



รูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมตามหลักมัชฌิมาปฏิปทา* PARTICIPATORY MANAGEMENT MODEL BASED ON THE MIDDLE WAY

กิจจพิภข เกตุแก้ว*

Kitpiphat Ketkaew*

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครศรีธรรมราช

Mahachulalongkornrajavidyalaya University Nakhon Si Thammarat Campus, Thailand

*Corresponding author E-mail: Kitpipat265@gmail.com

บทคัดย่อ

บทความวิชาการฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวคิดและรูปแบบของการบริหารแบบมีส่วนร่วม ที่สอดคล้องกับหลักมัชฌิมาปฏิปทาในพระพุทธศาสนา อันเป็นหลักแห่งความพอดี ไม่สุดโต่งไปด้านใดด้านหนึ่ง ซึ่งสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารองค์กร การบริหารชุมชน หรือแม้แต่การจัดการภาครัฐ โดยเน้นการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในสังคม ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงาน หรือประชาชนในชุมชน เพื่อให้เกิดความสมดุล โปร่งใส มีประสิทธิภาพ และยั่งยืน บทความนี้เสนอรูปแบบเชิงแนวคิดที่ผสมผสานระหว่างหลักธรรมในพระพุทธศาสนากับแนวคิดการจัดการแบบร่วมมือ เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาองค์ความรู้และแนวปฏิบัติในการบริหารในบริบทของสังคมไทยที่ยึดหลักพุทธธรรมเป็นฐาน

คำสำคัญ: รูปแบบ, การบริหารแบบมีส่วนร่วม, มัชฌิมาปฏิปทา

Abstract

This academic article aims to study the concept and model of participatory management that is consistent with the Middle Way in Buddhism, which is the principle of moderation and not extreme in any way. It can be applied to the management of organizations, community management, or even the management of the public sector, emphasizing the participation of all sectors of society, whether executives, operators, or people in the community, in order to create balance, transparency, efficiency, and sustainability. This article presents a conceptual

*Received April 13, 2025; Revised June 21, 2025; Accepted June 27, 2025





model that combines Buddhist principles with the concept of collaborative management as a guideline for developing knowledge and management practices in the context of Thai society based on Buddhism.

Keywords: Model, Participatory Management, Middle Way

บทนำ

การบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นแนวทางการบริหารที่มุ่งเน้นการเชื่อมโยงระหว่างภาครัฐกับภาคีเครือข่ายอื่น ๆ ที่มีใช้ภาครัฐ เช่น ภาคธุรกิจเอกชน ภาคประชาชน ชุมชน และองค์กรอิสระต่าง ๆ เพื่อเปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนได้เข้ามามีบทบาทในการคิด ตัดสินใจ และดำเนินการร่วมกัน การบริหารลักษณะนี้มีรากฐานสำคัญในระบอบประชาธิปไตย โดยเชื่อว่า “การพัฒนาที่ทรงพลังและยั่งยืน” จะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายได้มีโอกาสร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมปฏิบัติการ และร่วมรับผลประโยชน์ (อดิศร ดีปานธรรม, 2561)

ในการบริหารจัดการยุคปัจจุบันให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกระดับ ทั้งในพื้นที่ท้องถิ่นและระดับชาติ โดยเฉพาะในสังคมประชาธิปไตยที่การพัฒนาที่ยั่งยืนจะเกิดขึ้นได้เมื่อประชาชนมีโอกาสเข้ามามีบทบาทอย่างรอบด้าน ไม่ว่าจะเป็นการรับรู้ข้อมูล การเสนอความคิดเห็น ปัญหา และความต้องการของชุมชน การร่วมคิดแนวทางแก้ไข ร่วมตัดสินใจ ลงมือปฏิบัติ ติดตามประเมินผล ตลอดจนได้รับประโยชน์ร่วมกันจากการพัฒนา กระบวนการเหล่านี้ล้วนเป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างรัฐกับประชาชน ส่งเสริมความเข้าใจและความร่วมมือซึ่งกันและกัน และนำไปสู่การตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนอย่างแท้จริง อันจะช่วยยกระดับคุณภาพชีวิตได้อย่างยั่งยืน (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2561)

การมีส่วนร่วมในการแสดงออกทั้งในระดับบุคคลและระดับกลุ่มในการเข้าร่วมกิจกรรมหรือโครงการพัฒนาต่าง ๆ ที่จัดขึ้นในสังคม ไม่ว่าจะเป็นการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การปฏิบัติงาน การแสดงความคิดเห็น การเข้าร่วมประชุม การเป็นกรรมการ การบริจาคทรัพย์ แรงงาน หรือวัสดุ ตลอดจนการร่วมรับผลประโยชน์ และการติดตามประเมินผลโครงการ กระบวนการมีส่วนร่วมสามารถเกิดขึ้นได้ในหลากหลายระดับและช่วงเวลา โดยบุคคลหรือกลุ่มอาจเข้าร่วมในขั้นตอนใดขั้นตอนหนึ่ง หรือมีส่วนร่วมตลอดกระบวนการ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับโครงสร้างการบริหารจัดการและโอกาสที่เปิดให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้เข้าถึงอย่างเท่าเทียม (พริญญา ศรีเรือง, 2559)

แนวคิดการบริหารแบบมีส่วนร่วมจึงมีบทบาทสำคัญ เนื่องจากเน้นการกระจายอำนาจจากผู้บริหารหรือหน่วยงานรัฐไปยังผู้ที่ได้รับผลกระทบหรือมีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรง เช่น ผู้เรียน ชุมชน หรือประชาชน ซึ่งเป็นศูนย์กลางของการพัฒนา แนวคิดนี้ให้ความสำคัญกับการจัดการตนเองของประชาชน ผ่านกระบวนการที่เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการคิด ตัดสินใจ และแก้ไข





ปัญหาของตนเอง โดยอาศัยความร่วมมือ ความสมัครใจ การเรียนรู้ร่วมกัน และการลงมือปฏิบัติร่วมกันภายในชุมชน (อภิชาต พุกสวัสดิ์, 2564)

หลักมัชฌิมาปฏิปทาในพุทธปรัชญาเถรวาท คือระบบจริยธรรม ระบบความประพฤติ ปฏิบัติหลักคำสอนเกี่ยวกับชีวิตที่ติงาม หรือหลักการครองชีวิตของมนุษย์ที่จะนำไปสู่จุดหมายหรือให้ผลลัพธ์ของการปฏิบัติ คือความดับทุกข์ หรือมีความสุข อยู่อย่างเป็นอิสระไร้ทุกข์ (พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต), 2552)

หลักการทางศีลธรรมในพระพุทธศาสนาเป็นแนวทางปฏิบัติที่เรียกว่า "ทางสายกลาง" ซึ่งเป็นหนทางสู่พระนิพพานโดยไม่ยึดติดกับความสุขโด่งดังทั้งสองด้าน คือการแสวงหาความสุขทางกามารมณ์และการทรมานตนเองอย่างรุนแรง ซึ่งพระพุทธเจ้าเคยทดลองและพบว่า ไม่เกิดผลสำเร็จ จึงทรงหันมาสอนแนวทางสายกลางที่ให้ความสำคัญทั้งด้านร่างกายและจิตใจ โดยไม่ฝืนธรรมชาติ เช่น การกลั่นลมหายใจหรือลดโทษตนเองทางร่างกาย แนวทางนี้เปิดกว้างสำหรับทุกคนโดยไม่แบ่งแยกเพศ วรณะ หรือชาติพันธุ์ พระองค์ทรงเน้นความเสมอภาคและความยุติธรรมตามกรรมของแต่ละบุคคลในพุทธศาสนา มนุษย์ต้องรับผิดชอบต่อการกระทำของตน ไม่มีพระเจ้าคอยควบคุมหรือชี้ชะตา ทุกคนต้องเป็นนายของตนเอง เก็บเกี่ยวผลแห่งกรรมด้วยเหตุและผล ถือว่ากรรมคือสิ่งที่ติดตัวเป็นมรดก และเป็นที่พึ่งของตนอย่างแท้จริง (มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2539)

อย่างไรก็ตามหลักมัชฌิมาปฏิปทาเป็นแนวทางแห่งความสมดุลที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของปัญญาและเหตุผล ซึ่งสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารแบบมีส่วนร่วมได้อย่างเหมาะสมในบริบทของสังคมพหุวัฒนธรรม โดยช่วยกำหนดทิศทางการมีส่วนร่วมให้อยู่ในกรอบแห่งความพอดี ไม่เอนเอียงไปสู่การครอบงำของผู้มีอำนาจหรือการกระจายอำนาจอย่างไร้ทิศทาง ส่งเสริมการตัดสินใจร่วมที่ตั้งอยู่บนหลักธรรม ความเมตตา และความรับผิดชอบร่วมกัน อันนำไปสู่การบริหารที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และยั่งยืนตามแนวทางพุทธธรรม

ความหมายของรูปแบบ

นักวิชาการ และนักการศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศได้กล่าวถึงความหมายของรูปแบบไว้มีดังต่อไปนี้

การถ่ายทอดความคิดเชิงนามธรรมให้อยู่ในลักษณะที่เป็นรูปธรรม ซึ่งบุคคลสามารถแสดงออกได้หลากหลายวิธี เช่น การอธิบายเป็นข้อความ การสร้างแผนผัง ไดอะแกรม หรือแผนภาพ เพื่อช่วยให้ทั้งตนเองและผู้อื่นเข้าใจแนวคิดหรือปรากฏการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างชัดเจนและเป็นระบบ นอกจากนี้ รูปแบบยังทำหน้าที่เป็นเครื่องมือทางความคิดที่ช่วยให้บุคคลสามารถสืบค้น วิเคราะห์ และแสวงหาคำตอบหรือความรู้เกี่ยวกับสิ่งที่เกิดขึ้นในโลกได้อย่างมีประสิทธิภาพ (ทิตินา แชมมณี, 2551)





ความหมายของ “รูปแบบ” สามารถจำแนกได้เป็น 1 ลักษณะหลัก ได้แก่ (1) รูปแบบในความหมายของแผนภาพหรือภาพร่างของสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่ยังไม่สมบูรณ์เหมือนของจริง มักเรียกทับศัพท์ว่า “โมเดล” เช่น โมเดลบ้าน โมเดลรถยนต์ หรือโมเดลเสื้อผ้า (2) รูปแบบที่หมายถึงแบบแผนความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร หรือสมการทางคณิตศาสตร์ ซึ่งรู้จักกันในชื่อว่า “Mathematical Model” และ (3) รูปแบบในลักษณะของแผนภาพที่แสดงองค์ประกอบการทำงานของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ซึ่งเป็นภาพย่อส่วนของทฤษฎีหรือแนวคิด เช่น รูปแบบการจัดการเรียนรู้ รูปแบบการบริหาร หรือรูปแบบการประเมินผล โดยทั้งหมดนี้ล้วนเป็นเครื่องมือช่วยในการทำความเข้าใจ อธิบาย และวิเคราะห์สิ่งต่าง ๆ ได้อย่างมีระบบและชัดเจน (รัตนะ บัวสนธิ, 2552)

รูปแบบ (Model) ในภาษาไทยยังมีอีกความหมายหนึ่ง คือ “แบบจำลอง” ซึ่งหมายถึงสิ่งที่ใช้แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบที่สำคัญในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง โดยเป็นวิธีการถ่ายทอดความคิด ความเข้าใจ หรือจินตนาการของบุคคลที่มีต่อปรากฏการณ์หรือเหตุการณ์ต่าง ๆ ให้อยู่ในรูปที่สามารถเข้าใจได้ง่าย ผ่านการสื่อสารในหลากหลายลักษณะ เช่น ภาพวาดภาพเหมือน แผนภูมิ แผนผังต่อเนื่อง หรือสมการทางคณิตศาสตร์ ทั้งนี้เพื่อให้สามารถนำเสนอเรื่องราวหรือประเด็นต่าง ๆ ได้อย่างกระชับ ชัดเจน และมีประสิทธิภาพ ในการสื่อสารแนวคิดเชิงนามธรรมให้เข้าใจในเชิงรูปธรรม (สุเทพ บุญเติม, 2549)

รูปแบบเป็นสิ่งที่เป็นามธรรมของของจริงหรือภาพจำลองของสภาพการณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งอาจอยู่ในลักษณะของรูปแบบเชิงกายภาพ (Physical Model) หรือรูปแบบเชิงคุณลักษณะ (Qualitative Model) โดยสามารถมองได้ว่าเป็นแบบจำลองที่เรียบง่ายหรือย่อส่วน (Simplified Form) ของปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่ผู้ศึกษาได้พัฒนาและจัดสร้างขึ้นเพื่อช่วยอธิบาย ทำความเข้าใจ หรือแสดงให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ ในปรากฏการณ์นั้น ๆ ได้อย่างชัดเจน ทั้งยังสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการพยากรณ์แนวโน้มของเหตุการณ์ หรือเป็นแนวทางในการวางแผนและดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Tosi & Carroll, 1982)

นอกจากนี้ รูปแบบยังเป็นแบบอย่างของสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่สามารถใช้เป็นแนวทางในการสร้างซ้ำหรือเลียนแบบได้ เช่น ตัวอย่างการออกเสียงภาษาต่างประเทศที่ใช้เพื่อฝึกเลียนเสียงอย่างถูกต้องสำหรับผู้เรียน นอกจากนี้รูปแบบยังอาจอยู่ในลักษณะของแผนภูมิ รูปสามมิติ หรือสิ่งที่เป็นตัวแทนของวัตถุ หลักการ หรือแนวคิดบางอย่าง อีกทั้งยังอาจหมายถึงชุดของปัจจัยหรือตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน โดยรวมตัวกันเป็นองค์ประกอบที่แสดงออกถึงโครงสร้างหรือระบบ เช่น สัญลักษณ์ทางสังคม ซึ่งสามารถนำเสนอได้ทั้งในรูปของสูตรทางคณิตศาสตร์หรือการบรรยายด้วยภาษาธรรมดา เพื่อให้เข้าใจและประยุกต์ใช้ได้อย่างเป็นระบบ (Good, 1973)

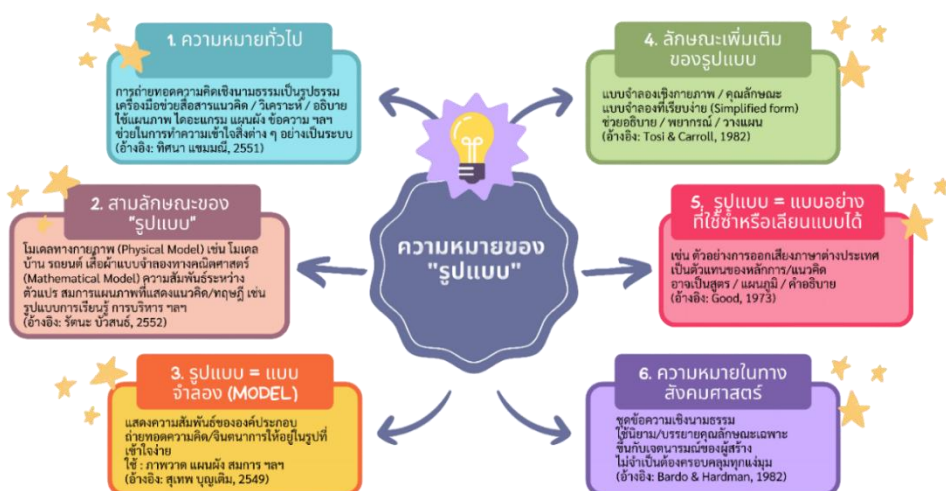
ในทางสังคมศาสตร์ “รูปแบบ” หมายถึง ชุดของข้อความเชิงนามธรรมที่ผู้วิจัยหรือผู้สนใจใช้เพื่อสะท้อนหรืออธิบายคุณลักษณะบางประการของปรากฏการณ์ที่กำลังศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อใช้ในการนิยามหรือบรรยายคุณสมบัติเฉพาะอย่างใดอย่างหนึ่ง มิใช่การอธิบายปรากฏการณ์อย่างละเอียดครบถ้วนทุกแง่มุม ทั้งนี้ รูปแบบอาจมีรายละเอียดมากหรือน้อยเพียงใด





หรือจะมืองค์ประกอบใดบ้างนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับเจตนารมณ์และวัตถุประสงค์ของผู้สร้างรูปแบบ มิได้มีข้อกำหนดตายตัวตายตัว แต่สามารถปรับเปลี่ยนเพื่อให้เหมาะสมกับการอธิบายหรือทำความเข้าใจในบริบทของปรากฏการณ์ทางสังคมนั้น ๆ (Bardo & Hardman, 1982)

สรุปได้ว่า รูปแบบ (Model) คือ การถ่ายทอดแนวคิดหรือปรากฏการณ์ที่เป็นนามธรรมให้ง่ายต่อการเข้าใจอย่างเป็นระบบ โดยใช้วิธีต่าง ๆ เช่น ข้อความ แผนผัง หรือสมการทางคณิตศาสตร์ แบ่งได้เป็นหลายประเภท เช่น โมเดลทางกายภาพ โมเดลทางคณิตศาสตร์หรือโมเดลแสดงการทำงานของระบบต่าง ๆ รูปแบบทำหน้าที่เป็นเครื่องมือในการอธิบาย วิเคราะห์ คาดการณ์ และสื่อสารแนวคิด เพื่อสร้างความเข้าใจที่ชัดเจนในสิ่งที่ศึกษา การถ่ายทอดแนวคิดหรือปรากฏการณ์ที่เป็นนามธรรมให้ง่ายต่อการเข้าใจอย่างเป็นระบบ โดยใช้วิธีต่าง ๆ เช่น ข้อความ แผนผัง หรือสมการทางคณิตศาสตร์ สามารถเชื่อมโยงกับรูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมตามหลัก มัชฌิมาปฏิปทาได้อย่างชัดเจน เนื่องจากหลักมัชฌิมาปฏิปทาเป็นหลักธรรมเชิงนามธรรมที่เน้นความพอดีและการหลีกเลี่ยงความสุดโต่ง ซึ่งหากไม่มีการจัดสร้างเป็นรูปแบบหรือโมเดลที่เป็นระบบ ก็จะทำให้ยากต่อการนำไปใช้ในการบริหารจริง การสร้างรูปแบบการบริหารที่สะท้อนหลัก มัชฌิมาปฏิปทาจึงเป็นการแปลงแนวคิดทางธรรมให้กลายเป็นกระบวนการที่สามารถอธิบาย วิเคราะห์ คาดการณ์ และสื่อสารได้อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ ทั้งยังช่วยให้ผู้เกี่ยวข้องสามารถเข้าใจแนวทางการบริหารร่วมกันอย่างชัดเจน เห็นบทบาท หน้าที่ และขอบเขตของการมีส่วนร่วมอย่างพอเหมาะพอควร อันเป็นการส่งเสริมการบริหารที่สมดุล ยั่งยืน และสอดคล้องกับหลักพุทธธรรม



ภาพที่ 1 ความหมายของรูปแบบ (Model)

ที่มา: กิจจพิทักษ์ เกตุแก้ว, 2568



ความหมายของการบริหารแบบมีส่วนร่วม

นักวิชาการทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศที่มีความเชี่ยวชาญ รวมถึงผู้ที่ทำการวิจัยและเขียนตำราเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมมาอย่างยาวนาน ได้ให้ความหมายของการบริหารรูปแบบนี้ไว้อย่างหลากหลาย ดังรายละเอียดต่อไปนี้

การบริหารแบบมีส่วนร่วม คือ การที่ผู้บริหารใช้เทคนิคการจูงใจให้พนักงานหรือผู้เกี่ยวข้องในกระบวนการทำงานได้มีโอกาสร่วมตัดสินใจและดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ โดยเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในทุกขั้นตอน ทั้งการคิด วิเคราะห์ ตัดสินใจ ปฏิบัติ และรับผิดชอบผลลัพธ์ เพื่อให้การทำงานมีคุณภาพสูง วิธีบริหารนี้ยังเปิดโอกาสให้ทุกคนไม่ว่าจะมีตำแหน่งหรือบทบาทใดเข้ามามีส่วนร่วมในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การรับรู้ข้อมูล การร่วมคิดกลยุทธ์ การลงมือทำ การร่วมตัดสินใจ และการประเมินผล ซึ่งช่วยให้ทุกฝ่ายตระหนักถึงหน้าที่และความรับผิดชอบของตนเอง (นิเวศน์ วงศ์สุวรรณ และอินดา ศิริวรรณ, 2560)

ในการบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นการเปิดโอกาสให้บุคคลได้มีส่วนร่วมในกระบวนการปฏิบัติงานในหลาย ๆ ด้าน เช่น การแสดงความคิดเห็น การตัดสินใจ การลงมือปฏิบัติงาน รวมถึงการประเมินผล ซึ่งเป็นการเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนของการทำงาน (จันทราณี สงวนนาม, 2553)

แม้แนวคิดเรื่องการมีส่วนร่วมจะมีหลากหลายมุมมอง แต่สิ่งสำคัญคือการเปิดโอกาสให้บุคคลหรือกลุ่มได้เข้าร่วมกิจกรรม ทั้งทางตรงและทางอ้อม เช่น การรับรู้ คิด ทำ ตัดสินใจ และติดตามผล ซึ่งก่อให้เกิดประโยชน์จากการใช้ความรู้ ความสามารถ และทักษะของคนในองค์กรหรือท้องถิ่นเพื่อสังคม ผู้เข้าร่วมยังรู้สึกมีคุณค่า มีศักดิ์ศรี และตระหนักถึงหน้าที่และความรับผิดชอบ ส่วนผู้ที่ละเลยหรือไม่เข้าร่วม ไม่ว่าจะด้วยเหตุผลใด ย่อมมีอำนาจน้อยกว่าผู้ที่มีส่วนร่วม และถือเป็นการแยกตัวออกจากสังคม (เมตต์ เมตต์การณจิต, 2546)

นอกจากนี้การบริหารแบบมีส่วนร่วม (participative management) ยังเป็นกระบวนการที่ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ โดยเน้นให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้ใช้ความเชี่ยวชาญ และความคิดสร้างสรรค์มาช่วยแก้ปัญหาทางการบริหารโดยผู้บริหารยอมแบ่งอำนาจการตัดสินใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ที่สำคัญคือ ต้องพยายามให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมตัดสินใจอย่างแท้จริงในเรื่องที่สำคัญขององค์กร ไม่ใช่เพียงการรับรู้และสัมผัสปัญหาเพียงผิวเผิน (William P. Anthony, 1978)

การบริหารแบบมีส่วนร่วมยังส่งเสริมกระบวนการที่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับโอกาสในการมีส่วนร่วมเป็นแนวทางที่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีบทบาทในกระบวนการตัดสินใจร่วมกับผู้บริหาร แตกต่างจากแบบดั้งเดิมที่ผู้บริหารตัดสินใจเพียงลำพัง โดยมุ่งเน้นให้บุคลากรมีส่วนร่วมเสนอความคิดเห็น วางแผน และแก้ไขปัญหา ซึ่งช่วยให้พวกเขารู้สึกเป็นเจ้าของงาน มีความรับผิดชอบร่วม และกระตือรือร้นในการทำงานมากขึ้น อีกทั้งยังช่วยเพิ่มคุณภาพของการตัดสินใจด้วยมุมมองและประสบการณ์ที่หลากหลายจากผู้ปฏิบัติงานโดยตรง (Robbins, 1990)





สรุปได้ว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วม คือ การเปิดโอกาสให้สมาชิกในองค์กรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจเกี่ยวกับกิจกรรมต่าง ๆ ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งช่วยสร้างแรงจูงใจ ความรับผิดชอบ และส่งเสริมความเป็นประชาธิปไตยภายในองค์กร นำไปสู่การลดความขัดแย้ง และการบรรลุเป้าหมายร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งการบริหารแบบมีส่วนร่วมจะช่วยให้สมาชิกในองค์กรร่วมแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจ ซึ่งช่วยเสริมแรงจูงใจ ความรับผิดชอบ และส่งเสริมประชาธิปไตยภายในองค์กร มีความเชื่อมโยงกับหลักปรัชญาที่เน้นความพอดีและความสมดุล โดยหลีกเลี่ยงความสุดโต่งทั้งในด้านอำนาจและการมีส่วนร่วม ส่งผลให้การบริหารเกิดความร่วมมือ ลดความขัดแย้ง และบรรลุเป้าหมายร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

ความหมายของการบริหารแบบมีส่วนร่วม



ภาพที่ 2 ความหมายของการบริหารแบบมีส่วนร่วม
ที่มา: กิจจพิทักษ์ เกตุแก้ว, 2568

หลักการของการมีส่วนร่วม

หลักการการบริหารแบบมีส่วนร่วม นั้น นักวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับหลักการบริหารแบบมีส่วนร่วมไว้หลากหลายมุมมอง ดังรายละเอียดต่อไปนี้

การบริหารแบบมีส่วนร่วมมีหลักการสำคัญ 6 ประการที่ช่วยเสริมประสิทธิภาพการทำงานร่วมกัน ได้แก่ 1) การกระจายและให้อำนาจการตัดสินใจในทุกระดับ เพื่อเพิ่มความรับผิดชอบและความรวดเร็ว 2) การสร้างความไว้วางใจระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา 3) การร่วมกำหนดเป้าหมายและร่วมรับผิดชอบ 4) การให้อิสระในการดูแลตนเองและรับผิดชอบงาน 5) การสร้างความผูกพันและความรู้สึกร่วมเป็นเจ้าขององค์กร และ 6) การใช้ข้อมูลที่ถูกต้อง ทันสมัยในการตัดสินใจ หลักการเหล่านี้ช่วยส่งเสริมการทำงานที่มีคุณภาพและสร้างความรับผิดชอบร่วมกันในการบรรลุเป้าหมายขององค์กร (นุชนาถ สอนสง, 2559)

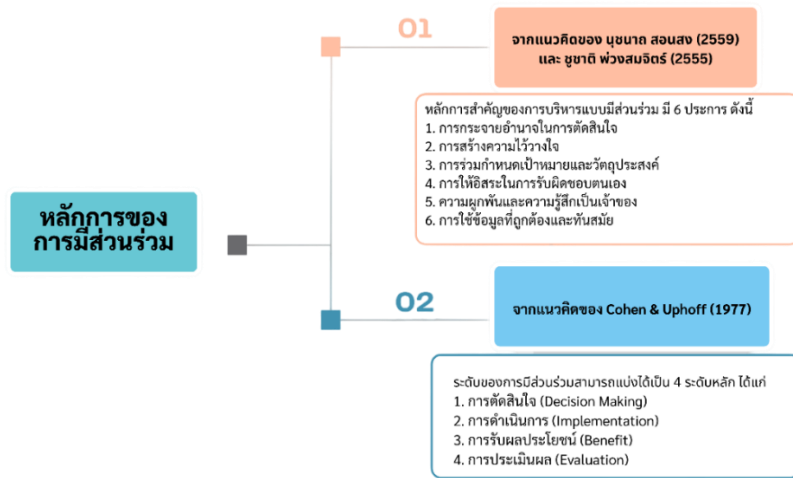


การบริหารแบบมีส่วนร่วมเน้นการเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับมีบทบาทในการตัดสินใจ เรื่องสำคัญขององค์กร โดยการกระจายและให้อำนาจในการตัดสินใจส่งเสริมความรับผิดชอบและ มุ่งเน้นประโยชน์ส่วนรวม ความไว้วางใจระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงานเป็นพื้นฐานที่ช่วยให้การ ทำงานมีประสิทธิภาพ การกำหนดเป้าหมายร่วมกันช่วยลดความขัดแย้งและสร้างความเข้าใจ ในทิศทางเดียว การให้อิสระในการคิด ตัดสินใจ และรับผิดชอบต่อหน้าที่ส่งเสริมให้บุคลากรเกิด ความรู้สึกเป็นเจ้าของในงาน ขณะเดียวกันการมีส่วนร่วมในกระบวนการต่าง ๆ ยังช่วยเสริมสร้าง ความผูกพันและความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร อีกทั้งการสื่อสารข้อมูลที่ถูกต้องและทันสมัย ช่วยสนับสนุนการตัดสินใจให้เกิดผลลัพธ์ที่เหมาะสม ซึ่งทั้งหมดนี้ล้วนเป็นองค์ประกอบที่ช่วยให้ การทำงานร่วมกันมีคุณภาพและความรับผิดชอบร่วมกันในการขับเคลื่อนองค์กร (ชูชาติ พ่วงสมจิตร, 2555)

การมีส่วนร่วมในการบริหารแบ่งได้เป็นสี่ระดับหลักที่ช่วยส่งเสริมประสิทธิภาพและความ ยั่งยืนขององค์กร ได้แก่ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่เปิดโอกาสให้บุคลากรเข้ามามีบทบาท ในการกำหนดแนวทางสำคัญ ช่วยให้การตัดสินใจมีความหลากหลายและครอบคลุมมากขึ้น การมี ส่วนร่วมในการดำเนินการส่งเสริมความรับผิดชอบและแรงจูงใจในการทำงาน การมีส่วนร่วมในการ รับผลประโยชน์ เช่น การได้รับโบนัสหรือโอกาสก้าวหน้า สร้างความพึงพอใจในการทำงาน และ การมีส่วนร่วมในการประเมินผลซึ่งเปิดโอกาสให้บุคลากรสะท้อนความคิดเห็นและตรวจสอบ ผลลัพธ์อย่างโปร่งใส ทั้งหมดนี้เป็นองค์ประกอบที่ช่วยหล่อหลอมการมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง ในองค์กร (Cohen & Uphoff, 1977)

สรุปได้ว่า หลักการของการมีส่วนร่วม คือ การกระจายและให้อำนาจในการตัดสินใจ แก่สมาชิกในองค์กร บนพื้นฐานของความไว้วางใจซึ่งกันและกัน โดยทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนด เป้าหมายและวัตถุประสงค์ รวมถึงร่วมกันรับผิดชอบในการดำเนินงาน ส่งเสริมให้เกิดความอิสระ ในการคิด การตัดสินใจ และการปฏิบัติงาน ซึ่งช่วยลดความขัดแย้งและสนับสนุนการพัฒนาองค์กร อย่างยั่งยืน หลักการของการมีส่วนร่วมที่มุ่งเน้นการกระจายอำนาจและให้อิสระในการตัดสินใจ แก่สมาชิกในองค์กรบนพื้นฐานของความไว้วางใจซึ่งกันและกันนั้น สอดคล้องกับรูปแบบการบริหาร แบบมีส่วนร่วมตามหลักปรัชญาปฏิบัติอย่างชัดเจน โดยหลักปรัชญาปฏิบัติเน้นความพอดีและ ความสมดุลในการดำเนินงาน ไม่เอนเอียงไปทางการรวมศูนย์อำนาจหรือการกระจายอำนาจจน ไร้ทิศทาง การมีส่วนร่วมที่อยู่บนความพอดีจึงส่งเสริมให้สมาชิกมีอิสระในการคิด การตัดสินใจ และ การปฏิบัติงานอย่างเหมาะสมภายใต้กรอบของเป้าหมายร่วมกันและความรับผิดชอบร่วม ซึ่งช่วย ลดความขัดแย้งภายในองค์กร และนำไปสู่การพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืนตามแนวทาง สายกลางที่สมดุลและมีเหตุผล





ภาพที่ 3 หลักการของการมีส่วนร่วม
ที่มา: กิจจพิภข เกตุแก้ว, 2568

ความหมายและความสำคัญของหลักมัชฌิมาปฏิปทา

“มัชฌิมาปฏิปทา” หรือ “ทางสายกลาง” คือหลักธรรมที่ทำหน้าที่เป็น “กระบวนธรรมแห่งการดำเนินชีวิต” ซึ่งไม่สุดโต่งไปทางกามสุขัลลิกานุโยค หรืออัตตกิลมณานุโยค หากแต่เป็นแนวทางการปฏิบัติที่ประกอบด้วยองค์ธรรมอันเป็นหลักแห่งการพัฒนาตน ทั้งในมิติส่วนบุคคลและสังคม กล่าวคือ อริยมรรคมีองค์แปด ซึ่งถือเป็นหัวใจของจริยศาสตร์เชิงพุทธนั้น ครอบคลุมการคิด การพูด การกระทำ การทำงาน และการพัฒนาจิตใจ โดยมีเป้าหมายเพื่อการหลุดพ้นจากทุกข์ และนำไปสู่ความสุขแท้จริงทั้งในปัจจุบันและอนาคต แนวคิดนี้สอดคล้องกับ “การบริหารแบบมีส่วนร่วม” (Participatory Management) ซึ่งเน้นการกระจายอำนาจ การเปิดพื้นที่ให้บุคคลในองค์กรหรือชุมชนมีโอกาสเสนอความคิดเห็น ตัดสินใจ และร่วมรับผิดชอบ โดยอาศัยหลักของปัญญา ศีล และสมาธิ อันเป็นแก่นแท้ของอริยมรรคแปดเป็นพื้นฐานในการขับเคลื่อน (พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต), 2552)

คำสอนจากพุทธพจน์ที่เน้นการหลีกเลี่ยงสองสิ่งสำคัญในชีวิตของพระภิกษุ ซึ่งเป็นสิ่งที่ไม่เป็นประโยชน์และไม่เหมาะสมสำหรับการดำเนินชีวิตทางพระธรรม ได้แก่ 1) กามสุขัลลิกานุโยค ซึ่งหมายถึงการหมกมุ่นอยู่กับความสุขทางกามารมณ์ ซึ่งถือเป็นสิ่งที่ไม่เหมาะสมสำหรับพระอริยะ และ 2) อัตตกิลมณานุโยค หรือการประกอบความลำบากที่เกินความจำเป็น ซึ่งทำให้เกิดทุกข์ และก็ไม่ใช่ทางเดินของพระอริยะเช่นกัน พระพุทธองค์จึงทรงสอนให้ปฏิบัติตาม มัชฌิมาปฏิปทา หรือทางสายกลาง ซึ่งหมายถึงการหลีกเลี่ยงทั้งสองที่สุดนี้ โดยมัชฌิมาปฏิปทาประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 8 ประการ ที่เรียกว่า อริยมรรคมีองค์ 8 ได้แก่ 1) สัมมาทิฐิ (เห็นชอบ) 2) สัมมาสังกัปปะ



(ดำริชอบ) 3) สัมมาวาจา (เจรจาชอบ) 4) สัมมากัมมันตะ (กระทำชอบ) 5) สัมมาอาชีวะ (เลี้ยงชีพชอบ) 6) สัมมาวายามะ (พยายามชอบ) 7) สัมมาสติ (ระลึกชอบ) และ 8) สัมมาสมาธิ (ตั้งจิตมั่นชอบ) ซึ่งทั้งหมดนี้เป็นหลักการที่ช่วยให้บุคคลดำเนินชีวิตในทางสายกลางเพื่อบรรลุถึงการหลุดพ้นจากทุกข์ (มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2539)

จากพุทธพจน์จะเห็นว่า มัชฌิมาปฏิปทา หรือทางสายกลางเป็นหลักปฏิบัติที่นำไปสู่การหลุดพ้นจากความทุกข์ตามคำสอนของพุทธปรัชญา โดยมีความหมายรวมไปถึงวิธีการดำเนินชีวิตประจำวันที่ไม่ตั้งหรือเข้มงวดจนเกินไป เช่น การปฏิบัติแบบที่ทำให้ตนเองเดือดร้อนและลำบาก (อัตตกลีณานุโยค) และไม่หย่อนจนเกินไป เช่น การหมกมุ่นในกามสุข (กามสุขัลลิกานุโยค) ซึ่งทั้งสองอย่างนี้ถือเป็นการปฏิบัติที่ไม่เหมาะสมและไม่เป็นทางสู่การหลุดพ้นจากทุกข์ ดังนั้น มัชฌิมาปฏิปทา จึงเป็นทางสายกลางที่ไม่เอียงไปทางใดทางหนึ่งระหว่างทั้งสองสุดขั้วนี้ กล่าวคือเป็นแนวทางการปฏิบัติที่หลีกเลี่ยงจากการปฏิบัติที่ทำให้เกิดความลำบากหรือความหมกมุ่นทางกามารมณ์ ซึ่งในพุทธปรัชญาเห็นว่าแนวคิดทั้งสองนี้เป็นจริยศาสตร์ที่ไม่พาไปสู่ชีวิตที่ดีและไม่เหมาะสมกับการดำเนินชีวิตที่เป็นไปตามหลักธรรมของพระพุทธเจ้า (สุนทร ณ รังสี, 2552)

ความเห็นชอบหรือความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้อง ซึ่งเป็นพื้นฐานของการปฏิบัติธรรมในพุทธศาสนา จะประกอบไปด้วย ปัญญา หรือความรู้ใน อริยสัจ 4 ได้แก่ 1) ความรู้ในทุกข์ (ความทุกข์) 2) ความรู้ในทุกข์สมุทัย (เหตุเกิดแห่งทุกข์) 3) ความรู้ในทุกข์นิโรธ (ความดับแห่งทุกข์) และ 4) ความรู้ในทุกข์นิโรธคามินีปฏิปทา (ข้อปฏิบัติให้ถึงความดับแห่งทุกข์) ซึ่งเป็นองค์ความรู้ที่สำคัญในการเข้าใจความทุกข์และทางออกจากทุกข์ ดังมีรายละเอียดเพิ่มเติม ดังนี้ (มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2539)

1. สัมมาทิฐิ (Right View) ในการบริหารแบบมีส่วนร่วม การให้ความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องแก่ทุกคนในองค์กรจะช่วยให้ทุกฝ่ายสามารถตัดสินใจร่วมกันอย่างมีข้อมูลที่ชัดเจนและถูกต้อง การให้ทุกคนเห็นถึงปัญหาหรืออุปสรรคในองค์กร และเข้าใจในสาเหตุของปัญหา จะทำให้การร่วมมือในการหาทางออกเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

2. สัมมาสังกัปปะ (Right Thought) การคิดอย่างมีสติและปราศจากอารมณ์ที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง เช่น การหลีกเลี่ยงการคิดในเชิงลบ การคิดในเชิงสร้างสรรค์และคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมจะช่วยเสริมสร้างความร่วมมือในทีมงาน ทำให้ทุกคนสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพเดียวกัน

3. สัมมาวาจา (Right Speech) การสื่อสารในองค์กรที่โปร่งใสและเป็นมิตร การใช้คำพูดที่มีคุณค่าและสร้างสรรค์ เช่น การหลีกเลี่ยงการพูดเท็จ การพูดที่สร้างความขัดแย้ง หรือการพูดที่ไม่สร้างสรรค์ จะช่วยให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงานร่วมกัน และทำให้ทุกคนรู้สึกว่ามีคุณค่าและได้รับความเคารพ





4. สัมมากัมมันตะ (Right Action) การกระทำที่ถูกต้องและมีจริยธรรมในองค์กร เช่น การทำงานที่ไม่ขัดต่อหลักการขององค์กร การเลิกกระทำที่ไม่ถูกต้องหรือที่ทำให้เกิดความเสียหายแก่ผู้อื่น จะช่วยส่งเสริมวัฒนธรรมการทำงานที่ยั่งยืนและเป็นประโยชน์ต่อทุกฝ่าย

5. สัมมาอาชีวะ (Right Livelihood) การประกอบอาชีพในทางที่สุจริตและเหมาะสม รวมถึงการทำงานที่ไม่ขัดต่อจริยธรรมและคุณธรรมขององค์กร ในการบริหารแบบมีส่วนร่วม จะมีการส่งเสริมการทำงานที่สร้างประโยชน์ให้แก่ทั้งบุคคลและองค์กร โดยการหลีกเลี่ยงการทำกิจกรรมที่ผิดกฎหมายหรือผิดศีลธรรม

6. สัมมาวายามะ (Right Effort) การมีความเพียรพยายามในการทำงานร่วมกันเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กร การมุ่งมั่นที่จะพัฒนางานให้ดีขึ้น และการรักษามาตรฐานในการทำงาน จะช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

7. สัมมาสติ (Right Mindfulness) การมีสติในการทำงาน รู้ตัวตลอดเวลาเกี่ยวกับสิ่งที่ทำ และผลที่เกิดขึ้น ซึ่งช่วยให้การตัดสินใจและการทำงานเป็นไปอย่างรอบคอบ และลดข้อผิดพลาดในการทำงาน รวมถึงการตระหนักถึงผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการกระทำของแต่ละบุคคล

8. สัมมาสมาธิ (Right Concentration) การตั้งจิตมั่นในการทำงานร่วมกัน การมีสมาธิในการทำงานช่วยให้ทุกคนสามารถมุ่งมั่นไปที่เป้าหมายเดียวกัน โดยไม่ถูกรบกวนจากสิ่งรบกวนภายนอก ซึ่งจะทำให้การทำงานร่วมกันมีประสิทธิภาพและลดความผิดพลาดในกระบวนการทำงาน เห็นได้จากพุทธพจน์ต่อไปนี้

“นี้เป็นธรรมของบุคคลผู้ปรารถนาความเพียร ไม่ใช่ธรรมของบุคคลผู้เกียจคร้าน นี่เป็นธรรมของบุคคลผู้มีสติตั้งมั่น ไม่ใช่ธรรมของบุคคลผู้หลงลืมสติ นี่เป็นธรรมของบุคคลผู้มีใจตั้งมั่น ไม่ใช่ธรรมของบุคคลผู้มีใจไม่ตั้งมั่น นี่เป็นธรรมของบุคคลผู้มีปัญญา ไม่ใช่ธรรมของบุคคลผู้มีปัญญาทึบ” (มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2539)

ภิกษุทั้งหลาย เรารู้ทั่วถึงธรรม 2 ประการ ธรรม 2 ประการ อะไรบ้าง คือ 1) ความไม่สันโดษเพียงแต่กุศลธรรมทั้งหลาย 2) ความไม่ท้อถอยในการบำเพ็ญเพียร... เพราะเหตุนี้แล เธอทั้งหลายพึงสำเหนียกอย่างนี้ว่า “เราจักเริ่มตั้งความเพียรไม่ย่อหย่อนว่า จะเหลืออยู่แต่หนึ่ง เอ็น และกระดูกก็ตามที เนื้อและเลือดในสรีระจงเหือดแห้งไปเกิด ยังไม่บรรลุผลที่พึงบรรลุด้วยเรี่ยวแรงของบุรุษ ด้วยความเพียรของบุรุษ ด้วยความบากบั่นของบุรุษแล้ว จักไม่หยุดความเพียร” ภิกษุทั้งหลาย เธอทั้งหลายพึงสำเหนียกอย่างนี้แล (มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2539)

ภิกษุทั้งหลาย รอยเท้าของสัตว์ที่เหยียบไปบนแผ่นดินทั้งหมดรวมลงในรอยเท้าช้าง รอยเท้าช้างชาวโลกกล่าวว่าเลิศกว่ารอยเท้าเหล่านั้น เพราะเป็นรอยใหญ่ แม้นดินใด กุศลธรรมทั้งหมดก็ฉันนั้นเหมือนกัน มีความไม่ประมาทเป็นมูลรวมลงในความไม่ประมาท ความไม่ประมาท บัณฑิตกล่าวว่า เลิศกว่ากุศลธรรมเหล่านั้น ภิกษุผู้ไม่ประมาทพึงหวังข้อนี้ได้ว่า ‘จักเจริญอริยมรรคมีองค์ 8 ทำอริยมรรค มีองค์ 8 ให้มาก (มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2539)



สรุปว่า การกระทำทั้งแปดประการข้างต้น คือการกระทำตามหลักมัชฌิมาปฏิปทา เป็นการกระทำที่ประกอบด้วย ปัญญา ศีล และสมาธิ มีสัมมาทิฐิเป็นตัวนำ มีเจตนาที่เป็นกุศลเป็นแนวทางปฏิบัติตนเพื่อเกิดผลลัพธ์ของการกระทำ คือ พ้นทุกข์ หรือมีความสุข ทำให้มีชีวิตที่ดี ดังนั้นการปฏิบัติตามหลักมัชฌิมาปฏิปทา หรือหลักอริยมรรค 8 ประการ จึงเป็นทางที่ถูกต้อง ที่ให้ผลลัพธ์ของการกระทำ คือ มีความสุข เพื่อการมีชีวิตที่ดี การกระทำทั้งแปดประการตามหลักอริยมรรค ซึ่งประกอบด้วยสัมมาทิฐิเป็นแกนนำ และดำเนินไปด้วยปัญญา ศีล และสมาธินั้น คือ การปฏิบัติตามหลักมัชฌิมาปฏิปทาที่มุ่งสู่ความพ้นทุกข์และการมีชีวิตที่ดี ซึ่งมีความเชื่อมโยงกับรูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมอย่างลึกซึ้ง เพราะการบริหารที่ยึดหลักมัชฌิมาปฏิปทาจะมุ่งเน้นเจตนาอันเป็นกุศล ความเข้าใจที่ถูกต้อง ความรับผิดชอบร่วม และการดำเนินงานอย่างมีสติและสมดุล โดยหลีกเลี่ยงความสุดโต่งทั้งในด้านอำนาจ การควบคุม หรือการละเลยบทบาทของผู้อื่น การนำหลักอริยมรรคมาเป็นแนวทางในการบริหารจึงไม่เพียงแต่ส่งเสริมความร่วมมือและการมีส่วนร่วมอย่างเหมาะสมเท่านั้น แต่ยังนำไปสู่การบริหารที่สร้างความสุข ความสงบ และความยั่งยืนในองค์กร



ภาพที่ 4 หลัก “หลักมัชฌิมาปฏิปทา”

ที่มา: กิจจพิภักซ์ เกตุแก้ว, 2568

วิเคราะห์

การบริหารแบบมีส่วนร่วมตามหลักมัชฌิมาปฏิปทา เป็นแนวทางที่ผสมผสานหลักธรรมทางพุทธศาสนาเข้ากับกระบวนการบริหารจัดการอย่างสมดุล โดยเน้น “ทางสายกลาง” ซึ่งหมายถึง การหลีกเลี่ยงความสุดโต่งทั้งในเชิงอำนาจนิยมที่ผู้บริหารควบคุมทุกอย่างไว้แต่ผู้เดียว และความ เป็นอิสระแบบไร้กรอบที่ขาดทิศทางร่วมกัน การบริหารเช่นนี้เปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องไม่ว่าจะเป็นผู้บริหาร บุคลากร ชุมชน หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เข้ามามีส่วนร่วมในทุกขั้นตอน ตั้งแต่การวางแผน การตัดสินใจ การดำเนินงาน ไปจนถึงการติดตามและประเมินผล เพื่อให้เกิด



ความรู้สึกร่วมเป็นเจ้าของและความรับผิดชอบร่วมกัน ผู้บริหารจะต้องทำหน้าที่เป็นผู้อำนวยการ สอดคล้องและผู้ประสานงานที่มีวิสัยทัศน์ สามารถรับฟังความคิดเห็นที่หลากหลายด้วยใจเป็นกลาง มีเมตตา ความเข้าใจ และวางตนด้วยความพอดี ไม่ยึดติดความเห็นของตนเอง และให้ความสำคัญต่อผลประโยชน์ร่วมมากกว่าผลประโยชน์เฉพาะกลุ่ม การยึดมั่นขมิมาปฏิบัติทางยังหมายถึงการดำเนินการที่สมดุลระหว่างประสิทธิภาพกับความเป็นธรรม โดยไม่เน้นเพียงผลลัพธ์ทางวัตถุจนละเลยคุณธรรม จริยธรรม และศักดิ์ศรีของมนุษย์ การบริหารในลักษณะนี้จึงส่งเสริมภาวะผู้นำที่ใช้ปัญญาและเมตตาอย่างมีดุลยภาพ ตัดสินใจด้วยสติ ไม่เอนเอียงไปตามอคติ และคำนึงถึงความยั่งยืนขององค์กรหรือชุมชนอย่างแท้จริง สะท้อนให้เห็นว่าหลักขมิมาปฏิปทานั้นเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารในแนวพุทธที่แท้จริง ทั้งในมิติของความคิด พฤติกรรม และผลลัพธ์ที่สมดุลและยั่งยืน

สรุป

ผลลัพธ์ของการบริหารแบบมีส่วนร่วมตามหลักขมิมาปฏิปทา (Participatory Management based on the Middle Path) เป็นกระบวนการที่เน้นความสมดุล (Balance) ความร่วมมือ (Collaboration) และความยั่งยืน (Sustainability) โดยยึดหลักของพระพุทธศาสนาที่เน้น “ทางสายกลาง” (Middle Path) ซึ่งหลีกเลี่ยงความสุดโต่งในด้านการใช้อำนาจหรือการละเลยหน้าที่ การบริหารในรูปแบบนี้เปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วน ไม่ว่าจะเป็นผู้นำ ผู้ได้บังคับบัญชา หรือประชาชน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้มีบทบาทร่วมในการเสนอความคิดเห็น ตัดสินใจ วางแผน ดำเนินการ และประเมินผล ผ่านกระบวนการมีส่วนร่วม 4 ระดับ ได้แก่ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Decision Making), การมีส่วนร่วมในการดำเนินการ (Implementation), การมีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์ (Benefit Sharing) และการมีส่วนร่วมในการประเมินผล (Evaluation) ทั้งหมดนี้ดำเนินไปภายใต้แนวทางของอริยมรรคมีองค์แปด (The Noble Eightfold Path) ที่เน้นสัมมาทิฐิ (Right View) ในการเข้าใจเป้าหมายองค์กร สัมมาสังกัปปะ (Right Intention) ในการวางแผนที่ไม่ลำเอียง สัมมาวาจา (Right Speech) ในการสื่อสารที่สร้างสรรค์ และสัมมากัมมันตะ (Right Action) กับสัมมาอาชีวะ (Right Livelihood) ในการปฏิบัติงานอย่างสุจริต รวมถึงการพัฒนาองค์กรอย่างตั้งใจ มีสติ และจดจ่อ (Right Effort, Right Mindfulness, Right Concentration) ผลที่เกิดขึ้นจากการบริหารในลักษณะนี้ คือความไว้วางใจ (Trust) ความรู้สึกเป็นเจ้าของ (Sense of Ownership) และการทำงานร่วมกันอย่างมีจิตสำนึก (Conscious Participation) ซึ่งช่วยเสริมสร้างการบริหารที่โปร่งใส มีประสิทธิภาพ (Effectiveness) และมีจริยธรรม (Ethics) นำไปสู่ความยั่งยืนขององค์กรในระยะยาว





ภาพที่ 5 “รูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมตามหลัก 5 มิติ”
ที่มา: กิจจพิทักษ์ เกตุแก้ว, 2568

ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้

1. สถานศึกษาควรกำหนดหลัก 5 มิติเป็นแนวทางสำคัญในการวางแผนพัฒนาองค์กร โดยเน้นการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน เช่น คณะครู ผู้เรียนผู้ปกครอง และชุมชน ในกระบวนการวางแผน กำหนดเป้าหมาย และตัดสินใจต่าง ๆ อย่างสมดุล ไม่เอนเอียงไปทางใดทางหนึ่ง
2. ผู้บริหารควรแสดงบทบาทผู้นำที่ยืดหยุ่น มีวิสัยทัศน์ มีสติ ไม่ยึดติดความคิดเห็นของตนเองเพียงฝ่ายเดียว รับฟังอย่างเป็นกลาง และตัดสินใจด้วยเหตุผลที่ยึดประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก ไม่ใช่ความเด็ดขาดแบบอำนาจนิยม หรือปล่อยเสรีจนขาดเป้าหมาย
3. สถานศึกษาควรส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดโอกาสให้ครู ผู้เรียนและผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจในเรื่องสำคัญ เช่น การบริหารกิจกรรม การจัดการเรียนรู้ การพัฒนาหลักสูตร หรือการดูแลพฤติกรรมผู้เรียนโดยต้องอยู่ในกรอบที่เหมาะสม ไม่สุดโต่งหรือขาดวินัย
4. สถานศึกษาควรส่งเสริมให้ครูและบุคลากรใช้สติและปัญญาในการแก้ปัญหา เช่น การบริหารความขัดแย้งระหว่างครู ผู้เรียนหรือผู้ปกครอง ด้วยเมตตาและความเข้าใจ ไม่ใช่อารมณ์หรืออคติ รวมถึงการบริหารงานที่ไม่ยึดติดผลสำเร็จเชิงปริมาณเพียงอย่างเดียว แต่ให้ความสำคัญกับคุณภาพและความเป็นธรรม



5. สถานศึกษาควรจัดกิจกรรมที่ปลูกฝังแนวคิดมัชฌิมาปฏิปทา เช่น โครงการคุณธรรมจริยธรรม เวทีเสวนา หรือค่ายภavana ให้ครูและนักเรียนตระหนักในความพอดี ความรับผิดชอบต่อส่วนรวม และการอยู่ร่วมกันอย่างมีสันติ

6. สถานศึกษาควรประเมินความสำเร็จของการบริหารแบบมีส่วนร่วมอย่างรอบด้าน ไม่ใช่เฉพาะผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน แต่รวมถึงความพึงพอใจของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ความผูกพันของครูผู้เรียนและชุมชน ตลอดจนพฤติกรรมที่สะท้อนคุณธรรม ความรับผิดชอบ และการเคารพซึ่งกันและกัน

เอกสารอ้างอิง

- จันทรานี สงวนนาม. (2553). ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพมหานคร: บุ๊คพอยท์.
- ชูชาติ พ่วงสมจิตร. (2555). ประมวลสาระชุดวิชาประสบการณ์วิชาชีพประกาศนียบัตรบัณฑิตทางการศึกษา (พิมพ์ครั้งที่ 5). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ทิตนา แคมมณี. (2551). ศาสตร์การสอน: องค์ความรู้เพื่อการจัดกระบวนการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพมหานคร: ด้านสุทธาการพิมพ์.
- นิเวศน์ วงศ์สุวรรณ และอินฉา ศิริวรรณ. (2560). การบริหารแบบมีส่วนร่วม. วารสารมหาจุฬาริชาการ, 4(1), 176-186.
- นุชนาถ สอนสง. (2559). การบริหารแบบมีส่วนร่วมของกลุ่มเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการมัธยมศึกษาจังหวัด. ใน วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต). (2552). พุทธธรรม ฉบับปรับปรุงและขยายความ (พิมพ์ครั้งที่ 11). กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- พริญญา ศรีเรือง. (2559). การออกแบบความร่วมมือในการป้องกันอาชญากรรม ในเขตพื้นที่สถานีตำรวจภูธรเมืองปทุมธานี. ใน วิทยานิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการเมืองการปกครอง สำหรับนักบริหาร. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. (2539). พระไตรปิฎกภาษาบาลี ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- เมตต์ เมตต์การุณจิต. (2546). การบริหารจัดการศึกษาแบบมีส่วนร่วม. กรุงเทพมหานคร: บุ๊คพอยท์.
- รัตน์ บัวสนธิ์. (2552). การวิจัยและพัฒนานวัตกรรมการศึกษา. กรุงเทพมหานคร: คำสมัย.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2561). การบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม: เทคนิควิธีและการนำไปสู่การปฏิบัติ. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.



- สุเทพ บุญเติม. (2549). การพัฒนารูปแบบการกำกับการติดตามสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. ใน
วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต. มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สุนทร ณ รังสี. (2552). พุทธปรัชญาจากพระไตรปิฎก (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์
แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อดิศร ดีปานธรรม. (2561). การพัฒนารูปแบบการจัดการด้านความปลอดภัยแบบมีส่วนร่วมใน
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. ใน วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต.
มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์.
- อภิชาต พุกสวัสดิ์. (2564). นวัตกรรมการสื่อสารแบบมีส่วนร่วม. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย.
- Anthony, W. P. (1978). Participative management. MA: Addison-Wesley.
- Bardo, J. W., & Hardman, A. M. (1982). Urban sociology: A Systematic. New York: F.
F. Peacock.
- Bryman, A. (1986). Leadership in organizations. London: Routledge & Kegan Paul.
- Cohen, J. M., & Uphoff, N. T. (1977). Rural development participation: Concept and
measure for project design, implementation and evaluation. Ithaca NY:
Rural Development Committee. Cornell University.
- Good, C. V. (1973). Dictionary of education (3rd ed.). New York: McGraw-Hill Book.
- Robbins, S.P. (1990). Organization theory: Structure, design, and applications.
Englewood Cliffs. Prentice Hall.
- Tosi, H. L., & Carroll, S. J. (1982). Management (2nd ed.). New York: John Wiley and
Sons.

