

ศึกษาคุณธรรมของสามก๊กเพื่อนำประยุกต์ใช้ในการบริหารงาน
สมาคมผู้ประกอบการวิชาชีพบริหารการศึกษากระบี่

A Study of the Virtues in *Romance of the Three Kingdoms* for Application in
Administrative Management of the Krabi Association of Educational
Administration Professionals

พรรณวดี ขำจริง¹

Panwadee Khumjing¹

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต¹

Faculty of Education, Phuket Rajabhat University¹

Email : panwadee.k@pkru.ac.th*

บทคัดย่อ

การวิจัยเรื่อง “ศึกษาคุณธรรมของสามก๊กเพื่อนำประยุกต์ใช้ในการบริหารงาน สมาคมผู้ประกอบการวิชาชีพบริหารการศึกษากระบี่” มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาการใช้คุณธรรมในการบริหารจัดการของตัวละครในวรรณคดีเรื่อง สามก๊ก ฉบับเจ้าพระยาพระคลัง (หน) 2) ศึกษาความพึงพอใจต่อการใช้คุณธรรมจากสามก๊กในการบริหารงาน และ 3) เสนอแนวทางการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยใช้กรอบแนวคิดหลักธรรมาภิบาล 6 ประการ ได้แก่ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า ผลการวิจัยพบว่า การประยุกต์ใช้คุณธรรมจากตัวละครในสามก๊กสามารถสอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาลอย่างเป็นรูปธรรม 1) หลักนิติธรรม 2) หลักคุณธรรม 3) หลักความโปร่งใส 4) หลักการมีส่วนร่วม 5) หลักความรับผิดชอบ และ 6) หลักความคุ้มค่า ผลการประเมินความพึงพอใจต่อการนำคุณธรรมจากสามก๊กมาประยุกต์ใช้ในการบริหาร พบว่าอยู่ในระดับมาก โดยเห็นว่าคุณธรรมสำคัญ เช่น ความซื่อสัตย์ ความกตัญญู ความเสียสละ ความกล้าหาญ และปัญญาเชิงกลยุทธ์ ช่วยเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีคุณธรรม จริยธรรม และเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารองค์กรได้อย่างชัดเจน แนวทางการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ได้จากการสังเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ 1) บูรณาการคุณธรรมจากสามก๊กกับหลักธรรมาภิบาลทั้ง 6 ประการ 2) พัฒนาผู้นำให้มีคุณลักษณะด้านคุณธรรมควบคู่ความรู้ความสามารถ 3) ส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ 4) สร้างระบบการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน 5) บริหารทรัพยากรอย่างคุ้มค่า โปร่งใส และยั่งยืน และ 6) จัดอบรมเชิงปฏิบัติการด้านคุณธรรม จริยธรรม และธรรมาภิบาลอย่างต่อเนื่อง

คำสำคัญ: คุณธรรม , สามก๊ก , การบริหารงาน

ABSTRACT

This research, entitled “A Study of Moral Principles in the Three Kingdoms for Application in Administrative Management of the Krabi Educational Administration Professional Association,” aimed to: (1) examine the application of moral principles in the management practices of characters in Three Kingdoms (Chao Phraya Phra Khlang (Hon) version); (2) investigate the level of satisfaction regarding the application of these moral principles in administration; and (3) propose administrative guidelines based on the six principles of good governance in basic education institutions. These principles include the rule of law, morality, transparency, participation, accountability, and value for money. The findings revealed that the application of moral principles derived from the characters in *Three Kingdoms* can be concretely aligned with all six principles of good governance: (1) rule of law, (2) morality, (3) transparency, (4) participation, (5) accountability, and (6) cost-effectiveness. The evaluation of satisfaction regarding the integration of these moral principles into administrative practices was at a high level. Key virtues identified—such as honesty, gratitude, sacrifice, courage, and strategic wisdom—were found to significantly enhance ethical leadership

and improve organizational management effectiveness. Furthermore, the proposed administrative guidelines for basic education institutions, synthesized from the research findings, include: (1) integrating moral principles from *Three Kingdoms* with the six principles of good governance; (2) developing leaders who possess both moral integrity and professional competence; (3) promoting a transparent and accountable organizational culture; (4) establishing participatory systems involving all stakeholders; (5) managing resources efficiently, transparently, and sustainably; and (6) continuously organizing workshops and training programs on morality, ethics, and good governance.

Keyword: Virtue , Romance of the Three Kingdoms , Administration

บทนำ

วรรณคดีเรื่อง สามก๊ก ฉบับแปลโดย เจ้าพระยาพระคลัง (หน) นับเป็นวรรณกรรมคลาสสิกที่มีอิทธิพลต่อสังคมไทยมาอย่างยาวนาน ทั้งในมิติด้านวรรณศิลป์ ความคิดทางการเมือง และหลักคุณธรรมในการบริหารจัดการ เนื้อหาในสามก๊กสะท้อนภาพการต่อสู้แย่งชิงอำนาจในยุคปลายราชวงศ์ฮั่นของจีน แต่ขณะเดียวกันก็แฝงไว้ด้วยบทเรียนด้านคุณธรรม เช่น ความซื่อสัตย์ ความกตัญญู ความกล้าหาญ ความเสียสละ และความยุติธรรม ซึ่งปรากฏผ่านพฤติกรรมและการตัดสินใจของตัวละครสำคัญหลายฝ่าย งานศึกษาจำนวนมากชี้ให้เห็นว่าสามก๊กมิได้เป็นเพียงวรรณกรรมเพื่อความบันเทิง หากแต่เป็น “ตำราการบริหารคนและบริหารงาน” ที่แฝงหลักคิดเชิงกลยุทธ์และคุณธรรมควบคู่กัน (เจ้าพระยาพระคลัง (หน), 2554; สำนักวรรณกรรมและประวัติศาสตร์, 2560) ดังนั้น การนำคุณธรรมจากสามก๊กมาศึกษาเชิงวิชาการจึงเป็นแนวทางหนึ่งซึ่งช่วยเชื่อมโยงภูมิปัญญาคลาสสิกกับบริบทการบริหารสมัยใหม่ได้ ในบริบทของการบริหารการศึกษาในปัจจุบัน องค์กรและสถานศึกษาจำเป็นต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงทั้งด้านนโยบาย เทคโนโลยี และความคาดหวังของสังคม หลักธรรมาภิบาล (Good Governance) จึงถูกยกขึ้นเป็นกรอบสำคัญในการบริหารจัดการภาครัฐและสถานศึกษา โดยเน้นความโปร่งใส ความรับผิดชอบ ความมีส่วนร่วม และความคุ้มค่า (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2562) อย่างไรก็ตาม การขับเคลื่อนหลักธรรมาภิบาลให้เกิดผลในทางปฏิบัติจำเป็นต้องอาศัยรากฐานด้านคุณธรรมของผู้บริหารและบุคลากร ซึ่งอาจได้รับการเสริมสร้างผ่านการเรียนรู้จากวรรณกรรมคลาสสิกที่มีเนื้อหาสอดคล้องกับคุณธรรมสากล เช่น สามก๊ก การศึกษาคุณธรรมของตัวละครในสามก๊กจึงสามารถเป็นฐานคิดในการพัฒนารูปแบบการบริหารที่สมดุลระหว่าง “กลยุทธ์” และ “จริยธรรม” อันจะนำไปสู่การบริหารที่มีประสิทธิภาพและเป็นธรรม สมาคมผู้ประกอบการวิชาชีพบริหารการศึกษาระดับปริญญาตรีศึกษาศาสตร์บัณฑิตศึกษาที่มีบทบาทในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา มีภารกิจสำคัญในการส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพ ควบคู่กับการเสริมสร้างคุณธรรมและจรรยาบรรณของผู้บริหาร การนำแนวคิดจากสามก๊กมาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานของสมาคมและสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในพื้นที่จังหวัดกระบี่ จึงเป็นประเด็นที่น่าสนใจอย่างยิ่ง เนื่องจากคุณธรรมที่ปรากฏในตัวละคร เช่น ความจงรักภักดีของกวนอู ความเมตตาและคุณธรรมของเล่าปี่ หรือปัญญาและการวางแผนของขงเบ้ง ล้วนสะท้อนหลักคิดที่สามารถเทียบเคียงกับหลักธรรมาภิบาลและภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมได้ (สุภางค์ จันทวานิช, 2558) การศึกษานี้จึงมุ่งวิเคราะห์การใช้คุณธรรมในการบริหารจัดการของตัวละครในสามก๊กฉบับเจ้าพระยาพระคลัง (หน) พร้อมทั้งสำรวจความพึงพอใจต่อการประยุกต์ใช้คุณธรรมดังกล่าวในบริบทองค์กรวิชาชีพทางการศึกษา

ด้วยเหตุนี้ งานวิจัยเรื่อง “ศึกษาคุณธรรมของสามก๊กเพื่อนำประยุกต์ใช้ในการบริหารงาน สมาคมผู้ประกอบการวิชาชีพบริหารการศึกษาระดับปริญญาตรีศึกษาศาสตร์บัณฑิตศึกษา” จึงมีจุดมุ่งหมายสำคัญ 3 ประการ ได้แก่ (1) เพื่อศึกษาการใช้คุณธรรมในการบริหารจัดการของตัวละครในสามก๊กฉบับเจ้าพระยาพระคลัง (หน) (2) เพื่อศึกษาความพึงพอใจต่อการใช้คุณธรรมจากสามก๊กในบริบทการบริหาร และ (3) เพื่อนำเสนอแนวทางการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อันเป็นการบูรณาการองค์ความรู้จากวรรณกรรมคลาสสิกเข้ากับแนวคิดการบริหารสมัยใหม่อย่างเป็นระบบ ผลการวิจัยคาดว่าจะเป็นแนวทางเชิงประยุกต์ที่ช่วยส่งเสริมการพัฒนาผู้บริหารการศึกษาให้มีทั้งความสามารถเชิงกลยุทธ์และความมั่นคงทางคุณธรรม ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญของการพัฒนาการศึกษาอย่างยั่งยืนในสังคมไทยต่อไป

1. วัตถุประสงค์การวิจัย

- 1.1 เพื่อศึกษาการใช้คุณธรรมในการบริหารจัดการของตัวละครในวรรณคดีเรื่องสามก๊กฉบับ เจ้าพระยาพระคลัง (หน)
- 1.2 เพื่อศึกษาความพึงพอใจการใช้คุณธรรมเรื่องสามก๊ก ฉบับเจ้าพระยาพระคลัง (หน)
- 1.3 เพื่อนำเสนอแนวทางการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

2. เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1) วรรณคดีเรื่อง สามก๊ก ฉบับเจ้าพระยาพระคลัง (หน) กับบริบทคุณธรรมการปกครอง วรรณคดีเรื่อง สามก๊ก ฉบับเจ้าพระยาพระคลัง (หน) นับเป็นวรรณกรรมคลาสสิกที่สะท้อนมิติด้านคุณธรรมและภาวะผู้นำได้อย่างลุ่มลึก โดยตัวละครสำคัญเป็นตัวแทนของคุณธรรมเชิงการบริหารที่แตกต่างกัน เช่น เล่าปี่สะท้อนความเมตตาและความซื่อสัตย์ ขงเบ้งแสดงถึงสติปัญญาและความสามารถเชิงกลยุทธ์ กวนอูเป็นแบบอย่างของความกตัญญูและความจงรักภักดี ขณะที่โจโฉสะท้อนการใช้อำนาจและการตัดสินใจเชิงผลประโยชน์ ซึ่งสามารถใช้เป็นกรณีศึกษาเชิงเปรียบเทียบระหว่าง “คุณธรรม” และ “อำนาจ” ได้อย่างชัดเจน (เจ้าพระยาพระคลัง (หน), 2554; Roberts, 1994) การแปลโดยเจ้าพระยาพระคลัง (หน) ยังทำให้เนื้อหาสอดคล้องกับบริบทสังคมไทย โดยผสมแนวคิดเชิงพุทธศาสนาและจารีตไทย อันเอื้อต่อการสังเคราะห์เป็น “แบบอย่างคุณธรรมเชิงบริหาร” สำหรับวิเคราะห์พฤติกรรมการตัดสินใจ การสร้างเครือข่ายพันธมิตร และการอ้างความชอบธรรมของผู้นำในองค์กร (เจ้าพระยาพระคลัง (หน), 2554)

2) แนวคิดคุณธรรมและภาวะผู้นำทางการศึกษา แนวคิดภาวะผู้นำเชิงคุณธรรม (Moral Leadership) โดยเฉพาะแนวคิดภาวะผู้นำเชิงบริการ (Servant Leadership) ของ Robert K. Greenleaf เน้นบทบาทของผู้นำในฐานะ “ผู้รับใช้” ที่มุ่งพัฒนาศักยภาพของผู้ตาม และสร้างคุณค่าให้แก่องค์กรโดยรวม (Greenleaf, 1977) แนวคิดดังกล่าวมีความสอดคล้องกับคุณธรรมที่ปรากฏในวรรณคดีเรื่อง สามก๊ก ซึ่งให้ความสำคัญกับความไว้วางใจ ความเสียสละ และความรับผิดชอบ งานวิจัยด้านการบริหารการศึกษาพบว่า ผู้นำที่ยึดหลักคุณธรรมเป็นฐานในการบริหารสามารถส่งผลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร เพิ่มประสิทธิภาพของทีมงาน และสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ในสถานศึกษา (Northouse, 2019; Sergiovanni, 1992) ดังนั้น แนวคิดนี้จึงเป็นกรอบสำคัญในการถอดบทเรียนจากตัวละครใน สามก๊ก เพื่อนำมาประยุกต์ใช้กับการบริหารงานของสมาคมผู้ประกอบการวิชาชีพบริหารการศึกษาระยะปี

3) ความพึงพอใจต่อการใช้คุณธรรมในการบริหารงาน การศึกษาวิจัยเชิงสำรวจในองค์กรการศึกษาไทยชี้ให้เห็นว่าการนำหลักคุณธรรมมาใช้ในการบริหาร เช่น ความโปร่งใส ความยุติธรรม และความรับผิดชอบต่อสังคม มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับระดับความพึงพอใจของครูและบุคลากรในองค์กร ทั้งในด้านการสื่อสาร การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และความไว้วางใจต่อผู้บริหาร (Hoy & Miskel, 2013; Robbins & Judge, 2017) การประเมินความพึงพอใจจึงควรพิจารณาในหลายมิติ ได้แก่ (1) การรับรู้คุณธรรมของผู้บริหาร (2) ความเป็นธรรมเชิงกระบวนการ และ (3) ผลลัพธ์ที่สะท้อนประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร ซึ่งสามารถนำมาใช้เป็นกรอบในการตอบวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 1.2 ได้อย่างเป็นระบบ

4) หลักธรรมาภิบาลกับการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน หลักธรรมาภิบาล (Good Governance) ในบริบทของประเทศไทย ประกอบด้วยหลักสำคัญ ได้แก่ นิติธรรม คุณธรรม ความโปร่งใส การมีส่วนร่วม ความรับผิดชอบต่อสังคม และความคุ้มค่า ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางของแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560–2579 (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560) งานวิจัยด้านนโยบายการศึกษาพบว่า การบูรณาการหลักธรรมาภิบาลเข้าสู่การบริหารสถานศึกษา ส่งผลให้ลดข้อร้องเรียน เพิ่มความเชื่อมั่นจากชุมชน และยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาได้อย่างมีนัยสำคัญ (OECD, 2016) ดังนั้น การวิจัยครั้งนี้จึงมุ่งสังเคราะห์คุณธรรมจากวรรณคดีเรื่อง สามก๊ก ให้เป็นแนวทางเชิงปฏิบัติสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อให้สอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาลและสามารถนำไปใช้ได้อย่างเป็นรูปธรรม

วิธีดำเนินการวิจัย

1. ระเบียบวิธีวิจัย การวิจัยเรื่อง “ศึกษาคูณธรรมของสามก๊กเพื่อนำประยุกต์ใช้ในการบริหารงาน สมาคมผู้ประกอบการวิชาชีพบริหารการศึกษากระบี่” เป็นการศึกษาเชิงพรรณนา (Descriptive Research) โดยใช้รูปแบบการศึกษาแบบครั้งเดียว ไม่มีการทดลอง (One Shot, Non-Experimental Case Study Design) มุ่งศึกษาการใช้คุณธรรมจากวรรณคดีเรื่อง สามก๊ก เพื่อประยุกต์ใช้ในการบริหารงานของสมาคมผู้ประกอบการวิชาชีพบริหารการศึกษากระบี่ และพัฒนาแนวทางการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยกำหนดระเบียบวิธีวิจัย ดังนี้

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า ได้แก่ สมาชิกสมาคมผู้ประกอบการวิชาชีพบริหารการศึกษากระบี่ และ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดกระบี่ จำนวน 209 คน นักวิชาการด้านการบริหารการศึกษา และผู้ทรงคุณวุฒิด้านวรรณคดีไทย 13 คน

กลุ่มตัวอย่างแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มตัวอย่างเชิงปริมาณ ได้แก่ สมาชิกสมาคมผู้ประกอบการวิชาชีพบริหารการศึกษากระบี่ และผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดกระบี่ มีจำนวน 138 คน โดยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie & Morgan)

กลุ่มตัวอย่างเชิงคุณภาพ ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษา และผู้เชี่ยวชาญด้านวรรณคดีไทย จำนวน 13 คน ใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับคุณธรรมจากเรื่องสามก๊กและการประยุกต์ใช้ในการบริหารงาน

3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ประกอบด้วย แบบวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis Form) เพื่อศึกษาคูณธรรมของตัวละครในเรื่อง สามก๊ก ตามวัตถุประสงค์ข้อ 1.1 แบบสอบถามความพึงพอใจเกี่ยวกับการใช้คุณธรรมจากเรื่องสามก๊กในการบริหารงาน มีลักษณะเป็นแบบมาตราประมาณค่า 5 ระดับ (Likert Scale) ตามวัตถุประสงค์ข้อ 1.2 แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) เพื่อใช้สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิในการนำเสนอแนวทางการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล ตามวัตถุประสงค์ข้อ 1.3

การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ

ศึกษาเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับคุณธรรมในวรรณคดีเรื่องสามก๊ก หลักธรรมาภิบาล และทฤษฎีการบริหารการศึกษา กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย สร้างเครื่องมือให้ครอบคลุมวัตถุประสงค์ของการวิจัย ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 คน และหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ทดลองใช้ (Try Out) กับกลุ่มที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่าง และหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) มีค่าเท่ากับ 0.71

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ศึกษาและวิเคราะห์เนื้อหาจากวรรณคดีเรื่องสามก๊ก ฉบับเจ้าพระยาพระคลัง (หน) เพื่อสกัดคุณธรรมของตัวละคร แจกแบบสอบถามให้กลุ่มตัวอย่าง และเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเองหรือผ่านระบบออนไลน์ ดำเนินการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิและบันทึกข้อมูลอย่างเป็นระบบ

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลเชิงเนื้อหา วิเคราะห์โดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และจัดหมวดหมู่คุณธรรมที่ปรากฏในเรื่องสามก๊ก ข้อมูลจากแบบสอบถาม วิเคราะห์โดยใช้สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ วิเคราะห์เชิงคุณภาพโดยการสังเคราะห์ประเด็น (Thematic Analysis) และเชื่อมโยงกับหลักธรรมาภิบาล

6. สถิติที่ใช้ในการวิจัย

สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha) เพื่อหาความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

การวิเคราะห์เนื้อหาเชิงพรรณนา (Descriptive Content Analysis)

ผลการวิจัย

1. ผลการศึกษาการใช้คุณธรรมในการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล

1.1 หลักนิติธรรม ผู้บริหารและบุคลากรมีการจัดโครงสร้าง อำนาจหน้าที่ และการแบ่งภาระงานอย่างชัดเจน แผนพัฒนาประจำปีมีความสอดคล้องกับนโยบายกระทรวงศึกษาธิการ มีการระดมความคิดเห็นร่วมกันกำหนดกรอบแนวปฏิบัติ ข้อบังคับ และข้อตกลงต่าง ๆ ให้เป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย สามารถนำไปปฏิบัติได้จริงผู้บริหารแสดงบทบาทในการบังคับใช้กฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับอย่างเข้าใจ ชัดเจน โปร่งใส มีการลงโทษผู้กระทำผิดวินัยอย่างจริงจัง มีเหตุผล และเปี่ยมด้วยเมตตาธรรม โดยใช้วัฒนธรรมองค์กรที่มีมิติมิติ ไม่กดขี่คุณค่าแห่งความเป็นมนุษย์ การบริหารงานสามารถตรวจสอบได้ทุกภาคส่วน และมีการจัดการความขัดแย้งด้วยสันติวิธี พร้อมทั้งส่งเสริมการอบรมพัฒนาบุคลากรด้านกฎหมาย และระเบียบราชการอย่างสม่ำเสมอ

1.2 หลักคุณธรรม ผู้บริหารและบุคลากรปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต เสมอภาค และเป็นธรรม มอบหมายงานตามความรู้ความสามารถ ไม่สร้างความขัดแย้ง มีการประเมินผลงานอย่างยุติธรรมและต่อเนื่องผู้บริหารมีความเสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ส่วนรวม รับฟังความคิดเห็นด้วยสันติวิธี เป็นกัลยาณมิตรที่ดี มีปรีชาญาณ และประพฤติตนเป็นแบบอย่างตามหลักศีลธรรม จริยธรรม มีการจัดอบรมด้านคุณธรรมจริยธรรมอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง รวมถึงการสร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคลากรอย่างสม่ำเสมอ นโยบายและยุทธศาสตร์มีความชัดเจน ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งระยะสั้นและระยะยาว

1.3 หลักความโปร่งใส การบริหารงานมีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ ทั้งจากหน่วยงานภายในและภายนอก ผู้บริหารแต่งตั้งคณะกรรมการทำงานแต่ละฝ่ายอย่างชัดเจน มีการประชุมวางแผนตามนโยบาย พันธกิจ และแผนงานอย่างเป็นระบบ ไม่เกิดความซ้ำซ้อนเปิดโอกาสให้ผู้เรียน บุคลากร และชุมชนตรวจสอบ แสดงความคิดเห็น และรับทราบข้อมูลข่าวสารอย่างทั่วถึง ผู้บริหารยอมรับการประเมินด้วยความเต็มใจ ให้ข้อมูลตรงตามข้อเท็จจริง มีการติดตาม ประเมินผล และปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้องค์กรพัฒนาเป็นหน่วยงานแห่งการเรียนรู้

1.4 หลักการมีส่วนร่วม ผู้บริหารตระหนักถึงความสำคัญของการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน ได้แก่ บุคลากร ผู้ปกครอง นักเรียน และชุมชน เปิดโอกาสให้ร่วมกำหนดนโยบาย แผน และกลยุทธ์ รวมถึงการมีส่วนร่วมในคณะกรรมการต่าง ๆ มีระบบรับเรื่องร้องทุกข์และแก้ไขปัญหาอย่างยุติธรรม เปิดโอกาสในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรอย่างเสมอภาค ใช้ทรัพยากรภายในและภายนอกร่วมกันอย่างเหมาะสม สอดคล้องกับหลักประชาธิปไตยและสันติวิธี

1.5 หลักความรับผิดชอบ ผู้บริหารชี้แจงภารกิจและขอบข่ายหน้าที่แก่บุคลากรอย่างชัดเจน สนับสนุนการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของทั้ง 4 งาน ได้แก่ งานวิชาการ งานบุคลากร งานบริหารทั่วไป และงานงบประมาณ/การเงิน อย่างจริงจัง สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย มีการนิเทศ กำกับ ติดตาม และประเมินผลอย่างเป็นระบบ หากพบข้อผิดพลาดพร้อมแก้ไขอย่างเร่งด่วน และผู้บริหารรับผิดชอบต่อผลที่เกิดขึ้นเพื่อประโยชน์ส่วนรวม บุคลากรได้รับการประเมินตามเกณฑ์ที่ชัดเจนทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ พร้อมทั้งพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

1.6 หลักความคุ้มค่า ผู้บริหารมีการระดมและใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด เกิดประโยชน์สูงสุด ยึดหลักเศรษฐกิจพอเพียง กระจายอำนาจการทำงานอย่างเหมาะสม การแบ่งภาระงานสอดคล้องกับทรัพยากรที่มีจำกัดมีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย เช่น ระบบอินเทอร์เน็ตในการประชุมและสั่งงาน ลดความซ้ำซ้อนและลดเวลาโดยไม่จำเป็น พร้อมพัฒนาระบบสารสนเทศอย่างต่อเนื่อง บุคลากรได้รับการอบรมให้สามารถใช้เทคโนโลยีได้อย่างเหมาะสม รวมทั้งมีการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและบำรุงรักษาทรัพยากรทางการศึกษาให้อยู่ในสภาพพร้อมใช้งานเสมอ

2. ผลการศึกษาความพึงพอใจต่อการใช้คุณธรรมจากสามก๊กในการบริหาร ผลการประเมินความพึงพอใจพบว่า ผู้บริหารและบุคลากรมีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก โดยเห็นว่าการนำคุณธรรมจากตัวละครในสามก๊ก เช่น ความซื่อสัตย์ ความกตัญญู ความเสียสละ ความกล้าหาญ และปัญญาเชิงกลยุทธ์ มาประยุกต์ใช้ ช่วยเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีคุณธรรม จริยธรรม และเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารองค์กรอย่างเป็นรูปธรรม

ตารางที่ 1 แสดงร้อยละและค่าเฉลี่ยระดับความพึงพอใจต่อการบริหารงาน ของสมาคมผู้ประกอบการวิชาชีพบริหารการศึกษา กระจุกจำแนกตามด้านการบริหาร

ที่	ความพึงพอใจต่อการบริหารงาน	ค่าเฉลี่ย(\bar{X})	S.D.	แปลผล
1	หลักนิติธรรม	4.47	0.62	มาก
2	หลักคุณธรรม	4.62	0.68	มากที่สุด
3	หลักความโปร่งใส	4.31	0.51	มาก
4	หลักการมีส่วนร่วม	4.42	0.61	มาก
5	หลักความรับผิดชอบ	4.33	0.52	มาก
6	หลักความคุ้มค่า	4.43	0.59	มาก
	รวม	4.43	0.58	มาก

จากตารางที่ 1 พบว่า จากตารางที่ 1 พบว่า ความพึงพอใจต่อการบริหารงานของสมาคมผู้ประกอบการวิชาชีพบริหาร การศึกษากระจุก โดยภาพรวมอยู่ในระดับ มาก (\bar{X} = 4.43, S.D. = 0.58) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านมีระดับ ความพึงพอใจอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ หลักคุณธรรม (\bar{X} = 4.62, S.D. = 0.68) มีความพึง พ้อใจต่อการบริหารงานระดับ มากที่สุด รองลงมาคือ หลักนิติธรรม (\bar{X} = 4.47, S.D. = 0.62) และ หลักความคุ้มค่า (\bar{X} = 4.43, S.D. = 0.59) ซึ่งมีความพึงพอใจต่อการบริหารงานในระดับมาก หลักการมีส่วนร่วม (\bar{X} = 4.42, S.D. = 0.61) และ หลักความรับผิดชอบ (\bar{X} = 4.33, S.D. = 0.52) มีความพึงพอใจต่อการบริหารงานในระดับมาก และหลักความโปร่งใส (\bar{X} = 4.31, S.D. = 0.51) มีความพึงพอใจต่อการบริหารงานในระดับมาก

3. แนวทางการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จากการศึกษาสังเคราะห์ข้อมูล สามารถเสนอแนวทางดังนี้

1. บูรณาการคุณธรรมจากรรณคดีสามก๊กเข้ากับหลักธรรมาภิบาล 6 ประการ
2. พัฒนาผู้นำให้มีคุณลักษณะด้านคุณธรรมควบคู่กับความรู้ความสามารถ
3. ส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่ยึดมั่นในความโปร่งใส ตรวจสอบได้
4. สร้างระบบการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในสถานศึกษา
5. บริหารทรัพยากรอย่างคุ้มค่า โปร่งใส และยั่งยืน
6. จัดอบรมเชิงปฏิบัติการด้านคุณธรรม จริยธรรม และธรรมาภิบาลอย่างต่อเนื่อง

อภิปรายผลการวิจัย

1. การใช้คุณธรรมในการบริหารจัดการของตัวละครในวรรณคดีสามก๊ก ผลการวิจัยพบว่า หลักธรรมาภิบาลทั้ง 6 ประการ ได้แก่ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า ถูกนำมา ประยุกต์ใช้เป็นอย่างดีเป็นรูปธรรมในการบริหารงานของสมาคมผู้ประกอบการวิชาชีพบริหารการศึกษากระจุก สอดคล้องกับงานวิจัยของ วิทยา พุ่มยิ้ม (2560) ผลการวิจัยพบว่า 1. การบริหารตามหลักธรรมาภิบาลกรณีศึกษา สามก๊ก เพื่อนำประยุกต์ใช้ในการ บริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ คือ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมี ส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ หลักความคุ้มค่า เป็นต้น และ สอดคล้องกับงานวิจัยของ อุดลย์ ศรีคล้าย (2549) ผลการวิจัย พบว่า (1) ผู้ปกครองในวรรณกรรมสามก๊กเมื่อมีและใช้คุณธรรมตามกรอบแนวคิด ของมาคิอาเวลลีจะทำให้ประสบความสำเร็จในทาง การเมืองการปกครอง (2) โชคชะตาที่ดี ที่ไม่ สามารถควบคุมได้ เป็นปัจจัยสำคัญที่มีส่วนต่อการ ใช้คุณธรรม ของผู้ปกครองในวรรณกรรมสามก๊ก ให้ประสบความสำเร็จในทางการเมืองการปกครอง (3) ผู้ปกครองในวรรณกรรม สามก๊กที่ประสบ ความสำเร็จในทางการเมืองการปกครองต้องมีคุณธรรมในเจ้าผู้ปกครองของมาคิอาเวลลีอย่าง สมบูรณ์ และสมดุลกัน อีกทั้งต้องนำตัวคุณธรรมมาใช้ให้เหมาะสมกับเหตุการณ์ทางการเมือง การปกครอง

1.1 หลักนิติธรรม การจัดโครงสร้างอำนาจหน้าที่อย่างชัดเจน การกำหนดระเบียบข้อบังคับโดยการมีส่วนร่วม และการบังคับใช้กฎหมายอย่างเป็นธรรม สะท้อนแนวคิดการบริหารเชิงระบบตามทฤษฎีองค์การของ Max Weber (1947) ที่เน้น ระบบราชการและกฎระเบียบเป็นฐานความยุติธรรม ขณะเดียวกัน การใช้เมตตาธรรมควบคู่กับการลงโทษ แสดงถึงภาวะผู้นำ เชิงคุณธรรม

1.2 หลักคุณธรรม ผู้บริหารปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ เสียสละ และเป็นแบบอย่างที่ดี สอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำเชิงบริการของ Robert K. Greenleaf (1977) ที่เน้นผู้นำรับใช้ส่วนรวมก่อนประโยชน์ตนเอง คุณลักษณะดังกล่าวยังสอดคล้องกับคุณธรรมของตัวละครสำคัญในสามก๊ก เช่น เล่าปี่ ที่มีความเมตตาและยึดมั่นคุณธรรม และ ขงเบ้ง ที่มีปัญญาและความซื่อสัตย์ต่ออัครมหาเสนาบดี

1.3 หลักความโปร่งใส การเปิดเผยข้อมูลข่าวสาร การยอมรับการประเมิน และการตรวจสอบได้ทุกภาคส่วน สอดคล้องกับแนวคิดการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (Total Quality Management) W. Edwards Deming (1986) ที่เน้นการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและการตรวจสอบคุณภาพอย่างเป็นระบบ

1.4 หลักการมีส่วนร่วม เป็นการเปิดโอกาสให้ครู บุคลากร ผู้ปกครอง และชุมชนมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย และแผนงาน ช่วยลดความขัดแย้งและเสริมสร้างความเป็นเจ้าของ

1.5 หลักความรับผิดชอบ การกำกับ ติดตาม และประเมินผลอย่างต่อเนื่องสะท้อนแนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ของ Peter Drucker (1954) ที่เน้นความรับผิดชอบต่อผลลัพธ์และการบริหารตามวัตถุประสงค์ (Management by Objectives)

1.6 หลักความคุ้มค่า การใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดและยึดหลักเศรษฐกิจพอเพียง สอดคล้องกับปรัชญาของพระบาทสมเด็จพระบรมชนกาธิเบศร มหาภูมิพลอดุลยเดชมหาราช บรมนาถบพิตร ที่เน้นความพอประมาณ มีเหตุผล และมีภูมิคุ้มกัน ตลอดจนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อลดต้นทุนและเพิ่มประสิทธิภาพ

2. ความพึงพอใจต่อการใช้คุณธรรมจากสามก๊กในการบริหาร ผลการวิจัยพบว่า ความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก แสดงให้เห็นว่าการบูรณาการคุณธรรมจากวรรณคดีจีนคลาสสิก เช่น Romance of the Three Kingdoms สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในบริบทการบริหารการศึกษาไทยได้อย่างเหมาะสม สอดคล้องกับงานวิจัยของ ทชชยา วนนะบรรเดชน์ (2566) ผลการวิจัยพบว่า 1) พฤติกรรมคุณธรรมจริยธรรมของบุคลากรของเทศบาลตำบลกันทรารมย์ จังหวัดศรีสะเกษ ในภาพรวมมีคุณธรรมจริยธรรมอยู่ในระดับค่อนข้างมาก 2) ความพึงพอใจของประชาชนที่มีต่อการให้บริการเทศบาลตำบลกันทรารมย์ จังหวัดศรีสะเกษ ในภาพรวมมีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก

3. แนวทางการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

1. บูรณาการคุณธรรมจากสามก๊กเข้ากับหลักธรรมาภิบาล 6 ประการ
2. พัฒนาผู้นำให้มีคุณลักษณะด้านคุณธรรมควบคู่ความสามารถ
3. ส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรโปร่งใส ตรวจสอบได้
4. สร้างระบบมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน
5. บริหารทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและยั่งยืน
6. จัดอบรมด้านคุณธรรมและธรรมาภิบาลอย่างต่อเนื่อง

สอดคล้องงานวิจัยของ นุชรี นุชนิล (2567). พบว่า ธรรมาภิบาลหรือการบริหารจัดการที่ดีเป็นแนวทางสำคัญในการพัฒนาสถานศึกษาโดยเน้นหลักคุณธรรม ความถูกต้องและความยุติธรรม ซึ่งเป็นรากฐานในการสร้างความโปร่งใสและการมีส่วนร่วมทุกฝ่าย หลักธรรมาภิบาล ที่สำคัญ ได้แก่ การปฏิบัติตามหลักนิติธรรม การมีส่วนร่วม การมุ่งฉันทมติ การมีจิตสำนึกที่ดี ความรับผิดชอบ ความโปร่งใส และการตรวจสอบได้ เมื่อนำหลักการเหล่านี้มาใช้ จะช่วยให้การจัดการด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากร และการบริหารทั่วไปมีความเป็นธรรมและมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง ทางเทคโนโลยีและสังคม และสอดคล้องงานวิจัยของ สฎายุ ธีระวิชิตระกูล (2561) ผลการวิจัยพบว่า การบริหารสถานศึกษาโดยใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 กลุ่ม 3 โดยรวมและรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยมีค่าเฉลี่ยเรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้ หลักการมีส่วนร่วม หลักนิติธรรม หลักความคุ้มค่า หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส และหลักความรับผิดชอบ

ข้อเสนอแนะ

1. ควรศึกษาการประยุกต์ใช้คุณธรรมจากวรรณคดีเรื่องอื่น ๆ เช่น รามเกียรติ์ หรือพงศาวดาร เพื่อเปรียบเทียบกับสามก๊กในมิติการบริหาร

2. ควรขยายกลุ่มตัวอย่างไปยังสถานศึกษาในระดับภูมิภาคหรือระดับประเทศ เพื่อเพิ่มความครอบคลุมของผลการวิจัย
3. ควรใช้การวิจัยเชิงผสม (Mixed Methods) หรือการวิจัยเชิงทดลอง เพื่อศึกษาผลลัพธ์ของการนำคุณธรรมไปใช้จริงในองค์กร
4. ควรศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณธรรมของผู้นำกับผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาอย่างเป็นรูปธรรม
5. ควรพัฒนา “รูปแบบ (Model) การบริหารเชิงคุณธรรมจากสามก๊ก” เพื่อใช้เป็นต้นแบบสำหรับสถานศึกษาในอนาคต

เอกสารอ้างอิง

- Drucker, P. F. (1954). *The practice of management*. Harper & Row.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2013). *Educational administration: Theory, research, and practice* (9th ed.). McGraw-Hill.
- Northouse, P. G. (2019). *Leadership: Theory and practice* (8th ed.). Sage.
- OECD. (2016). *School governance, assessments and accountability*. OECD Publishing.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson.
- Roberts, M. (1994). *Three kingdoms: A historical novel*. University of California Press.
- Sergiovanni, T. J. (1992). *Moral leadership: Getting to the heart of school improvement*. Jossey-Bass.
- United Nations Development Programme. (1997). *Governance for sustainable human development*. UNDP.
- Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organization*. Oxford University Press.
- World Bank. (1992). *Governance and development*. World Bank.
- เจ้าพระยาพระคลัง (หน). (2554). สามก๊ก. กรุงเทพฯ: ศิลปาบรรณาคาร.
- ทชชยา วนนะบวรเดชนันท์, & จิตรภรณ์ สุทธิวิเศษศรี. (2566). ความสัมพันธ์ของคุณธรรมจริยธรรมของบุคลากรกับความพึงพอใจของประชาชนที่มีต่อการให้บริการของเทศบาลตำบลกันทรารมย์ จังหวัดศรีสะเกษ. *วารสารวิชาการมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี*, 6(1), A27.
- นงลักษณ์ วิรัชชัย. (2555). การประเมินทางการศึกษา. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นุชรี นุชนิล. (2567). การบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาล. *วารสารมหาจุฬานาครทรรศน์*, 11(12), 12–22.
- วิทยา พุ่มอิม, วราภรณ์ ไทยมา, และ สรายุทธ์ เศรษฐขจร. (2560). การบริหารตามหลักธรรมาภิบาลกรณีศึกษา สามก๊กเพื่อนำประยุกต์ใช้ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. *Veridian E-Journal, Silpakorn University (Humanities, Social Sciences and Arts)*, 10(1), 1787–1800.
- สฎายุ ธีระวิชิตระกุล. (2561). การบริหารสถานศึกษาโดยใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 กลุ่ม 3 (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์). มหาวิทยาลัยบูรพา. <https://buuir.buu.ac.th/xmlui/handle/1234567890/7897>.
- สุภางค์ จันทวานิช. (2558). *วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2563). *แนวทางการบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาล*. กรุงเทพฯ: สพฐ.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2562). *หลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี*. กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2560). *แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560–2579*. กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค.
- อดุลย์ ศรีคล้าย. (2549). คุณธรรมของผู้ปกครองในวรรณกรรมสามก๊ก ตามกรอบแนวคิดของมาคิอาเวลลี (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. <https://doi.org/10.14457/STOU.the.2006.336>