

การบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลในสภาวะวิกฤต*

SCHOOL ADMINISTRATION BASED ON GOOD GOVERNANCE IN CRISIS SITUATIONS

ภารดี อนันต์นาวิ¹ และ สิทธิพร ประวัตรุ่งเรือง²
Paradee Anannawee¹ and Sittiporn Prawatrungruang²
¹⁻²มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ

¹⁻²North Bangkok University, Thailand

Corresponding Author's Email: Paradee.an@northbkk.ac.th, Sittiporn@northbkk.ac.th

บทคัดย่อ

การบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในสภาวะวิกฤตที่มีเศรษฐกิจผันผวน สังคมเปราะบาง โลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องยึดหลักธรรมาภิบาลอย่างเข้มข้น เรียกว่า GG-Crisis Model ที่มีการปรับใช้อย่างมีกลยุทธ์มี 7 หลักคือ หลักคุณธรรม หลักนิติธรรม หลักความรับผิดชอบ หลักความโปร่งใสตรวจสอบได้ หลักการมีส่วนร่วม หลักประสิทธิภาพและประสิทธิผล และหลักความคุ้มค่า บูรณาการกับการบริหารงานวิชาการ การบริหารงานบุคคล การบริหารงานงบประมาณ และการบริหารงานทั่วไปของสถานศึกษา โดยมุ่งเน้นการปรับลดบทบาท ขนาด ปรับเปลี่ยนรูปแบบวิธีการทำงานใหม่ ๆ ใช้กลไกในการกำหนดนโยบายและนำสู่การปฏิบัติ เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการมากขึ้น มีความโปร่งใสตรวจสอบได้ เพื่อจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเกิดประโยชน์สูงสุดกับผู้เรียนและสถานศึกษา สามารถนำพาสถานศึกษาผ่านพ้นสถานการณ์วิกฤตได้อย่างมั่นคงและยั่งยืนเกิดความเชื่อมั่นกับทุกภาคส่วน

คำสำคัญ: การบริหารสถานศึกษา, หลักธรรมาภิบาล, สภาวะวิกฤติ, ผู้บริหารสถานศึกษา

Abstract

In an era of crisis have economic volatility, fragile social structures, and rapid global change, school administrators' management must rigorously adhere to good governance principles. This approach is known as the GG-Crisis Model: a strategically adapted framework comprising 7 core principles of good governance applied in response to crisis conditions; Ethic, Rule of Law, Accountability,

* Received 7 April 2026; Revised 27 April 2026; Accepted 17 May 2026

Transparency and Auditability, Participation, Efficiency and Effectiveness, Value for Money and in relation to academic affairs, personnel affairs, budget affairs, and general affairs of schools with an emphasis on downsizing roles and organizational scale, adopting new working methods and approaches, and utilizing mechanisms for policy formulation and implementation. Providing greater opportunities for participation in administration, ensuring transparency and auditability, in order to deliver education with efficiency and effectiveness for the maximum benefit of learners and the schools, enabling the schools to navigate through crisis situations with stability and sustainability, and building confidence among all stakeholders.

Keywords: School administration, Good governance, Crisis situations, School administrators

บทนำ

ปัจจุบันสภาวะวิกฤตที่มีเศรษฐกิจผันผวน ปัญหาเศรษฐกิจที่รุนแรง สังคมเปราะบาง การสู้รบระหว่างประเทศตะวันออกกลาง ทำให้ประเทศต่าง ๆ ทั่วโลกเกิดผลกระทบทางลบ มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว VUCA World ความผันผวน (Volatility) เป็นความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วที่เกิดขึ้นในโลก ความไม่แน่นอน (Uncertainty) อนาคตไม่สามารถคาดเดาได้ว่าอะไรจะเกิดขึ้น ความซับซ้อน (Complexity) เป็นสิ่งต่าง ๆ ที่เชื่อมโยงกับสถานการณ์ทำให้เกิดความซับซ้อน ต้องมีการพิจารณาตัดสินใจ และความคลุมเครือ (Ambiguity) เป็นความไม่ชัดเจนของการสื่อสาร ความเห็นไม่ตรงกัน ไม่ชัดเจนในทิศทาง เป็นต้น กำเนิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วรุนแรง ทุกภาคส่วนต้องพัฒนาตนเองให้ทันการเปลี่ยนแปลง และต้องเตรียมความพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นอีกในอนาคต และโรคระบาดไวรัสโควิด-19 ได้ส่งผลกระทบให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วยิ่งขึ้น (Bawany, 2018b; สุพริศร์ สุวรรณิก, 2564)

ตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (ฉบับที่ 13 พ.ศ.2566-2570) กำหนดให้ผู้บริหารมีแนวทางในการดำเนินงานที่เป็นระบบและมีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม การประยุกต์ใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการ จึงไม่ใช่แค่ช่วยการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและการตัดสินใจเท่านั้น แต่ยังส่งผลดีต่อความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและการพัฒนาอย่างยั่งยืนในระยะยาว (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2565) จากการสำรวจดัชนีการรับรู้การทุจริต (Corruption Perception Index หรือ CPI) ขององค์กรเพื่อความโปร่งใสนานาชาติ (Transparency International หรือ TI) ได้จัด

อันดับผล จาก 180 ประเทศทั่วโลก พบว่า ปี 2566 ค่าดัชนีของประเทศไทยมีค่าที่ 35 คะแนน ลดลงจาก 36 คะแนน ในปี 2565 (สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามทุจริตแห่งชาติ , 2567) ประกอบกับเนื่องมาจากผลปัญหาเศรษฐกิจ สังคม ข้อบกพร่องเกิดจากการบริหารที่ไม่มีประสิทธิภาพ ไม่มีการควบคุมและตรวจสอบถ่วงดุลอย่างเป็นระบบ ขาดการปลูกจิตสำนึกจริยธรรม ทำให้เกิดรูรั่วไหล การกระทำผิด นื้อฉาและทุจริตในการปฏิบัติหน้าที่ โดยเฉพาะภาครัฐพบว่า มีความซ้ำซ้อนสิ้นเปลืองและปัญหาที่สั่งมาเป็นเวลายาวนาน จำเป็นต้องมีการรื้อปรับระบบราชการให้มีความทันสมัย

ดังนั้นหลักธรรมาภิบาลทำให้เกิดการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ มีคุณธรรม ยุติธรรม โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้เชิงประสิทธิผล เพื่อสร้างระบบการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดีหรือการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลให้เกิดขึ้นในองค์กร หน่วยงานทุกภาคส่วนของสังคม ภาครัฐต้องมีการปฏิรูปบทบาทหน้าที่ทัศนคติ ค่านิยม และวิธีการทำงานของเจ้าหน้าที่รัฐ โดยถือประโยชน์ของประชาชนเป็นจุดมุ่งหมายในการทำงาน การบริหารตามหลักธรรมาภิบาลมี 6 หลัก ได้แก่ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักการมีส่วนร่วม หลักความโปร่งใสตรวจสอบได้ หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.), 2555) สรุปได้ว่าการบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลหมายถึง การบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ คุณธรรม ยุติธรรม โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้เชิงประสิทธิผล ถือประโยชน์ของประชาชนหรือนักเรียน ผู้ปกครองเป็นหลัก ในการบริหารงานของสถานศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม ฉบับที่ 4 พ.ศ. 2562 มี 4 งาน คืองานการบริหารวิชาการ การบริหารงานบุคคล การบริหารงานงบประมาณ และการบริหารงานทั่วไป เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับนักเรียนและสถานศึกษา

การบริหารตามหลักธรรมาภิบาลในสภาวะวิกฤต

ความหมายของการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล

การบริหารตามหลักธรรมาภิบาล หมายถึง การจัดการสถานศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยใช้หลักคุณธรรม นิติธรรม มีความรับผิดชอบ โปร่งใส ตรวจสอบได้ บริหารแบบมีส่วนร่วม มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีความคุ้มค่า ตามเป้าหมายหรือเกินเป้าหมาย

การบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลในสภาวะวิกฤต จึงหมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาใช้หลักการบริหารจัดการที่ดี มีคุณธรรม นิติธรรม รับผิดชอบ โปร่งใส ตรวจสอบได้ มีส่วนร่วม มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลและคุ้มค่า ในสถานการณ์ที่มีความผันผวน ไม่แน่นอน ซับซ้อน และคลุมเครือ (VUCA World) ที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของสถานศึกษาอย่างรุนแรงและเร่งด่วน จนต้องการการตอบสนองพิเศษที่แตกต่างจากการบริหารในภาวะปกติเพื่อนำพาสถานศึกษาผ่านพ้นสถานการณ์วิกฤตได้อย่างมั่นคง โดยยังคงรักษา

คุณภาพการจัดการศึกษาและความเชื่อมั่นของทุกภาคส่วนไว้ได้ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. 2562)

หลักคุณธรรม หมายถึง การยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม สำนึกในหน้าที่ของตนเองมีความซื่อสัตย์สุจริต จริ่งใจ ขยัน อดทน มีระเบียบวินัย เคารพในสิทธิของผู้อื่นทำให้บุคลากรของสถานศึกษาอยู่ร่วมกันได้โดยปราศจากความขัดแย้งกัน มีความสามัคคีเกิดประโยชน์โดยรวม **หลักนิติธรรม** หมายถึง การตรากฎหมาย กฎ ข้อบังคับต่าง ๆ ให้ทันสมัยและเป็นธรรมที่ยอมรับของสังคม ไม่เลือกปฏิบัติ สังคมยินยอมพร้อมใจปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ข้อบังคับเหล่านั้นโดยถือว่าเป็นการปกครองภายใต้กฎหมาย มิใช่ตามอำเภอใจหรือตามอำนาจของตัวบุคคล เพื่อให้การบริหารสถานศึกษาเป็นไปในทิศทางที่เหมาะสมกับสภาพการณ์และบริบท **หลักความรับผิดชอบ** หมายถึง การที่ผู้บริหารและข้าราชการ บุคลากรทุกฝ่าย ปฏิบัติภารกิจตามหน้าที่ที่รับผิดชอบอย่างเต็มกำลังความสามารถ มีความรับผิดชอบต่อความบกพร่องในหน้าที่การงานที่ตนรับผิดชอบอยู่และพร้อมที่จะปรับปรุงแก้ไขได้ทันที เพื่อให้สถานศึกษาดำเนินงานต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพเกิดประสิทธิผล **หลักความโปร่งใสตรวจสอบได้** หมายถึง การสร้างความไว้วางใจซึ่งกัน โดยมีการให้และการรับข้อมูลที่สะดวกเป็นจริง ทันเหตุการณ์ ตรงไปตรงมา มีที่ไปที่ไปที่ชัดเจนและเท่าเทียม มีกระบวนการตรวจสอบความถูกต้องได้ชัดเจนทำให้สถานศึกษาเป็นที่ไว้วางใจของทุกภาคส่วน ปราศจากการคดโกงและการคอร์รัปชันในด้านต่าง ๆ **หลักความมีส่วนร่วม** หมายถึง การเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมรับรู้ และร่วมคิดร่วมเสนอความเห็นในการตัดสินใจปัญหาสำคัญของประเทศในด้านต่าง ๆ เช่น การแจ้งความเห็น การไต่สวนสาธารณะ การประชาพิจารณ์ การแสดงประชามตินอกจากนี้ยังรวมไปถึงการร่วมตรวจสอบ และร่วมรับผิดชอบต่อผลของการกระทำนั้น ซึ่งการบริหารสถานศึกษามีการเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรทางการศึกษา ผู้ปกครองร่วมกันแสดงความคิดเห็นในเรื่องต่าง ๆ เพื่อนำข้อมูลมาประกอบการตัดสินใจในการบริหารงานให้เกิดประสิทธิภาพต่อสถานศึกษา **หลักการมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล** หมายถึง การบริหารจัดการและการใช้ทรัพยากรคน เงิน วัสดุอุปกรณ์ การบริหารจัดการที่มีจำกัด ให้เกิดประโยชน์คุ้มค่ามีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่นักเรียน สถานศึกษา สังคมโดยรวม **หลักความคุ้มค่า** หมายถึง การบริหารจัดการและการใช้ทรัพยากรที่มีจำกัด ให้เกิดประโยชน์คุ้มค่า เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม ในการบริหารสถานศึกษามีการนำทรัพยากรต่าง ๆ ที่ได้รับนำมาใช้ในให้เกิดประโยชน์ต่อนักเรียนและสถานศึกษาโดยรวม

หลักการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลในสภาวะวิกฤต

คณะกรรมการเศรษฐกิจและสังคมสำหรับเอเชียและแปซิฟิก (United Nation Economic and Social Commission for Asia and the Pacific UNESCAP, 2009) มีหลักการที่สำคัญ 8 หลักการ คือ 1) หลักการมีส่วนร่วม 2) หลักนิติธรรม 3) ความโปร่งใส 4)

การตอบสนอง 5) การมุ่งเน้นฉันทามติ 6) ความเสมอภาค 7) การมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล 8) ความรับผิดชอบ หลักธรรมาภิบาลตามแนวคิดขององค์การพัฒนาแห่งสหประชาชาติ (United Nation Development Programme) ได้เสนอการศึกษาเกี่ยวกับการบริหารบ้านเมืองที่ดี อันนำไปสู่หลักธรรมาภิบาล ซึ่งมี 9 หลักการ ดังนี้ 1) การมีส่วนร่วม 2) นิติธรรม 3) ความโปร่งใส 4) การตอบสนอง 5) การมุ่งเน้นฉันทามติ 6) ความเสมอภาค/ความเที่ยงธรรม 7) ประสิทธิภาพและประสิทธิภาพ 8) ภาระรับผิดชอบ 9) วิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์ (สุเมธ แสงนันทนวล. 2552) (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.), 2555) จำแนกหลักธรรมาภิบาลไว้ 6 หลัก คือ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักการมีส่วนร่วม หลักความโปร่งใสตรวจสอบได้ หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร. 2562) จำแนกหลักธรรมาภิบาลไว้ 10 หลักการ คือ 1) หลักประสิทธิภาพ (efficiency) 2) หลักประสิทธิผล (effectiveness) 3) หลักการตอบสนอง (responsiveness) 4) หลักภาระรับผิดชอบและสามารถตรวจสอบได้ (accountability) 5) หลัก ความเปิดเผยและโปร่งใส (transparency) 6) หลักนิติธรรม (rule of law) 7) หลักความเสมอภาค (equity) 8) หลักการมีส่วนร่วมและการมุ่งเน้นฉันทามติ (participation/consensus oriented) 9) หลักการกระจายอำนาจ (decentralization) 10) หลักคุณธรรมและจริยธรรม (morality/ethics) สรุปได้ว่าการวิเคราะห์ สังเคราะห์หลักการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลในการนำเสนอครั้งนี้ที่เหมาะสมกับการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลในสภาวะวิกฤติ มี 7 หลักคือ หลักคุณธรรม หลักนิติธรรม หลักความรับผิดชอบ หลักความโปร่งใส หลักตรวจสอบได้ หลักการมีส่วนร่วม หลักประสิทธิภาพและประสิทธิผล และหลักความคุ้มค่า ดังตารางดังนี้

ตารางที่ 1 สังเคราะห์หลักการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลในสภาวะวิกฤต

หลักธรรมาภิบาล	UNESCAP, 2009)	ก.พ.ร. 2555	สุเมธ นิ่มนวล, 2552	ก.พ.ร, 2562
หลักคุณธรรม	/	/	/	/
หลักนิติธรรม	/	/	/	/
หลักความรับผิดชอบ	/	/	/	/
หลักความโปร่งใสและ ตรวจสอบได้	/	/	/	/
หลักการมีส่วนร่วม	/	/	/	/
หลักประสิทธิภาพ/ ประสิทธิผล	/	/	/	/
หลักความคุ้มค่า	/	/	/	/

ผู้บริหารสถานศึกษา

สถานศึกษามีผู้บริหารสถานศึกษาเป็นนักบริหารมืออาชีพที่มีความรู้ ความสามารถ ทักษะทางการบริหารจัดการสถานศึกษาในสภาวะวิกฤตโดยใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ มีภาวะผู้นำทางวิชาการ ทางการบริหารที่สามารถขับเคลื่อนการบริหารงานด้านการศึกษาสู่จุดมุ่งหมายของการจัดการศึกษา เพื่อสร้างและจุดประกายให้การบริหารจัดการดำเนินการให้เป็นไปอย่างราบรื่นและมีคุณภาพสูงสุด (ภารดี อนันต์นาวิ, 2565) ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำดิจิทัล (Digital Leadership) สามารถแสดงบทบาทการบริหารจัดการองค์กรนวัตกรรมทางการศึกษาโดยเป็นผู้นำดิจิทัล มีทักษะและความคิดสร้างสรรค์ที่จะเอื้ออำนวยให้บุคคลหรือองค์กรนำพาบุคลากรให้สามารถอยู่รอดในสภาวะวิกฤตได้ โดยการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมดิจิทัลมาใช้ในการศึกษา ผู้บริหารจึงต้องมีศักยภาพ มีทักษะและความคิดสร้างสรรค์ การมีปฏิสัมพันธ์กับทุกคน สามารถใช้เทคโนโลยี นวัตกรรมดิจิทัลบริหารจัดการ เกิดการเปลี่ยนแปลงการจัดการศึกษาใหม่ ๆ นำการมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยการกระตุ้นและสร้างความตระหนักรู้ถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี นวัตกรรมดิจิทัลผลักดันให้เกิดกระบวนการบริหารจัดการ การทำงาน และการจัดการเรียนการสอนด้วยเทคโนโลยี นวัตกรรมดิจิทัล เพื่อยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการและการจัดการศึกษาให้มีสภาพการเรียนรู้ของนักเรียนอย่างมีคุณภาพและอยู่รอดได้ในสภาวะวิกฤตที่เด่นชัดปรากฏเป็นที่ประจักษ์แก่ชุมชน สังคม (ภารดี อนันต์นาวิ, 2564) ดังนั้นผู้บริหารต้องมีบทบาทการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีบทบาทผู้บริหารเป็นผู้อำนวยความสะดวก (Facilitator) มากกว่าที่จะเป็นผู้สั่งการ สามารถบริหารจัดการ พัฒนา สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานภายใต้ความกดดันของวิกฤตการณ์ โดยการบริหารจะต้องมีหลักคุณธรรม มีความเป็นธรรม ยึดมั่นในความถูกต้องตั้งมียึดมั่นในความ

ถูกต้องดีงาม หลักนิติธรรม กฎหมาย การกำหนดกฎเกณฑ์การปฏิบัติ มีความรับผิดชอบ ผู้บริหารและข้าราชการ บุคลากรทุกฝ่ายปฏิบัติตามหน้าที่ที่รับผิดชอบอย่างเต็มกำลังความสามารถ มีความโปร่งใสตรวจสอบได้ เปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมรับรู้ และร่วมคิด ร่วมเสนอความเห็นในการตัดสินใจปัญหาของสถานศึกษา สามารถแก้ไขข้อบกพร่องได้อย่างทันต่อสถานการณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล มีความคุ้มค่า สามารถบริหารจัดการ และใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดให้เกิดประโยชน์คุ้มค่า เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม แก่ นักเรียนและสถานศึกษาตามเป้าหมายหรือเกินเป้าหมาย ดังที่ ถวิล อรัญเวศ (2564) กล่าวว่า ผู้บริหารต้องมีความเป็นมืออาชีพในการบริหารในยุค Thailand 4.0 ได้แก่ 1) มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลสามารถมองเห็นภาพอนาคตและแนวทางที่จะแก้ไขปัญหาได้ดี 2) กล้าตัดสินใจ มีข้อมูลทันสมัยสามารถใช้ตัดสินใจได้ถูกต้อง 3) ไวต่อข้อมูล มีการติดตามข้อมูลข่าวสารการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้ที่ทันต่อเหตุการณ์ 4) มีความซื่อสัตย์สุจริต บริหารงานด้วยความโปร่งใสยึดหลักธรรมาภิบาล 5) มีความสร้างสรรค์ต่อเทคนิคการบริหาร การใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรม และการสื่อสารผลงานต่อสาธารณะชน คิดสร้างสรรค์ในการทำงานใหม่ ๆ 6) การประสานงานสามารถประสานงานได้เป็นอย่างดี 7) การอุทิศเวลา มีภาวะผู้นำสามารถโน้มน้าวให้บุคลากรปฏิบัติงานร่วมกัน กระตือรือร้นและอุทิศเวลาในการปฏิบัติงาน 8) บริหารงานแบบมีส่วนร่วม สานสามัคคีปรองดอง สร้างความสามัคคีในการทำงานร่วมกัน 9) มีความยืดหยุ่น บริหารงานตามสถานการณ์ มีความยืดหยุ่น สรุปได้ว่าผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึงนักบริหารมืออาชีพที่มีความรู้ ความสามารถ มีทักษะการบริหารใหม่ ๆ มีการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลสามารถบริหารมีภาวะผู้นำในการนำการบริหารการศึกษาเป็นผู้บริหารมืออาชีพที่สามารถปรับตัวให้ทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว สามารถคิดคาดการณ์ล่วงหน้า (Forecasting) และบริหารงานท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงโดยมีการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ ๆ เปิดโอกาสในการมีส่วนร่วม ยึดหลักคุณธรรม หลักนิติธรรม กฎระเบียบ มีความรับผิดชอบ โปร่งใส ตรวจสอบได้บริหารสถานศึกษาแบบมีส่วนร่วมให้มีประสิทธิภาพเกิดประสิทธิผลอย่างคุ้มค่าตามเป้าหมายหรือเกินเป้าหมาย

การบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในสภาวะวิกฤต

การบริหารสถานศึกษาในสภาวะวิกฤตของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นการบริหารตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 และ (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2562 (กระทรวงศึกษาธิการ, 2563) มี 4 งาน ได้แก่ งานการบริหารวิชาการ งานบริหารงานบุคคล งานบริหารงานงบประมาณ และงานบริหารงานทั่วไป ทั้ง 4 งานต้องบริหารตามหลักธรรมาภิบาล จากการสังเคราะห์แล้วมี 7 หลัก ได้แก่ 1) หลักคุณธรรม (morality) 2) หลักนิติธรรม (rule of law) 3) หลักความรับผิดชอบต่อ (responsiveness) 4) หลักความโปร่งใสตรวจสอบได้ (transparency/accountability) 5)

หลักการมีส่วนร่วม (participation) 6) หลักประสิทธิภาพและประสิทธิผล (efficiency and effectiveness) และ 7) หลักความคุ้มค่า (Value)

การบริหารงานของสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลในภาวะวิกฤต เป็นการบริหารที่ต้องมีผลอย่างมีประสิทธิภาพยึดมั่นนโยบายอย่างมีคุณธรรม หลักกฎหมาย มีความรับผิดชอบ เปิดโอกาสในการมีส่วนร่วมโปร่งใสตรวจสอบได้อย่างมีประสิทธิภาพเกิดประสิทธิผล ได้ผลคุ้มค่าตามเป้าหมายหรือเกินเป้าหมาย สอดคล้องกับ อภิญา อุวงศ์ษา และคณะ (2569) พบว่าการยึดหลักคุณธรรมช่วยเสริมสร้างจริยธรรมของบุคลากรทางการศึกษาก่อให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง ขณะที่ความโปร่งใสช่วยสร้างระบบการบริหารที่เปิดเผย ตรวจสอบได้เป็นการบริหารจัดการที่ดีที่สร้างประโยชน์และ ความเป็นธรรมต่อทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง การบริหารการศึกษาทุกระดับจึงจำเป็นต้องตระหนักในประเด็นดังกล่าวอย่างรอบด้านและเป็นระบบ เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของการปฏิรูปการศึกษาในยุคใหม่ ความสำคัญของการบริหารการศึกษาตามหลักธรรมาภิบาล ต้องมีคุณธรรมและความโปร่งใส การบริหารการศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลจะเป็นข้อค้นพบที่เป็นคุณค่าในการบริหารการศึกษาที่มีการบูรณาการให้เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล เน้น “คุณธรรม” การยึดมั่นในกฎระเบียบและความถูกต้อง ผู้ปฏิบัติต้องมีคุณธรรม และ “ความโปร่งใส” มีการเปิดเผยข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริงต่อสาธารณะภายนอกหน่วยงานได้ บริหารอย่างโปร่งใส เสริมสร้างคุณธรรม ความซื่อสัตย์สุจริต จึงมั่นใจได้ว่าการนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ เพื่อให้การจัดการศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใส ยุติธรรม และจากการสังเคราะห์เอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสถานศึกษาตามงาน 4 งาน สามารถสรุปได้ดังนี้

การบริหารงานวิชาการตามหลักธรรมาภิบาล จึงต้องมีการเปลี่ยนแปลงเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของสถานศึกษาที่ปรับเปลี่ยนอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะการที่สถานศึกษาถูกคุกคามอย่างรุนแรงจากสภาพแวดล้อมภายนอกที่อ่อนแอ ทำให้เกิดการเสียหายด้านการจัดการ ซึ่งการจัดและออกแบบสภาพแวดล้อมนั้นสถานศึกษาจำเป็นต้องคำนึงถึงสิ่งสำคัญในยุคดิจิทัล คือ 1) ทักษะใดบ้างที่จำเป็นต่อผู้เรียน 2) หลักสูตร การเรียนการสอน และกิจกรรมใดบ้างที่จะส่งเสริมการเรียนรู้ให้เหมาะสม 3) วิธีการประเมินการเรียนรู้แบบใดที่จะสนับสนุนการเรียนรู้ตามผลลัพธ์ที่ต้องการ 4) บูรณาการเทคโนโลยีกับการจัดการเรียนรู้ การออกแบบหลักสูตรและการประเมินผลอย่างไรถึงจะเหมาะสม 5) สภาพแวดล้อมทางกายภาพแบบใดที่จะสนับสนุนและส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน (Bellanca & Brandt, 2010) **การบริหารงานวิชาการตามหลักคุณธรรม** ต้องดำเนินการดังนี้ 1) กำหนดประมวลจริยธรรมสำหรับครูและบุคลากรทางการศึกษา 2) ส่งเสริมให้บุคลากรมีจิตสำนึกในการให้บริการด้วยความซื่อสัตย์และเสียสละ 3) จัดกิจกรรมเสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรมแก่ครูและนักเรียน 4) ไม่แสวงหาผลประโยชน์ส่วนตน

จากตำแหน่งหน้าที่ 5) มีกลไกป้องกันและจัดการผลประโยชน์ทับซ้อนในการจัดซื้อสื่อ หนังสือ วัสดุการเรียน **หลักนิติธรรม** ต้องดำเนินการดังนี้ 1) จัดทำและประกาศใช้ระเบียบ ข้อบังคับ และแนวปฏิบัติด้านวิชาการ 2) ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัดอย่างเคร่งครัด 3) บังคับใช้กฎระเบียบอย่างเสมอภาค ไม่เลือกปฏิบัติ 4) มีกระบวนการพิจารณาโทษหรือร้องทุกข์ที่ชัดเจนและเป็นธรรม 5) จัดให้มีการทบทวนปรับปรุงระเบียบให้ทันสมัยอย่างสม่ำเสมอ **หลักความรับผิดชอบ** ต้องดำเนินการดังนี้ 1) กำหนดบทบาทและภาระหน้าที่ของบุคลากรทางวิชาการอย่างชัดเจน 2) มีระบบการรายงาน ติดตามและประเมินผลเชิงประจักษ์การปฏิบัติงานวิชาการอย่างต่อเนื่อง 3) ยอมรับผลการตรวจสอบและดำเนินการแก้ไขข้อบกพร่องอย่างจริงจัง 4) มีมาตรการลงโทษเมื่อเกิดความผิดพลาดหรือบกพร่องในงานวิชาการ 5) รายงานผลการดำเนินงานต่อผู้บังคับบัญชาและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามกำหนด **หลักความโปร่งใสและตรวจสอบได้** ต้องดำเนินการดังนี้ 1) เปิดเผยข้อมูลหลักสูตร ผลการเรียน และเกณฑ์การวัดผลต่อสาธารณะ 2) เผยแพร่แผนงานวิชาการงบประมาณ และผลการดำเนินงานผ่านช่องทางที่เข้าถึงได้ง่าย เช่น เว็บไซต์ 3) ประกาศเกณฑ์การพิจารณาตัดสินใจต่าง ๆ ล่วงหน้าอย่างชัดเจน 4) จัดให้มีระบบรายงานผลการดำเนินงานวิชาการต่อคณะกรรมการและสาธารณะอย่างสม่ำเสมอ 5) ไม่ปิดบังข้อมูลที่มีผู้มีส่วนได้ส่วนเสียควรรับรู้ เว้นแต่เป็นข้อมูลที่กฎหมายคุ้มครอง

หลักการมีส่วนร่วม ต้องมีการดำเนินการดังนี้ 1) เปิดโอกาสให้ครู นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน สังคม มีส่วนร่วมในการวางแผนหลักสูตร 2) จัดประชุม เสนอรับฟังความคิดเห็นก่อนตัดสินใจนโยบายวิชาการสำคัญ ๆ 3) ตั้งคณะกรรมการวิชาการที่มีตัวแทนจากทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง 4) ส่งเสริมให้นักเรียนมีส่วนร่วมในการประเมินและพัฒนาการเรียนการสอน 4) รับฟังและนำข้อเสนอแนะจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียนำไปปรับปรุงการบริหารงานวิชาการ **หลักประสิทธิภาพและประสิทธิผล** ต้องดำเนินการดังนี้ 1) นำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้เพิ่มประสิทธิภาพการจัดการเรียนรู้ให้ก้าวหน้าเทคโนโลยีและนวัตกรรมดิจิทัลใหม่ ๆ การจัดสื่อการสอน จัดแหล่งเรียนรู้และบรรยากาศการจัดการเรียนรู้ เพื่อให้ผู้เรียนมีทั้งความรู้และทักษะที่จำเป็นสำหรับโลกอนาคต พัฒนาทักษะการบริหารสถานศึกษา เพื่อเปลี่ยนแปลงการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพสอดคล้องกับสภาพผู้เรียน มีการออกแบบการจัดการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับยุคดิจิทัลที่มีเทคโนโลยีและนวัตกรรมดิจิทัลเข้ามามีบทบาทในการจัดการศึกษาทำให้ต้องปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารจัดการ ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ให้ครู บุคลากรและนักเรียนคิดค้นนวัตกรรมดิจิทัลใหม่ ๆ ในการจัดการเรียนการสอน การนำเทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมดิจิทัลใหม่ ๆ มาใช้ทำให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ ๆ และประโยชน์อย่างแท้จริง มีความแตกต่างจากเดิมทำให้เกิดความโดดเด่นตามเป้าหมายเป็นที่ยอมรับจากผู้ปกครอง นักเรียน ชุมชนและสังคมอย่างต่อเนื่อง 2) พัฒนาศักยภาพครู บุคลากรวิชาการ อย่างต่อเนื่องผ่านการอบรม/PLC และนักเรียน ในภาวะวิกฤตผู้บริหารต้องบริหารงานวิชาการต้องยึดหลัก “นักเรียนต้องไม่หยุด

เรียน” โดยปรับเทคนิควิธีการให้ยืดหยุ่น แต่รักษามาตรฐานคุณภาพให้มั่นคงและให้ความสำคัญกับนักเรียนทุกคน 3) เปิดทางเลือกทางการเรียนหลากหลายรูปแบบ เช่น ออนไลน์ ออนแฮนด์ หรือผสมผสาน (Hybrid) ตามบริบทวิกฤต 4) ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานวิชาการตามสภาพจริง เปรียบเทียบกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จขั้นต่ำที่วัดได้จริงในสภาวะวิกฤต รายงานผลแบบ Real-time ผ่านระบบที่ทุกคนเข้าถึงได้ 5) นำผลการประเมินมาปรับปรุงกระบวนการทำงานตามวงจร PDCA และ PLC อย่างสม่ำเสมอ

และหลักความคุ้มค่า ต้องดำเนินการดังนี้ 1) จัดสรรงบประมาณด้านวิชาการโดยคำนึงถึงประโยชน์สูงสุดต่อผู้เรียน 2) เลือกใช้สื่อ อุปกรณ์ และทรัพยากรการเรียนรู้ที่มีคุณภาพในราคาที่เหมาะสม 3) ประเมินผลโครงการและกิจกรรมวิชาการเทียบกับต้นทุนที่ใช้ไป 4) ส่งเสริมการใช้ทรัพยากรร่วมกันระหว่างหน่วยงานเพื่อลดความซ้ำซ้อน 5) นำผลการประเมินความคุ้มค่ามาเป็นข้อมูลในการวางแผนงบประมาณต่อไป

การบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาล หลักคุณธรรม ต้องดำเนินการดังนี้ 1) กำหนดประมวลจริยธรรมสำหรับบุคลากรทุกระดับและแจ้งให้รับทราบโดยทั่วกัน 2) คัดเลือกและแต่งตั้งบุคลากรด้วยความซื่อสัตย์ โดยยึดความรู้ความสามารถเป็นหลัก ไม่ใช่ระบบอุปถัมภ์ 3) ส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นความซื่อสัตย์ ความรับผิดชอบ การปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเสียสละ 4) มีมาตรการป้องกัน การจัดการผลประโยชน์ทับซ้อนในกระบวนการบริหารงานบุคคล 5) มีการพัฒนาคุณธรรมและจริยธรรมให้แก่ครู นักเรียนอย่างต่อเนื่อง

หลักนิติธรรม ต้องดำเนินการดังนี้ 1) การดำเนินการสรรหา บรรจุ แต่งตั้ง และเลื่อนขั้นบุคลากรตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน 2) จัดทำคู่มือการบริหารงานบุคคล มีขั้นตอนและเกณฑ์เป็นลายลักษณ์อักษร 3) บังคับใช้นโยบายและบทลงโทษตามระเบียบที่กำหนดอย่างเสมอภาคและเป็นธรรมไม่เลือกปฏิบัติ 4) ทบทวนและปรับปรุงระเบียบด้านบุคคลให้สอดคล้องกับกฎหมายและบริบทที่เปลี่ยนแปลงอย่างสม่ำเสมอ

หลักความรับผิดชอบ ต้องดำเนินการดังนี้ 1) กำหนดบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของบุคลากรทุกตำแหน่งอย่างชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร 2) จัดให้มีระบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและเชื่อมโยงกับผลตอบแทน 3) ดำเนินการสอบสวนและลงโทษทางวินัยอย่างจริงจังเมื่อบุคลากรบกพร่องต่อหน้าที่ 4) จัดทำรายงานผลการบริหารงานบุคคลเสนอต่อผู้บังคับบัญชาและหน่วยงานที่กำกับดูแลตามกำหนด 5) ติดตามและแก้ไขปัญหาด้านบุคคลอย่างทันทั่วทั้งที่ไม่ปล่อยให้ปัญหาสะสม

หลักความโปร่งใสและตรวจสอบได้ ต้องดำเนินการดังนี้ 1) ประกาศเกณฑ์การสรรหา คัดเลือก บรรจุ และเลื่อนตำแหน่งบุคลากรให้ทุกคนรับทราบล่วงหน้า 2) เปิดเผยผลการประเมินสมรรถนะและผลการปฏิบัติงานของบุคลากรตามขอบเขตที่เหมาะสม 3) เผยแพร่แผนอัตรากำลังและแผนพัฒนาบุคลากรผ่านช่องทางที่เข้าถึงได้ง่าย 4) ดำเนินการสอบคัดเลือกและประเมินผลอย่างเปิดเผย มีหลักฐานการพิจารณาที่ชัดเจน 5) รายงานผลการบริหารงานบุคคลต่อผู้บริหารและคณะกรรมการที่เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ

หลักการมีส่วนร่วม ต้องดำเนินการดังนี้ 1) เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษา 2) จัดตั้งคณะกรรมการด้านบุคคลที่มีตัวแทนจากบุคลากรทุกกลุ่มอย่างเหมาะสม 3) รับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของบุคลากรก่อนการตัดสินใจในเรื่องสำคัญด้านบุคคล 4) ส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการประเมินผลเชิงประจักษ์การปฏิบัติงานของตนเองและเพื่อนร่วมงาน 5) นำข้อเสนอแนะไปปรับปรุงระบบการบริหารงานบุคคลอย่างเป็นรูปธรรม 6) การจัดการความขัดแย้ง โดยกำหนดบทบาทความรับผิดชอบที่ชัดเจน มีช่องทางการสื่อสารที่เชื่อถือได้ เข้าถึงได้ง่าย รวดเร็ว มีการประเมินสถานการณ์วิกฤต การสร้างขวัญกำลังใจแก่บุคลากร ฟังทุกฝ่ายอย่างตั้งใจ ใช้ภาษาที่สร้างสรรค์ สร้างบรรยากาศที่ดีปลอดภัย มีกติกาสีที่สร้างสรรค์ ดูแลสุขภาพจิตที่ดีของทุกคน สร้างความไว้วางใจระหว่างกันและกัน เอาใจใส่ช่วยเหลือเกื้อกูลทุกคนอย่างเสมอภาคเป็นธรรม ส่งเสริมการปฏิบัติงานโดยใช้เทคโนโลยี นวัตกรรมใหม่ ๆ AI คิดค้นงานใหม่ ๆ เสริมสร้างความสำเร็จในการปฏิบัติงาน **หลักประสิทธิภาพและประสิทธิผล** ต้องดำเนินการดังนี้ 1) กำหนดตัวชี้วัดสมรรถนะ (KPI) ของบุคลากรทุกระดับที่ชัดเจน วัดได้ และสอดคล้องกับเป้าหมายของสถานศึกษา 2) นำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารงานบุคคล เช่น ระบบฐานข้อมูลบุคลากร ระบบประเมินออนไลน์ 3) จัดระบบพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องตามเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) 4) ติดตามและประเมินผลการบริหารงานบุคคลเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดอย่างสม่ำเสมอ 5) นำผลการประเมินมาปรับปรุงกระบวนการบริหารงานบุคคลตามวงจร PDCA หรือ PLC เพื่อพัฒนาอย่างต่อเนื่องโดยมีการบูรณาการเทคโนโลยี เช่น การใช้ Big Data ในการตัดสินใจ หรือการใช้ Cloud Computing ในการตรวจสอบความโปร่งใส **หลักความคุ้มค่า** ต้องดำเนินการดังนี้ 1) วางแผนอัตรากำลังให้สอดคล้องกับภาระงานจริง ไม่ให้เกิดความจำเป็นหรือขาดแคลน 2) จัดสรรงบประมาณพัฒนาบุคลากรอย่างมีเหตุผล โดยเลือกหลักสูตรที่ตรงกับความต้องการและมีผลต่อองค์กรจริง 3) ประเมินผลตอบแทนจากการลงทุนพัฒนาบุคลากร (ROI) เพื่อวางแผนการพัฒนาในรอบต่อไป 4) ส่งเสริมการใช้ทรัพยากรด้านบุคคลร่วมกันระหว่างหน่วยงาน เช่น การแชร์วิทยากร หรือการฝึกอบรมร่วม 5) ลดความซ้ำซ้อนของตำแหน่งและภาระงานโดยการปรับโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสม

การบริหารงานงบประมาณตามหลักธรรมาภิบาล หลักคุณธรรม ต้องดำเนินการดังนี้ ส่งเสริมให้บุคลากรที่รับผิดชอบงบประมาณปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริตและโปร่งใส 2) มีมาตรการป้องกันการทุจริตและผลประโยชน์ทับซ้อนในกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างและเบิกจ่ายงบประมาณ 3) ไม่ใช้งบประมาณของหน่วยงานเพื่อประโยชน์ส่วนตนหรือพวกพ้องโดยเด็ดขาด 4) จัดอบรมเสริมสร้างจริยธรรมด้านการเงินการคลังแก่บุคลากรที่เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ **หลักนิติธรรม** ต้องดำเนินการดังนี้ 1) จัดทำและดำเนินการตามระเบียบว่าด้วยการบริหารงบประมาณที่กำหนดไว้ตามพระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ. 2561 อย่างเคร่งครัด 2)

ปฏิบัติตามระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 ในทุกขั้นตอน 3) กำหนดอำนาจอนุมัติงบประมาณของผู้บริหารแต่ละระดับให้ชัดเจน ตามกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการตรวจสอบความถูกต้องทางกฎหมายก่อน ดำเนินการเบิกจ่ายงบประมาณทุกครั้ง 4) จัดให้มีกลไกการร้องเรียนและการอุทธรณ์เกี่ยวกับการบริหารงบประมาณที่ชัดเจนและเป็นธรรม **หลักความรับผิดชอบ** ต้องดำเนินการดังนี้ 1) กำหนดผู้รับผิดชอบโครงการและกิจกรรมแต่ละรายการในแผนปฏิบัติการให้ชัดเจน พร้อมระบุ งบประมาณและตัวชี้วัด 2) จัดทำระบบรายงานความก้าวหน้าการใช้จ่ายงบประมาณเป็นราย ไตรมาส รายงานต่อคณะกรรมการสถานศึกษา 3) ประเมินผลสำเร็จของโครงการเทียบกับ งบประมาณที่ใช้จริง และรายงานให้ผู้มีส่วนได้เสียรับทราบ 4) ผู้บริหารต้องรับผิดชอบต่อผล การตรวจสอบของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน (สตง.) และดำเนินการแก้ไขภายในระยะเวลา ที่กำหนด 5) สร้างระบบควบคุมภายใน (Internal Control) ที่มีประสิทธิภาพเพื่อป้องกันความ ผิดพลาดและการทุจริต 6) หากพบการใช้จ่ายงบประมาณผิดพลาดหรือผิดระเบียบ ต้อง ดำเนินการแก้ไขและรายงานต่อผู้บังคับบัญชาทันที ไม่ปิดบัง **หลักความโปร่งใส** ต้อง ดำเนินการดังนี้ 1) ประกาศแผนการใช้จ่ายงบประมาณประจำปีให้ทุกฝ่ายรับทราบผ่าน ช่องทางที่เข้าถึงได้ง่าย 2) เปิดเผยข้อมูลการจัดซื้อจัดจ้างผ่านระบบ e-GP ของกรมบัญชีกลาง ตามที่กฎหมายกำหนด 3) จัดทำรายงานสรุปผลการใช้จ่ายงบประมาณรายไตรมาสและรายปี เผยแพร่ต่อสาธารณะ 4) ติดประกาศข้อมูลงบประมาณในสถานที่ที่ทุกคนสามารถเข้าถึงได้ ภายในหน่วยงาน 5) ไม่ปิดบังข้อมูลการใช้จ่ายงบประมาณที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีสิทธิรับรู้ตาม กฎหมาย **หลักการตรวจสอบได้** ต้องดำเนินการดังนี้ 1) จัดทำเอกสารหลักฐานการเบิกจ่าย งบประมาณทุกรายการให้ครบถ้วน ถูกต้อง และเป็นปัจจุบัน 2) จัดให้มีระบบการตรวจสอบ ภายใน (Internal Audit) ที่เป็นอิสระและดำเนินการอย่างสม่ำเสมอ 3) ให้ความร่วมมือกับ สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน (สตง.) และผู้ตรวจสอบภายนอกอย่างเต็มที่ 4) จัดเก็บเอกสาร การเงินและบัญชีตามระยะเวลาที่กฎหมายกำหนดเพื่อให้ตรวจสอบได้ทุกเมื่อ 5) นำผลการ ตรวจสอบมาปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องและรายงานผลต่อผู้บังคับบัญชาภายในเวลาที่กำหนด

หลักการมีส่วนร่วม ต้องดำเนินการดังนี้ 1) เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มมี ส่วนร่วมในการ

จัดทำแผนงบประมาณประจำปี 2) จัดประชุมรับฟังความคิดเห็นจากครู บุคลากร ผู้ปกครอง และชุมชน ก่อนการจัดสรรงบประมาณในโครงการสำคัญ 3) ตั้งคณะกรรมการ บริหารงบประมาณที่มีตัวแทนจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องอย่างครอบคลุม 4) เปิดช่องทางรับ ข้อเสนอแนะและความต้องการด้านงบประมาณจากบุคลากรทุกระดับ 5) นำข้อมูลความ ต้องการจากการมีส่วนร่วมไปใช้ประกอบการตัดสินใจจัดสรรงบประมาณอย่างแท้จริง **หลัก ประสิทธิภาพและประสิทธิผล** ต้องดำเนินการดังนี้ 1) กำหนดตัวชี้วัดผลสำเร็จ (KPI) ของการ ใช้จ่ายงบประมาณแต่ละโครงการที่ชัดเจนและวัดได้จริง 2) นำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น

ระบบ GFMS และระบบ e-budgeting มาใช้เพิ่มความรวดเร็วและแม่นยำในการบริหารงบประมาณ 3) จัดทำแผนปฏิบัติการและปฏิทินงบประมาณที่ชัดเจน เพื่อป้องกันการเบิกจ่ายล่าช้าหรือตกเบิก 4) ติดตามและประเมินผลการใช้จ่ายงบประมาณเทียบกับแผนที่กำหนดไว้ อย่างน้อยทุกไตรมาส 5) นำผลการประเมินประสิทธิภาพมาปรับปรุงกระบวนการบริหารงบประมาณตามวงจร PDCA และ PLCอย่างต่อเนื่อง โดยมีการบูรณาการเทคโนโลยี เช่น การใช้ Big Data ในการตัดสินใจ หรือการใช้ Cloud Computing ในการตรวจสอบความโปร่งใส

หลักความคุ้มค่า ต้องดำเนินการดังนี้ 1) จัดทำแผนงบประมาณโดยวิเคราะห์ความจำเป็นและความคุ้มค่าของแต่ละโครงการอย่างรอบคอบก่อนอนุมัติ 2) การเปรียบเทียบราคากลางและดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างตามระเบียบเพื่อให้ได้สินค้า/บริการที่มีคุณภาพในราคาที่เหมาะสม 3) ประเมินผลตอบแทนทางสังคมและการศึกษา (Social Return on Investment) ของการใช้จ่ายงบประมาณแต่ละโครงการ 4) ลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นและส่งเสริมการใช้ทรัพยากรร่วมกันระหว่างหน่วยงานเพื่อประหยัดงบประมาณ 5) นำผลการประเมินความคุ้มค่ามาเป็นข้อมูลประกอบการวางแผนงบประมาณในปีถัดไป

การบริหารงานทั่วไปตามหลักธรรมาภิบาล หลักคุณธรรม ต้องดำเนินการดังนี้ 1) กำหนดและประกาศใช้ประมวลจริยธรรมของผู้บริหารและบุคลากรในองค์กรอย่างเป็นทางการ และแจ้งให้ทุกคนรับทราบ 2) ส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์ โปร่งใส เสมอภาค และเสียสละเพื่อส่วนรวม 3) ดำเนินการตามมาตรการป้องกันการทุจริต การรับสินบน และผลประโยชน์ทับซ้อนในทุกกระบวนการบริหารงานทั่วไป 4) จัดกิจกรรมและโครงการเสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรมให้แก่บุคลากรในองค์กรอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ 5) ผู้บริหารต้องเป็นแบบอย่างที่ดีในการประพฤติตนตามหลักคุณธรรมและจริยธรรม เพื่อสร้างแรงบันดาลใจแก่บุคลากร

หลักนิติธรรม ต้องดำเนินการดังนี้ 1) ดำเนินการบริหารงานทั่วไปตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้องอย่างเคร่งครัด เช่น พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534 และฉบับแก้ไขเพิ่มเติม 2) จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานด้านการบริหารงานทั่วไปที่เป็นลายลักษณ์อักษร ครอบคลุมทุกขั้นตอนและกระบวนการทำงาน 2) บังคับใช้ระเบียบและวินัยแก่บุคลากรทุกระดับอย่างเสมอภาค ไม่เลือกปฏิบัติหรือดเว้นโทษโดยไม่มีเหตุผลอันสมควร 3) จัดให้มีกระบวนการร้องเรียน อุทธรณ์ และการระงับข้อพิพาทภายในองค์กรที่ชัดเจน ยุติธรรม และเป็นไปตามกฎหมาย 4) ทบทวนปรับปรุง และพัฒนาระเบียบการบริหารงานทั่วไปให้ทันสมัยและสอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

หลักความรับผิดชอบ ต้องดำเนินการดังนี้ 1) กำหนดผู้รับผิดชอบงานบริหารทั่วไปแต่ละด้านอย่างชัดเจน เช่น งานอาคาร งานสารบรรณ งานความสัมพันธ์ชุมชน งานระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน 2) จัดทำตัวชี้วัด (KPI) ของงานบริหารทั่วไปแต่ละด้านที่วัดผลได้จริง เช่น ความพึงพอใจ ของผู้ใช้บริการ ความสะอาดของอาคาร ความปลอดภัยของนักเรียน 3) มีระบบการรายงานผลดำเนินงานบริหารทั่วไปต่อผู้บริหารและกรรมการสถานศึกษาอย่าง

สม่ำเสมอ 4) ดำเนินการตรวจสอบและบำรุงรักษาอาคาร สถานที่ และครุภัณฑ์ตามรอบระยะเวลาที่กำหนด พร้อมบันทึกผลการตรวจสอบทุกครั้ง 5) สร้างระบบการติดตามและจัดการเรื่องร้องเรียนจากผู้ปกครองและชุมชนที่มีกำหนดเวลาตอบสนองชัดเจน 6) ผู้บริหารต้องรับผิดชอบต่อผลการประเมินคุณภาพภายนอกด้านการบริหารและการดำเนินงาน มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง 7) จัดทำแผนเพื่อรับมือต่อเหตุฉุกเฉิน แผนอพยพ มีการซ้อมแผนรับมือภัยพิบัติอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง และรายงานผล **หลักความโปร่งใส** ต้องดำเนินการดังนี้ 1) เปิดเผยข้อมูลข่าวสารด้านการบริหารงานทั่วไปต่อสาธารณะผ่านช่องทางที่เข้าถึงได้ง่าย เช่น เว็บไซต์ ป้ายประกาศ และสื่อสังคมออนไลน์ 2) จัดทำและเผยแพร่แผนปฏิบัติการประจำปี รายงานผลการดำเนินงาน และรายงานการประชุมให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องรับทราบ 3) ประกาศเกณฑ์การตัดสินใจในเรื่องสำคัญของการบริหารงานทั่วไปล่วงหน้าอย่างชัดเจนและโปร่งใส 4) ดำเนินการตามพระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของราชการ พ.ศ. 2540 โดยเปิดเผยข้อมูลที่ไม่เป็นความลับตามที่กฎหมายกำหนด 5) ไม่ปกปิดข้อมูลให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีสิทธิรับรู้ และจัดให้มีระบบสืบค้นข้อมูลที่สะดวกและรวดเร็ว **หลักการตรวจสอบได้** ต้องดำเนินการดังนี้ 1) จัดทำระบบเอกสาร หลักฐาน และบันทึกการปฏิบัติงานทั่วไปทุกขั้นตอนให้ครบถ้วน ถูกต้อง และเป็นปัจจุบันอยู่เสมอ 2) จัดให้มีหน่วยตรวจสอบภายใน (Internal Audit Unit) ที่เป็นอิสระและดำเนินการตรวจสอบการบริหารงานทั่วไปอย่างสม่ำเสมอ 3) เปิดรับการตรวจสอบจากหน่วยงานภายนอก เช่น สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน (สตง.) และองค์กรกำกับดูแลต่างๆ อย่างเต็มที่และให้ความร่วมมืออย่างดี 4) จัดเก็บเอกสารการบริหารงานทั่วไปอย่างเป็นระบบตามระยะเวลาที่กฎหมายกำหนด เพื่อให้สามารถตรวจสอบย้อนหลังได้ทุกเมื่อ 5) นำผลการตรวจสอบมาปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องอย่างจริงจังและรายงานผลการดำเนินการแก้ไขต่อผู้บังคับบัญชาภายในกำหนดเวลา

หลักการมีส่วนร่วม ต้องดำเนินการดังนี้ 1) เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมในการกำหนด นโยบาย แผนงาน และการตัดสินใจในงานบริหารทั่วไปที่สำคัญ 2) จัดประชุมเวทีสาธารณะ หรือการสัมมนาเพื่อรับฟังความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียก่อนการดำเนินโครงการสำคัญ 3) ตั้งคณะกรรมการบริหารงานทั่วไปที่มีตัวแทนจากบุคลากรทุกกลุ่มและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอย่างครอบคลุม 4) จัดช่องทางรับข้อเสนอแนะ ความคิดเห็น และข้อร้องเรียนจากบุคลากรและชุมชนผ่านหลากหลายรูปแบบ เช่น กล่องรับความคิดเห็น สายด่วน หรือระบบออนไลน์ 5) นำข้อมูลและข้อเสนอแนะที่ได้รับจากกระบวนการมีส่วนร่วมไปปรับปรุงและพัฒนางานบริหารทั่วไปอย่างเป็นรูปธรรม **หลักประสิทธิภาพและประสิทธิผล** ต้องดำเนินการดังนี้ 1) กำหนดเป้าหมาย ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPI) ของงานบริหารทั่วไปที่ชัดเจน วัดได้ และสอดคล้องกับพันธกิจขององค์กร 2) นำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ในการบริหารจัดการงานทั่วไป เช่น ระบบสารสนเทศอิเล็กทรอนิกส์ ระบบประชุมออนไลน์ และระบบติดตามงาน 3) พัฒนาสมรรถนะและทักษะของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารทั่วไป

อย่างต่อเนื่องผ่านการฝึกอบรมและการเรียนรู้ในที่ทำงาน 4) ติดตาม ตรวจสอบ และ ประเมินผลการดำเนินงานบริหารทั่วไปเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างน้อยทุกไตรมาส 5) นำผลการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลมาปรับปรุงกระบวนการบริหารงานทั่วไปตามวงจรคุณภาพ PDCA และ PLC อย่างต่อเนื่องและเป็นระบบโดยมีการบูรณาการ เทคโนโลยี เช่น การใช้ Big Data ในการตัดสินใจ หรือการใช้ Cloud Computing ในการ ตรวจสอบความโปร่งใส **หลักความคุ้มค่า** ต้องดำเนินการดังนี้ 1) วิเคราะห์ความจำเป็นและ ความคุ้มค่าของทุกโครงการและกิจกรรมในการบริหารงานทั่วไปก่อนการอนุมัติดำเนินการ 2) จัดสรรทรัพยากร วัสดุ อุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวกในการบริหารงานทั่วไปอย่าง ประหยัด เหมาะสม และเกิดประโยชน์สูงสุด 3) ส่งเสริมการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้ ลดต้นทุนและเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงานทั่วไป เช่น ระบบสำนักงานอิเล็กทรอนิกส์ (e-Office) 4) ประเมินผลลัพธ์และผลกระทบของการดำเนินงานเปรียบเทียบกับทรัพยากรที่ใช้ไป ในแต่ละโครงการและกิจกรรม 5) นำผลการประเมินความคุ้มค่ามาเป็นข้อมูลในการวางแผน และจัดสรรทรัพยากรในการบริหารงานทั่วไปในรอบต่อไป

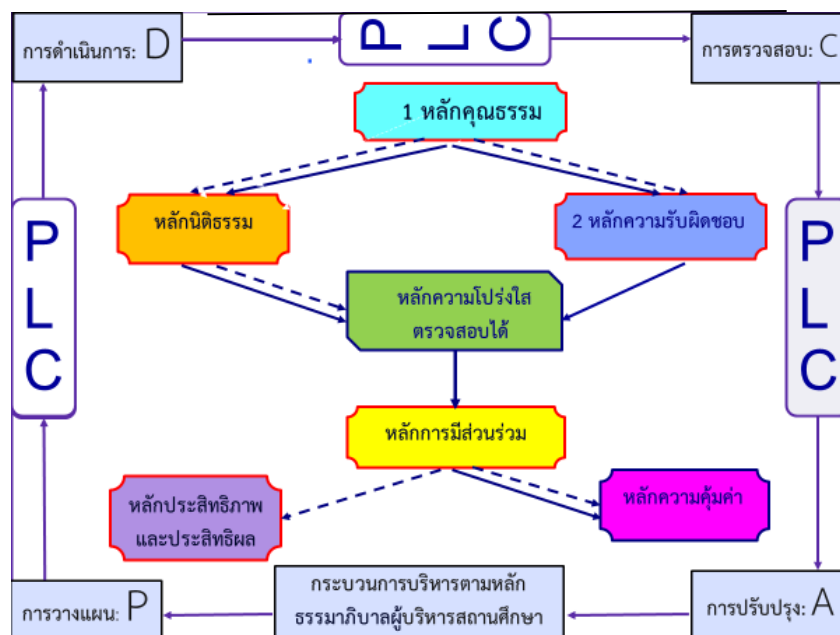
การนำการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในสถานศึกษาในสภาวะ วิกฤต

การนำหลักธรรมาภิบาลใช้ในการบริหารสถานศึกษาในสภาวะวิกฤตนั้น มีความจำต่อ สถานศึกษาและองค์กร หน่วยงานเป็นอย่างยิ่ง โดยเฉพาะในสถานการณ์วิกฤต เนื่องจาก สถานศึกษาเป็นองค์กรที่ต้องจัดการศึกษาเกี่ยวข้องกับนักเรียน ผู้บริหาร ครู ต้องมีหลัก คุณธรรม สติความเสมอภาค ความเป็นธรรมที่สำคัญที่สุด เชื่อมโยงและส่งไปหลักนิติธรรม กฎ ระเบียบ เชื่อมโยงไปหลักความรับผิดชอบ หลักนิติธรรม เชื่อมโยงและส่งไปหลักความ โปร่งใสตรวจสอบได้ หลักความรับผิดชอบส่งไปหลักความโปร่งใสตรวจสอบได้ สามารถเปิดเผย ข้อมูล เชื่อมั่นได้ หลักความโปร่งใสตรวจสอบได้ส่งไปหลักการมีส่วนร่วม ระดมพลังทุกภาคส่วน หลักการมีส่วนร่วมเชื่อมโยงหลักประสิทธิภาพ/ประสิทธิผล เกิดความถูกต้อง รวดเร็ว ได้ผล หลักการมีส่วนร่วมเชื่อมโยงและส่งไปหลักความคุ้มค่า สามารถใช้ทรัพยากรต่าง ๆ น้อยที่ต้องมี ความคุ้มค่าโดยใช้กระบวนการบริหาร PDCA และ PLC ที่มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ แก้ปัญหา ร่วมกัน การบริหารมีการ บูรณาการการใช้เทคโนโลยี นวัตกรรมใหม่ ๆ AI ให้เกิดประโยชน์ สูงสุดต่อนักเรียนและสถานศึกษา ซึ่งการบริหารสถานศึกษาโดยใช้หลักธรรมาภิบาลของ ผู้บริหารสถานศึกษาย่อมมีบริบทแตกต่างกัน ดังนั้นปัจจัยตัวแปรต่าง ๆ เช่น ประสพการณ์ ทำงานของบุคลากร ขนาดของสถานศึกษา จึงเป็นสาเหตุที่ทำให้สถานศึกษาแต่ละแห่งเกิด ความซับซ้อน ปัญหาความวุ่นวายและความขัดแย้งภายในสถานศึกษา ที่ต้องพบกับปัญหา ความขัดแย้งที่สูง บุคลากรเกิดการแย่งชิงกันเพื่อผลประโยชน์ของตนเอง โดยไม่คำนึงถึงความ ถูกต้องและผลกระทบที่จะเกิดขึ้น การแบ่งฝ่ายและเลือกพวกพ้องอย่างชัดเจน ขาดความ

รับผิดชอบต่อหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายในตำแหน่งงานของตนเองขาดการช่วยเหลือกัน ไม่สนใจงานส่วนรวม ทำให้สถานศึกษาขาดประสิทธิภาพในการบริหารงานและปฏิบัติงาน

องค์ความรู้ใหม่

การบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลในสภาวะวิกฤต เป็นการจัดการสถานศึกษาที่เน้นการใช้หลักคุณธรรม เป็นหลักสำคัญที่สุด หลักนิติธรรม หลักความรับผิดชอบต่อหลักความโปร่งใสตรวจสอบได้ หลักการมีส่วนร่วม หลักมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และมีความคุ้มค่า บูรณาการในงานของสถานศึกษา 4 งาน คือ การบริหารงานวิชาการ งานบุคคล งานงบประมาณและงานบริหารทั่วไปท่ามกลางสภาวะวิกฤตที่มีเศรษฐกิจฝืนผวน ปัญหาเศรษฐกิจที่รุนแรง สังคมเปราะบาง การสู้รบระหว่างประเทศตะวันออกกลาง ทำให้ประเทศต่าง ๆ ทั่วโลกเกิดผลกระทบทางลบ มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วที่เรียกว่า "VUCA World" มีความผันผวน (Volatility) เป็นความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วที่เกิดขึ้นในโลก ความไม่แน่นอน (Uncertainty) อนาคตไม่สามารถคาดเดาได้ว่าอะไรจะเกิดขึ้น ความซับซ้อน (Complexity) เป็นสิ่งต่าง ๆ ที่เชื่อมโยงกับสถานการณ์ทำให้เกิดความซับซ้อน ต้องมีการพิจารณาตัดสินใจ และความคลุมเครือ (Ambiguity) เป็นความไม่ชัดเจนของการสื่อสารความเห็นไม่ตรงกัน ไม่ชัดเจนในทิศทาง ดังนั้นการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลต้องมีการบริหารจัดการตามรูปแบบที่เรียกว่า GG-CRISIS Model ประกอบด้วย 7 หลัก คือ หลักคุณธรรม เป็นหลักสำคัญที่สุดในภาวะวิกฤต เชื่อมโยงและส่งไปหลักนิติธรรมและหลักความรับผิดชอบต่อหลักนิติธรรมเชื่อมโยงและส่งไปหลักความโปร่งใสตรวจสอบได้ หลักความรับผิดชอบต่อเชื่อมโยงไปหลักความโปร่งใสตรวจสอบได้ หลักความโปร่งใสตรวจสอบได้ส่งไปยังหลักการมีส่วนร่วม หลักการมีส่วนร่วมเชื่อมโยงไปหลักประสิทธิภาพ/ประสิทธิผล และหลักการมีส่วนร่วมเชื่อมโยงและส่งไปหลักความคุ้มค่า โดยใช้กระบวนการบริหาร PDCA และ PLC ที่มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ แก้ปัญหาร่วมกัน การบริหารมีการบูรณาการการใช้เทคโนโลยีนวัตกรรมใหม่ ๆ AI เช่น การใช้ Big Data ในการตัดสินใจ โดยการสร้างข้อมูลกลาง มีระบบการจัดเก็บข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน มีการคาดการณ์วางแผนเชิงกลยุทธ์ สร้าง Data Dashboard ของผู้บริหาร มีการใช้ Cloud Computing ในการตรวจสอบความโปร่งใส มีการจัดการเอกสาร ข้อมูล การบริหารงบประมาณบน Cloud สร้างความโปร่งใสของบุคลากรด้วยการประเมินผลการปฏิบัติงานเชิงประจักษ์ มีการสื่อสาร เปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมบน Cloud ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นมืออาชีพในการบริหารจัดการในสภาวะวิกฤตให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายหรือเกินเป้าหมายที่เป็นเลิศอยู่รอดได้ สามารถสรุปได้ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 GG-CRISIS Model การบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในสภาวะวิกฤต

เอกสารอ้างอิง

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2563). พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 และ (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2562. กระทรวงศึกษาธิการ.
- ถวิล อรัญเวศ. (2564). คุณลักษณะของนักบริหารมืออาชีพยุคไทยแลนด์ 4.0. <https://www.gotoknow.org/Posts/69372>
- ภารดี อนันต์นาวิ. (2564). องค์กรนวัตกรรมการศึกษา: การบริหารจัดการ. วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ, 10(2), 10-21. DOI: <https://so01.tci-thaijo.org/index.php/NBU>
- ภารดี อนันต์นาวิ. (2565). ผู้บริหารสถานศึกษา: ภาวะผู้นำดิจิทัล. วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ, 11(2), 1-12. DOI: <https://so01.tci-thaijo.org/index.php/NBU>
- สุพริศร์ สุวรรณิก. (2564). โลกจะเปลี่ยนไปอย่างไรหลังโควิด-19 จบลง?. ออนไลน์. https://www.bot.or.th/Thai/ResearchAndPublications/aticle/Page/Aarticle_30Mar2020.aspx.
- สุเมธ แสงนิมมว. (2552). ภาวะผู้นำกับธรรมาภิบาลในการบริหารงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น. ส เจริญ การพิมพ์.

- สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามทุจริตแห่งชาติ. (2567). *ผลการประเมิน*. (ออนไลน์). <https://itas.nacc.go.th/report/rpt0201new>
- สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2565). *แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่สิบสาม พ.ศ. 2566 – 2570*. สำนักนายกรัฐมนตรี.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.). (2555). *หลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี*. สำนักพิมพ์คณะรัฐมนตรี.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2562). *ราชกิจจานุเบกษา (2562) พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2562*. https://www.busesseventsthailand.com/uploads/image_file/file/2_1_0_4_2_8_-_file-DJhearvqU.pdf
- อภิญญา อุปวงศ์ชา รักชนกขรินทร์ พูลสุวรรณนธิ และวรรณรี ปานศิริ. (2569). การบริหารการศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลด้านคุณธรรมและความโปร่งใส. *วารสารวิจัยและวิชาการ*, 9(2), 300-315.
DOI: <https://so06.tci-thaijo.org/index.php/jra/issue/view/18510>
- Bawany, S. (2018b). *Identifying, Assessing and Selecting NextGen Leaders*. Expert Insights Series by Business Express Press (BEP) Inc.
- Bellanca, James & Brandt, Ron. (Editors). (2010). *21st Century Skills: Rethinking how Students Learn*. Solution Tree Press.
- United Nations ESCAP. (2009). *What is Good Governance? ESCAP Newsletter*. <http://www.unescap.org/sites/default/files/good-governance.pdf>