

กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนตามหลักพรหมวิหารธรรม

Strategy of Schools Administration in Accordance with Principles of Brahmavihara

พระครูวิวัฒน์ธรรมานุกุล (อ้อด ธรรมปาโล)*

บทคัดย่อ

ในการบริหารงานสถานศึกษา ผู้บริหารควรมีหลักบริหารที่ดีและมีประสิทธิภาพ รวมไปถึงการที่มีศาสตร์และศิลป์ในการบริหารงาน ซึ่งจะเป็นผู้บริหารงานสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล แต่การบริหารงานสถานศึกษาให้มีคุณภาพและบรรลุตามวัตถุประสงค์นั้น ก็จะต้องควบคู่ด้วยคุณธรรมตามหลักธรรมในพระพุทธศาสนา ซึ่งในที่นี้ จะขอกล่าวถึงการใช้หลักพรหมวิหาร 4 ซึ่งเป็นหลักธรรมสำหรับนักปกครอง หรือผู้บริหารที่ควรมีในการบริหารงาน อันได้แก่ เมตตา กรุณา มุติตา และอุเบกขา

Abstract

In the management of the school. Management should have good and effective management as well as having science and art in management. This is an effective and effective school administration. But the quality of school administration and the objectives. It must be accompanied by virtue. The principle

in Buddhism, in which I will mention the use of the four virtues, which is a principle for the parents. The management should be in the management of mercy, kindness and detachment.

บทนำ

สภาพสังคมที่เป็นอยู่ทุกวันนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาประพฤติปฏิบัติตนขาดศีลธรรม ขาดจริยธรรม ไม่น้อย ดังจะพบเห็นจากข่าวหน้าหนังสือพิมพ์หรือสื่อแขนงอื่นๆ อยู่บ่อยๆ เช่น ผู้บริหารทุจริตการซื้อวัสดุรายหัวนักเรียน มีแต่รายการซื้อแต่ไม่มีรายการของทุจริตการดำเนินการโครงการอาหารกลางวัน ไม่ทำอาหารกลางวันให้นักเรียนรับประทานโดยนำเงินไปซื้อของอย่างอื่นบ้าง เอาไปใช้จ่ายส่วนตัวบ้าง ทุจริตการจัดซื้อต่าง ๆ ผู้บริหารโรงเรียนค้ายาบ้า ทำอนาจารนักเรียน และเหตุการณ์ต่างๆ อีกมากมายในพฤติกรรมที่ขาดคุณธรรมจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา

* นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

พุทธธรรมเป็นหลักพื้นฐานของชีวิต เป็นส่วนหนึ่งของวิถีชีวิตไทยเป็นหลักเพื่อการดำเนินชีวิตอย่างสันติสุขของคนในสังคม หลักพรหมวิหาร 4 จึงเป็นหลักธรรมที่เหมาะสมอย่างยิ่งในการประยุกต์ใช้ในการบริหารโรงเรียน เพราะโรงเรียนเป็นแหล่งสำคัญในการหล่อหลอมความเป็นมนุษย์ให้แก่เด็กเรียนทุกคน ผู้บริหารการศึกษาควรยึดหลักพรหมวิหาร 4 ในการครองใจคนประยุกต์ใช้กับทักษะภาวะผู้นำและการติดต่อสื่อสาร สอดคล้องกับพระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต) กล่าวว่า คนมีคุณแก่ส่วนรวม (สมาชิกที่ดีของสังคม) มีธรรมคือหลักความประพฤติดังนี้ ก.มีพรหมวิหาร คือธรรมประจำใจของผู้ประเสริฐ หรือผู้ที่มีจิตใจยิ่งใหญ่กว้างขวางดุจพระพรหม 4 อย่างดังต่อไปนี้ เมตตา ความรัก กรุณา ความสงสาร มุทิตา ความเบิกบานพลอยยินดี อุเบกขา ความมีใจเป็นกลาง ข.บำเพ็ญการสงเคราะห์

ดังนั้นสถานศึกษาเปรียบเสมือนเป็นสถานที่ผลิตคนที่มีความรู้และต้องมีคุณธรรมควบคู่ไปด้วย เพื่อที่จะนำความรู้ความสามารถไปประกอบอาชีพเลี้ยงตนและครอบครัว ควบคู่ไปกับการมีคุณธรรมเพื่อนำไปใช้ในสังคมชีวิตประจำวัน การบริหารการศึกษาให้บรรลุวัตถุประสงค์ของนโยบายในยุคปัจจุบันนี้ จึงต้องเน้นในเรื่องคุณธรรมเป็นหลัก ซึ่งจะต้องเริ่มจากการบริหารสถานศึกษาให้มีหลักธรรมมาเป็นเครื่องมือในการบริหารงานต่างๆ เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ทั้งยังส่งผลต่อไปยังนักเรียนได้

การบริหารโรงเรียน (สถานศึกษา)

การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานที่สำคัญและจำเป็นสำหรับทุกคน เพื่อปลูกฝังให้ผู้เรียนเป็นพลเมืองดี มีคุณธรรมมีความรู้และความสามารถ ดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุขสมควรแก่ภาพตน โดยอาศัยกระบวนการ

บริหารงานในสถานศึกษา ซึ่งดำเนินงานโดยกลุ่มบุคคลต่าง ๆ มีจุดหมายเพื่อบริการทางการศึกษา ได้แก่ สมาชิกของสังคมเพื่อพัฒนาสมาชิกในสังคมให้มีความรู้ความสามารถและมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามเจตนารมณ์ของการศึกษามากที่สุด

การบริหารสถานศึกษามีความสำคัญต่อการจัดการศึกษาเป็นอย่างมาก เพราะสถานศึกษาเป็นระบบย่อยของระบบการศึกษาและระบบสังคมรวมทั้งความเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ดังนั้นการบริหารสถานศึกษาจึงต้องสร้างการเปลี่ยนแปลงรวมทั้งการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพด้วย ผู้บริหารร่วมกับผู้ที่เกี่ยวข้องดำเนินการเกี่ยวกับการให้การศึกษาก่อนวัยเรียนและผู้สนใจในส่วนที่เกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ความรับผิดชอบของโรงเรียน โดยใช้ทรัพยากรการบริหาร คือ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการเพื่อให้บรรลุผลตามจุดหมายของหลักสูตร คือพัฒนาคนให้มีคุณภาพและดำรงชีวิตในสังคมอย่างมีความสุข

ดังนั้น การที่กำหนดให้สถานศึกษาเป็นนิติบุคคลมีจุดหมายที่สำคัญที่จะทำให้สถานศึกษามีอิสระมีความเข้มแข็งในการบริหาร เพื่อให้การบริหารเป็นไปอย่างคล่องตัว รวดเร็วและสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน สถานศึกษาชุมชนท้องถิ่นและประเทศชาติ ดังนั้นสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องจัดการระบบการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ มีการรวบรวมและจัดระบบข้อมูลวางแผน และดำเนินการตามแผนการศึกษากฎหมาย กฎและระเบียบที่เกี่ยวข้อง ใช้การบริหารที่เน้นการมีส่วนร่วม มีการจัดระบบบัญชีให้ครบถ้วนถูกต้อง เนื่องจากสถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคลมีสถานภาพที่เป็นทั้งบุคคลธรรมดา และนิติบุคคลที่อยู่ภายใต้กฎหมายมากกว่าสถานศึกษาที่ไม่เป็นนิติบุคคล

สถานศึกษาจึงมีหน้าที่หน้าที่ในการบริหารจัดการศึกษาให้กับเยาวชนและประชาชนทั้งของรัฐและเอกชน อย่างเป็นระบบตามแผนการจัดการศึกษาของชาติและกฎหมายที่เกี่ยวข้องให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติกำหนดไว้

ขอบข่ายและภารกิจการบริหารและจัดการสถานศึกษา

การบริหารโรงเรียนของรัฐตามขอบข่ายและภารกิจการบริหารจัดการสถานศึกษาตามที่กฎหมายกำหนด มุ่งการกระจายอำนาจในการบริหารจัดการไปให้สถานศึกษาให้มากที่สุด ทั้งด้านการบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป เพื่อให้สถานศึกษาดำเนินการได้อย่างอิสระ คล่องตัว รวดเร็ว สอดคล้องกับความต้องการของสถานศึกษา ชุมชน ท้องถิ่น และเสริมสร้างการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย โดยสถานศึกษาทุกแห่งต้องปฏิบัติตามขอบข่ายภารกิจเหมือนกันไม่ว่าจะเป็นโรงเรียนขนาดเล็กก็ตาม จะประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่

1. การบริหารวิชาการ งานวิชาการเป็นงานหลัก หรือเป็นภารกิจหลักของสถานศึกษาที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มุ่งให้กระจายอำนาจในการบริหารจัดการ ไปให้สถานศึกษาให้มากที่สุด ด้วยเจตนาที่จะให้สถานศึกษาดำเนินการได้โดยอิสระ คล่องตัว รวดเร็ว สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน สถานศึกษา ชุมชน ท้องถิ่น และการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญทำให้สถานศึกษามีความเข้มแข็งในการบริหารและการจัดการ สามารถพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ตลอดจนการวัดผล ประเมินผล รวมทั้งการวัดปัจจัยเกื้อหนุนการพัฒนาคุณภาพนักเรียน ชุมชน ท้องถิ่น ได้อย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพ โดยมีขอบข่ายและภารกิจ ดังนี้

1.1 การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา
1.2 การพัฒนากระบวนการเรียนรู้
1.3 การวัดผล ประเมินผลและเทียบโอนผลการเรียน
1.4 การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา

1.5 การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

1.6 การพัฒนาแหล่งเรียนรู้
1.7 การนิเทศการศึกษา
1.8 การแนะแนวการศึกษา
1.9 การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา

1.10 การส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน

1.11 การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่น

1.12 การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

2. การบริหารงบประมาณ การบริหารงบประมาณของสถานศึกษามุ่งเน้นความเป็นอิสระในการบริหารจัดการ มีความคล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้ ยึดหลักการบริหารมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์และบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ให้มีการจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษา รวมทั้งจัดหารายได้จากบริการมาใช้บริหารจัดการเพื่อประโยชน์ทางการศึกษา ส่งผลให้เกิดคุณภาพที่ดีขึ้นต่อผู้เรียนโดยมีขอบข่ายและภารกิจ ดังนี้

2.1 การจัดทำและเสนอของบประมาณ
2.1.1 การวิเคราะห์ และพัฒนานโยบายทางการศึกษา

2.1.2 การจัดทำแผนกลยุทธ์หรือแผนพัฒนาการศึกษา

2.1.3 การวิเคราะห์ความเหมาะสม
การเสนอของงบประมาณ

2.2 การจัดสรรงบประมาณ

2.2.1 การจัดสรรงบประมาณใน
สถานศึกษา

2.2.2 การเบิกจ่ายและการอนุมัติงบ
ประมาณ

2.2.3 การโอนเงินงบประมาณ

2.3 การตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผล
และรายงานผลการใช้เงินและผลการดำเนินงาน

2.3.1 การตรวจสอบติดตามการใช้
เงินและผลการดำเนินงาน

2.3.2 การประเมินผลการใช้เงินและ
ผลการดำเนินงาน

2.4 การระดมทรัพยากร และการลงทุน
เพื่อการศึกษา

2.4.1 การจัดการทรัพยากร

2.4.2 การระดมทรัพยากร

2.4.3 การจัดหารายได้ และผล
ประโยชน์

2.4.4 กองทุนกู้ยืมเพื่อการศึกษา

2.4.5 กองทุนสวัสดิการเพื่อการศึกษา

2.5 การบริหารการเงิน

2.5.1 การเบิกเงินจากคลัง

2.5.2 การรับเงิน

2.5.3 การเก็บรักษาเงิน

2.5.4 การจ่ายเงิน

2.5.5 การนำส่งเงิน

2.5.6 การกักเงินไว้เบิกเหลือในปี

2.6 การบริหารบัญชี

2.6.1 การจัดทำบัญชีการเงิน

2.6.2 การจัดทำรายงานทางการเงิน
และงบการเงิน

2.6.3 การจัดทำและจัดหาแบบพิมพ์
บัญชี ทะเบียน และรายงาน

2.7 การบริหารพัสดุและสินทรัพย์

2.7.1 การจัดทำระบบฐานข้อมูล
สินทรัพย์ของสถานศึกษา

2.7.2 การจัดหาพัสดุ

2.7.3 การกำหนดรูปแบบรายการ
หรือคุณลักษณะเฉพาะและจัดซื้อจัดจ้าง

2.7.4 การควบคุมดูแล บำรุงรักษา
และจำหน่ายพัสดุ

3. การบริหารงานบุคคล การบริหารงาน
บุคคลในสถานศึกษา เป็นภารกิจสำคัญที่มุ่งส่งเสริมให้
สถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองภารกิจ
ของสถานศึกษา เพื่อดำเนินการด้านการบริหารงาน
บุคคลให้เกิดความคล่องตัว อิสระภายใต้กฎหมาย
ระเบียบ เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลข้าราชการครูและ
บุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนา มีความรู้ ความ
สามารถ มีขวัญกำลังใจ ได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ
มีความมั่นคงและก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งจะส่งผลต่อการ
พัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยมี
ขอบข่ายและภารกิจ ดังนี้

3.1 การวางแผนอัตรากำลังและกำหนด
ตำแหน่ง

3.2 การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง

3.3 การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการ
ปฏิบัติราชการ

3.4 วินัยและการรักษาวินัย

3.5 การออกจากราชการ

4. การบริหารทั่วไป การบริหารทั่วไปเป็นงาน
ที่เกี่ยวข้องกับการจัดระบบบริหารองค์กร ให้บริการ
บริหารงานอื่น ๆ บรรลุผลตามมาตรฐาน คุณภาพและ
เป้าหมายที่กำหนดไว้โดยมีบทบาทหลักในการประสาน
ส่งเสริมสนับสนุนและการอำนวยความสะดวก
ต่าง ๆ ในการให้บริการการศึกษาทุกรูปแบบ มุ่งพัฒนา

สถานศึกษาให้ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีอย่างเหมาะสม ส่งเสริมในการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษาตามหลักการบริหารงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก โดยเน้นความโปร่งใส ความรับผิดชอบ ที่ตรวจสอบได้ ตลอดจนการมีส่วนร่วมของบุคคล ชุมชนและองค์กรที่เกี่ยวข้องเพื่อให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยมีขอบข่ายและภารกิจ ดังนี้

- 4.1 การดำเนินงานธุรการ
- 4.2 งานเลขานุการคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
- 4.3 การพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ
- 4.4 การประสานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา
- 4.5 การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร
- 4.6 งานเทคโนโลยีสารสนเทศ
- 4.7 การส่งเสริมสนับสนุนด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากร และบริหารทั่วไป
- 4.8 การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม
- 4.9 การจัดทำสามะโนผู้เรียน
- 4.10 การรับนักเรียน
- 4.11 การส่งเสริมและประสานงานการจัดการศึกษาในระบบ นอกระบบและตามอัธยาศัย
- 4.12 การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา
- 4.13 การส่งเสริมงานกิจการนักเรียน
- 4.14 การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา
- 4.15 การส่งเสริมสนับสนุนและประสานงานการจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา

4.16 งานประสานราชการกับเขตพื้นที่การศึกษา และหน่วยงานอื่น

4.17 การจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน

4.18 งานที่ไม่ได้ระบุไว้ในงานอื่น

กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ

กลยุทธ์ประเภทต่างๆ ที่มีความสำคัญต่อการปรับปรุงการดำเนินงานของโรงเรียนที่ได้จัดทำขึ้น เพื่อเป็นแนวทางให้กับผู้บริหารนำไปใช้ปรับปรุงโรงเรียนให้ประสบความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนให้สูงขึ้นนั้นมีด้วยกัน 8 ประการ ได้แก่ 1) การกำหนดเป้าหมาย (Target setting) 2) การเพิ่มเวลาเรียน (Increasing learning time) 3) การสนับสนุนเพิ่มให้กับนักเรียน (Additional support for pupils) 4) การเปลี่ยนแปลงการจัดองค์ประกอบของชั้นเรียน (Changes to classroom organization) 5) การเปลี่ยนแปลงวิธีการเรียนการสอน [Changes to teaching and learning (pedagogy)] 6) การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (Use of ICT) 7) การปรับปรุงแนวปฏิบัติของการให้บ้าน (Improved use of homework) 8) การทำให้ผู้ปกครองมีส่วนร่วมกับโรงเรียนมากขึ้น (Greater parental involvement) ซึ่งในทางปฏิบัติผู้บริหารโรงเรียนสามารถใช้กลยุทธ์หลายอย่างร่วมกันได้ นอกจากนี้วิธีทำแผนการดำเนินงานปรับปรุงและพัฒนาของโรงเรียน ควรอาศัยข้อมูลที่มีอยู่มาใช้อย่างทั่วถึง ดูผลการตรวจสอบคุณภาพจากภายนอก และจัดอันดับความสำคัญสิ่งใดควรทำก่อน รวมถึงหากผู้บริหารจะนำภาวะผู้นำ การบริหารจัดการที่ดี และหลักธรรมาภิบาล มาใช้ร่วมกันในกระบวนการของการปรับปรุงโรงเรียนด้วย จะทำให้ท้ายสุดผู้บริหารก็สามารถบรรลุความสำเร็จได้อย่างแน่นอน

ทั้งนี้ แนวทางในการพัฒนาโรงเรียน ให้สู่ความสำเร็จจากการใช้กลยุทธ์ที่กล่าวมาข้างต้น โดยเลือกเฉพาะกลยุทธ์ที่มีส่วนเกี่ยวข้องหรือเชื่อมโยงกับสายวิชาเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร 3 ประการด้วยกัน ได้แก่ กลยุทธ์การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (Use of ICT) กลยุทธ์การปรับปรุงแนวปฏิบัติ การให้บ้าน (Improved use of homework) และกลยุทธ์การทำให้ผู้ปกครองมีส่วนร่วมกับโรงเรียนมากขึ้น (Greater parental involvement) ตามลำดับ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. กลยุทธ์การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (Use of ICT)

การนำ ICT มาใช้ในการปรับปรุงการบริหารโรงเรียนผู้เขียนมีความเห็นว่าต้องเริ่มที่ผู้บริหารโรงเรียนก่อนเป็นสิ่งแรก โดยมีสมมติฐานว่า ผู้บริหารนั้นถูกจัดประเภทอยู่ในกลุ่มทฤษฎีผู้นำที่ปรับกระบวนทัศน์ใหม่ (Paradigm Shift) หรือเรียกได้ว่าเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (Transformation Leader) เป็นผู้ตระหนักถึงความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น กำหนดวิสัยทัศน์ใหม่ และทำให้มีการเปลี่ยนอย่างถาวร ซึ่งวิสัยทัศน์ในการสร้างสรรค์นี้เป็นส่วนสำคัญของกระบวนการของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และสามารถทำให้ประสิทธิผลของงานและองค์กรสูงขึ้นได้ สำหรับ ICT ที่มีเครื่องคอมพิวเตอร์เป็นส่วนประกอบสำคัญนั้น เป็นเทคโนโลยีใหม่ที่ทุกคนในโลกนี้นอกจากจะยอมรับว่ามีบทบาทสำคัญในชีวิตประจำวันโดยไม่อาจปฏิเสธได้แล้ว ยังเป็นเทคโนโลยีที่มีการใช้มากที่สุดในทุกวงการอีกด้วย ดังนั้นผู้บริหารในวงการการศึกษาที่ยังไม่เคยให้ความสำคัญ ICT ควรพิจารณาถึงกลยุทธ์ข้อนี้ใหม่อีกครั้งหนึ่ง

ผู้บริหารสามารถนำ ICT มาใช้ปรับปรุงโรงเรียนใน 2 ขอบเขตงานหลัก ๆ คือ ส่วนที่หนึ่งสำหรับงานด้านบริหาร บริการ และธุรการโรงเรียน ได้แก่

งานด้านบริหารทั่วไป (Administrative Application) เช่น การเงิน บัญชี พัสดุ ทะเบียน สารบรรณ และทรัพยากรบุคคล ช่วยประหยัดเวลา ลดการทำงานซ้ำซ้อน และงานถูกต้องแม่นยำขึ้น งานหลักสูตร (Curriculum Application) โดยใช้คอมพิวเตอร์เก็บข้อมูลต่าง ๆ เพื่อนำมาปรับปรุงหลักสูตร เช่น ผลการเรียน อัตราส่วนระหว่างนักเรียนต่อครู งานห้องสมุด (Library Application) ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริการห้องสมุด เช่น ใช้คอมพิวเตอร์ในการค้นหาหนังสือแทนการใช้บัตรรายการ ทำทะเบียนการยืมและคืนเพื่อสะดวกต่อการติดตามงานพัฒนาวิชาชีพ (Professional Development Application) ให้ความรู้เพิ่มทักษะการใช้คอมพิวเตอร์แก่ครู เพื่อนำมาปรับปรุงการเรียนการสอนในทุกสาระวิชา งานวิจัย (Research Application) ใช้คอมพิวเตอร์ช่วยในการบันทึกรายงานผลการวิเคราะห์ ซึ่งจะ เป็นข้อมูลที่มีประโยชน์ต่อการวางแผน ดำเนินงาน หรือตัดสินใจของผู้บริหาร ส่วนที่สองสำหรับงานที่เกี่ยวกับครูและนักเรียน ได้แก่ งานแนะแนวและบริการพิเศษ (Guidance and Special Service Application) เช่น ครูสามารถใช้คอมพิวเตอร์ช่วยในการเก็บรายงานผลการเรียน ประวัติการเรียน ตลอดจนพฤติกรรมนักเรียน และค้นหาข้อมูลต่าง ๆ เพื่อใช้ในการแนะนำนักเรียนได้หลากหลายสาขาตามต้องการ งานทดสอบ (Testing Application) ใช้คอมพิวเตอร์ช่วยสร้าง ออกแบบและตรวจข้อสอบ วิเคราะห์ และประเมินผลการเรียนในเบื้องต้น และสามารถพัฒนาเป็นการสอบออนไลน์ต่อไปในอนาคต งานสื่อการสอน (Instructional Aids Application) ครูสามารถใช้คอมพิวเตอร์เป็นเครื่องมือสื่อสิ่งที่จะต้องการสอนไปยังนักเรียน เช่น ใช้โปรแกรมมัลติมีเดีย กราฟิก วิดิทัศน์ สร้างความสนใจกระตุ้นการเรียนรู้ในการเรียนทำให้เกิดเจตคติที่ดีต่อการศึกษาค้นคว้าหาความรู้โดยใช้คอมพิวเตอร์ช่วยสอน (Computer-Assisted Instruction)

ใช้คอมพิวเตอร์ช่วยในการฝึกหัด การออกแบบบทเรียน การแก้ปัญหาโจทย์วิชาต่าง ๆ โดยนำโปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่เหมาะสมกับแต่ละงาน (ไชยยศ เรืองสุวรรณ, 2545) ผลงานวิจัยที่สนับสนุนความเป็นไปได้ของกลยุทธ์นี้ของ Justice Annan (2009) ที่พบว่านักเรียนมีความตื่นตัวและรักการเรียนในวิชาต่าง ๆ เพิ่มขึ้นหลังจากที่เขาได้ใช้ ICT เข้ามาช่วยสอน ส่วนครูและผู้บริหารหลังจากได้รับการฝึกอบรมก็สามารถใช้ ICT พัฒนางานและได้ผลตอบกลับมาในเชิงบวกทั้งสิ้น

2. กลยุทธ์การปรับปรุงแนวปฏิบัติการให้บ้าน

ส่วนประกอบสำคัญที่มีส่วนร่วมในการปรับปรุงการให้บ้าน ได้แก่ ครู นักเรียน และผู้ปกครอง ซึ่งมีผลต่อนักเรียนอย่างมากในการสร้างแรงจูงใจและความพึงพอใจที่อยากจะทำการบ้าน จึงทำให้เกิดแนวคิดและแนวปฏิบัติการปรับปรุงการให้บ้านขึ้นมากมายหลายรูปแบบ เช่น การเปลี่ยนแปลงนโยบายการให้บ้านของทั้งโรงเรียนเสียใหม่ การให้ผู้ปกครองเข้ามามีส่วนร่วมด้วย เช่น ให้คำแนะนำในการจัดสภาพแวดล้อมบรรยากาศของสถานที่ให้น่าทำการบ้าน การติดต่อสื่อสารระหว่างผู้ปกครองกับครูอย่างต่อเนื่อง หรือการปรับปรุงที่ตัวการบ้านเสียใหม่ กล่าวคือ ให้ครูกำหนดรูปแบบของการบ้านให้ชัดเจนขึ้น ให้ตัวเลือกมากขึ้น เช่น พิจารณาว่าควรให้บ้านแบบง่ายหรือยากซับซ้อน ปรับที่คำสั่งการทำการบ้านโดยระบุวิธีทำให้ชัดเจนเพื่อให้เด็กเรียนทำงานได้เสร็จ การตรวจและคืนการบ้านกลับไปโดยเร็วให้นักเรียนดูส่วนที่ทำถูกหรือผิด มีการติชมและแนะนำให้แก้ไข ทั้งนี้ครูสามารถจัดการในส่วนนี้กับนักเรียนแต่ละคนแตกต่างกันไป เช่น การให้ความเห็นด้วยวาจาหรือลายลักษณ์อักษร การให้รางวัลขึ้นอยู่กับครูที่จะทำอย่างไรที่จะชักจูงนักเรียนให้ทำการบ้านให้มากที่สุด

นอกจากนี้ ครูไม่ควรคิดเพียงแต่ต้องให้การบ้านนักเรียนไปทุกวัน โดยไม่คำนึงว่านักเรียนจะได้รับประโยชน์อะไรจากการบ้านเหล่านั้น เพราะการบ้านที่ไม่มีจุดมุ่งหมายที่ดีอาจเป็นสาเหตุให้นักเรียนเกิดความเบื่อหน่ายที่จะทำหลังจากใช้เวลาเรียนแล้วทั้งวันกับการทำสิ่งซ้ำ ๆ ผู้ปกครองเองก็คอยกังวลว่าเด็กทำการบ้านเสร็จหรือไม่ แต่หากครูคิดปรับปรุงการบ้านให้นักเรียนทำในรูปแบบโครงการ (Project) บ้าง เปิดโอกาสให้นักเรียนทำการค้นคว้าจากห้องสมุดหรืออินเทอร์เน็ต ให้เวลาทำที่พอเหมาะพริ้วมอบขอบเขตงาน กำหนดวันส่งงาน การบ้านแบบนี้นอกจากจะช่วยเสริมทักษะการทำวิจัยค้นคว้าแล้ว ยังช่วยให้เกิดทักษะการจัดการและจัดลำดับความสำคัญ เสริมทักษะการเขียนการทำการบ้านและแผนภูมิ และการจัดระบบระเบียบได้อีกด้วย ทั้งนี้ไม่จำเป็นต้องให้การบ้านเหมือนกันหมดทุกคน แต่จัดให้เหมาะสมกับนักเรียนแต่ละคนหรือเป็นกลุ่มก็ได้ มิฉะนั้นวิธีการให้บ้านแบบเดิม ๆ จะไม่สามารถช่วยพัฒนาให้เกิดผลสำเร็จทางการศึกษาได้จริง จะเป็นการสูญเสียเวลาและพลังงานไปเปล่า ๆ

3. กลยุทธ์การทำให้ผู้ปกครองมีส่วนร่วมกับโรงเรียนมากขึ้น

การให้ผู้ปกครองมีส่วนร่วมกับโรงเรียนนั้น ไม่จำเป็นต้องจำกัดอยู่ที่การก่อตั้งและเป็นสมาชิกสมาคมครูผู้ปกครอง หรือการประชุมผู้ปกครองเท่านั้น ผลการสำรวจผู้ปกครองของนักเรียนอายุ 5-16 ปีจำนวน 5,032 คนในประเทศอังกฤษ พบว่าการเข้ามีส่วนร่วมของผู้ปกครองในโรงเรียนมีอัตราเพิ่มสูงขึ้น เมื่อปี 2544 เท่ากับ 29% ปี 2549 เท่ากับ 38% และปี 2550 สูงขึ้นเป็น 51% และการที่ผู้ปกครองมีส่วนเกี่ยวข้องกับการศึกษาของนักเรียน เป็นปัจจัยหลักที่นักเรียนจะประสบผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษา ผลการวิจัยอีกงานหนึ่งพบว่ากลุ่มนักเรียนที่มีผลการเรียนดี มีเจตคติเชิงบวกและความประพฤติดี มักจะมีผู้ปกครองเข้ามาเกี่ยวข้องในการ

เรียนด้วยเสมอ ส่วนโรงเรียนจะได้ประโยชน์จากการนี้ในระยะยาว ส่งผลให้แผนงานของโรงเรียนจะประสบความสำเร็จมากขึ้น และมีประสิทธิภาพสูงขึ้น นักวิจัยได้ระบุความเกี่ยวพันของผู้ปกครองกับการศึกษาของบุตรหลานเอาไว้หลายรูปแบบ เช่น

- การทำตัวเป็นครูและผู้ฝึกความพร้อมจากที่ว่า “บิดามารดาเป็นครูคนแรกสุดและสำคัญที่สุดของลูก” ผู้ปกครองย่อมอบรมสั่งสอนบุตรหลานด้านความประพฤติตั้งแต่เยาว์วัย จึงสอนให้เตรียมพร้อมเพื่อเข้าโรงเรียนตั้งแต่อายุที่บ้าน ไม่ว่าจะเป็นด้านกิจกรรมหรือวิชาการที่มีสอนในโรงเรียน

- การเป็นผู้เรียนรู้ สามารถปฏิบัติตัวให้สอดคล้องกับแผนการเรียนด้านวิชาการ เรียนรู้และช่วยหาวิธีที่จะสร้างสภาพแวดล้อมการรักเรียนให้แก่นักเรียน

- การเป็นอาสาสมัคร เป็นผู้สละเวลาเข้าร่วมช่วยกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน ช่วยจัดงานแทบทุกประเภท เป็นผู้ติดตามดูแลนักเรียนเมื่อไปทัศนศึกษา รวมถึงช่วยงานด้านสำนักงาน

- การเป็นผู้ประสานงานชุมชน ผู้ปกครองที่เป็นผู้ประสานงานชุมชน ทำงานด้านจัดตั้งและรักษากิจการของชุมชนและแผนงานสนับสนุนทางด้านวิชาการ

- การเข้าไปมีส่วนร่วมเพื่อทำการสื่อสารระหว่างบ้านกับโรงเรียน เป็นผู้ปกครองที่เข้าร่วมประชุมครู-ผู้ปกครองเสมอ ตอบรับข้อมูลข่าวสารจากสื่อรูปแบบต่าง ๆ ของโรงเรียน

- การเข้าร่วมในกระบวนการตัดสินใจ ผู้ปกครองที่มีส่วนเกี่ยวข้องในด้านควบคุมจัดการตัดสินใจ และสนับสนุนในกิจการของโรงเรียน เริ่มตั้งแต่ระดับเข้าร่วมสมาคมครู-ผู้ปกครอง และกิจกรรมของกลุ่มพัฒนาโรงเรียน ไปจนถึงเข้าเป็นกรรมการบริหารของโรงเรียน

ส่วนโรงเรียนตั้งความหวังให้ผู้ปกครองมีส่วนร่วมอยู่ใน 3 เรื่องคือ การสื่อสารจากโรงเรียนถึงบ้าน การเรียนแบบมีปฏิสัมพันธ์ และความร่วมมืออย่างเต็มที่ดังนั้นเพื่อให้โรงเรียนบรรลุจุดประสงค์ ก่อนที่ผู้ปกครองจะตัดสินใจว่าวิธีใดเหมาะกับตน ควรพูดคุยกับผู้บริหารหรือครูเสียก่อน เพื่อค้นหาวิธีที่จะใช้ได้จริงกับตนเอง และจะได้มีส่วนร่วมช่วยบุตรหลานให้มีผลสัมฤทธิ์ในโรงเรียนตามที่ปรารถนา

การบริหารโรงเรียนตามหลักพรหมวิหาร 4

พรหมวิหาร 4 คือ ธรรมเครื่องอยู่อย่างประเสริฐ ธรรมประจำใจอันประเสริฐ หลักความประพฤติที่ประเสริฐบริสุทธิ์ ธรรมที่ต้องมีไว้เป็นหลักใจและกำกับความประพฤติ จึงจะชื่อว่าดำเนินชีวิตหมดจด และปฏิบัติตนต่อมนุษย์สัตว์ทั้งหลายโดยชอบ

- 1) เมตตา ความรักใคร่ ปรารถนาดีอยากให้เขามีความสุข มีจิตอันแผ่ไมตรีและคิดทำประโยชน์แก่มนุษย์สัตว์ทั่วหน้า

- 2) กรุณา ความสงสาร คิดช่วยให้พ้นทุกข์ ใฝ่ใจในอันจะปลดปล่อย บำบัดความทุกข์ยากเดือดร้อนของปวงสัตว์

- 3) มุทิตา ความยินดี ในเมื่อผู้อื่นอยู่ดีมีสุข มีจิตผ่องใสบันเทิง กอปรด้วยอาการชื่นชมเบิกบานอยู่เสมอ ต่อสัตว์ทั้งหลายผู้ดำรงในปกติสุข พลอยยินดีด้วยเมื่อเขาได้ดีมีสุข เจริญงอกงามยิ่งขึ้นไป

- 4) อุเบกขา ความวางใจเป็นกลาง อันจะให้ดำรงอยู่ในธรรมตามที่พิจารณาเห็นด้วยปัญญา คือ มีจิตเรียบตรงเที่ยงธรรมดุจตราขึง ไม่เอนเอียงด้วยรักและชัง พิจารณาเห็นกรรมที่สัตว์ทั้งหลายกระทำแล้ว อันควรได้รับผลดีหรือชั่ว สมควรแก่เหตุอันตนประกอบ พร้อมทั้งจะวินิจฉัยและปฏิบัติไปตามธรรม รวมทั้งรู้จักวางเฉยสงบใจมองดู ในเมื่อไม่มีกิจที่ควรทำ เพราะเขารับผิดชอบตนได้ดีแล้ว เขาสมควรรับผิดชอบตนเอง หรือเขาควรได้รับผลอันสมกับความรับผิดชอบของตน

2) กรุณา ความสงสาร ปราบณาให้ผู้อื่น
พันทุกข์ไฟใจในอันจะปลดเปลื้องบำบัดความทุกข์ยาก
เดือดร้อนของปวงสัตว์ ซึ่งความทุกข์ก็คือ สิ่งทีเข้ามา
เบียดเบียนให้เกิดความไม่สบายกายไม่สบายใจและ

อุเบกขานี้เป็นตัวรักษาดุล เป็นตัวจำกัดหรือ
คุมการปฏิบัติตามหลัก เมตตา กรุณา มุทิตา ไม่ให้เกิน
ขอบเขตไปจนกลายเป็นเสียธรรม คือ การปฏิบัติต่อคน
หรือช่วยเหลือคนจะต้องไม่ให้เสียความเป็นธรรมไม่ให้
เป็นการทำลายหลักการ ไม่ให้เป็นการละเมิดต่อ
กฎเกณฑ์กติกาที่ชอบธรรม

อุเบกขามักจะนำมาใช้เดี่ยวๆ มากที่สุด กล่าวคือ พอใช้ทั้งเมตตา กรุณา มุทิตา แล้วไม่เป็นผลก็จะบอกว่าช่างเขาเถอะปล่อยไปตามเวรตามกรรม ซึ่งการกระทำอย่างนั้นไม่ได้เรียกว่าใช้หลักพรหมวิหาร 4 และไม่ใช่อุเบกขา แต่เป็นการไม่ใส่ใจ อุเบกขาที่แท้จริง คือการที่เราไม่ไปทุกข์ใจกับทุกข์ของผู้อื่น รู้ว่าการที่เขาเป็นอย่างนั้นก็เพราะการกระทำหรือกรรม ของเขา ทุกข์ก็เป็นทุกข์ของเขา แต่เรายังคงมีเมตตา อยากให้เขามีความสุข ยังมีกรุณาอยากให้เขาพ้นทุกข์และมีมุทิตามีความยินดี ถ้าเขามีความสุข เรื่องนี้เป็นสิ่งที่สำคัญ เพราะถ้าเราวิ่งไปทุกข์กับเขาด้วย เราจะช่วยให้เขาพ้นทุกข์ไม่ได้ คนที่มีความทุกข์มาอยู่ด้วยกันก็ยิ่งจะทำให้พลอยทุกข์กันไปมากขึ้น คนที่กำลังทุกข์จึงไม่สามารถช่วยคนที่ทุกข์ได้

นอกเหนือจากผลของอุเบกขาที่มีต่อตนเองแล้ว อุเบกขายังมีผลต่อผู้ที่เราต้องการช่วยด้วย การที่เราทำตัวอย่างให้ผู้ที่เราต้องการช่วยให้เห็นวิธีพ้นทุกข์ ปล่อยวางให้ เขา ดู เป็นวิธีที่ดีที่สุดในการชี้ทางปลดทุกข์ ดังนั้นยิ่งเรามีกรุณาอยากให้เขาหายทุกข์มากเท่าไร เรา ยิ่งต้องมีอุเบกขามากเท่านั้น ในทำนองเดียวกันกับการ

ที่ยังเรามีเมตตามากเท่าไรยิ่งต้องมี มุทิตามากเท่านั้น ซึ่งจะเห็นได้ว่าพรหมวิหาร 4 นี้ เป็นข้อธรรมที่ต้องมีพร้อม ๆ กันทุกข้อ การเจริญพรหมวิหาร 4 จึงจำเป็นต้องเจริญทั้งเมตตา กรุณา มุทิตาและอุเบกขาไปพร้อม ๆ กัน จะแยกเจริญเป็นข้อ ๆ ไม่ได้และพรหมวิหาร 4 มีในผู้ใด ย่อมทำให้ผู้นั้นประพฤติปฏิบัติเกื้อกูลแก่ผู้อื่นด้วยหลักสังคหัตถ์ 4 ได้ดีอย่างสมบูรณ์

บทสรุป

ในการบริหารงานสถานศึกษา ผู้บริหารควรมีหลักบริหารที่ดีและมีประสิทธิภาพ รวมไปถึง การที่มี ศาสตร์และศิลป์ในการบริหารงาน ซึ่งจะเป็นผู้บริหารงานสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล แต่การบริหารงานสถานศึกษาให้มีคุณภาพและบรรลุตามวัตถุประสงค์นั้น ก็จะต้องควบคู่ด้วยคุณธรรม ตามหลักธรรมในพระพุทธศาสนา ซึ่งในที่นี้ จะขอกล่าวถึง การใช้หลักพรหมวิหาร 4 ซึ่งเป็นหลักธรรมสำหรับนักปกครอง หรือผู้บริหารที่ควรมีในการบริหารงาน อันได้แก่ เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา

บรรณานุกรม

- กระทรวงศึกษาธิการ. **คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล**. กรุงเทพมหานคร : องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์, 2546.
- การนต์ กรุณา. **แนะแนวการไปสู่การปฏิรูปการเรียนรู้**. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์คุรุสภา ลาดพร้าว, 2542.
- ชินทร์ หงษ์ทอง, **รูปแบบพฤติกรรมผู้บริหารสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามตัวบ่งชี้มาตรฐาน 19 ในทัศนะของผู้มีส่วนประเมินคุณภาพภายนอก**, (บุรีรัมย์ : มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์, 2546).
- ชาญชัย อาจิสมาจาร. **ภาวะผู้นำในองค์กร**. กรุงเทพมหานคร : ปัญญาชน, 2550.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. **การบริหารงานวิชาการ (ฉบับปรับปรุง)**. กรุงเทพมหานคร : พิมพ์ดี, 2543.
- ประยงค์ เต็มฉวลา. **แนวคิดและยุทธศาสตร์การเป็นผู้นำ**. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยรังสิต. 2552.
- พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต). **พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม**. พิมพ์ครั้งที่ 12. กรุงเทพมหานคร : บริษัท สหธรรมิก จำกัด, 2546.
- พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต). **ธรรมานุญชีวิต**. พิมพ์ครั้งที่ 12. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์การศาสนา, 2547.
- ภูษิตา อินทรประสงค์. **วิกฤติภาวะผู้นำทางการศึกษา : แนวทางการวิจัยและพัฒนา**. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต, 2552.
- มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. **พระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย**. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2539.
- Earley, P. and Weindling, D. "Effective Schools and Improvement Strategies," **Understanding School Leadership**. New Delhi: SAGE Publications India Pvt Ltd., 2004.