การสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ในบริบทการเปลี่ยนผ่านทางการศึกษา

A Synthesis of Ethical Leadership Components of School Administrators in a Transitional Educational Context

[1]พิมลพรรณ เพชรสมบัติ, [2]ศุภวรรณ หลำผาสุข

[1]Pimolpun Phetsombat, [2]Supawan Lampasuk

[1]คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

[2]สถาบันสารสาสน์เทคโนโลยีแห่งสุวรรณภูมิ

[1]Faculty of Technical Education, Rajamangala University of Technology Thanyaburi

[2]Sarasas Suvarnabhumi Institute of Technology

[1]Corresponding author, e-mail: pimolpun_p@rmutt.ac.th

Received: January 28, 2026; **Revised:** February 17, 2026; **Accepted:** February 23, 2026

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบทการเปลี่ยนผ่านทางการศึกษา โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความเชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ซึ่งได้มาจากการเลือกแบบเจาะจง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบบันทึกการสนทนากลุ่ม วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบทการเปลี่ยนผ่านทางการศึกษา ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบหลัก และ 25 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ (1) ความยุติธรรม ประกอบด้วยการตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูลและเหตุผล ความเสมอภาคในการปฏิบัติต่อบุคลากร การจัดสรรทรัพยากรอย่างเป็นธรรม การจัดการข้อร้องเรียนอย่างโปร่งใส และการคำนึงถึงความแตกต่างของบุคคล (2) ความไว้วางใจ ประกอบด้วยการสร้างบรรยากาศการทำงานที่ปลอดภัย การสื่อสารอย่างตรงไปตรงมา การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การเสริมพลังบุคลากร และการรักษาคำมั่นสัญญา (3) ความซื่อสัตย์ ประกอบด้วยการยึดมั่นในจรรยาบรรณ การเป็นแบบอย่างทางคุณธรรม ความโปร่งใส และการยืนหยัดในสิ่งที่ถูกต้อง (4) ความน่าเคารพ ประกอบด้วยการเคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ การรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง การยอมรับความหลากหลาย และการสร้างความสัมพันธ์เชิงบวก และ (5) ความรับผิดชอบ ประกอบด้วยการรับผิดชอบต่อการตัดสินใจ การมุ่งเน้นคุณภาพผู้เรียน การบริหารงานอย่างโปร่งใส การพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และการส่งเสริมความรับผิดชอบร่วมกันในองค์กร

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม; ผู้บริหารสถานศึกษา; การเปลี่ยนผ่านทางการศึกษา

Abstract

This study aims to synthesize the components of ethical leadership among school administrators in the context of educational transition. A qualitative research approach was employed. The key informants consisted of five experts in educational administration and experienced school administrators, selected through purposive sampling. Data were collected using a focus group discussion guide and analyzed through content analysis.

The findings revealed that ethical leadership of school administrators in the context of educational transition comprises five main components and twenty-five sub-components. These include: (1) Justice, which involves decision-making based on data, rationality, and fairness; equitable treatment of personnel and stakeholders; fair allocation of resources and educational opportunities; transparent and impartial handling of complaints and conflicts; and consideration of individual differences among students, teachers, and staff. (2) Trust, which encompasses creating an open and psychologically safe working environment; transparent and consistent communication; participation in decision-making; empowerment of personnel; and maintaining commitments and continuity in administration. (3) Integrity, which includes adherence to ethical principles and professional codes of conduct; serving as a moral role model; transparency in reporting and information disclosure; and the courage to uphold what is right despite pressure or change. (4) Respect, which consists of respecting human dignity; listening to diverse perspectives with impartiality; recognizing cultural and experiential diversity; appropriate and courteous behavior; and fostering positive relationships and collaborative learning communities. (5) Responsibility, which comprises accountability for decisions and their impacts on schools; prioritizing student learning outcomes and educational quality; transparent and socially responsible administration; continuous self-development in response to educational change; and promoting a shared culture of responsibility within the organization. The results indicate that ethical leadership serves as a critical framework for developing school administrators who are capable of leading schools with integrity, fairness, transparency, and social responsibility, in alignment with the demands of educational transition.

Keywords: Ethical Leadership; School Administrators; Educational Transition

บทนำ

ในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา ระบบการศึกษาทั่วโลกกำลังเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและซับซ้อน อันเป็นผลจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีดิจิทัล การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม ตลอดจนแรงกดดันจากการแข่งขันในระดับโลก ซึ่งส่งผลให้บทบาท หน้าที่ และความคาดหวังที่มีต่อสถานศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษาเปลี่ยนแปลงไปอย่างมีนัยสำคัญ (OECD, 2019; UNESCO, 2021) องค์การระหว่างประเทศด้านการศึกษาได้สะท้อนภาพรวมที่สอดคล้องกันว่า สถานศึกษากำลังก้าวเข้าสู่บริบทแห่งความไม่แน่นอน (Uncertainty) ความซับซ้อน (Complexity) และการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งต้องอาศัยภาวะผู้นำที่สามารถปรับตัว เชิงกลยุทธ์ และมีความยืดหยุ่นสูง (OECD, 2020;

UNESCO, 2022) การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ในช่วงปี พ.ศ. 2563 เป็นต้นมา ถือเป็นตัวเร่งสำคัญที่ทำให้การเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและชัดเจนมากยิ่งขึ้น สถานศึกษาต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบการจัดการเรียนรู้จากระบบปกติไปสู่ระบบออนไลน์หรือระบบผสมผสาน (Hybrid learning) ภายในระยะเวลาอันจำกัด ขณะเดียวกัน ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเผชิญกับการตัดสินใจที่ซับซ้อน ทั้งในด้านการบริหารบุคลากร การจัดสรรทรัพยากร การดูแลสวัสดิภาพของครูและนักเรียน ตลอดจนการใช้เทคโนโลยีและข้อมูลอย่างเหมาะสมและมีจริยธรรม สถานการณ์ดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า “บริบทการเปลี่ยนผ่านทางการศึกษา” มิได้เป็นเพียงการเปลี่ยนแปลงเชิงเทคนิค แต่เป็นการเปลี่ยนแปลงเชิงคุณค่า (Value-based change) ที่ต้องอาศัยภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมอย่างแท้จริง

ภายใต้บริบทการเปลี่ยนผ่านดังกล่าว บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีความสำคัญยิ่งในฐานะผู้นำที่ต้องสร้างความสมดุลระหว่างประสิทธิภาพในการบริหารจัดการกับการยึดมั่นในหลักคุณธรรม จริยธรรม และความยุติธรรม งานวิจัยด้านภาวะผู้นำทางการศึกษาในระดับนานาชาติชี้ให้เห็นว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical leadership) เป็นรากฐานสำคัญของการสร้างความไว้วางใจ (Trust) ความผูกพันต่อองค์กร (Organizational commitment) และวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน (Brown & Treviño, 2006; Starratt, 2004) ผู้นำที่ยึดหลักจริยธรรมไม่เพียงเป็นแบบอย่างของพฤติกรรมที่เหมาะสมเท่านั้น แต่ยังมีบทบาทในการกำหนดทิศทาง นโยบาย และการตัดสินใจที่คำนึงถึงผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย

ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาครอบคลุมถึงการประพฤติปฏิบัติด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ความยุติธรรม ความโปร่งใส ความรับผิดชอบ และการเคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ของครู บุคลากร และผู้เรียน หลักการดังกล่าวมีความสำคัญอย่างยิ่งในยุคที่การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและข้อมูลสารสนเทศเข้ามามีบทบาทต่อการบริหารจัดการสถานศึกษาอย่างกว้างขวาง การตัดสินใจของผู้บริหารในปัจจุบันจึงไม่ได้ส่งผลเฉพาะภายในองค์กรเท่านั้น หากยังส่งผลต่อความเชื่อมั่นของสังคมและภาพลักษณ์ของระบบการศึกษาโดยรวม (Northouse, 2022)

การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศไทยในปัจจุบันกำลังเผชิญกับความท้าทายด้านจริยธรรมที่ทวีความซับซ้อนมากขึ้น อันเป็นผลจากการเปลี่ยนแปลงเชิงนโยบายด้านการศึกษา การกระจายอำนาจทางการบริหาร ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีดิจิทัล และความคาดหวังของสังคมต่อความโปร่งใสและธรรมาภิบาล ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องเผชิญกับการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับมิติทางจริยธรรมอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อความไว้วางใจของครู บุคลากร ผู้เรียน และชุมชน จากรายงานสภาวะการศึกษาไทยพบว่า ปัญหาที่สะท้อนให้เห็นอย่างชัดเจน ได้แก่ ความไม่โปร่งใสในการบริหารงานบุคคล การใช้ดุลยพินิจที่ขาดความเป็นธรรมในการมอบหมายงานและการประเมินผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนการบริหารจัดการทรัพยากรและงบประมาณที่ยังไม่สอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาลอย่างแท้จริง ซึ่งส่งผลให้เกิดความรู้สึกไม่เป็นธรรม ความขัดแย้งภายในองค์กร และบั่นทอนขวัญกำลังใจของครูและบุคลากรทางการศึกษา (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2565; สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2564)

นอกจากนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานยังต้องเผชิญกับความท้าทายด้านจริยธรรมจากการใช้อำนาจและการตัดสินใจภายใต้แรงกดดันเชิงนโยบายและข้อจำกัดเชิงโครงสร้าง การเร่งรัดดำเนินงานตามนโยบายจากส่วนกลางในบางกรณีอาจนำไปสู่การตัดสินใจที่ไม่สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาและประโยชน์สูงสุดของผู้เรียน หากผู้บริหารขาดกรอบจริยธรรมที่ชัดเจน อาจก่อให้เกิดความขัดแย้งทางคุณค่าและส่งผลกระทบต่อบรรยากาศองค์กรในระยะยาว (Starratt, 2004)

ในยุคดิจิทัล ปัญหาด้านจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานยิ่งทวีความสำคัญมากขึ้น โดยเฉพาะการใช้เทคโนโลยีและข้อมูลสารสนเทศในการบริหารจัดการสถานศึกษา การจัดเก็บและใช้ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้เรียนและครู การใช้แพลตฟอร์มดิจิทัลในการประเมินผลและสื่อสาร หากขาดความตระหนักด้านจริยธรรมและความรับผิดชอบ อาจนำไปสู่การละเมิดสิทธิ ความไม่ปลอดภัยของข้อมูล และกระทบต่อความเชื่อมั่นของสังคมต่อสถานศึกษา (OECD, 2020; UNESCO, 2021) ขณะเดียวกัน งานวิจัยด้านภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในประเทศไทยส่วนใหญ่ยังคงมุ่งเน้นการศึกษาระดับความคิดเห็นหรือความสัมพันธ์กับตัวแปรผลลัพธ์ เช่น ความพึงพอใจในการทำงานของครู หรือบรรยากาศองค์กร ขณะที่การศึกษาเชิงสังเคราะห์ที่มุ่งอธิบาย “องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม” ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในบริบทการเปลี่ยนผ่านทางการศึกษาอย่างเป็นระบบยังมีอยู่อย่างจำกัด ส่งผลให้ขาดกรอบแนวคิดที่ชัดเจนสำหรับการพัฒนาและประเมินผู้บริหารสถานศึกษาให้สอดคล้องกับบริบทปัจจุบัน

จากที่กล่าวมาข้างต้นผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาการสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบทการเปลี่ยนผ่านทางการศึกษา เพื่อสร้างองค์ความรู้ที่สามารถใช้เป็นกรอบในการพัฒนาผู้บริหาร การกำหนดนโยบาย และการยกระดับคุณภาพการบริหารสถานศึกษาให้มีความโปร่งใส เป็นธรรม และตอบสนองต่อความคาดหวังของสังคมในบริบทการเปลี่ยนผ่านทางการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบทการเปลี่ยนผ่านทางการศึกษา

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยฉบับนี้จะใช้วิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เพื่อสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบทการเปลี่ยนผ่านทางการศึกษา

1. ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ซึ่งได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยมีคุณสมบัติ คือ 1.1 ผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษาที่ได้รับวิทยฐานะผู้บริหารเชี่ยวชาญ หรือได้รับรางวัลเชิดชูเกียรติจากชุมชน หรือองค์กรภายนอกที่เกี่ยวกับคุณธรรมจริยธรรม หรือเป็นผู้บริหารสถานศึกษาดีเด่นด้านการบริหารจัดการ และ 1.2 คณาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐและเอกชน ผู้ที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอก สอนในสาขาวิชาการบริหารการศึกษา มีผลงานทางวิชาการ หนังสือ ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสถานศึกษา ดำรงตำแหน่งทางวิชาการตั้งแต่รองศาสตราจารย์ขึ้นไป

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบบันทึกการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ผู้วิจัยได้ดำเนินการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยนำแบบบันทึกการสนทนากลุ่มเสนอให้ผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่านตรวจสอบความเหมาะสมของเนื้อหา

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล มีดังนี้ 3.1 ผู้วิจัยได้จัดทำหนังสือราชการขอความอนุเคราะห์ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน และ 3.2 รวบรวมข้อมูลจากการบันทึกการสนทนากลุ่มของผู้ทรงคุณวุฒิ

4. การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยนำข้อมูลจากการสนทนากลุ่มมาวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) แล้วทำการสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบทการเปลี่ยนผ่านทางการศึกษา

สรุปผลการวิจัย

การสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบทการเปลี่ยนผ่านทางการศึกษาตามแนวคิดของ Kohlberg (1981), Gardner (1987), London (1990), Sharma (2002), Brown (2007), Karakose (2007), Wayne State College (2008), Ponnu and Tennakcon (2009), Josephson (2009), Mihelic et al. (2010), Kanokorm et al. (2013), Northouse (2013), ณัฐพร ศรีแจ่ม และพิมลพรรณ เพชรสมบัติ (2564), อภิรักษ์ ทองโชติ และพิมลพรรณ เพชรสมบัติ (2565) ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบหลัก และ 25 องค์ประกอบย่อย ดังตารางนี้

ตารางที่ 1 ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบทการเปลี่ยนผ่านทางการศึกษา

องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบทการเปลี่ยนผ่านทางการศึกษา	**องค์ประกอบย่อย**
1) ความยุติธรรม (Justice)	1) การตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูล หลักเหตุผล และความเป็นธรรม 2) การปฏิบัติต่อบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเสมอภาค ไม่เลือกปฏิบัติ 3) การบริหารจัดสรรทรัพยากรและโอกาสทางการศึกษาอย่างเป็นธรรม 4) การจัดการข้อร้องเรียนและความขัดแย้งด้วยความโปร่งใสและเป็นกลาง 5) การคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลและบริบทของผู้เรียน ครู และบุคลากร
2) ความไว้วางใจ (Trust)	1) การสร้างบรรยากาศการทำงานที่เปิดกว้างและปลอดภัยทางจิตวิทยา 2) การสื่อสารอย่างตรงไปตรงมา ชัดเจน และสม่ำเสมอ 3) การเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ 4) การสนับสนุนและเสริมพลัง (Empowerment) ให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างอิสระ 5) การรักษาคำมั่นสัญญาและความต่อเนื่องในการบริหารงาน

องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบทการเปลี่ยนผ่านทางการศึกษา	องค์ประกอบย่อย
3) ความซื่อสัตย์ (Integrity)	1) การยึดมั่นในหลักจริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา 2) การเป็นแบบอย่างที่ดีด้านคุณธรรมในการปฏิบัติงานและการดำเนินชีวิต 3) การไม่แสวงหาประโยชน์ส่วนตนจากตำแหน่งหน้าที่ 4) การรายงานและเปิดเผยข้อมูลที่ถูกต้อง ครบถ้วน และตรวจสอบได้ 5) การกล้ายืนหยัดในสิ่งที่ถูกต้อง แม้เผชิญแรงกดดันหรือการเปลี่ยนแปลง
4) ความน่าเคารพ (Respect)	1) การเคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ของครู บุคลากร ผู้เรียน และผู้ปกครอง 2) การรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างอย่างจริงใจและไม่อคติ 3) การให้เกียรติและยอมรับความหลากหลายทางวัฒนธรรม ความคิด และประสบการณ์ 4) การปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยมารยาท ความสุภาพ และความเหมาะสมในทุกสถานการณ์ 5) การส่งเสริมความสัมพันธ์เชิงบวกและการทำงานร่วมกันในชุมชนการเรียนรู้
5) ความรับผิดชอบ (Responsibility)	1) การรับผิดชอบต่อผลการตัดสินใจและผลกระทบที่เกิดขึ้นกับสถานศึกษา 2) การมุ่งเน้นผลลัพธ์ทางการเรียนรู้และคุณภาพผู้เรียนเป็นสำคัญ 3)การบริหารงานอย่างมีความโปร่งใส ตรวจสอบได้และตอบสนองต่อสังคม 4)การปรับตัวและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา 5)การส่งเสริมวัฒนธรรมความรับผิดชอบร่วมกันในองค์กร

จากตารางที่ 1 พบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบทการเปลี่ยนผ่านทางการศึกษา ประกอบด้วย 1) ความยุติธรรม (Justice) 2) ความไว้วางใจ (Trust) 3) ความซื่อสัตย์ (Integrity) 4) ความน่าเคารพ (Respect)และ 5) ความรับผิดชอบ (Responsibility)

อภิปรายผลการวิจัย

ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบทการเปลี่ยนผ่านทางการศึกษา ประเด็นสำคัญที่ผู้วิจัยนำมาอภิปรายผล ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 ความยุติธรรม (Justice) มี 5 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ การตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูล หลักเหตุผล และความเป็นธรรม การปฏิบัติต่อบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเสมอภาค ไม่เลือกปฏิบัติ การบริหารจัดสรรทรัพยากรและโอกาสทางการศึกษาอย่างเป็นธรรม การจัดการข้อร้องเรียนและความขัดแย้งด้วยความโปร่งใสและเป็นกลาง และ การคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลและบริบทของผู้เรียน ครู และบุคลากร ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ในบริบทการเปลี่ยนผ่านทางการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเผชิญกับความซับซ้อน ความหลากหลาย และความคาดหวังจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลายฝ่าย การยึดหลักความยุติธรรมจึงเป็นกลไกสำคัญในการสร้างความชอบธรรมในการตัดสินใจและการบริหารจัดการองค์กร การตัดสินใจที่ตั้งอยู่บนข้อมูลและเหตุผลช่วยลดอคติและความรู้สึกเหลื่อมล้ำ ขณะที่การบริหารทรัพยากรอย่างเป็นธรรมและการจัดการความขัดแย้งอย่างโปร่งใส ส่งผลให้เกิดความเชื่อมั่นและความไว้วางใจต่อผู้นำผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับแนวคิดพัฒนาการทางจริยธรรมของ Kohlberg (1981) ที่ระบุว่าผู้นำที่มีเหตุผลทางจริยธรรมระดับสูงจะตัดสินใจโดยยึดหลักความยุติธรรมและสิทธิของผู้อื่น มากกว่าผลประโยชน์ส่วนตน และสอดคล้องกับงานของ Karakose (2007) ที่พบว่าความยุติธรรมของผู้บริหารสถานศึกษามีผลโดยตรงต่อความเชื่อมั่นของครูและบรรยากาศการทำงานในองค์กร นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ ณัฐพร ศรีแจ่ม และพิมลพรรณ เพชรสมบัติ (2564) ที่ชี้ให้เห็นว่าความยุติธรรมเป็นฐานสำคัญของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในสถานศึกษาไทย

องค์ประกอบที่ 2 ความไว้วางใจ (Trust) มี 5 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ การสร้างบรรยากาศการทำงานที่เปิดกว้างและปลอดภัยทางจิตวิทยา การสื่อสารอย่างตรงไปตรงมา ชัดเจน และสม่ำเสมอ การเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การสนับสนุนและเสริมพลัง (empowerment) ให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างอิสระ และการรักษาคำมั่นสัญญาและความต่อเนื่องในการบริหารงาน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ความไว้วางใจเป็นรากฐานของความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม โดยเฉพาะในยุคที่การเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว การสร้างบรรยากาศที่ปลอดภัยทางจิตวิทยาช่วยให้บุคลากรกล้าแสดงความคิดเห็นและริเริ่มนวัตกรรม ขณะที่การสื่อสารอย่างโปร่งใสและการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ช่วยเสริมสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กรและความผูกพันต่อสถานศึกษา ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของ Brown (2007) และ Ponnu and Tennakoon (2009) ที่ระบุว่าความไว้วางใจเป็นผลลัพธ์โดยตรงของพฤติกรรมผู้นำที่มีจริยธรรม และสอดคล้องกับงานของ Mihelic et al. (2010) ที่พบว่าผู้นำที่สร้างความไว้วางใจจะช่วยเพิ่มความร่วมมือและประสิทธิภาพในการทำงานขององค์กรการศึกษา

องค์ประกอบที่ 3 ความซื่อสัตย์ (Integrity) มี 5 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ การยึดมั่นในหลักจริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา การเป็นแบบอย่างที่ดีด้านคุณธรรมในการปฏิบัติงานและการดำเนินชีวิต การไม่แสวงหาประโยชน์ส่วนตนจากตำแหน่งหน้าที่ การรายงานและเปิดเผยข้อมูลที่ถูกต้อง ครบถ้วน และตรวจสอบได้ และ การกล้ายืนหยัดในสิ่งที่ถูกต้อง แม้เผชิญแรงกดดันหรือการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ความซื่อสัตย์เป็นแก่นกลางของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ผู้บริหารที่มีความซื่อสัตย์จะได้รับความศรัทธาและการยอมรับจากครูและบุคลากร ซึ่งส่งผลต่อความน่าเชื่อถือขององค์กรโดยรวม โดยเฉพาะในช่วงการเปลี่ยนผ่านที่มีแรงกดดันจากนโยบายและเทคโนโลยี ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ Gardner (1987) และ London (1990) ที่มองว่าผู้นำต้องมีความ

สอดคล้องระหว่างค่านิยมภายในกับพฤติกรรมภายนอก รวมถึงสอดคล้องกับ Josephson (2009) ที่เน้นว่าความซื่อสัตย์และความโปร่งใสเป็นคุณลักษณะสำคัญของผู้นำที่ได้รับความเชื่อถือจากสังคม และสอดคล้องกับงานของ Northouse (2013) ที่อธิบายว่าความซื่อสัตย์เป็นหัวใจของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม

องค์ประกอบที่ 4 ความน่าเคารพ (Respect) มี 5 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ การเคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ของครู บุคลากร ผู้เรียน และผู้ปกครอง การรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างอย่างจริงใจและไม่อคติ การให้เกียรติและยอมรับความหลากหลายทางวัฒนธรรม ความคิด และประสบการณ์ การปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยมารยาท ความสุภาพ และความเหมาะสมในทุกสถานการณ์ และการส่งเสริมความสัมพันธ์เชิงบวกและการทำงานร่วมกันในชุมชนการเรียนรู้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ การบริหารสถานศึกษาในยุคปัจจุบันต้องอาศัยการทำงานร่วมกันของบุคคลที่มีความแตกต่างหลากหลาย การให้เกียรติและการรับฟังอย่างจริงใจช่วยสร้างบรรยากาศแห่งการยอมรับและความร่วมมือ ซึ่งเอื้อต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ Sharma (2002) ที่มองว่าความเคารพเป็นมิติสำคัญของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม และสอดคล้องกับงานของ Wayne State College (2008) ที่ระบุว่าผู้นำที่ให้ความเคารพผู้อื่นจะสามารถสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างยั่งยืน

องค์ประกอบที่ 5 ความรับผิดชอบ (Responsibility) มี 5 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ การรับผิดชอบต่อผลการตัดสินใจและผลกระทบที่เกิดขึ้นกับสถานศึกษา การมุ่งเน้นผลลัพธ์ทางการเรียนรู้และคุณภาพผู้เรียนเป็นสำคัญ การบริหารงานอย่างมีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ และตอบสนองต่อสังคม การปรับตัวและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาและการส่งเสริมวัฒนธรรมความรับผิดชอบร่วมกันในองค์กร ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้มีบทบาทสำคัญต่อผลลัพธ์ทางการเรียนรู้และความเชื่อมั่นของสังคม การตระหนักถึงผลกระทบของการตัดสินใจและการมุ่งพัฒนาคุณภาพผู้เรียนสะท้อนความรับผิดชอบเชิงวิชาชีพ ขณะที่การบริหารอย่างโปร่งใสและการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องช่วยให้สถานศึกษาสามารถปรับตัวได้อย่างยั่งยืน ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับงานของ Ponnu and Tennakoon (2009) และ Mihelic et al. (2010) ที่ระบุว่าความรับผิดชอบเป็นมิติสำคัญของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม และสอดคล้องกับงานของ อภิรักษ์ ทองโชติ และพิมลพรรณ เพชรสมบัติ (2565) ที่พบว่าผู้บริหารที่มีความรับผิดชอบจะสามารถสร้างความยั่งยืนและความเชื่อมั่นให้กับสถานศึกษาในบริบทการเปลี่ยนแปลง

ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาวิจัย เรื่อง การสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบทการเปลี่ยนผ่านทางการศึกษา มีข้อเสนอแนะดังนี้

1. ข้อเสนอแนะการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 หน่วยงานต้นสังกัดและสถาบันพัฒนาผู้บริหารควรนำองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ ความยุติธรรม ความไว้วางใจ ความซื่อสัตย์ ความน่าเคารพ และความรับผิดชอบ ไปใช้เป็นกรอบแนวคิดในการออกแบบหลักสูตรฝึกอบรมและพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อเสริมสร้างสมรรถนะด้านคุณธรรมและจริยธรรมให้สอดคล้องกับบริบทการเปลี่ยนผ่านทางการศึกษา

1.2 สถานศึกษาสามารถนำองค์ประกอบและองค์ประกอบย่อยจากผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้ในการกำหนดนโยบาย ระเบียบ และแนวปฏิบัติด้านการบริหารงาน เช่น การตัดสินใจเชิงข้อมูล การบริหารทรัพยากรอย่างเป็นธรรม และการจัดการข้อร้องเรียนอย่างโปร่งใส เพื่อยกระดับคุณภาพการบริหารและสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

1.3 ผลการวิจัยสามารถนำไปพัฒนาเป็นแบบประเมินภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อใช้ในการประเมินตนเอง การประเมินโดยผู้ใต้บังคับบัญชา หรือการประเมิน 360 องศา อันจะช่วยให้ผู้บริหารตระหนักถึงจุดแข็งและประเด็นที่ควรพัฒนาในด้านจริยธรรมและการบริหารจัดการ

2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการนำองค์ประกอบที่ได้จากการสังเคราะห์ไปพัฒนาเป็นตัวแปรเชิงปริมาณ และใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) หรือแบบจำลองสมการโครงสร้าง (SEM) เพื่อยืนยันความเหมาะสมของโมเดลภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในบริบทสถานศึกษาที่หลากหลาย

2.2 ควรศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบทการเปลี่ยนผ่านทางการศึกษา ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำพาสถานศึกษาเข้าสู่ระบบการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพสอดคล้องกับบริบทการเปลี่ยนผ่านทางการศึกษา

เอกสารอ้างอิง

ณัฐพร ศรีแจ่มและพิมลพรรณ เพชรสมบัติ. (2564). *ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในบริบทการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา*. *วารสารการบริหารการศึกษา*, 15(2): 45–60.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2564). *รายงานสภาพการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศไทย.* กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2565). *รายงานสภาวะการศึกษาไทย.* กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ.

อภิรักษ์ ทองโชติและพิมลพรรณ เพชรสมบัติ. (2565). การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล. *วารสารศึกษาศาสตร์*, 18(1): 1-16.

Brown, M.E., & Treviño, L.K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6): 595–616. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004

Brown, M. E.(2007). Misconceptions of ethical leadership: How to avoid potential pitfalls. *Organizational Dynamics*, 36(2): 140–155. https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2007.03.003

Gardner, J.W. (1987). *Leadership development*. Free Press.

Josephson, M.S. (2009). *Making ethical decisions*. Josephson Institute of Ethics.

Karakose, T. (2007). *High school teachers' perceptions regarding principal ethical leadership in Turkey*. Asia Pacific Education Review, 8(3): 464–477. https://doi.org/10.1007/BF03026465

Kohlberg, L. (1981). *Essays on moral development.* Vol. I The philosophy of moral development. New York Harper & Row

London, M. (1990). *Developing managers*. Jossey-Bass.

Mihelič, K.K., Lipičnik, B., & Tekavčič, M. (2010). Ethical leadership. International Journal of Management & Information Systems, 14(5): 31–41. https://doi.org/10.19030/ijmis.v14i5.11

Mihelič, K.K., Lipičnik, B., & Tekavčič, M. (2010). *Ethical leadership*. International Journal of Management & Information Systems, 14(5): 31–42.

Northouse, P.G. (2013). Leadership: *Theory and practice.* 6th ed. SAGE Publications.

Northouse, P.G. (2022). *Leadership: Theory and practice.* 9th ed. SAGE Publications.

OECD. (2020). Education responses to COVID-19: Embracing digital learning and online collaboration. Paris, France: OECD Publishing.

OECD. (2020). Education in the digital age: Healthy and happy children. OECD Publishing.

Ponnu, C.H., & Tennakoon, G. (2009). The association between ethical leadership and employee outcomes-*The Malaysian case. Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 14(1): 21–32.

UNESCO. (2021). Reimagining our futures together: A new social contract for education. UNESCO Publishing.

UNESCO. (2022). Transforming education from within: Current trends in education reform and leadership. UNESCO Publishing.

Ponnu, C.H., & Tennakoon, G. (2009). The association between ethical leadership and employee outcomes. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies,* 14(1): 21–32.

Sharma, S. (2002). Ethical leadership: A value-based approach. *Journal of Human Values*, 8(1): 15–24. https://doi.org/10.1177/097168580200800103

Starratt, R. J. (2004). *Ethical leadership*. Jossey-Bass. San Francisco

UNESCO. (2021). *Reimagining our futures together*: *A new social contract for education*. UNESCO Publishing.

Wayne State College. (2008). *Ethical leadership framework for educational administrators.* Wayne State College.