



จริยธรรมในการบริหารรัฐกิจ: ตัวแบบการตัดสินใจเชิงจริยธรรม*

ประโยชน์ สังกกลิ่น**

บทคัดย่อ

บทความนี้ ผู้วิจัยต้องการที่จะศึกษาเกี่ยวกับจริยธรรมในการบริหารรัฐกิจ โดยมุ่งเน้นศึกษาเฉพาะประเด็นที่เกี่ยวกับตัวแบบการตัดสินใจเชิงจริยธรรม (ethical decision-making model) ระเบียบวิธีที่ใช้ในการศึกษาได้แก่ การวิจัยเอกสาร (documentary research) โดยเน้นการศึกษาจากหนังสือและบทความวิชาการ ผลการศึกษาพบว่าตัวแบบการตัดสินใจเชิงจริยธรรมในการบริหารรัฐกิจที่สำคัญมีอยู่ 4 ตัวแบบ คือ (1) ตัวแบบสามเหลี่ยมจริยธรรม (ethics triangle model) (2) ตัวแบบการแก้ปัญหาเชิงจริยธรรม (ethical problem-solving model) (3) ตัวแบบการตัดสินใจเชิงจริยธรรม (ethical decision-making model) และ (4) ตัวแบบพัฒนาการทางศีลธรรม (moral development model) ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานภาครัฐสามารถนำตัวแบบเหล่านี้ไปประยุกต์ใช้เมื่อต้องเผชิญกับปัญหาหรือสถานการณ์ที่กลืนไม่เข้าคายไม่ออก (dilemma) ทางจริยธรรมในดำเนินงานประจำวัน ดังนั้นตัวแบบเหล่านี้จึงได้รับการพิจารณาในฐานะที่เป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพ ในการเสริมสร้างการตัดสินใจเชิงจริยธรรมของบุคลากรในหน่วยงานภาครัฐ

คำสำคัญ : จริยธรรม/ การบริหารรัฐกิจ/ ตัวแบบเชิงจริยธรรม/ ตัวแบบการตัดสินใจ

* บทความนี้เป็นส่วนหนึ่งของงานวิจัยเรื่อง “จริยธรรมในการบริหารรัฐกิจ : รากฐานเชิงทฤษฎีและวิธีการเสริมสร้าง” โดยได้รับทุนอุดหนุนการวิจัยจากวิทยาลัยการเมืองการปกครอง มหาวิทยาลัยมหาสารคาม งบประมาณปี พ.ศ. 2559

** รองศาสตราจารย์, ดร., อาจารย์ประจำวิทยาลัยการเมืองการปกครอง มหาวิทยาลัยมหาสารคาม



Ethics in Public Administration: Ethical Decision-making Models¹

Prayote Songklin²

Abstract

In this article, the researcher would like to study about ethics in public administration, focusing specifically on the issue of ethical decision-making models. Methodology used in the study is documentary research, focusing on books and articles. The findings show that, there are four key ethical decision-making models practiced in public administration. They are (1) Ethics Triangle Model, (2) Ethical Problem-Solving Model, (3) Ethical Decision-Making Model, and (4) Moral Development Model. Public administrators and public servants can apply these models when they encounter some ethical problems or ethical dilemmas in daily practices. These models, consequently, are considered as effective means for enhancing ethical decision-making of public officials.

Key Words: Ethics/ Public Administration/ Ethical Model/ Decision-making Model

ความนำ (Introduction)

คำว่า “จริยธรรม” (ethics) หมายถึง วิธีการที่คุณค่า (values) อย่างใดอย่างหนึ่งถูกนำไปปฏิบัติ เป็นแนวทางในการกำหนดว่าอะไรคือสิ่งที่ถูกต้องและอะไรคือสิ่งที่ไม่ถูกต้อง และวิธีการในการดำเนินชีวิตให้สอดคล้องกับแนวทางดังกล่าว จริยธรรมเป็นทั้งกระบวนการของการตรวจสอบ (process of inquiry) ในฐานะที่เป็นเหตุผลที่อยู่เบื้องหลังการตัดสินใจของบุคคลและหลักเกณฑ์ของความประพฤติ (code of conduct) ในฐานะที่เป็นมาตรฐานซึ่งเป็นตัวกำหนดแนวทางในการกระทำของบุคคล (Bowman and West, 2015, p. 46)

คำว่า “จริยธรรมในการบริหารรัฐกิจ” (public administrative ethics) หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารในหน่วยงานภาครัฐกำหนดมาตรฐานในการตัดสินใจเชิงจริยธรรมในเรื่องใดเรื่องหนึ่งภายใต้บริบทของหน่วยงาน การวิพากษ์เกี่ยวกับมาตรฐานการตัดสินใจในเรื่องนั้นๆ ได้อย่างเป็นอิสระซึ่งจะนำไปสู่ความรับผิดชอบทั้งในแง่ส่วนตัวและในเชิงวิชาชีพต่อผลของสิ่งที่ได้ตัดสินใจลงไป (Cooper and Wright, 1992. อ้างใน Hejka-Ekins, 2001, p. 80) ซึ่งจากคำนิยามดังกล่าวได้ชี้ให้เห็นถึงองค์ประกอบที่สำคัญสองประการของจริยธรรมในการบริหารรัฐกิจได้แก่ (1) องค์ประกอบในแง่ที่เป็นมาตรฐานเชิงจริยธรรม (ethical standards) ในฐานะที่เป็นตัวกำหนดแนวทางการปฏิบัติสำหรับผู้บริหาร และ (2) องค์ประกอบในแง่ที่เป็นกระบวนการ (process) ใน

¹ This article is a part of the research, entitled “Ethics in Public Administration: Theoretical Foundation and Strengthening Approaches” under the financial support of Collage of Politic and Governance, Mahasarakham University, fiscal year 2016.

² Assoc. Prof, Dr., Lecturer at Collage of Politic and Governance, Mahasarakham University.



ฐานะที่เป็นการสร้างวิธีการเพื่อกำหนดและวิพากษ์การตัดสินใจเชิงจริยธรรมเพื่อนำไปสู่การกระทำที่ถูกต้อง

ประเด็นเกี่ยวกับจริยธรรม (ethics) ถือว่าเป็นเรื่องที่ยากใหม่ในการบริหารรัฐกิจ จริยธรรมไม่เคยได้รับความสนใจในฐานะของเครื่องหมายรับรองคุณภาพ (hallmark) เหมือนอย่างเรื่องของประสิทธิภาพ (efficiency) ความประหยัด (economy) และประสิทธิผล (effectiveness) ในแวดวงการศึกษาและการปฏิบัติในการบริหารรัฐกิจยุคใหม่ ซึ่งปรากฏการณ์ดังกล่าวเป็นผลมาจากความเชื่อของนักปฏิรูปการบริการสาธารณะในช่วงศตวรรษที่ 19 เช่น วูดโรว์ วิลสัน (Woodrow Wilson) และนักวิชาการรุ่นหลังที่มีอิทธิพลในช่วงหลายทศวรรษต่อมา ที่ต่างก็เห็นว่าผู้บริหารในภาครัฐเป็นผู้ที่มีคุณธรรมและความซื่อสัตย์ในระดับสูง ดังนั้นจึงไม่มีเหตุผลใดที่จะต้องไปกังวลถึงความจำเป็นที่จะต้องเพิ่มองค์ประกอบของ “E” ที่ 4 ซึ่งหมายถึง Ethics(จริยธรรม)เข้าไปในองค์ประกอบของ “3Es” ซึ่งเป็นองค์ประกอบหลักที่มีอยู่แล้วในสาขาวิชาการบริหารรัฐกิจ คือ Efficiency (ประสิทธิภาพ) Economy (ความประหยัด) และ Effectiveness (ประสิทธิผล) แต่อย่างใด (Menzel, 2001, pp. 355-356)

แต่เมื่อเวลาผ่านไปคำว่า “จริยธรรม” (ethics) ได้กลายเป็นคำที่มีการพูดถึงกันอย่างแพร่หลายทั้งในแวดวงวิชาการและประชาชนทั่วไป และถือเป็นเรื่องปกติที่จะพบว่าในปัจจุบันมีหลักสูตรการศึกษาทางด้านการบริหารรัฐกิจที่เปิดให้มีการเรียนการสอนทางด้านจริยธรรมขึ้นเป็นจำนวนมาก และองค์การภาครัฐหลายแห่งได้กำหนดให้มีการฝึกอบรมทางด้านจริยธรรมภายในหน่วยงานเพิ่มมากขึ้น ซึ่งแนวโน้มดังกล่าวเป็นผลมาจากสาเหตุหลัก 2 ประการ คือ (1) เนื่องจากการเพิ่มขึ้นของการกระทำผิดในหน่วยงานภาครัฐ การกระทำผิดต่างๆ เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับปัญหาเชิงจริยธรรม เมื่อมีการทำความผิดกันมากขึ้นประเด็นของจริยธรรมจึงมีความสำคัญเพิ่มมากขึ้น และ (2) เนื่องจากผู้บริหารทั้งในภาครัฐและภาคเอกชนต่างยอมรับในหลักการที่สอดคล้องต้องกันว่า หน่วยงานที่มีผลงานและผลผลิตอยู่ในระดับสูงคือหน่วยงานที่มีการขับเคลื่อนด้วยระบบคุณค่า (value) และคุณค่าทางด้านจริยธรรมถูกกำหนดให้อยู่ในระดับสูงในบรรดาคุณค่าต่างๆ ที่หน่วยงานถือว่ามีความสำคัญ และจากความเชื่อมโยงระหว่างจริยธรรม (ethics) และการปฏิบัติงานในองค์กร (organizational performance) ที่ปรากฏชัดเจนขึ้นมานี้ทำให้ผู้บริหารและนักวิชาการยุคใหม่หันมาให้ความสำคัญและมุ่งเน้นในการศึกษาและการทำความเข้าใจในเรื่องของหน่วยงานที่มีจริยธรรม และบทบาทที่สมาคมวิชาชีพ จรรยาบรรณวิชาชีพและกฎเกณฑ์ข้อบังคับต่างๆ มีผลต่อจริยธรรมในหน่วยงานกันมากขึ้น (Menzel, 2001, p. 356)

บทความเรื่อง “จริยธรรมในการบริหารรัฐกิจ : ตัวแบบการตัดสินใจเชิงจริยธรรม” นี้ ผู้เขียนต้องการที่จะศึกษาเกี่ยวกับจริยธรรมในการบริหารรัฐกิจ โดยมุ่งเน้นศึกษาเฉพาะประเด็นที่เกี่ยวข้องกับตัวแบบการตัดสินใจเชิงจริยธรรม (Ethical Decision-making Model) โดยการศึกษาครั้งนี้

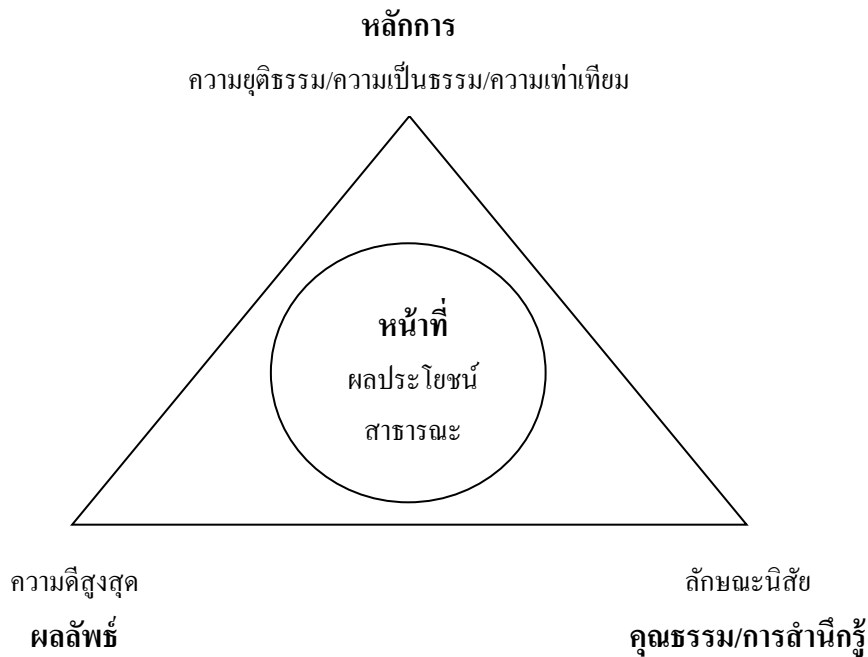
ข้อมูลจากเอกสาร (documentary research) ซึ่งผลการศึกษานำไปประยุกต์ใช้เมื่อผู้บริหารหรือนุคกลางที่ปฏิบัติงานในภาครัฐต้องเผชิญกับปัญหาหรือสถานการณ์ที่กลืนไม่เข้าคายไม่ออก (dilemma) ในเชิงจริยธรรม โดยในบทความนี้ผู้เขียนจะได้แบ่งการนำเสนอออกเป็น 4 หัวข้อหลัก คือ (1) ตัวแบบสามเหลี่ยมจริยธรรม (Ethics Triangle Model) (2) ตัวแบบการแก้ปัญหาเชิงจริยธรรม (Ethical Problem-Solving Model) (3) ตัวแบบการตัดสินใจเชิงจริยธรรม (Ethical Decision-Making Model) และ (4) ตัวแบบพัฒนาการทางศีลธรรม (Moral Development Model) สำหรับเนื้อหาในแต่ละหัวข้อมีดังต่อไปนี้

ตัวแบบสามเหลี่ยมจริยธรรม (Ethics Triangle Model)³

เนื่องจากแนวคิดในเชิงปรัชญาของจริยธรรมในการบริหารรัฐกิจทั้งสามสำนักที่ได้มีการศึกษากันอยู่โดยทั่วไปในแวดวงวิชาการ คือ แนวคิดที่เน้นกฎระเบียบ (rule-based ethics) แนวคิดที่เน้นผลลัพธ์ (result-based ethics) และแนวคิดที่เน้นคุณธรรม (virtue-based ethics) นั้นแต่ละสำนักต่างมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับเป้าหมายเพียงด้านใดด้านหนึ่งเท่านั้น ทำให้ละเลยหรือไม่ให้ความสำคัญอย่างเพียงพอกับเป้าหมายด้านอื่นๆ ทำให้แนวนโยบายที่เกิดขึ้นมาเกิดการบิดเบี้ยวและนำไปสู่การขาดจริยธรรมในแง่มุมต่างๆ ได้ (Svara, 2015, p. 82)

ดังนั้นสวารา (Svara, 2015) จึงได้เสนอให้มีการรวมแนวคิดทั้ง 3 กลุ่มเข้าด้วยกัน โดยได้ชี้ให้เห็นว่าแนวคิดของแต่ละวิธีต่างก็เกี่ยวข้องและสนับสนุนซึ่งกันและกัน และที่มากไปกว่านั้นก็คือความรับผิดชอบที่มาจาก “หน้าที่” (duty) ถือเป็นจุดเน้นหรือตัวกำหนดทิศทางต่อพันธกรณีทางจริยธรรมของผู้บริหารในภาครัฐ ซึ่ง “หน้าที่” ของผู้บริหารหรือนุคกลางในภาครัฐก็คือ “ผลประโยชน์สาธารณะ” (public interest) นั่นเอง ดังนั้น กรอบแนวคิดที่เกิดขึ้นก็คือการรวมเอาองค์ประกอบของแนวคิดในเชิงปรัชญาทั้ง 3 สำนัก เข้าด้วยกันในรูปของสามเหลี่ยม โดยมี “หน้าที่” (ผลประโยชน์สาธารณะ) อยู่ตรงกลาง เกิดเป็นตัวแทนของการตัดสินใจเชิงจริยธรรมขึ้นมา ซึ่งตัวแบบนี้มีองค์ประกอบอยู่ 4 ประการ มีการเชื่อมโยงซึ่งกันและกัน คือมีผลประโยชน์สาธารณะอยู่ตรงกลางของสามเหลี่ยม และมีลักษณะนิสัย (character) ความยุติธรรม (justice) และความดีสูงสุด (the greatest good) อยู่ที่แต่ละมุมของสามเหลี่ยม (Svara, 2015, p. 82) ดังแสดงในภาพที่ 1 (อ้างใน Svara, 2015, p.135) ต่อไปนี้

³ ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อนี้ดูใน Bowman and West, 2015; Svara, 2015; Richter and Burke, eds., 2007; and Gorofalo and Geuras, 2006.



ภาพที่ 1 ตัวแบบสามเหลี่ยมจริยธรรม

ตัวแบบสามเหลี่ยมจริยธรรมนี้แสดงถึงแนวคิดที่ว่า ผู้บริหารในภาครัฐควรดำเนินการตามหน้าที่ (duty) ของตนเพื่อสนับสนุนผลประโยชน์สาธารณะ (public interest) โดยการถ่วงดุลระหว่างการยึดถือคุณธรรม(virtue) หลักการ(principle) และผลลัพธ์ที่ดี (good consequences) อย่างเหมาะสม (Svara, 2015, p. 82)

การใช้ตัวแบบสามเหลี่ยมจริยธรรมช่วยป้องกันปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการใช้วิธีการใดวิธีการหนึ่งเพียงลำพัง เนื่องจากการมุ่งเน้นเพียงวิธีการใดวิธีการหนึ่งของการตัดสินใจเชิงจริยธรรมจะไปสกัดกั้นวิธีการอื่นออกจากการพิจารณา ยกตัวอย่างเช่น

(1) ความเป็นไปได้ที่การยึดถือการตัดสินใจบนพื้นฐานของหลักการ (principle-based) ที่เข้มงวดและไม่ยืดหยุ่น ได้รับการชดเชยด้วยการพิจารณาถึงผลดีสูงสุด (the greatest good) ที่จะได้รับ และการพิจารณาเกี่ยวกับคุณธรรม(virtue) ที่ควรจะมีในสถานการณ์นั้นๆ

(2) การยึดถือคุณธรรม (virtue) แบบพิศๆ สามารถแก้ไขได้โดยการนำหลักการ(principle) และผลที่จะเกิด (consequence) ขึ้นเข้ามาพิจารณาร่วมด้วย

(3) การยึดถือผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น (consequence) โดยไม่คำนึงถึงวิธีการที่ใช้ สามารถจะตรวจสอบได้โดยการนำหลักการ (principle) และคุณธรรม (virtue) ของความเป็นมนุษย์เข้ามาพิจารณาร่วมกัน (Svara, 2015, p. 82)



องค์ประกอบของตัวแบบจะทำหน้าที่เสมือนเครื่องกรอง (filters) ซึ่งเปิดเผยให้เห็นถึงแง่มุมที่แตกต่างของทางเลือกเชิงจริยธรรมที่จำเป็นจะต้องใช้ในแต่ละสถานการณ์ ตัวแบบนี้จะช่วยให้สามารถมองเห็นทางเลือกและการพิจารณาเชิงจริยธรรมของแต่ละวิธีการอย่างชัดเจน การใช้ทุกวิธีการร่วมกันจะช่วยป้องกันข้อบกพร่องของการใช้วิธีการใดวิธีการหนึ่งโดยลำพัง นอกจากนี้การใช้ทั้งสามวิธีร่วมกันยังช่วยรักษาคูลของวิธีคิดที่แตกต่างเกี่ยวกับประเด็นทางจริยธรรมได้อีกด้วย วิธีการที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของคุณธรรม (virtue) เน้นการใช้ความรู้สึกและการไตร่ตรอง วิธีการที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของหลักการ (principle) เน้นการใช้เหตุผล และวิธีการที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของผลลัพธ์ (consequence) เน้นการวิเคราะห์ จุดอ่อนของแต่ละคนที่ยึดถือวิธีคิดเหล่านี้สามารถชดเชยได้โดยจุดแข็งของวิธีคิดแบบอื่นๆ (Svara, 2015, p. 83)

ในการที่จะดึงเอาแนวคิดหลักของแต่ละวิธีการออกมา สวาราได้กำหนดแนวคำถามไว้เพื่อเป็นแนวในการพิจารณาดังต่อไปนี้ (Svara, 2015, pp. 85-86)

ตาราง 1 ข้อคำถามที่ใช้ในการกลั่นกรองเพื่อตัดสินใจในปัญหาที่เกี่ยวกับจริยธรรม

องค์ประกอบ	ข้อคำถาม
หน้าที่ : ผลประโยชน์สาธารณะ	(1) ผลประโยชน์สาธารณะจะบรรลุผลได้อย่างไรในสถานการณ์ทั่วไป และสถานการณ์ที่เฉพาะเจาะจง (2) ความรับผิดชอบของคนที่ต้องการ ผู้บังคับบัญชาฝ่ายการเมือง และ สาธารณคืออะไร
คุณธรรม/การสำนึก : ลักษณะนิสัย	(1) ผู้บริหารในภาครัฐโดยทั่วไป หรือผู้ที่ทำงานภายในหน่วยงานหรือสาขาที่เฉพาะเจาะจงควรจะต้องมีคุณธรรมอะไรบ้าง (2) คุณธรรมดังกล่าวหมายถึงอะไร (3) แต่ละคนจะปฏิบัติตามคุณธรรมดังกล่าวได้อย่างไร (4) โดยทั่วไปแล้ว การมีความซื่อสัตย์และลักษณะนิสัยที่ดีหมายถึงอะไร
หลักการ: ความยุติธรรม ความเป็นธรรม ความเท่าเทียม	(1) สิ่งที่คุณคิดว่าควรทำเพื่อสนับสนุนความยุติธรรม (justice) ความเป็นธรรม (fairness) และความเท่าเทียม (equity) คืออะไร (2) อะไรคือหลักการที่สำคัญที่สุดที่ควรจะใช้เป็นแนวทางสำหรับผู้บริหารในภาครัฐ หรือนุคคลที่ทำงานในหน่วยงานหรือสาขาที่เฉพาะเจาะจง (3) ในการจัดลำดับความสำคัญของหลักการ ควรทำอย่างไร (4) มีหลักการข้อใดหรือไม่ที่จะต้องมาก่อนหลักการข้ออื่นๆ (5) การประยุกต์ใช้หลักการเหล่านี้ในสถานการณ์เฉพาะทำอย่างไร



ผลลัพธ์ : ความคิดสูงสุด	(1) ในการตัดสินใจเรื่องใดเรื่องหนึ่ง เพื่อให้เกิดความคิดสูงสุดสำหรับคนจำนวนมากที่สุด จะต้องทำอะไร (2) เป้าหมายที่ผู้บริหารในภาครัฐ หรือเจ้าหน้าที่ที่ทำงานในสาขาหรือหน่วยงานเฉพาะ ต้องการบรรลุคืออะไร (3) จะมั่นใจได้อย่างไรว่าผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดได้รับการพิจารณา และการคำนวณผลประโยชน์และต้นทุนทำได้อย่างครอบคลุม เท่าเทียม และครบถ้วนสมบูรณ์ (4) วิธีการที่ใช้สามารถประนีประนอมกับมาตรฐานของผลประโยชน์สาธารณะ คุณธรรม และหลักการได้หรือไม่
--	---

จะเห็นได้ว่าตัวแบบสามเหลี่ยมเชิงจริยธรรมช่วยในการขยายการเรียนรู้และตระหนักรู้ด้วยตนเอง (self-awareness) ของเราให้กว้างขึ้น ซึ่งคุณสมบัติดังกล่าวจะส่งผลให้บุคลากรในภาครัฐสามารถปฏิบัติภารกิจได้อย่างครบถ้วนสมบูรณ์ ทั้งเป็นคนดี (virtue) ทำสิ่งที่ถูกต้อง (principle) และก่อให้เกิดผลดีที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ (consequence) การมุ่งถกเถียงกันว่าวิธีการไหนดีกว่ากัน และวิธีไหนมีข้อบกพร่องอย่างไร ทำให้ประเด็นเกี่ยวกับจริยธรรมพัวพัน การใช้ตัวแบบสามเหลี่ยมจริยธรรมสามารถช่วยให้สามารถมองเห็นแง่มุมต่างๆ ของการส่งเสริมจริยธรรม และให้พื้นฐานของการปฏิบัติที่แข็งแกร่ง เสริมแรงซึ่งกันและกันและเป็นสากลต่อผู้บริหารที่ปฏิบัติงานในภาครัฐ (Svara, 2015, p. 86)

ตัวแบบการแก้ปัญหาเชิงจริยธรรม (Ethical Problem – Solving Model)⁴

มีความพยายามอย่างต่อเนื่องของนักวิชาการ ในการที่จะปรับปรุงคุณภาพของการแก้ปัญหาเชิงจริยธรรม โดยพยายามแสวงหาวิธีการที่เป็นระบบ มีขอบเขตที่กว้างขวาง และมีการใช้คุณค่าที่เป็นสากลในการตัดสินใจเชิงจริยธรรมเพื่อให้เป้าหมายดังกล่าวเป็นจริง สวารา (Svara, 2015) ได้นำเสนอตัวแบบการแก้ปัญหาเชิงจริยธรรม (Ethical Problem-Solving Model) ขึ้นมา โดยตัวแบบนี้ได้กำหนดชุดของคำถามเพื่อเป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหาทางจริยธรรม เมื่อผู้บริหารในหน่วยงานภาครัฐต้องประสบกับสถานการณ์ที่มีปัญหาเกี่ยวกับจริยธรรม (Svara, 2015, p. 131)

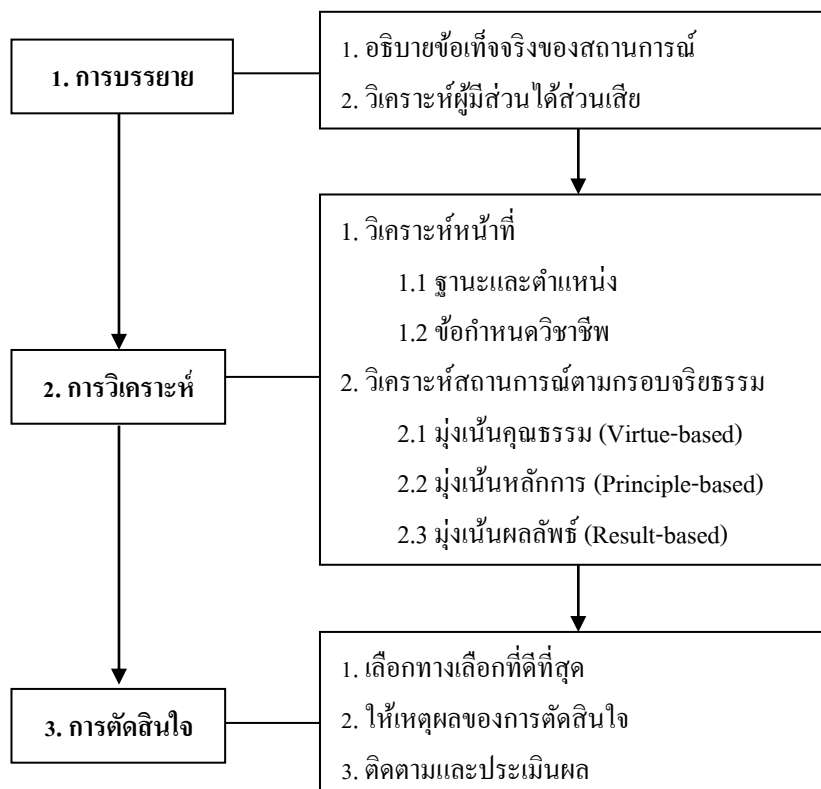
ตัวแบบการแก้ปัญหาละเชิงจริยธรรม (Ethical Problem-Solving Model) ถูกออกแบบมาเพื่อช่วยในการตัดสินใจเชิงคุณธรรม โดยให้แน่ใจว่าทุกปัจจัย (factors) ได้รับการพิจารณาอย่างครบถ้วน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (stakeholders) ทุกกลุ่มได้รับการพิจารณาอย่างทั่วถึงวิธีการทาง

⁴ ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อนี้ดูใน Svara, 2015.



จริยธรรม (ethical approaches) ทุกชนิด ได้รับการพิจารณาอย่างครอบคลุม และทางเลือก (options) ทั้งหมดได้รับการหยิบยกขึ้นมาพิจารณา (Svara, 2015, p. 134)

ตัวแบบแบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอนใหญ่ (stages) คือ (1) การบรรยาย (description) (2) การวิเคราะห์ (analysis) และ (3) การตัดสินใจ (decision) ในแต่ละขั้นตอนใหญ่จะแบ่งออกเป็นขั้นตอนย่อย (steps) อีกหลายขั้นตอน (Svara, 2015, pp. 134-136) ตามที่แสดงในภาพที่ 2



ภาพที่ 2 ตัวแบบการแก้ปัญหาเชิงจริยธรรม

ตัวแบบการแก้ปัญหาเชิงจริยธรรมเริ่มต้นด้วยขั้นตอนใหญ่ (stage) ขั้นตอนที่ 1 คือ การบรรยาย (description) เป็นขั้นตอนของการระบุข้อเท็จจริงของสถานการณ์และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งในขั้นตอนนี้จะประกอบด้วยขั้นตอนย่อย (step) 2 ขั้นตอน ได้แก่

(1) การอธิบายข้อเท็จจริง (fact) ของสถานการณ์โดยในขั้นตอนนี้จะมุ่งเน้นให้ได้รับข้อมูลมากที่สุดเท่าที่จะทำได้ และจะไม่มีการตีความข้อมูลในขั้นตอนนี้

(2) การประเมินผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (stakeholders) และผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น โดยในขั้นตอนนี้จะมุ่งเน้นในการระบุผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้ครอบคลุมมากที่สุดเท่าที่



จะเป็นไปได้ การละเลยกลุ่มที่มีความสำคัญที่ได้รับผลกระทบจากสถานการณ์จะทำให้กระบวนการวิเคราะห์อ่อนแอลง และมีความเป็นไปได้มากขึ้นที่การวิเคราะห์จะเป็นไปเพื่อการตอบสนองความต้องการของตนเอง

ขั้นตอนใหญ่ (stage) ขั้นตอนที่ 2 คือ การวิเคราะห์ (analysis) เป็นขั้นตอนของการตรวจสอบสถานการณ์จากมุมมองที่แตกต่างเพื่อระบุทางเลือก ซึ่งในขั้นตอนนี้จะประกอบด้วยขั้นตอนย่อย 3 ขั้นตอน(step) ได้แก่

(1) การวิเคราะห์หน้าที่ (duty) โดยการพิจารณาข้อควรปฏิบัติและความรับผิดชอบตามตำแหน่งหน้าที่ และบทบาทตามมาตรฐานในวิชาชีพของตน

(2) การวิเคราะห์สถานการณ์ตามวิธีการทางจริยธรรม (ethical approach) 3 กลุ่ม คือ กลุ่มที่มุ่งเน้นคุณธรรม (virtue-based) กลุ่มที่มุ่งเน้นหลักการ (principle-based) และกลุ่มที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ (result-based) โดยแต่ละกลุ่มให้ตอบคำถามดังต่อไปนี้

กลุ่มที่มุ่งเน้นคุณธรรม (virtue-based) ให้ตอบคำถามว่า “คนดีจะทำอะไรในสถานการณ์นี้”

กลุ่มที่มุ่งเน้นหลักการ (principle-based) ให้ตอบคำถามว่า “หลักการข้อไหนที่จะนำมาใช้ในสถานการณ์นี้ และจากหลักการดังกล่าวจะต้องทำอะไรบ้าง

กลุ่มที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ (result-based) ให้ตอบคำถามว่า “ผลลัพธ์ที่ดีที่สุดที่ควรจะได้รับจากสถานการณ์นี้คืออะไร และจะต้องทำอย่างไรเพื่อให้ได้รับผลลัพธ์ดังกล่าว

(3) การกำหนดทางเลือก (list options) จากคำตอบของคำถามในข้อ (1) และ (2) จะได้รับการพัฒนามาเป็นชุดของทางเลือก มีความเป็นไปได้ว่ามุมมองที่เป็นทางเลือกจะสนับสนุนซึ่งกันและกัน เมื่อเป็นเช่นนี้การใช้หน้าที่ (duty) และวิธีการทั้งสาม (three approaches) จะก่อให้เกิดการเสริมแรงที่เป็นประโยชน์ ในขณะที่บางสถานการณ์คำถามของการวิเคราะห์ที่แตกต่างอาจจะทำให้ได้มาซึ่งทางเลือกที่ขัดแย้งกันหรือไม่สอดคล้องกัน แม้กระทั่งเมื่อเกิดเหตุการณ์เช่นนี้ขึ้น การใช้การวิเคราะห์ทุก ๆ วิธีข้างต้นก็จะสามารถช่วยให้มั่นใจได้ว่า บุคคลไม่ได้เลือกหรือตัดสินใจจากชุดของทางเลือกที่จำกัด หรือละเลยมุมมองเชิงจริยธรรมที่สำคัญ

ขั้นตอนใหญ่ (stage) ขั้นตอนที่สุดท้าย คือ การตัดสินใจ (decision) เป็นขั้นตอนของการแจ้งให้ทราบเกี่ยวกับทางเลือกเชิงจริยธรรม และความสามารถในการอธิบายและให้เหตุผลของการเลือก ซึ่งในขั้นตอนนี้จะประกอบด้วยขั้นตอนย่อย 3 ขั้นตอน (step) ได้แก่

(1) การเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด (best alternative) การเลือกจากบรรดาทางเลือกที่ขัดแย้งกันเป็นเรื่องยากแต่อย่างน้อยที่สุดคนที่ตัดสินใจก็จะรู้สึกมั่นใจว่า ในการเลือกไม่ได้ละเลยทางเลือกที่สำคัญทางใดทางหนึ่งไป และทางเลือกที่หลากหลายเป็นการเพิ่มแนวโน้มของการสร้างทางเลือกเชิงจริยธรรม



(2) การให้เหตุผลของการตัดสินใจ (reasoned justification) จะเป็นการง่ายกว่าในการที่จะอธิบายว่าเพราะเหตุใดจึงตัดสินใจเช่นนั้น ถ้ามีการใช้หน้าที่และวิธีการเชิงปรัชญาทั้ง 3 วิธีเป็นกรอบในการพิจารณา

(3) การติดตามและประเมินผล (monitor and evaluate) ในกรณีที่ทำเป็นก็สามารถปรับปรุงแก้ไขได้

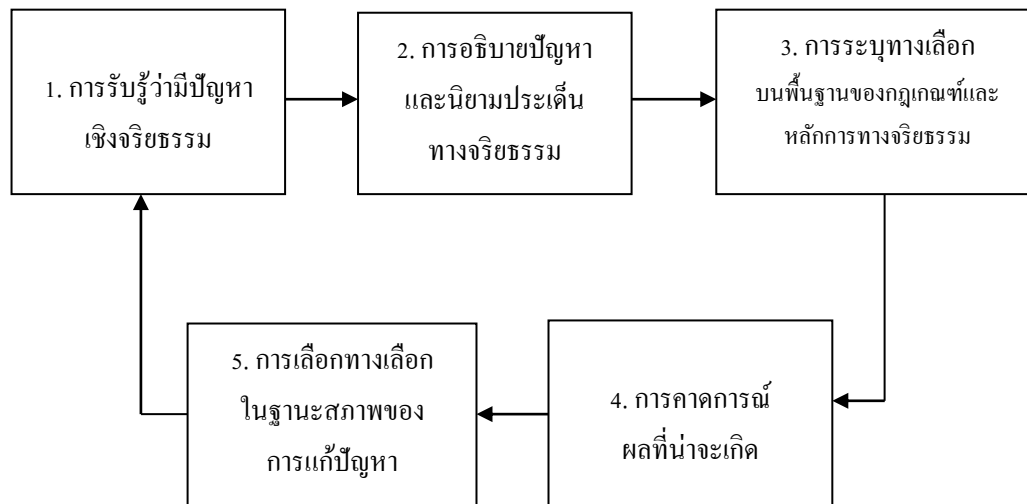
ตัวแบบการตัดสินใจเชิงจริยธรรม (Ethical Decision-Making Model)⁵

คูเปอร์ (Cooper) ได้นำเสนอตัวแบบการตัดสินใจเชิงจริยธรรม (Ethical Decision-making Model) เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติและการเรียนรู้ในการที่จะจัดการกับประเด็นหรือสถานการณ์ที่ตัดสินใจได้ยากในทางจริยธรรม ซึ่งเจ้าหน้าที่ในภาครัฐจะต้องเผชิญในการทำงานประจำวัน ซึ่งตัวแบบนี้สามารถใช้ได้ทั้งในส่วนที่เป็นปัจเจกบุคคลและกลุ่มบุคคลเพื่อวิเคราะห์และแก้ไขปัญหาภายในบริบทขององค์การภาครัฐ (อ้างใน Lawton, Rayner and Lasthuizen, 2013, pp. 126-128)

คูเปอร์ได้อธิบายว่าเจ้าหน้าที่รัฐส่วนใหญ่มักจะไม่ได้ตัดสินใจปัญหาทางจริยธรรมโดยการวิเคราะห์อย่างละเอียดถี่ถ้วน แต่มักจะเป็นการแสดงปฏิกิริยาตอบโต้ (react) และตัดสินใจอย่างทันทีทันใดบนพื้นฐานของความรู้สึกและอารมณ์ หรือจากระดับของกฎเกณฑ์ทางศีลธรรมที่คู่ประหนึ่งว่าสำคัญต่อบุคคล เช่น คุณค่าส่วนบุคคลหรือคุณค่าทางสังคม กฎเกณฑ์ทางศาสนาและข้อกำหนดทางวิชาชีพ เป็นต้น กล่าวโดยสรุปก็คือ เจ้าหน้าที่รัฐมักจะตัดสินใจทางจริยธรรมโดยใช้กฎเกณฑ์ทางศีลธรรมที่มีอยู่ในตนเอง (อ้างใน Lawton, Rayner and Lasthuizen, 2013, p. 126)

แต่อย่างไรก็ตาม ในบางสถานการณ์กฎเกณฑ์หรือหลักการที่แต่ละคนยึดถืออยู่ไม่สามารถใช้ได้ผลหรือก่อให้เกิดความตึงเครียด การคิดวิเคราะห์ที่เป็นระบบมากขึ้นที่ตั้งอยู่บนหลักการเชิงจริยธรรมอาจจะจำเป็นต้องนำมาใช้เพื่อช่วยในการตัดสินใจในประเด็นทางจริยธรรมเฉพาะหน้า แม้กระทั่งในกรณีที่ไม่ได้มีความซับซ้อนมากนัก การประยุกต์ใช้วิธีการที่มีโครงสร้างมากกว่าจะทำให้มีการเลือกด้วยความตระหนัก ความเข้าใจและความรู้สึกตัวมากกว่า เกี่ยวกับแนวการกระทำของเราและแนวคิดที่เป็นพื้นฐานรองรับ ดังนั้น การใช้ตัวแบบการตัดสินใจเชิงจริยธรรม จะทำให้ทักษะของการคิดในลักษณะที่เน้นหลักการมากขึ้นสามารถพัฒนาขึ้นมาได้โดยตัวแบบนี้ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ (1) การรับรู้ว่ามีปัญหาเชิงจริยธรรม (2) การอธิบายปัญหาและนิยามประเด็นทางจริยธรรม (3) การระบุทางเลือก (4) การคาดการณ์ผลที่น่าจะเกิด และ (5) การเลือกทางเลือก ดังแสดงในภาพที่ 3 ต่อไปนี้ (อ้างใน Lawton, Rayner and Lasthuizen, 2013, pp. 126-7)

⁵ ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อนี้ดูใน Lawton, Rayner, and Lasthuizen, 2013; and Wittmer, 2001.



ภาพที่ 3 ตัวแบบการตัดสินใจเชิงจริยธรรม

สำหรับคำอธิบายของแต่ละขั้นตอนมีดังต่อไปนี้ (Lawton, Rayner and Lasthuizen, 2013, pp. 127-128)

ขั้นตอนที่ 1 : การรับรู้ว่ามีปัญหาเชิงจริยธรรม เนื่องจากในสถานการณ์ประจำวันคนเรามักจะไม่ตระหนักถึงมิติเชิงจริยธรรมและการใช้จริยธรรมในการแก้ปัญหาที่เราเผชิญ แต่อย่างไรก็ตาม จริยธรรมได้เข้าไปมีบทบาทสำคัญในการตัดสินใจสถานการณ์ในเชิงวิชาชีพเป็นอันมาก และเจ้าหน้าที่รัฐต้องเผชิญกับความขัดแย้งระหว่างคุณธรรมที่มีความสำคัญเท่าเทียมกันดังนั้น ขั้นตอนแรกของการตัดสินใจเชิงจริยธรรมก็คือการตระหนักถึงช่องว่างดังกล่าวและสร้างแผนภาพของปัญหาทางจริยธรรมขึ้นมา

ขั้นตอนที่ 2 : การอธิบายปัญหาและนิยามประเด็นทางจริยธรรมคือการอธิบายข้อเท็จจริงของสถานการณ์อย่างเป็นวัตถุวิสัย (objective) โดยการอธิบายว่าใครคือตัวแสดงและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เข้ามาเกี่ยวข้อง อะไรคือทัศนคติของพวกเขา เหตุการณ์และประเด็นต่าง ๆ และอะไรคือความเสี่ยงและความท้าทายเชิงจริยธรรม เรารู้อะไรบ้างและมีข้อมูลอะไรบ้างที่เรายังไม่มี มีจุดยืนอันไหนที่เราควรจะต้องคำถามจากทัศนะเชิงจริยธรรม มีคุณค่าและหลักการทางจริยธรรมอันไหน ความจงรักภักดีอันไหน ความรับผิดชอบอันไหน และพันธกรณีอันไหนที่มีลักษณะขัดแย้งหรือแข่งขันกันในสถานการณ์ของการตัดสินใจ และอันไหนที่ทับซ้อนหรือคล้ายคลึงกัน คุณค่าและหลักการอันไหนที่เป็นสาเหตุของปัญหาเชิงจริยธรรมที่สำคัญที่สุดของภาวะที่กลืนไม่เข้าคายไม่ออกในเชิงปฏิบัติ (practical dilemma)



ขั้นตอนที่ 3 : การระบุทางเลือก คือการระบุวิธีการปฏิบัติที่เป็นทางเลือกทั้งหมด โดยการระบุว่าอะไรคือทางเลือก อะไรคือผลลัพธ์และสิ่งที่เกี่ยวข้องของแต่ละทางเลือก อะไรคือข้อดีและข้อเสีย ยกตัวอย่างเช่น ทางเลือกเข้ากันได้กับกฎเกณฑ์ทางศีลธรรมและหลักการทางจริยธรรมหรือไม่ และอะไรบ้างที่เกี่ยวกับคุณค่าและปทัสถาน (norms) ของตัวท่านเอง และอะไรบ้างที่เกี่ยวข้องกับคุณค่าและปทัสถานผู้ที่เกี่ยวข้องในวงกว้าง และดังนั้น อะไรคือการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์สำหรับปัญหานี้

ขั้นตอนที่ 4 : การคาดการณ์ผลที่นำจะเกิดคือการคาดการณ์ผลของทางเลือกทั้งในเชิงบวกและเชิงลบ โดยการใช้จินตนาการเชิงศีลธรรมเพื่อสร้างภาพพร้อมตัวแสดง การปฏิสัมพันธ์และความเกี่ยวข้องในแต่ละทางเลือก การเชื่อมโยงแง่มุมในเชิงเหตุผล (ความสอดคล้องต้องกันและความเป็นไปได้ของทางเลือก) กับแง่มุมของความรู้สึก (ความรู้สึกที่เกิดขึ้น) ของการตัดสินใจเชิงคุณธรรมเข้าด้วยกัน

ขั้นตอนที่ 5 : การเลือกทางเลือกในฐานะสภาพของการแก้ปัญหา คือการตัดสินใจเลือกแนวการปฏิบัติที่ดีที่สุดโดยต้องให้แน่ใจว่าการตัดสินใจนั้นอยู่ในขอบเขตของคุณค่าส่วนตัวและกรอบทางศีลธรรมของผู้ตัดสินใจ และในขณะเดียวกันจะต้องเป็นที่ยอมรับของกลุ่มคนในวงกว้างด้วย โดยใช้วิธีการตรวจสอบคือ ให้ตอบคำถามว่า “ท่านจะยังคงสามารถป้องกันทางเลือกของท่านได้อยู่หรือไม่ เมื่อข่าวของท่านอยู่บนหน้าหนึ่งของหนังสือพิมพ์ในวันพรุ่งนี้” ถ้าท่านตอบว่าท่านทำได้ก็แสดงว่าการตัดสินใจนั้นเหมาะสมแล้ว

ตัวแบบพัฒนาการทางศีลธรรม (Moral Development Model)⁶

คำถามที่ว่าคนเราได้จริยธรรมและคุณธรรมมาจากไหนเป็นคำถามที่สำคัญ และมีการพยายามตอบคำถามกันมายาวนานในช่วงประวัติศาสตร์ของมนุษย์ โคลเบิร์ก (Lawrence Kohlberg) ได้เสนอตัวแบบของการตัดสินใจทางศีลธรรม เพื่อช่วยให้เข้าใจเกี่ยวกับความสามารถในการพัฒนาการใช้เหตุผลเชิงจริยธรรม และอธิบายถึงแรงกระตุ้นของการกระทำในขั้นตอนต่างๆ ของการพัฒนา ในความเป็นจริงแล้วโคลเบิร์กได้อธิบายแนวคิดทางศีลธรรมไว้อย่างกว้างๆ ไม่ได้เฉพาะเจาะจงเกี่ยวกับการบริหารรัฐกิจแต่อย่างใด แต่อย่างไรก็ตาม เราสามารถที่จะอนุมานว่าระดับของการใช้เหตุผลเชิงจริยธรรมตามแนวคิดของเขา สามารถที่จะนำมาประยุกต์ใช้กับการที่ปัจเจกบุคคลตัดสินใจเชิงจริยธรรมเกี่ยวกับบทบาทและพฤติกรรมในองค์กรและวิชาชีพได้ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ เราคาดหวังว่าปัจเจกบุคคลจะมีการเลือกเกี่ยวกับพฤติกรรมในระดับเดียวกัน ไม่ว่าจะ

⁶ ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อนี้ดูใน Bowman and West, 2015; Svara, 2015; Lawton, Rayner, and Lasthuizen, 2013; Lewis and Gilman, 2012; Luke and Hart, 2001; and Stewart, Sprinthall, and Shafer, 2001.



เป็นการตัดสินใจเลือกทางเลือกเชิงศีลธรรมในชีวิตส่วนตัว หรือในการทำงานในฐานะที่เป็นเจ้าหน้าที่ของรัฐ (Svara, 2015, p. 23)

โคลเบอร์กได้อธิบายไว้ว่าพัฒนาการทางศีลธรรม (moral development) มีอยู่ 3 ระดับ (level) คือ (1) ระดับก่อนกฎเกณฑ์ (pre-conventional) ซึ่งเด็กเริ่มที่จะตอบสนองต่อกฎเกณฑ์ แต่ยังยึดถือคุณค่าที่มีตนเองเป็นศูนย์กลาง (2) ระดับตามกฎเกณฑ์ (conventional) ซึ่งเด็กที่โตมากขึ้นและผู้ใหญ่ยึดถือคุณค่าที่อยู่ภายในตนของการทำสิ่งที่ถูกต้อง เพื่อให้เป็นไปตามความคาดหวังของคนอื่น หรือการปฏิบัติให้สอดคล้องกับมาตรฐานที่ยอมรับกันอยู่โดยทั่วไป และ (3) ระดับเหนือกฎเกณฑ์ (post-conventional) ซึ่งคุณค่าทางศีลธรรมตั้งอยู่บนพื้นฐานของหลักการสากล ในแต่ละระดับประกอบด้วย 2 ขั้น (stage) รวมทั้งสิ้น 6 ขั้น โดยโคลเบอร์กเชื่อว่า ขั้นต่างๆ จะเกิดขึ้นโดยเรียงไปตามลำดับ เมื่อแต่ละคนมีคุณค่าของแต่ละขั้นอยู่ในตนเรียบร้อยแล้ว จึงจะเคลื่อนย้ายไปสู่ระดับที่สูงกว่าต่อไป และโคลเบอร์กเห็นว่าผู้ที่เป็นผู้ใหญ่ส่วนใหญ่จะเคลื่อนย้ายไปจนถึงขั้นที่ 4 และมักจะไม่สามารถเคลื่อนย้ายขึ้นไปได้อีกมากกว่านั้นสำหรับคำอธิบายโดยสังเขปของพัฒนาการทางจริยธรรมในแต่ละขั้นมีดังต่อไปนี้ (Svara, 2015, pp. 23-25)

ขั้นที่ 1 : การลงโทษและการเชื่อฟัง โดยมีแรงขับเคลื่อนคือการกระตุ้นและการตอบสนอง และสาเหตุของพฤติกรรมคือการเชื่อฟังกฎเกณฑ์และหลีกเลี่ยงการถูกลงโทษ

ขั้นที่ 2 : ความสัมพันธ์ในเชิงการแลกเปลี่ยน โดยมีแรงกระตุ้นคือการทำดีเนื่องจากตนเองได้รับประโยชน์ และสาเหตุของพฤติกรรมคือการได้รับประโยชน์ ความช่วยเหลือและการยอมรับจากคนอื่น

ขั้นที่ 3 : การเป็น “เด็กดี เด็กที่น่ารัก” โดยมีแรงกระตุ้นคือการทำในสิ่งที่ผู้อื่นเห็นว่าดี และสาเหตุของพฤติกรรมคือหลีกเลี่ยงการกระทำในสิ่งที่คนอื่นไม่ชอบหรือไม่เห็นด้วย

ขั้นที่ 4 : การรักษากฎเกณฑ์และระเบียบทางสังคม โดยมีแรงกระตุ้นคือการทำตามกฎหมาย และข้อกำหนดของสังคมและสาเหตุของพฤติกรรมคือหลีกเลี่ยงการถูกดำเนินคดีและการถูกลงโทษ

ขั้นที่ 5 : สัญญาประชาคม โดยมีแรงกระตุ้นคือการสนับสนุนสิทธิของทุกคนตามที่ได้ตกลงกันไว้ในสังคมและสาเหตุของพฤติกรรมคือการเคารพข้อตกลงในสังคม ด้วยใจที่เป็นกลาง เพื่อสวัสดิภาพของสังคม

ขั้นที่ 6 : หลักจริยธรรมสากล โดยมีแรงกระตุ้นคือการทำตามหลักการเชิงจริยธรรมและสาเหตุของพฤติกรรมคือหลีกเลี่ยงการดำเนินตนเอง เนื่องจากไม่ทำตามคุณค่าที่บุคคลควรกระทำ



จากเนื้อหาเกี่ยวกับพัฒนาการทางศีลธรรมตามแนวคิดของโคลเบอร์กที่ได้อธิบายมาข้างต้น สามารถนำมาสร้างเป็นตัวแบบพัฒนาการทางศีลธรรม ดังแสดงในตาราง 2 ต่อไปนี้

ตาราง 2 ตัวแบบพัฒนาการทางศีลธรรม

ระดับ	ชั้น	การมุ่งเน้นเชิงสังคม	แรงกระตุ้น	สาเหตุของพฤติกรรม
ก่อนกฎเกณฑ์ Pre-conventional	1	การลงโทษและการเชื่อฟัง	การกระตุ้นและการตอบสนอง	การเชื่อฟังกฎเกณฑ์ และหลีกเลี่ยงการถูกลงโทษ
	2	ความสัมพันธ์ในเชิงการแลกเปลี่ยน	การทำดีเนื่องจากตนเองได้รับประโยชน์	การได้รับประโยชน์ ความช่วยเหลือ และการยอมรับจากคนอื่น
ตามกฎเกณฑ์ Conventional	3	การเป็น “เด็กดี เด็กที่น่ารัก”	การทำในสิ่งที่ผู้อื่นเห็นว่าดี	หลีกเลี่ยงการกระทำในสิ่งที่คนอื่นไม่ชอบหรือไม่เห็นด้วย
	4	การรักษากฎเกณฑ์และระเบียบทางสังคม	การทำตามกฎหมายและข้อกำหนดของสังคม	หลีกเลี่ยงการถูกตำหนิและการถูกลงโทษ
เหนือกฎเกณฑ์ Post-conventional	5	สัญญาประชาคม	การสนับสนุนสิทธิของทุกคน ตามที่ได้ตกลงกันไว้ในสังคม	เคารพข้อตกลงในสังคม ด้วยใจที่เป็นกลาง เพื่อสวัสดิภาพของสังคม
	6	หลักจริยธรรมสากล	การทำตามหลักการเชิงจริยธรรม	หลีกเลี่ยงการตำหนิตนเอง เนื่องจากไม่ทำตามคุณค่าที่บุคคลควรกระทำ

ตัวแบบพัฒนาการทางศีลธรรม(Moral Development Model) ของโคลเบอร์กนี้ได้มีการนำไปใช้เป็นพื้นฐานในการจัดการศึกษาและอบรมทางด้านคุณธรรมและจริยธรรมกันอย่างกว้างขวาง ทั้งในหน่วยงานที่มีบทบาทหน้าที่ในการให้การศึกษาแก่เยาวชนของชาติ และหน่วยงานภาครัฐโดยรวม ซึ่งจะต้องมีการฝึกอบรมบุคคลากรให้มีคุณธรรมและจริยธรรมเพื่อเป็นรากฐานในการพัฒนาด้านอื่นๆ ต่อไป



สรุป

ตัวแบบการตัดสินใจเชิงจริยธรรม (Ethical Decision-making Model) ในการบริหารรัฐกิจที่สำคัญมีอยู่ 4 ตัวแบบ คือ (1) ตัวแบบสามเหลี่ยมจริยธรรม (Ethics Triangle Model) (2) ตัวแบบการแก้ปัญหาเชิงจริยธรรม (Ethical Problem-Solving Model) (3) ตัวแบบการตัดสินใจเชิงจริยธรรม (Ethical Decision-Making Model) และ (4) ตัวแบบพัฒนาการทางศีลธรรม (Moral Development Model) ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานภาครัฐสามารถนำตัวแบบเหล่านี้ไปประยุกต์ใช้เมื่อต้องเผชิญกับปัญหาหรือสถานการณ์ที่กลืนไม่เข้าคายไม่ออก (dilemma) ทางจริยธรรมในดำเนินงานประจำวัน ดังนั้น ตัวแบบเหล่านี้จึงได้รับการพิจารณาในฐานะที่เป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพ ในการเสริมสร้างการตัดสินใจเชิงจริยธรรมของบุคลากรในหน่วยงานภาครัฐ

บรรณานุกรม

- Bishop, P.; Connors, C.; and Sampford, C., eds. (2003). **Management, Organization, and Ethics in the Public Sector**. Burlington: Ashgate Publishing Limited.
- Bowman, J.S. and West, J.P. (2015). **Public Service Ethics: Individual and Institutional Responsibilities**. London: SAGE Publications Ltd.
- Chandler, R.C. (2001). *Deontological Dimensions of Administrative Ethics Revisited*. In Cooper, T.L. **Handbook of Administrative Ethics**. New York: Marcel Dekker, Inc.
- Cooper, T.L. (2001). *The Emergence of Administrative Ethics as a Field of Study in the United State*. In Cooper, T.L. **Handbook of Administrative Ethics**. New York: Marcel Dekker, Inc.
- Cox III, R.W. (2009). **Ethics and Integrity in Public Administration: Concepts and Cases**. New York: M.E. Sharpe, Inc.
- Frederickson, H.G. and Ghore, R.K., eds. (2005). **Ethics in Public Management**. New York: M.E. Sharpe, Inc.
- Garofalo, G. and Geuras, D. (2006). **Common Ground, Common Future: Moral Agency in Public Administration, Professions, and Citizenship**. London: Taylor & Francis Group.
- Geuras, D. and Garofalo, C. (2011). **Practical Ethics in Public Administration**. Virginia: Management Concepts, Inc.



- Gortner, H.F. (2001). *Values and Ethics*. In Cooper, T.L. **Handbook of Administrative Ethics**. New York: Marcel Dekker, Inc.
- Hejka-Ekins, A. (2001). *Ethics in In-service Training*. In Cooper, T.L. **Handbook of Administrative Ethics**. New York: Marcel Dekker, Inc.
- Jordan, S.R. and Gray, P.W. (2011). **The Ethics of Public Administration: The Challenges of Global Governance**. Texas: Baylor University Press.
- Koven, S.G. (2015). **Public Sector Ethics: Theory and Applications**. London: CRC Press.
- Lawton, A.; Rayner, J.; and Lasthuizen, K. (2013). **Ethics and Management in the Public Sector**. London: Routledge.
- Lewis, C.W. and Gilman, S.C. (2012). **The Ethics Challenge in Public Service: A Problem-Solving Guide**. San Francisco: Jossey-Bass.
- Luke, J.S. and Hart, D.W. (2001). *Character and Conduct in the Public Service: A Review of Historical Perspectives*. In Cooper, T.L. **Handbook of Administrative Ethics**. New York: Marcel Dekker, Inc.
- Martinez, J.M. (2009). **Public Administration Ethics for the 21st Century**. California: Praeger-ABC-CLIO, LLC.
- Mayer, R.T. and Harmon, M.M. (2001). Teaching Moral Education in Public Administration. In Bruce, W. **Classics of Administrative Ethics**. Colorado: Westview Press.
- Menzel, D.C. (2001). *Ethics Management in Public Organizations: What, Why, and How?* In Cooper, T.L. **Handbook of Administrative Ethics**. New York: Marcel Dekker, Inc.
- _____. (2007). **Ethics Management for Public Administrators: Building Organizations of Integrity**. New York: M.E. Sharpe, Inc.
- Pops, G.M. (2001). *A Teleological Approach to Administrative Ethics*. In Cooper, T.L. **Handbook of Administrative Ethics**. New York: Marcel Dekker, Inc.
- Richter L. and Burke, F., eds. (2007). **Combating Corruption, Encouraging Ethics: A Practical Guide to Management Ethics**. Maryland: Rowman & Littlefield Publishers, Inc.
- Rohr, J.A. (2001). *The Study of Ethics in the P.A. Curriculum*. In Bruce, W. **Classics of Administrative Ethics**. Colorado: Westview Press.



- Stewart, D.W.; Sprinthall, N.W.; and Shafer, D.M. (2001). *Moral Development in Public Administration*. In Cooper. **T.L. Handbook of Administrative Ethics**. New York: Marcel Dekker, Inc.
- Svara, J. (2015). **The Ethics Primer for Public Administrators in Government and Nonprofit Organizations**. Burlington: Jones & Bartlett Learning.
- Vries, M.S. and Kim, P.S., eds. (2014). **Value and Virtue in Public Administration: A Comparative Perspective**. London: Palgrave Macmillan.
- Wittmer, D.P. (2001). *Ethical Decision-Making*. In Cooper, T.L. **Handbook of Administrative Ethics**. New York: Marcel Dekker, Inc.
- Yoder, D.E. and Denhardt, K.G. (2001). *Ethics Education in Public Administration and Affairs: Preparing Graduates for Workplace Moral Dilemmas*. In Cooper. T.L. **Handbook of Administrative Ethics**. New York: Marcel Dekker, Inc.