

คุณธรรมและจริยธรรมของผู้นำในศตวรรษที่ 21

Morality and Ethics of Leaders in the 21st Century

เอกลักษณ์ เพ็ญพรหม

Eakkaluk Pengprom

ศูนย์พอเพียงศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

Center of Sufficiency Studies, Graduate School, Suan Sunandha Rajabhat University

E-mail: pengprom2527@gmail.com

Received: October 05, 2025; Revised: October 31, 2025; Accepted: November 08, 2025

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาคุณธรรมและจริยธรรมของผู้นำในศตวรรษที่ 21 พบว่า ในศตวรรษที่ 21 องค์กรต้องเผชิญบริบทที่ผันผวนทั้งเศรษฐกิจ การเมือง เทคโนโลยี และวัฒนธรรมทำให้ ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม กลายเป็นเงื่อนไขฐานรากของความสำเร็จที่ยั่งยืน บทความวิชาการนี้มุ่งจำแนก ความต่างระหว่างคุณธรรมกับจริยธรรมสำหรับผู้นำในบริบทของศตวรรษที่ 21 ภาวะผู้นำที่แท้จริงไม่ได้ วัดเพียงจากผลสำเร็จขององค์กร แต่ต้องสะท้อนถึงความถูกต้อง ความโปร่งใส และความรับผิดชอบต่อ สังคม คุณธรรมและจริยธรรมจึงถือเป็นหัวใจสำคัญที่ช่วยหล่อหลอมพฤติกรรมและการตัดสินใจของผู้นำ ไม่ว่าจะเป็นที่ยึดมั่นในความซื่อสัตย์สุจริต การเคารพสิทธิและศักดิ์ศรีของผู้อื่น การบริหารด้วยความ ยุติธรรม ตลอดจนการสร้างบรรยากาศแห่งความไว้วางใจในองค์กร ผู้นำที่มีจริยธรรมสูงจะไม่เพียงได้รับ ความเคารพจากผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ยังสามารถสร้างแรงศรัทธาและความร่วมมือจากสังคมภายนอกได้ อย่างยั่งยืน ผลสังเคราะห์ชี้ว่าการบูรณาการคุณธรรมจริยธรรมเข้ากับความสามารถในการบริหารช่วย สร้างความน่าเชื่อถือ ความไว้วางใจ และทุนทางสังคมขององค์กร นำไปสู่ความสำเร็จที่สมดุลระหว่าง ประสิทธิภาพและความชอบธรรม บทความลงท้ายด้วยข้อเสนอเชิงปฏิบัติสำหรับภาคการศึกษาและ ภาคองค์กร ได้แก่ การยึดหลักเคารพผู้อื่น รับใช้สังคม ยุติธรรม ซื่อสัตย์ สร้างชุมชน การคิดเชิงระบบ และการตั้งมาตรฐานจริยธรรมที่ตรวจสอบได้

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม; คุณธรรมจริยธรรม; ศตวรรษที่ 21; ความยั่งยืนขององค์กร

Abstract

This article aims to examine the virtues and ethics of leadership in the 21st century. It reveals that organizations in this era face dynamic challenges in economic, political, technological, and cultural dimensions, making ethical leadership a fundamental condition for sustainable success. The study distinguishes between virtue and ethics in the context of modern leadership, emphasizing that true leadership is not measured merely by organizational achievement but also by moral integrity, transparency, and social responsibility. Virtues

and ethics are essential in shaping a leader's behavior and decision making through honesty, respect for others' rights and dignity, fairness, and the creation of trust within organizations. Ethical leaders gain not only the respect of subordinates but also the confidence and cooperation of the broader society. The synthesis indicates that integrating moral and ethical principles with managerial competence enhances credibility, trust, and social capital, leading to a balanced success between efficiency and legitimacy. The article concludes with practical recommendations for education and organizational sectors, including respect for others, social service, justice, honesty, community building, systems thinking, and the establishment of measurable ethical standards.

Keywords: ethical leadership; morality and ethics; twenty-first century; organizational sustainability

บทนำ

ท่ามกลางพลวัตของเศรษฐกิจการเมือง เทคโนโลยีดิจิทัล และความหลากหลายทางวัฒนธรรม ในศตวรรษที่ 21 ภาวะผู้นำมีอาจวัดด้วยความรู้และทักษะการจัดการเพียงประการเดียวหากขาดรากฐาน คุณธรรมและจริยธรรมซึ่งทำหน้าที่ “กำกับทิศ” ของอำนาจและความสามารถ ผู้นำที่ยึดมั่นในความ ถูกต้อง โปร่งใส และความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจะสร้างบรรยากาศแห่งความไว้วางใจ ลดความ เสี่ยงเชิงจริยธรรม และยกระดับทุนทางสังคมขององค์กร อันเป็นเงื่อนไขสำคัญของความยั่งยืนในเชิง ความหมาย “คุณธรรม” หมายถึงคุณลักษณะความดีงามภายในจิตใจ อาทิ ความซื่อสัตย์ ความเสียสละ ความเมตตา และความรับผิดชอบต่อส่วน “จริยธรรม” คือ บรรทัดฐานและแบบแผนพฤติกรรมที่สังคม ยอมรับ เช่น ความโปร่งใส การเคารพสิทธิ การปฏิบัติอย่างยุติธรรม ความต่างดังกล่าวทำให้เข้าใจได้ว่า คุณธรรมเป็นรากฐานภายใน ส่วนจริยธรรมคือการแสดงออกภายนอกเมื่อทั้งสองประสานกัน ผู้นำจึง “เก่งและดี” ควบคู่ (อรุณรุ่ง เอื้ออารีสุขสกุล และธีระวัฒน์ จันทิก, 2559)

แม้ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมจะได้รับการกล่าวถึงอย่างกว้างขวาง หากในทางปฏิบัติยังพบ “ช่องว่าง” ระหว่างเจตนารมณ์กับการกำกับพฤติกรรม เช่น ปัญหาผลประโยชน์ทับซ้อน ความเหลื่อมล้ำ ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม และการใช้เทคโนโลยีอย่างเป็นธรรม ดังนั้น การจัดวางกรอบคิดที่ชัดเจน และตรวจสอบได้สำหรับผู้นำจึงเป็นภารกิจสำคัญของชุมชนนักวิชาการและวิชาชีพ

ความหมายของภาวะผู้นำคุณธรรมและจริยธรรม

ในสังคมยุคปัจจุบันที่เต็มไปด้วยการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยี ผู้นำมิได้มีบทบาทเพียงการกำหนดทิศทางหรือบริหารจัดการองค์กรเท่านั้น หากแต่ยัง ต้องมี “คุณธรรม” และ “จริยธรรม” เป็นรากฐานสำคัญในการกำกับพฤติกรรมและการตัดสินใจ คุณธรรม คือคุณลักษณะความดีงามภายในจิตใจที่สะท้อนออกมาในรูปแบบของความซื่อสัตย์ ความเมตตา และความรับผิดชอบต่อส่วน ส่วนจริยธรรมคือหลักเกณฑ์หรือบรรทัดฐานทางสังคมที่กำหนด พฤติกรรมที่เหมาะสม โปร่งใส และเป็นที่ยอมรับ การผสมผสานทั้งคุณธรรมและจริยธรรมในตัวผู้นำ จึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะไม่เพียงแต่ทำให้ผู้นำสามารถกำกับตนเองได้อย่างถูกต้อง หากยังช่วยสร้าง

ความเชื่อมั่น ความไว้วางใจ และแรงศรัทธาจากผู้ตาม ตลอดจนเป็นพลังในการขับเคลื่อนองค์กร และสังคมไปสู่ความเจริญอย่างยั่งยืน ดังนั้น การศึกษาและทำความเข้าใจคุณธรรมและจริยธรรมของผู้นำ จึงเป็นหัวใจสำคัญในการพัฒนาผู้นำที่ทั้ง “เก่ง” และ “ดี” ควบคู่กันในศตวรรษที่ 21

ความหมายของ “คุณธรรม”

คุณธรรม หมายถึง หลักธรรมหรือระบบที่มีคุณค่าของมนุษย์ ชุมชน สังคมตระหนักให้ ความสำคัญยึดถือเป็นมโนสำนึก เป็นจิตวิญญาณที่สะท้อนถึงความจริง ความดีงาม ความถูกต้อง ทำให้คน ในสังคมอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2550) เช่น

1. ความซื่อสัตย์
2. ความเสียสละ
3. ความเมตตากรุณา
4. ความรับผิดชอบ
5. ความกตัญญู

ความหมายของ “จริยธรรม”

จริยธรรม คือ หลักแห่งความประพฤติ หรือแนวทางการปฏิบัติ หมายถึง แนวทางของ การปฏิบัติ หมายถึง แนวทางของการประพฤติปฏิบัติจนให้เป็นคนดีเพื่อประโยชน์สุขของตนเองและ ส่วนรวม (พระเมธีธรรมาภรณ์ (ประยูร ธมมจิตโต), 2546) จริยธรรมมักเป็นสิ่งที่แสดงออกภายนอก เช่น การกระทำ คำพูด และการตัดสินใจที่สอดคล้องกับบรรทัดฐานของสังคม ตัวอย่างเช่น

1. การทำงานด้วยความโปร่งใส
2. การปฏิบัติตามกฎหมายและกฎเกณฑ์
3. การเคารพสิทธิของผู้อื่น
4. การปฏิบัติอย่างยุติธรรม

ความแตกต่างระหว่างคุณธรรมและจริยธรรม

- คุณธรรม → เน้นที่ “ความดีในใจ” ของบุคคลเป็นแรงผลักดันภายใน
- จริยธรรม → เน้นที่ “การแสดงออก” ของพฤติกรรมที่สังคมมองเห็นและยอมรับ

ความสำคัญของคุณธรรมและจริยธรรมต่อผู้นำ

1. สร้างความน่าเชื่อถือ คือ ผู้นำที่มีคุณธรรมและจริยธรรมจะได้รับความไว้วางใจจากผู้ตาม
2. เป็นแบบอย่างที่ดี คือ ผู้นำเป็นบุคคลต้นแบบ การแสดงออกที่ถูกต้องส่งผลให้ผู้ตามปฏิบัติตาม
3. สร้างความยั่งยืน คือ การนำที่มีจริยธรรมช่วยให้องค์กรดำเนินงานอย่างโปร่งใสและมั่นคง
4. เสริมสร้างความสามัคคี คือ เมื่อผู้นำยุติธรรมและเคารพผู้อื่น ผู้ตามจะเกิดความร่วมมือและ

พลังใจในการทำงาน

ตัวอย่างคุณธรรมและจริยธรรมที่สำคัญของผู้นำ

1. ความซื่อสัตย์สุจริต (Honesty)
2. ความยุติธรรม (Fairness)
3. การรับผิดชอบต่อหน้าที่และสังคม (Responsibility)
4. การเสียสละเพื่อประโยชน์ส่วนรวม (Selflessness)
5. การเคารพศักดิ์ศรีและสิทธิของผู้อื่น (Respect for Others)

ตารางที่ 1 เปรียบเทียบคุณธรรมและจริยธรรมของผู้นำ

ด้านเปรียบเทียบ	คุณธรรม (Virtue/Morality)	จริยธรรม (Ethics)
ความหมาย	ความดีที่อยู่ในจิตใจเป็นคุณลักษณะภายในที่กำกับพฤติกรรม	แบบแผนพฤติกรรมที่สังคมยอมรับว่าเหมาะสมและถูกต้อง
ลักษณะสำคัญ	เน้น “ความดีภายในใจ” เช่น ซื่อสัตย์ เสียสละ เมตตา	เน้น “การแสดงออก” ที่เห็นได้ เช่น โปร่งใส ยุติธรรม เคารพกติกา
ขอบเขต	เป็นหลักส่วนบุคคลใช้กำกับตนเอง	เป็นหลักของสังคม ใช้กำกับพฤติกรรมที่แสดงต่อผู้อื่น
ตัวอย่างที่สำคัญ	ความซื่อสัตย์ ความกตัญญู ความรับผิดชอบ	การปฏิบัติตามกฎหมาย ความโปร่งใสในการบริหาร การเคารพสิทธิผู้อื่น
ความสำคัญต่อผู้นำ	ทำให้ผู้นำมีความดีงามในใจควบคุมตนเองได้	ทำให้ผู้นำมีพฤติกรรมโปร่งใส เป็นที่ยอมรับของสังคมและผู้ตาม
ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น	สร้างพลังบวกภายในเป็นแรงผลักดันให้ทำความดี	สร้างความน่าเชื่อถือ ความไว้วางใจ และความศรัทธาจากผู้ตาม

ที่มา: ชญาภา ดวงมาลัย และรัตนากาญจนพันธุ์ (2565)

จะเห็นว่า คุณธรรม เป็น “รากฐานภายใน” ส่วน จริยธรรม เป็น “การแสดงออกภายนอก” ซึ่งเมื่อผู้นำมีทั้งสองด้านครบถ้วน จะเป็นผู้นำที่ทั้ง “ดี” และ “น่าเชื่อถือ” ในสายตาของผู้ตามและสังคม กล่าวโดยสรุป ผู้นำที่ดีต้องไม่เพียงแต่เก่งในด้านทักษะและการจัดการเท่านั้น แต่ต้องเป็นผู้ที่ “มีคุณธรรมในใจ” และ “แสดงออกด้วยจริยธรรม” จึงจะสามารถนำพาองค์กรหรือสังคมไปสู่ความสำเร็จที่ยั่งยืนได้

ไพฑูรย์ สีนลารัตน์ (2560) ได้ให้ความหมาย ภาวะผู้นำจริยธรรมว่า หมายถึง การแสดงพฤติกรรมในการโน้มน้าวให้บุคลากรปฏิบัติตนให้เหมาะสมของผู้นำ ประกอบด้วย ความซื่อสัตย์ การเป็นบุคคลที่มีกฎเกณฑ์ สามารถทำให้เกิดความยุติธรรมและเป็นธรรมกับทุกคนได้ มีการกระทำ หรือแสดงพฤติกรรมโดยมีภาวะผู้นำทางด้านจริยธรรมตลอดเวลา โดยพฤติกรรมด้านจริยธรรมของผู้นำจะทำให้เกิดบรรยากาศการพัฒนาได้เป็นอย่างดี

ประชุม โพธิกุล (2550) ได้ให้ความหมาย ความเป็นผู้นำทางด้านจริยธรรม หมายถึง การที่ผู้นำปฏิบัติตนให้สอดคล้องกับความเป็นจริง (Reality) ผู้นำด้านจริยธรรมเกี่ยวข้องกับความยุติธรรม ความเสมอภาค ความมุ่งมั่น ความรับผิดชอบและพันธกิจ

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2545) ได้ให้ความหมาย ผู้นำจริยธรรม (Ethical Leadership) คือ ผู้นำจะสามารถจูงใจให้ผู้ตามมองไกลไปกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว เพื่อประโยชน์ขององค์กรหรือเพื่อส่วนรวมแทน ซึ่งถือว่าเป็นการยกระดับคุณธรรมของผู้ตามให้สูงขึ้น

Brown and Trevino (2006) ได้ให้ความหมาย ผู้นำทางจริยธรรมมีลักษณะซื่อสัตย์ ดูแลเอาใจใส่และยึดหลักจริยธรรมเป็นผู้ที่ตัดสินใจเป็นธรรมและสมคูล ผู้นำจริยธรรมจะสื่อสารบ่อยครั้งกับผู้ตามของพวกเขาในการกำหนดมาตรฐานทางจริยธรรมที่ชัดเจน และใช้ผลตอบแทนและการลงโทษที่มีมาตรฐานในการปฏิบัติ ผู้นำจริยธรรมจะแนะนำสั่งสอนและเป็นแบบอย่างที่ดีในเชิงรุกเพื่อจริยธรรม และได้นิยามคำศัพท์ของภาวะผู้นำทางจริยธรรมเพื่อใช้ใน การวิจัยว่า หมายถึง การแสดงออกถึงการปฏิบัติที่

เหมาะสม ผ่านการกระทำส่วนบุคคลและความสัมพันธ์ ระหว่างบุคคลและการส่งเสริมการปฏิบัติดังกล่าว ไปยังผู้ตามผ่านการสื่อสารแบบสองทางการเสริมแรง และการตัดสินใจ

เบิร์นส์ (Burns) (1978) ได้ให้ความหมาย ภาวะผู้นำจริยธรรม คือ ผู้นำที่ยกระดับความประพฤติของมนุษย์และความปรารถนาเชิงจริยธรรมของทั้งสองฝ่ายให้สูงขึ้น และก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่ายโดยที่ผู้นำตระหนักถึงความต้องการที่แท้จริงของผู้ตาม อำนาจของผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำทำให้ผู้ตาม เกิดความไม่พึงพอใจต่อสภาพเดิม ทำให้ผู้ตามเกิดความขัดแย้งระหว่างค่านิยมกับวิธีการปฏิบัติสร้างจิตสำนึกให้ผู้ตามเกิดความต้องการอย่างแรงกล้า และเป็นความต้องการที่สูงกว่าเดิมตามระดับความ ต้องการของ Maslow แล้วจึงดำเนินการเปลี่ยนแปลงซึ่งจะทำให้ผู้ตามร่วมมือกันเคลื่อนไหวไปสู่จุดมุ่งหมายที่สูงและยังประโยชน์แก่ผู้นำ และผู้ตาม

ยุกส์ Yukl (2010) ได้ให้ความหมาย ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลที่สามารถจะมีอิทธิพลต่ออีกบุคคลหนึ่งเพื่อให้เขาผู้นั้นเห็นด้วย คล้อยตามและปฏิบัติตามในสิ่งที่ตนต้องการ การที่ผู้นำสามารถมีอิทธิพลในการชักนำให้ผู้อื่นทำตามตามที่ตนประสงค์ตามความหมายของภาวะผู้นำนั้น มีความหมายครอบคลุมถึงจะต้องใช้อิทธิพลดังกล่าวไปในทิศทางที่ถูกต้อง ผู้นำที่มีอำนาจแต่ใช้อำนาจ ไปในทางที่เป็นประโยชน์ต่อตนเอง หรือการใช้อำนาจในการใช้ทรัพยากรขององค์กรไปในทางที่สร้างประโยชน์เฉพาะแก่ตน ถือว่าเป็นการใช้ภาวะผู้นำไปในทางที่ผิดการใช้อิทธิพลของภาวะผู้นำไปในทางที่ผิดนั้น อาจนำไปสู่ความเสียหายต่อองค์กรได้ และการใช้ภาวะผู้นำไปในทางที่ผิดอาจเกิดขึ้นและนำองค์กรไปสู่หายนะได้

ปีเตอร์ จี. นอร์ทเฮาส์ (Northouse) (2010) ได้ให้ความหมาย จริยธรรมจากคำภาษากรีกสองคำ คือ ethos หมายถึง ขนบธรรมเนียม ความประพฤติหรืออุปนิสัยนอกจากนี้ ศีลธรรมยังเกี่ยวข้องกับบุคคลหรือสังคมและแรงจูงใจ นำมาซึ่งระบบกฎเกณฑ์หรือแนวปฏิบัติที่ช่วยในการตัดสินใจว่าอะไรถูก อะไรผิดอะไรดี หรือร้ายในสถานการณ์ต่างๆ และเป็นพื้นฐานให้เข้าใจว่าการเป็นมนุษย์มีความหมายอย่างไรด้วยคุณธรรมจริยธรรม

พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต) (2558) ได้ให้ความหมาย คุณธรรมเป็นคุณภาพของจิต กล่าวคือ คุณสมบัติที่เสริมสร้างจิตใจให้ตั้งงามให้เป็นจิตใจที่สูงประณีตและประเสริฐจริยธรรม จึงเป็นเรื่องที่มนุษย์ประพฤติปฏิบัติในสิ่งที่ควรประพฤติที่เป็นธรรมชาติ เกิดจากคุณธรรมในตัวเองเพื่อก่อให้เกิดความสุขสงบเรียบร้อยในสังคมคนในสังคมจึงมีความต้องการให้คนที่อยู่ร่วมกัน คนที่ทำงานที่เดียวกันคนเป็นคนที่มีบทบาทต่างๆ ในสังคมมีการปฏิบัติที่มีความเหมาะสมทั้งทางกาย ทางวาจา ทางใจ ที่ตั้งงาม เป็นประโยชน์ต่อตนเองและสังคม

ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม หมายถึง การแสดงออกของผู้นำที่มีรากฐานมาจากคุณธรรมและจริยธรรม โดยผู้นำจะใช้อิทธิพลในการชักนำผู้ตามอย่างถูกต้อง โปร่งใส และยุติธรรม มิใช่เพื่อผลประโยชน์ส่วนตน แต่เพื่อประโยชน์ส่วนรวมและความสำเร็จขององค์กร ผู้นำเชิงจริยธรรมต้องประกอบด้วยคุณลักษณะสำคัญ เช่น ความซื่อสัตย์สุจริต ความยุติธรรม ความรับผิดชอบ ความเอื้ออาทรต่อผู้อื่น และความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาศักยภาพของผู้ตาม พร้อมทั้งสามารถกำหนดมาตรฐานจริยธรรมที่ชัดเจน สื่อสารกับผู้ตามอย่างสม่ำเสมอ และทำตนเป็นแบบอย่างที่ดีในทางปฏิบัติ

กล่าวโดยสรุป ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมคือการบูรณาการ “ภาวะผู้นำ” เข้ากับ “จริยธรรม” เพื่อยกระดับทั้งผู้นำและผู้ตามไปสู่เป้าหมายที่สูงขึ้น ผู้นำในลักษณะนี้ไม่เพียงทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ แต่ยังสร้างความเชื่อมั่น ความสงบเรียบร้อย และความยั่งยืนแก่สังคมโดยรวม

ความสำคัญภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม

ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมเป็นภาวะผู้นำรูปแบบหนึ่งที่มีความนิยมนับเป็นอย่างมากสำหรับการนำองค์กรในระดับสากลเนื่องจากในปัจจุบันพบว่าการขับเคลื่อนในเรื่องการต่อต้านทุจริต ภายในองค์กรอย่างกว้างขวางในสถานศึกษาผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้มีอิทธิพลรวมถึงเป็นผู้นำขององค์กร ซึ่งสถานศึกษามีเป้าหมายเพื่อพัฒนาองค์ความรู้ ประสิทธิภาพ รวมถึงการปลูกฝัง คุณธรรม และจริยธรรมแก่บุคลากรในองค์กรและนักเรียน ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องมีคุณลักษณะ พฤติกรรมและการกระทำที่เป็นแบบอย่างที่ดีต่อบุคลากรในองค์กร รวมถึงต่อการจัดการศึกษานั้นคือ ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ซึ่งผู้เขียนได้ศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และ ผู้เขียนพบว่ามีทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมจากนักวิชาการต่างๆ พอสรุปได้ ดังนี้

พิพัฒน์ นนทนาธรณ์ (2558) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมว่าคุณสมบัติของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมที่ช่วยในการทำงาน ซึ่งผู้นำจะต้องมีในอุปนิสัยทางจริยธรรมที่เข้มแข็ง 7 ประการคือ

1. คุณลักษณะส่วนตัวที่เข้มแข็งเป็นผู้นำที่มีหลักเหตุผลทางจริยธรรมมากกว่าเป็นคนที่มีศีลธรรมในการแก้ปัญหาขัดแย้งด้านจริยธรรมจำต้องมีทักษะความฉลาดทางจริยธรรม ซึ่งจะต้องมีเหตุผลทางจริยธรรมในการตัดสินใจปัญหาทางด้านจริยธรรมต่างๆ
2. ความกระตือรือร้นในการทำสิ่งที่ถูกต้องสิ่งนี้เป็นเสมือนกาวที่ยึดแนวคิดจริยธรรมเข้าด้วยกันการมีความกระตือรือร้นในการทำสิ่งที่ถูกต้องแสดงถึงลักษณะของบุคคลที่ไม่เพียงแต่แสดงถึงความสำคัญของพฤติกรรมจริยธรรมเท่านั้น แต่ยังแสดงถึงความยินดีที่จะเผชิญความท้าทายและการตัดสินใจที่ยากเย็น
3. ผู้นำเชิงจริยธรรมจะเป็นผู้ที่เข้าใจความต้องการทางสังคมและมีการประยุกต์และแม้แต่พัฒนา “แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ” ของผู้นำเชิงจริยธรรมที่ปรากฏอยู่ในวงการ
4. คำนึงถึงผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้นำเชิงจริยธรรมต้องมีความรับผิดชอบต่อการสร้างสมดุลของผลประโยชน์ของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรจะเล่นบทบาทพลเมืององค์กรได้ดีที่สุด
5. ตัวแบบสำหรับค่านิยมองค์กร ถ้าผู้นำเชิงจริยธรรมไม่แสดงบทบาทที่จะเป็นแบบอย่างถึงค่านิยมขององค์กรแล้วค่านิยมองค์กรที่สื่อสารไปยังพนักงานก็จะเป็นเพียงลมปากที่พ่นออกมาเท่านั้น การเป็นแบบอย่างของผู้นำเชิงจริยธรรมจึงส่งเสริมให้เกิดการปฏิบัติทางจริยธรรมในองค์กรได้อย่างจริงจัง
6. การตัดสินใจอย่างโปร่งใสและแข็งขัน ความโปร่งใสจะส่งเสริมการเปิดเผยเสรีภาพในการแสดงความคิดเห็น และความสามารถในการตั้งคำถามต่อการกระทำและส่งเสริมผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียให้เรียนรู้และให้ข้อเสนอแนะต่อสิ่งที่องค์กรจะกระทำ

7. ผู้จัดการที่มีความสามารถในการมองภาพรวมของวัฒนธรรมจริยธรรมและมองจริยธรรมเป็นองค์ประกอบเชิงกลยุทธ์ของการตัดสินใจเช่นเดียวกับการตลาด การผลิต การเงิน เป็นต้น

โจแอนน์ ปี. ซิอุลลา (2003) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมมีความเกี่ยวข้องกันกับความมีประสิทธิภาพ (effectiveness) ผู้นำที่ไม่ได้ดูแลผลประโยชน์ของผู้ตามของเขาและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ ขององค์การนั้น ไม่เพียงแต่เป็นผู้นำที่ไม่มีจริยธรรม แต่เป็นผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพ นอกเหนือจากนี้ผู้นำ ที่มีจริยธรรมและมีประสิทธิภาพจะต้องดูแล ประโยชน์ของสังคมชุมชนหรือของโลกด้วย

ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการขับเคลื่อนองค์กรและสังคมในศตวรรษที่ 21 เนื่องจากผู้นำในลักษณะนี้มีได้มุ่งเพียงการบรรลุเป้าหมาย แต่ยังยึดหลักคุณธรรมและความถูกต้องเป็นแกนกลาง ส่งผลให้เกิดความเชื่อมั่น ความไว้วางใจ และความร่วมมือจากผู้ตามและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย องค์กรจึงสามารถดำเนินงานอย่างมั่นคงและยั่งยืน

จากแนวคิดของนักวิชาการหลายท่าน สามารถสรุปประเด็นสำคัญได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมมีความสำคัญใน 3 มิติหลัก คือ

1. มิติส่วนบุคคล คือ ผู้นำที่มีจริยธรรมย่อมได้รับความเคารพนับถือ เป็นที่ไว้วางใจ และเป็นแบบอย่างด้านความซื่อสัตย์ ความรับผิดชอบ และความกล้าหาญทางจริยธรรม ทำให้ผู้นำมีเกียรติและความมั่นคงในวิชาชีพ

2. มิติดังกล่าว คือ ผู้นำเชิงจริยธรรมเป็นผู้กำหนดมาตรฐานทางคุณธรรมในองค์กร ใช้ทั้งการสื่อสาร แรงบันดาลใจ และระบบรางวัล-การลงโทษเพื่อเสริมสร้างพฤติกรรมที่ถูกต้อง ส่งผลให้องค์กรได้รับความร่วมมือและสนับสนุนจากบุคลากรและชุมชนรอบข้าง

3. มิติสังคมและชุมชน คือ ผู้นำที่มีจริยธรรมส่งผลต่อการสร้างสังคมที่โปร่งใสเป็นธรรมและสงบสุข นำไปสู่การพัฒนาที่มั่นคงและยั่งยืนในระดับประเทศและระดับโลก

กล่าวโดยสรุป ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมจึงเป็นรากฐานสำคัญของการบริหารที่มีประสิทธิภาพ เพราะเป็นการผสมผสานพลังของความรู้ ความสามารถ และคุณธรรมเข้าด้วยกัน เพื่อสร้างความก้าวหน้าให้แก่องค์กร ควบคู่ไปกับการสร้างคุณค่าต่อบุคลากรและสังคมในภาพรวม

หลักการแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม

ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมมีองค์ประกอบที่หลากหลายผู้เขียนได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมีนักวิชาการต่างๆ ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมไว้ซึ่งพอสรุปได้ ดังนี้

เรสซิค และคณะ (Resick et al.) (2006) ได้จำแนกองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมออกเป็น 4 องค์ประกอบดังนี้ 1) คุณลักษณะของความซื่อสัตย์ (integrity) 2) เห็นแก่ประโยชน์ผู้อื่น (altruism) 3) การจูงใจเพื่อส่วนรวม (collective motivation) 4) การสนับสนุน (empowering)

คัลโชเวน (Kalshoven, K. et al.) (2011) ได้จำแนกองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมออกเป็น 7 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) ความยุติธรรม (fairness) 2) ความร่วมมือทางอำนาจ (power sharing) 3) ความชัดเจนตามหน้าที่ (role clarification) 4) การมุ่งเน้นคน (people-orientation) 5) การแนะนำ

เชิงจริยธรรม (ethical guidance) 6) เกี่ยวกับความยั่งยืน (concern for sustainability) 7) ความซื่อสัตย์ (integrity)

กนกกร ปราชญ์นคร (2550) ได้จำแนกองค์ประกอบ ของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ออกเป็น 5 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) ความรับผิดชอบ 2) ความยุติธรรม 3) ความไว้วางใจ 4) อุปนิสัยใจคอ 5) การมอบอำนาจ

ดังนั้น สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมประกอบด้วยคุณลักษณะสำคัญที่สะท้อนทั้ง “ความดีภายใน” และ “การกระทำภายนอก” ของผู้นำ โดยมีองค์ประกอบร่วมที่นักวิชาการส่วนใหญ่เห็นพ้องกัน คือ ความซื่อสัตย์ (Integrity) ความยุติธรรม (Fairness) ความรับผิดชอบ (Responsibility) การเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม (Altruism) และการมอบอำนาจหรือสนับสนุนผู้อื่น (Empowering) ซึ่งล้วนเป็นรากฐานสำคัญของภาวะผู้นำที่โปร่งใส เป็นธรรม และมุ่งสร้างความยั่งยืนให้แก่องค์กรและสังคม

จริยธรรมกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ

1. แนวทางการพัฒนาจริยธรรมของภาวะผู้นำตามหลักของอริสโตเติล

กาพล ศรีโท และคณะ (2567) ได้กล่าว ไว้ว่ามีหลักจริยธรรมที่หลากหลายสาขาวิชา ได้แก่ จริยธรรมการแพทย์ จริยธรรมธุรกิจ จิตวิทยาการให้คำปรึกษาและการศึกษาภาวะผู้นำแบบอื่นๆ ที่ยังไม่ได้กล่าวถึงนั้น นอร์ทเฮาร์ ได้รวบรวมและสรุปหลักเบื้องต้นของภาวะผู้นำจริยธรรม 5 ประการ ที่เป็นพื้นฐานการพัฒนาจริยธรรมของผู้นำดังต่อไปนี้

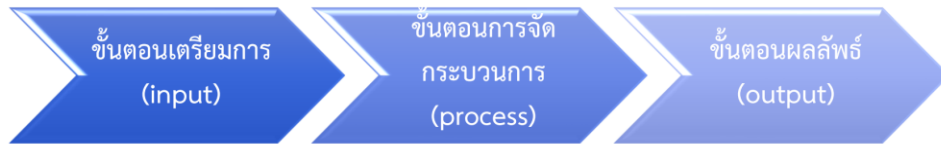
1. ผู้นำจริยธรรมต้องเคารพผู้อื่น
2. จริยธรรมของผู้นำที่ทำให้บริการผู้อื่น
3. ผู้จริยธรรมของผู้นำต้องมีความยุติธรรม
4. ผู้นำจริยธรรมต้องมีความซื่อสัตย์
5. ผู้นำจริยธรรมสร้างชุมชน



แผนภาพที่ 1 จริยธรรมของภาวะผู้นำ

2. แนวทางการพัฒนาตามแนวคิดเชิงระบบ

แนวคิดเรื่องกระบวนการระบบในการทำงานของภาวะผู้นำที่ต้องนำหลักคุณธรรมจริยธรรมมาใช้ในการปฏิบัติตนให้มีความสัมพันธ์กับบุคคล การจัดระเบียบความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในแต่ละส่วนของงานโดยการมีเป้าหมายร่วมกันแล้วนำหลักการกระบวนการระบบมาพัฒนาตามขั้นตอนดังต่อไปนี้



แผนภาพที่ 2 แนวทางการพัฒนาตามแนวคิดเชิงระบบ

3. การพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมภาวะผู้นำตามหลักศาสนา

พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต) (2558) การประยุกต์หลักพุทธจริยธรรมให้เหมาะสมกับการมีภาวะผู้นำ คือ การกำหนดกรอบของการประพฤติปฏิบัติหน้าที่ของการเป็นผู้นำในเชิงจริยธรรมแนวพุทธ ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญในการบริหารจัดการและการพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้เหมาะสม เป็นการช่วยพัฒนารากฐานการปฏิบัติตนของผู้นำ เป็นการบูรณาการอย่างเป็นรูปธรรม เป็นการสร้างภูมิคุ้มกันทางด้านกาย วาจา และใจให้กับผู้นำ โดยนำหลักกุศลกรรมบถ 10 มาประยุกต์ใช้และ แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำอย่างเหมาะสมกับภาวะของความเป็นผู้นำในองค์กร ดังคำกล่าว ของพระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต) ว่าการสร้างจริยธรรมให้มากขึ้นก็เพื่อเป็นการฝึกหัดขัดเกลา ตนเอง เพื่อความก้าวหน้าในคุณธรรมที่ยิ่งๆ ขึ้นไป อย่างหนึ่งและการคำนึงถึงประโยชน์ของ ผู้อื่น หรือของสังคมอย่างหนึ่ง และคุณลักษณะของภาวะผู้นำมีคุณธรรมจริยธรรมตามหลักศาสนา นั้นจะเริ่มจากจิตใจของบุคคลที่มีความเป็นภาวะผู้นำก่อน ดังนั้น การพัฒนาที่จิตใจจึงต้องดำเนินการควบคู่ไปกับพัฒนาความรู้ ความรู้อาจทำให้เกิดการพัฒนาจิตใจแต่ต้องเป็นความรู้ที่ได้ลงมือปฏิบัติจริงทั้งในสภาพการณ์ปกติและเมื่อเผชิญปัญหาหรือความขัดแย้ง การฝึกตนเป็นวิธีการพัฒนาด้านคุณธรรมจริยธรรมด้วยตนเองขั้นสูงสุด เพราะเป็นการพัฒนาความสามารถของบุคคลในการควบคุมการประพฤติปฏิบัติของตนให้อยู่ในกรอบของพฤติกรรมที่ต้องการของสังคม ทั้งในสภาพการณ์ปกติและเมื่อเผชิญปัญหาหรือขัดแย้ง

4. แนวทางการพัฒนาจริยธรรมของภาวะผู้นำโดยหลักประโยชน์ส่วนรวม

ภาวะผู้นำเป็นบุคคลที่สำคัญที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จและต้องทำงานร่วมกับผู้อื่น การปฏิบัติภารกิจของภาวะผู้นำจึงต้องการยึดหลักประโยชน์ส่วนรวม ซึ่งเป็นเรื่องที่ต้องมีการปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรมในความเป็นภาวะผู้นำเพื่อความสามารถในการอยู่ร่วมกันในสังคมอย่างมีความสุข แนวทางการพัฒนาจึงต้องมีความเข้าใจในหลักจิตวิทยาความต้องการของมนุษย์

โดยสรุป แนวทางการพัฒนาจริยธรรมของภาวะผู้นำมิได้มุ่งเน้นเพียงด้านทักษะหรือความรู้ แต่ยังรวมถึง การพัฒนาจิตใจ คุณธรรม และความรับผิดชอบต่อสังคม ผู้นำที่มีจริยธรรมจึงเป็นทั้งผู้สร้างความไว้วางใจในองค์กร และเป็นกลไกสำคัญในการนำพาสังคมไปสู่ความสงบสุขและความยั่งยืนในระยะยาว

จริยธรรมของภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21

ในศตวรรษที่ 21 โลกได้เผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งด้านเทคโนโลยี สังคม เศรษฐกิจ และการเมือง ส่งผลให้บทบาทของผู้นำมิได้จำกัดเพียงการบริหารจัดการเพื่อบรรลุเป้าหมาย

ขององค์กรเท่านั้น หากแต่ยังต้องทำหน้าที่เป็นผู้นำทางด้านคุณธรรมและจริยธรรมที่สามารถสร้างความเชื่อมั่น ศรัทธา และความร่วมมือร่วมใจจากผู้ตามได้อย่างแท้จริง จริยธรรมของภาวะผู้นำจึงกลายเป็นรากฐานสำคัญที่จะหล่อหลอมให้การทำงานในยุคดิจิทัลและโลกาภิวัตน์มีความสมดุล ทั้งในมิติของประสิทธิภาพและความถูกต้องชอบธรรม ผู้นำในยุคใหม่นี้ต้องเผชิญกับความท้าทายที่ซับซ้อน เช่น ความเหลื่อมล้ำทางสังคม ความโปร่งใสในการจัดการองค์กร ปัญหาสิ่งแวดล้อม รวมถึงผลกระทบจากการใช้เทคโนโลยีที่อาจก่อให้เกิดทั้งโอกาสและความเสี่ยง ดังนั้น จริยธรรมจึงเป็นแนวทางที่ช่วยให้ผู้นำตัดสินใจได้อย่างรอบคอบ ยุติธรรม และคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม มากกว่าการมุ่งหวังผลประโยชน์เฉพาะกลุ่ม

กล่าวได้ว่า จริยธรรมของภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ไม่ได้มีคุณค่าเฉพาะในระดับบุคคลหรือองค์กรเท่านั้น แต่ยังเป็นพลังสำคัญที่ขับเคลื่อนสังคมไปสู่ความยั่งยืนและการอยู่ร่วมกันอย่างสันติภายใต้ความหลากหลาย การพัฒนาแนวคิดด้านจริยธรรมภาวะผู้นำจึงถือเป็นหัวใจของการสร้างผู้นำยุคใหม่ที่ไม่เพียงเก่ง แต่ยังต้อง “ดี” และ “มีคุณธรรม” ควบคู่กันไป ดังต่อไปนี้

การมีทักษะด้านการเรียนรู้

1. การคิดเชิงวิพากษ์ คือ วิเคราะห์ปัญหาอย่างมีเหตุผล แยกแยะข้อเท็จจริงจากความคิดเห็น
2. การแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ คือ คิดหาทางออกใหม่ๆ ที่เป็นไปได้และมีประสิทธิภาพ
3. การเรียนรู้ตลอดชีวิต คือ เปิดใจเรียนรู้สิ่งใหม่ปรับตัวตามการเปลี่ยนแปลงของโลก
4. การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ คือ ค้นหา ประมวลผล และใช้ข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพ
5. การจัดการตนเองทางการเรียน คือ วางแผน กำกับ และประเมินผลการเรียนรู้ด้วยตนเอง

ทักษะการสร้างแรงบันดาลใจ

1. การสื่อสารเชิงบวก คือ ถ่ายทอดความคิดที่ชัดเจน สร้างกำลังใจแก่ผู้อื่น
2. การเป็นแบบอย่างที่ดี คือ แสดงออกด้วยพฤติกรรมที่น่าเลียนแบบทั้งด้านการทำงานและ

คุณธรรม

3. การยกย่องและให้กำลังใจ คือ ชื่นชมผลงานผู้อื่นเพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจ
4. การมองเห็นศักยภาพผู้อื่น คือ ช่วยดึงความสามารถแฝงออกมาเพื่อการพัฒนา
5. การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม คือ ชี้เป้าหมายที่มีคุณค่าเพื่อให้ผู้อื่นร่วมเดินไปด้วยกัน

ทักษะการบริหารองค์การ

1. การวางแผนกลยุทธ์ คือ กำหนดเป้าหมายและแนวทางการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ
2. การตัดสินใจอย่างมีเหตุผล คือ พิจารณาข้อมูลและผลกระทบก่อนตัดสินใจ
3. การจัดการทรัพยากร คือ ใช้คน เวลา และงบประมาณอย่างคุ้มค่า
4. การบริหารความขัดแย้ง คือ แก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยความยุติธรรมและสร้างสรรค์
5. การกำกับและประเมินผล คือ ตรวจสอบความก้าวหน้าและปรับปรุงเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

ทักษะด้านการปรับกระบวนการ

1. การเปิดกว้างทางความคิด คือ ยอมรับความคิดเห็นและมุมมองที่หลากหลาย
2. การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง คือ พร้อมเรียนรู้และเปลี่ยนแนวทางเมื่อต้องเผชิญ

สถานการณ์ใหม่

3. การคิดเชิงระบบ คือ มองเห็นความเชื่อมโยงของปัจจัยต่างๆ อย่างรอบด้าน
4. การพัฒนาความยืดหยุ่นทางจิตใจ คือ ควบคุมอารมณ์และปรับตัวต่อแรงกดดัน

5. การสร้างค่านิยมใหม่ที่สร้างสรรค์ คือ ใช้แนวคิดใหม่เพื่อพัฒนาตนเองและสังคม
ทักษะการทำงานเป็นทีม

1. การสื่อสารและแลกเปลี่ยนข้อมูล คือ ถ่ายทอดและรับฟังความคิดเห็นอย่างมีประสิทธิภาพ
2. การทำงานร่วมกัน คือ เคารพบทบาทและหน้าที่ของแต่ละคนเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน
3. การสร้างความไว้วางใจ คือ แสดงความจริงใจและรักษาคำพูดเพื่อให้เกิดความเชื่อมั่น
4. การแก้ปัญหาร่วมกัน คือ หาทางออกที่ทุกฝ่ายยอมรับและเป็นประโยชน์ต่อทีม
5. การเสริมสร้างพลังทีม คือ กระตุ้นให้ทีมมีแรงบันดาลใจและพลังในการทำงาน



แผนภาพที่ 3 ทักษะของการทำงานในศตวรรษที่ 21

ดังนั้น จริยธรรมของภาวะผู้นำจึงถือเป็นรากฐานที่จะนำพาทั้งบุคคล องค์กร และสังคมไปสู่ความยั่งยืนและการอยู่ร่วมกันอย่างสันติในโลกที่เต็มไปด้วยความหลากหลายและการเปลี่ยนแปลง

สรุป

คุณธรรมและจริยธรรมของผู้นำในศตวรรษที่ 21 ถือเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารและการนำองค์กรสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืน ภาวะผู้นำที่แท้จริงมิใช่เพียงการใช้ทักษะการจัดการหรืออำนาจหน้าที่ แต่ต้องอาศัยความเป็นผู้นำที่มีคุณธรรม สามารถสร้างศรัทธาและแรงบันดาลใจให้แก่ผู้ตาม ตลอดจนแสดงออกถึงความยุติธรรม ซื่อสัตย์ โปร่งใส และคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมจากการศึกษาแนวคิดด้านจริยธรรมของผู้นำ ทั้งจากทฤษฎีตะวันตก นอกจากนี้ การพัฒนาทักษะของผู้นำในศตวรรษที่ 21 ยังต้องครอบคลุมมิติสำคัญ ได้แก่ ทักษะการเรียนรู้ การสร้างแรงบันดาลใจ การบริหารองค์การ การปรับกระบวนการ และการทำงานเป็นทีม ซึ่งล้วนมีรากฐานจากคุณธรรมและจริยธรรม หากขาดคุณธรรมแล้วความเก่งกาจทางทักษะก็ไม่อาจนำไปสู่ความสำเร็จที่แท้จริงได้

กล่าวโดยสรุป ภาวะผู้นำที่ดีในยุคปัจจุบันต้องเป็นทั้ง “ผู้นำที่เก่ง” และ “ผู้นำที่ดี” กล่าวคือ มีความรู้ความสามารถในการขับเคลื่อนองค์กร ควบคู่กับคุณธรรมและจริยธรรมที่มั่นคง เพื่อสร้างสังคมที่โปร่งใส ยั่งยืน และเอื้อต่อการอยู่ร่วมกันอย่างสันติภายใต้โลกที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

เอกสารอ้างอิง

- กนกอร ปราชัญญ์นคร. (2550). การพัฒนาหลักสูตรการอบรมเสริมสร้างสมรรถนะ ข้าราชการประจำศูนย์ปฏิบัติการต่อสู้เอาชนะยาเสพติด. *ปริญญาณิพนธ์*. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- กำพล ศรีโท และคณะ. (2567). วิเคราะห์แนวคิดทางปรัชญาการเมืองของอริสโตเติล. *วารสาร มจร สังคมศาสตร์ปริทรรศน์*. 13(3), 343-353. สืบค้นจาก <https://so03.tci-thaijo.org/index.php/jssr/article/view/259997>
- ชญาภา ดวงมาลัย และรัตนา กาญจนพันธ์. (2565). ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ในสหวิทยาเขตชลบุรี 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง. *Journal of Roi Kaensam Academi*, 7(8), 265-277. สืบค้นจาก <https://so02.tci-thaijo.org/index.php/JRKSA/article/view/255522/173314>
- ประชุม โพธิกุล. (2550). *ความเป็นผู้นำทางการศึกษา*. นครปฐม: สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา.
- ประยูร ธมมจิตโต. (2546). *พุทธธรรม*. กรุงเทพฯ: มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต). (2558). *พุทธธรรม*. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- พิพัฒน์ นนทนาธรณ์. (2558). *ภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการ*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: ศูนย์ผู้นำธุรกิจเพื่อสังคมแห่งมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ไพฑูรย์ สีนลรัตน์. (2560). *ความเป็นผู้นำทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณมหาวิทยาลัย.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2545). *ภาวะผู้นำทฤษฎีและปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: บุ๊คลิงค์.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2551). *รายงานสรุปผลการดำเนินงาน โครงการคุณธรรมนำความรู้*. กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.
- อรุณรุ่ง เอื้ออารีสุขสกุล และธีระวัฒน์ จันทิก. (2559). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง: เปลี่ยนความท้าทายมุ่งสู่ความสำเร็จขององค์กรอย่างยั่งยืน. *Veridian E-Journal, Silpakorn University*, 9(1), 845-860. สืบค้นจาก <https://he02.tci-thaijo.org/index.php/Veridian-E-Journal/article/view/57039/47393>
- Christian J. Resick et al. (2006). A Cross-Cultural Examination of the Endorsement of Ethical Leadership. *Journal of Business Ethics*, 63(4), 345-359. Retrieved from: https://www.researchgate.net/publication/225762176_A_Cross-Cultural_Examination_of_the_Endorsement_of_Ethical_Leadership
- Gary A., Yukl. (2010). *Leadership in Organizations*. 7th ed. NJ: Prentice Hall.
- J. M., Burns. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- K, Kalshoven, et al. (2011). Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure. *The Leadership Quarterly*, 22(1), 51-69. Retrieved from: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1048984310001876>

M.E., Brown and L.K., Trevino. (2006). Ethical leadership A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17, 595-616. Retrieved from: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S104898430600110X>
