

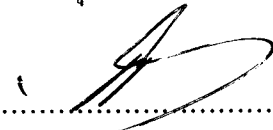
ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาตราด

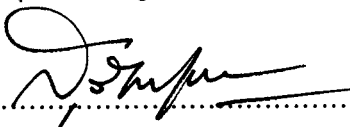
เพ็ญศิริ สมเรือน

งานนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา  
สิงหาคม 2560  
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

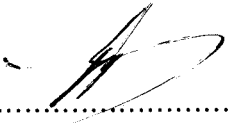
คณะกรรมการควบคุมงานนิพนธ์ และคณะกรรมการสอบงานนิพนธ์ ได้พิจารณา  
งานนิพนธ์ของ เพ็ญศิริ สมเรือน ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้


คณะกรรมการควบคุมงานนิพนธ์

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

  
..... อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม  
(ดร.สุรัตน์ ไชยชมภู)

คณะกรรมการสอบงานนิพนธ์

  
..... ประธาน  
(ดร.สมุทร ชำนาญ)

  
..... กรรมการ  
(ดร.สุรัตน์ ไชยชมภู)

  
..... กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประยูร อิมสวาสดี)

คณะศึกษาศาสตร์อนุมัติให้รับงานนิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยบูรพา

  
..... คณบดีคณะศึกษาศาสตร์  
(รองศาสตราจารย์ ดร. วิจิต สุรัตน์เรืองชัย)

วันที่ ๙ เดือน สิงหาคม พ.ศ. 2560

## กิตติกรรมประกาศ

งานนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์ได้ด้วยดี เนื่องจากความกรุณาให้คำปรึกษาและช่วยแนะนำแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ อย่างดีจาก ดร.สมุท ธานี อาจารย์ที่ปรึกษางานนิพนธ์และ ดร.สุรัตน์ ไชยชมภู และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประยูร อิมสวัสดิ์ กรรมการสอบงานนิพนธ์ที่กรุณาให้คำปรึกษา และแนวคิดในการศึกษาวิจัย สละเวลาอันมีค่าในการให้ข้อมูลเสนอแนะอันทรงประโยชน์อย่างยิ่ง ส่งผลให้การศึกษาบรรลุสำเร็จลุล่วงด้วยดี ผู้วิจัยมีความรู้สึกซาบซึ้งในความอนุเคราะห์ของท่าน จึงขอกราบขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมุท งามกนก หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ดร.สุรัตน์ ไชยชมภู อาจารย์ประจำภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา และ ดร.พิมล ท่าพริก ศึกษานิเทศก์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด ที่ได้กรุณาตรวจสอบความสมบูรณ์ และความเที่ยงตรงของเครื่องมือในการวิจัย และขอขอบพระคุณ ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด ที่ให้ความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูล รวมทั้งผู้บริหารสถานศึกษา ข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด ที่ได้อำนวยความสะดวกในการเก็บรวบรวมข้อมูล

คุณค่าของงานวิจัยฉบับนี้ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณบิดา มารดา ครู อาจารย์ ทุกท่านที่ได้ให้ความช่วยเหลือ ส่งเสริม สนับสนุน ตลอดจนเป็นกำลังใจตลอดระยะเวลาในการดำเนินการวิจัยให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

เพ็ญศิริ สมเรือน

58990068: สาขาวิชา: การบริหารการศึกษา; กศ.ม. (การบริหารการศึกษา)

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม/ ผู้บริหารสถานศึกษา/ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
ตราด

เพื่อศึกษาระเบียบ: ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษาตราด (ETHICAL LEADERSHIP OF SCHOOL ADMINISTRATORS UNDER  
THE OFFICE OF TRAD PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA) คณะกรรมการควบคุม  
งานนิพนธ์: สมุทร ชำนาญ, กศ.ค., สุรัตน์ ไชยชมภู, กศ.ค. 115 หน้า. ปี พ.ศ. 2560.

การวิจัยครั้งนี้ มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาและเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหาร  
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด จำแนกตามที่ตั้งของโรงเรียน และ  
ขนาดของโรงเรียน กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
ตราด จำนวน 289 คน กำหนดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตาราง Krejcie and Morgan (1970, p. 608) จากนั้นใช้  
วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ แบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า  
(Rating scale) ระดับค่าอำนาจจำแนกรายข้อระหว่าง .25-.74 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ  
เท่ากับ .95 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) การทดสอบ  
ค่าที (t-test) การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ทำการทดสอบหาความแตกต่าง  
รายคู่ของเซฟเฟ (Scheffe' test)

ผลการวิจัยพบว่า

1. ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาตราด โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก
2. การเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษาตราด จำแนกตามที่ตั้งของโรงเรียน โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ  
ที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านความไว้วางใจ ด้านความยุติธรรม ด้านการเอาใจใส่แตกต่าง  
กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้นด้านด้านความซื่อสัตย์ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญ  
ทางสถิติ
3. การเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษาตราด จำแนกตามขนาดของโรงเรียน โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ  
ที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านความไว้วางใจ ด้านการเอาใจใส่ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ  
ทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้นด้านความซื่อสัตย์ ด้านความยุติธรรม แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

58990068: MAJOR: EDUCATIONAL ADMINISTRATION; M.Ed. (EDUCATIONAL ADMINISTRATION)

KEYWORD: ETHICAL LEADERSHIP/ ADMINISTRATORS/ THE OFFICE OF TRAD PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA

PENSIRI SOMRUEN: ETHICAL LEADERSHIP OF SCHOOL ADMINISTRATORS UNDER THE OFFICE OF TRAD PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA. ADVISORY COMMITTEE: SAMOOT CHAMNAN, Ed.D., SURATH CHAICHOMPU, Ed.D. 115 P. 2017.

The objective of this research was to study the ethical leadership of school administrators under the Office of Trad Primary Educational Service Area, classified by the location of school and school size. The samples consisted of 289 governmental teachers of Trad Primary Educational Service Area Office. The number of samples was suggested based on the table of Krejcie and Eayrle W. Morgan (1970). Stratified random sampling was applied to identify samples in this study. The research instrument was a five rating scale questionnaire, the level of discrimination was .25-.74. The confidence level of questionnaire was at .95. Statistics for data analysis were Mean ( $\bar{X}$ ), Standard Deviation (SD), One-way ANOVA and Scheffe multiple comparison' method.

The research found that;

1. The ethical leadership of school administrators under the Office of Trad Primary Educational Service Area was rate at a high level.

2. The comparison of ethical leadership of school administrators under the Office of Trad Primary Educational Service Area was classified by the location of school was at .05 level of statistical significance. The consideration the aspect such as trust aspect, fairness aspect and taking care aspect had .05 level of statistical significance. This excepted the honesty aspect which was not statistically significant difference.

3. The result of comparison of the ethical leadership of school administrators under the Office of Trad Primary Educational Service Area was classified by the school size was at .05 level of statistical significance. Trust was statistical significant .05 level. Honesty aspect, fairness aspect and taking care aspect was not statistically significant different.

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	จ
สารบัญ .....	ฉ
สารบัญตาราง .....	ซ
สารบัญภาพ .....	ญ
บทที่	
1 บทนำ .....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย .....	4
คำถามของการวิจัย .....	4
สมมติฐานของการวิจัย .....	4
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	4
ประโยชน์ของการวิจัย.....	5
ขอบเขตของการวิจัย.....	5
นิยามศัพท์เฉพาะ .....	6
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	8
สภาพทั่วไปของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด .....	8
ผู้นำและผู้บริหาร .....	17
หลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำ .....	18
หลักการ แนวคิดที่ทฤษฎี และเอกสารที่เกี่ยวข้องภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม .....	35
ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย.....	56
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	59
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	64
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	64
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล .....	65
การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	66
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	68

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
การวิเคราะห์ข้อมูล .....	68
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	69
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	70
สัญลักษณ์ทางสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล .....	70
การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	70
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	71
5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	84
สรุป .....	84
อภิปรายผล .....	86
ข้อเสนอแนะ.....	90
ภาคผนวก .....	101
ภาคผนวก ก.....	102
ภาคผนวก ข.....	106
ภาคผนวก ค.....	113
ประวัติย่อของผู้วิจัย .....	115

## สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1 องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม พฤติกรรมบ่งชี้ร่วมและพฤติกรรมบ่งชี้เฉพาะที่เกี่ยวข้อง.....	39
2 การเปรียบเทียบลำดับขั้นของความต้องการแหล่งของภาวะผู้นำและแบบของภาวะผู้นำ .....	48
3 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย.....	65
4 จำนวนและค่าร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามที่ตั้งของโรงเรียนและขนาด ของโรงเรียน .....	71
5 คะแนนเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับที่ของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด โดยรวม และรายด้าน .....	72
6 คะแนนเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด ด้านความซื่อสัตย์ โดยรวมและรายข้อ .....	73
7 คะแนนเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด ด้านความไว้วางใจ โดยรวมและรายข้อ.....	74
8 คะแนนเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด ด้านความยุติธรรม โดยรวมและรายข้อ .....	76
9 คะแนนเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด ด้านการเอาใจใส่ โดยรวมและรายข้อ.....	77
10 คะแนนเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด จำแนกตาม ที่ตั้งของโรงเรียน โดยรวมและรายด้าน .....	78
11 เปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด จำแนกตามที่ตั้งของโรงเรียน โดยรวมและรายด้าน..	79



## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
12	80
คะแนนเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาตราด จำแนกตามขนาดของโรงเรียน โดยรวมและรายด้าน .....	
13	81
การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำ เชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ตราด จำแนกตามขนาดของโรงเรียน โดยรวมและรายด้าน .....	
14	82
เปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษตราด จำแนกตามขนาดของโรงเรียน โดยรวม .....	
15	82
เปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษตราด จำแนกตามขนาดของโรงเรียน ด้านความไว้วางใจ .....	
16	83
เปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษตราด จำแนกตามขนาดของโรงเรียน ด้านการเอาใจใส่ .....	
17	114
ค่าอำนาจจำแนกรายข้อและค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม .....	

## สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1 กรอบแนวคิดการวิจัย.....	5
2 โครงสร้างการบริหารจัดการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา.....	9
3 ทฤษฎีภาวะผู้นำ.....	25

# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การพัฒนาประเทศให้มีความเจริญก้าวหน้าและทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์โลกในปัจจุบัน จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้วยการพัฒนาคุณภาพชีวิตของมนุษย์ให้มีศักยภาพ ซึ่งการศึกษาเป็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยตรง เป็นการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ทักษะคิด ตลอดจนเสริมสร้างความสามารถในการปรับตัวในทุก ๆ ด้านให้กับบุคคล ซึ่งมาตรฐานการศึกษา พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 มาตรา 4 บัญญัติว่า การศึกษา หมายความว่า กระบวนการเรียนรู้เพื่อความเจริญงอกงามของบุคคลและสังคม โดยการถ่ายทอดความรู้ การฝึก การอบรม การสืบสานทางวัฒนธรรม การสร้างสรรค์จรรโลงความก้าวหน้าทางวิชาการ การสร้างองค์ความรู้ อันเกิดจากการจัดสภาพแวดล้อม สังคม การเรียนรู้และปัจจัยเกื้อหนุนให้บุคคลเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต เพื่อนำไปสู่การเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์

สถานศึกษานับเป็นแหล่งการเรียนรู้ที่มีความสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้วยการจัดการศึกษาที่ดีมีคุณภาพตามมาตรฐานให้แก่ผู้เรียน ซึ่งในการบริหารการศึกษาในระดับสถานศึกษา บทบาทของผู้บริหารการศึกษาสำคัญต่อความสำเร็จของหน่วยงานทางการศึกษาและสถานศึกษาเป็นสิ่งที่สังคมคาดหวังต่อการแสดงบทบาทให้เหมาะสมกับตำแหน่ง (Position) ของผู้บริหารการศึกษาในระดับต่าง ๆ (การดี อนันต์นาวี, 2551, หน้า 260) โดยอาศัยความร่วมมือของบุคลากรทางการศึกษา ในการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ และเพื่อให้เกิดความร่วมมือในการดำเนินงานเป็นทีม และเพื่อนำพาสถานศึกษาไปสู่การจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลแก่ผู้เรียน ซึ่งเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสำคัญในการพัฒนาประเทศ กระบวนการบริหารสถานศึกษาจะประสบความสำเร็จได้ย่อมมาจากการบริหารงานที่ก่อให้เกิดความร่วมมือ ร่วมแรงร่วมใจ ในการปฏิบัติงานของบุคลากรของสถานศึกษา การบริหารสถานศึกษาของผู้บริหาร จึงเป็นพลังในการขับเคลื่อนและพัฒนาสถานศึกษาไปสู่ความเป็นมาตรฐาน การบริหารสถานศึกษาของผู้บริหาร

การบริหารสถานศึกษาให้เป็นที่ไปตามมาตรฐานในการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์นั้น ผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะที่เป็นผู้ที่มีความเกี่ยวข้องกับการศึกษา และเป็นทั้งผู้นำองค์กร จะต้องมียุทธศาสตร์หรือบทบาทที่แสดงออกถึงความสามารถในการนำทาง

และจงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน พฤติกรรมของผู้บริหารจะส่งผลต่อ พฤติกรรมการปฏิบัติงานของครูผู้ใต้บังคับบัญชา เพราะผู้บริหารเป็นผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งให้ควบคุม ดูแล บังคับบัญชา กิจกรรมต่าง ๆ ของสถานศึกษาให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมาย (ประมวลรัฐ พันธูเขตต์การณ์, 2557)

ด้วยเหตุผลดังกล่าว ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องแสดงออกถึงพฤติกรรมและบทบาท ของการมีภาวะผู้นำ เพื่อสร้างแรงจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความร่วมมือร่วมใจที่จะปฏิบัติงาน ซึ่งการมีภาวะผู้นำหรือความเป็นผู้นำจะต้องมีบุคลิกภาพพิเศษหลายอย่าง สามารถที่จะบังคับบัญชา ผู้อื่นได้ โดยอาศัยอำนาจหน้าที่ (Authority) จากตำแหน่งและอำนาจบารมี (Power) ที่ได้จากตัว ของเขาเองเป็นเครื่องมือ และสามารถสร้างอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความเชื่อถือ ยอมรับร่วมมือหรือยอมรับในตัวเขาได้ ไม่ว่าจะเป็นบุคลิกภาพลักษณะของความเป็นผู้นำ ความรู้ ความสามารถ ความคิดริเริ่ม การตัดสินใจ ฯลฯ เพื่อบรรลุถึงจุดมุ่งหมายของกลุ่มหรือองค์กรได้อย่าง มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล (วันชัย ปานจันทร์, 2558) นอกจากนี้ผู้บริหารต้องมีพฤติกรรมที่ เหมาะสม และสามารถบรรยายภาพที่ส่งเสริมประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน

การที่ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำด้วยการแสดงบทบาทหรือพฤติกรรมที่สามารถ สร้างแรงจูงใจ ชักจูงให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม มีการตัดสินใจที่เป็นไปตามหลักของการมีเหตุผล มีความเสียสละ แสดงออกถึงความรับผิดชอบเมื่อเกิดปัญหาหรือแก้ไขสถานการณ์ต่าง ๆ โดยคำนึงถึงความถูกต้อง รวมถึงการมีคุณธรรมจริยธรรมในการบริหารจัดการสถานศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับ วิโรจน์ สารรัตนะ (2557, หน้า 47) ที่กล่าวถึงองค์ประกอบที่สำคัญของภาวะผู้นำ เจริญจริยธรรม คือ 1) การปฏิบัติและการตัดสินใจอย่างมีจริยธรรม (Act and make decisions ethically) 2) มีการนำอย่างมีจริยธรรม (Lead ethically) ทั้งส่วนที่มองไม่เห็นได้และในส่วนที่ มองเห็นไม่ได้ (Invisible) เช่น ลักษณะพิเศษของผู้นำที่แสดงให้เห็นในกระบวนการตัดสินใจในชุด ความคิด (Mindset) หรือในค่านิยมและหลักการที่ยึดถือ เป็นต้น ซึ่งทั้งสองกรณีต้องแสดงออกให้ เห็นตลอดเวลา (All time) ให้เป็นปกติวิสัย ทั้งต่อหน้าและลับหลังผู้คน เพื่อเป็นต้นแบบเชิงบทบาท (Role model) เพื่อสร้างความไว้วางใจ (Build trust) เพื่อนำมาซึ่งความน่าเชื่อถือและความเคารพ (Credibility and respect) ทั้งตัวองค์กร เพื่อสร้างความร่วมมือ (Collaboration) เพื่อสร้างบรรยากาศ องค์กรที่ดี (Creates a good climate) เพื่อสะท้อนให้เห็นถึงความมีคุณธรรม (Moral) และเพื่อ ความเคารพในตนเอง (Self-respect) (วิโรจน์ สารรัตนะ, 2557)

การที่ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมนั้น เป็นการชี้ให้เห็นว่าผู้บริหาร มีพฤติกรรมการบริหารที่เหมาะสม ซึ่ง Brown, Treviño and Harrison (2005, pp. 117-134 อ้างถึงใน สุรัตน์ ไชยชมภู, 2557) นิยาม “ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม” ว่าหมายถึง การแสดงออกแห่ง

ความประพฤติปฏิบัติอย่างเหมาะสมถูกต้องตามธรรมเนียมของธรรมเนียมทางปฏิบัติของบุคคล และระหว่างบุคคลที่มีปฏิสัมพันธ์กัน หมายถึงรวมถึงการส่งเสริมความประพฤติปฏิบัติดังกล่าวไปสู่ผู้ตามผ่านการสื่อสารสองทาง การเสริมสร้างอุปนิสัยจริยธรรมให้แข็งแกร่ง และการตัดสินใจ การแสดงออกอย่างถูกต้องเหมาะสมตามธรรมเนียมของธรรมเนียมหรือแบบแผน หรือมาตรฐานของสังคม

สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระดับประถมศึกษา ประกอบด้วยผู้บริหาร ข้าราชการครู หรือบุคลากรทางการศึกษาที่มีความแตกต่างกัน ทั้งในด้านวัฒนธรรม วิธีการดำเนินชีวิต รวมถึงความแตกต่างในด้านความคิด และสถานศึกษาในจังหวัดตราด ประกอบด้วยโรงเรียนที่มีขนาดเล็กและขนาดกลางเป็นส่วนใหญ่ การบริหารสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จและเกิดความพึงพอใจของผู้ได้บังคับบัญชาที่จะร่วมปฏิบัติงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์จึงเป็นเรื่องยาก เนื่องจากขาดแคลนบุคลากรอีกทั้งภาระงานที่มีมาก ผู้บริหารขาดการเอาใจใส่ต่อผู้ได้บังคับบัญชา สอดคล้องกับสุริวัลย์ คาราพงษ์ (2557, หน้า 3) ที่กล่าวว่า การบริหารงานของผู้บริหารให้ความสำคัญกับการบริหารงานตามกฎ ระเบียบ และผลสัมฤทธิ์ของงาน ไม่คำนึงถึงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และข้าราชการครูมีภาระงานมาก อีกทั้งยังไม่ได้รับการช่วยเหลือจากผู้บริหาร ที่เป็นการแสดงออกถึงการเอาใจใส่ต่อผู้ได้บังคับบัญชา ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อการใช้อำนาจของผู้บริหาร ในด้านความยุติธรรม ทำให้การยอมรับและความไว้วางใจของผู้บริหารในการบริหารสถานศึกษาให้บรรลุวัตถุประสงค์จึงเป็นไปได้ยาก

ในการศึกษาค้นคว้าภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหาร โดยการศึกษาพฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารที่ส่งผลให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดการยอมรับในตัวผู้บริหาร ได้แก่ ความซื่อสัตย์สุจริต ความไว้วางใจ ความยุติธรรม และการดูแลเอาใจใส่ ดูแลผู้ตามอย่างทั่วถึง ทำให้ผู้นำได้รับการยอมรับและเชื่อถือได้ตามตำแหน่ง หรืออำนาจหน้าที่จากผู้ตามอย่างเต็มภาคภูมิ (Brown, Treviño & Harrison, 2005, pp. 117-134) หากผู้บริหารสถานศึกษาขาดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ก็จะส่งผลให้การปฏิบัติสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและผู้ได้บังคับบัญชาขาดความร่วมมือในการปฏิบัติงาน อันมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อพัฒนาการจัดการศึกษาและพัฒนาผู้เรียนให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ เนื่องจากผู้บริหารแสดงพฤติกรรมที่ส่งผลให้ครูซึ่งเป็นผู้ได้บังคับบัญชาขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ท้อแท้หมดความศรัทธาในตัวผู้บริหาร การบริหารจัดการสถานศึกษาของผู้บริหารก็จะขาดประสิทธิภาพและไม่เกิดประสิทธิผล

ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด เพื่อเป็นการศึกษาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม และเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาต่อไป

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด
2. เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด จำแนกตามที่ตั้งของโรงเรียน และขนาดโรงเรียน

### คำถามของการวิจัย

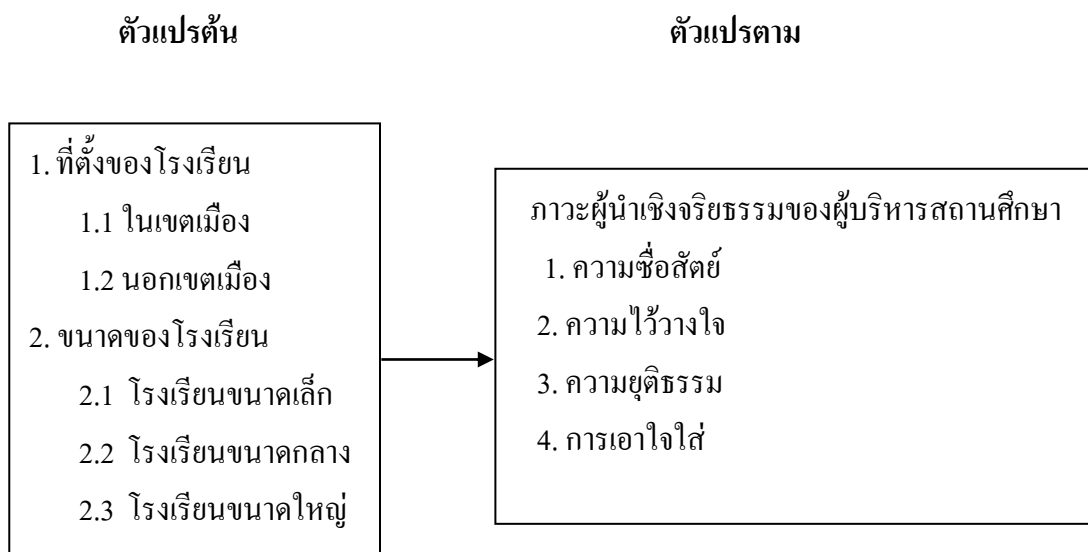
1. ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด มีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมอยู่ในระดับใด
2. ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด ที่ตั้งของโรงเรียน และจำแนกตามขนาดโรงเรียนแตกต่างกันหรือไม่

### สมมติฐานของการวิจัย

ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด ที่ตั้งของโรงเรียน และจำแนกตามขนาดโรงเรียนแตกต่างกัน

### กรอบแนวคิดในการวิจัย

ในการศึกษาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดของ Brown, Treviño and Harrison (2005, pp. 117-134) ประกอบด้วย ความซื่อสัตย์ ความไว้วางใจ ความยุติธรรม และการเอาใจใส่ ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

### ประโยชน์ของการวิจัย

1. ผลการวิจัยทำให้ทราบถึงระดับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด
2. เป็นข้อมูลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด เพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมและปรับพฤติกรรมในการบริหารงานสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ

### ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด ในประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

#### 1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด ตามแนวคิดของ Brown, Treviño and Harrison (2005, pp. 117-134) ประกอบด้วย ความซื่อสัตย์ ความไว้วางใจ ความด้านยุติธรรม และการเอาใจใส่

#### 2. ด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ข้าราชการครู สังกัดสำนักเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด ปีการศึกษา 2559 จำนวน 1,170 คน

2.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาตราด ปีการศึกษา 2559 ซึ่งได้จากการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างจาก การคำนวณตามตารางของ Krejcie and Morgan (1970, p. 608) ได้กลุ่มตัวอย่าง 289 คน โดยการสุ่ม แบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) กำหนดที่ตั้งของ โรงเรียนและขนาด โรงเรียนเป็นชั้น ในการสุ่ม

3. ขอบเขตด้านตัวแปร ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ประกอบด้วย

3.1 ตัวแปรต้น ได้แก่

3.1.1 ที่ตั้งของโรงเรียน

3.1.1.1 ในเขตอำเภอเมือง

3.1.1.2 นอกเขตอำเภอเมือง

3.1.2 ขนาดโรงเรียน

3.1.2.1 โรงเรียนขนาดเล็ก

3.1.2.2 โรงเรียนขนาดกลาง

3.1.2.3 โรงเรียนขนาดใหญ่

3.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด ตามแนวคิดของ Brown, Treviño and Harrison (2005, pp. 117-134) กล่าวไว้ 4 ด้าน คือ

3.2.1 ความซื่อสัตย์

3.2.2 ความไว้วางใจ

3.2.3 ความยุติธรรม

3.2.4 การเอาใจใส่

### นิยามศัพท์เฉพาะ

1. ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม หมายถึง พฤติกรรมหรือความประพฤติที่แสดงออกอย่าง ถูกต้องเหมาะสมของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารสถานศึกษา โดยมีความสามารถ ในการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ประกอบด้วยความซื่อสัตย์ ความไว้วางใจ ความยุติธรรม และการเอาใจใส่

1.1 ความซื่อสัตย์ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึง การปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ต่อการปฏิบัติงาน และการปฏิบัติต่อผู้อื่น ด้วยความโปร่งใส เปิดเผย ข้อมูลได้ มีความซื่อตรง คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน



1.2 ความไว้วางใจ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการให้บริการผู้อื่น โดยเห็นแก่ประโยชน์ของผู้อื่นเป็นหลัก การสร้างทีมงาน การแสดงออกถึงความจริงใจ มีความมั่นคงทางอารมณ์ และตัดสินใจในทางที่จะก่อให้เกิดผลดี ก่อให้เกิดความไว้วางใจของผู้ได้บังคับบัญชา

1.3 ความยุติธรรม หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงความยุติธรรมในการตัดสินใจ รักษาความสัตย์สุจริต ไม่ลำเอียง สมเหตุสมผล การปฏิบัติต่อผู้ได้บังคับบัญชาอย่างเสมอภาคเท่าเทียมกัน

1.4 การเอาใจใส่ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการเอาใจใส่การปฏิบัติงานของตนเองและการปฏิบัติต่อผู้ได้บังคับบัญชา ใส่ใจในการดูแลสุขทุกข์ การให้คำปรึกษา ไม่บีบบังคับ ให้ความสำคัญต่อครู สถานศึกษา นักเรียน และชุมชนอย่างทั่วถึง และเหมาะสม

2. ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการ โรงเรียนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด

3. ข้าราชการครู หมายถึง ข้าราชการครูที่ทำหน้าที่ปฏิบัติการสอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด

4. ที่ตั้งของโรงเรียน หมายถึง เขตที่ตั้งของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด ซึ่งประกอบด้วย โรงเรียนในเขตเมือง และโรงเรียนนอกเขตเมือง

4.1 โรงเรียนในเขตเมือง หมายถึง โรงเรียนที่ตั้งอยู่ในเขตอำเภอเมือง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด

4.2 โรงเรียนนอกเขตเมือง หมายถึง โรงเรียนที่ตั้งอยู่นอกเขตอำเภอเมือง ได้แก่ โรงเรียนที่ตั้งอยู่ในอำเภอคลองใหญ่ อำเภอแหลมงอบ อำเภอบ่อไร่ อำเภอเขาสมิง อำเภอเกาะช้าง และอำเภอเกาะกูด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด

5. ขนาดโรงเรียน หมายถึง การแบ่งสถานศึกษาจากจำนวนนักเรียนในสถานศึกษา โดยใช้เกณฑ์การแบ่งขนาดของสถานศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกสถานศึกษาออกเป็น 3 ขนาด คือ

5.1 โรงเรียนขนาดเล็ก หมายถึง สถานศึกษาที่มีจำนวนนักเรียนไม่เกิน 120 คน

5.2 โรงเรียนขนาดกลาง หมายถึง สถานศึกษาที่มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 121-300 คน

5.3 โรงเรียนขนาดใหญ่ หมายถึง สถานศึกษาที่มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 301 คนขึ้นไป

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด โดยนำเสนอหัวข้อ ดังนี้

1. สภาพทั่วไปของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด
2. ผู้นำและผู้บริหาร
3. หลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำ
4. หลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม
5. ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 6.1 งานวิจัยในประเทศ
  - 6.2 งานวิจัยต่างประเทศ

### สภาพทั่วไปของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด

#### ที่ตั้ง

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด ตั้งอยู่เลขที่ 356 หมู่ 2 ตำบลวังกระแจะ อำเภอเมืองตราด จังหวัดตราด รหัสไปรษณีย์ 23000 เบอร์โทรศัพท์ 039-522816 มีระยะห่างจากกรุงเทพมหานครเป็นระยะทาง 315 กิโลเมตร

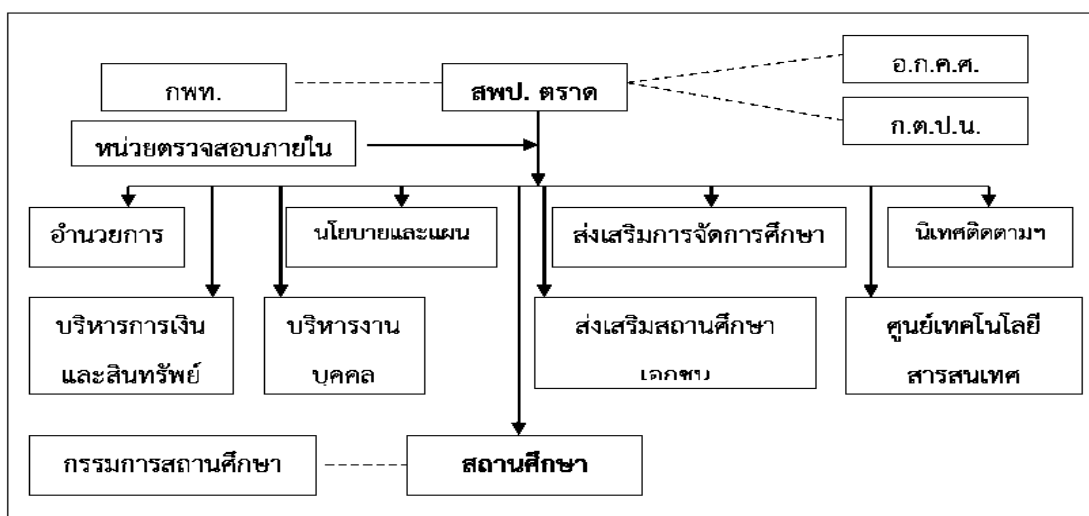
#### การเมืองการปกครอง

การปกครองของจังหวัดตราด แบ่งเป็น ราชการส่วนภูมิภาค ประกอบด้วย 7 อำเภอ 38 ตำบล 261 หมู่บ้าน โดยประกอบด้วยอำเภอ 7 อำเภอได้แก่ อำเภอเมืองตราด อำเภอแหลมงอบ อำเภอเขาสมิง อำเภอคลองใหญ่ อำเภอโป่งไร่ อำเภอเกาะช้าง และอำเภอเกาะกูด

ราชการส่วนท้องถิ่น ประกอบด้วย องค์การบริหารราชการส่วนจังหวัดตราด เทศบาลเมือง จำนวน 1 แห่ง เทศบาลตำบล จำนวน 13 แห่ง องค์การบริหารส่วนตำบล จำนวน 29 แห่ง

### ข้อมูลพื้นฐาน

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด เป็นหน่วยงานสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกระทรวงศึกษาธิการ บริหารจัดการในเขตพื้นที่จังหวัดตราด ได้แก่ อำเภอเมือง อำเภอแหลมงอบ อำเภอเขาสมิง อำเภอคลองใหญ่ อำเภอบ่อไร่ อำเภอเกาะช้าง และอำเภอเกาะกูด



ภาพที่ 2 โครงสร้างการบริหารจัดการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด, 2559, หน้า 5)

### อำนาจหน้าที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ มีภารกิจเกี่ยวกับการจัดการศึกษาและการส่งเสริมการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีอำนาจหน้าที่ตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง การแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พ.ศ. 2553 ดังนี้

#### อำนาจหน้าที่

1. จัดทำนโยบาย แผนพัฒนา และมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบายมาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน และความต้องการของท้องถิ่น

2. วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษา และหน่วยงาน  
ในเขตพื้นที่การศึกษา และแจ้งการจัดสรรงบประมาณที่ได้รับให้หน่วยงานข้างต้นรับทราบ รวมทั้ง  
กำกับตรวจสอบติดตามการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานดังกล่าว

3. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษาในเขตพื้นที่  
การศึกษา

4. กำกับ ดูแล ติดตาม และประเมินผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและในเขตพื้นที่การศึกษา

5. ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และรวบรวมข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษา ในเขตพื้นที่  
การศึกษา

6. ประสานการระดมทรัพยากรด้านต่าง ๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคล เพื่อส่งเสริม  
สนับสนุนการจัดและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

7. จัดระบบประกันคุณภาพการศึกษา และประเมินผลสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

8. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน การจัดการศึกษาของสถานศึกษาเอกชน องค์กรปกครอง  
ส่วนท้องถิ่น รวมทั้งบุคคล องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการและ  
สถาบันอื่นที่จัดการศึกษารูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา

9. ดำเนินการและประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการวิจัยและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่  
การศึกษา

10. ประสาน ส่งเสริม การดำเนินการของคณะอนุกรรมการ และคณะทำงาน  
ด้านการศึกษา

11. ประสานการปฏิบัติราชการทั่วไปกับองค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐ เอกชน  
และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในฐานะสำนักงานผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการในเขตพื้นที่  
การศึกษา

12. ปฏิบัติหน้าที่อื่นเกี่ยวกับกิจการภายในเขตพื้นที่การศึกษาที่มีได้ระบุให้เป็นหน้าที่  
ของหน่วยงานใด โดยเฉพาะหรือปฏิบัติงานอื่นที่ได้รับมอบหมาย

#### ข้อมูลครู

ปีการศึกษา 2558 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด มีผู้บริหาร ครู และ  
บุคลากรทางการศึกษาในสังกัด จำนวน 1,179 คน

#### ข้อมูลสถานศึกษา

ปีการศึกษา 2559 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด มีสถานศึกษาในสังกัด  
จำนวนทั้งสิ้น 117 โรงเรียน 2 สาขา โดยแบ่งเป็น

โรงเรียนสังกัดของรัฐ จำนวน 109 โรงเรียน 2 สาขา (รวม 111 แห่ง) จำแนกเป็นโรงเรียนที่เปิดสอนระดับประถมศึกษา 2 แห่ง โรงเรียนที่เปิดสอนระดับอนุบาล-ประถมศึกษา จำนวน 82 แห่ง และโรงเรียนที่เปิดสอนระดับอนุบาล-ขยายโอกาส จำนวน 27 แห่ง

โรงเรียนสังกัดเอกชน จำนวน 8 โรงเรียน จำแนกเป็นโรงเรียนที่เปิดสอนระดับอนุบาล จำนวน 2 แห่ง โรงเรียนที่เปิดสอนระดับอนุบาล-ประถมศึกษา จำนวน 5 แห่ง และโรงเรียนที่เปิดสอนระดับอนุบาล-มัธยมศึกษาตอนต้น จำนวน 1 แห่ง

### ข้อมูลนักเรียน

ปีการศึกษา 2558 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด มีนักเรียนรวมทั้งสิ้น 21,729 คน โดยแบ่งเป็นนักเรียนระดับก่อนประถมศึกษา จำนวน 4,667 คน ระดับประถมศึกษา จำนวน 15,128 คน และระดับมัธยมศึกษาตอนต้น จำนวน 1,934 คน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด, 2559)

### วิสัยทัศน์

การศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศไทยมีคุณภาพและมาตรฐานระดับสากล (มาตรฐานระดับสากลรวมถึงผู้เรียนมีศักยภาพเป็นพลโลกการจัดการเรียนการสอนเทียบเคียงมาตรฐานสากล และการบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพ) บนพื้นฐานของความเป็นไทย

### พันธกิจ

1. ส่งเสริมและสนับสนุนให้ประชากรวัยเรียนทุกคนได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ
2. ส่งเสริมให้ผู้เรียนมีคุณธรรมจริยธรรมมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามหลักสูตรและค่านิยมหลักของคนไทย 12 ประการ
3. พัฒนาระบบบริหารจัดการที่เน้นการมีส่วนร่วม เพื่อเสริมสร้างความรับผิดชอบต่อคุณภาพการศึกษาและบูรณาการการจัดการศึกษา

### ยุทธศาสตร์ในการดำเนินงาน

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาคุณภาพผู้เรียนในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน  
เป้าประสงค์ที่ 1 นักเรียนระดับก่อนประถมศึกษาและระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานทุกคนมีพัฒนาการเหมาะสมตามวัยและมีคุณภาพ

### กลยุทธ์

1. เสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับการพัฒนาผู้เรียนอย่างมีคุณภาพ
  - 1.1 พัฒนาคุณภาพผู้เรียน

### 1.1.1 ปลุกฝังผู้เรียนด้านคุณธรรมจริยธรรมและค่านิยมหลักของคนไทย

#### 12 ประการ

1.1.2 ส่งเสริมสนับสนุนการจัดกิจกรรมแนะแนวและบริการแนะแนว เพื่อการศึกษาต่อและการประกอบอาชีพให้นักเรียนตั้งแต่ระดับประถมศึกษาอย่างเข้มแข็ง ต่อเนื่องและเป็นรูปธรรม เพื่อให้ผู้เรียนรู้จักและเข้าใจตนเอง สามารถวางแผนชีวิตด้านการเรียน การประกอบอาชีพในอนาคต รวมทั้งสามารถปรับตัวได้อย่างเหมาะสมและอยู่ร่วมกับผู้อื่น ได้อย่างมีความสุข

### 1.1.3 ส่งเสริมสนับสนุนให้นักเรียนสามารถอ่านออกเขียนได้ตามวัย

1.1.4 ส่งเสริมการเรียนการสอนภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารและภาษาอาเซียน อย่างน้อย 1 ภาษา เพื่อให้นักเรียนสามารถสื่อสารกับชาวต่างชาติได้รองรับการค้าสู่ประชาคมอาเซียนและเทียบเคียงสู่มาตรฐานสากล

## 1.2 พัฒนาระบบส่งเสริมสนับสนุนคุณภาพการจัดการศึกษา

1.2.1 ส่งเสริมการจัดการระบบข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพ ของผู้เรียน ทุกระดับทุกประเภทให้มีประสิทธิภาพ

1.2.2 สนับสนุนการจัดสรรงบประมาณให้เหมาะสมสอดคล้องกับบริบท และความต้องการในการพัฒนาผู้เรียนให้เกิดคุณภาพ

1.2.3 ส่งเสริมการนำหลักสูตรไปสู่การปฏิบัติให้เกิดประสิทธิภาพรวมถึง การพัฒนาหลักสูตรให้สอดคล้องกับความเป็นและความต้องการของผู้เรียนชุมชนท้องถิ่น และสังคม

1.2.4 ส่งเสริมสนับสนุนการใช้สื่อการเรียนการสอนเทคโนโลยีและนวัตกรรมและ สิ่งอำนวยความสะดวกที่หลากหลายการมีศูนย์รวมสื่อให้ครูสามารถยืมสื่อไปใช้ ในการจัดการเรียนรู้ได้ เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ทั้งในห้องเรียนและนอกห้องเรียน

1.2.5 ส่งเสริมสนับสนุนการนำการทดสอบ NT, O-NET การประเมินของ PISA และระบบการทดสอบกลางของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมาใช้ในการพัฒนา การเรียนรู้ให้เกิดคุณภาพแก่ผู้เรียน

### 1.2.6 ส่งเสริมการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษาให้มีความเข้มแข็ง

### 1.2.7 ส่งเสริมการจัดหลักสูตรทักษะอาชีพควบคู่ไปกับวิชาสามัญมัธยมศึกษา

## 2. สร้างแนวร่วมการกำกับดูแลพัฒนาคุณภาพนักเรียน

2.1 สร้างความเข้าใจและความตระหนักในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้แก่ ผู้ปกครองชุมชนสังคมและสาธารณชน

2.2 ประสานส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ปกครอง ชุมชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน

2.3 ประสานสถาบันที่รับนักเรียนเข้าศึกษาต่อให้คัดเลือกอย่างหลากหลายสอดคล้องกับหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 เพิ่มโอกาสการเข้าถึงบริการการศึกษาขั้นพื้นฐานให้ทั่วถึงครอบคลุมผู้เรียนให้ได้รับโอกาสในการพัฒนาเต็มตามศักยภาพและมีคุณภาพ

เป้าประสงค์ที่ 2 ประชากรวัยเรียนทุกคนได้รับโอกาสในการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึง มีคุณภาพและเสมอภาค

เป้าประสงค์ที่ 6 พื้นที่พิเศษได้รับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาและพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษามีความเหมาะสมตามบริบทของพื้นที่

### กลยุทธ์

#### 1. เพิ่มโอกาสการเข้าถึงการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ

1.1 สนับสนุนโรงเรียนดีมีคุณภาพตามความต้องการจำเป็นของผู้เรียนชุมชนและบริบทของพื้นที่ทั้งในระดับประถมศึกษาและระดับมัธยมศึกษาให้เป็นโรงเรียนที่มีรูปแบบการเรียนการสอนที่สอดคล้องกับบริบทของพื้นที่และมุ่งสู่มาตรฐานสากลบนพื้นฐานของความเป็นไทยให้ครอบคลุมทุกตำบล

1.2 ส่งเสริมและสนับสนุนให้โรงเรียนจัดการศึกษาวิชาชีพทั้งที่จัดเองและสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานอื่นเพื่อเป็นการส่งเสริมการมีงานทาของผู้เรียน โดยเฉพาะโรงเรียนที่จัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลายให้สร้างความร่วมมือกับสถานประกอบการเพื่อเป็นช่องทางในการเลือกประกอบอาชีพของผู้เรียน

1.3 ส่งเสริมการจัดการศึกษาในรูปแบบที่หลากหลายทั้งในรูปแบบปกติรูปแบบเพื่อความเป็นเลิศรูปแบบเพื่อเด็กพิการเด็กด้อยโอกาสและรูปแบบการศึกษาทางเลือกให้เหมาะสมกับความต้องการจำเป็นของผู้เรียนแต่ละบุคคลและมีคุณภาพตามมาตรฐาน โดยมีความเชื่อมโยงระหว่างรูปแบบต่าง ๆ

1.4 ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาสำหรับโรงเรียนในพื้นที่พิเศษเป็นการเฉพาะตามสภาพของพื้นที่

2. เสริมสร้างความเข้มแข็งของระบบที่เกี่ยวข้องเพื่อลดความเสี่ยงในการออกกลางคันและดูแลช่วยเหลือเด็กด้อยโอกาสและเด็กที่ไม่อยู่ในทะเบียนราษฎรอย่างเหมาะสม

2.1 พัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศนักเรียนเป็นรายบุคคลทั้งในเชิงปริมาณ และคุณภาพให้มีประสิทธิภาพและต่อเนื่องเชื่อมโยงกัน โดยเฉพาะเมื่อเกิดการส่งต่อนักเรียน

2.2 สนับสนุนการบริหารจัดการงบประมาณประเภทงบเงินอุดหนุนรายหัว ให้ผู้เรียน เพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้แบบตามตัวผู้เรียน (Demand-side financing) มีการเชื่อมโยงกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและหน่วยงานที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานเน้นการบริหารงบประมาณที่มีประสิทธิภาพ

2.3 สร้างความเข้มแข็งของระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนระบบส่งเสริมความประพฤติ นักเรียนและระบบคุ้มครองนักเรียนรวมทั้งให้เชื่อมโยงทุกระดับกับงานที่สัมพันธ์

2.4 ประสานหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อจัดการระบบดูแลช่วยเหลือและจัดการศึกษาที่เหมาะสมสำหรับเด็กด้อยโอกาสที่ไม่อยู่ในทะเบียนราษฎร์ เช่น เด็กไร้สัญชาติ เด็กพลัดถิ่น เด็กต่างด้าว เด็กไทยที่ไม่มีเลขประจำตัวประชาชน บุตรหลานของแรงงานต่างด้าว เป็นต้น

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาคุณภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา

เป้าประสงค์ที่ 3 ครูและบุคลากรทางการศึกษามีทักษะที่เหมาะสมและมีวัฒนธรรมการทำงานมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์

เป้าประสงค์ที่ 6 พื้นที่พิเศษได้รับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาและพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษาที่มีความเหมาะสมตามบริบทของพื้นที่

#### กลยุทธ์

1. ลดภาระงานอื่นนอกเหนือจากงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนรู้ของครู

1.1 ขอความร่วมมือหน่วยงานต่าง ๆ หลีกเลี่ยงการจัดกิจกรรม โครงการในช่วง เปิดภาคเรียน

1.2 ส่งเสริมการบริหารจัดการในลักษณะกลุ่มโรงเรียน โดยเฉพาะ โรงเรียนที่มีจำนวนครูไม่เพียงพอ

1.3 ประสานความเป็นไปได้ ในการกำหนดให้ผู้บริหารสถานศึกษาสอนอย่างน้อย 1 รายวิชา ในโรงเรียนของตนและบุคลากรทางการศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษาที่มีคุณวุฒิที่เหมาะสม ช่วยสอนในโรงเรียนที่ครูไม่เพียงพอ

1.4 ประสานและส่งเสริมการทำงานของจิตอาสาหรือความสนับสนุนจากองค์กรต่าง ๆ เพื่อจัดหาผู้มาช่วยเหลือการทำงานต่าง ๆ ภายในโรงเรียน

2. ส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาองค์ความรู้ โดยเฉพาะด้านการวัดและประเมินผลและทักษะในการสื่อสารของครูให้มีสมรรถนะในการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ

2.1 เผยแพร่องค์ความรู้และแหล่งเรียนรู้เกี่ยวกับนวัตกรรมวิธีการจัดการเรียนการสอน การสอนคิดแบบต่าง ๆ และการวัดประเมินผลให้สามารถพัฒนาและประเมินผลนักเรียนให้มีคุณภาพตามศักยภาพเป็นรายบุคคล



2.2 พัฒนาครูให้สามารถยกระดับคุณภาพการศึกษาตามศักยภาพของแต่ละบุคคล โดยการประยุกต์ใช้สื่อและระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารอย่างเหมาะสม

2.3 ส่งเสริมระบบการนิเทศแบบกัลยาณมิตร โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาและครูทั้งในโรงเรียนระหว่างโรงเรียนหรือภาคส่วนอื่น ๆ ตามความพร้อมของโรงเรียน

2.4 ส่งเสริมการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ การมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และทุกภาคส่วนให้เกิดชุมชนแห่งการเรียนรู้

2.5 ส่งเสริมให้ครูจัดการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับการเป็นประชาคมอาเซียน

3. ส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา ให้มีความสามารถทุกด้าน อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล โดยมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน

4. เสริมสร้างระบบแรงจูงใจเพื่อให้ครูและบุคลากรทางการศึกษามีขวัญกำลังใจ ในการทำงาน

4.1 ยกย่องเชิดชูเกียรติครูและบุคลากรทางการศึกษาที่เป็นมืออาชีพมีผลงานเชิงประจักษ์

4.2 ส่งเสริมความก้าวหน้าของครู ให้มีวิทยฐานะที่สอดคล้องกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน

5. สนับสนุนกิจกรรมที่ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษามีจิตวิญญาณของความเป็นครู การเป็นครูมืออาชีพและยึดมั่นในจรรยาบรรณของวิชาชีพ

6. ส่งเสริมและสนับสนุนให้องค์กร คณะบุคคลและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องวางแผนสรรหาครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้สอดคล้องกับความต้องการและจำเป็นของโรงเรียนและสังคม

6.1 สร้างความตระหนักกับองค์กร คณะบุคคลและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการสรรหาย้ายโอนบุคลากรทางการศึกษาในเขตพื้นที่และมีการวางแผนประชาสัมพันธ์

6.2 ประสานสถาบันอุดมศึกษาผลิตครูที่มีวิชาเอกตรงกับความต้องการ สามารถจัดการเรียนรู้เพื่อผู้เรียนที่มีความแตกต่างหลากหลายได้ และสอดคล้องกับบริบทของโรงเรียนที่มีความแตกต่างกัน

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาระบบการบริหารจัดการ

เป้าประสงค์ที่ 4 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษามีประสิทธิภาพและเป็นกลไกขับเคลื่อนการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่คุณภาพระดับมาตรฐานสากล

เป้าประสงค์ที่ 5 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เน้นการทำงานแบบบูรณาการ การบริหารแบบมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนในการจัดการศึกษาและกระจายอำนาจ และความรับผิดชอบสู่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา

เป้าประสงค์ที่ 6 พื้นที่พิเศษได้รับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาและพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษามีความเหมาะสมตามบริบทของพื้นที่

### กลยุทธ์

#### 1. กระจายอำนาจและความรับผิดชอบ

1.1 ส่งเสริม สนับสนุนให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษามีความสามารถและมีความเข้มแข็งในการบริหารจัดการด้วยตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.2 บูรณาการการทำงาน พัฒนาคุณภาพการศึกษาระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ในส่วนกลางเพื่อส่งเสริมให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสถานศึกษาพัฒนาคุณภาพตามบริบทได้เพิ่มขึ้น

1.3 พัฒนาระบบช่วยเหลือ กำกับติดตามและตรวจสอบการบริหารจัดการงบประมาณที่มีประสิทธิภาพ

1.4 แก้ไขปัญหาการบริหารจัดการงบประมาณที่ไม่เหมาะสม ถูกต้องตามหลักธรรมาภิบาลได้อย่างรวดเร็ว

#### 2. ส่งเสริมการมีส่วนร่วม

2.1 เร่งสร้างความรู้ ความเข้าใจให้กับผู้บริหารสถานศึกษาถึงความจำเป็นและประโยชน์ของการส่งเสริมการมีส่วนร่วมอย่างแท้จริงในการพัฒนาการศึกษา

#### 2.2 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

2.2.1 ประชาสัมพันธ์ให้สาธารณชนทราบถึงความต้องการได้รับการช่วยเหลือของโรงเรียน โดยเฉพาะโรงเรียนที่ขาดแคลนอยู่ในพื้นที่ห่างไกลทุรกันดาร

2.2.2 ประสานหน่วยงานทุกภาคส่วน ให้เข้ามาช่วยเหลือโรงเรียนที่มีความมุ่งมั่นพัฒนาคุณภาพการศึกษา แต่มีความขาดแคลนมาก

#### 2.3 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

3. ส่งเสริมการใช้การวิจัยเป็นฐานในการพัฒนาการจัดการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา

4. ส่งเสริมให้สถานศึกษาและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และองค์กรคณะบุคคลมีความรับผิดชอบต่อผลการดำเนินงาน

4.1 ส่งเสริมให้มีการยกย่องเชิดชูเกียรติสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และองค์กรบุคคลที่เกี่ยวข้อง ที่นักเรียนในพื้นที่ที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น อัตราการออกกลางคันลดลงมีพฤติกรรมเสี่ยงลดลง

4.2 สร้างช่องทางรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะเรื่องร้องเรียนที่เกี่ยวข้องกับองค์กร องค์กรบุคคลที่เกี่ยวข้อง และติดตามตรวจสอบอย่างต่อเนื่อง

## ผู้นำและผู้บริหาร

จากการศึกษาเกี่ยวกับผู้นำและผู้บริหาร มีการให้ความหมายและความแตกต่างกันของผู้นำและผู้บริหาร ดังนี้

ยงยุทธ เกษสาคร (2552, หน้า 56) ให้ทัศนะว่า ผู้นำกับผู้บริหารนั้นอาจจะเป็นคนเดียวกันหรือคนละคนก็ได้ โดยผู้นำนั้นเป็นผู้ที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในหน่วยงาน เนื่องจากมีอิทธิพลต่อจิตใจของบุคลากรในหน่วยงาน โดยไม่จำเป็นต้องดำรงตำแหน่งสูง ๆ ส่วนผู้บริหารนั้นจะต้องดำรงตำแหน่งในการบริหาร ต้องคิดทบทวนให้รอบคอบก่อนที่จะดำเนินการสิ่งใดก็ตาม เพราะเกี่ยวข้องกับความมั่นคงของหน่วยงาน กล่าวได้ว่า ผู้นำเป็นผู้ที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง แต่ผู้บริหารเป็นผู้รักษาความมั่นคง จึงไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง องค์กรหรือหน่วยงานควรมีทั้งผู้นำและผู้บริหารที่อาจจะเป็นคนเดียวกันหรือไม่ก็ได้ เพื่อให้กิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรหรือหน่วยงานประสบความสำเร็จ ซึ่งขึ้นอยู่กับคุณสมบัติของผู้นำหรือผู้บริหาร โดยลักษณะพฤติกรรมที่ยึดเป็นแนวปฏิบัติขึ้นอยู่กับพฤติกรรมของหัวหน้างาน ผู้บริหารและผู้นำ เป็นคนดีมีความรู้ มีจริยธรรม และมีความสามารถสูง ที่นำไปสู่จุดมุ่งหมาย

ลักษณะที่ต่างกันอยู่เล็กน้อยระหว่างผู้นำกับผู้บริหาร คือ ผู้นำมักเป็นตัวละครสำคัญที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ในหน่วยงานได้ง่าย ทั้งนี้เพราะเป็นผู้มีอิทธิพลต่อจิตใจของบุคลากรอื่นจำนวนมากและไม่จำเป็นต้องรับผิดชอบตำแหน่งสูง ๆ ส่วนผู้บริหารนั้นในฐานะที่ดำรงตำแหน่งบริหาร จึงทำให้ต้องคิดทบทวนให้มาก ก่อนที่จะเปลี่ยนแปลงอะไรลงไป ผู้บริหารมุ่งรักษาความมั่นคงของหน่วยงาน มีหน้าที่วางโครงการ กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของงานทุกอย่างในหน่วยงาน หรืออาจจะกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ ผู้นำเป็นผู้ที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ แต่ผู้บริหารเป็นผู้รักษาความมั่นคงของหน่วยงาน จึงไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง องค์กรหรือหน่วยงานทุกประเภทควรมีทั้งผู้บริหารและผู้นำ ซึ่งอาจจะเป็นคน ๆ เดียวกันหรือต่างคนก็ได้ กิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรหรือหน่วยงานจึงจะเจริญก้าวหน้าบรรลุจุดหมายขององค์กร ซึ่งเป็นที่ประจักษ์แล้วว่า ความสามารถและประสิทธิภาพขององค์กรจะดีหรือไม่เพียงใดนั้น ขึ้นอยู่กับคุณสมบัติของผู้นำและผู้บริหารองค์กร ลักษณะพฤติกรรมที่ยึดถือเป็นแนวปฏิบัติในองค์กร

จะเป็นอย่างไรย่อมขึ้นอยู่กับอิทธิพลทางพฤติกรรมของหัวหน้างาน ผู้บริหารและผู้นำ เป็นคนดี มีความรู้ มีจริยธรรมและมีความสามารถสูงแล้ว งานย่อมดำเนินดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพสู่ จุดมุ่งหมายที่วางไว้ทุกประการ

สัมมา ราชันย์ (2553, หน้า 17-18) ได้เสนอความหมายของผู้นำและผู้บริหารไว้ ดังนี้ ผู้นำ (Leader) หมายถึง บุคคลที่มีภาวะผู้นำที่สามารถชักจูง ชี้นำแนวทาง สั่งการ และอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของบุคคลอื่นให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ขณะเดียวกันก็ต้องสามารถทำให้สมาชิกในองค์กรเกิดความพึงพอใจ ในงานที่ทำ ด้วย ผู้นำจึงเป็นผู้ที่มีความสามารถหรือความเชี่ยวชาญเป็นที่ยอมรับของผู้อื่นและได้รับการยกย่อง ให้เป็นผู้นำ เป็นบุคคลสำคัญที่มีส่วนทำให้องค์กรหรือหน่วยงานประสบความสำเร็จหรือ ความล้มเหลว สามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นได้หรือไม่

ส่วนผู้บริหาร (Administrator or manager) หมายถึง ผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นหัวหน้า หน่วยงานหรือองค์กร เป็นผู้ที่มีคุณสมบัติ ความรู้ความสามารถตามที่กำหนดไว้โดยหน่วยงาน นั้น ๆ ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายตามอำนาจหน้าที่ที่มีกำหนดไว้ในกฎหมาย ระเบียบ และ แนวปฏิบัติต่าง ๆ ผู้บริหารอาจจะไม่ใช่ผู้นำ แต่หากผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำหรือมีความเป็นผู้นำใน ตนเองจะช่วยให้การปฏิบัติหน้าที่ในฐานะผู้บริหารประสบความสำเร็จได้เป็นอย่างดี

สรุปได้ว่า ผู้นำและผู้บริหารมีความแตกต่างกันในแง่ของการนำและการบริหารจัดการ ซึ่งผู้นำจะมีความสามารถในการนำ การชักจูง มีความสามารถในการปฏิบัติงานและการจูงใจผู้ตาม ให้ปฏิบัติตามด้วยความพึงพอใจ และเป็นที่ยอมรับ ส่วนผู้บริหารเป็นผู้ที่มีอำนาจตามหน้าที่ มีความรู้ความสามารถ ซึ่งผู้บริหารอาจมีหรือไม่ภาวะผู้นำ

## หลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำ

### ความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการใช้อำนาจ อิทธิพล หรือแรงจูงใจ ในการชักจูงคนเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย โดยได้มีผู้ให้ความหมายไว้หลายท่านดังนี้

มงคลชัย จตุรพรชัย (2550, หน้า 28-29) กล่าวว่า บุคคลที่ทำหน้าที่ผู้นำ คือ ผู้บังคับบัญชา ของหน่วยงานมีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการดำเนินงานทั้งหมดของหน่วยงานเพื่อให้บรรลุ เป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งผู้นำในสถานศึกษา ได้แก่ ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ ผู้อำนวยการ โรงเรียน เป็นผู้ มีบทบาทสำคัญในการบริหารสถานศึกษา พฤติกรรมของผู้บริหารย่อมสะท้อนให้เห็นถึง การปฏิบัติงานและผลงาน พฤติกรรมของผู้นำย่อมมีความเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของผู้ตาม โดยพฤติกรรมผู้นำจะมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน ขวัญ และกำลังใจ พฤติกรรมผู้นำจึง

เป็นสิ่งที่บ่งบอกว่าการบริหารงานของผู้นำในหน่วยงานจะบรรลุเป้าหมายเพียงใด ปัจจุบัน การบริหารในหน่วยงานมักมีการกระทำร่วมกัน มีการติดต่อประสานกัน กิจกรรมในด้านต่าง ๆ ย่อมต้องการการบริหารที่มีประสิทธิภาพและเหมาะสม เพื่อเป็นเครื่องมือในการดำเนินงานไป โดยถูกต้อง และมีแบบแผนที่ดี ความเป็นผู้นำหรือความเป็นหัวหน้าของคนของผู้บริหาร จึงเป็นสิ่งที่ต้องนำมาใช้เพื่อชักจูงผู้ร่วมงาน ซึ่งพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารที่แสดงออกต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ย่อมมีอิทธิพลและผลกระทบต่อการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา พฤติกรรมผู้นำที่ดีและเหมาะสมจะส่งผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชา พึงพอใจ และจะทำให้การทำงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพ และสมาชิกในกลุ่มก็ทำงานด้วยความเต็มใจตลอดจนเป็นบุคคลที่สามารถทำให้สมาชิกมีความพอใจต่องานและทีมงาน

วิเชียร วิทญูตม (2553, หน้า 3) กล่าวว่า ผู้นำ (Leader) ผู้นำจะเป็นเพียงบุคคลที่ยอมรับหรือยกย่องให้เป็นหัวหน้าจากสมาชิกในกลุ่ม เนื่องจากลักษณะใดลักษณะหนึ่งอันเกิดจากบุคลิกลักษณะของเขาในสถานการณ์หนึ่ง ๆ ซึ่งยอมรับในตัวของเขาเอง เช่น เป็นคนกล้า มีความรู้ความสามารถ มีสติปัญญาฉลาดหลักแหลมกว่าคนอื่น แต่ตรงกันข้ามอาจจะไม่มีลักษณะของความเป็นผู้นำหรือไม่มีภาวะผู้นำก็ได้

สุภาวดี จันทะลับ (2553, หน้า 28) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่ผู้หนึ่งมีอิทธิพลต่อบุคคลหรือกลุ่มอันที่จะก่อให้เกิดการกระทำ กิจกรรม หรือการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่ม โดยใช้การจูงใจให้บุคคลหรือกลุ่มปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการของตนด้วยความเต็มใจและยินดีที่จะให้ความร่วมมือ ดังนั้นผู้นำ คือ ผู้ที่มีอิทธิพลต่อบุคคลหรือกลุ่มในอันที่จะก่อให้เกิดการกระทำกิจกรรมหรือการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่ม

จอมพงศ์ มงคลวนิช (2555, หน้า 181) ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่บุคคลใด บุคคลหนึ่งหรือมากกว่า พยายามใช้อิทธิพลของคนหรือกลุ่มคนกระตุ้น ชี้นำ ผลักดันให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มบุคคลอื่นมีความเต็มใจและกระตือรือร้นในการทำสิ่งต่าง ๆ ตามต้องการ โดยมีความสำเร็จของกลุ่มหรือองค์การเป็นเป้าหมาย

ชูกิจ ผลทิพย์ (2555, หน้า 16) ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการในการจูงใจให้บุคคล ใ้ความพยายามของตนเองอย่างเต็มกำลังความสามารถ มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน เพื่อให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

สุเทพ ปาลสาร (2555, หน้า 58) ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง ความสามารถในการใช้อิทธิพลตามตำแหน่งหน้าที่ จนทำให้สามารถจูงใจบุคคลอื่นหรือกลุ่มบุคคลให้ปฏิบัติตามได้ ประสพผลสำเร็จ

ธนภัทร เสียงล้ำ (2556, หน้า 41) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ผู้ที่มีอิทธิพลเหนือผู้อื่น ในกลุ่ม เป็นผู้ที่มีความสามารถในการจูงใจคน มีความคิดสร้างสรรค์ รับผิดชอบในหน้าที่ ช่วยเหลือ ส่งเสริม เห็นอกเห็นใจผู้ร่วมงาน ร่วมแรงร่วมใจในการทำงาน มีความพากเพียร อดทน กล้าตัดสินใจปรับปรุงเปลี่ยนแปลงแก้ไขสิ่งที่ยังบกพร่องอยู่ให้เข้ากับผู้อื่น สนับสนุน การปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่ม ผู้นำไม่จำเป็นต้องเป็นผู้บริหารหรือหัวหน้า แต่ผู้บริหาร หรือหัวหน้างาน ควรมีลักษณะความเป็นผู้นำ เพราะความเป็นผู้นำจะได้รับความเชื่อถือศรัทธาจาก กลุ่ม ซึ่งมีผลต่อการกำหนดเป้าหมายการตัดสินใจในการปฏิบัติงานร่วมกัน เพื่อให้บรรลุ วัตถุประสงค์และเป้าหมายของกลุ่มอย่างราบรื่นเรียบร้อย สมาชิกของกลุ่มทุกคนมีความพอใจ

ดวงทิพา พุ่มไม้ (2557, หน้า 11) ภาวะผู้นำ หมายถึง คุณลักษณะ พฤติกรรม ความสามารถที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้อื่น กลุ่มคน หรือผู้ใต้บังคับบัญชา ในการสร้างความชัดเจนว่า อะไรคือความสำคัญ ในภาพจริงขององค์กร ช่วยให้มีทิศทางและจุดมุ่งหมายอย่างชัดเจน และสามารถกระตุ้น ชี้นำ ผลักดัน สร้างแรงบันดาลใจ สร้างความปรารถนา ทำให้เกิดความเชื่อถือ ศรัทธา การยอมรับ ความพยายาม การอุทิศตัว มีความเต็มใจและกระตือรือร้นในการทำสิ่งต่าง ๆ การใช้ความสามารถอย่างดีที่สุด และช่วยเพิ่มพลังอำนาจของผู้อื่น เพื่อบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

วันชัย ปานจันทร์ (2558, หน้า 6) ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง ภาวะผู้นำหรือ ความเป็นผู้นำจะต้องมีบุคลิกภาพพิเศษหลายอย่างสามารถที่จะบังคับบัญชาผู้อื่นได้ โดยอาศัย อำนาจหน้าที่ (Authority) จากตำแหน่งและอำนาจบารมี (Power) ที่ได้จากตัวของเขาเองเป็น เครื่องมือ และสามารถสร้างอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความน่าเชื่อถือ ยอมรับร่วมมือหรือ ยอมรับในตัวของเขาได้ ไม่ว่าจะ เป็นบุคลิกภาพ ลักษณะของความเป็นผู้นำ ความรู้ ความสามารถ ความคิดริเริ่ม การตัดสินใจ ฯลฯ เพื่อให้บรรลุถึงจุดมุ่งหมายของกลุ่มหรือขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผล ซึ่งในบางขณะคนที่ได้รับการยอมรับหรือยกย่องให้เป็นผู้นำ แต่ไม่ได้เป็นที่ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชา ก็อาจจะพูดได้ว่า เขาไม่มีภาวะผู้นำ ตรงกันข้าม บางคน ไม่ได้เป็นผู้นำ แต่กลับได้รับความเชื่อถือ ยอมรับและร่วมมือปฏิบัติตามคำสั่ง คำแนะนำ ปฏิบัติตาม ซึ่งความแตกต่างดังกล่าวสอดคล้องกับคำพูดที่ว่า “ผู้นำอาจจะไม่มีภาวะผู้นำ ผู้มีภาวะผู้นำอาจจะ ไม่ได้เป็นผู้นำ” ซึ่งเมื่อเราพิจารณาเปรียบเทียบความหมายของคำว่า “ผู้นำ” กับ “ภาวะผู้นำ” จะ เห็นได้ว่า ผู้นำ หมายถึงบุคคลซึ่งเน้นในเรื่องของบุคลิกภาพของตัวคนนั้น แต่ภาวะผู้นำจะเป็นเรื่อง ลักษณะหรือคุณสมบัติของบุคคลนั้นที่จะช่วยส่งเสริมในด้านการดำเนินการของหมู่คณะให้เป็นไป อย่างมีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จ

Gibson, Ivancevich and Donnelly (1997, p. 272 อ้างถึงใน วันชัย ปานจันทร์, 2558, หน้า 3) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำ คือ ความพยายามที่จะใช้อิทธิพลเพื่อจูงใจบุคคล ทำให้เกิดการบรรลุเป้าหมายบางอย่าง

Mosley and Porter (2000, p. 402 อ้างถึงใน วันชัย ปานจันทร์, 2558, หน้า 4) ได้กล่าวถึงความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการใช้อิทธิพลของบุคคลต่อกิจกรรมกลุ่ม ภายใต้วัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้ รวมทั้งเพื่อให้เกิดความสำเร็จตามเป้าหมาย

Nahavandi (2000) ภาวะผู้นำประกอบด้วย 3 ส่วน คือ

1. ภาวะผู้นำ คือ ปรากฏการณ์แบบกลุ่ม โดยเกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่มีอิทธิพลในการชักจูงผู้อื่น

2. เป็นการใช้อำนาจหรือการชี้นำกลุ่มให้เชื่อในการกระทำหรือความสำเร็จของเป้าหมาย จากบทบาทของผู้นำที่แสดงออก

3. การจัดลำดับชั้นภายในกลุ่มที่แสดงว่าใครคือผู้นำ ซึ่งผู้นำจะอยู่ในลำดับบนสุด

DuBrin (2007, p. 2 อ้างถึงใน รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2551) ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่าเป็นความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่นและให้การสนับสนุนบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการในการใช้อิทธิพล การจูงใจ หรือการใช้อำนาจในตำแหน่งหน้าที่เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพร้อมกันปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ ซึ่งเกี่ยวข้องกับบุคลิกภาพและลักษณะของผู้นำที่มีการแสดงพฤติกรรมอันนำไปสู่ความสำเร็จ

#### ความสำคัญของภาวะผู้นำ

ในการบริหารองค์การต่าง ๆ ให้มีประสิทธิภาพ จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องมี “ภาวะผู้นำ” เพื่อให้การบริหารองค์การบรรลุเป้าหมายได้ ดังนี้

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2545, หน้า 1-17 อ้างถึงใน ธนัญญา ประจงใจ, 2557, หน้า 28-29) ได้ทำการศึกษาความสำคัญของภาวะผู้นำต่อองค์การ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำเป็นส่วนที่ดึงดูดความรู้ความสามารถในตัวผู้บริหาร กล่าวคือ หากผู้บริหารขาดภาวะผู้นำ ความรู้และประสบการณ์ที่มีจะไม่ได้ถูกนำมาใช้ในการบริหารได้อย่างเต็มที่ เพราะผู้นำจะไม่สามารถกระตุ้นหรือจูงใจผู้อื่นให้ปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายได้

2. ภาวะผู้นำช่วยประสานความขัดแย้งภายในหน่วยงานหรือองค์การ ที่ประกอบด้วยสมาชิกที่มีความแตกต่างกันในเรื่องของการศึกษา ประสบการณ์ ความเชื่อ ฯลฯ เมื่อมาอยู่ร่วมกันอาจมีความขัดแย้งเกิดขึ้น ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำจะช่วยประสานหรือบรรเทาความขัดแย้งระหว่างบุคคลในหน่วยงาน ด้วยการชักจูง การประนีประนอม หรือสานประโยชน์ เพื่อความเป็นอันหนึ่ง

อันเดียวกันและปฏิบัติงานร่วมกัน ฟันฝ่าอุปสรรคเพื่อให้หน่วยงานมีความเจริญก้าวหน้าให้สมาชิกมีเอกภาพ

3. ภาวะผู้นำช่วยโน้มน้าวชักจูงให้บุคลากรทุ่มเทความรู้ความสามารถให้แก่องค์กร ซึ่งองค์กรต้องมีปัจจัยที่เอื้อให้สมาชิกตั้งใจและทุ่มเทในการปฏิบัติงาน ไม่ว่าจะเป็นการปฏิบัติงานที่ตรงกับความสามารถและความถนัด ผู้บังคับบัญชาต้องรับฟังความคิดเห็น การประเมิน การปฏิบัติงานที่ยุติธรรม และภาวะผู้นำจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดการยอมรับ มีความศรัทธาและความเชื่อมั่นว่าผู้บริหารจะพาองค์กรให้อยู่รอด มีความเจริญก้าวหน้า ความภาคภูมิใจ เกียรติยศชื่อเสียง และความสำเร็จสู่องค์กร

4. ภาวะผู้นำเป็นหลักยึดให้แกบุคลากร เมื่อหน่วยงานต้องเผชิญกับภาวะคับขัน ภาวะผู้นำของผู้บริหารจะมีความสำคัญมากยิ่งขึ้น เนื่องจากผู้บริหารต้องเพิ่มความระมัดระวัง ความรอบคอบ ความเข้มแข็ง และกล้าตัดสินใจในการเปลี่ยนแปลงสภาพต่าง ๆ ที่ขาดประสิทธิภาพ เพื่อให้หน่วยงานรอดพ้นจากภาวะคับขัน

จากที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อหน่วยงานหรือองค์กรต่าง ๆ เนื่องจากการที่ผู้บริหารหรือผู้นำที่มีภาวะผู้นำ จะช่วยให้หน่วยงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ได้ ด้วยความรู้ความสามารถในการบริหารงาน การมีความสามารถในการจูงใจ และลดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างสมาชิกให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความร่วมมือกัน เมื่อเกิดความร่วมมือกัน การพัฒนาองค์กรก็จะเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

#### **บทบาทของภาวะผู้นำ**

การบริหารองค์กรให้ประสบผลสำเร็จ บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้นั้น ผู้นำต้องมีบทบาทในการบริหารองค์กรหรือหน่วยงาน ด้วยบทบาทต่าง ๆ โดยมีนักวิชาการได้เสนอบทบาทของภาวะผู้นำ ดังนี้

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2551, หน้า 16-7) กล่าวว่าบทบาทของภาวะผู้นำ (Leadership roles) ภาวะผู้นำที่ดีขององค์กร ควรมีลักษณะดังนี้

1. เป็นตัวแทนในทุกสถานการณ์ (Figurehead) ผู้นำจะต้องเป็นตัวแทนในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร ในฐานะแบบอย่างที่ดี การรวบรวมข้อมูลจากภายนอกองค์กรและการให้การต้อนรับผู้เยี่ยมชม

2. เป็นนักพูดที่ดี (Spokesperson) ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการพูดและการนำเสนอ กิจกรรม มีการวางแผน และมีความสามารถในด้านต่าง ๆ มีวิสัยทัศน์ที่ดีกับบุคคลหรือฝ่ายต่าง ๆ

3. เป็นนักเจรจาต่อรอง (Negotiator) ซึ่งมีคุณสมบัติในการเจรจาต่อรอง ดังนี้



3.1 สามารถเจรจาต่อรองกับผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชาที่เหนือกว่า เพื่อขอเงินทุน สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ

3.2 สามารถต่อรองกับหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กรกับพนักงานและหน่วยงานภายนอกในด้านสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ

3.3 สามารถต่อรองกับลูกค้าผู้ขายปัจจัยการผลิตและผู้ขายสินค้า หรือผู้ให้บริการ เพื่อประโยชน์ในการซื้อขาย

บทบาทภาวะผู้นำในการบริหาร (Managerial leadership roles) หรือบทบาทด้านการจัดการของ Mintzberg (Mintzberg's managerial leadership roles) ซึ่งแบ่งเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้ (Mintzberg, 1973) บทบาทการจัดการ (Management roles) เป็นบทบาทของผู้จัดการซึ่งสามารถจัดกลุ่มได้ 3 กลุ่ม คือ

1. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal relationships) เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลภายในและนอกองค์กร ในบทบาทของการเป็นตัวแทน (Figurehead roles) ที่ทำงานตามภาระหน้าที่ บทบาทในการเป็นผู้นำ (Leader roles) ที่เกี่ยวข้องกับการจ้างงาน การฝึกอบรม การจูงใจและการกำหนดวิสัยทัศน์งาน ที่ต้องอาศัยความรับผิดชอบในการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา และบทบาทในการเป็นผู้ติดต่อ (Liaison roles) จากการสื่อสารภายในและนอกองค์กรเพื่อได้มาซึ่งข้อมูล

2. การสื่อสารด้านสารสนเทศ (Transfer of information) บทบาทด้านสารสนเทศ เกี่ยวข้องกับการรับและเก็บข้อมูลจากองค์กรเพื่อการเรียนรู้ ในการเปลี่ยนแปลงความคิดเห็นของชุมชนในบทบาทในการติดตาม (Monitor roles) ในการรับข้อมูลจากภายในและนอกองค์กร บทบาทในการแยกแยะ (Disseminator roles) เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับข้อมูลจากภายนอกองค์กร บทบาทในการเป็นโฆษก (Spokesperson roles) ในการทำหน้าที่สื่อสารข้อมูลไปยังภายนอกองค์กร

3. การตัดสินใจ (Decision making) ในการแก้ปัญหาต่าง ๆ โดยต้องมีบทบาทในการเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneur roles) ด้วยการคิดริเริ่มและการศึกษาโครงการ เพื่อนำมาใช้ในการปรับปรุงการทำงาน มีบทบาทในการเป็นผู้แก้ปัญหา (Disturbance handler roles) เมื่อเจอปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ บทบาทในการจัดสรรทรัพยากร (Resource allocators roles) รับผิดชอบในการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ ทางการเงิน และการเงิน และมีบทบาทในการเป็นเจรจาต่อรอง (Negotiator roles) ด้วยการเป็นตัวแทนในการเจรจาต่อรอง

4. การสอนงานและการเป็นผู้กระตุ้นจูงใจ (Coach and motivator) การมีเวลาและมีความสามารถในการสอน และกระตุ้นจูงใจสมาชิกในทีมงาน ด้วยการให้ความสำคัญกับ

ความสำเร็จของทีมงาน ด้วยการปฏิบัติอย่างไม่เป็นทางการ ช่วยให้สมาชิกมีการป้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานที่ไม่มีประสิทธิผล เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นในขั้นตอนการทำงานและการปรับปรุงการปฏิบัติงาน อาจมีการให้รางวัลและการลงโทษเพื่อกระตุ้น และรักษาผลการปฏิบัติงานที่ดีเอาไว้

5. เป็นผู้สามารถสร้างทีมงานได้ (Team builder) เพื่อสร้างความเชื่อมั่นว่าสมาชิกในทีมงานมุ่งมั่นที่จะประสบความสำเร็จ ริเริ่มกิจกรรมที่สร้างขวัญและกำลังใจแก่กลุ่ม ไม่ว่าจะเป็กิจกรรมกีฬา นันทนาการต่าง ๆ มีการจัดประชุมพบปะสังสรรค์เป็นช่วง ๆ เพื่อกระตุ้นให้สมาชิกในทีมงานมีการอภิปรายเกี่ยวกับเรื่องความสำเร็จ ปัญหา และสิ่งที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ

6. แสดงบทบาทการทำงานเป็นทีม (Team player) ในการวางตัวเป็นสมาชิกทีม และผู้นำทีมที่เหมาะสม มีความร่วมมือกับหน่วยงานอื่น ๆ ในองค์กร และแสดงความจริงใจต่อผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา จากแผนการทำงานเป็นทีม และกระตุ้นให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจอย่างเต็มที่

7. สามารถแก้ปัญหาด้านเทคนิคได้ (Technical problem solver) ในการช่วยสมาชิกของทีมงานแก้ปัญหาด้านเทคนิค มีกิจกรรม 2 ประการ คือ ผู้นำควรให้บริการในฐานะเป็นผู้เชี่ยวชาญหรือผู้แนะนำด้านเทคนิค และเป็นผู้สร้างผลประโยชน์เกี่ยวกับการทำงานประจำ

8. การประกอบการ (Entrepreneur) เป็นผู้ให้คำแนะนำความคิดริเริ่ม มีความคิดเชิงวิเคราะห์ (Critical thinking) และมีความรู้ความสามารถในการเป็นผู้นำ ประกอบการพัฒนาเปลี่ยนแปลงธุรกิจ โดยมีบทบาท 3 ประการ คือ หารวิธีการที่จะต้องปรับปรุงการปฏิบัติงานของหน่วยงาน การพูดคุยกับลูกค้าและพนักงานถึงความจำเป็น และความต้องการที่จะต้องมี การเปลี่ยนแปลงขององค์กรและมีการอ่านสิ่งตีพิมพ์ บทความ นิตยสารของกลุ่มวิชาชีพ เพื่อรับรู้สิ่งที่เกิดขึ้นในวงการนั้น ๆ

9. การเป็นนักวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic planner) โดยปกติปัจจัยที่นำมาใช้ในการวางแผนจะมาจากหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งทั้งองค์กร การเป็นนักวางแผนเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์และทิศทางขององค์กร การช่วยบริษัทที่จะเข้าไปเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมภายนอก และช่วยพัฒนานโยบายขององค์กร

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า ผู้นำควรมีบทบาทในการบริหารองค์กรในด้านต่าง ๆ ด้วยการเป็นนักวางแผน การจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา การประสานประโยชน์และความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกองค์กรหรือหน่วยงาน อีกทั้งยังต้องมึบทบาทในการกล้าคิดและกล้าตัดสินใจตลอดจนทักษะในการแก้ปัญหาต่าง ๆ เพื่อความสำเร็จขององค์กรหรือหน่วยงานนั้น ๆ

### ทฤษฎีภาวะผู้นำ

ทฤษฎีภาวะผู้นำ ได้มีการกล่าวถึงผู้นำที่ดีและภาวะผู้นำตั้งแต่สมัยก่อนคริสตกาลและมีการพัฒนาในช่วงปลายศตวรรษที่ 19 กับต้นศตวรรษที่ 20 ที่มีการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ 3 แนวคิด ดังนี้

ฉัตรฐพันธ์ เจริญนันท์ (2551, หน้า 122 อ้างถึงใน วันชัย ปานจันทร์, 2558, หน้า 50-51) ภาวะผู้นำสามารถแบ่งออกเป็น 3 แนวทางต่อไปนี้

1. ทฤษฎีลักษณะเฉพาะของผู้นำ (Trait theory) เป็นช่วงเริ่มต้นในการศึกษาเกี่ยวกับผู้นำ และภาวะผู้นำอย่างมีระบบ โดยเชื่อว่าคุณสมบัติของผู้นำนั้นมีความแตกต่างจากคนทั่วไป เพื่อเป็นผู้นำหรือปกครองผู้อื่น

2. ทฤษฎีพฤติกรรม (Behavioral theory) เป็นแนวคิดต่อมาที่มีการศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกในการเป็นผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผล

3. ทฤษฎีสถานการณ์ (Situational theory) เป็นการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่แวดล้อมและสถานการณ์ที่ส่งผลต่อการแสดงออกของผู้นำ โดยผู้นำจะแสดงพฤติกรรมภายใต้ข้อกำหนดของสถานการณ์

ทฤษฎีลักษณะเฉพาะ ของผู้นำ	ทฤษฎีพฤติกรรม	ทฤษฎีสถานการณ์
------------------------------	---------------	----------------

ภาพที่ 3 ทฤษฎีภาวะผู้นำ (ฉัตรฐพันธ์ เจริญนันท์, 2551, หน้า 123 อ้างถึงใน วันชัย ปานจันทร์, 2558, หน้า 51)

### ทฤษฎีลักษณะเฉพาะของผู้นำ (Trait theory)

สัมฤทธิ์ กางเพ็ง (2557, หน้า 12-14) ได้เสนอว่า คุณลักษณะของผู้นำเป็นสิ่งที่ชี้ให้เห็นความดีหรือลักษณะประจำตัวที่แสดงออกมาเป็นพฤติกรรม อุปนิสัย ให้ผู้อื่นเห็น โดยแบ่งคุณลักษณะของภาวะผู้นำได้ดังนี้ (DuBrin, 2010, pp. 35-47)

1. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไป (General personality traits) เป็นลักษณะที่แสดงออกทั้งภายในและภายนอกที่สามารถสังเกตได้ มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จ ความพึงพอใจในงาน และชีวิตส่วนตัว เป็นบุคลิกภาพ 8 ด้าน ได้แก่

1.1 ความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-confidence) เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกในสถานการณ์ต่าง ๆ ที่มีความสงบและเป็นผู้นำที่ดี แม้ว่าจะได้รับแรงกดดันต่าง ๆ ผู้นำที่มีความเชื่อมั่นในตนเองสามารถสังเกตได้จากคำพูด อากัปกิริยา และการแสดงท่าทางที่เหมาะสม

1.2 ความอ่อนน้อมถ่อมตน (Humility) ผู้นำทุกคนควรมีความอ่อนน้อมถ่อมตน รู้กาลเทศะว่าสิ่งใดควรหรือไม่ควรปฏิบัติ ด้วยการให้เกียรติผู้อื่น ไม่พุดจาหรือแสดงกิริยาโอ้อวด

1.3 ความไว้วางใจได้ (Trustworthiness) คือ ผู้นำควรแสดงความน่าเชื่อถือให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดการยอมรับ ด้วยการแสดงความมั่นคงทางอารมณ์ ปฏิบัติอย่างมีเหตุผลจึงจะสามารถสร้างความไว้วางใจให้แก่ผู้อื่นได้

1.4 ความซื่อสัตย์และมีจริยธรรม (Authenticity) การแสดงออกถึงความซื่อสัตย์ รักษาคำมั่นสัญญาของผู้นำ จะก่อให้เกิดการยอมรับและความไว้วางใจให้กับผู้อื่น การปฏิบัติงานด้วยความโปร่งใส ชัดเจน เป็นผู้นำที่มีความซื่อสัตย์และมีคุณธรรมจริยธรรม จะเป็นผู้นำที่เป็นที่พึ่งแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้

1.5 การเป็นบุคคลที่เปิดเผย (Extraversion) พฤติกรรมที่แสดงออกอย่างเปิดเผย โปร่งใส เป็นลักษณะเด่นที่บุคคลที่ร่วมงานด้วยเกิดความสบายใจและกล้าที่จะแสดงความคิดเห็น ซึ่งช่วยให้เกิดการรวมกลุ่มทำงาน จนนำไปสู่พลังกลุ่มและเป็นการสร้างทีมงาน

1.6 การแสดงออกที่เหมาะสม (Assertiveness) เป็นพฤติกรรมในการแสดงความคิดเห็น ความต้องการได้ถูกกาลเทศะ ซึ่งพฤติกรรมดังกล่าว ช่วยส่งผลให้การทำงานบรรลุตามเป้าหมาย เนื่องจากมีความกระตือรือร้น และมองโลกในแง่ดี

1.7 ความอบอุ่นและเอื้ออาทร (Enthusiasm, optimism and warmth) ผู้นำที่แสดงออกถึงความกระตือรือร้น การมองโลกในแง่ดี มีความอบอุ่นและเอื้ออาทร แสดงออกถึงความสนใจ ตั้งใจในการปฏิบัติสิ่งต่าง ๆ อย่างเต็มกำลังความสามารถ การใช้คำพูดตลอดจน การแสดงออกอย่างเหมาะสม ในการบริหารงานต่อผู้ใต้บังคับบัญชาจะสามารถจูงใจให้เกิดพฤติกรรมสร้างสรรค์และความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงาน

1.8 มีอารมณ์ขัน (Sense of humor) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงถึงการมีอารมณ์ขัน เป็นผู้มีอารมณ์ดี และเป็นการผ่อนคลายความตึงเครียดในการทำงานในสถานการณ์ต่าง ๆ โดยนอกจากจะช่วยลดความตึงเครียดกับสมาชิกในองค์กรแล้ว ยังลดความน่าเบื่อหน่ายและลดความขัดแย้งของสมาชิกในองค์กร เนื่องจากผู้นำมีอำนาจเหนือกลุ่ม

2. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงาน (Task-related personality traits) เป็นคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่ก่อให้เกิดความสำเร็จในงาน อธิบายได้ดังนี้

2.1 ความตั้งใจในการทำงาน (Passion for the work) เมื่อผู้นำมีความตั้งใจในการทำงาน การประสบความสำเร็จจึงเป็นเรื่องง่ายที่ทำให้สมาชิกเกิดการยอมรับและมีแบบอย่างในการตั้งใจทำงาน เพราะความตั้งใจเป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดการประสบผลสำเร็จ

2.2 ความมั่นคงทางอารมณ์ (Emotional intelligence) เป็นการแสดงถึงความเข้าใจความรู้สึก และเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามองเห็นและสัมผัสได้ โดยองค์ประกอบของความมั่นคงทางอารมณ์มี 4 องค์ประกอบคือ การตระหนักรู้ตนเอง (Self-awareness) ในการทำความเข้าใจเกี่ยวกับความคิด อารมณ์ความรู้สึกของผู้อื่น มีสติรับรู้อารมณ์ ความรู้สึกและเห็นคุณค่าของตนเอง จนสร้างความไว้วางใจให้กับทีมงาน เกิดความรู้สึกเชื่อใจและเต็มใจที่จะทำงาน ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้กับการบริหารจัดการตนเอง (Self-management) เป็นความสามารถในการดูแลควบคุมอารมณ์และการแสดงออก โดยเฉพาะความซื่อสัตย์และความมั่นคงทางอารมณ์ รวมทั้งการปรับตัว ผู้นำที่มีการควบคุมอารมณ์และแสดงออกได้อย่างเหมาะสมจะช่วยป้องกันปัญหาการกระทบกระทั่งทางอารมณ์ ตลอดจนลดการแสดงออกที่ไม่เหมาะสมภายในองค์กร และการตระหนักรู้ทางสังคม (Social-awareness) เป็นความสามารถในการรับรู้ปัญหาที่เกิดขึ้นภายในองค์กร มีความเห็นอกเห็นใจ และให้ความร่วมมือในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น ส่วนการบริหารจัดการสัมพันธภาพ (Relationship management) เป็นทักษะส่วนบุคคลในการสื่อสารกับบุคคลอื่นที่มีความน่าเชื่อถือ ในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลอื่น สามารถแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งภายในองค์กรได้ดี

2.3 ความยืดหยุ่นและการปรับตัว (Flexibility and adaptability) เป็นความสามารถของผู้นำ ในการปรับภารกิจ และความต้องการของทีมงานให้เหมาะสมกับแต่ละสถานการณ์กับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง

2.4 การควบคุมภายในตนเอง (Internal locus of control) เป็นความเชื่อของผู้นำ ในการควบคุมและกำหนดชีวิตตนเองได้ ผู้นำต้องมีความมั่นใจในตนเอง มีความอดทน เข้มแข็ง รวมทั้งมีความพยายามในการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ นอกจากนี้ต้องสามารถควบคุมตนเองได้ ซึ่งลักษณะดังกล่าวจะทำให้ผู้นำเป็นที่ยอมรับของสมาชิกภายในกลุ่ม

2.5 ความกล้าหาญ (Courage) เป็นลักษณะของผู้นำที่มีความรอบคอบ ระมัดระวัง มีความรับผิดชอบ และไม่หลีกเลี่ยงเมื่อเผชิญกับปัญหา เมื่อเกิดภาวะวิกฤตต้องกล้าที่จะเสี่ยงตัดสินใจเพื่อที่จะแก้ไข ขจัดอุปสรรค และใช้กลยุทธ์ใหม่ ๆ ในแต่ละสถานการณ์ให้ผ่านพ้นไปได้

ณัฐพันธ์ เชนรัตน์ (2551, หน้า 123 อ้างถึงใน วันชัย ปานจันทร์, 2558, หน้า 51)  
แนวความคิดเกี่ยวกับทฤษฎีลักษณะเฉพาะของผู้ นำมีข้อจำกัด ดังนี้

1. ไม่คำนึงถึงสภาพแวดล้อม แนวความคิดด้านลักษณะเฉพาะของผู้ นำจะสนใจแต่ผู้ นำและภาวะผู้ นำ โดยมิได้ให้ความสำคัญต่อสถานการณ์และสมาชิกในกลุ่ม
2. ขาดข้อมูลสนับสนุนเชิงวิทยาศาสตร์ เนื่องจากอาศัยข้อมูลจากการสืบค้นทางประวัติศาสตร์ที่ไม่ได้มีการยอมรับและยืนยันอย่างชัดเจน ตลอดจนการเก็บรวบรวมข้อมูลยังไม่ได้ใช้วิธีการทางวิทยาศาสตร์และหลักการวิจัยเข้ามาประยุกต์ ทำให้เกิดความไม่แน่นอนและขาดความน่าเชื่อถือ
3. ไม่มีข้อสรุปที่แน่นอน โดยไม่สามารถหาข้อสรุปที่แน่นอนตามหลักวิทยาศาสตร์ อีกทั้งเมื่อเวลาผ่านไป ลักษณะต่าง ๆ ของผู้ นำเพิ่มมากขึ้น โดยที่บางลักษณะจะขัดแย้งกัน ในขณะที่ลักษณะบางประการที่พบในผู้ นำก็สามารถพบได้ในบุคคลทั่วไป เป็นต้น

สรุปได้ว่า ทฤษฎีลักษณะเฉพาะของผู้ นำ เป็นทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับลักษณะของบุคคลหรือลักษณะส่วนบุคคลของผู้ นำ เช่น ความสามารถในการปฏิบัติงาน บุคลิกภาพ การเข้าใจ และการแก้ปัญหา การติดต่อสื่อสาร ตลอดจนการปรับตัว โดยเป็นลักษณะส่วนบุคคลที่มีการแสดงออกแตกต่างกัน

### **ทฤษฎีพฤติกรรม (Behavioral theory)**

ทฤษฎีพฤติกรรม เป็นการศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมที่แสดงออกของผู้ นำในการนำแต่การพิจารณาคุณลักษณะของผู้ นำยังขาดความน่าเชื่อถือ และการจัดการด้านเทคนิคในเชิงวิทยาศาสตร์ (Scientific management) ซึ่งยังไม่สามารถแก้ไขปัญหาด้านการบริหารได้ จึงได้มีการศึกษาให้มีความสนใจในการเก็บรวบรวมข้อมูล และทำการวิจัยเพื่อหาข้อสรุปเกี่ยวกับการแสดงออกของผู้ นำที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในลักษณะต่าง ๆ กัน ดังนี้ (วันชัย ปานจันทร์, 2558, หน้า 54-63)

1. การศึกษาของมหาวิทยาลัยไอโอวา (Iowa studies) ปลายศตวรรษ 1930 นักวิชาการของมหาวิทยาลัยไอโอวา ได้ทำการศึกษาและทดลองเกี่ยวกับผลกระทบของภาวะผู้ นำ เพื่อศึกษาความพึงพอใจของสมาชิกต่อผู้ นำ 3 ลักษณะ ได้แก่

- 1.1 ผู้ นำแบบเผด็จการ (Autocratic leader) หมายถึง ผู้ นำที่รวมอำนาจการบริหารและการตัดสินใจของกลุ่มไว้ที่ตนเอง แล้วจึงถ่ายทอดไปสู่สมาชิกในการปฏิบัติต่อไป
- 1.2 ผู้ นำแบบประชาธิปไตย (Democratic leader) หมายถึง ผู้ นำที่เปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน การตัดสินใจ โดยผู้ นำเป็นผู้เสนอความคิด

1.3 ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez-faire leader) หมายถึง ผู้นำที่มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานน้อย โดยเป็นผู้ให้ข้อมูลและความช่วยเหลือที่จำกัด ไม่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจปล่อยให้สมาชิกตัดสินใจเอง

2. การศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (Michigan studies) ช่วงทศวรรษที่ 1940 และ 1950 กลุ่มของนักวิจัยของมหาวิทยาลัยมิชิแกนได้ศึกษาลักษณะของภาวะผู้นำ (Leadership style) ที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของสมาชิกในกลุ่มหรือองค์กร โดยแบ่งลักษณะของผู้นำได้ 2 ลักษณะ คือ

2.1 ภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นผลผลิต (Production centered) หมายถึง เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับการดำเนินงานและผลลัพธ์ สมาชิกเป็นเพียงปัจจัยที่ทำให้ทำงานสำเร็จ จึงเน้นให้สมาชิกทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

2.2 ภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นผู้ร่วมงาน (Employee centered) หมายถึง ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก มีความสนใจและเอาใจใส่ปัญหาของสมาชิก และปัญหาขององค์กร

3. การศึกษาของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ (Ohio State studies) วิเชียร วิทยอุดม (2553, หน้า 65) ได้เสนอภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ ในช่วงปลายทศวรรษที่ 1940-1950 โดย Fleishman และเพื่อนร่วมงานที่มหาวิทยาลัยโอไฮโอ ได้ทำการวิจัยที่มีผลต่อการพัฒนาทฤษฎี 2 ปัจจัยของผู้นำที่แสดงถึงพฤติกรรมของผู้นำ จากปัจจัยของผู้นำที่ต้องมีคือ ผู้นำที่มุ่งมั่นงานและผู้นำที่มุ่งมั่นคน ดังนี้

3.1 ภาวะผู้นำแบบมุ่งโครงสร้างงาน (Initiating structure) เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงาน โดยมีการวางแผนและรายละเอียดในการปฏิบัติงานอย่างมีเป้าหมาย แล้วจึงให้สมาชิกปฏิบัติตาม เป็นผู้มีความคิดสร้างสรรค์ และใส่ใจที่จะมอบหมายงานให้สมาชิกปฏิบัติงานให้ได้ตามเกณฑ์และเวลาที่กำหนด

3.2 ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ของบุคคล (Consideration) เป็นผู้นำจะให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ของสมาชิกในกลุ่มด้วยการปฏิบัติอย่างเป็นกันเอง และเสมอภาค ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความไว้วางใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนยอมรับฟังความคิดเห็น และความรู้สึกของสมาชิก ความสัมพันธ์ในการทำงานจึงออกมาในรูปของความไว้วางใจต่อกัน

4. ตายายพฤติกรรมการบริหาร (Managerial gild) โดย Blake and Mouton (1964) ได้ประยุกต์ภาวะผู้นำด้านพฤติกรรมศาสตร์ เป็นเครือข่ายพฤติกรรมการบริหารหรือตายายพฤติกรรมผู้นำ (Leaderships) ซึ่ง Blake and Mouton กล่าวถึงภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นผลผลิต (Concern for production) และภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นเพื่อร่วมงาน (Concern for people) โดยจัดภาวะผู้นำลงบนแกน

อ้างอิง ซึ่งเป็นความสัมพันธ์กับคู่อันดับของภาวะผู้นำที่แสดงออกในตาข่ายพฤติกรรม 5 คู่อันดับต่อไป

(1, 1) ผู้นำแบบปล่อยปละละเลย (Impoverished leader) หรือเป็นผู้นำที่ปล่อยปละละเลย ไม่สนใจผลผลิตและความรู้สึกหรือความเป็นไปของผู้ร่วมงาน ไม่วางแผนในการทำงาน ไม่มอบหมายงาน ไม่ติดตามงาน และไม่มี การตรวจสอบ ผู้นำแบบประเภทนี้ทำให้เกิดความเสื่อมขององค์กร

(9, 1) ผู้นำแบบมุ่งผลงาน (Production pusher) เป็นผู้นำที่มุ่งงานสูง โดยมีการวางแผน มอบหมายงาน ตลอดจนควบคุมให้เป็นไปตามเป้าหมาย ไม่ให้ความสำคัญระหว่างผู้ร่วมงาน อาจเรียกผู้นำลักษณะนี้ว่า ผู้นำแบบเผด็จการ

(1, 9) ผู้นำแบบมุ่งเน้นความสัมพันธ์ (Country club) เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับ ความสัมพันธ์ส่วนตัวในฐานะหัวหน้ากับสมาชิก เน้นกิจกรรมทางสังคมแต่ไม่สนใจผลของ การดำเนินงาน อาจเรียกผู้นำแบบนี้ว่า ผู้นำแบบสโมสร

(9, 9) ผู้นำแบบนักสร้างกลุ่ม (Team builder) หรือผู้นำในอุดมคติ เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับผลผลิตและความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างสมาชิก โดย Blake and Mouton ได้กล่าวว่า ผู้นำแบบนักสร้างทีมจะเป็นผู้นำที่ดีที่สุดในตาข่ายพฤติกรรมกรรมการบริหาร ถ้าบุคคลผ่านการฝึกฝน และการพัฒนาแล้ว ก็จะสามารถพัฒนาตนเองเข้าสู่ภาวะผู้นำแบบอุดมคติ

(5, 5) ผู้นำแบบพบกันครึ่งทาง (Middle-of-the-road leader) หรือผู้นำแบบปานกลาง เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับผลผลิตและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลระดับกลาง องค์กรจึงดำเนินได้ในระดับหนึ่ง เนื่องจากหน่วยงานมีความสัมพันธ์กันพอสมควร แต่ไม่เพียงพอที่จะทำให้ การดำเนินงานประสบผลสำเร็จที่คาดการณ์ได้

4. ทฤษฎี X และทฤษฎี Y (Theory Y) โดย McGregor (1960) อธิบายทฤษฎี X และทฤษฎี Y ดังนี้

ทฤษฎี X จะมองคนในแง่ลบ เป็นแนวคิดของผู้บริหารที่มีต่อคน เน้นการสั่งการ และควบคุม โดยมองว่าคนลักษณะเห็นแก่ตัว เกียจคร้าน ไม่มีรับผิดชอบ และไม่สนใจต่อ ความเจริญก้าวหน้า ซึ่งต้องใช้ปัจจัยทางวัตถุ (Objects)

ทฤษฎี Y จะมองคนในแง่บวก ซึ่งตรงกันข้ามกับทฤษฎี X โดยเชื่อว่าแต่ละคนจะมี ลักษณะที่ต้องการทำงาน มีความรับผิดชอบและมีเหตุผล และต้องการความเจริญก้าวหน้า สามารถให้ทำงานโดยไม่ต้องควบคุม มองคนตามสภาพความเป็นจริงและยุติธรรม

จากที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า ทฤษฎีพฤติกรรมเป็นทฤษฎีที่ศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรม ของผู้นำ โดยพฤติกรรมของผู้นำที่เหมาะสมนั้นจะนำไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ได้นั้น ซึ่งรูปแบบ



พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งปฏิบัติงานจะช่วยให้การบริหารมีประสิทธิภาพมากซึ่งต้องสอดคล้องกับการมุ่งความสัมพันธ์ของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยเช่นกัน

### **ทฤษฎีสถานการณ์ (Situational theory)**

ทฤษฎีสถานการณ์ เป็นการศึกษาเกี่ยวกับผู้นำ ผู้ตาม และสถานการณ์ โดยมีแนวความคิดที่เกี่ยวข้องกับสถานการณ์ ไม่ว่าจะเป็นทฤษฎีสถานการณ์ (Situational theory) โดย Fiedler (1967) ทฤษฎีหนทางและเป้าหมายของผู้นำ (Path-goal theory) ของ Houses and Mitchell (1974) ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situational leadership theory) โดย Hersey and Blanchard (1972) ทฤษฎีการมีส่วนร่วมของการเป็นผู้นำ (A participation theory of leadership) ของ Vroom and Yetton (1973) เป็นต้น โดยผู้นำจะแสดงพฤติกรรมหรือภาวะผู้นำภายใต้สถานการณ์ รวมถึงปัจจัยแวดล้อมที่มีความแตกต่างกันอย่างเหมาะสม ในการบริหารงานไปสู่เป้าหมาย (วันชัย ปานจันทร์, 2558, หน้า 64)

วิเชียร วิทยอดม (2553, หน้า 73-76) ได้เสนอเกี่ยวกับทฤษฎีสถานการณ์ (Situational theory) ตามแนวคิดของ Fiedler (1967) ที่มีวัตถุประสงค์ในการสร้างความเหมาะสมระหว่างโครงสร้างความต้องการของผู้นำและความพึงพอใจของความเป็นผู้นำเชิงสถานการณ์ในการกำหนดประสิทธิภาพของกลุ่มในการดำเนินงาน จากสมมติฐานที่ว่าผู้นำจะต้องมุ่งเน้นงาน (Task-oriented leadership) และมุ่งเน้นความสัมพันธ์ (Relationship-oriented leadership) ซึ่งขึ้นอยู่กับความต้องการความพึงพอใจขั้นพื้นฐาน

โมเดลเชิงสถานการณ์ (Contingency model) ของ Fiedler ได้อธิบายการทำงานของกลุ่มที่ประสบความสำเร็จว่า ต้องขึ้นอยู่กับความเหมาะสมระหว่างรูปแบบปฏิบัติการของผู้นำกับลูกน้อง และระดับสถานการณ์ที่มีการควบคุมและอิทธิพลของผู้นำ นอกจากนี้ Fiedler ได้พัฒนาเครื่องมือในการวัดและประเมินผลบุคคลว่าให้ความสำคัญกับงานหรือให้ความสำคัญกับบุคคล จากการใช้มาตรฐานแบบสากล ที่เรียกว่า Least preferred co-worker (LPC) ซึ่งแบบสอบถาม LPC เป็นปัจจัยที่ขัดแย้งในทฤษฎีเชิงสถานการณ์ มีความน่าเชื่อถือต่ำซึ่งขึ้นอยู่กับความพึงพอใจ สถานการณ์ โดยหลักการ LPC แบ่งประเภทผู้นำตามสัมพันธภาพที่ดีที่มีต่อบุคคลอื่นจากสถานการณ์ 3 แบบ ดังนี้

1. ความสัมพันธ์ของผู้นำกับลูกน้อง (Leader-member relations) โดยความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและลูกน้องเป็นไปได้ด้วยดีและมีความซื่อสัตย์ไว้วางใจกัน ย่อมก่อให้เกิดการยอมรับจากลูกน้องที่มีต่อตัวผู้นำ ส่งผลให้อำนาจและการควบคุมของผู้นำมีเพิ่มขึ้น ซึ่งหากความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและลูกน้องเป็นไปได้ในทางที่ไม่ดี อาจทำให้เสียการควบคุมและสถานการณ์อาจแย่

2. โครงสร้างงาน (Task structure) เป็นการกำหนดขั้นตอนในการปฏิบัติงานและกำหนดระเบียบวิธีปฏิบัติให้มีความชัดเจนตามระดับโครงสร้างของงาน รวมถึงจัดให้มีการมอบหมายให้เป็นไปตามขั้นตอนของการดำเนินงาน

3. อำนาจตามตำแหน่งงาน (Position power) อยู่ที่สัมพันธภาพในองค์กรในฐานะของผู้นำ และการใช้อำนาจหน้าที่ของผู้นำเป็นทางการ การให้ผลตอบแทนและลงโทษตามอำนาจของผู้นำ รวมถึงการควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาและการควบคุมสถานการณ์ต่าง ๆ

วันชัย ปานจันทร์ (2558, หน้า 67-69) ได้นำเสนอทฤษฎีหนทางสู่เป้าหมายซึ่งเป็นผลงานวิจัยของ Evans (1970, pp. 277-298) และ Houses and Mitchell (1974, pp. 81-98) เป็นทฤษฎีที่สืบเนื่องมาจากทฤษฎีการจูงใจของ Evans โดยทฤษฎีหนทางสู่เป้าหมายนั้นเน้นว่าผู้นำที่บริหารหรือทำงานที่ดีส่งผลต่อความพึงพอใจของผู้ตาม ซึ่งก่อให้เกิดความความพอใจที่ไม่ได้คาดหวังมาก่อนในการปฏิบัติงานของผู้นำ และทฤษฎีนี้ผู้นำต้องทำให้ผู้ตามใช้ความพยายามในการปฏิบัติงานมากขึ้นด้วยการป้อนข้อมูลและจัดหาอุปกรณ์ที่จำเป็นเพื่อให้งานสำเร็จลุล่วง (Houses & Mitchell, 1974, pp. 81-97) ซึ่งทฤษฎีนี้มีแนวคิดพื้นฐานคือ ผู้นำสามารถปฏิบัติงานตามอำนาจเป็นที่พอใจด้วยการกระตุ้นและประเมินผู้ใต้บังคับบัญชา การจัดหารางวัลให้ผู้ใต้บังคับบัญชา การได้มาซึ่งผลตอบแทนอันขึ้นกับความสำเร็จในการประเมินผล และช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับผลตอบแทนด้วยการอธิบายถึงหนทางสู่ความสำเร็จ โดยมีรูปแบบภาวะผู้นำ 4 แบบ คือ

1. ผู้นำแบบบงการ (Directive leadership) เป็นรูปแบบของผู้นำที่ใช้อำนาจในการสั่งการผู้ใต้บังคับบัญชา รวมไปถึงการให้คำแนะนำ แนวทาง สิ่งที่ควรและไม่ควรปฏิบัติ การสั่งให้ปฏิบัติตามตารางปฏิบัติงาน และการรักษามาตรฐานในการปฏิบัติงาน

2. ผู้นำแบบให้การสนับสนุน (Supportive leadership) เป็นรูปแบบผู้นำที่เน้นในเรื่องของความเป็นอยู่และความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำมีความเป็นมิตรและให้ความเป็นกันเองแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาที่เป็นการเสริมสร้างบรรยากาศในการทำงาน อีกทั้งผู้นำรูปแบบนี้ยังเป็นผู้มีมนุษยธรรมและมีน้ำใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

3. ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative leadership) เป็นรูปแบบผู้นำที่มุ่งเน้นในการให้คำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และมีการค้นหา รวบรวมข้อเสนอแนะก่อนที่จะมีการตัดสินใจ

4. ผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ (Achievement-oriented leadership) เป็นรูปแบบผู้นำที่มุ่งเน้นในการกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีมาตรฐานในการปฏิบัติงานในระดับสูง ด้วยการตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย ใส่ใจต่องานที่ละเอียดรวมถึงแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมั่นต่อความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน ไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้

ทฤษฎีภาวะผู้นำตามวงจรชีวิตของ Hersey and Blanchard (1972) หรือเรียกว่า ทฤษฎีความเป็นผู้นำตามสถานการณ์ กล่าวได้ว่า ผู้นำที่มีประสิทธิผลเป็นผลมาจากความเหมาะสมระหว่างรูปแบบของการเป็นผู้นำและความเต็มใจของผู้ตาม ซึ่งความเต็มใจจะเพิ่มขึ้นจากความสัมพันธ์ของผู้ตามและผู้นำ ทฤษฎีนี้มุ่งเน้น 2 มิติของรูปแบบการเป็นผู้นำ ดังนี้ (วันชัย ปานจันทร์, 2558, หน้า 74)

พฤติกรรมมุ่งงาน (Task behavior) หมายถึงพฤติกรรมที่เป็นลักษณะเฉพาะของผู้นำหน้าที่ส่วนตัวหรือกลุ่ม กิจกรรมและความรับผิดชอบต่อเป้าหมาย การจัดการองค์การ การจัดการตารางเวลา การอำนวยความสะดวกและการควบคุม

พฤติกรรมมุ่งความสัมพันธ์ (Relationship behavior) หมายถึง พฤติกรรมในการติดต่อสื่อสารของผู้นำ ไม่ว่าจะเป็นการฟัง การให้การสนับสนุน การส่งเสริมการปฏิบัติต่อกัน การจัดเตรียมข้อมูลป้อนกลับ รวมถึงการสนับสนุนส่วนบุคคลและกลุ่ม

การรวบรวมผลลัพธ์ของ 2 มิติดังกล่าว ในรูปแบบของการตัดสินใจ 4 แบบ ใช้สัญลักษณ์ S1 ถึง S4 หรือ 1 ถึง 4 ดังนี้

การบอกกล่าว (Telling) 1 หรือ S1 ผู้นำจะระบุงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาและอธิบายสิ่งที่ต้องทำด้วยความรอบคอบ ทั้งชี้แนะแนวทางการจัดการและควบคุมการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด ซึ่งรูปแบบผู้นำนี้เหมาะสมกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่ไม่เต็มใจ ขาดความสามารถและขาดความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีคุณภาพน้อย และใช้กับผู้ที่ไม่สามารถรับผิดชอบตนเองได้ หรืออาจเรียกได้ว่าเป็นรูปแบบผู้นำที่มุ่งงานสูง มุ่งความสัมพันธ์ต่ำ

การขายความคิด (Selling) 2 หรือ S2 ผู้นำจะแจกจ่ายงาน รวมถึงสนับสนุนความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา มีการอธิบายเกี่ยวกับการตัดสินใจและโน้มน้าวให้ปฏิบัติด้วยความจำเป็น ซึ่งรูปแบบของผู้นำนี้จะมีประสิทธิภาพเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาเต็มใจที่จะปฏิบัติงานแต่ขาดทักษะที่เหมาะสม โดยเฉพาะผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความพร้อมน้อยจนถึงปานกลางและใช้กับบุคคลที่ไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ที่รับผิดชอบ ต้องสั่งการชี้แนะด้วยการอธิบาย และสนับสนุน เพื่อให้เกิดความกระตือรือร้น หรือเรียกได้ว่าเป็นรูปแบบมุ่งงานสูง และมุ่งความสัมพันธ์สูงเช่นกัน

การมีส่วนร่วม (Participating) 3 หรือ S3 ผู้นำจะเน้นการติดต่อสื่อสาร การสนับสนุน และการแสดงบทบาทในการอำนวยความสะดวกบางอย่างเพื่อให้งานสำเร็จ ด้วยการเปลี่ยนความรับผิดชอบของผู้ตาม โดยกระตุ้นให้ผู้ตามในการตัดสินใจและสามารถร่วมงานกับผู้อื่นได้ง่าย ซึ่งรูปแบบของผู้นำนี้เหมาะสมกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่ขาดความมั่นใจในการทำงานด้วยตนเอง โดยเฉพาะผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความพร้อมปานกลางถึงมาก สามารถรับผิดชอบด้วยการสร้างแรงจูงใจให้

ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมทั้งแสดงความคิดเห็นและการตัดสินใจ หรือกล่าวได้ว่า เป็นรูปแบบผู้นำที่มุ่งงานต่ำ แต่มุ่งความสัมพันธ์สูง

การมอบหมายงาน (Delegating) 4 หรือ S4 ผู้นำจะแนะแนวทางหรือให้การสนับสนุนน้อยและเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานให้สำเร็จได้ด้วยตนเอง โดยเฝ้าสังเกตและตรวจการทำงานหลังจากที่มอบหมายในการตัดสินใจและนำไปปฏิบัติ รูปแบบผู้นำนี้สามารถใช้ได้ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความสามารถและเต็มใจ โดยเฉพาะผู้ที่มีความพร้อมสูงหรือผู้ที่มีความสามารถและมีความเต็มใจที่จะรับผิดชอบ หรือเรียกได้ว่าเป็นรูปแบบที่มุ่งทั้งงาน และความสัมพันธ์ต่ำ

ทฤษฎีการมีส่วนร่วมของการเป็นผู้นำ (A participation theory of leadership) โดย Vroom and Yetton (1973) ได้พัฒนาการเป็นผู้นำและตัวแบบในการตัดสินใจที่แสดงให้เห็นถึงสถานการณ์ที่หลากหลายของการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วมอย่างเหมาะสม ด้วยการพัฒนาตัวแบบมาตรฐาน ในการตัดสินใจที่เป็นมาตรฐานและได้ศึกษารูปแบบของผู้นำ โดยมุ่งที่กระบวนการของการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ซึ่งผู้นำใช้รูปแบบพื้นฐาน 4 อย่างในการตัดสินใจ คือ การมีอำนาจ (Authoritative) การปรึกษาหารือ (Consultative) พื้นฐานของกลุ่ม (Group-based) การมอบอำนาจหน้าที่ (Authorization) ที่นำไปสู่กระบวนการในการตัดสินใจที่แตกต่างกันของการแก้ปัญหาทั้งปัญหาส่วนตัวและกลุ่ม โดยใช้สัญลักษณ์ A, C, G หรือ D ที่แสดงถึงรูปแบบพื้นฐานในการตัดสินใจที่เป็นมาตรฐาน ซึ่งมีลักษณะของการตัดสินใจ 2 ลักษณะ คือ 1) แบบการวิเคราะห์สถานการณ์ภายใต้เงื่อนไขของการตัดสินใจที่พิจารณาถึงคำถามและได้รับคำตอบครบถ้วนจากตัวแบบการตัดสินใจ 2) ตัวแบบการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพแบบใหม่ล่าสุด โดยการประเมินผลจากการปฏิบัติงานจากการประเมินผลของการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่มีคุณภาพ การยอมรับในการตัดสินใจ การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาและเวลาที่ทำการตัดสินใจ โดยรูปแบบของผู้นำตามสถานการณ์มีการกำหนดตัวย่อ ดังนี้ (วันชัย ปานจันทร์, 2558, หน้า 70-72)

AI หมายถึง รูปแบบความเป็นผู้นำแบบเผด็จการ I (Autocratic I) เป็นผู้นำที่แก้ปัญหาในการตัดสินใจด้วยตนเองและให้ข้อมูลที่มีอยู่ในเวลานั้น

AII หมายถึง รูปแบบของผู้นำแบบเผด็จการ II (Autocratic II) เป็นผู้นำที่หาข้อมูลที่จำเป็นจากผู้ใต้บังคับบัญชา และตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยตนเอง

CI หมายถึง รูปแบบผู้นำแบบให้คำปรึกษา I (Consultative I) ผู้นำจะแบ่งปัญหากับผู้ใต้บังคับบัญชาเฉพาะบุคคล และนำเอาความคิดและข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชามาใช้ในการตัดสินใจด้วยตนเอง (โดยไม่นำผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมประชุมเป็นกลุ่ม)

CII หมายถึง รูปแบบผู้นำแบบให้คำปรึกษา II (Consultative II) ผู้นำแบบแบ่งปัญหาให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยจัดทำในลักษณะของการรวมกลุ่ม รวบรวมความคิดและข้อเสนอแนะต่าง ๆ แล้วให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจ

CII หมายถึง รูปแบบผู้นำแบบกลุ่ม II (Group I) ผู้นำจะแบ่งปัญหาให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการทำงานกลุ่ม ที่มีการรวบรวมและประเมินทางเลือกในการตัดสินใจ ด้วยการโน้มน้าวให้มีการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

สรุปได้ว่า ทฤษฎีสถานการณ์ เป็นการศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกในแต่ละสถานการณ์ เช่น ทักษะในการปฏิบัติงาน การแก้ไขสถานการณ์ต่าง ๆ การติดต่อสื่อสาร ซึ่งเป็นทักษะที่ผู้นำจะแสดงออกแตกต่างกันตามแต่ละสถานการณ์ เพื่อให้การบริหารเกิดประสิทธิภาพตามเป้าหมายที่วางไว้

## หลักการ แนวคิดที่ทฤษฎี และเอกสารที่เกี่ยวข้องภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม

### ความหมายของจริยธรรม

เพื่อให้การบริหารจัดการไปสู่เป้าหมาย จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องมีจริยธรรม ซึ่งมีผู้ที่ให้ความหมายของจริยธรรมไว้ ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2541, หน้า 118) จริยธรรม หมายถึง ความดีที่ควรประพฤติปฏิบัติหรือกิริยาอาการที่แสดงความยินดี ซึ่งกิริยานั้นเป็นอาการทางกาย ทางวาจา และรวมทั้งจิตใจด้วย

สาโรช บัวศรี (2542 อ้างถึงใน เศรษฐ์ คุณทาบุตร, 2556, หน้า 21) กล่าวว่า จริยธรรม (Ethics) หรือ จรรยา หมายถึง ความดี เป็นสิ่งที่ควรปฏิบัติ สามารถแบ่งได้เป็น 2 ส่วน ได้แก่ ความดีที่เป็นสภาพ (Condition) และความดีที่เป็นการกระทำ (Action) ส่วนจริยธรรมนั้น ประกอบได้ด้วย ศีลธรรม (Moral value) คุณธรรม (Ethical value) ขนบธรรมเนียมประเพณีและวัฒนธรรม รวมถึงกฎหมาย (Legal value)

ราชบัณฑิตยสถาน (2542, หน้า 291) กล่าวว่า จริยธรรม หมายถึง ธรรมที่ประพฤติปฏิบัติ ศีลธรรม กฎศีลธรรม

จรัส อติวิทยากรณ์ (2554, หน้า 416) กล่าวว่า จริยธรรม หมายถึง หลักของการประพฤติปฏิบัติ แนวทาง หรือหลักการของความดีงามที่มีรากฐานมาจากศาสนา หรือสิ่งที่สังคมมีความเห็นว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้อง และเป็นที่ยอมรับ เช่น หลักของศีล สมาธิ การเห็นแก่ประโยชน์ของส่วนรวม เป็นต้น เพื่อให้สมาชิกอยู่ร่วมกันในสังคมได้อย่างสงบสุข หากมีการปลูกฝังจริยธรรมให้กับคนในสังคมก็จะช่วยให้ความประพฤติของคนมีจริยธรรม

วิมลภาณ รัชตมณฑล (2556, หน้า 12) กล่าวว่า จริยธรรม หมายถึงหลักที่เกี่ยวข้องกับความดี ความงาม และความถูกต้อง ที่แสดงออกจากการกระทำไม่ว่าจะทางกาย วาจา ใจ ของแต่ละบุคคลที่ยึดถือเป็นหลักประจำใจในการประพฤติตนเป็นนิสัย โดยมีประโยชน์ทั้งต่อตนเอง ผู้อื่น ตลอดจนสังคม

สลินทิพ ชูชาติ (2556, หน้า 9) กล่าวว่า จริยธรรม หมายถึง แนวทางในการปฏิบัติหรือกฎเกณฑ์ของการกระทำที่เกี่ยวข้องกับความคิดที่ถูกต้องดีงาม รวมถึงหน้าที่และสิ่งที่ควรละเว้น มีความรอบคอบ รู้เหตุรู้ผลของการกระทำผิดชอบชั่วดี มีความเสียสละ อุทิศตน ซึ่งเป็นลักษณะที่สังคมต้องการ ถือเป็นคุณงามความดีที่เกิดจากการสั่งสมของบุคคลที่มาจากจิตสำนึก ไม่ว่าจะเป็นการไม่เบียดเบียน มีความยุติธรรม เสียสละ มีน้ำใจ และเห็นอกเห็นใจกัน ประพฤติปฏิบัติอย่างต่อเนื่องจนเกิดเป็นความรู้ที่สามารถฝึกตนและอบรมเป็นแนวปฏิบัติได้

สรุปได้ว่า จริยธรรม หมายถึง การประพฤติปฏิบัติตนที่ถูกต้องดีงาม โดยมีรากฐานมาจากจิตสำนึกที่ดี การงดเว้นสิ่งผิด จากการแสดงออกของบุคคลในการเสียสละ มีความซื่อสัตย์ ยุติธรรม รู้ผิดรู้ถูก ปฏิบัติด้วยความรอบคอบ รวมถึงการแสดงออกถึงการยึดประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว ซึ่งเกี่ยวข้องกับการมีคุณธรรมและดำรงตนอยู่ในศีลธรรม

#### ความหมายของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม

ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมเป็นเรื่องที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารที่ต้องดำเนินงานร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้เกี่ยวข้องในการบริหารจัดการองค์การ จึงมีนักการศึกษา นักวิชาการให้ความหมายของคำว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ไว้หลายท่าน ดังนี้

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2556, หน้า 119) ได้กล่าวถึงความหมายของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical leadership) ในมุมมองของนักวิชาการตะวันตก ในการพัฒนาทฤษฎีจริยธรรมในยุคของ Plato ประมาณ 427-347 (B.C.) ก่อนคริสตกาลและ Aristotle ประมาณ 384-322 (B.C.) ก่อนคริสตกาล ซึ่งคำว่า จริยธรรม มีรากศัพท์มาจากภาษากรีกคำว่า Ethos ซึ่งหมายถึง ธรรมเนียม (Custom) ความประพฤติ (Conduct) หรือคุณลักษณะ (Character) ที่มีความสัมพันธ์กับค่านิยม (Values) และศีลธรรม (Moral) ของบุคคล โดยสังคมเห็นว่าถูกว่าดีว่าเหมาะสม ให้การยอมรับและมีความเกี่ยวข้องกับ “หลักศีลธรรม” (Virtuousness) และการสร้างแรงจูงใจ

ผุย รตน โขโต (2558, หน้า 24) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกอย่างเหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์ และได้รับการยอมรับว่าถูกต้อง ดีงาม ทั้งต่อตนเอง ผู้อื่น ตลอดจนมีการสานประโยชน์ให้แก่สังคม ซึ่งภาวะผู้นำนั้นประกอบด้วย ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมต่อตนเอง ต่อเพื่อนร่วมงาน และต่อการปฏิบัติงาน

หนูไกร มาเชค (2559, หน้า 42) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม หมายถึง พฤติกรรมของ ผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกด้านความประพฤติและการสื่อสาร อันจะนำไปสู่การยอมรับและ เกิดความศรัทธาจากผู้อื่น โดยมีพฤติกรรม ได้แก่ 1) การแสดงออกถึงความไว้วางใจ 2) การแสดงออกถึงความรับผิดชอบ 3) การแสดงออกถึงความเคารพ 4) การแสดงออกถึงความเป็น พลเมืองดี 5) การแสดงออกถึงความยุติธรรม

Brown, Treviño and Harrison (2005, pp. 117-134) ได้นิยามความหมายของ “ภาวะผู้นำ เชิงจริยธรรม” ว่าหมายถึง การแสดงออกของการประพฤติปฏิบัติตนอย่างถูกต้องเหมาะสมตาม ธรรมเนียมของรองธรรมของบุคคลในการปฏิบัติตนเองและบุคคลอื่นที่มีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน และ การส่งเสริมความประพฤติปฏิบัติไปสู่ผู้ตามด้วยการสื่อสารสองทาง อีกทั้งการเสริมสร้างอุปนิสัย จริยธรรมให้มีความแข็งแกร่ง การตัดสินใจ การแสดงออกที่ถูกต้องธรรมเนียมของรองธรรม ประเพณี แบบ แผน หรือมาตรฐานที่สังคมให้การยอมรับและยึดถือ ซึ่งผู้นำต้องเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติอย่างมี จริยธรรม ได้รับการยอมรับจากผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชา แสดงออกถึงความซื่อสัตย์สุจริต ความไว้วางใจ ความยุติธรรม และการเอาใจใส่ผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชา อันจะส่งผลให้ผู้นำ ได้รับการยอมรับ หรือมีความน่าเชื่อถือตามตำแหน่งหรืออำนาจจากผู้ตามด้วยความภาคภูมิใจที่ เรียกว่าเป็นตัวแบบ (Role model) หรือแบบอย่างที่ดีที่ควรปฏิบัติ

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม หมายถึง พฤติกรรมหรือบุคลิกลักษณะของผู้บริหารที่ แสดงออกถึงการประพฤติปฏิบัติที่ถูกต้องเหมาะสมต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต แสดงออกถึงความไว้วางใจ ความยุติธรรม และการเอาใจใส่อย่างทั่วถึงด้วยความเต็มใจ รวมถึง การแสดงออกถึงการตัดสินใจต่อปัญหาหรือการดำเนินงานด้วยความมีสติ จากจิตสำนึกของการมี คุณธรรม จริยธรรม

#### **ความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม**

ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม เป็นบุคลิกลักษณะหรือการประพฤติปฏิบัติของผู้บริหารที่มี อิทธิพลและมีความสำคัญต่อการบริหารจัดการสถานศึกษา ดังนี้

สุรัตน์ ไชยชมภู (2557, หน้า 13) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม เป็นสิ่งที่ผู้นำ ทางการศึกษาให้ความสำคัญในการกิจความรับผิดชอบ ความเอาใจใส่ต่อสถานศึกษาและชุมชน ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และศักยภาพ รวมถึงความมีจริยธรรม ที่สูง ที่ส่งผลให้ผู้ตามให้ความไว้วางใจ เชื่อมั่น และศรัทธา ปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์อย่างเต็ม ความสามารถ ซึ่งในทางตรงกันข้ามผู้บริหารที่ขาดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ความน่าเชื่อถือก็จะลดลง และหมดศรัทธาในตัวผู้บริหาร บุคลากรในสถานศึกษาจะไม่ให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน และไม่สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้

ชุตินา รักษ์บางแหลม, เอกรินทร์ สังข์ทอง, ชวลิต เกิดทิพย์ และชิตชนก เจริญเชาว์ (2559, หน้า 179) กล่าวว่า ความศรัทธาเป็นผลลัพธ์ที่มีความสำคัญของการมีจริยธรรม ความศรัทธาก่อให้เกิดการยอมรับ ความร่วมมือ ความสมัครใจ ผสมผสานกับการบริหารงานที่ดี ย่อมเกิดผลสำเร็จตามเป้าหมาย ผู้บริหารจึงเป็นกุญแจสำคัญในการทำให้องค์กรดำเนินงานอย่างมีหรือไม่มีจริยธรรม เพราะผู้บริหารมีหน้าที่ในการตัดสินใจ และมีอิทธิพลที่ก่อให้เกิดแนวความคิดทางด้านจริยธรรมขึ้นในหน่วยงาน ซึ่งพฤติกรรมหรือคุณลักษณะของผู้นำเชิงจริยธรรม จะแสดงให้เห็นถึงศีลธรรมที่มีอิทธิพลในแง่บวกขององค์กร ที่มีผลต่อผู้ตามในองค์กรที่จะปฏิบัติตาม ศีลธรรมของผู้บริหารจะทำให้ตัดสินใจได้อย่างมีจริยธรรมในการดำเนินงาน ผู้บริหารที่มีจริยธรรมย่อมได้รับการยอมรับ ได้รับความน่าเชื่อถือ ซึ่งหากผู้บริหารขาดการมีจริยธรรมอาจพบว่าองค์กรของตนมีปัญหาและไม่ประสบความสำเร็จในที่สุด

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม มีความสำคัญต่อการบริหารจัดการสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จ ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมย่อมได้รับการยอมรับ ความไว้วางใจจากผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำให้เกิดความร่วมมือหรือเกิดทีมงาน เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพ อีกทั้งผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมยังเป็นแบบอย่างของผู้ใต้บังคับบัญชาในการประพฤติปฏิบัติตามอย่างมีคุณธรรมจริยธรรม

#### **องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม**

จากการศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของปิยรัฐ ธรรมพิทักษ์ (2556 อ้างถึงใน ปิยรัฐ ธรรมพิทักษ์, นำชัย ศุภฤกษ์ชัยสกุล, ยุทธนา ไชยจุฑาล และคานู ปรียา โมฮาน, 2558, หน้า 139) ได้เสนอองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม พฤติกรรมบ่งชี้ร่วมและพฤติกรรมบ่งชี้เฉพาะที่เกี่ยวข้อง ดังตารางที่ 1



ตารางที่ 1 องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม พฤติกรรมบ่งชี้ร่วมและพฤติกรรมบ่งชี้เฉพาะที่เกี่ยวข้อง (ปียรัฐ ธรรมพิทักษ์ และคณะ, 2558, หน้า 139)

ประเภทของ พฤติกรรมบ่งชี้	องค์ประกอบด้านการแสดงการกระทำ เชิงจริยธรรมของผู้นำ	องค์ประกอบด้านการจัดการ และ สนับสนุนให้ผู้ตามแสดงการกระทำเชิง จริยธรรม
พฤติกรรมบ่งชี้ร่วมที่ สอดคล้องกับ	1. การแสดงความน่าเชื่อถือและ ไว้วางใจได้	1. การอภิปรายประเด็นทางจริยธรรมใน การทำงานร่วมกับผู้ตาม
พฤติกรรมตามแนวคิด ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ของ บราวน์ เทรวิน และแฮร์สัน (2005)	2. การรับฟังความคิดเห็น 3. การคำนึงถึงผลประโยชน์ของเป็น หลักในการบริหารงาน 4. การตัดสินใจในการบริหารงาน อย่างยุติธรรมและเหมาะสม 5. การประพฤติตนอย่างมีจริยธรรมใน ชีวิตส่วนตัวและการทำงาน	2. การเป็นตัวอย่างหรือแบบอย่างในการ ทำสิ่งที่ถูกต้องเหมาะสมทางจริยธรรมใน การทำงานให้กับผู้ตาม 3. การเสริมแรงต่อผู้ตามในการปฏิบัติตาม มาตรฐานทางจริยธรรมในการทำงาน 4. การให้ความสำคัญกับกระบวนการหรือ วิธีในการทำงาน 5. การตัดสินใจทำในสิ่งที่ถูกต้อง
พฤติกรรมบ่งชี้เฉพาะ ตามหลักธรรมทาง พุทธศาสนาสำหรับ ผู้นำ	6. การอดทนอดกลั้นต่องานที่ ยากลำบากอดทนต่อความเหนื่อยยาก และอุปสรรคต่าง ๆ	6. การสั่งสอนอบรมให้ผู้ตามให้มีความรู้ ทักษะและพฤติกรรมเกี่ยวกับการทำงาน อย่างมีคุณธรรมจริยธรรม
พฤติกรรมบ่งชี้เฉพาะ ตามหลักจริยธรรมทาง ธุรกิจ	7. การให้ความร่วมมือกับชุมชนและ สังคม 8. การจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวก และสวัสดิการที่ โดยคำนึงถึง สวัสดิภาพและคุณภาพในชีวิต การทำงานที่ดีของผู้ตาม 9. การเปิดโอกาสให้ผู้ตามมีอิสระใน การดำเนินชีวิต	7. การสนับสนุนให้ผู้ตามปฏิบัติงานโดย ยึดหลักจริยธรรมทางธุรกิจ

Burns (1978 อ้างถึงใน ชุตินา รักษ์บางแหลม และ, 2559, หน้า 174-175) ได้นำเสนอ  
องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมที่ควรมีของผู้บริหารการศึกษาพยาบาลประกอบด้วย  
5 องค์ประกอบ ดังนี้

1. การสานประโยชน์สุข หมายถึง การแสดงออกด้วยการปฏิบัติที่ดีงาม ในการบริหาร เพื่อประสานความสุขในหน่วยงาน ทั้งการมีสัมมาคารวะ การแสดงออกด้วยความสุภาพ มีเมตตา มีความเอื้ออาทร มีความเข้าใจ ความยืดหยุ่น ให้อภัยและมีความเป็นกัลยาณมิตร ความเคารพสิทธิ ความเป็นส่วนตัว การกระทำ ศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ พิทักษ์และปกป้องสิทธิของบุคคล ด้วยความซื่อตรง ไม่แบ่งแยก คำนึงถึงผลของการกระทำที่อาจก่อให้เกิดความขัดแย้งหรือ ความเสียหายที่จะเกิดขึ้น แสดงออกถึงการรักษาสัญญา มีความจริงใจ ให้การช่วยเหลือกับบุคลากร ทุกระดับด้วยความเต็มใจและมีความเหมาะสม ตลอดจนการสร้างบรรยากาศที่ดีที่ส่งเสริม ความตั้งใจทำงานของผู้ร่วมงาน

2. การสร้างศรัทธา หมายถึง การประพฤติปฏิบัติตนให้อยู่ในหลักศีลธรรมอันดีงาม แสดงออกถึงความซื่อสัตย์ สุจริตทั้งต่อตนเองเพื่อนร่วมงานและวิชาชีพ ที่สามารถตรวจสอบได้ ถือ ประโยชน์ส่วนรวมของหน่วยงานเป็นสำคัญ โดยไม่แสวงหาผลประโยชน์ จนสร้างความไว้วางใจ แสดงออกถึงความรับผิดชอบ มีจิตสาธารณะ มีความพยายามในการปรับปรุง พัฒนาตนและงาน อดทนต่อปัญหาและสถานการณ์ต่าง ๆ เป็นแบบอย่างที่ดีของการมีวินัย มีความชัดเจนและยึดมั่นสิ่งที่ถูกต้อง ตามหลักคุณธรรม จริยธรรม ยึดมั่นต่อจรรยาบรรณ ของวิชาชีพ เพื่อนำองค์กรไปสู่เป้าหมาย

3. การยื่นหยัดอยู่บนความจริง ความถูกต้องอย่างเปิดเผยและเท่าเทียม หมายถึง เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกอย่างเปิดเผยกับบุคลากรทุกคนด้วยความเท่าเทียมกัน จากความพยายาม ความดี ความต้องการ การกระทำ สนับสนุนและส่งเสริมให้ผู้บริหารปกปิดความลับ รักษาสัญญา กับบุคลากร ปฏิบัติความคิดและความเข้าใจของตนเอง ทั้งให้ความน่าเชื่อถือในการสื่อสารภายใน องค์กร

4. การกล้าเผชิญปัญหาในการบริหารงานที่หลากหลายและซับซ้อนอย่างมืออาชีพ หมายถึง เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความตั้งใจทำงานและความเข้มแข็งอดทนในการสู้กับงาน ให้สำเร็จลุล่วงด้วยการมีสติและมีความสุข กล้าเผชิญกับปัญหาต่าง ๆ ด้วยความไม่ย่อท้อ ละทิ้ง หรือเพิกเฉยต่ออุปสรรค ตลอดจนแสดงจุดยืน ในการตัดสินใจได้อย่างเหมาะสม กล้าทำในสิ่งที่ ถูกต้องทุกครั้งในการปฏิบัติงานเมื่อเผชิญกับการแก้ปัญหาที่ซับซ้อนและยากต่อการตัดสินใจได้ อย่างมืออาชีพ ทั้งยังสามารถในการ โน้มน้าวจิตใจให้บุคลากรในการคำนึงถึง ประโยชน์ส่วนรวม บริหารจัดการองค์การให้บรรลุวิสัยทัศน์อย่างสม่ำเสมอ

5. การสรรสร้างพลังงานให้ทีมงาน หมายถึง เป็นการแสดงออกถึงความสามารถในการสร้างความเป็นทีมงาน เป็นแรงผลักดันให้ผู้บริหาร บุคลากรในหน่วยงาน นำพาองค์การบรรลุสู่

เป้าหมาย ปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถด้วยความถูกต้องที่สามารถแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานได้

สรุปได้ว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ประกอบด้วยพฤติกรรมของผู้บริหารเชิงจริยธรรมที่แสดงออกในการปฏิบัติงานและการปฏิบัติตน และพฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงออกในการสนับสนุนและส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชา

### บทบาทของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม

ผู้นำหรือผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมย่อมนำพาท้องค์การ ไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ได้ ได้มีนักวิชาการและนักการศึกษาได้ศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำเชิงจริยธรรมไว้มากมาย และจากการศึกษาการสังเคราะห์องค์ประกอบหลักภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของสุเทพ ปาลสาร (2555, หน้า 65-68) ที่สอดคล้องกับบทบาทของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในการวิจัย ดังนี้

สุธาสนี แม้นัญติ (2554, หน้า 14) ได้ศึกษาโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา โดยให้คำนิยามว่าภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ประกอบด้วย 11 ตัวแปร ได้แก่

1. ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงออกถึงความรู้สึกเชื่อมั่นยอมรับเป้าหมายและคำนิยามขององค์กร ความเต็มอกเต็มใจที่จะใช้ความพยายามเต็มความสามารถเพื่อองค์กร และความปรารถนาที่จะรักษาสถานภาพการเป็นสมาชิกขององค์กรไว้
2. ความยุติธรรม หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึงการกระทำที่เคารพสิทธิของผู้อื่น และการไม่ยอมรับทำความชั่วต่อผู้อื่น
3. การดูแลเอาใจใส่ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงออกถึงการช่วยเหลือบุคคลให้เจริญเติบโต จนถึงระดับที่เกิดความพึงพอใจหรือเกิดความสำนึกแห่งตน สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุขและมีคุณค่า
4. การเสริมพลังอำนาจ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึงการมอบอำนาจหรือการทำให้สามารถหรือการให้พลัง ซึ่งผู้ทำให้บุคคลกระทำในสิ่งที่สอดคล้องกับความสามารถที่บุคคลมีหรือกระทำร่วมกับผู้อื่น ได้ตามที่ตนมีความสามารถในด้านนั้น ๆ
5. การสะท้อนความคิด หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงออกถึงความคาดหวัง การรับรู้ และความรู้สึกเกี่ยวกับประสบการณ์โดยผ่านกระบวนการพูดหรือเขียน โดยมีจุดประสงค์เพื่อวิเคราะห์ เปรียบเทียบ วางแผนหรือแก้ไขปัญหา
6. ความรับผิดชอบ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึงความคาดหวัง การรับรู้ และความรู้สึกเกี่ยวกับประสบการณ์ โดยผ่านกระบวนการพูดหรือเขียน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ เปรียบเทียบ วางแผนหรือแก้ไขปัญหา

7. วิสัยทัศน์ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงให้เห็นถึงภาพลักษณ์ที่พึงประสงค์ในอนาคตขององค์กร มีการสื่อสารเพื่อให้เกิดการร่วมต่อวิสัยทัศน์ ซึ่งทำได้โดยให้อำนาจการตัดสินใจแก่ผู้ตาม เพื่อให้สามารถนำวิสัยทัศน์ร่วมดังกล่าวสู่การปฏิบัติให้กลายเป็นจริง

8. ความซื่อสัตย์ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงให้เห็นถึงการปฏิบัติตนอย่างเหมาะสม และตรงต่อความเป็นจริง ประพฤติปฏิบัติอย่างตรงไปตรงมา ทั้งกาย วาจา ใจ ต่อตนเองและผู้อื่น รวมตลอดทั้งต่อหน้าที่การงานและคำมั่นสัญญา

9. ความไว้วางใจ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมั่นว่า ผู้นำมีความมั่นคง มีคุณสมบัติเหมาะสมกับความเป็นผู้นำและมีความสามารถในการเป็นผู้นำสูง

10. การยึดหลักคุณธรรมและความดี หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงให้เห็นถึงการบริหารงานโดยยึดหลักกฎหมาย ยึดหลักการใช้ “ธรรมเป็นอำนาจ” โดยนอกจากผู้บริหารจะแสดงความเป็นผู้ที่มีคุณธรรมสูงส่งของตนแล้ว ยังร่วมสร้างเกณฑ์มาตรฐานด้านการประพฤติปฏิบัติทางคุณธรรมสำหรับทุกคนอีกด้วย

11. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงให้เห็นถึงการมีมาตรฐานส่วนตัวที่จะปรับปรุงผลงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่องทั้งผลงานของผู้บริหารสถานศึกษาเอง และของผู้ร่วมงาน

สุเทพ ปาลสาร (2555) ได้ศึกษาเกี่ยวกับทักษะของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมไว้ ดังนี้  
National Centre for Ethics in Health Care (2005) กล่าวถึงภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethics leadership) ว่าเป็นความสำคัญที่จะปฏิบัติโดยทันทีด้วยการยกระดับคุณภาพทางจริยธรรมบนสิ่งแวดล้อมและวัฒนธรรมขององค์กร ผู้นำจะต้องแสดงบทบาทในการสร้างสรรค์ ดำรงไว้ และเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร ผู้นำจะต้องแสดงบทบาทในการสร้างสรรค์ ดำรงไว้และเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรของเขาด้วยวิธีการเปลี่ยนพฤติกรรมของตนเอง การทำกิจกรรม การสนับสนุนและการชมเชยในสิ่งที่ดี ส่งเสริมสิ่งแวดล้อมเชิงจริยธรรม คือ การนำไปสู่ปฏิบัติเชิงจริยธรรม และผลงานจริยธรรม ที่มีอยู่อย่างหลากหลายในองค์กร โดยภาวะผู้นำต้องคำนึงถึงหลักการต่อไปนี้

1. ความไว้วางใจ
2. มีความเคารพให้สิทธิผู้อื่น
3. การมีความเอื้ออาทรกัน
4. ความรับผิดชอบต่อสิ่งที่ทำ
5. ความยุติธรรม

6. ความร่วมมือ
7. ความเป็นพลเมืองดี

Brown (2007) กล่าวถึงภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical leadership) ว่าเป็นบุคคลแห่งคุณธรรม (As moral persons) คือ เป็นผู้จัดการเชิงคุณธรรม ที่มีอิทธิพลต่อผู้ตามที่มีจริยธรรมและรู้จริยธรรม โดยพฤติกรรมการประพฤติปฏิบัติทางจริยธรรมและคุณลักษณะในตัวผู้นำนั้นจะต้องแสดงออกถึง

1. ความไว้วางใจ
2. มีความยุติธรรม
3. มีความเคารพ
4. ยึดหลักการให้รางวัลและการลงโทษ
5. การสร้างบรรยากาศเชิงจริยธรรมในการทำงาน
6. ความเป็นพลเมืองดี

Karaköse (2007) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical leadership) โดยเห็นว่าพฤติกรรมด้านจริยธรรมของผู้บริหาร โรงเรียนจะทำให้เกิดบรรยากาศการพัฒนาได้เป็นอย่างดี ทั้งนี้จะทำให้ผู้นำได้รับความไว้วางใจ (Trust) ดังนั้นภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมจะต้องประพฤติปฏิบัติและมีคุณลักษณะที่สำคัญดังนี้ คือ

1. จะต้องคำนึงถึงเป้าหมายในการทำงาน
2. มีการพัฒนาความรู้อยู่เสมอ มี
3. การสร้างบรรยากาศเชิงจริยธรรม
4. มีความไว้วางใจ
5. เป็นผู้มีความรับผิดชอบ
6. มีความเคารพในเกียรติและศักดิ์ศรี
7. มีความยุติธรรม
8. มีความเอื้ออาทรห่วงใย
9. ความเป็นพลเมืองดี

Berghofer (2008) ได้กล่าวถึงการปกครองในศตวรรษที่ 21 ว่าจะต้องมีการพึ่งพาอาศัยกันมากขึ้น (Interdependence) ทั้งในแง่ของวัฒนธรรมและเศรษฐกิจที่จะถูกผสมผสานเข้ากัน และกล่าวถึงองค์ประกอบ ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมว่าประกอบด้วย

1. การเป็นผู้มีความไว้วางใจ
2. การสื่อสารเชิงจริยธรรม

3. มีการสร้างสัมพันธ์เชื่อมต่อกัน
4. เห็นความสำคัญของคนอื่น
5. มีความอดทนอดกลั้น
6. การให้ความยุติธรรมกับผู้ที่เกี่ยวข้อง

Josephson (2009) แห่งสถาบันจริยธรรม โจเซฟสัน (The Josephson institute of ethics)

กล่าวว่าเสาหลักคุณลักษณะ 6 ประการของการมีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (The six pillars of character) ซึ่งประกอบไปด้วย

1. ความไว้วางใจ (Trust)
2. ความเคารพ (Respect)
3. ความรับผิดชอบ (Responsibility)
4. ความยุติธรรม (Fairness)
5. ความเอื้ออาทร (Caring)
6. ความเป็นพลเมืองดี (Citizenship)

สรุปได้ว่า บทบาทของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม เป็นเรื่องของการประพฤติปฏิบัติตนหรือ การแสดงออกของผู้นำที่มีต่อผู้ได้บังคับบัญชาและต่อการบริหารงานอย่างมีจริยธรรม

#### การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม

จากการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ได้มีนักวิชาการ นักการศึกษา และการวิจัยที่เกี่ยวข้องได้เสนอเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ดังนี้

เศรษฐ์ คุณทาบุตร (2556) ได้เสนอเกี่ยวกับพัฒนาการทางจริยธรรม ของนักการศึกษา ดังนี้

พัฒนาการทางจริยธรรมของ Piaget (1965) แบ่งออกเป็น 3 ชั้น ดังนี้

1. ชั้นก่อนจริยธรรม เป็นระดับจริยธรรมของเด็กอายุ 0-2 ปี เป็นชั้นที่ยังไม่สามารถรับรู้สิ่งต่าง ๆ อย่างละเอียดรอบตัวได้ ส่งผลความคิดเกี่ยวกับความถูกผิดในการตัดสินใจในการเลือกกระทำหรือไม่กระทำ เป็นไปตามความต้องการของร่างกายหรือความคิดเห็นของคนใกล้ชิด
2. ชั้นปฏิบัติตามคำสั่ง เป็นระดับจริยธรรมของเด็ก อายุ 2-8 ปี ที่มีความสามารถในการเรียนรู้สิ่งแวดล้อมและบทบาทหน้าที่ที่ควรปฏิบัติต่อผู้อื่น ปฏิบัติตามกฎระเบียบได้ มีการตัดสินใจได้เลือกสิ่งที่ดีและไม่ควรกระทำได้เอง จากการรับรู้และทำตามความคิด ความรู้สึกของตนเองมากขึ้น หรือใกล้เคียงกับการกระทำตามระเบียบและกฎเกณฑ์ของสังคม
3. ชั้นเหตุผลของตนเองเป็นระดับจริยธรรมของเด็ก อายุ 8 ปีขึ้นไป ที่สามารถคิดและตัดสินใจได้ด้วยเหตุผลของตนเอง อีกทั้งเริ่มมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น มีความเสมอภาค

และเป็นธรรมชาติ สังกัดและเข้าใจความรู้สึกของผู้อื่น ได้ถูกต้องมากขึ้น ประพฤติปฏิบัติ เพื่อตอบสนองพัฒนาการด้านจิตใจมากขึ้น

พัฒนาการทางจริยธรรมของ Kohlberg (1976) ได้มีการกำหนดเกณฑ์การประเมิน จริยธรรมของบุคคลด้วยการแบ่งขั้นพัฒนาการทางสติปัญญาและจริยธรรมของ Piaget ไว้ดังนี้

1. การลงโทษ และการเชื่อฟัง อายุ 2-7 ปี
2. การแสวงหารางวัล หรือการสนองความต้องการ อายุ 7-10 ปี
3. การทำตามสิ่งที่ผู้อื่นเห็นชอบ หรือการคาดหวังทางสังคม อายุ 10-13 ปี
4. การทำหน้าที่ทางสังคมหรือระบบสังคมและมโนธรรม อายุ 13-16 ปี
5. การทำตามค่านิยมหรือสัญญาสังคมและสิทธิส่วนบุคคล อายุ 16 ปีขึ้นไป
6. การยึดถืออุดมคติสากลหรือจริยธรรมสากล (วัยผู้ใหญ่)

ซึ่ง Kohlberg (1976) ได้แบ่งคุณลักษณะทางจริยธรรมของบุคคล 4 ลำดับขั้นคือ

1. ความรู้เชิงจริยธรรม หมายถึง การมีความรู้เกี่ยวกับสังคม บอกได้ว่าควรกระทำใดที่ดีที่ควรปฏิบัติและการกระทำที่ไม่ดีและควรละเว้นไม่ปฏิบัติ ความประพฤติทั้งที่ดีหรือไม่ดี ทั้งยังมี ความรู้เชิงจริยธรรมหรือความรู้เกี่ยวกับค่านิยมทางสังคม ที่เปลี่ยนแปลงไปตามระดับอายุ การศึกษา พัฒนาการทางสติปัญญา และความรู้ความเข้าใจในกฎเกณฑ์ทางสังคมและศาสนา

2. เจตคติเชิงจริยธรรม หมายถึง เป็นขั้นของการมีความรู้หรือความรู้สึกต่อพฤติกรรมเชิง จริยธรรมหรือการกระทำที่ดีและไม่ดี เจตคติเชิงจริยธรรมของบุคคลมีความสอดคล้องกับค่านิยม ทางสังคม ในการทำนายพฤติกรรมเชิงจริยธรรมของบุคคลควรทำนายตามเจตคติเชิงจริยธรรม ซึ่งสามารถทำนายได้เที่ยงตรงมากกว่าการทำนายตามความรู้เชิงจริยธรรม

3. เหตุผลเชิงจริยธรรม หมายถึง เป็นขั้นของการมีเหตุผลเป็นเกณฑ์ในการเลือกหรือไม่ เลือกกระทำพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งของบุคคล ซึ่งเป็นเหตุจูงใจให้บุคคลแสดงพฤติกรรม ออกมา เหตุผลเชิงจริยธรรมของบุคคลขึ้นอยู่กับระดับเหตุผลเชิงจริยธรรมของที่มีความแตกต่างกัน ไป อาจมีการกระทำที่เหมือนหรือมีแตกต่างกัน โดยเหตุผลเชิงจริยธรรมยังมีความสัมพันธ์กับ พัฒนาการทางสติปัญญาและอารมณ์ด้วย

4. พฤติกรรมเชิงจริยธรรม หมายถึง เป็นขั้นของการแสดงพฤติกรรมที่สังคมต้องการและ หลีกเลี่ยงที่จะแสดงพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์หรือไม่เป็นที่ยอมรับของสังคม ทั้งนี้พฤติกรรมเชิง จริยธรรมมีผลต่อความสงบสุขและความมั่นคงของสังคม สมาชิกในสังคมจึงต้องได้รับการอบรม และปลูกฝังให้เป็นผู้มีพฤติกรรมเชิงจริยธรรม

สุรัตน์ ไชยชมภู (2557, หน้า 6-7) ได้นำเสนอแนวคิดของ Burns (1978) ที่กล่าวถึงภาวะ ผู้นำเชิงจริยธรรมว่า เปรียบเสมือนการเปลี่ยนสภาพหรือภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ

(Transformational leadership) ในการยกระดับพฤติกรรมและการคล้อยตามทางจริยธรรม (Ethical aspiration) ของผู้นำ อีกทั้งพลังวัตรของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม จะส่งผลให้ผู้นำและผู้ตามไปสู่เป้าหมายหรือความสำเร็จได้ จนได้รับการยอมรับ ชื่นชมและการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ซึ่งมีความสอดคล้องกับ Gardner (1987) ที่ว่า เป้าหมายของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม เกี่ยวข้องกับคนไม่ใช่สิ่งของ ผู้นำต้องเชื่อถือและเอาใจใส่ในสิทธิและศักยภาพของคน ทั้งการสร้างระบบกลุ่มเพื่อการประสานความร่วมมือ มีความสามารถในการนำผู้อื่น ไปสู่การยอมรับ ด้วยการฝึกฝนตนเอง ให้มีรับผิชอบก่อนการนำผู้อื่น นอกจากนี้ Kohlberg (1981, p. 39) ได้กล่าวถึงแนวคิดในการพิจารณาความยุติธรรมของสังคม (Just community) ว่ามีข้อบ่งชี้จากการสอนของสถานศึกษา จากหลักการของความยุติธรรม ความเสมอภาค และการยอมรับนับถือในเสรีภาพ แนวคิดนี้ Sergiovanni (1992) ได้พัฒนาไปสู่ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ว่าบริบทในการจัดการศึกษาเป็นความรับผิดชอบของผู้นำทางการศึกษาที่ต้องให้ความสำคัญและการเอาใจใส่ต่อความสงบสุขของสถานศึกษาและชุมชน ครู และนักเรียน ในฐานะครอบครัว

ชุดิมา รัศมีบางแหลม และคณะ (2559, หน้า 171) ได้เสนอแนวคิดของ Burns (1978) ที่ได้สรุปลักษณะผู้นำเป็น 3 แบบ ได้แก่

1. ผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) ผู้นำที่ติดต่อกับผู้ตามโดยมีการแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน และสิ่งแลกเปลี่ยนนั้นต่อมากลายเป็นประโยชน์ร่วมกัน
2. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) ผู้นำที่สนใจเกี่ยวกับความต้องการของผู้ตาม ด้วยการให้ผู้ตามได้รับการตอบสนองที่สูงกว่าความต้องการของผู้ตาม เน้นการพัฒนา กระตุ้นและยกย่องซึ่งกันและกันจนเปลี่ยนผู้ตามเป็นผู้นำ และมีการเปลี่ยนแปลงต่อ ๆ กันไป เรียกว่า Domino effect ต่อไปผู้นำการเปลี่ยนแปลงก็จะเปลี่ยนเป็นผู้นำจริยธรรม
3. ผู้นำจริยธรรม (Moral leadership) เป็นผู้นำที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้ตาม ซึ่งผู้นำจะมีความสัมพันธ์กับผู้ตามในด้านความต้องการ (Needs) ความปรารถนา (Aspirations) ค่านิยม (Values) และยึดจริยธรรมสูงสุด ซึ่งหมายถึงความเป็นธรรมและความยุติธรรมในสังคม เน้นการเปลี่ยนแปลงที่ตอบสนองความต้องการ และความจำเป็นของผู้ตามอย่างแท้จริง

ทฤษฎีภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพเป็นทฤษฎีที่ให้ความสำคัญกับการยกระดับคุณธรรมและจริยธรรมของผู้ตาม จึงมีผู้ใช้คำว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical leadership) ซึ่งนักวิชาการหลายท่านได้พัฒนาแนวคิดของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ไม่ว่าจะเป็น Etzioni (1988), Greenfield (1993), Hodgkinson (1991), และ Sergiovanni (1992) ที่มีการกล่าวเกี่ยวกับองค์การของความร่วมมือหรือสถานศึกษา ว่าจะต้องมีผู้นำที่มีพันธะเชิงจริยธรรมที่มีความรับผิดชอบในการจัด



การศึกษาที่เป็นแนวคิดในการพัฒนาไปสู่ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของ Sergiovanni (1992) ที่มีการจำแนกแหล่งมาของภาวะผู้นำ ที่ประกอบไปด้วยภาวะผู้นำในระบบราชการ (Bureaucratic leadership) ภาวะผู้นำเชิงจิตวิทยา (Psychological leadership) ภาวะผู้นำเชิงวิชาชีพ (Professional leadership) และภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical leadership) ดังนี้ (สุรัตน์ ไชยชมพู, 2557, หน้า 7-8)

1. ภาวะผู้นำในระบบราชการ (Bureaucratic leadership) เป็นภาวะผู้นำที่ต้องมีการอ้างอิงกับกฎ ระเบียบ ข้อกำหนด ภาระงาน ความคาดหวัง และผลลัพธ์จากระบวนการกำกับ ติดตาม และควบคุม ดังนั้น ภาวะผู้นำในระบบราชการ จึงครอบคลุมเพียงพัฒนาการขั้นต่ำสุดของการพัฒนาจริยธรรม

2. ภาวะผู้นำเชิงจิตวิทยา (Psychological leadership) เป็นภาวะผู้นำที่มีรากฐานอำนาจจากแรงจูงใจ และทักษะเชิงมนุษยสัมพันธ์ คล้ายคลึงกับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) มุ่งเน้นการควบคุมและสนับสนุนแนวคิดที่ว่า การให้รางวัลย่อมได้รับผลตอบแทน

3. ภาวะผู้นำเชิงเหตุผล-เทคนิค (Rational-technical leadership) อำนาจของผู้นำตั้งอยู่บนพื้นฐานทางสังคมวิทยา Sergiovanni เห็นว่า การจัดการเรียนการสอนและการเรียนรู้ในสถานศึกษาส่วนใหญ่ เป็นกิจกรรมที่มีความซับซ้อนของกระบวนการมากเกินไป ควรอ้างอิงกระบวนการทางวิทยาศาสตร์ให้มากขึ้น นอกจากนี้ เขายังเชื่อว่า การจัดการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นลักษณะเฉพาะเกินไป จะไม่สามารถเชื่อมต่อไปยังผลลัพธ์ที่มีมาตรฐานของนักเรียน และไม่นำไปสู่การสร้างภาวะผู้นำเชิงเหตุผล-เทคนิค

4. ภาวะผู้นำเชิงวิชาชีพ (Professional leadership) ภาวะผู้นำดังกล่าวเกิดจากแรงขับที่มีอิทธิพล ต่อการปฏิบัติงาน โดยผู้นำที่มีความเชื่อมั่นในมาตรฐานการปฏิบัติงานและจรรยาบรรณวิชาชีพจะมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานและการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้ตามด้วย

5. ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical leadership) เป็นภาวะผู้นำที่ Sergiovanni กล่าวอ้างจากงานวิจัยที่ว่าสามารถตอบสนองต่อพฤติกรรมจริยธรรมตามธรรมชาติของมนุษย์ ตลอดจนสนองต่อหน้าที่ และภาระงานซึ่งอยู่เหนือผลประโยชน์เฉพาะบุคคล

จากแหล่งที่มาของภาวะผู้นำของ Segiovanni ทั้ง 5 โมเดล นั้นสามารถนำมาเปรียบเทียบกับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) ซึ่งตั้งอยู่บนพื้นฐานของแรงจูงใจและความต้องการภายนอก (Extrinsic motives and needs) และภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพหรือผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) ซึ่งตั้งอยู่บนพื้นฐานของพัฒนาการทางจริยธรรม แรงจูงใจและความต้องการภายในตามแนวคิดของ Burns (1978 cited in Wong, 1998) ตลอดจนนำมาเปรียบเทียบกับทฤษฎีของ Maslow (Maslow's hierarchical needs) จะสามารถนำเสนอได้ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 การเปรียบเทียบลำดับขั้นของความต้องการแหล่งของภาวะผู้นำและแบบของภาวะผู้นำ (Wang, 1998, p. 125)

Maslow's hierarchical needs	Sergiovanni's source leadership	Burns's leadership model
High-level needs	Moral authority Professional authority	Transformational leadership
Righteousness Esteem		
Low-level needs	Technical-rational authority	Transaction leadership
Love	Psychological authority	
Safety	Bureaucratic authority	
Physical		

จากตารางที่ 2 พบว่าภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical leadership) เป็นคุณลักษณะที่อยู่ในระดับสูงสุดของความต้องการ (Righteousness: ความชอบธรรม) สอดคล้องกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพหรือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) ขณะเดียวกันภาวะผู้นำเชิงวิชาชีพ (Professional leadership) ก็จัดอยู่ในระดับสูงของความต้องการด้วยแต่ยังไม่ถึงระดับสูงสุดส่วนภาวะผู้นำแบบเชิงเหตุผล-เทคนิค (Rational-technical leadership) เชิงจิตวิทยา (Psychological) และในระบบราชการ (Bureaucratic) จัดอยู่ในระดับความต้องการขั้นต่ำ และสอดคล้องกับแบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leadership)

จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีต่าง ๆ สามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม เป็นเรื่องของพฤติกรรมและการแสดงออกของผู้บริหารโรงเรียนในกระบวนการบริหารอย่างมีจริยธรรมไปสู่ความสำเร็จ สามารถโน้มน้าวผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติตามและแสดงออกอย่างมีจริยธรรมด้วยเช่นเดียวกันกับผู้บริหารสถานศึกษา

#### ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในสถานศึกษา

จากการศึกษาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของ นิคม นาคอ้าย (2550, หน้า 62-70 อ้างถึงใน สุรัตน์ ไชยชมภู, 2557, หน้า 8-9) ที่ได้เสนอเกี่ยวกับความพยายามในการเรียกร้องภาวะผู้นำที่เข้มแข็งในสถานศึกษา ให้ปรากฏอย่างชัดเจนไม่เฉพาะแต่ในโลกตะวันตกเท่านั้น แต่ยังปรากฏในเอเชียด้วย (Wong, 1998, pp. 106-125) ได้ยกตัวอย่างกระทรวงศึกษาธิการฮ่องกง ได้ในการบริหารจัดการในสถานศึกษาตามกระบวนการของการบริหาร แสดงคุณลักษณะของภาวะผู้นำทั้งทางด้านเชิงเทคนิคและเชิงความรู้ ความคิด เช่น

1. มีความรู้ในวิชาชีพ
2. มีความสามารถในการบริหารและการจัดการองค์การ
3. มีความสามารถในการกำหนดนโยบายที่ดีและนำไปสู่ผลสำเร็จ
4. มีทักษะในการมอบหมายงานและแต่งตั้งผู้ปฏิบัติงาน
5. มีความสามารถในการสร้างสัมพันธ์ที่ดีกับทีมงาน

ประเด็นดังกล่าวเป็นเพียงการสร้างภาวะผู้นำที่เข้มแข็งในองค์การสมัยใหม่ แต่ยังคงขาดมโนทัศน์ในเรื่องของค่านิยมและความสัมพันธ์ระหว่างสังคมและจริยธรรมระหว่างบุคคลในรูปแบบของภาวะผู้นำตามประเพณีนิยมด้วย (Wong, 1998)

Senge (1990, pp. 6-13 อ้างถึงใน สุรัตน์ ไชยชมพู, 2557, หน้า 8) ได้เสนอแนวคิดที่กล่าวว่า มุมมองตามแบบประเพณีนิยมของภาวะผู้นำ เป็นสิ่งที่หยั่งลึกในรากฐานที่เน้นความเป็นเฉพาะตัว ไม่เป็นระบบ ผู้นำเป็นผู้สำคัญที่สุด และเป็นบุคคลผู้ยิ่งใหญ่ที่ปรากฏขึ้นท่ามกลางช่วงเวลาอันวิกฤต อุดมคติอันเก่าแก่ดังกล่าวยังคงถูกยึดถือปฏิบัติ และยังคงเป็นสิ่งที่เรียกร้องสำหรับผู้นำทางการศึกษานำสถานศึกษาไปสู่ความมีประสิทธิภาพ

Sergiovanni (1992 อ้างถึงใน สุรัตน์ ไชยชมพู, 2557, หน้า 8) ได้โต้แย้งเกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำที่เน้นความมีเหตุผล (Rationality) ตรรกะ (Logic) ความปราศจากอคติ (Objectivity) ความชัดเจน (Explicitness) ลักษณะเฉพาะตัว (Individuality) และความเป็นอิสระ (Detachment) ตามการสนับสนุนทฤษฎีภาวะผู้นำที่เน้นคุณลักษณะทางอารมณ์ (Sense making) จริยธรรม (Morality) ภาระหน้าที่ (Duty) และพันธะสัญญา (Obligation) อาจกล่าวได้ว่า ความเชื่อมั่นในโครงสร้างและองค์ประกอบในทฤษฎีภาวะผู้นำตามแบบประเพณีนิยม ยังคงอยู่ในระดับปานกลางเท่านั้น ซึ่งคุณลักษณะภาวะผู้นำข้างต้น อาจเพียงพอหรือไม่ ในการนำสถานศึกษาบรรลุประสิทธิภาพ เนื่องมาจากแนวคิดทางตะวันตกถือว่าพื้นฐานของการบริหารจัดการคือ ประสิทธิภาพ (Efficiency) มีรูปแบบเฉพาะ (Specificity) มีเหตุผล (Rationality) สามารถวัดได้ (Measurability) ปราศจากอคติ (Objectivity) ผู้นำที่ดีจะต้องเป็นผู้ที่มีเหตุผล มีความสามารถใช้แผนในการนำ (Plans ahead) มีการกำกับติดตาม (Monitor) บริหารจัดการด้วยความแน่นอน (Manage with certainty) แต่ Greenfield (1986 อ้างถึงใน สุรัตน์ ไชยชมพู, 2557 หน้า 8) มีแนวคิดที่ตรงกันข้ามกับแนวคิดทางตะวันตกว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำควรตั้งอยู่บนพื้นฐานของค่านิยม สถานศึกษาควรมีลักษณะเฉพาะและมีเอกภาพ ซึ่งลักษณะดังกล่าวจะเป็นตัวขับเคลื่อนธรรมชาติของสถานศึกษา นำไปสู่การยืนหยัดบนบริบทที่มีความเข้มแข็งเฉพาะตัว และเป็นอิสระจากโครงสร้างทางกฎหมาย ตลอดจนนโยบายที่เป็นนามธรรมอีกด้วย

### หลักการของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม

ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมมีหลักการตามแนวคิดของนักการศึกษาและนักวิชาการ ดังนี้ Northouse (2010 อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2556, หน้า 148-153) ได้นำเสนอหลักการของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม 5 ประการ ที่เป็นพื้นฐานในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ประกอบด้วยความเคารพ (Respect) การบริการ (Service) ความยุติธรรม (Justice) ความซื่อสัตย์ (Honesty) และชุมชน (Community)

ผู้นำที่มีจริยธรรมจะเคารพผู้อื่น Kant (ช่วง ค.ศ. 1734-1804) เสนอว่า เรามีหน้าที่ในการปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยความเคารพ หมายถึง การปฏิบัติต่อผู้อื่น โดยไม่คิดว่าเป็นเครื่องมือ ให้ความเคารพต่อการตัดสินใจและค่านิยมของผู้อื่น เคารพในความคิดและความแตกต่างของ ยอมรับผู้อื่น ในฐานะมนุษย์ แสดงออกถึงการรับฟัง มีความเห็นอกเห็นใจ ด้วยความอดทน และใจกว้างต่อความคิดที่มีความขัดแย้งหรือไม่ตรงกัน เคารพต่อผู้ตามให้ผู้ตามรับรู้ถึงการมีคุณค่าและมีความสามารถในการทำงานของตนเอง

ผู้นำที่มีจริยธรรมจะให้บริการผู้อื่น ด้วยการเห็นแก่ประโยชน์ของผู้อื่นเป็นหลัก ด้วยการแสดงพฤติกรรมในการบริการผู้อื่นด้วยการให้คำปรึกษา พฤติกรรมการเพิ่มพลังอำนาจ (Empowerment behaviors) การสร้างทีม พฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (Organizational citizenship behavior) มีความรับผิดชอบในการบริการผู้อื่น เอาใจใส่ดูแลผู้อื่น รวมถึงการตัดสินใจในทางที่ดีไม่มีก่อให้เกิดความเสียหายต่อผู้อื่น ซึ่งการที่ผู้นำมีการเอาใจใส่ผู้อื่นนั้นจะเป็นรากฐานที่สำคัญของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม หากเต็มใจในการเป็นศูนย์กลาง ที่ต้องคำนึงถึงประโยชน์ของผู้อื่น

ผู้นำที่มีจริยธรรมเป็นคนยุติธรรม ผู้นำเชิงจริยธรรมมีความเกี่ยวข้องกับความเที่ยงธรรมและความยุติธรรม (Fairness and justice) โดยให้ความสำคัญในการปฏิบัติต่อผู้อื่นบนหลังของความยุติธรรมทั้งการตัดสินใจ และปฏิบัติต่อทุกคนด้วยความเสมอภาคอย่างเท่าเทียมกัน เว้นแต่มีเหตุจำเป็นเท่านั้น โดยต้องปฏิบัติด้วยความชัดเจน มีเหตุผล และมีค่านิยมทางศีลธรรมที่ชัดเจน ผู้นำที่มีจริยธรรมจะต้องเป็นผู้ที่มีความยุติธรรม โดยไม่มีผู้ใดบังคับบัญชาที่พิเศษกว่าผู้อื่น

Beauchamp and Bowie (1988 cited in Northouse, 2007) ได้เสนอหลักการในการจัดสรรอย่างยุติธรรมเพื่อเป็นแนวทางในการจัดสรรผลประโยชน์และงานในองค์กรอย่างยุติธรรม ที่ผู้นำสามารถนำมาใช้ในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ ซึ่งหลักการในการจัดสรรอย่างยุติธรรมประกอบด้วย

1. ให้แต่ละบุคคลอย่างเท่าเทียมกัน
2. ให้แต่ละบุคคลตามความจำเป็นส่วนบุคคล

3. ให้แต่ละคนตามสิทธิของบุคคล
4. ให้แต่ละบุคคลตามความพยายามส่วนบุคคล
5. ให้แต่ละบุคคลตามการทำคุณประโยชน์เพื่อสังคม
6. ให้แต่ละบุคคลความดีความชอบ

ผู้นำต้องมีความซื่อสัตย์ ซึ่งเป็นบ่อเกิดของความไว้วางใจและความน่าเชื่อถือ หากผู้นำขาดความซื่อสัตย์ผู้ใต้บังคับบัญชาก็จะขาดศรัทธา ความสัมพันธ์ระหว่างกันไปเป็นไปในทางลบ จนไปสู่การขาดความเคารพในตัวผู้นำ แต่ความซื่อสัตย์ไม่ได้หมายถึง การพูดความจริงเท่านั้น แต่ยังหมายถึงการเปิดใจต่อผู้อื่น ทั้งการนำเสนอข้อเท็จจริงด้วยความโปร่งใส ครบถ้วน ตัวผู้นำต้องหากความสมดุลของการเปิดเผยและการแสดงความจริงในใจ สิ่งใดควรและไม่ควรที่จะเปิดเผย ผลของการเปิดเผยข้อเท็จจริง นอกจากนี้ผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่รักษาคำมั่นสัญญา หรือรักษาคำพูด และเพื่อเป็นแนวทางในการสร้างพฤติกรรมที่ซื่อสัตย์ ผู้นำจะต้องมีการให้รางวัลหรือเสริมแรงต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย

ผู้นำที่มีจริยธรรมสร้างชุมชน เพื่อเป้าหมายของกลุ่มหรือองค์กร ผู้นำและผู้ตามต้องเห็นด้วยกับแนวทางปฏิบัติที่ใช้ในกลุ่ม ซึ่งผู้นำจะต้องคำนึงถึงเป้าหมายของตนเองและผู้ตาม เพื่อผลักดันงานให้บรรลุถึงเป้าหมายร่วมกัน ด้วยเป้าหมายที่สามารถเข้าถึงทุกคนได้ โดยไม่มีการใช้คำสั่งตามที่ผู้นำสั่งการ แต่ต้องค้นหาเป้าหมายที่เข้ากันได้กับทุกคน สำหรับ Burns ภาวะผู้นำต้องมีรากฐานมาจากความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม กระบวนการภาวะผู้นำที่มีจริยธรรมที่คำนึงถึงเป้าหมายของทุกคน และเอาใจใส่ในผลประโยชน์ของชุมชน ผู้นำแบบนี้จะแสดงจริยธรรมของการดูแลเอาใจใส่ผู้อื่น ไม่บีบบังคับผู้อื่น นอกจากนี้ภาวะผู้นำที่มีจริยธรรมจะต้องมีพฤติกรรมการให้ความร่วมมือ (Civic virtue) คือไม่ว่าจะเป็นการใส่ใจในเป้าหมายร่วมกัน เป้าหมายและความต้องการของชุมชน ซึ่งสอดคล้องกับ Burns ที่เห็นว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผู้ตามจะมีการรวมกลุ่มทางสังคม (Social collectivities) และมีเป้าหมายทางศีลธรรมที่กว้างและสูงขึ้น ที่เกี่ยวข้องกับความดีงามและผลประโยชน์ขององค์กร ชุมชน และสังคม

กล่าวได้ว่า หลักการของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ประกอบด้วยความเคารพ (Respect) การบริการ (Service) ความยุติธรรม (Justice) ความซื่อสัตย์ (Honesty) และชุมชน (Community) โดยเป็นหลักในการแสดงออกของผู้นำอย่างมีจริยธรรม

#### **ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมตามแนวคิดของ Brown, Treviño & Harrison**

จากการศึกษาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของ Brown et al. (2005, pp. 118-119) ซึ่งได้นิยามคำว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ว่าเป็นแบบอย่างในการวางตัวที่เหมาะสมทั้งการกระทำส่วนบุคคล และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ผ่านการสื่อสารแบบสองทาง คือ การเสริมแรงในการทำงานและ

การตัดสินใจ ซึ่งคำนิยามแรกขององค์ประกอบนี้ คือการสัจหรือการดำเนินการที่เหมาะสมผ่าน การกระทำส่วนบุคคลและความสัมพันธ์ส่วนบุคคลแสดงให้เห็นว่าผู้ที่จะเป็นผู้นำทางจริยธรรม จะ ดำเนินการในการติดตามที่จะพิจารณาถึงความเหมาะสม เช่น ความซื่อสัตย์สุจริต ความไว้วางใจ ความยุติธรรม และการเอาใจใส่ ทำให้ผู้นำเป็นแบบอย่างที่ต้องการและมีความน่าเชื่อถือ ดังต่อไปนี้

1. ความซื่อสัตย์ ผู้นำที่ดีมีประสิทธิภาพจะต้องเป็นผู้นำที่มีความซื่อสัตย์ เช่น พุด ความจริง มีความซื่อตรง มีพฤติกรรมที่ยึดถือเป็นหลักการหรือมีความน่าเชื่อถือ

ได้มีนักวิชาการกล่าวถึงความซื่อสัตย์ไว้ดังนี้

อัญชสา ธนาภิตติเจริญ (2552, หน้า 47-48) กล่าวว่า พฤติกรรมที่แสดงออกถึง ความซื่อสัตย์ต่อตนเอง ต่อหน้าที่การงาน และผู้อื่น ได้แก่

1. ไม่สับปลับกลับกลอก
  2. ไม่คล้อยตามพวกที่ลาก หรือชักจูงไปในทางที่เสื่อมเสีย
  3. มั่นคงต่อการกระทำความดีของตน
  4. ไม่คดโกงความตั้งใจทำจริง
  5. ประพฤติตนตรงตามคำพูดและความคิด
  6. ไม่เอาเวลางานในหน้าที่ไปใช้ทำประโยชน์ส่วนตัว
  7. ไม่ใช้อำนาจหน้าที่ทำประโยชน์ส่วนตัว
  8. เตือนสติและแนะนำในสิ่งที่เป็นประโยชน์
  9. ยินดีในความสำเร็จของผู้อื่นไม่คิดริษยาหรือกลั่นแกล้ง
  10. ร่วมมือร่วมใจทำงานด้วยความบริสุทธิ์ใจ
  11. ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตนหรือเอาดีเข้าตน
  12. ไม่ร่วมกันทำงานใด ๆ ที่ผิดกฎหมายหรือข้อระเบียบบังคับของสังคมและหมู่คณะ
- หรรษลักษณ์ รัตนปราโมทย์ (2554, หน้า 31) กล่าวว่าความซื่อสัตย์ หมายถึง

การประพฤติปฏิบัติอย่างเหมาะสม มีความจริงใจ ทั้งกาย วาจา และใจ รวมทั้งต่อตนเอง ต่อผู้อื่น ต่อสังคม ตลอดจนต่อประเทศชาติ

สุชาสินี แม้นัญญา (2554, หน้า 76) กล่าวว่า ความซื่อสัตย์ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหาร สถานศึกษาแสดงให้เห็นถึงการปฏิบัติตนอย่างเหมาะสมกับความเป็นจริง ตรงไปตรงมาทั้งกาย วาจา ใจ ทั้งต่อตนเองและผู้อื่น รวมถึงต่อหน้าที่การงานและคำมั่นสัญญาที่ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ คือ

- 1) มีความประพฤติตรงทั้งต่อหน้าที่ ต่อวิชาชีพ 2) ตรงต่อเวลา 3) ไม่ใช่เล่นให้กลตโกงทั้งทางตรง และทางอ้อม 4) รับผิดชอบต่อตนเองและสามารถปฏิบัติอย่างเต็มที่ถูกต้อง

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ความซื่อสัตย์ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงออกต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ต่อการปฏิบัติงาน และต่อผู้อื่นด้วยเที่ยงตรง เหมาะสมทั้งกาย วาจา และใจ อีกทั้งมีความซื่อตรง ชัดเจนต่อการกระทำ ไม่เห็นแก่ประโยชน์ของตนเอง โดยปฏิบัติตนภายใต้กฎระเบียบของสังคมจนนำไปสู่ผู้นำที่เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

2. ความไว้วางใจ Treviño, Hartman and Brown (2000) ลักษณะของผู้นำที่มีความซื่อสัตย์และความน่าเชื่อถือจะทำให้ผู้นำกลายเป็นคนมีศีลธรรม โดยเป็นพฤติกรรมที่แสดงออกมาเมื่อต้องมีการติดต่อสื่อสารกัน เช่น การติดต่อเพื่อสนับสนุนการทำงานบางอย่าง การจัดการกับผู้ตามให้รับผิดชอบต่องานที่ต้องอาศัยจริยธรรม

ได้มีนักวิชาการ ได้กล่าวถึงความไว้วางใจไว้ดังนี้

สุชาติณี แม้นญาติ (2554, หน้า 81) กล่าวว่า ความไว้วางใจ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมั่นว่าผู้นำนั้นมีความมั่นคง เหมาะกับการเป็นผู้นำ และมีความสามารถในการเป็นผู้นำสูง ประกอบด้วย 1) มีความซื่อตรง มีความมั่นคงและความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน 2) มีทักษะทั้งในการทำงานและมีมนุษยสัมพันธ์ ได้แก่ มีความสามารถ มีความชำนาญ มีประสบการณ์ และคุณสมบัติที่เหมาะสมเพียงพอในการทำงานและมีมนุษยสัมพันธ์ 3) มีความสามารถในการพยากรณ์ และมีวิจรณ์ญาณในการแก้ไขปัญหาได้ดี สอดคล้องและเหมาะสม 4) มีความผูกพันและมีความเต็มใจที่จะปกป้องผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งกายและใจ 5) ให้โอกาสแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในการมีส่วนร่วมและการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกับผู้ใต้บังคับบัญชา

ธัญมัย แฉล้มเขตต์, สมชาย เทพแสง และสมบุรณ์ บุรศิริรักษ์ (2558, หน้า 75) กล่าวว่า ความไว้วางใจ (Trust) เป็นความเต็มใจ ยินยอมหรือเชื่อมั่นในบุคคล โดยเต็มใจที่จะพึ่งพาแลกเปลี่ยน แบ่งปัน และประสานงานกันได้ ซึ่งประกอบด้วยคุณลักษณะคือ การให้ความจริง มีความน่าเชื่อถือ มีความเข้าใจ และการใช้เวลา ความไว้วางใจจึงเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการบริหาร และเป็นกลยุทธ์อันจะนำไปสู่ความสำเร็จ การที่บุคคลมีความไว้วางใจในตัวผู้นำจะส่งผลให้ทีมสามารถปรับตัวต่อสถานการณ์ได้ดี การรักษาความไว้วางใจให้คงเส้นคงวาระหว่างการพูดกับการกระทำ ตลอดจนการแสดงออกซึ่งความเอื้ออาทร เอาใจใส่ซึ่งกันและกัน การมีความสัมพันธ์ที่ในการทำงาน ซึ่งความไว้วางใจมีความสำคัญ ดังนี้

1. ความไว้วางใจมีความสำคัญต่อความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
2. ความไว้วางใจเป็นหัวใจหรือรากฐานที่ทำให้เกิดความรักความอบอุ่น
3. ความไว้วางใจเป็นสิ่งที่ช่วยให้บุคคลกล้าทำในสิ่งต่าง ๆ

#### 4. ความไว้วางใจเป็นหัวใจหรือรากฐานในการทำงานเป็นทีม และเป็นหัวใจแห่งการร่วมมือ

โดย Robbins (2000 อ้างถึงใน ธัญมัย แฉล้มเขตต์ และคณะ, 2558, หน้า 76) ได้แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมว่า ผู้นำที่มีความไว้วางใจประกอบด้วยคุณลักษณะ ความซื่อตรง (Integrity) สมรรถนะหรือความสามารถ (Competence) ความมั่นคงสม่ำเสมอ (Consistency) ความจงรักภักดี (Loyalty) ความเป็นคนเปิดเผย (Openness)

ความไว้วางใจเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการบริหาร และเป็นกลยุทธ์ที่ทำให้เกิดความสำเร็จ ทำให้ผู้ตามปฏิบัติด้วยความเต็มใจ เชื่อมมั่นต่อผู้นำหรือผู้บริหาร พร้อมทั้งจะพึ่งพาแลกเปลี่ยน และประสานงานกัน

Feldheim and Wang (2004, pp. 63-75 อ้างถึงใน ปัทมา แคนยุกต์, 2554, หน้า 19) กล่าวว่า ความน่าเชื่อถือไว้วางใจจากประชาชนนั้นเกิดขึ้นจากอิทธิพลของพฤติกรรมทางจริยธรรมที่แสดงออกถึงความมีศักดิ์ศรี (Integrity) ความเป็นเปิดเผย (Openness) ความจงรักภักดี (Loyalty) ความสามารถ (Competence) และความสม่ำเสมอ (Consistency) ในการบริหาร

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ความไว้วางใจ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงออกถึงความซื่อสัตย์และมีความน่าเชื่อถือ ผ่านการมีปฏิสัมพันธ์และการติดต่อสื่อสารที่ดีต่อผู้อื่น ตระหนักถึงผลประโยชน์ของผู้อื่น อีกทั้งยังมีบุคลิกลักษณะที่แสดงออกถึงความจริงใจ มั่นคงทางอารมณ์ สามารถแก้ไขปัญหาและตัดสินใจได้ดี และให้ความยุติธรรมแก่ผู้ได้บังคับบัญชาจนนำไปสู่การได้รับการยอมรับและเกิดความไว้วางใจ

3. ความยุติธรรม ผู้นำทางจริยธรรมและการรักษาน้ำใจหรือการแก้ปัญหาอย่างยุติธรรม เป็นผู้นำเป็นที่มีลักษณะพิเศษในการตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ ให้เกิดความยุติธรรมที่สุด ด้วยอำนาจที่ถูกต้องตามกฎหมาย ควบคุมทรัพยากรและรับผิดชอบต่อการตัดสินใจที่สำคัญเกี่ยวกับผู้ได้บังคับบัญชา

ได้มีนักวิชาการได้กล่าวถึงความยุติธรรมไว้ดังนี้

นงลักษณ์ วิรัชชัย, ศจีมาศ ณ วิเชียร และพิศสมัย อรทัย (2551 อ้างถึงใน เศรษฐ์คุณทาบุตร, 2556, หน้า 36) ได้ให้ความหมายของความยุติธรรมว่า ความยุติธรรม หมายถึง คุณลักษณะที่แสดงให้เห็นถึงการให้เกียรติในความเป็นมนุษย์ ทั้งการให้การยอมรับ รวมไปถึงการเข้าใจในอารมณ์ ความรู้สึกของผู้อื่น ตลอดจนความคิดและการปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยความเสมอภาคเท่าเทียมกัน และมีความเที่ยงตรงต่อการตัดสินใจ

สุพัฒน์ เพ็ชรตา (2553, หน้า 8) ได้เห็นว่า ความยุติธรรม หมายถึง การปฏิบัติด้วยความเที่ยงตรงสอดคล้องกับความเป็นจริงและมีเหตุผล ซึ่งมีความสามารถในการรักษาสีทธิ



ประโยชน์ของตนเองและผู้อื่น ได้อย่างเหมาะสมเท่าเทียมกัน โดยไม่เอาใจเอเปรียบ ใส่ร้ายลำเอียง ต่อผู้อื่น เพื่อเห็นแก่ประโยชน์ของตนเองหรือพวกพ้อง

Tyler ได้แย้งว่าผู้ได้บังคับบัญชาจะให้สนับสนุนผู้นำที่มักตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ ด้วยความยุติธรรมเป็นอย่างมาก กับอีกคนที่ทำหน้าที่เป็นนักปรัชญาศีลธรรม ผู้นำที่มีแนวโน้มว่าความคิดของตนเองเป็นธรรมและมุ่งที่การช่วยเหลือ แก้ปัญหาให้กับพนักงานด้วยความถือตัว และความเคารพ (Alexander & Ruderman, 1987; Folger & Konovsky, 1989; Tyler & DeGoey, 1995; Tyler, Rasinski, & Spodick, 1985)

ธัญมัย แฉล้มเขตต์ และคณะ (2558, หน้า 75) กล่าวว่า ความยุติธรรม (Justice) คือ การปฏิบัติด้วยความเท่าเทียมกัน บนพื้นฐานของความถูกต้องตามศีลธรรม จริยธรรม มีความเที่ยงธรรมไม่เอียงเอียง ห้วนไหว ปราศจากอคติต่อฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง ซึ่งผู้นำที่ดีจะต้องวางปัญหาไว้เป็นศูนย์กลางของการตัดสินใจ การปฏิบัติต่อผู้อื่น ไปไปอย่างเท่าเทียมกัน หลักของความยุติธรรม ยังหมายถึง การแบ่งเท่ากันตามความต้องการของแต่ละบุคคล ตามสิทธิ ความพยายามของบุคคล ผลงาน และตามความดี โดย Rawls (1971) กล่าวถึง ความยุติธรรมว่าเป็นการแสดงออกทางพฤติกรรมของบุคคลด้านคุณธรรมที่เป็นเรื่องการใช้เหตุผล เพื่อแก้ไขปัญหาคัดแย้งในสังคมมนุษย์ โดยคำนึงถึงหลักการ 2 ประการคือ สิทธิเสรีภาพขั้นพื้นฐานเท่าเทียมกัน และหลักแห่งความเท่าเทียมกันในการได้รับโอกาส และคำนึงถึงความแตกต่าง

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ความยุติธรรม หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงให้เห็นถึงความสามารถใจการตัดสินใจ ปฏิบัติต่อผู้ได้บังคับบัญชาและผู้อื่น ได้ด้วยความเสมอภาคเท่าเทียมกัน เป็นผู้มีเหตุมีผล ตลอดจนไม่เอาใจเอเปรียบ ให้เกียรติ และช่วยเหลือผู้อื่นด้วยความเต็มใจ

4. การเอาใจใส่ ผู้นำยังมีโอกาสที่จะช่วยทำให้บรรยากาศการทำงานดีได้ หากให้ความยุติธรรมกับผู้ได้บังคับบัญชามากพอ นอกเหนือไปจากนั้น ผู้นำที่มีการปรับตัวให้สามารถทำงานอยู่ในองค์กร ได้และทำให้พนักงานเกิดความพอใจนั้น จะสามารถทำงานร่วมกันได้ยาวนาน ได้มีนักวิชาการ ได้กล่าวถึงการเอาใจใส่ไว้ดังนี้

กมลทิพย์ ทองคำแหง (2554, หน้า 32) กล่าวว่า ผู้นำเชิงจริยธรรมต้องเอาใจใส่ในผลประโยชน์ของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ซึ่งการให้ความสนใจเฉพาะผลกำไรหรือผลประโยชน์ส่วนตน โดยไม่สนใจความรู้สึกหรือผลประโยชน์ของผู้ได้บังคับบัญชาถือว่าเป็นภาวะผู้นำที่ขาดจริยธรรม

Gardner (1987 อ้างถึงใน สุธาสินี แม้นญาติ, 2554, หน้า 19) ได้ยกตัวอย่างว่า ผู้นำควรเชื่อถือในคน เอาใจใส่ในสิทธิและศักยภาพของคน (Human potential) สร้างระบบกลุ่ม

(Build community) ด้วยการนำแบบประสานความร่วมมือ (Share leadership) นำผู้อื่นไปสู่การยอมรับในความรับผิดชอบ (Lead others to accept responsibility)

Sergiovanni (1992) ได้พัฒนาแนวคิดของ Kohlberg (1981) โดยกล่าวว่า ภาวะผู้นำในการจัดการศึกษาเป็นสิ่งที่ผู้นำทางการศึกษาต้องถือเป็นภาระรับผิดชอบ โดยผู้นำควรเอาใจใส่อย่างลึกซึ้งต่อความผาสุกของโรงเรียน ชุมชน มิใช่เฉพาะแต่ครู นักเรียน แต่ต้องเอาใจใส่ต่อโรงเรียนและชุมชนในฐานะครอบครัวด้วย (สุธาสินี แม้นญาติ, 2554, หน้า 20)

Trevio et al. (2000) พบว่า พฤติกรรมของผู้นำสะท้อนให้เห็นถึงความกังวล และความเป็นธรรมชาติที่จะนำเอาหลักการในการตัดสินใจต่าง ๆ มาใช้ (Avolio, 1999) การทำให้เกิดความคาดหวังเชิงจริยธรรมสำหรับผู้ตาม การใช้รางวัลตอบแทน และบทลงโทษในการทำให้ผู้ตามรับผิดชอบต่อการปฏิบัติให้ตรงตามหลักจริยธรรม ดังนั้นการรักษาน้ำใจและความเป็นธรรมชาติต่อผู้ตามนั้นจะปรากฏจากผู้นำที่มีจริยธรรม ผู้นำเชิงจริยธรรมจึงเกี่ยวข้องกับผู้นำแบบอื่น ๆ แต่ไม่ได้ปราศจากการเปลี่ยนแปลง ความสามารถพิเศษ ความซื่อสัตย์ และการรักษาน้ำใจ ซึ่งเป็นสิ่งที่เด่นชัดมากพอในการชี้วัดว่าผู้นำนั้นมีจริยธรรมหรือไม่จากสิ่งที่พบเห็น

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การเอาใจใส่ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงออกถึงการเอาใจใส่ การดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาถึงประโยชน์และความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชา การรักษาน้ำใจ ให้ความช่วยเหลือดูแล ตลอดจนให้คำปรึกษา และการให้รางวัลและบทลงโทษที่เหมาะสม นอกจากการเอาใจใส่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำจะต้องเอาใจใส่ต่อผู้อื่นที่เกี่ยวข้องด้วย

### ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย คือ ที่ตั้งโรงเรียน และขนาดโรงเรียน ซึ่งเป็นตัวแปรที่คาดว่าจะมีความสำคัญกับการศึกษาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหาร ดังนี้

**ที่ตั้งของโรงเรียน** หมายถึง เขตที่ตั้งของโรงเรียนที่ประกอบด้วยโรงเรียนที่มีที่ตั้งอยู่ในเขตอำเภอเมืองและโรงเรียนที่ตั้งอยู่นอกเขตอำเภอเมือง ที่เป็นปัจจัยในการปฏิบัติงานและการแสดงพฤติกรรมในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สอดคล้องกับงานวิจัยของ เพลิน พิทักษ์สงคราม (2550) ได้ศึกษาปัญหาการศึกษาอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อมในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว จำแนกตามที่ตั้ง โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สอดคล้องกับงานวิจัยของ ชมัยภรณ์ ต้นสะเส็ง (2553) ได้ศึกษาพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาล จังหวัดฉะเชิงเทรา โดยเปรียบเทียบ

การตัดสินใจของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดเทศบาลจังหวัดฉะเชิงเทรา โดยจำแนกตามที่ตั้ง พบว่า พนักงานครูที่อยู่ในเมืองและพนักงานที่อยู่นอกเมืองมีความเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สอดคล้องกับงานวิจัยของ นิลวรรณ วัฒนา (2556) ได้ศึกษาเรื่องการศึกษาสภาพงานวิชาการในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จังหวัดชลบุรี โดยเปรียบเทียบสภาพการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จังหวัดชลบุรี จำแนกตามที่ตั้งของโรงเรียน พบว่ามีสภาพการบริหารงานวิชาการ โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า โรงเรียนในเขตเทศบาลมีระดับการบริหารงานวิชาการด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ มากกว่าโรงเรียนนอกเขตเทศบาล แตกต่างกันอย่างมีระดับแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สอดคล้องกับงานวิจัย วรรณธนา หงสกล (2556, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมโรงเรียนกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 พบว่า การเปรียบเทียบวัฒนธรรมโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 จำแนกสถานที่ตั้งของโรงเรียน โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 วรรณธนา หงสกล (2556, หน้า 106) กล่าวว่า สถานที่ตั้งของโรงเรียนเป็นตัวแปรที่มีผลกระทบต่อพฤติกรรมการบริหารโรงเรียน เนื่องจากสถานที่ตั้งเปรียบเป็นสภาพแวดล้อมทางภูมิศาสตร์ที่มีผลต่อค่านิยม ขนบธรรมเนียม ประเพณีที่มีความแตกต่างกัน ที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินชีวิต สถานที่ตั้งของโรงเรียนจึงมีความสำคัญกับความรูสึกและความคิดเห็นที่มีความแตกต่างกัน จะเห็นได้ว่า สถานที่ตั้งของโรงเรียนเป็นสภาพแวดล้อมที่ส่งผลกระทบต่อความคิดและการดำเนินชีวิต ที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมในการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหาร

จากการศึกษาสรุปได้ว่า ที่ตั้งของโรงเรียนอาจเป็นปัจจัยหนึ่งของการแสดงพฤติกรรม การมีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด

**ขนาดโรงเรียน** หมายถึง จำนวนนักเรียนที่เป็นตัวกำหนดขนาดของโรงเรียน ประถมศึกษาตามเกณฑ์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อจำแนกโรงเรียน ออกเป็น 3 ขนาด (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2538, หน้า 2) ที่กำหนดเกณฑ์ในการจำแนกขนาด โรงเรียนจากจำนวนนักเรียน โดยกำหนดให้โรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียน 1-120 คน จัดเป็นโรงเรียนขนาดเล็ก โรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียน 121-300 คน จัดเป็นโรงเรียนขนาดกลาง และโรงเรียนที่มีนักเรียนจำนวน 301 คนขึ้นไป จัดเป็นโรงเรียนขนาดใหญ่ ซึ่งขนาดของโรงเรียนมีความเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการสถานศึกษาของผู้บริหาร โดยขนาดของโรงเรียน

เป็นตัวกำหนดทรัพยากรในการบริหารจัดการโรงเรียน เนื่องมาจากจำนวนนักเรียนในโรงเรียนเป็นตัวกำหนดการจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ ในการบริหารด้านของการจัดสรรงบประมาณ การจัดสรรข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เหล่านี้ล้วนมีผลต่อการบริหารและพฤติกรรมในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สอดคล้องกับงานวิจัยของ ฌัฐชยาน์ มานุษ (2553) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารในอำเภอเมืองจันทบุรี จำแนกตามขนาดโรงเรียน พบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งโรงเรียนที่มีขนาดใหญ่ มีภาวะผู้นำแตกต่างจากโรงเรียนที่มีขนาดเล็ก สอดคล้องกับงานวิจัยของสุพัฒน์ เพ็ชรตา (2553) ได้ศึกษาพฤติกรรมทางจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุพรรณิ โดยการเปรียบเทียบพฤติกรรมทางจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูผู้สอน จำแนกตามขนาดของโรงเรียน พบว่า โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สอดคล้องกับงานวิจัยของ ปราโมทย์ เทพกุล (2554) ได้ศึกษาจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามความเห็นของครูในจังหวัดนครพนม โดยเปรียบเทียบจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนมัธยมศึกษา ตามความเห็นของครูในจังหวัดนครพนม จำแนกตามขนาดสถานศึกษา โดยรวมและรายด้าน พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ปฏิบัติหน้าที่ในสถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกัน โดยโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษมีความคิดเห็นเกี่ยวกับจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนมัธยมศึกษา โดยรวมสูงกว่าโรงเรียนขนาดใหญ่และโรงเรียนขนาดกลาง สอดคล้องกับงานวิจัยของจารุวรรณ พละมา (2556) ได้ศึกษาคุณธรรมและจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองคาย เขต 3 จำแนกตามขนาดสถานศึกษา แตกต่างกัน โดยเปรียบเทียบคุณธรรมและจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองคาย เขต 3 จำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และงานวิจัยของ เศรษฐ์ คุณทานบุตร (2556) ได้ศึกษาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยม โดยเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหาร จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา ได้แก่ โรงเรียนขนาดเล็ก โรงเรียนขนาดกลาง และโรงเรียนขนาดใหญ่ พบว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดต่างกันมีระดับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมซึ่งระดับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหาร โรงเรียนขนาดที่มีเล็กสูงกว่าผู้บริหารโรงเรียนที่มีขนาดใหญ่อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สอดคล้องกับ กัลยาณี บัณชีชาติ (2557) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอเขาสมิง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดรสด โดยเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอเขาสมิง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดรสด โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สรุปได้ว่า ขนาดของโรงเรียนน่าจะมีอิทธิพลกับการแสดงภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาตราด

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### งานวิจัยในประเทศ

อัญชสา ธนาภิตติเจริญ (2552) ได้ศึกษาพฤติกรรมการด้านจริยธรรมของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1 พบว่าพฤติกรรมการด้านจริยธรรมของผู้บริหาร โรงเรียน โดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในขั้นที่ 4 ระดับพฤติกรรมค่อนข้างสูง คือ ยึดหลักการ ปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบกฎหมายของสังคมที่กำหนด

สุธาสนิ แม้นญาติ (2554) ได้ศึกษา โมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวม พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายตัวแปรสังเกต พบว่า มีเพียงตัวแปรสังเกต ความผูกพันต่อองค์กร ความรับผิดชอบและความซื่อสัตย์ที่มีพฤติกรรมอยู่ในระดับมากที่สุด นอกนั้นมีพฤติกรรมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาโดยลำดับค่าเฉลี่ย พบว่า ตัวแปรสังเกตที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ความซื่อสัตย์ รองลงมา คือ ความผูกพันต่อองค์กรและความรับผิดชอบ ตามลำดับ ส่วนตัวแปรสังเกตที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ วิสัยทัศน์ ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม โดยภาพรวม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณา รายปัจจัย พบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกปัจจัย เมื่อพิจารณาโดยลำดับค่าเฉลี่ย พบว่า ปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ วัฒนธรรมองค์กรที่เน้นจริยธรรม รองลงมา คือ สถานการณ์ และบรรยากาศองค์กรทางจริยธรรม ตามลำดับ ส่วนปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ คุณลักษณะ ผลการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของ โมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อมและอิทธิพลรวมของปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา โดยเรียงลำดับค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลจากมากไปหาน้อย ดังนี้ 1) อิทธิพลทางตรง 4 ปัจจัย คือ ปัจจัยสถานการณ์ ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นจริยธรรม ปัจจัยบรรยากาศองค์กรทางจริยธรรมและปัจจัยคุณลักษณะ 2) อิทธิพลทางอ้อม 3 ปัจจัย คือ ปัจจัยคุณลักษณะที่ส่งผ่านปัจจัยบรรยากาศองค์กรทางจริยธรรมและปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นจริยธรรม ปัจจัยสถานการณ์ที่ส่งผ่านปัจจัยบรรยากาศองค์กรทางจริยธรรมและปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรที่เน้น

จริยธรรม และปัจจัยวัฒนธรรมองค์การที่เน้นจริยธรรมที่ส่งผ่านปัจจัยบรรยากาศองค์การทางจริยธรรม 3) อิทธิพลรวม 4 ปัจจัย คือ ปัจจัยสถานการณ์ ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การที่เน้นจริยธรรม ปัจจัยบรรยากาศองค์การทางจริยธรรมและปัจจัยคุณลักษณะ

สุเทพ ปาลสาร (2555) ได้ศึกษาพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ยและค่าสัมประสิทธิ์การกระจาย เพื่อคัดสรรไว้ในโมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่เหมาะสมตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ โมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และองค์ประกอบหลักมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงกว่าเกณฑ์ทุกองค์ประกอบ องค์ประกอบย่อยและตัวบ่งชี้มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงกว่าเกณฑ์ทุกองค์ประกอบและทุกตัวบ่งชี้

เศรษฐ์ คุณทาบุตร (2556) ได้ศึกษาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดเลย พบว่าภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดเลย ในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับดังนี้ ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมต่อเพื่อนร่วมงาน ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมต่อการปฏิบัติงาน และภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมต่อตัวเอง และผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดต่างกัน ในจังหวัดเลย มีระดับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมแตกต่างกัน โดยระดับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กสูงกว่าของผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่

สลินทิพย์ ชูชาติ (2556, หน้า 2) ได้ศึกษาพฤติกรรมเชิงจริยธรรมของผู้บริหารในการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 2 พบว่าความคิดเห็นของครูผู้สอนต่อพฤติกรรมเชิงจริยธรรมของผู้บริหารในการบริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 2 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่าความคิดเห็นของครูผู้สอนต่อพฤติกรรมเชิงจริยธรรมของผู้บริหารในการบริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมากทุกด้าน ได้แก่ ด้านการครองตน ด้านการครองคน และด้านครองงาน อยู่ในระดับมาก เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของครูผู้สอนต่อพฤติกรรมเชิงจริยธรรมของผู้บริหารในการบริหารสถานศึกษา จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า ครูผู้สอนที่มีเพศ อายุ และขนาดสถานศึกษาที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นของครูผู้สอนต่อพฤติกรรมเชิงจริยธรรมของผู้บริหารในการบริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 2 ไม่แตกต่างกันทุกด้าน ที่มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ดวงทิพา พุ่มไม้ (2557) ได้ศึกษาสภาพภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองท้องถิ่น จังหวัดสุโขทัย พบว่าสภาพภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดสุโขทัย โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ด้านการครองงานสูงสุด รองลงมาด้านการครองตน และด้านครองคนอยู่ในลำดับต่ำสุด ส่วนแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาพบว่า ด้านการครองตน คือผู้บริหารสถานศึกษาพูดในสิ่งที่ เป็นไปได้เสมอ ผู้บริหารสถานศึกษาพูดจริงทำจริงเสมอ และผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถ ควบคุมอารมณ์ตนเองไม่ว่าจะอยู่ในสถานการณ์ใด ๆ ด้านการครองคน ผู้บริหารสถานศึกษาสร้าง แรงจูงใจในการทำงาน เมื่อผู้ร่วมงานทำผิดพลาด ผู้บริหารสถานศึกษาควรทำใจวางเฉย แล้วหา ทางแก้ไขช่วยเหลือเขา ผู้บริหารสถานศึกษาต้องรู้เท่าทันผู้ร่วมงานทุกคน ด้านการครองงาน ผู้บริหารสถานศึกษาให้คำปรึกษาหรือนิเทศการเรียนการสอนภายในโรงเรียนอย่างเป็นระบบเป็น ธรรมชาติ ผู้บริหารสถานศึกษาให้คำปรึกษาหรือให้คำแนะนำต่างได้ ผู้บริหารสถานศึกษาไม่หลีกเลี่ยง หรือมอบหมายงานสำคัญให้อื่นรับผิดชอบ

อโนชา สิงห์สนั่น (2558) ได้ศึกษาคุณลักษณะทางชีวสังคม และสภาพแวดล้อมของ โรงเรียนที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมตามหลักพระพุทธศาสนาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด กรุงเทพมหานคร พบว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมตามหลักพระพุทธศาสนาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับ มาก

### งานวิจัยต่างประเทศ

Magnuson (1971 อ้างถึงใน สลันทิพย์ ชูชาติ, 2556, หน้า 87) ได้ทำการศึกษาคุณลักษณะ ของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จในการบริหารงานธุรการโรงเรียน พบว่า คุณลักษณะ ทางด้านส่วนตัว และวิชาชีพของผู้บริหาร มีดังนี้ คือ 1) คุณลักษณะส่วนตัว ได้แก่ มีความยุติธรรม มีความซื่อสัตย์ อารมณ์มั่นคง มีความรู้ มีความเป็นกันเอง มีอารมณ์ขัน เปิดเผย เข้าใจง่าย มีความ เยือกเย็น เห็นอกเห็นใจผู้อื่น 2) คุณลักษณะด้านวิชาชีพ ได้แก่ มีความสามารถติดต่อกับผู้อื่น ได้ มีความรู้ในวิชาการบริหารที่ดี มีความสามารถในการตัดสินใจดี มีความอดทนต่อการรับฟัง ความคิดเห็นของผู้อื่น มีการวางแผนงานและจัดการหน่วยงานที่ดี มีความสนใจต่อผู้ร่วมงาน รู้จักใช้อำนาจอย่างเหมาะสม

Annette (2003 อ้างถึงใน เศรษฐ คุณทานุตร, 2556, หน้า 45) นักศึกษาปริญญาโทแห่ง Royal roads University แคนาดา ได้ศึกษาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical leadership) ในศูนย์ สุขภาพ (Health care) โดยการสัมภาษณ์เป็นรายบุคคลและการจัดกลุ่มสนทนา จากนั้นทำการ

รวบรวมข้อมูลในการกำหนดคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม และศึกษาผลกระทบของภาวะผู้นำในศูนย์สุขภาพ ตลอดจนความสัมพันธ์กับวัฒนธรรมองค์กร พบว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม เป็นองค์ประกอบที่มีความจำเป็นสำหรับศูนย์สุขภาพ และพบว่ามีความสัมพันธ์ระหว่างการใช้ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมกับทิศทาง การปรับองค์กร ให้เกิดจริยธรรม (Organizations ethical orientation) นอกจากนี้ การสื่อสารและความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กรจะช่วยพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม

Karianne (2010 อ้างถึงใน กมลทิพย์ ทองคำแหง, 2554, หน้า 73) ที่ศึกษาบุคลิกลักษณะของผู้นำที่เป็นปัจจัยสำคัญของพฤติกรรมของผู้นำเชิงจริยธรรม โดยศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำเชิงจริยธรรม ซึ่งทำการศึกษา 2 ส่วน คือ 1) ผู้นำจะประเมินตนเองโดยใช้แบบวัดคุณลักษณะของผู้นำที่ประกอบด้วยปัจจัย 5 ด้าน 2) ให้ผู้ได้บังคับบัญชาประเมินพฤติกรรมของผู้นำในเชิงจริยธรรม ผลการศึกษาในส่วนที่ 1 พบว่าการปฏิบัติตนตามทำนองคลองธรรมเป็นคุณลักษณะที่สัมพันธ์กับความเป็นผู้นำเชิงจริยธรรมมากที่สุด และผลการศึกษาในส่วนที่ 2 พบว่า การปฏิบัติตนตามทำนองคลองธรรมเป็นคุณลักษณะที่สัมพันธ์กับความเป็นผู้นำเชิงจริยธรรมมากที่สุดเช่นกัน นอกจากนี้ยังมีปัจจัยด้านความชัดเจนในบทบาทของผู้นำ ในการยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น และความยุติธรรม ที่มีความสัมพันธ์กับความเป็นผู้นำเชิงจริยธรรม

Katarina, Bogdan and Metka (2010, p. 31) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ โครงสร้างของการเป็นผู้นำทางจริยธรรมว่า ผู้นำทางจริยธรรมความคิดเกี่ยวกับข้อดีข้อเสียที่จะตามมาของการตัดสินใจที่พวกเขาสร้างขึ้นในองค์กร ทั้งความถ่อมตน ความกังวลในสิ่งที่คิดว่า มุ่งมั่นเพื่อความเป็นธรรม รับผิดชอบ และความเคารพในส่วนบุคคล ผู้นำทางจริยธรรมจะสร้างมาตรฐานทางจริยธรรมไว้สูงมาก รวมถึงมีอิทธิพลต่อคุณค่าทางจริยธรรมขององค์กร ตลอดทั้งพฤติกรรมของพวกเขาเอง ผู้นำต้องปฏิบัติตัวให้เป็นแบบอย่างแก่ผู้ตามและแสดงให้เห็นถึงขอบเขตของพฤติกรรมที่ควรปฏิบัติในองค์กร ซึ่งทำให้พวกเขาถูกมองว่าเป็นคนซื่อสัตย์ ไว้ใจได้ กล้าหาญ และแสดงให้เห็นถึงความสมบูรณ์ ซึ่งการเป็นผู้นำให้มากยิ่งขึ้นนั้นจะต้องทำอย่างที่สุด โดยการแปลค่าของคำพูดให้เป็นการกระทำตามสิ่งที่พูด โดยระดับที่สูงขึ้นของความน่าเชื่อถือและน่าเคารพที่พวกเขาทำก่อนให้เกิดผลกับผู้ตามอย่างเห็นได้ชัด

Gary, Rubina, Shahidul and Gregory (2011, p. 38) ได้ศึกษาเกี่ยวกับมาตรการที่ดีขึ้นของการเป็นผู้นำทางจริยธรรม เกี่ยวกับวิธีที่เหมาะสมในการนิยามและใช้ในการวัดความเป็นผู้นำเชิงจริยธรรม คือ ที่มาของความสับสนทางความคิดเกี่ยวกับความเป็นผู้นำ โดยการวัดค่าที่แตกต่างกัน ต้องได้รับการพัฒนา ซึ่งมีข้อจำกัดเนื่องจากแบบสอบถามยังขาดคุณสมบัติที่สำคัญที่เป็นตัวบ่งชี้ถึง



ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม รวมถึงพฤติกรรมที่ไม่ตรงประเด็น จากการศึกษาวิจัยผู้เขียน ได้กำหนดความมีเหตุผลของคำถามขึ้นมาใหม่เพื่อใช้ในการวัดลักษณะสำคัญของการเป็นผู้นำทางจริยธรรมที่เป็นอิสระจากประเภทอื่น ๆ ในด้านของพฤติกรรมของผู้นำ การวิจัยนี้ยังตรวจสอบผู้นำทางจริยธรรมมีความเชื่อมโยงอย่างไรกับการแลกเปลี่ยนสมาชิกผู้นำและประสิทธิภาพการทำงานในหน่วยงาน ซึ่งแม้ว่าจุดประสงค์หลักของการวิเคราะห์คือเพื่อประเมินความถูกต้องที่สำคัญเกี่ยวกับประโยชน์ของการเป็นผู้นำทางจริยธรรม โดยผู้เขียนค้นพบว่าผู้นำเชิงจริยธรรมเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมกัน

Remy (2014, p. 56) ที่ศึกษาเกี่ยวกับการส่งเสริมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในองค์กรว่าในปัจจุบันความเสื่อมเสียเชิงจริยธรรมมีมากขึ้นในทุกวงการ ไม่ว่าจะอาชีพใดก็ตาม เช่น ความล้มเหลวของธุรกิจใหญ่ ๆ ท่ามกลางองค์กรธุรกิจที่ผู้นำเกิดความล้มเหลวของผู้นำ เชิงจริยธรรมด้วยเหตุผลต่าง ๆ มากมาย มีการบันทึกไว้ว่า ความล้มเหลวของผู้นำเชิงจริยธรรมส่งผลต่อวัฒนธรรมชื่อเสียงและประสิทธิภาพขององค์กร และความเสื่อมเสียทางจริยธรรมที่เพิ่มมากขึ้น ก่อให้เกิดคำถามเพื่อที่ว่าความล้มเหลวทางจริยธรรมจะถูกป้องกันได้อย่างไร ซึ่งงานวิจัยก่อนหน้านี้ได้แสดงให้เห็นว่ายังมีผู้นำเชิงจริยธรรมอีกจำนวนมากที่ยังไม่ได้รับการสำรวจ และยังมีผู้นำเชิงจริยธรรมอีกจำนวนน้อยที่ยังขาดความรู้เกี่ยวกับการเป็นผู้นำเชิงจริยธรรม งานวิจัยนี้จึงได้ระบุคำถามต่าง ๆ ว่าอะไรคือสิ่งที่อำนวยความสะดวกและเพิ่มความเป็ผู้นำทางจริยธรรม ซึ่งงานวิจัยนี้คือ การพยายามที่จะหากลยุทธ์ที่จะสามารถส่งเสริมพฤติกรรมทางจริยธรรม และป้องกัน การปฏิบัติงานที่ไร้ศีลธรรมจรรยาในองค์กร ผลกระทบการเรียนการสอนและการสอนสำหรับการศึกษา การเป็นผู้นำที่เป็นประเด็นที่ถูกเบี่ยงไปอย่างเท่าเทียมกันกับเส้นทางการวิจัยในอนาคตก็ได้ถูกแนะนำไปด้วยเช่นกัน อนาคตของการสร้างผู้นำทางจริยธรรมให้เกิดความน่าเชื่อถือ ต้องเข้าถึงทั้งในสังคมของหน่วยงานการศึกษา ธุรกิจ องค์กรภาคประชาชน รัฐบาล และบ้าน สามารถทำให้ปลอดภัยโดยการศึกษาแบบองค์รวมและการสร้างลักษณะนิสัยของนักเรียนให้เกิดการเรียนรู้ทุกสถานที่

จากการที่ได้ศึกษาผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มีความเห็นว่า ผู้บริหารจะต้องมีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมที่แสดงออกถึงพฤติกรรมในการบริหารด้วยความซื่อสัตย์ ความไว้วางใจ ความยุติธรรม และการเอาใจใส่ เพื่อให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดความร่วมมือร่วมใจที่จะการปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ และส่งผลให้ผู้บริหารสถานศึกษาประสบความสำเร็จในการบริหารตามเป้าหมายที่วางไว้

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

ในการการวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey research) โดยศึกษาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษารายละเอียดเกี่ยวกับวิธีดำเนินการวิจัยและได้นำเสนอเป็นหัวข้อตามลำดับ ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
3. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การหาคุณภาพเครื่องมือ
5. การเก็บรวบรวมข้อมูลและการจัดกระทำข้อมูล
6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด ปีการศึกษา 2559 จำนวน 1,170 คน
2. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด ปีการศึกษา 2559 จำนวน 1,170 คน ผู้วิจัยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างจากการคำนวณตามตารางของ Krejcie and Morgan (1970, p. 608) ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่าง ที่ใช้ในการวิจัย จำนวน 289 คน จากนั้นดำเนินการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่าง ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 3 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

ที่ตั้งโรงเรียน	ขนาด	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
เขตอำเภอเมือง	เล็ก	67	17
	กลาง	169	42
	ใหญ่	167	41
รวมเขตอำเภอเมือง		403	100
นอกเขตอำเภอเมือง	เล็ก	121	30
	กลาง	382	94
	ใหญ่	264	65
รวมนอกเขตอำเภอเมือง		767	189
รวมทั้งหมด		1,170	289

### เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

#### ลักษณะเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

**ตอนที่ 1** เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) ประกอบด้วยข้อมูลส่วนต่าง ๆ ได้แก่ ที่ตั้งของโรงเรียน และขนาดโรงเรียน

**ตอนที่ 2** เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด ทั้ง 4 ด้าน คือ

1. ด้านความซื่อสัตย์ จำนวน 12 ข้อ
2. ด้านความไว้วางใจ จำนวน 13 ข้อ
3. ด้านความยุติธรรม จำนวน 8 ข้อ
4. ด้านการเอาใจใส่ จำนวน 10 ข้อ

ซึ่งแบบสอบถามตอนนี้มีทั้งหมด 43 ข้อและเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า

(Rating scale) ตามแนวคิดของ Likert (1961) แบ่งระดับความพึงพอใจเป็น 5 ระดับ คือ มีระดับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมมากที่สุด มีระดับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมมาก มีระดับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม

ปานกลาง มีระดับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมน้อย และมีระดับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมน้อยที่สุด โดยมีเกณฑ์ระดับคะแนน ดังนี้

5 หมายถึง มีระดับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมมากที่สุด

4 หมายถึง มีระดับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมมาก

3 หมายถึง มีระดับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมปานกลาง

2 หมายถึง มีระดับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมน้อย

1 หมายถึง มีระดับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมน้อยที่สุด

การแปลความหมายของคะแนนเฉลี่ยจากแบบสอบถามตามเกณฑ์ของ (บุญชม

ศรีสะอาด, 2556, หน้า 21-24)

**ค่าเฉลี่ย**

**แปลความหมาย**

4.51-5.00 มีระดับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมอยู่ในระดับมากที่สุด

3.51-4.50 มีระดับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมอยู่ในระดับมาก

2.51-3.50 มีระดับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมอยู่ในระดับปานกลาง

1.51-2.50 มีระดับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมอยู่ในระดับน้อย

1.01-1.50 มีระดับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมอยู่ในระดับน้อยที่สุด

โดยคิดคะแนนของแบบสอบถาม คิดจากค่าเฉลี่ยของคะแนนที่ได้จากแบบสอบถาม

โดยแยกคิดคะแนนเป็น 4 ด้านคือ ด้านความซื่อสัตย์ ด้านความไว้วางใจ ด้านความยุติธรรม และด้านการเอาใจใส่ แล้วนำมาเปรียบเทียบกัน

### การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ศึกษาเอกสาร วารสาร ระเบียบต่าง ๆ ทฤษฎี แนวคิด หลักการที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา

2. ศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา

3. รวบรวมแนวคิด ทฤษฎี ข้อมูลต่าง ๆ มาปรับปรุงสร้างเป็นแบบสอบถาม

โดยแบบสอบถามวัดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา คือ แนวคิดของ Brown, Treviño and Harrison (2005, pp. 117-134) ประกอบด้วยด้านความซื่อสัตย์ ด้านความไว้วางใจ ด้านความยุติธรรม และด้านการเอาใจใส่

### การหาคุณภาพเครื่องมือ

การหาคุณภาพเครื่องมือของแบบสอบถามที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ตามขั้นตอน

ดังนี้

1. ศึกษาหลักการ ทฤษฎีจากตำรา เอกสาร บทความทางวิชาการ และงานวิจัย
2. สร้างแบบสอบถามโดยอาศัยแนวคิดดังกล่าวเป็นแบบสอบถามวัดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด เป็นแบบสอบถามตามมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ คือ ระดับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมมากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด
3. นำแบบสอบถามที่สร้างเสร็จแล้ว เสนอประธานและกรรมการที่ปรึกษางานนิพนธ์ ตรวจสอบความถูกต้อง และขอรับความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ เพื่อนำมาแก้ไขปรับปรุง
4. นำแบบสอบถามที่ผ่านการแก้ไขและปรับปรุงแล้ว นำเสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 ท่าน ตรวจสอบความสมบูรณ์ของเนื้อหา ความเหมาะสมของสำนวนภาษา การใช้ถ้อยคำ และความสอดคล้องของข้อความ เพื่อพิจารณาตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) โดยใช้วิธีหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (Index of item objective congruence: IOC) ของแบบสอบถาม โดยเลือกข้อที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องตั้งแต่ .50 ขึ้นไป ซึ่งได้เลือกไว้ 43 ข้อ โดยมีผู้ทรงคุณวุฒิดังต่อไปนี้
  - 4.1 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุเมธ งามกนก หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
  - 4.2 ดร.สุรัตน์ ไชยชมภู อาจารย์ประจำภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
  - 4.3 ดร.พิมล ท่าพริกศึกษานิเทศก์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด
5. นำแบบสอบถามที่ได้จากผู้ทรงคุณวุฒิมาพิจารณาปรับปรุง แก้ไข และขอคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามให้ถูกต้องและเหมาะสม
6. ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (Try out) กับข้าราชการครูที่ไม่ใช่ กลุ่มตัวอย่าง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด จำนวน 30 คน แล้วนำมาวิเคราะห์ได้ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ โดยใช้ค่าสหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation) ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวมทั้งฉบับ (Item-total correlation) เพื่อหาค่าอำนาจจำแนก และมีค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง .25-.74
7. นำแบบสอบถามที่มีค่าอำนาจจำแนก แต่ละข้อ ตั้งแต่ .20 ขึ้นไป มาหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ โดยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Coefficient alpha) ของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ .95

8. นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบความเชื่อมั่นแล้ว และมีความสมบูรณ์นำไปใช้เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างต่อไป

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัยครั้งนี้ ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่าง โดยดำเนินการตามขั้นตอน ต่อไปนี้

1. ผู้วิจัยขอหนังสือรับรองจากภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา เพื่อขอความอนุเคราะห์จากผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด ในการตอบแบบสอบถาม

2. ผู้วิจัยนำหนังสือขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล พร้อมแบบสอบถามเพื่อเก็บข้อมูลจากข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด จำนวน 289 ฉบับ โดยแจกแบบสอบถามให้กับกลุ่มตัวอย่างและนัดวันรับแบบสอบถามคืน กรณีที่ยังไม่ได้รับแบบสอบถามคืน ผู้วิจัยจะทำการติดต่อไปยังสถานศึกษาที่ได้รับแบบสอบถามเพื่อขอรับแบบสอบถามด้วยตนเอง

3. นำแบบสอบถามมาตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ของการตอบแบบสอบถาม ได้แบบสอบถามที่สมบูรณ์ 289 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 จากนั้นนำไปวิเคราะห์ข้อมูล

### การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยการตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามทุกฉบับ หลังจากได้รับแบบสอบถามครบถ้วนแล้ว ใช้แบบสอบถามที่สมบูรณ์มาวิเคราะห์ประมวลผล โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป คำนวณตาราง โดยมีขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

ตอนที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับพื้นฐานกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลและรายงานข้อมูลเป็นค่าแจกแจงความถี่ (Frequency) และหาค่าร้อยละ (Percentage)

ตอนที่ 2 วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด โดยการหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) โดยกำหนดเกณฑ์ในการแปลความหมายของค่าเฉลี่ย โดยถือเกณฑ์ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2556, หน้า 21-24)

ค่าเฉลี่ย	แปลความหมาย
4.51-5.00	มีระดับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมอยู่ในระดับมากที่สุด
3.51-4.50	มีระดับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมอยู่ในระดับมาก
2.51-3.50	มีระดับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมอยู่ในระดับปานกลาง
1.51-2.50	มีระดับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมอยู่ในระดับน้อย
1.01-1.50	มีระดับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมอยู่ในระดับน้อยที่สุด

### สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ โดยเลือกเฉพาะวิธีการวิเคราะห์ข้อมูลที่สอดคล้องกับความมุ่งหมายในการศึกษาวิจัยและการทดสอบสมมติฐานของการวิจัย คือ

1. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์การศึกษาระดับของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด โดยใช้สถิติค่าคะแนนเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)
2. เปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด จำแนกตามที่ตั้งของโรงเรียน ใช้การทดสอบค่าที (t-test) จำแนกตามขนาดสถานศึกษา โดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) และทำการทดสอบรายคู่ด้วยวิธีการของ Sheffe' test

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด ครั้งนี้ ผู้วิจัยขอเสนอการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล
2. การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

#### สัญลักษณ์ทางสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูลครั้งนี้ เพื่อให้มีความเข้าใจตรงกันในการแปลความหมาย ผู้วิจัยจึง ขอกำหนดสัญลักษณ์ทางสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

n	แทน	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
$\bar{X}$	แทน	คะแนนเฉลี่ย (Mean)
SD	แทน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation)
N	แทน	จำนวนคนในกลุ่มตัวอย่าง
t	แทน	ค่าสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล (t-distribution)
P	แทน	ค่าความน่าจะเป็น (Probability)
*	แทน	ค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
F	แทน	ค่าความถี่ (Frequency)
MS	แทน	ค่าความแปรปรวน (Mean square)
SS	แทน	ผลรวมคะแนนส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานแต่ละตัวยกกำลังสอง (Sum of square)
df	แทน	ชั้นแห่งความเป็นอิสระ (Degree of freedom)

#### การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้แบ่งการวิเคราะห์ข้อมูลเป็น 4 ขั้นตอน โดยเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในรูปแบบของตาราง และความเรียงมีรายละเอียด ดังนี้

**ตอนที่ 1** ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม



**ตอนที่ 2** ผลการวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด

**ตอนที่ 3** ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามที่ตั้งของโรงเรียนและขนาดของโรงเรียน

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้นำข้อมูลแบบสอบถามเรื่องภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด จำนวน 289 ฉบับมาวิเคราะห์ โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปและนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

**ตอนที่ 1** ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามที่ตั้งของโรงเรียนและขนาดของโรงเรียน รายละเอียดดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 จำนวนและค่าร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามที่ตั้งของโรงเรียนและขนาดของโรงเรียน

สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ที่ตั้งของโรงเรียน		
ในเขตอำเภอเมือง	100	34.60
นอกเขตอำเภอเมือง	189	65.40
รวม	289	100
ขนาดของโรงเรียน		
ขนาดเล็ก	47	16.26
ขนาดกลาง	136	47.06
ขนาดใหญ่	106	36.68
รวม	289	100

จากตารางที่ 4 กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาคั้งนี้ จำแนกตามที่ตั้งของโรงเรียน จำแนกตามที่ตั้งของโรงเรียน พบว่า สถานศึกษาที่ตั้งอยู่นอกเขตอำเภอเมือง จำนวน 189 คน คิดเป็นร้อยละ 65.40 สถานศึกษาที่ตั้งอยู่ในเขตอำเภอเมือง จำนวน 100 คน คิดเป็นร้อยละ 34.60

เมื่อจำแนกตามขนาดของโรงเรียน พบว่า กลุ่มตัวอย่างในการศึกษารั้งนี้ ปฏิบัติงานอยู่  
โรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 47 คน คิดเป็นร้อยละ 16.26 โรงเรียนขนาดกลาง จำนวน 136 คน  
คิดเป็นร้อยละ 47.06 โรงเรียนขนาดใหญ่ จำนวน 106 คน คิดเป็นร้อยละ 36.68

**ตอนที่ 2** ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหาร  
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด เป็นรายด้านและรายข้อ  
รายละเอียดดังตารางที่ 5-9

ตารางที่ 5 คะแนนเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับที่ของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของ  
ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด โดยรวม  
และรายด้าน

ข้อ	ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา	n = 289		ระดับ	อันดับ
		$\bar{X}$	SD		
1	ด้านความซื่อสัตย์	4.27	.52	มาก	1
2	ด้านความไว้วางใจ	4.16	.63	มาก	2
3	ด้านความยุติธรรม	4.12	.65	มาก	3
4	ด้านการเอาใจใส่	4.12	.66	มาก	4
รวม		4.17	.57	มาก	

จากตารางที่ 5 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าตาม  
คะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ด้านความซื่อสัตย์ ด้านความไว้วางใจ  
และด้านยุติธรรม ตามลำดับ

ตารางที่ 6 คะแนนเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของ  
ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด  
ด้านความซื่อสัตย์ โดยรวมและรายข้อ

ข้อ	ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านความซื่อสัตย์	n = 289		ระดับ	อันดับ
		$\bar{X}$	SD		
1	ผู้บริหารมีความซื่อตรงต่อการปฏิบัติหน้าที่	4.42	.64	มาก	1
2	ผู้บริหารเห็นแก่ประโยชน์ของสถานศึกษามากกว่า ประโยชน์ส่วนตัว	4.35	.62	มาก	3
3	ผู้บริหารแสดงออกถึงการบริหารสถานศึกษา อย่างเป็น ระบบตามระเบียบ กฎหมาย และข้อบังคับที่กำหนด	4.29	.67	มาก	5
4	ผู้บริหารเปิดเผยข้อมูล ข่าวสาร ที่เป็นประโยชน์อย่าง ตรงไปตรงมา	4.28	.69	มาก	6
5	ผู้บริหารแสดงออกถึงความมุ่งมั่น ตั้งใจบริหารงาน อย่างเต็มความสามารถ	4.36	.68	มาก	2
6	ผู้บริหารเคารพความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้อื่น	4.21	.77	มาก	9
7	ผู้บริหารให้ความสำคัญในการปฏิบัติหน้าที่อย่าง ตรงไปตรงมา	4.23	.70	มาก	8
8	ผู้บริหารเป็นแบบอย่างของความซื่อสัตย์ต่อหน้าที่ ต่อการปฏิบัติงาน และต่อผู้ใต้บังคับบัญชา	4.33	.70	มาก	4
9	ผู้บริหารอธิบายและชี้แจงเกี่ยวกับข้อสงสัยในประเด็น ต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน	4.15	.74	มาก	12
10	ผู้บริหารประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างในการรักษา กฎ ระเบียบ ของสถานศึกษา	4.27	.73	มาก	7
11	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ที่ เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการบริหาร	4.19	.75	มาก	10
12	ผู้บริหารมีการเปิดเผยกระบวนการที่สามารถ ตรวจสอบและติดตามอย่างต่อเนื่องเป็นประจำ	4.17	.75	มาก	11
รวม		4.27	.52	มาก	

จากตารางที่ 6 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด ด้านความซื่อสัตย์ โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับตามคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารมีความซื่อตรงต่อการปฏิบัติหน้าที่ ผู้บริหารแสดงออกถึงความมุ่งมั่น ตั้งใจบริหารงานอย่างเต็มความสามารถ ผู้บริหารเห็นแก่ประโยชน์ของสถานศึกษามากกว่าประโยชน์ส่วนตัว ตามลำดับ

ตารางที่ 7 คะแนนเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด ด้านความไว้วางใจ โดยรวมและรายข้อ

ข้อ	ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านความไว้วางใจ	n = 289		ระดับ	อันดับ
		$\bar{X}$	SD		
1	ผู้บริหารแสดงออกถึงการเป็นส่วนหนึ่งของการทำงานร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา	4.27	.72	มาก	1
2	ผู้บริหารมีพฤติกรรมและบุคลิกภาพที่สุภาพ อ่อนน้อมถ่อมตน	4.15	.81	มาก	8
3	ผู้บริหารมีความรับผิดชอบต่อการกระทำและคำพูด	4.14	.87	มาก	11
4	ผู้บริหารให้การส่งเสริม สนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลัง	4.17	.76	มาก	4
5	ผู้บริหารมีการวางตัวและแสดงออกที่เหมาะสมต่อผู้ใต้บังคับบัญชา	4.22	.80	มาก	2
6	ผู้บริหารมีความมั่นคงทางอารมณ์ ตลอดจนสามารถควบคุมอารมณ์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์	4.12	.83	มาก	12
7	ผู้บริหารมีการตัดสินใจแก้ปัญหาที่เป็นธรรมแก่ทุกฝ่าย	4.14	.82	มาก	10
8	ผู้บริหารมีการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม	4.16	.80	มาก	6
9	ผู้บริหารส่งเสริมให้เกิดความสามัคคีในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา	4.15	.82	มาก	9
10	ผู้บริหารแสดงออกถึงความเสียสละ เพื่อประโยชน์ส่วนรวม	4.15	.80	มาก	7

ตารางที่ 7 (ต่อ)

ข้อ	ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านความไว้วางใจ	n = 289		ระดับ	อันดับ
		$\bar{X}$	SD		
11	ผู้บริหารมีความเข้าใจและเห็นอกเห็นใจ ตลอดจน มีความโอปอ้อมอารีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา	4.10	.85	มาก	13
12	ผู้บริหารใช้ภาษาในการสื่อสารด้วยถ้อยคำที่สุภาพ เป็นกันเอง	4.19	.85	มาก	3
13	ผู้บริหารสนใจ และให้ความสำคัญกับประเด็นปัญหา ที่เกิดขึ้นกับผู้ใต้บังคับบัญชา	4.16	.74	มาก	5
รวม		4.16	.63	มาก	

จากตารางที่ 7 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด ด้านความไว้วางใจ โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับตามคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารแสดงออกถึงการเป็นส่วนหนึ่งของการทำงานร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารมีการวางตัวและแสดงออกที่เหมาะสมต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารใช้ภาษาในการสื่อสารด้วยถ้อยคำที่สุภาพ เป็นกันเอง ตามลำดับ

ตารางที่ 8 คะแนนเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม  
ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด  
ด้านความยุติธรรม โดยรวมและรายข้อ

ข้อ	ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านความยุติธรรม	n = 289		ระดับ	อันดับ
		$\bar{X}$	SD		
1	ผู้บริหารแสดงออกต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนด้วยความ เสมอภาค เท่าเทียมกัน	4.10	.79	มาก	7
2	ผู้บริหารสามารถแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานอย่าง สมเหตุสมผลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา	4.10	.77	มาก	6
3	ผู้บริหารให้ความสำคัญและกระตือรือร้นในการค้นหา ข้อเท็จจริงเพื่อการแก้ปัญหา	4.13	.80	มาก	3
4	ผู้บริหารปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเป็นธรรม ไม่เอนเอียงไปยังบุคคลใดบุคคลหนึ่ง	4.05	.83	มาก	8
5	ผู้บริหารประพฤติตนเป็นแบบอย่างในการรักษาคำมั่น สัญญา	4.11	.82	มาก	5
6	ผู้บริหารคำนึงถึงผลกระทบจากการกระทำ และการตัดสินใจอย่างรอบด้าน	4.11	.80	มาก	4
7	ผู้บริหารมีการใช้อำนาจหน้าที่ในการบริหารสถานศึกษา อย่างถูกต้องตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับต่าง ๆ	4.30	.73	มาก	1
8	ผู้บริหารเป็นผู้ใช้เหตุผลในการบริหารจัดการบุคลากร และการดำเนินงาน	4.17	.76	มาก	2
รวม		4.12	.65	มาก	

จากตารางที่ 8 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด ด้านความยุติธรรม โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก  
โดยเรียงลำดับตามคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารมีการใช้อำนาจหน้าที่  
ในการบริหารสถานศึกษาอย่างถูกต้องตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับต่าง ๆ ผู้บริหารเป็นผู้ใช้เหตุผล  
ในการบริหารจัดการบุคลากรและการดำเนินงาน ผู้บริหารให้ความสำคัญและกระตือรือร้นใน  
การค้นหาข้อเท็จจริงเพื่อการแก้ปัญหา ตามลำดับ

ตารางที่ 9 คะแนนเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของ  
ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด  
ด้านการเอาใจใส่ โดยรวมและรายข้อ

ข้อ	ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการเอาใจใส่	n = 289		ระดับ	อันดับ
		$\bar{X}$	SD		
1	ผู้บริหารกล่าวยกย่อง ชมเชยต่อการปฏิบัติงานของ ผู้ใต้บังคับบัญชา	4.10	.93	มาก	8
2	ผู้บริหารถามไถ่สุขทุกข์ของผู้ใต้บังคับบัญชา และนักเรียน	4.13	.82	มาก	6
3	ผู้บริหารให้คำปรึกษา แนะนำ การปฏิบัติงานต่อ ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ	4.15	.79	มาก	5
4	ผู้บริหารมีการสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่ ผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ	4.03	.92	มาก	9
5	ผู้บริหารสนใจความเป็นอยู่ของผู้ใต้บังคับบัญชา	4.12	.78	มาก	7
6	ผู้บริหารมอบหมายงานตามความสามารถ และความสมัครใจ	3.99	.93	มาก	10
7	ผู้บริหารจัดกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อนักเรียน และสถานศึกษา	4.17	.79	มาก	4
8	ผู้บริหารมีการวางแผน ประชุม แก้ปัญหาของ สถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง	4.19	.79	มาก	2
9	ผู้บริหารบริหารสถานศึกษาโดยคำนึงถึง ผู้ใต้บังคับบัญชา นักเรียน และชุมชนเป็นสำคัญ	4.20	.78	มาก	1
10	ผู้บริหารแสดงออกด้วยวาจา กิริยาท่าทางที่แสดงถึง การเอาใจใส่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา	4.18	.94	มาก	3
รวม		4.12	.66	มาก	

จากตารางที่ 9 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด ด้านการเอาใจใส่ โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับตามคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา โดยคำนึงถึงผู้ได้บังคับบัญชา นักเรียน และชุมชนเป็นสำคัญ ผู้บริหารมีการวางแผน ประชุม แก้ปัญหาของสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารแสดงออกด้วยวาจา กิริยาท่าทางที่แสดงถึงการเอาใจใส่ต่อผู้ได้บังคับบัญชา ตามลำดับ

**ตอนที่ 3** ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด จำแนกตามที่ตั้งของโรงเรียนและขนาดของโรงเรียน รายละเอียดดังตารางที่ 10-17

ตารางที่ 10 คะแนนเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด จำแนกตามที่ตั้งของโรงเรียน โดยรวมและรายด้าน

ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ของผู้บริหารสถานศึกษา	ที่ตั้งของโรงเรียน							
	ในเขตอำเภอเมือง				นอกเขตอำเภอเมือง			
	n = 100		n = 189		n = 100		n = 189	
	$\bar{X}$	SD	ระดับ	อันดับ	$\bar{X}$	SD	ระดับ	อันดับ
1. ด้านความซื่อสัตย์	4.30	.46	มาก	1	4.26	.55	มาก	1
2. ด้านความไว้วางใจ	4.29	.46	มาก	2	4.10	.69	มาก	2
3. ด้านความยุติธรรม	4.23	.53	มาก	4	4.07	.69	มาก	3
4. ด้านการเอาใจใส่	4.24	.51	มาก	3	4.06	.73	มาก	4
รวม	4.26	.45	มาก		4.12	.62	มาก	

จากตารางที่ 10 ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด ที่ปฏิบัติงานอยู่ในเขตอำเภอเมือง โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับตามค่าคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ด้านความซื่อสัตย์ ด้านความไว้วางใจ ด้านการเอาใจใส่ ตามลำดับ



ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด ที่ปฏิบัติงานอยู่นอกเขตอำเภอเมือง โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับตามค่าคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ด้านความซื่อสัตย์ ด้านความไว้วางใจ ด้านความยุติธรรม ตามลำดับ

ตารางที่ 11 เปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด จำแนกตามที่ตั้งของโรงเรียน โดยรวมและรายด้าน

ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ของผู้บริหารสถานศึกษา	ที่ตั้งของโรงเรียน				t	p
	ในเขตอำเภอเมือง		นอกเขตอำเภอเมือง			
	n = 100		n = 189			
	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD		
1. ด้านความซื่อสัตย์	4.30	.46	4.26	.55	.56	.57
2. ด้านความไว้วางใจ	4.29	.46	4.09	.69	2.76*	.01
3. ด้านความยุติธรรม	4.22	.53	4.07	.69	2.16*	.03
4. ด้านการเอาใจใส่	4.24	.51	4.06	.72	2.43*	.02
รวม	4.26	.45	4.12	.62	2.20*	.03

\*p < .05

จากตารางที่ 11 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด จำแนกตามที่ตั้งของโรงเรียน โดยรวมและรายด้าน ได้แก่ ด้านความไว้วางใจ ด้านความยุติธรรม ด้านการเอาใจใส่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านความซื่อสัตย์ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ตารางที่ 12 คะแนนเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาตราด จำแนกตามขนาดของโรงเรียน โดยรวมและรายด้าน

ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ของผู้บริหารสถานศึกษา	ขนาดเล็ก n = 47				ขนาดกลาง n = 136				ขนาดใหญ่ n = 106			
	$\bar{X}$	SD	ระดับ	อันดับ	$\bar{X}$	SD	ระดับ	อันดับ	$\bar{X}$	SD	ระดับ	อันดับ
	1. ด้านความซื่อสัตย์	4.38	.52	มาก	2	4.27	.53	มาก	1	4.22	.50	มาก
2. ด้านความไว้วางใจ	4.39	.55	มาก	1	4.18	.60	มาก	2	4.04	.68	มาก	3
3. ด้านความยุติธรรม	4.30	.66	มาก	4	4.13	.64	มาก	3	4.03	.64	มาก	4
4. ด้านการเอาใจใส่	4.34	.61	มาก	3	4.09	.67	มาก	4	4.08	.67	มาก	2
รวม	4.35	.55	มาก		4.17	.56	มาก		4.09	.59	มาก	

จากตารางที่ 12 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษตราด จำแนกตามขนาดของโรงเรียน โดยรวมและรายด้าน มีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมอยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 13 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด จำแนกตามขนาดของโรงเรียน โดยรวมและรายด้าน

ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ของผู้บริหารสถานศึกษา	แหล่งความ แปรปรวน	n = 289				
		df	ss	MS	F	p
1. ด้านความซื่อสัตย์	ระหว่างกลุ่ม	2	.77	.38	1.43	.24
	ภายในกลุ่ม	286	77	.27		
	รวม	288	78			
2. ด้านความไว้วางใจ	ระหว่างกลุ่ม	2	4	2.06	5.34*	.01
	ภายในกลุ่ม	286	110	.39		
	รวม	288	114			
3. ด้านความยุติธรรม	ระหว่างกลุ่ม	2	2	1.20	2.87	.06
	ภายในกลุ่ม	286	118	.41		
	รวม	288	120			
4. ด้านการเอาใจใส่	ระหว่างกลุ่ม	2	3	1.32	3.03*	.05
	ภายในกลุ่ม	286	125	.44		
	รวม	288	127			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	2	2	1.10	3.40*	.04
	ภายในกลุ่ม	286	92	.32		
	รวม	288	95			

\*  $p < .05$

จากตารางที่ 13 ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด จำแนกตามขนาดของโรงเรียน มีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณารายด้าน ได้แก่ ด้านความไว้วางใจ ด้านการเอาใจใส่ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านความซื่อสัตย์ ด้านความยุติธรรม แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และเมื่อพบความแตกต่าง เปรียบเทียบรายคู่ด้วยวิธีการของ Sheffe' test

ตารางที่ 14 เปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด จำแนกตามขนาดของ โรงเรียน  
โดยรวม

ขนาดของโรงเรียน	$\bar{X}$	ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่
		4.35	4.17	4.09
1. ขนาดเล็ก	4.35	-	-.18	-.26*
2. ขนาดกลาง	4.17		-	-.08
3. ขนาดใหญ่	4.09			-

\*  $p < .05$

จากตารางที่ 14 พบว่า การเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม  
ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด จำแนกตามขนาด  
ของโรงเรียน โดยโรงเรียนที่มีขนาดใหญ่และขนาดเล็กมีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหาร  
สถานศึกษา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนคู่อื่น ๆ แตกต่างกันอย่างไม่มี  
นัยสำคัญทางสถิติ

ตารางที่ 15 เปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด จำแนกตามขนาดของ โรงเรียน  
ด้านความไว้วางใจ

ขนาดของโรงเรียน	$\bar{X}$	ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่
		4.39	4.18	4.04
1. ขนาดเล็ก	4.39	-	-.14	-.35*
2. ขนาดกลาง	4.18		-	-.21
3. ขนาดใหญ่	4.04			-

\*  $p < .05$

จากตารางที่ 15 พบว่า การเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของ  
ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด จำแนกตามขนาดของ

โรงเรียน ด้านความไว้วางใจ โรงเรียนที่มีขนาดใหญ่กับขนาดเล็ก แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยคู่อื่น ๆ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ตารางที่ 16 เปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด จำแนกตามขนาดของโรงเรียน ด้านการเอาใจใส่

ขนาดของโรงเรียน	$\bar{X}$	ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่
		4.34	4.09	4.08
1. ขนาดเล็ก	4.34	-	-.25*	-.26*
2. ขนาดกลาง	4.09		-	-.01
3. ขนาดใหญ่	4.08			-

\*  $p < .05$

จากตารางที่ 16 พบว่า การเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด จำแนกตามขนาดของโรงเรียน ด้านการเอาใจใส่ โรงเรียนขนาดเล็กกับโรงเรียนขนาดกลางและขนาดใหญ่ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนคู่อื่น แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด จำแนกตามที่ตั้งของโรงเรียน และขนาดของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด ปีการศึกษา 2559 โดยใช้ตาราง Krejcie and Morgan (1970, p. 608) ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 289 คน โดยศึกษาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมตามแนวคิดของ Brown, Treviño and Harrison (2005, pp. 117-134) ประกอบด้วย 4 ด้าน คือ 1) ความซื่อสัตย์ 2) ความไว้วางใจ 3) ความยุติธรรม และ 5) การเอาใจใส่ โดยเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพผู้ตอบแบบสอบถามที่มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) จำนวน 2 ข้อ ได้แก่ ที่ตั้งของโรงเรียนและขนาดของโรงเรียน และแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด จำนวน 43 ข้อ มีลักษณะเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating scale) ซึ่งมีค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ที่ .25-.74 และค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ (Reliability) ได้ค่าความเชื่อมั่น .95 การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล วิเคราะห์โดยหาค่าคะแนนเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) การเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด จำแนกตามที่ตั้งของโรงเรียน โดยใช้สถิติการทดสอบค่าที (t-test) เมื่อจำแนกตามขนาดของโรงเรียนวิเคราะห์โดยใช้สถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) และเมื่อพบความแตกต่างจะทำการทดสอบรายคู่โดยวิธีของเซฟเฟ (Sheffe' test)

### สรุป

การศึกษาและเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลได้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับ 3 ลำดับจากคะแนนเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านความซื่อสัตย์ ด้านความไว้วางใจ ด้านการเอาใจใส่ ตามลำดับ

1.1 ด้านความซื่อสัตย์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ ผู้บริหารมีความซื่อตรงต่อการปฏิบัติหน้าที่ ผู้บริหารแสดงออกถึงความมุ่งมั่น ตั้งใจบริหารงานอย่างเต็มความสามารถ ผู้บริหารเห็นแก่ประโยชน์ของสถานศึกษามากกว่าประโยชน์ส่วนตัว ตามลำดับ

1.2 ด้านความไว้วางใจ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ ผู้บริหารแสดงออกถึงการเป็นส่วนหนึ่งของการทำงานร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารมีการวางตัวและแสดงออกที่เหมาะสมต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารใช้ภาษาในการสื่อสารด้วยถ้อยคำที่สุภาพ เป็นกันเอง ตามลำดับ

1.3 ด้านความยุติธรรม โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ ผู้บริหารมีการใช้อำนาจหน้าที่ในการบริหารสถานศึกษาอย่างถูกต้องตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับต่าง ๆ ผู้บริหารเป็นผู้ใช้เหตุผลในการบริหารจัดการบุคลากรและการดำเนินงาน ผู้บริหารให้ความสำคัญและกระตือรือร้นในการค้นหาข้อเท็จจริงเพื่อการแก้ปัญหา ตามลำดับ

1.4 ด้านการเอาใจใส่ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ ผู้บริหารบริหารสถานศึกษาโดยคำนึงถึงผู้ใต้บังคับบัญชา นักเรียน และชุมชนเป็นสำคัญ ผู้บริหารมีการวางแผน ประชุม แก้ปัญหาของสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารแสดงออกด้วยวาจา กิริยาท่าทางที่แสดงถึงการเอาใจใส่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ตามลำดับ

2. เปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด จำแนกตามที่ตั้งของโรงเรียน โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านความไว้วางใจ ด้านความยุติธรรม ด้านการเอาใจใส่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้นด้านความซื่อสัตย์ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

3. เปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด จำแนกตามขนาดของโรงเรียน โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านความไว้วางใจ ด้านการเอาใจใส่ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้นด้านความซื่อสัตย์ ด้านความยุติธรรม แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

## อภิปรายผล

จากการศึกษาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาตราด อภิปรายผลได้ ดังนี้

1. ผลการศึกษาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาตราด โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับ 3 ลำดับจาก คะแนนเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านความซื่อสัตย์ ด้านความไว้วางใจ ด้านความยุติธรรม ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษามีพฤติกรรมที่แสดงออกอย่างมีจริยธรรม ในการบริหาร สถานศึกษา ทั้งการปฏิบัติงาน การปฏิบัติตนต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัย สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุชาสินี แม้นญาติ (2554) ได้ศึกษา โมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างปัจจัย ที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวม พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามี พฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ กฤษณะ เหลืองทอง (2556) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดเทศบาลเมืองพะเยา พบว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดเทศบาลเมืองพะเยาในภาพรวมโดยเฉลี่ย ทั้ง 5 ด้านอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของเศรษฐ์ คุณทาบุตร (2556) ได้ศึกษาภาวะผู้นำ เชิงจริยธรรมของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดเลย พบว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของ ผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดเลย ในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับ งานวิจัยของ ผุย รศุน โชโต (2558) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ตามหลักพรหมวิหาร 4 ที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนสังกัดเทศบาลนครสกลนคร พบว่า ระดับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ตามหลักพรหมวิหาร 4 ที่ส่งผลต่อ การปฏิบัติงานของครู โรงเรียนสังกัดเทศบาลนครสกลนคร โดยรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับ งานวิจัยของ อโนชา สิงห์สนั่น (2558) ได้ศึกษาคุณลักษณะทางชีวสังคมและสภาพแวดล้อมของ โรงเรียนที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ตามหลักพระพุทธศาสนาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า การจัดสภาพแวดล้อมของโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก และพิจารณารายด้านพบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน

### 1.1 ด้านความซื่อสัตย์ ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด มีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมด้านความซื่อสัตย์อยู่ ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ ผู้บริหารมีความซื่อตรงต่อการปฏิบัติหน้าที่ผู้บริหารแสดงออกถึงความมุ่งมั่น ตั้งใจบริหารงานอย่าง เต็มความสามารถ ผู้บริหารเห็นแก่ประโยชน์ของสถานศึกษามากกว่าประโยชน์ส่วนตัว



ทั้งนี้อาจเป็นเพราะพฤติกรรมในการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารแสดงออกถึงการยึดมั่นในความซื่อตรง ซื่อสัตย์ และมีคุณธรรมสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุชาลินี แม้นญาติ (2554) ได้ศึกษาโมเดลความสัมพันธภาพโครงสร้างปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น พบว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวม พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาโดยลำดับค่าเฉลี่ย พบว่า ตัวแปรสังเกตที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ความซื่อสัตย์ สอดคล้องกับงานวิจัยของสลิลทิพ ชูชาติ (2556) ได้ศึกษาพฤติกรรมเชิงจริยธรรมของผู้บริหารในการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำเภอสว่างแดนดิน เขต 2 ผลการวิจัย พบว่า พฤติกรรมเชิงจริยธรรมของผู้บริหารในการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำเภอสว่างแดนดิน เขต 2 เมื่อพิจารณารายละเอียดในด้านการครองตน พบว่า ครูผู้สอนมีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมเชิงจริยธรรมการครองตนของผู้บริหารในการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำเภอสว่างแดนดิน เขต 2 อยู่ในระดับมากทุกข้อ จำแนกเป็นรายชื่อที่มีระดับมากที่สุด คือ ข้อ 1) เป็นคนพูดจริงและปฏิบัติตามที่ได้พูดไว้เสมอ ข้อ 2) ยึดมั่นในความซื่อตรง ซื่อสัตย์ มีคุณธรรม และข้อ 3) มีความอดทนอดกลั้นต่อคำพูดและการกระทำของผู้อื่น

1.2 ด้านความไว้วางใจ ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด มีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมด้านความไว้วางใจอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษามีการวางตน การควบคุมอารมณ์ ตลอดจนแสดงออกถึงความจริงใจ และคำนึงถึงการประสานความร่วมมือจากผู้ใต้บังคับบัญชา สอดคล้องกับงานวิจัยของ กมลทิพย์ ทองกำแหง (2554) ได้ศึกษากลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชน พบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมต่อเพื่อนร่วมงาน ประกอบด้วย 17 คุณลักษณะ ดังนี้ โดยมีองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับความไว้วางใจ ได้แก่ การมีบุคลิกภาพของผู้บริหารที่ประกอบด้วยพรหมวิหาร 4 คือ เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา สื่อสารอย่างตรงไปตรงมาและน่าไว้วางใจ มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น สอดคล้องกับงานวิจัยของ เศรษฐ์ คุณทานบุตร (2556) ได้ศึกษาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดเลย พบว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดเลย เมื่อพิจารณารายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของสุชาลินี แม้นญาติ (2554) ได้ศึกษาโมเดลความสัมพันธภาพโครงสร้างปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม โดยภาพรวม มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก การศึกษาระดับคุณลักษณะอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาตัวแปรที่

สังเกต บุคลิกภาพ แรงจูงใจ ระดับการพิจารณาศีลธรรม ความเชื่ออำนาจแห่งตน การควบคุมตนเอง พบว่าอยู่ในระดับมากทุกตัวแปร สอดคล้องกับงานวิจัยของหนูไกร มาเชก (2559) ได้ศึกษา การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน พบว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา ควรมี 5 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ 1) ความไว้วางใจ 2) ความรับผิดชอบ 3) ความเคารพ 4) ความเป็นพลเมืองดี และ 5) ความยุติธรรม

### 1.3 ด้านความยุติธรรม ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด มีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ด้านความยุติธรรม อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารสถานศึกษามีการวางตนเป็นกลางต่อการปฏิบัติงานและต่อ ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยยึดหลักของความเสมอภาค เท่าเทียมกัน สอดคล้องกับอัญชสา ธนาภิตติเจริญ (2552) ได้ศึกษาพฤติกรรมด้านจริยธรรมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ชลบุรี เขต 1 พบว่าพฤติกรรมด้านจริยธรรมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาชลบุรี เขต 1 ด้านความยุติธรรม พบว่า อยู่ในขั้นที่ 4 ระดับพฤติกรรมค่อนข้างสูง สอดคล้องกับงานวิจัยของ สลิลทิพ ชูชาติ (2556) ได้ศึกษาพฤติกรรมเชิงจริยธรรมของผู้บริหาร ในการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 2 ผลการวิจัย พบว่า ครูผู้สอนมีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมเชิงจริยธรรมของผู้บริหารในการบริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 2 ด้านการครองคน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากเมื่อจำแนกเป็นรายชื่อที่มีระดับมากที่สุด คือ ข้อ 7 ข้อมีความยุติธรรม ไม่เอนเอียงด้วยรักหรือชังต่อบุคคลใดบุคคลหนึ่ง หรือกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก

### 1.4 ด้านการเอาใจใส่ ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด มีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมด้านการเอาใจใส่ อยู่ใน ระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึง การเอาใจใส่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ในการปฏิบัติงาน ตลอดจนสุขทุกข์ของผู้ร่วมงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ ศุภลักษณ์ สุพรรณปราการ (2555) ได้ศึกษาการพัฒนาเครื่องมือวัดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหาร โรงเรียน พบว่า เครื่องมือวัดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ได้แก่ การสร้างแรงบันดาลใจ ความสัมพันธ์ เชิงจริยธรรม การดูแลเอาใจ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ดวงทิพา พุ่มไม้ (2557) ได้ศึกษาสภาพ และแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่น จังหวัดสุโขทัย พบว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดสุโขทัย ด้านการครองคน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณา เป็นรายชื่อ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม แสดงความยินดี ชมเชยผู้ร่วมงาน เมื่อปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายอย่างจริงจังสูงสุด รองลงมาคือผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนเพื่อน

ร่วมงานที่มีความสามารถให้มีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และผู้บริหารสถานศึกษาสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

2. เปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด ที่ตั้งอยู่ในเขตอำเภอเมืองและนอกเขตอำเภอเมือง ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด จำแนกตามที่ตั้งของโรงเรียน โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .05 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าด้านความไว้วางใจ ด้านความยุติธรรม ด้านการเอาใจใส่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะที่ตั้งของโรงเรียน ย่อมประกอบด้วยสภาพแวดล้อมที่มีความแตกต่างกันในการส่งเสริมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารสถานศึกษา สอดคล้องกับงานวิจัยของ เพลิน พิทักษ์สงคราม (2550) ได้ศึกษาได้ศึกษาปัญหาการศึกษาอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อมในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว จำแนกตามที่ตั้ง โดยรวมและรายด้านแตกต่างกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ ชมัยภรณ์ ต้นสะเกี้ง (2553) ได้ศึกษาพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดเทศบาลจังหวัดฉะเชิงเทรา โดยเปรียบเทียบพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดเทศบาลจังหวัดฉะเชิงเทรา โดยจำแนกตามที่ตั้ง พบว่า พนักงานครูที่ปฏิบัติงานในเมืองและปฏิบัติงานนอกเมืองมีความเห็นว่า พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดเทศบาลในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดเทศบาลจังหวัดฉะเชิงเทรา จำแนกตามเขตที่ตั้ง พบว่าแตกต่างกัน อาจเป็นเพราะว่าสภาพแวดล้อมต่าง ๆ สถานที่ทำงานแตกต่างกันมาก ความรีบเร่งของการดำรงชีวิตในเมืองจึงทำให้พนักงานครูที่อยู่ในเขตเมืองมีความคิดเห็นการมีส่วนร่วมของพนักงานครูในการตัดสินใจบริหารโรงเรียนแตกต่างกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ นิลวรรณ วัฒนา (2556) ได้ศึกษาเรื่องการศึกษาสภาพงานวิชาการในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จังหวัดชลบุรี

3. ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด จำแนกตามขนาดของโรงเรียน มีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณารายด้าน ได้แก่ ด้านความไว้วางใจ ด้านการเอาใจใส่ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้นด้านความซื่อสัตย์ ด้านความยุติธรรม แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อทดสอบเป็นรายคู่ พบว่า โรงเรียนที่มีขนาดใหญ่มีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสูงกว่าโรงเรียนที่มีขนาดเล็ก และโรงเรียนที่มีขนาดกลาง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารที่ปฏิบัติหน้าที่ในสถานศึกษาที่มีขนาด

แตกต่างกัน อาจมีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมที่แตกต่างกัน กล่าวคือพฤติกรรมในการบริหารสถานศึกษาทั้งต่อตนเอง ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และต่อการปฏิบัติงานแตกต่างกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุพัฒน์ เพ็ชรดา (2553) ได้ศึกษาพฤติกรรมทางจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุวครธานี พบว่า พฤติกรรมทางจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูผู้สอนที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดแตกต่างกันมีความแตกต่างกัน โดยครูผู้สอนโรงเรียนขนาดเล็กและขนาดใหญ่มีความคิดเห็นสูงกว่าครูผู้สอนโรงเรียนขนาดกลาง สอดคล้องกับงานวิจัยของ จารุวรรณ พลละมา (2556) ได้ศึกษาคุณธรรมและจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระดมศึกษาหนองคาย เขต 3 จำแนกตามขนาดสถานศึกษาพบว่า มีความแตกต่างกัน สอดคล้องกับการวิจัยของ เศรษฐ์ คุณทาบุตร (2556) ได้ศึกษาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดเลย พบว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมต่อตนเองของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กกับโรงเรียนขนาดใหญ่แตกต่างกัน สอดคล้องกับการวิจัยของ กัลยาณี บัณฑิตชาติ (2557) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอเขาสมิง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดรสด โดยเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอเขาสมิง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระดมศึกษาตราด จำแนกตามขนาดโรงเรียนแตกต่างกัน

### ข้อเสนอแนะ

เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระดมศึกษาตราด สามารถพัฒนาและปรับพฤติกรรมในการบริหารงานสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ ผู้วิจัยจึงขอเสนอแนะ ดังนี้

ข้อเสนอแนะและการนำผลการวิจัยไปใช้

1. ด้านความยุติธรรม ผู้บริหารควรปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเป็นธรรม ไม่เอนเอียงไปยังบุคคลใดบุคคลหนึ่ง แสดงออกต่อทุกคนด้วยความเสมอภาค เท่าเทียมกัน และสามารถแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานอย่างสมเหตุสมผล
2. ด้านการเอาใจใส่ ผู้บริหารมอบหมายงานตามความสามารถและความสมัครใจ ผู้บริหารมีการสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ ผู้บริหารกล่าวยกย่อง ชมเชยต่อการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา
3. ด้านความไว้วางใจ ผู้บริหารควรมีความเข้าใจและเห็นอกเห็นใจ ตลอดจนมีความโอบอ้อมอารีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา มีความมั่นคงทางอารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ และมีความรับผิดชอบต่อการกระทำและคำพูด

4. ด้านความซื่อสัตย์ ผู้บริหารอธิบายและชี้แจงเกี่ยวกับข้อสงสัยในประเด็นต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน มีการเปิดเผยกระบวนการที่สามารถตรวจสอบและติดตามอย่างต่อเนื่องเป็นประจำ อีกทั้งเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาและผู้ที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการบริหาร

#### ข้อเสนอแนะในการทำการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด
2. ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษากับการทำงานเป็นทีม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด

## บรรณานุกรม

- กฤษณะ เหลืองทอง. (2555). *ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดเทศบาลเมืองพะเยา*. การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองการศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยพะเยา.
- กมลทิพย์ ทองกำแหง. (2554). *กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชน*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กัลยาณี บัณฑิตชาติ. (2557). *ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอเขาสมิง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราด*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- จารุวรรณ พละมา. (2556). *การศึกษาคุณธรรมและจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองคาย เขต 3*. การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยนครพนม.
- จรัส อติวิทยากรณ์. (2554). *หลักการ และทฤษฎีการบริหารทางการศึกษา* (พิมพ์ครั้งที่ 2). สงขลา: เหมการพิมพ์
- จอมพงษ์ มงคลวนิช. (2555). *การบริหารองค์การและบุคลากรทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชัยภรณ์ ต้นสะเกี้ง. (2553). *พฤติกรรมการณ์ตัดสินใจของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดเทศบาล จังหวัดฉะเชิงเทรา*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์.
- ชูกิจ ผลทิพย์. (2555). *ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครระยอง ในทศวรรษหน้า*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ชุติมา รักรับบางแหลม, เอกรินทร์ สังข์ทอง, ชวลิต เกิดทิพย์ และชิตชนก เชิงเขาวน. (2559). *ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม: หนทางสู่การขับเคลื่อนภาวะผู้นำในสถาบันศึกษา*. *วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์*, 8(1), 168-180.

- ณัฐยานี มานุษ. (2553). การศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนในอำเภอเมืองจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. (2551). พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- ดวงทิพา พุ่มไม้. (2557). การศึกษาสภาพและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดสุโขทัย. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม.
- ชัยมัย แฉล้มเขตต์, สมชาย เทพแสง และสมบูรณ์ บุรศิริรักษ์. (2558). ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม คุณลักษณะที่ควรส่งเสริมสำหรับครู. วารสารการบริหารการศึกษา มศว, 12(22), 71-80.
- ชนัญญา ประจงใจ. (2557). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการทำงานเป็นทีม ตามความคิดของครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครราชสีมา. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.
- ชนภัทร เสี่ยงล้ำ. (2556). ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาจะเชิงเตตรา เขต 1. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ชัยมัย แฉล้มเขตต์, สมชาย เทพแสง และสมบูรณ์ บุรศิริรักษ์. (2558). ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม คุณลักษณะที่ควรส่งเสริมสำหรับครู Ethical Leadership: The Strength Characteristics for Teachers. วารสารการบริหารการศึกษา มศว., 12(22), 71-80.
- นิคม นาคอ้าย. (2550). ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม แนวคิดตะวันตก (Moral leadership) แนวคิดในโลกละตะวันตก. วารสารวิชาการบริหารการศึกษา มศว, 4(8), 62-69.
- นิลวรรณ วัฒนา. (2556). การศึกษาสภาพงานวิชาการในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จังหวัดชลบุรี. ปริญญาานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- เนตรพัฒน์ ยาวีราช. (2547). ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: บริษัทเซ็นทรัลเอ็กซ์เพรส.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2556). วิธีการทางสถิติสำหรับการวิจัย เล่ม 1 (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.

- ประมวลรัฐ พันธุเขตต์การณ์. (2557). การศึกษาแนวทางพัฒนาพฤติกรรมกรรมการบริหารแบบ  
ประชาธิปไตยของผู้บริหารและประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชา  
การบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร.
- ปราโมทย์ เทพกุล. (2554). จริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนมัธยมศึกษา  
ตามความคิดเห็นของครูในจังหวัดนครพนม. การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองครุศาสตร  
มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยนครพนม.
- ปิยรัฐ ธรรมพิทักษ์. (2556). โครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุปัญหาของตัวแปรเชิงเหตุผล  
และภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารที่มีผลต่อจิตลักษณะและพฤติกรรมที่เกี่ยวกับ  
การทำงานของพนักงานในองค์กรเอกชน. ปรียญานิพนธ์วิทยาศาสตรุษฎีบัณฑิต,  
สาขาวิชาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัย  
ศรีนครินทรวิโรฒ.
- ปิยรัฐ ธรรมพิทักษ์, นำชัย สุภฤกษ์ชัยสกุล, ยุทธนา ไชยกุล และคานู ปรียา โมฮาน. (2558). ภาวะ  
ผู้นำเชิงจริยธรรม: การพัฒนาและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวัดพหุระดับ.  
วารสารพฤติกรรมศาสตร์, 21(1), 135-155.
- ปัทมา แคนยุกต์. (2554). รูปแบบการสร้างเสริมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของนักศึกษาหลักสูตร  
พยาบาลศาสตรบัณฑิต, วิทยาลัยพยาบาลเครือข่ายภาคใต้. คุษฎีนิพนธ์การศึกษาคุษฎี  
บัณฑิต, สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัย  
ทักษิณ.
- ศุข รตนโชโต. (2558). ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร 4  
ที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนสังกัดเทศบาลนครสกลนคร. วิทยานิพนธ์  
ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัย  
นครพนม.
- เพลิน พิทักษ์สงคราม. (2550). ปัญหาการศึกษาอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อมในโรงเรียน  
มัธยมศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว. วิทยานิพนธ์การศึกษา  
มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ภาวินี เพชรสว่าง. (2552). พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ: ซีวีแอลการพิมพ์ จำกัด.
- ภารดี อนันต์นาวิ. (2551). หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา. ชลบุรี: มนตรี.



- มาโนช รัตนธรรมเจริญ. (2550). *การศึกษาพฤติกรรมด้านจริยธรรมของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัด สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดจันทบุรี*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- มงคลชัย จตุพรชัยมงคล. (2550). *การศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการ เขต 2*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ขงยุทธ เกษสาคร. (2552). *ภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม*. กรุงเทพฯ: วิ.เจ.พรินติ้ง.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2551). *ภาวะผู้นำ*. กรุงเทพฯ: วิ.เจ.พรินติ้ง.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2556). *ภาวะผู้นำ: ทฤษฎี การวิจัย และแนวทางสู่การพัฒนา*. กรุงเทพฯ: บริษัทธีระฟิล์ม และโซเท็กซ์ จำกัด.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2542). *พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน*. กรุงเทพฯ: นานมีบุ๊คส์พับลิเคชันส์.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2554). *พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน*. กรุงเทพฯ: นานมีบุ๊คส์พับลิเคชันส์.
- วันชัย ปานจันทร์. (2558). *ภาวะผู้นำในองค์กร มหาวิทยาลัยรามคำแหง*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- วิมลภาณ รัชตมงคลชล. (2556). *คุณธรรมจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาใน โรงเรียนสังกัดเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- วิเชียร วิทญ์อุดม. (2553). *ภาวะผู้นำ*. กรุงเทพฯ: บริษัทธนัชการพิมพ์ จำกัด.
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2557). *ภาวะผู้นำ ทฤษฎีและนันทศาสตร์ร่วมสมัยปัจจุบัน*. กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ.
- วรรณธนา หงสกล. (2556). *ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมโรงเรียนกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูใน โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ศุภลักษณ์ สุพรรณปราการ. (2555). *การพัฒนาเครื่องมือวัดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียน*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาการวัดและประเมินผลการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- เศรษฐ์ คุณทานุตร. (2556). *ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดเลย*.  
 วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, แขนงวิชาบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย,  
 มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- สาโรช บัวศรี. (2542). *จริยธรรมศึกษา*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.
- สลินทิพ ชูชาติ. (2556). *พฤติกรรมเชิงจริยธรรมของผู้บริหารในการบริหารสถานศึกษา สังกัด  
 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 2*. วิทยานิพนธ์  
 พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย,  
 มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย.
- สุกัญญา เริ่มรัตน์. (2555). *การศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนในอำเภอเลาขวัญ สังกัด  
 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 4*. งานนิพนธ์การศึกษา  
 มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สุริวัลย์ ดาราพงษ์. (2557). *การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
 การศึกษาประถมศึกษาตราด*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหาร  
 การศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สุเทพ ปาลสาร. (2555). *การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด  
 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาระดับพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์การศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต,  
 สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2545). *ภาวะผู้นำ: ทฤษฎีและปฏิบัติ*. เชียงราย: สถาบันราชภัฏเชียงราย.
- สุธาสิณี แม้นญาติ. (2554). *โมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม  
 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น*. วิทยานิพนธ์  
 ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย,  
 มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สุภาวดี จันทะลับ. (2553). *ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนในสังกัดเทศบาลตำบล  
 แหล่มฉิม จังหวัดชลบุรี*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหาร  
 การศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สุพัฒน์ เพ็ชรดา. (2553). *พฤติกรรมทางจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต  
 พื้นที่การศึกษาศุขครธานี*. วิทยานิพนธ์ศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหาร  
 การศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรธานี.

- สุริวัลย์ ดาราพงษ์. (2557). *การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาตราด. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.*
- สุรัตน์ ไชยชมภู. (2557). *ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในการบริหารสถานศึกษา. วารสารการบริหาร การศึกษามหาวิทยาลัยบูรพา, 8(2), 1-15.*
- สัมมา รัตนชัย. (2553). *ภาวะผู้นำของผู้บริหาร. กรุงเทพฯ: บริษัทแอล. ที. เพรส จำกัด.*
- สัมฤทธิ์ กางเพ็ง. (2557). *ภาวะผู้นำแบบโลกาภิวัตน์: แนวคิดและการวิจัย. ขอนแก่น: หจก. คลังนานาวิทยา.*
- สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. (2538). *ประสิทธิภาพการบริหาร โรงเรียน ประถมศึกษา (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษา แห่งชาติ.*
- สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. (2541). *ชุดฝึกอบรมผู้บริหารระดับสูง พฤติกรรมศาสตร์ เล่ม 9. กรุงเทพฯ: ครูสภาลาดพร้าว.*
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด. (2559). *แผนปฏิบัติการประจำปี ปิงบประมาณ พ.ศ. 2559. ตราด: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด.*
- หนูไกร มาเชด. (2559). *การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. คุญฎิณีพนธ์การศึกษาคุญฎิบัณฑิต, สาขาวิชา การบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.*
- หรรษลักษณ์ รัตนปราโมทย์. (2554). *การศึกษาพฤติกรรมการบริหารงานแบบมุ่งคุณธรรม จริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของอาจารย์โรงเรียนสาธิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง. การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองการศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชา การบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยนเรศวร.*
- อโนชา สิงห์สนั่น. (2558). *คุณลักษณะทางชีวสังคมและสภาพแวดล้อมของโรงเรียนที่ส่งผลต่อ ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมตามหลักพระพุทธศาสนาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด กรุงเทพมหานคร. ปริญญานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.*
- อัญชสา ธนาภิตติเจริญ. (2552). *ศึกษาพฤติกรรมด้านจริยธรรมของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชา การบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.*

- Alexander, S., & Ruderman, M. (1987). The role of procedural and distributive justice in organizational behavior. *Social Justice Research, 1*, 177-198.
- Avolio, B. J. (1999). *Full leadership development: Building the vital forces in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Berghofer, D. (2008). *Ethical leadership*. Retrieved from [www.ethicalleadership.com/ethical-leadership.htm](http://www.ethicalleadership.com/ethical-leadership.htm)
- Blake, R. R., & Mouton, T. S. (1964). *The managerial grid*. Houston, Tex: Gulf Publishing.
- Brown, M. E. (2007). *Misconceptions of ethical leadership: How to avoid potential pitfalls. organizational dynamics*. n.p.
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 97*(10), 117-134.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row.
- DuBrin, A. J. (2010). *The principles of leadership* (6<sup>th</sup> ed.). Canada: South-Western Cengage-Learning.
- Etzioni, A. (1988). *The moral dimension: Toward a new economics*. New York: Free Press.
- Evans, M. G. (1970). The effects of supervisory behavior on the path-goal relationship. *Organizational behavior and human performance, 5*(3), 277-298.
- Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Folger, R., & Konovsky, M. A. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Journal, 32*, 115-130.
- Gardner, J. W. (1987). *Leadership development: Leadership papers*. Washington, D.C.: Independent Sector.
- Gary, Y., Rubina, M., Shahidul, H., & Gregory, E. P. (2011). *An improved measure of ethical leadership*. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/258152783\\_An\\_Improved\\_Measure\\_of\\_Ethical\\_Leadership](https://www.researchgate.net/publication/258152783_An_Improved_Measure_of_Ethical_Leadership)
- Greenfield, T. B. (1993). *Greenfield on educational administration: Towards a human science*. London: Pout ledge.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1972). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources* (2<sup>nd</sup> ed.). New Jersey: Prentice-Hall.

- Hodgkinson, C. (1991). *Educational leadership: The moral art*. Albany, NY: State University of New York Press.
- House, R. J., & Mitchell, T. R. (1974). Path-goal theory of leadership. *Journal of Contemporary Business*, 15(3), 81-97.
- Josephson, M. (2009). *Ethical leadership outcomes student leader learning outcomes (SLLO) project*. Retrieved from <http://josephsoninstitute.org/MED/MED-2sixpillars.html>
- Karaköse, T. (2007). *High school teachers' perceptions towards principals' ethical leadership in Turkey, Asia Pac*. n.p.
- Katarina, K., Bogdan, L., & Metka, T. (2010). Ethical leadership. *International Journal of Management & Information Systems, Fourth Quarter*, 14(5), 31-42.
- Kohlberg, L. (1976). *Development of moral character and moral ideology review of child development research*. New York: Russell Sage Foundation.
- Kohlberg, L. (1981). *Essays on moral development, Vol. I: The philosophy of moral development*. San Francisco, CA: Harper & Row
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Education and Psychological Measurement*, 30(3), 607-610.
- Likert, R. (1961). *New patterns of management*. New York: McGraw-Hill.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- Michael, E., Brown, L., Treviño, K., & David, A. H. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117-134.
- Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. New York: Harper & Row.
- Nahavandi, A. (2000). *The art and science of leadership* (2<sup>nd</sup> ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- 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* (4<sup>th</sup> ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Piaget, J. (1965). *Moral development and moral education*. n.p.
- Rawls, J. (1971). *A theory of justice*. Cambridge: Harvard University Press.

- Remy, N. (2014). Fostering ethical leadership in organizations. *European Journal of Business and Management*, 6(33), 56-63.
- Sergiovanni, T. (1992). *Moral leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Trevio, L. K., Hartman, L. P., & Brown, M. (2000). Moral person and moral manager: How executives develop are potation for ethical leadership. *California Management Review*, 42(4), 128-142.
- Tyler, T. R. (1986). *The psychology of leadership evaluation*. NY: Plenum.
- Tyler, T. R., & Degoey, P. (1995). Collective restraint in social dilemmas: Procedural justice and social identification eVects on support for authorities. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69, 482-497.
- Tyler, T. R., Rasinski, K. A., & Spodick, N. (1985). Influence of voice on satisfaction with leaders: Exploring the meaning of process control. *Journal of Personality and Social Psychology*, 48, 72-81.
- Vroom, V., & Yetton, W. (1973). *Leadership and decision making*. Pittsburgh: Pittsburgh University Press.
- Wong, K. (1998). Culture and moral leadership in education. *Peabody Journal of Education*, 73(2), 106-125.

ภาคผนวก

#### ภาคผนวก ก

- หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงของเครื่องมือในการวิจัย
- หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อหาคุณภาพเครื่องมือ
- หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย



(สำเนา)

ที่ ศธ. ๖๑๘๑๘.๘/ว.๓๐๑

ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา  
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี ๒๐๑๓๑

๑๕ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๖๐

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือในการวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑.เค้าโครงการวิจัย

๒. เครื่องมือในการวิจัย

ด้วย ภาควิชาการบริหารการศึกษา ได้มีความเห็นชอบ ให้นิติระดับบัณฑิตศึกษา  
หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา ทำงานนิพนธ์  
ซึ่งขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อหาคุณภาพเครื่องมือ ดังรายนามต่อไปนี้

นางสาวเพ็ญศิริ สมเรือน รหัส ๕๘๕๕๐๐๖๘

งานนิพนธ์เรื่อง: ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขต  
พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด

โดยมี ดร.สมุท ขำนาญ เป็น ประธานกรรมการควบคุมงานนิพนธ์

ภาควิชาการบริหารการศึกษา ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญ ในเรื่องดังกล่าว  
เป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือของ  
นิสิต ในครั้งนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุเมธ งามกนก)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทร ๐-๓๘๐-๒๐๕๒

โทรสาร ๐๓๘๓๔-๕๘๑

(สำเนา)

ที่ ศธ. ๖๑๘๑๘.๘/ว.๓๐๒

ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา  
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี ๒๐๑๓๑

๑๘ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๖๐

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อหาคุณภาพเครื่องมือ  
เขียน

ด้วย ภาควิชาการบริหารการศึกษา ได้มีความเห็นชอบ ให้นำนิสิตระดับบัณฑิตศึกษา  
หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา ทำงานนิพนธ์ ซึ่ง  
ขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อหาคุณภาพเครื่องมือ ดังรายนามต่อไปนี้

**นางสาวเพ็ญศิริ สมเรือน รหัส ๕๘๕๕๐๐๖๘**

งานนิพนธ์เรื่อง: ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขต  
พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด

**โดยมี ดร.สมุท ขำนาญ เป็น ประธานกรรมการควบคุมงานนิพนธ์**

ภาควิชาการบริหารการศึกษา มีความประสงค์จะขอความอนุเคราะห์จากท่าน เพื่ออำนวยความสะดวกในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อหาคุณภาพเครื่องมือในการวิจัย

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุเมธ งามกนก)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทร ๐-๓๘๐-๒๐๕๒

โทรสาร ๐๓๘๖๔-๕๘๑

(สำเนา)

ที่ ศธ. ๖๑๘๑๘.๘/ว.๓๐๓

ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา  
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี ๒๐๑๓๑

๒๐ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๖๐

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย  
เรียน

ด้วย ภาควิชาการบริหารการศึกษา ได้มีความเห็นชอบ ให้นิติระดับบัณฑิตศึกษา  
หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา ทำงานนิพนธ์ ซึ่ง  
ขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อหาคุณภาพเครื่องมือ ดังรายนามต่อไปนี้

**นางสาวเพ็ญศิริ สมเรือนรหัศ ๕๘๕๕๐๐๖๘**

งานนิพนธ์เรื่อง: ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขต  
พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด

**โดยมี ดร.สมุท ขำนาญ เป็นประธานกรรมการควบคุมงานนิพนธ์**

ภาควิชาการบริหารการศึกษา มีความประสงค์จะขอความอนุเคราะห์จากท่าน เพื่ออำนวยความสะดวกในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อหาคุณภาพเครื่องมือในการวิจัย  
จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุเมธ งามกนก)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทร ๐-๓๘๐-๒๐๕๒

โทรสาร ๐๓๘๖๔-๕๘๑

ภาคผนวก ข  
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

### แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด

#### คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้ผู้ตอบได้แก่ ข้าราชการครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด
2. แบบสอบถามนี้ ใช้สำหรับการวิจัยเท่านั้น และจะเก็บข้อมูลไว้เป็นความลับ โดยการนำเสนอข้อมูลในรูปของกลุ่มบุคคล
3. แบบสอบถามนี้แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ
  - ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับที่ตั้งของโรงเรียน และขนาดโรงเรียน
  - ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด ซึ่งมี 4 ด้าน จำนวน 43 ข้อ
4. โปรดตอบแบบสอบถามให้ครบทุกตอนและทุกข้อ ตามสภาพความเป็นจริง เพื่อให้การวิจัยในครั้งนี้ดำเนินไปด้วยความถูกต้อง และสมบูรณ์

ขอขอบพระคุณทุก ๆ ท่านที่ให้ความร่วมมือในครั้งนี้

นางสาวเพ็ญศิริ สมเรือน

นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

**ตอนที่ 1** แบบสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับที่ตั้งของโรงเรียน และขนาดของโรงเรียน

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน  หน้าข้อความที่เป็นจริง

1. ที่ตั้งของโรงเรียน

- ในเขตอำเภอเมือง  
 นอกเขตอำเภอเมือง

2. ขนาดของโรงเรียน

- ขนาดเล็ก (จำนวนนักเรียนไม่เกิน 120 คน)  
 ขนาดกลาง (จำนวนนักเรียน 121-300 คน)  
 ขนาดใหญ่ (จำนวนนักเรียน 301 คนขึ้นไป)

**ตอนที่ 2** แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อความและเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาตามสภาพจริง และตรงกับความคิดเห็นของท่าน โดยกำหนดเกณฑ์ไว้ดังนี้

5 คะแนน หมายถึง ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีการปฏิบัติหรือปรากฏให้เห็นมากที่สุด

4 คะแนน หมายถึง ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีการปฏิบัติหรือปรากฏให้เห็นมาก

3 คะแนน หมายถึง ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีการปฏิบัติหรือปรากฏให้เห็นปานกลาง

2 คะแนน หมายถึง ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีการปฏิบัติหรือปรากฏให้เห็นน้อย

1 คะแนน หมายถึง ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีการปฏิบัติหรือปรากฏให้เห็นน้อยที่สุด

ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับพฤติกรรม				
	มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อย ที่สุด 1
<b>ความซื่อสัตย์</b>					
1. ผู้บริหารมีความซื่อตรงต่อการปฏิบัติหน้าที่					
2. ผู้บริหารเห็นแก่ประโยชน์ของสถานศึกษามากกว่าประโยชน์ส่วนตัว					
3. ผู้บริหารแสดงออกถึงการบริหารสถานศึกษาอย่างเป็นระบบตามระเบียบ กฎหมาย และข้อบังคับที่กำหนด					
4. ผู้บริหารเปิดเผยข้อมูล ข่าวสาร ที่เป็นประโยชน์อย่างตรงไปตรงมา					
5. ผู้บริหารแสดงออกถึงความมุ่งมั่น ตั้งใจบริหารงานอย่างเต็มความสามารถ					
6. ผู้บริหารเคารพความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้อื่น					
7. ผู้บริหารให้ความสำคัญในการปฏิบัติหน้าที่อย่างตรงไปตรงมา					
8. ผู้บริหารเป็นแบบอย่างของความซื่อสัตย์ต่อหน้าที่ ต่อการปฏิบัติงาน และต่อผู้ใต้บังคับบัญชา					
9. ผู้บริหารอธิบายและชี้แจงเกี่ยวกับข้อสงสัยในประเด็นต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน					
10. ผู้บริหารประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างในการรักษากฎ ระเบียบ ของสถานศึกษา					
11. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการบริหาร					
12. ผู้บริหารมีการเปิดเผยกระบวนการที่สามารถตรวจสอบและติดตามอย่างต่อเนื่องเป็นประจำ					

ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับพฤติกรรม				
	มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
<b>ความไว้วางใจ</b>					
13. ผู้บริหารแสดงออกถึงการเป็นส่วนหนึ่งของการทำงานร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา					
14. ผู้บริหารมีพฤติกรรมและบุคลิกภาพที่สุภาพอ่อนน้อมถ่อมตน					
15. ผู้บริหารมีความรับผิดชอบต่อการกระทำและคำพูด					
16. ผู้บริหารให้การส่งเสริม สนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลัง					
17. ผู้บริหารมีการวางตัวและแสดงออกที่เหมาะสมต่อผู้ใต้บังคับบัญชา					
18. ผู้บริหารมีความมั่นคงทางอารมณ์ ตลอดจนสามารถควบคุมอารมณ์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์					
19. ผู้บริหารมีการตัดสินใจแก้ปัญหาที่เป็นธรรมแก่ทุกฝ่าย					
20. ผู้บริหารมีการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม					
21. ผู้บริหารส่งเสริมให้เกิดความสามัคคีในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา					
22. ผู้บริหารแสดงออกถึงความเสียสละเพื่อประโยชน์ส่วนรวม					
23. ผู้บริหารมีความเข้าใจและเห็นอกเห็นใจ ตลอดจนมีความโอบอ้อมอารีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา					
24. ผู้บริหารใช้ภาษาในการสื่อสารด้วยถ้อยคำที่สุภาพ เป็นกันเอง					



ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับพฤติกรรม				
	มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
<b>ความไว้วางใจ (ต่อ)</b>					
25. ผู้บริหารสนใจ และให้ความสำคัญกับประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้นกับผู้ใต้บังคับบัญชา					
<b>ความยุติธรรม</b>					
26. ผู้บริหารแสดงออกต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนด้วยความเสมอภาค เท่าเทียมกัน					
27. ผู้บริหารสามารถแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานอย่างสมเหตุสมผลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา					
28. ผู้บริหารให้ความสำคัญและกระตือรือร้นในการค้นหาข้อเท็จจริงเพื่อการแก้ปัญหา					
29. ผู้บริหารปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเป็นธรรม ไม่เอนเอียงไปยังบุคคลใดบุคคลหนึ่ง					
30. ผู้บริหารประพฤติตนเป็นแบบอย่างในการรักษาคำมั่นสัญญา					
31. ผู้บริหารคำนึงถึงผลกระทบจากการกระทำและการตัดสินใจอย่างรอบด้าน					
32. ผู้บริหารมีการใช้อำนาจหน้าที่ในการบริหารสถานศึกษาอย่างถูกต้องตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับต่าง ๆ					
33. ผู้บริหารเป็นผู้ใช้เหตุผลในการบริหารจัดการบุคลากรและการดำเนินงาน					
<b>การเอาใจใส่</b>					
34. ผู้บริหารกล่าวยกย่อง ชมเชยต่อการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา					
35. ผู้บริหารถามไถ่สุขทุกข์ของผู้ใต้บังคับบัญชาและนักเรียน					

ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับพฤติกรรม				
	มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อย ที่สุด 1
<b>การเอาใจใส่ (ต่อ)</b>					
36. ผู้บริหารให้คำปรึกษา แนะนำ การปฏิบัติงาน ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ					
37. ผู้บริหารมีการสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่ ผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ					
38. ผู้บริหารสนใจความเป็นอยู่ของ ผู้ใต้บังคับบัญชา					
39. ผู้บริหารมอบหมายงานตามความสามารถและ ความสมัครใจ					
40. ผู้บริหารจัดกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อ นักเรียนและสถานศึกษา					
41. ผู้บริหารมีการวางแผน ประชุม แก้ปัญหาของ สถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง					
42. ผู้บริหารบริหารสถานศึกษาโดยคำนึงถึง ผู้ใต้บังคับบัญชา นักเรียน และชุมชนเป็นสำคัญ					
43. ผู้บริหารแสดงออกด้วยวาจา กิริยาท่าทางที่ แสดงถึงการเอาใจใส่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา					

ขอขอบพระคุณผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่าน

**ภาคผนวก ค**

ค่าอำนาจจำแนกรายชื่อและค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

ตารางที่ 17 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อและค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

ข้อที่	ค่าอำนาจจำแนก	ข้อที่	ค่าอำนาจจำแนก	ข้อที่	ค่าอำนาจจำแนก
1	.45	21	.58	41	.25
2	.65	22	.46	42	.55
3	.31	23	.36	43	.48
4	.55	24	.43		
5	.48	25	.37		
6	.54	26	.54		
7	.57	27	.51		
8	.48	28	.69		
9	.74	29	.61		
10	.66	30	.50		
11	.73	31	.49		
12	.53	32	.49		
13	.55	33	.59		
14	.63	34	.40		
15	.63	35	.41		
16	.64	36	.52		
17	.57	37	.60		
18	.50	38	.70		
19	.64	39	.59		
20	.54	40	.65		

หมายเหตุ: ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ .95

## ประวัติย่อของผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล	นางสาวเพ็ญศิริ สมเรือน
วัน เดือน ปีเกิด	30 มีนาคม พ.ศ. 2532
สถานที่เกิด	จังหวัดตราด
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	บ้านเลขที่ 3/3 หมู่ที่ 1 ตำบลไม้รูด อำเภอคลองใหญ่ จังหวัดตราด
ตำแหน่งและประวัติการทำงาน	
พ.ศ. 2556-2557	ครูอัตราจ้างแผนกปฐมวัย โรงเรียนอนุบาลชลบุรี อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี
พ.ศ. 2557-ปัจจุบัน	ครู. คศ.1 โรงเรียนวัดแหลมมะขาม (กัลยาณกิตติวิทยา) จังหวัดตราด
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2556	การศึกษาระดับบัณฑิต (การศึกษาปฐมวัย) มหาวิทยาลัยบูรพา
พ.ศ. 2560	การศึกษามหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยบูรพา