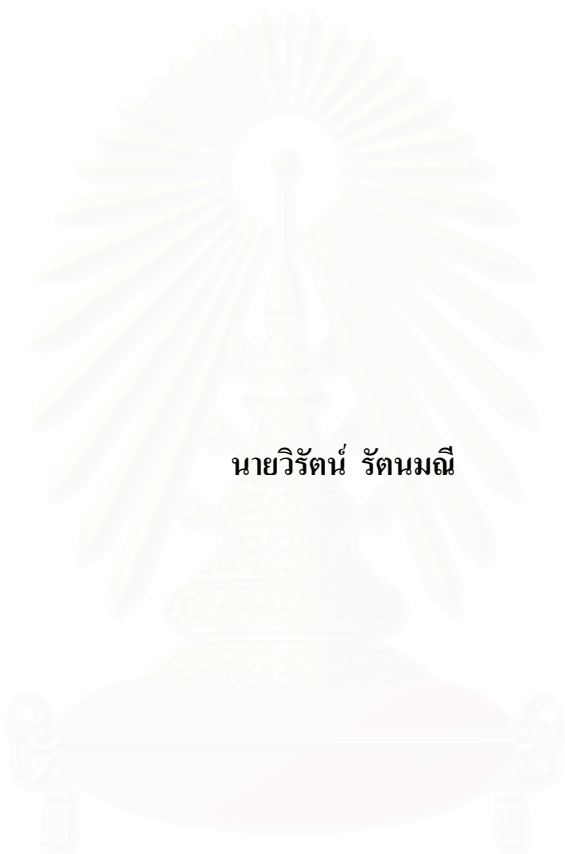


การศึกษาการบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน  
เขตตรวจราชการที่ 3 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน



นายวิรัตน์ รัตนมณี

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบายการจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2550

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

**A STUDY OF SCHOOL MANAGEMENT BASED ON GOOD GOVERNANCE  
PRINCIPLES OF SCHOOL ADMINISTRATORS IN INSPECTION AREA THREE  
UNDER THE OFFICE OF THE BASIC EDUCATION COMMISSION**

**Mr. Wirat Rattanamane**

**A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Degree of Master of Education Program in Educational Administration**

**Department of Educational Policy, Management, and Leadership**

**Faculty of Education**

**Chulalongkorn University**

**Academic Year 2007**

**Copyright of Chulalongkorn University**

หัวข้อวิทยานิพนธ์

การศึกษาการบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลของ  
ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 3  
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

โดย

นายวิรัตน์ รัตนมณี

สาขาวิชา

บริหารการศึกษา

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

รองศาสตราจารย์ เอกชัย กี่สุขพันธ์

คณะกรรมการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้หัวข้อวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาโท

.....  
(รองศาสตราจารย์ ดร. พงษ์ สิริบรรณพิทักษ์)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ปองสิน วิเศษศิริ)

.....  
(รองศาสตราจารย์ เอกชัย กี่สุขพันธ์)

.....  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ฐิติภา คุปรัตน์)

วิรัตน์ รัตนมณี : การศึกษาการบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร  
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 3 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้น  
พื้นฐาน ( A STUDY OF SCHOOL MANAGEMENT BASED ON GOOD  
GOVERNANCE PRINCIPLES OF SCHOOL ADMINISTRATORS IN INSPECTION  
AREA THREE UNDER THE OFFICE OF THE BASIC EDUCATION COMMISSION )  
อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก : รศ. เอกชัย กิ่งสุพรรณิทธิ์, 203 หน้า.

การวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาการบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลของ  
ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเขตตรวจราชการที่ 3 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) เพื่อ  
เปรียบเทียบการบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามความคิดเห็น  
ของผู้บริหารและครู ในเขตตรวจราชการที่ 3 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยคือ ผู้บริหารสถานศึกษา 75 คน และกลุ่มตัวอย่าง ครู 307 คน จาก  
15 โรงเรียนในเขตตรวจราชการที่ 3 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เครื่องมือที่ใช้ในการ  
วิจัยคือ แบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ วิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบน  
มาตรฐาน และใช้ค่าสถิติ t - test

#### ผลการวิจัยพบว่า

- 1.หลักนิติธรรม พบว่า ทั้งกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มครูมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อเปรียบเทียบ  
ความคิดเห็นทั้งสองกลุ่ม พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
- 2.หลักคุณธรรม พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทั้งกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มครู เมื่อเปรียบเทียบ  
ความคิดเห็นทั้งสองกลุ่ม พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
- 3.หลักความโปร่งใส พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทั้งสองกลุ่ม เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็น  
พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
- 4.หลักการมีส่วนร่วม พบว่า กลุ่มผู้บริหารมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ส่วนกลุ่มครูมีค่าเฉลี่ยอยู่  
ในระดับปานกลาง เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นทั้งสองกลุ่ม พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ  
ที่ระดับ .05
- 5.หลักความรับผิดชอบ พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทั้งกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มครู เมื่อ  
เปรียบเทียบความคิดเห็นทั้งสองกลุ่ม พบว่า ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
- 6.หลักความคุ้มค่า พบว่า ทั้งกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มครู มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อ  
เปรียบเทียบความคิดเห็นทั้งสองกลุ่ม พบว่า ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ภาควิชา นโยบายน การจัดการ  
และความเป็นผู้นำทางการศึกษา  
สาขาวิชา บริหารการศึกษา  
ปีการศึกษา 2550

ลายมือชื่อนิติศ .....

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก.....

## 4983752927 : MAJOR EDUCATIONAL ADMINISTRATION

KEY WORD : SCHOOL ADMINISTRATORS/ GOOD GOVERNANCE PRINCIPLES  
/ SCHOOL MANAGEMENT

WIRAT RATTANAMANEE : A STUDY OF SCHOOL MANAGEMENT BASED  
ON GOOD GOVERNANCE PRINCIPLES OF SCHOOL ADMINISTRATORS IN  
INSPECTION AREA THREE UNDER THE OFFICE OF THE BASIC EDUCATION  
COMMISSION. THESIS PRINCIPAL ADVISOR: ASSOC.PROF. EKACHAI  
KEESOOKPUN, 203 pp.

The purpose of this research were: 1) To study school management based on good governance principles of school administrators in Inspection Area Three under the Office of the Basic Educational Commission. 2) To compare the opinion of school administrators and teachers in school management based on good governance principles

The population consisted of 75 school administrators and a sample of 307 teachers from 15 schools in Inspection Area three under the Office of the Basic Education Commission, 5 levels of rating scale questionnaire was use to collect data., all data were analyzed by percentage, mean, standard deviation and t-test

The results are as follows:

1. Rule of the law: both administrators and teachers were in high level. When comparing their opinions concerned, there was significant different at .05 level.
2. Moral principles: both administrators and teachers were in high level. When comparing their opinions concerned, there was significant different at .05 level.
3. Transparency principles: both administrators and teachers were in high level. When comparing their opinions concerned, there was significant different at .05 level.
4. Participation principles: administrators was in high level, but teachers was in medium level. However, when comparing their opinions concerned, there was significant different at .05 level.
5. Accountability principles: both administrators and teachers were in high level. When comparing their opinions concerned, there was not significant different at .05 level.
6. Efficiency and effectiveness principles: both administrators and teachers were in high level. When comparing their opinions concerned, there was not significant different at .05 level.

Department of Educational Policy, Management,  
and Leadership

Field of study Educational Administration  
Academic year 2007

Student's signature.....

Principal Advisor's signature.....



## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จได้ด้วยความกรุณาของ รองศาสตราจารย์เอกชัย กี่สุขพันธ์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่ได้กรุณาให้คำปรึกษา แนะนำ ตลอดจนตรวจแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ด้วยความเอาใจใส่เป็นอย่างดี รวมทั้งคณาจารย์สาขาวิชาบริหารการศึกษาทุกท่าน และงานวิจัยนี้จะสำเร็จไม่ได้ถ้าหากไม่ได้รับความร่วมมือจากผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่าน ผู้บริหารสถานศึกษา และครูที่เป็นกลุ่มตัวอย่างที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม เพื่อนำข้อมูลมาทำการวิจัยในครั้งนี้

ขอขอบพระคุณคุณแม่มะลิ รัตนมณี และญาติพี่น้องของผู้วิจัย ที่มีส่วนช่วยเหลือ สนับสนุน ส่งเสริมและให้กำลังใจอย่างดียิ่ง จนทำให้งานวิจัยเล่มนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี รวมถึงท่านอื่นๆ ที่ผู้วิจัยไม่ได้กล่าวนาม

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณผู้ที่มีรายนามข้างต้นเป็นอย่างสูง สำหรับความดีของงานวิจัยฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบให้กับผู้ที่มีส่วนร่วมในการวิจัยทุกคน และขอมอบเป็นเครื่องบูชาพระคุณบิดา มารดา ครูอาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่าน ที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ให้กับผู้วิจัยตั้งแต่นานจนถึงปัจจุบัน

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญภาพ.....	ฐ
<b>บทที่</b>	
<b>1 บทนำ.....</b>	<b>1</b>
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	4
คำถามการวิจัย.....	4
กรอบแนวคิดของการวิจัย.....	5
ขอบเขตของการวิจัย.....	5
คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย.....	5
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	7
วิธีดำเนินการวิจัย.....	7
ลำดับขั้นในการเสนอผลการวิจัย.....	9
<b>2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....</b>	<b>10</b>
การบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	10
การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	12
การปฏิรูประบบราชการ.....	15
ความเป็นมาและสภาพปัญหาของการปฏิรูประบบราชการ.....	15
ความมุ่งหมายของการปฏิรูประบบราชการ.....	16
ทิศทางการปฏิรูประบบราชการ.....	16

บทที่	หน้า
การบริหารราชการยุคใหม่.....	18
ประโยชน์ของการปฏิรูประบบการบริหารงานบุคคลภาครัฐใหม่.....	19
หลักธรรมาภิบาล.....	20
ความเป็นมาของธรรมาภิบาลสากล.....	20
ความเป็นมาของธรรมาภิบาลในประเทศไทย.....	21
ความหมายของธรรมาภิบาล.....	22
ความสำคัญของหลักธรรมาภิบาล.....	23
องค์ประกอบของหลักธรรมาภิบาล.....	26
หลักนิติธรรม.....	33
หลักคุณธรรม.....	50
หลักความโปร่งใส.....	56
หลักการมีส่วนร่วม.....	59
หลักความรับผิดชอบ.....	76
หลักความคุ้มค่า.....	83
การบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาล.....	85
ธรรมาภิบาลในการบริหารการศึกษา.....	85
กรอบแนวทางการบริหารจัดการศึกษาตามหลักธรรมาภิบาล.....	87
แนวทางปฏิบัติของหน่วยงานทางการศึกษาโดยใช้หลักธรรมาภิบาล.....	88
เงื่อนไขความสำเร็จในการนำธรรมาภิบาลมาใช้ในสถานศึกษา.....	98
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	102
<b>3 วิธีดำเนินการวิจัย.....</b>	<b>108</b>
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	108
คำถามการวิจัย.....	108
วิธีดำเนินการวิจัย.....	108
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	108
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	110
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	112



บทที่	หน้า
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	113
<b>4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....</b>	<b>114</b>
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	114
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาตาม หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเขตตรวจราชการที่ 3.....	117
<b>5 สรุป อภิปราย และข้อเสนอแนะ.....</b>	<b>146</b>
สรุปผลการวิจัย.....	147
อภิปรายผลการวิจัย.....	154
ข้อเสนอแนะจากงานวิจัย.....	165
ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป.....	167
รายการอ้างอิง.....	168
ภาคผนวก.....	177
ภาคผนวก ก รายนามผู้เชี่ยวชาญ.....	178
ภาคผนวก ข เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	180
ภาคผนวก ค รายชื่อกลุ่มตัวอย่างการวิจัย.....	192
ภาคผนวก ง ดัชนีตัวชี้วัดธรรมาภิบาล.....	194
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์.....	203

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	ดัชนีชี้วัดคุณภาพ.....	101
2	จำนวนกลุ่มตัวอย่างของครูที่ทำหน้าที่สอนในระดับมัธยมศึกษาในเขตตรวจราชการที่ 3.....	109
3	จำนวนและร้อยละของแบบสอบถามที่ส่งไป ได้รับคืน และแบบสอบถามที่สมบูรณ์.....	113
4	สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	114
5	แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานทั้ง 6 หลักระหว่างผู้บริหารและครู.....	117
6	แสดงค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 3 ด้านหลักนิติธรรม.....	118
7	แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 3 ระหว่างผู้บริหารและครู ด้านหลักนิติธรรม.....	120
8	แสดงค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 3 ด้านหลักคุณธรรม.....	122
9	แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 3 ระหว่างผู้บริหารและครู ด้านหลักคุณธรรม.....	124
10	แสดงค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 3 ด้านหลักความโปร่งใส.....	126

ตารางที่

หน้า

11	แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 3 ระหว่างผู้บริหารและครู ด้านหลักความโปร่งใส.....	129
12	แสดงค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 3 ด้านหลักการมีส่วนร่วม.....	131
13	แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 3 ระหว่างผู้บริหารและครู ด้านหลักการมีส่วนร่วม.....	134
14	แสดงค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 3 ด้านหลักความรับผิดชอบ.....	137
15	แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 3 ระหว่างผู้บริหารและครู ด้านหลักความรับผิดชอบ.....	139
16	แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 3 ด้านหลักความคุ้มค่า.....	141
17	แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 3 ระหว่างผู้บริหารและครู ด้านหลักความคุ้มค่า.....	144
18	องค์ประกอบหลักนิติธรรม.....	195
19	องค์ประกอบหลักคุณธรรม.....	196
20	องค์ประกอบหลักความโปร่งใส.....	197

ตารางที่		หน้า
21	องค์ประกอบหลักการมีส่วนร่วม.....	198
22	องค์ประกอบหลักสำนักรับผิดชอบ.....	199
23	องค์ประกอบหลักความคุ้มค่า.....	200
24	แสดงองค์ประกอบหลักการบริหารจัดการภายใต้พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546.....	201



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## สารบัญญภาพ

แผนภาพ		หน้า
1	องค์ประกอบของหลักธรรมาภิบาล.....	30
2	กระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชน.....	65
3	แนวคิดและหลักการมีส่วนร่วม.....	66
4	แสดงการมีส่วนร่วมบริหารการศึกษา.....	71
5	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับชุมชน.....	72
6	แสดงกระบวนการบริหารแบบมีส่วนร่วมในสถานศึกษา.....	74



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

จากวิกฤติเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นอย่างรุนแรงเมื่อปี 2540 ได้ส่งผลกระทบต่อทุกภาคส่วนของสังคม สาเหตุสำคัญประการหนึ่งเกิดขึ้นจากความบกพร่อง ความอ่อนแอ และหย่อนประสิทธิภาพของกลไกด้านการบริหารจัดการในระดับชาติ และระดับองค์กร ทั้งในภาครัฐ และเอกชน รวมไปถึงการทุจริต และการกระทำผิดจริยธรรมในวิชาชีพ เมื่อย้อนวิเคราะห์ถึงการที่ประเทศไทยต้องประสบปัญหาวิกฤติทางเศรษฐกิจและการเงินอย่างรุนแรงในช่วงที่ผ่านมา พบสาเหตุสำคัญดังนี้

1. ประเทศไทยไม่มีกลไกการบริหารจัดการที่ดีพอ สืบเนื่องมาจากปัญหาที่สังคมไทยยังไม่สามารถปรับเปลี่ยนกลไกการบริหารจัดการประเทศชาติให้เหมาะสมทันต่อการเปลี่ยนแปลงของภาคเศรษฐกิจและภาคธุรกิจ

2. ความถดถอยอ่อนแอของกลุ่มนักวิชาการ ที่เคยมีบทบาทสำคัญ ในการจัดการบ้านเมืองภายใต้ระบอบราชการ

3. กลไกของระบบราชการที่เสื่อมโทรมล้าหลัง

4. ระบบการบริหารจัดการและการตัดสินใจขาดความโปร่งใส บริสุทธิ์ยุติธรรม

5. ประชาชนขาดข้อมูลข่าวสาร ขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสถานการณ์บ้านเมือง จึงไม่มีโอกาสและไม่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

ในภาวะที่กลไกการบริหารจัดการในประเทศอ่อนแอ เมื่อต้องเผชิญวิกฤติทางเศรษฐกิจและการเงินจึงไม่สามารถนำประเทศรอดพ้นจากภาวะวิกฤตินี้ได้ ดังนั้น การที่จะกู้วิกฤติและนำประเทศกลับสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนมีเสถียรภาพทั้งทางเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง คนในสังคมจำเป็นต้องหันมาร่วมกันกำหนดแนวทางเพื่อบูรณะและสร้างกลไกบริหารจัดการประเทศให้ดีขึ้น คือ การสร้างธรรมาภิบาลให้เกิดขึ้นในสังคมไทย (ม.ร.ว.จตุรมงคล โสณกุลและคนอื่นๆ, 2541:1-2)

จากการศึกษาแนวคิดขององค์กร หน่วยงาน นักบริหาร นักวิชาการ และนักเศรษฐศาสตร์ทั่วไป สรุปได้ว่า หลักธรรมาภิบาลเป็นทั้งหลักการขั้นพื้นฐานและยุทธศาสตร์ที่สังคมโลกต้องการให้เกิดขึ้นและนำมาใช้เพื่อลด บรรเทา และแก้ไขปัญหาต่างๆ ช่วยสร้างคุณค่าและจิตสำนึกทางปัญญา วัฒนธรรมและจริยธรรมทั้งด้านเศรษฐกิจและการเมือง ทำให้มีความเป็นธรรมในสังคม มีความโปร่งใส ได้รับการยอมรับและเชื่อถือ มีประสิทธิภาพและมีคุณภาพ



มาตรฐานสูงขึ้น มีการพัฒนาที่ยั่งยืน เป็นภูมิคุ้มกันที่ทำให้มีความเข้มแข็งมีเสถียรภาพ มีความมั่นคงในทุกภาคส่วนของสังคม และอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุขและมีคุณภาพชีวิตที่ดี

สำหรับประเทศไทยได้นำแนวคิดธรรมาภิบาลมาใช้ในการปฏิรูปการเมืองโดยได้วางรากฐานแนวคิดนี้ไว้ในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 (ประพัฒน์ โปธิวรคุณ, 2544:1-15) และรัฐบาลได้ออกระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 มีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 11 สิงหาคม 2542 โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีขึ้นในระบบต่างๆ ของประเทศทั้งภาครัฐและเอกชน(สำนักงาน ก.พ., 2542:7-8) ระเบียบดังกล่าวได้กำหนดหลักการบริหารไว้ 6 ประการ ได้แก่ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักความรับผิดชอบ หลักการมีส่วนร่วม และหลักความคุ้มค่า ซึ่งหลักการดังกล่าวได้ถูกนำไปใช้ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาคือ ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 9 กำหนดให้จัดโครงสร้างระบบและกระบวนการจัดการศึกษาโดยยึดหลักกระจายอำนาจ และหลักการมีส่วนร่วม ซึ่งมีความสอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล(ราชกิจจานุเบกษา ฉบับกฤษฎีกา, 2545:2)

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเห็นความสำคัญตามหลักการดังกล่าว จึงมีนโยบายเสริมสร้างการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลในหน่วยงานทุกระดับ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษามีความรู้ ความเข้าใจ เกิดความตระหนัก และปรับปรุงระบบงานของหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพ เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องและสอดคล้องกับการปฏิรูประบบราชการและการปฏิรูปการศึกษา

การจัดการศึกษาจำเป็นต้องอาศัยการบริหารจัดการที่สอดคล้องกันระหว่างหน่วยงาน 3 ระดับ คือ ระดับกระทรวง ระดับเขตพื้นที่การศึกษาและระดับสถานศึกษา โดยระดับสถานศึกษาเป็นหน่วยจัดการศึกษาอย่างแท้จริง และในการบริหารจัดการในทุกระดับตามแนวโน้มในปัจจุบันจำเป็นต้องอาศัยการบริหารจัดการที่ดีตามหลักการหรือแนวทางธรรมาภิบาล จึงจะเป็นการบริหารที่สอดคล้องกับแนวโน้มสภาพปัญหา และความต้องการในยุคโลกาภิวัตน์ นำไปสู่ประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรหรือหน่วยงาน และเป็นหลักประกันความสำเร็จในการบริหารจัดการ (ธีระ รุณเจริญ, 2548:91-92) เพื่อให้สถานศึกษาทุกที่เข้าใจในหลักการและแนวทางในการปฏิบัติ คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2547:104 อ้างถึงใน พอตา บุตรสุทธีวงศ์, 2549:21) ได้กล่าวถึงการนำธรรมาภิบาลมาปรับใช้ในบริบทขององค์กรทางการศึกษาโดยกำหนดไว้ดังนี้

1. การกำหนดจุดมุ่งหมายผลที่คาดหวัง ภาพความสำเร็จของการบริหารและการจัดการที่ดี
2. กระบวนการบริหารและการจัดการที่ดี
3. ทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับการบริหารและการจัดการที่ดี
4. ระบบควบคุม

## 5. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารและการจัดการ

ผู้บริหารสถานศึกษาถือว่าเป็นตัวจักรที่สำคัญในการบริหารจัดการศึกษา เป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลว ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคลากรนำหลักที่สำคัญต่อการจัดการศึกษา โดยดำเนินการอำนวยความสะดวก และประสานการจัดการศึกษากับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การจัดการศึกษาบรรลุจุดหมายที่กำหนดไว้ ในงานนี้ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการบริหารให้สอดคล้องกับการปฏิรูปการศึกษา ดังนั้นภาระหน้าที่อันสำคัญคือ การบริหารจัดการการศึกษาให้บรรลุตามจุดหมาย ด้วยเหตุนี้ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องเป็นบุคคลที่มีวิสัยทัศน์ มีความรู้ ความสามารถ มีทักษะ เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง บริหารงานด้วยความซื่อสัตย์ เป็นธรรม โปร่งใส เป็นแบบอย่างที่ดี อันจะส่งผลให้ได้รับความศรัทธาเชื่อถือจากครู นักเรียน ผู้ปกครอง และคนในชุมชน ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีสมรรถภาพหรือศักยภาพ ทั้งด้านคุณธรรม จริยธรรม ความสามารถในการบริหารจัดการและความรู้ความเข้าใจแนวทางการบริหารงานและการจัดการศึกษา (ธีระ รุญเจริญ, 2546:ค่านำ) และต้องบริหารจัดการสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จสมดังเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยและพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 มาตรา 6 การจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข (พอลตา บุตรสุทธีวงศ์, 2549:20)

จากเหตุผลตามที่กล่าวมาข้างต้น จะเห็นได้ว่าผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่มีความสำคัญต่อการดำเนินการจัดการศึกษาพัฒนากระบวนการเรียนรู้เพื่อความเจริญงอกงามของบุคคลและสังคม ต้องเป็นผู้นำและเป็นผู้ทำให้เป็นตัวอย่างแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ครู คณาจารย์ เป็นผู้ที่จะต้องแสวงหาวิธีการที่ดีมาใช้ในการบริหารสถานศึกษา เพื่อการจัดการศึกษาให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป็นไปด้วยดีที่สุดคือ การดำเนินการตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 นั่นคือ การบริหารจัดการสถานศึกษาโดยใช้หลักธรรมาภิบาลนั่นเอง

สำนักงานเขตตรวจราชการที่ 3 มีหน้าที่จัดการศึกษาแก่ประชากรในเขตพื้นที่บริการ ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายุทธยานิ นครสวรรค์ กำแพงเพชร และพิจิตร รวมทั้งการจัดการบริหาร ให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และกระทรวงศึกษาธิการมีนโยบายให้สถานศึกษาใช้หลักธรรมาภิบาล หรือหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมาใช้ในการบริหารจัดการ ประกอบกับสำนักงานเขตตรวจราชการที่ 3 โดยเฉพาะสถานศึกษาที่จัดการเรียนการสอนในระดับมัธยมศึกษาที่มีผลการประเมินของสำนักรับรองมาตรฐาน และประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) ได้มาตรฐานระดับดีทุกด้าน มีเพียง 9 โรงเรียน จาก 120 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ

ละ 7.50 ซึ่งในโรงเรียนอีก 111 โรงเรียนที่มีผลการประเมินอยู่ในระดับต่ำกว่ามาตรฐานเมื่อเทียบกับสถานศึกษา ที่ตั้งอยู่ในเขตตรวจราชการที่ 1 ซึ่งพบว่า มี 37 โรงเรียนจาก 197 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 18.78 และเขตตรวจราชการที่ 2 มี 27 โรงเรียน จาก 146 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 18.89 ที่อยู่ในภูมิภาคเดียวกัน โรงเรียนที่อยู่ในเขตตรวจราชการที่ 3 เป็นโรงเรียนที่ไม่ผ่านการประเมิน จาก สมศ. เป็นส่วนใหญ่ การที่ สมศ. ได้ประเมินออกมาในด้านผู้บริหารมีมาตรฐานออกมามากกว่าเกณฑ์มาตรฐานของ สมศ. นั้น สาธารณะในมาตรฐานในด้านดังกล่าวสอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล ในหลายประการด้วยกัน เช่น ด้านการมีส่วนร่วมของบุคลากร ชุมชน และองค์กรภายนอก ให้เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานของสถานศึกษา ด้านความโปร่งใสในการให้ชุมชน บุคลากร องค์กรภายนอก ร่วมตรวจสอบการบริหารงานในสถานศึกษา เป็นต้น ([www.onespa.or.th/th/profile/index.thp](http://www.onespa.or.th/th/profile/index.thp))

จากที่กล่าวมาแล้วข้างต้น จะเห็นได้ว่าการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารสถานศึกษา จึงเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้สถานศึกษาที่อยู่ในเขตตรวจราชการที่ 3 มีคุณภาพการศึกษาดีขึ้น ดังนั้นผู้วิจัยจึงอยากทราบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษามากน้อยเพียงใด ซึ่งผลการวิจัยในครั้งนี้จะสามารถนำไปเผยแพร่ ให้สถานศึกษา หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและผู้ที่เกี่ยวข้องนำไปเป็นข้อมูลในการพิจารณาหาทางเสริมสร้างการบริหารงานให้เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลในระบบงานของสถานศึกษาเพิ่มมากขึ้น อันจะทำให้เกิดระบบบริหารจัดการที่ดี และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้เรียน และประเทศชาติสืบต่อไป

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาการบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาล ของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานเขตตรวจราชการที่ 3 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. เพื่อเปรียบเทียบการบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครู ในเขตตรวจราชการที่ 3 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

### คำถามการวิจัย

1. ผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 3 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารสถานศึกษามากน้อยเพียงใด

2. ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูในเขตตรวจราชการที่ 3 มีความแตกต่างกันหรือไม่

### กรอบแนวคิดการวิจัย

ผู้วิจัยใช้กรอบแนวคิดตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 (ธีระพล อรุณะกสิกรและคนอื่นๆ, ผู้รวบรวม, 2542:8-10) ประกอบด้วยหลัก 6 ประการ ได้แก่ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า

### ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตประชากร ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา และ ครูที่สอนในสถานศึกษาขนาดใหญ่ขึ้นไปตามเกณฑ์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (โรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 1,500 คนขึ้นไป) ที่มีการจัดการเรียนการสอนระดับมัธยมศึกษา ในเขตตรวจราชการที่ 3 (อุทัยธานี นครสวรรค์ กำแพงเพชร พิจิตร) สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2. ขอบเขตเนื้อหาการวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาการบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วยหลัก 6 ประการ คือ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ หลักความคุ้มค่า

### คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

**ผู้บริหาร** หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และรองผู้บริหารทั้ง 4 ฝ่าย หรือผู้ที่ปฏิบัติราชการแทน ที่ปฏิบัติหน้าที่บริหารอยู่ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับมัธยมศึกษา ในเขตตรวจราชการที่ 3 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

**ครู** หมายถึง ผู้ที่ทำหน้าที่สอนในโรงเรียนที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับมัธยมศึกษา ในเขตตรวจราชการที่ 3 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

**สถานศึกษา** หมายถึง โรงเรียนที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับมัธยมศึกษา ในเขตตรวจราชการที่ 3 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

**เขตตรวจราชการที่ 3** หมายถึง เขตพื้นที่ที่มีหน้าที่กำกับดูแล ติดตาม ประเมินผลการจัดการศึกษาโดยครอบคลุมพื้นที่ในเขตรับผิดชอบสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุทัยธานี นครสวรรค์ กำแพงเพชร และพิจิตร สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ

**หลักธรรมาภิบาล** หมายถึง วิธีการที่ดีที่ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานนำมาใช้ในการบริหารสถานศึกษาให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542(ธีระพล อรุณะกสิกรและคนอื่นๆ, ผู้รวบรวม, 2542:8-10) ประกอบด้วย 6 หลัก โดยได้ให้นิยามของแต่ละหลักไว้ดังนี้

**หลักนิติธรรม** หมายถึง การตรากฎหมาย กฎ ข้อบังคับต่างๆ ให้ทันสมัยและเป็นธรรม เป็นที่ยอมรับของสังคม และสังคมยินยอมพร้อมใจปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ข้อบังคับเหล่านั้น โดยถือว่าเป็นการปกครองภายใต้กฎหมาย มิใช่ตามอำเภอใจ หรืออำนาจของตัวบุคคล

**หลักคุณธรรม** หมายถึง การยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม โดยธรรมาภิบาลให้เจ้าหน้าที่ของรัฐยึดถือหลักนี้ในการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นตัวอย่างแก่สังคมและส่งเสริมสนับสนุนให้ประชาชนพัฒนาตนเองไปพร้อมกัน เพื่อให้คนไทยมีความซื่อสัตย์ จริงใจ ขยัน อดทน มีระเบียบวินัย ประกอบอาชีพสุจริตจนเป็นนิสัยประจำชาติ

**หลักความโปร่งใส** หมายถึง การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันของคนในชาติ โดยปรับปรุงกลไกการทำงานขององค์กรทุกวงการให้มีความโปร่งใส มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์อย่างตรงไปตรงมาด้วยภาษาที่เข้าใจง่าย ประชาชนเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร ได้สะดวก และมีกระบวนการให้ประชาชนตรวจสอบความถูกต้องชัดเจนได้

**หลักการมีส่วนร่วม** หมายถึง การเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมรับรู้ และเสนอความเห็น ในการตัดสินใจปัญหาสำคัญของประเทศ ไม่ว่าจะด้วยการแจ้งความเห็น การได้สวนสาธารณะ การประชาพิจารณ์ การแสดงประชามติ หรืออื่นๆ

**หลักความรับผิดชอบ** หมายถึง การตระหนักในสิทธิหน้าที่ ความสำนึกรับผิดชอบต่อสังคม การใส่ใจปัญหาสาธารณะของบ้านเมืองและกระตือรือร้นในการแก้ปัญหา ตลอดจนการเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่างและความกล้าที่จะยอมรับผลจากการกระทำของตน

**หลักความคุ้มค่า** หมายถึง การบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม โดยธรรมาภิบาลให้คนไทยมีความประหยัด ใช้จ่ายอย่างคุ้มค่า สร้างสรรค์สินค้าและบริการที่มีคุณภาพสามารถแข่งขันได้ในเวทีโลกและรักษาพัฒนาทรัพยากรธรรมชาติให้สมบูรณ์ยั่งยืน



## ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ผลการวิจัยสามารถนำไปเผยแพร่ให้สถานศึกษา หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทุกระดับ ใช้เป็นข้อมูลในการพิจารณาหาทางส่งเสริม สนับสนุน การปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาลของสถานศึกษา
2. ผลการวิจัยจะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารสถานศึกษาใช้ในการพัฒนาตนเอง เพื่อเพิ่มศักยภาพในการบริหารสถานศึกษาให้มีการบริหารจัดการที่ดีและเกิดประสิทธิภาพต่อสถานศึกษายิ่งขึ้น

## วิธีดำเนินการวิจัย

### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

**ประชากร** ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนละ 5 คน จาก 15 โรงเรียน รวม 75 คน และ ครูที่ทำหน้าที่สอนในโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา เขตตรวจราชการที่ 3 (อุทัยธานี นครสวรรค์ กำแพงเพชร และพิจิตร) จำนวน 1,534 คน จาก 15 โรงเรียน รวมประชากรทั้งสิ้น 1,609 คน

**กลุ่มตัวอย่าง** ได้แก่ ครูที่ทำหน้าที่สอนในโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา ในเขตตรวจราชการที่ 3 (อุทัยธานี นครสวรรค์ กำแพงเพชร และพิจิตร) หาขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตาราง Krejcie and Morgan (1970: 608-609) ได้ครูที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 307 คน จากนั้นใช้การสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) และการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) ตามลำดับ รวมประชากรและกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดจำนวน 382 คน

### ขั้นตอนในการดำเนินการวิจัย

การวิจัยมีขั้นตอนในการดำเนินการดังนี้

1. ศึกษาองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องโดยศึกษาเอกสาร ตำรา แนวคิด ทฤษฎี บทความ วารสาร แนวการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามหลักธรรมาภิบาลและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
2. กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542
3. การสร้างแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาล ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยเน้นเนื้อหาสาระหลัก 6 ประการ ได้แก่ หลักนิติธรรม หลัก



คุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ หลักความคุ้มค่า โดยแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist)

ตอนที่ 2 เกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ จากนั้นนำแบบสอบถามไปสอบถามกลุ่มตัวอย่างของการวิจัย

4. เก็บรวบรวมข้อมูล
5. นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์และสรุปผลการวิจัย
6. อภิปรายผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

#### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยขอหนังสือราชการจากบัณฑิตศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลไปยังกลุ่มตัวอย่าง จากนั้นผู้วิจัยดำเนินการส่งและรับแบบสอบถามทางไปรษณีย์ และผู้วิจัยดำเนินการเก็บแบบสอบถามด้วยตนเองในบางส่วน

#### การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสอบถามความคิดเห็น โดยใช้โปรแกรมสถิติสำเร็จรูป Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) ดังนี้

ข้อมูลจากความคิดเห็นของครู โดยแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์โดยการแจกแจงความถี่ (Frequency) และหาค่าร้อยละ (Percentage) นำเสนอเป็นตารางประกอบความเรียง

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาล ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน วิเคราะห์โดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) จากนั้นทำการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของผู้บริหารและครู โดยใช้ค่าสถิติ t-test แล้วนำเสนอเป็นตารางประกอบความเรียง

### ลำดับขั้นในการเสนอผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ลำดับขั้นตอนในการนำเสนอโดยแบ่งเป็น 5 บท ดังนี้

บทที่ 1 กล่าวถึงความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา วัตถุประสงค์ ขอบเขตการวิจัย คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย ประโยชน์ของการวิจัย และวิธีดำเนินการวิจัย

บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ การบริหารและจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน การปฏิรูประบบราชการ หลักธรรมาภิบาล การบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาล และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย ประกอบด้วย วัตถุประสงค์การวิจัย ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย วิธีเก็บรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล

บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ  
รายการอ้างอิง

ภาคผนวก

ประวัติผู้ทำวิทยานิพนธ์

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาการบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตตรวจราชการที่ 3 โดยผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร ตลอดจนแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังต่อไปนี้

การบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน

การปฏิรูประบบราชการ

หลักธรรมาภิบาล

การบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาล

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### การบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน

การบริหารมีความสำคัญหากไม่มีการบริหารงานหรือกิจกรรมต่างๆ จะดำเนินไปได้โดยยาก การบริหารมีความจำเป็นต่อสังคมหรือองค์การในการจัดระบบและระเบียบเพื่อให้สามารถดำเนินการด้านต่างๆ ไปสู่จุดมุ่งหมาย การบริหารจึงเป็นวิธีสำคัญในอันที่จะนำไปสู่ความสำเร็จก้าวหน้า (วิจิตร ศรีสอ้าน, 2536: 4-5) ความอยู่รอดและความเจริญก้าวหน้าขององค์การขึ้นอยู่กับความสามารถในการบริหาร ถึงแม้้องค์การจะมีคน เงิน และวัสดุสิ่งของอย่างเดียวกัน แต่ถ้ามีการบริหารจัดการไม่เหมือนกันอาจจะประสบความสำเร็จแตกต่างกัน (สุธี สุทธิสมบูรณ์ และสมานรังสิโยกฤษฎ์, 2541:1)

การบริหารมีคำศัพท์ที่ใช้คู่สองคำ คือ การบริหาร (Administration) และการจัดการ (Management) ทั้งสองคำมีความหมายอย่างเดียวกันแต่นิยมใช้ต่างกัน กล่าวคือ การบริหารมักจะใช้กับการบริหารกิจการสาธารณะหรือการบริหารราชการ ส่วนคำว่า การจัดการ มักใช้กับการบริหารธุรกิจเอกชน ดังนั้นโดยทั่วไปจึงมักจะเรียกผู้ดำรงตำแหน่งระดับบริหารในหน่วยงานราชการว่า ผู้บริหาร ในขณะที่บริษัทห้างร้านมีตำแหน่งเป็น ผู้จัดการ ทั้งนี้เนื่องจากการศึกษาเป็นกิจการที่มุ่งประโยชน์สาธารณะและเป็นงานที่อยู่ในความรับผิดชอบของราชการ จึงใช้คำว่า การบริหารการศึกษา และ ผู้บริหารการศึกษา (วิจิตร ศรีสอ้าน, 2523:5-6, สุธี สุทธิสมบูรณ์ และสมานรังสิโยกฤษฎ์, 2541:1) และคำว่า การบริหารมีผู้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

วิจิตร ศรีสอ้าน (2536:6) สรุปความหมายของการบริหารว่า การบริหารเป็นกิจกรรมของกลุ่มบุคคลตั้งแต่ 2 คน ขึ้นไป ที่ร่วมมือกันทำกิจการเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน โดยใช้กระบวนการและทรัพยากรที่เหมาะสม การกระทำกิจกรรมใดๆ ที่ต้องใช้คนหลายคนร่วมกันทำ หากจะให้บังเกิดผลดีมีประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพจำเป็นต้องมีการบริหารงานที่ดีและการบริหารเป็นบริการประเภทหนึ่ง

สมพงษ์ เกษมสิน (2526:14) กล่าวถึงการบริหารว่า เป็นการใช้ศาสตร์และศิลป์เพื่อนำทรัพยากรการบริหารมาประกอบการตามกระบวนการบริหารเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2537:1) กล่าวถึง ความหมายของการบริหารไว้ว่า การบริหาร หมายถึง การทำงานของคณะบุคคลตั้งแต่ 2 คน ขึ้นไป ที่ร่วมดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพโดยผู้บริหารเป็นผู้ใช้ศิลปะ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานจนเป็นผลสำเร็จ

สุธี สุทธิสมบูรณ์และสมาน รังสิโยกฤษณ์ (2541:1) ให้ความหมายว่าการบริหาร หมายถึง การดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยอาศัยปัจจัยต่างๆ ได้แก่ คน เงิน วัสดุสิ่งของ และวิธีการปฏิบัติงาน เป็นอุปกรณ์ในการดำเนินงานและการบริหาร คือ การทำให้งานสำเร็จโดยอาศัยบุคคลอื่น

เสนาะ ดิยาวี (2543:1) ให้ความหมายว่า การบริหาร คือกระบวนการทำงานกับคนและวัตถุโดยใช้ทรัพยากรขององค์การที่มีอยู่อย่างจำกัดและภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล

Simon (1966:3) กล่าวว่า การบริหาร คือ กิจกรรมที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ร่วมมือกันดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างร่วมกัน

สรุปได้ว่า การบริหารหมายถึง กระบวนการในการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพโดยอาศัยปัจจัยต่างๆ ได้แก่ คน เงิน วัสดุ และวิธีการบริหารจัดการที่ดี

สถานศึกษาเป็นหน่วยงานทางการศึกษาระดับปฏิบัติการที่สำคัญที่สุด โดยเฉพาะระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานที่วางรากฐานให้แก่การศึกษาระดับสูงขึ้นไป ผลการจัดการศึกษาโดยรวมจะเป็นอย่างไรขึ้นอยู่กับการศึกษาระดับนี้เป็นส่วนสำคัญ ซึ่งสถานศึกษาจะดำเนินการกิจได้ตามที่สังคมคาดหวังจำเป็นต้องมีการบริหารงานที่ดี โดยมีการกำหนดภารกิจ ความมุ่งหมาย วิธีการบริหารและการจัดการศึกษา และมีการจัดโครงสร้างขอบข่ายงานที่เป็นระบบชัดเจนและมีประสิทธิภาพ (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2536:1)

## การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน

การบริหารงานให้เป็นไปตามความมุ่งหมายดังกล่าวอย่างมีประสิทธิภาพ สถานศึกษาจะต้องจัดการเรียนการสอนให้นักเรียนบรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ในหลักสูตร ทั้งด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน และคุณลักษณะที่พึงประสงค์โดยมีปัจจัยหลายอย่างในโรงเรียนเป็นสิ่งสนับสนุนส่งเสริม แต่ปัจจัยที่เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่ามีความสำคัญที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษา เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ใช้กระบวนการและวิธีการบริหารจัดการ (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2536:1)

กระบวนการบริหาร โรงเรียนแต่ละแห่งได้นำกระบวนการบริหารรูปแบบต่างๆ มาใช้ตามความเหมาะสม แต่กระบวนการบริหารที่โรงเรียนโดยทั่วไปใช้เป็นหลัก ได้แก่ กระบวนการบริหารที่สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2536:99-106) กำหนดขึ้นสำหรับใช้ในหน่วยงานในสังกัด ประกอบด้วยกระบวนการบริหาร 4 ขั้นตอน คือ

1. การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการ เป็นการเตรียมการที่จะดำเนินการในการวางแผน โดยแต่งตั้งคณะทำงานเตรียมข้อมูล ดำเนินการรวบรวมข้อมูลสร้างเครื่องมือสำหรับการเก็บข้อมูล ตรวจสอบข้อมูล สรุปและนำเสนอข้อมูล

2. การวางแผน เป็นขั้นตอนการบริหารที่ต่อเนื่องจากการศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหาและความต้องการที่ได้กำหนดทางเลือกแล้ว จะเป็นการนำทางเลือกนั้นมาวางแผนดำเนินการต่อไป แผนปฏิบัติงานของโรงเรียนมี 2 ประเภท คือ แผนยุทธศาสตร์ หรือ ธรรมนูญโรงเรียน ซึ่งเป็นแผนระยะ 3 ปี และแผนปฏิบัติการประจำปี เป็นแผนรายปี (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2545:162)

3. การดำเนินการตามแผนเป็นการนำแผนที่วางไว้แล้ว มาดำเนินการในขั้นตอนนี้ผู้บริหารมีหน้าที่ตรวจสอบความพร้อมในทุกเรื่องทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ มอบหมายงานกำกับ ติดตาม และนิเทศงาน

4. การประเมินผล การประเมินผลในขั้นตอนนี้ หมายถึง การประเมินผลทั้งในระยะเตรียมการ ระยะดำเนินการ และสิ้นสุดการดำเนินการ ทั้งในงานประจำ งานการสอน และงานโครงการ ถือได้ว่าการประเมินผลเป็นขั้นตอนการบริหารที่เกิดขึ้นได้ทุกขั้นตอน

วิธีการบริหารจัดการ ผู้บริหารโรงเรียนได้นำเทคนิควิธีการต่างๆ มาใช้อย่างหลากหลาย เช่นเดียวกัน แต่ที่สำคัญ เนื่องจากการจัดการศึกษาในปัจจุบันต้องดำเนินการตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ซึ่งเป็นกฎหมายแม่บทในการจัดการศึกษาของชาติที่โรงเรียนจะต้องยึดถือปฏิบัติ ตามหลักการและแนวการจัดการศึกษาของกฎหมายดังกล่าว เป็นหลักและแนวทางในการบริหารงาน รวมทั้งต้องปฏิบัติตามนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการและสำนักงาน

คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานซึ่งเป็นหน่วยงานต้นสังกัดเป็นหลักปฏิบัติด้วย หลักการและแนวทางดังกล่าว มีดังนี้

หลักการบริหาร พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ได้กำหนดจุดมุ่งหมายและหลักการจัดการศึกษาไว้ดังนี้

มาตรา 6 การจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข

มาตรา 7 ในกระบวนการเรียนรู้ต้องมุ่งปลูกฝังจิตสำนึกที่ถูกต้องเกี่ยวกับการเมืองการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข รู้จักรักษาและส่งเสริมสิทธิหน้าที่ เสรีภาพ ความเคารพกฎหมาย ความเสมอภาค และศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ มีความภูมิใจในความเป็นไทย รู้จักรักษาผลประโยชน์ส่วนรวมและของประเทศชาติ รวมทั้งส่งเสริมศาสนา ศิลปวัฒนธรรมของชาติ การกีฬา ภูมิปัญญาท้องถิ่นภูมิปัญญาไทย และความรู้อันเป็นสากล ตลอดจนอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมมีความสามารถในการประกอบอาชีพ รู้จักพึ่งตนเอง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ใฝ่รู้และเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง

มาตรา 8 การจัดการศึกษาให้ยึดหลักการศึกษาดลอดชีวิตสำหรับประชาชน ให้สังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา และการพัฒนาสาระและกระบวนการเรียนรู้ให้เป็นไปอย่างต่อเนื่อง

มาตรา 9 การจัดระบบ โครงสร้าง และกระบวนการจัดการศึกษา ให้ยึดหลักความมีเอกภาพด้านนโยบายและมีความหลากหลายในการปฏิบัติ มีการกระจายอำนาจไปสู่เขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษาและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีการกำหนดมาตรฐานการศึกษาและจัดระบบประกันคุณภาพการศึกษาทุกระดับและประเภทการศึกษา มีหลักการส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา และการพัฒนาครูคณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง มีการระดมทรัพยากรจากแหล่งต่างๆ มาใช้ในการจัดการศึกษา และการมีส่วนร่วมของบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการและสถาบันสังคมอื่น

มาตรา 22 การจัดการศึกษาต้องยึดหลักว่าผู้เรียนทุกคนมีความสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้และถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด กระบวนการจัดการศึกษาต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตามธรรมชาติและเต็มศักยภาพ

มาตรา 23 การจัดการศึกษา ทั้งการศึกษาในระบบการศึกษา นอกระบบ และ การศึกษาตามอัธยาศัยต้องเน้นความสำคัญทั้งความรู้คุณธรรม กระบวนการเรียนรู้ และบูรณาการตามความเหมาะสม



แนวทางการจัดการศึกษา พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ได้กำหนดแนวทางการจัดการศึกษาไว้ ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนต้องใช้เป็นแนวทางการบริหารงาน ดังนี้

มาตรา 24 การจัดกระบวนการเรียนรู้ ให้โรงเรียนดำเนินการจัดเนื้อหาสาระและกิจกรรมให้สอดคล้องกับความสนใจและความถนัดของผู้เรียน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ฝึกทักษะ กระบวนการคิด การจัดการ การเผชิญสถานการณ์ และการประยุกต์ความรู้มาใช้เพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหา จัดกิจกรรมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริง ฝึกการปฏิบัติให้ทำได้ คิดเป็น ทำเป็น รักการอ่าน และเกิดการใฝ่รู้

ธีระ รุญเจริญ (2550:30) ได้กล่าวถึงมาตรฐานด้านการบริหารจัดการโรงเรียนที่ดีดังนี้

มาตรฐานที่ 7 สถานศึกษามีระบบการบริหารและจัดการศึกษาที่สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ

ตัวบ่งชี้

1. สถานศึกษาระบบบริหารงาน ทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ที่มุ่งเน้นสิทธิและประโยชน์สูงสุดของผู้เรียนเป็นสำคัญ
2. สถานศึกษามีระบบการบริหารภายในที่เน้นการกระจายอำนาจการตัดสินใจ เพื่อการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องและประสิทธิภาพในการบริหาร
3. สถานศึกษามีวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีมและเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

มาตรฐานที่ 8 สถานศึกษามีระบบการบริหารจัดการศึกษาที่ยึดหลักธรรมาภิบาล เพื่อมุ่งเน้นประโยชน์ของผู้เรียนเป็นสำคัญ

ตัวบ่งชี้

1. ผู้บริหารและกรรมการสถานศึกษาปฏิบัติตามจรรยาบรรณ เป็นแบบอย่างที่ดี เป็นที่ยอมรับของผู้เรียน ครู ผู้ปกครอง และชุมชน
2. สถานศึกษามีระบบการบริหารงานและจัดการศึกษาภายในที่ยึดหลักนิติธรรม คุณธรรม ความโปร่งใส และตรวจสอบได้
3. สถานศึกษามีความสามารถในการจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดและคุ้มค่า

มาตรฐานที่ 9 สถานศึกษามีระบบการบริหารและการจัดการศึกษาพร้อมรับการประเมินภายนอกและการตรวจสอบจากชุมชน

ตัวบ่งชี้

1. สถานศึกษามีระบบการประกันคุณภาพภายในที่พร้อมรับการประเมินภายนอกและการตรวจสอบจากชุมชน

2. สถานศึกษามีระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารที่มีฐานข้อมูลในการบริหารทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากร และการบริหารทั่วไปที่มีประสิทธิภาพ

## การปฏิรูประบบราชการ

### ความเป็นมาและสภาพปัญหาของการปฏิรูประบบราชการ

ระบบราชการไทยมีวิวัฒนาการที่ยาวนานมาหลายร้อยปี การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในระบบราชการเพื่อให้สอดคล้องกับความจำเป็นและสภาพแวดล้อมของแต่ละยุคสมัย

จิรวัดน์ รจนารวรรณ (2546:109-136) ได้แสดงความเห็นว่า สำหรับในช่วงสองทศวรรษที่ผ่านมา รัฐบาลทุกสมัยพยายามที่จะปรับปรุงประสิทธิภาพของระบบราชการอย่างต่อเนื่อง แม้ว่าปัญหาในระบบราชการจะถูกสะสมมานาน ส่งผลให้ระบบราชการอยู่ในภาวะที่อ่อนแอ จนเป็นส่วนหนึ่งของปัญหาที่นำพาประเทศไปสู่ภาวะวิกฤติในปี พ.ศ. 2540 ซึ่งเป็นตัวผลักดันสำคัญให้ระบบราชการต้องเพิ่มความเอาใจใส่และปรับปรุงตนเองให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงจากภายนอก การยกระดับการให้บริการสาธารณะที่ได้มาตรฐาน มีความโปร่งใสพร้อมรับการตรวจสอบจากสังคมและประชาชน รวมทั้งมีการกำหนดกฎระเบียบ กติกา ที่เอื้อต่อการพัฒนาประเทศและสังคม จากข้อสรุปผลการศึกษากิจการปฏิบัติงานของระบบราชการพบว่า เกิดสภาพปัญหา ดังนี้

1. ความล่าช้าของโครงสร้างราชการที่ใช้กันมานาน
2. กฎระเบียบแข็งตัว ซ้ำซ้อน ล้าสมัย
3. ระบบการบริหารและตัดสินใจเป็นแบบรวมศูนย์
4. ข้าราชการทำงานไม่เต็มທີ່เท่าที่ควร
5. ข้าราชการบางส่วนยังยึดติดกับทัศนคติดั้งเดิม
6. ขาดระบบการตรวจสอบอย่างมีประสิทธิภาพ

ปัญหาเหล่านี้ เป็นปัญหาเรื้อรังและเป็นปัญหาพื้นฐานที่สร้างความอ่อนแอให้กับระบบราชการ เป็นต้นเหตุของความล่าช้า สิ้นเปลือง สูญเปล่า ไม่ประหยัด ไม่คุ้มค่า มีความบกพร่อง ผิดพลาด และไม่เป็นที่พึงพอใจของผู้รับบริการ เกิดปัญหาทุจริต ประพฤติมิชอบ หากไม่ได้รับการแก้ไขจะเกิดผลกระทบในวงกว้างต่อความมั่นคงด้านต่างๆ ของประเทศ นอกจากนี้ หากข้าราชการไม่มีการพัฒนาศักยภาพ คุณภาพ และคุณธรรมของตนเอง ระบบราชการก็จะขาดพลัง และจิตวิญญาณในการขับเคลื่อน นำพาประเทศออกจากวิกฤติและแก้ไขปัญหาสังคม จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องปรับเปลี่ยนในภาคราชการอย่างขนานใหญ่และจริงจัง

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 จึงมีบทบัญญัติที่สะท้อนถึงความพยายามในการวางกรอบและทิศทางการพัฒนาระบบราชการในมาตรา 70 และมาตรา 75 อันเป็นข้อกำหนดที่สะท้อนถึงความจำเป็นที่รัฐบาล ข้าราชการ ผู้เกี่ยวข้อง และ ประชาชนในทุกภาคส่วนของสังคมต้องให้ความร่วมมือกันในการจัดระบบราชการให้เป็นไปตามเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญ เพื่อประโยชน์ของประเทศชาติและประชาชน

### ความมุ่งหมายของการปฏิรูประบบราชการ

จิรวัดน์ รจนาวรรณ (2546:12-19) ได้กล่าวถึงการปฏิรูประบบราชการว่ามีความมุ่งหมายดังนี้

1. เพื่อเพิ่มขีดความสามารถและสร้างประสิทธิภาพโดยรวมของหน่วยงานราชการเพื่อภาครัฐจะสามารถนำบริการที่ดี มีคุณภาพสู่ประชาชน
2. เพื่อให้มีระบบการทำงานและบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงเท่าเทียมกับมาตรฐานสากล
3. เพื่อสร้างและฟื้นฟูความเชื่อมั่นของประชาชนและสังคมต่อระบบราชการ
4. เพื่อสร้างระบบราชการให้ตอบสนองต่อความต้องการที่หลากหลายของประชาชน
5. เพื่อให้มีการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม
6. เพื่อสนับสนุนภาคประชาชนและภาคธุรกิจเอกชนให้เติบโตมีความเข้มแข็ง และเป็นกลไกหลักในการพัฒนาประเทศ

ทั้งนี้จุดมุ่งหมายสูงสุดของการปฏิรูปภาครัฐ คือ เพื่อให้ประชาชนมีคุณภาพชีวิต และมีความเป็นอยู่ดี มีความสุข สังคมไทยมีเสถียรภาพ ประเทศชาติมีเกียรติภูมิ มีความสามารถสูงในการแข่งขันกับเวทีโลก

### ทิศทางการปฏิรูประบบราชการ

#### จุดเน้นของการปฏิรูประบบราชการ

จิรวัดน์ รจนาวรรณ (2546:209-211) ยังกล่าวอีกว่า เพื่อให้การปฏิรูปราชการเกิดผลอย่างเป็นรูปธรรมในระยะเวลาที่กำหนดไว้ จึงเห็นสมควรมีการเน้นการดำเนินการในเรื่องหลักเพื่อเป็นตัวเร่งหรือตัวขับเคลื่อนสำคัญที่ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเป็นลูกโซ่ในระยะต่อไป ดังนี้

1. การจัดโครงสร้างส่วนราชการให้กะทัดรัด จัดภารกิจที่ไม่จำเป็น ให้ความสำคัญต่อภารกิจหลัก เพื่อปรับระบบราชการให้มีเอกภาพ ชัดเจนขนาดเหมาะสม มีประสิทธิภาพสูงโดย

1.1 ปรับปรุงระบบการบริหารงาน ของส่วนราชการให้เกิดความคล่องตัวในการบริหาร มีการวัดผลสำเร็จของงานในระดับต่าง ๆ ได้อย่างเป็นรูปธรรม สามารถตรวจสอบได้

1.2 ปรับแนวทางและวิธีการบริหารงบประมาณ เพื่อใช้ระบบงบประมาณแนวใหม่เป็นเครื่องมือ ขับเคลื่อนการปฏิรูประบบราชการ

1.3 จัดระบบการบริหารงานบุคคล และเงินเดือนค่าตอบแทนของระบบราชการใหม่

1.4 ปรับระบบการให้บริการที่ตอบสนองความต้องการของประชาชน

2. ยุทธศาสตร์การดำเนินการ เพื่อให้ระบบราชการมีสมรรถนะสูงขึ้นและมีขีดความสามารถในการทำงานตามบทบาทภารกิจที่สังคมและประชาชนต้องการ จำเป็นต้องเริ่มต้นที่เรื่องสำคัญ ๆ คือ

2.1 การปรับบทบาท ภารกิจของภาครัฐและการจัดโครงสร้างกระทรวง ทบวง กรมให้ชัดเจน

2.2 การจัดระบบการบริหารงานราชการ ให้เป็นกลไกที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และเน้นยุทธศาสตร์หลักในการดำเนินงาน 4 ด้าน คือ

2.2.1 การวิเคราะห์บทบาท ภารกิจของภาครัฐให้ชัดเจนและจัดโครงสร้างหน่วยงานภาครัฐตามบทบาท ภารกิจที่จำเป็น โดยเน้นการจัดองค์กรให้กะทัดรัด คล่องตัว

2.2.2 จัดระบบงบประมาณและวิธีการงบประมาณให้เป็นงบประมาณเชิงยุทธศาสตร์ เน้นหลักประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและความคุ้มค่า

2.2.3 สร้างระบบการทำงานที่สั้น รวดเร็ว และมีผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน วัดผลงานได้ เพื่อให้ได้ผู้บริหารและ เจ้าหน้าที่ของรัฐที่มีความสามารถ เป็นมืออาชีพ มีคุณธรรม และจริยธรรม

2.2.4 ปรับปรุงกลไกการทำงานของหน่วยงานราชการให้มีประสิทธิภาพ และสามารถแข่งขันได้กับหน่วยงานประเภทเดียวกัน

## การบริหารราชการยุคใหม่

### 1. คุณลักษณะราชการยุคใหม่

จิรวัดน์ รจนาวรรณ (2546:229-232) ได้กล่าวถึงราชการยุคใหม่ภายหลังการปฏิรูปควรมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ดังนี้

1.1 รัฐจะมีบทบาทหน้าที่เฉพาะในส่วนที่จำเป็นต้องทำเท่านั้น เพื่อเปิดโอกาสให้ประชาชนและชุมชนมีบทบาทมากขึ้น

1.2 การบริหารจัดการในภาคราชการ ต้องรวดเร็ว มีคุณภาพสูง ประสิทธิภาพสูง สามารถวัดผลงานได้

1.3 การจัดองค์กรกะทัดรัด คล่องตัว ปรับเปลี่ยนได้อย่างรวดเร็ว

1.4 มีลักษณะการทำงานที่ทันสมัย ใช้เทคโนโลยี เครื่องมือ อุปกรณ์ที่เหมาะสมต่อการทำงาน

1.5 ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐมีคุณภาพและมีมาตรฐานทางคุณธรรมสูง เป็นมืออาชีพ และวางตัวเป็นกลางทางการเมือง

1.6 ข้าราชการทำงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยมีประชาชนและประเทศชาติเป็นเป้าหมาย

1.7 มีกลไกการบริหารงานบุคคลที่ได้มาตรฐานสากล มีระบบค่าตอบแทนที่เป็นธรรม เพื่อเปิดโอกาสให้คนไทยที่มีคุณภาพเต็มใจมารับราชการเป็นอาชีพ

1.8 มีวัฒนธรรมและบรรยากาศในการทำงานแบบมีส่วนร่วม

1.9 มีความโปร่งใส มีความรับผิดชอบและตรวจสอบได้

### 2. การสร้างระบบบริหารงานบุคคลภาครัฐใหม่ตามหลักธรรมาภิบาล

ภาพของข้าราชการที่รัฐบาลอยากให้เป็น มีดังนี้

2.1 ข้าราชการที่มีความรอบรู้ทั้งเชิงวิชาการระดับสูง มีความสามารถทางการคิดเชิงกลยุทธ์ สามารถเรียนรู้และปรับตัวให้ทันการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของเทคโนโลยี

2.2 เห็นความสำคัญและมีทัศนคติที่ดีต่องานราชการซึ่งเป็นงานบริการประชาชน เข้าใจธรรมชาติความรู้สึกและความต้องการของประชาชน

นอกจากนี้รัฐบาลการปฏิรูประบบการบริหารงานบุคคลภาครัฐใหม่ต้องให้สอดคล้องกับการกิจปฏิรูประบบราชการด้านอื่น ๆ ที่กำลังดำเนินอยู่ โดยสร้างและจัดระบบบริหารงานบุคคลภาครัฐใหม่ เพื่อบรรลุเป้าหมายตามหลักธรรมาภิบาล ดังนี้

1. เป็นระบบที่สร้างข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐให้เป็นมืออาชีพ มีความรู้ ความสามารถสูง มีความเป็นกลางทางการเมือง
2. เป็นระบบที่โปร่งใสและเป็นธรรม
3. เป็นระบบที่สามารถปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ได้
4. เป็นระบบการบริหารงานบุคคลภาครัฐที่คล่องตัว ยืดหยุ่นและทันสมัย การพัฒนา มีค่าตอบแทนที่ดีขึ้น มีระบบที่ดีขึ้น

### ประโยชน์ของการปฏิรูประบบการบริหารงานบุคคลภาครัฐใหม่

จิววัฒน์ รจนาวรรณ (2546:230-342) ยังได้กล่าวอีกว่าการปฏิรูประบบการบริหารงานบุคคลภาครัฐใหม่ จะก่อให้เกิดประโยชน์กับประเทศชาติและประชาชน ดังนี้

1. การปฏิรูปราชการที่ถูกทิศทาง จะทำให้ระบบราชการมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น มีศักยภาพและสมรรถนะสูงในการพัฒนาประเทศ ซึ่งจะเป็นส่วนส่งเสริมให้ประเทศไทยโดยรวมมีความสามารถในการแข่งขันมีการพัฒนาอย่างยั่งยืน สามารถคลี่คลายปัญหาวิกฤติด้านต่าง ๆ ได้
2. ระบบราชการจะมีบทบาทที่ชัดเจน ไม่เป็นอุปสรรคขัดขวางหรือเป็นเครื่องถ่วงรั้งความเจริญและการพัฒนาของภาคเอกชนและประชาชน
3. มีระบบราชการเป็นกลไกการกำกับดูแลที่ดี ซึ่งสามารถสร้างความเป็นธรรมและความสงบสุขในสังคมไทยได้อย่างยั่งยืน
4. การปรับบทบาท ภารกิจและโครงสร้างระบบราชการใหม่จะทำให้เกิดความชัดเจน เป็นเอกภาพ ลดความซ้ำซ้อน ประหยัดเงินงบประมาณในระยะยาว มีการจัดสรรทรัพยากรและการวัดผลงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีการทำงานเชิงคุณภาพ มีผู้รับผิดชอบชัดเจน
5. ระบบราชการในอนาคตจะมีความสุจริต โปร่งใส ควบคู่ไปกับศักยภาพ สมรรถนะที่เพิ่มขึ้นจะมีส่วนในการสร้างความเชื่อมั่น ศรัทธาในการลงทุน การท่องเที่ยว และการเจรจาในเวทีโลก
6. ประชาชนจะได้รับบริการที่ดีมีคุณภาพ รวดเร็ว เท่าเทียม เป็นธรรม และมีความชัดเจนในการรับบริการจากหน่วยงานต่าง ๆ ของรัฐ
7. สามารถมั่นใจและมีความเชื่อมั่นในระบบราชการว่าเป็นที่พึงให้ประชาชนได้
8. ได้รับประโยชน์โดยตรงและโดยอ้อมจากการที่ระบบราชการมีความสามารถในการพัฒนาประเทศ
9. ได้รับประโยชน์คุ้มค่างับภาษีอากรที่เสียให้รัฐ ซึ่งมาจากความสามารถในการพัฒนาประเทศ



10. ข้าราชการที่ให้บริการมีความรับผิดชอบต่อผลมากขึ้น ประชาชนจึงได้ประโยชน์จากการพัฒนาอย่างเต็มที่และตรงตามความต้องการ

## หลักธรรมาภิบาล

### ความเป็นมาของธรรมาภิบาลสากล

จากการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับธรรมาภิบาลซึ่งตรงกับคำในภาษาอังกฤษว่า Good Governance ทำให้ทราบว่าแนวคิดธรรมาภิบาลไม่ใช่เรื่องใหม่แต่เป็นการสะสมความรู้ที่เป็นวัฒนธรรมในการอยู่ร่วมกันเป็นสังคมของมวลมนุษยชนับพันปี ซึ่งเป็นหลักการเพื่อการอยู่ร่วมกันในบ้านเมืองและสังคมอย่างมีความสุข สามารถประสานประโยชน์และคลี่คลายปัญหาข้อขัดแย้งโดยสันติวิธีและสังคมมีการพัฒนาที่ยั่งยืน (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2542:1)

ยังไม่มีหลักฐานและการยืนยันที่ชัดเจนว่าต้นกำเนิดความคิดนี้มาจากใคร ในยุคสมัยใด แต่มีการศึกษาและพูดถึงรัฐและสังคมที่ดี ความยุติธรรม ผู้ปกครองที่ดี รัฐบาลที่ดี และการเมืองการปกครองที่ดีมานานแล้วตั้งแต่ยุคกรีกโบราณ โดยเฉพาะอย่างยิ่งปรัชญาเกี่ยวกับรัฐและสังคมของเพลโตและอริสโตเติล นักปราชญ์คนสำคัญของกรีกในยุคนั้น เพียงแต่ไม่ได้เน้นในแนวทางและความหมายของธรรมาภิบาลดังที่ปรากฏในยุคนี้ แต่เป็นไปได้มากกว่าแนวคิดดังกล่าวมีพัฒนาการมาจากยุคนั้น (เสนีย์ คำสุข, 2544:54-66) อาจกล่าวได้ว่าวิวัฒนาการของรูปแบบการปกครองที่ดีเริ่มปรากฏชัดขึ้นช่วงหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 เมื่อมีการค้นหารูปแบบการปกครองที่สามารถนำประเทศไปสู่การปกครองแบบประชาธิปไตย

ในช่วง ค.ศ. 1980 -1990 ประเทศสหรัฐอเมริกาและกลุ่มประเทศในทวีปยุโรปได้มีการเรียกร้องให้องค์กรต่างๆ โดยเฉพาะองค์กรด้านธุรกิจถือปฏิบัติในหลักการปกครองที่ดี เนื่องจากความล้มเหลวของธุรกิจขนาดใหญ่ในกลุ่มประเทศดังกล่าว ซึ่งเกิดจากการบริหารกิจการที่ไม่ดีพอ โดยเฉพาะความไม่สุจริตใจในการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการบริษัท เป็นเหตุให้ผู้ถือหุ้นและผู้ลงทุนต่างเห็นความสำคัญของการเปิดเผยข้อมูลข่าวสาร การใช้สิทธิออกเสียงของผู้ถือหุ้น การกำกับดูแล และการควบคุมการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการ เป็นต้น (สมหมาย ปฐมชัยวัฒน์, 2544:51-54)

ธรรมาภิบาลในยุคปัจจุบันเริ่มต้นจากการเสนอของธนาคารพัฒนาเอเชีย (Asia Development Bank: ADB) และธนาคารโลก (World Bank) ที่ต้องการให้ประเทศในเอเชียตระหนักถึงการบริหารจัดการที่ดี ความคิดดังกล่าวเกิดจากทัศนคติที่ว่ารัฐบาลในทวีปเอเชียต่างมี

ปัญหาเรื่อง ระบบพวกพ้อง เส้นสาย และการนอกราชการบังหลวง วิธีการที่จะจัดปัญหาเหล่านี้ได้ก็คือ การสร้างธรรมาภิบาลขึ้นมา ซึ่งหมายถึงการบริหารจัดการที่ดีทั้งในแง่การเมือง เศรษฐกิจ และสังคม (เทียนชัย วงศ์ชัยสุวรรณ, 2544:13) เพื่อแก้ปัญหาความไร้ประสิทธิภาพและปัญหาตามที่กล่าวมาของประเทศเหล่านั้น

สำนักงานคณะกรรมการปฏิรูประบบราชการ (2545:3) แสดงความเห็นว่าเป็นช่วง 10 ปีที่ผ่านมาคำว่า “ธรรมาภิบาล” กลายเป็นคำที่มีการกล่าวถึงกันอย่างมากไม่ว่าจะเป็นองค์กร สหประชาชาติ ธนาคารโลก หรือกองทุนการเงินระหว่างประเทศที่ให้ความช่วยเหลือแก่ประเทศที่กำลังพัฒนาหรือมีปัญหาทางการเงินและเทคโนโลยี องค์กรเหล่านี้มีความเห็นร่วมกันว่า คุณค่าสำคัญที่จะนำไปสู่การฟื้นฟูและพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศต่างๆอย่างยั่งยืนคือ ประเทศเหล่านั้นต้องมีธรรมาภิบาลซึ่งเป็นหลักการที่สอดคล้องกับการปกครองระบอบประชาธิปไตย การบริหารบ้านเมืองที่เคารพสิทธิมนุษยชน และการเป็นระบบที่ให้ความสำคัญแก่ประชาชน

### ความเป็นมาของธรรมาภิบาลในประเทศไทย

แนวคิดธรรมาภิบาลนี้ความจริงแล้วมีใช้อยู่ในสังคมไทยมานานแล้วแต่อาจมีคนจำนวนมากเข้าใจว่าเพิ่งถูกนำเข้ามาใช้ในประเทศไทยเมื่อเกิดวิกฤติทางเศรษฐกิจเมื่อปี พ.ศ. 2540 ในอดีตประเทศไทยมีการปกครองด้วยระบอบสมบูรณาญาสิทธิราชย์พระมหากษัตริย์มีอำนาจโดยสมบูรณ์ซึ่งพระเจ้าแผ่นดินส่วนใหญ่ทรงปกครองโดยใช้ทศพิธราชธรรมตามหลักพระพุทธศาสนาตั้งแต่สมัยสุโขทัยหรือก่อนหน้านั้นตลอดมาจนถึงรัชกาลปัจจุบัน (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2542:59) ต่อมาได้มีการเปลี่ยนแปลงการปกครองมาเป็นระบอบประชาธิปไตย ซึ่งในระยะแรกประชาชนยังไม่มี ความเข้าใจในเรื่องการปกครองในระบอบประชาธิปไตยมากนักเพราะเป็นรูปแบบการปกครองของประเทศตะวันตกที่คนไทยไม่มีความคุ้นเคย จึงทำให้การปกครองในระบอบประชาธิปไตยยังไม่ได้รับการพัฒนาไปตามหลักการของประชาธิปไตยเท่าใดนักจนบางครั้งทำให้เกิดความขัดแย้งทางความคิดอย่างรุนแรงระหว่างความคิดประชาธิปไตยกับความคิดแบบเผด็จการทำให้เกิดรัฐประหารหลายครั้ง ซึ่งทำให้ประเทศไทยมีการปกครองสลับกันระหว่างสองข้างจนถึงปี พ.ศ. 2535 จึงได้เริ่มเปลี่ยนแปลงเข้าสู่การปกครองระบอบประชาธิปไตยที่สมบูรณ์ (กรมวิชาการ, 2542:39-50)

ในช่วงต้นปี 2523 นักวิชาการส่วนใหญ่ต่างเห็นพ้องต้องกันว่า แนวทางการบริหารภาครัฐที่เป็นอยู่ไม่สอดคล้องกับเศรษฐกิจและสังคมโลกที่ปรับเปลี่ยนตลอดเวลาและมีความจำเป็นที่ต้องมีการปฏิรูปและปรับปรุงรูปแบบการปกครองใหม่ ในช่วงเวลาดังกล่าว องค์กรระหว่างประเทศที่สำคัญๆ เช่น ธนาคารโลก และกองทุนนานาชาติได้เข้ามามีบทบาทในการสนับสนุนและ

พัฒนาแนวคิดเกี่ยวกับการปกครองที่ดีที่เรียกกันทั่วไปว่า ธรรมาภิบาล (บุญบง ชัยเจริญวัฒนะและบุญมี ลี, 2544:6) แสดงว่าประเทศไทยเริ่มนำแนวคิดที่จะนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ แต่แนวคิดเรื่องนี้อาจจะยังไม่มี ความชัดเจนและยังไม่มีข้อมูลเชิงประจักษ์เพียงพอ จึงไม่มีการสานต่อแนวคิดดังกล่าว จนกระทั่งปี พ.ศ. 2539 ได้มีการเสนอแนวคิดนี้ในการปฏิรูปการเมืองและเสนอให้ยกร่างรัฐธรรมนูญขึ้นใหม่ โดยให้ประชาชนทุกสาขาอาชีพทั่วประเทศมาร่วมเป็นสมาชิกสภาร่างรัฐธรรมนูญ ซึ่งรัฐธรรมนูญฉบับประชาชนนี้มีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 11 ตุลาคม 2540 (กรมวิชาการ, 2542:44-57) และรัฐธรรมนูญฉบับดังกล่าวได้วางรากฐานแนวคิดเรื่องธรรมาภิบาลไว้ด้วย เมื่อรัฐธรรมนูญเป็นที่ยอมรับของประชาชน จึงเท่ากับประชาชนเห็นชอบและยอมรับแนวคิดธรรมาภิบาลและต้องการจะให้เกิดขึ้นในสังคมไทยโดยเร็ว ดังนั้นการบริหารจัดการที่ดีที่มีลักษณะธรรมาภิบาลจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับประเทศไทย

### ความหมายของธรรมาภิบาล

ได้มีนักคิดและนักวิชาการให้ความหมายของธรรมาภิบาลหรือธรรมรัฐไว้หลายคน ดังนี้ ธีรยุทธ บุญมี (www.bpp.go.th/PDF/Good Governance.pdf.) ให้ความหมายของธรรมรัฐไว้ว่า คือ กระบวนการความสัมพันธ์ (Interactive Relation) ระหว่างภาครัฐ ภาคสังคม ภาคเอกชน และประชาชนทั่วไป ในการที่จะทำให้การบริหารราชการแผ่นดิน ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ มีคุณธรรม โปร่งใส ยุติธรรมและตรวจสอบได้

บวรศักดิ์ อุวรรณโณ (2544:11) กล่าวว่า ธรรมาภิบาล มาจากคำว่า อภิบาล ซึ่งหมายถึง การใช้อำนาจบริหารจัดการทรัพยากรขององค์กรหรือประเทศ และ ธรรมาภิบาล คือ วิธีการที่ดีในการใช้อำนาจเพื่อบริหารจัดการองค์กรหรือประเทศ

ประเวศ วะสี (www.bpp.go.th/PDF/Good Governance.pdf.) ได้ให้คำนิยามของธรรมรัฐไว้ว่า คือ รัฐที่มีความถูกต้อง เป็นธรรม ซึ่งหมายถึง ความถูกต้องเป็นธรรมใน 3 เรื่องใหญ่ ๆ คือ

1. การเมืองและระบบราชการที่โปร่งใส รับผิดชอบต่อสังคม ถูกตรวจสอบได้
2. ภาคธุรกิจที่โปร่งใส รับผิดชอบต่อสังคม สามารถตรวจสอบได้
3. สังคมที่เข้มแข็ง ความเป็นประชาสังคม (Civil Society) สามารถตรวจสอบภาครัฐ และภาคธุรกิจให้ตั้งอยู่ในความถูกต้องได้

ธรรมรัฐ เป็นการยกระดับกระบวนการความสัมพันธ์ ความร่วมมือของส่วนต่าง ๆ ในสังคมอันได้แก่

1. ภาครัฐ ภาคสังคมและภาคเอกชน
2. สถาบันต่าง ๆ ของประเทศ และ

3. ระดับต่าง ๆ ของประเทศ คือ ชุมชน ประชาคม ภูมิภาค และระดับชาติ ให้มีลักษณะเป็นรัฐธรรมนูญที่มีพลัง

ปารีชาติ เทพอาร์ักษ์และอมราวรรณ ทิวถนอม (2549:79) กล่าวว่า การบริหารจัดการที่ดี หมายถึง หลักการการบริหารงานที่มุ่งเน้นหลักการ โดยมีใช้หลักการที่เป็นรูปแบบทฤษฎีการบริหารงาน แต่เป็นหลักการทำงานที่มุ่งสร้างความโปร่งใส สร้างความเป็นธรรม การมีส่วนร่วม ความมีประสิทธิภาพ และคุ้มค่า ตลอดจนรับผิดชอบต่อผลการกระทำ

ลิจิต ชีรเวทิน (2541:6) กล่าวว่า ธรรมนูญ น่าจะหมายถึง กระบวนการปกครองบริหารที่อาศัยปรัชญาหลักการที่ถูกต้อง เอื้ออำนวยประโยชน์ต่อสังคมและประเทศชาติ มีประสิทธิภาพในการแก้ปัญหาของสังคมและนำมาซึ่งความเจริญในด้านต่างๆ

อานันท์ ปันยารชุน (2541) กล่าวว่า ธรรมนูญ แปลจาก Good Governance คือ การปกครองบ้านเมือง การบริหารที่มีประสิทธิภาพเที่ยงธรรมเพื่อประโยชน์ส่วนรวม

([www.anadp.in.th/th\\_speech/t040304.html](http://www.anadp.in.th/th_speech/t040304.html))

สรุปได้ว่า ธรรมนูญ หมายถึง วิธีการที่ดีที่นำมาใช้ในการบริหารจัดการองค์กรหรือประเทศให้ ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ มีคุณธรรม โปร่งใส ยุติธรรมและตรวจสอบได้และมีประสิทธิภาพในการแก้ปัญหของสังคม นำมาซึ่งความเจริญในด้านต่างๆ เพื่ออำนวยประโยชน์ต่อสังคมและประเทศชาติ

เนื่องจากธรรมนูญครอบคลุมถึงทุกๆด้านของกระบวนการปฏิบัติทางสังคม ทั้งในด้านการเมือง การบริหารราชการแผ่นดิน การดำเนินการทางธุรกิจ ระบบการศึกษา รวมทั้งภาคประชาชนและประชาสังคม คำจำกัดความและเนื้อหาของธรรมนูญ จึงมีความแตกต่างกันออกไปในแต่ละองค์กรและสถาบัน

### ความสำคัญของหลักธรรมนูญ

ธรรมนูญ เป็นหลักเกณฑ์การปกครองบ้านเมือง ตามวิถีทางประชาธิปไตย เป็นการปกครองบ้านเมืองที่มีความเป็นธรรม มีกฎเกณฑ์ที่ดีในการบำรุงรักษาบ้านเมือง และสังคมให้มีการพัฒนาครอบคลุมทุกภาคส่วนของสังคม รวมทั้งมีการจัดระบบองค์กรและกลไกต่าง ๆ ในส่วนราชการ องค์กรของรัฐ รัฐบาล การบริหารราชการส่วนภูมิภาค และท้องถิ่น ตลอดจน องค์กรอิสระ องค์กรเอกชน กลุ่มชมรมและสมาคมต่าง ๆ ทั้งที่เป็นนิติบุคคล ภาคเอกชนและภาคประชาสังคม (Civil Society) ดังนั้น ธรรมนูญ จึงเป็นแนวทางในการจัดระเบียบ เพื่อให้สังคมของประเทศทั้งภาครัฐภาคธุรกิจเอกชน และภาคประชาชนของทั้งประเทศ สามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างสงบสุข และตั้งอยู่ในความถูกต้องเป็นธรรม

หลักธรรมาภิบาล เป็นหลักการบริหารจัดการที่ดี เพราะมีการปรับวิธีคิด วิธีการบริหาร ราชการของประเทศไทยใหม่ทั้งระบบ โดยกำหนดเจตนารมณ์ของแผ่นดินขึ้นมาเพื่อทุกคนทุกฝ่าย ในประเทศร่วมกันคิด ร่วมกันทำ ร่วมกันจัดการ ร่วมกันรับผิดชอบ แก้ปัญหา พัฒนานำพาแผ่นดิน นี้ไปสู่ความมั่นคง ความสงบ สันติสุข มีการพัฒนาที่ยั่งยืนและก้าวไกล

จากความเป็นมาที่กล่าวมาแล้วข้างต้น จะเห็นได้ว่าธรรมาภิบาลมีความสำคัญต่อการ บริหารจัดการและเป็นประโยชน์ต่อองค์กร ชุมชน สังคม ประเทศชาติ และสังคมโลก ซึ่งพอจะ สรุปความสำคัญของธรรมาภิบาล ได้ดังนี้

1. เป็นหลักการพื้นฐานในการสร้างความเป็นธรรมในสังคม เอื้อประโยชน์ให้กับคนทุก ระดับทั้งคนรวยคนจน ในเรื่องการเมืองมีรายได้ มีงานทำ การพัฒนาที่เท่าเทียมและการมีคุณภาพชีวิตที่ ดีขึ้น (อานันท์ ปันยารชุน, 2542:47)

2. การสร้างธรรมาภิบาลให้เกิดขึ้นในทุกระดับจะทำให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืน โดยมีคน เป็นศูนย์กลางที่แท้จริง ทำให้สังคมไทยเป็นสังคมเสถียรภาพ (บวรศักดิ์ อุวรรณโณ, 2542:30)

3. ธรรมาภิบาล ช่วยลด บรรเทา หรือแก้ปัญหา ถึงแม้ปัญหาที่เกิดขึ้นจะมีความรุนแรง ก็ยัง ช่วยลดหรือบรรเทาความรุนแรงลงไป และปัญหาที่ไม่รุนแรงก็อาจจะไม่เกิดขึ้นอีก (อานันท์ ปัน ยารชุน, 2541:17)

4. ธรรมาภิบาลจะช่วยให้สังคมมีความเข้มแข็งในทุกด้าน ทั้งทางคุณค่าและจิตสำนึกทาง สังคม การเมือง วัฒนธรรม จริยธรรม และทางเศรษฐกิจ มีสมรรถนะ มีความโปร่งใส สามารถ อยู่ร่วมกันอย่างมีความสุขและเอื้ออาทรต่อกัน มีความเจริญรุ่งเรืองต่อไปด้วยฐานอันมั่นคง (อานันท์ ปันยารชุน, 2541:3)

5. ธรรมาภิบาลจะช่วยลดปัญหาการฉ้อราษฎร์บังหลวง และส่งเสริมให้คนมีความซื่อสัตย์ สุจริต (ยุทธ วรรณธรร, 2544:8-11)

6. ธรรมาภิบาล เป็นแนวคิดที่เกื้อหนุนสังคมประชาธิปไตย จะทำให้ประชาชนมีส่วนร่วม ในการตัดสินใจและมีการตรวจสอบการทำงานของรัฐบาลโดยประชาชนและองค์กรที่เกี่ยวข้อง

7. ธรรมาภิบาลจะช่วยให้ระบบบริหารของรัฐบาลมีความยุติธรรมเป็นที่น่าเชื่อถือทั้งใน และ ต่างประเทศ (บุญบง ชัยเจริญวัฒนะ และบุญมี ธี, 2544:2-3)

8. ปัจจุบันแนวคิดธรรมาภิบาลเป็นที่ยอมรับ และแพร่หลายมากขึ้น ประเทศต่างๆ โดยเฉพาะประเทศกำลังพัฒนาหรือแม้แต่ประเทศที่พัฒนาแล้วก็ตาม ต่างมีความต้องการธรรมาภิ บาลเพิ่มมากขึ้น จึงทำให้หลักธรรมาภิบาลกลายเป็นมาตรฐานสากลที่บังคับใช้ถึงระดับการพัฒนาของ ประเทศ ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง หากสร้างธรรมาภิบาลให้เกิดขึ้นได้ย่อมหมายถึงการ ได้รับการยอมรับและเชื่อถือจากสังคมระหว่างประเทศมากยิ่งขึ้น (ประพัฒน์ โปธิ์วรคุณ, 2544:1-5)



9. ธรรมเนียมปฏิบัติ มีหลักการคล้ายกับหลักการบริหารหลายรูปแบบที่ถูกนำมาใช้ในหน่วยงานหรือองค์กรทั่วไป ซึ่งรวมทั้งหน่วยงานทางการศึกษาด้วย เช่น ระบบมาตรฐานสากลภาครัฐแห่งประเทศไทย (Thailand Interantional Public Sector Standard Management Systems and Outcomes : Thailand International P.S.O.) ระบบการควบคุมคุณภาพ (Q.C.) ระบบมาตรฐานสากล ISO การบริหารคุณภาพทั้งระบบ (TQM) หรือแม้แต่การบริหารที่ยึดโรงเรียนเป็นฐาน (SBM) ซึ่งล้วนแต่ให้ความสำคัญต่อการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อันเป็นหลักการที่สำคัญยิ่งประการหนึ่งของธรรมเนียมปฏิบัติ

10. หลักธรรมเนียมปฏิบัติเป็นแนวคิดและหลักการพื้นฐานที่นำมาใช้ในการร่างรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 ซึ่งเป็นกฎหมายสำคัญสูงสุดที่ใช้ในการปกครองประเทศ ทั้งในเรื่องหลักการกระจายอำนาจ การมีส่วนร่วมและการตรวจสอบของประชาชน ความโปร่งใส ความรับผิดชอบ และความมีประสิทธิภาพ อันเป็นการวางรากฐานธรรมเนียมปฏิบัติไว้ในกฎหมายที่ใช้เป็นหลักในการปกครองประเทศ (วนิดา แสงสารพันธ์, 2544:39-43)

11. พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 9 กำหนดให้จัดโครงสร้างระบบและกระบวนการจัดการศึกษาโดยยึดหลักการกระจายอำนาจและหลักการมีส่วนร่วม ซึ่งเป็นเรื่องทั่วโลกลให้ความสำคัญและมีความสอดคล้องกับหลักธรรมเนียมปฏิบัติ

12. ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 รัฐบาลได้กำหนดให้ใช้หลักธรรมเนียมปฏิบัติเป็นยุทธศาสตร์ 1 ใน 3 กลุ่มยุทธศาสตร์ที่ใช้ในการพัฒนาประเทศ และถือว่าหลักธรรมเนียมปฏิบัติเป็นยุทธศาสตร์สำคัญที่สุดที่จะขับเคลื่อนยุทธศาสตร์อื่นไปสู่เป้าหมาย โดยกำหนดให้สร้างธรรมเนียมปฏิบัติให้เกิดขึ้นในทุกภาคของสังคม (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2544:18)

13. ในภาคประชาชนก็เห็นความสำคัญของหลักธรรมเนียมปฏิบัติเช่นเดียวกัน โดยมีการจัดกิจกรรมรณรงค์ให้ใช้หลักธรรมเนียมปฏิบัติในการบริหารงาน เช่น มีการจัดตั้งสถาบันป๊วยอิงภากรณ์ขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญข้อหนึ่งเพื่อส่งเสริมและพัฒนาธรรมเนียมปฏิบัติทั้งภาครัฐและเอกชน (สถาบันป๊วยอิงภากรณ์, 2544:6) มีการจัดกิจกรรมรณรงค์ต่อต้านการฉ้อราษฎร์บังหลวง ในปี 2543 และ 2544 เกือบตลอดปี เช่น มีการจัดประชุมสัมมนา เรื่องยุทธศาสตร์การต่อต้านการฉ้อราษฎร์บังหลวงในประเทศไทย มีการประชุมเครือข่ายประชาคมเพื่อต่อต้านการฉ้อราษฎร์บังหลวง มีการเปิดตัวโครงการประเทศไทยใสสะอาด และสมาคมที่เกี่ยวข้องกับการก่อสร้างได้จัดประชุมเปิดโปงการทุจริตในเรื่องการจัดซื้อจัดจ้าง เป็นต้น

14. ธรรมเนียมปฏิบัติเป็นหลักการที่ทั้งองค์การสหประชาชาติ ธนาคารโลก และกองทุนการเงินระหว่างประเทศ รวมทั้งธนาคารพัฒนาเอเชีย มีข้อสรุปร่วมกันว่าหลักธรรมเนียมปฏิบัติเป็นกุญแจสำคัญ

ประการหนึ่งที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในการฟื้นฟูและพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศกำลังพัฒนา และกลุ่มประเทศยากจน(บุญอนันต์ บุญสนธิ, 2543:2)

15. หลักธรรมาภิบาลเป็นหลักการสำคัญที่องค์การระหว่างประเทศใช้เป็นเงื่อนไขในการพิจารณาให้ความช่วยเหลือแก่ประเทศยากจนหรือประเทศที่กำลังพัฒนา โดยกำหนดให้ประเทศที่ขอรับความช่วยเหลือต้องสร้างธรรมาภิบาลขึ้นในระบบบริหารจัดการของรัฐ (ปัญญา ฉายะจินดา วงศ์ และรัชนี้ ภูตระกูล, 2544:28)

16. หลักธรรมาภิบาลเป็นแนวทางสำคัญในการจัดระเบียบให้สังคมทั้งภาครัฐ ภาคธุรกิจ เอกชน และภาคประชาชน สามารถอยู่ร่วมกันอย่างสงบสุข มีความรู้รักสามัคคีและร่วมกันเป็นพลัง ก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืนและเป็นส่วนเสริมสร้างความเข้มแข็งหรือสร้างภูมิคุ้มกันแก่ประเทศ (ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542)

17. หลักธรรมาภิบาลมีกระบวนการจัดสรรทรัพยากรต่างๆ ที่เป็นธรรมต่อคนในสังคมให้ ความมั่นใจแก่กลุ่มผู้ด้อยโอกาสและยากจน มีการจัดระบบเศรษฐกิจที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และรักษาความสมดุลของระบบเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองของประเทศอย่างมีเสถียรภาพ จะ ส่งผลให้ประชาชนมีความมั่งคั่ง มั่นคง มีคุณภาพชีวิตที่ดี และประชาชนมีความสุข ธรรมาภิบาลจึงเป็นกุญแจดอกสำคัญในการแก้ไขปัญหาเศรษฐกิจ และสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพ (ชัยอนันต์ เฉลิมมีประเสริฐ, ม.ป.ป.:141-142)

กล่าวโดยสรุปหลักธรรมาภิบาลเป็นทั้งหลักการขั้นพื้นฐานและยุทธศาสตร์ที่สังคมโลก ต้องการให้เกิดขึ้นและนำมาใช้เพื่อ ลด บรรเทา และแก้ปัญหาต่างๆ โดยเฉพาะปัญหาการฉ้อราษฎร์ บังหลวง ช่วยสร้างคุณค่าและจิตสำนึกทางปัญญา วัฒนธรรม และ จริยธรรมทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง ทำให้มีความเป็นธรรมในสังคม มีความโปร่งใสดำเนินการยอมรับและเชื่อถือ มี ประสิทธิภาพและคุณภาพมาตรฐานสูงขึ้น มีการพัฒนาที่ยั่งยืนเป็นภูมิคุ้มกันที่ทำให้มีความเข้มแข็ง มีเสถียรภาพ มีความมั่นคงภัยและยั่งยืน ทุกภาคของสังคมอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุขและมีคุณภาพ ชีวิตที่ดีหลักธรรมาภิบาลเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นในสังคมประชาธิปไตย ปัจจุบัน ได้กลายเป็น มาตรฐานสากล ที่องค์การและหน่วยงานทั่วไปต้องการให้เกิดขึ้น

### องค์ประกอบของหลักธรรมาภิบาล

มีนักวิชาการและผู้รู้หลายท่านที่ได้กล่าวถึงองค์ประกอบหลักของธรรมาภิบาล ไว้ดังนี้  
เกษม วัฒนชัย (2546:25) ได้กล่าวไว้ว่า องค์ประกอบของธรรมาภิบาล ประกอบด้วย

- 1) เป้าหมายสอดคล้องต่อสังคม 2) กระบวนการโปร่งใส 3) ทุกขั้นตอนมีผู้รับผิดชอบ



เจ็จันทร์ จงสถิตอยู่ (2543:6) ได้กล่าวเกี่ยวกับองค์ประกอบของธรรมาภิบาลไว้ ดังนี้

1. บริหารงานจัดการให้บรรลุตามภารกิจอย่างมีประสิทธิภาพ สร้างความเข้าใจในบทบาทหน้าที่แก่ทีมงาน ทั้งนี้จะต้องมีผู้นำที่ดีมาช่วยในการตัดสินใจและผู้บริหารจะต้องบริหารด้วยความยุติธรรม โปร่งใส ดูแลไม่ให้เกิดความผิดพลาดในการดำเนินงาน นอกจากนี้การดำเนินงานต้องสามารถตรวจสอบซึ่งกันและกันได้

2. ต้องคำนึงถึงประสิทธิภาพ หากบริหารงานได้บรรลุเป้าหมายแต่ใช้ทรัพยากรไม่คุ้มค่าก็ไม่จัดเป็นการบริหารที่ดี

ไชยวัฒน์ คำชู (2545:44) ได้สรุปองค์ประกอบของธรรมาภิบาลเป็นเชิงหลักการบริหาร ดังนี้

1. หลักนิติธรรม
2. หลักเสรีภาพในการแสดงความคิดเห็นและที่จะเข้าร่วมเป็นสมาชิกองค์กรต่างๆ
3. หลักความชอบธรรมของการเลือกตั้ง
4. หลักความสามารถในการตรวจสอบได้และความโปร่งใส
5. หลักภาวะผู้นำที่มุ่งที่จะทำการพัฒนา

ซึ่งองค์ประกอบเหล่านี้จะเป็นตัวเชื่อมหลักและเป็นสะพานที่จะเชื่อมระหว่างทฤษฎีกับการปฏิบัติ ทั้งนี้จะต้องอาศัย

1. การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความสามารถในการบริหารจัดการสู่การปฏิบัติ
2. การมีทักษะในการบริหารจัดการเป็นสิ่งจำเป็น จำเป็นต้องฝึกปรือ แก้ไขพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

3. จริยธรรมและค่านิยมมีบทบาทสำคัญในการปฏิบัติ เพราะเป็นหลักของพฤติกรรมสามารถเลือกใช้พฤติกรรมที่เหมาะสม

4. การตัดสินใจดำเนินการอะไรจำเป็นต้องอาศัยการประนีประนอมกับค่านิยมของบุคคลที่เกี่ยวข้อง

5. ภาวะความรับผิดชอบ ความโปร่งใส และการลดการทุจริต และประพฤตินิยมชอบเป็นเงื่อนไขสำคัญในการมีประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากรในการบริหาร

6. กรอบของกฎหมายและกระบวนการยุติธรรม จะช่วยส่งเสริมการปกครองตามหลักนิติธรรม

7. การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความสำคัญ เพราะเป็นการระดมพลังงานและความมุ่งมั่นในการพัฒนาองค์กร

8. การเคารพสิทธิมนุษยชนจะเป็นการส่งเสริมเสรีภาพในการแสดงออก

ธีรยุทธ บุญมี (2541:17)เห็นว่า หลักธรรมาภิบาลควรประกอบด้วย ความมีประสิทธิภาพ มีคุณธรรม โปร่งใส ยุติธรรม การมีส่วนร่วม และตรวจสอบได้

ประพัฒน์ โพธิ์วรรณ (2544:1-15)เห็นว่า ธรรมาภิบาลในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 มีอยู่ด้วยกัน 4 กลุ่มคือ การมีส่วนร่วมของประชาชน ความโปร่งใส ความรับผิดชอบ และการกระจายอำนาจ

ประเวศ วะสี (2541:3-4) เห็นว่า ธรรมาภิบาลประกอบด้วย ความถูกต้องเป็นธรรม ความโปร่งใส และความรับผิดชอบต่อผู้ถูกตรวจสอบได้

ปีติเทพ อยู่ยั้ง (อ้างถึงในมณีรัตน์ ภิญโญภาสกุล, 2549:68)กล่าวว่า หลักธรรมาภิบาลอาจแยกองค์ประกอบที่สำคัญได้ดังนี้

1. หลักความโปร่งใส กล่าวคือ มีทำการใดๆในการบริหารจัดการก็ต้องมีเหตุผลโปร่งใส ในวิธีการ และสามารถตรวจสอบได้ และมีองค์กรหรือหน่วยงานเพื่อตรวจสอบการทำงาน โดยพร้อมถูกตรวจสอบไม่ว่าจะเป็นจากองค์กรภายในหรือองค์กรภายนอก

2. หลักนิติธรรม หมายถึง การใช้กฎหมายต่างๆ อย่างเที่ยงตรง ยุติธรรม สามารถบังคับใช้กฎหมายกับทุกคนได้เสมอกันโดยไม่เลือกปฏิบัติ

3. หลักความรับผิดชอบต่อสังคม กล่าวคือ ต้องมีการรับผิดชอบต่อตนเอง ในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของการขับเคลื่อนของงานหรือองค์กร และต้องปฏิบัติตามหน้าที่ของตนอย่างเคร่งครัด เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของงานและองค์กร

4. หลักความเสมอภาค หมายถึง การได้รับการปันส่วนในประโยชน์ต่างๆอย่างเท่าเทียมกัน เพื่อจะได้ไม่เกิดความขัดแย้งกันแห่งผลประโยชน์

5. หลักคุณธรรม กล่าวคือคนในองค์กรต้องมีความรู้สึกรับผิดชอบชั่วดีและสำนึกในความดีงามที่จะทำงานโดยถูกต้องและสุจริต

6. หลักความคุ้มค่า โดยถือประโยชน์สูงสุดแห่งองค์กรเป็นที่ตั้งในการบริหารขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จ

7. หลักการมีส่วนร่วม กล่าวคือ ประชาชนและบุคลากรในองค์กรจะต้องมีส่วนร่วมในการทำงานโดยมุ่งผลแห่งการประสบความสำเร็จร่วมกัน

ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ.2542 ได้กล่าวถึงหลักธรรมาภิบาลว่ามีองค์ประกอบที่สำคัญ 6 ประการดังนี้

1. หลักนิติธรรม ได้แก่ การตรากฎหมาย กฎ ข้อบังคับต่าง ๆ ให้ทันสมัยและเป็นธรรมเป็นที่ยอมรับของสังคม และสังคมนิยมพร้อมใจปฏิบัติตามกฎหมาย ข้อบังคับเหล่านั้น โดยถือว่าเป็นการปกครองภายใต้กฎหมายมิใช่ตามอำเภอใจหรืออำนาจของตัวบุคคล

2. หลักคุณธรรม ได้แก่ การยึดถือในความถูกต้องดีงาม โดยธรรมาภิบาลให้เจ้าหน้าที่ของรัฐ ยึดถือหลักนี้ในการปฏิบัติหน้าที่เป็นตัวอย่างแก่สังคมและส่งเสริม สนับสนุนให้ประชาชนพัฒนาตนเองไปพร้อมกันเพื่อให้คนไทยมีความซื่อสัตย์ จริงใจ ขยัน อดทน มีระเบียบวินัย ประกอบวิชาชีพสุจริตจนเป็นนิสัยประจำชาติ

3. หลักความโปร่งใส ได้แก่ การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันของคนในชาติโดยปรับปรุงกลไกการทำงานขององค์กรทุกวงการให้มีความโปร่งใส มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์อย่างตรงไปตรงมาด้วยภาษาที่เข้าใจง่าย ประชาชนเข้าถึงข่าวสารได้สะดวก เป็นกระบวนการให้ประชาชนตรวจสอบความถูกต้องชัดเจนได้

4. หลักการมีส่วนร่วม ได้แก่ การเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมรับรู้ แสดงความคิดเห็นในการตัดสินใจปัญหาของประเทศไม่ว่าด้วยการแจ้งข่าวสารหรือการไต่สวนสาธารณะ การประชาสัมพันธ์ การแสดงประชามติหรืออื่นๆ

5. หลักความรับผิดชอบ ได้แก่ การตระหนักในสิทธิหน้าที่ ความสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคม การใส่ใจปัญหาของบ้านเมือง และกระตือรือร้นช่วยแก้ปัญหาตลอดจนการเคารพในความเห็นที่แตกต่าง และความกล้าที่จะรับผลจากการกระทำของตนเอง

6. หลักความคุ้มค่า ได้แก่ การจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม โดยธรรมาภิบาลให้คนไทยมีความประหยัด ใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า สร้างสรรค์สินค้าบริการให้มีคุณภาพแข่งขันได้ในเวทีโลก และรักษาพัฒนาทรัพยากรธรรมชาติให้สมบูรณ์ยั่งยืน

วนิดา แสงสารพันธ์ (2543:39) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบของธรรมาภิบาลไว้ดังนี้

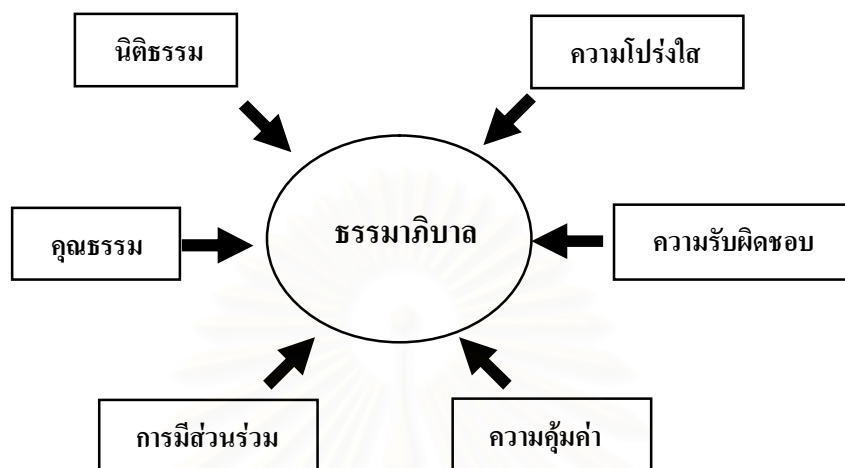
1. จะต้องมีความโปร่งใส ซึ่งรวมถึงการดำเนินงานที่เปิดเผยมิระบบกติกาคำที่ตรงไปตรงมา ประชาชนสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารและสามารถตรวจสอบได้ซึ่งจะทำให้การทุจริตและบิดเบือนผลประโยชน์สาธารณะเกิดขึ้นได้ยาก

2. มีความรับผิดชอบในผลการตัดสินใจของตนและมีเหตุผลที่อธิบายได้ กล่าวคือ เป็นความรับผิดชอบต่อบทบาทภาระหน้าที่สนองต่อความต้องการของกลุ่มต่างๆ ทั้งยังสามารถที่จะถูกตรวจสอบและวัดผลการดำเนินงานได้ในเชิงปริมาณ คุณภาพและประสิทธิภาพ

3. การมีส่วนร่วมของประชาชน คือ กระบวนการที่ประชาชนสามารถที่จะมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจอย่างเท่าเทียมกันในการบริหารจัดการสังคมไม่ว่าโดยทางตรงหรือทางอ้อม

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2542:47) ได้สรุปองค์ประกอบ ของธรรมาภิบาลไว้ 6 ประการ คือ หลักนิติธรรม ความโปร่งใส ความรับผิดชอบ ความคุ้มค่า การมีส่วนร่วม และหลักคุณธรรม ซึ่งสรุปได้ดังแผนภาพต่อไปนี้

## แผนภาพที่ 1 องค์ประกอบของหลักธรรมาภิบาล



ที่มา : สถาบันพระปกเกล้า, 2548:123.

ส่วนสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2544:29) ได้กล่าวถึงธรรมาภิบาลตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 ประกอบด้วย หลักความรับผิดชอบต่อสังคม หลักคุณธรรม หลักการมีส่วนร่วม หลักความคุ้มค่า หลักความโปร่งใสและหลักนิติธรรม

สุดจิต นิमितกุล(2543:13-24) เห็นว่าองค์ประกอบของธรรมาภิบาลที่เสนอ โดยกระทรวงมหาดไทย เน้นไปในด้านการบริหารการปกครอง การพัฒนา และการกระจายอำนาจซึ่งมี 11 องค์ประกอบ คือ

1. การมีส่วนร่วม เป็นการมีส่วนร่วมทั้งประชาชนและเจ้าหน้าที่รัฐในการบริหารงาน เพื่อให้เกิดความคิดริเริ่มและพลังการทำงานที่สอดคล้องกันเพื่อบรรลุเป้าหมายในการให้บริการประชาชน

2. ความยั่งยืน มีการบริหารงานที่อยู่บนหลักการของความสมดุลทั้งในเมืองและชนบท ระบบนิเวศ และทรัพยากรธรรมชาติ

3. ประชาชนมีความรู้สึกว่าเป็นสิ่งที่ชอบธรรมและให้การยอมรับ การดำเนินงานของแต่ละหน่วยงานสอดคล้องกับความต้องการของประชาชน ประชาชนพร้อมที่จะยอมสูญเสียประโยชน์ส่วนตนไปเพื่อประโยชน์ส่วนรวมที่ต้องรับผิดชอบร่วมกัน

4. ความโปร่งใส มีข้อมูลต่างๆที่ตรงกับความเป็นจริงของการดำเนินการและสามารถตรวจสอบได้ มีการดำเนินการที่เปิดเผย ชัดเจน และเป็นไปตามที่กำหนด

5. ส่งเสริมความเป็นธรรมและความเสมอภาค มีการกระจายการพัฒนาอย่างทั่วถึงเท่าเทียมกัน ไม่เลือกปฏิบัติ และมีระบบการรับเรื่องราวร้องทุกข์ที่ชัดเจน

6. มีความสามารถที่จะพัฒนาทรัพยากรและมีวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี เจ้าหน้าที่ของทุกหน่วยงานจะต้องได้รับการพัฒนาความรู้และทักษะเพื่อให้สามารถนำไปใช้ปรับกับการทำงานได้และมีขั้นตอนการกำหนดการดำเนินงานที่ชัดเจน เพื่อให้ทุกหน่วยงานยึดถือแนวปฏิบัติร่วมกัน

7. ส่งเสริมความเสมอภาคทางเพศ เปิดโอกาสให้สตรีทั้งในเมืองและชนบทเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชนและสังคมในทุกๆด้าน โดยเฉพาะอย่างยิ่งให้เข้ามามีส่วนร่วมในการปกครองท้องถิ่นมากขึ้น

8. การอดทนอดกลั้นและการยอมรับต่อพรรคชนะที่หลากหลาย รวมทั้งต้องยุติข้อขัดแย้งด้วยเหตุผล หากจุดร่วมที่ทุกฝ่ายยอมรับร่วมกันได้

9. การดำเนินการตามหลักนิติธรรม พัฒนาปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเติมกฎหมายให้มีความทันสมัยและเป็นธรรม

10. ความรับผิดชอบ เจ้าหน้าที่จะต้องมีความรับผิดชอบต่อประชาชน ความพึงพอใจของประชาชนต่อการปฏิบัติงาน จะเป็นตัวชี้วัดสำคัญในการประเมินความสำเร็จของหน่วยงานและเจ้าหน้าที่

11. การเป็นผู้กำกับดูแลแทนการควบคุม โอนงานไปให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นซึ่งใกล้ชิดกับประชาชนมากที่สุด หรืองานบางอย่างก็ต้องแปรรูปให้ออกชนดำเนินการแทน

สุรชัย ขวัญเมือง (2548:28-29) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของธรรมาภิบาลไว้ดังนี้

1. หลักความโปร่งใส เป็นการสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน โดยปรับปรุงกลไกการทำงานขององค์กรทุกองค์กรให้มีความโปร่งใส มีกระบวนการทำงาน กฎเกณฑ์กติกา ข้อมูลที่เปิดเผยตรงไปตรงมา ตรวจสอบได้ ประชาชนเข้าถึงข้อมูลข่าวสารของทางราชการได้สะดวก มีระบบตรวจสอบที่ดี มีสื่อมวลชนที่เป็นอิสระ

2. หลักนิติธรรม มีกฎหมาย และกฎเกณฑ์ที่มีความเที่ยงตรง เป็นธรรมต่อทุกฝ่ายในสังคม และบังคับใช้กฎหมาย มีความยุติธรรม และบังคับใช้อย่างเสมอภาคเท่าเทียมกันไม่เลือกปฏิบัติ

3. หลักความรับผิดชอบ คือตระหนักในสิทธิและหน้าที่มีจิตสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคมการตัดสินใจในการกระทำใดๆ ต้องกระทำโดยมีพันธะ ความรับผิดชอบต่อสาธารณะหรือผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับหน่วยงานนั้นๆ และกล้าที่จะยอมรับผลจากการกระทำนั้นๆ

4. หลักความเสมอภาค มีการกระจายการพัฒนาและประโยชน์ต่างๆ ที่รัฐพึงจัดสรรอย่างทั่วถึงทัดเทียมกัน ประชาชนทุกคนสามารถเข้าถึงโอกาสต่างๆ ในสังคม

5. หลักการมีฉันทานุมัติร่วมในสังคม เมื่อมีความแตกต่างในความเห็นทางสังคมจะต้องดำเนินการหาข้อตกลงร่วมที่ดีที่สุด เป็นกลางที่สุดและเป็นความสนใจของสังคมนั้นๆ

6. หลักคุณธรรม คนในสังคมมีจิตสำนึกและยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม มีคุณธรรมจริยธรรม มีความซื่อสัตย์สุจริต ขยันอดทน มีระเบียบวินัย

7. หลักความคุ้มค่าหรือหลักประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า โดยถือประโยชน์สูงสุดของสังคมและประเทศชาติ

8. หลักการมีส่วนร่วม เป็นการบริหารจัดการโดยใช้หลักการมีส่วนร่วมของประชาชนในสังคมทุกระดับ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่สำคัญ และมีผลกระทบต่อผู้คนในสังคม และหลักการมีส่วนร่วมนี้ถือว่า เป็นหลักการสำคัญของการบริหารจัดการแบบธรรมาภิบาล

ในขณะที่โสมนัส ฃ บางช้าง (2544:50) มีความเห็นว่า หลักธรรมาภิบาลต้องคำนึงถึงหลักสำคัญคือ ความโปร่งใส ความซื่อสัตย์ ความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานตามหน้าที่และความสามารถในการแข่งขัน

อนันท์ ปันยารชุน (2541:16) เห็นว่า องค์ประกอบของธรรมาภิบาลประกอบด้วย ความรับผิดชอบและมีเหตุผลที่สามารถอธิบายได้ การมีส่วนร่วมของประชาชน มีความโปร่งใส ต้องสามารถคาดการณ์ได้ การมีกฎหมายที่ยุติธรรม ผู้ใช้กฎหมายมีคุณธรรมและเที่ยงธรรมและมีความเชื่อมโยงกันระหว่างองค์ประกอบดังกล่าว

นอกจากนี้อรพินท์ สภโชคชัย (2541:5-6) ยังได้กล่าวถึงคุณลักษณะของกลไกภาครัฐที่ดี จะต้องมัลักษณะและเงื่อนไขดังต่อไปนี้

1. การมีส่วนร่วมของสาธารณชน คือเป็นกลไกกระบวนการที่ประชาชนมีโอกาสและมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจอย่างเท่าเทียมกันไม่ว่าจะเป็น โอกาสในการเข้าร่วมทั้งทางตรงและทางอ้อม

2. ความสุจริตและโปร่งใส คือกลไกที่มีความสุจริตและโปร่งใส ซึ่งรวมถึงการมีระบบกติกา และการดำเนินงานที่เปิดเผย ตรงไปตรงมา ประชาชนสามารถเข้าถึงและได้รับข้อมูลข่าวสารอย่างเสรี เป็นธรรมถูกต้อง และมีประสิทธิภาพ ซึ่งหมายถึงการที่ผู้เกี่ยวข้องทั้งหมดไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานกำกับดูแล และประชาชน สามารถตรวจสอบและติดตามผลได้

3. พันธะความรับผิดชอบต่อสังคม คือการเป็นกลไกที่มีความรับผิดชอบต่อภาระหน้าที่ที่มีต่อสาธารณชน โดยมีการจัดการ หรือการกำหนดเกณฑ์ เน้นการดำเนินงานเพื่อสนองตอบความ



ต้องการของกลุ่มต่างๆในสังคมอย่างเป็นธรรมและต้องพร้อมที่จะถูกตรวจสอบและวัดผลการดำเนินงาน ทั้งในเชิงปริมาณ คุณภาพ ประสิทธิภาพ และการใช้ทรัพยากรสาธารณะ ดังนั้นคุณลักษณะของความโปร่งใสของระบบในลำดับที่สองจึงเป็นหัวใจสำคัญในการสร้างความรับผิดชอบ

4. กลไกการเมืองที่ชอบธรรม คือเป็นกลไกที่มีองค์ประกอบของผู้ที่เป็นรัฐบาลหรือผู้ที่เข้าร่วมบริหารประเทศที่มีความชอบธรรม เป็นที่ยอมรับของคนในสังคมโดยรวม ไม่ว่าจะโดยการแต่งตั้ง การเลือกตั้ง แต่จะต้องเป็นรัฐบาลที่ได้รับการยอมรับจากประชาชนว่ามีความสุจริต มีความเที่ยงธรรม และมีความสามารถที่จะบริหารประเทศได้

5. กฎเกณฑ์ที่ยุติธรรมชัดเจน คือการมีกรอบของกฎหมายที่ยุติธรรมและเป็นธรรมสำหรับกลุ่มคนต่างๆในสังคม ซึ่งกฎเกณฑ์มีการบังคับใช้และสามารถใช้บังคับได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีกฎเกณฑ์ที่ชัดเจนซึ่งคนในสังคมทุกส่วนเข้าใจ สามารถคาดหวังและรู้ว่าจะเกิดผลอย่างไรหรือไม่เมื่อดำเนินตามกฎเกณฑ์ของสังคม

6. ประสิทธิภาพและประสิทธิผล คือกลไกที่มีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ไม่ว่าจะเป็นการจัดการจัดกระบวนการทำงาน การจัดองค์กร การจัดสรรบุคลากรและมีการใช้ทรัพยากรสาธารณะต่างๆอย่างคุ้มค่าและเหมาะสม มีการดำเนินการและการให้บริการสาธารณะ ที่ให้ผลลัพธ์เป็นที่น่าพอใจและกระตุ้นการพัฒนาของสังคมทุกด้าน

จากข้อคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบของธรรมาภิบาลข้างต้น สรุปได้ว่า องค์ประกอบของหลักธรรมาภิบาลมีบางประเด็นที่แตกต่างไปบ้างแต่โดยภาพรวมแล้วมีความเห็นที่คล้ายคลึงกันเป็นส่วนใหญ่และอยู่ในกรอบธรรมาภิบาลตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 ประกอบด้วยหลัก 6 ประการ คือ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ หลักความคุ้มค่า ซึ่งสามารถสรุปสาระสำคัญในแต่ละหลักได้ดังนี้

### 1. หลักนิติธรรม

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2541:46) ให้ความหมายของหลักนิติธรรมว่า หลักนิติธรรม คือ การปกครองประเทศหรือรัฐจะใช้กฎหมายเป็นบรรทัดฐาน และทุกคนเคารพกฎหมายและกฎหมายที่ใช้ในประเทศนั้นจะต้องมีความยุติธรรมและถูกบังคับใช้กับคนกลุ่มต่าง ๆ อย่างเสมอภาคเท่าเทียมกันในระดับประเทศ หมายถึง กระบวนการร่างเสนอกฎหมาย กฎข้อบังคับต่าง ๆ เป็นไปด้วยความชอบธรรม เนื้อหาของกฎหมายมีความทันสมัยเป็นธรรม เป็นที่ยอมรับของคนในสังคม และสังคมยินยอมพร้อมใจปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ข้อบังคับเหล่านั้นจะต้องไม่ขัดกับ



รัฐธรรมนูญ บังคับใช้กับทุกคนอย่างเสมอภาค ไม่เลือกปฏิบัติและไม่ขัดแย้งกับเจตนารมณ์ของกฎหมาย ในระดับภาครัฐหมายถึงการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ที่ใช้ในการบริหารงานร่วมกันภายในภาครัฐ

ชัยวัฒน์ วงศ์วัฒน์สานต์ (2540:25-26) ได้สรุปสาระสำคัญของหลักนิติธรรมออกได้ดังนี้

1. การปฏิบัติตามกฎหมายทุกองค์การของรัฐ ไม่ว่าจะเป็นองค์กรที่ใช้อำนาจทางนิติบัญญัติทางการบริหาร หรือทางตุลาการ อันเป็นเรื่องของการจัดกลไกการใช้อำนาจรัฐ โดยในแต่ละองค์การจะมีขอบเขต ข้อจำกัดของการใช้อำนาจต่าง ๆ ซึ่งมีลักษณะเฉพาะที่แตกต่างกันและจะไม่มีองค์กรใดที่มีอำนาจเหนือกฎหมาย

2. หลักการแบ่งแยกอำนาจ เป็นหลักการเบื้องต้นเพื่อมิให้อำนาจ รวมอยู่ในบุคคลคนเดียวจนเกิดการใช้อำนาจ โดยไม่มีการคานและดุลกัน อันจะเป็นการเปิดช่องทางให้เกิดการใช้อำนาจโดยมิชอบได้ง่าย

3. การมีกฎหมายที่ดี อันจะเกี่ยวข้องทั้งในหลักเกณฑ์การจัดให้มีกฎหมายและสาระของกฎหมาย ในหลักเกณฑ์การจัดให้มีกฎหมายต้องมีความชัดเจน เพื่อให้บุคคลเข้าใจความหมายได้ง่ายและสามารถปฏิบัติตาม ให้ถูกต้องตามกฎหมายได้หรือสามารถใช้กฎหมายได้ถูกต้อง

วนิดา แสงสารพันธ์ (2544:42) กล่าวถึงหลักนิติธรรมว่า การบริหารจัดการแบบธรรมมาภิบาลต้องมีกฎเกณฑ์เป็นตัวกำหนดความสัมพันธ์ของทุกภาคส่วนในสังคม ซึ่งกฎเกณฑ์นี้อาจหมายถึง รัฐธรรมนูญ กฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ รวมถึงกฎเกณฑ์ที่มีได้เป็นลายลักษณ์อักษร เช่น กฎเกณฑ์ทางธรรมเนียมประเพณี ศาสนา และศีลธรรมด้วย

ศิริยา โถแก้ว (2549:42) ได้สรุปหลักนิติธรรมได้ว่า หลักนิติธรรมเป็นการตรากฎหมาย ข้อบังคับ กฎเกณฑ์ต่าง ๆ มีความเป็นธรรม เป็นที่ยอมรับของสังคม ผู้บริหารต้องให้บุคลากรของตนปฏิบัติตามอยู่ในระเบียบ ข้อบังคับ หรือนโยบาย ทั้งยังต้องสร้างตัวอย่างที่ดีให้เกิดขึ้นในองค์กร ซึ่งจะทำให้การกำกับดูแลง่ายขึ้น

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู (2543:10) ให้ความหมายไว้ว่า หลักนิติธรรมคือ การพิจารณาตามตัวบทกฎหมาย โดยดูว่ามีบทกฎหมายกำหนดหรือไม่

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2542:9) ได้กล่าวว่า ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 หมายถึง การตรากฎหมายที่ถูกต้อง เป็นธรรม การบังคับให้เป็นไปตามกฎหมาย การกำหนดคกฏกติกา และการปฏิบัติตามกฎและกติกาที่ตกลงกันไว้อย่างเคร่งครัด โดยคำนึงถึงสิทธิ เสรีภาพ ความยุติธรรมของสมาชิก กระบวนการเสนอร่างกฎหมาย กฎ ข้อบังคับต่างๆ เป็นไปด้วยความชอบธรรม เนื้อหาของกฎหมายมีความทันสมัย เป็นธรรมเป็นที่ยอมรับของสังคม และสังคมยินยอมพร้อมใจปฏิบัติตามกฎหมายข้อบังคับเหล่านั้น บังคับใช้กับทุกคนอย่างเสมอภาค ไม่เลือกปฏิบัติและไม่ขัดแย้งกับ

เจตนาธรรมของกฎหมาย การปฏิบัติตามกฎหมายกระเปียบที่ใช้ในการบริหารงานร่วมกันใน  
ภาครัฐ

อานันท์ ปันยารชุน (2543:7) กล่าวถึงหลักนิติธรรมว่า ทั้งเจตนาธรรม สาระ และการ  
บังคับใช้กฎหมายต้องเป็นธรรมแก่ทุกฝ่าย เพื่อประโยชน์ต่อคนหมู่มาก ไม่ใช่เพื่อคนกลุ่มใดกลุ่ม  
หนึ่งต้องเสมอภาค ชัดเจน และคาดการณ์ได้

จากความคิดเห็นของนักวิชาการทั้งหลายสามารถสรุปได้ว่า หลักนิติธรรม หมายถึง  
กฎเกณฑ์ที่ใช้ในการปกครอง กฎเกณฑ์นี้อาจหมายถึง กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ กติกาหรือ  
ข้อตกลงต่างๆ ทั้งที่เป็นและไม่เป็นลายลักษณ์อักษร โดยเป็นที่ยอมรับของประชาชนให้มีการถือ  
ปฏิบัติร่วมกันอย่างเสมอภาคและเป็นธรรม และเพื่อประโยชน์ของคนหมู่มาก

จะเห็นได้ว่า หลักนิติธรรมมีความสำคัญและมีประโยชน์ต่อสังคมในการใช้เป็นหลักใน  
การปกครองและการบริหารจัดการ ใช้เป็นเครื่องมือในการกำหนดบทบาทหน้าที่ของคนในสังคม  
และเป็นสิ่งที่สมาชิกในสังคมต้องถือเป็นหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติจนเป็นนิสัย และเป็นค่านิยมอันพึง  
ประสงค์ของสังคม เพื่อให้เกิดความสงบเรียบร้อยและสันติสุขในหมู่คณะอันจะส่งผลให้งานมี  
ประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

### อำนาจหน้าที่ของสถานศึกษาและผู้อำนวยการสถานศึกษา

มีนักวิชาการได้กล่าวถึงอำนาจหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ ดังนี้

ธีระ รุญเจริญ (2550:34-37) ได้กล่าวถึง อำนาจหน้าที่ของสถานศึกษาและผู้อำนวยการ  
สถานศึกษา ตามการบริหารงานด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหาร  
ทั่วไป มีกำหนดไว้ในกฎหมายและกฎกระทรวง ดังนี้

1. กฎหมายว่าด้วยการศึกษาแห่งชาติ (พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติพ.ศ. 2542และที่แก้ไขเพิ่ม  
(ฉบับที่2) พ.ศ. 2545)

- 1.1 บริหารสถานศึกษา(มาตรา 4)
- 1.2 การจัดการศึกษาในรูปแบบการศึกษาในระบบการศึกษา นอกกระบบการศึกษา  
หรือการศึกษาตามอัธยาศัย รูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง หรือทั้งสามรูปแบบ(มาตรา15 วรรคสอง)
- 1.3 จัดกระบวนการเรียนรู้(มาตรา 24)
- 1.4 ประเมินผู้เรียน(มาตรา 26 วรรคหนึ่ง)
- 1.5 จัดทำสาระหลักสูตรตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตรแกนกลางในส่วนที่  
เกี่ยวกับสภาพปัญหาในชุมชน และสังคม ภูมิปัญญาท้องถิ่น คุณลักษณะอันพึงประสงค์ เพื่อเป็น  
สมาชิกที่ดีของครอบครัว ชุมชน สังคม และประเทศชาติ(มาตรา 27 วรรคสอง)

1.6 ร่วมกับบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น ส่งเสริมความเข้มแข็งของชุมชน(มาตรา 29)

1.7 พัฒนาระบบการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพและส่งเสริมให้ผู้สอนสามารถวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับผู้เรียน(มาตรา 30)

1.8 ให้ความร่วมมือในการจัดเตรียมเอกสาร หลักฐานที่มีข้อมูลเกี่ยวกับสถานศึกษาตามคำร้องของสำนักรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา หรือบุคคล หรือหน่วยงานภายนอก ที่ทำการประเมินคุณภาพภายนอกของสถานศึกษา(มาตรา50)

1.9 ระดมทรัพยากรบุคคลในชุมชนให้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา และยกย่องเชิดชูผู้ที่ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษา(มาตรา 57)

1.10 ปกครอง ดูแล บำรุงรักษา ใช้จ่ายและจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษา ทั้งที่เป็นที่ราชพัสดุตามกฎหมายว่าด้วยที่ราชพัสดุ และที่เป็นทรัพย์สินอื่น รวมทั้งจัดการรายได้จากบริหารของสถานศึกษาและเก็บค่าธรรมเนียมการศึกษาที่ไม่ขัดหรือแย้งกับนโยบายวัตถุประสงค์ และภารกิจหลักของสถานศึกษา(มาตรา 59 วรรคหนึ่ง)

1.11 พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะในการใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษ(มาตรา 65)

1.12 พัฒนาขีดความสามารถในการใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษาของผู้เรียน (มาตรา66)

## 2. กฎหมายว่าด้วยการศึกษาภาคบังคับ

การผ่อนผันให้เด็กวัยเรียนก่อนหรือหลังอายุตามเกณฑ์การศึกษาภาคบังคับ ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนด(มาตรา 6)

## 3. กฎหมายว่าด้วยระเบียบการบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ

3.1 ผู้อำนวยการสถานศึกษาเป็นผู้บังคับบัญชา ข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา(มาตรา 39 วรรคหนึ่ง)

3.2 บริหารกิจการของสถานศึกษาให้เป็นไปตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับของทางราชการ

3.3 ประสานการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา รวมทั้งควบคุมดูแลบุคลากรการเงิน การพัสดุสถานศึกษา และทรัพย์สินอื่นของสถานศึกษา ให้เป็นไปตามระเบียบกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ของทางราชการ (มาตรา 39 (2))

3.4 เป็นผู้แทนของสถานศึกษาในกิจการทั่วไป รวมทั้งการจัดนิติกรรม สัญญาของสถานศึกษาตามวงเงินงบประมาณที่สถานศึกษาได้รับตามที่ได้รับมอบหมาย (มาตรา 39 (3))

3.5 จัดทำรายงานประจำปีเกี่ยวกับกิจกรรมของสถานศึกษา เพื่อเสนอต่อคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา (มาตรา 39 (4))

3.6 อนุมัติประกาศนียบัตรและวุฒิปัตร์ของสถานศึกษา ตามระเบียบที่คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนด(มาตรา 39 (4))

3.7 ปฏิบัติงานอื่นที่ได้รับมอบหมายจากรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ เลขาธิการสภาการศึกษา เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เลขาธิการคณะกรรมการการอุดมศึกษา เลขาธิการคณะกรรมการการอาชีวศึกษาและผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา รวมทั้งงานที่กระทรวงมอบหมาย(มาตรา 39 (6))

3.8 ดำเนินงานตามที่ได้รับมอบหมายอำนาจและมอบอำนาจ (มาตรา 44 และ มาตรา 45)

#### 4. กฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547

4.1 ควบคุม ดูแลการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หลักเกณฑ์ และวิธีการที่ ก.ค.ศ. และ อ.ก.ค.ศ.

4.2 ส่งเสริม สนับสนุนข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา ให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง(มาตรา 27(3))

4.3 จัดทำมาตรฐาน ภาระงานสำหรับข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา (มาตรา 27(4))

4.4 ประเมินผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อเสนอ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา (มาตรา 27(5))

4.5 ปฏิบัติหน้าที่ตามที่กำหนดไว้ในกฎหมายอื่น หรือตามที่ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาหรือคณะกรรมการศึกษามอบหมาย (มาตรา 27(6))

4.6 สั่งให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ออกจากราชการ กรณีขาดคุณสมบัติมาตรฐานตำแหน่งหรือขาดคุณสมบัติพิเศษ (มาตรา 49)

4.7 บรรจุและแต่งตั้งบุคคลให้ดำรงตำแหน่งครู ผู้ช่วย ตำแหน่งครู และตำแหน่งบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา (มาตรา 53(4))

4.8 สั่งให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่อยู่ระหว่างการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการออกจากราชการ เนื่องจากมีความประพฤติที่ไม่ดีหรือไม่มีความรู้ หรือไม่มีความเหมาะสมหรือมีการประเมินทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการต่ำกว่าเกณฑ์ที่ ก.ค.ศ.กำหนด(มาตรา 56 วรรคสอง)

4.9 สั่งให้ข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาที่อยู่ระหว่างทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งที่จะได้รับแต่งตั้งต่อไป(มาตรา 56 วรรคสอง)

4.10 ยกย่องเชิดชูเกียรติข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีผลงานดีเด่นเป็นที่ประจักษ์ (มาตรา 75)

4.11 แจ่งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ได้รับการบรรจุ ให้ทราบถึงภาระงาน มาตรฐานคุณภาพงาน มาตรฐานวิชาชีพ จรรยาบรรณวิชาชีพ เกณฑ์การประเมินผลงาน ระเบียบแบบแผน หลักเกณฑ์และวิธีปฏิบัติราชการ บทบาทหน้าที่ของข้าราชการในฐานะเป็นพลเมืองที่ดี ตามหลักเกณฑ์และวิธีที่ ก.ค.ศ. กำหนด(มาตรา 78)

4.12 ปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้ได้บังคับบัญชา และพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชา ให้มีความรู้ ทักษะ เจตคติที่ดี คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ ที่เหมาะสมตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด(มาตรา 79)

4.13 ส่งเสริม สนับสนุนผู้ได้บังคับบัญชาให้ไปศึกษา ฝึกอบรม คุณาน หรือปฏิบัติงานวิจัยและพัฒนาตามระเบียบที่ ก.ค.ศ.กำหนด (มาตรา 81)

4.14 รักษาวินัยให้เคร่งครัดอยู่เสมอ (มาตรา 82)

4.15 สร้างเสริมและพัฒนาให้ผู้ได้บังคับบัญชามีระเบียบวินัย ป้องกันมิให้ผู้ได้บังคับบัญชากระทำผิดวินัย และการดำเนินการทางวินัยแก่ผู้ได้บังคับบัญชา ซึ่งมีกรณีอันมีมูลที่ควรกล่าวหาว่ากระทำผิดวินัย (มาตรา 95)

4.16 พิจารณาหรือยับยั้งการอนุญาตให้ลาออกจากข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา(มาตรา 108)

4.17 สั่งแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา กรณีถูกกล่าวหา หรือมีเหตุอันควรสงสัยว่า เป็นผู้ไม่เลื่อมใสในการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข ตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย (มาตรา 110(4))

4.18 สั่งให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาออกจากราชการกรณี

- เจ็บป่วย ไม่อาจปฏิบัติหน้าที่ราชการได้โดยสม่ำเสมอ (มาตรา 110 (1))

- สิ้นใจไปปฏิบัติงานตามความประสงค์ของทางราชการ(มาตรา 110 (2))

- ขาดคุณสมบัติทั่วไป (มาตรา 110 (3))

- ก.ค.ศ. หรือ อ.ก.ค.ศ. เจตพื้นที่การศึกษามีมติว่าเป็นผู้ไม่เลื่อมใสในการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นพระประมุข ตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย(มาตรา 110 (4))

- ทางราชการยกเลิก หรือยุบตำแหน่ง (มาตรา 110 (5))

- ไม่สามารถปฏิบัติราชการให้มีประสิทธิภาพเกิดประสิทธิผลในระดับอันเป็นที่พอใจของทางราชการ(มาตรา 110 (6))



4.19 สั่งแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวน กรณีข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาถูกกล่าวหา หรือมีเหตุอันสงสัยว่าหย่อนความสามารถในอันที่จะปฏิบัติหน้าที่ราชการ บกพร่องในหน้าที่ราชการหรือประพฤติตนไม่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ราชการ

สั่งให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาออกจากราชการ กรณีหย่อนความสามารถในอันที่จะปฏิบัติหน้าที่ราชการ บกพร่องในหน้าที่ราชการ หรือประพฤติตนไม่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ทางราชการ ตามมติ ก.ค.ศ. หรือ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา (มาตรา 111)

4.20 สั่งให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่รับโทษจำคุก โดยคำสั่งของศาลหรือต้องรับโทษจำคุก โดยคำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุกในความผิดที่ได้กระทำโดยประมาทหรือความผิดลหุโทษออกจากราชการ (มาตรา 113)

## 5. กฎกระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์การแบ่งส่วนราชการในสถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน

- 5.1 วิเคราะห์ และจัดทำนโยบาย และแผนพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษา
- 5.2 วางระเบียบ ออกประกาศ และข้อบังคับของสถานศึกษา
- 5.3 เสนอขอจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไป
- 5.4 แต่งตั้งอนุกรรมการหรือบุคคลเพื่อพิจารณาและเสนอความคิดเห็นหรือปฏิบัติการอย่างใด อันอยู่ในอำนาจและหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษาหรือสถานศึกษา ข้อ 2

### การแบ่งและการมอบอำนาจหน้าที่ของผู้บริหาร

ด้วยเหตุที่ภาระหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติตามอำนาจหน้าที่ของผู้บริหารนั้นมีมากขึ้นจนถึงขั้นบางครั้งไม่อาจปฏิบัติหน้าที่ด้วยตนเองได้ทั้งหมด จึงเป็นที่ผู้บริหารในระดับรองลงมาจะช่วยแบ่งเบาภาระต่างๆ แทนบ้าง นอกจากนั้นในกรณีที่ไม่มีผู้ดำรงตำแหน่งที่ดี หรือผู้ดำรงตำแหน่งไม่อยู่ก็ดี จำเป็นจะต้องมีผู้เข้ารับตำแหน่งหรือบริหารงานนั้นๆ แทน เพื่อให้การสั่งงานหรือการบริหารงานให้ดำเนินไปตามปกติไม่หยุดชะงัก ดังนั้นการมอบอำนาจจึงเป็นเทคนิคการบริหารที่อาจช่วยแก้ไขปัญหาดังกล่าว

### ประเภทของการมอบอำนาจ

ธรรมรัตน์ ประเสริฐ (2531:6) ได้กล่าวถึงการมอบอำนาจหน้าที่ อาจจำแนกได้เป็น 2 ประเภท คือ



1. การมอบอำนาจหน้าที่ทางนิตินัย หรือการมอบอำนาจหน้าที่ตามกฎหมาย เป็นการมอบอำนาจของบุคคลที่ดำรงตำแหน่งทางการบริหารในระดับต่างๆจะเป็นการมอบเฉพาะกรณีและมีและมีเงื่อนไขตามที่ระบุไว้ในกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับหรือคำสั่งที่เกี่ยวข้องซึ่งให้อำนาจไว้เท่านั้นและต้องปฏิบัติตามตัวบทกฎหมายนั้นอย่างเคร่งครัด

2. การมอบอำนาจทางการบริหาร เป็นการมอบอำนาจของผู้ได้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าส่วนราชการ การมอบอำนาจให้ผู้ได้บังคับบัญชาเพื่อรับไปปฏิบัติ จัดทำ เป็นเรื่องระหว่างบุคคล 2 ฝ่าย คือ ผู้รับมอบอำนาจหน้าที่และผู้มอบอำนาจหน้าที่ โดยยึดหลักวิชาการทางการบริหารเป็นหลักสำคัญ โดยมีได้คำนึงถึงบทบัญญัติต่างๆ ตามที่บัญญัติไว้ในกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หรือคำสั่ง เป็นลักษณะการปฏิบัติในการบริหารหน่วยงานย่อยๆที่อาจจะไม่มีกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ

### องค์ประกอบของการมอบอำนาจหน้าที่

ธรรมรัตน์ ประเสริฐ (2531:17) กล่าวว่า การมอบอำนาจหน้าที่มีองค์ประกอบหรือลักษณะที่สำคัญ 3 ประการ

1. การมอบหมายให้คนอื่นรับงานและหน้าที่ไปทำ
2. การมอบอำนาจที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จให้แก่ผู้รับงานและหน้าที่ไปด้วย
3. การมอบความรับผิดชอบบางส่วนให้ผู้รับงานไปปฏิบัติพร้อมๆ กับงาน คือให้รับผิดชอบในระดับผู้น้อยด้วย

### หลักการมอบอำนาจหน้าที่

จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีของนักการบริหารแล้วผู้วิจัยพอที่จะสรุปแนวคิดของแต่ละท่านได้ดังนี้

สมพงษ์ เกษมสิน (2526:144-145) กล่าวว่า หลักการมอบอำนาจไว้ดังนี้

1. การมอบอำนาจหน้าที่เป็นการมอบให้แก่ตำแหน่ง ไม่ใช่ตัวบุคคล หมายถึง การที่จะพิจารณามอบอำนาจหน้าที่จะต้องยึดหลักกว่าเป็นการมอบให้แก่ตำแหน่งหน้าที่นั้นเป็นประการสำคัญ การมอบอำนาจหน้าที่ควรมอบให้แก่ตำแหน่งหน้าที่รองลดหลั่นกันตามสายการบังคับบัญชาของหน่วยงานนั้นๆ

2. ผู้บังคับบัญชาจะต้องเต็มใจที่จะมอบอำนาจหน้าที่ให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา อำนาจหน้าที่ที่มอบให้ต้องได้สัดส่วนกับปริมาณงานและความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมาย การมอบอำนาจในหน้าที่ที่หมายความว่าต้องมีความสมัครใจทั้งผู้มอบและรับ

3. ในการมอบอำนาจหน้าที่นั้นอำนาจหน้าที่อะไรบ้างที่จะมอบหมายให้ผู้อื่นปฏิบัติแทนตนได้

4. จัดระบบรายงานที่มีประสิทธิภาพ ผู้มอบอำนาจไม่ควรเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับงานที่ได้รับมอบหมายไปแล้วมิฉะนั้น จะกลายเป็นการมอบหมายงานไป

5. การมอบอำนาจหน้าที่กระทำได้หลายระดับ จากทั้งในแนวดิ่งและแนวราบ

ซาอูซัย อาจินสมาจาร (2543:90-93) กล่าวว่า ผู้มอบอำนาจหน้าที่ทุกระดับ ย่อมไม่หลุดพ้นจากความรับผิดชอบ ยังคงต้องรับผิดชอบร่วมกันกับผู้รับมอบอำนาจไป แต่ผู้รับมอบอำนาจต้องรับผิดชอบเฉพาะส่วนที่เป็นหน้าที่ของเท่านั้น แต่ผู้บังคับบัญชาชั้นสูงๆ ขึ้นไปจนถึงชั้นสุดท้ายนั้น ต้องรับผิดชอบสูงสุดด้วย ถือเป็นความรับผิดชอบต่อส่วนรวมทั้งหน่วยงาน

### การประเมินผลการปฏิบัติงาน

หลังจากที่มีการมอบอำนาจหน้าที่หรือการมอบหมายงานแล้ว จะต้องมีการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อทราบถึงการดำเนินงานหรือความก้าวหน้าของงาน หรือประเมินเมื่อการปฏิบัติงานแล้วเสร็จ มีนักวิชาการได้กล่าวถึงการปฏิบัติงานไว้ ดังนี้

ซุสกีคี่ เทียงตรง (2528:4) ได้ให้ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานว่า หมายถึง การประเมินค่าของบุคคลผู้ปฏิบัติงานในแง่ของผลการปฏิบัติงานและคุณลักษณะต่างๆ ที่มีคุณค่าต่อการปฏิบัติงาน ภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้อย่างแน่นอน ภายใต้การสังเกต จดบันทึกและการประเมินโดยหัวหน้างานบนพื้นฐานของความเป็นระบบและมีมาตรฐานเดียวกัน มีเกณฑ์ปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพและให้ความเป็นธรรมโดยทั่วกัน

ศุภชัย ยาวะประภาส (2546:251) ได้ให้ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานว่า หมายถึง การตรวจสอบความสามารถและสมรรถนะของบุคลากรที่มีต่อการปฏิบัติงานในความรับผิดชอบให้สำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนดไว้ในเชิงปริมาณหรือคุณภาพเพื่อที่จะตัดสินใจดำเนินการตามกระบวนการบริหารในขั้นตอนต่อไปอย่างถูกต้องเหมาะสม

ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคนอื่นๆ (ม.ป.ป.:169) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการหรือกรรมวิธีในการพิจารณาตีค่าของตัวบุคคลอย่างเป็นระบบ ในด้านการปฏิบัติงานและโอกาสที่จะได้รับการพัฒนาให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้น โดยพิจารณาจากคุณภาพและปริมาณงานที่ทำ

Beach (1980:290) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ การประเมินอย่างเป็นระบบเกี่ยวกับบุคคลโดยพิจารณาถึงการปฏิบัติงานในหน้าที่และศักยภาพที่จะพัฒนาบุคคลดังกล่าว

Bellows (1961:370) ได้กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การประเมินค่าของแต่ละบุคคลสำหรับองค์การที่มักดำเนินการโดยผู้บังคับบัญชา หรือบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งที่สามารถสังเกตการปฏิบัติงานของผู้ถูกประเมินได้โดยมีการดำเนินการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

Kimbrough and Nunnery (1988) กล่าวถึงการประเมินผลการปฏิบัติงานว่า หมายถึง กระบวนการต่างๆที่กำหนดขึ้นในการประเมินผลการปฏิบัติงานทั้งหมด ตั้งแต่งานที่เกี่ยวข้องกับการสอน ไม่เกี่ยวข้องกับงานสอน การบริหารและการนิเทศบุคลากรในองค์การ นอกจากนี้การประเมินผลยังรวมถึง การกำหนดเกณฑ์อันเป็นแนวทางในการบริหารการทำงานของบุคลากร

McGregor (1960:77-79) ได้แสดงทรรศนะว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานมักถูกมองว่าเป็นเพียงเทคนิคอย่างหนึ่งของการบริหารงานบุคคล แต่เมื่อเทคนิคดังกล่าวถูกใช้เพื่อจุดมุ่งหมายทางการบริหารก็ย่อมกลายเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์ทางการจัดการ ธรรมชาติที่แฝงอยู่ในกรณีดังกล่าวคือ ในการที่จะทำให้นุคลากรปฏิบัติงานไปในทิศทางที่กำหนดตามวัตถุประสงค์ขององค์การ ฝ่ายจัดการต้องบอกบุคลากรว่าจะต้องทำอะไร และพิจารณาตัดสินว่าเขาทำได้ดีเพียงใด รวมทั้งให้รางวัลและลงโทษอย่างสอดคล้องกันด้วย

จากที่กล่าวมาแล้วสรุปได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการประเมินค่าของบุคคลจากคุณภาพของงานในหน้าที่โดยอาศัยเกณฑ์ที่กำหนดขึ้นมาเป็นตัวชี้วัดความมีคุณภาพที่ได้กำหนดเอาไว้ในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่งอย่างเป็นระบบมีมาตรฐานที่ยอมรับได้ทั้งเครื่องมือ วิธีการ และบุคคลที่ทำหน้าที่ประเมิน

### ข้อคำนึงในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ชูศักดิ์ เทียงตรง (2545:37) กล่าวว่า สิ่งที่จะนำมาประกอบการพิจารณาในการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นจะต้องประกอบด้วย

1. ความผิดพลาดอันเกิดจากการปล่อยหรือกดคะแนน
2. ความผิดพลาดอันเกิดจากอุปาทาน หมายถึง ความยึดมั่นในสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เป็นหลักการในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคคลคือ ผู้ประเมินให้ความสำคัญในลักษณะใดลักษณะหนึ่งเหนือลักษณะอื่นๆ
3. แนวโน้มเข้าสู่ส่วนกลาง อาจเกิดจากความไม่ต้องการให้คะแนนประเมินสูงหรือต่ำเกินไป อันเกิดจากความไม่แน่ใจหรือขาดการติดตามอย่างใกล้ชิดจึงให้คะแนนระดับปานกลางกับทุกคนหรือส่วนมาก

4. เกิดความลำเอียงเพราะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
5. อิทธิพลของหน่วยงาน
6. กรณีที่ต้องใช้หน่วยงานกลางในการประเมินนั้น อาจทำให้ผู้บังคับบัญชาไม่พอใจ เนื่องจากไม่ยอมรับและคิดว่าดุลยพินิจของตนถูกต้อง
7. ปัญหาในเรื่องการต่อต้านจากบุคคลผู้ถูกประเมิน
8. ปัญหาในเรื่องการเก็บรักษาความลับ
9. ออกติอื่น ๆ ที่มีต่อผู้ปฏิบัติงาน

นอกจากนี้ ภิญ โสธร (2514:270-271) กล่าวถึงสิ่งที่ควรนำมาพิจารณาเพื่อประกอบการประเมินการปฏิบัติงานว่า ต้องคำนึงถึงสิ่งต่างๆ ดังนี้

1. คุณสมบัติส่วนตัวของผู้ปฏิบัติงาน เช่น การศึกษา ประสบการณ์ ทักษะดี เหล่านี้เป็นต้น
2. คุณสมบัติของงานที่ทำ เช่น คุณภาพและปริมาณของงาน ขอบข่ายความรับผิดชอบ เหล่านี้เป็นต้น
3. สภาพการปฏิบัติงาน เช่น ความสะดวก ความปลอดภัย เป็นต้น
4. เวลาในการปฏิบัติงาน เช่น งานเสร็จอย่างรวดเร็วหรือช้า จังหวะในการปฏิบัติงาน เหมาะสมกับสภาพความต้องการของหน่วยงานเพียงใด
5. เงินทุนและวัสดุที่จะต้องใช้ในการปฏิบัติงานนั้นมีมากน้อยเพียงใด คู่มีค่าหรือไม่
6. ต้องการบุคคลอื่นมาร่วมงานมากน้อยเพียงใด

### วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ณัฐพันธ์ เจริญนันท์ (2548:194-195) กล่าวถึง วัตถุประสงค์การประเมินผลการปฏิบัติงาน เอาไว้ดังนี้

1. ใช้พิจารณาความเหมาะสมในการให้ผลตอบแทนแก่บุคคลทั้งในแบบเงินเดือน ค่าจ้าง และอื่นๆ ว่ามีความสอดคล้องกับงานที่บุคลากรปฏิบัติเพียงใด
2. ใช้พิจารณาความเหมาะสมในการปฏิบัติงานในตำแหน่งของบุคลากรว่าเหมาะสมหรือต้องปรับปรุงเพียงใด ต้องมีการปรับปรุง พัฒนา ฝึกอบรม หรือปรับย้ายเพื่อให้เกิดความเหมาะสม และสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
3. ใช้ประกอบการพิจารณาการเปลี่ยนตำแหน่งบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงานจะแสดงถึงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร เป็นปัจจัยในการพิจารณาความดีความชอบของบุคลากร

4. ใช้ประกอบการพิจารณาเพื่อการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร ผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานจะเป็นข้อมูลที่บ่งชี้ว่า บุคลากรสมควรที่จะได้รับการฝึกอบรมและการพัฒนาในรูปแบบใด

5. ใช้ประกอบการบันทึกข้อมูลส่วนตัวของบุคลากร ผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานจะถูกบันทึกลงในทะเบียนประวัติของบุคลากร เพื่อให้ฝ่ายบริหารสามารถนำข้อมูลที่ได้รับไปใช้ประโยชน์ได้ตรงตามความต้องการ

6. ใช้ประกอบการบริหารงานในด้านต่างๆ เช่น การแก้ปัญหาค่าความขัดแย้ง การสร้างคุณธรรม เพื่อก่อให้เกิดบรรยากาศในการปฏิบัติงานที่ดี และเสริมสร้างศักยภาพโดยรวมขององค์กร

ภิญโญ สาร (2517:245) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

1. เพื่อเป็นเครื่องมือในการพิจารณาความดีความชอบสำหรับการขึ้นเงินเดือนให้เป็นไปโดยเสมอภาคและเป็นธรรม

2. เป็นเครื่องมือในการพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ลดขั้นลดตำแหน่ง โยกย้ายและปลดออกอย่างมีเหตุผล มีความยุติธรรมกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

3. เพื่อการพัฒนาบุคคลเพื่อว่าทั้งฝ่ายผู้กำหนดนโยบายหรือฝ่ายผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงานจะได้พยายามปรับปรุงเพิ่ม เสริมทักษะและคุณลักษณะที่จำเป็นกับงาน

4. เพื่อเสริมสร้างและรักษาสัมพันธภาพอันดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและพนักงานในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ขั้นตอนและผู้บังคับบัญชาและพนักงานใช้ความพยายามร่วมกันในการกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงาน รวมทั้งขั้นตอนการแจ้งและหารือผลการประเมินอย่างเหมาะสม จะช่วยก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีซึ่งกันและกัน

5. เพื่อปรับปรุงโครงการต่างๆเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล การประเมินผลการปฏิบัติงานจะช่วยในการพิจารณาว่า การคัดเลือกพนักงานได้ความเหมาะสมเพียงใด และยังช่วยให้ทราบว่า ควรจัดให้มีการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาพนักงานประเภทใดและเมื่อใด

#### กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ชูศักดิ์ เทียงตรง (2528:24) กล่าวถึงกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานเอาไว้ ดังนี้

1. กำหนดความมุ่งหมายในการประเมินเพื่อจะได้เลือกวิธีการประเมินที่เหมาะสมต่อไป
2. เลือกวิธีการประเมินผลให้เหมาะสม สอดคล้องกับลักษณะงานและความมุ่งหมายที่ตั้งไว้ โดยอาจจะเลือกใช้วิธีการหลายๆอย่างประกอบกันได้ตามความเหมาะสมและได้ผลสูงสุด

3. กำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นการกำหนดว่างานที่ผู้ดำรงตำแหน่งนั้นๆ จะต้องปฏิบัติในช่วงเวลาหนึ่งนั้น ควรจะมีปริมาณและคุณภาพอย่างไร

4. ทำความเข้าใจกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในการประเมินผลการปฏิบัติงานให้รู้ทั่วหน้ากัน พร้อมเข้าใจ ยอมรับและร่วมมือซึ่งกันเป็นสิ่งที่สำคัญมาก

5. กำหนดช่วงเวลาการประเมินผลให้เหมาะสมกับลักษณะงาน

6. กำหนดหน่วยงานและบุคคลที่จะรับผิดชอบในการดำเนินการประเมินผลและประสานงาน ซึ่งอาจจะจัดในรูปของคณะกรรมการประสานงาน

7. จำแนกประเภทผู้ถูกประเมินที่จะใช้เกณฑ์ประเมินเหมือนกันไว้ในกลุ่มเดียวกัน

ศุภชัย ยาวะประภาส (2546:254-255) ได้สรุปขั้นตอนของกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

1. กำหนดจุดมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ในการประเมิน
2. กำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของตำแหน่งที่จะประเมินเพื่อเป็นการทบทวนถึงขอบเขตของงานว่ามีความรับผิดชอบมากน้อยเพียงใด
3. กำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานหรือมาตรฐานของการปฏิบัติงานที่ต้องการประเมิน
4. กำหนดความถี่หรือระยะเวลาของการประเมิน
5. กำหนดผู้รับผิดชอบในการประเมินและดำเนินการประเมิน
6. แจ้งผลการประเมินและหารือถึงผลของการปฏิบัติงาน
7. ตัดสินใจดำเนินการกับบุคลากรตามที่ได้รับจากการประเมิน
8. ติดตามผลเป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานและเป็นขั้นตอนที่จะก่อให้เกิดประโยชน์อย่างมากต่อองค์กรหากมีการตรวจสอบอย่างสม่ำเสมอ

### วิธีการประเมิน

การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคคล เป็นขั้นตอนของการปฏิบัติที่มีความละเอียดอ่อน ต้องอาศัยเทคนิคและวิธีการที่เหมาะสม เพราะอาจส่งผลกระทบต่อทัศนคติในเชิงลบของบุคคลที่มีต่อการประเมินมากยิ่งขึ้น

ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคนอื่นๆ (ม.ป.ป.:169) กล่าวถึงวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานว่า สามารถดำเนินการได้หลายวิธีด้วยกัน ได้แก่

1. วิธีการสังเกต
2. การให้คะแนน
3. วิธีการจัดอันดับ



4. การเปรียบเทียบเป็นคู่
5. การกระจายคุณสมบัติ
6. กระบวนการเลือกบังคับ
7. การกำหนดมาตรฐานของงาน
8. การประเมินผลโดยผู้ประเมินหลายคน
9. การบันทึกเหตุการณ์สำคัญโดยผู้บังคับบัญชา
10. การประเมินโดยอาศัยเรียงความ
11. การตรวจสอบในแหล่งปฏิบัติงาน
12. การประเมินผลด้วยตนเอง
13. การประเมินผลจากการปฏิบัติงาน

### ประโยชน์จากการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2548:209) กล่าวถึง ประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานเอาไว้ ดังนี้

1. การนำผลไปใช้ตามวัตถุประสงค์ซึ่งสามารถทำได้ 4 รูปแบบด้วยกัน คือ
    - 1.1 การกำหนดค่าตอบแทน
    - 1.2 การเปลี่ยนแปลงตำแหน่ง การเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้ายและการให้ออก
    - 1.3 การปรับปรุงการปฏิบัติงาน
    - 1.4 การจ้างงาน
  2. การแจ้งผลการประเมิน เป็นการให้ข้อมูลป้อนกลับแก่องค์กร พนักงาน เพื่อทราบความเป็นไปว่าองค์การของตนอยู่ระดับใด สมควรปรับปรุงพัฒนามากน้อยเพียงใดที่สำคัญ การแจ้งผลการประเมินค่อนข้างเป็นเรื่องละเอียดอ่อนต่อบุคคล จึงต้องดำเนินการอย่างรัดกุมและโปร่งใส
- การประเมินผลการปฏิบัติงาน นอกจากจะเป็นการตรวจสอบความพร้อมของตัวบุคคลในการปฏิบัติงาน โดยตรงแล้ว ยังเป็นการประเมินผลทางการบริหารโดยทางอ้อมอีกด้วย ดังนั้นสิ่งจำเป็นมากที่สุดในกระบวนการนี้ก็คือ การศึกษารูปแบบ วัตถุประสงค์ที่ชัดเจน เครื่องมือวิธีการ ผู้รับผิดชอบที่มีมาตรฐาน โปร่งใส ตรวจสอบได้ โดยต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ

ส่วนภิญโญ สาธร (2514:270-271) กล่าวถึง ประโยชน์ที่เกิดขึ้นโดยตรง จากการประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ

1. รักษาความเป็นธรรมของผู้บริหารไว้ในการพิจารณาความดีความชอบทั้งการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง
2. สะดวกสำหรับผู้บริหารในการตัดสินใจ กรณีที่มองเห็นคนหลายๆคนทำความดีเท่าเทียมกันหากมองอย่างผิวเผิน
3. บำรุงขวัญและกระตุ้นบุคลากรในการปฏิบัติงาน เพราะทุกคนเชื่อว่า จะได้รับความยุติธรรม
4. ความคุ้มค่าในการจ้างงานให้เหมาะสมกับคนและลักษณะงานที่ไม่จ้างสูงหรือต่ำจนเกินไป
5. เมื่อมีการทักท้วงหรือเกิดการกล่าวหาว่าขาดความยุติธรรม สามารถนำเอาหลักฐานมาอ้างอิงได้
6. จูงใจของบุคลากรที่ดีและมีความสามารถเข้ามาสมัครงาน เพราะกิตติศัพท์ของความยุติธรรมที่มีมากในการพิจารณาความดีความชอบโดยระบบคุณธรรม

นอกจากนี้ศุภชัย ยาวะประภาส (2546:253) ได้กล่าวถึงประโยชน์และความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ว่า เป็นเครื่องมือที่ดีที่สุดที่จะสื่อให้บุคลากรได้ทราบถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และความคาดหวังที่องค์กรมีต่อผู้ปฏิบัติงาน ขณะเดียวกันก็จูงใจผู้ปฏิบัติงานให้ปฏิบัติงานให้ดีขึ้น และปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้นตลอดเวลา การประเมินผลการปฏิบัติงานช่วยในการให้ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจในเรื่องการให้รางวัล การลงโทษ ทั้งในเรื่องการปรับค่าตอบแทน การโอน การย้าย การแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้น การพัฒนาบุคลากร ตลอดจนการลงโทษในกรณีที่ผลการประเมินต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน นอกจากนี้การประเมินผลการปฏิบัติงานยังเป็นพื้นฐานสำหรับการศึกษาวิจัยเรื่องการบริหารงานบุคคลเพื่อที่จะหาแนวทางในการพัฒนาปรับปรุงระบบ ระเบียบ กติกาและวิธีปฏิบัติต่างๆให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

อลงกรณ์ มีสุทธาและสมิต สัจฉุกร (2545:14-15) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

1. ทำให้การพิจารณาความดีความชอบเป็นไปด้วยความยุติธรรม มีเหตุมีผล มีระบบเป็นระเบียบแบบแผน ซึ่งใช้ต่อบุคคลในองค์กรเดียวกันโดยเสมอหน้า และถ้วนทั่ว เพื่อป้องกันการเล่นพรรคเล่นพวก
2. ทำให้การพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การสับเปลี่ยนโยกย้าย การลดขั้นลดตำแหน่ง การเลิกจ้างเป็นไปอย่างยุติธรรม เพราะการประเมินผลการปฏิบัติงานจะช่วยให้ผู้บังคับบัญชาทราบถึงสมรรถภาพการปฏิบัติงาน จุดเด่นจุดด้อยของพนักงานอันจะเป็นประโยชน์ต่อการเลือกใช้คนให้เหมาะสมกับงาน

3. ใช้เป็นเครื่องมือในการควบคุมการทำงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ หรือมาตรฐานการทำงานที่กำหนดไว้ รวมทั้งเป็นเครื่องมือตรวจสอบประสิทธิภาพในการบริหารองค์กรอีกด้วย

4. ใช้ประโยชน์ในการกำหนดโครงการฝึกอบรม และพัฒนาผู้ปฏิบัติงานให้ถูกต้องตามความจำเป็นและความต้องการ

5. ทำให้พนักงานทราบถึงผลการปฏิบัติงานของตนเองว่าบรรลุตามเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้ในการทำงานหรือไม่ รวมทั้งรู้ว่าตนเองมีจุดเด่นจุดด้อยอย่างไรและมีจุดอ่อนอะไรบ้างที่จะต้องปรับปรุงแก้ไข

6. เป็นเครื่องจูงใจให้พนักงานในองค์กรได้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ เต็มกำลังความสามารถ ไม่ต้องคอยกังวลที่จะประจบผู้บังคับบัญชาด้วยวิธีที่ไม่ถูกต้อง และสามารถมั่นใจได้ว่าตนจะได้รับความยุติธรรม

7. ส่งเสริมความเข้าใจ และสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับพนักงาน

8. ประโยชน์ในด้านอื่นๆ เช่น การแนะแนว การวางแผน การกำหนดอัตราค่าจ้าง การสรรหาก็คัดเลือกพนักงาน การส่งมอบงานเมื่อสลับเปลี่ยนผู้บังคับบัญชา การพัฒนาระบบงาน เป็นต้น

### ปัญหาและอุปสรรคในการประเมินผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน

นิสคาร์ก เวชยานนท์ (2545:45-47) ได้กล่าวถึงปัญหาของการประเมินบุคคลไว้ดังนี้

1. ความไม่ชัดเจนของมาตรฐาน เพราะไม่สามารถสร้างเครื่องมือวัดที่ชัดเจน แม่นยำ เป็นที่ยอมรับของทุกฝ่ายได้ การประเมินยังขึ้นอยู่กับผู้ประเมิน

2. อิทธิพลของปัจจัยบางอย่างที่ตรงใจผู้ประเมิน เช่น ผู้ประเมินชอบคนที่มีมนุษยสัมพันธ์ดี พูดเก่ง จึงประเมินคุณสมบัติอื่นๆ ในระดับเดียวกันทั้งที่อาจจะทำงานน้อย ทำงานไม่เรียบร้อย เป็นต้น

3. การประเมินที่อยู่ในระดับกลาง เกิดจากความไม่กล้าของผู้บังคับบัญชาที่จะประเมินลูกน้องตามความเป็นจริง โดยเฉพาะลูกน้องที่ทำงานไม่ดี

4. การประเมินที่เอียงไปด้านใดด้านหนึ่งระหว่างดีที่สุดกับแย่ที่สุด การประเมินในลักษณะนี้ผู้ประเมินจะไม่สามารถแยกแยะระดับของความสามารถของผู้ถูกประเมินได้อย่างชัดเจน

5. ความลำเอียง ผู้ประเมินแต่ละคนจะมีความแตกต่างกันอยู่แล้วในข้อมูลภูมิหลัง ตั้งแต่ อายุ การศึกษา เชื้อชาติ ศาสนา ความชอบ ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ล้วนส่งผลต่อการประเมินทั้งสิ้น เช่น ความไม่นิยมชมชอบของผู้ประเมินที่เป็นผู้หญิง หรือเป็นคนที่จบจากมหาวิทยาลัยเปิด จะทำให้ผู้ประเมินทำการประเมินโดยลดคะแนนให้ต่ำลง

ส่วนองค์กร มีสุทธา และสมิต สัจจกร (2545:3-4) ได้กล่าวถึงปัญหาที่เกิดจากวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานดังนี้

1. ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่เป็นที่ยอมรับเพราะไม่เหมาะสมกับลักษณะและความต้องการขององค์กร

2. กระบวนการในการประเมินผลทำอย่างรวบรัดใช้เวลาในการพิจารณาน้อยเกินไป เพราะขาดระเบียบปฏิบัติที่ดี ไม่มีการกำหนดระยะเวลาการประเมินให้แน่นอน มักจะมาเร่งการประเมินเมื่อใกล้เวลาพิจารณาความดีความชอบ

3. หัวข้อการประเมินหรือเกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณาไม่ครอบคลุม

4. หัวข้อการประเมินหรือเกณฑ์ที่ใช้พิจารณาไม่เหมาะสมกับระดับและลักษณะงาน

5. ไม่มีเครื่องมือหลักในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

6. ระยะเวลาและความถี่ในการประเมิน ทำให้ขาดความน่าเชื่อถือในผลของการประเมิน

7. การประเมินขาดความต่อเนื่อง เพราะผู้ประเมินไม่ได้บันทึกผลการปฏิบัติงานไว้เป็นรายงานการประเมินผลการปฏิบัติงาน แต่มักใช้ความจำในเหตุการณ์ที่เด่นๆ ที่พบเห็นจากการสังเกตเป็นข้อมูลในการประเมินทำให้เกิดการประเมินผลเป็นช่วง หรือบางตอนเท่านั้น ส่วนปัญหาที่เกิดจากผู้ประเมินมีมากมายเช่นกัน เพราะผู้ประเมินเป็นปุถุชน มีความเชื่อ ความรู้สึกอารมณ์แตกต่างกันออกไปตามตัวคนและเวลา ซึ่งความมีอคติ ถ้าเอียงเป็นข้อจำกัดในการประเมินอย่างสำคัญ ซึ่งปัญหาที่เกิดขึ้นมีการระบุถึงดังนี้

1. ประเมินโดยไม่เข้าใจวัตถุประสงค์ที่แท้จริงของการประเมิน

2. ประเมินโดยไม่เข้าใจวิธีประเมิน เพราะไม่ได้ศึกษาถึงเครื่องมือที่ใช้ประเมิน ทำให้การบันทึกผลการประเมินไม่ตรงตามความเป็นจริง

3. ประเมินโดยใช้ความรู้สึกแทนข้อมูล

4. ประเมินตัวคนมากกว่าผลการปฏิบัติงาน

5. ประเมินโดยมีอคติลำเอียง ทำให้ผลการประเมินเบี่ยงเบนไปทางใดทางหนึ่ง

6. ประเมินโดยถือความสัมพันธ์ส่วนตัวกับผู้รับการประเมิน

7. ประเมินโดยไม่รู้หน้าที่ที่ชัดเจนของผู้รับการประเมิน

8. ประเมินโดยให้ความสำคัญแก่คุณลักษณะหรือหัวข้อประเมินมากเกินไป

9. ประเมินโดยใช้ตรรกะผิดวิธี เช่น ผู้ประเมินเชื่อว่าคนดีต้องทำงานดี คนฉลาดต้องทำงานเป็นผลสำเร็จเมื่อพบว่าผลการปฏิบัติงานส่วนหนึ่งมีค่าดีเลิศ ก็จะประเมินว่าผู้รับการประเมินผู้นั้นต้องทำงานดีเลิศในทุกกรณี

10. ประเมินในเวลาที่ไม่เหมาะสม เช่น เป็นช่วงเวลาที่มีความพึงพอใจในผลงานของผู้รับการประเมินเป็นอย่างมาก ก็จะเป็นผลทำให้เกิดความลำเอียงเพราะความชอบทำให้การประเมินเบี่ยงเบนไปในทางบวกเกินความเป็นจริง

## 2. หลักคุณธรรม

คุณธรรมเป็นคุณลักษณะที่สำคัญที่ทุกฝ่ายต้องการให้เกิดขึ้น รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 หมวด 5 แนวนโยบายแห่งรัฐ มาตรา 75 มาตรา 77 และ มาตรา 81 บัญญัติไว้ว่า รัฐมุ่งส่งเสริมคุณธรรมให้เกิดแก่ประชาชนทั่วไป (มาตรา 75) และผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมือง ข้าราชการ และพนักงานหรือลูกจ้างของรัฐ (มาตรา 77) ในด้านการจัดการศึกษาอบรมให้เกิดความรู้คู่คุณธรรม (มาตรา 81) นอกจากนี้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 6 ยังกำหนดไว้ว่า การจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต และอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข

นอกจากนี้ยังมีผู้รู้หลายท่านได้กล่าวถึงหลักคุณธรรมไว้ ดังนี้

ฉลง มาปรีดา (2537:3) กล่าวว่า คุณธรรม หมายถึง ความดีงามที่อยู่ในใจของบุคคล ได้แก่ ความเมตตา กรุณา ความซื่อสัตย์สุจริต ความเสียสละ ความเอื้อเฟื้อ ความกตัญญู ความ پاکเพียร ความเห็นอกเห็นใจ ความละเอียดต่อความชั่ว และความกล้าที่จะทำความดี

ปราชนา กล้าผจญ (2549:38) กล่าวว่า คุณธรรม หมายถึง คุณความดีที่มีอยู่ประจำใจคน เป็นความดีของผู้มีเมตตา มีความยุติธรรม ไม่ทำร้าย ไม่เบียดเบียนแม้คนที่ เป็นศัตรู

พระธรรมปิฎก (2542:18) กล่าวว่า คุณธรรม คือ คุณสมบัติที่เสริมสร้างจิตใจให้ดีงาม ให้เป็นคนที่ มีจิตใจสูง ประณีตและประเสริฐ เช่น ความรัก ความเมตตา ความสงสาร อยากรให้ผู้อื่นพ้นทุกข์ ความยินดี การวางตัวเป็นกลาง ความมีน้ำใจ เสียสละ ความกตัญญู กตเวทิตะ ความละเอียด และกล้าบาป ความเคารพบนอบ และความสุภาพอ่อนโยน เป็นต้น

พระมหาอดิศร ธีรสีโล (2540:57) ให้ความหมายของคุณธรรมไว้ว่า คุณธรรม หมายถึง ความดีสูงสุด ปลูกฝังอยู่ในอุปนิสัยอันดีงาม อยู่ในจิตสำนึก ความรู้สึกผิดชอบชั่วดีอันเป็นเครื่องหมายที่เหนี่ยวรั้งควบคุมพฤติกรรมที่แสดงออกเพื่อสนองความปรารถนา นอกจากนี้ยังอ้างอิงถึง Good ว่าได้ให้ความหมายของคุณธรรมไว้ 3 นัย คือ

1. คุณธรรม หมายถึง ความดีงามของลักษณะนิสัย หรือพฤติกรรมที่ได้กระทำจนเคยชิน
2. คุณธรรม หมายถึง สิ่งที่บุคคลได้กระทำตามความคิดและมาตรฐานของสังคม ซึ่งเกี่ยวข้องกับความประพฤติและศีลธรรม

### 3. คุณธรรม หมายถึง คุณสมบัติที่ยึดมั่นในการปฏิบัติทางจรรยาต่อสังคม

ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 (ธีระพล อรุณะกสิกรและคนอื่นๆ, ผู้รวบรวม, 2542:8-9) ได้กล่าวถึงการปฏิบัติตามหลักคุณธรรมว่าเป็นการยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม ส่งเสริมสนับสนุนให้ประชาชนพัฒนาตนเองไปพร้อมกันเพื่อให้คนไทยมีความซื่อสัตย์ จริงใจ ขยัน อดทน มีระเบียบวินัย ประกอบอาชีพสุจริตจนเป็นนิสัยประจำชาติ ประชาชนแต่ละคนทำหน้าที่อย่างถูกต้อง เลือกรับงานที่สุจริตและเป็นประโยชน์ต่อสังคม ต่อส่วนรวม ปฏิบัติตามกฎหมายและเป็นพลเมืองดี และเจ้าหน้าที่ของรัฐจะต้องปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ประชาชนด้วย ผู้แทนประชาชนที่จะเข้าไปบริหารราชการต้องเข้าสู่นำหน้าที่ด้วยความชอบธรรม และจะต้องปฏิบัติตามมาตรฐานทางคุณธรรมและจริยธรรมของเจ้าหน้าที่ของรัฐที่ระบุไว้ในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 มาตรา 77 ซึ่งกำหนดไว้ว่าเจ้าหน้าที่ของรัฐจะต้องปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพให้ความยุติธรรมแก่ประชาชนอย่างเท่าเทียมกัน ตอบสนองความต้องการของประชาชน(สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2542:9)

Good (1973:641) ได้ให้ความหมายของคุณธรรมไว้ตรงกันว่า คุณธรรมหมายถึง อุปนิสัยที่ดีงามที่มีอยู่ในจิตใจ เกิดจากความเพียรพยายามและประพฤติดีติดต่อกันเป็นเวลานาน จนกลายเป็นความเคยชิน คุณธรรมจะสัมพันธ์กับหน้าที่เพราะการทำหน้าที่จนเป็นนิสัย จะกลายเป็นอุปนิสัยที่ดีงามที่สะสมอยู่ในจิตใจ

สรุปได้ว่า คุณธรรม หมายถึง ความดีงามที่ปลูกฝังในจิตใจจนเป็นนิสัย และใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติในการอยู่ร่วมกับผู้อื่นอย่างมีความสุข

นอกจากความหมายที่สรุปข้างต้นแล้ว ยังมีนักวิชาการอีกหลายท่านที่ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณธรรมสำหรับผู้บริหารไว้ดังนี้

ธีระ รุญเจริญ (2550:108) ได้กำหนดมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาด้านที่เกี่ยวกับคุณธรรมจริยธรรมไว้ดังนี้

1. มีวิสัยทัศน์ก้าวหน้าทันการเปลี่ยนแปลง
2. ยึดระบบคุณธรรมเป็นที่ตั้ง
  - โปร่งใส
  - ยุติธรรม
3. ซื่อสัตย์ ไม่คอร์รัปชัน
4. อดทน อดกลั้น
5. รับฟังคิดและชอบ
6. เสียสละ
7. เป็นคนดีของสังคม



ฉลอง มาปริดา (2537:10) ได้แสดงความคิดเห็น ของการใช้หลักธรรมที่ใช้ในการควบคุมอำนาจของผู้บริหารว่า ผู้บริหารเป็นผู้มีอำนาจบันดาลคุณบันดาลโทษให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ตั้งแต่การพิจารณาความดีความชอบ จนถึงการเลื่อน ลด ปลด ย้ายและให้ออก ถ้าผู้บริหารมีการตัดสินใจที่บริสุทธิ์ยุติธรรมก็เป็นเรื่องที่ดีแต่ถ้าผู้บริหารมีอคติ กลั่นแกล้งใช้อารมณ์นำเรื่องส่วนตัวมาเป็นเครื่องตัดสิน จนเป็นเหตุให้ผู้ใต้บังคับบัญชาลำบากและเดือดร้อนก็จะเกิดความวุ่นวายต่างๆ ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องตั้งมั่นอยู่บนความถูกต้อง ไม่ใช่อำนาจโดยผลการ และอย่างน้อยควรมีหลักธรรมที่ใช้ควบคุมการใช้อำนาจของตนดังต่อไปนี้

1. หิริ ได้แก่ ความละอายใจ ละอายต่อความชั่ว
2. โอตตัปปะ ได้แก่ ความเกรงกลัวที่มีต่อบาป เกรงกลัวต่อความชั่ว
3. ขันติ ได้แก่ ความอดทน อดกลั้นที่จะไม่ทำสิ่งที่ไม่ดีทั้งหลาย
4. โสรัจจะ ได้แก่ ความสงบเสงี่ยม รักษาอากัปกิริยาให้เหมาะสม

คุณธรรมนับว่าเป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญยิ่งของผู้บริหาร ผู้ที่มีคุณธรรมถือว่าเป็นผู้ที่ดี ควรแก่การเคารพนับถือ ในสังคมใดถ้าหากมีบุคคลที่เพียบพร้อมด้วยคุณงามความดี มีเมตตากรุณาต่อกัน เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเที่ยงธรรม หวังประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว ผู้บริหารก็จะเป็นที่ชื่นชมสรรเสริญ ของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างจริงใจ (ฉลอง มาปริดา, 2537:13)

นอกจากนี้ฉลอง มาปริดา ยังได้รวบรวมแนวคิดเกี่ยวกับผู้บริหารที่ผู้ใต้บังคับบัญชาชื่นชมโดยสอบถามความคิดเห็นของนักศึกษาวิชาเอกการบริหารการศึกษาไว้ดังนี้

1. มีความรับผิดชอบ ผู้บริหารต้องมีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานต่างๆ โดยต้องทำให้เสร็จตามกำหนดเวลา หากมีการตัดสินใจที่ผิดพลาดก็ต้องรับผิดชอบไม่ปิดความผิดไปให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อมีความดีเกิดขึ้นในหน่วยงานควรยกย่องให้เป็นความดีของทุกคน ไม่ใช่กล่าวว่าเป็นความเก่งของผู้บริหารเอง
2. เป็นผู้มีความรู้ความสามารถ เกี่ยวกับนโยบาย อำนาจหน้าที่ และกิจการในหน่วยงานของตน
3. มีมนุษยสัมพันธ์ ต้องยิ้มแย้ม ใต้อตามสารทุกข์ของผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ มีความเป็นกันเองกับผู้ร่วมงานและบุคคลทั่วไป ช่วยแก้ไขปัญหต่างๆ ให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น
4. มีคุณธรรมผู้บริหารที่จะปกครองได้ดีและมีความยุติธรรมนั้นจะต้องมีคุณธรรมประจำใจ เพราะคุณธรรมจะช่วยให้การบริหารงานเป็นไปด้วยความถูกต้อง ผู้ใต้บังคับบัญชาก็ทำงานด้วยความสบายใจ การงานก็ก้าวหน้า ผลงานก็ออกมาดี

5. มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ผู้บริหารไม่ควรเห็นแก่ตัว ควรช่วยเหลือแบ่งปันตามสมควร ผู้ใต้บังคับบัญชามีเรื่องเดือดร้อนก็ควรจะช่วยแบ่งเบา

6. มีความซื่อสัตย์สุจริต ผู้บริหารต้องเป็นแบบอย่างที่ดี ความซื่อสัตย์เป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารควรจะปฏิบัติให้เป็นแบบอย่างแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่ใช่กลวิธีหรืออิทธิพลเพื่อหาประโยชน์ส่วนตัวด้วยความทุจริต

7. ต้องตรงต่อเวลา ผู้บริหารควรมาให้ตรงเวลาทั้งในเวลาปกติและเวลาประชุม

8. มีความเชื่อมั่นในตัวเอง หากคิดและตัดสินใจแล้วควรทำให้สำเร็จ อย่าโลเลไม่แน่นอน เพราะจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาขาดความศรัทธา และไม่เชื่อถือ

9. เป็นผู้ประสานงานที่ดีระหว่างหน่วยงานและระหว่างบุคคล เป็นผู้ควบคุมนโยบายและการปฏิบัติงานให้ดำเนินไปอย่างครบถ้วน

10. มีความเมตตากรุณา ผู้บริหารที่ดีควรคอยดูแล สอดส่องถึงความทุกข์สุข ของผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ เมื่อใครทำผิดพลาดก็ให้คำแนะนำตักเตือนด้วยความหวังดี ไม่ควรซ้ำเติม ควรทำตนให้เป็นที่พึ่งแก่ผู้บังคับบัญชาทุกคน

ส่วนชาติชาย อุทัยพันธ์ ( [http://www.dopa.go.th/web\\_pages/m03021000/index8.doc](http://www.dopa.go.th/web_pages/m03021000/index8.doc) ) ได้แสดงความเห็นว่า ผู้บริหาร นับว่าเป็นบุคคลที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อองค์กร เนื่องจากเป็นผู้ที่มีบทบาทในการกำหนดนโยบาย วางแผนการดำเนินงาน แนวการปฏิบัติ และเป็นตัวอย่างให้กับผู้อื่นที่อยู่ภายในองค์กร หากผู้บริหารเป็นผู้ที่มีจิตสำนึกในการวางนโยบายและยึดแนวทางในการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม อีกทั้งรู้จักการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ และมีคุณธรรม ย่อมส่งผลมีมายังองค์กรและสังคมโดยรวม

ปัจจุบันสังคม ได้ให้ความสำคัญวัดตมมากกว่าคุณค่าทางจิตใจและคุณธรรม จริยธรรม ทำให้ผู้นำหรือผู้บริหารทุกระดับต้องปรับกระบวนทัศน์และวิธีคิดใหม่ เนื่องจากปัจจัย สิ่งแวดล้อม อาจส่งผลทำให้การเสริมสร้างและพัฒนาจิตสำนึกในด้านคุณธรรมและจริยธรรมขาดความสมบูรณ์ ซึ่งการปลูกฝังหรือสร้างจิตสำนึกในด้านคุณธรรมนั้น จะต้องมีการพัฒนาอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง

สำหรับผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จ หมายถึง การบริหารงานจนบรรลุเป้าหมายสูงสุดนั้น จะต้องมีคุณธรรมประจำตัวด้วย แยกความสำคัญและรายละเอียดเป็น 4 ข้อ ดังนี้

1. นักบริหารต้องมีความรอบรู้ รอบรู้ถึงงานในหน้าที่ ตลอดถึงบุคคลที่เกี่ยวข้อง นักบริหารต้องเริ่มต้นบริหารตนเอง บริหารคน และบริหารงานให้เป็น ต้องเป็นคนอ่านมาก ฟังมาก เกาะติดกับสถานการณ์รอบด้าน เมื่อได้ข้อมูลสิ่งใดมาต้องรู้จักวิเคราะห์ว่าสิ่งที่ได้ยิน ได้รู้มานั้นมีความถูกต้องแค่ไหน ต้องมีใจที่หนักแน่นไม่เอนเอียง ไม่มีอคติ คือ ตัวเองต้องเป็นคนที่มีความยุติธรรม ประจําใจนั่นเอง การมีปัญญารอบรู้ดังกล่าวยังไม่พอเพียง ถ้าไม่รู้จักนำความคิด นำความรู้มาปฏิบัติให้เกิดความชำนาญ เมื่อมีปัญหาใด ๆ ประสพการณ์เหล่านี้จะช่วยให้สามารถแก้ไขได้ทันที

2. ความขยันหมั่นเพียรและกำลังใจเป็นสิ่งที่ควบคู่กัน คนมีปัญหาแต่ขาดกำลังใจในการทำงาน งานก็จะไม่ประสบความสำเร็จ เพราะความที่ไม่กล้าตัดสินใจ ผู้บริหารควรกล้าคิดและกล้าทำ งานใดที่ยากมีอุปสรรคมากเพียงใดก็ไม่ทอดทิ้งปัญหา ใช้กำลังใจ ความมุ่งมั่น เพียรพยายาม สิ่งใดที่คิดว่ายาก ลำบาก จะเบาบางลงที่คิดว่าต้องใช้เวลาานสิ่งเหล่านี้จะหมดไปในที่สุดผลที่ตามมา คือความเชี่ยวชาญและผลสำเร็จได้ชื่อเสียงเกียรติยศเป็นกำลังใจให้ทำความดีต่อไป

3. การจะเป็นนักบริหารที่สังคมยอมรับ ไม่ควรจะมีจุดด่างพร้อยในชีวิต ไม่ว่าจะมากหรือน้อยก็ตาม

4. นักบริหารต้องมีจิตใจเอื้อเฟื้อ พร้อมทั้งจะให้การสงเคราะห์กับเพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา การให้จะผูกใจคนอื่นไว้ได้ การให้ในที่นี้รวมไปถึงการให้คำแนะนำ ถ่ายทอด วิชาความรู้ หรือเคล็ดลับในการทำงานต่าง ๆ อย่างไม่ปิดบัง ให้อภัยเมื่อมีการผิดพลาดในการทำงานหรือมีการกระทบกระทั่งล่วงเกินกันจะโดยเจตนาหรือไม่ก็ตาม เมื่อมีการให้อภัยก็ย่อมได้รับมิตรภาพคืนมา ยิ่งถ้าเป็นผู้มีความอ่อนน้อมถ่อมตน พูดแต่สิ่งดีงาม ไพเราะ อ่อนหวาน มีความจริงใจ และเป็นคนเสมอต้นเสมอปลายก็สามารถมัดใจได้ดีเช่นกัน หรือการทำตัวให้เป็นประโยชน์ในทางหนึ่งทางใดเช่นให้การช่วยเหลือเมื่อได้รับการร้องขอ หรือการสงเคราะห์ด้วยความเมตตา การกระทำเหล่านี้ควรทำอย่างสม่ำเสมอ

นอกจากนี้ยังกล่าวอีกว่านักบริหารต้องมีพรหมวิหารธรรม คือ ธรรมสำหรับผู้ใหญ่ 4 ประการ คือ เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา และสิ่งที่จะเพิ่มคุณภาพของผู้บริหารที่ดีอีกประการหนึ่งที่จะขาดไม่ได้ คือ การมีบุคลิกภาพที่ดีซึ่งการมีบุคลิกดีนั้นเกิดได้ภายใน คือ จากใจ เป็นบุคลิกส่วนตัวทางหนึ่งและภายนอก คือ การแต่งกายที่ถูกต้องเหมาะสม การระมัดระวังกิริยามารยาทเหล่านี้จะเป็นส่วนเสริมให้ผู้บริหารได้รับการยกย่องว่าเป็นผู้ที่มีคุณธรรมและคุณภาพอย่างแน่นอน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในองค์กรที่เป็นหน่วยงานภาครัฐ ข้าราชการจะต้องมีวิสัยทัศน์ และร่วมกันดำรงความมั่นคงรุ่งเรืองของบ้านเมือง โดยมีวิจรรณญาณ มีคุณธรรม มีความเสียสละและมุ่งมั่นปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์แก่ประชาชนและประเทศชาติอย่างเต็มกำลังความสามารถ

เช่นเดียวกับธีระ รุญเจริญ (2546:23) ได้เสนอลักษณะผู้บริหารมืออาชีพ ที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในการบริหารและการจัดการศึกษาตามแนวที่กำหนดไว้ในพ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ในด้านคุณธรรมจริยธรรมไว้ดังนี้

1. มีวิสัยทัศน์ก้าวหน้าทันการเปลี่ยนแปลง
2. ยึดระบบคุณธรรมเป็นที่ตั้ง คือ โปร่งใส ยุติธรรม
3. ซื่อสัตย์ ไม่คอร์รัปชั่น
4. อดทน อดกลั้น

5. รับทั้งผิดและชอบ

6. เสียสละ

7. เป็นคนดีของสังคม

ปราชญา กล้าผจญ (2549:39-41) ยังได้กล่าวไว้ว่า ผู้มีคุณธรรมที่แท้จริง จะต้องมึจิตใจบริสุทธิ์ผ่องใส กระทำแต่สิ่งดีงามเพื่อประโยชน์แก่ส่วนรวม และนอกจากจะพัฒนาจิตใจสู่คุณธรรมที่แท้จริงแล้ว ข้าราชการจำเป็นต้องประพฤติปฏิบัติด้านอื่นๆ ภายใต้อัจฉานึกที่ดีงาม และมีการตัดสินใจที่ดีเป็นประจำ ดังนี้

1. มีน้ำใจ ให้ความรู้ และช่วยเหลือประชาชนผู้รับบริการ ตามโอกาส บทบาทและหน้าที่ของตน

2. ประพฤติแต่สิ่งที่ดีงามตามจรรยาบรรณแห่งวิชาชีพของตน เป็นแบบอย่างที่ดีสำหรับประชาชนทั้งหลาย

3. กระตือรือร้นที่จะทำงานอย่างจริงจัง อดทน และอดออม

4. สุภาพอ่อนโยน ไม่ตัดสินใจด้วยความโกรธ หรือมีอคติ

5. ไม่เบียดบังทรัพย์สินของทางราชการ หรือของผู้อื่นมาเป็นของตนเอง

6. ทำให้ถูกต้องแต่เริ่มแรกในทุกเรื่องและทุกครั้งเพื่อลดข้อผิดพลาดในการทำงาน

7. ทำงานแบบป้องกันไว้ก่อนมากกว่าที่จะคอยแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น ทำงานอย่างเป็นระบบลดค่าใช้จ่ายที่สิ้นเปลืองลง

8. ไม่ทำลายความเชื่อมั่นของผู้รับบริการที่มีต่อหน่วยงานของตนด้วยการประพฤติชั่ว

9. มีความสามัคคีและวางตนให้เข้ากับบุคคลอื่นได้

สำหรับคุณธรรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนไม่ได้มีการกำหนดไว้ชัดเจนว่าต้องยึดถือคุณธรรมหรือต้องมีคุณธรรมใดบ้างแต่ลักษณะซึ่งแสดงคุณธรรมที่ผู้บริหารโรงเรียนควรยึดจะปรากฏอยู่ในหลักของศาสนาทุกศาสนา ระเบียบ กฎหมาย คำสั่ง จรรยา และวินัยของข้าราชการครู ซึ่งโดยสรุปแล้ว ผู้บริหารโรงเรียนควรมีคุณธรรมในเรื่องต่อไปนี้เป็นพื้นฐาน คือ

1. มีเมตตา กรุณา ต่อผู้ร่วมงานและผู้อื่น

2. มีความเสียสละ เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน

3. ไม่เอารัดเอาเปรียบผู้ร่วมงาน

4. มีความยุติธรรม มีเหตุผล และวางตัวเป็นกลางอย่างสม่ำเสมอ

5. มีความรักและห่วงใยผู้ร่วมงาน

6. ซื่อสัตย์ต่อตนเอง ต่อหน่วยงาน และผู้อื่น

7. มองโลกในแง่ดี

8. ยึดระบบคุณธรรมในการบริหารงาน

สิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งที่ข้าราชการจะต้องประพฤติปฏิบัติจนเคยชินให้เป็นนิสัยและโปร่งใส จึงจะได้ชื่อว่าเป็นบุคคลที่มีคุณธรรมอย่างแท้จริง โดยเฉพาะเรื่องของการพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนตำแหน่ง รวมถึงการให้ค่าตอบแทน ซึ่งเป็นเรื่องละเอียดอ่อน เป็นขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานและยังส่งผลกระทบต่อการปฏิบัติหน้าที่ ผู้บริหารจึงควรให้ความสำคัญกับเรื่องเหล่านี้ ซึ่งมีผู้รู้หลายท่านได้กล่าวไว้ดังนี้

ธงชัย สันติวงษ์ (2531:201-202) กล่าวว่า การเลื่อนตำแหน่งอาจทำได้ใน 4 ลักษณะ คือ หลักความรู้ความสามารถ หลักอาวุโสและประสบการณ์ หลักความรู้ความสามารถและอาวุโส หลักระบบอุปถัมภ์

พยอม วงศ์สารศรี (2544:160) ที่กล่าวถึงความสำคัญของค่าตอบแทนที่มีต่อการบริหารงานบุคคลว่า เป็นรางวัลทางสังคมที่ทำให้มนุษย์ภาคภูมิใจ เป็นการสนองความต้องการด้านร่างกายและจิตใจและมีผลกระทบโดยตรงต่อการทำงานทำให้ผลงานที่บุคคลกระทำนั้นมีคุณภาพหรือค่อยลงได้

Mony, Noe and Premeaux (1999) ที่กล่าวว่า เป็นสิ่งหนึ่ง ที่มีผลต่อความรู้สึกที่ละเอียดอ่อนในทางบริหารงานบุคคลเป็นอย่างมากทั้งต่อบุคคลที่ได้รับและบุคคลที่ไม่ได้รับ

ดังนั้น ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องมีคุณธรรมดังกล่าวข้างต้น และต้องเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติ ทั้งในด้านคุณธรรมและหน้าที่การงานแก่ผู้ร่วมงานและผู้เกี่ยวข้อง เพื่อให้สามารถ ครอบครองคน และครองงาน อำนาจหน้าที่ตามระเบียบกฎหมาย อาจทำให้ผู้บริหารครองงานได้ แต่ผู้บริหารจะไม่สามารถ ครอบครองคนได้เลย ถ้าหากผู้บริหารขาดคุณธรรม ผู้บริหารโรงเรียนที่เห็นความสำคัญของคุณธรรมมาเป็นหลักในการบริหารนั้นจะเป็นที่ยอมรับนับถือเคารพยกย่องแก่ผู้ร่วมงาน และคนทั่วไปทำให้ผู้ร่วมงานมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน การบริหารงานของโรงเรียนสามารถดำเนินงานได้อย่างราบรื่น ผู้ร่วมงานในโรงเรียนอยู่ร่วมกันอย่างสงบสุข โรงเรียนมีความมั่นคง ครูมีจรรยาบรรณในวิชาชีพครูในการปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ เกิดประสิทธิภาพ ทำให้โรงเรียนได้รับการไว้วางใจจากชุมชน ในการจัดการศึกษา

### 3. หลักความโปร่งใส

ความโปร่งใส เป็นหัวใจสำคัญในการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล ข้อมูลข่าวสารต่างๆ โดยเฉพาะผลการดำเนินงานและรายงานทางการเงิน จะต้องเปิดเผยและมีความโปร่งใสเชื่อถือได้ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง หลักความโปร่งใสได้มีผู้รู้หลายท่านกล่าวไว้ ดังนี้



เกษม วัฒนชัย (2543:4) กล่าวถึง หลักความโปร่งใสในการออกแบบระบบและกระบวนการบริหารทุกขั้นตอนจะต้องยึดหลักความโปร่งใส อธิบายได้ด้วยเหตุผลและมีหลักฐานกำกับ

โครงการพัฒนาแห่งสหประชาชาติ (อ้างถึงในเกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, 2541:2) ให้ความหมายว่า ความโปร่งใส หมายถึง กระบวนการทำงาน กฎเกณฑ์กติกาต่างๆ ที่เปิดเผยตรงไปตรงมา ข้อมูลข่าวสารต่างๆในสังคม สามารถถ่ายโอนได้อย่างเป็นอิสระ ประชาชนสามารถเข้าถึงข้อมูลหรือข่าวสารสาธารณะของทางราชการได้ตามที่กฎหมายบัญญัติ

บุษบง ชัยเจริญวัฒนะและบุญมี ลี(2544:42) กล่าวถึงความโปร่งใสตามหลักธรรมาภิบาลของสถาบันอุดมศึกษา หมายถึง การทำให้สังคมไทย เป็นสังคมที่มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารตรงไปตรงมา สามารถตรวจสอบความถูกต้องได้ ช่วยในการทำงานภาครัฐและเอกชนปลอดจากการฉ้อราษฎร์บังหลวง

สถาบันพระปกเกล้า (2548:32) กล่าวว่า ความโปร่งใสพอเทียบได้ว่า มีความหมายตรงกันข้ามหรือเกือบตรงกันข้ามกับทุจริตคอร์รัปชัน โดยการทุจริตคอร์รัปชันให้ความหมายในเชิงลบ และมีความน่าสะพรึงกลัวแฝงอยู่ ความโปร่งใสเป็นศัพท์ที่ให้แง่บวกและให้ความหมายในเชิงสงบสุข การทุจริตคอร์รัปชัน คือ พฤติกรรมที่เจ้าหน้าที่ของรัฐอาศัยอำนาจหน้าที่กระทำการใดๆในลักษณะซ่อนเร้น เพื่อให้ได้มาซึ่งประโยชน์ส่วนตน

สมาน รังสิโยกฤษณ์ (2543:10) กล่าวถึง ความสุจริตโปร่งใส ว่าการบริหารราชการที่มีความสุจริตโปร่งใส รวมถึงการมีระเบียบและการดำเนินงานที่เปิดเผย ตรงไปตรงมาประชาชนสามารถเข้าถึงและได้รับข้อมูลข่าวสารอย่างเสรี เป็นธรรม ถูกต้องและมีประสิทธิภาพ ไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานใด ประชาชนสามารถเข้าไปตรวจสอบและติดตามผลได้

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2544:26) ให้ความหมายว่า ความโปร่งใส หมายถึง การเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ให้ประชาชนเข้าถึงได้สะดวก และมีส่วนร่วมตรวจสอบความถูกต้องในการดำเนินงาน

สุจิต นิมิตกุล (2543:13-24) กล่าวถึงหลักความโปร่งใสของกระทรวงมหาดไทยว่า หมายถึง ข้อมูลต่างๆต้องตรงกับข้อเท็จจริงและสามารถตรวจสอบได้มีการดำเนินการที่เปิดเผยชัดเจน และเป็นไปตามที่กำหนดไว้

โสมนัส ฌ บางช้าง (2544:48-50) กล่าวว่า ผู้บริหารต้องมีความโปร่งใสในการบริหารไม่ซ่อนเร้นหรือปิดบัง รวมทั้งต้องเต็มใจและอำนวยความสะดวกให้มีกลไกในการตรวจสอบการปฏิบัติงานของทุกส่วน

อานันท์ ปันยารชุน (2541:41) กล่าวว่า ธรรมาภิบาลจะเกิดขึ้นไม่ได้ ถ้ากระบวนการปกครอง และการบริหารขาดความโปร่งใส อานันท์ ปันยารชุน (2543:8) ให้ความเห็นว่า



องค์ประกอบสำคัญที่จะทำให้เกิดความโปร่งใสประกอบด้วย สังคมต้องสามารถเข้าถึงข่าวสารที่ถูกต้อง ทันการณและครบสมบูรณ์ สังคมต้องมีกลไกที่ตรวจสอบได้มีกระบวนการยุติธรรมที่เป็นอิสระ มีสื่อที่เป็นอิสระ และสังคมต้องสร้างการมีส่วนร่วมของประชาชน ส่วนรัฐต้องมีเหตุผลที่สามารถอธิบายการตัดสินใจและการกระทำต่างๆได้

สรุปได้ว่าความโปร่งใส หมายถึง มีการเปิดเผยข้อมูลที่เป็นประโยชน์อย่างตรงไปตรงมาด้วยภาษาที่เข้าใจง่าย ประชาชนเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้สะดวก เปิดเผยข้อมูลที่ถูกต้อง รวดเร็ว ไม่บิดเบือนหรือปิดบังบางส่วน

อย่างไรก็ตาม การที่หน่วยงานของรัฐหรือเจ้าหน้าที่ของรัฐปฏิบัติงานด้วยความโปร่งใสไม่ได้เป็นหลักประกันว่าจะปราศจากการทุจริตคอร์รัปชัน ทั้งนี้เพราะพฤติกรรมคอร์รัปชันมีการเปลี่ยนแปลงเพิ่มความแนบเนียนในการทุจริตเรื่อยๆ ความโปร่งใสจะต้องพัฒนาความละเอียดรอบคอบมากขึ้นตามลำดับ เพื่อไม่ให้เกิดการล่าหลัง ดังจะเห็นได้จาก 3 ลักษณะ (วุฒิพงษ์ เจริญจริยวัฒน์, 2545)

1. การทุจริตเชิงนโยบาย ได้แก่ การเลือกนำเอาหลักการที่เป็นสากลนิยมในแต่ละช่วงสมัยมาเป็นตัวกำหนดประเด็นเรื่อง ทำให้เรื่องนั้นดูสมเหตุสมผลตามข้ออ้าง
  2. การทุจริตโดยไม่บอกพร่อง ซึ่งตรงกันข้ามกับ “บอกพร่องโดยสุจริต” หมายถึง การนำเอานโยบายที่ทุจริตคอร์รัปชันมาปฏิบัติโดยกฎหมาย
  3. ทุจริตอย่างแนบเนียน ได้แก่ การพรางตาโดยเทคนิคพัฒนาการ
- พฤติกรรมทั้ง 3 ลักษณะข้างต้น ต้องการพัฒนาความโปร่งใสที่ละเอียดอ่อนมากยิ่งขึ้น

### องค์ประกอบและเครื่องชี้วัดของความโปร่งใส

ผลจากการศึกษาวิจัย เพื่อสร้างเครื่องชี้วัดคอร์รัปชันในบริบทของสังคมไทย (พรศักดิ์ ผ่องแผ้ว, 2544 อ้างถึงในสถาบันพระปกเกล้า, 2548:33) พบปัจจัยที่สามารถนำมาใช้อธิบายความโปร่งใสได้ 4 ด้าน แต่ละองค์ประกอบได้กำหนดเครื่องชี้วัดเพื่อวัดความโปร่งใส ดังนี้

1. ความโปร่งใสด้านโครงสร้างของระบบงาน ได้แก่
  - 1.1 ระบบของหน่วยงานโปร่งใส เห็นระบบงานทั้งหมดได้อย่างชัดเจน
  - 1.2 มีระบบตรวจสอบภายในหน่วยงานที่เข้มแข็ง
  - 1.3 มีการปรับปรุงหน่วยงานตรวจสอบใหม่ให้เหมาะสมสถานการณ์อยู่เสมอ
  - 1.4 ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมรับรู้การทำงานของหน่วยงาน
  - 1.5 หน่วยงานมีระบบบริหารการเงินและพัสดุที่รัดกุม

- 1.6 มีบุคลากรใหม่ๆ เข้ามาอยู่ในหน่วยงานด้วยระบบคุณธรรมและมีความสามารถสูงมากขึ้น
2. ความโปร่งใสด้านระบบการให้คุณ ใจได้แก่
  - 2.1 มีผลประโยชน์ให้แก่บุคลากรที่ปฏิบัติงานเป็นผลสำเร็จ
  - 2.2 มีผลประโยชน์ให้แก่บุคลากรที่ปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูง
  - 2.3 มีผลประโยชน์ให้แก่บุคลากรที่ซื่อสัตย์
  - 2.4 มีระบบรายได้หรือผลประโยชน์เกื้อกูลรองรับมาตรฐานค่าใช้จ่ายสูงขึ้น
3. ความโปร่งใสของระบบให้โทษ ใจได้แก่
  - 3.1 มีระบบที่มีประสิทธิภาพสูงสำหรับการฟ้องร้องผู้กระทำผิด
  - 3.2 มีระบบที่มีประสิทธิภาพสูงสำหรับการตรวจสอบการทำงานในหน่วยงาน
  - 3.3 มีวิธีการที่ยุติธรรมสำหรับพิจารณาลงโทษผู้ทำผิด
  - 3.4 กระบวนการยุติธรรมที่รวดเร็ว
  - 3.5 มีการลงโทษจริงจัง หนักเบาตามเหตุและพฤติการณ์ของการกระทำผิด
  - 3.6 หัวหน้างานลงโทษผู้ทุจริตหรือด้อยประสิทธิภาพอย่างจริงจัง
  - 3.7 มีการปราบปรามผู้ต่อทุจริต หรือด้อยประสิทธิภาพให้ปรับปรุงตน
4. ความโปร่งใสด้านการเปิดเผยข้อมูลของระบบงาน ใจได้แก่
  - 4.1 ประชาชนได้รับรู้การทำงานของคณะกรรมการตรวจสอบ
  - 4.2 ประชาชน สื่อมวลชนและองค์กรพัฒนาเอกชน ได้มีโอกาสควบคุมฝ่ายบริหารโดยวิธีการต่างๆ มากขึ้น
  - 4.3 มีการใช้สมาคมวิชาชีพเข้ามาร่วมตรวจสอบหน่วยงาน

#### 4. หลักการมีส่วนร่วม

หลักการมีส่วนร่วมเป็นหลักการหนึ่งของหลักธรรมาภิบาล อาจกล่าวได้ว่า หลักการมีส่วนร่วมมีความสำคัญที่สุดในหลักธรรมาภิบาล ถ้ามองอย่างผิวเผินคนส่วนใหญ่อาจนึกถึงหลักความโปร่งใสเป็นอันดับแรก แต่ถ้าพิจารณาให้ดีหลักที่มีอิทธิพลอยู่เบื้องหลังและส่งเสริมหลักอื่นๆ นั่นคือ หลักการมีส่วนร่วม ซึ่งถือเป็นหลักการสำคัญของความเป็นประชาธิปไตย องค์กรสถาบันการศึกษา นักวิชาการ ได้ให้ความหมายของหลักการมีส่วนร่วม ไว้ดังนี้

กรมส่งเสริมคุณภาพสิ่งแวดล้อม (2543:36-38) กล่าวถึง การมีส่วนร่วมของประชาชนว่าเป็นรูปแบบหนึ่งของแนวความคิดในการกระจายอำนาจจากส่วนกลางมาสู่ส่วนท้องถิ่น เพราะประชาชนในท้องถิ่นคือผู้ที่รู้ปัญหาและความต้องการของท้องถิ่นตนเองดีกว่าผู้อื่น การมีส่วนร่วม

ของประชาชน ยังเป็นการเปิดกว้างในความคิดเห็น โดยการสื่อสารสองทางในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับประชาชน ซึ่งในแต่ละประเด็นนั้นไม่สามารถใช้เกณฑ์ใดเกณฑ์หนึ่งมาตัดสินใจได้

เมตต์ เมตต์การุณจิต (2547:47-48) ได้รวบรวมแนวคิดของนักการศึกษาเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมไว้ ดังนี้

ลือชัย ศรีเงินยวงและผาสุก เอกวานิช กล่าวถึงการมีส่วนร่วมของประชาชนไว้ว่า การมีส่วนร่วมของประชาชนที่แท้จริงจะไม่หมายถึงเพียงแค่การดึงเอาประชาชนเข้ามาร่วมโครงการที่รัฐเป็นผู้กำหนดรูปแบบเป้าหมายของงานและกำหนดให้มีการร่วมงาน แต่จะต้องมีส่วนร่วมอย่างมีสำนึกรับผิดชอบและมีบทบาทอย่างเต็มที่ ตั้งแต่คิดค้นปัญหา วางแผนปฏิบัติงาน กำกับดูแล ตลอดจนประเมินผลปฏิบัติงาน รวมทั้งการพยายามจัดตั้งและพัฒนาองค์กรประชาชนให้เข้มแข็งบนพื้นฐานของการพึ่งตนเองเป็นสำคัญ

อคิน รพีพัฒน์ กล่าวว่า การมีส่วนร่วมของประชาชน คือการให้ประชาชนเป็นผู้คิดค้นปัญหา เป็นผู้ทำทุกอย่าง ไม่ใช่เรากำหนดแล้วให้ประชาชนเข้าร่วมเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ทุกอย่างต้องเป็นเรื่องของประชาชนที่คิดขึ้นมา

วนิดา แสงสารพันธ์ (2544:42) เห็นว่า หลักการมีส่วนร่วม หมายถึง กระบวนการที่ประชาชนสามารถที่จะมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจอย่างเท่าเทียมกันในการบริหารจัดการสังคม ไม่ว่าจะโดยทางตรงหรือทางอ้อม

วีระ ไชยธรรม (2542:11) กล่าวถึงหลักการมีส่วนร่วมตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 หมายถึง การเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมรับรู้และเสนอความคิดเห็นในการตัดสินใจในปัญหาสำคัญของประเทศ ไม่ว่าจะด้วยการแจ้งความเห็น การไต่สวนสาธารณะ การประชาพิจารณ์ หรือการแสดงประชามติ

ศิริยา โถแก้ว (2549:47) สรุปได้ว่าการบริหารแบบมีส่วนร่วมว่า เป็นวิธีการที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงาน และการบริหารแบบมีส่วนร่วมนั้นสามารถนำมาใช้ได้ทุกระดับ ควรให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในกระบวนการดำเนินงานทุกขั้นตอน ซึ่งเป็นการเปิดกว้างทางความคิด ผู้ร่วมงานได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เพราะความสำเร็จของงานจะขึ้นอยู่กับความร่วมมือของคนในองค์กร ไม่ใช่ผู้บริหารคนเดียว ซึ่งก่อให้เกิดผลดีต่อองค์กร

สถาบันพระปกเกล้า (2548:34) ได้ให้ความหมายของการมีส่วนร่วมของประชาชน (Public Participation) หมายถึง การกระจายโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมทางการเมือง และการบริหารเกี่ยวกับการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ รวมทั้งการจัดสรรทรัพยากรของชุมชนและของชาติ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อวิถีชีวิตและความเป็นอยู่ของประชาชน โดยการให้ข้อมูล แสดงความคิดเห็น ให้คำแนะนำปรึกษา ร่วมวางแผน ร่วมปฏิบัติ รวมตลอดจนการควบคุมโดยตรงจากประชาชน

การมีส่วนร่วมของประชาชนเป็นเจตนารมณ์ที่สำคัญ ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 และถือเป็นสิทธิของประชาชนที่จะมีส่วนร่วมในหลาย ๆ มาตรการของรัฐธรรมนูญ อาทิ เช่น มาตรา 56 กล่าวโดยสรุปคือ การมีส่วนร่วมของประชาชนเป็นกระบวนการซึ่งประชาชน หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้มีโอกาสแสดงทัศนะ และเข้าร่วมในกิจกรรมต่างๆ ที่มีผลต่อชีวิตความเป็นอยู่ของประชาชน รวมทั้งมีการนำความคิดเห็นดังกล่าวไปประกอบการพิจารณากำหนดนโยบาย และการตัดสินใจของรัฐ การมีส่วนร่วมของประชาชนเป็นกระบวนการสื่อสารในระบบเปิด กล่าวคือ เป็นการสื่อสารสองทาง ทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ซึ่งประกอบไปด้วย การแบ่งสรรข้อมูลร่วมกันระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และเป็นการเสริมสร้างความสามัคคีในสังคม

สมาน รังสิโยภักดิ์ (2543:10-11) ให้ความหมายว่า หลักการมีส่วนร่วม หมายถึง การบริหารราชการที่ประชาชนมีโอกาสและมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจอย่างเท่าเทียมกัน ไม่ว่าจะเป็นโอกาสในการเข้าร่วมในทางตรงหรือทางอ้อม โดยผ่านกลุ่มผู้แทนราษฎรที่ได้รับการเลือกตั้งจากประชาชนโดยชอบธรรม รวมถึงการให้เสรีภาพแก่สื่อมวลชนและประชาชนในการแสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์

สุรพล พุฒคำ (2544:56) กล่าวว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วม หมายถึง การที่ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เข้ามาเกี่ยวข้องกับผูกพันกับงานที่ตนรับผิดชอบทั้งด้านกายและจิตใจ ทั้งนี้เพื่อให้คนงานเกิดความพึงพอใจในงานที่ตนรับผิดชอบและพร้อมที่จะดำเนินการให้งานบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีคุณภาพ และยังคงกล่าวเพิ่มเติมว่า (2544:129) การที่จะก่อให้เกิดการมีส่วนร่วมนั้นผู้ที่มีอำนาจไม่ว่าจะเป็นรัฐ องค์กร สถาบัน หรือผู้บริหาร ควรเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงาน ส่งเสริมสนับสนุน มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย วิธีการดำเนินงาน ตัดสินใจ และตรวจสอบการดำเนินงาน รวมทั้งจัดให้มีระบบสื่อสารทั้งการสื่อสารทางเดียวและสองทางด้วย

สุคจิต นิमितกุล (2543:13-24) กล่าวถึง การมีส่วนร่วมที่เสนอโดยกระทรวงมหาดไทย หมายถึง การมีส่วนร่วมของทั้งประชาชนและเจ้าหน้าที่ของรัฐในการบริหารงาน เพื่อให้เกิดความคิดริเริ่มและพลังการทำงานที่สอดคล้องกันเพื่อบรรลุเป้าหมายในการบริการประชาชน

Putti (1987:304) กล่าวว่า การมีส่วนร่วมเป็นพื้นฐานของกิจกรรมต่างๆที่จะส่งผลให้การบริหารจัดการมีลักษณะกว้างขวาง ซึ่งเป็นทางหนึ่งที่จะทำให้การมีส่วนร่วมขยายไปสู่การปฏิบัติงานในระดับล่างขององค์กร

กล่าวโดยสรุป แม้ว่ามีส่วนร่วมจะมีนักวิชาการให้ความหมายไว้อย่างหลากหลายก็ตาม แต่สิ่งสำคัญของการมีส่วนร่วมก็คือ การเปิดโอกาสให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมไม่ว่าทางตรงหรือทางอ้อม ในลักษณะของการรับรู้ ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมตัดสินใจ ร่วม

ติดตามผล การเปิดโอกาสให้เข้าร่วมกิจกรรมจะได้รับประโยชน์ในด้านการนำเอาความรู้ ความสามารถ และทักษะของคนในองค์กรหรือท้องถิ่นมาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อสังคมเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ และนำไปสู่เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ จะเห็นได้ว่า หลักการมีส่วนร่วม มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ผู้มีส่วนร่วมมีความพึงพอใจ มีความสามัคคี ให้ความร่วมมือในการทำงาน เกิดความคิดสร้างสรรค์ มีความรู้สึกเป็นเจ้าของ เพื่อให้มีพฤติกรรมที่ดีในการปฏิบัติงาน มีความรับผิดชอบและผูกพันกับองค์กร และร่วมแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์

### รูปแบบหรือลักษณะการมีส่วนร่วม

ประกอบ กุลเกลี้ยง และคนอื่นๆ(2545:27-28) กล่าวว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วม คือ วิธีการบริหาร หรือรูปแบบการตัดสินใจ ซึ่งเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายซึ่งเกี่ยวข้องกับงานหรือการบริหารมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น และมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของ ผู้บริหาร ทั้งนี้เนื่องจากการทำงานในองค์กรนั้น สิ่งสำคัญที่สุดของผู้บริหาร คือ การตัดสินใจ ในประเทศโลกเสรี เชื่อเรื่องความเสมอภาคและประชาธิปไตย เชื่อว่าถ้าเอาวิธีการนี้มาใช้ในการบริหารแล้วจะช่วยเพิ่มความพอใจ และแรงจูงใจให้ผู้ร่วมงานทั่ว ๆ ไป 4 ระดับ คือ

1. ตัดสินใจโดยผู้บริหารเอง
2. ปรึกษาผู้ร่วมงาน ในที่สุดผู้บริหารตัดสินใจ
3. ตัดสินใจร่วมกัน
4. ผู้บริหารมอบหมายให้ผู้อื่นไปตัดสินใจ

ระดับของการร่วมงาน บางกรณีต้องตัดสินใจเองโดยเร่งด่วน บางกรณีต้องปรึกษาเพราะข้อมูลไม่พอ บางกรณีผู้บริหารอาจมอบให้ผู้เกี่ยวข้องกับงานไปตัดสินใจเอง ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับบริหารว่าจะไว้วางใจหรือเชื่อในฝีมือของคนอื่นมากน้อยเพียงใด แต่การบริหารแบบมีส่วนร่วมต้องเริ่มที่ผู้บริหารมีความเชื่อในวิธีการนี้ว่า การมีส่วนร่วมจะทำให้การตัดสินใจนั้นสมบูรณ์ดีกว่า ถ้ามีส่วนร่วมจากผู้ร่วมงาน การทำงานในกระบวนการนี้ส่วนดีคือ เป็นการสื่อสารให้เข้าใจกระบวนการที่จะไปถึงขั้นสุดท้ายในการตัดสินใจว่า ทำไม เป็นมาอย่างไร คือ ตัวเองเข้ามามีส่วน ร่วมจะยอมรับ เมื่อไปปฏิบัติจะรับผิดชอบและปฏิบัติตามหลักการอย่างนั้น วิธีการนี้เหมาะกับหน่วยงานที่คนมีคุณภาพ มีวุฒิภาวะ คนที่มุ่งความสำเร็จ เป็นหลักการมีส่วนร่วม

เมตต์ เมตต์การุณจิต (2547:22-23) เห็นว่าการมีส่วนร่วมจะมีลักษณะต่างๆ โดยพิจารณาได้จาก



1. กิจกรรม ลักษณะของการมีส่วนร่วมประเภทนี้ให้ดูจากกิจกรรมที่เข้าร่วม เช่น ด้านการเมือง อาจจะพิจารณาจากการมีส่วนร่วมของประชาชนในการเลือกตั้ง การลงประชามติ การประท้วง เป็นต้น

2. ระดับการบริหาร โครงสร้างขององค์กรหนึ่งจะต้องมีสายการบังคับบัญชา ดังนี้ การมีส่วนร่วมจะพิจารณาได้จาก

2.1 ในแนวราบ ทุกแผนกจะมีความเสมอภาคกันในตำแหน่ง ดังนั้นการมีส่วนร่วมในแนวราบจึงเป็นไปได้ไปอย่างหลวมๆ ไม่จริงจัง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะมีสถานะหรือตำแหน่งเท่ากัน

2.2 ในแนวดิ่ง เป็นการมีส่วนร่วมตามสายการบังคับบัญชา เช่น มีลูกน้อง มีฝ่าย มีแผนกต่างๆลดหลั่นกันไป การทำงานจึงมีการตรวจสอบตามลำดับชั้น การแสวงหาผลประโยชน์เพื่อตนเองหรือผู้อื่นจะได้รับการตรวจสอบจากผู้บังคับบัญชา

2.3 การมีส่วนร่วมทั้งในแนวราบและแนวดิ่ง ในบางครั้งจะต้องทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานในแผนกอื่น จึงต้องแสดงบทบาทตามสถานภาพของแนวราบและแนวดิ่ง

นอกจากที่กล่าวมาแล้วจากการศึกษาพบว่า การมีส่วนร่วมในการบริหารในทางปฏิบัติแล้วจะมีรูปแบบหรือลักษณะอื่นๆ อีกดังนี้

1. การมีส่วนร่วมในการประชุม
2. การมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น
3. การมีส่วนร่วมในการค้นหาปัญหาและสาเหตุของปัญหา
4. การมีส่วนร่วมในการวางแผน
5. การมีส่วนร่วมในการออมเงิน ทรัพย์สินหรือวัสดุอุปกรณ์
6. การมีส่วนร่วมในการใช้แรงงาน
7. การมีส่วนร่วมในการเป็นผู้ริเริ่ม
8. การมีส่วนร่วมในการชักชวน
9. การมีส่วนร่วมในการประชาสัมพันธ์
10. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
11. การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติ
12. การมีส่วนร่วมในการประสานงาน
13. การมีส่วนร่วมในการควบคุม ติดตาม และประเมินผล



## ระดับขั้นและเครื่องมือการมีส่วนร่วม

สถาบันพระปกเกล้า (2548:35) ได้แบ่งระดับขั้นการมีส่วนร่วมว่าแบ่งออกเป็นระดับต่างๆ ได้ 6 ระดับ โดยเริ่มตั้งแต่การให้ข้อมูลแก่ประชาชน การเปิดรับฟังความคิดเห็นจากประชาชน การขอคำปรึกษา ร่วมตัดสินใจ การวางแผน การร่วมปฏิบัติและการควบคุมและติดตามผล

วิธีการแบ่งระดับขั้นการมีส่วนร่วมของประชาชนอาจแบ่งได้หลายวิธี การแบ่งระดับขั้นการมีส่วนร่วมของประชาชนจากระดับต่ำสุดไปหาระดับสูงสุด ออกเป็น 6 ระดับ และจำนวนประชาชนที่เข้ามามีส่วนร่วมในแต่ละระดับจะเป็นปฏิภาคกับระดับของการมีส่วนร่วม ถ้าระดับการมีส่วนร่วมต่ำ จำนวนประชาชนที่เข้ามามีส่วนร่วมจะมาก และยิ่งระดับการมีส่วนร่วมสูงขึ้นเพียงใด จำนวนประชาชนที่เข้ามามีส่วนร่วมก็จะลดลงตามลำดับ ระดับการมีส่วนร่วมของประชาชนเรียงตามลำดับจากต่ำสุดไปหาสูงสุด ได้แก่ 1)ระดับการให้ข้อมูล 2)ระดับการเปิดรับความคิดเห็นของประชาชน 3)ระดับการปรึกษาหารือ 4)ระดับการวางแผนร่วมกัน 5)ระดับการร่วมปฏิบัติ และ 6) ระดับการควบคุมโดยประชาชน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. ระดับการให้ข้อมูล เป็นระดับต่ำสุดและเป็นวิธีการที่ง่ายที่สุดของการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้วางแผนโครงการกับประชาชน เพื่อให้ข้อมูลแก่ประชาชนเกี่ยวกับการตัดสินใจของผู้วางแผนโครงการ และยังเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นหรือเข้ามาเกี่ยวข้องกับใดๆ เช่น การแถลงข่าว การแจกข่าว การแสดงนิทรรศการ และการทำหนังสือพิมพ์ให้ข้อมูลเกี่ยวกับกิจกรรมต่างๆ นั่นคือการตัดสินใจ แล้วมาแจ้งให้ทราบ จะเป็นการตัดสินใจที่ไม่มีผลกระทบต่อประชาชน หรืออาจมีแต่ไม่มากนัก

2. ระดับการเปิดรับความคิดเห็นของประชาชน เป็นระดับขั้นที่สูงกว่าระดับแรก กล่าวคือผู้วางแผนโครงการเชิญชวนให้ประชาชนแสดงความคิดเห็นเพื่อให้ได้ข้อมูลมากขึ้น และประเด็นในการประเมินข้อดีข้อเสียชัดเจนยิ่งขึ้น เช่น การสำรวจความคิดเห็นของประชาชนเกี่ยวกับการริเริ่มโครงการต่างๆ และการบรรยายให้ประชาชนฟังเกี่ยวกับโครงการต่างๆ แล้วขอความคิดเห็นจากผู้ฟัง เป็นต้น ความสำคัญคือการรับฟังตั้งแต่เริ่มตระหนักถึงปัญหา

3. ระดับการปรึกษาหารือ เป็นระดับขั้นการมีส่วนร่วมของประชาชนที่สูงกว่าการเปิดรับความคิดเห็นจากประชาชน เป็นการเจรจากันอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการระหว่างผู้วางแผนโครงการและประชาชน เพื่อประเมินความก้าวหน้า หรือระบุประเด็นหรือข้อสงสัยต่างๆ เช่น การจัดประชุมการจัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการ และการเปิดกว้างรับฟังความคิดเห็น เป็นต้น

4. ระดับการวางแผนร่วมกัน เป็นระดับขั้นที่สูงกว่าการปรึกษาหารือ กล่าวคือ เป็นเรื่องการมีส่วนร่วมที่มีขอบเขตกว้างมากขึ้น มีความรับผิดชอบร่วมกัน ใช้สำหรับการพิจารณาประเด็นที่

มีความยุ่งยากซับซ้อนและมีข้อโต้แย้งมาก เช่น การใช้กลุ่มที่ปรึกษาซึ่งเป็นประชาชนและผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งในสาขาต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง

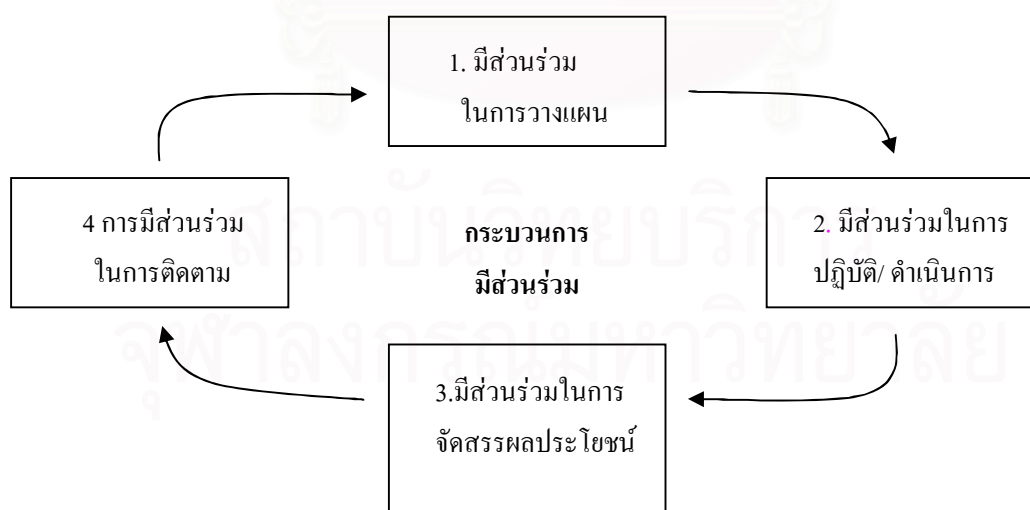
5. ระดับการร่วมปฏิบัติ เป็นระดับขั้นที่สูงถัดไปจากระดับการวางแผนร่วมกัน คือ เป็นระดับที่ผู้รับผิดชอบโครงการกับประชาชนร่วมกันดำเนินโครงการ เป็นขั้นการนำโครงการไปปฏิบัติร่วมกัน เพื่อให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

6. ระดับการควบคุมโดยประชาชน เป็นระดับสูงสุดของการมีส่วนร่วมโดยประชาชน เพื่อแก้ปัญหาข้อขัดแย้งที่มีอยู่ทั้งหมด เช่น การลงประชามติ ในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 มาตรา 214

### ขั้นตอนของกระบวนการการมีส่วนร่วมของประชาชน

สถาบันพระปกเกล้า (2548:38) กล่าวถึงกระบวนการหรือขั้นความสำคัญของการมีส่วนร่วมในลักษณะที่เป็นพลวัตอาจแบ่งในลักษณะเป็นกระบวนการต่อเนื่อง 4 ขั้นตอน โดยสรุปรวมระดับขั้นของการมีส่วนร่วมจากภาพที่นำมาเหลือขั้นตอนลดลง คือ 1.การมีส่วนร่วมในการวางแผน 2.การปฏิบัติการ 3.การจัดสรรผลประโยชน์ร่วมกัน และ 4.การติดตามประเมินผล ดังปรากฏในแผนภาพที่ 2

### แผนภาพที่ 2 กระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชน



ที่มา : สถาบันพระปกเกล้า, 2548:38.

1. การมีส่วนร่วมด้านการวางแผน ประกอบด้วย การรับรู้ เข้าถึงข้อมูลเกี่ยวกับการวางแผนและร่วมวางแผนโครงการ
  2. การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติ / ดำเนินการเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการในกิจกรรมต่างๆ
  3. การมีส่วนร่วมในการจัดสรรผลประโยชน์ เป็นการมีส่วนร่วม ในการจัดสรรประโยชน์หรือผลของโครงการ หรือผลของการตัดสินใจที่จะเกิดขึ้น
  4. การมีส่วนร่วมในการติดตามประเมินผล ประชาชนจะเข้ามาเกี่ยวข้องกับการคิดเกณฑ์ในการประเมินโครงการหรือกิจกรรมต่างๆ ด้วย ซึ่งผลของกระบวนการประเมินนี้จะกลายเป็นปัจจัยนำเข้าในกระบวนการมีส่วนร่วมขั้นที่ 1 ซึ่งเป็นขั้นตอนของการวางแผนต่อไป
- อย่างไรก็ดีในการจัดทำตัวชี้วัดการมีส่วนร่วม คณะวิจัยของสถาบันพระปกเกล้า (2545) ได้จัดทำหลักการมีส่วนร่วมให้กระชับขึ้นและครอบคลุมโดยมี 4 หลักการคือ 1.การให้ข้อมูลแก่ประชาชนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง 2.การรับฟังความคิดเห็น 3.การร่วมตัดสินใจ 4.การพัฒนาศักยภาพโดยการมีส่วนร่วม ทั้งนี้เพราะประชาชนอาจไม่สามารถเข้าถึงกระบวนการมีส่วนร่วมได้ หากไม่ได้รับการพัฒนาศักยภาพ

### แผนภาพที่ 3 แนวคิดและหลักการมีส่วนร่วม



ที่มา : สถาบันพระปกเกล้า. โครงการขยายผลเพื่อนำตัวชี้วัดการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีระดับองค์กรไปสู่การปฏิบัติ, 2548:39.

## ประโยชน์ของการมีส่วนร่วม

การมีส่วนร่วมก่อให้เกิดประโยชน์อย่างหลากหลาย เช่น เกิดความพึงพอใจ เกิดความรัก ความเข้าใจ ความสามัคคี ความร่วมมือ ความรู้สึกเป็นเจ้าของ ความคิดสร้างสรรค์ เกิดทีมงานที่จะเป็นพลังในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย และแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังมีผู้รู้ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับประโยชน์ของการมีส่วนร่วม ดังนี้

ธรรมรส โชติบุญชร (2540:230) มีความเห็นว่า การมีส่วนร่วมมีผลโดยตรงต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและกำลังใจของผู้ปฏิบัติ อันจะทำให้เกิดการยอมรับ มีความผูกพันกันระหว่างกัน และมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงมากขึ้น

สัมฤทธิ์ กางเพ็ง(2545:9-10) ได้กล่าวถึงความสำคัญและประโยชน์ของการบริหารแบบมีส่วนร่วม ไว้ว่า

การมีส่วนร่วมเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานหรือผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการทำงาน จะทำให้เกิดความรู้สึกเกี่ยวข้องและผูกพันกับงานหรือองค์กร ความรู้สึกผูกพันเกี่ยวข้องที่ว่านี้ หากมีการตัดสินใจดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งร่วมกันแล้ว จะเป็นผลให้เกิดความผูกมัดหรือสิ่งที่ตกลงใจร่วมกัน ส่วนประโยชน์ของการมีส่วนร่วมได้กล่าวไว้ ดังนี้

1. การมีส่วนร่วมก่อให้เกิดการระดมความคิดและการอภิปรายร่วมกันระหว่างผู้เกี่ยวข้อง ทำให้เกิดความคิดเห็นที่หลากหลาย ทำให้การปฏิบัติมีความเป็นไปได้มากกว่าการคิดเพียงคนเดียว
2. การมีส่วนร่วมในการบริหารมีผลในทางจิตวิทยา คือ ทำให้การต่อต้านน้อยลง ในขณะที่เดียวกันก็เกิดการยอมรับมากขึ้น นอกจากนี้ยังเป็นวิธีการที่ผู้บริหารสามารถใช้ทดสอบได้ว่าสิ่งที่ตนเองรู้ตรงกับสิ่งที่ผู้ร่วมงานรู้หรือไม่
3. เปิดโอกาสให้มีการสื่อสารที่ดีกว่า สามารถแลกเปลี่ยนข้อมูลและประสบการณ์ในการทำงานร่วมกัน ตลอดจนการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน
4. เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานหรือผู้เกี่ยวข้องมีโอกาสใช้ความสามารถและทักษะในการทำงานร่วมกัน เกิดความมีน้ำใจ และความจงรักภักดีต่อหน่วยงานมากขึ้น
5. การมีส่วนร่วมจะทำให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้น การตัดสินใจมีคุณภาพมากขึ้น และส่งเสริมให้มีการปรับปรุงงานมีความเป็นไปได้สูง ตลอดจนผู้ร่วมงานมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมากขึ้น

สุรชัย เทียนขาว (2545:137-138) กล่าวว่า การมีส่วนร่วมเป็นสิ่งที่สมควรสนับสนุนให้เกิดผลในทางปฏิบัติ เพราะการรวมพลังการทำงานนำไปสู่ผลที่ดี มีคุณค่า หรือเข้มแข็งมากกว่าการทำงานอย่างโดดเดี่ยว

อานันท์ ปันยารชุน (2543:10) เห็นว่า การมีส่วนร่วมของประชาชน เป็นเครื่องมือต่อต้านการทุจริตที่ทรงพลัง ทำให้สังคมมีความสุจริตโปร่งใส

### ประเภทของการมีส่วนร่วม

เมตต์ เมตต์การุณจิต (2547:18) ได้แบ่งประเภทของการมีส่วนร่วมไว้ 2 ประเภท ได้แก่

1. การมีส่วนร่วมโดยตรง เป็นเรื่องเกี่ยวกับการตัดสินใจเป็นสำคัญ ดังนั้นผู้ที่รับผิดชอบกิจกรรมโดยตรง มักเปิดโอกาสให้บุคคลอื่นเข้ามามีส่วนร่วมในรูปของคณะกรรมการที่ปรึกษา ที่จะให้ข้อคิด ข้อเสนอแนะ เพราะกิจกรรมบางอย่างอาจมีอุปสรรคไม่สามารถแก้ปัญหาให้ลุล่วงไปด้วยดี จึงจำเป็นต้องให้บุคคลอื่นเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เพื่อให้ผลการตัดสินใจเป็นที่ยอมรับแก่คนทั่วไปหรือเกิดผลงานที่มีประสิทธิภาพ

2. การมีส่วนร่วมโดยอ้อม เป็นเรื่องของการทำกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งให้บรรลุเป้าหมายอย่างไม่เป็นทางการ โดยไม่ได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในกระบวนการบริหารแต่อย่างใด แต่เป็นเรื่องของการให้การสนับสนุน ส่งเสริมให้บรรลุเป้าหมายเท่านั้น

### การมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารการศึกษา

การศึกษาเป็นกระบวนการพัฒนาคนให้มีความเจริญงอกงามทั้งทางร่างกาย อารมณ์ สังคม สติปัญญา มีความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ที่จะอยู่ร่วมกันในสังคมได้อย่างมีความสุข เนื่องจากการศึกษาเป็นการพัฒนาคนตลอดชีวิต ดังนั้นการศึกษาจึงเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับคนทุกคน และประชาชนจะต้องเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ซึ่งมีนักการศึกษาหลายท่านได้ให้ความหมายของการมีส่วนร่วมของประชาชนไว้อย่างหลากหลายดังนี้

กัมปนาท ศรีเชื้อ (2549: [www.loei2.net/index.php?option=com\\_content&task=view&id=56&Itemid=1](http://www.loei2.net/index.php?option=com_content&task=view&id=56&Itemid=1)) ได้กล่าวถึง การจัดการศึกษาโดยการมีส่วนร่วมว่าเป็นพื้นฐานในการปกครองในระบอบประชาธิปไตย การบริหารราชการในยุคใหม่จึงควรส่งเสริมให้ทุกฝ่ายที่มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น และกำหนดแนวทางของโครงการหรือกิจกรรมนั้นๆ ซึ่งจะก่อให้เกิดความผูกพันความรับผิดชอบร่วมกันและเกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงานมากยิ่งขึ้น โรงเรียนเป็นหน่วยงานการศึกษาที่ถือได้ว่าเป็นการบริการสาธารณะอย่างหนึ่งของรัฐที่จะต้องจัดให้ประชาชนอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพรวมทั้งสนองตอบต่อความต้องการของประชาชนในการบริหารจัดการศึกษาของโรงเรียนจึงมีผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียอยู่หลายฝ่าย เช่น ผู้ปกครอง ครู นักเรียน ชุมชน องค์กรเอกชน ฯลฯ ดังนั้นจึงต้องให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องเหล่านั้นได้มีส่วนร่วมใน

การบริหารจัดการศึกษาให้มากที่สุด ซึ่งสามารถ ทำได้หลายวิธี วิธีหนึ่งที่เป็นที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวางในปัจจุบันคือ การบริหารจัดการโรงเรียนโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ซึ่งเป็นการกระจายอำนาจจากส่วนกลางไปยังสถานศึกษาโดยตรง ให้สถานศึกษามีอำนาจอิสระและคล่องตัวในการตัดสินใจในด้านวิชาการ บุคคล งบประมาณ และการจัดระบบบริหารงานทั่วไป เป็นการบริหารจัดการโรงเรียนที่สอดคล้องกับคุณลักษณะ และความต้องการของโรงเรียน นั่นคือสมาชิกโรงเรียน อันได้แก่ คณะกรรมการบริหารโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียน ครู ผู้ปกครอง ตลอดจนสมาชิกชุมชน และองค์กรอื่นๆ มารวมพลังกันอย่างเต็มที่ รับผิดชอบต่อการใช้ทรัพยากร และแก้ปัญหา ตลอดจนดำเนิน กิจกรรมด้านการจัดการศึกษาของโรงเรียน ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ทั้งนี้ต้องมีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐาน และสามารถตรวจสอบได้โดยมีแนวคิดในการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานคือ

1. เป็นการระดมผู้เชี่ยวชาญ และผู้มีประสบการณ์เพื่อร่วมกันจัดการศึกษา เปิดโอกาสให้ครู เจ้าหน้าที่และชุมชน มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในเรื่องสำคัญของโรงเรียน

2. เป็นการระดมทรัพยากรด้านการเงิน และด้านวิชาการ เพื่อพัฒนาการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

3. สร้างความยืดหยุ่นในการทำงาน ทำให้เกิดการริเริ่มจัดทำโครงการใหม่ ๆ เพื่อให้ตรงกับความต้องการของผู้เรียนมากขึ้น

4. ครูและผู้ปกครองซึ่งมีส่วนร่วมในการบริหารงบประมาณ ได้เสนอความคิดเห็น ในการปรับปรุงการศึกษา อีกทั้งเปิดโอกาสให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม ในการบริหารและจัดการศึกษา

ธีระ รุญเจริญ (2546:43) ได้กล่าวถึงบทบาทของคณะกรรมการสถานศึกษา บุคคล ครอบครัว ประชาชน และสถาบันทางสังคมมีบทบาทเข้าร่วมในการจัดการศึกษาได้หลายประการ ทั้งในการจัดการศึกษาซึ่งต้องได้รับสิทธิประโยชน์ และต้องเป็นไปอย่างมีคุณภาพได้มาตรฐาน บทบาทร่วมในการจัดการศึกษามีหลายประการดังนี้

1. ร่วมตัดสินใจเกี่ยวกับการศึกษาของบุตรหลานตน เช่น เลือกสถานศึกษาให้บุตรหลานร่วมตัดสินใจทิศทางการศึกษาของบุตรหลาน

2. ร่วมแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับหลักสูตร พัฒนาการของบุตรหลานและการเรียนการสอนประจำวัน

3. ร่วมจัดทำหลักสูตรและติดตามผลการศึกษา เช่น ร่วมแสดงความคิดเห็นหรือเสนอแนะการจัดทำหลักสูตรท้องถิ่น ติดตามการจัดการเรียนการสอนของสถานศึกษาและครู ให้ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาและให้ข้อเสนอแนะในการจัดการศึกษาของสถานศึกษา



4. ร่วมในบรรยากาศการเรียนการสอนของสถานศึกษา ผู้ปกครองอาจร่วมในกิจกรรมการเรียนการสอน หรือร่วมกิจกรรมอื่นที่สถานศึกษาจัด ซึ่งหากสถานศึกษามีแนวทางสนับสนุนที่ดี ก็ จะส่งผลดีต่อการจัดการศึกษาของสถานศึกษานั้นเอง

5. ร่วมสนับสนุนกิจการการศึกษา โดยสนับสนุนด้านความคิด การเป็นผู้นำ การเป็น กรรมการ การร่วมประชุม การให้คำปรึกษาแนะนำ การให้ข้อมูลความคิดเห็น การปกป้องดูแล การสนับสนุนทรัพยากรการเงิน วัสดุอุปกรณ์ การร่วมดำเนินโครงการ การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ เป็นต้น

นอกจากนี้ยังได้กล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษาในการมีส่วนร่วมทางการศึกษาดังนี้

1. กำกับกิจการของโรงเรียน
2. สนับสนุนกิจการของโรงเรียน

และตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2543 ข้อ 13 กำหนดหน้าที่คณะกรรมการสถานศึกษาไว้ดังนี้

1. กำหนดนโยบายและแผนพัฒนาของสถานศึกษา
2. ให้ความเห็นชอบแผนปฏิบัติการประจำปีของสถานศึกษา
3. ให้ความเห็นชอบในการจัดทำสาระหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น
4. กำกับและติดตามการดำเนินงานตามแผนของสถานศึกษา
5. ส่งเสริมและสนับสนุนให้เด็กทุกคนในเขตบริการได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึง

มีคุณภาพและได้มาตรฐาน

6. ส่งเสริมให้มีการพิทักษ์สิทธิเด็ก ดูแลเด็กพิการ เด็กด้อยโอกาส และเด็กที่มีความสามารถพิเศษให้ได้รับการพัฒนาตามศักยภาพ

7. เสนอแนวทางและมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการศึกษาด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารทั่วไปของสถานศึกษา

8. ส่งเสริมให้มีการระดมทรัพยากร เพื่อการศึกษา ตลอดจนวิทยากรภายนอก และภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อเสริมสร้างพัฒนาการของนักเรียนทุกด้าน รวมทั้งสืบสานจารีตประเพณี ศิลปวัฒนธรรมของท้องถิ่นและของชาติ

9. ส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับชุมชน ตลอดจนประสานงานกับองค์กร ทั้งรัฐและเอกชน เพื่อให้สถานศึกษาเป็นแหล่งวิทยาการของชุมชนและมีส่วนร่วมในการพัฒนา ชุมชนและท้องถิ่น

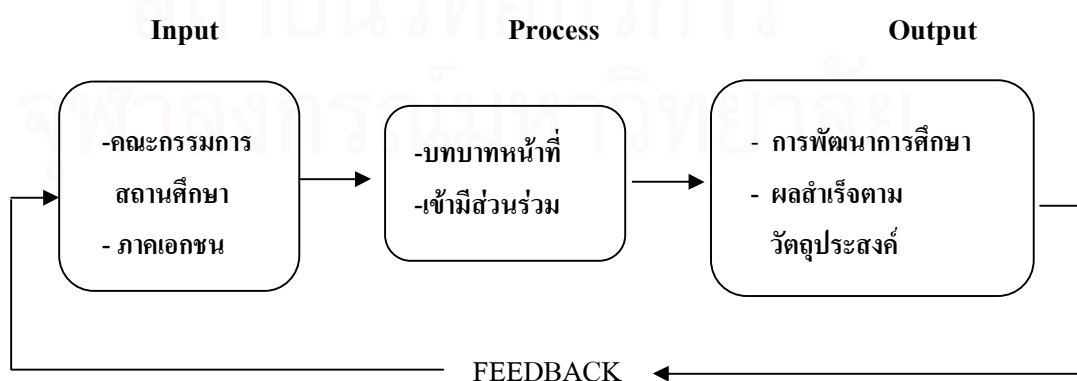
10. ให้ความเห็นชอบรายงานผลการดำเนินงานประจำปีของสถานศึกษาก่อนเสนอต่อ สาธารณชน

11. แต่งตั้งที่ปรึกษาหรือคณะกรรมการเพื่อการดำเนินงานตามระเบียบนี้ตามที่เห็นสมควร

12. ปฏิบัติการอื่นตามที่ได้รับมอบหมายจากหน่วยงานต้นสังกัดของสถานศึกษานั้น

แต่จากการวิจัยของธีระ รุญเจริญที่ได้ศึกษาไว้เมื่อปี 2544 (ธีระ รุญเจริญ, 2550:55) ที่พบสภาพปัญหาเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมว่า ปัจจุบันชุมชนและสมาคมผู้ปกครองมีส่วนร่วมเพียงการบริจาคเงินเป็นหลัก อีกทั้งการใช้คณะกรรมการโรงเรียนเพื่อประโยชน์ต่อการบริหารและการจัดการยังไม่สามารถทำได้มากนัก ทั้งนี้เป็นเพราะแนวคิดตามวัฒนธรรมการปฏิบัติเดิม ความรู้ความสามารถและความชัดเจนในอำนาจหน้าที่รวมทั้งศักยภาพอื่นยังมีไม่มากพอ นอกจากนี้ยังพบอีกว่า ในการบริหารสถานศึกษาโดยคณะกรรมการนั้นเป็นการบริหารโดยชุมชน ซึ่งจะตอบสนองต่อความต้องการของชุมชนอย่างแท้จริง แต่อย่างไรก็ตามยังพบปัญหาในประเด็นที่ว่า(Hall, 1992) คณะกรรมการโรงเรียนนั้นถูกมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบมากมาย แต่บุคลากรที่เป็นคณะกรรมการยังขาดคุณสมบัติที่เหมาะสมอยู่มาก เช่น ขาดความรู้เรื่องการบริหารโรงเรียน สมาชิกในคณะกรรมการที่ตั้งขึ้นใหม่ ทั้งครู ลูกจ้าง ผู้ปกครอง หรือนักเรียน ต่างมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนน้อยมาก ทั้งด้านงบประมาณ การจัดสิ่งอำนวยความสะดวก บุคลากร นโยบายและเรื่องอื่นๆที่จำเป็นสำหรับการตัดสินใจและการบริหาร ขาดทักษะกระบวนการกลุ่ม สมาชิกในคณะกรรมการโรงเรียนส่วนมากจะขาดทักษะในเรื่องกระบวนการตัดสินใจกลุ่ม การลดปัญหาความขัดแย้ง การแก้ปัญหาและทักษะอื่นๆ ขาดความชัดเจนในบทบาท สมาชิกส่วนใหญ่ยังไม่เข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเองหรือของคณะกรรมการว่ามีอำนาจและความรับผิดชอบมากน้อยเพียงใด ไม่แน่ใจว่าคณะกรรมการโรงเรียนที่ตนเองสังกัดนั้นเป็นคณะกรรมการที่ปรึกษาหรือคณะกรรมการที่มีหน้าที่ตัดสินใจ

แผนภาพที่ 4 แสดงการมีส่วนร่วมบริหารการศึกษา

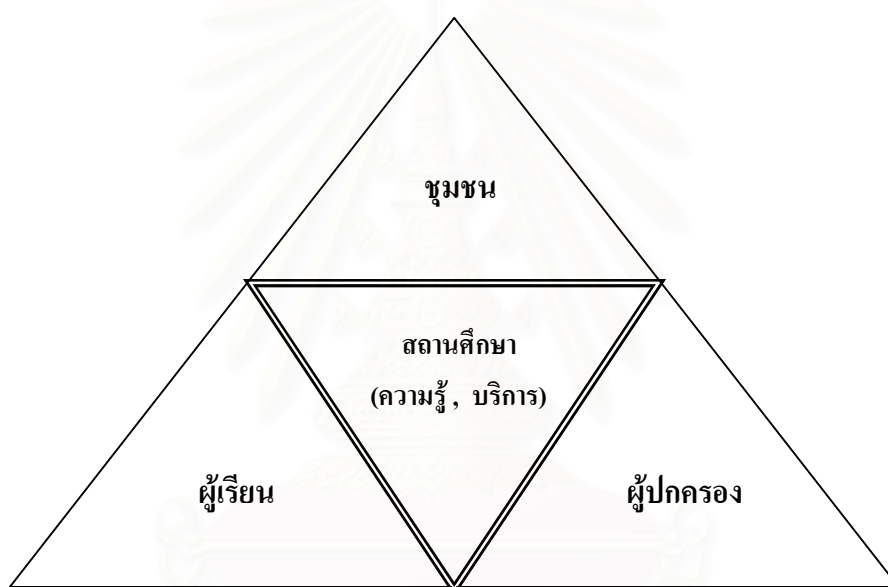


ที่มา : เมตต์ เมตต์การุณจิต. การบริหารจัดการศึกษาแบบมีส่วนร่วม:ประชาชน

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและราชการ, 2547:47.

เมตต์ เมตต์การุณจิต(2547:49) ยังได้กล่าวเพิ่มเติมว่า เมื่อสถานศึกษาเปรียบเสมือนโรงงานที่มีหน้าที่ผลิตบุคลากรที่มีคุณภาพออกไปรับใช้สังคม ดังนั้นสถานศึกษากับสังคมจะต้องประสานร่วมมือกัน จึงจะทำให้ปรัชญาการศึกษาบรรลุเป้าหมาย ประชาชนจำเป็นต้องเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การวินิจฉัย และตัดสินใจร่วมกัน รวมทั้งเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา จะทำให้สถานศึกษาทราบถึงความต้องการของท้องถิ่น จึงจะทำให้การบริหารงานเกิดประสิทธิภาพ

### แผนภาพที่ 5 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับชุมชน



ที่มา: เมตต์ เมตต์การุณจิต. การบริหารจัดการศึกษาแบบมีส่วนร่วม:ประชาชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและราชการ, 2547:50.

ส่วนสมชาย ทวีทรัพย์ (2550:88) ได้กล่าวว่า ในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ได้กำหนดให้มีการจัดการศึกษาของไทย โดยคำนึงถึงการมีส่วนร่วมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน และให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาและมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องซึ่งเป็นหลักการพื้นฐานที่ยอมรับของสังคม นั้นแสดงให้เห็นว่าการจัดการศึกษาของไทยต้องการให้ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา พร้อมทั้งการระดมทรัพยากรที่มีอยู่ มาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพและมีมาตรฐานในการจัดการศึกษา ต้องการให้การจัดการศึกษามาจากคนในสังคมที่แท้จริงและเป็นความต้องการของสังคม ต้องการให้ประชาชนซึ่ง

เป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยตรงเข้ามามีส่วนในการจัดการศึกษาร่วมกับผู้บริหารสถานศึกษา ครู บุคลากรทางการศึกษา โดยตระหนักถึงการเป็นเจ้าของอย่างแท้จริงในลักษณะเป็นเจ้าของหรือ หุ้นส่วนของสถานศึกษาที่มีความเป็นเจ้าของร่วมกัน จึงอาศัยกระบวนการกระจายอำนาจ การมีส่วนร่วม ความโปร่งใส และตรวจสอบได้ในทุกขั้นตอนของการจัดการศึกษา พร้อมยึดหลักการ บริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี

สมพงษ์ เกษมสิน (2526 อ้างถึงในธีระ รุญเจริญ, 2550:187) ได้เสนอแนวทางการ ดำเนินการที่จะก่อให้เกิดการมีส่วนร่วมในการบริหารงาน 5 ประการดังนี้

1. การชี้แนะและสอนงาน วิธีนี้จะช่วยให้ผู้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานเกิดประโยชน์ในแง่ ที่จะเพิ่มทักษะในการปฏิบัติ และได้รับความอบอุ่นใจรวมทั้งการที่จะได้แสดงความคิดเห็นต่อ ผู้บังคับบัญชา

2. การให้กลุ่มเสนอแนวความคิดเห็น วิธีนี้จะช่วยสร้างความสามัคคีธรรมในกลุ่มและ เป็นการระดมความคิดเห็นของกลุ่ม ซึ่งจะทำได้ข้อคิดเห็นที่กว้างขวางและมีลักษณะของกลุ่มจะ ทำให้เกิดการมีส่วนร่วมในองค์การ

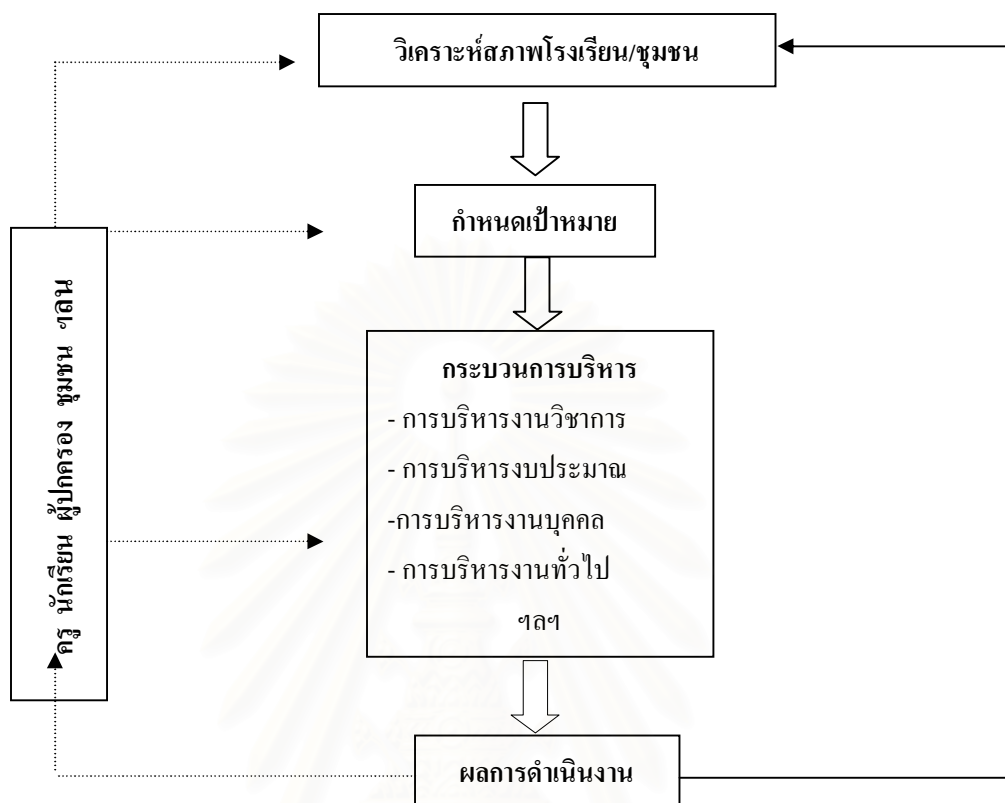
3. การให้กลุ่มควบคุมกันเอง การควบคุมกันเองระหว่างกลุ่มย่อยก่อให้เกิดผลดีมี ประสิทธิภาพมากกว่าผู้บังคับบัญชาคอยติดตามควบคุม

4. จัดให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ

5. เปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนแสดงความคิดเห็น ในการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของ องค์การ ซึ่งจะทำให้หลายวิธี เช่น ผู้รับฟังความคิดเห็น

นอกจากนี้ สัมฤทธิ์ กางเพ็ง (2545:11) ยังได้กล่าวถึงกระบวนการบริหารแบบมีส่วนร่วม ในสถานศึกษาไว้ว่า เนื่องจากผู้บริหารโรงเรียนไม่สามารถจะปฏิบัติงานได้ลำพังคนเดียว ประกอบกับในปัจจุบันมีกระแสของการมีส่วนร่วม การตรวจสอบ และความโปร่งใสในการ ดำเนินงาน ตลอดจนพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ได้กำหนดให้มีการกระจาย อำนาจไปสู่ท้องถิ่นและสถานศึกษา เพื่อให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา โดย ควรให้มีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนของการดำเนินงานเพื่อให้เกิดความรู้สึกรับผิดชอบและเป็นเจ้าของ ร่วมขององค์กร อันจะทำให้เกิดความร่วมมือในการบริหาร ทั้งยังเป็นการแบ่งเบาภาระของ โรงเรียนได้อีกด้วย ซึ่งมีกระบวนการดำเนินงานดังแผนภาพต่อไปนี้

## แผนภาพที่ 6 แสดงกระบวนการบริหารแบบมีส่วนร่วมในสถานศึกษา



ที่มา : สัมฤทธิ์ กางเพ็ญ. รูปแบบการมีส่วนร่วมในสถานศึกษา, 2545:12.

สัมฤทธิ์ กางเพ็ญ (2545:12) ยังกล่าวอีกว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วม ถึงแม้จะมีประโยชน์ต่อผู้บริหารเป็นอย่างมากก็ตาม มีเงื่อนไขที่ต้องพิจารณาก่อนนำไปปฏิบัติ ดังนี้

1. ผู้บริหารรู้จักผู้ร่วมงานหรือผู้ได้บังคับบัญชาดีพอหรือยัง เช่น ความรับผิดชอบ พฤติกรรมในการทำงาน

2. ผู้ได้บังคับบัญชาชอบที่จะมีส่วนร่วมในการทำงานหรือไม่

3. ผู้บริหารมีเวลาพอหรือไม่สำหรับการเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ได้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหาร

4. ผู้บริหารต้องสร้างบรรยากาศในการทำงานแบบมีส่วนร่วมให้เกิดขึ้น กล่าวคือ

- ความเชื่อใจและความไว้วางใจในตัวผู้ร่วมงานหรือผู้ได้บังคับบัญชา

- จัดให้มีระบบสื่อสารแบบเปิดและมีการแลกเปลี่ยนข้อมูล ประสพการณ์ในการทำงานร่วมกัน

- การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจโดยกลุ่ม

- ความมีอิสระในการปฏิบัติงาน

- ผู้บริหารมีความเป็นกันเอง สนใจและเปิดใจที่จะรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน
- การยอมรับซึ่งกันและกันในการทำงาน

เช่นเดียวกับ อุทัย บุญประเสริฐ (2545) ได้ให้ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการกระจายอำนาจและการมีส่วนร่วมด้านการศึกษาไว้ดังนี้

การจัดการศึกษาในอนาคตตามมาตรา 12 นั้น จัดได้หลากหลายมากในเรื่องความเป็นอิสระเชิงการบริหารและความคล่องตัวในการบริหารการศึกษา การกระจายอำนาจจะมุ่งตรงไปสนับสนุนที่โรงเรียน และที่สำคัญที่จะเน้นมากคือ การบริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน ซึ่งจะมีการกระจายอำนาจการบริหารจัดการไปยังโรงเรียนอย่างชัดเจน ในกรณีนี้จำเป็นจะต้องมีฐานการมีส่วนร่วมของประชาชนเข้ามารองรับการกระจายอำนาจไปที่โรงเรียนโดยตรง คณะกรรมการสถานศึกษาจะเข้ามามีบทบาท มีส่วนร่วมโดยตรงมากขึ้น และมีส่วนร่วมในการตรวจสอบการทำงาน of สถานศึกษาโดยตรงโดยมีหัวใจสำคัญอยู่ที่คุณภาพการเรียนรู้ และการจัดการศึกษาที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

### องค์ประกอบหลักของการมีส่วนร่วมบริหารการศึกษา

เมตต์ เมตต์การุณจิต (2547:53) กล่าวว่าในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ได้กำหนดให้ผู้ปกครอง ชุมชน เอกชน มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา โดยจะสำเร็จตามเจตนารมณ์ของกฎหมายฉบับนี้ได้ นั้นจะต้องมีองค์ประกอบที่สำคัญคือ

1. สถานศึกษา ผู้บริหารจะต้องมีวิสัยทัศน์ ยอมรับการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา สถานศึกษาต้องบูรณาการระหว่างภูมิความรู้ของสถานศึกษาและภูมิความรู้จากชุมชนเพื่อให้เกิดประโยชน์กับชุมชนอย่างแท้จริง

2. คณะกรรมการสถานศึกษา เป็นผู้มีความสำคัญในการปฏิรูปการศึกษาให้บรรลุเป้าหมาย ถ้าสถานศึกษามีคณะกรรมการสถานศึกษาที่มีคุณภาพ ก็จะเป็นส่วนที่ผลักดันให้การมีส่วนร่วมเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

3. การเรียนการสอน ในการจัดการเรียนการสอนสถานศึกษาจะต้องเตรียมความพร้อมในทุกด้านไม่ว่าจะเป็นด้านบุคลากร อุปกรณ์ อาคารสถานที่ เพื่อให้เด็กได้เรียนอย่างเสมอภาคสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ ในกระบวนการจัดการเรียนการสอนสถานศึกษาจะต้องมีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์พัฒนากับชุมชน โดยเฉพาะคณะกรรมการสถานศึกษาจะต้องทำหน้าที่ตรวจสอบติดตาม ควบคุมกิจการของสถานศึกษา

4. หลักสูตร นับว่าเป็นหัวใจของการศึกษา ดังนั้นหลักสูตรจะต้องได้มาตรฐานสากล



ผู้ทำให้หลักสูตรได้มาตรฐาน นอกจากกระทรวงศึกษาธิการแล้ว สถานศึกษา ผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษา จะต้องร่วมมือกันพิจารณากำหนดโดยยึดความต้องการของสังคมเป็นเกณฑ์ และจะต้องคำนึงถึงสภาพปัญหาในชุมชนและสังคม ภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของครอบครัว ชุมชน สังคมและประเทศชาติ

สัมฤทธิ์ กางเพ็ง(2545:13) กล่าวว่า ในการที่จะบริหารงานแบบมีส่วนร่วมให้เกิดประโยชน์และมีประสิทธิภาพสูงสุดนั้น ผู้บริหารเป็นบุคคลที่สำคัญที่สุดที่จะเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงาน หรือผู้เกี่ยวข้อง เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการมากน้อยเพียงใด เพราะการมีส่วนร่วมในการทำงานนอกจากจะเป็นการสร้างประสบการณ์แล้ว ยังเป็นการสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของและเกิดความพึงพอใจในการทำงานด้วย ส่วนระดับของการมีส่วนร่วมจะมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับความรับผิดชอบของผู้ร่วมงานและระดับความสำคัญของงาน ประกอบกับเวลา สถานการณ์ และพฤติกรรมการทำงานของผู้ร่วมงานด้วย ดังนั้น ความสำเร็จของการบริหารแบบมีส่วนร่วมจึงขึ้นอยู่กับความสามารถในการวิเคราะห์สถานการณ์ของผู้บริหารนั่นเอง

อรุณ รัชธรรม (2540:129-130) มีความเห็นว่า การดำเนินการเพื่อก่อให้เกิดการมีส่วนร่วมมีปัจจัยหรือองค์ประกอบที่ควรคำนึงถึงซึ่งเห็นว่ามีองค์ประกอบอยู่ 4 ประการ คือ

1. การไว้วางใจเชื่อใจกัน ได้แก่ การยอมรับ ไว้วางใจ รับผิดชอบ ยินดีที่ร่วมมือ คบหาสมาคม เปิดเผยข้อมูลที่จะเป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงานร่วมกัน
2. การติดต่อสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลทั้งแนวดิ่งและแนวนอน เพื่อจูงใจให้เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงาน ปรับปรุง และพัฒนาในด้านต่างๆเพื่อผลสำเร็จของงาน มิใช่ยึดตัวบุคคลเป็นหลัก
3. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจร่วมกัน โดยยึดเป้าหมายเป็นหลัก และมีความรับผิดชอบร่วมกันในผลของการตัดสินใจนั้นๆ
4. การทำงานเป็นทีม หมายถึง การทำงานโดยรวมบุคคลหลายฝ่าย หลายหน้าที่ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจ ทั้งการศึกษาวัดดูประสงค์และทำความเข้าใจปัญหา การแก้ปัญหาความขัดแย้งร่วมกัน การตัดสินใจและการติดต่อสื่อสารเพื่อการบรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกันขององค์การ

## 5. หลักความรับผิดชอบ

ความรับผิดชอบตามหลักธรรมาภิบาลมีความหมายตรงกับ คำว่า Accountability หมายถึง ความตระหนักในหน้าที่ ความมุ่งมั่นตั้งใจปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถให้บรรลุผลสำเร็จ สอดคล้องตามกฎระเบียบและหลักเกณฑ์ของทางราชการ โดยคำนึงถึงประโยชน์ของผู้รับบริการ

และส่วนรวมเป็นสำคัญ รวมทั้งยอมรับผลที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานทั้งที่เป็นผลดีและผลเสีย ตลอดจนแสดงข้อเท็จจริงในการประกอบภารกิจต่อสาธารณชน สามารถชี้แจงเหตุผลและพร้อมต่อการรับการตรวจสอบจากสาธารณะ

นอกจากนี้ยังมีผู้รู้หลายท่านได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับความรับผิดชอบ ไว้ดังนี้

กรมวิชาการ(2544: 5,434) แปลความหมายของความรับผิดชอบไว้ในศัพท์บัญญัติทางการศึกษา คือ Accountability หมายถึง ภาระรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้และ Responsibility หมายถึง ความรับผิดชอบ

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2541:83-95) ได้กล่าวว่า คนที่มีความรับผิดชอบมีลักษณะ ดังนี้คือ ทำหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้อย่างดีที่สุด และทำเต็มกำลังความสามารถแม้จะพบกับอุปสรรคมากเพียงใดก็ไม่ย่อท้อ ทำงานเสร็จทันเวลา เสร็จทันกำหนด โดยไม่ต้องควบคุม เอาใจ เอาจ้าง ขยันขันแข็งไม่ทิ้งงานกลางคัน ไม่ผัดวันประกันพรุ่ง ไม่กล่าวโทษผู้อื่น ตรงต่อเวลาในการทำงานหรือที่ได้นัดหมายไว้ การตัดสินใจใด ๆ ของภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชนต้องกระทำโดยมีพันธะ ความรับผิดชอบในสิ่งที่ตนเองกระทำต่อสาธารณชนหรือผู้มีส่วนได้เสียกับหน่วยงานนั้น โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นแก่ส่วนรวมเป็นหลักและมีจิตใจเสียสละ เห็นคุณค่าสังคมที่ตนเองสังกัดอยู่

คำเนิง อยู่เลิศ (2541: 20) ได้กล่าวว่า ความรับผิดชอบ เป็นการแสดงความเอาใจใส่ตั้งใจทำงานในหน้าที่ที่ตนได้รับมอบหมายด้วยความเต็มใจและขยันขันแข็ง เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

โครงการพัฒนาแห่งสหประชาชาติ (อ้างถึงในเกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, 2541:3) ให้ความสำคัญความรับผิดชอบว่า ความรับผิดชอบต่อสังคม หมายถึง การตัดสินใจใดๆของภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชนต้องกระทำโดยมีพันธะความรับผิดชอบในสิ่งที่ตนเองกระทำต่อสาธารณชนหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับหน่วยงานนั้น โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ที่จะเกิดขึ้น

ฉลอง มาปรีดา (2537:19) ได้ให้ความหมายของความรับผิดชอบว่า หมายถึง พันธะผูกพันในการที่จะปฏิบัติหน้าที่การงานให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี และยังหมายรวมถึงเมื่อมีผลเสียหายเกิดขึ้นก็ต้องรับผิดชอบผลของการกระทำนั้น

บวรศักดิ์ อุวรรณโณ (2542 อ้างถึงในสถาบันพระปกเกล้า, 2547:100-101)ได้อธิบายว่า Accountability มีนัยว่า ระบบราชการที่มี Accountability ก็คือ ระบบราชการที่มีคอร์รัปชันน้อย และมีประสิทธิภาพ มีความเปิดเผย โปร่งใส กระจายอำนาจและสามารถถอดถอนได้

พรรัตน์ แก่นทอง (2529:24) กล่าวว่าไว้ว่า ความรับผิดชอบ หมายถึง ความขยันขันแข็ง ซื่อสัตย์ มีหิริโอตตัปปะ พยายามทำงานของตนให้ลุล่วงไปด้วยดี โดยไม่ละเมิดสิทธิและหน้าที่ของ

ผู้อื่น รวมทั้งมีการวางแผนงานไว้ล่วงหน้าด้วย นอกจากนี้ยังรับรู้และยอมรับการกระทำของตนเอง ไม่ว่าผลการกระทำนั้นจะเป็นอย่างไร

ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 (ธีระพล อรุณะภักดิ์และคนอื่นๆ ผู้รวบรวม, 2542: 9) หมายถึง การตระหนักในสิทธิหน้าที่ ความสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคม การใส่ใจปัญหาสาธารณะของบ้านเมืองและการกระตือรือร้นในการแก้ปัญหาตลอดจนการเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่าง ความกล้าที่จะยอมรับผลดีและผลเสียจากการกระทำของตน

วนิดา แสงสารพันธ์ (2544:42) กล่าวว่า ความรับผิดชอบในผลของการตัดสินใจของตน และมีเหตุผลที่อธิบายได้ เป็นความรับผิดชอบในบทบาทภาระหน้าที่ที่มีต่อสาธารณชนโดยมีการจัดองค์กร การกำหนดกฎเกณฑ์ที่เน้นการดำเนินงานที่สนองต่อความต้องการของกลุ่มต่างๆ ทั้งยังสามารถที่จะถูกตรวจสอบและวัดผลการดำเนินงานได้ทั้งในเชิงปริมาณ คุณภาพและประสิทธิภาพ

วินัย ธงชัย (2545:40) ได้กล่าวว่า ความรับผิดชอบ หมายถึง คุณลักษณะหนึ่งของบุคคลที่แสดงออกในการปฏิบัติต่อการทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จด้วยดีโดยรู้จักหน้าที่ ไม่ละทิ้งหน้าที่ ติดตามผลงาน แก้ไขปรับปรุงอย่างเต็มใจและเต็มความสามารถ ตรงต่อเวลา ตลอดจนรับผิดชอบในผลที่ตนกระทำ

ศิริยา โถแก้ว (2549:49) สรุปได้ว่าผู้นำองค์กรและบุคลากรต้องมีความรับผิดชอบต่องาน มีความกระตือรือร้นในการแก้ปัญหา มีการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเพียรพยายาม เอาใจใส่ รอบคอบ ตรงต่อเวลา ขยันขันแข็ง ตลอดจนเคารพความคิดเห็นของผู้อื่นที่แตกต่างจากตนและกล้ายอมรับการกระทำของตน มีความรับผิดชอบต่องาน ปฏิบัติงานให้มีคุณภาพ ถูกต้องครบถ้วน และให้เกิดข้อผิดพลาดน้อยที่สุด

สุพัตรา สุภาพ (2537:9) ได้กล่าวว่า ความรับผิดชอบ หมายถึง การรู้จักหน้าที่ที่ตนต้องกระทำ ต้องปฏิบัติไม่คำนึงถึงสิทธิเพียงอย่างเดียว เช่น เป็นนักเรียนมีสิทธิที่จะเรียนหนังสือ ความรับผิดชอบของการเป็นนักเรียนก็คือ ต้องมาเรียนสม่ำเสมอ ความรับผิดชอบจึงเป็นการกระทำหรือการกระทำตามสถานภาพของบุคคล

สุดจิต นิमितกุล (2542:16) กล่าวว่า เจ้าหน้าที่ต้องมีความรับผิดชอบต่อประชาชน ความพึงพอใจของประชาชนต่อการปฏิบัติงานจะเป็นตัวชี้วัดสำคัญในการประเมินความสำเร็จของหน่วยงานและเจ้าหน้าที่

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2542:4) หมายถึง การได้รับการยอมรับ และพึงพอใจจากผู้ใช้บริการ และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง การบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ของงานที่

ปฏิบัติ คุณภาพของงานทั้งด้านปริมาณ ความถูกต้องครบถ้วน รวมทั้งจำนวนความผิดพลาดที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน และจำนวนการร้องเรียน หรือการกล่าวหาที่ได้รับ

สำนักนายกรัฐมนตรี (2542:10) หมายถึง การตระหนักในสิทธิหน้าที่ความสำคัญในความรับผิดชอบต่อสังคม การใส่ใจในปัญหาสาธารณะของบ้านเมืองและกระตือรือร้นในการแก้ปัญหา ตลอดจนการเคารพในการแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างและความกล้าที่จะยอมรับผลจากการกระทำของตน

สายใจ อัจจงค์ (2545:4) ได้กล่าวว่า ความรับผิดชอบ หมายถึง การทำตามหน้าที่ ปฏิบัติตามกฎระเบียบการทำงาน ตามที่ได้รับมอบหมาย การทำตามที่ตนเองได้พูด หรือได้ให้คำมั่นสัญญาไว้ และการยอมรับในสิ่งที่ตนเองได้พูดหรือกระทำลงไป ทั้งในด้านที่เป็นผลดีและด้านที่เป็นข้อบกพร่องทุกครั้ง

โสมนัส ฌ บางช้าง (2544:50) กล่าวว่า ผู้บริหารกิจการต้องปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นไปตามกฎหมายและข้อกำหนดอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับกิจการอย่างเคร่งครัด การละเลยไม่ว่าจะเกิดจากการจงใจหรือประมาทเลินเล่อ อาจนำมาซึ่งความเสียหายอย่างรุนแรงต่อกิจการซึ่งผู้บริหารต้องรับผิดชอบอย่างเต็มที่

จากความหมายข้างต้น สรุปได้ว่า ความรับผิดชอบ หมายถึง การปฏิบัติหน้าที่โดยตระหนักถึงสิทธิหน้าที่ การมีจิตสำนึกรับผิดชอบต่อสังคม มีความมุ่งมั่นตั้งใจปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถเพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จ โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับส่วนรวมเป็นสำคัญ รวมทั้งยอมรับผลที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานดังกล่าวทั้งที่เป็นผลดีและผลเสีย และพร้อมต่อการรับการตรวจสอบจากสาธารณะและทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

### ลักษณะของระบบหลักสำนึกรับผิดชอบ

สถาบันพระปกเกล้า (2548:45) ได้กล่าวถึง ระบบหลักสำนึกความรับผิดชอบจะมีลักษณะสำคัญอย่างน้อย 6 ประการ ดังนี้

1. การที่มีวัตถุประสงค์ชัดเจนว่าต้องการบรรลุเป้าหมายอะไร มีวิธีการหรือกลยุทธ์อย่างไร ให้บรรลุเป้าหมายและมีกำหนดเวลาบรรลุเป้าหมาย
2. การที่บุคลากรในองค์กรมีความรู้สึกร่วมกันว่าพวกตนเป็นเจ้าของและสำนึกว่าทุกคนในองค์กรต่างมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของไปด้วยกัน มิใช่เป็นองค์กรของคนใดคนหนึ่ง
3. ต้องมีวิธีการทำงานหรือกลไกภายในองค์กร เพื่อช่วยให้การทำงานบรรลุเป้าหมายไว้ ซึ่งวิธีการหรือกลไกดังกล่าว ได้แก่ การประสาน การให้เวลา สื่อสาร การตัดสินใจ

4. การที่ไม่ปล่อยคนอุ้งงาน เกียงงาน ไม่ยอมปรับปรุงตัวแม้จะให้โอกาสแล้ว จะต้องไม่ล้มที่จะจัดการกับคนเหล่านั้นเพราะจะเป็นอุปสรรคต่อการทำงานในองค์กร
5. ต้องวางแผนสำรองไว้ เพราะถ้าเกิดเหตุสุดวิสัย จะได้มีการแก้ไขสถานการณ์ได้ทัน
6. ต้องมีการนำวิธีการวัด ประเมินผลลัพธ์แบบใหม่ และยกย่องผู้ที่ทำงานได้ตามเป้า หรืออีกนัยหนึ่ง ไม่นำระบบอุปถัมภ์มาใช้ในการประเมินผลงาน

### ลักษณะองค์การที่มีการทำงานในระบบการนำหลักสำนึกรับผิดชอบ

ฉลอง มาปริดา (2537:19-22) กล่าวว่า การที่จะเป็นผู้บริหารที่ดีนั้นจำเป็นจะต้องมีความรู้ความสามารถและมีคุณสมบัติอันเหมาะสมและคุณสมบัติที่สำคัญอย่างหนึ่งของผู้บริหารคือ ความสำเร็จ ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ประการ ดังนี้

1. มีความรับผิดชอบเกี่ยวกับงาน เพราะถึงแม้ว่าผู้บังคับบัญชาจะได้มอบหมายงานและความรับผิดชอบให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไปแล้วก็ตาม แต่ความรับผิดชอบหาได้รูดพ้นไปจากความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาไม่ เพราะไม่ว่ากรณีใดๆ ผู้บังคับบัญชาย่อมต้องรับผิดชอบต่อหน้าที่การงานที่ตนเป็นหัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชาอยู่เสมอ
2. มีความรับผิดชอบเกี่ยวกับบุคคล ผู้บริหารนั้นจะต้องกล้ารับผิดชอบ แม้ว่าตนจะไม่ได้ทำ เช่นเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชานำความเสื่อมเสียมาสู่หน่วยงาน จะต้องทำการสืบสวนเพื่อให้รู้เรื่องราวที่ถูกต้อง แล้วพิจารณาลงโทษตามระเบียบวินัย
3. มีความรับผิดชอบเกี่ยวกับการกระทำของตน เมื่อผู้บริหารตัดสินใจอย่างไรครั้งนั้นเกิดความผิดพลาด ผู้บริหารจะต้องยอมรับผิดไม่ปิดความรับผิดชอบไปให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ต้องกล้ารู้ความจริง ผู้บริหารที่มีความรับผิดชอบ ควรมีลักษณะดังต่อไปนี้
  - 3.1 ต้องซบซึ้งถึงนโยบาย อำนาจหน้าที่ และกิจการงานในหน่วยงานของตน
  - 3.2 ต้องมีแผนในการดำเนินงาน และหมั่นเอาใจใส่ปรับปรุงให้ก้าวหน้าอยู่เสมอ
  - 3.3 ต้องเป็นคนต้องตรงต่อเวลา เห็นคุณค่าของเวลา
  - 3.4 สามารถพึ่งตนเองได้
  - 3.5 ถือความผิดพลาดเป็นบทเรียน และต้องแก้ไขไม่ท้อใจแต่หาทางแก้ไขให้ดีขึ้น
  - 3.6 ปฏิบัติงานด้วยความมั่นใจ เมื่อปฏิบัติตามหลักวิชา ตามความคิดที่รอบคอบแล้วถ้าจะผิดก็ถือเป็นเรื่องผิดวิสัย
  - 3.7 ต้องหมั่นศึกษาหาความรู้และและปรับปรุงตนเองให้ทันสมัยอยู่เสมอ
  - 3.8 ต้องหมั่นอบรมผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความสามารถในการทำงาน



3.9 ต้องกระตุ้นและสนับสนุนให้ผู้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็น และหาทางปรับปรุงงานของหน่วยงานของตนเป็นประจำเสมอ

3.10 ต้องขยันขันแข็งในการทำงาน อุทิศเวลาให้แก่หน้าที่การงานและไม่เป็นผู้ที่ชอบผัดวันประกันพรุ่ง

3.11 ต้องมีความซื่อสัตย์

3.12 ต้องเป็นผู้ที่ทำงานมิได้มุ่งเรื่องเงินเป็นอันดับแรก แต่มุ่งผลสำเร็จของงานก่อน

3.13 ต้องไม่ถือเวลาปิดทำการสำคัญกว่าความเดือดร้อนหรือฐานะของผู้มาติดต่อซึ่งปรากฏอยู่เฉพาะหน้า

3.14 ต้องหมั่นสำรวจตัวเอง พิจารณาถึงข้อบกพร่องต่างๆ โดยพิจารณาเปรียบเทียบจากลักษณะและคุณสมบัติของผู้ที่มีความรับผิดชอบที่ดี

สถาบันพระปกเกล้า (2548:45-47) ได้กล่าวถึงองค์การที่มีพฤติกรรมการทำงานในระบบสำนึกรับผิดชอบ จะมีลักษณะสำคัญอย่างน้อย 10 ประการดังนี้

1. มีการทำข้อตกลงทั้งสองฝ่าย องค์การที่มีการทำงานในระบบหลักสำนึกรับผิดชอบจะต้องมีการเจรจาพูดคุยระหว่างหน่วยงานและพนักงานและทำเป็นข้อตกลงที่เป็นที่ยอมรับกันทั้งสองฝ่าย

2. แบ่งปันข้อมูล จะต้องมีการแบ่งปันข้อมูลและทรัพยากรกันไม่มีการหวงข้อมูล เพื่อให้มีการกระจายของข้อมูลข่าวสารกันอย่างทั่วถึงทั้งองค์การ เพื่อป้องกันการหวาดระแวงสงสัยซึ่งกันและกัน

3. มีการแก้ไขความขัดแย้ง หากมีความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในหน่วยงานหรือองค์การ จะต้องมีการดำเนินการแก้ไข ไม่ปล่อยให้ความขัดแย้งมีอยู่ต่อไป จนมีผลกระทบต่อการทำงาน และบานปลายจนยากแก่การแก้ไขในภายหลัง

4. ให้ความสนับสนุนและแนวทางการปฏิบัติของหน่วยงานต่างๆ ในองค์การจะสามารถทำได้อย่างราบรื่นปราศจากปัญหา หากองค์การกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและผู้ปฏิบัติได้รับการสนับสนุนทั้งในแง่ของทรัพยากรที่จำเป็นแก่การปฏิบัติให้สำเร็จลุล่วงตามที่ได้รับมอบหมาย และคำแนะนำปรึกษาหารือ คอยเป็นที่ปรึกษาและให้กำลังใจจากหัวหน้างาน

5. เน้นเป้าหมายมากกว่าตำแหน่ง องค์การที่มีการทำงานในระบบหลักสำนึกรับผิดชอบจะต้องมีการเน้นบรรลุเป้าหมายของหน่วยงานหรือองค์การ ฉะนั้นจึงควรมอบหมายงานแก่บุคลากรที่เหมาะสมกับงานมากกว่าดูแลตำแหน่งที่บุคคลดำรงอยู่ แต่คุณสมบัติไม่เหมาะสมกับงานนั้นๆ



6. สร้างระบบงานและฝึกรอบม องค์กรที่มีการทำงานในระบบหลักสำนักรับผิดชอบ จะต้องมีการทำงานที่เป็นระบบ บุคคลที่เกี่ยวข้องสามารถประสานการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ไม่มีการเกี่ยงงานและปิดหน้าที่ความรับผิดชอบ และมีการฝึกรอบมบุคลากรในหน่วยงานให้สามารถปฏิบัติตามภาระงานที่รับผิดชอบของระบบงานที่คิดสร้างขึ้นมาได้ถูกต้องในครั้งแรกที่เริ่มปฏิบัติงานตามระบบงานใหม่ เพื่อไม่ให้เกิดความสูญเสียเวลาและสูญเสียค่าทางทรัพยากรในการทำงานอย่างลองผิดลองถูก หากไม่ได้มีการอบรมวิธีการปฏิบัติงานระบบใหม่

7. มีดัชนีวัดผลงานชัดเจน องค์กรที่มีการทำงานในระบบหลักสำนักรับผิดชอบ จะเน้นการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย แล้วการที่จะทราบว่าบุคลากรหรือหน่วยงานได้ดำเนินการตามที่ตั้งเจตนารมณ์ไว้หรือไม่ องค์กรต้องมีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นระยะ เพื่อให้ทราบถึงความก้าวหน้า หรือความล้มเหลวของการปฏิบัติ การสร้างดัชนีชี้วัดควรเปิด โอกาสให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมกำหนดเพื่อให้เป็นที่ยอมรับและนำไปปฏิบัติทั่วกัน ไม่เกิดการต่อต้าน และทราบในทิศทางกรปฏิบัติงานในองค์กร หากเป็นไปได้ควรมีการเปิดเผยและประกาศให้ทราบทั่วกัน

8. จัดการกับผู้ไม่มีผลงาน ลักษณะสำคัญอันหนึ่งสำหรับองค์กรที่มีวัฒนธรรมการทำงานในระบบสำนักรับผิดชอบ คือ การจัดการกับผู้ไม่ทำงาน ไม่มีผลงานปรากฏหลังจากที่หน่วยงานหรือองค์กรได้ทำการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคคลเป็นระยะจะพบว่า มีบุคลากรบางคนที่ไม่ยอมสร้างผลงาน องค์กรโดยทั่วไปอาจจะปล่อยบุคคลเหล่านี้โดยไม่มีกรดำเนินการใดๆ แต่สำหรับองค์กรที่มีการทำงานในระบบสำนักรับผิดชอบ จะต้องมีการจัดการกับบุคคลเหล่านี้

9. ปฏิบัติตามพันธกิจที่ตกลง คือ การที่บุคลากรทุกคนมีจิตสำนึกในการปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายที่ได้ทำการตกลงกันไว้ให้สำเร็จลุล่วงไป

10. ยอมรับและยกย่องสมาชิก คือ การยอมรับผลงานที่ประสบความสำเร็จและที่สำคัญให้เกียรติและยกย่องทีมงานที่นำองค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้

โสมนัส ฌ บางช้าง (2544:50) กล่าวว่า ผู้บริหารที่มีความรับผิดชอบจะเป็นผู้ที่ได้รับความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชาชั้นเหนือขึ้นไปและเป็นที่เคารพรักของผู้ใต้บังคับบัญชา การปฏิบัติหรือดำเนินงานตามหลักความรับผิดชอบ จะทำให้การดำเนินงานโดยรวมเป็นไปอย่างราบรื่น ไม่ซ้ำซ้อนและมีความโปร่งใส ทรัพยากรต่างๆถูกนำมาใช้อย่างเต็มที่ งานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ส่วนแนวทางปฏิบัติที่จะสามารถดำเนินงานให้เป็นไปตามหลักความรับผิดชอบนั้น จะต้องมีกรระบุนภารกิจและวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ชัดเจน ผู้บริหารต้องปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นไปตามกฎหมายและข้อกำหนดอื่นๆอย่างเคร่งครัด ต้องมีกระบวนการตัดสินใจที่โปร่งใส มีการ

เปิดเผยข้อมูลข่าวสารอย่างเสมอภาค ดำเนินงานโดยมุ่งผลที่ผู้รับบริการเป็นสำคัญ มีกลไกการตรวจสอบการดำเนินงานของเจ้าหน้าที่ทุกคน หรือที่เรียกว่า ระบบควบคุมภายใน

## 6. หลักความคุ้มค่า

เกษม วัฒนชัย (2543:4) เสนอหลักความคุ้มค่า ดังนี้

1. การทำกิจการใดๆ ต้องสร้างระบบคุณภาพมาตรฐาน ควบคุมกันไปให้มีการกำหนดระดับมาตรฐานที่จะไปถึง กำหนดวิธีปฏิบัติและสร้างคู่มือปฏิบัติแล้ววัดผล ประเมินผลเป็นระยะ
2. การบริหารจัดการทุกด้าน ต้องยึดหลักประหยัดและหลักประสิทธิภาพ ทั้งนี้เพื่อให้เกิดการใช้ทรัพยากรขององค์กรอย่างคุ้มค่าที่สุด

บุญบง ชัยเจริญวัฒนะและบุญมี ลี (2544:58) เสนอหลักธรรมาภิบาลที่สอดคล้องกับหลักความคุ้มค่าว่า ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รัฐสามารถจัดสรรและใช้ทรัพยากรต่างๆ ได้อย่างคุ้มค่าและเหมาะสม เพื่อตอบสนองความต้องการของคนในสังคม โดยรวมถึงการทำงานที่รวดเร็ว มีคุณภาพและก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด

สถาบันพระปกเกล้า(2548:47) ได้นิยามความหมายของความคุ้มค่าว่า ความคุ้มค่าจะครอบคลุมถึง ดัชนีที่วัดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวมในการบริหารจัดการและการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ดัชนีวัดความประหยัดและดัชนีวัดความสามารถในการแข่งขัน เครื่องชี้ผลในการปฏิบัติหรือการประเมินผลของการดำเนินการนั้น

อัจฉรา โยมสินธุ์ (2544:33-38) กล่าวถึงหลักบรรษัทภิบาลที่สอดคล้องกับหลักความคุ้มค่า 2 ประการ ได้แก่

1. คุณค่าระยะยาว หลักบรรษัทให้ความสำคัญต่อการสร้างคุณค่าในระยะยาวแก่องค์กรมากกว่าการตักตวงผลประโยชน์ในระยะสั้น คณะกรรมการบรรษัทจะต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มีความมุ่งมั่นที่จะทำธุรกิจเพื่อสร้างคุณค่าระยะยาว เพื่อความมั่นคงและยั่งยืน
2. การปฏิบัติที่เป็นเลิศ ต้องส่งเสริมให้การปฏิบัติงานทุกด้านมุ่งสู่ความเป็นเลิศ มุ่งสร้างความสมบูรณ์แบบ โดยมีนโยบายที่ชัดเจน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของธุรกิจ มีการผลักดันและสนับสนุนให้ทุกฝ่ายมีการพัฒนาตนเองตลอดเวลา

สรุปได้ว่า หลักความคุ้มค่า หมายถึง การบริหารจัดการทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ด้วยความประหยัดให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อส่วนรวม เพื่อให้การดำเนินงานเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

จากความหมายข้างต้นอาจกล่าวได้ว่า การที่จะดำเนินการใดๆ ให้เป็นไปตามหลักความคุ้มค่า นั้น ต้องคำนึงถึงความประหยัด ประสิทธิภาพ ประสิทธิผลรวมถึงผลประโยชน์สูงสุดที่จะ

เกิดกับส่วนรวม คำนึงถึงผลระยะยาว การปฏิบัติที่เป็นเลิศทุกด้าน มีระบบคุณภาพมาตรฐาน การรู้จักเลือกนำวิธีการและเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ บุคลากรได้รับการพัฒนาความสามารถอย่างเป็นระบบ ต่อเนื่อง และคำนึงถึงผู้รับบริการเป็นสำคัญ

จะเห็นได้ว่าความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีความเกี่ยวข้องกับหลักความคุ้มค่าเป็นอย่างมาก เป็นสิ่งที่ควรทำความเข้าใจ การที่จะกล่าวว่างค์การมีประสิทธิผลโดยคำนึงถึงผลสำเร็จหรือผลที่เกิดขึ้นของงานเพียงอย่างเดียวยังไม่เพียงพอ ต้องพิจารณาลึกลงไปกว่านั้นอีกว่าผลสำเร็จหรือผลของงานนั้น สนองตอบหรือบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างไร หรือว่าบนความสำเร็จนั้นมีการใช้ทรัพยากรทั้งในด้านเงินทุน ระยะเวลาและบุคลากรมากเกินความจำเป็นจึงสำเร็จได้ ดังนั้นการวิเคราะห์ประสิทธิผลจะต้องพิจารณาประสิทธิภาพหรือความสามารถที่ทำให้เกิดความสำเร็จควบคู่กันไป (รุ่ง แก้วแดง, 2540:169)

สถาบันพระปกเกล้า (2548:50) กล่าวถึงหลักความคุ้มค่าจะครอบคลุม 3 ประเด็น คือ การบริหารจัดการใช้ทรัพยากร การประหยัด และความสามารถในการแข่งขัน โดยการบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม หรือเกิดผลประโยชน์ที่มากกว่าต้นทุนที่เสียไปในการนำทรัพยากรเหล่านั้นมาใช้

ธีระ รุญเจริญ (2546:77-78) ได้เสนอแนวทางการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษาในด้านที่เกี่ยวกับการตรวจสอบติดตามการใช้ผลผลิตและการจัดการทรัพยากรเพื่อให้เกิดความคุ้มค่า ดังนี้

การตรวจสอบติดตามการใช้ผลผลิต

1. ประเมินคุณภาพการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย
2. วางแผนประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการดำเนินงานของสถานศึกษา
3. วิเคราะห์และประเมินความมีประสิทธิภาพ ประหยัด และคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากรของหน่วยงานในสถานศึกษา

การจัดการทรัพยากร

1. สำรวจและจัดทำข้อมูลทรัพยากรเพื่อการศึกษาในเขตพื้นที่บริการของสถานศึกษาเพื่อประชาสัมพันธ์ให้มีการใช้ทรัพยากรร่วมกัน
2. ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรของสถานศึกษาร่วมมือกันใช้ทรัพยากรในชุมชนให้เกิดประโยชน์ต่อกระบวนการเรียนการสอนและสถานศึกษา
3. ใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพร่วมกับบุคคลและหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน
4. ดำเนินการเชิญเชิญบุคคลและหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนที่สนับสนุนการใช้ทรัพยากรร่วมกันเพื่อการศึกษาของสถานศึกษา

## การบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาล

### ธรรมาภิบาลในการบริหารการศึกษา

ธีระ รุญเจริญ (2550:174) กล่าวว่า การจัดการศึกษาจำเป็นต้องอาศัยการบริหารจัดการระหว่างหน่วยงาน 3 ระดับ คือระดับกระทรวง ระดับเขตพื้นที่การศึกษา และระดับสถานศึกษา ในแต่ละระดับก็มีบทบาทอำนาจหน้าที่โดยเฉพาะ ซึ่งในสามระดับนี้สถานศึกษาเป็นหน่วยจัดการศึกษาอย่างแท้จริง คุณภาพการศึกษาจะเป็นอย่างไรอยู่ที่การบริหารจัดการในระดับนี้

นับเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไปว่า การนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการเป็นสิ่งจำเป็น และมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรทุกประเภท ทุกระดับ ไม่ว่าจะเป็นองค์กรทางธุรกิจ องค์กรทางการศึกษา หรือองค์กรทางสังคมอื่นๆ ทั้งนี้เพราะธรรมาภิบาลเป็นการบริหารจัดการที่ดีที่สร้างประโยชน์และความเป็นธรรมต่อทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องและนำไปสู่ความเจริญรุ่งเรืองทั้งมวล (ธีระ รุญเจริญ, 2548:93) การบริหารจัดการจำเป็นต้องดำเนินการตามหลักการหรือแนวทางธรรมาภิบาล จึงจะเป็นการบริหารที่สอดคล้องกับแนวโน้มสภาพ ปัญหา และความต้องการในยุคโลกาภิวัตน์ นำไปสู่ประสิทธิภาพประสิทธิผลขององค์กรหรือหน่วยงาน และเป็นหลักประกันความสำเร็จในการบริหารจัดการ

ด้วยภาวะเศรษฐกิจ สังคมและการเมืองที่เปลี่ยนแปลงไปซึ่งส่งผลกระทบต่อคนในสังคม ดังนั้นหน่วยงานการบริหารจัดการศึกษา ซึ่งเป็นองค์กรที่สำคัญยิ่งที่จะต้องนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารจัดการศึกษาอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงและความเคลื่อนไหวหลายประการคือ

ประการที่ 1 รัฐบาลได้ออกพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546

ประการที่ 2 การนำการบริหารจัดการฐานโรงเรียน (School Based Management: SBM) มาใช้ในการศึกษาขั้นพื้นฐานซึ่งหลักการบริหารโรงเรียนสอดคล้องกับหลักการของธรรมาภิบาลเกือบทั้งหมด จึงเป็นการสอดคล้องกับ พ.ร.บ.ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546

ประการที่ 3 ตามที่มี พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มาตรา 39 ซึ่งบัญญัติไว้ว่า

มาตรา 39 กำหนดให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ไปยังคณะกรรมการและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง

และใน พ.ร.บ.ระเบียบบริหารกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 มาตรา 35 บัญญัติไว้ว่า  
 “สถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานตามมาตรา 34 (2) เฉพาะที่เป็นโรงเรียนของรัฐมี  
 ฐานะเป็นนิติบุคคล เมื่อมีการยุบเลิกสถานศึกษาตามวรรคหนึ่ง ให้ความเป็นนิติบุคคลสิ้นสุดลง”

ธีระ รุญเจริญ (2548:94-95) ได้กล่าวอีกว่า ในความเป็นนิติบุคคลของโรงเรียน การ  
 บริหารจัดการจะเป็นไปด้วยดีมีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องอาศัยหลักการธรรมาภิบาลซึ่ง  
 กระทรวงศึกษาธิการกำหนดไว้เป็นแนวทางในการบริหาร 6 หลักการ ดังนั้น สถานศึกษาขั้น  
 พื้นฐาน จึงจำเป็นต้องใช้หลักธรรมาภิบาล ในการบริหารจัดการศึกษา จึงจะบรรลุวิสัยทัศน์  
 พันธกิจ เป้าหมาย และเป้าหมายตามแนวทางปฏิรูปการศึกษา

การใช้หลักธรรมาภิบาล การกระจายอำนาจ การมีส่วนร่วมทางการศึกษา นับเป็นปัจจัยที่  
 สำคัญที่สุดในการปฏิรูปการศึกษาตามเจตนารมณ์แห่ง พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 แก้ไข  
 เพิ่มเติม(ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 เพราะจะช่วยให้มีคณะบุคคลเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา  
 และบริหารจัดการโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนและชุมชน  
 ทำให้เกิดการประหยัดการใช้ทรัพยากรในด้านต่างๆ อาทิ ทรัพยากรบุคคล งบประมาณ เพราะ  
 ทุกภาคส่วนร่วมพัฒนาโดยเข้ามามีส่วนร่วมในความรับผิดชอบ เพื่อยกระดับคุณภาพการจ  
 การศึกษา ผลจากการเข้ามามีส่วนร่วมในการติดตามตรวจสอบ มีผลทำให้การจัดการศึกษาใน  
 ท้องถิ่นดีขึ้น สอดคล้องกับระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการ  
 บ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ.2542 ไว้ใน ข้อ 4 หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี ที่ระบุ  
 ไว้ในข้อย่อย 4.2 คือ

ในการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี ควรจัดหรือส่งเสริมให้สังคมไทยอยู่บน  
 พื้นฐานของหลักสำคัญอย่างน้อย 6 ประการ คือ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส  
 หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่าคุ้มทุน โดยเฉพาะหลักการมีส่วน  
 ร่วม เพื่อเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมรับรู้ และเสนอความเห็นในการตัดสินใจปัญหาสำคัญ  
 ของประเทศ

และข้อ 6 แนวทางปฏิบัติในข้อย่อย 6.3 เร่งรัดให้เกิดการปฏิรูปและเปลี่ยนแปลงในการ  
 บริหารภาครัฐอย่างเป็นรูปธรรม โดยเฉพาะอย่างยิ่งการปฏิรูประบบราชการ และการปฏิรูป  
 การศึกษา

นอกจากนี้ธีระ รุญเจริญ (2546:33) ยังได้กล่าวถึงหลักการจัดการโครงการและ  
 กระบวนการจัดการศึกษา ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม(ฉบับที่  
 2) พ.ศ. 2545 ในส่วนที่มีความเกี่ยวข้องกับการใช้ธรรมาภิบาลไว้อีกดังนี้

1. มีเอกภาพทางนโยบายและหลากหลายในทางปฏิบัติ



2. มีการกระจายอำนาจ การบริหารจัดการไปยังเขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษาและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

3. มีการระดมทรัพยากรจากแหล่งต่างๆมาใช้ในการจัดการศึกษา

4. บุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบัน สถานประกอบการและสถาบันทางสังคมอื่น มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ

5. มีความประหยัด คุ่มค่า และเกิดประโยชน์สูงสุด

6. มีความเหมาะสมกับทรัพยากรในการลงทุน

7. มีการบริหารที่โปร่งใส ตรวจสอบได้

นอกจากนี้ Michael Gillibrand (อ้างถึงในธีระ รุญเจริญ, 2550:175) ได้ให้ความเห็นเชิงหลักการว่า ธรรมชาติของโรงเรียนเป็นแนวคิดที่มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงอย่างใกล้ชิดกับคุณค่าที่มีในลักษณะในเชิงสถาบัน เช่น ความเป็นประชาธิปไตย การเคารพสิทธิมนุษยชน การรับผิดชอบต่อที่ สามารถตรวจสอบได้ การเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร

#### กรอบแนวทางการบริหารจัดการศึกษาตามหลักธรรมชาติ

ธีระ รุญเจริญ (2550:33) กล่าวว่าไว้ว่า การใช้ธรรมชาติในการบริหารสถานศึกษา จำเป็นต้องอาศัยผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำเหมาะสม และมีแนวทางการบริหารสอดคล้องกับหลักการบริหารจัดการในโรงเรียนนิติบุคคล การบริหารจะต้องเป็นรูปแบบใหม่ เพราะประสิทธิภาพการดำเนินงานของโรงเรียนขึ้นอยู่กับผู้อำนวยการโรงเรียน ซึ่งเป็นผู้นำในการบริหารจัดการ โดยจำเป็นต้องจัดหาทรัพยากรวิชาการ และข้อมูลสารสนเทศ จัดการกำกับติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานของสถานศึกษา ประสานและสร้างความร่วมมือกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น บุคคล ครอบครัว และองค์กรต่างๆ เพื่อทุกฝ่ายจะได้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ดังนั้นผู้บริหารจึงมีแนวทางในการบริหารงาน ดังนี้

1. วางแผนพัฒนางานของโรงเรียนเพื่อประโยชน์แก่นักเรียนเป็นสำคัญ
2. คิด วิเคราะห์ เพื่อแปลงแนวคิดให้เป็นการปฏิบัติที่ได้ผลตามที่คิด
3. ทำงานแบบประชาธิปไตย รับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงานทุกคน
4. กล้าตัดสินใจและเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนางาน
5. ทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน
6. สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนครู ผู้ปกครอง และชุมชน
7. จัดการให้เพื่อนครูทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ



8. ทำงานแบบรวมพลังเป็นทีมกับบุคลากรทุกฝ่าย
9. ส่งเสริมให้ครูทุกคนเข้าร่วมเสนอแนะรูปแบบการบริหาร ด้านวิชาการของโรงเรียนเพื่อพัฒนาคุณภาพของนักเรียน
10. วางแผนบริหารงานให้เอื้อต่อการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของนักเรียน ครู และผู้บริหาร
11. ส่งเสริมให้ครูทุกคนมีส่วนร่วมรับรู้ และดำเนินการจัดทรัพยากรของโรงเรียน
12. ส่งเสริมให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนากระบวนการเรียนรู้
13. ส่งเสริมให้ครูทุกคนมีส่วนร่วมในการตรวจสอบ ติดตามผลการดำเนินงานของโรงเรียน
14. เผยแพร่และนำผลการประเมินมาใช้ปรับปรุงแผนงานต่อไป
15. สนับสนุนให้ครูทุกคนมีส่วนร่วมในการปรับปรุง และตรวจสอบระบบการเงินของโรงเรียน

### แนวทางปฏิบัติของหน่วยงานทางการศึกษาโดยใช้หลักธรรมาภิบาล

การบริหารงานด้วยหลักธรรมาภิบาลถือเป็นหน้าที่ที่สำคัญเป็นอย่างยิ่งของผู้บริหาร เพื่อให้การบริหารงานเป็นไปตามความมุ่งหมายต้องอาศัยวิธีการที่หลากหลายและเหมาะสมกับปัจจัยต่างๆที่มีอยู่ในองค์กร ในการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลนั้นควรตระหนักถึงรูปแบบและขั้นตอนในการบริหารงาน เพราะเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้เป็นไปตามสภาพปัญหาขององค์กร ได้มีนักวิชาการหลายท่าน ได้เสนอวิธีการ หรือแนวทางการบริหารงาน ที่เกี่ยวข้องกับหลักธรรมาภิบาล ดังนี้

ธีระ รุญเจริญ (2548:99-106) ได้สรุปสาระสำคัญของหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไว้ ดังนี้

1. พระราชกฤษฎีกานี้ใช้บังคับส่วนราชการตามกฎหมายว่าด้วยการปรับปรุง กระทรวง ทบวง กรม และหน่วยงานอื่นของรัฐในกำกับของราชการฝ่ายบริหาร แต่ไม่รวมถึงองค์กรปกครองท้องถิ่น
2. การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเป็นการบริหารราชการเพื่อ
  - 2.1 เกิดประโยชน์สุขของประชาชน
  - 2.2 เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ
  - 2.3 มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ
  - 2.4 ไม่มีขั้นตอนปฏิบัติงานเกินความจำเป็น

- 2.5 มีการปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการให้ทันต่อสถานการณ์
- 2.6 ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนองความต้องการ
- 2.7 มีการประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างสม่ำเสมอ
3. การบริหารราชการเพื่อประโยชน์ของประชาชน มีแนวทางดังนี้
- 3.1 กำหนดภารกิจตามวัตถุประสงค์และสอดคล้องกับแนวนโยบาย
- 3.2 ปฏิบัติภารกิจด้วยความซื่อสัตย์สุจริต สามารถตรวจสอบได้
- 3.3 จัดให้มีการศึกษาวิเคราะห์ผลดี ผลเสีย ก่อนเริ่มดำเนินการ
- 3.4 รับฟังความคิดเห็นและความพึงพอใจของสังคม
- 3.5 แก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการโดยเร็ว
4. การบริหารส่วนราชการเพื่อเกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ให้ปฏิบัติดังนี้
- 4.1 จัดทำแผนปฏิบัติไว้ล่วงหน้า
- 4.2 ในแผนให้มีรายละเอียด ขั้นตอน ระยะเวลา และงบประมาณในการดำเนินงาน
- 4.3 จัดให้มีการติดตามและประเมินผลปฏิบัติ
- 4.4 เมื่อเกิดผลกระทบต่อประชาชนในการปฏิบัติตามภารกิจให้เป็นหน้าที่ที่ต้องแก้ไข และบรรเทาผลกระทบหรือเปลี่ยนแปลงแผนตามความเหมาะสม
5. การบริหารราชการอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ ให้ดำเนินการดังนี้
- 5.1 กำหนดเป้าหมาย แผนการดำเนินงานระยะเวลาแล้วเสร็จ และงบประมาณ และเผยแพร่ให้ส่วนราชการและประชาชนทราบ
- 5.2 ทำบัญชีต้นทุนงานบริการสาธารณะตามกำหนด
- 5.3 ให้มีการประเมินความคุ้มค่าในการปฏิบัติ
- 5.4 ถ้ามีการดำเนินการขออนุญาตขออนุมัติหรือความเห็นให้แจ้งผลภายใน 15 วัน
- 5.5 วินิจฉัยชี้ขาดปัญหาใดๆโดยไว
- 5.6 ปกติให้สั่งการเป็นลายลักษณ์อักษร
6. การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน ให้ปฏิบัติดังนี้
- 6.1 จัดให้มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจ
- 6.2 ก.พ.ร.โดยความเห็นชอบของคณะรัฐมนตรี สามารถกำหนดหลักเกณฑ์วิธีการ/แนวทางการกระจายอำนาจก็ได้
- 6.3 ให้จัดทำแผนภูมิ ขั้นตอน และระยะเวลาดำเนินการเปิดเผยไว้

- 6.4 จัดศูนย์อำนวยความสะดวกเป็นศูนย์บริการร่วม
- 6.5 ให้จัดเจ้าหน้าที่ไว้ศูนย์บริการร่วม
- 6.6 ให้จัดศูนย์บริการร่วมไว้ ณ ศาลากลางจังหวัด ที่ว่าการอำเภอ
7. การปรับปรุงภารกิจ ของส่วนราชการ ให้ดำเนินการดังนี้
  - 7.1 จัดให้มีการทบทวนภารกิจของหน่วยงาน
  - 7.2 ห้ามมิให้จัดตั้งหน่วยงานที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน
  - 7.3 สํารวจตรวจสอบและทบทวน กฎหมาย กฎ ระเบียบของหน่วยงาน
  - 7.4 ให้สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา เสนอแนะต่อส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง เมื่อเห็นว่า กฎหมาย กฎระเบียบ ไม่สอดคล้องหรือเหมาะสม เป็นอุปสรรค เพื่อดำเนินการแก้ไขปรับปรุงต่อไป
8. การอำนวยความสะดวกและการตอบสนองความต้องการของประชาชนให้ดำเนินการ ดังนี้
  - 8.1 บริการประชาชนหรือติดต่อประสานงานกับส่วนราชการด้วยกัน โดยกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จให้เป็นที่รับทราบ
  - 8.2 ตอบคำถามหรือแจ้งการดำเนินการให้ทราบภายใน 15 วัน
  - 8.3 จัดให้มีระบบเครือข่ายสารสนเทศเพื่ออำนวยความสะดวกแก่ประชาชน
  - 8.4 ให้กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารจัดให้มีระบบเครือข่ายกลางขึ้น เพื่อความสะดวกและรวดเร็วของประชาชน
  - 8.5 ถ้ามีการร้องเรียน เสนอแนะ หรือความเห็นเกี่ยวกับวิธีปฏิบัติราชการ อุปสรรค ความยุ่งยากหรือปัญหาต้องพิจารณาให้ลุล่วง อาจใช้ IT ก็ได้
  - 8.6 ให้ส่วนราชการที่มีอำนาจออกกฎ ระเบียบ หรือประกาศ ปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสมโดยเร็ว
  - 8.7 ให้ปฏิบัติราชการ โดยปกติเป็นเรื่องเปิดเผย
9. การประเมินผลการปฏิบัติราชการ ให้ปฏิบัติดังนี้
  - 9.1 จัดให้มีการประเมินผลสัมฤทธิ์ คุณภาพการบริการและความพึงพอใจของประชาชน
  - 9.2 อาจจัดให้มีการประเมินภาพรวมของผู้บังคับบัญชาแต่ละระดับ
  - 9.3 จัดประเมินผลการปฏิบัติงาน ตามตำแหน่งประโยชน์และผลสัมฤทธิ์ของหน่วยราชการ
  - 9.4 ถ้าการบริการของส่วนงานใดมีคุณภาพ และเป็นไปตามเป้าหมายแก่ประชาชนพอใจ ให้ ก.พ.ร. เสนอคณะรัฐมนตรี จัดสรรเงินเพิ่มพิเศษเป็นบำเหน็จความชอบแก่หน่วยงานนั้นๆ

9.5 ให้ ก.พ.ร. เสนอให้รางวัลต่อคณะรัฐมนตรี สำหรับเงินประสิทธิภาพของส่วนราชการ

- เป็นไปตามเป้าหมาย
- สามารถเพิ่มผลงาน ผลสัมฤทธิ์
- ไม่เพิ่มค่าใช้จ่าย
- คุ่มค่า

และตาม พ.ร.บ.ระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 มาตรา 35 กำหนดให้สถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามมาตรา 34 (2) เฉพาะที่เป็นโรงเรียนของรัฐมีฐานะเป็นนิติบุคคล ความเป็นนิติบุคคลของโรงเรียนก่อให้เกิดอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายเอกชน และกฎหมายมหาชนหลายอย่าง ทำให้ความรับผิดชอบสูงขึ้นกว่าเดิม การนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารจัดการยังมีความจำเป็นมากขึ้น อนึ่งในการบริหารงานของโรงเรียน ซึ่งได้รับการกระจายอำนาจตามมาตรา 39 แห่ง พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม(ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ใน 4 ด้าน คือ ทั้งด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านบุคลากร และด้านบริหารทั่วไป ทำให้มีความจำเป็นที่ต้องยึดหลักธรรมาภิบาล เป็นหลักในการบริหารจัดการจึงจะนำไปสู่ความสำเร็จ

จากธรรมาภิบาลปฏิบัติตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 ภาครัฐดังกล่าว และสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจำเป็นต้องนำมาปฏิบัติ โดยประยุกต์ใช้เท่าที่จำเป็น จึงคาดว่าจะทำให้การบริหารจัดการสถานศึกษาเป็นไปด้วยดี ประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

วันเพ็ญ หรุจิตตรีวัฒน์ (2544:8) ได้เสนอรูปแบบการบริหารงานด้วยหลักธรรมาภิบาลตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 ดังนี้

#### หลักนิติธรรม

1. ผู้บริหารกำหนดนโยบายให้หน่วยงานและข้าราชการในสังกัดดำเนินการยกร่างหรือตรวจสอบร่างกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และแนวปฏิบัติใดๆ ที่ถือปฏิบัติอยู่ให้มีความสอดคล้องกับหลักการพื้นฐานการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีตามระเบียบฯ และให้ปรับปรุงแก้ไขกรณีที่พบว่ามีความไม่สอดคล้องกับหลักดังกล่าว

2. ในการร่างหรือแก้ไขกฎหมายตามข้อ 1 ให้กำหนดเป็นนโยบาย ให้มีการประชาพิจารณ์หรือให้ความเห็นจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องแล้วแต่กรณีก่อน

3. อาจให้มีคณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเป็นกลาง ทำหน้าที่ปรับปรุงกระบวนการขั้นตอน และวิธีการออกกฎหมายของส่วนราชการนั้นๆ

### หลักคุณธรรม

1. ผู้บริหารกำหนดเป็นนโยบายให้มีการปรับปรุง ระเบียบ จรรยาบรรณ ในสถานศึกษา ครู อาจารย์และนักเรียน
2. ผู้บริหารจัดให้มีระบบการร้องเรียนในการบริการในทุกด้าน ในสถานศึกษา
3. ผู้บริหารเร่งรัดให้มีการรณรงค์การใช้หลักคุณธรรมอย่างกว้างขวางและจริงจังในทุก ระดับ จากระดับบริหารจนถึงระดับปฏิบัติทุกคน
4. ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมความมีคุณธรรมของโรงเรียน ตลอดจน ประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อต่างๆ เพื่อสร้างจิตสำนึก
5. ผู้บริหารสนับสนุนในการสร้างระบบเครือข่ายการส่งเสริมหลักคุณธรรมระหว่าง โรงเรียนมัธยมและกลุ่มต่างๆในสังคม

### หลักความโปร่งใส

1. ผู้บริหารกำหนดเป็นนโยบายให้มีการปรับปรุงกลไกการทำงานของหน่วยงานและ ข้าราชการให้เน้นการปฏิบัติงานโดยมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์
2. ผู้บริหารทบทวนขั้นตอนและ กฎระเบียบ เกี่ยวกับการอนุมัติ อนุญาต ให้มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ มีตัวชี้วัดที่ชัดเจนและมีผู้รับผิดชอบทุกขั้นตอน
3. ผู้บริหารปฏิบัติตามมติคณะรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างราชการใสสะอาด เช่น จัดทำ แผนการสร้างความโปร่งใสในกระบวนการทำงานทุกขั้นตอน รวมทั้งแผนป้องกันการทุจริต ประพฤติมิชอบในหน่วยงานของตน
4. ผู้บริหารจัดให้มีช่องทางรับเรื่องราวร้องทุกข์จากข้าราชการ การร้องเรียนจาก ผู้รับบริการ และประชาชนทั่วไปเกี่ยวกับการให้บริการของหน่วยงานนั้น

### หลักความมีส่วนร่วม

1. ผู้บริหารกำหนดนโยบายปรับปรุง กฎ ระเบียบ และกลไกการให้ผู้เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วน ร่วม
2. ผู้บริหารกำหนดการกระจายอำนาจการบริหาร ในโรงเรียนหรือส่วท้องถิ่น ชุมชน เพื่อ ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง
3. ผู้บริหารส่งเสริมการรณรงค์เพื่อสร้างจิตสำนึกเรื่องการมีส่วนร่วมแก่ครู อาจารย์ ภายใน โรงเรียน
4. ผู้บริหารสนับสนุนการสร้างหลักประกันความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของผู้มี ส่วนร่วม
5. ผู้บริหารจัดให้มีการมีส่วนร่วมในระบบการตรวจสอบและการตัดสินใจ

### หลักความรับผิดชอบ

1. ผู้บริหารกำหนดโครงสร้างการบริหารและขอบข่ายความรับผิดชอบ
2. ผู้บริหารส่งเสริมการสร้างจิตสำนึกเรื่องความรับผิดชอบของตนเองและระบบการประเมินแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์
3. ผู้บริหารสนับสนุนในการสร้างความรู้ ความสำนึกรับผิดชอบที่มีต่อส่วนรวม
4. ผู้บริหารทบทวนเรื่องการส่งเสริมผู้มีความรู้ ความสามารถ โดยใช้ระบบการให้รางวัล และระบบจูงใจอื่นๆ
5. ผู้บริหารส่งเสริมการให้เสนอความคิดริเริ่มที่เป็นประโยชน์ต่องานในโรงเรียนและขาดผลประโยชน์ที่ได้รับ

### หลักความคุ้มค่า

1. ผู้บริหารกำหนดนโยบายการประหยัด การใช้ทรัพยากรและสร้างจิตสำนึกแก่ครูอาจารย์ให้รู้จักใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า
2. ผู้บริหารกำหนดการลดขั้นตอนในการให้บริการและการทำงาน
3. ผู้บริหารสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมเพื่อลดต้นทุนและเพิ่มผลผลิต
4. ผู้บริหารกำหนดเป้าหมายมาตรฐานในการทำงาน
5. ผู้บริหารกำหนดระบบติดตาม ประเมินผลเพื่อเปรียบเทียบความคุ้มค่า ในการดำเนินการเรื่องต่างๆ และระบบการรายงานผลที่สอดคล้องกับระบบการประเมินผล
6. ผู้บริหารส่งเสริมการใช้เทคนิคการบริหารงานแบบใหม่ สำหรับบางงานที่โรงเรียนไม่ต้องทำเอง เช่น การจ้าง การเหมา

เช่นเดียวกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบุรีรัมย์เขต1 (2548:6) ได้เสนอรูปแบบการดำเนินงานการบริหารจัดการศึกษาตามหลักธรรมาภิบาล ดังนี้

1. หลักนิติธรรม เป็นการบริหารการจัดการศึกษา โดยการพิจารณาใช้ระเบียบกฎหมายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานให้เกิดความถูกต้องและเอื้อต่อการปฏิบัติงาน เพื่อความรวดเร็วลดขั้นตอนของการปฏิบัติ
2. หลักคุณธรรม เป็นการบริหารจัดการศึกษาเพื่อให้ปลอดจากการทุจริต การทำผิดวินัย และปลอดจากการทำผิดมาตรฐานวิชาชีพ
3. หลักการมีส่วนร่วม เป็นการบริหารจัดการศึกษาที่เน้นการทำงานเป็นทีม โดยทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น การรับฟังความคิดเห็น การให้ข้อมูลและการร่วมตัดสินใจ
4. หลักสำนึกความรับผิดชอบ เป็นการบริหารจัดการศึกษาที่เน้นการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีเป้าหมายที่ชัดเจน สร้างความเป็นเจ้าของร่วมกัน มีระบบติดตามและประเมินผล



การจัดการกับผู้ไม่มีผลงานและการมีแผนสำรอง มีความรับผิดชอบต่อองค์กร ต่อหน้าที่ ต่อผู้บังคับบัญชาและสังคม

5. หลักความโปร่งใส เป็นการบริหารจัดการศึกษาและการปฏิบัติที่ส่งผลต่อการให้คุณให้โทษ ดังนั้นในการปฏิบัติงานต้องมีการเปิดเผยข้อมูลที่เป็นจริง สามารถตรวจสอบได้

6. หลักความคุ้มค่า เน้นการประหยัด การเทียบระดับประสิทธิผลของงานกับทรัพยากรที่ใช้ และระยะเวลาในการดำเนินงาน การวางระบบควบคุมภายในและการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด

นอกจากนี้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 (2548:9-12) ยังได้กำหนดหลักการและแนวทางการบริหารจัดการศึกษาตามหลักธรรมาภิบาล ดังนี้

### หลักนิติธรรม

#### หลักการ

การกำหนดกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ ให้ทันสมัยและเป็นธรรม เป็นที่ยอมรับของทุกคน และทุกคนยินยอมพร้อมใจปฏิบัติตาม โดยถือเป็นการปกครองภายใต้กฎหมายมิใช่ตามอำเภอใจ จะเกิดความเป็นธรรม ความยุติธรรม และความสงบสุขของสังคม

#### แนวทาง

1. ทุกกลุ่ม ทุกสถานศึกษา ศึกษากฎหมาย กฎ กติกา ระเบียบ ข้อบังคับ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานว่าเรื่องใดที่ล้ำสมัยหรือไม่เป็นธรรม ต้องให้มีการปรับปรุงแก้ไขโดยเร็ว

2. สร้างความตระหนักให้ทุกคนเห็นความสำคัญของกฎหมาย กฎ กติกา ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ

3. สร้างความรู้ ความเข้าใจ ให้กับบุคลากรทุกคนที่เกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ อย่างต่อเนื่องและทันเหตุการณ์

4. กำหนดข้อตกลงและวัฒนธรรมการทำงานร่วมกันอย่างชัดเจนและสอดคล้องกับหลักเกณฑ์ นโยบายและกฎหมาย

5. ประชาสัมพันธ์กฎหมาย ระเบียบต่างๆ ให้เป็นที่รู้กว้างขวาง โดยทั่วถึง มีศูนย์รวมข้อมูลด้านกฎหมาย ระเบียบต่างๆ ที่สามารถสืบค้นได้ง่าย เช่น ห้องสมุด สื่ออิเล็กทรอนิกส์ เครื่องข่ายสารสนเทศ

6. ให้มีคณะทำงานระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และระดับสถานศึกษาในสังกัด กำกับ ติดตาม นิเทศ ประเมินผล ให้มีการดำเนินงานตามกฎหมาย กฎ กติกา ข้อบังคับ ระเบียบต่างๆ ให้ถูกต้อง

## หลักคุณธรรม

### หลักการ

การยึดมั่นในความถูกต้อง ดีงาม มีความซื่อสัตย์ จริงใจ ขยัน อดทน มีระเบียบวินัย ในการปฏิบัติหน้าที่จนเกิดเป็นนิสัยประจำตัว

### แนวทาง

1. สร้างความตระหนักร่วมกันในสำนักงานและสถานศึกษาถึงความสำคัญของหลักคุณธรรม จริยธรรม และถือเป็นนโยบายสำคัญในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ
2. จัดทำจรรยาบรรณสำหรับบุคลากรในสังกัด และติดตามส่งเสริมให้มีการปฏิบัติอย่างจริงจังและเป็นรูปธรรม
3. จัดระบบการจัดทำแผนงาน โครงการ รongรับและสร้างตัวชี้วัด
4. มีการติดตามประเมินผล โครงการประเมินภายในและภายนอกอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง
5. จัดให้มีระบบการยกย่อง เชิดชูผู้ปฏิบัติงานที่มีคุณธรรมดีเด่นทุกปี
6. จัดให้มีหน่วยรับเรื่องร้องทุกข์ การแสดงความคิดเห็นและมีขั้นตอนปฏิบัติต่อเรื่องร้องทุกข์และการแสดงความคิดเห็นในระยะเวลาที่กำหนดชัดเจน

## หลักความโปร่งใส

### หลักการ

การสร้างควมไว้วางใจซึ่งกันและกันของทุกคน โดยปรับปรุงกลไกการทำงานขององค์กร ให้มีความโปร่งใส ทุกคนเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้สะดวกเข้าใจง่าย ต้องมีกระบวนการตรวจสอบความถูกต้องชัดเจน

### แนวทาง

1. สร้างจิตสำนึกในการปฏิบัติงานอย่างโปร่งใส สร้างวัฒนธรรมใหม่ที่ดีของการทำงาน
2. จัดให้มีระบบการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่บุคลากรในสังกัดและประชาชนทั่วไปเข้าถึงได้ในลักษณะที่เข้าใจง่าย
3. จัดให้มีระบบการติดตาม ประเมินผล รับฟังความคิดเห็นจากทุกคนในองค์กร หน่วยงานภายนอก ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียและประชาชนทั่วไป
4. การให้คุณต้องดำเนินตามหลักเกณฑ์ ทุกคนมีส่วนร่วมกับการประเมินทุกขั้นตอน
5. การให้โทษ ต้องดำเนินการโดยปราศจากอคติ สมควรแก่กรณีความผิด

## หลักการมีส่วนร่วม

### หลักการ

การเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมรับรู้และตอบสนองความเห็น การวางแผนการดำเนินงาน กิจกรรมขององค์กร การตัดสินใจปัญหา การประชาสัมพันธ์และการแสดงประชามติต่างๆ

### แนวทาง

1. ต้องให้ทุกฝ่ายในหน่วยงานมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการการศึกษาในทุกขั้นตอนและครอบคลุมทุกภาระงาน
2. มีการเสนอรายงาน แผนงาน โครงการหรืองานที่ประสบความสำเร็จ และมีผลการดำเนินงานที่ชัดเจน สะท้อนถึงหลักการตามระเบียบ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับในหน่วยงาน รับทราบและเข้าใจตรงกัน
3. เปิดโอกาสให้บุคลากรในหน่วยงานที่มีส่วนร่วมให้ข้อคิดเห็นประกอบการพิจารณา แต่งตั้งผู้บริหาร หรือหัวหน้ากลุ่มต่างๆ ตลอดจนการให้ความดีความชอบของทุกคนในหน่วยงาน
4. กำหนดมาตรฐานปรับปรุง กฎ ระเบียบต่างๆ และตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ให้สอดคล้องกับความต้องการของทุกฝ่าย โดยรับฟังความคิดเห็นต่อทุกฝ่าย
5. มีการจัดทำผู้รับความคิดเห็นของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการศึกษา
6. จัดทำประชาพิจารณ์ให้ทุกคนที่มีส่วนได้ส่วนเสีย แสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระบนพื้นฐานความถูกต้องตามกฎหมายและระเบียบข้อบังคับต่างๆ
7. จัดให้มีระบบการติดตาม ประเมินผลการบริหารจัดการศึกษา และนำไปใช้ปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

### หลักความรับผิดชอบ

### หลักการ

การบริหารจัดการศึกษาตระหนักในสิทธิหน้าที่ความสำนึกในความรับผิดชอบต่อองค์กร และชุมชน การใส่ใจในปัญหาต่างๆ กระจือหรือร้อนในการแก้ปัญหา

ต้องเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่างและความกล้าที่จะยอมรับผลดีและผลเสียจากการกระทำของตน

### แนวทาง

1. พัฒนาศักยภาพ โดยอบรมเชิงปฏิบัติการให้ความรู้ ความเข้าใจ สร้างจิตสำนึกการเป็นข้าราชการที่ดีในการปฏิบัติงาน มีความรับผิดชอบต่อองค์กร ต่อหน้าที่ ต่อผู้บังคับบัญชาและต่อสังคม ด้วยความโปร่งใส สามารถตรวจสอบผลงานได้
2. จัดทำแผนปฏิบัติการและการประเมินผลการใช้งบประมาณแบบมุ่งเน้นผล(PBB)

3. กำหนดขั้นตอนความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงาน โดยจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานและคำสั่งมอบหมายอย่างชัดเจน มีความเหมาะสมระหว่างทักษะ ความสามารถของคนที่กับภาระงาน
4. ผู้บริหารทุกคนต้องปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีตามมาตรฐานวิชาชีพผู้บริหาร
5. สร้างขวัญและกำลังใจ เพื่อจูงใจให้ปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ
6. กำกับ ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยกำหนดตัวชี้วัดให้ชัดเจน ปฏิบัติได้ เพื่อการพัฒนาที่ดี

### หลักความคุ้มค่า

#### หลักการ

การบริหารจัดการศึกษาโดยใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม โดยบรรณาธิการให้ทุกคนมีความประหยัดใช้ของอย่างคุ้มค่าสร้างสรรค์และรักษาทรัพยากรธรรมชาติให้สมบูรณ์อย่างยั่งยืน

#### แนวทาง

1. ปลูกฝังนิสัย สร้างค่านิยม ให้รู้วิธีการจัดการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด
2. กำหนดมาตรการการบริหารจัดการทรัพยากรที่มีอยู่อย่างประหยัด
3. วางแผนการใช้และใช้ทรัพยากรร่วมกันให้เกิดประโยชน์สูงสุด
4. การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน(PBB)
5. ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม ช่วยในการบริหารจัดการเพื่อลดต้นทุน
6. จัดให้มีการเทียบระดับระหว่างสำนักงานกับสำนักงาน และสถานศึกษากับสถานศึกษาที่ได้มาตรฐานหรือเป็นต้นแบบในการพัฒนา
7. จัดวางระบบการควบคุมภายในทั้งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา
8. ลดความซ้ำซ้อนของการปฏิบัติงาน
9. ปรับลดขั้นตอนของการปฏิบัติงานบางส่วน เพื่อให้เกิดความคล่องตัวและประหยัดเวลาในการทำงาน

10. ดำเนินการติดตาม และประเมินผล นำผลการประเมินไปใช้ปรับปรุงพัฒนาต่อไป

จากการศึกษาแนวคิดและหลักการ พอสรุปวิธีการสร้างเสริมธรรมาภิบาลในสถานศึกษาได้ว่า ปัจจัยพื้นฐานในการสร้างธรรมาภิบาล คือ คน ในประเทศที่เจริญแล้วคนมีระดับการศึกษาสูง มีระเบียบวินัย เคารพกฎกติกา และมีความสนใจที่จะร่วมกิจกรรมสังคม สภาพธรรมาภิบาลจะมีความเข้มแข็ง (สำนักงาน ก.พ., 2542:5-6) ผู้บริหารเป็นบุคคลที่มีความสำคัญในการผลักดันให้องค์การ หรือหน่วยงานมีสภาพธรรมาภิบาล (ธีรยุทธ บุญมี, 2541:17-22) การสร้างหลักธรรมาภิบาล ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องนี้เป็นอย่างดี ต้องมีความตั้งใจจริง มีความกล้าหาญอดทน มีการสื่อสารที่ดีระหว่างกัน และมีสภาพแวดล้อมที่มีความพร้อม แต่ปัจจัยที่สำคัญที่สุด

ที่จะทำให้ประสบความสำเร็จในการสร้างธรรมาภิบาล คือ การร่วมมือของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ทุกฝ่ายต้องเรียนรู้ร่วมกันและแต่ละคนต้องพึ่งตนเอง การสร้างเสริมธรรมาภิบาลควรเริ่มต้นด้วยการสร้างความตระหนักให้สมาชิกในสังคม เห็นความสำคัญของธรรมาภิบาลแล้วร่วมกันกำหนดเป็นนโยบาย ให้แนวทางปฏิบัติ และให้การสนับสนุนสิ่งเอื้ออำนวยต่างๆ ส่งเสริมการปฏิบัติงานที่มีความสอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาลอย่างจริงจัง ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในทุกขั้นตอน และจัดให้มีการตรวจสอบ ติดตามและประเมินผล(วิวัฒน์ ปันนิตมัย,2544:48-51)

ดังนั้นผู้บริหาร จึงเป็นบุคคลที่มีความสำคัญอย่างยิ่งของสถานศึกษา ในการเป็นแบบอย่างที่ดีที่จะนำสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพสู่ความสำเร็จ ต้องมีคุณลักษณะของผู้นำที่สำคัญ ได้แก่ มีความซื่อสัตย์ มีความยุติธรรม มีความ มุ่งมั่น ขยัน อดทน มีความรับผิดชอบสูง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีภาวะผู้นำสูง เป็นคนกล้าคิด กล้าเปลี่ยนแปลง กล้าตัดสินใจ มีคุณธรรมจริยธรรม มีวุฒิภาวะทางอารมณ์สูง เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้และมีความจริงใจ

### เงื่อนไขความสำเร็จในการนำธรรมาภิบาลมาใช้ในสถานศึกษา

ธีระ รุญเจริญ (2548:109) ได้กล่าวถึงการนำธรรมาภิบาลมาใช้ในสถานศึกษาจะประสบความสำเร็จดีโดยมีเงื่อนไขต่อไปนี้

1. ให้ชุมชนมีส่วนร่วม
2. โปร่งใสในการดำเนินการ พร้อมทั้งจะรับการตรวจสอบ
3. มุ่งคุณภาพ / ประโยชน์ต่อผู้เรียนเป็นที่ตั้ง
4. พึ่งตนเองเป็นหลัก
5. ทำงานด้วยความรับผิดชอบ
6. หน่วยงาน / องค์กรที่เกี่ยวข้องให้อิสระในการดำเนินงาน
7. เน้นการบริหารจัดการโดยองค์คณะบุคคล / คณะกรรมการ
8. จัดให้มีสารสนเทศครบถ้วน
9. ประกันคุณภาพการศึกษา
10. ประเมิน ตรวจสอบ เป็นระยะ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 1 (2548:16-17) ได้กำหนดเงื่อนไขในการบริหารจัดการศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลไว้ดังนี้

### หลักนิติธรรม

1. ร้อยละของบุคลากรที่มีความรู้ ความเข้าใจกฎหมาย กฎ กติกา ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน

2. มีการกำหนดข้อตกลง กติกา ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน

3. มีการประชาสัมพันธ์กฎหมาย กฎ กติกา ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ

4. มีการกำกับ ติดตาม นิเทศและประเมินผล การบริหารจัดการของหน่วยงาน

### หลักคุณธรรม

1. ร้อยละจำนวนผู้เกี่ยวข้องที่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการบริหารจัดการ

2. จำนวนสื่อที่ใช้ในการเผยแพร่ เช่น วารสาร หอกระจายข่าว เป็นต้น

3. ร้อยละของจำนวนข้อมูลข่าวสารที่ผู้เกี่ยวข้องทราบที่ได้มีการประกาศในที่สาธารณะ

4. ร้อยละของผลงานที่สำเร็จตามระยะเวลามาตรฐาน

5. ร้อยละของผลผลิต/ผลลัพธ์ที่บรรลุวัตถุประสงค์หรือพันธกิจ

6. ร้อยละของค่าใช้จ่ายที่ลดลง

7. จำนวนบุคลากรที่ผ่านการอบรมหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับหลักศีลธรรมและการปฏิบัติงาน  
ในหน้าที่

8. จำนวนครั้งโดยเฉลี่ยในการฝึกอบรมต่อคนต่อปี

### หลักความโปร่งใส

1. จำนวนครั้งการประชุมชี้แจง ทำความเข้าใจเกี่ยวกับแนวทางการปฏิบัติงานของบุคลากร

2. ร้อยละของจำนวนบุคลากรที่เข้าร่วมประชุมชี้แจง ทำความเข้าใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน

3. ร้อยละของบุคลากรมีส่วนในการกำหนดแนวปฏิบัติ/ข้อกำหนดในการปฏิบัติงาน

4. มีการกำหนดหลักเกณฑ์/ระเบียบ/วิธีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสาร

5. จำนวนครั้งของการประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารในรูปแบบที่หลากหลาย

6. มีการแต่งตั้งคณะกรรมการจากทุกฝ่ายในการประชาสัมพันธ์และพิจารณาเกี่ยวกับการเปิดเผยข้อมูลข่าวสาร

7. มีการแต่งตั้งคณะกรรมการจากทุกฝ่ายรับผิดชอบในการประเมินผลและรับฟังความคิดเห็น

8. มีการสรุป ประเมินผล และรายงานผลการรับฟังความคิดเห็นอย่างสม่ำเสมอ

9. มีการนำผลการสรุปรายงานไปจัดทำโครงการ ปรับปรุงและพัฒนาอย่างเป็น  
รูปธรรม

10. มีการกำหนดเกณฑ์พิจารณาความดีความชอบที่ชัดเจน นำสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็น  
รูปธรรม



11. บุคลากรจากทุกฝ่ายที่มีส่วนร่วมในการกำหนดเกณฑ์และมีส่วนร่วมในการประเมิน
12. มีการแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการทางวินัย
13. การดำเนินการทางวินัยมีบุคลากรจากทุกฝ่าย มีส่วนพิจารณาการลงโทษ เป็นไปด้วยความโปร่งใส

#### หลักการมีส่วนร่วม

1. บุคลากรทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ กำหนดนโยบายของหน่วยงาน
2. บุคลากรทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการเตรียมการวางแผนดำเนินการวางแผนกำกับ ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานทุกงาน
3. บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการเสนอ และกำหนดโครงการ ดำเนินการตามโครงการที่รับผิดชอบและร่วมประเมินโครงการ
4. มีการเสนอรายงาน โครงการหรืองานที่ประสบความสำเร็จ
5. เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนให้ข้อคิดเห็น และนำข้อคิดเห็นประกอบการพิจารณาวางแผนพัฒนาหน่วยงานของตนเอง

#### หลักสำนึกรับผิดชอบ

1. ร้อยละของบุคลากรที่มีความรู้ ความเข้าใจ สร้างจิตสำนึกการเป็นข้าราชการที่ดีในการปฏิบัติงาน มีความรับผิดชอบต่อองค์กร ต่อหน้าที่ ต่อผู้บังคับบัญชาและต่อสังคม
2. มีคู่มือการปฏิบัติงาน
3. มีคำสั่งมอบหมายงาน
4. ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร

#### หลักความคุ้มค่า

1. มีการรณรงค์และมีการส่งเสริมพัฒนา ปลูกฝังจิตสำนึกแก่บุคลากรทุกฝ่ายเกี่ยวกับเรื่องความประหยัดและคุ้มค่า
2. มีข้อกำหนด มาตรการ แนวปฏิบัติเกี่ยวกับการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดและคุ้มค่า
3. มีการจัดทำโครงการ งานการบริหารจัดการศึกษา
4. มีการผลิตสื่อ การใช้เทคโนโลยี นวัตกรรมในการบริหารจัดการศึกษาอย่างหลากหลาย
5. มีการเทียบระดับผลงานตามเกณฑ์มาตรฐานชาติ
6. มีโครงการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการจัดการศึกษา
7. มีการรายงานผลการบริหารจัดการศึกษาทุกปี

นอกจากนี้สงบ ประเสริฐพันธุ์ (2548:56) ยังกล่าวไว้ว่าการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติงานควรจะมีดัชนีชี้วัดคุณภาพดังต่อไปนี้

## ตารางที่ 1 ดัชนีชี้วัดคุณภาพ

หลัก/มาตรฐาน	ตัวบ่งชี้คุณภาพ
1. การทำงานอย่างมีหลักการและเหตุผล (ผู้รับผิดชอบ) (Accountability)	1. ปฏิบัติงานโดยยึดหลักความจริง ความดี ความงาม
	2. มีการประยุกต์ทฤษฎี มีระเบียบปฏิบัติ
	3. มีระบบทำงานที่ดี
	4. ดำเนินงานได้ทุกอย่างขององค์กรมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันเป็นองค์รวม
	5. มีกระบวนการพัฒนาองค์กรอย่างเป็นพลวัต เช่นวงจรเดมมิ่ง (PDCA)
2. การมีส่วนร่วม (Participation)	1. มีการพัฒนาทีมงานจากกระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน
	2. สร้างกลยุธมนิตรด้วยกระบวนการ โยนิโสมนสิการ
	3. สร้างและพัฒนาสังคมแห่งการเรียนรู้
	4. บริหารงานหรือองค์กรโดยสร้างบรรยากาศแบบเปิด
	5. ยึดหลักการกระจายอำนาจ
	6. บริหารและดำเนินงานตามหลักประชาธิปไตย
3. ความสามารถคาดการณ์ได้ (Predictability)	1. มีระบบข้อมูลที่ดีเพื่อการตัดสินใจที่ดี
	2. มีกลไกในการตรวจสอบข้อมูลและความเปลี่ยนแปลงทั้งภายนอกและภายในองค์กร
	3. เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
	4. มีความสามารถในการปรับตัว
4. ความโปร่งใส (Transparency)	1. ดำเนินงานโดยยึดหลักความเป็นจริง ความดี ความงาม
	2. มีการกำหนด Job Description มีมาตรฐานเป็นลายลักษณ์อักษร
	3. มีร่องรอยการทำงาน มีหลักฐานสามารถตรวจสอบได้
	4. ไม่มีการคดโกง หมกเม็ด หรือสร้างหลักฐานเท็จ
5. ความยุติธรรม (Fairness)	1. มีหลักปฏิบัติที่แน่นอน ทุกคนในองค์กรรับทราบ
	2. บุคลากรทุกคนในองค์กรรู้จักสามัคคี
	3. คำนึงถึงหลักสิทธิมนุษยชน ทุกคนเท่าเทียมกัน
	4. ยกย่องศักดิ์ศรีเกียรติภูมิของเพื่อนมนุษย์
	5. ผู้บริหารองค์กรยึดหลักความจริง ความดี ความงาม

## ตารางที่ 1 (ต่อ)

หลัก/มาตรฐาน	ตัวบ่งชี้คุณภาพ
6. หลักคุณธรรม (Morality)	1. ดำเนินนโยบายโดยยึดหลักคุณธรรม
	2. มีกระบวนการยุติธรรมในการดำเนินงาน
	3. ดำเนินงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวม เกิดผลดีกับทุกฝ่าย
7. หลักความคุ้มค่า (Efficiency and Effectiveness)	1. ใช้ทรัพยากรธรรมชาติทุกชนิดอย่างรู้คุณค่า ใช้งานถึงที่สุด
	2. ประหยัดทรัพยากร ประหยัดแรงงานและประหยัดเวลา
	3. ยึดหลักอภิปรายธรรม หมั่นประชุม ร่วมคิด ร่วมทำ เป็น เนืองนิตย์

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 1. งานวิจัยในประเทศไทย

เฉลิมชัย สมท่า (2547:49-50) ได้ศึกษาการบริหารโดยใช้หลักธรรมาภิบาล ของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูปฏิบัติการสอน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 1 พบว่า สภาพการบริหารโดยใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครูปฏิบัติการสอนพบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ที่ 6 หลัก เรียงตามลำดับ คือ หลักคุณธรรม หลักความรับผิดชอบ หลักนิติธรรม หลักการมีส่วนร่วม หลักคุ้มค่า และหลักความโปร่งใส โดยมีผลงานวิจัยระดับคะแนนสูงสุดในแต่ละด้านดังนี้ ในด้านหลักนิติธรรม ข้อที่ได้คะแนนสูงสุดคือการส่งเสริมให้บุคลากรมีระเบียบวินัยประพฤติตนตามระเบียบแบบแผนของทางราชการ และจรรยาบรรณวิชาชีพครู ในด้านคุณธรรม ข้อที่ได้คะแนนสูงสุดคือการส่งเสริมให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในวิชาชีพ มีความเมตตากรุณา เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อผู้ร่วมงาน ในด้านหลักความโปร่งใส ข้อที่ได้คะแนนสูงสุดคือ การกำกับดูแล ควบคุมให้มีการจัดทำบัญชีและทะเบียนเกี่ยวกับการเงินทุกประเภทให้เป็นปัจจุบันและถูกต้องตามระเบียบ การตรวจสอบในด้านหลักการมีส่วนร่วมข้อที่ได้คะแนนสูงสุดคือ การเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดแผนงาน ในด้านหลักความรับผิดชอบ ข้อที่ได้คะแนนสูงสุดคือ มีความตั้งใจและเอาใจใส่ต่อการปฏิบัติงาน การสำรวจดูแลและให้ความช่วยเหลือแก่นักเรียนที่มีปัญหาต่างๆ และในด้านหลักความคุ้มค่า ข้อที่ได้

คะแนนสูงสุดคือ การจัดและดูแล ให้มีการใช้อาคารสถานที่และบริเวณโรงเรียนให้เป็นประโยชน์ต่อการเรียนการสอน

ชนิษฐ์ภักดิ์ สิงหลกะ (2549:69-71) ได้ศึกษา การบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาเอกชน เขตพัฒนา กรุงเทพมหานครใน 5 ด้านคือด้านหลักนิติธรรม ด้านหลักคุณธรรม ด้านหลักความโปร่งใส ด้านหลักการมีส่วนร่วมและด้านหลักความรับผิดชอบต่อกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ครูระดับมัธยมศึกษาเอกชน เขตพัฒนา กรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า

1. การบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาเอกชน เขตพัฒนา กรุงเทพมหานคร โดยรวมและรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมาก

2. การเปรียบเทียบระดับการปฏิบัติการบริหาร ตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาเอกชน เขตพัฒนา ตามความคิดเห็นของครู จำแนกตามวุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี หรือปริญญาตรี กับวุฒิสสูงกว่าปริญญาตรี มีความคิดเห็น โดยรวมต่อการบริหารแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านหลักคุณธรรมและด้านหลักความรับผิดชอบต่อครูมีความคิดเห็นแตกต่างกัน ด้านหลักการมีส่วนร่วม ครูมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

3. การเปรียบเทียบระดับการปฏิบัติการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล ของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาเอกชน เขตพัฒนา ตามความคิดเห็นของครู จำแนกตามประสบการณ์การสอนแตกต่างกัน มีความคิดเห็น โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

4. การเปรียบเทียบระดับการปฏิบัติการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล ของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาเอกชน เขตพัฒนา ตามความคิดเห็นของครู จำแนกตามระดับช่วงชั้นที่สอนต่างกัน มีความคิดเห็น โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

��ชฎุมิ สีชมภู (2548:31-40) ได้ศึกษา รูปแบบการบริหารจัดการเขตพื้นที่การศึกษาตามหลักธรรมาภิบาล ผลการวิจัยพบว่า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความต้องการการบริหารจัดการเขตพื้นที่การศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลในระดับมาก ทุกด้านรูปแบบการบริหารจัดการเขตพื้นที่ตามหลักธรรมาภิบาล ตามความเห็นของผู้เชี่ยวชาญประกอบด้วยองค์ประกอบ 2 ด้าน คือ ด้านปัจจัยนำเข้า และด้านกระบวนการบริหารจัดการ ด้านปัจจัยนำเข้า จำแนกเป็นภาวะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และภาวะผู้นำของคณะกรรมการพื้นที่เขตการศึกษา ด้านกระบวนการบริหารจัดการ จำแนกเป็น การกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดแผนพัฒนาและแผนปฏิบัติการ การบริหารตามแผนบุคลากร การบริหารตามแผนงบประมาณ การบริหารตามแผนการส่งเสริมคุณภาพจัดการศึกษา การวางระบบวางแผนงานปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและตรวจสอบถ่วงดุล และการรายงานผลการจัดการศึกษาความเป็นไปได้ ในการนำรูปแบบการบริหารจัดการ

เขตพื้นที่การศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลไปใช้ตามความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานบริหาร ในเขตพื้นที่การศึกษา พบว่า มีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติในระดับมาก ทุกรูปแบบ

ทวีศิลป์ กุลนาคล (2547:223-227 ) ได้ศึกษา การพัฒนาตัวบ่งชี้การบริหารกิจการที่ดี สำหรับการเป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏ พบว่า องค์ประกอบ 5 องค์ประกอบ คือ ความเป็นอิสระเสรีภาพทางวิชาการ การมีส่วนร่วมความรับผิดชอบตรวจสอบได้ และความโปร่งใสในการบริหารกิจการ เป็นองค์ประกอบสำคัญของการบริหารกิจการที่ดี สำหรับการเป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยองค์ประกอบที่มีค่าน้ำหนักสูงที่สุด คือ องค์ประกอบทางด้านความรับผิดชอบตรวจสอบได้ ในการบริหารกิจการ โดยผลการทดสอบของโมเดลโครงสร้างตัวบ่งชี้การบริหารกิจการที่ดีสำหรับการเป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏกับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีความสอดคล้องกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

พรณี บุญประกอบ และคนอื่นๆ (2545:บทคัดย่อ) ได้ศึกษา รูปแบบการบริหารจัดการที่ดี ในมุมมองของประชาชน มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พบว่า ตัวบ่งชี้การบริหารจัดการที่ดีในมหาวิทยาลัยในความคิดเห็นของประชาชนมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้แก่

1. ด้านโครงสร้างองค์กรและการบริหารของมหาวิทยาลัย ได้แก่ การมีส่วนร่วมในการได้มาซึ่งผู้บริหาร การรับฟังความคิดเห็นจากประชาชนของอธิการบดี ผู้บริหารมีแผนงานตรวจสอบได้และได้รับการยอมรับจากประชาชน
2. ด้านการบริหารงานบุคคล ควรมีการประชาสัมพันธ์ มีหลักเกณฑ์การคัดเลือกพิจารณาความดีความชอบ สวัสดิการ การร้องทุกข์ การประเมิน การตรวจสอบ และการกระจายอำนาจ
3. ด้านการบริหารการเงินและทรัพย์สิน ควรมีระบบการทำงานชัดเจน และมีฐานข้อมูลที่สมบูรณ์

ศรินารถ นันทวัฒน์ภิรมณ์ (2547:83-92) ได้ศึกษา การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามหลักธรรมาภิบาล อำเภอเมืองลำพูน พบว่า การบริหารงานด้านวิชาการ ด้านบริหารงานบุคคลและด้านการบริหารทั่วไป ในภาพรวมมีการบริหารที่ผ่านระดับคุณภาพการมีความตระหนักถึงความสำคัญ จนถึงระดับคุณภาพการมีความพยายาม ส่วนบริหารงานด้านงบประมาณ มีการบริหารงานที่ผ่านระดับคุณภาพการมีความตระหนักถึงความสำคัญ ระดับคุณภาพการมีความพยายามจนถึงระดับคุณภาพการบรรลุผลตามเกณฑ์ เมื่อพิจารณาการบริหารงานในแต่ละด้านพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีการบริหารงานที่ผ่านระดับคุณภาพการมีความตระหนักถึงความสำคัญ และระดับการมีความพยายาม จนถึงระดับคุณภาพการบรรลุผลตามเกณฑ์ ในด้านวิชาการได้แก่ การวัดผลและประเมินผลการเรียนการสอนตามสภาพจริง จากกระบวนการปฏิบัติและผลงานที่เกิดขึ้นด้านงบประมาณ ได้แก่ การมอบหมายให้มีผู้รับผิดชอบ ในการจัดเก็บควบคุมและเบิกจ่ายพัสดุและแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบพัสดุ ประจำปีอย่างสม่ำเสมอทุกปี ด้านการบริหารงานบุคคล

ได้แก่ การมอบหมายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ ให้แก่บุคคลในแต่ละตำแหน่งตามความสามารถและความเหมาะสมเป็นลายลักษณ์อักษร และด้านบริหารทั่วไป ได้แก่ การจัดทำสำมะโนและระบบข้อมูลสารสนเทศจากการทำสำมะโนผู้เรียน เพื่อให้สามารถนำข้อมูลมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สำหรับปัญหาในการบริหารงาน พบว่า ด้านวิชาการมีปัญหาเกี่ยวกับหลักสูตรเนื่องจากขาดความรู้ความเข้าใจในการจัดทำหลักสูตรอย่างชัดเจน ไม่สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน ชุมชน และท้องถิ่น ด้านงบประมาณ ขาดความรู้ความเข้าใจที่ชัดเจนในการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานด้านบริหารงานบุคคล สถานศึกษาประสบปัญหาการขาดแคลนบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการรับผิดชอบงาน ที่นอกเหนือจากงานในด้านการเรียนการสอน และด้านบริหารงานทั่วไป สถานศึกษาขาดแคลนบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ ด้านธุรการ และเทคโนโลยี ส่วนข้อเสนอแนะในการบริหารงาน คือ ด้านวิชาการควรมีการจัดอบรมในการจัดทำหลักสูตรและควรมีการจัดทำหลักสูตรในรูปแบบคณะกรรมการ ด้านงบประมาณ ควรมีการจัดอบรมการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ด้านการบริหารบุคคล ควรมีการประสานงานกับเขตพื้นที่การศึกษาในการจัดหาอัตรากำลังเพิ่มเติม และการวางแผนการใช้อัตรากำลังที่มีอยู่อย่างคุ้มค่า และด้านการบริหารทั่วไป ควรมีการประสานงานกับเขตพื้นที่การศึกษา ในการจัดหาบุคลากร ที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านมาให้ความรู้แก่ผู้รับผิดชอบ และที่สำคัญควรนำหลักธรรมาภิบาลมาเป็นแนวทางการบริหารงาน ในสถานศึกษาร่วมกับหลักการบริหารอย่างอื่นด้วย

ศิริยา โถแก้ว (2549:113-118) ได้ศึกษาการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล กรณีศึกษา โรงเรียนสิริวิภาวิทยา จังหวัดสมุทรปราการ การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ คือ 1) เพื่อศึกษาสภาพการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนสิริวิภาวิทยาในภาพรวม 2) เพื่อเปรียบเทียบระดับสภาพการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนสิริวิภาวิทยา ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน 3) เพื่อศึกษาปัญหาอุปสรรค และข้อเสนอแนะในการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนสิริวิภาวิทยา ประชากรเป็นผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 16 คน ครูผู้สอนจำนวน 25 คน ของโรงเรียนสิริวิภาวิทยา เครื่องมือที่ใช้วิจัยเป็นแบบสอบถาม แบบมาตราส่วนประมาณค่า และแบบสอบถามแบบปลายเปิด สถิติที่ใช้คือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนสิริวิภาวิทยาอยู่ในระดับมาก การบริหารแบ่งเป็น 6 หลักได้แก่ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วมหลักความรับผิดชอบ หลักความคุ้มค่า เมื่อพิจารณาเป็นรายหลักพบว่า หลักความคุ้มค่ามีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงสุด ในขณะที่หลักการมีส่วนร่วมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับต่ำสุด 2) เปรียบเทียบการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนสิริวิภาวิทยาตามการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนสิริวิภาวิทยา พบปัญหาดังนี้คือ นักเรียน ครู และ



ผู้ปกครองยังขาดระเบียบไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบของโรงเรียนอย่างจริงจัง ข้อเสนอแนะ ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งครูไปอบรม หรือจัดอบรมภายในโรงเรียนเพื่อพัฒนาศักยภาพของครูให้ดียิ่งขึ้น ผู้บริหารสถานศึกษาควรสร้างขวัญและกำลังใจให้กับครูผู้สอน

สามารถ อินตามูล (2548:105-108) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการใช้ธรรมาภิบาลในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชียงใหม่ เขต 5 ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชียงใหม่ เขต 5 ใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อเปรียบเทียบการใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งต่างกัน พบว่าโดยภาพรวมมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในทุกหลักยกเว้น หลักความคุ้มค่า ส่วนปัญหาในการใช้ธรรมาภิบาลของผู้บริหารที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารกำหนดหน้าที่รับผิดชอบงานต่างๆของบุคลากรไม่เหมาะสมกับความถนัด รองลงมาคือ บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดงบประมาณของสถานศึกษา และผู้บริหารไม่ได้ส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติตาม กฎระเบียบ ข้อบังคับที่กำหนดขึ้น และแนวทางในการใช้ธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชียงใหม่ เขต 5 คือ ผู้บริหารควรกำหนดแผนและขั้นตอนการรับผิดชอบงานต่างๆ โดยชี้แจงการปฏิบัติงานให้ชัดเจนและมีการติดตามอย่างต่อเนื่อง ควรส่งเสริมให้บุคลากรทำตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับอย่างเคร่งครัดและต้องมีการลงโทษบุคลากรที่ประพฤติผิดกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ อย่างจริงจังและควรจัดกิจกรรมเพื่อยกย่อง เชิดชูบุคลากรที่ปฏิบัติงานดีเด่นเป็นประจำ

สุวรรณ ทองคำ (2545:183-186) ศึกษาวิจัย สภาพการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสิงห์บุรี ผลการวิจัย พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่บริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายหลัก พบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมากทุกหลัก ยกเว้น หลักคุณธรรมที่อยู่ในระดับมากที่สุดและยังพบอีกว่า ผู้บริหารที่มีวัยวุฒิไม่เกิน 50 ปี มีการใช้หลักธรรมาภิบาลมากกว่าผู้บริหารที่มีวัยวุฒิเกิน 50 ปี รวมทั้งผู้บริหารที่มีวุฒิทางการศึกษาสูงกว่าระดับปริญญาตรี จะให้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานมากกว่าผู้บริหารที่มีวุฒิทางการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า และผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหารไม่เกิน 10 ปี จะใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานมากที่สุด รองลงมาคือ มีประสบการณ์ในการบริหาร 11-20 ปี และกลุ่มที่มีประสบการณ์มากกว่า 20 ปี ตามลำดับ

อนุรักษ์ นวพรไพศาล (2546:บทคัดย่อ) ได้ศึกษารูปแบบการบริหารจัดการที่ดีของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล พบว่า

1. บุคลากรสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล มีความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวชี้วัดในการบริหารจัดการที่ดีของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ในด้านหลักนิติธรรมและหลักคุณธรรม ด้านหลักความโปร่งใส ด้านหลักการมีส่วนร่วม ด้านความมีอิสระและความคล่องตัวในการบริหารจัดการ ด้านความซื่อตรง ยุติธรรมและซื่อสัตย์สุจริต และด้านหลักความมีประสิทธิผล รวม 6 ด้าน ในระดับปานกลาง

2. บุคลากรสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล มีความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวชี้วัดในการบริหารจัดการที่ดีของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคลในด้านความซื่อตรง ยุติธรรม และซื่อสัตย์สุจริตโดยรวมในระดับปานกลาง ยกเว้นข้อที่เกี่ยวกับการดำเนินงานอย่างซื่อตรง ในทุกระดับ บนพื้นฐานของมาตรฐานการปฏิบัติตามกรอบวิชาชีพ ผู้บริหารสถาบันฯ ควรเป็นผู้ที่ไว้วางใจได้อย่างเต็มที่ ผู้บริหารสถาบันฯ ควรเป็นผู้ที่มีความจริงใจ และผู้บริหารสถาบันฯ ควรเป็นผู้ที่มีความตรงไปตรงมา และเป็นคนเปิดเผย ที่มีความคิดเห็นในระดับมาก

3. บุคลากรสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล มีความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวชี้วัดในการบริหารจัดการที่ดี ของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคลในด้านประสิทธิผล โดยรวมในระดับมากและเพื่อพิจารณาเป็นรายชื่อ พบว่าส่วนใหญ่มีความคิดเห็นในระดับปานกลางยกเว้นข้อที่เกี่ยวกับอธิการบดี มีอำนาจบริหารงานอย่างอิสระเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร บุคลากรของหน่วยงานมีอิสระในการดำเนินงานเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร อาจารย์ทุกระดับควรมีอิสระทางวิชาการ เพื่อความเป็นเลิศทางวิชาการ ผู้บริหารต้องมีความรู้ระดับปริญญาโท เป็นอย่างน้อย

4. ผลจากการวิเคราะห์องค์ประกอบ พบว่า ตัวประกอบสำคัญที่เป็นตัวชี้วัดในการบริหารจัดการที่ดีของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ประกอบด้วยตัวประกอบที่สำคัญ 6 ตัวประกอบ และตัวประกอบที่มีค่าร้อยละของความแปรปรวนมากกว่า 3.00 มี 4 ตัวประกอบ คือ หลักนิติธรรมและหลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วมและหลักความมีอิสระ และคล่องตัวในการบริหารจัดการ

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่องการศึกษาการบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตตรวจราชการที่ 3 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีวัตถุประสงค์และขั้นตอนต่างๆ ของวิธีดำเนินการวิจัย ดังนี้

#### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาการบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาล ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตตรวจราชการที่ 3 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. เพื่อเปรียบเทียบการบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาล ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครู ในเขตตรวจราชการที่ 3 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

#### คำถามการวิจัย

1. ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 3 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารสถานศึกษามากน้อยเพียงใด
2. ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูในเขตตรวจราชการที่ 3 มีความแตกต่างกันหรือไม่

#### วิธีดำเนินการวิจัย

##### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

##### ประชากร

ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนละ 5 คน จาก 15 โรงเรียน รวม 75 คน และครูที่ทำหน้าที่สอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา ที่มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 1,500 คนขึ้นไปในเขตตรวจราชการ

ที่ 3 (อุทัยธานี นครสวรรค์ กำแพงเพชร และพิจิตร) สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 1,534 คน จาก 15 โรงเรียน รวมประชากรทั้งหมด 1,609 คน

#### กลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยได้กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างครู ตามตารางสำเร็จรูปของ Robert V. Krejcie และ Daryle W. Morgan (1970:608-609) ที่ค่าความเชื่อมั่น 95 % ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างเป็นครู จำนวน 307 คน จากนั้นใช้การสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ โดยการเทียบค่าสัดส่วนของครูแต่ละโรงเรียน และทำการสุ่มอย่างง่าย ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง ดังรายละเอียดในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 จำนวนกลุ่มตัวอย่างของครูที่ทำหน้าที่สอนในระดับมัธยมศึกษาในเขตตรวจราชการที่ 3

ชื่อโรงเรียน	ประชากรครู	กลุ่มตัวอย่างครู
โรงเรียนพิจิตรพิทยาคม	132	26
โรงเรียนบางมูลนากภูมิวิทยาคม	93	19
โรงเรียนตะพานหิน	109	22
โรงเรียนหนองฉางวิทยา	82	16
โรงเรียนอุทัยวิทยาคม	87	17
โรงเรียนกำแพงเพชรพิทยาคม	132	26
โรงเรียนขามวิทยาคม	49	10
โรงเรียนสตรีนครสวรรค์	173	35
โรงเรียนนวมินทราชูทิศ มัชฌิม	121	24
โรงเรียนนครสวรรค์	180	36
โรงเรียนชุมแสงชนูทิศ	85	17
โรงเรียนลาดยาววิทยาคม	63	13
โรงเรียนดาคลีประชาสรรค์	103	21
โรงเรียนหนองบัว	58	12
โรงเรียนท่าตะโกพิทยาคม	67	13
<b>รวม</b>	<b>1, 534</b>	<b>307</b>

รวมจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 382 คน

## เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยมี คือ แบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

**ตอนที่ 1** สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีคำถามจำนวน 5 ข้อ ได้แก่ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน และประสบการณ์ในการทำงาน มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist)

**ตอนที่ 2** ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ คือ

- 5 หมายถึง ระดับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารอยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง ระดับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารอยู่ในระดับมาก
- 3 หมายถึง ระดับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารอยู่ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง ระดับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารอยู่ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง ระดับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารอยู่ในระดับน้อยที่สุด

### ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือในการวิจัย

1. ศึกษาค้นคว้าและรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ จากเอกสาร หนังสือ บทความ สื่ออิเล็กทรอนิกส์และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่ทำกรวิจัย

2. กำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย โดยผู้วิจัยใช้กรอบแนวคิดตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 ประกอบด้วย 6 หลักได้แก่ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า

3. ศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับวิธีการสร้างแบบสอบถาม แล้วร่างแบบสอบถามตามกรอบแนวคิดของหลักธรรมาภิบาลทั้ง 6 หลัก โดยอาศัยดัชนีตัวชี้วัดธรรมาภิบาลตามคู่มือการจัดทำดัชนีวัดผลการบริหารจัดการที่ดีของสถาบันพระปกเกล้า (2548:5-9)

4. ผู้วิจัยได้นำตัวชี้วัดธรรมาภิบาลมาประยุกต์สร้างเป็นข้อคำถาม ให้ครอบคลุมแต่ละหลัก เพื่อให้สอดคล้องกับการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จากนั้นนำข้อคำถามที่ได้จัดทำขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบและแก้ไขให้ได้ข้อคำถาม ที่ครอบคลุมหลักธรรมาภิบาลทั้ง 6 หลัก

5. นำเสนอรายชื่อผู้เชี่ยวชาญต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ความสามารถ และความถนัดเกี่ยวกับเรื่องธรรมาภิบาล ได้ผู้เชี่ยวชาญทั้งหมดจำนวน 9 คน ซึ่งแต่ละคนมีคุณสมบัติตามเกณฑ์ ที่ผู้วิจัยและอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เป็นผู้กำหนดไว้ ดังนี้

1. เป็นผู้มีประสบการณ์เกี่ยวข้องกับการใช้ธรรมาภิบาล ในการบริหารองค์กรต่างๆ หรือหน่วยงานทางการศึกษา หรือเกี่ยวข้องกับการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานเกี่ยวกับธรรมาภิบาล

2. มีประสบการณ์ในการสอนหรือการทำงานในองค์กร หรือหน่วยงานทางการศึกษา ที่ใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการ

3. เป็นผู้ดำรงตำแหน่งหรือเคยดำรงตำแหน่ง ทางการศึกษาในองค์กรหรือหน่วยงาน ทางการศึกษาที่รับนโยบายนำหลักธรรมาภิบาล ไปใช้ในการบริหารงาน

จากเกณฑ์ดังกล่าว มีรายนามผู้เชี่ยวชาญ ดังนี้

5.1 เป็นผู้มีประสบการณ์เกี่ยวข้องกับการใช้ธรรมาภิบาล ในการบริหารองค์กรต่างๆ หรือหน่วยงานทางการศึกษา หรือเกี่ยวข้องกับการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานเกี่ยวกับธรรมาภิบาล

1. ดร. ถวิลวดี บุรีกุล
2. พันตำรวจเอก ดร. กิจพิณัฐ อูสาโท
3. นายบุญจันทร์ บัวหุ่ง

5.2 มีประสบการณ์ในการสอนหรือการทำงานในองค์กร หรือหน่วยงานทางการศึกษา ที่ใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการ

1. รองศาสตราจารย์ ดร. ต่อตระกูล ยมนาค
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐนิภา คุปรัตน์
3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์กอบกุล พุกกะวัน

5.3 เป็นผู้ดำรงตำแหน่งหรือเคยดำรงตำแหน่งทางการศึกษา ในองค์กรหรือหน่วยงาน ทางการศึกษาที่รับนโยบายนำหลักธรรมาภิบาล ไปใช้ในการบริหารงาน

1. นายชาญศักดิ์ กันสร
2. นายสมบุญ ทิพรังศรี
3. นายสุรศักดิ์ ศรีสว่างรัตน์



6. ผู้วิจัยขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย เพื่อขอความร่วมมือไปยังผู้เชี่ยวชาญดังกล่าว พร้อมนัดหมายผู้เชี่ยวชาญ เพื่อตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

7. นำเครื่องมือวิจัยไปให้ผู้เชี่ยวชาญทั้ง 9 คน ตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา และความถูกต้องในการใช้ภาษา จากนั้นผู้วิจัยนำข้อเสนอแนะ ข้อคิดเห็นหรือข้อแก้ไขปรับปรุงที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญในแต่ละท่านมาลงตารางสังเคราะห์ แล้วสรุปโดยภาพรวมนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อปรับปรุงแก้ไขเป็นเครื่องมือวิจัยที่สมบูรณ์ ได้จำนวนข้อคำถามทั้งหมด 72 ข้อ โดยครอบคลุมทั้ง 6 หลัก หลังจากนั้นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ให้แต่ละข้อคำถามในแต่ละหลักให้หมด เพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามไม่มีอคติต่อหลักใดหลักหนึ่ง สามารถสรุปได้ดังนี้

- |                     |              |  |
|---------------------|--------------|--|
| 1.หลักนิติธรรม      | จำนวน 12 ข้อ | คือข้อที่ 1,7,13,19,25,31,37,43,49,55,61,67  |
| 2.หลักคุณธรรม       | จำนวน 12 ข้อ | คือข้อที่ 2,8,14,20,26,32,38,44,50,56,62,68  |
| 3.หลักความโปร่งใส   | จำนวน 12 ข้อ | คือข้อที่ 3,9,15,21,27,33,39,45,51,57,63,69  |
| 4.หลักการมีส่วนร่วม | จำนวน 12 ข้อ | คือข้อที่ 4,10,16,22,28,34,40,46,52,58,64,70 |
| 5.หลักความรับผิดชอบ | จำนวน 12 ข้อ | คือข้อที่ 5,11,17,23,29,35,41,47,53,59,65,71 |
| 6.หลักความคุ้มค่า   | จำนวน 12 ข้อ | คือข้อที่ 6,12,18,24,30,36,42,48,54,60,66,72 |
8. นำเครื่องมือวิจัยฉบับสมบูรณ์ไปดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลโดย

1. ผู้วิจัยขอหนังสือราชการจากบัณฑิตศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในเขตตรวจราชการที่ 3 โดยทำการสุ่มรายชื่อครูจากโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างตามจำนวน จากนั้นผู้วิจัยดำเนินการส่งแบบสอบถามไปตามรายชื่อที่สุ่มได้เป็นรายบุคคล และรับแบบสอบถามกลับทางไปรษณีย์ และมีบางส่วนที่ผู้วิจัยดำเนินการเก็บแบบสอบถามด้วยตนเอง คือ โรงเรียนอุทัยวิทยาคม โรงเรียนนครสวรรค์ และโรงเรียนนวมินทราชูทิศ มัชฌิม

2. แบบสอบถามที่ผู้วิจัยส่งไปทั้งหมด 382 ฉบับ โดยส่งให้ ผู้บริหารจำนวน 75 ฉบับ และส่งให้ครูจำนวน 307 ฉบับ ได้รับคืนมาจำนวน 343 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 89.79 และตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่สมบูรณ์ได้จำนวน 341 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 89.26 ดังรายละเอียดในตารางที่ 3

ตารางที่ 3 จำนวนและร้อยละของแบบสอบถามที่ส่งไป ได้รับคืน และแบบสอบถามที่สมบูรณ์

ผู้ตอบแบบ สอบถาม	ส่งไป	ได้รับคืน		แบบสอบถามที่สมบูรณ์	
	จำนวน	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
ผู้บริหาร	75	69	92.00	69	92.00
ครู	307	274	89.25	272	88.59
รวม	382	343	89.79	341	89.26

### การวิเคราะห์ข้อมูล

ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) ในการวิเคราะห์ข้อมูล สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลในครั้งนี้คือ

**ตอนที่ 1** สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์โดยการแจกแจงความถี่ (Frequency) และหาค่าร้อยละ (Percentage) แล้วนำเสนอในรูปตารางประกอบความเรียง

**ตอนที่ 2** ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลของ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน หลังจากรวบรวมข้อมูลมาได้แล้วผู้วิจัยนำข้อมูลมาจัดกลุ่มตามแต่ละหลักซึ่งได้หลักละ 12 ข้อและเพื่อความสะดวกในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยจึงเรียงข้อคำถามในแต่ละหลักจากข้อ 1-12 เท่านั้น จากนั้นวิเคราะห์โดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) โดยแปลความหมายตามเกณฑ์เฉลี่ยของ ประคองกรรมสุด (2542:8) ดังนี้

4.50 – 5.00 หมายถึง ระดับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารอยู่ในระดับมากที่สุด

3.50 – 4.49 หมายถึง ระดับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารอยู่ในระดับมาก

2.50 – 3.49 หมายถึง ระดับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารอยู่ในระดับปานกลาง

1.50 – 2.49 หมายถึง ระดับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารอยู่ในระดับน้อย

1.00 – 1.49 หมายถึง ระดับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารอยู่ในระดับน้อยที่สุด

จากนั้น ทำการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของผู้บริหารและครู โดยใช้ค่าสถิติ t-test แล้วนำเสนอเป็นตารางประกอบความเรียง

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยนี้ มีจุดประสงค์เพื่อศึกษาการบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 3 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในการนำเสนอวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยแบ่งการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

**ตอนที่ 1** ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

**ตอนที่ 2** ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม เกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 3 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

**ตอนที่ 1** ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ วุฒิทางการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน ประสบการณ์ในการทำงาน โดยผลการวิเคราะห์ข้อมูลปรากฏตามตารางที่ 4

ตารางที่ 4 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพ	ผู้บริหาร ( $n_1 = 69$ )		ครู ( $n_2 = 272$ )		รวม ( $n_1 = 341$ )	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
<b>เพศ</b>						
ชาย	53	76.80	85	31.30	138	40.50
หญิง	16	23.20	187	68.70	203	59.50
<b>อายุ</b>						
น้อยกว่า 30 ปี	-	-	29	10.70	29	8.50
30 – 39 ปี	10	14.50	44	16.20	54	15.80
40 – 49 ปี	19	27.50	96	35.30	115	33.70
50 ปี ขึ้นไป	40	58.00	103	37.90	143	41.90

ตารางที่ 4 (ต่อ)

สถานภาพ	ผู้บริหาร (n <sub>1</sub> = 69)		ครู (n <sub>2</sub> = 272)		รวม (n <sub>t</sub> = 341)	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
<b>วุฒิการศึกษา</b>						
ปริญญาตรี	12	17.40	196	72.10	208	61.00
ปริญญาโท	55	79.70	76	27.90	131	38.40
ปริญญาเอก	2	2.90	-	-	2	0.60
<b>ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน</b>						
ผู้บริหาร	69	100.00	-	-	69	20.20
ครู	-	-	272	100.00	272	79.80
<b>ประสบการณ์ในการทำงาน</b>						
น้อยกว่า 10 ปี	-	-	33	12.10	33	9.70
11 – 20 ปี	13	18.80	56	20.60	69	20.20
21 – 30 ปี	32	46.40	109	40.10	141	41.30
31 ปีขึ้นไป	24	34.80	74	27.20	98	28.70

จากตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามปรากฏผลดังนี้

**เพศ** พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 203 คน คิดเป็นร้อยละ 59.50 และเป็นเพศชาย จำนวน 138 คน คิดเป็นร้อยละ 40.50 เมื่อพิจารณาเป็นรายกลุ่มพบว่า กลุ่มผู้บริหารส่วนใหญ่เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 76.80 และกลุ่มครู ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 187 คิดเป็นร้อยละ 68.70

**อายุ** พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุตั้งแต่ 50 ปีขึ้นไป จำนวน 143 คน คิดเป็นร้อยละ 41.90 รองลงมาคือ มีอายุระหว่าง 40 – 49 ปี จำนวน 115 คน คิดเป็นร้อยละ 33.70 และน้อยที่สุดคือ มีอายุน้อยกว่า 30 ปี จำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 8.50

เมื่อพิจารณาเป็นรายกลุ่ม พบว่า กลุ่มผู้บริหารส่วนใหญ่มีอายุ 50 ปีขึ้นไป จำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 58.00 รองลงมาคือมีอายุ 40 – 49 ปี จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 27.50 และน้อยที่สุดคือ อายุ 30 – 39 ปี จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 14.50 และกลุ่มครู พบว่าเป็นผู้ที่มี

อายุ 50 ปีขึ้นไป จำนวน 103 คน คิดเป็นร้อยละ 37.90 รองลงมาคืออายุ 40-49 ปี จำนวน 96 คน คิดเป็นร้อยละ 35.30 และน้อยที่สุดมีอายุน้อยกว่า 30 ปี จำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 10.70

**วุฒิการศึกษา** พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีวุฒิทางการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 208 คน คิดเป็นร้อยละ 61.00 รองลงมาคือ ระดับปริญญาโท จำนวน 131 คน คิดเป็นร้อยละ 38.40 และระดับปริญญาเอกน้อยที่สุด จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 0.60

พิจารณาเป็นรายกลุ่ม พบว่า กลุ่มผู้บริหารส่วนใหญ่มีวุฒิทางการศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 55 คน คิดเป็นร้อยละ 79.70 รองลงมาคือ ปริญญาตรี จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 17.40 และปริญญาเอกน้อยที่สุด จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 2.90 ตามลำดับ และกลุ่มครูมีวุฒิทางการศึกษาระดับปริญญาตรีมากที่สุด จำนวน 196 คน คิดเป็นร้อยละ 72.10 รองลงมาคือ ระดับปริญญาโท จำนวน 76 คน คิดเป็นร้อยละ 27.90

**ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน** พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นผู้บริหาร จำนวน 69 คน คิดเป็นร้อยละ 20.20 และครูจำนวน 272 คน คิดเป็นร้อยละ 79.80

**ประสบการณ์ในการทำงาน** พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนมากมีประสบการณ์ 21-30 ปี จำนวน 142 คน คิดเป็นร้อยละ 41.40 รองลงมาคือมีประสบการณ์ 31 ปีขึ้นไป จำนวน 98 คน คิดเป็นร้อยละ 28.60 และน้อยที่สุดคือ มีประสบการณ์น้อยกว่า 10 ปี จำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 9.60

เมื่อพิจารณาเป็นรายกลุ่ม พบว่า กลุ่มผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 21-30 ปี จำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 46.40 รองลงมาคือ มีประสบการณ์ 31 ปีขึ้นไป จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 34.80 และน้อยที่สุดคือ 11-20 ปี จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 18.80 กลุ่มครู พบว่า ที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 21-30 ปี จำนวน 109 คน คิดเป็นร้อยละ 40.10 รองลงมาคือ มีประสบการณ์ 31 ปีขึ้นไป จำนวน 74 คน คิดเป็นร้อยละ 27.20 และน้อยที่สุดคือ มีประสบการณ์น้อยกว่า 10 ปี จำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 12.10

**ตอนที่ 2** ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาตามหลัก  
 ธรรมาภิบาล ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 3 สังกัดสำนักงาน  
 คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยจำแนกตามแต่ละหลักผลการวิเคราะห์ข้อมูล ปรากฏผล  
 ดังนี้

ตารางที่ 5 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับ  
 การบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานทั้ง 6 หลัก  
 ระหว่างผู้บริหารและครู

ที่	การบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาล	ผู้บริหาร (n <sub>1</sub> = 69)		ครู (n <sub>2</sub> = 272)		t
		$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	
1	หลักนิติธรรม	3.93	0.63	3.77	0.55	0.036 *
2	หลักคุณธรรม	3.93	0.74	3.74	0.65	0.039 *
3	หลักความโปร่งใส	3.83	0.67	3.58	0.66	0.005 *
4	หลักการมีส่วนร่วม	3.69	0.69	3.48	0.70	0.027 *
5	หลักความรับผิดชอบ	3.75	0.73	3.71	0.63	0.693
6	หลักความคุ้มค่า	3.88	0.63	3.73	0.60	0.067
รวมเฉลี่ย		3.84	0.67	3.67	0.59	0.045 *

\* P < .05

จากตารางที่ 5 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาตามหลัก  
 ธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 3 ระหว่างผู้บริหารและครู  
 โดยการทดสอบค่าที (t-test) ทั้ง 6 หลัก ปรากฏผลดังนี้

โดยภาพรวม พบว่า ความคิดเห็นของกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มครูมีความแตกต่างกันอย่างมี  
 นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อพิจารณาเป็นรายหลัก พบว่า ความคิดเห็นของทั้งสองกลุ่ม  
 แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีจำนวน 4 หลัก คือ หลักนิติธรรม หลัก  
 คุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม ส่วนหลักความรับผิดชอบและหลักความคุ้มค่า  
 พบว่า ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05



ตารางที่ 6 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 3 ด้านหลักนิติธรรม

ที่	การบริหารสถานศึกษา ตามหลักธรรมาภิบาลด้านหลักนิติธรรม	ผู้บริหาร (n <sub>1</sub> = 69)		ครู (n <sub>2</sub> =272)	
		$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D
1	ผู้บริหารมีการจัดทำแผนภูมิโครงสร้างการบริหารงานและแบ่งแยกอำนาจหน้าที่ในแต่ละฝ่ายในสถานศึกษาชัดเจน	4.39	0.77	4.16	0.74
2	ผู้บริหารมีคำสั่งแต่งตั้งมอบหมายงานให้บุคลากรในสถานศึกษาแต่ละฝ่ายตามอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างชัดเจน	4.20	0.79	4.01	0.83
3	ผู้บริหารมีการกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงานของบุคลากรในแต่ละฝ่ายของสถานศึกษาอย่างชัดเจน	3.65	0.99	3.66	0.90
4	ผู้บริหารมีระบบคุ้มครองสิทธิของนักเรียน บุคลากรในสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ	3.87	0.77	3.62	0.85
5	ผู้บริหารมีการประชาสัมพันธ์ให้นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชนหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ได้รับทราบข้อมูลข่าวสารการให้บริการของสถานศึกษาได้ เสมอ ๆ	3.67	0.83	3.69	0.89
6	ผู้บริหารออกกฎ ระเบียบ ข้อบังคับหรือแนวปฏิบัติต่าง ๆ ในสถานศึกษาโดยอาศัยอำนาจหน้าที่ ตามที่กฎหมายกำหนดไว้	4.29	0.75	3.92	0.73
7	ผู้บริหารมีการกำหนดระยะเวลาการแล้วเสร็จ ของการให้บริการกับนักเรียน ผู้ปกครอง หรือผู้มาติดต่อกับสถานศึกษาทุกครั้ง	3.52	1.07	3.59	0.92
8	ผู้บริหารมีหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับของบุคลากร ในสถานศึกษาเป็นระยะๆ	3.64	0.92	3.32	1.06
9	ผู้บริหารมีการมอบอำนาจการตัดสินใจ ในการบริหารสถานศึกษาแก่บุคลากร ตามความสำคัญของแต่ละงาน และความเหมาะสม	4.00	0.89	3.54	1.01
10	ผู้บริหารใช้อำนาจหน้าที่ตามกฎหมายในการบังคับบัญชาอย่างเหมาะสม ชัดเจน ถูกต้องและก่อให้เกิดประโยชน์ต่อทางราชการ อยู่เสมอ	4.00	0.79	3.86	0.82
11	ผู้บริหารมีการออกกฎ ระเบียบ ข้อบังคับหรือแนวปฏิบัติต่างๆ ในการบริหารสถานศึกษาโดยไม่ขัดแย้งกับพระราชบัญญัติการศึกษา แห่งชาติและกฎหมายอื่นๆ	4.19	0.69	4.09	0.74

## ตารางที่ 6 (ต่อ)

ที่	การบริหารสถานศึกษา ตามหลักธรรมาภิบาลด้านหลักนิติธรรม	ผู้บริหาร (n <sub>1</sub> = 69)		ครู (n <sub>2</sub> = 272)	
		$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D
12	ผู้บริหารสถานศึกษาชี้แจงให้ ครู นักเรียน และบุคลากรต่างๆ มีความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ นโยบาย ของทางราชการและสถานศึกษา	3.80	0.93	3.81	0.79
<b>รวมเฉลี่ย</b>		<b>3.93</b>	<b>0.63</b>	<b>3.77</b>	<b>0.55</b>

จากตารางที่ 6 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 3 ด้านหลักนิติธรรม ปรากฏผลดังนี้

กลุ่มผู้บริหาร พบว่า อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.93$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ผู้บริหารมีการจัดทำแผนภูมิโครงสร้างการบริหารงานและแบ่งแยกอำนาจหน้าที่ในแต่ละฝ่ายในสถานศึกษาชัดเจน ( $\bar{X} = 4.39$ ) รองลงมาคือ ผู้บริหารออกกฎ ระเบียบ ข้อบังคับหรือแนวปฏิบัติต่าง ๆ ในสถานศึกษาโดยอาศัยอำนาจหน้าที่ตามที่กฎหมายกำหนดไว้ ( $\bar{X} = 4.29$ ) และน้อยที่สุดคือ ผู้บริหารมีการกำหนดระยะเวลาการแล้วเสร็จ ของการให้บริการกับนักเรียน ผู้ปกครอง หรือผู้มาติดต่อกับสถานศึกษาทุกครั้ง ( $\bar{X} = 3.52$ ) ตามลำดับ

กลุ่มครู พบว่า อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.77$ ) เช่นเดียวกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ ยกเว้นข้อ ผู้บริหารมีหลักเกณฑ์และวิธีการการประเมินผลการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับของบุคลากร ในสถานศึกษาเป็นระยะๆ อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.32$ ) โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ผู้บริหารมีการจัดทำแผนภูมิโครงสร้างการบริหารงานและแบ่งแยกอำนาจหน้าที่ในแต่ละฝ่ายในสถานศึกษาชัดเจน ( $\bar{X} = 4.16$ ) รองลงมาคือ ผู้บริหารมีการออกกฎ ระเบียบ ข้อบังคับหรือแนวปฏิบัติต่างๆ ในการบริหารสถานศึกษาโดยไม่ขัดแย้งกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติและกฎหมายอื่นๆ ( $\bar{X} = 4.09$ ) และน้อยที่สุดคือ ผู้บริหารมีหลักเกณฑ์และวิธีการการประเมินผลการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับของบุคลากร ในสถานศึกษาเป็นระยะๆ ( $\bar{X} = 3.32$ ) ตามลำดับ

ข้อสังเกต พบว่า ทุกข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทั้งสองกลุ่ม ยกเว้นข้อ 8 ที่พบว่ากลุ่มผู้บริหารมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ส่วนกลุ่มครู พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง

ตารางที่ 7 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 3 ระหว่างผู้บริหารและครู ด้านหลักนิติธรรม

ที่	การบริหารสถานศึกษา ตามหลักธรรมาภิบาลด้านหลักนิติธรรม	ผู้บริหาร (n <sub>1</sub> = 69)		ครู (n <sub>2</sub> = 272)		t
		$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	
		1	ผู้บริหารมีการจัดทำแผนภูมิโครงสร้างการบริหารงานและแบ่งแยกอำนาจหน้าที่ในแต่ละฝ่ายในสถานศึกษาชัดเจน	4.39	0.77	
2	ผู้บริหารมีคำสั่งแต่งตั้งมอบหมายงานให้บุคลากรในสถานศึกษาแต่ละฝ่ายตามอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างชัดเจน	4.20	0.79	4.01	0.83	.079
3	ผู้บริหารมีการกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงานของบุคลากรในแต่ละฝ่ายของสถานศึกษาอย่างชัดเจน	3.65	0.99	3.66	0.90	.923
4	ผู้บริหารมีระบบคุ้มครองสิทธิของนักเรียน บุคลากรในสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ	3.87	0.77	3.62	0.85	.029 *
5	ผู้บริหารมีการประชาสัมพันธ์ให้นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน หรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ได้รับทราบข้อมูลข่าวสารการให้บริการของสถานศึกษาได้เสมอ ๆ	3.67	0.83	3.69	0.89	.845
6	ผู้บริหารออกกฎ ระเบียบ ข้อบังคับหรือแนวปฏิบัติต่างๆ ในสถานศึกษาโดยอาศัยอำนาจหน้าที่ ตามที่กฎหมายกำหนดไว้	4.29	0.75	3.92	0.73	.000 *
7	ผู้บริหารมีการกำหนดระยะเวลาการแล้วเสร็จ ของการให้บริการกับนักเรียน ผู้ปกครอง หรือผู้มาติดต่อกับสถานศึกษาทุกครั้ง	3.52	1.07	3.59	0.92	.588
8	ผู้บริหารมีหลักเกณฑ์และวิธีการการประเมินผลการปฏิบัติ ตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับของบุคลากร ในสถานศึกษาเป็นระยะๆ	3.64	0.92	3.32	1.06	.022 *
9	ผู้บริหารมีการมอบอำนาจการตัดสินใจ ในการบริหารสถานศึกษาแก่บุคลากร ตามความสำคัญของแต่ละงาน และความเหมาะสม	4.00	0.89	3.54	1.01	.000 *
10	ผู้บริหารใช้อำนาจหน้าที่ตามกฎหมายในการบังคับบัญชาอย่างเหมาะสม ชัดเจน ถูกต้องและก่อให้เกิดประโยชน์ต่อทางราชการอยู่เสมอ	4.00	0.77	3.86	0.82	.193

## ตารางที่ 7 (ต่อ)

ที่	การบริหารสถานศึกษา ตามหลักธรรมาภิบาลด้านหลักนิติธรรม	ผู้บริหาร (n <sub>1</sub> = 69)		ครู (n <sub>2</sub> =272)		t
		$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	
11	ผู้บริหารมีการออกกฎ ระเบียบ ข้อบังคับหรือแนวปฏิบัติต่างๆ ในการบริหารสถานศึกษาโดยไม่ขัดแย้งกับพระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติและกฎหมายอื่นๆ	4.19	0.69	4.09	0.74	.340
12	ผู้บริหารสถานศึกษาชี้แจงให้ ครู นักเรียน และบุคลากรต่างๆ มี ความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ นโยบาย ของทางราชการและสถานศึกษา	3.80	0.93	3.81	0.79	.880
รวมเฉลี่ย		3.93	0.63	3.77	0.55	.036 *

\* P &lt; .05

จากตารางที่ 7 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 3 ระหว่างผู้บริหารและครู โดยการทดสอบค่าที (t-test) ด้านหลักนิติธรรม ปรากฏผลดังนี้

โดยภาพรวม พบว่า การบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลตามความคิดเห็นของกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มครูมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ความคิดเห็นของทั้งสองกลุ่มแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีจำนวน 5 ข้อ ได้แก่ 1) ผู้บริหารมีการจัดทำแผนภูมิโครงสร้างการบริหารงานและแบ่งแยกอำนาจหน้าที่ในแต่ละฝ่ายในสถานศึกษาชัดเจน 4) ผู้บริหารมีระบบคุ้มครองสิทธิของนักเรียน บุคลากรในสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ 6) ผู้บริหารออกกฎ ระเบียบ ข้อบังคับหรือแนวปฏิบัติต่างๆ ในสถานศึกษาโดยอาศัยอำนาจหน้าที่ ตามที่กฎหมายกำหนดไว้ 8) ผู้บริหารมีหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับของบุคลากร ในสถานศึกษาเป็นระยะๆ 9) ผู้บริหารมีการมอบอำนาจการตัดสินใจ ในการบริหารสถานศึกษาแก่บุคลากร ตามความสำคัญของแต่ละงาน และความเหมาะสม ส่วนข้ออื่นๆ มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ข้อสังเกต พบว่า ใน 5 ข้อที่ทั้งสองกลุ่มมีความคิดเห็นที่แตกต่างกันแต่เมื่อดูค่าเฉลี่ยจะพบว่า มี 4 ข้อที่ทั้งสองกลุ่มมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากเช่นกันคือ ข้อ1,4,6,9 ยกเว้นข้อ 8 ที่กลุ่มผู้บริหารเห็นว่าอยู่ในระดับมาก ส่วนกลุ่มครูเห็นว่าอยู่ในระดับปานกลาง

ตารางที่ 8 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาหลัก  
 ธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 3 ด้านหลักคุณธรรม

ที่	การบริหารสถานศึกษา ตามหลักธรรมาภิบาลด้านหลักคุณธรรม	ผู้บริหาร (n <sub>1</sub> = 69)		ครู (n <sub>2</sub> =272)	
		$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D
1	ผู้บริหารไม่ใช้อำนาจหน้าที่แสวงหาประโยชน์ เพื่อตนเองหรือผู้อื่น ทั้งโดยตรงและโดยอ้อม	4.06	0.91	3.89	0.89
2	ผู้บริหารปฏิบัติงานด้วยความตั้งใจ อุทิศเวลาให้กับทางราชการ	4.09	0.89	3.82	0.99
3	ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ นักเรียน บุคลากร ประชาชนทั่วไป เช่น มีความซื่อสัตย์ สุจริต เทียงธรรม ไม่เล่นการพนัน อบายมุขต่างๆ	4.00	0.87	3.85	0.97
4	ผู้บริหารมีความเป็นกันเอง มีความเข้าใจในปัญหาต่างๆ ของบุคลากรที่อยู่ในความรับผิดชอบ อย่างเข้าถึงและพร้อมที่จะให้ความช่วยเหลือตามความเหมาะสม	4.04	0.79	3.79	0.93
5	ผู้บริหารมีการดำเนินการอย่างเหมาะสม กรณีที่บุคลากรประพฤติผิดระเบียบ วินัย และไม่ปฏิบัติตามระเบียบแนวปฏิบัติของทางราชการ	3.99	0.81	3.58	0.98
6	ผู้บริหารมีการส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษา ให้ความรู้เรื่องกฎหมาย ระเบียบวินัย คุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณอยู่เสมอ	3.64	0.87	3.73	0.90
7	ผู้บริหารมีการควบคุม ดูแล สอดส่อง ติดตามไม่ให้นักลากรของสถานศึกษาทำผิดมาตรฐานวิชาชีพ จรรยาบรรณวิชาชีพ และธรรมเนียมของทางราชการ	3.70	0.89	3.72	0.87
8	ผู้บริหารสามารถไกล่เกลี่ยปัญหาความขัดแย้งระหว่างบุคลากรในสถานศึกษาที่เกิดขึ้นให้ยุติได้ โดยคู่กรณียอมรับ ด้วยความเป็นกลางและความยุติธรรม	3.55	0.99	3.61	0.90
9	ผู้บริหารปฏิบัติหน้าที่ในสถานศึกษาด้วยความอดทน ออกกำลังกาย มีความหนักแน่น	4.03	0.92	3.86	0.86
10	ผู้บริหารปฏิบัติต่อบุคลากรโดยยึดหลักความเสมอภาค และความเท่าเทียมกัน	4.06	0.82	3.74	0.95
11	ผู้บริหารบริหารงานด้วยความเป็นกลาง ทั้งพิจารณาความดีความชอบของบุคลากร โดยยึดหลักเกณฑ์ ตามความรู้ความสามารถและยุติธรรมเป็นที่ตั้ง	3.94	0.98	3.35	1.06

ตารางที่ 8 (ต่อ)

ที่	การบริหารสถานศึกษา ตามหลักธรรมาภิบาลด้านหลักคุณธรรม	ผู้บริหาร (n <sub>1</sub> = 69)		ครู (n <sub>2</sub> = 272)	
		$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D
12	ผู้บริหารมีการปฏิบัติตนเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากรของสถานศึกษาและบุคคลทั่วไปด้วยความสุภาพ อ่อนโยน มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี	4.01	0.92	3.91	0.87
รวมเฉลี่ย		3.93	0.74	3.74	0.65

จากตารางที่ 8 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 3 ด้านหลักคุณธรรม ปรากฏผลดังนี้

กลุ่มผู้บริหาร พบว่า อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.93$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ผู้บริหารปฏิบัติงานด้วยความตั้งใจ อุทิศเวลาให้กับทางราชการ ( $\bar{X} = 4.09$ ) รองลงมาคือ ผู้บริหารไม่ใช้อำนาจหน้าที่แสวงหาประโยชน์ เพื่อตนเองหรือผู้อื่น ทั้งโดยตรงและโดยอ้อม ( $\bar{X} = 4.06$ ) และน้อยที่สุดคือ ผู้บริหารสามารถไกล่เกลี่ยปัญหาความขัดแย้งระหว่างบุคลากรในสถานศึกษาที่เกิดขึ้นให้ยุติได้ โดยคู่กรณียอมรับ ด้วยความเป็นกลางและความยุติธรรม ( $\bar{X} = 3.55$ )

ส่วนกลุ่มครู พบว่า อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.74$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ปรากฏว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ ยกเว้นข้อผู้บริหารบริหารงานด้วยความเป็นกลาง ทั้งพิจารณาความดีความชอบของบุคลากรโดยยึดหลักเกณฑ์ ตามความรู้ ความสามารถและยุติธรรมเป็นที่ตั้ง อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.35$ ) โดยพบข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ผู้บริหารมีการปฏิบัติตนเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากรของสถานศึกษาและบุคคลทั่วไปด้วยความสุภาพ อ่อนโยน มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ( $\bar{X} = 3.91$ ) รองลงมาคือ ผู้บริหารไม่ใช้อำนาจหน้าที่แสวงหาประโยชน์ เพื่อตนเองหรือผู้อื่น ทั้งโดยตรงและโดยอ้อม ( $\bar{X} = 3.89$ ) และน้อยที่สุดคือ ผู้บริหารบริหารงานด้วยความเป็นกลางทั้งพิจารณาความดีความชอบของบุคลากร โดยยึดหลักเกณฑ์ตามความรู้ ความสามารถและยุติธรรมเป็นที่ตั้ง ( $\bar{X} = 3.35$ ) ตามลำดับ

ข้อสังเกต พบว่า ทุกข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทั้งสองกลุ่ม ยกเว้นข้อ 11 ที่พบว่าคุณสมบัติผู้บริหารมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ส่วนกลุ่มครูอยู่ในระดับปานกลาง



ตารางที่ 9 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 3 ระหว่างผู้บริหารและครู ด้านหลักคุณธรรม

ที่	การบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลด้านหลักคุณธรรม	ผู้บริหาร (n <sub>1</sub> = 69)		ครู (n <sub>2</sub> = 272)		t
		$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	
		1	ผู้บริหารไม่ใช้อำนาจหน้าที่แสวงหาประโยชน์ เพื่อตนเองหรือผู้อื่นทั้งโดยตรงและโดยอ้อม	4.06	0.91	
2	ผู้บริหารปฏิบัติงานด้วยความตั้งใจ อุทิศเวลาให้กับทางราชการ	4.09	0.89	3.82	0.99	.032 *
3	ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ นักเรียน บุคลากร ประชาชนทั่วไป เช่น มีความซื่อสัตย์ สุจริต เทียงธรรม ไม่เล่นการพนัน อบายมุขต่างๆ	4.00	0.87	3.85	0.97	.228
4	ผู้บริหารมีความเป็นกันเอง มีความเข้าใจในปัญหาต่างๆ ของบุคลากรที่อยู่ในความรับผิดชอบ อย่างเข้าถึงและพร้อมที่จะให้ความช่วยเหลือตามความเหมาะสม	4.04	0.79	3.79	0.93	.025 *
5	ผู้บริหารมีการดำเนินการอย่างเหมาะสม กรณีที่บุคลากรประพฤติผิดระเบียบ วินัย และไม่ปฏิบัติตามระเบียบแนวปฏิบัติของทางราชการ	3.99	0.81	3.58	0.98	.001 *
6	ผู้บริหารมีการส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษา ให้มีความรู้เรื่องกฎหมาย ระเบียบวินัย คุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณอยู่เสมอ	3.64	0.87	3.73	0.90	.427
7	ผู้บริหารมีการควบคุม ดูแล สอดส่อง ติดตามไม่ให้บุคลากรของสถานศึกษาทำผิดมาตรฐานวิชาชีพ จรรยาบรรณวิชาชีพ และธรรมเนียมของทางราชการ	3.70	0.89	3.72	0.87	.868
8	ผู้บริหารสามารถไกล่เกลี่ยปัญหาความขัดแย้งระหว่างบุคลากรในสถานศึกษาที่เกิดขึ้นให้ยุติได้ โดยคู่กรณียอมรับด้วยความเป็นกลางและความยุติธรรม	3.55	0.99	3.61	0.90	.637
9	ผู้บริหารปฏิบัติหน้าที่ในสถานศึกษาด้วยความอดทน อดกลั้น มีความหนักแน่น	4.03	0.92	3.86	0.86	.154
10	ผู้บริหารปฏิบัติต่อบุคลากรโดยยึดหลักความเสมอภาค และความเท่าเทียมกัน	4.06	0.82	3.74	0.95	.005 *

ตารางที่ 9 (ต่อ)

ที่	การบริหารสถานศึกษา ตามหลักธรรมาภิบาลด้านหลักคุณธรรม	ผู้บริหาร (n <sub>1</sub> = 69)		ครู (n <sub>2</sub> = 272)		t
		$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	
11	ผู้บริหารบริหารงานด้วยความเป็นกลาง ทั้งพิจารณาความดีความชอบของบุคลากร โดยยึดหลักเกณฑ์ ตามความรู้ความสามารถและยุติธรรมเป็นที่ตั้ง	3.94	0.98	3.35	1.06	.000 *
12	ผู้บริหารมีการปฏิบัติตนเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากรของสถานศึกษาและบุคคลทั่วไปด้วยความสุภาพอ่อนโยน มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี	4.01	0.92	3.91	0.87	.389
รวมเฉลี่ย		3.93	0.74	3.74	0.65	.039 *

\* P &lt; .05

จากตารางที่ 9 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 3 ระหว่างผู้บริหารและครู โดยการทดสอบค่าที (t-test) ด้านหลักคุณธรรม ปรากฏผลดังนี้

โดยภาพรวม พบว่า การบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลตามความคิดเห็นของกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มครูมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ความคิดเห็นของกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มครูแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีจำนวน 5 ข้อ ได้แก่ 2) ผู้บริหารปฏิบัติงานด้วยความตั้งใจ อุทิศเวลาให้กับทางราชการ 4) ผู้บริหารมีความเป็นกันเอง มีความเข้าใจในปัญหาต่างๆ ของบุคลากรที่อยู่ในความรับผิดชอบ อย่างเข้าถึงและพร้อมที่จะให้ความช่วยเหลือตามความเหมาะสม 5) ผู้บริหารมีการดำเนินการอย่างเหมาะสม กรณีที่บุคลากรประพฤติผิดระเบียบ วินัย และไม่ปฏิบัติตามระเบียบแนวปฏิบัติของทางราชการ 10) ผู้บริหารปฏิบัติต่อบุคลากร โดยยึดหลักความเสมอภาค และความเท่าเทียมกัน 11) ผู้บริหารบริหารงานด้วยความเป็นกลาง ทั้งพิจารณาความดีความชอบของบุคลากร โดยยึดหลักเกณฑ์ ตามความรู้ ความสามารถและยุติธรรมเป็นที่ตั้ง ส่วนข้ออื่นๆ ทั้งสองกลุ่มมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ข้อสังเกต พบว่า ในจำนวน 5 ข้อที่ทั้งสองกลุ่มมีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน มี 4 ข้อที่ทั้งสองกลุ่มมีความคิดเห็นในระดับมากเช่นกัน ยกเว้นข้อ 11 ที่กลุ่มผู้บริหารเห็นว่าอยู่ในระดับมาก ส่วนกลุ่มครูเห็นว่าอยู่ในระดับปานกลาง

ตารางที่ 10 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาหลัก  
 ธรรมภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 3 ด้านหลักความโปร่งใส

ที่	การบริหารสถานศึกษา ตามหลักธรรมาภิบาลด้านหลักความโปร่งใส	ผู้บริหาร (n <sub>1</sub> = 69)		ครู (n <sub>2</sub> = 272)	
		$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D
1	ผู้บริหารมีการแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบงานในแต่ละฝ่าย ขึ้นภายในสถานศึกษาอย่างชัดเจน	3.68	0.78	3.66	0.89
2	ผู้บริหารมีการบริหารงานด้วยความโปร่งใส สุจริต เปิดโอกาสให้ ประชาชน ชุมชน คณะกรรมการสถานศึกษาหรือหน่วยงานอื่นๆ ตรวจสอบการปฏิบัติงานได้ทุกขั้นตอน	4.06	0.80	3.58	1.00
3	ผู้บริหารมีการจัดระบบการบริหารการเงินและพัสดุที่ชัดเจนและ รัดกุม	4.06	0.68	3.79	0.88
4	ผู้บริหารมีการเปิดเผยข้อมูลด้านโครงสร้างของสถานศึกษาที่ ชัดเจน ว่าแต่ละฝ่ายมีใครมีหน้าที่และความรับผิดชอบอะไรบ้าง	4.19	0.85	3.89	0.89
5	ผู้บริหารเปิดโอกาสหรือเปิดเผยข้อมูลข่าวสาร ให้ประชาชน บุคลากร ชุมชน องค์กรต่าง ๆ เข้ามามีส่วนร่วมหรือรับรู้การ ทำงานของสถานศึกษาได้ตามความเหมาะสม	3.71	0.75	3.54	0.94
6	ผู้บริหารมีการพิจารณาความดีความชอบ ของบุคลากรใน สถานศึกษาด้วยความเป็นธรรม สามารถตรวจสอบและอธิบายได้	4.09	0.76	3.36	1.03
7	ผู้บริหารจัดให้มีระบบการตรวจสอบ ควบคุม การบริหารการเงิน พัสดุ อย่างชัดเจน มีประสิทธิภาพพร้อมที่จะชี้แจงและให้มีการ ตรวจสอบจากฝ่ายต่างๆ ได้	3.81	0.91	3.66	0.92
8	ผู้บริหารมีการชี้แจง กฎ ระเบียบหรือแนวปฏิบัติ วินัย การลงโทษ แก่บุคลากรในสถานศึกษาให้รับทราบโดยเข้าใจทุกฝ่าย	3.80	0.95	3.79	0.84
9	ผู้บริหารมีการสังเกต สอดส่อง ว่ากล่าวตักเตือน แนะนำ บุคลากรที่มีพฤติกรรมไม่เหมาะสมหรือส่อไปในทางที่จะมีการ กระทำความผิดแล้วมีการสรุป ข้อมูลพร้อมที่จะให้ดูได้โดย เปิดเผย	3.67	0.89	3.49	0.97
10	ผู้บริหารมีการปรับปรุงระบบสารสนเทศภายในสถานศึกษาให้ เป็นปัจจุบัน	3.58	0.88	3.38	1.02
11	ผู้บริหารและบุคลากรของสถานศึกษามีการจัดทำขั้นตอนและคิด ประกาศขั้นตอนของการให้บริการด้านต่าง ๆ กับนักเรียน ผู้ปกครองหรือผู้มาติดต่อขอรับบริการได้ทราบในสถานที่ที่เห็น ได้ชัดเจน	3.57	0.92	3.41	0.97

ตารางที่ 10 (ต่อ)

ที่	การบริหารสถานศึกษา ตามหลักธรรมาภิบาลด้านหลักความโปร่งใส	ผู้บริหาร (n <sub>1</sub> = 69)		ครู (n <sub>2</sub> = 272)	
		$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D
12	ผู้บริหารจัดให้มีการรายงานการใช้จ่ายเงินงบประมาณต่าง ๆ ของสถานศึกษา ต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและสาธารณชนทราบอย่างสม่ำเสมอ	3.81	0.91	3.42	1.05
รวมเฉลี่ย		3.83	0.67	3.58	0.66

จากตารางที่ 10 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 3 ด้านหลักความโปร่งใส ปรากฏผลดังนี้

กลุ่มผู้บริหาร พบว่า อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.83$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ปรากฏว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยพบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ผู้บริหารมีการเปิดเผยข้อมูลด้านโครงสร้างของสถานศึกษาที่ชัดเจนว่าแต่ละฝ่ายมีใครมีหน้าที่และความรับผิดชอบอะไรบ้าง ( $\bar{X} = 4.19$ ) รองลงมาคือ ผู้บริหารมีการพิจารณาความดีความชอบของบุคลากรในสถานศึกษาด้วยความเป็นธรรม สามารถตรวจสอบและอธิบายได้ ( $\bar{X} = 4.09$ ) และน้อยที่สุดคือ ผู้บริหารและบุคลากรของสถานศึกษามีการจัดทำขั้นตอนและตีประกาศขั้นตอนของการให้บริการด้านต่าง ๆ กับนักเรียน ผู้ปกครองหรือผู้มาติดต่อขอรับบริการได้ทราบในสถานที่ที่เห็นได้ชัดเจน ( $\bar{X} = 3.57$ ) ตามลำดับ

ส่วนกลุ่มครู พบว่า อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.58$ ) เช่นเดียวกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ปรากฏว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก ยกเว้นข้อ ผู้บริหารมีการพิจารณาความดีความชอบของบุคลากรในสถานศึกษาด้วยความเป็นธรรม สามารถตรวจสอบและอธิบายได้ ( $\bar{X} = 3.36$ ) ผู้บริหารมีการสังเกต สอดส่อง ว่ากล่าวตักเตือน และนำบุคลากรที่มีพฤติกรรมไม่เหมาะสมหรือส่อไปในทางที่จะมีการกระทำความผิดแล้วมีการสรุปข้อมูลพร้อมที่จะให้ดูได้โดยเปิดเผย ( $\bar{X} = 3.49$ ) ผู้บริหารมีการปรับปรุงระบบสารสนเทศภายในสถานศึกษาให้เป็นปัจจุบัน ( $\bar{X} = 3.38$ ) ผู้บริหารและบุคลากรของสถานศึกษามีการจัดทำขั้นตอนและตีประกาศขั้นตอนของการให้บริการด้านต่าง ๆ กับนักเรียน ผู้ปกครองหรือผู้มาติดต่อขอรับบริการได้ทราบในสถานที่ที่เห็นได้ชัดเจน ( $\bar{X} = 3.41$ ) ผู้บริหารจัดให้มีการรายงานการใช้จ่ายเงินงบประมาณต่าง ๆ ของสถานศึกษาต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและสาธารณชนทราบอย่างสม่ำเสมอ ( $\bar{X} = 3.42$ ) อยู่ในระดับปานกลาง

ข้อสังเกต เมื่อพิจารณาจากค่าเฉลี่ยของทั้งสองกลุ่ม พบว่า ทั้งสองกลุ่มมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกข้อ ยกเว้น 5 ข้อ คือ 6,9,10,11,12 ที่กลุ่มผู้บริหารเห็นว่าอยู่ในระดับมาก ส่วนกลุ่มครูเห็นว่า อยู่ในระดับปานกลาง



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 11 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 3 ระหว่างผู้บริหารและครู ด้านหลักความโปร่งใส

ที่	การบริหารสถานศึกษา ตามหลักธรรมาภิบาลด้านหลักความโปร่งใส	ผู้บริหาร (n <sub>1</sub> = 69)		ครู (n <sub>2</sub> = 272)		t
		$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	
		1	ผู้บริหารมีการแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบงานในแต่ละฝ่ายขึ้นภายในสถานศึกษาอย่างชัดเจน	3.68	0.78	
2	ผู้บริหารมีการบริหารงานด้วยความโปร่งใส สุจริต เปิดโอกาสให้ประชาชน ชุมชน คณะกรรมการสถานศึกษาหรือหน่วยงานอื่นๆ ตรวจสอบการปฏิบัติงานได้ทุกขั้นตอน	4.06	0.80	3.58	1.00	.000 *
3	ผู้บริหารมีการจัดระบบการบริหารการเงินและพัสดุที่ชัดเจนและรัดกุม	4.06	0.68	3.79	0.88	.007 *
4	ผู้บริหารมีการเปิดเผยข้อมูลด้านโครงสร้างของสถานศึกษาที่ชัดเจน ว่าแต่ละฝ่ายมีใครมีหน้าที่และความรับผิดชอบอะไรบ้าง	4.19	0.85	3.89	0.89	.014 *
5	ผู้บริหารเปิดโอกาสหรือเปิดเผยข้อมูลข่าวสาร ให้ประชาชน บุคลากร ชุมชน องค์กรต่าง ๆ เข้ามามีส่วนร่วมหรือรับรู้การทำงาน of สถานศึกษาได้ตามความเหมาะสม	3.71	0.75	3.54	0.94	.106
6	ผู้บริหารมีการพิจารณาความดีความชอบ ของบุคลากรในสถานศึกษาด้วยความเป็นธรรม สามารถตรวจสอบและอธิบายได้	4.09	0.76	3.36	1.03	.000 *
7	ผู้บริหารจัดให้มีระบบการตรวจสอบ ควบคุม การบริหารการเงิน พักดู อย่างชัดเจน มีประสิทธิภาพพร้อมที่จะชี้แจงและให้มีการตรวจสอบจากฝ่ายต่างๆ ได้	3.81	0.91	3.66	0.92	.222
8	ผู้บริหารมีการชี้แจง กฎ ระเบียบหรือแนวปฏิบัติ วินัย การลงโทษแก่บุคลากรในสถานศึกษาให้รับทราบโดยเข้าใจทุกฝ่าย	3.80	0.95	3.79	0.84	.965
9	ผู้บริหารมีการสังเกต สอดส่อง ว่ากล่าวตักเตือน แนะนำบุคลากรที่มีพฤติกรรมไม่เหมาะสมหรือส่อไปในทางที่จะมีการกระทำความผิดแล้วมีการสรุป ข้อมูลพร้อมที่จะให้ดูได้โดยเปิดเผย	3.67	0.89	3.49	0.97	.186
10	ผู้บริหารมีการปรับปรุงระบบสารสนเทศภายในสถานศึกษาให้เป็นปัจจุบัน	3.58	0.88	3.38	1.02	.128



ตารางที่ 11 (ต่อ)

ที่	การบริหารสถานศึกษา ตามหลักธรรมาภิบาลด้านหลักความโปร่งใส	ผู้บริหาร (n <sub>1</sub> = 69)		ครู (n <sub>1</sub> = 272)		t
		$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	
11	ผู้บริหารและบุคลากรของสถานศึกษามีการจัดทำขั้นตอนและติดประกาศขั้นตอนของการให้บริการด้านต่าง ๆ กับนักเรียน ผู้ปกครองหรือผู้มาติดต่อขอรับบริการได้ทราบในสถานที่ที่เห็นได้ชัดเจน	3.57	0.92	3.41	0.97	.239
12	ผู้บริหารจัดให้มีการรายงานการใช้จ่ายเงินงบประมาณต่าง ๆ ของสถานศึกษา ต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและสาธารณชนทราบอย่างสม่ำเสมอ	3.81	0.91	3.42	1.05	.002 *
รวมเฉลี่ย		3.83	0.67	3.58	0.66	.005 *

\* P &lt; .05

จากตารางที่ 11 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 3 ระหว่างผู้บริหารและครู โดยการทดสอบค่าที (t-test) ด้านหลักความโปร่งใสปรากฏผลดังนี้

โดยภาพรวม พบว่า การบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลตามความคิดเห็นของกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มครูมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ความคิดเห็นของกลุ่มผู้บริหารและครูแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีจำนวน 5 ข้อ ได้แก่ 2) ผู้บริหารมีการบริหารงานด้วยความโปร่งใส สุจริต เปิดโอกาสให้ประชาชน ชุมชน คณะกรรมการสถานศึกษาหรือหน่วยงานอื่นๆ ตรวจสอบการปฏิบัติงานได้ทุกขั้นตอน 3) ผู้บริหารมีการจัดระบบการบริหารการเงินและพัสดุที่ชัดเจนและรัดกุม 4) ผู้บริหารมีการเปิดเผยข้อมูลด้านโครงสร้างของสถานศึกษาที่ชัดเจน ว่าแต่ละฝ่ายมีใครมีหน้าที่และความรับผิดชอบอะไรบ้าง 6) ผู้บริหารมีการพิจารณาความดีความชอบ ของบุคลากรในสถานศึกษาด้วยความเป็นธรรม สามารถตรวจสอบและอธิบายได้ 12) ผู้บริหารจัดให้มีการรายงานการใช้จ่ายเงินงบประมาณต่าง ๆ ของสถานศึกษา ต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและสาธารณชนทราบอย่างสม่ำเสมอ ส่วนข้ออื่นๆ พบว่า ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ข้อสังเกต ในจำนวน 5 ข้อที่ผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน และมีอยู่ 2 ข้อที่พบว่า ค่าเฉลี่ยของผู้บริหารอยู่ในระดับมาก ส่วนครูอยู่ในระดับปานกลาง คือ 6,12 ส่วนข้ออื่นๆ พบว่าอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน

ตารางที่ 12 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาหลัก  
 ธรรมภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 3 ด้านหลักการมีส่วนร่วม

ที่	การบริหารสถานศึกษา ตามหลักธรรมาภิบาลด้านหลักการมีส่วนร่วม	ผู้บริหาร (n <sub>1</sub> = 69)		ครู (n <sub>2</sub> =272)	
		$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D
1	ผู้บริหารมีการกำหนดให้มีการจัดประชุม สัมมนา และการพบปะเป็นประจำเพื่อให้บุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนการจัดการศึกษา เป้าหมาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ และนโยบายในการจัดการศึกษาของสถานศึกษา	3.69	0.94	3.69	0.99
2	ผู้บริหารมีการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารต่างๆ ผ่านสื่อทางอินเทอร์เน็ต สื่อสิ่งพิมพ์ แผ่นพับ ใบปลิว วารสารและสื่ออื่นๆ ของสถานศึกษาที่ถูกต้อง ครบถ้วนแก่นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน หรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้รับทราบ เป็นระยะๆ	3.58	0.79	3.62	0.90
3	ผู้บริหารเปิดโอกาสและรับฟังข้อคิดเห็นของบุคลากร นักเรียน ประชาชน ตลอดจนหน่วยงานภายนอกต่างๆ เพื่อนำมาปรับปรุงการทำงานของสถานศึกษา	3.74	0.79	3.48	0.93
4	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากร นักเรียน ชุมชนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผน การบริหารงานของสถานศึกษาได้ตามความเหมาะสม	3.69	0.86	3.61	0.94
5	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากร นักเรียน ประชาชนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้เข้ามามีส่วนร่วมรับรู้ ในการตัดสินใจในการบริหารงานของสถานศึกษาได้ตามความเหมาะสม	3.79	0.83	3.42	0.94
6	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากร นักเรียน ประชาชนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้เข้ามามีส่วนร่วมในการตรวจสอบ ประเมินผล การบริหารงานของสถานศึกษาได้ตามความเหมาะสม	3.69	0.93	3.27	1.05
7	ผู้บริหารมีการติดตั้งตู้รับฟังความคิดเห็นไว้ในสถานที่ต่าง ๆ เพื่อให้บุคลากร นักเรียน ประชาชนและบุคคลทั่วไป แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินงานของสถานศึกษา	3.19	1.22	3.14	1.21
8	ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากร ที่อยู่ในความรับผิดชอบทำงานเป็นทีมหรือเป็นคณะ	4.14	0.84	3.95	0.83
9	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการบริหารสถานศึกษาตามความเหมาะสม	3.81	0.81	3.41	1.09

ตารางที่ 12 (ต่อ)

ที่	การบริหารสถานศึกษา ตามหลักธรรมาภิบาลด้านหลักการมีส่วนร่วม	ผู้บริหาร (n <sub>1</sub> = 69)		ครู (n <sub>2</sub> =272)	
		$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D
10	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ปกครอง ชุมชน คณะกรรมการสถานศึกษาหรือท้องถิ่นเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา เป็นครุภูมิปัญญาท้องถิ่น	3.49	0.82	3.17	1.15
11	ผู้บริหารเปิดโอกาสและส่งเสริมให้คณะกรรมการสถานศึกษาได้ปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 เช่นจัดการประชุมคณะกรรมการสถานศึกษา	3.58	0.98	3.44	1.00
12	ผู้บริหารมีการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานอื่นๆ ให้เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษาอย่างสม่ำเสมอ	3.88	0.81	3.59	0.93
รวมเฉลี่ย		3.69	0.69	3.48	0.70

จากตารางที่ 12 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา ด้านหลักการมีส่วนร่วม ปรากฏผลดังนี้

กลุ่มผู้บริหาร พบว่า อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.69$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ปรากฏว่าส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก ยกเว้นข้อ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ปกครอง ชุมชน คณะกรรมการสถานศึกษาหรือท้องถิ่นเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา เป็นครุภูมิปัญญาท้องถิ่น ( $\bar{X} = 3.49$ ) และ ผู้บริหารมีการติดตั้งตู้รับฟังความคิดเห็นไว้ในสถานที่ที่ต่าง ๆ เพื่อให้บุคลากร นักเรียน ประชาชนและบุคคลทั่วไป แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินงานของสถานศึกษา ( $\bar{X} = 3.19$ ) อยู่ในระดับปานกลาง โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากร ที่อยู่ในความรับผิดชอบทำงานเป็นทีมหรือเป็นคณะ ( $\bar{X} = 4.14$ ) รองลงมาคือ ผู้บริหารมีการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานอื่นๆ ให้เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษาอย่างสม่ำเสมอ ( $\bar{X} = 3.88$ ) และน้อยที่สุดคือ ผู้บริหารมีการติดตั้งตู้รับฟังความคิดเห็นไว้ในสถานที่ที่ต่าง ๆ เพื่อให้บุคลากร นักเรียน ประชาชนและบุคคลทั่วไป แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินงานของสถานศึกษา ( $\bar{X} = 3.19$ )

กลุ่มครู พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.48$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากและระดับปานกลางในจำนวนที่ใกล้เคียงกัน โดยข้อที่อยู่ในระดับมากได้แก่ ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากร ที่อยู่ในความรับผิดชอบทำงานเป็นทีมหรือเป็นคณะ ( $\bar{X} =$

3.95) ผู้บริหารมีการกำหนดให้มีการจัดประชุม สัมมนา และการพบปะเป็นประจำเพื่อให้บุคลากร และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วม ในการวางแผนการจัดการศึกษา เป้าหมาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ และนโยบายในการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ( $\bar{X} = 3.69$ ) ผู้บริหารมีการเผยแพร่ ข้อมูลข่าวสารต่างๆ ผ่านสื่อทางอินเทอร์เน็ต สื่อสิ่งพิมพ์ แผ่นพับ ใบปลิว วารสารและสื่ออื่นๆ ของสถานศึกษาที่ ถูกต้อง ครบถ้วนแก่นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชนหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้รับทราบ เป็นระยะๆ ( $\bar{X} = 3.62$ ) ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากร นักเรียน ชุมชนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผน การบริหารงานของสถานศึกษาได้ตามความเหมาะสม ( $\bar{X} = 3.61$ ) ผู้บริหารมีการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานอื่นๆ ให้เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาการศึกษา ของสถานศึกษาอย่างสม่ำเสมอ( $\bar{X} = 3.59$ ) ส่วนข้ออื่นๆ พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง และยัง พบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากร ที่อยู่ในความ รับผิดชอบทำงานเป็นทีมหรือเป็นคณะ ( $\bar{X} = 3.95$ ) รองลงมาคือ ผู้บริหารมีการกำหนดให้มีการ จัดประชุม สัมมนา และการพบปะเป็นประจำเพื่อให้บุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วน ร่วมในการวางแผนการจัดการศึกษา เป้าหมาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ และนโยบายในการจัด การศึกษาของสถานศึกษา( $\bar{X} = 3.69$ ) และน้อยที่สุดคือ ผู้บริหารมีการติดตั้งตู้รับฟังความคิดเห็น ไว้ในสถานที่ที่ต่าง ๆ เพื่อให้บุคลากร นักเรียน ประชาชนและบุคคลทั่วไป แสดงความคิดเห็น เกี่ยวกับการดำเนินงานของสถานศึกษา ( $\bar{X} = 3.14$ ) ตามลำดับ

ข้อสังเกต พบว่า ในด้านหลักการมีส่วนร่วมทั้งหมด มี 7 ข้อที่พบว่าค่าเฉลี่ยของกลุ่มครู อยู่ในระดับปานกลางคือ ข้อ 3,5,6,7,9,10,11 และยังพบอีกว่ามี 2 ข้อที่ทั้งสองกลุ่มมีความ คิดเห็นอยู่ในระดับปานกลางเช่นกัน คือข้อ 7,10

ตารางที่ 13 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 3 ระหว่างผู้บริหารและครู ด้านหลักการมีส่วนร่วม

ที่	การบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลด้านหลักการมีส่วนร่วม	ผู้บริหาร (n <sub>1</sub> = 69)		ครู (n <sub>2</sub> = 272)		t
		$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	
1	ผู้บริหารมีการกำหนดให้มีการจัดประชุม สัมมนา และการพบปะเป็นประจำเพื่อให้บุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนการจัดการศึกษา เป้าหมาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ และนโยบายในการจัดการศึกษาของสถานศึกษา	3.70	0.94	3.69	0.99	.987
2	ผู้บริหารมีการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารต่างๆ ผ่านสื่อทางอินเทอร์เน็ต สื่อสิ่งพิมพ์ แผ่นพับ ใบปลิว วารสารและสื่ออื่นๆ ของสถานศึกษาที่ ถูกต้อง ครบถ้วนแก่นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชนหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้รับทราบ เป็นระยะๆ	3.58	0.79	3.62	0.90	.732
3	ผู้บริหารเปิดโอกาสและรับฟังข้อคิดเห็นของบุคลากร นักเรียน ประชาชน ตลอดจนหน่วยงานภายนอกต่าง ๆ เพื่อนำมาปรับปรุงการทำงานของสถานศึกษา	3.74	0.79	3.48	0.93	.021 *
4	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากร นักเรียน ชุมชนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผน การบริหารงานของสถานศึกษาได้ตามความเหมาะสม	3.70	0.86	3.61	0.94	.470
5	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากร นักเรียน ประชาชนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้เข้ามามีส่วนร่วมรับรู้ ในการตัดสินใจในการบริหารงานของสถานศึกษาได้ตามความเหมาะสม	3.80	0.83	3.42	0.94	.001 *
6	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากร นักเรียน ประชาชนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้เข้ามามีส่วนร่วมในการตรวจสอบ ประเมินผล การบริหารงานของสถานศึกษาได้ตามความเหมาะสม	3.70	0.93	3.27	1.05	.002 *
7	ผู้บริหารมีการติดตั้งตู้รับฟังความคิดเห็นไว้ในสถานที่ต่างๆ เพื่อให้บุคลากร นักเรียน ประชาชนและบุคคลทั่วไป แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินงานของสถานศึกษา	3.19	1.22	3.14	1.21	.744

ตารางที่ 13 (ต่อ)

ที่	การบริหารสถานศึกษา ตามหลักธรรมาภิบาลด้านหลักการมีส่วนร่วม	ผู้บริหาร (n <sub>1</sub> = 69)		ครู (n <sub>1</sub> = 272)		t
		$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	
8	ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากร ที่อยู่ในความรับผิดชอบทำงานเป็นทีมหรือเป็นคณะ	4.14	0.85	3.95	0.83	.076
9	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการบริหารสถานศึกษาตามความเหมาะสม	3.81	0.81	3.41	1.09	.001 *
10	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ปกครอง ชุมชน คณะกรรมการสถานศึกษาหรือท้องถิ่นเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา เป็นกรณีปัญหาท้องถิ่น	3.49	0.82	3.17	1.15	.009 *
11	ผู้บริหารเปิดโอกาสและส่งเสริมให้คณะกรรมการสถานศึกษาได้ปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ. ศ. 2542 เช่น จัดการประชุมคณะกรรมการสถานศึกษา	3.58	0.98	3.44	1.01	.305
12	ผู้บริหารมีการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานอื่นๆ ให้เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษาอย่างสม่ำเสมอ	3.88	0.81	3.59	0.93	.013 *
รวมเฉลี่ย		3.69	0.69	3.48	0.70	.027 *

\* P &lt; .05

จากตารางที่ 13 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 3 ระหว่างผู้บริหารและครู โดยการทดสอบค่าที (t-test) ด้านหลักการมีส่วนร่วม ปรากฏผลดังนี้

ในภาพรวม พบว่า ความคิดเห็นของกลุ่มผู้บริหารและครูด้านการมีส่วนร่วมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 โดยพบข้อที่มีความคิดเห็นที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 มีจำนวน 6 ข้อ ได้แก่ 3)ผู้บริหารเปิดโอกาสและรับฟังข้อคิดเห็นของบุคลากร นักเรียน ประชาชน ตลอดจนหน่วยงานภายนอกต่าง ๆ เพื่อนำมาปรับปรุงการทำงานของสถานศึกษา 5)ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากร นักเรียน ประชาชนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้เข้ามามีส่วนร่วมรับรู้ ในการตัดสินใจในการบริหารงานของสถานศึกษาได้ตามความเหมาะสม 6)ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากร นักเรียน ประชาชนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้เข้ามามีส่วนร่วมในการ



ตรวจสอบ ประเมินผล การบริหารงานของสถานศึกษาได้ตามความเหมาะสม 9) ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการบริหารสถานศึกษาตามความเหมาะสม 10) ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ปกครอง ชุมชน คณะกรรมการสถานศึกษาหรือท้องถิ่นเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาเป็นกรณีปัญหาท้องถิ่น 12) ผู้บริหารมีการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานอื่นๆ ให้เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษาอย่างสม่ำเสมอ ส่วนข้ออื่นๆ พบว่า ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ข้อสังเกต พบว่า จากจำนวน 6 ข้อ ที่ความคิดเห็นของกลุ่มผู้บริหารและครูมีความแตกต่างกัน และมีจำนวนถึง 5 ข้อ ที่พบว่า ค่าเฉลี่ยของกลุ่มผู้บริหารอยู่ในระดับมาก ส่วนกลุ่มครูอยู่ในระดับปานกลาง คือข้อที่ 3,5,6,9,10 ส่วนข้อ 12 มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทั้งสองกลุ่ม



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 14 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาหลัก  
 ธรรมภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 3 ตามหลักความรับผิดชอบ

ที่	การบริหารสถานศึกษา ตามหลักธรรมภิบาลด้านหลักความรับผิดชอบ	ผู้บริหาร (n <sub>1</sub> = 69)		ครู (n <sub>2</sub> =272)	
		$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D
1	ผู้บริหารมีการชี้แจง ทำความเข้าใจกับบุคลากรเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ เป้าหมาย นโยบายของสถานศึกษา และคาดหวังจากการปฏิบัติงานอยู่เสมอ	3.97	0.89	3.81	0.89
2	ผู้บริหารมีการเสริมสร้างความตระหนักและจิตสำนึกที่ดีให้นักเรียน บุคลากร ชุมชน และท้องถิ่นเกิดความรัก ความศรัทธามีความรับผิดชอบ ร่วมกันในการดูแล รักษาสถานศึกษา	3.80	0.87	3.86	0.86
3	ผู้บริหารมีการสื่อสาร การทำความเข้าใจร่วมกันกับฝ่ายต่าง ๆ และรับผิดชอบร่วมกันอย่างชัดเจนในเรื่อง เป้าหมายในการปฏิบัติงานของสถานศึกษา	3.72	0.78	3.67	0.91
4	ผู้บริหารมีวิธีการและขั้นตอนในการจัดสรรทรัพยากรของสถานศึกษาให้แต่ละฝ่ายอย่างชัดเจน	3.84	0.79	3.79	0.87
5	ผู้บริหารมีการสำรวจ ดูแล เอาใจใส่และให้ความช่วยเหลือนักเรียนที่ประสบปัญหาในด้านต่าง ๆ เช่น การเรียน ความประพฤติ สุขภาพอนามัย ขาดงาน	3.83	0.82	3.76	0.90
6	ผู้บริหารมีกระบวนการและขั้นตอนที่ชัดเจนในการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้นกับฝ่ายต่าง ๆ ของสถานศึกษา	3.52	0.98	3.50	0.87
7	ผู้บริหารมีความตั้งใจและเอาใจใส่ ต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนและบุคลากรทุกคนในสถานศึกษา	3.87	0.91	3.79	0.86
8	ผู้บริหารมีการกำหนดมาตรฐานและจัดทำดัชนีชี้วัดผลการปฏิบัติงานของสถานศึกษาแต่ละด้านอย่างชัดเจน	3.62	0.93	3.59	0.88
9	ผู้บริหารมีการยอมรับกรณีที่มีการตัดสินใจและดำเนินการแล้วไม่เกิดผลดี และมีการปรับเปลี่ยนวิธีการใหม่ที่ดีและเหมาะสมกว่า	3.72	1.04	3.58	0.90
10	ผู้บริหารมีการให้ขวัญและกำลังใจแก่บุคลากรในสถานศึกษา ในการปฏิบัติงานกันเป็นอย่างดี	3.75	0.86	3.76	0.91
11	ผู้บริหารมีการกำกับ ดูแล การนิเทศ ติดตามบุคลากรของสถานศึกษาให้สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ที่กำหนดไว้อย่างจริงจัง	3.52	1.02	3.69	0.89

ตารางที่ 14 (ต่อ)

ที่	การบริหารสถานศึกษา ตามหลักธรรมาภิบาลด้านหลักความรับผิดชอบ	ผู้บริหาร (n <sub>1</sub> = 69)		ครู (n <sub>2</sub> = 272)	
		$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D
12	ผู้บริหารมีการแต่งตั้งคณะกรรมการฝ่ายต่างๆ เพื่อติดตาม กำกับ ดูแล การนิเทศ ตรวจสอบ ประเมินผลและรายงานผลประเมินผล การปฏิบัติงานของบุคลากรในสถานศึกษา	3.78	0.95	3.74	0.87
รวมเฉลี่ย		3.75	0.73	3.71	0.63

จากตารางที่ 14 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 3 ด้านหลักความรับผิดชอบ ปรากฏผลดังนี้

กลุ่มผู้บริหาร พบว่า อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.75$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ปรากฏว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อเช่นกัน โดยพบข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ผู้บริหารมีการชี้แจง ทำความเข้าใจกับบุคลากรเกี่ยวกับ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย นโยบายของสถานศึกษา และคาดหวังจากการปฏิบัติงานอยู่เสมอ ( $\bar{X} = 3.95$ ) รองลงมาคือ ผู้บริหารมีความตั้งใจและเอาใจใส่ ต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนและบุคลากรทุกคนในสถานศึกษา ( $\bar{X} = 3.87$ ) และน้อยที่สุดคือ ผู้บริหารมีกระบวนการและขั้นตอนที่ชัดเจนในการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้นกับฝ่ายต่าง ๆ ของสถานศึกษา ( $\bar{X} = 3.52$ ) ตามลำดับ

กลุ่มครู พบว่า อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.71$ ) เช่นเดียวกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยพบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ผู้บริหารมีการเสริมสร้างความตระหนักและจิตสำนึกที่ดีให้นักเรียน บุคลากร ชุมชน และท้องถิ่นเกิดความรัก ความศรัทธา มีความรับผิดชอบ ร่วมกันในการดูแล รักษาสถานศึกษา ( $\bar{X} = 3.86$ ) รองลงมาคือ ผู้บริหารมีการชี้แจง ทำความเข้าใจกับบุคลากรเกี่ยวกับ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย นโยบายของสถานศึกษา และคาดหวังจากการปฏิบัติงานอยู่เสมอ ( $\bar{X} = 3.81$ ) และน้อยที่สุดคือ ผู้บริหารมีกระบวนการและขั้นตอนที่ชัดเจนในการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้นกับฝ่ายต่าง ๆ ของสถานศึกษา ( $\bar{X} = 3.50$ )

ข้อสังเกต พบว่า ทั้งสองกลุ่มมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกข้อ

ตารางที่ 15 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 3 ระหว่างผู้บริหารและครู ด้านหลักความรับผิดชอบ

ที่	การบริหารสถานศึกษา ตามหลักธรรมาภิบาลด้านหลักความรับผิดชอบ	ผู้บริหาร (n <sub>1</sub> = 69)		ครู (n <sub>1</sub> = 272)		t
		$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	
		1	ผู้บริหารมีการชี้แจง ทำความเข้าใจกับบุคลากรเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ เป้าหมาย นโยบายของสถานศึกษา และคาดหวังจากการปฏิบัติงานอยู่เสมอ	3.97	0.89	
2	ผู้บริหารมีการเสริมสร้างความตระหนักและจิตสำนึกที่ดีให้นักเรียน บุคลากร ชุมชน และท้องถิ่นเกิดความรัก ความศรัทธา มีความรับผิดชอบ ร่วมกันในการดูแล รักษาสถานศึกษา	3.80	0.87	3.86	0.86	.603
3	ผู้บริหารมีการสื่อสาร การทำความเข้าใจร่วมกันกับฝ่ายต่าง ๆ และรับผิดชอบร่วมกันอย่างชัดเจนในเรื่องเป้าหมายในการปฏิบัติงานของสถานศึกษา	3.72	0.78	3.67	0.91	.634
4	ผู้บริหารมีวิธีการและขั้นตอนในการจัดสรรทรัพยากรของสถานศึกษาให้แก่แต่ละฝ่ายอย่างชัดเจน	3.84	0.79	3.79	0.87	.697
5	ผู้บริหารมีการสำรวจ ดูแล เอาใจใส่และให้ความช่วยเหลือแก่นักเรียนที่ประสบปัญหาในด้านต่าง ๆ เช่น การเรียน ความประพฤติ สุขภาพอนามัย ยากจน	3.83	0.82	3.76	0.90	.555
6	ผู้บริหารมีกระบวนการและขั้นตอนที่ชัดเจนในการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้นกับฝ่ายต่าง ๆ ของสถานศึกษา	3.52	0.98	3.50	0.87	.856
7	ผู้บริหารมีความตั้งใจและเอาใจใส่ ต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนและบุคลากรทุกคนในสถานศึกษา	3.87	0.91	3.79	0.86	.469
8	ผู้บริหารมีการกำหนดมาตรฐานและจัดทำดัชนีชี้วัดผลการปฏิบัติงานของสถานศึกษาแต่ละด้านอย่างชัดเจน	3.62	0.93	3.59	0.88	.766
9	ผู้บริหารมีการยอมรับกรณีที่มีการตัดสินใจและดำเนินการแล้วไม่เกิดผลดี และมีการปรับเปลี่ยนวิธีการใหม่ที่ดีและเหมาะสมกว่า	3.72	1.04	3.58	0.90	.263
10	ผู้บริหารมีการให้ขวัญและกำลังใจแก่บุคลากรในสถานศึกษา ในการปฏิบัติงานกันเป็นอย่างดี	3.75	0.86	3.76	0.91	.940

ตารางที่ 15 (ต่อ)

ที่	การบริหารสถานศึกษา ตามหลักธรรมาภิบาลด้านหลักความรับผิดชอบ	ผู้บริหาร (n <sub>1</sub> = 69)		ครู (n <sub>1</sub> = 272)		t
		$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	
11	ผู้บริหารมีการกำกับ ดูแล การนิเทศ ติดตามบุคลากรของ สถานศึกษาให้สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ที่กำหนดไว้ อย่างจริงจัง	3.52	1.02	3.69	0.89	.215
12	ผู้บริหารมีการแต่งตั้งคณะกรรมการฝ่ายต่างๆ เพื่อติดตาม กำกับ ดูแล การนิเทศ ตรวจสอบ ประเมินผลและรายงาน ผลประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถานศึกษา	3.78	0.95	3.74	0.87	.726
รวมเฉลี่ย		3.75	0.73	3.71	0.63	.693

\* P &lt; .05

จากตารางที่ 15 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ระหว่างผู้บริหารและครู โดยการทดสอบค่าที (t-test) ด้านหลักความรับผิดชอบ โดยภาพรวม พบว่า ความคิดเห็นของทั้งสองกลุ่มไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้อไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เช่นเดียวกัน

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 16 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาหลัก  
 ธรรมภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 3 ด้านหลักความคุ้มค่า

ที่	การบริหารสถานศึกษา ตามหลักธรรมภิบาลด้านหลักความคุ้มค่า	ผู้บริหาร (n <sub>1</sub> = 69)		ครู (n <sub>2</sub> =272)	
		$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D
1	ผู้บริหารมีการมอบหมายงานให้บุคลากรของสถานศึกษา ตาม ความรู้ ความถนัด ความสามารถและความเหมาะสม	4.06	0.77	3.77	0.91
2	ผู้บริหารมีวิธีการและขั้นตอนการใช้งบประมาณอย่างประหยัด เป็นระบบที่ ชัดเจน รัดกุมและมีการควบคุมการใช้ทรัพยากร วัสดุอุปกรณ์ ให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่สถานศึกษา	3.77	0.83	3.71	0.92
3	ผู้บริหารมีการนำเทคโนโลยี และเครื่องมือต่างๆ ที่ทันสมัยมาใช้ เพื่อลดขั้นตอนการปฏิบัติงานในสถานศึกษา	3.96	0.69	3.78	0.83
4	ผู้บริหารมีการดำเนินการประกันคุณภาพภายในและรายงานผล การดำเนินงานในแต่ละปี ให้ผู้ปกครอง ชุมชน ได้ทราบอย่าง ต่อเนื่อง	3.94	0.78	3.79	0.85
5	ผู้บริหารมีเวลาบริหารงานอยู่ในสถานศึกษาเป็นส่วนใหญ่และ คอยกำกับ ควบคุม ดูแลให้บุคลากรปฏิบัติงานในหน้าที่เต็ม ความรู้ เต็มเวลา เต็มความสามารถ	3.74	1.01	3.65	1.01
6	ผู้บริหารสนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากร ของสถานศึกษาเข้า รับการฝึกอบรม ศึกษาดูงาน ศึกษาต่อ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงาน	4.20	0.72	4.02	0.73
7	ผู้บริหารมีการดำเนินการให้บุคลากร นักเรียน มีการใช้ทรัพยากร อย่างคุ้มค่าและให้เกิดประโยชน์สูงสุด เช่น การใช้น้ำด้วยความ ประหยัด ปิดไฟเมื่อเลิกใช้งาน	3.80	0.88	3.93	0.89
8	ผู้บริหารมีการกำหนดนโยบาย วิสัยทัศน์ เป้าหมาย พันธกิจ และ จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานที่ชัดเจนของสถานศึกษาเพื่อให้ สถานศึกษาเกิดการพัฒนา	4.10	0.94	3.76	0.96
9	ผู้บริหารมีการวางแผนการใช้อาคารสถานที่ อย่างคุ้มค่า ปลอดภัย และเกิดประโยชน์สูงสุด	3.77	0.81	3.56	0.96
10	ผู้บริหารมีการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานอื่นๆ ให้เข้ามา มีส่วนร่วมในการพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษาอย่างสม่ำเสมอ	3.96	0.81	3.66	0.85
11	ผู้บริหารมีระบบตรวจสอบภายใน มีการจัดทำรายงานการเงิน และเผยแพร่แก่สาธารณชนได้รับทราบทุกปี	3.70	0.81	3.38	0.96



ตารางที่ 16 (ต่อ)

ที่	การบริหารสถานศึกษา ตามหลักธรรมาภิบาลด้านหลักความคุ้มค่า	ผู้บริหาร (n <sub>1</sub> = 69)		ครู (n <sub>2</sub> =272)	
		$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D
12	ผู้บริหารมีการกำกับ ตรวจสอบ ติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน ของบุคลากรรวมทั้งนำผลการประเมินไปใช้ในการนิเทศปรับปรุง งานและพัฒนางานของสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง	3.59	0.91	3.77	0.89
รวมเฉลี่ย		3.88	0.63	3.73	0.60

จากตารางที่ 16 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 3 ด้านหลักความคุ้มค่า ปรากฏผลดังนี้

กลุ่มผู้บริหาร พบว่า อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.88$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ปรากฏว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยพบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ผู้บริหารสนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากร ของสถานศึกษาเข้ารับการฝึกอบรม ดูงาน ศึกษาต่อ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 4.20$ ) รองลงมาคือ ผู้บริหารมีการกำหนดนโยบาย วิสัยทัศน์ เป้าหมาย พันธกิจ และจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานที่ชัดเจนของสถานศึกษาเพื่อให้สถานศึกษาเกิดการพัฒนา ( $\bar{X} = 4.10$ ) และน้อยที่สุดคือ ผู้บริหารมีการกำกับ ตรวจสอบ ติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรรวมทั้งนำผลการประเมินไปใช้ในการนิเทศปรับปรุงงานและพัฒนางานของสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X} = 3.59$ )

ส่วนกลุ่มครู พบว่า อยู่ในระดับมากเช่นกัน ( $\bar{X} = 3.73$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก ยกเว้นข้อ ผู้บริหารมีระบบตรวจสอบภายใน มีการจัดทำรายงานการเงิน และเผยแพร่แก่สาธารณชนได้รับทราบทุกปี ( $\bar{X} = 3.38$ ) อยู่ในระดับปานกลาง และยังพบอีกว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ผู้บริหารสนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากร ของสถานศึกษาเข้ารับการฝึกอบรม ดูงาน ศึกษาต่อ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 4.02$ ) รองลงมาคือ ผู้บริหารมีการดำเนินการให้บุคลากร นักเรียน มีการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและให้เกิดประโยชน์สูงสุด เช่น การใช้น้ำด้วยความประหยัด ปิดไฟเมื่อเลิกใช้งาน ( $\bar{X} = 3.93$ ) และน้อยที่สุดคือ ผู้บริหารมีระบบตรวจสอบภายใน มีการจัดทำรายงานการเงิน และเผยแพร่แก่สาธารณชนได้รับทราบทุกปี ( $\bar{X} = 3.38$ ) ตามลำดับ

ข้อสังเกต พบว่า ค่าเฉลี่ยของทั้งสองกลุ่มทุกข้ออยู่ในระดับมาก ยกเว้นข้อ 11 ที่พบว่า  
กลุ่มผู้บริหารมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ส่วนกลุ่มครู มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 17 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 3 ระหว่างผู้บริหารและครู ด้านหลักความคุ้มค่า

ที่	การบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลด้านหลักความคุ้มค่า	ผู้บริหาร (n <sub>1</sub> = 69)		ครู (n <sub>1</sub> = 272)		t
		$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	
		1	ผู้บริหารมีการมอบหมายงานให้บุคลากรของสถานศึกษาตามความรู้ ความถนัด ความสามารถและความเหมาะสม	4.06	0.77	
2	ผู้บริหารมีวิธีการและขั้นตอนการใช้งบประมาณอย่างประหยัด เป็นระบบที่ ชัดเจน รัดกุมและมีการควบคุมการใช้ทรัพยากร วัสดุอุปกรณ์ ให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่สถานศึกษา	3.77	0.83	3.71	0.92	.621
3	ผู้บริหารมีการนำเทคโนโลยี และเครื่องมือต่างๆ ที่ทันสมัยมาใช้เพื่อลดขั้นตอนการปฏิบัติงานในสถานศึกษา	3.96	0.69	3.78	0.83	.069
4	ผู้บริหารมีการดำเนินการประกันคุณภาพภายในและรายงานผลการดำเนินงานในแต่ละปี ให้ผู้ปกครอง ชุมชน ได้ทราบอย่างต่อเนื่อง	3.94	0.78	3.79	0.85	.172
5	ผู้บริหารมีเวลาบริหารงานอยู่ในสถานศึกษาเป็นส่วนใหญ่ และ คอยกำกับ ควบคุม ดูแลให้บุคลากรปฏิบัติงานในหน้าที่เต็มความรู้ เต็มเวลา เต็มความสามารถ	3.74	1.01	3.65	1.01	.527
6	ผู้บริหารสนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากร ของสถานศึกษาเข้ารับการฝึกอบรม ดูงาน ศึกษาต่อ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน	4.20	0.72	4.02	0.73	.061
7	ผู้บริหารมีการดำเนินการให้บุคลากร นักเรียน มีการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและให้เกิดประโยชน์สูงสุด เช่น การใช้น้ำด้วยความประหยัด ปิดไฟเมื่อเลิกใช้งาน	3.80	0.88	3.93	0.89	.265
8	ผู้บริหารมีการกำหนดนโยบาย วิสัยทัศน์ เป้าหมาย พันธกิจ และจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานที่ชัดเจนของสถานศึกษา เพื่อให้สถานศึกษาเกิดการพัฒนา	4.10	0.94	3.76	0.96	.007 *
9	ผู้บริหารมีการวางแผนการใช้อาคารสถานที่ อย่างคุ้มค่าปลอดภัย และเกิดประโยชน์สูงสุด	3.77	0.81	3.56	0.96	.066

ตารางที่ 17 (ต่อ)

ที่	การบริหารสถานศึกษา ตามหลักธรรมาภิบาลด้านหลักความคุ้มค่า	ผู้บริหาร		ครู		t
		(n <sub>1</sub> = 69)		(n <sub>1</sub> = 272)		
		$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	
10	ผู้บริหารมีการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานอื่นๆ ให้เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษาอย่างสม่ำเสมอ	3.96	0.81	3.66	0.85	.009 *
11	ผู้บริหารมีระบบตรวจสอบภายใน มีการจัดทำรายงานการเงิน และเผยแพร่แก่สาธารณชนได้รับทราบทุกปี	3.70	0.81	3.38	0.96	.007 *
12	ผู้บริหารมีการกำกับ ตรวจสอบ ติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรรวมทั้งนำผลการประเมินไปใช้ในการนิเทศปรับปรุงงานและพัฒนางานของสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง	3.59	0.91	3.77	0.89	.144
รวมเฉลี่ย		3.88	0.63	3.73	0.60	.067

\* P &lt; .05

จากตารางที่ 17 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 3 ระหว่างผู้บริหารและครู โดยการทดสอบค่าที (t-test) ด้านหลักความคุ้มค่า ปรากฏผลดังนี้

โดยภาพรวม พบว่า ทั้งสองกลุ่มมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 4 ข้อ ได้แก่ 1) ผู้บริหารมีการมอบหมายงานให้บุคลากรของสถานศึกษา ตามความรู้ ความถนัด ความสามารถและความเหมาะสม 8) ผู้บริหารมีการกำหนดนโยบาย วิสัยทัศน์ เป้าหมาย พันธกิจ และจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานที่ชัดเจนของสถานศึกษาเพื่อให้สถานศึกษาเกิดการพัฒนา 10) ผู้บริหารมีการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานอื่นๆ ให้เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษาอย่างสม่ำเสมอ 11) ผู้บริหารมีระบบตรวจสอบภายใน มีการจัดทำรายงานการเงิน และเผยแพร่แก่สาธารณชนได้รับทราบทุกปี ส่วนข้ออื่นๆ ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05

ข้อสังเกต พบว่า ในจำนวน 4 ข้อ ที่ผู้บริหารและครุมีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน ซึ่งพบว่ามีค่าเฉลี่ยของกลุ่มผู้บริหารอยู่ในระดับมาก ส่วนกลุ่มครูอยู่ระดับปานกลางคือ 11 ส่วนข้อ 1,8,10 พบว่ามีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทั้งสองกลุ่ม

## บทที่ 5

### สรุปและอภิปรายผล

ในบทนี้จะกล่าวถึง วัตถุประสงค์ของการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

#### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาการบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาล ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเขตตรวจราชการที่ 3 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. เพื่อเปรียบเทียบการบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาล ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครู ในเขตตรวจราชการที่ 3 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

#### วิธีดำเนินการวิจัย

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ศึกษาวิจัยในครั้งนี้ คือ ผู้บริหารสถานศึกษา และครู เขตตรวจราชการที่ 3 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ที่มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 1,500 คน ขึ้นไป จำนวน 15 โรงเรียน เป็นผู้บริหารจำนวน 75 คน ครู จำนวน 307 คน รวมประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ศึกษาทั้งสิ้น 382 คน
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยใช้วิธีการเก็บข้อมูลโดยส่งแบบสอบถามและรับคืนทางไปรษณีย์ และผู้วิจัยเก็บแบบสอบถามด้วยตนเองเป็นบางส่วน
4. การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) สำหรับวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้  
ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์โดยการแจกแจงความถี่ (Frequency) และหาค่าร้อยละ (Percentage)  
ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลของ

ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 3 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน วิเคราะห์โดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) จากนั้นทำการเปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างกลุ่มผู้บริหารและครู โดยใช้ค่าที (t-test) แล้วนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล เป็นตารางประกอบความเรียง

### สรุปผลการวิจัย

**ตอนที่ 1** สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม คือ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน และประสบการณ์ในการทำงาน

โดยภาพรวม ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ผู้ตอบแบบสอบถามมีอายุตั้งแต่ 50 ปีขึ้นไปมากที่สุด รองลงมาคือมีอายุน้อยกว่า 30 ปี ด้านวุฒิทางการศึกษาผู้ตอบแบบสอบถามมีวุฒิทางการศึกษาระดับตรีมากที่สุด รองลงมาคือระดับปริญญาโท และระดับปริญญาเอกน้อยที่สุด ตำแหน่งปัจจุบัน ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นผู้บริหาร 69 คน เป็นครู 272 คน ด้านประสบการณ์ในการทำงาน ผู้ตอบแบบสอบถามมีประสบการณ์ระหว่าง 21 – 30 ปีมากที่สุด รองลงมาคือมีประสบการณ์ 31 ปีขึ้นไป และน้อยที่สุดมีประสบการณ์ในการทำงานน้อยกว่า 10 ปี

เมื่อพิจารณาเป็นรายกลุ่ม พบว่า กลุ่มผู้บริหารผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีอายุ 50 ปีขึ้นไปมากที่สุด รองลงมาคือมีอายุระหว่าง 40 – 49 ปี มีวุฒิทางการศึกษาระดับปริญญาโทมากที่สุด รองลงมาคือมีประสบการณ์ในระดับปริญญาตรี และปริญญาเอก และมีประสบการณ์ในการทำงาน 21 - 30 ปีมากที่สุด รองลงมาคือ มีประสบการณ์ 31 ปีขึ้นไป และมีประสบการณ์ 11 – 20 ปี น้อยที่สุด

กลุ่มครู พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุ 50 ปีขึ้นไปมากที่สุด รองลงมาคือมีอายุ 40 - 49 ปี และน้อยที่สุดคือมีอายุน้อยกว่า 30 ปี มีวุฒิทางการศึกษาระดับปริญญาตรีมากที่สุด รองลงมาคือมีวุฒิทางการศึกษาระดับปริญญาโท และมีประสบการณ์ในการทำงาน 21- 30 ปีมากที่สุด รองลงมาคือมีประสบการณ์ในการทำงาน 31 ปีขึ้นไป และน้อยที่สุดคือ มีประสบการณ์ในการทำงานน้อยกว่า 10 ปี



**ตอนที่ 2** ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 3 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน การสรุปผลการวิจัยจะสรุปเป็นรายกลุ่ม โดยจำแนกตามแต่ละหลัก มีรายละเอียดดังนี้

**การบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 3 ทั้ง 6 หลัก**

กลุ่มผู้บริหาร เมื่อพิจารณาจากค่าเฉลี่ย พบว่า ทุกหลักอยู่ในระดับมาก โดยหลักนิติธรรม และหลักคุณธรรมมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน รองลงมาคือ หลักความคุ้มค่า และน้อยที่สุดคือ หลักการมีส่วนร่วม ส่วนกลุ่มครู พบว่า ทุกหลักอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน โดยหลักนิติธรรมมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาคือ หลักคุณธรรม และน้อยที่สุดคือ หลักการมีส่วนร่วม โดยพบข้อสังเกตคือ ทุกหลักมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทั้งสองกลุ่ม ยกเว้น หลักการมีส่วนร่วม ที่พบว่ากลุ่มผู้บริหารมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ส่วนกลุ่มครูพบว่า อยู่ในระดับปานกลาง

ส่วนผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามหลักธรรมาภิบาล เขตตรวจราชการที่ 3 ระหว่างผู้บริหารและครู โดยการทดสอบค่าที (t-test) ทั้ง 6 หลัก ปรากฏผลดังนี้

โดยภาพรวม พบว่า ความคิดเห็นของกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มครูมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อพิจารณาเป็นรายหลัก พบว่า การบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลตามความคิดเห็นของกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มครูแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีจำนวน 4 หลัก คือ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม ส่วนหลักความรับผิดชอบและหลักความคุ้มค่า พบว่า ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 **ข้อสังเกต** พบว่า ทุกหลักมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทั้งสองกลุ่ม ยกเว้น หลักการมีส่วนร่วม ที่พบว่า กลุ่มผู้บริหารมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ส่วนกลุ่มครู พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งจะพบว่ามีความแตกต่างกัน

#### **ด้านหลักนิติธรรม**

กลุ่มผู้บริหาร พบว่า อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ผู้บริหารมีการจัดทำแผนภูมิโครงสร้างการบริหารงานและแบ่งแยกอำนาจหน้าที่ในแต่ละฝ่ายในสถานศึกษาชัดเจน รองลงมาคือ ผู้บริหารออกกฎ ระเบียบ ข้อบังคับหรือแนวปฏิบัติต่าง ๆ ในสถานศึกษาโดยอาศัยอำนาจหน้าที่ ตามที่กฎหมายกำหนดไว้

และน้อยที่สุดคือ ผู้บริหารมีการกำหนดระยะเวลาการแล้วเสร็จของการให้บริการกับนักเรียน ผู้ปกครอง หรือผู้มาติดต่อกับสถานศึกษาทุกครั้ง ตามลำดับ

กลุ่มครู พบว่า อยู่ในระดับมาก เช่นเดียวกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ ยกเว้นข้อ ผู้บริหารมีหลักเกณฑ์และวิธีการการประเมินผลการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับของบุคลากร ในสถานศึกษาเป็นระยะๆ อยู่ในระดับปานกลาง โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ผู้บริหารมีการจัดทำแผนภูมิโครงสร้างการบริหารงานและแบ่งแยกอำนาจหน้าที่ในแต่ละฝ่ายในสถานศึกษาชัดเจน รองลงมาคือ ผู้บริหารมีการออกกฎ ระเบียบ ข้อบังคับหรือแนวปฏิบัติต่างๆ ในการบริหารสถานศึกษาโดยไม่ขัดแย้งกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติและกฎหมายอื่นๆ และน้อยที่สุดคือ ผู้บริหารมีหลักเกณฑ์และวิธีการการประเมินผลการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับของบุคลากร ในสถานศึกษาเป็นระยะๆ ตามลำดับ

ข้อสังเกต พบว่า ทุกข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทั้งสองกลุ่ม ยกเว้นข้อ 8 ที่พบว่ากลุ่มผู้บริหารมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ส่วนกลุ่มครู พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง

ส่วนผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของทั้งสองกลุ่มโดยการทดสอบค่าที (t-test) ผลการวิจัยโดยภาพรวม พบว่า การบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลตามความคิดเห็นของกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มครูมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ความคิดเห็นของทั้งสองกลุ่มแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีจำนวน 5 ข้อได้แก่ข้อ 1,4,6,8,9 ข้อสังเกต พบว่า ใน 5 ข้อที่ทั้งสองกลุ่มมีความคิดเห็นที่แตกต่างกันแต่เมื่อดูค่าเฉลี่ยจะพบว่า มี 4 ข้อที่ทั้งสองกลุ่มมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก คือ ข้อ 1,4,6,9 ยกเว้นข้อ 8 ที่กลุ่มผู้บริหารเห็นว่าอยู่ในระดับมาก ส่วนกลุ่มครูเห็นว่าอยู่ในระดับปานกลาง

### ด้านหลักคุณธรรม

กลุ่มผู้บริหาร พบว่า อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ผู้บริหารปฏิบัติงานด้วยความตั้งใจ อุทิศเวลาให้กับทางราชการ รองลงมาคือ ผู้บริหารไม่ใช้อำนาจหน้าที่แสวงหาประโยชน์ เพื่อตนเองหรือผู้อื่น ทั้งโดยตรงและโดยอ้อม และน้อยที่สุดคือ ผู้บริหารสามารถไกล่เกลี่ยปัญหาความขัดแย้งระหว่างบุคลากรในสถานศึกษาที่เกิดขึ้นให้ยุติได้ โดยคุณธรรมยอมรับ ด้วยความเป็นกลางและความยุติธรรม

ส่วนกลุ่มครู พบว่า อยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ปรากฏว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ ยกเว้นข้อผู้บริหารบริหารงานด้วยความเป็นกลาง ทั้งพิจารณาความดีความชอบของบุคลากรโดยยึดหลักเกณฑ์ ตามความรู้ ความสามารถและคุณธรรมเป็นที่ตั้ง อยู่ในระดับปาน

กลาง โดยพบข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ผู้บริหารมีการปฏิบัติตนเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากรของสถานศึกษาและบุคคลทั่วไปด้วยความสุภาพ อ่อนโยน มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี รองลงมาคือ ผู้บริหารไม่ใช้อำนาจหน้าที่แสวงหาประโยชน์ เพื่อตนเองหรือผู้อื่น ทั้งโดยตรงและโดยอ้อม และน้อยที่สุดคือ ผู้บริหารบริหารงานด้วยความเป็นกลาง ทั้งพิจารณาความดีความชอบของบุคลากรโดยยึดหลักเกณฑ์ ตามความรู้ ความสามารถและคุณธรรมเป็นที่ตั้ง

ข้อสังเกต พบว่า ทุกข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทั้งสองกลุ่ม ยกเว้นข้อ 11 ที่พบว่ากลุ่มผู้บริหารมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ส่วนกลุ่มครูอยู่ในระดับปานกลาง

ส่วนผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของทั้งสองกลุ่มโดยการทดสอบค่าที (t-test) ผลการวิจัยโดยภาพรวม พบว่า การบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 3 ตามความคิดเห็นของกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มครูมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ความคิดเห็นของกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มครูแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีจำนวน 5 ข้อได้แก่ข้อ 2,4,5,10,11 และข้อสังเกต พบว่า ในจำนวน 5 ข้อที่ทั้งสองกลุ่มมีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน มี 4 ข้อที่ทั้งสองกลุ่มมีความคิดเห็นในระดับมากเช่นกัน ยกเว้นข้อ 11 ที่กลุ่มผู้บริหารเห็นว่าอยู่ในระดับมาก ส่วนกลุ่มครูเห็นว่าอยู่ในระดับปานกลาง

### ด้านหลักความโปร่งใส

กลุ่มผู้บริหาร พบว่า อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ปรากฏว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยพบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ผู้บริหารมีการเปิดเผยข้อมูลด้านโครงสร้างของสถานศึกษาที่ชัดเจนว่าแต่ละฝ่ายมีใครมีหน้าที่และความรับผิดชอบอะไรบ้าง รองลงมาคือ ผู้บริหารมีการพิจารณาความดีความชอบของบุคลากรในสถานศึกษาด้วยความเป็นธรรม สามารถตรวจสอบและอธิบายได้ และน้อยที่สุดคือ ผู้บริหารและบุคลากรของสถานศึกษามีการจัดทำขั้นตอนและติดประกาศขั้นตอนของการให้บริการด้านต่างๆกับนักเรียน ผู้ปกครองหรือผู้มาติดต่อขอรับบริการได้ทราบในสถานที่ที่เห็นได้ชัดเจน

ส่วนกลุ่มครู พบว่า อยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ปรากฏว่า ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก ยกเว้นข้อผู้บริหารมีการพิจารณาความดีความชอบ ของบุคลากรในสถานศึกษาด้วยความเป็นธรรม สามารถตรวจสอบและอธิบายได้ ผู้บริหารมีการสังเกตสอดส่อง ว่ากล่าวตักเตือน แนะนำ บุคลากรที่มีพฤติกรรมไม่เหมาะสมหรือส่อไปในทางที่จะมีการกระทำความผิดแล้วมีการสรุปข้อมูลพร้อมที่จะให้ดูได้โดยเปิดเผย ผู้บริหารมีการปรับปรุงระบบสารสนเทศภายในสถานศึกษาให้เป็นปัจจุบัน ผู้บริหารและบุคลากรของสถานศึกษามีการจัดทำ

ขั้นตอนและตีประกาศขั้นตอนของการให้บริการด้านต่าง ๆ กับนักเรียน ผู้ปกครองหรือผู้มาติดต่อขอรับบริการได้ทราบในสถานที่ที่เห็นได้ชัดเจน ผู้บริหารจัดให้มีการรายงานการใช้จ่ายเงินงบประมาณต่าง ๆ ของสถานศึกษาต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและสาธารณชนทราบอย่างสม่ำเสมอ อยู่ในระดับปานกลาง

ข้อสังเกต เมื่อพิจารณาจากค่าเฉลี่ยของทั้งสองกลุ่ม พบว่า ทั้งสองกลุ่มมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกข้อ ยกเว้น 5 ข้อ คือ 6,9,10,11,12 ที่กลุ่มผู้บริหารเห็นว่าอยู่ในระดับมาก ส่วนกลุ่มครูเห็นว่า อยู่ในระดับปานกลาง

ส่วนผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของทั้งสองกลุ่มโดยการทดสอบค่าที (t-test) ผลการวิจัยโดยภาพรวม พบว่า การบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 3 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ความคิดเห็นของกลุ่มผู้บริหารและครูแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีจำนวน 5 ข้อ ได้แก่ ข้อ 2,3,4,6,12 ส่วนข้ออื่นๆ พบว่า ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และข้อสังเกต พบว่า ในจำนวน 5 ข้อ มีอยู่ 2 ข้อที่พบว่า ค่าเฉลี่ยของผู้บริหารอยู่ในระดับมาก ส่วนครูอยู่ในระดับปานกลาง คือ 6,12 ส่วนข้ออื่นๆ พบว่า อยู่ในระดับมาก

### ด้านหลักการมีส่วนร่วม

กลุ่มผู้บริหาร พบว่า อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ปรากฏว่าส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก ยกเว้นข้อ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ปกครอง ชุมชน คณะกรรมการสถานศึกษาหรือท้องถิ่นเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา เป็นครูภูมิปัญญาท้องถิ่น และ ผู้บริหารมีการติดตั้งตู้รับฟังความคิดเห็นไว้ในสถานที่ที่ต่าง ๆ เพื่อให้บุคลากร นักเรียน ประชาชนและบุคคลทั่วไป แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินงานของสถานศึกษา อยู่ในระดับปานกลาง โดยพบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากร ที่อยู่ในความรับผิดชอบทำงานเป็นทีมหรือเป็นคณะรองลงมาคือ ผู้บริหารมีการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานอื่นๆ ให้เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษาอย่างสม่ำเสมอ และน้อยที่สุดคือ ผู้บริหารมีการติดตั้งตู้รับฟังความคิดเห็นไว้ในสถานที่ที่ต่าง ๆ เพื่อให้บุคลากร นักเรียน ประชาชนและบุคคลทั่วไป แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินงานของสถานศึกษา

กลุ่มครู พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากและระดับปานกลางในจำนวนที่ใกล้เคียงกัน โดยข้อที่อยู่ในระดับมากได้แก่ ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากร ที่อยู่ในความรับผิดชอบทำงานเป็นทีมหรือเป็นคณะ ผู้บริหารมีการ

กำหนดให้มีการจัดประชุม สัมมนา และการพบปะเป็นประจำเพื่อให้บุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนการจัดการศึกษา เป้าหมาย วิทยทัศน์ พันธกิจ และนโยบายในการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ผู้บริหารมีการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารต่างๆ ผ่านสื่อทางอินเทอร์เน็ต สื่อสิ่งพิมพ์ แผ่นพับ ใบปลิว วารสารและสื่ออื่นๆ ของสถานศึกษาที่ ถูกต้อง ครบถ้วนแก่นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชนหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้รับทราบ เป็นระยะๆ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากร นักเรียน ชุมชนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผน การบริหารงานของสถานศึกษาได้ตามความเหมาะสม ผู้บริหารมีการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานอื่นๆ ให้เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษาอย่างสม่ำเสมอ ส่วนข้ออื่นๆ พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง และยังพบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากร ที่อยู่ในความรับผิดชอบทำงานเป็นทีมหรือเป็นคณะ รองลงมาคือ ผู้บริหารมีการกำหนดให้มีการจัดประชุม สัมมนา และการพบปะเป็นประจำเพื่อให้บุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนการจัดการศึกษา เป้าหมาย วิทยทัศน์ พันธกิจ และนโยบายในการจัดการศึกษาของสถานศึกษา และน้อยที่สุดคือ ผู้บริหารมีการติดตั้งตู้รับฟังความคิดเห็นไว้ในสถานที่ต่างๆ เพื่อให้บุคลากร นักเรียน ประชาชนและบุคคลทั่วไป แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินงานของสถานศึกษา

ข้อสังเกตของทั้งสองกลุ่ม พบว่า ในด้านหลักการมีส่วนร่วมทั้งหมด มี 7 ข้อที่พบว่า ค่าเฉลี่ยของกลุ่มครูอยู่ในระดับปานกลางคือ ข้อ 3,5,6,7,9,10,11 และยังพบอีกว่ามี 2 ข้อที่ทั้งสองกลุ่มมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลางเช่นกัน คือข้อ 7,10

ส่วนผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของทั้งสองกลุ่มโดยการทดสอบค่าที (t-test) ผลการวิจัยโดยภาพรวม พบว่า ความคิดเห็นของกลุ่มผู้บริหารและครูด้านการมีส่วนร่วมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยพบข้อที่มีความคิดเห็นที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีจำนวน 6 ข้อ ได้แก่ 3,5,6,9,10,12 ส่วนข้ออื่นๆ พบว่า ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จากข้อสังเกต พบว่า จากจำนวน 6 ข้อ ที่ความคิดเห็นของกลุ่มผู้บริหารและครูมีความแตกต่างกัน และมีจำนวนถึง 5 ข้อ ที่พบว่า ค่าเฉลี่ยของกลุ่มผู้บริหารอยู่ในระดับมาก ส่วนกลุ่มครูอยู่ในระดับปานกลาง คือข้อที่ 3,5,6,9,10 ส่วนข้อ 12 มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทั้งสองกลุ่ม

#### ด้านหลักความรับผิดชอบ

กลุ่มผู้บริหาร พบว่า อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ปรากฏว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อเช่นกัน โดยพบข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ผู้บริหารมีการชี้แจง ทำความเข้าใจกับ



บุคลากรเกี่ยวกับ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย นโยบายของสถานศึกษา และคาดหวังจากการปฏิบัติงาน อยู่เสมอ รองลงมาคือ ผู้บริหารมีความตั้งใจและเอาใจใส่ ต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนและบุคลากรทุกคนในสถานศึกษา และน้อยที่สุดคือผู้บริหารมีกระบวนการและขั้นตอนที่ชัดเจนในการ แก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้นกับฝ่ายต่าง ๆ ของสถานศึกษา

กลุ่มครู พบว่า อยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับ มากทุกข้อ โดยพบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ผู้บริหารมีการเสริมสร้างความตระหนักและ จิตสำนึกที่ดีให้นักเรียน บุคลากร ชุมชน และท้องถิ่นเกิดความรัก ความศรัทธา มีความรับผิดชอบ ร่วมกันในการดูแล รักษาสถานศึกษา รองลงมาคือ ผู้บริหารมีการชี้แจง ทำความเข้าใจกับบุคลากร เกี่ยวกับ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย นโยบายของสถานศึกษา และคาดหวังจากการปฏิบัติงานอยู่เสมอ และน้อยที่สุดคือ ผู้บริหารมีกระบวนการและขั้นตอนที่ชัดเจนในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่จะ เกิดขึ้นกับฝ่ายต่าง ๆ ของสถานศึกษา

ข้อสังเกต พบว่า ทั้งสองกลุ่มมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกข้อ

ส่วนผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของทั้งสองกลุ่มโดยการทดสอบค่าที (t-test) ผลการวิจัยโดยภาพรวม พบว่า ความคิดเห็นของทั้งสองกลุ่มไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทาง สถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้อไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .05 เช่นเดียวกัน

### ด้านหลักความคุ้มค่า

กลุ่มผู้บริหาร พบว่า อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อปรากฏว่าอยู่ในระดับมาก ทุกข้อ โดยพบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ผู้บริหารสนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากร ของ สถานศึกษาเข้ารับการฝึกอบรม ศึกษาคู่ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน รองลงมาคือ ผู้บริหารมีการกำหนดนโยบาย วิสัยทัศน์ เป้าหมาย พันธกิจ และจัดทำคู่มือการ ปฏิบัติงานที่ชัดเจนของสถานศึกษาเพื่อให้สถานศึกษาเกิดการพัฒนา และน้อยที่สุดคือ ผู้บริหารมี การกำกับ ตรวจสอบ ติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรรวมทั้งนำผลการประเมินไปใช้ ในการนิเทศปรับปรุงงานและพัฒนางานของสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง

ส่วนกลุ่มครู พบว่า อยู่ในระดับมากเช่นกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ส่วนใหญ่อยู่ใน ระดับมาก ยกเว้นข้อ ผู้บริหารมีระบบตรวจสอบภายใน มีการจัดทำรายงานการเงิน และเผยแพร่ แก่สาธารณชนได้รับทราบทุกปี อยู่ในระดับปานกลาง และยังพบอีกว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ผู้บริหารสนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากร ของสถานศึกษาเข้ารับการฝึกอบรม ศึกษาคู่ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน รองลงมาคือผู้บริหารมีการดำเนินการให้



บุคลากร นักเรียน มีการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและให้เกิดประโยชน์สูงสุด เช่น การใช้น้ำด้วยความประหยัด ปิดไฟเมื่อเลิกใช้งาน และน้อยที่สุดคือ ผู้บริหารมีระบบตรวจสอบภายใน มีการจัดทำรายงานการเงิน และเผยแพร่แก่สาธารณชนได้รับทราบทุกปี

ข้อสังเกต พบว่า ค่าเฉลี่ยของทั้งสองกลุ่มทุกข้ออยู่ในระดับมาก ยกเว้นข้อ 11 ที่พบว่ากลุ่มผู้บริหารมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ส่วนกลุ่มครู มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง

ส่วนผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของทั้งสองกลุ่ม โดยการทดสอบค่าที (t-test) ผลการวิจัยโดยภาพรวม พบว่า ทั้งสองกลุ่มมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 4 ข้อ ได้แก่ข้อ 1,8,10,11 ส่วนข้ออื่นๆ ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05

ข้อสังเกต พบว่า ในจำนวน 4 ข้อ ที่ผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน ซึ่งพบว่า ค่าเฉลี่ยของกลุ่มผู้บริหารอยู่ในระดับมาก ส่วนกลุ่มครูอยู่ระดับปานกลางคือ 11 ส่วนข้อ 1,8,10 พบว่าค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทั้งสองกลุ่ม

### อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัยเกี่ยวกับ การบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 3 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีประเด็นการอภิปราย ดังนี้

#### อภิปรายภาพรวม

จากการวิจัยโดยภาพรวม พบว่า การบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายหลัก พบว่าอยู่ในระดับมากทุกหลักเช่นเดียวกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุวรรณ ทองคำ (2545:183-186) ที่ทำการศึกษาสภาพการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสิงห์บุรี ที่พบว่า โดยภาพรวมผู้บริหารมีการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายหลัก พบว่าหลักคุณธรรมอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนหลักอื่นๆ อยู่ในระดับมาก

นอกจากนี้ยังพบว่ามีความสอดคล้องกับงานวิจัยของสามารถ อินตามูล (2548:105-106) ที่ได้ศึกษาการใช้ธรรมาภิบาลในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสำนักงานเขต

พื้นที่การ ศึกษาเชียงใหม่ เขต 5 ที่พบว่า โดยภาพรวมมีการใช้ธรรมาภิบาลในระดับมาก เมื่อเปรียบเทียบการใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งต่างกัน พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 ในทุกหลักยกเว้น หลักความคุ้มค่า ทั้งนี้อาจสืบเนื่องมาจากกระทรวงศึกษาธิการมี พ.ร.บ.ระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 มาตรา 35 ที่กำหนดให้สถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานตามมาตรา 34 (2) มีฐานะเป็นนิติบุคคล ทำให้สถานศึกษามีความรับผิดชอบสูงขึ้นกว่าเดิม การนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารจัดการยังมีความจำเป็นมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ชีระ รุญเจริญ (2548:106) ที่กล่าวไว้ว่า ในการบริหารโรงเรียนซึ่งได้รับการกระจายอำนาจตามมาตรา 39 แห่ง พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม(ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ทำให้จำเป็นต้องยึดหลักธรรมาภิบาลมาเป็นหลักในการบริหารจัดการและเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไปว่าเป็นหลักการบริหารจัดการที่ดี จากเหตุผลที่กล่าวมาอาจเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้ผู้บริหารนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการศึกษามากขึ้นซึ่งผู้บริหารเป็นบุคคลหลักที่สำคัญของสถานศึกษาในการเป็นแบบอย่างที่ดีที่จะนำสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพและยังพบว่าสอดคล้องกับแนวคิดของธีรยุทธ บุญมี (2541:17-22) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารเป็นบุคคลที่มีความสำคัญในการผลักดันให้องค์กรหรือหน่วยงานมีสภาพเป็นธรรมาภิบาล นอกจากนี้ยังพบอีกว่าสอดคล้องกับ วีรวัฒน์ ปันนิตามัย (2544:48-51) ที่กล่าวว่า การสร้างหลักธรรมาภิบาลผู้บริหารต้องมีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องนี้เป็นอย่างดี ต้องมีความเข้าใจจริง มีความกล้าหาญ อดทน มีการสื่อสารที่ดีระหว่างกันและมีสภาพแวดล้อมที่พร้อม และปัจจัยที่สำคัญที่สุดที่ทำให้การสร้างธรรมาภิบาลประสบความสำเร็จคือ การร่วมมือของผู้มีส่วนร่วมทุกฝ่ายต้องเรียนรู้ร่วมกันและร่วมกันกำหนดนโยบาย ให้แนวทางปฏิบัติ ให้การสนับสนุนสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ส่งเสริมการปฏิบัติงานที่มีความสอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาลอย่างจริงจังองค์กรก็จะประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้ชีระ รุญเจริญ (2548:93) ยังกล่าวอีกว่า การนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการเป็นสิ่งจำเป็นและมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรทุกประเภท ทุกระดับ ทั้งนี้เพราะธรรมาภิบาลเป็นการบริหารจัดการที่ดี สร้างประโยชน์และความเป็นธรรมกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องนำไปสู่การเจริญรุ่งเรืองทั้งมวล จากแนวคิดข้างต้นผู้วิจัยมีความคิดเห็นเพิ่มเติมว่า การนำธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารสถานศึกษามีความจำเป็น ต่อยุคโลกาภิวัตน์ ซึ่งจะเป็นหลักประกันความสำเร็จในการบริหารจัดการสถานศึกษา การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลจึงถือเป็นหน้าที่ที่สำคัญยิ่งของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อให้การบริหารงานเป็นไปตามจุดมุ่งหมายของ พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ ต้องอาศัยวิธีการที่หลากหลายและเหมาะสมกับปัจจัยต่างๆที่มีอยู่ในองค์กรจึงจะทำให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จ เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผลที่มุ่งเน้นสิทธิประโยชน์ของผู้เรียนเป็นสำคัญ ผู้เรียนเป็นคนดี คนเก่ง มีความสุข

และเป็นเยาวชนที่ดีของชาติทั้งในปัจจุบันและในอนาคต

เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มผู้บริหารและครู พบว่า โดยภาพรวมมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อพิจารณาเป็นรายหลัก พบว่า ผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นแตกต่างกัน 4 หลักคือ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม ส่วนหลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน โดยพบอีกว่าทุกหลักมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากของทั้งสองกลุ่ม ยกเว้นหลักการมีส่วนร่วมที่ พบว่า กลุ่มผู้บริหารอยู่ในระดับมาก ส่วนกลุ่มครูอยู่ในระดับปานกลาง ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการใช้หลักการมีส่วนร่วมเข้ามาใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษาให้มากขึ้น โดยการเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ เพราะการมีส่วนร่วมในการทำงานนอกจากจะเป็นการสร้างประสบการณ์แล้วยังเป็นการสร้างความรู้สึกรับผิดชอบและเกิดความพึงพอใจในการทำงานด้วย ส่วนระดับการมีส่วนร่วมจะมากขึ้นอยู่กับความรับผิดชอบของผู้ร่วมงาน ความสำคัญของงาน เวลา และสถานการณ์ ดังนั้นการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมจึงขึ้นอยู่กับความสามารถในการวิเคราะห์สถานการณ์ของผู้บริหารด้วย

### ด้านหลักนิติธรรม

จากผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครู ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ในภาพรวม ปรากฏว่ามีความแตกต่างกัน จากผลการวิจัย พบอีกว่า ข้อที่ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูมีความแตกต่างกัน โดยค่าเฉลี่ยของกลุ่มผู้บริหารอยู่ในระดับมากและกลุ่มครูอยู่ในระดับปานกลางคือ ผู้บริหารมีหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับของบุคลากรในสถานศึกษาเป็นระยะๆ แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารอาจจะยังไม่มีหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับของบุคลากรในสถานศึกษาที่ชัดเจนนักซึ่งผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญในส่วนนี้เพิ่มมากขึ้น เนื่องจากการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นเป็นกระบวนการประเมินค่าของบุคคลจากคุณภาพงานในหน้าที่ โดยอาศัยเกณฑ์ที่กำหนดขึ้นเป็นตัวชี้วัดความมีคุณภาพอย่างเป็นระบบ มีมาตรฐานที่ยอมรับได้ ซึ่งถ้าผู้บริหารไม่มีความชัดเจนในเรื่องเหล่านี้ก็อาจจะส่งผลให้ผู้บริหารขาดเครื่องมือในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ขาดความน่าเชื่อถือและความเชื่อมั่นของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งถ้าผู้บริหารไม่มีความยุติธรรม มีอคติส่วนตัว ก็อาจจะทำให้การประเมินผลการปฏิบัติงานไม่เป็นธรรมซึ่งจะส่งผลกระทบต่อการบริหารงานบุคคลเป็นอย่างมาก รวมถึงการพิจารณาความดีความชอบ และการเลื่อน การปรับ หรือลดตำแหน่ง ซึ่งพบว่ามีผลสอดคล้องกับชูศักดิ์ เทียงตรง (2545:37) ที่กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานมีความละเอียดอ่อน ต้องอาศัยเทคนิคและวิธีการที่เหมาะสมเพราะอาจส่งผลกระทบต่อทัศนคติในเชิงลบของ

บุคคลที่มีต่อการประเมินมากยิ่งขึ้น และพบว่ายังสอดคล้องกับแนวคิดของศุภชัย ยาวะประกาย (2546:253) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ว่า เป็นเครื่องมือที่ดีที่สุดที่จะสื่อให้บุคลากรได้ทราบถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และความคาดหวังที่องค์กรมีต่อผู้ปฏิบัติงาน ขณะเดียวกันก็จูงใจผู้ปฏิบัติงานให้มุ่งทำงานให้ดีขึ้น และปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้นตลอดเวลา การประเมินผลการปฏิบัติงานช่วยในการให้ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจในเรื่องการให้รางวัล การลงโทษ ทั้งในเรื่องการปรับค่าตอบแทน การโอน การย้าย การแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้น การพัฒนาบุคลากร ตลอดจนการลงโทษในกรณีที่ผลการประเมินต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน นอกจากนั้นการประเมินผลการปฏิบัติงานยังเป็นพื้นฐานสำหรับการศึกษาวิจัยเรื่องการบริหารงานบุคคลเพื่อที่จะหาแนวทางในการพัฒนาปรับปรุงระบบ ระเบียบ กติกาและวิธีปฏิบัติต่างๆให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

นอกจากประเด็นดังกล่าวแล้ว ผลการวิจัยยังพบอีกว่า ทั้งสองกลุ่มมีความคิดเห็นที่แตกต่างกันคือ ผู้บริหารมีการจัดทำแผนภูมิโครงสร้างการบริหารงานและแบ่งแยกอำนาจหน้าที่ในแต่ละฝ่ายในสถานศึกษาชัดเจน ผู้บริหารมีระบบคุ้มครองสิทธิของนักเรียน บุคลากรในสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ ผู้บริหารออกกฎ ระเบียบ ข้อบังคับหรือแนวปฏิบัติต่างๆ ในสถานศึกษาโดยอาศัยอำนาจหน้าที่ตามที่กฎหมายกำหนดไว้ ผู้บริหารมีการมอบอำนาจการตัดสินใจในการบริหารสถานศึกษาแก่บุคลากรตามความสำคัญของแต่ละงาน และความเหมาะสม โดยพบว่าค่าเฉลี่ยของทั้งสองกลุ่มจะอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ถึงแม้ว่าผู้บริหารสถานศึกษาจะมีการจัดทำแผนภูมิแบ่งแยกอำนาจหน้าที่ในแต่ละฝ่ายอย่างชัดเจน มีการออกกฎระเบียบข้อบังคับต่างๆ ที่ไม่ขัดกับกฎหมาย หรือมีการมอบหมายงานให้บุคลากรปฏิบัติตามอำนาจหน้าที่ก็ตาม แต่บุคลากรที่ได้รับการมอบหมายงานนั้นอาจจะไม่มีความรู้ ความสามารถ ความถนัดในงานที่ได้รับมอบหมายนั้นอย่างเพียงพอ อาจจะไม่เต็มใจที่จะรับงานมาปฏิบัติ หรืองานที่ได้รับมอบหมายนั้นอาจจะมากเกินไป จึงเพียงแค่ทำตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายมาเท่านั้น ส่งผลให้การปฏิบัติงานอาจจะเป็นไปอย่างไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ สมพงษ์ เกษมสิน (2526:144-145) ที่กล่าวว่า การมอบหมายงานหรือมอบอำนาจหน้าที่จะต้องสมดุลหรือพอดีทั้งปริมาณงานและความรับผิดชอบ และจะต้องมีความสนใจ เต็มใจ ซึ่งผู้บริหารไม่ควรใช้อำนาจการสั่งการเพียงอย่างเดียวควรคำนึงถึงความรู้ ความสามารถ ความแตกต่างระหว่างบุคคล หรือข้อจำกัดอื่นๆด้วย เพื่อประกอบการพิจารณาในการสั่งการหรือมอบหมายงานต่างๆ

ดังนั้น ผู้วิจัยเห็นว่าผู้บริหารจึงควรหาทางช่วยเหลือ สนับสนุนบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะต่างๆที่จำเป็นในการปฏิบัติงานและพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง โดยการส่งเสริมให้บุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ ศึกษาดูงาน ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมให้

มากขึ้น จัดให้มีพี่เลี้ยงในการปฏิบัติงานสำหรับบุคลากรใหม่ และมอบหมายงานให้ตรงกับความรู้ ความสามารถให้มากขึ้น นอกจากนี้ควรสร้างขวัญ กำลังใจและกระตุ้นจิตใจให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ ตามความรู้ ความสามารถที่มีอยู่ รวมทั้งผู้บริหารเองควรพิจารณาการใช้กฎหมาย หรือกฎระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานให้เกิดความถูกต้องเป็นธรรมและเอื้อต่อการปฏิบัติงานด้วย นอกจากนี้ยังพบว่า ในบางครั้งถึงแม้จะมีการมอบหมายงานหรือมีการแบ่งแยกอำนาจหน้าที่อย่างชัดเจนแล้ว แต่ในทางปฏิบัติบุคลากรอาจจะยังไม่มีอำนาจการตัดสินใจ ในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายนั้น อำนาจการตัดสินใจยังอยู่ที่ผู้บริหาร ซึ่งในบางครั้งผู้บริหารควรมีการมอบอำนาจการตัดสินใจอย่างเหมาะสมในการมอบหมายงานด้วย เพื่อให้เกิดการถ่วงดุลอำนาจการบริหารในสถานศึกษาไม่ให้อำนาจอยู่ที่คนๆ เดียวมากเกินไป ซึ่งสอดคล้องกับ ชัยวัฒน์ วงศ์วัฒนสานต์ (2540:25-26) ที่กล่าวไว้ว่า การปฏิบัติตามกฎหมายทุกองค์การของรัฐ ไม่ว่าจะเป็นองค์กรที่ใช้อำนาจทางนิติบัญญัติ ทางการบริหาร หรือทางตุลาการ อันเป็นเรื่องของการ จัดกลไกการใช้อำนาจรัฐ โดยในแต่ละองค์การจะมีขอบเขต ข้อจำกัดของการใช้อำนาจต่าง ๆ ซึ่งมี ลักษณะเฉพาะที่แตกต่างกันและจะไม่มีองค์กรใดที่มีอำนาจเหนือกฎหมาย และหลักการแบ่งแยก อำนาจ เป็นหลักการเบื้องต้นเพื่อมิให้อำนาจ รวมอยู่ในบุคคลคนเดียวจนเกิดการใช้อำนาจโดย ไม่มีการคานและดุลกัน อันจะเป็นการเปิดช่องทางให้เกิดการใช้อำนาจโดยมิชอบได้ง่าย แต่ในการมอบอำนาจนั้นผู้บริหารควรมีการพิจารณาอย่างรอบคอบตามความเหมาะสมด้วย

### ด้านหลักคุณธรรม

จากผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครู ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ในภาพรวม ปรากฏว่ามีความแตกต่างกัน จากผลการวิจัยพบอีกว่า ข้อที่ผู้บริหารและครูมีความคิดเห็น แตกต่างกัน โดยค่าเฉลี่ยของกลุ่มผู้บริหารอยู่ในระดับมากและกลุ่มครูอยู่ในระดับปานกลางคือ ผู้บริหารบริหารงานด้วยความเป็นกลาง ทั้งพิจารณาความดีความชอบของบุคลากรโดยยึดหลักตาม ความรู้ ความสามารถและคุณธรรมเป็นที่ตั้ง ซึ่งพบว่า ไม่สอดคล้องกับผลการวิจัยของสมพิศ ศุภพงษ์ (2540:92-95) ที่ศึกษาเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6 ที่พบว่า ผู้บริหารมีการพิจารณาความดีความชอบด้วย ความคุณธรรมและปฏิบัติเป็นแบบอย่างที่ดีมีการปฏิบัติมากที่สุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหาร อาจจะไม่มีหลักเกณฑ์ในการพิจารณาความดีความชอบที่ชัดเจนพอและการประเมินอาจจะไม่มี ส่วนร่วมจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน เช่น ครู นักเรียน ถึงแม้ว่าทางราชการจะมี เกณฑ์การประเมินมาให้แต่จะมีลักษณะประเมินการปฏิบัติงานในภาพรวมและในแต่ละด้านเท่านั้น ไม่มีรายละเอียดปลีกย่อยอย่างชัดเจน



ดังนั้นผู้บริหารควรมีหลักเกณฑ์การปฏิบัติงาน โดยที่ผู้ร่วมงานทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดและพิจารณาหลักเกณฑ์ดังกล่าว พร้อมทั้งมีการชี้แจงทำความเข้าใจหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินก่อนนำมาใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานจริงและควรมีการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นระยะๆ เพื่อให้เกิดความเป็นธรรมกับทุกฝ่าย มีความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ ซึ่งการที่ครูมีความเห็นที่แตกต่างจากผู้บริหารนี้ผู้วิจัยพบข้อสังเกตที่เกี่ยวข้องกับหลักนิติธรรม ที่พบว่า ผู้บริหารมีหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับของบุคลากรในสถานศึกษาเป็นระยะๆ ซึ่งกลุ่มผู้บริหารเห็นว่าปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ส่วนกลุ่มครูเห็นว่าปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งพบว่ามีความสอดคล้องกับแนวคิดของอลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต ธีษฎกร (2545:14-15) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ว่าทำให้การพิจารณาความดีความชอบเป็นไปด้วยความยุติธรรม มีเหตุมีผลมีระบบเป็นระเบียบแบบแผน ซึ่งใช้ต่อบุคคลในองค์กรเดียวกันโดยเสมอหน้า และถ้วนทั่ว เพื่อป้องกันการเล่นพรรคเล่นพวก ทำให้การพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การสับเปลี่ยนโยกย้าย การลดขั้นลดตำแหน่ง การเลิกจ้างเป็นไปอย่างยุติธรรม เพราะการประเมินผลการปฏิบัติงานจะช่วยให้ผู้บังคับบัญชาทราบถึงสมรรถภาพการปฏิบัติงาน จุดเด่นจุดด้อยของพนักงานอันจะเป็นประโยชน์ต่อการเลือกใช้คนให้เหมาะสมกับงาน

นอกจากมีหลักเกณฑ์การประเมินที่ชัดเจนแล้วผู้บริหารควรมีระบบคุณธรรมมากกว่าระบบอุปถัมภ์ ต้องมีความยุติธรรม ไม่มีอคติส่วนตัว เป็นการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน ซึ่งธงชัย สันติวงษ์ (2531:201-202) กล่าวว่า การเลื่อนตำแหน่งอาจทำได้ใน 4 ลักษณะ คือหลักความรู้ความสามารถ หลักอาวุโสและประสบการณ์ หลักความรู้ความสามารถและอาวุโส หลักระบบอุปถัมภ์ และพบว่ามีความสอดคล้องกับแนวคิดของ Mony, Noe and Premeaux (1999) ที่กล่าวว่า เป็นสิ่งหนึ่งที่มีผลต่อความรู้สึกที่ละเอียดอ่อนในทางบริหารงานบุคคลเป็นอย่างมากทั้งต่อบุคคลที่ได้รับและบุคคลที่ไม่ได้รับ นอกจากนี้ยังพบว่าสอดคล้องกับพยอม วงศ์สารศรี (2544:160) ที่กล่าวถึงความสำคัญของค่าตอบแทนที่มีต่อการบริหารงานบุคคลว่า เป็นรางวัลทางสังคมที่ทำให้มนุษย์ภาคภูมิใจ เป็นการสนองความต้องการด้านร่างกายและจิตใจและมีผลกระทบโดยตรงต่อการทำงานทำให้ผลงานที่บุคคลกระทำนั้นมีคุณภาพหรือด้อยลงได้ ซึ่งผู้วิจัยมีความเห็นว่า การพิจารณาความดีความชอบเป็นเรื่องที่มีความละเอียดอ่อนและมีผลโดยตรงกับการปฏิบัติงาน ผู้บริหารจึงควรตั้งมั่นอยู่บนหลักความถูกต้อง ไม่ใช้อำนาจโดยพลการ ไม่ใช้ความรู้สึกส่วนตัวมาตัดสินปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเที่ยงธรรม เพราะผู้บริหารเป็นผู้มีอำนาจบันดาลคุณบันดาลโทษให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ถ้าผู้บริหารเป็นผู้มีคุณธรรม ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์ ยุติธรรม และให้ความเสมอภาค ผู้บริหารก็จะเป็นที่ชื่นชมสรรเสริญของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างจริงใจและมีผลดีต่อการปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพ



## ด้านหลักความโปร่งใส

จากผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครู ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ในภาพรวม ปรากฏว่ามีความแตกต่างกัน จากผลการวิจัย พบอีกว่า ข้อที่ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูมีความแตกต่างกัน โดยค่าเฉลี่ยของกลุ่มผู้บริหารอยู่ในระดับมากและกลุ่มครูอยู่ในระดับปานกลาง มี 2 ข้อคือ ผู้บริหารมีการพิจารณาความดีความชอบของบุคลากรในสถานศึกษาด้วยความเป็นธรรม สามารถตรวจสอบและอธิบายได้ และผู้บริหารจัดให้มีการรายงานการใช้งบประมาณต่างๆของสถานศึกษาต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและสาธารณชนทราบอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งแยกเป็นประเด็นในการอภิปรายผล ดังนี้

ด้านการพิจารณาความดีความชอบของบุคลากรในสถานศึกษาด้วยความเป็นธรรม สามารถตรวจสอบและอธิบายได้ ซึ่งพบว่ามีคามเชื่อมโยงกับหลักคุณธรรมที่พบว่า ผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นแตกต่างกัน โดยค่าเฉลี่ยของกลุ่มผู้บริหารอยู่ในระดับมากและกลุ่มครูอยู่ในระดับปานกลางคือ ผู้บริหารบริหารงานด้วยความเป็นกลาง ทั้งพิจารณาความดีความชอบของบุคลากรโดยยึดหลักตามความรู้ ความสามารถและคุณธรรมเป็นที่ตั้ง ซึ่งได้กล่าวไปแล้วว่า ถ้าผู้บริหารใช้หลักคุณธรรมเป็นที่ตั้งมีหลักเกณฑ์ในการพิจารณาความดีความชอบที่ชัดเจน ไม่ลำเอียงและมีอคติ มีหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยความยุติธรรมด้วยเทคนิคและวิธีการที่เหมาะสม สามารถอธิบายได้บนพื้นฐานของความเป็นระบบและมีมาตรฐานเดียวกัน ซึ่งพบว่าสอดคล้องกับแนวคิดของ ภิญญู สาธร (2514:270-271) ที่กล่าวว่า ประโยชน์ที่เกิดจากการประเมินผลการปฏิบัติงานคือ เป็นการสะดวกใจสำหรับผู้บริหารในการตัดสินใจในการพิจารณาความดีความชอบเมื่อถูกทักท้วงหรือกล่าวหาว่าขาดความยุติธรรม ก็สามารถนำมาใช้เป็นหลักฐานอ้างอิงได้ ก็จะเป็นรักษาความเป็นธรรมของผู้บริหารไว้ได้และเป็นการสร้างขวัญกำลังใจให้กับบุคลากรว่าทุกคนจะได้รับความยุติธรรม

ส่วนข้อที่ผู้บริหารจัดให้มีการรายงานการใช้งบประมาณต่างๆ ของสถานศึกษาต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและสาธารณชนทราบอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งกลุ่มครูเห็นว่าผู้บริหารปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลางนั้น จะเห็นว่าการรายงานการใช้งบประมาณนั้นสถานศึกษามีการรายงานให้หน่วยงานที่อยู่เหนือขึ้นไปทราบอยู่แล้วตามระเบียบของทางราชการ แต่ในส่วนของสาธารณชนพบว่ายังไม่มีการรายงานอย่างเป็นระบบมากนัก ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องคำนึงถึงให้มากเนื่องจากสาธารณชนหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเป็นผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียในการจัดการศึกษาเช่นกัน เพราะตามหลักของการบริหารจัดการตามหลักความโปร่งใสจำเป็นต้องมีการเปิดเผยข้อมูลอย่างตรงไปตรงมาเพื่อสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และสถานศึกษาเองต้องพร้อมเพื่อรับการตรวจสอบจากสาธารณชนอยู่ตลอดเวลาซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของอรพินท์ สพฤกษ์ชัย(2541:5-6)

ที่ให้ความเห็นว่า ความโปร่งใส คือ การมีระบบ กติกา และการดำเนินงานที่เปิดเผย ตรงไปตรงมา ประชาชนสามารถเข้าถึงและได้รับข้อมูลข่าวสารอย่างเสรี เป็นธรรมถูกต้อง และมีประสิทธิภาพ ซึ่งหมายถึงการที่ผู้เกี่ยวข้องทั้งหมดไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานกำกับดูแล และประชาชน สามารถ ตรวจสอบและติดตามผลได้

และยังสอดคล้องกับวนิดา แสงสารพันธ์ (2544:39) ที่กล่าวว่า การบริหารงานจะต้องมีความโปร่งใส ซึ่งรวมถึงการดำเนินงานที่เปิดเผย มีระบบกติกาคือตรงไปตรงมา ประชาชนสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารและสามารถตรวจสอบได้ซึ่งจะทำให้การทุจริตและบิดเบือนผลประโยชน์ สาธารณะเกิดขึ้นได้ยาก เช่นเดียวกับสุรชัย ขวัญเมือง (2548:28-29) ที่กล่าวว่า ความโปร่งใส เป็นการสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน โดยปรับปรุงกลไกการทำงานขององค์กรทุกองค์กรให้มีความโปร่งใส มีกระบวนการทำงาน กฎเกณฑ์กติกา ข้อมูลที่เปิดเผยตรงไปตรงมา ตรวจสอบได้ ประชาชนเข้าถึงข้อมูลข่าวสารของทางราชการได้สะดวก มีระบบตรวจสอบที่ดี และธีระ บุญเจริญ (2548:99-103) ที่กล่าวไว้เกี่ยวกับการบริหารงบประมาณให้เกิดความโปร่งใสว่า ควรมีการกำหนด เป้าหมาย มีแผนการดำเนินงาน ระยะเวลาแล้วเสร็จรวมทั้งงบประมาณ และเผยแพร่ให้ส่วน ราชการและประชาชนทราบ และพบว่ายังสอดคล้องกับแนวคิดของปีดิเทพ อยู่ยั้งยง (อ้างถึงใน มณีรัตน์ ภิญโญภาสสกุล, 2549:68) ที่กล่าวว่า การบริหารจัดการต้องมีเหตุผลโปร่งใสในวิธีการ และสามารถตรวจสอบได้ และมีองค์กรหรือหน่วยงานเพื่อตรวจสอบการทำงาน โดยพร้อมถูก ตรวจสอบไม่ว่าจะเป็นจากองค์กรภายในหรือองค์กรภายนอก

### ด้านหลักการมีส่วนร่วม

จากผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครู ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ใน ภาพรวม ปรากฏว่ามีความแตกต่างกัน ซึ่งมีประเด็นที่จะนำมาอภิปราย ดังนี้

จากผลการวิจัย พบว่า ข้อที่ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูมีความแตกต่างกันคือ ผู้บริหารเปิดโอกาสและรับฟังข้อคิดเห็นของบุคลากร นักเรียน ประชาชน ตลอดจนหน่วยงาน ภายนอกต่างๆเพื่อนำมาปรับปรุงการทำงานของสถานศึกษา, ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากร นักเรียน ประชาชนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้เข้ามามีส่วนร่วมรับรู้ ในการตัดสินใจในการบริหารงาน ของสถานศึกษาได้ตามความเหมาะสม, ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากร นักเรียน ประชาชนและผู้ มีส่วนเกี่ยวข้องได้เข้ามามีส่วนร่วมในการตรวจสอบ ประเมินผล การบริหารงานของสถานศึกษาได้ ตามความเหมาะสม, ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการบริหาร สถานศึกษาตามความเหมาะสม, ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ปกครอง ชุมชน คณะกรรมการ สถานศึกษาหรือท้องถิ่นเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาเป็นครุภูมิปัญญาท้องถิ่น

โดยผู้บริหารเห็นว่าการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ส่วนครูเห็นว่าการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องตามที่กล่าวมาโดยเฉพาะคณะกรรมการสถานศึกษาอาจจะยังไม่เข้าใจหรือมีความเข้าใจไม่ชัดเจนถึง บทบาท อำนาจหน้าที่ และยังขาดความรู้เกี่ยวกับการมีส่วนร่วม การบริหารจัดการ คิดว่าเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบโดยตรงของผู้บริหารและครู ดังนั้นถึงแม้ว่าผู้บริหารสถานศึกษาจะเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา เพราะการมีส่วนร่วมจะนำมาซึ่งการดำเนินงานของสถานศึกษาให้ไปอย่างมีประสิทธิภาพ ดังที่นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงหลักการมีส่วนร่วมไว้ เช่น ลือชัย ศรีเงินยวง และผาสุก เอกวาณิช (อ้างถึงในเมตต์ เมตต์การุณจิต, 2547:47-48) ที่กล่าวว่า การมีส่วนร่วมของประชาชนที่แท้จริงจะไม่หมายถึงเพียงแค่การดึงเอาประชาชนเข้ามาร่วมโครงการที่รัฐเป็นผู้กำหนดรูปแบบเป้าหมายของงานและกำหนดให้มีการร่วมงาน แต่จะต้องมีส่วนร่วมอย่างมีสำนึก รับผิดชอบและมีบทบาทอย่างเต็มที่ ตั้งแต่คิดค้นปัญหา วางแผนปฏิบัติงาน กำกับดูแล ตลอดจนประเมินผลปฏิบัติงาน รวมทั้งการพยายามจัดตั้งและพัฒนาองค์กรประชาชนให้เข้มแข็งบนพื้นฐานของการพึ่งตนเองเป็นสำคัญ และสอดคล้องกับสุรพล พุฒคำ(2544:56) กล่าวว่า การมีส่วนร่วมเป็นการที่ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้ผู้บังคับบัญชาเข้ามาเกี่ยวข้องกับงานที่ตนรับผิดชอบทั้งกายและใจ รวมทั้งเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงาน ส่งเสริม สนับสนุน มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย วิธีการดำเนินงาน ตัดสินใจ ตรวจสอบการดำเนินงาน รวมทั้งจัดให้มีระบบสื่อสารทั้งสองทางด้วย

แต่ในทางปฏิบัติยังมีความเป็นไปได้น้อยตามสภาพปัญหาดังที่กล่าวมา ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Hall (1992 อ้างถึงในธีระ รุญเจริญ, 2550:194) ที่กล่าวว่า ถึงแม้จะมีการบริหารโดยคณะกรรมการแต่บุคลากรที่เป็นคณะกรรมการยังขาดคุณสมบัติที่เหมาะสมอยู่มาก เช่น ขาดความรู้เรื่องการบริหารโรงเรียน ครู ลูกจ้าง ผู้ปกครอง หรือนักเรียน ต่างมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนน้อยมาก ทั้งด้านงบประมาณ การจัดสิ่งอำนวยความสะดวก บุคลากร นโยบายและเรื่องอื่นๆที่จำเป็นสำหรับการตัดสินใจและการบริหาร ขาดทักษะกระบวนการกลุ่ม ขาดทักษะกระบวนการตัดสินใจเป็นกลุ่ม การลดปัญหาความขัดแย้ง การแก้ปัญหาและทักษะอื่นๆ ขาดความชัดเจนในบทบาท สมาชิกส่วนใหญ่ยังไม่เข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเองหรือของคณะว่ามีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบมากน้อยเพียงใด

และยังพบอีกว่าสอดคล้องกับงานวิจัยเชิงลึกของธีระ รุญเจริญ (2550:55) ที่พบว่า ชุมชนและสมาคมผู้ปกครอง มีส่วนร่วมเพียงการบริจาคเงินเป็นหลัก อีกทั้งการใช้คณะกรรมการโรงเรียนเพื่อประโยชน์ต่อการบริหารและจัดการศึกษายังไม่สามารถทำได้มากนัก ทั้งนี้เป็นเพราะแนวคิดตามวัฒนธรรมการปฏิบัติเดิม ความรู้ความสามารถและความชัดเจนในอำนาจหน้าที่ รวมทั้งศักยภาพอื่นยังไม่มากพอ ซึ่งสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นดังกล่าว ผู้วิจัยเห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียน

ควรเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการที่จะประชาสัมพันธ์ ซึ่งแจ้ง จัดอบรม สัมมนา ให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องรับรู้และเข้าใจถึงบทบาทอำนาจหน้าที่ของตนเองอย่างชัดเจน รวมทั้งสนับสนุนและเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้เสนอความคิดเห็นในการปรับปรุงการศึกษา และเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาให้มากขึ้น โดยวิธีที่เป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวางในปัจจุบันคือ การบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ควรจะทำให้เป็นรูปธรรมที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้น ไม่ใช่มีแต่หลักการแต่ขาดการปฏิบัติอย่างแท้จริง เพราะการมีส่วนร่วมมีผลโดยตรงต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน ทำให้เกิดการยอมรับและมีความผูกพันระหว่างกันมากขึ้น

ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของสัมฤทธิ์ กางเพ็ง (2545:9-10) ที่กล่าวไว้ว่า การมีส่วนร่วมในการทำงานจะทำให้เกิดความรู้สึกเกี่ยวข้องและผูกพันกับงานหรือองค์กรและมีผลทางจิตวิทยาคือทำให้การต่อต้านน้อยลงในขณะที่เดียวกันก็เกิดการยอมรับมากขึ้น และยังสอดคล้องกับแนวคิดของสุรชัย เทียนขาว (2545:137-138) ที่กล่าวว่า การมีส่วนร่วมเป็นสิ่งที่สมควรสนับสนุนให้เกิดผลในทางปฏิบัติ เพราะการรวมพลังการทำงานนำไปสู่ผลที่ดีมีคุณค่าหรือเข้มแข็งมากกว่าการทำงานอย่างโดดเดี่ยว เช่นเดียวกับเมตต์ เมตต์การ์ณจิต (2547:49) ที่กล่าวว่า สถานศึกษากับสังคมจะต้องประสานร่วมมือกัน จึงจะทำให้ปรัชญาการศึกษาบรรลุผล ประชาชนจำเป็นต้องเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาร่วมวินิจฉัยและตัดสินใจร่วมกันจะทำให้สถานศึกษาทราบถึงความต้องการของท้องถิ่น จึงจะทำให้การบริหารงานเกิดประสิทธิภาพ ที่สำคัญผู้วิจัยคิดว่า ตัวผู้บริหารเองต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ ยอมรับการเปลี่ยนแปลง และเปิดใจกว้างต่อการแสดงความคิดเห็นของทุกฝ่าย ไม่มีอคติ ไม่สร้างความกดดันต่อผู้ใต้บังคับบัญชาให้อิสระทางความคิดเป็นผู้นำแบบประชาธิปไตย สร้างความตระหนักให้ทุกฝ่ายเห็นความสำคัญของการมีส่วนร่วม และสร้างบรรยากาศแบบเป็นกันเองก็จะเป็นการส่งเสริมให้ทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษามากขึ้น

### ด้านหลักความรับผิดชอบ

จากผลการวิจัยโดยภาพรวม พบว่า การบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา เขตตรวจราชการที่ 3 อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายกลุ่ม พบว่า อยู่ในระดับมากทั้งสองกลุ่ม เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็น ปรากฏว่า ไม่มีความแตกต่างกัน ซึ่งการที่ทั้งสองกลุ่มมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกัน อาจเป็นเพราะในการปฏิบัติงานนั้นมีกฎหมายต่างๆ เช่น กฎหมายว่าด้วยการศึกษาแห่งชาติ กฎหมายว่าด้วยระเบียบการบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ กฎกระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์การแบ่งส่วนราชการในสถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน และกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาพ.ศ.2547 มาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณครู รวมทั้งกฎหมายอื่นๆที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจะเป็นตัวกำหนด บทบาท อำนาจหน้าที่ของผู้บริหารให้ต้องปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีและมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับ

งานวิจัยของสุวรรณ ทองคำ (2545:183-186) และสามารถ อินตามูล (2548:106) ที่พบว่า การใช้  
 ธรรมชาติในสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาด้านหลักความรับผิดชอบ อยู่ในระดับมาก  
 เช่นเดียวกัน

ดังนั้นจึงเป็นไปได้ว่าผู้บริหารจะต้องมีความมุ่งมั่นตั้งใจปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความรู้ ความ  
 สามารถให้บรรลุผลสำเร็จตามกฎระเบียบและหลักเกณฑ์ของทางราชการโดยคำนึงถึงประโยชน์  
 ของผู้รับบริการ ซึ่งพบว่าความคิดนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ โสมนัส ฌ บางช้าง (2544:50) ที่  
 เห็นว่า ผู้บริหารต้องปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นไปตามกฎหมายและข้อกำหนดอื่นๆที่เกี่ยวข้องอย่าง  
 เคร่งครัด การละเลยไม่ว่าจะเกิดจากการจงใจหรือประมาทเลินเล่อ อาจนำมาซึ่งความเสียหายอย่าง  
 รุนแรง ซึ่งผู้บริหารต้องรับผิดชอบอย่างเต็มที่ และยังคงสอดคล้องกับแนวคิดของ หลอง มาปรีดา  
 (2537:19-22) ที่ว่า การที่จะเป็นผู้บริหารที่ดีนั้น จำเป็นต้องมีความรู้ ความสามารถมีคุณสมบัติอัน  
 เหมาะสมและคุณสมบัติที่สำคัญอย่างหนึ่งคือ ความรับผิดชอบ ทั้งความรับผิดชอบเกี่ยวกับงาน  
 เกี่ยวกับบุคคล และความรับผิดชอบเกี่ยวกับการกระทำของตน

ผู้วิจัยมีความคิดเห็นเพิ่มเติมว่า การเป็นผู้บริหารที่ดีมีความรับผิดชอบและปฏิบัติหน้าที่  
 โดยตระหนักถึงสิทธิหน้าที่ มีจิตสำนึกรับผิดชอบต่อสังคม มีความมุ่งมั่นตั้งใจปฏิบัติงานอย่างเต็ม  
 ความสามารถเพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับผู้เรียน จึงเป็นสิ่ง  
 สำคัญ นอกจากนี้ผู้บริหารที่มีความรับผิดชอบจะเป็นที่ไว้วางใจของผู้บังคับบัญชาชั้นเหนือขึ้นไป  
 และเป็นที่เคารพของผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้การปฏิบัติงานมีความราบรื่น งานมีประสิทธิภาพ  
 ซึ่งจะส่งผลดีทั้งต่อสถานศึกษาและต่อตัวผู้บริหารเองด้วย

### ด้านหลักความคุ้มค่า

จากผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครู ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ใน  
 ภาพรวม ปรากฏว่าไม่แตกต่างกัน จากผลการวิจัย พบอีกว่า ข้อที่ผู้บริหารและครูมีความคิดเห็น  
 แตกต่างกัน โดยค่าเฉลี่ยของกลุ่มผู้บริหารอยู่ในระดับมากและกลุ่มครูอยู่ในระดับปานกลางคือ  
 ผู้บริหารมีระบบตรวจสอบภายใน มีการจัดทำรายงานการเงิน และเผยแพร่แก่สาธารณชนได้รับ  
 ทราบทุกปี ซึ่งพบว่ามีความเชื่อมโยงกับหลักความโปร่งใส ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าทรัพยากรที่  
 สถานศึกษาได้รับมีอยู่อย่างจำกัดจึงมีความจำเป็นที่จะต้องใช้อย่างคุ้มค่าและเกิดประสิทธิภาพสูงสุด  
 โดยการบริหารงานจะต้องให้อยู่ในความถูกต้อง โปร่งใส ตรวจสอบได้ ซึ่งจากผลการวิจัย พบว่า  
 ทั้งสองกลุ่มมีความเห็นที่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับธีระ รุญเจริญ (2548:99-103) ที่กล่าวถึงการ  
 บริหารส่วนราชการเพื่อเกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐในส่วนที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณคือ มีการ  
 กำหนดเป้าหมายการดำเนินงาน ระยะเวลาแล้วเสร็จ และด้านงบประมาณแล้วเผยแพร่ให้ส่วน



## ราชการและประชาชนทราบ

และยังสอดคล้องกับแนวการดำเนินงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบุรีรัมย์เขต 1 (2548:6) ที่เกี่ยวกับหลักความคุ้มค่าไว้ว่า ต้องมีการเทียบระดับประสิทธิผลของงานกับทรัพยากรที่ใช้ ระยะเวลาในการดำเนินงาน การวางระบบควบคุมภายในและการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด และมีระบบการตรวจสอบและควบคุมภายในของการทำงานทุกฝ่าย โดยการแต่งตั้งคณะทำงานดำเนินการ ติดตามและประเมินผลโครงการแผนงานประจำปีของสถานศึกษาด้วย และผู้วิจัยคิดว่าผู้บริหารควรเพิ่มหรือจัดให้มีระบบควบคุมภายใน โดยการกำหนดขั้นตอนและการเบิกจ่ายงบประมาณอย่างรัดกุม การควบคุมการใช้จ่ายเงินให้เป็นไปอย่างถูกต้องตามระเบียบของทางราชการ รวมทั้งการติดตามประเมินผลการใช้งบประมาณอย่างเคร่งครัด โดยต้องคำนึงถึงความประหยัด คุ้มค่า ประสิทธิภาพ ประสิทธิผลรวมถึงผลประโยชน์สูงสุดที่จะเกิดกับส่วนรวม คำนึงถึงผลกระทบ การปฏิบัติที่เป็นเลิศทุกด้าน มีระบบคุณภาพมาตรฐาน การรู้จักเลือกนำวิธีการและเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ บุคลากรได้รับการพัฒนาความสามารถอย่างเป็นระบบ ต่อเนื่อง และคำนึงถึงผู้รับบริการเป็นสำคัญ

## ข้อเสนอแนะจากงานวิจัย

1. ผลจากการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ จะเป็นข้อมูลสำหรับผู้บริหารและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องสามารถนำไปเป็นข้อมูลในการบริหารจัดการสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น รวมทั้งหน่วยงานที่มีการจัดอบรมพัฒนาผู้บริหาร สามารถนำไปบรรจุเป็นหลักสูตรในการฝึกอบรม เพื่อเพิ่มศักยภาพของผู้บริหาร
2. จากผลการศึกษาวิจัยโดยรวม พบว่า ผู้บริหารมีการบริหารสถานศึกษา ตามหลักธรรมาภิบาลอยู่ในระดับมาก มีเพียงบางประเด็นเท่านั้นที่ พบว่า โดยภาพรวมผู้บริหารปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง คือ หลักการมีส่วนร่วม ซึ่งผู้บริหารมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องปรับปรุงเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับสถานศึกษา โดยการเปิดโอกาสให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาเข้ามามีส่วนร่วมอย่างเป็นรูปธรรมที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้น และควรมีการชี้แจงทำความเข้าใจรวมทั้งจัดอบรมสัมมนาให้ทุกฝ่ายเข้าใจถึงหลักการมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง เพื่อให้เกิดความร่วมมือมากขึ้นกว่าที่ผ่านมา
3. จากผลการวิจัย ด้านหลักนิธธรรมและหลักคุณธรรม ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการกำหนดหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร การบริหารงบประมาณอย่างโปร่งใส รวมทั้งมีการรายงานผลต่อสาธารณชนให้ทราบอย่างสม่ำเสมอ รวมถึงการพิจารณาความดีความชอบ ซึ่งผลการวิจัย พบว่า มีความเกี่ยวข้องกันในหลายหลักของธรรมาภิบาลและเป็น



ประเด็นที่ค่อนข้างละเอียดอ่อนต่อการบริหารงานบุคคล ซึ่งผู้บริหารควรวีเคราะห์หลักความรู้ ความสามารถ ความยุติธรรม สามารถตรวจสอบและอธิบายได้และมีเกณฑ์การประเมินที่เป็นมาตรฐานที่ทุกฝ่ายยอมรับได้มาเป็นเกณฑ์ในการประเมิน

4. จากผลการวิจัยข้อที่ว่า ผู้บริหารบริหารงานด้วยความเป็นกลางทั้งพิจารณาความดี ความชอบของบุคลากร โดยยึดหลักเกณฑ์ตามความรู้ ความสามารถและยุติธรรมเป็นที่ตั้ง ซึ่งผลการวิจัยพบว่า กลุ่มผู้บริหารมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ส่วนกลุ่มครูมีความเห็นว่ายู่ในระดับปานกลาง ผู้วิจัยเห็นว่าในเรื่องการพิจารณาความดีความชอบนั้นเป็นเรื่องที่ละเอียดอ่อน ผู้บริหารควรมีคณะกรรมการจากฝ่ายต่างๆ เช่น คณะกรรมการสถานศึกษา หัวหน้างานทั้ง 4 ฝ่าย ตัวแทนครูในแต่ละช่วงชั้น ตัวแทนนักเรียน มาร่วมเป็นคณะกรรมการพิจารณาและควรมีเกณฑ์การพิจารณาความดีความชอบที่ชัดเจนและอธิบายได้ โดยผ่านความเห็นชอบจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง พร้อมทั้งมีการชี้แจงหลักเกณฑ์ที่จะใช้การประเมินให้เกิดความเข้าใจก่อนที่จะนำมาใช้ในการปฏิบัติจริง และผู้บริหารควรมีการจัดทำดัชนีชี้วัดผลการปฏิบัติงาน ให้สอดคล้องกับการพิจารณาความดีความชอบ รวมทั้งให้ตรงกับจุดมุ่งหมายของการศึกษาแห่งชาติ

5. จากการวิจัยพบ ว่าในเรื่องของระบบสารสนเทศภายในสถานศึกษาให้เป็นปัจจุบัน กลุ่มครูมีความเห็นว่ามีปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งผู้บริหารควรจะทำให้ความสนใจในการพัฒนาปรับปรุงให้ทันสมัยและเป็นปัจจุบันอยู่เสมอ ควรมีการจัดทำขั้นตอนและติดประกาศขั้นตอนของการให้บริการด้านต่างๆ ให้กับนักเรียน ผู้ปกครอง หรือผู้มาติดต่อขอรับบริการได้ทราบอย่างชัดเจน เปิดเผย และควรมีการกำหนดระยะเวลาที่แล้วเสร็จในการให้บริการ โดยอาจจะนำการบริการแบบการบริการทุกอย่างที่จุดเดียว (one stop service) มาใช้เพื่อลดขั้นตอนในการปฏิบัติงาน รวมทั้งควรจัดให้มีการรายงานการใช้จ่ายเงินงบประมาณต่างๆ ของสถานศึกษาต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และสาธารณชนทราบอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง และเปิดโอกาสให้ประชาชนเสนอความคิดเห็นในเรื่องระบบสารสนเทศ พร้อมทั้งนำข้อมูลที่ได้รับมาพัฒนาปรับปรุงสถานศึกษาอยู่เสมอ

6. จากการวิจัยพบว่า ทั้งผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นในเรื่องการติดตั้งตู้รับฟังความคิดเห็นในสถานที่ต่างๆ เพื่อให้บุคลากร นักเรียน ชุมชน ประชาชน และบุคคลทั่วไปเสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินงานของสถานศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง แสดงให้เห็นว่ายังไม่มี การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมที่ชัดเจน ผู้บริหารควรให้ความสำคัญโดยการจัดหา หรือจัดทำตู้ แสดงความคิดเห็นติดไว้ยังที่ต่างๆ เพื่อให้ทุกฝ่ายร่วมแสดงความคิดเห็น เพื่อจะได้ใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนาและปรับปรุงสถานศึกษาต่อไป

### ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารสถานศึกษา ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในแต่ละเขตพื้นที่การศึกษา
2. ควรศึกษาการใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา ในการบริหารงานบุคคลในเรื่อง การพิจารณาความดีความชอบของบุคลากร ในแต่ละสังกัด ทุกระดับในแต่ละเขตพื้นที่การศึกษา
3. ควรศึกษาแนวทางการบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษา โดยใช้หลักธรรมาภิบาล



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## รายการอ้างอิง

### ภาษาไทย

- กัมปนาท ศรีเชื้อ. 2549. การจัดการศึกษาโดยการมีส่วนร่วม. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: [www.loei2.net/index.php?option=com\\_content&task=view&id=56&Itemid=1](http://www.loei2.net/index.php?option=com_content&task=view&id=56&Itemid=1). [8 สิงหาคม 2550]
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. 2541. ธรรมรัฐภาคการเมือง: บทบาทภาคการเมือง. รัฐสภาสาร 46 (กันยายน): 20.
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. 2541. การพัฒนาประชาคมเมืองเพื่อความเป็นเมืองน่าอยู่. รัฐสภาสาร 49 (กันยายน): 1- 33.
- เกษม วัฒนชัย. 2543. สถาบันที่เข้มแข็งมั่นคง. วารสาร มจร วิชาการ4 (กรกฎาคม - ธันวาคม):3- 4.
- เกษม วัฒนชัย. 2546. ธรรมาภิบาลกับคอร์รัปชันในสังคมไทย. กรุงเทพมหานคร: อัมรินทร์ปริ้นติ้ง แอนด์พับลิชชิ่ง.
- เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 1,สำนักงาน. 2548. คู่มือการบริหารการจัดการศึกษาตามหลักธรรมาภิบาล. บุรีรัมย์: กลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา.
- คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ,สำนักงาน. 2536. คู่มือการปฏิบัติงานสำหรับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา(ฉบับปรับปรุง). พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.
- คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ,สำนักงาน. 2542. พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542. กรุงเทพมหานคร: พรินทรวรรณกราฟฟิค.
- คณะกรรมการข้าราชการครู,สำนักงาน. 2543. แนวการพิจารณาโทษข้าราชการครูกระทำผิดวินัย. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์การศาสนา.
- คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน,สำนักงาน. 2542. การสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี. เอกสารประกอบการประกอบการประชุมประจำปีระหว่างส่วนราชการกับสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. หน้า1-22. นนทบุรี: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.(อัดสำเนา).
- คณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, สำนักงาน. 2544. แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 พ.ศ. 2545 -2549. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.

- คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ,สำนักงาน. 2546. **พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546.** กรุงเทพมหานคร: กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ.
- คณะกรรมการการมีส่วนร่วมของประชาชน วุฒิสภาและสถาบันพระปกเกล้า. 2548. **คู่มือการศึกษาการมีส่วนร่วมของประชาชน การกระจายอำนาจ และหลักธรรมาภิบาล.** กรุงเทพมหานคร: ศูนย์การพิมพ์แก่นจันทร์.
- คำนึ่ง อยู่เล็กศ. 2541. **ผลของการใช้กิจกรรมกลุ่มที่มีต่อความรับผิดชอบด้านการเรียนของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 โรงเรียนวัดเสด็จวัดชัย เขตคลองสาน กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารบัณฑิต. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.**
- จตุมงคล โสณกุล,ม.ร.ว. และคนอื่นๆ. 2541. **ธรรมาภิบาลเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน. ในรายงานการสัมมนาวิชาการประจำปี 2541 จากวิกฤติสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน. หน้า 1-27. 11-13 ธันวาคม โรงแรมแอมบาสเตอร์ซีดี จังหวัดชลบุรี.**
- จิรวัดน์ รจนาวรรณ. 2546. **ปฏิรูปการเมืองและระบบราชการ.** กรุงเทพมหานคร: พึ่งตนเอง.
- เจือจันทร์ จงสถิตอยู่. 2543. **คนเด่น. วารสารนักบริหาร21(กรกฎาคม-กันยายน): 3-6.**
- ฉลอง มาปริดา. 2537. **คุณธรรมสำหรับผู้บริหาร.** กรุงเทพมหานคร: โอเดียนสโตร์.
- เฉลิมชัย สมท่า. 2547. **การบริหารโดยใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูผู้ปฏิบัติการสอนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลยเขต 1. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารบัณฑิต. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.**
- ชนิษฐ์ภัค สิงหลกะ. 2549. **การศึกษาการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาเอกชน เขตวัฒนา กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารบัณฑิต. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.**
- ��ชภูมิ สีชมภู. 2548. **รูปแบบการบริหารจัดการเขตพื้นที่การศึกษาตามหลักธรรมาภิบาล. วารสารศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยนเรศวร 7 (มกราคม- มิถุนายน): 31-40.**
- ��ชัยวัฒน์ วงศ์วัฒนศักดิ์. 2540. **กฎหมายวิธีปฏิบัติราชการทางปกครอง. กรุงเทพมหานคร: กรมการปกครอง.**
- ��ชัยอนันต์ เฉลิมมีประเสริฐ. (ม.ป.ป.) **การบริหารจัดการภาครัฐและภาคเอกชนที่ดี(Good Public and Private Governace). (ม.ป.ท): 109 -144. (อค์สำเนา).**
- ชาญชัย อาจินสมาจาร. 2543. **การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคคล. กรุงเทพมหานคร: พิมพ์ดี.**

- ชาติชาย อุทัยพันธ์. 2550. “การสร้างจิตสำนึกด้านคุณธรรมสำหรับผู้บริหาร”ในการดำเนินการสร้างราชการใสสะอาดของกรมการปกครอง.[ออนไลน์]. แหล่งที่มา: [www.dopa.go.th/web\\_pages/m03021000/index8.doc](http://www.dopa.go.th/web_pages/m03021000/index8.doc). [24 ตุลาคม 2550]
- ชูศักดิ์ เทียงตรง. 2528. การประเมินผลการปฏิบัติงาน. กรุงเทพมหานคร: ศูนย์วิจัย คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ชูศักดิ์ เทียงตรง. 2545. การบริหารงานบุคคลในโรงเรียน. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ไชยวัฒน์ คำชู. 2545. การบริหารการปกครองที่โปร่งใสด้วยจริยธรรม. กรุงเทพมหานคร: นำฝน ณีรัฐพันธ์ เขจรนันท์. 2548. การจัดการทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร: เม็ดทรายพริ้นติ้ง.
- ทวีศิลป์ กุลนภาค. 2547. การพัฒนาตัวบ่งชี้การบริหารกิจการที่ดีสำหรับการเป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏ. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- เทียนชัย วงศ์ชัยสุวรรณ. 2544. ธรรมรัฐในการบริหารองค์กร. วารสารนักบริหาร21 (กรกฎาคม-กันยายน): 12 -15.
- ธงชัย สันติวงษ์. 2531. การบริหารงานบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช.
- ธรรมรส โชติคุณุชร. 2540. การบริหารแบบมีส่วนร่วมในประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา หน่วยที่ 12. พิมพ์ครั้งที่ 2. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ธรรมรัตน์ ประเสริฐ. 2531. ผลงานทางวิชาการเพื่อประกอบการพิจารณาในการขอกำหนดให้ผู้ดำรงตำแหน่งอาจารย์ใหญ่ให้ได้รับเงินเดือนระดับ 7 เป็นพิเศษเฉพาะราย(ในฐานะเป็นผู้ชำนาญการทางการศึกษาโดยทั่วไป). (ม.ป.ท.).
- ธีรยุทธ บุญมี. 2541. ธรรมรัฐแห่งชาติยุทธศาสตร์สู่ชาติหายนะประเทศไทย. กรุงเทพมหานคร: สายธาร.
- ธีรยุทธ บุญมี. ธรรมรัฐ (Good Governance). [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: [www.bpp.go.th/PDF/Good Governance.pdf](http://www.bpp.go.th/PDF/Good%20Governance.pdf). [10 สิงหาคม 2550]
- ธีระ รุญเจริญ. 2546. การบริหารโรงเรียนยุคปฏิรูปการศึกษา. กรุงเทพมหานคร: ข้าวฟ่าง.
- ธีระ รุญเจริญ. 2548. ผู้ความเป็นผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพ. กรุงเทพมหานคร: ข้าวฟ่าง.
- ธีระ รุญเจริญ. 2550. ความเป็นมืออาชีพในการบริหารจัดการศึกษาในยุคปฏิรูปการศึกษา. กรุงเทพมหานคร: ข้าวฟ่าง.
- ธีระ รุญเจริญ. 2550. ประสิทธิภาพการนำธรรมมาภิบาลมาใช้ในการบริหารจัดการศึกษาในโรงเรียน. วารสารศึกษาศาสตร์30 (มกราคม-มีนาคม): 22-35.

- นิสดารค์ เวชยานนท์. 2545. การประเมินบุคคล. กรุงเทพมหานคร: เสมอธรรม.
- บวรศักดิ์ อุวรรณโณ. 2544. ธรรมนูญกับระบบอุดมศึกษาไทย. วารสารว.สอ.ประเทศไทย4: 11-17.
- บุญอนันต์ บุญสนธิ์. 2543. พัฒนาการของแนวคิดการจัดการที่ดี (Good Governance) ใน เอกสารประกอบคำบรรยาย, หน้า 1-12. กรุงเทพมหานคร: สภาวิจัยแห่งชาติ.
- บุษบง ชัยเจริญวัฒนะและบุญมี ลี. 2544. รายงานการวิจัยตัวชี้วัดธรรมนูญ. กรุงเทพมหานคร: สถาบันพระปกเกล้า.
- ประกอบ กุลเกลี้ยงและคนอื่นๆ. 2545. การบริหารโดยองค์คณะบุคคล. กรุงเทพมหานคร: ภาพพิมพ์.
- ประคอง กรรณสูต. 2542. สถิติเพื่อการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์. กรุงเทพมหานคร: ด้านสุทธา.
- ประธาน ศิริไพบุลย์. 2547. การใช้หลักธรรมนูญในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดเทศบาล เขตการศึกษา 6. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยนครสวรรค์.
- ประพัฒน์ โพธิวรคุณ. 2544. สรุปคำอภิปราย เรื่องหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี ส่งเสริมการปฏิรูปการศึกษา. นครปฐม: สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา.
- ประเวศ วะสี. 2541. การปฏิรูปการศึกษายกเครื่องทางปัญญาทางสมองจากความหายนะ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: มูลนิธิสดศรี-สฤษดิ์วงศ์.
- ประเวศ วะสี. 2550. ความเป็นมาของธรรมนูญ. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: [www.bpp.go.th/PDF/Good Governance.pdf](http://www.bpp.go.th/PDF/Good%20Governance.pdf). [9 สิงหาคม 2550]
- ปราชญา กล้าพจัญ. 2549. คุณธรรม จริยธรรมผู้นำรัฐ. กรุงเทพมหานคร: ก. พล การพิมพ์ (1996) จำกัด.
- ปัญญา ฉายะจินดาวงศ์และรัชณี ภู่อระกุล. 2544. ธรรมนูญกับสังคมไทย. วารสารนักบริหาร 21(กรกฎาคม - กันยายน): 28 - 32.
- ปาริชาติ เทพอารักษ์และอมรารวรรณ ทิวถนอม. 2549. ตัวชี้วัดหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีของภาครัฐ. วารสารเศรษฐกิจและสังคม43 (กรกฎาคม - กันยายน): 74 - 84.
- พรรณี บุญประกอบ และคนอื่นๆ. 2545. รูปแบบการบริหารจัดการที่ดีในมุมมองของประชาคมมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ กรุงเทพมหานคร: สภาคณาจารย์ข้าราชการมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- พรรัตน์ แก่นทอง. 2529. การใช้บทบาทสมมุติพัฒนาความรับผิดชอบต่อชุมชนของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 โรงเรียนสายน้ำผึ้ง กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.



- พระธรรมปิฎก . 2542. **พระพุทธศาสนาพัฒนาคนและสังคม**. กรุงเทพมหานคร: กรมศาสนา.
- พระมหาอดิศร ธีรสีโล. 2540. **คุณธรรมสำหรับครู**. กรุงเทพมหานคร: โอเอส พรินต์ติ้งเฮาส์.
- พอดา บุตรสุทธีวงศ์. 2549. การบริหารจัดการที่ดี (Good governance) และทศพิธราชธรรม กับ  
ผู้บริหารสถานศึกษา. **วิทยจารย์**106: 20-24.
- พะยอม วงศ์สารศรี. 2544. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพมหานคร: พิมพ์สุภา  
การดี อนันต์นาวิ. 2549. การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาและ  
บรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการที่ดีของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ภาคตะวันออก. **วารสารศึกษาศาสตร์**18 (มิถุนายน - ตุลาคม): 89-102.
- ภิญโญ สาธร. 2514. **การบริหารงานบุคคล**. กรุงเทพมหานคร: ภาควิชาบริหารการศึกษา  
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ภิญโญ สาธร. 2517. **การบริหารงานบุคคล**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์  
มหาวิทยาลัย.
- มณีรัตน์ ภิญโญภาพสกุล. 2549. **การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยใช้หลักธรรมาภิบาลใน  
โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานครเขต 3 .ปริญญาานิพนธ์  
ครุศาสตรมหาบัณฑิต. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.**
- เมตต์ เมตต์การุณจิต. 2547. **การบริหารจัดการศึกษาแบบมีส่วนร่วม:ประชาชน องค์กรปกครอง  
ส่วนท้องถิ่นและราชการ**. กรุงเทพมหานคร: บั๊กพอยท์.
- ยุทธ วรรณธรร. 2544. **การสร้างกระบวนการธรรมรัฐ**. **วารสารนักบริหาร**21(กรกฎาคม-  
กันยายน): 36.
- ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ.  
2542**. 2542. รวบรวมโดยธีระพล อรุณะกสิกร และคนอื่นๆ. กรุงเทพมหานคร: วิญญูชน.
- ราชกิจจานุเบกษา ฉบับกฤษฎีกา. 2545. **พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน(ฉบับที่  
5) พ.ศ. 2545**. ราชกิจจานุเบกษาฉบับกฤษฎีกา เล่มที่ 119 ตอนที่ 99 ก. (2 ตุลาคม  
2545): 1-13.
- รุ่ง แก้วแดงและชัยณรงค์ สุวรรณสาร. 2540. **แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลและประสิทธิภาพ  
องค์กร ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา หน่วยที่ 11.  
พิมพ์ครั้งที่ 2**. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ลิขิต ธีรเวคิน. **ธรรมรัฐคืออะไร**. **มติชน** (16 มิถุนายน 2541): 6.
- วนิดา แสงสารพันธ์. 2544. **การบริหารจัดการแบบธรรมาภิบาล**. **วารสารนักบริหาร**21 (กรกฎาคม  
- กันยายน): 41.

- วิจิตร ศรีสอาน. 2536. ปรัชญาและพัฒนากาการบริหาร ในชุดวิชาหลักและระบบบริหารการศึกษา. เอกสารประกอบการสอนชุดวิชาหลักและระบบบริหารการศึกษา หน่วยที่ 1 พิมพ์ครั้งที่ 9 หน้า 1-24. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาชิราช.
- วิชาการ,กรม. 2542. ประชาธิปไตย. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.
- วิชาการ,กรม. 2544. หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2542. กรุงเทพมหานคร: กรมวิชาการ.
- วินัย ชงชัย. 2545. ปัจจัยที่ส่งผลต่อบุคลิกภาพที่พึงประสงค์ของนักเรียนนายร้อยตำรวจ โรงเรียนนายร้อยตำรวจ อำเภอสามพราน จังหวัดนครปฐม. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต คณะศึกษาศาสตร์. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- วิวัฒน์ ปันนิตามัย. 2544. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมือง และสังคมที่ดี. วารสารข้าราชการ56(กรกฎาคม-สิงหาคม): 48-51.
- วีระ ไชยธรรม. 2542. เอกสารประกอบการบรรยายเรื่องหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี (Good Governace). นนทบุรี:สำนักงานข้าราชการพลเรือน(อัดสำเนา).
- ศิรินารถ นันทวัฒน์ภิรมณ์. 2547. การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามหลักธรรมาภิบาลอำเภอเมืองลำพูน. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ศิริยา โถแก้ว. 2549. การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล : กรณีศึกษาโรงเรียนสิริวุฒินิวิทยา จังหวัดสมุทรปราการ. ภาคนิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์, สมชาย หิรัญกิตติ และเชาวลิต ประภวานนท์. (ม.ป.ป) การบริหารสำนักงานแบบใหม่. กรุงเทพมหานคร: ชีระฟิล์มและไซเท็กซ์.
- ศึกษาธิการ,กระทรวง. 2546. คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล. กรุงเทพมหานคร : (ม.ป.ท.).
- ศุภชัย ยาวะประภาช. 2546. การบริหารงานบุคคลภาครัฐไทย : กระแสใหม่และสิ่งท้าทาย. กรุงเทพมหานคร: จุดทอง.
- สงบ ประเสริฐพันธ์. 2548. หลักธรรมาภิบาล คือหลักการทำงานที่ดี. วารสารครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์ 6 (สิงหาคม).
- ส่งเสริมคุณภาพสิ่งแวดล้อม,กรม. 2543. การมีส่วนร่วมของประชาชน : เอกสารประกอบการสัมมนาวันสิ่งแวดล้อมไทย ณ ห้องบอลรูม ศูนย์การประชุมแห่งชาติสิริกิติ์. กรุงเทพมหานคร: กระทรวงศึกษาธิการ.

- สถาบันวิจัยสภาพการณ์. 2544. **รางวัลธรรมมาภิบาลดีเด่น44**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สถาบันพระปกเกล้า. 2548. **โครงการขยายผลเพื่อนำตัวชี้วัดการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีระดับองค์กรไปสู่การปฏิบัติ**. นนทบุรี: สถาบันพระปกเกล้า.
- สมชาย ทวีทรัพย์. 2550. การกระจายอำนาจและการมีส่วนร่วมทางการศึกษาของไทย. **วารสารวิทยจารย์** 107(พฤศจิกายน): 88-92.
- สมพงษ์ เกษมสิน. 2526. **การบริหาร**. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช.
- สมพิศ สุภพงษ์. 2540. **การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ภาควิชาการศึกษา. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- สมหมาย ปฐมชัยวัฒน์. 2544. หลักปกครองที่ลึกลับสถานะแวดล้อมของระบบควบคุมภายใน. **วารสารนักบริหาร** 21 (กรกฎาคม-กันยายน): 51 - 52.
- สมาน รังสิโยกฤษฎ์. 2543. **การบริหารราชการไทยอดีต ปัจจุบัน และอนาคต**. กรุงเทพมหานคร: บรรณกิจ.
- สหัสโรจน์ โรจน์เมธา. (ม.ป.ป.). **การบริหารทั่วไป**. กรุงเทพมหานคร: ศูนย์บริการวิชาการ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.
- สัมฤทธิ์ กางเพ็ง. 2545. รูปแบบการมีส่วนร่วมในสถานศึกษา. **วารสารวิชาการ** 5 (เมษายน): 8-13.
- สามารถ อินตามูล. 2548. **การใช้ธรรมภิบาลในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชียงใหม่ เขต 5**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- สายใจ อจองค์. 2545. **การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยบางประการกับบุคลิกภาพ การเข้าสังคมกับนักเรียนระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- สำนักนายกรัฐมนตรี. 2542. **ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี**. กรุงเทพมหานคร: สำนัก ก.พ..
- สำนักรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา. การประเมินคุณภาพภายนอกการศึกษาขั้นพื้นฐานรอบ 2. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: [www.onesqa.or.th/th/Profile/index.php](http://www.onesqa.or.th/th/Profile/index.php) Governance.pdf.[15 มกราคม 2551]
- สุดจิต นิमितกุล. 2543. **กระทรวงมหาดไทยกับการบริหารจัดการที่ดีในการปกครองที่ดี (Good Governance)**. กรุงเทพมหานคร: บพิธการพิมพ์.

สุธี สุทธิสมบูรณ์และสมาน รังสิโยกฤษณ์. 2541. **หลักการบริหารเบื้องต้น**. พิมพ์ครั้งที่ 17.

กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.

สุพัตรา สุภาพ. 2537. **สังคมและวัฒนธรรมไทย ค่านิยม ครอบครัว ศาสนา ประเพณี**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช.

สุรัชย์ ขวัญเมือง. 2548. **ธรรมาภิบาล. วารสารครุศาสตร์ 8 (กันยายน-ธันวาคม): 24-32.**

สุรัชย์ เทียนขาว. 2545. **รายงานการวิจัยแนวทางและปัญหาของการมีส่วนร่วมของประชาชนในการจัดการศึกษาของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสิงห์บุรี**. (ม.ป.ท.).

สุรพล พุดคำ. 2544. **การจัดการในสถานศึกษา ในเอกสารประกอบการสอน 1065113 หลักทฤษฎีและการปฏิบัติการบริหารการศึกษา** หน้า 129 -138. ลพบุรี: สถาบันราชภัฏเทพสตรี.

สุวรรณ ทองคำ. 2545. **การศึกษาสภาพการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสิงห์บุรี**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏเทพสตรี.

เสนาะ ดิยาวี. 2543. **หลักการบริหาร**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

เสนีย์ คำสุข. 2544. **ธรรมรัฐ. วารสารนักบริหาร 21 (กรกฎาคม - กันยายน): 50.**

โสมนัส ฌ บางช้าง. 2544. **Good Governance (การกำกับดูแลที่ดี). วารสารนักบริหาร 21(กรกฎาคม- กันยายน): 50.**

อนุรักษ์ นวพรไพศาล. 2546. **ตัวชี้วัดในการบริหารจัดการที่ดีของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล**. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล วิทยาเขตบพิตรพิมุข.

อรพินท์ สพโชคชัย. 2541. **สังคมเสถียรภาพและกลไกประชารัฐที่ดี. รายงานที่ดีอาร์ไอ 20 (มกราคม): 1-11.**

อรุณ รักธรรม . 2540. **การพัฒนาองค์กร ในประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา** หน่วยที่ 10. พิมพ์ครั้งที่ 2. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

อลงกรณ์ มีสุทธาและ สมิต ด้ชฎกร. 2545. **การประเมินผลการปฏิบัติงาน(ฉบับแก้ไขเพิ่มเติม)**. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพมหานคร: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี(ไทย-ญี่ปุ่น).

อัจฉรา โยมสินธุ์. 2544. **บรรษัทภิบาลกลยุทธ์ธุรกิจแบบยั่งยืน. วารสารนักบริหาร 21 (กรกฎาคม- กันยายน): 34-35.**

อานันท์ ปันยารชุน. 2541. **GOOD GOVERNANCE (ธรรมรัฐ)**. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: [www.anadp.in.th/th\\_speech/t040304.html](http://www.anadp.in.th/th_speech/t040304.html) [6 สิงหาคม 2550]

- อานันท์ ปันยารชุน. 2542. **ธรรมาภิบาลในการบริหารมหาวิทยาลัยในนานาทัศนะว่าด้วยการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี**. นนทบุรี: สำนักงานข้าราชการพลเรือน.(อค์สำเนา)
- อานันท์ ปันยารชุน. 2543. **สังคมโปร่งใสไร้ทุจริตในรายการ ที ดี อาร์ ไอ**. กรุงเทพมหานคร: สถาบันวิจัยเพื่อพัฒนาประเทศไทย.
- อุทัย บุญประเสริฐ. 2545. **การบริหารจัดการสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

### ภาษาอังกฤษ

- Beach, D.S. 1980. **Personnel : The Management of People at Work**. New York: Macmillan.
- Bellows, R.M. 1961. **Case Problems in Personnel Management**. Dubuque, Iowa: Brown.
- Good. Carter V. 1973. **Dictinnsry of Education**. New York: McGraw - hill.
- Kimbrough, B.R. and Nunnery, Y.M. 1988. **Educational administration concepts and practices**. 3<sup>rd</sup> ed. New York: Macmillan.
- McGregor, D. 1960. **The Human Side of Enterprise**. New York: McGraw - hill.
- Mony, W.R., Noe, M.R. and Premeaux, R.S. 1999. **Human resource management**. 7<sup>th</sup> ed. New Jersey: Prentice-Hall.
- Putti, Joseph M. 1987. **MANAGEMENT: A Functional Approach**. Singapore: McGraw – hill.
- Robert V. Krejcie and Daryle W. Morgan. 1970. “Determining sample Size for Research Activities” **Educational and Psychological Measurement**, pp.608- 609.
- Simon, Herbert A. et. al. 1966. **Public Administration**. New York: Alfred A. Kuopf, p.3.



**ภาคผนวก**

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย





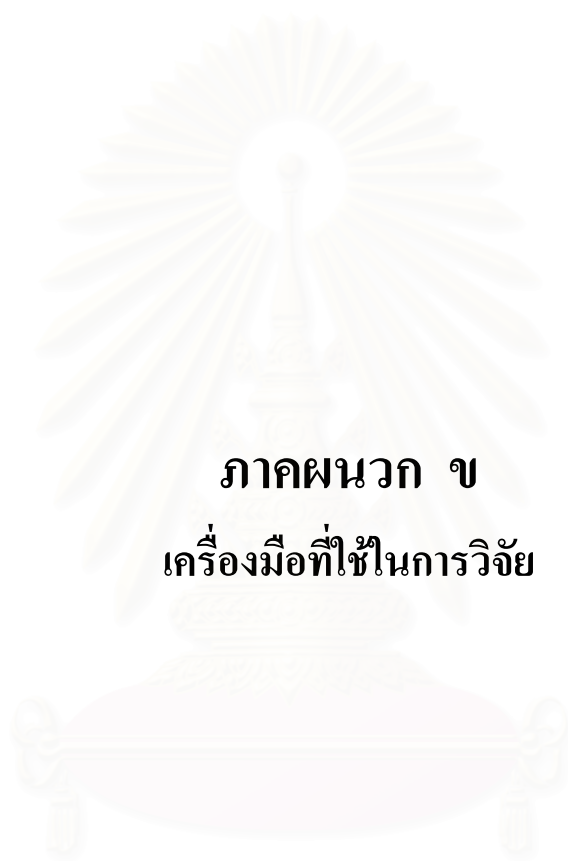
ภาคผนวก ก

รายนามผู้เชี่ยวชาญ

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## รายนามผู้เชี่ยวชาญ

1. รองศาสตราจารย์ ดร. ต่อตระกูล ยมนาค  
ตำแหน่งปัจจุบัน รองศาสตราจารย์ประจำสาขาวิชาปรัชญาคุณธิบัณฑิต  
มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม
2. ดร. ถวิลวดี บุรีกุล  
ตำแหน่งปัจจุบัน ผู้อำนวยการสำนักวิจัยและพัฒนา สถาบันพระปกเกล้า
3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐธินิภา กุปรัตน์  
ตำแหน่งปัจจุบัน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประจำสาขาวิชาบริหารการศึกษา  
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
4. ผู้ช่วยศาสตราจารย์กอบกุล พฤษะวัน  
ตำแหน่งปัจจุบัน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประจำสาขาวิชาบริหารการศึกษา  
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
5. พันตำรวจเอก ดร. กิจพิณัฐ อุสาโห  
ตำแหน่งปัจจุบัน รองผู้บังคับการส่วนวิชาการป้องกันปราบปราม สถาบันพัฒนา  
ข้าราชการตำรวจ กองบัญชาการศึกษา สำนักงานตำรวจแห่งชาติ
6. นายบุญจันทร์ บัวหุ่ง  
ตำแหน่งปัจจุบัน ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาระบบบริหาร สำนักงาน  
ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ
7. นายชาญศักดิ์ คັນทร  
ตำแหน่งปัจจุบัน ผู้อำนวยการโรงเรียนพุทธมงคลวิทยา อำเภอเมือง จังหวัด  
อุทัยธานี
8. นายสมบุญ ทิพรังศรี  
ตำแหน่งปัจจุบัน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 1
9. นายสุรศักดิ์ ศรีสว่างรัตน์  
ตำแหน่งปัจจุบัน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุริรัมย์ เขต 1



**ภาคผนวก ข**  
**เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย**

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รหัสของผู้ตอบแบบสอบถาม

--	--	--

## แบบสอบถาม

### เรื่อง

**การศึกษาการบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา  
ขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 3 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน**

- คำชี้แจง**
1. แบบสอบถามชุดนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาการบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 3 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
  2. แบบสอบถามนี้มี 2 ตอน คือ
    - ตอนที่ 1 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 5 ข้อ
    - ตอนที่ 2 การบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 72 ข้อ
  2. ในฐานะที่ท่านเป็นผู้บริหารสถานศึกษาและครู ที่ปฏิบัติหน้าที่ในสถานศึกษา ขอความกรุณาตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริง ให้ครบทุกตอนทุกข้อ เพราะข้อมูลที่ถูกต้องจะช่วยให้ผู้วิจัยได้ผลสรุปที่น่าเชื่อถือ และสามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ได้อย่างแท้จริง
  3. ข้อมูลที่ได้รับจากท่าน ผู้วิจัยจะนำไปวิเคราะห์ในภาพรวม ซึ่งจะไม่มีผลกระทบต่อ การปฏิบัติหน้าที่ของท่านและสถานศึกษาแต่ประการใด แต่จะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาและครูให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้นต่อไป และขอความกรุณาจัดส่งแบบสอบถามที่ตอบแล้วกลับมายังผู้วิจัย ก่อนวันที่ 15 มีนาคม 2551 นี้ จะเป็นพระคุณอย่างยิ่ง
- ขอขอบคุณท่านเป็นอย่างยิ่งที่กรุณาให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามนี้

นายวิรัตน์ รัตนมณี

นิติตระดับปริญญาโท สาขาวิชาบริหารการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## ตอนที่ 1 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน  หน้าข้อความซึ่งตรงกับความเป็นจริง

### 1. เพศ

1. ชาย  2. หญิง

### 2. อายุ

1. น้อยกว่า 30 ปี  2. 30 - 39 ปี  
 3. 40 - 49 ปี  4. 50 ปีขึ้นไป

### 3. วุฒิการศึกษา

- 1.ปริญญาตรี  
 2. ปริญญาโท  
 3. ปริญญาเอก

### 4. ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน

1. ผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือ รองผู้อำนวยการสถานศึกษาทั้ง 4 ฝ่าย  
 2. ครูผู้สอน

### 5. ประสบการณ์ในการทำงาน

1. น้อยกว่า 10 ปี  
 2. 11 - 20 ปี  
 3. 21 - 30 ปี  
 4. 31 ปีขึ้นไป

## ตอนที่ 2 การบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

**คำชี้แจง** โปรดอ่านข้อคำถามทุกข้อและทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความเป็นจริง ในฐานะที่ท่านเป็นผู้บริหารหรือครู ท่านคิดว่าตัวท่าน หรือ ผู้บริหารของท่านมีพฤติกรรมในการบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาล ตามรายการต่าง ๆ ดังต่อไปนี้มากน้อยเพียงใด โดยมีหลักเกณฑ์ในการพิจารณาระดับการปฏิบัติเป็น 5 ระดับดังนี้

ระดับที่ 5	หมายถึง	มีการปฏิบัติมากที่สุด
ระดับที่ 4	หมายถึง	มีการปฏิบัติมาก
ระดับที่ 3	หมายถึง	มีการปฏิบัติปานกลาง
ระดับที่ 2	หมายถึง	มีการปฏิบัติน้อย
ระดับที่ 1	หมายถึง	มีการปฏิบัติน้อยที่สุด

### ตัวอย่าง

การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล		ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
1	ผู้บริหารออกคำสั่งหรือมอบหมายงานเป็นไปตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ		✓			

จากตัวอย่างข้อที่ 1 แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารออกคำสั่งหรือมอบหมายงานเป็นไปตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการมีการปฏิบัติหรือแสดงออกให้เห็นบ่อยครั้งแต่ไม่ถึงกับมากให้เลือกระดับ 4 หมายถึงมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

### คำอธิบาย

ถ้าท่านสังเกตเห็นหรือมีประสบการณ์ เกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในด้านการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลว่ามีการปฏิบัติหรือแสดงออกให้เห็นเป็นส่วนใหญ่ ให้เลือกระดับ 5

ถ้าท่านสังเกตเห็นหรือมีประสบการณ์ เกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในด้านการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลว่ามีการปฏิบัติหรือแสดงออกให้เห็นบ่อยครั้งแต่ไม่ถึงกับมาก ให้เลือกระดับ 4

ถ้าท่านสังเกตเห็นหรือมีประสบการณ์ เกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในด้านการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลว่ามีการปฏิบัติหรือแสดงออกให้เห็นไม่บ่อยครั้งแต่ก็ปฏิบัติ ให้เลือกระดับ 3

ถ้าท่านสังเกตเห็นหรือมีประสบการณ์ เกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในด้านการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล ว่ามีการปฏิบัติหรือแสดงออกให้เห็นนาน ๆ ครั้ง ให้เลือกระดับ 2

ถ้าท่านสังเกตเห็นหรือมีประสบการณ์ เกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในด้านการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลว่าไม่มีการปฏิบัติหรือไม่ได้แสดงออกให้เห็น ให้เลือกระดับ 1



ข้อ	การบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาล	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
1	ผู้บริหารมีการจัดทำแผนภูมิโครงสร้างการบริหารงานและแบ่งแยกอำนาจหน้าที่ในแต่ละฝ่ายในสถานศึกษาอย่างชัดเจน					
2	ผู้บริหารไม่ใช่อำนาจหน้าที่แสวงหาประโยชน์เพื่อตนเองหรือผู้อื่นทั้งโดยตรงและโดยอ้อม					
3	ผู้บริหารมีการแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบงานในแต่ละฝ่ายขึ้นภายในสถานศึกษาอย่างชัดเจน					
4	ผู้บริหารมีการกำหนดให้มีการจัดประชุม สัมมนา และการพบปะเป็นประจำเพื่อให้บุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วม ในการวางแผนการจัดการศึกษา เป้าหมาย วัตถุประสงค์ พันธกิจ และนโยบายในการจัดการศึกษาของสถานศึกษา					
5	ผู้บริหารมีการชี้แจง ทำความเข้าใจกับบุคลากรเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ เป้าหมาย นโยบายของสถานศึกษา และคาดหวังจากการปฏิบัติงานอยู่เสมอ					
6	ผู้บริหารมีการมอบหมายงานให้บุคลากรของสถานศึกษา ตามความรู้ ความถนัด ความสามารถและความเหมาะสม					
7	ผู้บริหารมีคำสั่งแต่งตั้งมอบหมายงานให้บุคลากรในสถานศึกษาแต่ละฝ่ายตามอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างชัดเจน					
8	ผู้บริหารปฏิบัติงานด้วยความตั้งใจ อุทิศเวลาให้กับทางราชการ					
9	ผู้บริหารมีการบริหารงานด้วยความโปร่งใส สุจริต เปิดโอกาสให้ประชาชน ชุมชน คณะกรรมการสถานศึกษาหรือหน่วยงานอื่นๆ ตรวจสอบการปฏิบัติงานได้ทุกชั้นตอน					

ข้อ	การบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาล	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
10	ผู้บริหารมีการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารต่างๆ ผ่านสื่อทางอินเทอร์เน็ต สื่อสิ่งพิมพ์ แผ่นพับ ใบปลิว วารสารและสื่ออื่นๆ ของสถานศึกษาที่ถูกต้อง ครบถ้วนแก่นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชนหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้รับทราบเป็นระยะๆ					
11	ผู้บริหารมีการเสริมสร้างความตระหนักและจิตสำนึกที่ดีให้นักเรียน บุคลากร ชุมชน และท้องถิ่นเกิดความรัก ความศรัทธา มีความรับผิดชอบร่วมกันในการดูแลรักษาสถานศึกษา					
12	ผู้บริหารมีวิธีการและขั้นตอนการใช้งบประมาณอย่างประหยัด เป็นระบบที่ชัดเจน รัดกุมและมีการควบคุมการใช้ทรัพยากร วัสดุอุปกรณ์ ให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่สถานศึกษา					
13	ผู้บริหารมีการกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงานของบุคลากรในแต่ละฝ่ายของสถานศึกษาอย่างชัดเจน					
14	ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ นักเรียน บุคลากร ประชาชนทั่วไป เช่น มีความซื่อสัตย์ สุจริต เทียบธรรม ไม่เล่นการพนัน อบายมุขต่างๆ					
15	ผู้บริหารมีการจัดระบบการบริหารการเงินและพัสดุที่ชัดเจน และรัดกุม					
16	ผู้บริหารเปิดโอกาสและรับฟังข้อคิดเห็นของบุคลากร นักเรียน ประชาชน ตลอดจนหน่วยงานภายนอกต่าง ๆ เพื่อนำมาปรับปรุงการทำงานของสถานศึกษา					
17	ผู้บริหารมีการสื่อสาร การทำความเข้าใจร่วมกันกับฝ่ายต่าง ๆ และรับผิดชอบร่วมกันอย่างชัดเจนในเรื่อง เป้าหมายในการปฏิบัติงานของสถานศึกษา					
18	ผู้บริหารมีการนำเทคโนโลยี และเครื่องมือต่างๆ ที่ทันสมัยมาใช้ เพื่อลดขั้นตอนการปฏิบัติงานในสถานศึกษา					
19	ผู้บริหารมีระบบคุ้มครองสิทธิของนักเรียน บุคลากรในสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ					

ข้อ	การบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาล	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
20	ผู้บริหารมีความเป็นกันเอง มีความเข้าใจในปัญหาต่างๆ ของบุคลากรที่อยู่ในความรับผิดชอบ อย่างเข้าถึงและพร้อมที่จะให้ความช่วยเหลือตามความเหมาะสม					
21	ผู้บริหารมีการเปิดเผยข้อมูลด้านโครงสร้างของสถานศึกษาที่ชัดเจน ว่าแต่ละฝ่ายมีใครมีหน้าที่และความรับผิดชอบอะไรบ้าง					
22	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากร นักเรียน ชุมชนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผน การบริหารงานของสถานศึกษาได้ตามความเหมาะสม					
23	ผู้บริหารมีวิธีการและขั้นตอนในการจัดสรรทรัพยากรของสถานศึกษาให้แต่ละฝ่ายอย่างชัดเจน					
24	ผู้บริหารมีการดำเนินการประกันคุณภาพภายในและรายงานผลการดำเนินงานในแต่ละปี ให้ผู้ปกครอง ชุมชน ได้ทราบอย่างต่อเนื่อง					
25	ผู้บริหารมีการประชาสัมพันธ์ให้นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน หรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ได้รับทราบข้อมูลข่าวสารการให้บริการของสถานศึกษาได้เสมอ ๆ					
26	ผู้บริหารมีการดำเนินการอย่างเหมาะสม กรณีที่บุคลากรประพฤติผิดระเบียบ วินัย และไม่ปฏิบัติตามระเบียบแนวปฏิบัติของทางราชการ					
27	ผู้บริหารเปิดโอกาสหรือเปิดเผยข้อมูลข่าวสาร ให้ประชาชน บุคลากร ชุมชน องค์กรต่าง ๆ เข้ามามีส่วนร่วมหรือรับรู้การทำงาน of สถานศึกษาได้ตามความเหมาะสม					
28	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากร นักเรียน ประชาชนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้เข้ามามีส่วนร่วมรับรู้ ในการตัดสินใจในการบริหารงานของสถานศึกษาได้ตามความเหมาะสม					

ข้อ	การบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาล	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
29	ผู้บริหารมีการสำรวจ ดูแล เอาใจใส่และให้ความช่วยเหลือ นักเรียนที่ประสบปัญหาในด้านต่าง ๆ เช่น การเรียน ความประพฤติ สุขภาพอนามัย ยากจน เป็นต้น					
30	ผู้บริหารมีเวลาบริหารงานอยู่ในสถานศึกษาเป็นส่วนใหญ่และคอยกำกับ ควบคุม ดูแลให้บุคลากรปฏิบัติงานในหน้าที่เต็มความรู้ เต็มเวลา เต็มความสามารถ					
31	ผู้บริหารออกกฎ ระเบียบ ข้อบังคับหรือแนวปฏิบัติต่าง ๆ ในสถานศึกษาโดยอาศัยอำนาจหน้าที่ ตามที่กฎหมายกำหนดไว้					
32	ผู้บริหารมีการส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษา ให้มีความรู้เรื่องกฎหมาย ระเบียบวินัย คุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณอยู่เสมอ					
33	ผู้บริหารมีการพิจารณาความดีความชอบ ของบุคลากรในสถานศึกษาด้วยความเป็นธรรม สามารถตรวจสอบและอธิบายได้					
34	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากร นักเรียน ประชาชนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้เข้ามามีส่วนร่วมในการตรวจสอบ ประเมินผลการบริหารงานของสถานศึกษาได้ตามความเหมาะสม					
35	ผู้บริหารมีกระบวนการและขั้นตอนที่ชัดเจนในการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้นกับฝ่ายต่าง ๆ ของสถานศึกษา					
36	ผู้บริหารสนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรของสถานศึกษาเข้ารับการศึกษาต่อ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน					
37	ผู้บริหารมีการกำหนดระยะเวลาการแล้วเสร็จของการให้บริการกับนักเรียน ผู้ปกครอง หรือผู้มาติดต่อกับสถานศึกษาทุกครั้ง					
38	ผู้บริหารมีการควบคุม ดูแล สอดส่อง ติดตาม ไม่ให้บุคลากรของสถานศึกษาทำผิดมาตรฐานวิชาชีพ จรรยาบรรณวิชาชีพ และธรรมเนียมของทางราชการ					

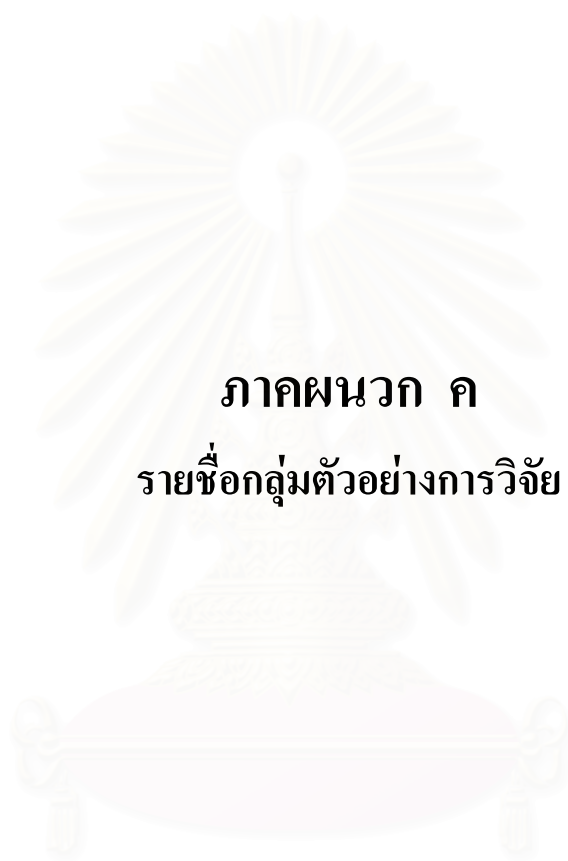
ข้อ	การบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาล	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
39	ผู้บริหารจัดให้มีระบบการตรวจสอบ ควบคุม การบริหาร การเงิน พัสดุ อย่างชัดเจน มีประสิทธิภาพพร้อมที่จะชี้แจงและ ให้มีการตรวจสอบจากฝ่ายต่างๆ ได้					
40	ผู้บริหารมีการติดตั้งตู้รับฟังความคิดเห็นไว้ในสถานที่ต่าง ๆ เพื่อให้บุคลากร นักเรียน ประชาชนและบุคคลทั่วไป แสดง ความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินงานของสถานศึกษา					
41	ผู้บริหารมีความตั้งใจและเอาใจใส่ ต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ ของตนและบุคลากรทุกคนในสถานศึกษา					
42	ผู้บริหารมีการดำเนินการให้บุคลากร นักเรียน มีการใช้ ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและให้เกิดประโยชน์สูงสุด เช่น การใช้ น้ำด้วยความประหยัด ปิดไฟเมื่อเลิกใช้งาน					
43	ผู้บริหารมีหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติตาม กฎ ระเบียบ ข้อบังคับของบุคลากร ในสถานศึกษาเป็นระยะๆ					
44	ผู้บริหารสามารถไกล่เกลี่ยปัญหาความขัดแย้งระหว่างบุคลากร ในสถานศึกษาที่เกิดขึ้นให้ยุติได้ โดยคู่กรณียอมรับ ด้วยความ เป็นกลางและความยุติธรรม					
45	ผู้บริหารมีการชี้แจง กฎ ระเบียบหรือแนวปฏิบัติ วินัย การ ลงโทษแก่บุคลากรในสถานศึกษาให้รับทราบโดยเข้าใจทุกฝ่าย					
46	ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากร ที่อยู่ในความ รับผิดชอบทำงานเป็นทีมหรือเป็นคณะ					
47	ผู้บริหารมีการกำหนดมาตรฐานและจัดทำดัชนีชี้วัดผลการ ปฏิบัติงานของสถานศึกษาแต่ละด้านอย่างชัดเจน					
48	ผู้บริหารมีการกำหนดนโยบาย วิสัยทัศน์ เป้าหมาย พันธกิจ และจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานที่ชัดเจนของสถานศึกษาเพื่อให้ สถานศึกษาเกิดการพัฒนา					
49	ผู้บริหารมีการมอบอำนาจการตัดสินใจ ในการบริหาร สถานศึกษาแก่บุคลากร ตามความสำคัญของแต่ละงาน และ ความเหมาะสม					

ข้อ	การบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาล	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
50	ผู้บริหารปฏิบัติหน้าที่ในสถานศึกษาด้วยความอดทน อดกลั้น มีความหนักแน่น					
51	ผู้บริหารมีการสังเกต สอดส่อง ว่ากล่าวตักเตือน แนะนำ บุคลากรที่มีพฤติกรรมไม่เหมาะสมหรือส่อไปในทางที่จะมีการ กระทบความผิดแล้วมีการสรุป ข้อมูลพร้อมที่จะให้ดูได้โดย เปิดเผย					
52	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงาน ได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ในการบริหารสถานศึกษาตามความเหมาะสม					
53	ผู้บริหารมีการยอมรับกรณีที่มีการตัดสินใจและดำเนินการแล้ว ไม่เกิดผลดี และมีการปรับเปลี่ยนวิธีการใหม่ที่ดีและเหมาะสม กว่า					
54	ผู้บริหารมีการวางแผนการใช้อาคารสถานที่ อย่างคุ้มค่า ปลอดภัย และเกิดประโยชน์สูงสุด					
55	ผู้บริหารใช้อำนาจหน้าที่ตามกฎหมายในการบังคับบัญชาอย่าง เหมาะสม ชัดเจน ถูกต้องและก่อให้เกิดประโยชน์ต่อทาง ราชการอยู่เสมอ					
56	ผู้บริหารปฏิบัติต่อบุคลากรโดยยึดหลักความเสมอภาค และ ความเท่าเทียมกัน					
57	ผู้บริหารมีการปรับปรุงระบบสารสนเทศภายในสถานศึกษาให้ เป็นปัจจุบัน					
58	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ปกครอง ชุมชน คณะกรรมการ สถานศึกษาหรือท้องถิ่นเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำหลักสูตร สถานศึกษา เป็นครุภูมิปัญญาท้องถิ่น					
59	ผู้บริหารมีการให้ขวัญและกำลังใจแก่บุคลากรในสถานศึกษา ในการปฏิบัติงานกันเป็นอย่างดี					
60	ผู้บริหารมีการวางแผนการบริหารเวลา ในการจัดการเรียนการ สอนและพัฒนาการเรียนอย่างเหมาะสมคุ้มค่า					



ข้อ	การบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาล	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
61	ผู้บริหารมีการออกกฎ ระเบียบ ข้อบังคับหรือแนวปฏิบัติต่างๆ ในการบริหารสถานศึกษาโดยไม่ขัดแย้งกับพระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติและกฎหมายอื่นๆ					
62	ผู้บริหารบริหารงานด้วยความเป็นกลาง ทั้งพิจารณาความดี ความชอบของบุคลากรโดยยึดหลักเกณฑ์ ตามความรู้ ความสามารถและยุติธรรมเป็นที่ตั้ง					
63	ผู้บริหารและบุคลากรของสถานศึกษามีการจัดทำขั้นตอนและ ติดประกาศขั้นตอนของการให้บริการด้านต่าง ๆ กับนักเรียน ผู้ปกครองหรือผู้มาติดต่อขอรับบริการ ได้ทราบในสถานที่ที่ เห็นได้ชัดเจน					
64	ผู้บริหารเปิดโอกาสและส่งเสริมให้คณะกรรมการสถานศึกษา ได้ปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติ พ. ศ. 2542 เช่นจัดการประชุมคณะกรรมการ สถานศึกษา					
65	ผู้บริหารมีการกำกับ ดูแล การนิเทศ ติดตามบุคลากรของ สถานศึกษาให้สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ที่กำหนดไว้อย่าง จริงจัง					
66	ผู้บริหารมีระบบตรวจสอบภายใน มีการจัดทำรายงานการเงิน และเผยแพร่แก่สาธารณชนได้รับทราบทุกปี					
67	ผู้บริหารสถานศึกษาชี้แจงให้ ครู นักเรียน และบุคลากรต่างๆ มีความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ นโยบาย ของทางราชการและสถานศึกษา					
68	ผู้บริหารมีการปฏิบัติตนเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่าง บุคลากรของสถานศึกษาและบุคคลทั่วไปด้วยความสุภาพ อ่อน โยน มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี					
69	ผู้บริหารจัดให้มีการรายงานการใช้จ่ายเงินงบประมาณต่าง ๆ ของสถานศึกษา ต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและสาธารณชนทราบ อย่างสม่ำเสมอ					

ข้อ	การบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาล	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
70	ผู้บริหารมีการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานอื่นๆ ให้เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษาอย่างสม่ำเสมอ					
71	ผู้บริหารมีการแต่งตั้งคณะกรรมการฝ่ายต่างๆ เพื่อติดตามกำกับ ดูแล การนิเทศ ตรวจสอบ ประเมินผลและรายงานผล ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถานศึกษา					
72	ผู้บริหารมีการกำกับ ตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรรวมทั้งนำผลการประเมินไปใช้ในการนิเทศปรับปรุงงานและพัฒนางานของสถานศึกษาอย่างสม่ำเสมอ					



**ภาคผนวก ค**  
**รายชื่อกลุ่มตัวอย่างการวิจัย**

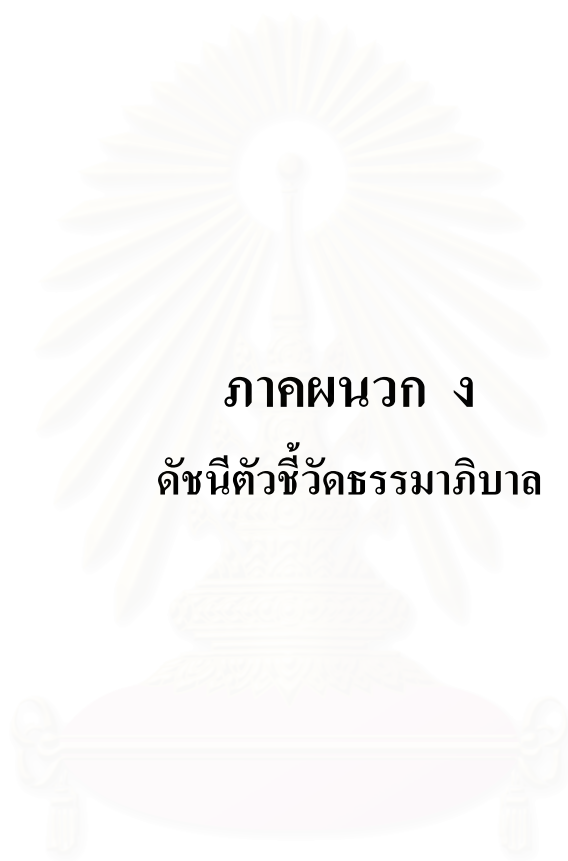
สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รายชื่อโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา เขตตรวจราชการที่ 3  
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

- 1 โรงเรียนพิจิตรพิทยาคม
- 2 โรงเรียนบางมูลนากภูมิวิทยาคม
- 3 โรงเรียนตะพานหิน
- 4 โรงเรียนกำแพงเพชรพิทยาคม
- 5 โรงเรียนขามเฒ่าวิทยา
- 6 โรงเรียนอุทัยวิทยาคม
- 7 โรงเรียนหนองฉางวิทยา
- 8 โรงเรียนสตรีนครสวรรค์
- 9 โรงเรียนนครสวรรค์
- 10 โรงเรียนนวมินทราชูทิศ มัชฌิม
- 11 โรงเรียนชุมแสงชนูทิศ
- 12 โรงเรียนลาดยาววิทยาคม
- 13 โรงเรียนตากลิประชาสรรค์
- 14 โรงเรียนหนองบัว
- 15 โรงเรียนท่าตะโกพิทยาคม

รวมทั้งสิ้น 15 โรงเรียน

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



**ภาคผนวก ง**  
**ดัชนีตัวชี้วัดธรรมาภิบาล**

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

### ดัชนีตัวชี้วัดธรรมาภิบาล

ในปัจจุบันรัฐบาลรวมทั้งหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้ให้ความสำคัญของการนำหลักการบริหารจัดการที่ดีซึ่งประกอบด้วยหลักสำคัญ 6 ประการตามที่กล่าวไปแล้วนำมาใช้ในการบริหารจัดการในหน่วยงานต่างๆ ซึ่งเป็นแนวทางการบริหารจัดการ แต่หน่วยงานเหล่านั้นยังขาดเครื่องมือที่จะช่วยบ่งชี้ให้เห็นขนาดและทิศทาง การเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม ดังนั้น สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) และสถาบันพระปกเกล้า จึงได้ริเริ่มพัฒนาตัวชี้วัดการบริหารจัดการที่ดีขึ้น โดยได้รับการยอมรับว่าเป็นผลงานวิจัยระดับดีเยี่ยมสาขารัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์จากสภาวิจัยแห่งชาติ พ.ศ. 2546 ซึ่งตัวชี้วัดธรรมาภิบาลที่พัฒนาขึ้นมีดังนี้ (สถาบันพระปกเกล้า, 2548:5-9)

#### ตารางที่ 18 องค์ประกอบหลักนิติธรรม

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย
1. หน่วยงานมีการแบ่งแยกการใช้อำนาจอย่างชัดเจน	การแบ่งแยกอำนาจหน้าที่
2. หน่วยงานมีการคุ้มครองสิทธิและเสรีภาพของบุคลากรและประชาชน	การคุ้มครองสิทธิและเสรีภาพ
3. หน่วยงานมีความผูกพันต่อกฎหมาย กฎระเบียบต่างๆ	ขั้นตอนก่อนการใช้กฎระเบียบ
	ขั้นตอนการใช้กฎระเบียบ
	ขั้นตอนภายหลังจากการใช้กฎระเบียบ
4. กฎระเบียบของหน่วยงานมีความถูกต้องตามกฎหมาย	ความถูกต้องตามกฎหมายของกฎระเบียบของหน่วยงาน
5. ผู้ที่มีอำนาจตัดสินใจในหน่วยงานมีความอิสระในการปฏิบัติหน้าที่	มีความอิสระในการปฏิบัติหน้าที่
6. กฎหมายที่กำหนดโทษของหน่วยงานเป็นไปตามหลักกฎหมาย	กฎหมายที่กำหนดโทษของหน่วยงานเป็นไปตามหลักกฎหมาย
7. กฎระเบียบของหน่วยงานไม่ขัดแย้งกับกฎหมายที่มีฐานะสูงกว่า	กฎระเบียบของหน่วยงานไม่ขัดแย้งกับกฎหมายที่มีฐานะสูงกว่า



ตารางที่ 19 องค์ประกอบหลักคุณธรรม

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย
1. หน่วยงานปลอดคอร์รัปชัน	ปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามกฎหมาย
	ปฏิบัติงานต่ำกว่าหรือน้อยกว่าที่กฎหมายกำหนด
	ปฏิบัติงานเกินกว่าที่กฎหมายกำหนด
	ปฏิบัติงานตามเจตนารมณ์ของกฎหมายแต่ใช้วิธีที่ผิดกฎหมาย
2. หน่วยงานปลอดจากการทำผิดวินัย	ด้านการทำงานในหน้าที่
	ด้านความสัมพันธ์ส่วนบุคคล
	ด้านพฤติกรรมส่วนตัว
	ด้านการสนองตอบความต้องการของประชาชน
	การลงโทษทางวินัย
3. หน่วยงานปลอดจากการทำผิดมาตรฐานวิชาชีพนิยมและจรรยาบรรณ	ด้านผลลัพธ์หรืออรรถประโยชน์
	ด้านปฏิสัมพันธ์
	ด้านการยึดค้ำมั่นสัญญา ธรรมเนียม ระเบียบ ศาสนา
	การทำงานตามขั้นตอน
4. ความเป็นกลางของผู้บริหาร	ผู้บริหารมีความเป็นกลางในการบริหารองค์กร

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 20 องค์ประกอบหลักความโปร่งใส

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย
1.หน่วยงานมีความโปร่งใสด้านโครงสร้าง	มีการใช้ระบบตรวจสอบภายใน
	มีความสามารถมองเห็นระบบงานถ้วนทั่ว
	มีการให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม
	มีการใช้ระบบคุณธรรมกับบุคลากร
	มีการปรับปรุงกรรมการตรวจสอบให้เหมาะสมเสมอ
	มีระบบบัญชีที่เข้มแข็ง
2.หน่วยงานมีความโปร่งใสด้านการให้คูป	มีค่าตอบแทนงานสำเร็จ
	มีค่าตอบแทนงานมีประสิทธิภาพ
	มีค่าตอบแทนความซื่อสัตย์
	มีมาตรฐานเงินเดือนสูงพอ
3.หน่วยงานมีความโปร่งใสด้านการให้โทษ	มีระบบตรวจสอบมีประสิทธิภาพ
	มีวิธีลงโทษที่ยุติธรรม
	มีการลงโทษจริงจัง ตามกฎ
	มีระบบการฟ้องร้องที่มีประสิทธิภาพ
	มีหัวหน้างานที่ลงโทษลูกน้องอย่างจริงจัง
	มีการปรามผู้ต่อเค้าวทุจริต
	มีกระบวนการยุติธรรมที่รวดเร็ว
4.หน่วยงานมีความโปร่งใสด้านการเปิดเผยข้อมูล	ประชาชนได้รับรู้การทำงานของคณะกรรมการตรวจสอบ
	ประชาชน สื่อ มีส่วนร่วมในการจัดซื้อจัดจ้างสัมปทาน
	ประชาชน สื่อ องค์กรพัฒนาเอกชน มีโอกาสควบคุมฝ่ายบริหาร
	มีกลุ่มวิชาชีพภายนอกร่วมตรวจสอบ

## ตารางที่ 21 องค์ประกอบหลักการมีส่วนร่วม

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย
1.หน่วยงานมีการให้ข้อมูลข่าวสารแก่ประชาชน	การให้ข้อมูลแก่บุคคลภายนอกหน่วยงาน
	ประเภทกลุ่มผู้รับข้อมูล
	การใช้สื่อในการให้ข้อมูล
	ความถี่ในการให้ข้อมูล
	ช่องทางการเข้าถึงข้อมูล
2.หน่วยงานมีการรับฟังความคิดเห็นของประชาชน	มีการรับฟังความคิดเห็นจากประชาชนภายนอกหน่วยงาน
	กลุ่มบุคคลที่หน่วยงานรับฟังความคิดเห็น
	ความเต็มใจในการรับฟังความคิดเห็น
	ความตั้งใจในการรับฟังความคิดเห็น
	การเห็นคุณค่าของการรับฟังความคิดเห็น
	การทิ้งช่วงการตัดสินใจหลังการรับฟังความคิดเห็น ของประชาชน
3.หน่วยงานเปิดโอกาสให้ประชาชน	การมีส่วนร่วมในการวางแผนตัดสินใจ
	กระบวนการตัดสินใจ
	มิติของเวลากับการตัดสินใจ
	ผู้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
	กระบวนการใช้กรรมการในการตัดสินใจ
4.หน่วยงานมีการพัฒนาความสามารถในการมีส่วนร่วมของประชาชน	หน่วยงานมีการพัฒนาความสามารถในการมีส่วนร่วมของประชาชน

ตารางที่ 22 องค์ประกอบหลักที่น่าได้รับผิดชอบ

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย
1.หน่วยงานมีการสร้างความเป็นเจ้าของร่วมกัน	หน่วยงานมีการทำข้อตกลงสองฝ่าย
2.หน่วยงานมีเป้าหมายที่ชัดเจน	มีนโยบายและแผนที่ชัดเจน
3.หน่วยงานมีการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ	การจัดสรรแบ่งปันทรัพยากร
	การยอมรับการเปลี่ยนแปลง
	ความร่วมมือและการทำงานเป็นทีม
	การจัดการความขัดแย้ง
	การสื่อสารภายใน
	ความสนับสนุนภายใน
	การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
	การยอมรับความสามารถ
	ความไว้วางใจ(หรือความศรัทธาเชื่อมั่น)
ขวัญกำลังใจ	
4.หน่วยงานมีระบบติดตามประเมินผล	การประเมินผลงาน
5.หน่วยงานมีการจัดการกับผู้ไม่มีผลงาน	มีการจัดการกับผู้ไม่มีผลงาน
6.หน่วยงานมีแผนสำรอง	การทำแผนสำรอง

ตารางที่ 23 องค์ประกอบหลักความคุ้มค่า

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย
1.หน่วยงานมีการประหยัด	การทำงานและผลตอบแทนบุคลากรเป็นไปอย่างเหมาะสม
	ไม่มีความขัดแย้งเรื่องผลประโยชน์
	หน่วยงานมีผลผลิตหรือการบริการที่ได้มาตรฐาน
	หน่วยงานมีการตรวจสอบภายในและการจัดทำรายงานการเงิน
	หน่วยงานมีการใช้เงินอย่างมีประสิทธิภาพ
2.หน่วยงานมีการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด	หน่วยงานมีการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ
	หน่วยงานมีการพัฒนาทรัพยากรบุคคล
	หน่วยงานมีการให้ผลตอบแทนตามผลงาน
3.หน่วยงานมีศักยภาพในการแข่งขัน	หน่วยงานมีนโยบาย แผน วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย
	หน่วยงานมีการเน้นผลงานด้านการบริการ
	หน่วยงานมีการประเมินผลการทำงาน
	ผู้นำระดับสูงมีสถานะผู้นำ

การพัฒนาดัชนีชี้วัดการบริหารจัดการภายใต้พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546

จากแนวคิดและนิยามความหมายข้างต้น ปาริชาติ เทพอารักษ์ และอมรราวรณ ทิวถนอม (2549:81)สามารถแจกแจงเป็นองค์ประกอบในแต่ละหลักได้ทั้งสิ้น 57 องค์ประกอบหลัก ดังนี้

ตารางที่ 24 แสดงองค์ประกอบหลักการบริหารจัดการภายใต้พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์  
และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546

หลักการ	องค์ประกอบหลัก
1. หลักนิติธรรม	1.การคุ้มครองสิทธิและเสรีภาพ 2.ความชอบด้วยกฎหมายทางเนื้อหา 3.ความเป็นกฎหมายสูงสุดของรัฐธรรมนุญ 4.หลักไม่มีความผิด ไม่มีโทษ โดยไม่มีกฎหมาย 5.การแบ่งแยกอำนาจ 6.ความอิสระของผู้พิพากษา 7.หลักความผูกพันด้วยกฎหมาย
2. หลักคุณธรรม	1.ปลอดจากการทุจริต 2.ปลอดจากการทำผิดวินัย 3.ปลอดจากการทำผิดมาตรฐานวิชาชีพพินัยม จรรยาบรรณวิชาชีพ 4.ความเป็นกลางของผู้บริหาร
3.หลักความโปร่งใส	1.ด้าน โครงสร้าง 2.ด้านการให้โทษ 3.ด้านการให้ทุน 4.ด้านการเปิดเผยมีส่วนร่วม
4.หลักการมีส่วนร่วม	1.การรับฟังความคิดเห็น 2.การให้ข้อมูล 3.การร่วมตัดสินใจ 4.การพัฒนาศักยภาพการมีส่วนร่วม
5.หลักการสำนึกแห่งความ รับผิดชอบ	1.การบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ 2.การมีเป้าหมายที่ชัดเจน 3.มีการสร้างความเป็นเจ้าของร่วมกัน 4.การมีระบบติดตามประเมินผล 5.การจัดการกับผู้ไม่มีผลงาน 6.การมีแผนสำรอง
6.หลักความคุ้มค่า	1.การใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด 2.การประหยัด 3.มีศักยภาพในการแข่งขัน



## ตารางที่ 24 (ต่อ)

หลักการ	องค์ประกอบหลัก
7. หลักการจัดการทรัพยากรมนุษย์	1. การจัดการอย่างบูรณาการ 2. การติดต่อสื่อสารในองค์กร 3. บริหารปฏิบัติงานอย่างคุ้มค่า 4. สร้างสรรค์และส่งเสริม 5. มีการเชื่อมโยงในการทำงาน 6. มีการพัฒนาความสามารถ 7. มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง 8. มีระบบการคัดเลือกและเลิกจ้างที่เป็นธรรม 9. สร้างความไว้วางใจในองค์กร 10. มีความผูกพันองค์กร
8. หลักการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	1. การปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อม 2. การพัฒนาการเรียนรู้ 3. การใช้ผลของการเรียนรู้ 4. การเสริมสร้างความสามารถ 5. การจัดการความรู้ 6. การมีเครื่องมือและเทคโนโลยี 7. มีการสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้
9. หลักการบริหารจัดการ	1. มีการวางแผนภูมิการทำงานและบทบาทภารกิจ 2. สำรวจความสนใจ/ศึกษาความต้องการของประชาชน 3. มีกลยุทธ์ในการบริหาร 4. การบริหารแบบมีส่วนร่วม 5. ศึกษาวิจัยสถาบัน 6. คาดคะเนความเสี่ยงและการบริหารความขัดแย้ง 7. การกระจายอำนาจการบริหาร 8. บริการประชาชน ไม่ใช่กำกับ
10. หลักการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร	1. การที่องค์กรมีการจัดการชุดข้อมูล 2. องค์กรมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารไปใช้จริง 3. องค์กรมีการพัฒนาระบบเครือข่าย 4. มีการสร้างความสัมพันธ์เชื่อมโยงระหว่างภายในและระหว่างองค์กรอื่นๆด้วยกัน

## ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นายวิรัตน์ รัตนมณี เกิดเมื่อวันที่ 16 ธันวาคม 2516 ภูมิลำเนา อำเภอกัทพัตน์ จังหวัดอุทัยธานี สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาบัณฑิต ครุศาสตรบัณฑิต เมื่อปีการศึกษา 2540 และนิติศาสตรบัณฑิต สาขานิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช เมื่อปีการศึกษา 2542 เข้าศึกษาต่อหลักสูตร ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในปีการศึกษา 2549 ปัจจุบันรับราชการครู ตำแหน่งครู คศ.2 โรงเรียนบ้านวังเตย อำเภอกัทพัตน์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุทัยธานี สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย