

## รูปแบบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารการศึกษาในศตวรรษที่ 21 A Moral Leadership Model for Educational Administrators in the 21<sup>st</sup> Century

กมลทิพย์ ทองกำแหง

Kamoltip Thongkamhaeng

Email: krukoi@hotmail.com

### บทคัดย่อ

บทความนี้เรียบเรียงจากข้อเขียนเรื่อง Moral Leadership: A Model for Educational Leaders in the 21<sup>st</sup> Century โดย Paul M. Quick (2013) และ ความยุติธรรมกับความเกื้อกูลในจริยศาสตร์สตรีนิยม โดย วัชระ งามจิตต์ เจริญ (2548) ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและทำความเข้าใจรูปแบบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมโดยการสังเคราะห์แนวคิดต่าง ๆ และนำเสนอรูปแบบใหม่สำหรับผู้บริหารทางการศึกษา บทความนี้มีทั้งหมดหกส่วน ส่วนที่หนึ่งเป็นบทนำ ส่วนที่สองเป็นการนำเสนอวัฒนธรรม, บรรยากาศ และสังคมในโรงเรียน ส่วนที่สามเป็นการนำเสนอหลักสามประการสำหรับผู้บริหารทางการศึกษา ส่วนที่สี่เป็นบทบาทของผู้บริหาร ส่วนที่ห้าเป็นการนำไปปฏิบัติสำหรับผู้บริหารการศึกษา และส่วนท้ายสุดเป็นบทสรุปซึ่งมีสาระสำคัญ คือ ผู้บริหารการศึกษาในฐานะที่เป็นผู้นำทางการศึกษาจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำซึ่งรูปแบบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมเป็นรูปแบบหนึ่งที่เหมาะสมกับการบริหารการศึกษาในศตวรรษที่ 21 กล่าวคือ การที่ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการนำผู้ใต้บังคับบัญชาไปในทางที่ถูกต้องและคำนึงถึงผลประโยชน์ขององค์กรและสังคมเป็นหลัก โดยมีหลักสามประการในการบริหารองค์กร ซึ่งประกอบด้วย (1) ความเป็นของแท้ ความน่าเชื่อถือได้ (authenticity) (2) ความสมดุล (balance) และ (3) ระบบการคิด (system thinking) หลักสามประการนี้จะเป็นส่วนสำคัญในการบริหารองค์กรให้เจริญก้าวหน้าไปได้

**คำสำคัญ:** ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม; ผู้บริหารการศึกษา; ศตวรรษที่ 21

### Abstract

This article based on the research paper of Moral Leadership: A Model for Educational Leaders in the 21<sup>st</sup> Century by Paul M. Quick (2013) and Justice and Care in Feminist Ethics by Watchara Ngamjitjaroen (2548). Furthering the understanding of and studying the literature on moral leadership models is the purpose of this article. A review the literature was synthesizing concepts and offering a new paradigm for educational administrators. Thus, this article has divided into six parts. The first section of this paper is introduction. The second section presents a discussion of school culture, climate and community. The third section introduces the three principles for educational administrators and the fourth section describes a model for principal actions. The fifth section implications for educational administrators are presented. Finally, conclusion. The significance of this article is that educational administrators, who are considered as educational leaders,

are required to have moral leadership. It is a form of leadership which is probably appropriate for educational administration in this 21st century. This means the leaders should be able to lead their subordinates in a right direction and chiefly consider benefits of organization and society. The three principles for educational administration consist of 1. Authenticity 2. Balance and 3. Systems Thinking. These principles are key essentials that likely enable educational administration to forge ahead.

**Keywords:** Moral Leadership; Educational Administrators; 21<sup>st</sup> Century

## บทนำ

โลกในศตวรรษที่ 21 เป็นโลกแห่งการเปลี่ยนแปลง เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ตลอดเวลา ผู้บริหารการศึกษาในฐานะผู้นำทางการศึกษาจึงมีบทบาทสำคัญในการที่จะนำพาให้องค์กรดำเนินไปในแนวทางที่ดี ซึ่งบทบาทของผู้นำทางการศึกษานั้นมีมากมาย ผู้นำต้องเป็นผู้แนะนำ ครูอาจารย์ ที่ปรึกษา และบางครั้งเป็นผู้ปกครอง วิธีการต่าง ๆ ที่ผู้นำนั้นนำไปใช้การบริหารจึงมีหลากหลาย ได้แก่ การนำ การให้คำปรึกษา การให้กำลังใจ การแบ่งปัน และการสอน วิธีการต่าง ๆ เหล่านี้ต้องเริ่มจากการที่ผู้นำมีวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน จากนั้น ออกแบบโครงสร้างสำหรับวิสัยทัศน์นั้นให้บังเกิดผล ทั้งนี้ต้องเต็มใจให้ความช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาและทุกคนที่อยู่รอบข้าง ซึ่งการที่ผู้บริหารการศึกษาจะมีคุณสมบัติเหล่านี้ได้นั้น พวกเขาจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำ ซึ่งภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมเป็นรูปแบบหนึ่งที่เหมาะสมกับการบริหารการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ซึ่งเป็นยุคที่ทุกอย่างเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ทุกคนคำนึงถึงความอยู่รอด มีการแข่งขัน การตลอดเวลา

ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม หมายถึง การที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตามโดยใช้อิทธิพลในการนำนั้นไปในทางที่ถูกต้อง คำนึงถึงผลประโยชน์ขององค์กรและสังคมเป็นหลัก เป็นผู้ที่ได้รับการยอมรับว่ามีมาตรฐานทางด้านจริยธรรมซึ่งขึ้นอยู่กับความแตกต่างของแต่ละสังคมและวัฒนธรรม นั้นหมายถึงผู้นำเชิงจริยธรรมจะต้องใช้อำนาจในหน้าที่ของตนในการสร้างคุณให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาและองค์กรไม่ใช่อำนาจไปในทางที่เกิดประโยชน์แก่ตนเองเพียงผู้เดียว จะต้องพยายามประสานผลประโยชน์ด้วยความยุติธรรม ไม่เอื้อประโยชน์แก่ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง ต้องรับรู้ปัญหาของผู้ใต้บังคับบัญชาและสร้างวิสัยทัศน์ที่เอื้อต่อความต้องการและแนวคิดของพวกเขา มีความจริงใจต่อหลักการที่ดีขององค์กร

รูปแบบภาวะผู้นำทางจริยธรรมในศตวรรษที่ 21 ควรจะเป็นดังต่อไปนี้ ผู้นำต้องมีมุมมองใหม่ของภาวะผู้นำในศูนย์กลางขององค์การการเรียนรู้อย่างชัดเจน และสำคัญกว่าภาระงาน ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้นำเป็นผู้ออกแบบ ผู้ดูแล และครูผู้สอน ผู้นำมีหน้าที่รับผิดชอบการสร้างองค์กรซึ่งทำให้คนพัฒนาศักยภาพอย่างไม่หยุดเพื่อทำความเข้าใจความสลับซับซ้อน วิสัยทัศน์ที่ชัดเจน และพัฒนาการแบ่งปันโลกทัศน์ นั้นหมายถึงการมีความรับผิดชอบที่จะเรียนรู้ (Senge, 1990, p. 340)

ในศตวรรษที่ 21 เป็นช่วงเวลาที่สำคัญอย่างยิ่งที่ผู้นำทางการศึกษาต้องเป็นต้นแบบทางจริยธรรม ผู้บริหารการศึกษาต้องตอบคำถามที่ว่า ในฐานะคนดูแลองค์กร ผู้นำทางการศึกษาต้องปฏิบัติหน้าที่อย่างไร อะไรคือการฝึกปฏิบัติที่เอื้อต่อการสร้างคุณธรรมและจริยธรรมทางการศึกษา การฝึกปฏิบัตินี้จะส่งผลอย่างไรต่อผู้เรียน การฝึกปฏิบัตินี้ได้สอนผู้เรียนทั้งหลาย ให้แสดงออกลักษณะเฉพาะที่ตั้งใจไว้หรือก็คือคำถามที่ผู้นำทางการศึกษาต้องถามตัวเองว่าในฐานะที่ผู้นำต้องนำองค์กรทางการศึกษาในศตวรรษที่ 21 การหาคำตอบคำถามที่สำคัญนี้ย่อมมีความคิดริเริ่มและด้วยวิธีการอันชาญฉลาดจะส่งผลในการเพิ่มแบบอย่างคุณธรรมและจริยธรรมที่ยากลำบากซึ่งเราต้องเผชิญหน้าในวันนี้

งานทางด้านจริยธรรมสำหรับผู้บริหารการศึกษา คือ ความพยายามมีภาวะผู้นำ ผู้บริหารการศึกษาไม่ได้เป็นเพียงแค่ผู้รับผิดชอบความสำเร็จของทุกรายละเอียดในสถานศึกษา แต่ต้องสามารถส่งผลอย่างหลากหลายกับสถาบันอื่น ๆ ทั้งปัจจุบันและอนาคต เรียกได้ว่าเป็นผู้นำแห่งอนาคต ดังที่ Berreth & Berman (1997, p. 25) กล่าวว่า “ผู้นำจำเป็นต้องแสดงให้เห็นว่า มีความเป็นไปได้ที่จะอยู่ในค่านิยมเดียวกัน ให้การสนับสนุนเด็ก ๆ และมีความ

รับผิดชอบต่อสังคม” ผู้บริหารการศึกษาต้องตื่นตัวตลอดเวลาในทุกการกระทำที่พวกเขาแสดงออกมาเกี่ยวกับค่านิยมต่างๆที่พวกเขาสนับสนุนซึ่งเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารการศึกษาในการแสดงออกซึ่งการกระทำที่ทุกคนกำลังเฝ้ามองอยู่โดยเฉพาะผู้เรียน

### วัฒนธรรม บรรยากาศ และสังคมในโรงเรียน

โรงเรียนเป็นหน่วยย่อยในสังคมขนาดใหญ่ มีโครงสร้างที่มีบรรทัดฐานและธรรมเนียมปฏิบัติที่มีกรอบของผลกระทบ บุคคล และองค์ประกอบทางจริยธรรมของประสบการณ์โรงเรียน (Nucci, 2001, p. 141) ผู้บริหารการศึกษาคือกุญแจสำคัญในโรงเรียน ที่จะสร้างบรรยากาศที่ดีให้เกิดขึ้นในโรงเรียน บรรยากาศที่ดีในโรงเรียนคือ ความรู้สึกทางจริยธรรมที่มีต้นกำเนิดมาจากค่านิยมที่ผู้บริหารที่สนับสนุนและแสดงออกอย่างจริงจัง บรรยากาศที่ดีอย่างมีนัยสำคัญนี้จะส่งผลกระทบต่อวัฒนธรรมในองค์กร ซึ่งวัฒนธรรมในองค์กรจะถูกกำหนดโดยการฝึกฝน การแสดงออกทั้งทางตรงและทางอ้อมของทั้งสองฝ่ายที่เกิดขึ้นในโรงเรียน การได้มาซึ่งพฤติกรรมต่าง ๆ นี้ควรจะต้องให้เป็นระบบและกำหนดขึ้นอย่างชัดเจนให้ทุกฝ่ายได้รับรู้อย่างทั่วถึงกันภายในโรงเรียน จึงทำให้บรรยากาศและวัฒนธรรมของโรงเรียนส่งผลกระทบต่อลักษณะของสังคมในโรงเรียนที่ควรจะเป็น ความหมายของสังคมโรงเรียนจะถูกนิยามโดยการสร้างความสัมพันธ์ภายในโรงเรียน ค่านิยม ความยั่งยืน และการบริหาร สรุปได้ว่าผู้บริหารต้องตั้งคำถามว่าโรงเรียนได้มุ่งความสนใจไปยังพฤติกรรมพื้นฐาน บังคับใช้โดยกฎและข้อบังคับหรือมีความสามารถที่จะกำหนดค่านิยมของการมีส่วนร่วมในประชาธิปไตย และการมองโลกในแง่ดี มีความสัมพันธ์ที่ไปในทิศทางเดียวกันกับสมาชิกในสังคมอยู่หรือไม่

ความรับผิดชอบของการบริหารการศึกษา คือ การสร้างความรู้สึกร่วมของสังคมในโรงเรียนตามแนวทางของผู้บริหาร ดังนั้น การแสดงออกของผู้บริหารต้องสร้างประสบการณ์ภายในโรงเรียนทั้งทางตรงและทางอ้อมซึ่งจะส่งผลให้เป็นตัววางบรรทัดฐานและเป็นธรรมเนียมปฏิบัติของสถาบัน ซึ่งได้มาจากบรรยากาศ วัฒนธรรม และสิ่งที่ถือเป็นพื้นฐานและสังคม ดังที่ Schaps (1998, p. 6) กล่าวว่า “ความรู้สึกของสังคมโรงเรียนเป็นเงื่อนไขที่สำคัญยิ่งสำหรับจริยธรรมในสังคมโรงเรียน การพัฒนาอารมณ์ และแรงจูงใจในการเรียนของเด็กนักเรียน” เพราะความเข้าใจเรื่องความรู้สึกของสังคมมีอิทธิพลอย่างมากในการพัฒนาเด็กนักเรียน ผู้บริหารการศึกษาต้องมุ่งความสนใจกับกิจกรรมที่ส่งเสริมความรู้สึกของสังคมภายในโรงเรียน ระบบราชการ นโยบาย และกระบวนการนั้นยังไม่เพียงพอ ผู้นำต้องสร้างและแบบแผนและธรรมเนียมปฏิบัติซึ่งเป็นสัญลักษณ์ที่เป็นตัวแทนค่านิยมของสังคมโรงเรียนแบบแผนและธรรมเนียมปฏิบัตินี้จะสร้างค่านิยม โดยได้รับการสนับสนุนจากผู้นำซึ่งจะกลายเป็นพื้นฐานของบรรยากาศ วัฒนธรรมและรากฐานของสังคมโรงเรียนแบบแผนและธรรมเนียมปฏิบัติจะเป็นแนวปฏิบัติให้กับทุกคนที่เกี่ยวข้องในสังคมโรงเรียน

### หลักการสำหรับผู้บริหารทางการศึกษา

เนื่องจากผู้บริหารการศึกษามีหน้าที่บริหารจัดการโรงเรียน ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องมีความรู้ความสามารถมีค่านิยมในตนเอง และความสามารถที่จะถ่ายทอดความรู้ขึ้นไปปฏิบัติได้ เรียกได้ว่าเป็นการบูรณาการค่านิยม เป้าหมาย และการกระทำเพื่อให้ได้หลักการพื้นฐานในการบริหาร ผู้บริหารต้องอุทิศตนอย่างมีนัยสำคัญและการอุทิศตนนั้นต้องแสดงออกให้เห็นเป็นพฤติกรรม (Evans, 1996, p. 185) สำหรับผู้บริหารการศึกษานั้นในการที่จะเป็นต้นแบบทางจริยธรรม บทเรียนแรกนั้นพวกเขาต้องมีความเชื่อว่าจริยธรรมเป็นสิ่งที่ถูกต้อง ถ้าตัวผู้บริหารไม่แสดงออกอย่างชัดเจนแล้ว พวกเขาก็จะถูกตั้งคำถามว่ามีความเชื่อจริงหรือไม่ ผู้นำที่แท้จริง คือ คนที่มีความน่าเชื่อถือ การที่จะทำให้พวกเขาน่าเชื่อถือได้นั้นเกิดจากพวกเขาทำสิ่งที่เขาพูด ทำตามพันธสัญญา ให้สัญญาและ เป็นคนไว้ใจได้ (Evans, 1996, p. 184)

สำหรับผู้บริหารทางการศึกษา หลักการสำคัญแรกของภาวะผู้นำทางจริยธรรม คือ ความเป็นของแท้ ความน่าเชื่อถือได้ (authenticity) หมายถึง การแสดงความจริงซึ่งเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ต้องรักษาคำพูด พูดแล้วต้องทำให้ได้ ตัวอย่างเช่น ผู้บริหารที่มีความเชื่อในแนวคิดของ Kohlberg เรื่อง “ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน” (Power, Higgins, and

Kohlberg, 1989a, 1989b cited in Nucci, 2001, p. 158) ผู้บริหารอาจจะออกแบบโครงสร้างการบริหารที่มีการตัดสินใจร่วมกันและมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหมดอย่างเป็นประชาธิปไตย แสดงการกระทำในความเชื่อของพวกเขาในการแบ่งปันความร่วมมือ ซึ่งโครงสร้างนี้จะสื่อสารอย่างหนักแน่นเกี่ยวกับผู้นำไปยังองค์กรของพวกเขา และสิ่งสำคัญกว่านั้น การสื่อสารในบรรยากาศ วัฒนธรรม และ ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันจะเป็นพื้นฐานของค่านิยมในองค์กร

หลักการที่สอง คือ ความสมดุล (balance) ซึ่งหมายถึง ความสมดุลระหว่างจริยธรรมแห่งความเอื้ออาทร (ethics of care) และจริยธรรมแห่งความชอบธรรม (ethics of justice) จริยธรรมแห่งความเอื้ออาทร ตามทฤษฎีนี้ การกระทำจะถูกตัดสินก็ต่อเมื่อกระทำโดยมีพื้นฐานมาจากความเอื้ออาทร ไม่ถือว่าทุกคนเท่าเทียมกัน แต่ถือความเท่าเทียมกันเป็นเป้าหมายของการเอื้ออาทรต่อกัน (วัชระ งามจิตรเจริญ, 2548, หน้า 10) ซึ่งเป็นคุณธรรมที่ทฤษฎีนี้ยกย่องบ่อยครั้งที่ผู้นำทางการศึกษานั้นวางแนวทางของตนเองไว้กับคนที่ได้รับคนที่ได้รับการให้ความสนใจ โดยที่ไม่ใส่ใจกับคนที่ไม่มีบทบาทหน้าที่ที่หนักในการตัดสินใจ ส่วนจริยธรรมแห่งความชอบธรรม (ethics of justice) จะเน้นที่เหตุผล กฎ และหลักการที่มีลักษณะเป็นสากล และมีความเสมอภาคเหมือนกันทุกคน (วัชระ งามจิตรเจริญ, 2548, หน้า 3-4) ดังนั้นแล้วผู้นำทางการศึกษาต้องหาหนทางทำอย่างไรให้สัมฤทธิ์ผลโดยการแสดงออกอย่างมีสติในความตั้งใจที่จะหาความสมดุลระหว่างจริยธรรมทั้งสองรูปแบบ เหตุผลทางจริยธรรมมุ่งตรงไปที่ปัญหาการปกครองอย่างไม่ยุติธรรม การแสวงหาค่านิยมการดูแลความสัมพันธ์ไม่สามารถตอบสนองต่อสิ่งเร้าหรือข้อตกลง ผู้บริหารการศึกษาต้องหาความเกี่ยวข้องที่ยืดหยุ่นนั้นเป็นสัญลักษณ์ของเครือข่ายให้ได้ พวกเขาต้องพิจารณาว่าความสัมพันธ์อันหลากหลายในโรงเรียนนี้จะบริหารจัดการอย่างไร ความรับผิดชอบทางจริยธรรมของผู้บริหารการศึกษาจะต้องมุ่งความสนใจไปที่ความสัมพันธ์พื้นฐานและการทำความเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหมดในสังคม โดยที่จำลองการออกแบบบรรยากาศ ซึ่งแต่ละคนรู้สึกเป็นอิสระจากการถูกกดขี่ ได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียม และกฎสำคัญ คือ การบัญญัติความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในสังคม เชื่อมต่อแนวคิดทั้งสองนี้จากนั้นจึงนำไปเป็นทดสอบเป็นต้นแบบทางจริยธรรมสำหรับผู้บริหารการศึกษา

หลักการที่สามซึ่งเป็นลำดับสุดท้าย คือ ระบบการคิด (system thinking) Senge และคณะ (2000, p. 78) กล่าวว่า “ความมีชีวิตของระบบการคิดกำหนดให้วิธีการมองปัญหาและเป้าหมายมีหลายทางเลือก ไม่ใช่การแยกเป็นกรณี แต่เป็นการมองส่วนประกอบของโครงสร้างที่ใหญ่กว่าระบบ คือ การรับรู้เข้าใจส่วนประกอบทั้งหมดเป็นภาพเดียวกัน เพราะว่าทุกอย่างส่งผลกระทบถึงกันและกัน การมีระบบการคิด (system thinking) นี้จะทำให้เกิดการมองภาพรวม คือ การเชื่อมต่อของจริยธรรมแห่งความเอื้ออาทร (ethics of care) กับเหตุผลทางจริยธรรม (ethics of justice) ในแบบผู้นำที่แท้จริง เป็นที่น่าเชื่อถือ (authenticity) เพื่อส่งผลกระทบต่อสังคมโรงเรียน เป็นการเข้าถึงจากมุมมองของระบบ มีความเข้าใจคำพูดและการกระทำของผู้นำ และความรู้สึกร่วมกันของความสัมพันธ์ที่ส่งผลกระทบต่อระบบทั้งหมด องค์ความรู้นี้ผลักดันให้ผู้บริหารการศึกษาได้พิจารณาบทบาทในการที่จะบริหารองค์กรโดยทุกสิ่งต้องมีการตัดสินใจร่วมกัน ความสนใจของผู้นำมุมมองระบบที่จะต้องขึ้นอยู่กับผู้อื่นด้วยแสดงถึงความยินยอมการติดต่อและความสัมพันธ์ระหว่างกันของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายในสังคมเดียวกัน การทำงานที่ใกล้ชิดกับผู้อื่นและการสร้างความสัมพันธ์เชิงสร้างสรรค์จะเป็นกุญแจหลักในการบริหารองค์กร

ดังนั้น ผู้บริหารการศึกษาจำเป็นต้องยึดหลักการสามประการนี้ อันได้แก่ (1) ความเป็นของแท้ความน่าเชื่อถือได้ (authenticity) (2) ความสมดุล (balance) (3) ระบบการคิด (system thinking) มาเป็นหลักในการบริหารองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

### บทบาทของผู้บริหาร

ถึงแม้ว่าจะไม่มีกฎเกณฑ์ที่แน่นอนสำหรับผู้บริหารการศึกษาที่จะนำไปปฏิบัติสำหรับหลักสามประการ ผู้นำแต่ละคนจึงต้องแสดงออกตามรูปแบบของตัวเองเพราะทุกคนมีศักยภาพที่ต่างกัน ดังนั้น ผู้บริหารควรให้ความสำคัญเรื่องความสัมพันธ์เป็นลำดับแรก เริ่มต้นจากบทบาทของพวกเขาโดยการฝึกฝนการสร้างความสัมพันธ์ เข้าไปพูดคุยกับ

ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหมดเกี่ยวกับหน้าที่ต่างๆในโรงเรียน โดยจำไว้ว่าหลักการสำคัญอันดับหนึ่งคือ “ความน่าเชื่อถือ” ขณะที่ผู้บริหารที่แท้จริงต้องให้คำมั่นสัญญากับสมาชิกของสังคมเพราะผู้บริหารคือต้นแบบทางพฤติกรรมสำหรับผู้อื่น โดยสร้างค่านิยมที่จะเริ่มส่งผลกระทบต่อบรรยากาศและวัฒนธรรมในโรงเรียน โดยค่านิยมลำดับแรกที่ควรจะเป็น คือ การสร้างความสัมพันธ์ที่ดี การรับฟังความคิดเห็นผู้อื่น

นอกจากนี้ผู้บริหารการศึกษาต้องคำนึงถึงเรื่ององค์ประกอบต่าง ๆ ของสังคม มีการตั้งคำถามในเรื่องจุดกำเนิดของโครงสร้างและการปฏิบัติในสังคมว่า โครงสร้างและการปฏิบัติเหล่านี้ถูกสร้างขึ้นอย่างไร วัตถุประสงค์คืออะไร มีประโยชน์หรือไม่ และก่อให้เกิดผลที่ไม่ได้คาดหวังไว้หรือไม่ ดังนั้นบทเรียนที่ผู้นำต้องเรียนรู้เพื่อเริ่มต้นสร้างแบบแผนของกระบวนการปฏิบัติ โดยลำดับแรกนั้นผู้บริหารการศึกษาต้องมีความอยากรู้อยากเห็นและชวนขยายหาความรู้ ต่อมาคือคำนึงถึงคุณภาพของการเรียนรู้ในสังคมซึ่งเป็นสำคัญที่สุด (Senge, & et al., 2000, p. 417) กล่าวคือ การเรียนรู้และการรับรู้ที่ไม่ได้ตั้งใจนั้นเป็นส่วนหนึ่งของการเรียนรู้และเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมหรือกล่าวได้ว่าเป็นพื้นฐานของระบบมีข้อสังเกตอย่างหนึ่งของลักษณะของกระบวนการ กระบวนการจะสำเร็จได้จากระดับการยอมรับสำหรับแนวปฏิบัติที่เป็นอยู่ เหมือนกับว่าพวกเขาเป็นส่วนหนึ่งของบรรยากาศ วัฒนธรรม และสังคมในปัจจุบัน

ขั้นตอนต่อไปของกระบวนการที่สำคัญอย่างยิ่งนั้นผู้บริหารการศึกษาต้องชัดเจนและเปิดเผยตั้งแต่เริ่มต้นจะได้ไม่เกิดความสับสนในขั้นตอนต่อไป และทุกอย่างจะเป็นไปตามที่เป้าหมายที่ตั้งไว้ ในจุดนี้ความจำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลงคือการตรวจสอบอย่างแท้จริง ซึ่งผู้บริหารทางการศึกษาที่แท้จริงจะเป็นสิ่งสำคัญที่สุดในช่วงเวลานี้ การปฏิบัติทั้งหลายที่ถูกค้นพบว่าเป็นวิธีการที่ไม่มีประสิทธิภาพหรือล้าสมัยกำลังจะถูกแทนที่ โดยผู้บริหารทางการศึกษาต้องให้ความสนใจอย่างแท้จริงขึ้นไปที่การสังเคราะห์หลักการต่าง ๆ ดังที่ Senge และคณะ กล่าวว่า (2000, p. 414) “เมื่อต้องเผชิญกับความสลับซับซ้อน การประชุมผู้ร่วมงานที่เหมาะสมในระบบและสร้างบรรยากาศที่ดีในการระดมความคิดเห็นร่วมกันและการเรียนรู้เป็นสิ่งที่ต้องทำ”

การตัดสินใจเกี่ยวกับอะไรที่จำเป็นต้องทำให้เสร็จสิ้นโดยใครและเมื่อไหร่ที่ต้องถูกตัดสินใจจากบริบทแวดล้อมของจริยธรรมแห่งความเอื้ออาทร (ethics of care) และจริยธรรมแห่งความชอบธรรม (ethics of justice) และจากมุมมองของระบบ ทำอย่างไรการเปลี่ยนแปลงนี้จะช่วยเหลือผู้เรียนทั้งหมดให้พัฒนาศักยภาพส่วนบุคคลอย่างเต็มที่ และวิธีการไหนและอย่างไรที่จะเพิ่มขีดความสามารถของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง มีใครบ้างที่มีศักยภาพลดลง ทุกคนและทุกการรับรู้ได้รับความเคารพหรือไม่ อะไรคือผลประโยชน์ระยะยาวและลำดับขั้นตอนของการกระทำในระบบทั้งหมดเป็นอย่างไร ความสัมพันธ์จะส่งผลกระทบต่อทางบวกและทางลบภายในสังคมหรือไม่ และสุดท้ายต้นทุนและผลประโยชน์คืออะไรบ้าง จากวัตถุประสงค์ที่เปลี่ยนแปลงไป คำถามทั้งหมดนี้เป็นสิ่งที่ผู้บริหารการศึกษาต้องตัดสินใจ ถ้าหากว่าผู้บริหารทางการศึกษาจัดการส่วนประกอบของงานพื้นฐานของพวกเขาให้เสร็จสิ้นจะสร้างความน่าเชื่อถือว่าการตัดสินใจได้มาถึงจุดที่ผู้บริหารการศึกษามีคุณสมบัติครบถ้วนแล้วเพราะว่าพวกเขาได้ปฏิบัติตามกระบวนการ ดังที่ Ron Heifetz (cited in Senge, & et al., 2000, p. 414) ว่า คำจำกัดความของภาวะผู้นำ คือ “ความสามารถในการขับเคลื่อนผู้คนให้จัดการกับปัญหาที่ยุ่งยาก” ภาระหน้าที่ของผู้บริหารทางการศึกษา คือ การสำรวจตลอดเวลา การประเมินผลโครงสร้างและการปฏิบัติงานในปัจจุบัน การก่อตั้งโครงสร้างและการฝึกฝนใหม่ ๆ ซึ่งจะสร้างความมุ่งหวังบรรยากาศ วัฒนธรรม สังคมในโรงเรียน การทำความเข้าใจว่านี่คือขั้นตอนของการประเมินผลอย่างต่อเนื่องและการประเมินผลซ้ำ ๆ จะทำให้สังคมดำเนินไปที่คำถามที่ตั้งไว้ และการปฏิบัตินี้ทำให้มั่นใจว่าสังคมจะเป็นไปตามวัตถุประสงค์ในแนวทางที่มุ่งหวังตามเป้าหมายที่จะทำให้เกิดผลประโยชน์ที่ดีที่สุดแก่ผู้เรียนทั้งหลาย

ขณะที่ผู้บริหารการศึกษาให้ความใส่ใจหลักสามประการของภาวะผู้นำทางจริยธรรม ซึ่งได้แก่ ลักษณะที่เชื่อถือได้ ความสมดุล และระบบการคิด พวกเขาต้องสอนบทเรียนเหล่านี้ให้กับทุกคนภายในสังคมโดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้เรียนทั้งหลาย ผู้บริหารการศึกษากำลังพัฒนาสังคม ดังที่ Berreth & Berman (1997, p. 25) กล่าวว่า “ผู้ใหญ่ที่ดีต้องเป็นตัวอย่างด้านคุณค่าทางจริยธรรมในงานของพวกเขากับผู้ร่วมงานและผู้เรียน พฤติกรรมที่เป็นต้นแบบโดยการพัฒนาได้ประมวลผลความประพฤติสำหรับงานของเขาและการปฏิบัติระหว่างพวกเขากับผู้อื่น” ภาระหน้าที่นี้ไม่ได้กล่าวเกินจริง



มันเป็นพื้นฐานที่จำเป็นมากต่อวงการการศึกษา ซึ่งบ่อยครั้งที่ผู้บริหารทางการศึกษาใส่ใจกับหลักสูตร การจัดทำนโยบาย และโครงสร้างระบบราชการอื่น ๆ ที่ไม่จำเป็นต่อโครงสร้างของการศึกษา โดยลืมไปว่าการให้ความช่วยเหลือผู้เรียนให้กลายเป็นคนที่ดีที่สุดที่พวกเขาสามารถจะเป็นได้นั้นต้องทำความเข้าใจบริบทแบบองค์รวม สิ่งนี้อาจกล่าวได้ว่าผู้บริหารการศึกษาแต่ละคนต้องมีความคิด รู้สึก และแสดงออกซึ่งความพยายามที่จะทำให้ผู้เรียนมีความหมายในชีวิตของพวกเขา ดังนั้นแล้วระบบการศึกษาต้องใส่ใจกับรูปแบบของเด็กทั้งหมดและสังคมการเรียนรู้ต้องเป็นโครงสร้างในทางที่ว่าเป็นการแสดงถึงค่านิยมในการปฏิบัติทั้งหมดในโรงเรียนที่สังคมให้การสนับสนุน สำหรับผู้เรียนจะทำตามตัวอย่างที่ใหญ่ในสังคมวางไว้

การใส่ใจแบบองค์รวมนั้นต้องเป็นแนวทางทางความคิดสำหรับผู้บริหารทางการศึกษาในฐานะต้นแบบ พวกเขาทั้งหลายต้องเป็นตัวอย่างในความสมดุลในทุกอย่างที่พวกเขากระทำ การช่วยเหลือผู้อื่นในกระบวนการ เตรียมตัวเพื่อสำหรับความผิดพลาด ซึ่งแนะแต่ละคนไปสู่เส้นทางที่เหมาะสม สำหรับผู้บริหารการศึกษาในฐานะต้นแบบทางจริยธรรมต้องเป็นคนมีความคิดริเริ่ม เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ มีความเฉลียวฉลาด มีความช่างสงสัย อันเป็นแนวทางนำไปสู่สังคมแห่งการเรียนรู้

การค้นหาแกนหลักของโรงเรียน อย่างมองไปที่ทฤษฎีหรือพันธกิจเพียงอย่างเดียว ให้มองดูว่าคนในองค์กรใช้เวลาของพวกเขาอย่างไร พวกเขาติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่นอย่างไร พวกเขาวางกรอบความคิดอย่างไร จงมองหาความขัดแย้งระหว่างคำพูดและการปฏิบัติ การลงมือมากกว่าพูด มีความพยายามที่จะปรึกษาหารืออย่างซื่อตรงสม่ำเสมอ การวินิจฉัยโรงเรียนนั้นไม่ได้ขึ้นอยู่กับคำสัญญาแต่ขึ้นกับการรักษาสภาพไว้ (Sizer & Sizer, 1999, p. 18)

### การนำไปปฏิบัติสำหรับผู้บริหารการศึกษา

Paul M. Quick. (2013, pp. 136-137) กล่าวว่า ความสำเร็จของภาวะผู้นำทางการศึกษา ผู้บริหารการศึกษาจำเป็นต้องมีหลักปฏิบัติ ดังนี้

1. มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน และแปลงวิสัยทัศน์นั้นให้ออกมาเป็นรูปธรรม
2. เป็นสัญลักษณ์ของค่านิยมในสถาบันที่ตนเป็นผู้นำ
3. เป็นสัญลักษณ์แห่งกระบวนการเรียนรู้ในตำแหน่งของตนเองขณะที่ปฏิบัติหน้าที่อยู่
4. เป็นต้นแบบที่ดีสำหรับผู้เรียน คนในองค์กรและคณะ
5. ถ่ายทอดบทเรียนที่สนับสนุนและปฏิบัติแก่คนรอบข้าง
6. มีส่วนร่วมอย่างมีสติกับทุกการตัดสินใจและการกระทำ

### บทสรุป

การรักษาดูแลโรงเรียนขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำของผู้บริหารการศึกษาซึ่งภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมอันประกอบด้วย การนำหลักสามประการซึ่งได้แก่ 1) ความเป็นของแท้ ความน่าเชื่อถือได้ (authenticity) 2) ความสมดุล (balance) และ 3) ระบบการคิด (system thinking) การนำองค์ประกอบดังกล่าวมาปรับใช้ในการบริหารโรงเรียนจึงถือว่าเป็นรูปแบบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารทางการศึกษาที่เหมาะสมสำหรับผู้บริหารการศึกษาในศตวรรษที่ 21 โดยที่ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับการมีภาวะผู้นำในองค์กร ผู้บริหารในฐานะต้นแบบทางจริยธรรมต้องทำงานเพื่อสร้างสรรค์บรรยากาศ วัฒนธรรม และสังคมในการทำงานซึ่งเป็นแบบอย่างสำหรับค่านิยมที่ผู้นำสนับสนุน ถึงแม้ว่าการใช้หลักสามประการของภาวะผู้นำ ซึ่งประกอบด้วย ความน่าเชื่อถือ ความสมดุล และระบบการคิด จะนำพาให้ผู้บริหารทางการศึกษาสร้างองค์กรให้ประสบความสำเร็จได้ ผู้บริหารการศึกษาต้องแสดงออกอย่างชัดเจนในกระทำการแนะนำ หรือการนำทางแก่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหมด ผู้นำที่แท้จริงต้องมีความเข้าใจว่าการกระทำสำคัญกว่าคำพูด และต้องฝึกฝนสิ่งที่เขาสั่งสอนด้านจริยธรรมอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เพราะทำสิ่งใดย่อมได้สิ่งนั้น และการฝึกฝนนี้จะสร้างให้ผู้บริหารการศึกษามีประสบการณ์ ซึ่งเป็นแนวทางให้ผู้บริหารนำไปใช้ในการบริหารองค์กร ผู้บริหารการศึกษาจะพบว่า

บรรยากาศ วัฒนธรรม และสังคมจะเป็นตัวสะท้อนโดยตรงจากภาวะผู้นำของผู้นำ ความสัมพันธ์ของผู้นำจะออกแบบโครงสร้างที่ผู้สนับสนุน และตัดสินใจว่าสิ่งที่กระทำจะส่งผลกระทบต่อทุกอย่างภายในโรงเรียน ทั้งนี้ทั้งนั้น ผู้นำต้องมีความตั้งใจอย่างมีสติที่จะแสดงการกระทำที่เชื่อว่าเป็นสิ่งที่ดีที่สุดสำหรับนักเรียน (authenticity) ขณะที่การเป็นต้นแบบเป็นสิ่งสำคัญของการดูแลและความสัมพันธ์ (balance) และมีความเข้าใจในการตัดสินใจในระบบทั้งหมดอย่างเป็นลำดับของ (system thinking) การทำสิ่งเหล่านี้จะทำให้ผู้บริหารการศึกษามีโอกาสร่วมมือกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในองค์กรได้เป็นอย่างดี ซึ่งรับประกันได้ว่าโรงเรียนจะได้รับผลสะท้อนกลับไปยังเป้าหมายขององค์กรที่ตั้งใจไว้ การช่วยเหลือเด็กรุ่นใหม่ให้มีศักยภาพด้วยความตระหนกอย่างเต็มเปี่ยม ให้มีความเข้าใจว่าจะเชื่อมต่อกับโครงข่ายความสัมพันธ์ของโลกในยุคปัจจุบันซึ่งผู้เรียนอาจจะไม่ได้ตระหนักสิ่งเหล่านี้ควรเป็นเป้าหมายของผู้บริหารทางการศึกษาทุกคน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในฐานะบุคคลที่เป็นต้นแบบในการแสดงออกทางคุณธรรมและจริยธรรม

### เอกสารอ้างอิง

- วัชรระ งามจิตรเจริญ. (2548). ความยุติธรรมกับความเกื้อกูลในจริยศาสตร์สตรีนิยม. *วารสารศิลปศาสตร์ คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์*, 5(2), 1-36.
- Berreth, D., & Berman, S. (1997). The moral dimensions of schools. *Educational Leadership*, 54(8), 24-27.
- Evans, R. (1996). *The human side of school change: Reform, resistance, and the real-life problems of innovation*. San Francisco, Calif.: Jossey-Bass.
- Nucci, L.P. (2001). *Education in the moral domain*. NY: Cambridge University Press.
- Quick, P.M. (2013). *Moral Leadership: A Model for Educational Leaders in the 21st Century*. Retrieved August 8, 2016, from <https://digitalcommons.fiu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1044&context>
- Schaps, E. (1998). Risks & rewards of community building. *Thrust for Educational Leadership*, 28(1), 6-9.
- Senge, P.M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday.
- Senge, P.M., McCabe N.C., Lucas T., Smith B., Dutton J., Kleiner A. (2000). *Schools that learn: A fifth discipline fieldbook for educators, parents, and everyone who cares about education*. NY: Doubleday.
- Sizer, T.R., & Sizer, N.F. (1999). *The students are watching: Schools and the moral contract*. Boston: Beacon Press.