

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาความสำเร็จด้านการบริหารจัดการ คุณธรรม จริยธรรม ดีเด่น ตามโครงการโรงเรียนคุณธรรม ของโรงเรียนบ้านบาละ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2 ครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการวิจัย โดยมีขอบข่ายการนำเสนอตามลำดับดังนี้

- 2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการทั่วไป
- 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการในอิสลาม
- 2.3 ทฤษฎีการบริหาร 7 – S ของแมคเคนซี
- 2.4 ความหมายของคุณธรรม จริยธรรมทั่วไป
- 2.5 แนวคิดและความหมายของคุณธรรม จริยธรรมในอิสลาม
- 2.6 ประวัติความเป็นมาโรงเรียนบ้านบาละ
- 2.7 โครงการโรงเรียนคุณธรรมและแนวทางการดำเนินงานโรงเรียนคุณธรรม
- 2.8 แนวคิดและความหมายการวิจัยแบบกรณีศึกษา
- 2.9 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการทั่วไป

2.1.1 ความหมายของการบริหาร

การบริหาร มาจากคำในภาษาอังกฤษว่า “Administration” ซึ่งนักวิชาการต่างๆ ได้ให้ความหมายของการบริหารดังนี้

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2554) ได้นิยามความหมายว่า การบริหาร หมายถึงกิจกรรมต่างๆ ที่มีบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ร่วมมือกันดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ โดยที่บุคคลร่วมกันกำหนดกระบวนการอย่างมีระเบียบ และใช้ทรัพยากรต่างๆ อย่างเหมาะสม

สุภัก ยมพุก และวิโรจน์ เจษฎาลักษณ์ (2558) ได้ให้ความหมาย การบริหารสถานศึกษา ว่า หมายถึง การดำเนินการต่างๆ ภายในสถานศึกษาที่ทำให้บุคลากรและผู้ที่เกี่ยวข้องเกิดความร่วมมือและความรับผิดชอบต่อหน้าที่ สร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะทำให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ของสถานศึกษาที่วางไว้

เสนาะ ตีเขารว (2543) ได้นิยามความหมาย การบริหาร หมายถึงกระบวนการทำงานของบุคคลและวัสดุ โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ให้บรรลุวัตถุประสงค์โดยมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

สมยศ นาวิการ (2544) ได้ให้ความหมาย การบริหาร หมายถึงกระบวนการของการวางแผน จัดการองค์การ การสั่งการ และการควบคุมสมาชิกในองค์การ และทรัพยากรอื่นๆ เพื่อความสำเร็จขององค์การในเป้าหมายที่กำหนดไว้

สุวิทย์ อุดมพาณิชย์ (2548) ได้ให้ความหมาย การบริหาร หมายถึงการดำเนินงานให้บรรลุเป้าประสงค์ที่วางไว้ โดยอาศัยทรัพยากรและปัจจัยการบริหารองค์การ ได้แก่ คน (Man) เงิน (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Material) และวิธีการเลือกใช้ปฏิบัติงาน (Method) เป็นเครื่องมือในการดำเนินงาน

จันทราณี สงวนนาม (2551) ได้นิยามความหมาย การบริหาร หมายถึงการจัดกิจกรรมโดยผู้บริหารและสมาชิกในองค์การเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

จากความหมายดังกล่าวจึงสรุปได้ว่า การบริหาร เป็นการใช้ศาสตร์และศิลป์ของบุคคลตั้งแต่ 2 คน ขึ้นไป ร่วมมือกันจัดกิจกรรมหรือทำงานให้บรรลุเป้าที่วางไว้ โดยผ่านกระบวนการที่มีทรัพยากรเป็นปัจจัยสำคัญในการดำเนินงาน คือ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และวิธีการเลือกใช้ปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือในการดำเนินงาน ให้เกิดประสิทธิภาพจนสามารถทำให้เกิดประโยชน์มากที่สุด

2.1.2 แนวคิดการบริหารการศึกษาทั่วไป

แนวคิดของการบริหารแบบทั่วไปจะแบ่งโครงสร้างการบริหารโดยจำแนกตามหน้าที่ ซึ่งองค์การประเภทโรงเรียนมีการบริหารงานที่ประกอบด้วย 4 ฝ่ายหลัก คือ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป (ไพฑูริย์ สีนลารัตน์, 2553) แต่องค์การประเภทโรงเรียนนั้นมีระบบสังคมหนึ่งซึ่งใกล้เคียงกับแนวคิดของ Hoy and Miskel (2001) ที่ได้นำเสนอแนวคิดโรงเรียนในรูปแบบที่เป็นระบบสังคมหนึ่ง (Social-System Model for Schools) ซึ่งในระบบสังคมของโรงเรียนโดยทั่วไปมีองค์ประกอบ ดังนี้

1) ปัจจัยนำเข้า (Input) ประกอบด้วย ข้อจำกัดของสิ่งแวดล้อม ทรัพยากรมนุษย์ และทรัพยากรการเงิน พันธกิจและนโยบาย

2) กระบวนการเปลี่ยนสภาพ (Transformation Process) ประกอบด้วย 5 ระบบย่อย ได้แก่ ระบบโครงสร้างองค์การที่เป็นทางการ ระบบบุคลากร ระบบวัฒนธรรมองค์การ ระบบการเรียนการสอน และระบบการเมืองในองค์การ

3) ผลผลิต (Output) ประกอบด้วย ผลสัมฤทธิ์ ความพึงพอใจในหน้าที่การงาน คุณภาพขององค์การโดยรวม การขาดงาน และการลาออก

4) สิ่งสะท้อนคุณภาพผลผลิต (Feedback) เป็นกลไกการสะท้อนกลับเพื่อเป็นการประเมินผลคุณภาพของผลผลิต

5) สภาพแวดล้อม (Environment) คือ องค์ประกอบภายนอกโรงเรียน ได้แก่ หน่วยงานต่างๆ องค์กรภาครัฐและภาคเอกชนที่เกี่ยวข้อง สถาบันทางสังคม แหล่งทรัพยากรของโรงเรียน

โดยการบริหารระบบสังคมโรงเรียนนั้นจะมีทรัพยากรบุคคลเป็นตัวแปรสำคัญในการขับเคลื่อนองค์การให้เดินไปข้างหน้าอย่างมีคุณภาพตามที่องค์กรได้กำหนดไว้

นอกจากนี้ สุนทร โคตรบรรเทา (2560) กล่าวถึง องค์ประกอบของการบริหารว่า มีองค์ประกอบหลักอยู่ 4 อย่าง คือ งาน คน เป้าหมาย และองค์การ และมีคำที่เกี่ยวข้องอีก 2 คำ กระบวนการและการปฏิบัติ มีความหมายดังนี้

1) งาน (Work) คือสิ่งที่ต้องปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของคน ซึ่งงานจะถูกเรียกด้วยหลากหลายชื่อขึ้นอยู่กับเวลาและความเร่งด่วนของเวลา เช่น สามารถเรียกว่า กิจกรรม การกิจ งาน ผลงาน เป็นต้น

2) คน (Man) ในที่นี้หมายถึง ผู้ปฏิบัติงานหรือคนทำงาน ซึ่งก็สามารถเรียกได้หลายอย่างตามบทบาทหน้าที่ ตำแหน่ง และหน่วยงานปฏิบัติ เช่น บุคลากร บุคคล ผู้ปฏิบัติงาน คนงาน ผู้บังคับบัญชา หัวหน้างาน ผู้นำ เป็นต้น

3) เป้าหมาย (Goals) หมายถึง สิ่งที่ต้องไปให้ถึง สิ่งที่ต้องบรรลุจากการปฏิบัติงานซึ่งเป้าหมายอาจมีระดับความสำคัญมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับข้อกำหนดเกณฑ์วัด เช่น เป้าหมายระดับต้น ระดับกลาง ระดับสูง หรืออาจจะเป็นเป้าหมายในเชิงปริมาณ กล่าวคือ การบรรลุเป้าหมายตามชิ้นงาน และเป้าหมายในเชิงคุณภาพ เช่น ความพึงพอใจของผู้ที่เกี่ยวข้อง

4) องค์กร (Organization) หมายถึง สถานที่หรือหน่วยงาน ที่ซึ่งคนสองคนขึ้นไปมาอยู่ร่วมกันโดยมีจุดมุ่งหมายร่วมกัน

อีกทั้งยังมีรูปแบบการบริหารงานให้เกิดผลผลิตที่ได้ถูกนำมาอ้างอิงโดยนักการบริหาร คือวงจรการบริหารงาน PDCA สิ่งสำคัญที่เป็นหัวใจของกระบวนการบริหารเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพให้แก่องค์กร คือการวางแผน เนื่องจากการวางแผนเป็นกระบวนการเริ่มต้นก่อนลงมือปฏิบัติงานในทุกกิจกรรม ดังนี้

ตารางที่ 2.1 แสดงกระบวนการบริหารเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพให้แก่องค์กรด้วย PDCA

กระบวนการบริหารด้วย P-D-C-A เพื่อเพิ่มผลผลิตภาพให้แก่องค์กร	
Plan	<ul style="list-style-type: none"> ☑ กำหนดวัตถุประสงค์และขอบเขตการดำเนินงาน ☑ กำหนดโครงสร้างการทำงานและมอบหมายความรับผิดชอบ ☑ กำหนดตัวชี้วัดและตั้งเป้าหมาย ☑ สำรวจสถานการณ์ปัจจุบันขององค์กร ☑ วางแผนการดำเนินการครอบคลุมในส่วนของการพัฒนาปรับปรุงและการจัดกิจกรรมส่งเสริม
Do	<ul style="list-style-type: none"> ☑ ดำเนินกิจกรรมตามแผนงานที่ได้วางแผน 1. ปรับปรุงงานตามเครื่องมือและเทคนิคที่เลือกใช้ 2. ทรัพยากรส่งเสริม ให้ความรู้ และประชาสัมพันธ์ผ่านช่องทางที่เหมาะสม
Check	<ul style="list-style-type: none"> ☑ ติดตามผลการดำเนินงาน และกิจกรรมต่างๆ แล้วเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ ☑ สรุปผลการดำเนินงาน
Act	<ul style="list-style-type: none"> ☑ วิเคราะห์ผลสำเร็จของงาน ☑ นำเสนอต่อผู้บริหาร ☑ จัดทำแผนขยายผล เพื่อต่อยอดปรับปรุง

นอกจากนี้ สำหรับการจัดการศึกษาในประเทศไทยตามที่สำนักกระทรวงศึกษาธิการ (2539) ได้ประกาศให้ภาครัฐดำเนินการบริหารจัดการองค์การรวมถึงสถานศึกษา ตามแนวทางหลักการบริหารโดยใช้ธรรมาภิบาล (Good Governance) โดยยึดหลักการ 6 หลัก คือ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักความมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า รายละเอียดดังนี้

1) หลักนิติธรรม (The rule of law) ได้แก่ การทำให้ข้อกฎหมาย กฎระเบียบและข้อบังคับต่างๆ มีความทันสมัย เป็นธรรมต่อผู้บังคับใช้ เป็นที่ยอมรับของสังคม และผู้ใช้กฎหมายยินยอมพร้อมใจปฏิบัติตามกฎข้อบังคับเหล่านั้น

2) หลักคุณธรรม (Morality) ได้แก่ การยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม โดยธรรมาภิบาลให้เจ้าหน้าที่ของรัฐยึดถือหลักนี้ เพื่อการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นอย่างดีแก่สังคม และส่งเสริมสนับสนุนให้ประชาชนพัฒนาตนเองไปพร้อมกัน เพื่อให้คนไทยมีความซื่อสัตย์ จริตใจ ขยัน อดทน มีระเบียบวินัย ประกอบวิชาชีพสุจริตจนเป็นนิสัยประจำชาติ

3) หลักความโปร่งใส (Accountability) ได้แก่ การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันของคนในชาติ โดยปรับปรุงกลไกการทำงานขององค์กรทุกวงการ ให้มีความโปร่งใส มีการเปิดเผย

ข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์อย่างตรงไปตรงมา ด้วยภาษาที่เข้าใจง่าย ประชาชนสามารถเข้าถึง ข้อมูลข่าวสารได้สะดวก มีกระบวนการให้ประชาชนตรวจสอบความถูกต้องชัดเจนได้

4) หลักความมีส่วนร่วม (Participation) ได้แก่ การเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมรับรู้ และเสนอความเห็นสำหรับการตัดสินใจปัญหาสำคัญของประเทศ ไม่ว่าจะด้วยการแจ้งความเห็นการโต้สวนสาธารณะ การประชาพิจารณ์ การแสดงประชามติ หรืออื่น ๆ

5) หลักความรับผิดชอบ (Responsibility) ได้แก่ การตระหนักในสิทธิหน้าที่รวมถึง ความสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคม การใส่ใจปัญหาสาธารณะของบ้านเมือง และกระตือรือร้นที่จะแก้ปัญหา ตลอดจนการเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่าง และความกล้าที่จะยอมรับผลจากการกระทำของตน

6) หลักความคุ้มค่า (Cost-effectiveness or economy) ได้แก่ การบริหารจัดการ โดยใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม โดยรณรงค์ให้คนไทยมีความประหยัด ใช้ของอย่างคุ้มค่า สร้างสรรค์สินค้าบริการที่มีคุณภาพสามารถแข่งขันได้ในเวทีโลก และรักษาพัฒนา ทรัพยากรธรรมชาติให้สมบูรณ์และยั่งยืนสืบไป

แม้ว่าแนวคิดการบริหารจัดการองค์กรโดยใช้หลักธรรมาภิบาลนี้จะถูกนำไปใช้อย่าง กว้างขวางในระดับสากล และปัจจุบันก็ได้ถูกนำไปใช้ในสถาบันการศึกษาต่างๆในประเทศไทย แต่ก็ ไม่ได้หมายความว่าแนวคิดดังกล่าวนี้จะมีเหมาะสมในเชิงปฏิบัติกับทุกองค์กรหรือสถาบัน Merilee Grindle (2010) ผู้เชี่ยวชาญด้านการวิเคราะห์เปรียบเทียบนโยบายและการบริหารจัดการใน ประเทศกำลังพัฒนา แห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด (Harvard University) กล่าวถึงเรื่องนี้ว่า ธรรมาภิ บาล (Good Governance) เป็นแนวคิดที่ดีและมีประโยชน์ แต่อาจจะไม่สอดคล้องกับสภาพความ เป็นจริง เนื่องจากความสลับซับซ้อนและลักษณะเฉพาะที่หลากหลายของแต่ละประเทศ ทำให้การจะ กำหนดตัวแบบเดียวของหลักธรรมาภิบาลให้สามารถนำไปใช้กับทุกแห่งนั้นเป็นไปได้ยาก (One-Size-Fits-All) เพราะแต่ละพื้นที่ล้วนแต่มีความแตกต่างในบริบทและประวัติศาสตร์ชาติของตนเอง เช่น หลักการใดหลักการหนึ่งที่ใช้ได้ดีในประเทศแถบแอฟริกา อาจจะไม่เหมาะกับประเทศอื่นในแถบเอเชีย เป็นต้น

ดังนั้น การกำหนดหลักเกณฑ์ในการบริหารควบคุมดูแลองค์กรให้มีการบริหาร จัดการที่ดี สอดคล้องตามศีลธรรม คุณธรรม และหลักทางศาสนา จึงเป็นสิ่งที่แต่ละพื้นที่ต้องมีความ ตั้งใจที่จะเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีตและปรับปรุงแนวทางต่างๆ ให้สอดคล้องกับสถานการณ์และ บริบทท้องถิ่นของตน (Park, 2004) เช่นเดียวกับการศึกษาของ วีระยุทธ พรพจน์ธนาศ (2557) ที่ได้ ศึกษาธรรมาภิบาลในโรงเรียน (Good Governance in Schools) และมีข้อสรุปว่า ธรรมาภิบาลเป็น หลักการที่ดี แต่การนำไปใช้ควรมีการนำไปปรับใช้ให้เหมาะสมกับบริบทขององค์กรนั้นๆ ในกรณีของ โรงเรียนนั้น ธรรมาภิบาลในโรงเรียนน่าจะประกอบไปด้วยหลักการอย่างน้อย 8 ประการ คือ

- 1) หลักนิติธรรม
- 2) หลักคุณธรรม
- 3) หลักความโปร่งใส
- 4) หลักการมีส่วนร่วม
- 5) หลักความรับผิดชอบ
- 6) หลักความคุ้มค่า
- 7) หลักความมั่นคง
- 8) หลักเป้าหมายสอดคล้องต่อสังคม

โดยหลักการทั้ง 8 ประการจะต้องนำไปใช้บูรณาการในการบริหารงานโรงเรียนทั้ง 4 ส่วน คือ การบริหารวิชาการ การบริหารงานบุคคล การบริหารงบประมาณ และการบริหารทั่วไป ซึ่งผลลัพธ์สุดท้ายจะนำไปสู่การมีผู้เรียนที่มีคุณภาพ คือ เป็นคนดี คนเก่ง และคนมีความสุข อย่างไรก็ตาม หลักการของธรรมาภิบาลก็ถือได้ว่าสอดคล้องกับหลักการบริหารการศึกษาในอิสลาม ที่ให้ความสำคัญในเรื่องหลักคุณธรรม จริยธรรม ศิลธรรม และการปฏิบัติงานอย่างเป็นธรรมต่อทุกฝ่าย

กล่าวได้ว่า แนวคิดเกี่ยวกับความยุติธรรมในการบริหารงานได้ถูกกล่าวถึงในทฤษฎีการบริหารแบบทั่วไปอยู่บ่อยครั้ง อาทิ ทฤษฎีของ Adams (1956, อ้างใน สุนทร โคตรบรรเทา 2560) ได้พัฒนาทฤษฎีความเป็นธรรม (Equity Theory) ขึ้นมาอย่างละเอียด โดยได้ระบุว่า ผู้ปฏิบัติงานมีความเชื่อบางอย่างเกี่ยวกับผลผลิต (Output) ที่ตนได้รับจากงานและปัจจัยป้อน (Inputs) ที่ได้ลงทุนลงแรงเพื่อให้ได้ผลลัพธ์สุดท้าย (Outcomes) เหล่านั้น ซึ่งผลลัพธ์สุดท้ายของการปฏิบัติงาน หมายถึง ทุกอย่าง que ผู้ปฏิบัติงานได้รับในฐานะเป็นผลลัพธ์ (Results) ของการปฏิบัติงาน เช่น เงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง สวัสดิการ ความมั่นคงในงาน เป็นต้น

ซึ่งความรู้สึกลังไม่เป็นธรรมอาจจะเกิดขึ้นได้ หากผู้ปฏิบัติงานเกิดการเปรียบเทียบระหว่างปัจจัยป้อนกับผลผลิตหรือผลลัพธ์สุดท้ายของตนกับผู้ร่วมงานคนอื่น ซึ่งแม้จะเป็นการเปรียบเทียบที่เที่ยงตรงหรือไม่เที่ยงตรงก็ตาม หากมีการปฏิบัติที่ไม่เป็นไปตามบรรทัดฐานเดียวกันแล้ว ก็ย่อมก่อให้เกิดความไม่สบายใจและความเครียด (สุนทร โคตรบรรเทา, 2560) ผู้ร่วมงานจึงจำเป็นต้องได้รับการเสริมพลังและการจูงใจด้วยสิ่งต่างๆ เพื่อฟื้นความรู้สึกถึงความเป็นธรรมขึ้นมา

2.1.3 ลักษณะและจุดมุ่งหมายของการบริหารจัดการ

การจัดการ (Management) เป็นกระบวนการที่ออกแบบการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มเพื่อให้บรรลุตามเป้าที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยใช้บุคคลและทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์กรทำงานร่วมกันในกลุ่มให้บรรลุตามเป้าที่วางไว้ไว้อย่างมีประสิทธิภาพ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ ,2550)

Certo and Certo (2006, อ้างถึงในศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2550) กล่าวว่า การจัดการเป็นกระบวนการที่จะนำองค์กรไปสู่เป้าหมายด้วยการทำงานกับบุคคลและทรัพยากรอื่นๆ ขององค์กร ซึ่งการจัดการจะแบ่งออกเป็น 3 ประการคือ

1. เป็นกระบวนการทำงานที่มีความต่อเนื่อง และมีความสัมพันธ์ต่อกิจกรรมต่างๆ
2. เป็นการทำงานที่มุ่งให้บรรลุเป้าหมายที่ร่วมกันกำหนดไว้ขององค์กร
3. เป็นการนำไปสู่เป้าหมายด้วยการทำงานร่วมกันขององค์กร

2.1.4 ความสำคัญของการบริหารจัดการ

สุดจิตร ไทรนิมมวล (2553) ได้สรุปความสำคัญของการบริหารจัดการว่าเป็นหัวใจสำคัญในการบริหารองค์กร กล่าวคือ

1. การบริหารจัดการเป็นสมอขององค์กร เพราะหากองค์กรจะประสบความสำเร็จจะต้องมีกระบวนการวางแผน และการจัดการที่ดี
2. การบริหารจัดการเป็นวิธีการที่ทำให้สมาชิกในองค์กรเกิดจิตสำนึกร่วมกัน ในการปฏิบัติงาน มีความตั้งใจ และเต็มใจที่จะให้ความช่วยเหลือองค์กรให้ประสบความสำเร็จ
3. การบริหารจัดการเป็นการกำหนดขอบเขตการทำงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานเต็มไปด้วยความสะดวก รวดเร็ว และเกิดประสิทธิผลมากที่สุด
4. หาวิธีการจัดการที่ดีที่สุดในการปฏิบัติงานเพื่อให้องค์กรเกิดประสิทธิผล และประสิทธิผลสูงสุด

2.1.5 หน้าที่ของการจัดการ

หน้าที่ของการจัดการ (Functions of Management) และกระบวนการของการจัดการ (Management process) เป็นหน้าที่พื้นฐาน 4 ประการของผู้บริหารประกอบด้วย (1) การวางแผน (2) การจัดองค์กร (3) การนำหรือการสั่งการ (4) การควบคุมทรัพยากรขององค์กร Certo and Certo (2006 : 8, อ้างถึงในศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ ,2550 : 13) ผู้จัดการที่ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นเพราะปฏิบัติตามหน้าที่ของการจัดการ โดยมีกระบวนการจัดการเป็นตัวควบคุม ธงชัย สันติวงษ์ (2535) ได้แบ่งกระบวนการจัดการที่สำคัญมี 5 ข้อ คือ การวางแผน (Planning) การจัดองค์กร (Organizing) การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) การนำหรือการสั่งการ (Leading/Directing) และการควบคุม (Controlling) ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการใช้ทรัพยากรต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรในการแบ่งหน้าที่ตามหลักที่กล่าวมาแล้วนี้ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานอย่างสูงสุด และบรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยมีรายละเอียดดังนี้

1) การวางแผน (Planning)

การวางแผน (Planning) หมายถึง การกำหนดวิถีทางที่จะปฏิบัติไว้เป็นการล่วงหน้า ซึ่งจะทำให้เกิดผลสำเร็จตามความต้องการ การวางแผนจะต้องมีกระบวนการนึกคิด (Conceptual Thinking) ที่สมบูรณ์ และเป็นสาระถูกต้อง เพื่อให้สามารถช่วยกำหนดวัตถุประสงค์ (Objectives) พัฒนากลยุทธ์ (Strategies) จัดทำแผนงาน (Programs) จัดสรรงบประมาณ การใช้ทรัพยากร ต่างๆ (Budget) กำหนดระเบียบวิธีปฏิบัติ (Procedures) และแนวนโยบาย (Policies) ที่ดีที่สุดสำหรับองค์การของตน ภายหลังจากที่ได้มีการวิเคราะห์และคาดการณ์ (Forecast) สภาพเหตุการณ์ต่างๆ อย่างระมัดระวัง และรอบคอบที่สุดแล้ว เป้าหมายสำคัญของการปฏิบัติหน้าที่วางแผน คือ จะต้องตัดสินใจเลือกและรู้จักทำแผนต่างๆ ให้ได้แผนงานที่ดีที่สุด และเหมาะสมกับกำลังความสามารถขององค์การที่จะเป็นหนทางให้องค์การสามารถหาประโยชน์จากการทำงานภายใต้สภาพแวดล้อมที่ได้คาดการณ์ไว้แล้ว (ธงชัย สันติวงษ์ ,2535) ซึ่งมัลลิกา ดันสอน (2547) ได้กล่าวถึงหน้าที่ของการวางแผนว่าเป็นหน้าที่แรกทางการจัดการที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดทิศทาง (Direction) ภารกิจ (Mission) เป้าหมาย (Goals) และวัตถุประสงค์ (Objective) ขององค์กร ตลอดจนกรอบแนวคิด (Framework) แนวทางและวิธีการปฏิบัติ (Procedure) เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่ต้องการ ดังนั้นผู้บริหารจำเป็นที่จะต้องวิเคราะห์ข้อมูล ความซับซ้อนและการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในปัจจุบันขององค์กร และกล้าที่จะตัดสินใจในการวางแผนอย่างมีประสิทธิภาพ

Certo and Certo (2006, อ้างถึงในศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ ,2550) กล่าวว่า การวางแผนเป็นการกำหนดวิธีการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้นั้น ประกอบด้วย

1. การดำเนินการตรวจสอบ
2. การสำรวจสภาพแวดล้อม
3. การกำหนดวัตถุประสงค์
4. การพยากรณ์อนาคต
5. กำหนดแนวทางปฏิบัติงานและความจำเป็นในการใช้ทรัพยากร
6. การประเมินการปฏิบัติงาน
7. การทบทวนและปรับแผนเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลง
8. การติดต่อสื่อสารอย่างทั่วถึง

2) การจัดองค์การ (Organizing)

การจัดองค์การ (Organizing) หมายถึง ภาระหน้าที่ในการจัดเตรียม และจัดความสัมพันธ์ของกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้สามารถบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การที่ตั้งไว้ อย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนใหญ่จะเกี่ยวกับการบริหารสิ่งของ และทรัพยากร ต่างๆ (Things) ภายหลัง

จากที่ได้ใช้ดุลพินิจ และมีข้อตัดสินใจที่ยุติแล้วว่า จะทำอะไรบ้าง การดำเนินการเพื่อจัดองค์การตามกระบวนการนี้ จะประกอบด้วยงานที่ต้องทำดังนี้ คือ จัดทำโครงสร้างองค์การ (Organization Structure) กำหนดความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มกิจกรรมต่างๆ ที่กำหนดจะแบ่งสรรกันไปทำ ระบุขอบเขตของตำแหน่งงานต่างๆ พิจารณาให้ทราบถึงรายละเอียดความยากง่ายของงานแต่ละตำแหน่ง เพื่อให้สามารถทราบถึงคุณสมบัติของคนที่ต้องการได้ (ธงชัย สันติวงษ์ ,2535) ซึ่งสอดคล้องกับ มัลลิกา ต้นสอน (2547) ได้กล่าวถึงการจัดองค์การ (Organizing) ว่าเป็นงานที่มีความสำคัญกับการจัดทำโครงสร้างองค์การ (Organization Structure) และกำหนดระบบระบบงาน (Work System) บทบาท (Role) อำนาจหน้าที่ (Authority) ความรับผิดชอบ (Responsibility) และหน้าที่ของบุคลากร เพื่อเกิดการปฏิบัติงานอย่างมีระบบภายในหน่วยงาน ซึ่งจะทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานไปสู่เป้าหมายและมีความสำเร็จร่วมกัน โดยการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและรู้จักคุณค่า

3) การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing)

การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) คือ ภาระหน้าที่ ที่เกี่ยวกับการบริหารตัวคน ซึ่งเริ่มต้นด้วยการเสาะหา และคัดเลือกให้ได้มาซึ่งคนที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับลักษณะงานต่างๆ ที่ได้พิจารณาแล้ว ทั้งนี้ เพื่อให้ประกันได้ว่างานต่างๆ จะได้รับการปฏิบัติงานลุล่วงไปอย่างได้ผลที่สุด ภาระหน้าที่นี้สำคัญที่สุดที่จะต้องสามารถเข้าใจ และทำการฝึกอบรมและพัฒนาคนงาน ให้มีความสามารถ มีความพร้อม (ธงชัย สันติวงษ์ ,2535) ซึ่ง มัลลิกา ต้นสอน (2547) ได้กล่าวถึงการจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) ว่าถือเป็นงานสำคัญของผู้จัดการทุกคนที่จะต้องจัดวางบุคคลให้เหมาะสมกับงาน เพื่อคุณภาพของงานที่เกิดขึ้น คือ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ ประสิทธิภาพ และปริมาณแรงงาน ตลอดจนรักษาและพัฒนาแรงงานในองค์กรให้มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

สุดจิตร ไทรนิมมวล (2553) การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) เพื่อช่วยให้องค์การมีทรัพยากรบุคคลที่มีคุณค่า จะเกิดผลดีต่อพฤติกรรมองค์กรนั้น มีการบริหารที่สำคัญ 3 ขั้นตอน คือ 1) การชักจูงให้สนใจและการคัดเลือกคนเข้าทำงาน 2) บรรยายภาคที่ทำงานในระยะแรก และ 3) การพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพการงานในระยะยาวของบุคลากร ซึ่งการดำเนินตามขั้นตอนที่กล่าวมานี้ ผู้บริหารจะต้องมีพฤติกรรมที่เหมาะสมกับบทบาทในฐานะผู้บริหารจัดการคนทำงานที่มีประสิทธิภาพ จึงจะได้ผลจริงตามบทบาทของการจัดคนเข้าทำงาน ดังนี้

3.1 การตั้งวัตถุประสงค์ตามความจำเป็นที่จะรับสมัครพนักงาน เช่น กำหนดคุณสมบัติ จำนวน อำนาจ หน้าที่ และความรับผิดชอบ

3.2 การสรรหา (Recruitment) ซึ่งจะพิจารณาบุคลากรภายในหรือภายใน

3.3 การคัดเลือก (Selection) ซึ่งจะพิจารณาจากประวัติส่วนตัว การศึกษาและการทำงาน ความถนัด ทักษะ ความต้องการ ความสามารถในการวิเคราะห์ และแก้ปัญหา ตลอดจนถึงสุขภาพและความอดทนในการทำงาน

3.4 การปฐมนิเทศ (Orientation) ทำความเข้าใจเกี่ยวกับประวัติความเป็นมาขององค์กร นโยบาย การบริการ กฎระเบียบ รวมไปถึงภาระงานที่จะต้องทำ ตลอดจนแนะนำหน่วยงานและเพื่อนร่วมงานให้ทำความรู้จักในเบื้องต้น

3.5 การฝึกอบรมและพัฒนา (Training & Developing) เพื่อให้ความรู้ที่ทันสมัยและพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอในหน้าที่การงาน ลดความผิดพลาดและมีคุณภาพมากขึ้น อีกทั้งยังเป็นการเพิ่มคุณค่าให้กับพนักงาน เพื่อให้มีทัศนคติที่ดีและเกิดความผูกพันกับองค์กรมากขึ้น

3.6 การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) หมายถึงการประเมินการทำงานของบุคลากรในองค์กร ว่าเป็นอย่างไรเมื่อเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนด ซึ่งจะมีผลต่อด้านอื่นๆ ของบุคลากรในองค์กร เช่น การจ่ายค่าตอบแทน การเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น ซึ่งการประเมินผลการปฏิบัติงานจะเป็นประโยชน์กับองค์กรและพนักงานในหลายๆ ด้าน ได้แก่ การช่วยปรับปรุงการปฏิบัติงาน ช่วยพัฒนาตัวพนักงาน เกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้อยู่ใต้การบังคับบัญชา ซึ่งถือว่าเป็นข้อมูลสำคัญในการพิจารณาค่าตอบแทนและเป็นแรงจูงใจในการทำงานในการว่าจ้างพนักงาน

4) การนำหรือการสั่งการ (Leading/Directing)

การนำหรือการสั่งการ (Directing) หมายถึงความพยายามที่จะให้การกระทำต่างๆ ของทุกฝ่ายในองค์กรเป็นไปในทางที่จะส่งเสริมให้เกิดผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ ด้วยการพยายามเอาชนะใจผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาทุกฝ่ายให้ร่วมมือกันทำงาน และเสริมต่อความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร การรู้จักมอบหมายงาน ชักจูงใจ และกระตุ้นให้ทุกคนทำงานดี การรู้จักประสานงานของทุกฝ่ายให้เข้ากันได้ เหล่านี้ล้วนแต่เป็นภาระที่จะต้องปฏิบัติเพื่อให้การสั่งการสมบูรณ์และสำเร็จผลได้ในที่สุด ความเข้าใจเกี่ยวกับพฤติกรรมของคนและกลุ่มคน จะเป็นเครื่องมือสำคัญในการช่วยให้สามารถบังคับบัญชาให้การทำงานของคนงานแต่ละคนได้ผลสูงสุด และช่วยให้งานของทุกฝ่ายสอดคล้อง และเสริมกัน ในอันที่จะสำเร็จตามวัตถุประสงค์เดียวกันได้ (สุดจิตร ไทรนันทกุล, 2553)

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2550) ได้กล่าวว่า การนำหรือการสั่งการ เป็นการกระตุ้นให้เกิดความกระตือรือร้นชักนำความพยายามให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ประกอบด้วย

1. การติดต่อสื่อสารการอธิบายเป้าหมายและวัตถุประสงค์ให้กับผู้ใต้บังคับบัญชารับทราบ

2. การมอบหมายภาระหน้าที่ตามมาตรฐานของการปฏิบัติงานต่างๆ
3. การให้คำปรึกษาแนะนำกับผู้ใต้บังคับบัญชาให้สอดคล้องกับภาระหน้าที่ของการปฏิบัติงาน
4. การให้รางวัลเพื่อเป็นขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานบนพื้นฐานของการปฏิบัติงาน
5. การกล่าวยกย่องชมเชย และการตำหนิติเตียนอย่างยุติธรรม ถูกต้อง และเหมาะสม
6. จัดสภาพแวดล้อมบรรยากาศในการทำงานให้เกิดการกระตุ้น และมีแรงจูงใจในการทำงาน
7. การทบทวนและปรับวิธีการเมื่อสถานการณ์เกิดการเปลี่ยนแปลงผลลัพธ์ของการควบคุมไม่เป็นไปตามที่กำหนด
8. มีการติดต่อสื่อสารในกระบวนการอย่างมีประสิทธิภาพ

5) การควบคุม (Controlling)

การควบคุม (Controlling) คือ การบังคับ หรือกำกับให้การทำงานต่างๆ เป็นไปตามแผน เพื่อที่จะป้องกันไม่ให้เกิดความเสียหาย ผู้บริหารทุกคนย่อมต้องคอยควบคุมงานต่างๆ ที่ตนรับผิดชอบอยู่เสมอ กระบวนการวิธีการควบคุมภายใต้ระบบการควบคุมที่จัดขึ้น คือการวัดผลงานที่ทำไป ด้วยการเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนด เพื่อช่วยให้ทราบถึงข้อแตกต่างที่ผิดไปจากแผน และสามารถดำเนินการแก้ไขเข้าสู่ทิศทางที่ถูกต้องได้ เนื่องจากงานที่ทำทุกอย่างจำเป็นต้องอาศัยคนเป็นผู้ทำการควบคุม จึงควรมีจุดสนใจที่การควบคุมให้ปฏิบัติงานเป็นผลดีเสมอ การรู้จักใช้ระบบการตอบแทนและลงโทษ จึงเป็นศิลปะสำคัญที่ผู้บริหารทุกคนจำต้องเข้าใจเสมอ (สุดจิตร์ ไทรนิ่มนวล, 2553)

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ และฉัตรยาพร เสมอใจ (2549) กล่าวว่า การควบคุมเป็นกระบวนการการติดตาม ตรวจสอบ เปรียบเทียบผลของการปฏิบัติงานจริงกับเป้าหมายที่วางไว้ตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ ตลอดจนทำการศึกษาและวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงแก้ไข และพัฒนาให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น หรือจะกล่าวได้ว่าการควบคุมเป็นการตรวจสอบความสำเร็จของงานนั่นเอง ซึ่งสอดคล้องกับ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2550) ได้กล่าวว่า การควบคุมการติดตามผลงานและปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้บรรลุผลที่ต้องการ ประกอบด้วย

1. การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน
2. เปรียบเทียบผลของการปฏิบัติงานจริงกับเป้าหมายที่วางไว้ตามมาตรฐานที่กำหนด
3. ปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่อง และพัฒนาให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

4. การทบทวนและปรับวิธีการควบคุมเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงและผลไม่เป็นไปตามที่กำหนด
5. การติดต่อสื่อสารอย่างทั่วถึง

2.1.6 ทักษะพื้นฐานและความรับผิดชอบของผู้บริหาร

ทักษะพื้นฐานในการบริหารเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับผู้รับหน้าที่ในตำแหน่งงาน ทักษะเหล่านี้จะช่วยให้การบริหารงานขององค์กรประสบความสำเร็จ ตามเป้าหมายที่คาดหวังได้ Katz and Kahn (1966) ได้กำหนดว่าทักษะพื้นฐานที่จำเป็นสำหรับผู้บริหาร เพื่อนำไปใช้ในกระบวนการบริหารให้ประสบผลสำเร็จ ดังนี้ สุนทร โคตรบรรเทา (2560) ได้อธิบายถึงรายละเอียดแต่ละทักษะ ดังนี้

1) ทักษะวิชาการ หมายถึง การมีความรู้ความสามารถ และความเชี่ยวชาญในศาสตร์เฉพาะทางของงานที่ต้องรับผิดชอบบริหารนั้น หากเป็นการบริหารงานโรงเรียน ทักษะทางวิชาการก็จะหมายถึง ความรู้เกี่ยวกับแนวคิดทางการศึกษา หลักสูตรการเรียนการสอน การวัดและประเมินผล การจัดการเรียนรู้ เป็นต้น ซึ่งถ้าสังเกตจากในแผนภาพผู้บริหารในระดับล่างคือ ระดับหัวหน้างาน จำเป็นต้องมีทักษะทางวิชาการนี้มากกว่าผู้บริหารระดับกลางและระดับสูง เนื่องจากผู้บริหารระดับล่างนี้จำเป็นต้องใช้ความรู้เชิงวิชาการชี้แนะแก่คนทำงานในระดับปฏิบัติการมากกว่าผู้บริหารระดับอื่น

2) ทักษะมนุษยสัมพันธ์ หมายถึง การมีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งในเรื่องมิติรายบุคคลและการทำงานเป็นทีม ทักษะที่จำเป็นได้แก่ การเข้าใจคนอื่น การยอมรับผู้อื่น การเอาใจเขามาใส่ใจเรา ความต้องการของมนุษย์ การจูงใจผู้อื่น เป็นต้น กล่าวคือ เป็นทักษะพื้นฐานทางจิตวิทยา พฤติกรรม และสังคมวิทยาที่เกี่ยวกับมนุษย์ซึ่งจำเป็นสำหรับการบริหารงานและอยู่ร่วมกันในสังคมที่เรียกว่า องค์กร ผู้บริหารทุกระดับ จำเป็นต้องมีทักษะมนุษยสัมพันธ์มากใกล้เคียงกัน เนื่องจากเป็นทักษะพื้นฐานในการทำงานกับคน

3) ทักษะมนโหศศาสตร์ หมายถึง การมีความรู้ความสามารถและความชำนาญเกี่ยวกับงานโดยรวมและองค์กรโดยรวม เป็นทักษะที่ผู้บริหารต้องใช้ในการมองเห็นองค์การในภาพรวม เพื่อให้สามารถเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของหน่วยงานย่อยๆ ภายในองค์กร ทักษะนี้มีความสำคัญมากเป็นพิเศษสำหรับผู้บริหารระดับสูง หากเป็นการบริหารงานโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนก็จำเป็นต้องมีความสามารถในการบริหารองค์การโดยรวมนี้มากกว่าผู้บริหารระดับกลางและระดับล่าง

จากเรื่องราวในประวัติศาสตร์ก็พบว่า ท่านนบีมุฮัมมัด ﷺ เป็นผู้ที่มีมองสถานการณ์แบบมนโหศศาสตร์อย่างรอบคอบ และบางสถานการณ์ท่านนบีมุฮัมมัด ﷺ ก็จะสอนบรรดาเศาะหาบะฮ์ โดยการนำเสนอมนโหศศาสตร์คาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตภายภาคหน้า เพื่อให้บรรดาเศาะหาบะฮ์ ได้คิดวิเคราะห์และเตรียมการรับมือหากสถานการณ์เหล่านั้นเกิดขึ้น

มีหะดีษจากอิรบาฎ บิน สารียะฮฺ   กล่าวว่

((وَعَظَنَا رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ يَوْمًا بَعْدَ صَلَاةِ الْعَدَاةِ مَوْعِظَةً بَلِيغَةً ذَرَفَتْ مِنْهَا الْعُيُونُ وَوَجِلَتْ مِنْهَا الْقُلُوبُ فَقَالَ رَجُلٌ إِنَّ هَذِهِ مَوْعِظَةٌ مُوَدِّعٌ فَمَاذَا تَعْهَدُ إِلَيْنَا يَا رَسُولَ اللَّهِ قَالَ أُوصِيكُمْ بِتَقْوَى اللَّهِ وَالسَّمْعِ وَالطَّاعَةِ وَإِنْ عَبْدٌ حَبَشِيٌّ فَإِنَّهُ مَنْ يَعِشْ مِنْكُمْ يَرَى اخْتِلَافًا كَثِيرًا وَإِيَّاكُمْ وَمُحَدَّثَاتِ الْأُمُورِ فَإِنَّهَا ضَلَالَةٌ فَمَنْ أَدْرَكَ ذَلِكَ مِنْكُمْ فَعَلَيْهِ بِسُنَّتِي وَسُنَّةِ الْخُلَفَاءِ الرَّاشِدِينَ الْمَهْدِيِّينَ عَضُوا عَلَيْهَا بِالنَّوَاجِدِ))

ความว่ “เข้ววันหนึ่งหลังละหมาดยามเข้   ท่านเราะสูลุลลอฮฺ   ได้กล่าวเตือนพวกเราด้วยถ้อยคำที่ซาบซึ้งกินใจจนกระทั่งน้ำตาของพวกเราไหลรินและหัวใจของพวกเราเกิดความกลัว ชายผู้หนึ่งจึงกล่าวขึ้นว่ : นี่เป็นการเตือนของผู้ต้องการอ้ลา ยังมีอะไรอีกไหมที่ท่านเราะสูลุลลอฮฺ   จะสั่งเสียพวกเรา? ท่านนบีมุฮัมมัด   กล่าวว่ : ฉันขอสั่งพวกเจ้าให้เกรงกลัวต่อพระองค์อัลลอฮฺ   จงเชื่อฟังและภักดีต่อผู้ปกครอง ถึงแม้เขาเป็นทาสผิวดำชาวหะบะชีย (เอธิโอเปีย) ก็ตาม ดังนั้น แท้จริงแล้ว ผู้หนึ่งผู้ใดก็ตามที่มีชีวิต (หลังจากการตายของฉัน) เขาจะได้เห็นความขัดแย้งเกิดขึ้นอย่างมากมาย และพวกเจ้าจงระวังการอุตริสิ่งใหม่ๆ ขึ้นมาในศาสนา เพราะสิ่งใหม่ๆ นั้นเป็นการหลงผิด เมื่อพวกเจ้าคนหนึ่งคนใดพบกับสิ่งที่เกิดขึ้นในยุคนั้น ดังนั้น เขาจงยึดมั่นอย่างแน่วแนในสุนนะฮฺของฉัน และสุนนะฮฺของบรรดาคู่ละฟาอ้อรรอฮิดีนที่ได้รับทางนำ พวกเจ้าจงก้ดมั่นไว้ด้วยฟันกราม (ยึดมั่นไว้ให้เหนียวแน่น)”

(al-Tarmidhī, 1978: 2676)

อย่างไรก็ตาม นอกจากผู้บริหารจำเป็นต้องเป็นผู้ที่มีทักษะพื้นฐานทางการบริหารแล้ว ยังจำเป็นต้องมีทักษะความเป็นผู้นำที่จะนำพาท้องค์กรไปสู่การพัฒนาเปลี่ยนแปลงที่สร้างสรรค์และบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ได้ Starratt (สุนทร โคตรบรรเทา, 2560) มองว่าผู้นำควรมีจุดเน้นเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ (Vision) ความเข้มข้น (Intensity) และความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) ที่แตกต่างจากบุคคลอื่นที่ไม่ใช่ผู้นำ อาทิ ผู้นำจำเป็นต้องสามารถหาความหมายจากการปฏิบัติงานภายใต้

เหตุการณ์ที่ดูพื้นฐานได้ สามารถสื่อสารวิสัยทัศน์ของตนออกมาเป็นคำพูดหรือความรู้สึกได้ รวมถึงการให้โอกาสผู้อื่นได้แสดงวิสัยทัศน์ และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นต่อวิสัยทัศน์อย่างสร้างสรรค์

ผลการศึกษาของ ทิฆัมพร สมพงษ์ (2559) ที่ได้ศึกษา การบริหารสถานศึกษาตามแนวคิดพหุวัฒนธรรมศึกษาในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ มีข้อค้นพบว่า คุณลักษณะของผู้บริหารในบริบทพหุวัฒนธรรม ควรประกอบด้วย 3 ประเด็นคือ การเป็นผู้บริหารนักสร้างวิสัยทัศน์ ผู้บริหารนักแก้ปัญหา และผู้บริหารผู้นำไปสู่เป้าหมาย ทั้งนี้เนื่องจาก เมื่อผู้บริหารสร้างวิสัยทัศน์การทำงาน และสื่อสารให้ผู้ร่วมงานมีความเข้าใจร่วมกัน การพัฒนางานก็จะเป็นไปได้ในทิศทางเดียวกัน รวมถึงการมีความสามารถในการวางแผนการพัฒนาสถานศึกษาให้ไปสู่เป้าหมาย และสามารถประนีประนอม ขจัดความขัดแย้งในสถานศึกษาได้

นอกจากนี้ Sergiovanni et al. (1987 อ้างใน สุนทร โคตรบรรเทา ,2560) ได้ อธิบายถึงความรับผิดชอบที่สำคัญของผู้บริหารในการนำสถานศึกษาว่ามีอยู่ 4 ประการ ประการแรก คือ การดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุตามเป้าหมาย ประการที่สอง การบูรณาการภายใน คือการสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของคนทำงานในองค์กรให้มีความรู้สึกจงรักภักดีต่อองค์กร ประการที่สาม การปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมภายนอก คือหากบริบทสังคมภายนอกองค์กรเปลี่ยนแปลงไป เช่น การเข้ามาแทนที่ของเทคโนโลยี จำนวนผู้เรียนลดลง ความสนใจของผู้เรียนที่เปลี่ยนไป ผู้บริหารสถานศึกษาก็ต้องทำให้สถานศึกษาค่อยๆ เรียนรู้ที่จะปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงนั้นไปด้วย และประการสุดท้าย การอนุรักษ์แบบแผนทางวัฒนธรรม คือการรักษาไว้ซึ่งขนบธรรมเนียมอันดีงามขององค์กรที่จะช่วยหล่อหลอม และสร้างความผูกพันให้คนในองค์กร

ความรับผิดชอบดังกล่าวนี้ เป็นเพียงความรับผิดชอบโดยทั่วไปในภาพรวม ซึ่งในบริบทของโรงเรียนที่มีความเป็นพหุวัฒนธรรม โดยมีการสอนหลักการศาสนาควบคู่กันไปกับเพื่อเป็นกรอบในการควบคุมให้การปฏิบัติหน้าที่ของผู้นำองค์กรเป็นไปตามเจตนารมณ์ของศาสนา เกิดประโยชน์ต่อสถานศึกษาและสังคมมากที่สุด

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการในอิสลาม

แนวคิดการบริหารจัดการในอิสลามจะมีความแตกต่างจากแนวคิดทั่วไป เพราะอิสลามไม่แยกระหว่างทางโลกและทางธรรมโดยในการปฏิบัติทุกอย่างนั้นจะต้องนำหลักการของอัลกุรอานและฮาดิษ มาบูรณาการในการบริหารจัดการ ดังที่มีปรากฏในอัลกุรอานจากอายะฮ์ดังต่อไปนี้ ดังที่ปรากฏในอัซซัจญะฮ์ อายะฮ์ที่ 5 ดังนี้

﴿يُدِيرُ الْأَمْرَ مِنَ السَّمَاءِ إِلَى الْأَرْضِ ثُمَّ يَعْرُجُ﴾

﴿إِلَيْهِ فِي يَوْمٍ كَانَ مِقْدَارُهُ أَلْفَ سَنَةٍ مِّمَّا تَعُدُّونَ﴾

ความว่า พระองค์ทรงบริหารกิจการจากชั้นฟ้าสู่แผ่นดิน¹ แล้วมันจะขึ้นไปสู่พระองค์ในวันหนึ่งซึ่งกำหนดของมันเท่ากับหนึ่งพันปีตามที่พวกเจ้านับ²

(อัซซัจญะฮฺ: 5)

อย่างไรก็ตาม ท่ามกลางกระแสแห่งการปฏิรูปการศึกษา สถานศึกษาในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้จำเป็นต้องปรับตัวให้เท่าทันกับสภาพการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ทั้งในเรื่องกระบวนการคิดและกระบวนการบริหารจัดการ เพื่อให้สามารถดำรงอยู่ต่อไปอย่างมั่นคงได้ ดังที่ทราบว่าการจัดการศึกษาในระบบอิสลามมีวัตถุประสงค์เชิงศีลธรรมที่ชัดเจน มีเป้าหมายที่ครอบคลุมให้การศึกษาเป็นเครื่องมือในการขัดเกลา บ่มเพาะคนดี และพัฒนาบุคลิกภาพของมนุษย์ เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงที่ตรงตามให้แก่สังคม การศึกษาในอิสลามจึงมีเจตนารมณ์เน้นเรื่องการสร้างคนดีที่ภักดีต่อผู้สร้างนั่นคืออัลลอฮ์ ﷻ

﴿وَمَا خَلَقْتُ الْجِنَّ وَالْإِنْسَ إِلَّا لِيَعْبُدُونِ﴾

ความว่า “และข้ามิได้สร้างญิน และมนุษย์เพื่ออื่นใด เว้นแต่เพื่อเคารพภักดีต่อข้า”

(อัซซารียาต: 56)

จากอายะฮ์ข้างต้น แสดงถึงเจตนารมณ์หลักที่อัลลอฮ์ ﷻ ทรงสร้างมนุษย์ขึ้นมาบนโลกใบนี้ก็เพื่อเคารพภักดีเชื่อฟังคำสั่งใช้ของพระองค์ ซึ่งทั้งการปฏิบัติงานบริหาร การปฏิบัติงานสอน หรือการปฏิบัติงานใดๆ ก็จำเป็นต้องมุ่งไปสู่การเคารพภักดีต่ออัลลอฮ์ ﷻ ด้วยเหตุนี้เรื่องการบริหารจัดการการศึกษาในอิสลามจึงไม่อาจแยกออกจากกรอบเจตนารมณ์หลักของศาสนานี้ได้

ระบบการบริหารที่ดีและมีประสิทธิภาพจะนำไปสู่คุณภาพชีวิตที่ดีของประชาชน อันเป็นเงื่อนไขสำคัญที่จะนำไปสู่การสร้างสังคมที่ดี Hassan Langgulung (2003, อ้างถึงใน นิเลาะ แวกูเซ็ง 2559) ได้อธิบายให้เห็นว่าแนวคิดการบริหารการศึกษาในแบบอิสลาม จำเป็นต้องคำนึงถึง

¹ คือทรงบริหารกิจการของปวงบ่าวทั้งหมดในชั้นฟ้าและแผ่นดิน พระองค์จะไม่ทรงทอดทิ้งการงานของผู้ใด

² คือในวันกียามะฮ์ก็มีการต่าง ๆ นั้นจะขึ้นไปสู่พระองค์เพื่อชี้ขาดตัดสิน และความยาวของวันนั้นเท่ากับหนึ่งพันปีของวันในโลกศุนยา

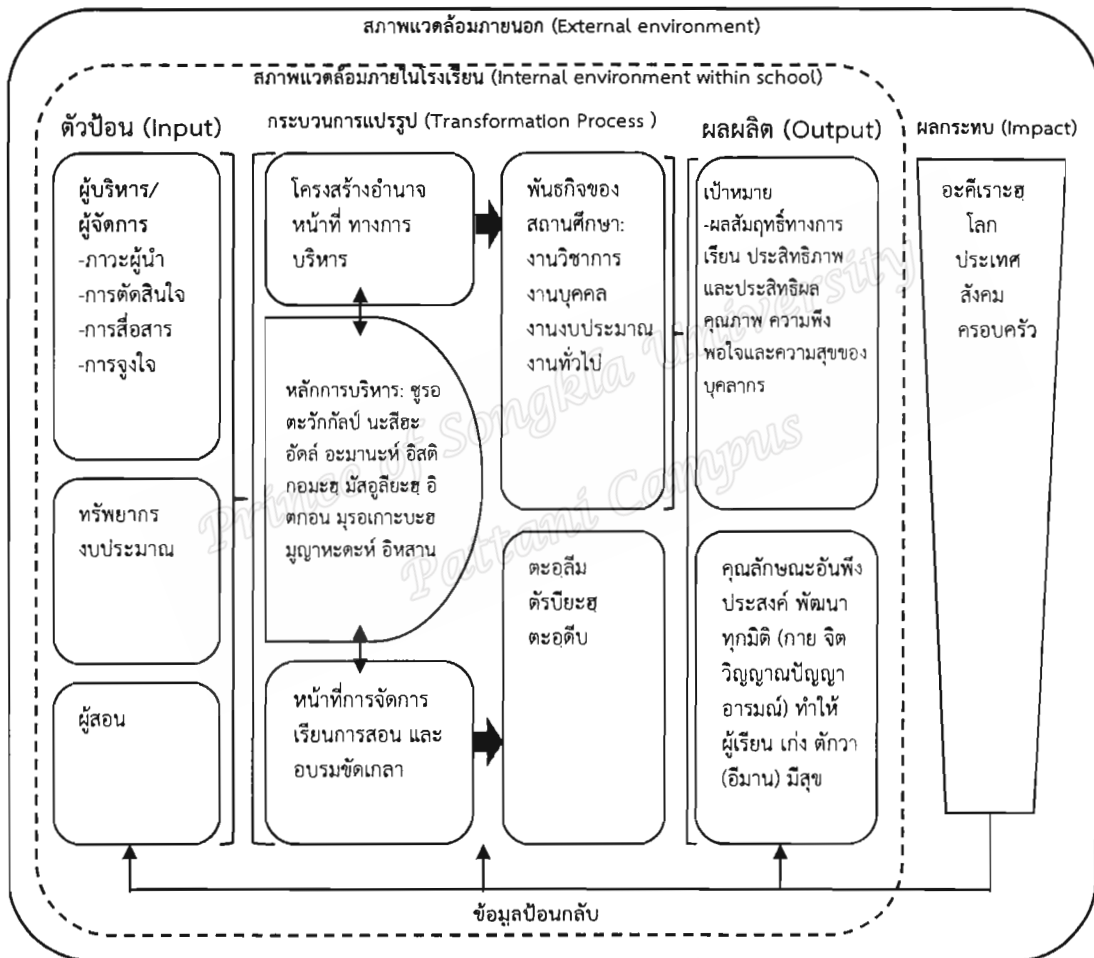
องค์ประกอบและเงื่อนไข ดังนี้

- 1) หลักการและอุดมการณ์ในการจัดการศึกษาต้องสอดคล้องกับหลักความเชื่อ ความศรัทธา และเป็นไปตามบทบัญญัติของศาสนาอิสลาม
- 2) ควรสอดคล้องกับแนวทางการปฏิบัติของคนในสังคม เป็นไปตามค่านิยม วิสัยทัศน์ ความต้องการและความจำเป็นของบริบทสังคมนั้น
- 3) ควรเปิดรับความคิดเห็น ประสบการณ์ และองค์ความรู้จากสังคมภายนอก แม้จะเป็นแนวคิดจากตะวันตก ตราบที่องค์ความรู้เหล่านั้นไม่ขัดแย้งกับหลักการทางศาสนา
- 4) ควรทำการศึกษาวิจัยและทดลองศาสตร์ด้านต่างๆ จนกว่าจะมั่นใจในผลลัพธ์ ตลอดจนให้ความสำคัญต่อศาสตร์ทุกแขนงที่จะเป็นประโยชน์ต่อมนุษยชาติ
- 5) ควรมีแหล่งที่มาของเนื้อหาที่ครอบคลุม โดยคำนึงถึงปัจจัยด้านต่างๆ ที่มีอิทธิพลต่อกระบวนการจัดการศึกษา เช่น วัฒนธรรม สังคม เศรษฐกิจ การเมือง การศึกษา และจิตวิทยา
- 6) ควรพิถีพิถันในการเลือกแหล่งที่มาของปรัชญา แนวคิด และความรู้ต่างๆ ที่นำมาเป็นกรอบการบริหาร โดยสิ่งที่น่าสนใจต้องไม่ขัดแย้งกับอุดมการณ์อิสลาม และให้ประโยชน์ต่อสังคม
- 7) ควรหลีกเลี่ยงจากความคลาดเคลื่อนและความสุดโต่งในอุดมการณ์ทางศาสนา
- 8) ควรให้ความสำคัญต่อองค์ความรู้ที่ได้เลือกสรรจากแหล่งที่มา โดยต้องมั่นใจว่าแนวคิดต่างๆ เหล่านี้มีความสอดคล้องกับหลักคำสอนอิสลาม
- 9) รากฐานของแนวคิด หลักการ มโนทัศน์ ที่นำมาใช้อ้างอิงควรมีความلامลึก เที่ยงตรง ชัดเจน และมีความเป็นไปได้จริงในเชิงปฏิบัติ
- 10) ควรมีความยืดหยุ่น สามารถเปลี่ยนแปลงและแก้ไขได้ตามความเหมาะสม และความจำเป็นของสถานการณ์
- 11) การตัดสินใจของเรื่องสำคัญในท้ายที่สุด ควรผ่านมติของที่ปรึกษาหรือผู้ที่มีความเกี่ยวข้อง นักวิชาการ นักคิด นักการศึกษา เป็นต้น

กล่าวได้ว่า การบริหารการศึกษาในอิสลามจะมีลักษณะพิเศษเฉพาะ ครอบคลุมและมีความสมบูรณ์ในตัว เป็นหลักการที่มีลักษณะยืดหยุ่นและสามารถปรับได้ตามสภาวะการณ์ของชุมชน ตราบใดที่หลักการยังคงเดิม เพื่อให้เป็นไปตามเจตนารมณ์ของพระองค์ ด้วยเหตุนี้การบริหารและการจัดการงานขององค์กรจึงจำเป็นต้องมีการทบทวนกระบวนการทำงานและพัฒนาระบบการจัดการอย่างต่อเนื่อง

นอกจากนี้ นักวิชาการในปัจจุบันก็ได้มีการพยายามนำเสนอแนวคิดการบริหารการศึกษาอิสลามในลักษณะที่มีความเป็นสหวิทยาการและบูรณาการองค์ความรู้ทางการบริหารเชิงอิสลามมาประยุกต์ใช้ในบริบททางการศึกษามากขึ้น อาทิ นิเลาะ แวอุเซ็ง (2559) ซึ่งได้นำเสนอ “การบริหารการศึกษาอิสลามเชิงระบบ” โดยอาศัยแนวคิดพื้นฐานจากอัลกุรอาน อัซสุนนะห์ แนวปฏิบัติของผู้นำมุสลิม และนักวิชาการร่วมสมัย ดังปรากฏในแผนภาพต่อไปนี้

แผนภาพที่ 2.1 กรอบแนวคิดการบริหารการศึกษาอิสลามเชิงระบบ นิเลาะ (2559)



โดยกรอบแนวคิดการบริหารการศึกษาอิสลามเชิงระบบในแผนภาพข้างต้นนั้น เป็นการมองในลักษณะองค์รวม ที่แสดงให้เห็นความสำคัญและความเชื่อมโยงของแต่ละภาคส่วนในกลไกระบบการบริหารงานโรงเรียน อันประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลัก คือ ตัวป้อน (Input) กระบวนการแปรรูป (Transformation Process) ผลลัพธ์ (Output) และผลกระทบ (Impact) โดยจะมีการประเมินผลจากการดำเนินงานแล้วป้อนข้อมูลกลับไปยังส่วนที่ต้องปรับปรุงแก้ไข เป็นลักษณะ

การบริหารงานที่ขับเคลื่อนเป็นวงจรให้เกิดการพัฒนาต่อไป ซึ่งกระบวนการป้อนข้อมูลกลับ ถือเป็น ส่วนสำคัญที่จะทำให้เกิดการสะท้อนความคิดเห็นจากมุมมองที่แตกต่าง เพื่อทบทวนการทำงานที่ผ่านมาให้เกิดประสิทธิผลยิ่งขึ้น ในคัมภีร์อัลกุรอานก็ได้ให้ความสำคัญกับเรื่องการขัดเกลาเพื่อเปลี่ยนแปลง ปรับปรุงสิ่งที่ดีกว่า ดังที่อัลลอฮ์ ﷻ ทรงตรัสว่า

﴿قَدْ أَفْلَحَ مَنْ زَكَّهَا ۖ ﴿٩﴾ وَقَدْ خَابَ مَنْ دَسَّهَا﴾

ความว่า แน่นอนผู้ขัดเกลาชีวิตย่อมได้รับความสำเร็จ และแน่นอนผู้หมกมุ่นมัน (ด้วยการทำชั่ว) ย่อมล้มเหลว³

(อัลซัมซ: 9-10)

จะเห็นได้ว่า การบริหารงานในองค์กรหรือสถานศึกษาใดๆ จำเป็นต้องขับเคลื่อนเป็นทีม และไม่อาจบรรลุผลลุล่วงได้หากเป็นการดำเนินการตามลำพัง ซึ่งในประเด็นนี้ การบริหารสถานศึกษาเชิงอิสลามไม่สนับสนุนให้การผูกขาดอำนาจที่ผู้บริหารเพียงคนเดียวโดยปราศจากการกระจายอำนาจ และแบ่งอำนาจความรับผิดชอบให้แก่บุคคลอื่นในหน่วยงานหรือองค์กรที่มีความสามารถและมีความเหมาะสม Al-Mawardi (1996, อ้างใน Mohamad Johdi Salleh & Nazifah Alwani Mohamad (2012) กล่าวว่า เมื่อผู้นำแต่งตั้งบุคคลเพื่อบริหารงานสำคัญที่ต้องอาศัยความเชื่อใจสูง เขาก็ควรปล่อยให้บุคคลนั้นได้ตัดสินใจในกระบวนการทำงานตามดุลพินิจและวิจารณ์ญาณของตัวเอง

กล่าวได้ว่า การบริหารงานโดยผูกขาดอำนาจที่บุคคลคนเดียวนั้นตามแนวคิดการบริหารแล้วไม่ถือว่าเป็นการบริหารจัดการที่ดี อีกทั้งในระยะยาวยังอาจส่งผลกระทบต่อองค์กร ในเรื่องการกระจายอำนาจบริหารนี้ Ibn Khaldun (มปป.อ้างใน Mohamad Johdi Salleh & Nazifah Alwani Mohamad (2012) กล่าวว่า การมอบหมายอำนาจ เป็นเรื่องที่มีความสมเหตุสมผลและถือเป็นความจำเป็น เนื่องจากไม่มีบุคคลใดที่สามารถดำเนินการทุกเรื่องได้ด้วยตนเอง บางลักษณะงานอาจเป็นความรับผิดชอบที่มอบหมายให้ดำเนินการรายบุคคล และงานในบางลักษณะที่เกินกว่าจะรับผิดชอบรายบุคคลได้ก็จะต้องมีทีมที่รับหน้าที่ปฏิบัติงานร่วมกันและมีผู้นำเป็นผู้รับผิดชอบหลัก บทบัญญัติที่สำคัญในเรื่องนี้ได้ถูกกล่าวถึงในสุเราะฮ์อันนิสาอ์ ดังที่อัลลอฮ์ ﷻ ทรงตรัสว่า

³ นี่คือคำตอบของการสาบาน กล่าวคือผู้ที่ขัดเกลาจิตใจของเขาด้วยการจงรักภักดีต่ออัลลอฮ์ และขัดเกลาจากความสกปรกต่าง ๆ เช่นการถือดีและการทำบาปย่อมจะได้รับความสำเร็จและมีชัยชนะ ส่วนผู้ที่ทำให้จิตใจของเขาตกต่ำหรือไร้คุณค่าด้วยการปฏิเสธศรัทธาและการฝ่าฝืนยอมจะประสบกับความขาดทุน

﴿ إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا ﴾

ความว่า แท้จริงอัลลอฮฺทรงใช้พวกเจ้าให้มอบคืนบรรดาของฝากแก่เจ้าของของมัน และเมื่อพวกเจ้าตัดสินระหว่างผู้คน พวกเจ้าก็ต้องตัดสินด้วยความยุติธรรม แท้จริงอัลลอฮฺทรงแนะนำพวกเจ้าด้วยสิ่งซึ่งดีจริง ๆ แท้จริงอัลลอฮฺเป็นผู้ทรงได้ยินและได้เห็น

(อัน-นิซาอฺ: 58)

การประยุกต์ใช้หลักอะมานะฮฺในการบริหารการศึกษาอิสลามมีความสำคัญยิ่ง โดยเฉพาะในบทบาทของการเป็นผู้บริหารมุสลิมที่จำเป็นต้องตระหนักและครองตนโดยใช้หลักจริยธรรมประการนี้ในการทำงานให้มาก ยิ่งไปกว่านั้นจำเป็นต้องระลึกและทบทวนอยู่เสมอว่า การเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารของตนมีความเหมาะสมในแง่ความสามารถและทักษะที่ถูกกำหนดหรือไม่ เพราะหากไม่เช่นนั้น การรับตำแหน่งงานอันใหญ่หลวงนี้จะนำไปสู่ความวิบัติในวันแห่งการพิพากษา (นิเลาะ แวอูเซ็ง, 2559)

นอกจากนี้ จากอายะฮฺข้างต้นยังเห็นได้ว่าความรับผิดชอบหรือ “อะมานะฮฺ” การปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ที่ถูกมอบหมายนั้น ในเชิงปฏิบัติมีความเชื่อมโยงกับความยุติธรรม หรือ “อัดล” อย่างไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ทั้งนี้เนื่องด้วยโดยนัยของความยุติธรรมในการบริหาร มีเจตนารมณ์ที่จะปกป้องผู้ปฏิบัติงานหรือหน่วยงานไม่ให้เกิดถูกเอาเปรียบหรือละเมิด การบริหารจัดการที่ดีจึงควรมีการมอบหมายภาระงานที่มีความเหมาะสมกับความสามารถของบุคคล ตลอดจนจ่ายค่าตอบแทนให้สมดุลกับภาระงาน อิสลามได้เน้นย้ำถึงเรื่องความยุติธรรมในทุกเรื่องเนื่องโดยโทษของการอธรรมต่อผู้อื่นนั้นหนักหนาเกินกว่าผู้ศรัทธาคนหนึ่งจะมองข้ามได้ อัลลอฮฺ ﷻ ทรงตรัสว่า

﴿ وَتَرَاهُمْ يُعْرَضُونَ عَلَيْهَا خَشِيعِينَ مِنَ الْذُلِّ يَنْظُرُونَ مِنْ طَرْفٍ خَفِيٍّ وَقَالَ الَّذِينَ ءَامَنُوا إِنَّ الْخٰسِرِينَ الَّذِينَ خَسِرُوا

﴿ أَنْفُسَهُمْ وَأَهْلِيهِمْ يَوْمَ الْقِيَامَةِ ۗ أَلَا إِنَّ الظَّالِمِينَ فِي عَذَابٍ

مُقِيمٍ ﴾

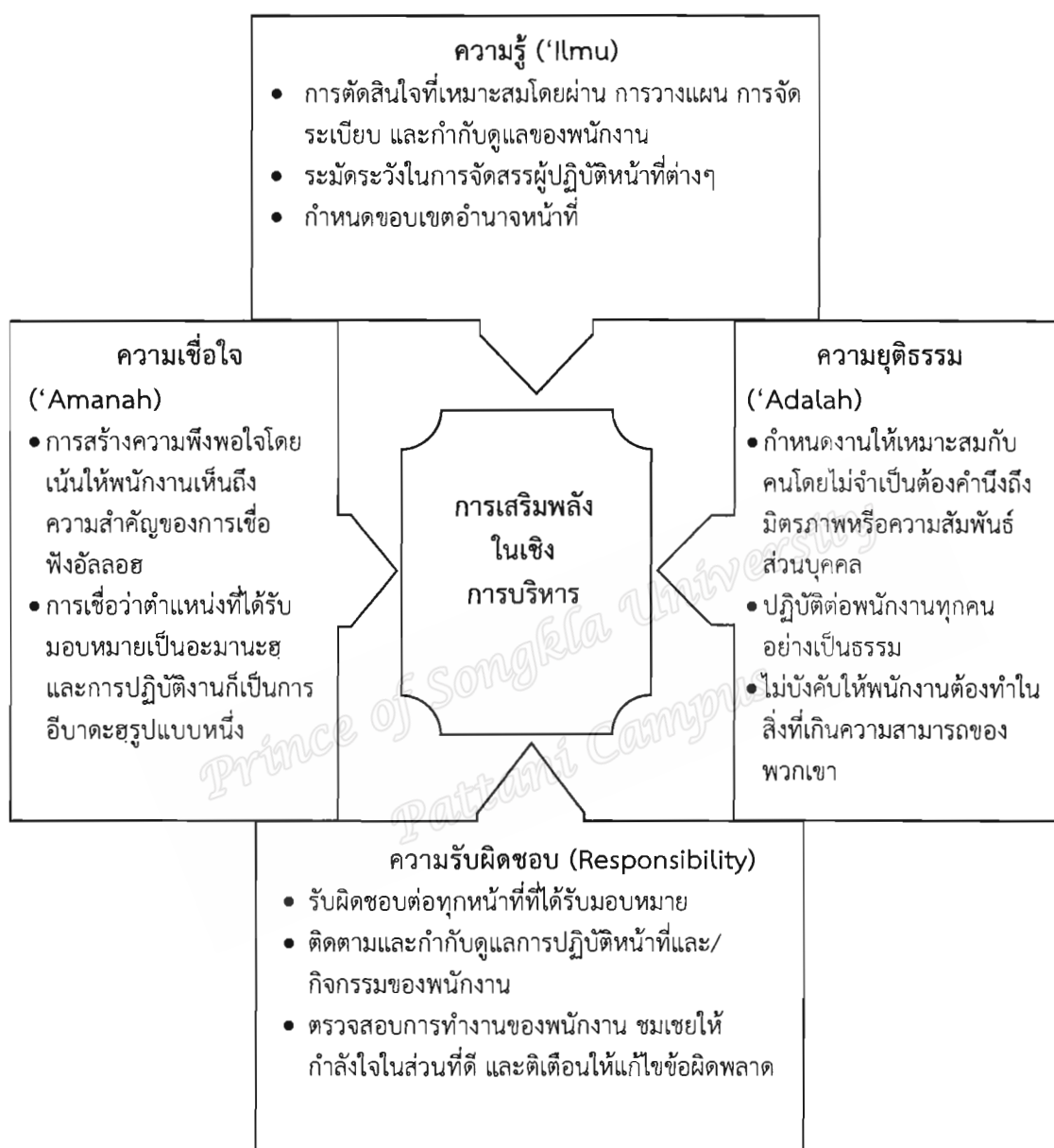
ความว่า และเจ้าจะเห็นพวกเขาถูกนำมาข้างหน้าไฟนรกพวกเขาจะถ่อมตัวลงอย่างน่าสังเวชมองดูอย่างหลบสายตา และบรรดาผู้ศรัทธาจะกล่าวว่า แท้จริงพวกที่ขาดทุนคือ บรรดาผู้ที่ทำตัวของพวกเขาและครอบครัวของพวกเขาให้เสียหายยับเยินในวันกิยามะฮฺ พึงทราบเถิด แท้จริงบรรดาผู้ธรรมนั้นอยู่ในการลงโทษอันถาวร

(อัลซุรฮฺ: 45)

หลักการสำคัญอีกประการหนึ่งสำหรับการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องมีการเสริมพลังด้วยการให้กำลังใจ สร้างแรงจูงใจ และให้พื้นที่แก่ผู้ปฏิบัติงานให้สามารถใช้ความคิดอย่างอิสระและสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน (Jubran Saleh, 2002; รุ่งชัชดาพร เวหะชาติ, 2556) ซึ่งการที่ผู้บริหารเสริมแรงและเอื้ออำนวยให้สมาชิกในองค์กรสามารถสร้างสรรค์งานในขอบข่ายที่ตนรับผิดชอบให้มีคุณภาพและมีความน่าสนใจขึ้นเป็นกิจกรรมที่น่าส่งเสริมรูปแบบหนึ่ง อันจะทำให้เกิดการเรียนรู้และสร้างวัฒนธรรมใหม่ๆ ให้กับองค์กร

การมอบอำนาจหรือ “Empowerment” ยังเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการที่สำคัญในการสร้างผู้นำรุ่นใหม่ในองค์กร เป็นการทำให้บุคคลที่ปฏิบัติงานเกิดแรงจูงใจภายใน รวมทั้งทำให้เกิดความเชื่อมั่นในตนเองว่ามีความสามารถเพียงพอ (Self-efficacy) ที่จะทำงานนั้นสำเร็จ นอกจากนี้การมอบหมายอำนาจการตัดสินใจควรตั้งอยู่บนฐานที่สามารถไว้วางใจว่าบุคคลดังกล่าวมีความสามารถในการรับภาระหน้าที่ที่จะมอบหมายได้ Mohamad Johdi Salleh & Nazifah Alwani Mohamad (2012) ได้นำเสนอในเรื่องการเสริมพลังนี้ว่า ควรจะมาจาก 4 องค์ประกอบ คือ ความรู้ (‘Ilmu) ความยุติธรรม (‘Adalah) Trust (‘Amanah) ความรับผิดชอบ (Responsibility) กล่าวคือ ดังแผนภาพต่อไปนี้

แผนภาพที่ 2.2 การเสริมพลังในเชิงการบริหารจัดการ



ที่มา : ปรับจาก Mohamad Johdi Salleh & Nazifah Alwani Mohamad (2012) นีเลาะ (2559)

จากแผนภาพข้างต้น จะเห็นได้ถึงความจำเป็นในการนำหลักเสริมพลังมาช่วยในการบริหารจัดการ โดยนักวิชาการที่โดดเด่นในอดีตหลายท่านก็ได้ให้ความสำคัญต่อเรื่องนี้ (Al-Mawardi, 1996; Al-Buraey, 1990; Abdul-Azim 1988, อ้างใน Mohamad Johdi Salleh & Nazifah Alwani Mohamad, 2012) นอกจากนี้ หลักเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้ปฏิบัติงานที่มีความเหมาะสม จากคำสอนศาสนาอิสลามให้ความสำคัญต่อคุณลักษณะคุณธรรมและศีลธรรมพื้นฐาน

เพื่อที่จะไม่สร้างความเสียหายให้แก่องค์กรและผลประโยชน์ส่วนรวม ดังที่อัลลอฮ์ ﷻ ตรัสว่า

﴿إِنَّ خَيْرَ مَنْ آسْتَجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ﴾

ความว่า “แท้จริงคนดีที่ท่านควรจะจ้างเขาไว้คือ ผู้ที่แข็งแรง ผู้ที่
ซื่อสัตย์”

(อัล-เกาะศ็อบ : 26)

ดังที่ทราบว่ ปัจจุบันนี้ภาครัฐได้ส่งเสริมให้สถานศึกษานำมาตรฐานด้านคุณธรรม
จริยธรรมมาเป็นกรอบในการบริหารการศึกษาและควบคุมระบบการบริหารจัดการองค์กรให้เป็น
องค์กรที่ดีมีคุณธรรม ซึ่งสอดคล้องกับกระบวนการบริหารการศึกษาในอิสลามที่ส่งเสริมใน
เรื่องการป้มเพาะคุณธรรมจริยธรรม

Ilhaamie binti Abdul Ghani Azmi et. al. (2015) ได้ศึกษาการประยุกต์ใช้
แนวคิดวะสะฎียะฮ์กับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของรัฐในประเทศมาเลเซีย ค้นพบว่าในการ
การประเมินผลการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพจำเป็นต้องนำหลักวะสะฎียะฮ์ 4 ประการนี้มาเป็น
กรอบควบคุมการปฏิบัติงาน ดังนี้

1) ความซื่อสัตย์ (integrity) คือ การให้ความสำคัญกับคุณค่าของความซื่อสัตย์
สุจริตและความเที่ยงธรรม โดยเฉพาะในผู้ปฏิบัติระดับสูงที่ต้องดูแลผลประโยชน์ขององค์กร หรือทำ
หน้าที่ในการตรวจสอบงบประมาณและทรัพยากรต่างๆ จำเป็นต้องอาศัยความซื่อสัตย์

2) ความรับผิดชอบ (Accountability) มีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับการปฏิบัติ
หน้าที่ ซึ่งผู้ปฏิบัติงานจำเป็นต้องสามารถให้คำอธิบายเกี่ยวกับงานและผลการดำเนินงานแก่
ผู้ใช้บริการได้

3) การตรวจสอบ (Monitoring) ควรมีการผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานอย่าง
ต่อเนื่องทั้งในส่วนของผู้บริหารที่รับผิดชอบดูแล และตรวจสอบการใช้ทรัพยากรที่ในการบริหาร
กิจการสาธารณะ

4) ความโปร่งใส (Transparency) ข้อกำหนดนี้มีความจำเป็นอย่างยิ่ง เพื่อให้
เกิดความเชื่อมั่นแก่ทุกฝ่าย การตัดสินใจและการดำเนินการทุกอย่างต้องมีความโปร่งใส

อย่างไรก็ตามการบริหารดังกล่าวที่กล่าวมาแล้วในเบื้องต้นนั้นถือว่ามีความสำคัญอย่างยิ่ง ทั้ง
การบริหารการศึกษาอิสลามและการบริหารแบบทั่วไป ซึ่งได้มองเห็นถึงความเหมือนและความ
แตกต่างของการบริหารของทั้ง 2 ระบบ โดยสามารถนำมาเปรียบเทียบได้ ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 2.2 เปรียบเทียบลักษณะการบริหารการศึกษาในอิสลามและทั่วไป นิเลาะ (2559)

การบริหารการศึกษาโดยทั่วไป	การบริหารการศึกษาในอิสลาม
<ul style="list-style-type: none"> ถูกกำหนดจากโลกทัศน์ที่พัฒนามาจากแนวคิด หลักการและทฤษฎีทางการบริหารที่เกิดขึ้นในบริบทของโลกธุรกิจสู่การประยุกต์ใช้ในบริบททางการศึกษา โดยมีตัวชี้วัดเป็นเครื่องมือในการวัดความสำเร็จ 	<ul style="list-style-type: none"> กำหนดมาจากโลกทัศน์อิสลาม มีฐานที่มาหลักจากอัลกุรอานและอัลฮะดีษ การบริหารจึงถือเป็นอิบาดะฮ์รูปแบบหนึ่ง
<ul style="list-style-type: none"> ไม่ได้มีการบูรณาการในมิติจิตวิญญาณอันเกี่ยวข้องกับความศรัทธาในพระเจ้าและความเชื่อในวันแห่งการพิพากษา 	<ul style="list-style-type: none"> มีความสมบูรณ์ ครอบคลุมถึงความต้องการของมนุษย์ทั้งในด้านร่างกาย สังคม จิตวิญญาณ และวัตถุ
<ul style="list-style-type: none"> ปฏิบัติงานตามหลักคุณธรรมและมาตรฐานแห่งจรรยาบรรณ โดยมีเป้าหมายเพื่อแสวงหาความสำเร็จในโลกปัจจุบัน 	<ul style="list-style-type: none"> ปฏิบัติงานตามหลักคุณธรรมและมาตรฐานแห่งจรรยาบรรณอิสลาม โดยมีเป้าหมายเพื่อแสวงหาความโปรดปรานและความสำเร็จทั้งในโลกนี้และโลกหน้า
<ul style="list-style-type: none"> ให้ความสำคัญต่อการรับผิดชอบหน้าที่ ถ่วงดุลอำนาจ และสามารถตรวจสอบได้ แต่ทั้งนี้ผลการดำเนินงานไม่มีผลใดๆ ต่อวันแห่งการพิพากษาในโลกหน้า 	<ul style="list-style-type: none"> ให้ความสำคัญต่อหลักการควบคุมตน (มูรอกออะห์) และความรับผิดชอบตรวจสอบได้ (มุฮาซะอะห์) โดยผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจะส่งผลไปถึงวันแห่งการพิพากษาในโลกหน้า
<ul style="list-style-type: none"> การบริหารแบบมีส่วนร่วม ไม่ได้ถูกกำหนดให้เป็นข้อบัญญัติที่ผูกมัดกับศาสนา 	<ul style="list-style-type: none"> ให้ความสำคัญต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วม (ชูรอ) โดยถูกกำหนดให้เป็นข้อบัญญัติทางศาสนาที่ผู้บริหารมุสลิมต้องปฏิบัติตาม

จากตารางนี้ จะเห็นได้ว่า การบริหารการศึกษาในอิสลามและการบริหารการศึกษาแบบทั่วไปมีความแตกต่างในบางมิติ แต่มีความเหมือนกันในแง่จุดมุ่งหมายและเจตนารมณ์ที่ต้องการสร้างคนให้มีคุณภาพโดยผ่านกระบวนการเรียนการสอน ทั้งนี้โดยภาพรวมการบริหารการศึกษาในแบบทั่วไปไม่ได้เน้นให้เห็นว่า การจัดการศึกษาให้ดีและมีประสิทธิภาพเป็นส่วนหนึ่งของภารกิจในการเคารพภักดีต่อพระเจ้า ฉะนั้นค่านิยมในเรื่องคุณธรรม จริยธรรม ความรับผิดชอบ และความซื่อสัตย์จึงไม่ได้ถูกเน้นย้ำบ่อยครั้งเหมือนการบริหารการศึกษาในอิสลาม ดังเนื้อหาที่จะนำเสนอหัวข้อต่อไป

2.3 ทฤษฎีการบริหารงาน 7-S ของแมคเคนซี (Mckinsey)

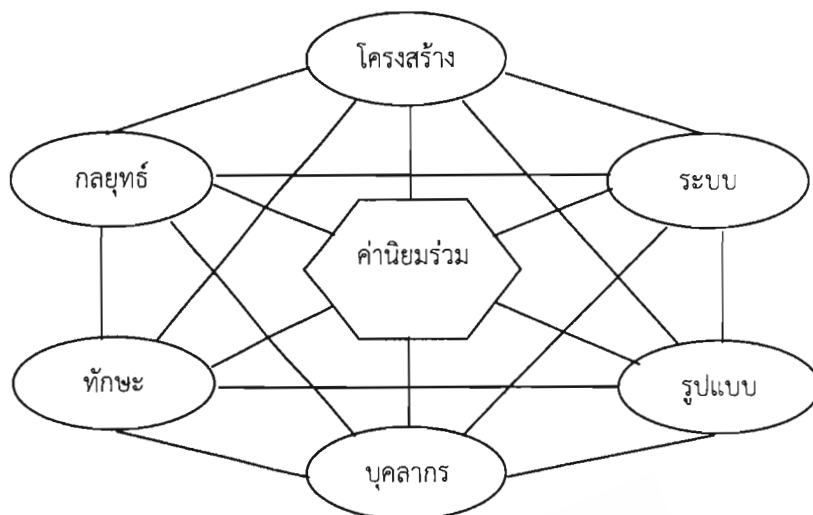
1) รูปแบบการจัดการตามแนวคิด 7-S ของแมคเคนซี (Mckinsey)

ในช่วงต้นปี ค.ศ. 1977 บริษัทแมคเคนซี (Mckinsey) ซึ่งเป็นบริษัทที่ปรึกษาทางธุรกิจของสหรัฐอเมริกาได้ให้ความสนใจกับวิธีการจัดการองค์การเกี่ยวกับปัญหาว่าทำอะไรจึงจะให้การบริหารงานประสบผลสำเร็จ และมีความประสงค์ที่จะค้นหากิจกรรมต่างๆ ว่าควรจะมีกลยุทธ์อย่างไร มีการจัดการโครงสร้างแบบใด จึงจะทำให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จ (จิรวัดน์ อัครบวร และรัตนศักดิ์ เจริญทรัพย์ ,2552)

ดังนั้นจึงทำให้บริษัทแมคเคนซี ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการบริหารงานธุรกิจให้ประสบความสำเร็จโดยมุ่งเน้นไปที่การศึกษากลยุทธ์และโครงสร้างองค์การ กับผู้จัดการที่มีชื่อเสียงขององค์การธุรกิจทั่วโลกตลอดจนนักทฤษฎีและนักวิชาการจากสถาบันศึกษาชั้นสูงทั้งในยุโรปและอเมริกา ผลการศึกษาพบว่า รูปแบบโครงสร้างต่างๆ ที่มีอยู่ไม่สามารถใช้แก้ไขปัญหาได้ จึงสรุปว่าแนวคิดการแก้ไขแบบดั้งเดิมที่มุ่งเน้นเฉพาะเรื่องกลยุทธ์กับรูปแบบโครงสร้างองค์กรแบบใหม่ ๆ ไม่เกิดผลเท่าที่ควร เพราะรูปแบบโครงสร้างเป็นเพียงแคว่งประกอบเล็กๆ องค์ประกอบหนึ่งที่จะส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานต่างๆ เท่านั้น

ด้วยสาเหตุดังกล่าวข้างต้น บริษัทแมคเคนซีจึงได้เปลี่ยนแนวทางการศึกษาที่มุ่งศึกษาเรื่องกลยุทธ์และรูปแบบโครงสร้างองค์กร โดยการศึกษาในครั้งนี้ได้ขยายขอบเขตการศึกษาให้กว้างขึ้น จากผลการศึกษาได้ชี้ให้เห็นว่า ความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจต่าง หรือการบริหารงานที่ประสบผลสำเร็จหรือสัมฤทธิ์ผลนั้น ยังมีปัจจัยอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันอย่างน้อย 7 ตัวแปร ได้แก่ กลยุทธ์ขององค์การ (Strategy) ระบบการปฏิบัติงาน (Systems) โครงสร้างองค์การ (Structure) รูปแบบการบริหารจัดการ (Style) ทักษะความรู้ความสามารถ (Skills) บุคลากร (Staff) และค่านิยมร่วม (Shared values) ต่อมาบริษัทแมคเคนซี ได้ปรับเปลี่ยนคำจำกัดความเพื่ออธิบายแนวคิดให้เกิดความเข้าใจง่ายขึ้นและสะดวกในการจำ โดยใช้หลักของตัวอักษรที่เริ่มต้นด้วยอักษร S และสร้างเป็นรูปแบบสัญลักษณ์ที่เรียกว่า กรอบแนวคิด 7-S ของแมคเคนซี (สุดจิตร ไทรนิมมวล ,2553) ดังภาพต่อไปนี้

แผนภาพที่ 2.3 แสดงกรอบ 7-S ของแมคคินซี (Mckinsey 7-S Framework)



ที่มา : ดัดแปลงจาก พสุ เดชะรินทร์ (2551)

ตัวแปรในการขับเคลื่อน 2 ตัวแรก คือโครงสร้างและกลยุทธ์ ถือเป็นส่วนสำคัญ เปรียบเสมือนฮาร์ดแวร์ ส่วนตัวแปรในการขับเคลื่อนอีก 5 ตัว เปรียบเสมือนเป็นซอฟต์แวร์ ซึ่งแมคคินซี เรียกตัวแปรเหล่านี้ว่า กรอบ 7-S ของแมคคินซี (Mckinsey 7-S Framework) อย่างไรก็ตามกรอบ 7-S ยังคงเป็นแนวคิดในเชิงทฤษฎีที่ทำให้ผู้จัดการต่างๆ เข้าใจถึงการจัดการให้ประสบความสำเร็จเท่านั้น แต่ยังไม่ได้บ่งบอกถึงวิธีการในการนำตัวแปรไปปฏิบัติ แมคคินซีจึงได้มอบหมายให้โทมัส เจ ปีเตอร์สและโรเบิร์ตเอช วอเตอร์แมน จูเนียร์ (Thomas J. Peters & Robert H. Waterman, Jr.) ทำการศึกษาเรื่องนี้อย่างจริงจัง โดยคัดเลือกบริษัทดีเด่นในสหรัฐอเมริกา 62 บริษัท ศึกษาถึงวิธีการปฏิบัติในกรอบ 7-S ของบริษัทดีเด่นเหล่านี้ผลการศึกษาได้นำมาตีพิมพ์เป็นหนังสือชื่อ “การค้นหาค่าความเป็นเลิศ”(In Search of Excellence) ซึ่งพอสรุปได้ดังนี้

โครงสร้าง (Structure) พบว่าในบริษัทดีเด่นโครงสร้างขององค์กรมีรูปแบบเรียบง่าย (simple form) และบุคลากรสายสนับสนุนมีจำนวนจำกัด การจัดแผนงานตามประเภทผลิตภัณฑ์และกระจายอำนาจหน้าที่ให้แต่ละแผนก ดังนั้นบุคลากรสายสนับสนุนในสำนักงานใหญ่จึงมีจำนวนไม่มากนัก

กลยุทธ์ (strategy) บริษัทดีเด่นมักใช้กลยุทธ์ที่สำคัญ 2 กลยุทธ์ คือความใกล้ชิดกับลูกค้าและเน้นการทำธุรกิจที่เกี่ยวข้องและเชื่อมโยงกัน กล่าวคือบริษัทเน้นความใกล้ชิดกับลูกค้าโดยอาศัยคุณภาพการบริการและความเชื่อถือได้ของผลิตภัณฑ์และเน้นการทำธุรกิจที่ตนเองเชี่ยวชาญและมีความเชื่อมโยง

บุคลากร (Staff) บริษัทดีเด่นให้ความสำคัญเป็นอิสระและความเป็นผู้ประกอบการแก่บุคลากร โดยให้สิทธิ์ในการตัดสินใจแก่บุคลากรในขอบเขตที่กว้างขึ้น ควบคุมไปกับการกระตุ้นให้บุคลากรมีส่วนร่วมและมีความรู้สึกในความเป็นเจ้าของ สนับสนุนให้บุคลากรสร้างสรรค์ในสิ่งใหม่อยู่เสมอ เน้นการเพิ่มผลผลิตโดยอาศัยบุคลากรโดยตระหนักดีว่าบุคลากรคือทรัพยากรที่มีค่ามากที่สุด ในองค์กร และปฏิบัติอย่างจริงจังด้วยความไว้วางใจและให้เกียรติ

สไตล์การจัดการ (Style) ผู้จัดการบริษัทดีเด่นจะถ่ายทอดสิ่งที่ตั้งถามให้แก่บุคลากรระดับต่างๆ อย่างจริงจัง โดยพยายามปลูกฝังค่านิยมที่ดีเพื่อสร้างค่านิยมร่วมในการปฏิบัติงานการใช้แนวทางและหลักยึดที่มั่นคงในการดำเนินงานและสร้างสรรค์ให้กับบุคลากร

ระบบ (systems) ในการวางระบบของบริษัทดีเด่นได้มุ่งเน้นไปที่การนำไปปฏิบัติใน 3 ประเด็นด้วยกัน ได้แก่ การทำให้องค์กรมีความคล่องตัว การทดลองปฏิบัติและการทำให้ระบบง่ายต่อการนำไปใช้

ค่านิยมร่วม (shared values) บริษัทดีเด่นให้ความสำคัญในการใช้ค่านิยมเป็นแรงขับเคลื่อนซึ่งระบบค่านิยมที่นำมาใช้มีลักษณะระคล้อยกัน 3 ประการ คือ หนึ่ง การให้ความสำคัญกับเป้าหมายเชิงคุณภาพมากกว่าเชิงปริมาณ สอง การเน้นให้บุคลากรแต่ละคนใช้ความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่และสามเชื่อมั่นในค่านิยมที่ดี

ทักษะ (skills) ได้เน้นไปที่ความเข้มงวดและผ่อนปรนในเวลาเดียวกัน กล่าวคือ เข้มงวดในทักษะที่ควรเข้มงวด แต่ผ่อนปรนในสิ่งที่ควรผ่อนปรนเพื่อให้เกิดความสร้างสรรค์ โดยบริษัทดีเด่นยึดถือดังนี้

1. เข้มงวดต่อการเอาใจใส่ลูกค้า
2. เข้มงวดในด้านคุณภาพและผ่อนปรนในด้านต้นทุน
3. เข้มงวดในความเล็กระมัดระวังเพื่อความคล่องตัวยืดหยุ่นและประสิทธิภาพ
4. เข้มงวดต่อกฎระเบียบที่ก่อให้เกิดทัศนคติในเชิงบวกแก่บุคลากร
5. เข้มงวดต่อการสื่อสารอย่างจริงจัง
6. เข้มงวดต่อบุคลากรในเรื่องการแข่งขันภายใน การติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการและการเปิดกว้างต่อสิ่งต่างๆ
7. เข้มงวดต่อการให้บุคลากรเป็นผู้ริเริ่มทดลองและผู้นำ
8. เข้มงวดต่อความเชื่อมั่นในค่านิยม และ
9. เข้มงวดต่อคุณค่าที่ให้กับลูกค้า

โทมัส เจ ปีเตอร์ส และโรเบิร์ต เอช วอเตอร์แมน จูเนียร์ (Thomas J. Peters & Robert H. Waterman, Jr.) เขียนในหนังสือชื่อ In Search of Excellence จากผลของการศึกษา

โดย Thomas J. Peters ทำให้หนังสือเล่มนี้ได้ถูกนำมาเรียบเรียงเป็นภาษาไทยโดย วีรชัย ตันติวีระ วิทยา โดยใช้ชื่อหนังสือว่า “ด้นด้นหาความเป็นเลิศ : ประสบการณ์จากบริษัทชั้นนำของโลก (2530)” กล่าวถึง คุณลักษณะของความเป็นเลิศเชิงการบริหาร 8 ประการของของบริษัทอเมริกันที่ประสบความสำเร็จ คือ

1. มุ่งเน้นการปฏิบัติ คือ การทำองค์การให้คล่องตัว การทดลองปฏิบัติ และการทำระบบให้ง่ายมากขึ้น
2. มีความใกล้ชิดกับลูกค้า
3. มีความอิสระในการทำงานและความรู้สึกเป็นเจ้าของกิจการ
4. การเพิ่มผลผลิตโดยอาศัยพนักงาน
5. สัมผัสกับงานอย่างใกล้ชิดและความเชื่อมั่นในคุณค่าเป็นแรงผลักดัน
6. ทำแต่ธุรกิจที่มีความเชี่ยวชาญและเกี่ยวเนื่องกัน
7. รูปแบบเรียบง่ายธรรมดา พนักงานอำนาจการหรือส่วนกลางมีจำกัด
8. ความเข้มงวดและผ่อนปรนในเวลาเดียวกัน

สำหรับความสัมพันธ์ของ 7 – S กับการบริหารงานสัมฤทธิ์ผลในการวิเคราะห์สภาพภายในองค์การที่ประกอบด้วย 7 ประเด็นหลัก ดังนี้ จีรวัดน์ อัครบวร และรัตนศักดิ์ เจริญทรัพย์ (2552)

1. กลยุทธ์ขององค์การ (Strategy) หรือยุทธศาสตร์ การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้บริหารตอบคำถามที่สำคัญ อาทิ องค์การอยู่ที่ไหนในขณะนี้ องค์การมีเป้าหมายอยู่ที่ไหน พันธกิจของเราคืออะไร พันธกิจของเราควรจะเป็นอย่างไรและใครเป็นผู้รับบริการของเรา การบริหารเชิงกลยุทธ์จะมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง การบริหารเชิงกลยุทธ์จะช่วยให้องค์การกำหนดและพัฒนาให้ได้เปรียบทางการแข่งขันขึ้นมาได้และเป็นแนวทางที่บุคคลภายในองค์การรู้ว่าจะใช้ความพยายามไปในทิศทางใดจึงจะประสบความสำเร็จ

2. โครงสร้างองค์การ (Structure) คือโครงสร้างที่ได้ตั้งขึ้นมาตามกระบวนการ หรือหน้าที่ของงานโดยมีการรับบุคลากรให้เข้ามาทำงานร่วมกันในฝ่ายต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ หรือหมายถึงการจัดระบบระเบียบให้กับบุคคลตั้งแต่ 2 คน ขึ้นไปเพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ เนื่องจากองค์การในปัจจุบันมีขนาดใหญ่ การจัดองค์กรที่ดีจะมีส่วนช่วยให้เกิดการคล่องตัวในการปฏิบัติงาน ลดความซ้ำซ้อนหรือขัดแย้งในหน้าที่ช่วยให้อุปสรรคได้ทราบขอบเขตงานความรับผิดชอบ มีความสะดวกในการติดต่อประสานงาน ผู้บริหารสามารถตัดสินใจในการบริหารจัดการได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว

3. ระบบการปฏิบัติงาน (Systems) ในการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ตามที่กำหนดไว้นอกจากการจัดโครงสร้างที่เหมาะสมและมีกลยุทธ์ที่ดีแล้ว การจัดระบบ

การทำงาน (Working System) ก็มีความสำคัญ อาทิ ระบบบัญชีการเงิน (Accounting/Financial System) ระบบพัสดุ (Supply System) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology System) ระบบการติดตามประเมินผล (Monitoring/Evaluation System)

4. บุคลากร (Staff) ทรัพยากรมนุษย์นับเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งจะประสบความสำเร็จหรือไม่ส่วนหนึ่งจะขึ้นอยู่กับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เพื่อเกิดเป็นกระบวนการวิเคราะห์ความต้องการทรัพยากรในอนาคต โดยการตัดสินใจเกี่ยวกับบุคลากรนั้นควรมีการวิเคราะห์ที่อยู่บนพื้นฐานของกลยุทธ์องค์กรที่เป็นสิ่งกำหนดทิศทางที่องค์กรจะดำเนินไปให้ถึงซึ่งจะเป็นผลให้กระบวนการกำหนดคุณลักษณะและการคัดเลือกและจัดวางบุคลากรได้อย่างเหมาะสมยิ่งขึ้น

5. ทักษะความรู้ความสามารถ (Skills) ทักษะในการปฏิบัติงานของทรัพยากรบุคคลในองค์กรสามารถแยกทักษะออกเป็น 2 ด้านหลัก คือทักษะด้านงานอาชีพ (Occupational Skills) เป็นทักษะที่ทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ได้ตามหน้าที่และลักษณะงานที่รับผิดชอบ เช่น ด้านการเงิน ด้านบุคลากร ซึ่งคงต้องอยู่บนพื้นฐานการศึกษาหรือได้รับการอบรมเพิ่มเติม ส่วนทักษะความถนัดหรือความชาญฉลาดพิเศษนั้น (Aptitudes and special talents) อาจเป็นความสามารถที่ทำให้พนักงานนั้นๆ โดดเด่นกว่าคนอื่น ส่งผลให้มีผลงานที่ดีว่าและเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานได้รวดเร็ว ซึ่งองค์กรคงต้องมุ่งเน้นในทั้ง 2 ความสามารถไปควบคู่กัน

6. รูปแบบการบริหารจัดการ (Style) แบบแผนพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของผู้บริหารเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายในองค์กร พบว่า ความเป็นผู้นำขององค์กรมีบทบาทที่สำคัญต่อการประสบความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องวางโครงสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้วยการเชื่อมโยงระหว่างความเป็นเลิศและพฤติกรรมทางจรรยาบรรณให้เกิดขึ้น

7. ค่านิยมร่วม (Shared values) ค่านิยมและบรรทัดฐานที่ยึดถือร่วมกันโดยสมาชิกขององค์กรที่ได้กลายเป็นรากฐานของระบบการบริหารและวิธีการปฏิบัติของบุคลากรและผู้บริหารภายในองค์กร หรืออาจเรียกว่าวัฒนธรรมองค์กร รากฐานของวัฒนธรรมองค์กรก็คือ ความเชื่อ ค่านิยมที่สร้างรากฐานทางปรัชญาเพื่อทิศทางขององค์กร โดยทั่วไปแล้วความเชื่อถือจะสะท้อนให้เห็นถึงบุคลิกภาพและเป้าหมายของผู้ก่อตั้งหรือผู้บริหารระดับสูง ต่อมาความเชื่อเหล่านั้นจะกำหนดบรรทัดฐาน เป็นพฤติกรรมประจำวันขึ้นมาภายในองค์กร เมื่อค่านิยมและความเชื่อ ได้ถูกยอมรับทั่วทั้งองค์กรและบุคลากรกระทำตามค่านิยมเหล่านั้นแล้วองค์กรก็จะมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง

กล่าวโดยสรุป กระบวนการบริหารจัดการตามกรอบ 7-S ของแมคคินซี ถือได้ว่าเป็นกระบวนการบริหารจัดการที่มีความชัดเจนและมีความครอบคลุมปัจจัยต่างๆ มากที่สุด อีกทั้งยังเป็นแนวคิดที่นิยมนำมาใช้อ้างอิงโดยทั่วไปอยู่บ่อยครั้ง และยังถือได้ว่าเป็นกุญแจที่สำคัญแห่งความสำเร็จ

ขององค์การสมัยใหม่ ดังนั้นผู้วิจัยจึงเลือกหลักการบริหารจัดการตามแนวคิดดังกล่าวมาใช้เป็นตัวแปรในการศึกษาครั้งนี้ด้วย

2.4 ความหมายของคุณธรรม จริยธรรมทั่วไป

2.4.1 ความหมายและความสำคัญของคุณธรรม จริยธรรม

ความหมายของคุณธรรม

พจนานุกรมไทยฉบับราชบัณฑิตสถาน (2531) ได้ให้ความหมายของคุณธรรมว่าคุณธรรม คือ สภาพคุณงามความดีหรือหน้าที่อันพึงอยู่ในตัว

สมผิว ชื่นตระกูล (2536) ได้ให้ความหมายของคุณธรรมไว้คือ การกระทำความดีเป็นสิ่งที่ทำไปแล้วตนเองไม่เดือดร้อน ผู้อื่นไม่เดือดร้อนเป็นประโยชน์ทั้งสองฝ่าย และสิ่งที่ทำไปเป็นประโยชน์แก่กุลด้วยประการทั้งปวง

ประกาศรี สืออำไพ (2540) หลักธรรมที่สร้างความรู้สึกรู้จักของชาติในทางศีลธรรม มีคุณงามความดี ภายในจิตใจอยู่ในขั้นสมบูรณ์จนเปี่ยมไปด้วยความสุข

ทิตนา แชมมณี (2546) ได้ให้ความหมายไว้ว่า คุณธรรม หมายถึง คุณลักษณะหรือสภาวะภายในจิตใจของมนุษย์ที่เป็นไปในทางที่ถูกต้อง ดีงาม ซึ่งเป็นภาวธรรมอยู่ในจิตใจ

จากความหมายดังกล่าวสามารถสรุปได้ว่า คุณธรรม หมายถึง คุณงามความดีที่เกิดขึ้นภายในจิตใจ ส่วนสิ่งที่ไม่ดีที่เกิดขึ้นในจิตใจไม่ถือว่าเป็นคุณธรรม

ความหมายของจริยธรรม

พจนานุกรมไทยฉบับราชบัณฑิตสถาน (2530) ได้ให้ความหมายว่า จริยธรรม คือ ธรรมที่เป็นข้อพึงปฏิบัติที่ตั้งอยู่ในคุณงามความดี

ชัยพร วิชชาวุธ (2531) กล่าวว่า จริยธรรมคือหลักเกณฑ์การตัดสินใจ ความถูกต้องของพฤติกรรม หลักเกณฑ์การประเมินผลดี ผลเสียของพฤติกรรม และปฏิกิริยาต่อพฤติกรรมต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นพฤติกรรมทางบวกหรือพฤติกรรมทางลบ

ชัยพร วงศ์วรรณ (2538) กล่าวว่า จริยธรรมเป็นแนวทางของการประพฤติตนให้เป็นคนดี เป็นประโยชน์ต่อตนเอง และส่วนรวม สามารถแยกแยะได้ว่าสิ่งใดดี สิ่งใดควรละเว้น อะไรควรประพฤติปฏิบัติ

ประกาศรี สืออำไพ (2540) กล่าวว่าจริยธรรม เป็นหลักความประพฤติที่อบรมกิริยาและปลูกฝังลักษณะนิสัย ให้อยู่ในครรลองของคุณธรรมหรือศีลธรรม

จากความหมายดังกล่าวสามารถสรุปได้ว่า จริยธรรม หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกมาในสิ่งที่ดี เหมาะสม และเป็นที่ยอมรับของสังคมเพื่อความสันติสุขและความสงบเรียบร้อยของ

สังคม หากแสดงพฤติกรรมที่ไม่ดีออกมาแสดงว่าไม่ใช่จริยธรรม จริยธรรมจะออกมาในรูปแบบของรูปธรรม

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า คุณธรรมและจริยธรรมทั่วไป หมายถึง คุณงามความดีของบุคคลที่กระทำไปด้วยความสำนึกในจิตใจ โดยได้ยึดถือจนเป็นความเคยชิน อันเป็นคุณลักษณะหรือพฤติกรรมที่ดั่งงามเป็นที่ยอมรับว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้องของตนเอง ผู้อื่น และสังคม

2.5 ความหมายของคุณธรรม จริยธรรมในอิสลาม(อัครลา)

2.5.1 ความหมายของคุณธรรม จริยธรรมในอิสลาม(อัครลา)

อัครลา หรือ **أخلاق** เป็นพหูพจน์ของคำว่า อัลคูลุก (**الخلق**) ใ้ส่ระฆอมมะฮลามหรือสุกุน ในการนิยามเชิงภาษาอาหรับ หมายถึง ศาสนา อุปนิสัย หรือสันดาน เป็นลักษณะเฉพาะตัวของแต่ละบุคคลแสดงออกมาเป็นพฤติกรรม ซึ่งมีทั้งพฤติกรรมดีและไม่ดี (Khālid ibn Hāmid al-Hāzimiyy, 2000; Miqdād Yājin, 2007; Hamīd Tāhā al-Sāmirā'iy; 1993, อ้างถึงในมุนุศกัฎดี ,2553) กล่าวว่ “อัครลา คือ คำที่นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายเชิงวิชาการไว้ว่า หมายถึง ภาพพจน์ ความดีงาม และความบริสุทธิ์ใจ สามารถมองเห็นได้จากภายนอก และคือคุณลักษณะที่เกิดจากความสำจจริง และความปรารถนาดี ซึ่งพฤติกรรมดังกล่าวมีความสอดคล้องกับความคิดและจิตใต้สำนึกของบุคคล ไม่ว่าจะเป็นคำพูดหรือการกระทำก็ตาม”

Khālid ibn Hāmid al-Hāzimiyy (2000; อ้างถึงในมุนุศกัฎดี ,2553) กล่าวว่ อัลหาฟิศ อิบนุ หะญูร อัลอัสเกาะลานีย์ ได้กล่าวไว้ใน ฟัตหุลบารีย์ (10/456) ว่ “ อัครลา หมายถึง ลักษณะนิสัยของมนุษย์ที่แสดงออกต่อบุคคลอื่น เป็นลักษณะที่มีทั้งนำขึ้นชมและที่น่ารังเกียจ ซึ่งลักษณะนิสัยที่น่าชื่นชม ได้แก่ ลักษณะนิสัยที่ดั่งงามต่อตนเองและบุคคลอื่น เช่น การให้อภัย การสุภาพอ่อนโยน ความอดทน ความมีเมตตา การให้ความช่วยเหลือเพื่อนมนุษย์ การมีจิตใจโอบอ้อมอารี การมีสัมพันธ์ไมตรีต่อเพื่อนมนุษย์ การไม่ประทุษร้ายสร้างความลำบากให้บุคคลอื่น และลักษณะนิสัยอื่นๆ เช่นเดียวกันนี้ ส่วนลักษณะนิสัยที่น่ารังเกียจ และน่าตำหนิ ได้แก่ลักษณะที่ไม่ดีงาม หมายถึงลักษณะนิสัยที่มีความตรงกันข้ามกับลักษณะนิสัยที่ดั่งงาม”

อัครลา ในอิสลามเป็นคำที่แสดงถึงรากฐาน หรือหลักการดำเนินชีวิตของมนุษย์โดยเรียนรู้ผ่านบรรดาอายะฮของอัลลอฮ **ﷻ** ทำให้มนุษย์มีความสมบูรณ์ทั้งโลกนี้และโลกหน้า อิสลามให้ความสำคัญเรื่องอัครลาเป็นอย่างมาก เพราะถือว่าแก่นแท้ของศาสนา คือ การมีอัครลาดั่งงาม ('Abdu al-Qādir Sālim 2009; อ้างถึงในมุนุศกัฎดี ,2553) เป็นผลให้คนรอบข้างเกิดความรักและความรู้สึกดีต่อผู้ที่มีอัครลาดั่งงาม (Mustāfa Muhammad al-Tihān, 2002; อ้างถึงในมุนุศกัฎดี ,2553) อัครลาของมุสลิมจึงมีแหล่งที่มาจาก อัลกุรอานและแบบฉบับดั่งงามของท่านเราะฮูล **ﷺ**

อัลลอฮฺ ﷻ ตรัสว่า

﴿وَإِنَّكَ لَعَلَىٰ خُلُقٍ عَظِيمٍ﴾

ความว่า “และแท้จริงเจ้า (มุฮัมมัด) คือ ผู้มีอัคลากสูงส่ง” (อัลเกาะลัม: 4)

และด้วยเหตุผลที่อัลลอฮฺ ﷻ ได้ทรงแต่งตั้งท่านเราะสูล ﷺ เป็นศาสนทูต ก็เพื่อให้ท่านเป็นแบบอย่างแก่บ่าวของพระองค์ และยืนยันถึงการเป็นสื่อการศึกษาที่ดีที่สุดในด้านอัคลาก

ท่านเราะสูล ﷺ กล่าวว่า

((إِنَّمَا بُعِثْتُ لِأَتَمِّمَ صَالِحَ الْأَخْلَاقِ))

ความว่า “แท้จริงแล้วข้าได้ถูกส่งมา เพื่อเสริมสร้างอัคลากดีงามให้มีความสมบูรณ์”

(บันทึกโดยอิบนุ ฮัมบัล : 8952)

จุดประสงค์ของการแต่งตั้งท่านเราะสูล ﷺ เป็นศาสนทูตนอกจากจะเป็นผู้ทำหน้าที่เผยแผ่ศาสนาแล้ว ท่านยังมีหน้าที่อบรม และปลูกฝังอัคลากแก่ประชาชาติของท่าน ด้วยการเป็นแบบอย่างที่ถูกต้องทั้งในด้านคำพูด การกระทำ การยอมรับ และบุคลิกต่างๆในการดำเนินชีวิตของท่าน (‘Abd al-Rahmān al-Nahlāwīy, 2003; Zahīr Muḥammad Sharīf Kuhālah, 1982; อ้างถึงในมนูศักดิ์ ,2553) เพื่อแสดงให้เห็นว่าแก่นแท้ของศาสนา คือ การมีอัคลากดีงาม เช่นเดียวกับเป้าหมายของการประทานบรรดาคัมภีร์ของอัลลอฮฺ ﷻ ก่อนหน้านี้

Hamīd Ṭāhā al-Sāmirā'iy (1993; อ้างถึงในมนูศักดิ์ ,2553) กล่าวว่า “อัคลากอันประเสริฐของท่านเราะสูล ﷺ นั้น มีมาก่อนที่ท่านจะได้ได้รับการแต่งตั้งเป็นศาสนทูต ซึ่งเป็นที่ทราบกันดีว่า ท่านเป็นบุคคลที่มีความซื่อสัตย์ และเป็นที่น่าไว้วางใจของทุกคน ท่านมีความอ่อนโยน มีจิตใจโอบอ้อมอารี และชอบช่วยเหลือผู้อื่น”

อัลลอฮฺ ﷻ ตรัสว่า

﴿فِيمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ﴾

ความว่า “เนื่องด้วยความเมตตาจากอัลลอฮฺ ﷻ นั้นเอง เจ้า (มุฮัมมัด) จึงได้สุภาพอ่อนโยนแก่พวกเขาและถ้าหากเจ้าเป็นผู้ประพฤติดุร้ายซ้า และมีใจแข็ง

กระด้างแล้วไซ้ แน่นนอนพวกเขาก็ยอมแยกตัวออกไปจากรอบ ๆ เจ้ากันแล้ว”
(อาลี อิมรอน: 159)

อัลลากเป็นนามธรรมที่มนุษย์ใช้ในการดำเนินชีวิต เพื่อเป็นเกณฑ์ในการประเมินระหว่างความดีและความชั่ว เป็นข้อตัดสินการดำเนินชีวิตของบุคคลและสังคม ระหว่างความสวยงามและความน่ารังเกียจ หลักการใช้ชีวิตของมนุษย์จึงต้องยึดการมีอัลลากที่ดีงาม เพื่อเป็นสื่อนำไปสู่ความสุขของบุคคลและสังคมทั้งในโลกนี้และโลกหน้า จากหลักฐานทางประวัติศาสตร์ของอิสลามพบว่า การก่อตั้งอาณาจักรอิสลามในยุคแรกๆ ยึดหลักการบริหารและการจัดการบ้านเมืองตามหลักการที่ได้จากอัลกุรอานและอัลหะดีษ ภายใต้ร่มเงาการปกครองที่มีหลักอัลลากเป็นฐาน พวกเขาได้รับการอบรม การปลูกฝัง และแบบอย่างอัลลากดีงามจากท่านเราะสูล ﷺ มาใช้ เราจะพบการบันทึกทางประวัติศาสตร์อิสลามว่า มุสลิมในยุคหนึ่ง สามารถพิชิตหัวเมืองต่างๆ ได้ แต่ไม่มีการบันทึกว่า พวกเขาได้คิดอัลลากใดๆ ขึ้นมาใหม่ (Muhammad Khatīb Sūwīdān, 2009; อ้างถึงในมนูศักดิ์ ,2553) นอกจากพวกเขาได้รับการปลูกฝังอัลลากดีงามจากท่านเราะสูล ﷺ ผู้ซึ่งได้ชื่อว่า อัลลากของท่าน คือ อัลกุรอาน (Zahīr Muhammad Sharīf Kuhālāh, 1982; Mustāfa Muhammad al-Tihān, 2002; ‘Abd al-Rahmān al-Nahlāwiy, 2003; อ้างถึงในมนูศักดิ์ ,2553) ดังที่ท่านหญิงอาอิชะฮฺ (رضي الله عنها) เคยตอบคำถามเศาะหาบะฮฺ ﷺ เกี่ยวกับอัลลากของท่านเราะสูล ﷺ ว่า

قَالَتْ : ((كَانَ خُلُقُهُ الْقُرْآنَ))²

ความว่า ท่านหญิงได้กล่าวว่า : “อุปนิสัยของท่าน (เราะสูลﷺ) คือ อัลกุรอาน”
(บันทึกโดยอิบну ฮัมบัล : 24601, 25302, 25813)

ท่านหญิงอาอิชะฮฺ (رضي الله عنها) ได้ชี้ให้เราเห็นว่า อุปนิสัยของท่านเราะสูล ﷺ ได้มาจากการยึดมั่นปฏิบัติตามอัลกุรอาน และดำเนินชีวิตด้วยการปฏิบัติตามคำสั่งใช้ และห่างไกลจากคำสั่งห้าม ซึ่งเป็นไปตามที่อัลกุรอานได้ยกย่องและให้เกียรติอัลลากของท่านเราะสูล ﷺ ด้วยเหตุนี้ผลจากการยึดมั่นต่อการมีอัลลากดีงามของประชาชาติมุสลิมในยุคแรกไม่ว่าจะในด้านการดำเนินชีวิตและการปฏิบัติตนต่อเพื่อนมนุษย์ทำให้พวกเขาได้รับความไว้วางใจจากประชาชาติอื่น และมีผู้สนใจเข้ารับอิสลามเป็นจำนวนมาก สังคมอิสลามจึงเป็นสังคมแบบอย่างแก่สังคมอื่นๆ

อัลลอฮ์ ﷻ ตรัสว่า

﴿ وَالَّذِينَ تَبَوَّءُوا الدَّارَ وَالْإِيمَانَ مِنَ الْقَبْلِ هُمْ يُحِبُّونَ مَنْ هَاجَرَ إِلَيْهِمْ وَلَا يَجِدُونَ فِي صُدُورِهِمْ حَاجَةً مِمَّا أُوتُوا وَيُؤْتُونَ عَلَى أَنْفُسِهِمْ وَلَوْ كَانَ بِهِمْ خَصَاصَةٌ وَمَنْ يُوقِ شُحَّ نَفْسِهِ فَأُولَئِكَ هُمُ الْمُفْلِحُونَ ﴾

ความว่า “และบรรดาผู้ที่ได้ตั้งหลักแหล่งอยู่ที่นครมะดีนะฮฺ(ชาวอันศอร) และพวกเขาศรัทธาก่อนหน้าการอพยพของพวกเขา(ชาวมุฮายญรีน) พวกเขารักใคร่ผู้ที่อพยพมายังพวกเขา และจะไม่พบความต้องการหรือความอิจฉาอยู่ในทรวงอกของพวกเขาในสิ่งที่ได้ถูกประทานให้ และให้สิทธิผู้อื่นก่อนตัวของพวกเขาเองถึงแม้ว่าพวกเขายังมีความต้องการอยู่มากก็ตาม และผู้ใดปกป้องการตระหนี่ที่อยู่ในตัวของเขา คนเหล่านั้นพวกเขาเป็นผู้ประสบความสำเร็จ ” (อัลหัจร : 9)

อัคลาq ในทัศนะของนักวิชาการอิสลามมีสองลักษณะ ได้แก่ ลักษณะนิสัยที่ติดตัวมาอยู่แล้ว และลักษณะนิสัยที่ได้จากการปลูกฝังหรือการแสวงหาขึ้นมา สามารถแบ่งออกเป็นสองประเภท ได้แก่ อัคลาq (พฤติกรรม) ที่น่าสรรเสริญ หรือ خُلُقٌ حَمِيدٌ (คุลq มะห์มุด) เป็นคุณลักษณะมารยาทดีงาม นำให้การสรรเสริญ แสดงออกมากจากคำพูด และการกระทำที่ดีงาม เป็นไปตามหลักการของศาสนา และสติปัญญายอมรับว่าดี และประเภทที่สอง คือ อัคลาq (พฤติกรรม) ที่น่าตำหนิ หรือ خُلُقٌ مُذْمُومٌ (คุลq มัซมุม) เป็นคุณลักษณะที่ไม่ดีงาม แสดงออกมากจากคำพูดและการกระทำที่เป็นไปตามอารมณ์ใฝ่ต่ำ คุณลักษณะดังกล่าวเป็นที่น่ารังเกียจของสังคม โดยมีความขัดแย้งต่อการยอมรับของสติปัญญา และหลักการของศาสนา (‘Abd al-Rahmān Hasan Hanbākah al-Mīdāniy, 1999; อ้างถึงในมนูศักดิ์ ,2553)

Khālid ibn Hāmid al-Hāzimi (2000; อ้างถึงในมนูศักดิ์ ,2553) กล่าวว่า “อัคลาq ที่น่าชื่นชม หมายถึง คุณลักษณะนิสัยที่ศาสนานูญูต มีความถูกต้องและสอดคล้องตามหลักการของศาสนา เป็นคุณลักษณะที่มีความสัมพันธ์กับเจตนาดีงาม และความบริสุทธิ์ใจ แสวงหาผลตอบแทนความดี” ซึ่งท่านเราะสูล ﷺ ได้เคยเตือนประชาชาติของท่าน ให้ตระหนักอยู่เสมอว่า ทุกการกระทำขึ้นอยู่กับเจตนา ท่านเราะสูล ﷺ กล่าวว่า

((إِنَّمَا الْأَعْمَالُ بِالنِّيَّاتِ، وَإِنَّمَا لِكُلِّ امْرِئٍ مَا نَوَى، فَمَنْ كَانَتْ هِجْرَتُهُ إِلَى اللَّهِ وَرَسُولِهِ فَهِيَ هِجْرَتُهُ إِلَى اللَّهِ وَرَسُولِهِ، وَمَنْ كَانَتْ هِجْرَتُهُ لِدُنْيَا يُصِيبُهَا أَوْ امْرَأَةٍ يَنْكِحُهَا فَهِيَ هِجْرَتُهُ إِلَى مَا هَا جَرَ إِلَيْهِ))³

ความว่า “แท้จริงทุกๆ การงานจะขึ้นอยู่กับที่ตั้งเจตนา และแท้จริงทุกๆ คนจะได้รับ (การตอบแทน) ตามที่เขาได้เจตนาไว้ ดังนั้นผู้ใดที่การอพยพของเขามีเจตนาเพื่อ (แสวงหาความโปรดปรานจาก) อัลลอฮ์ ﷻ และเราะสุลของพระองค์ การอพยพของเขาก็จะกลับไปสู่ (ความโปรดปรานของ) อัลลอฮ์ ﷻ และเราะสุลของพระองค์ และผู้ใดที่การอพยพของเขามีเจตนาเพื่อ (ผลประโยชน์) ทางโลกที่เขาจะได้รับ หรือเพื่อหญิงนางหนึ่งที่เขาหวังจะแต่งงานด้วย การอพยพของเขาก็จะกลับคืนสู่สิ่งที่เขาได้อพยพไป (จะถูกพิจารณาตามที่เขาได้ตั้งเจตนาไว้)”

(บันทึกโดยอัลบุคอรี: 2295, 5150, 6274)

ดังนั้นบุคคลใดมีอัคลากดีงาม เขาจะได้รับความสำเร็จด้วยการเป็นที่รักและได้อยู่ใกล้ชิดท่านเราะสุล ﷺ ในวันกิยามะฮ์ (วันแห่งการพิพากษา) ท่านเราะสุล ﷺ กล่าวว่า

((إِنَّ مِنْ أَحَبِّكُمْ إِلَيَّ وَأَقْرَبِكُمْ مِنِّي بِمَجْلِسِنَا يَوْمَ الْقِيَامَةِ أَحْسَنُكُمْ أَحْلَاقًا))

ความว่า “แท้จริงบุคคลที่เป็นที่รัก และมีตำแหน่งใกล้ชิดฉันมากกว่าพวกท่านทั้งหลายในวันแห่งการพิพากษา คือ บุคคลที่มีอัคลากสูงที่สุดจากพวกท่าน”

(บันทึกโดยอัลบุคอรี: 1, มุสลิม: 1907)

อัลกุรอาน กล่าวถึง อัคลากและการสนับสนุนการมีอัคลากที่ดีงาม ทั้งในด้านความคิดและการปฏิบัติต่อเพื่อนมนุษย์ ปรากฏถึง 1,504 อายะฮ์ บนฐานของการทำตนให้มีจิตใจและร่างกายบริสุทธิ์ (الْعِفَّةُ) การสุขุมคิด (الْحِكْمَةُ) ความยุติธรรม (الْعَدْلُ) ความกล้าหาญ (الشَّجَاعَةُ) ความพอดี (الْإِعْتِدَالُ) การสนับสนุนกันทำความดีและการปราชญ์จากพฤติกรรมที่ไม่ดีงามทั้งหลาย (الْمُنْكَرِ بِالْمَعْرُوفِ وَالنَّهْيِ عَنِ الْمُنْكَرِ) (Miqdād Yāljin, 2007; อ้างถึงในมนูศักดิ์, 2553) รวมถึงการมีความเมตตา ความสงสาร ความรับผิดชอบ ความซื่อสัตย์ ความบริสุทธิ์ใจ ความอดทน ความเสียสละ

และอัคลาเกดิงามอื่นๆ ตามที่อิสลามสนับสนุน ('Ishāq 'Ahmad Farhān, 1982; อ้างถึงใน มนุ ศักดิ์ ,2553) ตัวอย่างเช่น อัลลอฮ์ ﷻ ได้ตรัสใช้ให้ผู้ที่ศรัทธามีความอดทน ว่า

﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اسْتَعِينُوا بِالصَّبْرِ وَالصَّلَاةِ إِنَّ اللَّهَ مَعَ الصَّابِرِينَ ﴾

ความว่า “บรรดาผู้ศรัทธาทั้งหลาย! จงอาศัยความอดทนและการละหมาด เกิด แท้จริงอัลลอฮ์ ﷻ นั้นทรงอยู่ร่วมกับผู้อดทนทั้งหลาย” (อัลบะเกาะเราะฮะฮ์ : 153)

จากข้อมูลดังกล่าวข้างต้นจึงสรุปได้ว่า คุณธรรม จริยธรรมอิสลาม(อัคลาเก) คือ ความคิด หรือจิตใต้สำนึกของบุคคลที่ดี โดยแสดงออกเป็นพฤติกรรมที่ได้ประพฤติปฏิบัติที่ดีในทุก อิริยาบถ และถูกต้องตามกฎระเบียบต่างๆ ที่อิสลามได้กำหนดขึ้นโดยมีจุดมุ่งหมาย คือ ประพฤติดี เพราะเชื่อและปฏิบัติตามท่านศาสดามุฮัมมัดโดยหวังความโปรดปรานจากอัลลอฮ์ ไม่ใช่ประพฤติ เพราะให้สังคมยอมรับหรือหวังผลตอบแทนจากมนุษย์ โดยรวมถึงพฤติกรรมทางกาย วาจาและทางใจ ซึ่งจะทำให้ผู้ปฏิบัติพึงได้รับความสุขทั้งทางกายและใจในการดำรงชีวิตทั้งบนโลกนี้และโลกหน้า จริยธรรมอิสลามจึงเป็นการแสดงออกถึงการกระทำที่ดีกับเพื่อนมนุษย์ และทุกสรรพสิ่งบนโลกนี้

2.5.2 คุณลักษณะของคุณธรรม จริยธรรมตามหลักการอิสลาม

1) ด้านความยุติธรรม

การบริหารจัดการมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีหลักความยุติธรรม (العدل) กล่าวคือ ผู้บริหารในระดับนโยบายจำเป็นต้องมีความชอบธรรมในการมอบหมายงาน และการปฏิบัติต่อ ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเสมอภาคกัน การตัดสินใจเพื่อการดำเนินการใดๆ ขององค์กรก็สมควรเป็นไปใน ทิศทางที่มีความเป็นเหตุเป็นผล ยึดหลักให้เกิดความเป็นธรรมต่อทุกฝ่าย อัลลอฮ์ ﷻ ได้เน้นย้ำเรื่อง ความยุติธรรมไว้ในอัลกุรอานในหลายตัวบท ดังตัวบทหนึ่งที่อัลลอฮ์ ﷻ กล่าวว่า

﴿ يَا دَاوُدُ إِنَّا جَعَلْنَاكَ خَلِيفَةً فِي الْأَرْضِ فَاحْكُم بَيْنَ النَّاسِ بِالْحَقِّ وَلَا تَتَّبِعِ الْهَوَىٰ فَيُضِلَّكَ عَنْ سَبِيلِ اللَّهِ إِنَّ الَّذِينَ يَضِلُّونَ عَنْ سَبِيلِ اللَّهِ لَهُمْ عَذَابٌ شَدِيدٌ بِمَا نَسُوا الْحَقَّ ﴾

ความว่า “โอ้ดาวิดเอ๋ย ! เราได้แต่งตั้งเจ้าให้เป็นตัวแทนในแผ่นดินนี้ ดังนั้น เจ้าจงตัดสินคดีต่างๆ ระหว่างมนุษย์ด้วยความยุติธรรม และอย่า ปฏิบัติตามอารมณ์ใฝ่ต่ำ มันจะทำให้เจ้าหลงไปจากทางของอัลลอฮ์

แท้จริงบรรดาผู้ที่หลงไปจากทางของอัลลอฮ์นั้น สำหรับพวกเขาจะได้รับ การลงโทษอย่างสาหัส เนื่องด้วยพวกเขาเสื่อมวันแห่งการชำระบัญชี”

(ศอต: 26)

นอกจากนี้ ก็มีหลักฐานจากคำกล่าวของท่านนบี ﷺ รายงานจากท่านอบีฮุร็อยเราะฮฺ رضي الله عنه ท่านนบี ﷺ ได้กล่าวว่า

((عن أبي هريرة رضي الله عنه عن النبي صلى الله عليه وسلم قال سَبْعَةٌ يُظِلُّهُمُ اللَّهُ تَعَالَى فِي يَوْمٍ لَا ظِلَّ إِلَّا ظِلُّهُ إِمَامٌ عَدْلٌ، وَشَابٌّ نَشَأَ فِي عِبَادَةِ اللَّهِ ..))

ความว่า “มีบุคคล 7 ประเภทที่จะได้อยู่ภายใต้ร่มเงาของอัลลอฮ์ตะอาลาในวันที่ไม่มีย่อมเงาอันใด นอกจากร่มเงาของพระองค์ หนึ่ง..ผู้นำที่มีความยุติธรรม สอง..คนหนุ่มที่เติบโตขึ้นมาโดยการเคารพภักดีต่ออัลลอฮ์...”

(บันทึกโดยบุคอรี: 1423 และมุสลิม: 1031)

จากตัวบทนี้ จะเห็นได้ว่าผู้นำที่มีความยุติธรรมมีความสำคัญถึงขั้นถูกจัดไว้ในกลุ่มของผู้ที่อยู่ภายใต้ร่มเงาของอัลลอฮ์ ﷻ นอกจากนี้ การใช้หลักความเป็นธรรมในการบริหารจัดการ มิได้จำกัดอยู่เฉพาะมุสลิมเท่านั้น แต่เป็นสิทธิ์ของมนุษย์ทุกคนที่พึงได้รับ ฉะนั้นการปฏิบัติต่อผู้อยู่ภายใต้การบังคับบัญชาทั้งที่เป็นมุสลิมและไม่ใช่มุสลิมต้องให้ความเป็นธรรมและเสมอภาคกัน ดังที่อัลลอฮ์ ﷻ ได้ตรัสว่า

﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ لِلَّهِ شُهَدَاءَ بِالْقِسْطِ وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَاٰنُ قَوْمٍ عَلَىٰ أَلَّا تَعْدِلُوا اعْدِلُوا هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ ﴾

ความว่า “ ผู้ศรัทธาทั้งหลาย ! จงเป็นผู้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยดีเพื่ออัลลอฮ์ เป็นพยานด้วยความเที่ยงธรรม และจงอย่าให้การเกลียดชังพวกหนึ่งพวกใด ทำให้พวกเจ้าไม่ยุติธรรม จงยุติธรรมเถิด มันเป็นสิ่งที่ใกล้กับความยำเกรงยิ่งกว่า ”

(อัลมาอิดะฮ: 8)

นอกจากนี้ การบริหารโดยหลักความยุติธรรมยังหมายรวมถึง การวางตำแหน่งบุคคลากรให้เหมาะสมกับหน้าที่งาน หรือที่เรียกว่า “วางคนให้ถูกกับงาน” (Put the right man on the right job) ซึ่งถือเป็นการสร้างความชอบธรรมให้แก่คนทำงานลักษณะหนึ่ง เนื่องจากการ

มอบหมายงานหรือแต่งตั้งผู้รับผิดชอบงานโดยขาดการคิดวิเคราะห์ถึงความเหมาะสมอย่างถี่ถ้วนอาจนำไปสู่ความเสียหายต่อตัวเขาเอง และอาจสร้างความวุ่นวายให้แก่องค์กรองค์กรได้

กล่าวอีกนัยหนึ่ง ผู้บริหารจำเป็นต้องชาญฉลาดในการพิจารณาว่าลักษณะงานชนิดใดเหมาะกับคนประเภทใด โดยต้องสังเกตจากบุคลิกภาพ อุปนิสัย และทักษะ ที่บุคลากรหรือเพื่อนร่วมงานแต่ละคนมี แต่ ประเด็นที่ปัญหาที่คือการใช้คนให้ถูกกับงานนั้นผู้ใช้จะต้องเป็นผู้ซึ่งเหมาะสมกับงานตั้งแต่ต้นจึงจะสามารถเลือกคนที่เหมาะสมกับงานมาช่วยบริหาร

2) ด้านความรับผิดชอบ

การรับผิดชอบต่อภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายหรืออะมานะฮ์ เป็นหลักสำคัญประการหนึ่งของการบริหารการศึกษา ซึ่งภาระที่ผู้บริหารถูกมอบหมายตามบทบาทหน้าที่ ยังมีความเกี่ยวข้องกับการใช้อำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสมด้วย ลักษณะที่โดดเด่นของหลักความรับผิดชอบในศาสนาอิสลามคือ การตระหนักรู้อยู่เสมอว่าอัลลอฮ์ ﷻ ทรงมองเห็นและรับรู้ในทุกการกระทำของเรา (Ali Muhamad Jubran Saleh, 2002) อย่างไรก็ตาม ในบริบทความเป็นจริงอาจมีผู้บริหารที่มีความหยาบหลวม ก็อาจจะละเลยไม่ให้ความสำคัญต่อการบริหารงานหรืออาจจะปฏิบัติงานอย่างไม่สุจริต และในฝั่งตรงข้ามก็อาจมีผู้บริหารที่ทำงานอย่างหักโหมซึ่งก็ยิ่งถือว่าเป็นความสุดโต่งอีกรูปแบบหนึ่ง แนวทางสายกลางสำหรับเรื่องนี้คือ การพยายามปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายอย่างสุดความสามารถ และใกล้เคียงความสมบูรณ์มากที่สุด (ชัยด์ อิบนูอับดุลกะรีม อัซชัยด์, 2558) ซึ่งสิ่งเหล่านี้สามารถนำไปปรับใช้กับวะสะฎียะฮ์ด้านอื่นๆ ของการดำเนินชีวิตด้วย

นอกจากนี้ พบว่ามีแบบอย่างจากท่านเราะฮ์สุล ﷺ ในหลากหลายรูปแบบ อาทิ ช่วงเวลาที่ท่านใช้ชีวิตอยู่ในนครมะดีนะฮ์ ท่านได้มอบหมายงานให้รับผิดชอบทั้งในลักษณะเป็นรายบุคคลและเป็นทีม รายงานจากอับดุลลาฮ์ บิน อุมร์ رضي الله عنه ท่านเราะฮ์สุล ﷺ กล่าวว่า

((أَلَا كَلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ فَإِلْمَامُ الَّذِي عَلَى النَّاسِ رَاعٍ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ وَالرَّجُلُ رَاعٍ عَلَى أَهْلِ بَيْتِهِ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ وَالْمَرْأَةُ رَاعِيَةٌ عَلَى أَهْلِ بَيْتِ زَوْجِهَا وَوَلَدِهِ وَهِيَ مَسْئُولَةٌ عَنْهُمْ وَعَبْدُ الرَّجُلِ رَاعٍ عَلَى مَالِ سَيِّدِهِ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْهُ أَلَا فَكُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ))

ความว่า ทุกคนย่อมมีหน้าที่และทุกคนต้องรับผิดชอบต่อหน้าที่ ผู้นำก็มีหน้าที่และเขาต้องรับผิดชอบต่อหน้าที่ของเขา ชายคนหนึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบต่อครอบครัว และเขาต้องรับผิดชอบต่อหน้าที่ของเขา สตรีคนหนึ่งก็มีหน้าที่รับผิดชอบต่อครอบครัวของสามี และนางต้องรับผิดชอบต่อ

หน้าที่ของนาง คนรับใช้มีหน้าที่รับผิดชอบต่อทรัพย์สินของเจ้านาย และเขา
ต้องรับผิดชอบต่อหน้าที่ของเขา ทุกคนต้องมีหน้าที่และต้องรับผิดชอบต่อ
หน้าที่ของเขา

(บันทึกโดยบุคอรี: 6719 และมุสลิม: 1829)

กล่าวได้ว่า ทุกหน้าที่และทุกตำแหน่งที่มีการจัดสรรและมอบหมายในครอบครัว
องค์กรหรือสถานศึกษา ล้วนได้ถูกผูกไว้กับความรับผิดชอบ การปฏิบัติตามหน้าที่อย่างเต็ม
ความสามารถถือเป็นการปฏิบัติตามคำสั่งใช้ของพระองค์ และผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ไกลถึงโลกหน้า
เขาจะรับผิดชอบต่อหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างสุดกำลังเพื่อสร้างความพึงพอใจแก่อัลลอฮ์ ﷻ

3) ด้านความอดทน

อิสลามได้ชี้แนะและมุ่งเน้นให้มนุษย์มีความอดทนต่อความเป็นอยู่ของชีวิตไม่ว่าชีวิต
จะประสบภาวะการณใด ๆ เพราะสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นนั้นเป็นความประสงค์ของอัลลอฮ์ เพื่อเป็นการ
ทดสอบมนุษย์ ดังที่พระองค์อัลลอฮ์ ตรัสไว้ในอัลกุรอานว่า

﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اصْبِرُوا وَصَابِرُوا وَرَابِطُوا
وَآتُوا اللَّهَ لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ﴾

ความว่า “โอ้บรรดาผู้ศรัทธาทั้งหลาย จงมีความอดทน และจงต่าง
อดทนซึ่งกันและกันเถิด และจงประจำอยู่ชายแดน และพึงกลัว
เกรงอัลลอฮ์เถิด เพื่อว่าพวกเจ้าจะได้รับความสำเร็จ”
(อาล อิมรอน : 200)

ดังนั้นสามารถกล่าวได้ว่า การทำงานทุกอย่างนั้นจะต้องมีความอดทนต่อทุก
สถานการณ์ เพราะถือว่าเป็นหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบอยู่แล้ว ไม่ว่าจะป็นองค์กรหรือสถานศึกษา ล้วน
ได้ถูกผูกไว้กับความรับผิดชอบโดยผ่านความอดทนต่องานที่ได้รับมอบหมาย ในการปฏิบัติตามหน้าที่
อย่างเต็มความสามารถถือเป็นการปฏิบัติตามคำสั่งใช้ของพระองค์ อย่างสุดกำลังเพื่อสร้างความพึง
พอใจแก่อัลลอฮ์ ﷻ เพื่อผ่านบททดสอบไปได้ด้วยความอดทน

4) ด้านความสุภาพ อ่อนโยน

ศาสนาอิสลามให้ความสำคัญเรื่องจริยธรรมเป็นอย่างมาก โดยเป็นแบบอย่างที่ดีงาม และเป็นพื้นฐานของการดำรงชีวิต โดยปฏิบัติตามหลักในคำสอนศาสนา ทั้งด้านพฤติกรรม การแสดง และการพูดที่ต้องวางอยู่บนฐานคุณธรรมและจริยธรรมที่ดีงาม เช่น การปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสุจริต การยืนหยัดเพื่อความถูกต้อง การปฏิสัมพันธ์กับทุกคนอย่างสุภาพ และการมีบุคลิกภาพแห่งอิสลาม ดังที่ท่านเราะสูล ﷺ ได้ปฏิบัติต่อบรรดาเศาะหาบะฮ์และผู้ที่ได้พบเจอท่านด้วยกิริยามารยาทที่สุภาพ อ่อนโยน ดังปรากฏในคำดำรัสของอัลลอฮ์ ﷻ ว่า

﴿ فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ ﴾

﴿ حَوْلِكَ ﴾

ความว่า เนื่องด้วยความเมตตาจากอัลลอฮ์นั่นเอง เจ้า(มุหัมมัด) จึงได้สุภาพอ่อนโยนแก่พวกเขา และถ้าหากเจ้าเป็นผู้ประพฤตินหยาบช้า และมีใจแข็งกระด้างแล้วไซร์ แน่นนอนพวกเขาก็ย่อมแยกตัวออกไปจากรอบๆ เจ้ากันแล้ว

(อาลิอิมรอน: 159)

คุณลักษณะในด้านอัคลากของท่านนบีมุหัมมัด ﷺ นั้นมีความโดดเด่น และมีรายงานจากบรรดาเศาะหาบะฮ์ ผู้ที่อยู่ร่วมกับท่านในหลากหลายตัวบทถึงความเอาใจใส่ของท่านต่อพฤติกรรมที่แสดงออกต่อผู้อื่น ดังที่ปรากฏว่า अबดุลลอฮฺ บิน อัมร์ ﷺ ได้กล่าวว่า

((لم يكن النبي ﷺ فاحشا ولا متفحشا ، وقال : قال رسول الله صلى

الله عليه وسلم : " إن من أخيركم أحسنكم خلقا "))

ความว่า ท่านนบีไม่เคยเป็นคนหยาบช้าและไม่เคยเป็นคนที่พูดจาหยาบคาย และท่านเราะสูล ﷺ ก็กล่าวว่า “แท้จริงผู้ที่ดีที่สุดในหมู่พวกเจ้าคือ ผู้ที่มีมารยาทดีที่สุด”

(บันทึกโดยบุคอรี: 3559 และมุสลิม: 2321)

ท่านเราะสูล ﷺ เป็นแบบอย่างของผู้นำที่ดีเยี่ยมมาโดยตลอด คำสอนศาสนาอิสลามก็เน้นย้ำในเรื่องการยึดมั่นในหลักศีลธรรมและจริยธรรมมาช้านาน โดยส่งเสริมการดำรงตนและ

ประเพณีปฏิบัติอย่างถูกต้องเหมาะสมทั้งตามหลักการศาสนา กฎหมาย คุณธรรม จรรยาบรรณของวิชาชีพนั้นๆ

5) ความซื่อสัตย์ และความซื่อจริง

การยึดมั่นในคุณธรรมและจริยธรรมของผู้บริหารของอิสลามนั้น ในองค์กรจำเป็นต้องมีความสอดคล้องกันระหว่างพฤติกรรมและคำพูด จึงจะสามารถสร้างความน่าเชื่อถือและไว้วางใจแก่ผู้ได้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานได้ ในคัมภีร์อัลกุรอานที่ อัลลอฮ์ ﷻ ซึ่งได้ตำหนิผู้ไม่ปฏิบัติตามสิ่งที่พูด พระองค์ทรงตรัสว่า

﴿ يٰٓأَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا لِمَ تَقُولُونَ مَا لَا تَفْعَلُونَ كَبُرَ مَقْتًا عِنْدَ

اللّٰهِ اَنْ تَقُولُوا مَا لَا تَفْعَلُونَ ﴾

ความว่า โอ้บรรดาผู้ศรัทธาเอ๋ย ทำไมพวกเจ้าจึงกล่าวพูดในสิ่งที่พวกเจ้าไม่ปฏิบัติ เป็นที่น่าเกลียดยิ่งที่อัลลอฮ์ การที่พวกเจ้าพูดในสิ่งที่พวกเจ้าไม่ปฏิบัติ

(อัลศ็อฟ: 2-3)

ดังนั้น การนำหลักคุณธรรมและจริยธรรมมาเป็นแนวปฏิบัติการบริหารจัดการองค์กรจึงเป็นแบบฉบับสำคัญของท่านเราะฮ์ลุล ﷺ ที่ผู้นำยุคปัจจุบันสมควรปฏิบัติตาม การบริหารโรงเรียนโดยยึดหลักที่สอดคล้องตามคำสอนศาสนาย่อมส่งผลให้การบริหารงานดำเนินไปอย่างจำเริญและสร้างประโยชน์ให้แก่สังคมได้ยิ่งขึ้น

6) การขอภัยโทษ (อิตเตาบะฮ)

การขอภัยโทษด้วยความบริสุทธิ์ใจต่ออัลลอฮ์โดยปราศจากจุดประสงค์อื่นใดเคลือบแคลงอยู่ ดังที่พระองค์อัลลอฮ์ ตรัสไว้ในอัลกุรอานว่า

وَلَا يَأْتَلِ أُولُو الْفَضْلِ مِنْكُمْ وَالسَّعَةِ أَنْ يُؤْتُوا أُولِي

الْقُرْبَىٰ وَالْمَسْكِينِ وَالْمُهَاجِرِينَ فِي سَبِيلِ اللَّهِ ۗ

وَلْيَغْفُوا وَلْيَصْفَحُوا ۗ أَلَا تُحِبُّونَ أَنْ يَغْفِرَ اللَّهُ لَكُمْ ۗ وَاللَّهُ

غَفُورٌ رَّحِيمٌ ﴿١١﴾

ความว่า “และพวกเจ้าจงอภัยและยกโทษให้แก่พวกเขาเถิด พวก
เจ้าจะไม่ชอบหรือที่อัลลอฮฺจะทรงให้แก่พวกเจ้า และอัลลอฮฺนั้น
เป็นผู้ทรงอภัย ผู้ทรงเมตตาเสมอ” (อันนุร : 22)

จากตัวบทนี้ จะเห็นได้ว่าการขออภัยหรือการขอโทษในสิ่งที่เราทำผิดนั้น ถือว่ามี
ความสำคัญอย่างยิ่งในองค์กร ซึ่งการทำงานนั้นก็ต้องมีผิดพลาด และมีการกระทบกระทั่งกันบ้าง
แต่ถ้าหากในการบริหารงานต่าง ๆ ในองค์กรมีการขอโทษและให้อภัยซึ่งกันและกัน จะทำให้การ
ทำงานขององค์กรเกิดความสุขมากยิ่งขึ้น

7) ด้านการปรึกษาหารือ

การปรึกษาหารือหรือที่ภาษาอาหรับเรียกว่า “ شورى ” เป็นฐานของแนวคิดทางการ
บริหารและการปกครองในอิสลาม ไม่ว่าจะปฏิบัติงานในระดับผู้บริหารหรือระดับปฏิบัติการก็จำเป็นต้อง
อาศัยการปรึกษาเพื่อค้นหาข้อแนะนำและความคิดเห็นจากผู้ที่เกี่ยวข้องและผู้ที่มีความรู้ในเรื่องนั้น
ทั้งนี้เพื่อให้ได้ข้อสรุปที่สอดคล้องกับความเป็นจริงและใกล้เคียงความถูกต้องสมบูรณ์มากที่สุด (อลี
โมฮัมมัด ญบรอน ซอและห์, 2551)

การใช้หลักการปรึกษาหารือในช่วงเวลาที่ต้องตัดสินใจหรือหาทางออกกับการ
แก้ปัญหาในองค์กร ถือเป็นทางเลือกที่อิสลามให้ความสำคัญ ดังที่ปรากฏในคัมภีร์อัลกุรอาน อัลลอฮ์
ﷻ ได้ทรงตรัสว่า

﴿...وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ
الْمُتَوَكِّلِينَ﴾

ความว่า ... และจงปรึกษาหารือกับพวกเขาในกิจการทั้งหลาย ครั้นเมื่อ
เจ้าได้ตัดสินใจแล้ว ก็จงมอบหมายแด่อัลลอฮ์เถิด แท้จริงอัลลอฮ์ทรง
รักใคร่ผู้มอบหมายทั้งหลาย

(อาล อิมรอน: 159)

﴿وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ
يُنْفِقُونَ﴾

ความว่า ...และบรรดาผู้ต่อบริบทต่อพระเจ้าของพวกเขาและดำรง
 ละหมาด และกิจการของพวกเขามีการปรึกษาหารือระหว่างพวกเขา
 และเขาบริจาคสิ่งที่เราได้ให้เครื่องปัจจัยยังชีพแก่พวกเขา⁴

(อัลซุรเราะฮ์: 38)

จากอายะฮ์ข้างต้น จะพบว่าหากมีการนำหลักชุรอมาประยุกต์ใช้ในกระบวนการทางการ
 บริหารจะเป็นประโยชน์ในหลายมิติ Ahmad Al-Raysuni (2012) กล่าวว่า มุสลิมส่วนใหญ่ยังไม่ทราบ
 ความสำคัญและคุณค่าของหลักการชุรอทั้งที่มีปรากฏในคัมภีร์อัลกุรอาน ซึ่งความเป็นจริงแล้วการ
 ปรึกษาหารือควรมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาและปฏิรูปสังคมมุสลิม หลักเรื่องนี้มักจะถูกกลืนไม่ได้
 นำมาสู่การปฏิบัติมากนักในโลกมุสลิม อันเนื่องจากมีเหตุผลที่ซับซ้อนในเชิงประวัติศาสตร์และ
 การเมือง จนถึงยุคปัจจุบันก็ยังมีเห็นต่างในเรื่องนี้อยู่

แต่กระนั้น เมื่อเทียบกับแนวคิดหลักการบริหารแบบทั่วไปที่กำลังเป็นกระแสของยุค
 ปัจจุบัน หลักการปรึกษาหารือจะมีความใกล้เคียงกับแนวคิดการบริหารแบบมีส่วนร่วม และการ
 บริหารแบบกระจายอำนาจ การนำมาปรับใช้ในการบริหารการศึกษาสามารถกระทำได้โดยการขอ
 ความคิดเห็นทั้งจากผู้ร่วมงานและที่ปรึกษาขององค์กร (นิเลาะ แวอูเซ็ง, 2559) เพื่อการตัดสินใจและ
 การหาทางออกที่ดีที่สุดให้แก่องค์กร

8) ด้านการตรวจสอบ

หลักสำคัญในการปฏิบัติงานที่จะเอื้อให้เกิดความเป็นธรรมแก่ผู้ปฏิบัติงานและองค์กร
 คือ ระบบการบริหารงานควรออกแบบให้มีกลไกที่สามารถตรวจสอบการทำงานของผู้รับผิดชอบงานได้
 ในภาษาอาหรับอาจเรียกว่า “มุฮาซาบะฮ์” โดยการตรวจสอบจำเป็นต้องมีการตรวจสอบภายด้วย
 ตนเองควบคู่กับการตรวจสอบโดยภายนอกเพื่อให้เกิดความชัดเจนและผลักดันให้งานบรรลุผลตาม
 เป้าหมายที่วางไว้ได้ สำหรับมุสลิมการปฏิบัติงานให้เป็นไปอย่างมีระบบ เกิดประสิทธิภาพต่อองค์กรสูง
 ที่สุดก็เป็นส่วนหนึ่งของความรับผิดชอบ ซึ่งการตรวจสอบจะทำให้การปฏิบัติงานดำเนินไปอย่าง
 โปร่งใส

หลักสำคัญที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานอย่างซื่อสัตย์ ไม่หันเหออกจากความถูกต้องและ
 ศีลธรรมอันดีงาม คือการรำลึกอยู่เสมอว่าอัลลอฮ์ ﷻ กำลังจ้องมองการทำงานของเรา ครั้งหนึ่งท่าน
 เราะฮ์ลุล ﷻ ได้อธิบายถึงความหมายของคำว่า “وَالْحَسْبُ الْوَجْهُ” หรือ ความดีงามจากการที่บุคคลตระหนักรู้ถึง

⁴ อัลบัยฮะอูวีย์กล่าวว่า อายะฮ์นี้ถูกประทานลงมาเพราะชาวอันดอลูส เมื่อท่านเราะฮ์ลุลลอฮ์ ﷻ เรียกร้องเชิญชวนไปสู่การศรัทธาพวก
 เขาก็ต่อบริบทปฏิบัติและหมาดครบถ้วนตามเงื่อนไขและรักษาเวลา ปรึกษาหารือกันในเรื่องของศุนยาและศาสนา และบริจาคในสิ่ง
 ที่อัลลอฮ์ ﷻ ประทานมาให้แก่พวกเขาไปในทางของอัลลอฮ์ ﷻ

การมองเห็นของอัลลอฮ์ ﷻ อยู่ตลอดเวลา ครั้งหนึ่งมีผู้ถามท่านถึงความหมายของนี้ ท่านเราะสูล ﷺ ได้ตอบว่า

((أَنْ تَعْبُدَ اللَّهَ أَيَّكَ تَرَاهُ فَإِنْ لَمْ تَرَهِ فَإِنَّهُ يَرَاكَ))

ความว่า ...คือ การภักดีต่ออัลลอฮ์เสมือนว่าท่านมองเห็นพระองค์ และแม้ว่าท่านไม่เห็นพระองค์ แต่พระองค์ทรงมองเห็นท่าน...

(บันทึกโดยมุสลิม: 1987)

จากตัวบทข้างต้นนี้ กล่าวได้ว่าทั้งผู้ปฏิบัติงานและผู้บริหารจำเป็นต้องระลึกถึงการมองเห็นและความรอบรู้ของอัลลอฮ์ ﷻ อยู่เสมอ เพื่อตรวจสอบตนเองให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างบริสุทธิ์ใจต่อพระองค์ นอกจากนี้ มุสลิมจำเป็นต้องตระหนักอยู่เสมอว่า สำหรับทุกหน้าที่การงานอันมาพร้อมกับตำแหน่งงานของแต่ละบุคคลนั้น จะต้องถูกตรวจสอบในวันแห่งการฟื้นคืนชีพอย่างแน่นอน ดังที่โองการในคัมภีร์อัลกุรอานได้เน้นย้ำถึงความน่าสะพรึงกลัวของวันแห่งการตรวจสอบนั้นในสุเราะฮ์อัลบะกอเราะฮ์ ไว้ว่า

﴿ وَأَتَّوُوا يَوْمًا لَا تَجْرِي فِيهَا نُفُوسٌ عَنْ نَفْسٍ شَيْئًا وَلَا يَقْبَلُ مِنْهَا عَدْلٌ وَلَا تَنفَعُهَا شَفَاعَةٌ وَلَا هُمْ يُنصَرُونَ ﴾

ความว่า และพวกเจ้าจงหวั่นเกรงวันหนึ่งซึ่งไม่มีชีวิตใดจะชดเชยสิ่งใดแทนอีกชีวิตหนึ่งได้⁵ และค่าไถ่ถอนใดๆ ก็หาได้รับประโยชน์แก่ชีวิตนั้นไม่⁶ ตลอดจนเขาเหล่านั้นก็จะไม่ได้รับความช่วยเหลือ

(อัล-บะเกาะเราะฮ์: 123)

ดังนั้นเรื่องการตรวจสอบการทำงานจะช่วยควบคุมให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานได้อย่างถูกต้องตามหลักจรรยาบรรณวิชาชีพ อยู่ในระบบระเบียบ และไม่ปฏิบัติในสิ่งที่จะทำให้เสียผลประโยชน์ขององค์กรและสังคมส่วนรวม (ชัยด์ อิบน์อับดุลกะรีม อัชชัยด์, 2558)

⁵ คือไม่มีใครนำเอาความดีของตนไปชดเชยส่วนบกพร่องของอีกคนหนึ่งได้

⁶ คือสมมุติว่า ชีวิตนั้นงัดตัวของเขาให้พ้นจากการลงโทษด้วยทรัพย์สินมากมายเท่าใดก็ตาม ก็จะไม่ถูกรับเพราะแต่ละคนจะต้องลิ้มรสแห่งความผิดของตน ไม่มีผู้ใดหรือสิ่งใดช่วยเหลือได้

กล่าวโดยสรุปแล้วคุณธรรมจริยธรรมเป็นฐานสำคัญของสังคม และมีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ของสมาชิกในสังคม การปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรมในอิสลามจึงมีเป้าหมายเพื่อปกป้องเกียรติของศาสนา และรักษาความเข้าใจเกี่ยวกับอัลลาคให้ปลอดภัยจากสื่อภายนอกที่ไม่ดีต่างๆ ด้วยการกำหนดให้เป็นแผนการดำเนินชีวิตที่มีลักษณะชัดเจน ซึ่งทุกคนจะต้องดำเนินชีวิตให้สอดคล้องตามความโปรดปรานของอัลลอลฮ์ ผ่านวิธีการขัดเกลาจิตใจและการบ่มเพาะนิสัยของบุคคลให้มีความปรารถนาแต่เรื่องที่ดีงามและออกห่างจากเรื่องที่ไม่ดีทั้งหลาย ด้วยลักษณะการเพิ่มพูนทีละน้อย การอบรมเลี้ยงดู การปลูกฝังแบบต่อเนื่อง การฟื้นฟู หรือการปรับปรุงให้ดีขึ้น และการฟื้นฟูให้มนุษย์เกิดการพัฒนาขึ้นทีละน้อยในทุกๆด้าน ทั้งต่อตนเอง ครอบครัว และสังคม สอดคล้องตามหลักการของศาสนาอิสลาม ด้วยความบริสุทธิ์ใจ ความยำเกรงต่ออัลลอลฮ์ ความรอบรู้ ความสุภาพ และความรู้สึกรับผิดชอบต่อหน้าที่อยู่ตลอดเวลา

2.6 ประวัติความเป็นมาของโรงเรียน

2.6.1 ข้อมูลทั่วไปโรงเรียนบ้านบาละ



ตราสัญลักษณ์ โรงเรียนบ้านบาละ

โรงเรียนบ้านบาละ ตั้งอยู่ที่ หมู่ที่ 1 บ้านบาละ ตำบลบาละ อำเภอกาบัง จังหวัดยะลา รหัสไปรษณีย์ 95120 โทรศัพท์ : 073-205502 โทรสาร : 073205649

เปิดสอนระดับอนุบาล - มัธยมศึกษาตอนต้น ก่อตั้งปี พ.ศ.2500

อีเมลล์ : banbala2@hotmail.com

เว็บไซต์ : <http://http://203.172.183.119/~banbala>

(ข้อมูล ณ วันที่ 22 มิถุนายน 2559 เวลา 18:43:15 น.)

2.6.2 ประวัติโรงเรียนบ้านบาละ

โรงเรียนบ้านบาละ ก่อตั้งขึ้นเมื่อ พ.ศ. 2500 บนที่ดินสาธารณประโยชน์ของหมู่บ้าน หมู่ 5 ตำบลกาบัง อำเภอยะหา จังหวัดยะลา ปัจจุบันกรรมการปกครองได้เปลี่ยนแปลงเขตการ

ปกครองเป็นหมู่ที่ 1 ต.บालะ อ.กาบัง จ.ยะลา มีนายชุม จันทร์แก้ว เป็นครูใหญ่คนแรก ทำการสอนตั้งแต่ชั้นประถมปีที่ 1 - 4 และปัจจุบันเปิดสอนตั้งแต่ชั้นอนุบาล 1 ถึงชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3

ปี พ.ศ. 2510 ได้ขยายชั้นเรียนถึงชั้นประถมปีที่ 5 - 6

ปี พ.ศ. 2519 ได้รับจัดสรรสร้างอาคารเรียน จำนวน 1 หลัง

ปี พ.ศ. 2522 มีนายประทวน ดำรงกุล เป็นครูใหญ่

ปี พ.ศ. 2524 มีนายจำนง คงสำเร็จ เป็นครูใหญ่

ปี พ.ศ. 2529 มีนายบันเทิง ละอองพันธ์ เป็นครูใหญ่

ปี พ.ศ. 2530 มีนายโกมุท รุยอ่อน เป็นครูใหญ่และอาจารย์ใหญ่ตามลำดับ

ปี พ.ศ. 2533 ได้ขยายชั้นเรียนในโครงการขยายโอกาสทางการศึกษาตั้งแต่ชั้นมัธยมศึกษา ปีที่ 1 - 3

ปี พ.ศ. 2534 ได้รับความจัดสรรสร้างอาคารเรียนแบบ สปช.105/29 จำนวน 1 หลัง

ปี พ.ศ. 2535 ได้รับความจัดสรรสร้างส้วมแบบ สปช.602/26 จำนวน 1 หลัง 8 ที่นั่ง

ปี พ.ศ.2536 ได้รับความจัดสรรสร้างอาคารอเนกประสงค์แบบ สปช.205/26 จำนวน 1

หลัง

ปี พ.ศ. 2538 นายโกมุท รุยอ่อน ย้ายไปอาจารย์ใหญ่โรงเรียนบ้านลาแล

ปี พ.ศ. 2538 นายสุทธิศานต์ ศาสตร์ทยารัฐ ย้ายเข้ามาดำรงตำแหน่งอาจารย์ใหญ่โรงเรียนบ้านบาละเมื่อวันที่ 18 ธันวาคม 2538 ทาง ก.ค. ได้กำหนดตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้อำนวยการโรงเรียนตามกฎหมาย ก.ค. ฉบับที่ (พ.ศ. 2535) ข้อ 3 (3.1)

ปี พ.ศ. 2541 ก.ค. ได้อนุมัติปรับปรุงการกำหนดตำแหน่งข้าราชการครู ตามหนังสือสำนักงาน ก.ค. ที่ ศธ 1303/5400 ลงวันที่ 22 ตุลาคม 2541 เป็นผู้อำนวยการโรงเรียนตามกฎหมาย ก.ค. ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2535) ข้อ 3

ปี พ.ศ. 2541 ได้รับความจัดสรรสร้างอาคารเรียน แบบ สปช.105/29 จำนวน 1 หลัง 4 ห้องเรียน

ปี พ.ศ.2542 ได้รับงบประมาณต่อเติมห้องเรียนชั้นล่าง 4 ห้องเรียนแบบ สปช.105/29 และสร้างส้วมแบบ สปช.601/26 จำนวน 4 ที่นั่ง

ปี พ.ศ.2543 นายสุทธิศานต์ ศาสตร์ทยารัฐ ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านบาละ ย้ายไปดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านลูโบ๊ะป็นยัง หมู่ที่ 3 ตำบลกาบัง อำเภอกาบัง จังหวัดยะลา

ปี พ.ศ.2543 นายสมพงษ์ อาเส็งมาแบ ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านลูโบ๊ะป็นยัง ย้ายมาดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านบาละ (3 กุมภาพันธ์ 2543)

วันที่ 10 มกราคม พ.ศ. 2544 นางอาภรณ์ สมพงษ์ ย้ายมารับตำแหน่งผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านบาละ

วันที่ 10 พฤศจิกายน พ.ศ. 2544 นางอาภรณ์ สมพงษ์ ย้ายไปเป็นผู้ช่วยผู้อำนวยการ
โรงเรียนบ้านกาตอง สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอยะลา จังหวัดยะลา

วันที่ 25 มกราคม พ.ศ. 2545 นางปราณี ฉิมทับ ตำแหน่งอาจารย์ 2 ระดับ 7
โรงเรียนบ้านเจาะป็นยัง สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอบันนังสตา ย้ายมารับตำแหน่งผู้ช่วย
ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านบาละ

วันที่ 24 เมษายน พ.ศ. 2549 นางเบญจา พรหมเพชร ตำแหน่งครู โรงเรียนบ้านบา
ลละ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายะลา เขต 2 รักษาการในตำแหน่งรองผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านบาละ

วันที่ 22 พฤษภาคม พ.ศ. 2550 นางเบญจา พรหมเพชร ตำแหน่งรองผู้อำนวยการ
โรงเรียนบ้านบาละ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายะลา เขต 2 ย้ายไปดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการ
โรงเรียนบ้านศรีนครอำเภอธารโต จังหวัดยะลา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายะลาเขต 2 (ปัจจุบันเป็น
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายะลาเขต 3)

วันที่ 1 มิถุนายน พ.ศ. 2550 นายมนตรี มะลี ตำแหน่งครู คศ. 1 โรงเรียนบ้านลาแล
อำเภอกาบัง จังหวัดยะลา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายะลาเขต 2 ย้ายมารับตำแหน่งรอง
ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านบาละ

วันที่ 30 กันยายน พ.ศ. 2551 นายละม้าย จันพรม ตำแหน่งครู คศ. 2 ชำนาญการ
โรงเรียนบ้านยี่อั้ง(มาช่วยราชการ) โรงเรียนบ้านบาละได้ลาออกก่อนเกษียณอายุราชการ

ปี พ.ศ.2552 นายบัณฑิต ศิริรักษ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านบันนังตاما ย้ายมาดำรง
ตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านบาละ (22 พฤษภาคม 2552)

วันที่ 3 กันยายน พ.ศ. 2552 นางสาวลัดดาวัลย์ ยอดพิทักษ์ วุฒิการศึกษาสูงสุด กษ.ม.
สาขาการบริหารการศึกษา ย้ายดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการโรงเรียน จนถึงปัจจุบัน (สำนักงานเขต
พื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2 : สืบค้นออนไลน์)

2.6.3 วิสัยทัศน์โรงเรียนบ้านบาละ

วิสัยทัศน์

ภายในปี ๒๕๕๗ โรงเรียนบ้านบาละเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ทันสมัย พัฒนา
ผู้เรียนให้มีความรู้คู่คุณธรรม บุคลากรก้าวทันเทคโนโลยี ยึดหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง โดยการ
มีส่วนร่วมของทุกฝ่าย

คำอธิบายวิสัยทัศน์

1. องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ทันสมัย หมายถึง เป็นองค์กรที่มุ่งมั่นและตั้งใจ
ให้สมาชิกทุกคนมีความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา เพื่อศักยภาพของตนเองและ
ขององค์กร ทั้งนี้เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วในด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง

วัฒนธรรม ภายใต้สภาวะที่เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และต้องพัฒนาตนเองให้เป็นบุคคลที่ เรียนรู้อยู่ตลอดเวลา

2. ผู้เรียนให้มีความรู้คู่คุณธรรม หมายถึง ผู้เรียนมีความมุ่งมั่นในการศึกษา หาความรู้ เป็นผู้ประพฤติธรรม มีความซื่อสัตย์สุจริต เสียสละ อดทนและอดกลั้น รวมทั้ง มี จริยธรรม รับผิดชอบ อย่างจริงจังและจริงจัง

3. บุคลากรก้าวหน้าเทคโนโลยี หมายถึง มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยี และสืบค้นได้ตามวัยเป็นคนดีของสังคมและสามารถปรับตัวเข้ากับสังคมได้อย่างมีความสุข

4. ยึดหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง หมายถึง มีความอดทนต่อความ ลำบาก ซื่อสัตย์ ไม่คดโกง รู้จักเสียสละ แบ่งปันให้ผู้อื่น มีคุณธรรม จริยธรรม ต่อตนเองและผู้อื่น

5. การมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย หมายถึง ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกภาคส่วนของสังคม ได้เข้ามามีส่วนร่วมกับองค์กร เช่น การให้ข้อมูลข่าวสาร การรับฟังความคิดเห็นหรือให้ข้อเสนอแนะ รวมทั้งให้ความสนับสนุนในด้านต่างๆ

2.6.4 พันธกิจ เป้าหมายโรงเรียนบ้านบวละ

พันธกิจ

1. จัดระบบบริหารการศึกษาให้โรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ทันสมัย
2. จัดการศึกษาให้ผู้เรียนมีความรู้ตามหลักสูตร
3. ส่งเสริมให้ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม รักความเป็นไทยและวิถีชีวิต ประชาธิปไตยหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง
4. ส่งเสริมและพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้สามารถจัดการ เรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
5. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาจากทุกภาคส่วน (สำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2 : สืบค้นออนไลน์)

2.7 โครงการโรงเรียนคุณธรรมและแนวทางการดำเนินงานโรงเรียนคุณธรรม

2.7.1 ที่มาของโครงการโรงเรียนคุณธรรม

ความเป็นมาของศูนย์โรงเรียนคุณธรรม มูลนิธิยุวสถิรคุณ

ในช่วงปี พ.ศ. 2553 โรงเรียนบางมูลนากภูมิวิทยาคม ซึ่งเป็นโรงเรียนมัธยมศึกษาชั้น ปีที่ 1-6 ตั้งอยู่ที่อำเภอบางมูลนาก จังหวัดพิจิตร มีนักเรียน 2,000 คน และคณาจารย์ ประมาณ 980 ได้รับการพัฒนาให้เป็นโรงเรียนคุณธรรมแห่งแรก โดยมี นายแพทย์เกษม วัฒนชัย องคมนตรี ในฐานะ

ศิษย์เก่าของโรงเรียนบางมูลนากภูมิวิทยาคม เป็นผู้ริเริ่มปรับปรุงและพัฒนาโรงเรียนจนประสบผลสำเร็จ และได้รับการยกย่องให้เป็นโรงเรียนคุณธรรม “บางมูลนากภูมิวิทยาคมโมเดล”

ศูนย์โรงเรียนคุณธรรม มูลนิธิยุวสถิรคุณ ได้น้อมนำกระแสรับสั่งของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวฯ รัชกาลที่ 9 ที่ได้พระราชทานให้กับคณะองคมนตรี ในโอกาสของการจัดตั้ง “กองทุนการศึกษา” ในปี พ.ศ. 2555 ด้วยคำกล่าวที่ว่า “ให้โรงเรียนสร้างคนดีให้แก่บ้านเมือง” โดยพระราชทานหลักที่สำคัญ 3 ด้านในเรื่องครูและนักเรียน เกษม วัฒนชัย (2559) กล่าวคือ “(1) ให้ครูรักเด็กและเด็กรักครู (2) ครูสอนให้เด็กมีน้ำใจต่อเพื่อน ไม่ให้แข่งขันกันกับเพื่อนแต่ให้แข่งกับตัวเอง โดยให้เด็กที่เรียนเก่งช่วยสอนเพื่อนที่เรียนช้ากว่า และ (3) ให้ครูจัดกิจกรรมให้นักเรียนทำร่วมกัน เพื่อให้เห็นคุณค่าของความสามัคคี”

สำนักงานโครงการกองทุนการศึกษา ตั้งอยู่ที่ทำเนียบองคมนตรี โดยมีคณะองคมนตรีเป็นคณะกรรมการอำนวยการ และมี ฯพณฯ พลเอกเปรม ติณสูลานนท์ เป็นประธาน (โครงการกองทุนการศึกษา, 2557) มีเป้าหมายหลักในการทำงาน 2 ประการ ได้แก่ 1) ช่วยส่งเสริมให้สถานศึกษาเกิดความพร้อม ผู้บริหารพร้อมที่จะบริหารโรงเรียน ครูพร้อมที่จะสอนและอบรมสั่งสอนศิษย์ และนักเรียนพร้อมที่จะเรียนรู้ ทั้งความรู้ ความดีและหัดทำการทำงาน และ 2) ถ่ายทอดบทเรียน “โรงเรียนคุณธรรมจริยธรรม” จากโรงเรียนบางมูลนากภูมิวิทยาคมไปสู่โรงเรียนในโครงการ ซึ่งได้ดำเนินการเหลือไปแล้ว จำนวน 4 รุ่น ดังนี้ รุ่นที่ 1 ปี พ.ศ. 2555 จำนวน 20 แห่ง (ในพื้นที่จังหวัดภาคกลาง ได้แก่ ลพบุรี สุพรรณบุรี ราชบุรี กาญจนบุรี ราชบุรี ฉะเชิงเทรา และอยุธยา) รุ่นที่ 2 ปี พ.ศ. 2556 จำนวน 35 แห่ง (ในพื้นที่ 8 จังหวัด ได้แก่ ลพบุรี สุพรรณบุรี ราชบุรี กาญจนบุรี ราชบุรี สระแก้ว ฉะเชิงเทรา และอยุธยา) รุ่นที่ 3 ปี พ.ศ. 2557 จำนวน 46 แห่ง (ในพื้นที่ 4 จังหวัดของภาคอีสานตอนเหนือ ได้แก่ อุตรธานี หนองบัวลำภู สกลนคร มุกดาหาร และใน 4 จังหวัดของภาคอีสานตอนใต้ ได้แก่ บุรีรัมย์ สุรินทร์ ศรีสะเกษ อุบลราชธานี และใน 3 จังหวัดของภาคใต้ ได้แก่ ยะลา นราธิวาส ปัตตานี) และรุ่นที่ 4 จำนวน 46 แห่ง ในเขตพื้นที่ภาคกลาง ภาคเหนือ ภาคอีสาน และภาคใต้ นับถึงปัจจุบัน (ตุลาคม พ.ศ. 2559) รวมทั้งสิ้น 147 แห่ง

และผลการประเมินโรงเรียนรุ่นที่ 1 ซึ่งครบรอบปีการดำเนินการ พบว่า 1) โรงเรียนมีนักเรียนที่แสดงพฤติกรรมที่ไม่ดีหรือไม่พึงประสงค์ลดลง 2) นักเรียนมีพฤติกรรมที่ดีหรือพึงประสงค์เพิ่มมากขึ้น และ 3) ผลการสอบทางการศึกษาแห่งชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET) ดีขึ้นทั้งโรงเรียนความสำเร็จของการพัฒนาโรงเรียนประถมศึกษา โรงเรียนมัธยมศึกษา และวิทยาลัยศึกษาในโครงการกองทุนการศึกษาดังกล่าว ให้เป็น “โรงเรียนคุณธรรม” จึงส่งผลให้สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ได้ตั้ง “ศูนย์โรงเรียนคุณธรรม” ขึ้นเป็นศูนย์หนึ่งในมูลนิธิยุวสถิรคุณ ซึ่งได้จดทะเบียนเป็นมูลนิธิ เมื่อวันที่ 30 มกราคม พ.ศ. 2557 โดยมี นายแพทย์เกษม วัฒนชัย องคมนตรีเป็นประธานมูลนิธิ มีวัตถุประสงค์ เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างครู

และเด็ก รวมทั้งสนับสนุนการเสริมสร้างเกียรติยศ ศักดิ์ศรีและอุดมการณ์ของครู เพื่อให้ครูเป็นแบบอย่างที่ดี

ในช่วงเดือนเมษายน พ.ศ. 2557 “ศูนย์โรงเรียนคุณธรรม” ภายใต้มูลนิธิยุวสถิรคุณ ได้เริ่มดำเนินงานจัดฝึกอบรมกลุ่มโรงเรียนครั้งแรก จำนวน 27 แห่ง ในพื้นที่จังหวัด พิจิตร ลพบุรี และ สระบุรี ในปัจจุบัน ตุลาคม 2559 มีโรงเรียนที่ผ่านการอบรมพัฒนาเป็นโรงเรียนคุณธรรมแล้ว จำนวน 147 แห่ง นอกจากนี้ ยังมีโรงเรียนที่สนใจจะพัฒนาตามแนวทางของศูนย์โรงเรียนคุณธรรม ดังนั้น ในแผนยุทธศาสตร์ ปี 2558 - 2562 “ศูนย์โรงเรียนคุณธรรม” จึงขยายผลการพัฒนาโรงเรียนคุณธรรมให้ต่อเนื่อง กว้างขวาง ทั่วถึงทุกภูมิภาคเพิ่มมากขึ้น อนึ่ง ประธานมูลนิธิยุวสถิรคุณ นายแพทย์เกษม วัฒนชัย องคมนตรี ได้ระบุไว้ในหนังสือ “โรงเรียนคุณธรรม” ว่า การเรียกขานอย่างเป็นทางการ ควรเรียกว่า “โรงเรียนคุณธรรมจริยธรรม” ด้วยเหตุผลว่า โรงเรียนจะต้องเปลี่ยนแปลงทั้งคุณธรรม (นามธรรม) และจริยธรรม(รูปธรรม)

ด้วยเหตุผลดังกล่าวจึงทำให้มีความมุ่งมั่นที่จะสนองต่อพระราชประสงค์ในการส่งเสริมและสร้างคุณงามความดีให้เกิดในโรงเรียน เพื่อสร้างคนดีให้กับบ้านเมือง จึงทำให้เกิดการจัดตั้ง “มูลนิธิยุวสถิรคุณ” ขึ้นมาโดยการสนับสนุนของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ซึ่งมี ศาสตราจารย์เกียรติคุณ นายแพทย์เกษม วัฒนชัย องคมนตรีเป็นประธานมูลนิธิ โดยจะสร้างเยาวชนให้มั่นคงในความดี ผ่านกระบวนการดำเนินงานโรงเรียนคุณธรรมโดยจัดควบคู่กันทั้งศูนย์ 3 ศูนย์ คือ ศูนย์จิตวิทยาการศึกษา ศูนย์สถานศึกษาพอเพียง และศูนย์โรงเรียนคุณธรรม ตามกระแสรับสั่งของ พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวฯ รัชกาลที่ 9 ที่ว่า “ช่วยกันสร้างคนดีให้บ้านเมือง” เป็นวิสัยทัศน์ในแผนดำเนินงาน โดยจะพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมให้แก่เด็กและเยาวชนผ่านกระบวนการมีส่วนร่วม การคิดเชิงระบบและใช้โครงการคุณธรรมเป็นเครื่องมือสู่ความดีงาม จากการทำจริง โดยเด็กจะเป็นเจ้าของโครงการนั่นเองผ่านความรู้สึกของเพื่อนในกลุ่ม ด้วยความเต็มภาคภูมิ ซึ่งจะช่วยให้พฤติกรรมที่ไม่ดีและไม่พึงประสงค์ในโรงเรียนน้อยลง มีพฤติกรรมที่ดีเพิ่มขึ้นและเป็นแบบอย่างให้กับโรงเรียนอื่นในการขยายเครือข่ายต่อไป

อีกทั้งศูนย์โรงเรียนคุณธรรม มูลนิธิยุวสถิรคุณ ยังให้ความสำคัญกับการพัฒนาครูให้มีศักยภาพและเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาให้โรงเรียนคุณธรรมให้บรรลุผลสำเร็จ โดยออกแบบการจัดการเรียนรู้ควบคู่กับการสร้างเสริมคุณธรรมจริยธรรมแบบองค์รวมเพื่อเป็นหลักในการพัฒนาโรงเรียนคุณธรรมให้เป็นไปได้อย่างต่อเนื่อง จากความมุ่งมั่นในการทำงานผ่านการมีส่วนร่วมของทีมงานในองค์กรทุกคน ตลอดจนนักเรียน ผู้ปกครองและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับโรงเรียนทุกฝ่าย

2.7.2 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับมูลนิธิยุวสถิรคุณ (มยส.)

ชื่อภาษาอังกฤษ Foundation of Virtuous Youth (FVY) จัดทะเบียนตั้งมูลนิธิเมื่อ 30 มกราคม 2557



ภาพประกอบที่ 2 ตราสัญลักษณ์มูลนิธิยุวสถิรคุณ

ที่มา : มูลนิธิยุวสถิรคุณ สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์

เครื่องหมายมูลนิธิ คือ เป็นรูปทรงตัดทอนแทนความหมายของเยาวชน ซึ่งมีขนาดแตกต่างกันตามวัยหรือช่วงอายุ ซึ่งใช้สี 3 สี เพื่อสื่อถึงความหมายได้ดังนี้

สีขาว หมายถึง ความมีคุณธรรม ความดีงาม การแสดงออกที่สะท้อนถึงความดี และรู้สึกถึงสิ่งที่ถูกต้องในการประพฤติปฏิบัติตน

สีแดง หมายถึง ความเป็นไทย บ่งบอกถึงเกียรติภูมิความเป็นไทยร่วมกัน

สีน้ำเงิน หมายถึง สถาบันพระมหากษัตริย์ ซึ่งเป็นศูนย์รวมแห่งความจงรักภักดี เป็นที่ยึดเหนี่ยวจิตใจ ตลอดจนเป็นที่เคารพรักเทิดทูนอย่างสูงยิ่งของประชาชนชาวไทย

ตัวหนังสือ “ยุวสถิรคุณ” สีน้ำตาล เป็นการสื่อถึงความหนักแน่นมั่นคงของแผ่นดิน

พื้นสีฟ้า หมายถึง ความสดในความร่มเย็นเป็นสุข

สถานที่ตั้งมูลนิธิ อยู่ที่ เลขที่ 19 ถนนพระอาทิตย์ แขวงชนะสงคราม เขตพระนคร กรุงเทพมหานคร

วิสัยทัศน์ “ช่วยกันสร้างคนดีให้บ้านเมือง”

พันธกิจ

1. ส่งเสริมและสนับสนุนกิจกรรมที่เสริมสร้างความสัมพันธ์ ด้านการเรียนระหว่างครูและนักเรียน เพื่อให้มีความรู้และคุณธรรมตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง รวมถึงการปลูกฝังจริยธรรมให้กับเยาวชนเป็นคนดีมีคุณธรรมรวมทั้งกิจกรรมด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

2. ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่าง ครู และเด็ก ให้ครูรักเมตตาและห่วงใยเด็กและให้เด็กเคารพนับครูตามจารีตประเพณี

3. ส่งเสริมและสนับสนุนการเสริมสร้างเกียรติยศศักดิ์ศรี และอุดมการณ์ของครูเพื่อให้ครูเป็นแบบอย่างที่ดีในเรื่องของคุณธรรม ความซื่อสัตย์สุจริต และการอุทิศตนเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม
4. ส่งเสริมและสนับสนุนการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ และการสื่อสาร เพื่อการสร้างภาคีเครือข่ายครู บุคลากรทางการศึกษา เด็กและเยาวชน เน้นการสร้างเสริมคุณธรรมจริยธรรม
5. ดำเนินการหรือร่วมมือกับองค์กรอื่น ๆ เพื่อการสร้างเสริมคุณธรรมจริยธรรมและกิจกรรมสาธารณประโยชน์

วัตถุประสงค์

1. ให้ครูตระหนักในบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบของอาชีพครู และการสร้างเสริมคุณธรรมจริยธรรมโดยการเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับนักเรียน
2. พัฒนาคุณธรรมจริยธรรมนี้ให้กับนักเรียน เน้นกระบวนการมีส่วนร่วมที่ใช้กระบวนการคิดเชิงระบบ โดยผ่านโครงการคุณธรรม
3. การมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนในการส่งเสริมและพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมนักเรียน ลดพฤติกรรมที่ไม่ดีหรือไม่พึงประสงค์ในโรงเรียน ส่งเสริมการสร้างพฤติกรรมที่ดีที่พึงประสงค์เพิ่มขึ้น เพื่อเป้าหมายการสร้างคนดีสู่สังคม
4. เพื่อเฉลิมพระเกียรติฯ และถวายเป็นพระราชกุศลแด่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวฯ

หลักการ

เมื่อผู้บริหารและครูตั้งใจพัฒนาให้เป็นโรงเรียนคุณธรรมมีหลักการ ดังต่อไปนี้

1. ความสมัครใจของผู้บริหารและครูที่จะพัฒนาเป็นโรงเรียนคุณธรรม
2. ทุกคนในโรงเรียนจะต้องร่วมกันทำ โดยการมีส่วนร่วมในทุกกระบวนการผ่านการปฏิบัติด้วยตนเอง และร่วมกันคิด (วางแผน) ร่วมกันทำ และร่วมกันประเมินผล เพื่อปรับปรุงตนเองและโรงเรียนเกิดพฤติกรรมที่ดีที่พึงประสงค์เพิ่มขึ้น และลดพฤติกรรมที่ไม่ดีให้น้อยลงหรือหมดไปในที่สุด
3. ติดตามและประเมินผลสม่ำเสมอโดยนำผลการประเมินมาปรับปรุงอย่างต่อเนื่องโดยอาจกำหนดแผนการปฏิบัติโรงเรียนคุณธรรมไว้อย่างน้อยคราวละ 1 ปี
4. โครงการโรงเรียนคุณธรรม จะอยู่ที่บริบทของชุมชนของแต่ละโรงเรียน ไม่เน้นการเพิ่มงบประมาณ

เป้าหมายผลผลิต

1. มีโรงเรียนคุณธรรมกระจายอยู่ในทุกภูมิภาค
2. ครูได้รับการพัฒนาจากการออกแบบและการจัดกิจกรรมการเรียนรู้โดยบูรณาการความรู้คู่ความดี และจะต้องเป็นต้นแบบที่ดีให้กับนักเรียน
3. นักเรียนในโรงเรียนคุณธรรมกลุ่มเป้าหมายแสดงออกถึงพฤติกรรมพึงประสงค์ที่ชัดเจน เป็นรูปธรรม สม่่าเสมอ
4. พฤติกรรมที่ไม่ดีของผู้บริหาร ครู และนักเรียนลดลง
5. พฤติกรรมที่ดีของผู้บริหาร ครู และนักเรียนในโรงเรียนกลุ่มเป้าหมายเพิ่มขึ้น
6. เกิดการมีส่วนร่วมจากผู้บริหาร ครู บุคลากร นักเรียน และผู้ปกครองในการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมในโรงเรียน
7. เกิดความรู้และนวัตกรรมที่ใช้ในการพัฒนาศักยภาพของครูในด้านการจัดการเรียนรู้ที่เหมาะสม และสอดคล้องกับเนื้อหาสาระตามมาตรฐานหลักสูตร
8. เกิดโรงเรียนคุณธรรมต้นแบบ และศูนย์เรียนรู้ของโรงเรียนคุณธรรมในภูมิภาคต่างๆ
9. เกิดภาคีความร่วมมือในการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมในองค์กรต่าง ๆ ที่สนใจ
10. มีโรงเรียนคุณธรรมจริยธรรมร่วมเฉลิมพระเกียรติฯ และถวายเป็นพระราชกุศลแด่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวฯ

แนวทางการดำเนินงาน

1. คัดเลือกโรงเรียนกลุ่มเป้าหมาย เพื่อพัฒนาเป็นโรงเรียนคุณธรรม
2. จัดอบรมวิทยากรแกนนำ ทั้งในระดับผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้อำนวยการเขตพื้นที่ศึกษานิเทศก์ ผู้บริหารโรงเรียน ครู นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน เพื่อสร้างทีมงานด้านการเสริมสร้างคุณธรรมจริยธรรมร่วมกัน และเพื่อการขยายผลการดำเนินงานให้ทั่วถึงทุกภูมิภาค
3. ปรับปรุงหลักสูตร และออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ ให้เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียนกลุ่มเป้าหมาย เน้นการพัฒนาศักยภาพครูในการบูรณาการเนื้อหาสาระความรู้กับการมีคุณธรรมและให้ความสำคัญกับการฝึกปฏิบัติจริงของนักเรียน
4. จัดอบรมเชิงปฏิบัติการให้แก่โรงเรียนกลุ่มเป้าหมาย
5. จัดอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อเพิ่มสมรรถนะครูด้านการจัดการเรียนรู้ในชั้นเรียนกับการสร้างเสริมคุณธรรมจริยธรรม

6. พัฒนาระบบนิเทศติดตามการดำเนินงานสร้างเสริมคุณธรรมจริยธรรมในโรงเรียนให้เหมาะสมได้มาตรฐาน สะดวก และทั่วถึง เพื่อเป็นกำลังใจสนับสนุนให้โรงเรียนคุณธรรมดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง สม่าเสมอ
7. ตัดทำสื่อการเรียนรู้เพื่อเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ ทั้งสิ่งพิมพ์ และสื่ออิเล็กทรอนิกส์
8. คัดเลือกโรงเรียนคุณธรรมต้นแบบ
9. ปรับปรุงกระบวนการมีส่วนร่วมเพื่อประโยชน์ในการขยายงานร่วมกับภาคีเครือข่ายทั้งส่วนราชการ ภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคประชาสังคม และชุมชนต่าง ๆ
10. ให้ความร่วมมือในการดำเนินงานด้านการสร้างเสริมคุณธรรมให้แก่หน่วยงานและผู้ที่เกี่ยวข้อง

แผนดำเนินงานของศูนย์โรงเรียนคุณธรรม

แผนดำเนินงานของศูนย์โรงเรียนคุณธรรม ประกอบด้วย แผนงาน 4 แผน ดังนี้

1. แผนงานพัฒนาโรงเรียนคุณธรรม
2. แผนงานนิเทศติดตามเสริมหนุนโรงเรียน
3. แผนงานพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้
4. แผนงานสื่อสารส่งเสริมภาคีเครือข่าย

โครงสร้างมูลนิธิ

โครงสร้างมูลนิธิ ได้แบ่งการทำงานออกเป็น 3 ศูนย์ เพื่อดูแลงานให้ครอบคลุมตอบสนองวัตถุประสงค์ของมูลนิธิข้างต้นได้แก่

1. ศูนย์สถานศึกษาพอเพียง
2. ศูนย์โรงเรียนคุณธรรม
3. ศูนย์จิตวิทยาการศึกษา

2.7.3 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์

สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์เป็นหน่วยงานที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับประวัติศาสตร์ การพัฒนาประเทศ ในระบอบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นพระประมุขมาอย่างยาวนาน ทั้งยังมีบทบาทสำคัญในการร่วมสนับสนุน ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาประเทศชาติให้ยั่งยืนตลอดมา

สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์จัดตั้งขึ้นภายใต้พระราชบัญญัติจัดระเบียบทรัพย์สินฝ่ายพระมหากษัตริย์ พุทธศักราช 2479 (ฉบับที่ 1) ทั้งนี้ได้แบ่งแยก “ทรัพย์สินส่วน

พระองค์” “ทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์” และ “ทรัพย์สินส่วนสาธารณสมบัติของแผ่นดิน” ออกจากกัน “ทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์” ให้อยู่ในความดูแลของกระทรวงการคลัง และได้จัดตั้งสำนักงานขึ้นโดยให้ชื่อว่า “สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์” โดยให้มีฐานะเทียบเท่ากองสังกัดกรมการคลัง (ปัจจุบันคือ กรมธนารักษ์) กระทรวงการคลังและรับโอนหน้าที่การงาน ตลอดจนข้าราชการบางส่วนมาจากสำนักงานพระคลังข้างที่ รวมทั้งได้ขอใช้สถานที่ส่วนหนึ่งของสำนักงานพระคลังข้างที่ในพระบรมมหาราชวังเป็นที่สำนักงานด้วย ต่อมา มีการปรับปรุงแก้ไขพระราชบัญญัติจัดระเบียบทรัพย์สินฯ อีก 2 ครั้ง เพื่อให้เกิดความเหมาะสมโดยประกาศใช้พระราชบัญญัติจัดระเบียบทรัพย์สินฝ่ายพระมหากษัตริย์ ให้คณะกรรมการคณะหนึ่งเรียกว่า “คณะกรรมการทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์” ประกอบด้วยรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการการคลังเป็นประธานกรรมการ โดยตำแหน่ง และกรรมการอื่นอีกไม่น้อยกว่า 4 คน ซึ่งพระมหากษัตริย์จะได้ทรงแต่งตั้งและในจำนวนนี้จะได้ทรงแต่งตั้งให้เป็น ผู้อำนวยการสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ 1 คน ให้คณะกรรมการทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ มีอำนาจหน้าที่ดูแลโดยทั่วไป ซึ่งกิจการ ของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ และให้ผู้อำนวยการสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์มีอำนาจหน้าที่ตามที่ คณะกรรมการทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ และให้ผู้อำนวยการสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์มีอำนาจหน้าที่ตามที่ คณะกรรมการทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์มอบหมาย รวมถึงมีอำนาจลงนามเป็นสำคัญผูกพันสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ตั้งนั้น ในวันที่ 18 กุมภาพันธ์ ของทุกปีจึงถือเป็นวันสถาปนาสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์

2.7.4 โครงการกองทุนการศึกษา

โครงการกองทุนการศึกษา นับว่าเป็นโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวที่ทรงพระราชทานพระราชทรัพย์ส่วนพระองค์ ให้จัดตั้งขึ้นเพื่อพระราชทานการศึกษาแก่เด็กทั่วไป และโรงเรียนในด้านต่าง ๆ เพื่อให้เอื้อต่อการจัดการศึกษาตามเหตุผลอันควร ตลอดจนสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่ผู้บริหารและคณะครู ทั้งนี้เพื่อให้มีความพร้อมในการจัดการเรียนการสอนอย่างเต็มที่ ในการนี้ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ให้พลเอกเปรม ติณสูลานนท์ ประธานกรรมการอำนวยการโครงการและมีพลเอกสุรยุทธ์ จุลานนท์ องคมนตรี เป็นประธานกรรมการบริหารโครงการกองทุนการศึกษา โดยการดำเนินงานนั้นจะระดมอาสาสมัครจากภาคส่วนต่างๆ เข้ามาช่วยกันดำเนินงานโดยมีค่าตอบแทนในลักษณะปิดทองหลังพระ

1) เป้าหมายของโครงการกองทุนการศึกษา

โครงการกองทุนการศึกษา มีเป้าหมายเพื่อสร้างคนดีสู่สังคม โดยการส่งเสริมและสนับสนุน รวมทั้งปลูกฝังค่านิยมการยึดมั่นในคุณธรรมจริยธรรม เพื่อให้เด็กเติบโตเป็นพลเมืองที่มั่นคงอยู่ในคุณงามความดี รวมทั้งส่งเสริมและสนับสนุนเด็กที่มีความประพฤติดีที่ได้รับการศึกษาจนสำเร็จการศึกษา

2) แนวคิดหลักในการดำเนินงานโครงการกองทุนการศึกษา

1. สนับสนุนให้โรงเรียนมีความพร้อมในการบริหารจัดการ เพื่อให้ครูมีความพร้อมที่จะเรียนรู้อย่างเต็มที่

2. ส่งเสริมให้นักเรียนที่มีความดี มีคุณธรรมจริยธรรม แต่ขาดโอกาสให้มีความพร้อมที่จะเรียนรู้เต็มตามศักยภาพ ทั้งด้านการเรียนความรู้ ทักษะความดี และหัตถ์การทำงาน

3. ให้องค์มนตรีเปรียบเสมือน “ญาติผู้ใหญ่” คอยดูแลช่วยเหลือสถานศึกษาในแต่ละจังหวัด

3) ขอบเขตและพื้นที่เป้าหมายในการดำเนินงานระยะเริ่มแรก มีดังนี้

1. ประเภทสถานศึกษาที่จะให้การช่วยเหลือมี 3 ประเภท ได้แก่ โรงเรียนประถมศึกษา โรงเรียนมัธยมศึกษา และวิทยาลัยอาชีวศึกษา

2. พื้นที่ดำเนินงานในระยะเริ่มแรก เริ่มดำเนินงานในพื้นที่ 8 จังหวัดภาคกลางและภาคตะวันออก ได้แก่ กาญจนบุรี เพชรบุรี ราชบุรี ลพบุรี สุพรรณบุรี อัญญา ฉะเชิงเทรา และสระแก้ว โดยโครงการกองทุนการศึกษา รุ่นที่ 1 นี้ ได้ให้ความช่วยเหลือด้านการศึกษาไปยังโรงเรียนต่าง ๆ ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน) เขตพื้นที่การศึกษาภาคกลางและภาคตะวันออก จำนวน 19 แห่ง และสังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาอีก 1 แห่ง รวม 20 แห่ง ได้แก่ จังหวัดสระแก้ว (โรงเรียนชัยมงกุฏวิทยา โรงเรียนบ้านโคกไหล และโรงเรียนวังไพรวิทยา) จังหวัดลพบุรี (โรงเรียนชุมชนบ้านแก่งเสือเต้น) จังหวัดฉะเชิงเทรา (โรงเรียนทางสองหงษา และโรงเรียนบ้านหนองใหญ่) จังหวัดพระนครศรีอยุธยา (โรงเรียนวัดจุฬามณี และโรงเรียนมาลาอิสสระคราะห์) จังหวัดสุพรรณบุรี (โรงเรียนบ้านพุน้ำร้อน และโรงเรียนบ้านละว้างควาย) จังหวัดกาญจนบุรี (โรงเรียนบ้านโป่งหวาย โรงเรียนดงเสลา โรงเรียนวัดถ้ำอึ้ง โรงเรียนหนองปรือพิทยาคม และโรงเรียนศรีสวัสดิ์พิทยาคม) จังหวัดลพบุรี (โรงเรียนบ้านตะโกกลาง และวิทยาลัยเทคนิคโพธาราม) และจังหวัดเพชรบุรี (โรงเรียนบ้านป่าเต็ง โรงเรียนป่าเต็งวิทยา และโรงเรียนบ้านหุบกะพง)

3. พื้นที่ดำเนินงานในปัจจุบันครอบคลุมโรงเรียนทั่วทุกภาคของประเทศไทย รวมจำนวนโรงเรียนที่ได้รับการคัดเลือกเข้าตั้งแต่ระยะเริ่มแรก ปี พ.ศ. 2555 จนถึงปัจจุบัน ปี พ.ศ. 2559 มีจำนวน 4 รุ่น

2.7.5 โครงการพัฒนาโรงเรียนคุณธรรมจริยธรรม ในโครงการกองทุนการศึกษา

โครงการพัฒนาโรงเรียนคุณธรรมจริยธรรมในโครงการกองทุนการศึกษา เป็นโครงการย่อยโครงการหนึ่งของโครงการกองทุนการศึกษา มีเป้าหมายเพื่อสร้างคนดีสู่สังคม โดยการส่งเสริม สนับสนุน และปลูกฝังค่านิยมการยึดมั่นในคุณธรรมจริยธรรม เพื่อให้เด็กเติบโตเป็นพลเมืองที่มั่นคงอยู่คุณงามความดี รวมทั้งส่งเสริมและสนับสนุนเด็กที่มีความประพฤติให้ได้รับการศึกษาจน

สำเร็จการศึกษา โดยในระยะเริ่มแรกของการดำเนินโครงการ มีอำนวยการภาคีเครือข่ายหลักร่วมสนับสนุน 4 หน่วยงาน ได้แก่ สำนักงานโครงการกองทุนการศึกษา ศูนย์คุณธรรม (องค์การมหาชน) สำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดิน และคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ นอกจากนี้ ยังมีผู้บริหาร ครูอาจารย์ ชุมชน นิสิต และบัณฑิตอาสาสมัคร เข้ามาร่วมเป็นกองกำลังจิตอาสาสำหรับการดำเนินงานในระยะเวลาต่อมา โดยมี ศ.นพ.เกษม วัฒนชัย (องคมนตรี) เป็นประธานอนุกรรมการโครงการ และมีอาจารย์สมพงษ์ ใจดีเฉย เป็นประธาน คณะทำงาน โครงการพัฒนาโรงเรียนคุณธรรมจริยธรรมในโครงการกองทุนการศึกษา

2.7.6 โครงการพัฒนาโรงเรียนคุณธรรมมูลนิธิสถิตยคุณของโรงเรียนในโครงการกองทุนการศึกษา

โครงการพัฒนาโรงเรียนคุณธรรม เป็นโครงการย่อยในโครงการพัฒนาโรงเรียนคุณธรรมจริยธรรม ในโครงการกองทุนการศึกษา หลังจากที่พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช มหาจักรีบรมราชูปถัมภ์ จักรีนฤพดินทร สยามินทราธิราช บรมนาถบพิตร พระราชทานเงินส่วนพระองค์จัดตั้ง “โครงการกองทุนการศึกษา” เพื่อพระราชทานแก่เด็กทั่วไปและทรงพระกรุณาเกล้าฯ ให้พลเอกเปรม ติณสูลานนท์ ประธานองคมนตรี เป็นประธานโครงการกองทุนการศึกษา โดยมีเป้าหมาย คือ “เพื่อสร้างคนดีสู่สังคม” โดยในปี พ.ศ. 2555 คณะกรรมการบริหารโครงการกองทุนการศึกษาและคณะ นำโดย พลเอกสุรยุทธ์ จุลานนท์ องคมนตรี (พร้อมด้วยองคมนตรีอีก 5 ท่าน) ให้ความสนใจเข้าเยี่ยมชมศึกษาดูงานโรงเรียนต้นแบบฯ เพื่อนำแนวทางการพัฒนาไปปรับใช้กับโรงเรียนในโครงการกองทุนการศึกษา การดำเนินโครงการกองทุนการศึกษา ได้นำองค์ความรู้การพัฒนาโรงเรียนต้นแบบด้านคุณธรรม จริยธรรม (บางมูลนากโมเดล) มาใช้กับโรงเรียนที่สำนักงานราชเลขาธิการให้การสนับสนุนช่วยเหลือ โดยมีหน่วยงานร่วมกันเป็นภาคีเครือข่ายในการพัฒนาโรงเรียนคุณธรรมจริยธรรม ในโครงการกองทุนการศึกษา ภายใต้กรอบอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของหน่วยงานภาคี ซึ่งได้ทำบันทึกข้อตกลงร่วมมือในการพัฒนาโรงเรียนในโครงการกองทุนการศึกษา กลุ่มเป้าหมายในการดำเนินโครงการกองทุนการศึกษา คือ คณะผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ศึกษาพิเศษแต่ละพื้นที่ ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา ซึ่งเป็นไปตามกลุ่มเป้าหมายในการดำเนินส่งเสริมจริยธรรมของสำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดิน คือกลุ่มข้าราชการ (ครู) ที่จะต้องเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่เด็กและเยาวชน รวมถึงสถานศึกษาที่จะต้องเป็นหน่วยงานหลักในการอบรม บ่มเพาะเด็กและเยาวชนให้มีพฤติกรรมที่ดีงาม พร้อมทั้งสอดแทรกปลูกฝัง เรื่องคุณธรรม จริยธรรม ความดีงามให้กับเด็กเพื่อให้สถานศึกษาเป็นแหล่งผลิตคนดีสู่สังคมไทย ปัจจุบัน โครงการกองทุนการศึกษาได้ดำเนินงานไปแล้ว 4 รุ่น ได้แก่

รุ่นที่ 1 ดำเนินงานเดือนตุลาคม 2555 จำนวน 23 โรงเรียน ในเขตพื้นที่ภาคกลาง

รุ่นที่ 2 ดำเนินงานเดือนตุลาคม 2556 จำนวน 40 โรงเรียน ในเขตพื้นที่ภาคกลาง

รุ่นที่ 3 ดำเนินงานเดือนกรกฎาคม 2557 จำนวน 25 โรงเรียนเขตพื้นที่ภาคเหนือ อีสานใต้ และภาคใต้

รุ่นที่ 4 ดำเนินงานเดือนกรกฎาคม 2558 จำนวน 46 โรงเรียนเขตพื้นที่ภาคกลาง ภาคเหนือ ภาคอีสาน และภาคใต้

การดำเนินการพัฒนาโรงเรียนคุณธรรมจริยธรรม ในโครงการกองทุนการศึกษา รุ่นที่ 3 ภาคใต้ มีจำนวน 8 โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนบ้านบาระ โรงเรียนครุชนพัฒนา จังหวัดยะลา โรงเรียนนิคมพัฒนา 10 โรงเรียนบ้านบุเกตะ โรงเรียนบ้านมูโนะ โรงเรียนบ้านสามเกาะ จังหวัดนราธิวาส โรงเรียนบ้านวังกว้าง โรงเรียนตะโละไกรทอง จังหวัดปัตตานี เป็นโรงเรียนที่ได้รับการคัดเลือกให้เข้าโครงการกองทุนการศึกษา เมื่อปี พ.ศ. 2557 และได้ความร่วมมือระหว่างมูลนิธิยุวสถิรคุณ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดิน ศูนย์คุณธรรม (องค์การมหาชน) ทั้งนี้เพื่อขยายผลวงกว้างไปยังโรงเรียนในทุกระดับ ทุกสังกัด และสถาบันการอุดมศึกษาทั่วภูมิภาคของประเทศโดยร่วมมือกับหน่วยงานภาคีเครือข่ายในการเสริมสร้างจิตสำนึกด้านคุณธรรมจริยธรรม เพื่อพัฒนาให้สถาบันการศึกษาเป็นสถานที่ในการอบรมบ่มเพาะคนดีเข้าสู่สังคมต่อไป

2.7.7 แนวทางการดำเนินงานตามกระบวนการพัฒนาโรงเรียนคุณธรรมจริยธรรม

การพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมในสถานศึกษาของนักเรียน การแก้ปัญหาและการพัฒนาด้วยกิจกรรมรูปแบบต่างๆ เพื่อลดปัญหาทางคุณธรรม จริยธรรมเป็นส่วนที่อยู่ในความรับผิดชอบของผู้บริหาร ครูอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ในปัจจุบันแม้ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีจะสามารถอำนวยความสะดวกในด้านการสอนด้วยอุปกรณ์และเครื่องมือทางเทคโนโลยี แต่เครื่องมือเหล่านั้นไม่สามารถอบรมบ่มนิสัยคนได้ สิ่งสำคัญ การปลูกฝังด้วยการอบรมบ่มนิสัยต้องมีวิธีการที่ดีในการอบรมสั่งสอน (สุภาพร สุขสวัสดิ์, 2552)

การพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม นักเรียนเป็นเรื่องสำคัญเรื่องหนึ่งที่ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องให้ความสำคัญ โดยตัวผู้บริหารเองจะต้องพัฒนาคุณธรรม จริยธรรมให้เกิดแก่นักเรียนในโรงเรียนและขณะเดียวกันก็ต้องส่งเสริมครูในโรงเรียนให้สามารถจัดกิจกรรมที่จะช่วยอบรม บ่มนิสัยนักเรียนทุกคนให้เป็นคนมีคุณธรรมด้วย

จากการศึกษาทฤษฎีและแนวคิดที่ใช้ในการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมทำให้เห็นว่าการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรม เป็นกระบวนการที่ต้องดำเนินการให้เยาวชนหรือบุคคลมีคุณธรรมจริยธรรมโดยเน้นการพัฒนาตนเอง ด้วยการเริ่มจากภายในจิตใจ (Inner-Directed) โดยพัฒนากระบวนการทางปัญญาประกอบกับประสบการณ์ภายนอก อย่างมีกฎเกณฑ์ มีอิสระ ด้วยความรู้และตัวแบบต่าง ๆ ให้ใช้ชีวิตและทำงานอย่างมีแก่นสาร เพื่อประโยชน์ของตนเอง สังคม และเพื่อโลกอย่างแท้จริง มีบุคลิกภาพที่มั่นคงในการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ชุมชนอย่างอิสระด้วยกระบวนการทางปัญญา

อันประกอบด้วยความคิด พิจารณา จนเกิดความตระหนักหรือเข้าสู่คุณธรรมด้วยตนเองเน้นความรักและความมีศรัทธาในตนเอง สร้างความภาคภูมิใจในตนเองจากคุณค่าและความดีที่ตนมีอยู่ ดึงพลังและศักยภาพเชิงบวกมาใช้ ซึ่งเป็นพื้นฐานของจริยธรรมที่นำมาสู่จริยธรรมสากลของมนุษย์ทุกคน (อมรา เล็กเริงสินธุ์ อ่างใน สุภาพร สุขสวัสดิ์, 2552)

2.7.8 แนวปฏิบัติในการขับเคลื่อนสู่โรงเรียนคุณธรรมจริยธรรม

มีแนวทางในการดำเนินงานขับเคลื่อนสู่โรงเรียนคุณธรรมจริยธรรม แบ่งออกเป็น 5 ขั้นตอน (มูลนิธิยุวสถิรคุณ, 2558) ได้แก่

1. การชี้แจงทำความเข้าใจร่วมกัน
2. การกำหนดคุณธรรมเป้าหมายและคุณธรรมอัตลักษณ์ของโรงเรียน
3. การจัดทำโครงการคุณธรรม
4. การลงมือร่วมกันปฏิบัติ
5. การนิเทศติดตามประเมินผลและเสริมแรงกัน

โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ขั้นตอนการชี้แจงทำความเข้าใจร่วมกัน

1.1 จัดประชุมชี้แจงบุคลากรทุกคนในโรงเรียนเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจ รับฟังความคิดเห็นเพื่อความมั่นใจในการสมัครใจทำงาน และตัดสินใจร่วมกัน ประกอบด้วย ผู้บริหาร ครู นักเรียน ผู้ปกครอง และบุคลากรทางการศึกษา ตลอดจนทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

1.2 แต่งตั้งและมอบหมายงานให้คณะทำงาน ในการลงมือปฏิบัติการ และการปรับปรุงแผนจนบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ มีวาระการทำงาน 1 ปี

1.3 สรุบบัญชีข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียน โดยวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยภายในของโรงเรียน ได้แก่ จุดแข็ง และจุดอ่อนของโรงเรียน รวมทั้งวิเคราะห์ข้อมูลสภาพแวดล้อมภายนอกที่เอื้อให้โรงเรียนมีผลงาน และสภาพภายนอกที่เป็นอุปสรรคต่อการทำงานของโรงเรียน รวมทั้งพิจารณาวิสัยทัศน์ของโรงเรียนเพื่อให้โรงเรียนเลือกใช้ประโยชน์ได้ถูกต้องตามความเป็นบริบทความเป็นจริงของโรงเรียน

1.4 จัดเตรียมผู้เข้าประชุมในการระดมสมอง โดยจัดกลุ่มที่มีภาระหน้าที่ความรับผิดชอบในกลุ่มเดียวกันหรือใกล้เคียงกัน คือ 1) กลุ่มผู้บริหาร ครู บุคลากรทางการศึกษา ผู้ปกครอง และคณะกรรมการสถานศึกษา 2) กลุ่มนักเรียนแกนนำระดับมัธยมศึกษา และ 3) กลุ่มนักเรียนแกนนำระดับประถมศึกษา

1.5 จัดเตรียมสถานที่ อุปกรณ์ ตามที่กำหนดไว้ในแผนงานตามความจำเป็นตามความเหมาะสมและบริบทความเป็นจริงของโรงเรียน

2. ขั้นตอนการกำหนดคุณธรรมเป้าหมายและคุณธรรมอัตลักษณ์ มีการดำเนินการตามลำดับขั้นตอน ดังนี้

2.1 วิเคราะห์ปัญหา หรือพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ใน เช่น มาโรงเรียนสาย แต่งกายผิดระเบียบ เป็นต้น หรือช่วยกันวิเคราะห์หาพฤติกรรมที่ต้องการจะเห็นและให้เกิดขึ้นในโรงเรียน เช่น แต่งกายเป็นระเบียบ วางรองเท้าเป็นระเบียบ เป็นต้น

2.2 จัดกลุ่มแต่ละเรื่อง แล้วสรุปความให้มีความเข้าใจที่เหมือนกัน

2.3 ค้นหาคุณธรรมเป้าหมาย โดยใช้ข้อมูลความคิดเห็นของที่ประชุมร่วมกันค้นหาคุณธรรมที่จะใช้แก้ปัญหาที่ยากแก่ เช่น ความซื่อสัตย์ ความมีวินัย ความช่วยเหลือเกื้อกูลกัน เป็นต้น

2.4 จัดกลุ่ม “คุณธรรมเป้าหมาย” ให้เป็นเรื่อง ๆ โดยรวบรวมรายการคุณธรรมเป้าหมายที่ได้จากการระดมสมอง แล้วนำมาจัดกลุ่ม ให้กลุ่มที่มีความหมายใกล้เคียงกันอยู่ด้วยกัน และเลือกใช้คำที่มีความเข้าใจง่าย ไม่คลุมเครือและไม่ต้องตีความ

2.5 จัดลำดับความสำคัญของคุณธรรมเป้าหมาย โดยให้ที่ประชุมร่วมกันจัดลำดับความสำคัญที่ต้องการทำก่อนหลัง และเลือกมาเพียง 2 - 3 ด้าน เพื่อเป็นคุณธรรมเป้าหมายของโรงเรียน

2.6 กำหนดคุณธรรมเป้าหมายให้เป็นที่รับรู้โดยทั่วกัน เพราะเป็นคุณธรรมที่ทุกคนในโรงเรียนได้ร่วมกันกำหนดขึ้น โดยการคิดวิเคราะห์พฤติกรรมที่โรงเรียนต้องการให้เกิดขึ้น โดยใช้เป็นหลักในแก้ปัญหาส่วนใหญ่ของโรงเรียนในระยะเริ่มต้น ซึ่งควรกำหนดเพียง 3 ข้อ เพื่อง่ายต่อการพัฒนา

2.7 กำหนดพฤติกรรมบ่งชี้เชิงบวก หรือข้อปฏิบัติ โดยนำแต่ละข้อ มากำหนดรายละเอียดพฤติกรรมบ่งชี้เชิงบวกหรือข้อปฏิบัติที่ดี

2.8 นำคุณธรรมอัตลักษณ์ที่ได้กำหนดไว้แล้ว คือคุณธรรมเป้าหมายแต่ละข้อ มาใส่ในพฤติกรรมบ่งชี้เชิงบวกหรือข้อปฏิบัติที่ดี โดยนำ 2 ข้อนี้มารวมกัน จะเรียกว่า “คุณธรรมอัตลักษณ์”

2.1.9 กำหนดนโยบายหรือข้อตกลงร่วมกัน จากการประชุมระดมสมองในส่วนของคุณธรรมเป้าหมาย และ คุณธรรมอัตลักษณ์ ที่แสดงออกมาเป็นพฤติกรรมบ่งชี้เชิงบวกของแต่ละกลุ่มเป้าหมายแล้ว เป็นข้อกำหนดร่วมกันให้เกิดเป็นนโยบาย หรือข้อตกลงว่าจะนำมาปฏิบัติร่วมกัน

3. ขั้นตอนการจัดทำโครงการคุณธรรม

โครงการคุณธรรม คือ โครงการการทำความดีเชิงรุก ที่นักเรียนคิดเอง เลือกเอง และทำเองในรูปแบบของโครงการกลุ่ม ด้วยการลงมือทำจริงในการทำความดี เพื่อแก้ไขปัญหาความเสื่อมทางคุณธรรมจริยธรรม และบ่มเพาะความดีผ่านกิจกรรมในรูปแบบต่าง ๆ อย่างเป็นรูปธรรมอย่างเห็น

ได้ชัดเจนและเป็นระบบ พร้อมทั้งขยายการไปยังบุคคลอื่น ๆ ในโรงเรียน แบ่งตามระดับชั้นเรียน แล้วจัดการประชุมระดมสมองโดยมีขั้นตอนตามลำดับ ดังนี้

3.1 วิเคราะห์ปัญหา หรือพฤติกรรมที่ไม่ดีหรือไม่พึงประสงค์ ที่ต้องการให้มีการแก้ไข โดยตั้งคำถามให้ทุกคนคิดวิเคราะห์ เช่น พฤติกรรมของเพื่อน ๆ ที่อยากปรับปรุง

3.2 ควรจัดลำดับปัญหาที่สำคัญที่สุด ที่ทุกคนเห็นพ้องเหมือนกันว่าควรรีบแก้ไขอย่างเร่งด่วนเลือกเพียงแค่ 1 ปัญหาตามความเห็นของที่ประชุม

3.3 หาสาเหตุของปัญหา โดยนำปัญหาที่เลือกแล้ว มาพูดคุยเพื่อหาสาเหตุของปัญหานั้น ๆ ซึ่งอาจเกิดจากปัจจัยภายในหรือปัจจัยภายนอก อาจใช้การอภิปราย หาเหตุผลนำข้อมูล ข้อดี ข้อเสีย ความเป็นไปได้ และความเร่งด่วน มาพิจารณาเพื่อหาประเด็นปัญหาที่อยากแก้ไขมากที่สุด

3.4 กำหนดเป้าหมายของการแก้ปัญหานั้น ๆ โดยนำปัญหาที่คัดเลือกมากำหนดเป้าหมายทั้งเชิงปริมาณ คือกลุ่มบุคคลที่ต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลง นักเรียนชั้นไหน จำนวนเท่าไร เป็นต้น และกำหนดเป้าหมายเชิงคุณภาพ คือพฤติกรรมอะไรที่ต้องการให้เกิดขึ้น หรืออยากให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างไร

3.5 กำหนดชื่อโครงการ ที่ชัดเจนเข้าใจง่าย และ ควรสะท้อนกิจกรรมและกลุ่มเป้าหมายที่เกี่ยวข้อง เช่น “โครงการลด ละ เลิก บุหรี่-เมรัยฯ” “โครงการรักษาสัตว์ รักษาสังคม” เป็นต้น

3.6 กำหนดวิธีแก้ไขปัญหาหรือวิธีการดำเนินงานไปสู่เป้าหมายที่วางไว้

3.7 หลักธรรม คำสอน ว่าใช้หลักธรรมอะไรเป็นหลักในการดำเนินโครงการ

3.8 การเชื่อมโยงไปสู่คุณธรรมอัตลักษณ์ของโรงเรียน ว่าสามารถทำได้อย่างไร โดยผ่านการทำโครงการแต่ละโครงการมารวมกัน จนสามารถเชื่อมโยงไปสู่คุณธรรมอัตลักษณ์ของโรงเรียนได้ โดยผ่านกระบวนการทำโครงการจริง ถึงคุณธรรมที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมนั้น ๆ

3.9 กำหนดวิธีการวัดและประเมินผลโดยกำหนดตัวชี้วัด เพื่อประเมินผลว่า มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอย่างไรบ้าง และเปลี่ยนแปลงมากน้อยเพียงใดในแต่ละกลุ่มเป้าหมาย

3.10 จัดทำร่างเอกสารโครงการคุณธรรมโดยรวบรวมข้อมูลทั้งหมดแล้วจัดทำเป็นเอกสารร่างโครงการ และนำไปทดลองแล้วปรับปรุงให้สอดคล้องกับสถานการณ์และบริบทของโรงเรียน

3.11 จัดทำเป็นโครงการคุณธรรม โดยนำข้อมูลและเอกสารที่เกี่ยวข้องที่ได้จากการทดลองทุกขั้นตอน มารวบรวมและเรียบเรียงให้อ่านเข้าใจง่าย อาจใช้รูปแบบการเขียนโครงการคุณธรรม หรือรูปแบบตามความเหมาะสมของโรงเรียนกรณีมีข้อคิดเห็นไม่ตรงกัน ผู้บริหารและ

คณะทำงานควรร่วมกันปรับปรุงแก้ไขโครงการให้แล้วเสร็จ และเผยแพร่ใช้เป็นโครงการจริงต่อไป โครงการคุณธรรม ประกอบด้วย ชื่อโครงการ ความสำคัญของปัญหา วัตถุประสงค์ กลุ่มเป้าหมาย วิธีการดำเนินโครงการ หลักธรรมคำสอน การวัดและประเมินผล และผู้รับผิดชอบโครงการ

4. ขั้นตอนการลงมือร่วมกันปฏิบัติ

- 4.1 แต่งตั้งหัวหน้าผู้รับผิดชอบโครงการ โดยการคัดเลือกนักเรียนแกนนำของโรงเรียนเป็นผู้ดูแลโครงการ โดยมีครูเป็นที่ปรึกษา
- 4.2 กำหนดเป้าหมายในการทำงาน โดยมีเป้าหมายทั้งระยะสั้นและระยะยาว
- 4.3 มีการกำหนดปฏิทินในการทำโครงการ
- 4.4 ลงมือปฏิบัติตามแผนปฏิบัติงานที่วางไว้ ซึ่งในทุกกิจกรรมนั้นนักเรียนจะได้เรียนรู้จากการลงมือทำ โดยการสังเกต คิดพิจารณาปรับปรุงกิจกรรมให้นำไปสู่ความสำเร็จประการสำคัญ ได้เรียนรู้จากการร่วมกันทำงานเป็นทีม
- 4.5 เมื่อจบแต่ละกิจกรรมย่อย ให้ทำกลุ่มพูดคุยกัน เพื่อปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น และบันทึกลงในสมุด
- 4.6 เผยแพร่เอกสารโครงการคุณธรรม

5. ขั้นตอนการนิเทศติดตามประเมินผลและเสริมแรงซึ่งกันและกัน

ในการทำโครงการต่าง ๆ ควรมีคณะทำงานทำหน้าที่นิเทศ ติดตามให้คำปรึกษา รวมทั้งเป็นที่เล็งสอนงาน และให้ความช่วยเหลือแนะนำสิ่งที่จำเป็นอย่างมีกัลยาณมิตร เพื่อให้งานบรรลุผลในแต่ละขั้นตอนตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และมีการเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งก่อนและหลังการทำงาน เพื่อประโยชน์ในการวิเคราะห์ต่อการเปรียบเทียบการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยพิจารณาตามตัวชี้วัดที่ได้กำหนดไว้ในโครงการ

นอกจากนี้ โรงเรียนควรกำหนดให้มีการเยี่ยมเยียน และเยี่ยมชมโครงการซึ่งกันและกัน โดยอาจจะจัดในรูปแบบของตลาดนัดวิชาการโครงการคุณธรรม มีเวทีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อสร้างการมีส่วนร่วม และช่วยกันผลักดันการทำความคิด ให้เกิดการพัฒนาในด้านคุณธรรมและจริยธรรมให้เกิดขึ้นในโรงเรียนจากการทำดีด้วยตัวเอง ให้กำลังใจซึ่งกันและกัน การเสริมแรงกันด้วยกิจกรรมต่าง ๆ ถือได้ว่าเป็นการขยายงานไปทั่วโรงเรียนอีกด้วย เพื่อแสดงให้เห็นว่าคุณธรรมความดีจะคงอยู่และยั่งยืนตลอดไปในโรงเรียน และพร้อมที่จะขยายผลสู่โรงเรียนและชุมชนอื่น ๆ ต่อไป

2.7.9 แนวทางการพัฒนานักเรียนด้านคุณธรรมพื้นฐานในสถานศึกษาสำหรับผู้บริหาร และครู สำนักงานทดสอบทางการศึกษาระดับชาติด้านการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้น(2539) ดังนี้

1. วิเคราะห์สภาพและกำหนดปัญหา มีแนวปฏิบัติโดยการ

- 1.1 ศึกษาสภาพของสังคมและนโยบายของกระทรวงเกี่ยวกับสภาพและความต้องการในการพัฒนานักเรียนด้านคุณธรรม
- 1.2 สรุปผลการศึกษาเพื่อกำหนดปัญหาความต้องการในการพัฒนานักเรียนด้านคุณธรรม

2. กำหนดนโยบายและวางแผน มีแนวปฏิบัติดังนี้

- 2.1 ประชุมฝ่ายบริหาร กำหนดนโยบาย โครงการ แผนปฏิบัติงาน
- 2.2 ประชุมบุคลากรในโรงเรียน ชี้แจงนโยบาย จุดหมายแผนงานการพัฒนานักเรียนด้านคุณธรรม
- 2.3 กำหนดให้บุคลากรทุกคนมีบทบาทหน้าที่ในการปฏิบัติงานพัฒนานักเรียนด้านคุณธรรม
- 2.4 กำหนดเครือข่ายในการประสาน ติดตามและรายงานผล

3. การดำเนินการตามแผน ประกอบด้วย

- 3.1 จัดสภาพแวดล้อมในโรงเรียนให้เอื้อต่อการพัฒนานักเรียนด้านคุณธรรม เช่น อาคาร/สถานที่บริเวณโรงเรียนให้สะอาดร่มรื่นสวยงาม กำหนดระเบียบปฏิบัติให้บุคลากรในโรงเรียนปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี และจัดกิจกรรมเกี่ยวกับคุณธรรมในโอกาสวันสำคัญของชาติ ศาสนา วันสำคัญของท้องถิ่นและโอกาสเหมาะสมต่าง ๆ
- 3.2 การประสานสัมพันธ์กับบุคลากรที่เกี่ยวข้องทั้งในโรงเรียน บ้าน วัด มัสยิด ชุมชนเพื่อเสริมสร้างคุณธรรมนักเรียน
- 3.3 ให้ครูและบุคลากรในโรงเรียนร่วมมือกันดำเนินการปลูกฝังสร้างเสริมให้นักเรียนมีคุณธรรมตามแผนปฏิบัติงานของโรงเรียน

4. นิเทศ ติดตามผลประเมินผล โดยการดำเนินการดังนี้

- 4.1 ให้คำปรึกษา แนะนำและขวัญกำลังใจแก่บุคลากรที่ปฏิบัติงาน
- 4.2 ประสานงาน และติดตามผลการปฏิบัติงานของเครือข่ายการติดตาม และสร้างเสริมคุณภาพโรงเรียน
- 4.3 ประชุมสรุปการดำเนินงานพัฒนาการนักเรียนให้มีคุณธรรม
- 4.4 ประชาสัมพันธ์เผยแพร่และเชิดชูเกียรติ ผลงานการพัฒนานักเรียนให้มีคุณธรรมของบุคลากรฝ่ายต่าง ๆ

4.5 นำผลประเมินเป็นข้อมูลในการวางแผนพัฒนานักเรียนด้านคุณธรรมอย่างต่อเนื่อง

2.7.10 แนวทางในการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรมในโรงเรียน

แนวทางในการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรมในโรงเรียน (สมพงษ์ จิตระดับ, 2530) มีการดำเนินงาน ดังนี้

1. ในการสอนจริยศึกษา โรงเรียนควรเพิ่มเติมหลักสูตร และแนวทางพุทธศาสนา ให้แก่นักเรียน

2. การพัฒนาการปฏิบัติเป็นสิ่งที่ครูต้องให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง การยกย่องชมเชยและประกาศเกียรติคุณนักเรียนเป็นสิ่งที่ควรได้รับการสนับสนุนจากทุก ๆ ฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

3. การให้การอบรม หรือ การให้คำแนะนำที่เกี่ยวกับจริยธรรม ควรพยายามกระทำเป็นรายบุคคลหรือกลุ่มย่อยจะได้ผลและน่าสนใจกว่า

4. โรงเรียนประถมศึกษาส่วนใหญ่อยู่ใกล้ชิดกับวัดซึ่งในชุมชนส่วนใหญ่ก็นั้นจึงควรจัดกิจกรรมที่ก่อให้เกิดประโยชน์แก่หลาย ๆ ฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เช่น จัดโครงการธรรมทำยาท เพื่อบวชเป็นสามเณรในระหว่างปิดภาคการศึกษา เป็นต้น

5. โรงเรียน คณะครู ควรร่วมมือกับผู้ปกครองอย่างใกล้ชิด เช่น พบปะพูดคุย เยี่ยมเยียนตลอดจนปรึกษาหารือร่วมกันตามโอกาสและความเหมาะสม ครูควรหาโอกาสติดตามผลนักเรียนแต่ละคนตามสภาพที่เกิดขึ้นในครอบครัวของนักเรียนด้วย

6. การจัดสิ่งแวดล้อม บริเวณโรงเรียน อาคารและห้องเรียน จะต้องสะอาดเป็นระเบียบเรียบร้อยมีวินัยอยู่เสมอ ทั้งควรเปลี่ยนแปลงเพิ่มเติมสิ่งแวดล้อมบางอย่างให้น่าสนใจและชอบติดตามเกี่ยวกับจริยธรรมอยู่เสมอ เช่น การติดรูปการ์ตูนทางจริยธรรม คติสอนใจ การจัดป้ายนิเทศ เป็นต้น

7. ผู้บริหารโรงเรียน คณะครู ตลอดจนผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ควรจะได้รับการร่วมประชุมเพื่อปรึกษาหารือ กำหนดแผนงานการพัฒนาจริยธรรมในโรงเรียน

8. การจัดให้มีการศึกษานอกสถานที่ เพื่อจะได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็น ประสบการณ์ ตลอดจนวิธีการดำเนินงาน การพัฒนาจริยธรรม ระหว่างโรงเรียน หรือหน่วยงานอื่น โรงเรียนควรดำเนินการให้เป็นกระบวนการอย่างต่อเนื่อง ไม่ควรเร่งรัดหรือรีบร้อน เพื่อให้เห็นผลงานในระยะเวลาล้าน ๆ เป็นอันขาด

9. ควรพิจารณาบุคคลในชุมชนที่มีคุณธรรมจริยธรรมดีเด่น มาร่วมเป็นวิทยากรบรรยาย

2.7.11 กระบวนการดำเนินงานส่งเสริมคุณธรรมในโรงเรียน

จากการศึกษาบทเรียนรู้จากโรงเรียนที่มีการปฏิบัติดีได้นำเสนอกระบวนการดำเนินงานส่งเสริมคุณธรรมในโรงเรียน ประกอบไปด้วยสาระสำคัญ 7 ขั้นตอน วิริยา ศรีเชียร (2551) ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสภาพบริบทของโรงเรียน ประกอบด้วย การตั้งคณะกรรมการดำเนินการหลัก ที่อาจทำได้หลายลักษณะ เช่น ตั้งขึ้นจากบุคลากรในโรงเรียนทั้งหมด หรือตั้งขึ้นจากบุคลากรในโรงเรียนร่วมกับคณะกรรมการสถานศึกษา หรือตั้งคณะกรรมการดำเนินการหลักเป็นบุคลากรในโรงเรียน ร่วมกับผู้นำชุมชน ตัวแทนผู้ปกครองและพระสงฆ์

การศึกษาสภาพบริบทของโรงเรียนเพื่อวิเคราะห์จุดเด่น จุดด้อย และความเสี่ยง บริบทกับคุณธรรม จริยธรรมของโรงเรียนด้วย เพื่อให้โรงเรียนได้มองเห็นบริบททุกด้าน ไม่จำเป็นต้องมองเฉพาะมุมที่เป็นปัญหาอย่างเดียว จากนั้นจึงร่วมกันวิเคราะห์สาเหตุของแต่ละปัญหาที่ค้นพบและร่วมกันวางแนวทางแก้ไขต่อไป

ขั้นตอนที่ 2 การเตรียมการ ประกอบด้วย การจัดหาแหล่งข้อมูลและศึกษาแนวทางการดำเนินงาน การกำหนดแนวคิดในการดำเนินงานและการเตรียมบุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายซึ่งต้องประกอบไปด้วยบุคลากรทั้งในและนอกโรงเรียน ที่ต้องมีการประชุมชี้แจงทำความเข้าใจเกี่ยวกับการดำเนินงานเพื่อให้มีจุดมุ่งหมายในการดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน อีกทั้งต้องกำหนดระเบียบปฏิบัติให้บุคลากรในโรงเรียนเกี่ยวกับการส่งเสริมคุณธรรมนักเรียนอย่างชัดเจน เช่น ห้ามบุคลากรสูบบุหรี่หรือดื่มเหล้าในบริเวณโรงเรียน ห้ามเกี่ยวข้องกับสารเสพติดทุกชนิด เป็นต้น นอกจากนี้ การจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากรในด้านคุณธรรม จริยธรรม เช่น การปฏิบัติธรรม การปฏิบัติศาสนกิจ เป็นต้น รวมถึงการดึงความร่วมมือจากชุมชนและองค์กรภายนอกอื่นๆ เข้ามามีส่วนร่วมหรือสนับสนุนการดำเนินงานตั้งแต่การร่วมคิด ร่วมวางแผน ร่วมกิจกรรม กำกับติดตาม ดูแล จัดแหล่งเรียนรู้ ตลอดจนร่วมประเมินผลความสำเร็จและร่วมชื่นชมยินดี และแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อพัฒนาการดำเนินงานต่อไป ก็เป็นสิ่งที่ควรดำเนินการเพื่อให้การส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรมในโรงเรียนประสบผลสำเร็จ

ขั้นตอนที่ 3 การดำเนินการจัดสภาพแวดล้อมและองค์ประกอบ โดยการปรับหลักสูตรสถานศึกษาให้สอดคล้องกับการดำเนินงานส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมในโรงเรียนโดยการเตรียมการจัดการเรียนการสอนที่มีการสอดแทรกการสอนคุณธรรมลงไปในทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ทั้งการจัดการเรียนการสอนแบบสอดแทรกหลักธรรมและการจัดกิจกรรมการเรียนรู้แบบบูรณาการข้ามกลุ่มสาระการเรียนรู้ โดยการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ได้ในวันสำคัญทางพระพุทธศาสนาและวัฒนธรรม ประเพณีต่างๆ ตลอดปีการศึกษา และการเตรียมกิจกรรมนักเรียนที่สามารถทำได้ทั้งกิจกรรมใน

โรงเรียน กิจกรรมที่ทำร่วมกับฝ่ายศาสนาหรือฝ่ายศาสนาเป็นเจ้าภาพ และกิจกรรมที่ทำร่วมกับชุมชน หรือด้านคุณธรรม จริยธรรมที่มีความหลากหลายและเพียงพอต่อความต้องการของนักเรียน

ขั้นตอนที่ 4 การดำเนินการ ในขั้นตอนนี้เป็นการดำเนินการพัฒนา ส่งเสริม และ ป้องกันเกี่ยวกับคุณธรรมจริยธรรมให้กับนักเรียน บุคลากรในโรงเรียนและชุมชนตามแนวทางที่ได้ กำหนดไว้ มีการดำเนินการโดยการจัดการเรียนการสอนและจัดกิจกรรมตามแผนงานหรือโครงการที่ เตรียมไว้

ขั้นตอนที่ 5 การดูแลสนับสนุน กำกับติดตาม เพื่อการดำเนินงานเป็นไปตามแผนที่ กำหนดไว้ โดยการให้คำปรึกษาและชี้แนะผู้ปฏิบัติ การให้ความช่วยเหลือทางวิชาการ การสนับสนุน ด้านทรัพยากร งบประมาณ ข้อมูลและเครื่องมือต่าง ๆ ซึ่งการดำเนินการนิเทศ กำกับติดตาม ดูแล สนับสนุนควรใช้วิธีการอันเป็นกัลยาณมิตรเพื่อขับเคลื่อนให้การดำเนินการเป็นไปด้วยความราบรื่น ซึ่ง การดำเนินงานในขั้นตอนนี้จะทำให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับความก้าวหน้าในการดำเนินงาน สภาพ ความสำเร็จ สภาพปัญหาของแต่ละกิจกรรมในขณะที่กำลังดำเนินงาน ซึ่งเป็นสารสนเทศที่มีคุณค่า สำหรับการนำไปใช้ในขั้นต่อไป

ขั้นตอนที่ 6 การปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่องเป็นการนำข้อมูลในทุกขั้นตอนมา พิจารณาแล้วกำหนดการปรับปรุงหรือพัฒนางานที่กำลังดำเนินการอยู่ ซึ่งอาจจะใช้รูปแบบการ ประเมินระหว่างการดำเนินงาน (Formative Evaluation) หรือสำหรับประเมินวินิจฉัย (Diagnostic Evaluation) เพื่อให้ได้สารสนเทศรอบด้านสำหรับนำไปพัฒนาการดำเนินงานให้ดียิ่งขึ้น

ขั้นตอนที่ 7 ประเมินผลและการเผยแพร่ผลการดำเนินงาน เป็นการดำเนินการเมื่อ เสร็จสิ้นการจัดกิจกรรมหรือโครงการ ควรมีการประเมินแยกตามรายโครงการหรือกิจกรรม มีการ กำหนดกรอบในการประเมิน กำหนดตัวบ่งชี้ที่ชัดเจน โดยอาจเลือกใช้รูปแบบการประเมินตามที่คุณ ประเมินถนัดหรืออาจจะกำหนดให้เป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งโรงเรียนก็ได้ มีลักษณะต่าง ๆ ดังนี้

- 1) การประเมินตามหลักไตรสิกขา
- 2) การประเมินโดยใช้วิธีการหลากหลายตามหลักการประเมินผลตามจริง
- 3) การประเมินแบบมีส่วนร่วม
- 4) การจัดประเมินและนิเทศภายใน
- 5) การนำวงจร PDCA มาปรับใช้ในการประเมินผลกิจกรรมหรือโครงการ

ต่างๆ อย่างเป็นขั้นตอน

2.7.12 การพัฒนาแนวทางในการดำเนินงานโครงการพัฒนาโรงเรียนคุณธรรมจริยธรรม ของโรงเรียนชัยบาดาลพิทยาคม จังหวัดลพบุรี

การพัฒนาแนวทางในการดำเนินงานโครงการพัฒนาโรงเรียนคุณธรรมจริยธรรม ของโรงเรียนชัยบาดาลพิทยาคม (เสนห์ คำปัน, 2557) มีการดำเนินงาน 3 ด้าน ดังนี้

1. การเตรียมการดำเนินงานโครงการ

เป็นการดำเนินการเพื่อเตรียมรองรับการดำเนินงาน ที่จะต้องทำอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ ตั้งแต่การศึกษาสภาพบริบท การวิเคราะห์สาเหตุเพื่อวางแนวทางในการดำเนินงาน การจัดหาแหล่งข้อมูลและศึกษาแนวทางการดำเนินงาน การกำหนดแนวทางการดำเนินงาน การเตรียมบุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย การนำแนวทางไปกำหนดในธรรมนูญสถานศึกษา และแผนปฏิบัติการของโรงเรียน และการจัดทำรายละเอียดของแผนงาน

2. การดำเนินงานโครงการ

เป็นการดำเนินการพัฒนา ส่งเสริมและป้องกันเกี่ยวกับคุณธรรมจริยธรรมให้กับนักเรียน บุคลากรในโรงเรียน และชุมชนตามแนวทางที่กำหนดไว้ โดยการจัดเตรียมปัจจัยต่าง ๆ ให้เอื้อต่อการดำเนินงานส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรมของนักเรียน ได้แก่ การปรับหลักสูตรสถานศึกษา การจัดการเรียนการสอน การจัดกิจกรรมนักเรียน การจัดสภาพแวดล้อมภายในโรงเรียนให้เป็นแหล่งเรียนรู้ และการดำเนินการด้านอื่น ๆ ควบคู่กันไปด้วยและเพื่อขับเคลื่อนให้การดำเนินการเป็นไปด้วยความราบรื่น

3. การประเมินผลโครงการและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

เป็นการดำเนินการเมื่อเสร็จสิ้นการจัดกิจกรรมหรือโครงการ ประกอบด้วย การประเมินผลโครงการ เพื่อนำข้อมูลในทุกขั้นตอนมาพิจารณาแล้วกำหนดการปรับปรุงหรือพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และเผยแพร่ผลการดำเนินงานเพื่อรายงานผลการดำเนินงานไปยังผู้ที่เกี่ยวข้อง เช่น หน่วยงานต้นสังกัด ชุมชน องค์กรที่ให้การสนับสนุนและผู้ที่เกี่ยวข้อง

2.7.13 แนวทางการส่งเสริมคุณธรรมนำความรู้ และปฏิบัติตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

แนวทางการส่งเสริมคุณธรรมนำความรู้ และปฏิบัติตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ประเวศ วะสี (อ้างถึงใน อาชีวนัน เกป็น, 2556) ดังนี้

- 1) สร้างความรู้ความเข้าใจกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในโรงเรียน
- 2) ร่วมกันกำหนดเป้าหมายในการเสริมสร้างพัฒนาคุณธรรม
- 3) วิเคราะห์ปัญหาผู้เรียนโดยร่วมกันสังเกตพฤติกรรม คุณลักษณะและทักษะของผู้เรียน
- 4) วิเคราะห์ ประเมิน และแก้ไขกระบวนการจัดการของโรงเรียนร่วมกัน
- 5) ร่วมกันกำหนดตัวชี้วัดให้ชัดเจน
- 6) พัฒนาระบบของโรงเรียนทุกระบบ
- 7) นำระบบสู่การปฏิบัติ
- 8) ปฏิบัติจริง ประเมินปรับปรุงและพัฒนาาร่วมกันอย่างต่อเนื่อง

จากการศึกษาการดำเนินงานกระบวนการพัฒนาโรงเรียนคุณธรรมจริยธรรมดังกล่าวนั้นผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าจากคู่มือปฏิบัติโรงเรียนคุณธรรมจริยธรรม ศูนย์โรงเรียนคุณธรรม มูลนิธิยุวสถิรคุณ (2558) และคู่มือการจัดกิจกรรมพัฒนาโรงเรียนคุณธรรมจริยธรรม ศูนย์โรงเรียนคุณธรรม มูลนิธิยุวสถิรคุณ (2559) ซึ่งมีสอดคล้องกับ สำนักทดสอบทางการศึกษา กรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ (2539) สมพงษ์ จิตระดับ (2530) วิริยา ศรีเชียร (2551) ประเวศ วะสี (อ้างถึงใน อาชีชัน เกป็น, 2556) และเสน่ห์ คำปิ่น (2557)

ดังนั้นสรุปได้ว่า การดำเนินงานตามกระบวนการพัฒนาโรงเรียนคุณธรรมจริยธรรมของมูลนิธิยุวสถิรคุณ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้

- 1) การสร้างความรู้ความเข้าใจ และพัฒนาศักยภาพครูและนักเรียนแกนนำโรงเรียนคุณธรรมจริยธรรม
- 2) การลงมือปฏิบัติของโรงเรียน
- 3) การนิเทศอาสาติดตามโรงเรียน
- 4) การรายงานความก้าวหน้าและการประเมินผล

2.7.14 กระบวนการพัฒนาโรงเรียนคุณธรรม มูลนิธิยุวสถิรคุณ

กระบวนการพัฒนาโรงเรียนคุณธรรมจริยธรรม หรือเรียกโดยย่อว่า “โรงเรียนคุณธรรม” มี 4 ขั้นตอน คู่มือการจัดกิจกรรมพัฒนาโรงเรียนคุณธรรม ศูนย์โรงเรียนคุณธรรม มูลนิธิยุวสถิรคุณ (2559) ดังนี้

1. การสร้างความรู้ความเข้าใจ และพัฒนาศักยภาพครูและนักเรียนแกนนำโรงเรียนคุณธรรมจริยธรรม มีขั้นตอน ดังนี้

- 1) จัดประชุมให้รู้และเข้าใจเชิงลึกให้กับผู้บริหาร ครู และนักเรียน เพื่อให้มีความเข้าใจ และมีความสมัครใจในการตัดสินใจเข้าร่วมการขับเคลื่อนเป็นโรงเรียนคุณธรรม
- 2) จัดอบรมเพื่อพัฒนาครูแกนนำ เพื่อค้นหา “คุณธรรมเป้าหมาย” และระบุพฤติกรรมบ่งชี้เชิงบวกของคุณธรรมเป้าหมายแต่ละด้านที่โรงเรียนได้คัดเลือกไว้ ซึ่งจะเรียกโดยรวมว่า “คุณธรรมอัตลักษณ์”
- 3) การพัฒนานักเรียนแกนนำให้รู้ และเข้าใจ จนสามารถดำเนินโครงการโรงเรียนคุณธรรม โดยมีครูเป็นที่ปรึกษาโครงการ
- 4) การบูรณาการสาระคุณธรรมกับสาระวิชาต่าง ๆ ไปด้วยกัน
- 5) ศึกษาดูงานโรงเรียนคุณธรรมต้นแบบในพื้นที่หรือภูมิภาคที่ใกล้เคียง เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน และเป็นการสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการพัฒนานักเรียนร่วมกันเพื่อความยั่งยืน

2. การลงมือปฏิบัติของโรงเรียน

ทุกคนจะต้องร่วมกันลงมือทำ “โครงการคุณธรรม” โดยจัดทำเป็นแผนการปฏิบัติงาน และเป็นเครื่องมือในการเรียนรู้สู่การสร้างสรรค์ความดี โดยผ่านกระบวนการการระดมสมอง วางแผน แบ่งงาน และลงมือทำ ตลอดจนประเมินผลสำเร็จร่วมกัน และประการสำคัญคือ จะต้องเป็นโครงการนักเรียนคิดเองเลือกปัญหาเอง และลงมือทำเอง โดยให้ทุกคนมีส่วนร่วมลงมือทำอย่างเต็มความสามารถ

3. การนิเทศอาสาติดตามโรงเรียน

การนิเทศอาสาติดตามเพื่อเสริมหนุนและให้กำลังใจโรงเรียนโดยผู้นิเทศอาสา จะมาเยี่ยมชม ให้คำแนะนำ และให้คำปรึกษาหารืออย่างเป็นกัลยาณมิตร แลกเปลี่ยนเรียนรู้และเป็นที่กำลังใจให้กัน เพื่อที่จะช่วยให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องจนเกิดความยั่งยืน

4. รายงานความก้าวหน้าและประเมินผล

- 1) จัดประชุมรายงานความก้าวหน้าของโครงการ 2 ครั้งต่อปี เพื่อแลกเปลี่ยนและนำเสนอผลงานความสำเร็จ
- 2) การสังเคราะห์ และถอดบทเรียน เพื่อปรับปรุงโครงการโรงเรียนคุณธรรมให้ดียิ่งขึ้น
- 3) การประเมินผลสำเร็จของการพัฒนาโรงเรียนคุณธรรม ของพฤติกรรมที่มีการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น

2.7.15 สาระสำคัญที่ใช้ในการพัฒนาโรงเรียนคุณธรรม

มูลนิธิยุวสถิรคุณ (2559) หัวใจสำคัญของการพัฒนาโรงเรียนคุณธรรม คือ “การแปลงคุณธรรมให้เป็นจริยธรรมหรือพฤติกรรมที่ดีที่พึงประสงค์” โดยมีแนวทางการปฏิบัติในการพัฒนาโรงเรียนคุณธรรม โดยใช้ตารางคุณธรรมอัตลักษณ์เป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงาน ซึ่งพฤติกรรมที่ดีหรือพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของแต่ละโรงเรียนจะมีความแตกต่างตามปัญหาที่เกิดขึ้นในแต่ละโรงเรียนนั้นๆ จากการประชุมระดมสมองร่วมกันแล้ว สามารถนำมาเขียนในรูปของตารางคุณธรรมอัตลักษณ์ ตามตัวอย่างดังนี้

ตารางที่ 2.3 ตารางคุณธรรมอัตลักษณ์

คุณธรรม เป้าหมาย	พฤติกรรมบ่งชี้/ข้อปฏิบัติ (จำแนกตามกลุ่ม)		
	ผู้บริหาร	ครู	นักเรียน
ความ รับผิดชอบ	- เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ ผู้ได้บังคับบัญชา	- สอนให้นักเรียนรู้จัก การแก้ปัญหาด้วยตนเอง	- มีน้ำใจเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ทำประโยชน์ให้เพื่อนที่ ต้องการความ ช่วยเหลือ
ความ พอเพียง	- มีแผนงานแผนเงิน ที่สอดคล้องกัน - ใช้จ่ายตามแผนงาน	- ใช้จ่ายที่จำเป็น - ใช้สื่อการสอนร่วมกัน	- ใช้จ่ายอย่างประหยัด - อดทน เสียสละเพื่อ ส่วนรวม

ที่มา : คู่มือการจัดกิจกรรมพัฒนาโรงเรียนคุณธรรม ศูนย์โรงเรียนคุณธรรม มูลนิธิยุวสถิรคุณ ,2559

ส่วนแผนปฏิบัติงานจะใช้ “โครงการคุณธรรม” เป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงานสร้าง
คุณความงามดีในรูปแบบของโครงการ ดังนี้

1. ชื่อโครงการ
2. ความสำคัญของปัญหาและสาเหตุ
3. วัตถุประสงค์
4. กลุ่มเป้าหมาย
5. แผนการดำเนินโครงการ
6. งบประมาณ
7. หลักธรรมที่นำมาใช้
8. ความเชื่อมโยงสู่คุณธรรมอัตลักษณ์
9. วิธีการวัดและประเมินผล
10. ผู้รับผิดชอบโครงการ

2.7.16 ตัวชี้วัดโรงเรียนคุณธรรมจริยธรรม

มูลนิธิยุวสถิรคุณ (2559) การประเมินภาพรวมของโรงเรียนคุณธรรมจะมีตัวชี้วัด

ดังนี้

ตารางที่ 2.4 แผนการประเมินผลภาพรวมของการพัฒนาเข้าสู่โรงเรียนคุณธรรม

ตัวชี้วัด	ลักษณะที่พบ
1. จะต้องมีการะบวนการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมทั้งโรงเรียน	1. ผู้บริหาร ครู นักเรียนและบุคลากรทราบแผนการพัฒนาโรงเรียนคุณธรรม 2. พบเห็นได้ถึงภาพความสัมพันธ์ที่ดีของผู้บริหาร ครู และนักเรียน 3. ผู้บริหาร ครู และนักเรียนมีความสุข มีสัมมาคารวะ 4. สภาพแวดล้อมของโรงเรียนสะอาด น่าอยู่
2. มีทีมคณะทำงาน	1. ผู้บริหาร ครู นักเรียน มีการแบ่งงานแต่ละฝ่าย 2. แต่ละคนมีส่วนร่วมลงมือทำโครงการงาน
3. พฤติกรรมที่ดีหรือพฤติกรรมที่พึงประสงค์เพิ่มขึ้น	1. ผู้บริหาร ครู และนักเรียน มีวินัยในการทำตามที่ที่ได้รับมอบหมาย 2. ผู้บริหารครูและนักเรียนมีพฤติกรรมที่ดีตามที่กำหนดไว้
4. พฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ลดลง	1. ผู้บริหาร ครู และนักเรียน ลดพฤติกรรมที่ไม่ดีหรือไม่พึงประสงค์ลง
5. เกิดกระบวนการมีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียนคุณธรรมจากทุกฝ่าย	1. ทุกภาคส่วนร่วมมือกันปฏิบัติงาน เพื่อบรรลุพฤติกรรมที่กำหนดไว้ในคุณธรรมเป้าหมายของโรงเรียน
6. มีความรู้ใหม่และมีการบูรณาการคุณธรรมจริยธรรมในการจัดการเรียนรู้ในชั้นเรียน	1. มีความรู้ ในการสร้างเสริมคุณธรรมจริยธรรมที่สามารถเผยแพร่ได้
7. เป็นแหล่งเรียนรู้ของโรงเรียนคุณธรรม จริยธรรม	1. เป็นโรงเรียนที่สามารถมาศึกษาดูงานได้

ที่มา : คู่มือการจัดกิจกรรมพัฒนาโรงเรียนคุณธรรม ศูนย์โรงเรียนคุณธรรม มูลนิธิยุวสถิรคุณ ,2559

2.4.17 ผลที่คาดว่าจะได้รับ

มูลนิธิยุวสถิรคุณ (2559) กระบวนการพัฒนาโรงเรียนคุณธรรมที่มีโครงการคุณธรรมเป็นเครื่องมือให้ทุกคนร่วมกันสร้างคุณงามความดี ที่จะส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปในทางที่ดีขึ้น พฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ลดลงโดยได้รับประโยชน์อีกมากมาย ดังนี้

1) ครูมีความตระหนักในบทบาทหน้าที่ สามารถจัดกิจกรรมการเรียนรู้ด้านคุณธรรมจริยธรรม และเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับนักเรียน

2) นักเรียนมีคุณธรรมจริยธรรม มีทักษะด้านการคิดและทักษะในการดำเนินชีวิตสามารถพึ่งตนเองและช่วยเหลือสังคมได้

- 3) ผู้บริหาร ครู และนักเรียนมีพฤติกรรมไปในทางที่ดีขึ้น
- 4) นักเรียนมีผลการเรียนดีขึ้น และผลการสอบ(O-NET) ดีขึ้น
- 5) ได้รับความสนใจจากนักวิชาการ ในการนำไปต่อยอด และขยายผลให้แพร่หลายมากยิ่งขึ้นในการจัดกิจกรรมการพัฒนาโรงเรียนคุณธรรมจริยธรรม
- 6) หน่วยงานภาครัฐ และภาคเอกชน ให้ความสนใจและมีส่วนร่วมในการพัฒนาโครงการโรงเรียนคุณธรรม

2.7.18 กิจกรรมการพัฒนาโรงเรียนคุณธรรมจริยธรรม

มูลนิธิยุวสถิรคุณ (2559) มีการจัดกิจกรรมพัฒนาโรงเรียนคุณธรรมดังต่อไปนี้

1) หลักการจัดกิจกรรม

- 1.1) มุ่งสร้างการมีส่วนร่วม
- 1.2) มุ่งเพิ่มพูนทักษะการคิดวิเคราะห์เชิงเหตุผล
- 1.3) มุ่งเพิ่มพูนทักษะชีวิต รู้จักทำงานเป็นทีม ทักษะการร่วมกันแก้ปัญหา
- 1.4) เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
- 1.5) สนองต่อความต้องการของนักเรียน
- 1.6) สะท้อนบริบทจริงของโรงเรียน สภาพแวดล้อมความเป็นอยู่และชีวิตจริงของนักเรียน
- 1.7) ประเมินผลการเรียนรู้จากสภาพจริง
- 1.8) สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในชั้นเรียน

2) องค์ประกอบของกิจกรรม

ขั้นตอนการพัฒนาโรงเรียนคุณธรรม สามารถแบ่งได้ 6 กิจกรรม ดังนี้

- 2.1) กิจกรรมการพัฒนาครูแกนนำและนักเรียนแกนนำ เป็นการอบรมเพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจ
- 2.2) กิจกรรมการจัดทำแผนและโครงการคุณธรรม เป็นการดำเนินงานโดนโรงเรียนทุกชั้นตอน ซึ่งมีครูแกนนำและนักเรียนแกนนำเป็นตัวขับเคลื่อนโครงการโรงเรียนคุณธรรม
- 2.3) การนิเทศติดตาม เพื่อให้คำแนะนำคำปรึกษา และเป็นกำลังใจในการปฏิบัติงานให้มีความต่อเนื่อง อาจจัดเป็นการนิเทศภายในหรือภายนอกก็ได้
- 2.4) กิจกรรมรายงานความก้าวหน้า เป็นการนัดประชุมนำเสนอรายงานความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในกลุ่มโรงเรียนพัฒนาคุณธรรมในภูมิภาคใกล้เคียง และการแลกเปลี่ยนข่าวสารข้อมูลเพื่อสร้างเครือข่ายการทำงานคุณธรรมร่วมกัน

2.5) กิจกรรมประเมินผลการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในโรงเรียน เป็นการประเมินหาพฤติกรรมที่ดีในโรงเรียนที่เพิ่มขึ้น และพฤติกรรมที่ไม่ดีลดน้อยลง และวิเคราะห์หาปัจจัยของความสำเร็จในการพัฒนาโรงเรียนคุณธรรม

2.6) การบริหารจัดการกิจกรรมการเรียนรู้ เป็นงานอำนวยความสะดวกให้เกิดการขับเคลื่อนการพัฒนาโรงเรียนคุณธรรมให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และมุ่งผลสำเร็จตามเป้าหมายและระยะเวลาที่กำหนดไว้

3) แนวทางดำเนินงานและระยะเวลา

กิจกรรมการพัฒนาโรงเรียนคุณธรรม ควรมีระยะเวลาดำเนินงานประมาณ 1 ปี แล้วนำผลการประเมินมาปรับปรุงต่อไป ดังนี้

ตารางที่ 2.5 ระยะเวลาในการจัดกิจกรรมการพัฒนาโรงเรียนคุณธรรม 1 ปี

กิจกรรม	ช่วงเวลา
<p>1. กิจกรรมการพัฒนาศัลยภาพครูแกนนำและนักเรียนแกนนำ ประกอบด้วย</p> <p>1.1 ประชุมให้ความรู้ ความเข้าใจให้ผู้บริหาร ครู นักเรียนและผู้เกี่ยวข้อง</p> <p>1.2 อบรมครูแกนนำและนักเรียนแกนนำ</p> <p>1.3 จัดศึกษาดูงานโรงเรียนคุณธรรมต้นแบบ</p> <p>แนวปฏิบัติ</p> <ul style="list-style-type: none"> - ผู้บริหารโรงเรียนเข้ารับฟังวัตถุประสงค์และแนวทางการพัฒนาเข้าสู่โรงเรียนคุณธรรม และนำมาถ่ายทอดต่อ - ผู้บริหารโรงเรียนส่งครูแกนนำเข้าอบรม - ผู้บริหารโรงเรียนส่งนักเรียนแกนนำเข้าอบรม - ผู้บริหารโรงเรียนนำผู้แทนครูและผู้แทนนักเรียนไปศึกษาดูงานโรงเรียนคุณธรรมต้นแบบ 	<p>เดือนที่</p> <p>1 - 2</p>
<p>2. กิจกรรมการจัดทำแผนและโครงการคุณธรรม</p> <p>2.1 ผู้บริหารและครูแกนนำพัฒนาแผนงานโครงการคุณธรรมขึ้นในโรงเรียน โดยมีนักเรียนแกนนำเป็นทีมงานปฏิบัติ</p> <p>2.2 ทุกคนร่วมกันลงมือปฏิบัติโครงการคุณธรรม ที่ร่วมกันคิด ร่วมทำและร่วมกันแก้ปัญหา ปรับปรุง และประเมินผลอย่างต่อเนื่องจนประสบผลสำเร็จ</p> <p>แนวปฏิบัติ</p> <ul style="list-style-type: none"> - ผู้บริหารโรงเรียนแต่งตั้งคณะทำงานและมอบหมายงาน - ผู้บริหารโรงเรียนจัดประชุมคณะทำงานพัฒนาแผนงานคุณธรรมของโรงเรียน - โรงเรียนประชุมกำหนดคุณธรรมเป้าหมายและระบุพฤติกรรมที่ดี 	<p>เดือนที่</p> <p>2 - 12</p>

กิจกรรม	ช่วงเวลา
<ul style="list-style-type: none"> - แต่ละกลุ่มระดมสมองเพื่อจัดทำโครงการคุณธรรม - ผู้บริหารโรงเรียนกำกับติดตามให้คำปรึกษาหารือในการลงมือปฏิบัติโครงการคุณธรรม - ผู้บริหารโรงเรียนประเมินผลการปฏิบัติโครงการคุณธรรมเป็นช่วงๆ แล้วปรับปรุงแผน และแก้ไขปัญหา 	
<p>3. การนิเทศติดตาม</p> <p>3.1 โรงเรียนควรมี ผู้นิเทศติดตามภายในเพื่อให้คำปรึกษาหารือ</p> <p>3.2 ศึกษานิเทศก์ของต้นสังกัดติดตามนิเทศ</p> <p>3.3 จะมีนิเทศอาสาของ มยส. ไปนิเทศติดตามโรงเรียนในโครงการของ มยส.</p> <p>แนวปฏิบัติ</p> <ul style="list-style-type: none"> - ผู้บริหารโรงเรียนแต่งตั้งคณะนิเทศติดตามภายใน - ผู้บริหารโรงเรียนจัดประชุมคณะนิเทศติดตามภายในเพื่อวางแผนการทำงาน กำหนดตัวชี้วัดของโรงเรียนและจัดให้มีการประชุมการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอตลอดปี - โรงเรียนประสานงานกับผู้นิเทศติดตามของต้นสังกัด 	<p>ประมาณเดือนที่</p> <p>4, 8, 11</p>
<p>4. กิจกรรมรายงานความก้าวหน้า</p> <p>4.1 จัดประชุมนำเสนอรายงานความก้าวหน้ารอบ 6 เดือน</p> <p>4.2 จัดประชุมนำเสนอรายงานผลสำเร็จครบรอบปี</p> <p>แนวปฏิบัติ</p> <ul style="list-style-type: none"> - ผู้บริหารโรงเรียนจัดประชุมเตรียมนำเสนอรายงานความก้าวหน้ารอบ 6 เดือน และรอบปี - โรงเรียนนำเสนอผลงานความสำเร็จในเวทีที่ต้นสังกัดจัดขึ้น 	<p>เดือนที่</p> <p>6,12</p>
<p>5. กิจกรรมประเมินผลการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในโรงเรียน</p> <p>5.1 จัดเก็บข้อมูลและประเมินผลการดำเนินงานโครงการคุณธรรมที่กำหนดไว้</p> <p>5.2 ประเมินผลการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่พึงประสงค์ในภาพรวมของโรงเรียน</p> <p>แนวปฏิบัติ</p> <ul style="list-style-type: none"> - ผู้บริหารโรงเรียนประชุมรวบรวมผลการปฏิบัติงานต่าง ๆ ทุกโครงการ เพื่อสะท้อนการปฏิบัติงาน - โรงเรียนประเมินผลพฤติกรรมที่ดีเพิ่มขึ้น และพฤติกรรมที่ไม่ดีลดลง 	<p>เดือนที่ 12</p>
<p>6. การบริหารจัดการกิจกรรมการพัฒนาโรงเรียนคุณธรรม</p> <p>6.1 ผู้บริหารวางแผนการขับเคลื่อนการพัฒนาโรงเรียนคุณธรรม</p> <p>6.2 จัดตั้งคณะทำงาน</p> <p>6.3 ติดตาม แก้ไขปัญหา และประสานงานกับผู้นิเทศ</p> <p>6.4 มีการประเมินผลตามตัวชี้วัดที่ต้องการ</p> <p>แนวปฏิบัติ</p>	<p>ตลอดปี</p>

กิจกรรม	ช่วงเวลา
<ul style="list-style-type: none"> - ผู้บริหารโรงเรียนสร้างการมีส่วนร่วมในการวางแผนการปฏิบัติงาน กำหนดตัวชี้วัด กำกับติดตามการปฏิบัติงาน แก้ไขปัญหา และประเมินผล - ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมและสนับสนุนการดำเนินงานพัฒนาโรงเรียนคุณธรรม - ผู้บริหารโรงเรียนเผยแพร่ประชาสัมพันธ์การดำเนินงานคุณธรรมของโรงเรียนให้แก่ผู้ปกครอง ชุมชน 	

ที่มา : คู่มือการจัดกิจกรรมพัฒนาโรงเรียนคุณธรรม ศูนย์โรงเรียนคุณธรรม มูลนิธิยุวสถิรคุณ ,2559

4) แนวทางการพัฒนาศักยภาพครูแกนนำและนักเรียนแกนนำ

เพื่อให้ผู้บริหารโรงเรียนและครูเข้าใจจุดมุ่งหมายของการพัฒนาครูและนักเรียนแกนนำ และทราบแนวทางการพัฒนาศักยภาพครูแกนนำและนักเรียนแกนนำอย่างย่อ ๆ มีหลักสูตรการเรียนรู้อย่างนี้

4.1) ลักษณะของหลักสูตรและระยะเวลาการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ มี 4 หลักสูตรดังนี้

- 1) หลักสูตรการพัฒนาวิทยากรโรงเรียนคุณธรรม
- 2) หลักสูตรอบรมนิเทศอาสาติดตามโรงเรียนคุณธรรม
- 3) หลักสูตรพัฒนาศักยภาพครูแกนนำของโรงเรียน
- 4) หลักสูตรพัฒนาศักยภาพนักเรียนแกนนำของโรงเรียน

4.2) โครงสร้างของหลักสูตร

ตารางที่ 2.6 โครงสร้างของหลักสูตรในการจัดกิจกรรม

ระยะเวลา	หัวข้ออบรม	ผลที่คาดว่าจะได้รับ
10 นาที	พิธีเปิด	
15 นาที	ชี้แจงวัตถุประสงค์และกระบวนการพัฒนาโรงเรียนคุณธรรมสู่ความสำเร็จ	ผู้เข้าร่วมเข้าใจวัตถุประสงค์ของโรงเรียนคุณธรรม
30 - 45 นาที	เรื่องคุณธรรมและจริยธรรม	ผู้เข้าร่วมเข้าใจความแตกต่างของ “คุณธรรมและจริยธรรม”
1.30 - 2 ชั่วโมง	กิจกรรมค้นหาคุณธรรมอัตลักษณ์	<ol style="list-style-type: none"> 1. ผู้เข้าร่วมนำเสนอปัญหาในโรงเรียน 2. ผู้เข้าร่วมมีความเห็นร่วมกันเรื่องคุณธรรมเป้าหมายของโรงเรียนและพฤติกรรมบ่งชี้เชิงบวก

ระยะเวลา	หัวข้ออบรม	ผลที่คาดว่าจะได้รับ
		3. โรงเรียนจะได้คุณธรรมอัตลักษณ์
2.30 - 3 ชั่วโมง	กิจกรรมการสร้างความดีด้วย โครงการ	1. ผู้เข้าร่วมเข้าใจความสัมพันธ์ของ ปัญหา สาเหตุ แนวทางแก้ไข 2. ผู้เข้าอบรมเข้าใจถึงแนวทางการจัดทำ ร่างโครงการคุณธรรม 3. โรงเรียนมีโครงการที่สามารถนำไป พัฒนาต่อเป็นโครงการของโรงเรียนได้
15 นาที	กิจกรรมทดสอบความรู้	ทราบผลการได้รับความรู้ความเข้าใจ โรงเรียนคุณธรรม
30 นาที	แนวทางขับเคลื่อนการพัฒนา โรงเรียนคุณธรรมและการนิเทศ ติดตามโรงเรียน	ผู้เข้าร่วมมีความรู้ และเข้าใจในแนวทาง ขับเคลื่อนการพัฒนาโรงเรียนคุณธรรม และสามารถประสานงานกับผู้นิเทศ ติดตามได้
15 นาที	พิธีถวายสัตย์ปฏิญาณ	
10 นาที	พิธีปิด	

ที่มา : คู่มือการจัดกิจกรรมพัฒนาโรงเรียนคุณธรรม ศูนย์โรงเรียนคุณธรรม มูลนิธิยุวสถิรคุณ ,2559

สำหรับโครงสร้างหลักสูตรพัฒนาศักยภาพนักเรียนแกนนำจะใช้โครงสร้างเดียวกับ
หลักสูตรพัฒนาศักยภาพครูแกนนำ โดยให้ปรับหัวข้อ “แนวทางขับเคลื่อนการพัฒนาโรงเรียน
คุณธรรมและการนิเทศติดตามโรงเรียน” เป็น “การพัฒนางานกับครูแกนนำของโรงเรียน และการ
ขยายผลสู่นักเรียนทั้งโรงเรียน

2.7.19 การนิเทศติดตามโครงการโรงเรียนคุณธรรม

มูลนิธิยุวสถิรคุณ (2559) เพื่อให้ผู้บริหารโรงเรียนและครูเข้าใจจุดมุ่งหมายและ
แนวทางของการนิเทศติดตามโรงเรียนเพื่อใช้ในการวางแผนนิเทศติดตามภายในและประสานงานกับ
การนิเทศภายนอก การนิเทศติดตาม เป็นกระบวนการให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ ให้คำปรึกษา เป็น
กระบวนการสำคัญในการกระตุ้น และขับเคลื่อนไปสู่การเป็นโรงเรียนคุณธรรมได้ตามเป้าหมายอย่างมี
ประสิทธิภาพ

การนิเทศแบบกัลยาณมิตร คือ ผู้นิเทศมีลักษณะความเป็นกันเอง ให้ความรู้สึกอ่อนใจ
ฟังได้ น่ายกย่องในฐานะเป็นผู้ทรงความรู้และภูมิปัญญาแท้จริง รู้จักพูดด้วยเหตุผล ชี้แจงให้เข้าใจ
อดทนต่อถ้อยคำวิพากษ์วิจารณ์ สามารถอธิบายเรื่องยากให้เข้าใจได้ง่าย โดยมีกระบวนการดังนี้

1. บทบาทของผู้นิเทศ

- 1) กระตุ้นและส่งเสริมให้โรงเรียนสามารถดำเนินงานได้สำเร็จตามเป้าหมาย
- 2) ให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้รับการนิเทศแบบกัลยาณมิตร
- 3) เสนอแนะแนวทางแก้ไขหรือพัฒนาในรูปแบบการเรียนรู้ร่วมกัน
- 4) สร้างขวัญกำลังใจกับผู้รับการนิเทศ

2. เป้าหมายของการนิเทศ

- 1) โรงเรียนสามารถดำเนินงานโครงการโรงเรียนคุณธรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 2) ผู้บริหารโรงเรียน ครู และนักเรียน มีพฤติกรรมที่ดี
- 3) ผู้บริหารโรงเรียนและครูเป็นแบบอย่างที่ดี
- 4) ภาคส่วนต่างๆ เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาโครงการโรงเรียนคุณธรรม
- 5) มีความรู้ใหม่ ๆ ในการเสริมสร้างคุณธรรมและจริยธรรม

3. ประเด็นสำคัญของการนิเทศ

การดำเนินงานโครงการโรงเรียนคุณธรรม ควรมีการนิเทศปีละ 3 ครั้ง ดังนี้

1) การนิเทศครั้งที่ 1

เป็นช่วงเริ่มแรกของโครงการ การนิเทศติดตามในครั้งนี้จะช่วยกระตุ้นให้โรงเรียนได้ลงมือดำเนินงาน ซึ่งมีประเด็นที่ผู้นิเทศควรให้ความสำคัญ ดังนี้

- (1) การจัดทำตารางคุณธรรมอัตลักษณ์
- (2) การออกแบบโครงการคุณธรรม ที่มุ่งให้เกิดคุณธรรมเป้าหมาย และพฤติกรรมบ่งชี้เชิงบวก ตามตารางคุณธรรมอัตลักษณ์ที่ได้กำหนดไว้

(3) การบริหารโครงการคุณธรรมของโรงเรียน เช่น การวางแผน การนิเทศภายในภายนอก การส่งเสริมการดำเนินงานโครงการคุณธรรม และการประเมินผล

2. การนิเทศครั้งที่ 2

การนิเทศในครั้งนี้จะอยู่ในช่วงกลางของการดำเนินงานโครงการคุณธรรม ประเด็นที่ผู้นิเทศควรให้ความสำคัญเป็นพิเศษ เพื่อจะช่วยสนับสนุนให้โครงการคุณธรรมดำเนินไปตามทิศทางและเป้าหมายที่วางไว้ มีดังนี้

- (1) ความก้าวหน้าของการดำเนินงานโครงการคุณธรรม
- (2) ปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานโครงการคุณธรรม

- (3) การบริหารโครงการคุณธรรมของโรงเรียน
- (4) แนวโน้มความสำเร็จของโครงการคุณธรรม

3. การนิเทศครั้งที่ 3

การนิเทศครั้งนี้จะอยู่ในช่วงใกล้เวลาสิ้นสุดของการดำเนินงานโครงการคุณธรรม ประเด็นที่ผู้นิเทศควรให้ความสำคัญเป็นพิเศษ ได้แก่

- (1) ความสำเร็จของโครงการคุณธรรม
- (2) ปัจจัยความสำเร็จของโครงการคุณธรรม
- (3) ปัจจัยที่ส่งผลเชิงลบต่อการดำเนินงานโครงการคุณธรรม
- (4) การถอดบทเรียน
- (5) การเผยแพร่ผลการดำเนินงาน

การนิเทศติดตาม จะช่วยให้มีการจัดเก็บข้อมูลของโรงเรียนมีแนวทางที่ชัดเจน และเป็นประโยชน์ต่อการรายงานความก้าวหน้าของโครงการ ตลอดจนการประเมินผลสำเร็จในการพัฒนาโรงเรียนคุณธรรม

2.7.20 การรายงานความก้าวหน้าการดำเนินงานโรงเรียนคุณธรรมและการประเมินผล

เพื่อให้ผู้บริหารโรงเรียนและครูมีโอกาสนในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันหลังจากที่ได้นำความรู้จากการอบรมและการศึกษาดูงาน มาประยุกต์ใช้จนทำให้เกิดพฤติกรรมเชิงบวกขึ้น มีการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนในทางที่ดีขึ้น และเป็นแบบอย่างที่ดีให้โรงเรียนอื่นได้ ในการรายงานความก้าวหน้า จะเป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แนวทางปฏิบัติโครงการคุณธรรมของแต่ละโรงเรียน เพื่อให้โรงเรียนมีคุณภาพมากยิ่งขึ้น

2.8 ความหมายและแนวคิดการวิจัยแบบกรณีศึกษา

2.8.1 ความหมายของการศึกษาแบบกรณีศึกษา

Case Study หรือการศึกษาแบบกรณีศึกษาเป็นการศึกษาที่อยู่ในขอบข่ายของการวิจัยเชิงคุณภาพอีกแบบหนึ่งที่มีนักวิจัยให้ความสนใจอย่างมากในปัจจุบันนี้การทำวิจัยในรูปของการศึกษาแบบกรณีศึกษา นั้น Richard M. Jaeger (1997) ได้กล่าวถึงการวิจัยแบบการศึกษาแบบกรณีศึกษาไว้โดยสรุปเป็นประเด็นสำคัญได้ดังนี้

การวิจัยคุณภาพที่มีแบบแผนการศึกษาแบบกรณีศึกษา หมายถึง การวิเคราะห์ข้อมูลที่เน้นปรากฏการณ์หนึ่งๆ ซึ่งผู้วิจัยได้เลือกที่จะศึกษาในเชิงลึกโดยไม่คำนึงถึง จำนวนของสถานที่หรือแหล่ง ผู้มีส่วนร่วม และเอกสาร ของหนึ่งเดียวที่จะศึกษา เช่น ผู้บริหาร 1 คน นักเรียน 1

กลุ่ม โรงเรียน 1 โรง เป็นต้น แต่บางครั้งหนึ่งเดียวที่ศึกษาอาจเป็นแบ่งตามกลุ่ม เช่น กลุ่มเพศชาย และเพศหญิง กลุ่มคนขาวและคนดำ เช่น กลุ่มนักเรียน ผู้กำลังศึกษา กลุ่มผู้ทำงานมีประสิทธิภาพและไม่มีประสิทธิภาพ แต่เป้าหมายเป็นการศึกษาเพียง 1 ปราบฏการณ์ ไม่ได้เน้นการเปรียบเทียบความแตกต่างของกลุ่มต่างๆ ด้วยวิธีการทางสถิติ แต่เน้นความชัดเจนเกี่ยวกับคุณลักษณะที่กลุ่มต่างๆ นั้นสามารถให้ข้อมูลข่าวสารตอบคำถามของการวิจัยได้

Meriam (1988) ให้ความหมายของการศึกษาแบบกรณีศึกษาไว้ว่า เป็นกระบวนการเรียนรู้เกี่ยวกับกรณีที่เราต้องการศึกษา และแสดงถึงผลของการเรียนรู้ในกรณีนั้น และได้ให้ความหมายของคำว่า “Case” ว่า หมายถึง สิ่งที่เราต้องการศึกษาโดยจะต้องได้รับการศึกษาอย่างใกล้ชิดใน Case นั้น เป็นระบบที่ซับซ้อนมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา และภายในระบบนั้นจะประกอบไปด้วยคุณลักษณะเฉพาะตัวภาพรวม และขอบเขต

2.8.2 ลักษณะของการศึกษาแบบกรณีศึกษา

เป็นการศึกษาแบบวิเคราะห์เจาะลึกเกี่ยวกับเหตุการณ์หรือสถานการณ์หนึ่งหรือหลายเหตุการณ์ เช่น ชุดของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง โปรแกรม กลุ่มของสังคม ชุมชน บุคคลหรือสิ่งอื่นๆ อย่างมีระบบ ซึ่งบางครั้งการศึกษากกรณีใดกรณีหนึ่งอาจสามารถอ้างอิงไปยังกรณีอื่น ๆ ที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันได้ ซึ่งเรียกว่า Micro – Macro Problem

การศึกษาโดยใช้การศึกษาแบบกรณีศึกษาส่วนใหญ่จะใช้วิธีการสังเกต หรือเฝ้าดูอย่างใกล้ชิดแต่บางกรณี ก็อาจต้องใช้หลายๆ วิธีการ เพราะแต่ละกรณี มีรายละเอียดปลีกย่อยที่แตกต่างกัน

ลักษณะของการศึกษาแบบกรณีศึกษาในการวิจัยเชิงคุณภาพ เป็นการศึกษาสิ่งที่เป็นนามธรรมอย่างมาก เช่น ความคิด ทศนคติ ค่านิยม วัฒนธรรม เป็นต้น โดยใช้การบรรยายอย่างมีหลักฐานหรือมีทฤษฎีสนับสนุนเป็นการศึกษาโดยเน้นที่ความสนใจของผู้วิจัยมากกว่าเน้นที่ผู้อ่าน โดยผู้วิจัยจะทำความเข้าใจกับกรณีนั้นๆ และอธิบายสิ่งที่เข้าใจอย่างละเอียดถี่ถ้วน และมีหลักฐานสนับสนุน การศึกษแบบกรณีศึกษาไม่สนใจกลุ่มตัวอย่าง และไม่สนใจกลุ่มประชากร แต่จะเจาะจงศึกษากกรณีที่นักวิจัยสนใจโดยตรง เป็นการศึกษาอย่างต่อเนื่องไม่มีที่สิ้นสุด เพราะในกรณีหนึ่งๆ อาจมีประเด็นที่น่าสนใจเพิ่มขึ้นเป็นลูกโซ่ในขณะที่ทำการศึกษาเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ซึ่งประเด็นทั้งหลายอาจมีส่วนสัมพันธ์กับสิ่งที่ผู้ศึกษาวิจัยกำลังศึกษาอยู่ก็ได้ หน่วยที่ใช้ในการศึกษาวิจัย (Case study subject) แบ่งได้ 2 ประเภทใหญ่ๆ คือ

1) อาจเป็นสิ่งใดสิ่งหนึ่ง บุคคลใดบุคคลหนึ่ง หรือหน่วยงานองค์กรใดองค์กรหนึ่ง กรณีที่ต้องศึกษาแบบเจาะลึก หรือศึกษารายละเอียดของปัญหาหรือความสำเร็จของสิ่งนั้นๆ ซึ่งอาจใช้

รูปแบบการศึกษาด้วยวิธี Historical Organizational, Observational, LifeHistory หรือ Situation Analysis เป็นต้น

2) อาจเป็นการศึกษาโดยใช้หน่วยหรือแหล่งที่จะศึกษาจำนวนมาก เพื่อให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับเรื่องใดเรื่องหนึ่ง หรือทฤษฎีใดทฤษฎีหนึ่งโดยใช้รูปแบบหลายกรณีหรือพหุกรณี หรือหลายแหล่ง

2.8.3 ประเภทของวิธีการศึกษาแบบกรณีศึกษา ที่สำคัญมีดังนี้

1) Historical Organizational เป็นการศึกษาแบบกรณีศึกษาที่มีจุดเน้นการศึกษาเกี่ยวกับองค์กรหนึ่ง ๆ อย่างตลอดเวลาต่อเนื่อง บ่อยครั้งที่เป็นการติดตามเกี่ยวกับ พัฒนาการขององค์กร

2) Observational เป็นการศึกษาแบบกรณีศึกษาที่ใช้การสังเกตแบบมีส่วนร่วมเป็นวิธีการพื้นฐานของการเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษาบางสิ่งบางอย่างที่เป็นสิ่งเฉพาะเจาะจง เช่น การศึกษาเกี่ยวกับโรงเรียน หรือ ชั้นเรียนในโรงเรียนหนึ่งๆ เป็นต้น

3) Life History เป็นการศึกษาแบบกรณีศึกษาที่อาศัยการเล่าหรือบรรยายโดยบุคคลอื่นๆเกี่ยวกับความเป็นมาหรือประวัติของบุคคลหนึ่งอย่างสมบูรณ์ ซึ่งเป็นการรวมไปถึง Oral History ด้วย

4) Situation Analysis เป็นการศึกษาแบบกรณีศึกษาที่ศึกษาเหตุการณ์เฉพาะ โดยอาศัยมุมมองที่แตกต่างหลากหลาย เช่น นักเรียนควบคุมตนเองเมื่อพ่อแม่ตายอย่างไร

5) Multi cases เป็นการศึกษาแบบกรณีศึกษาที่ผู้วิจัยศึกษากับกรณีหรือผู้ถูกวิจัยที่มีความแตกต่างหลากหลาย และเป็นอิสระต่อกัน

6) Multi sists เป็น การศึกษาแบบกรณีศึกษาที่ใช้แหล่งต่างๆ จำนวนมากหรือใช้ความร่วมมือในการวิจัยจากหลายฝ่ายโดยมีเป้าหมายหลักคือการพัฒนาทฤษฎี

2.8.4 จุดมุ่งหมายของการศึกษาแบบกรณีศึกษา

การศึกษาแบบกรณีศึกษามีจุดมุ่งหมายดังต่อไปนี้

1) เพื่อพัฒนารูปแบบแนวความคิด เป็นการศึกษาวิจัยที่เน้นสำรวจและค้นหาจุดมุ่งหมาย อาจเป็นกรณีเหตุการณ์ หรือกระบวนการที่เฉพาะเจาะจง จุดมุ่งหมายเพื่อบรรยายอย่างละเอียดเกี่ยวกับแนวความคิด มโนคติ และพัฒนารูปแบบซึ่งเชื่อมโยงส่วนประกอบย่อย กับความหมายจากประสบการณ์ตัวอย่างเช่น การวิจัยเรื่องวิถีชีวิตของเซลแมน

2) เพื่ออธิบายและวิเคราะห์สถานการณ์ เป็นการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพเหมาะในการศึกษาคนที่มีความแตกต่างเบี่ยงเบนจากปกติ เช่น หรือผู้ที่มีทักษะในการใช้ภาษาที่สอง การศึกษาแบบ

กรณีศึกษา ประเภทนี้จะถูกใช้กับเรื่องที่เป็นการโต้แย้ง หรือเรื่องที่เป็นประเด็นสำคัญแต่ไม่เปิดเผยในสถาบันต่างๆ และมีเอกสารที่จะศึกษาน้อย

3) เพื่อวิพากษ์ความเชื่อทางสังคมวัฒนธรรมและการปฏิบัติ เช่น การศึกษาเกี่ยวกับทฤษฎีการวิเคราะห์เชิงวิพากษ์ การศึกษาสิทธิสตรี และการวิจัยทางจริยธรรม โดยมุ่งเน้นไปที่การทบทวนประวัติความเป็นมา การถ่ายโอน การให้ความใส่ใจ และการให้อำนาจ บางกรณีจะเน้นที่ประสบการณ์ที่มีอยู่ ทางด้านกลุ่มที่แตกต่างทางเชื้อชาติและจริยธรรม ขนชั้นทางสังคม และบทบาทของคนแต่ละเพศ โดยที่ผู้วิจัยจะเน้นศึกษาแยกเป็นประเภท ได้แก่ เชื้อชาติ กลุ่มทางจริยธรรม ระดับชั้นทางสังคมและเพศหญิง

4) เพื่อประเมินโครงการ เป็นการประเมินบริบทของเหตุการณ์การประเมินระหว่าง การดำเนินการ การประเมินผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น โดยมุ่งหวังประเมินความสำเร็จของกิจกรรมหรือโครงการ ทั้งนี้จะอาศัยหลักการของทฤษฎีการประเมินมาเป็นแนวทาง เช่น CIPP Model และมีการประเมินตนเองของผู้ถูกศึกษาอยู่ด้วย

5) เพื่อกำหนดประเด็นนโยบายโดยการใช้การศึกษาแบบกรณีศึกษา ในการวิเคราะห์โครงสร้างทางเศรษฐกิจและทางนโยบายของชุมชนต่อปัญหา หรือข้อโต้แย้งหนึ่งๆ เช่นวิเคราะห์ทัศนคติของสมาชิกของคณะกรรมการของโรงเรียนเกี่ยวกับนโยบายที่ได้รับมาและการทำตามนโยบาย

6) เพื่อสนับสนุนโครงการวิจัยขนาดใหญ่ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพจะบอกกระบวนการและความสัมพันธ์ภายในระหว่างประเด็นที่ศึกษาย่อยๆ ซึ่งอาจจะช่วยในการตีความการศึกษาในประเด็นย่อยๆ ที่ต้องการศึกษาเชิงประจักษ์ หมายความว่าถ้าหากใช้วิธีการศึกษาแบบกรณีศึกษา เข้ามาใช้ก็จะทำให้อธิบายประเด็นย่อยต่างๆ ได้ชัดเจนขึ้น นำไปสู่แนวทางการวิจัยขนาดใหญ่

7) เพื่อให้นำร่องไปสู่การทำวิจัยเชิงปริมาณ หมายความว่าการศึกษาแบบกรณีศึกษา เป็นวิธีการนำไปสู่การวิจัยเชิงปริมาณ ทั้งนี้ก่อนที่ผู้วิจัยจะดำเนินการทดลองหรือใช้รูปแบบการวิจัยที่เป็นระบบมากขึ้น (More structured designs) ควรจะได้สังเกตภาพของสังคมและเก็บข้อมูลจากการสังเกตกลุ่มตัวอย่างที่จะศึกษาหรือเกี่ยวพันกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น ก่อนทำการวิจัยจริงด้วยวิจัยเชิงคุณภาพ เช่นการศึกษาเชิงบริบทของโรงเรียนดีเด่น 1-2 โรงเรียน จะทำให้เกิดความเข้าใจสภาพปฏิบัติความสำเร็จอุปสรรคโดยจะนำไปสู่การสร้างเครื่องมือเชิงปริมาณ และการออกแบบการวิจัยเชิงปริมาณต่อไป

2.8.5 รูปแบบศึกษาแบบกรณีศึกษา

ชาย โพธิ์สิตา (2547) ได้เสนอรูปแบบของการวิจัยแบบกรณีศึกษา ซึ่งรวมถึงการวิจัยเชิงคุณภาพชนิดอื่นๆ ด้วย มี 3 รูปแบบดังนี้

1) ศึกษาเชิงพรรณนา มุ่งแสดงรายละเอียดพร้อมทั้งบริบทอย่างสมบูรณ์ของปรากฏการณ์ที่เลือกมาศึกษา นักวิจัยนำเสนอเนื้อหาด้วยเทคนิคการบรรยาย สิ่งสำคัญของการทำกรณีศึกษาแบบนี้อยู่ที่การให้ละเอียด ด้วยบริบทของกรณีศึกษา ไม่เน้นการวิเคราะห์

2) ศึกษาแบบมุ่งการค้นหา จัดว่าเป็นกรณีศึกษาที่รู้จักและใช้การแพร่หลายมากมีลักษณะเป็นการวิจัยนำร่องเพื่อหานิยามสำหรับมโนทัศน์ที่ยังไม่ชัดเจน หรือเพื่อสร้างสมมติฐานสำหรับการวิจัยแบบสำรวจที่จะทำตามมาในภายหลัง นอกจากนี้แล้วนักวิจัยอาจทำกรณีศึกษาเพื่อค้นหาว่าประเด็นปัญหาที่แท้จริงของปรากฏการณ์อย่างใดอย่างหนึ่งอยู่ที่ไหนหรือเพื่อค้นหาว่าประเด็นที่ควรได้รับการศึกษาให้ลึกลงไปเกี่ยวกับเรื่องใดเรื่องหนึ่งคืออะไร หลังจากนั้นจึงออกแบบการวิจัยที่มุ่งทำความเข้าใจหรือหาทางแก้ปัญหานั้นๆอีกทีหนึ่ง

3) ศึกษาแบบมุ่งหาคำอธิบาย ในกรณีศึกษาแบบนี้ ปรากฏการณ์หรือสิ่งที่เลือกมาเป็นกรณีศึกษาอาจจะเป็นที่รู้จักหรือค้นเคยอดูบ้างไม่มากนักน้อย การศึกษาไม่ได้มุ่งที่จะเปิดเผยหรือทำความเข้าใจปรากฏการณ์ แต่เพื่อหาคำอธิบายที่ยังไม่เคยมีมาก่อน (หรือคำอธิบายอาจจะมียู่ แต่ไม่เป็นที่พอใจ) ด้วยกรณีศึกษา กรณีศึกษาเชิงคุณภาพแบบนี้มีประโยชน์มากสำหรับการหาคำอธิบายให้แก่ข้อค้นพบการศึกษาเชิงปริมาณ

2.8.6 วิธีการดำเนินการศึกษาแบบกรณีศึกษา

วิธีการศึกษาแบบกรณีศึกษา คำนึงถึงประเด็นต่างๆ ดังนี้

- 1) ยุทธวิธีในการเลือกกลุ่มตัวอย่างดังต่อไปนี้
 - (1) การเลือกแหล่งวิจัยที่เหมาะสม
 - (2) เลือกกรณีที่จะศึกษาอย่างชัดเจน
 - (3) ระบุความแตกต่างของตัวอย่างให้มากที่สุด
 - (4) กำหนดเครือข่ายของตัวอย่าง
- 2) การกำหนดกลุ่มตัวอย่างโดยคำนึงถึงประเภทของแต่ละกรณีดังต่อไปนี้
 - (1) ตัวอย่างที่มีลักษณะสุดโต่ง
 - (2) ตัวอย่างที่มีลักษณะเด่นในด้านใดด้านหนึ่ง
 - (3) ตัวอย่างที่มีลักษณะลักษณะเฉพาะตัว
 - (4) ตัวอย่างที่มีลักษณะไม่มีใครเหมือน
 - (5) ตัวอย่างที่มีลักษณะมีคนรู้จักมาก
 - (6) ตัวอย่างที่มีลักษณะน่าวิเคราะห์
 - (7) ตัวอย่างที่มีลักษณะต้องใช้หลักทฤษฎีอ้างอิง
 - (8) ตัวอย่างที่ต้องใช้วิธีการสุ่มหลายอย่างรวมกันอย่างมีวัตถุประสงค์

3) การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง (Sample Size) ต้องเชื่อมโยงสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์ที่จะศึกษาปัญหาการวิจัย เทคนิคหลักของการเก็บข้อมูล และประสิทธิภาพของข้อมูลที่เป็นจริงถูกต้องหรือความสมบูรณ์ของข้อมูล (information – rich cases) สิ่งที่สำคัญของการวิจัยเชิงคุณภาพ ไม่ได้ขึ้นกับขนาดของกลุ่มตัวอย่างแต่ขึ้นกับความสมบูรณ์ของข้อมูล จาก case และความสามารถในการวิเคราะห์ของผู้วิจัยคำถามต่อไปนี้จะเป็นตัวกำหนด ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

- (1) วัตถุประสงค์ของการศึกษาคืออะไร
- (2) การศึกษามุ่งประเด็นหรือเน้นอะไร
- (3) การเก็บข้อมูลแรกสุดคืออะไร
- (4) ประสิทธิภาพของผู้ให้ข้อมูลคืออะไร
- (5) ข้อมูลได้จากไหน หรือจะต้องเพิ่มการหาข้อมูลกับกลุ่มใหม่ไหม
- (6) นักวิจัยจะส่งข้อมูลที่รับมาให้กลุ่มเพื่อนช่วยทบทวนตรวจสอบ และ

ตัดสินใจเป็นเอกฉันท์ นักวิจัยทางคุณภาพส่วนมากวางแผนโดยใช้ ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่มีขนาดเล็ก

4) ระยะเวลาของการเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ทฤษฎีศาสตร์ การเก็บข้อมูลและการวิเคราะห์ทฤษฎีศาสตร์ที่ใช้ เทคนิคต่างๆ จะต้องมีความยืดหยุ่นและขึ้นกับทฤษฎีศาสตร์และข้อมูลที่ได้รับตั้งแต่เริ่มแรก ขั้นตอนการวิจัยจะคล้ายคลึงกับ การสังเกตแบบชาติพันธุ์วรรณนา สัมภาษณ์แบบชาติพันธุ์วรรณนาและวิธีวิทยาเชิงประวัติศาสตร์

2.8.7 การเก็บและการวิเคราะห์ข้อมูล

แหล่งข้อมูลในการวิจัยแบบกรณีศึกษาได้มาจาก 6 แหล่ง คือ documentation, archival records, interviews, direct observations, participant observation และ physical artifacts (Yin, 1994: 79) ข้อมูลที่ได้มานั้นเราต้องนำมาวิเคราะห์ข้อมูลซึ่งเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญในการวิจัย ข้อมูลที่เก็บมาได้จะวิเคราะห์ได้หรือไม่ จะวิเคราะห์อย่างไร เป็นปัญหาที่สำคัญมากก่อนการทำการวิเคราะห์ข้อมูลจำเป็นต้องนำข้อมูลมาตรวจสอบและจัดระเบียบเสียก่อน

1. การตรวจสอบข้อมูล

คือข้อมูลที่เก็บรวบรวมมาได้ต้องนำมาตรวจสอบขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนที่ละเอียดและถือว่เป็นจริยธรรมของนักวิจัยที่ต้องมีความซื่อสัตย์ในการตรวจสอบข้อมูล การตรวจสอบที่ใช้กันมากคือ การตรวจสอบแบบสามเส้า (Denzin, 1970 : อ้างถึงในสุภางค์ จันทวานิช, 2543) ซึ่งมีวิธีโดยละเอียดดังนี้

(1) การตรวจสอบสามเส้าด้านข้อมูลคือ การพิสูจน์ว่าข้อมูลที่ได้มาถูกต้องหรือไม่ วิธีการตรวจสอบโดยดูว่าถ้าข้อมูลต่างเวลา สถานที่ บุคคลจะแตกต่างกันหรือไม่

(2) การตรวจสอบสามเส้าด้านผู้วิจัยคือ ตรวจสอบว่าผู้วิจัยแต่ละคนจะได้รับข้อมูลแตกต่างกันหรือไม่ เช่น เปลี่ยนผู้สัมภาษณ์ ผู้สังเกต

(3) การตรวจสอบสามเส้าด้านทฤษฎีคือ ตรวจสอบว่าถ้าผู้วิจัยใช้แนวคิดทฤษฎีที่ต่างไปจากเดิมจะทำให้การตีความข้อมูลแตกต่างกันมากน้อยเพียงใด

(4) การตรวจสอบสามเส้าด้านวิธีการรวบรวมข้อมูล คือการใช้วิธีเก็บรวบรวมข้อมูลต่างๆ กัน เพื่อรวบรวมข้อมูลเดียวกัน เช่นใช้วิธีการสังเกตควบคู่กับการสัมภาษณ์พร้อมกันนั้นก็ศึกษาข้อมูลจากเอกสารประกอบด้วย

2. การจัดระเบียบข้อมูล

คือข้อมูลที่ผ่านการตรวจสอบแล้วต้องนำมาจัดระเบียบโดยการแยกประเภทข้อมูลเป็นกลุ่มเป็นหมวดหมู่ต่างๆ และคัดข้อมูลที่ไมเกี่ยวข้องหรือข้อมูลที่ไม่สมบูรณ์กันออก ในทางปฏิบัตินั้นควรแยกข้อมูลประเภทที่เห็นง่าย และชัดเจนก่อน ในการแบ่งประเภทสามารถทำได้หลายวิธี ดังนี้

(1) แบ่งตามวัตถุประสงค์ ถ้าข้อมูลที่เก็บมาไม่ทราบว่าจะแบ่งอย่างไร ให้แบ่งตามวัตถุประสงค์ก่อน โดยคัดลอกข้อความจากการจดบันทึกข้อมูลในภาคสนามว่าส่วนใดตอบวัตถุประสงค์ใด และในทางปฏิบัติไม่ควรตัดบันทึกข้อมูลในภาคสนามเป็นส่วนๆ แต่ควรนำมาเรียบเรียงใหม่ เพราะในบันทึกข้อมูลภาคสนาม แต่ละตอนตอบคำถามได้หลายวัตถุประสงค์

(2) แบ่งตามลักษณะข้อมูล ข้อมูลประเภทรูปธรรม คือข้อมูลที่สามารเงาแนงนับได้ เช่น ข้อมูลเกี่ยวกับจำนวนอาคารบ้านเรือน ถนน บ่อน้ำ ข้อมูลประเภทนี้นอกจากจะมีรายละเอียดในเชิงปริมาณแล้ว ต้องมีรายละเอียดว่าลักษณะของสิ่งนั้นเป็นอย่างไร ทำด้วยวัสดุใด ส่วนข้อมูลประเภทนามธรรม คือข้อมูลประเภทความคิดเห็น ความรู้สึก ข้อมูลประเภทนี้จะต้องแบ่งประเภทตามนิยามที่กำหนดไว้อย่างชัดเจนตั้งแต่เริ่มเก็บข้อมูล ทั้งนี้เพื่อจะได้ตรงกับความต้องการ

(3) แบ่งตามองค์ประกอบที่ผูกพันกับผู้ใช้ข้อมูล เช่น อายุ เพศ หรือระดับการศึกษา

3. การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยกรณีศึกษา เป็นการนำข้อมูลมาจัดระเบียบหรือแบ่งประเภทแล้วนำมาเรียบเรียงเพื่อหาความสัมพันธ์ของปรากฏการณ์ต่างๆ หาความสัมพันธ์ของตัวแปรต่างๆ หรือหาคำตอบและข้อสรุปทั้งหมดเพื่อให้เห็นภาพรวมของสิ่งที่ศึกษา

การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยแบบกรณีศึกษานั้น มีผู้เสนอแนวทางการวิเคราะห์ข้อมูลหลายท่าน เช่น ได้เสนอแนวทางการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยแบบกรณีศึกษาไว้ 3 วิธี คือ (1) การสรุปภาพรวม (2) การวิเคราะห์ และอธิบายเชิงเหตุผล และ(3) การบรรยายตามช่วงเวลา

2.8.8 คุณภาพด้านความตรงและความเที่ยงของการวิจัย

1) ความตรงของการวิจัย (validity) หมายถึงการได้ข้อมูลที่ถูกต้องตรงตามความเป็นจริง วิธีการทำวิจัยประเภทนี้ มีความตรงที่ตรวจสอบได้โดยวิธีการเก็บข้อมูลหรือตัวสอบข้อมูล

แบบตรวจสอบสามเส้า (triangulation) หมายถึง เก็บข้อมูลและตรวจสอบข้อมูลจากหลายด้าน ทั้งด้านตัวผู้วิจัยผู้ถูกวิจัย และผู้ที่ได้รับผลกระทบ

2) ความเที่ยงของการวิจัย (Reliability) หมายถึงความคงที่ของข้อมูลจากการศึกษาซ้ำซึ่งจะมีความเกี่ยวข้องกับความจริงเบื้องต้นที่จากการใช้วิธีการศึกษาที่รัดกุมและใช้เครื่องมือที่เหมาะสม และจากการศึกษาข้อมูลด้วยการตรวจสอบข้อมูลหลายด้าน นั่นคือการทำให้เกิดความเที่ยงของผลการศึกษาวิจัย

2.8.9 กลยุทธ์ในการลดความลำเอียงของผู้วิจัย

ผู้วิจัยอาจจำเป็นต้องออกแบบใช้กลยุทธ์ต่อไปนี้บางเทคนิคมาช่วยในขณะดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลให้ได้ข้อมูลที่มีความตรง (Validity) และเชื่อถือได้ (reliability)

1) เพื่อนร่วมวิพากษ์ข้อมูล (Peer debriefer) เป็นการเลือกเพื่อนร่วมวิจัย 1 คน ที่สามารถช่วยวิเคราะห์ข้อมูลและตีความหมายอย่างสมเหตุสมผล มีบ่อยครั้งเรื่องที่ศึกษาจะเกี่ยวข้องกับเหตุการณ์ที่มีความรุนแรงด้านอารมณ์ความรู้สึก หรือผู้วิจัยมีประสบการณ์ที่ไม่ดีอาจมีข้อขัดแย้งในการเก็บข้อมูล ดังนั้นต้องหาความเป็นกลางของข้อมูลจากการวิเคราะห์ของผู้อื่นด้วย

(2) บันทึกแผนการทำงาน เป็นการบันทึก วัน เวลา สถานที่ บุคคล กิจกรรม ที่ไปสำรวจข้อมูล และนำมาจัดเป็นหมวดหมู่ เป็นการวางแผนการเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบและให้ตรวจสอบได้ว่าแต่ละแผนที่ทำวางไว้ในแต่ละวันประสบความสำเร็จเพียงใด

(3) อนุทินภาคสนามเป็นการบันทึกในลักษณะเป็นเรื่องราวค่อนข้างเป็นส่วนตัว ที่ผู้วิจัยมีต่อเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นระหว่างเก็บข้อมูล (ซึ่งจะไม่รวมกับบันทึกข้อมูลปกติ ใน (Field notes) ข้อมูลที่ได้จะมาประกอบในการตัดสินใจเปลี่ยนแปลงสมมติฐานหรือแบบแผนการวิจัยต่อไปได้

(4) บันทึกการพิจารณาเชิงจริยธรรม เป็นการบันทึกการตกอยู่ในสภาพกลืนไม่เข้าคายไม่ออก และการตัดสินใจการดำเนินการวิจัยที่ต้องอาศัยคุณธรรมประกอบด้วย

(5) บันทึกเพื่อการตรวจสอบ เป็นการบันทึกเทคนิคที่ใช้การจัดการเก็บข้อมูลการลงรหัส การแยกประเภท หลักการในการตัดสินใจเป็นต้น เพื่อให้เห็นความเชื่อมโยงให้เห็นความโปร่งใสที่จะถูกตรวจสอบจากผู้ประเมินภายนอก

(6) การใช้กิจกรรมเสริม กรณีนี้พบว่าแหล่งข้อมูลเบื้องต้นที่ได้ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key performant) มีจำนวน 2-3 คน นักวิจัยควรใช้กิจกรรมอื่นๆ มาเสริมเติมข้อมูล เช่น การสำรวจการอภิปรายกลุ่ม เป็นต้น

2.9 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สมปอง ใจดีเฉย และคณะ (2557) ที่ศึกษากระบวนการพัฒนาโรงเรียนคุณธรรมจริยธรรมในโครงการกองทุนการศึกษา รุ่นที่ 1 พบว่า บุคลากรของทุกโรงเรียนนำองค์ความรู้สื่อกิจกรรมและเทคนิควิธีการปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรมนักเรียนที่ได้รับจากการอบรมเชิงปฏิบัติการไปประยุกต์ใช้พัฒนาคุณธรรมจริยธรรมนักเรียนในโรงเรียนได้เป็นอย่างดี เมื่อพิจารณาในรายด้านที่มีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันสูงที่สุดคือ ด้านการเตรียมการดำเนินโครงการ แสดงให้เห็นว่าโรงเรียนมีความพร้อมในการเข้าร่วมโครงการพัฒนาโรงเรียนคุณธรรม ทั้งนี้อาจเป็นผลมาจากการได้เข้าร่วมกระบวนการพัฒนาโรงเรียนคุณธรรมจริยธรรมในโครงการกองทุนการศึกษา รุ่นที่ 2 โดยการพัฒนาหลักสูตรและจัดฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการให้ผู้บริหาร คณะครู บุคลากรทางการศึกษา และนักเรียนแกนนำ ทำให้โรงเรียนมีการเตรียมความพร้อมในด้านต่างๆ ทั้งการเตรียมบุคลากร ซึ่งมีการแต่งตั้งคณะทำงานทั้งในระดับครูและระดับนักเรียน เพื่อให้มีผู้ช่วยหลักในแต่ละกิจกรรม มีการประชุมชี้แจงทำความเข้าใจเกี่ยวกับการดำเนินงานโครงการพัฒนาโรงเรียนคุณธรรมฯ เพื่อให้บุคลากรทุกคนที่มีส่วนเกี่ยวข้องมีความเข้าใจและมีจุดมุ่งหมายในการดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน

เสนห์ คำปัน (2557) ได้ศึกษาเรื่องแนวทางการพัฒนาการดำเนินงานโครงการพัฒนาโรงเรียนคุณธรรม ศูนย์โรงเรียนคุณธรรม มูลนิธิยุวสถิรคุณ สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ของโรงเรียนชัยบาดาลพิทยาคม จังหวัดลพบุรี โดยศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการดำเนินงานโครงการพัฒนาโรงเรียนคุณธรรม และศึกษาแนวทางในการพัฒนาโรงเรียนคุณธรรม พบว่า 1) สภาพปัจจุบันของการดำเนินงานโครงการพัฒนาโรงเรียนคุณธรรมอยู่ระดับปานกลาง ส่วนรายด้าน ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก และในระดับปานกลาง พบว่าจะเป็นด้านการประเมินผลโครงการและด้านการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง 2) ผลการจัดลำดับความต้องการจำเป็น พบว่าด้านการประเมินผลโครงการและการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเป็นด้านที่มีความต้องการจำเป็นสูงที่สุด ส่วนด้านการเตรียมการดำเนินงานโครงการเป็นด้านที่มีความต้องการจำเป็นต่ำที่สุด

สมปอง ใจดีเฉย วราลักษณ์ อ้อยชัยศรีและพิมพ์ขยา ธนโชติชุตติวัฒน์ (2554) ได้ทำการสังเคราะห์องค์ความรู้กระบวนการสร้างโรงเรียนต้นแบบด้านคุณธรรมจริยธรรม โดยมีวัตถุประสงค์ของการวิจัยคือ เพื่อสังเคราะห์ความรู้ของกระบวนการสร้างโรงเรียนต้นแบบด้านคุณธรรมจริยธรรม (บางมูลนากโมเดล) โดยประชากรที่ใช้ในโครงการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา คณะครู บุคลากรทางการศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครอง และนักเรียนโรงเรียนบางมูลนากภูมิวิทยา จังหวัดพิจิตร รวมประชากรทั้งหมด 4,656 คน ผลการศึกษา พบว่ากระบวนการขับเคลื่อนสู่การเป็นบางมูลนากโมเดลของโครงการนี้ ใช้หลักสูตรของศูนย์คุณธรรมเพื่อตอบสนองยุทธศาสตร์ทั้งสามด้าน คือ หลักสูตรการบริหารสถานศึกษา หลักสูตรผู้นำเยาวชนจิตอาสา หลักสูตรโครงการคุณธรรม และหลักสูตรการบริหารการโครงการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมความดี

โดยใช้โครงการคุณธรรมเป็นเครื่องมือหลักในการขับเคลื่อนโครงการร่วมกับนักเรียน และกิจกรรมโครงการด้านการพัฒนาจิตสำนึกของนักเรียน โดยขับเคลื่อนผ่านกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน โดยพบว่า ภาพความสำเร็จและความยั่งยืนของโครงการนั้นเกิดขึ้นจากการทำงานในลักษณะบูรณาการทั้ง กิจกรรมพัฒนาผู้เรียน งานวินัยนักเรียน กิจกรรมเพื่อสาธารณประโยชน์ การใช้กระบวนการมีส่วนร่วม ในลักษณะ Botton up และนักเรียนร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมนำเสนอ และร่วมรับความสำเร็จ โดยมีครู เป็นผู้เสริมหนุนอำนวยความสะดวก นอกจากนี้ยังพบอีกว่า กระบวนการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการ สถานศึกษา ชุมชน และผู้ปกครองจิตอาสาที่เข้ามาร่วมด้วยช่วยกันอย่างเข้มงวดกับทางโรงเรียนในการพัฒนาคุณธรรม ตลอดจนผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกภาคส่วน และกิจกรรมเสริมหนุนและปฏิบัติการ สร้างพลังอย่างหลากหลายและต่อเนื่องทั้งทางตรงและทางอ้อม (ทุกรูปแบบ) ตลอดจนการดำเนินโครงการ เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการขับเคลื่อนสู่การเป็นบางมูลนากโมเดลและทำให้การขับเคลื่อนโครงการสำเร็จได้ในระดับดี

สุดจิตร ไทรนิมมวล (2553) ที่ได้ศึกษาเรื่องการบริหารจัดการของโรงเรียนดีเด่นด้านคุณธรรม จริยธรรมตามโครงการต้นแบบโรงเรียนวิถีพุทธ: กรณีศึกษาโรงเรียนสุวรรณสุทธารามวิทยาลัย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารุงเทพมหานคร เขต 1 พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนสุวรรณสุทธารามวิทยาลัย มีรูปแบบการบริหารจัดการตามแนวคิด 7-S ของแมคเคนซี (Mckinsey) พบว่า การบริหารงานนอกห้องทำงาน โดยการเดินดูรอบ ๆ โรงเรียนเพื่อสัมผัสกับงานอย่างใกล้ชิด เปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาปรึกษาปัญหาโดยตรง และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โดยการควบคุมอย่างไม่เป็นทางการ มีเทคนิคการจูงใจและครองใจผู้บังคับบัญชาให้เข้าปฏิบัติงานให้ดีขึ้นกล่าวคือ ใช้รูปแบบการบริหารแบบกัลยาณมิตร ให้บุคลากรทุกคนอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข มีระบบบริหารงานแบบผสมผสาน นอกจากผู้อำนวยการและคณะผู้บริหารยังไม่ได้ร่วมกันหารือแนวปฏิบัติเพื่อให้บรรทัดฐานในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรในโรงเรียน และปลูกฝังค่านิยมร่วมหรือเป้าหมายสูงสุดเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของโรงเรียนในเรื่องการบูรณาการการเรียนรู้การสอนเพื่อส่งเสริมสนับสนุนการจัดการเรียนการสอนโดยสอดแทรกคุณธรรม จริยธรรมในทุกส่วนหรือทุกกลุ่มสาระและทุกกระบวนการเรียนรู้

มนุศักดิ์ โต๊ะเถื่อน (2553) ที่ศึกษาเรื่องสภาพ ปัญหา และแนวทางการปลูกฝังอัครลาคแก่นักเรียนในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชน จังหวัดปัตตานี พบว่า การปลูกฝังอัครลาคในอิสลามมีเป้าหมายเพื่อสร้างมุสลิมที่สมบูรณ์ทั้งในด้านการศรัทธาและการปฏิบัติตามบทบัญญัติของศาสนา ผู้ทำหน้าที่ปลูกฝังจะต้องมีความยำเกรง ความบริสุทธิ์ใจ ความรอบรู้ ส่วนสภาพการปลูกฝังอัครลาคในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในรายด้าน โรงเรียนได้ใช้วิธีการตกแต่งเดือนมีสภาพการปฏิบัติจริงมากที่สุด รองลงมาคือ วิธีการจัดกิจกรรมปลูกฝังอัครลาคอย่างสม่ำเสมอและแนวทางการปลูกฝังอัครลาคแก่นักเรียน ปรากฏผลดังนี้ 1) แนวทางการสร้างแบบอย่างที่ดี

ดี 2) แนวทางการสร้างแรงจูงใจ 3) แนวทางการดักเตือน 4) แนวทางการจัดกิจกรรมปลูกฝังอัธยาศัยใจอย่างสม่ำเสมอ 5) แนวทางการจัดการสภาพแวดล้อมที่ดี

สุภาพร สุขสวัสดิ์ (2552) ได้การวิจัยเรื่อง การพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมของนักเรียนโรงเรียนสตรีนนทบุรี โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมของนักเรียนโรงเรียนสตรีนนทบุรี และเพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมของนักเรียนสตรีนนทบุรี และเพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมของนักเรียนโรงเรียนสตรี ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมของนักเรียนของรักเรียนโรงเรียนสตรีนนทบุรีโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการจัดสภาพแวดล้อมในโรงเรียน ด้านการจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน ด้านการจัดการเรียนการสอน ด้านการจัดสภาพแวดล้อมในโรงเรียน ด้านการจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนการสอนด้านการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างของครูและบุคลากรในโรงเรียน ด้านการประเมินผลเพื่อพัฒนา ด้านการกำหนดนโยบายการพัฒนาและการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองและชุมชน ตามลำดับ ผู้วิจัยได้เสนอแนวทางการพัฒนาและการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองและชุมชนตามลำดับ ผู้วิจัยได้เสนอแนวทางการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมของรักเรียนโรงเรียนสตรีนนทบุรี ดังนี้

- 1) ด้านการกำหนดนโยบายการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรม ปรับวิสัยทัศน์ พันธกิจ กำหนดนโยบาย วางแผนการดำเนินงาน รายงานผลต่อผู้บริหารโรงเรียน
- 2) ด้านการจัดการเรียนการสอน ควรสอดแทรกคุณธรรมจริยธรรมในทุกรายวิชา มีการวัดผลด้านคุณธรรมจริยธรรมควบคู่เนื้อหาสาระการเรียนรู้ครูเป็นกลไกสำคัญในการอบรมขัดเกลา
- 3) ด้านการจัดสภาพแวดล้อมในโรงเรียน ควรจัดประดิษฐ์ฐานพลับเพลาสัญลักษณ์ใกล้เคียงเหมาะสม ปลูกดอกไม้ประจำโรงเรียนและต้นไม้ใหญ่ให้ร่มรื่น จัดภูมิทัศน์ให้เหมาะสมให้สะอาด มีระบบเป็นแหล่งเรียนรู้ พัฒนาสิ่งแวดล้อมให้สะอาด มีระบบสุขาภิบาลที่ดี จากการมีส่วนร่วมของนักเรียน
- 4) ด้านการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างของครูและบุคลากรในโรงเรียน ความเคารพนับถือละรับฟังความคิดเห็นของนักเรียน มีความสุภาพ รู้จักควบคุมอารมณ์ มีความรักและปรารถนาดีต่อศิษย์
- 5) ด้านการจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน ต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนรู้จักการทำความดีด้วยตนเอง มีกิจกรรมสร้างแรงบันดาลใจในการทำความดีและส่งเสริมความสามัคคี
- 6) ด้านการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองและชุมชน ผู้ปกครองต้องเป็นแบบอย่างที่ดี โรงเรียนควรจัดทำคู่มือการอบรมคุณธรรมจริยธรรมมอบให้ผู้ปกครอง จัดสัปดาห์การเยี่ยมบ้าน ผู้ปกครองควรมีส่วนในกิจกรรมของโรงเรียน รับทราบพฤติกรรม อบรมคุณธรรมจริยธรรม
- 7) ด้านการประเมินผลเพื่อการพัฒนา ควรแต่งตั้งผู้รับผิดชอบ โครงการกำกับติดตามประเมินผลการพัฒนาประกาศเกียรติคุณนักเรียนมีคุณงามความดีเป็นระยะอย่างต่อเนื่อง และวางแผนการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรมให้มีประสิทธิภาพ

มนัส สานานะอะ (2550) ได้ศึกษาบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรมนักเรียนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ใน 4 ด้าน คือ ด้านการกำหนดนโยบาย ด้านการประพฤติเป็นแบบอย่าง ด้านการอบรมสั่งสอน และด้านการจัดกิจกรรม

นักเรียน พบว่า บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการส่งเสริมคุณธรรมคุณธรรม จริยธรรมนักเรียน ทุกด้านอยู่ในระดับมาก

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย (2550) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการประเมิน เสนอแนะและพัฒนาโรงเรียนคุณธรรมชั้นนำ ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปีการศึกษา 2550 โดยมี วัตถุประสงค์คือ 1) เพื่อประเมินผลการดำเนินงานของโรงเรียนคุณธรรมชั้นนำ วิเคราะห์จุดดี และ ปัญหาอุปสรรคในการพัฒนาโรงเรียนเพื่อเป็นแหล่งเรียนรู้แก่โรงเรียนอื่น 2) เพื่อให้ข้อเสนอแนะ การดำเนินงานแก่โรงเรียนคุณธรรมจริยธรรมชั้นนำ ทั้งการจัดการเรียนเรียนการสอน การบริหารโรงเรียน ที่จะนำแนวคิดหลักธรรมมาบูรณาการในการปฏิบัติงานและ 3) เพื่อพัฒนาโรงเรียนคุณธรรมชั้นนำให้มีประสิทธิภาพในการเป็นแหล่งเรียนรู้ เป็นตัวอย่างการบริหารโรงเรียนและการจัดการเรียนการสอนที่ บูรณาการหลัก พบว่า ในภาพรวมส่วนมากผลการประเมินการดำเนินงานในระดับยังไม่มีคุณภาพ ร่องลงมา การประเมินการดำเนินงานในระดับมาก ประเมินการดำเนินงานระดับดีและประเมินการ ดำเนินงานในระดับ พอใช้ ตามลำดับ จากผลการศึกษาผลการดำเนินงานโรงเรียนคุณธรรมชั้นนำ มี ข้อเสนอแนะ ดังนี้

ด้านการจัดทำแผน 1) โรงเรียนควรมีการจัดกิจกรรมส่งเสริมพุทธศาสนาเพื่อพัฒนา คุณธรรม จริยธรรมและลักษณะอันพึงประสงค์ และควรมีการนิเทศติดตามอย่างเป็นระบบจาก หน่วยงานภายในและภายนอกสถานศึกษา 2) คณะครู นักเรียนหน่วยงานภายนอกและชุมชนควรมี ส่วนร่วมในการจัดทำแผนโครงการกิจกรรม 3) ผู้บริหารโรงเรียนใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหาร จัดการ ควรส่งเสริมให้บุคลากรนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการดำเนินงาน 4) จัดทำแนวปฏิบัติให้ทุก คนสามารถปฏิบัติร่วมกันได้ด้วยความสะดวกเหมาะสมภาคพัฒนาบุคลากรในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อนำความรู้ ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในการทำงานและชีวิตประจำวัน ด้านการดำเนินงาน 1) การจัดกิจกรรมต่างๆ ภายในโรงเรียนให้เน้นการมีส่วนร่วมของคณะครู นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และองค์กรภาครัฐและ เอกชน ให้ทราบถึงความสำคัญของกิจกรรมและมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง 2) ส่งเสริมให้บุคลากรได้ ดำเนินโครงการ กิจกรรมและสอดแทรกการปลูกฝังคุณธรรมในกระบวนการเรียนรู้ 3) ส่งเสริมให้มี การจัดกิจกรรมอย่างต่อเนื่องและสอดแทรกคุณธรรมจริยธรรม 4) ควรมีการส่งเสริมและพัฒนาระบบ การบริหารงานโดยใช้หลักธรรมาภิบาลอย่างเข้มแข็งและต่อเนื่อง 5) สนับสนุนให้บุคลากร นักเรียน และชุมชนปฏิบัติตามหลักเศรษฐกิจพอเพียงควบคู่คุณธรรม ด้านการติดตามและประเมินผล 1) จัดตั้ง คณะกรรมการนิเทศ กำกับติดตามงานตามแผนงาน โครงการกิจกรรมต่างๆ อย่างต่อเนื่องและเป็น ระบบ 2) จัดกิจกรรมให้มีรูปแบบที่น่าสนใจ ประชาสัมพันธ์และกำหนดช่วงเวลาที่เหมาะสมกับสภาพ ของชุมชนและส่งเสริมให้มีการพัฒนาด้านวิชาการควบคู่คุณธรรม 3) ควรจัดกิจกรรมร่วมกันระหว่าง โรงเรียนเครือข่าย 4) มีการรายงานผลการดำเนินงานของกิจกรรมทุกกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง 5) มีการ นำผลการดำเนินงานและผลการประเมินกิจกรรม แผนโครงการมาพิจารณาพิจารณาร่วมกันเพื่อนำไปปรับปรุง

แผนการดำเนินงานโครงการในปีถัดไป ด้านอื่น ๆ 1) การจัดสรรเวลาและส่งเสริมให้จัดกิจกรรมต่าง ๆ อย่างหลากหลาย ทั้งภายในสถานศึกษาและท้องถิ่นหรือสังคม ตลอดจนกระตุ้นให้ผู้เรียนได้เข้าร่วมกิจกรรม หรือสร้างสรรค์กิจกรรมอย่างหลากหลาย เพื่อผู้เรียนได้สำรวจความสนใจ พัฒนาความรู้ความสามารถของตนและปรับปรุงประยุกต์สู่ชีวิตจริง 2) ส่งเสริมให้ความรู้ตามหลักเศรษฐกิจพอเพียงแก่ผู้ประกอบการและชุมชน เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจ สามารถปฏิบัติได้ควบคู่กับนักเรียนซึ่งจะเกิดการพัฒนายั่งยืนต่อไป สถานศึกษาจะต้องเชื่อมโยงกิจกรรมต่าง ๆ เหล่านั้นเข้าสู่ชั้นเรียน ขยายให้กว้างขวางเป็นระดับสถานศึกษาสู่ชุมชนและสังคม โดยสถานศึกษาทำหน้าที่ในด้านการบริหารกิจกรรมภายในชั้นเรียนและสถานศึกษา 3) ควรนำข้อคิดหรือหลักธรรมต่างๆ ของพุทธศาสนามาสอดแทรกให้นักเรียนมากขึ้น 4) ควรประชุมคณะครู ผู้ปกครองทุกเดือน เพื่อการแก้ปัญหาหารือร่วมกันที่เกิดกับเด็กในโรงเรียนและบ้านทุกเดือน 5) ควรใช้สื่อที่ทันสมัยให้มากขึ้นเพื่อพัฒนาความชัดเจน ในด้านนโยบาย เป้าหมายและการติดตาม 6) กำหนดแนวทางการวางแผนยุทธศาสตร์ของการบริหารโรงเรียนควรกำหนดให้ชัดเจนและเป็นรูปธรรมที่ง่ายไปหายาก 7) ควรจัดการเรียนการสอนที่เป็นภาคทฤษฎีให้แก่บุคลากรและนักเรียนในโรงเรียนและให้คนในท้องถิ่นที่มีความรู้มาร่วมมากขึ้น 8) โรงเรียนในเขตเมืองควรร่วมมือกับโรงเรียนในชนบท เพื่อบูรณาการทำเศรษฐกิจพอเพียง และโครงการกิจกรรมต่าง ๆ อย่างครบวงจร 9) นักเรียนควรมีทักษะในการฟัง พูด อ่าน เขียนและรู้จักแสดงออกเป็น 10) ผู้บริหารและบุคลากรต้องยึดหลักอิทธิบาท 4 ในการบริหาร 11) รัฐบาลควรสนับสนุนงบประมาณอย่างต่อเนื่อง

สนธิ สายธนู และคณะ (2549) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบกระบวนการจัดการเรียนรู้ด้านจริยธรรมศึกษาแก่นักเรียนระดับมัธยมศึกษาตามโครงการโรงเรียนวิถีพุทธ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ เขต 2 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบกระบวนการจัดการเรียนรู้ด้านจริยธรรมศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ เขต 2 และเพื่อพัฒนารูปแบบการจักระบวนการเรียนรู้ด้านจริยธรรมศึกษา ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ เขต 2 มีการดำเนินงานภายใน 2 ลักษณะ ได้แก่ การดำเนินงานตามหลักสูตรสถานศึกษา โดยได้ดำเนินการดังนี้ 1) จัดทำหลักสูตรสถานศึกษา หน่วยการเรียนรู้และแผนการจัดการเรียนรู้ โดยการบูรณาการหลักธรรมด้านความรู้ คุณธรรมจริยธรรม และการฝึกปฏิบัติหลักธรรม ในการจัดการเรียนการสอน 2) จัดเตรียมกิจกรรมที่เหมาะสมกับนักเรียน โดยวิธีการเรียนรู้ที่หลากหลายเพื่อ “ส่งเสริมการกิน อยู่ ดู ฟังเป็น” 3) จัดสภาพแวดล้อมของสถานศึกษาให้เหมาะสม 4) จัดบรรยากาศปฏิสัมพันธ์ในสถานศึกษาให้เหมาะสม 5) ใช้แนวทางการพัฒนาผู้เรียนตามหลักไตรสิกขา 6) ใช้แนวทางการสนับสนุน ดูแลนักเรียนที่เหมาะสม 7) มีการปรับปรุงกิจกรรมและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง 8) มีการประเมินผลและเผยแพร่ผลการดำเนินงาน การดำเนินการเสริมสร้างหลักสูตรสถานศึกษาพบว่า มีการดำเนินการดังนี้ 1) จัดกิจกรรมเสริมเนื้อหาตามหลักสูตร 2) กิจกรรม

ประจำวัน/ประจำสัปดาห์อย่างต่อเนื่อง 3) จัดกิจกรรมเนื่องในวันสำคัญทางพระพุทธศาสนาและ 4) การดำเนินกิจกรรมอื่น ๆ ที่มีความเหมาะสม

เพชรรัตน์ ฮีมินกุล (2548) ได้ศึกษาการปฏิบัติตามบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรมนักเรียนโรงเรียนการศึกษาขั้นพื้นฐานสำนักงานเขต ดอนเมือง สังกัด กรุงเทพมหานคร พบว่าการปฏิบัติตามบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรมนักเรียนโรงเรียนการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตดอนเมือง สังกัดกรุงเทพมหานคร ภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากเรียงตามระดับดังนี้ ด้านวินัยความรับผิดชอบ ด้านความซื่อสัตย์ ด้านความเมตตากรุณาเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่และเสียสละเพื่อส่วนรวม และด้านความประหยัด

ผลการศึกษาวรรณกรรมและเอกสารที่เกี่ยวข้อง พบว่า การบริหารจัดการโรงเรียนคุณธรรม จะต้องเกิดการบริหารทั้งระบบภายในองค์กร เพื่อเกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการบริหารจัดการ ซึ่งผู้บริหารโรงเรียน ครู บุคลากร และนักเรียนจะต้องปฏิบัติตามหลักการโรงเรียนคุณธรรมที่วางไว้อย่างเคร่งครัด ส่วนกระบวนการจัดกิจกรรมคุณธรรม จริยธรรม จะต้องเกิดการปฏิบัติให้เกิดขึ้นทั้งระบบ อีกทั้งยังมีการติดตามกระบวนการจัดกิจกรรม เพราะถือเป็นตัวขับเคลื่อนระบบการบริหารจัดการโรงเรียนคุณธรรม และเป็นหัวใจสำคัญของการปลูกฝังคุณธรรมที่ยั่งยืนให้เกิดขึ้น

Prince of Songkhla University
Pattani Campus