

# ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในการบริหารสถานศึกษา

## ETHICAL LEADERSHIP IN SCHOOL

### ADMINISTRATION



สุรัตน์ ไชยชมภู\*

#### บทคัดย่อ

การพัฒนาคุณธรรมและจริยธรรมในการบริหารงานของผู้บริหารเป็นสิ่งที่ควบคู่ไปกับความรู้ ความสามารถ และความฉลาดทางสติปัญญา (Intelligence Quotient: IQ) ผู้บริหารมืออาชีพต้องมีความฉลาดทางศีลธรรมหรือจริยธรรม (Moral Quotient: MQ) และความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Quotient: EQ) จึงจะสามารถยืนหยัดในโลกของการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจึงเป็นความหวังของการเป็นแบบอย่างที่ดี เพราะผู้บริหารเป็นทั้งหัวและหน้าตาของโรงเรียนที่ต้องเป็นแบบอย่างที่ดีทั้งในและนอกสถานศึกษา พฤติกรรมผู้นำเชิงจริยธรรมในการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารย่อมส่งผลต่อคุณภาพของครูและคุณภาพผู้เรียนอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

ในบทความที่เสนอนี้ผู้เขียนได้เสนอเรื่องภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นตัวแบบความประพฤติปฏิบัติที่ดีทางจริยธรรม เป็นที่ยอมรับแก่ผู้ตามหรือลูกน้องทั้งในด้านความซื่อสัตย์สุจริต ความน่าไว้วางใจ ความยุติธรรมและความเอาใจใส่ ผนวกเข้ากับแนวคิด หลักการทางวิชาการ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การงบประมาณ และการบริหารทั่วไป เพื่อนำไปสู่แนวทางในการปรับปรุงสถานศึกษาโดยการใช้ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งสามารถจำแนกแหล่งที่มาของผู้นำเชิงจริยธรรมได้ นอกจากนี้ ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหาร ต้องเอาใจใส่และนำไปสู่การกระตุ้นความต้องการของแต่ละบุคคล กระตุ้นให้เกิดปัญญาและค้นหาวิธีการทำงานแบบใหม่ ๆ เพื่อการปรับปรุงการทำงาน และความสามารถในการตัดสินใจ

คำสำคัญ : ภาวะผู้นำ/ ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม

#### ABSTRACT

The development of moral or ethical leadership and school administrators' knowledge and competency are parallel. It is to be said that the professional administrator would also have moral quotient: MQ, emotional quotient: EQ, and intelligence quotient: IQ. If all the school administrators had all these characteristics, they would be able to exploit the fast changing world. They would be the role model as figurehead both in and out of school.

\* อาจารย์ประจำศูนย์นวัตกรรมการบริหารและผู้นำทางการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา



Moreover, ethical leadership of the school administrator by itself would affect the quality of both teachers and learners.

In this proposed article, the target was school administrators who demonstrated ethical administrator performance as a good role model. In order to be accepted by the teachers and personnel who were under their principalship and management, the administrators might show their own loyalty sincerity, trustworthy, fairness and empathy to those followers. Including academic principle of human resource development, budgeting and general administration, school administrators as ethical leaders have to focus on how to motivate the school teachers and personnel through their own initiatives and wisdoms.

**KEYWORDS :** Leadership/ Ethical Leadership

## บทนำ

ปัจจุบันมีการพูดถึงเรื่องคุณธรรมและจริยธรรมในการบริหารงานกันอย่างกว้างขวาง ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารที่มีความรอบรู้และมีความฉลาดทางสติปัญญา (Intelligence Quotient: IQ) สูง แต่ขาดจริยธรรมหรือธรรมจริยา (Moral Quotient: MQ) และขาดซึ่งความฉลาดทางด้านอารมณ์ (Emotional Quotient: EQ) อาจไม่เป็นที่ยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งในระยะสั้นและระยะยาวได้ เพราะบุคคลส่วนมากต้องการความซื่อสัตย์และความจริงใจ เสมอต้นเสมอปลายจากผู้บริหารในองค์กรนั้น ผู้บริหารที่มีลัทธิลึกลับหรือไม่โปร่งใสในการทำงาน อาจไม่สามารถยืนหยัดในโลกของการเปลี่ยนแปลงที่เรียกร้องความเป็นหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) นั้นได้ (ชัยเสกฐ์ พรหมศรี, 2549) ดังนั้นผู้บริหารในองค์กรโดยเฉพาะผู้บริหารสถานศึกษา จึงเป็นความหวังของการเป็นแบบอย่างที่ดีในด้านจริยธรรมแก่สังคมเพราะผู้บริหารสถานศึกษาถือเป็นหัวหน้า (Figurehead) คือเป็นทั้งหัวและหน้าตาของสถานศึกษาที่สังคมเฝ้ามองอยู่เสมอ ในฐานะเป็นสถาบันหลักในสังคมผู้บริหารสถานศึกษา จึงควรเป็นแบบอย่างที่ดีทั้งในและนอกสถานศึกษา โดยในสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้นำทางวิชาการ กระตุ้นให้ครูสอนให้ดีที่สุด เพื่อให้นักเรียนบรรลุตามวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ของสถานศึกษาให้ได้ เมื่อผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้ ความสามารถ และมีจริยธรรมสูง ครูย่อมรักและศรัทธา ทุ่มเทก่าลังกายและกำลังใจในการทำงานให้โรงเรียนประสบความสำเร็จ โรงเรียนสามารถผลิตนักเรียนที่มีคุณภาพ มีความรู้ความสามารถ เป็นเด็กดี มีความสุข มีคุณธรรมจริยธรรม และสามารถอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข ส่วนนอกสถานศึกษาผู้บริหารคือ สัญลักษณ์ของสถานศึกษา ชุมชนและผู้ปกครอง หากผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้นำที่มีจริยธรรมแล้ว ย่อมได้รับความไว้วางใจและการสนับสนุนจากชุมชน เมื่อชุมชนและผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเชื่อมั่นและศรัทธาต่อผู้บริหาร การทำงานก็จะบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้อย่างรวดเร็ว เกิดการทำงานเป็นทีม แต่ในทางตรงกันข้ามถ้าผู้บริหารไม่มีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมแล้ว ความเชื่อถือ ความศรัทธาก็จะเสื่อมลงไป เมื่อชุมชนและผู้ใต้บังคับบัญชาหมดความศรัทธาแล้วก็ไม่เกิดความร่วมมือในการทำงาน ขาดการทำงานเป็นทีม วิสัยทัศน์ขององค์กรที่ตั้งไว้ก็อาจจะไม่บรรลุวัตถุประสงค์ไปได้ ดังนั้นพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารย่อมส่งผลต่อคุณภาพครูและคุณภาพผู้เรียน อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

## ความหมายของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ (Leadership) หรือความเป็นผู้นำนั้นมีความสำคัญอย่างยิ่งในการบริหารงานให้สัมฤทธิ์ผล ความสำเร็จในงานมีส่วนสัมพันธ์กับความสามารถของผู้บริหารหรือผู้นำ ภาวะผู้นำเป็นสิ่งสะท้อนให้เห็นว่าหน่วยงานนั้นมีลักษณะการปฏิบัติงานอย่างไร มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพียงใด ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญที่สุดที่จะต้องใช้ความรู้ความสามารถและความเป็นผู้นำในการบริหารงาน เพื่อรวมพลัง และใช้ประโยชน์จากบุคลากรที่มีอยู่ให้ช่วยกันทำงานและต้องรู้จักเลือกวิธีการแก้ปัญหาได้อย่างถูกต้อง เหมาะสมเพื่อให้การดำเนินการต่าง ๆ เกิดประสิทธิภาพสูงสุด และประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์กรได้ตั้งไว้ (นิศานาศ นนท์จุมจิง, 2553, หน้า 87-99) คำว่า “ภาวะผู้นำ” หรือ “Leadership” ได้มีผู้ให้ความหมายไว้หลากหลายและแตกต่างกัน ซึ่ง ยูคัล (Yukl, 2006, p.3) ได้กล่าวถึงสาเหตุที่ความหมายของภาวะผู้นำมีหลากหลาย ก็เนื่องจากขอบเขตเนื้อหาและความสนใจเรื่องภาวะผู้นำ ในการศึกษาของนักวิจัยแตกต่างกัน ในที่นี้จึงขอเสนอความหมายดังต่อไปนี้

สต็อกคิลล์ (Stogdill, 1974, p.411) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ ความริเริ่มและอ้างไว้ซึ่งโครงสร้างของความคาดหวังและความสัมพันธ์ระหว่างกันของสมาชิกของกลุ่ม

แมคฟาร์แลนด์ (McFarland, 1979, p.303) นิยามว่า ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถในการชี้แนะ สั่งการ หรืออำนวยการ หรือมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่นเพื่อให้มุ่งไปสู่จุดหมายที่กำหนดไว้

สวาทซ์ (Schwartz, 1980, p.491) นิยามว่า ภาวะผู้นำ คือ ศิลปะในการชี้แนะลูกน้อง หรือผู้ร่วมงานให้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความกระตือรือร้นและเต็มใจ

เดจโนซกา (Dejnozka, 1983, pp.7-14) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นการบูรณาการบุคคล วัตถุประสงค์และความคิดในกลุ่ม เพื่อรวมพลังในการปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม ความเต็มใจของสมาชิกในกลุ่มที่ถูกนำนั้นขึ้นอยู่กับคุณภาพส่วนบุคคลของผู้นำ

มิทเชล และ ลาร์สัน จูเนียร์ (Mitchell and Larson, Jr., 1987, p.435) นิยามว่า ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการที่บุคคลใช้อิทธิพลต่อกลุ่ม เพื่อให้บรรลุความต้องการของกลุ่ม หรือจุดมุ่งหมายขององค์กร

คุนส์และไวฮริช (Koontz and Wehrich, 1988, p.437) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นเรื่องของศิลปะของการใช้อิทธิพลหรือกระบวนการใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น เพื่อให้เขามีความเต็มใจ และกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานจนประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายของกลุ่ม

ลิปแฮม (Lipham, 1988, p.122) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า คือ การริเริ่มโครงสร้างใหม่หรือกระบวนการใหม่ เพื่อการบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กรหรือการเปลี่ยนแปลงเป้าหมาย

รอบบินส์ (Robbins, 1989, p.302) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นความสามารถในการใช้อิทธิพลต่อกลุ่ม เพื่อให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

สโตนเนอร์และฟรีแมน (Stoner and Freeman, 1989, p.459) นิยามว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการของการชี้แนะและอิทธิพลต่อกิจกรรมต่าง ๆ ของสมาชิกของกลุ่ม

จากการวิเคราะห์ความหมายของภาวะผู้นำข้างต้น จะเห็นได้ว่า แนวคิดส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องกับกลุ่มคนและการใช้อิทธิพลของผู้นำ (Leader) ต่อผู้ตาม (Followers) เพื่อให้มีทัศนคติ พฤติกรรม



และอื่นๆ ไปในทิศทางที่ทำให้จุดมุ่งหมายของกลุ่มหรือองค์การประสบความสำเร็จ ดังนั้น จึงสรุปได้ว่าภาวะผู้นำ (Leadership) คือ กระบวนการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่ง หรือมากกว่า พยายามใช้อิทธิพลของตนหรือกลุ่มตน กระตุ้น ชี้นำ ผลักดัน ให้บุคคลอื่น หรือกลุ่มบุคคลอื่น มีความเต็มใจ และกระตือรือร้นในการทำสิ่งต่างๆ ตามต้องการ โดยมีความสำเร็จของกลุ่มหรือองค์การเป็นเป้าหมาย

## ความหมายของจริยธรรม

ราชบัณฑิตยสถาน (2556, หน้า 303) ได้ให้ความหมายของคำว่า จริยธรรม หมายถึง ธรรมที่เป็นข้อประพฤติปฏิบัติ ศิลธรรม หรือ กฎศีลธรรม

พระธรรมปิฎก (2546, หน้า 32) จริยธรรม คือ การดำเนินชีวิต หลักความประพฤติ หลักการดำเนินชีวิต คำว่าจริยธรรมนี้นักปราชญ์ประเทศไทยได้บัญญัติให้ใช้คำภาษาอังกฤษว่า ethics หมายถึง ธรรมที่เป็นข้อประพฤติ ปฏิบัติ ศิลธรรม หรือกฎศีลธรรม จริยะ (หรือ จริยธรรม) อันประเสริฐ เรียกว่า พรหมจริยะ (พรหมจริยธรรม หรือ พรหมจรรย์) แปลว่า ความประพฤติอันประเสริฐ หรือ การดำเนินชีวิตอย่างประเสริฐ หมายถึง มรรคมงคล 8 หรือ ศีล สมาธิ ปัญญา

โดยทั่วไปจริยธรรมมักอิงอยู่กับศาสนา ทั้งนี้เพราะคำสอนทางศาสนามีส่วนสร้างระบบจริยธรรมให้สังคม เพราะจริยธรรมของสังคมไทยขึ้นอยู่กับระบบศีลธรรมของพุทธศาสนา ศาสนาพุทธกำหนดหลักในการปฏิบัติในชีวิตประจำวันไว้อย่างไร นั้นหมายความว่า ได้กำหนดหลักจริยธรรมไว้ให้ปฏิบัติอย่างนั้น แต่ทั้งนี้มิได้หมายความว่า จริยธรรมอิงอยู่กับหลักคำสอนทางศาสนาเพียงอย่างเดียว แต่ที่จริงนั้นจริยธรรมยังรากอยู่บนขนบธรรมเนียมประเพณี โดยนัยนี้ บางคนเรียกหลักแห่งความประพฤติอันเนื่องมาจากคำสอนทางศาสนาว่า “ศีลธรรม” และเรียกหลักแห่งความประพฤติอันพัฒนามาจากแหล่งอื่นๆ ว่า “จริยธรรม”

จริยธรรมไม่แยกเด็ดขาดจากศีลธรรม แต่จริยธรรมจะมีความหมายกว้างกว่าศีลธรรม เพราะศีลธรรมเป็นหลักคำสอนทางศาสนาที่ว่าด้วยความประพฤติปฏิบัติชอบ ส่วนจริยธรรม หมายถึง หลักแห่งความประพฤติปฏิบัติชอบอันวางรากฐานอยู่บนหลักคำสอนของศาสนา ปรัชญา และขนบธรรมเนียมประเพณี อีกทั้งจริยธรรมมิใช่กฎหมาย ทั้งนี้เพราะกฎหมายเป็นสิ่งบังคับให้คนทำตาม และมีบทลงโทษสำหรับผู้ฝ่าฝืน ดังนั้น สาเหตุที่คนเคารพเชื่อฟังกฎหมายเพราะกลัวถูกลงโทษ ในขณะที่จริยธรรมไม่มีบทลงโทษ ดังนั้น คนจึงมีจริยธรรมเพราะมีแรงจูงใจ แต่อย่างไรก็ตาม กฎหมายก็มีส่วนเกี่ยวข้องกับจริยธรรมในฐานะเป็นแรงหนุนจากภายนอกเพื่อให้คนมีจริยธรรม จากนิยามที่ยกมานั้น สามารถสรุปความได้ว่า จริยธรรม คือ แนวทางของการประพฤติปฏิบัติตนให้เป็นคนดี เป็นประโยชน์สุขต่อตนเองและต่อส่วนรวม

พิชัย ลิขิตพัฒน์ไพบูลย์ (2550, หน้า 72) ได้ให้ความหมายของจริยธรรม หมายถึง การศึกษาพฤติกรรมของมนุษย์ภายใต้บริบทของความมีศีลธรรม

ประยูร พรหมพันธุ์ (2550, หน้า 78) กล่าวว่า จริยธรรม เป็นเรื่องของการประพฤติปฏิบัติของมนุษย์ในทางกายที่มีการแสดงออกที่สามารถมองเห็น และสามารถสื่อความหมายได้ชัดเจนว่าการประพฤติปฏิบัติที่แสดงออกที่เรียกว่า “พฤติกรรม” นั้น ส่อไปทางดีหรือทางเสียหาย ทางไม่ดี ถ้าเป็นไปในทางดี สอดคล้องกับขนบธรรมเนียมประเพณีวัฒนธรรมและหลักความเชื่อของคนในสังคม ก็ถือว่าเป็นพฤติกรรมหรือการปฏิบัติที่ยอมรับได้ แต่ถ้าเป็นไปในทางตรงกันข้าม ก็อาจถือว่าเป็นความ

ประพฤติที่ไม่ถูกต้อง สังคมรับไม่ได้ จะต้องมีการปรับปรุงแก้ไข ซึ่งจริยธรรมก็คือการประพฤติปฏิบัติตนให้สอดคล้องกับหลักศีลธรรมที่มีอยู่ในหลักคำสอนทางศาสนานั้นเอง

คณพศ ลิทธิลิลิต (2550, หน้า 113) นิยามคำว่า จริยธรรม หมายถึง ข้อที่ควรประพฤติ ปฏิบัติเป็นธรรมะทางใจที่ควบคุมพฤติกรรม ความประพฤติที่ดีที่ชอบที่ถูกต้อง เป็นเรื่องของความรู้สึกในการพัฒนาตนเอง ที่มุ่งหมายให้คนในสังคมอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข ดำรงชีวิตอยู่อย่างบริบูรณ์ เยี่ยมไปด้วยความดีทั้งกาย วาจา และใจ จริยะหรือจริยา คือ ความประพฤติ การกระทำ เมื่อสมาสกับคำว่า ธรรม หรือ ธรรมะ จึงเป็นความประพฤติที่ถูกต้องตามครรลองครองธรรม ชอบธรรมเป็นธรรมชาติ ดังนั้น จริยธรรมจึงเป็นความประพฤติการกระทำและความคิดที่ถูกต้องดีงาม รวมถึงการทำหน้าที่ของตนให้ครบถ้วนสมบูรณ์ เว้นในสิ่งที่ควรละเว้น

กล่าวโดยสรุป จริยธรรมหมายถึง สิ่งที่มีอยู่แล้วในตัวมนุษย์ โดยธรรมชาติ ซึ่งจะต้องพัฒนาขึ้นโดยอาศัยกฎเกณฑ์ความประพฤติที่มนุษย์ควรประพฤติที่ได้จากหลักการทางศีลธรรม หลักปรัชญาวัฒนธรรม กฎหมายหรือจารีตประเพณี เพื่อประโยชน์สุขแก่ตนเองและสังคม นอกจากนี้ จริยธรรมยังใช้เป็นแนวทางประกอบการตัดสินใจเลือกความประพฤติและการกระทำที่ถูกต้องเหมาะสมในแต่ละสถานการณ์ด้วยนักวิชาการส่วนใหญ่เหล่านี้ลงความเห็นว่า จริยธรรม คือ หลักการที่มนุษย์ในสังคมยึดถือปฏิบัติ เพื่อการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุขในสังคมนั่นเอง และเมื่อนำไปใช้กับการประกอบวิชาชีพ หรือเรียกง่าย ๆ ว่า การทำงาน ซึ่งเป็นกิจกรรมที่มีความสำคัญที่สุดอย่างหนึ่งของมนุษย์ ก็ย่อมหมายความว่า มนุษย์ย่อมจะต้องมีจริยธรรมในการทำงาน หรือการประกอบวิชาชีพ เพราะในการทำงาน มนุษย์ย่อมต้องมีสังคมซึ่งประกอบด้วยคนหลายคน เนื่องจากในวงการของการทำงานนั้น การทำงานคนเดียว ย่อมเป็นไปได้ยาก ดังนั้นจึงสมควรมีการวางกรอบให้มนุษย์ประพฤติปฏิบัติเพื่อการทำงานร่วมกันอย่างสงบสุข

### ความหมายของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (A constitutive definition of ethical leadership)

บราวน์และคณะ (Brown, Treviño, & Harrison, 2005, pp.117-134) นิยาม “ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม” ว่าหมายถึง การแสดงออกแห่งความประพฤติปฏิบัติอย่างเหมาะสมถูกต้องตามธรรมนองครองธรรมทางการปฏิบัติของบุคคลและระหว่างบุคคลที่มีปฏิสัมพันธ์กัน หมายถึงรวมถึงการส่งเสริมความประพฤติปฏิบัติดังกล่าวไปสู่ผู้ตามผ่านการสื่อสารสองทาง การเสริมสร้างอุปนิสัยจริยธรรมให้แข็งแกร่ง และการตัดสินใจ การแสดงออกอย่างถูกต้องเหมาะสมตามธรรมนองครองธรรมประเพณี หรือแบบแผน หรือมาตรฐานของสังคม ผู้นำที่ได้รับการรับรู้ว่าเป็นตัวแบบความประพฤติปฏิบัติที่ดีทางจริยธรรม ต้องเป็นที่ยอมรับแก่ผู้ตามหรือลูกน้องไม่ว่าจะเป็น ความซื่อสัตย์สุจริต ความน่าไว้วางใจ ความยุติธรรม และการเอาใจใส่ดูแลผู้ตามอย่างทั่วถึง สิ่งทั้งหมดดังที่กล่าวมานี้ทำให้ผู้นำได้รับการยอมรับและเชื่อถือได้ ตามตำแหน่ง หรืออำนาจหน้าที่จากผู้ตามอย่างเต็มภาคภูมิ จึงได้ชื่อว่าเป็น “ตัวแบบ” (Role Model) หรือแบบอย่างที่ดีที่ควรเอาเยี่ยงอย่าง

### ประวัติการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (History for the study of ethical leadership)

การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical Leadership) เกิดขึ้นมาเป็นระยะเวลาช้านาน แต่ไม่มีการกล่าวถึงประเด็นของการวิจัยอย่างชัดเจนนัก เช่น การศึกษาของเบอร์นส์ (Burns, 1978)



ที่พบว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมเป็นการยกระดับความประพฤติและแรงดลใจของทั้งผู้นำและผู้ตาม ที่ต้องการยอมรับกัน พึ่งพาอาศัยกันเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จสูงสุดขององค์การ และงานเขียนของ การ์ดเนอร์ (Gardner, 1987) ที่พบว่าภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมควรเชื่อถือในคน เอาใจใส่สิทธิและ ศักยภาพของคน สร้างระบบกลุ่มประสานความร่วมมือ ฝึกปฏิบัติด้วยตนเองก่อนแล้วจึงไปสู่การเป็นผู้นำ ต่อมาในระยะหลังจึงเริ่มมีความชัดเจนมากขึ้น เห็นได้จากงานเขียนของเซอร์จิโอวานนิ (Sergiovanni, 1992) ที่กล่าวถึงภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในหนังสือที่จัดพิมพ์โดย Jossey-Bass ในปี ค.ศ.1992 ซึ่งในช่วงต่อมาการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม เริ่มมีการพูดถึงมากขึ้น เช่น งานเขียนของ โคลล์ (Coles, 2001) ที่ได้นำเสนอแนวคิดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม โดยมีได้กล่าวถึงทฤษฎีทางจิตวิทยา แต่นำเสนอในเชิงเล่าและบรรยายเกี่ยวกับชีวิตและเหตุการณ์ ผ่านบทสนทนาที่สะท้อนสาระเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ต่อมาในปี ค.ศ. 2003 ปรากฏข้อเขียนเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมมากขึ้น ดังจะเห็นได้จากหนังสือของฟูลแลน (Fullan, 2003) เรื่อง The Moral Imperative of School Leadership ที่กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารโรงเรียนไปสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ และได้ขยาย ขอบเขตของการนำเสนอที่กว้างขวางกว่างานชิ้นเดียวกันที่ตีพิมพ์ไปก่อนหน้านี้ คำถามที่ฟูลแลนต้องการ ทดสอบคือ คำถามเกี่ยวกับคุณค่าของความพยายามในการนำไปสู่การสร้างภาวะผู้นำ ในบริบทของ การเปลี่ยนแปลงภายในสถานศึกษา นอกจากนี้ยังปรากฏงานเขียนของเพลลิซเซอร์ (Pellicer, 2003) เรื่อง Caring Enough to Lead: How Reflective Thought Leads to Moral Leadership ซึ่งกล่าว ถึงแนวคิดและความเข้าใจโดยการยกตัวอย่างมโนทัศน์ที่สำคัญเกี่ยวกับภาวะผู้นำ และนำไปสู่แนวทาง ในการพัฒนาคุณภาพโรงเรียนโดยการใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นตัวแปรสำคัญ

### แนวคิดของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (The idea of ethical leadership)

ดังที่กล่าวไปแล้วว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมที่สนใจศึกษาในครั้งนี้ ยึดแนวคิดของเซอร์จิโอวานนิ (Sergiovanni, 1992) เป็นหลัก แต่ผู้เขียนขอแนะนำแนวคิดของนักวิชาการอื่น ๆ เป็นเบื้องต้นก่อน ดังนี้

เบอร์น (Burns, 1978) กล่าวถึงภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมว่า เปรียบเสมือนการเปลี่ยนสภาพ (Transformation) ทั้งผู้นำและผู้ตาม ตามกระบวนการของภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ในท้ายที่สุดจะนำมาซึ่งจริยธรรมในการยกระดับความประพฤติ (Conduct) และการดลใจทางจริยธรรม (Ethical Aspiration) ของผู้นำ นอกจากนี้พลวัตของภาวะผู้นำเชิง จริยธรรม จะทำให้ทั้งผู้นำและผู้ตามบรรลุถึงผลสำเร็จสูงสุด และเกิดการยอมรับ ชื่นชมและพึ่งพาอาศัย ซึ่งกันและกันอีกด้วย สอดคล้องกับการ์ดเนอร์ (Gardner, 1987) ที่เห็นว่า เป้าหมายของภาวะผู้นำเชิง จริยธรรม เกี่ยวข้องกับคนทั้งหมด มิใช่สิ่งของ การ์ดเนอร์ได้ยกตัวอย่างว่า ผู้นำควรเชื่อถือในคน เอาใจใส่ในสิทธิและศักยภาพของคน สร้างระบบกลุ่ม ใช้การนำแบบประสานความร่วมมือ นำผู้อื่น ไปสู่การยอมรับในความรับผิดชอบและเริ่มต้นการฝึกปฏิบัติด้วยตนเองก่อนการนำ ซึ่งเป้าหมายเชิง จริยธรรมทั้งหมดข้างต้นจะประกอบขึ้นเป็นภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมนั่นเอง นอกจากนี้ โคลท์เบิร์ก (Kohlberg, 1981, p.39) ได้กล่าวถึงแนวคิดในการพิจารณาความยุติธรรมของสังคม (Just Community) ว่ามีข้อบ่งชี้จากการสอนของสถานศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งหลักการของความยุติธรรม ความเสมอภาค และการยอมรับนับถือในเสรีภาพ ซึ่งจากแนวคิดดังกล่าว เซอร์จิโอวานนิ (Sergiovanni,



1992) ได้พัฒนาสู่ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม โดยกล่าวว่า ภาวะผู้นำในบริบทของการจัดการศึกษา เป็นสิ่งที่ผู้นำทางการศึกษาต้องถือเป็นภาระรับผิดชอบ โดยผู้นำควรเอาใจใส่อย่างลึกซึ้งต่อความผาสุกของสถานศึกษาและชุมชน โดยมีใช้เฉพาะแต่ครู นักเรียนเท่านั้น แต่ต้องเอาใจใส่ต่อโรงเรียนและชุมชน ในฐานะที่เป็นครอบครัวอีกด้วย

แนวคิดของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ยังได้รับการพัฒนาจากนักวิชาการอีกหลายคน เช่น เอ็ทไซโอนิ (Etzioni, 1988) กรีนฟิลด์ (Greenfield, 1993) ฮอดคินสัน (Hodgkinson, 1991) และ เซอร์จิโอวานนิ (Sergiovanni, 1992) ซึ่งกล่าวถึงสถานศึกษาในฐานะที่เป็นองค์กรแห่งความร่วมมือ แตกต่างไปจากกิจการของบริษัท ซึ่งไม่เหมาะสมอย่างยิ่งกับบริบทของสถานศึกษา ทั้งนี้สถานศึกษาจะต้องมีผู้นำที่มีพันธะเชิงจริยธรรม และรับผิดชอบต่อการจัดการศึกษาสำหรับคนรุ่นเยาว์ ดังนั้นสาระสำคัญที่จะนำเสนอต่อไปนี้ เป็นแนวคิดหลักของการพัฒนาไปสู่ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของ เซอร์จิโอวานนิ (Sergiovanni, 1992) ซึ่งได้จำแนกแหล่งที่มาของภาวะผู้นำ อันประกอบไปด้วย ภาวะผู้นำในระบบราชการ (Bureaucratic Leadership) ภาวะผู้นำเชิงจิตวิทยา (Psychological Leadership) ภาวะผู้นำเชิงเหตุผล-เทคนิค (Rational-technical Leadership) ภาวะผู้นำเชิงวิชาชีพ (Professional Leadership) และภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical Leadership) ดังนี้

1. ภาวะผู้นำในระบบราชการ (Bureaucratic Leadership) เป็นภาวะผู้นำที่ต้องอ้างอิงกับคำสั่ง กฎ ระเบียบ ข้อกำหนด ภาระงาน ความคาดหวัง และผลลัพธ์จากกระบวนการกำกับ ติดตาม และควบคุม ดังนั้น ภาวะผู้นำในระบบราชการ จึงครอบคลุมเพียงพัฒนาการขั้นต่ำสุดของการพัฒนาจริยธรรม

2. ภาวะผู้นำเชิงจิตวิทยา (Psychological Leadership) เป็นภาวะผู้นำที่มีรากฐานอำนาจจากแรงจูงใจ และทักษะเชิงมนุษยสัมพันธ์ คล้ายคลึงกับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) มุ่งเน้นการควบคุมและสนับสนุนแนวคิดที่ว่า การให้รางวัลย่อมได้รับผลตอบแทน

3. ภาวะผู้นำเชิงเหตุผล-เทคนิค (Rational-technical Leadership) อำนาจของผู้นำตั้งอยู่บนพื้นฐานทางสังคมวิทยา เซอร์จิโอวานนิ เห็นว่า การจัดการเรียนการสอนและการเรียนรู้ในสถานศึกษาส่วนใหญ่ เป็นกิจกรรมที่มีความซับซ้อนของกระบวนการมากเกินไป ควรอ้างอิงกระบวนการทางวิทยาศาสตร์ให้มากขึ้น นอกจากนี้ เขายังเชื่อว่า การจัดการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นลักษณะเฉพาะเกินไป จะไม่สามารถเชื่อมโยงไปถึงผลลัพธ์ที่มีมาตรฐานของนักเรียน และไม่นำไปสู่การสร้างภาวะผู้นำเชิงเหตุผล-เทคนิค

4. ภาวะผู้นำเชิงวิชาชีพ (Professional Leadership) ภาวะผู้นำดังกล่าวเกิดจากแรงขับที่มีอิทธิพล ต่อการปฏิบัติงาน โดยผู้นำที่มีความเชื่อมั่นในมาตรฐานการปฏิบัติงานและจรรยาบรรณวิชาชีพ จะมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานและการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้ตาม

5. ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical Leadership) เป็นภาวะผู้นำที่เซอร์จิโอวานนิ กล่าวอ้างจากงานวิจัยว่าสามารถตอบสนองต่อพฤติกรรมเชิงจริยธรรมตามธรรมชาติของมนุษย์ ตลอดจนสนองต่อหน้าที่ และภาระงานซึ่งอยู่เหนือผลประโยชน์เฉพาะบุคคล

นอกจากแนวคิดภาวะผู้นำของเซอร์จิโอวานนิ ทั้ง 5 รูปแบบ สามารถนำมาเปรียบเทียบกับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ซึ่งตั้งอยู่บนพื้นฐานของแรงจูงใจที่เป็นความต้องการภายนอก ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ซึ่งตั้งอยู่บน



พื้นฐานของพัฒนาการทางจริยธรรม แรงจูงใจที่เป็นความต้องการภายในสอดคล้องกับแนวคิดของ ซูลลา (Ciulla, 2005, pp.159-169)

## ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในการบริหารสถานศึกษา (Ethical Leadership in School Administration)

ความพยายามในการเรียกร้องภาวะผู้นำที่เข้มแข็งในสถานศึกษาเริ่มปรากฏให้เห็นอย่างชัดเจนไม่เฉพาะแต่ในโลกตะวันตกเท่านั้น แต่ยังปรากฏในเอเชียด้วย (Wong, 1998, pp.106-125) ยกตัวอย่างเช่นกระทรวงศึกษาธิการของฮ่องกง ได้เปิดเผยถึงการบริหารจัดการในสถานศึกษาตามกระบวนการของการบริหารที่ผู้บริหารแสดงคุณลักษณะของภาวะผู้นำทั้งทางด้านเชิงเทคนิคและเชิงความรู้ ความคิด เช่น 1) มีความรู้ในวิชาชีพ 2) มีความสามารถในการบริหารและการจัดการองค์การ 3) มีความสามารถในการกำหนดนโยบายที่ดีและนำไปสู่ผลสำเร็จ 4) มีทักษะในการมอบหมายงานและแต่งตั้งผู้ปฏิบัติงาน 5) มีความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับทีมงาน (นิคม นาคอ้าย, 2550 หน้า 62-70) อย่างไรก็ตาม แม้ประเด็นข้างต้นจะเป็นสิ่งที่นำไปสู่การสร้างภาวะผู้นำที่เข้มแข็งในองค์การสมัยใหม่ แต่ก็มีข้อโต้แย้งถึงความเชื่อมั่นในโครงสร้างและการบริหารองค์การ ว่าควรใช้ภาวะผู้นำแบบใด โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสถานศึกษา ซึ่งควรคำนึงถึงมโนทัศน์ของค่านิยมและความสัมพันธ์ระหว่างสังคมและจริยธรรมระหว่างบุคคลในรูปแบบของภาวะผู้นำตามประเพณีนิยมด้วย (Wong, 1998)

ตัวอย่างสำคัญประการหนึ่งตามแนวคิดของเซ็งเก้ (Senge, 1990, pp.6-13) ที่กล่าวว่า มุมมองตามแบบประเพณีนิยมของภาวะผู้นำ เป็นสิ่งที่ยังลึกรากฐานที่เน้นความเป็นเฉพาะตัว ไม่เป็นระบบ มุมมองดังกล่าวถือว่า ผู้นำเป็นผู้สำคัญที่สุด และเป็นบุคคลผู้ยิ่งใหญ่ที่ปรากฏขึ้นในท่ามกลางช่วงเวลาอันวิกฤต อุดมคติอันเก่าแก่ดังกล่าวยังคงถูกยึดถือปฏิบัติ เปรียบเสมือนผู้นำกองทหารม้า ซึ่งนำกำลังเข้าช่วยชีวิตผู้คนจากการโจมตีของอินเดียนแดง และยังคงเป็นสิ่งที่เรียกร้องสำหรับผู้นำทางการศึกษานำสถานศึกษาไปสู่ความมีประสิทธิผล

เซอร์จิโอวานนิ (Sergiovanni, 1992) ได้โต้แย้งเกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำที่เน้นความมีเหตุผล (Rationality) ตรรกะ (Logic) ความปราศจากอคติ (Objectivity) ความชัดเจน (Explicitness) ลักษณะเฉพาะตัว (Individuality) และความเป็นอิสระ (Detachment) แต่การสนับสนุนทฤษฎีภาวะผู้นำที่เน้นคุณลักษณะทางอารมณ์ (Sense Making) จริยธรรม (Morality) ภาระหน้าที่ (Duty) และพันธะสัญญา (Obligation) อาจกล่าวได้ว่า ความเชื่อมั่นในโครงสร้างและองค์ประกอบในทฤษฎีภาวะผู้นำตามแบบประเพณีนิยม ยังคงอยู่ในระดับปานกลางเท่านั้น ดังนั้นคำถามที่สำคัญประการหนึ่งคือคุณลักษณะภาวะผู้นำดังกล่าวข้างต้น เพียงพอหรือไม่ในการนำสถานศึกษาบรรลุประสิทธิผลที่แท้จริงเนื่องจากอิทธิพลของแนวคิดทางตะวันตกซึ่งยึดถือว่า พื้นฐานของการบริหารจัดการคือ ประสิทธิภาพ (Efficiency) มีรูปแบบเฉพาะ (Specificity) มีเหตุผล (Rationality) สามารถวัดได้ (Measurability) ปราศจากอคติ (Objectivity) ผู้นำที่ดีคือผู้ที่มีเหตุผล มีความสามารถใช้แผนในการนำ (Plans ahead) มีการกำกับติดตาม (Monitor) บริหารจัดการด้วยความแน่นอน (Manage with certainty) อย่างไรก็ตาม กรีนฟิลด์ (Greenfield, 1986; อ้างอิงใน Wong, 1998) มีแนวคิดที่ตรงกันข้ามกับแนวคิดทางตะวันตกว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำควรตั้งอยู่บนพื้นฐานของค่านิยม สถานศึกษาควรมีลักษณะเฉพาะ



และมีเอกภาพ ซึ่งลักษณะดังกล่าวจะเป็นตัวจับยึดวัฒนธรรมของสถานศึกษา นำไปสู่การยืนหยัดบนบริบทที่มีความเข้มแข็งเฉพาะตัว และเป็นอิสระจากโครงสร้างทางกฎหมาย ตลอดจนนโยบายที่เป็นนามธรรมอีกด้วย

## ผู้นำเชิงจริยธรรมกับงานวิจัยในอดีต (Ethical leadership in prior research)

งานวิจัยภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมที่ผ่านมาแทบทั้งหมดเป็นการศึกษาทางพฤติกรรมศาสตร์มากกว่าทางปรัชญาวิทยา โดยเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำแทบจะไม่ค่อยมีใครสนใจศึกษามากนัก ในมิติของจริยธรรมผู้นำ อย่างไรก็ตามในด้านพฤติกรรมองค์กร (Organization Behavior) ที่เหลื่อมอยู่กับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ซึ่งขออภิปราย 3 แนวคิดหลักที่แตกต่างกัน ดังต่อไปนี้

### 1. ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแบบใช้อำนาจบารมี (Ethical Leadership and Transformational Charismatic Leadership)

ผู้สนใจศึกษามิติผู้นำเชิงจริยธรรมเกือบทั้งหมดสนใจภาวะผู้นำอำนาจบารมีของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งแนวคิดนี้ เบิร์นส์ Burns (1978) บอกว่า “การเปลี่ยนแปลง” คือ การที่ผู้นำสร้างแรงจูงใจให้ผู้ตามประพฤติปฏิบัติให้เกิดขึ้นกับตัวเอง คือ ให้ตระหนักคุณค่าเห็นประโยชน์จุนเจือหลักศีลธรรมเป็นสำคัญ Bass and Avolio (1993) ทั้งสองคนนี้อธิบายมิติภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 4 ประการ คือ

- 1) การสร้างแรงบันดาลใจ (IM)
- 2) การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ (II)
- 3) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (IC)
- 4) การกระตุ้นทางปัญญา (IS)

จากมิติทั้ง 4 ด้านนี้ มิติ การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ หมายถึง การที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถเป็นต้นแบบจริยธรรมแก่ผู้ตามในการพยายามเลียนแบบ หรือเอาเป็นแบบอย่างและพยายามทำให้ดีกว่าผู้นำ หรืออาจพูดได้ว่า “ผู้นำ คือ ผู้ที่สามารถทำในสิ่งที่ถูกต้องเสมอ และได้รับความเชื่อถือไว้วางใจได้ตลอด และสามารถแสดงออกซึ่งมาตรฐานทางจริยธรรมและมีศีลธรรมที่สูงส่ง” (Avolio, 1999, p.43) อธิบายภาพรวมของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงจริยธรรม (Ethical Transformational Leadership) (Burns, 1978, p.20) เป็นกระบวนการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกันของผู้นำและผู้ตาม ที่กระตุ้นให้อีกฝ่ายหนึ่งมีกระบวนการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกัน โดยการกระตุ้นให้อีกฝ่ายหนึ่งมีกระบวนการสร้างคุณธรรมจริยธรรมและเสริมสร้างแรงจูงใจ ปลุกจิตสำนึกให้มีอุดมการณ์ ค่านิยมให้มีคุณธรรม ที่สามารถมองเห็นได้ทั้งระบบระหว่างบุคคลและตัวบุคคล เพื่อสร้างแบบอย่างขึ้นมาในสังคมให้เกิดสถาบันใหม่ขึ้นมา โดยมีผู้นำเป็นผู้กำหนดกรอบสร้างแรงจูงใจหรือแรงกดดัน เพื่อให้แต่ละกลุ่มเกิดการแข่งขันในการทำงาน ในแง่ของผู้นำย่อมมีผลต่อผู้ตามให้เขาเกิดความไว้วางใจ เลื่อมใส เชื่อใจ จงรักภักดีและเคารพนับถือในตัวผู้นำ ผู้ตามจึงเกิดแรงจูงใจและตั้งใจทำงานมากกว่าปกติตามที่ผู้นำคาดหวังไว้

นอกจากนี้ ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมต้องเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล เพื่อนำไปสู่การกระตุ้นความต้องการของแต่ละบุคคลอย่างแท้จริง กระตุ้นให้เกิดปัญญาและค้นหาวิธีการใหม่ๆ ให้มีการปรับปรุงการทำงานและความสามารถในการตัดสินใจ โดยจำแนกองค์ประกอบผู้นำการเปลี่ยนแปลงออกเป็น 4 ลักษณะ ดังนี้



- 1) การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ (Idealized Influence: II)
- 2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation: IM)
- 3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation: IS)
- 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration: IC)

1. การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นตัวอย่าง (Role Modeling) คือ สามารถเป็นแบบอย่างแก่ผู้ร่วมงาน เพื่อให้ผู้ร่วมงานยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ เกิดความภาคภูมิใจ เมื่อได้ร่วมงานกันแล้ว ผู้ร่วมงานจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำ ดังนั้น ต้องมีศีลธรรมและจริยธรรมสูง แสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อ และค่านิยม ใช้อำนาจอิทธิพลเพื่อประโยชน์ส่วนรวม และเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการในภาระหน้าที่ขององค์การ

2. การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง การที่ผู้นำกระตุ้นและจูงใจ ให้ผู้ร่วมงานเกิดแรงบันดาลใจ ให้เกิดความท้าทาย มีชีวิตชีวา ต่อการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างทัศนคติเชิงบวก ทำให้ผู้ร่วมงานสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคตได้ ผู้นำต้องสร้างและสื่อความหวังที่ต้องการอย่างชัดเจน โดยการที่ผู้นำอุทิศตนและผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเองเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์การ และบ่อยครั้งพบว่า การสร้างแรงบันดาลใจได้เกิดขึ้นอย่างชัดเจน

3. การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ร่วมงานมีความต้องการหาแนวทางใหม่ๆ มาแก้ปัญหาเพื่อหาข้อสรุปที่ดีกว่าเดิม ให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยมีการร่วมมือกันแก้ปัญหาด้วยความคิดที่เป็นระบบ ริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบและมองปัญหาในการเผชิญสถานการณ์ต่างๆ ด้วยวิธีการแบบใหม่ ให้กำลังใจผู้ร่วมงาน พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ๆ อย่างมีเหตุผลและตรรกะ สร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ร่วมงานว่าปัญหาทุกอย่างแก้ไขได้ แม้จะมีอุปสรรคมากมายก็ตาม

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม โดยเอาใจใส่ดูแลพวกเขาเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ร่วมงานมีคุณค่าให้ความสำคัญเพื่อความสัมฤทธิ์และเติบโตของแต่ละคน สร้างบรรยากาศให้เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล รับฟังผู้ร่วมงานอย่างตั้งใจ เปิดโอกาสให้พวกเขาได้ใช้ความสามารถพิเศษได้เต็มที่ ดูแลเอาใจใส่และสนับสนุนผู้ร่วมงานให้มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงานโดยผู้ร่วมงานไม่รู้สึกรู้ว่ากำลังถูกตรวจสอบจากผู้นำ

จากการเสวนางานวิจัยการหาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับมาตรฐานจริยธรรมระดับสูง (Turner, Barling, Epitropaki, Butcher และ Milner (2002)) พบว่า การพัฒนาการรับรู้ทางคุณธรรมของผู้นำมีความสัมพันธ์ทางบวกกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แต่ไม่สัมพันธ์กับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ซึ่งสอดคล้องกับเกลไทล์ (Gentile, 2010) และอวลิโอ (Avolio, 1999) ที่พบว่ารูปแบบการใช้อิทธิพลของผู้นำและการบริหารแบบควบคุมเกินไป รวมถึงการส่งเสริมแบบไม่มีพิธีรีตอง เป็นตัวแปร ที่ไม่มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้คานันโกและเมนดอนคา (Kanungo & Mendonca, (1996), p.73) ยังบอกว่าหากใช้ตัวแปรการมีอิทธิพลของผู้นำแบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนทำให้คุณธรรมระดับสูงของผู้ตามถูกทำลาย เพราะเป็นการสร้าง

ความซื่อสัตย์ให้แก่ผู้ตาม และยังไม่อาจพิจารณาว่าเป็นกระบวนการสร้างคุณธรรมทางสังคมศาสตร์ อย่างไรก็ตาม ยังมีประเด็นอยู่ว่า การเสนอความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง กับภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ หรือความสัมพันธ์ระหว่างความมีจริยธรรมกับความไม่มีจริยธรรมของผู้ตามยังไม่ชัดเจนเสียทีเดียว เช่น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับผู้นำแบบใช้อำนาจบารมีจะเป็นผู้นำที่ไม่มีจริยธรรม หากเขาใช้ตัวแปรกระตุ้นด้านความเห็นแก่ตัวมากกว่าความไม่เห็นแก่ตัว และใช้อำนาจอย่างไม่เหมาะสม นักวิชาการปัจจุบันจึงแยกแยะระหว่างความเป็นสังคมที่มีจริยธรรมกับความเป็นส่วนตัวที่ไม่มีจริยธรรมให้ชัดเจนในตัวผู้นำแบบใช้อำนาจบารมี และแยกผู้นำการเปลี่ยนแปลงแท้และเทียม (Bass & Steidlmeier, 1999) ซึ่งนำเสนอว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงแบบใช้อำนาจบารมีกับภาวะผู้นำเชิงคุณธรรม/จริยธรรม ไม่จำเป็นต้องอยู่ในแนวเดียวกัน ต่อมา กินี (Gini, 1998) เสนอว่า ผู้นำเชิงจริยธรรมจะตั้งมาตรฐานไว้ชัดเจนและให้ผู้ตามรับผิดชอบที่ต้องปฏิบัติตาม ซึ่งมีความจำเป็นอย่างยิ่งต่อลักษณะความเป็นผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และจากการวิจัยหาความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาความรับรู้ทางคุณธรรมกับภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพของเทอร์เนอร์และคณะ (Turner et al., 2002) พบว่า จริง ๆ แล้ว การวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยังต้องใช้พฤติกรรมบางตัวของผู้นำการแลกเปลี่ยนอยู่บ้าง สุดท้าย เทรวีโญ (Treviño, 2003) พบว่า ผู้นำเชิงจริยธรรม ใช้ตัวแปรแบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนปนกับตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เช่น ตัวแปรการตั้งมาตรฐาน การประเมินการทำงานและตัวแปรการลงโทษและการให้รางวัล เพื่อประเมินด้านความรับผิดชอบของผู้ตาม ดังนั้น หากจะพูดให้ดีที่สุดก็คือ มันมีบางส่วนของตัวแปรบางตัวที่เหลื่อมล้ำกันอยู่ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับความมีจริยธรรมของผู้ตาม ดังนั้นผู้บริหารเชิงจริยธรรมจึงชอบที่จะใช้ทั้งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน เพื่อเป็นวิธีการใช้อิทธิพลให้เกิดพฤติกรรมจริยธรรมที่ดีของผู้ตาม (Kark, Shamir, & Chen, 2003)

## 2. ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมกับความซื่อสัตย์ของผู้ตาม (Ethical leadership and leader honesty)

การวิจัยเชิงสำรวจต่าง ๆ มักพบว่าภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลมักเกี่ยวข้องเชื่อมโยงกับความซื่อสัตย์ของผู้ตาม เช่น การพูดความจริง คัดค้านคนชั่ว พฤติกรรมที่มีหลักการ ความไว้วางใจ หรือสามารถไว้วางใจเชื่อถือได้ (Kouzes & Posner, 1993) ความซื่อสัตย์และความมีศักดิ์ศรี ถูกมองว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของตัวแปร การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ในแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Avolio, 1999) ซึ่งหากเป็นแบบนี้ก็อาจบอกได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมเป็นตัวแปรหนึ่งของลักษณะผู้นำแต่ Howell and Avolio (1992) พบว่า ความซื่อสัตย์เป็นคุณลักษณะตัวหนึ่งของหลาย ๆ คุณลักษณะที่แยกลักษณะผู้นำแบบใช้อำนาจบารมีที่มีจริยธรรมกับไม่มีจริยธรรมออกจากกันต่อมา Treviño, Hartman and Brown (2000) รายงานว่า คุณลักษณะอย่างความซื่อสัตย์ ความไว้วางใจ เป็นตัวช่วยเพียงหนึ่งด้านเท่านั้น ในการอธิบายด้านความเป็น “คนที่มีคุณธรรม” หรือ “ศีลธรรม” ของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม แล้วทั้ง 3 คน ยังพบว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมเกี่ยวข้องเชื่อมโยงกับด้านการเป็น “ผู้จัดการที่มีคุณธรรม” ซึ่งสามารถมองเห็นพฤติกรรมต่าง ๆ ที่อาจไม่เป็นไปตามรูปแบบของบุคคล เช่น การสื่อสารที่มีจริยธรรมในข่าวสารที่ได้รับ ทำให้ผู้ตามยอมรับจริยธรรมไว้ในตัวเขาอย่างถาวร ดังนั้น แม้ว่าผู้นำมีทั้งความซื่อสัตย์ และความไว้วางใจ ที่ช่วยเสริมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ตัวแปรทั้งสองข้างอาจไม่อยู่ในโครงสร้างตัวแปรที่คล้อยตามกันเสมอไป



### 3. ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมกับความเห็นอกเห็นใจคนอื่น หรือการปฏิบัติต่อคนอื่นอย่างยุติธรรม/ เป็นธรรม (Ethical Leadership and Considerate or Fair Treatment)

ผู้นำ คือ ผู้ที่อยู่ในตำแหน่งที่ต้องให้ความเป็นธรรมตามอำนาจทั้งกฎหมาย ตำแหน่งหน้าที่ มีอำนาจ มีการควบคุมทรัพยากร และมีความรับผิดชอบในการตัดสินใจที่สำคัญ ๆ ที่เกี่ยวข้องกับผู้ตาม ความยุติธรรมกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม เน้นไปที่ความเป็นธรรมโดยการปฏิบัติต่อลูกน้องด้วยความนับถือ และมีศักดิ์ศรี ซึ่งเป็นแบบผู้นำที่เชื่อมโยงกับความพึงพอใจและการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา (Yukl, 2002)

เทรวินและคณะ (Trevino et al., 2000) พบว่า พฤติกรรมผู้นำที่สะท้อนความห่วงใยต่อผู้คน และการปฏิบัติต่อผู้ตามอย่างยุติธรรม เป็นตัววัดว่าผู้นำมีจริยธรรมหรือไม่ และ (Avolio, 1999) ยังบอกว่า การจะเป็นผู้นำเชิงจริยธรรม นอกจากจะมีการปฏิบัติที่ยุติธรรมแล้ว ยังต้องประกอบด้วยการตัดสินใจที่มีหลักการ (Gini, 1998) และการให้รางวัลและการลงโทษ ก็เป็นตัวแปรที่ทำให้ผู้ตามรับมาเป็นพื้นฐานทางจริยธรรม เช่นกัน ดังนั้น ความเห็นอกเห็นใจคนอื่น และการปฏิบัติต่อลูกน้องอย่างยุติธรรมจึงน่าจะเป็นสิ่งที่ผู้ตามมองว่าผู้นำมีจริยธรรมหรือไม่ มันอาจจะยังหลวมกันอยู่ และยังไม่สมบูรณ์นัก แต่อย่างไรก็ดี พบว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมเกี่ยวข้องกับคุณลักษณะและแบบของผู้นำหลายตัวแปร เช่น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบใช้อำนาจบารมี ความซื่อสัตย์ของผู้นำ และความเห็นอกเห็นใจคนอื่นของผู้นำ/ การปฏิบัติต่อคนอื่นอย่างเป็นธรรม คงพอจะทำให้มองเห็นว่า ผู้นำเชิงจริยธรรมควรเป็นอย่างไร เพราะจากการศึกษาาก่อน ๆ นี้มักเกิดจากความลำเอียงโดยเฉพาะการให้คำจำกัดความ “ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม” และอีกอย่างเป็นเพราะว่าขาดการสังเคราะห์พื้นฐานทางทฤษฎี เพื่อความเข้าใจความหมายที่แท้จริง ที่สามารถอธิบายให้เกิดความเข้าใจในกรอบของการเรียนรู้ทางสังคมได้ (Bandura, 1986) ภาวะผู้นำเกี่ยวข้องกับการใช้อิทธิพล (Yukl, 2002) ดังนั้น มุมมองของการเรียนรู้ทางสังคมต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม เสนอว่า การใช้อิทธิพลของผู้นำส่งผลต่อการสร้างจริยธรรมของลูกน้องผ่านทางรูปแบบของผู้นำ คำว่ารูปแบบผู้นำ คือ ผู้นำเป็นตัวแทนให้แก่ลูกน้อง (ผู้ตาม) ที่ครอบคลุมกว้างมาก ตั้งแต่กระบวนการต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับทางจิตวิทยารวมถึงการสังเกต การเรียนรู้ การเลียนแบบ และการแยกแยะ (ผิด/ ถูก/ ดี /ชั่ว) เพราะอะไรก็ตามที่สามารถเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ตรงก็สามารถเรียนรู้แทนในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งได้ เช่น การเฝ้าสังเกตพฤติกรรมคนที่เราต้องการเลียนแบบกริยาทำทาง หรืออย่างอื่น ๆ เป็นต้น กระบวนการดังกล่าวเหล่านี้ดูจะเป็นสิ่งสำคัญเฉพาะเมื่อคนมีเป้าหมายพฤติกรรมที่ต้องการสร้างตัวเขาในองค์กรต่าง ๆ ลูกน้องสามารถเรียนรู้ว่าอะไรคือพฤติกรรมที่เขาคาดหวัง อะไรคือรางวัลที่เขาจะได้รับ และอะไรคือสิ่งที่เขาจะถูกลงโทษ ผ่านตัวแทนคือผู้นำ ซึ่งสำคัญมากในการเป็นตัวแทนแรกเพราะผู้นำแสดงบทบาทผู้นำ ฐานะ และความสำเร็จในองค์กร รวมถึงอำนาจของผู้นำย่อมมีผลต่อพฤติกรรมความสำเร็จของงานในองค์กรด้วย (Bandura, 1986, p.207) และที่สำคัญคือ งานวิจัยก่อนหน้านี้ก็แสดงให้เห็นว่าการเป็นแบบอย่างมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการเข้าสังคมมุมมองของการเรียนรู้ทางสังคมประกอบด้วยมุมมองเดิมก่อนนี้ ที่ยังเป็นข้อถกเถียงกันอยู่ระหว่างจริยธรรมศาสตร์กับภาวะผู้นำ ที่นักวิจัยได้อ้างถึงตัวแบบ (บทบาทของต้นแบบ) ว่าเป็นความจำเป็นของพฤติกรรมผู้นำ Kouzes and Posner (1987) ซึ่งต่างก็ให้ทัศนะว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านผู้มีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ เป็นตัวแบบสำคัญของจริยศาสตร์ ที่ถอยกลับไปในยุคของอริสโตเติล (Aristotle) ที่บอกว่า “จิตวิญญาณแห่งคุณธรรม เป็นการปลูกฝังบุคคลให้ตื่นผ่านพยานเพื่อนำไปสู่ความเป็นบุคคลแห่งคุณธรรม” (Gini, 1998, p.29)

## สรุป

ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม เป็นสิ่งที่ผู้นำทางการศึกษาต้องถือเป็นความตระหนักในการกิจ ความรับผิดชอบ ความเอาใจใส่อย่างยิ่งยวดต่อสถานศึกษาและชุมชน ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องมีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และศักยภาพ รวมถึงความมีจริยธรรมที่สูง เมื่อผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้นำที่มีจริยธรรมแล้วย่อมได้รับความไว้วางใจ เชื่อมั่น ศรัทธา จนผู้ตามทำงานเต็มความสามารถ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ แต่ในทางตรงกันข้าม หากผู้บริหารไม่มีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมแล้ว ความเชื่อถือ ความศรัทธาก็จะเสื่อมลง เมื่อหมดศรัทธาในตัวผู้บริหารสถานศึกษา ก็คือบุคลากรในสถานศึกษาจะไม่ให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน ขาดการทำงานเป็นทีม วัตถุประสงค์ที่วางไว้ก็ไม่บรรลุผล จึงอาจสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาย่อมส่งผลต่อคุณภาพของครู และนักเรียนอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

## เอกสารอ้างอิง

- คนพศ ลิทธิเลิศ. (2550). จริยธรรมนำการบริหารสู่ความเป็นผู้นำ (From Ethics-oriented Supervision to Leadership). *วารสาร มจร.วิชาการ*, 10(20), 106-119.
- ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. (2549). การเป็นผู้นำที่มีจริยธรรม. *วารสารนักบริหาร*. 26(3), 20-25.
- นิคม นาคอ้าย. (ม.ย.-ก.ย. 2550). ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Moral Leadership): แนวคิดในโลกตะวันตก. *วารสารวิชาการ บริหารการศึกษา มศว*. 4(8), 62-70.
- นิตานาศ นนท์จุมจัง. (2553). การศึกษาภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารโรงเรียน และประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง. *วารสารการบริหารการศึกษา*, 4(2), 87- 99.
- ประยูร พรหมพันธุ์. (2550). การบริหารงานบุคคลกับคุณธรรมและจริยธรรมในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น. *วารสารดำรงราชานุภาพ*, 7(23), 70-88.
- พระธรรมปิฎก (ป.อ ปยุตโต). (2546). *พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลศัพท์*, พิมพ์ครั้งที่ 10, (กรุงเทพมหานคร: บริษัท เอส. อาร์. พรินติ้ง แมส โปรดักส์ จำกัด), หน้า 32.
- พิชัย ลิขิตพัฒน์ไพบูลย์. (2550). จริยธรรม สำคัญไฉน?. *วารสารเพื่อคุณภาพ (For quality)*, 13(114), 71-74.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2556). *พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554*. กรุงเทพฯ: นานมีบุ๊คส์พับลิเคชันส์.
- วริยา ชินวรรณโณและอมร รักษาสัตย์. (2546). *จริยธรรมในวิชาชีพ*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชวนพิมพ์
- Avolio, B. J. (1999). *Full leadership development: Building the vital forces in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.





- Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *Leadership Quarterly*, 10, 181-218
- 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.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper Row.
- Ciulla, J. B. (2005). *Integrating leadership with ethics*. Cheltenham UK: Edward Elgar Publishing Limited.
- Coles, R. (2001). *Lives of moral leadership: men and woman to have made difference*. Random House.
- Dejnozka, E. L. (1983). *Educational administration glossary*. Westport, Connecticut: Greenwood Press.
- Etzioni, A. (1988). *The Moral Dimension: Toward a New Economics*. New York: Free Press
- Fullan, M. F. (2003). *The moral imperative of school leadership*. Crowin Press.
- Gardner, J. W. (1987). *Leadership development: Leadership papers*. Washington, D.C.: Independent Sector.
- Gentile, M. C. (2010). Keeping Your Colleagues Honest. *Harvard Business Review*, 88(8), 114-117.
- Gini, A. (1998). Moral leadership and business ethics. In J. B. Ciulla (Ed.), *Ethics, the heart of leadership* (pp. 27–45). Westport, CT: Quorum 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.
- Holwell, J.M., & Avolio, B.J. (1992). The ethics of charismatic leadership; submission or liberation. *Academy of Management Executive*, 6, 43-54.
- Kanungo, R., & Mendonca, M. (1996). *Ethical dimensions of leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Kark, R., Shamir, B., & Chen (2003). The two faces of transformational leadership: Empowerment and dependency. *Journal of Applied Psychology*, 88, 246–255.
- Kohlberg, Lawrence (1981). *Essays on moral development, Vol. I: The philosophy of moral development*. San Francisco, CA: Harper & Row.
- Koontz, H., & Weirich, H. (1988). *Management*. New York: Mc Graw-Hill Book Company.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (1987). *The leadership challenge: How to get extraordinary things done in organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (1993). *Credibility: How leaders gain and lose it, why people demand it*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Lipham, J. M. (1988). "Getzel's Models in Educational Administration." In Norman J. Boyan (ed.), *Handbook of Research on Educational Administration*. New York: Longman.
- McFarland, D. E. (1979). *Management Foundation and Practices*. (5<sup>th</sup> ed). New York: Macmillan Publishing Inc.
- Mitchell, T. R., & Larson, J. R., Jr. (1987). *People in organizations: An introduction to organizational behaviour*. (3<sup>rd</sup> ed.). New York: McGraw-Hill.
- Pellicer, L. O. (2003). *Caring enough to lead: how reflective thought leads to moral leadership*. Crown Press.
- Senge, Peter. (1990). *The Leader's New Work: Building Learning Organizations*. Sloan Management Review, 6-13.
- Robbins, S. P. (1989). *Organization behavior*. (8<sup>th</sup> ed.). Englewood: NJ: Prentice-Hall.
- Schwartz, D. J. (1980). *Introduction to management: Principles, practices and processes*. Harcourt Brace: Jovanovich.
- Sergiovanni, T. (1992). *Moral leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Inc.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of the literature*. New York: Free Press.
- Stoner, J. A. F., & Freeman, R. E. (1989). *Management*. (4<sup>th</sup> ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Treviño, L. K., Hartman, L. P., & Brown, M. (2000). Moral person and moral manager: How executives develop a reputation for ethical leadership. *California Management Review*, 42, 128–142.
- Treviño, L. K. (2003). *Managing ethics in business organizations: Social scientific perspectives*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Turner, N., Barling, J., Epitropaki, O., Butcher, V., & Milner, C. (2002). Transformational leadership and moral reasoning. *Journal of Applied Psychology*, 87, 304–311.
- Wong, K. (1998). Culture and moral leadership in education. *Peabody Journal of Education*, 73(2), 106-125. Lawrence Erlbaum Association, Inc., Publisher.
- Yukl, G. A. (2002). *Leadership in organizations* (5<sup>th</sup> ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- \_\_\_\_\_. (2006). *Leadership in organizations*. (6<sup>th</sup> ed). NJ: Pearson Prentice Hall Upper Saddle.

