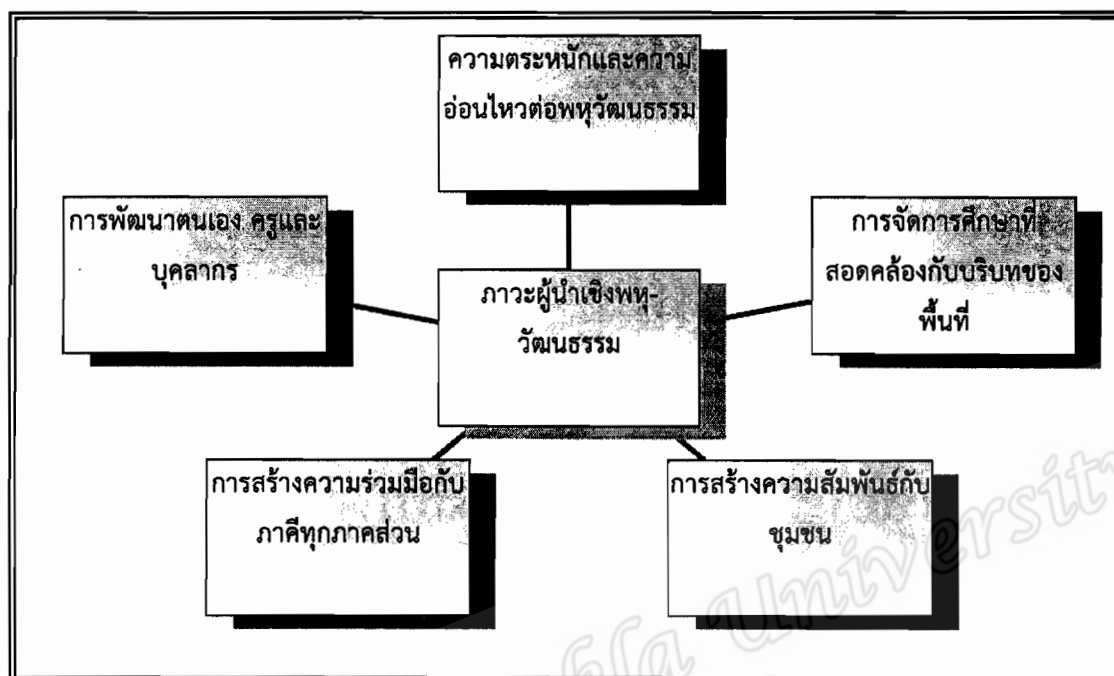


บทที่ 6

ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้อำนวยการโรงเรียนของรัฐในการบริหารจัดการสถานศึกษา
ในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้

ผลจากการวิจัยในบทที่ 4 สะท้อนให้เห็นว่าผู้บริหารมีทักษะที่หลากหลายต่อการจัดการศึกษาตามแนวคิดพหุวัฒนธรรมทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความรู้และมุมมองส่วนบุคคล และในบทที่ 5 แสดงให้เห็นว่าการส่งเสริมการจัดการศึกษาพหุวัฒนธรรมในพื้นที่สามจังหวัดชายแดนภาคใต้ไม่ได้เป็นไปอย่างง่ายดายนักสำหรับผู้อำนวยการโรงเรียนของรัฐทั้งนี้เนื่องจากผลการวิจัยสะท้อนให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาเหล่านี้ยังคงต้องเผชิญกับปัญหาที่ยากลำบากในหลายๆ ประการที่มีอิทธิพลต่อการส่งเสริมการจัดการศึกษาเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของพหุวัฒนธรรมศึกษา กระนั้นก็ตามผลการวิจัยในบทดังกล่าวนี้แสดงให้เห็นว่าถึงแม้ผู้บริหารส่วนหนึ่งยังคงเผชิญกับความยากลำบากในการจัดการศึกษาตามแนวคิดพหุวัฒนธรรมศึกษาดังผลการวิจัยในบทที่ 5 ก็ตาม แต่อุปสรรคเหล่านั้นก็มิได้เป็นการกีดกันความพยายามของการส่งเสริมการจัดการศึกษาที่สอดคล้องกับอัตลักษณ์ วัฒนธรรม ประเพณีและมิติอื่นๆ ของผู้คนในพื้นที่ดังกล่าว ทั้งนี้ผู้บริหารสถานศึกษาหลายๆ ท่านต่างแสดงออกถึงภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรม (Multicultural leadership) เพื่อขับเคลื่อนให้การจัดการศึกษาในพื้นที่เป็นไปอย่างเกิดประสิทธิภาพสูงสุดท่ามกลางเหตุการณ์ความไม่สงบที่มีมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2547 จนมาถึงปัจจุบัน ทั้งนี้ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมนั้นมีการแสดงออกมาในหลายแนวทางดังที่จะนำเสนอในบทดังกล่าวนี้ดังภาพประกอบ 4 ซึ่งประกอบด้วย 1) การสร้างความตระหนักและความอ่อนไหวต่อพหุวัฒนธรรม 2) การจัดการศึกษาที่สอดคล้องกับบริบทของพื้นที่ 3) การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน 4). การสร้างความร่วมมือกับภาคีทุกภาคส่วน 5) การพัฒนาตนเอง ครูและบุคลากร

ภาพประกอบ 4 ภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้อำนวยการโรงเรียนของรัฐในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้



1. การสร้างความตระหนักและความอ่อนไหวต่อพหุวัฒนธรรม

ผลจากการวิจัยในบทที่สามพบว่ามุมมองของผู้บริหารโรงเรียนต่อพหุวัฒนธรรมนั้นมีความหลากหลายและมีความแตกต่างกันตามการรับรู้ของแต่ละบุคคล ผู้บริหารส่วนน้อยมีมุมมองที่กว้างเกี่ยวกับพหุวัฒนธรรม ในทางตรงกันข้ามมีผู้บริหารส่วนใหญ่ที่มีมุมมองที่แคบ ทั้งนี้ผลจากการวิจัยยังปรากฏให้เห็นว่าผู้บริหารส่วนหนึ่งในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้แสดงการยอมรับว่าไม่แน่ใจว่าเข้าใจถูกต้องหรือไม่เกี่ยวกับพหุวัฒนธรรม รวมถึงพหุวัฒนธรรมศึกษา

จากการวิจัยนี้พบว่าผู้บริหารที่มีมุมมองที่กว้างเกี่ยวกับพหุวัฒนธรรมและผู้บริหารที่มีมุมมองที่แคบนั้นไม่ได้แสดงออกถึงภาวะผู้นำทางด้านพหุวัฒนธรรมที่แตกต่างกันมากนักทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารทั้ง 30 ท่านล้วนแล้วแต่เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ กล่าวคือ 90 เปอร์เซ็นต์ของผู้บริหารเป็นผู้ที่สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาโททางด้านการบริหารการศึกษา (ดูตาราง 1) และส่วนใหญ่เป็นผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่ในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้มาเป็นเวลานานกว่า 20 ปีจึงมีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับอัตลักษณ์ของพื้นที่เป็นอย่างดี กอปรกับผู้บริหารในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ยอมรับว่าเหตุการณ์ความไม่สงบในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้เป็นเหตุการณ์ที่มีอิทธิพลต่อการสร้างความตระหนักในการอยู่ร่วมกันในสังคมที่มีความแตกต่างกัน ดังนั้นจึงต้องให้ความสำคัญกับความแตกต่างทางด้านวัฒนธรรมและแสดงออกถึงความตระหนักและความอ่อนไหวต่อวัฒนธรรมที่แตกต่างกันของผู้คนในพื้นที่

จากการวิจัยพบว่า ผู้บริหารที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับพหุวัฒนธรรมจะส่งเสริมให้มีการพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษา เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจและสร้างความตระหนักในเรื่องพหุวัฒนธรรมโดยส่งเสริมให้บุคลากรเข้ารับการอบรมเพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถ รวมถึงการปฐมนิเทศ

ครูและเปิดโอกาสให้มีการศึกษาดูงานต่างๆ ทั้งนี้ผู้บริหารในกลุ่มนี้มีความพยายามในการสร้างความตระหนักเรื่องพหุวัฒนธรรมแก่ครูและบุคลากรในสถานศึกษาของตนเอง ดังที่ ผู้อำนวยการโรงเรียนนราธิวาส 2 ชี้ความสำคัญของประเด็นดังกล่าวว่าตนเองให้ความสำคัญกับการทำความเข้าใจเกี่ยวกับพหุวัฒนธรรม หากไม่เข้าใจแล้วก็เป็นการยากต่อการเข้าใจผู้เรียนและผู้คนในพื้นที่ ส่วน ผู้อำนวยการโรงเรียน นราธิวาส 9 กล่าวว่า “อันดับแรกเลยต้องให้ครูมีความตระหนักโดยเฉพาะความตระหนักต่อหน้าที่” และ ผู้อำนวยการโรงเรียน ยะลา 1 สะท้อนว่า “ในส่วนนี้ผมเร่งรีบมากกว่าเดิม อยากให้ความรู้กับบุคลากรให้มาก ว่าความรู้พหุวัฒนธรรมคืออะไร”

แนวคิดดังกล่าวสอดคล้องกับผู้อำนวยการโรงเรียน นราธิวาส 7 ที่ว่า

ครูที่มาใหม่ก็ปฐมนิเทศให้ความรู้ โดยเฉพาะในเรื่องของความเป็นพหุวัฒนธรรมของสังคมที่นี่ และในขณะเดียวกันเวลามีการประชุมประจำเดือน เวลามีกิจกรรมรวมกลุ่ม อะไรต่าง ๆ ผมก็จะพยายามแทรกเนื้อหาสาระที่เกี่ยวกับการสร้างความเข้าใจ ประเด็นนี้ซึ่งเราถือว่ามีความสำคัญ เพราะว่าถ้าไม่เข้าใจแล้วอาจทำให้เกิดความอคติได้ในการปฏิบัติหน้าที่ ในการทำงานร่วมกัน และที่มันกระทบแรงที่สุดก็คือ ผู้ปกครองและนักเรียน ที่เราไม่อยากจะมันเกิด เพราะกว่าที่เราจะทำความเข้าใจนี้มันต้องใช้เวลา

ทัศนะดังกล่าวของผู้บริหารสะท้อนให้เห็นว่า ความเข้าใจและความตระหนักในเรื่องพหุวัฒนธรรมนั้นจำเป็นอย่างยิ่งต่อบุคลากรที่ต้องปฏิบัติงานในพื้นที่สามจังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยเฉพาะบุคคลที่มาจากต่างพื้นที่ ซึ่งการทำความเข้าใจในเรื่องดังกล่าวนี้ต้องใช้เวลาในการศึกษาเรียนรู้ ดังที่ ผู้อำนวยการโรงเรียน ยะลา 8 กล่าวว่า “ในการมาเป็นครู เป็นข้าราชการที่นี่ เราจะต้องรู้สภาพ ความเป็นอยู่ รู้เขา รู้เรา มิฉะนั้นแล้วเราอยู่ลำบาก เราก็สร้างความตระหนักให้ครูเข้าใจ” และ ผู้อำนวยการโรงเรียน ปัตตานี 7 ที่ว่า “ก่อนหน้านี้มีทาง ศอบต.ได้เชิญผู้บริหาร ครูวิชาการแล้วก็ผู้สอน ประมาณ 3 ท่านไปเรียนรู้หลักสูตรสันติศึกษาซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับพหุวัฒนธรรมแล้วเราก็นำมาเผยแพร่กันกับครู”

แต่ในขณะเดียวกันได้มีผู้บริหารบางท่านที่มีมุมมองที่แตกต่างออกไป คือนอกจากจะให้บุคลากรที่มาจากต่างพื้นที่เรียนรู้วัฒนธรรมท้องถิ่นแล้ว ควรให้บุคลากรในท้องถิ่นได้เรียนรู้ความแตกต่างระหว่างวิถีชีวิตของชนต่างศาสนิก หรือต่างพื้นที่บ้าง ดังที่ผู้อำนวยการโรงเรียน ปัตตานี 1 อธิบายว่า

หน่วยงานเขตพื้นที่และสพฐ.เขาจัดอบรมอยู่แล้ว คือเขาจะเอาคนส่วนหนึ่งของวิทยากรมุสลิมไปอบรมมา แล้วส่วนหนึ่งก็จะเอาครูที่จบใหม่ในเขตพื้นที่เนี่ยไปให้ความรู้ที่ สพฐ.เรียนรู้เรื่องความเป็นอยู่ของสังคมตรงนี้ ...ผมเองต้องเข้าไปอบรม มีวิทยากรทั้งพุทธทั้งมุสลิมให้รู้ว่าการอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุขในสามจังหวัดมันเป็นอย่างไร ซึ่งเป็นสิ่งที่ดี...ข้าราชการพุทธที่เข้าไปในพื้นที่ต้องไปอบรมเรียนรู้วัฒนธรรมมุสลิม แต่ผมเคยเสนอ ศอบต.ว่าทำไมไม่ให้ข้าราชการมุสลิมไปเรียนรู้วิถีความเป็นอยู่ของคนพุทธเป็นอย่างไร มันควรจะเรียนรู้ซึ่งกันและกัน แต่ตอนนั้นมันวันเวย์อยู่

แนวคิดเบื้องต้นมี ผู้อำนวยการโรงเรียน ปัตตานี 5 ที่กล่าวไว้ว่าตนเองส่งเสริมให้ทั้งครูไทย พุทธและครูมุสลิมเข้าใจวัฒนธรรมซึ่งกันและกันเพื่อส่งเสริมบรรยากาศของการอยู่ร่วมกัน และที่สำคัญคือให้ตระหนักต่อวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน นอกจากนี้ผู้บริหารบางท่านแสดงออกถึงความลึกซึ้งต่อ ความสำคัญของพหุวัฒนธรรมศึกษาโดยผู้บริหารเหล่านี้แสดงออกถึงความอ่อนไหว (Sensitivity) ต่อ ความแตกต่างทางด้านวัฒนธรรม ดังตัวอย่างเช่นผู้อำนวยการโรงเรียน นราธิวาส 7 ที่มีความตระหนัก และมีความอ่อนไหวต่อความเชื่อและความศรัทธาของพี่น้องชาวไทยมุสลิมโดยอธิบายว่า

บนความหลากหลายของความเชื่อและความศรัทธาโดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องศาสนาในเรื่อง ของวิถีชีวิต อย่างบ้านเรานี้มันเด่นชัดมากเพราะว่าเราอยู่ร่วมกันในสังคมที่หลากหลายเรา จะต้องยอมรับว่าตรงนี้นั้นแตกต่างจากที่อื่น นี่คือลักษณะเด่น ผมให้ความสำคัญในเชิงบวกต่อ ความศรัทธาโดยเฉพาะของพี่น้องชาวมุสลิมที่มีต่อศาสนาเพราะฉะนั้นความแตกต่างในบาง เรื่องดูแล้วมันมีความพิเศษเพราะฉะนั้นถ้าเราไม่สร้างความเข้าใจหรือมีความอ่อนไหวต่อเรื่องนี้ ว่าทำไมเขาต้องทำมันด้วยสาเหตุใด มันมีความเป็นมาอย่างไรเราก็ไม่ควรไม่ยอมรับในความเป็น อย่างของเขา แต่เมื่อไรถ้าเราศึกษาและเราเข้าใจเราก็จะอยู่ในสังคมตรงนี้...เราต้องสงวนจุด ต่างและแสวงจุดร่วม

เช่นเดียวกันกับ ผู้อำนวยการโรงเรียนยะลา 9 ที่มองว่า “เราต้องมีความระวังและตระหนัก โดยเฉพาะเรื่องกิจกรรมและประเพณีที่อาจกระทบกระเทือนอะไรที่ล่อแหลม ผมจะไม่ทำเมื่อก่อน บางอย่างผมเคยทำแต่เมื่อได้เรียนรู้เราต้องไม่ทำอะไรเกินขอบเขต...ก็พยายามลดตรงนี้ไป” ส่วน ผู้อำนวยการโรงเรียน ปัตตานี 8 กล่าวในทำนองเดียวกันว่าเรื่องของพหุวัฒนธรรมนั้นมีความอ่อนไหว ต้องให้ความสำคัญและตระหนัก และ ผู้อำนวยการโรงเรียน นราธิวาส 1 อธิบายว่า “ผมให้ ความสำคัญกับความแตกต่างก็เน้นย้ำกับทุกคนเสมอว่าสิ่งไหนที่เด็กทำไม่ได้ครูต้องไม่ไปฝืน ครูต้อง เข้าใจวัฒนธรรมมุสลิมส่วนครูมุสลิมก็ต้องเข้าใจวัฒนธรรมไทยพุทธ”

แนวคิดข้างต้นแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารแสดงออกถึงการให้ความใส่ใจและมีความอ่อนไหวต่อพหุ วัฒนธรรมโดยเฉพาะความแตกต่างทางด้านวัฒนธรรมของผู้คนในพื้นที่ที่มีลักษณะเฉพาะซึ่งผู้บริหาร เหล่านี้จะมีความตระหนักต่อความแตกต่างและให้ความเคารพรวมถึงการพยายามปรับตัวและเรียนรู้

2. การจัดการศึกษาที่สอดคล้องกับบริบทของพื้นที่

การแสดงออกทางด้านภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้อำนวยการโรงเรียนของรัฐในสาม จังหวัดชายแดนภาคใต้ที่ปรากฏเด่นชัดและมีความสำคัญคือการจัดการศึกษาที่สอดคล้องกับบริบทของ ผู้เรียนในพื้นที่ จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารส่วนใหญ่พบว่า ผู้บริหารได้มีการบริหารจัดการสถานศึกษา ตามแนวทางการจัดการศึกษาเชิงพหุวัฒนธรรมโดยการจัดการศึกษาที่สอดคล้องกับบริบทของพื้นที่ และตรงตามความต้องการของท้องถิ่นคือ การปรับปรุงหลักสูตรสถานศึกษาด้วยการจัดเป็นโรงเรียนสอง ระบบ มีการพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่นของสถานศึกษา และจัดการเรียนการสอนแบบบูรณาการตามแนว การพัฒนาเศรษฐกิจพอเพียง ดังนี้

2.1. การให้ความสำคัญกับอัตลักษณ์ของผู้เรียน

การแสดงออกทางด้านภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมของผู้อำนวยการโรงเรียนของรัฐในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ในส่วนของจัดการศึกษานั้นจะให้ความสำคัญกับเรื่องอัตลักษณ์ (Identity) ของผู้คนที่ในพื้นที่โดยเฉพาะผู้เรียนเป็นสำคัญ ทั้งนี้ผู้อำนวยการส่วนใหญ่ได้สะท้อนถึงแนวปฏิบัติ (Practices) ในการจัดการศึกษาที่คล้ายคลึงกันโดยเฉพาะการคำนึงถึงอัตลักษณ์ของผู้เรียนในด้าน ศาสนา ประเพณี และความเชื่อ โดยเฉพาะการจัดการศึกษาที่ยึดหลักความแตกต่างด้านศาสนาเป็นสำคัญโดยจะมีการจัดการศึกษาแบบแยกส่วน (Pull out) แต่ยังคงให้ความสำคัญของความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันดังที่ ผู้อำนวยการโรงเรียน ปัตตานี 1 กล่าวว่า “ที่นี่เราจัดการศึกษาหลากหลายพอสมควร เช่นว่าที่นี่ในเรื่องวัฒนธรรมนี้ พี่น้องที่นับถือศาสนาพุทธเราก็จะมีพระมาสอนมาช่วยจัดการเรียนรู้ให้นักเรียน ส่วนนักเรียนที่เป็นมุสลิมเราก็ให้เรียนในวิถีของมุสลิม นั่นคือแยกในส่วนตรงนี้” ผู้อำนวยการโรงเรียน ปัตตานี 6 แสดงทัศนะในทิศทางเดียวกันว่า “ในการจัดการศึกษาผมจะพยายามเน้นในเรื่องอัตลักษณ์ของผู้คนในพื้นที่ ในเรื่องศาสนาเราไม่ปิดกันเช่นในเรื่องการแต่งกายของนักเรียนเราก็เปิดโอกาสให้นักเรียนมุสลิมแต่งกายตามหลักศาสนา เราสนับสนุนให้นักเรียนละหมาดสำหรับนักเรียนมุสลิม นักเรียนไทยพุทธเราก็ให้สวดมนต์... ในตอนเช้าเมื่อนักเรียนไทยพุทธสวดมนต์เสร็จนักเรียนไทยมุสลิมก็สวดตามหลักศาสนา” แนวคิดดังกล่าวสอดคล้องกับ ผู้อำนวยการโรงเรียน นราธิวาส 6 ที่สะท้อนว่า “ในการจัดการเรียนการสอนตามแนวพหุวัฒนธรรม ผมเองคำนึงถึงอัตลักษณ์เป็นสำคัญ เราต้องพยายามให้เด็กเขามีโอกาสได้ในสิ่งที่เขาเป็นในสิ่งที่เขาอยากได้ ยกตัวอย่างเช่น เด็กไทยมุสลิมที่นี่เขาจะเรียนเกี่ยวกับอิสลาม นอกจากในตำราแล้ว...ยังใช้วิทยากรจากภายนอก ส่วนนักเรียนไทยพุทธก็มีเรียนวิถีพุทธหรือว่าคุณธรรม จริยธรรมซึ่งมีการจัดแยกส่วนกัน” เช่นเดียวกันกับ ผู้อำนวยการโรงเรียน ยะลา 10 ที่กล่าวว่า นักเรียนที่นับถือศาสนาอิสลามเราก็จะมีวิทยากรอิสลามโดยเฉพาะเลย พอศาสนาพุทธเราก็มีวิทยากรพุทธซึ่งเป็นนโยบายของกรมฯด้วย เด็กจะได้เรียนตามความถนัดและตามอัตลักษณ์ของตนเอง ส่วนผู้อำนวยการโรงเรียน ยะลา 1 มีแนวคิดที่ว่าถึงแม้มีการจัดการศึกษาบนพื้นฐานของศาสนาเป็นตัวตั้งก็ตามแต่ก็พยายามปลุกฝังความสามัคคีเพื่อไม่ให้เกิดความแตกแยกของนักเรียนดังที่ว่า

ในการจัดกิจกรรมอันไหนที่มีความแตกต่างตามอัตลักษณ์ของผู้เรียนเราก็ต้องจัดแยกกัน แต่เราไม่แตกแยก อันนี้พยายามปลุกฝัง เราพยายามที่จะให้ต่างคนต่างจัดต่างคนต่างอยู่ในแบบวิถีของตนเอง กิจกรรมต้องไม่ขัดต่อหลักการที่เราเชื่อ

ในด้านอัตลักษณ์ของผู้เรียนนั้น ผู้อำนวยการโรงเรียน ปัตตานี 2 สะท้อนให้เห็นถึงแนวปฏิบัติทางการจัดการอาหารให้กับนักเรียนในโรงเรียนว่าต้องให้ความเคารพต่อกันโดยกล่าวว่า “เรื่องการจัดการอาหารให้ผู้เรียน ที่นี้นักเรียนนับถือศาสนาพุทธเยอะน่าจะต้องได้รับประทานอาหารที่ประกอบด้วยเนื้อหมูนะคะ แต่เนื่องจากวัฒนธรรมของคนในพื้นที่ผู้คนที่ส่วนใหญ่ นับถือศาสนาอิสลาม การจัดการอาหารให้นักเรียนจึงต้องรับประทานอาหารจำพวกปลา หรือไก่ประมาณนี้” ส่วนผู้อำนวยการโรงเรียน ปัตตานี 3 นั้นมีแนวปฏิบัติในการจัดการชั้นเรียนโดยจัดกลุ่มผู้เรียนในรูปแบบที่น่าสนใจโดยแบ่งชั้นเรียนออกเป็นสามกลุ่มคือกลุ่มไทยพุทธ กลุ่มไทยพุทธผสมไทยมุสลิมและ กลุ่มไทยมุสลิม ซึ่งเป็นการจัดที่หลากหลายดังที่ว่า “ในการจัดการเรียนการสอนเราจะมีวิธีจัดการในแต่ละชั้นที่หลากหลาย

ทั้งนี้นักเรียนที่มีทั้งไทยพุทธและไทยมุสลิม เวลาเราจัดเราก็จะจัดหนึ่งห้องไว้สำหรับไทยพุทธ อีกห้องหนึ่งจะมีทั้งไทยพุทธและมุสลิมอยู่รวมกัน ส่วนอีกห้องก็จะเป็นห้องเรียนมุสลิม แต่เมื่อมีกิจกรรมทางศาสนาเนียไทยพุทธเราก็จะพาไปวัด ถ้าอิสลามเนียเราจะพาไปมัสยิด”

จากแนวคิดเบื้องต้นสะท้อนให้เห็นว่าการให้ความสำคัญกับอัตลักษณ์ของผู้เรียนที่มีความแตกต่างกันทั้งในส่วนของการจัดกิจกรรมบนพื้นฐานของศาสนา การจัดการอาหารและการจัดการชั้นเรียนนั้นเป็นแนวปฏิบัติที่สะท้อนถึงภาวะผู้นำทางด้านพหุวัฒนธรรมของผู้อำนวยการโรงเรียนได้เป็นอย่างดี ทั้งนี้เนื่องจากการให้ความสำคัญกับอัตลักษณ์ของผู้เรียนที่มีความแตกต่างกันนั้นเป็นการแสดงออกถึงความเคารพต่อกันอันพื้นฐานที่ดีของการดำรงอยู่ร่วมกันบนพื้นฐานของความแตกต่าง

2.2. การจัดการศึกษาเชิงบูรณาการ

นอกเหนือจากการจัดการศึกษาที่สอดคล้องกับอัตลักษณ์ของผู้คนในพื้นที่แล้วการจัดการศึกษาเชิงบูรณาการบนพื้นฐานของความแตกต่างทางด้านวัฒนธรรมนั้นเป็นแนวปฏิบัติอีกประการหนึ่งที่สะท้อนถึงภาวะผู้นำของผู้อำนวยการโรงเรียนในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ ดังที่ ผู้อำนวยการโรงเรียนยะลา 3 อธิบายว่าในการจัดการเรียนการสอนจะมีการบูรณาการ มีการสอดแทรกเรื่องของการที่จะอยู่ร่วมกันในสังคม ส่วน ผู้อำนวยการโรงเรียน ปัตตานี 1 กล่าวในทำนองเดียวกันว่าพื้นที่สามจังหวัดชายแดนภาคใต้มีลักษณะเฉพาะโดยเฉพาะในเรื่องวัฒนธรรมและประเพณี ดังนั้นในส่วนของจัดการศึกษาจึงต้องมีการหลอมรวมกันหรือจัดอย่างบูรณาการเพื่อความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ส่วน ผู้อำนวยการโรงเรียน นราธิวาส 3 และ ผู้อำนวยการโรงเรียน นราธิวาส 5 สะท้อนให้เห็นว่าการจัดการศึกษาเชิงพหุวัฒนธรรมนั้นต้องมีการบริหารจัดการเชิงบูรณาการในทุกๆ ประเด็นที่สะท้อนถึงวัฒนธรรมต่างๆ ของผู้คนในพื้นที่ ดังนั้นการจัดการศึกษาในสถานศึกษาจึงต้องมีการผสมผสานกันซึ่งสามารถแบ่งแนวทางการจัดการศึกษาเชิงบูรณาการออกได้สองประเภทหลักๆ คือ การพัฒนาหลักสูตรสองระบบและ การพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่น

2.2.1 การพัฒนาหลักสูตรสองระบบ

การจัดการศึกษาเชิงบูรณาการที่มีความโดดเด่นของผู้บริหารสถานศึกษาในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ได้แก่การพัฒนาหลักสูตรสองระบบ การจัดการศึกษาด้วยหลักสูตรสองระบบถือได้ว่าเป็นการจัดการศึกษาเชิงบูรณาการที่คำนึงถึงบริบทของผู้คนในพื้นที่เป็นสำคัญ ทั้งนี้ผลจากศึกษาวิจัยพบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่มีการปรับปรุงหลักสูตรสถานศึกษาจากเดิมที่จัดการเรียนการสอนโดยใช้หลักสูตรวิชาสามัญเพียงอย่างเดียว มาเป็นการจัดการศึกษาแบบสองหลักสูตรคือ จัดให้มีการเรียนการสอนหลักสูตรอิสลามศึกษาควบคู่ไปกับวิชาสามัญที่สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางของกระทรวงศึกษาธิการ ดังที่ผู้อำนวยการโรงเรียน ยะลา 3 กล่าวว่า “.ที่โรงเรียนก็จะจัดสองหลักสูตรคือหลักสูตรอิตีดาอียะห์ ...มูตาวาซิด ระดับกลางแล้วก็วิชาสามัญ” แนวคิดดังกล่าวสอดคล้องกับ ผู้อำนวยการโรงเรียนนราธิวาส 10 ที่อธิบายว่า “จะมีหลักสูตรที่เรียกว่าหลักสูตรผสมผสาน กล่าวคือ นักเรียนไทยมุสลิมก็เรียนหลักสูตรอิตีดาอียะห์ ส่วนไทยพุทธก็เรียนหลักสูตรปริยัติธรรม” ส่วน ผู้อำนวยการโรงเรียนปัตตานี 10 กล่าวว่านวัตกรรมทางการเรียนการสอนที่โรงเรียนดำเนินการเพื่อให้สอดคล้องกับบริบทของพื้นที่คือการจัดการเรียนการสอนโดยบริหารแบบโรงเรียนสองระบบกล่าวคือ

จัดการเรียนการสอนที่เน้นอิสลามแบบเข้มเพื่อตอบสนองนักเรียนไทยมุสลิมและในขณะเดียวกันก็เน้นวิชาสามัญควบคู่กันไปด้วย

ผลการวิจัยยังพบว่า ผู้บริหารมีได้มุ่งเน้นเฉพาะการบริหารจัดการเชิงบูรณาการในส่วนของหลักสูตรแต่ยังรวมถึงการจัดการเรียนการสอนเชิงบูรณาการในรายวิชาต่างๆที่สอนโดยเฉพาะการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนวิชาพุทธศาสนาควบคู่กันกับรายวิชาศาสนาอิสลามไปด้วยเพื่อให้ตอบสนองความแตกต่างทางศาสนาของผู้เรียนได้อย่างทั่วถึงและเท่าเทียมกันดังที่ ผู้อำนวยการโรงเรียน ยะลา 4 อธิบายว่า “ที่นี้เปิดสอนวิชาสามัญ ... และในปีการศึกษานี้ก็จะเปิดหลักสูตรอิสลามศึกษาชั้นกลาง...ส่วนศาสนาพุทธเราก็เปิดสอนธรรมะศึกษา ... ตรงนี้เปิดให้เท่าเทียมกัน นักเรียนพุทธก็ได้เรียนศาสนา นักเรียนอิสลามก็ได้เรียนศาสนา...เราจัดการศึกษาในเชิงบูรณาการซึ่งบางครั้งนักเรียนไทยพุทธก็เรียนรู้เกี่ยวกับศาสนาอิสลาม แต่ในขณะเดียวกันนักเรียนไทยมุสลิมก็เรียนรู้กับหลักการทางศาสนาพุทธ” แนวคิดดังกล่าวนี้สอดคล้องกับ ผู้อำนวยการโรงเรียน นราธิวาส 2 ที่กล่าวว่าการจัดการเรียนการสอนในรายวิชาต่างๆ นั้นจะตอบสนองบริบทผู้เรียน โดยจะจัดรายวิชาทั้งในส่วนของอิสลามศึกษาและพุทธศาสนา

2.2.2. การพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่น

การพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่นของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นอีกความพยายามหนึ่งที่สะท้อนให้เห็นถึงบทบาทการนำในท่ามกลางความหลากหลายทางวัฒนธรรม ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารพบว่า ผู้บริหารได้มีการนำหลักสูตรแกนกลางมาบูรณาการในการจัดการเรียนรู้กับหลักสูตรท้องถิ่นของสถานศึกษา ดังที่ผู้อำนวยการโรงเรียน นราธิวาส 8 สะท้อนว่า “เราก็นำหลักสูตรของการจัดการศึกษาแกนกลางมาบูรณาการและจัดเป็นหลักสูตรท้องถิ่นด้วย และเราก็ได้เชิญภูมิปัญญาชาวบ้านมาให้ความรู้กับนักเรียนด้วย” เมื่อสถานศึกษาได้จัดทำหลักสูตรท้องถิ่นของตนเองแล้ว ผู้บริหารได้ใช้วิธีการเชิญวิทยากรภูมิปัญญาท้องถิ่นมาให้ความช่วยเหลือในการจัดการเรียนการสอน และใช้แหล่งเรียนรู้ในชุมชนมาสนับสนุนการจัดการเรียนการสอนให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น แนวคิดดังกล่าวสอดคล้องกับ ผู้อำนวยการโรงเรียน ปัตตานี 7 ที่ว่า “ใช้วิธีดึงภูมิปัญญาท้องถิ่นมาใช้ ผู้รู้ในชุมชนก็คือภูมิปัญญาท้องถิ่นนะ แล้วก็แหล่งเรียนรู้ในชุมชนเข้ามาเป็นตัวช่วยสนับสนุนให้การเรียนการสอนสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น เรามองว่าภูมิปัญญาท้องถิ่นเหล่านี้เป็นที่เคารพนับถือของชุมชนอยู่แล้ว นั่นคือสิ่งสำคัญ” และยังคงสอดคล้องกับแนวคิดของผู้อำนวยการโรงเรียน ปัตตานี 2 ที่ยกตัวอย่างรูปแบบหลักสูตรท้องถิ่นของตนว่า

ที่โรงเรียนเราจะเอาเรื่องท้องถิ่นเข้ามาสอนเด็ก ตั้งแต่ลิเก มโนราห์ ตะลิกี่ปัด เรื่องของการจักสาน เรื่องของการแต่งกาย เรื่องของการเป็นอยู่ ...เราเป็นศูนย์การเรียนรู้ถิ่นฐานของจังหวัดปัตตานี เพราะเราเอาสิ่งเหล่านี้มาบูรณาการสอนในชั้นเรียน...ที่นี้การอิงถิ่นฐานนี้เรื่องของวัฒนธรรมนี้ต้องเข้ามาเต็มรูปแบบ พหุวัฒนธรรมก็ต้องตามมา เพราะมันเป็นเรื่องที่หลอมรวมกันได้

นอกจากการจัดการเรียนการสอนแบบบูรณาการระหว่างหลักสูตรแกนกลางกับหลักสูตรท้องถิ่นแล้ว ผู้บริหารบางส่วนยังได้จัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่ส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมท้องถิ่นในรูปของ

กิจกรรมชุมนุม หรือชมรมต่าง ๆ ดังที่ ผู้อำนวยการโรงเรียน ปัตตานี 4 กล่าวว่า “ก็จะทำเป็นชมรม อย่างชมรมศิลปะพื้นบ้าน หรือชมรมนาฏศิลป์ ... เราจะมีหลาย ๆ ชมรม...ก็จะมีการสอนมโนราห์ เป็น ศิลปะพื้นบ้านของทางใต้...ในลักษณะของชมรม” สอดคล้องกับแนวคิดของผู้อำนวยการโรงเรียน นราธิวาส 6 ที่อธิบายว่า “เป็นกิจกรรมพิเศษในรูปของชุมนุม...ที่เราส่งเสริมนะ หนึ่ง เรื่อง กีรออาตี สอง เราสนับสนุนการแสดงเด็ก เรื่องมโนราห์ ไปแสดงถึงมาเลเซีย เราก็ถือว่าเป็นจุดแข็งของที่นี่ ...เรา สอนวิชาชีพ ว่าวงเดือน ...เราสนับสนุนเรื่องของศิลปวัฒนธรรม”

2.2.3. การยึดหลักเศรษฐกิจพอเพียง

รูปแบบการจัดการศึกษาเชิงบูรณาการอีกประการของผู้อำนวยการโรงเรียนในสามจังหวัด ชายแดนภาคใต้ที่สะท้อนถึงภาวะผู้เชิงพหุวัฒนธรรมคือการพัฒนาการเรียนการสอนโดยยึดหลัก เศรษฐกิจพอเพียง จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารพบว่า การจัดการเรียนการสอนอีกรูปแบบหนึ่งที่ผู้บริหาร นำมาใช้ในสถานศึกษาก็คือ การพัฒนาการจัดการเรียนการสอนโดยยึดหลักเศรษฐกิจพอเพียงตามแนว พระราชดำริของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ดังที่ผู้อำนวยการโรงเรียน ปัตตานี 3 กล่าวว่า “ตอนนี้ สิ่งที่เราบูรณาการคือเรื่องของเศรษฐกิจพอเพียง ทั้งวัฒนธรรมของพี่น้องมุสลิม ทั้งของพุทธ เราเอามา บูรณาการหลาย ๆ เรื่อง...วัตถุประสงค์คือให้เด็ก เก่ง ดี มีสุข” สอดคล้องกับผู้อำนวยการโรงเรียน ยะลา 9 ที่บ่งชี้ว่า “เรื่องของบูรณาการนะค่ะ เราก็เอามาช่วยสอนการทำขนมต่างๆ ...ที่ โรงเรียนนี้จะจัดตลาดนัดนักเรียนโดยให้ชุมชนมาจัดมาสอน...ก็ถือว่าเป็นจุดขาย...เป็นการบริหารจัดการ โดยยึดเศรษฐกิจพอเพียง ก็เอาเด็กเข้าไปเรียนรู้ แล้วก็บูรณาการการเรียนรู้อีก” ผู้อำนวยการโรงเรียน นราธิวาส 9 เป็นอีกบุคคลหนึ่งที่สนับสนุนแนวคิดการจัดการศึกษาบนพื้นฐานเศรษฐกิจพอเพียง ทั้งนี้ รูปผู้บริหารดังกล่าวส่งเสริมให้ครูดำเนินโครงการที่เน้นการใช้สอยวัสดุต่างๆ ที่มีอยู่ในพื้นที่มาจัดทำ ป้ายชีวภาพเพื่อใช้ในโครงการผักสวนครัวของโรงเรียนซึ่งได้รับความร่วมมือที่ดีจากชุมชนและได้ผลเป็นที่น่า พอใจ ผลจากการสนับสนุนดังกล่าวช่วยให้ครูผู้สอนในโรงเรียนได้รับรางวัลจากสมเด็จพระเทพ รัตนราชสุดาฯบรมราชกุมารี

จากแนวคิดเบื้องต้นสามารถกล่าวได้ว่าการจัดการศึกษาเชิงบูรณาการเป็นการจัดการศึกษาที่ จัดให้สอดคล้องกับบริบทของผู้เรียนในพื้นที่เป็นสำคัญซึ่งปรากฏในรูปแบบการพัฒนาหลักสูตรทั้งใน ส่วนของหลักสูตรแกนกลางและหลักสูตรท้องถิ่น ในส่วนของหลักสูตรแกนกลางมีการบริหารจัดการ หลักสูตรเป็นสองระบบ ส่วนหลักสูตรท้องถิ่นก็จะมีเนื้อหาและกิจกรรมต่างๆ ที่สะท้อนถึง ศิลปวัฒนธรรมโดยมีการจัดการเรียนการสอนที่สอดคล้องกับบริบทของพื้นที่ส่วนแนวคิดการจัดการศึกษา เชิงบูรณาการที่ยึดแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียงนั้นเป็นการส่งเสริมให้สถานศึกษาจัดการศึกษาโดยยึด ทรัพยากรบุคคลและวัสดุต่างๆในพื้นที่เป็นสำคัญและนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

3. การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน

การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนของผู้บริหารสถานศึกษาในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้สะท้อน ให้เห็นภาวะผู้นำทางการศึกษาอีกประการในการปฏิบัติหน้าที่ในสังคมพหุวัฒนธรรม จากการสัมภาษณ์ พบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่ทั้งสามจังหวัดให้ความสำคัญกับการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนและผู้มีส่วนได้

เสียทางการศึกษาเพื่อพัฒนาเครือข่ายในการทำงานร่วมกัน ดังที่ผู้อำนวยการโรงเรียน ยะลา 10 อธิบายว่า “โรงเรียนก็ออกไปสู่ชุมชนมากขึ้นด้วย จากการที่ว่าเมื่อก่อนนี้ โรงเรียนก็อยู่โรงเรียน ชุมชนก็อยู่ชุมชนใช้ไหมคะ เราก็พยายามลงไปสู่ชุมชนมากขึ้นคะ” แนวคิดดังกล่าวสอดคล้องกับผู้อำนวยการโรงเรียน นราธิวาส 10 ที่กล่าวว่า “เรามีเครือข่ายผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษาจะมีเครือข่ายผู้ปกครองร่วมอยู่ด้วย บางครั้งที่เรามีปัญหา กรรมการสถานศึกษาเขาจะเป็นคนกลุ่มหนึ่งที่อาสาเข้ามาทำงานในโรงเรียน” การเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนและชุมชนทำให้โรงเรียนได้รับความช่วยเหลือจากกรรมการสถานศึกษาและผู้ปกครอง ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการจัดการเรียนการสอน หรือการจัดกิจกรรมอื่น ๆ สอดคล้องกับผู้อำนวยการโรงเรียน ยะลา 1 ที่กล่าวว่า

โรงเรียนก็เริ่มทำกันแล้วในเรื่องเครือข่ายผู้ปกครอง เราพยายามทำตรงนี้แต่อย่างไรไม่ชัด...ทุกปีเราก็จะพาเด็กอนุบาลหนึ่งอนุบาลสองร่วมกับผู้ปกครองไปศึกษาดูงาน ไปแหล่งเรียนรู้... ในขณะเดียวกันเราก็เชิญผู้ปกครองที่มีความรู้ความสามารถมาเป็นวิทยากรให้เรา แล้วก็ในเรื่องของประชาชนก็คือ... ทำบุญวันเกิดโรงเรียน ก็มีทั้งกิจกรรมทำบุญตักบาตร มาเติมสนามเลยงานนั้นเราจะเชิญผู้ว่า ผู้หลักผู้ใหญ่มาร่วม ผู้ปกครองไทยมุสลิมก็มาร่วม

ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารพบว่า โรงเรียนได้รับการจัดสรรงบประมาณพิเศษในการจัดกิจกรรมสัมพันธ์ชุมชนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานซึ่งเป็นงบประมาณที่จัดสรรมาเพื่อใช้ในการสัมพันธ์ชุมชนของเขตพื้นที่พิเศษ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ดังที่ ผู้อำนวยการโรงเรียน ปัตตานี 3 สะท้อนว่า “เรื่องของการจัดการศึกษาของเขตพื้นที่พิเศษ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้... ให้สร้างความเข้าใจของวัฒนธรรมกับชุมชน...เป็นโครงการความมั่นคง...สพฐ.มีกลยุทธ์อยู่ 6 กลยุทธ์ที่...เขาจะจัดสรรมาให้ 25,000 บาท ต่อโรงเรียน เพื่อใช้ในการสัมพันธ์ชุมชน เรื่องประเพณีวัฒนธรรมต่าง ๆ” สอดคล้องกับผู้อำนวยการโรงเรียน นราธิวาส 3 ที่กล่าวว่า

โรงเรียนมีโครงการทุกปีนะครับ ซึ่งเป็นโครงการที่ทางเขตพื้นที่หรือว่า สพฐ.นี้เขาให้งบประมาณ การสร้างความสัมพันธ์ชุมชนนะ ...ปีละ 20,000 บาทนะครับ ให้มาจัดโครงการนี้ก็แล้วแต่ แต่ละโรงเรียนจะไปดำเนินการในลักษณะไหน ในส่วนของโรงเรียนนั้นก็เชิญทั้งสองกลุ่ม ทั้งศาสนาอิสลามและศาสนาพุทธร่วมพบปะ มาหารือ บางทีก็มีแข่งกีฬา รับประทานอาหาร แสดงความคิดเห็นเรื่องของการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน การพัฒนาโรงเรียน ทั้งนี้ผู้บริหารได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับความสำคัญของการจัดกิจกรรมสัมพันธ์ชุมชนว่า หากผู้บริหารได้สร้างให้เกิดความเข้าใจอันดีระหว่างโรงเรียนกับชุมชนแล้ว จะส่งผลต่อการปฏิบัติงานที่เป็นไปอย่างราบรื่น และยังมีผลต่อเรื่องความปลอดภัยของบุคลากรในโรงเรียนอีกด้วย ดังที่ผู้อำนวยการโรงเรียน นราธิวาส 2 กล่าวว่า

ถ้าเราไปคุยกับชุมชนของเราได้ ความปลอดภัยของครูเราก็สูง ...สำคัญที่สุดก็คือการสร้างความเข้าใจกับชุมชนเป็นหลัก ...พอเราจัดการเสร็จแล้วก็ชุมชนก็จะมาช่วยดูแล เด็กในชุมชนเย็น ๆ ก็จะมาเล่นที่โรงเรียน ห้ามเล่นที่อื่นเลย ไม่ปลอดภัย เขาก็จะมาเล่นที่โรงเรียน เขามาดูแลโรงเรียนให้ด้วย

แนวคิดดังกล่าวยังสอดคล้องกับผู้อำนวยการโรงเรียน ปัตตานี 2 ที่กล่าวว่าการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนเป็นการสร้างหัวใจที่สำคัญในการช่วยปกป้องครูนักเรียนโดยเฉพาะในช่วงความไม่สงบดังที่กล่าวว่า

หัวใจคะ...โรงเรียนไม่จำเป็นต้องสร้างกำแพงใหญ่ โต เหมือนกับที่รัฐบาลลงทุนสร้างกำแพงกันเอาไว้ อันนั้นเขาเรียกว่ารั้วกันวูว ...แต่รั้วที่มีประโยชน์ที่สุดจะต้องเป็นรั้วใจ เอาหัวใจของชาวบ้านกับหัวใจของเรามาผูกมัดติดกัน...แล้วเราจะอยู่ในสังคมได้อย่างราบรื่น

จากทัศนะดังกล่าวของผู้บริหารได้สะท้อนให้เห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษาในเขตพื้นที่สามจังหวัดชายแดนภาคใต้ได้ให้ความสำคัญกับประเด็นสำคัญสองประเด็นคือ 1) การสร้างเครือข่ายกับผู้ปกครอง และ 2) การสร้างส่งเสริมกิจกรรมชุมชนสัมพันธ์ ทั้งนี้การกระทำดังกล่าวเป็นการแสดงออกถึงบทบาททางด้านภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรมที่จำเป็นและสำคัญในสถานการณ์ความไม่สงบ เนื่องจากการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้ปกครองและชุมชนที่ตื้นนั้นจะมีส่วนช่วยส่งเสริมให้การทำงานของผู้บริหารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นและยังสร้างให้เกิดความเชื่อมั่นในเรื่องความปลอดภัยของบุคลากรในโรงเรียนอีกด้วย

4. การส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการทำงานกับภาคีทุกภาคส่วน

ผลจากการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำของผู้อำนวยการโรงเรียนของรัฐในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ที่ปรากฏเด่นชัดอีกประการหนึ่งคือการส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการทำงานเพื่อสร้างความร่วมมือที่ดีกับทุกๆ ฝ่ายที่เกี่ยวข้อง จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารพบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่บริหารจัดการสถานศึกษาโดยใช้หลักการมีส่วนร่วมสองส่วนคือ 1) การมีส่วนร่วมระหว่างบุคลากรในสถานศึกษา และ 2) การมีส่วนร่วมระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

4.1. การมีส่วนร่วมระหว่างบุคลากรในสถานศึกษา

ผลการสัมภาษณ์พบว่า ผู้บริหารได้เปิดโอกาสให้บุคลากรภายในสถานศึกษาได้มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการภายในสถานศึกษาโดยยึดหลักการกระจายอำนาจ การแบ่งหน้าที่และมอบหมายงานในแต่ละฝ่ายงานของสถานศึกษา ดังที่ผู้อำนวยการโรงเรียน นราธิวาส 2 กล่าวว่า “วิธีหลักคือทำให้เขามีส่วนร่วม การให้เขามีส่วนร่วมตลอดเขาต้องอัปเดตตัวเอง เขาจะไม่รู้ไม่ได้ ก็คือการสร้างความเข้าใจทุกคนไม่ได้ทำเพื่อผอ. ไม่ได้ทำเพื่อตัวเอง แต่ทำเพื่อนักเรียน” แนวคิดดังกล่าวสอดคล้องกับผู้อำนวยการโรงเรียน นราธิวาส 10 ที่เน้นว่า “ให้ทุกคนมีส่วนร่วม คือในโรงเรียนครูจะทำอะไรก็ต้องมีส่วนร่วม ต้องรู้ว่าเราจะทำเพื่ออะไร เกิดประโยชน์อะไร” ทั้งนี้เมื่อพิจารณาจากเอกสารกิจกรรมของโรงเรียนนราธิวาส 10 พบว่ามีการทำกิจกรรมที่สอดคล้องกับการสัมภาษณ์ กล่าวคือผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูได้เข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนการบริหารสถานศึกษาโดยเฉพาะการทำการวิเคราะห์และสังเคราะห์แผนปฏิบัติการของสถานศึกษา การกระทำดังกล่าวเป็นการสร้างความเข้าใจร่วมกันเพื่อที่จะสามารถดำเนินงานได้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ แนวคิดของผู้อำนวยการทั้งสองท่านยังสอดคล้องกับ ผู้อำนวยการโรงเรียนยะลา 7 และ ผู้อำนวยการโรงเรียนปัตตานี 10 ที่มีมุมมอง

ว่าตนใช้หลักการทำงานแบบกระจายอำนาจโดยพยายามให้ครูและบุคลากรในสถานศึกษาทำงานร่วมกันให้มากที่สุดเพื่อความเป็นหนึ่งเดียวและเพื่อการไปสู่เป้าหมายของงาน

4.2. การมีส่วนร่วมระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

จากผลการสัมภาษณ์พบว่า ผู้บริหารได้พยายามส่งเสริมให้ชุมชนเข้ามามีบทบาทในโรงเรียนมากขึ้นโดยการเปิดโอกาสให้ชุมชนได้เข้ามามีส่วนร่วมกับกิจกรรมของสถานศึกษามากยิ่งขึ้น ดังที่ผู้อำนวยการโรงเรียน นราธิวาส 9 กล่าวว่า “เพื่อขอให้ชุมชนเหล่านั้นเข้ามามีส่วนร่วม ...ตั้งแต่ในเชิงการวางนโยบาย ในการวางแผนพัฒนา ในการเป็นวิทยากร ในการมีส่วนร่วมระดับในห้องเรียน ...ระดับกรรมการสถานศึกษาก็มี มีทั้งโต๊ะอีหม่าม มีทั้งผู้นำท้องถิ่น จะเห็นชื่อคละเคลา มีพระอยู่ด้วย” ทั้งนี้แนวคิดของผู้อำนวยการโรงเรียน นราธิวาส 9 ดังกล่าวข้างต้นนั้นมีความสอดคล้องกับภาพประกอบที่ได้บันทึกไว้ในเอกสารซึ่งเป็นกิจกรรมประจำปีของสถานศึกษา กล่าวคือมีการเชิญผู้นำทางศาสนามาให้ความรู้กับนักเรียน การทำกิจกรรมดังกล่าวมีความคล้ายคลึงกับ ผู้อำนวยการโรงเรียน ยะลา 9 ที่อธิบายว่า “ทุกอย่างนี้ก็จะดึงชุมชนเข้ามาจะคะ พยายามจะมีชุมชนทุกฝ่าย ทุกส่วน ถ้ามีหมู่นั้น ต้องมีหมู่นี้ มีทุกหมู่ ถ้าเป็นอาหารมาเลี้ยงก็ต้องเป็นอาหารทุกหมู่ ๆ ...วิทยากรก็เหมือนกัน...ให้ชุมชนมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของชุมชน ต้องมาดูแล มาร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมภาคภูมิใจด้วยกัน” และยังสอดคล้องกับ ผู้อำนวยการโรงเรียน นราธิวาส 8 ที่ว่า “โรงเรียนเน้นการทำงานแบบมีส่วนร่วม กับชุมชน... เคยได้ยินคำว่า บวร ก็คือ บ้าน วัด และโรงเรียน ส่วนตรงนี้ก็ ต้องมีส่วนร่วมด้วย...หรืออีกคำหนึ่งก็คือ บรม คือบ้าน โรงเรียน และมียึด ...ถ้าจัดการศึกษาโดยให้โรงเรียนทำโดยไม่มีชุมชนตรงนี้จะไม่ประสบความสำเร็จในการศึกษา”

การสร้างความร่วมมือกับชุมชนนั้นผลปรากฏให้เห็นชัดเจนว่าผู้บริหารบางท่านมีนวัตกรรมทางการบริหารที่เป็นเอกลักษณ์ของตนเองดังเช่นในกรณีของผู้อำนวยการโรงเรียน ปัตตานี 5 ที่คิดค้นรูปแบบการบริหารงานด้วยตนเอง และตั้งชื่อเป็นของตัวเอง ทั้งนี้ผู้บริหารท่านดังกล่าวเล่าด้วยความภาคภูมิใจว่า

การบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมผมจะดูอัตลักษณ์กับบริบทของชุมชน...ผมใช้ X โมเดล [ชื่อสมมติ] นะครับ องค์ประกอบผมเอาสิ่งานสมัยก่อนคือ ชุกรการ วิชาการ บริการ งานบุคคล...เอามาเป็นตัวตั้ง...แต่ผมดึงกรรมการจากผู้ปกครองนักเรียนมาคัดผ่านขั้นตอนมาเพื่อที่จะเข้ามาเป็นผู้บริหารงานร่วมสี่ฝ่าย สิ่งานของโรงเรียน เข้ามาบริหารงานร่วม...ด้านงบประมาณที่เรามีปัญหาอยู่เมื่อชุมชนเข้ามาเป็นกรรมการเขาก็ทำให้เรา...งานด้านวิชาการเราก็ได้ภูมิปัญญา...ด้านวิทยากรท้องถิ่นเราก็ไม่ต้องเสียค่าใช้จ่าย มาร่วมทำกิจกรรมพัฒนาโรงเรียน

เช่นเดียวกับกับผู้อำนวยการโรงเรียน ปัตตานี 7 ที่มีมุมมองว่า สถานศึกษามักจะให้ความสำคัญกับชุมชนที่อยู่โดยรอบทั้งนี้เนื่องจากมองว่าพื้นที่ในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม ดังนั้นการบริหารจัดการสถานศึกษาตามแนวคิดพหุวัฒนธรรมก็คือการที่ต้องสร้างให้ชุมชนทั้งไทยพุทธและไทยมุสลิมเข้ามามีส่วนร่วมกับกิจกรรมของโรงเรียนมากที่สุด ในขณะที่เดียวกันสถานศึกษาก็ให้ความสำคัญกับกิจกรรมต่างๆ ที่จัดขึ้นโดยชุมชน ซึ่ง ผู้อำนวยการโรงเรียน

ยะลา 4 เชื่อว่า “การสามารถสร้างความเชื่อมโยงระหว่างชุมชนต่างๆ ด้วยกันเป็นเกราะหรือปราการ กำบังที่ดีที่จะช่วยปกป้องสถานศึกษาให้เกิดความปลอดภัยโดยเฉพาะในช่วงของเหตุการณ์ความไม่สงบ”

อย่างไรก็ตาม ผู้อำนวยการโรงเรียน ปัตตานี 5 ตั้งข้อสังเกตที่สำคัญเกี่ยวกับการสร้างการมีส่วนร่วมระหว่างโรงเรียนและชุมชนว่าจะต้องอยู่บนพื้นฐานของการให้เกียรติต่อกันและเข้าใจวัฒนธรรมที่แตกต่างกันดังที่กล่าวว่า “หนึ่งผมมองว่า ภาวะผู้นำที่อยู่ในสังคมสามจังหวัดชายแดนภาคได้นั้น จะต้องเข้าใจความแตกต่างทางวัฒนธรรม ...สองการให้เกียรติชุมชน ผู้นำท้องถิ่น บุคคลในสังคม ตรงนี้ถือว่าเป็นเรื่องสำคัญที่ทำให้คนเหล่านั้นสามารถที่จะเข้ามาให้ความร่วมมือกับเราได้” หากผู้บริหารเข้าใจสิ่งเหล่านี้ก็จะสามารถดึงพลังมวลชนมาช่วยสนับสนุนการบริหารจัดการสถานศึกษาได้

จากแนวคิดข้างต้นสามารถสรุปได้ว่าการส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการทำงานระหว่างทุกภาค โดยเฉพาะระหว่างสมาชิกในโรงเรียนและสมาชิกระหว่างโรงเรียนและชุมชนนั้นจะช่วยให้การทำงานของสถานศึกษาเป็นไปอย่างประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น ภาวะผู้นำดังกล่าวข้างต้นสะท้อนให้เห็นว่าในช่วงของเหตุการณ์ความไม่สงบผู้บริหารให้ความสำคัญกับการทำงานร่วมกันเนื่องจากมองว่าบุคลากรในโรงเรียนและสมาชิกของชุมชนและทุกๆ ส่วนที่เกี่ยวข้องคือฟันเฟืองที่สำคัญในการขับเคลื่อนการทำงานของสถานศึกษาและยังเป็นเกราะกำบังภัยและช่วยในการสอดส่องดูแลสถานศึกษาด้วย

5. การพัฒนาตนเอง ครูและบุคลากร

ถึงแม้ว่าผลการวิจัยในบทที่ 5 แสดงให้เห็นว่าปัญหาทางด้านครูและบุคลากรทางการศึกษานั้น สร้างให้เกิดภาวะที่ยากลำบากของผู้บริหารในส่งเสริมการจัดการศึกษาเชิงพหุวัฒนธรรมทั้งนี้เนื่องจากครูและบุคลากรทางการศึกษาในพื้นที่สามจังหวัดชายแดนภาคได้ส่วนหนึ่งยังขาดคุณภาพ วุฒิทางการศึกษาไม่ตรงกับสาขาที่สอน รวมถึงการเผชิญกับปัญหาความไม่สงบในพื้นที่เป็นต้น อย่างไรก็ตามภายใต้สภาพความยากลำบากดังกล่าวนี้ผู้บริหารโรงเรียนเหล่านี้ยังคงแสดงออกถึงภาวะผู้นำเชิงพหุวัฒนธรรม โดยเฉพาะการพยายามส่งเสริมให้ครูและบุคลากรมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับพหุวัฒนธรรม รวมถึงการเปิดโอกาสให้ครูได้พัฒนาตนเองมากยิ่งขึ้นโดยเฉพาะการที่ผู้บริหารพยายามส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้เข้ารับอบรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอนในสังคมพหุวัฒนธรรมหรือการมีโอกาสด้านการศึกษาต่อ ดังที่ผู้อำนวยการโรงเรียน ปัตตานี 4 กล่าวว่า “ตรงนี้จริงๆ ผมก็ให้ครูเข้าอบรมและทำความเข้าใจในเรื่องศาสนาเพราะเวลาสอนจริงๆ ครูจะต้องใช้ลักษณะของการบูรณาการตรงนี้ ต้องเข้าใจพหุวัฒนธรรมโดยเฉพาะวัฒนธรรมทั้งไทยพุทธและไทยมุสลิมต้องอยู่ในใจของครูในทำนองเดียวกัน ผู้อำนวยการโรงเรียน ปัตตานี 3 ก็พยายามส่งเสริมให้ครูในสถานศึกษามีโอกาสในการเข้าอบรมเพื่อให้ครูมีความรู้และพัฒนาเทคนิคทางการสอนโดยกล่าวว่า “ที่จะให้ครูไปอบรมเพื่อให้มีความรู้เกี่ยวกับการจัดการศึกษาในพื้นที่...คืออย่างน้อยต้องได้ไปอบรมให้เกิดจิตสำนึกว่านักเรียนในพื้นที่มีความแตกต่างกัน เราจะต้องให้ความรักความอบอุ่น ต้องใจเย็นนะคะเวลาสอนนักเรียนกลุ่มเหล่านี้...ที่เชื่อว่าครูมีความรู้การสอนเด็กแต่ความรู้ที่จะทำให้เด็กอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุขเนี่ย เราต้องมีเทคนิควิธีการ ดังนั้นถ้ามีการอบรมที่ไหนที่ก็จะส่งครูไปอบรมหาความรู้ คือเสริมทักษะให้เกิดขึ้นมา” เช่นเดียวกันกับ ผู้อำนวยการโรงเรียน ปัตตานี 7 ที่พยายามส่งเสริมให้ครูได้รับการอบรมเกี่ยวกับพหุ

วัฒนธรรมซึ่งจัดในพื้นที่ โดยชี้แจงว่า “ในตอนนี้การจัดการอบรมเพื่อพัฒนาครูเกี่ยวกับ พหุวัฒนธรรม ในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้มีเยอะ ไม่ว่าจะเป็นที่ ศอบต.หรือที่อื่นๆ...ผมจะส่งครูเพื่อให้เข้าร่วมอบรม เพื่อให้ครูได้รับรู้และอยู่ร่วมกันได้อย่างมีความสุข” ส่วน ผู้อำนวยการโรงเรียน ปัตตานี 6 กล่าวว่า นอกเหนือจากการส่งครูไปเข้าอบรมแล้ว ตนเองก็ต้องพัฒนาตนเองด้วย ดังที่ว่า “ครูที่จบใหม่ที่นี่ผม จะส่งเข้าอบรมความรู้ เพื่อให้เข้าใจสังคมตรงนี้ ในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ ผมเองยังต้องไปอบรม เพื่อพัฒนาตนเอง ต้องเข้าไปอบรมมีวิทยากรทั้งไทยพุทธและมุสลิม ซึ่งเขาจะให้ความรู้ว่าจะอยู่ ร่วมกันอย่างสันติสุขได้อย่างไร” เช่นเดียวกันกับ ผู้อำนวยการโรงเรียน ยะลา 4 ที่ให้ความสำคัญกับ การพัฒนาครูโดยมุ่งเน้นให้ครูมีความพร้อมในการจัดการเรียนการสอน ซึ่งผู้บริหารดังกล่าวจะมีการจัด ปฐมนิเทศเพื่อให้ครูเข้าใจบทบาทและหน้าที่ของตนเอง ดังที่กล่าวว่า “ครูที่เข้ามาอยู่ที่นี่เข้ามาปั๊บก็ต้อง ปฐมนิเทศต้องคุย ผมเองจะคุยกับเขาและก็เตรียมฝ่ายที่รับผิดชอบดูแล...ก็คุยภาพทั่วไป คุยว่าสังคม ที่นี่เป็นแบบนี้ละ เป็นสังคมพุทธ มุสลิม เพราะฉะนั้นทุกคนต้องเข้าใจ ต้องรู้บทบาทของตนเอง รู้หน้าที่ ต่างๆ ไม่ใช่สอนเนื้อหาอย่างเดียว...ที่นี้สังคมพหุวัฒนธรรมสิ่งที่ครูควรจะได้รับรู้เลยเรื่องแรกเลยคือเรื่อง หลักสูตร...นอกจากนี้ต้องรู้เรื่องการวัดประเมินผล ครูผู้สอนในสังคมพหุวัฒนธรรมต้องรู้เรื่องเหล่านี้ ผม เองมักจะพูดบ่อยในเรื่องเหล่านี้” ในทำนองเดียวกับผู้บริหารท่านอื่นๆ ผู้อำนวยการโรงเรียน ยะลา 8 ก็ให้ความสำคัญกับการพัฒนาตนเองของครูนอกจากนี้ยังส่งเสริมให้ครูที่เข้าอบรมมีการจัดการความรู้ที่ ได้จากการอบรม ดังที่กล่าวว่า “โรงเรียนนี้ ผมเองจะให้ครูเราได้รับการพัฒนา ไม่ว่าจะเป็นครูหรือบุคลากร ทางการศึกษาในโรงเรียนหรือใครต้องได้รับการพัฒนาในสิ่งที่เกิดขึ้นและเปลี่ยนแปลงอย่างสม่ำเสมอ เราจะส่งครูไปอบรมหรือไม่ก็จัดอบรม KM เองในโรงเรียนเรามีการจัดการความรู้กันเองในโรงเรียนใน บางเรื่องเพื่อให้ครูมีการพัฒนา” นอกเหนือจากการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาโดยการส่งเข้า ร่วมอบรมต่างๆ แล้ว ผู้บริหารในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ยังให้ความสำคัญกับการสนับสนุนให้ครูมี โอกาสในการเข้าศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นเพื่อเป็นการพัฒนาตนเองและนำความรู้ที่ได้มาพัฒนา สถานศึกษา ดังที่ ผู้อำนวยการโรงเรียน ยะลา 10 ย้ำว่า “ผมเน้นในเรื่องวิสัยทัศน์ ครูจะต้องเป็นครูมืออาชีพ เพราะฉะนั้นการทำงานในสังคมพหุวัฒนธรรมนั้นเรียกว่าครูต้องปรับตัว ต้องพัฒนา ก็ต้องศึกษา อบรมสนับสนุนให้เรียนต่อ ผมเองก็จะสนับสนุนให้ครูศึกษาต่อ” ส่วน ผู้อำนวยการโรงเรียน นราธิวาส 4 เลือกใช้วิธีการในการนำครูและบุคลากรไปศึกษาดูงานตามสถานที่ต่างๆ เพื่อเป็นการสร้างขวัญและ กำลังใจและเพื่อให้ครูและบุคลากรได้นำความรู้ที่ได้มาพัฒนาสถานศึกษา โดยกล่าวว่า “ผมเองจะนำครู ไปทัศนศึกษา ไปดูงานต่างสถานที่ต่างจังหวัดเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจให้ครูที่ปฏิบัติหน้าที่ในพื้นที่”