



การบริหารสถานศึกษาแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักสังคหวัตถุ 4  
ในศูนย์เครือข่ายการศึกษาที่ 10 อำเภอช้างกลาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 2

Participatory School Administration by School Administrators based on  
Sangahavatthu IV in Educational Network Center 10, Chang Klang  
District, under Nakhon Si Thammarat Primary Educational  
Service Area Office 2

<sup>1</sup>วิสรรา เพ็ญสวัสดิ์, <sup>2</sup>ธีระพงษ์ สมเขาใหญ่, <sup>3</sup>สุเวศ กลัปศรี

<sup>1</sup>Rawisara Pensawat, <sup>2</sup>Teeraphong Somkhaoyai, <sup>3</sup>Suwes Klupsri

<sup>1-3</sup>สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย  
วิทยาเขตนครศรีธรรมราช

<sup>1-3</sup>Department of Buddhist Educational Administration, Faculty of Education,  
Mahachulalongkornrajavidyalaya University, Nakhon Si Thammarat Campus

<sup>1</sup>Corresponding author, e-mail: Rawisarapang022@gmail.com

Received: May 10, 2026; Revised: May 24, 2026; Accepted: May 27, 2026



## บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา 2) ศึกษาแนวทางการบริหารแบบมีส่วนร่วมตามหลักสังคหวัตถุ 4 ของผู้บริหารสถานศึกษา 3) ประเมินแนวทางการบริหารสถานศึกษาแบบมีส่วนร่วมตามหลักสังคหวัตถุ 4 งานวิจัยชิ้นนี้เป็นงานวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods Research) โดยระยะที่ 1 ใช้การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูจากกลุ่มตัวอย่าง 159 คน ระยะที่ 2 ใช้รูปแบบการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) สัมภาษณ์เชิงลึกผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน เครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัยเป็นแบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสอบถามแบบสัมภาษณ์ และแบบประเมิน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา

ผลจากการวิจัยพบว่า 1) สภาพการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยด้านการมีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์มีค่าเฉลี่ยสูงสุด และด้านการมีส่วนร่วมในการประเมินผลมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด 2) แนวทางการบริหารสถานศึกษาแบบมีส่วนร่วมตามหลักสังคหวัตถุ 4 พบว่า ด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ผู้บริหารใช้หลักทานน้นกระจายอำนาจและสนับสนุนส่งเสริมให้ครูพัฒนาตนเองบูรณาการกับैयाวัชชะใช้การสื่อสารเชิงบวกและรับฟังความคิดเห็นอย่างให้เกียรติใช้ข้อตกลงรียาในการร่วมคิดร่วมทำและแก้ไขปัญหาผ่านกระบวนการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพและยึดหลักสมานัตตตาดตัดสินใจบนพื้นฐานความยุติธรรม และด้านการมีส่วนร่วมในการประเมินผล ผู้บริหารใช้หลักทานในการเปิดเผยข้อมูลสารสนเทศอย่างโปร่งใสบูรณาการैयाวัชชะ



ในการแจ้งผลการประเมินแบบกัลยาณมิตรนิเทศเพื่อสร้างแรงจูงใจ ใช้หลักอรรถจริยานำผลการประเมินมาวางแผนพัฒนาคุณภาพผู้เรียนและบุคลากรอย่างเป็นรูปธรรมและยึดหลักสมานัตตาในเกณฑ์การประเมินมาตรฐานเดียวกันอย่างสม่ำเสมอเพื่อสร้างความเชื่อมั่นและการยอมรับจากทุกภาคส่วน 3) ผลการประเมินแนวทางบริหารสถานศึกษาแบบมีส่วนร่วมตามหลักสังคหวัตถุ 4 ของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมพบว่า ทั้ง 2 ด้าน มีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ อยู่ในระดับมากที่สุด

**คำสำคัญ:** การบริหารสถานศึกษาแบบมีส่วนร่วม; หลักสังคหวัตถุ 4; ผู้บริหารสถานศึกษา

## Abstract

This research article aimed to: 1) study the conditions of participative management among school administrators; 2) investigate the guidelines for participative management based on the Four Sangahavatthu Principles of school administrators; and 3) evaluate the guidelines for participative school management based on the Four Sangahavatthu Principles. This study employed a mixed methods research design. In Phase 1, quantitative research was conducted with a sample group consisting of 159 school administrators and teachers. In Phase 2, qualitative research was carried out through in-depth interviews with five experts. The research instruments included questionnaires, interview forms, and evaluation forms. The data were analyzed using percentage, mean, standard deviation, and descriptive analysis.

The research results were found as follows: 1) The overall conditions of participative management among school administrators were at a high level in all aspects. When considering each aspect individually, participation in receiving benefits had the highest mean score, while participation in evaluation had the lowest mean score. 2) The guidelines for participative school administration based on the Four Sangahavatthu Principles indicated that, in terms of participation in decision-making, administrators applied the principle of Dana (generosity) by emphasizing decentralization and supporting teachers' self-development. This was integrated with Piyavaca (kind speech) through positive communication and respectful listening to others' opinions. The principle of Atthacariya (beneficial conduct) was applied through collaborative thinking, cooperative practices, and problem-solving processes within professional learning communities, while Samanattata (equality) was upheld by making decisions based on fairness and equity. 3) The evaluation results of the participative school administration guidelines based on the Four Sangahavatthu Principles showed that, overall, both aspects were rated at the highest level in terms of appropriateness, feasibility, and usefulness.

**Keywords:** Participatory Educational Administration; Sangahavatthu 4 Principles; School Administrators

## บทนำ

การศึกษาเป็นสิทธิขั้นพื้นฐานของประชาชนที่รัฐต้องจัดให้อย่างทั่วถึง และเสมอภาค เพื่อพัฒนาคนไทยให้มีความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิตและการพัฒนาประเทศ ดังนั้น แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560–2579 จึงมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในการจัดการศึกษา เพื่อสร้างความเข้าใจ



การยอมรับ และขับเคลื่อนการศึกษาไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ โดยยึดหลักการศึกษาเพื่อปวงชน ความเสมอภาคทางการศึกษา หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และการมีส่วนร่วมของสังคมทุกภาคส่วน (กระทรวงศึกษาธิการ, 2560)

แนวทางสำคัญของการจัดการศึกษาในปัจจุบัน คือ การกระจายอำนาจสู่สถานศึกษา เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ได้แก่ ผู้บริหาร ครู ผู้ปกครอง ชุมชน องค์กร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ร่วมวางแผน และร่วมพัฒนาคุณภาพการศึกษา อันจะนำไปสู่การพัฒนาผู้เรียนให้มีทั้งความรู้ คุณธรรม และสามารถดำรงชีวิตร่วมกับผู้อื่นในสังคมได้อย่างมีความสุข อย่างไรก็ตาม การบริหารจัดการศึกษาของไทยยังประสบปัญหาการรวมศูนย์อำนาจจากส่วนกลาง ส่งผลให้การกระจายอำนาจด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไปสู่สถานศึกษายังมีข้อจำกัด ทำให้การดำเนินงานขาดความคล่องตัวและไม่สามารถตอบสนองต่อบริบทของสถานศึกษาได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ยังพบข้อจำกัดด้านเศรษฐกิจและความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองและชุมชนที่ยังไม่ชัดเจน (สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา, 2552)

สำหรับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 2 ยังพบปัญหาด้านคุณภาพผู้เรียน การบริหารจัดการ และการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนบางระดับยังต่ำกว่าเกณฑ์ รวมถึงทักษะการอ่านออก เขียนได้ และการคิดคำนวณที่ยังต้องได้รับการพัฒนา อีกทั้งการเปลี่ยนแปลงนโยบายทางการศึกษาที่ขาดความต่อเนื่องยังส่งผลต่อเสถียรภาพและประสิทธิภาพในการจัดการศึกษา ดังนั้น การบริหารแบบมีส่วนร่วมจึงเป็นแนวทางสำคัญที่จะช่วยเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ร่วมรับผิดชอบ และร่วมพัฒนาองค์กร ซึ่งจะนำไปสู่การยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ (กลุ่มนโยบายและแผน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 2, 2566)

นอกจากนี้ ศูนย์เครือข่ายการศึกษาที่ 10 อำเภอช้างกลาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 2 ยังขาดองค์ความรู้และแนวทางในการนำหลักสังคหวัตถุ 4 มาประยุกต์ใช้ในการบริหารสถานศึกษา ทั้งที่หลักธรรมดังกล่าวสามารถนำมาใช้เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารงาน ควบคู่กับการส่งเสริมคุณธรรมและจริยธรรมแก่บุคลากรในสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสม โดยหลักสังคหวัตถุ 4 ประกอบด้วย 1) ทาน การให้และแบ่งปัน 2) ปิยวาจา การพูดจาสุภาพและสร้างกำลังใจ 3) อตถจริยา การช่วยเหลือและทำประโยชน์แก่ผู้อื่น และ 4) สมานัตตตา การวางตนเสมอต้นเสมอปลายและร่วมทุกข์ร่วมสุขกัน ซึ่งหลักธรรมดังกล่าวสามารถประยุกต์ใช้ในการบริหารสถานศึกษาเพื่อสร้างความสามัคคี ส่งเสริมการทำงานร่วมกัน และพัฒนาพฤติกรรมที่เหมาะสมของผู้เรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ (พระครูประกาศธรรมภิรักษ์, 2561)

จากสภาพปัญหาและความสำคัญดังกล่าว ผู้วิจัยจึงเห็นความจำเป็นในการศึกษาแนวทางการบริหารสถานศึกษาแบบมีส่วนร่วมตามหลักสังคหวัตถุ 4 ของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อพัฒนาแนวทางการบริหารที่เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา เสริมสร้างประสิทธิภาพในการบริหารงาน พัฒนาศักยภาพบุคลากร และยกระดับคุณภาพผู้เรียนในศูนย์เครือข่ายการศึกษาที่ 10 อำเภอช้างกลาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 2 ให้มีคุณภาพ สามารถแข่งขัน และดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุขต่อไป



### วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาในศูนย์เครือข่ายการศึกษาที่ 10 อำเภอช้างกลาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 2
2. เพื่อศึกษาแนวทางการบริหารแบบมีส่วนร่วมตามหลักสังคหวัตถุ 4 ของผู้บริหารสถานศึกษาในศูนย์เครือข่ายการศึกษาที่ 10 อำเภอช้างกลาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 2
3. เพื่อประเมินแนวทางการบริหารสถานศึกษาแบบมีส่วนร่วมตามหลักสังคหวัตถุ 4 ในศูนย์เครือข่ายการศึกษาที่ 10 อำเภอช้างกลาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 2

### วิธีดำเนินการวิจัย

#### 1. รูปแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods Research) คือ นำการวิจัยทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพมาใช้ร่วมกัน เพื่อให้ได้คำตอบที่ครบถ้วนและเชื่อถือได้ ซึ่งมีรายละเอียดตามหัวข้อต่อไปนี้

#### 2. ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา

ใช้การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา และครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 2 ในศูนย์เครือข่ายการศึกษาที่ 10 จำนวน 268 คน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 2 โดยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามตารางเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan) จำนวน 16 โรงเรียน และสุ่มแบบง่าย (Simple Random Sampling) ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 159 คน จากศูนย์เครือข่ายการศึกษาที่ 10 อำเภอช้างกลาง

เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น แบ่งออกเป็น 3 ตอน ได้แก่ ตอนที่ 1 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา และตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะ โดยแบบสอบถามใช้มาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตามแบบของลิเคิร์ท (Likert Scale) ก่อนนำไปใช้จริง แบบสอบถามผ่านการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหาจากผู้เชี่ยวชาญ 5 คน ( $\text{IOC} \geq 0.50$ ) และทดลองใช้กับครูที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง 35 คน เพื่อหาค่าความเชื่อมั่นโดยวิธีของครอนบาค (Cronbach's Alpha  $\geq 0.80$ )

การวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติหลายประเภทตามลำดับ ได้แก่ ค่าร้อยละและความถี่สำหรับข้อมูลทั่วไป ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานสำหรับวัดระดับการบริหารและการปฏิบัติงาน สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันสำหรับวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) เพื่อหาว่าการบริหารด้านใดส่งผลต่อการปฏิบัติงานของครูมากที่สุด

3. ระยะที่ 2 การศึกษาแนวทางการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักสังคหวัตถุ 4 โดยการใช้อยู่เบียบการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ผู้วิจัยเก็บข้อมูลเพิ่มเติมโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) ที่คัดเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 5 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการกลุ่มอำนวยการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 2 ผู้อำนวยการสถานศึกษาในศูนย์เครือข่าย รองผู้อำนวยการสถานศึกษาในศูนย์เครือข่าย ผู้อำนวยการสถานศึกษานอกศูนย์เครือข่าย และพระภิกษุ ซึ่งเครื่องมือที่ใช้



เป็นแบบสัมภาษณ์ที่ผ่านการตรวจสอบจากผู้เชี่ยวชาญและอาจารย์ที่ปรึกษาแล้ว การวิเคราะห์ข้อมูลใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เพื่อสรุปเป็นแนวทางที่เป็นรูปธรรมและนำไปใช้ได้จริงในบริบทของสถานศึกษาขนาดเล็ก

4. ระยะที่ 3 การประเมินแนวทางการบริหารแบบมีส่วนร่วมตามหลักสังคหวัตถุ 4 ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยเป็นการวิจัยเชิงปริมาณ เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ประชากรที่เหมาะสมกับจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ของการศึกษามากที่สุด โดยใช้แบบประเมินจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 16 คน และครูหัวหน้างานกลุ่มบริหารงานทั่วไป จำนวน 16 คน จากสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 2

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยเลือกศึกษาจากประชากรทั้งหมด

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ แบบประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของแนวทางการบริหารแบบมีส่วนร่วมตามหลักสังคหวัตถุ 4 ของผู้บริหารสถานศึกษาในศูนย์เครือข่ายการศึกษาที่ 10 อำเภอช้างกลาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 2 โดยแบ่งออกเป็น 2 ตอน ได้แก่ ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบประเมิน เป็นแบบเลือกตอบ จำนวน 5 ข้อ และตอนที่ 2 แบบประเมินแนวทางการบริหาร ประกอบด้วย 3 ด้าน คือ ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ

#### 5. ขั้นตอนในการวิจัย

ผู้วิจัยดำเนินการวิจัยตามลำดับขั้นตอน โดยเริ่มจากการศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย จากนั้นดำเนินการสร้างเครื่องมือวิจัยและตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือในด้านความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยผู้ทรงคุณวุฒิ และหาความเชื่อมั่น (Reliability) ก่อนนำไปใช้เก็บข้อมูลจริง

ในระยะที่ 1 เป็นการศึกษาสภาพการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาจากการตอบแบบสอบถาม โดยมีกลุ่มตัวอย่างจำนวน 159 คน ซึ่งประกอบด้วยผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรทางการศึกษา ในการสัมภาษณ์เพื่อทราบข้อมูลสภาพการบริหารแบบมีส่วนร่วมตามหลักสังคหวัตถุ 4 ของผู้บริหารสถานศึกษา

ในระยะที่ 2 เป็นการศึกษาแนวทางการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักสังคหวัตถุ 4 โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 รูป/คน ซึ่งได้มาจากการเลือกแบบเจาะจงเพื่อศึกษาแนวทางการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา

ในระยะที่ 3 เป็นการประเมินแนวทางการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักสังคหวัตถุ 4 โดยมีกลุ่มตัวอย่างที่ได้จากการคัดเลือกแบบเจาะจง จำนวน 32 คน ประกอบด้วยผู้บริหารสถานศึกษา 16 คน และหัวหน้ากลุ่มบริหารงานทั่วไป 16 คน เพื่อประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของแนวทางการบริหารแบบมีส่วนร่วมตามหลักสังคหวัตถุ 4 ของผู้บริหารสถานศึกษาในศูนย์เครือข่ายการศึกษาที่ 10 อำเภอช้างกลาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 2 และสรุปผลการประเมินเพื่อนำเสนอขั้นตอนกระบวนการดำเนินการวิจัย

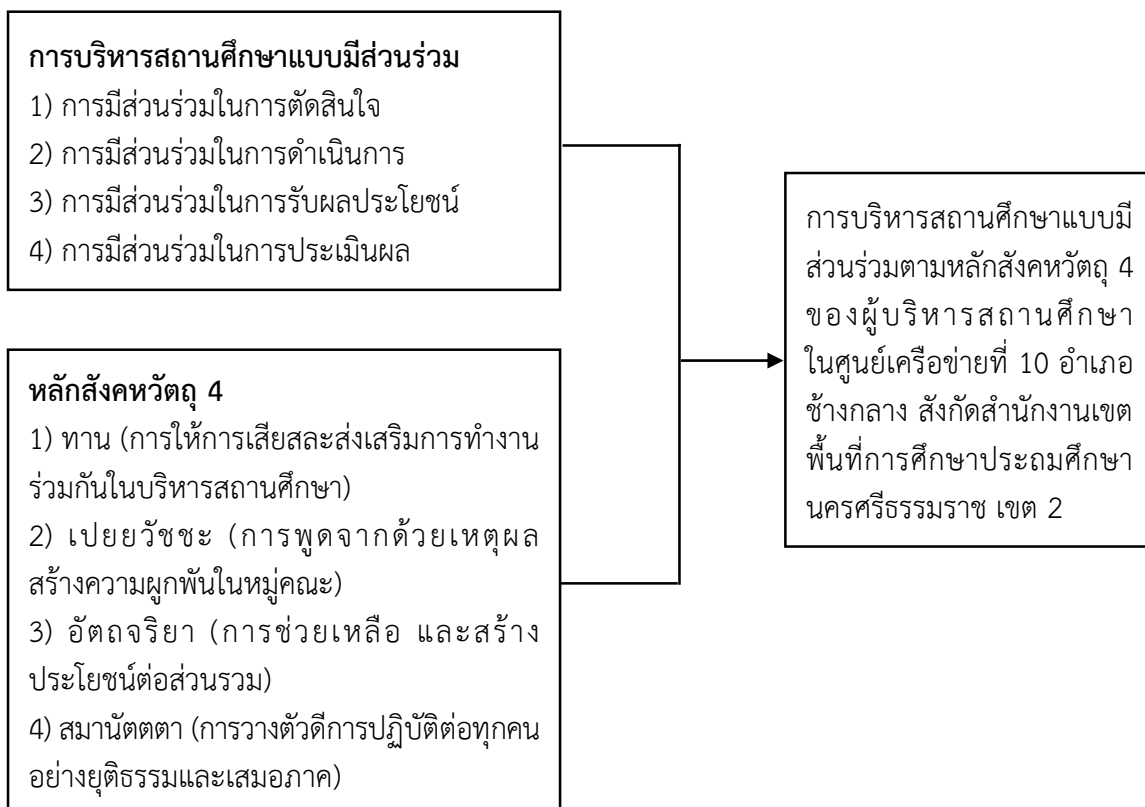
#### กรอบแนวคิดการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การบริหารสถานศึกษาแบบมีส่วนร่วมตามหลักสังคหวัตถุ 4 ของผู้บริหารสถานศึกษา ในศูนย์เครือข่ายการศึกษาที่ 10 อำเภอช้างกลาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 2 ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดของ จิราภรณ์ เพชรทัต (2558); ชนกพร มนัส (2559);



จันทรานี สงวนนาม (2558) และสันติ บุญภิรมย์ (2558) แล้วนำมาสังเคราะห์องค์ประกอบของการบริหารแบบมีส่วนร่วม โดยใช้เกณฑ์ความถี่ตั้งแต่ระดับ 4 ขึ้นไป สรุปได้ 4 ด้าน ได้แก่ 1) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ 2) การมีส่วนร่วมในการดำเนินการ 3) การมีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์ และ 4) การมีส่วนร่วมในการประเมินผล

นอกจากนี้ ผู้วิจัยได้นำหลักสังคหวัตถุ 4 ซึ่งประกอบด้วย 1) ทาน 2) ปิยวาจา 3) อตถจริยา และ 4) สมานัตตตา มาประยุกต์ใช้ร่วมกับการบริหารแบบมีส่วนร่วม เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาการบริหารสถานศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล และสรุปเป็นกรอบแนวคิดการวิจัยดังภาพ โดยมีรายละเอียดดังนี้



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

### สรุปผลการวิจัย

ผลการศึกษาสภาพการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาในศูนย์เครือข่ายการศึกษาที่ 10 อำเภอช้างกลาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 2 พบว่า 1. ด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ผู้บริหารแสดงความเป็นธรรม โปร่งใส และตรวจสอบได้ โดยเปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นจากผู้เกี่ยวข้องก่อนการกำหนดนโยบายสำคัญทางวิชาการ ส่วนผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครู บุคลากร และผู้ที่เกี่ยวข้องร่วมแสดงความคิดเห็นในการกำหนดเป้าหมายของสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด 2. ด้านการมีส่วนร่วมในการดำเนินการ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ภาคีเครือข่ายมีส่วนร่วมในกิจกรรมสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ ผู้บริหารมอบหมายภาระงานให้ครูและผู้ที่เกี่ยวข้องอย่างเหมาะสมและเป็นธรรม ส่วนครูและบุคลากรมีโอกาสร่วมออกแบบแผนงาน/โครงการที่เกี่ยวข้องกับ



การเรียนการสอน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด 3. ด้านการมีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ครู นักเรียน และบุคลากรได้รับโอกาสในการพัฒนาตนเองจากโครงการหรือกิจกรรมของสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ ผู้บริหารส่งเสริมการสร้างขวัญกำลังใจและความผูกพันต่อองค์กร ส่วนผู้บริหารแบ่งปันผลสำเร็จจากการดำเนินงานให้ครู บุคลากร และผู้ที่เกี่ยวข้องอย่างเป็นธรรม มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด 4. ด้านการมีส่วนร่วมในการประเมินผล โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า การประเมินผลโครงการ/กิจกรรมโดยเปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายมีส่วนร่วม มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการออกแบบเกณฑ์การประเมินผล ส่วนผู้บริหารนำข้อเสนอแนะจากครูและผู้บริหารไปปรับปรุงงานบริหารมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

**ผลการศึกษาแนวทางการบริหารแบบมีส่วนร่วมตามหลักสังคหวัตถุ 4 ของผู้บริหารสถานศึกษา ในศูนย์เครือข่ายการศึกษาที่ 10 อำเภอช้างกลาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 2** พบว่า 1. ด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ผู้บริหารยึดหลักการกระจายอำนาจ เปิดโอกาสให้หัวหน้าฝ่าย คณะทำงาน ครู และบุคลากร มีส่วนร่วมในการวางแผนและตัดสินใจตามบทบาทหน้าที่ พร้อมทั้งให้คำปรึกษาและสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็นอย่างเต็มที่ เพื่อสร้างความมั่นใจและความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกันในการพัฒนาสถานศึกษา (ทาน) ผู้บริหารใช้คำพูดที่สร้างสรรค์และให้ข้อเสนอแนะด้วยความปรารถนาดีหลังการสังเกตการสอน เพื่อส่งเสริมให้ครูสามารถนำไปปรับปรุงการจัดการเรียนการสอนได้อย่างเหมาะสม รวมทั้งช่วยให้การสื่อสารภายในองค์กรเป็นไปในเชิงบวก และสามารถแก้ไขข้อผิดพลาดได้อย่างทันที่ (ปิยวาจา) นอกจากนี้ ผู้บริหารยังร่วมคิด ร่วมทำ และช่วยเหลือครูในการแก้ปัญหาการเรียนรู้อันซับซ้อนของผู้เรียนผ่านกระบวนการ PLC เพื่อให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาและรับผิดชอบร่วมกันในการดำเนินงาน (อัตถจริยา) อีกทั้งผู้บริหารยังยึดหลักความเสมอภาค รับฟังความคิดเห็นจากบุคลากรทุกระดับอย่างทั่วถึง เปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการเสนอแนะแนวทางการตัดสินใจ เพื่อสร้างความไว้วางใจ ความเป็นธรรม และความสามัคคีภายในองค์กร (สมานัตตตา)

2. ด้านการมีส่วนร่วมในการประเมินผล ผู้บริหารมุ่งเน้นการให้คำแนะนำ องค์กรความรู้ และสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็น เพื่อนำผลการประเมินไปพัฒนาการบริหารจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น (ทาน) มีการสื่อสารแบบกัลยาณมิตร ใช้ถ้อยคำสุภาพและให้คำปรึกษาด้วยความปรารถนาดี เพื่อให้บุคลากรกล้าแลกเปลี่ยนปัญหาและร่วมกันหาแนวทางพัฒนา (ปิยวาจา) ผู้บริหารนำข้อเสนอแนะจากการประเมินมาส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพบุคลากร โดยสนับสนุนการอบรมและงบประมาณตามความจำเป็น (อัตถจริยา) รวมทั้งมีการติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง เปิดรับฟังความคิดเห็นจากทุกฝ่ายอย่างเสมอภาค เพื่อสร้างความเชื่อมั่นในระบบการบริหารงานของสถานศึกษา (สมานัตตตา)

**ผลการประเมินแนวทางการบริหารสถานศึกษาแบบมีส่วนร่วมตามหลักสังคหวัตถุ 4 ของผู้บริหารสถานศึกษา ในศูนย์เครือข่ายการศึกษาที่ 10 อำเภอช้างกลาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 2** พบว่า ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการประเมินแนวทางการบริหารสถานศึกษาแบบมีส่วนร่วมตามหลักสังคหวัตถุ 4 ของผู้บริหารสถานศึกษาในศูนย์เครือข่ายการศึกษาที่ 10 อำเภอช้างกลาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 2 โดยรวมพบว่า มีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า 1) ด้านความเหมาะสม ด้านการมีส่วนร่วมในการประเมินผลมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ ด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ 2) ด้านความเป็นไปได้ ด้านการมีส่วนร่วมในการประเมินผล มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ ด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และ 3) ด้านความเป็นประโยชน์ ด้านการมีส่วนร่วมในการประเมินผลมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ ด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

## อภิปรายผลการวิจัย

การศึกษาสภาพการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เป็นเพราะว่าผู้บริหารสถานศึกษามีการบริหารแบบมีส่วนร่วมในระดับมากในทุกด้าน แสดงให้เห็นถึงการเปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องมีบทบาทในกระบวนการบริหารอย่างครอบคลุมทั้งด้านการตัดสินใจ การดำเนินงาน การรับผลประโยชน์ และการประเมินผล อย่างไรก็ตาม ยังมีบางประเด็นที่ควรพัฒนาเพิ่มเติมโดยเฉพาะด้านการนำข้อเสนอแนะไปใช้ปรับปรุงงาน และการส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อยกระดับคุณภาพการบริหารให้ดียิ่งขึ้นต่อไปเป็นไปตามแนวคิดของการบริหารแบบมีส่วนร่วมของ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ นิเวศน์ วงศ์สุวรรณ และอินดา ศิริวรรณ (2560) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารแบบมีส่วนร่วม The Participative Management ผลการวิจัยพบว่า การบริหารสถานศึกษาแบบมีส่วนร่วมช่วยให้องค์กรดำเนินงานอย่างราบรื่น บุคลากรมีความรักและผูกพันต่อองค์กร เกิดขวัญกำลังใจและความกระตือรือร้นในการทำงาน มีการทำงานร่วมกันเป็นทีม ผู้บริหารได้รับความเชื่อมั่นจากบุคลากร อีกทั้งยังเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายร่วมคิด ร่วมวางแผน ร่วมตัดสินใจ ร่วมปฏิบัติ และร่วมประเมินผล ส่งผลให้องค์กรมีความคล่องตัว โปร่งใส และมีความรับผิดชอบร่วมกันต่อความสำเร็จขององค์กร จึงทำให้ด้านการมีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด

1) ด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โดยรวมอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะผู้บริหารแสดงความเป็นธรรม โปร่งใส และตรวจสอบได้ โดยเปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นจากผู้เกี่ยวข้องก่อนการกำหนดนโยบายสำคัญวิชาการรวมถึงผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครู บุคลากรและผู้ที่เกี่ยวข้องร่วมแสดงความคิดเห็นในการกำหนดเป้าหมายของสถานศึกษาส่งผลให้การดำเนินงานของสถานศึกษาเป็นไปในทิศทางเดียวกันและสามารถขับเคลื่อนการจัดการศึกษาให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ เกลิมพล จันดา (2560) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาแนวทางการบริหารแบบมีส่วนร่วมสำหรับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 ผลการวิจัยพบว่า สภาพปัจจุบันการมีส่วนร่วมในการบริหารสำหรับสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก

2) ด้านการมีส่วนร่วมในการดำเนินการ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ภาคีเครือข่ายมีส่วนร่วมในกิจกรรมสถานศึกษามอบหมายภาระงานให้ครูและผู้ที่เกี่ยวข้องอย่างเหมาะสมและเป็นธรรมรวมทั้งส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษามีส่วนร่วมในการพัฒนา ปรับปรุง และจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรอย่างเหมาะสม อีกทั้งผู้บริหารมีการกำกับ ติดตามหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการของบุคคลและท้องถิ่น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ มรกต เจียประเสริฐ (2559) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานตำแหน่งวิศวกรของบริษัทแห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร ผลการวิจัยพบว่า แนวทางการบริหารสถานศึกษาแบบมีส่วนร่วม คือ การเปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องร่วมคิด ร่วมประชุมปรึกษาหารือในการวางแผนโครงการ กำหนดวิธีการดำเนินงาน การติดตาม ตรวจสอบ และดูแลรักษางาน เพื่อให้โครงการบรรลุวัตถุประสงค์ รวมทั้งร่วมประเมินผลและผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินโครงการร่วมกัน ซึ่งสอดคล้องกับราม เรือนทองดี (2564) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมของครูที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมของครูที่



ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

3) ด้านการมีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับครู นักเรียน และบุคลากรได้รับโอกาสในการพัฒนาตนเองจากโครงการหรือกิจกรรมของสถานศึกษา ผู้บริหารส่งเสริมการสร้างขวัญกำลังใจและความผูกพันต่อองค์กรรวมถึงผู้บริหารแบ่งปันผลสำเร็จจากการดำเนินงานให้ครู และบุคลากรผู้ที่เกี่ยวข้องอย่างเป็นธรรม ซึ่งสอดคล้องกับกฤษฎีรัตน์ ปัญญาสม (2560) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ผลการวิจัยพบว่า 1) การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก ทั้งภาพรวมและรายด้าน 2) ประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมากที่สุด และ 3) การมีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์ การมีส่วนร่วมในการประเมินผล การมีส่วนร่วมในการดำเนินการ และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9

4) ด้านการมีส่วนร่วมในการประเมินผล โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับการประเมินผล โครงการ/กิจกรรมโดยเปิดโอกาสการมีส่วนร่วมจากผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการออกแบบเกณฑ์การประเมินผล รวมถึงผู้บริหารนำข้อเสนอแนะจากครูและผู้ปกครองไปปรับปรุงงานบริหารซึ่งสอดคล้องกับธีรกุล พงษ์จุมิตร (2563) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนาแนวทางการบริหารแบบมีส่วนร่วมโดยใช้ชุมชนเป็นฐานสำหรับสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาแนวทางการบริหารแบบมีส่วนร่วมโดยใช้ชุมชนเป็นฐาน โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้ เนื่องจากการเปิดโอกาสให้ชุมชนและผู้ที่เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผน ตัดสินใจ ดำเนินงาน และประเมินผลร่วมกับสถานศึกษา ส่งผลให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพ เกิดความร่วมมือ ความเข้าใจอันดี และสามารถพัฒนาสถานศึกษาให้สอดคล้องกับบริบทและความต้องการของชุมชนได้อย่างเหมาะสม

**ศึกษาแนวทางการบริหารแบบมีส่วนร่วมตามหลักสังคัตถ์ 4 ของผู้บริหารสถานศึกษา ในศูนย์เครือข่ายการศึกษาที่ 10 อำเภอช้างกลาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 2 พบว่า**

1) แนวทางการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ พบว่า ผู้บริหารควรมีการดำเนินการยึดหลักการกระจายอำนาจและการสร้างความเป็นเจ้าขององค์กรร่วมกันโดยการเสียสละอำนาจการตัดสินใจเพื่อเปิดโอกาสให้หัวหน้าฝ่ายและคณะทำงานมีอิสระในการตัดสินใจวางแผนงานตามบทบาทหน้าที่พร้อมทั้งให้คำปรึกษา และสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็นอย่างเต็มที่เพื่อส่งเสริมให้ครูเกิดความมั่นใจและกล้าที่จะกำหนดทิศทางการพัฒนาสถานศึกษาร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารใช้คำพูดที่สร้างสรรค์ในการให้ข้อเสนอแนะ หลังการสังเกตการสอนเน้นการแนะนำด้วยความปรารถนาดีเพื่อให้ครูเกิดความมั่นใจและนำไปปรับปรุง การสื่อสารเชิงบวกเป็นปัจจัยสำคัญ ลงมือช่วยเหลือครูในการแก้ปัญหาจริง เช่น การทำ Professional Learning Community (PLC) เพื่อร่วมกันแก้ปัญหาการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นการ “ร่วมคิด ร่วมทำ” และผู้บริหารยึดถือหลักความยุติธรรมและความเท่าเทียม ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะการที่ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ทุกคนมีสิทธิเสนอแนะแนวทางในการตัดสินใจเรื่องสำคัญของสถานศึกษาอย่างทั่วถึง เพื่อสร้างบรรยากาศแห่งความไว้วางใจและความเป็นธรรมในองค์กร อันเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ครูและบุคลากร



รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จร่วมกัน ซึ่งสอดคล้องกับพระครูประภัทร์ ธรรมาภิกข (2563) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารสถานศึกษาตามหลักสังคหวัตถุ 4 ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรนำหลักสังคหวัตถุ 4 มาบูรณาการในการบริหารสถานศึกษา เพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพการบริหารงานและสร้างความสัมพันธ์อันดีภายในองค์กร ประกอบด้วย 1) ด้านทาน ผู้บริหารควรส่งเสริมและสนับสนุนสวัสดิการแก่บุคลากรอย่างเหมาะสม 2) ด้านปิยวาจา ผู้บริหารควรใช้คำพูดที่สุภาพ สร้างสรรค์ และเสริมกำลังใจเพื่อสร้างความรักและความสามัคคีในองค์กร 3) ด้านอัตถจริยา ผู้บริหารควรให้ความช่วยเหลือและบำเพ็ญประโยชน์ต่อผู้อื่นอย่างเหมาะสม และ 4) ด้านสมานัตตตา ผู้บริหารควรวางระบบการปฏิบัติงานอย่างเป็นธรรม มีการกำหนดปฏิทินการปฏิบัติงานที่ชัดเจน เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเป็นระบบและเกิดความร่วมมือในการพัฒนาสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ

2) แนวทางการมีส่วนร่วมในการประเมินผล พบว่า ผู้บริหารควรมุ่งเน้นการให้ในรูปแบบของคำแนะนำและองค์ความรู้โดยเมื่อสิ้นสุดกระบวนการประเมินผลจะมีการนำจุดเด่นและจุดที่ควรพัฒนามาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกับบุคลากร พร้อมสนับสนุนทรัพยากรและสื่อเทคโนโลยีที่จำเป็นเพื่อช่วยเหลือครูในการปรับปรุงงานบริหารจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้นตามผลการประเมินที่ได้รับรวมถึงผู้บริหารใช้วิธีการสื่อสารแบบกัลยาณมิตรนิเทศโดยการให้คำปรึกษาและคำแนะนำหลังการประเมินด้วยถ้อยคำที่อ่อนโยนและมุ่งเน้นการแก้ปัญหาร่วมกันและให้ความสำคัญกับการนำข้อเสนอแนะจากการประเมินการปฏิบัติงานมาเป็นแนวทางในการส่งเสริมความเจริญก้าวหน้าของบุคลากร อีกทั้งผู้บริหารมีแนวทางการกำกับติดตามและประเมินผลโครงการอย่างสม่ำเสมอตามปฏิทินปฏิบัติงานที่วางไว้ โดยการวางตัวเป็นกันเองและรับฟังข้อมูลจากทุกฝ่ายงานด้วยความเสมอภาคทั้งนี้อาจเป็นเพราะกระบวนการตรวจสอบเป็นไปอย่างต่อเนื่องและสร้างความเชื่อมั่นให้กับคณะครูและผู้บริหารในระบบการบริหารงานที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับภัทรวรรณ ประโลม (2564) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการบริหารสถานศึกษาตามหลักสังคหวัตถุ 4 ของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มคุณภาพการศึกษานอกระบบอำเภอเมืองชัยภูมิ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า การนำหลักสังคหวัตถุ 4 มาประยุกต์ใช้ในการบริหารสถานศึกษา ช่วยส่งเสริมให้บุคลากรมีมารยาททางสังคม ปฏิบัติตนได้อย่างเหมาะสมตามกาลเทศะ ตำแหน่ง และหน้าที่ รู้จักใช้เหตุผลในการตัดสินใจ รวมทั้งประพฤติตนด้วยคุณธรรม จริยธรรม ค่านิยมที่ดี และยึดมั่นในจรรยาบรรณวิชาชีพครู ส่งผลให้การบริหารงานภายในสถานศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดความร่วมมือ ความสามัคคี และสร้างบรรยากาศที่ดีในการปฏิบัติงานร่วมกันภายในองค์กร

**ผลการประเมินแนวทางการบริหารสถานศึกษาแบบมีส่วนร่วมตามหลักสังคหวัตถุ 4 ของผู้บริหารสถานศึกษา ในศูนย์เครือข่ายการศึกษาที่ 10 อำเภอช้างกลาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 2** พบว่า ทั้ง 2 ด้าน มีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ อยู่ในระดับมากที่สุด เนื่องจากแนวทางดังกล่าวมีความสอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาสามารถนำหลักสังคหวัตถุ 4 มาใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารแบบมีส่วนร่วมนั้นมีความชัดเจนและนำไปปฏิบัติได้จริง และแนวทางนี้ให้ความสำคัญกับการสร้างประโยชน์สุขแก่ผู้เรียนและบุคลากรเป็นที่ตั้งโดยเฉพาะการนำผลการประเมินมาปรับปรุงงานบริหารและสภาพแวดล้อมผ่านการประเมินมุ่งเน้นการสร้างบรรยากาศแห่งความไว้วางใจและความสามัคคี ทั้งนี้อาจเป็นเพราะปัจจัยพื้นฐานสำคัญของการบริหารจัดการศึกษาสมัยใหม่ ซึ่งสอดคล้องกับพระครูโพธิ์โรจน์กิจจาทร (2563) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักสังคหวัตถุ 4 สำหรับโรงเรียนประถมศึกษา



สังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า การนำหลักสังคหวัตถุ 4 ประการมาประยุกต์ใช้ จะช่วยให้สถานศึกษามีการพัฒนาจากสภาพสังคมไทยในปัจจุบัน ได้มีการเปลี่ยนแปลงไปสู่ความเจริญก้าวหน้าทั้งทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีอย่างไม่หยุดยั้ง ทำให้เกิดผลกระทบทางเศรษฐกิจ วัฒนธรรม และอื่นๆ อีกนานัปการ เมื่อวัดดูและวัฒนธรรมทางสังคมได้เปลี่ยนแปลงไป ดังนั้น การจัดทางการศึกษาจึงมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาให้มีความเจริญก้าวหน้าในทุกๆ ด้าน โดยนำการบริหารตามหลักสังคหวัตถุ 4 ประกอบด้วย 1) ทาน การให้ 2) ปิยวาจา ความเป็นผู้มีวาจาน่ารัก 3) อตถจริยา ความประพฤติประโยชน์ และ 4) สมานัตตตา ความเป็นผู้มีตนเสมอเข้ามาช่วยให้การบริหารงานของสถานศึกษาสามารถดำเนินการได้โดยอิสระ คล่องตัว รวดเร็ว สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน สถานศึกษา ชุมชน ท้องถิ่น และการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่ายซึ่งจะเป็นปัจจัยสำคัญทำให้สถานศึกษาที่มีความเข้มแข็งในการบริหารงาน สามารถพัฒนาบุคลากรได้อย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับพงษ์ศิริ สกฤษ (2568) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาคุณลักษณะตามหลักสังคหวัตถุ 4 ของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตดอนเมือง กรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตดอนเมืองกรุงเทพมหานคร ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ได้แก่ ทาน การให้โอกาสความรู้ และกำลังใจแก่ผู้ร่วมงานส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและแบ่งปันผลประโยชน์อย่างเป็นธรรม ปิยวาจา การพูดจาด้วยถ้อยคำที่สุภาพ อ่อนหวาน สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน และรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นด้วยความตั้งใจอตถจริยา เป็นแบบอย่างในการทำงานอย่างเต็มที่ เสียสละ และช่วยเหลือผู้อื่นอย่างเต็มที่ ส่งเสริมการพัฒนาตนเองและผู้อื่นอย่างต่อเนื่อง และสมานัตตตา วางตัวอย่างเหมาะสม ยุติธรรม และให้เกียรติแก่ทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน สร้างความรู้สึกเป็นธรรมและเสมอภาคในการทำงาน การประยุกต์ใช้หลักธรรมเหล่านี้ช่วยเสริมสร้างคุณลักษณะที่มีประสิทธิภาพและยั่งยืน

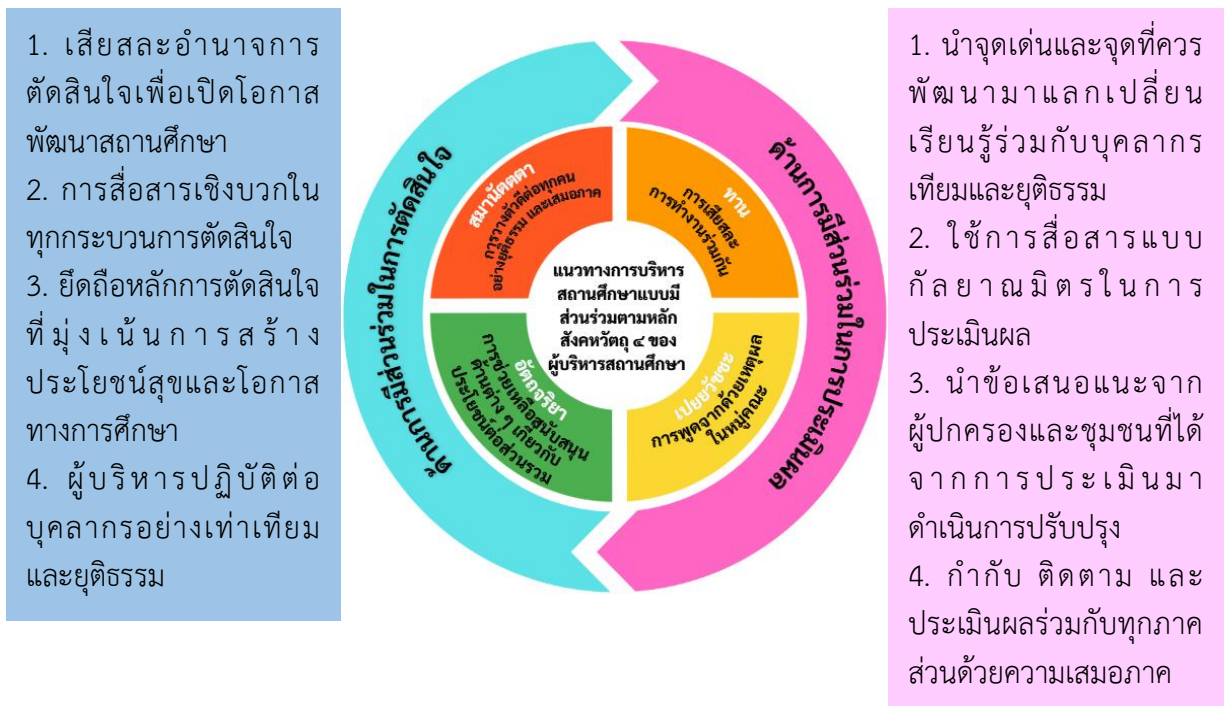
### องค์ความรู้ที่ได้

แนวทางการบริหารสถานศึกษาแบบมีส่วนร่วมตามหลักสังคหวัตถุ 4 ของผู้บริหารสถานศึกษาในศูนย์เครือข่ายการศึกษาที่ 10 อำเภอช้างกลาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 2 ประกอบด้วย 2 ด้าน คือ 1) ด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และ 2) ด้านการมีส่วนร่วมในการประเมินผล โดยบูรณาการหลักสังคหวัตถุ 4 ได้แก่ ทาน ปิยวาจา อตถจริยา และสมานัตตตา เข้ากับการบริหารสถานศึกษา เพื่อส่งเสริมการมีส่วนร่วม ความสามัคคี และประสิทธิภาพในการบริหารงาน

ด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนและตัดสินใจตามบทบาทหน้าที่ พร้อมสนับสนุนทรัพยากรและให้คำปรึกษาอย่างเต็มที่ มีการใช้การสื่อสารเชิงบวก รับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่ายด้วยความเคารพ เพื่อสร้างขวัญกำลังใจและบรรยากาศที่ดีในการทำงานร่วมกัน นอกจากนี้ ผู้บริหารยังยึดหลักประโยชน์ส่วนรวม มุ่งพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างเป็นธรรม โปร่งใส และปฏิบัติต่อบุคลากรอย่างเท่าเทียม เพื่อสร้างความไว้วางใจและความร่วมมือภายในองค์กร

ด้านการมีส่วนร่วมในการประเมินผล ผู้บริหารให้คำแนะนำ องค์ความรู้ และสนับสนุนสื่อหรือทรัพยากรที่จำเป็นหลังการประเมิน เพื่อนำผลการประเมินไปพัฒนาการบริหารและการจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น มีการสื่อสารแบบกัลยาณมิตร เปิดโอกาสให้บุคลากรสะท้อนปัญหาและข้อเสนอแนะอย่างเต็มที่ รวมทั้งนำความคิดเห็นจากครู ผู้ปกครอง และชุมชนมาปรับปรุงสถานศึกษา

ตลอดจนมีการกำกับติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง ด้วยความเสมอภาคและเป็นธรรม เพื่อสร้างความเชื่อมั่นในระบบการบริหารงานของสถานศึกษาและนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างยั่งยืน



ภาพที่ 2 องค์ความรู้ของการวิจัย

### ข้อเสนอแนะ

#### 1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1.1 ผู้บริหารศึกษาในศูนย์เครือข่ายการศึกษาที่ 10 อำเภอช้างกลาง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 2 ควรกำหนดนโยบายและเกณฑ์มาตรฐานการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา โดยบูรณาการหลักสังคหวัตถุ 4 เป็นกรอบแนวคิดสำคัญในการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อให้ผู้บริหารสามารถบริหารสถานศึกษาแบบมีส่วนร่วมสอดคล้องกับบริบทการศึกษาและคุณค่าทางพระพุทธศาสนาอย่างยั่งยืน

1.2 ศูนย์เครือข่ายการศึกษาที่ 10 อำเภอช้างกลาง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรมีนโยบายส่งเสริมให้สถานศึกษาสร้างระบบการบริหารที่เน้นความโปร่งใส ตรวจสอบได้ และเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมคิด ร่วมตัดสินใจอย่างแท้จริงโดยเฉพาะการสนับสนุนบทบาทของคณะกรรมการสถานศึกษาและภาคีเครือข่ายในการกำหนดทิศทางการพัฒนาโรงเรียนร่วมกับผู้บริหารควบคู่กับการประยุกต์ใช้หลักสังคหวัตถุ 4 ในการบริหารงาน

1.3 ศูนย์เครือข่ายการศึกษาที่ 10 อำเภอช้างกลาง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 2 หน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรกำหนดแนวทางหรือมาตรการในการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของผู้บริหารสถานศึกษา โดยนำหลักสังคหวัตถุ 4 มาเป็นหนึ่งในเกณฑ์สำคัญในการประเมินของสมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการสร้างความสามัคคี ลดความขัดแย้ง และเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์อันดีภายในสถานศึกษา



## 2. ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้

2.1 ผู้บริหารสถานศึกษาควรนำแนวทางการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจไปใช้ โดยการกระจายอำนาจและมอบหมายความรับผิดชอบให้แก่หัวหน้าฝ่ายหรือคณะทำงานอย่างชัดเจน เพื่อสร้างความรู้สึกรับผิดชอบร่วมกันและส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความมั่นใจในการปฏิบัติหน้าที่ตามบทบาทที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มศักยภาพ

2.2 ผู้บริหารควรนำหลักสังคหวัตถุ 4 มาปรับใช้ในกระบวนการนิเทศและติดตามผล โดยมุ่งเน้นการสื่อสารเชิงบวก ให้คำแนะนำที่สร้างสรรค์ด้วยความปรารถนาดี เพื่อให้ครูและบุคลากรกล้าที่จะสะท้อนปัญหาที่แท้จริงและยอมรับแนวทางพัฒนาตนเองเพื่อยกระดับคุณภาพการเรียนรู้ของผู้เรียนร่วมกัน

2.3 ผู้บริหารสถานศึกษาควรสถานศึกษาควรนำผลจากการประเมินโครงการหรือกิจกรรมมาวิเคราะห์ร่วมกับบุคลากรและภาคีเครือข่ายอย่างสม่ำเสมอตามปฏิทินปฏิบัติงาน โดยต้องนำข้อเสนอแนะจากการประเมินมาปรับปรุงงานบริหารจัดการศึกษาและจัดสรรสวัสดิการหรือโอกาสในการพัฒนาวิชาชีพอย่างเท่าเทียมและยุติธรรม เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและความผูกพันต่อองค์กรอย่างยั่งยืน

## 3. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

3.1 ควรมีการวิจัยเพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาตามหลักสังคหวัตถุ 4 ให้เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษาในแต่ละระดับและแต่ละสังกัด เพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพในการบริหารงานอย่างยั่งยืน

3.2 ควรมีการทดลองใช้แนวทางการบริหารตามหลักสังคหวัตถุ 4 ในสถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกัน เช่น สถานศึกษาขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ เพื่อศึกษาความเหมาะสมและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นในแต่ละบริบท

3.3 ควรมีการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างหลักสังคหวัตถุ 4 กับประสิทธิผลของสถานศึกษาในด้านต่างๆ เช่น คุณภาพผู้เรียน ความพึงพอใจของครูและบุคลากร ตลอดจนบรรยากาศองค์กร เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงประจักษ์สำหรับการพัฒนาการบริหารสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

## เอกสารอ้างอิง

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2560). *แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560–2579*. กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิก.
- เกริกเกียรติ นรินทร์. (2566). แนวทางการจัดการความรู้สำหรับข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3. *วารสารการบริหารและการนิเทศการศึกษา*, 14(1): 64–82.
- กลุ่มนโยบายและแผน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 2 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ. (2566) *แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2566–2570 (ฉบับปรับปรุง ปีงบประมาณ พ.ศ. 2567)*. นครศรีธรรมราช: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 2.
- จันทร์านิ สงวนนาม. (2558). *ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา*. พิมพ์ครั้งที่ 3. นนทบุรี: บุ๊คพอยท์.
- จิราภรณ์ เพชรทัต. (2558). การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารกับความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2. *วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร*.



- ชนกพร มนัส. (2559). ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วมกับประสิทธิภาพของสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดปทุมธานี.  
วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาเทคโนโลยีการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัย  
เทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- เฉลิมพล จันดา. (2560). การพัฒนาแนวทางการมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษาของสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 3. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต,  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ธีรกุล พงษ์จมิตร. (2563). การพัฒนาแนวทางการบริหารแบบมีส่วนร่วมโดยใช้ชุมชนเป็นฐานสำหรับ  
สถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายโสธร เขต 1.  
วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา, มหาวิทยาลัย  
มหาสารคาม.
- นิเวศน์ วงศ์สุวรรณ และอินฉา ศิริวรรณ. (2560). การบริหารแบบมีส่วนร่วม The Participative  
Management. วารสารมหาจุฬาริชาการ, 4(1): 176–186.
- พระครูไพโรจน์กิจจาทร. (2563). การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักสังคหวัตถุ 4 สำหรับโรงเรียน  
ประถมศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร. วารสารครุศาสตร์ปริทรรศน์ฯ, 7(2): 1–13.
- พระครูประภักดิ์ธรรมาภิรักษ์. (2561). การบริหารสถานศึกษาตามหลักสังคหวัตถุ 4 ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 1. วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต,  
สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- พระเทพดิลก. (2563). พรหมวิหารธรรมเรือนใจของผู้ไม่สุข. วารสารมหาจุฬาริชาการ, 7(2) (2563): 2.
- ภัทรวรรณ ประโลม. (2564). การบริหารสถานศึกษาตามหลักสังคหวัตถุ 4 ของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่ม  
คุณภาพการศึกษานอกระบบเมืองชัย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1.  
วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลง  
กรณราชวิทยาลัย.
- มรกต เจียประเสริฐ. (2559). ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานตำแหน่งวิศวกรของบริษัทแห่งหนึ่งใน  
นิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, บัณฑิตวิทยาลัย,  
มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ราม เรือนทองดี. (2564). รูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมของครูที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต  
, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.
- ฤทัยรัตน์ ปัญญาสิม. (2560). การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต,  
บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม.
- สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา. (2559). เอกสารประกอบการพัฒนาข้าราชการ  
และบุคลากรทางการศึกษาก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ระหว่างวันที่ 8–12  
พฤศจิกายน 2559. ม.ป.ท.: ม.ป.พ.
- สันติ บุญภิรมย์. (2558). นวัตกรรมการบริหารการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: บุ๊คพอยท์.

