



การประชุมวิชาการและนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ ครั้งที่ 8  
“ก้าวข้ามขอบเขตความรู้สู่การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาอย่างยั่งยืน”  
วันที่ 23 พฤษภาคม พ.ศ. 2568

## การบริหารการศึกษาไทยแบบมีส่วนร่วมระหว่างผู้บริหาร และครูตามการไหลของพลังการบริหารร่วม 3 มิติ Participatory Thai Educational Administration Between Administrators and Teachers Based on the Flow of Power in 3 Dimensions

กัญญลักษณ์ โสระศรี

โรงเรียนบ้านหนองข่า สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1

### บทคัดย่อ

การบริหารการศึกษาในประเทศไทยแบบมีส่วนร่วมระหว่างผู้บริหาร และครูตามแนวทางการไหลของพลังการบริหารร่วม 3 มิติ ถือเป็นกลยุทธ์สำคัญในการเสริมสร้างคุณภาพการศึกษา การส่งเสริมการทำงานร่วมกันในทุกกระดับ และการลดช่องว่างระหว่างผู้บริหาร และครูช่วยให้การบริหารสถานศึกษามีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น บทความนี้นำเสนอรูปแบบการบริหารการศึกษาแบบมีส่วนร่วมที่พิจารณาจากการไหลของพลังการบริหารร่วมใน 3 มิติ ได้แก่ 1. การมีส่วนร่วมแนวบนลงล่าง ซึ่งผู้บริหารมีบทบาทในการกำหนดทิศทาง และนโยบาย พร้อมทั้งมอบหมายภารกิจให้ครูดำเนินการตามเป้าหมายที่กำหนด 2. การมีส่วนร่วมแนวล่างขึ้นบนที่เปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็น และร่วมพัฒนานโยบายกับผู้บริหาร และ 3. การมีส่วนร่วมแนวระนาบ ซึ่งเน้นการบูรณาการความรู้ และทักษะของครูในสาขาวิชาต่าง ๆ เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการทำงานร่วมกันระหว่างฝ่ายต่าง ๆ ภายในสถานศึกษา ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่า การบริหารการศึกษาในรูปแบบการไหลของพลังการบริหารร่วมทั้ง 3 มิติช่วยเสริมสร้างประสิทธิภาพในการบริหารสถานศึกษา โดยสนับสนุนการพัฒนาการเรียนการสอน การบริหารงานเชิงนโยบาย และการมีส่วนร่วมของครูในกระบวนการตัดสินใจ การบริหารแบบมีส่วนร่วมดังกล่าวช่วยสร้างความยืดหยุ่นในการดำเนินงาน และสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับบริบทเฉพาะของสถานศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งในบริบทของประเทศไทยที่ต้องอาศัยความร่วมมือระหว่างผู้บริหาร และครูเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

**คำสำคัญ:** การบริหารการศึกษา, การบริหารแบบมีส่วนร่วม, การไหลของพลังการบริหารร่วม 3 มิติ

### Abstract

Educational administration in Thailand based on participatory management between administrators and teachers, following the flow of collaborative governance power in three dimensions, is a crucial strategy for enhancing educational quality. Promoting collaboration at



การประชุมวิชาการและนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ ครั้งที่ 8  
“ก้าวข้ามขอบเขตความรู้สู่การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาอย่างยั่งยืน”  
วันที่ 23 พฤษภาคม พ.ศ. 2568

all levels and reducing gaps between administrators and teachers contributes to more effective school management. This article presents a participatory management model that considers the flow of collaborative governance power in three dimensions **1) Top-down Participation**, where administrators play a key role in setting directions and policies while assigning tasks to teachers to achieve the set goals **2) Bottom-up Participation**, which provides opportunities for teachers to contribute opinions and collaborate in developing policies with administrators and **3) Horizontal Participation**, which emphasizes the integration of teachers' knowledge and skills across different subjects to effectively improve educational quality through collaboration among various stakeholders within the school. The study's findings indicate that this participatory management model, based on the flow of governance power in these three dimensions, enhances the effectiveness of school management by supporting the development of teaching and learning, policy implementation, and teachers' involvement in decision-making processes. This participatory approach fosters flexibility in operations and allows for adaptation to the specific context of each school, particularly in the context of Thailand, where collaboration between administrators and teachers is essential for ensuring effective educational management.

**Keywords:** Participatory educational administration, Administrator-Teacher Collaboration, Power Flow

## บทนำ

การบริหารจัดการสถานศึกษาในปัจจุบันจำเป็นต้องเผชิญกับบริบทของความเปลี่ยนแปลงไม่ว่าจะเป็นนโยบายของรัฐ สภาพแวดล้อมทางสังคม ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงการเปลี่ยนแปลงของรูปแบบการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ที่เน้นการพัฒนาผู้เรียนให้มีทักษะหลากหลาย และสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ จากบริบทดังกล่าวผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องปรับบทบาทของตนจาก “ผู้ออกคำสั่ง” ไปสู่ “ผู้นำร่วม” ที่สามารถบริหารจัดการองค์กรด้วยการเปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมอย่างเป็นระบบ แนวทางการบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participatory Management) จึงเป็นกลไกสำคัญที่ตอบโจทย์บริบททางการศึกษาปัจจุบัน โดยแนวทางนี้เน้นการเปิดพื้นที่ให้บุคลากรทางการศึกษาและผู้เกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมในกระบวนการบริหารทุกขั้นตอน ตั้งแต่การวางแผน การตัดสินใจ การดำเนินงาน จนถึงการประเมินผล ซึ่งจากงานของวิเชียร ติเรกอุดมศักดิ์ (2559) ได้ระบุว่าการบริหารแบบมีส่วนร่วมช่วยกระตุ้นให้บุคลากรเกิด



ความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กร และเห็นคุณค่าในบทบาทของตนเอง ทั้งยังเพิ่มพูนความพึงพอใจในการทำงาน และความร่วมมือภายในองค์กร

การบริหารแบบมีส่วนร่วมที่มีประสิทธิภาพจะเกิดขึ้นได้อย่างแท้จริง จำเป็นต้องมีการจัดการ “พลัง” หรือ “อำนาจ” อย่างเหมาะสม โดยเฉพาะการจัดการที่สอดคล้องกับแนวคิดการไหลของพลังอำนาจในการบริหารร่วม 3 มิติ ซึ่งประกอบด้วย 1.การมีส่วนร่วมแนวบนลงล่าง การส่งนโยบาย คำสั่ง และกรอบแนวทางจากฝ่ายบริหารสู่ระดับปฏิบัติการ ซึ่งถือเป็นมิติพื้นฐานของการบริหาร 2.การมีส่วนร่วมแนวล่างขึ้นบน การเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้สะท้อนความคิดเห็น เสนอแนวทาง และมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของฝ่ายบริหาร 3.การมีส่วนร่วมแนวระนาบ การสร้างความร่วมมือ ความเข้าใจ และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างหน่วยงานหรือบุคลากรในระดับเดียวกัน ในด้านการทำงานเป็นทีม ซึ่งสิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นปัจจัยสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนอย่างเป็นองค์รวม ด้วยเหตุนี้การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวทางการไหลของอำนาจ 3 มิติกับการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ จึงนับเป็นประเด็นที่มีความสำคัญ และมีความจำเป็นอย่างยิ่ง ทั้งในด้านแนวคิดเชิงทฤษฎีและการนำไปใช้จริง เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนากลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาที่สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง และความท้าทายของการศึกษาในอนาคต

### แนวคิดของการบริหารแบบมีส่วนร่วม

แนวคิดการบริหารแบบมีส่วนร่วมได้รับการยอมรับว่าเป็นกลยุทธ์สำคัญในการยกระดับคุณภาพการศึกษาไทย โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อการมีส่วนร่วมดังกล่าวเกิดขึ้นอย่างสมดุลระหว่างผู้บริหารกับครู ซึ่งเป็นกำลังหลักของสถานศึกษา บรรพต วิทยานนท์ (2546) ชี้ให้เห็นว่า การเปิดโอกาสให้ครู และบุคลากรระดับปฏิบัติการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น และการตัดสินใจทางการบริหาร มีผลต่อการพัฒนาโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถตอบสนองต่อความต้องการของนักเรียนได้อย่างเหมาะสม ในทำนองเดียวกัน ภูมิพัฒน์ กาญจนานันท์ (2548) เน้นถึงความสำคัญของการสื่อสารแนวนอน (Horizontal Communication) ระหว่างผู้บริหารและครูในฐานะผู้ร่วมบริหารองค์กรการศึกษา โดยชี้ว่าเมื่อความสัมพันธ์อยู่บนพื้นฐานของความเท่าเทียม และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างเปิดเผย จะช่วยให้การดำเนินงานภายในโรงเรียนเกิดความร่วมมืออย่างเป็นระบบ ส่งผลให้การบริหารจัดการสถานศึกษามีประสิทธิภาพสูงขึ้น ในระดับสากล แนวคิดของ Fullan (2007) ได้สะท้อนว่าการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาจะเกิดขึ้นได้อย่างมั่นคงก็ต่อเมื่อเกิดความร่วมมือระหว่างผู้บริหารกับครู โดยเฉพาะในด้านการเรียนรู้ร่วมกัน และการสื่อสารอย่างสร้างสรรค์ ซึ่งจะกลายเป็นรากฐานของการพัฒนาองค์กรการศึกษา ขณะที่ Schein (2010) ได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรที่เกิดจากการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างผู้นำ และสมาชิกภายใน ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการกำหนดบรรยากาศการ



ทำงานภายในสถานศึกษา หากผู้บริหารสามารถสร้างวัฒนธรรมที่ส่งเสริมความร่วมมือ และการมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง โรงเรียนจะสามารถปรับตัว และพัฒนาได้อย่างมีประสิทธิภาพในระยะยาว

จากแนวคิดของนักวิชาการทั้งใน และต่างประเทศดังกล่าว สอดคล้องกับกรอบแนวคิดเรื่อง “การไหลของพลังการบริหารร่วม 3 มิติ” ซึ่งประกอบด้วย 1.การมีส่วนร่วมแบบบนลงล่าง (Top-down Participation) ที่ผู้บริหารถ่ายทอดนโยบายหรือแนวทางไปสู่ครูเพื่อปฏิบัติ 2.การมีส่วนร่วมแบบล่างขึ้นบน (Bottom-up Participation) ที่ครูมีส่วนเสนอแนะหรือสะท้อนปัญหาสู่ผู้บริหาร และ 3.การมีส่วนร่วมแนวระนาบ (Horizontal Participation) ที่เกิดจากการทำงานร่วมกันอย่างเท่าเทียมของครูและผู้บริหาร ทั้งสามมิตินี้ไม่ควรแยกออกจากกัน แต่ควรไหลเวียนสัมพันธ์กันอย่างสมดุล เป็นพลังที่ขับเคลื่อนกระบวนการบริหารอย่างมีส่วนร่วมไปสู่เป้าหมายของการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในระดับโรงเรียน

แนวคิดนี้จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งในการประยุกต์ใช้กับระบบการบริหารการศึกษาไทย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในบริบทที่ต้องการส่งเสริมการมีส่วนร่วมอย่างแท้จริงระหว่างผู้บริหาร และครูในทุกกระดับ การไหลของพลังการบริหารร่วม 3 มิติ จึงไม่ใช่เพียงกลยุทธ์ในการบริหารเท่านั้น แต่เป็น “วัฒนธรรมการทำงานร่วมกัน” ที่ช่วยเสริมสร้างความเข้าใจ ความไว้วางใจ และความร่วมมือ ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญของการพัฒนาองค์กรการศึกษาให้มีคุณภาพ

### การบริหารแบบมีส่วนร่วมใน 3 มิติ

การบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participatory Management) เป็นแนวทางสำคัญที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางในวงการการศึกษา โดยเฉพาะในบริบทของการบริหารสถานศึกษาที่ต้องการสร้างความร่วมมือ ความไว้วางใจ และความรับผิดชอบร่วมกันระหว่างผู้บริหาร ครู บุคลากร ผู้ปกครอง นักเรียน และเครือข่ายชุมชน แนวคิดนี้ตั้งอยู่บนฐานของการกระจายอำนาจ และการเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และกำหนดทิศทางขององค์กร

บทความนี้นำเสนอรูปแบบการบริหารการศึกษาแบบมีส่วนร่วมที่พิจารณาจากการไหลของพลังการบริหารร่วมใน 3 มิติ ได้แก่

- (1) การมีส่วนร่วมแบบบนลงล่าง (Top-down Participation)
- (2) การมีส่วนร่วมแบบล่างขึ้นบน (Bottom-up Participation)
- (3) การมีส่วนร่วมแนวระนาบ (Horizontal Participation)

ซึ่งสะท้อนรูปแบบของการไหลของอำนาจในกระบวนการบริหารอย่างหลากหลาย ครอบคลุมทั้งการริเริ่มจากฝ่ายบริหาร การสะท้อนจากผู้ปฏิบัติ และความร่วมมือระหว่างภาคีเครือข่าย เพื่อเสริมสร้างการมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง



## 1. การมีส่วนร่วมแนวบนลงล่าง (Top-down Participation)

การมีส่วนร่วมแนวบนลงล่าง หมายถึงกระบวนการบริหารที่การตัดสินใจสำคัญมักเริ่มต้นจากผู้บริหารระดับสูง เช่น ผู้อำนวยการโรงเรียนหรือหน่วยงานต้นสังกัด ซึ่งเป็นผู้กำหนดนโยบาย ทิศทาง และแนวปฏิบัติ แล้วถ่ายทอดคำสั่งหรือแนวทางนั้นไปยังผู้ใต้บังคับบัญชาในแต่ละระดับเพื่อให้เกิดการดำเนินการอย่างเป็นระบบ (Kotter, 1996; Mintzberg, 2019) แนวทางการบริหารในลักษณะนี้มีข้อเด่นคือช่วยสร้างความชัดเจนในทิศทางขององค์กร สามารถควบคุมคุณภาพ และกำกับติดตามการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Yukl, 2020; Goold & Campbell, 2017) อย่างไรก็ตาม การบริหารที่เน้นการสั่งการจากบนลงล่างโดยขาดการรับฟังหรือเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรระดับปฏิบัติได้แสดงความคิดเห็น อาจนำไปสู่แรงต้าน ความรู้สึกไม่เป็นเจ้าของนโยบาย และการขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน (Mintzberg, 1979; Yukl, 2020) ข้อจำกัดเหล่านี้เป็นประเด็นสำคัญที่ผู้บริหารยุคใหม่ต้องตระหนัก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในบริบทการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและสังคมที่รวดเร็ว ซึ่งต้องการความยืดหยุ่นและการปรับตัว (ณรงค์ชัย ทองมี, 2564) ในบริบทของสถานศึกษาไทย มีการศึกษาที่ชี้ให้เห็นว่าการบริหารแบบบนลงล่างยังคงมีบทบาทสำคัญในการกำหนดกรอบนโยบายและควบคุมคุณภาพ เช่น งานวิจัยของ พสุ เดชะศิริ (2561) ชี้ว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่มีผู้นำเป็นศูนย์กลางสามารถกำหนดทิศทางที่ชัดเจนแก่ครูและบุคลากรได้ ขณะที่ จิราพร วัฒนกุล (2563) แนะนำให้ผสมผสานแนวทางจากล่างขึ้นบนเพื่อสร้างความร่วมมือในองค์กรอย่างแท้จริง

## 2. การมีส่วนร่วมแนวล่างขึ้นบน (Bottom-up Participation)

การมีส่วนร่วมแนวล่างขึ้นบน หมายถึง กระบวนการบริหารที่เปิดโอกาสให้บุคลากรในระดับปฏิบัติการ โดยเฉพาะครูและเจ้าหน้าที่ระดับโรงเรียน ได้มีส่วนร่วมอย่างแท้จริงในการเสนอความคิดเห็น กำหนดแนวทางพัฒนา วางแผน ตัดสินใจ และร่วมรับผิดชอบในกระบวนการบริหารงานต่างๆ ภายในโรงเรียน แนวคิดนี้ยึดถือหลักการว่า ความรู้ ประสบการณ์ และมุมมองของบุคลากรที่ปฏิบัติงานใกล้ชิดกับผู้เรียน มีคุณค่าต่อการขับเคลื่อนนโยบายและการพัฒนาโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ (Leithwood & Jantzi, 2018) การมีส่วนร่วมในลักษณะนี้ช่วยสร้าง "ความรู้สึกเป็นเจ้าของ" (Sense of Ownership) และส่งเสริมความผูกพันต่อองค์กรการศึกษา อีกทั้งยังเปิดพื้นที่ให้เกิดการริเริ่มนวัตกรรมทางการสอน การบริหาร และการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์อย่างต่อเนื่อง (Schein, 2010; Nonaka & Takeuchi, 2019) บุคลากรจะไม่รู้สึกว่าเป็นเพียงผู้รับนโยบาย แต่เป็นผู้ร่วมสร้างนโยบาย ส่งผลต่อแรงจูงใจ ความร่วมมือ และประสิทธิภาพโดยรวมขององค์กร การบริหารแนวล่างขึ้นบนสอดคล้องกับหลักภาวะผู้นำแบบกระจาย (Distributed Leadership) ซึ่งเน้นการกระจายอำนาจและบทบาทความเป็นผู้นำให้ครูสามารถตัดสินใจในงานที่เกี่ยวข้องกับตนเองอย่างมีประสิทธิภาพ และมีความรับผิดชอบร่วมกันในเป้าหมายของโรงเรียน (Spillane, 2006) แนวทางนี้จึงไม่เพียงแต่สร้างเสริมบรรยากาศประชาธิปไตยในองค์กรเท่านั้น แต่ยังเอื้อต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ภายในสถานศึกษาอีกด้วย



### 3. การมีส่วนร่วมแนวระนาบ (Horizontal Participation)

การมีส่วนร่วมแนวระนาบ หมายถึง การสื่อสารและการทำงานร่วมกันระหว่างบุคลากรที่อยู่ในระดับเดียวกัน ไม่ว่าจะเป็นระหว่างครูกับครู หรือระหว่างครูและผู้บริหารในฐานะเพื่อนร่วมทีม เป้าหมายสำคัญของการมีส่วนร่วมในแนวระนาบ คือการสร้างความร่วมมือที่เท่าเทียม ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการประสานงานระหว่างฝ่ายต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อมุ่งสู่การพัฒนาองค์กรร่วมกัน (Parker, 2000) แนวคิดนี้สอดคล้องกับหลักของวัฒนธรรมองค์กรแบบมีส่วนร่วม ซึ่งมองว่าความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการศึกษาไม่ได้ขึ้นอยู่กับคำสั่งจากเบื้องบนเท่านั้น แต่ต้องเกิดจากการเชื่อมร้อยความร่วมมือระหว่างครูบุคลากร และฝ่ายบริหารในระดับเดียวกันอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ (Schein, 2017) การทำงานร่วมกันในแนวระนาบจึงช่วยสร้างบรรยากาศของ "การเรียนรู้ร่วมกัน" (Collaborative Learning Culture) ที่เอื้อต่อการพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ ๆ และการขับเคลื่อนนวัตกรรมในโรงเรียน ตัวอย่างที่ชัดเจนคือแนวคิดของการใช้ทีมงานเป็นศูนย์กลาง (Team-based Management) และการพัฒนาวิชาชีพครูผ่านชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community: PLC) ดังที่สก็อตต์ พิพเพอร์ (2562) พบว่า การสนับสนุนให้ครูทำงานร่วมกันในรูปแบบ PLC ช่วยยกระดับคุณภาพการศึกษาได้อย่างเป็นรูปธรรม เพราะครูสามารถแลกเปลี่ยนวิธีการสอน แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในห้องเรียน และร่วมออกแบบการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับผู้เรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ การมีส่วนร่วมแนวระนาบถือเป็น "หัวใจของการขับเคลื่อนภายในองค์กร" ที่ไม่เพียงแต่เชื่อมโยงการทำงานของบุคลากรในแนวขวาง แต่ยังเป็นพื้นฐานที่สำคัญของการพัฒนาองค์ความรู้ การสร้างนวัตกรรม และการยกระดับคุณภาพสถานศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อผสมผสานเข้ากับการมีส่วนร่วมแนวบนลงล่าง และแนวล่างขึ้นบน จะทำให้เกิดระบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมที่สมดุล

#### การบริหารการศึกษาไทยแบบมีส่วนร่วมระหว่างผู้บริหาร และครูตามการไหลของพลังการบริหารร่วม 3 มิติ

ในบริบทของการศึกษายุคใหม่ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วภายใต้แรงผลักดันของสังคมดิจิทัล การบริหารการศึกษาไม่อาจยึดอยู่กับโครงสร้างแบบเดิมที่จำกัดอำนาจไว้เพียงฝ่ายบริหาร แต่จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนไปสู่รูปแบบ "การบริหารแบบมีส่วนร่วม" โดยเฉพาะอย่างยิ่งการมีส่วนร่วมระหว่างผู้บริหารสถานศึกษา และครู ซึ่งถือเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนการพัฒนาการศึกษาอย่างยั่งยืน แนวคิดเรื่อง "การไหลของพลังการบริหารร่วม 3 มิติ" ประกอบด้วยแนวบนลงล่าง แนวล่างขึ้นบน และแนวระนาบได้สะท้อนให้เห็นถึงการเชื่อมโยงพลังในการบริหารที่สมดุล และเกื้อหนุนกันในทุกระดับขององค์กร ดังนี้

1. การมีส่วนร่วมแนวบนลงล่าง (Top-down Participation) เป็นการส่งผ่านทิศทาง กลยุทธ์ และวิสัยทัศน์จากผู้บริหารไปสู่ครูอย่างมีระบบ โดยอาศัยการสื่อสารที่ชัดเจน การวางแผนเชิงกลยุทธ์ และการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน เช่น การนำนโยบายการพัฒนา Soft Skills และ Digital Skills มาขับเคลื่อนผ่าน



แผนยุทธศาสตร์สถานศึกษา ซึ่งช่วยกำหนดกรอบการทำงานที่มีทิศทางเดียวกัน ทำให้ครูสามารถเชื่อมโยงแนวทางปฏิบัติกับเป้าหมายเชิงนโยบายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. การมีส่วนร่วมแนวล่างขึ้นบน (Bottom-up Participation) เป็นการเปิดพื้นที่ให้ครูได้มีบทบาทในเชิงความคิดและการตัดสินใจ ผ่านกระบวนการสะท้อนความคิดเห็น การเสนอแนะ และการมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางของโรงเรียน โดยเฉพาะในประเด็นการพัฒนาตนเองหรือการจัดการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับบริบทของผู้เรียน ส่งผลให้ครูเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กร มีแรงจูงใจ และพร้อมที่จะพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง

3. การมีส่วนร่วมแนวระนาบ (Horizontal Participation) เป็นการเชื่อมโยงความร่วมมือระหว่างครูในระดับเดียวกันและเครือข่ายอื่น ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เช่น การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ (PLC) การประสานงานระหว่างกลุ่มสาระวิชา การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านเครือข่ายครูออนไลน์ หรือความร่วมมือกับผู้ปกครองและชุมชนในท้องถิ่น การทำงานในแนวรอบทิศทางนี้ช่วยเปิดมิติใหม่ของการเรียนรู้ร่วมกัน สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และเพิ่มขีดความสามารถของโรงเรียนในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างคล่องตัว

## บทสรุป

การบริหารการศึกษาแบบมีส่วนร่วมถือเป็นแนวทางสำคัญในการยกระดับคุณภาพการศึกษา โดยเฉพาะในบริบทของประเทศไทยที่กำลังเผชิญกับความท้าทายจากการเปลี่ยนแปลงของสังคม เศรษฐกิจ และเทคโนโลยี ซึ่งต้องการระบบการบริหารจัดการที่เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายได้มีบทบาทในการพัฒนาโรงเรียนร่วมกัน บทความนี้ชี้ให้เห็นว่าความร่วมมือระหว่างผู้บริหาร และครูใน 3 มิติหลักของการบริหาร ได้แก่ การมีส่วนร่วมแนวบนลงล่าง (Top-down Participation) การมีส่วนร่วมแนวล่างขึ้นบน (Bottom-up Participation) และการมีส่วนร่วมแนวระนาบ (Horizontal Participation) เป็นองค์ประกอบที่ส่งเสริมกันและกัน และมีลักษณะการดำเนินงานที่แตกต่างกัน แต่เสริมพลังซึ่งกันและกันในระบบการบริหาร การมีส่วนร่วมแนวบนลงล่างช่วยให้การดำเนินงานเป็นไปตามนโยบายอย่างมีทิศทาง สอดคล้องกับมาตรฐาน และมีการนำที่ชัดเจนจากผู้บริหาร ส่วนการมีส่วนร่วมแนวล่างขึ้นบนเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ กำหนดทิศทาง และสร้างความรู้สึกร่วมเป็นเจ้าขององค์กร ซึ่งส่งผลต่อความยืดหยุ่นและการตอบสนองต่อบริบทเฉพาะของแต่ละโรงเรียน ขณะที่การมีส่วนร่วมแนวระนาบมุ่งเน้นการสื่อสาร การทำงานเป็นทีม และการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ระหว่างบุคลากรในระดับเดียวกัน ซึ่งนำไปสู่การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ (PLC) และส่งเสริมการพัฒนาวัฒนธรรมทางการสอนภายในองค์กร ทั้งนี้การบริหารการศึกษาแบบมีส่วนร่วมทั้ง 3 มิติสามารถสร้างการทำงานร่วมกันให้มีประสิทธิภาพ และเป็นระบบในโรงเรียน ความร่วมมือระหว่างผู้บริหาร และครูในรูปแบบทั้ง 3 มิติช่วยเสริมสร้างความสมดุลในการตัดสินใจ การปฏิบัติ และการ



พัฒนาคุณภาพการศึกษาในโรงเรียน นอกจากนี้การสนับสนุนจากผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ และพร้อมที่จะกระจายอำนาจให้กับครู และบุคลากรในโรงเรียนยังเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้การบริหารการศึกษามีความสำเร็จ การส่งเสริมการทำงานร่วมกันในทุกระดับทั้งภายในองค์กร และระหว่างองค์กร จึงเป็นกุญแจสำคัญที่จะช่วยให้โรงเรียนพัฒนาได้ตามเป้าหมาย และตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### รายการอ้างอิง

- บรรพต วิทยานนท์. (2546). *การบริหารการศึกษากับการพัฒนาโรงเรียน*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ภูมิพัฒน์ กาญจนานันท์. (2548). *การบริหารแบบมีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียน*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พสุ เดชะศิริ. (2561). *การบริหารโรงเรียนเชิงกลยุทธ์: การนำการเปลี่ยนแปลงสู่วิถีการศึกษาที่ยั่งยืน*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.
- จิราพร วัฒนกุล. (2563). *การผสมผสานแนวทางการบริหารในสถานศึกษา: การสร้างความร่วมมือเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์วิทยาลัยการศึกษา.
- ณรงค์ชัย ทองมี. (2564). *การบริหารการศึกษาในยุคการเปลี่ยนแปลงสังคมและเทคโนโลยี: การปรับตัวสู่ยุคใหม่*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์สวนดุสิต.
- วิจารณ์ ติเรกอุดมศักดิ์. (2559). *การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม: ทฤษฎีและการปฏิบัติในองค์กรการศึกษา*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- Fullan, M. (2007). *The new meaning of educational change (4th ed.)*. New York, NY: Teachers College Press.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations: A synthesis of the research*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership (4th ed.)*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Spillane, J. P. (2006). *Distributed leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Yukl, G. (2020). *Leadership in organizations (9th ed.)*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.