

ภาวะผู้นำเชิงคุณธรรมจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคการ เปลี่ยนแปลงของโลก*

MORAL AND ETHICAL LEADERSHIP OF SCHOOL ADMINISTRATORS IN THE AGE OF CHANGE

วิไลลักษณ์ รุกิจ¹, เอกราช โษะจิตพิมานเวช² และ สัมฤทธิ์ กางเพ็ง³

Wilailuck Rookit¹, Ekkarat Kositpimanwet² and Samrit Kangpheng³

¹⁻³มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี วิทยาเขตขอนแก่น

¹⁻³Mahachulalongkornrajavidyalay University, Thailand

Corresponding author E-mail: Wilailuckrookit@gmail.com

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงคุณธรรมจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา การบริหารสถานศึกษาตามนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการในปัจจุบันที่มีการเตรียมความพร้อมการดำเนินชีวิตตั้งแต่ก้าวเข้าสู่ศตวรรษที่ 21 ภาวะผู้นำเชิงคุณธรรมจริยธรรมเป็นคุณลักษณะทางพฤติกรรมหรือการแสดงออกด้านความประพฤติ การกระทำ และการสื่อสาร ที่แสดงให้เห็นถึงความเป็นคุณธรรม จริยธรรม ในการนำและการบริหารจัดการองค์การของผู้บริหารจนได้รับความไว้วางใจ เกิดการยอมรับจากผู้ร่วมงาน โดยภาวะผู้นำเชิงคุณธรรมจริยธรรมนั้นประกอบด้วย ความซื่อสัตย์สุจริต ความไว้วางใจ ความยุติธรรม ความรับผิดชอบ ความเคารพ และการเสริมพลังอำนาจ คุณลักษณะเหล่านี้ทำให้เกิดความเชื่อมั่นแก่สถานศึกษา ทำให้คนทั่วไปเกิดศรัทธาและไว้วางใจว่าสถานศึกษาจะเป็นแหล่งพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนได้อย่างเต็มที่ และผลประโยชน์สูงสุดของการจัดการศึกษาจะเกิดขึ้นแก่ผู้เรียน และไม่ยากสมัยจะเปลี่ยนแปลงไปมากเท่าใดแต่สิ่งที่ยังคงอยู่ คือ คุณธรรมจริยธรรมของผู้บริหารที่เป็นความสำคัญหรือความประพฤติที่ดีงาม นอกจากนี้ภาวะผู้นำเชิงคุณธรรมจริยธรรมของผู้บริหารต้องเอาใจใส่เพื่อนำไปสู่การกระตุ้นความต้องการของแต่ละบุคคล สร้างแรงจูงใจให้

* Received 7 April 2024; Revised 19 April 2024; Accepted 28 April 2024

เกิดกับผู้ตาม ทำให้ผู้ตามเกิดความเชื่อถือ มีความมั่นใจ ไว้วางใจ และต้องการที่จะพัฒนาองค์การให้บรรลุจุดมุ่งหมาย กระตุ้นให้เกิดปัญญาและค้นหาวิธีการทำงานแบบใหม่ ๆ เพื่อการปรับปรุงการทำงาน และความสามารถในการตัดสินใจ

คำสำคัญ : ภาวะผู้นำเชิงคุณธรรมจริยธรรม, ผู้บริหารสถานศึกษา, ยุคการเปลี่ยนแปลง

Abstract

The purpose of this article is to study the moral and ethical leadership of educational administrators. Administering educational according to the current Ministry of Education policy that has prepared for life since entering the 21st century. The Moral and ethical leadership is a behavioral characteristic or expression of conduct, actions, and communication. That demonstrates the morality and ethics in leading and managing the organization of the executives until they are trusted. Acceptance from co-workers the moral and ethical leadership consists of Integrity, trust, fairness, responsibility, respect, and empowerment. These characteristics instill confidence in educational institutions. Make the public have faith and trust that educational institutions will be a source of fully developing the quality of students. and the greatest benefits of education will accrue to students and no matter how much the times have changed, what remains is the morality and ethics of administrators, which is awareness or good behavior. In addition, moral and ethical leadership of executives must be attentive to stimulating individual needs. Create motivation for followers Makes the followers believe, have confidence, trust, and want to develop the organization to achieve its goals. Stimulate intelligence and search for new ways of working to improve work. and decision-making ability.

Keyword: Moral and Ethical Leadership, School administrators, The Era of Change

บทนำ

จากสังคมโลกยุคอุตสาหกรรมในศตวรรษที่ 19 และ 20 เปลี่ยนผ่านเข้าสู่สังคมโลกยุคแห่งความรู้ในศตวรรษที่ 21 ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เนื่องมาจากการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการเชื่อมโยงข้อมูลต่าง ๆ จากทุกภูมิภาคของโลกเข้าด้วยกัน พลังขับเคลื่อนของเทคโนโลยียุคดิจิทัลได้ส่งผลทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และเป็นความรวดเร็วที่นักวิชาการต่างเห็นตรงกันว่าเพิ่งจะเริ่มต้นเท่านั้น ในระยะถัดไปจะยิ่งทวีความรวดเร็วมากยิ่งขึ้นเป็นทวีคูณ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาตามไปด้วยอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ผู้บริหารและสถานศึกษาจึงต้องมีความตื่นตัวและเตรียมความพร้อมในการจัดการเรียนรู้เพื่อให้ผู้เรียนมีทักษะสำหรับการออกไปดำรงชีวิตในโลกในศตวรรษที่ 21 ซึ่งเป็นโลกยุคแห่งความรู้ (Knowledge-based) และการรู้ (Literacy) มีความหมายมากกว่าการอ่านออกเขียนได้ กล่าวคือ หมายถึงการรู้ว่าจะใช้ความรู้และทักษะอย่างไร ในการดำรงชีวิตอยู่ในบริบทของยุคสมัยที่มีการแข่งขันกันสูง ต้องใช้ความรู้หลายแขนงรวมถึงทักษะมากมายเพื่อการดำรงชีวิตอย่างมีความสุข และช่วยให้ประเทศสามารถแข่งขันกับประเทศอื่นได้ (Musikul, 2011) ทักษะที่มนุษย์ต้องใช้ในศตวรรษที่ 21 ย่อมแตกต่างไปจากยุคเดิม เพราะมนุษย์ยุคใหม่ต้องเป็นผู้ที่สามารถดำรงชีวิตและพึ่งพาตนเองได้ สามารถเผชิญและปรับตัวต่อความเปลี่ยนแปลงที่รุนแรงและไม่คาดฝันได้ครั้งแล้วครั้งเล่า นอกจากนี้ยังต้องเป็นคนดีของสังคม รู้จักการเผื่อแผ่ แบ่งปันแก่ผู้อื่น เป็นผู้รู้วิชาและรู้ทักษะที่ซับซ้อน เช่น ทักษะการเรียนรู้ ทักษะชีวิต ทักษะการทำงาน การสร้างแรงบันดาลใจให้กับตนเอง เป็นต้น

ผู้บริหารเป็นบุคคลที่มีความสำคัญเป็นอย่างมากในการที่จะธำรงไว้ซึ่งแนวคิดในการบริหารจัดการเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้เรียน โดยที่ยังคงขับเคลื่อนการดำเนินงานตามทิศทางนโยบายที่กำหนดจากส่วนกลาง สะท้อนให้เห็นความมีสติปัญญาของผู้บริหารในการบริหารจัดการโดยไม่สูญเสียอุดมการณ์ และอัตลักษณ์ที่เป็นอยู่ของสถานศึกษา ซึ่งการบริหารจัดการนั้นเป็นกระบวนการที่ต้องอาศัยทั้งศาสตร์และศิลป์ในการดำเนินงานเพื่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดแก่สถานศึกษา ภาวะผู้นำของผู้บริหารนั้นเป็นศิลป์ทางการบริหารที่จะทำให้สามารถครองใจคนในองค์กรให้เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานด้วยความเต็มใจ ผู้บริหารจำต้องมีภาวะผู้นำหลากหลายรูปแบบ เช่น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำทางวิชาการ ภาวะผู้นำแบบบูรณาการ เป็นต้น สำหรับในบทความนี้ผู้เขียนมุ่งนำเสนอแนวคิดและประเด็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ซึ่งเป็นแบบภาวะผู้นำที่มีความสำคัญอย่างมากในยุคที่มีการ

แข่งขันและมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และการพัฒนาความเจริญมั่งคั่งของประเทศชาติ เป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของภาครัฐและเอกชนที่จะต้องดำเนินการ ซึ่งปัจจัยหลักที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในการสร้างความเจริญมั่งคั่งอย่างยั่งยืนได้นั้นคือ คุณภาพของประชากรในสังคม และกระบวนการ ที่จะพัฒนาศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญและได้ผลดีที่สุดคือการให้ การศึกษา สถานศึกษาไม่ว่าจะเป็นของรัฐและเอกชน จำเป็นต้องสร้างความยั่งยืนมั่นคงให้ เกิดขึ้นยิ่ง ๆ ขึ้นไปในองค์กร เป็นการสร้างวัฒนธรรมแห่งความสำเร็จร่วมกันที่ยั่งยืน เป็นการ สร้างเสริมเติมเต็มถ่ายทอดอยู่ตลอดไป เป็นการที่ไม่ต้องคอยพึ่งแต่ผู้นำเพียงผู้เดียว แต่การ สร้างทีมผู้นำเป็นการใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหรือผู้นำที่ยั่งยืนที่เต็มไปด้วยวิสัยทัศน์ที่ ยิ่งใหญ่ ยาวไกล ปรับเปลี่ยนไปตามความเหมาะสมและตามสภาพการ ความยั่งยืน มั่นคงนี้ต้อง มีมิติหลัก คือ ความลึกด้วยสปิริต จิตสำนึก คุณธรรม จริยธรรมที่ต้งามยิ่งใหญ่ กว้างไกล ยืนยง ยืนหยัดและยาวไกล ยืนยง มั่นคงในสิ่งถูกสร้างที่ต้งาม ไม่หวั่นไหวหรือละวางโดยง่าย มีจุดยืน จุดก้าวเดินที่ชัดเจน ยาวไกล ยิ่งใหญ่ต่อไปเรื่อย ๆ มีความกว้างขวาง คลอบคลุมสมบูรณ์พร้อม ทุกฝ่ายรับรู้ร่วมกัน เพื่อผลประโยชน์และความสำเร็จของผู้เรียน คือ เป้าหมายที่ยิ่งใหญ่ที่สุด ร่วมกัน (เอกราช โฆสิตพิมาณเวช, 2562)

การเป็นผู้นำหรือผู้บริหารที่ดีจึงต้องอยู่บนพื้นฐานของคุณธรรมจริยธรรม และภาวะ ผู้นำเป็นสิ่งที่ยังลึกในรากฐานที่เน้นความดีเฉพาะตัว ถือว่าผู้นำเป็นผู้สำคัญที่สุดและเป็น บุคคลผู้ยิ่งใหญ่ ผู้นำทางการศึกษาสามารถเป็นต้นแบบในการนำการศึกษาไปสู่ความมี ประสิทธิภาพได้ ผู้บริหารสถานศึกษาถือว่าเป็นผู้นำในการจัดการศึกษาในระดับสถานศึกษา และ เป็นบุคคลที่มีบทบาทสำคัญในการจัดการศึกษาจึงจำเป็นต้องมีศักยภาพ สมรรถภาพ และ คุณลักษณะที่เอื้อต่อการจัดการศึกษาให้บรรลุจุดมุ่งหมายนั้นคือ ภาวะผู้นำเชิงคุณธรรม จริยธรรม การศึกษาถึงภาวะผู้นำเชิงคุณธรรมจริยธรรมของผู้บริหารจึงเป็นสิ่งที่น่าสนใจ และ นำไปสู่แนวทางในการแก้ไขปัญหาในยุคการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วนี้ได้ ภาวะผู้นำเชิง คุณธรรมจริยธรรมเป็นการสร้างค่านิยมของคุณธรรมจริยธรรมให้เกิดขึ้นในองค์กร นอกจากนี้ ภาวะผู้นำเชิงคุณธรรมจริยธรรมยังได้รับการยอมรับว่าเป็นเสมือนปรัชญาและเครื่องมือในการ สร้างความเข้มแข็งให้กับองค์กรและสังคม ความแตกต่างของรูปแบบภาวะผู้นำเชิงคุณธรรม จริยธรรมกับภาวะผู้นำแบบอื่น ๆ คือ ผู้นำเชิงคุณธรรมจริยธรรมจะเป็นศูนย์รวมจิตใจของคน ในองค์กรเพื่อสร้างความมุ่งมั่นที่ดีโดยไม่ใช้วิธีการบังคับ เน้นความสำคัญด้านคุณธรรม จริยธรรมในการเป็นแบบอย่างที่ดี มีความสัมพันธ์ที่ดีอย่างแท้จริงระหว่างผู้นำและผู้ตาม รวมทั้งให้การสนับสนุนบรรยากาศที่ดีภายในองค์กร การทำงานร่วมกันเป็นทีม การมีส่วนร่วม

ในการตัดสินใจบนพื้นฐานของคุณธรรมจริยธรรม มีพฤติกรรมให้ความสนใจผู้อื่น และส่งเสริมผู้อื่นให้มีการพัฒนาในด้านต่างๆ สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2545) ได้เขียนบทความเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical Leadership) โดยได้กล่าวถึงจริยธรรมที่ครูใหญ่หรือผู้นำโรงเรียนจะต้องปฏิบัติตน ประกอบด้วยดังนี้ 1) ตัวผู้นำเองจะต้องมีมาตรฐานด้านจริยธรรม (Ethical Standards) และต้องประพฤติปฏิบัติตนให้สอดคล้องกับมาตรฐานทางจริยธรรมดังกล่าวอย่างสม่ำเสมอ เช่น แสดงออกทางพฤติกรรมเป็นผู้ที่เมตตาเอื้ออาทร (Caring) ต่อศิษย์ เพื่อนครู และคนทั่วไป การแสดงออกในความเป็นผู้รักความเป็นธรรมและยุติธรรม (Fairness) การแสดงถึงผู้ที่มีความซื่อสัตย์ (Honesty) ทั้งต่อตนเองและต่อผู้อื่น การให้ความเคารพ (Respect) ให้เกียรติต่อศักดิ์ศรี (Dignity) ความเป็นมนุษย์ของคนอื่น เป็นต้น

จะเห็นว่าภาวะผู้นำเชิงคุณธรรมจริยธรรมเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งในองค์กรการศึกษา เพราะหน้าที่สำคัญที่สุดของผู้บริหารสถานศึกษาคือ การมีคุณธรรมจริยธรรมในการบริหารสถานศึกษา (Kocabas and Karakose, 2009) ด้วยเหตุนี้ผู้เขียนจึงได้ศึกษาภาวะผู้นำเชิงคุณธรรมจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคการเปลี่ยนแปลงนี้ซึ่งจะเป็นแนวทางการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาและเป็นข้อมูลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาพิจารณานำไปใช้ในการแก้ไข ปรับปรุงหรือเป็นแนวทางการพัฒนาพฤติกรรมที่แสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อให้เกิดการยอมรับ เชื่อมั่นและศรัทธาต่อผู้บริหารจากผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้ที่เกี่ยวข้องในการจัดการศึกษาขององค์กรเพื่อส่งผลให้การบริหารงานขององค์กรที่มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้และองค์กรเกิดความมั่นคงเป็นธรรม สมาชิกในองค์กรมีความสุขสู่การพัฒนาองค์กรที่ยั่งยืนและต่อเนื่องของการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ ในการพัฒนาคนให้เป็นพลเมืองดีสู่การพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน

ความหมายของภาวะผู้นำเชิงคุณธรรมจริยธรรม

การให้ความหมายหรือคำนิยามของภาวะผู้นำเชิงคุณธรรมจริยธรรม (Moral and Ethical Leadership) จากการศึกษา ค้นคว้าเอกสารตำรา บทความและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สามารถสรุปได้ว่า คุณธรรม (Moral) คือ หลักธรรมจริยาที่สร้างความรู้สึกผิดชอบชั่วดีในทางศีลธรรม มีคุณงามความดีภายในจิตใจ การกระทำที่ดีย่อมมีผลผลิตของความดี คือ การชื่นชม ยกย่อง ส่วนการกระทำชั่วย่อมนำคำติเตียนความเจ็บใจมาให้ การเป็นผู้มีคุณธรรมคือ การปฏิบัติตนอยู่ในกรอบที่ดีงาม เช่น การไม่ฆ่าสัตว์ ไม่เบียดเบียน ไม่ลักขโมย ไม่ประพฤติผิดใน

งาม เป็นต้น สภาพของการกระทำความดี คือ ความเหมาะสมกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น สามารถตัดสินใจแก้ไขปัญหาได้อย่างเหมาะสมด้วยหลักจริยธรรมที่สามารถจำแนกความถูกต้อง มีสติสัมปชัญญะรับผิดชอบชั่วดีตามทำนองคลองธรรม มีจิตใจ ลักษณะนิสัย และความตั้งใจ หรือเจตนาที่ดีงาม ดังนั้น กล่าวได้ว่า คุณธรรม หมายถึง ศีลธรรมที่ได้ปลูกฝังไว้ในจิตสำนึกของคน เป็นความรู้สึกสำนึกคิดที่จะนำไปสู่การปฏิบัติดี ปฏิบัติชอบ และรู้ดีรู้ชั่ว รู้เลือกสรร ความเชื่อศรัทธา ยึดมั่นในสิ่งดีงาม ฝังฝังไว้ในจิตใจเป็น 'นามธรรม' แล้วแสดงออกมาเป็นพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของสังคม

คุณธรรม (Moral) มีรากศัพท์มาจากภาษากรีก ที่หมายถึง “คุณความดี” เป็นเรื่องของจิตใจ เช่นเดียวกับจริยธรรม คุณธรรมกับจริยธรรมเป็นคำที่ใกล้เคียงกัน แต่ไม่ใช่เรื่องเดียวกัน จริยธรรมมีความหมายเกี่ยวกับความประพฤติ การปฏิบัติ ตลอดจนการดำเนินชีวิตที่ดีงาม หรือถูกต้องกับเกณฑ์ของสังคม (สถาพร วิชัยรัมย์, 2564) กล่าวคือ คุณธรรมเป็นเรื่องภายในจิตใจ เป็นคุณสมบัติของผู้บริหารที่เสริมสร้างจิตใจให้ดีงามให้เป็นจิตใจที่สูงประณีตและประเสริฐตามหลักพรหมวิหาร 4 ประกอบด้วย เมตตา คือ ความรักปรารถนาดีและการเป็นมิตรต่อผู้อื่น กรุณา คือ ความสงสารและความอยากช่วยเหลือผู้อื่นให้พ้นจากความทุกข์ มุทิตา คือ ความพลอยยินดีและพร้อมที่จะส่งเสริมสนับสนุนผู้ที่ประสบความสำเร็จให้มีความสุขหรือก้าวหน้าในการทำสิ่งที่ดีงาม และอุเบกขา คือ การวางตัววางใจเป็นกลาง เพื่อรักษาธรรมและเป็นผู้รับผิดชอบต่อการกระทำของตนเองและผู้อื่นตามเหตุและผล มีความเชื่อในความสามารถของผู้อื่นและสนับสนุนให้พัฒนาและเติบโตในทางที่ดีที่สุด

ส่วนจริยธรรม หรือ “Ethic” มีรากศัพท์จากภาษากรีกว่า “Ethos” หมายถึง วัฒนธรรม (Custom) การประพฤติปฏิบัติ (Conduct) และคุณลักษณะ (Character) จริยธรรมจึงเป็นสิ่งที่แสดงถึงคุณค่า และคุณธรรมเฉพาะตนหรือสังคมที่ปรากฏ ดังนั้นทฤษฎีจริยธรรมจึงเป็นระบบของกฎระเบียบหรือหลักการที่เป็นแนวทางในการตัดสินใจซึ่งเกี่ยวข้องกับ “ถูกหรือผิด (Right or Wrong)” “ดีหรือเลว (Good or Bad)” ในสถานการณ์ต่างๆ เป็นพื้นฐานของควมมีคุณธรรมของมนุษย์ (Northouse, 2003 อ้างถึงใน ปัทมา แคนยุกต์ , 2554) “จริยธรรม” อาจทำให้เกิดความสับสนได้ เมื่อมีการใช้หลายคำที่ใกล้เคียงกัน คือ “ค่านิยม” (Values) “จริยธรรม” (Ethics) และ “คุณธรรม” (Morals) ซึ่งแท้จริงแล้วแต่ละคำมีความหมายที่สอดคล้อง เชื่อมโยง และแตกต่างกันเล็กน้อย ดังนี้

1) ค่านิยม (Value) เป็นความเชื่อหลัก หรือแนวทางและมุ่งให้เกิดทัศนคติ และการกระทำ (Motivate)

2) คุณธรรม (Morals) เป็นความเชื่อเฉพาะตนเองว่าสิ่งนั้นถูกหรือผิด จึงเป็นการประเมินส่วนบุคคลของค่านิยม และการกระทำที่เป็นระบบภายในตัวตน (Inner Compass)

3) จริยธรรม (Ethics) เป็นมาตรฐานขั้นพื้นฐาน (Foundation) ที่ชี้แนะว่าบุคคลจะปฏิบัติอย่างไร บนพื้นฐานความเชื่อเฉพาะตน หลักการเบื้องต้นที่ถูกต้อง จริยธรรมจะเป็นความสามารถในการแยกแยะความถูกออกจากความผิด และสัญญาว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง จริยธรรมมีองค์ประกอบ คือ รอบคอบ (Prudence) เป็นการทำสิ่งต่าง ๆ ให้ดี เพราะสิ่งนั้นควรค่าแก่การทำ (Do something Right Because it is the Smart Thing to Do) ความดี (Virtue) เป็นการทำสิ่งต่าง ๆ ให้ดี เพราะสิ่งนั้นเป็นสิ่งที่ดีควรทำ (Do something Right Because it is the Good Thing to Do) นอกจากนี้ บราวน์และคณะ (Brown, Trevino, & Harrison), 2005, พิพัฒน์ นนทนาธรณ์, 2556 : สมชาย เทพแสง และอภิสิทธิ์ ทรงบัณฑิตย์ (2557) ได้นิยาม “ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม” ว่าหมายถึง การแสดงออกแห่งความประพฤติปฏิบัติอย่างเหมาะสมถูกต้องตามธรรมนอง ครองธรรมทางการปฏิบัติของบุคคลและระหว่างบุคคลที่มีปฏิสัมพันธ์กัน หมายรวมถึง การส่งเสริม ความประพฤติปฏิบัติดังกล่าวไปสู่ผู้ตามผ่านการสื่อสารสองทาง การเสริมสร้างอุปนิสัยจริยธรรมให้แข็งแกร่ง และการตัดสินใจ การแสดงออกอย่างถูกต้องเหมาะสมตามธรรมนองครองธรรม ประเพณี หรือแบบแผน หรือมาตรฐานของสังคม ผู้นำที่ได้รับการรับรู้ว่าเป็นตัวแบบความประพฤติปฏิบัติที่ดีทางจริยธรรมต้องเป็นที่ยอมรับแก่ผู้ตามหรือลูกน้องไม่ว่าจะเป็นความซื่อสัตย์สุจริต ความน่าไว้วางใจ ความยุติธรรม และการเอาใจใส่ ดูแลผู้ตามอย่างทั่วถึง สิ่งทั้งหมดดังที่กล่าวมานี้ทำให้ผู้นำได้รับการยอมรับและเชื่อถือได้ ตามตำแหน่ง หรืออำนาจหน้าที่จากผู้ตามอย่างเต็มภาคภูมิ จึงได้ชื่อว่าเป็น “ตัวแบบ” (Role Model) หรือแบบอย่างที่ดี ที่ควรเอาเยี่ยงอย่าง การแสดงความประพฤติที่เหมาะสมตามบรรทัดฐานผ่านการกระทำของบุคคลและความสัมพันธ์ ระหว่างบุคคล และส่งเสริมความประพฤติเช่นนั้นต่อผู้ตาม ผ่านการสื่อสารแบบสองทาง การเสริมแรง และการตัดสินใจผู้นำเชิงจริยธรรมเป็นผู้มีความคิดในภาพรวม ทั้งประเด็นที่ซับซ้อนและท้าทายที่องค์กร จะต้องเผชิญหน้าในการทำงานประจำวัน ต้องมีทั้งความรู้และประสบการณ์ในการตัดสินใจที่ถูกต้อง โดยภาวะผู้นำจะเป็นการปฏิบัติตนของผู้นำที่มีความประพฤติปฏิบัติด้านคุณธรรมจริยธรรม มีจิตใจ หนักแน่นมั่นคง มีความยุติธรรมและให้ความเสมอภาคแก่ทุกคนอย่างเหมาะสม เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ ต่อองค์กรและผู้ที่มีส่วนร่วมต่าง ๆ เพื่อการบริหารจัดการองค์กรให้บรรลุเป้าหมาย มีองค์ประกอบที่สำคัญ 6 ประการ ดังนี้ 1) การตระหนักรู้ถึง

คุณค่าความเป็นบุคคล และความเชื่อมั่นพื้นฐานเกี่ยวกับสิทธิหน้าที่ และเป้าหมายของบุคคล 2) ยอมรับความคลุมเครือและความไม่แน่นอนว่าจะต้องเป็นส่วนหนึ่งของการตัดสินใจเชิงจริยธรรม 3) ยอมรับผลทางด้านลบที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจเชิงจริยธรรมถึงแม้ว่าจะใช้วิธีการค้นหาและ แก้ปัญหาตลอดจนการตัดสินใจสิ่งการที่มีคุณภาพแล้วก็ตาม 4) แสดงให้เห็นถึงความเสี่ยงในการตัดสินใจเชิงจริยธรรมการให้บริการ และการติดต่อสื่อสาร 5) เป็นแบบอย่างที่ดีในการตัดสินใจเชิงจริยธรรมให้สอดคล้องกับหลักจริยธรรม และ 6) มีการสื่อสารที่กระจ่าง โปร่งใสเป็นไปตามความคาดหวังทางด้านพฤติกรรมและจริยธรรม

จากความหมายที่ได้กล่าวมาสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงคุณธรรมจริยธรรม หมายถึง ความดีงามทางด้านจิตใจที่ส่งผลต่อพฤติกรรมหรือการแสดงออกด้านความประพฤติ การกระทำและการสื่อสารที่แสดงให้เห็นถึงความมีคุณธรรมจริยธรรมในการนำและการบริหารจัดการองค์กรจนได้รับความไว้วางใจและเกิดการยอมรับจากผู้ร่วมงาน

องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงคุณธรรมจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา

สำหรับองค์ประกอบหรือคุณลักษณะที่บ่งชี้ว่าผู้บริหารมีภาวะผู้นำเชิงคุณธรรมจริยธรรมนั้นมีนักวิชาการได้จำแนกไว้หลากหลายแนวคิด (Northouse , 2003 : Trevino, Harrison, and Brown , 2006 : Yulk , 2010) ไว้ดังนี้

ภาวะผู้นำเชิงคุณธรรมจริยธรรมว่า อิทธิพลเป็นสิ่งสำคัญของภาวะผู้นำและผู้นำที่มีอิทธิพลจะมีผลต่อการดำเนินชีวิตของผู้ตามและอนาคตขององค์กร การใช้อิทธิพลเกินความจำเป็น เป็นเหตุผลประการหนึ่งที่บุคคลจำนวนมากให้ความสนใจ องค์ประกอบเชิงคุณธรรมจริยธรรมของภาวะผู้นำ ได้แก่ 1) ความไว้วางใจ 2) แรงจูงใจ 3) ความสามารถ 4) ความเที่ยงธรรมของธุรกิจและผู้นำ และ5) การตัดสินใจ นอกจากนี้ยังมีบทความวิจัยเรื่อง “High School Teacher’s Perceptions Regarding Principal’s Ethical Leadership in Turkey” สรุปว่า ค่านิยมด้านจริยธรรมอาจหมายถึง ความจงรักภักดี (Royalty) ความซื่อสัตย์ (Honesty) ความยุติธรรม (Fairness) ความถูกต้อง/ความระมัดระวัง (Accuracy) ความเคารพนับถือ (Respect) ความอดทนอดกลั้น (Tolerance) ความรับผิดชอบและความกล้าหาญ (Courage) คุณลักษณะของภาวะผู้นำที่จำเป็น พบว่าผู้นำโดยทั่วไปจะต้องมีคุณธรรมจริยธรรม เป็นการสร้างความศรัทธา เชื่อมมั่น เป็นพลังในการผลักดันให้บุคลากรทำงานบรรลุเป้าหมายอย่างเป็นเลิศ และเป็นแบบอย่างที่ดี หลักการภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ประกอบด้วย

1) ความซื่อสัตย์สุจริต (Honesty) 2) ความเคารพ (Respect) 3) ความจงรักภักดี (Loyalty) 4) ความยุติธรรม (Justice) 5) ความกล้าหาญ (Courage) 6) ความดี (Grace) 7) การบริการ (Service) 8) ชุมชน (Community) 9) การห่วงใยผู้อื่น (Caring) และ 10) ความเป็นพลเมืองดี (Citizenship)

นอกจากนี้ สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2548) ได้กำหนดมาตรฐานความรู้ และ ประสบการณ์วิชาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา ไว้ในข้อบังคับของคุรุสภา ว่าด้วยมาตรฐาน วิชาชีพและจรรยาบรรณของวิชาชีพ พ.ศ.

2548 สรุปได้ดังนี้

1) มาตรฐานความรู้และมาตรฐานประสบการณ์วิชาชีพ ประกอบด้วย 1.1) มีคุณวุฒิไม่ ต่ำกว่าปริญญาตรีทางการบริหารการศึกษาหรือเทียบเท่าหรือคุณวุฒิอื่นที่คุรุสภารับรอง และ 1.2) ผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรการบริหารสถานศึกษาที่คณะกรรมการคุรุสภารับรอง

2) มาตรฐานการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 2.1) มาตรฐานที่ 1 ปฏิบัติกิจกรรมทาง วิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษา 2.2) มาตรฐานที่ 2 ตัดสินใจปฏิบัติ กิจกรรมต่างๆ โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้นกับการพัฒนาของบุคลากร ผู้เรียน และชุมชน 2.3) มาตรฐานที่ 3 มุ่งมั่นพัฒนาผู้ร่วมงานให้สามารถปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพ 2.4) มาตรฐานที่ 4 พัฒนาแผนงานขององค์กรให้สามารถปฏิบัติได้เกิดผลจริง 2.5) มาตรฐานที่ 5 พัฒนาและใช้ นวัตกรรมการบริหาร จนเกิดผลงานที่มีคุณภาพสูงขึ้นเป็นลำดับ 2.6) มาตรฐานที่ 6 ปฏิบัติงาน ขององค์กรโดยเน้นผลถาวร 2.7) มาตรฐานที่ 7 รายงานผลการพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้ อย่างเป็นระบบ 2.8) มาตรฐานที่ 8 ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี 2.9) มาตรฐานที่ 9 ร่วมมือกับ ชุมชนและหน่วยงานอื่นอย่างสร้างสรรค์ 2.10) มาตรฐานที่ 10 แสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสาร ในการพัฒนา 2.11) มาตรฐานที่ 11 เป็นผู้นำและสร้างผู้นำและ 2.12) มาตรฐานที่ 12 สร้าง โอกาสในการพัฒนาได้ทุกสถานการณ์

3) มาตรฐานการปฏิบัติตน ประกอบด้วย 3.1) จรรยาบรรณต่อตนเอง 3.2) จรรยาบรรณต่อวิชาชีพ 3.3) จรรยาบรรณต่อผู้รับบริการ 3.4) จรรยาบรรณต่อผู้ร่วมประกอบ วิชาชีพ 3.5) จรรยาบรรณต่อสังคม

มาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณของวิชาชีพ พ.ศ. 2548 ในข้อกำหนดของสำนักงาน คุรุสภา (2548) นั้นสรุปได้ว่า มาตรฐานการปฏิบัติตนของผู้บริหารโรงเรียนนั้นต้องประพฤติ ปฏิบัติดี มีจริยธรรมต่อตนเอง จริยธรรมต่อเพื่อนร่วมงาน และจริยธรรมต่อวิชาชีพ

จากแนวคิดของนักวิชาการและหน่วยงานต่าง ๆ ที่ได้ระบุให้เห็นถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงคุณธรรมจริยธรรมของผู้บริหารนั้น สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงคุณธรรมจริยธรรมนั้นประกอบด้วย ความซื่อสัตย์สุจริต ความไว้วางใจ ความยุติธรรม ความรับผิดชอบ ความเคารพ การเสริมพลังอำนาจ ซึ่งองค์ประกอบเหล่านี้เป็นเพียงองค์ประกอบที่ได้จากการสังเคราะห์แนวคิดทฤษฎีที่ได้ศึกษามาเท่านั้น อาจมีความแตกต่างจากแนวคิดอื่น ๆ ทั้งนี้ขึ้นกับบริบทที่ทำการศึกษา และเพื่อให้เกิดความชัดเจนมากขึ้นเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงคุณธรรมจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาจึงขอเสนอโมเดลองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ดังภาพ



ภาพที่ 1 โมเดลองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงคุณธรรมจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา

ยุคการเปลี่ยนแปลงของโลกจาก VUCA World สู่ BANI World

ความเปลี่ยนแปลงที่ไร้ทิศทางจะนำไปสู่การปรับตัวได้อย่างเหมาะสมได้นั้นก็ด้วยตัวผู้บริหารที่รู้เท่าทันกระแสธารของโลก เครื่องมือสำคัญในการช่วยให้ผู้บริหารสามารถทำงานคือแนวคิดหรือโมเดลที่จะใช้อธิบายคุณสมบัติของโลกเพื่อเตรียมรับมือกับการเปลี่ยนแปลง โมเดลแนวคิดที่ได้รับความนิยมใช้งานในวงการบริหาร ธุรกิจ ทหาร หรือแม้แต่วิทยาศาสตร์มาตั้งแต่ยุค 1980s ได้แก่ VUCA World แต่เมื่อเกิดวิกฤตการณ์ระบาดของโรคโควิด-19 ในช่วงปี 2019 หลายองค์กรค้นพบว่าแนวคิด VUCA ไม่เพียงพอในการอธิบายและรับมือกับปรากฏการณ์โลกที่เกิดขึ้นอีกต่อไป ผู้บริหารควรทบทวนโลกเดิมแบบ VUCA และทำความรู้จักกับโลกใหม่ที่เรียกว่า BANI เพื่อเตรียมความพร้อมรับมือกับสถานการณ์ท้าทายวงการศึกษายุคปัจจุบัน (วรารักษ์ สามโกเศศ, 2565)

ในปี 1985 นักเศรษฐศาสตร์ชื่อ Warren Bennis และ Burton Nanus นำเสนอโมเดลแนวคิด VUCA ในหนังสือ Leaders: The Strategies For Taking Charge ซึ่งตัวอักษรย่อของ VUCA แต่ละตัวอักษรแทนคุณสมบัติของโลกได้แก่ โลกที่ผันผวน (Volatility) ไม่แน่นอน (Uncertainty) ซับซ้อน (Complexity) และคลุมเครือ (Ambiguity) แต่เมื่อทุกวงการได้รับผลกระทบจากการระบาดของโรค Covid-19 ไม่เว้นแม้แต่วงการการศึกษา เช่น เกิดภาวะถดถอยทางการเรียนรู้ในเด็กปฐมวัย ธุรกิจเทคโนโลยีการเรียนรู้ออนไลน์เติบโตอย่างรวดเร็ว รวมไปถึงสภาวะทางจิตใจของนักเรียนและบุคลากรทางการศึกษายุคหลังโควิดที่เปราะบางและเต็มไปด้วยความหดหู่ เครียด วิตกกังวล คุณสมบัติโลกแบบ VUCA ไม่สามารถอธิบายหรือพยากรณ์สิ่งที่เกิดขึ้นได้อีกต่อไป นักคิด นักบริหารจากหลายวงการจึงนำแนวคิด BANI มาใช้อธิบายโลกยุคหลังโควิด โลกแบบ BANI หรือ BANI World เป็นแนวคิดของ Jamais Cascio นักมานุษยวิทยาชาวอเมริกาที่ศึกษาพฤติกรรมของมนุษย์ โลกแบบ BANI จึงเป็นมากกว่าการอธิบายโลกทางกายภาพแบบ VUCA แต่ช่วยให้เรามองเห็นโลกที่กระทบต่ออารมณ์ของผู้คนด้วย เช่น ความหดหู่ ความเครียด ความกังวล ความสับสน ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริการมองเห็นภาพรวมในการจัดการอย่างรอบ ด้านโลกแบบ BANI ประกอบไปด้วย 1) โลกที่เปราะบาง (B - Brittle) สิ่งต่าง ๆ ในโลกแบบ BANI ในวงการการศึกษาไม่ว่าจะเป็นหลักสูตร โครงการ แผนงานจะมีความเสี่ยงที่จะล้มเหลวอยู่ตลอดเวลาอันเนื่องมาจากความผันผวนของโลกรอบด้าน แผนระยะยาวหรือแผนที่ไม่มีความยืดหยุ่นจึงอาจถูก Disrupt ได้ตลอดเวลา 2) โลกที่เต็มไปด้วยความกังวล (A - Anxious) เนื่องจากอะไรก็เกิดขึ้นได้ในโลกแบบ BANI จึงนำไปสู่ความลังเลไม่กล้าตัดสินใจ หากเกิดความผิดพลาดในการดำเนินงานบ่อยหรือประสบกับปัญหาซับซ้อนเกินกว่าจะรับมืออาจนำไปสู่สภาวะความสิ้นหวังของบุคลากรและนอ้าวงค์รไปสู่สถานการณ์วิกฤต 3) โลกที่คาดเดายาก (N - Nonlinear) การคาดเดายากในโลกแบบ BANI เกิดจากการเปลี่ยนแปลงที่ไม่เป็นเส้นตรง หมายถึง สาเหตุและผลลัพธ์ไม่สัมพันธ์กันและไม่สามารถคาดเดาแนวโน้มได้ สาเหตุเล็ก ๆ อาจจะนำไปสู่ปัญหาที่ใหญ่เกินคาดเดาและ 4) โลกที่เข้าใจยาก (I - Incomprehensible) การคาดการณ์อย่างทะลุปรุโปร่งหรือการวางแผนควบคุมให้สิ่งต่าง ๆ เกิดขึ้นตามต้องการอาจจะทำได้ยากในโลกแบบ BANI เพราะมีความผันผวนและพลิกผันอยู่ตลอดเวลา ในโลกแบบ BANI การจะฝ่าฟันวิกฤตจำเป็นต้องเรียนรู้แนวทางใหม่ ๆ เพื่อใช้รับมือกับสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต หลักคิดที่สามารถปรับใช้เพื่ออยู่กับโลกที่เปราะบางอยู่ตลอดเวลา คือ การมีโครงสร้างการทำงานที่เข้มแข็งและการมีทักษะฟื้นคืนกลับสู่



ความปกติเมื่อล้มเหลว (capacity and resilience) เช่น การกระจายอำนาจในโครงสร้างองค์กรในโรงเรียนให้พร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลงสำหรับการรับมือกับความกังวล (A) คือการมีความเข้าใจและมีสติเมื่อเผชิญหน้ากับสถานการณ์ (empathy and mindfulness) ผู้บริหารอาจส่งเสริมการดูแลสุขภาพใจของครูและนักเรียนให้พร้อมรับมือกับสถานการณ์ต่าง ๆ จนสามารถคลายความกังวลได้ อีกความท้าทายหนึ่งในโลก BANI คือ การคาดเดาไม่ได้ (N) ผู้บริหารจึงต้องประเมินบริบทพร้อมปรับตัว(context and adaptability) ให้สามารถก้าวผ่านและเดินหน้าต่อไปได้ สิ่งสำคัญที่จะช่วยให้ผู้บริหารมีข้อมูลเพียงพอสำหรับการประเมินบริบท คือ การรับฟังเสียงของผู้ปฏิบัติงานผ่านกิจกรรม PLC หรือ เข้าร่วมวงการศึกษาทเรียน (Lesson Study) และความท้าทายสุดท้ายคือความเข้าใจยากของสถานการณ์โลกจำเป็นต้องใช้ความโปร่งใสในการดำเนินงานและการใช้สัญชาตญาณ (transparency and intuition) ในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาต่าง ๆ แนวทางที่จะทำให้เกิดการเสนอทางออกอย่างหลากหลาย และการตัดสินใจแก้ปัญหาาร่วม คือ การแบ่งปันข้อมูลอย่างโปร่งใสให้กับทีมผู้ปฏิบัติงานจะช่วยเพิ่มความมั่นใจในการดำเนินงานท่ามกลางความโกลาหลของโลกที่เราไม่สามารถควบคุมและเข้าใจได้ทั้งหมด ไม่ว่าโลกแบบ VUCA หรือ BANI เป็นแนวคิดที่ช่วยอธิบายความเป็นไปของโลกให้ผู้บริหารเข้าใจ ตระหนัก และเตรียมพร้อมรับมือกับสิ่งที่เกิดขึ้นในอนาคต แต่การเตรียมพร้อมและทักษะการปรับตัวก็ยังคงเป็นสิ่งสำคัญที่สุดในการไม่ว่าโลกจะเปลี่ยนไปอย่างไร ผู้บริหารรวมถึงบุคลากรควรตระหนักและให้ความสนใจที่จะเรียนรู้ทักษะการปรับตัวของผู้นำแห่งอนาคต (Adaptive Leadership) (จิราเจต วิเศษดอนหวาย, 2566)

สรุปได้ว่า การเปลี่ยนแปลงของโลกจาก VUCA World สู่ BANI World เป็นการเข้าสู่ยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงของโลกอย่างรวดเร็วในทุกด้าน ทำให้ทุกคนรู้สึกถึงความไม่มั่นคงและการปรับตัวเป็นสิ่งสำคัญมาก เพื่อให้สามารถปรับตัวและทำงานในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ การศึกษาจึงมีความสำคัญต่อเปลี่ยนแปลงของโลก ดังนั้นการจัดการศึกษาจึงจำเป็นต้องทบทวนและปรับเปลี่ยน เพื่อการปรับตัวให้อยู่ในสังคมโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยการนำคุณธรรมจริยธรรมของผู้นำมาปรับใช้ในการบริหารการศึกษาทำให้ทุกคนตระหนักในการประพฤติปฏิบัติตน มีบทบาทการเป็นผู้นำ การมีสติในการแก้ปัญหา ทำตัวให้เหมือนปรอทรับรู้และตระหนักถึงปัญหาทางคุณธรรมจริยธรรมที่เกิดขึ้น นอกจากนี้การมีภาวะผู้นำกล้าตัดสินใจ คิดอย่างมีวิจารณญาณ ใช้ประโยชน์จากนวัตกรรมและเทคโนโลยีเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างมากในการปรับตัวและรับมือกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

ของโลกในปัจจุบันด้วยการพัฒนาทักษะและคุณภาพที่เหมาะสม สามารถเตรียมพร้อมและปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ใหม่ ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงคุณธรรมจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคการเปลี่ยนแปลงของโลก

เมื่อโลกมีความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วจากยุค VUCA World สู่ BANI World ผู้นำหรือผู้บริหารการศึกษา ต้องพัฒนา การศึกษาอย่างมีเป้าหมาย เพื่อสร้างโอกาสทางการศึกษา ความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา สร้างโอกาสการเติบโตทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงของโลก สามารถสรุปและนำมาประยุกต์กับการเป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่ดีมีคุณภาพและเพื่อเป็นแนวทางการบริหารจัดการศึกษาแนวใหม่ไปสู่การสร้างคุณภาพทางการศึกษา ดังนี้

1) ตัวผู้นำเองจะต้องมีมาตรฐานด้านคุณธรรมจริยธรรม (Moral and ethical standards) และต้องมีจิตใจดีงามและประพฤติปฏิบัติตนให้สอดคล้องกับมาตรฐานทางจริยธรรมดังกล่าวอย่างสม่ำเสมอ เช่น การแสดงออกทางพฤติกรรมของผู้ที่เมตตาเอื้ออาทรต่อศิษย์ เพื่อนครูและคนทั่วไป การแสดงออกในความเป็นผู้รักความเป็นธรรมและความยุติธรรม การมีพฤติกรรมของผู้ที่มีความซื่อสัตย์ทั้งต่อตนเองและต่อผู้อื่น การให้การเคารพต่อศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ของคนอื่น เป็นต้น

2) เมื่อจำเป็นต้องหาทางออกต่อปัญหาเชิงคุณธรรมจริยธรรมมีหลักที่ผู้นำควรพิจารณาดังนี้ (1) ตูผลที่เกิดขึ้นตามมาถ้าตัดสินใจเลือกวิธีนั้น และให้พยายามวิเคราะห์ว่า ใครบ้างที่จะถูกผลกระทบและผลที่เกิดกับคนเหล่านี้เป็นอย่างไร (2) ตัดสินใจเลือกทางเลือกโดยอิงหลักเกณฑ์ทางศีลธรรม (moral rules) เช่น เชื่อว่าถ้าทำเช่นนั้นแล้วโลกของเราน่าอยู่ยิ่งขึ้น เพราะทุกคนอยู่ในหลักศีลธรรม (3) พยายามยึดแนวทางเอื้ออาทร (caring) เอาใจเขามาใส่ใจเราเช่นพยายามคิดว่า ถ้าคนที่อยู่ในเหตุการณ์นั้นเป็นตัวเรา เราอยากให้คนอื่นปฏิบัติกับเราอย่างไร เป็นต้น

3) ปัญหาทางคุณธรรมจริยธรรมน่าจะมีตัวเลือกที่เป็นทางออกได้มากกว่าสองทาง (dilemmas) คือ ไม่ถูกก็ต้องผิด แต่ควรมีทางเลือกที่สาม (trilemmas) ซึ่งเป็นทางออกที่ดีกว่า เช่น แทนที่โรงเรียนจะกำหนดให้นักเรียนทุกคนต้องเข้าร่วมกิจกรรมทางพุทธศาสนาก็ควรมีกิจกรรมทางเลือกที่สอดคล้องการนับถือศาสนาอื่นของนักเรียนบางคนด้วย เช่นกัน

4) ท้ายสุด ผู้นำเองต้องทำตัวเหมือนปรอทรับรู้และตระหนักถึงปัญหาทางคุณธรรมจริยธรรมที่เกิดขึ้นได้โดยเฉพาะในชุมชนซึ่งตนมีบทบาทเป็นผู้นำ

ผู้บริหารที่มีคุณธรรมจริยธรรมนั้นจะต้องมีทั้งศาสตร์และศิลป์ในการบริหาร เพื่อนำพาองค์กรให้ประสบความสำเร็จ 1) โอกาสทางการศึกษา ให้ทุกคนมีโอกาสได้รับ ได้เรียน เข้าถึงทางการศึกษาเป็นอันดับแรก ทุกเพศ ทุกวัย ทุกกลุ่มทุกอาชีพ ทุกระดับการศึกษา 2) ความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา การจัดการศึกษาในทุกระดับ ปัจจุบันนี้มีความแตกต่างกันมาก ทั้งในด้านกายภาพจิตภาพ สังคมภาพและผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษา ด้วยสภาพที่สังคมแตกต่างกัน ทั้งสังคมเมือง สังคมชนบท การบริหารจัดการศึกษาทั้งภาครัฐและเอกชน แม้แต่ช่องว่างของ คนรวย คนจน สังคม วัฒนธรรม ก็ทำให้เกิดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา 3) สร้างโอกาสการเติบโตทางการศึกษา เมื่อทุกคนมีโอกาสได้เข้าถึงการศึกษา ทำให้ลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา จะทำให้การเจริญเติบโตทางการศึกษาตามมา เศรษฐกิจ สังคมก้าวหน้า ประเทศชาติก้าวสู่ความยั่งยืน ไม่ว่าสถานการณ์จะวิกฤตหรือไม่วิกฤต ยิ่งในสถานการณ์วิกฤตเป็นโอกาสในการพัฒนาการศึกษาอย่างยั่งยืน จะเห็น ว่าผู้นำหรือผู้บริหารการศึกษานั้น ต้องมีความรู้ ความเข้าใจ และทันต่อสถานการณ์โลกที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วรุดหน้าและต้องมองโลกอย่างทันเหตุการณ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในของโลกแห่งการเปลี่ยนแปลงนี้ อาทิ ยุค VUCA World (ศศิมา สุขสว่าง , 2562 : อมรรัตน์ เตชะนอก, 2563 : มติชน ออนไลน์, 2564) แนวทางรับมือกับยุค VUCA World สำหรับผู้นำองค์กรหรือผู้นำทีม ประกอบด้วย 4 ด้านหลัก คือ 1) วิสัยทัศน์ (Vision) ต้องมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและทันต่อเหตุการณ์ เพื่อให้สามารถตัดสินใจได้อย่างรวดเร็ว และตอบสนองได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยการสื่อสาร (COMMUNICATE) กับทีมงานและคนในองค์กร การสื่อสารที่ชัดเจนและทำให้ทุกคนเห็นเป้าหมาย และวิสัยทัศน์ขององค์กรให้เป็นภาพเดียวกัน และรู้ว่าจะก้าวเดินไปในทิศทางใด เชื้อมั่น (Belief) เชื้อมั่นในตัวเองและผู้อื่นและให้การสนับสนุนการเติบโตทั้งทางความคิด (Growth Mindset) และการทำงานสไตล์ใหม่ ๆ ในทางเดียวกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร มุ่งมั่น (Focus) และมั่นใจว่าทีมของคุณมีความสามารถ และ ก้าวไปด้วยกันกับทิศทางขององค์กร 2) การทำความเข้าใจ (Understanding) ทำความเข้าใจจุดแข็ง จุดอ่อน ขององค์กร ชีตความสามารถและกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อสามารถรับมือกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่าง รวดเร็วได้โดยอยากรู้อยากเห็น (CURIOSITY) เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ใช้คำถามปลายเปิดหรือคำถามแบบโค้ชเปิดใจ stakeholder เพื่อให้ได้ข้อมูลใหม่ ๆ มาพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ ในองค์กร เอาใจใส่ (EMPATHY) กับทีมงาน เพื่อให้ได้ใจ และการร่วมมือร่วมใจอย่าง

ต่อเนื่อง เปิดใจ (OPEN MIND) เปิดรับแนวคิดใหม่ ๆ เพื่อได้ไอเดีย เชิงสร้างสรรค์มาพัฒนาอย่างต่อเนื่อง 3) ชัดเจนกระจ่าง (Clarify) ในยุคที่ระบบและองค์กร สภาพแวดล้อมที่มี ความซับซ้อนที่มากขึ้นเรื่อย ๆ มีปัจจัยมากมาย และซับซ้อนต่อการตัดสินใจ (Multiple key decision factors) การสร้างเสริมความชัดเจนในนโยบายและกลยุทธ์จึงเป็นแนวทางที่สำคัญ อีกอย่างหนึ่ง เพื่อให้การ ตัดสินใจของผู้นำทันต่อเหตุการณ์ โดยการจัดระบบให้เรียบง่าย (SIMPLIFY) ลดความซับซ้อนของระบบ และ เน้นประเด็นหลักที่เป็นแก่นขององค์กรจริง ๆ ไม่เสียเวลากับระบบหรือขั้นตอนที่ไม่สร้างคุณค่าให้กับองค์กร ตระหนักรู้ (Awareness) ใช้สัญชาตญาณ และประสบการณ์ในการทำงาน และตัดสินใจ การคิดเชิงระบบ (SYSTEMS THINKING) เพื่อให้ได้มุมมองแบบองค์รวมแล้วแยกย่อยออกมาเป็นส่วนต่าง ๆ เพื่อให้เห็นภาพที่ ชัดเจน และ 4) ความว่องไว (Agility) ต่อการเปลี่ยนแปลง ผู้นำที่ยืดหยุ่น และมีการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อม ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว จะสามารถรับมือกับสถานการณ์ฉุกเฉินได้ โดยที่ยังคงเป้าหมาย และ วิสัยทัศน์ขององค์กรยังอยู่ โดยการตัดสินใจ (DECISIVENESS) ปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป อย่างรวดเร็ว และตัดสินใจด้วยความมั่นใจ การพัฒนานวัตกรรม (Innovation) เรียนรู้ปัญหาของลูกค้า ใส่ใจกับ ผู้คนแล้วพัฒนานวัตกรรมใหม่ออกมา เพื่อแก้ปัญหาเหล่านั้น การให้อำนาจ (EMPOWER) การทำงานสร้าง เครือข่าย การทำงานร่วมกัน และการสนับสนุนทำให้ผู้อื่นสามารถทำงานได้อย่างยอดเยี่ยม และการเตรียมตัวใน BANU world ที่โลกเราเปราะบาง กังวล คาดเดาได้ยาก และไม่อาจเข้าใจได้ถ่องแท้ จึงมีอยู่ว่าต้องเพิ่มขีดความสามารถ และการยืดหยุ่นจากความล้มเหลว (Capacity & Resilience) เพื่อลุกจากความล้มเหลวที่เกิดจาก “ความเปราะบาง” ขององค์กร หรือ สถานการณ์ต่าง ๆ สร้างความเข้าใจและใส่ใจและมีสติในการรับมือ (Empathy & Mindfulness) เพื่อให้จัดการสิ่งต่างๆ ได้ดีขึ้น จนกลายเป็น “ความกังวล” ครอบงำสถานการณ์ที่รายล้อมและปรับตัว (Context & Adaptability) เพื่อให้ “คาดการณ์” ได้ดีขึ้น มีความโปร่งใส และใช้สัญชาตญาณประกอบควบคู่กัน (Transparency & Intuition) เพื่อเพิ่มความเข้าใจ และกล้าตัดสินใจลงมือทำสิ่งต่าง ๆ ได้ แม้ว่า สิ่งต่าง ๆ เราอาจ “ไม่มีวันรู้หรือเข้าใจมันได้ร้อยเปอร์เซ็นต์” จะเห็นได้ว่า คำว่า BANU ถูกสร้างมาเพื่อให้มองภาพโลกเราได้ชัดเจนขึ้น จากเดิมที่คำว่า “VUCA” เป็นภาพกว้าง ๆ และใช้อธิบายการเปลี่ยนแปลงโลกมานานแล้วแต่จะ VUCA หรือ BANU ต่างก็เป็น framework หรือ เครื่องมือ ในการอธิบายโลกทั้งคู่ ความสำคัญอยู่ที่เมื่อเห็นภาพสถานการณ์โลกแล้วต้องเตรียมหาทางบริหารจัดการให้ได้ถึงจะเรียกว่าผู้บริหาร

สถานศึกษายุคใหม่ และต้องประกอบด้วย การมีวิสัยทัศน์ความสามารถทางวิชาการ การสื่อสาร และเทคโนโลยี การเป็นนักริเริ่มสร้างสรรค์ และเป็นนักสร้างพลัง และแรงบันดาลใจเชิงบวก ตัวแบบที่ดีและการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้

สรุปได้ว่า แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงคุณธรรมจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงของโลก ผู้บริหารต้องมีมาตรฐานด้านคุณธรรมจริยธรรม (moral and ethical standards) เมื่อจำเป็นต้องหาทางออกต่อปัญหาเชิงคุณธรรมจริยธรรม ต้องตัดสินใจเลือกทางเลือกโดยอิงหลักเกณฑ์ทางศีลธรรม (moral rules) น่าจะมีตัวเลือกที่เป็นทางออกได้มากกว่าสองทาง (dilemmas) ผู้นำเองต้องทำตัวเหมือนปรอทรบู้และตระหนักถึงปัญหาทางคุณธรรมจริยธรรมที่เกิดขึ้นได้โดยเฉพาะในชุมชน ซึ่งตนมีบทบาทเป็นผู้นำ นอกจากนี้ผู้นำต้องสร้างโอกาสทางการศึกษา ลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา สร้างโอกาสการเติบโตทางการศึกษา โดยผู้บริหารจะต้องมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน และทันต่อเหตุการณ์ เพื่อให้สามารถตัดสินใจได้อย่างรวดเร็ว ทำความเข้าใจ เข้าใจจุดแข็ง จุดอ่อนของสถานศึกษา ชัดความสามารถและกลยุทธ์ของสถานศึกษา มีความกระฉับกระเฉง สร้างเสริมความชัดเจนในนโยบายและกลยุทธ์ มีความว่องไวต่อการเปลี่ยนแปลง ปรับตัวและรับมือกับสถานการณ์ฉุกเฉินได้ เป็นผู้นำการบริหารการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา และเตรียมความพร้อมในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงของโลก (The age of change) โดยนำคุณธรรมจริยธรรมของผู้บริหารมาใช้ส่งเสริมและพัฒนากระบวนการคิดของผู้เรียนตามแนวทางการพัฒนาในศตวรรษที่ 21 เพื่อเผชิญกับความท้าทายของชีวิตยุคใหม่ และสามารถปรับตัวให้เข้ากับชีวิตในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงของโลกได้

สรุป

ภาวะผู้นำเชิงคุณธรรมจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคการเปลี่ยนแปลงของโลก (The age of change) เป็นความตื่นตัวทางด้านจิตใจที่ส่งผลต่อพฤติกรรมหรือการแสดงออกด้านความประพฤติ การกระทำและการสื่อสารที่แสดงให้เห็นถึงคุณธรรมจริยธรรมในการนำและการบริหารจัดการองค์การจนได้รับความไว้วางใจและเกิดการยอมรับจากผู้ร่วมงาน อันประกอบไปด้วย ความซื่อสัตย์ ความไว้วางใจ ความยุติธรรม ความรับผิดชอบ ความเคารพ และการเสริมพลังอำนาจ ซึ่งเป็นคุณลักษณะของผู้นำที่จะสามารถสร้างความเชื่อมั่นให้แก่สถานศึกษาได้ โดยคุณลักษณะดังกล่าว ทำให้เกิดความน่าเชื่อถือแก่

บุคคลและองค์การหน่วยงานต่างๆ รวมทั้งผู้ปกครอง และชุมชนในยุคการเปลี่ยนแปลงของโลก (The age of change) ซึ่งเป็นยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงของโลกอย่างรวดเร็วรอบด้าน ทำให้ทุกคนรู้สึกถึงความไม่มั่นคงและไม่คุ้นชิน ยิ่งถ้าไม่สามารถปรับตัวได้หรือปรับตัวได้ช้าก็จะส่งผลกระทบต่องานและการดำเนินชีวิตของตัวเอง ปัจจุบันมีการพุ่งเป้าไปที่การศึกษา ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญในการพัฒนาคน จึงจำเป็นที่การศึกษาจะต้องทบทวนและปรับเปลี่ยน เพื่อปรับตัวให้อยู่ในสังคมโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยนำคุณธรรมจริยธรรมของผู้นำมาปรับใช้ในการบริหารการศึกษา โดยจะต้องมีมาตรฐานด้านคุณธรรมจริยธรรม มีสติในการแก้ปัญหา ทำตัวให้เหมือนปรอทรับรู้และตระหนักถึงปัญหาทางจริยธรรมที่เกิดขึ้นได้โดยเฉพาะในชุมชน ซึ่งตนมีบทบาทเป็นผู้นำ ทำให้ทุกคนตระหนักในความประพฤติปฏิบัติได้ ก่อให้เกิดความรับผิดชอบต่อนหน้าที่การงาน ต่อตนเอง ต่อผู้อื่น ต่อสังคมและนำพาสถานศึกษาไปสู่เป้าหมายที่วางไว้อย่างมีคุณภาพ และช่วยอุดช่องโหว่จากผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นในการเคลื่อนตัวของกระแสโลกแห่งการเปลี่ยนแปลงจากการปรับตัว รู้จักติดตามข่าวสาร รู้จักสื่อสาร มีภาวะผู้นำกล้าตัดสินใจ คิดอย่างมีวิจารณญาณ ใช้ประโยชน์จากนวัตกรรมและเทคโนโลยีในการทำงานที่ง่ายขึ้น แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงคุณธรรมจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงของโลก ผู้บริหารต้องมีมาตรฐานด้านคุณธรรมจริยธรรม (moral and ethical standards) เมื่อจำเป็นต้องหาทางออกต่อปัญหาเชิงจริยธรรม ต้องตัดสินใจเลือกทางเลือกโดยอิงหลักเกณฑ์ทางศีลธรรม (moral rules) น่าจะมีตัวเลือกที่เป็นทางออกได้มากกว่าสองทาง (dilemmas) ผู้นำเองต้องทำตัวเหมือนปรอทรับรู้และตระหนักถึงปัญหาทางจริยธรรมที่เกิดขึ้นได้โดยเฉพาะในชุมชน ซึ่งตนมีบทบาทเป็นผู้นำ นอกจากนี้ผู้นำต้องสร้างโอกาสทางการศึกษา ลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา สร้างโอกาสการเติบโตทางการศึกษา โดยผู้บริหารจะต้องมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน และทันต่อเหตุการณ์ เพื่อให้สามารถตัดสินใจได้อย่างรวดเร็ว ทำความเข้าใจ เข้าใจจุดแข็ง จุดอ่อนของสถานศึกษา ชี้ความสามารถและกลยุทธ์ของสถานศึกษา มีความกระฉับกระเฉง สร้างเสริมความชัดเจนในนโยบายและกลยุทธ์ มีความว่องไวต่อการเปลี่ยนแปลง ปรับตัวและรับมือกับสถานการณ์ฉุกเฉินได้ เป็นผู้นำการบริหารการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา และเตรียมความพร้อมในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงของโลก (The age of change) โดยนำคุณธรรมจริยธรรมของผู้บริหารมาใช้ส่งเสริมและพัฒนากระบวนการคิดของผู้เรียนตามแนวทางการพัฒนาในศตวรรษที่ 21 เพื่อ

เผชิญกับความท้าทายของชีวิตยุคใหม่ และสามารถปรับตัวให้เข้ากับชีวิตในยุคการเปลี่ยนแปลงของโลกได้

เอกสารอ้างอิง

- จิราเจต วิเศษดอนหวาย. (2566). ลาก่อน VUCA มาแล้ว BANI: ชวน ผอ. ปรับตัวและโรงเรียนให้ทันการเปลี่ยนแปลง เรียกใช้เมื่อ 24 มีนาคม 2567 จาก <https://www.educathai.com/knowledge/articles/652>.
- ปัทมา แคนยุกต์. (2554). รูปแบบการสร้างเสริมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของนักศึกษาหลักสูตรพยาบาลศาสตรบัณฑิตวิทยาลัยพยาบาลเครือข่ายภาคใต้. ใน ปริญญาการศึกษาคุณิบัณฑิต สาขาวิชามารภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยทักษิณ.
- พิพัฒน์ นนทนาธรณ์. (2556). ภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการ: LIFE MODEL. กรุงเทพมหานคร: บริษัท วิสต้าอินเตอร์พริ้นท์ จำกัด.
- มติชนออนไลน์. (2564). ผู้บริหารการศึกษาหรือผู้นำในยุค VUCA World. เรียกใช้เมื่อ 16 มีนาคม 2567 จาก <http://www.sobkroo.com/articledetail.asp?id=1966>.
- วรากรณ์ สามโกเศศ. (2565). กรอบคิดจาก VUCA สู่ BANI เรียกใช้เมื่อ 21 มีนาคม 2567 จาก <https://www.bangkokbiznews.com/columnist/1004689>.
- ศศิมา สุขสว่าง. (2562). VUCA World ความท้าทายสำหรับผู้ในยุคใหม่. เรียกใช้เมื่อ 16 มีนาคม 2567 จาก <https://www.sasimasuk.com/16768188/vuca-world>.
- สมชาย เทพแสง และอภิธีร์ ทรงบัณฑิตย์. (2557). ภาวะผู้นำจริยธรรม แนวคิด ทฤษฎี และกรณีศึกษา. กรุงเทพมหานคร: ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา. (2548). เกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพครู. กรุงเทพมหานคร: คุรุสภาลาดพร้าว.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2545). ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical Leadership). เชียงราย: สถาบันราชภัฏเชียงราย
- อมรรัตน์ เตชะนอก. (2563). “การบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศในศตวรรษที่ 21,” Journal of Modern Learning Development. 5, 6 (พฤศจิกายน-ธันวาคม 2563): 364-373.

- เอกราช โฆจิตพิมานเวช. (2562). ภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของการบริหารโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดขอนแก่น. รายงานการวิจัยรับทุนอุดหนุนการวิจัยจากกลุ่มส่งเสริมการศึกษาเอกชน สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดขอนแก่น ประจำปีงบประมาณ 2562.
- Brown, Trevino, & Harrison'. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing เรียกใช้เมื่อ 21 มีนาคม 2567 จ ก https://www.researchgate.net/publication/223180438_Ethical_Leadership_A_Social_Learning_Perspective_for_Construct_Development_and_Testing.
- Kocabas, I., & Karakose, T. (2009). Ethics in school administration. African Journal of Business Management, 3(4), 126-130.
- Mitzkus, S. (2022). BANI world: What is it and why we need it? Digital Leadership. เรียกใช้เมื่อ 25 มีนาคม 2567 จ ก <https://digitalleadership.com/blog/bani-world/>.
- Namprom, Thum. (2019). VUCA World ผันผวน ไม่แน่นอน ซับซ้อนและคลุมเครือ. เรียกใช้เมื่อ 25 มีนาคม 2567 จาก <https://reder.red/yuga-world-18-12-2019>.
- Northouse, Peter G. (2007). Leadership Theory and Practice. (3rd edition). Western Michigan University: SAGE Publications.
- Plook Teacher. (2562). การส่งเสริมการศึกษาไทยเพื่อรับมือกับโลกยุค VUCA. เรียกใช้เมื่อ 18 มีนาคม 2567 จาก www.trueplookpanya.com/blog/content/76134/-blog-teaartedu-teaart.
- Stephan Grabmeier. (2020). เรียกใช้เมื่อ 28 มีนาคม 2567 จ ก <https://stephangrabmeier.de/bani-versus-vuca/>.



- Trevino, Harrison, and Brown. (2006). Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing เรียกใช้เมื่อ 25 มีนาคม 2567 จาก
https://www.researchgate.net/publication/223180438_Ethical_Leadership_A_Social_Learning_Perspective_for_Construct_Development_and_Testing.
- Yukl, G. A. (2010). Leadership in organizations (7th ed.) Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.