

รูปแบบการใช้หลักธรรมาภิบาลในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา กรณีศึกษาโรงเรียนสุวรรณภูมิพิทยไพศาล อำเภอสุวรรณภูมิ จังหวัดร้อยเอ็ด

## The Good Governance Model for School Administrator's Performance: A Case study of Suwannaphumpittayapaisan School in Suwannaphum District, Roi – Et Province

ฉัตรมงคล พลภูงา<sup>1</sup>, ฉลาด จันทรสมบัติ<sup>2</sup>, อูรสา พรหมทา<sup>3</sup>

Chatmongkol Polpunga<sup>1</sup>, Chalard Chantarasombat<sup>2</sup>, U-rasa Promta<sup>3</sup>

### บทคัดย่อ

การมีส่วนร่วมระหว่างผู้บริหารและครูในการพัฒนารูปแบบการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารสถานศึกษาเป็นการพัฒนากระบวนการมีส่วนร่วมของผู้บริหารระดับกลาง คือ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ โดยพัฒนาการใช้หลักธรรมาภิบาลให้เกิดการนำไปใช้ที่เป็นรูปธรรมและสอดคล้องกับบริบทของโรงเรียนสุวรรณภูมิพิทยไพศาลเพื่อพัฒนางานให้ดีขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ให้เกิดการพัฒนาคน พัฒนางาน และพัฒนาองค์กรที่เหมาะสมและต่อเนื่อง การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยและพัฒนา ความมุ่งหมายการวิจัย 1) เพื่อศึกษาสภาพปัญหา 2) เพื่อพัฒนารูปแบบการใช้หลักธรรมาภิบาลและ 3) เพื่อประเมินผลการใช้รูปแบบการใช้หลักธรรมาภิบาลในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร พื้นที่ในการวิจัยคือ โรงเรียนสุวรรณภูมิพิทยไพศาล อำเภอสุวรรณภูมิ จังหวัดร้อยเอ็ด กลุ่มผู้ร่วมวิจัยคือผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียนจำนวน 5 คน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ซึ่งได้มาด้วยความสมัครใจ จำนวน 8 คน และครูจำนวน 132 คน เครื่องมือมี 2 ประเภทคือ 1)

<sup>1</sup> นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

<sup>2</sup> รองศาสตราจารย์ ดร. ประจักษ์ภาควิชาการบริหารการศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

<sup>3</sup> อาจารย์ ดร. ประจักษ์ภาควิชาการบริหารการศึกษาคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

<sup>1</sup> M.Ed. Candidate in Educational Administration, Faculty of Education, Mahasarakham University.

<sup>2</sup> Associate Professor Dr., Development of Educational Administration, Faculty of Education, Mahasarakham University.

<sup>3</sup> Lecturer Dr., Development of Educational Administration, Faculty of Education, Rajabhat Mahasarakham University.



เครื่องมือที่ใช้ในการพัฒนางานได้แก่ คู่มือการดำเนินงานการมีส่วนร่วมการใช้หลักธรรมาภิบาลในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา และตัวชี้วัดความสำเร็จการดำเนินงานหลักธรรมาภิบาลในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา 2) เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ประกอบด้วย (1) แบบสัมภาษณ์(2) แบบบันทึกผลการปฏิบัติ (3) แบบประเมินตัวชี้วัดความสำเร็จรูปแบบการใช้หลักธรรมาภิบาล (4) แบบสอบถามความพึงพอใจต่อรูปแบบการใช้หลักธรรมาภิบาล และ(5) แบบทดสอบความรู้หลักธรรมาภิบาล

#### ผลการวิจัย

1. โรงเรียนสุวรรณภูมิพิทยไพศาล อำเภอสุวรรณภูมิ จังหวัดร้อยเอ็ดใช้ 1) หลักนิติธรรม 2) หลักคุณธรรม 3) หลักความโปร่งใส 4) หลักการมีส่วนร่วม 5) หลักความรับผิดชอบ และ 6) หลักความคุ้มค่า ในสภาพที่พร้อมในการปฏิบัติงาน แต่ยังไม่มีการบริหารจัดการและมีรูปแบบที่เป็นระบบเพียงพอทำให้การปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาในบางครั้งอาจไม่ได้รับการยอมรับและเกิดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการเท่าที่ควร 2. รูปแบบการใช้หลักธรรมาภิบาลในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความเป็นไปได้ ความถูกต้อง ความเหมาะสม และความเป็นประโยชน์ มี 6 กิจกรรม ได้แก่ ศึกษาสภาพปัญหาและกำหนดประเด็นในการพัฒนา สร้างทีมงานและพัฒนาศักยภาพทีมงาน การวางแผนแบบมีส่วนร่วม ดำเนินงานตามแผนและปรับปรุงพัฒนา การประเมินผลและสรุปผลและแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการดำเนินงานจัดกิจกรรมการเรียนรู้ 21 กิจกรรมย่อย 3. เมื่อนำไปทดลองใช้พบว่าหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้มีความรู้เกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาลเพิ่มขึ้นและครูมีความพึงพอใจต่อการดำเนินงานของผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลอยู่ในระดับมาก นอกจากนี้ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียนและหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ประเมินตัวชี้วัดความสำเร็จในการพัฒนาการใช้หลักธรรมาภิบาลอยู่ในระดับดี

**คำสำคัญ:** รูปแบบ, การมีส่วนร่วม, การพัฒนา, ธรรมาภิบาล

#### Abstract

Participation by the administrators and teachers in developing the model of good governance principle for school management, was to develop the participation process of medium level administrators, the chief of Learning Substance, and the teachers of Learning Substance by developing the good governance principle to be used concretely and congruently with context of



Suwannaphumpittayapaisan School for better work development than the present one as well as human development, work development, and organizational development appropriately and continuously. This research was Research and Development aimed to: 1) study the problem situation, 2) develop the model for using the good governance principle, and 3) evaluate the model for school administrators to use good governance principle in their work practice. The research area included the Suwannaphumpittayapaisan School, Suwannaphum District, Roi-et Province. The research team consisted of the school director, 5 assistant school directors, 8 chiefs of Learning Substance by volunteer, and 132 teachers. There were 2 kinds of instruments: 1) the instrument using for work development including the handbook in implementation for participation in using the good governance principle by school administrators, and the indicators of success in implementation for participation in the good governance principle by school administrators, and 2) the instruments using for data collection including: (1) the Interview Form, (2) the Action Record, (3) the Evaluation Form of Indicator for Success of the Model using the Good Governance Principle, (4) the Questionnaire of Satisfaction on using the Good Governance Principle, and (5) the Knowledge Test of Good Governance Principle.

The research findings found That:

1. The problem situation of good governance in work practice for school administrators of Suwanpoom-Pittaya-Paisan School, Suwanpoom District, Roi-ed Province, could be classified as follows: 1) The Legal Principle, 2) The Virtue Principle, 3) The Accountability Principle, 4) The Participatory Principle, 5) The Responsibility Principle, and 6) The Worthwhile Principle. There was ready situation for work practice. But, there were no sufficient administration and management as well as systematic pattern. As a result, sometimes the school administrators' work practices were not recognized and sufficient for administration and management as it should be. 2. The model for using the good governance in work practice of school administrators evaluated by experts, obtained the possibility, accuracy, propriety, and usefulness in "The Highest" level in 2 parts of major factors: 6 steps of Participatory Research including: the study of problem situation and



determination of issues for development, team building and potential development of team work, participatory planning, implementation according to plan as well as improvement and development, evaluation and conclusions as well as sharing, and implementation of learning activity implementation for 21 sub-activities. 3. When it was tried out, found that the chiefs of Learning Substance obtained better knowledge in good governance, and the teachers had satisfaction on school administrators' implementation based on good governance in "High" level. Besides, the school director, the assistant school directors, and the chiefs of Learning Substance evaluated the indicator of success in developing the usage of good governance principle, was in "Good" level.

## บทนำ

สังคมไทยในอดีตได้มีการเปลี่ยนแปลง ทั้งทางด้านการเมือง การพัฒนาประชาธิปไตย โดยเน้นการมีส่วนร่วมของประชาชน (ประเวศ วะสี, 2547: 1) และในปัจจุบันสังคมไทยยังคงมีปัญหาทางด้านการบริหาร ซึ่งส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากกลไกและการบริหารจัดการภายในประเทศของภาครัฐ ภาคธุรกิจ และภาคประชาชน มีความไม่เหมาะสมเกิดขึ้นหลายประการ เช่น ภาครัฐหลายหน่วยงานใช้จ่ายเงินงบประมาณอย่างฟุ่มเฟือย และมีความไม่โปร่งใสในการลงทุนโครงการพัฒนาขนาดใหญ่ ระบบราชการขาดการพัฒนาให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม โดยเฉพาะกฎ ระเบียบต่างๆ ที่ยังล้าสมัย ขาดความยืดหยุ่น เอื้อต่อการใช้ดุลยพินิจของเจ้าหน้าที่เป็นหลัก ข้าราชการขาดจิตสำนึกถึงความรับผิดชอบต่อสาธารณะ เกิดการบริหารที่ไม่มีประสิทธิภาพ ขาดความ

โปร่งใส ทำให้นำไปสู่ปัญหาการทุจริตคอร์รัปชันที่รุนแรงในสังคมไทยซึ่งเป็นสาเหตุสำคัญประการหนึ่งที่ทำให้ประเทศไทยต้องประสบกับปัญหาวิกฤติทางเศรษฐกิจในกลางปี พ.ศ. 2540 (รัฐกร กลิ่นอุบล, 2551: 1) การบริหารโรงเรียนในปัจจุบัน พบว่า มีปัญหาที่เกิดจากการบริหารงานที่ผิดพลาด ไม่ก่อประโยชน์แก่ทางราชการ และบ่อยครั้งทำให้เกิดความเสียหายต่อองค์กร ส่วนราชการ และตัวบุคคล ทำให้มีการร้องเรียน ฟ้องร้อง ส่งผลให้การปฏิบัติงานไม่ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย ส่งผลเสียต่อบรรยากาศในการทำงานขององค์กร (สมาคมผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาแห่งประเทศไทย, 2544: 12-14)

ดังนั้นการแก้ไขวิกฤติและฟื้นฟูเศรษฐกิจและสังคมของประเทศอย่างยั่งยืน จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องแก้ไขปัญหาคือพื้นฐานของการบริหารจัดการที่ดีอยู่ประสิทธิภาพ โดยอาศัยสภาวะแวดล้อมที่เอื้ออำนวยทั้งภายใน



และภายนอก เพื่อสร้างหลักธรรมาภิบาล (Good governance) มีระบบการตรวจสอบที่โปร่งใส ประชาชนมีส่วนร่วมในการพัฒนา ปรับบทบาทภาครัฐและลดความซ้ำซ้อนในการทำงาน พัฒนาระบบข้อมูลและเสริมสร้างขีดความสามารถในการวางแผนและวิเคราะห์ (รัฐกร กลิ่นอุบล. 2551: 3) หลักธรรมาภิบาล เป็นมิติของกระบวนการที่ใหม่ในการบริหารงานภาครัฐ โดยเมืองคัมภ์ประกอบที่สำคัญ คือ การเน้นบทบาทของผู้บริหารงานภาครัฐในฐานะที่เป็นผู้ให้บริการที่มีคุณภาพสูง ในการบริหารงานแต่ละระดับมากขึ้น เพื่อรับประกันเรื่องจรรยาบรรณบงกชและ ความไม่มีประสิทธิภาพในการบริหารงานที่โปร่งใสให้มีคุณภาพสูงขึ้น ดังนั้น หลักธรรมาภิบาลจึงเป็นหัวใจสำคัญยิ่งของทุกองค์กรทั้งหน่วยงานภาครัฐและเอกชน (เกษม วัฒนชัย. 2546: 8 )

จากการศึกษาและเข้าแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับครูที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนสุวรรณภูมิพิทยไพศาล พบว่าการใช้หลักธรรมาภิบาลในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา ยังไม่มีรูปแบบที่ชัดเจนแต่มีการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการปฏิบัติงานซึ่งทำให้เกิดการทำงานที่ยังไม่เป็นระบบและเกิดการทำงานที่ไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกันอีกทั้งบุคลากรในโรงเรียนยังมีความรู้ ความสามารถทักษะ ประสิทธิภาพในการทำงาน และวัฒนธรรมการทำงานแตกต่างกัน (สรุปบทเรียนการลงพื้นที่ศึกษาสภาพ โรงเรียนสุวรรณภูมิพิทยไพศาล อำเภอสุวรรณภูมิ จังหวัดร้อยเอ็ด:

10 กันยายน 2555 )

ผู้วิจัยซึ่งเป็นครูที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนจึงมีความสนใจที่จะศึกษารูปแบบ การใช้หลักธรรมาภิบาลในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อให้สถานศึกษาได้มีรูปแบบที่เหมาะสมในการนำหลักธรรมาภิบาลไปใช้ปฏิบัติอย่างเป็นทางการและมีรูปธรรม ผู้บริหารสถานศึกษา ครูที่มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ ประสิทธิภาพในการทำงาน และวัฒนธรรมการทำงานแตกต่างกัน สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นไปในทิศทางเดียวกันและสามารถนำไปขยายผลการดำเนินงาน และวางแผน พัฒนางานในสถานศึกษาอื่น ๆ ที่มีบริบทใกล้เคียงกันได้ได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นต่อไป

### ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. สภาพปัญหาและความต้องการในการใช้หลักธรรมาภิบาลในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา กรณีศึกษาโรงเรียนสุวรรณภูมิพิทยไพศาล อำเภอสุวรรณภูมิ จังหวัดร้อยเอ็ด เป็นอย่างไร
2. การพัฒนารูปแบบการใช้หลักธรรมาภิบาลในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา กรณีศึกษาโรงเรียนสุวรรณภูมิพิทยไพศาล อำเภอสุวรรณภูมิ จังหวัดร้อยเอ็ด เป็นอย่างไร
3. การประเมินผลการใช้รูปแบบการใช้หลักธรรมาภิบาลในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา กรณีศึกษาโรงเรียน



สุวรรณภูมิพิทยไพศาล อำเภอสุวรรณภูมิ จังหวัดร้อยเอ็ด เป็นอย่างไร

## วิธีดำเนินการวิจัย

รูปแบบการใช้หลักธรรมาภิบาลในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา กรณีศึกษาโรงเรียนสุวรรณภูมิพิทยไพศาล อำเภอสุวรรณภูมิ จังหวัดร้อยเอ็ดเป็นการวิจัยและพัฒนา (Research and Development: R&D) โดยประยุกต์ใช้การวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research: PAR)

1. พื้นที่เป้าหมายในการวิจัยในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้พื้นที่โรงเรียนสุวรรณภูมิพิทยไพศาล อำเภอสุวรรณภูมิ จังหวัดร้อยเอ็ดเป็นพื้นที่ในการวิจัย โดยใช้วิธีเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling)

2. กลุ่มผู้ร่วมวิจัย และกลุ่มผู้ให้ข้อมูลเพิ่มเติม

2.1. กลุ่มผู้ร่วมวิจัย (Research Participants) จำนวน 9 คนประกอบด้วยผู้วิจัยหลัก คือ ผู้วิจัย, และหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ 8 กลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวน 8 คน

2.2. กลุ่มผู้ให้ข้อมูลเพิ่มเติม จำนวน 132 คนประกอบด้วย ครูโรงเรียนสุวรรณภูมิพิทยไพศาล อำเภอสุวรรณภูมิ จังหวัดร้อยเอ็ด

3. ขั้นตอนดำเนินการวิจัยในการวิจัยครั้งนี้จึงแบ่งเป็น 4 ช่วง ดังนี้ ระยะเวลา 1 เตรียมความพร้อม คือ 1)ร่วมศึกษา

และวิเคราะห์สภาพปัจจุบันของโรงเรียน2) ร่วมกำหนดประเด็นการพัฒนา 3) ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และหลักการที่เกี่ยวข้อง 4) ศึกษาและสัมภาษณ์แหล่งที่ใช้หลักธรรมาภิบาลที่เป็นเลิศ

ระยะ2 สร้างรูปแบบการใช้หลักธรรมาภิบาลในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษากรณีศึกษาโรงเรียนสุวรรณภูมิพิทยไพศาล อำเภอสุวรรณภูมิ จังหวัดร้อยเอ็ด แล้วนำมาพัฒนารูปแบบ และนำเสนอผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน ประเมินความเป็นไปได้ ความถูกต้อง ความเหมาะสม และความ เป็นประโยชน์ของแผนการดำเนินงาน แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขให้มีความสมบูรณ์ตามที่ผู้เชี่ยวชาญเสนอแนะ

ระยะ3 ทดลองใช้รูปแบบการใช้หลักธรรมาภิบาลในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา กรณีศึกษาโรงเรียนสุวรรณภูมิพิทยไพศาล อำเภอสุวรรณภูมิ จังหวัดร้อยเอ็ด โดยหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ทั้ง 8 คนซึ่ง การวิจัยมีองค์ประกอบสำคัญ คือ การวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม มี 6 ขั้นตอน และการดำเนินงานจัดกิจกรรมการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม 21 กิจกรรมย่อย

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ประกอบด้วย 1) แบบสัมภาษณ์ 2) แบบบันทึกผลการปฏิบัติ3) แบบประเมินตัวชี้วัดความสำเร็จการใช้หลักธรรมาภิบาล4) แบบสอบถามความพึงพอใจต่อรูปแบบการ



ใช้หลักธรรมาภิบาล และ 5) แบบทดสอบ ความรู้หลักธรรมาภิบาล

2. เครื่องมือที่ใช้ในการพัฒนางาน เพื่อให้ผู้ร่วมวิจัยมีความรู้ความเข้าใจในการทำงาน ได้แก่คู่มือการดำเนินงานรูปแบบการใช้หลักธรรมาภิบาลในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาและตัวชี้วัดความสำเร็จ การดำเนินงาน

### สถิติที่ใช้ในการวิจัย

1. สถิติที่ใช้ในการหาคูณภาพ เครื่องมือได้แก่ อำนาจจำแนก (Item - total Correlation) และค่าความเชื่อมั่น(Reliability)

2. สถิติพื้นฐาน ได้แก่ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

### สรุปผลการวิจัย

1. โรงเรียนสุวรรณภูมิพิทยไพศาล อำเภอสุวรรณภูมิ จังหวัดร้อยเอ็ดใช้ 1) หลักนิติธรรม 2) หลักคุณธรรม 3) หลักความโปร่งใส 4) หลักการมีส่วนร่วม 5) หลักความรับผิดชอบ และ 6) หลักความคุ้มค่า ในสภาพที่พร้อมในการปฏิบัติงาน แต่ยังไม่มีการบริหารจัดการและมีรูปแบบที่เป็นระบบเพียงพอทำให้การปฏิบัติงานของ

ผู้บริหารสถานศึกษาในบางครั้งอาจไม่ได้รับการยอมรับและเกิดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการเท่าที่ควร

2. รูปแบบการใช้หลักธรรมาภิบาลในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา มีความเป็นไปได้ ความถูกต้อง ความเหมาะสม และความเป็นประโยชน์ มี 6 กิจกรรม ดังนี้กิจกรรมที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน และปัญหากิจกรรมที่ 2 สร้างทีมงานและพัฒนา ศักยภาพทีมงาน กิจกรรมที่ 3 การวางแผนแบบมีส่วนร่วม กิจกรรมที่ 4 ดำเนินงานตามแผนและปรับปรุงพัฒนากิจกรรมที่ 5 การประเมินผลและสรุป และกิจกรรมที่ 6 แลกเปลี่ยนเรียนรู้

3. ผลการประเมินการใช้รูปแบบการใช้หลักธรรมาภิบาลในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา ตามตัวชี้วัดความสำเร็จการใช้หลักธรรมาภิบาลในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาที่นำไปสู่การปฏิบัติได้จริงโดยผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียนและหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้อยู่ในระดับดีและผลการประเมินความพึงพอใจการใช้หลักธรรมาภิบาลในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก ดังภาพประกอบ 1





### การวิจัยแบบมีส่วนร่วม (PAR) การดำเนินงานจัดกิจกรรมการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม



ภาพประกอบ 1 รูปแบบการใช้หลักธรรมาภิบาลในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา กรณีศึกษา โรงเรียนสุวรรณภูมิพิทยไพศาล อำเภอสุวรรณภูมิ จังหวัดร้อยเอ็ด





ผู้ร่วมวิจัยสามารถดำเนินงานจัดกิจกรรมการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วมเกิดการพัฒนาตนเอง คือ 1) มีความสามารถในการปฏิบัติกิจกรรมการมีส่วนร่วมอยู่ในระดับมาก 2) มีการปฏิบัติพฤติกรรมตามตัวชี้วัดความสำเร็จการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ที่นำไปสู่การปฏิบัติได้จริงอยู่ในระดับดี และ 3) รูปแบบการใช้หลักธรรมาภิบาลในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาเมืองค้อประกอบหลักอยู่ 2 องค์ประกอบ คือ การวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (PAR) 6 ขั้นตอน และการดำเนินงานจัดกิจกรรมการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วมในการดำเนินงานในลักษณะการบูรณาการ ทั้งร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมวางแผน ร่วมปฏิบัติ ร่วมตรวจสอบ ร่วมรับผิดชอบ ร่วมรับผลประโยชน์ และร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ใน 21 กิจกรรมย่อยและผลการประเมินความพึงพอใจการใช้หลักธรรมาภิบาลในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา กรณีศึกษาโรงเรียนสุวรรณภูมิพิทยไพศาล อำเภอสุวรรณภูมิ จังหวัดร้อยเอ็ด มีความพึงพอใจในการดำเนินงานแบบมีส่วนร่วมอยู่ในระดับมาก

## อภิปรายผล

จากสรุปผลการวิจัยมีประเด็นที่น่าสนใจที่นำมาอภิปรายผล ได้ดังนี้

1. สภาพปัญหาของการใช้หลักธรรมาภิบาลในการปฏิบัติงานสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสุวรรณภูมิพิทยไพศาล อำเภอ

สุวรรณภูมิ จังหวัดร้อยเอ็ดสามารถจำแนกออกได้ดังนี้ 1) หลักนิติธรรม 2) หลักคุณธรรม 3) หลักความโปร่งใส 4) หลักการมีส่วนร่วม 5) หลักความรับผิดชอบ และ 6) หลักความคุ้มค่า ซึ่งมีสภาพที่พร้อมในการปฏิบัติงาน แต่ยังไม่มีการบริหารจัดการและมีรูปแบบที่เป็นระบบเพียงพอทำให้การปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาในบางครั้งอาจไม่ได้รับการยอมรับและเกิดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการเท่าที่ควร

2. ผลการพัฒนาแบบการนำหลักธรรมาภิบาลในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาที่ได้จากการศึกษาครั้งนี้ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน และ 21 กิจกรรมย่อยการดำเนินงานจัดกิจกรรมการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของชนิดา ลือปัญญา (2555: 47-49) ได้พัฒนาแบบการมีส่วนร่วมระหว่างโรงเรียนกับชุมชนในการพัฒนาศูนย์การเรียนรู้เศรษฐกิจแบบพอเพียง ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน และ 18 กิจกรรมย่อยโดยการใช้การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม และกิจกรรมการเรียนรู้ควบคู่การปฏิบัติ ทำให้ได้กระบวนการมีส่วนร่วมในการพัฒนาการมีส่วนร่วมในการจัดการเรียนรู้ตามแหล่งเรียนรู้ของภูมิปัญญาท้องถิ่น และรูปแบบจัดการความรู้ของศูนย์การเรียนรู้ชุมชนที่มีความเหมาะสม

3. ผลการประเมินการใช้รูปแบบการนำหลักธรรมาภิบาลในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา กรณีศึกษาโรงเรียนสุวรรณภูมิพิทยไพศาล อำเภอสุวรรณภูมิ จังหวัดร้อยเอ็ด มี



ความเหมาะสมกับบริบทสภาพแวดล้อม ผู้ร่วมวิจัยผู้ร่วมวิจัยสามารถดำเนินงานจัดกิจกรรมแบบมีส่วนร่วมเกิดการพัฒนาดตนเอง คือ 3.1 มีการปฏิบัติพฤติกรรมตามตัวชี้วัดความสำเร็จการใช้หลักธรรมาภิบาลในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาที่นำไปสู่การปฏิบัติได้จริงอยู่ในระดับมาก ซึ่งประกอบไปด้วยตัวชี้วัดตามหลักหลักธรรมาภิบาล 6 ข้อ ดังนี้ 1) หลักนิติธรรม 2) หลักคุณธรรม 3) หลักความโปร่งใส 4) หลักการมีส่วนร่วม 5) หลักความรับผิดชอบต่อสังคม และ 6) หลักความคุ้มค่า ทั้งนี้เพราะผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัยได้มีส่วนร่วมในการกำหนดตัวชี้วัดใช้หลักธรรมาภิบาลในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา การดำเนินการตามแผนการดำเนินงานจัดกิจกรรมแบบมีส่วนร่วมมี 21 กิจกรรมย่อย ผู้ร่วมวิจัย มีความมุ่งมั่น ทุ่เมเทในการดำเนินการทุกขั้นตอนจนประสบความสำเร็จเป็นอย่างดี ถึงแม้จะใช้เวลาในการดำเนินงาน 6 เดือน สอดคล้องกับตัวชี้วัดความสำเร็จขององค์กรชุมชนของฉลาด จันทรสุมบัติ (2547: 22-27) ตามยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัดแบบบูรณาการ เมืองค์ประกอบหลัก 5 ประการคือ 1) โครงการและกระบวนการทำงาน 2) การบริหารจัดการ 3) การบริหารงบประมาณและทรัพยากร 4) ผลประโยชน์ 5) การพัฒนาขีดความสามารถขององค์กร 3.2 รูปแบบการใช้หลักธรรมาภิบาลในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา กรณีศึกษาโรงเรียนสุวรรณภูมิพิทยไพศาล อำเภอสุวรรณภูมิ จังหวัดร้อยเอ็ดในการพัฒนาการ

ใช้หลักธรรมาภิบาลในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาได้จริงมีองค์ประกอบหลักอยู่ 2 องค์ประกอบ คือ การวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (PAR) 6 ขั้นตอน และการดำเนินงานจัดกิจกรรมแบบมีส่วนร่วมในการดำเนินงานในลักษณะการบูรณาการ ทั้งร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมวางแผน ร่วมปฏิบัติ ร่วมตรวจสอบ ร่วมรับผิดชอบ ร่วมรับผลประโยชน์ และร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ใน 21 กิจกรรมย่อย สอดคล้องกับแนวคิดของวิจารณ์ พานิช (2548: 1-4) ในส่วนที่ว่าผลจากการนำเสนอผลงานการวิจัยคืนแก่โรงเรียนกับชุมชน

4. ผลการประเมินความพึงพอใจการใช้หลักธรรมาภิบาลในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา กรณีศึกษาโรงเรียนสุวรรณภูมิพิทยไพศาล อำเภอสุวรรณภูมิ จังหวัดร้อยเอ็ด เกิดการมีส่วนร่วมระหว่างหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ กับครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ในการพัฒนาการใช้หลักธรรมาภิบาลในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความพึงพอใจในการดำเนินงานแบบมีส่วนร่วมอยู่ในระดับมากซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของฉลาด จันทรสุมบัติ (2553: 66-69) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ขององค์กรชุมชนระเบียบแบบแผนวิธี คือประยุกต์ใช้การวิจัยและพัฒนา การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม พบว่า กลุ่มองค์กรชุมชนมีความพึงพอใจในการดำเนินการจัดการความรู้ขององค์กรชุมชนโดยรวมอยู่ในระดับมาก ปัจจัย



แห่งความสำเร็จของรูปแบบการจัดการความรู้  
องค์กรชุมชน ประกอบด้วย 1) บุคคลมีความ  
กระตือรือร้นที่จะเรียนรู้ 2) การใช้ภาวะผู้นำ  
ของผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัย 3) ความสามารถ  
ในการปฏิบัติงานตามบทบาทที่ผู้ร่วมวิจัย  
4) การเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมวิจัยได้มีส่วนร่วม  
ตั้งแต่เริ่มแรก 5) บรรยากาศในการทำงาน  
แบบมีส่วนร่วม

6) กระบวนการเรียนรู้ควบคู่ด้วยวิธี  
ปฏิบัติและ 7) มีกลไกขับเคลื่อน คือ ศูนย์  
จัดการความรู้ขององค์กรชุมชนโดยสรุป รูปแบบ  
การจัดการความรู้ขององค์กรชุมชน ที่ผ่าน  
มาทดลองใช้และปรับปรุง พบว่า เป็นรูปแบบ  
ที่มีความเหมาะสม องค์กรชุมชนมีระบบ  
กลไกขับเคลื่อนการจัดการความรู้หนุนเสริม  
การพัฒนาชุมชน บุคลากรเกิดการเรียนรู้  
มีความเข้าใจ เชื่อมั่น สามารถดำเนินการ  
จัดการความรู้ได้อย่างได้ผล

### ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการ  
วิจัยไปใช้

1.1 ควรมีนำหลักธรรมาภิบาลทั้ง

6 ข้อไปบูรณาการร่วมกันในการบริหารงาน  
1.2 ควรนำเอาตัวชี้วัดความสำเร็จ  
ไปใช้ปฏิบัติจริง

1.3 ควรมีส่วนร่วมแบบเต็มใจควรมี  
8 ขั้นตอนคือ ร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วม  
วางแผน ร่วมปฏิบัติ ร่วมตรวจสอบ ร่วมรับ  
ผิดชอบ ร่วมรับผลประโยชน์ และร่วมแลกเปลี่ยน  
เรียนรู้

2. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรพัฒนารูปแบบการใช้หลัก  
ธรรมาภิบาลในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร  
สถานศึกษา ไปสู่ กลุ่ม องค์กรและสถาน  
ศึกษาอื่นที่มีบริบทใกล้เคียงกันทำให้เกิด  
เครือข่ายศูนย์การเรียนรู้ที่หลากหลายและ  
เข้มแข็งเพิ่มมากขึ้น

2.2 ควรวิจัยและพัฒนาในเรื่องการ  
ใช้หลักธรรมาภิบาลในการปฏิบัติงานของผู้  
บริหารสถานศึกษาในระดับสำนักงานเขต  
พื้นที่การศึกษา

2.3 ควรมีส่วนร่วมแบบเต็มใจมี 8 ขั้น  
ตอนคือ ร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมวางแผน  
ร่วมปฏิบัติ ร่วมตรวจสอบ ร่วมรับผิดชอบ  
ร่วมรับผลประโยชน์และร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้



## Reference

- Association of Secondary School Administrators in Thailand. (2001). **New Management Principle: Planning.**
- Chantarasombat, Chalard. (2003). **Building and Development of Community Organization Network for Self-Reliant.** Maharakham: Center of Learning Network and Promoting the Community Strength and Economic-based, Faculty of Education, Maharakham University,
- Chantarasombat, Chalard. (2003). **Nonformula Education Management.** Maharakham:
- Concluded Lesson. (2012). **Entering Suwannaphumpittayapaisan School Sub-district, Suwannaphum District, Roi-et Province.** Roi-ed: 10th September 2012, Department of Educational Administration. (2010). Faculty of Education, Maharakham University,
- Klinubon, Rattakon. (2008). **Factors affecting the Success in putting the Policy of Good Country Government into practice: A Case Study of Local Administrative Organization.** Master of Public Administration in Public Policy, Graduate School, Srinagarinwirote University,
- Leaupanya, Chanida. (2002). **Participatory Model between School and Community in Developing the Learning Center of Sufficiency Economy Economy: A Case Study of Naka Sub-district, Wapeepatoom District, Maharakham Province.** Master of Education Thesis in Educational Administration, Graduate School, Maharakham University,
- Panich, Wijan. (2005). **Knowledge Management: A Practitioner Issue.** Tatata Publication Company: Bangkok:
- Wasee, Prawed. (2004). **Educational Reform based on Prof. Dr. Prawed Wasee's Viewpoint Bangkok: Four Printing Ltd, Wattanachai, Kasem. (2003). Good Governance: An Important Role of School Boards.** np.