

หลักพุทธธรรมกับกลยุทธ์สู่ความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
THE BUDDHISM PRINCIPLES AND STRATEGY FOR SUCCESS
IN SCHOOL BASED MANAGEMENT

^[1]ไพโรจน์ กันทพงษ์ Phairoat Kanthapong ^[2]ณัฐนิชา ปัญญานิภา Natnicha Pannipa

^[1]มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม Chandrakasem Rajabhat University, Thailand

^[2]มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย Mahachulalongkornrajavidyalaya University, Thailand

Corresponding Author Email: phairoat.kan64@gmail.com

Article Received: January 13, 2024. Revised: April 05, 2024. Accepted: April 05, 2024.

บทคัดย่อ

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นแนวคิดในการจัดการศึกษาโดยใช้หลักการกระจายอำนาจให้โรงเรียนมีอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบบริหารงานได้อย่างอิสระ มีความคล่องตัวในการบริหารจัดการในด้านการบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารบุคคล และการบริหารทั่วไป ภายใต้หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วมในรูปแบบคณะกรรมการ ประกอบด้วย คณะกรรมการโรงเรียน ผู้บริหาร ครู บุคลากร ผู้ปกครอง นักเรียน และชุมชน การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานจะประสบความสำเร็จได้นั้นต้องดำเนินการตามกลยุทธ์และอาศัยความร่วมมือจากผู้ที่เกี่ยวข้องจึงจะประสบความสำเร็จได้ ผู้เขียนได้นำหลักปาปนิกรรม 3 มาปรับใช้กับกลยุทธ์สู่ความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ดังนี้ 1) จักขุมา ความรอบรู้ในการบริหาร 2) วิธูโร การมุ่งมั่นต่อการดำเนิน 3) นิสสยสัมปันโน การระดมความคิดเห็น การบริหารโดยยึดหลักธรรมนี้จะช่วยส่งเสริมให้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น บรรลุสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้อย่างมั่นคงและยั่งยืน

คำสำคัญ: หลักพุทธธรรม, กลยุทธ์สู่ความสำเร็จ, การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

ABSTRACT

School-based management is a concept for organizing education using the principle of decentralization to allow schools to have authority, duties, and responsibilities to manage independently, with flexibility in management in terms of academic administration, budget management, personnel administration and general administration under the principles of participatory management in the form of a committee consisting of the school committee, administrators, teachers, personnel, parents, students and the community. School Based Management could be successful and must be strategically implemented and rely on cooperation from those involved to be successful. The author had applied the Pāpaṇikadhamma 3 principle to the strategy for success in school based management namely, 1) Cakkhumā, omniscience in administration, 2) Vidhūro, commitment to operations, 3) Nissayasampanno, brainstorming. Administering based on this principle

would help promoting school based management to be more efficient and effective, achieving stable and sustainable success according to the goals set.

Keyword: Buddhist Principles, Strategy for Success, School Based Management

บทนำ

การศึกษาเป็นรากฐานสำคัญของการดำรงชีวิต เป็นแหล่งบ่มเพาะความรู้ ทักษะ และคุณธรรม ให้แก่นุชนูชนียทุกคน การศึกษามีความสำคัญทั้งด้านบุคคลและด้านสังคม กล่าวคือ ด้านตัวบุคคล การศึกษาช่วยให้บุคคลมีความรู้และทักษะที่จำเป็นในการดำรงชีวิต สามารถประกอบอาชีพได้อย่างมีรายได้และความมั่นคง สามารถพัฒนาตนเองและมีส่วนร่วมในการพัฒนาสังคม การศึกษายังช่วยพัฒนาสติปัญญา ความคิดสร้างสรรค์ และทักษะการแก้ปัญหา ทำให้บุคคลสามารถใช้ชีวิตอย่างมีความสุขและประสบความสำเร็จ ด้านสังคม การศึกษาช่วยให้สังคมมีการพัฒนาอย่างยั่งยืน สังคมที่มีการศึกษาดีจะมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพ มีความคิดสร้างสรรค์ มีทักษะในการทำงาน สามารถแข่งขันกับสังคมอื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ การศึกษายังช่วยพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชน ทำให้ประชาชนมีสุขภาพดี มีรายได้เพียงพอต่อการดำรงชีวิต สามารถมีส่วนร่วมในการพัฒนาสังคม และมีชีวิตที่มีความสุข ดังนั้น การศึกษาจึงมีความสำคัญ และประชาชนในประเทศทุกคนควรได้รับการศึกษาอย่างเท่าเทียมกันเพื่อให้สามารถพัฒนาตนเองและมีส่วนร่วมในการพัฒนาสังคมได้อย่างเต็มศักยภาพ

ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มีจุดมุ่งหมายให้เกิดการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาไปยังสถานศึกษามากที่สุด ปรากฏในมาตรา 39 ที่ระบุให้เห็นอย่างชัดเจนว่า ให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคลและการบริหารทั่วไป ไปยังคณะกรรมการและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาโดยตรง ประกอบกับในมาตรา 40 ที่ระบุว่าให้มีคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรีของแต่ละสถานศึกษา เพื่อทำหน้าที่กำกับและส่งเสริมสนับสนุนกิจการของสถานศึกษา ประกอบด้วย ผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนครู ผู้แทนองค์กรชุมชน ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้แทนศิษย์เก่าของสถานศึกษา ผู้นำทางศาสนาและผู้ทรงคุณวุฒิ ให้ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นกรรมการและเลขานุการของคณะกรรมการสถานศึกษา โดยมีเจตนารมณ์มุ่งเน้นการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบไปยังสถานศึกษาให้มากที่สุด ให้มีการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในรูปคณะกรรมการสถานศึกษาและเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาร่วมวางแผนและร่วมปฏิบัติงาน สถานศึกษาสามารถบริหารจัดการตนเองบนฐานข้อมูลและบริบทของสถานศึกษาได้เอง (กระทรวงศึกษาธิการ, 2563) โดยเจตนารมณ์ในมาตรา 39 และมาตรา 40 มีความสอดคล้องตรงตามแนวคิดการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Based Management หรือ SBM) ซึ่งเป็นแนวคิดเกี่ยวกับการกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษาจากส่วนกลางไปยังสถานศึกษาโดยตรง ให้สถานศึกษามีอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ มีอิสระและความคล่องตัวในการตัดสินใจในการบริหารจัดการทุกด้าน โดยมีคณะกรรมการสถานศึกษาซึ่งเป็นตัวแทนของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ร่วมกัน บริหารสถานศึกษาให้เป็นไปตามความต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครองและชุมชน การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางด้านการบริหารและการจัดการศึกษาภายในสถานศึกษาทั้งหลักการ แนวคิด ภารกิจ กลยุทธ์ รูปแบบการตัดสินใจสั่งการ รูปแบบภาวะผู้นำ การใช้อำนาจ การใช้ทรัพยากร เทคนิคการบริหารจัดการ ฯลฯ เนื่องจากโรงเรียนหรือสถานศึกษาจะต้องบริหารจัดการด้วย

ตนเอง ต่างจากเดิมที่ต้องถูกควบคุมโดยหน่วยงานจากส่วนกลางอย่างเคร่งครัด (ดิเรก วรรณเศียร, 2554) แต่จากการติดตามประเมินผลการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานพบว่า ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ได้แก่ การขาดความรู้ ความเข้าใจของบุคลากรที่เกี่ยวข้อง ความขัดแย้งทางความคิดเห็นและความเข้าใจเรื่องการบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM) ปัญหาเกี่ยวกับตัวผู้บริหาร คือ การขาดความรับผิดชอบ ขาดความจริงจัง ไม่เข้าใจวัฒนธรรมของครู วัฒนธรรมการศึกษา โรงเรียนยึดติดกับวัฒนธรรมการบริหารแบบดั้งเดิม คือ เป็นแบบสั่งการ ทำให้เป็นอุปสรรคต่อการเปลี่ยนกระบวนการคิด กระบวนการทำงานที่เน้นการกระจายอำนาจ การมีส่วนร่วมและการตรวจสอบ และกฎระเบียบต่างๆ ยังไม่เอื้อให้โรงเรียนเป็นนิติบุคคล จึงทำให้ขาดความคล่องตัวในการทำงาน (จิตราภา กุณชลบุตร, 2548)

ในบทความนี้จะนำเสนอเนื้อหาเกี่ยวกับกลยุทธ์สู่ความสำเร็จในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยนำพุทธธรรม คือ ปาปณิกธรรม 3 (ปาปณิกังคะ) (อง.ติก. (ไทย) 20/459/146) มาปรับใช้ ดังนี้ 1) จักขุมา ความรอบรู้ในการบริหาร ในการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียนนั้น ผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์ มีความรอบรู้ และมองการณ์ไกล มุ่งมั่นพัฒนาให้โรงเรียนเกิดการพัฒนา ก้าวหน้า และมีเอกลักษณ์ที่โดดเด่น 2) วิธูโร การมุ่งมั่นต่อการดำเนินกิจกรรมของโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล เต็มกำลังความสามารถแห่งตน และ 3) นิสสยสัมปันโน การระดมความคิดเห็นจากทุกภาคส่วน ครู และผู้ปกครอง ในการวางแผนงานเพื่อการพัฒนาของโรงเรียน พร้อมทั้งจะรับฟังความคิดเห็นกันโดยปราศจากอคติ ผู้เขียนเห็นว่าหากนำหลัก ปาปณิกธรรม 3 มาปรับใช้ในกลยุทธ์การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานจะช่วยให้กระบวนการดำเนินกิจกรรมของโรงเรียนประสบความสำเร็จ เป็นไปในทิศทางเป้าหมายที่สอดคล้องตามนโยบายการศึกษา สามารถบริหารทรัพยากรได้อย่างมีระบบและมีประสิทธิภาพ สามารถวางแผนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องและเหมาะสมกับบริบททางเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม สามารถแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจในการบริหารงานสถานศึกษาให้เกิดคุณภาพได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Management : SBM)

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นการจัดการศึกษาโดยการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาให้โรงเรียนมีอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ มีความอิสระและคล่องตัวในการตัดสินใจในการบริหารจัดการในการสั่งการเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียน โดยมีคณะกรรมการโรงเรียนร่วมกันบริหาร มีนักวิชาการได้กล่าวถึงความหมาย แนวคิด และประโยชน์ของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไว้ สรุปได้ดังนี้

1. ความหมาย

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Based Management : SBM) หมายถึง แนวคิดในการจัดการศึกษาโดยการกระจายอำนาจจากส่วนกลางไปสู่โรงเรียนโดยตรง ให้โรงเรียนมีอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบบริหารงานที่เป็นอิสระ มีความคล่องตัวในการบริหารจัดการ ในด้านการบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารบุคคล และการบริหารทั่วไป ภายใต้การบริหารรูปแบบคณะกรรมการซึ่งจะประกอบไปด้วยคณะกรรมการโรงเรียน ผู้บริหาร ครู บุคลากร ผู้ปกครอง นักเรียน และชุมชน เพื่อให้การจัดการศึกษามีการเข้ามามีส่วนร่วมของทุกๆ ฝ่าย และเพื่อให้การจัดการศึกษาตรงตามความต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครอง และชุมชนเป็นสำคัญ (ภัทรารุณ มีทรัพย์มัน, 2556) ซึ่งจะช่วยให้สถานศึกษาบริหารทรัพยากรทางการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดรับกับเป้าประสงค์ที่วางไว้ตามยุทธศาสตร์ หรือแผนพัฒนาของสถานศึกษา (อำนาจ ทองโปร่ง, 2555)

2. แนวคิด

แนวคิดนี้ได้รับอิทธิพลมาจากการเปลี่ยนแปลงในวงการธุรกิจและอุตสาหกรรมที่ประสบผลสำเร็จจากการประยุกต์ใช้หลักการ วิธีการและกลยุทธ์ ทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพในการทำงาน มีผลการปฏิบัติงานสูงขึ้น มีคุณภาพ สร้างกำไร และสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าและผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยการกระจายอำนาจการบริหารจัดการ มอบอำนาจการตัดสินใจ เน้นการทำงานแบบมีส่วนร่วม ในปี ค.ศ. 1960-1979 วงการศึกษาของสหรัฐอเมริกาและประเทศต่างๆ ได้แสวงหานวัตกรรมมาใช้ในการปรับปรุงหลักสูตร และวิธีการจัดการเรียนการสอนแบบใหม่ พบว่า การพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้ดีขึ้นนั้นต้องปรับปรุงกระบวนการและวิธีการจัดการศึกษาที่เน้นเรื่องการจัดการเรียนการสอน การปรับปรุงและพัฒนาระบบบริหารโรงเรียนโดยมุ่งปรับระบบโครงสร้างการบริหารโรงเรียนเสียใหม่ มีการกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษาไปยังโรงเรียน และให้โรงเรียนบริหารแบบมีส่วนร่วมมากขึ้น ทำให้เกิดกระบวนการตัดสินใจร่วม และในปี ค.ศ. 1980 พบว่ามีการบริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน เกิดขึ้นหลายรูปแบบในสหรัฐอเมริกา และได้รับความนิยมอย่างแพร่หลายไปยังประเทศอื่นๆ ด้วย (ดิเรก วรณเศียร, 2554) แนวคิดในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่สำคัญมี 2 ประการ คือ ประการแรก โรงเรียนเป็นหน่วยสำคัญสำหรับการตัดสินใจ การตัดสินใจสิ่งๆ ที่ควรอยู่ที่หน่วยปฏิบัติ ดังนั้นจึงควรเพิ่มอำนาจในการบริหารจัดการงบประมาณให้กับโรงเรียนมากขึ้น และลดการควบคุมจากส่วนกลางลง และประการที่ 2 การมีส่วนร่วมและการมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ เป็นปัจจัยสำคัญสำหรับการปฏิรูปการบริหารและ จัดการศึกษา ความสำเร็จของการปฏิรูปไม่ใช่เกิดจากการควบคุมจากภายนอก หากแต่เกิดจากการที่สมาชิกในโรงเรียนและชุมชนให้ความร่วมมือกันในการตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารและการปฏิบัติงาน (Cheng ,1996) การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Based Management : SBM) จะมีรูปแบบการบริหารที่ยึดโรงเรียนเป็นศูนย์กลางของการบริหารจัดการ หรือใช้โรงเรียนเป็นฐานในการคิดและกำหนดการดำเนินงานของแต่ละโรงเรียน ให้โรงเรียนดูแลรับผิดชอบด้วยตนเองเป็นหลัก

สำหรับในประเทศไทยการบริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานได้กลายเป็นกลยุทธ์สำคัญในการปรับปรุงการศึกษา และเป็นการบริหารที่เน้นหลักการกระจายอำนาจจากส่วนกลางให้โรงเรียนมีอิสระในการบริหารจัดการด้วยตนเอง โดยมีคณะกรรมการโรงเรียน ผู้บริหาร ครู บุคลากร ผู้ปกครอง นักเรียน และชุมชนมีส่วนร่วมกันคิดบริหารจัดการและตัดสินใจ ในด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านการบริหารบุคลากร และด้านการบริหารทั่วไป เพื่อให้โรงเรียนสามารถจัดการศึกษาที่สอดคล้องกับความต้องการของประชาชน ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนดีขึ้น ผู้เรียนได้รับการพัฒนาส่งเสริมให้มีความรู้และทักษะตามความแตกต่างของแต่ละบุคคล โรงเรียนสามารถจัดการฝึกอบรมตามความต้องการและความเหมาะสม สามารถจัดหาระดมทรัพยากรรวมถึงให้บริการแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายตามความต้องการและตามศักยภาพของผู้เรียน โดยมีการสนับสนุนจากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งภายในหรือภายนอกโรงเรียน เกิดการระดมผู้เชี่ยวชาญมาเพื่อหาแนวทางในการจัดการศึกษาให้ดีขึ้น เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์นวัตกรรมทางการศึกษาใหม่ๆ และที่สำคัญคือการทำให้เกิดการพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง (กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย, 2561)



ภาพที่ 1 การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM)
(Hoy and Miskel, 2005)

3. ประโยชน์ของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สรุปได้ดังนี้

3.1 ทำให้โรงเรียนมีความสามารถในการพัฒนาตนเองได้ตรงตามความต้องการของโรงเรียน และท้องถิ่นหรือชุมชน เนื่องจากการระดมผู้เชี่ยวชาญ และผู้มีประสบการณ์เพื่อมาร่วมกันจัดการศึกษา ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งคณะกรรมการโรงเรียน ผู้บริหาร ครู บุคลากร ผู้ปกครอง นักเรียน และชุมชน ต่างเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจในเรื่องสำคัญของโรงเรียน มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน เพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารโรงเรียน สร้างสรรค์แนวทางการทำงานแบบใหม่ๆ ช่วยในการใช้ทรัพยากรทางการศึกษาให้เกิดประโยชน์สูงสุด ทุกคนเกิดความรู้สึกมีส่วนร่วมและความรู้สึกการเป็นเจ้าของโรงเรียนเพิ่มขึ้น

3.2 โรงเรียนสามารถระดมทรัพยากรทางการศึกษาได้มากยิ่งขึ้น โดยการอาศัยเครือข่าย สร้างความยืดหยุ่นในการทำงาน ทำให้เกิดโครงการใหม่ๆ เพื่อให้ตรงกับความต้องการของผู้เรียนและชุมชนมากขึ้น การบริหารและการตัดสินใจด้วยความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้เนื่องจากการบริหารในรูปแบบของคณะกรรมการโรงเรียน

3.3 พัฒนาทักษะความเป็นผู้นำให้แก่บุคลากร โดยการกระจายความรับผิดชอบให้ทีมงานต่างๆ ทำให้เกิดผู้นำกลุ่มและสมาชิกในโรงเรียนผลัดเปลี่ยนกันเป็นผู้นำในทีมงานของแต่ละงาน เพิ่มทักษะในการติดต่อสื่อสาร เนื่องจากการบริหารแบบมีส่วนร่วม และการทำงานเป็นทีมจะทำให้ต้องมีการสื่อสารภายในทีมงาน และระหว่างหน่วยงานภายในโรงเรียนมากขึ้น เพื่อให้บุคลากรในโรงเรียนเกิดความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบาย และแนวทางของโรงเรียน

3.4 เป็นการสร้างขวัญและกำลังใจของครู เนื่องจากการมีส่วนร่วมและมีความรับผิดชอบในการบริหารเพื่อนำไปสู่การจัดการเรียนการสอนของครู จะทำให้ครูเกิดความภาคภูมิใจในงานการสอนของโรงเรียน เพราะได้มีโอกาสร่วมคิดร่วมทำเป็นส่วนหนึ่งของการบริหาร (Hoy and Miskel, 2005)

สรุปได้ว่า การบริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานเน้นหลักการกระจายอำนาจจากส่วนกลางให้โรงเรียน มีอิสระในการบริหารจัดการด้วยตนเอง โดยมีคณะกรรมการโรงเรียน ผู้บริหาร ครู บุคลากร ผู้ปกครอง นักเรียน และชุมชน มีส่วนร่วมกันคิดบริหารจัดการและตัดสินใจ ส่งผลให้โรงเรียนพัฒนาได้ตรงตามความต้องการของโรงเรียนและท้องถิ่นหรือชุมชน สามารถระดมทรัพยากรทางการศึกษาได้มากยิ่งขึ้น เกิดการกระจายอำนาจ สร้างขวัญและกำลังใจของครูได้เป็นส่วนหนึ่งของการบริหาร

หลักการสำคัญของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

จากการศึกษาเอกสารพบว่าหลักการสำคัญของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมี 5 ประการ ได้แก่

1. หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) ซึ่งเป็นการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาจากกระทรวงและส่วนกลางไปยังสถานศึกษาให้มากที่สุด โดยมีความเชื่อว่าโรงเรียนเป็นหน่วยสำคัญในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการศึกษาของผู้เรียน โดยมีคณะกรรมการการศึกษาเข้ามามีบทบาทในการบริหารจัดการภายในโรงเรียนให้สามารถตัดสินใจดำเนินการได้สอดคล้องกับแนวทางพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพสูงสุด
2. หลักการมีส่วนร่วม (Participation or Collaboration or Involvement) เปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้มีส่วนร่วมในการบริหาร ตัดสินใจ และร่วมจัดการศึกษา ซึ่งได้แก่ ครู ผู้ปกครอง ตัวแทนชุมชน ตัวแทนศิษย์เก่า และตัวแทนนักเรียน การที่บุคคลเหล่านั้นมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาจะทำให้เกิดความตระหนัก ความรู้สึกเป็นเจ้าของ และจะรับผิดชอบในการจัดการศึกษามากขึ้น
3. หลักการคืนอำนาจจัดการศึกษาให้ประชาชน (Return Power to People) ในอดีตการจัดการศึกษาจะทำการกันหลากหลายโดยครอบครัวและชุมชน บางแห่งก็ให้วัดหรือองค์กรในท้องถิ่นเป็นผู้ดำเนินการ ต่อมา มีการรวมการจัดการศึกษาไปให้กระทรวงศึกษาธิการรับผิดชอบเพื่อให้เกิดเอกภาพและมาตรฐานทางการศึกษาเมื่อประชากรเพิ่มมากขึ้น ความเจริญก้าวหน้าต่างๆ เป็นไปอย่างรวดเร็ว การจัดการศึกษาโดยส่วนกลางเริ่มมีข้อจำกัด เกิดความล่าช้า และไม่ตอบสนองความต้องการของผู้เรียนและชุมชนอย่างแท้จริง จึงต้องมีการคืนอำนาจให้ท้องถิ่นและประชาชนได้จัดการศึกษาเองอีกครั้ง โดยให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ครอบครัว องค์กร ชุมชน สถานประกอบการ มีสิทธิจัดการศึกษาได้ หรือการมีตัวแทนชุมชน ผู้ปกครอง องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กรชุมชนไปร่วมเป็นคณะกรรมการโรงเรียน โดยคณะกรรมการมาจากตัวแทนกลุ่มต่างๆ ตามสัดส่วนที่กำหนดในระเบียบ ร่วมกันจัดทำวิสัยทัศน์และแผนพัฒนาโรงเรียนให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน และชุมชน
4. หลักการบริหารตนเอง (Self-management) การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานนั้นมีความเชื่อว่าวิธีการทำงานให้บรรลุเป้าหมายนั้นทำได้หลายวิธี การที่ส่วนกลางทำหน้าที่เพียงกำหนดนโยบายและเป้าหมายแล้วให้โรงเรียนมีระบบการบริหารจัดการ มีอิสระในการตัดสินใจด้วยตนเอง มีอำนาจ หน้าที่และความรับผิดชอบในการดำเนินงานได้หลากหลายแนวทาง ด้วยวิธีการที่แตกต่างกันแล้วแต่ความพร้อมและสถานการณ์ของโรงเรียน สามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้ด้วยตนเอง โดยไม่ต้องรอการตัดสินใจจากส่วนกลาง มีการปรับปรุงหลักสูตรสถานศึกษาให้ทันเหตุการณ์และเหมาะสมตรงตามความต้องการของทุกฝ่าย สามารถเลือกใช้แบบเรียน และสื่อประกอบการเรียนการสอนอื่นๆ ได้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน และมีความสามารถในการระดมทรัพยากรทางการศึกษาเพื่อมาพัฒนาโรงเรียนได้อย่างอิสระ
5. หลักการตรวจสอบและถ่วงดุล (Check and Balance) เมื่อโรงเรียนมีอิสระในการบริหารจัดการก็ต้องพร้อมที่จะให้ตรวจสอบ เพื่อให้การบริหารจัดการเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดโดยจะต้องบริหารโรงเรียนให้มีคุณภาพ มีคุณธรรมมีความโปร่งใสและจัดทำรายงานการดำเนินงานเสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัดหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและสาธารณชนเป็นประจำทุกปี ส่วนกลางมีหน้าที่กำหนดนโยบายและควบคุมมาตรฐาน มีองค์กรอิสระทำหน้าที่ตรวจสอบคุณภาพการบริหารและการจัดการศึกษา เพื่อให้มีคุณภาพและมาตรฐานเป็นไปตามกำหนดและเป็นไปตามนโยบายของชาติ โรงเรียน คณะกรรมการโรงเรียน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจะทำหน้าที่ตรวจสอบและถ่วงดุลซึ่งกันและกันเสมอ (อุทัย บุญประเสริฐ, 2543)

สรุปได้ว่า หลักการสำคัญของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานประกอบด้วย หลักการกระจายอำนาจ หลักการมีส่วนร่วม หลักการคืนอำนาจจัดการศึกษาให้ประชาชน หลักการบริหารตนเอง และหลักการตรวจสอบและถ่วงดุล

รูปแบบของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

รูปแบบของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไม่ได้ยึดติดกับรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง บนพื้นฐานความเชื่อว่าโรงเรียนมีอิสระที่จะเลือกใช้รูปแบบหรือวิธีการบริหารแบบใดก็ได้ที่ดี และทำให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุด ซึ่งโรงเรียนสามารถประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับบริบท และการพัฒนาโรงเรียนของตนเอง โดยรวมแล้วจะมี 4 รูปแบบ ได้แก่

1. รูปแบบที่มีผู้บริหารโรงเรียนเป็นหลัก (Administrative Control SBM) โดยมีคณะกรรมการสถานศึกษาที่ตั้งขึ้นมา มีบทบาทในการเป็นคณะกรรมการที่ปรึกษาให้แก่ผู้บริหารซึ่งผู้บริหารโรงเรียน มีฐานะเป็นประธานคณะกรรมการโดยตำแหน่ง คณะกรรมการที่อยู่ในรูปแบบนี้จะประกอบไปด้วย ตัวแทนครู ตัวแทนผู้ปกครอง ตัวแทนชุมชน ตัวแทนนักเรียนในระดับชั้นมัธยมศึกษา คณะกรรมการมีบทบาทหน้าที่ในการให้ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะในการบริหาร แต่อำนาจการตัดสินใจเป็นของผู้บริหารโรงเรียน

2. รูปแบบที่มีครูเป็นหลัก (Professional Control SBM) รูปแบบนี้เกิดขึ้นมาจากแนวคิด ที่เชื่อว่าครูเป็นผู้มีความใกล้ชิดกับนักเรียนมากที่สุด ย่อมจะรับรู้ปัญหาต่างๆ ได้ดีกว่ากลุ่มอื่น ถ้ามีโอกาสในการได้ตัดสินใจในการบริหารก็จะสามารถแก้ปัญหาได้ตรงจุด ทำให้คณะกรรมการส่วนใหญ่ในรูปแบบนี้เป็นกลุ่มครู คณะกรรมการสถานศึกษาจะประกอบไปด้วยผู้บริหารสถานศึกษาทำหน้าที่เป็นประธาน ผู้แทนครูจากสภาพครู 1 คน ผู้แทนครูเลือกโดยกลุ่มผู้บริหารโรงเรียน 2 คน ผู้แทนครูซึ่งกลุ่มครูเลือกกันเอง 2 คน ตัวแทนผู้ปกครอง 1-2 คน และสมาชิกผู้ทรงคุณวุฒิ 1 คน บทบาทของคณะกรรมการเป็นทั้งกรรมการที่ปรึกษาและกรรมการบริหาร

3. รูปแบบที่ชุมชนมีบทบาทหลัก (Community Control SBM) จุดประสงค์ของรูปแบบนี้ คือ การต้องการเพิ่มความรับผิดชอบในการจัดการศึกษาให้แก่ชุมชนและผู้ปกครอง เพื่อให้ผู้รับบริการการศึกษามีความพึงพอใจในการจัดการศึกษามากที่สุด คณะกรรมการโรงเรียน จึงจะมีสัดส่วนจำนวนตัวแทนผู้ปกครองและชุมชนมากที่สุด บทบาทของคณะกรรมการโรงเรียนก็คือ การทำหน้าที่เป็นคณะกรรมการในการบริหารโรงเรียน รูปแบบนี้มีแนวคิดสำคัญ คือ การมีหลักสูตร มีการจัดการศึกษาของโรงเรียนที่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้ปกครองและชุมชนท้องถิ่นได้มากที่สุด

4. รูปแบบที่มีครูและชุมชนมีบทบาทหลัก (Professional/Community Control SBM) รูปแบบนี้มีแนวคิดที่ว่าครูและผู้ปกครองต่างมีความสำคัญในการจัดการศึกษาให้แก่ผู้เรียนเป็นหลัก ครูจะได้รับรู้ค่านิยม และความต้องการของผู้ปกครอง ในขณะเดียวกันผู้ปกครอง ก็มีโอกาสช่วยสนับสนุนการจัดการเรียนการสอนของครูด้วย ทำให้สัดส่วนของผู้แทนครูและผู้แทนผู้ปกครอง/ชุมชนจะมีจำนวนเท่าๆ กัน (วีระยุทธ ชาติกาญจน์, 2555)

สรุปได้ว่า รูปแบบของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไม่มีรูปแบบตายตัว สามารถประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับบริบทและการพัฒนาโรงเรียนของตนเองได้โดยมี 4 รูปแบบ ได้แก่ รูปแบบที่มีผู้บริหารโรงเรียนเป็นหลัก รูปแบบที่มีครูเป็นหลัก รูปแบบที่ชุมชนมีบทบาทหลัก และรูปแบบที่มีครูและชุมชนมีบทบาทหลัก

กลยุทธ์การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นกลยุทธ์ทางการบริหารและการจัดการศึกษา คือ การกระจายอำนาจในการจัดการศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นศูนย์กลางให้โรงเรียนมีอำนาจ มีอิสระคล่องตัวในการตัดสินใจดำเนินการบริหารจัดการศึกษาของโรงเรียน ภายใต้การมีส่วนร่วมของคณะกรรมการโรงเรียน ผู้บริหาร ครู บุคลากร ผู้ปกครอง นักเรียน และชุมชน จะประสบความสำเร็จหรือความล้มเหลวขึ้นอยู่กับโรงเรียนเป็นสำคัญ โดยความสำเร็จของการกระจายอำนาจจากส่วนกลางไปสู่โรงเรียนจะทำให้โรงเรียนปรับเปลี่ยนสภาพไปสู่การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน หรือการบริหารจัดการด้วยตนเองอย่างมีประสิทธิภาพนั้น ต้องอาศัยการพัฒนาศักยภาพและคุณภาพความสามารถของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นอย่างมากที่จะสร้างสรรค์ออกแบบระบบ และกระบวนการการบริหารที่มีคุณภาพ กลยุทธ์การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานให้ประสบความสำเร็จได้นั้น ได้แก่

1. การเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์ และทำความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานให้คณะกรรมการโรงเรียน ผู้บริหาร ครู บุคลากร ผู้ปกครอง นักเรียน และชุมชน ได้เกิดความตระหนัก ความรู้ และความเข้าใจของการมีส่วนร่วมในการบริหารอย่างทั่วถึง
2. การกำหนดบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการโรงเรียนที่เหมาะสม และมีมาตรฐานของคณะกรรมการโรงเรียนชัดเจน ผู้บริหาร ครู ควรที่จะพัฒนาความรู้ความเข้าใจ และทักษะความสามารถในการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และการปฏิบัติงานในบทบาทหน้าที่ของตน โดยเฉพาะผู้บริหารโรงเรียนต้องเปลี่ยนแปลงบทบาทใหม่มาเป็นผู้นำในการบริหารแบบมีส่วนร่วมมากยิ่งขึ้น
3. การสรรหาคณะกรรมการโรงเรียน ต้องคัดเลือกจากผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ มีเวลา ทุ่มเท เสียสละเพื่องานของโรงเรียนอย่างเต็มกำลัง
4. การฝึกอบรม สัมมนา ผู้บริหาร และคณะกรรมการโรงเรียนให้มีความรู้ ความเข้าใจ พัฒนาทักษะการบริหารจัดการตามแนวคิดการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่ถูกต้อง
5. การสร้างเครือข่ายคณะกรรมการโรงเรียนกับครู และบุคลากรของโรงเรียน จัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
6. การสนับสนุน ให้โรงเรียนมีความสามารถดำเนินงานตามแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน พัฒนาระบบการคิดและการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ ให้โรงเรียนรับผิดชอบตนเอง และมีอำนาจในการตัดสินใจได้ด้วยตนเองอย่างมีประสิทธิภาพ (อุทัย บุญประเสริฐ, 2546)

สรุปได้ว่า กลยุทธ์การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานให้ประสบความสำเร็จ ประกอบด้วยการเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์ การกำหนดบทบาทหน้าที่ การสรรหาคณะกรรมการโรงเรียน การฝึกอบรม สัมมนา การสร้างเครือข่ายทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน การให้โรงเรียนรับผิดชอบตนเอง และมีอำนาจในการตัดสินใจได้ด้วยตนเองอย่างมีประสิทธิภาพ

ปาปณิกรรม 3 : หลักธรรมของการบริหารสู่ความสำเร็จ

หลักพุทธธรรมเป็นแนวทางการดำเนินชีวิตของชาวพุทธที่มุ่งเน้นการพัฒนาจิตใจให้เป็นคนดีมีคุณธรรม สามารถนำมาใช้ในการบริหารโรงเรียนได้ เพื่อพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนให้มีคุณธรรม จริยธรรม พัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพ บริหารงานตามแนวพระพุทธศาสนา พัฒนาการจัดการศึกษา และส่งเสริมให้ผู้เรียนเป็นคนดีมีคุณธรรม พัฒนาทั้งทางร่างกาย จิตใจ และปัญญาไปพร้อมกัน เป็นประโยชน์ต่อสังคมและประเทศชาติโดยรวม ซึ่งถือเป็นเป้าหมายสูงสุดของการจัดการศึกษา หลักพุทธธรรมที่นิยมนำมา

ปรับใช้ในแวดวงการบริหารโรงเรียน เช่น หลักสัปปุริสธรรม 7 เป็นธรรมของผู้ประเสริฐ ประกอบด้วยรู้หลักการ รู้จุดหมาย รู้ตน รู้ประมาณ รู้กาล รู้ชุมชน และรู้บุคคล หลักอิทธิบาท 4 เป็นธรรมที่นำไปสู่ความสำเร็จ ประกอบด้วย ฉันทะ วิริยะ จิตตะ และวิมังสา หลักพรหมวิหาร 4 เป็นธรรมของผู้เป็นใหญ่ ประกอบด้วย เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา เป็นต้น

นอกจากนี้แล้ว ผู้เขียนเห็นว่ามีหลักพุทธธรรมที่มีประโยชน์ต่อการบริหารโรงเรียน เป็นหลักในการนำไปสู่การพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด คือ หลักปาปนิกรธรรม 3 หรือ องค์คุณแห่งพ่อค้า เพื่อความเป็นผู้ยิ่งใหญ่ไพศาลแห่งโภคทรัพย์ ปาปนิกรธรรมมีปรากฏใน ทุติยปาปนิกรสูตร ซึ่งมีข้อความในพระสูตรว่า “ภิกษุทั้งหลาย พ่อค้าประกอบด้วยองค์ 3 ประการ ไม่นานนักก็ถึงความเป็นผู้ยิ่งใหญ่ไพศาลในโภคทรัพย์ องค์ 3 ประการ อะไรบ้าง คือ พ่อค้าในโลกนี้ มีตาดี (จักขุมา) มีธุรกิจดี (วิธูโร) เพียบพร้อมด้วยที่พักพิงอาศัย (นิสสยสัมปันโน)” (อง.ติก. (ไทย) 20/20/163-165) ซึ่งพระธรรมโกศาจารย์ (2549) ได้อธิบายรายละเอียดเกี่ยวกับหลักปาปนิกรธรรม 3 ไว้ดังนี้

1. จักขุมา หมายถึง ปัญญามองการณ์ไกล (Conceptual Skill) คือ การชำนาญในการใช้ความคิดหรือทักษะทางด้านความคิด เช่น ถ้าพ่อค้าหรือนักบริหารธุรกิจ ต้องรู้ว่าอนาคตเศรษฐกิจหรือตลาดจะมีแนวโน้มเป็นแบบไหนหรือสามารถคาดการณ์ทิศทางหรืออนาคต ในการดำเนินธุรกิจได้แม่นยำจากการอาศัยกระบวนการคิดที่รอบคอบและมีเหตุผล โดยอาจใช้ประสบการณ์ในอดีตร่วมในการตัดสินใจและวางแผนด้วย

2. วิธูโร หมายถึง จัดการธุระได้มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (Technical Skill) คือ ความชำนาญการด้านเทคนิค หรือทักษะทางด้านการปฏิบัติงาน เช่น นักการเงินต้องมีความรู้และความเชี่ยวชาญทางการเงินสามารถคำนวณอัตราผลตอบแทนต่างๆ ได้หรือเข้าใจในงบการเงินที่ใช้ในการประกอบการตัดสินใจได้ หรือกรณีแพทย์ก็ต้องมีความเชี่ยวชาญเฉพาะทางเช่นกัน

3. นิสสยสัมปันโน หมายถึง พึ่งพาอาศัยคนอื่นได้เพราะมีมนุษยสัมพันธ์ดี (Human Relation Skill) คือ ความชำนาญด้านมนุษยสัมพันธ์ หรือทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ มีความสามารถในการติดต่อประสานงานให้งานสำเร็จลุล่วงไปได้ตามกรอบระยะเวลาที่กำหนด สื่อสารและประสานงานกันแต่ละฝ่ายในองค์กรดำเนินแนวทางตามกรอบทิศทางที่องค์กรต้องการบรรลุได้ มีความสามารถในการผูกใจคนให้เป็นที่รักของคน ทำให้บุคลากรในองค์กรปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ เป็นต้น

สรุปได้ว่า ปาปนิกรธรรม 3 คือ หลักธรรมที่สามารถนำไปทำให้การบริหารโรงเรียนเกิดประสิทธิภาพและเกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ ประกอบด้วย จักขุมา คือ มีปัญญา มองการณ์ไกล วิธูโร คือ จัดการธุระได้มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน นิสสยสัมปันโน คือ พึ่งพาอาศัยคนอื่นได้เพราะมีมนุษยสัมพันธ์ดี

หลักพุทธธรรมกับกลยุทธ์สู่ความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

การบริหารโรงเรียนในสังคมปัจจุบันที่เต็มไปด้วยข้อมูลสารสนเทศ และเทคโนโลยีต่างๆ เข้ามามีอิทธิพลอย่างมากหลายด้าน ทำให้การศึกษาจำเป็นต้องปฏิรูป ปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารของโรงเรียนให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนและชุมชน การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM) จึงเป็นกลยุทธ์หนึ่งที่จะนำพาให้การบริหารและการจัดการศึกษาของโรงเรียนให้ก้าวไปสู่ความสำเร็จได้ โดยการเลือกรูปแบบการบริหารให้เหมาะสมกับบริบทของตนเองและสังคมไทย เช่น รูปแบบที่ชุมชนมีบทบาทหลัก (Community Control SBM) หรือ รูปแบบที่มีครูและชุมชนมีบทบาทหลัก (Professional/Community Control SBM) เป็นต้น ทั้งนี้เพราะชุมชนและครูมีผลต่อการพัฒนาโรงเรียนเป็นอย่างมาก กล่าวคือ 1) โรงเรียนต้องอาศัยความร่วมมือจากชุมชน คือ บุคคล หรือองค์กรที่อยู่รอบๆ ในการสนับสนุนด้านต่างๆ เช่น ด้านทรัพยากรทาง

การศึกษา หรือการจัดกิจกรรม 2) ครู คือ บุคคลที่อยู่ใกล้ชิดกับนักเรียนมากที่สุด และสามารถเข้าถึงผู้ปกครอง ทำให้ทราบความต้องการที่แท้จริงและสามารถแก้ปัญหาได้อย่างรวดเร็ว ความสำเร็จของการบริหารโรงเรียน คือการจัดการทรัพยากรทางการศึกษาที่มีอยู่ และนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ให้ได้มากที่สุด เพื่อเป้าหมายสำคัญ คือ ผู้เรียนได้รับการพัฒนาให้เต็มศักยภาพและมีประสิทธิภาพ ผู้เขียนจึงนำหลักปาณิกรรม 3 มาปรับใช้กับกลยุทธ์สู่ความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยหลักธรรมนี้จะช่วยส่งเสริมให้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น บรรลุสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้อย่างมั่นคงและยั่งยืน ดังนี้

1. จักขุมา ความรอบรู้ในการบริหาร มีวิสัยทัศน์ และมองการณ์ไกล มุ่งมั่นพัฒนาให้โรงเรียนเกิดการพัฒนาก้าวหน้า และมีเอกลักษณ์ที่โดดเด่น มีกลยุทธ์สู่ความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ดังนี้ 1) พัฒนาระบบการสรรหา คัดเลือกคณะกรรมการโรงเรียนจากผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ มีเวลาทุ่มเท เสียสละเพื่องานของโรงเรียนอย่างเต็มกำลัง 2) ฝึกอบรม สัมมนา ครู ผู้บริหาร และคณะกรรมการโรงเรียนให้มีความรู้ ความเข้าใจ พัฒนาทักษะการบริหารจัดการตามแนวคิดการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ที่ถูกต้อง 3) เผยแพร่ ประชาสัมพันธ์ และทำความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ให้คณะกรรมการโรงเรียน ผู้บริหาร ครู บุคลากร ผู้ปกครอง นักเรียน และชุมชน ได้เห็นวิสัยทัศน์ร่วมกัน เกิดความตระหนัก ความรู้ และความเข้าใจของการมีส่วนร่วมในการบริหารอย่างแท้จริงและทั่วถึง

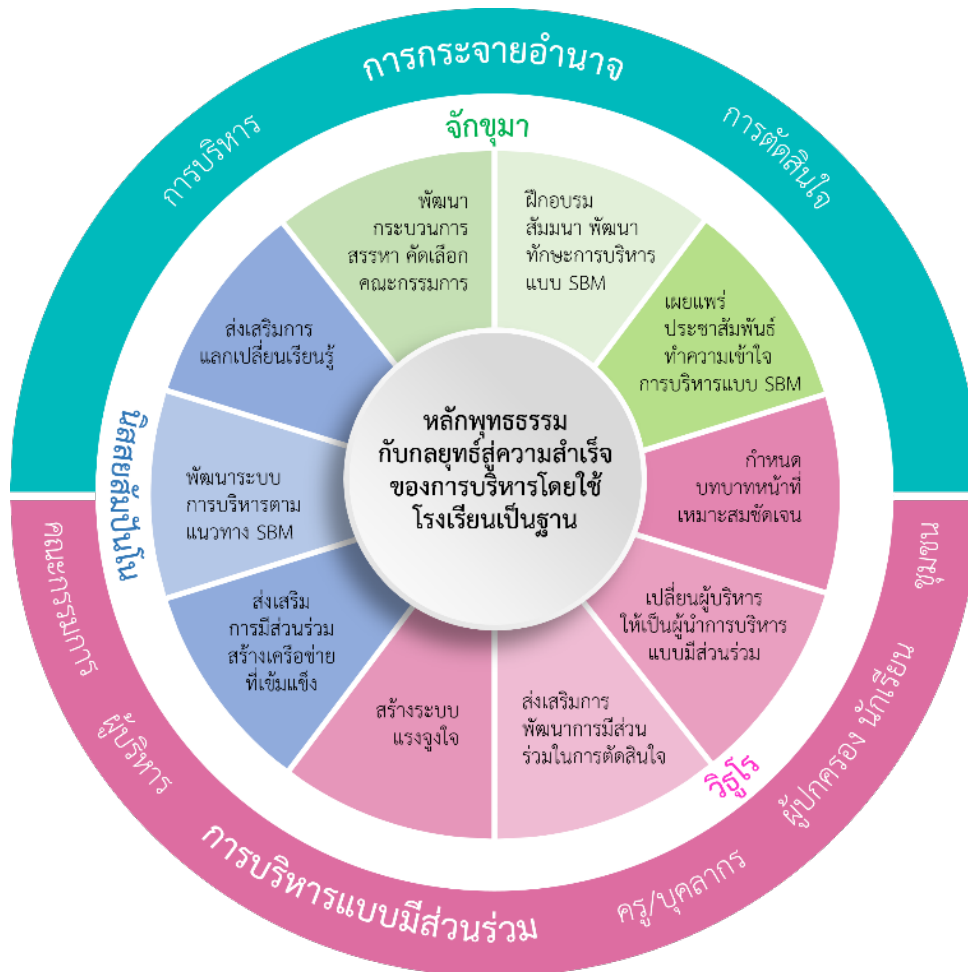
2. วิธูโร การมุ่งมั่นต่อการดำเนินกิจกรรมของโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล เต็มกำลังความสามารถแห่งตน มีกลยุทธ์สู่ความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ดังนี้ 1) กำหนดบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการโรงเรียนที่เหมาะสม และมีมาตรฐานของคณะกรรมการโรงเรียนชัดเจน 2) ปรับเปลี่ยนบทบาทผู้บริหารให้เป็นผู้นำในการบริหารแบบมีส่วนร่วม 3) ส่งเสริมการพัฒนาความรู้ความเข้าใจ และทักษะความสามารถการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการปฏิบัติงานในบทบาทหน้าที่ 4) สร้างระบบแรงจูงใจเพื่อให้ครูและบุคลากรมีขวัญและกำลังใจในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ

3. นิสสยสัมปันโน การระดมความคิดเห็นจากทุกภาคส่วน ได้แก่ คณะกรรมการโรงเรียน ผู้บริหาร ครู บุคลากร ผู้ปกครอง นักเรียน และชุมชน ในการวางแผนทำงานเพื่อการพัฒนาของโรงเรียนพร้อมที่จะรับฟังความคิดเห็นกันโดยปราศจากอคติ มีกลยุทธ์สู่ความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ดังนี้ 1) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา สร้างเครือข่ายที่เข้มแข็งและยั่งยืน 2) ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน 3) พัฒนาระบบการบริหารตามแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ให้เกิดกระบวนการคิดและการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ ให้โรงเรียนรับผิดชอบตนเอง และมีอำนาจในการตัดสินใจได้ด้วยตนเอง และสามารถตรวจสอบได้

บทสรุป

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Based Management : SBM) คือ แนวคิดในการจัดการศึกษาโดยการกระจายอำนาจจากส่วนกลางไปสู่โรงเรียนโดยตรง ให้โรงเรียนมีอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบบริหารงานที่เป็นอิสระ มีความคล่องตัวในการบริหารจัดการ ในด้านการบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารบุคคล และการบริหารทั่วไป ภายใต้การบริหารรูปแบบคณะกรรมการ คือ คณะกรรมการโรงเรียน ผู้บริหาร ครู บุคลากร ผู้ปกครอง นักเรียน และชุมชน ผู้เขียนนำหลักปาณิกรรม 3 มาปรับใช้กับกลยุทธ์สู่ความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ดังนี้ 1) จักขุมา ความรอบรู้ในการบริหาร มีกลยุทธ์ คือ พัฒนาระบบการสรรหาคณะกรรมการ ฝึกอบรม สัมมนา และเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์

ทำความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน 2) วิธโร การมุ่งมั่นต่อการดำเนิน มีกลยุทธ์คือ กำหนดบทบาทหน้าที่ที่เหมาะสมและชัดเจน เปลี่ยนผู้บริหารให้เป็นผู้ นำ พัฒนาความรู้ความเข้าใจทักษะ ความสามารถมีส่วนร่วม และการตัดสินใจ สร้างระบบแรงจูงใจ 3) นิสยสัมพันธ์ การระดมความคิดเห็น มีกลยุทธ์ คือ ส่งเสริมการมีส่วนร่วม และพัฒนาระบบการบริหารตามแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็น ฐาน การบริหารโดยยึดหลักธรรมนี้จะช่วยส่งเสริมให้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเกิดประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น บรรลุสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้อย่างมั่นคงและยั่งยืน สรุปได้ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 หลักพุทธธรรมกับกลยุทธ์สู่ความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

เอกสารอ้างอิง

- กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย. (2561). **คู่มือประเมินการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น**. กรุงเทพมหานคร: กระทรวงมหาดไทย.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2563). **พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545**. แหล่งที่มา <https://www.moe.go.th/backend/wp-content/uploads/2020/10/3.-พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติพ.ศ.2542-ฉ.2.pdf> สืบค้นเมื่อ 4 ม.ค. 2567.

- จิตรภา กุณฑบุตร. (2548). รายงานการบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนสังกัด กรุงเทพมหานคร. กรุงเทพมหานคร : โรงเรียนสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- ดิเรก วรรณเคียร. (2554). การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน: คำตอบสุดท้ายของการปฏิรูประบบบริหาร การศึกษา. วารสารบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต. 7(2). 213-222.
- พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต). (2549). พุทธวิธีบริหาร. กรุงเทพมหานคร: มหาจุฬาลงกรณราช วิทยาลัย.
- ภัทรารุณ มีทรัพย์มัน. (2556). การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานกับคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียน ขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2. วิทยานิพนธ์ ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. (2539). พระไตรปิฎกฉบับภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- วีระยุทธ ชาศะกาญจน์. (2555). เทคนิคการบริหารสำหรับนักบริหารการศึกษามืออาชีพ. กรุงเทพมหานคร: วีพรีนท์.
- อำนวย ทองโปร่ง. (2555). ภาวะผู้นำและนวัตกรรมทางการศึกษา. กรุงเทพมหานคร: มิตรภาพการพิมพ์และ สติวิดี.
- อุทัย บุญประเสริฐ. (2543). การศึกษาแนวทางการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษาในรูปแบบ การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Management). กรุงเทพมหานคร: โรง พิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.
- อุทัย บุญประเสริฐ. (2546). หลักการบริหารแบบฐานโรงเรียน (S-B-M). กรุงเทพมหานคร: พระธรรมสี่กรพิมพ์.
- Cheng, Yin Cheong. (1996). School Effectiveness and School-based Management: A Mechanism for Development. London: The Falmer.
- Hoy, W. K. & Miskel, C. G. (2005). Educational Administration. New York: McGraw-Hill.