



ภาวะผู้นำเชิงคุณธรรมของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นนทบุรี

Effects of Ethical Leadership of Administrators on Learning Organization
of School under the Secondary Educational Service Area Office
Nonthaburi

¹สิริพร นาคเนียม, ²สุธาสิณี แสงมุกดา

¹Siriporn Nakniem, ²Suthasinee Saengmookda

^{1,2}สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาราชวิทยาลัย

^{1,2}Program in Educational Administration, Faculty of Education,
Mahamakut Buddhist University

¹Corresponding author, e-mail: siriporn.nak@student.mbu.ac.th

Received: June 25, 2025; Revised: July 13, 2025; Accepted: July 17, 2025



บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1. ศึกษาภาวะผู้นำเชิงคุณธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นนทบุรี 2. ศึกษาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นนทบุรี และ 3. ศึกษาภาวะผู้นำเชิงคุณธรรมของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นนทบุรี กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ (frequency) ค่าร้อยละ (percentage) ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) การทดสอบสมมติฐาน ใช้สถิติวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise multiple regression analysis)

ผลการวิจัยพบว่า 1. ภาวะผู้นำเชิงคุณธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นนทบุรี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยดังนี้ ความไว้วางใจ การเป็นพลเมืองดี ความถูกต้อง ยุติธรรม ความเคารพ นับถือ และความเป็นผู้นำคุณธรรม ตามลำดับ 2. องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นนทบุรี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก พิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าทุกด้านอยู่ในระดับมากเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ แบบแผนทางการคิด การเรียนรู้เป็นทีม การคิดอย่างเป็นระบบ การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน และบุคคลที่รอบรู้ ตามลำดับ และ 3. ภาวะผู้นำเชิงคุณธรรมของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นนทบุรี ได้แก่ ความไว้วางใจ การเป็นพลเมืองดี ความถูกต้อง ยุติธรรม ความเคารพ นับถือ และความเป็นผู้นำคุณธรรม ซึ่งตัวแปรทั้ง 5 ด้าน ได้ร่วมกันทำนายองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นนทบุรี ได้ร้อยละ 19.0 ($R^2 = 0.190$) และสามารถเขียนเป็นสมการพยากรณ์การถดถอยพหุคูณ ได้ดังนี้



สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ

$$Y' = 4.268 + 0.067 (X_4)$$

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน

$$Z' = .138 (X_4)$$

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำเชิงคุณธรรม, องค์กรแห่งการเรียนรู้, สถานศึกษา

Abstract

This thesis aimed to 1) study the moral leadership of administrators of educational institutions under the Office of Nonthaburi Secondary Education Service Area, 2) study the learning organization of educational institutions under the Office of Nonthaburi Secondary Education Service Area, and 3) study the moral leadership affecting the learning organization of educational institutions under the Office of Nonthaburi Secondary Education Service Area. Sample groups were 18 schools under the Office of Nonthaburi Secondary Education Service Area with a total of 321 informants, consisting of school directors, deputy school directors, heads of subject groups, and teachers. The research instrument was a questionnaire. Data were analyzed using a ready-made program. The statistics used in data analysis were frequency, percentage, mean (\bar{x}), and standard deviation (S.D.). Hypothesis testing used stepwise multiple regression analysis.

The results of the research were found that: The moral leadership of school administrators under the Nonthaburi Secondary Educational Service Area Office was at a high level overall. When considering each aspect, it was found that all aspects were at a high level. The average values from the highest to the lowest were as follows: trust, being a good citizen, correctness, fairness, respect, and moral leadership, respectively. The learning organization of the school under the Nonthaburi Secondary Educational Service Area Office was at a high level overall. When considering each aspect, it was found that all aspects were at a high level. The average values from the highest to the lowest were as follows: thinking plan model, team learning, systematic thinking, shared vision, and knowledgeable individuals, respectively. The moral leadership of school administrators that affected the learning organization of the schools under the Nonthaburi Secondary Educational Service Area Office consisted of 5 aspects: trust, being a good citizen, Correctness, fairness, respect, trustworthiness, and moral leadership. The five variables jointly predicted the learning organization of educational institutions under the Nonthaburi Secondary Educational Service Area Office by 19.0 percent ($R^2 = 0.019$). The multiple regression prediction equation can be written as follows:

Prediction equation in the form of raw scores

$$Y' = 4.268 + 0.067 (X_4)$$

Prediction equation in the form of standard scores

$$Z' = .138 (X_4)$$

Keywords: Moral leadership, Learning organization, Educational.



บทนำ

การบริหารแบบมีส่วนร่วมในการบริหารการศึกษาในสถานศึกษามีความสำคัญ ผู้บริหารจำเป็นในยุคปัจจุบัน สังคมไทยเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยี การบริหารจัดการในองค์กร โดยเฉพาะในสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องอาศัยผู้นำที่มีทั้งความสามารถและคุณธรรมจริยธรรม เพื่อสามารถรับมือกับความท้าทายต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน (ศิริพร สิทธิศรี, 2565) การบริหารในสถานศึกษาจำเป็นต้องอาศัยผู้นำที่มีทั้งความสามารถและคุณธรรมจริยธรรมของ (Yukl, 2013) ภาวะผู้นำเชิงคุณธรรม (Moral Leadership) จึงกลายเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ผู้นำที่มีคุณธรรม เช่น ความยุติธรรม ความซื่อสัตย์ ความเสียสละ และความรับผิดชอบจะสามารถเป็นแบบอย่างที่ดี และส่งเสริมการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่โปร่งใส และมีคุณภาพ (Northouse, 2018) รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 ก็ได้ให้ความสำคัญกับคุณธรรมจริยธรรมของผู้นำ โดยเฉพาะใน มาตรา 76 ที่ระบุว่ารัฐต้องส่งเสริมระบบคุณธรรม และ มาตรา 219 ที่กล่าวถึงการประเมิน และพัฒนาผู้บริหารราชการให้มีคุณธรรมและจริยธรรมควบคู่กับสมรรถนะ (กรมพระยาดำรงราชานุภาพ, 2560) อย่างไรก็ตาม ปัญหาการขาดภาวะผู้นำเชิงคุณธรรมในสถานศึกษายังคงปรากฏในหลายพื้นที่ เช่น การตัดสินใจที่ไม่โปร่งใส ขาดความยุติธรรม และการใช้อำนาจโดยไม่เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วม ซึ่งส่งผลกระทบต่อแรงจูงใจในการทำงานของครูและคุณภาพของการจัดการศึกษาโดยรวม (สิวลี ศิริวิไล, 2550) อีกทั้งยังพบว่าสถานศึกษาบางแห่งไม่มีวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมคุณธรรม ขาดพื้นที่การเรียนรู้ร่วมกัน และขาดความร่วมมือในระดับองค์กร ภาวะผู้นำเชิงคุณธรรมตามแนวคิดของ (Brown, Treviño, & Harrison, 2015) ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1. ความไว้วางใจ (Trust) 2. ความยุติธรรม (Justice) 3. ความเป็นผู้นำคุณธรรม (Moral Leadership) 4. ความน่าเชื่อถือ (Credibility) 5. การเป็นพลเมืองดี (Good Citizenship) ซึ่งสะท้อนถึงคุณลักษณะของผู้นำที่ทั้ง เก่ง และ ดี และสามารถนำพาองค์กรไปสู่ความยั่งยืนได้ นอกจากนี้ การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ตามแนวคิดของ Senge (1990) ยังต้องอาศัยผู้นำที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจ ส่งเสริมวิสัยทัศน์ร่วม และเปิดพื้นที่สำหรับการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กรทุกระดับ ซึ่งสอดคล้องกับบทบาทของผู้นำเชิงคุณธรรมที่มีพฤติกรรมแบบอย่าง สื่อสารสองทาง และเสริมแรงเชิงบวก

จากบริบทข้างต้น ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำเชิงคุณธรรมควบคู่กับทักษะการจัดการ เพื่อสามารถขับเคลื่อนองค์กรท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงที่ซับซ้อน และสามารถปลูกฝังจริยธรรมในองค์กรได้อย่างแท้จริง โดยเฉพาะในยุคที่สังคมเผชิญกับความเสื่อมถอยของคุณธรรม การมีผู้นำที่ดีจึงเป็นกลไกสำคัญในการสร้างความมั่นคงทางจริยธรรมในองค์กร การเป็นผู้นำเชิงคุณธรรมไม่เพียงเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมส่วนบุคคล แต่ยังเป็นกลไกสำคัญของการบริหารที่สามารถเสริมสร้างการเรียนรู้ร่วมกันในองค์กร การบริหารสถานศึกษาที่ตั้งอยู่บนหลักจริยธรรมจะส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศที่เอื้อต่อการทำงานและการพัฒนาคุณภาพทางการศึกษาในทุกมิติ

ผู้วิจัย จึงสนใจศึกษาเรื่องภาวะผู้นำเชิงคุณธรรมของผู้บริหารที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 17 จังหวัดบุรีรัมย์ จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งเพราะนำไปสู่การสร้างแนวทางส่งเสริมพฤติกรรมเชิงจริยธรรมในผู้บริหาร นำไปพัฒนาเป็นแนวทางการฝึกอบรม การประเมินผล และการกำหนดนโยบายที่มุ่งเน้นการสร้างผู้นำที่ทั้งเก่งและดี และผลักดันให้องค์กรสามารถก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพและยั่งยืนในระยะยาว



วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำเชิงคุณธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นนทบุรี
2. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำเชิงคุณธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นนทบุรี
3. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำเชิงคุณธรรมของผู้บริหารที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นนทบุรี

วิธีดำเนินการวิจัย

เพื่อให้การดำเนินการวิจัยบรรลุวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยได้กำหนดระเบียบวิธีวิจัย ซึ่งประกอบด้วย การออกแบบการวิจัย ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และขนาดของกลุ่มตัวอย่าง เครื่องมือและการสร้างเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล สถิติที่ใช้ในการวิจัย โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. การออกแบบการวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ที่มีแบบแผนการวิจัยในลักษณะของการค้นหาความรู้และความจริง โดยเน้นที่ข้อมูลเชิงตัวเลข ใช้วิธีการทางสถิติ ช่วยวิเคราะห์และประมวลผลข้อมูลเพื่อให้เกิดความคลาดเคลื่อน (Error) น้อยที่สุด

2. ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย เรื่องภาวะผู้นำเชิงคุณธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา และองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ผู้วิจัยได้กำหนดตัวแปรพื้นฐาน ตัวแปรอิสระ (Independent Variable) หรือตัวแปรทำนาย (Predicted Variables) และตัวแปรตาม (Dependent Variable) หรือตัวแปรเกณฑ์ (Criteria Variables) ดังนี้ ตัวแปรพื้นฐาน ได้แก่ สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ ประสบการณ์ในการทำงาน และขนาดของสถานศึกษา ตัวแปรอิสระ (X_{tot}) ได้แก่ แนวคิดภาวะผู้นำเชิงคุณธรรมของ (Brown, 2007: 149-152), (Josephson Institute of Ethics, 2009), (นิคม นาคอ้าย, 2555), (วิโรจน์ สารรัตน์, 2557), (สุเทพ ปาลสาร, 2555: 9), (สุธาสิณี แม้นญาติ, 2554) ได้แก่ ความไว้วางใจ (X_1) ความถูกต้อง ยุติธรรม (X_2) ความเป็นผู้นำคุณธรรม (X_3) ความเคารพนับถือ (X_4) การเป็นพลเมืองดี (X_5) ตัวแปรตาม (Y_{tot}) ได้แก่ แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ (Peter M. Senge, 1999: 6) “The Fifth Discipline”, ลือชัย พันธุ์เจริญกิจ, 2540: 47), (วสันต์ อดิศักดิ์, 2555), (วิโรจน์ สารรัตน์, 2555: 11-12), (มาร์ควอท (Marquardt, 1996) ได้แก่ บุคคลที่รอบรู้ (Y_1) แบบแผนทางความคิด (Y_2) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Y_3) การเรียนรู้เป็นทีม (Y_4) การคิดอย่างเป็นระบบ (Y_5)

3. ผู้วิจัยได้ศึกษา เรื่อง ภาวะผู้นำเชิงคุณธรรมของผู้บริหารที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นนทบุรีครั้งนี้ ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) ใช้บุคลากรทางการศึกษาซึ่งประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และครูผู้สอน เป็นหน่วยวิเคราะห์ (Unit of analysis) ผู้วิจัยมีวิธีดำเนินการวิจัย โดยทำการค้นคว้าจากหนังสือ ตำรา เอกสาร วิทยานิพนธ์ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำความรู้ที่ได้รับจากเอกสารมาเป็นข้อมูล ในการสร้างกรอบแนวคิดและสร้างเครื่องมือในการศึกษาวิจัย กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นนทบุรี จำนวน 321 คน (18 โรงเรียน) การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างใช้วิธีเปิดตารางสำเร็จรูปของ เครซี่และมอร์แกน การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามขนาดของโรงเรียนใช้วิธีการเทียบบัญญัติไตรยางศ์ การสุ่มตัวอย่างที่

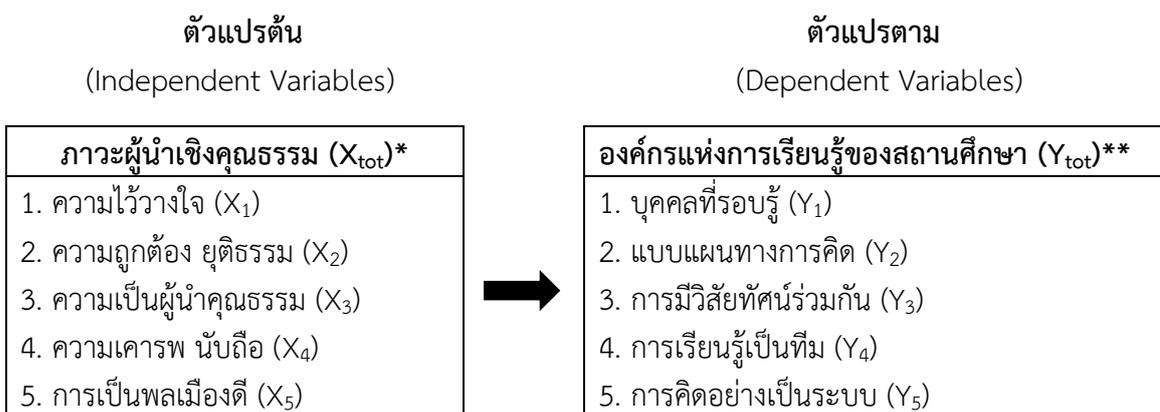


เป็นผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และครูผู้สอน ใช้วิธีการสุ่มด้วยวิธีเลือกแบบเจาะจง (Purposive Random Sampling)

4. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ ประสบการณ์ในการทำงาน และขนาดของสถานศึกษา ลักษณะของคำถามเป็นแบบสำรวจรายการ (Check List) แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงคุณธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา และแบบสอบถามเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขนาดนทบุรี ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบสอบถามปลายปิด (Close ended Question) เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) ของลิเคิร์ท การหาค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาโดยให้ผู้เชี่ยวชาญ 3 คน ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา และความเหมาะสม ทางภาษาของข้อคำถาม ใช้วิธีหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์การวิจัย IOC (Index of Item Objective Congruence) ผลคำนวณมีดัชนีความตรงเชิงเนื้อหาเท่ากับ 1 ทุกข้อ และผลการวิเคราะห์ความเชื่อมั่น แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงคุณธรรมของผู้บริหารได้ค่าแอลฟาเท่ากับ 0.969 และผลการวิเคราะห์ความเชื่อมั่นแบบสอบถามเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาได้ค่าแอลฟาเท่ากับ 0.974 สถิติที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วยค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis)

กรอบแนวคิดการวิจัย

งานวิจัยนี้ เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ เรื่องภาวะผู้นำเชิงคุณธรรมของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขนาดนทบุรี ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยตามแนวคิด/ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงคุณธรรมของ (Brown, 2007: 149-152), (Josephson Institute of Ethics, 2009), (นิคม นาคอ้าย, 2555), (วิโรจน์ สารรัตน์, 2557), (สุเทพ ปาลสาร, 2555: 9), (สุธาสินี แม้นญาติ, 2554) ได้แก่ 1. ความไว้วางใจ 2. ความถูกต้อง ยุติธรรม 3. ความเป็นผู้นำคุณธรรม 4. ความเคารพ นับถือ 5. การเป็นพลเมืองดี ในส่วนองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ (Peter M. Senge, 1999: 6) “The Fifth Discipline”, ลือชัย พันธุ์เจริญกิจ, 2540: 47), (วสันต์ อดิศักดิ์, 2555), (วิโรจน์ สารรัตน์, 2555: 11-12), (มาร์ควอท (Marquardt, 1996) ได้แก่ 1. บุคคลที่รอบรู้ 2. แบบแผนทางการคิด 3. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน 4. การเรียนรู้เป็นทีม 5. การคิดอย่างเป็นระบบ โดยมีรายละเอียด ดังนี้



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย



สรุปผลการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงคุณธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นนทบุรี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านความไว้วางใจ ด้านการเป็นพลเมืองดี ด้านความถูกต้อง ยุติธรรม ด้านความเคารพ นับถือ และด้านความเป็นผู้นำคุณธรรม ตามลำดับ

ผลการวิเคราะห์องค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นนทบุรี โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก พิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านแบบแผนทางการคิด รองลงมา คือ ด้านการเรียนรู้เป็นทีม ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน และด้านบุคคลที่รอบรู้ตามลำดับ

สรุปผลการวิจัย แสดงให้เห็นว่าตัวแปรที่รับคัดเลือกเข้าสมการ ได้แก่ ด้านความเคารพ นับถือ (X_4) ซึ่งค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) เท่ากับ 0.138 ค่าประสิทธิภาพในการทำนาย (R^2) เท่ากับ 0.019 หมายความว่า ภาวะผู้นำเชิงคุณธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านความเคารพ นับถือ (X_4) สามารถร่วมกันทำนายองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นนทบุรี (Y_{tot}) ได้ร้อยละ 1.90 มีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (Standard Error) เท่ากับ 0.168 ในลักษณะนี้ แสดงว่า ภาวะผู้นำเชิงคุณธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านความเคารพ นับถือ ที่ส่งผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นนทบุรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมการพยากรณ์วิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ ได้ดังนี้

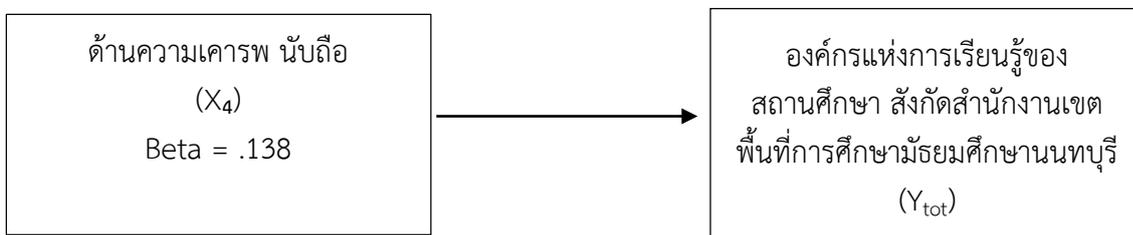
สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ

$$Y' = 4.268 + .067 (X_4)$$

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน

$$Z' = .138 (X_4)$$

สรุปผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณภาวะผู้นำเชิงคุณธรรมของผู้บริหารที่ส่งผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นนทบุรี



อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำเชิงคุณธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นนทบุรี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารมีพฤติกรรมตามหลักคุณธรรมในระดับที่สูงครอบคลุม กระบวนการศึกษาวิชาการได้มีกระบวนการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาทุกคน ก่อนที่จะเข้าไปรับตำแหน่งและปฏิบัติงานจริงในสถานศึกษา ให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในทุกๆ ด้าน รวมไปถึงการปลูกฝังคุณธรรมและจริยธรรมในการปฏิบัติงานที่ดีตามมาตรฐานตำแหน่งงาน เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับทางราชการ



เมื่อพิจารณาผลการวิจัยเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านความไว้วางใจอยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมความไว้วางใจผ่านการสื่อสารอย่างโปร่งใส ความสม่ำเสมอในการตัดสินใจ และความสามารถในการสร้างสัมพันธ์อันดีกับทีมงาน ที่ระบุว่าความไว้วางใจเป็นพื้นฐานของภาวะผู้นำเชิงคุณธรรม และสนับสนุนแนวคิดของ (Brown et al, 2005) ที่เน้นการสร้างควมไว้วางใจผ่านพฤติกรรมที่มีจริยธรรม ทั้งนี้ งานวิจัยของ (ภัทรพร จิตต์สง่า, 2564) ยังพบว่า ความไว้วางใจในผู้นำส่งผลต่อความผูกพันของครูและการพัฒนาโรงเรียนอย่างมีส่วนร่วมในระยะยาว ผลการวิจัยที่พบว่า ด้านความไว้วางใจ เป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงคุณธรรม ที่มีระดับค่าเฉลี่ยสูงสุด สะท้อนให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการสร้างความเชื่อมั่นในระดับสูงผ่านการแสดงพฤติกรรมที่มีความสม่ำเสมอ โปร่งใส และให้เกียรติทีมงาน ซึ่งถือเป็นหัวใจสำคัญของผู้นำเชิงคุณธรรมในยุคปัจจุบัน

สำหรับด้านที่จัดอยู่ในอันดับสุดท้าย ได้แก่ ด้านความเป็นผู้นำคุณธรรม ทั้งนี้อาจเป็นเพราะมีการวางแผนพัฒนาเชิงระบบ และสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุน สอดคล้องกับงานของ (วลัยพร มั่งคั่ง, 2560) ที่ระบุว่าความต่อเนื่องของพฤติกรรมแบบอย่างที่ดีจะเกิดขึ้นได้ นอกจากนี้ (วรชาติ สุนทรสิงห์, 2566) ชี้ว่าผู้บริหารที่ขาดการฝึกอบรมหรือพื้นที่แลกเปลี่ยนเชิงคุณธรรม จะมีข้อจำกัดในการสร้างแรงบันดาลใจให้ทีมงานปฏิบัติตามหลักจริยธรรมอย่างแท้จริง แม้ผลการวิจัยจะพบว่า ด้านความเป็นผู้นำคุณธรรม อยู่ในระดับมาก แต่เมื่อเปรียบเทียบกับองค์ประกอบอื่นๆ แล้ว ด้านนี้ก็กลับมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ซึ่งอาจสะท้อนให้เห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษายังเผชิญกับความท้าทายในการแสดงบทบาทผู้นำเชิงคุณธรรมอย่างเด่นชัด โดยเฉพาะในด้านการสื่อสารเชิงคุณธรรม การเป็นแบบอย่างที่ดีอย่างต่อเนื่อง และแนวทางการเป็นผู้นำคุณธรรมอย่างเป็นระบบ

องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 19 โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะภาพรวมของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาแสดงให้เห็นว่าสถานศึกษามีการดำเนินงานที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากรภายในองค์กร ทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม และองค์กรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การร่วมกันวางแผน และการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันที่ชัดเจน ซึ่งถือเป็นรากฐานของการพัฒนาองค์กรในศตวรรษที่ 21 ผลดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดของ (Peter Senge, 1990) ซึ่งเสนอว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) คือ องค์กรที่บุคลากรสามารถขยายขีดความสามารถในการบรรลุเป้าหมาย พัฒนารูปแบบการคิดใหม่ สร้างวิสัยทัศน์ร่วม และเรียนรู้ไปด้วยกันอย่างต่อเนื่อง โดย Peter Senge ได้นำเสนอองค์ประกอบ 5 ประการขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ 1. บุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery) 2. แบบแผนทางการคิด (Mental Models) 3. การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) 4. การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) และ 5. การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) การที่สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 19 มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับมาก สะท้อนถึงการขับเคลื่อนองค์กรอย่างมีส่วนร่วม การเปิดพื้นที่ให้บุคลากรได้พัฒนาศักยภาพ และการมีภาวะผู้นำที่ส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งนี้ การพัฒนาให้สถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างยิ่งย่น

เมื่อพิจารณาผลการวิจัยเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่จัดอยู่ในอันดับแรก คือ ด้านแบบแผนทางการคิดอยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารในสถานศึกษามีแนวโน้มที่จะเปิดกว้างทางความคิดสะท้อนตนเอง และพร้อมปรับเปลี่ยนแนวคิดที่เคยยึดถืออยู่เดิมเพื่อพัฒนาองค์กร เชื่อมโยงกับทฤษฎีของ Peter Senge (1990) เป็นองค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด แสดงให้เห็นว่าบุคลากรและแนวคิดเรื่อง Mental Models มาจาก Peter Senge (1990) ซึ่งเสนอว่า “แบบแผนทางการคิด”



คือ ภาพในใจที่บุคคลใช้ในการตีความโลก และการกระทำของตนเอง โดยผู้ที่สามารถตระหนักถึงกรอบคิดของตน และเปิดใจต่อความคิดเห็นใหม่ๆ จะสามารถเรียนรู้ และปรับปรุงตนเองได้อย่างลึกซึ้ง เป็นปัจจัยสำคัญต่อการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ การที่แบบแผนทางความคิดอยู่ในระดับมากที่สุด อาจสะท้อนถึงวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการคิดเชิงวิพากษ์ การสื่อสารแบบเปิด และการเรียนรู้จากข้อผิดพลาด ซึ่งส่งผลให้ครูและบุคลากรสามารถพัฒนาแนวคิด และพฤติกรรมได้อย่างต่อเนื่อง

เมื่อพิจารณาผลการวิจัยเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่จัดอยู่ในอันดับสุดท้าย คือ ด้านบุคคลที่รอบรู้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าองค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด เมื่อเปรียบเทียบกับด้านอื่นๆ แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรอาจยังไม่แสดงพฤติกรรมที่มุ่งมั่นพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง หรือขาดระบบสนับสนุนที่เอื้อต่อการเรียนรู้อย่างลึกซึ้งในระดับบุคคล มีแนวคิดของ (Peter Senge, 1990) ซึ่งเป็นผู้พัฒนาแนวคิด “The Fifth Discipline” ระบุว่า “บุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery)” คือ บุคคลที่มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าในการเรียนรู้ พัฒนาตนเอง และมีเป้าหมายชีวิตที่ชัดเจน ซึ่งจะส่งผลต่อความสามารถในการพัฒนาองค์กรในภาพรวม เพราะบุคคลที่พัฒนาอย่างต่อเนื่องจะสามารถปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลง และสร้างการเรียนรู้ใหม่ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ (Chappell, Craft & Rolfe, 2019) ชี้ว่าองค์กรการศึกษาที่ต้องการพัฒนาในศตวรรษที่ 21 ควรเน้น “Self-driven learning” โดยเฉพาะในบทบาทของครู และผู้บริหารที่ต้องมีความสามารถในการสะท้อนตน (Self-reflection) และเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต

การวิเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงคุณธรรมของผู้บริหารที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขนาดนทบุรี จากการวิเคราะห์พบว่าตัวแปรเดียวที่สามารถเข้าสู่สมการพยากรณ์องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา (Y_{tot}) คือ ด้านความเคารพ นับถือ (X_4) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) เท่ากับ 0.138 ค่าประสิทธิภาพในการทำนาย (R^2) เท่ากับ 0.019 หมายความว่า ภาวะผู้นำเชิงคุณธรรมของผู้บริหาร ด้านความเคารพ นับถือ (X_4) สามารถร่วมกันทำนายองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขนาดนทบุรี (Y_{tot}) ได้ร้อยละ 1.90 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5 ซึ่งแม้จะมีขนาดอธิบายความแปรปรวนที่ค่อนข้างน้อย แต่ก็แสดงถึงความสำคัญเชิงคุณภาพของตัวแปรด้านความเคารพ นับถือ ในการส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ผลการวิจัยสะท้อนให้เห็นว่า ความเคารพ นับถือ (Respect) ของผู้บริหารมีบทบาทสำคัญต่อการส่งเสริมให้สถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สอดคล้องกับแนวคิดของ (Goleman, 1998) ที่เสนอว่า “ความสามารถในการควบคุมอารมณ์ และความเข้าใจผู้อื่น (Empathy)” เป็นหัวใจสำคัญของภาวะผู้นำยุคใหม่ ที่มีอิทธิพลอย่างมากต่อแรงจูงใจ ความผูกพัน และพฤติกรรมกรรมการเรียนรู้ของผู้ตาม นอกจากนี้ (ศศิธร จันทรแจ่ม, 2562) ยังพบว่าผู้นำที่มีความเคารพนับถือ และรับฟังอย่างตั้งใจ ส่งผลให้ครูรู้สึกมีคุณค่า และกล้าเปิดเผยข้อมูลหรือข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาโรงเรียนในระยะยาว แม้ค่า R^2 จะอยู่ที่ร้อยละ 1.90 ซึ่งอาจตีความได้ว่าการพยากรณ์มีอำนาจไม่สูงนัก แต่ในเชิงคุณภาพ การแสดงออกด้านความเคารพนับถือของผู้นำถือเป็นเงื่อนไขเบื้องต้นที่จำเป็นต่อการเปิดพื้นที่การเรียนรู้ในองค์กร แต่ถือเป็น “จุดเริ่มต้นของการสร้างบรรยากาศแห่งความไว้วางใจ” ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างยิ่งยั้ง

ส่วนด้านความไว้วางใจ ด้านการเป็นพลเมืองดี ด้านความถูกต้อง ยุติธรรม และด้านความเป็นผู้นำคุณธรรม ที่ไม่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าภาวะผู้นำเชิงคุณธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมาก และมีความสัมพันธ์กับองค์กรแห่งการเรียนรู้ แต่จากผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ พบว่าเฉพาะด้านความเคารพ นับถือเท่านั้น



ที่สามารถทำนายองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ในขณะที่ด้านอื่นๆ ได้แก่ ด้านความไว้วางใจ ด้านการเป็นพลเมืองดี ด้านความถูกต้อง ยุติธรรม และด้านความเป็นผู้นำคุณธรรม กลับไม่ส่งผลอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งอาจมีเหตุผลได้หลายประการ สรุปใจความสำคัญแม้ผู้บริหารจะมีคุณธรรมในหลายด้าน เช่น ความถูกต้อง ยุติธรรม ความไว้วางใจ หรือความเสียสละ แต่อาจยังไม่สามารถเปลี่ยนคุณธรรมเหล่านี้ให้กลายเป็นพฤติกรรมเชิงกลยุทธ์ที่ส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมในองค์กรได้อย่างเป็นรูปธรรมซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงช่องว่างระหว่าง “ภาวะผู้นำที่ดี” กับ “การบริหารเชิงระบบเพื่อการเรียนรู้”

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัย เรื่องภาวะผู้นำเชิงคุณธรรมของผู้บริหารที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 19 ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะทั่วไปและข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะทั่วไป

จากผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำเชิงคุณธรรมของผู้บริหารที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 19 แสดงให้เห็นถึงผู้บริหารมีภาวะผู้นำเชิงคุณธรรมมากเท่าใด องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาก็จะมีประสิทธิภาพในลักษณะคล้ายตามกัน กล่าวคือภาวะผู้นำเชิงคุณธรรมเป็นปัจจัยสำคัญที่มีความสัมพันธ์กับการพัฒนา และส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้ในสถานศึกษาอย่างยั่งยืน การที่ผู้บริหารยึดหลักคุณธรรม เช่น ความไว้วางใจ ความถูกต้อง ยุติธรรม ความเป็นผู้นำคุณธรรม ความเคารพ นับถือ และการเป็นพลเมืองดี จะช่วยสร้างแรงจูงใจ สร้างความไว้วางใจ และสร้างบรรยากาศแห่งการมีส่วนร่วมในหมู่คณะครู และบุคลากรทางการศึกษา ซึ่งเป็นปัจจัยพื้นฐานที่ก่อให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง ดังนั้น จึงควรมีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงคุณธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง โดยการจัดอบรม สัมมนา หรือเวิร์กชอป ที่เกี่ยวกับการวิเคราะห์นโยบายต่างๆ การสร้างวิสัยทัศน์ให้สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา การออกแบบแผนปฏิบัติการ และกลยุทธ์ภายในสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ รวมถึงการส่งเสริมให้ผู้บริหารสามารถประยุกต์ใช้ภาวะผู้นำเชิงคุณธรรมในการตัดสินใจ การบริหารคน และการจัดการกับความเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม นอกจากนี้ ผู้บริหารควรส่งเสริม และสนับสนุนครูผู้สอนให้มีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ทั้งในด้านวิชาการ การใช้เทคโนโลยี และการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาให้ตอบสนองต่อเป้าหมายของสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มีความโปร่งใสเอื้อต่อการเรียนรู้ร่วมกัน มีเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันอย่างต่อเนื่องและมีคุณภาพ

2. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

จากการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำเชิงคุณธรรมของผู้บริหารที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 19 สำหรับการวิจัยในครั้งต่อไปนั้นควรทำการวิจัย ดังนี้

- 1) ควรหาแนวทางในการพัฒนาบุคลากรโดยใช้โมเดลภาวะผู้นำเชิงคุณธรรม
- 2) ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงคุณธรรมของผู้บริหารที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในสังกัดโรงเรียนประถมศึกษา โรงเรียนมัธยมศึกษา หรือสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษา เพื่อเปรียบเทียบและหาแนวทางการพัฒนาที่เหมาะสม



3) ควรมีการวิจัยคุณภาพเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อผลการเรียนรู้ของสถานศึกษา โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บริหารสถานศึกษา และครูในสถานศึกษา เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงคุณธรรม และปัจจัยที่เกี่ยวข้องรวมถึงแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำดังกล่าว

เอกสารอ้างอิง

- กิตติศักดิ์ สมุทธารักษ์. (2559). *การพัฒนาผู้นำทางการศึกษาในศตวรรษที่ 21*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กรมพระยาดำรงราชานุภาพ. (2560). *รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560*. กรุงเทพฯ: สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี.
- วสันต์ อดิศักดิ์. (2555). *องค์ประกอบและแนวทางการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วรชาติ สุนทรสิงห์. (2566). ความสัมพันธ์ระหว่างการฝึกอบรมเชิงคุณธรรมและพื้นที่แลกเปลี่ยนความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน. *วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, วิทยาลัยบัณฑิตศึกษา, มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร*.
- วลัยพร มั่งคั่ง. (2560). ภาวะผู้นำเชิงคุณธรรมกับความผูกพันในองค์กรของบุคลากรทางการศึกษา. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น*, 40(3), 12–23.
- นิคม นาคอ้าย. (2555). ภาวะผู้นำเชิงคุณธรรมของผู้บริหารสถานศึกษากับพฤติกรรมจริยธรรมของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 1. *วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง*.
- ภัทรพร จิตต์สง่า. (2564). การสร้างความไว้วางใจของผู้ใต้บังคับบัญชาผ่านพฤติกรรมผู้นำที่มีจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา. *วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม*.
- สิวลี ศิริวิไล. (2550). แรงจูงใจในการทำงานของครูและคุณภาพของการจัดการศึกษา. *วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม*.
- สุเทพ ปาลสาร. (2555). การวิเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงคุณธรรมในช่วงปี พ.ศ. 2545–2555. *รายงานการวิจัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม*.
- สุธาสนี แม้นญาติ. (2554). ภาวะผู้นำเชิงคุณธรรมของผู้บริหารสถานศึกษากับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 1. *วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา*.
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2553). ภาวะผู้นำเชิงคุณธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี*, 7(2), 25–32.
- ศศิธร จันทร์แจ่ม. (2562). ภาวะผู้นำทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับบรรยากาศการทำงานของครู. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่*, 26(1), 23–38.
- 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.
- Fullan, M. (2014). *The principal: Three keys to maximizing impact*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.



- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. New York, NY: Paulist Press.
- Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. New York: Bantam Books.
- Marquardt, M. J. (2002). *Building the learning organization: Mastering the 5 elements for corporate learning*. 2nd ed. Palo Alto, CA: Davies-Black Publishing.
- Northouse, P.G. (2018). *Leadership: Theory and practice*. 8th ed. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Senge, P. M., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R. B., & Smith, B. J. (2012). *The fifth discipline field book: Strategies and tools for building a learning organization*. Crown Business.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York, NY: Doubleday.
- Sergiovanni, T. J. (2007). *Moral leadership: Getting to the heart of school improvement*. Jossey-Bass.
- Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (2016). *Informal and incidental learning in the workplace*. 2nd ed. Routledge.

