

## กลยุทธ์การบริหารจัดการเรียนรู้ของสถานศึกษาตามหลักอิทธิบาท 4

The Strategies for Management Learning of Education Institutions

According to the Iddhipāda IV

อุเทน ฮ้อสิทธิสมบูรณ์<sup>1</sup>, พระครูศรีสุธรรมนิวิฐ (ธานี สุขโชโต)<sup>2</sup>

Uten Hositthisomboon<sup>1</sup>, Prakrūsrīsudhamanivith (Thanee SukhaJoto)<sup>2</sup>

### บทคัดย่อ

การศึกษาที่มีคุณภาพทันต่อการเปลี่ยนแปลงในสังคมโลกสถานศึกษาจำเป็นต้องมีวิทัศน์ในการจัดการศึกษา กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาจึงเครื่องมือสำคัญที่จะสามารถชี้เป้าหมาย รวมถึงวิธีการในการจัดการศึกษาของสถานศึกษา โดยจะต้องอาศัยการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับสถานศึกษา เพื่อให้มาซึ่งความร่วมมือของทุกภาคส่วนนั้นหากองค์การยึดหลักธรรม อิทธิบาท 4 คือ ฉันทะ วิริยะ จิตตะ และวิมังสา ที่ครอบคลุมทุกมิติในการปฏิบัติงานภายในองค์กรได้ก็จะสามารถบริหารจัดการองค์การให้เกิดความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ส่งผลต่อความสามัคคีของบุคลากร ง่ายต่อการประสานงานทั้งภายในและภายนอก มีความเป็นมิตร มีสติในการทำงานทุกกระบวนการนำพาสถานศึกษาไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

**คำสำคัญ:** กลยุทธ์, การจัดการเรียนรู้, อิทธิบาท ๔

### Abstract

Quality education to keep pace with changes in the global society, educational institutions need to have a vision in educational management. Educational management strategies are therefore an important tool to be able to point out goals. Including methods of educational management of educational institutions This will require the participation of stakeholders with educational institutions. In order to bring about the cooperation of all sectors. If the organization adheres

<sup>1</sup> นิสิตหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครสวรรค์, E-mail.: uthen.h2520@gmail.com

<sup>2</sup> ประธานที่ปรึกษาคณาจารย์และผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์

to the four principles of virtue, i.e. Chanda, Viriya, Chitta, and Vimaṃsā, which cover all dimensions in operating within the organization, it will be able to manage the organization to achieve unity. Affect the unity of personnel Easy to coordinate internally and externally friendly Being mindful of working in every process leading the educational institution to the goal that has been set with efficiency and effectiveness

Keyword: Strategies, Management Learning , Iddhipātha IV

## บทนำ

โลกในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลันก่อให้เกิดความเจริญก้าวหน้าด้านวิทยาศาสตร์เทคโนโลยีสารสนเทศที่รวดเร็วและรุนแรง ซึ่งมีผลกระทบโดยตรงต่อการดำรงชีพในสังคมในทุกช่วงวัยจึงจำเป็นต้องมีการปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้อยู่ตลอดเวลา สิ่งที่สำคัญที่สุดที่สังคมสามารถปรับให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้คือหนีไม่พ้นการศึกษาเพื่อพัฒนาคนให้มีคุณภาพและอยู่รอดต่อก้าวรเปลี่ยนแปลง มีคุณธรรมจริยธรรม รู้จักพึ่งพาตนเองและสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข ซึ่งวิสัยทัศน์ในการพัฒนาการศึกษาของแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2560-2579 ได้กำหนดเอาไว้ว่า คนไทยทุกคนได้รับการศึกษาและเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมีคุณภาพ ดำรงชีวิตอย่างเป็นสุข สอดคล้องกับหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และการเปลี่ยนแปลงของโลกศตวรรษที่ 21<sup>3</sup> ซึ่งสอดคล้องกับพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 พ.ศ.2560-2564 ที่ได้กำหนดวัตถุประสงค์การเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ของประชากรไทยเอาไว้ว่า 1) เพื่อปรับเปลี่ยนให้คนไทยในสังคมไทยมีค่านิยมตามบรรทัดฐานที่ดีทางสังคม 2) เพื่อเตรียมคนในสังคมไทยให้มีทักษะในการดำรงชีวิตสำหรับโลกศตวรรษที่ 21 3) เพื่อส่งเสริมให้คนไทยมีสุขภาวะที่ดีตลอดช่วงชีวิต และ 5) เพื่อเสริมสร้างสถาบันทางสังคมให้มีความเข้มแข็งเอื้อต่อการพัฒนาคนและประเทศ<sup>4</sup>

<sup>3</sup> สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2560-2579, (กรุงเทพมหานคร : พริกหวานกราฟฟิค, 2560), หน้า ฉ.

<sup>4</sup> สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่สิบสอง พ.ศ. 2560-2564. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : [https://www.nesdc.go.th/ewt\\_dl\\_link.php?nid=6422](https://www.nesdc.go.th/ewt_dl_link.php?nid=6422) [6 กันยายน 2564].

เพื่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้มีความคล่องตัวมากยิ่งขึ้น จึงมีการปฏิรูปการศึกษาเพื่อให้มีการกระจายอำนาจการบริหารและให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมซึ่งเป็นไปตามหลักการของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ฉบับแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 ซึ่งมีจัดโครงสร้างการบริหารงานการศึกษาของประเทศไทยเอาไว้ โดยเน้นเอกภาพเชิงนโยบาย โดยแยกฝ่ายนโยบายออกจากฝ่ายปฏิบัติอย่างชัดเจน มีการกระจายอำนาจการบริหารไปสู่เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาดังปรากฏในบทบัญญัติมาตรา 39 ที่ว่า “มาตรา 39 กำหนดให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารงานและการจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไปไปยังคณะกรรมการและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง”<sup>5</sup> นอกจากนั้น ยังมีการระบุอำนาจและหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาเอาไว้ในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ.2547 มาตรา 27 ให้ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้บังคับบัญชาของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา<sup>6</sup>

จากภาระหน้าที่ตามกฎหมายทำให้เกิดการปฏิรูปการศึกษา รูปแบบการจัดการศึกษาจึงเปลี่ยนแปลงไป ส่งผลให้ต่อบทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา ครูและบุคลากรทางการศึกษาเป็นอย่างมาก การบริหารการศึกษาจะเป็นไปในลักษณะเช่นเดียวกับการบริหารธุรกิจ ผู้บริหารจะต้องมีการปรับเปลี่ยนทัศนคติในการบริหารจากแบบสั่งการลงมาเป็นบริหารแบบมีส่วนร่วม จึงกล่าวได้ว่าหากกลยุทธ์การบริหารจัดการเรียนรู้ของสถานศึกษามีประสิทธิภาพก็จะส่งผลที่ดีต่อคุณภาพของการศึกษา ผู้บริหารจำเป็นต้องมีหลักคุณธรรมจริยธรรมในการบริหารงาน ซึ่งพระธรรมปิฎก(ป.อ.ปยุตโต) ได้กล่าวไว้ว่า อิทธิบาท 4 คือ ทางแห่งความสำเร็จจุดเริ่มที่จะนำไปสู่ความสำเร็จถ้าเราพัฒนาคนถูกต้องอย่างที่ว่ามนุษย์ไม่แปลกแยกจากความเป็นจริงของธรรมชาติตั้งแต่ขั้นพื้นฐานทุกอย่างก็สอดคล้องไปกันได้หมด ไม่มีอะไรเสียหายเมื่อเราวางฐานได้ดีแล้ว เราก็ใช้หลักการต่าง ๆ ในการทำงานบนพื้นฐานแห่งความถูกต้องนั้น

<sup>5</sup> พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545. (2545, 19 ธันวาคม). ราชกิจจานุเบกษา. เล่ม 119 ตอนที่ 123 ก. หน้า 16.

<sup>6</sup> พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ.2547. (2547, 27 ธันวาคม). ราชกิจจานุเบกษา. เล่ม 121 ตอนพิเศษ 79 ก. หน้า 12-13.

เมื่อพื้นฐานถูกต้องแล้วเรา เอาธรรมะอะไรมาใช้ตอนนี้ ก็เดินหน้าไปด้วยดี เช่น เอาหลักอิทธิบาทมาใช้มาใช้แทบทุกท่านรู้จัก อิทธิบาทคือหลักแห่งความสำเร็จ<sup>7</sup>

## แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์ของสถานศึกษา

กลยุทธ์ คือ วิธีการที่กำหนดขึ้นเพื่อพัฒนาการบริหารจัดการของสถานศึกษาโดยความร่วมมือของผู้บริหาร ครูผู้สอน บุคลากรในองค์กรและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับสถานศึกษาเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายของของสถานศึกษา ซึ่งเป็นวิธีการที่ใช้ในการปฏิบัติตามพันธกิจของสถานศึกษาที่เป็นไปได้ที่ส่งผลให้เกิดความสำเร็จหรือบรรลุวิสัยทัศน์ของการจัดการศึกษาของสถานศึกษา<sup>8</sup> ครอบคลุมถึงแผนปฏิบัติการหลักที่ถูกนำมาใช้ทั้งระยะกลางถึงระยะยาวโดยองค์การ ซึ่งสอดคล้องกับพันธกิจ (mission) เป้าหมาย (goals) และวัตถุประสงค์ (objective) หรืออาจหมายถึงการวางแผนรวม หรือแผนทั้งหมดสำหรับอนาคตขององค์การ ซึ่งมีรูปแบบความต่อเนื่องและเป็นกระบวนการที่ดำเนินไปอย่างไม่หยุดยั้งโดยผู้บริหารระดับสูงและผู้เชี่ยวชาญที่เหมาะสม หรือหมายถึงแผนการปฏิบัติการที่อธิบายถึงการจัดสรรทรัพยากรและกิจกรรมอื่นๆ ให้เหมาะสมกับสิ่งแวดล้อมและช่วยให้องค์การบรรลุเป้าหมายในระยะยาว<sup>9</sup> ซึ่งสอดคล้องกับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2546 ที่ให้ความหมายว่า กลยุทธ์ยุทธศาสตร์ (Strategy) จึงมีความหมายว่า กุศโลบายในการทำงาน จัดกิจกรรม แผนงานหรือโครงการต่างๆ โดยกำหนดแผนการที่จะทำอย่างสุขุมรอบคอบ กำหนดลำดับขั้นตอนของการกระทำให้มีความยืดหยุ่นตามสถานการณ์ ตระหนักถึงปัจจัยแทรกซ้อนมุ่งให้สิ่งที่จะทำประสบความสำเร็จ ตามวัตถุประสงค์จะสามารถเอาชนะคู่แข่งได้<sup>10</sup>

## การจัดทำกลยุทธ์ของสถานศึกษา

<sup>7</sup> พระธรรมปิฎก(ป.อ.ปยุตฺโต), ธรรมะกับการทำงาน, พิมพ์ครั้งที่ ๓, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ มูลนิธิพุทธธรรม, ๒๕๔๓), หน้า ๗๙.

<sup>8</sup> สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, กลยุทธ์สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เอกสารประกอบการสัมมนา, (กรุงเทพมหานคร : สำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน ถ้ายเอกสาร, ๒๕๔๙), หน้า ๓๐-๓๑.

<sup>9</sup> ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ, การบริหารเชิงกลยุทธ์และกรณีศึกษา, (กรุงเทพมหานคร : พัฒนาศึกษา, ๒๕๕๐), หน้า ๗๙๓.

<sup>10</sup> ราชบัณฑิตยสถาน, พจนานุกรมศัพท์การศึกษา ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. ๒๕๔๕, (กรุงเทพมหานคร : อรุณการพิมพ์, ๒๕๕๖), หน้า ๑๒๕.

การจัดทำกลยุทธ์ของสถานศึกษาจะต้องมีการจัดทําอย่างมีระบบขั้นตอน เพื่อให้ได้กลยุทธ์ที่ตรงต่อเป้าหมายสูงสุดของสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอนคือ

1) การวางแผนกลยุทธ์ ช่องว่างระหว่างจุดเริ่มต้นและเป้าหมายของสถานศึกษาจำเป็นต้องมีแนวทางที่ดีที่สุดในการเลือกมาเพื่อให้องค์กรนำไปสู่การปฏิบัติให้สามารถบรรลุถึงเป้าหมายโดยอาศัยความร่วมมือจากทุกภาคส่วนขององค์กร กระบวนการวางแผนกลยุทธ์สามารถแยกออกมาได้เป็น 5 ขั้นตอนประกอบด้วย

1.1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกขององค์กร (Environment and Resource analysis) โดยสมาชิกทุกคนขององค์กรจะต้องมีส่วนร่วมในการทำวิเคราะห์ ซึ่งในขั้นตอนนี้มีองค์ประกอบที่ควรถูกนำมาวิเคราะห์ 4 ประการคือ 1) บริบทของสถานศึกษา ค่านิยม และเป้าหมายของสถานศึกษา 2) การวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนภายนอก (SWOT) ในทุกมิติที่มีความเกี่ยวข้องกับสถานศึกษา 3) วิเคราะห์ความสามารถของผู้นำ และ 4) วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกซึ่งเป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร มีทั้งสิ้น 4 ด้านได้แก่ ด้านสังคมและวัฒนธรรม ด้านเทคโนโลยี ด้านเศรษฐกิจ และด้านการเมืองและกฎหมาย

1.2) การตั้งเป้าหมาย (Goal Formulation) โดยทำการกำหนดภารกิจวัตถุประสงค์และเป้าหมายให้ชัดเจน

1.3) การจัดทำแผนกลยุทธ์ (Strategic Formulation) โดยใช้เทคนิควิธีต่างๆ

1.4) การออกแบบองค์กร (Organization Design) หมายถึงการจัดองค์กรให้สนับสนุนต่อภารกิจต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์กร บุคลากร รวมไปถึงวัฒนธรรมในองค์กร<sup>11</sup>

2) กระบวนการจัดทำกลยุทธ์ เป็นการบูรณาการทั้งในเชิงแนวคิดค่านิยมและความเชื่อของหน่วยงาน และการวิเคราะห์สภาพที่เป็นจริงของหน่วยงานด้วย นอกจากนี้ยังเน้นการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการกำหนดทิศทางการปรับปรุงและพัฒนาสถานศึกษาตามคาดหวังและความต้องการเพื่อให้ผู้รับบริการมีความพึงพอใจโดยมี 6 ด้านที่สำคัญที่จะต้องพิจารณาดังนี้ คือ ด้านการศึกษาเบื้องต้นเกี่ยวกับสภาพของสถานศึกษา ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษา ด้านการประเมินสภาพของสถานศึกษา ด้านการจัดวางทิศทางของสถานศึกษา ด้านการกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา และสุดท้ายด้านการยกย่องและการตรวจสอบทบทวนแผนกลยุทธ์ ซึ่งกรมสามัญศึกษา พุดถึงกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษาเอาไว้ดังนี้

2.1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษา

2.2) การประเมินสภาพของสถานศึกษา

2.3) การจัดวางทิศทางของสถานศึกษา

<sup>11</sup> Kotler, P., & Murphy, P.E., *Strategic planning for higher education*, (The Journal of Higher Education, 1981), pp.470-489.

- 2.4) การกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา
- 2.5) การยกร่างและตรวจสอบ ทบทวนแผนกลยุทธ์
- 2.6) การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์แผนกลยุทธ์
- 2.7) การจัดทำโครงการและวางแผนปฏิบัติการ
- 2.8) กรอบประมาณการรายจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง<sup>12</sup>

## แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการจัดการสถานศึกษา

จากความสำเร็จที่สถานศึกษาได้มีสถานภาพเป็นนิติบุคคลเพื่อให้มีความคล่องตัวในการบริหารภายในสถานศึกษา ผู้นำสถานศึกษาและบุคลากรภายในสถานศึกษาจึงต้องมีความรู้ความสามารถที่จะสามารถนำหลักทฤษฎีการบริหารมาใช้ในการจัดการหน่วยงาน ให้เหมาะสมกับสภาพซึ่งการกำหนดกลยุทธ์ หรือ แนวทางการสร้างความสำเร็จในการบริหารดำเนินงานใดๆ ได้ตามประสงค์ การศึกษาวิเคราะห์ห้องค์กรหน่วยงาน หรือ ของตัวบุคคล เป็นหนึ่งในเครื่องมือของการศึกษาวิเคราะห์เพื่อนำไปสู่การแก้ไขปัญหาขององค์กร หน่วยงาน หรือระดับบุคคล สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการบริหารองค์กรได้หลากหลาย สำหรับการปรับปรุงองค์กร ซึ่งอาจจะใช้หลักการบริหารเชิงวิทยาศาสตร์ (Scientific Approach) ที่ให้ความสำคัญกับความเป็นธรรมในการจ่ายค่าตอบแทนตามชิ้นงาน ทำมาได้ดีมาก มีการแบ่งงานตามความเชี่ยวชาญ และการแสวงงวิธีการที่ดีที่สุด (one best way) และผู้บริหารจะต้องคำนึงผลกระทบด้านจิตใจของบุคลากรภายในสถานศึกษาด้วยซึ่งก็ได้มีทฤษฎีการบริหารเชิงพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral Approach) ที่ให้ความสำคัญพฤติกรรมของบุคลากรเป็นหลัก โดยเชื่อว่าประสิทธิภาพของงานขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ของบุคลากรภายในองค์กร ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญต่อพฤติกรรมและตอบสนองความต้องการของทรัพยากรบุคคลด้วย เพราะคนคือกุญแจสำคัญของความสำเร็จหรือล้มเหลวของงานดำเนินงานในองค์กร<sup>13</sup> ในขณะที่โลกแห่งการเปลี่ยนแปลงที่มาอย่างรวดเร็วผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีการเรียนรู้และเปลี่ยนแปลง และพัฒนารูปแบบการบริหารงานของสถานศึกษาให้สอดคล้องและทันต่อความเปลี่ยนแปลงคือแนวทางการบริหารขององค์กรเอกชนสมัยใหม่ มีที่มุ่งผลสัมฤทธิ์สูงสุดขององค์กร สถานศึกษาสามารถนำมาปรับใช้โดยให้ความสำคัญต่อผลการดำเนินงานและการตรวจวัดผลสำเร็จในการดำเนินขององค์กร ทั้งในแง่ของปัจจัยนำเข้า กระบวนการผลิต และผลลัพธ์ซึ่งจะต้องมีการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน รวมทั้งการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กรเอาไว้ล่วงหน้าโดยอาศัยการมีส่วนร่วมระหว่างผู้บริหารบุคลากรภายในสถานศึกษา และตลอดจนถึงผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียในกลุ่มต่าง ๆ (Stakeholders) ที่เกี่ยวข้องด้วย จึงเป็นการบริหารเพื่อการจัดทำให้ได้ซึ่งทรัพยากร

<sup>12</sup> กรมสามัญศึกษา, การวางแผนกลยุทธ์, กรมสามัญศึกษา, (กรุงเทพมหานคร : กรมสามัญศึกษา, ๒๕๔๔), หน้า ๙.

<sup>13</sup> สมาน อัครภูมิ, การจัดและบริหารการศึกษาไทย : ทำอย่างไรจึงจะรอด, (อุบลราชธานี, อุบลกิจออฟเซตการพิมพ์, 2564), หน้า 35-37.

การบริหารมาอย่างประหยัด โดยเน้นใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และการได้ผล  
งานที่บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา

### หลักการและแนวคิดเกี่ยวกับอิทธิบาท 4

ในการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จ  
บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้นั้นต้องคำนึงถึงองค์ประกอบทุกมิติของสถานศึกษา ด้วย  
การกระจายอำนาจการบริหารจากส่วนกลางไปยังสถานศึกษา ที่มุ่งให้สถานศึกษามี  
อิสระและมีความคล่องตัวในการบริหารงานด้านวิชาการ ด้านการเงิน ด้านการ  
บริหารงานบุคคล และด้านการบริหารทั่วไป ทำให้ผู้บริหารจำเป็นอยู่อย่างยิ่งที่จะต้องมีความ  
สามารถทั้งทางด้านศาสตร์และศิลป์ในการจัดการองค์การอีกทั้งยังต้องเป็นผู้ที่มี  
คุณธรรมจริยธรรมในเข้าใจงาน เข้าใจเพื่อนร่วมงาน ซึ่งหลักธรรมอิทธิบาท 4 คือขอ  
อธรรมะที่เป็นบันไดแห่งความสำเร็จในการปฏิบัติกิจทุกอย่างประกอบไปด้วย

- 1) ฉันทะ ความพอใจในเรื่องที่เราจะทำ
- 2) วิริยะ ความเพียรไม่ทอดทิ้งในการประกอบกิจนั้นๆ
- 3) จิตตะ เอาใจใส่ไม่ทอดธุระในเรื่องนั้นๆ
- 4) วิมังสา จะต้องทำงานนั้นต่อไป

บันไดสู่ความสำเร็จสี่ประการที่กล่าวนี้ข้อสุดท้ายสำคัญสุด<sup>14</sup> หากนำ  
หลักธรรมอิทธิบาท 4 ไปใช้ในการบริหารสถานศึกษาย่อมก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อ  
สถานศึกษา เพราะเมื่อมีความรัก ความพอใจ ขยันหมั่นเพียรความเอาใจใส่ใครครวญ  
อยู่เสมอการทำงานย่อมมีประสิทธิภาพและคนทำงานก็ย่อมมีความสุข ซึ่งการจัด  
การศึกษาเพื่อให้มีคุณภาพการศึกษานั้นต้องอาศัยความเพียรพยายามอย่างยิ่ง ถึงจะ  
สำเร็จบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้ เมื่อยึดหลักของอิทธิบาท 4 แล้วก็จะเป็นหลักของ  
ความสำเร็จในพันธกิจที่ยั่งยืน

### สรุป

กลยุทธ์เป็นสิ่งที่บ่งบอกถึงการมีเป้าหมายที่ชัดเจน มีแนวทางในการจัด  
การศึกษาของสถานศึกษาอย่างระบบแบบแผน มีลำดับขั้นตอนในการจัดการองค์การ  
เพื่อนำพาสถานศึกษาไปสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยใช้  
หลักและทฤษฎีการบริหารต่าง ๆ ที่ผู้นำหรือผู้มีอำนาจในสถานศึกษามีความ  
เชี่ยวชาญมาใช้ในการขับเคลื่อนการดำเนินงานของสถานศึกษาตามแผนที่ได้วางไว้ใน  
กลยุทธ์ โดยต้องมีการคำนึงถึงรับบริการ(นักเรียน, นักศึกษา) เพื่อนร่วมงานและผมที่มี  
ส่วนเกี่ยวข้องกับสถานศึกษาทุกภาคส่วน จึงกล่าวได้ว่าผู้ที่มีอำนาจในการบริหารใน  
สถานศึกษาจะต้องมีทั้งความรู้ควบคู่กับคุณธรรม เพื่อใช้ในการประสานงานต่าง ๆ ซึ่ง  
ที่กล่าวมาทั้งหมดนี้หากนำหลักธรรมอิทธิบาท 4 คือ การมีหลักธรรมไว้อยู่ยึดเหนี่ยว  
จิตใจเพื่อให้เกิดความรัก ความพอใจ ความขยัน อดทน ความตั้งมั่น มีใจจดจ่อ และ

<sup>14</sup> พระพรหมมิ่งคลาจารย์ (หลวงพ่อบุญญานันทภิกขุ), งานคือชีวิต ชีวิตคืองานบันดาลสุข,  
(กรุงเทพมหานคร: สถาบันบันลือธรรม, ม.ป.ป.), หน้า ๖๐.

ความไตร่ตรองในงานที่ปฏิบัติเป็นหลักธรรมที่เอื้อประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานโดยตรง สามารถวัดระดับความสำเร็จในงานได้อย่างยาก หากนำ ปฏิบัติในพันธกิจตามกรอบหลักอิทธิบาท 4 ได้ครบถ้วนก็จะสามารถนำพาสถานศึกษาบรรลุถึงเป้าหมายสูงสุดของสถานศึกษา

## เอกสารอ้างอิง

- กรมสามัญศึกษา. การวางแผนกลยุทธ์. กรุงเทพมหานคร : กรมสามัญศึกษา, 2544.
- พระธรรมปิฎก(ป.อ.ปยุตฺโต). ธรรมะกับการทำงาน. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ มูลนิธิพุทธธรรม, 2543.
- พระพรหมมิ่งคลาจารย์ (หลวงพ่อบัณฑิตนันทิกุ). งานคือชีวิต ชีวิตคืองานบันดาสลข. กรุงเทพมหานคร : สถาบันบันลือธรรม, ม.ป.ป.
- พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545. (2545, 19 ธันวาคม). ราชกิจจานุเบกษา. เล่ม 119 ตอนที่ 123 ก. หน้า 16.
- พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ.2547. (2547, 27 ธันวาคม). ราชกิจจานุเบกษา. เล่ม 121 ตอนพิเศษ 79 ก. หน้า 12-13.
- ราชบัณฑิตยสถาน. พจนานุกรมศัพท์การศึกษา ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2545. กรุงเทพมหานคร : อรุณการพิมพ์, 2556.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ. การบริหารเชิงกลยุทธ์และกรณีศึกษา. กรุงเทพมหานคร : พัฒนาศึกษา, 2540.
- สมาน อัครภูมิ. การจัดการและบริหารการศึกษาไทย : ทำอย่างไรจึงจะรอด. อุบลราชธานี : อุบลกิจออฟเซตการพิมพ์, 2564.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. กลยุทธ์สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เอกสารประกอบการสัมมนา. กรุงเทพมหานคร : สำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน ถ่ายเอกสาร, 2549.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่สิบสอง พ.ศ. 2560-2564. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : [https://www.nesdc.go.th/ewt\\_dl\\_link.php?nid=6422](https://www.nesdc.go.th/ewt_dl_link.php?nid=6422) [6 กันยายน 2564].
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2560-2579. กรุงเทพมหานคร : 프리ทวานกราฟฟิค, 2560.
- Kotler, P., & Murphy, P.E.. Strategic planning for higher education. The Journal of Higher Education, 1981.