

การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหาร

รัตนา กาญจนพันธุ์¹

บทคัดย่อ

ผู้บริหารในสังคมปัจจุบัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งอาชีพของผู้นำทางการศึกษา เป็นวิชาชีพที่ต้องมีเหตุผลทางจริยธรรม ปัจจุบันมีความสำคัญด้านจริยธรรมน้อยลง การขาดจริยธรรมของผู้บริหารย่อมนำมาซึ่งความขัดแย้ง ความสับสนระหว่างความดีและความเลว ความควรไม่ควร ความถูกต้อง ไม่ถูกต้อง พัฒนาไปสู่การใช้กำลังเข้าทำร้ายทำลายกัน

การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (ethical leadership) เกิดขึ้นมาเป็นระยะเวลานาน แต่ไม่มีการกล่าวถึงในประเด็นของการวิจัยอย่างชัดเจนนัก ดังเช่น การศึกษาของ Burns (1978) และ Gardner (1995) ต่อมาในระยะหลังจึงเริ่มมีความชัดเจนขึ้น ซึ่งจะเห็นได้จากของ Sergiovanni (1992) ที่กล่าวถึงภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ซึ่ง Jossey-Bass จัดพิมพ์ไว้ในหนังสือในปี ค.ศ.1992 ในระยะต่อมา การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม เริ่มมีการพูดถึงมากขึ้น เช่น งานของ Cole (2002) ที่นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับ Ethical leadership ว่าเป็นสิ่งที่เกิดจากความแตกต่างของการพัฒนาจริยธรรมซึ่งมีผลกระทบกับคนทุกคน ความน่าสนใจในงานของโคลสในหนังสือ คือ โคลส ได้นำเสนอแนวคิดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม โดยมีได้กล่าวถึงทฤษฎีทางจิตวิทยา แต่นำเสนอในเชิงบรรยายเกี่ยวกับชีวิตและเหตุการณ์ผ่านบทสนทนาที่สะท้อนสาระเกี่ยวกับจริยธรรมของผู้นำ ต่อมาในปี ค.ศ.2003 จึงปรากฏข้อเขียนเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมมากขึ้น ดังจะเห็นได้จากหนังสือของ Fullan (2003) มีความจำเป็นต้องพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหาร

คำสำคัญ : การพัฒนาภาวะผู้นำ; ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม

¹ ภาควิชาบริหารการศึกษาและอุดมศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง
2086 ถนนรามคำแหง แขวงหัวหมาก เขตบางกะปิ กรุงเทพมหานคร 10240
อีเมล: arjanratana@gmail.com

ETHICAL LEADERSHIP DEVELOPMENT FOR MANAGER

Ratana Karnjanapun¹

Abstract

Managers, especially in the profession of education, must possess ethical reasoning ability. Nonetheless, it appears that even conscience for ethical reasoning is on a decline-absent of such morality awareness would likely lead to confusion of what should be right or wrong, good or bad, and resulting in violent resolution.

There has been numerous studies in the past decades in regards to ethical leadership. Topic of studies in the earlier time such as Burns (1978) and Gardner (1995), respectively, covered ethical leadership in a more general scope (i.e., not exclusively ethical leadership). Specific study on this issue started by Sergiovanni in 1992 (ref. Jossey-Bass 1992) and began to strongly emphasize on relational topics e.g., Cole's works in 2002 which proposes that ethical leadership is an upshot of differences in ethical development in different people. Interestingly, Cole presents the idea through narrative of daily lives and occurrences in which such issue matter most; however, Cole did not include, intentionally or not, how psychology principles may have affected development of ethics. Necessity for development of ethical leadership was in a full spotlight when Fullan presented his ideas in 2003.

Keywords : Leadership Development; Ethical Leadership

¹ Department of Educational Administration and Higher Education Faculty of Education
Ramkhamhaeng university
2086 Ramkhamhaeng Road, Huamark, Bangkok, Thailand 10240
E-mail: arjamratana@gmail.com

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในปัจจุบันกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลกมีความรุนแรงขึ้น โลกกำลังประสบปัญหาทางสังคมท่ามกลางสภาวะการแข่งขัน และการเปลี่ยนแปลงของโลกนับวันจะทวีความรุนแรงและรวดเร็วขึ้นเรื่อยๆ ผู้คนส่วนใหญ่ต่างมองหาผู้นำที่สามารถนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ผู้นำที่รอบรู้เชิงการบริหารไปสู่ความสำเร็จ โดยลึมนึกถึงองค์ประกอบที่สำคัญประการหนึ่ง คือ คุณธรรมจริยธรรมของผู้นำ ซึ่งเป็นคุณสมบัติที่มีความสำคัญในการทำให้ผู้นำประสบความสำเร็จเป็นยอดของผู้นำ ควบคู่ไปกับความรู้ความสามารถ มีวิสัยทัศน์ที่ดี กว้างไกล ชัดเจน สามารถปกครองบริหารจัดการองค์การให้ประสบผลสำเร็จและมีประสิทธิภาพ เพิ่มประสิทธิผล Prerajyanwisit (2005)

ในยุคปัจจุบันสังคมไทย หรือรัฐบาลปัจจุบันให้ความสำคัญ เรื่องของจริยธรรมเป็นอย่างมาก และเรียกร้องให้ดำรงอยู่ในการดำเนินกิจกรรมของทุกภาคส่วน ทั้งภาครัฐและเอกชนประเทศไทย มีปัญหาทุจริตคอร์รัปชันปัญหาเรื่องคุณธรรมจริยธรรมของผู้นำมาตลอดระยะเวลายาวนานจนถึงปัจจุบัน โดยเฉพาะเรื่องของการบริหารบ้านเมือง การบริหารองค์การ ทั้งภาครัฐและเอกชน ไม่เว้นแต่สถาบันทางการศึกษาผู้บริหารยังมีตำแหน่งสำคัญยิ่งต้องบริหารงานได้ดีเกิดประสิทธิภาพสูงเป็นแบบอย่าง ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องสร้างผู้สืบทอดที่ดี ส่งเสริมคนดีให้รับผิดชอบปฏิบัติงานและบริหารงานต่อไป ผู้นำทางการศึกษาต้องเคารพปัจเจกบุคคล ต้องตอบสนองชุมชนด้วยความเคารพนับถืออดทนต่อวัฒนธรรมและความคิดเห็นที่แตกต่าง สนับสนุนมุมมองที่แตกต่าง ในปัจจุบันมีการพูดคุยกัน อย่างกว้างขวาง ระหว่างผู้บริหารที่มีความเป็นผู้นำเชิงจริยธรรมกับผู้บริหารที่มีความสามารถ คำตอบก็คงต้องการผู้บริหารที่มี

คุณสมบัติทั้งสองอย่าง คือ ทั้งเก่งและดี Sirilai (2007)

อย่างไรก็ตาม ส่วนใหญ่จะมีคุณสมบัติที่โดดเด่นด้านความสามารถนำด้านจริยธรรม ถ้าถามเพราะเหตุใดเป็นเพราะการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก ความเป็นโลกาภิวัตน์ สังคม ข้อมูล ข่าวสาร ความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี เน้นเรื่องสิทธิมนุษยชน ค่านิยมแบบวัตถุนิยม หากศักยภาพรายละเอียด จะพบว่า วิฤตการณ์ทางสังคมเน้นเศรษฐกิจ เงินนิยม เป็นตัวตั้งไม่ได้เอาการอยู่ร่วมกันเป็นตัวตั้ง ระบบจึงทำลายวิถีแห่งการอยู่ร่วมกันหรือศีลธรรมของมนุษยชาตินั้นเอง ผู้บริหารในสังคมปัจจุบันมีความสำนึกด้านจริยธรรมลดน้อยลง การขาดจริยธรรมของผู้บริหารย่อมนำซึ่งความขัดแย้ง ความสับสนระหว่างความดี ความเลว ความควรไม่ควร ความถูกต้อง และสิ่งที่ไม่ถูกต้อง พัฒนาไปสู่การใช้กำลังเข้าทำร้ายกัน ด้วยเหตุผลดังกล่าว ทั้งภาครัฐได้เน้นเรื่องโครงการโรงเรียนประชารัฐ เน้นคุณธรรมจริยธรรม สถาบันพัฒนาผู้บริหารก็กำหนดการอบรมคุณธรรมจริยธรรมของผู้บริหารยุคใหม่ให้มีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ซึ่งสอดคล้องกับโลกปัจจุบัน

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรม (moral development) จริยธรรม หมายถึง แนวทางความประพฤติของบุคคลในสังคมหนึ่งๆ ว่า พฤติกรรมเป็นพฤติกรรมที่ควรงดเว้น โดยพิจารณาตามกฎระเบียบ ขอบเขต ความเชื่อของแต่ละสังคม เพื่อให้บุคคลในสังคมสามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างร่มเย็น

การพัฒนานุคลิกจริยธรรมของ Kohlberg (1969) ทฤษฎีพัฒนาการทางเหตุผลเชิงจริยธรรม เป็นกลุ่มทฤษฎีพัฒนาการทางความคิด และได้รับการพัฒนาต่อเนื่องมาจากแนวคิดของ Piaget โดยมี

พื้นฐานการพัฒนาจริยธรรม เริ่มจากการคิดเชิงเหตุผล และได้รับแรงจูงใจจากภายในและภายนอก โคลเบิร์กเชื่อว่า พัฒนาการทางจริยธรรมของแต่ละบุคคลจะผ่านไปตามขั้นพัฒนาการ (Sequential stage) โดยมีพื้นฐานมาจากการใช้เหตุผลเชิงตรรกศาสตร์ และการรับรู้ทางสังคม และบทบาททางสังคมของแต่ละบุคคลนั้น บุคคลที่จะมีจริยธรรมขั้นสูง หรือสามารถใช้เหตุผลทางจริยธรรมขั้นสูงได้นั้น จะต้องสามารถใช้เหตุผลเชิงตรรกะ และความสามารถในการรับรู้ทางสังคมในระดับสูงก่อน Pothikul (2011) สามารถสรุปสองประการ ดังนี้ Pannawin (1996)

ประการแรก เหตุผลเชิงจริยธรรม มีพัฒนาการตามระดับสติปัญญาตามทฤษฎีของ Piaget

ประการสอง ความสามารถทางสติปัญญาพัฒนาไปตามวัย ความสามารถในการใช้เหตุผลเชิงจริยธรรมเกี่ยวข้องกับความสามารถทางสติปัญญา โดยบุคคลในวัยเด็กจะมีเหตุผลเชิงจริยธรรมต่ำกว่า บุคคลในวัยผู้ใหญ่ ลำดับขั้นพัฒนาทางจริยธรรม แบ่งเป็น 3 ระดับ 6 ขั้น ดังนี้ (Kohlberg, 1969)

ระดับที่ 1 ระดับก่อนกฎเกณฑ์ (pre-conventional level) เด็ก อายุ 2 ถึง 10 ขวบ

ขั้นที่ 1 หลักการหลบหลีกการถูกลงโทษ (punishment and obedience orientation) เด็กอายุ 2 ถึง 7 ขวบ

ขั้นที่ 2 ระดับตามกฎเกณฑ์ (conventional level) เหตุผลเชิงจริยธรรมในระดับนี้ เป็นของเด็กที่มีพัฒนาการทางเหตุผลเชิงจริยธรรมมากขึ้น เด็กในอายุระหว่าง 10 ถึง 16 ปี

ขั้นที่ 3 หลักการทำตามความเห็นชอบของผู้อื่น (interpersonal concordance) เด็กในช่วงอายุ 10 ถึง 13 ปี มักมีพฤติกรรมเลียนแบบ หรือพฤติกรรมที่

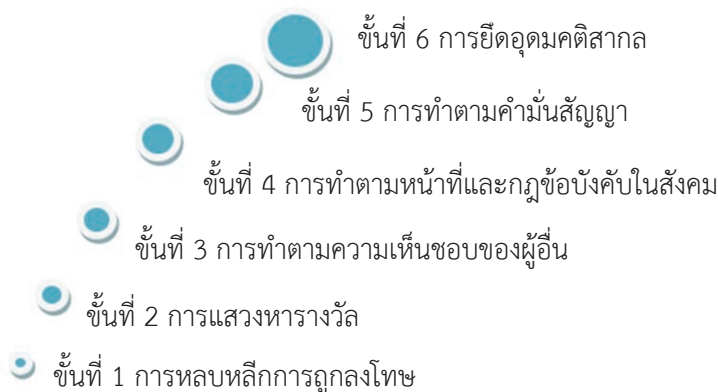
ทำให้ตนเป็นจุดเด่น เพื่อเรียกร้องความสนใจ และการยอมรับจากผู้อื่น ส่วนผู้ใหญ่ที่จริยธรรมจะงักอยู่ในขั้นนี้คือ บุคคลที่กระทำการใดๆ โดยเห็นแก่พวกพ้อง เครือญาติ หรือเพื่อนฝูงมากกว่าที่จะตัดสินใจกระทำการใดๆ เพราะเห็นแก่ส่วนรวมเป็นหลัก

ขั้นที่ 4 หลักการทำตามหน้าที่และกฎข้อบังคับในสังคม (law and order) เป็นจริยธรรมของเด็กอายุ 13 ถึง 16 ปี เช่นการปฏิบัติตามกฎระเบียบโรงเรียน การปฏิบัติตามกฎจราจร การปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์กรหรือหน่วยงาน เป็นต้น ผู้ใหญ่หลายคนมีเหตุผลเชิงจริยธรรมหยุดชะงักอยู่ในขั้นนี้ อ้างกฎระเบียบข้อบังคับมาเป็นประโยชน์ในการที่จะกระทำ หรือไม่กระทำการสิ่งใดสิ่งหนึ่ง อ้างโดยไม่ดูผลประโยชน์ของส่วนรวม

ระดับที่ 3 ระดับเหนือกฎเกณฑ์ (post-conventional level) บุคคลที่อายุตั้งแต่ 16 ปีขึ้นไป บุคคลจะตัดสินใจกระทำหรือไม่กระทำการสิ่งใดตามความคิด และเหตุผลของตน โดยมักตัดสินใจบนพื้นฐานความถูกต้อง ยุติธรรม และ/หรือยึดประโยชน์ของส่วนรวมหรือสังคมเป็นหลัก

ขั้นที่ 5 หลักการทำตามคำมั่นสัญญา (social-contract legalistic orientation) บุคคลยึดข้อตกลงเพื่อประโยชน์ส่วนรวม และความถูกต้องเป็นหลักข้อตกลงและความถูกต้องเป็นไป

ขั้นที่ 6 หลักการยึดอุดมคติสากล (universal-ethic principal orientation) บุคคลจะแสดงเหตุผลที่เป็นหลักสากล มีความยึดหยุ่นทางจริยธรรม กระทำหรือไม่กระทำการสิ่งใดตามหลักอุดมคติสากล เพราะประโยชน์ของส่วนรวมเป็นหลัก ขั้นนี้จะปรากฏในผู้ใหญ่ ดังแสดงในภาพ 1



ภาพ 1 สรุปทฤษฎีพัฒนาการทางจริยธรรมตามแนวคิดของโคลเบอร์ก

ในรัชสมัยพระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 6 ทรงมีสายพระเนตรอันยาวไกลต่ออนาคตของชาติทุกด้าน และทรงให้ความสำคัญต่อการเสริมสร้างคุณธรรมในหมู่ข้าราชการอันมาก ดังปรากฏอยู่ในหนังสือ “หลักราชการ” (His Majesty King Vajiravudh, 2004) ทรงเห็นว่า การศึกษาที่เจริญขึ้น ทำให้คนบางกลุ่มหลงคิดไปว่า “รู้อะไรไม่รู้วิชา” ทำให้คิดแต่จะสอบทำคะแนน ให้ได้มาก ๆ หรือได้รับประกาศนียบัตรหลายๆ ใบ พอจบการศึกษาแล้วก็ไม่ต้องพยายามทำอะไรอีก ด้วยคิดว่า ทั้งลาภยศจะหลั่งไหลมาหาตนได้เอง ซึ่งเมื่อบุคคลเหล่านี้มาทำงานแล้วไม่ได้รับตำแหน่งสูงมากพอที่ตนเองคาดหวังเอาไว้ ใจจะเกิดความไม่พอใจ เกิดความริษยา และหมดความสุขในที่สุด พระองค์ทรงเปรียบว่า “วิชาท่วมหัวเอาตัวไม่รอด” และพระองค์ทรงมีพระราชดำรัสว่า การจะได้เป็นใหญ่เป็นโตนั้นมิใช่แต่มีวิชาความรู้เพียงอย่างเดียว แต่ยังต้องมีคุณวิเศษอีกหลายข้อ ซึ่งความซื่อตรง เป็นคุณวิเศษสองในสิบข้อที่พระองค์ทรงเห็นว่ามีความสำคัญต่อการทำงานในชีวิตจริง คือ “ความซื่อตรงต่อหน้าที่” และ “ความซื่อตรงต่อคน

ทั่วไป” ซึ่งความซื่อตรงต่อหน้าที่ คือ “ความตั้งใจกระทำการซึ่งได้รับมอบหมายให้เป็นหน้าที่ของตนนั้น โดยซื่อสัตย์สุจริตใช้ความอดสาเห วิริยะ เต็มสติกำลังของตน ด้วยความมุ่งหมายให้กิจกรรมนั้นๆ บรรลุถึงซึ่งความสำเร็จโดยอาการอันงดงามที่สุดที่จะพึงมีหนทางจัดไปได้ “พระองค์ได้อุปมาว่าการไปทำงานตรงเวลาทุกวันโดยไม่ขาด ไม่ช้า นั้น เป็นคนตรงส่วนหนึ่ง แต่ถ้ามาตรงเวลาแล้ว แต่ไม่ทำงาน ถือว่า ไม่ใช่การซื่อตรงต่อหน้าที่ จะต้องประกอบด้วย การไปทำงานให้เป็นประโยชน์โดยตรง ตามหน้าที่ด้วย อีกประการหนึ่ง คือ ความซื่อตรงต่อคนทั่วไป หมายถึง “การรักษาตนให้เป็นคนที่สมควรแก่การเชื่อถือ รักษาจากสัตย์ พูดสิ่งใดเป็นสิ่งที่นั้น ไม่ผันแปรคำพูดไปเพื่อให้รอดตัวไปครั้งคราวหนึ่ง ไม่คิดเอาเปรียบผู้อื่นที่เขาไม่สามารถจะมาแข่งขันกับเราได้ ไม่ยกตนข่มท่าน ไม่นำความดีใส่ตัวแล้วนำความชั่วไปให้ผู้อื่น ตอบแทนไมตรีแก่ผู้อื่นเสมอกับที่ตนได้รับ ไม่ใช่ความรักความเมตตาที่ผู้อื่นมิให้ตนมาเป็นเครื่องมือในการทำร้ายคนผู้นั้น” ด้วยพระองค์ทรงเห็นว่าการได้เป็นใหญ่ด้วยการประจบสอพลอโดยไร้ความสามารถ และขาดการสนับสนุนร่วมมือในการทำงาน

จากบุคคลรอบข้างแล้ว ย่อมไม่สามารถทำงานนั้นไปได้ตลอดรอดฝั่ง รวมทั้ง หากประพฤติดนเป็นคนที่ตรงต่อบุคคลทั่วไปแล้ว ย่อมจะทำให้เป็นที่รักและเมตตาแก่ผู้ใหญ่มากด้วย ดังนั้น จะเห็นว่า ความซื่อตรงมีลักษณะเป็นทั้งคุณธรรม และจริยธรรมความดีพื้นฐานที่จะนำไปสู่ความเจริญทั้งในชีวิตส่วนตัว และชีวิตการทำงาน ซึ่งควรได้รับการพัฒนาตั้งแต่ระดับเยาวชน อันจะเป็นการวางรากฐานสำคัญ ความเจริญงอกงามในคุณธรรมจริยธรรมด้านอื่นๆ

กรอบในการวิเคราะห์

แนวคิดของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม พัฒนาจากนักวิชาการอีกหลายท่าน เช่น Etzioni (1988), Greenfield (1993), Hodgkinson (1991), และ Sergiovanni (1992) ซึ่งกล่าวถึงโรงเรียนในฐานะที่เป็นองค์กรแห่งความร่วมมือ (civil associations) แตกต่างไปจากกิจการบริษัท (enterprise association like corporations) ซึ่งไม่เหมาะสมอย่างยิ่งกับบริบทของโรงเรียน โรงเรียนจะต้องมีผู้นำที่มีพันธะเชิงจริยธรรม (ethical obligation) และรับผิดชอบต่อการจัดการศึกษาสำหรับคนรุ่นเยาว์ แนวคิดหลักการพัฒนาไปสู่ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของ Sergiovanni (1992) ประกอบไปด้วย

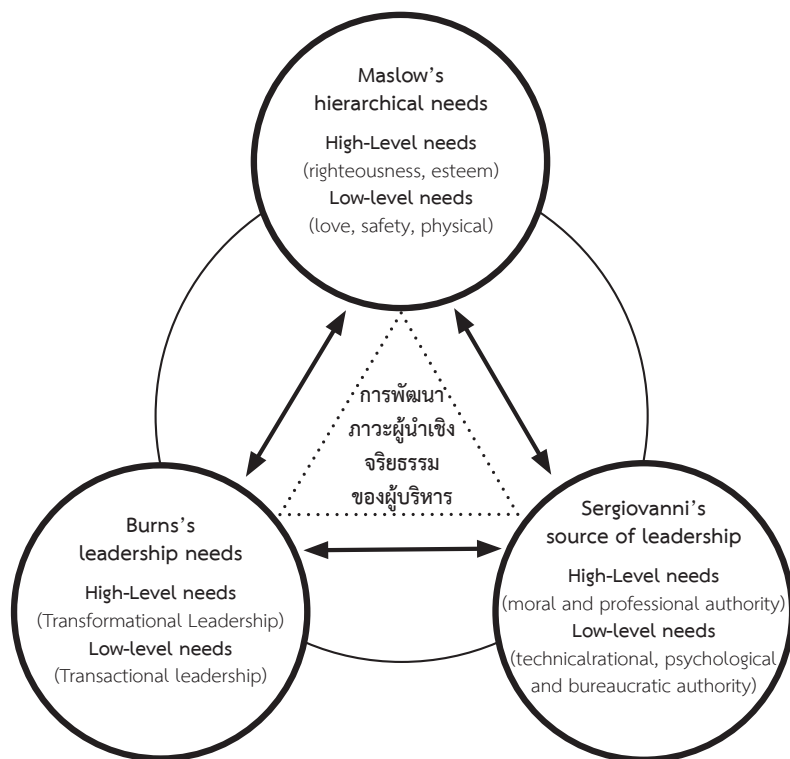
1. ภาวะผู้นำในระบบราชการ (bureaucratic leadership) เป็นภาวะผู้นำที่อ้างอิง กับคำสั่ง กฎ ระเบียบ ข้อกำหนด ภาระงานความคาดหวังและผลลัพธ์ การกำกับ ติดตาม และควบคุม เป็นพัฒนาขั้นต่ำสุด (lowest stage) ของการพัฒนาจริยธรรม
2. ภาวะผู้นำเชิงจิตวิทยา (psychological leadership) เป็นภาวะผู้นำที่มีฐานอำนาจจากแรงจูงใจ และทักษะเชิงมนุษยสัมพันธ์ (human

relation skills) คล้ายคลึงกับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (transactional leadership) มุ่งเน้นการควบคุมและสนับสนุนแนวคิดที่ว่า การให้รางวัลย่อมได้รับผลตอบแทน

3. ภาวะผู้นำเชิงเหตุผล-เทคนิค (rational-technical leadership) อำนาจของผู้นำตั้งอยู่บนพื้นฐานทางสังคมวิทยา เซอร์จิโอวานนิ เห็นว่า การจัดการเรียนการสอนและการเรียนรู้ในโรงเรียนส่วนใหญ่ เป็นกิจกรรมที่มีความซับซ้อนของกระบวนการมากเกินไป ควรอ้างอิงกระบวนการทางวิทยาศาสตร์ให้มากขึ้น นอกจากนี้การจัดการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นลักษณะภาวะมากเกินไป จะสามารถเชื่อมต่อไปยังผลลัพธ์ที่มีมาตรฐานของผู้เรียน และไม่นำไปสู่การสร้างภาวะผู้นำเชิงเหตุผล-เทคนิค

4. ภาวะผู้นำเชิงวิชาชีพ (professional leadership) ภาวะผู้นำดังกล่าวเกิดจากแรงขับที่มีอิทธิพล (driving force) ของการปฏิบัติงาน โดยผู้นำที่มีความเชื่อมั่นในมาตรฐานการปฏิบัติงานและบรรทัดฐานทางวิชาชีพ (professional norms) จะมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานและการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้ตาม

5. ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (ethical leadership) เป็นภาวะผู้นำที่เซอร์จิโอวานนิ กล่าวอ้าง จากงานวิจัยว่า สามารถตอบสนองต่อพฤติกรรมเชิงจริยธรรมตามธรรมชาติของมนุษย์ ตลอดจนตอบสนองต่อหน้าที่และภาระงาน ซึ่งยืนอยู่เหนือผลประโยชน์เฉพาะบุคคล (stand above their own self-interest) จากแนวคิดภาวะผู้นำของ Sergiovanni (1992) ทั้ง 5 โมเดล สามารถนำมาเปรียบเทียบกับทฤษฎีของ Maslow (Maslow's hierarchical needs) ดังแสดงในภาพ 2



ภาพ 2 กรอบในการวิเคราะห์

ผลการวิเคราะห์

จากการศึกษาการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหาร พบว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (ethical leadership) เป็นคุณลักษณะที่อยู่ในระดับสูงสุดของความต้องการ (righteousness/ความชอบธรรม) สอดคล้องกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) ก็จัดอยู่ในระดับขั้นสูงสุดของความต้องการด้วย แต่ยังไม่ถึงระดับสูงสุด ส่วนภาวะผู้นำเชิงเหตุผล-เทคนิค (technical-rational) เชิงจิตวิทยา (psychological) และในระบบราชการ (bureaucratic) จัดอยู่ในระดับความต้องการขั้นต่ำและ สอดคล้องกับแบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (transactional leadership) สรุปได้ว่า คุณลักษณะแหล่งของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมตามแนวคิดของ เซอร์จิอวานนิ

มีอยู่ 2 นัย ประเด็นแรก ผู้นำต้องสนใจความรู้สึกของผู้ตามในด้านความชอบธรรม พันธะที่ต้องปฏิบัติและสร้างแรงจูงใจที่ดีในการปฏิบัติงาน ประเด็นที่สอง ผู้นำต้องสร้างความรู้สึกของความชอบธรรม พันธะที่ต้องปฏิบัติและสิ่งที่ตั้งงามในตัวของผู้นำเองด้วย หากปราศจากคุณลักษณะสองประการข้างต้น ก็ยากที่จะก่อให้เกิดแรงจูงใจในการนำและการตามอย่างมีจริยธรรมได้ George (2003) กล่าวถึงขอบเขตของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ไว้ว่า ผู้นำเชิงจริยธรรม เกิดจากความต้องการผู้นำที่น่าเชื่อถือ มีความซื่อสัตย์ สร้างความไว้วางใจแก่องค์กรอย่างยาวนาน เป็นผู้นำที่มีความตระหนักรู้อย่างมากต่อวัตถุประสงค์และแบบอย่างที่ดีในการยึดค่านิยมหลัก ขององค์กร มีความกล้าหาญที่จะสร้างองค์กรให้เป็นไปตามความต้องการของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหมดและเข้าใจใน

ความสำคัญของการให้บริการต่อสังคม Brown, Trevio, and Harrison (2005) ให้ความหมายว่าเป็นผู้ที่พยายามชักจูงให้ผู้อื่นปฏิบัติตนให้เหมาะสม โดยผ่านการกระทำส่วนบุคคลและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลอื่น และส่งเสริมความประพฤติของผู้ตาม ผ่านการสื่อสารแลกเปลี่ยน การเสริมแรงและการตัดสินใจ นอกจากนี้ ยังพบว่า ผู้นำเชิงจริยธรรมมีคุณสมบัติ ความซื่อสัตย์ การดูแลและเป็นบุคคลที่มีกฎเกณฑ์ เป็นผู้ซึ่งทำให้เกิดความยุติธรรมและการตัดสินใจที่ดี อีกทั้งสามารถติดต่อสื่อสารกับลูกน้องอยู่บ่อยๆ เกี่ยวกับจริยธรรม ตั้งมาตรฐานจริยธรรมที่ชัดเจน ให้รางวัลและลงโทษเพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐานดังกล่าว ท้ายที่สุด ผู้นำเชิงจริยธรรม ไม่เพียงแต่พูดดี แต่ปฏิบัติตามสิ่งที่พวกเขาพูดและเป็นแบบอย่างที่ดีในด้านพฤติกรรมจริยธรรม แนวคิดและทฤษฎีต่างๆ ของนักวิชาการหลายท่านดังกล่าวข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม หมายถึง ลักษณะจิตพฤติกรรมและกระบวนการต่างๆ ที่ผู้บริหารโรงเรียนแสดงออกถึงค่านิยมของตนเอง และกล่าวหาญที่จะยึดค่านิยมหลักเหล่านั้นในการให้บริการที่ดีต่อส่วนรวม อีกทั้งยังสามารถจูงใจให้ผู้ตามมองไกลไปกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว ไปเพื่อประโยชน์ขององค์กรหรือเพื่อส่วนรวมแทน ซึ่งถือว่าการยกระดับคุณธรรมของผู้ตามให้สูงขึ้นอีกด้วย และทฤษฎีต่างๆ ของนักวิชาการหลายท่านดังกล่าวข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม หมายถึง ลักษณะจิต พฤติกรรมและกระบวนการต่างๆ ที่ผู้บริหารโรงเรียนแสดงออกถึงค่านิยมของตนเอง และกล่าวหาญที่จะยึดค่านิยมหลักเหล่านั้นในการให้บริการที่ดีต่อส่วนรวม อีกทั้งยังสามารถจูงใจให้ผู้ตามมองไกลไปกว่าผลประโยชน์ส่วนตัวไปเพื่อประโยชน์ขององค์กรหรือเพื่อส่วนรวมแทน ซึ่งถือว่าการยกระดับคุณธรรมของผู้ตามให้สูงขึ้นอีกด้วย โดย

กล่าวถึงลักษณะของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมไว้ 10 ประการ ดังนี้ (1) ประกาศวัตถุประสงค์และค่านิยมขององค์กรให้ชัดเจนและประพฤติตัวตามแนวทางที่ประกาศไว้ (2) มุ่งเน้นความสำเร็จขององค์การมากกว่าเน้นเรื่องอัตราส่วนตน (3) สรรหาคนที่ดีมีจริยธรรมและพัฒนาบุคคลเหล่านั้น (4) หมั่นพรีสาธน์เรื่องจริยธรรม ค่านิยมและการสร้างค่านิยมในด้านจริยธรรมแก่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย (5) สร้างกลไกในการหยุดหรือยับยั้งการตัดสินใจหรือพฤติกรรมที่ขาดจริยธรรมในองค์การ (6) เปิดใจกว้างที่จะทำความเข้าใจกับค่านิยมของคนอื่นๆ (7) กล้าตัดสินใจในเรื่องยากๆ อย่างใช้ความคิดสร้างสรรค์ (8) ต้องทราบดีว่าค่านิยมหรือหลักการความเชื่อทุกอย่างล้วนมีข้อจำกัด (9) ต้องมองให้ทะลุปรุโปร่งว่าการตัดสินใจแต่ละครั้งนั้นส่งผลกระทบต่อใคร (10) ผู้นำต้องใส่ใจกว่าหลักการบริหารและการใช้ชีวิตประจำวันนั้นเป็นหลักการเดียวกัน

สรุปองค์ประกอบของจริยธรรม ซึ่งแสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมของผู้บริหารที่มีมีจริยธรรม (ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม) ประกอบด้วย (1) ความรับผิดชอบ คือ มุ่งมั่นตั้งใจทำงานด้วยความพากเพียร พยายามปรับปรุงงานให้ดีขึ้น เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ ตามความมุ่งหมาย (2) ความซื่อสัตย์ คือการประพฤติปฏิบัติอย่างเหมาะสมและตรงต่อความเป็นจริงทั้งทางกาย วาจา ใจ ต่อตนเองและผู้อื่น (3) ความมีเหตุผล คือ ความรู้จักไตร่ตรองไม่หลงมกมาย มีความยับยั้ง ชั่งใจ โดยไม่ผูกพันกับอารมณ์ และความยึดมั่นของที่มีอยู่เดิม (4) ความกตัญญูกตเวที กตัญญู หมายถึง การสำนึกในการอุปการคุณที่ผู้อื่นมีต่อเรา กตเวที คือ การแสดงออก การตอบแทนบุญคุณ (5) การรักษาระเบียบวินัย คือ การควบคุมการประพฤติและปฏิบัติให้ถูกต้องกับจรรยาบรรณ ศีลธรรม กฎข้อบังคับ และกฎหมาย (6) ความเสียสละ คือ ความละความ

เห็นแก่ตัวการให้ปันกับคนที่ควรให้ ด้วยกำลังกาย ทรัพย์ สติปัญญา (7) ความสามัคคี คือ พร้อมเพรียง เป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ร่วมมือกันกระทำการกิจกรรม ให้สำเร็จลุล่วงด้วยดี โดยเห็นกับประโยชน์ส่วนรวม มากกว่าส่วนตน (8) การประหยัด คือ การใช้สิ่งทั้งหลายให้พอเหมาะพอควร ให้ได้ประโยชน์มากที่สุด (9) ความยุติธรรม คือ การปฏิบัติด้วยความเที่ยงตรง สอดคล้องกับความเป็นจริง และเหตุผลไม่ลำเอียง (10) ความอดสาหัส คือ ความพยายามที่จะกระทำ ให้เกิดความสำเร็จในงาน และ (11) ความเมตตา กรุณา คือ ความปรารถนาจะให้อื่นเป็นสุขความ สงสารที่จะช่วยให้ผู้อื่นพ้นทุกข์ กล่าวโดยสรุป จาก แนวคิดของนักวิชาการแนวโน้มของภาครัฐ กระทรวง ศึกษาธิการ ได้เน้นและต้องการผู้บริหารที่มีภาวะ ผู้นำเชิงจริยธรรม ต้องมีเป้าหมายในการให้บริการ ว่าโรงเรียนจะมีวิธีช่วยนักเรียนอย่างไร สามารถ ปรับปรุงวิธีการที่จะช่วยเขาอย่างไร ต้องริเริ่มโดยเชิญ ผู้ปกครองกลับมาโรงเรียน เสนอหน้ากับผู้ปกครอง คณะกรรมการ ศึกษาในเทศก์ ผู้นำต้องมีความกล้าทาง จริยธรรมที่จะกล้าพูดคำว่าไม่ได้ มีจุดยืนสอดคล้อง กับหน้าที่ พันธกิจ ความรับผิดชอบตามบทบาทผู้นำ ทางจริยธรรม ต้องสนใจว่าเงินงบประมาณถูกใช้อย่าง ถูกต้อง บุคลากรได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรม ครู สอนอย่างดี สอนงานครูได้ หลักสูตรต้องพัฒนาตาม ความต้องการทางสังคม และให้ทุกฝ่ายเข้ามามีส่วน ร่วมในกระบวนการของโรงเรียน

บทสรุป

คุณสมบัติของผู้นำทางการศึกษา นอกจากจะ มีความรอบรู้ทางการศึกษา และมีภาวะผู้นำทาง วิชาการแล้ว ยังจะต้องมีความรับผิดชอบต่อภาระ หน้าที่ที่มีต่อองค์การในการบริหารจัดการให้เกิด ความเป็นธรรมไม่เลือกปฏิบัติ ให้บุคลากรมีความพึง

พอใจ มีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดี นอกจากนี้ ยัง มีความรับผิดชอบ ต่อเป้าหมายทางสังคม ในการสร้าง เยาวชนให้เป็นทรัพยากรที่มีคุณภาพของสังคม ซึ่ง ยังไม่ปรากฏ ให้เป็นรูปธรรมอย่างชัดเจน พฤติกรรม ของเยาวชนที่สะท้อนออกมาไม่สามารถดำรงชีวิตใน สังคมได้อย่างมีความสุขและสันติสุข โรงเรียนเองก็ ขาดความพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงให้ทันยุคทันสมัย สืบเนื่องมาจากผู้นำที่บริหารไม่ได้กำหนดมาตรฐาน การปฏิบัติงาน และบรรทัดฐานทางวิชาชีพ ที่จะส่ง ผลต่อการปฏิบัติงานและการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ของผู้ตามให้ปฏิบัติหน้าที่อยู่เหนือผลประโยชน์ เฉพาะบุคคลได้ ด้วยเหตุผลดังกล่าวข้างต้น จึงเห็น สมควรต้องพัฒนาภาวะผู้นำกับจริยธรรมให้เกิดได้ กับผู้บริหารทางการศึกษา

ข้อเสนอแนะ

1. ภาวะผู้นำทางการศึกษาในระบบราชการควร ต้องมีการผสมผสานระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำแบบ แลกเปลี่ยน (transactional leadership) ภาวะผู้นำ เชิงเหตุผล-เทคนิค (technique-rational) และเชิง จิตวิทยา (psychological) เป็นคุณลักษณะที่อยู่ใน ระดับความต้องการขั้นต่ำ

2. สำหรับยุคปัจจุบัน ภาวะผู้นำทางการศึกษา ในระดับสูงสุดของความต้องการ (ความชอบธรรม) ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (ethical leadership) หรือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformation leadership) เป็นลักษณะจิตพฤติกรรม และ กระบวนการต่างๆ ที่ผู้นำทางการศึกษาแสดงออกถึง ค่านิยมของตนเอง กล่าวหาญที่จะยึดค่านิยมหลักเหล่านั้ ในการบริการที่ดีต่อส่วนรวม อีกทั้งยังสามารถ จูงใจให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ส่วนตัว เพื่อผล ประโยชน์ส่วนรวม หรือขององค์การแทน เป็นการ ยกระดับคุณธรรมของผู้ตามให้สูงไปด้วย

Reference

- Brown, M. E., Trevio, L. K., & Harrison, D. (2005, July). Ethical leadership : A social learning Perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Deciaion Processees*, 97(2), 117 -134.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Cole, N. S. (2002). *The politics of party change in Britatin: the transformation to New Labour*. Thesis (Ph. D.), Miami University, Dept. of Political Science. Retrieved October 29, 2003, from [http:// www.lib muohio.edu/multifacet/record/mu3ugb29555513](http://www.lib.muohio.edu/multifacet/record/mu3ugb29555513)
- Etzioni, A. (1988). *Modern Organizations*. Englewood Cliffs. N.J: Prentice - Hall.
- Fullan, M. (2003). *The moral imperative e of school leadership*. Thousand Oaks, Calif.:Crowin.
- Grom Muen Pichitpreechakorn, (2010). *Article on Diagnosis of Justice and Law. Supporting document in Philosophy of Law course*. Bangkok: Expernet. [In Thai]
- George, W. W. (2003). *Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Gardner, H. (1995). *Leading Minds: An Anatomy of Leadership*. New York: Basic Books.
- Greenfield, T.B. (1993). *Greenfield on Educational Administration: Towards a human science*. London: Rout ledge.
- Hodgkinson, C. (1991). *Educational Leadership: The Moral Art*. Albany; NY: State University of New York Press.
- Kohlberg, L. (1969). *State and sequence: The cognitive-development approach to socialization*. pp. 347-480. In D. Goslin (ED.), *Handbook of socialization theory and research*. Chicago: Rand McNally.
- Pannawin, D. (2007). *Theory on Tree of Morality: Research and Human Development (Third Edition)*. Bangkok: Chulalongkorn University. [in Thai]
- Piromkaipuk, K. (2016).The construction of an ethical and moral Leadership model using Buddhist Principles. *Ph.D. in Social Sciences Journal*, 6(1), 96-110.
- Prerajyanwisit, (2005). *Principles of Good Governance and Leadership*. Bangkok: Chaimongkol Printing. [in Thai]
- Pothikul, P. (2007). *Audacity in Morality Practice of Educational Leaders*. Bangkok: Institute of Educational Leaders Development, Ministry of Education. [in Thai]
- Sergiovanni, T. J. (1992). *Moral Leadership: Getting to the Heart of School Leadership*. San Francisco: Jossey Bass.
- Sirilai, S. (2007). *Foundational Understanding on Rational Thinking and Morality*. Supporting documents in a seminar hosted at Suan Sunandha Rajabhat University. Bangkok: Suan Sunandha Rajabhat University. [In Thai]