

# การใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในสหวิทยาเขตธรรมจักร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5

Good Governance for School Administrators within the Thammajak  
Consortium Operating under the Secondary Educational Service Area Office 5

<sup>1</sup>จุฑากาญจน์ เก่งกลสิกิจ และ วรกาญจน์ สุขสดเขียว

<sup>1</sup>Jutakan Kengkasikit and Vorakarn Suksodkiew

มหาวิทยาลัยศิลปากร

Silpakorn University, Thailand

E-mail: baimon170637@gmail.com

Received August 21, 2021; Revised September 24, 2021; Accepted October 13, 2021

## บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อทราบการใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา และ 2) เพื่อทราบแนวทางการพัฒนาการใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา รูปแบบการวิจัยเป็นการวิจัยเชิงพรรณนา กลุ่มตัวอย่าง คือ ข้าราชการครูในสหวิทยาเขตธรรมจักร จำนวน 165 คน ใช้วิธีคัดเลือกโดยการสุ่มแบบแบ่งประเภท จำแนกตามโรงเรียน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยมี 2 ชนิด คือ 1) แบบสอบถาม 2) แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ความถี่ ร้อยละ ค่ามัธยฐาน เลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า

1. การใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก
2. แนวทางการพัฒนาการใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรตัดขั้นตอนการดำเนินงานที่ไม่จำเป็น 2) ผู้บริหารสถานศึกษาควรสำรวจความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 3) ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการจำแนกกลุ่มผู้รับบริการ 4) ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการวิเคราะห์ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในการดำเนินงาน 5) ผู้บริหารสถานศึกษาควรพัฒนาระบบการเผยแพร่ให้มีประสิทธิภาพ 6) ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมให้ครูได้พัฒนาตนเองตามความสมัครใจ 7) ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมให้ผู้รับบริการเข้าถึงการบริการได้อย่างเท่าเทียม 8) ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา 9) ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก 10) ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีความเป็นกัลยาณมิตรที่ดี

ข้อค้นพบจากงานวิจัยนี้นำมาเป็นแนวทางในการพัฒนาการใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา ทำให้การดำเนินงานในสถานศึกษาเกิดความราบรื่น ส่งผลให้การจัดการศึกษามีคุณภาพ

**คำสำคัญ:** การใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา; หลักธรรมาภิบาล; สหวิทยาเขต  
ธรรมจักร

## Abstract

This article aimed to study (1) good governance for school administrators; and (2) good governance guidelines for school administrators. The sample was 165 government teachers in the Thammajak Consortium operating under the Secondary Educational Service Area Office 5. They were selected by stratified random sampling. The instrument for collecting data was a questionnaire and structured interview. Analysis data by descriptive statistics and Content Analysis. The research results were found as follows:

1. Good governance for school administrators within the Thammajak Consortium Operating under the Secondary Educational Service Area Office 5 was almost at a high level. Regarding a particular, each area was at a high level.

2. Good governance guidelines for school administrators were: 1) The school administrators should save working time and reduce the process; 2) The school administrators should explore the opinions of stakeholders; 3) The school administrators should classify a group of clients to determine strategies to reach; 4) The school administrators should analyze potential problems and develop a plan for preventive action; 5) The school administrators should develop an efficient publishing system; 6) The school administrators should encourage teachers to develop themselves; 7) The school administrators should serve equal services practice; 8) The school administrators should promote stakeholders for better education management; 9) The school administrators should coordinate with external agencies to develop an educational system; and 10) The school administrators should be polite.

The findings from this research are used as guidelines for the development of the use of good governance by educational institution administrators to facilitate the smooth operation of educational institutions resulting in quality education management.

**Keywords:** Good governance for school administrators; Good governance; Thammajak Consortium Operating

## บทนำ

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 มุ่งเน้นการนำความคิดสร้างสรรค์และการพัฒนานวัตกรรมเพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่ที่มีมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ ทั้งในเรื่องกระบวนการผลิต รูปแบบผลิตภัณฑ์ การบริการใหม่ ๆ การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี รูปแบบการดำเนินธุรกิจ การปรับเปลี่ยนวิถีชีวิตของผู้คนในสังคม การใช้นวัตกรรมสำหรับการพัฒนาสินค้าและบริการทั้งในระดับพื้นบ้านจนถึงระดับสูง ซึ่งมีผลต่อคุณภาพชีวิตและความเป็นอยู่ของประชาชนในวงกว้าง แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 ได้เน้นย้ำถึงความจำเป็นที่จะต้องปรับเปลี่ยนกลไกการบริหารราชการแผ่นดินสำคัญ ๆ การปรับเปลี่ยนกฎหมายและกฎระเบียบในหลายด้าน รวมถึงการปรับการบริหารจัดการให้มีหลักธรรมาภิบาลในทุกระดับ ปลอดคอรัปชัน และปรับเปลี่ยนทัศนคติของคนไทยในทุกภาคส่วนให้มีความนิยมที่ดีงาม มีวินัย มีความรับผิดชอบ มีความพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง และพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงโดยยึดหลักการรักษาผลประโยชน์ของส่วนรวม (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2562)

หลักธรรมาภิบาลเป็นแนวทางการบริหารจัดการที่รัฐบาลทุกคณะให้ความสำคัญและผลักดันให้หน่วยงานราชการ รัฐวิสาหกิจ และเอกชน ยึดถือเป็นแนวปฏิบัติเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มอย่างเท่าเทียมกัน ส่งผลให้หน่วยงานกำกับดูแลองค์กรเอกชนและหน่วยงานภาครัฐต่าง ๆ เร่งดำเนินการส่งเสริมเพื่อให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2552) แนวทางการพัฒนาเศรษฐกิจสังคม และการเมืองของประเทศไทยในช่วงที่ผ่านมามีส่วนผลักดันให้ประเทศมีความก้าวหน้าในหลาย ๆ ด้าน อย่างไรก็ตามการครอบงำแนวคิดเรื่องหลักธรรมาภิบาลกลับยังมีบทบาทที่ไม่เด่นชัดนัก โดยมักจะสอดแทรกอยู่ตามยุทธศาสตร์รายด้าน ซึ่งทำให้การพัฒนาหลักธรรมาภิบาลยังขาดกลไกการขับเคลื่อนในภาพรวมที่ชัดเจน ซึ่งส่งผลทำให้การพัฒนาเศรษฐกิจ สังคมและการเมืองของประเทศไทย มีความบิดเบือน ไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน และทำให้การบริหารจัดการภาครัฐขาดประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ เกิดปัญหาคอรัปชันรวมทั้งก่อให้เกิดความสูญเสียต่อความยั่งยืนทางเศรษฐกิจสังคม และการเมืองของประเทศไทยในระยะยาว (สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย, 2559)

นอกจากนี้ความเหลื่อมล้ำของสถานศึกษาทางเศรษฐกิจ และสังคมภายใต้ระบบการศึกษาในปัจจุบันยิ่งก่อให้เกิดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา ระหว่างครอบครัวที่มีสถานภาพที่ดีและครอบครัวที่มีสถานภาพไม่ดี (นงนุช พิศลยบุตร, 2558) ถึงแม้ปัจจุบันระบบการศึกษาของประเทศไทยมีการสนับสนุนให้เยาวชนได้เข้าถึงการศึกษาอย่างทั่วถึง โดยให้นักเรียนสามารถเข้าถึงด้านการศึกษาได้

ตลอด 12 ปี แต่กระนั้นยังพบความเหลื่อมล้ำในหลายมิติ ได้แก่ ความเหลื่อมล้ำเรื่องขนาดของสถานศึกษา การขาดแคลนทรัพยากรบุคคลด้านการศึกษาในเขตชนบทและพื้นที่ห่างไกล ในเขตเมืองย่านคนยากจน ชนกลุ่มน้อย และปัญหาความเหลื่อมล้ำจากการจัดสรรงบประมาณระหว่างสถาบันอุดมศึกษาและสถาบันการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย, 2559) แสดงให้เห็นว่าระบบการบริหารจัดการในภาครัฐที่ขาดประสิทธิภาพเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาประเทศที่สำคัญประการหนึ่งมาอย่างต่อเนื่อง การปรับปรุงหลักธรรมาภิบาลในการทำงานภาครัฐจะปรับปรุงได้หรือไม่ ขึ้นอยู่กับภาครัฐที่ต้องร่วมมือกันทำให้เกิดหลักธรรมาภิบาล ทั้งระบบการทำงานและพฤติกรรมของบุคลากรภาครัฐ โดยเน้นเรื่องความโปร่งใส การคานอำนาจเพื่อลดปัญหาผลประโยชน์ทับซ้อน

โรงเรียนในสหวิทยาเขตธรรมจักร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 เป็นหน่วยงานที่จัดการศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้บริหารสถานศึกษาทำหน้าที่บริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล ภายใต้พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 โดยยึดหลักปฏิบัติตามข้อกำหนดของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) แต่จากการปฏิบัติงานพบว่าการนำหลักธรรมาภิบาลไปใช้ในสถานศึกษายังประสบปัญหา มีการร้องเรียนเรื่องความโปร่งใสในการปฏิบัติหน้าที่ บุคลากรบางส่วนไม่ได้นำหลักการดังกล่าวมาปรับใช้อย่างเป็นรูปธรรม ทำให้การปฏิบัติงานเกิดปัญหาและข้อขัดแย้ง อาจส่งผลไปถึงคุณภาพของการศึกษาต่ำลงด้วย ซึ่งปัจจุบันพบว่าโรงเรียนในสหวิทยาเขตธรรมจักร ยังมีได้กำหนดแผนการดำเนินการและโครงการเพื่อรองรับการบริหารงานและการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาลอย่างจริงจัง อีกทั้งในการปฏิบัติงานบางขั้นตอนมีการทำงานที่ซ้ำซ้อน ส่งผลให้การดำเนินงานในสถานศึกษาเกิดความล่าช้า ผู้บริหารสถานศึกษาไม่สามารถประสานความร่วมมือที่ดีให้เกิดขึ้นภายในโรงเรียนได้ มีปัญหาความขัดแย้งภายในโรงเรียน บางเรื่องเกิดความเสียหายแก่ราชการและตัวบุคคล หากไม่ได้รับการแก้ไขอาจส่งผลเสียกับคุณภาพการบริหารการศึกษา ทำให้คุณภาพการศึกษาที่ไม่ได้มาตรฐานตามข้อกำหนดส่งผลกระทบต่อจัดการเรียนการสอนของสถานศึกษา ซึ่งอาจทำให้เกิดผลกระทบต่อคุณภาพของผู้เรียนในสถานศึกษา

จากสภาพปัญหาข้างต้น หากผู้บริหารในยุคปัจจุบันขาดหลักธรรมาภิบาลในการบริหาร แล้วการบริหารการศึกษาจะไม่ประสบผลสำเร็จ และขาดประสิทธิภาพในการทำงาน ส่งผลกระทบต่อคุณภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถานศึกษาลดลง เพราะหลักธรรมาภิบาลเป็นเครื่องมือในการกำกับดูแลผู้บริหารให้บริหารการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นการปกครอง การบริหารการจัดการควบคุมดูแลกิจการต่างๆ ให้เป็นไปตามครรลองธรรม หลักธรรมาภิบาลจึงมีความสำคัญสำหรับผู้บริหารในยุคปัจจุบัน (พระสมุห์วิศกดิ์ อธิธัญญาโณ (กอจันทร์), 2558) ดังนั้นการศึกษาการใช้หลักธรรมาภิบาล และแนวทางการพัฒนาการใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา ในสหวิทยาเขตธรรมจักร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 เพื่อที่จะนำข้อมูลที่ได้จากการวิจัยมาใช้ใน

การพัฒนาหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา และบุคลากรในสถานศึกษา ซึ่งเป็นประโยชน์ในการพัฒนาสถานศึกษา สังคม และประเทศชาติต่อไป

### วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อทราบการใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา ในสหวิทยาเขตธรรมจักร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5
2. เพื่อทราบแนวทางการพัฒนาการใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา ในสหวิทยาเขตธรรมจักร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5

### การทบทวนวรรณกรรม

หลักธรรมาภิบาล คือ การใช้อำนาจในการบริหารจัดการ จัดสรรทรัพยากรและกำกับดูแลที่เป็นไปด้วยความถูกต้อง มีความรับผิดชอบ สุจริต เทียงธรรม โปร่งใส ด้วยการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผู้เกี่ยวข้องอย่างแท้จริงโดยยึดหลักนิติธรรม คุณธรรม จริยธรรม ก่อให้เกิดความเป็นธรรม มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและเกิดความคุ้มค่าในการทำงาน (ถวิลวดี บุรีกุล, 2561)

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) (2555) ได้จำแนกหลักธรรมาภิบาลออกเป็น 10 หลักการ ดังนี้ 1) หลักประสิทธิภาพ หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด เกิดผลผลิตที่คุ้มค่าต่อการลงทุน และบังเกิดประโยชน์สูงสุดต่อส่วนรวม 2) หลักประสิทธิผล หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องมีวิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์ เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ปฏิบัติหน้าที่ตามพันธกิจให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ มีการวางแผนเป้าหมายการปฏิบัติงานที่ชัดเจน และอยู่ในระดับที่ตอบสนองต่อความคาดหวังของประชาชน 3) หลักการตอบสนอง หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องสามารถให้บริการได้อย่างมีคุณภาพ สามารถดำเนินการแล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด สร้างความเชื่อมั่นไว้วางใจ รวมถึงตอบสนองตามความคาดหวัง ความต้องการของประชาชนผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความหลากหลาย และมีความแตกต่างกันได้อย่างเหมาะสม 4) หลักการรับผิดชอบต่อสังคมและสามารถตรวจสอบได้ หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องสามารถตอบคำถามและชี้แจงได้เมื่อมีข้อสงสัย รวมทั้งต้องมีการจัดวางระบบการรายงานความก้าวหน้าและผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ต่อ 5) หลักความเปิดเผยและโปร่งใส หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ตรงไปตรงมา รวมทั้งต้องมีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่จำเป็น และเชื่อถือได้ให้ประชาชนได้รับทราบอย่างสม่ำเสมอ ตลอดจนวางระบบให้การเข้าถึงข้อมูลข่าวสารดังกล่าวเป็นไปโดยง่าย 6) หลักนิติธรรม หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องใช้อำนาจของกฎหมายกฎระเบียบ ข้อบังคับในการปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด ด้วยความเป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ และคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียฝ่ายต่าง ๆ 7) หลัก

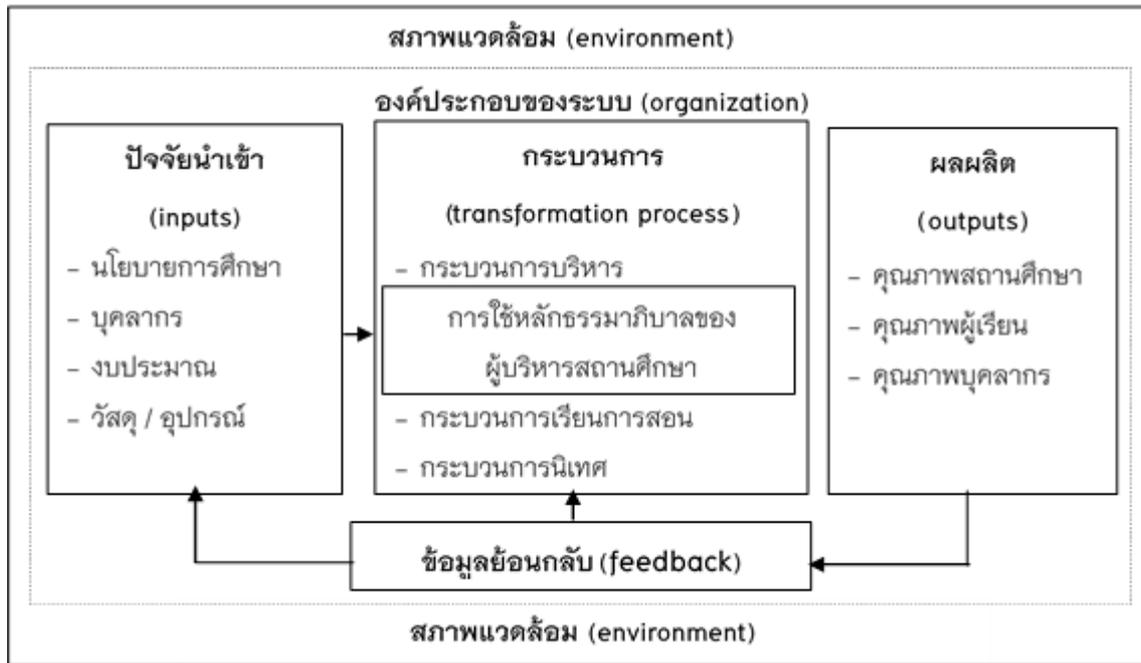
ความเสมอภาค หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องให้บริการอย่างมีความเท่าเทียมกัน ไม่มีการแบ่งแยกด้านชายหญิง ถิ่นกำเนิด เชื้อชาติ ภาษา เพศ อายุ สภาพทางกายหรือสุขภาพ สถานะของบุคคล ฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม ความเชื่อทางศาสนา การศึกษาอบรม และอื่นๆ อีกทั้งยังต้องคำนึงถึงโอกาสความเท่าเทียมกันของการเข้าถึงบริการสาธารณะของกลุ่มบุคคลผู้ด้อยโอกาสในสังคมด้วย 8) หลักการมีส่วนร่วมและการมุ่งเน้นฉันทามติ หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องรับฟังความคิดเห็นของประชาชน รวมทั้งเปิดให้ประชาชนทุกคนมีส่วนร่วมในการรับรู้ เรียนรู้ ทำความเข้าใจ ร่วมแสดงทัศนะ ร่วมเสนอปัญหาประเด็นที่สำคัญหรือเกี่ยวข้อง ร่วมคิดแก้ไขปัญหา มีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ และการดำเนินงาน และร่วมตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน 9) หลักการกระจายอำนาจ หมายถึง ในการปฏิบัติราชการควรมีการมอบอำนาจและกระจายความรับผิดชอบในการตัดสินใจ และการดำเนินการให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในระดับต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม รวมทั้งมีการโอนถ่ายบทบาทและภารกิจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นหรือภาคส่วนอื่นๆ ในสังคม 10) หลักคุณธรรมและจริยธรรม หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องมีจิตสำนึกความรับผิดชอบต่อปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นไปอย่างมีศีลธรรม คุณธรรม และตรงตามความคาดหวังของสังคม

ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า สถานศึกษาจำเป็นต้องมีหลักธรรมาภิบาลมาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานด้านต่างๆ เพื่อให้การบริหารงานนั้นสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ซึ่งองค์ประกอบที่สอดคล้องในการบริหารงานของสถานศึกษาตามที่สำนักงานพัฒนาระบบข้าราชการ (ก.พ.ร.) ได้กำหนดหลักการ 10 หลักการ ซึ่งหลักการข้างต้นเป็นหลักการในการบริหารที่ดี และทุกภาคส่วนเห็นว่าเป็นสิ่งที่ดีงามเหมาะที่จะนำมาใช้ในการจัดการบริหารงานทำให้หน่วยงานนั้นสามารถพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพได้

### กรอบแนวคิดการวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา ผู้วิจัยกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยตามแนวคิดของ Lunenburg & Ornstein (2012) มาเป็นกรอบของการวิจัย กล่าวคือ โรงเรียนในสหวิทยาเขตธรรมจักรสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 เป็นองค์กรระบบเปิด ประกอบด้วยระบบย่อย ๆ ภายในองค์กรที่มีความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม โดยระบบจะรับปัจจัยนำเข้า (inputs) มีกระบวนการ (transformation process) เปลี่ยนแปลงปัจจัยนำเข้าให้กลายเป็นผลผลิต (outputs) ซึ่งปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม (environment) ทั้งภายในและนอกองค์กร สามารถสะท้อนคุณภาพการศึกษา ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน ให้ข้อมูลย้อนกลับ (feedback) เพื่อนำไปพัฒนาปัจจัยนำเข้าและกระบวนการต่อไป ส่วนปัจจัยนำเข้าในระบบการศึกษา คือ นโยบายการจัดการศึกษา บุคลากร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ เป็นต้น ปัจจัยเหล่านี้ได้ถูกแปรเปลี่ยนโดยกระบวนการ ได้แก่ การบริหารจัดการ การจัดการเรียนการสอน การนิเทศการศึกษา ให้ได้ผลผลิตที่มีคุณภาพของสถานศึกษา ผู้เรียน และบุคลากร ตาม

นโยบาย อีกทั้งยังมีการประเมินเพื่อนำข้อเสนอแนะ หรือข้อควรปรับปรุง นำไปพัฒนาปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และผลผลิตต่อไป ดังแผนภาพที่ 1



แผนภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

### ระเบียบวิธีวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ พื้นที่วิจัย คือ สถานศึกษาในสหวิทยาเขตธรรมจักร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 ประชากร คือ ข้าราชการครูในสหวิทยาเขตธรรมจักร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 จำนวน 285 คน กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย คือ ข้าราชการครูในสหวิทยาเขตธรรมจักร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 จำนวน 165 คน โดยใช้ตารางประมาณการขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Krejcie & Morgan (1970) และใช้เทคนิคการเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยการสุ่มแบบแบ่งประเภท จำแนกตามโรงเรียน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยมี 2 ชนิด คือ 1) แบบสอบถาม แบ่งเป็น 2 ตอน ดังนี้ ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับสภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นตัวเลือกที่กำหนดคำตอบไว้ให้ เกี่ยวกับ เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน และประสบการณ์ในการทำงานตำแหน่งปัจจุบัน ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับการใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในสหวิทยาเขตธรรมจักร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 ตามแนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ซึ่งมีลักษณะเป็นคำถามชนิดจัดอันดับคุณภาพ ได้ 5 ระดับ ตามแนวคิดของ Likert (1961) หาค่าความเชื่อมั่น โดยใช้วิธีของ Cronbach (1974) โดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟาได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .963

2) แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง ตามแนวคิดของของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ซึ่งมีลักษณะเป็นข้อคำถามแบบปลายเปิด ใช้ศึกษาแนวทางการพัฒนาการใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา ในสหวิทยาเขตธรรมจักร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 นำข้อมูลเชิงปริมาณมาวิเคราะห์ด้วยสถิติวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ความถี่ ร้อยละ ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์เนื้อหา

### ผลการวิจัย

วัตถุประสงค์ที่ 1 ผลการวิจัยพบว่าในการวิเคราะห์การใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในสหวิทยาเขตธรรมจักร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 ผู้วิจัยวิเคราะห์โดยใช้ค่ามัชฌิมเลขคณิตและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานที่ได้จากการตอบแบบสอบถาม แล้วเปรียบเทียบกับเกณฑ์ตามแนวความคิดของ Best (1970) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังรายละเอียดตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของการใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในสหวิทยาเขตธรรมจักร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 โดยภาพรวม

(n = 165)

| การใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา  | $\bar{X}$   | S.D.        | ระดับ      |
|--|-------------|-------------|------------|
| 1. หลักประสิทธิภาพ                         | 4.13        | 0.66        | มาก        |
| 2. หลักประสิทธิผล                          | 4.23        | 0.55        | มาก        |
| 3. หลักการตอบสนอง                          | 4.19        | 0.59        | มาก        |
| 4. หลักการรับผิดชอบต่อและสามารถตรวจสอบได้  | 4.27        | 0.60        | มาก        |
| 5. หลักความเปิดเผยและโปร่งใส               | 4.34        | 0.57        | มาก        |
| 6. หลักนิติธรรม                            | 4.31        | 0.62        | มาก        |
| 7. หลักความเสมอภาค                         | 4.40        | 0.61        | มาก        |
| 8. หลักการมีส่วนร่วมและการมุ่งเน้นฉันทามติ | 4.26        | 0.63        | มาก        |
| 9. หลักการกระจายอำนาจ                      | 4.31        | 0.58        | มาก        |
| 10. หลักคุณธรรมและจริยธรรม                 | 4.44        | 0.62        | มาก        |
| <b>รวม</b>                                 | <b>4.29</b> | <b>0.52</b> | <b>มาก</b> |

จากตารางที่ 1 พบว่าการใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในสหวิทยาเขตธรรมจักร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณา

รายชื่อคำถามของการใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในสหวิทยาเขตธรรมจักร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 พบว่า อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่ามัธยเทศคณิตมากไปน้อย ดังนี้ หลักคุณธรรมและจริยธรรม, หลักความเสมอภาค, หลักความเปิดเผยและโปร่งใส, หลักการกระจายอำนาจ, หลักนิติธรรม, หลักการรับผิดชอบต่อและสามารถตรวจสอบได้, หลักการมีส่วนร่วมและการมุ่งเน้นฉันทามติ, หลักประสิทธิผล, หลักการตอบสนอง และหลักประสิทธิภาพ เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยภาพรวม เท่ากับ 0.52 มีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

วัตถุประสงค์ที่ 2 ผลการวิจัยพบว่า จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารและครูในสหวิทยาเขตธรรมจักร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 จำนวน 12 คน เพื่อหาแนวทางการพัฒนาการใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในสหวิทยาเขตธรรมจักร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 โดยนำข้อคำถามที่มีค่ามัธยเทศคณิตน้อยที่สุดในแต่ละด้านมาเป็นประเด็นในการสัมภาษณ์ ได้แนวทางการพัฒนาการใช้หลักธรรมาภิบาลแยกรายด้าน ดังนี้ หลักประสิทธิภาพ 1 แนวทาง หลักประสิทธิผล 2 แนวทาง หลักการตอบสนอง 2 แนวทาง หลักการรับผิดชอบต่อและสามารถตรวจสอบได้ 2 แนวทาง หลักความเปิดเผยและโปร่งใส 2 แนวทาง หลักนิติธรรม 2 แนวทาง หลักความเสมอภาค 2 แนวทาง หลักการมีส่วนร่วมและการมุ่งเน้นฉันทามติ 2 แนวทาง หลักการกระจายอำนาจ 2 แนวทางและหลักคุณธรรมและจริยธรรม 1 แนวทาง

### อภิปรายผลการวิจัย

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 1 พบว่า การใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในสหวิทยาเขตธรรมจักร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารสถานศึกษาในสหวิทยาเขตธรรมจักร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 5 ได้ตระหนักถึงความสำคัญในการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารสถานศึกษา เพื่อให้การดำเนินงานเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ผู้บริหารยึดหลักคุณธรรม จริยธรรมในการบริหาร ส่งผลให้ครูและบุคลากรเกิดแรงจูงใจในการทำงาน อีกทั้งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 ได้ดำเนินการโครงการเสริมสร้างคุณธรรมจริยธรรม และธรรมาภิบาลในสถานศึกษา มุ่งตอบสนองนโยบายยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี มีการนิเทศ กำกับ ติดตาม ให้การดำเนินงานในสถานศึกษา มีความโปร่งใสและเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล จึงทำให้การใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในสหวิทยาเขตธรรมจักร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก สอดคล้องงานวิจัยของวิภาส ทองสุทธิ และวิวัฒน์ ตู้อำนาจ (2564) พบว่าสภาพที่เป็นจริงในปัจจุบันของการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับมาก และค่าเฉลี่ยรายด้านระดับมาก ได้แก่ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส

และหลักความคุ้มค่า สอดคล้องกับงานวิจัยของพิชญ ยงดี และศักดิ์พันธ์ ต้นวิมลรัตน์ (2560) พบว่า ธรรมชาติของโรงเรียนนรรัตนราษฎร์บำรุง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ หลักความเสมอภาค หลักการมีส่วนร่วม หลักการตอบสนอง หลักความโปร่งใส หลักการรับผิดชอบ และหลักนิติธรรม ตามลำดับ

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 2 พบว่า แนวทางการพัฒนาการใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในสหวิทยาเขตธรรมจักร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 พบว่า 1) หลักประสิทธิภาพ มีแนวทางการพัฒนา ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการวางแผนก่อนการดำเนินงาน มีการพัฒนาเทคนิคและวิธีการดำเนินงานให้มีความสะดวกและรวดเร็ว ตัดขั้นตอนการดำเนินงานที่ไม่จำเป็น สอดคล้องกับงานวิจัยของฉัตรมงคล สูงเนิน (2561) พบว่า ผู้บริหารควรกำหนดขั้นตอนการทำงานและกระจายอำนาจให้ชัดเจน ผู้บริหารควรมีการนิเทศ ตรวจสอบ ระบบการทำงาน อยู่เสมอพร้อมทั้งตรวจสอบปัญหาและหาทางแก้ไขปัญหาดังต่าง ๆ 2) หลักประสิทธิผล มีแนวทางการพัฒนา ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการสำรวจความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยมีการจัดช่องทางรับฟังความคิดเห็นและข้อร้องเรียนต่าง ๆ เพื่อนำมากำหนดแผนกลยุทธ์ และทิศทางของการดำเนินงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของวิไลรัตน์ ฝ่ายดี (2559) พบว่า ผู้บริหารควรสร้างความเชื่อมั่นไว้ใจแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ควรกำหนดนโยบายในการบริหารงานที่สอดคล้องกับความต้องการของชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 3) หลักการตอบสนอง มีแนวทางการพัฒนา ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการจำแนกกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อหาความรู้ด้านความต้องการ ความคาดหวัง ทำให้กำหนดกลยุทธ์ในการเข้าถึงผู้รับบริการแต่ละกลุ่มได้อย่างถูกต้องเหมาะสม ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของกัลยาณี สีสารักษ์ และ พิมลพรรณ เพชรสมบัติ (2563) พบว่า ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ช่างรับรู้และเข้าใจนโยบาย ทิศทาง เป้าหมายของการดำเนินงานตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลอย่างเป็นระบบ มีการรายงานผลการดำเนินงาน เผยแพร่ประชาสัมพันธ์ให้ผู้ที่เกี่ยวข้องได้รับทราบ และสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้สะดวก 4) หลักการรับผิดชอบและสามารถตรวจสอบได้ มีแนวทางการพัฒนา ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการวิเคราะห์ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในการดำเนินงาน ประเมินโอกาสที่จะเกิดปัญหาและผลกระทบต่าง ๆ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของสาคร มหาหิงค์ (2560) พบว่า ผู้บริหารควรปฏิบัติตามยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ที่ชัดเจน มีกระบวนการปฏิบัติ งานและระบบงานที่เป็นมาตรฐาน รวมถึงมีการติดตาม ประเมินผลและพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ 5) หลักความเปิดเผยและโปร่งใส มีแนวทางการพัฒนา ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการอำนวยความสะดวกในการเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร พัฒนาระบบการเผยแพร่ให้มีประสิทธิภาพ ควรมีการชี้แจงรายละเอียดที่สามารถเปิดเผยได้ ให้ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียทราบถึงการดำเนินงานต่าง ๆ เพื่อสร้างความเข้าใจที่ตรงกัน และประสานความร่วมมือกับผู้ที่เกี่ยวข้อง สอดคล้องกับงานวิจัยของเปรมมิกา อ่อนธานี (2559) พบว่า ผู้บริหารควรมีการวางแผนและพัฒนาระบบการใช้สื่อและเทคโนโลยีต่าง ๆ ที่ทันสมัย ดำเนินการต่างๆ อย่างเปิดเผย เปิดโอกาสให้ผู้ที่มีส่วน

เกี่ยวข้องรับรู้ และเข้าใจนโยบาย ทิศทาง เป้าหมายของการดำเนินงาน มีการรายงานผลการดำเนินงาน เผยแพร่เปิดเผยให้ผู้ที่เกี่ยวข้องได้รับทราบ และสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้สะดวก 6) หลักนิติธรรมมีแนวทางการพัฒนา ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมให้ครูและบุคลากรในสถานศึกษาได้พัฒนาตนเองตามความสมัครใจ ควรส่งเสริมสิทธิเสรีภาพในการแสดงความคิดเห็นของครูและบุคลากร ให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ 7) หลักความเสมอภาค มีแนวทางการพัฒนา ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาควรวิเคราะห์กำหนดมาตรฐานกระบวนการทำงานขององค์กรให้มีความเสมอภาค สร้างกลไกด้านความเสมอภาคในการให้บริการ ควรมีการจัดทำข้อมูลสารสนเทศของบุคลากรและผู้รับบริการ 8) หลักการมีส่วนร่วมและการมุ่งเน้นฉันทามติ มีแนวทางการพัฒนา ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาควรสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องในการบทบาทการมีส่วนร่วมกับผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อประสานความร่วมมือในการดำเนินงาน ควรเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาร่วมกับโรงเรียน 9) หลักการกระจายอำนาจ มีแนวทางการพัฒนา ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาควรจัดโครงการ กิจกรรมต่าง ๆ และประสานความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกได้ เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาการจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ 10) หลักคุณธรรมและจริยธรรม มีแนวทางการพัฒนา ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาควรศึกษา และเข้าใจความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา ใช้เทคนิคในการบริหารให้เหมาะสม รับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน มีความเป็นกัลยาณมิตรที่ดี มีน้ำใจ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อเพื่อร่วมงาน มีการสื่อสารกันอย่างเป็นมิตร ตลอดจนนำหลักจริยธรรมมาเป็นหลักในการบริหาร

### องค์ความรู้ใหม่จากการวิจัย

จากการวิจัยนี้ทำให้ได้แนวทางการพัฒนาการใช้หลักธรรมาภิบาล แยกรายด้านดังนี้ หลักประสิทธิภาพ 1 แนวทาง หลักประสิทธิผล 2 แนวทาง หลักการตอบสนอง 2 แนวทาง หลักการระมัดระวังและสามารถตรวจสอบได้ 2 แนวทาง หลักความเปิดเผยและโปร่งใส 2 แนวทาง หลักนิติธรรม 2 แนวทาง หลักความเสมอภาค 2 แนวทาง หลักการมีส่วนร่วมและการมุ่งเน้นฉันทามติ 2 แนวทาง หลักการกระจายอำนาจ 2 แนวทางและหลักคุณธรรมและจริยธรรม 1 แนวทาง แสดงดังแผนภาพที่ 2



แผนภาพที่ 2 การพัฒนาการใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา

จากแผนภาพที่ 2 การพัฒนาการใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา อธิบายโดยสังเขปดังนี้ หลักประสิทธิภาพ มีแนวทางการพัฒนา คือ ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการวางแผนก่อนการดำเนินงาน มีการพัฒนาเทคนิคและวิธีการดำเนินงานให้มีความสะดวกและรวดเร็ว ดัดขั้นตอนการดำเนินงานที่ไม่จำเป็น หลักประสิทธิผล มีแนวทางการพัฒนา คือ 1) ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการสำรวจความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีการจัดช่องทางการรับฟังความคิดเห็นและข้อร้องเรียนต่างๆ เพื่อนำมากำหนดแผนกลยุทธ์ 2) ควรมีการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งสำรวจความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หลักการตอบสนอง มีแนวทางการพัฒนา คือ 1) ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการจำแนกกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อหาความรู้ด้านความต้องการ ความคาดหวัง ทำให้กำหนดกลยุทธ์ในการเข้าถึงผู้รับบริการแต่ละกลุ่มได้อย่างถูกต้องเหมาะสม 2) ควรสร้างปฏิสัมพันธ์กับประชาชนผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีการรับฟังและเรียนรู้อย่างต่อเนื่องนำไปเชื่อมโยงกับการวางแผนกลยุทธ์ หลักการรับผิดชอบต่อสังคมและสามารถตรวจสอบได้ มีแนวทางการพัฒนา คือ 1) ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการวิเคราะห์ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในการดำเนินงาน 2) ควรกำหนดมาตรการและแนวทางปฏิบัติ เมื่อโรงเรียนเกิดผลกระทบในด้านต่างๆ หลักความเปิดเผยและโปร่งใส มีแนวทางการพัฒนา คือ 1) ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการอำนวยความสะดวกในการเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร 2) ควรมีการชี้แจงรายละเอียดที่สามารถเปิดเผยได้ ให้ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียทราบถึงการดำเนินงานต่างๆ เพื่อสร้างความเข้าใจที่ตรงกัน หลักนิติธรรม มีแนวทางการ

พัฒนา คือ 1) ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมให้ครูและบุคลากรในสถานศึกษาได้พัฒนาตนเองตามความสมัครใจ 2) ควรส่งเสริมสิทธิเสรีภาพในการแสดงความคิดเห็นของครูและบุคลากร ให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ หลักความเสมอภาค มีแนวทางการพัฒนา คือ 1) ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมให้ผู้รับบริการทุกคนเข้าถึงการบริการได้อย่างเท่าเทียม 2) ควรวิเคราะห์กำหนดมาตรฐานกระบวนการทำงานขององค์กรให้มีความเสมอภาค หลักการมีส่วนร่วมและการมุ่งเน้นฉันทามติ มีแนวทางการพัฒนา คือ 1) ผู้บริหารสถานศึกษาควรสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องในการบทบาทการมีส่วนร่วมกับผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อประสานความร่วมมือในการดำเนินงาน 2) ควรเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาร่วมกับโรงเรียน หลักการกระจายอำนาจ มีแนวทางการพัฒนา คือ 1) ผู้บริหารสถานศึกษาควรจัดโครงการ กิจกรรมต่างๆ และประสานความร่วมมือ กับหน่วยงานภายนอก ชุมชน หรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ได้ เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาการจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ 2) ควรมีการอำนวยความสะดวกในการดำเนินโครงการหรือกิจกรรมต่างๆ ที่มีความเกี่ยวข้องกับหน่วยงานภายนอก หลักคุณธรรมและจริยธรรม มีแนวทางการพัฒนา คือ ผู้บริหารสถานศึกษาควรศึกษา และเข้าใจความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา ใช้เทคนิคในการบริหารให้เหมาะสม มีความเป็นกัลยาณมิตรที่ดี

## สรุป

จากการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเรื่อง การใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในสหวิทยาเขตธรรมจักร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 สรุปได้ดังนี้

1. การใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในสหวิทยาเขตธรรมจักร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ หลักคุณธรรมและจริยธรรม หลักความเสมอภาค หลักความเปิดเผยและโปร่งใส หลักการกระจายอำนาจ หลักนิติธรรม หลักการรับผิดชอบและสามารถตรวจสอบได้ หลักการมีส่วนร่วมและการมุ่งเน้นฉันทามติ หลักประสิทธิผล หลักการตอบสนอง และหลักประสิทธิภาพ ตามลำดับ

2. แนวทางการพัฒนาการใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในสหวิทยาเขตธรรมจักร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 พบว่า 1) ผู้บริหารสถานศึกษาควรตัดขั้นตอนการดำเนินงานที่ไม่จำเป็น 2) ผู้บริหารสถานศึกษาควรสำรวจความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 3) ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการจำแนกกลุ่มผู้รับบริการ 4) ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการวิเคราะห์ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในการดำเนินงาน 5) ผู้บริหารสถานศึกษาควรพัฒนาระบบการเผยแพร่ให้มีประสิทธิภาพ 6) ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมให้ครูได้พัฒนาตนเองตามความสมัครใจ 7) ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมให้ผู้รับบริการเข้าถึงการบริการได้อย่างเท่าเทียม 8) ผู้บริหาร

สถานศึกษาควรส่งเสริมให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา 9) ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก 10) ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีความเป็นกัลยาณมิตรที่ดี

## ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

### 1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

1) จากผลการวิจัย การใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในสหวิทยาเขตธรรมจักร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 พบว่า หลักประสิทธิภาพ มีค่ามัชฌิมเลขคณิต น้อยที่สุด ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ความสำคัญในการออกแบบกระบวนการปฏิบัติงานโดยใช้เทคนิคและเครื่องมือในการบริหารจัดการอย่างเหมาะสม และส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรได้ดำเนินงานอย่างเป็นระบบ ลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็น เพื่อให้การปฏิบัติงานเกิดความคล่องตัว

2) จากผลการวิจัย การใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในสหวิทยาเขตธรรมจักร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 พบว่า หลักคุณธรรมและจริยธรรม ค่ามัชฌิมเลขมากที่สุด แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารให้ความสำคัญและนำหลักคุณธรรมและจริยธรรมมาใช้ในปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี ดังนั้น ผู้บริหารควรเป็นแบบอย่างให้กับครูและบุคลากร ควรส่งเสริมการจัดกิจกรรมต่างๆ ที่ปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรมให้ครู และบุคลากรในสถานศึกษาได้พัฒนาคุณธรรมจริยธรรมในการประกอบวิชาชีพ

### 2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1) ควรมีการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5

2) ควรมีการศึกษาผลลัพธ์ที่เกิดจากการใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5

3) ควรมีการศึกษาการใช้หลักธรรมาภิบาลในระดับเขตพื้นที่ หรือสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอื่น

## เอกสารอ้างอิง

กัลยาณี สีสารักษ์ และพิมลพรรณ เพชรสมบัติ. (2563). หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28. *วารสาร มจร. พุทธปัญญาปริทรรศน์*, 5(3), 53-67.

- นัตรมงคล สูงเนิน. (2561). *แนวทางการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดนครสวรรค์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 42(วิทยานิพนธ์ ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต)*. มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์.
- ถวิลวดี บุรีกุล. (2561). *หลักธรรมาภิบาลจากแนวคิดสู่การปฏิบัติในสังคมไทย*. กรุงเทพฯ: สถาบันพระปกเกล้า.
- นณรรฎ พิศลยบุตร. (2558). *ความเหลื่อมล้ำทางการศึกษาของไทย: ข้อสรุปจากผลการสอบปีซ่า (PISA)*. กรุงเทพฯ: สถาบันวิจัยแห่งประเทศไทย.
- เปรมมิกา อ่อนธานี. (2559). *แนวทางการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระถมศึกษาอุทัยธานี เขต 2(วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต)*. มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์.
- พระสมุห์วิศักดิ์ อธิติญาโณ (กอจันทร์). (2558). *การบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลวิถีพุทธ. วารสารศึกษาศาสตร์ปริทรรศน์*, 2(3), 87-96.
- พิษณุ งามดี และศักดิ์พันธ์ ตันวิมลรัตน์. (2560). *ธรรมาภิบาลของโรงเรียนรัตนราชกูร์บำรุง. วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร*, 7(2), 161-171.
- วิภาส ทองสุทธิ และวิวัฒน์ ตู้อำนาจ. (2564). *การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 31 กรณีศึกษาโรงเรียนภูวิทยา จังหวัดนครราชสีมา. วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ*, 10(1), 155-164.
- วิไลรัตน์ ฝ่ายดี. (2559). *การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารโรงเรียนขนาดกลางใน อำเภอตาพระยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระถมศึกษาสระแก้ว เขต 2(วิทยานิพนธ์ ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต)*. มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย. (2559). *แนวทางการพัฒนาธรรมาภิบาลในระยะแผนพัฒนา เศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 พ.ศ. 2560-2564 และการขับเคลื่อนธรรมาภิบาลของ ประเทศไทยสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม*. กรุงเทพฯ: มูลนิธิสถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนา ประเทศไทย.
- สาคร มหาหิงค์. (2560). *การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระถมศึกษาขอนแก่น เขต 4. วารสารวิชาการวิทยาลัยสันตพล*, 3(1), 12-19.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2562). *แผนพัฒนาเศรษฐกิจและ สังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 พ.ศ. 2560 – 2564*. สืบค้นเมื่อ 9 พฤษภาคม 2562, จาก [http://www.nesdb.go.th/ewt\\_dl\\_link.php?nid=6422](http://www.nesdb.go.th/ewt_dl_link.php?nid=6422)

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.). (2552). *คู่มือการจัดระดับการกำกับดูแลองค์การภาครัฐตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance Rating)*. กรุงเทพฯ: บริษัท 프리เมียร์ โปร์ จำกัด.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.). (2555). *หลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์คณะรัฐมนตรีและราชกิจจานุเบกษา.

Best, W. (1970). *Research in Education*. New Jersey: Prentice-Hall Inc.

Cronbach, J. (1974). *Essentials of Psychological Testing*. New York: Harper & Row Publisher.

Krejcie, V., & Morgan, W. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. *Educational and Psychological Measurement*. 30, 607-610.

Likert, R. (1961). *New Patterns of Management*. New York: McGraw Hill.

Lunenburg, C., & Ornstein, C. (2012). *Educational Administration; Concepts and Practices*. (6th ed.). CA: Wadsworth.