



A Study of the Components of Ethical Leadership of School Administrators and Teachers' Organizational Commitment Components

Jirachot Yachaisri¹, Wannika Chalakbang² & Ratchadapan Intarasuksanti^{3*}

¹ Faculty of Education, Sakonnakhon Rajabhat University

² Faculty of Education, Sakonnakhon Rajabhat University

³ Faculty of Education, Sakonnakhon Rajabhat University

* Corresponding author. E-mail: ratchadapan@gmail.com

Abstract

This study aimed to examine the components of ethical leadership among school administrators and the factors contributing to teachers' organizational commitment. The research employed a quantitative approach and was conducted in two stages. The first stage involved synthesizing the components of ethical leadership among school administrators and the components of teachers' organizational commitment by reviewing 12 relevant sources for each variable, including documents and related research. The second stage involved evaluating the appropriateness of these components by five experts, comprising university lecturers, school administrators, and teachers. The research instruments included a document synthesis form and a five-point Likert scale questionnaire. The statistical methods used were frequency, percentage, mean, and standard deviation. The findings revealed that ethical leadership of school administrators consisted of five components: (1) Justice, (2) Honesty, (3) Responsibility, (4) Trustworthiness, and (5) Respectability. Teachers' organizational commitment comprised three components: (1) Dedication and effort for the organization, (2) Acceptance of organizational goals and values, and (3) Retention of organizational membership. The overall appropriateness evaluation of ethical leadership components was rated at the highest level. When ranked by mean scores, the order was: (1) Honesty, (2) Responsibility, (3) Trustworthiness, (4) Justice, and (5) Respectability. Similarly, the overall appropriateness of teachers' organizational commitment components was also rated at the highest level. The ranking by mean scores was: (1) Dedication and effort for the organization, (2) Acceptance of organizational goals and values, and (3) Retention of organizational membership.

Keywords: Component, Ethical Leadership, School Administrator, Justice, Honesty

การศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา และองค์ประกอบความผูกพันต่อองค์กรของครู

จิระโชติ ยะไชยศรี¹, วลัยกานา ฉลากบาง², และ รัชดาพรรณ อินทรสุขสันติ^{3*}

1 คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

2 คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

3 คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

* Corresponding author. E-mail: : ratchadapan@gmail.com

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อการศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาและองค์ประกอบความผูกพันต่อองค์กรของครู เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ โดยดำเนินการวิจัย 2 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 การสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาและองค์ประกอบความผูกพันต่อองค์กรของครู โดยการศึกษาจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตัวแปรละจำนวน 12 แหล่ง และขั้นตอนที่ 2 การประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาและองค์ประกอบความผูกพันต่อองค์กรของครู โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ได้แก่ อาจารย์ระดับอุดมศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา และครู เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสังเคราะห์เอกสารและแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษามีองค์ประกอบ 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ความยุติธรรม 2) ความซื่อสัตย์ 3) ความรับผิดชอบ 4) ความไว้วางใจ และ 5) ความน่าเคารพ และองค์ประกอบความผูกพันต่อองค์กรของครูมีองค์ประกอบ 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การทุ่มเทความพยายามเพื่อองค์กร 2) การยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร 3) การรักษาสถานภาพของการเป็นสมาชิกองค์กร ผลการประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ โดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยมากไปน้อยพบว่า 1) ความซื่อสัตย์ 2) ความรับผิดชอบ 3) ความไว้วางใจ 4) ความยุติธรรม และ 5) ความน่าเคารพ ตามลำดับ และผลการประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบความผูกพันต่อองค์กรของครูในภาพรวมและรายองค์ประกอบอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ โดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยมากไปน้อยพบว่า 1) การทุ่มเทความพยายามเพื่อองค์กร 2) การยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร และ 3) การรักษาสถานภาพของการเป็นสมาชิกองค์กร ตามลำดับ

คำสำคัญ: องค์ประกอบ, ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม, ผู้บริหารสถานศึกษา, ความยุติธรรม, ความซื่อสัตย์



บทนำ

ในยุคปัจจุบัน โลกกำลังเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งด้านเทคโนโลยี เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม องค์การต่าง ๆ จำเป็นต้องปรับตัวเพื่อความอยู่รอดและการพัฒนาอย่างยั่งยืน ซึ่งความสำเร็จขององค์การในยุคใหม่ ไม่ได้ขึ้นอยู่กับทรัพยากรทางกายภาพหรือเทคโนโลยีเพียงอย่างเดียว “คน” (Human) และ “ทุนมนุษย์” (Human Capital) นับเป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งในการขับเคลื่อนองค์การสู่เป้าหมาย เนื่องจากทุนมนุษย์มีบทบาทในการผลิต พัฒนา และสร้างองค์ความรู้รวมถึงนวัตกรรมที่ส่งผลต่อความสำเร็จ และความยั่งยืนขององค์การ (จารุพรรณ สุวรรณโพธิ์, 2559) นอกจากนี้การสร้างความผูกพันของบุคลากรต่อองค์การยังเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะส่งผลให้บุคลากรมีแรงจูงใจในการทำงานอย่างเต็มที่ มีความตั้งใจที่จะปฏิบัติหน้าที่ในระยะยาว ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์การโดยรวม (กัญญา บุคดาจันทร์, 2563)

สถานศึกษาถือเป็นองค์การหนึ่งที่มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาทุนมนุษย์ของประเทศ โดยมีภารกิจหลักในการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีความสมบูรณ์ทั้งด้านร่างกาย จิตใจ สติปัญญา และคุณธรรม จริยธรรม สามารถดำรงชีวิตร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข (พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ปรับปรุง พ.ศ. 2562, 2562) ในบริบทของสถานศึกษา “ครู” นับเป็นบุคลากรหลักที่มีบทบาทในการขับเคลื่อนคุณภาพผู้เรียน การที่ครูมีความผูกพันต่อองค์การ จึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความทุ่มเท ความคิดสร้างสรรค์ ความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ และมีความสุขในการทำงาน ซึ่งล้วนส่งผลต่อคุณภาพของผู้เรียนโดยตรง ทั้งนี้ความผูกพันต่อองค์การยังช่วยลดอัตราการลาออกหรือโยกย้าย ส่งผลให้สถานศึกษามีเสถียรภาพและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (พัชรินทร์ ศิริเมฆ, 2560) ปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อความผูกพันของครูต่อองค์การคือ “ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา” โดยเฉพาะภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (ธีรพัฒน์ เพชรศรีจันทร์, 2562) บุคลากรที่อยู่ภายใต้การบริหารของผู้นำที่มีจริยธรรม มักมีความยึดมั่นต่อพันธกิจ มีความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับองค์การในระยะยาว และมีความทุ่มเทในการพัฒนาองค์การให้ประสบความสำเร็จ (เลิศชัย สุธรรมานนท์, 2560)

ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม จะแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมและถูกต้องในทุกมิติ ทั้งด้านคุณธรรมจริยธรรม การปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ที่สังคมยอมรับ ให้ความเป็นธรรมกับทุกคน จะทำให้เกิดบรรยากาศในการพัฒนาได้เป็นอย่างดี ทำให้ผู้บริหารได้รับความไว้วางใจ (ไพฑูรย์ สีนลารัตน์, 2560) อย่างไรก็ตาม ปัจจุบันยังปรากฏปัญหาด้านจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในหลายกรณี เช่น การทุจริตงบประมาณ การแสวงหาผลประโยชน์จากโครงการภาครัฐ หรือการใช้อำนาจอย่างไม่เป็นธรรม ซึ่งกรณีเหล่านี้ส่งผลกระทบโดยตรงต่อขวัญกำลังใจ ความไว้วางใจของครูและลดทอนความผูกพันต่อองค์การ (สำนักงานป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ, 2568) ปัญหาเหล่านี้สะท้อนให้เห็นว่าการขาดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารไม่เพียงส่งผลต่อบุคลากร แต่ยังส่งผลต่อผู้เรียนและสังคมโดยรวม

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 3 เป็นหน่วยงานที่มีบทบาทสำคัญในการบริหารสถานศึกษาในพื้นที่ 4 อำเภอ มีโรงเรียนในสังกัดจำนวน 181 โรงเรียน ผู้บริหารจำนวน 166 คน และครูจำนวน 1,828 คน มีวิสัยทัศน์ในการเป็นองค์การที่มีประสิทธิภาพในการพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพ สร้างคนดีมีความสุข มีนโยบายเร่งด่วนและจุดเน้นในการเสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรม และธรรมาภิบาลในสถานศึกษา ส่งเสริมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในวงราชการ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 3, 2568)

จากเหตุผลและความสำคัญดังกล่าว ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาและองค์ประกอบความผูกพันต่อองค์การของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 3 เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของ



ผู้บริหารสถานศึกษา การสร้างความผูกพันให้กับบุคลากรในองค์กร และยกระดับประสิทธิภาพการบริหารจัดการสถานศึกษา ให้สามารถบรรลุเป้าหมายได้อย่างยั่งยืน

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบและประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา
2. เพื่อศึกษาองค์ประกอบและประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบความผูกพันต่อองค์กรของครู

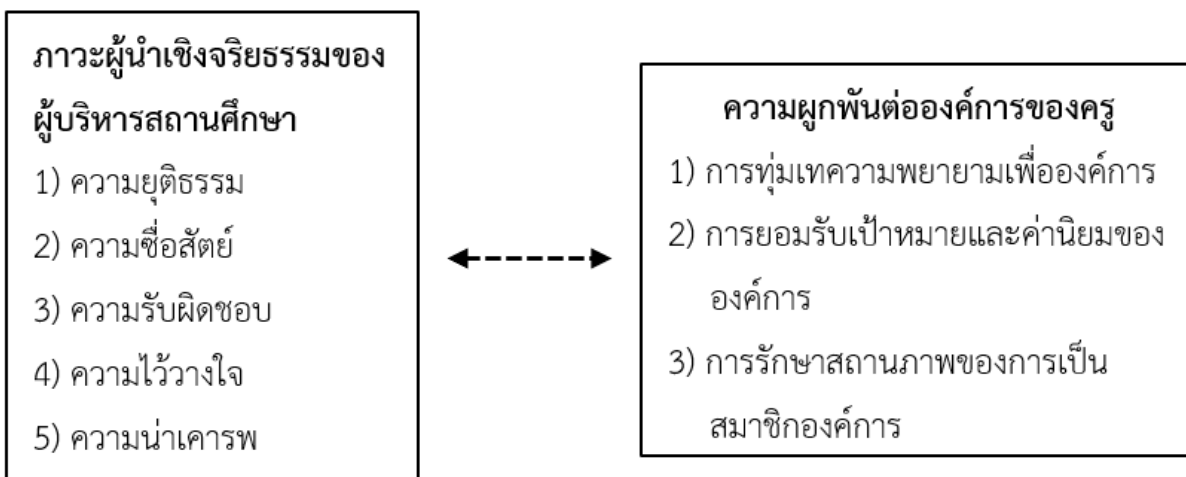
หลักการ แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้วิจัยได้สังเคราะห์องค์ประกอบจากแนวคิดนักวิชาการ ดังนี้

ณัฐพร ศรีแจ่ม (2564) ได้สังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาได้ 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ความยุติธรรม (Fairness) 2) ความไว้วางใจ (Trust) 3) ความซื่อสัตย์ (Honesty) 4) ความเคารพ (Respect) 5) ความรับผิดชอบ (Responsibility) รณชัย ปินใจ (2564) ได้สังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาได้ 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ด้านความยุติธรรม 2) ด้านความไว้วางใจ 3) ด้านความน่าเคารพ 4) ด้านความรับผิดชอบ 5) ด้านความซื่อสัตย์ เช่นเดียวกับ จตุพงษ์ สอนศรี (2564) ได้สังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาได้ 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ความซื่อสัตย์ สุจริต 2) ความเอาใจใส่บุคคลอื่น มีน้ำใจ 3) มีวิสัยทัศน์ 4) มีความยุติธรรม เที่ยงตรง 5) มีความสามารถในการตัดสินใจ กุลจรรย์ ประทุม (2564) ได้สรุปองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาได้ 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ความยุติธรรม 2) ความรับผิดชอบ 3) ความไว้วางใจ 4) ความซื่อสัตย์ 5) ความเป็นแบบอย่างที่ดี และอภิรักษ์ ทองโชติ (2565) ได้สังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาได้ 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านความยุติธรรม 2) ด้านความซื่อสัตย์ สุจริต 3) ด้านความน่าไว้วางใจ 4) ด้านความน่าเคารพ 5) ด้านความรับผิดชอบ

ซึ่งจากการศึกษาองค์ประกอบความผูกพันต่อองค์กรของครู ผู้วิจัยได้สังเคราะห์องค์ประกอบจากแนวคิดนักวิชาการ ดังนี้ สรลยา ผลสุกบริสุทธิ์ (2562) ได้กล่าวว่า องค์ประกอบความผูกพันต่อองค์กรมี 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากเพื่อประโยชน์ขององค์กร 2) ความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าในการยอมรับเป้าหมายขององค์กรและค่านิยมในองค์กร 3) ความต้องการที่จะดำรงรักษาสถานภาพของการเป็นสมาชิกองค์กรต่อไป ลักษณะดี บุญพบ (2564) ได้สังเคราะห์องค์ประกอบความผูกพันต่อองค์กร ได้ 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ความทุ่มเทในการปฏิบัติงาน 2) การยอมรับเป้าหมายในค่านิยมขององค์กร 3) ความจงรักภักดีต่อองค์กร 4) การคงอยู่เป็นสมาชิกขององค์กร ชฎาภรณ์ เพี้ยยุระ (2565) ได้กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กรมี 3 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) ความเต็มใจ ทุ่มเท ความพยายามอย่างเต็มที่เพื่อประโยชน์องค์กร 2) ความเชื่อมั่นอย่างสูงในการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร 3) ความต้องการอย่างแรงกล้าในการคงไว้ซึ่งการเป็นสมาชิกภาพในองค์กร และณดนัย พุดด้วงเงิน (2565) ได้กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กรมี 3 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) ความทุ่มเทความพยายามในการปฏิบัติงาน 2) การยอมรับเป้าหมาย นโยบายการบริหารงานขององค์กร 3) ความต้องการที่จะดำรงความเป็นสมาชิกขององค์กร

ผู้วิจัยศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาและองค์ประกอบความผูกพันต่อองค์กรของครู จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตัวแปรละ จำนวน 12 แหล่ง และประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ จากที่กล่าวมาสามารถสรุปกรอบแนวคิดการวิจัยได้ตามภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

ระเบียบวิธีวิจัย

ผู้วิจัยมีวิธีดำเนินการวิจัยโดยการศึกษาแนวคิด เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจากนักวิชาการและนักการศึกษาหลายท่าน เพื่อศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาและองค์ประกอบความผูกพันต่อองค์การของครู โดยมีขั้นตอนวิธีดำเนินการวิจัย ดังต่อไปนี้

แหล่งข้อมูล

ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด เอกสารและงานวิจัยของนักวิชาการเพื่อสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 12 แหล่ง ได้แก่ ญัฐพร ศรีแจ่ม (2564) วันเฉลิม รูปสูง (2564) รณชัย ปินใจ (2564) จตุพงษ์ สอนศรี (2564) กุลจรรย์ ประทุม (2564) อภิรักษ์ ทองโชติ (2565) นพรัตน์ อิศระณรงค์พันธ์ (2565) รัชนิวรรณ สุวรรณชัยรบ (2566) วุฒิเกียรติ เชาว์ชอบ (2566) Josephson (2009) Ponnun & Tennakoon (2009) Yukl (2013) และงานวิจัยของนักวิชาการเพื่อสังเคราะห์องค์ประกอบความผูกพันต่อองค์การของครู จำนวน 12 แหล่ง ได้แก่ พชรินทร์ ศิริเมฆ (2560) สรลยา ผลสุกบริสุทธิ์ (2562) ประวิทย์ ศรีตาพันธ์ (2562) ศลิตา สายศรี (2562) ชัยวัฒน์ พนมวรชัย (2563) ปฏิมากร ทิพลเลิศ (2564) ลักษณะดี บุญพบ (2564) วรวัจน์ สารถวิล (2564) ขวัญภรณ์ เพี้ยยุระ (2565) ณตณย์ พุดด้วงเงิน (2565) Steers and Porter (1983) Schaufeli and Bakker's (2004)

กลุ่มเป้าหมาย

ผู้วิจัยได้นำองค์ประกอบที่ได้จากการสังเคราะห์เสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน เพื่อประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา โดยกำหนดคุณสมบัติของผู้ทรงคุณวุฒิ ดังนี้

1. อาจารย์ในระดับอุดมศึกษา ที่มีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาเอกทางการศึกษา และมีประสบการณ์การสอนไม่น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 2 คน
2. ผู้บริหารสถานศึกษา ที่มีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาโททางการศึกษาหรือมีวิทยฐานะผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษขึ้นไป และประสบการณ์การบริหารไม่น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 2 คน
3. ครูผู้สอน มีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาโท หรือมีวิทยฐานะไม่ต่ำกว่าครูชำนาญการพิเศษและมีประสบการณ์ในการทำงานไม่น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 1 คน



เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยมีในครั้งนี้ ประกอบด้วย

1. แบบสังเกตแบบมีโครงสร้าง ซึ่งเป็นตารางสังเกตแบบมีโครงสร้างที่ประกอบด้วย นักวิชาการและนักการศึกษาต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง จำนวน 12 แห่ง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบ ได้แก่ แบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ โดยใช้เกณฑ์การให้คะแนนประยุกต์ตามแนวทางของ Likert (Likert five's rating scale) (Likert Rensis, 1967 อ้างถึงใน บุญชม ศรีสะอาด, 2560) เพื่อประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาและความผูกพันต่อองค์กรของครู และเสนอแนะเพิ่มเติม

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. การสังเกตแบบมีโครงสร้างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาและความผูกพันต่อองค์กรของครู ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารจากแนวคิดและงานวิจัยของนักวิชาการ ด้วยวิธีการแจกแจงความถี่ โดยใช้แบบสังเกตแบบมีโครงสร้างที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น
2. การประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาและความผูกพันต่อองค์กรของครู ดังต่อไปนี้
 - 2.1 ขอหนังสือจากสำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เพื่อขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาและความผูกพันต่อองค์กรของครู
 - 2.2 นำแบบสอบถามประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาและความผูกพันต่อองค์กรของครู พร้อมขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ 5 คน
 - 2.3 รวบรวมแบบสอบถามประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาและความผูกพันต่อองค์กรของครูกลับมา และทำการตรวจสอบความสมบูรณ์เพื่อนำไปวิเคราะห์และแปลผลข้อมูลต่อไป

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล ดังต่อไปนี้

1. การสังเกตแบบมีโครงสร้างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาและความผูกพันต่อองค์กรของครู ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากแบบสังเกตแบบมีโครงสร้างและคัดสรรองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความถี่ร้อยละ 50 ขึ้นไป
2. การประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาและความผูกพันต่อองค์กรของครู ผู้วิจัยนำข้อมูลที่รวบรวมจากการตอบแบบสอบถามของผู้ทรงคุณวุฒิมาวิเคราะห์ระดับความเหมาะสมขององค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา และวิเคราะห์ระดับความเหมาะสมขององค์ประกอบความผูกพันต่อองค์กรของครู โดยการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และให้ความหมายของค่าเฉลี่ยเป็นรายชื่อ โดยมีเกณฑ์การแปลความหมายของค่าเฉลี่ย ดังนี้ (Likert Rensis, 1967 อ้างถึงใน บุญชม ศรีสะอาด, 2560)
 - ค่าเฉลี่ย 4.51-5.00 แปลความว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด
 - ค่าเฉลี่ย 3.51-4.50 แปลความว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก



ค่าเฉลี่ย 2.51-3.50 แปลความว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.51-2.50 แปลความว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00-1.50 แปลความว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับน้อยที่สุด

สรุปผลการวิจัย และอภิปรายผล

สรุปผลการวิจัย

1. ผลจากการศึกษาและสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งได้จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีของนักวิชาการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังแสดงในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 การสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา

นักศึกษา	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
แหล่งข้อมูล ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ของผู้บริหารสถานศึกษา	ณัฐพร ศรีแจ่ม (2564)	วันเฉลิม รูปสูง (2564)	รณชัย ปินใจ (2564)	จิตพงษ์ สอนศรี (2564)	กุลจรรย์ ประทุม (2564)	อภิรักษ์ ทองโชติ (2565)	นพรัตน์ อิศระนรงค์พันธ์ (2565)	รัชนิวรรณ สุวรรณชัยรบ (2566)	กฤติเกียรติ เขียวชอบ (2566)	Josephson (2009)	Ponnu & Tennakoon (2009)	Yukl (2013)	ความถี่	ร้อยละ	องค์ประกอบที่คิดสรร
1. ความยุติธรรม	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	11	91.67	✓
2. ความไว้วางใจ	✓		✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		9	75.00	✓
3. ความซื่อสัตย์	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓	10	83.33	✓
4. ความน่าเคารพ	✓		✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓		8	66.67	✓
5. ความรับผิดชอบ	✓		✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		9	75.00	✓
6. การเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม		✓										✓	2	16.67	
7. ความอ่อนน้อมถ่อมตน		✓										✓	2	16.67	
8. ความก้าวหน้าส่วนบุคคล		✓										✓	2	16.67	
9. การเสริมสร้างพลังอำนาจ		✓										✓	2	16.67	
10. ความเอาใจใส่เห็นอกเห็นใจผู้อื่น		✓		✓				✓				✓	4	33.33	
11. มีวิสัยทัศน์				✓									1	8.33	
12. มีความสามารถในการตัดสินใจ				✓									1	8.33	
13. ความเป็นแบบอย่างที่ดี					✓								1	8.33	
14. ความเป็นพลเมืองดี							✓			✓			2	16.67	
15. ความเอื้ออาทร										✓			1	8.33	
รวม	5	7	5	5	5	5	6	6	5	6	3	7			

จากตารางที่ 1 ผลจากการสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโดยการแจกแจงความถี่ ผู้วิจัยได้รวมองค์ประกอบที่มีลักษณะสอดคล้องกันเข้าเป็นองค์ประกอบเดียวกันได้จำนวน 15 องค์ประกอบและคัดสรรองค์ประกอบที่มีความถี่ร้อยละ 50 ขึ้นไป พบว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษามี 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ความยุติธรรม 2) ความซื่อสัตย์ 3) ความรับผิดชอบ 4) ความไว้วางใจ 5) ความน่าเคารพ



2. ผลการประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งได้จากการสอบถามผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 คน ผลการประเมินแสดงในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 การประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา

องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับความเหมาะสม		
	$\bar{X}$	S.D	แปลผล
1. ความซื่อสัตย์	4.83	0.37	มากที่สุด
1.1 ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความโปร่งใส ตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ	5.00	0.00	มากที่สุด
1.2 เปิดเผยข้อมูลที่เป็นจริงและสามารถตรวจสอบได้	5.00	0.00	มากที่สุด
1.3 พุดความจริง สื่อสารให้ผู้อื่นเข้าใจและปฏิบัติได้ถูกต้อง	4.40	1.34	มาก
1.4 ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ยึดมั่นในจรรยาบรรณวิชาชีพ อย่างเคร่งครัด	4.80	0.44	มากที่สุด
1.5 มีความจริงใจ ปฏิบัติต่อผู้อื่นอย่างตรงไปตรงมา ไม่ใช้เล่ห์เหลี่ยมกลโกง ไม่เอาเปรียบผู้อื่น	5.00	0.00	มากที่สุด
1.6 ไม่แสวงหาผลประโยชน์ส่วนตน ไม่เห็นแก่อำิสสินจ้าง	4.80	0.44	มากที่สุด
2. ความรับผิดชอบ	4.70	0.67	มากที่สุด
2.1 แสดงออกถึงความมุ่งมั่นตั้งใจในการปฏิบัติหน้าที่ มีเป้าหมายที่ชัดเจน	4.80	0.44	มากที่สุด
2.2 มีการวางแผนงานและมีการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ	5.00	0.00	มากที่สุด
2.3 แสวงหาวิธีการที่จะพัฒนาองค์การให้ดีขึ้นอยู่เสมอ ไม่ย่อท้ออุปสรรค แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจนสำเร็จ	4.40	1.34	มาก
2.4 ปฏิบัติงานด้วยความละเอียดรอบคอบ รับผิดชอบ คำนึงถึงผลลัพธ์ที่ตามมา ไม่ยกความผิดในงานของตนให้กับผู้อื่น	4.80	0.44	มากที่สุด
2.5 ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา คำนึงถึง ระเบียบ ข้อบังคับ	5.00	0.00	มากที่สุด
2.6 สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในทุกสถานการณ์ ยอมรับ ความพ่ายแพ้ได้ และสามารถให้อภัยได้	4.20	1.78	มาก



องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับความเหมาะสม		
	$\bar{X}$	S.D	แปลผล
3. ความไว้วางใจ	4.63	0.44	มากที่สุด
3.1 ไม่ปฏิบัติตนเป็นคนประจบสอพลอ ปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยความเสมอต้นเสมอปลาย คำนึงค่านิยม ความเชื่อ และจริยธรรมที่สังคมยอมรับ	4.80	0.44	มากที่สุด
3.2 ใส่ใจในกิจกรรมของสถานศึกษา เต็มใจปฏิบัติงานทุกอย่างเพื่อสถานศึกษา โดยตระหนักว่าเป็นหน้าที่ของตน	5.00	0.00	มากที่สุด
3.3 พร้อมที่จะปกป้อง รักษาชื่อเสียงสถานศึกษา	4.20	1.78	มาก
3.4 หลีกเลี่ยงการให้คำมั่นสัญญาที่ไม่ชัดเจน ที่เป็นไปไม่ได้ หรือแก้ตัวอย่างไม่สมเหตุผล	4.00	0.00	มาก
3.5 แสดงออกทางพฤติกรรม หรือใช้คำพูดในการรักษาน้ำใจผู้อื่น	4.80	0.44	มากที่สุด
3.6 ดูแล ช่วยเหลือ ให้คำปรึกษาและสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีให้กับบุคลากร	5.00	0.00	มากที่สุด
4. ความยุติธรรม	4.56	0.96	มากที่สุด
4.1 ตัดสินใจด้วยความเป็นกลางบนพื้นฐานของข้อมูลยี่ดหลัก เหตุผลและความถูกต้อง ไม่มีอคติ ไม่เห็นแก่พวกพ้อง	4.80	0.44	มากที่สุด
4.2 ตัดสินใจด้วยความเปิดเผย ไม่มีความลำเอียง ผู้อื่นรับรู้ได้ คำนึงถึงความขัดแย้งหรือผลกระทบที่ตามมา	4.20	1.78	มาก
4.3 สนับสนุนให้บุคลากรมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการทำงาน รับฟังความคิดเห็น และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	4.40	1.34	มาก
4.4 ตัดสินใจแก้ไขปัญหาด้อย่างทันท่วงที	4.80	0.44	มากที่สุด
4.5 ตัดสินใจโดยไม่เอาเปรียบผู้อื่น คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม	5.00	0.00	มากที่สุด
4.6 มีกระบวนการค้นหาข้อมูลที่ต้องการก่อนการตัดสินใจ	4.20	1.78	มาก
5. ความน่าเคารพ	4.24	0.35	มาก
5.1 ปฏิบัติตนต่อผู้อื่นด้วยความสุภาพ ความอ่อนน้อมถ่อมตน มีสัมมาคารวะ วางตนเหมาะสม ยึดกฎเกณฑ์ วัฒนธรรม ประเพณีทางสังคม	5.00	0.00	มากที่สุด
5.2 ไม่แสดงพฤติกรรมก้าวร้าว ไม่ทำร้ายผู้อื่น หรือวางอำนาจข่มผู้อื่น	4.80	0.44	มากที่สุด
5.3 ไม่ปิดบังข้อมูลที่บุคคลอื่นจำเป็นต้องทำหรือต้องรู้	3.40	1.34	ปานกลาง
5.4 ปฏิบัติตนต่อผู้อื่นด้วยความเกรงใจ เคารพและให้เกียรติผู้อื่น นึกเสมอว่ามนุษย์ทุกคนเท่าเทียมกัน	4.00	0.00	มาก
5.5 ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล ยอมรับในความรู้ความสามารถ ความเชื่อทางศาสนา และไม่ตัดสินผู้อื่นเพียงแค่บุคลิกภายนอก	4.00	0.00	มาก
รวม	4.59	0.56	มากที่สุด



จากตารางที่ 2 พบว่าองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา มีความเหมาะสมในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบโดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยมากไปน้อย พบว่า 1) ความซื่อสัตย์ 2) ความรับผิดชอบ 3) ความไว้วางใจ 4) ความยุติธรรม และ 5) ความน่าเคารพตามลำดับ

2. ผลจากการศึกษาและสังเคราะห์องค์ประกอบความผูกพันต่อองค์กรของครู ซึ่งได้จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีของนักวิชาการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังแสดงในตาราง 3
ตารางที่ 3 การสังเคราะห์องค์ประกอบความผูกพันต่อองค์กรของครู

นักศึกษา	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
แหล่งข้อมูล															
ความผูกพันต่อองค์กรของครู	พัชรินทร์ ศรีเมธ (2560)	สร้อยา ผลสุกบริสุทธิ์ (2562)	ประวิทย์ ศรีดาพันธ์ (2562)	ศลิศา สายศรี (2562)	ชัยวัฒน์ พนมวรชัย (2563)	ปัทมากร ทิพลี (2564)	ลักขณาดี บุญพบ (2564)	วรวิจน์ สารถวิล (2564)	ชฎาภรณ์ เพ็ญยระ (2565)	ณตลย์ พุดด้วงเงิน (2565)	Steers and Porter (1983)	Schaufeli & Bakker's (2004)	ความถี่	ร้อยละ	องค์ประกอบที่คัดสรร
1. การทุ่มเทความพยายามเพื่อองค์กร	✓	✓	✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10	83.33	✓
2. การยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร	✓	✓	✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓		9	75.00	✓
3. การมีส่วนร่วมในองค์กร	✓											✓	2	16.67	
4. ความจงรักภักดีต่อองค์กร	✓						✓	✓					3	25.00	
5. การรักษาสถานภาพของการเป็นสมาชิกองค์กร		✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓		9	75.00	✓
6. จิตใจและคุณธรรม				✓									1	8.33	
7. บรรทัดฐานทางสังคม				✓									1	8.33	
8. ความรักและยอมรับนับถือ					✓								1	8.33	
9. ความสำเร็จ					✓								1	8.33	
10. เงินเดือน					✓								1	8.33	
11. ผลตอบแทนของการทำงาน					✓								1	8.33	
12. ความกระตือรือร้น												✓	1	8.33	
รวม	4	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3			

จากตารางที่ 3 ผลจากการสังเคราะห์องค์ประกอบความผูกพันต่อองค์กรของครูโดยการแจกแจงความถี่ ผู้วิจัยได้รวมองค์ประกอบที่มีลักษณะสอดคล้องกันเข้าเป็นองค์ประกอบเดียวกันได้จำนวน 12 องค์ประกอบและคัดสรรองค์ประกอบที่มีความถี่ร้อยละ 50 ขึ้นไป พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรของครูมี 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การทุ่มเทความพยายามเพื่อองค์กร 2) การยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร 3) การรักษาสถานภาพของการเป็นสมาชิกองค์กร

และผลการประเมินความเหมาะสมของความผูกพันต่อองค์กรของครูซึ่งได้จากการสอบถามผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 คน ผลการประเมินแสดงในตารางที่ 4



ตารางที่ 4 ผลการประเมินความเหมาะสมของความผูกพันต่อองค์กรของครู

องค์ประกอบความผูกพันต่อองค์กรของครู	ระดับความเหมาะสม		
	$\bar{x}$	S.D	แปลผล
1. การทุ่มเทความพยายามเพื่อองค์กร	4.96	0.08	มากที่สุด
1.1 แสดงออกถึงความมุ่งมั่นตั้งใจ มีความเอาใจใส่และปฏิบัติหน้าที่ด้วยความละเอียดรอบคอบ	5.00	0.00	มากที่สุด
1.2 พร้อมที่จะอุทิศทั้งร่างกาย แรงใจ สติปัญญาอย่างเต็มศักยภาพ ในการทำงาน เพื่อความก้าวหน้าของผู้เรียนและสถานศึกษา	5.00	0.00	มากที่สุด
1.3 แสวงหาวิธีการที่จะพัฒนาการทำงานของตน มุ่งหวังให้งานที่ปฏิบัติมีคุณภาพ ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจนสำเร็จ	5.00	0.00	มากที่สุด
1.4 พร้อมที่จะอุทิศตน เสียสละเวลาส่วนตัวปฏิบัติหน้าที่จนสำเร็จ	5.00	0.00	มากที่สุด
1.5 เต็มใจปฏิบัติงานทุกอย่างที่ได้รับมอบหมายเพื่อสถานศึกษา โดยตระหนักว่าเป็นหน้าที่ของตน	4.80	0.44	มากที่สุด
2. การยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร	4.90	0.22	มากที่สุด
2.1 มีความเชื่อมั่น ศรัทธา ยอมรับเป้าหมายและค่านิยม ไม่ปฏิบัติตนเป็นปฏิปักษ์ต่อความเจริญก้าวหน้าของสถานศึกษา	5.00	0.00	มากที่สุด
2.2 พร้อมที่จะปรับแนวคิดและค่านิยมส่วนบุคคล ให้สอดคล้องกับค่านิยมของสถานศึกษา และพร้อมปฏิบัติงานตามแนวทางที่กำหนดเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย	5.00	0.00	มากที่สุด
2.3 ประชุมวางแผนงาน กำหนดเป้าหมาย และปฏิบัติงานตามแผนที่วางไว้อย่างเป็นระบบ	4.80	0.44	มากที่สุด
2.4 มีความมุ่งมั่นที่จะสร้างสรรค์ประโยชน์ให้ผู้เรียนและสถานศึกษา	4.80	0.44	มากที่สุด
3. การรักษาสถานภาพของการเป็นสมาชิกองค์กร	4.68	0.71	มากที่สุด
3.1 มีความมุ่งมั่นตั้งใจที่จะปฏิบัติงานในองค์กรอย่างต่อเนื่องจนเกษียณอายุราชการ โดยไม่คิดโยกย้ายหรือลาออก	4.80	0.44	มากที่สุด
3.2 มีความภาคภูมิใจ ความศรัทธา และมีความรู้สึกผูกพันพร้อมที่จะปกป้อง รักษาชื่อเสียงของสถานศึกษา	5.00	0.00	มากที่สุด



ตารางที่ 4 ผลการประเมินความเหมาะสมของความผูกพันต่อองค์การของครู

องค์ประกอบความผูกพันต่อองค์การของครู	ระดับความเหมาะสม		
	$\bar{x}$	S.D	แปลผล
3.3 สร้างความสัมพันธ์เชิงบวกกับเพื่อนร่วมงาน ส่งเสริมบรรยากาศการทำงานที่ดี ยอมรับฟังความคิดเห็น และยอมรับในความแตกต่างระหว่างบุคคล	4.40	1.34	มาก
3.4 มีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์ผลงานหรือกิจกรรมต่าง ๆ ในสถานศึกษา เพื่อให้องค์การประสบความสำเร็จ	5.00	0.00	มากที่สุด
3.5 มีความยินดีที่จะทำงานช่วยผู้อื่น ถึงแม้ว่าจะเป็นงานที่ไม่ได้อยู่ในความรับผิดชอบของตน	4.20	1.78	มาก
รวม	4.84	0.34	มากที่สุด

จากตารางที่ 4 พบว่าองค์ประกอบความผูกพันต่อองค์การของครูในภาพรวมและรายองค์ประกอบอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ โดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยมากไปน้อยพบว่า 1) การทุ่มเทความพยายามเพื่อองค์การ 2) การยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ และ 3) การรักษาสถานภาพของการเป็นสมาชิกองค์การ ตามลำดับ

สรุปผลการวิจัยและอภิปรายผล

สรุปผลการวิจัย

จากวัตถุประสงค์การวิจัยในประเด็นการศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษามี 5 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) ความยุติธรรม 2) ความซื่อสัตย์ 3) ความรับผิดชอบ 4) ความไว้วางใจ 5) ความน่าเคารพ และองค์ประกอบความผูกพันต่อองค์การของครูมี 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การทุ่มเทความพยายามเพื่อองค์การ 2) การยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ 3) การรักษาสถานภาพของการเป็นสมาชิกองค์การ ซึ่งได้จากการสังเคราะห์เอกสาร โดยใช้เกณฑ์ความถี่ร้อยละ 50 ขึ้นไป และจากการประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโดยผู้ทรงคุณวุฒิพบว่า องค์ประกอบมีความเหมาะสมโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับงานวิจัยของประภาพร คิณธิ (2567) ที่ได้สังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาได้ 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ความยุติธรรม 2) ความเคารพ 3) ความไว้วางใจ 4) ความซื่อสัตย์ และ 5) ความรับผิดชอบ และผลการประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบความผูกพันต่อองค์การของครู จากผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 คนมีความเหมาะสมโดยรวมและในรายองค์ประกอบอยู่ในระดับมากที่สุด จะเห็นว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาและองค์ประกอบความผูกพันต่อองค์การของครูในแต่ละองค์ประกอบ ล้วนมีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่ง ผู้วิจัยได้นำแต่ละองค์ประกอบมาอภิปรายผล ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ความซื่อสัตย์ ผู้บริหารที่มีความซื่อสัตย์จะส่งผลโดยตรงต่อภาพลักษณ์ที่ผู้อื่นและบุคคลรอบข้างรับรู้ การมีสัจจะ ยึดมั่นในความจริง เป็นพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดความเชื่อมั่นและความไว้วางใจจากผู้ใต้บังคับบัญชา ส่งผลให้ผู้บริหารได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้มีเกียรติและน่าเคารพ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของไกรสร รักสวน (2559) ที่พบว่า ความซื่อสัตย์ยังเป็นคุณลักษณะที่ทุกองค์การล้วนต้องการ เพราะเป็นพื้นฐาน



ของการทำงานร่วมกันอย่างโปร่งใส ตรวจสอบได้ และนำไปสู่บรรยากาศของการบริหารที่เป็นธรรม มีจริยธรรม และสร้างความมั่นคงในระยะยาวให้กับองค์กร

2. ความรับผิดชอบ ผู้นำที่มีความรับผิดชอบมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กร เนื่องจากเป็นผู้ที่มีความมุ่งมั่นในการสร้างผลลัพธ์ที่ดี มีแนวทางการทำงานที่ชัดเจน และยึดมั่นในหลักการทำสิ่งที่ถูกต้องและเป็นประโยชน์ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุเทพ ปาลสาร (2555) พบว่า ผู้นำลักษณะนี้จะส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากร สร้างความร่วมมือที่เกิดจากความเชื่อมั่นและความไว้วางใจ ทุกการตัดสินใจของผู้นำจึงมีความหมายและแสดงถึงความรับผิดชอบต่อภารกิจของตน ซึ่งรวมถึงความโปร่งใส ตรวจสอบได้ และการมุ่งพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศอย่างต่อเนื่อง

3. ความไว้วางใจ มีความสำคัญต่อความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในทุกบทบาทและสถานภาพ เพราะเมื่อคนไว้วางใจกัน จะเกิดความสบายใจในการใช้ชีวิตและทำงาน ไม่ต้องหวาดระแวงซึ่งกันและกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วิภาวดี อินทร์ด้วง (2561) พบว่า ความไว้วางใจเป็นรากฐานของความรัก ความสงบสุขในสังคม และส่งเสริมให้บุคคลกล้าคิด กล้าทำสิ่งใหม่ ๆ มีความมั่นใจในตนเองและสามารถสร้างนวัตกรรมและความสำเร็จในงานได้ ความไว้วางใจถือเป็นหัวใจสำคัญของการทำงานเป็นทีม และเป็นปัจจัยหลักที่ส่งเสริมความร่วมมือระหว่างบุคคลและหน่วยงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

4. ความยุติธรรม มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารองค์การ โดยผู้บริหารที่มีคุณธรรมต้องสามารถตัดสินใจอย่างมีหลักการ โปร่งใส และอธิบายเหตุผลได้อย่างชัดเจน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Brown (2007) พบว่า ความยุติธรรมจึงเป็นพื้นฐานในการสร้างความเชื่อมั่นและวางรากฐานที่มั่นคงในสถานที่ทำงาน ส่งผลให้เกิดความไว้วางใจและความร่วมมือจากผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างแท้จริง

5. ความน่าเคารพ เป็นสิ่งสำคัญที่ทุกคนควรได้รับ โดยทุกคนมีสิทธิ์ที่จะได้รับการปฏิบัติด้วยความเคารพและให้เกียรติการเป็นแบบอย่างที่ดี มีความสุภาพอ่อนน้อม และประพฤติตนอย่างเหมาะสม ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ หนูไกร มาเชก (2559) พบว่า ความน่าเคารพถือเป็นหลักพื้นฐานของผู้นำหรือบุคลากร ที่จะช่วยยับยั้งพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม เช่น ความรุนแรง การแสวงหาผลประโยชน์ส่วนตน หรือการโยกย้ายที่เกิดจากความไม่เป็นธรรม ซึ่งล้วนเป็นสิ่งที่ส่งผลเสียต่อบรรยากาศในการทำงานขององค์การ

6. เป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากการแสดงออกถึงความเต็มใจของบุคลากรในการเสียสละ อุทิศตน พุ่มเทเวลา แรงกาย และแรงใจในการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ดวงพร โพธิ์สร (2558) พบว่า การพุ่มเทความพยายามเพื่อองค์กรนั้นก็เพื่อให้การดำเนินงานขององค์การบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ อันจะส่งผลให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การโดยรวม

7. การยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ มีความสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากส่งผลต่อความคิดและการแสดงออกทางพฤติกรรมของมนุษย์ในสังคม ทำให้สังคมมีความโน้มเอียงไปในทางเดียวกันในสังคมนั้น ๆ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ พัชรินทร์ ศิริเมฆ (2560) พบว่า การยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การจะเป็นแนวทางที่มนุษย์จะประพฤติปฏิบัติตนไปในแนวทางใดแนวทางหนึ่งที่ตัวเองได้พิจารณาไตร่ตรองแล้วว่าเป็นสิ่งที่ดีสำหรับตนหรือสังคมยอมรับนับถือ และปฏิบัติตามแนวคิดนั้นๆ อย่างสม่ำเสมอ อย่างน้อยก็ชั่วระยะเวลาหนึ่ง แต่อาจเปลี่ยนแปลงไปตามกาลสมัย

8. การรักษาสถานภาพของการเป็นสมาชิกองค์การ มีความสำคัญต่อองค์การเป็นอย่างมาก โดยเป็นปัจจัยที่สามารถทำให้อัตราการเข้า-ออกของพนักงานลดลง และยังเสริมสร้างความแข็งแกร่งให้กับองค์การ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ พัทธกาญจน์ พวงประเสริฐ (2559) พบว่า การรักษาสถานภาพของการเป็นสมาชิกองค์การ ถ้าผู้นำสามารถทำให้พนักงานมีความรู้สึกว่าเป็นเจ้าขององค์การหรือเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาองค์การ จะส่งผลให้องค์การประสบความสำเร็จเร็วยิ่งขึ้น

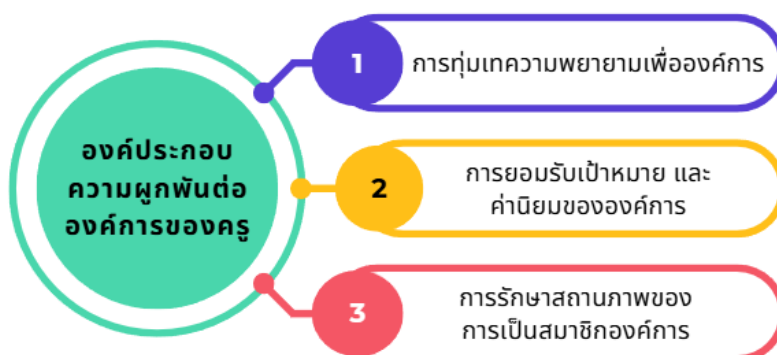


องค์ความรู้ใหม่จากการวิจัย

จากผลการวิจัยทำให้ได้ทราบองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา โดยมีขั้นตอนในการวิจัย ได้แก่ การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ใช้วิธีการสังเคราะห์เชิงเนื้อหา ทำให้ได้องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา 5 องค์ประกอบ และองค์ประกอบความผูกพันต่อองค์กรของครู 3 องค์ประกอบ จากนั้นทำการประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบโดยผู้ทรงคุณวุฒิอีกครั้ง ดังรายละเอียดในภาพที่ 2-3



ภาพที่ 2 องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา



ภาพที่ 3 องค์ประกอบความผูกพันต่อองค์กรของครู

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

ผลจากการศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษามี 5 องค์ประกอบ และองค์ประกอบความผูกพันต่อองค์กรของครูมี 3 องค์ประกอบ ดังนั้นหน่วยงานต้นสังกัด ผู้บริหารสถานศึกษา ได้ทราบองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาและองค์ประกอบความผูกพันต่อองค์กรของครู ซึ่งเป็นสารสนเทศให้ผู้บริหารในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของตนเองหรือพัฒนาความผูกพันต่อองค์กรของครูในโรงเรียนต่อไป



ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาและความผูกพันต่อองค์กรของครู เพื่อจะได้ทราบว่าจะองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาและองค์ประกอบความผูกพันต่อองค์กรของครูในด้านใด มีความจำเป็นที่ต้องได้รับการพัฒนาอย่างเร่งด่วน
2. ควรศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาและความผูกพันต่อองค์กรของครู เพื่อส่งเสริมและพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาและความผูกพันต่อองค์กรของครูที่สามารถนำมาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรต่อไป

เอกสารอ้างอิง

- กัญญา บุคตาจันทร์. (2563). คุณภาพชีวิตการทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรสายสนับสนุนสังกัดโรงพยาบาลนครพนม. วิทยานิพนธ์ รพ.ม สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- กุลจรรย์ ประทุม. (2564). ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภูพาน. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ไกรสร รักสวน. (2559). ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการดำเนินงานโรงเรียนวิถีพุทธในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1. วิทยานิพนธ์ ค.ม. ฉะเชิงเทรา: มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์.
- จตุพงษ์ สอนศรี. (2565). การศึกษาเปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารงานบุคลากรของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย. วิทยานิพนธ์ ค.ม. เชียงราย: มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย.
- จารุพรรณ สุวรรณไพโรจน์. (2559). อิทธิพลของการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรโดยรวม ต่อความผูกพันต่อองค์กร หัวหน้างาน และกลุ่มเพื่อนร่วมงาน โดยมีมิติวัฒนธรรมเป็นตัวแปรกำกับ. วิทยานิพนธ์ ค.ม. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชฎาภรณ์ เพี้ยยุระ. (2565). คุณภาพชีวิตในการทำงานและวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอพรรณานิคม จังหวัดสกลนคร. วิทยานิพนธ์ รพ.ม. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- ชัยวัฒน์ พนมวรชัย. (2563). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 กับความผูกพันต่อองค์กรของครูในโรงเรียนเครือข่ายมูลนิธิลาซาล. วิทยานิพนธ์ ค.ม. จันทบุรี: มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.
- ณดนัย พุดด้วงเงิน. (2565). การสนับสนุนจากองค์กรและคุณภาพชีวิตการทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดสกลนคร. วิทยานิพนธ์ รพ.ม. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- ณัฐพร ศรีแจ่ม. (2564). ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาสถาบันการอาชีวศึกษา ภาคกลาง 1 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. ปทุมธานี: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- ดวงพร โพธิ์สร. (2558). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานและความผูกพันต่อองค์กรของครูผู้ดูแลเด็ก ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดฉะเชิงเทรา. วิทยานิพนธ์ รพ.ม. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.



- ธีรพัฒน์ เพชรศรีจันทร์. (2562). ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การของข้าราชการครูโรงเรียนประถมศึกษาของครูในจังหวัดอุทัยธานี. วิทยานิพนธ์ ค.ม. นครปฐม: มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม.
- นพรัตน์ อัสระณรงค์พันธ์. (2565). ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. พะเยา: มหาวิทยาลัยพะเยา.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2560). การวิจัยเบื้องต้น (พิมพ์ครั้งที่ 10). กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- ประภาพร คิอินิ. (2567). การศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา. วารสารครุศาสตร์ปัญญา, 3(6), 77 - 90.
- ประวิทย์ ศรีตาพันธ์. (2562). ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์การของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ปฏิมากร ทิพลี. (2564). แรงจูงใจในการทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของสมาชิกศูนย์ส่งเสริมศิลปาชีพบ้านกุดนาขาม อำเภอเจริญศิลป์ จังหวัดสกลนคร. วิทยานิพนธ์ รป.ม. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- พัศกาญจน์ พวงประเสริฐ. (2559). ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน บริษัทไทยลูปเบสันดิง จำกัด. วิทยานิพนธ์ บธ.ม. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- พัชรินทร์ ศิริเมฆ. (2560). ความผูกพันต่อองค์กรของครูและบุคลากรในโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต 1. วิทยานิพนธ์ รป.ม. นครสวรรค์: มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์.
- ไพฑูรย์ สีนารัตน์. (2560). การศึกษา 4.0 เป็นยิ่งกว่าการศึกษา. (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- รัชนิวรรณ สุวรรณชัยรบ. (2566). ความต้องการจำเป็นและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษา นอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดสกลนคร. วิทยานิพนธ์ ค.ม. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- รณชัย ปินใจ. (2564). ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 3. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. พะเยา: มหาวิทยาลัยพะเยา.
- ลักษณาวดี บุญพบ. (2564). ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษากับความผูกพันต่อองค์กรของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23. วิทยานิพนธ์ ค.ม. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- เลิศชัย สุธรรมานนท์. (2560). กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อองค์กรยั่งยืน. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วันเฉลิม รูปสูง. (2564). ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2. วิทยานิพนธ์ ค.ม. นครปฐม: มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม.
- วิภาวดี อินทร์ด้วง. (2561). ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2. วิทยานิพนธ์ ค.ม. สุราษฎร์ธานี: มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี.



- วุฒิเกียรติ เชาว์ขอบ. (2566). *ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารที่ส่งผลต่อธรรมาภิบาลในโรงเรียน* สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 2. วิทยานิพนธ์ ค.ม. นครปฐม: มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม.
- วรวัจน์ สารถวิล. (2564). *ปัจจัยค้ำจุนที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครูในสถานศึกษา* สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุราษฎร์ธานี ชุมพร. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ศลิศา สายศรี. (2562). *คุณภาพชีวิตการทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครูโรงเรียนเอกชน จังหวัดยโสธร*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. ร้อยเอ็ด: มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด.
- สร้อยา ผลสุกบริสุทธิ์. (2562). *การใช้แรงจูงใจของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครูและบุคลากรทางการศึกษา* สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี. วิทยานิพนธ์ ค.ม. จันทบุรี: มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2562). *พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2562*. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.
- สำนักงานป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ. (2568). <https://www.nacc.go.th/categorydetail/2018083118464105/20240430155657?>
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 3. (2568). <https://drive.google.com/file/d/1HbMzQr5w8xhYxvQZfHECm2INavaJZfH8/view>
- สุเทพ ปาลสาร. (2555). *การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา* สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ ปร.ด. ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- หนูไกร มาเชค. (2559). *การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในผู้บริหารสถานศึกษา* สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ ปร.ด. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- อภิรักษ์ ทองโชติ. (2565). *ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมผู้บริหารสถานศึกษา* สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. ปทุมธานี: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- Brown, M. E. (2007). *Misconceptions of ethical leadership: How to avoid potential pitfalls*. *Organizational Dynamics*, 36(2), 140-155.
- Josephson, M. (2009). *Ethical leadership outcomes student leader learning outcomes (SLLO) project*. Retrieved 20 May, 2020, from: <https://sllo.tamu.edu/wp-content/uploads/2018/07/Ethical-Leadership-OUTCOMES-7-28-09.pdf>
- Ponnu, C. H., & Tennakoon, G. (2009). *The Association Between Ethical Leadership and Employee Outcomes the Malaysian Case*. (Online). Retrieved from: http://ejbo.jyu.fi/pdf/ejbo_vol14_no1_pages_21-32.pdf. [2018, March 20]
- Schaufeli, W.B., and Bakker, A.B. 2004 Job demand, job resource, and their relationship with burnout an engagement: A multi-sample study, *Journal of Organizational Behavior*, (25), 293-315.
- Steers, R. M. & Porter, L. W. (1983). *Motivation and Work Behavior*. (3rd ed.). New York: McGraw - Hill.
- Yukl, G. A. (2013). *Leadership in Organizations*. (8th ed.). New York: University of Albany State.