

ความคิดเห็นของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลและปลัดเทศบาลต่อภาวะผู้นำเชิง
จริยธรรมและธรรมาภิบาลของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดพิษณุโลก
Perceptions of Subdistrict Administrative Organization and Municipal Clerks
toward Ethical Leadership and Good Governance of Local Administrative
Organization Executives in Phitsanulok Province

¹ณโม รักเลี้ยง, ²พชรดนัย วัชรธนพัฒน์ธาดา*

¹Namo Raklaing, ²Pacharadanai Watcharathanapattada
Corresponding Author's E-mail: nine9dd@gmail.com*

Received: February 19, 2026 Revised: April 26, 2026 Accepted: April 26, 2026

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาความคิดเห็นของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลและปลัดเทศบาลต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมและธรรมาภิบาลของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และ 2) วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมกับธรรมาภิบาลของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดพิษณุโลก การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณแบบสำรวจ กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลและปลัดเทศบาลในจังหวัดพิษณุโลก จำนวน 86 คน ได้มาจากการสุ่มแบบชั้นภูมิ และการสุ่มอย่างง่าย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ซึ่งมีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .83 วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติเชิงอนุมาน ได้แก่ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน

ผลการวิจัยพบว่า 1) ความคิดเห็นของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลและปลัดเทศบาลต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.28$) โดยเฉพาะด้านความซื่อสัตย์สุจริตและการเป็นแบบอย่างที่ดีมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ส่วนความคิดเห็นต่อ ธรรมาภิบาลโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.21$) โดยด้านความโปร่งใสและหลักนิติธรรมมีค่าเฉลี่ยสูงกว่าด้านอื่น ๆ 2) ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่าภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับธรรมาภิบาลของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .78^{**}$) แสดงว่าผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสูง จะสามารถส่งเสริมให้การบริหารงานเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม; ธรรมาภิบาล; ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ABSTRACT

This study aimed to: 1) examine the opinions of Subdistrict Administrative Organization (SAO) clerks and municipal clerks regarding the ethical leadership and good

¹ นักศึกษาหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยพิษณุโลก; Doctoral Student, Ph.D. Program in Public Administration, Faculty of Public Administration, Phitsanulok University

² ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร., อาจารย์, สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยพิษณุโลก; Assistant Professor Dr., Lecturer, Program in Public Administration, Faculty of Public Administration, Phitsanulok University



governance of local administrative organization executives; and 2) analyze the relationship between ethical leadership and good governance of local administrative executives in Phitsanulok Province. This research employed a quantitative survey design. The sample consisted of 86 SAO clerks and municipal clerks in Phitsanulok Province, selected using stratified random sampling and simple random sampling. The research instrument was a five-point Likert scale questionnaire with a reliability coefficient of .83. Data were analyzed using descriptive statistics, including mean and standard deviation, and inferential statistics using Pearson's correlation coefficient.

The findings revealed that: 1) the overall opinions of SAO and municipal clerks toward the ethical leadership of local administrative executives were at the highest level ($\bar{X} = 4.28$), particularly in terms of integrity and role modeling, which received the highest mean scores. The overall opinions toward good governance were also at the highest level ($\bar{X} = 4.21$), with transparency and rule of law scoring higher than other dimensions. 2) The hypothesis testing indicated that ethical leadership had a strong positive correlation with good governance at a statistically significant level of .01 ($r = .78^{**}$). This suggests that executives with high ethical leadership are able to effectively promote governance practices in accordance with the principles of good governance.

Keywords: Ethical Leadership; Good Governance; Local Administrative Executives

บทนำ

การบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศในระดับฐานราก ภายใต้บริบทการกระจายอำนาจที่มุ่งเสริมสร้างความเข้มแข็งให้แก่ท้องถิ่น ทั้งด้านการจัดบริการสาธารณะ การพัฒนาเศรษฐกิจชุมชน และการยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชน อย่างไรก็ตาม การบริหารงานในระดับพื้นที่ยังเผชิญกับข้อท้าทายด้านความโปร่งใส ความรับผิดชอบ และความเชื่อมั่นของประชาชนต่อผู้บริหารท้องถิ่น หลักธรรมาภิบาล (Good Governance) จึงถูกกำหนดให้เป็นกรอบสำคัญของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยเน้นความโปร่งใส ความรับผิดชอบ หลักนิติธรรม การมีส่วนร่วม และประสิทธิภาพ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.), 2565; UNDP, 1997) ในขณะเดียวกัน ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical Leadership) ได้รับการยอมรับว่าเป็นรากฐานสำคัญของการบริหารที่ยั่งยืน เนื่องจากผู้นำที่มีความซื่อสัตย์สุจริต ยุติธรรม และรับผิดชอบ ย่อมส่งผลต่อบรรยากาศองค์การและพฤติกรรมของบุคลากรให้ดำเนินไปในทิศทางที่สอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล (Northouse, 2022) หากผู้บริหารขาดคุณธรรมในการใช้อำนาจ อาจนำไปสู่ปัญหาการบริหารที่ไม่โปร่งใสและการทุจริต ซึ่งยังคงเป็นประเด็นที่ปรากฏในรายงานสถานการณ์ธรรมาภิบาลของประเทศไทย (สถาบันพระปกเกล้า, 2564) สะท้อนให้เห็นถึงความจำเป็นในการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมกับธรรมาภิบาลในบริบทองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอย่างเป็นระบบ

ในเชิงทฤษฎี ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมมีรากฐานจากแนวคิดการเรียนรู้ทางสังคม (Social Learning Theory) ที่อธิบายว่าผู้นำทำหน้าที่เป็นแบบอย่างให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเลียนแบบพฤติกรรมด้านคุณธรรมและมาตรฐานจริยธรรม ขณะที่ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theory) ของ Bass และ Avolio (1994) ชี้ให้เห็นว่าผู้นำที่มีคุณธรรมสามารถสร้างแรงบันดาลใจและปลูกฝังค่านิยมร่วม



ที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงเชิงบวกในองค์กร นอกจากนี้ แนวคิดการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีในมุมมองของ Denhardt และ Denhardt (2015) ยังเสนอว่าภาครัฐควรยึดหลักการรับใช้ประชาชน มากกว่าการควบคุมสั่งการ ซึ่งสอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาลที่มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมและความรับผิดชอบต่อสาธารณะ งานวิจัยเชิงประจักษ์ทั้งในและต่างประเทศพบว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับพฤติกรรมองค์การที่โปร่งใสและยึดหลักความรับผิดชอบต่อ

สำหรับบริบทจังหวัดพิษณุโลก ซึ่งมีองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นหลายประเภท ได้แก่ องค์การบริหารส่วนตำบล เทศบาลตำบล เทศบาลเมือง และเทศบาลนคร การบริหารงานในพื้นที่ต้องเผชิญกับความคาดหวังของประชาชนที่เพิ่มสูงขึ้น ทั้งด้านความโปร่งใสและการมีส่วนร่วมของชุมชน ขณะเดียวกัน ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลและปลัดเทศบาลในฐานะข้าราชการประจำ มีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนนโยบายของฝ่ายการเมืองและกำกับดูแลการปฏิบัติงานของบุคลากร (กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น, 2566) บุคคลกลุ่มนี้จึงเป็นกลไกเชื่อมโยงระหว่างผู้บริหารท้องถิ่นกับระบบราชการภายในองค์กร ความคิดเห็นของปลัดต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมและธรรมาภิบาลของผู้บริหารจึงสะท้อนภาพการบริหารงานได้อย่างใกล้ชิดและเป็นกลางมากกว่าการประเมินจากภายนอก แม้รายงานของสถาบันพระปกเกล้า (2564) จะชี้ให้เห็นแนวโน้มการพัฒนาด้านธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาพรวมที่ดีขึ้น แต่ยังไม่ปรากฏข้อจำกัดในบางมิติ เช่น การมีส่วนร่วมของประชาชนและการเปิดเผยข้อมูลข่าวสาร ซึ่งอาจเกี่ยวข้องกับลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารในแต่ละพื้นที่ ดังนั้น การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมกับธรรมาภิบาลในจังหวัดพิษณุโลกจึงมีความสำคัญในเชิงบริบทพื้นที่และเชิงสถานการณ์

จากหลักการและเหตุผลดังกล่าว แม้ว่างานวิจัยที่ผ่านมาได้ให้ความสำคัญและยืนยันบทบาทของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในฐานะปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อพฤติกรรมองค์การและประสิทธิภาพการบริหารงานในภาพรวมแล้วก็ตาม อย่างไรก็ตาม การศึกษาส่วนใหญ่ยังมุ่งเน้นในบริบทขององค์กรภาครัฐระดับส่วนกลางหรือภาคเอกชน และมักประเมินจากมุมมองของบุคลากรทั่วไปหรือผู้ได้บังคับบัญชาเป็นหลัก ขณะที่การศึกษาที่สะท้อนมุมมองของข้าราชการประจำระดับบริหารโดยเฉพาะปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งมีบทบาทเป็นกลไกเชื่อมโยงระหว่างนโยบายของฝ่ายการเมืองกับการปฏิบัติในเชิงระบบ ยังมีอยู่อย่างจำกัด นอกจากนี้ ยังขาดการศึกษาที่บูรณาการความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมกับธรรมาภิบาลในบริบทเฉพาะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในระดับพื้นที่อย่างเป็นรูปธรรม

ดังนั้น การวิจัยเรื่องความคิดเห็นของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลและปลัดเทศบาลต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมและธรรมาภิบาลของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดพิษณุโลก จึงมีเป้าหมายเพื่อสร้างองค์ความรู้เชิงประจักษ์เกี่ยวกับกลไกเชิงคุณธรรมที่ส่งผลต่อคุณภาพการบริหารงานท้องถิ่น อันจะช่วยยืนยันกรอบแนวคิดทางทฤษฎีที่มองว่าคุณธรรมของผู้นำเป็นรากฐานของธรรมาภิบาล และเป็นข้อมูลเชิงนโยบายสำหรับการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารท้องถิ่นให้สอดคล้องกับหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ทั้งนี้ ผลการศึกษายังมีคุณค่าเชิงปฏิบัติในการยกระดับมาตรฐานการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้มีความโปร่งใส รับผิดชอบต่อ และเป็นที่ยอมรับของประชาชนอย่างยั่งยืน

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาความคิดเห็นของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลและปลัดเทศบาลต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมและธรรมาภิบาลของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดพิษณุโลก
2. เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมกับธรรมาภิบาลของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดพิษณุโลก ตามความคิดเห็นของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลและปลัดเทศบาล



วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) แบบสำรวจ (Survey Research) โดยดำเนินการตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม และหลักธรรมาภิบาล รวมทั้งงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดกรอบแนวคิด ตัวแปร และสร้างแบบสอบถามให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย

ขั้นตอนที่ 2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1) ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ปลัดเทศบาล ขององค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) และเทศบาลทุกแห่งในจังหวัดพิษณุโลก ปีงบประมาณ 2568 จำนวน 102 คน (สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดพิษณุโลก, 2568)

2) กลุ่มตัวอย่าง คือ ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ปลัดเทศบาล ขององค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) และเทศบาลทุกแห่งในจังหวัดพิษณุโลก ปีงบประมาณ 2568 โดยการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างของตารางของเครจซีและมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970) กำหนดให้สัดส่วนของลักษณะที่สนใจในประชากร เท่ากับ 0.5 ระดับความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้ 5% และระดับความเชื่อมั่น 95% ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 86 คน แล้วใช้การสุ่มกลุ่มตัวอย่างใช้วิธีการสุ่มแบบชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) โดยแบ่งชั้นตามประเภทขององค์กร ได้แก่ ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ปลัดเทศบาลตำบล ปลัดเทศบาลเมือง ปลัดเทศบาลนคร จากนั้นทำการสุ่มบุคคลากรในแต่ละชั้นด้วยวิธี การสุ่มแบบง่าย (Simple Random Sampling) เพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นตัวแทนของประชากรในแต่ละกลุ่มอย่างเหมาะสม ดังตารางที่ 1 ดังนี้

ตารางที่ 1 ตารางสรุปจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประเภทองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	จำนวน (แห่ง)	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
องค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.)	76	76	64
เทศบาลตำบล	24	24	20
เทศบาลเมือง	1	1	1
เทศบาลนคร	1	1	1
รวม	102	102	86

ขั้นตอนที่ 3 การสร้างและพัฒนาเครื่องมือวิจัย

1) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถาม มีลักษณะคำถามเป็นคำถามปลายปิด (close-ended-question) ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคล และสังกัดขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม จำนวน 4 ด้าน ๆ ละ 4 ข้อ จำนวน 16 ข้อ ประกอบด้วย 1) ความซื่อสัตย์สุจริต 2) ความยุติธรรม 3) ความรับผิดชอบ และ 4) การเป็นแบบอย่างที่ดี

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับธรรมาภิบาล จำนวน 5 ด้าน ๆ ละ 4 ข้อ รวม 20 ข้อ ประกอบด้วย 1) ความโปร่งใส 2) ความรับผิดชอบ 3) หลักนิติธรรม 4) การมีส่วนร่วม และ 5) ประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2) ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

2.1 ตัวแปรอิสระ (Independent Variable) ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical Leadership) จำนวน 4 ด้าน ๆ ละ 4 ข้อ จำนวน 16 ข้อ ประกอบด้วย 1) ความซื่อสัตย์สุจริต (Integrity) 2) ความยุติธรรม (Fairness) 3) ความรับผิดชอบ (Responsibility) และ 4) การเป็นแบบอย่างที่ดี (Role Modeling)



2.2 ตัวแปรตาม (Dependent Variable) ธรรมาภิบาล (Good Governance) จำนวน 5 ด้าน ๆ ละ 4 ข้อ รวม 20 ข้อ ประกอบด้วย 1) ความโปร่งใส (Transparency) 2) ความรับผิดชอบ (Accountability) 3) หลักนิติธรรม (Rule of Law) 4) การมีส่วนร่วม (Participation) 5) ประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Efficiency & Effectiveness)

ขั้นตอนที่ 4 ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

1) การวิจัยครั้งนี้ตรวจสอบความตรงตามเนื้อหาของแบบสอบถามโดยการคำนวณดัชนีความสอดคล้องระหว่าง ข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย (Index of Item-Objective Congruence: IOC) ตามแนวคิดของลัวิน สายยศ และอังคณา สายยศ (2560) โดยให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน พิจารณาความสอดคล้องของข้อคำถามแต่ละข้อกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้เชี่ยวชาญให้คะแนนในระดับ +1, 0 และ -1 จากนั้นนำคะแนนมาหาค่าเฉลี่ย โดยกำหนดเกณฑ์ค่า IOC ตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไปว่ามีความตรงตามเนื้อหา ผลการประเมินพบว่า ข้อคำถามทุกข้อมีค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.67–1.00 และแบบสอบถามมีค่า IOC เฉลี่ยเท่ากับ 0.80 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด แสดงว่าแบบสอบถามมีความตรงตามเนื้อหาและเหมาะสมสำหรับการนำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย

2) หาความเชื่อมั่นของเครื่องมือ (reliability) นำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงไปทดลองใช้ (try out) กับปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ปลัดเทศบาล ในจังหวัดนครสวรรค์ที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน โดยสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบบังเอิญ (Accidental sampling) หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยทำการทดสอบด้วยสถิติวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่น โดยโปรแกรมสถิติสำเร็จรูปเพื่อการวิจัยทางสังคมศาสตร์ หาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของ ครอนบาช (Cronbach's Alpha Coefficient : α) ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ .83 ถือว่าเป็นค่าความเที่ยงที่ดี (ลัดดาวัลย์ เพชรโรจน์, 2567) สามารถนำไปเก็บข้อมูลจริงต่อไป

3) นำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงแก้ไขแล้วจัดพิมพ์แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์เพื่อใช้แจกกลุ่มตัวอย่างจริง ที่ใช้ในการวิจัยต่อไป

ขั้นตอนที่ 5 เก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล ขอหนังสือจากมหาวิทยาลัยพิษณุโลกส่งถึงปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ปลัดเทศบาล ขององค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) และเทศบาล ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างเพื่อขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม โดยนำแบบสอบถามจำนวน 86 ชุดส่งทางไปรษณีย์ลงทะเบียน และขอความกรุณาตอบแบบสอบถามแล้วส่งคืน นำมาตรวจสอบความถูกต้อง นำข้อมูลที่ได้ไปวิเคราะห์และประมวลผลโดยโปรแกรมสำเร็จรูป

ขั้นตอนที่ 6 วิเคราะห์ข้อมูล ใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติโดยแบ่งเป็น

1) สถิติเชิงพรรณนา ใช้เพื่อแสดงลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างใช้การแจกแจงความถี่ (frequency) ค่าร้อยละ (percent) ค่าเฉลี่ย (mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation)

2) สถิติเชิงอนุมาน ใช้ในการวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐานหาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมกับธรรมาภิบาลของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดพิษณุโลก ตามความคิดเห็นของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลและปลัดเทศบาล โดยการทดสอบสมมติฐานใช้ใช้ Pearson's Product Moment Correlation Coefficient กำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 (Hinkle, Wiersma, & Jurs, 1998)



ขั้นตอนที่ 7 แปลผลและสรุปผลการวิจัย

แปลผลค่าเฉลี่ยตามเกณฑ์ของ Best (1981) และแปลผลค่าสหสัมพันธ์ตามเกณฑ์ของ Hinkle et al. (1998) จากนั้นสรุปผลให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และสมมติฐานการวิจัย โดยมีเกณฑ์การแปลผลการวิจัย ดังนี้

1) คะแนนที่ได้รับจะนำมาวิเคราะห์และแปลผลของค่าเฉลี่ยตามระดับความสำคัญโดยมีเกณฑ์ให้คะแนน ในแต่ละระดับดังนี้ เบสท์ (Best, 1981)

สูตร = คะแนนสูงสุด - คะแนนต่ำสุด / จำนวนชั้น ได้อันตรภาคชั้นเท่ากับ 0.8

คะแนนเฉลี่ย 1.00 – 1.80 หมายถึง การมีส่วนร่วมของประชาชนอยู่ในระดับน้อยที่สุด

คะแนนเฉลี่ย 1.81 – 2.60 หมายถึง การมีส่วนร่วมของประชาชนอยู่ในระดับน้อย

คะแนนเฉลี่ย 2.61 – 3.40 หมายถึง การมีส่วนร่วมของประชาชนอยู่ในระดับปานกลาง

คะแนนเฉลี่ย 3.41 – 4.20 หมายถึง การมีส่วนร่วมของประชาชนอยู่ในระดับมาก

คะแนนเฉลี่ย 4.21 – 5.00 หมายถึง การมีส่วนร่วมของประชาชนอยู่ในระดับมากที่สุด

2) การแปลความหมายค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ใช้เกณฑ์ดังนี้ (Hinkle et al., 1998)

ค่า r	ระดับของความสัมพันธ์
0.90-1.00	มีความสัมพันธ์กันในระดับสูงมาก
0.70-0.89	มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง
0.50-0.69	มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง
0.30-0.49	มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ
.00-0.30	มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำมาก

ผลการวิจัย

1. ความคิดเห็นของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลและปลัดเทศบาลต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมและธรรมาภิบาลของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดพิษณุโลก ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลและปลัดเทศบาลต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมและธรรมาภิบาลของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดพิษณุโลก

ตัวแปร	$\bar{x}$	(S.D.)	ระดับความคิดเห็น
1. ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม	4.28	0.46	มากที่สุด
1.1 ความซื่อสัตย์สุจริต	4.34	0.49	มากที่สุด
1.2 ความยุติธรรม	4.27	0.51	มากที่สุด
1.3 ความรับผิดชอบ	4.22	0.47	มากที่สุด
1.4 การเป็นแบบอย่างที่ดี	4.30	0.45	มากที่สุด
2. ธรรมาภิบาล	4.21	0.48	มากที่สุด
2.1 ความโปร่งใส	4.25	0.52	มากที่สุด
2.2 ความรับผิดชอบ	4.18	0.50	มาก
2.3 หลักนิติธรรม	4.23	0.46	มากที่สุด



ตัวแปร	$\bar{x}$	(S.D.)	ระดับความคิดเห็น
2.4 การมีส่วนร่วม	4.14	0.49	มาก
2.5 ประสิทธิภาพและประสิทธิผล	4.21	0.45	มากที่สุด
รวมเฉลี่ยทั้งหมด	4.25	0.45	มากที่สุด

จากตารางที่ 2 พบว่า ความคิดเห็นของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลและปลัดเทศบาลต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x}$ = 4.28, S.D. = 0.46) โดยเฉพาะด้านความซื่อสัตย์สุจริตและการเป็นแบบอย่างที่ดีมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด และความคิดเห็นของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลและปลัดเทศบาลต่อธรรมาภิบาลของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x}$ = 4.21, S.D. = 0.48) โดยเฉพาะด้านความโปร่งใส หลักนิติธรรม และประสิทธิภาพประสิทธิผล

2. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมกับธรรมาภิบาลของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดพิษณุโลก ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมกับธรรมาภิบาลของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดพิษณุโลก

ตัวแปร	r
ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical Leadership)  ธรรมาภิบาล (Good Governance)	.78**

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 3 พบว่าภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับธรรมาภิบาลของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดพิษณุโลก อยู่ในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ .01 (r = .78**) แสดงว่าผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสูง จะส่งผลให้การบริหารงานขององค์กรเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลในระดับสูงเช่นกัน

อภิปรายผลการวิจัย

ผลการวิจัยเรื่องภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมกับธรรมาภิบาลของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดพิษณุโลก สามารถอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์การวิจัยได้ดังนี้

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้เป็นเพราะผู้บริหารท้องถิ่นในปัจจุบันต้องปฏิบัติหน้าที่ภายใต้กรอบกฎหมาย ระเบียบ และการตรวจสอบจากหลายภาคส่วน ทำให้จำเป็นต้องแสดงออกถึงความซื่อสัตย์สุจริต ความรับผิดชอบ และการเป็นแบบอย่างที่ดีในการบริหารงาน ผลการศึกษาดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของ Brown และ Treviño (2006) ที่อธิบายว่าภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมประกอบด้วยทั้งมิติของการเป็นบุคคลที่มีคุณธรรม ซึ่งแสดงพฤติกรรมที่ถูกต้องตามหลักจริยธรรม และมีมิติของการเป็นผู้จัดการเชิงศีลธรรม ซึ่งมีบทบาทในการส่งเสริม สนับสนุน และกำกับให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามมาตรฐานทางจริยธรรมขององค์กรอย่างเป็นรูปธรรม นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดผู้นำเชิงคุณธรรมของ Northouse (2022) ที่เห็นว่าผู้นำต้องเป็นแบบอย่างด้านความซื่อสัตย์และความยุติธรรม อย่างไรก็ตาม ผลการวิจัยครั้งนี้พบว่าด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีมีค่าเฉลี่ยสูงกว่าด้านอื่น ซึ่งแตกต่างจากงานวิจัยบางชิ้นที่พบว่ามิติความยุติธรรมมีระดับสูงสุด แสดงให้เห็นว่าบริบทขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอาจให้ความสำคัญกับภาพลักษณ์และความประพฤติส่วนบุคคลของผู้บริหารเป็นพิเศษ



ระดับธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้เป็นเพราะองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาลที่ภาครัฐกำหนด เช่น ความโปร่งใส ความรับผิดชอบ หลักนิติธรรม และการมีส่วนร่วมของประชาชน ซึ่งเป็นกรอบสำคัญของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี สอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาลของ UNDP (1997) ที่เน้นการมีส่วนร่วม ความโปร่งใส และความรับผิดชอบเป็นองค์ประกอบหลักของการบริหารที่ดี อีกทั้งยังสอดคล้องกับแนวคิดการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ที่มุ่งเน้นประสิทธิภาพและความคุ้มค่าในการบริหารงาน อย่างไรก็ตาม แม้ระดับธรรมาภิบาลจะอยู่ในระดับมาก แต่บางมิติ เช่น การมีส่วนร่วมของประชาชน อาจยังมีระดับต่ำกว่ามิติอื่น สะท้อนถึงข้อจำกัดด้านโครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กรที่ยังต้องพัฒนาเพิ่มเติม

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับธรรมาภิบาลในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้งนี้เป็นเพราะผู้นำที่มีคุณธรรมและยึดมั่นในจริยธรรมย่อมส่งผลต่อการกำหนดนโยบาย การตัดสินใจ และการบริหารงานที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ และคำนึงถึงประโยชน์สาธารณะ สอดคล้องกับทฤษฎีผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงของ Bass และ Avolio (1994) ที่อธิบายว่าผู้นำที่มีคุณธรรมจะสร้างแรงบันดาลใจและส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมองค์กรในทางบวก รวมทั้งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Mayer, Kuenzi, Greenbaum, Bardes, และ Salvador (2009) ที่พบว่าภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับพฤติกรรมเชิงจริยธรรมขององค์กร อย่างไรก็ตาม งานวิจัยบางส่วนในอดีตพบว่าความสัมพันธ์ดังกล่าวอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งแตกต่างจากผลการวิจัยครั้งนี้ที่พบในระดับสูง อาจเนื่องมาจากบริบทองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีโครงสร้างการบริหารขนาดเล็ก ทำให้บทบาทของผู้นำมีอิทธิพลต่อระบบธรรมาภิบาลอย่างชัดเจนมากกว่าองค์กรขนาดใหญ่

โดยสรุป ผลการวิจัยครั้งนี้สนับสนุนกรอบแนวคิดที่ว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และยืนยันแนวคิดเชิงทฤษฎีที่มองว่าคุณธรรมของผู้นำเป็นรากฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

องค์ความรู้ใหม่

ผลการวิจัยก่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ในเชิงบูรณาการว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลโดยตรงต่อระดับธรรมาภิบาลขององค์กร โดยพบว่ามีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

องค์ความรู้ที่ได้สามารถสังเคราะห์เป็น โมเดลความสัมพันธ์เชิงจริยธรรม – ธรรมาภิบาล



โมเดลที่ 1 โมเดลความสัมพันธ์เชิงจริยธรรม-ธรรมาภิบาล

โมเดลนี้แสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นซึ่งประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่ ความซื่อสัตย์สุจริต ความยุติธรรม ความรับผิดชอบ และการเป็นแบบอย่างที่ดี มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงกับธรรมาภิบาลขององค์กร ($r = .78^{**}$, $p < .01$) โดยแต่ละมิติของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมส่งผลสนับสนุนองค์ประกอบของธรรมาภิบาลในลักษณะเชื่อมโยงเชิงกลไก อันสะท้อนว่า คุณธรรมของผู้นำเป็นฐานรากของธรรมาภิบาลองค์กร กล่าวได้ว่า เมื่อผู้บริหารมีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสูงจะส่งผลให้องค์กรมีระดับธรรมาภิบาลสูงตามไปด้วย ซึ่งเป็นการยืนยันเชิงประจักษ์ในบริบทองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดพิษณุโลก และช่วยเติมเต็มช่องว่างองค์ความรู้ด้านการบริหารท้องถิ่นเชิงคุณธรรม

สรุป

ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดพิษณุโลกอยู่ในระดับสูง และมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับธรรมาภิบาลในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ สะท้อนว่าคุณธรรมของผู้นำเป็นรากฐานสำคัญของการบริหารงานที่โปร่งใส รับผิดชอบ และยึดหลักนิติธรรม ยั่งยืน ผลการวิจัยครั้งนี้ไม่เพียงแต่ยืนยันความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมกับธรรมาภิบาลเท่านั้น หากยังชี้ให้เห็นแนวทางเชิงกลไกว่าการพัฒนาคุณธรรมผู้นำคือจุดตั้งต้นของการพัฒนาสังคมท้องถิ่นอย่างยั่งยืน เมื่อผู้นำมีคุณธรรม องค์กรย่อมมีธรรมาภิบาล และเมื่อองค์กรมีธรรมาภิบาล ย่อมนำไปสู่ความเชื่อมั่นและคุณภาพชีวิตที่ดีของประชาชนในระยะยาว ในเชิงการนำไปใช้ ควรบูรณาการการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม



เข้ากับระบบประเมินและพัฒนาผู้บริหารท้องถิ่น ส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่ยึดความซื่อสัตย์สุจริต และพัฒนา
กลไกธรรมาภิบาลให้เป็นรูปธรรม ทั้งนี้เพื่อยกระดับคุณภาพการบริหารงานท้องถิ่นและเสริมสร้างความเชื่อมั่น
ของประชาชน ให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 1 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารองค์กรปกครอง
ส่วนท้องถิ่นจังหวัดพิษณุโลก โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยเฉพาะด้านความซื่อสัตย์สุจริตและการเป็น
แบบอย่างที่ดีมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ดังนั้น หน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรดำเนินการ ดังนี้ ควรกำหนดกรอบสมรรถนะ
ด้านภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมเป็นองค์ประกอบหนึ่งในการประเมินผลผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
ควรจัดอบรมหรือพัฒนาหลักสูตรเสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรม และการเป็นแบบอย่างที่ดีสำหรับผู้บริหาร
ท้องถิ่นอย่างต่อเนื่อง ควรส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่ยึดหลักความซื่อสัตย์สุจริตและความรับผิดชอบ
เป็นค่านิยมหลักขององค์กร

ระดับธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยเฉพาะ
ด้านความโปร่งใสและหลักนิติธรรมมีค่าเฉลี่ยสูงกว่าด้านอื่น ดังนั้น หน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรดำเนินการ ดังนี้
ควรพัฒนาระบบการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารขององค์กรให้ประชาชนเข้าถึงได้ง่ายและตรวจสอบได้
ควรเสริมสร้างกลไกการมีส่วนร่วมของประชาชนในกระบวนการตัดสินใจ เช่น เวทีประชาคม การรับฟัง
ความคิดเห็น และระบบข้อร้องเรียนออนไลน์ ควรปรับปรุงระบบการกำกับติดตามและประเมินผล
การปฏิบัติงานให้มีความชัดเจน โปร่งใส และเป็นธรรม

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 2 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับ
ธรรมาภิบาลในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .78^{**}$) ดังนั้น หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
ควรดำเนินการ ดังนี้

ควรบูรณาการการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมเข้ากับแผนพัฒนาธรรมาภิบาลขององค์กรอย่างเป็น
ระบบควรกำหนดนโยบายที่ส่งเสริมให้ผู้บริหารท้องถิ่นเป็นต้นแบบด้านคุณธรรมและความโปร่งใส เพื่อสร้าง
ความเชื่อมั่นแก่บุคลากรและประชาชน ควรสนับสนุนการสร้างเครือข่ายผู้บริหารท้องถิ่นที่มีแนวปฏิบัติที่ดี
(Best Practice) ด้านภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมและธรรมาภิบาล เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้และยกระดับมาตรฐาน
การบริหารงานร่วมกัน

2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

สำหรับประเด็นในการวิจัยครั้งต่อไปควรทำวิจัยในประเด็นเกี่ยวกับ

2.1 ศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยใช้
การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression) หรือโมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation
Modeling: SEM) เพื่ออธิบายอิทธิพลของตัวแปรอย่างชัดเจน

2.2 ศึกษาเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมและธรรมาภิบาลในจังหวัดอื่น หรือ
เปรียบเทียบระหว่างประเภทองค์กร (อปท., เทศบาลตำบล, เทศบาลเมือง, เทศบาลนคร) เพื่อวิเคราะห์ความ
แตกต่างเชิงบริบท

2.3 ศึกษาเชิงลึกโดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods Research) เพื่อ
อธิบายกลไกเชิงกระบวนการว่าภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมส่งผลต่อธรรมาภิบาลในทางปฏิบัติอย่างไร



เอกสารอ้างอิง

- กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น. (2566). รายงานข้อมูลบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566. กระทรวงมหาดไทย.
- ล้วน สายยศ และ อังคณา สายยศ. (2560). เทคนิคการวิจัยทางการศึกษา (พิมพ์ครั้งที่ 6). สุวีริยาสาส์น.
- ลัดดาวลย์ เพชรโรจน์. (2559). ระเบียบวิธีวิจัย. พิมพ์ดีการพิมพ์.
- สถาบันพระปกเกล้า. (2564). รายงานสถานการณ์ธรรมาภิบาลในประเทศไทย พ.ศ. 2564. สถาบันพระปกเกล้า.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2565). แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในภาครัฐ. สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.).
- สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดพิษณุโลก. (2568). ข้อมูลพื้นฐานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดพิษณุโลก. กระทรวงมหาดไทย.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.
- Best, J. W. (1981). *Research in education* (4th ed.). Prentice-Hall.
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*. 17(6), 595–616. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004>
- Denhardt, J. V., & Denhardt, R. B. (2015). *The new public service: Serving, not steering* (4th ed.). Routledge.
- Gaventa, J. (2006). Finding the spaces for change: A power analysis. *IDS Bulletin*. 37(6), 23–33. Retrieved September 16, 2025, from <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111>
- Hinkle, D. E., Wiersma, W., & Jurs, S. G. (1998). *Applied statistics for the behavioral sciences* (5th ed.). Boston, MA: Houghton Mifflin.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*. 30(3), 607–610. <https://doi.org/10.1177/001316447003000308>
- Mayer, D. M., Kuenzi, M., Greenbaum, R., Bardes, M., & Salvador, R. (2009). How low does ethical leadership flow? Test of a trickle-down model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 108(1), 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2008.04.002>
- Northouse, P. G. (2022). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). Sage Publications.
- United Nations Development Programme. (1997). *Governance for sustainable human development*. New York, NY: Author. Retrieved September 18, 2025, from <https://digitallibrary.un.org/record/3831662?v=pdf>