

## Participatory Management Model Based on the Four Saṅgahavatthu Dhammas of School Administrators

Nattawadee Sutamma<sup>1\*</sup>

<sup>1</sup> Faculty of Education, Mahachulalongkornrajavidyalaya University, Khon Kaen Campus, Thailand

\* Corresponding author. E-mail: [pawsupa123@gmail.com](mailto:pawsupa123@gmail.com)

### Abstract

This academic article, entitled Participatory Management Model Based on *the Four Saṅgahavatthu Dhammas of School Administrators* aims to analyze and synthesize the concept of participatory management in educational institutions by integrating it with the Four Saṅgahavatthu Dhammas, namely *Dāna* (giving), *Piyavācā* (kind speech), *Atthacariyā* (beneficial conduct), and *Samānattatā* (impartiality), in order to develop a management model appropriate to educational administration in contemporary society. The study employed documentary research, analyzing relevant documents, concepts, theories, and academic literature on educational management, participation, and Buddhist principles, and synthesizing them into an integrated conceptual framework. The findings indicate that the participatory management model of educational institutions based on the Four Saṅgahavatthu Dhammas consists of four key components: (1) *Dāna*, referring to the support and sharing of resources, opportunities, and goodwill within the organization; (2) *Piyavācā*, referring to constructive, polite, and sincere communication that enhances mutual understanding and motivation for collaborative work; (3) *Atthacariyā*, referring to actions undertaken for the common good through joint planning, implementation, and shared responsibility for institutional tasks; and (4) *Samānattatā*, referring to administration based on equity, fairness, and respect for the dignity of all stakeholders. This model contributes to the development of an organizational culture characterized by cooperation, unity, and trust. The article highlights that applying the Four Saṅgahavatthu Dhammas as a foundation for participatory management can enhance the effectiveness of educational administration, improve the quality of educational management, and strengthen positive relationships among educational institutions, communities, and society, leading to the sustainable development of educational institutions.

**Keywords:** Participatory Management, Four Saṅgahavatthu Dhammas, Educational Administration

## รูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมตามหลักสังคหวัตถุ 4 ของผู้บริหารสถานศึกษา

ณัฐวดี สุธรรมมา<sup>1\*</sup>

<sup>1</sup> คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตขอนแก่น

\* Corresponding author. E-mail: pawsupa123@gmail.com

### บทคัดย่อ

บทความวิชาการเรื่อง รูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมตามหลักสังคหวัตถุ 4 ของผู้บริหารสถานศึกษา มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์และสังเคราะห์แนวคิดการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาโดยบูรณาการกับหลักสังคหวัตถุ 4 ได้แก่ ทาน ปิยวาจา อัถถจริยา และสมานัตตตา เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารที่เหมาะสมกับบริบทการจัดการศึกษาในสังคมร่วมสมัย วิธีการศึกษาใช้การวิเคราะห์เอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิชาการที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร การศึกษา การมีส่วนร่วม และหลักพุทธธรรม แล้วนำมาสังเคราะห์เป็นกรอบแนวคิดเชิงบูรณาการ ผลการวิเคราะห์พบว่า รูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษาตามหลักสังคหวัตถุ 4 ประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 4 ประการ ได้แก่ 1. ทาน คือ การสนับสนุนและการแบ่งปันทรัพยากร โอกาส และความเอื้ออาทรในองค์กร 2. ปิยวาจา คือ การสื่อสารเชิงสร้างสรรค์ สุภาพ และจริงใจ เพื่อเสริมสร้างความเข้าใจและแรงจูงใจในการทำงานร่วมกัน 3. อัถถจริยา คือ การปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวม การร่วมคิด ร่วมทำ และร่วมรับผิดชอบต่อกิจกรรมของสถานศึกษา และ 4. สมานัตตตา คือ การบริหารบนฐานความเสมอภาค ความเป็นธรรม และการเคารพศักดิ์ศรีของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย รูปแบบดังกล่าวเอื้อต่อการสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งความร่วมมือ ความสามัคคี และความไว้วางใจ บทความนี้ชี้ให้เห็นว่า การประยุกต์ใช้หลักสังคหวัตถุ 4 เป็นฐานในการบริหารแบบมีส่วนร่วมสามารถเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารสถานศึกษา พัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา และส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างสถานศึกษา ชุมชน และสังคม อันนำไปสู่การพัฒนาสถานศึกษาอย่างยั่งยืน

**คำสำคัญ:** การบริหารแบบมีส่วนร่วม, หลักสังคหวัตถุ 4, การบริหารสถานศึกษา

© 2026 JAE: Learning Encouragement Journal

### บทนำ

การเปลี่ยนแปลงทางสังคม เศรษฐกิจ และเทคโนโลยีในยุคปัจจุบัน ส่งผลให้สถานศึกษาต้องปรับบทบาทจากองค์กรที่มุ่งถ่ายทอดความรู้เพียงอย่างเดียว ไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการพัฒนาและตัดสินใจ การบริหารสถานศึกษาในบริบทดังกล่าวจึงจำเป็นต้องอาศัยรูปแบบการบริหารที่เอื้อต่อการมีส่วนร่วม ความร่วมมือ และความรับผิดชอบร่วมกันของผู้บริหาร ครู บุคลากร ผู้เรียน ผู้ปกครอง และชุมชน เพื่อให้การจัดการศึกษาบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

การบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นแนวคิดทางการบริหารที่มุ่งเปิดโอกาสให้บุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีบทบาทในการร่วมคิด ร่วมวางแผน ร่วมตัดสินใจ และร่วมรับผิดชอบต่อการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งช่วยเสริมสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของ ความผูกพันต่อองค์กร และเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ (ธงชัย สันติวงษ์, 2554; ทิศนา ขัมมณี, 2550) การบริหารแบบมีส่วนร่วมในสถานศึกษาบางแห่งยังขาดรากฐานด้านคุณธรรม จริยธรรม และความเข้าใจซึ่งกันและกัน ส่งผลให้การมีส่วนร่วมไม่สามารถพัฒนาไปสู่ความร่วมมืออย่างแท้จริง

หลักสังคหวัตถุ 4 ซึ่งประกอบด้วย ทาน ปิยวาจา อัถถจริยา และสมานัตตตา เป็นหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาที่มุ่งเน้นการสร้างความสัมพันธ์อันดี ความสามัคคี และการอยู่ร่วมกันอย่างเกื้อกูลในสังคม หลักธรรมดังกล่าวสามารถนำมาประยุกต์ใช้เป็นฐานคิดในการบริหารองค์กร โดยเฉพาะสถานศึกษาซึ่งเป็นองค์กรที่เกี่ยวข้องกับมนุษย์ในมิติของการเรียนรู้ คุณธรรม และการพัฒนาศักยภาพ (พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต), 2546) การบูรณาการหลักสังคหวัตถุ 4 เข้ากับการบริหาร

แบบมีส่วนร่วมจึงเป็นแนวทางที่ช่วยเติมเต็มมิติด้านคุณธรรม ความเป็นธรรม และความเป็นมนุษย์ให้กับกระบวนการบริหารสถานศึกษา

บทความวิชาการนี้มุ่งวิเคราะห์และสังเคราะห์รูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษาตามหลักสังคหวัตถุ 4 เพื่อพัฒนารอบแนวคิดการบริหารที่เหมาะสมกับบริบทการจัดการศึกษาในสังคมร่วมสมัย รูปแบบที่นำเสนอสามารถใช้เป็นแนวทางในการบริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมความร่วมมือ ความไว้วางใจ และความยั่งยืนในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

## แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ

รูปแบบ (Model) เป็นโครงสร้างจำลองที่ถ่ายทอดจาก **แนวคิดนามธรรม** ให้กลายเป็นรูปธรรมที่เข้าใจง่าย เพื่อใช้อธิบายความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่างๆ อย่างมีระบบ มีความสำคัญในการเป็น **ต้นแบบการปฏิบัติ** ที่ช่วยลดความซับซ้อนของปัญหา ทำให้การสื่อสารในองค์กรชัดเจนและตรงกัน นอกจากนี้ยังช่วยในการ **คาดการณ์ผลลัพธ์** และใช้เป็นมาตรฐานในการควบคุมการทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุดตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับความหมายของรูปแบบมีนักวิชาการได้ให้ทรรศนะไว้สอดคล้องกัน ดังนี้

Kerlinger (1986) รูปแบบเป็นการจัดระบบของแนวคิดหรือสมมติฐานที่มีความสัมพันธ์กันอย่างมีเหตุผล เพื่อใช้เป็นกรอบในการอธิบายและทำนายปรากฏการณ์ต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ ซึ่งช่วยให้การศึกษาและการพัฒนางานมีทิศทางที่ชัดเจน

Hoy & Miskel (2013) รูปแบบ เป็นกรอบแนวคิดที่สะท้อนปรัชญา เป้าหมาย และคุณค่าของการบริหารสถานศึกษา ซึ่งสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาคุณภาพการบริหารและการจัดการศึกษาให้เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษาและสังคม

Creswell (2014) รูปแบบหรือกรอบแนวคิดเป็นการเชื่อมโยงตัวแปร แนวคิด หรือองค์ประกอบต่าง ๆ เข้าด้วยกัน เพื่ออธิบายความสัมพันธ์และกระบวนการที่นำไปสู่ผลลัพธ์ของการวิจัยหรือการพัฒนาเชิงวิชาการ

Daft (2016) รูปแบบการบริหาร เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บริหารมองเห็นภาพรวมขององค์ประกอบการทำงาน กระบวนการตัดสินใจ และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กร ซึ่งเอื้อต่อการวางแผน การควบคุม และการพัฒนาองค์กรอย่างเป็นระบบ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2545) รูปแบบ หมายถึง กรอบการบริหารที่แสดงองค์ประกอบ ขั้นตอน และความสัมพันธ์ของกระบวนการบริหารอย่างเป็นระบบ ซึ่งสามารถใช้เป็นแนวทางในการตัดสินใจ การดำเนินงาน และการประเมินผล เพื่อให้การบริหารสถานศึกษามุ่งบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับบริบท

วิจิตร ศรีสอาน (2549) **รูปแบบ** หมายถึง โครงสร้างหรือแบบแผนที่พัฒนาขึ้นจากการสังเคราะห์แนวคิด หลักการ และประสบการณ์ เพื่อนำมาใช้เป็นกรอบในการพัฒนา ปรับปรุง และตัดสินใจในการบริหารหรือการจัดการศึกษาอย่างเป็นระบบ

ทิตานา แคมมณี (2550) รูปแบบ เป็นโครงสร้างขององค์ประกอบต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ และสามารถใช้เป็นแนวทางในการจัดการหรือพัฒนาการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

ประเวศ วะสี (2550) รูปแบบ คือ กรอบแนวคิดหรือแนวทางที่เชื่อมโยงองค์ประกอบต่าง ๆ เข้าด้วยกันอย่างมีความหมาย โดยคำนึงถึงบริบททางสังคม วัฒนธรรม และคุณค่าทางมนุษยธรรม เพื่อใช้ในการพัฒนาองค์กรและสังคมอย่างยั่งยืน

สมาน อัครภูมิ (2551) รูปแบบ คือ การจัดระบบแนวคิดหรือกระบวนการทำงานที่มีความสัมพันธ์ต่อกันอย่างมีเหตุผล ซึ่งสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการบริหารสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

นิพนธ์ ไทยพานิช (2552) รูปแบบ หมายถึง กรอบเชิงแนวคิดหรือแบบจำลองที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบของระบบการบริหาร เพื่อช่วยให้การวางแผน การดำเนินงาน และการประเมินผลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2553) รูปแบบ หมายถึง แบบแผนหรือกรอบการดำเนินงานที่กำหนดขั้นตอน วิธีการ และบทบาทของผู้เกี่ยวข้องไว้อย่างชัดเจน เพื่อให้การบริหารหรือการจัดการศึกษาเป็นไปอย่างมีทิศทางและเกิดประสิทธิผล

สรุปได้ว่า รูปแบบ หมายถึง กรอบแนวคิดหรือโครงสร้างเชิงระบบที่จัดแสดงองค์ประกอบ ความสัมพันธ์ และกระบวนการดำเนินงานของเรื่องใดเรื่องหนึ่งอย่างเป็นแบบแผน เพื่อใช้เป็นแนวทางในการอธิบาย วิเคราะห์ วางแผน และ

นำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติจริงให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยรูปแบบที่ดีต้องมีความชัดเจน เป็นเหตุเป็นผล และเหมาะสมกับบริบทของการนำไปใช้

## แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วม

การบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participatory Management) เป็นแนวคิดที่มุ่งเน้นการกระจายอำนาจและเปิดโอกาสให้บุคลากรในทุกระดับเข้ามามีบทบาทในกระบวนการทำงาน ตั้งแต่การ **ร่วมคิด** วางแผน **ร่วมตัดสินใจ** แก้ปัญหา ไปจนถึงการรับผิดชอบผลการดำเนินงานร่วมกัน โดยมีความสำคัญในการสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของ (Ownership) ซึ่งช่วยกระตุ้นความร่วมมือและ **แรงจูงใจ** ของพนักงานให้สูงขึ้น ส่งผลให้เกิดการระดมสติปัญญาและนวัตกรรมใหม่ๆ จากความหลากหลายของมุมมอง นำไปสู่การตัดสินใจที่แม่นยำและ **การบรรลุเป้าหมาย** ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน ดังความหมายต่อไปนี้

สมคิด บางโม (2550) การบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นการบริหารที่เน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรในทุกขั้นตอนของการบริหาร ซึ่งช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและส่งเสริมการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง

สุวิมล ว่องวานิช (2551) การบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นการบริหารที่ส่งเสริมให้บุคลากรมีบทบาทในการกำหนดแนวทางการดำเนินงาน มีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ และร่วมกันแก้ไขปัญหาในองค์กร

อุทัย บุญประเสริฐ (2553) การบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นการบริหารที่ยึดหลักประชาธิปไตยในองค์กร โดยเปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจร่วมกัน เพื่อสร้างความเป็นเจ้าของและความสามัคคีในการทำงาน

ธงชัย สันติวงษ์ (2554) การบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นแนวทางการบริหารที่เปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์กรมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจและการดำเนินงาน ซึ่งช่วยเสริมสร้างแรงจูงใจ ความผูกพัน และความรับผิดชอบต่อองค์กร ส่งผลให้การบริหารมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

Likert (1967) การบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นลักษณะการบริหารที่เน้นความไว้วางใจ การสื่อสารสองทาง และการมีส่วนร่วมของสมาชิกในองค์กรในการกำหนดเป้าหมายและการตัดสินใจ ซึ่งช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและความพึงพอใจของบุคลากร

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2545) การบริหารแบบมีส่วนร่วม หมายถึง การเปิดโอกาสให้ผู้บริหาร ครู บุคลากรทางการศึกษา ผู้เรียน ผู้ปกครอง และชุมชน เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย การวางแผน การดำเนินงาน และการประเมินผลของสถานศึกษา เพื่อให้การจัดการศึกษาสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนและชุมชน และเกิดการพัฒนายั่งยืน

Cohen & Uphoff (1980) การบริหารแบบมีส่วนร่วม เป็นกระบวนการบริหารที่เน้นการกระจายอำนาจ และการเสริมพลังอำนาจให้แก่บุคลากรในองค์กร เพื่อเปิดโอกาสให้สมาชิกได้แสดงความคิดเห็นริเริ่ม ความสามารถ และความรับผิดชอบต่อ การตัดสินใจและแก้ไขปัญหา ร่วมกัน การบริหารไม่จำกัดอยู่ที่ผู้บริหารเพียงฝ่ายเดียว แต่เป็นความรับผิดชอบร่วมกันของทุกคนในองค์กร

Sashkin (1984) การบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นกลยุทธ์การบริหารที่มุ่งสร้างความร่วมมือผ่านการมีส่วนร่วมของบุคลากรในกระบวนการกำหนดเป้าหมาย การตัดสินใจ และการประเมินผล ซึ่งช่วยพัฒนาศักยภาพของบุคลากร ควบคู่ไปกับการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรในระยะยาว

Hoy และ Miskel (2013) การบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นแนวทางที่ส่งเสริมบรรยากาศการทำงานเชิงประชาธิปไตย เปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรมีบทบาทในการกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติของสถานศึกษา อันนำไปสู่การยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษาและการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้

สรูป การบริหารแบบมีส่วนร่วม หมายถึง กระบวนการบริหารที่เปิดโอกาสให้ผู้บริหาร บุคลากร และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกภาคส่วนเข้ามามีบทบาทในการร่วมคิด ร่วมวางแผน ร่วมตัดสินใจ ร่วมดำเนินงาน และร่วมรับผิดชอบต่อ การบริหารจัดการขององค์กร โดยมุ่งเน้นการกระจายอำนาจ การใช้ศักยภาพของสมาชิกอย่างเต็มที่ และการทำงานบนพื้นฐานของความร่วมมือ ความไว้วางใจ และความเสมอภาค เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

## หลักสังคหวัตถุ 4

สังคหวัตถุ 4 หมายถึง หลักธรรมในพระพุทธศาสนาที่เป็นแนวทางในการยึดเหนี่ยวและประสานใจมนุษย์ให้อยู่ร่วมกันอย่างสงบสุข เกิดความสามัคคี ความร่วมมือ และความเกื้อกูลกันในสังคม อันเป็นพื้นฐานสำคัญของการอยู่ร่วมกัน และการทำงานร่วมกันอย่างยั่งยืน (พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต), 2546)

สังคหวัตถุ 4 ประกอบด้วยหลักธรรมสำคัญ 4 ประการ ดังนี้

1. ทาน (Dāna) หมายถึง การให้ การเสียสละ และการแบ่งปัน ทั้งในรูปของทรัพย์สิน วัตถุ สิ่งของ โอกาส ความรู้ และการสนับสนุนทางจิตใจ เพื่อประโยชน์แก่ผู้อื่นและส่วนรวม ซึ่งเป็นพื้นฐานของการสร้างความไว้วางใจและความสัมพันธ์อันดีในสังคม (พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต), 2546)

2. ปิยวาจา (Piyavācā) หมายถึง การกล่าววาจาที่สุภาพ อ่อนโยน จริงใจ และสร้างสรรค์ เป็นถ้อยคำที่ก่อให้เกิดกำลังใจ ความเข้าใจ และความสมัครสมานสามัคคี ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการสื่อสารและการทำงานร่วมกัน (พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต), 2546)

3. อตถจริยา (Atthacariyā) หมายถึง การประพฤติปฏิบัติตนเพื่อประโยชน์แก่ผู้อื่นและส่วนรวม การลงมือช่วยเหลือเกื้อกูล และร่วมทำกิจกรรมที่เป็นประโยชน์อย่างจริงจัง มิใช่เพียงการพูดหรือแสดงเจตนาดีเท่านั้น (มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2551)

4. สมานัตตตา (Samānattatā) หมายถึง การวางตนเสมอภาค ความเป็นธรรม และการปฏิบัติต่อผู้อื่นอย่างเท่าเทียมไม่เลือกปฏิบัติ เคารพศักดิ์ศรีและคุณค่าความเป็นมนุษย์ ซึ่งเป็นหลักสำคัญในการอยู่ร่วมกันในสังคมที่มีความหลากหลาย (พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต), 2546)

สรุป สังคหวัตถุ 4 เป็น หลักธรรมที่มุ่งสร้างความสัมพันธ์อันดี ความร่วมมือ และความสามัคคีในสังคม สามารถนำมาประยุกต์ใช้เป็นฐานคุณธรรมในการบริหารองค์กรและสถานศึกษา โดยเฉพาะการบริหารแบบมีส่วนร่วม ซึ่งต้องอาศัย การให้ การสื่อสารที่ดี การลงมือปฏิบัติร่วมกัน และการบริหารบนฐานความเสมอภาค

## แนวคิดการบูรณาการ

การบูรณาการ (Integration) เป็นแนวคิดที่มุ่งเชื่อมโยงองค์ความรู้ แนวคิด หลักการ หรือศาสตร์ต่าง ๆ เข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบ เพื่อให้เกิดความสอดคล้อง เกื้อหนุน และเสริมพลังซึ่งกันและกัน อันนำไปสู่การพัฒนาความรู้หรือแนวปฏิบัติที่มีความสมบูรณ์ เหมาะสมกับบริบท และสามารถนำไปใช้ได้จริง (ทิตนา เขมมณี, 2550)

การบริหารการศึกษา แนวคิดการบูรณาการ หมายถึง การนำแนวคิด ทฤษฎี และหลักการบริหารจากหลายมิติมาประยุกต์ใช้ร่วมกันอย่างมีเหตุผล โดยคำนึงถึงบริบทของสถานศึกษา ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และเป้าหมายของการจัดการศึกษา เพื่อให้การบริหารเกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และความยั่งยืน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2545)

พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต, 2546) การบูรณาการหลักพุทธธรรมกับศาสตร์สมัยใหม่มิใช่การนำหลักธรรมมาใช้แทนศาสตร์ทางโลก หากเป็นการเชื่อมโยงคุณค่าทางจริยธรรมและปัญญาเข้ากับกระบวนการคิดและการปฏิบัติ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างสมดุล ทั้งด้านประสิทธิภาพและคุณธรรม แนวคิดดังกล่าวสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารองค์กร โดยเฉพาะองค์กรทางการศึกษาซึ่งมีพันธกิจในการพัฒนาคนควบคู่กับการพัฒนางาน

แนวคิดการบูรณาการสอดคล้องกับทฤษฎีเชิงระบบ ซึ่งมองว่าองค์ประกอบต่าง ๆ ภายในองค์กรมีความสัมพันธ์และพึ่งพาซึ่งกันและกัน การพัฒนาองค์กรจึงไม่อาจแยกส่วนใดส่วนหนึ่งออกจากกันได้ การบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพจำเป็นต้องเชื่อมโยงโครงสร้าง กระบวนการบริหาร บุคลากร และวัฒนธรรมองค์กรเข้าด้วยกันอย่างสมดุล (Hoy & Miskel, 2013) การบูรณาการแนวคิดการบริหารแบบมีส่วนร่วมกับหลักสังคหวัตถุ 4 เป็นการเชื่อมโยงทั้งมิติทางโครงสร้างและมิติทางคุณค่าเข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบ

แนวคิดการบูรณาการยังสัมพันธ์กับการบริหารเชิงคุณธรรม ซึ่งเน้นการตัดสินใจและการดำเนินงานบนพื้นฐานของคุณค่า ความถูกต้อง และความรับผิดชอบต่อสังคม (Northouse, 2021) หลักสังคหวัตถุ 4 สามารถทำหน้าที่เป็นกรอบ

คุณธรรมที่สนับสนุนการบริหารแบบมีส่วนร่วมให้เกิดขึ้นเป็นการเปิดโอกาสเชิงกระบวนการ สร้างบรรยากาศแห่งความไว้วางใจ การเคารพซึ่งกันและกัน และการมุ่งประโยชน์ส่วนรวมเป็นสำคัญ

การบริหารสถานศึกษา การบูรณาการแนวคิดดังกล่าวช่วยให้ผู้บริหารสามารถใช้หลักสังคหวัตถุ 4 เป็นเครื่องมือในการสร้างความร่วมมือ เช่น การใช้ทานเป็นฐานของการสนับสนุนและการกระจายโอกาส การใช้ปิยวาจา เป็นกลไกการสื่อสารและการสร้างแรงจูงใจ การใช้อัตถจริยาเป็นแนวทางการลงมือปฏิบัติร่วมกัน และการใช้สมานัตตตาเป็นหลักในการบริหารความหลากหลายและความแตกต่างอย่างเป็นธรรม แนวคิดการบูรณาการเช่นนี้จึงช่วยยกระดับการบริหารแบบมีส่วนร่วมจากระดับเชิงเทคนิคไปสู่ระดับเชิงคุณค่าและวัฒนธรรมองค์กร

สรุป แนวคิดการบูรณาการ เป็นการหลอมรวม แนวคิดการบริหารแบบมีส่วนร่วมกับหลักพุทธธรรมเข้าด้วยกันอย่างมีเหตุผลและเป็นระบบ เพื่อสร้างรูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่ตอบสนองต่อความซับซ้อนของบริบทสังคมร่วมสมัย และสนับสนุนการพัฒนาสถานศึกษาอย่างยั่งยืน ทั้งในมิติของประสิทธิภาพ คุณธรรม และความเป็นมนุษย์

## แนวทางการบูรณาการการบริหารแบบมีส่วนร่วมกับหลักสังคหวัตถุ 4

การบูรณาการการบริหารแบบมีส่วนร่วมกับหลักสังคหวัตถุ 4 เป็นแนวทางที่ผสมผสานกระบวนการบริหารสมัยใหม่เข้ากับหลักคุณธรรมทางพระพุทธศาสนา เพื่อเสริมสร้างความร่วมมือ ความไว้วางใจ และความยั่งยืนในการบริหารสถานศึกษา โดยสามารถกำหนดแนวทางการบูรณาการในแต่ละมิติของสังคหวัตถุ 4 ดังนี้

### 1. การบูรณาการ “ทาน” กับการบริหารแบบมีส่วนร่วม

ทาน ในบริบทการบริหารสถานศึกษา หมายถึง การให้และการแบ่งปันทรัพยากร อำนาจการตัดสินใจ โอกาสในการแสดงความคิดเห็นและการสนับสนุนด้านวิชาการและวิชาชีพ ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้ครู บุคลากร ผู้เรียน และชุมชนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนและกำหนดทิศทางการพัฒนาสถานศึกษา การแบ่งปันเช่นนี้ช่วยสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของและความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญของการบริหารแบบมีส่วนร่วม

### 2. การบูรณาการ “ปิยวาจา” กับการบริหารแบบมีส่วนร่วม

ปิยวาจา เป็นหัวใจของการสื่อสารในกระบวนการมีส่วนร่วม ผู้บริหารควรใช้การสื่อสารที่สุภาพ จริงใจ และสร้างสรรค์ เปิดพื้นที่ให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างเคารพซึ่งกันและกัน การรับฟังความคิดเห็นอย่างตั้งใจและการให้ข้อเสนอแนะเชิงบวกจะช่วยลดความขัดแย้ง สร้างบรรยากาศแห่งความไว้วางใจ และเอื้อต่อการตัดสินใจร่วมกันอย่างมีคุณภาพ

### 3. การบูรณาการ “อัตถจริยา” กับการบริหารแบบมีส่วนร่วม

อัตถจริยา สะท้อนการลงมือปฏิบัติจริงเพื่อประโยชน์ส่วนรวม การบริหารแบบมีส่วนร่วมควรเน้นการร่วมคิด ร่วมทำ และร่วมรับผิดชอบในทุกขั้นตอนของการบริหาร ตั้งแต่การวางแผน การดำเนินงาน ไปจนถึงการประเมินผล ผู้บริหารควรทำหน้าที่เป็นแบบอย่างในการปฏิบัติงาน ร่วมแก้ปัญหา และสนับสนุนการทำงานเป็นทีม เพื่อให้การมีส่วนร่วมเกิดขึ้น อย่างเป็นรูปธรรมและต่อเนื่อง

### 4. การบูรณาการ “สมานัตตตา” กับการบริหารแบบมีส่วนร่วม

สมานัตตตา เป็นหลักของความเสมอภาคและความเป็นธรรมในการบริหาร ผู้บริหารควรปฏิบัติต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายอย่างเท่าเทียม เคารพความแตกต่างทางความคิด บทบาท และประสบการณ์ รวมทั้งจัดกระบวนการมีส่วนร่วมที่โปร่งใสและเป็นธรรม หลักสมานัตตตาช่วยสร้างความเชื่อมั่น ลดความเหลื่อมล้ำ และทำให้การบริหารแบบมีส่วนร่วมเกิดความยั่งยืนในระยะยาว

จากแนวคิดดังกล่าวจะเห็นว่า การบูรณาการการบริหารแบบมีส่วนร่วมกับหลักสังคหวัตถุ 4 เป็นการยกระดับการบริหารสถานศึกษาจากการเน้นเพียงกระบวนการมีส่วนร่วมเชิงเทคนิค ไปสู่การบริหารที่ตั้งอยู่บนฐานคุณธรรม ความเป็นมนุษย์ และความร่วมมืออย่างแท้จริง แนวทางดังกล่าวช่วยเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งความสามัคคี ความไว้วางใจ และความรับผิดชอบร่วมกันอันนำไปสู่การพัฒนาสถานศึกษาอย่างมีคุณภาพ ดังหลักสังคหวัตถุ ความหมายเชิงบริหาร แนวทางการบูรณาการกับการบริหารแบบมีส่วนร่วม และผลที่เกิดขึ้นต่อสถานศึกษา ที่แสดงในตารางที่ 1-2

ตารางที่ 1 สรุปแนวทางการบูรณาการการบริหารแบบมีส่วนร่วมกับหลักสังคหวัตถุ 4

หลักสังคหวัตถุ 4	ความหมายเชิงการบริหาร	แนวทางการบูรณาการกับการบริหารแบบมีส่วนร่วม	ผลที่เกิดขึ้นต่อสถานศึกษา
ทาน	การให้และการแบ่งปัน ทรัพยากร โอกาส และการสนับสนุน	เปิดโอกาสให้ครู บุคลากร ผู้เรียน และชุมชนมีส่วนร่วมในการวางแผน ตัดสินใจ และใช้ทรัพยากรร่วมกันอย่างเหมาะสม	เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กร เพิ่มแรงจูงใจและความผูกพันต่อสถานศึกษา
ปิยวาจา	การสื่อสารที่สุภาพ จริงใจ และสร้างสรรค์	ใช้การสื่อสารสองทาง รับฟังความคิดเห็น เคารพความแตกต่าง และสร้างบรรยากาศการแลกเปลี่ยนเรียนรู้	ลดความขัดแย้ง สร้างความเข้าใจ ความไว้วางใจ และความร่วมมือในการทำงาน
อรรถจริยา	การลงมือปฏิบัติเพื่อประโยชน์ส่วนรวม	ส่งเสริมการร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมรับผิดชอบในทุกขั้นตอนของการบริหาร ตั้งแต่การวางแผนถึงการประเมินผล	การทำงานเป็นทีมมีประสิทธิภาพ เกิดผลลัพธ์เชิงรูปธรรมและยั่งยืน
สมานัตตตา	ความเสมอภาค ความเป็นธรรม และการเคารพศักดิ์ศรี	บริหารอย่างโปร่งใส ให้ความสำคัญกับทุกภาคส่วนอย่างเท่าเทียม เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมอย่างเป็นธรรม	เกิดความเชื่อมั่น ลดความเหลื่อมล้ำ และสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง

ตารางที่ 2 การบูรณาการการบริหารแบบมีส่วนร่วมตามหลักสังคหวัตถุ 4 กับบทบาทผู้บริหารสถานศึกษา

หลักสังคหวัตถุ 4	บทบาทผู้บริหารสถานศึกษา	แนวทางการบริหารเชิงปฏิบัติ	ผลที่เกิดขึ้นต่อสถานศึกษา
ทาน	ผู้เื้อ้อำนวยและผู้สนับสนุน	จัดสรรทรัพยากรงบประมาณ เวลา และโอกาสทางวิชาชีพอย่างเป็นธรรม เปิดพื้นที่ให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	บุคลากรมีขวัญกำลังใจ เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของ และพร้อมร่วมพัฒนาสถานศึกษา
ปิยวาจา	ผู้นำการสื่อสาร	ใช้การสื่อสารเชิงบวก รับฟังความคิดเห็นอย่างลึกซึ้ง ส่งเสริมวัฒนธรรมการพูดคุยอย่างเคารพ	เกิดความเข้าใจอันดี ลดความขัดแย้ง และสร้างความไว้วางใจในองค์กร
อรรถจริยา	ผู้นำเชิงปฏิบัติ	ลงมือปฏิบัติร่วมกับครูและบุคลากร แสดงแบบอย่างใน	การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ เกิดความ

หลักสังคหวัตถุ 4	บทบาทผู้บริหารสถานศึกษา	แนวทางการบริหารเชิงปฏิบัติ	ผลที่เกิดขึ้นต่อสถานศึกษา
		การทำงานเป็นทีม และรับผิดชอบต่อผลการดำเนินงาน	ร่วมมือและผลลัพธ์เชิงคุณภาพ
สมานัตตตา	ผู้นำเชิงคุณธรรม	บริหารด้วยความยุติธรรม โปร่งใส เคารพศักดิ์ศรีและความแตกต่าง เปิดโอกาสอย่างเท่าเทียม	สร้างความเชื่อมั่น ความสามัคคี และวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง

จากการบูรณาการหลักสังคหวัตถุ 4 กับการบริหารแบบมีส่วนร่วม จะเห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษาจะมีบทบาทหรือทำหน้าที่เป็นผู้นำเชิงคุณธรรม ผู้อำนวยการความสะอาด และผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่เปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง ซึ่งส่งผลให้การบริหารสถานศึกษามีประสิทธิภาพ เกิดความยั่งยืน และสอดคล้องกับบริบทสังคมร่วมสมัย

## รูปแบบการบูรณาการการบริหารแบบมีส่วนร่วมกับหลักสังคหวัตถุ 4

### 1. แนวคิดพื้นฐานของรูปแบบ

รูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมกับหลักสังคหวัตถุ 4 พัฒนาขึ้นบนฐานแนวคิด การบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ การผสมผสานหลักการบริหารสมัยใหม่ คือ การบริหารแบบมีส่วนร่วมเข้ากับหลักพุทธธรรมโดยใช้หลักสังคหวัตถุ 4 เป็นแกนคุณธรรม เพื่อกำกับทิศทาง วิธีการ และพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา

### 2. โครงสร้างของรูปแบบ

รูปแบบประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลัก ที่เชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ ดังนี้

#### 1) ปัจจัยนำเข้า (Input)

- 1.1 ผู้บริหารสถานศึกษา
- 1.2 ครูและบุคลากรทางการศึกษา
- 1.3 ผู้เรียน
- 1.4 ผู้ปกครองและชุมชน
- 1.5 ทรัพยากรทางการศึกษา (งบประมาณ สื่อ เทคโนโลยี)

2) กระบวนการบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participatory Management Process) เป็นกระบวนการหลักที่ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมใน

- 2.1 การวางแผน (Participatory Planning)
- 2.2 การตัดสินใจ (Participatory Decision Making)
- 2.3 การดำเนินงาน (Participatory Implementation)
- 2.4 การประเมินผล (Participatory Evaluation)

#### 3) หลักสังคหวัตถุ 4 เป็นฐานการบริหาร (Moral and Ethical Foundation)

หลักธรรม	บทบาทในรูปแบบ
ทาน	ฐานของการสนับสนุน แบ่งปันทรัพยากร และโอกาส
ปิยวาจา	ฐานของการสื่อสารเชิงสร้างสรรค์และความสัมพันธ์
อรรถจริยา	ฐานของการลงมือปฏิบัติร่วมกันเพื่อประโยชน์ส่วนรวม
สมานัตตตา	ฐานของความเสมอภาค ความเป็นธรรม และความไว้วางใจ

หลักสังคหวัตถุ 4 ทำหน้าที่เป็นกลไกกำกับคุณภาพการมีส่วนร่วม เป็นการบริหารเชิงคุณธรรม

4) ผลลัพธ์ (Output / Outcomes)

- 4.1 เกิดวัฒนธรรมองค์กรแห่งความร่วมมือ
- 4.2 ครูและบุคลากรมีขวัญกำลังใจและความผูกพันต่อองค์กร
- 4.3 การบริหารมีประสิทธิภาพ โปร่งใส และเป็นธรรม
- 4.4 คุณภาพการจัดการศึกษาเพิ่มขึ้นและสถานศึกษามีความเข้มแข็ง

3. ภาพรวมเชิงแนวคิดของรูปแบบ

ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นศูนย์กลางของรูปแบบ ใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นกลไก โดยมีหลักสังคหวัตถุ 4 เป็นฐานคุณธรรม ส่งผลให้เกิดการพัฒนาสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ

4. สังเคราะห์เชิงวิชาการ

รูปแบบการบูรณาการการบริหารแบบมีส่วนร่วมกับหลักสังคหวัตถุ 4 แสดงให้เห็นว่า บทบาทผู้บริหารสถานศึกษาในยุคปัจจุบันต้องเป็นทั้ง ผู้นำทางวิชาการ ผู้นำเชิงคุณธรรม และผู้นำการมีส่วนร่วม โดยใช้หลักพุทธธรรมเป็นกรอบกำกับการบริหาร เพื่อสร้างความสมดุลระหว่างประสิทธิภาพเชิงระบบและคุณค่าทางจริยธรรม อันนำไปสู่การพัฒนาสถานศึกษา

ตัวชี้วัดรูปแบบการบูรณาการการบริหารแบบมีส่วนร่วมตามหลักสังคหวัตถุ 4

รูปแบบการบูรณาการการบริหารแบบมีส่วนร่วมตามหลักสังคหวัตถุ 4 เมื่อพิจารณาในเชิงระบบจะเห็นว่ามีส่วนประกอบ และตัวชี้วัดในด้านต่าง ๆ ได้แก่ องค์ประกอบด้านปัจจัยนำเข้า ด้านกระบวนการบริหารแบบมีส่วนร่วม ด้านหลักสังคหวัตถุ 4 และด้านผลลัพธ์ ดังนี้

1. องค์ประกอบด้านปัจจัยนำเข้า

องค์ประกอบ	ตัวชี้วัด
ผู้บริหารสถานศึกษา	1) มีวิสัยทัศน์ด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม 2) แสดงบทบาทผู้นำเชิงคุณธรรมและจริยธรรม
ครูและบุคลากร	1) มีความพร้อมและความสนใจในการมีส่วนร่วม 2) มีความเข้าใจแนวคิดการทำงานร่วมกัน
ชุมชนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	1) มีช่องทางการมีส่วนร่วมที่ชัดเจน 2) มีการสนับสนุนกิจกรรมของสถานศึกษา
ทรัพยากร	1) มีการจัดสรรทรัพยากรอย่างเพียงพอและเหมาะสม 2) มีการใช้ทรัพยากรร่วมกันอย่างคุ้มค่า

2. องค์ประกอบด้านกระบวนการบริหารแบบมีส่วนร่วม

กระบวนการ	ตัวชี้วัด
การวางแผน	1) ครูและผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการกำหนดแผนงาน 2) แผนงานสะท้อนความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
การตัดสินใจ	1) มีการรับฟังความคิดเห็นอย่างรอบด้าน 2) การตัดสินใจมีความโปร่งใสและเป็นธรรม
การดำเนินงาน	1) มีการทำงานเป็นทีมอย่างต่อเนื่อง 2) ผู้บริหารลงมือปฏิบัติร่วมกับบุคลากร
การประเมินผล	1) มีการประเมินผลแบบมีส่วนร่วม 2) ใช้ผลการประเมินเพื่อพัฒนางาน

## 3. องค์ประกอบด้านหลักสังคหวัตถุ 4

หลักสังคหวัตถุ 4	ตัวชี้วัดเชิงพฤติกรรมผู้บริหาร
ทาน	1) สนับสนุนทรัพยากรและโอกาสอย่างเท่าเทียม 2) ส่งเสริมการแบ่งปันความรู้และประสบการณ์
ปิยวาจา	1) ใช้การสื่อสารเชิงบวกและสร้างสรรค์ 2) เปิดรับความคิดเห็นด้วยความเคารพ
อัตถจริยา	1) ผู้บริหารเป็นแบบอย่างในการทำงานเพื่อส่วนรวม 2) ส่งเสริมการร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมรับผิดชอบ
สมานัตตตา	1) บริหารด้วยความยุติธรรมและโปร่งใส 2) เคารพศักดิ์ศรีและความแตกต่างของบุคคล

## 4. องค์ประกอบด้านผลลัพธ์

ด้านผลลัพธ์	ตัวชี้วัด
วัฒนธรรมองค์กร	1) เกิดบรรยากาศการทำงานแบบร่วมมือ 2) มีความสามัคคีและไว้วางใจในองค์กร
บุคลากร	1) มีขวัญกำลังใจและความผูกพันต่อสถานศึกษา 2) มีความพึงพอใจในการทำงาน
การบริหารสถานศึกษา	1) การบริหารมีประสิทธิภาพและโปร่งใส 2) บรรลุเป้าหมายตามแผนงาน
คุณภาพการศึกษา	1) ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนดีขึ้น 2) สถานศึกษาได้รับการยอมรับจากชุมชน

จากองค์ประกอบเชิงกระบวนการดังกล่าว จะเห็นว่า ตัวชี้วัดของรูปแบบ การบริหารแบบมีส่วนร่วมที่ยึดหลักสังคหวัตถุ 4 เน้นกระบวนการมีส่วนร่วมเชิงโครงสร้างและให้ความสำคัญกับพฤติกรรมเชิงคุณธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่นำไปสู่ผลลัพธ์ด้านประสิทธิภาพ ความยั่งยืน และคุณภาพการศึกษาโดยรวม

## บทสรุป

กล่าวโดยสรุป รูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษาตามหลักสังคหวัตถุ 4 มุ่งวิเคราะห์และสังเคราะห์แนวคิดการบริหารแบบมีส่วนร่วม โดยบูรณาการเข้ากับหลักสังคหวัตถุ 4 ได้แก่ ทาน ปิยวาจา อัตถจริยา และสมานัตตตา เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่เหมาะสมกับบริบทสังคมร่วมสมัย และสอดคล้องกับบทบาทผู้บริหารสถานศึกษา ในฐานะผู้นำเชิงคุณธรรมและการมีส่วนร่วม ผลการสังเคราะห์องค์ความรู้พบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมจะเกิดประสิทธิผลอย่างแท้จริง เมื่อมีหลักคุณธรรมเป็นฐานกำกับกระบวนการบริหาร โดยหลักสังคหวัตถุ 4 ทำหน้าที่เป็นกลไกสำคัญในการเสริมสร้างความสัมพันธ์ ความไว้วางใจ และความร่วมมือของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย รูปแบบการบูรณาการดังกล่าว ประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ ปัจจัยนำเข้า กระบวนการบริหารแบบมีส่วนร่วม หลักสังคหวัตถุ 4 ในฐานะกรอบคุณธรรม และผลลัพธ์ของการบริหาร ซึ่งเชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทสำคัญในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้อำนวยการความสะอาด และผู้นำเชิงคุณธรรม โดยต้องแสดงพฤติกรรมกรรมการบริหารที่สะท้อนหลักทานในการสนับสนุนและแบ่งปันทรัพยากร หลักปิยวาจาในการสื่อสารอย่างสร้างสรรค์ หลักอัตถจริยาในการลงมือปฏิบัติเพื่อประโยชน์ส่วนรวม และหลักสมานัตตตาในการบริหารด้วยความเสมอภาคและเป็นธรรม การดำเนินงานภายใต้กรอบดังกล่าวช่วยให้การมีส่วนร่วมมิใช่เพียงกระบวนการเชิงโครงสร้าง แต่เป็นการมีส่วนร่วมที่เกิดจากจิตสำนึกและคุณค่าร่วมขององค์กร

ในขณะเดียวกัน การพัฒนาตัวชี้วัดของแต่ละองค์ประกอบในโมเดล ช่วยให้สถานศึกษาสามารถนำรูปแบบไปใช้เป็นกรอบในการบริหาร การประเมินผล และการพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้อย่างเป็นรูปธรรม ส่งผลให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรแห่งความร่วมมือ ความสามัคคี และความยั่งยืน อันนำไปสู่การพัฒนาสถานศึกษาอย่างสมดุลทั้งด้านประสิทธิภาพเชิงระบบ และคุณธรรมทางสังคม ดังนั้น รูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษาตามหลักสังคหวัตถุ 4 จึงเป็นแนวทางการบริหารที่บูรณาการศาสตร์การบริหารสมัยใหม่กับหลักพุทธธรรมได้อย่างกลมกลืน สามารถใช้เป็นกรอบแนวคิดเชิงวิชาการ และเชิงปฏิบัติในการพัฒนาบทบาทผู้บริหารสถานศึกษา และการยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษาในสังคมไทย

## เอกสารอ้างอิง

- ทิตนา แชมมณี. (2550). *ศาสตร์การสอน: องค์ความรู้เพื่อการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ* (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพมหานคร: ด้านสุทธาการพิมพ์.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2554). *การบริหารจัดการสมัยใหม่*. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช.
- นิพนธ์ ไทยพานิช. (2552). *การบริหารเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2553). *การบริหารการศึกษา*. กรุงเทพมหานคร: ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ประเวศ วะสี. (2550). *ระบบการศึกษาเพื่อการพัฒนามนุษย์*. กรุงเทพมหานคร: หมอชาวบ้าน.
- พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต). (2546). *พุทธธรรม*. กรุงเทพมหานคร: มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- วิจิตร ศรีสอาด. (2549). *การพัฒนาการศึกษา: แนวคิดและทิศทาง*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สมคิด บางโม. (2550). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- สมาน อัครภูมิ. (2551). *การบริหารสถานศึกษา*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุวิมล ว่องวาณิช. (2551). *การประเมินผลการศึกษา*. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2545). *การปฏิรูปการเรียนรู้ตามแนวพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542*. กรุงเทพมหานคร: พริกหวานกราฟฟิค.
- อุทัย บุญประเสริฐ. (2553). *การบริหารการศึกษา*. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- Cohen, J. M., & Uphoff, N. T. (1980). Participation's place in rural development: Seeking clarity through specificity. *World Development*, 8(3), 213–235.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4<sup>th</sup> ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Daft, R. L. (2016). *Organization theory and design* (12th ed.). Boston: Cengage Learning.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2013). *Educational administration: Theory, research, and practice* (9th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Kerlinger, F. N. (1986). *Foundations of behavioral research* (3rd ed.). New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Likert, R. (1967). *The human organization: Its management and value*. New York: McGraw-Hill.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.