



การประชุมวิชาการนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติและนานาชาติ ครั้งที่ 14  
 "Global Goals, Local Actions: Looking Back and Moving Forward 2021"  
 วันพุธที่ 18 สิงหาคม 2564

## ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 Ethical leadership of school administrators in the 21st century

จิราวรรณ อนันตพัฒน์<sup>1</sup> และผศ.ดร.ศันสนีย์ จะสุวรรณ<sup>2</sup>

<sup>1</sup>นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

<sup>2</sup>อาจารย์ประจำหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
 มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

### บทคัดย่อ

ในยุคปัจจุบันที่มีความเปลี่ยนแปลงเป็นไปอย่างรวดเร็ว การบริหารจัดการสถานศึกษาต้องมีการปรับเปลี่ยนให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่ทันสมัย ซึ่งความสำเร็จตามภารกิจของสถานศึกษาก็เพื่อพัฒนาประชากรให้มีคุณลักษณะเหมาะสมกับการดำรงชีวิตในโลกไร้พรมแดนได้อย่างมีความสุข การบริหารสถานศึกษาต้องมีภาวะผู้นำ ซึ่งเป็นกระบวนการของบุคคลที่สามารถใช้ศิลปะในการโน้มน้าวผู้อื่นให้ร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ และผู้นำจะต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของจริยธรรมควบคู่ไปด้วย เพื่อให้การบริหารงานให้มีศักยภาพ สมรรถภาพ และคุณลักษณะที่เอื้อต่อการจัดการศึกษาให้บรรลุจุดมุ่งหมาย นั่นคือ ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21

ในบทความที่เสนอนี้ผู้เขียนได้เสนอเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ไม่ว่าจะยุคสมัยจะเปลี่ยนแปลงไปมากเท่าใด แต่สิ่งที่คงอยู่คือจริยธรรม เป็นความสำนึก หรือความประพฤติที่ดีงามเพื่อประโยชน์สุขของตนเองและสังคม ผู้นำที่มีพฤติกรรมและกระบวนการต่าง ๆ ที่แสดงออกถึงความเหมาะสม ถูกต้องตามหลักศีลธรรม เป็นแบบอย่างที่ดีให้ผู้อื่นทำตามเอาเยี่ยงอย่างได้ มีคุณลักษณะที่ดีทางจริยธรรม เช่น มีจิตสำนึก เปิดเผย โปร่งใสให้ความสำคัญต่อการรักษาความดีงาม ความถูกต้อง โดยใช้การสร้างแรงจูงใจกับผู้ตามทำให้ผู้ตามเชื่อถือ มีความมั่นใจ ไว้วางใจ และต้องการที่จะพัฒนาองค์กรให้บรรลุจุดมุ่งหมาย

**คำสำคัญ :** ภาวะผู้นำ, ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม, ผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21

### Abstract

In today's era, the change is fast. School management must be adjusted to keep up with modern changes. The success of the educational institute's mission is to develop the population to have the characteristics suitable for living in a world without borders happily. School administration must have leadership. This is the process of people who can use the art to convince others to cooperate and work together to achieve the set goals effectively. And leaders must be based on ethics along with it. To enable the administration to have the



การประชุมวิชาการนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติและนานาชาติ ครั้งที่ 14  
 "Global Goals, Local Actions: Looking Back and Moving Forward 2021"  
 วันพุธที่ 18 สิงหาคม 2564

potential, competence, and characteristics that facilitate education management to achieve its objectives, that is, the ethical leadership of school administrators in the 21st century.

In this proposed article, the author presents the subject. Ethical leadership of school administrators in the 21st century, no matter how much the era has changed. But what remains is ethics. as a conscience or good behavior for the benefit of oneself and society. Leaders with demonstrated behavior and processes morally correct Be a good role model for followers to follow. Having good ethical attributes such as being conscious, open, transparent, giving importance to maintaining goodness and accuracy by using motivating followers to make followers trust, confident, trust and want to develop the organization to reach the point aim.

**Keywords:** Leadership, Ethical leadership, School administrators in the 21st century

### บทนำ

ผู้นำทางจริยธรรมในศตวรรษที่ 21 เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้นำต้องมีมุมมองใหม่ ๆ เป็นผู้พัฒนาศักยภาพอย่างไม่หยุด ผู้นำจะต้องมีคุณลักษณะที่เหมาะสมทั้งด้านความรู้ ความสามารถ สติปัญญา มีการมองการณ์ไกล มีความเป็นธรรม โดยยึดหลักธรรมประจำใจในการบริหารจัดการ มีความรับผิดชอบ เข้าใจความเป็นคนของผู้ร่วมงาน ภาวะผู้นำเป็นองค์ประกอบหลักที่สำคัญต่อองค์การผู้นำมีบทบาทหน้าที่ต่าง ๆ กัน ขึ้นอยู่กับเป้าหมายของงานหรือกิจกรรม ปัญหา สถานการณ์และกลุ่มที่เกี่ยวข้อง ดังนั้น จึงทำให้ผู้นำต้องมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมตนเองให้เหมาะสมกับสถานการณ์ในยุคการเปลี่ยนแปลงที่มาเกี่ยวข้องทั้งโดยตรงและโดยอ้อมแต่ปัจจุบันยังพบข้อถกเถียงกันในสังคมอย่างกว้างขวางในทางเลือกระหว่างผู้บริหารที่มีจริยธรรม (Ethics) กับผู้บริหารที่มีความสามารถ (Competent) ทำให้มีเสียงสะท้อนจากสังคมที่ต้องการผู้บริหารที่มีคุณสมบัติพร้อมทั้งสองประการ คือทั้งเก่งและดี (สิวลี ศิริโล, 2550)

ปัจจุบันมีการพูดถึงเรื่องคุณธรรมและจริยธรรมในการบริหารงานกันอย่างกว้างขวาง ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารที่มีความรอบรู้และมีความฉลาดทางสติปัญญา (Intelligence Quotient : IQ) สูงแต่ขาดจริยธรรมหรือธรรมจริยา (Moral Quotient : MQ) และขาดซึ่งความฉลาดทางด้านอารมณ์ (Emotional Quotient : EQ) อาจไม่เป็นที่ยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งในระยะสั้นและระยะยาวได้เพราะบุคคลส่วนมากต้องการความซื่อสัตย์และความจริงใจ เสมอต้นเสมอปลายจากผู้บริหารในองค์กรนั้น ผู้บริหารที่มีลัทธิลัทธิในหรือไม่โปร่งใสในการทำงาน อาจไม่สามารถยืนหยัดในโลกของการเปลี่ยนแปลงที่เรียวิ่งความเป็นหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) นั้นได้ (ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, 2549) พระบรมราชาบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดชฯ ในวโรกาสเฉลิมพระชนมพรรษา วันที่ 4 ธันวาคม 2544 กล่าวว่า “ ผู้บริหารที่เป็นผู้นำที่ดีจึงเป็นต้นแบบสำคัญในการสร้างจริยธรรมคุณธรรมให้กับสมาชิกในองค์กร องค์กรจะมีวัฒนธรรมที่มีจริยธรรมหรือไม่ ขึ้นอยู่กับการมีจริยธรรมคุณธรรมของผู้บริหาร ”



การประชุมวิชาการนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติและนานาชาติ ครั้งที่ 14  
 "Global Goals, Local Actions: Looking Back and Moving Forward 2021"  
 วันพุธที่ 18 สิงหาคม 2564

การเป็นผู้นำผู้บริหารที่ดีจึงต้องอยู่บนพื้นฐานของจริยธรรม และภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่หยั่งลึกในรากฐานที่เน้นความเป็นเฉพาะตัว ถือว่าผู้นำเป็นผู้สำคัญที่สุดและเป็นบุคคลผู้ยิ่งใหญ่ ผู้นำทางการศึกษาใช้ในการนำโรงเรียนหรือสถานศึกษาไปสู่ความมีประสิทธิผลได้ ผู้บริหารสถานศึกษาถือว่าเป็นผู้นำในการจัดการศึกษาในระดับสถานศึกษา และเป็นบุคคลที่มีบทบาทสำคัญในการจัดการศึกษา จึงจำเป็นต้องมีศักยภาพ สมรรถภาพ และคุณลักษณะที่เอื้อต่อการจัดการศึกษาให้บรรลุจุดมุ่งหมายนั่นคือ ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม การศึกษาถึงภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารจึงเป็นสิ่งที่น่าสนใจและนำไปสู่แนวทางในการแก้ไขปัญหา ในยุคการเปลี่ยนแปลงนี้ได้

### ความหมายภาวะผู้นำ

(Heifetz & Laurie, 1997 อ้างใน ญัฎฐพันธ์ เชนรนนท์, 2551, น.121) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่ชักจูงให้บุคคลใช้ความพยายามในการบรรลุเป้าหมายบางประการ โดยผู้นำที่ดีจะมีวิสัยทัศน์ขององค์กรในอนาคต และมีความสามารถที่จะสร้างความกระตือรือร้น เพื่อบรรลุเป้าหมายในหมู่สมาชิก

(Hughes, Ginnett & Curphy, 2009 อ้างใน ไพสิน ชัชตรี, 2554, น.6) ให้ความหมายภาวะผู้นำไว้ว่าเป็นปรากฏการณ์ที่ซับซ้อนซึ่งเกี่ยวข้องกับ ผู้นำ ผู้ตาม พฤติกรรมของผู้นำและผู้ตามความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม และสถานการณ์ต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อแสดงออกของผู้นำ

(Hollander, 1978, p.1-4) ได้กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการใช้อิทธิพลของบุคคลที่เป็นผู้นำได้หมายถึงตัวบุคคลที่เป็นผู้นำถึงแม้ว่าภาวะผู้นำจะขึ้นอยู่กับอำนาจตามกฎหมายที่ผู้นำมีก็ตาม จริยอยู่ที่กระบวนการภาวะผู้นำนั้นมีตัวผู้นำเป็นส่วนสำคัญ และเป็นศูนย์กลางของกระบวนการ แต่ในสถานการณ์โดยรวมแล้ว ผู้ตามนั้นมีความสำคัญมากเช่นกัน เพราะหากปราศจากการตอบสนองจากผู้ตามแล้วก็จะไม่มีภาวะผู้นำเกิดขึ้น ทั้งนี้เพราะภาวะผู้นำเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างผู้ใช้อิทธิพลและผู้รับแรงของอิทธิพล แต่ไม่ได้หมายความว่าอิทธิพลจะถูกใช้โดยผู้นำฝ่ายเดียว ในทางกลับกันผู้ตามก็ใช้อิทธิพลต่อผู้นำได้เช่นกัน

(ภาวิตา ธาราศรีสุทธิ, 2556, น.3) ได้ให้ความหมาย ภาวะผู้นำ หมายถึง ผู้นำเป็นผู้ที่มีอิทธิพล (Influence) มีอำนาจ (Power) หรือมีอำนาจหน้าที่ (Authority) และได้ใช้อิทธิพลนั้นต่อผู้ร่วมงานให้ปฏิบัติตามที่ตนปรารถนาเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้โดยได้รับความร่วมมือจากผู้ร่วมงาน การใช้อิทธิพลจูงใจผู้ร่วมงาน เพื่อให้เข้าปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจนั้น เป็นศิลปะอย่างหนึ่งของผู้นำซึ่ง เราเรียกว่า ภาวะผู้นำ ภาวะผู้นำจึงเป็นพฤติกรรมที่สังเกตได้ และสามารถวัดได้จากการแสดงออก ในการกระทำของผู้นำ ดังนั้นจึงเป็นที่เข้าใจว่า ผู้นำก็คือ ผู้ที่สามารถใช้อิทธิพลจูงใจบุคคลใน กลุ่มให้สามารถปฏิบัติงานต่าง ๆ จนบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ โดยอาจจะได้รับความร่วมมือจากผู้ร่วมงาน ด้วยความเต็มใจหรือไม่เต็มใจก็ได้ ส่วนภาวะผู้นำนั้นเป็นศิลปะในการใช้อิทธิพลของผู้นำ เพื่อดึงดูดผู้ร่วมงานให้ปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ ที่กำหนดไว้ ด้วยความร่วมมือร่วมใจอย่างเต็มใจ

(การดี อนันต์นารี, 2557, น.76) ได้ให้ความหมาย ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการและสถานการณ์ที่บุคคลหนึ่งได้เป็นที่ยอมรับให้เป็นผู้นำในกลุ่มและมีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของสมาชิกในกลุ่มบุคคลนั้น



การประชุมวิชาการนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติและนานาชาติ ครั้งที่ 14

"Global Goals, Local Actions: Looking Back and Moving Forward 2021"

วันพุธที่ 18 สิงหาคม 2564

สมาชิกในกลุ่มเชื่อว่ามีความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่กลุ่มเผชิญอยู่ได้ โดยอาศัยอำนาจหน้าที่หรือการกระทำของผู้ดำเนินการชักจูงหรือชักนำบุคคลอื่นให้ปฏิบัติงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

(สมุทพร ชำนาญ, 2557, น. 51) ได้ให้ความหมาย ภาวะผู้นำ หมายถึง ภาวะผู้นำเป็นพฤติกรรมที่เป็นปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม หรือสมาชิกในองค์กรที่พฤติกรรมของผู้นำสามารถโน้มน้าว จูงใจหรือมีอิทธิพลต่อผู้ตามทำให้ผู้ตามยอมรับปฏิบัติตามที่ผู้นำต้องการได้

จากความหมายข้างต้นสรุปความหมาย ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่เป็นผู้นำโดยใช้อิทธิพล หรืออำนาจหน้าที่โดยทำให้ตนเป็นที่ยอมรับขององค์กรเพื่อที่จะได้รับความไว้วางใจ และเชื่อใจของผู้ตามหรือสมาชิกในองค์กรว่าจะนำไปสู่ความสำเร็จ ทำให้เกิดความร่วมมือ ร่วมใจปฏิบัติงานอย่างเต็มใจ เพื่อนำพาไปสู่เป้าหมายขององค์กร ซึ่งผู้นำในสถานศึกษานั้น ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา เป็นผู้มีความสำคัญในการบริหารสถานศึกษา ผู้นำที่ดีต้องมีอำนาจในการตัดสินใจที่ดี สามารถจูงใจผู้ตามไปสู่เป้าหมายร่วมกัน ที่ผู้นำคนเดียวไม่สามารถทำได้

### ความหมายจริยธรรม

จริยธรรม คำว่า "Ethic" มีรากศัพท์มาจากภาษากรีกว่า "Ethos" หมายถึง วัฒนธรรม (Custom) การประพฤติปฏิบัติ (Conduct) และคุณลักษณะ (Character) จริยธรรม จึงเป็นสิ่งที่แสดงถึงคุณค่าและคุณธรรมเฉพาะตนหรือสังคมที่ปรากฏ ดังนั้นทฤษฎีจริยธรรม จึงเป็นระบบของกฎระเบียบหรือหลักการที่เป็นแนวทางในการตัดสินใจซึ่งเกี่ยวข้องกับ "ถูกหรือผิด (Right or Wrong)" "ดีหรือเลว (Good or Bad)" ในสถานการณ์ต่าง ๆ เป็นพื้นฐานของความมีคุณธรรมของมนุษย์ (Northouse, 2007, p.302)

จริยธรรมเป็นเรื่องที่นักการศึกษาและนักวิชาการสนใจที่จะศึกษาเพื่อนำมาแก้ปัญหาจริยธรรมในสังคมไทย และหาทางปลูกฝังให้บุคคลในสังคมมีจริยธรรมควบคู่ไปกับคุณธรรม เพื่อการดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข ในการศึกษาจริยธรรมได้มีผู้ให้ความหมายไว้หลากหลายในทัศนะของตน ได้แก่

(ราชบัณฑิตยสถาน, 2556) ได้ให้ความหมายของจริยธรรม ว่า ธรรมที่เป็นข้อประพฤติปฏิบัติ ศีลธรรมหรือกฎศีลธรรม

(Brown, Trevino & Harrison, 2005, p.117) ได้ให้ความหมายของจริยธรรม ว่าเป็นการแสดงออกแห่งความประพฤติปฏิบัติอย่างถูกต้อง เหมาะสม จัดเป็นวิถีปฏิบัติตนอันดีงาม ระหว่างบุคคลที่มีปฏิสัมพันธ์กัน หมายถึงรวมถึงการส่งเสริมให้หลักความประพฤติปฏิบัตินั้น ไปสู่ผู้ตามผ่านการแสดงออกสองทาง คือ การเสริมสร้างให้มีอุปนิสัยจริยธรรมที่แข็งแกร่ง และการตัดสินใจ ที่แสดงออกอย่างเหมาะสมตามธรรมเนียมครองธรรมประเพณี แบบแผนขององค์กร

จากความหมายข้างต้นสรุปความหมายจริยธรรม ว่า จริยธรรม (Ethic) หมายถึง คุณงามความดีที่อยู่ในใจจิตใจส่งผลให้มนุษย์แสดงออกถึงพฤติกรรมที่ดีงาม ถูกต้อง เหมาะสม เป็นพื้นฐานของความเป็นมนุษย์เป็นคุณค่า คุณธรรมเฉพาะตน โดยยึดถือเป็นความเคยชิน อันเป็นคุณลักษณะที่ถูกต้องของตนเอง ผู้อื่น และสังคม ซึ่งมีหลักการแนวทางที่บุคคลใช้ตัดสินใจและประเมินว่าพฤติกรรมใดถูกที่ควรปฏิบัติ และพฤติกรรมใดที่ชั่วไม่สมควรปฏิบัติ ทำให้มนุษย์สามารถปรับวิถีชีวิตของตน เพื่ออยู่ร่วมกับสังคมได้อย่างมีความสุข



การประชุมวิชาการนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติและนานาชาติ ครั้งที่ 14  
 "Global Goals, Local Actions: Looking Back and Moving Forward 2021"  
 วันพุธที่ 18 สิงหาคม 2564

### ความหมายภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม

บราวน์และคณะ (Brown, Treviño, & Harrison, 2005, p.117-134) นิยาม “ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม” ว่าหมายถึง การแสดงออกแห่งความประพฤติปฏิบัติอย่างเหมาะสมถูกต้องตามธรรมเนียมขององค์กรหรือการปฏิบัติของบุคคลและระหว่างบุคคลที่มีปฏิสัมพันธ์กัน หมายถึง การส่งเสริมความประพฤติปฏิบัติดังกล่าวไปสู่ผู้ตามผ่านการสื่อสารสองทาง การเสริมสร้างอุปนิสัยจริยธรรมให้แข็งแกร่ง และการตัดสินใจ การแสดงออกอย่างถูกต้องเหมาะสมตามธรรมเนียมขององค์กร ประเพณี หรือแบบแผนหรือมาตรฐานของสังคม ผู้นำที่ได้รับการรับรู้ว่าเป็นตัวแบบความประพฤติปฏิบัติที่ดีทางจริยธรรม ต้องเป็นที่ยอมรับแก่ผู้ตามหรือลูกน้องไม่ว่าจะเป็น ความซื่อสัตย์สุจริต ความน่าไว้วางใจ ความยุติธรรม และการเอาใจใส่ดูแลผู้ตามอย่างทั่วถึง สิ่งทั้งหมดดังที่กล่าวมานี้ทำให้ผู้นำได้รับการยอมรับและเชื่อถือได้ ตามตำแหน่งหรืออำนาจหน้าที่จากผู้ตามอย่างเต็มภาคภูมิ จึงได้ชื่อว่าเป็น “ตัวแบบ” (Role Model) หรือแบบอย่างที่ดีที่ควรเอาเยี่ยงอย่าง

(พิพัฒน์ นนทนาธรรม, 2556) ให้ความหมายของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical : Leadership) หมายถึง การแสดงความประพฤติที่เหมาะสมตามบรรทัดฐานผ่านการกระทำของบุคคลและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และส่งเสริมความประพฤติเช่นนั้นต่อผู้ตาม ผ่านการสื่อสารแบบสองทาง การเสริมแรงและการตัดสินใจผู้นำเชิงจริยธรรมเป็นผู้มีความคิดในภาพรวม ทั้งประเด็นที่ซับซ้อนและท้าทาย ที่องค์กรจะต้องเผชิญหน้าในการทำงานประจำวัน ต้องมีทั้งความรู้และประสบการณ์ในการตัดสินใจที่ถูกต้อง

โดยภาวะผู้นำจะเป็นการปฏิบัติตนของผู้นำที่มีความประพฤติปฏิบัติด้านคุณธรรมจริยธรรม มีจิตใจหนักแน่นมั่นคง มีความยุติธรรมและให้ความเสมอภาคแก่ทุกคนอย่างเหมาะสม เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรและผู้ที่มีส่วนร่วมต่าง ๆ เพื่อการบริหารจัดการองค์กรให้บรรลุเป้าหมาย

ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมมีองค์ประกอบที่สำคัญ 6 ประการ (สมชาย เทพแสง และอภิสิทธิ์ ทรงบัณฑิตย์, 2557) ดังนี้

1. การตระหนักรู้ถึงคุณค่าความเป็นบุคคล และความเชื่อขั้นพื้นฐานเกี่ยวกับสิทธิหน้าที่ และเป้าหมายของบุคคล
2. ยอมรับความคลุมเครือและความไม่แน่นอนว่าจะต้องเป็นส่วนหนึ่งของการตัดสินใจเชิงจริยธรรม
3. ยอมรับผลทางด้านลบที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจเชิงจริยธรรมถึงแม้ว่าจะใช้วิธีการค้นหาและแก้ปัญหาตลอดจนการตัดสินใจสิ่งการที่มีคุณภาพแล้วก็ตาม
4. แสดงให้เห็นถึงความเสี่ยงในการตัดสินใจเชิงจริยธรรมการให้บริการ และการติดต่อสื่อสาร
5. เป็นแบบอย่างที่ดีในการตัดสินใจเชิงจริยธรรมให้สอดคล้องกับหลักจริยธรรม
6. มีการสื่อสารที่กระจ่าง โปร่งใสเป็นไปตามความคาดหวังทางด้านพฤติกรรมและจริยธรรม

(Burns, 1978) กล่าวถึงภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมว่าเปรียบเสมือนการเปลี่ยนสภาพ (Transformation) ทั้งผู้นำและผู้ตาม ตามกระบวนการของภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) ในท้ายที่สุดจะนำมาซึ่งจริยธรรมในการยกระดับความประพฤติ (Conduct) และการคล้อยตามทางจริยธรรม



การประชุมวิชาการนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติและนานาชาติ ครั้งที่ 14

"Global Goals, Local Actions: Looking Back and Moving Forward 2021"

วันพุธที่ 18 สิงหาคม 2564

(Ethical aspiration) ของผู้นำนอกจากนี้พลวัต (Dynamic) ของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมจะทำให้ทั้งผู้นำและผู้ตามบรรลุถึงผลสำเร็จสูงสุดและเกิดการยอมรับชื่นชมและพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันอีกด้วย

(Brown และ Trevino, 2006) ได้ข้อค้นพบจากงานวิจัยเชิงสำรวจว่าผู้นำเชิงจริยธรรมมีคุณสมบัติด้านความซื่อสัตย์การดูแลและเป็นบุคคลที่มีกฎเกณฑ์เป็นผู้ซึ่งทำให้เกิดความยุติธรรมและการตัดสินใจที่ดี อีกทั้งสามารถติดต่อสื่อสารกับลูกน้องอยู่บ่อย ๆ เกี่ยวกับจริยธรรมตั้งมาตรฐานจริยธรรมที่ชัดเจนให้รางวัลและลงโทษเพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐานดังกล่าวท้ายที่สุด ผู้นำเชิงจริยธรรมไม่เพียงแต่พูดดีแต่ปฏิบัติตามสิ่งที่พวกเขาพูดและเป็นแบบอย่างที่ดีในด้านพฤติกรรมจริยธรรม

จากความหมายข้างต้นสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical Leadership) คือ การแสดงออกถึงความประพฤติที่เหมาะสม ถูกต้องตามหลักศีลธรรมของผู้นำ มีจิตใจที่หนักแน่นมั่นคง ความซื่อสัตย์ ความยุติธรรม และการเอาใจใส่ เป็นต้นแบบหรือตัวอย่างที่ดีของการประพฤติปฏิบัติตน ที่ผู้ตามควรเอาเยี่ยงอย่างได้ การตัดสินใจที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานความมีเหตุผลของจริยธรรม สิ่งที่คุณำคิดและปฏิบัติต้องให้สอดคล้องกับแนวปฏิบัติของผู้ตาม ทุกคนถึงจะเต็มใจปฏิบัติตาม ทำให้เกิดการยอมรับซึ่งกันและกัน

### แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม

ในบทความนี้ผู้เขียนได้เลือกแนวคิดและทฤษฎีที่มีความเกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมดังนี้ การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical leadership) เกิดขึ้นมาเป็นระยะเวลานานแต่ไม่มีการกล่าวถึงในประเด็นของการวิจัยอย่างชัดเจน ดังเช่นการศึกษาของ

(Burns, 1987, p. 55-80) ได้เสนอความเห็นว่าการศึกษภาวะผู้นำจะต้องนำความคิดเกี่ยวกับผู้นำและผู้ตามมารวมกันทำให้ผู้นำและผู้ตามกลายเป็นมนต์คำรวมคือการมีปฏิสัมพันธ์ร่วมกันของผู้นำและผู้ตาม และให้ความหมายของภาวะผู้นำว่าเป็นการทำให้ผู้ตามปฏิบัติให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่แสดงออกถึงค่านิยม แรงจูงใจ ความต้องการความจำเป็นความคาดหวังของทั้งผู้นำและผู้ตามและมีความเห็นว่าภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านอำนาจ

ระดับแรงจูงใจและทักษะเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกันซึ่งเกิดขึ้นได้ 3 ลักษณะคือ

1. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) คือภาวะผู้นำที่ใช้วิธีการติดต่อกับผู้ตามเพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกันด้วยกระบวนการต่อรองโดยผู้นำใช้รางวัลสนองความต้องการของผู้ตามเพื่อแลกเปลี่ยนกับการทุ่มเทความพยายามในการทำงานให้สำเร็จซึ่งถือว่าทั้งผู้นำและผู้ตามมีความต้องการอยู่ในระดับแรกของระดับความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Need Hierarchy Theory)

2. ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leadership) คือภาวะผู้นำที่ตระหนักถึงความต้องการของผู้ตามค้นหาแรงจูงใจของผู้ตามพัฒนาผู้ตามผลของผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพคือผู้นำและผู้ตามมีความสัมพันธ์กันในการยกระดับความต้องการซึ่งกันและกันก่อให้เกิดการเปลี่ยนสภาพทั้งสองฝ่ายคือเปลี่ยนผู้ตามไปเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและเปลี่ยนผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพไปเป็นผู้นำจริยธรรม

3. ภาวะผู้นำจริยธรรม (Moral Leadership) ผู้นำที่ยกระดับความประพฤติของมนุษย์และ ความปรารถนาเชิงจริยธรรมของทั้งสองฝ่ายให้สูงขึ้นและก่อให้เกิดการเปลี่ยนสภาพทั้งสองฝ่ายโดยที่ผู้นำตระหนักถึง



การประชุมวิชาการนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติและนานาชาติ ครั้งที่ 14  
 "Global Goals, Local Actions: Looking Back and Moving Forward 2021"  
 วันพุธที่ 18 สิงหาคม 2564

ความต้องการที่แท้จริงของผู้ตามอำนาจของผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำทำให้ผู้ตามเกิดความไม่พึงพอใจต่อสภาพเดิมทำให้ผู้ตามเกิดความขัดแย้งระหว่างค่านิยมกับวิธีการปฏิบัติสร้างจิตสำนึกให้ผู้ตามเกิด ความต้องการอย่างแรงกล้าและเป็นความต้องการที่สูงกว่าเดิมตามระดับความต้องการของ Maslow แล้วจึงดำเนินการเปลี่ยนแปลงซึ่งจะทำให้ผู้ตามร่วมมือกันเคลื่อนไหวไปสู่จุดมุ่งหมายที่สูงและยังประโยชน์ทั้งแก่ผู้นำและผู้ตาม

(Sergiovanni, 1992) นำเสนอแนวคิดหลักของการพัฒนาไปสู่ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของ ซึ่งได้แบ่งแยกแหล่งที่มา

1) ภาวะผู้นำในระบบราชการ (Bureaucratic leadership) เป็นภาวะผู้นำที่ต้องอ้างอิงกับคำสั่งกฎระเบียบข้อกำหนดภาระงานความคาดหวังและผลลัพธ์จากกระบวนการกำกับติดตามและควบคุม ดังนั้นภาวะผู้นำในระบบราชการ (Bureaucratic leadership) จึงครอบคลุมเพียงพัฒนาการขั้นต่ำสุด (Lowest stage) ของการพัฒนาจริยธรรม

2) ภาวะผู้นำเชิงจิตวิทยา (Psychological leadership) เป็นภาวะผู้นำที่มีฐานอำนาจจากแรงจูงใจและทักษะเชิงมนุษยสัมพันธ์ (Human relation skills) คล้ายคลึงกับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) มุ่งเน้นการควบคุมและสนับสนุนแนวคิดที่ว่าทำให้รางวัลย่อมได้รับผลตอบแทน

3) ภาวะผู้นำเชิงเหตุผล - เทคนิค (Rational - technical leadership) อำนาจของผู้นำตั้งอยู่บนพื้นฐานทางสังคมวิทยา

4) ภาวะผู้นำเชิงวิชาชีพ (Professional leadership) ภาวะผู้นำดังกล่าวเกิดจากแรงขับที่มีอิทธิพล (Driving force) ของการปฏิบัติงานโดยผู้นำที่มีความเชื่อมั่นในมาตรฐานการปฏิบัติงานและบรรทัดฐานทางวิชาชีพ (Professional norms) จะมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานและการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้ตาม

5) ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical leadership) เป็นภาวะผู้นำที่ Sergiovanni กล่าวอ้างจากงานวิจัยว่าสามารถตอบสนองต่อพฤติกรรมเชิงจริยธรรมตามธรรมชาติของมนุษย์ตลอดจนตอบสนองต่อหน้าที่และภาระงานซึ่งยืนอยู่เหนือผลประโยชน์เฉพาะบุคคล (Stand above their own selfinterest)

### ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารในศตวรรษที่ 21

รูปแบบภาวะผู้นำทางจริยธรรมในศตวรรษที่ 21 ควรจะเป็นดังต่อไปนี้ ผู้นำต้องมีมุมมองใหม่ของภาวะผู้นำในศูนย์กลางขององค์การการเรียนรู้อย่างชัดเจน และสำคัญกว่าภาระงาน ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้นำเป็นผู้ออกแบบผู้ดูแล และครูผู้สอน ผู้นำมีหน้าที่รับผิดชอบการสร้างองค์การซึ่งทำให้คนพัฒนาศักยภาพอย่างไม่หยุดเพื่อทำความเข้าใจความสลับซับซ้อน วิสัยทัศน์ที่ชัดเจน และพัฒนาการแบ่งปันโลกทัศน์ นั้นหมายถึงการมีความรับผิดชอบที่จะเรียนรู้ (Senge, 1990, p. 340)

ความพยายามในการเรียกร้องภาวะผู้นำที่เข้มแข็งในสถานศึกษาเริ่มปรากฏให้เห็นอย่างชัดเจนไม่เฉพาะแต่ในโลกตะวันตกเท่านั้น แต่ยังปรากฏในเอเชียด้วย (Wong, 1998, pp.106-125) ยกตัวอย่างเช่น กระทรวงศึกษาธิการของฮ่องกง ได้เปิดเผยถึงการบริหารจัดการในสถานศึกษาตามกระบวนการของการบริหารที่ผู้บริหารแสดงคุณลักษณะของภาวะผู้นำทั้งทางด้านเชิงเทคนิคและเชิงความรู้ ความคิด เช่น

1) มีความรู้ในวิชาชีพ 2) มีความสามารถในการบริหารและการจัดการองค์การ 3) มีความสามารถในการ



การประชุมวิชาการนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติและนานาชาติ ครั้งที่ 14

"Global Goals, Local Actions: Looking Back and Moving Forward 2021"

วันพุธที่ 18 สิงหาคม 2564

กำหนดนโยบายที่ดีและนำไปสู่ผลสำเร็จ 4) มีทักษะในการมอบหมายงานและแต่งตั้งผู้ปฏิบัติงาน 5) มีความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับทีมงาน (นิคม นาคอ้าย, 2550 หน้า 62-70) อย่างไรก็ตาม แม้ประเด็นข้างต้น จะเป็นสิ่งนำไปสู่การสร้างภาวะผู้นำที่เข้มแข็งในองค์กรสมัยใหม่ แต่ก็มีภัยโต้แย้งถึงความเชื่อมั่นในโครงสร้างและการบริหารองค์การ ว่าควรใช้ภาวะผู้นำแบบใด โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสถานศึกษา ซึ่งควรคำนึงถึงมิโนทัศน์ของค่านิยมและความสัมพันธ์ระหว่างสังคมและจริยธรรมระหว่างบุคคล ในรูปแบบของภาวะผู้นำตามประเพณีนิยมด้วย (Wong, 1998)

(วิรุณ ตั้งเจริญ, 2542) ได้เขียนบทความเรื่อง “ภาวะผู้นำในสถานศึกษา” ได้กล่าวถึงประสบการณ์ของตนโดยมีความเชื่อว่าคุณลักษณะที่ดีของผู้บริหารควรจะต้องประกอบด้วยจิตสำนึกจริยธรรมหรือภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมคือการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เปิดเผยโปร่งใส บริสุทธิ์ยุติธรรม กล้าตัดสินใจเพื่อรักษาความดีงาม ความถูกต้องความยุติธรรมขององค์กรและบุคคลบริหารด้วยเหตุผลและความชอบธรรม

(Coles, R., 2001) กล่าวว่าผู้นำจริยธรรมเป็นผู้นำที่น่าไว้วางใจซึ่งจะแสดงพฤติกรรมที่สมาชิกขององค์กรอาจสามารถพึ่งพาได้ สมาชิกเชื่อว่าผู้นำเป็นพวกเดียวกันและไม่เป็นศัตรู เช่น ผู้นำที่น่าไว้วางใจจะถูกมองว่าเป็นผู้ที่ห่วงใยสมาชิกขององค์กรและจะร่วมสร้างความสามัคคีกับสมาชิก ผลที่ตามมาคือจะเกิดระบบของความเชื่อถือต่อการกระทำและคำพูดของผู้นำที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ผู้นำจะทำงานเพื่อประโยชน์ของเหล่าสมาชิกภายในองค์กรและผู้นำจะเป็นคนที่มีความสำคัญที่สุด ผู้นำที่ได้รับความไว้วางใจจะจัดหาเข็มทิศทางจริยธรรมให้กับองค์การเช่นเดียวกับการเป็นเซนต์ไฟนำทางให้กับสมาชิกได้เดินตามเมื่อความไว้วางใจของสมาชิกต่อผู้นำเพิ่มขึ้นสภาพของความไว้วางใจที่มีต่อกันจะพัฒนาและต้นทุนทางสังคมจะเพิ่มขึ้นสภาพของความไว้วางใจเป็นผลจากการกระทำเล็ก ๆ ที่สร้างความไว้วางใจต่อกันสภาพของความไว้วางใจสร้างขึ้นได้จากผู้อำนวยการที่บอกให้อาจารย์จัดการชั้นเรียนที่สามารถพบกับผู้ปกครองนักเรียนได้สภาพของความไว้วางใจสร้างขึ้นได้โดยผู้จัดการที่บอกผู้อำนวยการว่ามีเงินทุนสำหรับตำแหน่งงานใหม่และหลังจากนั้นผ่านไปยังคงกรรมการบริหารโรงเรียนเพื่อทำให้มั่นใจว่าผู้อำนวยการมีตำแหน่งที่ได้รับมอบหมายถึงแม้ว่าความไว้วางใจสามารถสร้างขึ้นได้แต่ความไว้วางใจก็ถูกทำลายลงได้โดยการกระทำเพียงครั้งเดียว เมื่อสูญเสียความไว้วางใจแล้วมันเป็นไปได้ที่จะสร้างกลับมาใหม่อีกครั้ง

### บทสรุปภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม

การบริหารจัดการสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม เป็นผู้มีคุณประพจน์ที่แสดงออกถึงความเหมาะสม ถูกต้องตามหลักศีลธรรม คุณลักษณะที่ดีของผู้บริหาร เช่น มนุษย์สัมพันธ์ที่ดี มีจิตสำนึก เปิดเผย โปร่งใส ความซื่อสัตย์ ความยุติธรรมให้ความสำคัญต่อการรักษาความดีงาม ความถูกต้อง การสร้างแรงจูงใจกับผู้ตามทำให้ผู้ตามเชื่อถือ และร่วมกันพัฒนาองค์กรให้บรรลุจุดหมาย การนำเอาองค์ประกอบที่กล่าวมามาปรับใช้กับการบริหารสถานศึกษาจึงถือว่าเป็นรูปแบบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะต้นแบบทางจริยธรรมทำให้เกิดการยอมรับซึ่งกันและกัน สร้างความเชื่อว่าเป็นสมาชิกในองค์กรเดียวกัน ผู้บริหารต้องแสดงออกถึงความชัดเจน ทั้งการกระทำ คำแนะนำอย่างเข้าใจ ในฐานะบุคคลที่เป็นต้นแบบในการแสดงออกทางคุณธรรม



การประชุมวิชาการนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติและนานาชาติ ครั้งที่ 14  
 "Global Goals, Local Actions: Looking Back and Moving Forward 2021"  
 วันพุธที่ 18 สิงหาคม 2564

และจริยธรรม ต้องตระหนักและสร้างความเชื่อมั่นในการตัดสินใจที่อยู่บนพื้นฐานจริยธรรมในยุคของ การ  
 เปลี่ยนแปลง เพื่อประโยชน์ของสมาชิกในองค์กร และร่วมกันพัฒนาองค์กรให้บรรลุจุดมุ่งหมาย

### เอกสารอ้างอิง

- ชัยเสถียร พรหมศรี. (2549). การเป็นผู้นำที่มีจริยธรรม. วารสารนักบริหาร. 26(3), 20 - 25.
- ณัฐพันธ์ เชนนันท์. (2551). พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น จำกัด (มหาชน).
- นิคม นาคอ้าย.(2550). ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Moral Leadership) : แนวคิดในโลกตะวันตก.  
 วารสารวิชาการ บริหารการศึกษา มศว. 4(8), 62-70.
- พิพัฒน์ นนทนาธรณ์. (2556). ภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการ : LIFE MODEL. กรุงเทพฯ : วิสต้าอินเตอร์  
 ปรีนท์ จำกัด.
- ไพลิน ชัยตรี. (2554). รูปแบบภาวะผู้นำที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานฝ่าย  
 วิศวกรรม บริษัท เอปซี จำกัด. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ภาวิดา ธาราศรีสุทธิ. (2556). ภาวะผู้นำและนวัตกรรมทางการศึกษา. กรุงเทพฯ : มิตรภาพการพิมพ์และ  
 สติวดีโอ.
- ภาวดี อนันต์นาวิ. (2557). หลักการ แนวคิด ทฤษฎี การบริหารการศึกษา. ชลบุรี : สำนักพิมพ์ มนตรี.
- วิรุณ ตั้งเจริญ. (2542). ภาวะผู้นำของคณบดีในสถาบันอุดมศึกษา. ศิลปกรรมศาสตร์วารสาร. 64 – 69.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2556). พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2554 เฉลิมพระเกียรติ  
 พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว เนื่องในโอกาสพระราชพิธีมหามงคลเฉลิมพระชนมพรรษา 7 รอบ  
 5 ธันวาคม 2554. กรุงเทพฯ : ราชบัณฑิตยสถาน.
- สมชาย เทพแสง และอภิสิทธิ์ ทรงบัณฑิตย์. (2557). ภาวะผู้นำจริยธรรม แนวคิด ทฤษฎี และกรณีศึกษา.  
 กรุงเทพฯ: ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- สมุทร ชำนาญ. (2557). ภาวะผู้นำทางการศึกษา ทฤษฎีและปฏิบัติ. (พิมพ์ครั้งที่ 2). ระยอง : พี.เอส.การ  
 พิมพ์.
- สิวลี ศิริไล. (2550). คุณธรรมและจริยธรรมวิชาชีพในเอกสารประกอบคำบรรยาย ณ มหาวิทยาลัยสวน  
 สุนันทา. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยสวนสุนันทา
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. (2005). Ethical leadership: A social learning  
 perspective for construct development and testing. Organizational Behavior and  
 Human Decision Processes, 97, 117–134
- Burns, J.M. (1978). Leadership. New York: Harper & Row.
- Coles, R. (2001). Lives of moral leadership : men and women to have made difference.  
 New York: Random House.
- Hollander,E.P. (1978). Leadership in dynamic : A practical guide to effective relationships.  
 NewYork : The Free.



การประชุมวิชาการนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติและนานาชาติ ครั้งที่ 14  
"Global Goals, Local Actions: Looking Back and Moving Forward 2021"  
วันพุธที่ 18 สิงหาคม 2564

---

- Northouse, Peter G. (2007). **Leadership Theory and Practice**. (3<sup>rd</sup> edition). Western Michigan University : SAGE Publications.
- Senge, P.M. (1990). **The fifth discipline: The art and practice of the learning organization**. New York: Doubleday.
- Sergiovanni, T. J. (1992). **Moral Leadership: Getting to the Heart of School Leadership**. San Francisco: Jossey Bass.
- Wong, K. (1998). **Culture and moral leadership in education**. *Peabody Journal of Education*. 73(2), 106-125. Lawrence Erlbaum Association, Inc., Publisher.