

การพัฒนารูปแบบการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร ในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร

Developing an Administrative Model Based on Good Governance Principles for Administrators in Secondary Schools under Bangkok Metropolitan Administration

1. กมลมาลย์ ไชยศิริธัญญา, 2. พีรพงศ์ ทิพนาค, 3. พรเทพ เมืองแมน, 4. สุขุม มูลเมือง

1. Kamolmal Chaisirithanya 2. Peerapong Tipanark

3. Pornthep Muangman 4. Sukhum Moonmuang

1., 2., 3., 4. คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี

1., 2., 3., 4. Faculty of Education, Bangkok Thonburi University

Author E-mail: sukhum.moo@bkkthon.ac.th

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) พัฒนารูปแบบการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร และ 2) ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบดังกล่าว เป็นการวิจัยเชิงสหสัมพันธ์สมการโครงสร้าง โดยใช้ประชากรครูและผู้บริหารโรงเรียนจำนวน 500 คน ภาคเรียนที่ 1 ปีการศึกษา 2568 จากการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน ครอบคลุมโรงเรียนขนาดเล็ก กลาง และใหญ่ การวิจัยพัฒนารูปแบบสมมติฐานตามกรอบธรรมาภิบาล 6 องค์ประกอบ ได้แก่ ความโปร่งใส ความรับผิดชอบ การมีส่วนร่วม หลักนิติธรรม ความเสมอภาค และประสิทธิภาพ ข้อมูลเก็บผ่านแบบสอบถาม Likert Scale ที่มีคุณภาพสูง และวิเคราะห์ด้วยวิธีคอมโพสิตเชิงยืนยัน (CCA) และ PLS-SEM

ผลการวิจัยพบว่า

1. รูปแบบธรรมาภิบาลที่พัฒนาขึ้นประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ด้านนิติธรรม 2) ด้านคุณธรรม 3) ด้านความโปร่งใส 4) ด้านความมีส่วนร่วม 5) ด้านความรับผิดชอบ และ 6) ด้านความคุ้มค่า

2. ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบที่พัฒนาขึ้นโดยพิจารณาจากความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบกับความพึงพอใจในการทำงานของครู พบว่ารูปแบบมีอิทธิพลทั้งในทางตรง และทางอ้อมผ่านบรรยากาศองค์กร ทั้งในโรงเรียนขนาดเล็กและโรงเรียนขนาดใหญ่ โดยด้านที่มีอิทธิพลมากที่สุด คือ ด้านความมีส่วนร่วม (น.น.= 0.88) รองลงมาคือ ด้านนิติธรรม (น.น.= 0.82) ส่วนด้านที่มีอิทธิพลน้อยที่สุดคือ ด้านคุณธรรม (น.น.= 0.78) จึงสรุปว่าโมเดลที่พัฒนาขึ้นมีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำไปใช้

คำสำคัญ: 1. การพัฒนารูปแบบ; 2. การบริหารหลักธรรมาภิบาล; 3. ผู้บริหารโรงเรียนมัธยม

ABSTRACT

This research article aimed to: 1) develop a good governance management model for secondary school administrators in Bangkok, and 2) evaluate the appropriateness and feasibility of the model. The sample consisted of 500 teachers and school administrators in the first semester of the 2025 academic year, selected through a multi-stage random sampling method

covering small, medium, and large schools. The research developed a hypothetical model based on a six-component good governance framework: transparency, accountability, participation, rule of law, equity, and effectiveness. Data were collected using a Likert-scale questionnaire with high reliability and validity and were analyzed using Confirmatory Composite Analysis (CCA) and Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM).

The research found that:

1. The developed governance model consisted of six components: (1) rule of law, (2) morality, (3) transparency, (4) participation, (5) accountability, and (6) value for money.
2. The evaluation of the model's appropriateness and feasibility, in relation to teachers' job satisfaction, indicated that the model had both direct and indirect effects mediated by organizational climate in both small and large schools. Participation was the most influential component (loading = 0.88), followed by rule of law (loading = 0.82), while morality was the least influential component (loading = 0.78). In conclusion, the developed model is appropriate and feasible for implementation.

Keywords: 1. Model development 2. Management of good governance principles 3. Secondary school administrators.

บทนำ

ธรรมาภิบาล (Goods Governance) หมายถึง หลักการบริหารจัดการที่ดีซึ่งยึดมั่นในคุณธรรม ความโปร่งใส ความรับผิดชอบ และการมีส่วนร่วมของประชาชน มีเป้าหมายเพื่อให้เกิดความเป็นธรรมและประโยชน์สูงสุดต่อส่วนรวม ประกอบด้วยหลักสำคัญ เช่น หลักนิติธรรม ความโปร่งใส ความรับผิดชอบ การมีส่วนร่วม ความเสมอภาค ประสิทธิภาพ และการตอบสนองต่อประชาชน (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2560; United Nation, 2007) หลักธรรมาภิบาลช่วยให้องค์กรดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้ ลดปัญหาการทุจริตและการใช้อำนาจโดยไม่ชอบธรรม ส่งเสริมความเชื่อมั่นของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และเสริมสร้างความยั่งยืนในระยะยาว (สถาบันพระปกเกล้า, 2562; สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2560)

ในบริบทของการศึกษา ธรรมาภิบาลมีความสำคัญต่อการบริหารจัดการโรงเรียนอย่างมาก เนื่องจากช่วยให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ โปร่งใส และตรวจสอบได้ ส่งผลให้ผู้บริหาร ครู บุคลากร และชุมชนมีความเชื่อมั่นและไว้วางใจในระบบการบริหาร นอกจากนี้ยังเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ส่งเสริมความเป็นธรรมและความเสมอภาคในการจัดการศึกษา ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการยกระดับคุณภาพการศึกษาและพัฒนาผู้เรียนอย่างยั่งยืน

การศึกษาสภาพธรรมาภิบาลในสถานศึกษาไทย พบว่า โรงเรียนส่วนใหญ่มีการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาลในระดับดี โดยเฉพาะด้านความโปร่งใส การเปิดเผยข้อมูล การบริหารอย่างยุติธรรม และการเปิดโอกาสให้ครู นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชนมีส่วนร่วม อย่างไรก็ตาม ยังมีบางด้านที่ต้องพัฒนา เช่น การใช้ทรัพยากรบุคคลและงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ การประเมินผลการปฏิบัติงานของครูและบุคลากร และการมีส่วนร่วมของชุมชนที่ยังไม่ทั่วถึง สิ่งเหล่านี้สะท้อนถึงความจำเป็นในการพัฒนานโยบายและแนวปฏิบัติให้เหมาะสมกับบริบทของแต่ละโรงเรียน

ปัญหาหลักของการบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลในประเทศไทย ได้แก่ การขาดความรู้ความเข้าใจในกฎระเบียบด้านการบริหารงบประมาณ การประเมินผล และการจัดการบุคลากรอย่างเป็นธรรม โดยเฉพาะผู้บริหารบางส่วนขาดทักษะด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ และมีแนวโน้มใช้ความสัมพันธ์ส่วนตัวหรือระบบอุปถัมภ์ในการตัดสินใจ ส่งผลให้การบริหารขาดความโปร่งใส ตรวจสอบได้ และไม่เป็นธรรม การมีส่วนร่วมของบุคลากรและชุมชนยังมีข้อจำกัด เนื่องจากการวางแผน ติดตาม และประเมินผลยังไม่เปิดกว้าง ส่งผลให้ขาดความร่วมมือและเกิดความเข้าใจคลาดเคลื่อนในการดำเนินงาน

ปัญหาดังกล่าวสะท้อนถึงความท้าทายในการบริหารภาครัฐและการศึกษา เช่น การขาดความโปร่งใส ความรับผิดชอบ และการทุจริต ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพและคุณภาพของการให้บริการสาธารณะ โดยเฉพาะการจัดสรรงบประมาณและการตัดสินใจที่ไม่เป็นธรรม (Office of the National Anti-Corruption Commission, 2022; OECD, 2019) การบริหารแบบรวมศูนย์ (Hypercentralization) และความไม่ชัดเจนของบทบาทระหว่างหน่วยงานยังจำกัดการมีส่วนร่วมและตรวจสอบของชุมชน ข้อมูลผลการดำเนินงานมักไม่เปิดเผยหรือขาดระบบติดตามประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ (World Bank, 2018; United Nations Development Programme, 2020)

แม้จะมีโครงการเพื่อแก้ไขปัญหา เช่น โรงเรียนโปร่งใส และแผนต่อต้านการทุจริตของกระทรวงศึกษาธิการ ปัญหายังคงปรากฏ เช่น การจัดสรรงบประมาณไม่โปร่งใส การขาดความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน และการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไม่ทั่วถึง แม้จะมีการพัฒนาเครื่องมือและกระบวนการติดตามประเมินผล แต่การบังคับใช้อย่างจริงจังและต่อเนื่องยังเป็นความท้าทายสำคัญ (รัตนภรณ์ ส่งเสริม และ สุวิมล โพธิ์กลิ่น, 2559; นฤมล พงศ์ศาสตร์, 2565; บุญหลาย สารผล และ สุรเชต น้อยฤทธิ์, 2564; สำนักงานคณะกรรมการป้องกัน และปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ, 2566)

และงานวิจัยหลายชิ้นเสนอแนวทางแก้ไข ได้แก่ การพัฒนารอบนโยบายที่ส่งเสริมความโปร่งใสและความรับผิดชอบ การจัดตั้งคณะกรรมการตรวจสอบภายในโรงเรียน และการเสริมสร้างคุณธรรมจริยธรรมแก่ผู้บริหารและบุคลากร รวมถึงการจัดอบรมและพัฒนาทักษะด้านการบริหารเชิงธรรมาภิบาล เพื่อให้เกิดการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส เป็นธรรม และยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างยั่งยืน

อนึ่งผู้วิจัยเป็นผู้อยู่ในวงการศึกษและเป็นอาจารย์ผู้สอนในสาขาการบริหารการศึกษาจึงเห็นควรว่าต้องทำการศึกษาปัจจัยเงื่อนไขอันใดที่ทำให้การบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาล จึงไม่สามารถทำให้โปร่งใสและไม่มีการทุจริต โดยเฉพาะการจัดสรรงบประมาณและการตัดสินใจที่ไม่เป็นธรรม

วัตถุประสงค์

- 1) เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลที่เหมาะสมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร
- 2) เพื่อประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลที่พัฒนาขึ้น

ระเบียบวิธีวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงสหสัมพันธ์สมการโครงสร้างกำลังสองน้อยที่สุดบางส่วน (PLS-SEM) ประชากรที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้ ได้แก่ ครู และผู้บริหารในสถานศึกษา มัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร ภาคเรียนที่ 1 ปีการศึกษา 2568 โดยสุ่มตัวอย่างจำนวน 500 คน โดยวิธีหลายขั้นตอน (Multi-stage Random Sampling) โดยในขั้นตอนที่ 1 สุ่มโรงเรียนจำนวน 20 โรงเรียน โดยวิธีสุ่มอย่างง่าย (Simple random Sampling) และใน

ขั้นตอนที่ 2 ในแต่ละโรงเรียนที่สุ่มได้ในขั้นตอนที่ 1 สุ่มครู และ ผู้บริหารสถานศึกษาจำนวนโรงเรียนละประมาณ 25 คน เป็นหน่วยวิเคราะห์

ในการพัฒนารูปแบบการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนมัธยมศึกษาในสังกัดกรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยได้ดำเนินการโดยเริ่มจากการสร้างแบบสมมุติฐาน (Hypothetical Model) ตามกรอบแนวคิดของ องค์การสหประชาชาติ (United Nations, 2007) ซึ่งประกอบด้วย 6 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ ความโปร่งใส (Transparency) ความรับผิดชอบ (Accountability) การมีส่วนร่วม (Participation) หลักนิติธรรม (Rule of Law) ความเสมอภาค (Equity) และประสิทธิผล (Effectiveness) และนำองค์ประกอบเหล่านี้มาสร้างตัวบ่งชี้ใน โมเดลการวัดแบบคอมโพสิตเชิงยืนยัน (Confirmatory Composite Analysis; CCA) (Hair et al., 2020) ต่อมา ผู้วิจัยได้ตรวจสอบความเที่ยงตรงภายใน (Internal Validity) โดยวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลกับความพึงพอใจในการทำงานของครู เพื่อยืนยันความถูกต้องของโมเดลและ ควบคุมอิทธิพลแทรกซ้อนผ่านผลของตัวแปรบรรยากาศองค์กร (Mediation Effect) และผลของขนาดโรงเรียน (Moderation effect) เพื่อให้ผลการวิจัยสะท้อนความสัมพันธ์ที่แท้จริงระหว่างตัวแปรต้นและตัวแปรตาม (Kerlinger, 1973; Creswell & Creswell, 2018)

ตัวแปร ที่ทำการศึกษาคือ 1) รูปแบบธรรมาภิบาล เป็นตัวแปรอุบัติการณ์ (Emergence Variable) มี ดัชนี 6 ตัวเป็นตัวแปรต้น 2) บรรยากาศของโรงเรียน เป็นตัวแปรแฝง (Latent Variable) ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ 4 ตัว เป็นตัวแปรส่งผ่าน (Mediator) 3) ตัวแปรความพึงพอใจในงานของครู เป็นตัวแปรแฝง (Latent Variable) ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ 5 ตัว เป็นตัวแปรตาม และ 4) ตัวแปร ขนาดของโรงเรียนเป็นตัวแปรกลุ่ม (Categorical Variable) เป็นตัวแปร กำกับ (Moderator)

เครื่องมือและการหาคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) แบบลิเคิร์ท สเกล แบบ 5 ตัวเลือก เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ประกอบด้วย 2 ส่วนคือ ส่วนที่ 1 เป็น ข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบ มีลักษณะเป็นแบบตรวจรายการ (Check List) และส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามแบบ มาตราวัดประเมินค่า (Rating Scale) ซึ่งได้มีการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือการวิจัยโดยการสร้าง แบบสอบถามภายใต้คำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน เพื่อหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) พิจารณา จากค่า IOC ที่มากกว่า 0.5 ขึ้นไป และการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นแบบครอนบาค แอลฟา ได้ค่าความเชื่อมั่น 0.89

การวิเคราะห์ข้อมูล สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ สถิติพรรณนา (Descriptive Statistics) การ วิเคราะห์คอมโพสิตเชิงยืนยัน (Confirmatory Composite Analysis: CCA) การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิง ยืนยัน (CFA) และการวิเคราะห์ สมการโครงสร้าง กำลังสองน้อยที่สุดบางส่วน (PLS-SEM)

ผลการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ลักษณะของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 1 ลักษณะผู้ตอบแบบสอบถาม (n=500)

ตัวแปร	กลุ่ม	ความถี่	ร้อยละ	ร้อยละสะสม
ขนาดโรงเรียน	ใหญ่	100	20.00%	20.00%
	กลาง	175	35.00%	55.00%
	เล็ก	225	45.00%	100.00%
เพศ	หญิง	341	68.20%	68.20%

ตัวแปร	กลุ่ม	ความถี่	ร้อยละ	ร้อยละสะสม
	ชาย	144	28.80%	97.00%
	ไม่ระบุ	15	3.00%	100.00%
อายุ	25-34 ปี	176	35.20%	35.20%
	35-44 ปี	187	37.40%	72.60%
	45-54 ปี	103	20.60%	93.20%
	55+ ปี	29	5.80%	99.00%
	<25 ปี	5	1.00%	100.00%

จากตารางที่ 1 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 500 คน ส่วนใหญ่ทำงานอยู่ในโรงเรียนขนาดเล็ก ร้อยละ 45.00 รองลงมาคือโรงเรียนขนาดกลาง ร้อยละ 35.00 และโรงเรียนขนาดใหญ่ ร้อยละ 20.00 ในด้านเพศ พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ร้อยละ 68.20 เพศชาย ร้อยละ 28.80 และไม่ระบุเพศ ร้อยละ 3.00 ส่วนในด้านอายุ พบว่ากลุ่มอายุ 35-44 ปี มีสัดส่วนมากที่สุด ร้อยละ 37.40 รองลงมาคือกลุ่มอายุ 25-34 ปี ร้อยละ 35.20 และกลุ่มอายุ 45-54 ปี ร้อยละ 20.60 โดยมีกลุ่มอายุ 55 ปีขึ้นไป ร้อยละ 5.80 และอายุต่ำกว่า 25

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความเบ้ และ ค่าความโด่ง (n=500)

ตัวแปร สังเกต	$\bar{X}$	SD	ความเบ้		ความโด่ง	
			ค่าความเบ้	SE	ค่าความโด่ง	SE
TSPRC	3.62	0.555	0.078	0.109	-0.462	0.218
ACTBT	3.63	0.573	-0.039	0.109	-0.16	0.218
PTCPT	3.63	0.634	-0.023	0.109	-0.428	0.218
RULOL	3.61	0.603	0.161	0.109	-0.372	0.218
EFETN	3.57	0.586	0.08	0.109	-0.505	0.218
INTAE	3.64	0.541	-0.149	0.109	0.031	0.218
WEM	2.91	0.664	-0.018	0.109	-0.054	0.218
CPB	2.88	0.68	-0.12	0.109	-0.035	0.218
PFG	2.9	0.66	0.002	0.109	-0.189	0.218
IPR	2.9	0.664	-0.099	0.109	-0.318	0.218
RRS	2.92	0.689	0.123	0.109	-0.18	0.218
LSS	2.2	0.584	0.325	0.109	-0.023	0.218
IPRS	2.2	0.569	0.244	0.109	0.357	0.218
OSC	2.23	0.557	0.026	0.109	-0.345	0.218
PSWE	2.21	0.579	0.371	0.109	0.148	0.218

จากตารางที่ 2 พบว่าค่าเฉลี่ยของตัวแปรทั้งหมดอยู่ระหว่าง 2.20-3.64 ซึ่งสะท้อนว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลางถึงค่อนข้างสูง โดยตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ INTAE

(3.64) รองลงมาคือ ACTBT และ PTCPT (3.63) ส่วนตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ LSS และ IPRS (2.20) ด้านค่าความเบ้ (Skewness) และค่าความโด่ง (Kurtosis) พบว่าอยู่ในช่วง ± 1 แสดงว่าข้อมูลมีการแจกแจงใกล้เคียงปกติ ไม่มีความเบ้หรือความโด่งที่ผิดปกติ จึงสามารถนำไปใช้ในการวิเคราะห์ทางสถิติขั้นสูงได้อย่างเหมาะสม

ผลการวิเคราะห์คุณภาพโมเดลการวัด

ตารางที่ 3 คุณภาพของโมเดลการวัด (CFA)

ตัวแปรแฝง	ตัวแปรสังเกต	ค่า นน. องค์ประกอบ	AVE	Cronbach's α	Dijkstra-Henseler's ρ_A
ธรรมาภิบาล	TSPRC	0.815			
	ACTBT	0.756			
	PTCPT	0.801			
	RULOL	0.817			
	EFETN	0.827			
	INTAE	0.848			
ความพึงพอใจ	WEM	0.806	0.584	0.848	0.849
	CPB	0.797			
	PFG	0.773			
	IPR	0.813			
	RRS	0.864			
บรรยากาศ รร.	LSS	0.736	0.658	0.906	0.907
	IPRS	0.797			
	OSC	0.749			
	PSWE	0.773			

จากตารางที่ 3 พบว่าผลการวิเคราะห์ค่าน้ำหนักองค์ประกอบพบว่าตัวชี้วัดของตัวแปรแฝงทั้งสามด้าน ได้แก่ ธรรมาภิบาล ความพึงพอใจ และบรรยากาศองค์กร มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ 0.736 ถึง 0.864 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ 0.70 แสดงว่าตัวชี้วัดมีความสัมพันธ์กับตัวแปรแฝงในระดับดี ส่วนค่า AVE ของแต่ละด้านมีค่ามากกว่า 0.50 (0.584 และ 0.658) สะท้อนถึงความเที่ยงตรงเชิงองค์ประกอบที่เพียงพอ และค่า Cronbach's α รวมถึงค่า Dijkstra-Henseler's ρ_A อยู่ในช่วง 0.848–0.907 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ 0.70 บ่งชี้ว่าเครื่องมือมีความเชื่อมั่นภายในอยู่ในระดับสูง โดยสรุปแบบสอบถามที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้มีความเที่ยงตรงและความเชื่อมั่นที่เหมาะสมสำหรับการวิจัยทางวิชาการ (Hair et al., 2021; Fornell & Larcker, 1981)

ตารางที่ 4 การประเมินความสอดคล้องของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์

Parameter	Saturated model			Estimated Model		
	Value	HI95	HI99	Value	HI95	HI99
SRMR	0.0161	0.0213	0.0231	0.0161	0.0213	0.0231
d _{ULS}	0.031	0.0545	0.0643	0.031	0.0545	0.0643
d _G	0.0297	0.0444	0.052	0.0297	0.0444	0.052

จากตารางที่ 4 พบว่าผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องของโมเดลทั้งในโมเดลอิมพิวเตอร์และโมเดลประมาณการแสดงให้เห็นว่าค่า SRMR = 0.0161, d_{ULS} = 0.0310, และ d_G = 0.0297 ซึ่งมีค่าต่ำกว่าค่าขอบเขตบน (HI95 และ HI99) จึงสรุปได้ว่าโมเดลที่สร้างขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในระดับดีมาก และสามารถยอมรับโมเดลเชิงสมมติฐานได้ (Model fit accepted) (Henseler et al., 2016)

ผลการวิเคราะห์ความเที่ยงตรงเชิงจำแนก

ตารางที่ 5 ความเที่ยงตรงเชิงจำแนก (Discriminant Validity) (HTMT2)

Construct	ความพึงพอใจ	บรรยากาศองค์กร
ความพึงพอใจ		
บรรยากาศองค์กร	0.6945	

จากตารางที่ 5 พบว่าผลการวิเคราะห์ความเที่ยงตรงเชิงจำแนก (Discriminant Validity) ด้วยวิธี HTMT² พบว่าค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝง “ความพึงพอใจ” และ “บรรยากาศองค์กร” มีค่าเท่ากับ 0.6945 ซึ่งอยู่ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน 0.85 ตามข้อเสนอของ Henseler et al. (2015) แสดงให้เห็นว่าตัวแปรทั้งสองมีความแตกต่างกันอย่างชัดเจนในเชิงแนวคิด และไม่มีปัญหาการซ้ำซ้อนของการวัด (Multicollinearity) ดังนั้นจึงสามารถสรุปได้ว่าแบบจำลองการวัดมีความเที่ยงตรงเชิงจำแนกอยู่ในระดับที่เหมาะสม สะท้อนถึงคุณภาพของเครื่องมือวัดที่สามารถจำแนกความหมายของตัวแปรแต่ละตัวได้อย่างชัดเจนและสอดคล้องตามหลักการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันแบบองค์ประกอบร่วม (Confirmatory Composite Analysis: CCA)

ผลการวิเคราะห์คุณภาพของโมเดลการวัดของตัวแปร CCA

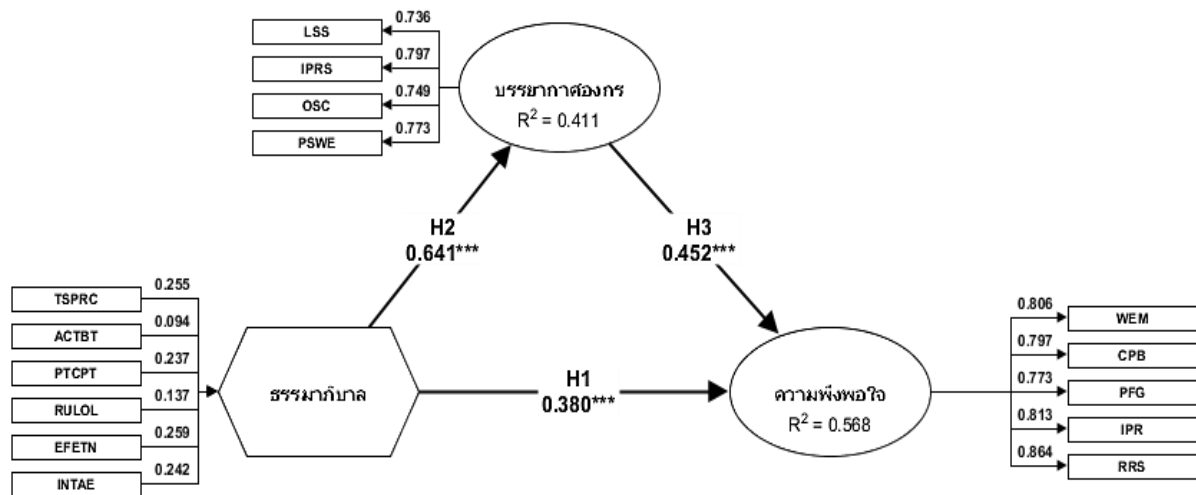
ตารางที่ 6 โมเดลการวัดตัวแปรปฏิบัติการ (ธรรมาภิบาล)

ตัวแปรสังเกต	Mode B			
	Loading	Weight	t-statistic of Weigh	VIF
TSPRC	0.809	0.2505	3.8368	2.0519
ACTBT	0.751	0.0925	1.3065	2.048
PTCPT	0.797	0.2382	3.923	2.0044
RULOL	0.813	0.1382	1.817	2.401
EFETN	0.822	0.2557	3.7406	2.0992
INTAE	0.844	0.2423	3.617	2.3373

จากตารางที่ 6 พบว่าผลการวิเคราะห์โมเดลการวัดตัวแปรปฏิบัติการ “ธรรมาภิบาล” (Good Governance) ด้วยวิธี Mode B พบว่า ตัวชี้วัด (Indicators) ทั้ง 6 ตัว ได้แก่ TSPRC, ACTBT, PTCPT, RULOL, EFETN และ INTAE มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Loading) อยู่ระหว่าง 0.751–0.844 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ขั้นต่ำที่แนะนำ คือ 0.70 (Hair et al., 2021) แสดงให้เห็นว่าตัวบ่งชี้แต่ละตัวสามารถสะท้อนตัวแปรแฝง “ธรรมาภิบาล” ได้อย่างเหมาะสม โดยเฉพาะตัวแปร INTAE (0.844) และ EFETN (0.822) ที่มีค่าสูงที่สุด แสดงถึงความสำคัญต่อการอธิบายแนวคิดหลักของธรรมาภิบาลในโมเดลนี้ สำหรับค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Weight) และค่าสถิติ t พบว่าตัวชี้วัดส่วนใหญ่มีค่า t-statistic มากกว่า 1.96 ซึ่งบ่งชี้ว่ามีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้น ACTBT ($t = 1.3065$) และ RULOL ($t = 1.817$) ที่ยังไม่ถึงระดับนัยสำคัญ 0.05 แต่ยังคงถือว่ามีบทบาทในโมเดล เมื่อพิจารณาร่วมกับค่าน้ำหนักและค่าโหลดที่อยู่ในเกณฑ์ดี ขณะที่ค่า VIF (1.99–2.40) ทุกตัวอยู่ต่ำกว่า 5 ตามเกณฑ์ของ Hair et al., (2021) แสดงว่าไม่มีปัญหาความหลายเส้นตรง (Multicollinearity)

ผลการทดสอบสมมติฐาน

ผลการประเมินโมเดลสมการโครงสร้างกำลังสองน้อยที่สุดบางส่วน (PLS-SEM)



ภาพที่ 1 ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างกำลังสองน้อยที่สุดบางส่วน (PLS-SEM)

ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง PLS-SEM ในภาพที่ 1 พบว่า ธรรมาภิบาล มีอิทธิพลทางบวก และมีนัยสำคัญต่อทั้ง บรรยากาตองกร ($\beta = 0.641$, $p < 0.001$) และความพึงพอใจ ($\beta = 0.380$, $p < 0.001$) โดยอิทธิพลต่อบรรยากาตองกรนั้นมีขนาดใหญ่ที่สุดในโมเดล นอกจากนี้บรรยากาตองกรก็มีอิทธิพลทางบวกและมีนัยสำคัญต่อ ความพึงพอใจ ด้วยเช่นกัน ($\beta = 0.452$, $p < 0.001$) โมเดลนี้มีความสามารถในการอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรตามในระดับสูง โดย ธรรมาภิบาล สามารถอธิบายความแปรปรวนของบรรยากาตองกร ได้ร้อยละ 41.1 ($R^2 = 0.411$) และตัวแปรต้นร่วมกันสามารถอธิบายความแปรปรวนของความพึงพอใจ ได้ร้อยละ 56.8 ($R^2 = 0.568$) ซึ่งสรุปได้ว่า ธรรมาภิบาลมีความสำคัญอย่างยิ่งในการสร้างบรรยากาตองกรที่ดี ซึ่งจะนำไปสู่ความพึงพอใจที่สูงขึ้นตามมา

ตารางที่ 7 การทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐาน	อิทธิพลทั้งหมด	SE	t-statistic	P
		อิทธิพลทางตรง		
H1	0.383	0.047	8.168	0.000
H2	0.646	0.031	20.997	0.000
H3	0.449	0.049	9.269	0.000
		อิทธิพลทางอ้อม		
ธรรมาภิบาล -> ความพึงพอใจ	0.290	0.037	7.922	0.000

จากตารางที่ 7 พบว่าผลการทดสอบสมมติฐานแสดงว่า ตัวแปรทุกสมมติฐานมีอิทธิพลทางตรงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ($p < .001$) โดยสมมติฐานที่ 1 (H1) มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.383 ($t = 8.168$), สมมติฐานที่ 2 (H2) มีค่าเท่ากับ 0.646 ($t = 20.997$) และสมมติฐานที่ 3 (H3) มีค่าเท่ากับ 0.449 ($t = 9.269$) ซึ่งค่าดังกล่าวสูงกว่าเกณฑ์ $t = 1.96$ แสดงว่ามีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ นอกจากนี้ยังพบว่า ธรรมาภิบาลมีอิทธิพลทางอ้อมต่อความพึงพอใจ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เท่ากับ 0.290 ($t = 7.922$, $p < .001$) แสดงว่าธรรมาภิบาลส่งผลต่อความพึงพอใจของบุคลากรทั้งทางตรงและทางอ้อมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งสะท้อนถึงความสัมพันธ์เชิงบวกและความเชื่อมโยงของตัวแปรในโมเดลได้อย่างมีความหมาย

ผลการวิเคราะห์อิทธิพลกำกับของขนาดโรงเรียน

ผลการวิเคราะห์อิทธิพลกำกับโดยวิธี Permutation MG โดยใช้สถิติ t-test ในการเปรียบเทียบอิทธิพลระหว่างกลุ่ม ปรากฏพบว่าไม่มีคู่ใดที่มีนัยสำคัญจึงสรุปว่า ตัวแปรขนาดของโรงเรียนไม่มีอิทธิพลกำกับต่อความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบธรรมาภิบาลกับความพึงพอใจในงานของครู

อภิปรายผลการวิจัย

วัตถุประสงค์ข้อที่ 1 การพัฒนารูปแบบการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลที่เหมาะสมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร จากผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างด้วยเทคนิค PLS-SEM พบว่า ธรรมาภิบาล มีอิทธิพลทางบวกและมีนัยสำคัญต่อทั้ง บรรยากาศองค์กร และ ความพึงพอใจของครู โดยเฉพาะอิทธิพลต่อบรรยากาศองค์กร ซึ่งมีค่ามากที่สุดโมเดล แสดงให้เห็นว่าเมื่อโรงเรียนมีการบริหารจัดการที่ยึดหลักธรรมาภิบาล เช่น ความโปร่งใส ความรับผิดชอบ การมีส่วนร่วม หลักนิติธรรม ความเสมอภาค และประสิทธิภาพ จะช่วยส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศองค์กรที่ดีและเอื้อต่อการทำงานของครูมากขึ้น ซึ่งส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยตรงและโดยอ้อมผ่านบรรยากาศองค์กร ทั้งนี้โมเดลมีค่า R^2 ของบรรยากาศองค์กรและความพึงพอใจในระดับสูง แสดงถึงความสามารถในการอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรตามได้ดี และยืนยันว่าแนวคิดธรรมาภิบาลเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งเสริมให้โรงเรียนดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นที่พึงพอใจของบุคลากรในองค์กรตามแนวคิดของ (Hair et al., 2020; Creswell & Creswell, 2018)

วัตถุประสงค์ข้อที่ 2 ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ สำหรับผลการวิเคราะห์อิทธิพลกำกับของขนาดโรงเรียน ด้วยวิธี Multi-group Analysis (MGA) พบว่า ค่าความสัมพันธ์ของเส้นทางในโมเดลไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระหว่างกลุ่มโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ ($|t| < 1.96$) แสดงว่าขนาดของโรงเรียนไม่ได้มีผลกำกับต่อความสัมพันธ์ระหว่างธรรมาภิบาล บรรยากาศองค์กร และ ความพึงพอใจของครู ผลดังกล่าวสะท้อนว่า ไม่ว่าขนาดของโรงเรียนจะเล็กหรือโรงเรียนจะใหญ่ การบริหารตาม

หลักธรรมาภิบาลยังคงส่งผลเชิงบวกในลักษณะเดียวกันต่อบรรยากาศและความพึงพอใจของบุคลากร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Henseler (2018) ที่ระบุว่า โมเดลที่มีความเสถียรจะคงรูปแบบความสัมพันธ์ไว้ในทุกกลุ่มตัวอย่าง ทั้งนี้แสดงให้เห็นว่าหลักธรรมาภิบาลเป็นแนวทางสากลที่สามารถประยุกต์ใช้ได้กับทุกบริบทของโรงเรียนเพื่อยกระดับคุณภาพการบริหารและความสุขในการทำงานของครู

องค์ความรู้ใหม่ที่ได้จากการวิจัย

องค์ความรู้ที่สำคัญเกี่ยวกับการพัฒนา “รูปแบบการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร” ประกอบด้วย 6 ด้าน ดังภาพที่ 2 ดังนี้



ภาพที่ 2 องค์ความรู้ใหม่ที่ได้จากการวิจัย

1. รูปแบบธรรมาภิบาลมีอิทธิพลทางบวกและมีนัยสำคัญต่อทั้งบรรยากาศองค์กร และ ความพึงพอใจของครู โดยเฉพาะอิทธิพลต่อบรรยากาศองค์กร ซึ่งมีค่ามากที่สุดโมเดล แสดงให้เห็นว่าเมื่อโรงเรียนมีการบริหารจัดการที่ยึดหลักธรรมาภิบาล เช่น ความโปร่งใส, ความรับผิดชอบ, การมีส่วนร่วม, หลักนิติธรรม, ความเสมอภาค, และประสิทธิผล จะช่วยส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศในองค์กรดีขึ้นและเอื้อต่อการทำงานของครู ซึ่งส่งผลต่อความพึงพอใจของบุคลากร ในการปฏิบัติงานทั้งทางตรงและทางอ้อมโดยผ่านบรรยากาศขององค์กร

2. สำหรับขนาดของโรงเรียน พบว่า ค่าความสัมพันธ์ของเส้นทางโมเดลไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญระหว่างกลุ่มโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ แสดงว่าขนาดของโรงเรียนไม่ได้มีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างธรรมาภิบาล บรรยากาศองค์กร และความพึงพอใจของครู แสดงว่าขนาดของโรงเรียนจะเล็กหรือโรงเรียนจะใหญ่ การบริหารตามหลักธรรมาภิบาลจะส่งผลเชิงบวกในลักษณะเดียวกันต่อบรรยากาศและความพึงพอใจของบุคลากรในโรงเรียน

สรุป

การศึกษาวิจัยรูปแบบการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร พบว่าธรรมาภิบาล มีอิทธิพลทางบวกและมีนัยสำคัญต่อทั้ง บรรยากาศองค์กร และ ความพึงพอใจของครู โดยเฉพาะอิทธิพลต่อบรรยากาศองค์กร แสดงให้เห็นว่าเมื่อโรงเรียนมีการบริหารจัดการ ที่ยึดหลักธรรมาภิบาล จะช่วยส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศการทำงานในองค์กรที่ดี และเอื้อต่อการทำงานของครูมากขึ้น รวมทั้งการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบ โดยใช้การวิเคราะห์ PLS-SEM กับกลุ่มตัวอย่างครูและผู้บริหาร 500 คน ผ่านแบบสอบถามลิเคิร์ตที่มีความเชื่อมั่นดี ($\alpha = 0.89$) โมเดลตั้งอยู่บนกรอบแนวคิดของ United Nations (2007) ครอบคลุม 6 องค์ประกอบธรรมาภิบาล และตรวจสอบความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงาน โดยมีบรรยากาศโรงเรียนเป็นตัวแปรส่งผ่านและขนาดโรงเรียนเป็นตัวแปรกำกับ ผลการวิเคราะห์ชี้ว่าโมเดลมีคุณภาพดี ตัวชี้วัดมีความเที่ยงตรง-เชื่อมั่นสูง และค่าดัชนีความสอดคล้องอยู่ในเกณฑ์เหมาะสม สรุปได้ว่ารูปแบบการบริหารที่พัฒนาขึ้นมีความถูกต้อง ใช้งานได้จริง และสามารถอธิบายความสัมพันธ์ของตัวแปรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. เกี่ยวกับพัฒนานโยบายเพิ่มความพึงพอใจในการทำงาน เช่น ระบบแรงจูงใจที่เป็นธรรม การเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร
2. นโยบายด้านการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารให้มีทักษะผู้นำที่ทันสมัยและสร้างสรรค์ เพื่อยกระดับบรรยากาศการทำงานโดยรวมของสถานศึกษา

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัย

1. จากผลการศึกษางานวิจัยที่ควรศึกษาเพิ่มเติมในด้านความผูกพันต่อองค์กรหรือคุณภาพชีวิตในการทำงานเพื่อจะได้ศึกษาและพัฒนาศาสตร์ด้านการบริหารสถานศึกษาได้รอบด้าน

เอกสารอ้างอิง

- นฤมล พงศ์ศาสตร์. (2565). การบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1. *วารสารโศตราศาสตร์ปริทัศน์*, 2(2), 35–50. <https://so09.tci-thaijo.org/index.php/BRJ/article/view/4585>
- บุญหลาย สารผล และสุรเชต น้อยฤทธิ์. (2564). การพัฒนาแนวทางการบริหารสถานศึกษาโดยยึดหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากอนแก่น เขต 5. *วารสารการบริหารและนิตศการศึกษา*, 12(3), 177–189. <https://so20.tci-thaijo.org/index.php/JAD/article/view/227>
- รัตนภรณ์ ส่งเสริม และสุวิมล โพธิ์กลิ่น. (2559). การบริหารโรงเรียนตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 4. *วารสารบริหารการศึกษาบัวบัณฑิต*, 16(1), 239–251. <https://so01.tci-thaijo.org/index.php/buajead-ubru/article/view/64179>
- สถาบันพระปกเกล้า. (2562). *แนวทางการบริหารจัดการภาครัฐตามหลักธรรมาภิบาล*. สถาบันพระปกเกล้า.

- สำนักงานคณะกรรมการป้องกัน และปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ. (2566). *สถานการณ์การทุจริตประเทศไทย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566*. สำนักงานคณะกรรมการป้องกัน และปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2560). *ธรรมาภิบาลกับการพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคม*. สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2560). *คู่มือธรรมาภิบาลสำหรับองค์กรภาครัฐ*. สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.
- Creswell, J. W. & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage Publications
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50. <https://doi.org/10.2307/3151312>
- Hair, J. F., Howard, M. C., & Nitzl, C. (2020). Assessing measurement model quality in PLS-SEM using confirmatory composite analysis. *Journal of Business Research*, 109, 101–110. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.11.069>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2021). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). Sage Publishing.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., & Thiele, K. O. (2022). Mirror, mirror on the wall: A comparative evaluation of composite-based structural equation modeling methods. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(5), 616–632. <https://doi.org/10.1007/s11747-017-0517-x>
- Henseler, J. (2018). Partial least squares path modeling: Quo vadis? *Quality & Quantity*, 52, 1–8. <https://doi.org/10.1007/s11135-018-0689-6>
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43, 115–135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2016). Testing measurement invariance of composites using partial least squares. *International Marketing Review*, 33(3), 405–431. <https://doi.org/10.1108/IMR-09-2014-0304>
- Kerlinger, F. N. (1973). *Foundations of behavioral research* (2nd ed.). Holt, Rinehart & Winston.
- OECD. (2019). *Governance in education: OECD review of school governance*. OECD Publishing.
- Office of the National Anti-Corruption Commission. (2022). *Annual report on anti-corruption measures in public sector*. Office of the National Anti-Corruption Commission.
- United Nations Development Programme. (2020). *Human development report 2020: The next frontier-Human development and the Anthropocene*. UNDP.
- United Nations. (2007). *United Nations handbook on good governance*. United Nations.
- World Bank. (2018). *World development report 2018: Learning to realize education's promise*. World Bank.