

ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมตามหลักพุทธธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา

Ethical Leadership According to Buddha Dharma Principles of School Administrators

จริยญาภรณ์ ศรีจันดารี และ จุฬารณภรณ์ ธนะแพทย

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตขอนแก่น

Jarinyaporn Srichandari and Chulapunporn Thanaphaet

Mahachulalongkornrajavidyalaya University, Khon Kaen Campus, Thailand

Corresponding Author, E-mail : intong8009@gmail.com

บทคัดย่อ

การนำหลักคำสอนในทางพุทธศาสนาไปศึกษา วิเคราะห์ แล้วนำไปประยุกต์ใช้ให้เข้ากับหลักการปกครองสำหรับภาวะผู้นำก็จะทำให้หลักพุทธธรรมมีส่วนในการเสริมสร้างคุณธรรมและก่อให้เกิดการพัฒนาผู้นำหรือผู้ปกครองทุกระดับชั้นอย่างมีคุณภาพ กล่าวคือมีการพัฒนาชีวิต ชุมชน สังคม และประเทศชาติ ให้มีความเจริญก้าวหน้าทางด้านคุณธรรมและจริยธรรม เมื่อคนในสังคมมีการพัฒนาชีวิตให้ดีขึ้นก็จะมาพัฒนาครอบครัว พัฒนาชุมชน และพัฒนาสังคมให้ดีขึ้นด้วยเช่นกัน ดังนั้นหลักธรรมจึงเป็นพื้นฐานในการพัฒนาความเป็นผู้นำอย่างแท้จริง การบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพนั้นขึ้นอยู่กับองค์ประกอบหลายประการทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลที่มีความสำคัญอย่างยิ่งของสถานศึกษาในการเป็นแบบอย่างที่ดีที่จะนำสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพสู่ความสำเร็จ จึงต้องมีคุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมตามหลักพระพุทธธรรม ได้แก่ มีความซื่อสัตย์ มีความยุติธรรม มีความมุ่งมั่น ขยัน อดทน มีความรับผิดชอบสูง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีภาวะผู้นำสูง เป็นคนกล้าคิด กล้าเปลี่ยนแปลง กล้าตัดสินใจ มีคุณธรรมจริยธรรม มีวุฒิภาวะทางอารมณ์สูง เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้และมีความจริงใจ ในการบริหารสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จได้นั้นไม่มีทฤษฎีและหลักการใดที่เหมาะสมที่สุดที่สามารถนำมาใช้บริหารได้กับทุกสถานศึกษา

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม; หลักพุทธธรรม; ผู้บริหารสถานศึกษา

Abstracts

The application of Buddhist principles to study, analyze and then apply to the governing principles for leadership would allow the Buddhist principles to contribute the virtue and lead to the development of leaders of all levels with quality. In other words, the development of life, community, society and the nation has been developed to advance morality and ethics. When people in society have improved their lives, they will also develop their own families, communities and society. Therefore, the Buddha Dhamma principle is truly the foundation for leadership development. Effective school management depends on

* วันที่รับบทความ: 20 สิงหาคม 2563; วันที่แก้ไขบทความ 24 กันยายน 2563; วันที่ตอบรับบทความ: 25 กันยายน 2563

Received: August 20, 2020; Revised: September 24, 2020; Accepted: September 25, 2020

many factors, both internal and external. So, the school administrator is a key person of the school in being a good model to lead the school to be successful and must have the characteristics of an important leader, such as honest, fairness, engrossed, activeness, fortitude, high responsibility, intuitiveness and creativity, high leadership, dare to think, change and making decision. Moreover, school administrators should have morality and ethics, high emotional maturity, being a learning person and sincere in managing schools to be effective and successful. Additionally, there is no any theory or principles which can be used to achieve every school.

Keywords: Ethical Leadership; Buddha Dhamma Principles; School Administrators

บทนำ

เป็นผู้บริหารที่ดีนั้นจะต้องประกอบไปด้วยการมีบุคลิกภาพที่ดี มีความรู้ดี มีวิสัยทัศน์ มีมนุษยสัมพันธ์ มีภาวะผู้นำ เป็นผู้ผ่านการเปลี่ยนแปลง มีคุณธรรมจริยธรรม บริหารจัดการดี เป็นผู้นำวิชาชีพ มีความสามารถพิเศษรอบด้าน ถ้าผู้นำของสถานศึกษามีประสิทธิภาพจะสามารถสร้างความศรัทธา ความผูกพัน และความพึงพอใจของครู นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน ให้เกิดกับสถานศึกษาและผู้บริหาร จึงจะทำให้ทุกคนที่เกี่ยวข้องรวมพลังกันจัดการศึกษาของสถานศึกษาจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีคุณภาพ และในที่สุดก็จะสามารถพัฒนาครูและนักเรียนเป็นคนมีคุณภาพของสังคมและประเทศชาติได้สืบไป (เชื้อวชาญ ภาระวงศ์, 2555 : 103-115)

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำไว้ว่า “ผู้นำที่ยิ่งใหญ่จริงๆคือผู้นำที่สามารถนำหลักความจริงและความถูกต้อง นำประโยชน์มาเป็นที่อ้างอิงที่จะให้ประชาชนร่วมแรงร่วมใจในการสร้างสรรค์ชีวิตและสังคม โดยไม่ต้องอาศัยความโลภหรือความโกรธมาเป็นเครื่องกระตุ้นเร้า” ซึ่งสอดคล้องกับหลักการปกครองของ ขงจื้อ ที่ว่า “ผู้ปกครองจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องทำเรื่องผลประโยชน์และคุณธรรมความดีให้เป็นเรื่องเดียวกันเพราะคุณธรรมเป็นเสาหลักของการปกครอง” ดังนั้นการปกครองจึงต้องประกอบด้วยคุณธรรมจริยธรรม อุปมา “ดั่งดาวเหนืออันมีดาวดวงอื่นแวดล้อมเป็นบริวารเพื่อประดับท้องฟ้าให้ดูสวยงาม” ฉะนั้น (จักรพรรณ วงศ์พรพวัน, 2559 : 46) เพราะการเป็นผู้นำให้ประสบความสำเร็จโดยเป็นยอดของผู้นำนั้นจะต้องใช้คุณธรรมจริยธรรมประกอบกับความรู้ความสามารถ การมีคุณธรรมจริยธรรมจะหล่อหลอมบุคคลให้เป็นผู้มีสุขภาพกายใจและสติปัญญาที่ดี มีความสามารถ มีวิสัยทัศน์ที่ดี ที่กว้างไกล สามารถปกครองบริหารจัดการองค์กรให้ถึงความสำเร็จ บรรลุผลดี มีประสิทธิภาพสูง (พระราชญาณวิสิฐ, 2550 : 10) การศึกษาถึงการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมของผู้บริหารจึงเป็นสิ่งที่น่าสนใจและนำไปสู่แนวทางในการแก้ปัญหาทางจริยธรรมและภาวะผู้นำทางจริยธรรมนี้ได้รับความสนใจจากนักปราชญ์และนักวิชาการมาตั้งแต่สมัยโบราณ เช่น โสเครตีส อริสโตเติล เป็นต้น

ศาสตร์การบริหารทางจริยธรรมในประเทศไทยนั้นได้มีนักวิชาการทางการบริหารได้นำหลักธรรมคำสอนของพระสัมมาสัมพุทธเจ้ามาขยายความว่าเป็นหลักคำสอนที่ไม่เพียงสอนให้มนุษย์รู้จักบริหารชีวิตของตนเองให้ประสบความสำเร็จครอบคลุมในทุกด้านตามระดับความปรารถนาในชีวิตของแต่ละคนเท่านั้น แต่หลักธรรม

ก็สอนการบริหารจัดการผู้อื่นและองค์การด้วยเช่นกัน โดยเฉพาะในระยะหลังนี้ มีผู้ทรงคุณวุฒิด้านภาวะผู้นำตามแนวพุทธ เช่น ดร.วรภัทร์ ภูเจริญ และ ดร.ไชย ณ พล ได้ให้ความสนใจและนำหลักพุทธธรรมมาขยายความในเรื่องการบริหารจัดการในตำราบริหารแนวพุทธหลายเล่มด้วยกัน เพื่อให้ทางเลือกแก่นักบริหารเป็นแนวทางการบริหารจัดการ ซึ่งถ้าเปรียบเทียบความนิยมของสาธารณะที่มีต่อองค์ความรู้ในเรื่องการบริหารจัดการจากนักวิชาการชาวตะวันตกและองค์ความรู้เดิมจากตะวันออก เช่น แนวพุทธศาสนา ตามหลักธรรมที่มีมาแต่ดั้งเดิมนั้น จะเห็นได้ว่าองค์ความรู้จากโลกตะวันตกจะได้รับความนิยมและสนใจมากกว่าและมีการต่อยอดองค์ความรู้อย่างต่อเนื่องทำให้มีแนวคิดใหม่ๆ เกิดขึ้นเรื่อยๆ ในด้านการบริหารจัดการเพื่อให้เกิดความเป็นเลิศประสบความสำเร็จอย่างสูงและยั่งยืน

การชี้้นำให้คนส่วนใหญ่มองธรรมะที่เกี่ยวกับการบริหารว่าเป็นเรื่องง่าย ทันสมัยและสามารถเกิดผลสัมฤทธิ์ไม่น้อย นำไปสู่แนวคิดการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนา ซึ่งเป็นการต่อยอดองค์ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำทางจริยธรรมในอีกมิติหนึ่งที่มีผู้สนใจมากขึ้นเรื่อยๆ ในปัจจุบัน และถือได้ว่าเป็นการส่งเสริมให้คนทั่วไปในสังคมได้ตระหนักถึงคุณค่าของอารยธรรมตะวันออกที่เรามีอยู่แล้วมายาวนานที่อาจจะถูกมองข้าม ซึ่งคุณค่าเหล่านี้ยังรอคอยปลาที่จะคิดต่อยอดแตกฉานให้แพร่หลายและพัฒนา ยิ่งๆ ขึ้นไป ในบริบทของสถานศึกษาซึ่งเป็นองค์กรทำหน้าที่ให้บริการและผูกพันกับเรื่องของการสอนและการเรียนรู้เป็นหลัก และเป้าหมายสุดท้าย (Ultimate Goal) ของสถานศึกษาก็คือ การเรียนรู้ของผู้เรียน ด้วยเหตุดังกล่าวผู้บริหารสถานศึกษาจึงได้รับความสนใจและความคาดหวังจากสังคมอยู่ในระดับสูง (Wayne K. Hoy et al., 2002 : 77-93) และการมีคุณธรรมจริยธรรมจึงเป็นคุณสมบัติขั้นพื้นฐานที่ขาดไม่ได้ของผู้บริหารทางการศึกษา และถือเป็นหัวใจของการเป็นผู้นำ ผู้นำมีคุณธรรมจริยธรรมจะทำให้สมาชิกในองค์กรหรือคนในประเทศนั้นอยู่กันอย่างมีความสุข แต่ถ้าบุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นผู้นำไม่มีคุณธรรมจริยธรรม คนทั้งหมดก็จะทำตามอย่าง ทำให้ประเทศชาติหรือองค์กรเดือดร้อน

ผู้นำควรมีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม คือเป็นผู้นำที่มีความสมบูรณ์ มีความรับผิดชอบ มีความกล้าหาญ มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล สามารถนำพาผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาในองค์กรไปสู่ความเจริญก้าวหน้าต่อไป และผู้นำที่แสดงถึงความเป็นผู้นำที่ดีต้องมีพื้นฐานการนำหลักจริยธรรมมาเป็นเครื่องประพฤติปฏิบัติ การบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพนั้นขึ้นอยู่กับองค์ประกอบหลายประการทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลที่มีความสำคัญอย่างยิ่งของสถานศึกษาในการเป็นแบบอย่างที่ดีที่จะนำสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพสู่ความสำเร็จ จึงต้องมีคุณลักษณะของผู้นำที่สำคัญ ได้แก่ มีความซื่อสัตย์ มีความยุติธรรม มีความมุ่งมั่น ขยัน อดทน มีความรับผิดชอบสูง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีภาวะผู้นำสูง เป็นคนกล้าคิด กล้าเปลี่ยนแปลง กล้าตัดสินใจ มีคุณธรรมจริยธรรม มีวุฒิภาวะทางอารมณ์สูง เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้และมีความจริงใจในการบริหารสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ และประสบความสำเร็จได้นั้นไม่มีทฤษฎีและหลักการใดที่เหมาะสมที่สุดที่สามารถนำมาใช้บริหารได้กับทุกสถานศึกษา แต่ถ้าสถานศึกษานั้นๆ มีผู้บริหารที่เป็นมืออาชีพใช้หลักธรรมาภิบาลใช้ความรู้ความเชี่ยวชาญในการนำเทคนิควิธี ทฤษฎี และหลักการ

ต่างๆ ที่หลากหลายมาบูรณาการเพื่อปรับใช้กับการบริหารจัดการศึกษาให้เหมาะสมกับสภาพเหตุการณ์ สถานที่ ระยะเวลา และปัจจัยแวดล้อม จึงจะประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพในที่สุด

แนวคิดและผลของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม

ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม หมายถึง ผู้นำที่แสดงออกซึ่งความประพฤติที่เหมาะสมตามบรรทัดฐานทางสังคม ผ่านทางการกระทำส่วนบุคคลและสัมพันธภาพระหว่างบุคคล และการสนับสนุนส่งเสริมให้ผู้ตามมีความประพฤติที่เหมาะสมตามบรรทัดฐานดังกล่าวเกิดขึ้นด้วย โดยผ่านทางการสื่อสารแบบสองทาง การเสริมแรง และการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ (Brown, M. E. and Treviño, L. K., 2006 : 595-616) โดยผู้นำเชิงจริยธรรม เป็นผู้ที่เน้นความสำคัญของการมุ่งเน้นที่คน มุ่งเน้นการผสมผสานระหว่าง เป้าหมายส่วนบุคคลเป้าหมายของ “ กับ ” เช่นเดียวกับการเน้นความสำคัญของการเน้นย้ำค่านิยมทางจริยธรรมขององค์กรและการแสดงออกถึง ” องค์กรมองเห็นได้อย่างชัดเจนเป็นรูปพฤติกรรมเชิงจริยธรรมของผู้นำให้ผู้อื่น (Sims, R. R. and Brinkmann, J., 2002:327-339)

Treviño, L. K et al., (2003: 5-37) นอกจากนี้ หน้าที่หลักที่สำคัญอย่างหนึ่งของผู้นำเชิงจริยธรรม คือการสร้างวัฒนธรรมเชิงจริยธรรมในองค์กร (Sims, R. R. and Brinkmann, J., 2002:327-339; Daft, 2005 : 36 ; Jaramillo, F et al., 2006:271-282.) ซึ่งค่านิยมและจริยธรรมส่วนบุคคลของผู้นำจะเป็นสิ่งที่ฝังและหล่อหลอมการเกิดและรักษาไว้ซึ่งวัฒนธรรมเชิงจริยธรรมดังกล่าว โดยผู้บริหารต้องยกระดับมาตรฐานทางจริยธรรมทั้งของตนเองและขององค์กร รวมถึงการสนับสนุนการเพิ่มมาตรฐานทางจริยธรรมให้เกิดขึ้นแก่ผู้ตามด้วย เช่น การใช้รางวัลและการลงโทษในการชักจูงโน้มน้าวการเกิดพฤติกรรมเชิงจริยธรรมของผู้ตาม โดยมีงานวิจัยที่พบว่า การเสริมแรง (Reinforcement) มีบทบาทสำคัญในการสร้างพฤติกรรมอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงใช้การสังเกตการณ์จากประสบการณ์ของผู้อื่นและเรียนรู้ว่าผู้อื่นกระทำแล้วได้ผลลัพธ์อย่างไร

จากความหมายข้างต้นจะเห็นว่า โดยส่วนใหญ่การให้ความหมายของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมจะเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมที่มีความเหมาะสมกับบรรทัดฐานของสังคม และการใช้พฤติกรรมเชิงจริยธรรมที่แสดงออกอย่างเห็นได้ชัดในการสนับสนุนให้ผู้ตามเกิดการเปลี่ยนแปลงมาตรฐานและพฤติกรรมทางจริยธรรมของตนด้วย แต่จากการศึกษาก็ยังพบนักวิชาการอีกส่วนหนึ่งที่อธิบายภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับคุณธรรมทั้งของตัวผู้นำและผู้ตาม โดยที่ Zhu (2008 : 62-73) ได้สรุปคุณสมบัติของผู้นำเชิงจริยธรรมไว้ว่า จะต้องเป็นผู้ที่มีค่านิยมและเป้าหมายทางจริยธรรมสูง มีการตั้งมาตรฐานในการปฏิบัติทางจริยธรรมในระดับสูง ซึ่งนำไปสู่พฤติกรรมและการตัดสินใจในการสนับสนุนนโยบายทางจริยธรรม และกระบวนการต่างๆ ภายในองค์กร เป็นแบบอย่างทางจริยธรรมที่ดีในการสนับสนุนให้ผู้ตามเกิดหลักจริยธรรมภายในตนเองขึ้นได้ ซึ่งจะช่วยในการสร้างเอกลักษณ์แห่งตนด้านจริยธรรม (Moral identity) ในตัวผู้ตาม และเกิดเป็นพฤติกรรมเชิงจริยธรรมในที่สุด (Avolio, B. J. and Gardner, W. L., 2005:315-338) นอกจากนี้ยังต้องให้ความสำคัญกับการสอนและการคอยเป็นพี่เลี้ยงดูแลผู้ตามให้มีความพร้อมต่อการรับผิดชอบทางจริยธรรมให้มากขึ้น และนำไปสู่การ

พัฒนาผู้ตามโดยผ่านทางการถ่ายทอดทางสังคมทางจริยธรรม (Moral socialization) (Hoffman, 1988 : 449) ซึ่งจะทำให้ผู้ตามสามารถรักษาไว้ซึ่งพฤติกรรมเชิงจริยธรรมที่สูงขึ้น และเชื่อว่าตนเป็นคนที่มีความดีมีคุณธรรม รวมถึงการที่ผู้นำเชิงจริยธรรมต้องคอยให้ข้อมูลย้อนกลับทางบวกในด้านจริยธรรมแก่ผู้ตามซึ่งจะช่วยพัฒนาความเข้าใจที่เข้าใจผู้อื่นในประเด็นเชิงจริยธรรม นำไปสู่การพัฒนามุมมองด้านจริยธรรมของผู้ตามในระดับที่สูงขึ้น (Hoffman, 1988 : 584)

ผลการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม โดยส่วนใหญ่อาจนำมาสู่ความเข้าใจที่ยังไม่ชัดเจน หรือคลาดเคลื่อนโดยค่อนข้างมีความซ้อนทับกับแนวคิดภาวะผู้นำแบบอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับคุณธรรมหรือจริยธรรม ในที่นี้จะได้กล่าวถึงอยู่) แบบ ได้แก่ ภาวะผู้นำที่แท้จริง 3 Authentic leadership) ภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ (Spiritual leadership) และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง(Transformational leadership) โดยสามารถสรุปลักษณะที่สำคัญของแต่ละแบบได้ ดังนี้ 1)

ภาวะผู้นำที่แท้จริง ถือเป็นโครงสร้างฐานรากที่เกี่ยวข้องกับทฤษฎีภาวะผู้นำอื่นๆ เช่น ภาวะผู้นำเชิงบริหาร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หรือภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม แต่ยังคงมีความแตกต่างกันในรายละเอียด โดยที่ผู้นำที่แท้จริงคือ บุคคลที่ตระหนักถึงความคิดและการกระทำของตนเองอยู่เสมอ และผู้อื่นก็รับรู้ว่าเขาเป็นผู้ที่ตระหนักถึงค่านิยม ความรู้ และความเข้มแข็งทางจริยธรรมของทั้งตนเองและผู้อื่น ตระหนักถึงบริบทหรือสถานการณ์ที่กำลังเผชิญ และเป็นคนที่มีความมั่นใจ มีความหวัง มองโลกในแง่ดี มีความยืดหยุ่นปรับตัวได้ดี และมีคุณลักษณะทางจริยธรรมสูง (Avolio, B.et al., 2004:107) สิ่งเหล่านี้ถูกมองว่าเป็นคุณลักษณะหรือความสามารถที่มีอยู่ในตัวผู้นำอยู่แล้ว ซึ่งจะมีความแตกต่างกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตรงที่ผู้นำที่แท้จริงไม่จำเป็นต้องทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงใดๆ ในตัวผู้ตาม และต่างกับภาวะผู้นำเชิงบริหารตรงที่ผู้นำที่แท้จริงไม่จำเป็นต้องถูกมองว่ามีบริบทเหมือนผู้อื่น

2ภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ ประกอบด้วย ค่านิยม เจตคติ และพฤติกรรมที่จำเป็นในการสร้างแรงจูงใจภายในบุคคลหนึ่งและผู้อื่น ซึ่งจะทำให้บุคคลเหล่านั้นมีความรู้สึกที่ลึกซึ้งในระดับจิตวิญญาณผ่านทางการเรียกร้อง Calling และความเป็นสมาชิกขององค์กร และยังครอบคลุมไปถึงภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องกับศาสนา จริยธรรม และคุณธรรม (Fry, 2003:693-727) คุณลักษณะเหล่านี้จะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำแสดงออกถึงค่านิยมทางจิตวิญญาณเช่น ความซื่อสัตย์ในหลักการ ความซื่อสัตย์ และความอ่อนน้อมถ่อมตน การทำตนให้เป็นตัวแบบที่ดีในด้านความเชื่อถือและไว้วางใจได้และน่าเคารพนับถือ (Reave, L., 2005:655-687)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ถือเป็นภาวะผู้นำในด้านคุณธรรมจริยธรรมรูปแบบหนึ่ง เนื่องจากผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ส่วนตนและร่วมมือกันทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกันของกลุ่ม แต่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีขอบเขตที่กว้างกว่าการมุ่งเน้นการพัฒนาเชิงจริยธรรมแต่เพียงอย่างเดียว โดยรวมไปถึงด้านวิสัยทัศน์ หรือการมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลง เป็นต้น และได้มุ่งเน้นการทำความเข้าใจถึงอิทธิพลทางจริยธรรมของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม

สรุปได้ว่าภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม หมายถึง การที่ผู้นำแสดงออกซึ่งความประพฤติที่เหมาะสมตามบรรทัดฐานทางสังคม ผ่านทางการกระทำส่วนบุคคลและสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคล และการสนับสนุนส่งเสริมให้ผู้ตามมีความประพฤติที่เหมาะสมตามบรรทัดฐานดังกล่าว โดยผ่านทางการสื่อสารแบบสองทาง การเสริมแรง และการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ โดยผู้นำเชิงจริยธรรม เป็นผู้ที่เน้นความสำคัญของการมุ่งเน้นที่คน เน้นการผสมผสานระหว่าง เช่นเดียวกับการเน้นความสำคัญของการ "เป้าหมายขององค์กร" กับ "เป้าหมายส่วนบุคคล" ถึงพฤติกรรมเชิงจริยธรรมเน้นย้ำค่านิยมทางจริยธรรมขององค์กรและการแสดงออกของผู้นำให้ผู้อื่นมองเห็นได้อย่างชัดเจนเป็นรูปธรรม (Sims, R. R. and Brinkmann, J.,2002:327-339; Treviño, L. K et al.,2003:5-37) จากความหมายข้างต้นจะเห็นว่า โดยส่วนใหญ่การให้ความหมายของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมจะเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมที่มีความเหมาะสมกับบรรทัดฐานของสังคม และการใช้พฤติกรรมเชิงจริยธรรมที่แสดงออกอย่างเห็นได้ชัดในการสนับสนุนให้ผู้ตามเกิดการเปลี่ยนแปลงมาตรฐานและพฤติกรรมทางจริยธรรมของตนด้วย ทั้งนี้ผลการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม โดยส่วนใหญ่อาจนำมาสู่ความเข้าใจที่ยังไม่ชัดเจนหรือคลาดเคลื่อน โดยค่อนข้างมีความซ้อนทับกับแนวคิดภาวะผู้นำแบบอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับคุณธรรมหรือจริยธรรม เช่น ภาวะผู้นำที่แท้จริง ภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เมื่อทำการเปรียบเทียบทฤษฎีภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องกับจริยธรรมและศีลธรรมเหล่านี้แล้ว สามารถสรุปความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมและภาวะผู้นำอื่นๆ ได้ โดยที่ความแตกต่างอย่างชัดเจนระหว่างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมกับภาวะผู้นำอีกสามแบบนั้น คือการที่ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมเน้นการมีอิทธิพลเชิงรุกต่อพฤติกรรมที่มีจริยธรรมหรือไร้จริยธรรมของผู้ตามในองค์กร โดยที่ผู้นำเชิงจริยธรรมจะให้ความสำคัญกับมาตรฐานทางจริยธรรมผ่านกระบวนการสื่อสารและการชี้แจงรายละเอียดอย่างชัดเจน ลักษณะดังกล่าวนี้เป็นแง่มุมเชิงการแลกเปลี่ยน (Transactional aspect) ของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ซึ่งถือเป็นจุดแตกต่างที่สำคัญที่สุดระหว่างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมและภาวะผู้นำอีกสามแบบดังกล่าว

ความสำคัญของจริยธรรม

จริยธรรมมีความสำคัญอยู่ที่การให้คุณค่าของบุคคลจนเกิดเป็นความประทับใจอย่างลึกซึ้ง เรียกว่าเป็นค่านิยมเฉพาะของบุคคลต่อสิ่งนั้นๆ จริยธรรมที่เกิดจากค่านิยมอาจแบ่งออกได้เป็น 2 ประการ ประการแรกคือค่านิยมพื้นฐาน เป็นค่านิยมที่ทำให้บุคคลมีคุณธรรมประจำใจ มีธรรมนิยมประเพณีที่ดี กฎหมาย และกฎระเบียบที่ควบคุมสังคม และประการที่สองคือ ค่านิยมวิชาชีพ ทำให้บุคคลมีอุดมการณ์ประจำวิชาชีพ มีจรรยาบรรณวิชาชีพหรือมีพระราชบัญญัติวิชาชีพ เป็นต้น ความสำคัญของจริยธรรมแบ่งออกได้เป็น 3 ระดับ คือ

1. ระดับการดำรงชีวิต คุณธรรมและจริยธรรมจะเป็นตัวนำที่ทำให้บุคคลได้กำหนดพฤติกรรมของตนเองเพื่อทำให้เกิดความสุข
2. ระดับสังคม สุขของบุคคลที่อยู่ในกลุ่มเพื่อนและสังคม คือ การได้รับการยอมรับ บุคคลต้องอาศัยคุณธรรมและจริยธรรมเพื่อรักษาไว้ซึ่งศักดิ์ศรีและส่งเสริมชื่อเสียง เกียรติคุณของบุคคล และในฐานะผู้

ประกอบวิชาชีพ เช่น จริยธรรมจะเป็นอุดมการณ์หรือจุดมุ่งหมายอันสูงสุดสำหรับวิชาชีพนักกฎหมายในอันที่จะให้ความยุติธรรม การดำรงไว้ซึ่งความสุขของสังคมและการใช้เหตุผลยิ่งกว่าการกระทำตามอำเภอใจ

3. ระดับโลก คุณธรรมและจริยธรรมอาจกล่าวได้ว่าเป็นหลักธรรมที่คุ้มครองโลกให้อยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข โดยเฉพาะในโลกยุคโลกาภิวัตน์ ที่ก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจและสังคม ก่อให้เกิดการแพร่กระจายในด้านข้อมูลข่าวสาร รวมทั้งการไหลของวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน ในยุคนี้เป็ยุคของการแข่งขันและท้าทายความสามารถในการดำเนินการบริหารทุกสาขารวมทั้งธุรกิจการค้าในระบบโลกสากล (จำเริญรัตน์ เจือจันทร์, 2558 : 5-6)

การดำรงชีวิตตามปกติสุขของมนุษย์จะมีปัญหาถ้ามนุษย์เกิดความวิตกกังวลและสับสนในเรื่องของคุณธรรมและจริยธรรม แล้วเรียร้องสิ่งนี้เพื่อความอยู่รอดร่วมกันอยู่ตลอดเวลา จะพบว่าความไม่มีคุณธรรมและจริยธรรมของประเทศหนึ่งอาจทำลายล้างสันติสุขของทุกประเทศในโลกนี้ได้ แต่ถ้าว่าความมีคุณธรรมและจริยธรรมต้องได้รับการปลูกฝังด้วยการอบรมสั่งสอนให้คึดอยู่ในระบบความคิด ซึ่งต้องใช้ระยะเวลายาวนานพอสมควร

ประโยชน์ของจริยธรรม

สัตว์กับมนุษย์มีความเหมือนกันหลายประการ เช่น การกิน การนอน การหนีภัย การสืบพันธุ์ แต่จริยธรรมและคุณธรรมเท่านั้นทำให้มนุษย์แตกต่างจากสัตว์อื่นๆ จริยธรรมมีประโยชน์สรุปเป็นข้อๆได้ดังนี้

1. จริยธรรมช่วยให้มนุษย์อยู่ร่วมกันในสังคมอย่างมีระเบียบ เป็นระบบ มีความอบอุ่น มีความรู้สึกปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน สามารถอยู่ร่วมกันอย่างสงบสุข มีสันติภาพ
2. จริยธรรมช่วยให้มนุษย์รู้จักตนเอง มีความสำนึกในหน้าที่ ความรับผิดชอบต่อนตนเอง ความรับผิดชอบต่อครอบครัว ความรับผิดชอบต่อสังคมและประเทศชาติ
3. จริยธรรมช่วยให้มนุษย์สามารถกำหนดเป้าหมายของชีวิต การดำเนินชีวิตและการพัฒนาชีวิตให้สำเร็จตามเป้าหมาย
4. จริยธรรมช่วยให้มนุษย์สามารถปรับตนเองให้เข้ากับบุคคลอื่นและสังคมได้อย่างมีระบบและระเบียบ เช่น การครองตน การครองงาน การครองเรือน และการครองคน
5. จริยธรรมช่วยให้มนุษย์สามารถแก้ปัญหาของชีวิตและมีความสามารถจัดปัดเป่าให้ทุกข์จางหายหมดไปได้
6. จริยธรรมช่วยให้มนุษย์มีเครื่องยึดเหนี่ยวและมีหลักปฏิบัติเพื่อป้องกันการเบียดเบียนการเอาัดเอาเปรียบกันในส่วนตัวและสังคม
7. จริยธรรมช่วยพัฒนาคุณธรรมชีวิตให้มนุษย์มีชีวิตที่ดีงาม มีสุขภาพจิตและสุขภาพกายดี เป็นชีวิตที่สมบูรณ์
8. จริยธรรมช่วยสร้างสันติภาพในสังคมและสร้างสันติภาพของโลก

9. จริยธรรมเป็นวิธีทางแห่งปัญญา ทำให้มนุษย์มีเหตุผล รู้จักใช้สติปัญญาแก้ปัญหาของชีวิต มีความเชื่อมั่นในการทำความดีโดยนำหลักจริยธรรมเป็นเครื่องมือแก้ปัญหาชีวิต แก้ปัญหาสังคม ไม่หลงงมงายในสิ่งที่ปราศจากเหตุผล

10. จริยธรรมช่วยให้มนุษย์เป็นคนหนักแน่น มีความขยันอดทน มานะ ต่อสู้เพื่อเอาชนะความทุกข์ยากลำบากต่างๆ ด้วยตนเอง เป็นที่พึ่งของตนเองได้ไม่ต้องรอโชคชะตาหรือเทพเจ้าฟ้าดินช่วยเหลือ (คำ พาทอม, 2554: 5)

ประโยชน์ของจริยธรรมนั้นจะช่วยให้มนุษย์รู้จักตนเอง มีจิตสำนึกรับผิดชอบต่อตนเอง ครอบครัว สังคม และประเทศชาติ รู้จักใช้ปัญญาในการแก้ปัญหาและนำหลักจริยธรรมมาเป็นเครื่องมือแก้ปัญหาชีวิตและแก้ปัญหาสังคม

ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมตามหลักพุทธธรรม

นักการศึกษาได้กล่าวถึงหลักธรรมที่สำคัญของความเป็นภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมตามหลักพุทธธรรมซึ่งผู้เขียนได้นำหลักธรรมที่วิเคราะห์และสังเคราะห์แล้ว คุณลักษณะทางชีวสังคมและสภาพแวดล้อมของสถานศึกษาที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมตามหลักพุทธธรรมของผู้บริหารสถานศึกษามีอยู่ 3 หลักธรรม ดังนี้

1. สังคหวัตถุ 4

การปฏิบัติตนของผู้บริหารในการใช้หลักธรรมที่เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวน้ำใจของผู้อื่น ผูกไมตรี เอื้อเฟื้อเกื้อกูล หรือเป็นหลักการสงเคราะห์ซึ่งกันและกัน ทาน คือ การให้ ปิยวาจา คือ วาจาอันเป็นที่รัก อตถจริยา คือ การประพฤติประโยชน์ สมานัตตตา คือ ความมีตนเสมอ

1.1 ทาน สำหรับผู้บริหาร คือ การปฏิบัติตนของผู้บริหารในการให้ การเสียสละ หรือการเอื้อเฟื้อแบ่งปันของๆ ตน เพื่อประโยชน์แก่บุคคลอื่น ไม่ตระหนี่ถี่เหนียว ให้ความรู้แนะนำการปฏิบัติงาน ให้อภัยเมื่อบุคลากรทำผิดพลาดในการปฏิบัติงาน และไม่สร้างปัญหาให้กับครูในสถานศึกษา

1.2 ปิยวาจา สำหรับผู้บริหาร คือ การปฏิบัติตนของผู้บริหารในการพูดจาด้วยถ้อยคำที่ไพเราะอ่อนหวาน พูดด้วยความจริงใจ รู้จักถนอมน้ำใจเกื้อกูลต่อครูและบุคลากร แสดงความเห็นอกเห็นใจต่อบุคลากร และรู้จักพูดให้กำลังใจในการทำงานร่วมกัน

1.3 อตถจริยา สำหรับผู้บริหาร คือ การปฏิบัติตนของผู้บริหารในการบำเพ็ญประโยชน์ช่วยเหลือกันและกัน ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี การช่วยเหลือเกื้อกูลด้วยความปรารถนาดีต่อกัน การบำเพ็ญประโยชน์แก่ส่วนรวมโดยไม่หวังผลประโยชน์อะไรตอบแทน จึงเป็นการปฏิบัติตนของผู้บริหารในเรื่องของการเห็นประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก

1.4 สมานัตตตา สำหรับผู้บริหาร คือ การปฏิบัติตนของผู้บริหารในการเป็นผู้มีความเสมอภาคต่อครูและบุคลากรในสถานศึกษา ช่วยส่งเสริมกิจกรรมต่างๆ ของสถานศึกษา ร่วมทุกข์ร่วมสุขกับครูในสถานศึกษา ไม่เอาเปรียบผู้อื่น และช่วยกันแก้ปัญหาาร่วมกับครูในสถานศึกษา

2. พรหมวิหาร 4

การปฏิบัติตนของผู้บริหารในการใช้หลักธรรมในการบริหารจัดการสถานศึกษา เป็นธรรมประจำใจของผู้บริหารในการปกครองครู บุคลากรในสถานศึกษา และพัฒนาสถานศึกษาให้นักเรียนได้รับการจัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพ อันประกอบด้วย เมตตา คือความปรารถนาให้ผู้อื่นได้รับสุข กรุณา คือความปรารถนาให้ผู้อื่นพ้นทุกข์ มุทิตา คือความยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดี อุเบกขา คือการรู้จักวางเฉย

2.1 เมตตา สำหรับผู้บริหาร คือ การปฏิบัติตนของผู้บริหารในการให้ความรักความปรารถนาดีต่อผู้ร่วมงาน มิมีตรไมตรีต่อครูและบุคลากร เสียสละเวลาเพื่อให้คำปรึกษาแก่ครู และเลือกเฟ้นให้ความสนใจแก่ผู้ร่วมงาน

2.2 กรุณา สำหรับผู้บริหาร คือ การปฏิบัติตนของผู้บริหารในการช่วยเหลือครูและบุคลากรเมื่อพบกับอุปสรรค และไม่เบียดเบียนครูและผู้ช่วยงานในสถานศึกษา มีความสงสารช่วยเหลือผู้อื่นให้พ้นทุกข์ พร้อมจัดสวัสดิการภายในสถานศึกษาให้กับครูและบุคลากร มีความเห็นอกเห็นใจ ให้กำลังใจ พร้อมที่จะช่วยแก้ปัญหา

2.3 มุทิตา สำหรับผู้บริหาร คือ การปฏิบัติตนของผู้บริหารในการแสดงออกถึงความยินดีเมื่อผู้อื่นได้รับความสุขในทางที่ไม่ผิดศีลธรรม หรือพ้นจากทุกข์ด้วยใจอันบริสุทธิ์ พลอยยินดีกับความสำเร็จของผู้อื่นเมื่อได้รับความเจริญก้าวหน้า ยกย่องให้เกียรติผู้ร่วมงานเมื่อประสบความสำเร็จในการทำงาน ให้รางวัลสิ่งของตามโอกาสตามความเหมาะสม

2.4 อุเบกขา สำหรับผู้บริหาร คือ การปฏิบัติตนของผู้บริหารในการแสดงออกถึงความวางเฉย ไม่ดีใจไม่เสียใจเมื่อผู้อื่นได้รับความทุกข์ในเมื่อตนไม่อาจช่วยได้ หรือมีใจเป็นกลางไม่ฝักใฝ่ฝ่ายใด มีความเที่ยงตรงและเที่ยงธรรม มีความอดทนอดกลั้นและรู้จักข่มใจ ไม่ประพฤติดุศีลธรรมและระเบียบวินัยของสถานศึกษา

3. อิทธิบาท 4

การปฏิบัติตนของผู้บริหารที่นำไปสู่ความสำเร็จในการทำงาน เป็นหลักในการปฏิบัติเพื่อเอาชนะอุปสรรคและปัญหาต่างๆ ซึ่งจะนำไปสู่ความสำเร็จและความก้าวหน้าในหน้าที่การงานตามที่มุ่งหวังไว้ ซึ่งประกอบด้วย ฉันทะ คือความพอใจ วิริยะ คือความเพียร จิตตะ คือความเอาใจจดจ่อ และวิมังสา คือการใช้ปัญญาไตร่ตรอง

3.1 ฉันทะ สำหรับผู้บริหาร คือ การปฏิบัติตนของผู้บริหารในความสนใจใฝ่รู้ในหน้าที่ของตนอยู่เสมอ มีอัธยาศัยและน้ำใจต่อทุกคน พอใจในสิ่งที่ตนมีอยู่ สร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ เพื่อพัฒนาสถานศึกษา นำหลักธรรมมาพัฒนาระบบคุณธรรมในสถานศึกษา

3.2 วิริยะ สำหรับผู้บริหาร คือ การปฏิบัติของผู้บริหารด้วยความพากเพียร ขยัน อุตสาหะ หาความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอ เอาธุระ มีความเข้มแข็งอดทน ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค ไม่เลิกละ ทำงานได้อย่างสม่ำเสมอ ต่อเนื่อง มองความลำบากและอุปสรรคในงานเป็นสิ่งที่ท้าทายที่ต้องเอาชนะเพื่อให้งานสำเร็จให้ได้ และกระตุ้นชักจูงครูให้เกิดพัฒนาการสอนในสถานศึกษา

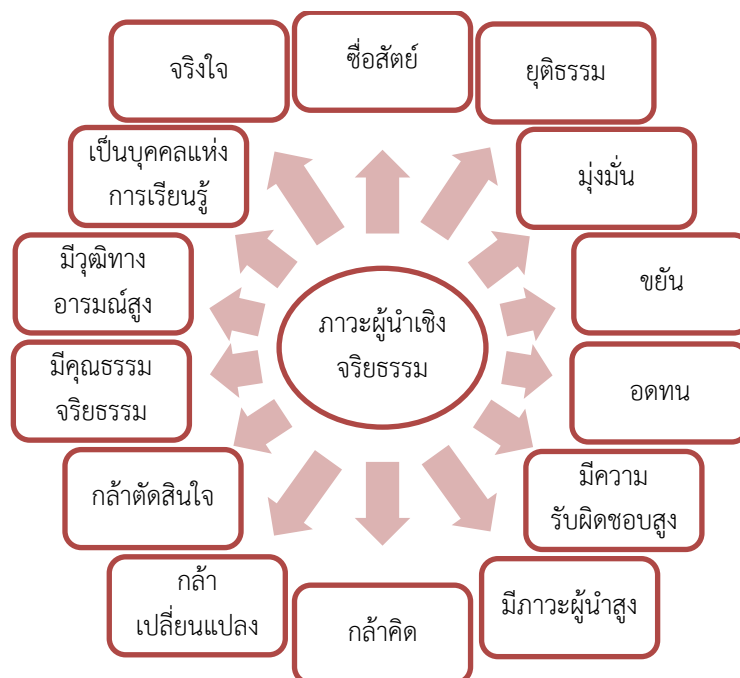
3.3 จิตตะ สำหรับผู้บริหาร คือ การปฏิบัติตนของผู้บริหารในการเอาใจใส่ในการทำงาน มีความตั้งใจมั่นปฏิบัติงานตามพันธกิจที่ตั้งไว้ ส่งเสริมบุคลากรให้เข้ารับการอบรมเพื่อเพิ่มศักยภาพ เอาใจใส่ครู บุคลากร และนักเรียน และเผยแพร่ผลงานของครู บุคลากร และของนักเรียนต่อสาธารณชน

3.4 วิมังสา สำหรับผู้บริหาร คือ การปฏิบัติตนของผู้บริหาร มีการสอบสวน ไตร่ตรอง พินิจพิเคราะห์ ใช้ปัญญาในการตรวจสอบข้อบกพร่องในงานที่ทำอยู่เสมอ รู้จักค้นคว้า ทดลอง คิดค้นหาทางแก้ไข ปรับปรุงงานและวิธีการทำงานให้ดียิ่งขึ้นอยู่เสมอ มอบหมายงานตามความรู้ความสามารถ ทบทวนกระบวนการทำงานก่อนลงมือปฏิบัติ ประสานงานกับทุกฝ่ายเพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพ และมีการแบ่งงานที่รับผิดชอบอย่างชัดเจน

สรุป

จริยธรรมตามหลักพุทธธรรมเป็นเรื่องสำคัญอย่างยิ่ง โดยเฉพาะในสังคมยุคปัจจุบันที่กำลังพัฒนาในด้านเทคโนโลยีสมัยใหม่ กระแสของวัตถุนิยม บริโภคนิยม ทำให้จิตใจมนุษย์นับวันที่จะเสื่อมถอย ผู้นำทางการศึกษาต้องมองเห็นความสำคัญ มีความตระหนักในการบริหารสถานศึกษา ควรศึกษาแม้กระทั่งคุณลักษณะทางชีวสังคมและสภาพแวดล้อมของสถานศึกษาที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมตามหลักพุทธศาสนา เพราะประโยชน์ของพุทธธรรมนั้นจะช่วยให้มนุษย์รู้จักตนเอง มีจิตสำนึกรับผิดชอบตนเอง ครอบครัว และประเทศชาติ รู้จักใช้ปัญญาในการแก้ปัญหา และนำหลักพุทธธรรมมาเป็นเครื่องมือแก้ปัญหาชีวิตและแก้ปัญหาสังคม ซึ่งเป็นแนวทางสำคัญยิ่งในการพัฒนาและปรับพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาให้มีจริยธรรมสืบไป

คุณลักษณะของผู้นำที่มีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมที่สำคัญ ได้แก่ มีความซื่อสัตย์ มีความยุติธรรม มีความมุ่งมั่น ขยัน อดทน มีความรับผิดชอบสูง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีภาวะผู้นำสูง เป็นคนกล้าคิด กล้าเปลี่ยนแปลง กล้าตัดสินใจ มีคุณธรรมจริยธรรม มีวุฒิภาวะทางอารมณ์สูง เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ และมีความจริงใจ ในการบริหารสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จได้นั้นไม่มีทฤษฎีและหลักการใดที่เหมาะสมที่สุดที่สามารถนำมาใช้บริหารได้กับทุกสถานศึกษา โดยสามารถสรุปคุณลักษณะของผู้นำที่มีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมได้ดังแสดงในแผนภาพดังนี้



แผนภาพที่ 1 คุณลักษณะของผู้นำที่มีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา

เอกสารอ้างอิง

- คำ พาทอม. (2554). *ธรรมเพื่อชีวิต*. พระนครศรีอยุธยา: มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.
- จักรพรรณ วงศ์พรพจน์ (2559). *ปรัชญาการศึกษากับการเรียนรู้ของมนุษย์*. เลย: เลยปริน.
- จำเริญรัตน์ เจือจันทร์ (2558). *จริยศาสตร์ทฤษฎีจริยธรรม สำหรับนักบริหารการศึกษา*. กรุงเทพมหานคร: พรินติง เฮาส์ เอส. โอ.
- เขียวชาญ ภาระสงค์ และคณะ (2555). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดนครพนม เขต 1*. วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, 4 (7), 103-115.
- พระราชญาณวิสิฐ. (2550). *รวมปาฐกถาธรรม 9 เรื่อง*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพมหานคร: คณะศึกษาศาสตร์.
- Avolio, B. J. and Gardner, W. L. (2005). Authentic Leadership Development: Getting to the Roof of Positive Forms of Leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338.
- Avolio, B. et al., (2004). *Authentic Leadership: Theory Building for Veritable Sustained Performance*. Working paper. Lincoln: Gallup Leadership Institute, University of Nebraska.
- Brown, M. E. and Treviño, L. K. (2006). Ethical Leadership: A Review and Future Directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595-616.
- Daft, R. L. (2005). *The Leadership Experience*. (3rd ed). Ohio: Thomson South-Western.
- Fry, L. W. (2003). Toward a Theory of Spiritual Leadership. *The Leadership Quarterly*, 14 (6), 693-727.

- Hoffman, M. L. (1988). *Moral Development. In Development Psychology: An Advanced Textbook. Edited by M. H. Bornstein; & M. E. Lamb.* (2nd ed). NJ: Lawrence Erlbaum.
- Jaramillo, F et al., (2006). The Role of Ethical Climate on Salesperson's Role Stress, Job Attitudes, Turnover Intention, and Job Performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 26(3), 271-282.
- Reave, L. (2005). Spiritual Values and Practices Related to Leadership Effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 16(5), 655-687.
- Sims, R. R. and Brinkmann, J. (2002). Leaders as Moral Role Models: The Case of John Gutfreund at Salomon Brothers. *Journal of Business Ethics*, 35(4), 327-339.
- Treviño, L. K et al., (2003). A Qualitative Investigation of Perceived Executive Ethical Leadership: Perceptions from Inside and Outside the Executive Suite. *Human Relations*, 56(1), 5-37.
- Wayne K. Hoy et al., (2002). Toward an Organizational Model of Achievement in High Schools: The Significance of Collective Efficacy. *Educational Administration Quarterly*, 38(1), 77-93.
- Zhu, W. (2008). The Effect of Ethical Leadership on Follower Moral Identity: The Mediating Role of Psychological Empowerment. *Leadership Review*, 8 (Spring), 62-73.