



แนวทางการบริหารสถานศึกษาแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (RBM) โดยบูรณาการหลักอิทธิบาท 4 การถอดรื้อ
โครงสร้างสู่ดุลยภาพใหม่แห่งความเป็นเลิศที่ยั่งยืน

Guidelines for Educational Institution Administration Based on Results-Based
Management (RBM) Integrating Iddhipada 4 Principles Deconstructing Structures
towards a New Balance of Sustainable Excellence

ธนวัฒน์ บุญทัน

ชมพูนุช สัตย์เชื้อ

กชภัทร สงวนเครือ

โรงเรียนบ้านดงมะไฟ อำเภอยางชุมน้อย จังหวัดยโสธร

Thanawat Boontun

Chompunuch Satsue

Kotchaphat Sanguankhruea

Ban Dong Mafai School, Sai Mun District, Yasothon Province

Email: boss.marley.hon@gmail.com, chom.s1980@gmail.com

รับบทความ: 2 กุมภาพันธ์ 2569; แก้ไขบทความ 24 กุมภาพันธ์ 2569; ตอรับบทความ: 4 มีนาคม 2569

Received: February 2, 2026; Revised: February 24, 2026; Accepted: March 4, 2026

บทคัดย่อ

การเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ส่งผลให้ระบบการศึกษาไทยต้องปรับตัวตามเพื่อยกระดับคุณภาพ โดยมีการนำการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results-Based Management: RBM) มาใช้เป็นเครื่องมือหลัก อย่างไรก็ตาม สภาพปัญหาที่พบในการปฏิบัติจริงคือ การมุ่งเน้นตัวชี้วัดเชิงปริมาณและระบบเอกสารที่แข็งตัว ส่งผลให้เกิดภาวะความเครียด ลดทอนมิติความเป็นมนุษย์ และกลายเป็นข้อจำกัดในการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการศึกษา บทความวิชาการนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอแนวทางการบริหารสถานศึกษาที่สร้างดุลยภาพระหว่างประสิทธิภาพของระบบงานและความสุขของบุคลากร ผ่านการบูรณาการศาสตร์การจัดการ ตะวันตกเข้ากับพุทธธรรมตะวันออก โดยใช้วิธีการศึกษาจากการสังเคราะห์แนวคิดเชิงวิชาการ

ผลการสังเคราะห์แนวคิดพบว่า การยกระดับ RBM ให้เกิดผลสัมฤทธิ์ที่ยั่งยืน จำเป็นต้องเปลี่ยนผ่านจากการควบคุมจากภายนอก สู่การสร้างแรงขับเคลื่อนจากภายใน ผู้เขียนจึงนำเสนอองค์ความรู้ใหม่ผ่านโมเดลการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์วิถีพุทธ (Buddhist RBM Model) ซึ่งประกอบด้วยกลไก 4 มิติ ได้แก่ 1) การใช้ฉันทะ สร้างพันธสัญญาใจและวิสัยทัศน์ร่วมในขั้นการวางแผน 2) การใช้ วิริยะ ขับเคลื่อนการปฏิบัติงานด้วยความเพียรที่ประกอบด้วยปัญญา 3) การใช้ จิตตะ สร้างสติและความเอาใจใส่แบบกัลยาณมิตรในขั้นกำกับติดตาม และ 4) การใช้ วิมังสา เพื่อทบทวนและสะท้อนคิดในการประเมินผล ดุลยภาพใหม่แห่งความเป็นเลิศที่ยั่งยืนจะเกิดขึ้นได้ เมื่อสถานศึกษาสามารถผสานความเข้มแข็งของระบบการประเมินผล เข้ากับคุณค่าทางจิตวิญญาณของผู้ปฏิบัติงานได้อย่างเป็นรูปธรรม

คำสำคัญ: การบริหารสถานศึกษา; การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์; อิทธิบาท 4; ดุลยภาพแห่งความเป็นเลิศ

Abstract

Changes in the 21st century have compelled the Thai education system to adapt for quality enhancement, utilizing Results-Based Management (RBM) as a primary tool. However, practical implementation reveals that an overemphasis on quantitative indicators and rigid documentation systems leads to stress, dehumanizes the process, and becomes an operational constraint for educational personnel. Therefore, this academic article aims to propose an educational administration approach that creates a balance between system efficiency and personnel well-being by integrating Western management science with Eastern Buddhist philosophy. This article employs conceptual synthesis as its research method.

The conceptual synthesis reveals that elevating RBM towards sustainable achievement requires a paradigm shift from external control to building internal driving forces. Consequently, the author presents new knowledge through the Buddhist RBM Model, comprising a four-dimensional mechanism: 1) utilizing Chanda to build psychological contracts and shared visions during planning, 2) employing Viriya to drive operations with wise effort, 3) applying Citta to foster mindfulness and supportive supervision during monitoring, and 4) using Vimamsa for reflection and review in evaluation. A new dynamic balance of sustainable excellence can be achieved when educational institutions concretely integrate the strength of the evaluation system with the spiritual values of their personnel.

Keywords: Educational Administration; Results-Based Management; Iddhipada 4; Dynamic Balance of Excellence

บทนำ

ในยุคศตวรรษที่ 21 ที่โลกเผชิญกับความผันผวนและซับซ้อน (VUCA World) ระบบการศึกษาไทยถูกท้าทายให้ต้องปรับตัวอย่างเร่งด่วน ภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และแผนการศึกษาแห่งชาติ สถานศึกษาได้รับความคาดหวังให้เป็นกลไกหลักในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถในการแข่งขันและสร้างนวัตกรรม (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2018) แรงกดดันจากทั้งนโยบายส่วนกลางและความต้องการของสังคม ทำให้การบริหารสถานศึกษาไม่สามารถดำเนินไปในรูปแบบจารีตเดิมได้อีกต่อไป แต่ต้องมุ่งเน้นการแสดงผลผลิตและผลลัพธ์ที่จับต้องได้อย่างเป็นรูปธรรม

เพื่อตอบสนองต่อความท้าทายดังกล่าว ภาครัฐได้นำนวัตกรรมการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ เข้ามาประยุกต์ใช้ โดยเฉพาะเครื่องมือที่เรียกว่า การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results-Based Management: RBM) กระบวนทัศน์นี้มุ่งเน้นความคุ้มค่าของการใช้ทรัพยากร และให้ความสำคัญกับการประเมินความสำเร็จที่ผลลัพธ์มากกว่าปริมาณกิจกรรม (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2012) RBM จึงถูกนำมาใช้เป็นเข็มทิศในการกำหนดเป้าหมาย ตัวชี้วัด และการกำกับติดตาม เพื่อให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพและตรวจสอบได้ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2017; สมคิด บางโม, 2015)

อย่างไรก็ตาม จากการวิเคราะห์สภาพความเป็นจริง ผู้เขียนพบว่าการนำ RBM มาปรับใช้ในระบบราชการไทยกลับสร้างปรากฏการณ์ย้อนแย้ง การประเมินผลที่เน้นตัวเลขและเกณฑ์ที่แข่งกระด้าง ทำให้เกิดวัฒนธรรมการบริหารที่มุ่งตอบสนองเอกสารและตัวชี้วัด มากกว่าคุณภาพผู้เรียน (วิจารณ์ พานิช, 2012; Hallinger & Kantamara, 2001) โครงสร้างการสั่งการแบบบนลงล่างเปลี่ยน RBM ให้เป็นเพียงเครื่องมือควบคุม ทำให้ครูต้องรับภาระงานซ้ำซ้อน นำไปสู่ภาวะหมดไฟ และการลดทอนมิติความเป็นมนุษย์ (จิตร ศรีสอ้าน, 2014) ผู้เขียนมองว่า วิกฤตนี้เกิดจากการขาดสมดุลระหว่างโครงสร้างระบบและคุณค่าทางจิตใจ ทำให้บุคลากรทำงานภายใต้ความจำยอม มากกว่าแรงบันดาลใจ

เพื่อแก้ปัญหาสถานะการทำงานที่แห้งแล้งดังกล่าว ผู้เขียนเห็นว่าควรนำปรัชญาพุทธศาสตร์มาบูรณาการในฐานะกลไกขับเคลื่อนจากภายใน โดยเฉพาะหลัก อิทธิบาท 4 (ฉันทะ วิริยะ จิตตะ วิมังสา) ซึ่ง (เปตุโต, 2016) ได้อธิบายไว้ว่าเป็นแม่บทแห่งความสำเร็จ หลักธรรมนี้มีใช้เพียงข้อปฏิบัติทางศาสนา แต่คือพุทธจิตวิทยาที่เสริมสร้างสมรรถนะการทำงาน เริ่มตั้งแต่การสร้างความรักผูกพันในงาน (ฉันทะ) ความมุ่งมั่นไม่ย่อท้อ (วิริยะ) ความเอาใจใส่รับผิดชอบ (จิตตะ) และการใช้ปัญญาทบทวนแก้ไข (วิมังสา) ซึ่งเป็นซอฟต์แวร์ทางจิตวิญญาณที่สอดคล้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างลึกซึ้ง

จากการทบทวนวรรณกรรม ผู้เขียนพบช่องว่างองค์ความรู้ที่สำคัญคือ การศึกษาที่ผ่านมามุ่งเน้นการพัฒนาระบบ RBM ในมิติของโครงสร้างและเทคนิคการประเมินผลเพียงด้านเดียว หรือไม่ก็แยกศึกษาหลักธรรมทางศาสนาในเชิงนามธรรม ขาดการตีความและสังเคราะห์เพื่อผสาน ศาสตร์แห่งระบบ (RBM) เข้ากับศาสตร์แห่งใจ (อิทธิบาท 4) อย่างเป็นรูปธรรมในบริบทของการบริหารสถานศึกษา ผู้เขียนจึงตกผลึกแนวคิดว่าการก้าวข้ามวิกฤตการบริหารที่ติดกับดักตัวชี้วัด จำเป็นต้องสร้างดุลยภาพใหม่ที่ผสานสองศาสตร์นี้เข้าด้วยกัน บทความวิชาการนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อ วิเคราะห์แนวคิดการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (RBM) ศึกษาหลักอิทธิบาท 4 ที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร และสังเคราะห์โมเดลการบริหารสถานศึกษาแบบ RBM วิถีพุทธ เพื่อเป็นแนวทางสู่ดุลยภาพใหม่แห่งความเป็นเลิศที่ยั่งยืน

การบริหารสถานศึกษาแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

การบริหารสถานศึกษาแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results-Based Management: RBM) มีรากฐานจากการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management: NPM) และแนวคิด Management by Objectives ของ Peter Drucker โดยในทัศนะของผู้เขียน RBM ไม่ใช่เพียงเครื่องมือทางสถิติเพื่อการรายงานผล แต่คือ การเปลี่ยนผ่านกระบวนทัศน์ อย่างถอนรากถอนโคน จากเดิมที่สถานศึกษามักยึดติดกับกฎระเบียบ และปัจจัยนำเข้า มาสู่การตั้งคำถามถึง คุณค่าแห่งผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับผู้เรียนอย่างแท้จริง

เมื่อสังเคราะห์วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ผู้เขียนพบว่าทิศทางการนำ RBM มาใช้ในสถานศึกษามีจุดร่วมที่สำคัญ 3 ประการ คือ 1) การสร้างความชัดเจนเชิงทิศทาง การเปลี่ยนระบบประเมินจากฐานกิจกรรมมาเป็นฐานผลลัพธ์ ช่วยลดความซ้ำซ้อนของการทำงาน (ศิริชัย กาญจนวาสี, 2009) และช่วยให้ผู้บริหารจัดสรรทรัพยากรได้อย่างคุ้มค่าและคล่องตัวยิ่งขึ้น (ธีระ รุญเจริญ, 2007) 2) การยกระดับสมรรถนะองค์กร RBM ทำหน้าที่เป็นกาวใจที่เชื่อมโยงเป้าหมายส่วนบุคคลเข้ากับเป้าหมายองค์กร ขับเคลื่อนระบบราชการเดิมสู่องค์กรสมรรถนะสูง (วิโรจน์ สารรัตน์, 2012) และ 3) การสร้างวัฒนธรรมรับผิดชอบ ความสำเร็จของการปฏิรูปการศึกษาต้องพึ่งพาระบบตรวจสอบตนเองที่เข้มแข็ง (ธร สุนทรายุทธ์, 2010) ซึ่งสอดคล้องกับมาตรฐานสากลที่ชี้ว่า ระบบการศึกษาชั้นนำของโลกล้วนใช้ RBM เพื่อเชื่อมโยงทรัพยากรเข้ากับการเรียนรู้ (OECD, 2017)

จากการสังเคราะห์ข้างต้น ผู้เขียนตีความได้ว่า จุดแข็งที่แท้จริงของ RBM ไม่ใช่การควบคุมจากเบื้องบน แต่คือการสร้างระบบนิเวศแห่งความรับผิดชอบร่วมกัน ที่ครูและผู้บริหารสามารถออกแบบความสำเร็จได้ด้วยตนเอง

กลไกหลักที่ทำให้ระบบนิเวศนี้ทำงานได้ คือการประยุกต์ใช้ ห่วงโซ่ผลสัมฤทธิ์ ซึ่งอธิบายความสัมพันธ์เชิงตรรกะตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำ เพื่อให้เห็นภาพที่ชัดเจน ผู้เขียนขอยกตัวอย่างการนำ RBM มาใช้ในสถานศึกษา เช่น โครงการแก้ปัญหาให้นักเรียนอ่านไม่ออกเขียนไม่ได้ ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 สรุปรูปองค์ประกอบและตัวอย่างห่วงโซ่ผลสัมฤทธิ์ ในสถานศึกษา

องค์ประกอบ RBM	ความหมายเชิงบริหาร	ตัวอย่างการนำไปใช้ เช่น โครงการแก้ปัญหาการอ่าน
1. ปัจจัยนำเข้า (Inputs)	ทรัพยากรที่ต้องใช้ในการดำเนินงาน เช่น บุคลากร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ และเวลา	งบประมาณจัดซื้อสื่อการอ่าน, ครูผู้สอนภาษาไทย, ชั่วโมงเรียนซ่อมเสริมหลังเลิกเรียน
2. กิจกรรม (Activities)	กระบวนการหรือขั้นตอนการดำเนินงานเพื่อให้เกิดผลผลิต	การจัดอบรมเทคนิคการสอนอ่านให้ครู, การจัดกิจกรรมอ่านคล่องเขียนคล่อง, การสอนซ่อมเสริมรายบุคคล
3. ผลผลิต (Outputs)	ผลที่เกิดขึ้นทันทีจากกิจกรรม สามารถวัดและนับจำนวนได้อย่างชัดเจน	ครู 10 คนผ่านการอบรม, นักเรียนกลุ่มเสี่ยง 50 คนเข้าร่วมโครงการครบ 20 ชั่วโมง, มีสื่อการอ่านเพิ่ม 100 ชุด
4. ผลลัพธ์ (Outcomes)	การเปลี่ยนแปลงด้านความรู้ ทักษะ พฤติกรรม หรือทัศนคติของกลุ่มเป้าหมายในระยะกลาง	นักเรียนร้อยละ 90 มีทักษะการอ่านผ่านเกณฑ์ประเมินระดับดี, นักเรียนมีความมั่นใจในการอ่านออกเสียงมากขึ้น
5. ผลกระทบ (Impacts)	การเปลี่ยนแปลงเชิงบวกในระยะยาวต่อองค์กรหรือสังคม	อัตราการอ่านไม่ออกเขียนไม่ได้ลดลง, อัตราการออกกลางคันลดลง, นักเรียนมีทักษะการเรียนรู้ตลอดชีวิต

กระบวนการตามห่วงโซ่นี้ จะถูกขับเคลื่อนภายใต้วงจรการบริหาร วางแผน กำหนดตัวชี้วัด ติดตาม รายงานผล โดยยึดหลัก 3Es คือ ความประหยัด ความมีประสิทธิภาพ และความมีประสิทธิภาพ (Kusek & Rist, 2004)

โดยสรุป ในมุมมองของผู้เขียน RBM คือยุทธศาสตร์เชิงตรรกะที่มีความสมบูรณ์แบบในตัวเอง อย่างไรก็ตาม เมื่อโครงสร้างที่สมบูรณ์แบบนี้ถูกนำไปสวมทับลงในบริบทของสถานศึกษาไทยที่เต็มไปด้วยความซับซ้อนเชิงอำนาจและวัฒนธรรมองค์กร RBM จึงเริ่มเผยให้เห็นจุดอ่อนบางประการซึ่งจะนำไปสู่การวิเคราะห์การถอดรื้อโครงสร้าง

การถอดรื้อโครงสร้างสู่ดุลยภาพใหม่แห่งความเป็นเลิศ

จากข้อจำกัดและจุดอ่อนของโครงสร้างที่แข็งตัวดั่งที่ไฉ่วีเคราะห์ไว้ข้างต้น นำมาสู่แนวคิดเรื่อง การถอดรื้อโครงสร้าง ในบริบทของการบริหารการศึกษา ซึ่งแนวคิดนี้ไม่ได้หมายถึงการทำลายระบบที่มีอยู่ แต่เป็นการวิพากษ์และทบทวนโครงสร้างอำนาจ วัฒนธรรมองค์กร และกระบวนการทำงานที่แข็งตัวของระบบราชการเดิม ซึ่งมักเป็นอุปสรรคต่อความคิดสร้างสรรค์และการทำงานที่มีความสุข การนำ RBM มาใช้ในบริบทไทยมักประสบปัญหากับดักทางบริหาร คือการที่ผู้ปฏิบัติงานถูกพันธนาการด้วยตัวชี้วัดและรูปแบบเอกสาร จนเกิดสภาวะการลดทอนความเป็นมนุษย์ ที่มองครูและนักเรียนเป็นเพียงวัตถุทางสถิติ (Hallinger & Kantamara, 2001)

ดังนั้น การก้าวไปสู่ความเป็นเลิศที่ยั่งยืน จึงจำเป็นต้องสร้างดุลยภาพใหม่ ซึ่งเป็นการแสวงหาจุดสมดุลระหว่างสองขั้วความคิด ได้แก่ ระบบงาน ที่เน้นมาตรฐาน กฎระเบียบ และการตรวจสอบ กับ ระบบคน ที่เน้นความยืดหยุ่น แรงบันดาลใจ และความสัมพันธ์ แนวคิดนี้สอดคล้องกับทฤษฎีองค์การแห่งความสุขและแนวคิดการบริหารจัดการที่เน้นมนุษย์เป็นศูนย์กลาง ซึ่งเชื่อว่าความสำเร็จที่แท้จริงไม่ได้เกิดจากการบังคับควบคุม แต่เกิดจากการปลดปล่อยศักยภาพและการสร้างพันธสัญญาใจของบุคลากร

การถอดรื้อโครงสร้างในที่นี้ จึงหมายถึงการลดทอนความเป็นทางการที่มากเกินไปและการกระจายอำนาจการตัดสินใจ เพื่อเปิดพื้นที่ให้จิตวิญญาณของความเป็นครูได้กลับมาทำหน้าที่ขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษา โดยมีเป้าหมายเพื่อเปลี่ยนผ่านองค์กรจากเครื่องจักรผลิตผลงาน ไปสู่สิ่งมีชีวิตที่มีการเรียนรู้ (Senge, 1990)

สรุปได้ว่า การถอดรื้อโครงสร้างสู่ดุลยภาพใหม่แห่งความเป็นเลิศ คือกระบวนการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์การบริหารจากการเน้นการควบคุมด้วยระเบียบและตัวเลข ไปสู่การสร้างสมดุลระหว่างประสิทธิภาพของระบบงานและคุณภาพชีวิตของคนทำงาน โดยมุ่งเน้นการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เกื้อกูลและเห็นอกเห็นใจ เพื่อให้เกิดความสำเร็จที่ยั่งยืนทั้งในเชิงผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและความสุขของบุคลากร

หลักอิทธิบาท 4

หลักอิทธิบาท 4 (Iddhipada 4) เป็นหลักพุทธธรรม(ปยุตโต, 2003)ได้อธิบายไว้ว่าเป็นธรรมที่เปรียบเสมือนฐานรองรับความสำเร็จ หรือคุณเครื่องให้ถึงความสำเร็จแห่งกิจที่ทำ ซึ่งมีใช้เพียงหลักปฏิบัติทางศาสนา แต่เป็น พุทธจิตวิทยาการบริหาร ที่มีความสอดคล้องกับทฤษฎีแรงจูงใจและพฤติกรรมศาสตร์สมัยใหม่อย่างลึกซึ้ง ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบสำคัญ ได้แก่

1. ฉันทะ (Chanda) หรือ ความพอใจ คือความรักใคร่ ใฝ่ใจ และปรารถนาที่จะทำสิ่งนั้นให้ดียิ่งขึ้น ในทางทฤษฎีการบริหารเทียบได้กับ แรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) หรือ Passion ซึ่งเป็นพลังขับเคลื่อนที่ทรงประสิทธิภาพที่สุด เพราะเกิดจากความต้องการของตนเอง มิใช่การถูกบังคับด้วยรางวัลหรือการลงโทษ

2. วิริยะ (Viriya) หรือ ความเพียร คือความบากบั่น ความกล้าหาญที่จะฝ่าฟันอุปสรรค และความไม่ย่อท้อต่อความยากลำบาก สอดคล้องกับแนวคิด ความทรหดอดทน (Grit) ของ Duckworth (2016) และความเพียรพยายาม (Perseverance) ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้บุคคลสามารถยืนหยัดอยู่ได้ท่ามกลางความท้าทาย

3. จิตตะ (Citta) หรือ ความเอาใจใส่ คือความจดจ่อ ฝึกฝน และอุทิศตนให้กับงานที่ทำ สอดคล้องกับภาวะ การมีสติจดจ่อ (Mindfulness) และการมีสมาธิ (Focus) ซึ่งช่วยให้การทำงานมีความละเอียดรอบคอบ ลดข้อผิดพลาด และเกิดความรับผิดชอบ (Accountability) ต่อหน้าที่

4. วิมังสา (Vimamsa) หรือ ความไตร่ตรอง คือการหมั่นใช้ปัญญาพิจารณาใคร่ครวญ ตรวจสอบหาเหตุผล และวิเคราะห์ข้อบกพร่องเพื่อนำไปสู่การแก้ไขปรับปรุง เทียบได้กับกระบวนการ วงจรคุณภาพ (PDCA Cycle) หรือการปฏิบัติแบบสะท้อนคิด (Reflective Practice) ที่นำไปสู่การเกิดปัญหาและการพัฒนานวัตกรรม (ปยุตโต, 2016)

ตารางที่ 2 การสังเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างหลักอิทธิบาท 4 กับแนวคิดการบริหารสมัยใหม่

หลักอิทธิบาท 4 (พุทธจิตวิทยา)	แนวคิดสมัยใหม่ (Modern Concepts)	ความหมายเชิงพฤติกรรมการทำงาน
1. ฉันทะ (ความพอใจ)	แรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation)	ความรักใคร่ ใฝ่ใจ และปรารถนาที่จะทำสิ่งนั้นให้ดียิ่งขึ้น เป็นพลังขับเคลื่อนที่ทรงประสิทธิภาพ เพราะเกิดจากความต้องการภายใน มิใช่การถูกบังคับด้วยรางวัลหรือบทลงโทษ ทำให้บุคลากรทำงานด้วยความเต็มใจและมีความสุข
2. วิริยะ (ความเพียร)	ความทรหดอดทน (Grit)	ความบากบั่น กล้าหาญ และไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค สอดคล้องกับแนวคิด Grit ของ Angela Duckworth (2016) ที่เน้นความมุ่งมั่นระยะยาวเป็นปัจจัยสู่ความสำเร็จ ช่วยให้บุคลากรยืนหยัดท่ามกลางความท้าทาย
3. จิตตะ (ความเอาใจใส่)	การมีสติจดจ่อ (Mindfulness)	ความจดจ่อ ฝึกฝน และอุทิศตนให้กับงาน ทำให้การปฏิบัติงานมีความละเอียดรอบคอบ ลดข้อผิดพลาด และเสริมสร้างความรับผิดชอบ ต่อหน้าที่และผลลัพธ์
4. วิมังสา (ความไตร่ตรอง)	การปฏิบัติแบบสะท้อนคิด (Reflective Practice)	การใช้ปัญญาพิจารณา วิเคราะห์ ตรวจสอบ และปรับปรุงงานอย่างเป็นระบบ สอดคล้องกับวงจรคุณภาพ PDCA (Plan-Do-Check-Act) ช่วยให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและต่อยอดสู่นวัตกรรม

การสังเคราะห์ในตารางข้างต้น ผู้เขียนตีความได้ว่า อิทธิบาท 4 ทำหน้าที่เป็นเสมือน ซอฟต์แวร์ทางจิตวิญญาณ ที่จะเข้าไปอุดช่องโหว่ของความแห้งแล้งในระบบราชการ ทำให้บุคลากรมีกลไกการกำกับดูแลตนเองจากภายใน ซึ่งจะเป็นรากฐานสำคัญในการนำไปบูรณาการร่วมกับระบบ RBM

แนวทางการบริหารสถานศึกษาแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (RBM) โดยบูรณาการหลักอิทธิบาท 4

จากการรวบรวมงานเอกสารที่เกี่ยวข้องที่ได้นำเสนอมานั้น ผู้เขียนจึงขอเสนอถึงแนวทางที่สามารถนำไปส่งเสริมการบริหารสถานศึกษาแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (RBM) โดยบูรณาการหลักอิทธิบาท 4 การถอดรื้อโครงสร้างสู่ดุลยภาพใหม่แห่งความเป็นเลิศที่ยั่งยืน พอสรุปได้ดังนี้

1. การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ การถอดรื้อโครงสร้างและปัญหา

พัฒนาการและแก่นแท้ของ RBM สำหรับ RBM ไม่ใช่แนวคิดที่เกิดขึ้นลอย ๆ แต่มีรากฐานมาจากแนวคิดการบริหารจัดการธุรกิจที่นำโดย Peter Drucker ปรมาจารย์ด้านการจัดการ ผู้เสนอแนวคิด Management by Objectives (MBO) ซึ่งต่อมาได้พัฒนาสู่ภาครัฐในรูปแบบ RBM หลักการสำคัญคือการเปลี่ยนกระบวนทัศน์จากการบริหารแบบยัดเยียด มาเป็นยึดเป้าหมายโดยให้ความสำคัญกับ 3Es ได้แก่ (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, 2010) ความประหยัด การบริหารต้นทุนให้ต่ำที่สุดภายใต้มาตรฐานที่กำหนด ประสิทธิภาพ กระบวนการทำงานที่รวดเร็ว ถูกต้อง และลดความสูญเสีย และ ประสิทธิภาพ การบรรลุเป้าหมายที่ตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการอย่างแท้จริง (วิจารณ์ พานิช, 2012)

ห่วงโซ่คุณค่าแห่งผลสัมฤทธิ์ กลไกการทำงานของ RBM ขับเคลื่อนผ่านตรรกะที่เรียกว่า “ห่วงโซ่ผลสัมฤทธิ์” ซึ่งประกอบด้วย ปัจจัยนำเข้า ทรัพยากรต่างๆ เช่น งบประมาณ ครู อาคารเรียน กิจกรรม การเรียนการสอน การอบรม การนิเทศ ผลผลิต สิ่งที่ต้องได้ทันทีหลังจบกิจกรรม เช่น จำนวนนักเรียนที่จบการศึกษา ผลลัพธ์ การเปลี่ยนแปลงเชิงพฤติกรรมหรือคุณค่าที่เกิดขึ้น เช่น นักเรียนมีทักษะการคิดวิเคราะห์ ผลกระทบ การเปลี่ยนแปลงในระยะยาวต่อสังคม เช่น ชุมชนมีความเข้มแข็ง (Drucker, 1954) เมื่อเป็นอยู่เช่นนี้ก็จะสะท้อนให้เห็นถึงปัญหาเชิงโครงสร้างของการบริหาร แม้ RBM จะถูกออกแบบมาอย่างเป็นระบบ แต่การนำไปปฏิบัติในบริบทการศึกษาไทยกลับประสบปัญหา การบิดเบือนเป้าหมาย ผู้บริหารมักติดกับดักของการวัดผล โดยให้ความสำคัญกับสิ่งที่วัดได้ง่าย เช่น คะแนนสอบ, จำนวนโครงการ มากกว่าสิ่งที่วัดได้ยากแต่มีคุณค่า เช่น คุณธรรม, ความสุข, ความคิดสร้างสรรค์ และสิ่งนี้นำไปสู่การสร้างวัฒนธรรมฝักใฝ่รอย่น และการทำเอกสารเท็จเพื่อให้ผ่านการประเมิน ซึ่งเป็นการกีดร่อนจริยธรรมวิชาชีพครูอย่างรุนแรง และที่สำคัญที่สุดคือการทำให้โรงเรียนกลายเป็นเพียงโรงงานผลิตเอกสาร แทนที่จะเป็นพื้นที่พัฒนาศักยภาพผู้เรียนอย่างแท้จริง (สมคิด บางโม, 2019)

จากปัญหาความขัดแย้งกระด้างของกลไกการประเมินผลและสถานะการลดทอนคุณค่าความเป็นครูดังกล่าว ผู้เขียนจึงเห็นความจำเป็นในการถอดรื้อโครงสร้างการบริหารแบบเดิม และแสวงหากลไกทางจิตวิทยาเข้ามาเติมเต็ม ซึ่งนำไปสู่การนำปรัชญาพุทธศาสนา โดยเฉพาะหลักอิทธิบาท 4 เข้ามาบูรณาการ เพื่อทำหน้าที่เป็นฐานรากทางจิตวิญญาณในการขับเคลื่อนระบบงานให้เกิดความสำเร็จอย่างยั่งยืนจากภายใน

2. อิทธิบาท 4 ฐานรากทางพุทธจิตวิทยาเพื่อการบริหาร

อิทธิบาท 4 มาจากภาษาบาลีว่า อิทธิ คือความสำเร็จ ความเจริญ รวมกับ บาท คือหนทาง ที่ตั้ง จึงหมายถึง คุณธรรมที่เป็นฐานหรือหนทางสู่ความสำเร็จแห่งกิจที่ทำ นี้ไม่ใช่เพียงข้อปฏิบัติทางศาสนา แต่เป็นแม่บทการบริหารที่สอดคล้องกับธรรมชาติของมนุษย์อย่างลึกซึ้ง (ปยุตโต, 2003; Hallinger & Kantamara, 2001) ประกอบด้วย

ฉันทะ (Chanda) แรงขับเคลื่อนจากภายในฉันทะ คือ ความพอใจ รักใคร่ และใส่ใจในสิ่งนั้น ในทางจิตวิทยาเปรียบได้กับแรงจูงใจภายใน และความสำคัญของฉันทะคือการแยกแยะระหว่าง ความอยากทำ ฉันทะอยากให้งานดี กับความอยากได้ ตัณหาอยากได้รางวัล ในการบริหารหากขับเคลื่อนด้วยตัณหา คนจะทำงานเพื่อแลกผลประโยชน์ แต่หากขับเคลื่อนด้วยฉันทะ คนจะทำงานเพราะรักในคุณค่าของงานนั้น ซึ่งเป็นพลังที่ยั่งยืนกว่า

การประยุกต์ใช้จริงในโรงเรียน ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและวิสัยทัศน์ของโรงเรียนตั้งแต่ต้น เพื่อให้แผนปฏิบัติการสอดคล้องกับความถนัดและแรงบันดาลใจ ของครู ซึ่งจะเปลี่ยนรูปแบบจากการทำงานตามคำสั่ง เป็นการทำงานด้วยความรักและรู้สึกเป็นเจ้าของ

วิริยะ (Viriya) พลังแห่งความเพียรที่ชาญฉลาด วิริยะ คือ ความเพียรพยายาม ความบากบั่น และความกล้าหาญที่จะเผชิญปัญหา สอดคล้องกับแนวคิดความทรหดอดทนของ Duckworth (2016) วิริยะไม่ใช่การปฏิบัติงานอย่างหักโหมโดยปราศจากการไตร่ตรอง แต่คือความเพียรที่ประกอบด้วยสติปัญญา คือการไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค และมองความล้มเหลวเป็นเพียงบันไดขั้นหนึ่งสู่ความสำเร็จ

การประยุกต์ใช้จริงในโรงเรียน เมื่อพบปัญหานักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำ ครูผู้สอนไม่ย่อท้อหรือโทษผู้เรียน แต่ใช้ความเพียรพยายามในการศึกษาและออกแบบสื่อ นวัตกรรม หรือวิธีการสอนใหม่ๆ มาช่วยจัดการเรียนรู้ซ่อมเสริมอย่างต่อเนื่องจนกว่าผู้เรียนจะเกิดการพัฒนา

จิตตะ (Citta) สมาธิและการจดจ่อ จิตตะ คือ ความเอาใจใส่ ฝึกฝน และจดจ่ออยู่กับงาน ไม่ปล่อยปละละเลย จิตตะคือการที่ผู้บริหารหรือผู้ปฏิบัติงานเอาใจไปผูกไว้กับงาน รับผิดชอบงานด้วยชีวิตจิตใจ ไม่ใช่ทำแบบเช้าชามเย็นชาม การมีจิตตะทำให้เกิดความละเอียดรอบคอบและคุณภาพงานที่ประณีต

การประยุกต์ใช้จริงในโรงเรียน ผู้บริหารปรับเปลี่ยนรูปแบบการกำกับติดตาม จากการนั่งรอตรวจแฟ้มเอกสารประเมินผล มาเป็นการเดินเยี่ยมชั้นเรียน ด้วยความใส่ใจ เพื่อรับฟังปัญหา สังเกตการสอน และให้การสนับสนุนครูทำงานอย่างใกล้ชิดแบบกัลยาณมิตร

วิมังสา (Vimamsa) ปัญญาแห่งการไตร่ตรอง วิมังสา คือ การสอบสวน ไตร่ตรอง และพิจารณาหาเหตุผล สอดคล้องกับทฤษฎี Reflective Practice และ Critical Thinking วิมังสาคือกระบวนการทางปัญญาที่ใช้ตรวจสอบการทำงานว่าสำเร็จเพราะอะไร ล้มเหลวเพราะอะไร เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงแก้ไข และการสร้างนวัตกรรม

การประยุกต์ใช้จริงในโรงเรียนสถานศึกษานำกระบวนการชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ มาใช้เป็นพื้นที่ปลอดภัย เพื่อให้ครูได้ร่วมกันทบทวนผลการจัดการเรียนรู้ วิเคราะห์สาเหตุของความสำเร็จหรือความล้มเหลว และถอดบทเรียนเพื่อนำไปสู่การพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษาอย่างเป็นระบบ

3. การวิเคราะห์โมเดลการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์วิถีพุทธ



แผนภาพที่ 1 การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์วิถีพุทธ

จากแผนภาพที่ 1 ผู้เขียนได้สังเคราะห์และออกแบบโมเดลการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์วิถีพุทธ (Buddhist RBM Model) โดยสามารถอธิบายองค์ประกอบสำคัญแบ่งเป็น 3 ส่วน ดังนี้

1. โครงสร้างโมเดล เป็นกรอบแนวคิดเชิงสังเคราะห์ที่สร้างสมการความสำเร็จ คือ “Sustainable Excellence = RBM x Iddhipada 4” โดยผลงาน ระบบงาน (RBM) ที่มีโครงสร้างชัดเจนและตรวจสอบได้ เข้ากับ จิตวิญญาณ (หลักอิทธิบาท 4) ซึ่งเป็นพลังขับเคลื่อนจากภายใน เพื่อลดทอนความแข็งแกร่งของระบบราชการเดิม

2. กลไกการทำงาน ขับเคลื่อนผ่านการบูรณาการ 4 มิติเข้ากับวงจรการบริหาร ได้แก่ มิติสัญญาใจ (ฉันทะ) มุ่งเน้นการสร้างพันธสัญญาร่วมและวิสัยทัศน์เดียวกัน (Shared Vision) มิติสมรรถนะ (วิริยะ) มุ่งเน้นความเพียรอย่างมีปัญญาและการลงมือปฏิบัติจริง (Action & Effort) มิติกัลยาณมิตร (จิตตะ) มุ่งเน้นการเอาใจใส่ดูแลและการสนับสนุนเกื้อกูลกัน (Care & Support) มิติปัญญาตื่นรู้ (วิมังสา) มุ่งเน้นการสะท้อนคิด ถอดบทเรียน และการสร้างนวัตกรรม (Review & Innovate)

3. ผลลัพธ์ที่คาดหวัง การเกิด ดุลยภาพใหม่แห่งความเป็นเลิศที่ยั่งยืน ที่สถานศึกษาสามารถบรรลุเป้าหมายเชิงผลสัมฤทธิ์ตามเกณฑ์มาตรฐาน(ระบบงานบรรลุผล) ควบคู่ไปกับการมีสุขภาวะทางจิตวิญญาณที่ดี และมีความสุขมวลรวมในองค์กร(บุคลากรเป็นสุข)

จากการศึกษาและสังเคราะห์องค์ความรู้ข้ามวัฒนธรรม ระหว่างศาสตร์การบริหารจัดการตะวันตก (RBM) และหลักพุทธธรรมตะวันออก (อิทธิบาท 4) ผู้เขียนได้ตกผลึกความคิดจนนำไปสู่การค้นพบดุลยภาพใหม่ของการบริหารสถานศึกษา ซึ่งผู้เขียนขอเรียกว่า โมเดลการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์วิถีพุทธ (Buddhist RBM Model) ในทัศนะของผู้เขียน โมเดลนี้ไม่ใช่เพียงการนำหลักธรรมมาจับคู่กับขั้นตอนการทำงานอย่างผิวเผิน แต่คือการถอดรื้อ ความแข็งแกร่งของระบบราชการแล้วประกอบสร้างใหม่ ด้วยจิตวิญญาณของความเป็น

มนุษย์ เพื่อสร้างสมดุลระหว่างประสิทธิภาพของงาน และความสุขของคนให้เกิดขึ้นจริง โดยผู้เขียนวิเคราะห์กระบวนการบูรณาการสู่ดุลยภาพใหม่ไว้ ดังนี้

ประการแรก ในมิติของการวางแผนกลยุทธ์ ผู้เขียนมองเห็นปัญหาว่า RBM แบบเดิมมักเริ่มต้นด้วยคำสั่ง และ ความกลัว ต่อตัวชี้วัด ซึ่งเป็นแรงขับเคลื่อนที่เปราะบาง แต่ในดุลยภาพใหม่นี้ ผู้เขียนเสนอให้เริ่มต้นด้วย **ฉันทะ**หรือความรักและความศรัทธาในเป้าหมาย การวางแผนจะไม่ใช้กระบวนการทางเทคนิคที่ทำกันในห้องประชุมปิดอีกต่อไป แต่คือกระบวนการสร้างฝันร่วมกัน ระหว่างผู้บริหาร ครู และชุมชน ผู้เขียนเชื่อว่าเมื่อเป้าหมายขององค์กรสอดคล้องกับเสียงเรียกร้องภายในใจ ของครูผู้สอน แผนกลยุทธ์นั้นจะแปรเปลี่ยนจากเอกสารทางราชการที่ไร้ชีวิต ให้กลายเป็นพันธสัญญาใจ ที่ทุกคนพร้อมจะทุ่มเทขับเคลื่อนด้วยความเต็มใจ ดุลยภาพใหม่ในจุดนี้คือการเปลี่ยนจากการทำตามหน้าที่ มาเป็นการทำด้วยใจรัก ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญที่สุดของความยั่งยืน

ประการที่สอง ในมิติของการนำแผนสู่การปฏิบัติ ผู้เขียนตระหนักดีว่าช่วงเวลานี้คือจุดวิกฤตที่มักก่อให้เกิดความเหนื่อยล้าและท้อถอย ระบบ RBM เดิมมักเรียกร้องผลผลิตที่รวดเร็วและมีประสิทธิภาพสูงสุด จนบางครั้งนำไปสู่การกดขี่ตนเองของบุคลากร แต่ในโมเดลวิถีพุทธนี้ ผู้เขียนเสนอให้บูรณาการ **วิริยะ** เข้ามาเป็นแกนหลัก แต่มีใช้วิริยะในความหมายของการตรากตรำทำงานหนักเยี่ยงเครื่องจักร หากแต่คือความเพียรที่ประกอบด้วยปัญญา ดุลยภาพใหม่ที่เกิดขึ้นคือการที่ผู้บริหารทำหน้าที่จัดอุปสรรคและสร้างระบบสนับสนุนเพื่อให้ครูได้ใช้วิริยะไปกับการจัดการเรียนการสอนอย่างเต็มที่ มิใช่หมดแรงไปกับงานเอกสารที่ซ้ำซ้อน วิริยะในทัศนะของผู้เขียนจึงเป็นพลังแห่งความกัดไม่ปล่อย ที่ขับเคลื่อนด้วยความเข้าใจในคุณค่าของงาน ทำให้บุคลากรมีความอดทนอดกลั้น พร้อมที่จะฝ่าฟันอุปสรรคเพื่อไปถึงความเป็นเลิศ โดยไม่สูญเสียสุขภาพทางจิตวิญญาณ

ประการที่สาม ในมิติของการติดตามและประเมินผล ซึ่งมักเป็นยาขมในระบบราชการไทย เพราะถูกมองว่าเป็นกระบวนการ จับผิด และ ตัดสินโทษ ผู้เขียนวิเคราะห์ว่านี่คือจุดที่ทำให้ลายความเป็นมนุษย์มากที่สุด ดังนั้น เพื่อสร้างดุลยภาพใหม่ ผู้เขียนเสนอให้เปลี่ยนกระบวนการกำกับติดตามด้วย **จิตตะ** ซึ่งหมายถึงความเอาใจใส่จดจ่อ การติดตามงานต้องเปลี่ยนจากการตรวจสอบเอกสารย้อนหลัง มาเป็นการเดินเคียงข้าง ผู้ปฏิบัติงาน ผู้บริหารต้องใช้จิตตะในการรับฟังปัญหาด้วยความเมตตาและเอื้ออาทร เพื่อให้ครูรู้สึกอุ่นใจและกล้าที่จะเปิดเผยข้อเท็จจริง และเมื่อถึงขั้นตอนการประเมินผล ต้องใช้ **วิมังสา** หรือปัญญาไตร่ตรอง เข้ามาแทนที่อคติและการตัดสิน ผู้เขียนเชื่อว่าการประเมินผลที่ดีที่สุดคือการประเมินเพื่อเรียนรู้ มิใช่เพื่อลงโทษ วิมังสาจะช่วยให้องค์กรเกิดการเรียนรู้จากข้อผิดพลาด และนำไปสู่การพัฒนาวัฒนธรรมอย่างต่อเนื่อง

โดยสรุป ในทัศนะของผู้เขียน ดุลยภาพใหม่แห่งความเป็นเลิศที่ยั่งยืน ที่เกิดขึ้นจากโมเดลนี้ คือสภาวะที่องค์กรสามารถขับเคลื่อนไปข้างหน้าได้อย่างทรงพลัง โดยมี RBM เป็นเสมือน ร่างกายที่แข็งแรง ทำหน้าที่กำหนดทิศทาง โครงสร้าง และมาตรฐานที่ชัดเจน ในขณะที่มีหลักอริยปาท 4 เป็นเสมือน จิตวิญญาณที่ตื่นรู้ คอยหล่อเลี้ยงแรงบันดาลใจ ความเพียร และปัญญาของคนทำงาน ความเป็นเลิศในนิยามใหม่นี้ จึงมิใช่วัดกันเพียงแค่คะแนนสอบของนักเรียนหรือรางวัลที่สถานศึกษาได้รับเท่านั้น แต่วัดกันที่ ความสุขมวลรวม ของบุคลากร และวัฒนธรรมองค์กรที่เกื้อกูลกัน ซึ่งผู้เขียนมั่นใจว่า นี่คือรากฐานที่มั่นคงที่สุดที่จะรองรับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาไทยให้ก้าวข้ามความเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ได้อย่างสง่างามและยั่งยืน

บทสรุป

บทความวิชาการฉบับนี้นำเสนอแนวคิดหลักผ่าน โมเดลการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์วิถีพุทธ (Buddhist RBM Model) ซึ่งเกิดจากการสังเคราะห์ศาสตร์การบริหารตะวันตก (RBM) และหลักพุทธจิตวิทยาตะวันออก (อิทธิบาท 4) เข้าด้วยกัน เพื่อมุ่งแก้ไขปัญหาความแข็งแกร่งของระบบประเมินผลในสถานศึกษาไทย การบูรณาการทั้งสองศาสตร์นี้มีความสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจาก RBM ทำหน้าที่เป็น โครงสร้างระบบงาน ที่ช่วยกำหนดทิศทาง มาตรฐาน และกลไกการตรวจสอบที่ชัดเจน ในขณะที่อิทธิบาท 4 ทำหน้าที่เป็น พลังขับเคลื่อนทางจิตวิทยา ที่ช่วยหล่อเลี้ยงแรงจูงใจภายในและความสุขของบุคลากร หากสถานศึกษาขับเคลื่อนด้วย RBM เพียงอย่างเดียว องค์กรอาจกลายเป็นเพียงกลไกที่มุ่งเน้นตัวเลขและลดทอนมิติความเป็นมนุษย์ ในทางกลับกัน หากยึดถือเพียงหลักธรรมโดยปราศจากระบบปฏิบัติการที่รัดกุม องค์กรก็อาจขาดทิศทางและผลสัมฤทธิ์ที่ตรวจสอบได้ การบูรณาการศาสตร์ทั้งสองจึงเป็นการสร้าง คุณภาพใหม่ ที่เกื้อกูลกันอย่างสมบูรณ์

สำหรับผลต่อการพัฒนาการศึกษาไทยนั้น การนำโมเดลนี้ไปสู่การปฏิบัติจะช่วยเปลี่ยนกระบวนทัศน์การบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 จากการแข่งขันเพื่อตอบสนองตัวชี้วัดเชิงปริมาณ ไปสู่การสร้างองค์กรสมรรถนะสูงที่มีความสุข ผู้บริหารจะปรับเปลี่ยนบทบาทจากผู้ควบคุม มาเป็นผู้นำที่สามารถปลุกเร้า ฉันทะ วิริยะ จิตตะ และวิมังสา ให้ตื่นขึ้นในใจของบุคลากร เมื่อครูผู้สอนได้รับการขับเคลื่อนด้วยแรงบันดาลใจจากภายในภายใต้โครงสร้างระบบที่เข้มแข็งและเกื้อกูล ผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นมิใช่เพียงผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนที่สูงขึ้นเท่านั้น แต่ยังรวมถึง ความสุขมวลรวม ของบุคลากร ความผูกพันต่อวิชาชีพ และวัฒนธรรมการเรียนรู้ที่ยั่งยืน ซึ่งถือเป็นกุญแจสำคัญของการปฏิรูปการศึกษาที่เริ่มต้นจากการยกระดับจิตวิญญาณคนทำงาน และเป็นรากฐานที่จะช่วยให้การศึกษาไทยก้าวข้ามความท้าทายในยุคปัจจุบันได้อย่างแท้จริง

ข้อเสนอแนะ

กระทรวงศึกษาธิการและหน่วยงานต้นสังกัด ควรสนับสนุนการขับเคลื่อนนโยบาย การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์เชิงมนุษยธรรม โดยนำกรอบแนวคิดนี้ไปพิจารณาปรับปรุงเกณฑ์การประเมินและรับรองคุณภาพสถานศึกษา ทั้งนี้ ควรลดน้ำหนักตัวชี้วัดที่อิงหลักฐานเชิงประจักษ์ด้านเอกสารลง และเพิ่มสัดส่วนตัวชี้วัดด้านสุขภาวะของบุคลากร บรรยากาศองค์กร และความสุขมวลรวมในสถานศึกษา เพื่อให้การประเมินผลสะท้อนคุณภาพการศึกษาที่แท้จริงและลดความสูญเสียค่าทางการบริหาร

ผู้บริหารควรปรับเปลี่ยนบทบาทจากการเป็นเพียงผู้ควบคุมตัวชี้วัด มาเป็นผู้นำที่เป็นต้นแบบเชิงประจักษ์ในการประยุกต์ใช้อิทธิบาท 4 โดยแปลงหลักธรรมให้เป็นการปฏิบัติงานจริง เช่น การลดทอนการสั่งการเชิงอำนาจและเปิดพื้นที่รับฟังเพื่อสร้างเป้าหมายร่วมกัน (ฉันทะ) การปรับลดภาระงานเอกสารที่ไม่จำเป็น เพื่อให้ครูมีเวลาทุ่มเทกับการจัดการเรียนรู้ (วิริยะ) และการลงพื้นที่สนับสนุนดูแลครูแบบกัลยาณมิตรแทนการจับผิด (จิตตะ)

ควรมีการวิจัยเชิงปฏิบัติการหรือการวิจัยและพัฒนา เพื่อศึกษาการทดลองนำโมเดลการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์วิถีพุทธ ไปใช้ในสถานศึกษาจริง โดยอาจกำหนดกลุ่มโรงเรียนนำร่องเพื่อศึกษาเงื่อนไข ปัจจัยความสำเร็จ และถอดบทเรียนข้อจำกัดจากการปฏิบัติ ซึ่งจะนำไปสู่การต่อยอดและขยายผลรูปแบบการบริหารที่เหมาะสมกับบริบทความหลากหลายของสังคมไทยได้อย่างยั่งยืน

องค์ความรู้ใหม่

จากการศึกษาสังเคราะห์เอกสารและวิเคราะห์เนื้อหาเชิงลึก บทความวิชาการนี้ได้นำเสนอองค์ความรู้ใหม่สู่แวดวงการบริหารการศึกษาใน 3 ลักษณะสำคัญ ได้แก่ 1) กรอบการบูรณาการ RBM กับอิทธิบาท 4 2) แนวคิดดุลยภาพระหว่างระบบงานกับระบบคน และ 3) โมเดลการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์วิถีพุทธ องค์ความรู้ใหม่ดังกล่าวเป็นการผสานโครงสร้างทางกายภาพขององค์กร (ระบบงาน) เข้ากับปัจจัยขับเคลื่อนด้านจิตวิทยา (ระบบคน) อย่างเป็นรูปธรรม ดังสมการความสำเร็จที่ว่า Sustainable Excellence = RBM x Iddhipada 4 ซึ่งหมายถึง ความเป็นเลิศที่ยั่งยืนเกิดจากระบบปฏิบัติงานที่มีมาตรฐาน คุณด้วยจิตวิญญาณและแรงจูงใจของผู้ปฏิบัติงาน โดยมีการบูรณาการกลไกการขับเคลื่อนเพื่อเปลี่ยนผ่านกระบวนการบริหารใน 4 มิติ ดังนี้

1. มิติสร้างพันธมิตรสัญญา (ฉันทะในชั้นวางแผน) ปรับเปลี่ยนการกำหนดเป้าหมายแบบสั่งการจากเบื้องบน เป็นการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม เพื่อให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจภายในและรู้สึกเป็นเจ้าของเป้าหมายร่วมกัน

2. มิติขับเคลื่อนการปฏิบัติ (วิริยะในชั้นปฏิบัติการ) ปรับเปลี่ยนการทำงานที่มุ่งเน้นเพียงปริมาณเอกสาร เป็นการมุ่งเน้นความเพียรที่ประกอบด้วยปัญญา โดยผู้บริหารลดทอนภาระงานที่ไม่จำเป็น เพื่อให้ครูมุ่งพัฒนาผู้เรียนได้อย่างเต็มศักยภาพ

3. มิติกำกับดูแลใส่ใจ (จิตตะในชั้นติดตามผล) ปรับเปลี่ยนการตรวจสอบเพื่อจับผิดตามตัวชี้วัด เป็นการติดตามและประเมินผลแบบกัลยาณมิตร เพื่อรับฟังปัญหาและให้การสนับสนุนบุคลากรทำงานอย่างใกล้ชิด

4. มิติสะท้อนคิดทบทวน (วิมังสาในชั้นประเมินผล) ปรับเปลี่ยนการประเมินเพื่อตัดสินคุณหรือโทษ เป็นการประเมินเพื่อถอดบทเรียน โดยนำข้อผิดพลาดมาวิเคราะห์อย่างเป็นระบบเพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรมทางการศึกษา

โดยสรุป องค์ความรู้นี้ชี้ให้เห็นอย่างเป็นรูปธรรมว่า การนำพาสถานศึกษาไทยให้ก้าวข้ามกับดักความล้มเหลวของการบริหารแบบเดิม ไม่ใช่การเพิ่มจำนวนตัวชี้วัดเชิงปริมาณเพื่อการควบคุม แต่คือการบูรณาการแนวทางเชิงมนุษยธรรมเข้าไปในกลไกการบริหาร เพื่อให้เกิดดุลยภาพใหม่ที่สถานศึกษาสามารถบรรลุเป้าหมายตามมาตรฐาน ควบคู่ไปกับการมีสุขภาวะและแรงบันดาลใจที่ดีของบุคลากร ได้อย่างยั่งยืน

เอกสารอ้างอิง

- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2010). *การคิดเชิงวิเคราะห์* (พิมพ์ครั้งที่ 6). ชัคเชสมิเดีย.
- ธร สุนทรายุทธ์. (2010). *การบริหารจัดการเชิงปฏิรูป: ทฤษฎี วิจัย และปฏิบัติการทางการศึกษา*. เนติกุลการพิมพ์.
- ธีระ รุญเจริญ. (2007). *ความเป็นมืออาชีพในการจัดและบริหารการศึกษาในยุคปฏิรูปการศึกษา* (พิมพ์ครั้งที่ 4). ข้าวฟ่าง.
- ปยุตโต, ป. อ. (2003). *พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม* (พิมพ์ครั้งที่ 12). มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- ปยุตโต, ป. อ. (2016). *พุทธธรรม ฉบับปรับขยาย* (พิมพ์ครั้งที่ 46). มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- วิจารณ์ พานิช. (2012). *วิถีสร้างการเรียนรู้เพื่อศิษย์ในศตวรรษที่ 21*. มูลนิธิสดศรี-สฤษดิ์วงศ์.
- วิจิตร ศรีสอาน. (2014). *พันธกิจสัมพันธ์มหาวิทยาลัยกับสังคม*. สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา.



- วิโรจน์ สารรัตน์. (2012). *แนวคิด ทฤษฎี และประเด็นเพื่อการบริหารทางการศึกษา* (พิมพ์ครั้งที่ 8). ทิพย์วิสุทธิ.
- ศิริชัย กาญจนวาสี. (2009). *ทฤษฎีการประเมิน* (พิมพ์ครั้งที่ 5). สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สมคิด บางโม. (2015). *องค์การและการจัดการ* (พิมพ์ครั้งที่ 6). วิทย์พัฒน์.
- สมคิด บางโม. (2019). *เทคนิคการบริหารงาน*. วิทย์พัฒน์.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2018). *แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาศึกษาขั้นพื้นฐาน* (พ.ศ. 2561–2580).
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2012). *คู่มือการปฏิบัติราชการตามหลักการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์*.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2017). *แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560–2579*. พริกหวานกราฟฟิค.
- Drucker, P. F. (1954). *The practice of management*. Harper & Row.
- Duckworth, A. (2016). *Grit: The power of passion and perseverance*. Scribner.
- Hallinger, P., & Kantamara, P. (2001). Exploring the cultural context of school improvement in Thailand. *School Effectiveness and School Improvement*, 12(4), 385–408.
- Kusek, J. Z., & Rist, R. C. (2004). *Ten steps to a results-based monitoring and evaluation system: A handbook for development practitioners*. World Bank.
- OECD. (2017). *The funding of school education: Connecting resources and learning*. OECD Publishing.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday/Currency.