



รูปแบบการบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนในเขตสำนักงานศึกษาธิการ  
ภาค 18 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน\*

THE MODEL OF EDUCATION MANAGEMENT BASED ON GOOD GOVERNANCE OF  
SCHOOLS IN THE REGIONAL EDUCATIONAL OFFICE 18 UNDER THE OFFICE OF  
BASIC EDUCATION COMMISSION

<sup>1</sup>ณัทกมล สุขมา Napatkamol Sukma, <sup>2</sup>ประยูร อิมสวาสดี Prayoon Imsawasdi,

<sup>3</sup>ธนวิน ทองแพง Thanawin Thongpang

<sup>1,2,3</sup>มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University, Thailand

Corresponding Author E-mail: caddy\_petty@hotmail.com

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนในเขตสำนักงานศึกษาธิการภาค 18 2) เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนในเขตสำนักงานศึกษาธิการภาค 18 3) เพื่อประเมินรูปแบบการบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนในเขตสำนักงานศึกษาธิการภาค 18 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นการวิจัยแบบผสมผสานวิธี โดยมีขั้นตอนการวิจัย 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) ศึกษาข้อมูลการบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลจากเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และสอบถามครูและผู้บริหารสถานศึกษา 379 คน ในเขตสำนักงานศึกษาธิการภาค 18 โดยใช้วิธีการเลือกแบบเฉพาะเจาะจง และเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยการสุ่มแบบชั้นภูมิตามสัดส่วนตามขนาดโรงเรียน 2) ร่างรูปแบบ 3) พัฒนารูปแบบด้วยการสอบถามความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ 17 คน โดยใช้เทคนิคเดลฟายแบบปรับปรุง 2 รอบ และ 4) ประเมินรูปแบบการบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาล โดยการสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ 17 คน เครื่องมือวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามที่มีค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.42-1.00 และค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ = 0.92 และมีสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ สรุปผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพและปัญหาการบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนในเขตสำนักงานศึกษาธิการภาค 18 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงอันดับคุณลักษณะจากมากไปน้อย ได้แก่ หลักความรับผิดชอบ หลักความคุ้มค่า หลักความโปร่งใส หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม และหลักการมีส่วนร่วม 2) การพัฒนารูปแบบจากผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเทคนิคเดลฟายแบบปรับปรุง รอบที่ 1 และรอบที่ 2 มีค่าเฉลี่ยทุกด้านอยู่ในระดับมาก 3) การประเมินรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิให้ความเห็นว่า รูปแบบการบริหารสถานศึกษาดังกล่าว เป็นรูปแบบที่มีความเหมาะสม มีความเป็นไปได้และสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติได้จริง

**คำสำคัญ:** รูปแบบ, การบริหารสถานศึกษา, หลักธรรมาภิบาล, โรงเรียน



### Abstract

The objectives of this study were 1) to study the conditions and problems of education management based on good governance of schools in the Regional Educational Office 18, 2) to develop the model of education management based on good governance of schools in the Regional Educational Office 18, and 3) to evaluate the model of education management based on good governance of schools in the Regional Educational Office 18. This is mixed methods research. The research methodology had four steps which were 1) to study the information in education management based on good governance of schools from related research documents and ask 379 chief executives in the Regional Educational Office 18 which was obtained by purposive sampling random and the samples were selected by Proportional stratified random sampling using the school size as a random unit, 2) to draft the model, and 3) to develop the model by asking opinion from 17 experts by using the Delphi technique 2 rounds and 4) to evaluate the model from a group of experts in the total of 17 peoples. The research instrument was a questionnaire with a discrimination index is between 0.42-1.00 and the reliability equal to 0.92. The data were statistically analyzed by percentage, mean standard deviation median and Inter-Quartile Range. The research found that 1) the conditions and problems of schools in the Regional Educational Office 18 under the Office of Basic Education Commission overall and each aspect was at a high level. The arranged attributes in descending order were Responsibility, Value, Transparency, rule of law, moral and engagement. 2) The development of the model from the results of the data was analyzed by the Delphi technique with rounds 1 and 2 in overall aspects at a high level. 3) Model evaluation by the experts' opinion found that the model of education management was built to be appropriate, feasible, and practical.

**Keywords:** Model, Education Management, Good Governance, School



## บทนำ

ในสภาพปัจจุบันนี้ การบริหารสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานยังประสบปัญหาต่างๆ มากมาย ได้แก่ 1) การบริหารจัดการ พบว่า สถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ยังไม่ได้รับการช่วยเหลือที่เพียงพอ หรือทำให้เปลี่ยนแปลงอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อให้การบริหารจัดการและให้บริการกับนักเรียนได้ 2) การกระจายอำนาจ พบว่า ยังไม่มีการกระจายอำนาจที่แท้จริง การกระจายอำนาจที่ดำเนินการไปแล้วล้วนเป็นการมอบอำนาจ การสั่งการจากส่วนกลางเป็นส่วนใหญ่ สถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ไม่มีอำนาจในการจัดการศึกษาได้อย่างเต็มที่ การบริหารจัดการอยู่ในลักษณะการรับนโยบาย มาตราฐานเกณฑ์จากส่วนกลางมาบริหาร จึงทำให้สถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานขาดความเป็นอิสระ ไม่มีความเข้มแข็ง ไม่มีความมั่นใจ อำนาจหน้าที่ของตนเอง ไม่สามารถช่วยเหลือตนเองได้ ขาดความตระหนักและความรับผิดชอบต่อการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานที่แท้จริง 3) งานและการปฏิบัติงาน พบว่า บุคลากรยังมีความสับสนในการปฏิบัติงาน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2558)

แนวคิดธรรมาภิบาลได้รับความสนใจและได้แผ่ขยายเข้ามาในสังคมไทย ซึ่งคำว่า ธรรมาภิบาล เป็นคำมาจากคำศัพท์ภาษาอังกฤษว่า Good governance มีผู้แปลเป็นคำไทยหลายคำ เช่น ธรรมรัฐ การปกครองที่ดี การบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีและการบริหารจัดการที่ดี (ธีรยุทธ บุญมี, 2541; ประเวศ วะสี, 2542; อานันท์ ปันยารชุน, 2543; บวรศักดิ์ อุวรรณโณ, 2542) กระแสของแนวคิดธรรมาภิบาล ได้มีนักวิชาการจากสถาบันต่างๆ นำมาอภิปราย ขยายความ และเสนอแนะแนวทางในการนำมาใช้ในสังคมไทย จนเป็นที่ยอมรับทั้งภาครัฐและเอกชนในช่วงประมาณปี พ.ศ. 2540 (สาธิต วงศ์อนันต์นันท, 2545) ประกอบกับช่วงเวลาดังกล่าว ประเทศไทยประสบกับภาวะทางเศรษฐกิจที่รุนแรง ทำให้สังคมเห็นความจำเป็นที่จะต้องเร่งสร้างธรรมาภิบาลให้เกิดขึ้นในสังคมไทย เพื่อเป็นแนวทางสำหรับการแก้ปัญหาอย่างแท้จริง (อานันท์ ปันยารชุน, 2543; ประเวศ วะสี, 2542) แนวคิดธรรมาภิบาลได้ถูกนำเข้าสู่กระบวนการจัดทำรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 ซึ่งเป็นการวางโครงสร้างและกระบวนการธรรมาภิบาลให้เกิดขึ้นในทุกภาคส่วนของสังคมไทย (บวรศักดิ์ สุวรรณโณ, 2542) ดังนั้น พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ซึ่งเป็นกฎหมายที่เกิดขึ้นตามมาตรา 81 ในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 จึงนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการจัดการศึกษา (ปรัชญา เวสารัชช, 2554)

ประเทศไทย แม้จะมีการยกเลิกรัฐธรรมนูญฉบับต่างๆ ที่ได้บัญญัติหลักธรรมาภิบาลไว้อย่างไรก็ตาม เมื่อมีการยกร่างรัฐธรรมนูญฉบับใหม่ขึ้นใช้ก็ไม่ได้ทิ้งหลักธรรมาภิบาลซึ่งเป็นหลักการสากล ก็ยังนำมาบัญญัติไว้โดยตลอด เป็นการยืนยันว่าหลักธรรมาภิบาลเป็นหลักการที่ใช้คู่กับการปกครองในระบอบประชาธิปไตย ประเทศไทยได้นำหลักธรรมาภิบาลเข้ามาใช้หลังจากที่ประเทศไทยได้ประสบกับภาวะเศรษฐกิจถดถอยใน พ.ศ. 2540 ประกอบกับการประกาศใช้รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 ด้วย ขณะนั้นสังคมไทยได้ตระหนักและให้ความสำคัญกับหลักธรรมาภิบาลก็ได้นำไปใช้ในการบริหารภาครัฐ ทำให้การบริหารภาครัฐดีขึ้นเป็นลำดับโดยเฉพาะรัฐบาล เมื่อจะจัดทำนโยบายต่างๆ ก็ต้องคำนึงถึงหลักธรรมาภิบาลให้มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ มีความรับผิดชอบ เกิดความคุ้มค่า เป็นไปตามหลักนิติธรรม รวมทั้งการต่อต้านปัญหาคอร์รัปชันที่แพร่ระบาดอยู่ในสังคมไทย เมื่อการบริหารภาครัฐดีขึ้น ทำให้มีการเปลี่ยนแปลงมากมายในหน่วยงานภาครัฐส่งผลให้ภาคส่วนอื่นๆ ของสังคมไทย ขับเคลื่อนไปด้วยกันได้ สำหรับภาคเอกชนก็มีการนำหลักธรรมาภิบาลไปปรับใช้ทำให้องค์กรธุรกิจ หรือบริษัทมหาชนจำกัด มีผลประกอบการของบริษัทดีขึ้น ภายหลังวิกฤตเศรษฐกิจ พ.ศ. 2540 ทำให้บริษัทฟื้นตัวจากภาวะการขาดทุน ปัจจุบัน ภาคเอกชนโดยเฉพาะ



บริษัทที่เข้าสู่ตลาดหลักทรัพย์ มีคะแนนเรื่องการมีธรรมาภิบาลอยู่ในอันดับดี ส่งผลต่อการเจริญเติบโตของเศรษฐกิจในประเทศ อย่างไรก็ตาม ประเทศไทยจำเป็นต้องมีการพัฒนาต่อไปเพื่อก้าวให้ทันโลกในทุกด้าน เพราะสถานะเศรษฐกิจของโลกมีการแข่งขันกันสูง ประกอบกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปจากอดีต ทำให้ประเทศไทยต้องให้ความสำคัญกับเรื่องหลักธรรมาภิบาลมากขึ้น เพราะเป็นหลักการสมัยใหม่ซึ่งประเทศที่พัฒนาแล้วได้นำมาใช้เป็นหลักในการบริหารภาครัฐหรือการประกอบธุรกิจของบริษัทเอกชนต่างๆ และการเพิ่มอัตราการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศนั้นต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาในเชิงคุณภาพมากขึ้น ในภาคเอกชน บริษัทที่เติบโตในตลาดหลักทรัพย์จะต้องบริหารให้มีหลักธรรมาภิบาล เพื่อให้ความคุ้มครองแก่ผลประโยชน์ของผู้ถือหุ้นและต้องดำเนินธุรกิจที่ไม่ทำลายสิ่งแวดล้อมและทรัพยากรธรรมชาติของประเทศ หลักธรรมาภิบาลจึงถูกนำไปปรับใช้ให้เหมาะสมกับองค์กรภาครัฐและภาคเอกชนเพื่อให้เหมาะสมกับหน่วยงานนั้นๆ และสภาพการณ์ของโลกที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา (อริย์ธัช แก้วเกาะสบบ้า, 2560)

สภาพปัญหาการบริหารสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานให้มีการบริหารที่ดีนั้น หากใช้แนวคิดธรรมาภิบาลมาประยุกต์ใช้เป็นทางเลือกหนึ่งก็ย่อมจะก่อให้เกิดประโยชน์ที่ดีและคุ้มค่าต่อสถานศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของสำนักงานศึกษาธิการภาค 18 ที่ต้องการพัฒนาประสิทธิภาพของระบบบริหารจัดการศึกษาตามหลักธรรมาภิบาล (สำนักงานศึกษาธิการภาค 18, 2562) จากการศึกษา ค้นคว้าและสังเคราะห์งานวิจัย พบว่า มีนักวิชาการนำเสนอองค์ประกอบของธรรมาภิบาล สำหรับการบริหารงานขององค์กรภาครัฐ ภาคเอกชน หรือแม้แต่การบริหารงานองค์กรทางการศึกษา พบว่า ธรรมาภิบาลมีองค์ประกอบที่หลากหลายทั้งในลักษณะที่เหมือนและแตกต่างกัน แต่ในปัจจุบันยังไม่มีภาพที่ชัดเจนว่า การบริหารที่ดีหรือธรรมาภิบาลในการบริหารสถานศึกษาของสำนักงานศึกษาธิการภาค 18 นั้นควรมีองค์ประกอบอย่างไร หรือควรมีรูปแบบการบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลอย่างไร ประกอบกับการสัมภาษณ์ผู้บริหารและนักวิชาการในสำนักงานศึกษาธิการภาค 18 จำนวน 3 คน ให้ความเห็นสอดคล้องกันว่า สำนักงานศึกษาธิการภาค 18 มีการพัฒนาประสิทธิภาพของระบบบริหารจัดการศึกษาตามหลักธรรมาภิบาล ดังที่กำหนดไว้ในยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ขององค์กร แต่ยังไม่มีการกำหนดรูปแบบ หรือแนวทางการดำเนินงานในเชิงรูปธรรมที่ชัดเจน

จากความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาดังกล่าว ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาการพัฒนา รูปแบบการบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนในเขตสำนักงานศึกษาธิการภาค 18 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จะทำให้ได้รูปแบบที่ใช้เป็นแนวทางในการกำหนดนโยบาย วางแผน ส่งเสริม สนับสนุนการบริหารงาน การแก้ปัญหาการบริหารงานและการพัฒนาการบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนในเขตสำนักงานศึกษาธิการภาค 18 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

### วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนในเขตสำนักงานศึกษาธิการภาค 18 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนในเขตสำนักงานศึกษาธิการภาค 18 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน



3. เพื่อประเมินรูปแบบการบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนในเขตสำนักงานศึกษาธิการภาค 18 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสานวิธี โดยมีขั้นตอนการวิจัย 4 ขั้นตอน ได้แก่

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาข้อมูลการบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาล เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลระดับการบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลจากการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และจากการสอบถามครูและผู้บริหารสถานศึกษาในเขตสำนักงานศึกษาธิการภาค 18 เพื่อให้ได้ซึ่งองค์ประกอบของธรรมาภิบาล และระดับการบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียน

ขั้นตอนที่ 2 การร่างรูปแบบการบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาล เป็นการสังเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากขั้นตอนที่ 1 เพื่อร่างรูปแบบการบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียน

ขั้นตอนที่ 3 การพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาล สร้างและพัฒนาแบบการบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียน ด้วยการนำรูปแบบจำลองที่ได้จากขั้นตอนที่ 2 ไปสอบถามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 17 คน โดยใช้เทคนิคเดลฟายแบบปรับปรุง 2 รอบ และสรุปเป็นรูปแบบที่สมบูรณ์

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินรูปแบบการบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาล ดำเนินการประเมินความเป็นไปได้และความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาล โดยการจัดการสนทนากลุ่มของผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 17 คน

โดยมีวิธีดำเนินการวิจัยดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครูและผู้บริหารสถานศึกษาในเขตสำนักงานศึกษาธิการภาค 18 ปีการศึกษา 2563 จำนวน 379 คน ใช้วิธีการเลือกแบบเฉพาะเจาะจง และเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยการสุ่มแบบชั้นภูมิตามสัดส่วน (Proportional stratified random sampling) ตามเขตราชการ แบ่งเป็นผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 22 คน และครู จำนวน 357 คน

2. ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา

2.1 ตัวแปรต้น ได้แก่ 1) สภาพการจัดการและบริหารสถานศึกษาของโรงเรียนในเขตสำนักงานศึกษาธิการภาค 18 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) แนวคิดเกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาล 3) แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบและการพัฒนารูปแบบ

2.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ รูปแบบการบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนในเขตสำนักงานศึกษาธิการภาค 18 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) ซึ่งผู้วิจัยได้พิจารณาโดยใช้แนวคิดทฤษฎีของสำนักนายกรัฐมนตรีนฤมิตร (2542), สุดจิต นิमितกุล (2543), สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2543), บุชบง ชัยเจริญวัฒน์ (2544), รัชนา ศานติยานนท์ (2544), สถาบันราชประชาสมาสัย (2549), UNESCO (2549), ปาริชาติ เทพอารักษ์ (2550), สุทัศน์ สุกธิกุลสมบัติ (2552), สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2552), จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (2553), อริย์ชัย แก้วเกาะสะบ้า (2560) เป็นหลัก เพื่อความสอดคล้องกับบริบท ที่ศึกษาและนโยบายในการจัดการศึกษาที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งความถี่ในการสังเคราะห์ โดยได้ องค์ประกอบของธรรมาภิบาล 10 หลักการ



ได้แก่ หลักการมีส่วนร่วม หลักความโปร่งใส หลักความรับผิดชอบ หลักนิติธรรม หลักความเป็นธรรม/คุณธรรม หลักความคุ้มค่า หลักความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล หลักความเสมอภาค หลักความชอบธรรม และหลักการมีฉันทานุมัติ แล้วนำไปเป็นข้อมูลในการสร้างแบบสอบถาม โดยจำแนกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลสภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตสำนักงานศึกษาธิการภาค 18 เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating scale) ตามแนวคิดของ Likert (1967) โดยผู้ตอบแบบสอบถามพิจารณาระดับการบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะ เป็นคำถามแบบปลายเปิด (Open ended) ซึ่งผู้ตอบแบบสอบถามสามารถให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมได้

#### 4. การสร้างและตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

4.1 ศึกษาหลักเกณฑ์และขั้นตอนในการสร้างแบบสอบถามที่ดีและได้มาตรฐาน เพื่อให้แบบสอบถามมีความสมบูรณ์ และสามารถนำไปใช้ได้ตรงตามเป้าหมายของการวิจัย (อริศรา เล็กสรรเสริญ, 2553)

4.2 จัดทำร่างแบบสอบถาม โดยจัดทำรายการข้อคำถามให้ครอบคลุมข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตสำนักงานศึกษาธิการภาค 18

4.3 นำร่างแบบสอบถามที่สร้างเสร็จแล้ว นำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อพิจารณา ตรวจสอบความครอบคลุมของเนื้อหา ความถูกต้องของภาษาและความชัดเจนในข้อคำถาม เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไข

4.4 นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้ว เสนอผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน เพื่อพิจารณาตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ความถูกต้องของภาษา

4.5 คำนวณหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (Index of item objective congruence: IOC) จากนั้น ใช้เกณฑ์การพิจารณาเลือกข้อคำถามที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องตั้งแต่ 0.60 ขึ้นไป และเลือกข้อคำถามที่มีค่าอยู่ระหว่าง 0.60-1.00 และปรับปรุงแบบสอบถามตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ

4.6 นำแบบสอบถามมาวิเคราะห์หาค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (Item discrimination) โดยใช้สูตรสหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation) และเพื่อหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามรายข้อของแต่ละฉบับ โดยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Coefficient alpha) ของ Cronbach (1990) ได้ค่าอยู่ระหว่าง 0.42-1.00 สามารถนำไปใช้ในงานวิจัยได้

4.7 การทดสอบความเที่ยง (Reliability) ของแบบสอบถาม นำแบบสอบถามไปลองใช้ (Try out) กับกลุ่มตัวอย่างที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจริง จำนวน 30 คน ได้ค่าเท่ากับ 0.92 สามารถนำไปใช้ในงานวิจัยได้

4.8 นำแบบสอบถามที่ผ่านการประเมินความเชื่อมั่นและความสมบูรณ์ ไปใช้ในการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างต่อไป

5. สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล 1) ร้อยละค่าเฉลี่ย 2) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 3) ค่ามัธยฐาน และ 4) ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (I.R.)

6. การวิเคราะห์ข้อมูล ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล โดยแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้



6.1 ผลการศึกษารูปแบบการบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนในเขตสำนักงานศึกษาธิการภาค 18 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยหาค่าเฉลี่ย ค่าร้อยละ และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

6.2 ผลการพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนในเขตสำนักงานศึกษาธิการภาค 18 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยใช้เทคนิคเดลฟายแบบปรับปรุง (Modified Delphi) จำนวน 2 รอบ

6.3 ผลการตรวจสอบรูปแบบการบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนในเขตสำนักงานศึกษาธิการภาค 18 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการสนทนากลุ่ม (Focus group dissection)

### สรุปผลการวิจัย

1. สภาพและปัญหาการบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนในเขตสำนักงานศึกษาธิการภาค 18 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากเรียงอันดับคุณลักษณะจากมากไปน้อย ได้แก่ หลักความรับผิดชอบ หลักความคุ้มค่า หลักความโปร่งใส หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม และหลักการมีส่วนร่วม ดังตารางที่ 1

**ตารางที่ 1** ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนในเขตสำนักงานศึกษาธิการภาค 18 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวมและรายด้าน

| รูปแบบการบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลของ<br>โรงเรียน | (n = 379) |      | ระดับ | อันดับ |
|----------------------------------------------------------|-----------|------|-------|--------|
|                                                          | $\bar{X}$ | S.D. |       |        |
| 1. หลักนิติธรรม                                          | 4.11      | 0.77 | มาก   | 4      |
| 2. หลักคุณธรรม                                           | 4.09      | 0.77 | มาก   | 5      |
| 3. หลักความโปร่งใส                                       | 4.15      | 0.72 | มาก   | 3      |
| 4. หลักการมีส่วนร่วม                                     | 4.01      | 0.78 | มาก   | 6      |
| 5. หลักความรับผิดชอบ                                     | 4.29      | 0.65 | มาก   | 1      |
| 6. หลักความคุ้มค่า                                       | 4.27      | 0.74 | มาก   | 2      |
| รวมเฉลี่ย                                                | 4.15      | 0.74 | มาก   |        |

จากตารางที่ 1 พบว่า รูปแบบการบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนในเขตสำนักงานศึกษาธิการภาค 18 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน โดยเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 6 อันดับ ดังนี้ 1) หลักความรับผิดชอบ 2) หลักความคุ้มค่า 3) หลักความโปร่งใส 4) หลักนิติธรรม 5) หลักคุณธรรม และ 6) หลักการมีส่วนร่วม

2. การพัฒนารูปแบบจากผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเทคนิคเดลฟายแบบปรับปรุง รอบที่ 1 และรอบที่ 2 มีค่าเฉลี่ยทุกด้านอยู่ในระดับมาก ดังตารางที่ 2 และ 3

**ตารางที่ 2** ค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ของคำตอบในรอบที่ 1 ของผู้เชี่ยวชาญโดยรวมและรายด้าน

| รูปแบบการบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียน | <i>Mdn.</i> | <i>I.R.</i> |
|------------------------------------------------------|-------------|-------------|
| 1. หลักนิติธรรม                                      | 4.33        | 0.89        |
| 2. หลักคุณธรรม                                       | 4.82        | 0.82        |
| 3. หลักความโปร่งใส                                   | 4.43        | 1.00        |
| 4. หลักการมีส่วนร่วม                                 | 4.30        | 0.70        |
| 5. หลักความรับผิดชอบ                                 | 4.27        | 1.00        |
| 6. หลักความคุ้มค่า                                   | 4.60        | 0.90        |
| <b>รวมค่าเฉลี่ย</b>                                  | <b>4.46</b> | <b>0.89</b> |

จากตารางที่ 2 พบว่า รูปแบบการบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียน ในเขตสำนักงานศึกษาธิการภาค 18 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ในรอบที่ 1 โดยรวมมีค่ามัธยฐาน เท่ากับ 4.46 และมีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ เท่ากับ 0.89 ซึ่งทุกข้อผ่านเกณฑ์

**ตารางที่ 3** ค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ของคำตอบในรอบที่ 2 ของผู้เชี่ยวชาญโดยรวมและรายด้าน

| รูปแบบการบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียน | <i>Mdn.</i> | <i>I.R.</i> |
|------------------------------------------------------|-------------|-------------|
| 1. หลักนิติธรรม                                      | 4.67        | 0.00        |
| 2. หลักคุณธรรม                                       | 4.55        | 0.09        |
| 3. หลักความโปร่งใส                                   | 4.21        | 0.00        |
| 4. หลักการมีส่วนร่วม                                 | 4.30        | 0.00        |
| 5. หลักความรับผิดชอบ                                 | 4.64        | 0.18        |
| 6. หลักความคุ้มค่า                                   | 4.60        | 0.00        |
| <b>รวมเฉลี่ย</b>                                     | <b>4.50</b> | <b>0.05</b> |

จากตารางที่ 3 พบว่า รูปแบบการบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียน ในเขตสำนักงานศึกษาธิการภาค 18 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ในรอบที่ 2 โดยรวมมีค่ามัธยฐาน เท่ากับ 4.50 และมีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ เท่ากับ 0.05 ซึ่งทุกข้อผ่านเกณฑ์

3. การประเมินรูปแบบจากการสนทนากลุ่มของผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้วิจัยสรุปการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพและการวิเคราะห์เนื้อหาจากผู้ทรงคุณวุฒิ มีความเห็นอย่างฉันทามติว่า รูปแบบการบริหารสถานศึกษาดังกล่าว เป็นรูปแบบที่มีความเหมาะสม มีความเป็นไปได้และสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติได้จริง



### อภิปรายผลการวิจัย

จากการวิจัยเรื่องรูปแบบการบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนในเขตสำนักงานศึกษาธิการภาค 18 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยได้อภิปรายผลตามข้อค้นพบ ดังนี้

1. การบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนในเขตสำนักงานศึกษาธิการภาค 18 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามความเห็นของครูและผู้บริหาร พบว่า โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงอันดับคุณลักษณะจากมากไปน้อย ดังนี้ 1) หลักความรับผิดชอบ 2) หลักความคุ้มค่า 3) หลักความโปร่งใส 4) หลักนิติธรรม 5) หลักคุณธรรม และ 6) หลักการมีส่วนร่วม ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่มีบทบาทและมีความสำคัญต่อการบริหารจัดการสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพ ปฏิบัติหน้าที่ตามความรับผิดชอบในทุกมิติอย่างเป็นรูปธรรม โดยตระหนักและเห็นความสำคัญของการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารสถานศึกษา ภายใต้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดขององค์กรและใช้ประโยชน์อย่างคุ้มค่า เปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนเข้าถึงการปฏิบัติงาน มีความโปร่งใสและสามารถตรวจสอบได้ รวมถึงบริหารจัดการโดยยึดระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ อย่างเสมอภาค และทันต่อสถานการณ์ ไม่เลือกปฏิบัติ ยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรพัฒนานตนเองอย่างต่อเนื่อง ดังที่ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2544) อธิบายว่า หลักธรรมาภิบาล เป็นแนวทางสำคัญในการจัดระเบียบให้กับองค์กร เสริมสร้างความเข้มแข็งเพื่อบรรเทา ป้องกัน หรือแก้ไขวิกฤติที่หากจะมีในอนาคต เพราะทุกภาคส่วนในองค์กรจะรู้สึกถึงความยุติธรรม ความโปร่งใส และความมีส่วนร่วม เช่นเดียวกับ เกษม วัฒนชัย (2546) ที่อธิบายว่า ธรรมาภิบาลของสถานศึกษา เป็นการประกันว่า สถานศึกษานั้น มีการบริหารจัดการอย่างมีคุณภาพและตรวจสอบได้ ดังนั้น จึงทำให้การบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนในเขตสำนักงานศึกษาธิการภาค 18 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของพระสกล ฐานธมโม (อินทร์คล้าย) (2556) ที่ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารและครูผู้สอนมีความคิดเห็นต่อการบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดนครสวรรค์ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายละเอียดในแต่ละด้านพบว่า ผู้บริหารและครูผู้สอนมีความคิดเห็นต่อการบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดนครสวรรค์อยู่ในระดับมากทุกด้าน ทั้งด้านหลักความโปร่งใส ด้านหลักความรับผิดชอบ ด้านหลักการมีส่วนร่วม ด้านหลักความคุ้มค่า ด้านหลักคุณธรรมและด้านหลักนิติธรรม โดยผู้บริหารและครูผู้สอนเสนอแนวทางสนับสนุนการดำเนินงานที่สำคัญ คือ ควรนำหลักธรรมาภิบาลไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในสถานศึกษาอย่างแท้จริง ผู้บริหารสถานศึกษาต้องทำตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีต่อข้าราชการครูที่อยู่ภายใต้การปกครองได้ให้เห็นเป็นแบบอย่างและคอยกระตุ้นข้าราชการครูให้มีการพัฒนาการเรียนการสอน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในสถานศึกษาของตนเอง เมื่อข้าราชการครูในสถานศึกษาเกิดความรู้และเข้าใจในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาและบริบทต่างๆ ก็จะมีใจที่ดี อันก่อให้เกิดการบริหารงานและทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับงานวิจัยของจตุติมา ชำนาญเพชร (2557) ที่ผลการวิจัยพบว่า การบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนมัธยมวัดสิงห์ โดยรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยใช้หลักความคุ้มค่ามากที่สุด รองลงมา คือ หลักนิติธรรม และน้อยที่สุด คือ หลักการมีส่วนร่วม เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า การประเมินผลใช้หลักความโปร่งใส มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ การวางแผนใช้หลักความคุ้มค่า และน้อยที่สุด คือ การนำแผนสู่การปฏิบัติโดยใช้หลักความคุ้มค่า



2. รูปแบบการบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนในเขตสำนักงานศึกษาธิการภาค 18 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีองค์ประกอบ 6 ด้าน คือ 1) ด้านหลักนิติธรรม 2) ด้านหลักคุณธรรม 3) ด้านหลักความโปร่งใส 4) ด้านหลักการมีส่วนร่วม 5) ด้านหลักความรับผิดชอบ และ 6) ด้านหลักความคุ้มค่า เนื่องจากเป็นรูปแบบที่ผู้วิจัยสังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและสอบถามครูและผู้บริหารสถานศึกษาในเขตสำนักงานศึกษาธิการภาค 18 ตกผลึกเป็นองค์ประกอบของหลักธรรมาภิบาล 6 ด้านดังกล่าวที่มีความสอดคล้องกับบริบทที่ศึกษาและนโยบายในการจัดการศึกษาที่เกี่ยวข้อง โดยวิสัยทัศน์ของสำนักงานศึกษาธิการภาค 18 ที่มุ่งมั่นพัฒนาสู่การเป็นองค์กรหลักในการขับเคลื่อนการศึกษาในระดับภาคและจังหวัดแบบบูรณาการการมีส่วนร่วม สนับสนุนวิสัยทัศน์ดังกล่าว โดยพัฒนาระบบบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ ส่งเสริม สนับสนุนและพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย โดยการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน รวมถึงพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลของข้าราชการ ครู และบุคลากรทางการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ โดยใช้หลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ ดังที่ บุญทิศา บุญยะประภัสร์ (2537) กล่าวว่า ผู้บริหารต้องมีภาระหน้าที่และบทบาทต่อสถานศึกษาทั้งต่องานและต่อคน กล่าวคือ 1) ด้านภาระหน้าที่และบทบาทต่อสถานศึกษา ผู้บริหารต้องตื่นตัว เป็นแกนนำที่จะรองรับสถานการณ์ด้วยการมีวิสัยทัศน์ มีความรับผิดชอบต่อความอยู่รอด และการเติบโตของสถานศึกษา สร้างสำนึกความรับผิดชอบต่องานให้แก่สมาชิกในสถานศึกษา มีการกำกับตรวจสอบผลงานให้เป็นไปตามมาตรฐานและพัฒนาควบคู่กับระบบงาน ด้านภาระหน้าที่และบทบาทต่องาน ทั้งงานบริหาร งานตัดสินใจ งานแก้ปัญหาอื่นๆ และงานในอนาคต ต้องได้รับความร่วมมือร่วมใจของผู้ใต้บังคับบัญชา จึงทำให้งานที่รับผิดชอบสำเร็จลงได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุประสิทธิผล 2) ด้านภาระหน้าที่และบทบาทต่อบุคคลและกลุ่มในสถานศึกษา ได้แก่ การนำ จูงใจ พัฒนา รักษาไว้ให้คนเก่งและดี อยู่ทำประโยชน์แก่สถานศึกษาให้มากที่สุด รวมทั้งต้องรักษาคุณภาพระหว่างเป้าหมายของสถานศึกษากับความต้องการของบุคคลและกลุ่ม เพื่อให้ทั้ง 2 ฝ่ายตอบสนองต่อเป้าหมายซึ่งกันและกันได้อย่างสมบูรณ์ ดังนั้น การนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารสถานศึกษาของโรงเรียนในเขตสำนักงานศึกษาธิการภาค 18 จึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้การบริหารสถานศึกษาประสบความสำเร็จอย่างเป็นรูปธรรม และสามารถสื่อสารออกมาให้เห็นเป็นรูปแบบการบริหารจัดการที่ชัดเจน ซึ่งรูปแบบการบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนในเขตสำนักงานศึกษาธิการภาค 18 สอดคล้องกับผลการวิจัยของซารีลา ลาหมิด (2559) ที่ผลการวิจัยพบว่า การบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารตามทัศนะของครูโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชน จังหวัดสตูล โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านหลักคุณธรรม หลักความคุ้มค่า หลักนิติธรรม หลักการมีส่วนร่วมและหลักความรับผิดชอบต่อคนอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านหลักความโปร่งใส อยู่ในระดับปานกลาง ปัญหาที่พบในการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล ได้แก่ บุคลากรบางส่วนไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับของสถานศึกษา มีการแบ่งฝ่าย แบ่งพวกในการทำงาน และบุคลากรมีงานพิเศษนอกเหนือจากงานสอนมากเกินไป ข้อเสนอแนะในการแก้ไขอุปสรรคดังกล่าว คือ ผู้บริหารควรส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ อย่างเคร่งครัด ควรมีส่วนร่วมและสร้างจิตสำนึกที่ดีของการเป็นครู ตลอดจนการนำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาใช้กับสถานศึกษาได้อย่างเห็นผลจริงในเชิงปฏิบัติ

3. การตรวจสอบรูปแบบการบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนในเขตสำนักงานศึกษาธิการภาค 18 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ได้จากการสนทนากลุ่มของผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งให้ความเห็นว่า รูปแบบการบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนในเขต



สำนักงานศึกษาธิการภาค 18 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นรูปแบบที่มีความเหมาะสม มีความเป็นไปได้และสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติได้จริง อาจเนื่องมาจากเป็นรูปแบบที่สร้างโดยใช้กรอบแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัย ที่เกี่ยวข้อง มาวิเคราะห์ สังเคราะห์ ตามกระบวนการวิจัยที่ได้ออกแบบไว้ โดยรูปแบบที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นได้รับการตรวจสอบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ ผ่านกระบวนการสนทนากลุ่ม (Focus group discussion) เพื่อให้ได้ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะในการปรับปรุงรูปแบบให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้นตามแนวคิดการประเมินรูปแบบของ Eisner (1976) ที่เน้นการวิเคราะห์วิจารณ์อย่างลึกซึ้งเฉพาะในประเด็นที่ถูกนำมาพิจารณา ผสมผสานปัจจัยต่างๆ ในการพิจารณาเข้าด้วยกันตามวิจรรย์ญาณของผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งบางครั้งการประเมินการวิจัยทางการศึกษาจะต้องใช้ความละเอียดอ่อน เพื่อให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับคุณภาพ ประสิทธิภาพและความเหมาะสมของสิ่งที่จะทำการประเมิน สำหรับรูปแบบการบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนในเขตสำนักงานศึกษาธิการภาค 18 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

### องค์ความรู้การวิจัย

องค์ความรู้การวิจัยครั้งนี้เป็นรูปแบบการบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนในเขตสำนักงานศึกษาธิการภาค 18 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีองค์ประกอบ 6 ด้าน เรียงอันดับคุณลักษณะจากมากไปน้อย คือ 1) หลักความรับผิดชอบ 2) หลักความคุ้มค่า 3) หลักความโปร่งใส 4) หลักนิติธรรม 5) หลักคุณธรรม 6) หลักการมีส่วนร่วม และสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติได้จริงทุกข้อดังนี้

1. รูปแบบการบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียน ด้านหลักความรับผิดชอบ สามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติได้จริงทุกข้อ โดยเรียงอันดับความสำคัญ 3 อันดับแรก ได้แก่ 1) ผู้บริหารสถานศึกษามีความตระหนักในหน้าที่และงานที่ได้รับมอบหมาย ยอมรับผลการดำเนินงานทั้งรับผิดชอบ 2) ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงถึงความรับผิดชอบในการตัดสินใจ และ 3) ผู้บริหารสถานศึกษาบริหารงานตามเป้าหมาย และวัตถุประสงค์อย่างเต็มกำลังความสามารถ

2. รูปแบบการบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียน ด้านหลักความคุ้มค่า สามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติได้จริงทุกข้อ โดยเรียงอันดับความสำคัญ 3 อันดับแรก ได้แก่ 1) ผู้บริหารสถานศึกษารณรงค์ให้บุคลากรในสถานศึกษาใช้สาธารณูปโภคในสถานศึกษาอย่างประหยัดและคุ้มค่า 2) การปฏิบัติหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาได้สร้างความพึงพอใจให้กับนักเรียน ผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษา และชุมชน และ 3) ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้บุคลากรในสถานศึกษาจัดบริการให้นักเรียนหรือผู้เข้ามาติดต่อราชการได้รับความสะดวก รวดเร็ว ภายในเวลาที่กำหนด

3. รูปแบบการบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียน ด้านหลักความโปร่งใส สามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติได้จริงทุกข้อ โดยเรียงอันดับความสำคัญ 3 อันดับแรก ได้แก่ 1) โรงเรียนมีการจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง 2) ผู้บริหารสถานศึกษามอบหมายให้มีการจัดทำข้อมูลสารสนเทศ และ 3) โรงเรียนมีการเผยแพร่ข้อมูลของหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง

4. รูปแบบการบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนด้านหลักนิติธรรม สามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติได้จริงทุกข้อ โดยเรียงอันดับความสำคัญ 3 อันดับแรก ได้แก่ 1) ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติหน้าที่โดยยึดหลักความยุติธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ 2) ผู้บริหารสถานศึกษาบริหารงาน การเงินและ



ทรัพยากรตามระเบียบราชการ และ 3) ผู้บริหารสถานศึกษาสั่งการต่างๆ โดยยึดระเบียบปฏิบัติ และขั้นตอนที่เกี่ยวข้องกับผลกระทบของบุคลากรโดยเสมอภาคและเท่าเทียม

5. รูปแบบการบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียน ด้านหลักคุณธรรม สามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติได้จริงทุกข้อ โดยเรียงอันดับความสำคัญ 3 อันดับแรก ได้แก่ 1) ผู้บริหารสถานศึกษาทำงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ไม่มีผลประโยชน์ที่ขัดแย้งกับการปฏิบัติหน้าที่ 2) ผู้บริหารสถานศึกษายึดมั่นในประโยชน์สูงสุดของผู้เรียนและบุคลากร และ 3) ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเอง

6. รูปแบบการบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียน ด้านหลักการมีส่วนร่วมสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติได้จริงทุกข้อ โดยเรียงอันดับความสำคัญ 3 อันดับแรก ได้แก่ 1) บุคลากรมีส่วนร่วมในการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารของสถานศึกษา 2) ผู้บริหารสถานศึกษาให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการพิจารณาและเห็นชอบขั้นตอนกระบวนการปฏิบัติงาน และ 3) บุคลากรมีส่วนร่วมในกระบวนการปฏิบัติงานภายใต้กรอบของคุณภาพ ประสิทธิภาพ สรุปลงในภาพที่ 1



ภาพที่ 1 รูปแบบการบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนในเขตสำนักงานศึกษาธิการภาค 18 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน



## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 จากผลการวิจัย พบว่า หลักนิติธรรมเป็นคุณลักษณะที่ผู้ทรงคุณวุฒิให้ความสำคัญมากที่สุด มีความเหมาะสม มีความเป็นไปได้และสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติได้จริง ทำให้การบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนบรรลุปเป้าหมายตามที่ตั้งไว้ โดยผู้บริหารสถานศึกษาต้องให้ความสำคัญกับการปฏิบัติหน้าที่โดยยึดหลักความยุติธรรม ประกอบกับเสนอให้ปรับปรุงแก้ไขกฎ ระเบียบ ให้เหมาะสมกับสภาพการณ์เปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจและสังคมอยู่เสมอ เพื่อยกระดับความสามารถในการปฏิบัติงาน รวมถึงยกระดับคุณภาพชีวิตและจิตใจของผู้ปฏิบัติงาน

1.2 ผู้บริหารและหน่วยงานที่รับผิดชอบ โดยเฉพาะสำนักงานศึกษาธิการภาค 18 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สามารถนำรูปแบบการบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนที่พัฒนาขึ้นนี้ไปใช้ได้จริง โดยการจัดทำเป็นคู่มือ หรือแนวทางในการนำรูปแบบดังกล่าวไปใช้ประโยชน์ในเชิงปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม หรือนำไปใช้เป็นแนวทางในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อนำไปสู่การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพต่อไป

1.3 ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำรูปแบบการบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนที่พัฒนาขึ้นนี้ ไปเป็นแนวทางในการพัฒนาตนเอง โดยเฉพาะสมรรถนะด้านบริหารสถานศึกษาและทักษะต่างๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่อง

### 2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียน

2.2 ควรมีการศึกษารูปแบบการบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนในระดับอื่นๆ เช่น ผู้บริหารสถานศึกษาในเขตสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร (กทม.) เป็นต้น เพื่อเปรียบเทียบรูปแบบการบริหารสถานศึกษาและค้นหาแบบปฏิบัติที่ดี (Best practice)

2.3 ควรนำผลการวิจัยนี้ไปต่อยอดการศึกษาในเรื่องอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น อิทธิพลของการบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างผลการบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียน ของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของโรงเรียน เป็นต้น



### เอกสารอ้างอิง

- เกษม วัฒนชัย. (2546). **ธรรมาภิบาลกับบทบาทคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน**. กรุงเทพมหานคร: สำนักนโยบายและแผนการศึกษา.
- จตุติมา ชำนาญเพชร. (2557). **การบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนมัธยมวัดสิงห์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเขต 1. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.**
- จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. (2553). **การบริหารจัดการที่ดี ตามหลักธรรมาภิบาล(Good governance).** กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. (2553). **การสร้างเครือข่ายและการมีส่วนร่วม.** กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ซารีล่า ลาหมัด. (2559). **การบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารตามทัศนะของครูโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดสตูล. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยหาดใหญ่.**
- ธีรยุทธ บุญมี. (2541). **ธรรมนูญแห่งชาติดุทธศาสตร์กฎหมายประเทศไทย.** กรุงเทพมหานคร: สายธาร.
- บวรศักดิ์ อุวรรณโณ. (2542). **การสร้างธรรมาภิบาล (Good governance) ในสังคมไทย.** กรุงเทพมหานคร: วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร.
- บุญทิวา บุญยะประกศ. (2537). **ภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชา. วารสารข้าราชการ. 39(5). 45-51.**
- บุษบง ชัยเจริญวัฒนะ. (2544). **รายงานการวิจัยตัวชี้วัดธรรมาภิบาล. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: สถาบันพระปกเกล้า.**
- ประเวศ วะสี. (2542). **ยุทธศาสตร์ชาติ. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานกองทุนเพื่อสังคมธนาคารออมสิน.**
- ปรัชญา เวสารัชช์. (2554). **หลักการจัดการศึกษา. กรุงเทพมหานคร: ภาพพิมพ์.**
- ปาริชาติ เทพอารักษ์ (2550). **สังคมประชาธิปไตยที่มีธรรมาภิบาล รากฐานสังคมอยู่เย็นเป็นสุข. วารสารเศรษฐกิจและสังคม. 44(1). 48-55.**
- พระสกล ฐานธมโม (อินทร์คล้าย). (2556). **การบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดนครสวรรค์. วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.**
- รัชนา ศานติยานนท์. (2544). **รูปแบบใหม่ของการบริหารจัดการที่ดีในมหาวิทยาลัย. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.**
- สถาบันราชประชาสมาสัย. (2549). **คู่มือการวินิจฉัยและรักษาโรคเรื้อน. กรุงเทพมหานคร: การศาสนา.**
- สาธิต วงศ์อนันต์นนท์. (2545). **การปฏิรูปการศึกษาไทย: อดีต ปัจจุบัน อนาคต. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา.**
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2558). **รายงานประจำปี 2557 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.**
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2543). **ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2543. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานข้าราชการพลเรือน.**



- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2544). **คู่มือการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารจัดการบ้านเมืองและสังคมที่ดี**. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2552). **คู่มือการจัดระดับการกำกับดูแลองค์การภาครัฐตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good governance rating)**. กรุงเทพมหานคร: พรีเมียร์โพร.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2555). **“9 องค์การ” บนเส้นทางสู่ความเป็นเลิศในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ**. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.
- สำนักงานศึกษาธิการภาค 18. (2562). **วิสัยทัศน์พันธกิจของสำนักงานศึกษาธิการภาค 18**. แหล่งที่มา <http://www.reo18.moe.go.th/2019/03/11/349/> สืบค้นเมื่อ 20 มี.ค. 2562
- สำนักนายกรัฐมนตรี. (2542). **ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี**. กรุงเทพมหานคร: สำนักนายกรัฐมนตรี.
- สิทธิชัย ธรรมเสนห์. (2549). **รายงานการวิจัย การศึกษาแนวทางการพัฒนาการประกอบธุรกิจตามแนวพระราชดำริ ด้านสังคมตามหลักธรรมาภิบาลและธรรมาภิบาล**. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.
- สุดจิต นิमितกุล. (2543). **กระทรวงมหาดไทยกับการบริหารจัดการที่ดี การปกครองที่ดี (Good governance)**. กรุงเทพมหานคร: บพิธ.
- สุทัศน์ สุทธิกุลสมบัติ. (2552). **ธรรมาภิบาล (Good governance) คืออะไร**. กรุงเทพมหานคร: การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค.
- อริย์รัช แก้วเกาะสะบ้า. (2560). **หลักธรรมาภิบาลในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560**. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร.
- อริศรา เล็กสรรเสริญ. (2553). **ประเด็นที่ควรเรียนรู้ในการทำวิจัย**. กรุงเทพมหานคร: คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล.
- อานันท์ ปันยารชุน. (2543). **มุมมองนายอานันท์**. กรุงเทพมหานคร: มติชน.
- Cronbach, L. J. (1990). **Essentials of psycholical testing**. New York: Happer Collins.
- Eisner, E. (1976). Education connoisseurship and criticism: Their Form and function in education evaluation. **Journal of Aesthetic Education**. 1(2). 34-52.
- Likert, R. (1967). **New patterns of management**. New York: Mcgraw-hill Book Company.