Journal for Developing the Social and Community, 12 (3), 605-626 : September-December 2025
(สถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม)

# Guidelines for Developing Ethical Leadership among School Administrators under Khon Kaen Primary Educational Service Area Office 5

**Teeradet Thongouan**
*Rajabhat Mahasarakham University*
*E-mail: Teeradatja@gmail.com*
**Chayakan Ruangsuwan**
*Rajabhat Mahasarakham University*
*E-mail: chayakanr@gmail.com*
**Runglawun Laamkha**
*Rajabhat Mahasarakham University*
*E-mail: Runglawan.la@rmu.ac.th*

| Received | Reviewed | Revised | Accepted |
|---|---|---|---|
| 28/10/2025 | 18/11/2025 | 29/12/2025 | 30/12/2025 |

**Abstract**

**Background and Aims:** In the 21st century, rapid changes in economic, social, and technological dimensions have made educational administration increasingly complex and demanding. School administrators are thus required to exhibit leadership that not only focuses on academic performance but also integrates moral consciousness, ethical integrity, and transparency to serve as role models and guide their organizations toward sustainability. This study aimed to (1) examine the current situation, desired condition, and priority needs of ethical leadership among school administrators under the Khon Kaen Primary Educational Service Area Office 5, and (2) develop suitable guidelines for enhancing ethical leadership in this context.

**Methodology:** This study employed a research and development (R&D) design consisting of two phases. In Phase 1, the current and desired conditions and the priority needs were examined using a questionnaire administered to a sample of 311 participants, 43 school administrators and 268 teachers, selected through stratified random sampling. The data were analyzed using descriptive statistics and the Priority Needs Index

($PNI_{Modified}$). In Phase 2, both quantitative and qualitative data were synthesized to develop ethical leadership guidelines through in-depth interviews with six exemplary school administrators. The proposed guidelines were then evaluated for appropriateness and feasibility by nine experts.

**Results:** The findings revealed that the overall current state of ethical leadership among school administrators was at a moderate level ($\bar{X}$ = 3.49, S.D. = 0.72), while the desired condition was at the highest level ($\bar{X}$ = 4.65, S.D. = 0.50). The most prioritized aspect for development was respectfulness ($PNI_{Modified}$ = 0.39). The developed guidelines comprised five core components: honesty, responsibility, fairness, respectfulness, and trust. Expert evaluations indicated that the guidelines were highly appropriate and feasible ($\bar{X}$ = 4.82, S.D. = 0.37; $\bar{X}$ = 4.76, S.D. = 0.50, respectively).

**Conclusion:** The developed guidelines for ethical leadership were comprehensive, coherent, and practically applicable to the school context. Their implementation can strengthen administrators' morality, transparency, and accountability, serving as a key mechanism to foster moral and sustainable school organizations.

**Keyword:** Ethical leadership; school administrators; Khon Kaen Primary Educational Service Area Office 5; development guidelines

# แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5

**ธีระเดช ทองอ้วน**
*มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม*
*อีเมล: Teeradatja@gmail.com*
**ชยากานต์ เรืองสุวรรณ**
*มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม*
*อีเมล: chayakanr@gmail.com*
**รุ่งลาวัลย์ ละอำคา**
*มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม*
*อีเมล: Runglawan.la@rmu.ac.th*

**บทคัดย่อ**

**ภูมิหลังและวัตถุประสงค์:** ในศตวรรษที่ 21 การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว ได้ส่งผลให้ระบบการบริหารการศึกษาต้องเผชิญกับความท้าทายใหม่ที่ซับซ้อนมากขึ้น ผู้บริหารสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำที่ไม่เพียงมุ่งผลสัมฤทธิ์เชิงวิชาการ แต่ต้องมีจิตสำนึกด้านคุณธรรม จริยธรรม และความโปร่งใส เพื่อเป็นแบบอย่างและขับเคลื่อนองค์กรสู่ความยั่งยืน งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 และ (2) พัฒนาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5

**ระเบียบวิธีการวิจัย:** การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยและพัฒนา ประกอบด้วย 2 ระยะ คือ ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็น โดยใช้แบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่าง 311 คน ที่ได้จากการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ ผลการวิเคราะห์ใช้สถิติพรรณนา และการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นเชิงลำดับความสำคัญ ($PNI_{Modified}$) ระยะที่ 2 พัฒนาแนวทางภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม จากผลการสังเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ โดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารสถานศึกษาที่มีผลงานดีเด่น จำนวน 6 คน และการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางโดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 ท่าน

**ผลการวิจัย:** สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}$ = 3.49, S.D. = 0.72) ขณะที่สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.65, S.D. = 0.50)

โดยด้านที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุดคือ ด้านความน่าเคารพ ($PNI_{Modified}$ = 0.39) แนวทางที่พัฒนาขึ้นครอบคลุมองค์ประกอบหลัก 5 ด้าน ได้แก่ ความซื่อสัตย์ ความรับผิดชอบ ความยุติธรรม ความน่าเคารพ และความไว้วางใจ ซึ่งได้รับการประเมินจากผู้ทรงคุณวุฒิว่ามีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.82, S.D. = 0.37 และ $\bar{X}$ = 4.76, S.D. = 0.50 ตามลำดับ)

**สรุปผล:** แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมที่ได้จากการวิจัยนี้มีความครบถ้วน ชัดเจน และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริงในบริบทของสถานศึกษา ช่วยส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษามีคุณธรรม โปร่งใส และมีความรับผิดชอบต่อการบริหารงานมากขึ้น อันเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนโรงเรียนสู่การเป็นองค์กรคุณธรรมและยั่งยืน

**คำสำคัญ :** ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม; ผู้บริหารสถานศึกษา; สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5; การพัฒนาแนวทาง

## บทนำ

ในศตวรรษที่ 21 การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วจากกระแสโลกาภิวัตน์ การปฏิวัติดิจิทัล และการขยายตัวของเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งส่งผลให้โครงสร้างทางเศรษฐกิจและสังคมแปรเปลี่ยนไปอย่างลึกซึ้ง (พัทยา เล็กปราง และสนั่น ประจงจิตร, 2567) ความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์และองค์กรถูกขับเคลื่อนด้วยประสิทธิภาพเชิงวัตถุมากกว่าคุณค่าทางศีลธรรม นำไปสู่ปัญหาความเสื่อมถอยของคุณธรรม ความไม่ไว้วางใจระหว่างบุคคล การทุจริต และการละเมิดหลักจริยธรรมในหลายภาคส่วนของสังคม รวมถึงระบบการศึกษา ซึ่งเป็นกลไกหลักในการปลูกฝังคุณค่าทางศีลธรรมและจิตสำนึกความดีให้แก่เยาวชน (Nemat et al., 2023; Samaranayake, 2024)

การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วนี้ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษา ไม่อาจจำกัดบทบาทเพียงการจัดการเชิงโครงสร้างหรือเน้นผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนเท่านั้น แต่ต้องทำหน้าที่เป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงเชิงคุณธรรม (Effendi and Erb, 2024) ที่ผสมผสานความรู้ วิสัยทัศน์ และจิตสำนึกทางจริยธรรม เพื่อสร้างระบบการศึกษาที่ตอบสนองต่อพลวัตของเทคโนโลยี เศรษฐกิจ และสังคมโลกอย่างมีความรับผิดชอบ ผู้นำทางการศึกษาจึงต้องพัฒนาจิตภาวะ ควบคู่กับสมรรถนะทางวิชาชีพ เพื่อให้สามารถเป็นแบบอย่างของความซื่อสัตย์ ความยุติธรรม และความรับผิดชอบในทุกระดับของการบริหาร (กัญญาภัค ไข่เพชร และจุฬาพรรณภรณ์ ธนะแพทย์, 2565) ทั้งนี้ แนวคิดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม เน้นว่าผู้นำที่มีคุณธรรมจะเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติหน้าที่อย่างซื่อสัตย์ โปร่งใส และเป็นธรรม โดยมีอิทธิพลเชิงบวกต่อพฤติกรรมของบุคลากรภายในองค์กร (Brown & Treviño, 2006; Den Hartog, 2015)

ผู้นำเชิงจริยธรรมจึงมีบทบาทสำคัญในการกำหนดทิศทางทางศีลธรรมขององค์กร ส่งเสริมความไว้วางใจ ความร่วมมือ และความยุติธรรมในหมู่ครูและบุคลากร (Phetsombat & Na-Nan, 2023; Özdoğru & Sarier, 2024) การบริหารโดยยึดหลักคุณธรรมและจริยธรรมจะสร้างวัฒนธรรมองค์กร

ที่มั่นคงและปลอดจากอคติ ซึ่งเป็นรากฐานของการพัฒนาโรงเรียนอย่างยั่งยืน (Urooj et al., 2024) นอกจากนี้ ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมยังช่วยยกระดับทุนทางสังคม ภายในองค์กรการศึกษาให้เข้มแข็งขึ้น เพราะเมื่อผู้บริหารยึดมั่นในหลักความซื่อสัตย์ โปร่งใส และเคารพในศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ของทุกคน ย่อมก่อให้เกิดความไว้วางใจ และความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วม ของบุคลากรในองค์กร ส่งผลให้เกิดบรรยากาศการทำงานที่มีแรงจูงใจสูงและเต็มไปด้วยความสมัครใจในการร่วมมือ (วิไลลักษณ์ รู้กิจ, เอกราช โฆษิตพิมานเวช และสัมฤทธิ์ กางเพ็ง, 2567) นอกจากนี้ ยังทำให้โรงเรียนกลายเป็นพื้นที่แห่งการเรียนรู้ที่ปลอดจากอคติและการใช้อำนาจโดยไม่เป็นธรรม อันเป็นรากฐานสำคัญของการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างยั่งยืน (พระครูปลัดอิทธิพล ปธานิโก (เพ่งผล), 2567)

จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัย พบว่า ส่วนใหญ่ของการศึกษาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมยังคงเน้นเป็นเพียงการวัดระดับหรือพรรณนาพฤติกรรมผู้นำ มากกว่าการเชื่อมโยงผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นไปสู่การออกแบบแนวทางพัฒนาเชิงปฏิบัติ ส่งผลให้ข้อเสนอเชิงวิชาการที่ได้ยังไม่สามารถตอบสนองต่อปัญหาและบริบทเชิงพื้นที่ได้อย่างแท้จริง โดยเฉพาะในระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งมีความแตกต่างด้านโครงสร้างโรงเรียน ขนาดสถานศึกษา สภาพเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรมชุมชน (พิไลวรรณ์ ธรรมเพ็ชร, ในตะวัน กำหอม และทิพย์วรรณ มูลศาสตร์, 2568; สิริพร นาคเนียม และสุธาสินี แสงมุกดา, 2568; ธนญา ราชแพทยาคม และศิริรัตน์ ทองมีศรี, 2567; พระมหาอานนท์ อคฺคปญฺโญ และพระสิริรัตนเมธี, 2566; สุระศักดิ์ ศิริมาตร และพิมพ์อร สดเอี่ยม, 2566) แม้ว่าผลการวิจัยส่วนใหญ่จะชี้ให้เห็นว่า ผู้บริหารมีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมอยู่ในระดับสูง และตระหนักถึงความสำคัญของภาวะผู้นำด้านคุณธรรมจริยธรรม แต่ยังไม่มีการจัดทำกรอบแนวทางเชิงพัฒนาอย่างเป็นระบบในระดับเขตพื้นที่ ในกรณีของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 ถือเป็นพื้นที่ที่มีลักษณะบริบทเฉพาะ ที่ครอบคลุมหลายอำเภอ มีทั้งโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และโรงเรียนในพื้นที่ชนบท ความหลากหลายทางเศรษฐกิจและสังคมของชุมชน รวมถึงการขับเคลื่อนนโยบายด้านคุณธรรม จริยธรรม และธรรมาภิบาลในการบริหารสถานศึกษาอย่างจริงจังในระดับเขตพื้นที่ ลักษณะดังกล่าวส่งผลให้บทบาทและการแสดงออกของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษามีความซับซ้อนและแตกต่างจากพื้นที่อื่น ดังนั้นจึงมีความจำเป็นในการศึกษาวิจัยเชิงพัฒนาเพื่อสร้างแนวทางที่สอดคล้องกับบริบทเฉพาะพื้นที่ สามารถนำไปใช้ได้จริง และเอื้อต่อการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาอย่างยั่งยืนในระดับเขตพื้นที่การศึกษา

จากปัญหาที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาถึง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 ซึ่งมีลักษณะเฉพาะทั้งทางภูมิศาสตร์ เศรษฐกิจ และวัฒนธรรมชุมชนที่แตกต่างจากพื้นที่อื่น ทั้งยังเป็นพื้นที่ที่กำลังขับเคลื่อนนโยบายด้านคุณธรรม จริยธรรม และธรรมาภิบาลเชิงองค์กร เพื่อเป็นต้นแบบในการยกระดับคุณภาพการบริหารสถานศึกษาตามหลักคุณธรรมอย่างเป็นระบบ การศึกษาครั้ง

นี้จึงมุ่งสร้างแนวทางการพัฒนาที่เชื่อมโยงกรอบแนวคิดจริยธรรมสากลเข้ากับปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงและวัฒนธรรมองค์กรไทย เพื่อพัฒนาผู้นำทางการศึกษาที่มีทั้งความสามารถเชิงบริหารและจิตวิญญาณแห่งคุณธรรม อันจะนำไปสู่การพัฒนาโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใส และยั่งยืน

**วัตถุประสงค์การวิจัย**

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5

2. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5

**ระเบียบวิธีวิจัย**

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและพัฒนาแนวทางภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 การดำเนินการวิจัยแบ่งออกเป็น 2 ระยะ ดังนี้

**ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็น**

ผู้วิจัยศึกษาเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อสังเคราะห์องค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา จากการสังเคราะห์ข้อมูลเชิงแนวคิดและทฤษฎี พบว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมมีองค์ประกอบสำคัญ 5 ด้าน ได้แก่ 1) ความซื่อสัตย์ 2) ความรับผิดชอบ 3) ความยุติธรรม 4) ความน่าเคารพ 5) ความไว้วางใจ รวมทั้งสิ้น 35 ตัวชี้วัด

**1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง**

ประชากรได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 229 คน และครู จำนวน 1,412 คน รวมทั้งสิ้นจำนวน 1,641 คน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ ได้จากการคำนวณจากตารางของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970) ได้กลุ่มตัวอย่างรวมทั้งสิ้น 311 คน แบ่งเป็นผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 43 คน และครู จำนวน 268 คน โดยใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) ตามพื้นที่ของแต่ละอำเภอ ได้แก่ ชุมแพ หนองเรือ ภูเวียง เวียงเก่า หนองนาคำ สีชมพู และภูผาม่าน

**2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย**

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลคือ แบบสอบถาม (Questionnaire) ซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้น โดยแบ่งออกเป็น 2 ตอน ได้แก่ ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 2 ข้อคำถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา

ซึ่งประกอบด้วย 35 ข้อ ครอบคลุม 5 องค์ประกอบหลัก แต่ละข้อเป็นแบบมาตรประมาณค่า 5 ระดับ ตามแนวคิดของ Likert Scale โดยกำหนดค่าความหมาย คือ 5 เท่ากับมากที่สุด 4 เท่ากับมาก 3 เท่ากับปานกลาง 2 เท่ากับน้อย และ 1 เท่ากับน้อยที่สุด

**การพัฒนาเครื่องมือและตรวจคุณภาพเนื้อหา** ผู้วิจัยดำเนินการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือตามขั้นตอน ดังนี้

1) ศึกษาทฤษฎี แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อนำมาสังเคราะห์เป็นกรอบแนวคิดในการสร้างข้อคำถามในแบบสอบถาม

2) นำร่างแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ หลังจากได้ข้อเสนอแนะและแก้ไขตามคำแนะนำแล้ว เสนอต่อผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน ซึ่งมีความรู้และประสบการณ์ด้านการบริหารการศึกษา การวัดและประเมินผล และการวิจัยทางการศึกษา ตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์การวิจัย โดยใช้ดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence: IOC) กำหนดเกณฑ์การให้คะแนนความสอดคล้องที่ระดับ +1 (สอดคล้อง) 0 (ไม่แน่ใจ) −1 (ไม่สอดคล้อง) และคัดเลือกเฉพาะข้อที่มีค่า IOC ≥ 0.60 (บุญชม ศรีสะอาด, 2560) ผลการวิเคราะห์พบว่า ค่า IOC ของข้อคำถามอยู่ระหว่าง 0.60–1.00

2) นำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับกลุ่มที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างจริง จำนวน 30 คน ประกอบด้วยผู้บริหารสถานศึกษา 5 คน และครู 25 คน แล้วนำข้อมูลมาหาค่าอำนาจจำแนกด้วยวิธี Item-Total Correlation พบว่า ค่าอยู่ระหว่าง 0.38–0.96

3) วิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม ด้วยวิธีสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach’s Alpha Coefficient) (Cronbach, 1951) ผลปรากฏว่า ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามสภาพปัจจุบันเท่ากับ 0.95 และสภาพที่พึงประสงค์เท่ากับ 0.97

**3. การเก็บรวบรวมข้อมูล**

หลังจากเครื่องมือผ่านการตรวจสอบคุณภาพแล้ว ผู้วิจัยขอหนังสือขอความอนุเคราะห์จากคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 เพื่อความสะดวกและรวดเร็วในการเผยแพร่และการตอบกลับข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยเก็บข้อมูลเป็นแบบสอบถามออนไลน์ผ่าน Google Forms โดยใช้แอพพลิเคชันไลน์ (Line) โดยให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 การเป็นผู้ช่วยเผยแพร่ลิงก์แบบสอบถามไปยังกลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในสังกัด ผู้วิจัยกำหนดระยะเวลาในการตอบกลับไว้ 15 วัน พร้อมติดตามผลอย่างต่อเนื่อง โดยตรวจสอบแบบสอบถามออนไลน์ทุกวัน เพื่อตรวจหาข้อผิดพลาด เช่น การตอบไม่ครบ หรือการส่งข้อมูลซ้ำซ้อน และได้ประสานกับกลุ่มตัวอย่างบางรายเพิ่มเติมในกรณีที่พบข้อมูลไม่สมบูรณ์ ทั้งนี้เพื่อให้ข้อมูลที่นำมาวิเคราะห์ทางสถิติมีความสมบูรณ์และมีคุณภาพ ผลการเก็บข้อมูลพบว่า ผู้วิจัยได้รับการตอบกลับจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 294 คน คิดเป็นร้อยละ 94.53

**4. การวิเคราะห์ข้อมูล**

การวิเคราะห์ข้อมูลประกอบด้วย 3 ขั้นตอนหลัก ได้แก่ 1) วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ด้วยสถิติพรรณนา ได้แก่ ความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage) 2) วิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม โดยใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) 3) วิเคราะห์ความต้องการจำเป็น (Needs Assessment) ใช้สูตรดัชนีความต้องการจำเป็นเชิงลำดับความสำคัญ ($PNI_{Modified}$) โดยกำหนดเกณฑ์การแปลผลระดับความคิดเห็นเป็น 5 ระดับ ได้แก่ 4.51–5.00 เท่ากับมากที่สุด 3.51–4.50 เท่ากับมาก 2.51–3.50 เท่ากับปานกลาง 1.51–2.50 เท่ากับน้อย 1.00–1.50 เท่ากับน้อยที่สุด

**ระยะที่ 2 การพัฒนาแนวทางภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา**

จากผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในระยะที่ 1 ผู้วิจัยได้นำข้อมูลมาสังเคราะห์ เพื่อพัฒนาเป็นแนวทางภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่เหมาะสมกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 โดยมีกระบวนการพัฒนาแนวทางดำเนินการตามลำดับขั้นตอน ดังนี้

**1. ผู้ให้ข้อมูลเชิงคุณภาพและการคัดเลือก**

1) กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คือ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 6 คน จากสถานศึกษาจำนวน 6 แห่ง รวมทั้งหมด 6 คน ได้แก่ โรงเรียนหนองขามวิทยาคาร โรงเรียนชุมชนหนองคะเน โรงเรียนบ้านโคกสูง โรงเรียนโนนงามศึกษา โรงเรียนหนองกุงพิทยาคม และโรงเรียนชุมชนหนองเรือ ซึ่งได้รับคัดเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยพิจารณาจากผู้บริหารสถานศึกษาที่มีผลงานดีเด่นเป็นที่ประจักษ์ ที่ได้รับรางวัลด้านการบริหารจัดการ มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) หรือมีผลงานเป็นที่ประจักษ์ระดับเขตพื้นที่การศึกษา ระดับภาค หรือระดับประเทศ ที่เป็นผลจากการใช้หรือสอดคล้องกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา และได้รับการเสนอชื่อจากสำนักงานเขตพื้นที่ และยินยอมเข้าร่วมให้ข้อมูล

2) ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 ท่าน โดยคัดเลือกแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) ได้แก่ ผู้บริหารการศึกษาระดับเขตพื้นที่ ผู้บริหารสถานศึกษา ศึกษานิเทศก์ที่มีวิทยฐานะไม่ต่ำกว่าชำนาญการพิเศษ และอาจารย์มหาวิทยาลัยผู้เชี่ยวชาญด้านภาวะผู้นำ/จริยธรรมทางการศึกษา เกณฑ์การคัดเลือกคือ (1) มีประสบการณ์ตรงกับการบริหาร/กำกับติดตาม/วิชาการอย่างน้อย 5 ปี และ (2) มีผลงานหรือบทความ/งานวิจัยด้านภาวะผู้นำ/จริยธรรม/ธรรมาภิบาล

**2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย**

**2.1 แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview)** สร้างจากผลการวิเคราะห์ในระยะที่ 1 โดยเป็นประเด็นที่มีค่า ($PNI_{Modified}$) สูงสุดในแต่ละด้านมาเป็นคำถามนำและคำถามเจาะลึกของหัวข้อการสัมภาษณ์

**การพัฒนาเครื่องมือและตรวจคุณภาพเนื้อหา**

1) ผู้วิจัยดำเนินการสร้างแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง โดยเริ่มจากการศึกษากรอบแนวคิด ทฤษฎี และหลักการสร้างแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม จากนั้นนำผลการวิเคราะห์ในระยะที่ 1 โดยเฉพาะประเด็นที่มีค่าความต้องการจำเป็น ($PNI_{Modified}$) สูงสุดในแต่ละด้าน มาสังเคราะห์เป็นคำถามนำและคำถามเจาะลึกของการสัมภาษณ์

2) เมื่อร่างแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างแล้ว ผู้วิจัยได้นำเสนอให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา ความชัดเจนของประเด็นคำถาม และความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย พร้อมทั้งปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะก่อนนำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลจริง

3) ผู้วิจัยดำเนินการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลด้วยวิธีการยืนยันข้อมูลกับผู้ให้ข้อมูล (Member Checking) หลังการสัมภาษณ์ เพื่อยืนยันความถูกต้องและความครบถ้วนของสาระสำคัญที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูล

4) จัดพิมพ์แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างฉบับสมบูรณ์เพื่อนำไปเก็บข้อมูล

**2.2 แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทาง** ผู้วิจัยยกร่างแนวทางการพัฒนาและการประเมินคู่มือแนวทางการพัฒนา ดังนี้

1) สังเคราะห์ข้อมูลจากผลการวิเคราะห์เชิงปริมาณและข้อมูลเชิงคุณภาพ

2) จัดทำร่างแนวทางการพัฒนา แล้วนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจสอบความถูกต้อง และปรับปรุงแก้ไขให้สมบูรณ์ตามข้อเสนอแนะ

3) ดำเนินการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของคู่มือ เพื่อยืนยันคุณภาพก่อนนำไปใช้จริง โดยคัดเลือกจากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 ท่าน เครื่องมือที่ใช้เป็น แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ แบบมาตรประมาณค่า 5 ระดับ (Likert Scale) พร้อมช่องข้อเสนอแนะปลายเปิด (open-ended)

**3. การเก็บรวบรวมข้อมูล**

**1. การสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารสถานศึกษา**

1.1 ประสานสำนักงานเขตพื้นที่ประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 เพื่อขอรายชื่อผู้บริหารสถานศึกษาที่เข้าเกณฑ์และพิจารณาคัดเลือกให้ตรงตามเกณฑ์ที่วางไว้

1.2 ติดต่อเชิญเข้าร่วม อธิบายวัตถุประสงค์ ขอบเขต และการรักษาความลับ

1.3 ขอหนังสือขอความอนุเคราะห์จากคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม เพื่อดำเนินการเก็บข้อมูล การสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารสถานศึกษา

1.4 นัดหมายวัน เวลา และสถานที่ ทั้งแบบพบหน้าและออนไลน์ โดยกำหนดระยะเวลาประมาณ 45–60 นาทีต่อบุคคล

1.5 สัมภาษณ์ตามคู่มือ ถามทวน/ขอกรณีตัวอย่าง บันทึกเสียง พร้อมจดบันทึก

1.6 สรุปประเด็นท้ายการสัมภาษณ์เพื่อยืนยันความเข้าใจ

**2. การประเมินแนวทางโดยผู้ทรงคุณวุฒิ**

2.1 จัดทำแนวทางฉบับร่างจากการสังเคราะห์ผลระยะที่ 1 และผลการสัมภาษณ์เชิงลึก

2.2 ส่งเอกสารแนวทางฉบับร่างและแบบประเมินให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 9 ท่าน ทางอีเมลและแอพพลิเคชั่นไลน์ พร้อมกำหนดเวลาตอบกลับ 7–10 วัน และติดตามผล

2.3 ผู้ทรงคุณวุฒิให้คะแนนความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในแต่ละรายการด้วยมาตรประมาณค่า 5 ระดับ พร้อมให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

2.4 ผู้วิจัยรวบรวมคะแนนประเมินและข้อเสนอแนะเชิงคุณภาพ เพื่อใช้ปรับปรุงแนวทางสู่ฉบับสมบูรณ์

**4. การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้**

1) ถอดความคำต่อคำจากไฟล์เสียงและตรวจทานความถูกต้อง จากนั้นอ่านทบทวนข้อมูลทั้งหมดเพื่อทำความเข้าใจและประเด็นสำคัญ 2) ทำการปกปิดตัวตนของบุคคล/สถานศึกษา ก่อนเข้าสู่การวิเคราะห์ 3) ทำการเข้ารหัสข้อมูล เพื่อระบุคำหรือแนวคิดหลักที่ปรากฏในข้อมูล แล้วจัดกลุ่มรหัสที่มีความหมายคล้ายคลึงกันเป็นหมวดย่อย 4) สังเคราะห์หัวข้อย่อยเป็นประเด็นหลัก 5) ผู้วิจัยตรวจสอบความน่าเชื่อถือของผลการวิเคราะห์ด้วยการยืนยันความถูกต้องกับผู้ให้ข้อมูลหลัก

ข้อมูลจากการประเมินแนวทางการพัฒนา ใช้สถิติพรรณนา ได้แก่ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของคะแนนความเหมาะสมและความเป็นไปได้ รายรายการ รายองค์ประกอบ องค์รวม และสังเคราะห์ข้อเสนอแนะเชิงคุณภาพปลายเปิด ด้วยการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา เพื่อกำหนดรายการปรับปรุงให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

## ผลการวิจัย

**ตอนที่ 1 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5**

**ตารางที่ 1 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5**

| ด้าน | สภาพปัจจุบัน | | | สภาพที่พึงประสงค์ | | | $PNI_{Modified}$ | ลำดับ |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | $\bar{X}$ | S.D. | แปลผล | $\bar{X}$ | S.D. | แปลผล | | |
| 1. ด้านความน่าเคารพ | 3.35 | 0.81 | ปานกลาง | 4.67 | 0.52 | มากที่สุด | 0.39 | 1 |
| 2. ด้านความยุติธรรม | 3.42 | 0.76 | ปานกลาง | 4.65 | 0.48 | มากที่สุด | 0.36 | 2 |
| 3. ด้านความซื่อสัตย์ | 3.48 | 0.72 | ปานกลาง | 4.63 | 0.55 | มากที่สุด | 0.33 | 3 |
| 4. ด้านความไว้วางใจ | 3.56 | 0.68 | มาก | 4.66 | 0.50 | มากที่สุด | 0.31 | 4 |
| 5. ด้านความรับผิดชอบ | 3.62 | 0.65 | มาก | 4.64 | 0.46 | มากที่สุด | 0.28 | 5 |
| เฉลี่ยโดยรวม | 3.49 | 0.72 | ปานกลาง | 4.65 | 0.50 | มากที่สุด | - | - |

จากตารางที่ 1 พบว่า สภาพปัจจุบันของการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}$ = 3.49, S.D. = 0.72) ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.65, S.D. = 0.50) โดยด้านที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ ด้านความน่าเคารพ ($PNI_{Modified}$ = 0.39) ส่วนด้านที่มีความต้องการจำเป็นน้อยที่สุด คือ ด้านความรับผิดชอบ ($PNI_{Modified}$ = 0.28)

**ตอนที่ 2 ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5**

**ผลการวิจัยเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์** นำมาวิเคราะห์และสังเคราะห์เป็นแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา โดยสรุปได้ ดังนี้

1) ด้านความซื่อสัตย์

ผู้บริหารควรยึดมั่นในหลักคุณธรรม ความถูกต้อง และความโปร่งใสในการบริหารจัดการทุกระดับ ควรแสดงออกทั้งในพฤติกรรม คำพูด และการตัดสินใจอย่างตรงไปตรงมา ไม่บิดเบือนข้อเท็จจริงหรือใช้ตำแหน่งเพื่อประโยชน์ส่วนตน การปลูกฝังวัฒนธรรมความซื่อสัตย์ในองค์กรสามารถทำได้โดยการจัดระบบตรวจสอบภายใน การรายงานผลอย่างเปิดเผย และการสร้างค่านิยมพูดจริง ทำ

จริง ภายในสถานศึกษา นอกจากนี้ ผู้บริหารควรเป็นแบบอย่างทางคุณธรรมให้แก่ครูและนักเรียน เพื่อให้ความซื่อสัตย์กลายเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งและยั่งยืน

2) ด้านความรับผิดชอบ

ผู้บริหารสถานศึกษาควรพัฒนาความรับผิดชอบทั้งในมิติของหน้าที่การงานและผลลัพธ์ของการตัดสินใจ การมีความรับผิดชอบไม่ได้หมายถึงการทำงานตามภารกิจเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการยอมรับผลจากการกระทำของตนเอง การกล้าตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูลและจริยธรรม และการติดตามประเมินผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารควรส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายขององค์กร สร้างแรงจูงใจให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วม และใช้กลไกการสะท้อนตนเอง เพื่อพัฒนาและแก้ไขข้อบกพร่องอย่างสร้างสรรค์ การรับผิดชอบต่อสังคม ชุมชน และผู้เรียน ควรถูกบูรณาการในทุกกิจกรรมของสถานศึกษา เพื่อให้การบริหารงานมีจริยธรรมและความโปร่งใสอย่างแท้จริง

3) ด้านความยุติธรรม

ผู้บริหารควรยึดมั่นในหลักความเท่าเทียม โปร่งใส และไม่เลือกปฏิบัติ การตัดสินใจควรอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลและเหตุผล โดยคำนึงถึงผลกระทบต่อทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ผู้บริหารควรส่งเสริมให้บุคลากรได้รับโอกาสในการพัฒนาอย่างเสมอภาค มีระบบการประเมินที่เป็นธรรม และเปิดเผยผลอย่างโปร่งใส การจัดสรรทรัพยากรและภาระงานควรอยู่บนหลักการสมดุลและตรวจสอบได้ การสร้างระบบธรรมาภิบาลในสถานศึกษา เช่น การตั้งคณะกรรมการร่วมตรวจสอบและรับฟังความคิดเห็นของบุคลากร จะช่วยสร้างความเชื่อมั่น ความไว้วางใจ และบรรยากาศแห่งความยุติธรรมในองค์กร

4) ด้านความน่าเคารพ

ผู้บริหารควรแสดงออกด้วยพฤติกรรมที่สุภาพ ให้เกียรติ รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นด้วยใจเปิดกว้าง และให้ความสำคัญกับศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ของทุกคนอย่างเท่าเทียม การพัฒนาความน่าเคารพควรมุ่งสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการยอมรับความแตกต่างทางเชื้อชาติ ศาสนา ความเชื่อและวัฒนธรรม โดยส่งเสริมกิจกรรมที่ปลูกฝังความเข้าใจข้ามวัฒนธรรม การจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการอบรมเรื่องมารยาททางวิชาชีพ ผู้บริหารควรเป็นแบบอย่างของผู้มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ แสดงความเคารพต่อบุคลากร นักเรียน และผู้ปกครองในทุกสถานการณ์ การดำรงตนอย่างสมถะ อ่อนน้อม และจริงใจจะช่วยสร้างศรัทธาและความเคารพจากผู้ร่วมงานได้อย่างแท้จริง

5) ด้านความไว้วางใจ

ผู้บริหารควรสร้างความไว้วางใจ โดยการปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอระหว่างคำพูดกับการกระทำ รักษาคำมั่นสัญญา เปิดเผยข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการบริหารอย่างโปร่งใส และให้โอกาสบุคลากรได้แสดงความคิดเห็นหรือมีส่วนร่วมในการตัดสินใจอย่างเสมอภาค การสร้างความไว้วางใจยังต้องอาศัยการสื่อสารที่เปิดกว้าง ความจริงใจในการรับฟัง และการให้คำปรึกษาด้วยความเข้าใจ ผู้บริหารควรสร้าง

ระบบการทำงานที่ส่งเสริมความรับผิดชอบร่วมกัน และส่งเสริมวัฒนธรรมการให้อภัยและเรียนรู้จากข้อผิดพลาด เพื่อสร้างความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ความไว้วางใจจึงเป็นทั้งเป้าหมายและเครื่องมือในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมให้ยั่งยืน

**การสังเคราะห์แนวทางจากตอนที่ 2** เมื่อสรุปผลการสัมภาษณ์เชิงลึกและการสังเคราะห์ข้อมูลเชิงทฤษฎี จึงได้แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 แนวทางนี้ได้รับการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน ผลการประเมินดังแสดงในตารางที่ 2

**ตารางที่ 2 ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5**

| รายการประเมิน | ความเหมาะสม | | แปลผล | ความเป็นไปได้ | | แปลผล |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | $\bar{x}$ | S.D. | | $\bar{x}$ | S.D. | |
| 1. หลักการและเหตุผล | 4.85 | 0.37 | มากที่สุด | 4.74 | 0.43 | มากที่สุด |
| 2. วัตถุประสงค์ | 4.82 | 0.40 | มากที่สุด | 4.85 | 0.37 | มากที่สุด |
| 3. เนื้อหาสาระ | 4.89 | 0.24 | มากที่สุด | 4.85 | 0.47 | มากที่สุด |
| 4. กระบวนการพัฒนา | 4.78 | 0.44 | มากที่สุด | 4.67 | 0.63 | มากที่สุด |
| 5. การวัดและประเมินผล | 4.78 | 0.42 | มากที่สุด | 4.67 | 0.59 | มากที่สุด |
| รวม | 4.82 | 0.37 | มากที่สุด | 4.76 | 0.50 | มากที่สุด |

จากตารางที่ 2 พบว่า แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 ได้รับการประเมินทั้งในด้านความเหมาะสมและความเป็นไปได้ ในระดับมากที่สุดทุกด้าน โดยมีค่าเฉลี่ยรวมด้านความเหมาะสม ($\bar{x}$ = 4.82, S.D. = 0.37) และด้านความเป็นไปได้ ($\bar{x}$ = 4.76, S.D. = 0.50) แสดงให้เห็นว่า แนวทางที่พัฒนาขึ้นมีความครบถ้วน ชัดเจน และสามารถนำไปใช้ได้จริงในบริบทของสถานศึกษา โดยเฉพาะด้านเนื้อหาสาระและวัตถุประสงค์ ซึ่งได้รับคะแนนเฉลี่ยสูงสุด แสดงถึงความชัดเจนของกรอบแนวคิดและความสอดคล้องกับความต้องการจำเป็นของผู้บริหารสถานศึกษา

**อภิปรายผลการวิจัย**

อภิปรายผลได้ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

**1. สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา**

ผลการวิจัยพบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}$ = 3.49, S.D. = 0.72) แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่มีพฤติกรรมด้านจริยธรรมอยู่ในระดับที่ดีพอสมควร แต่ยังขาดการพัฒนาเชิงระบบในด้านการสร้างความไว้วางใจ ความโปร่งใส และการตัดสินใจอย่างเป็นธรรม ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในยุคปัจจุบัน ผลการศึกษานี้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Hadkhanthung และคณะ (2024) ที่พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีจริยธรรมในระดับสูง แต่เมื่อเปรียบเทียบกับสภาพที่พึงประสงค์แล้วยังมีความต้องการพัฒนาในด้านความเป็นธรรม ความรับผิดชอบ ความเคารพ และความไว้วางใจ โดยเฉพาะด้านความเป็นธรรมและความไว้วางใจเป็นจุดที่ควรได้รับการส่งเสริมอย่างเร่งด่วน เพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งคุณธรรมและความโปร่งใสอย่างยั่งยืน ผลการศึกษานี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Janrada Phumitanon และคณะ (2023) ที่พบว่า แม้ผู้บริหารสถานศึกษาจะมีจริยธรรมในการบริหารงานอยู่ในระดับสูง แต่ระบบการสร้างวัฒนธรรมแห่งความไว้วางใจและความโปร่งใสยังไม่เป็นรูปธรรม เช่น การสื่อสารที่เปิดเผย การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการสร้างกระบวนการตัดสินใจที่ตรวจสอบได้ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในศตวรรษที่ 21 นอกจากนี้งานวิจัยของ Gerpott และคณะ (2019) ยังชี้ว่า ผู้นำที่มีจริยธรรมจะทำหน้าที่เป็นต้นแบบทางคุณธรรม โดยการแสดงออกถึงความถูกต้องและความรับผิดชอบต่อการกระทำของตน ซึ่งส่งผลให้ผู้ตามเกิดแรงจูงใจภายในในการปฏิบัติงานด้วยจริยธรรมเช่นเดียวกัน ขณะที่งานวิจัยของ Sarmawa และคณะ (2020) ระบุว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมมีอิทธิพลโดยตรงต่อการเสริมสร้างความไว้วางใจทั้งในระดับบุคคลและองค์กร โดยความไว้วางใจนี้เป็นตัวกลางสำคัญที่นำไปสู่ความผูกพัน การมีส่วนร่วม และความร่วมมือในองค์กรการศึกษาอย่างยั่งยืน

ผลการวิจัยพบว่า สภาพที่พึงประสงค์ ของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.65, S.D. = 0.50) แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหาร ครู และบุคลากรเห็นพ้องต้องกันว่า ผู้นำทางการศึกษาที่มีประสิทธิภาพควรยึดมั่นในหลักจริยธรรม มีความโปร่งใส และแสดงความรับผิดชอบต่อผู้เรียน ชุมชน และสังคมอย่างต่อเนื่อง ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมจึงเป็นคุณลักษณะที่ได้รับการคาดหวังอย่างสูง เนื่องจากสะท้อนถึงความสามารถของผู้บริหารในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ตั้งอยู่บนความถูกต้อง ความไว้วางใจ และความยุติธรรม ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญของการพัฒนาองค์กรให้ก้าวสู่ความยั่งยืน ผล

การศึกษาครั้งนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ อภิญรัตน์ สุนทรพรพันธ์ และคณะ (2568) ที่ชี้ว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมเป็นคุณลักษณะของผู้บริหารที่ใช้จริยธรรมเป็นกรอบในการขับเคลื่อนองค์กร โดยมุ่งเน้นการสร้างความเป็นธรรม การเคารพซึ่งกันและกัน และการเป็นแบบอย่างที่ดีต่อทีมงาน ซึ่งจะก่อให้เกิดความไว้วางใจ ความร่วมมือ และความผูกพันในองค์กร ทั้งยังส่งผลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการทำงานและการพัฒนาอย่างยั่งยืนของสถานศึกษา นอกจากนี้ยังระบุว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมเป็นปัจจัยพื้นฐานที่เชื่อมโยงกับการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมในระยะยาว เนื่องจากผู้นำที่มีจริยธรรมจะตัดสินใจโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของส่วนรวมและธรรมาภิบาล ซึ่งเป็นหลักสำคัญของการบริหารเพื่อความยั่งยืน สอดคล้องกับงานวิจัยของ อธิวัฒน์ ทองแซม และกนกกร ศิริสุข (2567) ที่ศึกษาถึง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษากับความผูกพันในองค์กรของครู พบว่า ผู้บริหารที่มีคุณธรรม ความซื่อสัตย์ และความรับผิดชอบสูง สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้ครูเกิดความรักในองค์กร มีความผูกพันในการทำงาน และยินดีร่วมมือในการพัฒนาโรงเรียนอย่างเต็มความสามารถ ซึ่งเป็นลักษณะของภาวะผู้นำที่เน้นการเสริมพลังทางจิตวิญญาณ เพื่อขับเคลื่อนองค์กรด้วยคุณธรรม นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ อเนชา วิลาไชย สายันต์ บุญใบ และจิณณวัตร ปะโคทัง (2568) ที่ชี้ว่า ผู้นำทางการศึกษายุคใหม่จำเป็นต้องมีความรู้คู่คุณธรรม โดยเฉพาะการใช้ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมเป็นฐานในการบริหารจัดการ เพื่อสร้างแรงจูงใจทางจิตวิญญาณ ให้แก่บุคลากรในองค์กร ช่วยส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศแห่งความไว้วางใจ ความร่วมมือ และความรับผิดชอบร่วม ซึ่งเป็นกลไกสำคัญของการขับเคลื่อนการศึกษาไปสู่ความยั่งยืนในระยะยาว

ผลการวิเคราะห์ ความต้องการจำเป็น ($PNI_{Modified}$) พบว่า ด้านความน่าเคารพ มีค่าความต้องการจำเป็นสูงที่สุด ($PNI_{Modified}$ = 0.39) แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษายังจำเป็นต้องพัฒนาพฤติกรรมที่แสดงถึงการให้เกียรติ ยึดมั่นในหลักความเสมอภาค และยืนหยัดในความถูกต้อง ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม การให้ความเคารพต่อผู้อื่นเป็นพฤติกรรมที่สะท้อนถึงความเข้าใจในคุณค่าความเป็นมนุษย์ การเคารพความคิดเห็นและสิทธิของบุคลากรทุกระดับจะช่วยสร้างบรรยากาศแห่งความไว้วางใจและความร่วมมือในองค์กร ผลการศึกษาครั้งนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ ฉันท์ชนก หนูไชยทอง วาธิณีย์ พหุพัฒนา และรุจิรา อ่อนแก้ว (2568) ที่พบว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมเป็นตัวแปรสำคัญในการเสริมสร้างความไว้วางใจ ยกระดับคุณภาพองค์กร และปลูกฝังวัฒนธรรมที่มั่นคงภายในสถานศึกษา โดยการบริหารงานที่ยึดหลักจริยธรรมควรมุ่งเน้นองค์ประกอบหลัก ได้แก่ ความซื่อสัตย์ ความยุติธรรม ความรับผิดชอบ ความเคารพ และความเอาใจใส่ ซึ่งเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพด้านวิชาการ การบริหารบุคลากร และการจัดการทรัพยากรอย่างยั่งยืน สอดคล้องกับงานวิจัยของ จิตรานุช วรรณวิจิตร และสุนทร คล้ายอ่ำ (2568) ที่ศึกษาถึง ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 พบว่า ด้านความน่าเคารพอยู่ในระดับมากที่สุด เนื่องจากผู้บริหารมีพฤติกรรมสุภาพ ให้เกียรติผู้อื่น ยอมรับในความ

แตกต่างของบุคคล และมีความเมตตากรุณาต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ส่งผลให้เป็นที่น่าเคารพนับถือและได้รับความไว้วางใจจากบุคลากรในองค์กร ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของธีรพัฒน์ เพชรศรีจันทร์ และพิชญาภา ยืนยาว (2562) ที่ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การของข้าราชการครูโรงเรียนประถมศึกษาของรัฐในจังหวัดอุทัยธานี โดยพบว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในด้านความเคารพนับถือ การมีส่วนร่วม และธรรมาภิบาล มีผลต่อการสร้างความผูกพันของครูอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งแสดงให้เห็นว่า การแสดงออกอย่างเคารพและยุติธรรมของผู้บริหารเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ในทำนองเดียวกันงานวิจัยของ ฐานันดร โชติผล เบญจพร ชนะกุล และอโนทัย ประสาน (2568) ซึ่งศึกษาถึง ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งความสุขของสถานศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารมีอิทธิพลต่อการสร้างองค์กรแห่งความสุข โดยผู้บริหารที่ส่งเสริมบรรยากาศการทำงานที่ให้เกียรติ สนับสนุนกำลังใจ และเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วม จะช่วยสร้างความรู้สึกมั่นคงทางจิตใจและความปลอดภัยทางอารมณ์ ความไว้วางใจและความเคารพซึ่งกันและกันเป็นตัวแปรสำคัญที่ส่งเสริมแรงบันดาลใจ ความมุ่งมั่น และความสุขในการทำงานของบุคลากรทางการศึกษา

**2. แนวทางการพัฒนา**

ผลการตรวจสอบโดยผู้ทรงคุณวุฒิพบว่า แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.82, S.D. = 0.37 และ $\bar{X}$ = 4.76, S.D. = 0.50 ตามลำดับ) แสดงให้เห็นว่า แนวทางที่พัฒนาขึ้นมีความชัดเจน ครอบคลุม และสามารถนำไปใช้ได้จริงในบริบทของสถานศึกษา โดยเฉพาะในด้านการเสริมสร้างคุณธรรม ความโปร่งใส และความรับผิดชอบ ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารสถานศึกษายุคใหม่ที่มุ่งสู่การเป็นองค์กรคุณธรรมและยั่งยืน

แนวทางที่พัฒนาขึ้นมีลักษณะครอบคลุมองค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมตามแนวคิดของ Brown, Treviño และ Harrison (2005) ซึ่งอธิบายว่า ผู้นำเชิงจริยธรรมที่แท้จริงต้องมีทั้งความเป็นแบบอย่างทางจริยธรรม และความสามารถในการสร้างระบบบริหารที่ยึดหลักจริยธรรม โดยผู้นำจะต้องทำในสิ่งที่ถูกต้อง และจัดระบบให้ถูกต้อง เพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ตั้งอยู่บนความซื่อสัตย์และความยุติธรรม ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของศิริพร สิทธิศรี สุชาติ บางวิเศษ และสุขุม พรมเมืองคุณ (2565) ที่ศึกษาถึง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนในจังหวัดเลย พบว่า แนวทางการพัฒนาที่ครอบคลุมด้านวิสัยทัศน์ ความซื่อสัตย์ ความรับผิดชอบ ความเป็นแบบอย่าง และการยึดหลักคุณธรรมความดี ช่วยยกระดับคุณภาพการบริหารงานให้โปร่งใสและเกิดความไว้วางใจในองค์กร ทั้งยังได้รับการประเมินจากผู้เชี่ยวชาญว่ามีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ในระดับมากที่สุด ผลการศึกษานี้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ เอกชัย ลวดคำ และ วีรภัทร ภัทรกุล (2566) ที่ศึกษาถึง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา

เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมาก แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารตระหนักถึงคุณธรรมในการบริหารงานและการปฏิบัติต่อบุคลากรอย่างเสมอภาค ส่วนแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมที่เน้นความยุติธรรม ความเอาใจใส่ และการสื่อสารเชิงสร้างสรรค์ สามารถยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการสถานศึกษาได้อย่างเป็นรูปธรรม สอดคล้องกับผลการประเมินแนวทางการพัฒนาที่ผู้ทรงคุณวุฒิในงานวิจัยนี้เห็นว่า มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุดเช่นกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ อรุณรัตน์ วรรณปะเก ชยากานต์ เรืองสุวรรณ และกฤษกนก ดวงชาทม (2568) ซึ่งได้ศึกษา แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1 ผลการประเมินแนวทางโดยผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางในงานวิจัยนี้ ดังนั้นแนวทางที่พัฒนาขึ้นจึงสามารถนำไปใช้เป็นต้นแบบในการยกระดับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในระดับเขตพื้นที่อื่น ๆ ได้ โดยเฉพาะในบริบทที่มุ่งเน้นการสร้างระบบบริหารที่มีธรรมาภิบาลและยั่งยืน

**ข้อเสนอแนะ**

1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย (Policy-level)

1.1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ควรกำหนดนโยบายด้านการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ โดยบูรณาการแนวทางที่ได้จากงานวิจัยนี้เป็นกรอบในการพัฒนาผู้บริหารในระดับเขตพื้นที่ เพื่อให้เกิดความต่อเนื่องและสอดคล้องกับบริบทเชิงพื้นที่

1.2 ควรส่งเสริมให้ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมเป็นหนึ่งในประเด็นสำคัญของแผนพัฒนาการศึกษาและแผนบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยเชื่อมโยงกับนโยบายด้านคุณธรรม จริยธรรม และธรรมาภิบาลของกระทรวงศึกษาธิการ

2. ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ (Practice-level) สำหรับผู้บริหารและเขตพื้นที่

2.1 ผู้บริหารสถานศึกษา ควรนำแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมที่ได้จากการวิจัยไปปรับใช้ในการบริหารงานจริง โดยเน้นการเป็นแบบอย่างด้านความซื่อสัตย์ ความรับผิดชอบ ความยุติธรรม ความน่าเคารพ และความไว้วางใจ เพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ตั้งอยู่บนหลักคุณธรรม

2.2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ควรจัดกิจกรรมพัฒนาศักยภาพผู้บริหาร เช่น การอบรมเชิงปฏิบัติการ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้แนวปฏิบัติที่ดี (Best Practices) และการเรียนรู้จากประสบการณ์จริงของผู้บริหารต้นแบบ โดยใช้แนวทางจากงานวิจัยนี้เป็นกรอบดำเนินงาน

3. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป (Future Research)

3.1 ควรมีการศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนาโมเดลเชิงสาเหตุของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา โดยใช้การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง เพื่ออธิบายความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านบุคคล ปัจจัยด้านองค์กร และผลลัพธ์ทางการบริหารอย่างเป็นระบบ

3.2 ควรดำเนินการวิจัยเชิงทดลองหรือกึ่งทดลอง โดยนำแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมที่พัฒนาขึ้นไปทดลองใช้กับกลุ่มผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อตรวจสอบประสิทธิผลของแนวทางต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเชิงจริยธรรม ความไว้วางใจในองค์กร หรือความผูกพันของครู

**เอกสารอ้างอิง**

กัญญาภัค ไข่เพชร และจุฬาพรรณภรณ์ ธนะแพทย์. (2565). ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคศตวรรษที่ 21. *วารสาร มจร อุบลปริทรรศน์*, *7*(2), 51-64.

จิตรานุช วรรณวิจิตร และสุนทร คล้ายอ่ำ. (2568). ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3. *เสฏฐวิทย์ปริทัศน์*, *5*(2), 1078-1091.

ฉันท์ชนก หนูไชยทอง, วาธิณีย์ พหุพัฒนา และรุจิรา อ่อนแก้ว. (2568). ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคการเปลี่ยนแปลงสมัยใหม่. *วารสารสังคมศึกษาปริทรรศน์*, *1*(3), 127-137.

ฐานันดร โชติผล, เบญจพร ชนะกุล และอโนทัย ประสาน. (2568). ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งความสุขของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราชเขต 1. *วารสารสหศาสตร์การพัฒนาสังคม*, *3*(2), 250-270.

ธนญา ราชแพทยาคม และศิริรัตน์ ทองมีศรี. (2567). ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล ของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร สำนักงานเขตบางกะปิ. *วารสารวิชาการการจัดการภาครัฐและเอกชน*, *6*(1), 117–132.

ธีรพัฒน์ เพชรศรีจันทร์ และพิชญาภา ยืนยาว. (2562). ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การของข้าราชการครูโรงเรียนประถมศึกษาของรัฐในจังหวัดอุทัยธานี. *วารสารมหาจุฬานาครทรรศน์*, *6*(5), 2233-2250.

บุญชม ศรีสะอาด. (2560). การวิจัยเบื้องต้น (พิมพ์ครั้งที่10). กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.

พระครูปลัดอิทธิพล ปธานิโก (เพ่งผล). (2567). โลกาภิวัตน์ : ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม และธรรมาภิบาลกับการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ. *วารสารอนัมนิกาย*, *4*(1), 48-59.

พระมหาอานนท์ อคฺคปญฺโญ และพระสิริรัตนเมธี. (2566). ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารท้องถิ่น. *วารสารพุทธศาสน์ มจร อุบลราชธานี*, 5(3), 512–522.

พัทยา เล็กปราง และสนั่น ประจงจิตร. (2567). การบริหารการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21. *วารสารมจร อุบลปริทรรศน์*, *9*(3), 2469-2484.

พิไลวรรณ์ ธรรมเพ็ชร, ในตะวัน กำหอม และทิพย์วรรณ มูลศาสตร์. (2568). ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมผู้บริหารกับการบริหารสถานศึกษาของบุคลากรทางการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา. *วารสารสถาบันพอดี*, *2*(5), 1–10.

วิไลลักษณ์ รู้กิจ, เอกราช โฆษิตพิมานเวช และสัมฤทธิ์ กางเพ็ง. (2567). ภาวะผู้นำเชิงคุณธรรมจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคการเปลี่ยนแปลงของโลก. *วารสารมณีเชษฐารามวัดจอมมณี*, *7*(2), 427-446.

ศิริพร สิทธิศรี, สุชาติ บางวิเศษ และสุขุม พรมเมืองคุณ. (2565). แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนในจังหวัดเลย. *วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร*, *19*(86), 79-88.

สิริพร นาคเนียม และสุธาสินี แสงมุกดา. (2568). ภาวะผู้นำเชิงคุณธรรมของผู้บริหารที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานนทบุรี. *วารสารศรีสุวรรณภูมิปริทรรศน์*, *3*(2), 63–73.

สุระศักดิ์ ศิริมาตร และพิมพ์อร สดเอี่ยม. (2566). ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานบุคคลในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1. *วารสารวิชาการรัตนบุศย์*, *5*(1), 558–573.

อธิวัฒน์ ทองแซม และกนกกร ศิริสุข. (2567). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษากับความผูกพันในองค์กรของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตรัง เขต 1. *วารสารพุทธศาสตร์ มจร. อุบลราชธานี*, *6*(3), 1053-1066.

อเนชา วิลาไชย, สายันต์ บุญใบ และจิณณวัตร ปะโคทัง. (2568). ภาวะผู้นำแห่งอนาคตของผู้บริหารโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาในทศวรรษหน้า (พ.ศ. 2568–2578). *วารสารวิจัยและพัฒนาอนุภูมิภาคลุ่มน้ำโขง*, *4*(2), 63-74.

อภิญรัตน์ สุนทรพรพันธ์, ศุภศิริ บุญประเวศ, สุขุม เฉลยทรัพย์, สุภาภรณ์ ตั้งดำเนินสวัสดิ์ และจิรานุช โสภา. (2568). ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารกับการพัฒนาที่ยั่งยืน. *วารสารการบริหารการศึกษา และนวัตกรรมการศึกษา*, *5*(1), 1-9.

อรุณรัตน์ วรรณปะเก, ชยากานต์ เรืองสุวรรณ และกฤษกนก ดวงชาทม. (2568). แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1. *วารสารสังคมศาสตร์เพื่อการพัฒนาท้องถิ่นมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม*, *9*(3), 696-713.

เอกชัย ลวดคำ และวีรภัทร ภัทรกุล. (2566). แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี.*วารสารปรัชญาปริทรรศน์*, *28*(1) 13–24.

Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The leadership quarterly*, *17*(6), 595-616.

Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 97(2), 117–134.

Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *psychometrika*, 16(3), 297-334.

Den Hartog, D. N. (2015). Ethical leadership. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, *2*(1), 409-434.

Effendi, Y. R., & Erb, M. (2024). Servant Leadership: Implementing the Principal's Role in Creating a Humanistic Education. *Journal of Leadership in Organizations*, *6*(1), 21-50.

Gerpott, F. H., Van Quaquebeke, N., Schlamp, S., & Voelpel, S. C. (2019). An identity perspective on ethical leadership to explain organizational citizenship behavior: the interplay of follower moral identity and leader group prototypicality. *Journal of Business Ethics*, *156*(4), 1063-1078.

Hadkhanthung, K., Wanchan, N., Chayasappasit, C., & Wechayaluck, N. (2024). Guidelines for Enhancing Ethical Leadership in the 21st Century for School Administrators under the Sukhothai Primary Educational Service Area Office, Area 2. *Higher Education Studies*, *14*(3), 28-37.

Janrada Phumitanon, Pha Agsonsua, Prayuth Chusorn. (2023). The Development of Ethical Leadership Development Model of School Administrators Under the Office of Primary Education Service Area. *International Journal of Higher Education*, 12(3), 108-115.

Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Sample size determination table. *Educational and psychological Measurement*, *30*(3), 607-610.

Nemat, A. T., Becker, S. J., Lucas, S., Thomas, S., Gadea, I., & Charton, J. E. (2023). The principle-at-risk analysis (PaRA): Operationalising digital ethics by bridging principles

and operations of a digital ethics advisory panel. *Minds and Machines*, *33*(4), 737-760.

Özdoğru, M., & Sarıer, Y. (2024). The relationship of ethical leadership with teachers' organizational behavior, attitudes, and perceptions: A meta-analysis study. *Humanities and Social Sciences Communications*, *11*(1), 1-14.

Phetsombat, P., & Na-Nan, K. (2023). A causal model of ethical leadership affecting the organizational citizenship behavior of teachers in the office of the basic education commission. *Sustainability*, *15*(8), 6656.

Samaranayake, P. N. (2024). Navigating The Moral Prospect: Ethical Consideration in The Digital Age. *Journal of Ethics and Emerging Technologies*, *34*(1), 1-13.

Sarmawa, I. W. G., Widyani, A. A. D., Sugianingrat, I. A. P. W., & Martini, I. A. O. (2020). Ethical entrepreneurial leadership and organizational trust for organizational sustainability. *Cogent Business & Management*, *7*(1), 1818368.

Urooj, T., Sherazi, S. T., & Ali, S. (2024). Ethical leadership of head teachers and its impact on teachers' motivation at the elementary level. *Research Journal for Societal Issues*, *6*(1), 93-100.