้นและไม่สามารถแก้ไขปัญหาคความวิตกให้แก่สาธารณชนได้ รายงานระบุว่า คดีนี้อาจมีขึ้น



หลังจากบริษัทมิคาซา ฟู้ด ซึ่งตั้งอยู่ในเมืองโอซาก้า ได้ยอมรับว่าขายข้าวนำเข้าจากต่างประเทศ ที่ปนเปื้อนยาฆ่าแมลงให้แก่ผู้ผลิตขนมขบเคี้ยว ขณะที่สาธารณชนเกิดความวิตกต่อพฤติกรรมดังกล่าว

โดยปรากฏว่าบริษัทอาหารหลายร้อยแห่ง ถูกโจมตีอย่างหนัก และข้าวปนเปื้อนดังกล่าว ยังถูกแจกจ่ายไปยังโรงพยาบาลและ โรงเรียนต่าง ๆ ด้วย ขณะที่นายเซอิชิ โอะตะ ถูกโจมตีว่าเชื่อมโยงซ้ำ ในการแก้ปัญหา ทำให้ต้องแสดงความรับผิดชอบต่อเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น โดยการลาออกจากการเป็นรัฐมนตรี ดังกล่าว

นี่คือ ตัวอย่างของผู้นำที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบที่อยู่ภายใต้การดูแลและ บริหารงานของท่าน ทำให้ผู้นำคนนี้จะเลือกที่จะลาออกเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นและแสดง ความรับผิดชอบต่อเหตุการณ์ดังกล่าว

### แบบฝึกหัด

10. สมรักเป็นแบบอย่างในเรื่องความรับผิดชอบ โดยเฉพาะในส่วนงานที่เขาได้รับมอบหมาย หากมีข้อผิดพลาดเกิดขึ้นในงานเขาจะไม่โยนความผิดให้คนอื่น แต่จะยอมรับผิดเสียเอง แสดงว่าสมรักเป็นผู้มีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในด้านใด

- ก. ความซื่อสัตย์
- ข. การควบคุมตนเอง
- ค. ความพยายามสู่ความเป็นเลิศ
- ง. ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้

คำตอบ

## ท่านมีพฤติกรรมเช่นไร (สำรวจตัวท่านเอง)



ข้าพเจ้ากล่าวขอโทษและยอมรับผิดเมื่อได้กระทำความผิดให้เกิดความผิดพลาด

เสมอ ๆ   
  บ่อยครั้ง   
  บางครั้ง   
  นาน ๆ ครั้ง   
  ไม่เคยเลย



ข้าพเจ้าให้คนอื่นเผชิญกับความเสี่ยงแทน เพื่อปกป้องตัวเองในเรื่องงาน

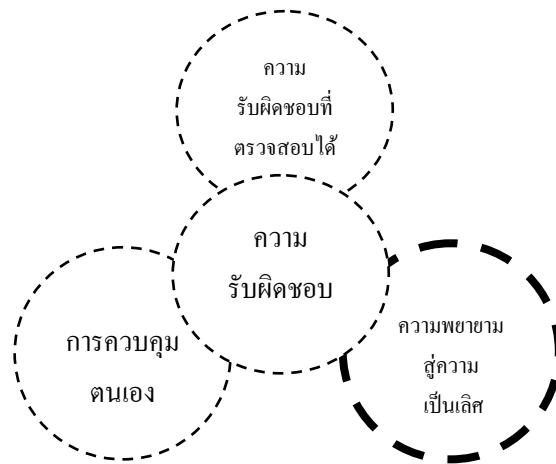
เสมอ ๆ   
  บ่อยครั้ง   
  บางครั้ง   
  นาน ๆ ครั้ง   
  ไม่เคยเลย



การตัดสินใจทุกครั้งข้าพเจ้าจะคำนึงถึงผลลัพธ์ที่จะตามมาแก่ตัวข้าพเจ้าและองค์กรเสมอ

เสมอ ๆ   
  บ่อยครั้ง   
  บางครั้ง   
  นาน ๆ ครั้ง   
  ไม่เคยเลย

# ความพยายามสู่ความเป็นเลิศ (Pursuit of Excellence)



## วัตถุประสงค์

เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในด้านความพยายามสู่ความเป็นเลิศ ตระหนักและคุณค่าความสำคัญ มีเจตคติที่ดีและมีความสามารถในการพัฒนาพฤติกรรมกรรมการแสดงของการเป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความพยายามสู่ความเป็นเลิศในการปฏิบัติงานได้

ความพยายามสู่ความเป็นเลิศ เป็นหนึ่งองค์ประกอบย่อยของผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในด้านความรับผิดชอบต่อ การบริหารงานเพื่อความพยายามสู่ความเป็นเลิศขององค์กรนั้น เป็นความจำเป็นที่องค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนจะต้องให้ความสำคัญ เพื่อความคงอยู่ขององค์กรที่มั่นคงและสามารถแข่งขันกับหลาย ๆ องค์กรได้

ทวิศักดิ์ สุททกวาทิน (2549 อ้างถึงใน อภิญญา ชัดมะโน 2551, หน้า 17) กล่าวว่า องค์กรที่จะบรรลุความเป็นเลิศได้นั้น ผู้บริหารต้องพยายามทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาทุก ๆ ระดับขององค์กรมีความรู้สึกภาคภูมิใจต่อองค์กร เพื่อให้พวกเขาเหล่านั้นเกิดความมุ่งมั่นที่จะสรรค์สร้างองค์กรให้เป็นเลิศในทุก ๆ กิจกรรมที่องค์กรดำเนินการ

ความรู้สึกมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ ควรถูกปลูกฝังให้เป็นวิถีชีวิตหรือวัฒนธรรมขององค์กร ซึ่งบรรยาการดังกล่าวจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อผู้บริหารองค์กรเน้นการทำงานในลักษณะการกระจาย

อำนาจการตัดสินใจในการทำงาน (Empowerment) ให้กับผู้ได้บังคับบัญชาทุก ๆ ระดับขององค์กร และเน้นการทำงานแบบมีส่วนร่วม

ดังนั้น การบริหารองค์กรให้มีความเป็นเลิศจะต้องเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา และเป็นภารกิจที่ไม่มีวันจบสิ้น

จากการศึกษาของผู้วิจัยพบว่า การดำเนินการต่าง ๆ สู่ความเป็นเลิศขององค์กรจะต้องมีความสอดคล้องเชื่อมโยงกันอย่างบูรณาการ โดยอาศัยเครื่องมือหรือเทคนิคทางการบริหารจัดการต่าง ๆ เข้ามาช่วย ซึ่งมีอยู่มากมาย

ยกตัวอย่างเช่น การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและศักยภาพหรือการทำ SWOT analysis, การทำแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy map), Balanced scorecard, การจัดการความรู้ (Knowledge management: KM), การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public sector management quality award: PMQA), การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change management), การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic planning), การประเมินความคุ้มค่า (Value for money) เป็นต้น

ซึ่งประเด็นสำคัญอยู่ที่การพิจารณาเลือกใช้เครื่องมือหรือเทคนิค ให้เหมาะสมกับการดำเนินการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศ

ดังนั้นผู้วิจัยสรุปได้ว่า “ความพยายามสู่ความเป็นเลิศ” หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่ไม่ยอมแพ้ต่อปัญหาหรืออุปสรรคที่เกิดขึ้น โดยมองหาวิธีการที่จะพัฒนาให้งานดีขึ้นอยู่เสมอ ปฏิบัติงานด้วยความขยัน ทุ่มเทระมัดระวัง และมีความพร้อมในการทำงาน

### คุณลักษณะขององค์กรที่เป็นเลิศ

Frank Buytendijk ( 1976 อ้างถึงใน สุรพงษ์ มาลี, 2550, หน้า 40-44) ระบุว่าองค์กรที่เป็นเลิศประกอบด้วยคุณลักษณะ 5 ประการ ดังนี้

1. มีการตั้งเป้าหมายที่ยิ่งใหญ่ และมีการดำเนินการเพื่อมุ่งไปสู่การบรรลุเป้าหมายนั้นอย่างต่อเนื่อง
2. มีการร่วมมือระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในและภายนอกองค์กร

3. มีการกำหนดกลยุทธ์ และวางแนวทางที่ทำให้บุคลากรขององค์กรรู้ว่าต้องทำอะไร เพื่อให้เกิดผลดีต่อองค์กร
4. สามารถปรับตัวเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างทันท่วงที
5. มีการจัดองค์กรที่มีรูปแบบเรียบง่าย และมีการประสานงานระหว่างกันตลอดเวลา

พวกเราต้องช่วยกันแก้ปัญหาด้วยกันให้ได้  
 “สองหัวดีกว่าหัวเดียว” มันไม่มีอะไรยาก  
 ไปเกินกว่าความสามารถของมนุษย์ไปได้  
 ไซ้ไหมคะท่าน ไหนท่านลองพูดวิธีการ  
 แก้ปัญหาของท่านดูซิคะ ว่ามีอะไรบ้าง  
 เดียวดิฉันจะรวบรวมแล้วเอาเข้าที่  
 ประชุมค่ะ

ท่านนี้ยุ่งงานมากเลยนะครับ  
 ไม่เคยย่อท้อกับปัญหาและ  
 อุปสรรคเลย หากโรงเรียนของ  
 เรามีคนอย่างท่านเยอะ ๆ  
 โรงเรียนของเราต้องได้โรงเรียน  
 World Class Standard เร็ว ๆ นี้  
 แน่เลย



## การพัฒนาการบริหารองค์กรเพื่อความพยายามสู่ความเป็นเลิศ

ความพยายามสู่ความเป็นเลิศนั้น เป็นเรื่อง que ผู้บริหารต้องกระทำเพราะเป็นหน้าที่ ความรับผิดชอบในฐานะที่ท่านเป็นผู้นำองค์กร โดยการมองหาระบบวิธีการที่พัฒนาให้งานที่ตนดูแล และบริหารอยู่นั้นดีขึ้นและพร้อมต่อการแข่งขันในทุกรูปแบบ ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษา ต้องปฏิบัติงานด้วยความขยัน ะมัดระวัง และมีความพร้อมในการทำงาน

JobsDB (2010) กล่าวถึง 8 เคล็ดลับการบริหารจัดการองค์กรเพื่อความ เป็นเลิศ ว่าในองค์กรจำเป็นต้องมีผู้บริหารที่มีความรู้และทักษะในงานบริหารจัดการที่ดีจึงจะสามารถ บริหารงานให้เกิดประสิทธิภาพและนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้และนำพาองค์กร ให้ก้าวหน้าเติบโตอย่างแข็งแกร่ง มุ่งสู่ความเป็นที่หนึ่งหรือเพื่อความเป็นเลิศในอนาคต ดังนั้น ในการเป็นผู้บริหารที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้นั้น ต้องมีเคล็ดลับในการบริหารองค์กรด้วย ดังต่อไปนี้

1) รู้จักและรู้ใจผู้ใต้บังคับบัญชาและลูกค้า (นักเรียน) ของตน ผู้บริหารที่ดีจะต้องรู้จัก ผู้ใต้บังคับบัญชาและลูกค้าของตนเองให้ดีก่อนแล้วมีการระดมสมองของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อทำการพัฒนากระบวนการเรียนการสอนให้เหมาะกับลูกค้า (นักเรียน) ของตน

2) รู้จักวัฒนธรรมความเป็นอยู่ของลูกค้า ลูกค้าแต่ละรายล้วนมีความแตกต่างกัน วัฒนธรรมหรือไลฟ์สไตล์ของลูกค้าในแต่ละประเทศย่อมต่างกันไปด้วย ผู้บริหารต้องคิดให้ กว้างไกล เพื่อที่จะดำเนินการ ให้เหมาะกับประเทศที่ลูกค้าอยู่

3) เป้าหมายชัดเจน ควรกำหนดเป้าหมายและวิธีการวัดผลเป้าหมาย

4) กำหนดแผนงานไว้ให้ชัดเจน ผู้บริหารต้องรับผิดชอบในการกำหนดกลยุทธ์ระยะยาว และแผนงานประจำปีเพื่อเป็นแนวทางให้ไปถึงเป้าหมายที่มุ่งหวังได้ นอกจากนี้ วัดดูประสกร์ กลยุทธ์และกลวิธีก็ควรจะมีการระบุให้ชัดเจนและต้องให้ทุกคนในทีมงาน (คณะครูในสถานศึกษา) รับรู้ และเข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน

5) ต้องเรียนรู้วิธีเข้าถึงทรัพยากรที่ต้องการ ผู้บริหารจะต้องรู้ว่าองค์กรจะต้องมี ทรัพยากรในด้านใดจึงจะทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานไปได้ และที่สำคัญคือ จะต้องรู้ว่าจะได้ ทรัพยากรเหล่านั้นมาได้อย่างไร เช่น คน เวลา ทุน ผู้บริหารต้องขยาคความคิดเหล่านั้นให้กับบุคลากร ทุกคนในองค์กรเพื่อให้ทุกคนรับรู้และสนับสนุนการทำงานของผู้บริหารในการพัฒนาองค์กรขึ้นมา ในทิศทางเดียวกัน

6) **พัฒนาทักษะในการบริหารบุคลากร** ทักษะในการบริหารบุคลากร ผู้บริหารจะต้องมีความเป็นผู้นำและสามารถกระตุ้นให้ทุกคนตระหนักในการทำงาน การเข้าถึงคณะครูและบุคลากร ในสถานศึกษา การรับรู้ปัญหาในการทำงาน และนำมาแก้ไขเพื่อให้สามารถปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้นได้

7) **สร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาองค์กรอยู่เสมอ**

8) คำว่า "ขอบคุณ" ใช้ให้ชินปาก ผู้บริหารต้องเรียนรู้ในการพูดคำว่า "ขอบคุณ" กับทุกคนในองค์กรไม่ว่าจะมีตำแหน่งสูงหรือต่ำ คำว่า "ขอบคุณ" เป็นเพียงคำสั้น ๆ แต่เป็น เครื่องมืออันทรงพลัง เมื่อใช้อย่างเหมาะสม ผู้บริหารที่อ่อนน้อมถ่อมตนไม่บ้าอำนาจจะเป็นที่รัก ของลูกน้อง และผู้ได้บังคับบัญชาทุกระดับ การทำงานอย่างมีวิสัยทัศน์ มองการณ์ไกลและเป็นไปได้ จะช่วยเติมไฟ และพลังในการทำงานในผู้ได้บังคับบัญชาทุ่มเททำงานอย่างมุ่งมั่น และสนุกกับงาน ที่ทำอันจะส่งผลให้องค์กรก้าวหน้าสู่ความเป็นหนึ่งในที่สุด

## กรณีศึกษา

มีตัวอย่างที่ classic ที่สุดที่เกี่ยวกับการกล้าคิด การกล้าทำสิ่งใหม่ที่ท้าทาย เพื่อแสวงหา วิธีการพัฒนาองค์กรอยู่เรื่องหนึ่ง ซึ่งเกิดจากการมองการณ์ไกล (Vision) วิเคราะห์และสังเคราะห์ จนในที่สุดออกมาเป็นแผนยุทธศาสตร์บนสื่อโลก นั่นคือ สามก๊ก ตอนที่เล่าปีได้พบกับขงเบ้งเป็น ครั้งแรก ความมียู่ว่า เล่าปีรู้จักขงเบ้งเพราะสุมาเต็กโช คอยเฟื่องเรื่องคุณสมบัติของขงเบ้งให้ฟังว่า “ขงเบ้งมีปัญญาหลักแหลม มีคุณสมบัติเทียบได้เท่ากับอัจฉริยะโบราณเช่นกวนจ้งเลขที่เดียว ภายใต้อสถานการณ์เช่นนี้ ท่านควรมีผู้ช่วยที่เก่งกล้าสามารถคอยช่วยเหลือ จึงจะเป็นใหญ่ได้สมใจปรารถนา”

เล่าปีได้รับการแนะนำเช่นนี้ก็ตั้งปณิธานว่าจะต้องเชิญขงเบ้งมาเป็นกุนซือให้ได้ ถึงขนาดยอมลดตัวไปเชิญขงเบ้งที่กระท่อมหญ้าบนเขาถึง 3 ครั้ง บ่งบอกถึงความไม่ยอมแพ้ต่อปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น ซึ่งเล่าปีก็ไม่บ่นสักคำ ท่านคงคิดในใจว่าเพื่อองค์กรและตัวท่านจะได้เป็นใหญ่สมใจปรารถนาก็ต้องยอมลงทุน อันนี้ผู้วิจัยคิดเอาเอง

ฝ่ายขงเบ้งนั้นเป็นคนรักสันโดษ ไม่คิดที่จะเป็นขุนนาง แต่เมื่อถูกเล่าปี่ตามตื้อหนัก ๆ เข้า ในที่สุดก็เปลี่ยนใจ ขอมเป็นขุนซื่อให้เล่าปี่ เมื่อขงเบ้งขอมพบเล่าปี่ เล่าปี่ก็รับขอคำแนะนำจากขงเบ้งทันทีว่า ทำอย่างไรจึงจะเป็นใหญ่ในแผ่นดินได้

ขงเบ้งกล่าวว่า “โจโฉเป็นใหญ่อยู่ทางภาคเหนือ มีกองทัพนับล้าน อิทธิพลเข้มแข็งเกรียงไกรประดุจดั่งดวงตะวันกลางท้องฟ้า ถ้าหากปะทะกับเขาซึ่ง ๆ หน้า จะต้องพ่ายแพ้อย่างแน่นอน ส่วนทางตะวันออก อิทธิพลของทางซุนกวนก็แผ่ขยายไปทางแม่น้ำฉางเจียง (แม่น้ำแยงซีเกียง) อย่างไม่หยุดยั้ง ชัยภูมิที่นั่นดีมาก อีกทั้งครองใจมวลชนได้ แม้กำลังจะด้อยกว่าโจโฉ แต่ก็มั่นคงด้วยรากฐาน เราควรจะเป็นพันธมิตรกับซุนกวน อย่าเป็นปรปักษ์กับเขาเด็ดขาด เช่นนี้จึงจะเป็นผู้ชาญฉลาด เมืองเกงจิวเป็นถิ่นที่อิทธิพลของโจโฉกับซุนกวนยังแผ่เข้าไปไม่ถึง ถ้าหากเราตั้งมั่นอยู่ที่เมืองนี้ก็จะเหมาะสมมาก อีกทั้งเมืองนี้อยู่ติดกับเมืองเอ็กจิว ภูมิประเทศสูงชัน ยากแก่การรุกรานของข้าศึก อีกทั้งที่ราบในเมืองนี้ก็กว้างใหญ่ไพศาล เป็นแผ่นดินที่อุดมสมบูรณ์ มีทรัพยากรธรรมชาติมากมาย ถ้าหากยึดครองสองเมืองนี้ได้ และรู้จักใช้ชัยภูมิของเมืองนี้ให้เป็นประโยชน์ ก็จะสามารถสร้างเสริมประเทศชาติให้มั่นคง เมื่อมีกำลังกล้าแข็งแล้วจึงหาโอกาสโจมตีเมืองสำคัญ ๆ ของข้าศึก หากทำได้เช่นนี้ ประชาชนทั่วแผ่นดินก็จะเตรียมเสบียงอาหารไว้ต้อนรับการเข้าเมืองของกองทัพเราอย่างแน่นอน”

เล่าปี่ได้ฟังโครงการระยะยาวและแผนการอันลึกซึ้งของขงเบ้งเช่นนี้ก็รู้สึกชื่นชมยินดี เป็นหนักหนา ถึงกับปรบมือร้องลั่นว่า “แผนยุทธศาสตร์ ยุทธวิธีในการทำสงครามของท่านยอดเยี่ยม ไร้ที่ติ การสนทนาในวันนี้ก็เท่ากับว่าท่านได้วางแผนยุทธศาสตร์พื้นฐานให้แก่ประเทศของเราเรียบร้อยแล้ว”

แผนการของขงเบ้งชุดนี้ก็คือ แผนแบ่งอำนาจรัฐออกเป็นสามก๊ก 2 เล็ก รวมผู้ 1 ใหญ่ แล้วค่อย ๆ สร้างตัวให้เข้มแข็งในภายหลังให้ใหญ่เป็นหนึ่งเดียวให้จงได้ ซึ่งเป็นแผนยุทธศาสตร์ที่ลือลั่นในประวัติศาสตร์จีนนั่นเอง หลังจากนั้นแผ่นดินจีนก็แตกออกเป็นสามก๊ก ดังคำทำนายของขงเบ้ง และจ๊กก๊กของเล่าปี่ก็ยืนหยัดอยู่ได้ทั้ง ๆ ที่ถูกขนาบอยู่ตรงกลางระหว่างก๊กใหญ่ทั้งสอง ซึ่งเป็นผลมาจากการมองการณ์ไกล ริเริ่ม และกำหนดยุทธศาสตร์ของขงเบ้งนั่นเอง (เกรียงไกร เกียมบุญศรี, 2544, หน้า 32-33)



จากเรื่องเล่านี้เล่าปี่เป็นตัวอย่างของผู้นำที่มีความพยายามสู่ความเป็นเลิศได้เป็นอย่างดี ท่านมีความพยายามที่จะค้นหาบุคคลที่มีความรู้ความสามารถที่จะมาช่วยองค์กรหรือประเทศชาติของท่านได้อย่างมีความวิริยะ อุตสาหะ ในที่สุดท่านก็สามารถนำพาประเทศชาติของท่านประสบความสำเร็จในที่สุด นี่คือ สิ่งสำคัญที่ผู้บริหารควรเอาเยี่ยงอย่างคือ Put the right man on the right job นั้นเอง

### แบบฝึกหัด

11. พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่พยายามแสวงหาการพัฒนาวิธีการทำงานให้ได้อยู่เสมอทำงานด้วยความขยันและระมัดระวัง เป็นพฤติกรรมของผู้นำเชิงจริยธรรมในข้อใด

- ก. ความเคารพ
- ข. การควบคุมตนเอง
- ค. ความพยายามสู่ความเป็นเลิศ
- ง. ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้

คำตอบ

### ท่านมีพฤติกรรมเช่นไร (สำรวจตัวท่านเอง)



ข้าพเจ้าไม่ยอมแพ้ต่อปัญหาหรืออุปสรรคที่เกิดขึ้น

เสมอ ๆ   
  บ่อยครั้ง   
  บางครั้ง   
  นาน ๆ ครั้ง   
  ไม่เคยเลย



ข้าพเจ้าปฏิบัติงานด้วยความขยัน ระมัดระวังและมีความพร้อมในการทำงาน

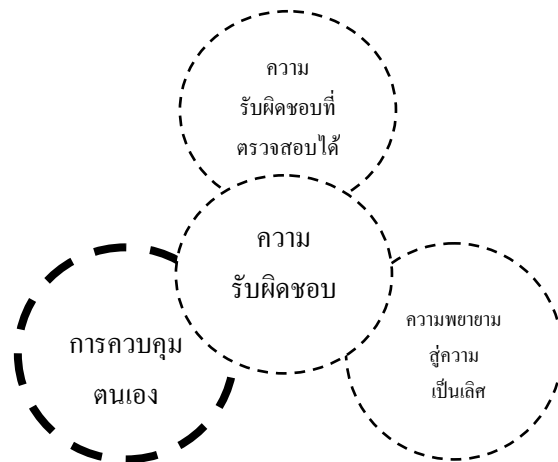
เสมอ ๆ   
  บ่อยครั้ง   
  บางครั้ง   
  นาน ๆ ครั้ง   
  ไม่เคยเลย



ข้าพเจ้ามองหาวิธีการที่จะพัฒนาให้งานดีขึ้นอยู่เสมอและทบทวน โครงการที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมทางจริยธรรมขององค์กรให้เป็นปัจจุบันอยู่เสมอ

เสมอ ๆ   
  บ่อยครั้ง   
  บางครั้ง   
  นาน ๆ ครั้ง   
  ไม่เคยเลย

## การควบคุมตนเอง (Self-restraint)



### วัตถุประสงค์

เพื่อให้ผู้เข้ารับการศึกษา มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในด้านการควบคุมตนเอง ตระหนักและคุณค่าความสำคัญ มีเจตคติที่ดีและมีความสามารถในการพัฒนาพฤติกรรมกรรมการแสดงของการเป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่สามารถควบคุมตนเองได้

การควบคุมตนเอง (Self-restraint) เป็นองค์ประกอบย่อยของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในด้าน “ความรับผิดชอบต่อตรวจสอบได้”

ในการบริหารงาน คงจะไม่ผิดนักหากจะพูดว่า "คือ การบริหารคน" เพราะคนเป็นผู้กำหนดวิธีการหรือระบบ (System) การบริหารทรัพยากร (Resource management) เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด และบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

การที่ผู้บริหารจะบริหารคนซึ่งเป็นสิ่งมีชีวิตที่มีอารมณ์ และการแสดงออกที่ซับซ้อนไม่ตรงไปตรงมา และมักมี "วาระซ่อนเร้นแห่งตน (Hidden agenda)" อยู่ภายในเสมอ ทำให้การบริหารงานนั้นยาก และไม่อาจกำหนดผลลัพธ์อย่างตรงไปตรงมาได้

ผู้นำที่เข้าใจจิตใจของมนุษย์ และสามารถวิเคราะห์ผลกระทบของเหตุการณ์ต่อจิตใจของคนได้ ก็จะสามารถคาดเดาพฤติกรรมกรรมการแสดงออกของคนคนนั้นได้ไม่ยาก แต่ก็ยังมีบ้างที่หลาย ๆ

เหตุการณ์ตัวผู้นำหรือผู้บริหารเองก็ไม่สามารถคาดเดาสถานการณ์ได้ เกิดความผิดพลาดในการตัดสินใจ ทำให้ผู้บริหารนั้นเกิดการแสดงอารมณ์ที่ไม่พึงประสงค์ออกมาให้เห็นกันบ่อย ๆ กันไป

ผู้นำที่สามารถควบคุมอารมณ์ตัวเองได้ก็จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาชื่นชมและศรัทธา แต่ในทางตรงกันข้ามถ้าผู้นำของเขาไม่สามารถควบคุมอารมณ์ตนเองได้ และพาลใส่ผู้ใต้บังคับบัญชาเรื่องเล็ก ๆ ก็อาจกลายเป็นเรื่องใหญ่ได้เช่นกัน ดังนั้นการควบคุมตนเองจึงเป็นสิ่งสำคัญมากที่ผู้นำต้องทำการศึกษาและความเข้าใจอย่างจริงจังเพื่อเตรียมความพร้อมพร้อมกับสถานการณ์ไม่คาดฝันที่จะเกิดขึ้นได้อย่างมีสติ

ในช่วง 5 ทศวรรษที่ผ่านมา ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1960 มีการศึกษาวิจัยจำนวนมากที่แสดงให้เห็นว่าผู้ที่มีความฉลาดทางเชาวน์ปัญญาสูง (IQ) แต่ประสบกับความล้มเหลวในการเป็นผู้บริหารสูงสุด เพราะไม่สามารถควบคุมตนเองได้ ขาดความเข้าใจมนุษย์ ขาดการปฏิสัมพันธ์และอารมณ์ที่ดี

ความฉลาดทางอารมณ์มีผลต่อการทำงานอย่างชัดเจน นักจิตวิทยาพบว่า คนที่มีอารมณ์ดี จะมีความเข้าใจตนเองและผู้อื่นได้ง่าย สามารถควบคุมตนเองได้ตลอดจนมีทักษะอารมณ์ที่ดี ในการติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลอื่นทั้งที่บ้านและที่ทำงานหรือในเวลาที่ต้องออกสังคม ขณะเดียวกันความฉลาดทางอารมณ์ก็จะช่วยให้เรามองโลกในแง่ดี ทำให้มีพลังในการต่อสู้กับอุปสรรคต่าง ๆ ได้อย่างไม่ท้อถอย สามารถสร้างกำลังใจให้กับตัวเองในยามล้มเหลว หรือสามารถแก้ปัญหาที่ต่างจากคนที่มองโลกในแง่ร้ายที่มักจะมองเห็นแต่ปัญหาและความยุ่งยาก ทำให้ขาดกำลังใจที่จะผลักดันให้ฟันฝ่าอุปสรรค

คนที่มีเชาวน์ปัญญาที่ดีหรือไอคิวสูง ไม่อาจบ่งชี้ถึงความสำเร็จในการทำงานได้เสมอไป หากท่านควบคุมตนเองไม่ได้และไม่มีความฉลาดทางอารมณ์เป็นส่วนประกอบ โดยเฉพาะอย่างยิ่งงานบริหารที่ต้องเกี่ยวข้องกับคนหมู่มาก "ความเก่งงาน" เพียงอย่างเดียวจึงไม่พอ หากยังต้องมี "ความเก่งคน" เข้ามาประกอบด้วย

## การควบคุมตนเองคืออะไร

การควบคุมตนเอง หมายถึง การระงับอารมณ์และพฤติกรรมอันไม่เหมาะสมเมื่อถูกขู่ข่มหรือเผชิญหน้ากับฝ่ายตรงข้าม เผชิญความไม่เป็นมิตร หรือทำงานภายใต้สภาวะความกดดัน รวมถึง ความอดทน อดกลั้นเมื่อต้องอยู่ภายใต้สถานการณ์ที่ก่อความเครียดอย่างต่อเนื่อง

Mendonca (2001) กล่าวว่า ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมนั้นต้องสามารถควบคุมอารมณ์หรือมีการยับยั้งชั่งใจ (Temperance) นอกจากนี้ผู้นำจะต้องหลีกเลี่ยงและต่อต้านสิ่งที่ล่อใจ และหลีกเลี่ยงการประพฤติตัวเป็นหนุ่มเจ้าสำราญไปวัน ๆ (Hedonistic behavior)

Josephson Institute of Ethics (2009) กล่าวว่า คนที่มีความรับผิดชอบจะเป็นคนที่สามารถควบคุมตนเองได้ โดยการหักห้ามใจตนเองจากความหลงใหล ความไม่พอใจ กิเลสตัณหา และความอยากทั้งหลาย เช่น ความต้องการทางเพศ ความเกลียดชังอาฆาตแค้น ความตะกละตะกราม ความละโมภโลภมาก และความกลัวหรือความตระหนกตกใจ

สุเทพ ปาลสาร (2555, หน้า 102) ได้ศึกษาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาได้ให้คำนิยามของ “การควบคุมตนเอง” หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีลักษณะการแสดงถึงความพอใจในสิ่งที่ตนเลือกหรือสิ่งที่ตนมี ไม่หวังแต่จะเอาชนะเพียงอย่างเดียว ไม่เป็นผู้พยายามอาฆาต มุ่งร้ายหรือมีการแสดงออกถึงการเป็นผู้ขี้ขลาดหรือแสดงถึงความละโมภอยากได้จนเกินไป

ดังนั้นผู้วิจัยสรุปได้ว่า “การควบคุมตนเอง” หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีลักษณะการแสดงถึงความไม่เป็นผู้มีความอาฆาตมาดร้าย ไม่เป็นผู้มีความละโมภโลภมาก พพอใจในสิ่งที่ตนมี และสิ่งที่ตนเลือกแล้ว นอกจากนี้ ไม่เป็นผู้ที่จะต้องเอาชนะแต่อย่างเดียว สุดท้ายต้องไม่เป็นผู้มีความขี้ขลาด ตกใจกลัว

การควบคุมตนเองสามารถแบ่งระดับได้ดังนี้ (สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย, 2554)

**ระดับที่ 0:** ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน

### ระดับที่ 1: อटकั้้นไม่แสดงพฤติกรรมอันไม่เหมาะสม

- รู้สึกถึงแรงกระตุ้นทางอารมณ์ให้แสดงพฤติกรรมไม่สุภาพ หรือไม่เหมาะสม และสามารถระงับการกระทำนั้นไว้ได้
- อटकั้้นไม่แสดงพฤติกรรมหุนหันพลันแล่น

### ระดับที่ 2: สะกดอารมณ์

- รู้สึกถึงความรุนแรงทางอารมณ์ แต่ข่มใจไว้ อาจเลีย้งออกไปจากสถานการณ์ชั่วคราว หากกระทำได้ หรืออาจเปลี่ยนหัวข้อสนทนา หรือหยุดพักชั่วคราวเพื่อสงบสติอารมณ์

### ระดับที่ 3: แสดงออกอย่างสงบ

- รู้สึกถึงความรุนแรงทางอารมณ์ในระหว่างการสนทนา หรือการปฏิบัติงาน เช่น ความโกรธ ความผิดหวัง หรือความกดดัน แต่ไม่ได้แสดงออกมา ไม่ได้ตอบรุนแรง แม้จะถูกขู่จากฝ่ายตรงข้าม และยังคงครองสติปฏิบัติตนต่อไปได้อย่างสงบ

### ระดับที่ 4: แสดงออกอย่างสร้างสรรค์

- รู้สึกถึงความรุนแรงทางอารมณ์ในระหว่างการสนทนา หรือการปฏิบัติงานแต่สามารถเลือกวิธีการแสดงออกในทางสร้างสรรค์เพื่อแก้ไขสถานการณ์ให้ดีขึ้น

### ระดับที่ 5: จัดการความเครียดอย่างมีประสิทธิภาพ

- สามารถปฏิบัติงานหรือตอบสนองอย่างสร้างสรรค์ในสภาวะความกดดันต่อเนื่อง
- สามารถจัดการกับความเครียดหรือผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นจากความรุนแรงทางอารมณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- อาจประยุกต์ใช้วิธีการเฉพาะตน หรือวางแผนล่วงหน้าเพื่อจัดการกับอารมณ์และความเครียดที่อาจจะเกิดขึ้น

### ระดับที่ 6 : เอาชนะอารมณ์ด้วยความเข้าใจ

- ละวางอารมณ์รุนแรงทั้งปวง โดยการพยายามทำความเข้าใจต้นเหตุเข้าใจตนเอง เข้าใจสถานการณ์ และเข้าใจคู่กรณี ตลอดจนบริบทและปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ อาจให้อภัยหรือปล่อยวางได้ตามแต่กรณี เช่น การระงับอารมณ์และพฤติกรรม

อันไม่เหมาะสมเมื่อถูกขู่ขู่ หรือเผชิญหน้ากับฝ่ายตรงข้าม เผชิญความไม่เป็นมิตร หรือทำงานภายใต้สภาวะความกดดัน รวมถึง ความอดทน อดกลั้นเมื่อต้องอยู่ภายใต้สถานการณ์ที่ก่อความเครียดอย่างต่อเนื่อง

## การพัฒนาการควบคุมตนเอง

การพัฒนาการควบคุมตนเองเป็นการพัฒนาพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ไปสู่พฤติกรรมที่พึงประสงค์ โดยที่ท่านเป็นผู้กำหนดพฤติกรรมเป้าหมายและกระบวนการที่นำไปสู่เป้าหมายนั้นด้วยตัวท่านเอง การควบคุมตนเองเป็นทักษะที่เกิดจากการเรียนรู้ การพัฒนาการควบคุมตนเองสามารถทำได้ง่าย ๆ ดังนี้ (ไพศาล ไกรสิทธิ์, 2542, หน้า 20-31)

1. กำหนดเป้าหมาย (Set a goal) การควบคุมตนเองจะสำเร็จได้ด้วยดี จะต้องเริ่มด้วยการกำหนดเป้าหมายสำหรับตน เป้าหมายปกติจะกำหนดเป็นพฤติกรรมเป้า (Target behavior)

2. ระบุพฤติกรรมเป้า (Defining your target behavior) การควบคุมตนเองมีความจำเป็นอย่างมากที่จะต้องกำหนดพฤติกรรมเป้า ในรูปของเป้าเชิงพฤติกรรม เช่น ข้าพเจ้าจะเลิกการละโมภโลภมาก อยากระบายของผู้อื่นที่เขาไม่เต็มใจให้ หรือข้าพเจ้าจะเลิกอาฆาตมาดร้ายต่อคนที่พยายามทำร้ายข้าพเจ้า เป็นต้น

3. เลือกเป้าหมายที่บรรลุได้ (Selecting and attainable goal) พฤติกรรมเป้าจะต้องบรรลุได้ ความผิดพลาดของการปรับปรุงตนเองให้ดีขึ้น ก็คือการเลือกเป้าหมายที่เป็นไปไม่ได้หรือสูงเกินไป

4. บันทึกพฤติกรรม (Recording your behavior) ครั้งแรกที่กำหนดเป้าหมายจำเป็นจะต้องสังเกตพฤติกรรมในปัจจุบัน เพื่อใช้เป็นฐานในการประเมินความก้าวหน้าและเพื่อการเปรียบเทียบต่อไป วิธีการบันทึกให้ใช้วิธีการที่ปฏิบัติได้ไม่ยาก และสามารถเคลื่อนที่ได้ (Portable) ปกติควรบันทึกอย่างน้อยสัปดาห์ละครั้ง แต่ไม่ควรนานกว่า 3-4 สัปดาห์ ต่อครั้ง

5. การทำสัญญากับตน (Marking a self-contract) เพื่อให้ได้ข้อตกลงกับตัวเองที่ชัดเจน เกี่ยวกับสิ่งที่ต้องทำให้เสร็จ วิธีที่ดีที่สุด คือ การทำสัญญากับตนเอง สัญญาดังกล่าวจะต้องเขียนเป็นลายลักษณ์อักษรชัดเจน ยุติธรรม และมีข้อความในเชิงบวก

**6. การเสริมแรงตน (Self-reinforcing) ในอุดมคติ** การเสริมแรงที่ดีที่สุดก็คือ การเสริมแรงทันทีที่มีพฤติกรรมตามเป้าหมาย

ส่วนสาเหตุที่ทำให้การควบคุมตนเองประสบกับความล้มเหลว อาจด้วยสาเหตุใหญ่ ๆ คือ ล้มเหลวในการสังเกตตนเอง บางครั้งรู้ทั้งรู้ว่าทำไปนั้นเป็นสิ่งที่ไม่ควรทำหรือสิ่งไม่ดี แต่ก็ไม่ต้องการที่จะปรับตนเองอย่างจริงจัง เพราะบางครั้งเกี่ยวข้องกับเรื่องของศักดิ์ศรี ซึ่งหากท่านไม่คิดจะเปลี่ยนแปลงตัวท่านเอง คนอื่นก็ไม่สามารถช่วยท่านได้ และอีกสาเหตุที่ทำให้การควบคุมตนเองประสบกับความล้มเหลวคือ ไม่เชื่อว่าจะบรรลุเป้าหมายที่ต้องการได้ ไม่ใช้เวลาและความพยายามอย่างเต็มที่

จากการศึกษาของผู้วิจัยจะเห็นว่าเทคนิคในการพัฒนาการควบคุมตนเองนั้น จะมีกระบวนการที่คล้ายกัน คือ ในแทบทุกเทคนิค จะมีกำหนด พฤติกรรมเป้าหมาย หรือพฤติกรรมเป้าหมาย มีการวางแผน มีการประเมินตลอดจนมีการเสริมแรง ในขณะเดียวกัน สามารถใช้เทคนิคหนึ่งในอีกเทคนิควิธีหนึ่งได้ เช่น เทคนิคการทำสัญญากับตน สามารถจะนำไปใช้กับทุกเทคนิค ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดการพัฒนาที่มีประสิทธิผล

ใจเย็น ๆ นะครับ ผอ. วรุต  
เดี๋ยวผมให้คุณเสกสรรเขาประสาน  
เรื่องให้อีกที อย่าโมโหไปเลยครับ  
ปัญหาทุกอย่างมีทางแก้อยู่แล้วครับ  
เดี๋ยวผมช่วยเองครับ





## กรณีศึกษา

ผู้ที่ต้องการประสบความสำเร็จในการทำงาน จำเป็นที่จะต้องฉลาดรู้ทั้งในเรื่องการทำงานและคนทำงาน สามารถควบคุมตนเองได้ตลอดจนมีการเรียนรู้ เข้าใจและรับรู้อารมณ์ของตนเองและเพื่อนร่วมงานได้อย่างถูกต้องเหมาะสม คนที่มีไอคิวสูงแต่กลับไม่ประสบความสำเร็จในการทำงานร่วมกับผู้อื่น อาจจะมาจากการที่ไม่มีโอกาสได้ใช้ศักยภาพหรือความเก่งที่มีอยู่ เพราะผู้ร่วมงานไม่ให้ความร่วมมือ หรือเพราะมีปัญหาในการควบคุมตนเองได้ เช่น รับประทานไม่ได้เมื่อถูกวิพากษ์วิจารณ์งาน มีปัญหาในการพูดจาสื่อสารกับเพื่อนร่วมงาน ดังตัวอย่างของ ผอ. วรุต

ผอ. วรุต เป็นผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเอกชนที่มีชื่อเสียงอยู่ในจังหวัดสกลนคร ท่านเป็นคนที่มีความรู้ความสามารถมากคนหนึ่ง ผอ. วรุตเองก็รักงานนี้มาก แต่เขากลับทำได้แค่ไม่กี่เดือนก็ต้องลาออก เพราะมีปัญหาเกี่ยวกับเพื่อนร่วมงาน เพราะเขาเข้ากับใครไม่ได้

เพื่อนร่วมงานคนหนึ่งเล่าถึง ผอ. วรุต ว่า เขาเป็นคนทำงานดีที่น่ากลัว เพราะชอบทำงานคนเดียว ไม่ชอบให้ใครมาออกความคิดเห็น แถมเวลาที่มีคนท้วงติงข้อผิดพลาดหรือวิพากษ์วิจารณ์งานของเขา ผอ. วรุต จะแสดงความไม่พอใจออกมาอย่างชัดเจน เช่น หน้าหงิก กระแทกของปังปัง บางครั้งเดินออกจากห้องประชุมเฉย ๆ ทั้งที่ยังประชุมกันไม่เสร็จ จนเพื่อนร่วมงานพากันเอือมระอา ไม่มีใครอยากพูดคุยด้วย ไม่ว่าจะในหรือนอกเวลางาน

องค์กรจึงสูญเสียคนทำงานที่มีความสามารถ ขณะที่ ผอ. วรุต ก็ต้องทิ้งงานที่ตนเองรัก และพกพาคความรู้สึกไม่ดี ที่ไม่ได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน ปัญหาที่สร้างความยุ่งยากลำบากใจในการทำงาน จึงมักมาจากผู้ร่วมงานมากกว่าตัวงานจริง ๆ

โดยเฉพาะในโลกของการทำงานปัจจุบันที่เกี่ยวข้องกับคนหมู่มาก ต้องติดต่อประสานงาน ประสานความร่วมมือเพื่อให้แต่ละฝ่ายขับเคลื่อนงานให้บรรลุเป้าหมาย ความหงุดหงิด ขัดแย้ง ไม่พอใจเป็นเรื่องที่เกิดขึ้นได้เสมอ และหากไม่มีวิธีการที่เหมาะสม เรื่องเล็ก ๆ ก็อาจกลายเป็นเรื่องใหญ่ เป็นปัญหา เป็นความทุกข์ใจ และยังมีผลกระทบต่อความเจริญก้าวหน้าได้อีกด้วย

ผอ. นวพล ผู้บริหารสถานศึกษาแห่งหนึ่งในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พูดถึงปัจจัยสำคัญที่ทำให้เขาทำงานอย่างมีความสุขและก้าวหน้าว่า "ผมได้เปลี่ยนวิธีการทำงานร่วมกับคนอื่น ๆ

อย่างแท้จริง ผมเริ่มฟังมากขึ้น และฟังอย่างตั้งใจ ผมพยายาม ไม่ใช่อารมณ์ในการตัดสินใจแต่จะวิเคราะห์หาเหตุและผล ไม่หวังที่จะเอาชนะเพียงอย่างเดียว และไม่คิดพยายามเอาชนะ มุ่งร้ายกับ ผู้ได้บังคับบัญชาที่ไม่เห็นด้วยกับความคิดของผมและผมเรียนรู้ที่จะอยู่กับความเข้มแข็งของคนอื่น แทนที่จะอยู่กับความอ่อนแอของตนเอง

ผมเริ่มพบกับความสุขที่แท้จริงในการสร้างความมั่นใจให้ผู้อื่น บางทีสิ่งที่สำคัญที่สุดคือ ผมเริ่มเข้าใจอย่างถ่องแท้แล้วว่า วิธีที่ดีที่สุดที่จะแสดงความรักและความเคารพผู้อื่นคือ ช่วยให้พวกเขา ใช้ความแข็งแกร่งที่มีอยู่เพื่อบรรลุเป้าหมายที่พวกเราจะต้องทำร่วมกัน" (กรมสุขภาพจิต, 2543)

### **แบบฝึกหัด**

12. ผู้อำนวยการรรนาเป็นคนที่น่าสนใจในสิ่งที่ตนเองมีและตนเองเลือก ซึ่งสังเกตได้จากการใช้ชีวิตของเธอที่ค่อนข้างจะสมถะและไม่เคยเป็นหนี้เลย แม้ว่าคนในชุมชนที่เธออยู่นั้นจะทราบว่าเธอเป็นลูกสาวมหาเศรษฐีก็ตาม นอกจากนั้นเธอยังไม่เป็นผู้พยายามเอาชนะหรือ มุ่งร้ายต่อผู้ใด พฤติกรรมของ ผู้อำนวยการรรนา เป็นผู้มีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในข้อใด

- ก. การควบคุมตนเอง
- ข. การยอมรับผู้อื่น
- ค. ความพยายามสู่ความเป็นเลิศ
- ง. ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้

### **คำตอบ**

13. เมื่อท่านเข้าร่วมการประชุมทางวิชาการระดับชาติที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจัดขึ้น ท่านได้รับการชักชวนจากเพื่อนผู้บริหารโรงเรียนด้วยกันไปรับประทานอาหารเย็น โดยมีสำนักพิมพ์ยักษ์ใหญ่ที่โรงเรียนส่วนใหญ่เป็นลูกค้าเป็นเจ้าภาพ ณ ภัตตาคารระดับ 5 ดาว ท่านจะตัดสินใจอย่างไร


- ก. รับเชิญด้วยความขอบพระคุณ
- ข. บอกเขาไปว่ามีนัดกับคนอื่นแล้ว
- ค. ตอบรับคำเชิญ แต่ขอจ่ายค่าอาหารเอง
- ง. บอกกับตัวแทนสำนักพิมพ์ว่าอยากจะไปร่วมด้วยหากเป็นการส่วนตัว

### **คำตอบ**


**ท่านมีพฤติกรรมเช่นไร (สำรวจตัวท่านเอง)**

 ข้าพเจ้าไม่เป็นผู้ที่มีความละโมภโลกมาก

เสมอ ๆ   
  บ่อยครั้ง   
  บางครั้ง   
  นาน ๆ ครั้ง   
  ไม่เคยเลย

 การตัดสินใจของข้าพเจ้าถือเป็นที่สุด ข้าพเจ้าต้องเอาชนะแต่เพียงอย่างเดียว ไม่สนใจเสียงคัดค้านจากคนรอบข้าง

เสมอ ๆ   
  บ่อยครั้ง   
  บางครั้ง   
  นาน ๆ ครั้ง   
  ไม่เคยเลย

 ข้าพเจ้ามักจะเปลี่ยนข้าง ถ้าพบว่า มีช่องทางที่ข้าพเจ้าจะสามารถเอาตัวรอดได้

เสมอ ๆ   
  บ่อยครั้ง   
  บางครั้ง   
  นาน ๆ ครั้ง   
  ไม่เคยเลย

**ข้อเสนอแนะ**

วิธีการช่วยท่านในการปรับปรุงและพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในการบริหารงานคือ ทำการบันทึกเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในแต่ละสัปดาห์ในสถานที่ทำงาน และท่านแก้ไขปัญหานั้นได้อย่างไร

จากการศึกษาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในเรื่อง “ความรับผิดชอบ” ซึ่งมีองค์ประกอบย่อยคือ 1) ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ 2) ความพยายามสู่ความเป็นเลิศ 3) การควบคุมตนเอง ท่านสามารถบันทึกรายการต่าง ๆ ที่ท่านคิดว่าท่านได้พัฒนาในเรื่องดังกล่าวแล้ว ยกตัวอย่างและทำการตรวจสอบทุกสัปดาห์เพื่อเป็นเครื่องเตือนใจ

**1. ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้**

.....

.....

.....

.....

## 2. ความพยายามสู่ความเป็นเลิศ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## 3. การควบคุมตนเอง

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

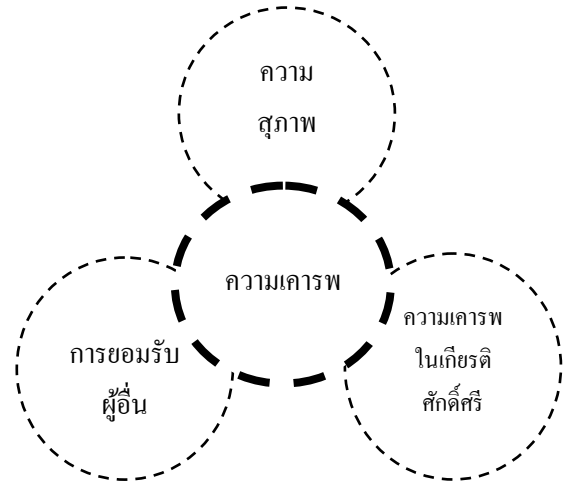
.....

## ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ท่านสามารถเลือก 1 หรือมากกว่า 1 รายการการดำเนินการที่ท่านต้องการที่จะใช้

- บันทึกรายการเหล่านี้ในหนังสือที่มีขนาดเล็กและการตรวจสอบทุกสัปดาห์เป็นเครื่องเตือนใจ
- ใช้หนังสือเล่มนี้ให้เกิดประโยชน์ โดยการจดบันทึกพฤติกรรมการแสดงออกของท่าน ทั้งในเชิงบวกและเชิงลบอย่างซื่อสัตย์ พร้อมบอกวิธีการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างผู้มีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม
- การจดบันทึกจะส่งผลให้ท่านเห็นวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมอย่างต่อเนื่อง จากการดำเนินการ รายการ การกระทำของท่าน

## Module III ความเคารพ (Respect)



การเคารพเกียรติของผู้อื่น  
คือ อนุญาตความเป็นที่เคารพรัก  
ในหมู่ประชาชน

Sahibzaman

### วัตถุประสงค์

เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในด้านความเคารพ ตระหนักและเห็นคุณค่าความสำคัญ มีเจตคติที่ดี และมีความสามารถในการพัฒนาพฤติกรรมการแสดงออกของการเป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในด้านความเคารพได้

สังคมไทยเป็นสังคมที่นับญาติ คือ ให้ความเคารพคนอื่นด้วยการเรียกคนอื่นที่เรารู้จัก หรือไม่รู้จักแบบญาติของเรา เช่น พี่ ป้า น้า อา ลุง ตา ย่า พ่อ แม่ น้อง เป็นต้น เป็นการให้ความเคารพนับถือ ซึ่งความเคารพที่เราให้กันเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ เมื่อเราสามารถเรียกใครเหมือนญาติได้อย่างสนิทใจ โดยไม่รู้สึกละอายใจ เพราะนั่นหมายถึงการแสดงออกถึงความสุภาพ ความเคารพในเกียรติศักดิ์ศรีและการยอมรับนับถือ ในความอาวุโสนั่นเอง

ในการดำเนินชีวิตของมนุษย์นั้น ทุกคนมีความปรารถนาที่จะได้รับความรัก ความเคารพ และเป็นที่ยอมรับใจต่อผู้อื่น แน่ใจว่าสิ่งนี้มิใช่สิ่งที่จะเกิดขึ้นเองได้ตามธรรมชาติ แต่ว่ามันคือ การขวนขวายและการแสวงหา โดยต้องมีความอดสาหัสและพยายามอย่างต่อเนื่อง จริงจังและจริงจัง

ผู้บริหารสถานศึกษาที่จะเป็นที่รักในหมู่ผู้ใต้บังคับบัญชาและประชาชนได้นั้น ประการแรก ตัวท่านเองจะต้องเป็นผู้ที่มีเกียรติ และจะต้องเป็นผู้ที่รักษาเกียรติและบุคลิกภาพของตัวท่านเอง ประการถัดไปท่านจะต้องให้ความสำคัญอย่างยิ่งยวดที่จะเคารพและรักษาเกียรติของผู้อื่น

ผู้บริหารบางคนเป็นผู้ที่ชอบทำลายเกียรติ พูดยาเหยียดหยามและหยาบคายต่อผู้อื่น และไม่เคยยับยั้งตนจากการดูถูกดูแคลนและเหยียดหยามผู้อื่นเลยแม้แต่น้อย บุคคลที่มีลักษณะเช่นนี้ นอกจากจะแสดงความไร้มารยาท ความไร้เกียรติและไร้ซึ่งบุคลิกภาพที่ดีงามของตนออกมาให้ผู้อื่นได้เห็นแล้ว ยังมีผลกระทบในทางลบต่อผู้ใต้บังคับบัญชาหรือบุคคลที่อยู่รอบตัวเขาอีกด้วย และจะเป็นบ่อเกิดของความน่ารังเกียจ ความชิงชังและการเอาตัวออกห่างของบุคคลอื่น ๆ

นอกจากนี้การแสดงออกถึงความเคารพผู้อื่นก็มีความสำคัญ เพราะว่ประชากรที่มีมาก ถึงกว่า 6 พันล้านคน จากกว่าร้อยประเทศทั่วโลก นับพันเชื้อชาติ ภาษาและศาสนา หากต้องการให้ทุกคนอยู่ร่วมกันได้โดยสุขสงบ ต้องเคารพซึ่งกันและกัน ยอมรับในความแตกต่างและเรียนรู้ที่จะอยู่ท่ามกลางความแตกต่างนั้น ในขณะที่เดียวกันก็ต้องยกย่องและให้เกียรติผู้อื่นตามสถานะที่เขาเป็นด้วย แต่ถ้าหากขาดสิ่งเหล่านี้ อาจก่อให้เกิดความขัดแย้ง ซึ่งในที่สุดก็นำพาไปสู่ภาวะตึงเครียดด้วยการใช้ความรุนแรงและการทำสงครามกันที่สุดในที่สุด”

## ความเคารพคืออะไร

เนื่องจากมีผู้ให้คำนิยามของคำว่า “ความเคารพ” ไว้ค่อนข้างมาก ผู้วิจัยขอยกตัวอย่างคำนิยามของนักวิชาการบางท่าน ดังนี้ National Centre for Ethics in Health Care (2005) กล่าวถึง การแสดงออกเรื่องความเคารพ (Respect) ของผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมว่าจะต้อง

- 1) ให้ความสำคัญอิสระในการเลือกทางเลือก
- 2) ความรู้สึกเห็นใจและเคารพในความมีเกียรติมีศักดิ์ศรีของมนุษย์
- 3) การให้ความเสมอภาคและความเท่าเทียมกัน

นอกจากนี้ Josephson Institute of Ethics (2009) กล่าวถึง ความเคารพ (Respect) ว่าคนไม่ใช่สิ่งของและทุกคนมีสิทธิ์ที่จะได้รับการปฏิบัติด้วยความมีเกียรติ มีคำกล่าวที่ว่า “เราต้องทำต่อบุคคลอื่น ๆ เหมือนกับที่เราอยากให้คนอื่นทำให้แก่เรา”

การเป็นตัวอย่างที่ดีความสุภาพเป็นเสาหลักของการเคารพอย่างดี ความเคารพจะทำให้เกิดการยับยั้งซึ่งความรุนแรง (Violence) การลบหลู่ (Humiliation) การยักยัก (Manipulation) และการแสวงหาประโยชน์ส่วนตัว (Exploitation) ดังนั้นความเคารพของผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม จึงประกอบด้วย พฤติกรรม ดังนี้ คือ 1) ความสุภาพ (Civility) 2) การให้เกียรติ (Dignity) และ 3) การยอมรับผู้อื่น (Acceptance)

สอดคล้องกับสุเทพ ปาลสาร (2555, หน้า 109) ได้กล่าวถึง ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical leadership) ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในด้านความเคารพ (Respect) ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ ความสุภาพ ความมีเกียรติศักดิ์ศรี และการยอมรับผู้อื่น

#### แบบฝึกหัด

14. ข้อใดต่อไปนี้ไม่ใช่ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในด้านความเคารพ

- ก. ความสุภาพ
- ข. การควบคุมตนเอง
- ค. การยอมรับผู้อื่น
- ง. ความเคารพในเกียรติศักดิ์ศรี

คำตอบ

#### ท่านมีเจตคติเช่นไร (สำรวจตัวท่านเอง)

ผู้นำควรมีความเห็นอกเห็นใจ มีสัมมาคารวะและให้เกียรติผู้อื่น

เห็นด้วยอย่างยิ่ง
  เห็นด้วย
  ไม่แน่ใจ
  ไม่เห็นด้วย
  ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ผู้นำไม่ควรกระทำการใด ๆ ที่ไปกระทบศักดิ์ศรีและสวัสดิภาพของผู้อื่น

เห็นด้วยอย่างยิ่ง
  เห็นด้วย
  ไม่แน่ใจ
  ไม่เห็นด้วย
  ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

➡ ผู้นำทุกคนควรยอมรับความแตกต่างของแต่ละบุคคลโดยปราศจากความลำเอียง

เห็นด้วยอย่างยิ่ง  เห็นด้วย  ไม่แน่ใจ  ไม่เห็นด้วย  ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

➡ ผู้นำควรเป็นตัวของตัวเองดีที่สุด ไม่จำเป็นต้องพึ่งพาใคร

เห็นด้วยอย่างยิ่ง  เห็นด้วย  ไม่แน่ใจ  ไม่เห็นด้วย  ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

➡ การกระทำการใด ๆ ที่ไปส่งผลร้ายหรือทำร้ายผู้บริสุทธ์นั้นผู้นำไม่ควรกระทำ

เห็นด้วยอย่างยิ่ง  เห็นด้วย  ไม่แน่ใจ  ไม่เห็นด้วย  ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

➡ ผู้นำควรยอมรับในความรู้และความสามารถของคนอื่น

เห็นด้วยอย่างยิ่ง  เห็นด้วย  ไม่แน่ใจ  ไม่เห็นด้วย  ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

➡ ผู้นำที่ดีไม่หยิ่งโสหรือจองหอง

เห็นด้วยอย่างยิ่ง  เห็นด้วย  ไม่แน่ใจ  ไม่เห็นด้วย  ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

➡ ผู้นำที่ปิดบังข้อมูลที่ได้บังคับบัญชาควรรู้หรือต้องรู้เป็นเรื่องปกติ

เห็นด้วยอย่างยิ่ง  เห็นด้วย  ไม่แน่ใจ  ไม่เห็นด้วย  ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

➡ ผู้นำไม่ควรใส่ใจความคิดเห็นของคนอื่น

เห็นด้วยอย่างยิ่ง  เห็นด้วย  ไม่แน่ใจ  ไม่เห็นด้วย  ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

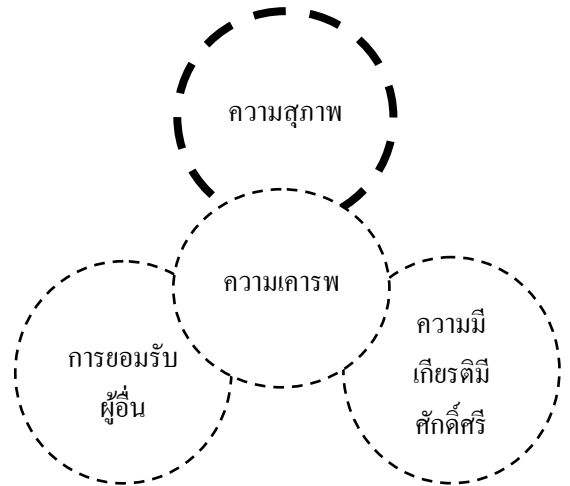
“ทุกคนควรได้รับความเคารพในฐานะมนุษย์  
แต่ไม่ควรยกย่องเชิดชูใครให้เลิศลอยเกินจริงอย่างไร้สติ”

... Albert Einstein



## ความสุภาพ

(Civility)



## วัตถุประสงค์

เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในด้านความสุภาพ ตระหนักและคุณค่าความสำคัญ มีเจตคติที่ดีและมีความสามารถในการพัฒนาพฤติกรรมการแสดงของการเป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความสุภาพในการปฏิบัติงานได้

ขึ้นชื่อว่าเป็นผู้นำ ไม่ว่าจะเป็นผู้นำกลุ่มระดับใดขององค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน ฯลฯ ก็ถือได้ว่าเป็นตำแหน่งในระดับสูงของหน่วยงานที่รับผิดชอบ และจะต้องเป็นผู้ที่นำพาองค์กรที่ตนรับผิดชอบไปสู่เป้าหมายที่ต้องการได้

นอกจากเรื่องงานแล้ว ผู้นำจะต้องนำคนที่อยู่ภายใต้การดูแล ให้สามารถทำงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ นั่นแสดงว่า ผู้นำจะต้องมีบารมี มีทักษะในการบริหารคน สามารถที่จะสร้างความเชื่อถือให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาของตนเองได้ เพื่อให้พวกเขาเหล่านั้นเดินตามผู้นำได้อย่างเต็มใจและอย่างภาคภูมิใจ

การแสดงออกถึงความสุภาพและจริงใจต่อคนรอบข้างจึงเป็นเรื่องสำคัญที่ผู้นำองค์กรจะปฏิเสธไม่ได้ ผู้ใต้บังคับบัญชาเขาสามารถสัมผัสได้ถึงการแสดงออกของท่านว่าจริงใจหรือ

ไม่จริงใจ ถ้าท่านสามารถทำให้เหล่าผู้ได้บังคับบัญชาหรือคนรอบข้างนั้นสัมผัสได้ถึงความจริงใจ มันก็ง่ายต่อการพูดคุยและเขาก็จะรู้สึกดีกับท่าน เกิดความศรัทธาและความเชื่อใจขึ้นในตัวท่านขึ้นมา

ผู้นำที่สุภาพจะได้รับความเคารพและความเกรงใจ ความสุภาพถือเป็นความสุขุมชนิดหนึ่ง นั่นคือ สุขุมในทางกิริยา ทำให้เกิดการสำรวมกิริยา และแสดงออกเท่าที่จะเหมาะสม กิริยาอาการที่แสดงออกจึงอยู่ในขอบเขตที่น่ารัก น่าเชื่อถือ และน่าเคารพ ไม่มีใครอยากจะละเมิดเว้นแต่คนขาดสติหรือนิสัยไม่ดี ไม่เกรงใจคนเท่านั้น

### ความสุภาพ หมายถึงอะไร

ความสุภาพ หมายถึง รู้กาลเทศะ ให้เกียรติคนอื่น ให้เกียรติสถานที่ ให้เกียรติงานหรือกิจกรรมที่ตัวเองเข้าร่วม เช่นเดียวกันสุภาพไม่ได้หมายถึง เจียบขริมชิมกะทือ คนสุภาพร่าเริงได้ยิ้มหัว พูดเล่น เข้าหาคนอื่น ๆ ได้ แต่มีความน่ารักอยู่ในตัว เพราะเข้าหาอย่างมีขอบเขต ให้เกียรติ และเกิดจากความรู้สึกดี ๆ ที่มีต่อกัน ไม่ได้ฉวยใช้เป็นจังหวะเหน็บแนม จิกกัด หรือทำให้เพื่อนได้อาย ความสุภาพเป็นบุคลิกภาพที่ดีประการหนึ่ง และควรอบรมหล่อหลอมให้คนทุกคน โดยเฉพาะคนรุ่นใหม่รู้จักความสุภาพบ้าง (ครูแปดริ้ว, 2550)

ส่วน Karaköse (2007) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องปฏิบัติตนด้วยความสุภาพกับทุกคน ซึ่งสามารถแสดงออกได้ด้วยการแสดงพฤติกรรม ดังนี้ คือ มีความอ่อนน้อมถ่อมตัว เห็นอกเห็นใจผู้อื่น แสดงความเคารพต่อผู้อื่นและปฏิบัติต่อทุกคนเท่าเทียมกัน

สอดคล้องกับ Josephson Institute of Ethics (2009) ที่กล่าวถึงความสุภาพ (Civility) หรือความนอบน้อม (Courtesy) หรือความมีมารยาท (Decency) บุคคลที่มีความเคารพจะปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยความเห็นอกเห็นใจ (Consideration) และไม่ใช้วิธีการข่มขู่ บีบบังคับ (Coercion) หรือความรุนแรง (Violence) จะยึดถือกฎเกณฑ์ที่ถูกต้องเพื่อรักษาไว้ซึ่งความยุติธรรมทางสังคม

สุเทพ ปาลสาร (2555, หน้า 110) ได้กล่าวว่า “ความสุภาพ” หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษา ที่มีการแสดงออกด้วยความเห็นอกเห็นใจ ให้เกียรติ สุภาพ มีความเกรงใจและเคารพผู้อื่นและมีสัมมาคารวะต่อผู้อื่นรวมทั้งยอมรับและยึดถือกฎเกณฑ์และความยุติธรรมของสังคม

ดังนั้นผู้วิจัยสรุปได้ว่า “ความสุภาพ” หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของ  
ผู้บริหารสถานศึกษา ที่มีลักษณะการปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยความสุภาพ เคารพและมีความ  
เกรงใจ มีความเห็นอกเห็นใจ มีสัมมาคารวะและให้เกียรติผู้อื่น รักษาไว้ซึ่งความยุติธรรม  
และยึดถือกฎเกณฑ์ของสังคม

สวัสดีครับท่าน ผอ.เด่นชัย  
ได้ข่าวว่าโรงเรียนของท่านได้รับ  
รางวัลโรงเรียนยอดเยี่ยมแห่งปี 2558 ดี  
ใจด้วยนะครับ ท่าน ผอ.เก่งจริง ๆ ครับ

ขอบคุณมาก ผอ.สง่า  
ทุกคนในโรงเรียนมีส่วนร่วมด้วย  
ช่วยกัน ถึงทำให้โรงเรียนของเรา  
มาถึงจุดนี้ได้ครับ



## การพัฒนาความสุภาพ

ต่อไปนี้เป็นเคล็ดลับที่จะช่วยส่งเสริมให้ผู้ได้บังคับบัญชาแต่ละคนของท่านเป็นคนมีความเคารพและความสุภาพ (Richman, 2015)

1. ใส่ใจไปที่ความต้องการของคนอื่น โดยการพิจารณาให้รอบคอบถึงการพูดและการกระทำที่จะไปกระทบต่อคนอื่น โดยการใช้ปฏิสัมพันธ์กับคนอื่นด้วยความเคารพ และด้วยความสุภาพ มีความเห็นอกเห็นใจ โดยไม่ต้องคำนึงว่าพฤติกรรมของคนอื่นจะเป็นเช่นไร

2. จงพยายามสื่อสารอย่างตั้งใจ ให้ฟังพวกเขาอย่างตั้งใจโดยไม่พูดแทรกหรือพิธีการเกินไป มันจะเป็นการพัฒนาการแสดงความเคารพคนอื่นของท่าน โดยที่ท่านมีความจริงใจ ห่วงใยและทำทางที่สนองตอบคู่สนทนา

3. จงเป็นนักสร้างสะพานเชื่อมและมีลักษณะที่เป็นคนสร้างบรรยากาศในการทำงาน ให้ครอบคลุมองค์กร สร้างทีมงานที่หลากหลายที่ทุกคนมีส่วนร่วม จงระวังผู้ได้บังคับบัญชา มีความรู้สึกว่าคุณกดทับเขาหลง ให้เขาทำงานตามหลักความแตกต่างระหว่างบุคคล

4. จงรับเอาความคิดเห็นที่แตกต่างอย่างมีคุณค่าเพื่อนำไปใช้พัฒนาวิธีการแก้ปัญหา ในสถานการณ์ที่หลากหลาย จงตระหนักไว้ว่าไม่มีข้อตกลงใดเป็นเอกฉันท์ ท่านต้องฟัง ถามและเข้าใจข้อเสนอของพวกเขาด้วยความสุภาพ มีสัมมาคารวะและให้เกียรติผู้อื่น หากมีสถานการณ์ที่ต้องทำการ “ตกลง” หรือ “ไม่ตกลง” ให้ตัดสินใจ ทุกคนก็ต้องเคารพมติด้วยดี

5. จงเข้าใจว่าความขัดแย้งเกิดขึ้นได้ในที่ทำงาน จงรับผิดชอบต่อการกระทำของท่าน เข้าไปจัดการในทุกสถานการณ์ จงใช้เวลาในการแก้ไขปัญหาอย่างไม่รอช้า ต้องเข้าใจว่าอะไรทำให้ท่านโกรธ ชุนเฉียว แล้วท่านก็จะสามารถจัดการได้อย่างเหมาะสม จงรู้จักการยับยั้งชั่งใจแก้ปัญหา ด้วยศักยภาพผู้นำ การแก้ปัญหาเชิงบวกจะทำให้ผู้นำได้รับการยอมรับในความสามารถ ที่สำคัญท่านต้องรักษาไว้ซึ่งความยุติธรรมและยึดกฎเกณฑ์เป็นหลัก

6. จงอย่าเป็นคนหุนหันพลันแล่นต่อกรณีเกิดสมมติฐานในทางลบต่อความเจตนาของคนอื่นเพราะมันจะทำให้สัมพันธ์ภาพร้าวฉานได้ จงใช้เวลาวิเคราะห์ข้อเท็จจริงที่ตรงประเด็นแล้วพิจารณาข้อสมมติฐานของท่าน

7. จงหลีกเลี่ยงเสียงกระซิบกระซาบหรือเสียงป่นหรือคำครหารูปแบบอื่นรายวัน จงระวังคำพูดต่อไปนี้ของ Ruth Anne Crouse ที่ว่า “อะไรที่ Peter บอกฉันเกี่ยวกับ Paul คือ สิ่งที่ Paul ก็บอกฉันเกี่ยวกับ Peter” จงจำไว้ว่าปฏิภิกิริยาของท่านมีอิทธิพลต่อการรับรู้ของคนอื่นที่มีต่อท่าน

8. จงมองสถานการณ์ที่อยู่ยากในวันนี้อย่างกว้าง ๆ และมุมมองที่เป็นจริงมากขึ้น โดยพิจารณาว่ามันเชื่อมโยงกันต่อสิ่งที่เป็นภาพรวมทั้งหมดอย่างไร จงถามตัวเองว่า “ฉันจะมองกลับย้อนไปในสัปดาห์ที่แล้ว เดือนที่แล้ว และปีที่แล้วว่าสถานการณ์นี้เกิดมาอย่างไร”

9. จงเป็นตัวช่วยองค์กรของท่านในการสื่อสารประชาสัมพันธ์ทั้งในและนอกองค์กร จงมั่นใจว่าทุกข้อเสนอแนะที่ให้ต่อองค์กร รวมถึงแผนก ส่วนงานและแต่ละบุคคลเป็นไปในทางบวกและเป็นประโยชน์จริง ๆ

10. จงใส่ใจต่อการสื่อสารประชาสัมพันธ์และปฏิบัติการใด ๆ ได้เป็นไปตามพื้นฐานที่ควรเป็นไปของมัน จงให้คะแนนตนเอง เช่น 1-10 ทุกช่วงเวลา สัปดาห์ละครั้งหรือเดือนละครั้ง หลังจากประเมินความสำเร็จเพื่อให้มีโอกาสปรับปรุงงาน

## กรณีศึกษา

เรื่องจริงที่เกิดขึ้นจริงในช่วงสงครามกลางเมืองในสหรัฐอเมริกา มีอยู่วันหนึ่งขณะที่ประธานาธิบดี Abraham Lincoln ไปเยี่ยมทหารที่ได้รับบาดเจ็บจากสงครามกลางเมืองที่โรงพยาบาล หมอได้ชี้ให้ท่านประธานาธิบดีดูทหารหนุ่มคนหนึ่งที่ได้เสียชีวิต เมื่อเห็นดังนั้น Lincoln จึงเดินไปที่ข้างเตียงของทหารคนนั้นทันที

Lincoln เอ่ยปากถามทหารหนุ่มว่า “มีอะไรที่ผมพอจะทำให้ท่านได้บ้างมั๊ย” ทหารหนุ่มที่ใกล้จะลาจากโลกนี้ไปจ้องมองประธานาธิบดีอย่างซาบซึ้ง แต่ก็จำไม่ได้ว่าคนที่ยืนอยู่ข้างเตียงคือประธานาธิบดีสหรัฐอเมริกา เขาพยายามอย่างหนักมากที่จะพูดด้วยเสียงที่แทบจะเป็นเสียงกระซิบต่อ Lincoln ว่า “คุณช่วยเขียนจดหมายหาแม่ของผมให้หน่อยได้มั๊ย”

Lincoln ได้ยินดังนั้นก็สั่งให้เจ้าหน้าที่นำเอากระดาษและปากกาเข้ามาทันที และเขาก็เริ่มเขียนในสิ่งที่ทหารหนุ่มบอกแก่เขา ซึ่งใจความในจดหมายระบุว่า

“ถึงแม่สุดที่รักของผม ผมได้รับบาดเจ็บสาหัสในระหว่างการรบ ผมเกรงว่าผมอาจไม่มีชีวิตรอดจากการบาดเจ็บในครั้งนี้ ได้โปรดอย่าเศร้าโศกเสียใจต่อการจากไปของผมมากมายนัก ผ่าอกุบ Mary และ John ให้ผมด้วย ขอให้พระเจ้าคุ้มครองแม่และพ่อ”

หลังจากกล่าวจบ ทหารหนุ่มก็อ่อนแรงลงอย่างเห็นได้ชัดเกินกว่าที่จะพูดได้อีกต่อไป ดังนั้น Lincoln จึงเซ็นจดหมายแทนให้ และเขียนเพิ่มลงไปว่า “เขียนให้ลูกชายคุณ โดย Abraham Lincoln”

ทหารหนุ่มได้ขอลูจดหมายที่เขียน และก็ต้องประหลาดใจเมื่อเห็นว่าใครเป็นคนเขียนจดหมาย จึงพูดขึ้นด้วยความยากลำบากว่า “คุณเป็นประธานาธิบดีจริง ๆ หรือ” Lincoln ยิ้มให้ก่อนตอบว่า... “ใช่ ผมเป็นประธานาธิบดี” เขาพูดด้วยน้ำเสียงอ่อนโยนอย่างสุภาพ และถามทหารหนุ่มว่ามีอะไรอีกหรือไม่ที่เขาสามารถจะทำให้ได้

นายทหารหนุ่มได้กล่าวด้วยเสียงที่แผ่วเบาว่า “ท่านช่วยกุมมือของผมไว้ได้หรือไม่ การทำเช่นนี้ช่วยให้เห็นผมจบจนวาระสุดท้าย” Lincoln คล้องกุมมือนายทหารหนุ่มไว้อย่างมีความเห็นอกเห็นใจและให้เกียรตินายทหารอย่างยิ่ง นอกจากนี้ Lincoln ยังพูดกับเขาด้วยคำพูดที่สร้างกำลังใจจนกระทั่งนายทหารหนุ่มสิ้นลม

เรื่องเล่านี้เป็นเรื่องที่เกิดขึ้นจริงในช่วงสงครามกลางเมืองในสหรัฐอเมริกา การกระทำของ Lincoln สะท้อนให้เห็นได้ดีในเรื่องของการมีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม เขามีความสุภาพเคารพ มีเมตตาเห็นอกเห็นใจและให้เกียรติผู้อื่นอย่างสุดซึ่งต่อนายทหารที่ไม่ได้มียศใหญ่โตแต่อย่างใด

ในการทำงานแต่ละวัน ความเมตตาและการแสดงออกอย่างสุภาพของผู้บริหารเป็น สิ่งสำคัญต่อการสร้างความรู้สึที่อบอุ่นให้เกิดขึ้นแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในที่ทำงาน ความเมตตาและ ความสุภาพอาจกระทำได้โดยการไต่ถามสารทุกข์สุกดิบ และการเสนอความช่วยเหลือ เช่น เมื่อลูกน้องเจ็บป่วยก็อาจไปเยี่ยมเยียนและให้การช่วยเหลือตามกำลังที่ผู้บริหารสามารถช่วยได้ การแสดงความเมตตาและแสดงออกอย่างสุภาพต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์กร เป็นการซื้อใจ อย่างหนึ่ง เพราะจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่าผู้บริหารมีความจริงใจและเห็นใจในยามเดือดร้อน หรือประสบปัญหา ไม่ใช่ทิ้งกัน ในยามเดือดร้อน เหมือนกับหลาย ๆ ท่านที่ชื่นชมผู้ใต้บังคับบัญชา ว่าทำงานดี ทำงานเก่ง แต่พอเขาประสบปัญหาอันสืบเนื่องมาจากการทุ่มเทการทำงานให้กับองค์กร อย่างหนักกลับไม่ได้รับการเหลียวแลหรือเอาใจใส่อย่างที่ควรจะเป็น เพราะผู้บริหารมองเห็น ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นเหมือนเบี้ยหมากในกระดาดที่นำมาใช้เพื่อบรรลุเป้าหมายในการทำงานเท่านั้น การกระทำอย่างนี้เรียกว่าการกระทำที่ปราศจากหัวใจ

หลักศาสนาทั้งหลายมักสอนเหมือน ๆ กันก็คือ ให้รู้จักเมตตาผู้อื่น ปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วย ความสุภาพ เคารพและมีความเกรงใจมีความเห็นอกเห็นใจ มีสัมมาคารวะและให้เกียรติผู้อื่น เพราะ สิ่งต่าง ๆ ที่กล่าวมาทั้งหมดนี้เป็นการคำนึงให้สังคมคงดำเนินต่อไปได้ ดังนั้นเมื่อเรานำหลักคิดนี้ มาพิจารณาในระดับย่อยลงไปอันได้แก่องค์กรและกลุ่มงานต่าง ๆ การนำเรื่องเหล่านี้มาใช้จึงเป็น สิ่งสำคัญที่จะทำให้กลุ่มและองค์กรคงอยู่และเดินหน้าต่อไปได้ (ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, 2550, หน้า 121-125)

ผู้บริหารท่านใดที่คิดว่าตนเองยังมีความเมตตาและมีความสุภาพไม่เพียงพอ ยังไม่สาย เกินไปที่จะเริ่มต้นใหม่ ปรับเปลี่ยนตัวเองเสียใหม่ให้เป็นที่รักและเคารพของลูกน้อง เมื่อทำได้ ดังนั้น รับรองว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะทุ่มเทให้หมดทั้งร่างกายและแรงใจเลยคะ

การบำเพ็ญ คือ ความอ่อน เป็นเพราะน้ำอ่อนจึงไหลได้ทุกที่ ไปได้ทุกแห่ง  
 แต่ถ้าน้ำจากอ่อนกลายเป็นแข็งเจอหินก็ชน ไหลไปไม่ได้ มีแต่เจ็บ  
 กระแทกไปก็มีแต่เดือดร้อน ฉะนั้นเกิดเป็นคนจึงต้องรู้จักรักษาความอ่อนน้อมไว้ เพราะความอ่อน  
 น้อมจะทำให้เรา เข้าได้กับทุก ๆ คน ไปได้ทุก ๆ ที่  
 ไม่ว่าจะบำเพ็ญธรรมหรือจะดำรงชีวิตแบบใด หากเราถือความอ่อนน้อมเป็นสรณะ  
 มีจิตใจเมตตาและดำเนินชีวิตอย่างมีคุณธรรม นั้นแหละคือ การดำเนินชีวิตอย่างไม่ทอดทิ้งตนเอง  
 และจะไปอยู่ที่ไหนก็มีแต่คนรัก ไม่ต้องโดดเดี่ยวแม้จะไร้ญาติมิตร  
 คนที่รู้จักอ่อนน้อมจึงจะสามารถเอาชนะ จิตใจของคนที่แข็งที่สุดได้  
 ทำให้เขาเปลี่ยนใจหันมาเห็นใจเราได้  
 คนที่ไม่อวดตน ไม่อวดว่าเก่ง คนนั้นแหละเก่งและดี  
 (พระโอรุทาทานอวิหวิเมตตา ที่ ผู้ตี พิชณโลก 12 ธันวาคม พ.ศ. 2542 )

### **แบบฝึกหัด**

15. ผู้อำนวยการสุพจน์แสดงความเห็นอกเห็นใจต่อครูผู้ได้บังคับบัญชา ให้เกียรติ สุภาพทั้ง  
 คำพูดและการกระทำ มีความเกรงใจ เคารพและมีสัมมาคารวะต่อผู้อื่นอย่างเสมอต้นเสมอปลาย  
 ผู้อำนวยการสุพจน์ เป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในข้อใด

- ก. ความสุภาพ
- ข. การยอมรับผู้อื่น
- ค. การควบคุมตนเอง
- ง. ความเคารพในเกียรติศักดิ์ศรี

คำตอบ




16. ผู้ปกครองนักเรียนที่เป็นเด็กดีมีความรับผิดชอบมาพบท่านซึ่งเป็นผู้บริหาร เพื่อดำเนินวิธีการสอนของครูวิชาสังคมศึกษา เรื่องครูใช้อุปกรณ์ประกอบการสอนไม่เหมาะสมและลำเอียง บิดเบือนการแสดงความคิดเห็น เมื่อลูกของเขาพยายามถามคำถามและโต้แย้งอย่างมีเหตุผล ครูก็จะตอบรับโดยวิธีการถากถางเหน็บแนม ผู้ปกครองของนักเรียนท่านนี้เป็นที่รู้จักดีในฐานะผู้มีส่วนสำคัญในชุมชนและสังคม จึงได้ทำการขอหลักฐานการกระทำของครูจากท่าน แล้วท่านจะอย่างไร


- ก. ท่านเห็นด้วยที่ครูควรถูกดำเนินในความผิดแล้วอุปกรณ์การสอนต้องได้รับการตรวจสอบก่อน
- ข. ย้ายนักเรียนไปเรียนห้องอื่นที่ครูมีเทคนิคและวิธีสอนที่ดีเพื่อให้ผู้ปกครองพอใจและไม่ต้องพูดคุย
- ค. แจ้งไปยังผู้บังคับบัญชา (หัวหน้ากลุ่มสาระ) เพื่อมาสอบสวนหาหลักฐานยืนยันความผิด และดำเนินการตามกฎหมาย
- ง. เรียนผู้ปกครองว่าท่านจะดำเนินการสอบสวนขั้นต้นกับครูผู้สอนและหัวหน้าของเขาเกี่ยวกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นก่อน หากทำความผิดจริงถึงดำเนินการตามระเบียบต่อไป

คำตอบ

### ท่านมีพฤติกรรมเช่นไร (สำรวจตัวท่านเอง)

 ข้าพเจ้าตั้งใจทำให้ข้อผิดพลาดของผู้อื่นเป็นเรื่องใหญ่โตเพื่อให้พวกเขาดูไม่ดีในสายตาของคนอื่น ๆ

เสมอ ๆ   
  บ่อยครั้ง   
  บางครั้ง   
  นาน ๆ ครั้ง   
  ไม่เคยเลย

 ข้าพเจ้ามักจะนำความผิดพลาดของผู้อื่นมาพูดล้อเลียนในที่สาธารณะ

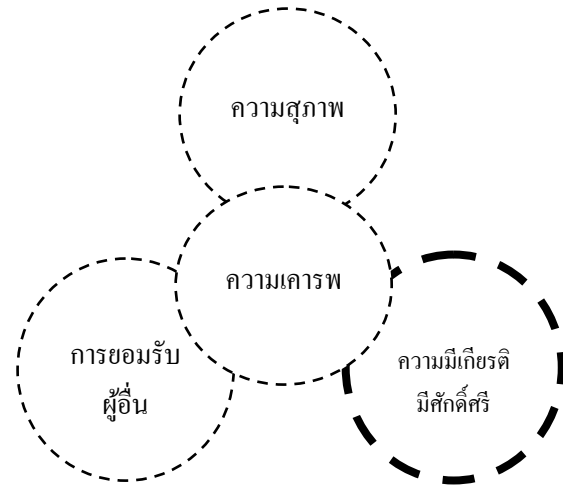
เสมอ ๆ   
  บ่อยครั้ง   
  บางครั้ง   
  นาน ๆ ครั้ง   
  ไม่เคยเลย

 ข้าพเจ้าทำในสิ่งที่ละเมิดกฎเกณฑ์และนโยบายที่องค์กรยึดถือและปฏิบัติมา แล้วคาดหวังให้คนอื่น ช่วยปกปิดให้

เสมอ ๆ   
  บ่อยครั้ง   
  บางครั้ง   
  นาน ๆ ครั้ง   
  ไม่เคยเลย

# ความมีเกียรติมีศักดิ์ศรี

## (Dignity and Autonomy)



### วัตถุประสงค์

เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ในด้านความมีเกียรติมีศักดิ์ศรี ตระหนักและคุณค่าความสำคัญ มีเจตคติที่ดีและมีความสามารถในการพัฒนาพฤติกรรมกรรมการแสดงของการเป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความมีเกียรติมีศักดิ์ศรี ในการปฏิบัติงานได้

“ขศสูงศักดิ์

ทรัพย์อุดม

ยอดนักปราชญ์

หากไม่มี

วิชาแกร่ง

ปัญญาไซ้

หากขาดกฎ

จักไม่มี

อัครฐาน

สิน โภคา

ฉลาดกล้า

ศีลธรรมจริยธรรม

ความรู้กล้า

เลิศล้ำ

บทจริยธรรม

เกียรติศักดิ์ศรี

ดั่งเสียดฟ้า

มหาเศรษฐี

ปัญญาดี

ย่อมต่ำคน

อนาคตไกล

ฟ้าสักจี

นำความดี

ในแผ่นดิน”

(ลิขิต ชีรเวคิน, 2553)

โดยธรรมชาติของคนเราต้องการความภาคภูมิใจในตัวเอง ไม่ว่าจะเป็นคนยากดีมีเงิน สูงต่ำดำขาว ไม่ว่าจะคนประเทศไหนอย่างไร ก็มักจะหาความภาคภูมิใจจากสิ่งใดสิ่งหนึ่งในชีวิตของตนจนได้ เช่น ฐานะ ชาติตระกูล การศึกษา หน้าที่การงาน ความสามารถ รูปร่างหน้าตา เป็นต้น

แม้คนหน้าตาธรรมดา ก็อาจมีความภูมิใจว่า ตนมีความงามในส่วนใดส่วนหนึ่ง เช่น ฟันสวย ตาสวย ริมฝีปากสวย ผมสวย ฯลฯ ความภาคภูมิใจนี้ก่อให้เกิดความมั่นใจในคุณค่าของการดำรงอยู่แห่งชีวิต ดังนั้นจึงไม่มีใครปรารถนาที่จะคบหากับบุคคลที่ชอบใช้ภริยาจากมาบั่นทอนความภูมิใจ ทำลายเกียรติยศของตน ไม่ว่าจะบุคคลนั้น ๆ จะเป็นใครก็ตาม

### ความเคารพในเกียรติศักดิ์ศรี...คืออะไร

รากฐานสำคัญของศักดิ์ศรีมนุษย์ ได้แก่ การไม่ทำร้ายผู้อื่นทั้งร่างกายและจิตใจ คนทุกคนจะต้องให้ความเคารพนับถือผู้อื่นและปฏิบัติต่อผู้อื่นในฐานะเพื่อนมนุษย์ เพราะโดยธรรมชาติแล้ว คนทุกคนย่อมมีความเท่าเทียมกันในฐานะเป็นคนเหมือนกัน เราไม่เพียงแต่มีหน้าที่ไม่ทำร้ายคนอื่นเท่านั้น แต่ควรจะทำความดีต่อผู้อื่นด้วย (Puffendorf, 1694 อ้างถึงใน ยศศักดิ์ โกไศยกานนท์, 2544) และในเรื่องการให้ความหมาย “ความมีเกียรติมีศักดิ์ศรี” มีนักวิชาการได้กล่าวไว้ ดังนี้

Karaköse (2007) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยการคำนึงถึงความมีเกียรติมีศักดิ์ศรี ซึ่งสามารถแสดงออกได้ด้วยการแสดงพฤติกรรม คือ ไม่ตัดสินคนจากบุคลิกภายนอก เอาใจใส่ผู้ได้บังคับบัญชาทุกคน ปฏิบัติต่อทุกคนด้วยความยุติธรรม และยอมรับข้อผิดพลาดของตัวเอง ซึ่งถือว่าการให้เกียรติตนเองนั่นเอง

นพนธิ สุริยะ (2550) กล่าวว่า การหมิ่นน้ำใจ การหลบหลู่เกียรติ การไม่ไว้หน้ากัน เป็นพฤติกรรมที่ละเมิดความมีศักดิ์ศรีของมนุษย์ และการกระทำต่อไปนี้จึงถือได้ว่าเป็นการกระทำที่เป็นการละเมิดความมีศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ ได้แก่ การกระทำที่ลดคุณค่าของบุคคลลง การข่มขู่ศักดิ์ศรีของผู้อื่น หลบหลู่เกียรติของผู้อื่นและหยามศักดิ์ศรีของผู้อื่น

สอดคล้องกับน้ำแท้ มีบุญสร้าง (2550) กล่าวถึงศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์เป็นคุณค่าที่อยู่ในระดับที่สูงยิ่งกว่าสิทธิเสรีภาพทั่ว ๆ ไป การกระทำที่ถือได้ว่าเป็นการละเมิดศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ คือ การกระทำใด ๆ ที่ลดคุณค่าความเป็นมนุษย์

ผู้วิจัยสรุปสอดคล้องกับสุเทพ ปาลสาร (2555) ว่า “ความมีเกียรติมีศักดิ์ศรี” คือ พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีลักษณะการแสดงถึงการรักษาเกียรติยศและศักดิ์ศรีของตนเองขณะเดียวกันก็ให้เกียรติผู้อื่นและคำนึงถึงผู้อื่นไม่ว่าจะเป็นเรื่องของสิทธิต่าง ๆ ในการตัดสินใจและจะไม่บิดเบือนหรือบิดบังข้อมูลที่ฟังจะต้องรู้หรือต้องทำของเขา

ท่าน ผอ.ครับ นี่คือเงินของผู้ปกครองขอร้องให้  
ผมนำมาให้ท่านช่วยบุตรหลานของเขาได้เข้ามา  
เรียน โรงเรียนนี้ครับ ให้ท่านโดยส่วนตัวโดยไม่  
ต้องแจ้งทางโรงเรียนเลยนะครับ ผมก็ตั้งใจที่ต้อง  
ทำตามผู้ปกครองบอกนะครับ

ผมไม่ขอรับนะครับคุณครู  
กฎก็ต้องไปเป็นตามกฎนะ  
ครับ เราต้องช่วยกันการ  
รักษาเกียรติยศและศักดิ์ศรี  
ของ ผอ.เองและ โรงเรียน  
ของเรา นะครับ



## การพัฒนาความมีเกียรติมีศักดิ์ศรี

ก่อนที่เราจะพัฒนาการให้เกียรติและเคารพความมีเกียรติมีศักดิ์ศรีของผู้อื่นเราจะมีเกียรติมีศักดิ์ศรีและการเคารพตนเองให้ได้เสียก่อน ซึ่ง Jerpi (2015) ได้กล่าวถึงการพัฒนาความมีเกียรติมีศักดิ์ศรีและการเคารพตนเองได้ ดังนี้

- **รู้คุณค่าของตนเอง (Know your own worth):** คนบางคนชอบโอ้อวดความมั่งคั่ง การศึกษาและรูปร่างลักษณะของตนเอง เพื่อให้ตนเองถูกมองว่าเด่นสำคัญ คนพวกนี้คือ พวกชอบดูถูกคนอื่นเพื่อให้ตัวเองดูดี...คนที่มีเกียรติมีศักดิ์ศรีและมีความเคารพตนเอง จะไม่ใช่คนประเภทดังกล่าว แต่พวกเขาที่มีเกียรติ คือ คนที่เคารพตนเอง รู้คุณค่าของตนเองโดยไม่ต้องไปดูถูกคนอื่น ให้เขาดูต่ำลง เพื่อให้ตัวเองสูงขึ้น

- **จงถ่อมตนด้วยการกระทำ (Be humble with your actions) :** ผู้ซึ่งมีความนอบน้อมถ่อมตนย่อมมีเกียรติ ซึ่งเขาไม่ต้องการไปรำลือ นินทาว่าร้ายหรือแสดงละคร ให้คนอื่นรับรู้ คนที่มีเกียรติสามารถยืนต่อหน้าฝูงชนได้อย่างสง่างาม เขามีความรู้ลึกเต็มเต็มเพราะเขารู้ว่าเขาทำความดีเพื่อคนอื่น เขาไม่จำเป็นต้องโฆษณาโอ้อวด แต่ประชาชนคนอื่นก็ให้ความเชื่อถือเขาเอง

- **การใช้พลังงานทางบวก (Generate positive energy) :** ต้องคอยระมัดระวังว่าท่านบ่นเกี่ยวกับชีวิตของท่านให้คนอื่นฟังมากน้อยแค่ไหน หากท่านสนทนากับเพื่อน ๆ แล้วมีแต่คำวิพากษ์วิจารณ์ตัวเองและคนอื่น ๆ กับคู่สนทนา นี่คือ สัญญาณ ความเคารพตนเองของท่านจะต่ำลง ตรงกันข้ามหากท่านพูดกับคู่สนทนาแต่ในทางบวก ให้ความนับถือผู้อื่นอย่างแท้จริงและจริงใจ พูดถึงขั้นตอนที่ท่านทำให้ชีวิตดีขึ้นและท่านก็ได้รับการยกย่องรางวัลจากความดีงาม ก็จะมีเพียงบุคคลที่มีเกียรติมีศักดิ์ศรีและเคารพตนเองเท่านั้นที่สามารถแสดงออกซึ่งพฤติกรรมนี้ได้

- **อย่าให้ความเป็นลบทำให้คุณตกต่ำลง (Don't let negativity get you down):** บุคคลที่เคารพตนเองจะไม่อนุญาตให้เหตุการณ์เชิงลบเข้ามาในชีวิตที่ทำให้ชีวิตของเขาตกต่ำลง เต็ดขาด ในทางกลับกันพวกเขากลับนำเอาความยุ่งยากและความผิดพลาดนั้นมาปรับเปลี่ยนเป็นลักษณะในเชิงบวกที่เป็นคุณประโยชน์ต่อเขา ความผิดพลาดเป็น โอกาสต่อการเรียนรู้เพื่อนำไปสู่ในการปรับปรุงตนเองในอนาคต คนที่มีเกียรติมีศักดิ์ศรีย่อมนำสิ่งเหล่านี้ติดตัวไปปรับปรุงชีวิตให้ดีขึ้น เพราะเขาเชื่อในชีวิตของเขาเอง

จากการวิจัยของ CEB ซึ่งเป็นบริษัทเอกชนที่ปรึกษาทางการบริหาร มี 5 อย่างที่คนงานต้องมีเพื่อเข้าสู่งาน (Jacobsen, 2013) 1) ความมั่นคง 2) ค่าตอบแทน 3) ความเคารพนับถือให้เกียรติซึ่งกันและกัน 4) ผลกำไรทางสุขภาพหรือประกันสุขภาพที่องค์กรดูแล 5) ความสมดุลของชีวิตการทำงาน

ผลวิจัยปี ค.ศ. 2012 บอกว่า ทุกคนกำลังมองหาการได้รับการยอมรับและความเคารพ และยังพบว่า “ความเคารพ” เป็นสิ่งที่คนงานเน้นมาก มิเช่นนั้นก็เป็นการลดคุณค่าทั้งส่วนตัวและองค์กร และจากการวิจัยเชิงคุณภาพพบว่า เมื่อไม่มีความเคารพกัน คนทำงานเหมือนกับถูกทำให้เป็นคน ไม่มีคุณค่า

Marciano เสนอหลักการเคารพความมีเกียรติมีศักดิ์ศรีไว้ 7 ประการ คือ

1. ตระหนักว่าคนงานต้องได้รับการขอบคุณที่ช่วยงานองค์กรทุกวัน ๆ
  2. เพิ่มพลังคนงานด้วยเครื่องมือเครื่องมือ ทรัพยากร การฝึกอบรมและข่าวสารข้อมูลที่ต้องการ
  3. ข้อมูลป้อนกลับที่เป็นประโยชน์ ขณะการทำงานทั้งทางบวกและถูกต้อง
  4. การเป็นหุ้นส่วนทั้งสภาพแวดล้อมและความร่วมมือแบบพึ่งพาอาศัย
  5. ความมุ่งมั่นที่สร้างเป้าหมายการทำงานอย่างชัดเจนและให้ความไว้วางใจคนงาน
  6. คำมั่นถึงจิตใจของคนงาน ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของสิทธิต่าง ๆ คนงานต้องมีสิทธิในการตัดสินใจและต้องไม่บิดเบือนหรือปิดบังข้อมูลที่เขาฟังจะต้องรู้หรือต้องทำของเขา
- นอกจากนั้นต้องแสดงออกถึงความเห็นอกเห็นใจและมีเมตตา
7. ไว้วางใจ แสดงความเชื่อและความศรัทธาในความสามารถ ทักษะและการตัดสินใจของคนงาน

Bruce J. Avolio จาก University of Washington’s Foster School of Business ได้เสนอ 5 ข้อคล้าย ๆ กัน สำหรับผู้บริหาร/ ผู้ได้บังคับบัญชา เรื่องการมีความเคารพความมีเกียรติมีศักดิ์ศรีกัน คือ

1. จงจริงจัง จงสะท้อนความเป็นจริงในหลักการและค่านิยมขององค์กรที่ส่งเสริมความโปร่งใสและความยุติธรรม
2. ส่งเสริมความเป็นเจ้าของ จงทำให้คนงานทุกคนมีความรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของ ไม่ใช่ผู้อาศัยและมีสิทธิ์มีเสียงในองค์กร

3. พัฒนาศักยภาพ ช่วยให้แต่ละคนมีความรู้ลึกอยากทำงานให้เต็มศักยภาพและประสบผลสำเร็จในการปฏิบัติงานโดยเกิดผลมาจากการพัฒนาของคนงาน

4. สร้างสรรค์วัฒนธรรมการรวมพลัง สร้างบรรยากาศทางบวกที่ซึ่งพลังของคนงานเต็มไปด้วยการแข่งขันเพื่อให้ประสบความสำเร็จ

5. จงเสียสละเมื่อถึงคราวจำเป็น จงพยายามที่จะเสียสละเพื่อสิ่งที่ดีกว่าในองค์กร ในเมื่อการเสียสละช่วยให้ทุกคนพบกับความสำเร็จ

## กรณีศึกษา

สามีภรรยาคนหนึ่ง เป็นชาวจีนที่อพยพมาอยู่เมืองไทย ปกติภรรยาเป็นคนที่เคารพและให้เกียรติสามีมามาก ถึงแม้ตัวเองจะเป็นคนเก่ง ทำมาค้าขายจนร่ำรวย แต่ก็คอยระมัดระวังเสมอ ไม่ให้สามีกระทบกระเทือนใจว่า แท้จริงแล้วใครเป็นหลักในครอบครัว ใครเป็นผู้มีบทบาทในการสร้างฐานะ อยู่ด้วยกันมาร่วมสี่สิบปี ไม่เคยมีปากเสียงกันเลย

แต่มีอยู่คราวหนึ่ง ภรรยาปรารถนาเรื่องญาติที่เมืองจีนติดต่อมา สามีหัวเราะบอกว่าจะมีอะไร ก็คงอยากได้เงิน ยากจนอย่างนั้น ให้ไปสักพันสองพัน ก็ซื้อบ้านจะดีใจ ภรรยาโกรธมาก คาดไม่ถึงว่าสามีจะพุดคุ้ยเคลมญาติของตนเช่นนั้น จึงพุดประชดประชันสามีเป็นครั้งแรกว่า ตัวเองร่ำรวยนักหรือไง จึงพุดเช่นนั้น แล้วก็เลยต่อว่าอะไรอีกยี่สิบกว่าคำพุดที่อวดเบ่งทำลายเกียรติผู้อื่น เพียงไม่กี่คำ สามีสามารถทำให้ภรรยาทุกข์คู่ยากมากกว่า 40 ปี เสียความรู้ลึกที่ดี เสียศรัทธาต่อสามีได้อย่างไม่น่าเชื่อ

เช่นเดียวกับคนที่รู้สึกว่าเป็นคนทำบุญคุณกับใครไม่ขึ้น คือ ช่วยเขาแล้ว ทำดีกับเขาแล้ว เขาไม่สำนึกบุญคุณของเราอย่างที่หวังไว้ แล้วก็มานั่งน้อยอกน้อยใจ หมดกำลังใจที่จะทำความดี หรือช่วยเหลือใคร ๆ อีก ทำให้ต้องเสียเพื่อน เสียมิตร เสียโอกาสดี ๆ ในชีวิตไปอีกมากมาย ซึ่งที่จริงแล้วถ้าสุขุมสักหน่อย ไตร่ตรองสักนิดก็จะมองเห็นสาเหตุ มองเห็นตนเองได้โดยไม่ยากนัก

นั่นคือ ที่รู้สึกว่าเป็นคนทำบุญทำคุณกับใครไม่ขึ้น ส่วนใหญ่มักจะพลาดเพราะการมองเห็นแต่เกียรติของตนเอง แล้วมองไม่เห็นเกียรติของผู้อื่นนั่นเอง พอได้ช่วยเหลือใครไปก็รู้สึกว่าเป็นคนช่วย เป็นคนให้ ทำให้ไม่มีความระมัดระวังกิริยาวาจา เผลอแสดงท่าทางหยิ่ง ๆ

แล้วก็ใช้คำพูดที่ไม่เหมาะสม คุณถูกดูแคลนคนที่ตนได้ช่วยเหลือ ก่อให้เกิดความรู้สึกที่เป็นลบต่อผู้ฟัง เป็นการทำลายสายสัมพันธ์อย่างที่คุณพูดเองก็คาดไม่ถึงทีเดียว

เพราะคนเรานั้นถ้าไม่จำเป็นจริง ๆ แล้ว ก็ไม่มีใครอยากบากหน้าไปขอความช่วยเหลือคนอื่น การเอ่ยปากขอความช่วยเหลือใด ๆ จากใคร คนที่ขอก็ไม่ค่อยสบายใจ เกิดความรู้สึกว่าตัวค้อยกว่าอยู่แล้ว พอเจอคนช่วยที่แสดงท่าทางและเอ่ยวาจาข่มทับเข้าอีก เขาก็จะยังไม่สบายใจ ความรู้สึกสำนึกในบุญคุณก็ลดลง

ตรงกันข้ามผู้ที่ช่วยเหลือคนอื่นพร้อมกับให้กำลังใจเสริมความเชื่อมั่นของเขา คน ๆ นั้น จะได้รับความยกย่อง ความเคารพ จากใจจริง จะเห็นได้ว่าการช่วยคนไม่ใช่เรื่องง่าย ๆ เลย ต้องทำด้วยความมีสติและด้วยความรู้สึกของผู้ให้จริง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเคารพให้เกียรติซึ่งกันและกัน



ผู้ที่ยิ่งใหญ่ที่สุด คือ ผู้ที่ทำตนให้เล็กที่สุด  
ผู้ที่เล็กที่สุดก็จะกลายเป็นผู้ที่ยิ่งใหญ่ที่สุด  
ผู้ที่มีเกียรติ คือ ผู้ที่ให้เกียรติผู้อื่น  
ขงเบ้ง

ภาพจาก <http://www.samkokthai.com>



### แบบฝึกหัด

17. ผู้อำนวยการซูซึเป็นคนที่รักษาเกียรติยศและศักดิ์ศรีของตนเองมาก ในขณะที่เดียวกันท่านก็ให้เกียรติผู้อื่นและคำนึงถึงผู้อื่นเสมอ ๆ การกระทำของท่านเป็นที่ประจักษ์ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมอาชีพอย่างมาก การตัดสินใจของท่านจะคำนึงถึงสิทธิของผู้อื่นและคำนึงถึงองค์การ โดยที่ท่านไม่เคยที่จะปิดบังข้อมูลที่ผู้อื่นพึงรู้ พฤติกรรมของผู้อำนวยการซูซึ เป็นผู้ที่มิภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในข้อใด

- ก. ความสุภาพ
- ข. การยอมรับผู้อื่น
- ค. การควบคุมตนเอง
- ง. ความเคารพในเกียรติศักดิ์ศรี

### คำตอบ

18. ในเขตพื้นที่การศึกษาของท่านได้ทำโครงการข้อสอบมาตรฐานเพื่อประเมินผู้เรียนแต่ละชั้นปี ซึ่งเป็นการทดสอบรายปีเพิ่มเติมจากหน่วยงานต้นสังกัดที่ทำอยู่ประจำ ผลการประเมินพบว่าเขตพื้นที่ของท่านยังด้อยกว่าเขตพื้นที่อื่นอยู่มาก โดยเฉพาะเรื่องการสอนของนักเรียน ทั้ง ๆ ที่ในเขตของท่านมีการทำแผนการสอนเชิงปฏิบัติการมากมายหลากหลายโครงการ และมีทุนสนับสนุนอย่างเพียงพอ ส่งครูเข้าประชุมบ่อย ๆ ในเรื่องการสอนอ่าน จากรายงานผลการประเมินดังกล่าว ท่านจะทำอย่างไร

- ก. นำเสนอรายงานต่อคณะกรรมการระดับสูง แต่นำเสนอเฉพาะด้านบวกเท่านั้น
- ข. สรุปเนื้อหาสำคัญของรายงาน แล้วแจ้งคณะกรรมการและเพื่อนร่วมงานทราบ รวมถึงชุมชน โดยทั่วกัน
- ค. ปรีกษาหารือกับแกนนำและคณะทำงานอย่างไม่เป็นทางการ เช่น ผู้เชี่ยวชาญการสอนอ่าน หรือศึกษานิเทศก์แล้ววางแผนกลยุทธ์ใหม่
- ง. เก็บรวบรวมข้อมูลไว้ พร้อมทั้งปรับเรื่องการวางแผนบางอย่างโดยท่านทำเอง โดยไม่ต้องจัดทำรายงานให้คณะกรรมการหรือผู้ร่วมงานทราบ

### คำตอบ

## ท่านมีพฤติกรรมเช่นไร (สำรวจตัวท่านเอง)



ข้าพเจ้าให้สิทธิบุคคลอื่นในการที่จะเลือกดำเนินชีวิต

เสมอ ๆ
  บ่อยครั้ง
  บางครั้ง
  นาน ๆ ครั้ง
  ไม่เคยเลย



เมื่อข้าพเจ้าประกาศการตัดสินใจสำคัญ ๆ ต่อคณะครู ข้าพเจ้าใช้เวลาอธิบายกระบวนการตัดสินใจให้เข้าใจ โดยเฉพาะผู้ที่ได้รับผลกระทบ

เสมอ ๆ
  บ่อยครั้ง
  บางครั้ง
  นาน ๆ ครั้ง
  ไม่เคยเลย

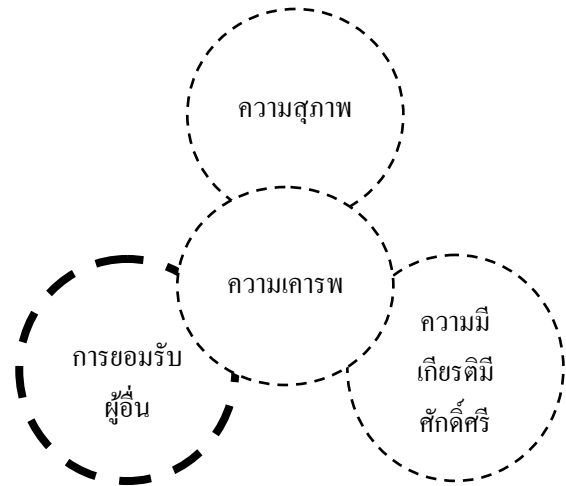


ข้าพเจ้าจะบิดเบือนข้อมูล ไม่ให้ข้อมูลเพราะต้องการให้คนอื่นเกิดปัญหา

เสมอ ๆ
  บ่อยครั้ง
  บางครั้ง
  นาน ๆ ครั้ง
  ไม่เคยเลย

# การยอมรับผู้อื่น

(Tolerance and acceptance)



## วัตถุประสงค์

เพื่อให้ผู้เข้ารับการศึกษา มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในด้านการยอมรับผู้อื่น ตระหนักและคุณค่าความสำคัญ มีเจตคติที่ดีและมีความสามารถในการพัฒนาพฤติกรรมและการแสดงของการเป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่ให้การยอมรับผู้อื่นในการปฏิบัติงานได้

มนุษย์เป็นสัตว์สังคม การดำเนินชีวิตอย่างโดดเดี่ยว จึงไม่ใช่วิสัยแท้จริงของมนุษย์เรา นอกจากจะมีวัตถุประสงค์พิเศษหรือมีเงื่อนไขพิเศษบางอย่างเท่านั้น

- |   |                              |
|---|------------------------------|
| มนุษย์ล้วนมีเกียรติได้                      | ก็เพราะผู้อื่นยกย่อง         |
| มนุษย์กระตือรือร้นได้                       | ก็เพราะมีผู้อื่นเป็นเงื่อนไข |
| มนุษย์กระทำสิ่งที่เกินขีดความสามารถของตนได้ | ก็เพราะมีผู้อื่นช่วยเหลือ    |
| มนุษย์เกิดสติปัญญาได้                       | ก็เพราะมีเพื่อนคิด           |
| มนุษย์คลายเหงาได้                           | เพราะมีเพื่อนคุย             |

ไม่ว่าความจริงหรือเหตุผลอื่นที่กล่าวมานี้จะเป็นเช่นไร ล้วนนำไปสู่ธรรมชาติวิสัยของมนุษย์ที่ว่าต้องการสังคมเสมอ นอกจากนั้นยังต้องการเป็นที่รู้จักและยอมรับของบุคคลอื่น ๆ เนื่องจากมนุษย์แต่ละคนเกิดมาจากพันธุกรรมที่ไม่คล้ายคลึงกันเลย การได้รับการดูแลอบรม

สั่งสอนจากครอบครัว จากโรงเรียนและจากสังคมที่แตกต่างกัน ทำให้มนุษย์แต่ละคนมีระดับสติปัญญาทางการคิดและความสามารถในการเรียนรู้ที่แตกต่างกันด้วย ความสามารถที่แตกต่างกันดังกล่าวนี้ คือ ธรรมชาติความเป็นมนุษย์ของแต่ละคนนั่นเอง (ปริญญา ตันสกุล, 2548)

ในสถานที่ทำงานของเราถ้าเราได้ทำงานร่วมกับคนที่เรารัก ย่อมทำให้เรามีความสุขและได้งานที่มีประสิทธิภาพ แต่มีหลายครั้งที่เราไม่สามารถเลือกเพื่อนร่วมงานได้ตามใจ ทำให้ต้องทำงานกับคนที่มีความแตกต่าง ทั้งในด้านความคิด ความรู้สึก อารมณ์ ตลอดจนเจตคติต่าง ๆ เราจะทำอย่างไรเพื่อให้สามารถทำงานกับคนที่แตกต่างจากเราได้อย่างราบรื่นและมีความสุข เพราะทราบดีที่เรายังทำงานในที่ทำงานเดียวกัน เป็นเรื่องยากที่จะหลีกเลี่ยงในการต้องทำงานหรือพบปะกัน

การทำงานกับคนที่มีอุปนิสัยหรือบุคลิกภาพที่แตกต่างอย่างมีความสุขนั้น เราต้องเข้าใจธรรมชาติของคนเหล่านั้นและวิธีการที่อยู่ร่วมกับคนเหล่านั้นอย่างถ่องแท้ เราลองมาสำรวจดูนะคะว่าในบรรดาเพื่อนร่วมงานที่เราต้องเจอทุกวัน มีคนประเภทที่กำลังจะกล่าวถึงนี้บ้างหรือเปล่า

- คนที่คิดไม่เหมือนคนอื่น ชอบคิดเอาเองว่าสิ่งนั้นต้องเป็นอย่างนั้นอย่างนี้ โดยไม่คำนึงถึงเหตุผล หรือบางครั้งก็คิดโดยไม่จำเป็นต้องมีข้อเท็จจริงรองรับ ชอบจินตนาการเรื่องราวต่าง ๆ เอาเอง
- คนที่ชอบใช้ชีวิตอยู่ในโลกความเป็นจริง ทุกอย่างจะต้องมีข้อมูลรองรับ ทั้งรูปแบบการใช้ชีวิตในที่ทำงานหรือที่บ้านก็เข้มงวด เป็นระบบ หรือเป็นขั้นตอนเสียทุกอย่าง อะไรที่ผิดไปจากที่เคยเป็นก็ยอมรับไม่ได้
- คนที่ชอบแสดงออก เราจะเห็นว่าเขาชอบพูด ชอบคิดหรือทำสิ่งต่าง ๆ อยู่เสมอ ๆ มักมีความสุขที่จะได้พูดคุยเกี่ยวกับเรื่องของบุคคลอื่น หรือที่เราเรียกกันว่า “ขำเม้าส์”
- คนที่ชอบเก็บตัว ไม่ค่อยพูดจา ชอบนั่งอยู่คนเดียวเงียบ ๆ จนดูเหมือนว่าไม่สนใจที่จะสร้างความสัมพันธ์กับใคร และเมื่อเกิดเรื่องอะไรขึ้น ก็จะไม่พูด ไม่บอกอะไรให้ใครทราบ

การทำงานในองค์กรต่าง ๆ นั้นย่อมมีคนหลากหลายประเภทที่ต้องทำงานร่วมกัน สิ่งที่สำคัญในการอยู่ร่วมกัน คือ การเรียนรู้ที่จะยอมรับความแตกต่างระหว่างกัน ดังแจกันใส่ดอกไม้ที่จะสวยสดได้ ย่อมต้องประกอบด้วยดอกไม้หลากสีหลายชนิด มีการประดับแซมด้วยใบไม้ต่าง ๆ กันฉันใด การทำงานของมนุษย์ก็ฉันนั้น บางครั้งต้องมีความขัดแย้งบ้าง มีมุมมองที่แตกต่างบ้าง เพื่อนำไปสู่การพัฒนาที่ดี และหากเรารู้จักใช้วิธีที่ถูกต้อง ปรับตัวร่วมกับคนที่แตกต่างจากเราได้ เราก็สามารถมีความสุขอยู่กับการทำงานในสังคมที่สลับซับซ้อนนี้ได้ไม่ยาก (Phattharasaya, 2015)

การพยายามที่จะปรับเปลี่ยนและพัฒนารูปแบบพฤติกรรมทั้งของตนเองและของผู้อื่น ซึ่งอยู่ร่วมกับเราในสังคมให้เข้าไปในทิศทางที่เหมาะสมนั้น การอยู่ในสังคมจำเป็นต้องใช้การเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เมื่อนมนุษย์อยู่ร่วมกันเป็นกลุ่ม กลุ่มจะมีอิทธิพลทำให้เกิดพฤติกรรมหลาย ๆ ด้านขึ้นอันได้แก่

- ปทัสถานของกลุ่ม คือ เกิดข้อตกลงว่าพฤติกรรมใดเป็นที่ยอมรับหรือไม่เป็นที่ยอมรับของกลุ่ม เช่นการแต่งชุดดำไปงานศพ การเคารพธงชาติเวลา 8.00 น.
- แรงบีบคั้นภายในกลุ่ม คือ สถานการณ์ที่ทำให้คนส่วนใหญ่ต้องทำตามปทัสถานของกลุ่ม เช่น แรงบีบคั้นที่เป็นการดำเนินมติเตียนผู้ที่มีความคิดเห็นขัดแย้งกับกลุ่มหรือ การชื่นชมผู้ที่มีความคิดเห็นคล้อยตามความคิดเห็นของกลุ่ม
- การแก้ปัญหาในกลุ่ม ภายในกลุ่มจะเกิดการปะทะสังสรรค์และเป็นผลทำให้มีปัญหาต่าง ๆ ตามมา การแก้ปัญหาจึงเป็นพฤติกรรมที่เกิดขึ้นในกลุ่ม โดยทำให้เกิดการระดมสมองเพื่อคิดแก้ไขปัญหา
- การกล้าเสี่ยงในการตัดสินใจ หากการตัดสินใจใดเป็นการตัดสินใจร่วมกันของกลุ่มแล้ว สมาชิกของกลุ่มก็มีแนวโน้มว่าจะรับว่าตนเองมีส่วนในการตัดสินใจนั้น ในอีกทางหนึ่งก็คือ เป็นการเฉลี่ยความรับผิดชอบกันหลาย ๆ คน เป็นต้น

เมื่อเข้าใจพฤติกรรมมนุษย์ และเข้าใจพฤติกรรมกลุ่มแล้ว ก็จะทำให้เข้าใจพฤติกรรมที่มนุษย์แต่ละคนแสดงออกทั้ง โดยส่วนตัวและขณะอยู่ในกลุ่ม ซึ่งในชีวิตประจำวันของเราต้องปฏิบัติสัมพันธ์กับผู้อื่น และพยายามทำความเข้าใจพฤติกรรมที่เกิดขึ้นระหว่างเขาและเราตลอดเวลา วิธีการที่จะทำให้เราเข้าใจผู้อื่นและยอมรับผู้อื่นมากยิ่งขึ้นและสามารถอยู่ร่วมกัน ได้อย่างมีความสุขก็คือ

- การยอมรับในความแตกต่างของมนุษย์ มนุษย์ทุกคนมีความเป็นเอกลักษณ์ของตนเองและมีความแตกต่างกันทั้งสภาพ ภูมิหลัง ค่านิยม การอบรมเลี้ยงดูจากครอบครัว หากเรายอมรับเราต้องหลักการข้อนี้ได้ เราก็จะคาดหวังจากผู้อื่นให้เป็นอย่างที่เราต้องการน้อยลง
- การยอมรับในความสามารถของมนุษย์ มนุษย์ทุกคนพยายามที่จะพัฒนาตนเองให้สูงขึ้นสิ่งที่ขึ้นเสมอ แต่บางครั้งขาดโอกาส ความรู้และแรงกระตุ้น ดังนั้นหากมีการให้โอกาสกับเขาได้แสดงความคิดเห็นในการตัดสินใจของกลุ่ม กระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ ก็จะทำให้กลุ่มได้ประโยชน์จากเขาและมีความรู้สึกที่ดีร่วมกัน
- การยอมรับในศักดิ์ศรีและความเท่าเทียมของมนุษย์ มนุษย์ทุกคนมีความภาคภูมิใจในตนเองเป็นพื้นฐาน ดังนั้นหากจะทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลงความคิดและการกระทำใด ๆ ก็ตาม ก็จะต้องเริ่มต้นขึ้นจากความต้องการของคนๆ นั้นเป็นสำคัญ โดยเขาต้องตระหนักและเกิดจากการตัดสินใจด้วยตนเอง

ดังนั้นหากต้องการให้ความสัมพันธ์ระหว่างเราและผู้อื่นเป็นไปด้วยดี ควรเริ่มต้นจากการยอมรับในศักดิ์ศรี ไม่ใช่คำพูดหรือกริยาในอันที่จะลดคุณค่าและศักดิ์ศรีของผู้อื่น โดยเฉพาะผู้บริหารสถานศึกษาที่ต้องเป็นต้นแบบให้กับผู้ได้บังคับบัญชาในการยอมรับผู้อื่น ต้องปฏิบัติตัวเป็นกลางไม่เลือกข้างใดข้างหนึ่งอย่างชัดเจน เพราะหากท่านเลือกข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งชัดเจน อีกฝ่ายที่มีความแตกต่างทางด้านความคิด ความรู้สึก อารมณ์ ตลอดจนเจตคติต่าง ๆ จะมองท่านในแง่ลบทันที และเมื่อเป็นเช่นนี้แล้ว จะทำให้ท่านทำงานได้ลำบากเพราะขาดความร่วมมือจากทุกฝ่ายในสถานศึกษานั้นเอง

### การยอมรับผู้อื่นคืออะไร

Rogers and Shoumarker (1971 อ้างถึงใน อภาร์ตัน ราชพัฒน์, 2554) กล่าวถึงกระบวนการยอมรับ (Adoption process) ว่าเป็นกระบวนการทางจิตใจของบุคคล กระบวนการนี้มีลักษณะคล้ายกับการเรียนรู้และการตัดสินใจ (Learning and decision making) โดยได้แบ่งกระบวนการยอมรับออกเป็น 5 ขั้นตอน ดังนี้

**ขั้นที่ 1 ขั้นเริ่มรู้หรือรับรู้ (Awareness)** เป็นขั้นแรกที่บุคคลเริ่มรู้เกี่ยวกับเรื่องใหม่หรือความคิดใหม่ แต่ยังคงขาดรายละเอียด การรับรู้อาจเกิดขึ้น โดยบังเอิญด้วยการพบเห็นด้วยตนเองหรือจากสื่อต่าง ๆ

**ขั้นที่ 2 ขั้นสู่ความสนใจ (Interest)** เป็นขั้นที่บุคคลเริ่มมีความสนใจในแนวความคิดใหม่ จึงพยายามไต่หาคำความรู้ในรายละเอียดเพิ่มเติม เพื่อพิจารณาแยกแยะความเป็นไปได้ ประโยชน์และความเหมาะสม

**ขั้นที่ 3 ขั้นไตร่ตรอง (Evaluation)** เป็นขั้นที่บุคคลศึกษารายละเอียดเกี่ยวกับแนวความคิดใหม่ แล้วคิดเปรียบเทียบกับงานที่ทำอยู่ในปัจจุบันว่า ถ้ารับเอาแนวความคิดใหม่มานำปฏิบัติจะเกิดผลดีหรือไม่ดีอย่างไรบ้าง ในขณะนี้และในอนาคต ควรหรือไม่ที่จะทดลองดูก่อน หากรู้สึกว่ามีผลดีมากกว่าจะตัดสินใจทดลองดูเพื่อให้เกิดความแน่ใจก่อนที่จะนำไปปฏิบัติจริง ๆ

**ขั้นที่ 4 ขั้นทดลองทำ (Trial)** เป็นขั้นที่บุคคลทดลองทำตามแนวความคิดใหม่ โดยทำการทดลองแต่เพียงเล็กน้อย เพื่อดูว่าจะเข้ากันหรือไม่กับสถานการณ์ในปัจจุบันของตนและผลจะออกมาตามที่คาดคิดไว้หรือไม่ ในขั้นนี้จะมี ความสำคัญยิ่งต่อการตัดสินใจ ที่จะปฏิเสธหรือยอมรับต่อไป

**ขั้นที่ 5 ขั้นนำไปปฏิบัติหรือยอมรับ (Adoption)** เป็นขั้นที่บุคคลตัดสินใจรับแนวความคิดใหม่ไปปฏิบัติอย่างเต็มที่ หลังจากที่ได้ทดลองปฏิบัติและทราบผลเป็นที่พอใจแล้ว

Klann (2007) กล่าวถึงตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical leadership) ที่จะต้องแสดงออกถึงการยอมรับในการเคารพผู้อื่นว่า ได้แก่ 1) การยอมรับและใช้ประโยชน์จากความสามารถของผู้อื่น 2) การทำงานด้วยการยอมรับความแตกต่างของบุคคล 3) ยอมรับบุคคลโดยให้ความเป็นธรรมไม่ลำเอียง 4) ยอมรับในความรู้ความสามารถ 5) รับฟังความคิดเห็นของคนอื่นด้วยความตั้งใจ

Josephson Institute of Ethics (2009) กล่าวถึง การยอมรับผู้อื่น (Acceptance) ว่าจะต้องยอมรับความแตกต่างของบุคคล โดยปราศจากความลำเอียง ยอมรับความเชื่อของแต่ละบุคคล จะต้องไม่ตัดสินคนอื่น ๆ เพียงแค่ดูที่บุคลิกลักษณะ ความสามารถและความประพฤติ

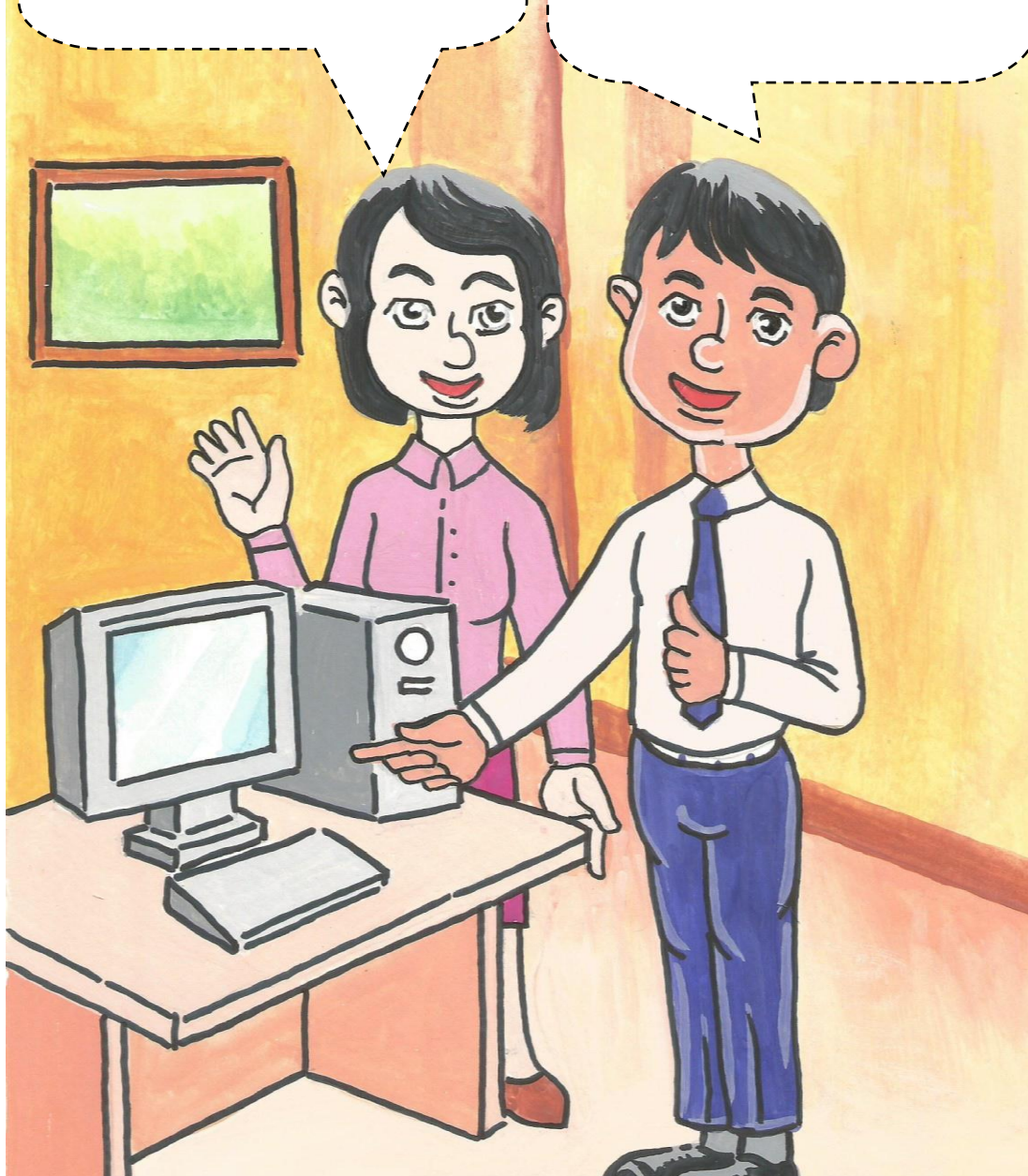
สุเทพ ปาลสาร (2555) “การยอมรับผู้อื่น” หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่แสดงออกถึงการยอมรับบุคคล ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของความรู้ ความสามารถ ความเชื่อ ความคิดเห็นของผู้อื่นที่สำคัญจะต้องไม่ตัดสินคนอื่นด้วยเพียงแค่บุคลิก และความประพฤติของเขา

ดังนั้นผู้วิจัยสรุป “การยอมรับผู้อื่น” หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการยอมรับในความแตกต่างของบุคคลโดยปราศจากความลำเอียง ยอมรับในเรื่องของความรู้ ความสามารถ ความเชื่อ เจตคติของผู้อื่น โดยไม่ตัดสินคนอื่นด้วยเพียงแค่บุคลิกและการแสดงออกที่ปรากฏจากภายนอกเท่านั้น



นี่ค่ะ ผอ. ที่พอ. ให้นำสรุปผลงาน  
ของโรงเรียนเราในรอบปีที่ผ่านมา  
ค่ะ

คุณครูขาแก้ว นี่ทำงานได้เก่ง  
จริงๆ เลยนะครับ ทำได้เร็ว  
แถมยังถูกต้องดีต่างหาก  
เยี่ยมเลยครับ



## การพัฒนาการยอมรับผู้อื่น

ผู้วิจัยเชื่อว่าองค์กรจะประสบผลหรือล้มเหลวขึ้นอยู่กับผู้บริหารเป็นสำคัญ แต่แน่นอนว่าเราไม่สามารถล้มหรือมองข้ามพนักงานที่สำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งได้แก่บุคลากรและทีมงานในองค์กรทุกคน และสิ่งสำคัญอย่างหนึ่งของการสร้างทีมงานในองค์กรเพื่อความสำเร็ก็คือ การทำอะไรให้คนในองค์กรเกิดความสมัครสมานสามัคคีกัน มีการยอมรับในความสามารถของกันและกัน ทำงานกันด้วยความรักใคร่กลมเกลียว ช่วยเหลือเกื้อกูลกัน โดยปราศจากการแก่งแย่งชิงดีชิงเด่น หรือมีความขัดแย้งเกิดขึ้นระหว่างกัน ฟังดูเหมือนองค์กรในอุดมคติของใครหลาย ๆ คนที่เกิดขึ้นจริงได้ยาก แต่ผู้วิจัยว่าเราสามารถทำให้มีความใกล้เคียงให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้

เราสามารถสร้างความรู้สึถึงถึงความสำคัญของคนทุกคนในองค์กรได้ ให้เขารู้สึกว่าองค์กรดำเนินไปไม่ได้ถ้าปราศจากพวกเขาคนใดคนหนึ่ง ไม่มีใครเข้ามาแทนที่พวกเขาได้ สร้างการยอมรับในเรื่องความรู้ ความสามารถ ความเชื่อ และเจตคติของผู้อื่น ไม่มีใครดีกว่าใคร แต่ทุกคนดีคนละอย่างแต่เมื่อมาผสมผสานกัน ในองค์กรแห่งนี้ ความดีความเก่งเหล่านั้นจะช่วยสร้างสมดุลอย่างมหาศาลต่อการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จ เรียกว่าเป็นชัยชนะร่วมกันของทุกคนในองค์กร

นี่เป็นตัวอย่างการพัฒนาการยอมรับผู้อื่นเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน

- **ทำงานด้วยทัศนคติในด้านบวก:** เริ่มต้นด้วยการลดคำวิพากษ์วิจารณ์ผู้อื่น เพราะนี่หมายถึง การมุ่งความสนใจไปที่สิ่งที่เป็นด้านลบ ท่านควรเปลี่ยนไปให้ความสนใจในสิ่งที่เป็นด้านบวก ด้วยการไม่ทำตัวเป็นผู้ตัดสิน และให้การยอมรับผู้อื่น เหมือนที่ท่านให้การยอมรับตัวเองด้วยเช่นกัน
- **อย่าเพิ่งด่วนสรุปสถานการณ์ โดยขาดข้อมูลที่ครบถ้วน:** เป็นเรื่องจำเป็น ที่ท่านจะต้องเก็บข้อมูลให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ เพราะการมีปฏิกิริยาตอบกลับต่อสถานการณ์ โดยปราศจากการรู้เรื่องทั้งหมด สามารถส่งผลให้ท่านเกิดการเข้าใจผิดได้ ดังนั้นท่านควรคำนึงไว้ว่า เมื่อท่านมีข้อมูลครบถ้วน ก็เหมือนกับว่าท่านมีความรับผิดชอบต่อสถานการณ์ ไม่ใช่มีแค่เพียงมีปฏิกิริยาตอบรับเท่านั้น และผู้บริหารที่มี

ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม จะไม่ตัดสินคนอื่นด้วยเพียงแค่บุคลิกและการแสดงออกที่ปรากฏจากภายนอกเท่านั้น

- **พัฒนาทักษะในด้านการสื่อสาร:** ให้ความใส่ใจตอนที่เพื่อนร่วมงานพูด เพื่อที่จะสามารถเข้าใจถึงสาระสำคัญของเนื้อหา สิ่งนี้ช่วยให้ท่านหลีกเลี่ยงการเข้าใจผิด เพราะคนทุกคนมีความรู้และความถนัดในหน้าที่ของตน ผู้บริหารควรฟังอย่างตั้งใจ และเมื่อผู้พูด พูดจบแล้ว ท่านก็จะสามารถสรุปสิ่งที่ได้ยิน และสื่อความหมายระหว่างกันได้ อย่างตรงประเด็น
- **รับตัดสินใจแก้ปัญหา เมื่อความขัดแย้งเริ่มก่อตัวขึ้น:** อย่าปล่อยให้สถานการณ์ที่ย่ำแย่เกิดการลุกลาม จนเป็นเรื่องใหญ่โต รับแก้ปัญหา ด้วยการปรับเปลี่ยนแผนในการทำงาน เพื่อหาถึงสาเหตุ ของปัญหาที่เกิดขึ้น
- **ปฏิบัติต่อเพื่อนร่วมงาน ด้วยการให้ความยอมรับนับถือ:** ปฏิบัติต่อเพื่อนร่วมงานด้วยความสุภาพนอบน้อม และมีความเหมาะสม อย่าจัดการสถานการณ์ อย่างเช่น ใช้วิธีโยนความผิด หรือใช้อารมณ์มาตัดสิน ท่านต้องเปิดกว้างยอมรับในความแตกต่างของบุคคล โดยปราศจากความลำเอียง ให้การเคารพต่อความรู้สึกของเพื่อนร่วมงาน เหมือนอย่างเช่นที่ท่านต้องการให้เพื่อนร่วมงานคนอื่นทำสิ่งเดียวกันนี้กับท่านเช่นเดียวกัน
- **ยอมรับถึงวัฒนธรรม และลักษณะของบุคคลที่แตกต่างกัน:** เพื่อนร่วมงานแต่ละคน ไม่ได้ใช้มาตรฐานแบบเดียวกัน ต่อสถานการณ์ที่เหมือนกัน ท่านอาจใช้วิธีทำความเข้าใจ และมองไปที่ประเด็นของฝ่ายตรงข้าม หากปฏิบัติต่อกันเช่นนี้ได้ ก็จะช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพ และไปถึงเป้าหมายร่วมกันได้อย่างรวดเร็วขึ้น

## กรณีศึกษา

Bill Gates เป็นตัวอย่างที่ดีของผู้นำที่มีการให้การยอมรับผู้อื่น เขาเปิดโอกาสให้พนักงานทุกคนสามารถเสนอความคิดเห็นต่าง ๆ ต่อผู้บริหารทุกระดับ และถึงตัวเขาได้โดยตรงผ่านทวิตเตอร์ ไม่ว่าจะเป็นข่าวความคิดใหม่ ๆ ความคิดโต้แย้ง ไม่เห็นด้วยกับเขา และยังเป็นข่าวร้าย เขายังต้องการได้ยินเร็วที่สุด

ครั้งหนึ่ง มีพนักงานคนหนึ่งได้เสนอความคิดไปถึงเขา และเตือนว่า ถ้าเขายังใช้แนวคิดเดิม ๆ ในการขับเคลื่อนกิจการ บริษัท ไมโครซอฟท์ที่มีหวังล้มจมแน่...ถ้าเป็นผู้บริหารอีโก้สูงคงจะไม่พอใจ รู้สึกเหมือนโดนดูถูก แต่แทนที่จะโกรธพนักงานคนนั้น Bill Gates กลับศึกษาแนวคิดของพนักงานคนนั้นอย่างละเอียด เมื่อแน่ใจว่ามันน่าจะถูกต้อง เขาออกมายอมรับความจริงว่า ตนประเมินพัฒนาการและประโยชน์ของการใช้อินเทอร์เน็ตผิดพลาดไป จากนั้น จึงริบระดมสมองและดำเนินการปรับเปลี่ยนยุทธวิธีอย่างเร่งด่วน ส่งผลให้ไมโครซอฟท์ยังคงเป็นผู้นำในอุตสาหกรรมด้านการเขียน โปรแกรมคอมพิวเตอร์อยู่ได้จนทุกวันนี้

สอดคล้องกับ Steve Oades ที่ได้วิเคราะห์ว่าการยอมรับผู้อื่นช่วยลดการเสียเวลาลงได้ เนื่องจากช่วยทำให้เราฟังและยอมรับทำสิ่งที่ผิดพลาดได้ และพร้อมเปลี่ยนแปลงได้ทันที ไม่ยึดมั่นเดินในเส้นทางเดิมที่ผิด เพราะกลัวเสียหน้า หรือต้องรักษาชื่อเสียง

การรับคำแนะนำจากผู้อื่น ปรึกษาผู้อื่นจะช่วยทำให้เราทำงานได้สำเร็จเร็วขึ้น ช่วยให้เราตัดสินใจได้ถูกต้องกว่า ลดการเสียเวลาในการแก้ไขข้อผิดพลาดที่ตามมา

Albert Einstein กล่าวว่า “ยิ่งรู้มาก อีโก้ยิ่งน้อยลง ยิ่งรู้น้อย อีโก้กลับยิ่งมากขึ้น” ถ้าเราฉลาดในการรู้จักตัวเอง รู้จักยอมรับผู้อื่น รู้จักโลกนี้มากขึ้น เราจะรู้ว่า ยังมีสิ่งต่าง ๆ ที่เรายังไม่รู้อีกมาก และทำให้เรารู้ว่า ความหยิ่งนั้นปิดกั้นความรู้ แต่การยอมรับผู้อื่นนั้นจะช่วยให้เราเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ได้มากขึ้นอย่างไม่สิ้นสุด (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, 2015)

### แบบฝึกหัด

19. ผู้อำนวยการขจรศักดิ์เป็นคนที่ไม่ตัดสินคนอื่นเพียงแค่บุคลิกภายนอกหรือพฤติกรรมที่คนนั้นแสดงออกมาเพียงเท่านั้น แต่ท่านยังให้ความสนใจ สังเกตและศึกษาจากพฤติกรรมอื่น ๆ รอบข้างด้วย ท่านจะให้เกียรติคนอื่น ยอมรับคนอื่น ไม่ว่าจะในเรื่องของความรู้ ความสามารถ ความเชื่อ ท่านจะยอมรับฟังความคิดเห็นของแต่ละคนก่อนนำมาตัดสินใจ ผู้อำนวยการขจรศักดิ์เป็นผู้มีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในข้อใด

- ก. ความสุภาพ
- ข. การยอมรับผู้อื่น
- ค. การควบคุมตนเอง
- ง. ความเคารพในเกียรติศักดิ์ศรี

### คำตอบ

20. นักเรียนโรงเรียนประถมศึกษาของท่านสอบคะแนนวิชาคณิตศาสตร์ได้ต่ำมาก และก็ได้รับการตำหนิจากเขตพื้นที่ และคณะกรรมการสถานศึกษาที่เป็นห่วงมากที่ไม่ประสบผลสำเร็จดังที่คาดหวังไว้ตามโครงการ “เด็กได้รับ โอกาสทางการเรียนเท่าเทียมกัน” ทั้ง ๆ ที่ครูเองก็ทำงานหนักมากและท่านเองก็ตระหนักว่าพวกเขาควรจะสามารถทำงานได้ดีถ้ามีเวลาปรับอีกเล็กน้อย ในฐานะผู้อำนวยการสถานศึกษาท่านจะดำเนินการอย่างไร?

- ก. นำวิชาคณิตศาสตร์ไปแทนที่วิชาศิลปะและดนตรี
- ข. ไม่ให้มีเวลาพัก โดยเอาเวลาเหล่านี้มาติวคณิตศาสตร์
- ค. ขอร้องให้ครูสอนเด็กที่ต่ำกว่าเกณฑ์หลังเลิกเรียนแบบอาสาสมัคร
- ง. ขอให้คณะกรรมการจัดหากองทุนท้องถิ่นเกี่ยวกับการจัด โครงการติวเข้มหลังเลิกเรียน เพื่อช่วยเด็กเรียนคณิตศาสตร์ต่ำกว่าเกณฑ์กลุ่มนี้

### คำตอบ

## ท่านมีพฤติกรรมเช่นไร (สำรวจตัวท่านเอง)



ข้าพเจ้ายอมรับความคิดเห็นของคนอื่น

เสมอ ๆ   
  บ่อยครั้ง   
  บางครั้ง   
  นาน ๆ ครั้ง   
  ไม่เคยเลย



ข้าพเจ้าจะให้ข่าวของผู้ร่วมงานแก่คนอื่นที่จะเป็นประโยชน์ต่อตัวข้าพเจ้าเอง

เสมอ ๆ   
  บ่อยครั้ง   
  บางครั้ง   
  นาน ๆ ครั้ง   
  ไม่เคยเลย



ข้าพเจ้าส่งเสริมคณะครูให้มาพูดกับข้าพเจ้าเมื่อเขามีความกดดันในการปฏิบัติหน้าที่ หรือทำผิด กฎระเบียบขององค์กร

เสมอ ๆ   
  บ่อยครั้ง   
  บางครั้ง   
  นาน ๆ ครั้ง   
  ไม่เคยเลย

### ข้อเสนอแนะ

วิธีการช่วยท่านในการปรับปรุงและพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในการบริหารงานคือ  
 ทำการบันทึกเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในแต่ละสัปดาห์ในสถานที่ทำงาน และท่านแก้ไขปัญหานั้นได้  
 อย่างไร

จากการศึกษาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในเรื่อง “ความเคารพ” ซึ่งมีองค์ประกอบย่อย คือ  
 1) ความสุภาพ 2) ความเคารพในเกียรติศักดิ์ศรี 3) การยอมรับผู้อื่น ท่านสามารถบันทึกรายการ  
 ต่าง ๆ ที่ท่านคิดว่าท่านได้พัฒนาในเรื่องดังกล่าวแล้ว ยกตัวอย่างและทำการตรวจสอบทุกสัปดาห์  
 เพื่อเป็นเครื่องเตือนใจ

#### 1. ความสุภาพ

.....

.....

.....



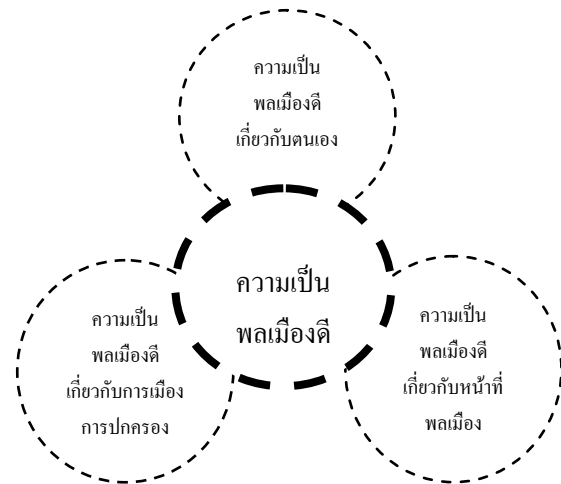
### ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ท่านสามารถเลือก 1 หรือมากกว่า 1 รายการการดำเนินการที่ท่านต้องการที่จะใช้

- บันทึกรายการเหล่านี้ในหนังสือที่มีขนาดเล็กและการตรวจสอบทุกสัปดาห์เป็นเครื่องเตือนใจ
- ใช้หนังสือเล่มนี้ให้เกิดประโยชน์ โดยการจดบันทึกพฤติกรรมการแสดงออกของท่าน ทั้งในเชิงบวกและเชิงลบอย่างซื่อสัตย์ พร้อมบอกวิธีการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างผู้มีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม
- การจดบันทึกจะส่งผลให้ท่านเห็นวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมอย่างต่อเนื่อง จากการดำเนินการ รายการ การกระทำของท่าน



## Module IV ความเป็นพลเมืองดี (Good Citizen)



### วัตถุประสงค์

เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในด้านความเป็นพลเมืองดี ตระหนักและเห็นคุณค่าความสำคัญ มีเจตคติที่ดี และมีความสามารถในการพัฒนาพฤติกรรมการแสดงออกของการเป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในด้านความเป็นพลเมืองดีได้

พลเมืองเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของสังคมไทย เช่นเดียวกับสังคมอื่น ๆ ทุกสังคมย่อมต้องการพลเมืองที่มีคุณภาพ ซึ่งหมายถึงความมีร่างกายจิตใจดี คิดเป็น ทำเป็น แก้ไขปัญหาได้ มีประสิทธิภาพเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาความเจริญก้าวหน้า ความมั่นคงให้กับประเทศชาติ

การเป็นพลเมืองดีนั้นย่อมต้องการปฏิบัติตามบรรทัดฐานและขนบธรรมเนียมประเพณีของสังคมมีคุณธรรมเป็นแนวปฏิบัติในการดำเนินชีวิตอีกด้วย เพื่อการพัฒนาสังคมให้ยั่งยืน มีความเจริญก้าวหน้าและความมั่นคงให้กับประเทศชาติ โดยเฉพาะผู้นำองค์กรหรือผู้บริหารหน่วยงานต่าง ๆ จำเป็นต้องเป็นตัวอย่างที่ดีในด้านการเป็นพลเมืองดีให้กับผู้ได้บังคับบัญชาได้ปฏิบัติตาม

## ความเป็นพลเมืองดีของผู้นำคืออะไร

ความเป็นพลเมืองดีของผู้นำ Grace (2004) ได้กล่าวว่า จะต้องพิจารณา

1. ด้านตนเอง พฤติกรรมการแสดงออกถึงการกระทำของตนเกี่ยวกับคุณงามความดี (Virtue) โดยเข้าใจว่าการปฏิบัติใดมีความถูกต้อง ดีงามและเหมาะสม มีความพยายามที่จะปฏิบัติในสิ่งที่ถูก มีการพัฒนาคุณลักษณะที่เป็นคุณงามความดี โดยเฉพาะการปฏิบัติที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของส่วนรวมถือว่าเป็นสิ่งที่ดี

2. ด้านหน้าที่พลเมือง ลักษณะที่สำคัญ คือ การมีจิตใจใฝ่บริการ คือ การให้บริการกับคนอื่น ๆ การให้ความช่วยเหลือสังคมให้เคลื่อนไปข้างหน้าด้วยการทำความดีที่เป็นของส่วนรวม

3. ด้านการเมืองการปกครอง มองว่าการเมืองเป็นการปฏิบัติเพื่อสาธารณะ

สอดคล้องกับ Starratt (2004) ที่ได้กล่าวถึงความเป็นพลเมืองดีของผู้มีภาวะผู้นำ

เชิงจริยธรรม จะต้องพิจารณาจาก 1) ด้านตนเอง คือ ผู้นำต้องมีการพัฒนาความรู้ความสามารถตนเอง อยู่เสมอ 2) ด้านหน้าที่พลเมืองดี ผู้นำจะต้องมีความรับผิดชอบต่อภาวะความเป็นอยู่ของมนุษย์ รับผิดชอบต่อนักเรียน ครู ผู้ปกครอง และเจ้าหน้าที่ 3) ด้านการเมืองการปกครอง ผู้นำจะต้องมีหน้าที่เกี่ยวกับการปกครองในโรงเรียนทั้งหมด ส่งเสริม การดำรงชีวิตแบบการพึ่งพาอาศัยกัน

นอกจากนั้น National Centre for Ethics in Health Care (2005) กล่าวถึง ความเป็นพลเมืองดี ว่าผู้มีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมจะต้องพิจารณาจาก 1) ด้านการเมืองการปกครอง ซึ่งได้แก่ การเชื่อฟัง ปฏิบัติตามระเบียบ กฎหมาย การปฏิบัติในสิ่งที่มีคุณค่าและเป็นประโยชน์ จะบริหารจัดการด้วยความระมัดระวัง รอบคอบ 2) ด้านหน้าที่พลเมือง ได้แก่ ทำในสิ่งที่เป็นประโยชน์สำหรับคนอื่น จะพยายามใช้ความตระหนักในการบริการ ในฐานะที่เป็นแบบอย่างการแสดงบทบาทสำหรับการปฏิบัติเชิงจริยธรรม มีจิตใจใฝ่บริการมีการบริการที่ดี เป็นต้น

จากการศึกษาค้นคว้าของผู้วิจัยพบว่า ความเป็นพลเมืองดี (Citizenship) ของผู้มีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสอดคล้องกับสุเทพ ปาลสาร (2555, หน้า 120) จะประกอบไปด้วย 1) พลเมืองดีเกี่ยวกับตนเอง พลเมืองดีเกี่ยวกับหน้าที่พลเมือง และพลเมืองดีเกี่ยวกับการเมืองการปกครอง

**แบบฝึกหัด**

21. ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในด้านความเป็นพลเมืองดี คือ ข้อใดต่อไปนี้

- ก. ความเป็นพลเมืองดีเกี่ยวกับตนเอง
- ข. ความเป็นพลเมืองดีเกี่ยวกับหน้าที่พลเมือง
- ค. ความเป็นพลเมืองดีเกี่ยวกับการเมืองการปกครอง
- ง. ถูกทุกข้อ

คำตอบ

**ท่านมีเจตคติเช่นไร (สำรวจตัวท่านเอง)**

➔ ผู้นำต้องพัฒนาตนเองสู่ความเป็นผู้รอบรู้หรือผู้เชี่ยวชาญในด้านการบริหาร

เห็นด้วยอย่างยิ่ง  
  เห็นด้วย  
  ไม่แน่ใจ  
  ไม่เห็นด้วย  
  ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

➔ ผู้นำไม่มีความจำเป็นที่จะเสียสละตัวเองต่อส่วนรวม

เห็นด้วยอย่างยิ่ง  
  เห็นด้วย  
  ไม่แน่ใจ  
  ไม่เห็นด้วย  
  ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

➔ ผู้นำต้องรู้จักหน้าที่และใช้สิทธิตามระบอบประชาธิปไตย

เห็นด้วยอย่างยิ่ง  
  เห็นด้วย  
  ไม่แน่ใจ  
  ไม่เห็นด้วย  
  ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

➔ ผู้นำมักจะสร้างปัญหาเพิ่มให้กับคนที่คิดต่างจากผู้นำ

เห็นด้วยอย่างยิ่ง  
  เห็นด้วย  
  ไม่แน่ใจ  
  ไม่เห็นด้วย  
  ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

➔ ผู้นำต้องเป็นตัวอย่างของการอุทิศตน และเสียสละตน หรือบริจาคเพื่อองค์กร

เห็นด้วยอย่างยิ่ง  
  เห็นด้วย  
  ไม่แน่ใจ  
  ไม่เห็นด้วย  
  ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

➔ ผู้นำต้องรู้จักกฎหมาย เคารพกฎหมาย และปฏิบัติตามกฎหมายอย่างเคร่งครัด

เห็นด้วยอย่างยิ่ง  
  เห็นด้วย  
  ไม่แน่ใจ  
  ไม่เห็นด้วย  
  ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

➡ การเป็นเพื่อนร่วมงานที่ดีในทุกโอกาสเป็นสิ่งดีสำหรับผู้นำ

เห็นด้วยอย่างยิ่ง  
  เห็นด้วย  
  ไม่แน่ใจ  
  ไม่เห็นด้วย  
  ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

➡ การปกป้องสถาบัน ชาติ ศาสนา และพระมหากษัตริย์เป็นหน้าที่ของผู้นำทุกคน

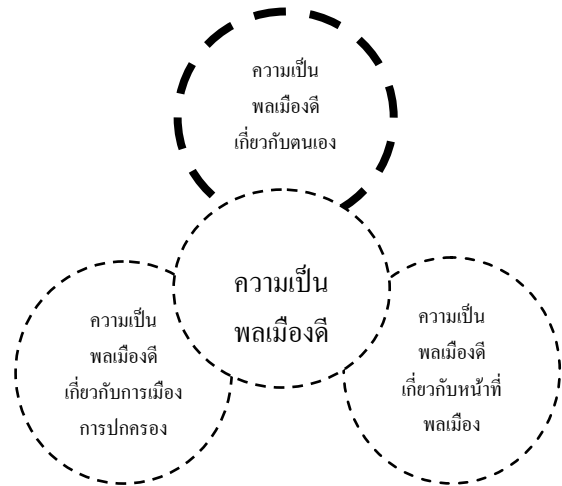
เห็นด้วยอย่างยิ่ง  
  เห็นด้วย  
  ไม่แน่ใจ  
  ไม่เห็นด้วย  
  ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

➡ บางครั้งผู้นำก็จำเป็นต้องใช้กฎหมายอยู่นอกกฎหมายบ้าง

เห็นด้วยอย่างยิ่ง  
  เห็นด้วย  
  ไม่แน่ใจ  
  ไม่เห็นด้วย  
  ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

# ความเป็นพลเมืองดีเกี่ยวกับตนเอง

## (Good citizenship about oneself)



### วัตถุประสงค์

เพื่อให้ผู้เข้ารับการศึกษาอบรมมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในด้านความเป็นพลเมืองดีเกี่ยวกับตนเอง ตระหนักและคุณค่าความสำคัญ มีเจตคติที่ดีและมีความสามารถในการพัฒนาพฤติกรรมการแสดงของการเป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความเป็นพลเมืองดีเกี่ยวกับตนเองได้

สมาชิกทุกคนในสังคมย่อมต้องมีบทบาทหน้าที่ตามสถานภาพของตนเอง ซึ่งบทบาทและหน้าที่ของสมาชิกแต่ละคนจะมีความแตกต่างกันไป แต่ในหลักใหญ่และรายละเอียดจะเหมือนกัน โดยมีคุณสมบัติพื้นฐานที่เหมือนกันคือ คุณสมบัติทั่วไปของการเป็นพลเมืองดี เช่น ขยัน อดทน ซื่อสัตย์ ประหยัด รับผิดชอบ มีเหตุผล โอบอ้อมอารี มีเมตตา เห็นประโยชน์ส่วนรวมมีความสำคัญเสมอ

ถ้าสมาชิกทุกคนในสังคมได้ปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ของตน มีความเป็นพลเมืองดีเกี่ยวกับตนเองอย่างถูกต้องแล้ว ก็จะได้ชื่อว่าเป็น "พลเมืองที่ดีของสังคมและประเทศชาติ" และยังส่งผลให้ประเทศชาติพัฒนาอย่างยั่งยืน

ดังนั้น สมาชิกในสังคมทุกคน โดยเฉพาะผู้บริหารสถานศึกษาที่ถือว่าเป็นเสาหลักทางการศึกษาของชาติ จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเรียนรู้และปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ของตน มีความเป็นพลเมืองดีเกี่ยวกับตนเอง หากทุกคนในสังคมร่วมด้วยช่วยกัน เชื่อว่าจะนำพาประเทศชาติให้พัฒนาสืบไปได้อย่างถาวรและมั่นคงอย่างแน่นอน

### ความเป็นพลเมืองดีเกี่ยวกับตนเองคืออะไร

Pickett (2001) กล่าวถึง ความเป็นพลเมืองดีเกี่ยวกับตนเองว่า เป็นการตัดสินใจด้วยการพิจารณาถึงกฎเกณฑ์และการคำนึงถึงจริยธรรมที่ดีงามและความถูกต้อง คำนึงถึงบทบาทหน้าที่ของแต่ละคนและสิทธิ์ของเขา ที่สำคัญจะต้องพัฒนาตนเองเพื่อเป้าหมายและผลประโยชน์หรือผลลัพธ์ขององค์กร

Mosiah (2009) ได้เขียนบทความเกี่ยวกับพลเมืองดี (Good citizenship) ว่า พฤติกรรมที่แสดงออกเกี่ยวกับตนเอง ได้แก่ เป็นแบบอย่างในการยกระดับคุณธรรมให้กับคนในประเทศ (Righteousness exalts a nation) เป็นผู้มีชีวิตซื่อตรงซึ่งถือเป็นคุณลักษณะของพลเมืองดีที่ต้องสร้างขึ้นและเป็นผู้แสวงหาความรู้เพื่อพัฒนาตนเอง พัฒนาองค์กรให้เจริญก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง

Atwill (2011) ได้เขียนบทความเรื่อง การเป็นพลเมืองดีนั้นทำอย่างไร ได้อธิบายว่า ผู้จะเป็นพลเมืองดีต้องเป็นผู้ที่มีใจเมตตากรุณา (Be kind) ถ้าจะเป็นคนดีต้องยิ้มแย้มแจ่มใสและปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยความเคารพเอาใจใส่ การเป็นผู้มีน้ำใจ (Your encouragement helps) ที่จะทำให้การช่วยเหลือหรือสนับสนุนผู้อื่น มีการพิจารณาไตร่ตรองที่ดี (Have good judgment) เป็นผู้เสียสละ (Donate) มีการบริจาคอาหาร เสื้อผ้าให้คนไร้ที่พึ่งที่อาศัยหรือเป็นเพื่อนร่วมงานที่ดีซึ่งเป็นลักษณะที่สำคัญของพลเมืองดี

สอดคล้องกับกระทรวงศึกษาธิการ (2553ก) กล่าวถึง การเป็นพลเมืองดี นั้นจะต้องมีคุณธรรมดังต่อไปนี้คือ การเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม การมีระเบียบวินัยและรับผิดชอบหน้าที่ รับฟังความคิดเห็นของกันและกันและเคารพในมติของเสียงส่วนมาก มีความซื่อสัตย์สุจริต มีความสามัคคี มีความละเอียดและเกรงกลัวในการกระทำชั่ว มีความกล้าหาญและเชื่อมั่นในตนเอง สุกท้ายคือการส่งเสริมให้คนดีปกครองบ้านเมืองและควบคุมคนไม่ดีไม่ให้มีอำนาจ

มณีนีรัตน์ ปิ่นวิเศษ (2553) ให้ความหมาย พลเมืองดี ว่าหมายถึง ประชาชนที่ประพฤติปฏิบัติตนตามระเบียบกฎเกณฑ์ของสังคม มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ของตนเอง รู้จักบทบาทหน้าที่ของตนเอง และปฏิบัติตนอย่างเหมาะสม ไม่ละเมิดล่วงล้ำสิทธิ และเสรีภาพของบุคคลอื่น

ปาริฉัตร สิ้นชูวงศ์ (2554) กล่าวถึง คุณธรรมของการเป็นพลเมืองดี

- 1) การเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม
- 2) การมีระเบียบวินัยและรับผิดชอบต่อหน้าที่
- 3) รับฟังความคิดเห็นของกันและกันและเคารพในมติของเสียงส่วนมาก
- 4) ความซื่อสัตย์สุจริต
- 5) ความสามัคคี
- 6) ความละเอียดและเกรงกลัวในการกระทำชั่ว
- 7) ความกล้าหาญและเชื่อมั่นในตนเอง
- 8) การส่งเสริมให้คนดีปกครองบ้านเมืองและควบคุมคนไม่ดีไม่ให้มีอำนาจ

นอกจากนี้ยังกล่าวถึงจริยธรรมของการเป็นพลเมืองดีและจริยธรรมที่ส่งเสริมความเป็นพลเมืองดี ได้แก่

- 1) ความจงรักภักดีต่อชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์
- 2) ความมีระเบียบวินัย
- 3) ความกล้าทางจริยธรรม หมายถึง ความกล้าหาญในทางที่ถูกที่ควร
- 4) ความรับผิดชอบ
- 5) การเสียสละ
- 6) การตรงต่อเวลา

ราชบัณฑิตยสถาน (2556, หน้า 817) ได้ให้ความหมายของคำว่า “พลเมือง” หมายถึง ประชาชน, ราษฎร, ชาวประเทศ ส่วนคำว่า “คนดี” ในพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2556, หน้า 226) หมายถึง คนที่มีคุณความดี, คนที่มีคุณธรรม ดังนั้น “คนดีในสังคม” หมายถึง คนที่ปฏิบัติตามหลักศีลธรรมจริยธรรมทางศาสนาที่ตนนับถือ และปฏิบัติตนตามบรรทัดฐานของสังคม นั้น ๆ คือ การปฏิบัติตนตามบรรทัดฐานทางสังคมด้านวิถีชาวบ้าน (Folkways) จารีต (Mores) และกฎหมาย (Law) “พลเมืองดี” จึงหมายถึง พลเมืองที่มีคุณลักษณะสำคัญ คือ เป็นผู้ซื่อมั่น

ในหลักศีลธรรมและคุณธรรมของศาสนา มีหลักการทางประชาธิปไตยในการดำรงชีวิต ปฏิบัติตาม กฎหมาย ดำรงตนเป็นประโยชน์ต่อสังคม

ผู้วิจัยสรุปสอดคล้องกับสุเทพ ปาลสาร (2555) “พลเมืองดีเกี่ยวกับตนเอง” หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงคุณลักษณะ ความเป็นพลเมืองดีว่า พลเมืองที่ดีด้านตนเองจะต้องมีคุณลักษณะ คือ มีการแสดงออกถึง การพัฒนาตนเองให้รอบรู้ เชี่ยวชาญ แสดงถึงการเป็นเพื่อนร่วมงานที่ดีกับผู้เกี่ยวข้องและ เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมและที่สำคัญคือจะประพฤติปฏิบัติแต่สิ่งที่ดีงามในฐานะที่เป็น ส่วนหนึ่งของสังคม

### การพัฒนาความเป็นพลเมืองดีเกี่ยวกับตนเอง

ความเป็นพลเมืองดี เป็นปทัสถานที่ไม่ต้องพูดออกมา แต่มันจะช่วยให้สังคมเดินหน้าไป อย่างราบเรียบ การที่จะมีความรู้สึกว่าคุณต้องเป็นพลเมืองดี ก็คือการมีวิถีชีวิตที่ต้องประพฤติ ปฏิบัติต่อสังคม นั้นหมายความว่าเราต้องมีจิตสำนึก และตระหนักในความต้องการของสังคม โดยส่วนรวม (Chauhan, 2012) ถ้าทุกคนตระหนักถึงคุณลักษณะของการเป็นพลเมืองดีเกี่ยวกับ ตนเอง ย่อมส่งผลดีต่อประเทศชาติและสังคมโลก ซึ่งแนวทางการพัฒนาตนเป็นพลเมืองดีเกี่ยวกับ ตนเอง มีดังนี้

1. การพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รอบรู้และเชี่ยวชาญในงานของตน: เนื่องจากสังคมในโลก ปัจจุบันเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว วิทยาการต่าง ๆ เจริญก้าวหน้าไปอย่างไม่หยุดยั้ง ผู้บริหารต้อง รู้จักปรับตนไปตามกระแสต่าง ๆ ในโลกซึ่งเปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลา โดยฝึกตนให้มีนิสัยใฝ่หา ความรู้ รักที่จะเพิ่มพูนความรู้และรักที่จะเรียนรู้ตลอดชีวิต โดยเฉพาะในส่วนของงานของตนที่ รับผิดชอบ

2. การพัฒนาตนเองให้เป็นคนดีของสังคมและเป็นเพื่อนร่วมงานที่ดี: หากทุกคนเป็น คนดีของสังคม โดยเริ่มจากการเป็นสมาชิกที่ดีของครอบครัว โรงเรียนและสังคม ที่สำคัญต้องเป็น ผู้ร่วมงานและเป็นผู้นำที่ดี ช่วยเหลือผู้ได้บังคับบัญชา มีความเมตตา กรุณา ท่านจะเป็นที่รักและ ศรัทธาของผู้ได้บังคับบัญชาอย่างแน่นอน



3. เห็นประโยชน์ส่วนรวมเป็นที่ตั้ง: อาจจะกล่าวได้ว่าขอให้ถือประโยชน์ส่วนตนเป็นที่สอง ประโยชน์ของเพื่อนมนุษย์เป็นกิจที่หนึ่ง ลาก ทรัพย์ และเกียรติยศจะตกเป็นของท่านเอง ถ้าท่านทรงธรรมแห่งวิชาชีพ ไว้ให้บริสุทธิ์ เชื่อว่าผู้บริหารหลายท่านคงได้ยื่นประโยชน์ข้างต้นคือ เรียนรู้ที่จะเป็นผู้ให้มากกว่าที่จะเป็นผู้รับ โดยการทำความดีเพื่อตอบแทนสังคม คิดถึงเรื่องส่วนรวมก่อน ก่อนที่จะคิดถึงประโยชน์ของตัวเองอยู่เสมอ หากทุกคนคิดได้แบบนี้สังคมและประเทศชาติจะอยู่อย่างร่มเย็นเป็นสุข

4. ประพฤติปฏิบัติแต่สิ่งที่ดีงามในฐานะเป็นส่วนหนึ่งของสังคม: เมื่อท่านประพฤติปฏิบัติแต่สิ่งที่ดีงามย่อมได้รับเสียงสรรเสริญจากเหล่าผู้ได้บังคับบัญชา และท่านจะเป็นต้นแบบที่ดีเมื่อหัวดี หางย่อมไม่ส่าย สังคมที่ท่านอยู่ก็จะกลายเป็นองค์กรที่มีแต่ความสุข



## กรณีศึกษา

ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขุนทะเลวิทยาคม ตำบลขุนทะเล อำเภอลานสกา จังหวัดนครศรีธรรมราช ท่านชื่อ ผอ.สุวัฒน์ คนชื่อ โดยผู้บริหารท่านนี้และครูจำนวนหนึ่งได้อุทิศตนในการจัดการเรียนการสอนนักเรียนด้วยโอกาสที่ออกกลางคันจากสถานศึกษาอื่น และนักเรียนที่ต้องออกจากโรงเรียนเพื่อทำงาน ให้มาเรียนที่โรงเรียนแห่งนี้ในวันเสาร์ โดยไม่เคยได้รับค่าตอบแทนใด ๆ

ปัจจุบันมีนักเรียนกลุ่มนี้ กำลังศึกษาอยู่ในชั้น ม.1-ม.6 จำนวน 185 คน เมื่อปีการศึกษาที่ผ่านมา มีนักเรียนจบการศึกษา จำนวน 48 คน ซึ่งเข้าศึกษาต่อ จำนวน 82% นักเรียนที่จบชั้นมัธยมศึกษาตอนปลายไปศึกษาต่อที่มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช เป็นส่วนใหญ่

ซึ่งทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาท่านนี้มีความสุขและมีความภูมิใจในผลงานของท่านเป็นอย่างมาก ผู้บริหารท่านนี้สามารถครองใจคนในองค์กร เพราะเป็นคนมีเหตุผล มีจิตใจที่เที่ยงตรง ปฏิบัติในสิ่งที่ถูกต้องดีงาม ผู้ได้บังคับบัญชา คือ คณะครูที่พร้อมที่จะให้ความร่วมมือ ร่วมแรงร่วมใจในการทำงาน ส่งผลให้สถานศึกษาแห่งนี้ประสบความสำเร็จดังกล่าว (ธิดารัตน์ เทพรัตน์, 2554)

นี่คือ ตัวอย่างพฤติกรรมกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงคุณลักษณะความเป็นพลเมืองดีเกี่ยวกับตนเองได้ดี คือ มีการแสดงออกถึงการพัฒนาตนเองให้รอบรู้ เชี่ยวชาญ แสดงถึงการเป็นเพื่อนร่วมงานที่ดีกับผู้เกี่ยวข้องและเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมและที่สำคัญคือ จะประพฤติปฏิบัติแต่สิ่งที่ดีงามในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของสังคมได้เป็นอย่างดี

**อย่าถามว่าประเทศของท่านทำอะไรให้ท่าน**

**จงถามว่าท่านสามารถทำอะไรให้ประเทศนี้ได้บ้าง**

John F. Kennedy, 1961 Inaugural Address –

35th President of the U.S. (1917-1963)

### แบบฝึกหัด

22. ผู้อำนวยการสันทมณ เป็นผู้ที่มีการพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รอบรู้ เชี่ยวชาญงานในด้านการบริหารสถานศึกษาอยู่เสมอ ๆ และเป็นผู้ร่วมงานที่ดีกับผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยให้ความเป็นกันเอง เป็นแบบอย่างในการประพฤติปฏิบัติแต่สิ่งที่ดีงาม แสดงว่าผู้อำนวยการสันทมณ เป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในข้อใด

- ก. ความพยายามสู่ความเป็นเลิศ
- ข. ความเป็นพลเมืองดีเกี่ยวกับหน้าที่พลเมือง
- ค. ความเป็นพลเมืองดีเกี่ยวกับการเมืองการปกครอง
- ง. ความเป็นพลเมืองดีเกี่ยวกับตนเอง

คำตอบ

### ท่านมีพฤติกรรมเช่นไร (สำรวจตัวท่านเอง)



ข้าพเจ้าประพฤติปฏิบัติแต่สิ่งที่ดีในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของสังคม

เสมอ ๆ   
  บ่อยครั้ง   
  บางครั้ง   
  นาน ๆ ครั้ง   
  ไม่เคยเลย



ข้าพเจ้าแสวงหาความกลมเกลียวความผูกพันในองค์กร

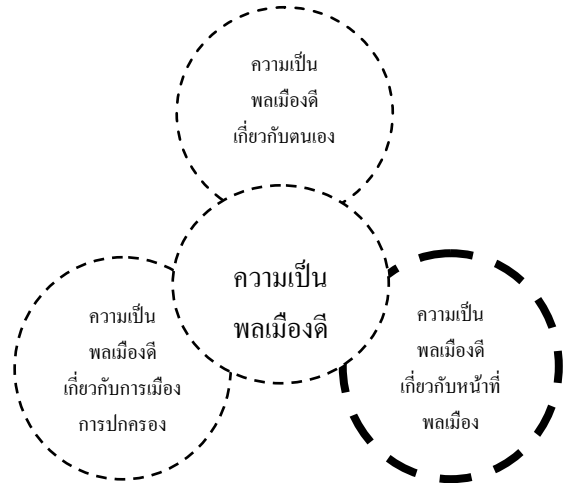
เสมอ ๆ   
  บ่อยครั้ง   
  บางครั้ง   
  นาน ๆ ครั้ง   
  ไม่เคยเลย



ข้าพเจ้าตั้งใจกลั่นแกล้งไม่ตอบอีเมลล์หรือโทรศัพท์ที่เรื่องงานที่มาจากคนที่ข้าพเจ้าไม่ชอบ เพื่อให้เป็นปัญหาของคนอื่น ๆ

เสมอ ๆ   
  บ่อยครั้ง   
  บางครั้ง   
  นาน ๆ ครั้ง   
  ไม่เคยเลย

# ความเป็นพลเมืองดีเกี่ยวกับหน้าที่พลเมือง (Good citizenship about civic duty)



## วัตถุประสงค์

เพื่อให้ผู้เข้ารับการศึกษาอบรมมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในด้านความเป็นพลเมืองดีเกี่ยวกับหน้าที่พลเมือง ตระหนักและคุณค่าความสำคัญ มีเจตคติที่ดีและมีความสามารถในการพัฒนาพฤติกรรมการแสดงของการเป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความเป็นพลเมืองดีเกี่ยวกับหน้าที่พลเมืองได้

สังคมในปัจจุบันหากสมาชิกแต่ละคนสามารถปฏิบัติตนได้ตามกฎ กติกาของกลุ่มตั้งแต่กลุ่มเล็กในระดับครอบครัว โรงเรียน หมู่บ้าน ตำบล อำเภอ จังหวัด ไปจนถึงกลุ่มใหญ่ในระดับประเทศได้นั้น จะทำให้ทุกคนในสังคมอยู่ร่วมกันได้อย่างสงบสุข สังคมมีความเป็นระเบียบเรียบร้อย ทำให้เกิดความรักความสามัคคีในหมู่คณะ สูดท้ายก็จะส่งผลให้สังคมและประเทศชาติมีการพัฒนาไปได้อย่างมีความมั่นคงและยั่งยืนต่อไป

ซึ่งการเป็นสมาชิกที่ดีของสังคมได้นั้น จะต้องมีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่ของตนอย่างเคร่งครัด รู้จักบทบาทหน้าที่ของตน และปฏิบัติได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม ปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบ ไม่ไปละเมิดหรือล่วงล้ำสิทธิของผู้อื่นให้เขาเกิดความเสียหาย

นอกจากนั้นเมื่อสมาชิกในสังคมมาอยู่ร่วมกัน ย่อมมีการติดต่อสัมพันธ์กัน มีการทำกิจกรรมร่วมกันจึงจำเป็นที่จะต้องรู้จักนำหลักการของการเป็นพลเมืองดี มาเป็นแนวทางในการปฏิบัติ เพราะการปฏิบัติตนเป็นพลเมืองดีของสังคมมีความสำคัญต่อการพัฒนาประเทศเป็นอย่างมากนั่นเอง

ชัยชนะของความชั่วร้ายทั้งหมดคือคนดีไม่ทำอะไรเลย

— Edmund Burke, British statesman and philosopher (1729-1797)

## ความเป็นพลเมืองดีเกี่ยวกับหน้าที่พลเมืองคืออะไร

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 ได้กล่าวถึงหน้าที่ของชนชาวไทย ตามระบอบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข ซึ่งเป็นหน้าที่ตามบทบัญญัติแห่งกฎหมายสูงสุดของประเทศ ซึ่งทุกคนจะต้องรักษาและปฏิบัติตามจะหลีกเลี่ยงไม่ได้ พอสรุปได้ดังนี้

1. การรักษาชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์

2. การปฏิบัติตามกฎหมาย

เมื่อเราต้องเกี่ยวข้องกับหรือสัมพันธ์กับกฎหมายใดก็ต้องปฏิบัติตามกฎหมายนั้น ๆ อย่างเคร่งครัด เพราะกฎหมายแต่ละฉบับนั้น ได้มีการร่างและประกาศใช้ในราชกิจจานุเบกษา อย่างเปิดเผยต่อหน้าสาธารณชน

3. การไปใช้สิทธิเลือกตั้งตามหน้าที่

4. การพัฒนาประเทศ

4.1 การป้องกันประเทศ

4.2 การรับราชการทหาร

4.3 การเสียภาษีอากร

4.3.1 ภาษีเงินได้บุคคลธรรมดา

4.3.2 ภาษีเงินได้นิติบุคคล

4.3.3 ภาษีการค้า

4.3.4 ค่าอากรแสตมป์

4.4 การช่วยเหลือราชการ

4.5 การศึกษาอบรม

- 4.6 การพิทักษ์ปกป้องและสืบสานศิลปะ วัฒนธรรมของชาติและภูมิปัญญาท้องถิ่น
- 4.7 การอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
5. การปฏิบัติงานตามกฎหมายเพื่อประโยชน์ส่วนรวม

การเป็นพลเมืองกับการเป็นพลเมืองที่ดีไม่เหมือนกัน การเป็นพลเมืองดี (Good citizen) จะแสดงออกให้เห็นถึงภาวะความเป็นพลเมืองที่ดี (Good citizenship) ซึ่งแตกต่างจากการเป็นพลเมืองคนหนึ่งของประเทศ

การเป็นพลเมืองของประเทศไหนก็ต้องมีสิทธิตามที่กำหนดไว้ของพลเมืองในประเทศนั้น ๆ กล่าวคือ ทุกคนต้องอยู่อย่างมีความสุข มีอิสระในการดำรงชีวิตตามสิทธิที่มีอยู่ มีสิทธิในการที่จะเลือกในการนับถือศาสนา สิทธิในการสื่อสาร และสิทธิที่จะทำให้เราอยู่อย่างมีความสุข

กล่าวคือ ทุกคนจะต้องปฏิบัติในสิ่งที่ถูกต้อง ดีงาม ตลอดจนส่งเสริมสิทธิในความเป็นพลเมืองดี เช่น พลเมืองดีจะต้องเชื่อฟังกฎหมายของประเทศ (Obey all the laws) พลเมืองดีจะต้องปฏิบัติต่อเพื่อนมนุษย์ด้วยความเคารพไม่ก้าวท้าวและเหยียบย่ำสิทธิของคนอื่น (Rights interfere or trample) พลเมืองดีจะต้องมีจิตใจสำนึกรับผิดชอบต่อชุมชนและสังคม (Community minded in spirit) มีการช่วยเหลือผู้อื่น ซึ่งสามารถทำได้ดังนี้ คือ การบริจาคของให้คนยากจน การทำความสะอาดสวนสาธารณะ การกำจัดขยะ การให้ความสำคัญกับการรักษาแหล่งทรัพยากรธรรมชาติ การใช้พลังงานอย่างประหยัด เป็นต้น (Schmidt, 2000; Salzmann, 2002; Naegeli, 2006; Listphile, 2007; Frey & Meier, 2001)

นอกจากนี้การเป็นพลเมืองดีในหน้าที่พลเมืองต้องช่วยเหลือรับฟังความคิดเห็นหรือแนวคิดผู้อื่นอย่างตั้งใจ เป็นผู้เสียสละ (Donate) มีใจเมตตา กรุณา (Be kind) เป็นผู้ที่มีน้ำใจ (Your encouragement helps) ที่จะให้การช่วยเหลือหรือสนับสนุน มีการช่วยเหลือผู้อื่น (Help out) ที่ไม่สามารถช่วยเหลือตนเองได้ ช่วยเหลือชุมชน ช่วยเหลือสถานที่ต่าง ๆ มีความขยันหมั่นเพียร เป็นผู้มารยาทดี สุภาพเรียบร้อย และเป็นผู้มีความใฝ่รู้ (Ryan, 2006; Atwill, 2011)

ผู้วิจัยสรุปสอดคล้องกับสุเทพ ปาลสาร (2555) กล่าวว่า “พลเมืองดีเกี่ยวกับหน้าที่พลเมือง” หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงความดีความเป็นพลเมืองดีในฐานะที่เป็นพลเมืองว่า พลเมืองที่ดีจะต้องเป็นสมาชิกที่ดี มีจิตอาสา การให้บริการ เป็นห่วงและรับผิดชอบต่อสังคม ปกป้องไว้ซึ่งสถาบันทั้งสาม คือ สถาบันชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ รวมทั้งการเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับคนรุ่นหลัง เช่น การรักษาทรัพยากรธรรมชาติ เป็นต้น

### การพัฒนาความเป็นพลเมืองดีเกี่ยวกับหน้าที่พลเมือง

- 1) **จงช่วยเหลือชุมชนหรือสังคม (Community)** ในทุก ๆ โอกาส สังคมที่มีพลเมืองที่ดีจะทำให้สังคมหรือชุมชนเจริญรุ่งเรือง ซึ่งบ้านและคนในชุมชนจะต้องช่วยเหลือกัน เช่น การช่วยเหลือผู้สูงอายุและการช่วยเหลือชุมชน
- 2) **การเป็นผู้มีจิตอาสา (Volunteering)** และให้บริการผู้อื่น เช่น การบริจาคเงินเพื่อการกุศล การทำงานบริการสังคม ซึ่งเป็นการตอบแทนชุมชนด้วยการเอาใจใส่ต่อสังคมและชุมชนของตนเอง
- 3) **การเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มหรือของรัฐ (Public sector)** พลเมืองที่ดีจะต้องทำดีสำหรับผู้อื่น เป็นห่วงและรับผิดชอบต่อสังคม ทำงานอย่างหนักด้วยตนเองและรับผิดชอบต่อหน้าที่ เป็นสิ่งสำคัญ ต้องคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน
- 4) **การเข้าใจใจกัน (Understanding)** พลเมืองดีจะต้องเข้าใจกับวัฒนธรรมที่แตกต่าง การเข้าใจวัฒนธรรมจะส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เกิดความคาดหวัง ความเชื่อและเกิดสิ่งที่ดีอย่างใหญ่หลวง

5) การยอมรับ (Accepting) พลเมืองที่ดีจะต้องรักษาปกป้องซึ่งวัฒนธรรมที่ดั้งเดิมของสังคม เอาใจใส่ประเทศ ร่วมกันปกป้องสถาบันหลักของชาติ ไม่ทำร้ายหรือทำลายวัฒนธรรมและประเทศของตนเอง ดังนั้นจึงต้องให้การยอมรับวัฒนธรรมประเพณีของประเทศของตน

6) การเป็นส่วนหนึ่งของสังคมหรือวัฒนธรรม (being a part of culture) พลเมืองดีจะต้องเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมหรือสังคม การมีส่วนร่วมกับผู้อื่น แสดงออกถึงการแบ่งปัน และแลกเปลี่ยนทัศนะหรือประสบการณ์ร่วมกันของทุกคน การเป็นผู้บริการสาธารณะ การเป็นผู้มีจิตอาสาและการย้อนกลับไปดูสังคมและชุมชนตนเองทั้งหมดถือว่าเป็นสิ่งที่ดีที่พลเมืองดีจะต้องทำรวมทั้งการเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับคนรุ่นหลัง (Walker, 2010)

เสรีภาพและสิทธิพิเศษเป็นสิ่งที่พลเมืองทุกคนได้รับในระบอบประชาธิปไตย

มิใช่ออกแบบให้คนบางกลุ่มได้ผลประโยชน์ คำว่า “พลเมือง”

ได้รับการพิจารณาแล้วว่าต้องได้รับสถานะเท่าเทียมตั้งแต่เกิด เด็บโต

มากกว่าการได้เปรียบในบทบาทเหมือนกันและกัน

- Matthew Horton - Good Citizen Director (August 2003)





## กรณีศึกษา

ผู้อำนวยการโรงเรียน ออกมาโบกรถอำนวยความสะดวกจราจรด้วยตัวเอง เป็นภาพที่ไม่ได้เห็นกันบ่อยนัก แต่เป็นภาพชินตาของผู้ที่ผ่านไปมาบริเวณ โรงเรียนประเทืองทิพย์วิทยา และเคยเป็นข่าวเกี่ยวกับการช่วยเหลือชาวชุมชนใกล้เคียงโรงเรียน เมื่อ 2 ปีก่อน ช่วงเกิดน้ำท่วมใหญ่ โดยนำเงินส่วนตัวนับล้านบาทมาช่วยเหลือผู้อื่น

การโบกรถอย่างทะมัดทะแมง สวมถุงมือ เป่านกหวีดให้สัญญาณรถ ที่สัญจรไปมาในซอยวัดเกาะ พหลโยธิน 54/1 ของหญิงอายุ 62 ปี ผู้อำนวยการโรงเรียนประเทืองทิพย์วิทยา เป็นภาพที่นักเรียน ผู้ปกครอง และคนในชุมชนเห็นกันชินตามากกว่า 2 ปี ภารกิจของ ผู้อำนวยการโรงเรียนที่กลายเป็นอาสาจราจร ช่วยระบายรถผู้ปกครองที่มารับนักเรียน หลักระดับชั้น จะเห็นได้ทุกวัน จันทร์-ศุกร์ ตั้งแต่ช่วงเวลา 16.00 น.

นางสาวรี สุพรรณ ผู้อำนวยการโรงเรียน และอีกสถานะหนึ่ง คือ เจ้าของกิจการโรงเรียนแห่งนี้ บอกว่า ครั้งหนึ่งเคยพานักเรียนไปอบรมจราจร เธอจึงจำวิธีการ รวมถึงท่าทางจากตำราจราจรที่โบกรถหน้าโรงเรียน ได้และนำมาใช้ การยกมือไหว้ขอบคุณเมื่อรถหยุดให้ หรือการทักทายกลับของคนขับรถด้วยการส่งยิ้มให้ เป็นสิ่งหนึ่งที่เธอภูมิใจ เพราะรู้สึกว่าเป็นสัญญาณการตอบรับที่ดี

นอกจากการเป็นจราจรอาสา 2 ปีก่อน ช่วงเกิดน้ำท่วมใหญ่ในกรุงเทพฯ รวมถึงพื้นที่โรงเรียนแห่งนี้ นางสาวรี ยังเคยช่วยเหลือคนในชุมชน ด้วยการเปิดพื้นที่อาคารต่าง ๆ ของโรงเรียนเป็นที่พักพิงให้กับคนในชุมชน และใช้เงินส่วนตัววันละประมาณ 20,000 บาท เป็นระยะเวลา 45 วัน รวมแล้วรวม 1 ล้านบาท เพื่อทำอาหารและพายเรือออกไปแจกชาวบ้าน ทำให้คนในชุมชนยกย่องว่าหากไม่ได้ผู้อำนวยการคนนี้ ก็จะไม่ได้รับอาหารหรือที่พักในช่วงเวลานั้น หลังจากนั้น เธอจึงได้รับการช่วยเหลือมีผู้นำเงินมาสมทบทำผ้าป่า เพื่อซ่อมแซมโรงเรียนที่เสียหายอย่างหนัก หลังวิกฤตน้ำท่วม (Thai PBS NEWS, 2558) นี่เป็นตัวอย่างของการเป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในเรื่องของการเป็นพลเมืองดีเกี่ยวกับหน้าที่พลเมือง

### แบบฝึกหัด

23. ผู้อำนวยการกิจการเป็นคนที่มีความตั้งใจ มีใจบริการ เป็นห่วงเป็นใยและรับผิดชอบต่อสังคม ปกป้องไว้ซึ่งสถาบันชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ แสดงว่า ผู้อำนวยการกิจการ เป็นผู้ที่มีความเป็นผู้นำเชิงจริยธรรมในข้อใด

- ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้
- ความเป็นพลเมืองดีเกี่ยวกับตนเอง
- ความเป็นพลเมืองดีเกี่ยวกับหน้าที่พลเมือง
- ความเป็นพลเมืองดีเกี่ยวกับการเมืองการปกครอง

คำตอบ

### ท่านมีพฤติกรรมเช่นไร (สำรวจตัวท่านเอง)



ข้าพเจ้าเอาใจใส่ เป็นห่วงเป็นใยและเป็นสมาชิกที่ดีของสังคม

เสมอ ๆ
  บ่อยครั้ง
  บางครั้ง
  นาน ๆ ครั้ง
  ไม่เคยเลย



ข้าพเจ้ามีความตั้งใจหรือจิตสาธารณะในการให้บริการคนอื่น

เสมอ ๆ
  บ่อยครั้ง
  บางครั้ง
  นาน ๆ ครั้ง
  ไม่เคยเลย

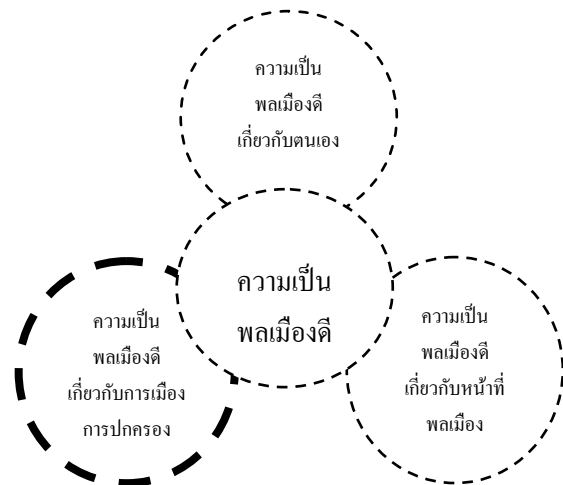


ข้าพเจ้ามีความตั้งใจในการปฏิบัติตัวให้เป็นแบบอย่างทางจริยธรรม

เสมอ ๆ
  บ่อยครั้ง
  บางครั้ง
  นาน ๆ ครั้ง
  ไม่เคยเลย

# ความเป็นพลเมืองดีเกี่ยวกับการเมืองการปกครอง

## (Good citizenship about politics and governments)



### วัตถุประสงค์

เพื่อให้ผู้เข้ารับการศึกษาอบรมมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในด้านความเป็นพลเมืองดีเกี่ยวกับการเมืองการปกครอง ตระหนักและคุณค่าความสำคัญ มีเจตคติที่ดีและมีความสามารถในการพัฒนาพฤติกรรมการแสดงของการเป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความเป็นพลเมืองดีเกี่ยวกับการเมืองการปกครองได้

การที่ประเทศชาติมีพลเมืองดีในประเทศนับเป็นความโชคดีของประเทศนั้น ๆ เพราะจะทำให้การอยู่ร่วมกันของคนในสังคมเป็นไปอย่างสันติสุข ทุกคนจะช่วยกันรักษาความสงบเรียบร้อย หลีกเลี่ยงความขัดแย้งในสังคมและร่วมกันพัฒนาสังคมให้เจริญก้าวหน้าสามารถแข่งขันกับนานาประเทศได้

การเป็นพลเมืองดีนั้นจะเป็นผู้เคารพกฎหมาย รู้จักใช้สิทธิและหน้าที่ของตนเองตามที่กฎหมายได้กำหนดไว้ รวมทั้งไม่ละเมิดสิทธิของผู้อื่น ทั้งนี้ทั้งนั้นการเป็นพลเมืองที่ดีจะต้องประพฤติปฏิบัติตนให้เป็นตัวอย่างแก่พลเมืองที่ประพฤติไม่ดีในด้านการเสียดละต่าง ๆ เพื่อประโยชน์ของส่วนรวมและประเทศชาติ

ดังที่ท่านได้ศึกษามาก่อนหน้านี้ในเรื่องของความเป็นพลเมืองดีเกี่ยวกับตนเอง ความเป็นพลเมืองดีเกี่ยวกับหน้าที่พลเมือง และอีกส่วนที่สำคัญที่จะขาดไม่ได้ นั่นก็คือ ความเป็นพลเมืองดีเกี่ยวกับการเมืองการปกครอง

### ความเป็นพลเมืองดีเกี่ยวกับการเมืองการปกครอง คืออะไร

ในฐานะที่เราทุกคนต่างก็มีบทบาทเป็นสมาชิกของสังคมและเป็นพลเมืองของประเทศ ปฏิเสธไม่ได้ว่าเรามีหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติในฐานะพลเมืองของประเทศนั้น ๆ ในการอยู่ร่วมกันในสังคมอย่างเป็นปกติสุข นั่นก็คือ การปฏิบัติตนเป็นพลเมืองดีเกี่ยวกับการเมืองการปกครอง

ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมจะต้องมีความเป็นพลเมืองดี ซึ่งความเป็นพลเมืองดีเกี่ยวกับการเมืองการปกครอง พิจารณาจากผู้นำจะต้องรู้จักกฎหมายและปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับของกฎหมาย ปฏิบัติหน้าที่และใช้สิทธิในทางที่ดีในฐานะที่เป็นสมาชิกของสังคมประชาธิปไตย

โดยผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในด้านความเป็นพลเมืองดีเกี่ยวกับการเมืองการปกครองนั้นจะต้องมีคุณธรรมและมีความยุติธรรมในการทำงานพร้อมรักษาความสามัคคีให้เกิดขึ้นในหมู่คณะและในระดับประเทศ (Josephson Institute of Ethics, 2009; เอกกรินทร์ สีมหาศาล และคณะ, 2553)

นอกจากนั้นยังต้องส่งเสริมและสนับสนุนการปกครอง มีส่วนร่วมทางการเมืองการปกครองและมีความจงรักภักดีต่อประเทศชาติด้วยการปกป้องรักษาประเทศของตนเองและศรัทธารักษาไว้ซึ่งสถาบันพระมหากษัตริย์หรือผู้ปกครองประเทศ (Mosiah, 2009; เอกกรินทร์ สีมหาศาล และคณะ, 2553)

ทำอะไรต้องทำด้วยกระบวนการทางประชาธิปไตย เช่น การไปออกเสียงเลือกตั้ง การช่วยเหลือผู้อื่นด้วยความเต็มใจหรือที่เรียกว่ามีจิตสาธารณะ เป็นผู้ซื่อสัตย์ปฏิบัติในสิ่งที่ดีงาม คิดถึงประโยชน์ส่วนรวม เชื่อฟังปฏิบัติตามกฎหมายและดูแลไม่ไห้คนใดฝ่าฝืนกฎหมาย รักษาความสะอาดและสภาพแวดล้อมของประเทศเท่าที่สามารถจะทำได้ มีความรับผิดชอบและเสียภาษี (Listphile, 2007)

นอกจากนี้ สุเทพ ปาลสาร (2555, หน้า 130) ได้กล่าวว่า “พลเมืองดีเกี่ยวกับการเมืองการปกครอง” หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงความเป็นพลเมืองดีด้านการเมืองการปกครองในฐานะที่เป็นพลเมืองว่า จะต้องรู้จักกฎหมาย เคารพกฎหมาย และปฏิบัติตามกฎหมาย นอกจากนี้จะต้องรู้จักหน้าที่และการใช้สิทธิตามระบอบการปกครองแบบประชาธิปไตย เป็นผู้เห็นคุณค่าและประโยชน์ทางการเมือง ตลอดจนรักษาและปกป้องไว้ซึ่งสถาบันการเมืองและการปกครอง

ดังนั้นผู้วิจัยสรุปได้ว่า “พลเมืองดีเกี่ยวกับการเมืองการปกครอง” หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงความเป็นพลเมืองดีด้านการเมืองการปกครองในฐานะที่เป็นพลเมืองว่า จะต้องรู้จักกฎหมาย เคารพกฎหมายและปฏิบัติตามกฎหมาย นอกจากนี้จะต้องรู้จักหน้าที่และการใช้สิทธิตามระบอบการปกครองแบบประชาธิปไตย ส่งเสริม สนับสนุนและมีส่วนร่วมทางการเมืองการปกครอง ตลอดจนต้องปกป้องประเทศและศรัทธารักษาไว้ซึ่งสถาบันพระมหากษัตริย์หรือสถาบันการเมืองและการปกครอง

## การพัฒนาความเป็นพลเมืองดีเกี่ยวกับการเมืองการปกครอง

**1. เคารพกฎหมายและปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับของสังคม:** เมื่อพลเมืองทุกคนปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับของสังคม และบทบัญญัติของกฎหมาย เช่น ไม่ล่วงละเมิดสิทธิของผู้อื่น หรือไม่กระทำความผิดตามที่กฎหมายกำหนดก็จะทำให้รัฐไม่ต้องเสียงบประมาณในการป้องกันปราบปรามและจับกุมผู้ที่กระทำความผิดมาลงโทษ นอกจากนี้ยังทำให้สังคมมีความเป็นระเบียบสงบสุขทุกคนอยู่ร่วมกันอย่างสมานฉันท์ ไม่หวาดระแวงคิดร้ายต่อกัน

**2. เป็นผู้ที่มีเหตุผลและรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น:** ทุกคนย่อมมีอิสระเสรีภาพในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกัน ซึ่งการรู้จักการใช้เหตุผลในการดำเนินงาน จะทำให้ช่วยประสานความสัมพันธ์ ทำให้เกิดความเข้าใจอันดีงามต่อกัน

**3. ยอมรับมติของเสียงส่วนใหญ่:** เมื่อมีความขัดแย้งกันในการดำเนินกิจกรรมอันเกิดจากความคิดเห็นที่แตกต่างกัน และจำเป็นต้องตัดสินใจปัญหาด้วยการใช้เสียงข้างมากเข้าช่วย และมติส่วนใหญ่ตกลงว่าอย่างไร ถึงแม้ว่าจะไม่ตรงกับความคิดของเรา เราก็ต้องปฏิบัติตาม เพราะเป็นมติของเสียงส่วนใหญ่

**4. เป็นผู้นำมีน้ำใจประชาธิปไตยและเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม:** ผู้ที่มีความเป็นประชาธิปไตยนั้น จะต้องมีความเสียสละ ในเรื่องที่เป็น เพื่อผลประโยชน์ของส่วนรวมและรักษาไว้ซึ่งสังคมประชาธิปไตย เป็นการส่งผลต่อความมั่นคง และความก้าวหน้าขององค์กร ซึ่งสุดท้ายแล้วผลประโยชน์ดังกล่าวก็ย้อนกลับมาสู่สมาชิกของสังคม เช่น การไปใช้สิทธิ์เลือกตั้ง ถึงแม้ว่าเราจะมีอาชีพบางอย่างที่มีรายได้ตลอดเวลา เช่น ค้าขาย แต่ก็ต้องยอมเสียเวลาค้าขายเพื่อไปใช้สิทธิ์เลือกตั้ง บางครั้งเราต้องมีน้ำใจช่วยเหลือกิจกรรมส่วนรวม เช่น การสมัครเป็นกรรมการเลือกตั้ง หรือสมาคมบำเพ็ญประโยชน์ส่วนรวม เป็นต้น

**5. เคารพในสิทธิเสรีภาพของผู้อื่น:** ควรรู้จักเคารพในสิทธิเสรีภาพของผู้อื่น เช่น บุคคลมีเสรีภาพในการแสดงความคิดเห็น การพูด แต่ต้องไม่เป็นการพูดแสดงความคิดเห็นที่ใส่ร้ายผู้อื่นให้เสียหาย

**6. มีความรับผิดชอบต่องานของตนเอง สังคม ชุมชน ประเทศชาติ :** ในการอยู่ร่วมกันในสังคมย่อมต้องมีการทำงานเป็นหมู่คณะ จึงต้องมีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบในงานนั้น ๆ ให้สมาชิกแต่ละคนนำไปปฏิบัติตามที่ได้รับมอบหมายไว้อย่างเต็มที่

**7. มีส่วนร่วมในกิจกรรมการเมือง การปกครอง :** ในสังคมประชาธิปไตยนั้นสมาชิกทุกคนต้องมีส่วนร่วมในกิจกรรมการเมืองการปกครอง เช่น การเลือกตั้ง เป็นต้น

**8. มีส่วนร่วมในการป้องกัน แก้ไขปัญหาเศรษฐกิจ สังคม การเมืองการปกครอง:** ช่วยสอดส่องพฤติกรรมมั่วสุมของเยาวชนในสถานบันเทิงต่าง ๆ ไม่หลงเชื่อข่าวลือคำกล่าวร้าย โจมตี ไม่มองผู้ที่ไม่เห็นด้วยกับเราเป็นศัตรู รวมถึงส่งเสริมสนับสนุนการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งต่าง ๆ ด้วยสันติวิธี

9. มีคุณธรรม จริยธรรม และปฏิบัติตนตามหลักธรรม: ทุกคนควรมีศีลธรรมไว้เป็นหลักในการควบคุมพฤติกรรมของบุคคลให้ดำเนินไปอย่างเหมาะสม ถึงแม้จะไม่มีบทลงโทษใด ๆ ก็ตาม



## กรณีศึกษา

นางมณฑาทิพย์ ไชยศักดิ์ ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ราชบุรี และ นายธรรมรงค์ ทองลี ช่างไม้ชั้น 3 วิทยาลัยการสาธารณสุขภาคใต้ จังหวัดยะลา ซึ่งสถาบันพระบรมราชชนก ขอแสดงความยินดีและยกย่องเชิดชูเกียรติ “คนดีศรีสาธารณสุข ของสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ปี 2553” ได้เข้ารับประทาน โล่รางวัลจาก พระเจ้าวรวงศ์เธอ พระองค์เจ้าโสมสวลี พระวรราชทินนิตตามาศู ในการประชุมสัมมนาพัฒนาคุณธรรมและจริยธรรม กระทรวงสาธารณสุข ประจำปี 2553 ในวันที่ 8 กันยายน พ.ศ. 2553

นางมณฑาทิพย์ ไชยศักดิ์ รับราชการครั้งแรกในกระทรวงสาธารณสุข เมื่อวันที่ 1 ตุลาคม พ.ศ. 2517 ในตำแหน่งพยาบาลตรี สังกัดโรงพยาบาลหญิง กรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข ปัจจุบันดำรงตำแหน่ง นักวิชาการศึกษาเชี่ยวชาญ ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ราชบุรี ปฏิบัติตนและปฏิบัติงาน โดยใช้ “หลักจตุรธรรมนำชีวี วิถีไทย” (เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา) ยึดมั่นในคุณธรรม ศีลธรรม จรรยาบรรณข้าราชการ มีความวิริยะอุตสาหะต่อหน้าที่ ในความรับผิดชอบ มีความตั้งใจในการทำงานให้ได้รับความสำเร็จโดยไม่ย่อท้อต่อปัญหาอุปสรรค

นอกจากนั้น ยังเป็นตัวอย่างของผู้ประหยัดและอดออม รักษาระเบียบวินัย เคารพกฎหมาย ส่งเสริมสนับสนุนระบอบประชาธิปไตย และปฏิบัติตามนโยบายทางราชการและรัฐบาลอย่างเคร่งครัด ทั้งเป็นผู้นำเข้าร่วมศาสนกิจและทำนุบำรุงศาสนา เป็นตัวอย่างที่ดีในการปฏิบัติตามคุณธรรมวิชาชีพ มีความจงรักภักดีต่อชาติ ศาสนา และพระมหากษัตริย์เป็นที่ยิ่ง และเป็นตัวอย่างการมีจริยธรรมในการปฏิบัติงานและดำรงชีวิต โดยใช้ปรัชญาพระราชทานเป็นหลักนำ ได้แก่ หลักของความพอประมาณ หรือพอดี หลักของความมีเหตุผล และมีภูมิคุ้มกันในตัว

จากการปฏิบัติตนดังที่กล่าวมา นางมณฑาทิพย์ ไชยศักดิ์ จึงเป็นบุคคลที่เป็นที่รักและได้รับการยอมรับยกย่องจากเพื่อนร่วมงาน เพื่อนร่วมวิชาชีพว่าเป็นข้าราชการที่มีความพากเพียรในการทำงาน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และปรับปรุงงานอย่างสม่ำเสมอ คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมของประชาชน

ผลงานที่ปฏิบัติเป็นที่ยอมรับและประจักษ์ชัดว่าเป็นผลงานที่ต้องปฏิบัติด้วยความเสียสละวิริยะ ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อราชการและสังคม จนสามารถใช้เป็นตัวอย่างแก่บุคคลและองค์กรอื่น ๆ



ดังจะเห็นได้จากการได้รับตำแหน่งสำคัญและรางวัลมากมาย อาทิ อนุกรรมการจริยธรรมสภา  
การพยาบาล คณะกรรมการเครือข่ายพัฒนาคุณภาพการพยาบาลระดับประเทศ คณะกรรมการ  
ติดตามและกำกับดูแลการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ สำนักงาน  
ปลัดกระทรวงสาธารณสุข ประธานเครือข่ายวิทยาลัยในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ภาคกลาง  
2 รางวัลศิษย์เก่าดีเด่น ประเภทบริหาร จากสมาคมศิษย์เก่าบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล  
ในปี พ.ศ. 2549 รางวัลและเข็มเชิดชูเกียรติศิษย์เก่าดีเด่น สาขาผู้บริหารจากสมาคมศิษย์เก่าวิทยาลัย  
พยาบาลบรมราชชนนี กรุงเทพ ในปี 2552 นอกจากนี้ท่านยังได้เป็นผู้บริหารที่นำพองค์กร  
จนได้รับรางวัลและการยอมรับต่าง ๆ อีกมากมาย (สถาบันพระบรมราชชนก, 2558) นี่เป็นอีกตัวอย่าง  
ของความสำเร็จสำหรับผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในการบริหารงานนั่นเอง

การเป็นคนดีกับการเป็นพลเมืองดี ไม่ใช่สิ่งเดียวกันเสมอไป

- Aristotle, Ancient Greek Philosopher, Scientist and Physician

นักการเมืองหรือเจ้าหน้าที่ของรัฐที่เลวคือบุคคลที่ได้รับเลือกตั้ง  
มาจากพลเมืองดีที่ไม่ยอมไปใช้สิทธิลงคะแนนเสียงให้

- George Jean Nathan, American Journalist, Critic,  
Essayist and Editor, (1882-1958).

### แบบฝึกหัด

24. ผู้อำนวยการมณิรัตน์ เป็นคนรู้จักกฎหมายเป็นอย่างดี เป็นตัวอย่างที่ดีในการเคารพกฎหมาย  
ปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบข้อบังคับของหน่วยงานได้เป็นอย่างดี จะสังเกตได้จากการ  
ไปใช้สิทธิในการเลือกตั้งตลอดและเป็นผู้รณรงค์ให้คนอื่นเห็นความสำคัญของการเลือกตั้ง  
ทุกครั้ง จากพฤติกรรมนี้ท่านคิดว่า ผู้อำนวยการมณิรัตน์เป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในข้อใด

- ก. ความเคารพ
- ข. ความรับผิดชอบ
- ค. ความเป็นพลเมืองดีเกี่ยวกับหน้าที่พลเมือง
- ง. ความเป็นพลเมืองดีเกี่ยวกับการเมืองการปกครอง

คำตอบ

## ท่านมีพฤติกรรมเช่นไร (สำรวจตัวท่านเอง)



ข้าพเจ้ามักจะทำงาน โดยยึดหยุ่นกฎหรือระเบียบข้อบังคับขององค์กร

เสมอ ๆ   
  บ่อยครั้ง   
  บางครั้ง   
  นาน ๆ ครั้ง   
  ไม่เคยเลย



ข้าพเจ้าตรวจสอบกฎเกณฑ์ ข้อบังคับอย่างดีเมื่อต้องการใช้

เสมอ ๆ   
  บ่อยครั้ง   
  บางครั้ง   
  นาน ๆ ครั้ง   
  ไม่เคยเลย



ข้าพเจ้ารักษาและปกป้องสถาบันการเมืองและการปกครอง

เสมอ ๆ   
  บ่อยครั้ง   
  บางครั้ง   
  นาน ๆ ครั้ง   
  ไม่เคยเลย

### ข้อเสนอแนะ

วิธีการช่วยท่านในการปรับปรุงและพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในการบริหารงานคือ  
 ทำการบันทึกเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในแต่ละสัปดาห์ในสถานที่ทำงาน และท่านแก้ไขปัญหานั้นได้  
 อย่างไร

จากการศึกษาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในเรื่อง “ความเป็นพลเมืองดี” ซึ่งมีองค์ประกอบย่อย  
 คือ 1) ความเป็นพลเมืองดีเกี่ยวกับตนเอง 2) ความเป็นพลเมืองดีเกี่ยวกับหน้าที่พลเมือง 3) การเป็น  
 พลเมืองดีเกี่ยวกับการเมืองการปกครอง ท่านสามารถบันทึกรายการต่าง ๆ ที่ท่านคิดว่าท่านได้  
 พัฒนาในเรื่องดังกล่าวแล้ว ยกตัวอย่างและทำการตรวจสอบทุกสัปดาห์เพื่อเป็นเครื่องเตือนใจ

#### 1. ความเป็นพลเมืองดีเกี่ยวกับตนเอง

.....

.....

.....

.....

## 2. ความเป็นพลเมืองดีเกี่ยวกับหน้าที่พลเมือง

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## 3. การเป็นพลเมืองดีเกี่ยวกับการเมืองการปกครอง

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

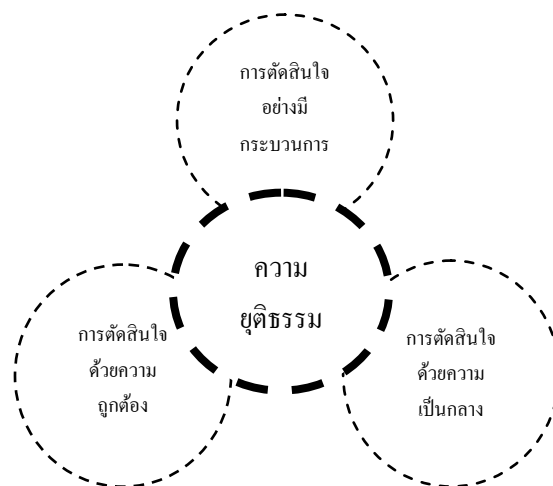
.....

## ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ท่านสามารถเลือก 1 หรือมากกว่า 1 รายการการดำเนินการที่ท่านต้องการที่จะใช้

- บันทึกรายการเหล่านี้ในหนังสือที่มีขนาดเล็กและการตรวจสอบทุกสัปดาห์เป็นเรื่อง  
เดือนใจ
- ใช้หนังสือเล่มนี้ให้เกิดประโยชน์ โดยการจดบันทึกพฤติกรรมการแสดงออกของ  
ท่านทั้งในเชิงบวกและเชิงลบอย่างซื่อสัตย์ พร้อมบอกวิธีการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น  
อย่างผู้มีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม
- การจดบันทึกจะส่งผลให้ท่านเห็นวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมอย่างต่อเนื่อง  
จากการดำเนินการ รายการ การกระทำของท่าน

## Module V ความยุติธรรม (Fairness)



### วัตถุประสงค์

เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในด้านความยุติธรรม ตระหนักและเห็นคุณค่าความสำคัญ มีเจตคติที่ดี และมีความสามารถในการพัฒนาพฤติกรรมการแสดงออกของการเป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในด้านความยุติธรรมได้

เมื่อพูดถึงความยุติธรรม เป็นสิ่งหนึ่งที่สำคัญอย่างมากในการบริหาร ในการปกครองคนในองค์กร หรือคนในสังคม คนที่ขึ้นชื่อว่าเป็นผู้นำตั้งแต่ระดับเล็กเช่นผู้นำในครอบครัว พ่อ แม่ ไปจนถึงผู้นำระดับสูงสุดในระดับประเทศหรือระดับโลก ก็ล้วนแล้วแต่ต้องมีความยุติธรรมทั้งสิ้น

เพราะความยุติธรรมเป็นคุณสมบัติข้อหนึ่งของผู้นำ คงไม่ต้องบอกว่าความยุติธรรมคืออะไร เพราะเราท่านก็ทราบกันดีอยู่แล้ว อะไรก็ตามที่ได้รับการเอาใจใส่ดูแลโดยทัดเทียมกัน ก็ถือว่ามีความยุติธรรมทั้งสิ้น แต่ถ้าไม่ได้รับความเป็นธรรม หรือไม่เท่าเทียมกันก็ไม่ถือว่ามีความยุติธรรม

ตัวอย่างง่าย ๆ ว่าถ้าแม่มีลูกอยู่ 5 คน มีขนมอยู่ 4 ชิ้น แล้วแบ่งให้ลูกทุกคน ๆ ละ 1 ชิ้น เท่ากับได้ไป 4 คน มีคนหนึ่งที่ไม่ได้คือคนที่ 5 นั่นก็ไม่ยุติธรรมแล้ว หรือให้ไป 3 คน คนละชิ้น ส่วนคนที่ 4 ชิ้นสุดท้าย ให้คนที่ 4 และ คนที่ 5 ไปแบ่งกันคนละครึ่ง อย่างนี้ก็ไม่ยุติธรรมเช่นกัน แต่ถ้านำขนม 4 ชิ้นมาแบ่งให้ลูก 5 คน เท่า ๆ กัน ไม่ได้เปรียบเทียบเปรียบกันนั้นแหละถึงเรียกว่า มีความยุติธรรม

ความยุติธรรมจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้นำทุกคนต้องมี เพราะความยุติธรรมเป็นหลักสำคัญในการปกครองคน การที่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีความรัก ความผูกพัน ความสามัคคี การร่วมแรงร่วมใจ ความเชื่อถือและศรัทธา ก็เกิดมาจากความยุติธรรมของผู้นำทั้งสิ้น

ปกติทั่วไปถ้าในองค์กรมีผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในด้านความยุติธรรม คนที่อยู่ในการปกครองก็จะมีแต่ความสุข เพราะได้รับความเป็นธรรม ผู้นำก็จะได้รับความชื่นชมยกย่อง มีเกียรติยศ มีศักดิ์ศรี ประการสำคัญจะได้รับความเชื่อถือ ศรัทธา และได้รับการยอมรับในที่สุด

แต่ในทางกลับกัน หากผู้นำไม่มีความยุติธรรม มีแต่การเอารัดเอาเปรียบ คนในองค์กรนั้น ๆ ก็จะมีแต่ความทุกข์ มีแต่ความวุ่นวาย มีแต่ความโกรธแค้น เกิดความแตกแยก ขาดความสามัคคี ไม่มีความสงบสุข ที่เป็นเช่นนี้เพราะความเชื่อถือและศรัทธาในตัวผู้นำหมดไป แล้วสุดท้ายก็จะไม่สามารถนำใครได้เพราะไม่มีใครเชื่อและศรัทธาอีกต่อไป ดังนั้นความยุติธรรมนี้ผู้บริหารต้องตระหนักและให้ความสำคัญ เพราะเป็นคุณสมบัติหนึ่งของการเป็นผู้นำที่ดีมีคุณภาพนั่นเอง (กร การ์นตี, 2556)

### ความยุติธรรมในตัวผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม

ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมเป็นสิ่งที่คาดหวังที่ส่งผลต่อพฤติกรรมของพนักงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงานของกลุ่มท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงในสังคม เพราะว่า ผู้นำเชิงจริยธรรมจะต้องทำให้เกิดความตระหนักในความยุติธรรม (Fair) โดยผู้มีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมจะมีพฤติกรรมเชิงจริยธรรม (Mayer et al., 2008) ดังนี้ คือ

- 1) จะต้องจัดการหรือปฏิบัติต่อพนักงานด้วยการจัดการอย่างเป็นธรรม
- 2) ก่อให้เกิดประโยชน์กับทุกคนด้วยความเสมอภาค

- 3) เป็นผู้มีคุณธรรมไม่ลำเอียง ตรงไปตรงมา (fairness)
- 4) บริหารงานด้วยความเสมอภาคเท่าเทียมกัน (equality)
- 5) บริหารงานด้วยความถูกต้องชอบธรรม (justice)
- 6) บริหารงานด้วยหลักการประชาธิปไตย (democracy)

สอดคล้องกับ Kanokorn et al. (2013, p. 2087) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical leadership) สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในประเทศไทย ในด้านความยุติธรรม (Fairness) ได้แก่

- 1) การแบ่งปันผลประโยชน์อย่างยุติธรรม (Distributive fairness)
- 2) ความเป็นธรรมด้านกระบวนการ (Procedural fairness)
- 3) ความกล้าหาญและอิสรภาพ (Courage and liberty)

Josephson Institute of Ethics (2009) ได้กล่าวถึง ความยุติธรรม (Fairness) ว่าเกี่ยวข้องกับ เรื่องของความเสมอภาค (Equality) ความไม่ลำเอียง (Impartiality) ความเป็นสัดส่วนหรือ ความพอเหมาะพอควร (Proportionality) ความตรงไปตรงมา (Openness) และการมีกระบวนการ ที่ถูกต้องเหมาะสม (Due process) โดย

- 1) ต้องตัดสินใจอย่างมีกระบวนการที่ถูกต้องเหมาะสม (Process)
- 2) มีการตัดสินใจด้วยความเป็นกลาง (Impartiality)
- 3) มีการตัดสินใจด้วยความถูกต้อง (Equity)

ซึ่งสอดคล้องกับสุเทพ ปาลสาร (2555, หน้า 136) กล่าวถึง ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical leadership) ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในด้านความยุติธรรม (Fairness) ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ การตัดสินใจอย่างมีกระบวนการ (Process) การตัดสินใจด้วยความเป็นกลาง (Impartiality) และการตัดสินใจด้วยความถูกต้อง (Equity)

ดังนั้นผู้วิจัยสรุปได้ว่าผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมด้านความยุติธรรม ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ การตัดสินใจอย่างมีกระบวนการ (Process) การตัดสินใจด้วยความเป็นกลาง (Impartiality) และการตัดสินใจด้วยความถูกต้อง (Equity)

### แบบฝึกหัด

25. ข้อใดต่อไปนี้อีกกล่าวถึงภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในด้านความยุติธรรมได้ถูกต้องที่สุด

- ก. ความกล้าหาญและอิสรภาพ
- ข. การตัดสินใจด้วยความเป็นกลาง
- ค. การบริหารงานด้วยความเสมอภาค
- ง. การบริหารงานด้วยหลักการประชาธิปไตย

คำตอบ

### ท่านมีเจตคติเช่นไร (สำรวจตัวท่านเอง)

➡ การตัดสินใจเลื่อนขั้นหรือเลื่อนตำแหน่ง ผู้นำควรพิจารณาจากความสามารถในการปฏิบัติงานและจริยธรรม

เห็นด้วยอย่างยิ่ง  
  เห็นด้วย  
  ไม่แน่ใจ  
  ไม่เห็นด้วย  
  ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

➡ ผู้นำต้องตัดสินใจด้วยความยุติธรรมและปราศจากการเล่นพรรคเล่นพวก

เห็นด้วยอย่างยิ่ง  
  เห็นด้วย  
  ไม่แน่ใจ  
  ไม่เห็นด้วย  
  ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

➡ ผู้นำต้องตัดสินใจบนพื้นฐานที่ไม่เอาเปรียบผู้ที่อ่อนแอกว่าหรือผู้ที่โง่เขลากว่า

เห็นด้วยอย่างยิ่ง  
  เห็นด้วย  
  ไม่แน่ใจ  
  ไม่เห็นด้วย  
  ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

➡ ผู้นำควรตัดสินใจโดยใช้กระบวนการที่เปิดเผยและไม่มีความลำเอียง

เห็นด้วยอย่างยิ่ง  
  เห็นด้วย  
  ไม่แน่ใจ  
  ไม่เห็นด้วย  
  ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

➡ การตัดโอกาสคนที่ไม่ใช่กลุ่มของตัวเองเพื่อเข้ารับการฝึกอบรมเป็นการขาดจริยธรรมของผู้นำ

เห็นด้วยอย่างยิ่ง
  เห็นด้วย
  ไม่แน่ใจ
  ไม่เห็นด้วย
  ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

➡ ผู้นำควรตัดสินใจโดยไม่มุ่งประโยชน์ในข้อผิดพลาดของผู้อื่นหรือข้อได้เปรียบนั้นให้กับตนเอง

เห็นด้วยอย่างยิ่ง
  เห็นด้วย
  ไม่แน่ใจ
  ไม่เห็นด้วย
  ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

➡ ผู้นำไม่ควรคำนึงถึงความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้นเมื่อมีการตัดสินใจที่สำคัญ

เห็นด้วยอย่างยิ่ง
  เห็นด้วย
  ไม่แน่ใจ
  ไม่เห็นด้วย
  ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

➡ ผู้นำไม่ควรมีความกังวลใจเมื่อมีบุคคลหรือกลุ่มคนบางกลุ่มมีข้อได้เปรียบเมื่อเทียบกับคนอื่น ๆ

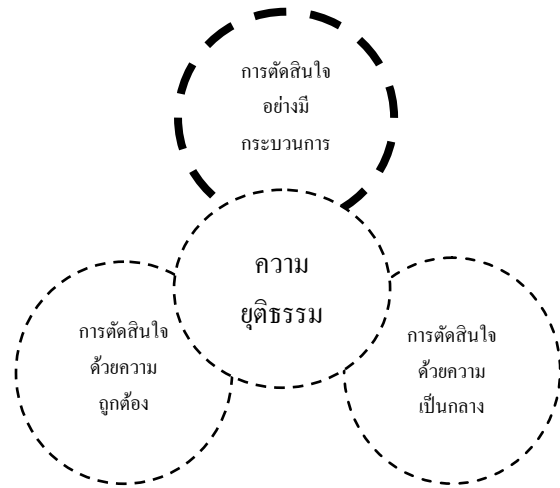
เห็นด้วยอย่างยิ่ง
  เห็นด้วย
  ไม่แน่ใจ
  ไม่เห็นด้วย
  ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

➡ บางครั้งผู้นำก็ต้องตัดสินใจไปตามสถานการณ์ทั้ง ๆ ที่รู้ว่าการตัดสินใจนั้นไม่ถูกต้องตามหลักคุณธรรมและจริยธรรม

เห็นด้วยอย่างยิ่ง
  เห็นด้วย
  ไม่แน่ใจ
  ไม่เห็นด้วย
  ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง



## การตัดสินใจอย่างมีกระบวนการ (Process making a decision)



### วัตถุประสงค์

เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในด้านการตัดสินใจอย่างมีกระบวนการ ตระหนักและคุณค่าความสำคัญ มีเจตคติที่ดีและมีความสามารถในการพัฒนาพฤติกรรมและการแสดงของการเป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่มีการตัดสินใจอย่างมีกระบวนการในการปฏิบัติงานได้

การตัดสินใจมีความจำเป็นต่อการบริหารงานในทุกองค์กร ผู้บริหารควรมีความเข้าใจในความสำคัญของการตัดสินใจและมีหลักการในการตัดสินใจได้อย่างเหมาะสมและถูกต้อง การตัดสินใจจึงเป็นหน้าที่สำคัญของผู้บริหารอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

การตัดสินใจ (Decision making) เป็นหน้าที่สำคัญอย่างหนึ่งของผู้บริหาร การตัดสินใจเปรียบเสมือนหัวใจของการปฏิบัติงานและบริหารงาน ทั้งนี้ เพราะการตัดสินใจจะมีอยู่ในแทบทุกขั้นตอนและทุกกระบวนการของการทำงาน แม้แต่บุคคลทั่วไปก็ไม่อาจหลีกเลี่ยงเรื่อง การตัดสินใจได้ นับตั้งแต่บุคคลต้นขั้นขึ้นมาจะมีการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ อยู่ตลอดเวลาไม่ว่าจะเป็นการเลือกชุดที่จะใส่ เวลาที่จะออกจากบ้าน เส้นทางที่จะใช้เดินทาง เป็นต้น

แต่ดูเหมือนว่าการตัดสินใจในเรื่องทั่ว ๆ ไปเหล่านี้เป็นเรื่องที่ไม่ต้องพิจารณาอะไรมากมายนัก แม้ตัดสินใจแล้วผิดพลาดก็สามารถแก้ไขได้ไม่ยาก แต่ถ้าเรื่องที่ตัดสินใจนั้นเป็นเรื่องใหญ่ ซึ่งหมายถึงเรื่องที่ทำตัดสินใจแล้วผิดพลาดจะเกิดความเสียหายมากหรือแก้ไขได้ยาก การตัดสินใจในเรื่องใหญ่ ๆ เหล่านี้ควรต้องพิจารณาให้รอบคอบก่อนที่จะตัดสินใจลงไป ทั้งนี้ การตัดสินใจในบางเรื่องของบุคคลอาจหมายถึงชีวิตหรืออนาคตของบุคคลนั้น ทำนองเดียวกันกับการตัดสินใจในบางเรื่องของผู้บริหารอาจหมายถึงความอยู่รอดหรือไม่ของกลุ่มของหน่วยงาน หรือขององค์กร เป็นต้น

การตัดสินใจของผู้บริหารมีความสำคัญกว่าการตัดสินใจของผู้ปฏิบัติงานเพราะเหตุผลดังนี้

1. การตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูงมีผลกว้างและรุนแรงกว่าการตัดสินใจของผู้บริหารในระดับต่ำกว่า
2. การตัดสินใจของผู้บริหารมีผลกระทบต่อการทำงาน การปฏิบัติหน้าที่ของฝ่ายต่าง ๆ ทุกระดับหน้าที่และตัวบุคคล
3. การตัดสินใจของผู้บริหารมีผลกระทบต่อสังคม และสภาพแวดล้อมภายในองค์กร และวิถีชีวิตของผู้ได้บังคับบัญชา
4. การตัดสินใจของผู้บริหารมีผลต่อภายนอกองค์กร เช่นในด้านของภาพพจน์ขององค์กรที่คนคิดที่บุคคลภายนอกมีต่อองค์กร

### การตัดสินใจโดยใช้กระบวนการที่ถูกต้องคืออะไร

การตัดสินใจ คือ การตกลงใจที่ผู้บริหารตัดสินใจว่าจะทำการหรือละเว้นการกระทำใด ๆ การตัดสินใจเป็นความรับผิดชอบหลักของนักบริหารทุกคนและเป็นกระบวนการที่การตัดสินใจ จะได้รับการปฏิบัติ กระบวนการตัดสินใจจะไม่สิ้นสุดจนกว่าการตัดสินใจจะได้รับการดำเนินการปฏิบัติเป็นที่เรียบร้อยแล้ว (Hoy & Miskel, 2008 อ้างถึงใน เทพ สงวนกิตติพันธ์, 2553) ซึ่งการตัดสินใจเป็นกระบวนการ ประกอบด้วยกิจกรรมต่าง ๆ 3 ประการ คือ (Simon, 1960 อ้างถึงใน นุชนารถ, 2552)

1. กิจกรรมด้านเซาะปัญหา ซึ่งจะเน้นการรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศที่จะนำมาใช้ประกอบในการตัดสินใจ
2. กิจกรรมด้านการออกแบบ คือ การนำข้อมูลมาวิเคราะห์หาแนวทางที่จะนำไปสู่การปฏิบัติ
3. กิจกรรมเกี่ยวกับการเลือกทางเลือกที่เหมาะสมที่จะนำไปปฏิบัติ

กระบวนการการตัดสินใจของบุคคลจะมีตั้งแต่เรื่องที่ยาก ๆ ไปจนถึงเรื่องที่ซับซ้อน ยุ่งยาก เสียค่าใช้จ่ายน้อยไปจนถึงเสียค่าใช้จ่ายมาก มีเวลาในการตัดสินใจมากไปจนถึงมีเวลาน้อย เป็นต้น ดังนั้นการตัดสินใจที่ดีจึงควรมีกระบวนการที่ดีในการตัดสินใจจึงจะช่วยให้การตัดสินใจ มีความผิดพลาดน้อยที่สุดและเกิดผลดีมากที่สุด โดยทั่วไปแล้วกระบวนการตัดสินใจประกอบด้วย 6 ขั้นตอน ดังนี้ (เทพ สงวนกิตติพันธุ์, 2553; Cliffs, 2009)

- 1) กำหนดเรื่องที่จะตัดสินใจ (Decision statement)
- 2) กำหนดเกณฑ์ที่ต้องการ (Criteria)
- 3) ตัวเลือกตามเกณฑ์ที่กำหนดมีกี่ตัว (Alternatives)
- 4) วิเคราะห์ส่วนดีของตัวเลือกแต่ละตัว (Benefit analysis)
- 5) วิเคราะห์ส่วนเสียของตัวเลือกแต่ละตัว (Risk analysis)
- 6) เปรียบเทียบส่วนดีและส่วนเสียของตัวเลือกทุกตัวและตัดสินใจ (Decision)

ซึ่งของ CliffsNotes จะเพิ่มอีกตัวขึ้นมาในขั้นตอนสุดท้ายคือ การสร้างระบบการควบคุม และประเมินผล สอดคล้องกับ Hereford (2009) ได้กล่าวถึงการทำการตัดสินใจที่ดีว่ามีขั้นตอน ดังนี้

- 1) กำหนดการตัดสินใจว่าเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์สุดท้ายของการตัดสินใจคืออะไร
- 2) ต้องรวบรวมข้อเท็จจริง ข้อมูลต่าง ๆ เพื่อนำมาประเมินทางเลือกที่ต้องการ
- 3) ระดมสมองเพื่อพิจารณาทางเลือกที่เป็นไปได้และตัดสินใจเลือกทางเลือกที่มีคุณค่า ที่เป็นประโยชน์และมีความคงอยู่ตลอดไป
- 4) ชั่งน้ำหนักความเป็นไปได้หรือความน่าจะเป็นของผลลัพธ์ที่ได้ พูดย่าง ๆ ถามตนเองว่าอะไรเลวร้ายที่สุดที่จะสามารถเกิดขึ้นได้ ถ้าฉันทำการตัดสินใจเลือกทางเลือกนี้
- 5) จัดทำรายการที่เห็นด้วยและไม่เห็นด้วย พร้อมกับจัดลำดับความสำคัญ โดยพิจารณา ลำดับความสำคัญว่าอันไหนสำคัญมากอันไหนสำคัญน้อย
- 6) รวบรวมความคิดเห็น ผลกระทบที่จะได้รับ โดยคู่สถานการณ์ที่อาจคล้ายคลึงกัน ที่จะทำให้เกิดการโต้แย้ง ซึ่งอาจจะมีมุมมองหรือแนวคิดที่เห็นต่าง
- 7) ทำการตัดสินใจและตรวจสอบผลของการตัดสินใจและทำให้แน่ใจว่าผลที่ได้รับมานั้นเป็นความต้องการที่แท้จริง

ในขณะที่ Williams (2009) ได้กล่าวว่าทุกคนจะต้องมีกระบวนการสำหรับการพิจารณา ในการตัดสินใจ ซึ่งได้แก่

- 1) จะต้องรับรู้หรือเข้าใจ (Perceive) ก็คือ ยอมรับหรือพิจารณาที่สถานการณ์ด้วยการพิจารณาอย่างมีจริยธรรม
- 2) จะต้องทำให้ขาวสะอาดและเข้าใจง่าย (Clarify) ก็คือ การพิสูจน์องค์ประกอบที่สำคัญหรือคุณประโยชน์กับผู้เกี่ยวข้องในสถานการณ์
- 3) จะต้องมีการเลือก (Choose) ก็คือ การให้รายละเอียดข้อคิดเห็นในทางที่ดีที่สุดและแย่ที่สุด
- 4) จะต้องปฏิบัติหรือตัดสินใจ (Act) คือ เลือกประเด็นที่จะทำให้เสียหายน้อยที่สุดและทำสิ่งที่ดีที่สุด
- 5) จะต้องมีการทบทวน (Reassess) ซึ่งก็คือ การประเมินการตัดสินใจการปฏิบัติและการหาแนวทางที่จะหลีกเลี่ยงสถานการณ์ที่เหมือนกันที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งกระบวนการดังกล่าวข้างต้นจะช่วยให้เกิดการสร้างสรรค์วัตถุประสงค์ใหม่ ๆ ภายใต้สถานการณ์เชิงจริยธรรม

โดยในกระบวนการการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ (Effective decision-making) โดยปราศจากข้อสงสัยของผู้อื่นนั้น สามารถทำได้ดังนี้ (Ombudsman, 2007)

- 1) ปฏิบัติด้วยความเท่าเทียม มีเหตุมีผลและมีความน่าเชื่อถือ
- 2) ปฏิบัติพิจารณาอย่างละเอียดรอบคอบในข้อมูลที่ได้รับมาหรือเกี่ยวข้องทั้งหมด
- 3) มีการปฏิบัติอย่างเปิดเผยและน่าเชื่อถือให้กับผู้จะได้รับผลจากการตัดสินใจนั้น
- 4) พยายามแก้ปัญหาที่เกี่ยวข้องแบบง่าย ๆ เป็นกันเองไม่เป็นทางการและอย่างรวดเร็วเท่าที่เป็นไปได้

บุคคลที่มีความยุติธรรมจะใช้กระบวนการที่เป็นกลาง เปิดเผยและไม่ลำเอียง มีการรวบรวมข้อมูลสารสนเทศไว้สำหรับการตัดสินใจของเขา คนที่มีความยุติธรรมไม่รอคอยให้ความจริงปรากฏ แต่จะค้นหาข้อมูลที่เกี่ยวข้องและจะคิดถึงเรื่องของความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้นก่อนที่จะทำการตัดสินใจที่สำคัญ (Josephson Institute of Ethics, 2009)

สอดคล้องกับสุเทพ ปาลสาร (2555) ได้กล่าวว่า การตัดสินใจอย่างมีกระบวนการ หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่แสดงออกถึงกระบวนการที่จะได้มาซึ่งความยุติธรรมว่าจะต้องมีกระบวนการในการหาข้อมูลที่มีความเป็นกลาง ข้อมูลที่ได้ต้องมีความถูกต้อง ยิ่งกว่านั้นผู้บริหารจะต้องใช้กระบวนการที่เปิดเผยไม่ลำเอียงและก่อนการตัดสินใจจะต้องคำนึงถึงความขัดแย้งที่จะเกิดตามมาด้วย

ดังนั้นผู้วิจัยสรุปได้ว่า “การตัดสินใจอย่างมีกระบวนการ” หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงกระบวนการที่จะได้มาซึ่งความยุติธรรมว่า จะต้องมีกระบวนการในการหาข้อมูลที่มีความเป็นกลาง เปิดเผยและไม่ลำเอียง มีการรวบรวมข้อมูลสารสนเทศไว้สำหรับการตัดสินใจ ข้อมูลที่ได้ต้องมีความถูกต้อง ยิ่งกว่านั้นก่อนการตัดสินใจจะต้องคำนึงถึงผลของความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้นตามมาในอนาคตด้วย

### การพัฒนาการตัดสินใจอย่างมีกระบวนการ

บทเพลงจากกวี บอกไว้ว่า “แม้ท่านเลือกที่จะไม่ตัดสินใจ ท่านก็ยังคงสร้างทางเลือกอยู่ดี” สิ่งทีกล่าวนี้นี้เป็นความจริง การตัดสินใจไม่ได้เป็นแค่ส่วนหนึ่งของชีวิตประจำวัน แต่มันเป็นสิ่งที่คนต้องทำทุกเวลาในที่ที่ท่านตื่นอยู่

เรามักจะตัดสินใจว่าเราทำอะไรในช่วงเวลาหนึ่ง ๆ เราพูดคุยกับใคร เราจะไปไหน และเราจะรู้สึกอย่างไร แม้ว่ามันเป็นขณะเรานั่งอ่านหนังสืออยู่บนโซฟาอย่างสบาย ๆ ท่านก็กำลังฝึกฝนการตัดสินใจอยู่ว่า ท่านจะอ่านหนังสือต่อหรือจะละไปทำอย่างอื่น

ดังนั้นการตัดสินใจต่าง ๆ ของท่านมีผลต่อคนอื่น ๆ รอบตัวท่าน มันจึงเป็นทักษะสำคัญในการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน (Contreras, 2015) การพัฒนากระบวนการตัดสินใจที่ดีจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารควรฝึกฝนอยู่เสมอ การพัฒนากระบวนการตัดสินใจที่ดีมีดังต่อไปนี้ (ชนงกรณ์ กุณฑบุตร, 2547, หน้า 50-52)

#### 1. การกำหนดปัญหาและวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา สำหรับขั้นตอนแรกของการตัดสินใจ

จะเป็นการกำหนดปัญหาและวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาให้เกิดความชัดเจนก่อน ซึ่งปัญหาที่เกิดขึ้นกับองค์กรบางครั้งยากต่อการระบุมาจากสาเหตุใด เช่น องค์กรประสบปัญหาเกี่ยวกับต้นทุนการผลิตที่สูงขึ้น ซึ่งอาจเกิดขึ้นจากหลายสาเหตุ ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องทำการศึกษาวิเคราะห์เพื่อระบุ และกำหนดปัญหาให้ชัดเจนว่าเกิดจากสาเหตุอะไร โดยทั่วไปการแบ่งประเภทของปัญหา ได้แก่ ปัญหาที่เป็นมาตั้งแต่อดีตและปัญหามีแนวโน้มรุนแรงมากขึ้นในอนาคต ปัญหาที่ทราบล่วงหน้าว่า จะเกิดขึ้นและควรเตรียมการป้องกันหรือปัญหาเฉพาะด้านเป็นปัญหาที่ เกิดจาก

สาเหตุเดียว และสามารถแก้ไขสำเร็จได้ง่าย เป็นต้น ดังนั้นการกำหนดปัญหาและวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาจึงเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญมากที่สุดต่อการตัดสินใจของผู้บริหาร

**2. การกำหนดทางเลือกต่าง ๆ ที่จะใช้แก้ปัญหา** เมื่อผู้บริหารสามารถกำหนดปัญหาได้ชัดเจนแล้ว โดยจะต้องมีการถ่วงรอนข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับปัญหาทั้งหมด เช่น ข้อมูลเกี่ยวกับสถานะแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กรเพื่อค้นหาปัจจัยต่าง ๆ ที่เป็นองค์ประกอบของปัญหาที่มีระดับความรุนแรงแตกต่างกัน ข้อมูลที่เกี่ยวข้องทั้งหมดจะถูกนำมากำหนดเป็นทางเลือกเพื่อแก้ไขปัญหา ทางเลือกที่กำหนดในขั้นตอนนี้อาจมีหลายทางเลือก เช่น ทางเลือกในการแก้ปัญหา ต้นทุนการผลิตที่สูงขึ้นอาจเกิดขึ้นได้ตั้งแต่การปรับวิธีการทำงานของฝ่ายผลิต การฝึกอบรมทีมงานเพื่อเพิ่มทักษะการผลิต การปรับปรุงการออกแบบผลิตภัณฑ์ เป็นต้น

**3. การประเมินผลทางเลือกต่าง ๆ ที่ได้กำหนด** หลังจากวิเคราะห์ปัญหา ทำการกำหนดทางเลือกต่าง ๆ ที่จะใช้แก้ปัญหา จากนั้นจึงทำการประเมินผลทางเลือกต่าง ๆ ซึ่งเป็นแนวทางการนำปัญหาไปสู่การแก้ไข ในขั้นตอนนี้ผู้ตัดสินใจจะวิเคราะห์และประเมินว่าทางเลือกใดสามารถแก้ไขปัญหาได้ดีที่สุดทางเลือกใดควรจะดำเนินการก่อนและหลัง มีการใช้กระบวนการชั่งน้ำหนักเพื่อพิจารณาถึงผลดีและผลเสียในแต่ละทางเลือกด้วย นอกจากนี้จะต้องพิจารณาด้วยว่าการตัดสินใจในทางเลือกหนึ่ง ย่อมส่งผลกระทบต่อปัญหาอื่น ๆ ตามมาได้ ดังนั้นควรวิเคราะห์และประเมินทางเลือกอย่างรอบคอบ สำหรับปัญหาที่เกิดขึ้นจะเป็นการพิจารณาปัญหาจากภายในองค์กรมากกว่าภายนอก เช่น บุคลากร อุปกรณ์ขาดแคลน แนวทางแก้ไขสามารถทำได้โดยการเพิ่มบุคลากรการจัดซื้ออุปกรณ์เพิ่ม เป็นต้น

**4. การตัดสินใจเลือกที่เหมาะสมที่สุด** เป็นการนำเอาทางเลือกต่าง ๆ มาเปรียบเทียบกับทางเลือกใดจะเหมาะสมและเป็นไปได้มากกว่ากัน เช่น องค์กรมีเงินทุนที่ไม่เพียงพออาจใช้ทางเลือกที่เป็นไปได้มากที่สุด คือ การกู้ยืมจากภายนอก การนำเงินกำไรสะสมมาใช้ เป็นต้น

**5. ดำเนินการตามทางเลือกที่ตัดสินใจ** เป็นการเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดและมีความเหมาะสมมากที่สุด จากนั้นจึงนำผลการตัดสินใจสู่การปฏิบัติและประเมินผลต่อไป

**6. ประเมินผลที่เกิดจากทางเลือกนั้น ๆ** การประเมินผลเป็นการพิจารณาคุณค่าของผลงานและความแตกต่างระหว่างผลการปฏิบัติงานกับเกณฑ์ และมาตรฐานที่ได้เลือกจากทางเลือก

ที่ตัดสินใจ ทั้งนี้ผู้บริหารต้องทำการเปรียบเทียบผลงานกับเกณฑ์ และมาตรฐานก่อนว่า มีความแตกต่างกันหรือไม่ และความแตกต่างนั้นมีความสำคัญมากน้อยเพียงใด จะก่อให้เกิด ความเสียหายหรือไม่มากน้อยเพียงใด โดยตีค่าของความแตกต่างนั้นจากผลกระทบที่คาดว่าจะ เกิดขึ้นว่าเป็นผลดีหรือผลเสียต่อองค์กรอย่างไร



## กรณีศึกษา

ถ้าองค์กรของท่านมีระเบียบว่าด้วยการให้พนักงานยืมทดลองเงินเดือนล่วงหน้าไปใช้ โดยไม่มีคอกเบี้ย แต่จะใช้ระเบียบนี้ได้ต่อเมื่อบุคคลในครอบครัวของพนักงาน อันได้แก่ บิดา มารดา บุตร ภรรยา เจ็บป่วยเท่านั้น ไม่รวมทั้งบุคคลอื่น ๆ ซึ่งระเบียบที่กล่าวถึงยึดถือใช้ปฏิบัติมานาน 10 ปี ทีนี้หากมีพนักงานคนหนึ่งมีความประพฤติดีมาก ผลงานดีมาตลอดอายุงาน 3 ปี ขอเบิกเงิน ทดลอง โดยอ้างเหตุบิดาบุญธรรมเจ็บป่วย

ถามว่าถ้าท่านเป็นเจ้าขององค์กรแห่งนี้จะอนุมัติให้หรือไม่เพราะบิดาบุญธรรมไม่ใช่บิดา ตามความหมายของระเบียบนี้เลย ซึ่งต้องเป็นบิดามารดาผู้ให้กำเนิดเท่านั้น หากพิจารณาตาม ระเบียบแล้วคงอนุมัติไม่ได้ แต่หากพิจารณาไปที่ภูมิหลังของพนักงานคนนี้พบว่า เขาเป็นเด็ก กำพร้าตั้งแต่เบาะาะ บิดาบุญธรรมเอาเขามาเลี้ยง ให้ความรัก ความอบอุ่นไม่ต่างจากบิดามารดาจริง ๆ เลย ตั้งแต่เล็กจนจบปริญญาตรี ดังนั้นจึงเป็นบุคคลสำคัญในชีวิตของเขาเทียบเท่าได้กับบุคคล ตามระเบียบขององค์กร คือ บิดา มารดา บุตร สามิ ภรรยา และเขาก็เป็นพนักงานที่ดีและเก่งด้วย หากท่านเป็นผู้บริหารหรือผู้นำองค์กรที่มีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมท่านจะไม่อนุมัติเชียวหรือ (เกรียงไกร เจียมบุญศรี, 2544, หน้า 76)

ถามว่าถ้าอนุมัติแล้ว ท่านอธิบายหรือตอบปัญหาที่ต่อสังคมได้หรือไม่ ผู้วิจัยตอบได้เลยว่า ตอบได้แน่นอนและฟังขึ้นด้วย แล้วการปฏิบัติต่อพนักงานผู้ขอเบิกเงินทดลองนี้ก็จะเกิดความเป็น ธรรม แต่อาจไม่ใช่การยุติธรรมก็ได้ เพราะขัดต่อระเบียบ แต่แน่นอนเลยสังคมองค์กรก็ไม่เสียหาย และใคร ๆ ก็ประณามองค์กร ไม่ได้ด้วย ท่านสามารถตัดสินใจอย่างมีกระบวนการโดยใช้ กระบวนการในการหาข้อมูลที่มีความเป็นกลาง เปิดเผยและไม่ลำเอียง มีการรวบรวมข้อมูล สารสนเทศไว้สำหรับการตัดสินใจ ข้อมูลที่ได้ก็จะมี ความถูกต้อง การตัดสินใจก็จะถูกต้องไปด้วย นั้นเอง







## ท่านมีพฤติกรรมเช่นไร (สำรวจตัวท่านเอง)

 ข้าพเจ้ารับฟังคนที่เกี่ยวข้องในสถานการณ์ และค้นหาข้อมูลที่ต้องการก่อนการตัดสินใจ

เสมอ ๆ   
  บ่อยครั้ง   
  บางครั้ง   
  นาน ๆ ครั้ง   
  ไม่เคยเลย

 ข้าพเจ้าใช้หลักจริยธรรมในการตัดสินใจเกี่ยวกับประเด็นปัญหาการบริหารงานด้วยกระบวนการที่มีมาตรฐาน

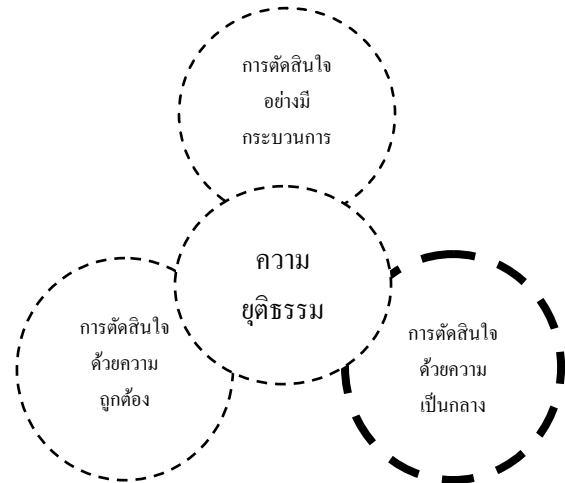
เสมอ ๆ   
  บ่อยครั้ง   
  บางครั้ง   
  นาน ๆ ครั้ง   
  ไม่เคยเลย

 ข้าพเจ้าเป็นผู้มีความยุติธรรมและไม่มีความลำเอียงเมื่อมีการมอบหมายงานให้สมาชิกทำ

เสมอ ๆ   
  บ่อยครั้ง   
  บางครั้ง   
  นาน ๆ ครั้ง   
  ไม่เคยเลย

# การตัดสินใจด้วยความเป็นกลาง

## (Impartiality making a decision)



### วัตถุประสงค์

เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในด้านการตัดสินใจด้วยความเป็นกลาง ตระหนักและคุณค่าความสำคัญ มีเจตคติที่ดีและมีความสามารถในการพัฒนาพฤติกรรมการแสดงของการเป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่มีการตัดสินใจด้วยความเป็นกลางในการปฏิบัติงานได้

การบริหารงานของผู้บริหารทุกระดับต้องเผชิญกับการตัดสินใจอยู่ตลอดเวลา ตั้งแต่เรื่องเล็กน้อยไปจนถึงเรื่องใหญ่ ๆ แต่สิ่งที่เป็นภาระอันสำคัญ ก็คือ การตัดสินใจในหน้าที่การงาน เช่น จะต้องตัดสินใจเรื่องการลาหยุดของผู้ใต้บังคับบัญชา การเพิ่มเงินเดือน การลงโทษทางวินัย และตัดสินใจพัฒนาองค์กร เป็นต้น

งานทุกอย่างของสถานศึกษาจะดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ขึ้นอยู่กับ การตัดสินใจ ซึ่งเป็นภาระอย่างหนึ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ ความยากง่ายของการตัดสินใจนั้น อาจแตกต่างกันไปตามสถานการณ์ บางครั้งจำเป็นต้องใช้ความคิด ความกล้าหาญ และการเสียสละ แต่บางครั้งสามารถทำการตัดสินใจได้โดยไม่ต้องมีปัญหาก็จะต้องวิตกกังวล แต่อย่างไร ทั้งนี้ทั้งนั้นผู้บริหารก็ต้องตัดสินใจด้วยความเป็นกลาง

## การตัดสินใจด้วยความเป็นกลางคืออะไร

โดยปกติทั่วไป คำว่า “เป็นกลาง” หรือ ความเป็นกลาง (Impartiality) หมายถึง ไม่เข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง (ราชบัณฑิตยสถาน, 2556, หน้า 754) หรือการปราศจากความลำเอียง (Unbiased) และไม่มีส่วนได้เสีย (Disinterest) และกล่าวไว้ว่า ความลำเอียงมี 4 ลักษณะ คือ 1) ฉันทาคติ ลำเอียงเพราะความรัก 2) โทษาคติ ลำเอียงเพราะความโกรธ 3) โมหาคติ ลำเอียงเพราะความโง่ 4) ภยาคติ ลำเอียงเพราะความกลัว Bayan (2004 อ้างถึงใน ทศวัตติ แซ่จิว, 2552)

ความเป็นกลางประกอบด้วยปัจจัยสำคัญ 2 อย่าง คือ 1) คุณลักษณะเนื้อหาที่เป็นข้อเท็จจริง (Matter of fact character) ได้แก่ ความจริงที่ครบถ้วน (Truthfulness) และ 2) ความไม่ฝักใฝ่ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง (Impartiality) ประกอบด้วย ความสมดุล (Balance) คือ การเสนอข้อมูลที่มาจกทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องอย่างเสมอภาคกัน และการเสนอข้อมูลอย่างตรงไปตรงมา (Neutral presentation) ได้แก่ การไม่สอดแทรกความคิดเห็น อารมณ์และความรู้สึกใด ๆ ลงไป โดยเจตนาเพื่อสร้างความเข้าใจผิด Hemanus (2008 อ้างถึงใน เอกชัย แสงโสภา, 2553, หน้า 21)

ความเป็นกลาง คือ การเข้าข้างทุกฝ่าย โดยต้องเข้าข้างทุกฝ่าย สัมผัสรับรู้ถึงความรู้สึกนึกคิดของทุกฝ่าย คำว่า “เข้าข้าง” ในที่นี้ หมายถึง เข้าไปในใจ เพื่อรับรู้ทุกสิ่งที่เกิดขึ้นในใจ โดยที่ยังไม่ต้องไปค้นหาคนผิด หรือไม่ด่วนสรุปว่า “ใครทำ” หรืออะไรเป็นสาเหตุ และอีกแนวความคิดมองว่าความเป็นกลางก็คือ การมองหรือตัดสินใจต่าง ๆ โดยเหตุผลอย่างเดียว ไม่เอาอคติหรือความชอบส่วนตัวเข้ามาร่วมตัดสินใจด้วย ถ้าจะตัดสินใจอะไรอย่างเป็นกลาง ต้องอาศัยการเปิดใจและเข้าใจอย่างแท้จริงต้องวิ่งเข้าไปรู้ ไปดูให้เห็นจริง เข้าใจความรู้สึกของสิ่งที่เราไม่ชอบ แล้วค่อยตัดสินใจแบบนี้ถึงจะยุติธรรมกับสิ่งที่ไม่ชอบ (ณัฐพล วัจวิญญู, 2549)

Josephson Institute of Ethics (2009) กล่าวถึง ผู้นำเชิงจริยธรรมที่มีความยุติธรรมว่า จะต้องมีการตัดสินใจด้วยความเป็นกลาง (Impartiality) การตัดสินใจควรถูกกระทำโดยปราศจากความลำเอียง (Favoritism) การเล่นพรรคเล่นพวกหรืออคติ (Prejudice) ตัดสินใจด้วยความยุติธรรม

สุเทพ ปาลสาร (2555, หน้า 142) ได้ให้ความหมายของ “การตัดสินใจด้วยความเป็นกลาง” หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่แสดงออกถึงความยุติธรรม

ในเรื่อง ของความเป็นกลางในการตัดสินใจว่าจะต้องไม่มีอคติ จะต้องไม่คำนึงถึงพรรคพวกของตนเองและที่สำคัญจะต้องให้ความเป็นธรรมกับทุกฝ่าย

ดังนั้นผู้วิจัยสรุป “การตัดสินใจด้วยความเป็นกลาง” หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงความยุติธรรมในเรื่องการตัดสินใจว่าต้องตัดสินใจด้วยความเป็นกลาง ปราศจากความลำเอียง โดยการตัดสินใจสิ่งต่าง ๆ ต้องมีเหตุผล ไม่เอาอคติหรือความชอบส่วนตัวเข้ามาร่วมตัดสินใจด้วย และที่สำคัญจะต้องไม่คำนึงถึงพรรคพวกของตนเองและต้องให้ความเป็นธรรมกับทุกฝ่าย

ผมจะให้ความเป็นธรรมกับทั้งสองฝ่ายนะครับ  
เดี๋ยวผมขอตุรายละเอียดจากรายงานอีกครั้งนะครับ



## การพัฒนาการตัดสินใจด้วยความเป็นกลาง

ท่านจะเป็นผู้บริหารที่เป็นธรรมได้อย่างไร John Reh (2015) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารที่ดี คือ ผู้ที่ปฏิบัติต่อทุกคนอย่างเป็นธรรม ตัดสินใจด้วยความเป็นกลาง คือ มีความยุติธรรม ไม่เพียงแต่ ลูกน้อง อาจเป็นเจ้านายที่เหนือกว่า เพื่อนร่วมงาน ลูกจ้างในองค์กรทุก ๆ คน

การพัฒนาการตัดสินใจด้วยความเป็นกลาง John Reh (2015) ได้กล่าวไว้ว่า

**1. ผู้บริหารต้องมีกฎทอง (The golden rule):** เมื่อไรก็ตาม ถ้าท่านมีความเป็นธรรม ท่านก็คือ นายที่ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาหรือคนอื่นเหมือนที่ท่านอยากให้พวกเขาปฏิบัติต่อท่าน

**2. ไม่เลือกที่รักมักที่ชัง (No favorites):** ไม่เลือกข้างหรือเลือกที่รักมักที่ชัง คือ คุณสมบัติของผู้บริหารที่ดี ท่านไม่แจกงานดี ๆ ทั้งหมดให้กับบางคนหรือแม้แต่แจกงานไม่ดีให้ทุกคน ท่านต้องปฏิบัติต่อเขา แจกงานให้เขาตามความรู้ความสามารถของเขา

**3. ไม่เอาแต่ประโยชน์ (Don't take advantage):** ไม่ฉกฉวยเอาของคนอื่นมาเป็น ประโยชน์ของตน เมื่อท่านยุติธรรมหรือเป็นธรรมท่านอย่าเอาประโยชน์จากคนอื่น โดยใช้ตำแหน่งหน้าที่ ท่านเป็นผู้บริหารอย่าปฏิบัติต่อเขาอย่างไม่เป็นธรรม เนื่องจากท่านกระทำสำเร็จ โดยไม่ถูกจับได้หรือลงโทษจะไม่มี

**4. ปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Follow the rules):** เมื่อท่านปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับ ของกฎหมาย และนำมาใช้อย่างเท่าเทียมกันทุกคน ท่านต้องปฏิบัติอย่างเป็นธรรม โดยไม่ถือ อภิสิทธิ์และไม่เอาเปรียบผู้อื่น

**5. เปลี่ยนกฎระเบียบได้ด้วยตนเอง (Change the rules):** บางที่ท่านก็ต้องเปลี่ยน กฎระเบียบได้ด้วยตนเอง ในกรณีที่กฎระเบียบนั้นไม่เป็นธรรม ท่านก็เปลี่ยนได้ ถ้ามั่นใจว่า เปลี่ยนไปแล้วมันเกิดความเป็นธรรมมากขึ้นกว่าเดิม ไม่ใช่การเปลี่ยนเพราะท่านชอบและดีต่อท่าน แต่มันต้องยุติธรรมสำหรับทุกคน

### 6. จงคิดเสมอว่ามันมีผลต่อคนอื่นอย่างไร (Think about how it affects others):

เมื่อท่านมอบหมายงานให้ใคร ๆ เช่น เมื่อไรก็ตามที่ท่านคิดว่าท่านทำอย่างยุติธรรมแล้วก็ต้องพิจารณาด้วยว่า พวกเขาจะรับรู้ได้อย่างไร เช่น ท่านมีกฎที่บอกว่าทุกคนจะได้รับค่ากาแฟหลังจากทานอาหารกลางวันคนละ 600 บาทต่อเดือน ท่านต้องคิดสองอย่างคือ เจ้าหน้าที่การเงินอาจทักท้วงว่า 600 บาทอาจมากเกินไป แล้วคนที่ไม่ได้ดื่มกาแฟ เขาจะรับเงินสดใช่ไหม ดังนั้นกฎทุกอย่างมันมีผลต่อทุกคนหรือยุติธรรมไหม

### 7. จงซื่อสัตย์ (Be honest): จงซื่อสัตย์ต่อผู้ได้บังคับบัญชาของท่าน บอกเขาตรง ๆ

ว่าจะทำทุกอย่างให้สำเร็จได้อย่างไร บอกพวกเขาว่า ทำไมขั้นตอนพิเศษบางอย่างจึงต้องนำมาใช้ บอกเขาบางอย่างถึงเหตุผลจริง ๆ เมื่อท่านปฏิบัติต่อพวกเขาอย่างเท่าเทียม เขาก็รู้สึกว่าคุณมีความจริงใจซื่อตรงกับเขา จงบอกพวกเขาว่าพวกเขาจำเป็นต้องได้รับข่าวสารตรงไปตรงมาทั้งหมด โดยไม่มีอะไรปิดบัง และที่สำคัญที่สุดคือ ท่านต้องซื่อสัตย์ต่อตนเองด้วย จงมองลงไปว่า “ทำไม” ท่านจึงทำสิ่งต่าง ๆ ตามวิถีทางท่านเอง

## ข้อสรุปที่สำคัญ

ไม่ง่ายนักที่จะเป็นคนที่ให้ความยุติธรรมแก่ทุกคนตลอดเวลา ไขมันต้องใช้เวลาในแต่ละวัน ต้องใช้ความคิดและการวางแผนมากมาย แต่ข้อสรุปหรือข้อตกลงที่สำคัญที่ทำร่วมกันเป็นสิ่งที่มีความหมาย งานท่านจะเบาลงไปพอ ๆ กับงานของผู้ได้บังคับบัญชาท่าน หากท่านปฏิบัติต่อเขาอย่างเป็นธรรม ท่านจักได้รับความร่วมมือจากแผนกอื่น ๆ ในที่ทำงานของท่าน และจากหน่วยงานอื่นด้วย หากเมื่อท่านปฏิบัติต่อพวกเขาอย่างยุติธรรม เป็นธรรมและสม่ำเสมอ

## กรณีศึกษา

พนักงานคนหนึ่งมาทำงานสายเป็นประจำทำให้เขาอธิบายสาเหตุแห่งการมาสายของเขาให้ฟัง พนักงานก็เล่าให้ฟังว่า เขาต้องตื่นตั้งแต่ตี 5 ทำกับข้าวให้ลูกออกจากบ้านราว ๆ 6 โมงครึ่งไปส่งลูก ๆ ที่โรงเรียน ซึ่งอยู่ใกล้บ้าน แต่ระยะทางจากโรงเรียนของลูกมาที่ทำงานเป็นระยะทางที่ไกลมาก เพราะบ้านของเขาอยู่แถวรังสิต แต่ต้องมาทำงานที่สุขุมวิท ซึ่งการจราจรติดขัดเป็นอย่างมาก ทำให้ต้องมาสายเป็นประจำ ถ้าผู้บริหารไม่ใช่หลักการเรื่องการเอาใจเขามาใส่ใจเรา

อาจมีความรู้สึกและปล่อยผ่านเลยไป ซึ่งไม่ใช่สิ่งที่ถูกต้องเพราะไม่เป็นธรรมต่อพนักงานคนอื่น ๆ ที่มีการดำเนินชีวิตคล้าย ๆ กัน แต่ไม่ได้ประสบปัญหาในลักษณะแบบนี้

ในทางกลับกัน ถ้าผู้บริหารพยายามเอาใจเขามาใส่ใจเราแบบไม่ถูกต้องนัก คือ เห็นด้วยกับปัญหาที่เกิดขึ้นและบอกว่าเข้าใจ พร้อมให้โอกาสในการมาสายแก่พนักงานคนนั้นเป็นกรณีพิเศษอย่างนี้อาจเสียการปกครองได้ เพราะผู้ใต้บังคับบัญชาคนอื่นอาจมองว่าเป็นเรื่องที่ไม่ยุติธรรม และอาจมีพฤติกรรมลอกเลียนแบบ โดยอ้างว่าที่คนนั้นทำหัวหน้ายังให้ทำได้แล้วทำไมพวกเราจะทำในลักษณะเดียวกันบ้างไม่ได้ ซึ่งอาจนำไปสู่ความวุ่นวายในการทำงาน จนทำให้สูญเสียการทำงานที่มีประสิทธิภาพไป

การแสดงความรู้สึกแบบเอาใจเขามาใส่ใจเราที่ถูกต้อง คือ การคิดพิจารณาตามสิ่งที่อีกฝ่ายพูดให้ฟังอย่างละเอียดถี่ถ้วน และดูว่าความรู้สึกของเขาเป็นอย่างไรประกอบกับปัจจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่เกิดขึ้นเพื่อนำไปสู่กระบวนการตัดสินใจที่ชาญฉลาด

ในกรณีของพนักงานคนนี้ที่มาทำงานสายเป็นประจำด้วยเหตุผลที่เขาได้เล่าให้ผู้บริหารฟัง เป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องทำความเข้าใจและพิจารณาว่าสาเหตุเกิดขึ้นเพราะอะไร ดังนั้นเมื่ออีกฝ่ายพูดจบ ผู้บริหารอาจไม่พูดเพียงคำว่า “ผมเข้าใจปัญหาของคุณดี แต่คุณจะทำอย่างไรละ ในเมื่อกฎก็เป็นกฎ ถ้าคุณทำไม่ได้ คุณก็ต้องลาออกไปจากที่นี่” การพูดในลักษณะนี้ไม่ได้เป็นการแสดงความรู้สึกแบบเอาใจเขามาใส่ใจเราเลย เพราะขึ้นต้นดูเหมือนจะดี แต่สุดท้ายลงเอยด้วยความเหี้ยมเกรียม โยนบาปให้ลูกน้องเป็นคนต้องหาแนวทางในการแก้ปัญหาและตัดสินใจเอง แบบไม่คำนึงถึงความรู้สึกของลูกน้องเลย

การแสดงออกที่ดีของผู้บริหารที่รู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา อาจกระทำได้ด้วยการพูดในลักษณะเช่นนี้ “ผมเข้าใจปัญหาของคุณดี ลูกเป็นเหมือนแก้วตาดวงใจของเรา เราต้องดูแลเขาเป็นอย่างดี ผมก็มีลูกเหมือนกันกับคุณผมเข้าใจดี และผมก็ดูแลพวกเขาเป็นอย่างดีเหมือนกัน (แสดงความเข้าใจเรื่องความสำคัญของลูก) และผมรู้ว่าการตื่นแต่เช้าโดยพักผ่อนไม่เพียงพอก็อาจทำให้เราขาดประสิทธิภาพในการทำงานได้ แต่ผมคิดว่าคุณเคยชินกับการตื่นเช้าดีพอแล้ว ปัญหาที่เกิดขึ้นเนื่องจากการขับรถที่ค่อนข้างไกลพอสมควรจากบ้านคุณถึงที่ทำงาน แต่ผมว่าถ้าเราตัดกระบวนการบางอย่างออกไปได้ คุณน่าจะมาทำงานได้ทันเวลานะ เพราะเท่าที่ดูจากตารางเวลาของคุณ คุณจะใช้เวลาเกินจากเวลาที่กำหนดประมาณแค่ 15-20 นาทีเท่านั้น เพราะฉะนั้นถ้าคุณเปลี่ยนอะไรบางอย่าง



ได้ก็อาจช่วยให้คุณมาทำงานได้ทัน เช่น อาจเตรียมอาหารให้ลูกตั้งแต่ตอนกลางคืน และใส่กล่องให้ลูกไปทานในรถหรือที่โรงเรียนแทน ผมว่าจะประหยัดเวลาได้ไม่น้อยกว่าครึ่งชั่วโมง และเวลานี้จากบ้านคุณมาแถวสุขุมวิท รถก็ยังติดไม่มาก พรุ่งนี้คุณน่าจะมาทันนะ ผมว่าคุณลองทำแบบที่ผมว่าดูม๊ยะ แล้วเรามาคุยกันว่ามีอะไรเปลี่ยนแปลงอะไรบ้าง”

คำพูดที่ขี้ดขาวของผู้บริหารอาจดูธรรมดาในสายตาของคนทั่ว ๆ ไป แต่จริง ๆ แล้วเป็นการแสดงออกถึงการเอาใจเขามาใส่ใจเรา และไม่ได้โน้มเอียงไปกับการให้โอกาสแบบไม่คิดหาแนวทางในการแก้ปัญหาให้กับอีกฝ่าย หรือเพียงแต่แสดงความรู้สึกรวมแบบ “ผมเห็นใจนะ แต่ผมก็ช่วยคุณไม่ได้จริง ๆ” การแสดงคำพูดและเสนอแนวทางในการแก้ปัญหาที่สอดคล้องกับความเข้าใจในความรู้สึกและการให้ความสำคัญของอีกฝ่ายเป็นสิ่งที่สะท้อนการเอาใจเขามาใส่ใจเราได้ อย่างชัดเจน และไม่ทำให้ลูกน้องมีความรู้สึกที่ไม่ดีต่อผู้บริหารแต่อย่างใดหน้าซ้ำยังได้ใจลูกน้องไปเสียอีก เพราะคิดไม่ถึงว่าผู้บริหารจะรับฟังและพยายามหาทางช่วยคนบนพื้นฐานแห่งความจริงที่สอดคล้องกับความรู้สึกของตน นี่ถึงเรียกว่า ผู้บริหารตัวจริง นี่เป็นตัวอย่างของผู้บริหารที่ใช้การตัดสินใจด้วยความเป็นกลาง พร้อมยังช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยใช้หลักการเอาใจเขามาใส่ใจเรา (ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, 2550, หน้า 135-138)

### แบบฝึกหัด

28. ถ้าท่านเป็นผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนแห่งหนึ่ง ซึ่งปัจจุบันขาดกำลังคนเกี่ยวกับครูสาขา วิทยาศาสตร์และคณิตศาสตร์ จึงจำเป็นต้องสรรหาอย่างเร่งด่วน แม้ว่าค่าจ้างเงินเดือนนั้นจะต่ำกว่ามาตรฐานเฉลี่ยของรัฐอยู่แล้ว จึงต้องมีการเจรจาต่อรองกัน เพื่อกำหนดอัตราเงินเดือนใหม่ ทำให้ค่าจ้างครูสาขาที่ขาดแคลนอาจมากกว่าเงินเดือนครูที่บรรจุก่อนทั้งที่พวกเขาได้รับการฝึกฝนดีแล้ว ทำให้ครูสอนเคมีขอลาออก จึงต้องหาครูสอนวิชาเคมีคนใหม่แทนคนเก่าที่ออกไป ท่านมีวิธีการดำเนินการที่จะเติมตำแหน่งนี้อย่างไร

- ก. ค้นหาทางออกต่อไป หวังว่าคงมีครูที่พอใจในเงินเดือนที่โรงเรียนตั้งไว้
  - ข. เพิ่มเงินพิเศษนอกเหนือจากอัตราเงินเดือน บนสมมติฐานที่ว่า การสอนวิชาที่ยาก หรือมีความพิเศษทำให้ครูผู้สอนและทีมงานต้องได้รับ ให้แตกต่างออกไป
  - ค. หาทางออกอื่น ๆ เพื่อทำให้งานมีความน่าประทับใจ เช่น การจัดจำนวนชั่วโมงสอนใหม่ หรือให้มีผลประโยชน์ตอบแทนอื่นที่นอกเหนือจากค่าจ้าง/ เงินเดือน เป็นต้น
  - ง. ควรมีครูที่อยู่ในโรงเรียนมีใครพอที่จะนำไปเข้าอบรมเพื่อมาเป็นครูสอนเคมีได้บ้าง
- อย่างนี้ ทำให้เราสามารถหาคนมาแก้ปัญหาวิกฤติได้บ้างหรือลดการแข่งขันกันในตลาดได้

#### คำตอบ

29. ผู้อำนวยการชาย เป็นที่ไว้ใจของคนในหน่วยงานว่าเป็นคนที่มีความยุติธรรมในเรื่องของความเป็นกลางในการตัดสินใจ โดยท่านจะไม่มีอคติและคำนึงถึงพรรคพวกของตนเอง ทุกครั้ง ในการตัดสินใจท่านจะให้ความเป็นธรรมกับทุกฝ่าย จากพฤติกรรมดังกล่าวนี้ท่านคิดว่า ผู้อำนวยการชาย เป็นผู้ที่มิภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในข้อใด

- ก. การตัดสินใจด้วยความถูกต้อง
- ข. การตัดสินใจด้วยความเป็นกลาง
- ค. การตัดสินใจโดยใช้กระบวนการที่ถูกต้อง
- ง. การตัดสินใจด้วยหลักการประชาธิปไตย

#### คำตอบ

## ท่านมีพฤติกรรมเช่นไร (สำรวจตัวท่านเอง)



ข้าพเจ้าตัดสินใจโดยไม่มีอคติและด้วยความเป็นกลาง

เสมอ ๆ
  บ่อยครั้ง
  บางครั้ง
  นาน ๆ ครั้ง
  ไม่เคยเลย



เมื่อเผชิญกับการตัดสินใจที่ลำบาก ข้าพเจ้าทำให้คนอื่นมั่นใจว่าข้าพเจ้าจะเข้าข้างเฉพาะกลุ่มลูกน้องคนสนิทแน่นอน

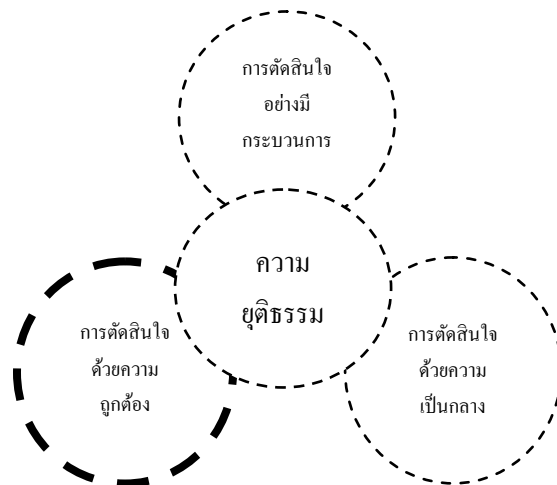
เสมอ ๆ
  บ่อยครั้ง
  บางครั้ง
  นาน ๆ ครั้ง
  ไม่เคยเลย



ข้าพเจ้าพยายามที่จะต่อต้านความอยุติธรรมอย่างเปิดเผย

เสมอ ๆ
  บ่อยครั้ง
  บางครั้ง
  นาน ๆ ครั้ง
  ไม่เคยเลย

## การตัดสินใจด้วยความถูกต้อง (Equity making a decision)



คนเรา ถ้าไม่พะวงรักษาเก้าอี้ มักจะตัดสินใจอย่างถูกต้อง  
...ป่วย อิงภากรณ์

### วัตถุประสงค์

เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในด้านการตัดสินใจด้วยความถูกต้องตระหนักและคุณค่าความสำคัญ มีเจตคติที่ดีและมีความสามารถในการพัฒนาพฤติกรรมการแสดงของการเป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่มีการตัดสินใจด้วยความถูกต้องในการปฏิบัติงานได้

มนุษย์ที่ดำรงชีวิตตามปกติ ไม่ว่าจะเป็ชีวิตประจำวัน การทำมาหากิน การทำงานในองค์กรของรัฐหรือเอกชน รวมตลอดทั้งการศึกษาในสถาบันการศึกษา ฯลฯ บ่อยครั้งมีความจำเป็นต้องตัดสินใจเพื่อจะเลือกทางเดินทางใดทางหนึ่ง การตัดสินใจดังกล่าวนี้บางครั้งก็ถูกต้องสอดคล้องกับจุดประสงค์และเกิดประโยชน์ บางครั้งก็ผิดพลาดทำให้สูญเสียทั้งกำลังใจ ทรัพยากร หรือแม้ทำให้ตัวเองเกิดความลำบากต้องถูกตำรวจจับ ดิคคุกติดตะราง

การตัดสินใจของมนุษย์จึงจำเป็นต้องใช้วิจารณญาณอย่างละเอียด และที่สำคัญ จะต้องอยู่บนฐานของข้อมูลที่ถูกต้อง ตลอดจนรวมทั้งการตีความข้อมูลสอดคล้องกับความเป็นจริง มีเหตุมีผล

ซึ่งไม่ใช่เรื่องง่าย ทั้งนี้เนื่องจากมนุษย์ทุกคนนามจะมีข้อเด่น ข้อด้อย หรือข้อจำกัด ในการมอง ปัญหา วิเคราะห์สถานการณ์ก่อนที่จะตัดสินใจ

หลักการสำคัญที่สุดก็คือ การตัดสินใจอะไรนั้นจะต้องตัดสินใจด้วยความมีสติ มีจิตใจที่โปร่งใส มีข้อมูลมากที่สุดเพื่อประกอบการพิจารณา มีการคิดข้อดีข้อเสียตามหลักตรรกะ ฯลฯ ก่อนที่จะตัดสินใจกระทำการอันใดลงไป ถ้าการตัดสินใจกระทำด้วยความเร่งรีบ ด้วยอารมณ์ ด้วยความรู้สึกที่สะท้อนถึงปมปัญหาจากภูมิหลัง ฯลฯ มักจะลงเอยด้วยความผิดพลาดและเสียใจ ภายหลัง หลักใหญ่ ๆ ของการตัดสินใจของมนุษย์ประกอบด้วยข้อพิจารณาดังต่อไปนี้ (ลิขิต ธีรเวคิน, 2556)

**1. การตัดสินใจของมนุษย์ที่มีเหตุผล** ต้องตัดสินใจอย่างวัตถุวิสัย (Objective) มากกว่า การตัดสินใจด้วยจิตวิสัย (Subjective) วัตถุวิสัยคือ การมองดูสิ่งที่นำมาตัดสินใจโดยตรงไปตรงมา ว่ากันไปตามเนื้อผ้า แทนที่จะเกิดความรู้สึกต้องการและบิดเบือนการอ่านสถานการณ์ มีการกล่าว ว่ามนุษย์มีสมองซีกซ้ายที่คิดอย่างมีเหตุผล การคิดอย่างมีเหตุผล เช่น การบวกตัวเลขคือ การคิด แบบวิทยาศาสตร์ การคำนวณผลได้ผลเสียโดยตรงไปตรงมา ส่วนซีกขวาคือ ซีกที่ใช้อารมณ์ เช่น อารมณ์สุนทรีย์ หรืออารมณ์ความต้องการอยากได้โดยไม่คำนึงถึงเหตุผลอื่นว่าควรหรือไม่ควร การตัดสินใจอย่างวัตถุวิสัยจะต้องใช้สมองซีกซ้ายเป็นการวิเคราะห์ปัญหาและตัดสินใจบนฐานของ ความเป็นจริงและความเป็นไปได้ แต่ก็เป็นเรื่องยากที่มนุษย์จะไม่มีอารมณ์เลยในชีวิตประจำวัน ซึ่งมักจะมีการปนเปกัน แต่จะต้องมีสติไม่ให้สมองซีกขวาทำงานล้ำสมองซีกซ้ายจนเกินกว่าเหตุ เป็นต้นว่าสมองซีกขวาต้องการซื้อนาฬิกาเพราะชอบในความสวยงามของนาฬิกา แต่ถ้าราคาแพง เกินกว่าที่จะซื้อได้ก็ต้องยุติความคิดดังกล่าว โดยซื้อเรือนที่ราคาถูกกว่าแทนที่จะกู้หนี้ยืมสินมาซื้อ นี้คือ การใช้สมองซีกซ้ายในการคิด

**2. ประสบการณ์ในชีวิตมีผลต่อวิธีการมองปัญหาและการตัดสินใจปัจจุบัน** (Pre-disposition) เช่น คนที่มีประสบการณ์ไม่ดีกับคนบางชาติเพียงคนเดียวเนื่องจากถูกเอาเปรียบ ใ่วใจไม่ได้ คำนวณสรุปว่าคนทั้งประเทศเป็นเช่นนั้น นำไปสู่ความมีอคติและเอียงกะเท่เร่ไรเหตุไรผล เพราะเป็นการคิดแบบกวาดกว้างเกินความเป็นจริง (Over generalization) ซึ่งนำไปสู่ความคิด ที่กลายเป็นหลักการใหญ่ หรือกระบวนทัศน์ (Paradigm) ของการมองปัญหาเกี่ยวกับคนชาตินั้น ทำให้การวิเคราะห์ปัญหาเมื่อมีการติดต่อกับคนชาติดังกล่าวก็คำนวณสรุปทันทีว่าเป็นบุคคลของชาติ ที่ใ่วใจไม่ได้ ตัวอย่างที่เลวที่สุดและมักจะพบในประเทศไทยอย่างไม่ยุติธรรม คือ ถ้าเจอญและเจอแขก

ให้ตีแยกก่อน ซึ่งถือเป็นกระบวนทัศน์ (paradigm) การคิดที่ไร้เหตุไร้ผลโดยสิ้นเชิง ที่สำคัญจะต้องระมัดระวังว่าสิ่งที่เห็นนั้นถ้าไม่ใช่สมองซีกซ้ายคิดอย่างวัตถุวิสัยจะมีการอ่านผิดและตีความผิด ซึ่งอาจจะส่งผลต่อหลักข้อ 3 ของตรรกะในการตัดสินใจดังที่จะกล่าวต่อไปนี้

**3. การใช้การสรุปอย่างมีตรรกะ** หลักของตรรกะมีอยู่ 3 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่กำลังกล่าวถึง ข้อตั้งหลักซึ่งเป็นหลักการที่เป็นความจริงอย่างไม่มีข้อสงสัย (Major premise) และหลักการที่เป็นข้อรองลงมาหรือข้อตั้งรองอันเป็นผลมาจากหลักที่กำลังกล่าวมาเบื้องต้น (Minor premise) และข้อสรุป (conclusion) ตัวอย่างเช่น

ข้อตั้งหลัก (Major premise) - คนเราต้องตาย

ข้อตั้งรอง (Minor premise) - นาย ก เป็นคน

ข้อสรุป (Conclusion) - นาย ก ต้องตาย

การที่คนต้องตายเป็นเรื่องที่ถูกต้อง เมื่อนาย ก เป็นคน นาย ก ก็ต้องตาย ดังนั้น Major premise จึงสำคัญที่สุด ถ้า Major premise ผิดเนื่องจากความอคติ เนื่องจากการอ่านข้อมูลผิด วิเคราะห์ผิด เนื่องจากการขาดข้อมูลที่สมบูรณ์ เนื่องจากการคาดเดา เนื่องจากเหตุผลใดก็ตามที่ไม่สอดคล้องกับความเป็นจริงหรือความเที่ยงตรงของ Major premise ก็จะเกิดปัญหา เช่น นายกรัฐมนตรีเป็นคน นาย ก เป็นคน นาย ก ต้องเป็นนายกรัฐมนตรี ซึ่งผิดเนื่องจากนายกรัฐมนตรีไม่ใช่มีเพียงแค่คุณสมบัติเป็นคนอย่างเดียว หรือเช่นในกรณีที่มีข้อมูลว่าข้าศึกยกมาสามหมื่นคน (Major premise) จึงส่งทหารไปห้าหมื่นคน ซึ่งมากกว่า (Minor premise) และบทสรุป (Conclusion) ล่วงหน้าก็คือ จะต้องชนะ แต่ถ้าทหารที่ยกมาเป็นหนึ่งแสนคนแต่ได้ข่าวผิดเป็นสามหมื่นคน การตัดสินใจส่งไปห้าหมื่นคนบนฐานของข้อสรุปว่าต้องชนะแน่ผิดตั้งแต่ต้น เนื่องจากสรุปจาก Major premise ผิดนั่นเอง ซึ่งในชีวิตประจำวันของคนเรามักจะมีการสรุปและดำเนินการตัดสินใจบนฐานของข้อมูลที่ผิด การอ่านข้อมูลที่ผิด การมีข้อมูลไม่เพียงพอ ความอคติทำให้เกิดการตีความ ข้อมูลผิด ฯลฯ การตัดสินใจดังกล่าวจึงประสบปัญหาอย่างมาก

**4. มนุษย์ทุกคนมีปมและภูมิหลังที่ซับซ้อน** บางคนมีปมด้อยในบางเรื่อง บางคนก็มีประสบการณ์เลวร้ายในชีวิต ซึ่งส่งผลต่อจิตวิทยาเมื่อโตขึ้น (Trauma) เช่น ในส่วนของปมด้อยได้แก่ เกิดมาตัวเล็กกว่าคนอื่น หรือตอนเด็ก ๆ ถูกพ่อแม่ทิ้งให้อยู่คนเดียวในความมืดจนเกิด

ความตกใจสุดขีด เมื่อโตขึ้นก็ยังมีไม่พ้นปมดังกล่าว บางส่วนซ่อนลึกอยู่ในจิตใต้สำนึกเพื่อปกปิดปมด้อยของตัว เมื่อมีปัญหาเกิดความขัดแย้งกันขึ้นคนตัวเล็กอาจรู้สึกถูกคุกคามหรือถูกรังแกจึงใช้วิธีการอันรุนแรง ใช้อาวุธทำร้ายผู้อื่น ใครแตะเรื่องรูปร่างเป็นเรื่องที่ไม่ยอมเด็ดขาด หรือคนที่เคยตกใจกลัวความมืด พอไฟดับจะเกิดอาการตกใจจนเหงื่อไหลเนื่องจากประสบการณ์ที่เลวร้ายในอดีต ได้กลับมาอีกครั้งหนึ่งจนไม่สามารถที่จะขจัดประสบการณ์ดังกล่าวออกไปได้ เมื่อเป็นเช่นนี้ในบางกรณี ไม่มีทางเลี้ยงที่จะเผชิญกับสถานการณ์ที่ตนเองอาจจะต้องใช้วิธีการอันรุนแรง ซึ่งจะต้องนำไปสู่ความเสียหายมากยิ่งขึ้น หรือจะต้องเดินทางผ่านที่มีดก็อาจใช้วิธีหนีคือ ไม่เผชิญกับความที่เป็นจริง (Escape) เพื่อป้องกันตนเอง บางครั้งบางคนพยายามหนีความเป็นจริงจนมีพฤติกรรมที่แปลกแยกไปจากสิ่งที่เป็น เช่นบางคนมีประสบการณ์ที่เลวร้ายเกี่ยวกับการกินผักชิ ในขณะที่มีโรคหวัดโรค ทั่ว ๆ ที่ไม่เกี่ยวกับผักชิแต่มีการบอกกล่าวว่ามีมาจากผักชิที่คิดเชื่อ เมื่อโตขึ้นแม้จะไม่มีโรคระบาด ก็จะไม่กล้ารับประทานผักชิอีกต่อไป การตัดสินใจที่ถูกอิทธิพลจากปมด้อย ประสบการณ์ที่ทำให้เกิดความตระหนก ฯลฯ จะทำให้การตัดสินใจดังกล่าวขาดเหตุผลและผิดพลาดได้ง่าย

5. มนุษย์ทุกคนมีจิตจิตใจแม้จะมีสมองข้างซ้ายใช้เหตุใช้ผล แต่สมองข้างขวาก็มีอิสระที่จะคิด จะต้องใช้สติควบคุมอย่างมาก เช่น พระหรือนักบวชในศาสนาพุทธ แต่ถ้าเป็นปุถุชนหนีไม่พ้นหลัก 3 ประการคือ โลก โกรธและหลง เมื่อความโลภเกิดขึ้นอาจจะมองไม่เห็นผลเสียที่จะตามมาจากการหนีโงงหรือลัทธิภัย เมื่อความโกรธเกิดขึ้นอาจจะคิดทำลายล้างฝ่ายตรงกันข้ามโดยไม่คำนึงถึงผลร้ายที่จะตามมา เช่น การถูกลงโทษจากบ้านเมือง หรือเมื่อเกิดความหลงก็จะมีพฤติกรรมที่ไม่พึงเหตุพึงผล หลงอบายมุขและติดยาเสพติด ฯลฯ โลก โกรธ หลง มักจะถูกกำหนดด้วยความไม่สมบูรณ์ของการใช้เหตุใช้ผลของมนุษย์ ที่สำคัญเป็นการแสดงอำนาจอย่างทรงพลังของสมองซีกขวา ดังนั้น การตระหนักถึงจุดอ่อนของตนก่อนที่จะทำการตัดสินใจโดยคำนึงถึงข้อดีข้อเสียจึงเป็นเรื่องสำคัญสำหรับการดำรงชีวิตของมนุษย์

### การตัดสินใจบนพื้นฐานของความถูกต้อง

ราชบัณฑิตยสถาน (2556, หน้า 533) ให้ความหมาย “ถูก” หมายถึง โคน, แตะต้อง, สัมผัส, เช่น ถูกเนื้อถูกตัว; เหมาะกัน, เข้ากัน, เช่น ถูกนิสัย; ตรงกันกับ เช่น ถูกลอตเตอรี่, ไม่ผิด เช่น ถูกกฎหมาย คิดถูก ทำถูก, ถูกต้อง ก็ว่า; เหมาะสม เช่น ถูกกาลเทศะ

Stowell (2004) ได้กล่าวถึง ความถูกต้อง หมายถึง การปฏิบัติต่อทุก ๆ คนอย่างเท่าเทียม ยุติธรรม โดยไม่คำนึงถึงเกณฑ์ อาทิ เบื้องหลัง (Background) การดำรงชีวิต (Lifestyle) เพศ (Sex) เชื้อชาติ (Race) มันคือ ความคิดที่มีเหตุผลเป็นกลางและสอดคล้องกับการปฏิบัติหรือการให้ สัญญาที่ว่า “ทุก ๆ คน ควรได้รับการปฏิบัติต่อกันเหมือนกันและเท่าเทียมกัน” (Everyone should be treated the same)

อย่างไรก็ตามค่อนข้างจะเป็นแนวคิดที่ง่ายซึ่งดูผิวเผินอาจจะสับสนกับคำว่า “ยุติธรรม” (Fairness) และ “เหมือนกัน” (Sameness) โดยความไม่ยุติธรรม เกิดจากการปฏิบัติที่ไม่เท่าเทียมกัน บางครั้งความถูกต้อง คือการที่ผลการวิเคราะห์ที่ได้มีค่าเข้าใกล้ค่าจริง (True value) ซึ่งค่าจริงแท้ ๆ ไม่มีใครทราบเนื่องจากในการวัดมีความคลาดเคลื่อนเกิดขึ้นเสมอ ในการบ่งบอกถึงความถูกต้อง ของวิธีวิเคราะห์จึงต้องเปรียบเทียบค่าที่วัดได้กับค่าจริงที่ยอมรับกัน (Christian, 2007)

นอกจากนี้ Ombudsman (2007) ยังกล่าวว่า การตัดสินใจด้วยความถูกต้องหรือ มีกระบวนการที่ไม่ลำเอียง นั่นคือ การตัดสินใจที่ถูกต้อง ผู้บริหารจะต้องรับฟังผู้ที่ได้รับผลจากการตัดสินใจนั้น ซึ่งโดยปกติพิจารณาจาก 3 ประเด็น คือ

1) ความต้องการที่จะต้องค้นพบ (The notice requirement) หมายถึง จะต้องบอกประเด็น สำคัญและมีข้อมูลสารสนเทศที่เพียงพอสำหรับกระบวนการตัดสินใจเพื่อทำให้การตัดสินใจ ถูกต้อง

2) กฎการฟัง (The fair hearing rule) หมายถึง บุคคลที่จะได้รับผล จะให้เหตุผล โอกาส ในการพูดและการโต้ตอบ และผู้ตัดสินใจจะต้องพิจารณาประเด็นแยกย่อยของผู้ที่จะได้รับผลจากการตัดสินใจนั้น และการตัดสินใจจากการรับฟังด้วยความถูกต้อง

3) กฎการขาดความลำเอียง (The lack of bias rule) การทำการตัดสินใจของบุคคลจะต้อง ปฏิบัติด้วยความเป็นกลางและพิจารณาถึงประเด็นสาระสำคัญ

สอดคล้องกับ Josephson Institute of Ethics (2009, p. 10) กล่าวถึง ความยุติธรรมว่า จะต้องมีการตัดสินใจบนพื้นฐานความถูกต้องที่เป็นความเสมอภาคและเที่ยงธรรม (Equity) ผู้นำเชิงจริยธรรมจะต้องแก้ไขสิ่งที่ผิดพลาดที่เกิดขึ้นไม่ว่าจะเป็นความผิดของบุคคล (An individual)



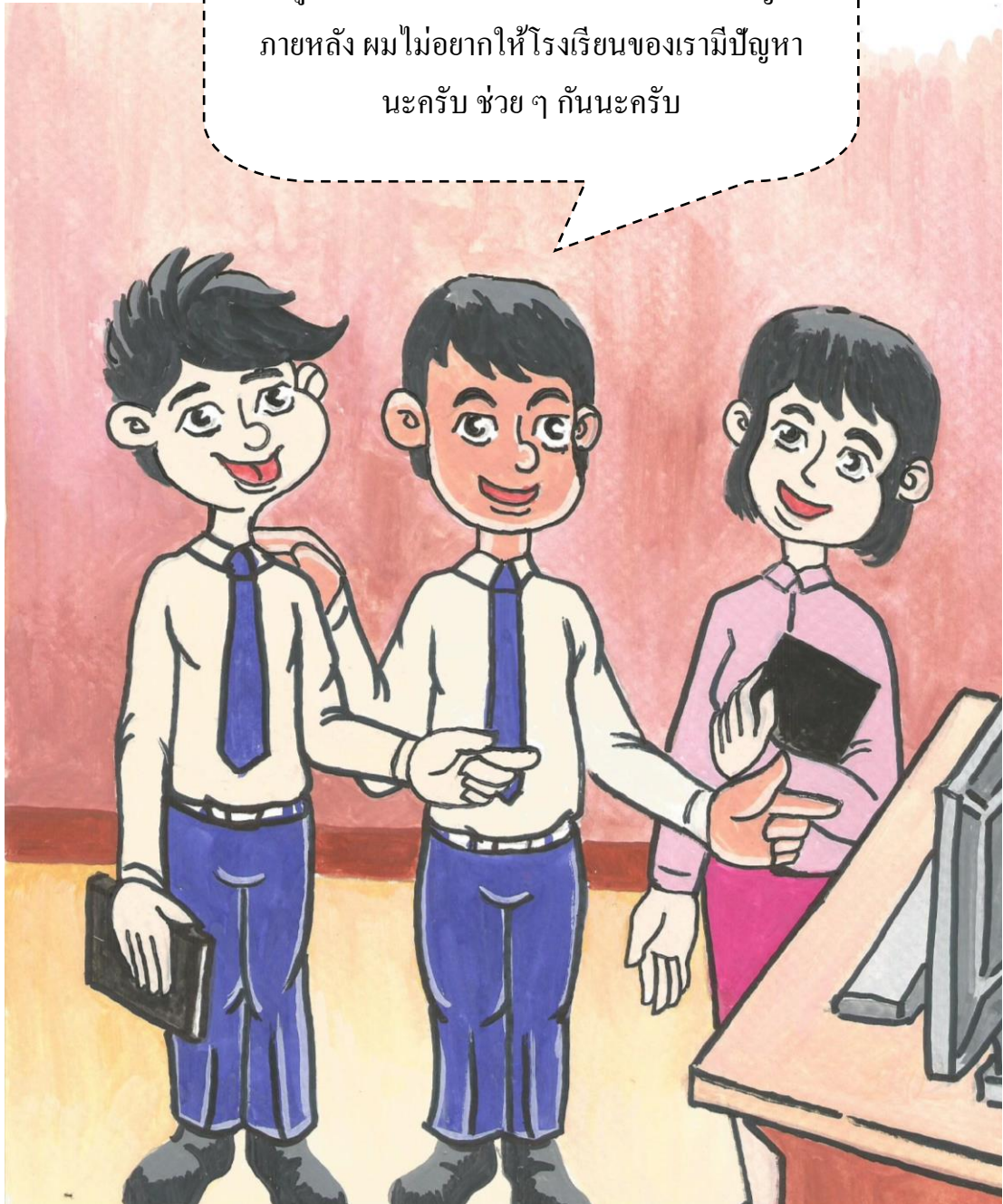
ของบริษัท (Company) หรือของสังคม (Society) ให้ถูกต้องอย่างทันทีทันใด (Promptly) และโดยสมัครใจ (Voluntarily) ไม่ปล่อยให้สิ่งที่ผิดพลาดหรือข้อบกพร่องนี้นำไปสู่ข้อได้เปรียบหรือเอาเปรียบผู้อื่นที่อ่อนแอกว่า (It is improper to take advantage of the weakness or ignorance of others)

สอดคล้องกับสุเทพ ปาลสาร (2555, หน้า 143) ได้กล่าวถึง “การตัดสินใจด้วยความถูกต้อง” หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงความยุติธรรมในเรื่องของความถูกต้องในการตัดสินใจว่าความยุติธรรมจะเกิดขึ้นจะต้องแก้ไขข้อผิดพลาดให้ถูกต้องโดยทันทีทันใด ความถูกต้องที่ไม่เอาเปรียบผู้อื่นหรือไม่มุ่งแต่ผลประโยชน์ให้กับตนเอง

โดยหลักการพิจารณาความถูกต้อง อย่างน้อยควรมี 4 ประการ คือ 1) ไม่เบียดเบียนตนเอง 2) ไม่เบียดเบียนผู้อื่น 3) ไม่เบียดเบียนทั้งตนเองและผู้อื่นและ 4) ผู้รู้หรือบัณฑิตรับรองให้เกิดความสงบและสันติสุข (Peace and happiness, 2011)

ดังนั้นผู้วิจัยสรุปได้ว่า “การตัดสินใจด้วยความถูกต้อง” หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงความยุติธรรมในเรื่องของความถูกต้องในการตัดสินใจว่าจะต้องมีกระบวนการที่ไม่ลำเอียง และต้องแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ถูกต้องโดยทันทีทันใด โดยไม่ปล่อยให้ปะลະเลยให้สิ่งที่ผิดพลาดเอาเปรียบผู้อื่นหรือไม่มุ่งแต่ผลประโยชน์ให้กับตนเอง

เดี๋ยวพวกเราช่วยแก้ไขรายงานนี้ให้มีความถูกต้อง  
ตามความเป็นจริงด้วยนะครับ เดี่ยวใครมาเห็น  
ข้อมูลทั้งสองแล้วมันไม่สอดคล้องกันจะมีปัญหา  
ภายหลัง ผมไม่อยากให้โรงเรียนของเรามีปัญหา  
นะครับ ช่วย ๆ กันนะครับ



## การพัฒนาการตัดสินใจด้วยความถูกต้อง

สิ่งที่น่าจะนำมาคิดถึงเกี่ยวกับการตัดสินใจเพื่อให้เกิดประโยชน์หรือเสียหายน้อยที่สุด เพื่อพัฒนาให้การตัดสินใจเรามีความถูกต้องมากขึ้น มีข้อให้พิจารณาได้ดังต่อไปนี้ (ลิขิต ชีรเวทิน, 2556) คือ

1. **ต้องชั่งน้ำหนักผลดีผลเสีย (Pros and cons)** ของการตัดสินใจว่ามีเหตุมีผลหรือไม่ มีผลบวกผลลบอย่างไร คຸ້ມกันหรือไม่ที่จะตัดสินใจทางใดทางหนึ่ง ถ้าชั่งน้ำหนักแล้วมีผลเสีย มากกว่าผลดีอาจมีความเสี่ยงก็อาจจะต้องระงับการตัดสินใจนั้น ซึ่งจะส่งผลต่อการละเว้นการกระทำ อันนี้เป็นการป้องกันไม่เกิดความเสียหายขึ้นและไม่เสียใจภายหลัง

2. **การยอมหรือการประนีประนอม (Compromise)** กับความต้องการของตนเอง ทุกอย่างในโลกนี้ไม่ใช่จะได้อย่างเดียว จะต้องมีส่วนเสียด้วย ดังเพลงฮิตของไทยที่ชื่อว่า “ได้อย่างเสียอย่าง” ของคุณอัสนี วิสันต์ โชติกุล และดั่งคำกล่าวที่เป็นภาษาอังกฤษว่า “You cannot have the cake and eat it too” แปลว่า ถ้าอยากกินเค้กก็จะมีเค้กตั้งอยู่บนโต๊ะ ถ้าอยากมีเค้กให้ดูบนโต๊ะ ก็ต้องไม่กินเค้ก หรือในทางธุรกิจได้บ้างเสียบ้าง (You win some. You lose some) ดังนั้น ถ้าคำนึงถึงข้อเท็จจริงดังกล่าวอันเป็นความจริงแห่งชีวิต ก็จะทำให้การตัดสินใจนั้น ไม่กระด้างจนเกินเหตุ ย่อมได้บ้างเสียบ้างเพื่อให้ชีวิตเป็นปกติสุข ถ้าจะมุ่งแต่ได้อย่างเดียวก็อาจตัดสินใจที่ก่อความเสียหาย ภายหลัง แต่ถ้าเกิดความสูญเสียอย่างเดียวก็น่าจะเป็นการเสี่ยงต่อการทำให้เกิดผลลบต่อกิจกรรมทางธุรกิจของตน ซึ่งก็ต้องไม่ให้เกิดขึ้น

3. **การตัดสินใจโดยไม่ใช้อารมณ์ (Temperance)** การสนองต่อความต้องการทางอารมณ์ อันเป็นสมองซีกขวา จะต้องตั้งคำถามว่าเพื่ออะไร (What for?) หรือมันจะเกิดประโยชน์อะไร (What good does it do?) หรือแพ้เป็นพระ ชนะเป็นมาร ทั้งหลายทั้งปวงดังกล่าวนี้ก็เพื่อเป็นข้อเตือนใจให้ตัดสินใจโดยไม่ใช้อารมณ์อย่างเร่งรีบจนก่อให้เกิดผลเสียหรือความเสียหาย ภายหลัง เนื่องจากความคิดที่ไม่รอบคอบ

4. **การมีสติก่อนการตัดสินใจ (Prudent decision making)** เมื่อมีสถานการณ์เลวร้าย เกิดขึ้นและกำลังตัดสินใจที่จะทำการใดการหนึ่งซึ่งอาจจะเสี่ยงต่อการทำให้สถานการณ์เลวร้าย ยิ่งขึ้น ข้อสำคัญที่สุดคือ จะต้องมึสติ และอาจจะไม่จำเป็นต้องตัดสินใจอะไร โดยยอมรับสภาพ

ที่เกิดขึ้น เพราะถ้ามีการตัดสินใจกระทำการใดการหนึ่งอาจจะทำให้สถานการณ์เลวร้ายยิ่งขึ้น  
ข้อเตือนใจก็คือ แล้วความเลวร้ายก็จะผ่านไป (Things will come to pass)

**5. การมองชีวิตและการทำงานด้วยปรัชญา** เมื่อใดก็ตามที่เกิดวิกฤตในชีวิต เกิดปัญหาที่  
เกิดความทุกข์ระทมใจ และเกิดความขมขื่นต่อการทำงานหรือการดำรงชีวิต และพร้อมที่จะตัดสินใจ  
ที่จะทำอะไรแบบบ้าบอ เช่น ลาออกจากงานหนีไปอยู่ที่อื่น หรือบางคนแม้กระทั่งจะทำร้ายตนเอง  
สิ่งซึ่งอาจจะทำและคำนึงก่อนตัดสินใจดังกล่าวก็คือ มองชีวิตและการทำงานด้วยปรัชญา เมื่อเกิด  
ความทุกข์ระทมอย่างหนักอาจจะได้รับคำเตือนจากเพื่อนที่สนิทว่า นี่คือ ชีวิต (This is life) กล่าวคือ  
ชีวิตเป็นเช่นนี้ มีทั้งทุกข์ มีทั้งสุข มีทั้งสมหวังและผิดหวัง ซึ่งเป็นธรรมชาติของชีวิต หรืออาจจะ  
กล่าวว่า ความเลวร้ายที่เกิดขึ้นเป็นส่วนหนึ่งของชีวิต เพราะชีวิตต้องประกอบด้วยความสุข  
และความโชคร้าย (This is part of life) โดยเฉพาะอย่างยิ่งจะต้องตระหนักว่าไม่มีอะไรสมบูรณ์แบบ  
ในชีวิตมนุษย์และในสังคมมนุษย์

การตัดสินใจโดยใช้เหตุใช้ผล หรือใช้สมองข้างซ้ายคิดซึ่งหมายถึงการใช้เหตุผลแทนที่  
จะใช้ข้างขวาซึ่งหมายถึงเรื่องอารมณ์ มีพฤติกรรมที่ออกมาทางอารมณ์ ใช้ได้เฉพาะในการทำงาน  
และการตัดสินใจเรื่องใหญ่ ๆ แต่ความสัมพันธ์ส่วนตัวระหว่างตนกับคนรัก ตนกับคู่ชีวิต ตนและ  
ครอบครัวได้แก่ลูก ๆ โดยหลักใหญ่จะต้องมีเหตุมีผล

แต่หลายครั้งจะเป็นพฤติกรรมที่มีอารมณ์ ตัวอย่างเช่น การทะเลาะเบาะแว้งมีปากเสียง  
ในครอบครัว บางครั้งก็มาจากสาเหตุชนิดเดียว แต่ต่างเอาอารมณ์ใส่กัน ในความสัมพันธ์ที่เป็น  
ส่วนตัวนี้อาจต้องยอมให้มีอารมณ์บ้างเพราะเป็นเรื่องปกติของความสัมพันธ์ส่วนตัวและ  
ความสัมพันธ์ในครอบครัว ถ้าไม่เป็นเรื่องร้ายแรง ผิดกฎหมายและศีลธรรม หรือดูถูกกันอย่างรุนแรง  
และไม่ใช่เรื่องที่ทำให้ความสัมพันธ์ต้องขาดสะบั้น น่าจะยึดถือสิ่งซึ่งหมอบประเวศ วะสี ที่เคยกล่าว  
ไว้ว่า “เรื่องในครอบครัวจะต้องคำนึงถึง 3 ตัว เข้าใจ เมตตา และอภัย” หมายความว่า พยายามเข้าใจ  
ว่าทำไมคนในครอบครัวจึงมีพฤติกรรมดังกล่าว มีสาเหตุมาจากอะไร แม้ไม่น่าจะเกิดขึ้นแต่ก็เป็น  
สิ่งที่เกิดขึ้นเพราะความอ่อนแออันเป็นจุดอ่อนของแต่ละคน ก็ต้องมองด้วยความเมตตาเพราะยัง  
ก็เป็นคนที่สนิทชิดเชื้อใกล้ชิดที่สุด เช่น เป็นคู่ชีวิต เป็นพ่อแม่ลูก จากนั้นก็ต้องให้อภัยสิ่งที่เกิดขึ้น  
อย่าถือเอามาเป็นอารมณ์ ต่อความยาวสาวความยืด จนเรื่องเล็กกลายเป็นเรื่องใหญ่ ในความสัมพันธ์  
ส่วนตัวนี้คงต้องมีช่องว่างในระดับหนึ่งสำหรับการทำงานของสมองซีกขวา

ทั้งหลายทั้งปวงที่กล่าวมานี้ต้องถือว่าการตัดสินใจของมนุษย์จะต้องมีสติ มีข้อมูล

มีเหตุมีผล สอดคล้องกับหลักตรรกะ และที่สำคัญที่สุดก็คือ ต้องมีชีวิตอยู่โดยอยู่เหนือปัญหาที่ทำให้ชีวิตเกิดทุกข์ โดยพยายามแก้ไขทีละเปราะด้วยการตัดสินใจอย่างถูกต้องและไม่เสียกำลังใจหรือยอมแพ้เนื่องจากความผิดหวัง จากความไม่สมบูรณ์ของมนุษย์และสังคม โดยเฉพาะอย่างยิ่งจากความไม่สมบูรณ์ของตนเองซึ่งเป็นเรื่องธรรมดาของมนุษย์บุุคคลทุกคนทุกผู้ทุกนาม เพื่อให้มีการมองปัญหาชีวิตสอดคล้องกับความเป็นจริง ไม่อยู่ใต้อำนาจของภูมิหลังที่เลวร้าย ความตกใจอันเกิดจากประสบการณ์วัยเด็ก หรือมีแนวโน้มในการใช้อารมณ์หรือการใช้สมองซีกขวาคิดแต่เพียงอย่างเดียว และต้องไม่ถูกรอบงำด้วย ความอคติ โลก โกรธ หลง ที่สำคัญ ไม่ยอมแพ้อย่างง่าย ๆ เนื่องจาก การเสียกำลังใจและหมดกำลังใจต่อชีวิต ฯลฯ

## กรณีศึกษา

บริษัทผลิตสบู่ 2 แห่งในประเทศหนึ่งประสบปัญหาที่ถูกลูกค้าร้องเรียนมาว่าสบู่ที่ออกวางจำหน่ายบางกล่อง ไม่มีสบู่ภายในกล่องนั้น วิธีการแก้ปัญหาของบริษัท A คือ การติดตั้งเครื่อง X-Ray บนสายพาน แล้วให้เจ้าหน้าที่คอยนั่งตรวจสอบมอนิเตอร์ตลอด 24 ชั่วโมงที่มีการผลิตสินค้าในโรงงาน การกระทำเช่นนี้ต้องใช้เงินค่อนข้างมากในการซื้อเครื่อง X-Ray และการใช้เจ้าหน้าที่อย่างน้อย 3 คนผลัดกันนั่งเฝ้าเครื่องเพื่อไม่ให้กล่องที่ไม่มีสบู่อยู่ข้างในคลาดสายตาไป

ในขณะที่บริษัท B ไม่ได้ลงทุนอะไรมากมายนัก เพียงแค่ติดตั้งพัดลมขนาดใหญ่ใกล้กับสายพานการผลิตเมื่อใดก็ตามที่กล่องไม่มีสบู่บรรจุอยู่ภายในลำเลียงมาบนสายพาน ความแรงของลมจากพัดลมจะทำให้กล่องนั้นกระเด็นออกนอกสายพานไป

จากตัวอย่างทั้ง 2 เรื่องนั้นสะท้อนให้เห็นถึงการแก้ปัญหาแบบง่าย ๆ ที่ไม่สลับซับซ้อนแต่อย่างใด การมองปัญหาแบบง่าย ๆ แบบไม่ต้องคิดวิเคราะห์มากมายนักก็เป็นอีกวิธีการหนึ่งที่ทำให้ผู้บริหารสามารถหาหนทางที่จะแก้ปัญหาแบบไม่ซับซ้อนได้ ทั้งยังช่วยประหยัดค่าใช้จ่ายได้เป็นอย่างมากอีกด้วย แต่ในบางครั้งผู้บริหารมักมองไม่เห็นแนวทางในการแก้ปัญหาเหล่านี้ เพราะมุ่งไปที่กระบวนการในการแก้ปัญหา ไม่ได้มุ่งไปที่ตัวปัญหา ว่าอะไรคือสาเหตุของปัญหา และปัญหาที่เกิดขึ้นจะแก้ได้โดยไม่ยุ่งยากได้อย่างไร เข้าทำนอง “หญ้าปากคอก” หรือ “เส้นผมบังภูเขา” คืออยู่ใกล้มากจนมองไม่เห็นวิธีการที่ง่ายแสนง่ายในการแก้ปัญหา แต่กลับอ้อมโลกเป็นวงกว้างเพื่อหาหนทางในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น

ผู้บริหารส่วนใหญ่พึงพอใจกับการหาแนวทางในการคิดวิเคราะห์ที่สลับซับซ้อน  
ในการแก้ปัญหา และมุ่งเน้นในการการแก้ปัญหาด้วยความคิดสร้างสรรค์ อย่างไรก็ตามในบาง  
สถานการณ์หรือบางกรณี การแก้ปัญหามิอาจไม่จำเป็นจะต้องใช้ความสลับซับซ้อนหรือความยุ่งยาก  
แต่อย่างใด แต่อาจต้องการเพียงการแก้ปัญหาง่าย ๆ ที่ในบางครั้งผู้บริหารก็อดที่จะต้องคำถาม  
แบบประหลาดใจไม่ได้ว่า “แค่นี้เองหรือ” “แค่นี้จริง ๆ หรือ” ซึ่งก็เป็นแค่นั้นจริง ๆ นั่นแหละคะ  
ซึ่งการแก้ปัญหาแบบง่าย ๆ ทำให้เรามีเวลาไปทำอย่างอื่นได้อีกมากมาย และยังช่วยประหยัด  
งบประมาณและค่าใช้จ่ายในการดำเนินการได้เป็นจำนวนมากอีกด้วย (ชัยเสกฐ์ พรหมศรี, 2550,  
หน้า 129-130)

### แบบฝึกหัด

30. ผู้อำนวยการเกษม มักแก้ไขข้อผิดพลาดของบุคคลในองค์กร หรือในสังคมให้ถูกต้อง  
รวดเร็วทันทีทันใด และการตัดสินใจทุกครั้งของท่านจะไม่มุ่งประโยชน์ในข้อผิดพลาดหรือข้อ  
ได้เปรียบนั้นให้กับตนเอง จากพฤติกรรมดังกล่าวนี้ท่านคิดว่า ผู้อำนวยการเกษม เป็นผู้ที่มิภาวะ  
ผู้นำเชิงจริยธรรมในข้อใด

- ก. การตัดสินใจด้วยความถูกต้อง
- ข. การตัดสินใจด้วยความเป็นกลาง
- ค. การตัดสินใจด้วยหลักการประชาธิปไตย
- ง. การตัดสินใจโดยใช้กระบวนการที่ถูกต้อง

คำตอบ

## ท่านมีพฤติกรรมเช่นไร (สำรวจตัวท่านเอง)



ข้าพเจ้าแก้ไขข้อผิดพลาดของบุคคล องค์กร หรือสังคมให้ถูกต้องโดยทันทีทันใด

เสมอ ๆ   
  บ่อยครั้ง   
  บางครั้ง   
  นาน ๆ ครั้ง   
  ไม่เคยเลย



ข้าพเจ้าเอาเปรียบคนอื่น โดยปล่อยให้คนอื่นถูกตำหนิ จากความผิดพลาดของข้าพเจ้า

เสมอ ๆ   
  บ่อยครั้ง   
  บางครั้ง   
  นาน ๆ ครั้ง   
  ไม่เคยเลย



ข้าพเจ้าตัดสินใจบนความถูกต้องและเป็นธรรมและอธิบายได้เมื่อมีการประเมินผลกา  
ปฏิบัติงานและเพื่อให้รางวัลแก่ผู้ได้บังคับบัญชา

เสมอ ๆ   
  บ่อยครั้ง   
  บางครั้ง   
  นาน ๆ ครั้ง   
  ไม่เคยเลย

### ข้อเสนอแนะ

วิธีการช่วยท่านในการปรับปรุงและพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในการบริหารงานคือ  
ทำการบันทึกเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในแต่ละสัปดาห์ในสถานที่ทำงาน และท่านแก้ไขปัญหานั้นได้  
อย่างไร

จากการศึกษาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในเรื่อง “ความยุติธรรม” ซึ่งมีองค์ประกอบย่อย คือ  
1) การตัดสินใจโดยใช้กระบวนการที่ถูกต้อง 2) การตัดสินใจด้วยความเป็นกลาง 3) การตัดสินใจ  
ด้วยความถูกต้อง ท่านสามารถบันทึกรายการต่าง ๆ ที่ท่านคิดว่าท่านได้พัฒนาในเรื่องดังกล่าวแล้ว  
ยกตัวอย่างและทำการตรวจสอบทุกสัปดาห์เพื่อเป็นเครื่องเตือนใจ

#### 1. การตัดสินใจโดยใช้กระบวนการที่ถูกต้อง

.....

.....

.....

.....

## 2. การตัดสินใจด้วยความเป็นกลาง

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## 3. การตัดสินใจด้วยความถูกต้อง

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ท่านสามารถเลือก 1 หรือมากกว่า 1 รายการการดำเนินการที่ท่านต้องการที่จะใช้

- บันทึกรายการเหล่านี้ในหนังสือที่มีขนาดเล็กและการตรวจสอบทุกสัปดาห์เป็นเครื่องเตือนใจ
- ใช้หนังสือเล่มนี้ให้เกิดประโยชน์ โดยการจดบันทึกพฤติกรรมการแสดงออกของท่าน ทั้งในเชิงบวกและเชิงลบอย่างซื่อสัตย์ พร้อมบอกวิธีการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างผู้มีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม
- การจดบันทึกจะส่งผลให้ท่านเห็นวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมอย่างต่อเนื่อง จากการดำเนินการ รายการ การกระทำของท่าน





May 2013	Educational tour in Netherlands, German, Belgium and France - study abroad-Educational Management at Sorbonne University, Paris, France
September 2013	The Kingdom of Cambodia study abroad-Educational Administration at Watbo Primary School (First Visit)
January 2014	The Kingdom of Cambodia study abroad-Educational Administration at Watbo Primary School (Second Visit)
August 2014	Japan/ The University of Tokyo study abroad-Educational Administration at University level

#### **WORK EXPERIENCE**

2014-2015	Special Instructor of Educational Administration Faculty of Education, Burapha University
2012-2015	Editorial Assistant of Journal of Educational Administration Burapha University
2011	Field Experience in Teaching Profession 2 at Chiang Rai Municipality School @ Sri Keud
2010	Field Experience in Teaching Profession 1 at Baan Tha Sai School
2006-2008	Laboratory Analyst IQA Laboratory, Co., Ltd., Bangkok
2004-2005	Laboratory Technician, University work experience, Thaidono Gengen Chemical Co.,Ltd., Rayong

2003	Quality Control Technician, Thai Nisca Co., Ltd., Phra Nakhon Si Ayutthaya
2002	Quality Control Technician, Mitsui High-Tec (Thailand) Co., Ltd., Phra Nakhon Si Ayutthaya
2001	Quality Control, U.Yong Industry Co., Ltd., Samut Songkhram

## **PUBLICATION**

Mrazek, N., Watla-iad, K., Deachathai, S., & Suteerapataranon, S. (2012). Rapid antioxidant capacity screening in herbal extracts using a simple flow injection-spectrophotometric system. *Food Chemistry*, 132(1), 544-548.

## **PRESENTATIONS**

### **Oral presentation**

Mrazek, N., Watla-iad, K., Deachathai, S., & Suteerapataranon, S. (2009, October 15-17). Development of flow injection analysis system for the determination of antioxidant capacity based on 2,2-diphenyl-1-picrylhydrazyl assay. In *The 35<sup>th</sup> Congress on Science and Technology of Thailand* (p. 118). The Tide Resort (Bangsaen Beach), Chonburi, Thailand.

### **Poster presentations**

Mrazek, N., Watla-iad, K., Deachathai, S., & Suteerapataranon, S. (2010, January 21-23). A simple flow injection-spectrophotometric system for the determination of antioxidant capacity based on DPPH assay. In *The Pure and Applied Chemistry International Conference* (p. 158). Sunee Grand Hotel and Convention Center, Ubon Ratchathani, Thailand.

Mrazek, N., Watla-iad, K., Deachathai, S., & Suteerapataranon, S. (2009, April 23-24).

Development of flow injection analysis system for the determination of antioxidant activity in some natural product extracts. In *Research for better life quality: Symposium on flow based analysis* (p. 5). Chiang Mai University, Chiang Mai, Thailand.

Mrazek, N., Watla-iad, K., Deachathai, S., & Suteerapataranon, S. (2009, January 14-16).

Development of flow injection analysis system for the determination of antioxidant activity in some natural product extracts. In *The Pure and Applied Chemistry International Conference* (p. 132). Naresuan University, Phitsanulok, Thailand.

Mrazek, N., Watla-iad, K., & Suteerapataranon, S. (2008, October 31-November 2). Optimization

of phosphate analysis in meat products injection analysis using vanadomolydate method. In *The 34<sup>th</sup> Congress on Science and Technology of Thailand* (p. 137). Queen Sirikit National Convention Center, Bangkok, Thailand.

## บรรณานุกรม

- กร การ์นดี. (2556). *บทบาทภาวะผู้นำต่อนักศึกษาที่จำเป็นต้องมีความยุติธรรม*. เข้าถึงได้จาก <http://www.richtraining.com/2013/08/2764/>
- กรมสุขภาพจิต. (2543). *คู่มือความฉลาดทางอารมณ์*. กรุงเทพฯ: กระทรวงสาธารณสุข.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2553). *กลุ่มสาระการเรียนรู้สังคมศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1*. เข้าถึงได้จาก <http://dharma.school.net.th/library/create-web/10000/sociology/10000-10701.html>
- เกรียงไกร เขียมบุญศรี. (2544). *คิดและทำอย่างผู้นำ*. กรุงเทพฯ: บั๊กเบงก์.
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2015). *แทน ความหยิ่ง ด้วย ความถ่อมใจ อนาคตไกลกว่า*. เข้าถึงได้จาก <http://www.kriengsak.com/pride-humility-future-beyond>
- คุณวุฒิ คนฉลาด. (2558, 23 กรกฎาคม). *อดีตรองอธิการฝ่ายบริหารและวิชาการ มหาวิทยาลัยบูรพา*. สัมภาษณ์.
- ครูแปดริ้ว. (2550). *บุคลิกที่ทำให้คนเชื่อถือ*. เข้าถึงได้จาก <http://www.oknation.net/blog/rabbit/2007/09/26/entry-1>
- ชนงกรณ์ คุณทลบุตร. (2547). *หลักการจัดการ: องค์การและการจัดการแนวคิดการบริหารธุรกิจ ในสถานการณ์ปัจจุบัน (พิมพ์ครั้งที่ 2)*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชารี มณีศรี. (2558, 25 กรกฎาคม). *อดีตรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการและกิจการนักศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา*. สัมภาษณ์.
- ชัยเสกฐ์ พรหมศรี. (2550). *31 เคล็ด (ไม่) ลับนักบริหาร*. กรุงเทพฯ: โมเดิร์น ฟิล์ม เซ็นเตอร์.
- ณัฐพศ วัจวิญญู. (2549). *ความเป็นกลางคือการเข้าข้างทุกฝ่าย*. เข้าถึงได้จาก <http://chiangraidalogue.blogspot.com/2006/11/blog-post.html>
- เทพ สงวนกิตติพันธุ์. (2553). *การตัดสินใจ*. เข้าถึงได้จาก <http://www.stou.ac.th/Offices/rdec/udon/upload/socities.html>
- ไทยรัฐ. (2557). *บทเรียนจาก BBC ผู้ 'ออมสิน' อย่าให้ชำระยอดเดิม*. เข้าถึงได้จาก <http://www.thairath.co.th/content/eco/404626>
- ทศวัตติ์ แซ่จิว. (2552). *ศึกษาในเชิงกฎหมายเปรียบเทียบความเป็นกลางและความเป็นอิสระของ อนุญาโตตุลาการ*. วิทยานิพนธ์นิติศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชานิติศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

- ชนาวุธ แสงกาสนีย์. (2552). สาเหตุของการฉ้อโกง. เข้าถึงได้จาก <http://www.theiat.or.th/km/newsdesc.php?n=90210142053>
- ชร สุนทรายุทธ. (2556). ทฤษฎีองค์กรและพฤติกรรม หลักการ ทฤษฎีการวิจัยและการปฏิบัติทางการศึกษา. กรุงเทพฯ: เนติกุลการพิมพ์.
- ธิดารัตน์ เทพรัตน์. (2554). จิตวิญญาณนักบริหาร. เข้าถึงได้จาก <https://thidarat00.wordpress.com/2011/12/08/>
- ธีระศักดิ์ กำบรรณารักษ์. (2552). แนวทางการสร้างความภักดีต่อองค์กร. เข้าถึงได้จาก <http://www.domesticthailand.com/index.php?lay=show&ac=article&Id=538968415&Ntype=18>
- ธวัชชัย พิษผล. (2558). คู่มือ CEO MD GM Boss ยุคใหม่. กรุงเทพฯ: พิมพ์ดี.
- นพนธิ สุริยะ. (2550). กฎหมายระหว่างประเทศ เล่ม 2. กรุงเทพฯ: วิญญูชน.
- นุชนารถ. (2552). ระบบและกระบวนการตัดสินใจ. เข้าถึงได้จาก <http://www.idis.ru.ac.th/report/index.php?topic=515.0>
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2546). การจัดการสมัยใหม่ (Modern management). กรุงเทพฯ: เซ็นทรัลเอ็กซ์เพรส.
- น้ำแท้ มีบุญส้าง. (2550). ศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์. วารสารกฎหมายสุโขทัยธรรมมาธิราช, 1(19), 12-14.
- บัณฑิต ศรีพุทธางกูร. (2558, 3 สิงหาคม). หัวหน้าผู้ตรวจราชการกระทรวงศึกษาธิการ. สัมภาษณ์.
- ปาริฉัตร สิ้นธุวงศ์. (2554). พลเมืองดี. เข้าถึงได้จาก <http://parichut.wordpress.com/category/>
- ประชนนท์ ชนะราวี. (2556). แนวคิดเรื่องความจงรักภักดีต่อองค์กร. เข้าถึงได้จาก <http://pachanon.blogspot.com/2013/06/loyalty-power-of-development-and-outlast.html>
- ปริญญา ตันสกุล. (2548). คัมภีร์แห่งอัจฉริยะ. กรุงเทพฯ: จิตจักรวาล.
- พิชัย ลิขิตพัฒน์ไพบูลย์. (2550). จริยธรรม สำคัญไฉน?. วารสารเพื่อคุณภาพ (For quality), 13(114), 71-74.
- ไพศาล ไกรสิทธิ์. (2542). การพัฒนาคน. ราชบุรี: สถาบันราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง.
- พระเทพสุทธาจารย์. (2558, 1 กันยายน). เจ้าอาวาสวัดเขาบางทราย เจ้าคณะจังหวัดชลบุรี. สัมภาษณ์.
- พระพรหมมังคลาจารย์. (2558, 25 สิงหาคม). ผู้ช่วยเจ้าอาวาสวัดไตรมิตรวิทยาราม. สัมภาษณ์.

- มณีรัตน์ ปิ่นวิเศษ. (2553). *พลเมืองดีตามประเพณีและวัฒนธรรมไทย*. เข้าถึงได้จาก <http://tsunna.blogspot.com/2010/11/blog-post.html>
- ยศศักดิ์ โกไศยกานนท์. (2544). *ศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540*. วิทยานิพนธ์นิติศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชานิติศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2556). *พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554*. กรุงเทพฯ: นานมีบุ๊คส์พับลิเคชันส์.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2556). *ภาวะผู้นำ ทฤษฎี การวิจัย และแนวทางสู่การพัฒนา*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ลิขิต ชีรเวทิน. (2556). *จิตวิญญาณและศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์*. เข้าถึงได้จาก [http://www.dhiravegin.com/detail.php?item\\_id=000906](http://www.dhiravegin.com/detail.php?item_id=000906)
- วิเชียร วิทยอุดม. (2558). *ภาวะผู้นำ (Leadership) ฉบับแนวใหม่*. กรุงเทพฯ: สามัญวิทยอุดมสาส์น.
- วีระ ไชยธรรม. (2554). *เอกสารประกอบการบรรยาย เรื่องหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี (Good Governance)*. เข้าถึงได้จาก <http://www.moe.go.th/wijai/GG.htm>
- สถาบันพระบรมราชชนก. (2558). *เชิดชูคนดีศรีสาธารณสุข ปี 2553*. เข้าถึงได้จาก <http://www.pi.ac.th/news/431>
- สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และพระมหาสมชัย ภาสุโก. (2557). *ภาวะผู้นำเชิงพุทธ*. ขอนแก่น: อภิชาติการพิมพ์.
- สุเทพ ปาลสาร. (2555). *การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ปรัชญาคุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สุรพงษ์ มาลี. (2550). *วัฒนธรรมแห่งการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้: แนวทางใหม่ในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล*. *วารสารข้าราชการ*, 4(1), 40-45.
- สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย. (2554). *สมรรถนะ "(10) การควบคุมตนเอง"*. เข้าถึงได้จาก [http://km.moi.go.th/index.php?option=com\\_content&task=view&id=52&Itemid=26](http://km.moi.go.th/index.php?option=com_content&task=view&id=52&Itemid=26)
- สำนักงานปลัดกระทรวงวัฒนธรรม. (2553). *คุณธรรมพื้นฐาน 8 ประการ*. เข้าถึงได้จาก [http://www.tlcthai.com/webboard/view\\_topic.php?table\\_id=1&cate\\_id=70&post\\_id=10085](http://www.tlcthai.com/webboard/view_topic.php?table_id=1&cate_id=70&post_id=10085)
- อาภารัตน์ ราชพัฒน์. (2554). *การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ปรัชญาคุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

- อารีย์รัตน์ หมั่นหาทรัพย์. (2554). *ความสัมพันธ์ระหว่างเจตคติต่อการออกนอกระบบและความจงรักภักดีต่อองค์กรของบุคลากรสายสนับสนุน โรงพยาบาลศิริราช*. การค้นคว้าอิสระศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- เอกชัย แสงโสภา. (2553). *การวิเคราะห์เนื้อหาเกี่ยวกับความเป็นกลางในการนำเสนอข่าวการเมืองของหนังสือพิมพ์ไทย*. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการสื่อสารศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- เอกรินทร์ สีมหาศาล และคณะ. (2553). *สังคมศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม ป.6*. เข้าถึงได้จาก [http://www.truelookpanya.com/true/knowledge\\_detail.php?mul\\_content\\_id=1838](http://www.truelookpanya.com/true/knowledge_detail.php?mul_content_id=1838).
- อภิญา ขัดมะโน. (2551). *การศึกษาการบริหารเพื่อความเป็นเลิศของคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่*. การค้นคว้าแบบอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- Atwill, N. (2011). *Charter Listing the Rights and Duties of the Citizen*. Retrieved from [http://www.loc.gov/lawweb/servlet/lloc\\_news?browse\\_topic\\_Nationality%20and%20citizenship](http://www.loc.gov/lawweb/servlet/lloc_news?browse_topic_Nationality%20and%20citizenship)
- Berghofer, D., & Schwartz, G. (2008). *New paradigm: Ethical leadership: Right relationships and the emotional bottom line the gold standard for success*. Retrieved from <http://www.newparadigmjournal.com/Oct2008/ethicalleadership.htm>.
- Chauhan, A. (2012). *Civic Sense*. Retrieved May 13, 2014, from <http://www.slideshare.net/amit2462/civic-sense>
- Christian, G. D. (2007). *Accuracy*. Retrieved May 10, 2014, from <http://www.eachem.net/mcontents/marticle.php?headtitle=mcontents&id=51256&Ntype=3>
- Cliffs, N. (2009). *The decision-making process*. Retrieved from [http://www.cliffsnotes.com/study\\_guide/The-DecisionMakingProcess.topicArticleId-8944, articleId-8863.html](http://www.cliffsnotes.com/study_guide/The-DecisionMakingProcess.topicArticleId-8944, articleId-8863.html)
- Contreras, M. (2015). *Decision making skills: Develop a successful process*. Retrieved from <http://interpersonalskillsonline.com/decision-making-skills>
- Dawn, H. (2007). *10 Commandment of ethical leadership: The secret to becoming a trusted and respected leader*. Retrieved May 17, 2014, from <http://www.dawnfrail.com/index.html>
- Drucker, P. (1954). *The practice of management*. New York: Harper & Row.



- Ferrell, O., & Fraedrich, J. (2012). *Business ethics: Ethical decision making* (9<sup>th</sup> ed.). Mason, OH: South-Western College.
- Frey, C., & Meier, J. (2001). *Be a good citizen with Miss Rumphius*. Retrieved from <http://www.yorkville.k12.il.us/webquests/webqfreymeier/webqsfreymeier.html>
- Grace, B. (2004). *Ethical leadership*. Retrieved May 11, 2014, from <http://www.ethicalleadership.org/philosophies/ethical-leadership>
- Hereford, Z. (2009). *Keys to making a good decision*. Retrieved from <http://www.essentiallifeskills.net/gooddecision.html>
- Ikeda, J. (2010). *How to Instill Loyalty in your Organization*. Retrieved from <http://www.leadwithhonor.com/category/ethics/>
- Jacobsen, D. (2013). *The secret to respect in the workplace*. Retrieved from <http://www.globoforce.com/gfblog/2013/the-secret-to-respect-in-the-workplace/>
- Jerpi, L. (2015). *How to have dignity and self respect*. Retrieved from [http://www.ehow.com/info\\_12146292\\_dignity-self-respect.html](http://www.ehow.com/info_12146292_dignity-self-respect.html)
- JobsDB. (2010). *8 เคล็ดลับบริหารองค์กรเพื่อความป็นหนึ่ง*. Retrieved from <http://th.jobsdb.com/TH/EN/Resources/JobSeekerArticle/general52.htm?ID=694>
- John Reh, J. (2015). *Fairness is good management*. Retrieved from <http://management.about.com/od/managementskills/a/Fairness-Is-Good-Management.htm>
- Josephson Institute of Ethics. (2009). *Ethical leadership outcomes student leader learning outcomes (SLLO) project*. Retrieved from <http://sillo.tamu.edu/rubrics>
- Kanokorn, S., Wallapha, A., & Ngang, T. K. (2013). Indicators of ethical leadership for school principals in Thailand. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 93, 2085-2089.
- Karaköse, T. (2007). *High school teachers' perceptions towards principals' ethical leadership in Turkey*. n.p.
- Klann, G. (2007). *Building character: Strengthening the heart of good leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Listphile, T. (2007). *A good citizen is*. Retrieved from [http://www.listphile.com/A\\_good\\_citizen\\_is](http://www.listphile.com/A_good_citizen_is)

- Long, N., & Media, D. (2015). *How to create an atmosphere of honesty in the workplace*. Retrieved from <http://smallbusiness.chron.com/createatmosphere-honesty-workplace-10098.html>
- Mayer, D. M., Kuenzi, M., Greenbaum, R., Bardes M., & Salvador, R. (Bombie). (2008). *How low does ethical leadership flow? Test of a trickle-down model*. Retrieved from [http://www.bus.ucf.edu/dmayer/SJO/Research/Articles/Mayer,%20Kuenzi,%20Greenbaum,%20Bardes,%20&%20Salvador\\_OBHPD\\_In%20Press.pdf](http://www.bus.ucf.edu/dmayer/SJO/Research/Articles/Mayer,%20Kuenzi,%20Greenbaum,%20Bardes,%20&%20Salvador_OBHPD_In%20Press.pdf)
- Mayrbear's Lair. (2013). *A look at the ethics and organizational culture of ENRON*. Retrieved from <http://mayrsom.com/2013/06/10/a-look-at-the-ethics-and-organizational-culture-of-enron/>
- Mendonca, M. (2001). *Preparing for ethical leadership in organizations*. Retrieved from [http://findarticles.com/p/articles/mi\\_qa3981/is\\_200112/ai\\_n9017443/](http://findarticles.com/p/articles/mi_qa3981/is_200112/ai_n9017443/)
- Mosiah. (2009). *Good citizenship*. Retrieved May 10, 2014, from <http://mormon.org/citizenship/>
- Naegeli, P. (2006). *Being a good citizen*. Retrieved from [http://www.ohiolibertycouncil.org/media/pdf/BeingAGoodCitizen\\_full-version.pdf](http://www.ohiolibertycouncil.org/media/pdf/BeingAGoodCitizen_full-version.pdf)
- National Centre for Ethics in Health Care. (2005). *Ethical Leadership Toolkit A manual for the Ethical Leadership Coordinator*. Retrieved from <http://www.ethics.va.gov/integratedethics/ELC.asp>
- Northouse, P. G. (2007). *Leadership: Theory and practice* (4<sup>th</sup> ed.). CA: Sage.
- Northouse, P. G. (2010). *Leadership: Theory and practice* (5<sup>th</sup> ed.). CA: Sage.
- Ombudsman, Q. (2007). *Good decisions make good sense*. Retrieved from [http://www.ombudsman.qld.gov.au/Portals/0/docs/Publications/Agency\\_Resources/Good%20Decision-Making%20Guide.pdf](http://www.ombudsman.qld.gov.au/Portals/0/docs/Publications/Agency_Resources/Good%20Decision-Making%20Guide.pdf).
- Organize IT. (2008). *The 3 key steps for keeping promises to yourself*. Retrieved from <http://www.organizeit.co.uk/2008/06/18/the-3-key-steps-for-keeping-promises-to-yourself/>
- Peace and Happiness. (2011). *What is equity?*. Retrieved from <http://www.oknation.net/blog/LearningforLife/2011/11/08/entry-1>
- Phattharasaya. (2015). *การทำงานกับคนที่แตกต่างอย่างมีความสุข. เข้าถึงได้จาก* <http://library.stou.ac.th/blog/?p=1453>

- Pickett, M. C. (2001). *An exploratory analysis of the relationships between ethical beliefs and behaviours in organizations*. Doctoral dissertation, Pepperdine University.
- Richman, B. (2015). *10 Actions you can focus on to influence culture of respect, civility in your workplace*. Retrieved from <http://legacycultures.com/10-actions-you-can-focus-on-to-influence-culture-of-respect-civility-in-your-workplace/>
- Ryan, V. (2006). *What is a good citizen?*. Retrieved from <http://www.technologystudent.com/pse1/citiz1.htm>
- Salzmann, M. E. (2002). *Good citizen counts*. Retrieved May 19, 2014, from <http://books.google.co.th/books?id=b2qqLJUeLQEC&pg=PA17&lpg=PA17&dq=a+good+citizenship+in+school&source=bl&ots=9Jr6JHlJvq&sig=>
- Sanook. (2558). *นักเรียนลูกชื่อได้ ผอ. โรงเรียน เอื่อมค่าไม่ไว้หน้าใคร*. เข้าถึงได้จาก <http://www.news.sanook.com/1828950>
- Schmidt, M. (2000). *How to be A good citizen*. Retrieved from [http://www.essays.cc/free\\_essays/g1/crs274.shtml](http://www.essays.cc/free_essays/g1/crs274.shtml)
- Schuder, K. (2015, August 24). *How to build character through integrity*. Retrieved from <http://www.howwhywhere.com/Build-Character-Through-Integrity/#>
- Sharma, A. N. (2002). *Ethical leadership in schools*. Retrieved from [https://classshares.student.usp.ac.fj/Ed491/R7%20Ethical%20leadership%20in%20schools%20\(IEO%20seminar\).doc](https://classshares.student.usp.ac.fj/Ed491/R7%20Ethical%20leadership%20in%20schools%20(IEO%20seminar).doc).
- Shaw, W. (2008). *Business ethics*. Belmont, CA: Thomas Higher Education.
- Smith, C., & The Mind Tools Team. (2015). *Developing personal accountability*. Retrieved from <https://www.mindtools.com/pages/article/developingpersonal-accountability.htm>
- Starratt, R. J. (2004). *Ethical leadership*. San Francisco: Jossey-Bas.
- Stephen, G. (2013). *How to build integrity*. Retrieved September 13, 2015, from <http://www.articleflame.com/Art/1533/140/How-To-Build-Integrity.html>
- Stowell, M. (2004). *Equity, justice and standards: assessment decision making in higher education*. Retrieved from [http://imet.csus.edu/imet9/portfolio/mighetto\\_valerie/251\\_284/images/13310565.pdf](http://imet.csus.edu/imet9/portfolio/mighetto_valerie/251_284/images/13310565.pdf)

- Thai PBS NEWS. (2558). *ผอ. โรงเรียนจิตอาสาจรรยาจร.* เข้าถึงได้จาก <http://news.thaipbs.or.th/content/ผอ.โรงเรียนจิตอาสาจรรยาจร>
- Walker, J. (2010). *Good citizenship.* Retrieved from <http://www.responsiblecitizen.co.uk/good-citizenship.html>
- WikiHow. (2015). *How to keep a promise.* Retrieved from <http://www.wikihow.com/Keep-a-Promise>
- Williams, S. E. (2009). *Developing effective leader participant's packet: Ethical leadership.*  
n.p.

### ภาคผนวก จ

1. คู่มือการใช้งานเว็บไซต์ <http://www.ethicseduadm.com>
2. ผลการเข้าใช้งานของกลุ่มทดลอง จำนวน 30 คน ตั้งแต่วันที่ 29 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2559 ถึง 31 มีนาคม พ.ศ. 2559
3. ตัวอย่างภาพกิจกรรมต่าง ๆ ในงานวิจัยนี้

## คู่มือการใช้งานเว็บไซต์ <http://www.ethicseduadm.com>

### ขั้นตอนที่ 1 การเข้าสู่โปรแกรม Internet Explorer

การเข้าสู่โปรแกรม Internet Explorer สามารถกระทำได้หลายวิธี

#### วิธีที่ 1

1. คลิกที่ปุ่ม Start เลื่อนเมาส์ไปที่ Programs แล้วคลิกเลือก Internet Explorer

#### วิธีที่ 2

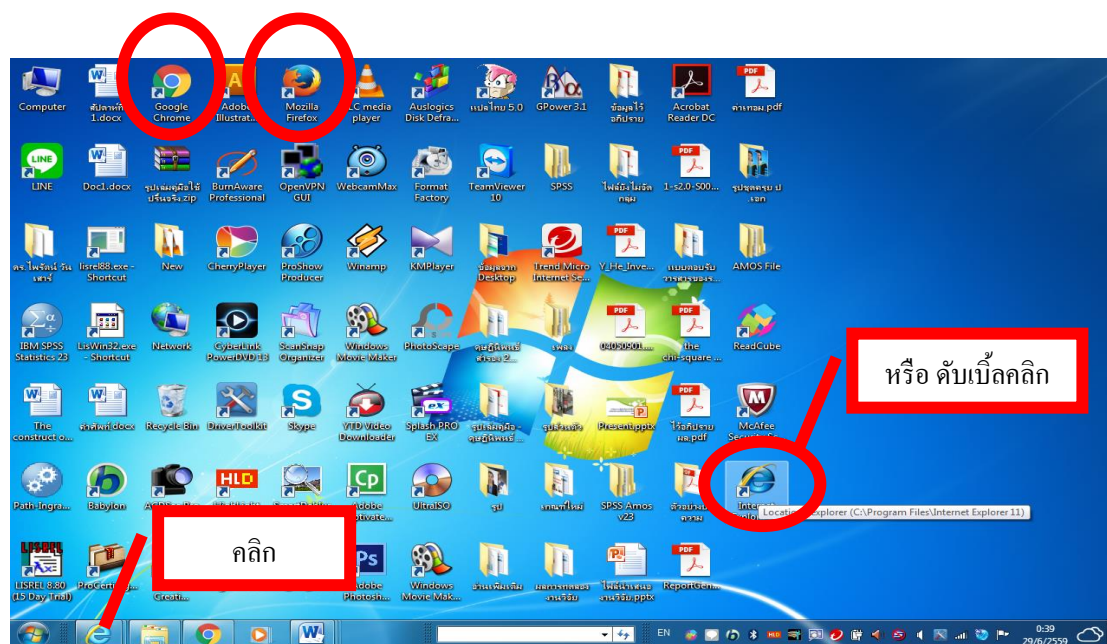
ทำการดับเบิลคลิก (Double Click) สัญลักษณ์แทน Internet Explorer ที่ปรากฏอยู่บน Desktop

#### วิธีที่ 3

ทำการคลิก สัญลักษณ์แทน Internet Explorer ที่ปรากฏอยู่บน Taskbar

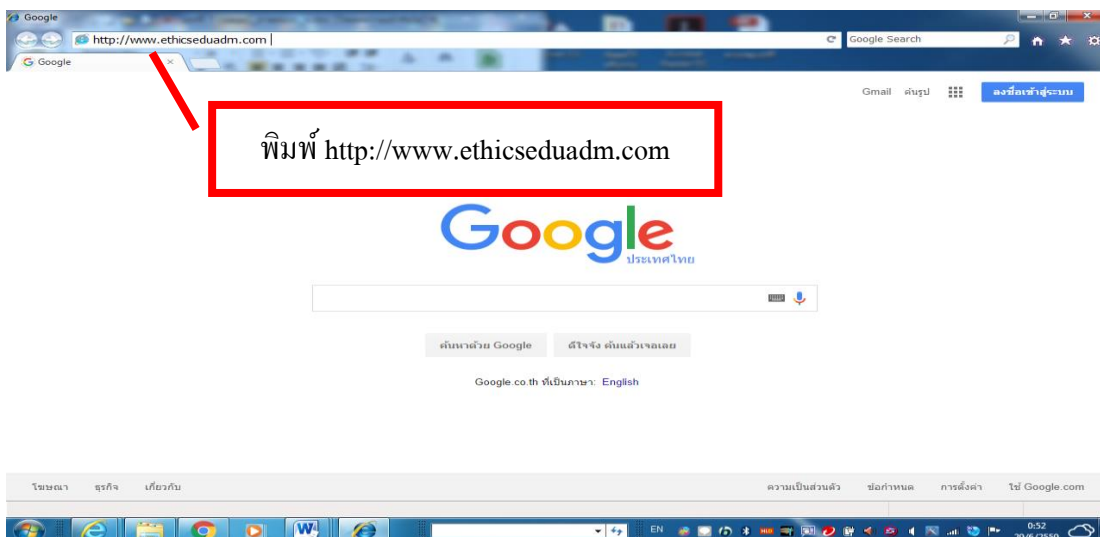
ซึ่งผู้ใช้สามารถเลือกใช้วิธีใดวิธีหนึ่งก็ได้

ทั้งนี้ทั้งนั้นท่านสามารถเลือกใช้โปรแกรมได้ทั้ง Internet Explorer หรือ Google Chrome หรือ Mozilla Firefox ดังรูปอย่างใดอย่างหนึ่ง ผู้วิจัยขอยกตัวอย่างของเปิดใช้งานใน Internet Explorer ในขั้นตอนถัดไป หมายเหตุ เว็บไซต์นี้สามารถรองรับได้กับเครื่องคอมพิวเตอร์ทุกรุ่นที่สามารถเชื่อมต่อกับอินเทอร์เน็ตได้ นอกจากนี้อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ เช่น โทรศัพท์ Tablet Notebook ก็สามารถเข้าไปศึกษาได้หากอุปกรณ์เหล่านั้นเชื่อมต่อกับอินเทอร์เน็ต



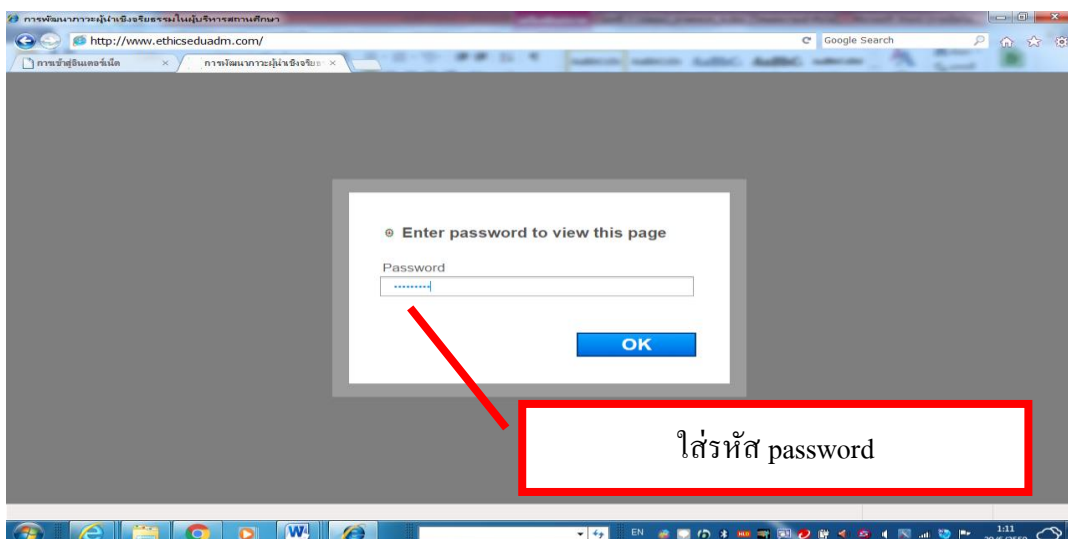
ภาพที่ 31 การเข้าสู่โปรแกรม Internet Explorer

ขั้นตอนที่ 2 จะปรากฏหน้าต่างดังภาพ ท่านสามารถพิมพ์ <http://www.ethicseduadm.com> ลงในแถบที่อยู่ (Address Bar) เสร็จแล้วให้กด Enter



ภาพที่ 32 การเข้าสู่เว็บไซต์การฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ขั้นตอนที่ 3 ใส่ password ที่ผู้วิจัยได้แนบในกลุ่มมือลงไป แล้วกด OK

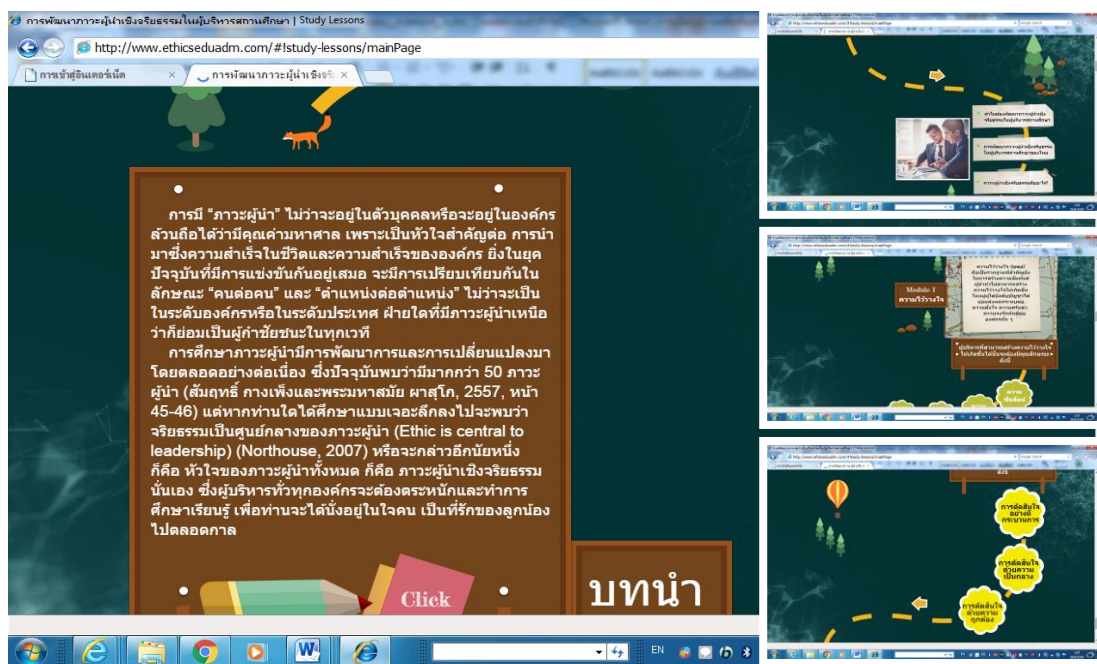


ภาพที่ 33 ขั้นตอนการใส่ password ก่อนเข้าสู่เว็บไซต์การฝึกอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ขั้นตอนที่ 4 จะปรากฏหน้าต่างดังภาพ ท่านสามารถใช้ mouse คลิกดูข้อมูลได้ทุกที่ที่ท่านต้องการ



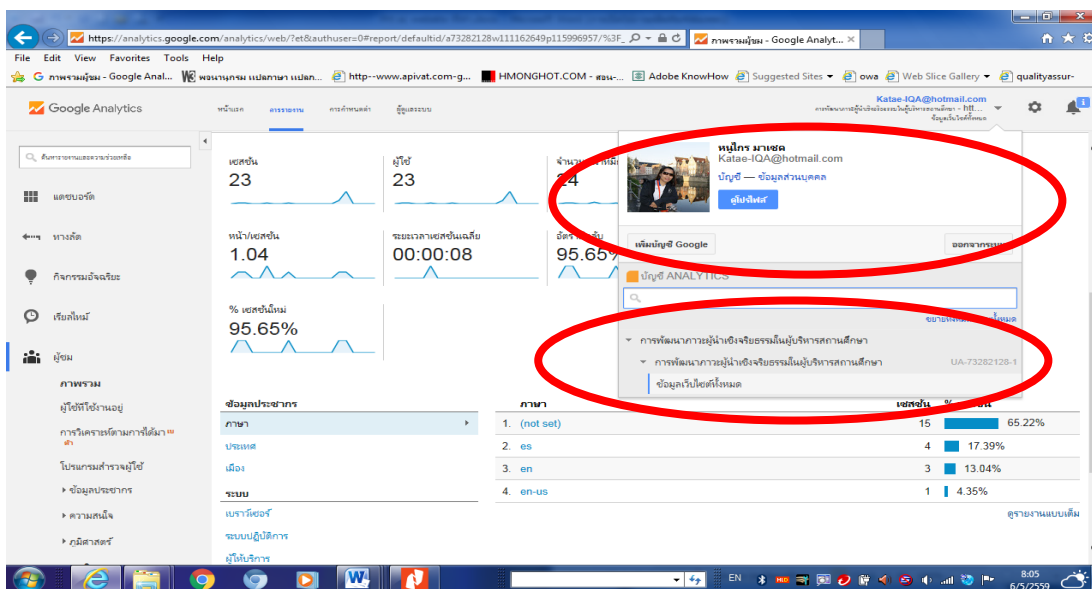
ภาพที่ 34 การเข้าไปศึกษาข้อมูลใน <http://www.ethicseduadm.com>



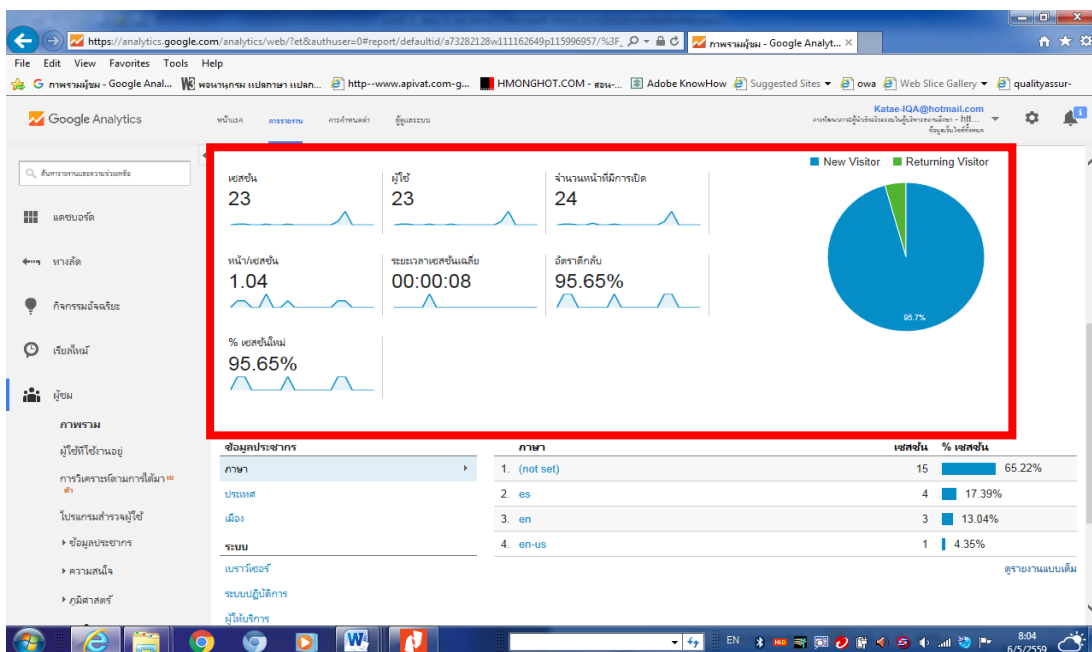
ภาพที่ 35 ตัวอย่างเนื้อหาในเว็บไซต์ <http://www.ethicseduadm.com>



ผลการใช้งานของกลุ่มทดลอง จำนวน 30 คน  
ตั้งแต่วันที่ 29 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2559 ถึง 31 มีนาคม พ.ศ. 2559



ภาพที่ 36 บัญชีเว็บไซต์การพัฒนากาเวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา  
<http://www.ethicseduadm.com> ที่จัดทำขึ้น โดยผู้วิจัย



ภาพที่ 37 จำนวนเซสชัน (Session) และผู้ใช้งาน <http://www.ethicseduadm.com> ตั้งแต่วันที่  
29 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2559 ถึง 31 มีนาคม พ.ศ. 2559

### ตัวอย่างภาพกิจกรรมต่าง ๆ ในงานวิจัยนี้



ภาพที่ 38 ตัวอย่างภาพกิจกรรมต่าง ๆ ในงานวิจัยนี้



ภาพที่ 38 (ต่อ)