

วุดฺธิธรรม 4: การบริหารสถานศึกษา

Vuddhi-dhamma 4 : Educational administration

ปาไลดา นามเสนาะ¹

Palida Namsanor

ไพฑูรย์ อุทัยคาม²

Phaitoon Utaikarm

Email: golfclove@gmail.com

Received: December 7, 2022 Revised: January 18, 2023

Accepted: February 6, 2023

บทคัดย่อ

บทความนี้เป็นบทความวิชาการเรื่อง วุดฺธิธรรม 4: การบริหารสถานศึกษา ผลการศึกษาพบว่า การศึกษายุคปัจจุบันเป็นระบบระหว่างผู้ปกครองและครูในการจัดการศึกษา เป็นการบริหารแบบ School – Based Management การบริหารการศึกษาแบบมีส่วนร่วม เป็นหัวใจสำคัญ ผู้บริหารจึงควรศึกษาและนำหลักวุดฺธิธรรมมาบูรณาการเพื่อพัฒนาการบริหารสถานศึกษาในยุคปัจจุบัน โดยการบริหารสถานศึกษาตามหลักวุดฺธิธรรม 4 นั้นประกอบด้วย 1) สัมปยุตฺตสังเสวะ คือ การคบสัตบุรุษ เป็นการส่งเสริมบุคลากรในสถานศึกษาของตนเองแสวงหาความรู้ 2) สัทธัมมัสสนะ คือ การฟังธรรม เป็นการส่งเสริมให้บุคลากรสนับสนุนจัดโครงการกิจกรรมเพื่อให้บุคลากรในสังกัดของตนได้ความรู้ 3) โยนิโสมนสิการ คือ การไตร่ตรองธรรม เป็นการกระตุ้นให้มีกระบวนการคิดไตร่ตรองพิจารณาความรู้ที่ได้รับจากการศึกษาเรียนรู้ 4) ธัมมานุธัมมปฏิบัติ คือ การปฏิบัติธรรมสมควรแก่ธรรม เป็นการนำความรู้ที่ได้รับจากการอบรมกิจกรรม หรือศึกษาหาความรู้จากผู้มีความรู้ นักปราชญ์ชาวบ้านนำไปปฏิบัติให้เกิดผลกับการปฏิบัติงานตามหน้าที่ของตน ด้วยกระบวนการของการมีส่วนร่วม

คำสำคัญ: (การบริหารสถานศึกษา), (วุดฺธิธรรม 4)

¹ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย/ Mahachulalongkornrajavidyalaya University. Thailand

² บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย/ Buddhist Studies, Graduate School, Mahachulalongkornrajavidyalaya University.

Abstract

Participatory educational administration is at the heart of today's education. It is a system between parents and teachers in education management. It is a School-Based Management. Education principles have played an important role in the development of educational institution management for administrators.

The administration of educational institutions according to the four vuddhi-dhamma 4 principles consists of 1) Sappurissamseva fellowship It is to encourage personnel in their own educational institutions to seek knowledge. 2) Saddhammasavana, listening to the Dharma, encouraging personnel to organize activities for their personnel to gain knowledge; 3) Yonisomanasikarn contemplation of Dhamma It encourages a reflective thinking process to consider the knowledge gained from studying and learning. 4) Dhammanudhammapatipatti Dharma practice It is the application of knowledge gained from training activities or learning from knowledgeable people and local scholars to apply results in the performance of their duties through the process of participation.

Keywords: (Vuddhi-dhamma 4), (Educational administration), (Participation)



1. บทนำ

ความเจริญทางด้านเทคโนโลยีและสารสนเทศและการเปลี่ยนแปลงในทุกมิติในยุคโลกาภิวัตน์ ในปัจจุบันเป็นปัจจัยคุกคามที่สำคัญของสถานศึกษาจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประสิทธิภาพและมีคุณภาพทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งสถานศึกษาที่ดำเนินงานด้านการจัดการศึกษาต้องบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษาให้มีคุณภาพและทันสมัยอยู่เสมอ เนื่องจากบุคลากรทางการศึกษาเป็นปัจจัยที่สำคัญในการที่จะพัฒนาเด็กและเยาวชนของชาติให้เป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีความรู้ความสามารถ การศึกษาซึ่งเป็นรากฐานอันสำคัญในการสร้างความมั่นคงและความเจริญก้าวหน้าของประเทศชาติ หากการบริหารการศึกษาของชาติมีคุณภาพนั้นย่อมหมายถึงประชาชนในประเทศมีคุณภาพตามไปด้วย ดังนั้น โรงเรียนจึงถือได้ว่าเป็นสถาบันทางการศึกษาที่สำคัญที่สุด บุคลากรของโรงเรียนก็มีความสำคัญตามไปด้วย การที่จะบริหารบุคลากรทางการศึกษาให้ได้ดีนั้น ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการบริหารงาน มีความรู้ความสามารถ โดยเฉพาะผู้บริหารจะต้องมีศักยภาพ มีทักษะ มีวิสัยทัศน์ ทำให้การบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนเกิดผลสัมฤทธิ์สูงสุด³

การจัดการศึกษาให้เกิดผลดีมีประสิทธิภาพตรงตามความต้องการของประชาชน โดยเฉพาะผู้ปกครองต้องอาศัยกระบวนการนำกระบวนการมีส่วนร่วมมาใช้ หลักพุทธธรรมได้เข้ามามีส่วนสำคัญต่อการพัฒนาความรู้ของนักเรียนและบุคคลทั่วไปเป็นหลักธรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ระหว่างครูกับนักเรียน ดังที่กล่าวไว้ในพระไตรปิฎกว่า เพราะว่าปัญญาพุทธธรรม 4⁴ มีอุปการคุณสำหรับมนุษย์ทุกคนและเป็นคุณธรรมที่เป็นไปเพื่อความเจริญด้วยปัญญาก่อให้เกิดความเจริญอกงาม เป็นคุณธรรมที่มีอุปการะมากแก่นุชยธรรมอันประกอบไปด้วย 4 ประการได้แก่ สัปปุริสสังเสวระ สัทธัมมัสสนะ โยนิโสมนสิการ ธัมมานุธัมมปฏิบัติ⁵ ดังมีพระพุทธพจน์ตรัสไว้ว่า ดูกรภิกษุทั้งหลาย ธรรม 4 ประการ ย่อมเป็นไปเพื่อความเจริญแห่งปัญญา ธรรม 4 ประการ เป็นไฉน คือ สัปปุริสสังเสวระ การคบสัปปุริส 1 สัทธัมมัสสนะ พังคาสังสอนของท่าน 1 โยนิโสมนสิการ ทำไว้ในใจโดยแยบคาย 1 ธัมมานุธัมมปฏิบัติ ปฏิบัติธรรมสมควรแก่ธรรม 1 ดูกรภิกษุทั้งหลาย ธรรม 4 ประการนี้แลย่อมเป็นไปเพื่อความเจริญแห่งปัญญา⁶

³ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, การบริหารงานบุคคลในโรงเรียน, นนทบุรี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2560.

⁴ อ.จตุตถ. (ไทย) 21/449/368)

⁵ อ.จตุตถ. (ไทย) 21/248-249/367-368)

⁶ อ.จตุตถ. (ไทย) 21/248/332)

2. การบริหารสถานศึกษา

ความหมายของการบริหารสถานศึกษา

การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การบริหารโรงเรียนเป็นการบริหารบุคลากรทางการศึกษา ครู นักเรียน เพื่อให้ความร่วมมือและความร่วมแรงร่วมใจในการปฏิบัติงานในโรงเรียนให้บุคคลทั้ง ๓ กลุ่ม เห็นด้วยและดำเนินการตามข้อตกลงที่วางไว้และพึงยึดปฏิบัติโดยเคร่งครัด⁷

การบริหารเป็นภารกิจหลักของผู้บริหารที่ต้องกำหนดแบบแผน วิธีและขั้นตอนต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานไว้อย่างมีระบบ เพราะถ้าระบบบริหารงานไม่ดีจะกระทบกระเทือนต่อส่วนอื่น ๆ ของหน่วยงาน นักบริหารที่ดีต้องรู้จักเลือกวิธีการบริหารที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ เพื่อที่จะให้งานได้บรรลุจุดมุ่งหมายที่วางไว้ การบริหารงานนั้นจะต้องใช้ศาสตร์และศิลป์ทุกประการ เพราะการดำเนินการต่าง ๆ มิใช่เพียงแต่กิจกรรมที่ผู้บริหารจะกระทำเพียงลำพังคนเดียว แต่ยังมีเพื่อนร่วมงานอีก หลายคนที่มีส่วน ทำให้งานนั้นประสบความสำเร็จผู้ช่วยงานแต่ละคนมีความแตกต่างกัน ทั้งในด้านสติปัญญาความสามารถ ความถนัดและความต้องการที่ไม่เหมือนกัน จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะนำเทคนิควิธีและกระบวนการการบริหารที่เหมาะสมมาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายขององค์กร⁸

หลักการบริหารสถานศึกษา

หลักการบริหารการศึกษา และได้สรุปเป็นประเด็น ดังนี้⁹

- 1) การกระจายอำนาจ เป็นการคืนอำนาจการจัดการศึกษาให้ประชาชนสำหรับประเทศไทยจะมีการกระจายอำนาจจากส่วนกลาง และเขตพื้นที่การศึกษาไปยังสถานศึกษา
- 2) การบริหารตนเอง สถานศึกษามีการตัดสินใจด้วยตนเองมากขึ้นภายใต้การบริหารเป็นองค์คณะบุคคล
- 3) การบริหารแบบมีส่วนร่วม ผู้เกี่ยวข้องสามารถเข้ามามีส่วนร่วมกำหนดนโยบายและแผนร่วมตัดสินใจ ร่วมกำหนดหลักสูตรท้องถิ่น ร่วมคิด ร่วมทำ
- 4) ภาวะผู้นำแบบเกื้อกูล เป็นภาวะผู้นำที่เน้นการสนับสนุน และอำนวยความสะดวก

⁷ Hoy, Wayne K. & Cecil, Masker G., **Educational Administration Theory: Research, and Practice**, (New York: McGraw – Hill Inc, 1996), p. 170.

⁸ ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, **การบริหารงานวิชาการ**, (กรุงเทพมหานคร: พิมพ์ดี จำกัด เพลท, ๒๕๕๑), หน้า ๘.

⁹ รังสรรค์ มณีเล็ก. **การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Management : SBM) หลักเทคนิคการบริหารและการวางแผน**, (กรุงเทพมหานคร : 2564), หน้า 10.

5) การพัฒนาทั้งระบบปรับปรุงโครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กรโดยการเปลี่ยนแปลง
อย่างเป็นระบบและได้รับความเห็นชอบรวมทั้งได้รับการสนับสนุนจากผู้เกี่ยวข้อง

6) ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้สถานศึกษาต้องพร้อมให้มีการตรวจสอบเพื่อการบริหารและการจัดการศึกษาเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้

การบริหาร 4 ระบบ (system 4) ประกอบด้วย ระบบที่ 1: เผด็จการ (system 1: exploitative authoritative) ระบบบริหารแบบนี้ ผู้บริหารจะเชื่อมั่นในความคิดเห็นของตนเองสูง โดยให้ความไว้วางใจต่อผู้ร่วมงานน้อย การตัดสินใจจะมาจากผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น การติดต่อสื่อสารจะสั่งเบี่ยงเบนน้อยเหนืลงมา การจูงใจให้ทำงานจะบีบบังคับหรือสร้างระเบียบ กฎเกณฑ์ขึ้นให้เกิดความเกรงใจกลัวความสัมพันธ์โดยส่วนตัวจะน้อย และลักษณะการทำงานมักจะทำตามความสามารถส่วนบุคคลเป็นรายคน เป้าหมายต่าง ๆ จะออกมาในลักษณะคำสั่งจากผู้บริหารระดับสูงขององค์กรเท่านั้น ระบบที่ 2: เผด็จการแบบมีศีล (system 2: benevolent authoritative) ระบบการบริหารแบบนี้ ผู้บริหารจะแสดงออกถึงเท่าที่ไว้วางใจต่อผู้ร่วมงาน มีวิธีการจูงใจผู้ร่วมงาน โดยรางวัล แต่บางครั้งก็มีการบังคับ ยอมให้มีการสื่อสารจากผู้ร่วมงานไปสู่ผู้บริหารบ้างบรรยากาศ อาจจะดูเหมือนผู้บริหารขอความคิดเห็นและยอมรับความคิดเห็นจากผู้ร่วมงาน แต่จริง ๆ แล้ว นโยบายและกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ขององค์กรจะถูกกำหนดโดยผู้บริหารเท่านั้น ซึ่งผู้บริหารอาจให้ผู้ร่วมงานตัดสินใจได้ในระดับหนึ่ง แต่ทั้งนี้ต้องสอดคล้องกับนโยบายที่ผู้บริหารได้วางไว้ ระบบที่ 3: การปรึกษาหารือ (system 3: consultative) ระบบการบริหารแบบนี้ ผู้บริหารจะยอมรับความสามารถของผู้ร่วมงานมาก มีความไว้วางใจและยอมให้ผู้ร่วมงานเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โดยการขอ คำปรึกษาหารือ หรือข้อเสนอแนะเพื่อประกอบเป็นแนวทาง มีการจูงใจในลักษณะของการให้รางวัล เป็นส่วนใหญ่การติดต่อสื่อสารเป็นแบบ 2 ทางโดยสมบูรณ์ ผู้บริหารจะเป็นฝ่ายวางนโยบายของ องค์กรอย่างกว้าง ๆ เพื่อเป็นแนวทางในการทำงาน ความสัมพันธ์ส่วนตัวจะใกล้ชิดสนิทสนมกันได้ ทั้งผู้บริหารและผู้ร่วมงาน แต่การตัดสินใจในเรื่องสำคัญยังคงเป็นหน้าที่ของฝ่ายบริหารอยู่ ระบบที่ 4: กลุ่มที่มีส่วนร่วม (system 4: participative group) ระบบการบริหารแบบนี้ ผู้บริหารมีความเชื่อมั่น และไว้วางใจในตัวผู้ร่วมงานมากมีการกระจายตัดสินใจสั่งการไปทั้งองค์กร การติดต่อสื่อสาร นอกจากจะเป็น 2 ทางแล้วยังมีการติดต่อสื่อสารระหว่างเพื่อนร่วมงานด้วย การจูงใจมักอยู่ที่ เป้าหมายและการพัฒนาองค์กร ความสัมพันธ์โดยส่วนตัวเป็นอย่างฉันทมิตรระหว่างผู้บริหารและ ผู้ร่วมงาน โดยทุกฝ่ายต่างมุ่งที่จะสนับสนุนความพยายามที่จะให้เป้าหมายขององค์กรสัมฤทธิ์ผล ตามที่กำหนดไว้

จะเห็นได้ว่า การบริหารที่ดีที่สุด คือ การบริหารแบบมีส่วนร่วม เพราะทำให้อุทิศเวลาที่มีความรู้สึกเป็นเจ้าของความสำเร็จนั้น มีส่วนร่วมในการผลักดันให้งานบรรลุตามเป้าหมาย วัตถุประสงค์

3. การบริหารสถานศึกษาแบบมีส่วนร่วม

ความหมายของการบริหารสถานศึกษาแบบมีส่วนร่วม

การบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participatory administration) นับว่ามีความสำคัญอย่างยิ่งในการบริหารงานด้านต่าง ๆ เพราะการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม คือ การที่ผู้บริหาร หรือเจ้าของกิจการใช้วิธีการเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานและผู้เกี่ยวข้อง ได้มีส่วนร่วมในการวางแผน ช่วยเสนอแนะข้อคิดเห็นเพื่อประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารตลอดจนการให้โอกาสและอิสระกับกลุ่มที่จะตัดสินใจทำงานเองภายใต้เป้าหมายและนโยบายที่มอบหมาย

ผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำทางการศึกษา เป็นผู้ที่มียุทธศาสตร์ที่สำคัญ ในการบริหารงานของสถานศึกษาให้บรรลุตามเป้าหมาย ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องมีเทคนิค และวิธีการบริหารหลากหลายรูปแบบ สามารถนำไปใช้ปฏิบัติงานในหน้าที่เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานสูงสุด และเกิดผลสำเร็จขององค์กร การปฏิรูปการศึกษาจำเป็นต้องใช้ผู้บริหารการศึกษา และผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ จึงจะนำโรงเรียนบรรลุความสำเร็จตามภารกิจและบทบาทหน้าที่ของโรงเรียน การเป็นผู้บริหารมืออาชีพจะต้องอาศัยความรู้ ความสามารถและคุณลักษณะเฉพาะ และอาศัยกระบวนการบริหารที่เน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรและทุกฝ่ายทุกสถาบัน ทุกองค์กรที่เกี่ยวข้องภายนอกสถานศึกษาและการบริหารโดยใช้องค์คณะบุคคล¹⁰เป็นกระบวนการที่เปิดโอกาสให้บุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานตั้งแต่การเริ่มคิด การวางแผนการนำไปปฏิบัติและการประเมินผล รวมทั้งได้รับผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ร่วมกัน¹¹

หลักการบริหารสถานศึกษาแบบมีส่วนร่วม

การบริหารสถานศึกษาแบบมีส่วนร่วมโดยใช้เทคนิคจำปา 5 กลีบ มีดังนี้¹²

กลีบที่ 1 R (Review) คือ การร่วมกันทบทวน ศึกษาผลการจัดการศึกษาในห้วงเวลาที่ผ่านมาจากข้อมูลสารสนเทศ ข้อมูลเชิงประจักษ์ ทบทวนบริบทของสถานศึกษา ทั้งที่เป็นโอกาสวิกฤติ ปัญหาและอุปสรรค หากพบว่าดีเหมาะสมอยู่แล้วจึงสานต่อ หากพบว่ามีส่วนที่ยังบกพร่องจึง

¹⁰ ชีระ ฐญเจริญ. ความเป็นมืออาชีพในการจัดและบริหารการศึกษายุคปฏิรูปการศึกษา. กรุงเทพฯ: ขาวฟ้าง, 2560), หน้า 4.

¹¹ ประภาพร ชื่อสิทธิกุล. หลักการบริหารสถานศึกษาแบบมีส่วนร่วม. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, 2560), หน้า 12.

¹² ทิพวรรณ เสนจันทร์ดิษฐ์, “การบริหารแบบมีส่วนร่วมโดยใช้เทคนิคจำปา 5 กลีบ,” วิชาการ 13, 3 (กรกฎาคม – กันยายน 2564): 36.

ปรับปรุงแก้ไขหรือคิดใหม่ทำใหม่

กลีบที่ 2 A (Appreciative Inquiry) คือ การร่วมเสริมสร้างพลังบวกโดยการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ที่เป็นการสานสัมพันธ์ เสริมสร้างแรงจูงใจแก่บุคลากร ผู้เรียน และผู้เกี่ยวข้องในการร่วมคิดร่วมพัฒนาการศึกษา

กลีบที่ 3 V (Vision/Share Vision) คือ การมีวิสัยทัศน์ร่วม ด้วยการร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา วิสัยทัศน์ในการปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จ เพราะวิสัยทัศน์เป็นความฝันของทุกคนหากเราพร้อมกันคิดดี ปฏิบัติดีเพื่อให้ฝันเป็นจริง รวมทั้งครูและบุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีพลังแล้ว เชื่อได้ว่าผู้เรียนจะเกิดการเรียนรู้อย่างมีความสุขแน่นอน

กลีบที่ 4 O (Opportunity) คือ การร่วมกันสร้างโอกาสสร้างทุก ๆ สถานการณ์ให้เป็นโอกาสแม้สถานการณ์นั้นจะเป็นวิกฤตก็ตาม ไม่นำเอาวิกฤตและความขาดแคลนมาเป็นข้ออ้างหรืออุปสรรคในการทำงานร่วมแรงร่วมใจ ร่วมลงมือดำเนินการใด ๆ ก็ตามที่ก่อให้เกิดผลดีต่อผู้เรียน บุคลากร สถานศึกษาและชุมชน

กลีบที่ 5 R (Result) คือ การร่วมกันมุ่งผลสัมฤทธิ์ คือ คุณภาพของผู้เรียนและคุณภาพของการจัดการศึกษา การให้ได้มาซึ่งผลสัมฤทธิ์ใด ๆ นั้นเป็นสิ่งที่ยากยิ่ง ดังนั้น จึงได้คิดวางแผนร่วมปฏิบัติกิจกรรมที่จะนำมาซึ่งผลสัมฤทธิ์ อีกทั้งร่วมกันประเมินผลกิจกรรมตลอดจนร่วมกันปรับปรุงแก้ไข

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Based Management) เป็นกลยุทธ์ในการปรับปรุงรูปแบบ และแนวคิดในการบริหารการศึกษาที่จะต้องมีการกระจายอำนาจการบริหารและการศึกษา โดยเปลี่ยนอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจจากส่วนกลาง หรือจากเขตพื้นที่การศึกษาไปยังแต่ละโรงเรียน โดยให้คณะกรรมการโรงเรียนซึ่งประกอบด้วย ผู้ปกครอง ครู สมาชิกในชุมชน ผู้ทรงคุณวุฒิ ศิษย์เก่า และผู้บริหารโรงเรียน ได้มีอำนาจและความรับผิดชอบในการบริหารจัดการศึกษาในโรงเรียนด้วยตนเองในลักษณะเชิงเบ็ดเตล็ด ซึ่งจะมีความคล่องตัวและมีอิสระมากขึ้น

ในการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณ บุคลากร วิชาการ และการบริหารทั่วไป โดยให้เป็นไปตามความต้องการของนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน ซึ่งมีหลักในการบริหาร ดังนี้¹³

1) หลักการกระจายอำนาจ (decentralization) แต่เดิมการจัดการศึกษาจะรวมศูนย์อำนาจไว้ที่ส่วนกลาง หน่วยปฏิบัติ คือ สถานศึกษาจะต้องรอรับนโยบาย งบประมาณ และทรัพยากรต่าง ๆ ตลอดจนการกำหนดแนวทางในการดำเนินงานจากส่วนกลางเพื่อนำไปปฏิบัติ และจะถูก

¹³สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา, **หลักการจัดการศึกษายุคใหม่**, (กรุงเทพมหานคร: สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา, 2564), หน้า 16-17.

ควบคุมโดยส่วนกลาง หรือผู้ได้รับมอบอำนาจ จึงให้การบริหารงานคล่องตัว ล้ำช้า ผู้ปฏิบัติงานยึดอัดและไม่พอใจเพราะไม่มีอำนาจในการตัดสินใจด้วยตนเอง การกระจายอำนาจและมอบหมายอำนาจให้หน่วยงานปฏิบัติ จะทำให้เกิดความอิสระและคล่องตัวในการบริหารจัดการตนเอง มีความรับผิดชอบ รู้จักพึ่งตนเองและช่วยเหลือตนเองได้ สามารถจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้นกับโรงเรียนได้อย่างทันทั่วทั้งที่และเหมาะสม ดังนั้น สถานศึกษาจะมี านาจหน้าที่ ความรับผิดชอบและมีความเป็นอิสระ โรงเรียนจะเป็นรากฐานของการกระจายอำนาจและการเปลี่ยนแปลง ซึ่งหัวใจของการดำเนินการเพื่อการเปลี่ยนแปลงอย่างมีคุณภาพ ก็คือ การปรับเปลี่ยนโครงสร้างการบริหารสถานศึกษาให้มีลักษณะของการกระจายอำนาจ และการจัดทำแผนพัฒนาสถานศึกษา โดยมีคณะกรรมการสถานศึกษา และบุคลากรในโรงเรียนร่วมกันดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ในโรงเรียนจะกระจายไปสู่ผู้ปฏิบัติในรูปของคณะกรรมการ หรือทีมงานอย่างทั่วถึงคณะกรรมการสถานศึกษาจะมีหน้าที่กำกับ สนับสนุน หรือส่งเสริมผู้บริหารโรงเรียนซึ่งเป็นเลขานุการคณะกรรมการสถานศึกษา เป็นผู้ตัดสินใจ สั่งการตามความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษา

2) หลักการบริหารตนเอง (self-management) สถานศึกษาจะบริหารจัดการกิจกรรมต่าง ๆ ด้วยตนเอง บุคลากรแต่ละงาน แต่ละฝ่ายจะร่วมกันวางแผนดำเนินการ และประเมินผลการปฏิบัติงานของตนโดยท าในรูปองค์คณะบุคคล หรือคณะกรรมการ และจะร่วมรับผิดชอบ ดูแลแก้ไขปัญหา พัฒนางานของตนเองอย่างครบวงจร ระบบการบริหารงานของสถานศึกษาแต่ละแห่งอาจมีความแตกต่างกันไปตามสภาพความเหมาะสมและความพร้อมของโรงเรียน การบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน มีความคิดว่าการดำเนินการที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายอาจมีวิธีการที่หลากหลายโรงเรียนจึงควรสามารถบริหารงานได้ตามสถานการณ์ที่เป็นจริง หน่วยงานส่วนกลางจะทำหน้าที่กำหนดนโยบายและเป้าหมายรวมมาให้ แล้วให้อำนาจและความอิสระแก่โรงเรียนที่จะพิจารณาเลือกวิธีปฏิบัติตามศักยภาพของโรงเรียน ด้วยวิธีการนี้จะทำให้โรงเรียนสามารถบริหารตนเองได้

3) หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (participation of stakeholders) หลักการสำคัญของการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่จะต้องนำบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับสถานศึกษามาร่วมบริหารจัดการศึกษา โดยเริ่มตั้งแต่การจัดให้มีคณะกรรมการสถานศึกษา (school board หรือ school council) ซึ่งประกอบด้วย ผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนครู ผู้แทนองค์กรชุมชนผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้แทนศิษย์เก่าสถานศึกษา และผู้ทรงคุณวุฒิ ทำหน้าที่กำกับส่งเสริมสนับสนุนกิจกรรมของสถานศึกษา (มาตรา 40) คณะครู บุคลากรในโรงเรียน ผู้ปกครอง และชุมชนจะเข้ามามีบทบาทในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ การทำงานมีลักษณะการทำงานเป็นทีม การพัฒนาการเปลี่ยนแปลงสิ่งใด ทุกส่วนในองค์การจะต้องเห็นด้วย ทุกคนจะมีความรู้สึกเป็นเจ้าของในงานต่าง ๆ และจะมีความตั้งใจที่จะทำงานให้เกิดผลสำเร็จสูงสุด ซึ่งจะทำให้การบริหารงานของสถานศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงยิ่งขึ้น

4) หลักการความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ (accountability) เมื่อสถานศึกษา มีอิสระในการบริหารจัดการ ก็ต้องมีความรับผิดชอบต่อผลงานที่เกิดขึ้นและพร้อมที่จะให้ตรวจสอบเพื่อให้การบริหารจัดการเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด โดยสถานศึกษาจะต้องบริหารจัดการสถานศึกษาให้มีคุณภาพ มีคุณธรรม มีความโปร่งใส และจัดทำรายงานการดำเนินงานเสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัด หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และสาธารณชนเป็นประจำทุกปี

ประโยชน์ของการบริหารแบบมีส่วนร่วม

การบริหารแบบมีส่วนร่วมมีประโยชน์ 5 ประการ ดังนี้¹⁴

- 1) ช่วยสร้างความสามัคคีรวมพลังของบุคคลในองค์กร
- 2) ช่วยให้ทราบถึงความต้องการขององค์กรทั้งหมด
- 3) ช่วยเพิ่มพูนประสิทธิภาพการทำงานให้สูงขึ้น ลดความเฉื่อยชาในการปฏิบัติงานและการรายงาน
- 4) ช่วยลดความขัดแย้งและการต่อต้านจากพนักงานระดับต่ำ
- 5) ช่วยสร้างบรรยากาศในการทำงาน และให้สุขภาพจิตของคนในองค์กรดีขึ้น
- 6) ช่วยเพิ่มผลผลิตในองค์กร
- 7) สร้างสรรค์หลักการประชาธิปไตยให้เกิดขึ้นในองค์กร
- 8) ช่วยลดค่าใช้จ่ายในการบริหารงานใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดและทะนุถนอม
- 9) ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความรู้สึกรู้ว่าเขเป็นส่วนหนึ่งในองค์กร
- 10) เป็นการแบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชา ในการควบคุมงานให้ลดน้อยลงและทำให้ผลของงานดีขึ้น

ประโยชน์ของการมีส่วนร่วม ได้แก่¹⁵

- 1) ทำให้การบริหาร หรือการพิจารณาแนวทางในการแก้ปัญหาที่มีความหลากหลายเป็นไปอย่างถี่ถ้วน รอบคอบ เพราะเป็นการระดมแนวคิดจากบุคคลที่มีความหลากหลายทั้งความรู้และประสบการณ์
- 2) ทำให้มีการถ่วงดุลอำนาจซึ่งกันและกัน โดยมีให้บุคคลใดบุคคลหนึ่งมีอำนาจมากเกินไปซึ่งอาจนำไปสู่การใช้ อำนาจในทางที่ไม่ถูกต้องอันเกิดผลเสียหายแก่องค์กรได้
- 3) เป็นการขจัดปัญหา มิให้มีการดำเนินนโยบายใด ๆ มีผลต่อกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งมาก

¹⁴สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, แนวทางการกระจายอำนาจการบริหาร และการจัดการศึกษาให้คณะกรรมการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาตามกฎหมายกำหนด หลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจ การบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550], หน้า 17.

¹⁵จอมพงศ์มิ่งคลวนิช, การบริหารองค์การและบุคลากรทางการศึกษา, พิมพ์ครั้งที่ 2, (กรุงเทพฯ:จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2565), หน้า 228.

หรือน้อยเกินไป ซึ่งจะก่อให้เกิดความยุติธรรมในการดำเนินการต่อทุกฝ่ายได้

4) ก่อให้เกิดการประสานงานที่ดี ทำให้การบริหารเป็นไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ

5) การรวมตัวกันของบุคคลเป็นเครือข่ายจะก่อให้เกิดพลังที่เข้มแข็ง สามารถขับเคลื่อนกิจกรรมให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และตรงเป้าหมาย

ข้อดีของการบริหารแบบมีส่วนร่วม ไว้ดังนี้¹⁶

- 1) ก่อให้เกิดความสามัคคีระหว่างผู้บริหารและผู้ร่วมงานทุกระดับในองค์กร
- 2) ลดความขัดแย้งในการทำงาน และเพิ่มความไว้วางใจซึ่งกันและกันมากขึ้น
- 3) สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน
- 4) ช่วยให้ผู้ร่วมงานสุขภาพจิตดี ทุกคนมีงานทำ
- 5) สร้างความเป็นประชาธิปไตยในองค์กร
- 6) ลดค่าใช้จ่ายและใช้ทรัพยากรอย่างทะนุถนอม
- 7) ช่วยให้การใช้งบประมาณเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
- 8) ช่วยให้ผู้พนักงานรู้สึกว่าเขาเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

4. หลักคุณธรรม4

ความหมายของวุฒิธรรม 4

วุฒิ หรือ วุฒิธรรม 4 เป็นเครื่องเจริญคุณธรรมที่ก่อให้เกิดความเจริญงอกงามธรรมหมวดนี้ ในบาลีที่มา เรียกว่า ธรรมที่เป็นไปเพื่อ ปัญญาวุฒิ คือ เพื่อความเจริญงอกงามแห่งปัญญา¹⁷

องค์ประกอบของวุฒิธรรม 4

วุฒิธรรม 4 ประกอบด้วย¹⁸

1) สัปปุริสสังเสวะ แปลว่า การคบหาสัตบุรุษ หมายถึง คบหาสมาคม หรือเสวนากับมิตรดีคนดีครูดี ผู้มีความประพฤติดี ผู้ดำเนินชีวิตด้วยปัญญา ผู้มีความรู้ในการฝึกฝนอบรมจิต หรือมีคุณสมบัติของความเป็นกัลยาณมิตร กัลยาณมิตรจะเป็นผู้สร้างศรัทธาและนาบุคคลเข้าสู่กระบวนการเรียนรู้ตามแนวทางพระปริยัติธรรมและปฏิบัติสมถภาวนาและวิปัสสนาภาวนา

¹⁶จันทราณี สงวนนาม, ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา, พิมพ์ครั้งที่ 3 (นนทบุรี: บุคพอยท์, 2563), หน้า 16.

¹⁷ อ.จตุตถก. (ไทย) 21/248/332)

¹⁸ อ.จตุตถก. (ไทย) 21/248/332)

2) สัทธัมมัสสนะ แปลว่า ฟังสัทธรรม หมายถึง เมื่อได้ฟังคำแนะนำของกัลยาณมิตร เกี่ยวกับหลักวิชาการ การปฏิบัติในการฝึกฝนอบรมจิต ฟังศึกษาให้ได้รับความรู้ที่แท้จริง

3) โยนิโสมนสิการ แปลว่า ทำในใจโดยแยบคาย หมายถึง เมื่อได้รับความรู้ทางอายตนะ ภายนอกนั้นแล้วฟังศึกษาเหตุผลของเรื่องนั้น ๆ คิดพิจารณาให้เห็นเหตุผลไตรตรองสิ่งที่รับรู้มา วิเคราะห์ สังเคราะห์แยกแยะหาจุดร่วมเพื่อพิสูจน์ความรู้ หรือการลองศึกษาปฏิบัติของวิธีฝึกหัด ฝึกฝนอบรมจิตทั้งหลายมารวมตรวจสอบ ทดลองเปรียบเทียบ หาข้อเท็จจริง โดยใช้ความรู้หรือ ปัญญาเป็นเครื่องชี้ขาดลงไปว่าควรจะทำด้วยวิธีใดอย่างไรจึงจะเป็นผลให้เกิดสติ โยนิโสมนสิการเป็น หลักธรรมธำมรงค์ประกอบที่สำคัญในการหาความเห็นให้ถูกต้องเป็นปัจจัยสู่กระบวนการทางปัญญา โดยหลักโยนิโสมนสิการเป็นปัจจัยที่เอื้อในการนำความรู้ไปใช้ในการศึกษาเล่าเรียน

4) อัมมานุชัมมปฏิบัติ หมายถึง ปฏิบัติธรรมสมควรแก่ธรรม, ปฏิบัติธรรมให้ถูกต้อง ตามหลักคือให้สอดคล้องพอดีตามขอบเขตความหมายและวัตถุประสงค์ที่สัมพันธ์กับธรรมข้ออื่น ๆ นำสิ่งที่ได้เล่าเรียนและไตรตรองเห็นแล้วไปใช้ปฏิบัติให้ถูกต้องตามหลัก ตามความมุ่งหมายของสิ่งนั้น ๆ การปฏิบัติตนตามข้อกฎระเบียบเรียนอันดีงามของสังคม

5. การบริหารสถานศึกษาแบบมีส่วนร่วมตามหลักคุณธรรม 4

การนำหลักคุณธรรม 4 มาใช้ในการบริหารสถานศึกษา โดยการส่งเสริมการมีส่วนร่วม โดยผู้บริหารสถานศึกษาสามารถปฏิบัติได้ดังนี้

1) สัปปริสสังเสวะ (คบสัตบุรุษ) คือ ผู้บริหารต้องส่งเสริมบุคลากรในสถานศึกษาของตนเองแสวงหาความรู้ ส่งเสริมให้บุคคลที่มีความสามารถทั้งด้านการปฏิบัติหน้าที่การทำงานของตนเอง การเสียสละเพื่อส่วนรวม คือปฏิบัติดีต่อตนเองและส่วนรวม

2) สัทธัมมัสสนะ (ฟังธรรม) คือ ผู้บริหารต้องส่งเสริมให้บุคลากร สนับสนุนจัดโครงการ กิจกรรมต่าง ๆ ให้บุคลากรในสังกัดของตนได้ความรู้ รับฟังคำสอนจากผู้มีประสบการณ์ ประชาชน ชาวบ้านเพื่อให้สามารถนำความรู้ที่ได้ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน

3) โยนิโสมนสิการ (ไตรตรองธรรม) คือ ผู้บริหารต้องกระตุ้นให้มีกระบวนการคิด ไตรตรองพิจารณาความรู้ที่ได้ด้วยการให้จัดทำเป็นสรุปรายงานในการจัดโครงการหรือกิจกรรมที่ บุคลากรในสังกัดของตนได้เข้าร่วมเพื่อเป็นการกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้จากการศึกษา รับฟังความรู้

4) อัมมานุชัมมปฏิบัติ (ปฏิบัติธรรมสมควรแก่ธรรม) คือ ผู้บริหารต้องส่งเสริมให้ บุคลากรนั้นนำความรู้ที่ได้รับจากการอบรม กิจกรรมหรือศึกษาหาความรู้จากผู้มีความรู้ ประชาชน ชาวบ้านนำไปปฏิบัติให้เกิดผลกับการปฏิบัติงานตามหน้าที่ของตนรวมถึงประเมินผลการปฏิบัติงาน อย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ การลงมือปฏิบัติ และการประเมินผลเพื่อปรับปรุงแก้ไขให้ดียิ่งขึ้นต่อไป

6. สรุป

หลักคุณธรรม 4 เป็นคุณธรรมที่เป็นไปเพื่อความเจริญด้วยปัญญา 4 ประการ คือ 1) สัปปริสสังเสวะ การคบหาสัตบุรุษ 2) สัทธัมมัสสนะ การรับฟังข้อธรรม 3) โยนิโสมนสิการ การพิจารณาด้วยการคิดพิจารณา 4) ธัมมานุวัตรปฏิบัติ การปฏิบัติตามข้อกฎระเบียบเรียนอันดีงามของสังคมการบริหารสถานศึกษาตามหลักคุณธรรม 4 เป็นการบูรณาการหลักคุณธรรมในการส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการบริหารและการปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่ คือ สัปปริสสังเสวะ คบสัตบุรุษ สัทธัมมัสสนะ ฟังธรรม โยนิโสมนสิการ ไตรตรองธรรม และธัมมานุวัตรปฏิบัติ ปฏิบัติธรรมสมควรแก่ธรรม ตามกระบวนการของการมีส่วนร่วม คือ มีส่วนร่วมในการรับรู้ มีส่วนร่วมในการวางนโยบาย หรือแผนงาน มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และมีส่วนร่วมในการควบคุม ติดตาม และประเมินผลการทำงานและนำผลกลับมาใช้ให้เกิดประโยชน์ ในการปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่ของตน



เอกสารอ้างอิง

- จันทร์ธานี สงวนนาม. **ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา**. พิมพ์ครั้งที่ 3. นนทบุรี: บุคพอยท์, 2563.
- จอมพงศ์ มงคลวนิช. **การบริหารองค์การและบุคลากรทางการศึกษา**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2565.
- ประภาพร ชื้อสิทธิกุล. **หลักการบริหารสถานศึกษาแบบมีส่วนร่วม**. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, 2560.
- มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. **พระไตรปิฎกภาษาบาลี ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย**. 2500. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์รุ่งเรืองธรรม, 2506.
- มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. **พระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2539.
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. **การบริหารงานบุคคลในโรงเรียน**. นนทบุรี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2560.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. **การบริหารงานวิชาการ**. กรุงเทพมหานคร: พิมพ์ดี จำกัด เพลท, ๒๕๕๑.
- รังสรรค์ มณีเล็ก. **การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Management : SBM) หลักเทคนิคการบริหารและการวางแผน**. กรุงเทพมหานคร: ข้าวฟ่าง, 2564.
- ทิพวรรณ เสนจันทร์ดิษฐ์. **การบริหารแบบมีส่วนร่วมโดยใช้เทคนิคจำปา 5 กลีบ**. วิชาการ 13, 3

(กรกฎาคม – กันยายน 2564).

ธีระ รุญเจริญ. **ความเป็นมืออาชีพในการจัดและบริหารการศึกษายุคปฏิรูปการศึกษา.**

กรุงเทพมหานคร: ข้าวฟ่าง, 2560.

สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา. **หลักการจัดการศึกษายุคใหม่.** กรุงเทพมหานคร: สถาบันพัฒนา
ผู้บริหารการศึกษา, 2564.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, แนวทางการกระจายอำนาจการบริหาร และการจัดการศึกษา
ให้คณะกรรมการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาตามกฎหมายกระทรวงกำหนด
หลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจ การบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550.

Hoy, Wayne K. & Cecil, Masker G., **Educational Administration Theory: Research, and
Practice**, (New York: McGraw – Hill Inc, 1996.

