



A Study of the Components of Ethical Leadership of Educational Administrators

Phrakhusriphanomworakun (Kamolchai srikamlang)^{1*}, Sarawut Bunprod², Wongtawat Udomkan³, Waro Phengsawat⁴, Wanpen Nantasi⁵

1 Faculty of Education, Sakon Nakhon Rajabhat University

2 Faculty of Education, Sakon Nakhon Rajabhat University

3 Faculty of Education, Sakon Nakhon Rajabhat University

4 Faculty of Education, Sakon Nakhon Rajabhat University

5 Faculty of Education, Sakon Nakhon Rajabhat University

** Corresponding author. E-mail: pk.sriphanom@gmail.com*

Abstract

Ethical leadership is crucial for school administrators in today's rapidly changing environment, yet there is a notable lack of research on its relevant components. This study aimed to explore the components of ethical leadership among school administrators using a mixed-methods research approach comprising two phases. The first phase involved analyzing 10 relevant concepts, theories, documents, and research sources to identify components of ethical leadership. The second phase focused on evaluating the appropriateness and feasibility of these components with the help of five experts. The research used document synthesis and a 5-point Likert-scale questionnaire as its instruments. Qualitative data were analyzed using content analysis, while quantitative data were examined using frequencies, percentages, means, and standard deviations. The findings indicated that the components of ethical leadership identified through document synthesis consist of five key elements: 1) fairness, 2) integrity, 3) responsibility, 4) trust, and 5) respect. The experts rated the overall appropriateness of these components as very high, while the overall feasibility was rated as high.

Keywords: Component, Ethical Leadership, Fairness, Integrity, Responsibility



การศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา

พระครูศรีพนมวรคุณ(กมลชัย ศรีกำลัง)^{1*}, ศรารุช บุญปลอด², วงศ์ธวัช อุดมกัน³, วาโร เพ็งสวัสดิ์⁴, และ
วันเพ็ญ นันทะศรี⁵

1 คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

2 คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

3 คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

4 คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

5 คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

* Corresponding author. E-mail: pk.sriphanom@gmail.com

บทคัดย่อ

ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมมีความสำคัญและจำเป็นต่อการบริหารสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในยุคปัจจุบัน แต่ยังคงขาดการศึกษาองค์ประกอบที่สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ด้วยการวิจัยแบบผสมผสาน ซึ่งมีวิธีการดำเนินการ 2 ระยะ ได้แก่ 1) การศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมจากแนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จำนวน 10 แหล่ง และ 2) การประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ขององค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสังเคราะห์เอกสาร และแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ วิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา และวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณด้วย ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัย พบว่า องค์ประกอบภาวะของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม จากการสังเคราะห์เอกสารประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ความยุติธรรม 2) ความซื่อสัตย์สุจริต 3) ความรับผิดชอบ 4) ความไว้วางใจ 5) ความน่าเคารพ โดยมีความเหมาะสมในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และมีความเป็นไปได้ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก

คำสำคัญ: องค์ประกอบ, ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม, ความยุติธรรม, ความซื่อสัตย์สุจริต, ความรับผิดชอบ

บทนำ

การบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 มิได้มุ่งเน้นเพียงประสิทธิภาพเชิงผลลัพธ์หรือความสำเร็จทางวิชาการเท่านั้น หากแต่ให้ความสำคัญกับการบริหารงานบนพื้นฐานของคุณธรรม จริยธรรม และความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย เนื่องจากสถานศึกษาเป็นองค์กรทางสังคมที่มีบทบาทในการพัฒนาคน และหล่อหลอมคุณค่าทางศีลธรรมของเยาวชน ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องแสดงบทบาทความเป็นผู้นำที่ยึดมั่นในหลักความถูกต้อง โปร่งใส และเป็นแบบอย่างที่ดี เพื่อสร้างความไว้วางใจและความเชื่อมั่นแก่ครู บุคลากร และชุมชน (John Ughulu, 2024) ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical Leadership) จึงเป็นแนวคิดสำคัญที่มุ่งเน้นการประพฤติปฏิบัติของผู้นำบนพื้นฐานของคุณธรรม ความซื่อสัตย์ และความยุติธรรม ควบคู่กับการตัดสินใจที่คำนึงถึงผลกระทบต่อส่วนรวม โดยผู้นำต้องมีความโปร่งใส รับผิดชอบต่อการกระทำของตนเอง และยึดถือหลักความเป็นธรรมในการบริหารงาน ซึ่งจะส่งผลต่อบรรยากาศองค์กร ความไว้วางใจ และประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร (John Ughulu, 2024; Kednipa Hadkhanthung, 2024) งานวิจัยใน



บริบทการศึกษาไทยได้ชี้ให้เห็นอย่างสอดคล้องกันว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทสำคัญต่อคุณภาพการปฏิบัติงานของครูและผลสัมฤทธิ์ขององค์กรการศึกษา โดยผู้บริหารที่ยึดมั่นในคุณธรรม ความรับผิดชอบ และความน่าเชื่อถือ จะสามารถสร้างความร่วมมือและแรงจูงใจในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (จรัล มะอาจเลิศ และคณะ, 2567)

นอกจากนี้ การศึกษาในระดับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและอาชีวศึกษายังพบว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมประกอบด้วยคุณลักษณะสำคัญหลายประการ เช่น ความซื่อสัตย์สุจริต ความไว้วางใจ ความเคารพผู้อื่น และการเป็นแบบอย่างที่ดี ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อบรรยากาศองค์กรและความผูกพันของครูต่อสถานศึกษา (Songkaew, M., et al. (2024); อนิศรา จันทะกุล, 2566) ขณะเดียวกัน การส่งเสริมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมยังช่วยพัฒนาสภาพแวดล้อมทางจริยธรรมของโรงเรียน และสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ยึดหลักคุณธรรมเป็นสำคัญ (จุฑามาศ บุญเสถียร และคณะ, 2568) ในมิติของการพัฒนาแนวทางและองค์ประกอบเชิงโครงสร้าง งานวิจัยหลายชิ้นได้เสนอองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมที่สามารถนำไปใช้เป็นกรอบในการประเมินและพัฒนาได้อย่างเป็นรูปธรรม เช่น ความยุติธรรม ความซื่อสัตย์ ความรับผิดชอบ ความน่าเคารพ และการควบคุมตนเอง (Hadkhanthung, 2024; สัมพันธ์กับความสำเร็จของการบริหารสถานศึกษาอย่างยั่งยืน (พิมพ์พิชรา สาระนิตย์, 2566)

จากความสำคัญดังกล่าว จะเห็นได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมมิใช่เพียงคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหารเท่านั้น แต่เป็นกลไกสำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน คุณภาพครู และความยั่งยืนขององค์กรการศึกษาโดยรวม นอกจากนี้ จากการศึกษาในระดับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและอาชีวศึกษา พบว่า มีการศึกษายังไม่แพร่หลาย และสอดคล้องกับบริบทในปัจจุบันที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ดังนั้น การศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาอย่างเป็นระบบจึงมีความจำเป็น เพื่อใช้เป็นฐานข้อมูลในการกำหนดแนวทางการพัฒนาและยกระดับคุณภาพการบริหารสถานศึกษาให้สอดคล้องกับบริบทสังคมร่วมสมัย

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา

หลักการ แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม

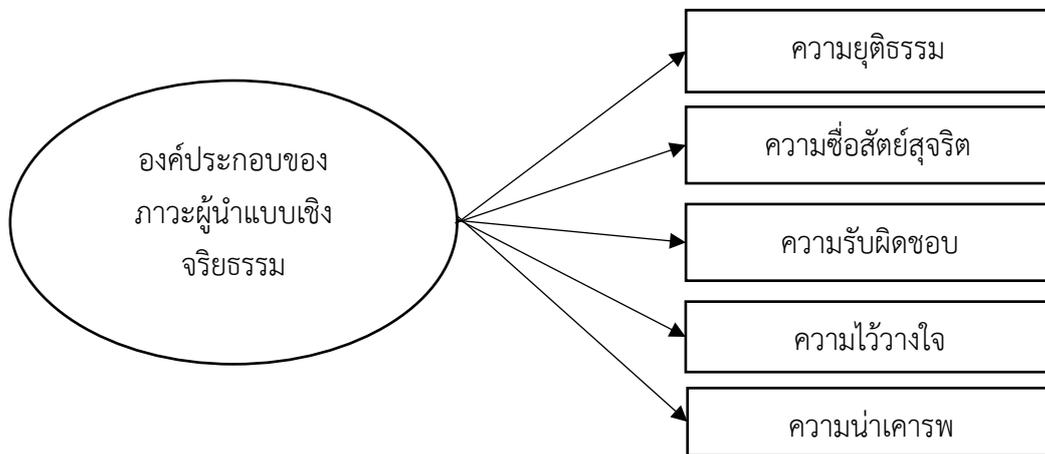
ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารจัดการในทุกระดับ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในบริบทของสถานศึกษา ซึ่งผู้บริหารจำเป็นต้องมีความสามารถในการกำหนดทิศทาง สร้างแรงบันดาลใจ และนำพาบุคลากรให้ปฏิบัติงานไปสู่เป้าหมายเดียวกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมเป็นความสามารถของผู้นำในการนำพาองค์กรให้บรรลุเป้าหมายอย่างถูกต้องชอบธรรม ด้วยการประพฤติปฏิบัติที่เป็นแบบอย่างแห่งคุณธรรมและจริยธรรม ซึ่งจะก่อให้เกิดความศรัทธา ความร่วมมือ และความยั่งยืนในองค์กร ในที่สุด นักวิชาการหลายท่านได้อธิบายถึงความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมไว้ในทิศทางเดียวกันว่า ผู้นำที่มีจริยธรรมจะส่งผลเชิงบวกต่อผู้ตามและองค์กรโดยรวม จุฑามาศ บุญเสถียร และคณะ (2568); จรัล มะอาจเลิศ และคณะ (2567); อนิศรา จันทะกุล (2566) เห็นตรงกันว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมช่วยสร้างแรงจูงใจ ความพึงพอใจ และความผูกพันของผู้ตาม ส่งผลให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งผู้นำ



ลักษณะนี้เป็นผู้สร้างบรรยากาศแห่งคุณธรรม จูงใจให้ผู้ตามประพฤติปฏิบัติในทางที่ดีงามและรักษาผลประโยชน์ของส่วนรวม

อย่างไรก็ดี ในระดับสากล Watts (2008), Hassan (2015), และ Peng & Lin (2017) ต่างเห็นว่าภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมเป็นรากฐานของการตัดสินใจที่ถูกต้อง ส่งผลต่อพฤติกรรมของบุคลากร ความพึงพอใจในงาน และประสิทธิภาพขององค์กรโดยรวม ดังนั้น ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม จึงมิใช่เพียงคุณลักษณะเฉพาะของผู้นำที่ดีเท่านั้น แต่ยังเป็น “หัวใจของการบริหารที่มีคุณค่า” ซึ่งช่วยให้ผู้นำสามารถขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จด้วยหลักคุณธรรม ความโปร่งใส และความรับผิดชอบต่อส่วนรวม นำไปสู่การพัฒนาองค์กรอย่างมั่นคงและยั่งยืนในระยะยาว

จากการวิเคราะห์และสังเคราะห์ องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ของจุฑามาศ บุญเสถียร และคณะ (2568); จรัส มะอาจเลิศ และคณะ (2567); อนิศรา จันทะกุล (2566); พิมพ์พัชรา สาระนิตย์ (2566); Teeradet Thongouan (2025); Thabit Atobishi (2025); John Ughulu (2024); Kednipa Hadkhanthung (2024); Kednipa Hadkhanthun (2023); Songkaew, M., et al. (2024); และ Maardlers, C., et al. (2024) ประกอบด้วย องค์ประกอบสำคัญ 5 ด้าน ดังแสดงในภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสานวิธี (Mixed Methods Research) (Creswell, 2022) แบบผสมผสานเชิงสำรวจตามลำดับ (Exploratory Sequential Mixed Methods Design) โดยมีการดำเนินการวิจัย 2 ระยะ ได้แก่ 1) การเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพเกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม และ 2) เก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณเพื่อประเมินองค์ประกอบ ดังนี้

ระยะที่ 1 การสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา

แหล่งข้อมูล

ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาและสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม จากแนวคิดของนักวิชาการและเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จำนวน 10 แหล่ง

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือในการวิจัย คือ แบบสังเคราะห์เอกสาร ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการสังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง



การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการวิเคราะห์ สังเคราะห์จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิเคราะห์ข้อมูล และสถิติที่ใช้

ผู้วิจัยวิเคราะห์เนื้อหาโดยนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเอกสารมาจัดระเบียบข้อมูล หลังจากนั้นจัดกลุ่มข้อมูลที่ได้และสร้างข้อสรุปเบื้องต้นเพื่อกำหนดองค์ประกอบ นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบ วิเคราะห์ข้อมูลโดยแจกแจงความถี่ และร้อยละสรุปผลโดยใช้ค่าความถี่ตั้งแต่ ร้อยละ 50 ของความถี่ทั้งหมด เพื่อให้ได้องค์ประกอบที่คัดสรร

ระยะที่ 2 การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ขององค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา

กลุ่มเป้าหมาย

การประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ขององค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ซึ่งได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) แบ่งออกเป็น 4 กลุ่ม โดยเลือกจากผู้มีคุณสมบัติ ดังนี้ 1) อาจารย์สถาบันอุดมศึกษา ที่มีวุฒิการศึกษาตั้งแต่ระดับปริญญาเอกขึ้นไป มีความรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับการบริหารจัดการศึกษามาแล้วไม่น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 1 คน 2) ผู้บริหารการศึกษา หรือผู้บริหารสถานศึกษา ที่มีวุฒิทางการศึกษาระดับปริญญาโทขึ้นไป มีวิทยฐานะเชี่ยวชาญ และมีประสบการณ์เกี่ยวกับการบริหารจัดการศึกษามาแล้วไม่น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 2 คน 3) ครูที่มีวุฒิทางการศึกษาระดับปริญญาโทขึ้นไป ที่มีวิทยฐานะเชี่ยวชาญ จำนวน 2 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามเพื่อประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า ตามมาตรวัดของ Likert (วาโร เฟ็งส์วีสดี, 2549) โดยกำหนดคะแนนไว้ 5 ระดับ ประกอบด้วย มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด

2. ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ ผู้วิจัยนำองค์ประกอบที่สังเคราะห์ได้จากเอกสาร และจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ มาร่างแบบสอบถาม และนำร่างแบบสอบถามเสนอเสนอผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 2 คน เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) เพื่อตรวจสอบความถูกต้องความเหมาะสมของการใช้ภาษาและความสมบูรณ์ของแบบสอบถามรายข้อ พบว่า มีค่าอยู่ระหว่าง 0.50 – 1.00 ตามเกณฑ์คุณภาพ 0.50 ขึ้นไป จากนั้นปรับปรุงแบบสอบถามตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ และจัดพิมพ์แบบสอบถาม

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม เพื่อประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ขององค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม โดยนำแบบสอบถามไปมอบให้ผู้ตอบแบบสอบถามด้วยตนเอง และนำแบบประเมินที่ได้รับคืน มาวิเคราะห์ข้อมูล

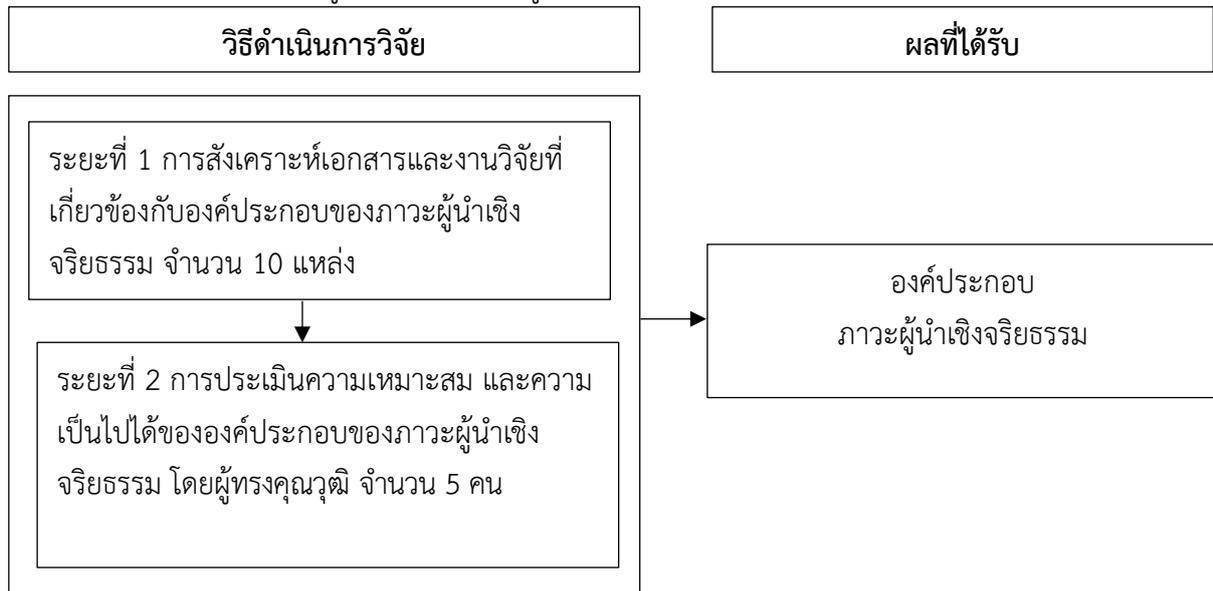
การวิเคราะห์ข้อมูล และสถิติที่ใช้

ผู้วิจัยวิเคราะห์ความเหมาะสมด้วยการหาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน นำค่าเฉลี่ยไปแปลความหมายโดยเทียบกับเกณฑ์การประเมิน โดยเลือกองค์ประกอบที่มีความเหมาะสมมาก หรือมีค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 3.51 ขึ้นไปเพื่อให้ได้องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ดังนี้

- 4.51 - 5.00 หมายถึง องค์ประกอบมีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมากที่สุด
- 3.51 - 4.50 หมายถึง องค์ประกอบมีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมาก
- 2.51 - 3.50 หมายถึง องค์ประกอบมีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ อยู่ในระดับปานกลาง
- 1.51 - 2.50 หมายถึง องค์ประกอบมีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ อยู่ในระดับน้อย



1.00 - 1.50 หมายถึง องค์ประกอบมีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ อยู่ในระดับ น้อยที่สุด
เพื่อให้เห็นความเชื่อมโยงในขั้นตอนของการดำเนินการวิจัย และเห็นผลที่ได้รับอย่างชัดเจนใน
การศึกษาขององค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามภาพที่ 2 แสดงได้ดังนี้



ภาพที่ 2 วิธีดำเนินการวิจัยการศึกษาขององค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม

สรุปผลการวิจัยและอภิปรายผล

ผลการวิจัย

ผลการวิจัยแบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

1. การสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา

1.1 ผลการสังเคราะห์เอกสารองค์ประกอบขององค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ดังตาราง 1

ตาราง 1 การสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา

องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ของผู้บริหารสถานศึกษา	นักการศึกษา/ผู้วิจัย												
	จุฑามาศ บุญเสถียร และคณะ (2568)	จรัส มะอาจเล็ค และคณะ (2567)	อนิตรา จันทะกุล (2566)	พิมพ์พัชรา สาระนิตย์ (2566)	Teeradet Thongsuan (2025)	Thabit Atobishi (2025)	John Ughulu (2024)	Kednipa Hadkhanthung (2024)	Songkaew, M., et al. (2024)	Maardlers, C., et al. (2024).	ความถี่	ร้อยละ	องค์ประกอบที่ตัดสิทธิ์
1. ความซื่อสัตย์สุจริต	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		9	90	✓
2. ความยุติธรรม	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10	100	✓
3. ความรับผิดชอบ		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	9	90	✓



องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ของผู้บริหารสถานศึกษา	นักการศึกษา/ผู้วิจัย												
	จุฬามาศ บุญเสถียร และคณะ (2568)	จรัส มะฮาดิลิต และคณะ (2567)	อนิตรา จันทะกุล (2566)	พิมพ์พัชรา สารนิิตย์ (2566)	Teeradet Thongouan (2025)	Thabit Atobishi (2025)	John Ughulu (2024)	Kednipa Hadkhanthung (2024)	Songkaew, M., et al. (2024)	Maardlers, C., et al. (2024).	ความถี่	ร้อยละ	องค์ประกอบที่ตัดสรรค์
4. ความไว้วางใจ		✓	✓	✓	✓				✓	✓	6	60	✓
5. ความน่าเคารพ	✓			✓	✓			✓		✓	5	50	✓
6. การเป็นแบบอย่างทางจริยธรรม		✓					✓		✓		3	30	
7. ความเป็นพลเมืองและจงรักภักดี			✓							✓	2	20	
8. ความผูกพันต่อองค์กร			✓								1	10	
9. การควบคุมตนเอง			✓					✓			2	20	
10. การมีวิสัยทัศน์			✓								1	10	
11. การสร้างความร่วมมือ	✓										1	10	
12. การบริการผู้อื่น	✓										1	10	
13. ความโปร่งใส							✓				1	10	
14. ความเห็นอกเห็นใจ							✓	✓			2	20	
15. ความกล้าหาญทางจริยธรรม							✓				1	10	
16. ความอ่อนน้อมถ่อมตน							✓				1	10	
17. ความเป็นคนดี									✓		1	10	
รวม	5	5	8	5	5	3	8	6	6	5			

จากตาราง 1 ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษามีทั้งหมด 10 องค์ประกอบ ซึ่งในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้พิจารณาองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมที่มีค่าความถี่สูงตั้งแต่ 5 ขึ้นไป หรือร้อยละ 50 ขึ้นไป จะได้องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม 6 องค์ประกอบ และได้จัดเรียงตามลำดับตามลำดับความถี่ขององค์ประกอบ จากมากไปหาน้อย ดังนี้ 1) ความยุติธรรม 2) ความซื่อสัตย์สุจริต 3) ความรับผิดชอบ 4) ความไว้วางใจ 5) ความน่าเคารพ

1.2 องค์ประกอบนิยามปฏิบัติการและพฤติกรรมบ่งชี้ขององค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้วิจัยนำผลการสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา มี 5 องค์ประกอบ 20 พฤติกรรมบ่งชี้ แสดงดังตาราง 2



ตารางที่ 2 องค์ประกอบ นิยามเชิงปฏิบัติการ และพฤติกรรมบ่งชี้ ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหาร
สถานศึกษา

องค์ประกอบ	นิยามปฏิบัติการ	พฤติกรรมบ่งชี้
1. ความยุติธรรม	ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการปฏิบัติต่อครูและบุคลากรด้วยความเสมอภาค เท่าเทียม และไม่ลำเอียง โดยยึดหลักเหตุผล ข้อมูล และกฎระเบียบในการตัดสินใจ มีการจัดสรรงาน ทรัพยากร และโอกาสในการพัฒนาอย่างเหมาะสมและเป็นธรรมตามศักยภาพของแต่ละบุคคล ตลอดจนเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรทุกฝ่ายได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและการตัดสินใจอย่างโปร่งใสและตรวจสอบได้	1. ผู้บริหารปฏิบัติต่อครูและบุคลากรทุกคนอย่างเท่าเทียม ไม่เลือกปฏิบัติหรือเอื้อประโยชน์แก่บุคคลใดบุคคลหนึ่ง 2. ผู้บริหารตัดสินใจหรือแก้ไขปัญหาโดยยึดหลักเหตุผล ข้อมูล และกฎระเบียบ มากกว่าความรู้สึกส่วนตัว 3. ผู้บริหารจัดสรรงาน ทรัพยากร และโอกาสในการพัฒนาอย่างเป็นธรรมและเหมาะสมกับศักยภาพของแต่ละบุคคล 4. ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่าย และเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจอย่างยุติธรรมและโปร่งใส
2. ความซื่อสัตย์สุจริต	ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความจริงใจ โปร่งใส และตรวจสอบได้ โดยไม่แสวงหาผลประโยชน์ส่วนตนหรือเอื้อประโยชน์แก่บุคคลใดบุคคลหนึ่ง รักษาคำพูดและปฏิบัติตามข้อตกลงที่ให้ไว้กับครูและบุคลากร ตลอดจนกล้ายอมรับข้อผิดพลาดของตนเอง และรายงานข้อมูลตามความเป็นจริง อันก่อให้เกิดความเชื่อมั่นและความไว้วางใจจากผู้ใต้บังคับบัญชา	5. ผู้บริหารปฏิบัติหน้าที่ด้วยความตรงไปตรงมา โปร่งใส และตรวจสอบได้ 6. ผู้บริหารไม่แสวงหาผลประโยชน์ส่วนตน หรือเอื้อประโยชน์แก่พวกพ้องจากตำแหน่งหน้าที่ 7. ผู้บริหารรักษาคำพูดและปฏิบัติตามข้อตกลงที่ให้ไว้กับครูและบุคลากร 8. ผู้บริหารกล้ายอมรับความผิดพลาดของตนเอง และรายงานข้อมูลตามความเป็นจริง
3. ความรับผิดชอบ	ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการปฏิบัติหน้าที่ตามบทบาทและภารกิจขององค์กรอย่างเต็มความสามารถและตรงต่อเวลา มีการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ กล้ายอมรับผลที่เกิดจากการตัดสินใจของตนเอง พร้อมแก้ไขข้อผิดพลาดอย่างเหมาะสม และคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมของสถานศึกษา เป็นสำคัญมากกว่าประโยชน์ส่วนตน	9. ผู้บริหารปฏิบัติหน้าที่ตามบทบาทและความรับผิดชอบอย่างเต็มความสามารถและตรงต่อเวลา 10. ผู้บริหารติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการดำเนินงานของสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง 11. ผู้บริหารกล้ายอมรับผลที่เกิดจากการตัดสินใจของตนเอง และพร้อมแก้ไขข้อผิดพลาด 12. ผู้บริหารคำนึงถึงผลประโยชน์ของส่วนรวม และองค์กรเป็นสำคัญมากกว่าประโยชน์ส่วนตน
4. ความไว้วางใจ	ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงความจริงใจ เปิดเผย และโปร่งใสในการปฏิบัติงาน มีความสม่ำเสมอในการรักษาคำมั่นสัญญาและปฏิบัติตามข้อตกลงที่ให้ไว้กับครูและบุคลากร เปิดโอกาสให้	13. ผู้บริหารปฏิบัติตนอย่างจริงใจ เปิดเผย และโปร่งใส จนทำให้ครูและบุคลากรเกิดความเชื่อมั่น 14. ผู้บริหารรักษาคำมั่นสัญญาและปฏิบัติตามสิ่งที่ได้ตกลงไว้กับบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ



องค์ประกอบ	นิยามปฏิบัติการ	พฤติกรรมบ่งชี้
	ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและการตัดสินใจ ตลอดจนให้การสนับสนุน ช่วยเหลือ และยื่นหยัดเคียงข้างบุคลากรเมื่อเกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน อันก่อให้เกิดความเชื่อมั่นและการยอมรับจากบุคลากรในองค์กร	15. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและการตัดสินใจ 16. ผู้บริหารให้การสนับสนุน ช่วยเหลือ และยื่นหยัดเคียงข้างบุคลากรเมื่อเกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน
5. ความน่าเคารพ	ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการวางตนอย่างสุภาพ เหมาะสม และให้เกียรติครูและบุคลากรทุกคน เคารพในศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ รับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างด้วยความเปิดใจ ไม่ใช้อำนาจกดดันหรือดูหมิ่นผู้อื่น ตลอดจนประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีทั้งด้านคำพูดและการกระทำ และสร้างบรรยากาศการทำงานที่อบอุ่น เอื้ออาทร และส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กร จนได้รับการยอมรับและความศรัทธาจากผู้ใต้บังคับบัญชา	17. ผู้บริหารปฏิบัติต่อครูและบุคลากรด้วยความสุภาพ ให้เกียรติ และเคารพในศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ 18. ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างอย่างเปิดใจ และไม่ดูหมิ่นหรือใช้อำนาจกดดันผู้อื่น 19. ผู้บริหารวางตนเป็นแบบอย่างที่ดีทั้งด้านพฤติกรรม คำพูด และการปฏิบัติตนในวิชาชีพ 20. ผู้บริหารสร้างบรรยากาศการทำงานที่อบอุ่น เอื้ออาทร และส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กร

2. การประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้วิจัยสังเคราะห์องค์ประกอบย่อย เพื่อให้ได้นิยามเชิงปฏิบัติการ และพฤติกรรมบ่งชี้ จากนั้นนำเสนอผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน เพื่อประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ขององค์ประกอบ ซึ่งผู้วิจัยจะนำเสนอในตาราง 3 ดังนี้

ตาราง 3 การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ขององค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา

ชื่อองค์ประกอบ	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. ความยุติธรรม	4.65	0.38	มากที่สุด	4.45	0.41	มากที่สุด
2. ความซื่อสัตย์สุจริต	4.70	0.21	มากที่สุด	4.45	0.21	มาก
3. ความรับผิดชอบ	4.55	0.41	มากที่สุด	4.35	0.34	มาก
4. ความไว้วางใจ	4.50	0.18	มากที่สุด	4.30	0.21	มาก
5. ความน่าเคารพ	4.20	0.21	มาก	4.30	0.41	มาก
รวม	4.52	0.28	มากที่สุด	4.37	0.32	มาก



จากตารางที่ 3 พบว่า ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ขององค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา โดยผู้ทรงคุณวุฒิ โดยภาพรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับ มากที่สุด ($\bar{X} = 4.52$, S.D. = 0.28) และมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับ มากที่สุด ($\bar{X} = 4.37$, S.D. = 0.32) เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ พบว่า ความซื่อสัตย์สุจริต มีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมสูงสุด ($\bar{X} = 4.70$, S.D. = 0.21) และมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.45$, S.D. = 0.21) รองลงมา ได้แก่ ความยุติธรรม ซึ่งมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.65$, S.D. = 0.38) และมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.45$, S.D. = 0.41) และน้อยที่สุด คือความน่าเคารพ มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.20$, S.D. = 0.21 และ ($\bar{X} = 4.30$, S.D. = 0.41)

อภิปรายผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา และประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ขององค์ประกอบดังกล่าวจากผู้ทรงคุณวุฒิ ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ ความยุติธรรม ความซื่อสัตย์สุจริต ความรับผิดชอบ ความไว้วางใจ และความน่าเคารพ โดยภาพรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด และมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก สะท้อนให้เห็นว่าองค์ประกอบที่ได้จากการสังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยมีความครอบคลุม สอดคล้องกับบริบทการบริหารสถานศึกษา และสามารถนำไปใช้พัฒนาเชิงปฏิบัติได้จริง ขณะเดียวกัน ในภาพรวมค่าเฉลี่ยความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.52$, S.D. = 0.28) และความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.37$, S.D. = 0.32) แสดงให้เห็นว่าผู้ทรงคุณวุฒิเห็นพ้องต้องกันว่าองค์ประกอบที่กำหนดมีความชัดเจน เป็นรูปธรรม และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานสถานศึกษาได้จริง ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากองค์ประกอบดังกล่าวเป็นคุณลักษณะพื้นฐานทางคุณธรรมที่ผู้บริหารควรมี และเป็นพฤติกรรมที่สังเกตได้ในทางปฏิบัติ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดที่ว่าภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมเป็นรากฐานสำคัญของการสร้างความเชื่อมั่นและประสิทธิภาพองค์กร (John Ughulu, 2024) เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ พบว่า “ความซื่อสัตย์สุจริต” มีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมสูงสุด ($\bar{X} = 4.70$) และมีความเป็นไปได้ในระดับมาก แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารที่ยึดมั่นในความโปร่งใสและความจริงใจสามารถสร้างความไว้วางใจและความน่าเชื่อถือแก่ครูและบุคลากร ซึ่งเป็นพื้นฐานของการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ ผลดังกล่าวสอดคล้องกับงานวิจัยที่พบว่าความซื่อสัตย์เป็นหัวใจสำคัญของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมและส่งผลกระทบต่อบรรยากาศองค์กรเชิงบวก (Kednipa Hadkhanthung, 2024; Songkaew, M., et al., 2024) ด้านความยุติธรรม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุดเช่นกัน สะท้อนว่าการปฏิบัติต่อบุคลากรอย่างเสมอภาคและตัดสินใจโดยยึดหลักเหตุผลช่วยลดความขัดแย้งและสร้างความร่วมมือในองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาที่พบว่าความยุติธรรมของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครู (จรัส มะอาจเลิศและคณะ, 2567) ในส่วนของ “ความรับผิดชอบต่อ” และ “ความไว้วางใจ” แม้มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก แต่ยังคงถือเป็นปัจจัยสำคัญที่สนับสนุนการบริหารงานอย่างมีคุณภาพ เนื่องจากผู้บริหารที่รับผิดชอบต่อหน้าที่และให้การสนับสนุนบุคลากรอย่างจริงจังจะก่อให้เกิดความเชื่อมั่นและความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาที่ชี้ว่าภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมมีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์กรและความพึงพอใจในการทำงานของครู (จุฑามาศ บุญเสถียร และคณะ, 2568; พิมพ์พัชรา สารณินต์, 2566) สำหรับ ความน่าเคารพ แม้มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดเมื่อเทียบกับองค์ประกอบอื่น แต่ยังคงอยู่ในระดับมาก แสดงว่าการวางตนเป็นแบบอย่างที่ดี การให้เกียรติ และการสร้างสัมพันธภาพที่ดีในองค์กรยังคงเป็นคุณลักษณะที่จำเป็นต่อบทบาทผู้นำ ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากความน่าเคารพเป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ต้องอาศัยระยะเวลาในการสั่งสมและการรับรู้จากผู้ตาม จึงประเมินได้ยากกว่าด้านอื่น อย่างไรก็ตาม



ตาม ผลการศึกษาที่ยังคงสนับสนุนว่าความเคารพและความสัมพันธ์เชิงบวกเป็นองค์ประกอบสำคัญของผู้นำเชิงจริยธรรม (Thongouan, 2025; อนิศรา จันทะกุล, 2566)

องค์ความรู้ใหม่จากการวิจัย

จากผลการวิจัยมีข้อค้นพบสำคัญ คือ องค์ประกอบทั้ง 5 ด้านเป็นกรอบแนวคิดที่เหมาะสมและสามารถนำไปใช้เป็นพื้นฐานในการพัฒนาเครื่องมือประเมินหรือแนวทางส่งเสริมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งยังสอดคล้องกับองค์ความรู้ทั้งในประเทศและต่างประเทศที่ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของคุณธรรมและจริยธรรมในบทบาทผู้นำทางการศึกษา ได้แก่ 1) ความยุติธรรม 2) ความซื่อสัตย์สุจริต 3) ความรับผิดชอบ 4) ความไว้วางใจ 5) ความน่าเคารพ ดังแสดงในภาพที่ 3



ภาพที่ 3 องค์ความรู้ใหม่จากการวิจัย

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้

1. ผู้บริหารสถานศึกษา สามารถนำผลการวิจัยไปใช้ในการกำหนดมาตรฐานการเป็นภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม รวมทั้งกำหนดแนวทางในการพัฒนาตนเองให้มีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม
2. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สามารถนำผลการวิจัยไปใช้เป็นแนวทางในการวางแผนกำหนดนโยบายเพื่อพัฒนาหรือส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดมีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาขององค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาตามวิถีสถานะของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อให้ได้สารสนเทศในการเปรียบเทียบและนำมาใช้พัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาให้มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น
2. ควรมีการศึกษาก่อสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา จากองค์ประกอบความยุติธรรม ความซื่อสัตย์สุจริต ความรับผิดชอบ ความไว้วางใจ และความน่าเคารพ



เอกสารอ้างอิง

- จรัส มะอาจเลิศ และ ชัยยนต์ เพาพาน (2567).ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ดเขต 3.วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยมหาจุฬาราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด, 13(2), 422-434.
<https://so01.tci-thaijo.org/index.php/AJMBU/article/view/272258>
- พิมพ์พัชรา สารชนิดย์. (2566). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา. Sukhothai Thammathirat Open University Repository.
<https://ir.stou.ac.th/bitstream/123456789/13120/1/2622301469.pdf>
- อนิศรา จันทะกุล. (2566). การศึกษาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา วิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา จังหวัดเชียงราย (การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา). มหาวิทยาลัยพะเยา.
<https://updc.up.ac.th/bitstreams/7d0c519c-2416-4683-9ce8-c9f1132f4328/download>
- Bunsathien, J., & Duangsamran, K. (2025). *Ethical leadership of administrator and organizational climate in the school under Nakhon Pathom Primary Educational Service Area Office 2. Journal of MCU Philosophy Review*, 8(1).
<https://so06.tci-thaijo.org/index.php/jmpr/article/view/281902>
- Creswell, J.W. (2022). *A Concise Introduction to Mixed Methods Research* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Hadkhanthung, K., Wanchan, N., Chayasappasit, C., & Wechayaluck, N. (2024). *Guidelines for enhancing ethical leadership in the 21st century for school administrators. Higher Education Studies*, 14(3). <https://www.ccsenet.org/journal/index.php/hes/article/view/0/50334>
- Hassan, A. (2015). Ethical leadership and organizational behavior. *Journal of Business Ethics*, 27(4), 697-712.
- Maardlers, C., & Paophan, C. (2024). *Ethical leadership of school administrators affecting teacher performance in schools under the Office of Roi Et Primary Educational Service Area 3. Academic Journal of Mahamakut Buddhist University Roi Et Campus*, 13(2), 422-434. <https://so01.tci-thaijo.org/index.php/AJMBU/article/view/272258>
- Peng, S., & Lin, C. (2017). Ethical leadership and employee performance in educational organizations. *Journal of Educational Administration*, 55(5), 493-504.
- Songkaew, M., Sangngern, S., Suriyasookprasert, P., & Wisetsri, S. (2024). *The ethical leadership of school administrators according to teachers' opinions in Wang Hin District under the Office of Sisaket Primary Educational Service Area 1. Arts of Management. Journal*, 8(3), 525-540. <https://so02.tci-thaijo.org/index.php/jam/article/view/271386>



- Thongouan, T., Ruangsuwan, C., & Laamkha, R. (2025). *Guidelines for developing ethical leadership among school administrators under Khon Kaen Primary Educational Service Area Office 5. Journal for Developing the Social and Community, 12(3), 605–626.* <https://so03.tci-thaijo.org/index.php/rdimu/article/view/295098>
- Ughulu, J. (2024). *Ethical leadership in modern organizations: Navigating complexity and promoting integrity. International Journal of Economics, Business and Management Research, 8(05).* <https://doi.org/10.51505/IJEBMR.2024.8505://doi.org/10.54676/EFLH5184>
- Watts, R. (2008). The role of ethical leadership in organizational performance. *Journal of Leadership Studies, 2(2), 38–45.*