

ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน  
ของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น

Ethical Leadership of School Administrators Affecting Work Motivation of Teachers under  
the Secondary Educational Service Area Office Khon Kaen

ธารทิพย์ ชำกรม<sup>1\*</sup>, วิฑูล ทาชา<sup>2</sup>

Thanthip Chamkrom<sup>1\*</sup>, Witoon Thacha<sup>2</sup>

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน<sup>1\*,2</sup>

Mahamakut Buddhist University, Isan Campus

Author for correspondence: Email: thanthip.cha@student.mbu.ac.th\*

**บทคัดย่อ**

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา 2) ศึกษาระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู 3) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู และ 4) ศึกษาอำนาจพยากรณ์ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ กลุ่มตัวอย่างคือครู จำนวน 343 คน กำหนดขนาดโดยใช้สูตรเครจซี่และมอร์แกน ใช้การสุ่มอย่างง่าย เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน และการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบมีขั้นตอน

ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.63$ ) เรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านความยุติธรรม ด้านความซื่อสัตย์ ด้านความรับผิดชอบ ด้านความเคารพ และด้านความไว้วางใจ ตามลำดับ 2) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.55$ ) เรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน และด้านลักษณะของงาน ส่วนด้านเงินเดือนและค่าตอบแทนอยู่ในระดับมาก 3) ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์ทางบวกกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ( $r = 0.707$ ) 4) ตัวแปรที่สามารถพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ได้แก่ ด้านความไว้วางใจ ( $X_3$ ) ด้านความรับผิดชอบ ( $X_4$ ) ด้านความเคารพ ( $X_2$ ) และด้านความยุติธรรม ( $X_1$ ) โดยร่วมกันพยากรณ์ได้ร้อยละ 58.20 ( $R^2 = 0.582$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

**คำสำคัญ:** ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม; แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน; ผู้บริหารสถานศึกษา

Received:14/03/2569, Revised:15/04/2569, Accepted: 18/04/2569

## Abstract

This research aimed to: 1) study the level of ethical leadership of school administrators under the Secondary Educational Service Area Office Khon Kaen; 2) study the level of work motivation of teachers; 3) study the relationship between ethical leadership of school administrators and work motivation of teachers; and 4) study the predictive power of ethical leadership of school administrators on work motivation of teachers. This study is survey research. The sample consisted of 343 teachers selected by simple random sampling using Krejcie and Morgan's formula. The research instrument was a questionnaire. Statistics used for data analysis included mean, standard deviation, Pearson's product-moment correlation coefficient, and stepwise multiple regression analysis.

The findings revealed that: 1) The overall ethical leadership of school administrators was at the highest level ( $\bar{X} = 4.63$ ), ranked in descending order as justice, honesty, responsibility, respect, and trust. 2) The overall work motivation of teachers was at the highest level ( $\bar{X} = 4.55$ ), with achievement ranked highest, followed by recognition, advancement, and work characteristics; while salary and compensation were at a high level. 3) Ethical leadership of school administrators had a significant positive relationship with teachers' work motivation at a high level ( $r = 0.707$ ,  $p < 0.01$ ). 4) Trust ( $X_3$ ), responsibility ( $X_4$ ), respect ( $X_2$ ), and justice ( $X_1$ ) (listed in order of predictive power) were significant predictors of teachers' work motivation, collectively explaining 58.20% of the variance ( $R^2 = 0.582$ ,  $p < 0.01$ ).

**Keywords:** Ethical Leadership; Work Motivation; School Administrators

## 1. หลักการและเหตุผล

ในปัจจุบันสังคมไทยได้ก้าวเข้าสู่ยุคดิจิทัลอย่างสมบูรณ์ ส่งผลให้ประชาชนสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้อย่างสะดวกและทั่วถึงผ่านเทคโนโลยีและสื่อออนไลน์ อันเป็นปัจจัยสำคัญที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อคุณลักษณะและพฤติกรรมของเยาวชนไทย อีกทั้งรัฐบาลได้กำหนดนโยบายไทยแลนด์ 4.0 ซึ่งมีเป้าหมายในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีคุณภาพและเป็นพลังขับเคลื่อนประเทศสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน การจัดการศึกษาในปัจจุบันจึงมิได้มุ่งเน้นเพียงการถ่ายทอดความรู้ หากแต่เป็นกระบวนการพัฒนาผู้เรียนอย่างรอบด้าน ทั้งด้านสติปัญญา คุณธรรม จริยธรรม และทักษะชีวิตที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 (พาสนา จุลรัตน์, 2561: 1653-1665)

ครูผู้สอนถือเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษา โดยแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อประสิทธิภาพของการจัดการเรียนการสอน อย่างไรก็ตาม ในบริบทของการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว ครูต้องเผชิญกับการะงานที่เพิ่มขึ้น ความคาดหวังจากสังคมที่สูงขึ้น รวมถึงความท้าทายด้านคุณธรรมและจริยธรรมในการปฏิบัติงาน ส่งผลให้แรงจูงใจในการทำงานของครูมีแนวโน้มผันแปรและอาจลดลงได้ในบางสถานการณ์

ในขณะเดียวกัน ผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งมีบทบาทเป็นผู้นำองค์กรทางการศึกษา จำเป็นต้องแสดงออกถึงภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในการบริหารงาน ทั้งในด้านความโปร่งใส ความยุติธรรม ความรับผิดชอบ และการเป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากร อย่างไรก็ตาม ในทางปฏิบัติยังปรากฏประเด็นที่ท้าทายเกี่ยวกับการส่งเสริมและพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมให้เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรมและต่อเนื่อง รวมถึงยังไม่ชัดเจนว่าภาวะผู้นำดังกล่าวจะสามารถส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูได้ในลักษณะใด

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่นได้รับการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงาน (ITA) ปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 ได้คะแนนภาพรวมอยู่ในระดับดีมาก แต่เมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่าบางตัวชี้วัดยังมีระดับคะแนนต่ำกว่าด้านอื่น โดยเฉพาะด้านการป้องกันการทุจริต ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความจำเป็นในการพัฒนาคุณธรรมและจริยธรรมในการบริหารงานให้มีความเข้มแข็งยิ่งขึ้น อันอาจเชื่อมโยงกับบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำเชิงจริยธรรม (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น, 2567)

จากเหตุผลดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาเรื่องภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น เพื่อนำผลการศึกษาไปประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา เสริมสร้างและรักษาระดับแรงจูงใจของครู อันจะส่งผลให้การจัดการศึกษาประสบผลสำเร็จบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

## 2. วัตถุประสงค์

2.1 เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น

2.2 เพื่อศึกษาระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น

2.3 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น

2.4 เพื่อศึกษาอำนาจพยากรณ์ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น

### 3. วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) เรื่อง ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น ประชากรที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ ครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น จำนวน 3,166 คน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น, 2567) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาในครั้งนี้ คือ ครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น จำนวน 343 คน โดยใช้สูตร Krejcie และ Morgan (1970: 607-610) และการใช้การสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) โดยจัดทำ sampling frame จากรายชื่อครูทั้งหมด 3,166 คน จากนั้นกำหนดหมายเลขประจำตัวและสุ่มด้วย random number generator จนได้กลุ่มตัวอย่าง 343 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถาม (Questionnaire) แบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับเพศ และขนาดของโรงเรียน มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 29 ข้อ ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ ด้านความยุติธรรม ด้านความเคารพ ด้านความไว้วางใจ ด้านความรับผิดชอบ และด้านความซื่อสัตย์ ลักษณะเป็นแบบมาตราประมาณค่า (Rating Scale) ตามวิธีการของ Likert's Scale เกณฑ์การให้คะแนนมี 5 ระดับ ดังนี้ 5 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีการปฏิบัติในระดับมากที่สุด 4 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีการปฏิบัติในระดับมาก 3 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีการปฏิบัติในระดับปานกลาง 2 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีการปฏิบัติในระดับน้อย 1 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีการปฏิบัติในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 สอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู จำนวน 22 ข้อ ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ ด้านความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน ด้านลักษณะของงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านเงินเดือนและค่าตอบแทน และด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน มีลักษณะเป็นแบบมาตราประมาณค่า (Rating Scale) กำหนดตัวเลือกไว้ 5 ระดับตามวิธีการของ Likert's Scale เกณฑ์การให้คะแนนมี 5 ระดับ ดังนี้ 5 หมายถึง ครูมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด 4 หมายถึง ครูมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก 3 หมายถึง ครูมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง 2 หมายถึง ครูมีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย 1 หมายถึง ครูมีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด

การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือโดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยประเมินความสอดคล้องของนิยามศัพท์เฉพาะและข้อความถามของตัวแปรแต่ละตัว การใช้ภาษา (Wording) ให้เหมาะสม จากนั้นนำผลการประเมินที่ได้มาคำนวณหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อความถามกับนิยามศัพท์เฉพาะ (Index of Congruence: IOC) โดยพิจารณาเลือกใช้ข้อความถามที่มีค่าดัชนีชี้วัดความสอดคล้องมากกว่าหรือเท่ากับ 0.5 (บุญชม ศรีสะอาด, 2553) พบว่า ข้อคำถามจำนวน 51 ข้อ มีค่า IOC ทั้งฉบับเท่ากับ 0.99 ซึ่งสามารถนำข้อคำถามไปใช้ได้ทุกข้อ และหาความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามทั้งฉบับโดยการหาสัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$ -Coefficient) ซึ่งแบบสอบถามควรมีค่าความเชื่อมั่นตั้งแต่ 0.7 ขึ้นไป (บุญชม ศรี

สะอาด, 2553) จากการนำไปทดลองใช้ (Try Out) กับครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน พบว่าได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.981 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่

1) วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพ ประกอบด้วยเพศ และขนาดสถานศึกษา โดยหาความถี่ (frequency) และร้อยละ (percentage)

2) วิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาและระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โดยวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) แล้วนำผลที่วิเคราะห์ได้แปลความหมายรายชื่อ รายด้านและความหมายในภาพรวม โดยใช้เกณฑ์การแปลความหมายค่าเฉลี่ยของกลุ่มดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2553) ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา 4.51–5.00 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมอยู่ในระดับมากที่สุด 3.51–4.50 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมอยู่ในระดับมาก 2.51–3.50 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมอยู่ในระดับปานกลาง 1.51–2.50 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมอยู่ในระดับน้อย 1.00–1.50 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมอยู่ในระดับน้อยที่สุด แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู 4.51–5.00 หมายถึง ครูมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากที่สุด 3.51–4.50 หมายถึง ครูมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก 2.51–3.50 หมายถึง ครูมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง 1.51–2.50 หมายถึง ครูมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับน้อย 1.00–1.50 หมายถึง ครูมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับน้อยที่สุด 3) วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โดยการคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) แล้วนำเสนอในรูปแบบตาราง โดยนำค่าที่ได้ไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ (บุญชม ศรีสะอาด, 2553) แปลความหมายดังนี้  $\geq 0.81$  หมายถึง มีความสัมพันธ์กันในระดับสูงมาก 0.61–0.80 หมายถึง มีความสัมพันธ์ในระดับสูง 0.41–0.60 หมายถึง มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง 0.21–0.40 หมายถึง มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ  $\leq 0.20$  หมายถึง มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำมาก การอธิบายทิศทางความสัมพันธ์ ถ้าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าเป็นบวก แสดงว่า ตัวแปรสองตัวแปรมีความสัมพันธ์กันไปในทิศทางเดียวกัน ถ้าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าเป็นลบแสดงว่าตัวแปรสองตัวแปรมีความสัมพันธ์กันไปในทิศทางตรงกันข้าม และถ้าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับศูนย์ แสดงว่าตัวแปรสองตัวแปรไม่มีความสัมพันธ์กัน 4) การศึกษาอำนาจพยากรณ์ของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โดยใช้สถิติการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Stepwise Multiple Regression) เพื่อหาตัวแปรในองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารที่มีอำนาจพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น

#### 4. ผลการวิจัย

จากการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น สรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

ตารางที่ 4.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม (n = 343)

| รายการ               | จำนวน (คน) | ร้อยละ        |
|----------------------|------------|---------------|
| <b>เพศ</b>           |            |               |
| ชาย                  | 147        | 42.90         |
| หญิง                 | 196        | 57.10         |
| <b>ขนาดสถานศึกษา</b> |            |               |
| ขนาดเล็ก             | 45         | 13.10         |
| ขนาดกลาง             | 154        | 44.90         |
| ขนาดใหญ่             | 38         | 11.10         |
| ขนาดใหญ่พิเศษ        | 106        | 30.90         |
| <b>รวม</b>           | <b>343</b> | <b>100.00</b> |

จากตารางที่ 4.1 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงคิดเป็นร้อยละ 57.10 เป็นเพศชายร้อยละ 42.90 ขนาดสถานศึกษาส่วนใหญ่เป็นสถานศึกษาขนาดกลางคิดเป็นร้อยละ 44.90 รองลงมาเป็นสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษร้อยละ 30.90 ขนาดเล็กร้อยละ 13.10 และขนาดใหญ่ร้อยละ 11.10

ตารางที่ 4.2 ระดับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา

| ด้านภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม | $\bar{X}$   | S.D.        | ระดับ            |
|---------------------------|-------------|-------------|------------------|
| ด้านความยุติธรรม          | 4.67        | 0.44        | มากที่สุด        |
| ด้านความซื่อสัตย์         | 4.65        | 0.47        | มากที่สุด        |
| ด้านความรับผิดชอบ         | 4.62        | 0.43        | มากที่สุด        |
| ด้านความเคารพ             | 4.61        | 0.42        | มากที่สุด        |
| ด้านความไว้วางใจ          | 4.59        | 0.42        | มากที่สุด        |
| <b>โดยรวม</b>             | <b>4.63</b> | <b>0.40</b> | <b>มากที่สุด</b> |

จากตารางที่ 4.2 พบว่าภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด (= 4.63, S.D. = 0.40) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าทุกด้านอยู่ในระดับมากที่สุด โดยด้านความยุติธรรมมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X}$  = 4.67) รองลงมาคือด้านความซื่อสัตย์ ( $\bar{X}$  = 4.65) ด้านความรับผิดชอบ ( $\bar{X}$  = 4.62) ด้านความเคารพ ( $\bar{X}$  = 4.61) และด้านความไว้วางใจมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X}$  = 4.59) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.3 ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู

| ด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน     | $\bar{X}$ | S.D. | ระดับ     |
|---------------------------------|-----------|------|-----------|
| ด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน   | 4.62      | 0.39 | มากที่สุด |
| ด้านการยอมรับนับถือ             | 4.60      | 0.44 | มากที่สุด |
| ด้านความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน | 4.58      | 0.42 | มากที่สุด |
| ด้านลักษณะของงาน                | 4.52      | 0.47 | มากที่สุด |
| ด้านเงินเดือนและค่าตอบแทน       | 4.43      | 0.60 | มาก       |
| โดยรวม                          | 4.55      | 0.38 | มากที่สุด |

จากตารางที่ 4.3 พบว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด (= 4.55, S.D. = 0.38) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าส่วนใหญ่อยู่ในระดับมากที่สุด โดยด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X}$  = 4.62) รองลงมาคือด้านการยอมรับนับถือ ( $\bar{X}$  = 4.60) ด้านความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน ( $\bar{X}$  = 4.58) ด้านลักษณะของงาน ( $\bar{X}$  = 4.52) และด้านเงินเดือนและค่าตอบแทนมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X}$  = 4.43) ซึ่งอยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

**ตารางที่ 4.4 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู**

| ด้านภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม | r              | ระดับความสัมพันธ์ |
|---------------------------|----------------|-------------------|
| ด้านความไว้วางใจ          | 0.730**        | สูง               |
| ด้านความรับผิดชอบ         | 0.686**        | สูง               |
| ด้านความซื่อสัตย์         | 0.662**        | สูง               |
| ด้านความยุติธรรม          | 0.608**        | ปานกลาง           |
| ด้านความเคารพ             | 0.551**        | ปานกลาง           |
| <b>โดยรวม</b>             | <b>0.707**</b> | <b>สูง</b>        |

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.4 พบว่าภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ( $r = 0.707$ ) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าทุกด้านมีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยด้านความไว้วางใจมีความสัมพันธ์สูงสุด ( $r = 0.730$ ) รองลงมาคือด้านความรับผิดชอบ ( $r = 0.686$ ) และด้านความซื่อสัตย์ ( $r = 0.662$ ) อยู่ในระดับสูง ส่วนด้านความยุติธรรม ( $r = 0.608$ ) และ

ด้านความเคารพ ( $r = 0.551$ ) อยู่ในระดับปานกลาง

**ตารางที่ 4.5 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบมีขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression)**

| ตัวแปร                                        | b      | $\beta$ | R <sup>2</sup>                        | R <sup>2</sup> Change | t        |
|-----------------------------------------------|--------|---------|---------------------------------------|-----------------------|----------|
| ค่าคงที่ (Constant)                           | 1.418  | -       | -                                     | -                     | -        |
| X <sub>3</sub> ด้านความไว้วางใจ               | 0.471  | 0.524   | 0.532                                 | 0.532                 | 8.438**  |
| X <sub>4</sub> ด้านความรับผิดชอบ              | 0.369  | 0.418   | 0.559                                 | 0.029                 | 5.232**  |
| X <sub>2</sub> ด้านความเคารพ                  | -0.276 | -0.306  | 0.576                                 | 0.013                 | -4.203** |
| X <sub>1</sub> ด้านความยุติธรรม               | 0.116  | 0.134   | 0.582                                 | 0.008                 | 2.144*   |
| <b>R<sup>2</sup> รวม = 0.582, F=117.708**</b> |        |         | <b>พยากรณ์แรงจูงใจได้ร้อยละ 58.20</b> |                       |          |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05, \*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.5 พบว่าตัวแปรที่สามารถพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ประกอบด้วย 4 ตัวแปร ได้แก่ ด้านความไว้วางใจ ( $X_3$ ) ด้านความรับผิดชอบ ( $X_4$ ) ด้านความเคารพ ( $X_2$ ) และด้านความยุติธรรม ( $X_1$ ) โดยร่วมกันพยากรณ์ความแปรปรวนของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูได้ร้อยละ 58.20 ( $R^2 = 0.582$ ) ตามสมการพยากรณ์

$$Y' = 1.418 + 0.471X_3 + 0.369X_4 - 0.276X_2 + 0.116X_1$$

## 5. อภิปรายผล

### 5.1 ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา

ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.63$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมากที่สุด โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านความยุติธรรม ด้านความซื่อสัตย์ ด้านความรับผิดชอบต่อความเคารพ และด้านความไว้วางใจ ตามลำดับ การที่ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมอยู่ในระดับสูงทุกด้าน สะท้อนให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดมีการแสดงออกถึงพฤติกรรมที่สะท้อนคุณธรรมและจริยธรรมในการบริหารในระดับสูง ทั้งด้านการปฏิบัติตัวอย่างเที่ยงธรรม การมีความซื่อสัตย์โปร่งใส การรับผิดชอบต่อองค์กร การให้เกียรติและยอมรับผู้ใต้บังคับบัญชา สอดคล้องกับแนวคิดของ Brown et al. (2005, 117–134) ที่ระบุว่าผู้นำเชิงจริยธรรมต้องแสดงออกถึงความน่าไว้วางใจ มีความยุติธรรม และสร้างบรรยากาศเชิงจริยธรรมในการทำงาน เมื่อพิจารณาด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านความยุติธรรม สะท้อนให้เห็นว่าผู้บริหารให้ความสำคัญกับการปฏิบัติงานอย่างเที่ยงธรรม ใช้กระบวนการที่เป็นธรรมในการตัดสินใจ ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเท่าเทียม สอดคล้องกับแนวคิดของ Lashway, L. (2006, 177–201) และ Brown, M.E. (2007, 140–155) ที่เห็นตรงกันว่าความยุติธรรมเป็นหลักการสำคัญที่ผู้นำเชิงจริยธรรมต้องยึดถือ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านความไว้วางใจ ( $\bar{X} = 4.59$ ) แม้จะยังคงอยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งให้เห็นว่าทักษะด้านการรับรู้อารมณ์และความรู้สึก (Emotional Intelligence) ของผู้บริหารอาจเป็นประเด็นที่ยังต้องพัฒนาเพิ่มเติม สอดคล้องกับข้อค้นพบของ Neves, M. L. G. (2025) ที่พบว่าภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมที่มีประสิทธิภาพต้องอาศัยทั้งการปฏิบัติตามหลักจริยธรรมและทักษะการสร้างความสัมพันธ์กับบุคลากรในระดับที่ลึกซึ้ง นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ รณชัย ปิณใจ (2564) และ จันทรพิรุณ มหาหิงค์ (2566) ที่พบว่าภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนืออยู่ในระดับสูงในทุกด้าน

## 5.2 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู

ผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.55$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน รองลงมาได้แก่ ด้านการยอมรับนับถือ ด้านความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน และด้านลักษณะของงาน ซึ่งทั้ง 4 ด้านอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านเงินเดือนและค่าตอบแทน อยู่ในระดับมาก การที่แรงจูงใจโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด สะท้อนให้เห็นว่าครูในสังกัดมีแรงขับเคลื่อนภายในที่เข้มแข็งในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg et al. (1959) ที่แบ่งแรงจูงใจออกเป็นปัจจัยจูงใจ ซึ่งได้แก่ ความสำเร็จ การยอมรับ ลักษณะงาน และความก้าวหน้า และปัจจัยค้ำจุน ซึ่งได้แก่ เงินเดือนและสภาพการทำงาน ด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ยสูงสุด แสดงให้เห็นว่าครูมีแรงผลักดันในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายในระดับสูง สามารถสร้างผลงานที่เป็นประโยชน์และรู้จักแก้ไขปัญหาตามสถานการณ์ ทั้งนี้เพราะวิชาชีพครูโดยธรรมชาติมีความหมายและคุณค่าในตัวเอง สอดคล้องกับแนวคิดของ Maslow, A. H. (1970) ว่ามนุษย์มีความต้องการบรรลุศักยภาพสูงสุดของตน (Self-Actualization) ส่วนด้านเงินเดือนและค่าตอบแทนมีค่าเฉลี่ยต่ำสุดและอยู่เพียงระดับมาก สะท้อนให้เห็นว่าในบริบทของราชการไทย โครงสร้างเงินเดือนมีข้อจำกัด ซึ่งอาจทำให้ครูรับรู้ว่าค่าตอบแทนไม่สอดคล้องกับปริมาณงานและความรับผิดชอบที่มีอยู่ สอดคล้องกับแนวคิดของ Herzberg et al. (1959) ที่จัดเงินเดือนเป็นปัจจัยค้ำจุนที่หากไม่เพียงพอจะก่อให้เกิดความไม่พอใจ แต่หากเพียงพอจะไม่ก่อให้เกิดแรงจูงใจเพิ่มเติม ผลการวิจัยนี้ สอดคล้องกับการศึกษาของ นิรชา สีดากิจ (2564: 97–105) และจิตติรัตน์ ม่วงยิ้ม (2568: 190–202) ที่พบว่าระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุดเช่นเดียวกัน

## 5.3 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู

ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ( $r = 0.707$ ) แสดงว่าเมื่อผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมเพิ่มขึ้น จะส่งผลให้แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูเพิ่มขึ้นตามไปด้วย เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าทุกด้านมีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ด้านที่มีความสัมพันธ์สูงที่สุด คือ ด้านความไว้วางใจ ( $r = 0.730$ ) รองลงมาได้แก่ ด้านความรับผิดชอบ ( $r = 0.686$ ) ด้านความซื่อสัตย์ ( $r = 0.662$ ) ด้านความยุติธรรม ( $r = 0.608$ ) และด้านความเคารพ ( $r = 0.551$ ) ตามลำดับ การที่ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับแรงจูงใจในระดับสูงสามารถอธิบายได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่ประพฤติตนอย่างมีจริยธรรมจะสร้างบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อการพัฒนาแรงจูงใจของครู เนื่องจากครูจะรับรู้ว่าองค์กรมีความยุติธรรม น่าเชื่อถือ และเคารพในศักดิ์ศรีของบุคลากร สอดคล้องกับงานวิจัยของ Arisoy, E., & Cömert, M. (2021, 953–964) and Flores, J. E., & Zacarias, A. M. (2024) ที่ยืนยันว่าครูที่รับรู้ว่าคุณสมบัติของตนมีจริยธรรมมีแนวโน้มที่จะมีแรงจูงใจในการทำงานสูงกว่า ด้านความไว้วางใจมีความสัมพันธ์สูงที่สุดเนื่องจากความไว้วางใจเป็นรากฐานสำคัญของความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม เมื่อครูรู้สึกว่าคุณบริหารไว้วางใจได้ จะเกิดความมั่นใจในการทำงาน กล้าแสดงออก และมีแรงจูงใจในการพัฒนาตนเอง ส่วนด้านความยุติธรรมและด้านความเคารพมีความสัมพันธ์ระดับปานกลาง โดยด้านความยุติธรรมอาจถูกครูรับรู้ผ่านมุมมองของนโยบายและ

โครงสร้างภายนอกที่ผู้บริหารไม่สามารถควบคุมได้ทั้งหมด สอดคล้องกับงานวิจัยของ อาริยา เมะราศรี (2566) และ มุทิตา ทิพย์คุณอก (2567) ที่พบว่าภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมแต่ละมิติส่งผลต่อแรงจูงใจในระดับที่แตกต่างกัน

#### 5.4 อำนาจพยากรณ์ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู

ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบมีขั้นตอนพบว่า ตัวแปรภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม 4 ด้าน ได้แก่ ด้านความไว้วางใจ ( $X_3$ ) ด้านความรับผิดชอบ ( $X_4$ ) ด้านความเคารพ ( $X_2$ ) และด้านความยุติธรรม ( $X_1$ ) สามารถร่วมกันพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูได้ร้อยละ 58.20 ( $R^2 = 0.582$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ตามสมการพยากรณ์  $Y' = 1.418 + 0.471X_3 + 0.369X_4 - 0.276X_2 + 0.116X_1$  ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Brown et al. (2005, 117–134) ที่อธิบายว่าผู้นำที่แสดงพฤติกรรมเชิงจริยธรรมอย่างสม่ำเสมอ ย่อมส่งผลให้ผู้ตามเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน รวมถึงสอดคล้องกับผลการวิจัยของ อาริยา เมะราศรี (2566) ที่พบว่าภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสามารถร่วมกันพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูได้ร้อยละ 55.30 และ มัณฑนา ชุมปัญญา (2563) ที่พบค่าอำนาจพยากรณ์สูงถึงร้อยละ 77.80

ด้านความไว้วางใจ ( $X_3$ ) เป็นตัวพยากรณ์ที่มีอำนาจสูงสุด ( $\beta = 0.524$ ) สามารถพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูได้ร้อยละ 53.20 แสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่า ความไว้วางใจเป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมที่ส่งผลมากที่สุดต่อแรงจูงใจของครู ทั้งนี้เพราะเมื่อครูรับรู้ว่าคุณบริหารสถานศึกษาเป็นผู้นำที่น่าไว้วางใจ ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี และไม่ตีตัวออกห่างจากผู้ใต้บังคับบัญชา ครูจะรู้สึกมีกำลังใจ และมีแรงจูงใจที่จะทุ่มเทในการทำงาน สอดคล้องกับการศึกษาของ จิรพล ภูขมัง (2565) ที่พบว่าด้านความไว้วางใจมีอำนาจพยากรณ์สูงสุดในการอธิบายความผูกพันในองค์กรของครู ด้านความรับผิดชอบ ( $X_4$ ) เป็นตัวพยากรณ์ลำดับที่สอง ( $\beta = 0.418$ ) เมื่อเพิ่มเข้าสมการร่วมกับด้านความไว้วางใจ อำนาจพยากรณ์รวมเพิ่มขึ้นจากร้อยละ 53.20 เป็นร้อยละ 55.90 สะท้อนให้เห็นว่าผู้บริหารที่มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติหน้าที่ มีวินัย มีวุฒิภาวะ และพร้อมรับผิดชอบต่อผลงาน จะช่วยเสริมสร้างแรงจูงใจของครูได้อย่างมีนัยสำคัญ สอดคล้องกับแนวคิดของ Ponnu and Tennakoon (2009) และผลการวิจัยของ อาริยา เมะราศรี (2566) ด้านความเคารพ ( $X_2$ ) มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยเป็นลบ ( $\beta = -0.306$ ) ทั้งที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับแรงจูงใจในการวิเคราะห์สองตัวแปร ( $r = 0.551$ ) ปรากฏการณ์นี้เกิดจาก Suppressor Effect เนื่องจาก  $X_2$  มีความสัมพันธ์กับ  $X_4$  ในระดับสูงมาก ( $r = 0.855$ ) และกับ  $X_3$  ในระดับสูง ( $r = 0.752$ ) สูงกว่าความสัมพันธ์ระหว่าง  $X_2$  กับตัวแปรตาม ( $r = 0.551$ ) ทำให้เมื่อ  $X_3$  และ  $X_4$  เข้าสมการก่อนแล้ว  $X_2$  ทำหน้าที่กำจัดความคลาดเคลื่อนที่ซ้อนทับในสมการแทนที่จะพยากรณ์  $Y$  โดยตรง สอดคล้องกับ Ludlow and Klein (2014) อย่างไรก็ตามในบริบทสถานศึกษาไทย พฤติกรรมด้านความเคารพของผู้บริหาร เช่น ความนอบน้อมถ่อมตนและการยอมรับในความแตกต่างของบุคลากร อาจถูกครูไทยรับรู้ร่วมกับพฤติกรรมด้านความไว้วางใจและความรับผิดชอบโดยไม่แยกแยะออกจากกันอย่างชัดเจน ซึ่งสะท้อนลักษณะวัฒนธรรมไทยที่มองพฤติกรรมผู้นำในเชิงองค์รวม (holistic perception) มากกว่าการประเมินทีละด้าน นอกจากนี้พฤติกรรมความเคารพโดยลำพังอาจยังไม่เพียงพอต่อการสร้างแรงจูงใจในบริบทที่ผู้บริหารไทยถูกคาดหวังให้มีความเด็ดขาดและวางตัวเป็นผู้นำเชื่อถือในเวลาเดียวกัน ทั้งนี้ การที่เพิ่ม  $X_2$  เข้าสมการแล้ว  $R^2$  เพิ่มขึ้นจากร้อยละ 55.90 เป็นร้อยละ 57.60 ยืนยันว่า  $X_2$  ยังคงมีคุณค่าต่อสมการพยากรณ์ และสอดคล้องกับ

แนวคิดของ Brown, Treviño and Harrison (2005) ที่ระบุว่าภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมที่มีประสิทธิภาพต้องอาศัยความสมดุลระหว่างองค์ประกอบทุกด้านประกอบกัน ด้านความยุติธรรม ( $X_1$ ) เป็นตัวพยากรณ์สุดท้าย ( $\beta = 0.134$ ) มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ( $p = 0.033$ ) และเพิ่มอำนาจพยากรณ์รวมร้อยละ 0.60 แม้มีนัยสำคัญทางสถิติ แต่ incremental  $R^2$  ที่ต่ำเช่นนี้ชวนให้ตั้งคำถามถึงความสำคัญเชิงปฏิบัติ (practical significance) ในบริบทราชการไทยซึ่งระบบความก้าวหน้าในอาชีพและการจัดสรรทรัพยากรถูกกำกับโดยระเบียบราชการและ ก.ค.ศ. มากกว่าดุลยพินิจของผู้บริหาร ครูอาจรับรู้ว่า “ความยุติธรรม” เป็นเรื่องของระบบส่วนกลางมากกว่าพฤติกรรมผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งอาจจำกัดอำนาจพยากรณ์ของตัวแปรนี้ ด้านความซื่อสัตย์ ( $X_5$ ) แม้มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในระดับสูง ( $r = 0.662$ ) แต่ไม่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ เนื่องจากมีความสัมพันธ์กับ  $X_4$  สูงมาก ( $r = 0.893$ ) ทำให้  $X_4$  ทำหน้าที่เป็นตัวแทน (Proxy) ของ  $X_5$  ในสมการได้แล้ว สอดคล้องกับแนวคิดของ Brown (2007) ที่ระบุว่าความซื่อสัตย์และความรับผิดชอบเป็นคุณลักษณะที่สัมพันธ์กันอย่างแยกไม่ออกในผู้นำเชิงจริยธรรม ดังนั้นจึงไม่ควรตีความว่าความซื่อสัตย์ไม่มีความสำคัญต่อแรงจูงใจของครู

## 6. สรุป/ข้อเสนอแนะ

ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยด้านความยุติธรรมมีค่าเฉลี่ยสูงสุด แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์ทางบวกกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ( $r = 0.707$ ) และตัวแปรภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม 4 ด้าน ได้แก่ ด้านความไว้วางใจ ด้านความรับผิดชอบต่อ ด้านความเคารพ และด้านความยุติธรรม สามารถร่วมกันพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูได้ร้อยละ 58.20 ( $R^2 = 0.582$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยด้านความไว้วางใจเป็นตัวพยากรณ์ที่มีอำนาจสูงสุด

### 6.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

6.1.1 ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ความสำคัญกับการสร้างความไว้วางใจในองค์กร โดยแสดงความจริงใจ และเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

6.1.2 หน่วยงานต้นสังกัดควรส่งเสริมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหาร และพิจารณาด้านสวัสดิการ เช่น ทุนพัฒนาวิชาชีพและการยกย่องครูที่มีผลงานดีเด่น เพื่อชดเชยข้อจำกัดด้านโครงสร้างเงินเดือนและรักษาแรงจูงใจของครูในระยะยาว

## 6.2 ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

6.2.1 ควรศึกษาปัจจัยอื่นที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูเพิ่มเติม เช่น

บรรยากาศองค์การ ความผูกพันต่อองค์กร หรือความพึงพอใจในการทำงาน

6.2.2 ควรใช้ระเบียบวิธีวิจัยที่หลากหลายขึ้น เช่น การวิจัยแบบผสมวิธี หรือการวิเคราะห์

โมเดลสมการโครงสร้าง (SEM) เพื่ออธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรได้อย่างลึกซึ้งยิ่งขึ้น

## 7. องค์ความรู้ใหม่จากงานวิจัย

จากการศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น พบว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูอย่างมีนัยสำคัญ โดยองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมทั้ง 4 ด้าน สามารถร่วมกันพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูได้ร้อยละ 58.20 ดังแสดงในแผนภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 1 องค์ความรู้ใหม่ ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น

ที่มา : สังเคราะห์โดยผู้วิจัย

จากภาพที่ 1 สามารถสรุปองค์ความรู้ใหม่จากงานวิจัยได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านความไว้วางใจ ด้านความรับผิดชอบ ด้านความเคารพ และด้านความยุติธรรม มีความสัมพันธ์ต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูอย่างเป็นระบบ กล่าวคือ เมื่อผู้บริหารสถานศึกษาแสดงพฤติกรรมที่สอดคล้องกับหลักจริยธรรมทั้ง 4 ด้านอย่างสม่ำเสมอ ครูผู้ปฏิบัติงานจะเกิดความรู้สึกมั่นคงทางจิตใจ มีความเชื่อมั่นในองค์กร และพัฒนาแรงจูงใจภายในที่นำไปสู่การปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและความมุ่งมั่นอย่างยั่งยืน

## 8. บรรณานุกรม

- จันทร์พิรุณ มหาหิงค์. (2566). ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยมหาจุฬาราชวิทยาลัย.
- จิรพล ภูมั่ง. (2565). ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความผูกพันในองค์กรของครูในโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 3. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- ธิดารัตน์ ม่วงยิ้ม และสายฝน วิบูลรังสรรค์. (2568). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำฝ่ายบริการของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิษณุโลก อุตรดิตถ์. วารสารการบริหารการศึกษาและนวัตกรรมการศึกษา, ปีที่ 5 ฉบับที่ 2 ประจำเดือนพฤษภาคม-สิงหาคม 2568, หน้า 190-202.
- นนทวิ จุลจันทร์. (2567). ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 3. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- นิรชา สีดาภิจ. (2564). อิทธิพลของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานต่อความเป็นครูมืออาชีพในศตวรรษที่ 21 ของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก. วารสาร มจร สังคมศาสตร์ปริทรรศน์, ปีที่ 10 ฉบับที่ 4 ประจำเดือนตุลาคม-ธันวาคม 2564, หน้า 97-105.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2553). การวิจัยเบื้องต้น. (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.
- พาสนา จุลรัตน์. (2561). การจัดการเรียนรู้สำหรับผู้เรียนในยุค Thailand 4.0. วารสาร Veridian E-Journal มหาวิทยาลัยศิลปากร (มนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์และศิลปะ), ปีที่ 11 ฉบับที่ 2 ประจำเดือนพฤษภาคม-สิงหาคม 2561, หน้า 1653-1665.

- มุกิตา ทิพย์คุณอก. (2567). **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษากับการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู**. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์.
- รณชัย ปิณใจ. (2564). **ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 3. การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองปริญญาการศึกษา**มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, วิทยาลัยการศึกษา,มหาวิทยาลัยพะเยา.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาขอนแก่น. (2567). **รายงานผลการดำเนินงานการป้องกันทุจริตประจำปี พ.ศ. 2566**. สืบค้นจาก <http://www.kksec.go.th>, สืบค้นเมื่อ 18 มกราคม 2569
- อารียา เมะราศรี. (2566). **ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด**. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด.
- Anisoy, E., & Cömert, M. (2021). **The correlation between ethical leadership behaviors of school principals and teacher motivation**. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 29(5), 953–964.
- Brown, M. E. (2007). **Misconceptions of ethical leadership: How to avoid potential pitfalls**. *Organizational Dynamics*, 36(2), 140–155.
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). **Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing**. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 117–134.
- Flores, J. E., & Zacarias, A. M. (2024). **School heads' ethical leadership and teachers' self-efficacy and motivation**. *Puissant*, 5. Retrieved from <https://www.researchgate.net/publication/371762410>, Accessed on 3rd March 2026.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). **The motivation to work**. New York: Wiley.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). **Determining sample size for research activities**. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607–610.
- Lashway, L. (2006). **Ethical leadership**. In S. Smith & P. Piele (Eds.), *School leadership: Handbook for excellence in student learning* (4th ed., pp.177–201). Corwin Press.
- Likert, R. (1932). **A technique for the measurement of attitudes**. *Archives of Psychology*, 22(140), 1–55.

- Ludlow, L. H., & Klein, K. (2014). **Suppressor variables: The difference between ‘is’ versus ‘acting as’**. Journal of Statistics Education, 22(2). <https://doi.org/10.1080/10691898.2014.11889703>
- Maslow, A. H. (1970). **Motivation and personality** (2nd ed.). Harper & Row.
- Neves, M. L. G. (2025). **The relationship between ethical leadership, teacher motivation, and commitment in public schools in Portugal**. Frontiers in Education, 9, Article 1456685. Retrieved from <https://doi.org/10.3389/feduc.2024.1456685>, Accessed on 3rd March 2026.
- Northouse, P. G. (2013). **Leadership theory and practice** (3rd ed.). Western University: SAGE.
- Ponnu, C. H., & Tennakoon, G. (2009). **The association between ethical leadership and employee outcomes: The Malaysian case**. Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies, 14(1). Retrieved from <http://ejbo.jyu.fi>, Accessed on 3rd March 2026.