

บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรบนฐานจริยธรรม THE ROLE OF SCHOOL ADMINISTRATORS IN ESTABLISHING AN ETHICAL ORGANIZATIONAL CULTURE

จุฑามาศ สุสิระ^{1,*}, เรียงวิทย์ นิลโคตร² และ อรุณเกียรติ จันทร์ส่งแสง³
Jutamas Susira^{1,*}, Reongwit Nilkote² and Arungiat Chansongsaeng³

(Received: September 18, 2025; Revised: October 20, 2025; Accepted: October 24, 2025)

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรเชิงจริยธรรม โดยใช้การวิเคราะห์ SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) เป็นกรอบในการประเมินสถานการณ์เชิงกลยุทธ์ ข้อมูลที่ใช้ได้มาจากการศึกษากรณีโรงเรียนส.ไทยเสรี อุตสาหกรรม 2 อำเภอซอยดาว จังหวัดจันทบุรี ผ่านการวิเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้องและการสัมภาษณ์เชิงลึกของผู้บริหารและบุคลากรหลัก เพื่อสะท้อนข้อมูลเชิงประจักษ์จากการถอดบทเรียนการส่งเสริมจริยธรรม และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนักเรียนผลการศึกษาพบว่าสถานศึกษามีจุดแข็งในการดำเนินโครงการและกิจกรรมที่ต่อเนื่องสอดคล้องกับนโยบายระดับชาติ เช่น โรงเรียนวิถีพุทธ การจัดค่ายคุณธรรม และกิจกรรมทางศาสนา อีกทั้งยังได้รับการสนับสนุนจากครูและผู้ปกครอง แต่ยังมีข้อจำกัดในระบบการประเมินผลที่มุ่งเน้นเชิงปริมาณมากกว่าพฤติกรรมจริง รวมถึงข้อจำกัดด้านทรัพยากร ในด้านโอกาส พบว่าสังคมและนโยบายการศึกษาของรัฐเปิดกว้างต่อการพัฒนาความร่วมมือกับชุมชน และการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อเสริมสร้างคุณธรรม ขณะเดียวกันยังมีอุปสรรคจากสื่อออนไลน์ วัฒนธรรมบริโภคนิยม และความไม่ต่อเนื่องของนโยบาย ซึ่งส่งผลต่อการดำเนินการอย่างยั่งยืน จากการวิเคราะห์ บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรเชิงจริยธรรมสรุปได้ 5 ประการ ได้แก่ (1) ผู้นำเชิงนโยบาย (Policy Leader) กำหนดวิสัยทัศน์และทิศทางคุณธรรม (2) ผู้จัดระบบและกระบวนการ (System Designer) พัฒนาระบบการเรียนรู้และการประเมินผล (3) ผู้สร้างวัฒนธรรมองค์กร (Culture Builder) ทำให้คุณธรรมเป็นค่านิยมร่วม (4) ผู้ประสานเครือข่าย (Network Connector) สร้างความร่วมมือกับชุมชน และ (5) ผู้ประเมินและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Evaluator & Improver) ใช้ข้อมูลเพื่อต่อยอดการพัฒนา สรุปได้ว่าการสร้างวัฒนธรรมองค์กรเชิงจริยธรรมต้องอาศัยภาวะผู้นำเชิงนโยบาย ระบบการจัดการที่เป็นรูปธรรม และความร่วมมือจากทุกภาคส่วน โดยการประยุกต์ใช้ SWOT Analysis จะช่วยให้ผู้บริหารมองเห็นศักยภาพและข้อจำกัดอย่างรอบด้าน นำไปสู่การพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งจริยธรรม และสร้างผู้เรียนที่มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามมาตรฐานการศึกษาและความต้องการของสังคม

¹ ครูโรงเรียนส.ไทยเสรีอุตสาหกรรม 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 จังหวัดจันทบุรี ประเทศไทย

¹ Teacher of Sor.Thaiseree Utsahakam 2 School, The Primary Educational Service Area Office Chanthaburi 2, Chanthaburi, Thailand

² อาจารย์ประจำหลักสูตรสาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี จังหวัดจันทบุรี ประเทศไทย

² Curriculum Lecturer of Program in Educational Administration, Faculty of Education, Rambhai Bani Rajabhat University, Chanthaburi, Thailand

³ อาจารย์ประจำหลักสูตรสาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี จังหวัดจันทบุรี ประเทศไทย

³ Curriculum Lecturer of Program in Educational Administration, Faculty of Education, Rambhai Bani Rajabhat University, Chanthaburi, Thailand

* Corresponding author. E-mail: 6826141005@rbu.ac.th

คำสำคัญ: ผู้บริหารสถานศึกษา, วัฒนธรรมองค์กรบนฐานจริยธรรม, SWOT Analysis, ภาวะผู้นำ

Abstract

The purpose of this article was to present the roles of school administrators in fostering an ethical organizational culture by employing SWOT analysis (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) as a framework for assessing strategic situations. The data were obtained from a case study of Sor.thaiseree utsahakam 2 school, Soi Dao District, Chanthaburi Province, through document analysis and in - depth interviews with administrators and key personnel. These methods provided empirical insights derived from lesson - learned reflections on the school's programs for promoting morality and desirable student attributes. The findings revealed that the school possesses significant strengths in implementing continuous projects and activities aligned with national policies, such as Buddhist - oriented schools, moral camps, and religious activities. Furthermore, support from teachers and parents has contributed to the school's success. However, certain limitations remain, particularly in the evaluation system, which emphasizes quantitative outcomes rather than behavioral indicators, as well as in the availability of resources. In terms of opportunities, the study found that Thai society and government educational policies are open to developing community partnerships and utilizing digital technologies to enhance moral education. Nevertheless, challenges persist, including the influence of online media, consumerist culture, and policy discontinuity, which collectively hinder long - term sustainability. From the analysis, five key roles of school administrators in developing an ethical organizational culture were identified: (1) Policy Leader, setting moral vision and direction; (2) System Designer, developing learning and evaluation systems; (3) Culture Builder, embedding morality as shared organizational values; (4) Network Connector, strengthening collaboration with communities; and (5) Evaluator and Improver, using data for continuous improvement. In conclusion, building an ethical organizational culture requires policy - oriented leadership, a well - structured management system, and collaboration among all stakeholders. The application of SWOT analysis enables administrators to comprehensively recognize both the school's potential and limitations, thereby guiding the development of a moral organization that cultivates students with desirable characteristics aligned with educational standards and societal needs.

Keywords: School Administrator, Ethical Organization Culture, SWOT Analysis, Leadership

บทนำ

การจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ไม่ได้จำกัดอยู่เพียงการพัฒนาความรู้และทักษะเชิงวิชาการของผู้เรียน แต่ต้องครอบคลุมถึงการปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมอันพึงประสงค์เพื่อสร้างพลเมืองที่มีคุณภาพ ปรากฏการณ์ความเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ การเมือง เทคโนโลยี และสังคม ส่งผลให้เกิดปัญหาทางคุณธรรมอย่างกว้างขวาง ไม่ว่าจะเป็นการทุจริตคอร์รัปชัน การขาดความรับผิดชอบต่อส่วนรวม หรือการยึดติดกับวัฒนธรรมบริโภคนิยม ซึ่งปัญหาเหล่านี้สะท้อนถึงความจำเป็นในการสร้าง วัฒนธรรมองค์กรเชิงจริยธรรม โดยเฉพาะในสถานศึกษาในฐานะสถาบันหลักที่มีบทบาทโดยตรงในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กรอบกฎหมายและนโยบายของรัฐ เช่น พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ได้เน้นการพัฒนาผู้เรียนทั้งด้านความรู้และคุณธรรม เช่นเดียวกับกับ แผนการศึกษาแห่งชาติ และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 ได้ให้ความสำคัญกับการบูรณาการคุณธรรมเข้ากับการพัฒนาคนไทยอย่างรอบด้าน เพื่อเตรียมพลเมืองที่สามารถเผชิญความท้าทายของโลกสมัยใหม่ได้อย่างมีคุณภาพและคุณธรรม (พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2562 (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2562, 2562; สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560) ข้อกำหนดเหล่านี้ไม่เพียงสร้างกรอบแนวทางเชิงนโยบาย แต่ยังสะท้อนให้เห็นถึงความคาดหวังต่อสถานศึกษาในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านคุณธรรมในสังคม ในมิติการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ การสร้างวัฒนธรรมองค์กรเชิงจริยธรรมจำเป็นต้องอาศัย SWOT Analysis เป็นเครื่องมือสำคัญในการประเมินสถานการณ์ จุดแข็ง (Strengths) ของสถานศึกษา เช่น การดำเนินโครงการคุณธรรมอย่างต่อเนื่องและการสนับสนุนจากชุมชน สามารถใช้เป็นฐานในการขับเคลื่อน ขณะที่จุดอ่อน (Weaknesses) เช่น ข้อจำกัดด้านทรัพยากรและระบบประเมินผลที่ไม่สะท้อนพฤติกรรมจริง ต้องได้รับการปรับปรุงให้เหมาะสม โอกาส (Opportunities) จากนโยบายรัฐที่ส่งเสริมความร่วมมือกับชุมชนและการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล สามารถขยายศักยภาพการปลูกฝังคุณธรรมให้กว้างไกลมากขึ้น ขณะเดียวกันภัยคุกคาม (Threats) จากกระแสสื่อออนไลน์ วัฒนธรรมบริโภคนิยม และความไม่ต่อเนื่องของนโยบายการศึกษา ล้วนเป็นอุปสรรคที่ต้องวางกลยุทธ์รับมืออย่างรอบด้าน ดังนั้น การสร้างวัฒนธรรมองค์กรเชิงจริยธรรมในสถานศึกษาไม่อาจดำเนินไปอย่างกระจัดกระจาย แต่ต้องอาศัยทั้งกรอบนโยบายระดับชาติ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร และการใช้เครื่องมือวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์อย่าง SWOT เพื่อให้การพัฒนา มีทิศทางที่ชัดเจน สอดคล้องกับสภาพจริง และนำไปสู่ความยั่งยืนในการสร้างพลเมืองคุณภาพของสังคมไทย (รุ่งชัชดาพร เวหะชาติ, 2560; กนกอร สมปราษฎ์, 2560)

ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมเป็นปัจจัยสำคัญในการส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม และสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ยั่งยืนในสถานศึกษา ผู้นำที่มีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสามารถกำหนดวิสัยทัศน์และทิศทางขององค์กรที่เน้นคุณค่าเชิงคุณธรรม ทำให้บุคลากรและผู้เรียนมีแนวทางการปฏิบัติที่สอดคล้องกับค่านิยมที่ดีงาม การเป็นแบบอย่างของผู้บริหารในการแสดงความซื่อสัตย์ ยุติธรรม รับผิดชอบ และเอื้อเฟื้อความร่วมมือ มีผลต่อการสร้างความไว้วางใจและความมุ่งมั่นของบุคลากร ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์กรเชิงจริยธรรม การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ยึดมั่นในคุณธรรมต้องอาศัยการสื่อสารอย่างต่อเนื่อง การจัดระบบการทำงานที่โปร่งใส การประเมินผลที่สะท้อนพฤติกรรมเชิงคุณธรรม และการสร้างบรรยากาศองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้ร่วมกัน ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมจึงไม่เพียงแต่เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการเท่านั้น แต่ยังเป็นกลไกสำคัญในการปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมอันพึงประสงค์ให้กลายเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร (มูลนิธิยุวสถิรคุณ, 2560; สมเด็จพระพุทธโฆษาจารย์

(ป.อ. ปยุตโต), 2568) นอกจากนี้ การพัฒนาผู้นำเชิงจริยธรรมในสถานศึกษายังช่วยสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างบุคลากร ครู และผู้ปกครอง ทำให้เกิดการสนับสนุนและการมีส่วนร่วมอย่างกว้างขวาง การบูรณาการภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมเข้ากับกระบวนการบริหารจัดการและกิจกรรมการเรียนการสอน จึงเป็นแนวทางสำคัญที่ช่วยให้สถานศึกษาสามารถสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการเรียนรู้คุณธรรม และผลิตผู้เรียนที่มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ต่อสังคมได้อย่างแท้จริง

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 (สพป.จบ.2) เป็นหน่วยงานภายใต้สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ มีบทบาทสำคัญในการบริหารจัดการและยกระดับคุณภาพการศึกษาระดับประถมศึกษาในพื้นที่จังหวัดจันทบุรี เขต 2 โดยเฉพาะสถานศึกษาขนาดเล็กที่มีข้อจำกัดด้านทรัพยากรและบุคลากร การพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพครบทั้งด้านวิชาการ คุณธรรม และจริยธรรมจึงต้องอาศัยการสนับสนุนเชิงนโยบายและการบริหารจัดการที่เป็นระบบ วิสัยทัศน์ของสำนักงานมุ่งเน้นการสร้างการศึกษาที่มีคุณภาพ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2, 2568) สอดคล้องมาตรฐานการศึกษาแห่งชาติ และตอบสนองความต้องการของผู้เรียนและชุมชน พันธกิจหลักครอบคลุมการพัฒนาการเรียนการสอน การพัฒนาครูและบุคลากร การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของชุมชน และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศสนับสนุนการศึกษา สพป.จบ.2 จึงเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษาและสร้างวัฒนธรรมองค์กรเชิงจริยธรรม โดยเฉพาะในโรงเรียนขนาดเล็ก ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างแบบอย่างและปลูกฝังคุณธรรมให้ผู้เรียน สร้างพลเมืองคุณภาพ และพัฒนาระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และยั่งยืน ตอบสนองต่อบริบทความเปลี่ยนแปลงของสังคมและความต้องการของผู้เรียนอย่างแท้จริง

จากปัญหาการสร้างวัฒนธรรมองค์กรเชิงจริยธรรมในสถานศึกษา บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการส่งเสริมคุณธรรม โดยใช้โรงเรียนส.ไทยเสรีอุตสาหกรรม 2 เป็นกรณีศึกษา การศึกษานี้ใช้แนวทาง ถอดบทเรียน (Lessons Learned Approach) เพื่อสังเคราะห์ประสบการณ์จริง โดยใช้ข้อมูลจาก การวิเคราะห์เอกสารของโรงเรียนที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินโครงการส่งเสริมคุณธรรมและการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารและคณะครูหลัก เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงประจักษ์ที่สะท้อนมุมมองและประสบการณ์ตรงของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ข้อมูลที่ได้ถูกนำมาวิเคราะห์ในกรอบของ SWOT Analysis เพื่อประเมินจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของการสร้างวัฒนธรรมองค์กรเชิงจริยธรรม ทั้งนี้ ผลการศึกษาได้นำเสนอในรูปแบบ Thematic Approach โดยเน้นประเด็นสำคัญที่สะท้อนบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งสามารถใช้เป็นข้อมูลเชิงวิชาการเพื่อสนับสนุนการพัฒนานโยบาย การบริหารจัดการ และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรเชิงคุณธรรมในสถานศึกษาอย่างยั่งยืนต่อไป

วัฒนธรรมองค์กร: นิยาม ความหมาย และการประยุกต์ SWOT Analysis วิเคราะห์องค์กร

วัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญที่กำหนดทิศทาง นโยบาย และพฤติกรรมของสมาชิกภายในองค์กร ในบริบทการบริหารการศึกษา วัฒนธรรมองค์กรมีบทบาทสำคัญในการสร้างเอกลักษณ์ของสถานศึกษา ส่งเสริมความผูกพันระหว่างบุคลากร และสนับสนุนการบรรลุเป้าหมายด้านการเรียนการสอน และการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน การเข้าใจและพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรอย่างเป็นระบบช่วยให้ผู้บริหารสามารถวางกลยุทธ์ จัดการทรัพยากรบุคคล และสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกัน คุณธรรม และจริยธรรม โดยบทบาทสำคัญของผู้บริหารในฐานะผู้นำเชิงจริยธรรมคือการทำให้คุณธรรมกลายเป็นแกนหลักของค่านิยมร่วมในองค์กร อันเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์กรเชิงจริยธรรมให้เกิดขึ้น

อย่างยั่งยืน (การตี อนันต์นาวิ, 2561; กนกอร สมปราษฎ์, 2560) การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรในลักษณะนี้ จึงมิได้มุ่งเพียงการบริหารจัดการเชิงโครงสร้าง แต่ยังเป็นกระบวนการเชิงคุณธรรมที่ต้องอาศัยภาวะผู้นำ และค่านิยมร่วมเป็นพื้นฐานสำคัญในการหล่อหลอมบุคลากรให้มีทิศทางเดียวกันและมุ่งสู่เป้าหมายของ องค์กรโดยรวม จากการศึกษาพบประเด็นสำคัญ ดังนี้

วัฒนธรรมองค์กร หมายถึงความรู้ ความคิด ความเชื่อ ข้อสมมติฐาน และค่านิยมที่สมาชิก ภายในองค์กรยึดถือร่วมกัน โดยระบบความรู้และความเชื่อนี้ทำหน้าที่เป็นแนวทางในการคิด ตัดสินใจ และ ทำความเข้าใจสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ส่งผลต่อทัศนคติ พฤติกรรม และวิถีปฏิบัติของบุคลากรอย่างเป็นระบบ (การตี อนันต์นาวิ, 2553; กนกอร สมปราษฎ์, 2560) วัฒนธรรมองค์กรถือเป็นกลไกสำคัญในการ กำหนดทิศทางและสนับสนุนการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในบริบทของ สถานศึกษา ซึ่งมีบทบาทในการสร้างผู้เรียนที่มีคุณภาพและบุคลากรที่มีความผูกพันต่อองค์กร (วรภัทร ภูเจริญ, 2547) วัฒนธรรมองค์กรมีความสำคัญหลายด้าน

ด้านแรก คือ การสร้างความเข้าใจร่วมกัน สมาชิกสามารถเรียนรู้ประวัติศาสตร์ เรื่องราว และ บริบทขององค์กรเพื่อนำมาปฏิบัติในปัจจุบันและอนาคต ทำให้วัฒนธรรมองค์กรทำหน้าที่เป็นกลไกในการ ควบคุมและกำหนดมาตรฐานทัศนคติและพฤติกรรมของบุคลากร โดยเฉพาะอย่างยิ่ง วัฒนธรรมองค์กรบน ฐานจริยธรรมจะเป็นเกราะป้องกันการประพฤติมิชอบ ส่งเสริมความโปร่งใส และสร้างบรรทัดฐานทาง คุณธรรมที่ชัดเจนภายในองค์กร การสร้างความเข้าใจร่วมในลักษณะนี้ไม่เพียงช่วยให้สมาชิกตระหนักถึง รากฐานและอัตลักษณ์ขององค์กรเท่านั้น แต่ยังนำไปสู่การสร้างเอกภาพทางความคิด ความร่วมมือในการ ทำงาน และการลดความขัดแย้งภายในองค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญของการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ภาวะผู้นำของผู้บริหารยังมีบทบาทสำคัญในการสื่อสาร ถ่ายทอด และหล่อหลอมค่านิยมร่วมให้ เกิดความเข้าใจตรงกันทั่วทั้งองค์กร อันเป็นพื้นฐานในการขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์กรเชิงจริยธรรมให้ เกิดขึ้นอย่างยั่งยืน (สมหมาย อำตอนกลอย, 2556)

ด้านที่สอง คือ การส่งเสริมความผูกพัน วัฒนธรรมองค์กรช่วยให้สมาชิกมีความรู้สึกมีส่วนร่วมและ ยึดถือค่านิยมร่วม ทำให้สมาชิกใหม่ปรับตัวเข้ากับองค์กรมากขึ้น และสนับสนุนเป้าหมายรวมขององค์กร เหนือความสนใจส่วนบุคคล ความผูกพันนี้จะมีพลังและความยั่งยืนมากยิ่งขึ้นเมื่อมีรากฐานจากค่านิยมร่วม เชิงจริยธรรม เช่น ความซื่อสัตย์ ความยุติธรรม และความรับผิดชอบต่อส่วนรวม ซึ่งไม่เพียงช่วยเสริมสร้าง ความไว้วางใจระหว่างบุคลากร แต่ยังเป็นกลไกในการลดความขัดแย้ง สร้างบรรยากาศแห่งความโปร่งใส และส่งเสริมความรับผิดชอบต่อส่วนรวมภายในองค์กร การหล่อหลอมความผูกพันในลักษณะนี้จึงมิได้เป็นเพียง การสร้างความจงรักภักดีต่อองค์กร แต่เป็นกระบวนการทางจริยธรรมที่สะท้อนภาวะผู้นำของผู้บริหารใน การสร้างค่านิยมร่วมและความสัมพันธ์เชิงคุณธรรมระหว่างสมาชิกในองค์กร (การตี อนันต์นาวิ, 2553)

ด้านที่สาม คือ การกำหนดมาตรฐานพฤติกรรม วัฒนธรรมองค์กรเป็นกาวเชื่อมต่อสมาชิกเข้า ด้วยกันและสร้างแนวทางปฏิบัติที่พึงประสงค์ ส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร เพราะพฤติกรรมของบุคลากรเป็นสื่อกลางนำไปสู่ผลการปฏิบัติงาน ในบริบทของการสร้างวัฒนธรรมองค์กร เชิงจริยธรรม มาตรฐานพฤติกรรมที่องค์กรกำหนดจึงต้องตั้งอยู่บนฐานของความซื่อสัตย์ ความยุติธรรม และความรับผิดชอบต่อหน้าที่ เพื่อให้เกิดความโปร่งใสในทุกกระบวนการทำงานของสถานศึกษา และ ป้องกันการประพฤติที่ไม่สอดคล้องกับจรรยาบรรณวิชาชีพ มาตรฐานพฤติกรรมในลักษณะนี้ไม่เพียงเป็น

เครื่องมือกำหนดขอบเขตการปฏิบัติงาน แต่ยังสะท้อนจิตสำนึกทางจริยธรรมที่ผู้บริหารและบุคลากรพึงยึดถือร่วมกัน อันเป็นรากฐานของการพัฒนาองค์กรให้มีความน่าเชื่อถือ โปร่งใส และยั่งยืน (กนกอร สมปราชญ์, 2560)

ด้านที่สี่ คือ การสร้างเอกลักษณ์องค์กร วัฒนธรรมที่แข็งแกร่งทำให้สมาชิกรับรู้แนวทางการปฏิบัติขององค์กรและเกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ค่านิยมและความเชื่อที่สมาชิกยึดถือร่วมกันทำให้องค์กรมีความแตกต่างและโดดเด่นจากองค์กรอื่น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เอกลักษณ์องค์กรที่ตั้งอยู่บนฐานของคุณธรรมและจริยธรรมจะเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความน่าเชื่อถือ ความโปร่งใส และความไว้วางใจจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์กร เมื่อค่านิยมและแนวทางปฏิบัติของสถานศึกษาถูกหล่อหลอมด้วยหลักจริยธรรมอย่างมั่นคง องค์กรจะได้รับการยอมรับจากสาธารณชนในฐานะองค์กรต้นแบบด้านคุณธรรม ซึ่งไม่เพียงสะท้อนภาพลักษณ์เชิงบวกของสถานศึกษา แต่ยังเป็นแรงบันดาลใจให้กับองค์กรอื่น ๆ ในการพัฒนาแนวทางการบริหารที่ยึดมั่นในคุณธรรมและความโปร่งใส (วรภัทร ภูเจริญ, 2547)

ด้านสุดท้าย วัฒนธรรมองค์กรยังประกอบด้วยแบบแผนการปฏิบัติ ความคิด ค่านิยม ความเชื่อ และประเพณีที่สืบทอดกันมาเป็นระยะเวลานาน ส่งผลต่อโครงสร้างและพฤติกรรมการทำงานของบุคลากร เป็นแนวทางให้สมาชิกปฏิบัติร่วมกันอย่างสอดคล้อง เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร และทำให้แต่ละองค์กรมีลักษณะเฉพาะตัวที่สอดคล้องกับเป้าหมายและค่านิยมที่กำหนด ความยั่งยืนของแบบแผนและประเพณีเหล่านี้ขึ้นอยู่กับการทำให้หลักการทางจริยธรรมฝังรากลึกเป็นส่วนหนึ่งของวิถีการทำงานและวัฒนธรรมองค์กรอย่างแท้จริง วัฒนธรรมที่ขับเคลื่อนด้วยคุณธรรมจะช่วยให้การสืบทอดค่านิยมและแนวปฏิบัติมีทิศทางที่ถูกต้อง โปร่งใส และยั่งยืนในระยะยาว ซึ่งภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารมีบทบาทสำคัญในการหล่อหลอม ส่งต่อ และธำรงรักษาคุณค่าดังกล่าวให้คงอยู่ในทุกมิติของการบริหารจัดการสถานศึกษา (สมหมาย อ้าดอนกลอย, 2556; ภารดี อนันต์นาวิ, 2553)

กล่าวได้ว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นกลไกสำคัญในการกำหนดพฤติกรรมและทัศนคติของสมาชิก ส่งเสริมความผูกพัน สร้างเอกลักษณ์ และสนับสนุนประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรที่ชัดเจนและแข็งแกร่งช่วยให้สมาชิกปฏิบัติร่วมกันอย่างสอดคล้อง และสร้างความแตกต่างขององค์กร ทำให้สามารถบรรลุเป้าหมายและตอบสนองต่อความต้องการของผู้เกี่ยวข้องได้อย่างมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตาม ความสำเร็จของการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรบนฐานจริยธรรมมิได้เกิดขึ้นโดยอัตโนมัติ แต่ขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งเป็นผู้ขับเคลื่อนหลักในการหล่อหลอม คุณค่า ความเชื่อ และค่านิยมทางจริยธรรมให้ฝังรากลึกอยู่ในทุกมิติของการบริหารจัดการองค์กร ภาวะผู้นำในลักษณะนี้จึงเป็นปัจจัยสำคัญที่เชื่อมโยงวัฒนธรรมองค์กรกับความยั่งยืนทางคุณธรรมของสถานศึกษา

มิติการบูรณาการ การวิเคราะห์ SWOT นับว่าเป็นเครื่องมือเชิงกลยุทธ์ที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางในการประเมินสถานะขององค์กร (Helms & Nixon, 2010) โดยการวิเคราะห์นี้ช่วยให้สามารถระบุจุดแข็งและจุดอ่อนภายในองค์กร รวมถึงโอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งเป็นพื้นฐานในการวางแผนกลยุทธ์และการตัดสินใจเชิงบริหาร ในบริบทของสถานศึกษา การวิเคราะห์ SWOT ไม่ได้เป็นเพียงกระบวนการประเมินศักยภาพเท่านั้น แต่ยังเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถระบุประเด็นและความท้าทายเชิงจริยธรรมที่ต้องได้รับการแก้ไข การตีความข้อมูลจาก SWOT จึงเป็นจุดเริ่มต้นในการกำหนดทิศทางเชิงคุณธรรม และการพัฒนากลยุทธ์ที่สอดคล้องกับค่านิยมทางจริยธรรม

ขององค์กร ซึ่งนำไปสู่การสร้างวัฒนธรรมองค์กรบนฐานจริยธรรมอย่างมีระบบและยั่งยืน (Gürel & Tat, 2017) ประกอบด้วยส่วนสำคัญ คือ

จุดแข็ง (Strengths) หมายถึง ทักษะหรือความสามารถที่เป็นเอกลักษณ์ขององค์กร ซึ่งสามารถสร้างความได้เปรียบในการดำเนินงานและยกระดับศักยภาพขององค์กร เช่น ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ระบบการจัดการที่มีประสิทธิภาพ หรือวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง (Panagiotou, 2003) ขณะที่จุดอ่อน (Weaknesses) คือข้อจำกัดภายในที่อาจขัดขวางการดำเนินงาน เช่น การขาดทรัพยากร บุคลากร หรือระบบบริหารจัดการที่ไม่เหมาะสม การระบุจุดแข็งและจุดอ่อนเหล่านี้จึงไม่ใช่เพียงกระบวนการทางเทคนิค แต่เป็นภารกิจสำคัญที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องใช้ ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical Leadership) ในการประเมินอย่างโปร่งใส รอบคอบ และซื่อสัตย์ ทั้งต่อศักยภาพของตนเองและองค์กร เพื่อสร้างฐานข้อมูลที่น่าเชื่อถือและเป็นธรรม ซึ่งจะนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ด้านคุณธรรมและการพัฒนา วัฒนธรรมองค์กรอย่างมั่นคงและยั่งยืนโอกาส

โอกาส (Opportunities) คือ ปัจจัยภายนอกที่องค์กรสามารถใช้ประโยชน์เพื่อเสริมสร้างความได้เปรียบ เช่น การเปลี่ยนแปลงในนโยบายรัฐบาล การพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ หรือแนวโน้มของตลาดที่เอื้อต่อการขยายตัว ในขณะที่อุปสรรค (Threats) คือปัจจัยภายนอกที่อาจเป็นอันตรายต่อการดำเนินงาน เช่น การแข่งขันที่รุนแรง การเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบ หรือสภาวะเศรษฐกิจที่ไม่แน่นอน ในบริบทของสถานศึกษา การประเมินโอกาสและอุปสรรคเหล่านี้ไม่เพียงมีความสำคัญในเชิงการบริหารจัดการ แต่ยังเป็นขั้นตอนเชิงจริยธรรมที่ผู้บริหารต้องใช้ในการกำหนดนโยบายและกลยุทธ์เพื่อใช้ประโยชน์จากโอกาสในการพัฒนาคุณธรรมของผู้เรียน และลดความเสี่ยงจากภัยคุกคามที่อาจกระทบต่อจริยธรรมขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การปรับตัวต่อกระแสเทคโนโลยีดิจิทัลและวัฒนธรรมบริโภคนิยม ซึ่งเป็นทั้งโอกาสในการสร้างสื่อการเรียนรู้เชิงคุณธรรม และในขณะเดียวกันก็เป็นความท้าทายต่อการธำรงไว้ซึ่งคุณค่าทางจริยธรรมในสังคมการศึกษา ดังนั้น การวางแผนกลยุทธ์เชิงจริยธรรมจึงเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถใช้ประโยชน์จากปัจจัยภายนอกได้อย่างสร้างสรรค์และโปร่งใส พร้อมรับมือกับอุปสรรคทางจริยธรรมอย่างรอบด้าน (Valentin, 2001)

การวิเคราะห์ SWOT ไม่เพียงแต่ช่วยในการประเมินสถานะปัจจุบันขององค์กร แต่ยังเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการวางแผนกลยุทธ์ระยะยาว โดยการนำข้อมูลจากการวิเคราะห์มาประยุกต์ใช้ในการกำหนดทิศทางและกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับศักยภาพขององค์กร อย่างไรก็ตาม SWOT มีข้อจำกัด เช่น การขาดความเป็นระบบในการรวบรวมข้อมูล และผลลัพธ์อาจขึ้นอยู่กับมุมมองของผู้วิเคราะห์ ดังนั้น การศึกษาครั้งนี้จึงใช้แนวทางการถอดบทเรียนเชิงคุณภาพ (Lessons Learned Approach) ร่วมกับการวิเคราะห์เอกสารและการสัมภาษณ์ เพื่อเสริมความเป็นระบบและเพิ่มความแม่นยำของข้อมูลที่นำมาวิเคราะห์ เพื่อให้การตีความ SWOT มีความถูกต้องและเชื่อถือได้มากขึ้น บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งในการใช้ข้อมูลจาก SWOT เพื่อจับคู่ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ (Matching Factors) และกำหนดแนวทางการดำเนินงาน เช่น กลยุทธ์ S - O, W - T เป็นต้น ซึ่งเป็นกระบวนการแปลงผลการวิเคราะห์ให้เป็นการปฏิบัติจริง (Strategic Actions) ที่สะท้อนถึง การสังเคราะห์และขับเคลื่อนบทบาทผู้บริหารทั้ง 5 ประการในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรเชิงจริยธรรม อย่างเป็นระบบและยั่งยืน (Chermack, 2011)

สรุปได้ว่า การวิเคราะห์ SWOT เป็นเครื่องมือสำคัญในการประเมินและพัฒนางองค์กร ช่วยให้องค์กรระบุจุดแข็ง ทรชนกถึงจุดอ่อน และเตรียมพร้อมรับมือกับโอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อกาววางแผนและดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและยั่งยืน

การนำเสนอบทความครั้งนี้ให้ความสำคัญกับการบูรณาการวัฒนธรรมองค์กรและการวิเคราะห์ SWOT ในฐานะเครื่องมือสำคัญในการบริหารและพัฒนางองค์กร วัฒนธรรมองค์กรมีบทบาทในการกำหนดพฤติกรรม ทศนคติ และสร้างเอกลักษณ์ให้กับองค์กร รวมถึงส่งเสริมความผูกพันและสนับสนุนการบรรลุเป้าหมาย ขณะเดียวกัน การวิเคราะห์ SWOT ช่วยให้องค์กรสามารถระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอก ทำให้สามารถกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับศักยภาพของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพ การประยุกต์ใช้ SWOT ควบคู่กับการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรจึงช่วยให้องค์กรมองเห็นศักยภาพและข้อจำกัดของตนได้ชัดเจน พร้อมวางกลยุทธ์และแนวทางปฏิบัติที่สอดคล้องกับค่านิยมทางจริยธรรมและเป้าหมายขององค์กร การผสมผสานทั้งสองแนวทางดังกล่าวช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการบริหาร สร้างความร่วมมือที่สอดคล้องกัน และส่งเสริมการพัฒนางองค์กรให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้เกี่ยวข้องได้อย่างยั่งยืน ทั้งนี้ การบูรณาการเชิงกลยุทธ์ดังกล่าวจะเกิดผลอย่างแท้จริงได้ก็ต่อเมื่อมีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นกลไกขับเคลื่อนหลัก ทำหน้าที่เชื่อมโยงข้อมูลเชิงกลยุทธ์กับคุณธรรมและทำให้จริยธรรมกลายเป็นแกนกลางของการบริหารและการตัดสินใจภายในองค์กร

ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม: กลไกสำคัญในการสร้างองค์กรเข้มแข็ง ยุติธรรม และยั่งยืน

ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมถือเป็นแนวคิดสำคัญในบริบทการบริหารจัดการสมัยใหม่ โดยหมายถึงการปฏิบัติหน้าที่ของผู้นำหรือผู้บริหารองค์กรภายใต้หลักคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่ถูกต้อง ผู้นำเชิงจริยธรรมจะใช้กรอบคุณค่าเหล่านี้เป็นแนวทางในการตัดสินใจ การวางนโยบาย และการบริหารงานประจำวัน โดยการเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้บริหารถือเป็นเครื่องมือสำคัญที่สุดในการปลูกฝังคุณธรรมและจริยธรรมให้แก่บุคลากรและผู้เรียนในองค์กร ผู้นำลักษณะนี้จะไม่เพียงมุ่งหวังผลประโยชน์ส่วนตน แต่ยังคำนึงถึงผลกระทบต่อผู้ได้บังคับบัญชา สมาชิกองค์กร และสังคมโดยรวม การปฏิบัติภายใต้หลักจริยธรรมเช่นนี้ช่วยสร้างความไว้วางใจ ความเชื่อถือ และความเคารพต่อผู้บริหาร ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่มั่นคงและยั่งยืน และเป็นรากฐานสำคัญในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรบนฐานจริยธรรมในสถานศึกษา

ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมถือเป็นปัจจัยสำคัญต่อการบริหารสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน เนื่องจากสถานศึกษาไม่เพียงเป็นพื้นที่พัฒนาความรู้และทักษะของผู้เรียนเท่านั้น แต่ยังเป็นพื้นที่สร้างคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่เหมาะสมสำหรับนักเรียนและชุมชน (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560) ผู้นำที่มีภาวะจริยธรรมสามารถสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการเรียนรู้และการพัฒนาพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของบุคลากรและผู้เรียนได้ (กนกอร สมปราชญ์, 2560) ความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสามารถพิจารณาได้ทั้งต่อบุคคลและต่อองค์กร ในด้านบุคคล ผู้นำที่ปฏิบัติตนตามหลักจริยธรรมจะได้รับ ความไว้วางใจจากผู้ได้บังคับบัญชา ครู ผู้ร่วมงาน และผู้เกี่ยวข้อง ทำให้เกิดความผูกพัน ความเคารพศรัทธา และความร่วมมือในระดับสูง นอกจากนี้ยังช่วยให้ผู้นำสามารถพัฒนาตนเอง มีทักษะการบริหารจัดการและการตัดสินใจที่มีคุณภาพสูงขึ้น ตลอดจนสร้างความพึงพอใจและความสุขส่วนบุคคล เนื่องจากอยู่ในสภาพแวดล้อมที่เต็มไปด้วยความเชื่อถือและการยกย่อง (สมหมาย อำดอนกลอย, 2556; ภารดี อนันต์นาวี,

2553) ในมิติขององค์การ ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมมีบทบาทต่อการบริหารจัดการโดยตรง ผู้นำที่มีคุณธรรมสามารถสร้างความพึงพอใจและความร่วมมือจากสมาชิกองค์กร ทำให้เกิดความสมัครสมานสามัคคี ลดปัญหาความขัดแย้ง และเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานในทุกระดับ องค์กรที่มีผู้นำเชิงจริยธรรมมักมีระบบบริหารจัดการที่โปร่งใส ยุติธรรม และยั่งยืน สามารถตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงและความท้าทายได้อย่างเหมาะสม (วรภัทร ภูเจริญ, 2547; กนกอร สมปราชญ์, 2560) ซึ่งความสามารถในการสร้างระบบบริหารที่โปร่งใส ความร่วมมือที่เข้มแข็ง และบรรยากาศแห่งความไว้วางใจนี้เอง คือแกนหลักที่ผู้บริหารต้องนำไปปฏิบัติผ่านบทบาทเชิงนโยบาย การจัดระบบ และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อขับเคลื่อนสถานศึกษาไปสู่ความยั่งยืนเชิงจริยธรรมอย่างแท้จริง

องค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมประกอบด้วยความไว้วางใจ ความรับผิดชอบ ความเคารพ คุณธรรมจริยธรรม และความยุติธรรม ซึ่งล้วนส่งผลโดยตรงต่อการสร้างวัฒนธรรมองค์กรและพฤติกรรมของสมาชิก การดำเนินงานด้วยหลักคุณธรรมช่วยให้เกิดความผูกพันระหว่างบุคลากร ความร่วมมือในการทำงาน การลดข้อขัดแย้ง และความสอดคล้องระหว่างเป้าหมายส่วนบุคคลกับเป้าหมายขององค์กร (สมเด็จพระพุทธโฆษาจารย์, 2568; Senge, 1990) กล่าวได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมไม่เพียงเป็นคุณสมบัติของผู้บริหารเท่านั้น แต่ยังเป็นกลไกสำคัญในการสร้างสถานศึกษาที่เข้มแข็ง โปร่งใส ยุติธรรม และสามารถปรับตัวต่อความเปลี่ยนแปลงได้อย่างยั่งยืน ทำให้สมาชิกทุกคนมีความผูกพันและปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นพื้นฐานสำคัญในการสร้างความสำเร็จระยะยาวขององค์กร โดยองค์ประกอบเหล่านี้เอง ได้แก่ ความไว้วางใจ ความรับผิดชอบ และความยุติธรรม ที่เป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญให้ผู้บริหารสถานศึกษานำไปใช้เป็นฐานในการปฏิบัติบทบาทเชิงกลยุทธ์ทั้ง 5 ประการ เพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรเชิงจริยธรรมให้เกิดขึ้นอย่างแท้จริงในสถานศึกษา

บทเรียนจากต่างประเทศชี้ให้เห็นถึงผลลัพธ์เชิงบวกของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในสถานศึกษา Hall (2009) พบว่า ในสหรัฐอเมริกา ผู้นำที่สามารถสร้างสมดุลระหว่างความรับผิดชอบและจริยธรรมได้อย่างเหมาะสม จะสามารถสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพและได้รับความไว้วางใจจากชุมชน ส่วนในแคนาดาและฟินแลนด์ ผลการศึกษาของ Yee และ Yee (2021) ชี้ว่า ผู้นำเชิงจริยธรรมสามารถสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่โปร่งใสและมีส่วนร่วม ส่งผลให้ครูและบุคลากรมีความผูกพันและสนับสนุนเป้าหมายขององค์กรได้อย่างเต็มที่ ขณะที่ในมาเลเซีย Chik (2020) พบว่า ผู้นำที่ยึดมั่นในหลักจริยธรรมสามารถจัดการกับความขัดแย้งและความท้าทายเชิงจริยธรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยอาศัยหลักการ Ubuntu ซึ่งเน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและการเป็นมนุษย์ที่ดี

จากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้น สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมเป็นกลไกสำคัญในการบริหารสถานศึกษา ผู้นำที่ยึดหลักคุณธรรมและจริยธรรมสามารถสร้างความไว้วางใจ ส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่ดี และตัดสินใจอย่างรอบคอบและยุติธรรม สิ่งเหล่านี้ไม่เพียงช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายทางการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ แต่ยังสร้างความยั่งยืนและความน่าเชื่อถือของสถานศึกษาในระยะยาว ดังนั้น ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมจึงเปรียบเสมือนฐานรากที่หล่อหลอมแนวทางการบริหารให้มีทิศทางที่มั่นคง และเป็นจุดเริ่มต้นในการสังเคราะห์บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา 5 ประการ ซึ่งทำหน้าที่เป็นแนวทางเชิงกลยุทธ์ในการขับเคลื่อนและสร้างวัฒนธรรมองค์กรบนฐานจริยธรรมให้เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรมในสถานศึกษา

สร้างวัฒนธรรมองค์กรบนฐานจริยธรรม : บทเรียนโรงเรียนส.ไทยเสรีอุตสาหกรรม 2

โรงเรียนส.ไทยเสรีอุตสาหกรรม 2 ตั้งอยู่ที่ตำบลทุ่งขนาน อำเภอสอยดาว จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 ก่อตั้งขึ้นในปี พ.ศ. 2515 ด้วยความร่วมมือของชุมชนและการสนับสนุนจากภาคเอกชน โดยเฉพาะบริษัทส.ไทยเสรีอุตสาหกรรม ปัจจุบันเปิดสอนตั้งแต่ระดับอนุบาลปีที่ 2 ถึงประถมศึกษาปีที่ 6 มีนักเรียน 197 คน และบุคลากร 14 คน โรงเรียนบริหารจัดการใน 4 ด้าน ได้แก่ การบริหารวิชาการ งบประมาณ บุคลากร และงานทั่วไป โดยยึดปรัชญา “ความรู้คู่คุณธรรม” ซึ่งสอดคล้องกับคำขวัญและอัตลักษณ์ของผู้เรียนที่มุ่งส่งเสริมวิชาการ คุณธรรม และทักษะชีวิต ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนโดดเด่นทั้งในระดับเขตและระดับประเทศ แสดงถึงการพัฒนาผู้เรียนอย่างรอบด้านและความร่วมมืออย่างเข้มแข็งของชุมชน ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าโรงเรียนแห่งนี้สามารถบูรณาการคุณธรรมเข้ากับผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการได้อย่างเป็นรูปธรรม ทำให้เหมาะสมอย่างยิ่งสำหรับการถอดบทเรียนเชิงลึกในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรบนฐานจริยธรรม

การขับเคลื่อนโครงการพัฒนาจริยธรรมและคุณลักษณะอันพึงประสงค์มุ่งวิเคราะห์บริบทและแนวโน้มคุณธรรมของนักเรียนที่ลดลงจากสื่อ เทคโนโลยี และความเจริญทางวัตถุ โรงเรียนจึงจัดกิจกรรมส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม วัฒนธรรม และค่านิยมอันพึงประสงค์ เช่น ความรักชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ ความซื่อสัตย์สุจริต ระเบียบวินัย ความพอเพียง ความมุ่งมั่น และจิตสาธารณะ โดยมุ่งสร้างทักษะและภูมิคุ้มกันในการใช้สื่อดิจิทัลอย่างมีจริยธรรม และแยกแยะคุณค่าจากวัฒนธรรมบริโภคนิยม กิจกรรมเหล่านี้ได้รับการออกแบบให้ผู้เรียนเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ตรง เช่น ค่ายปฏิบัติธรรม กิจกรรมร่วมกับผู้อื่น และกิจกรรมทางศาสนา เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และฝึกปฏิบัติจริง นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงเชิงพฤติกรรมที่พึงประสงค์อย่างเป็นรูปธรรม นอกจากนี้ ผู้บริหารได้จัดทำระบบบริหารที่บูรณาการกิจกรรมเหล่านี้เข้ากับตารางเรียนและกิจกรรมโฮมรูม เพื่อให้เกิดความต่อเนื่องและยั่งยืนในฐานวัฒนธรรมองค์กร สอดคล้องกับค่านิยมหลัก 12 ประการของรัฐบาลและมาตรฐานของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) ผลการดำเนินงานพบว่านักเรียนมีพฤติกรรมเชิงบวกมากขึ้นและสามารถประยุกต์ใช้คุณธรรมในชีวิตประจำวันได้อย่างต่อเนื่อง

จากการดำเนินการถอดบทเรียนเชิงคุณภาพ โดยใช้การวิเคราะห์เอกสารของโรงเรียนร่วมกับการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหาร คณะครูแกนนำ และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหลัก (Key Informants) เพื่อนำข้อมูลเชิงประจักษ์มาสังเคราะห์อย่างเป็นระบบ ผลการวิเคราะห์ดังกล่าวสะท้อนให้เห็นสถานการณ์เชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนส.ไทยเสรีอุตสาหกรรม 2 ในการขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์กรบนฐานจริยธรรม ซึ่งสามารถจัดจำแนกได้ตามมิติ SWOT Analysis ดังแสดงในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 วิเคราะห์วัฒนธรรมองค์กรบนฐานจริยธรรมโรงเรียนส.ไทยเสรีอุตสาหกรรม 2

มิติ SWOT Analysis	ประเด็นสำคัญ
จุดแข็ง (Strengths)	- นโยบายและแผนงานชัดเจน เช่น ค่ายคุณธรรม โรงเรียนวิถีพุทธ กิจกรรมวันสำคัญทางศาสนา - นักเรียนมีส่วนร่วมทั้งเชิงปฏิบัติและเชิงความรู้ - การสนับสนุนจากผู้บริหารและครู ทำให้การดำเนินงานเป็นระบบ - สอดคล้องกับนโยบายชาติและมาตรฐาน สพฐ.
จุดอ่อน (Weaknesses)	- กิจกรรมส่วนใหญ่เป็นระยะสั้น ทำให้ผลลัพธ์ด้านพฤติกรรมอาจไม่ยั่งยืน

มิติ SWOT Analysis	ประเด็นสำคัญ
	- การประเมินผลยังเน้นเอกสารมากกว่าการสังเกตพฤติกรรมจริง - ข้อจำกัดด้านงบประมาณและบุคลากร - การมีส่วนร่วมของผู้ปกครองและชุมชนยังไม่เข้มแข็ง
โอกาส (Opportunities)	- ความตื่นตัวของสังคมต่อศาสนาและจริยธรรม - นโยบายกระทรวงศึกษาธิการและ สพฐ. สนับสนุนคุณลักษณะอันพึงประสงค์ - การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อขยายผล - ความร่วมมือกับวัด หน่วยงานท้องถิ่น และภาคเอกชน
อุปสรรค/ความท้าทาย (Threats)	- วัฒนธรรมบริโภคนิยมและสื่อออนไลน์ที่ขัดแย้งกับจริยธรรม - ความไม่แน่นอนของนโยบายการศึกษา - ภาระทางวิชาการอาจทำให้กิจกรรมจริยธรรมถูกมองเป็นเรื่องเสริม - การประเมินผลจริยธรรมมีความซับซ้อนและต้องติดตามระยะยาว

ที่มา : สังเคราะห์โดยผู้นิพนธ์บทความ

การวิเคราะห์ SWOT ดังกล่าวชี้ให้เห็นภาพรวมสถานการณ์เชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรเชิงจริยธรรม โดยสามารถระบุได้อย่างชัดเจนถึงศักยภาพภายใน (Strengths) ที่เอื้อต่อการดำเนินงาน ข้อจำกัดที่ต้องได้รับการปรับปรุง (Weaknesses) ตลอดจนโอกาสจากนโยบายและบริบททางสังคม (Opportunities) และอุปสรรคจากปัจจัยภายนอก (Threats) ผลการสังเคราะห์นี้จึงถือเป็นข้อมูลเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญยิ่ง ซึ่งผู้บริหารสามารถนำไปใช้ในการ “จับคู่ปัจจัยภายในและภายนอก” (Strategic Matching: S - O, W - O, S - T, W - T) เพื่อกำหนดแนวทางการปฏิบัติบทบาทเชิงกลยุทธ์ที่เหมาะสมที่สุดในการขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์กรบนฐานจริยธรรมให้เกิดขึ้นอย่างยั่งยืน

การวิเคราะห์ SWOT ชี้ให้เห็นว่าการพัฒนาจริยธรรมและคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนักเรียนต้องอาศัยความร่วมมือจากผู้บริหาร ครู ผู้ปกครอง และชุมชน รวมทั้งการออกแบบกิจกรรมที่ต่อเนื่องและมีการประเมินผลเชิงปฏิบัติ เพื่อแก้ไขข้อจำกัดของระบบการประเมินผลที่มุ่งเน้นเชิงปริมาณ และสร้างการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ยั่งยืนในระยะยาว การสร้างวัฒนธรรมเชิงจริยธรรมในสถานศึกษาจะช่วยให้เด็กนักเรียนมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์และเติบโตเป็นพลเมืองคุณภาพในอนาคต ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีบทบาทสำคัญในการแปลงผลการวิเคราะห์ SWOT นี้ให้เป็นกลยุทธ์และแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจน เพื่อขับเคลื่อนการสร้างวัฒนธรรมองค์กรเชิงจริยธรรมอย่างเป็นระบบและยั่งยืน

การเชื่อมโยงผลการวิเคราะห์ SWOT กับบทบาทผู้บริหารสถานศึกษา: กรณีโครงการส่งเสริมจริยธรรมและคุณลักษณะอันพึงประสงค์

จากผลการวิเคราะห์ SWOT ของโครงการส่งเสริมจริยธรรม พบว่าโรงเรียนมีจุดแข็ง ได้แก่ ความต่อเนื่องของโครงการ การสนับสนุนจากผู้บริหารและครู และความหลากหลายของกิจกรรม ส่วนจุดอ่อนคือ การจัดกิจกรรมเป็นระยะสั้น การประเมินผลที่ยังไม่สะท้อนพฤติกรรมจริง และข้อจำกัดด้านงบประมาณ โอกาสที่สามารถนำมาส่งเสริมโครงการได้คือ นโยบายสนับสนุนจากชาติและ สพฐ. เครือข่าย

ชุมชน และเทคโนโลยีดิจิทัล ขณะที่อุปสรรค ได้แก่ กระแสสื่อออนไลน์ วัฒนธรรมบริโภคนิยม และความไม่แน่นอนของนโยบายการศึกษา เมื่อพิจารณาบทบาทผู้บริหารสถานศึกษา สามารถสรุปได้ว่าผู้บริหารมีหน้าที่สำคัญในการแปลงผลการวิเคราะห์ SWOT เป็นแนวทางและกลยุทธ์ในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรเชิงจริยธรรม โดยบทบาทสำคัญประกอบด้วย

มิติที่ 1 การเป็นผู้นำเชิงนโยบาย ผู้บริหารใช้จุดแข็งของโรงเรียน เช่น ความต่อเนื่องของโครงการและการสนับสนุนจากครู มาเป็นฐานในการกำหนดนโยบายด้านจริยธรรมอย่างชัดเจน สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ และปรับแก้จุดอ่อนโดยการบูรณาการกิจกรรมทั้งเชิงเหตุการณ์และกิจวัตรประจำวัน เพื่อปลูกฝังจริยธรรมในทุกมิติของชีวิตนักเรียน

มิติที่ 2 การจัดระบบและพัฒนากระบวนการ ผู้บริหารนำโอกาสจากนโยบายและเครือข่ายชุมชนมาพัฒนากระบวนการเรียนรู้ เช่น การใช้ e - Portfolio การประเมินเชิงพฤติกรรม และการบูรณาการจริยธรรมในรายวิชา พร้อมทั้งลดผลกระทบจากอุปสรรคด้วยการจัดระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน และสร้างแนวทางใช้สื่อดิจิทัลอย่างสร้างสรรค์

มิติที่ 3 การสร้างวัฒนธรรมองค์กร ผู้บริหารขับเคลื่อนให้จริยธรรมเป็นค่านิยมร่วมของครู นักเรียน และผู้ปกครอง โดยเสริมสร้างกิจกรรมที่หลากหลายและต่อเนื่อง เช่น นาที่จริยธรรม กิจกรรมโฮมรูม และโครงการจิตอาสา เพื่อให้จริยธรรมกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กร

มิติที่ 4 การประสานเครือข่าย ผู้บริหารอาศัยโอกาสในการเชื่อมโยงเครือข่ายวัด ชุมชน และองค์กรภาคเอกชน เพื่อร่วมกันจัดกิจกรรมส่งเสริมจริยธรรม และใช้พลังภาคีเครือข่ายลดอุปสรรค เช่น การต่อต้านกระแสค่านิยมขัดแย้งกับจริยธรรม

มิติที่ 5 การประเมินและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารพัฒนาระบบประเมินผลที่หลากหลายและครอบคลุม เช่น การสังเกตพฤติกรรมจริง การสะท้อนคิด และแฟ้มสะสมงานจริยธรรม พร้อมนำข้อมูลจากการประเมินมาปรับปรุงกิจกรรมอย่างเป็นระบบ เพื่อให้การสร้างวัฒนธรรมเชิงจริยธรรมมีความต่อเนื่องและยั่งยืน

เพื่อให้การสังเคราะห์มีความหนักแน่นในเชิงกลยุทธ์ การจับคู่ปัจจัยภายในและภายนอก (Strategic Matching) ได้ถูกนำมาใช้เพื่อกำหนดแนวทางและบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรเชิงจริยธรรม ดังแสดงในตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 2 วิเคราะห์กลยุทธ์ (Strategic Matching Matrix) ที่แสดงการจับคู่ปัจจัย SWOT และผลลัพธ์ที่นำไปสู่การกำหนดบทบาท (Roles) ของผู้บริหาร

ประเภทกลยุทธ์	การจับคู่ปัจจัย SWOT	ผลลัพธ์เชิงกลยุทธ์ / แนวทางปฏิบัติ	บทบาทผู้บริหารที่เกี่ยวข้อง
กลยุทธ์เชิงรุก (S - O)	S : โครงการต่อเนื่อง, การสนับสนุนจากครู O : นโยบายชาติ, เครือข่ายชุมชน	ใช้จุดแข็งด้านความต่อเนื่องและความร่วมมือภายใน เชื่อมโยงกับนโยบายชาติและภาคีเครือข่าย เพื่อขับเคลื่อน	มิติที่ 1: ผู้นำเชิงนโยบาย (Policy Leader)

ประเภทกลยุทธ์	การจับคู่ปัจจัย SWOT	ผลลัพธ์เชิงกลยุทธ์ / แนวทาง ปฏิบัติ	บทบาทผู้บริหารที่ เกี่ยวข้อง
		การสร้างวัฒนธรรมองค์กรเชิง จริยธรรมอย่างเป็นระบบ	
กลยุทธ์แก้ไข- จุดอ่อน (W - O)	W : การประเมินเชิง ปริมาณ, กิจกรรม ร ะ ย ะ ส ั น O : เทคโนโลยีดิจิทัล, เครือข่ายภายนอก	ใช้เทคโนโลยีและความร่วมมือ จากภายนอกเพื่อพัฒนาระบบ การประเมินเชิงพฤติกรรม และ ออกแบบกิจกรรมจริยธรรมที่ ต่อเนื่อง	มิติที่ 2: ผู้จัดการระบบและ กระบวนการ (System Designer)
กลยุทธ์ป้องกัน (S - T)	S : การสนับสนุนจาก ครู, กิจกรรมต่อเนื่อง T : วัฒนธรรมบริโณค นิยม, สื่อออนไลน์	เสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ เข้มแข็งโดยใช้จุดแข็งภายใน ป้องกันอิทธิพลภายนอก เช่น สื่อออนไลน์และบริโณคนิยม	มิติที่ 3: ผู้สร้าง วัฒนธรรมองค์กร (Culture Builder)
กลยุทธ์เชิงปรับตัว (W - T)	W: ทรัพยากรจำกัด, การมีส่วนร่วมต่ำ T: นโยบายไม่ ต่อเนื่อง, ความทำ หายทางสังคม	สร้างเครือข่ายและพันธมิตรเพื่อ แบ่งปันทรัพยากร และพัฒนา กระบวนการติดตามผลต่อเนื่อง เพื่อลดผลกระทบจากอุปสรรค	มิติที่ 4: ผู้ประสาน เครือข่าย (Network Connector) มิติที่ 5: ผู้ประเมินและ พัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Evaluator & Improver)

ที่มา : สังเคราะห์โดยผู้นิพนธ์บทความ

จากการศึกษา สามารถสะท้อนเป็นบทเรียนและข้อเสนอเชิงนโยบาย ดังนี้

1. ข้อเสนอเชิงนโยบายเพื่อให้การสร้างวัฒนธรรมเชิงจริยธรรมเป็นระบบ ผู้บริหารควรกำหนดวิสัยทัศน์ด้านจริยธรรม ประกาศธรรมนุญจริยธรรมโรงเรียนเป็นมาตรฐานร่วม และบูรณาการคุณธรรม - จริยธรรมในแผนการสอนทุกวิชา พร้อมสร้างระบบติดตามและประเมินผลยั่งยืน เช่น การใช้ Rubric และแฟ้มสะสมงาน (e - Portfolio) นอกจากนี้ควรพัฒนาครูให้เป็นต้นแบบด้านจริยธรรม และจัดตั้งคณะกรรมการส่งเสริมจริยธรรมประจำโรงเรียน

2. ข้อเสนอเชิงปฏิบัติ ผู้บริหารสามารถจัดกิจกรรมเชิงรุกในชีวิตประจำวันอย่างต่อเนื่อง เช่น กิจกรรม “นาที่จริยธรรม” ก่อนเข้าเรียน เพื่อปลูกฝังคุณค่าทางจิตใจในช่วงเริ่มต้นของวัน กิจกรรม “พี่สอนน้องจริยธรรม” เพื่อส่งต่อการเรียนรู้คุณธรรมระหว่างรุ่นพี่และรุ่นน้อง กิจกรรมค่ายจริยธรรมและโรงเรียนวิถีพุทธเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ผ่านการปฏิบัติจริง รวมถึงโครงการ “พลเมืองดิจิทัล” (Digital Citizenship) เพื่อพัฒนาภูมิคุ้มกันทางคุณธรรมและการใช้เทคโนโลยีอย่างสร้างสรรค์ กิจกรรมโฮมรูมจิตอาสาและความร่วมมือกับวัด ชุมชน หน่วยงานท้องถิ่น และภาคเอกชน ควรถูกพัฒนาให้เป็นระบบต่อเนื่อง ทั้งนี้ ผู้บริหารควรจัดให้มีระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนกลุ่มเสี่ยง พร้อมจัดเวทีสะท้อนคิดรายเดือน

เผยแพร่เรื่องราวความดี และมอบรางวัลเชิดชูเกียรติแก่ครู นักเรียน และผู้ปกครอง เพื่อสร้างแรงบันดาลใจ และหล่อหลอมพฤติกรรมที่พึงประสงค์ในระยะยาว

3. ตัวชี้วัดความสำเร็จ ควรมุ่งเน้นไปที่การประเมินเชิงพฤติกรรมและคุณภาพมากกว่าการวัดเชิงปริมาณ เพื่อให้สอดคล้องกับแนวคิด “การประเมินเพื่อพัฒนา” (Assessment for Learning) และบทบาทของผู้บริหารในฐานะ “ผู้ประเมินและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง” ตัวชี้วัดที่เหมาะสมจึงควรครอบคลุมทั้งระดับบุคคลและระดับองค์กร เช่น นักเรียนแสดงพฤติกรรมเชิงคุณธรรมหลักตามเกณฑ์ Rubric ในชีวิตประจำวันเพิ่มขึ้นอย่างน้อยร้อยละ 20 และมีระดับความพึงพอใจของครูและผู้ปกครองต่อพฤติกรรมจริยธรรมของนักเรียนไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 ด้านครูและบุคลากรอย่างน้อยร้อยละ 80 สอดแทรกคุณธรรมในการจัดการเรียนการสอน และสะท้อนบทบาทการเป็นแบบอย่างทางจริยธรรมในแฟ้ม e - Portfolio อย่างน้อยภาคเรียนละหนึ่งครั้ง ส่วนผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วมในกิจกรรมจริยธรรมไม่น้อยกว่าร้อยละ 70 และประเมินว่าโรงเรียนเป็น “พื้นที่แห่งคุณธรรม” ในระดับไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 ขณะที่ระดับองค์กร โรงเรียนดำเนินโครงการจริยธรรมอย่างต่อเนื่องตลอดปีการศึกษา และได้รับการยอมรับจากหน่วยงานต้นสังกัดหรือท้องถิ่นในฐานะ “โรงเรียนต้นแบบด้านจริยธรรม”

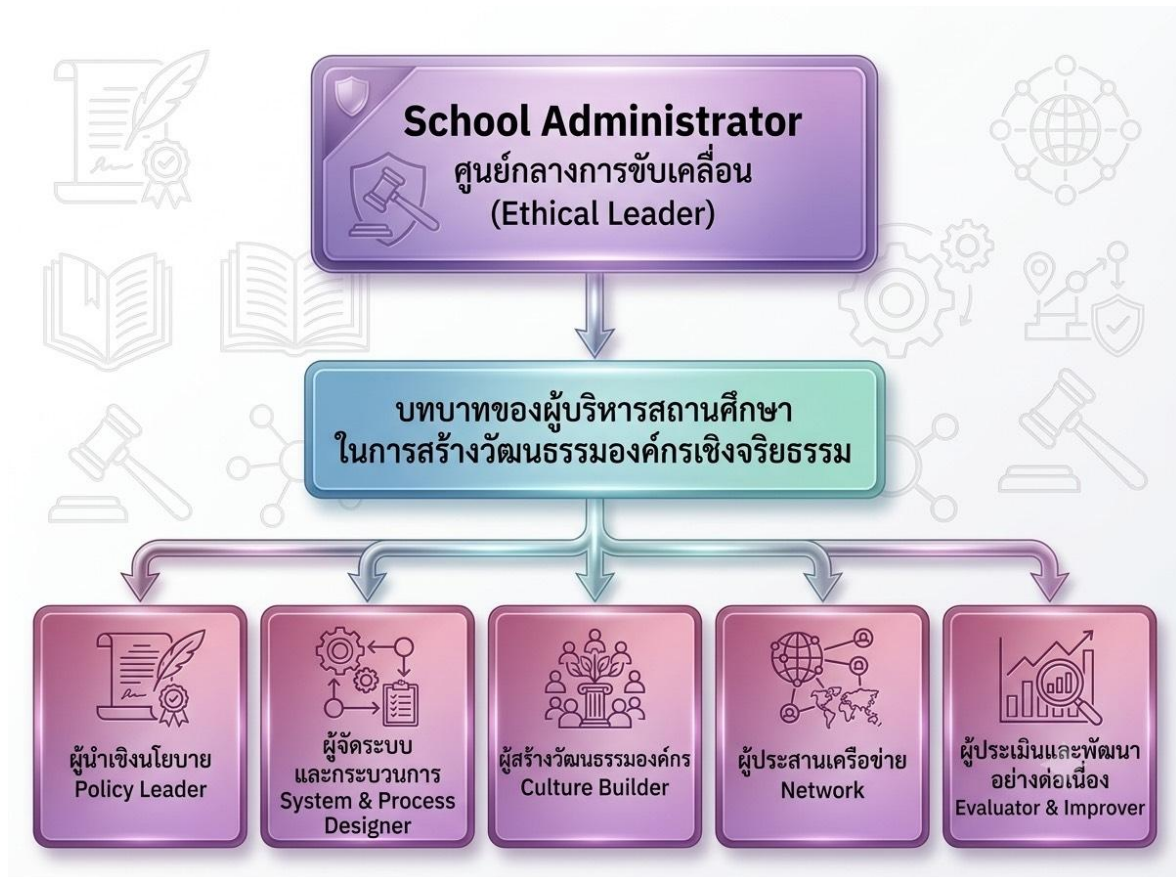
สรุปได้ว่า การสังเคราะห์เชิงวิชาการจาก SWOT ชี้ให้เห็นว่าผู้บริหารไม่เพียงแต่กำหนดนโยบาย แต่ต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง จัดระบบ ปลุกฝังวัฒนธรรม เชื่อมโยงเครือข่าย และติดตามประเมินผลอย่างเป็นระบบ ซึ่งจะทำให้โรงเรียนก่อรูปเป็นองค์กรเชิงจริยธรรมที่เข้มแข็งและยั่งยืน พร้อมหล่อหลอมผู้เรียนให้เติบโตเป็นพลเมืองดีของสังคม

องค์ความรู้ที่ได้รับ

องค์ความรู้จากการศึกษากรณีโครงการส่งเสริมจริยธรรมและคุณลักษณะอันพึงประสงค์ ชี้ให้เห็นบทบาทเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรเชิงจริยธรรม จากผลการวิเคราะห์ SWOT พบว่าโรงเรียนมีจุดแข็ง ได้แก่ ความต่อเนื่องของโครงการ การสนับสนุนจากผู้บริหารและครู และความหลากหลายของกิจกรรม จุดอ่อนคือการจัดกิจกรรมเป็นระยะสั้น การประเมินผลที่ยังไม่สะท้อนพฤติกรรมจริง และข้อจำกัดด้านงบประมาณ โอกาสจากนโยบายชาติและสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) เครือข่ายชุมชน และเทคโนโลยีดิจิทัล สามารถนำมาขยายผลโครงการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ขณะที่อุปสรรคคือกระแสสื่อออนไลน์ วัฒนธรรมบริโภคนิยม และความไม่แน่นอนของนโยบายการศึกษา ผลการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์นี้ได้นำไปสู่การสังเคราะห์ “โมเดลบทบาทผู้บริหารสถานศึกษา 5 ประการ” ซึ่งเป็นแนวคิดใหม่ที่ระบุแนวทางปฏิบัติในการขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์กรบนฐานจริยธรรมอย่างเป็นระบบและยั่งยืน

ผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีบทบาทสำคัญในการแปลงข้อมูล SWOT เป็นแนวทางและกลยุทธ์การขับเคลื่อนโครงการ บทบาทหลักประกอบด้วย การเป็นผู้นำเชิงนโยบายที่กำหนดวิสัยทัศน์ด้านจริยธรรม และบูรณาการกิจกรรมทั้งเชิงเหตุการณ์และกิจวัตรประจำวัน การจัดระบบและพัฒนากระบวนการเพื่อสร้างกลไกการเรียนรู้เชิงจริยธรรม เช่น การใช้แฟ้มสะสมงานอิเล็กทรอนิกส์และการประเมินเชิงพฤติกรรม การสร้างวัฒนธรรมองค์กรโดยขับเคลื่อนค่านิยมร่วมผ่านกิจกรรมหลากหลายและต่อเนื่อง การประสานเครือข่ายกับชุมชน วัด และองค์กรภาคเอกชนเพื่อสนับสนุนกิจกรรมและลดอุปสรรค รวมถึงการประเมินและพัฒนาอย่างต่อเนื่องโดยติดตามผล ประเมินพฤติกรรมจริง และปรับปรุงกิจกรรมให้เกิดความยั่งยืน

องค์ความรู้นี้สะท้อนว่าผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง เชื่อมโยงเครือข่าย และพัฒนากระบวนการเรียนรู้เชิงจริยธรรมอย่างเป็นระบบ เพื่อให้โรงเรียนกลายเป็นองค์กรต้นแบบด้านจริยธรรมและสร้างพลเมืองที่มีคุณภาพตามมาตรฐานของสังคม



แผนภาพที่ 1 องค์ความรู้ที่ได้รับ
ที่มา: สังเคราะห์โดยผู้นิพนธ์บทความ

สรุป

การศึกษานี้สะท้อนให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทสำคัญในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรเชิงจริยธรรมผ่านการใช้อยู่ที่การมีโครงการและกิจกรรมสอดคล้องนโยบายระดับชาติ เช่น โรงเรียนวิถีพุทธและค่ายคุณธรรม รวมทั้งการสนับสนุนจากครูและผู้ปกครอง อย่างไรก็ตาม ข้อจำกัดยังคงอยู่ที่ระบบการประเมินผลที่เน้นเชิงปริมาณและการขาดแคลนทรัพยากร ในขณะที่โอกาสมาจากสังคมและนโยบายรัฐที่เปิดกว้างต่อการสร้างความร่วมมือกับชุมชนและการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อส่งเสริมคุณธรรม แต่ก็ยังมีอุปสรรคจากกระแสออนไลน์ วัฒนธรรมบริโภคนิยม และความไม่ต่อเนื่องทางนโยบาย ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่าบทบาทของผู้บริหารสามารถจำแนกได้ 5 ด้าน ได้แก่ ผู้นำเชิงนโยบาย ผู้จัดระบบและกระบวนการ ผู้สร้างวัฒนธรรมองค์กร ผู้ประสานเครือข่าย และผู้ประเมินและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งทั้งหมดนี้ล้วนเป็นปัจจัยขับเคลื่อนให้วัฒนธรรมองค์กรเชิงจริยธรรมมีความมั่นคงและยั่งยืน สำคัญคือการสร้างวัฒนธรรมเชิงคุณธรรมไม่

สามารถพึ่งพาโครงการระยะสั้น แต่ต้องอาศัยการผนวกคุณธรรมเป็นส่วนหนึ่งของวิสัยทัศน์และระบบการบริหารจัดการ โดย SWOT Analysis ทำหน้าที่เป็นกรอบสะท้อนสภาพจริงทั้งโอกาสและข้อจำกัด อันนำไปสู่การกำหนดแนวทางพัฒนาที่รอบด้านและมีประสิทธิผล

ข้อเสนอแนะการนำเสนอบทความครั้งนี้ ข้อเสนอแนะการนำเสนอบทความครั้งนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาควรเน้นการพัฒนากระบวนการประเมินผลที่สะท้อนพฤติกรรมด้านคุณธรรมอย่างแท้จริง โดยการประยุกต์ใช้เครื่องมือเชิงคุณภาพ เช่น แฟ้มสะสมงานอิเล็กทรอนิกส์ (e - Portfolio) และแบบประเมินตามเกณฑ์ (Rubric) เพื่อให้สามารถติดตามการพัฒนาคุณธรรมของผู้เรียนอย่างต่อเนื่องและเป็นรูปธรรมมากขึ้น ทั้งนี้ ควรดำเนินการควบคู่กับการสร้างความร่วมมือระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ตลอดจนการใช้เทคโนโลยีอย่างสร้างสรรค์ในการส่งเสริมกิจกรรมคุณธรรม การขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์กรเชิงจริยธรรม ควรมีความต่อเนื่องทั้งในระดับนโยบายและระดับปฏิบัติ เพื่อให้คุณธรรมกลายเป็นรากฐานของการพัฒนาผู้เรียนและยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างยั่งยืน

ข้อเสนอแนะการนำเสนอบทความครั้งต่อไป การนำเสนอบทความครั้งต่อไปควรเน้น การศึกษาผลลัพธ์เชิงประจักษ์ของการสร้างวัฒนธรรมองค์กรเชิงจริยธรรมที่ส่งผลต่อพฤติกรรมและคุณลักษณะผู้เรียน รวมทั้งวิเคราะห์ปัจจัยสนับสนุนหรืออุปสรรคในระดับพื้นที่ เพื่อพัฒนาแนวทางปฏิบัติที่เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียนแต่ละประเภท

เอกสารอ้างอิง

- กนกอร สมปราชญ์. (2560). *ภาวะผู้นำและ ภาวะผู้นำการเรียนรู้สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา*. ขอนแก่น: โรงพิมพ์คลังน่านาวิทยา.
- ภารดี อนันต์นาวิ. (2553). *หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา* (พิมพ์ครั้งที่ 3). ชลบุรี: มนตรี.
- มูลนิธิยุวสถิรคุณ. (2560). *คู่มือจัดกิจกรรมการพัฒนาโรงเรียนคุณธรรม*. นนทบุรี: สหมิตรพรินต์ติ้งแอนด์พับลิชชิง.
- ราชกิจจานุเบกษา. (2562). *พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2562 (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2562*. เล่ม 136 ตอน 57 ก. 49 - 53. 1 พฤษภาคม 2562.
- รุ่งชัชดาพร เวหะชาติ. (2560). *คุณธรรม จริยธรรมสำหรับผู้บริหารมืออาชีพ*. สงขลา: นำศิลป์โฆษณา.
- โรงเรียนส.ไทยเสรีอุตสาหกรรม 2. (2568). *แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ 2568 โรงเรียนส.ไทยเสรีอุตสาหกรรม 2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2*. จันทบุรี: โรงเรียนส.ไทยเสรีอุตสาหกรรม 2.
- วรภัทร ภูเจริญ. (2547). *บริหารงาน บริหารใจ*. กรุงเทพฯ: อริยชน.
- สมเด็จพระพุทธโฆษาจารย์ (ป.อ. ปยุตโต). (2568). *ภาวะผู้นำ* (พิมพ์ครั้งที่ 47). กรุงเทพฯ: มูลนิธิพุทธธรรม.
- สมหมาย อัดอนกลอย. (2556). บทบาทผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21. *วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรสุพรรณบุรี*, 7(1), 1 - 7. <https://so01.tci-thaijo.org/index.php/GraduatePSRU/article/view/55490/46087>
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2. (2568). *รายงานผลแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567*. จันทบุรี: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2560). *แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 - 2579*. กรุงเทพฯ: บริษัทพริกหวานกราฟฟิค จำกัด.

- Chermack, T. J. (2011). *Scenario Planning in Organizations: How to Create, Use, and Assess Scenarios*. Berrett-Koehler Publishers.
- Chik, W. M. H. (2020). Ethical Leadership in Educational Administration: A Review. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 10(9), 1140 - 1153. <https://doi.org/10.6007/IJARBSS/v10-i9/8024>
- Gürel, E., & Tat, M. (2017). SWOT Analysis: A theoretical Review. *Journal of International Social Research*, 10(51), 994 - 1006. https://www.researchgate.net/publication/319367788_SWOT_ANALYSIS_A_THEORETICAL_REVIEW
- Hall, D. L. (2009). *Balancing Accountability and Ethics: A Case Study of a Principal's Leadership Practices* (ERIC ED512859). ERIC. <https://eric.ed.gov/?id=ED512859>
- Helms, M. M., & Nixon, J. (2010). Exploring SWOT analysis - where are we now? *Journal of Strategy and Management*, 3(3), 215-251. <https://doi.org/10.1108/17554251011064837>
- Panagiotou, G. (2003). *Bringing SWOT into focus*. *Business Strategy Review*, 14(2), 8 - 10. <https://doi.org/10.1111/1467-8616.00253>
- Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. Doubleday.
- Valentin, E. K. (2001). SWOT Analysis from a Resource-based View. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 9(2), 54 - 69. <https://doi.org/10.1080/10696679.2001.11501899>
- Yee, B., & Yee, D. (2021). *International Perspectives on Ethical Educational Leadership*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-031-70839-8>

