

หลักธรรมาภิบาลกับการบริหารงานสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร:  
กรณีศึกษาสถานศึกษาในเขตตลิ่งชัน

**GOOD GOVERNANCE AND SCHOOL ADMINISTRATION:  
A CASE STUDY OF SCHOOL ADMINISTRATION  
IN TALINGCHAN DISTRICT, BANGKOK**

นางสาวอรทัย แสงทอง

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์  
บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย  
พุทธศักราช ๒๕๕๑

หลักธรรมาภิบาลกับการบริหารงานสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร:  
กรณีศึกษาสถานศึกษาในเขตตลิ่งชัน

นางสาวอรทัย แสงทอง

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์  
บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย  
พุทธศักราช ๒๕๕๑

(ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย)

**GOOD GOVERNANCE AND SCHOOL ADMINISTRATION:  
A CASE STUDY OF SCHOOL ADMINISTRATION  
IN TALINGCHAN DISTRICT, BANGKOK**

**Miss Aurathai Saengthong**

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of  
The Requirement for The Degree of  
Master of Arts  
(Public Administration)

Graduate School  
Mahachulalongkornrajavidyalaya University  
Bangkok, Thailand

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย อนุมัติให้บัณฑิตวิทยาลัย  
ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา  
รัฐประศาสนศาสตร์

.....

(พระศรีสิทธิมนูณี)  
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

คณะกรรมการตรวจสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ  
(พระมหากฤษณะ ตรุโณ Ph.D.)

.....กรรมการ  
(พระมหาสม กลยาโณ Ph.D.)

.....กรรมการ  
(รศ.ดร.สมาน งามสนิท)

.....กรรมการ  
(ผศ.ดร.กิตติทัศน์ ผกาทอง)

.....กรรมการ  
(น.อ.ดร.สมจิตร แก้วนาค)

คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์

พระมหาสม กลยาโณ Ph.D	ประธานกรรมการ
ผศ.ดร.กิตติทัศน์ ผกาทอง	กรรมการ
น.อ.ดร.สมจิตร แก้วนาค	กรรมการ

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

- ชื่อวิทยานิพนธ์** : หลักธรรมาภิบาลกับการบริหารสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร:  
กรณีศึกษาสถานศึกษาในเขตตลิ่งชัน
- ผู้วิจัย** : นางสาวอรรทัย แสงทอง
- ปริญญา** : พุทธศาสตรมหาบัณฑิต (รัฐประศาสนศาสตร์)
- คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์**
- : พระมหาสม กลยาโณ ปธ.๕, พธ.บ., M.S.W, Ph.D.
  - : ผศ.ดร.กิตติทัศน์ ผกาทอง พ.ม., พธ.บ, M.A., Ph.D.
  - : น.อ.ดร.สมจิตร์ แก้วนาค สส.บ.,ศศ.บ., บธ.ม., กศ.จ.
- วันสำเร็จการศึกษา** : ๕ มกราคม ๒๕๕๒

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อ (๑) ศึกษาระดับ การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตตลิ่งชันกรุงเทพมหานคร (๒) เปรียบเทียบการใช้หลักธรรมาภิบาลระหว่างผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร (๓) นำเสนอหลักการและแนวการบริหารสถานศึกษาที่เหมาะสม และสอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในสังกัดสำนักงานเขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร: กรณีศึกษาเขตตลิ่งชัน ซึ่งกลุ่มประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในสถานศึกษาสังกัดงานสำนักงาน เขตตลิ่งชัน สำนักการศึกษา จำนวน ๓๒๙ คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน ซึ่งแบ่งเป็น ๓ ตอน คือ ตอนที่ ๑ เป็นข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่ ๒ เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประเมินค่า ๕ ระดับ มีความเชื่อมั่น .๙๖๕ และตอนที่ ๓ เป็นแบบสอบถามปลายเปิดเกี่ยวกับความคิดเห็นในการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสังคมศาสตร์ โดยการหาค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) และใช้สถิติทดสอบสมมติฐานโดยใช้ค่าที (t-test)

### ผลการวิจัยพบว่า

๑. ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ดำรงตำแหน่งเป็นครูผู้สอนและเป็นเพศหญิง มีการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี มีอายุ ๕๐ ปีขึ้นไป และมีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง ๒๐ ปีขึ้นไป
๒. การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร พบว่า โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร พบว่า ครูผู้สอนมีการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก
๓. การเปรียบเทียบการใช้หลักธรรมาภิบาล ระหว่างผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร พบว่า มีการใช้หลักธรรมาภิบาลแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑
๔. การนำหลักการและแนวการบริหารสถานศึกษาที่เหมาะสม และสอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน นำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงานทั้ง ๖ งานของสถานศึกษาเป็นอย่างดี มีความเหมาะสมในระดับมากและมากที่สุด

**Thesis Title** : Good Governance and School Administration: A case study of  
School Administration in Talingchan District, Bangkok

**Researcher** : Miss Aurathai Saengthong

**Degree** : Master of Arts (Public Administration)

**Thesis Supervisory Committee**

: Phramaha Som Kalyano Pali V, B.A., M.S.W.,  
Ph.D. (Social work)

: Asst. Prof. Dr. Kittithas Phakathong Dip.in Ed.,B.A, M.A,(Soc.),  
Ph.D.(Sociology)

: Dr. Somjit Gawnak Doctor of Education: (D.Ed)  
Research and Curriculum Design

**Date of Graduation** : 5 January 2009

### ABSTRACT

The objectives of this research are: (1) To study the administration according to Good Governance of the administrators and teachers in Talingchan District, Bangkok. (2) To compare the application of Good Governance between administrators and teachers in the said area. (3) To present the suitable and compatible principles of administration in compliance with the principle of Good Governance followed by the administrators and teachers in the same area. There are 329 citizens used as the samples who were administrators and teachers in the schools in Talingchan District, Bangkok. The questionnaires were the data collecting tools. There are three parts of the questionnaires. Part 1 Is the personal data of the one who answers the questions. Part 2 Is the measuring and assessing the opinions questionnaires with 5 levels at the reliability of .965 and Part 3 Is the questionnaires about the held by the administrator about the Good Governance. The data analysed by social scientific program are to find out the frequency, the percentage, the standardized derivation and t - test.

**The found data are as fallowes:-**

1) The exemplary people are mostly the women teachers who have the education at the level of bachelor degree. They are more than 50 years old and have the time to be in the positions of teachers and administrator more than 20 years.

2) From the school Administration carried out by them according to Good Governance of administrators in Talingchan District, Bangkok, it is found that over all the samples and the individuality, it was at the highest level. For the teaches both being the samples and the individuality were at the high level.

3) From the comparison of the compatible Good Governance between theeducational administrators and The teachers in Talingchan District, Bangkok it is found that there was the difference in the application of Good Governance at. .01 levels.

4) From the application of the principles and the proper compatible pattern of administration with the principles of Good Governance, it is found that the educational administrators and the teachers very well apply the Good Governance to the educational administration at the highest level.



## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ด้วยความเมตตาอนุเคราะห์ของคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ อันประกอบด้วยพระมหาสม กลยาโณ Ph.D. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กิตติทัศน์ ผกาทอง และอาจารย์นาวาอากาศเอก ดร.สมจิตร แก้วนาค ที่ได้กรุณาให้คำปรึกษา แนะนำ ดูแลเอาใจใส่ให้ความช่วยเหลือในการปรับปรุงแก้ไขงานด้วยดีตลอดมา

ขอขอบพระคุณพระมหาสม กลยาโณ Ph.D. พระครูวินัยธรสุรัฐ สิริบุญญ์ Ph.D. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุทธิพงษ์ ศรีวิชัย ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กิตติทัศน์ ผกาทอง และนาวาอากาศเอก ดร.สมจิตร แก้วนาค ที่กรุณาเสียสละเวลาอันมีค่า เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความถูกต้องทั้งด้านภาษา เนื้อหาระเบียบวิธี และเครื่องมือที่ใช้ในการดำเนินการวิจัย ช่วยแนะนำแก้ไขให้สมบูรณ์และสำเร็จได้ด้วยดี ขอขอบพระคุณท่านพลตรี ดร.วีระ วงศ์สรรค์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุยะพรหม ที่ช่วยแนะนำเกี่ยวกับสถิติการวิจัย ที่ผู้วิจัยมีข้อติดขัด ให้กระจ่างจนสามารถทำงานบรรลุเป้าหมาย

นอกจากนี้ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณท่านผู้บริหารโรงเรียน ครูแกนนำ และครูผู้สอนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร ทั้ง ๑๖ โรงเรียน ที่ให้โอกาสผู้วิจัยได้ศึกษาการบริหารงานสถานศึกษาในเขตตลิ่งชัน ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยที่ได้ให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีในการตอบแบบสอบถาม และเก็บรวบรวมข้อมูลส่งคืนผู้วิจัย ขอขอบคุณเพื่อน ๆ นิสิตสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต รุ่นที่ ๑ และเพื่อน ๆ ข้าราชการครูในโรงเรียนวัดไก่อีตี้ยทุกท่าน ที่ให้ความช่วยเหลือและเป็นกำลังใจอย่างดีเสมอมา

กราบขอบพระคุณคุณแม่เรือนจิตร แสงทอง ที่ได้เป็นกำลังใจให้ผู้วิจัยเป็นอย่างดียิ่ง ขอขอบคุณคุณน้าเย็นตา สงคสุภา และน้าทุก ๆ คนที่คอยเป็นกำลังใจให้ผู้วิจัยเสมอมา และสุดท้ายนี้ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณพระอาจารย์ทุกรูป และคณาจารย์คณะสังคมศาสตร์ และคณะครุศาสตร์ทุกท่าน ตลอดจนเจ้าหน้าที่ทุกท่านที่ได้ให้ความรู้ ประสิทธิ์ประสาทวิทยายการ และประสบการณ์ รวมถึงให้ความเมตตาเอื้อเฟื้อ ถ่ายทอดความรู้ ความเข้าใจ และเป็นกำลังใจให้แก่ผู้วิจัยมาตลอด คุณค่าและประโยชน์ใด ๆ อันจะพึงมีจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบบูชาเป็นกตเวทิตาคุณแต่มารดา บิดา ที่เป็นกำลังใจสนับสนุนในทุก ๆ เรื่อง รวมทั้งบูรพาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่านที่ได้ร่วมกันสรรค์สร้างงานวิจัยชิ้นนี้ให้แก่ผู้วิจัยจนเป็นผลสำเร็จด้วยดียิ่ง

อรทัย แสงทอง

๒ ธันวาคม ๒๕๕๑

## สารบัญ

เรื่อง	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	(๑)
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	(๓)
กิตติกรรมประกาศ	(๕)
สารบัญตาราง	(๘)
สารบัญแผนภูมิ	(๙)
<b>บทที่ ๑ บทนำ</b>	<b>๑</b>
๑.๑ ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	๑
๑.๒ วัตถุประสงค์ของการวิจัย	๓
๑.๓ สมมติฐานในการวิจัย	๓
๑.๔ คำจำกัดความของศัพท์ที่ใช้ในการวิจัย	๓
๑.๕ ขอบเขตของการวิจัย	๕
๑.๖ วิธีดำเนินการวิจัย	๖
๑.๗ ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	๖
๑.๘ กรอบแนวคิดการวิจัย	๗
<b>บทที่ ๒ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง</b>	<b>๘</b>
๒.๑ ความหมายของหลักธรรมมาภิบาล	๘
๒.๒ แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับหลักธรรมมาภิบาล	๑๒
๒.๓ ความหมายของการบริหาร	๑๕
๒.๔ แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร	๑๘
๒.๕ การบริหารสถานศึกษา (โรงเรียน)	๒๑
๒.๖ หลักการบริหารสถานศึกษา	๒๓
๒.๗ บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา	๒๗
๒.๘ คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา	๓๐
๒.๙ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	๓๘
<b>บทที่ ๓ วิธีดำเนินการวิจัย</b>	<b>๔๔</b>
๓.๑ ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย	๔๔
๓.๒ ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	๔๕
๓.๓ เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย	๔๖
๓.๔ การเก็บรวบรวมข้อมูล	๔๗

## สารบัญญ (ต่อ)

เรื่อง	หน้า
๓.๕ การวิเคราะห์ข้อมูล	๔๘
๓.๖ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	๔๘
<b>บทที่ ๔ ผลการวิเคราะห์ข้อมูล</b>	<b>๕๑</b>
๔.๑ ตอนที่ ๑ วิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพของกลุ่มตัวอย่างในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตตลิ่งชัน	๕๑
๔.๒ ตอนที่ ๒ วิเคราะห์การบริหารโดยใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร สถานศึกษาและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตตลิ่งชัน	๕๔
๔.๓ ตอนที่ ๓ การศึกษาระดับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของ ผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตตลิ่งชัน	๖๖
๔.๔ ตอนที่ ๔ การเปรียบเทียบการใช้หลักธรรมาภิบาลระหว่าง ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตตลิ่งชัน	๘๐
๔.๕ ตอนที่ ๕ นำเสนอรูปแบบในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร	๘๑
<b>บทที่ ๕ สรุปผลการศึกษา อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ</b>	<b>๘๖</b>
๕.๑ สรุปผลการศึกษา	๘๗
๕.๒ อภิปรายผล	๑๐๐
๕.๓ ข้อเสนอแนะ	๑๐๔
<b>บรรณานุกรม</b>	<b>๑๐๖</b>
<b>ภาคผนวก</b>	<b>๑๑๒</b>
ภาคผนวก ก รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ	๑๑๓
ภาคผนวก ข ผลการหาความสอดคล้องของแบบสอบถาม	๑๒๐
ภาคผนวก ค หนังสือความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย	๑๒๕
ภาคผนวก ง แบบสอบถาม	๑๔๒
<b>ประวัติผู้วิจัย</b>	<b>๑๕๔</b>

## สารบัญญัตราง

ตารางที่	หน้า
๑ จำนวนกลุ่มตัวอย่างข้าราชการครูและผู้บริหาร	๔๕
๒ ค่าร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม	๕๒
๓ ระดับการบริหารงานโดยใช้หลักธรรมาภิบาลด้านหลักนิติธรรม	๕๔
๔ ระดับการบริหารงานโดยใช้หลักธรรมาภิบาลด้านหลักคุณธรรม	๕๖
๕ ระดับการบริหารงานโดยใช้หลักธรรมาภิบาลด้านหลักความโปร่งใส	๕๘
๖ ระดับการบริหารงานโดยใช้หลักธรรมาภิบาลด้านหลักการมีส่วนร่วม	๖๐
๗ ระดับการบริหารงานโดยใช้หลักธรรมาภิบาลด้านหลักความรับผิดชอบ	๖๒
๘ ระดับการบริหารงานโดยใช้หลักธรรมาภิบาลด้านหลักความคุ้มค่า	๖๔
๙ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล ของผู้บริหารและครูผู้สอนในสถานศึกษาเขตตลิ่งชัน ตามหลักนิติธรรม	๖๗
๑๐ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล ของผู้บริหารและครูผู้สอนในสถานศึกษาเขตตลิ่งชัน ตามหลักคุณธรรม	๖๙
๑๑ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล ของผู้บริหารและครูผู้สอนในสถานศึกษาเขตตลิ่งชัน ตามหลักความโปร่งใส	๗๑
๑๒ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล ของผู้บริหารและครูผู้สอนในสถานศึกษาเขตตลิ่งชัน ตามหลักการมีส่วนร่วม	๗๓
๑๓ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล ของผู้บริหารและครูผู้สอนในสถานศึกษาเขตตลิ่งชัน ตามหลักความรับผิดชอบ	๗๕
๑๔ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล ของผู้บริหารและครูผู้สอนในสถานศึกษาเขตตลิ่งชัน ตามหลักความคุ้มค่า	๗๗
๑๕ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล ของผู้บริหารและครูผู้สอนในสถานศึกษาเขตตลิ่งชัน รวมทุกด้าน	๗๙
๑๖ เปรียบเทียบการใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน ของผู้บริหารและครูผู้สอนในสถานศึกษาเขตตลิ่งชัน รวมทุกด้าน	๘๐
๑๗ ทิศนะของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนตามหลักนิติธรรม	๘๑
๑๘ ทิศนะของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนตามหลักคุณธรรม	๘๓
๑๙ ทิศนะของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนตามหลักความโปร่งใส	๘๕
๒๐ ทิศนะของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนตามหลักการมีส่วนร่วม	๘๗
๒๑ ทิศนะของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนตามหลักความรับผิดชอบ	๘๙
๒๒ ทิศนะของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนตามหลักความคุ้มค่า	๙๒

## สารบัญแนญแผนภูมิ

แผนภูมิที่	หน้า
๑ กรอบแนวคิดการบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาล	๗

## บทที่ ๑

### บทนำ

#### ๑.๑ ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

วิวัฒนาการของโลกยุคโลกาภิวัตน์ ทำให้สถานการณ์ด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม การบริหารงานภาครัฐและเอกชน มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว กว้างขวาง เพราะความก้าวหน้าทางด้านการสื่อสารเทคโนโลยี การถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารอย่างรวดเร็วสู่ประชาชน แต่ระบบการบริหารงานทั้งภาครัฐ และเอกชนเกิดความไม่สอดคล้อง และทันต่อความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจึงทำให้สังคมโลกหันกลับมามองถึงสาเหตุปัญหาที่แท้จริง ในการบริหารของแต่ละประเทศที่มีผลกระทบต่อด้านการเมือง เศรษฐกิจ และสังคม ซึ่งส่งผลต่อองค์การอื่น ๆ อย่างมากมาย การบริหารเป็นเรื่องที่สำคัญยิ่งต่อการดำเนินงานขององค์การ เพราะเป็นเครื่องมือที่ชี้ให้เห็นถึงความสำเร็จ และความล้มเหลว ความมีประสิทธิภาพหรือความไร้ประสิทธิภาพขององค์การ การบริหารเป็นลักษณะการทำงานร่วมกันของกลุ่มบุคคลในองค์การ เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยนำศาสตร์และศิลป์ พร้อมด้วยทรัพยากรทางการบริหารมาใช้ในกระบวนการการบริหารได้อย่างเหมาะสม และเกิดประสิทธิภาพ<sup>๑</sup> อาจกล่าวได้ว่าทรัพยากรทางการบริหารที่สำคัญที่สุด คือผู้บริหาร ผู้บริหารเป็นหลักชัยของหน่วยงาน และเป็นดวงประทีปของผู้ปฏิบัติงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารที่ดีจะต้องเป็นผู้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน และพยายามทำตนให้เป็นที่เลื่อมใสศรัทธาของผู้ร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างแท้จริง ประสิทธิภาพและการปฏิบัติงานของการบริหารงานของผู้บริหารย่อมขึ้นอยู่กับองค์ประกอบที่สำคัญหลายประการ ซึ่งได้แก่ ความรู้ ความเข้าใจในหลักการบริหารงาน รวมทั้งประสบการณ์และทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร ในการดำเนินงานของผู้บริหารนั้นจำเป็นต้องมีกระบวนการในการชักนำบุคคลในองค์การให้มีความตั้งใจในการทำงาน ให้ประสบความสำเร็จ โดยเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วม ในการแสดงความคิดเห็นร่วมกัน ตัดสินใจ ร่วมกันปฏิบัติงาน ซึ่งผู้บริหารจะต้องมีทักษะที่จำเป็นในการบริหารงาน ๓ ประการ คือ ทักษะด้านการทำงาน ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะทางด้านความคิด นอกจากนี้ผู้บริหารต้องมีหลักในการดำเนินงานที่เหมาะสม อันจะส่งผลให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา

---

<sup>๑</sup>รับขวัญ ภาคภูมิ, “ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษากับสุขภาพองค์กรของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษากำแพงเพชร เขต ๑”, วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร), ๒๕๔๗.

เกิดความเลื่อมใสศรัทธาตั้งใจปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ดังนั้น การดำเนินงาน จะประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์มากน้อยเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหาร ในการนำหลักการบริหารมาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล เป็นแนวทาง สำคัญในการจัดระเบียบให้สังคมทั้งภาครัฐ ภาคธุรกิจ เอกชน และภาคประชาชน ซึ่งครอบคลุม ไปถึงฝ่ายวิชาการ ฝ่ายปฏิบัติการ ฝ่ายราชการ และฝ่ายธุรกิจ เป็นการบริหารงานยุคใหม่ที่ เน้นความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ ความรับผิดชอบ ความประพฤติดชอบ การมีส่วนร่วม และกระบวนการยุติธรรม โดยยึดหลักสำคัญพื้นฐาน ๖ ประการ คือ หลักนิติธรรม หลัก คุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความตระหนักถึงสิทธิและหน้าที่ การมีจิตสำนึกรับผิดชอบต่อสังคม การเอาใจใส่ ในปัญหาของบ้านเมือง มีความกล้าหาญที่จะรับผิดชอบต่อการทำ ยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม ยึดหลักความซื่อสัตย์สุจริต ชยัน อดทน มีระเบียบวินัย เปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการ ตัดสินใจ บริหารจัดการทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดอย่างประหยัด คุ้มค่าเกิดประโยชน์สูงสุด เปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ให้ประชาชนได้มีส่วนร่วมในการตรวจสอบความถูกต้องใน การดำเนินงาน

สถานศึกษา (โรงเรียน) เป็นองค์การหนึ่งที่มีความสำคัญต่อการจัดการการศึกษา มี ผู้บริหารคอยควบคุมดูแล ให้การจัดการการเรียนการสอนเป็นไปอย่างมีคุณภาพ และการ ปฏิบัติงานของผู้สอนเป็นไปด้วยความเรียบร้อยตามเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ และ ประสิทธิภาพ ผู้บริหารสถานศึกษา (โรงเรียน) ซึ่งเป็นหัวหน้าสถานศึกษาเป็นผู้มีบทบาทสำคัญ อย่างยิ่งในการพัฒนาการศึกษา และการสร้างควมมีประสิทธิภาพของสถานศึกษา ภาวะผู้นำเป็น เครื่องชี้ให้เห็นว่าผู้นำนั้นๆ มีคุณสมบัติ ความสามารถ และภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับตำแหน่ง เพียงใด และผู้บริหารในฐานะผู้นำของหน่วยงานจะได้รับความร่วมมือด้วยดีได้นั้น ในการบริหาร จำเป็นต้องแสดงบทบาทภาวะผู้นำที่เหมาะสมต่อผู้ร่วมงาน เพราะภาวะผู้นำมีผลต่อการปฏิบัติงาน ของผู้ร่วมงาน และนอกจากการแสดงบทบาทภาวะผู้นำที่เหมาะสมแล้ว ผู้บริหารยังต้องนำหลัก ธรรมาภิบาลเข้ามาใช้ในการบริหารสถานศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้สถานศึกษา มีคุณภาพที่ดียิ่งขึ้น

สำนักการศึกษากรุงเทพมหานครเป็นหน่วยงานในสังกัดกรุงเทพมหานคร กระทรวงมหาดไทย ที่ทำหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการศึกษา ซึ่งในปีการศึกษา ๒๕๕๐ สำนักการศึกษากรุงเทพมหานครมีสถานศึกษาที่ดำเนินการศึกษาในระดับก่อนประถมศึกษา และระดับประถมศึกษา จำนวนทั้งสิ้น ๔๓๕ โรงเรียน มีทั้งโรงเรียนขนาดเล็ก โรงเรียนขนาดกลาง



และโรงเรียนขนาดใหญ่ มีภารกิจที่สำคัญ คือ ส่งเสริมสนับสนุนให้สถานศึกษาจัดการศึกษาให้มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา โดยผู้บริหารต้องยึดหลักธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการ<sup>๒</sup>

จากที่กล่าวมา ผู้วิจัยมีความสนใจเกี่ยวกับการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตตลิ่งชัน ซึ่งมีสถานศึกษาในสังกัดความรับผิดชอบจำนวน ๑๖ โรงเรียน เป็นโรงเรียนซึ่งมีขนาดเล็ก และขนาดกลาง เป็นสถานศึกษาในสังกัดที่ผู้วิจัยปฏิบัติงานในหน้าที่ครูผู้สอนอยู่ในเขตนี้ โดยมีความสนใจว่า ผู้บริหารได้นำหลักการในการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงานสถานศึกษามากน้อยเพียงใด และบุคลากรครูอาจารย์ในหน่วยงานการศึกษาสังกัดสำนักงานเขตตลิ่งชัน มีทัศนะในการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในเขตนี้มากน้อยเพียงใด

## ๑.๒ วัตถุประสงค์ของการวิจัย

๑.๒.๑ เพื่อศึกษาระดับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอนในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร

๑.๒.๒ เพื่อเปรียบเทียบการใช้หลักธรรมาภิบาลระหว่างผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร

๑.๒.๓ เพื่อนำเสนอรูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่เหมาะสม และสอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล

## ๑.๓ สมมติฐานในการวิจัย

ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนมีการใช้หลักธรรมาภิบาล ในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

## ๑.๔ คำจำกัดความของศัพท์ที่ใช้ในการวิจัย

**หลักธรรมาภิบาล** หมายถึง หลักการบริหารจัดการบ้านเมืองและสังคมที่ดี (Good Governance) มีความถูกต้องเป็นธรรม สุจริตโปร่งใส มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การวิจัยครั้งนี้ถือองค์ประกอบตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมือง และสังคมที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๒ ซึ่งประกอบด้วย หลักการสำคัญ ๖ ประการ ได้แก่

- **หลักนิติธรรม** หมายถึง ระเบียบและหลักเกณฑ์ที่ใช้เป็นข้อตกลงของหน่วยงาน โดยที่ระเบียบ และหลักเกณฑ์การบังคับใช้นั้นต้องเป็นธรรม เป็นที่ยอมรับจากสมาชิก ระเบียบ

---

<sup>๒</sup> สำนักการศึกษา, กองวิชาการกรุงเทพมหานคร “แนวปฏิบัติในการวัดผลและประเมินผล การเรียนตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช ๒๕๔๔” (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย, ๒๕๔๖) หน้า ๑๕.



และหลักเกณฑ์เหล่านั้นต้องนำมาซึ่งความเสมอภาคของสมาชิกในหน่วยงาน และผู้รับบริการ รวมทั้งเอื้ออำนวยต่อการควบคุม และพัฒนาผู้รับบริการด้วยการกำหนด และปฏิบัติตามกฎ กติกาที่ตกลงไว้อย่างเคร่งครัด

- **หลักคุณธรรม** หมายถึง หลักปฏิบัติในการทำในสิ่งที่ถูกต้อง ด้วยความซื่อสัตย์ จริ่งใจ ยึดมั่นในความถูกต้อง ดีงาม บนพื้นฐานของศีลธรรม จริยธรรม ภายใต้ระเบียบและ ข้อบังคับของผู้รับบริการ และยังประโยชน์ต่อสังคมและประเทศชาติ

- **หลักความโปร่งใส** หมายถึง การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันของหน่วยงาน และผู้รับบริการ โดยปรับปรุงกลไกการทำงานขององค์กรให้มีความโปร่งใสตรวจสอบได้

- **หลักความรับผิดชอบ** หมายถึง ความมุ่งมั่นและตั้งใจในการปฏิบัติงานอย่าง เต็มความสามารถให้บรรลุความสำเร็จ สอดคล้องตามกฎระเบียบของทางราชการที่เกี่ยวข้อง ปฏิบัติงานอย่างมีสำนึกต่อหน้าที่ สังคม ประชาชน และประเทศ โดยคำนึงถึงประโยชน์ของ ผู้บริการและส่วนรวมเป็นสำคัญ รวมทั้งยอมรับผลที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานดังกล่าว ทั้งที่เป็น ผลดีและผลเสีย ตลอดจนพร้อมแสดงข้อเท็จจริงในการประกอบภารกิจต่อสาธารณชน สามารถ ชี้แจงเหตุผลได้และพร้อมต่อการตรวจสอบจากสาธารณะ

- **หลักการมีส่วนร่วม** หมายถึง การเปิดโอกาสให้บุคลากรในหน่วยงานและ ผู้รับบริการ ซึ่งเป็นผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหรือได้รับผลกระทบจากการบริหารงาน หรือการดำเนินการ ต่าง ๆ ของหน่วยงานได้ร่วมรับรู้ ร่วมแสดงความคิดเห็น ร่วมตัดสินใจ รวมทั้งร่วมสนับสนุน ติดตามและตรวจสอบการปฏิบัติตามสิ่งที่ตนเองได้ร่วมตัดสินใจ

- **หลักความคุ้มค่า** หมายถึง การบริหารจัดการโดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ด้วยความประหยัด เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อส่วนรวม ทำให้งานมีประสิทธิภาพและมี ประสิทธิภาพ

**การบริหารงาน** หมายถึง การดำเนินการในการทำงานด้านต่าง ๆ ทั้ง ๖ ด้านของ สถานศึกษา คือ ๑. งานวิชาการ ๒. งานธุรการ การเงินและพัสดุ ๓. งานบุคลากร ๔. งาน กิจการนักเรียน ๕. งานอาคารสถานที่ และ ๖. งานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ตลอดจนอำนาจการเพื่อส่งเสริม และปรับปรุงการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ โดยมีแผนงาน การปฏิบัติการ การนิเทศ การติดตามตรวจสอบทบทวนการทำงานให้เป็นไปตามเป้าหมาย รวมทั้งการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ

**ผู้บริหารสถานศึกษา** หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดกรุงเทพมหานคร ซึ่ง ประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน ในเขตดลิ่งชั้น

**ครูผู้สอน** หมายถึง ข้าราชการครูที่ปฏิบัติหน้าที่สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนัก การศึกษากรุงเทพมหานคร ในเขตดลิ่งชั้น

**สถานศึกษากรุงเทพมหานคร** หมายถึง โรงเรียนหรือสถานศึกษาที่ทำการสอนในระดับอนุบาลจนถึงมัธยมศึกษาปีที่ ๓ ที่อยู่ในการควบคุมดูแลของสำนักงานการศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร เขตตลิ่งชัน

**สถานศึกษาในเขตตลิ่งชัน** หมายถึง โรงเรียนในสังกัดสำนักงานการศึกษา กรุงเทพมหานคร ที่อยู่ในเขตตลิ่งชัน ซึ่งมีด้วยกัน ๑๖ โรงเรียน ซึ่งประกอบด้วยโรงเรียนขนาดเล็กและโรงเรียนขนาดกลางเท่านั้น

#### ๑.๕ ขอบเขตของการวิจัย

๑.๕.๑ การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการวิจัยในการศึกษาดังนี้ ขอบเขตด้านเนื้อหาและกลุ่มประชากร ผู้วิจัยต้องการศึกษาการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอนในสถานศึกษา หลักธรรมาภิบาลตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมือง และสังคมที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๒ ซึ่งมี ๖ ประเด็น คือ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักความมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า

๑.๕.๒ ขอบเขตด้านระยะเวลา เดือนพฤษภาคม - พฤศจิกายน ๒๕๕๑

๑.๕.๓ ขอบเขตด้านหน่วยงานหรือสถานที่กลุ่มประชากรเป้าหมาย ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือผู้บริหารและครูผู้สอนในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร ซึ่งมีด้วยกัน ๑๖ โรงเรียน ดังนี้

๑. โรงเรียนวัดไก่อติ๊ย
๒. โรงเรียนวัดตลิ่งชัน
๓. โรงเรียนชุมทางตลิ่งชัน
๔. โรงเรียนวัดช่างเหล็ก
๕. โรงเรียนวัดชัยพฤกษ์มาลา
๖. โรงเรียนนิมพลี
๗. โรงเรียนวัดโพธิ์
๘. โรงเรียนวัดอินทราวาส
๙. โรงเรียนวัดทอง
๑๐. โรงเรียนวัดมะกอก
๑๑. โรงเรียนวัดรัชฎาธิฐาน
๑๒. โรงเรียนวัดประสาธ
๑๓. โรงเรียนวัดปากน้ำฝั่งเหนือ
๑๔. โรงเรียนวัดพิบูล

๑๕. โรงเรียนวัดเกาะ

๑๖. โรงเรียนวัดกระโจมทอง

### ๑.๖ ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

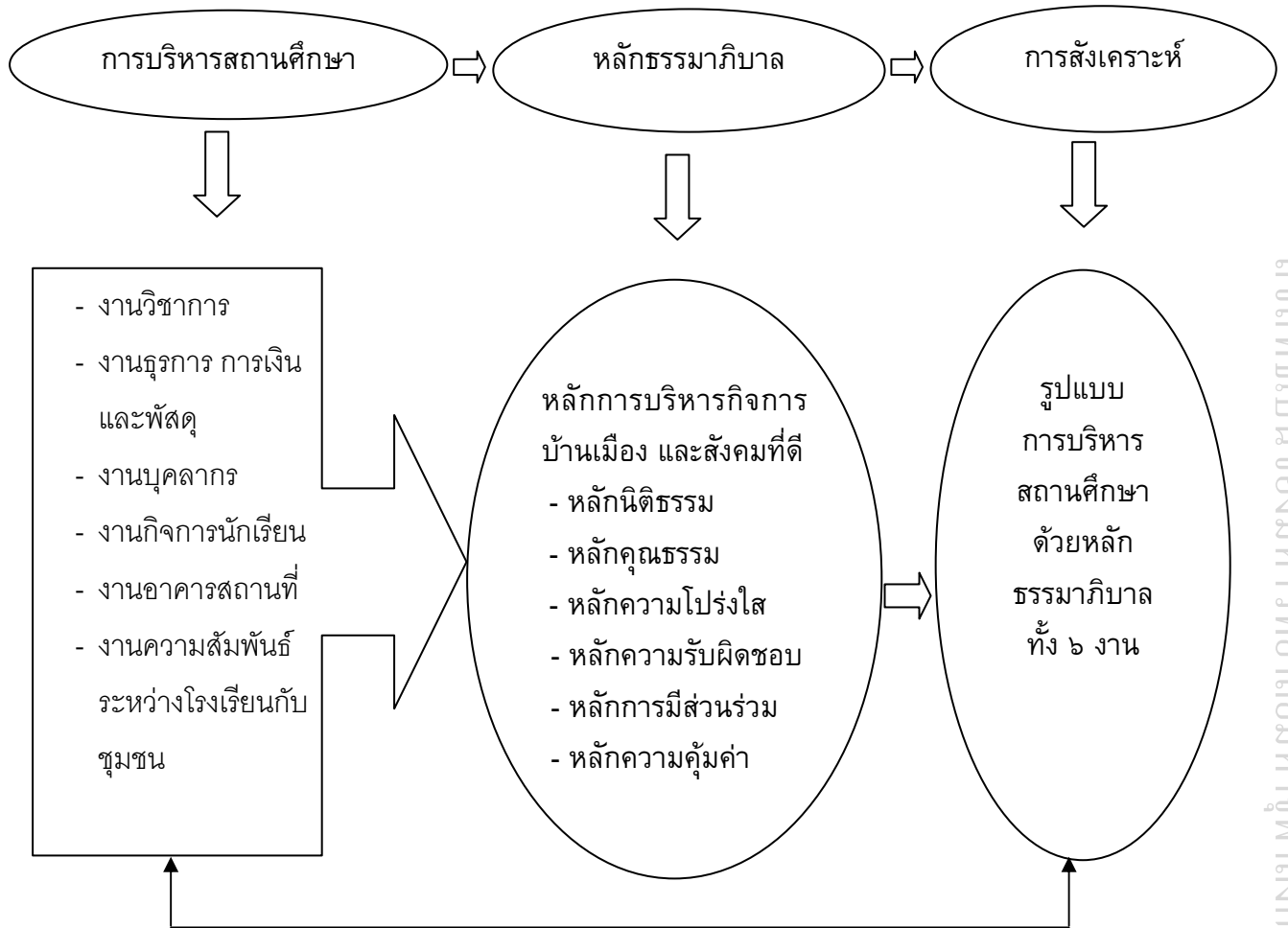
๑.๖.๑ ทำให้ทราบถึงปัญหา และวิธีแก้ไขปัญหาการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล ในการปฏิบัติสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร

๑.๖.๒ ได้รูปแบบการบริหารงานด้วยหลักธรรมาภิบาลที่เหมาะสมอันเป็นแนวทาง ให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารสถานศึกษา จะได้กำหนดนโยบายการบริหารงาน และวางแผนได้อย่างมีระบบ เพื่อการเสริมสร้างความก้าวหน้าในการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนัก การศึกษากรุงเทพมหานคร

๑.๖.๓ นำผลการศึกษาไปใช้ในการปรับปรุงการวางแผน เพื่อดำเนินการ การบริหารงานด้วยหลักธรรมาภิบาลได้อย่างเหมาะสม และสอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร ในสถานศึกษา สังกัดสำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร ซึ่งจะมีผลโดยตรงต่อการพัฒนาการ บริหารงานอย่างเป็นระบบ

### ๑.๗ กรอบแนวคิดการวิจัย

การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาการนำเอาหลักธรรมาภิบาล มาใช้ในการบริหาร สถานศึกษา ตลอดจนปัญหาและอุปสรรคในการบริหารสถานศึกษา ตามหลักธรรมาภิบาลตาม พระราชบัญญัติระเบียบการบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ ๕) พ.ศ. ๒๕๔๕ มาตรา ๓ (๑) ว่า ด้วยการปฏิบัติหน้าที่ของส่วนราชการ ที่ต้องใช้วิธีการบริหารกิจการบ้านเมือง โดยใช้หลักพื้นฐาน ของการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี



แผนภูมิที่ ๑ กรอบแนวคิดการบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาล

## บทที่ ๒

### แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานศึกษาธิการกรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องโดยแบ่งหัวข้อเรื่องดังนี้

- ๑) ความหมายของหลักธรรมาภิบาล
- ๒) แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับหลักธรรมาภิบาล
- ๓) ความหมายของการบริหาร
- ๔) แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร
- ๕) การบริหารสถานศึกษา (โรงเรียน)
- ๖) หลักการบริหารสถานศึกษา
- ๗) บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา
- ๘) คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา
- ๙) งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### ๒.๑ ความหมายของหลักธรรมาภิบาล (Good Governance)

คำว่า Good Governance เริ่มนำมาใช้กันเมื่อ ช่วงต้น พ.ศ. ๒๕๒๓ ซึ่งในช่วงนั้น นักวิชาการส่วนใหญ่ต่างเห็นพ้องกันว่า แนวทางการบริหารภาครัฐที่เป็นอยู่ไม่สอดคล้องกับ เศรษฐกิจและสังคมโลกที่ปรับเปลี่ยนไปตลอดเวลา และมีความจำเป็นต้องมีการปฏิรูป และปรับปรุงรูปแบบการปกครองใหม่ ในช่วงเวลาดังกล่าวมีองค์กรระหว่างประเทศที่สำคัญ ๆ เช่น ธนาคารโลก (World Bank) และกองทุนนานาชาติได้เข้ามามีบทบาทในการสนับสนุน และพัฒนาแนวความคิดเกี่ยวกับการปกครองที่ดีที่เรียกกันทั่วไปว่า Good Governance หรือ ธรรมาภิบาล

ธรรมาภิบาล เป็นคำที่มาจากภาษาสันสกฤต คือ **ธรรม** กับ **อภิบาล** ความหมายตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. ๒๕๒๕ ให้คำนิยามไว้ดังนี้

**ธรรม** : คุณความดี คำสั่งสอนในศาสนา หลักประพฤติปฏิบัติในศาสนา ความจริง ความถูกต้อง ความยุติธรรม กฎ กฏเกณฑ์ กฎหมาย สิ่งทั้งหลาย สิ่งของ

**อภิบาล** : บำรุงรักษา ปกครอง ปกป้อง หรือคุ้มครอง

ดังนั้น **ธรรมาภิบาล** จึงมีความหมายตามนัยนี้ว่า “วิธีการปกครองที่ไปสู่ความดีงามที่ยั่งยืน อันได้แก่ความรุ่งเรืองและความผาสุกของปวงชนทั้งปวง”

เนื่องจากมีผู้ให้คำนิยามและความหมายของคำว่า **ธรรมาภิบาล** ไว้มากรวมทั้งองค์กรต่างๆ ทั้งในประเทศ และระดับโลกได้นำไปใช้มากมาย ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้รวบรวมคำนิยามที่องค์กรหลักและนักวิชาการที่สำคัญ ที่มีบทบาทและมีชื่อเสียงในการส่งเสริมธรรมาภิบาลได้ให้ความหมายไว้ เช่นโครงการพัฒนาแห่งสหประชาชาติ (United Nation Development Program: UNDP) ซึ่งเป็นหน่วยงานหนึ่งในองค์การสหประชาชาติเกือบ ๒๐ แห่ง ซึ่งมีโครงการในประเทศไทย รวมเป็นที่มาขององค์การสหประชาชาติในประเทศไทย มีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาประเทศไทย โดยเสริมสร้างแนวคิดเชิงนโยบายสนับสนุนการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ให้บรรลุตามเป้าหมายของการพัฒนา ได้ให้นิยามความหมายของ **Good Governance** หรือ **ธรรมาภิบาล** ว่าเป็นการใช้อำนาจทางการเมือง การบริหารและเศรษฐกิจในการดำเนินภารกิจ กิจกรรมต่าง ๆ ของประเทศในทุกๆระดับโดยมีกลไกกระบวนการสถาบันซึ่งประชาชนและกลุ่มต่าง ๆ สามารถแสดงออกถึงความต้องการผลประโยชน์ การใช้สิทธิและหน้าที่ตามกฎหมาย การประสานประนีประนอมความแตกต่างโดยผ่านกลไก กระบวนการและสถาบันเหล่านั้น<sup>๑</sup> นอกจากนี้ยังมีหน่วยงานหนึ่งซึ่งได้ให้ความช่วยเหลือด้านการเงินกับประเทศไทย เพื่อใช้ในการพัฒนาประเทศคือ ธนาคารพัฒนาแห่งเอเชีย (Asian Development Bank: ADB) ได้ให้คำนิยามไว้ว่า **Good Governance** คือการมุ่งความสนใจไปที่องค์ประกอบที่ทำให้เกิดการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้แน่ใจว่านโยบายที่กำหนดไว้ได้ผล หมายถึง การมีบรรทัดฐานเพื่อให้มีความแน่ใจว่ารัฐบาลสามารถ<sup>๒</sup> และธนาคารโลก (World Bank) ได้ให้ความหมายของ **Good Governance** ว่าเป็นการกำหนดกลไกอำนาจของภาครัฐ ในการบริหารจัดการทรัพยากรทั้งด้านเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ เพื่อให้เกิดการพัฒนา การดำเนินงานการกำหนดนโยบาย ที่ประชาชนสามารถรับทราบและเข้าใจได้ มีลักษณะที่เปิดเผยและเป็นนโยบายที่มีประโยชน์ เจ้าหน้าที่ของรัฐมีจริยธรรมปฏิบัติหน้าที่เพื่อประโยชน์แห่งสาธารณชน<sup>๓</sup>

สำหรับองค์การความร่วมมือระหว่างประเทศของญี่ปุ่น (JICA) กล่าวถึงธรรมาภิบาลว่าเป็นรากฐานของการพัฒนาอย่างมีส่วนร่วม โดยกำหนดให้รัฐมีหน้าที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วม

---

<sup>๑</sup>UN ESCAP: **United Nation Economic and Social Commission for Asia and Pacific** (สำนักงานคณะกรรมการเศรษฐกิจและสังคมแห่งเอเชียและแปซิฟิก โครงการสหประชาชาติ)

<sup>๒</sup>อมรา พงศาพิชญ์ และนิตยา ภัทรลีสระพันธ์, องค์การให้ทุนเพื่อประชาสังคมในประเทศไทย “รายงานผลการวิจัยเรื่อง องค์การให้ทุนเพื่อประชาสังคมในประเทศไทย (องค์การให้ทุนเพื่อประชาสังคมในประเทศไทย (กรุงเทพฯ: สถาบันวิจัยสังคม จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๑), หน้า ๒๗.

<sup>๓</sup>บุษบง ชัยเจริญ และบุญมี ลี, **ตัวชี้วัดธรรมาภิบาล**, รายงานการวิจัย สถาบันพระปกเกล้า พิมพ์ครั้งที่ ๒ ๒๕๔๔, หน้า ๗.

และสร้างบรรยากาศให้เกิดกระบวนการมีส่วนร่วม ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน พึ่งพาตนเองได้ และมีความยุติธรรมทางสังคม<sup>๔</sup>

นอกจากนี้ยังมีองค์กร หน่วยงาน และนักวิชาการในประเทศไทยที่เกี่ยวข้องและสนใจเกี่ยวกับธรรมาภิบาลได้ให้ความหมายของธรรมาภิบาลไว้ดังนี้

ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๒ ได้ระบุหลักการของค่านิยมการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีไว้ว่า “การบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี เป็นแนวทางสำคัญในการจัดระเบียบให้สังคมทั้งภาครัฐ ภาคธุรกิจเอกชน และภาคประชาชน ซึ่งครอบคลุมถึงฝ่ายวิชาการและธุรกิจ สามารถอยู่ร่วมกันอย่างสงบสุข มีความรู้รักสามัคคี และร่วมกันเป็นพลังก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน และเป็นส่วนเสริมความเข้มแข็งหรือสร้างภูมิคุ้มกันแก่ประเทศเพื่อบรรเทา ป้องกัน หรือเยียวยาภาวะวิกฤตภัยอันตรายที่หากจะมีมาในอนาคต เพราะสังคมจะรู้สึกถึงความยุติธรรม ความโปร่งใส การมีส่วนร่วม อันเป็นคุณลักษณะสำคัญของศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ และการปกครองแบบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข สอดคล้องกับความเป็นไทย รัฐธรรมนูญ และกระแสโลกยุคปัจจุบัน<sup>๕</sup>

นอกจากองค์กรต่าง ๆ แล้ว ยังมีบุคคลผู้ทรงคุณวุฒิที่ได้ให้ความสนใจในหลักธรรมาภิบาลหลายท่าน ได้ให้อธิบายความหมายของคำว่า “ธรรมาภิบาล” ดังเช่น ทิพาวดี เมฆสุวรรณ<sup>๖</sup> อดีตเลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน หรือ ก.พ. ได้ให้ความเห็นว่า ธรรมาภิบาล หรือ Good Governance นี้เป็นเรื่องที่ทุกสังคมทุกประเทศไม่ว่าเป็นประเทศที่กำลังพัฒนาหรือพัฒนาแล้วต้องการให้เกิดขึ้น คำว่า Governance เป็นคำเก่าที่มีมานานแล้ว หมายถึง กรอบในการบริหารจัดการขององค์กรต่าง ๆ ในการบริหารระบบบริษัทก็จะเรียกว่า Corporate Good Governance ในราชการก็เรียกว่า Public Governance ซึ่งกรอบการบริหารจัดการนี้มีทั้งดีและไม่ดี ที่ดีเรียกว่า Good Governance ที่ไม่ดีเรียกว่า Bad Governance<sup>๖</sup> สำหรับธีรยุทธ บุญมี ซึ่งเป็นนักวิชาการทางด้านรัฐศาสตร์ เรียก Good Governance ว่า ธรรมรัฐ และได้ให้ความหมายว่า คือกระบวนการความสัมพันธ์ (interaction relation) ระหว่างภาครัฐ ภาคสังคม ภาคเอกชน และประชาชนทั่วไปในการที่จะทำให้การบริหารราชการและประชาชนโดยทั่วไป ในการที่จะทำให้การบริหารราชการแผ่นดิน ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ มีคุณภาพ โปร่งใส ยุติธรรม และตรวจสอบได้ การบริหารประเทศที่ดีควร

<sup>๔</sup> เรื่องเดียวกัน หน้า ๘.

<sup>๕</sup> สุดจิต นิमितกุล, “กระทรวงมหาดไทยกับการบริหารจัดการที่ดี” การปกครองที่ดี (Good Governance), (กรุงเทพฯ: บพิธการพิมพ์, ๒๕๔๓), หน้า ๙.

<sup>๖</sup> ทิพาวดี เมฆสุวรรณ, *ธรรมาภิบาลกับราชการไทย*, สรรพากรสาส์น ปีที่ ๔๗ ฉบับที่ ๙ (กันยายน ๒๕๔๓), หน้า ๖๓.



เป็นความร่วมมือแบบสื่อสาร ๒ ทาง ระหว่างรัฐบาลประชาธิปไตยและฝ่ายสังคมเอกชน องค์กรที่ไม่ใช่หน่วยงานของรัฐ (NGO) โดยเน้นการมีส่วนร่วม (Participation) ความโปร่งใส และตรวจสอบได้ การร่วมกันกำหนดนโยบาย (Shared policy making) และการจัดการตนเอง (Self management) ของภาคสังคมเพิ่มมากขึ้น เพื่อนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน และเป็นธรรมชาติมากขึ้น<sup>๗</sup> สำหรับอานันท์ ปัญญาชุน ผู้มีความรู้ ความสามารถทั้งทางด้านวิชาการ เศรษฐกิจ และการเมือง และอดีตนายกรัฐมนตรีของไทยถึง ๒ สมัย ได้กล่าวถึง ธรรมนูญภิบาลว่า เป็นผลลัพธ์ของการจัดการกิจกรรมซึ่งบุคคล และสถาบันทั่วไป ภาครัฐและเอกชนมีผลประโยชน์ร่วมกันได้กระทำลงไปหลายทาง มีลักษณะเป็นขบวนการที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งอาจนำไปสู่การผสมผสานผลประโยชน์ที่หลากหลาย และขัดแย้งกันได้<sup>๘</sup> นอกจากนี้ชัยอนันต์ สมุทรวานิช อดีตผู้บังคับบัญชาการราชวิทยาลัย อดีตตุลาการศาลรัฐธรรมนูญ และนักวิชาการทางด้านรัฐศาสตร์ที่มีผลงานตีพิมพ์มากมาย ได้กล่าวถึง ธรรมนูญภิบาลว่า เป็นกลไกของรัฐทั้งทางการเมืองและการบริหารมีความแข็งแกร่ง มีประสิทธิภาพ สะอาด โปร่งใส และรับผิดชอบ เป็นการให้ความสำคัญกับภาครัฐและรัฐบาลเป็นอันดับ<sup>๙</sup> และนฤมล ทับจุมพล ซึ่งเป็นนักวิชาการทางด้านรัฐศาสตร์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยได้ให้ความหมายของ Good Governance ว่าเป็นลักษณะและวิถีทางของการใช้อำนาจทางการเมือง เพื่อจัดการงานของบ้านเมือง โดยเฉพาะการจัดการทรัพยากรทางเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ เพื่อพัฒนาการมีธรรมนูญภิบาลจะช่วยให้มีการฟื้นฟูทางเศรษฐกิจของประเทศ ทั้งนี้เพราะรัฐบาลสามารถให้บริการที่มีประสิทธิภาพ มีระบบที่ยุติธรรม มีกระบวนการทางกฎหมายที่มีอิสระ ที่ทำให้การดำเนินการเป็นไปตามสัญญา มีระบบราชการ ระบบนิติบัญญัติ และสื่อมวลชนที่มีความโปร่งใส รับผิดชอบ สามารถตรวจสอบได้<sup>๑๐</sup>

จากคำนิยามขององค์กรและนักวิชาการต่าง ๆ ที่ได้ให้ความหมายของธรรมนูญภิบาลมาแล้วในข้างต้น จะเห็นได้ว่ามีแนวความคิดที่คล้ายคลึงกันพอสรุปได้ว่า ธรรมนูญภิบาลหรือ Good Governance หมายถึง การบริหารการจัดการทรัพยากรทางเศรษฐกิจ และสังคมเพื่อการ

---

<sup>๗</sup>ธีรยุทธ บุญมี, **แนวคิดและวาทะกรรมว่าด้วยธรรมนูญแห่งชาติ**, เอกสารประกอบการประชุมทางวิชาการเนื่องในวาระครบรอบ ๕๐ ปีคณะรัฐศาสตร์ (กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๑), หน้า ๑๗.

<sup>๘</sup>อานันท์ ปัญญาชุน, **มุมมองนายอานันท์**, (กรุงเทพฯ: มติชน, ๒๕๔๒), หน้า ๒๕.

<sup>๙</sup>ชัยอนันต์ สมุทรวานิช, **Good Governance กับการปฏิรูปการศึกษา – การปฏิรูปการเมือง**, (ม.ป.พ. ๒๕๔๑), หน้า ๕.

<sup>๑๐</sup>นฤมล ทับจุมพล . “แนวคิดและวาทะกรรมว่าด้วยธรรมนูญแห่งชาติ” ในการจัดการปกครอง **Good Governance**, บรรณาธิการ ม.ร.ว. พุทธิสาดน ชุมพล ๑๕ - ๓๑ (กรุงเทพฯ: คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๑), หน้า ๕๗.



พัฒนาประเทศโดยมีการเชื่อมโยงองค์ประกอบ ๓ ส่วนของสังคมเข้าด้วยกัน คือภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคมและให้มีการสนับสนุนซึ่งกันและกันอย่างสร้างสรรค์ ก่อให้เกิด ความสัมพันธ์ระหว่างเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองอย่างสมดุล ซึ่งจะส่งผลให้สังคมดำรงอยู่ ร่วมกันอย่างสันติ ตลอดจนมีการใช้อำนาจในการบริหารราชการแผ่นดินให้มีความแข็งแกร่ง มี ประสิทธิภาพ มีคุณภาพ มีความโปร่งใส ยุติธรรม และสามารถตรวจสอบได้ ซึ่งจะส่งผลให้การ พัฒนาประเทศชาติเป็นไปอย่างมั่นคง ยั่งยืน และมีเสถียรภาพ

## ๒.๒ แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับหลักธรรมาภิบาล

สำหรับการปกครองหรือการบริหารจัดการบ้านเมืองให้เกิดความผาสุก หรือเรียก ตามภาษารวมสมัยว่า การบริหารจัดการที่ดีให้มีประสิทธิภาพให้เกิดประสิทธิผล หลักการนี้ทาง ตะวันตกใช้คำว่า Good Governance ซึ่ง UN ESCAP<sup>๑๑</sup> กล่าวไว้ ๘ ประการมี ดังนี้

๑. การมีส่วนร่วม (Participation) ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โดยอิสระ และเต็มใจ
๒. การปฏิบัติตามกฎหมาย (Rule of law) ปฏิบัติตามกรอบของกฎหมายอย่าง เสมอภาคและเป็นธรรมภายใต้กฎหมายเดียวกัน
๓. ความโปร่งใส (Transparency) มีการตรวจสอบความถูกต้อง มีการเปิดเผยข้อมูล อย่างตรงไปตรงมา
๔. ความรับผิดชอบ (Responsiveness) ทำหน้าที่ของตนให้ดีที่สุดในการทำงาน กล่าวตัดสินใจ และรับผิดชอบต่อผลการตัดสินใจนั้น ๆ
๕. ความสอดคล้อง (Consensus Oriented) กำหนดและสรุปความต้องการของ บุคคลในสังคม โดยพยายามหาจุดสนใจ และความสอดคล้องกันของสังคมด้วยวิธีการเรียนรู้ วัฒนธรรมของสังคมนั้น เพื่อเป็นการลดความขัดแย้ง
๖. ความเสมอภาค (Equity and Inclusiveness) ถือเป็นสิทธิขั้นพื้นฐานที่ ประชาชนพึงได้รับจากรัฐ ทางการบริหารด้านสวัสดิการ สาธารณูปโภค และด้านอื่น ๆ
๗. การมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Effectiveness and Efficiency) เป็นวิธีการ จัดการทรัพยากรที่มีอยู่เพื่อให้ได้ผลตอบแทนที่คุ้มค่ากับการลงทุน การใช้ทรัพยากรให้ได้ ประโยชน์สูงสุด โดยมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน
๘. การมีเหตุผล (Accountability) ประชาชนทุกคนต้องตัดสินใจและรับผิดชอบต่อ การกระทำของตนอย่างสมเหตุสมผล ภายใต้กรอบกฎหมาย

<sup>๑๑</sup> UN ESCAP: United Nation Economic and Social Commission for Asia and Pacific (สำนักงานคณะกรรมการเศรษฐกิจและสังคมแห่งเอเชียและแปซิฟิก โครงการสหประชาชาติ)

ชัยอนันต์ สมุทรวานิช ได้ให้ความหมายหลักธรรมาภิบาล หรือการจัดการที่ดี โดยหลักสากลจะประกอบด้วยคุณสมบัติ ดังนี้

๑. ความรับผิดชอบต่อสาธารณะชน หมายถึงการมีความรับผิดชอบต่อส่วนรวม
๒. ความโปร่งใส หมายถึง สาธารชนสามารถเข้าถึงข้อมูลต่าง ๆ ได้
๓. ความมั่นใจ หมายถึงการมีหลักการที่แน่นอน เป็นธรรมที่ทำให้สาธารณชนมั่นใจ
๔. การมีส่วนร่วมของประชาชน หมายถึง ประชาชนมีส่วนร่วมในการดำเนินการใน  
ด้านกิจการของรัฐ<sup>๒</sup>

มหาธีร์ โมฮัมหมัด อ่างถึงใน ไชยวัฒน์ คำชู ได้ให้ความหมายของธรรมาภิบาลว่า หมายถึง การใช้อำนาจทางการเมือง เศรษฐกิจ และรัฐประศาสนศาสตร์ เพื่อการบริหารกิจกรรมต่าง ๆ ของชาติบ้านเมือง และหมายรวมถึง กระบวนการ ความสัมพันธ์ และสถาบันต่าง ๆ ที่เชื่อมโยงกันอย่างซับซ้อน ซึ่งประชาชนพลเมืองใช้เป็นเครื่องมือ หรือช่องทางในการบริหารจัดการกิจการต่าง ๆ อันเกี่ยวข้องกับชีวิตประเทศ ซึ่งมีองค์ประกอบร่วม ซึ่งเป็นพื้นฐานของการสร้างหลักธรรมาภิบาลอันได้แก่<sup>๓</sup>

๑. การรับผิดชอบต่อ
๒. ความโปร่งใส
๓. การปราบปรามทุจริตและการประพฤติมิชอบ
๔. การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
๕. กรอบกฎหมาย และกระบวนการยุติธรรม

สำหรับประเทศไทยนั้นเริ่มใช้คำว่า “ธรรมาภิบาล” หรือที่บางท่านเรียกว่า ธรรมรัฐกันแพร่หลายภายหลังการประกาศใช้รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยฉบับใหม่ และหลังจากภาวะวิกฤตทางเศรษฐกิจในปี พ.ศ. ๒๕๔๐ ทั้งนี้ เนื่องมาจากในหนังสือแสดงเจตจำนงกู้เงินจำนวน ๑๗.๒ พันล้านดอลลาร์สหรัฐ จากกองทุนการเงินระหว่างประเทศ (IMF) รัฐบาลไทยให้คำมั่นว่าจะต้องสร้าง “Good Governance” ขึ้นในการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งแสดงโดยปริยายว่า ทั้งรัฐบาลไทยและกองทุนการเงินระหว่างประเทศเชื่อว่าวิกฤตเศรษฐกิจที่เกิดขึ้น เป็นผลส่วนหนึ่งมาจากการบริหารจัดการที่ไม่ดี หรือธรรมาภิบาล (Bad Governance)<sup>๔</sup> ต่อมาได้มีพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ ๕) พ.ศ. ๒๕๔๕ มาตรา ๓ (๑) ว่าด้วย

<sup>๒</sup>ชัยอนันต์ สมุทรวานิช, ธรรมาภิบาลการมีส่วนร่วมของประชาชนและกระบวนการทางด้านสิ่งแวดล้อม, (กรุงเทพฯ: เดือนตุลาการพิมพ์, ๒๕๔๓), หน้า ๑๒.

<sup>๓</sup>ไชยวัฒน์ คำชู, การบริหารการปกครองที่โปร่งใสด้วยจริยธรรม, (กรุงเทพฯ: นำฝนการพิมพ์, ๒๕๔๘), หน้า ๒๘.

<sup>๔</sup>บวรศักดิ์ อุวรรณโณ, การสร้างธรรมาภิบาล (Good Governance) ในสังคมไทย, (กรุงเทพฯ: บริษัทสำนักพิมพ์วิญญูชน จำกัด, ๒๕๔๒), หน้า ๑๗ - ๑๘.

การปฏิบัติหน้าที่ของส่วนราชการต้องใช้วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีโดยมีหลักพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี ประกอบด้วยหลักสำคัญ ๖ ประการ ดังนี้

๑. หลักนิติธรรม (Rule of law) ได้แก่ การตรากฎหมาย กฎ ข้อบังคับต่าง ๆ ให้ทันสมัยและเป็นธรรม เป็นที่ยอมรับของสังคม และสังคมยินยอมพร้อมใจปฏิบัติตามกฎหมาย กฎข้อบังคับเหล่านั้น โดยถือว่าเป็นการปกครองภายใต้กฎหมาย มิใช่ตามอำเภอใจหรืออำนาจของตัวบุคคล

จากข้อสรุปดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่าหลักนิติธรรม หมายถึง การกำหนดกฎระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ ของสถานศึกษาอันเป็นที่ยอมรับของบุคลากร และบุคลากรทุกคนยอมพร้อมใจปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ เหล่านั้น โดยถือว่าเป็นการปกครองภายใต้กฎ ระเบียบ และข้อตกลงของสถานศึกษา มิใช่ตามอำเภอใจหรืออำนาจของตัวบุคคล

๒. หลักคุณธรรม (Morality) ได้แก่ การยึดมั่นในความถูกต้องดีงามโดยแรงศรัทธาให้เจ้าหน้าที่ของรัฐยึดถือหลักนี้ในการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นตัวอย่างแก่สังคม และส่งเสริมสนับสนุนให้ประชาชนพัฒนาตนเองไปพร้อมกัน เพื่อให้คนไทยมีความซื่อสัตย์ จริงใจ ขยัน อดทน มีระเบียบวินัย ประกอบอาชีพสุจริตจนเป็นนิสัยประจำชาติ

จากข้อความดังกล่าวสรุปได้ว่า “หลักคุณธรรม” หมายถึง การยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม โดยแรงศรัทธาให้บุคลากรในสถานศึกษายึดถือหลักนี้ ในการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นตัวอย่างแก่หมู่คณะ ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาตนเองไปพร้อมกัน เพื่อให้มีความซื่อสัตย์ จริงใจ ขยัน อดทน มีระเบียบวินัย

๓. หลักความโปร่งใส (Transparency) ได้แก่ การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันของคนในชาติ โดยปรับปรุงกลไกการทำงานขององค์กรทุกวงการให้มีความโปร่งใส มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์อย่างตรงไปตรงมาด้วยภาษาที่เข้าใจง่าย ประชาชนเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้สะดวก และมีกระบวนการให้ประชาชนตรวจสอบความถูกต้องชัดเจนได้

จากข้อความดังกล่าวสรุปได้ว่า “ความโปร่งใส” หมายถึง การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ปรับปรุงกลไกการทำงานของสถานศึกษาให้มีความโปร่งใส มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์อย่างตรงไปตรงมา และมีการตรวจสอบได้ถูกต้องชัดเจน

๔. หลักความมีส่วนร่วม (Participation) ได้แก่ การเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมรับรู้และเสนอความเห็นในการตัดสินใจปัญหาสำคัญของประเทศ ไม่ว่าจะด้วยการแสดงความคิดเห็น การไต่สวนสาธารณะ การประชาพิจารณ์ การแสดงประชามติหรืออื่น ๆ

จากข้อความข้างต้นพอสรุปได้ว่า “การมีส่วนร่วม” หมายถึง การเปิดโอกาสให้บุคลากร และชุมชนมีส่วนร่วมรับรู้และเสนอความเห็นในการตัดสินใจปัญหาสำคัญต่าง ๆ ของสถานศึกษา

๕. หลักความรับผิดชอบ (Accountability) ได้แก่ การตระหนักในสิทธิหน้าที่ความสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคม การใส่ใจปัญหาสาธารณะของบ้านเมือง และกระตือรือร้นใน

การแก้ปัญหา ตลอดจนการเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่าง และความกล้าที่จะยอมรับผลจากการกระทำของตนเอง

จากข้อความดังกล่าวพอสรุปได้ว่า หลักความรับผิดชอบ หมายถึง การตระหนักในสิทธิหน้าที่ มีจิตสำนึกในความรับผิดชอบต่อสถานศึกษา การใส่ใจในปัญหาและการกระตือรือร้นในการแก้ปัญหา ตลอดจนการเคารพในความคิดเห็นที่ต่างกักันและความกล้าที่จะยอมรับผล

๖. หลักความคุ้มค่า (Utility) ได้แก่ การบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีจำกัด เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม โดยรณรงค์ให้คนไทยมีความประหยัดใช้ของอย่างคุ้มค่า สร้างสรรค์สินค้า และบริการที่มีคุณภาพสามารถแข่งขันได้ในเวทีโลก และรักษาพัฒนาทรัพยากรธรรมชาติให้สมบูรณ์ยั่งยืน”

จากข้อความดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า “หลักความคุ้มค่า” หมายถึงการบริหารจัดการและการใช้ทรัพยากรของสถานศึกษาที่มีอยู่อย่างคุ้มค่า และสร้างสรรค์และมีคุณภาพ รวมถึงรักษาพัฒนาทรัพยากรธรรมชาติให้สมบูรณ์ยั่งยืน

การบริหารตามหลักธรรมาภิบาล เป็นการบริหารที่ว่าด้วยการสร้างระบบการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี เพื่อส่งเสริมและผลักดันให้ภาครัฐ ภาคธุรกิจ ภาคเอกชน และภาคประชาชนได้ตระหนักถึงบทบาทหน้าที่ ในการบริหารกิจการบ้านเมือง และสังคมให้มีประสิทธิภาพตามหลักกฎหมาย การปกครองในระบอบประชาธิปไตย มีส่วนรับผิดชอบในระบบการบริหารจัดการบ้านเมืองและสังคม

จากข้อความดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยเห็นว่าการศึกษาการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอนจะช่วยให้เกิดการบริหารจัดการที่ดีตามโครงการและกิจกรรมต่าง ๆ ตลอดจนช่วยในการพัฒนาปรับปรุงงานที่กำลังดำเนินการ หรือวางแผนการดำเนินงานในอนาคต โดยเน้นผลการปรับปรุงการบริหารงาน ให้สอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้นำการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๕ มาใช้ในการศึกษาวิจัยการบริหารงานในสถานศึกษา ทั้ง ๖ ด้าน คือ ด้านหลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า ดังที่กล่าวมาข้างต้น

### ๒.๓ ความหมายของการบริหาร

การบริหาร (Administration) เป็นเรื่องที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการดำเนินงานขององค์การ เพราะเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะชี้ให้เห็นความสำเร็จ หรือความล้มเหลว ความมีประสิทธิภาพหรือความไร้ประสิทธิภาพของหน่วยงาน การบริหารเป็นเครื่องบ่งชี้ให้ทราบถึงความเจริญก้าวหน้าของสังคม ความก้าวหน้าของวิทยาการต่าง ๆ การบริหารเป็นมรรคที่สำคัญจะนำไปสู่ความก้าวหน้า การบริหารเป็นลักษณะการทำงานร่วมกันของกลุ่มบุคคลในองค์การซึ่งมีการวินิจฉัยสั่งการ นักบริหารจะต้องคำนึงถึงปัจจัยสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ การวินิจฉัยสั่งการเป็น

เครื่องแสดงให้ทราบถึงความสามารถของนักบริหาร และความเจริญเติบโตของการบริหาร ชีวิตประจำวันของมนุษย์ไม่ว่าในครอบครัวหรือองค์การโดยย่อมเกี่ยวข้องกับการบริหารอยู่เสมอ ดังนั้น การบริหารจึงเป็นเรื่องที่น่าสนใจและจำเป็นต่อการที่จะดำรงชีวิตของมนุษย์ในสังคม

มีนักบริหาร นักวิชาการ และนักการศึกษามากมายหลายท่านได้ให้ความหมายของการบริหารไว้หลายทัศนะ ซึ่งพอสรุปได้ดังนี้

มัลลิกา ต้นสอน ได้ให้ความหมายของการบริหาร (Administration) ว่าหมายถึง การกำหนดแนวทาง หรือนโยบาย การสั่งการ การอำนวยความสะดวก และการตรวจสอบ ให้ผู้ปฏิบัติสามารถดำเนินงานให้ได้ตามเป้าหมายที่ต้องการ<sup>๑๕</sup>

จันทรานี สงวนนาม ได้สรุปว่า การบริหารเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ เป็นสาขาวิชาที่มีการจัดระเบียบอย่างมีระบบ คือมีหลักการ กฎเกณฑ์ และทฤษฎี ที่ฟังเชื่อถือได้ อันเกิดจากการค้นคว้าเชิงวิทยาศาสตร์ เพื่อประโยชน์ในการบริหารงานโดยลักษณะเช่นนี้การบริหารจึงเป็นศาสตร์ (Science) ซึ่งเป็นศาสตร์ทางสังคม ที่อยู่กลุ่มเดียวกับวิชาจิตวิทยา สังคมวิทยา และรัฐศาสตร์ แต่ถ้าพิจารณาการบริหารในลักษณะของการปฏิบัติที่ต้องอาศัยความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และทักษะของผู้บริหารแต่ละคนที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งเป็นการประยุกต์เอาความรู้ หลักการและทฤษฎีไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์ และสิ่งแวดล้อมแล้ว การบริหารก็จะมีลักษณะเป็นศิลป์ (Arts)<sup>๑๖</sup>

สุธี สุทธิสมบูรณ์ และสมาน รังสิโยภุชญา ได้ให้ความหมายของการบริหาร หมายถึง การดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยอาศัยปัจจัยต่าง ๆ อันได้แก่ คน (Man) เงิน (Money) วัสดุสิ่งของ (Material) และวิธีการปฏิบัติงาน (Method) เป็นอุปกรณ์ในการดำเนินงาน<sup>๑๗</sup>

ธงชัย สันติวงษ์ ได้ให้ความหมายของการบริหารว่า การบริหาร หมายถึงภาระหน้าที่ของผู้นำของกลุ่ม ซึ่งจะต้องจัดการให้ทรัพยากรทั้งที่เป็นตัวคน และวัตถุสามารถประสานเข้าด้วยกัน เพื่อร่วมกันทำงานเป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพได้ และขณะเดียวกันจะต้องจัดการนำองค์การให้สัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมภายนอกได้อย่างดีที่สุด<sup>๑๘</sup>

<sup>๑๕</sup> มัลลิกา ต้นสอน, การจัดการยุคใหม่, (กรุงเทพฯ: เอกซเปอร์เน็ท จำกัด., ๒๕๔๔), หน้า ๑๐.

<sup>๑๖</sup> จันทรานี สงวนนาม, เอกสารประกอบการสอนบรรยายหลักสูตรผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง. (ม.ท.ป., ๒๕๓๖ ), หน้า ๔.

<sup>๑๗</sup> สุธี สุทธิสมบูรณ์, หลักการบริหารเบื้องต้น. (กรุงเทพฯ: สวัสดิการสำนักพิมพ์ ก.พ., ๒๕๓๖), หน้า ๑๒.

<sup>๑๘</sup> ธงชัย สันติวงษ์, องค์กรและการบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ ๙. ( กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๓๗), หน้า ๒๖.

ธีระรัตน์ กิจจารักษ์ ให้ความหมายของการบริหารว่า การบริหาร คือ การใช้ศาสตร์ และศิลป์นำเอาทรัพยากรการศึกษา (Administration Resource) มาประกอบการตาม กระบวนการบริหาร (Process of Administration) ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ<sup>๑๙</sup>

นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการศึกษาต่างประเทศอีกมากมายหลายท่านได้ให้ความหมาย ของการบริหารไว้ ดังนี้

สมยศ นาวิกาน ได้ศึกษาความหมายและแนวคิดในการบริหารของนักวิชาการทาง รัฐศาสตร์ ลูเธอร์ กุลิก (Luther Gulick) อ้างถึงใน สมยศ นาวิกาน ได้ให้ทัศนะว่า การบริหาร เป็นศาสตร์ สาขาวิชาการบริหารย่อมจะให้ความรู้ที่เชื่อถือได้กับผู้บริหารว่าต้องทำอะไร ภายในสถานการณ์อย่างใดอย่างหนึ่งโดยเฉพาะ และช่วยให้พวกเขาคาดคะเนถึงผลลัพธ์ของ การกระทำของพวกเขาได้<sup>๒๐</sup>

ยอร์ช (George) อ้างถึงใน ประดิษฐ์ บอดี้จิ้น ได้ให้ความหมายของการบริหารไว้ว่า กระบวนการที่ประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์กร การดำเนินงานและการควบคุม เพื่อใช้ ให้กิจกรรมให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพโดยอาศัยคนและทรัพยากร<sup>๒๑</sup>

ไซมอน (Herbert A. Simon) อ้างถึงใน เต็มศักดิ์ ทองอินทร์ กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง ศิลปะในการทำให้สิ่งต่าง ๆ ได้รับการกระทำจนเป็นผลสำเร็จ โดยที่ผู้บริหารมักไม่ได้ เป็นผู้ปฏิบัติ แต่ผู้บริหารเป็นผู้ใช้ศิลปะทำให้ผู้ปฏิบัติได้ทำงานจนสำเร็จ ตามจุดมุ่งหมายที่ ผู้บริหารตัดสินใจเลือก<sup>๒๒</sup>

จากความหมายและคำจำกัดความที่นักวิชาการต่าง ๆ ได้กล่าวมานี้ พอสรุปได้ว่า การบริหารเป็นเรื่องที่มีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งต่อการดำเนินงานขององค์กร เพราะเป็น เครื่องมืออันสำคัญในอันที่จะชี้ให้เห็นถึงความสำเร็จ หรือล้มเหลว ความมีประสิทธิภาพ หรือ ความไร้ประสิทธิภาพของหน่วยงาน การบริหารเป็นเครื่องบ่งชี้ให้ทราบถึงความเจริญก้าวหน้า การบริหารเป็นลักษณะการทำงานร่วมกันของกลุ่มบุคคลในองค์การ มีลักษณะการวินิจฉัยสั่ง การ นักบริหารจะต้องคำนึงถึงปัจจัยสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ เพราะการวินิจฉัยสั่งการเป็นเครื่อง แสดงให้ทราบถึงความสามารถของนักบริหารและการเจริญเติบโตของการบริหาร ชีวิตประจำวัน

<sup>๑๙</sup> ธีระ รัตน์ กิจจารักษ์, เอกสารคำสอนวิชาการบริหารการศึกษา, (เพชรบูรณ์: คณะ ครุศาสตร์สถาบันราชภัฏ, ๒๕๔๒), หน้า ๑๑.

<sup>๒๐</sup> สมยศ นาวิกาน, การบริหาร, (กรุงเทพฯ: บรรณกิจ, ๒๕๔๔), หน้า ๑๘.

<sup>๒๑</sup> ประดิษฐ์ บอดี้จิ้น, กระบวนการบริหารงานของคณะกรรมการการอาชีวศึกษาจังหวัดกลุ่ม ภาคเหนือ, วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยนเรศวร, ๒๕๓๘), หน้า ๑๓.

<sup>๒๒</sup> เต็มศักดิ์ ทองอินทร์, ความรู้เบื้องต้นทางการบริหารรัฐกิจ, (กรุงเทพฯ: มหาจุฬาลงกรณ ราชวิทยาลัย, ๒๕๔๗), หน้า ๓.



ของมนุษย์ไม่ว่าในครอบครัวองค์กรใดย่อมเกี่ยวข้องกับการบริหารอยู่เสมอ ดังนั้น การบริหารจึงเป็นเรื่องที่น่าสนใจ และจำเป็นต่อการที่จะดำรงชีวิตของบุคคลในสังคม

## ๒.๔ แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร

การบริหารโดยทั่ว ๆ ไป จะมีลักษณะเป็นกระบวนการวิธี หรือเป็นการกำหนดขั้นตอนในการปฏิบัติงาน หรือเป็นลำดับรายการในการบริหาร ซึ่งในการบริหารนั้น จะต้องมียุทธศาสตร์ก่อนหลังจากจะต้องทำอะไรก่อนและต่อ ๆ ไปจะทำอะไร ซึ่งจัดว่าเป็นหลักเกณฑ์วิธีการทางวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) กระบวนการบริหารจะกำหนดขอบเขต และหน้าที่ตามขั้นตอนต่าง ๆ ไว้อย่างชัดเจน

นักวิชาการ และนักบริหารต่างประเทศตลอดจนนักการศึกษาได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหารไว้ดังนี้

ลูทวิช ฟันชูเพเซอร์ ได้กล่าวถึงกระบวนการในการบริหารงานของกูลิค และเออร์วิค (Luther H. Gulick and Lyndall Urwick) ซึ่งได้เสนอกระบวนการบริหารไว้ ๗ ประการ ซึ่งเรียกรวม ๆ ว่า “POSDCORB” กระบวนการบริหารนี้ได้สรุปไว้ในหนังสือ “Papers on the Science of Administration” ในปี ค.ศ. 1936 โดยมีกระบวนการบริหาร ดังนี้

๑. การวางแผน (Planning) หมายถึง การวางแผนแนวทางในการปฏิบัติงานตลอดจนวิธีการปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้า เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

๒. การจัดหน่วยงาน (Organizing) หมายถึง การจัดโครงสร้างอำนาจหน้าที่ การแบ่งส่วนงาน การจัดสายงานการจัดตัวบุคคล (Staffing) หมายถึง การบริหารงานด้านบุคลากร อันได้แก่ การจัดอัตรากำลัง การสรรหา การรักษาสภาพการทำงาน การควบคุมการปฏิบัติงาน

๓. การอำนวยการ (Direction) หมายถึง การดำเนินการในการตัดสินใจ และการสั่งการในกิจการต่าง ๆ ให้ดำเนินไปอย่างมีระเบียบแบบแผน ทั้งในลักษณะทั่ว ๆ ไป และในลักษณะเฉพาะ ตลอดจนการให้คำแนะนำและการควบคุมการปฏิบัติงาน

๔. การประสานงาน (Coordinating) หมายถึง การร่วมมือในการปฏิบัติงานในส่วนต่าง ๆ ให้ประสานสอดคล้องกันและกลมกลืนกัน

๕. การรายงาน (Reporting) หมายถึง การรายงานผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานให้ผู้บริหารและสมาชิกของหน่วยงานได้ทราบความเคลื่อนไหว และความก้าวหน้าของกิจการในหน่วยงาน

๖. งบประมาณ (Budgeting) หมายถึง การควบคุมการใช้จ่ายให้รอบคอบ และรัดกุมรวมถึงการจัดสรรงบประมาณ การทำบัญชี<sup>๒๓</sup>

---

<sup>๒๓</sup> ลูทวิช ฟันชูเพเซอร์, การศึกษากระบวนการบริหารงานของผู้บัญชาการสามัญศึกษาจังหวัด, วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๓๘), หน้า ๑๒.

คณาจารย์ภาควิชาบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง ได้กล่าวถึงแนวคิดของ ฟาโย (Henry Fayol) นักวิชาการเหมืองแร่ชาวฝรั่งเศส ผู้เป็นต้นกำเนิดในการเสนอองค์ประกอบ มูลฐานของการบริหารแบบกระบวนการ ๕ ประการ ที่เรียกว่า POCCC ไว้ดังนี้<sup>๒๔</sup>

๑. การวางแผน (Planning) หมายถึง การสร้างทางเลือกหรือแนวทางดำเนินการไว้ล่วงหน้า เพื่อใช้ในการตัดสินใจในอนาคต

๒. การจัดองค์การ (Organizing) หมายถึง การกำหนดโครงสร้างหน่วยงานและ ระบุหน้าที่โดยการผสมผสานระหว่างวัตถุ คน และเงิน

๓. การบังคับบัญชา (Commanding) หมายถึง การทำให้เกิดการดำเนินงานตามที่ได้มีการกำหนดไว้ ซึ่งการบังคับบัญชาที่ดีนั้นจะต้องมีการติดต่อสื่อสาร ๒ ทาง กล่าวคือ การยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถแสดงความคิดเห็นได้

๔. การประสานงาน (Coordinating) หมายถึง การรวมความพยายามของผู้ปฏิบัติงาน และช่วยสนับสนุนให้เกิดการติดต่อสื่อสารระหว่างกัน เพื่อให้การทำงานสำเร็จ

๕. การควบคุม (Controlling) การติดตามการดำเนินงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต) กล่าวถึง การบริหารเป็นวิธีการทำให้งาน สำเร็จโดยอาศัยผู้อื่น (Getting things done through other people) และกล่าวว่าหน้าที่ของ ผู้บริหารเป็นกรอบในการพิจารณาของผู้บริหารให้สำเร็จ มี ๕ ประการ ตามคำย่อภาษาอังกฤษ ว่า “POSDC” ดังนี้ คือ<sup>๒๕</sup>

๑. P คือ Planning หมายถึง การวางแผน เป็นการกำหนดแนวทางการดำเนินงาน เพื่อความสำเร็จที่จะตามมาในอนาคต ผู้บริหารที่ดีต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล เพื่อกำหนด ทิศทางขององค์กร

๒. O คือ Organizing หมายถึง คือ การจัดองค์กร เป็นการกำหนดโครงสร้างความสัมพันธ์ของสมาชิกและสายบังคับบัญชาภายในองค์กร มีการแบ่งงานกันทำและการกระจาย อำนาจ

๓. S คือ Staffing หมายถึง งานบุคลากร เป็นการสรรหาบุคลากรใหม่ การพัฒนา บุคลากรและการใช้คนให้เหมาะสมกับงาน

๔. D คือ Directing หมายถึง การอำนวยการ เป็นการสื่อสารเพื่อให้เกิดการ ดำเนินการตามแผน ผู้บริหารต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีและต้องมีภาวะผู้นำ

---

<sup>๒๔</sup> คณาจารย์ภาควิชาบริหารรัฐกิจ, **สรุปเนื้อหาวิชาทฤษฎีองค์การ**, (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๔๙), หน้า ๙ .

<sup>๒๕</sup> ประยูร ธมฺมจิตฺโต, **พุทธวิธีในการบริหาร**, พิมพ์ครั้งที่ ๔. (กรุงเทพฯ: มหจุฬาลงกรณ ราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙), หน้า ๓ - ๕.



๕. C คือ Controlling หมายถึง การกำกับดูแล เป็นการควบคุมคุณภาพของการปฏิบัติงานภายในองค์กร รวมทั้งกระบวนการแก้ปัญหาภายในองค์กร

สมาคมผู้บริหารการศึกษาแห่งสหรัฐอเมริกา (American Association of School Administration) อ้างถึงในธีระรัตน์ กิจจาร์ักษ์ เสนอแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหารไว้ ๕ ประการ คือ<sup>๒๖</sup>

๑. การวางแผน (Planning) หมายถึง การวางแผนหรือโครงการสำหรับการปฏิบัติงานในอนาคตให้ตรงเป้าหมายที่ต้องการ โดยกำหนดงานที่จะทำวิธีการ และวัตถุประสงค์ของงานนั้น ๆ ไว้ล่วงหน้า

๒. การแสวงหา และกำหนดตัวบุคคลและอุปกรณ์ (Allocation) หมายถึง การแสวงหากำหนดตัวบุคคล และวัสดุทุกชนิดที่จำเป็นในการปฏิบัติงานตามแผน เพื่อให้งานนั้นสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

๓. การเสริมกำลังบำรุง (Stimulation) หมายถึง การบำรุงขวัญ กระตุ้น และส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้ผลงานดีทั้งปริมาณและคุณภาพ

๔. การประสานงาน (Co - ordination) หมายถึง การจัดให้ผู้แทนของหน่วยงานย่อยทุกหน่วยงานพบปะปรึกษาหารือกันเพื่อให้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นหรือทราบเรื่องการปฏิบัติงานของผู้อื่น และเพื่อให้งานสัมพันธ์ไม่ขัดแย้งกัน โดยยึดเป้าหมายขององค์กรเป็นหลัก

๕. การประเมินผลงาน (Evaluation) หมายถึง การตรวจสอบการปฏิบัติงานทุกระยะให้ทราบผลการปฏิบัติงาน และปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อหาแนวทางแก้ไขทุกระยะและประเมินผลขั้นสุดท้ายเพื่อทราบผลการปฏิบัติงาน และปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อหาแนวทางแก้ไขทุกระยะและประเมินผลขั้นสุดท้าย เพื่อเปรียบเทียบผลงานกับผลงานที่ควรจะได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ตั้งแต่ต้น เพื่อวางแผนใหม่สำหรับการปฏิบัติงานในอนาคต

สรุปแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารเป็นพฤติกรรมอย่างหนึ่ง ซึ่งเป็นกระบวนการทางสังคมที่ผู้บริหารใช้สำหรับตัดสินใจ เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารหน่วยงานหรือองค์กรต่าง ๆ ทั้งที่เป็นองค์กรที่เป็นหน่วยงานของรัฐและเอกชน ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ตามเป้าหมาย โดยนำทรัพยากรมาใช้ให้ประหยัด ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวนี้ต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ เพื่อให้บุคคลต่าง ๆ เกิดความร่วมมือกันในการปฏิบัติงาน ซึ่งกระบวนการบริหารเป็นภารกิจที่ผู้บริหารต้องปฏิบัติหน้าที่ตามลำดับขั้นตอน เป็นระบบให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดต่อองค์กร

---

<sup>๒๖</sup>ธีระรัตน์ กิจจาร์ักษ์, เอกสารคำสอนวิชาการบริหารการศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย: คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏเพชรบูรณ์, ๒๕๔๒), หน้า ๖๗.

## ๒.๕ การบริหารสถานศึกษา (โรงเรียน)

การบริหารสถานศึกษา จะใช้เรียกว่าการบริหารโรงเรียนตามที่เรียกแต่ก่อนก็ได้ การบริหารสถานศึกษานั้น เป็นภารกิจที่สำคัญยิ่งของผู้บริหารสถานศึกษาที่จะต้องกำหนด แผนงาน วิธีการ ตลอดจนขั้นตอนต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานไว้อย่างมีระบบ เพราะถ้าระบบ บริหารภายในสถานศึกษาไม่ดี จะกระทบกระเทือนต่อส่วนอื่นๆ ของหน่วยงานได้ ดังนั้น ความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการบริหารสถานศึกษา จึงขึ้นอยู่กับสมรรถภาพของผู้บริหาร สถานศึกษาเป็นสำคัญ นักวิชาการด้านการศึกษาได้ให้นิยามหรือความหมายของการบริหาร วิทยาลัย (การบริหารสถานศึกษา) ไว้ดังนี้

ภิญโญ สารให้ความหมายการบริหารโรงเรียนว่า กิจการต่าง ๆ ที่บุคคลหลายคน ร่วมมือกันดำเนินการเพื่อพัฒนาเด็ก เยาวชน ประชาชนหรือสมาชิกในสังคมในทุก ๆ ด้าน เช่น ความสามารถ ทักษะ ทักษะ พฤติกรรม ค่านิยม คุณธรรม เพื่อให้บุคคลดังกล่าวเป็นสมาชิก ที่ดีและมีประสิทธิภาพของสังคม โดยกระบวนการต่าง ๆ ทั้งที่เป็นระเบียบแบบแผนทั้งใน วิทยาลัยและนอกวิทยาลัย<sup>๒๗</sup>

รุ่งทิวา จักรกร ได้ให้ความหมายของการบริหารโรงเรียนว่า หมายถึง การ ดำเนินการของกลุ่ม สามารถ ทักษะ พฤติกรรม ค่านิยม คุณธรรมเพื่อให้บุคคลดังกล่าว เป็นสมาชิกที่ดี และมีประสิทธิภาพของสังคม โดยกระบวนการต่าง ๆ ทั้งที่เป็นระเบียบแบบแผน ทั้งในวิทยาลัยและนอกวิทยาลัย<sup>๒๘</sup>

สมคิด บางโม กล่าวว่า การบริหารโรงเรียนเป็นแหล่งพัฒนาประชากรของประเทศ ที่สำคัญยิ่ง เป็นหน่วยงานที่ใช้ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ จำนวนมากมาย หากการจัดการ บริหารงานในโรงเรียนขาดประสิทธิภาพ ผลผลิตของโรงเรียน คือนักเรียนที่สำเร็จออกไปย่อมมี ประสิทธิภาพต่ำ ซึ่งส่งผลกระทบต่อการพัฒนาประเทศย่อมล่าช้าตามไปด้วย<sup>๒๙</sup>

เมธี ปิลันธนาพันธ์ มีความเห็นว่า การบริหารสถานศึกษา เป็นการใช้ทั้งศาสตร์ และศิลป์ในการดำเนินการบริหารหรือการบริการด้านการปกครอง การเรียนการสอน และการ ปรับปรุงแก้ไขเกี่ยวกับการศึกษาร่วมกับผู้อื่น เพื่อให้การเรียนการสอนดำเนินไปด้วยดีมี ประสิทธิภาพตามจุดมุ่งหมายของการศึกษา<sup>๓๐</sup>

---

<sup>๒๗</sup> ภิญโญ สาร, หลักการบริหารการศึกษา, พิมพ์ครั้งที่ ๓. (กรุงเทพฯ: วัฒนาพานิช, ๒๕๑๙), หน้า ๒.

<sup>๒๘</sup> รุ่งทิวา จักรกร, การบริหารโรงเรียน, (กรุงเทพฯนคร: ๒๕๒๘), หน้า ๑๓๘.

<sup>๒๙</sup> สมคิด บางโม, การบริหารการศึกษา, พิมพ์ครั้งที่ ๔. (กรุงเทพฯ: สถาบันราชภัฏพระนคร, ๒๕๔๔), หน้า ๑๕๓.

<sup>๓๐</sup> เมธี ปิลันธนาพันธ์, การบริหารการศึกษา, พิมพ์ครั้งที่ ๕. (กรุงเทพฯ: เมธีปัส, ๒๕๒๕), หน้า ๒.

พนัส หันนาคินทร์ ให้ทรรศนะเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนไว้ว่า เป็นภารกิจของผู้บริหารเพื่อให้งานบรรลุตามจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ ทั้งยังข้อสังเกตว่าการบริหารโรงเรียนมุ่งหวังที่จะพัฒนาคนให้มีคุณภาพ<sup>๓๑</sup>

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ ให้ความหมายการบริหารโรงเรียนไว้ว่า หมายถึงกิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปร่วมมือกันดำเนินการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างที่บุคคลร่วมกำหนด โดยใช้กระบวนการอย่างมีระเบียบ และใช้ทรัพยากรตลอดจนเทคนิคต่าง ๆ ที่เหมาะสม ผู้บริหารโรงเรียนมีภารกิจที่ต้องปฏิบัติทั้งในโรงเรียน และนอกโรงเรียน ในการดำเนินงาน ๕ ประการ คือ<sup>๓๒</sup>

๑. การให้โอกาสทางการศึกษาหรือปรับปรุงการศึกษาในโรงเรียนหรือบริหารงานวิชาการ
๒. บริหารงานบุคลากรในโรงเรียน
๓. บริหารงานเกี่ยวกับชุมชนและการประชาสัมพันธ์โรงเรียน
๔. บริหารงานเกี่ยวกับอาคารสถานที่ ธุรการ การเงิน และการให้บริการ
๕. บริหารงานกิจการนักเรียน

นิพนธ์ กินาวงศ์ กล่าวว่า การบริหารโรงเรียน คือกระบวนการต่าง ๆ ในการดำเนินงานของกลุ่มบุคคล ซึ่งเรียกว่า ผู้บริหาร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้บริการทางการศึกษาแก่สมาชิกในสังคม<sup>๓๓</sup>

สรุปได้ว่า การบริหารโรงเรียนหรือสถานศึกษา เป็นกิจกรรมทางการศึกษาที่จะต้องทำเป็นกระบวนการ โดยกลุ่มบุคคลต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ นั่นก็คือการพัฒนาสมาชิกหรือผู้รับบริการทางการศึกษา ให้เป็นผู้มีคุณภาพที่สังคมต้องการ และเป็นภารกิจที่สำคัญยิ่งของผู้บริหารสถานศึกษาที่จะต้องสามารถนำองค์กรให้อยู่รอด ต้องกำหนดแผนงานวิธีการ ตลอดจนขั้นตอนต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานไว้อย่างมีระบบ โดยพึงพึงงบประมาณจากรัฐที่มีไม่มากนักด้วยความประหยัด ใช้ทรัพยากรให้คุ้มค่า ทั้งคน เงิน เวลาและทรัพย์สินอย่างอื่น เพราะถ้าระบบบริหารภายในสถานศึกษาไม่ดี จะกระทบกระเทือนต่อส่วนอื่น ๆ ของหน่วยงานได้ ดังนั้นความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการบริหารสถานศึกษา จึงขึ้นอยู่กับสมรรถภาพของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นสำคัญ

---

<sup>๓๑</sup>พนัส หันนาคินทร์, **หลักการบริหารโรงเรียน**, (กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๓). หน้า ๒๕.

<sup>๓๒</sup>นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์, **ก้าวเข้าสู่ผู้บริหารการศึกษา**. (กรุงเทพฯ: บพิธการพิมพ์, ๒๕๔๐) หน้า ๑๒๘.

<sup>๓๓</sup>นิพนธ์ กินาวงศ์, **หลักการบริหารการศึกษา**, พิมพ์ครั้งที่ ๒. (พิษณุโลก: ตระกูลไทย, ๒๕๔๓) หน้า ๑๒.

## ๒.๖ หลักการบริหารการศึกษา

โรงเรียนจะจัดการศึกษาให้เป็นไปตามความมุ่งหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะต้องมีการวิเคราะห์ภารกิจที่รับผิดชอบ และกำหนดขอบข่ายงานให้ครอบคลุมภารกิจนั้น พร้อมทั้งใช้กระบวนการและวิธีการจัดการดังกล่าวดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่วางไว้ ซึ่งโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร มีการจัดโครงสร้าง และขอบข่ายงานครอบคลุมภารกิจต่าง ๆ เหมือนกับโรงเรียนอื่น ๆ ในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาแห่งชาติ คือจะแบ่งงานครอบคลุมภารกิจ ๖ ด้าน ได้แก่ ด้านวิชาการ งานธุรการ การเงินและพัสดุ งานบุคลากร งานกิจการนักเรียน งานอาคารสถานที่ และงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน<sup>๓๔</sup>

### ๑. งานด้านวิชาการ

โรงเรียนโดยทั่วไปมีฝ่ายวิชาการ ทำหน้าที่รับผิดชอบเป็นที่ปรึกษาผู้บริหารโรงเรียนเกี่ยวกับงานวิชาการ ควบคุมการเรียนการสอน จัดครูเข้าสอน จัดให้มีอุปกรณ์เครื่องมือ วัสดุ นิเทศการสอน การวัดผลประเมินผล จัดโปรแกรมการใช้เครื่องมือโสตทัศนศึกษา การใช้ห้องสมุด ส่งเสริมให้มีการวิจัยในชั้นเรียน จัดโปรแกรมการเรียน ประเมินผลงานด้านวิชาการ สรรหาและจัดการใช้ทรัพยากรทั้งที่เป็นบุคคล และสิ่งของเพื่อปรับปรุงและพัฒนางานด้านวิชาการให้เจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้น

สมคิด บางโม ให้ความหมายของการบริหารงานวิชาการไว้ว่า หมายถึงกิจกรรมทุกอย่างภายในโรงเรียนที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุง พัฒนาการเรียนการสอนนักเรียนให้ได้ผลดี และก่อให้เกิดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพที่สูงขึ้น<sup>๓๕</sup>

### ๒. งานธุรการ การเงิน และพัสดุ

งานธุรการ การเงิน และพัสดุ เป็นงานที่ต้องปฏิบัติโดยยึดกฎหมาย ระเบียบหลักเกณฑ์ ข้อบังคับ เงื่อนไขและตามหนังสือสั่งการ เป็นงานที่ต้องปฏิบัติเป็นประจำ มีการตรวจสอบ การควบคุมกำกับ ติดตามให้เป็นไปตามกำหนดเวลา ซึ่งงานในขอบข่ายของงานธุรการ การเงิน และพัสดุ ได้แก่ งานสารบัญญ งานทะเบียนและรายงาน งานรักษาความปลอดภัยสถานที่ราชการ งานประชาสัมพันธ์ งานการเงิน ซึ่งได้แก่รายรับรายจ่ายของส่วนราชการทั้งที่เป็นเงินงบประมาณ เงินนอกงบประมาณ และเงินรายได้ของแผ่นดิน งานพัสดุ ซึ่งประกอบด้วยงานจัดซื้อจัดจ้าง และควบคุมพัสดุ การตรวจสอบพัสดุประจำปี งานจำหน่ายพัสดุ

<sup>๓๔</sup> สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, **มาตรฐานการศึกษาเพื่อการประเมินคุณภาพภายนอก: ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน**, พิมพ์ครั้งที่ ๕. (กรุงเทพฯ: สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ. ๒๕๔๕), หน้า ๑๖๒ - ๑๗๔.

<sup>๓๕</sup> สมคิด บางโม, **การบริหารการศึกษา**, พิมพ์ครั้งที่ ๔. (กรุงเทพฯ: สถาบันราชภัฏพระนคร, ๒๕๔๔), หน้า ๑๖๒ - ๑๗๔.

สมคิด บางโม ให้ความหมายของงานการบริหารงานบุคคลไว้ว่า หมายถึงการบริหารในด้านที่เกี่ยวกับตัวบุคคลผู้ปฏิบัติงานในโรงเรียน โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะใช้คนให้เกิดประโยชน์เต็มที่ เพื่อรักษากำลังแรงงาน บำรุงส่งเสริมสมรรถภาพและกำลังใจผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ<sup>๓๖</sup>

### ๓. งานบุคลากร

งานบุคลากร หรืองานบริหารงานบุคคล เป็นงานที่มีความสำคัญอีกอย่างหนึ่ง ที่จะทำให้งานบริหารการศึกษา ประสบความสำเร็จ ผู้บริหารที่สามารถดำเนินการด้านนี้ได้อย่างมีประสิทธิภาพจะสามารถใช้บุคลากรเท่าที่มีอยู่ให้เป็นกำลังสำคัญในการบริหารงานด้านอื่น ๆ ในสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สมคิด บางโม ให้ความหมายของงานการบริหารงานบุคคลไว้ว่า หมายถึงการบริหารในด้านที่เกี่ยวกับตัวบุคคลผู้ปฏิบัติงานในโรงเรียน โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะใช้คนให้เกิดประโยชน์เต็มที่ เพื่อรักษากำลังแรงงาน บำรุงส่งเสริมสมรรถภาพและกำลังใจผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์<sup>๓๗</sup>

กระบวนการในการบริหารงานบุคคลโดยทั่วไปมี ๗ ขั้นตอน คือการวางแผนกำลังคนและกำหนดเงินเดือน การแสวงหา การบำรุงรักษา การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาบุคคลและการให้พ้นจากงาน และการจัดสวัสดิการ ซึ่งงานการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนโดยทั่วไปมีดังนี้

๑. การปฐมนิเทศ
๒. การควบคุมการทดลองปฏิบัติราชการ
๓. การโอนย้าย
๔. การจัดทำทะเบียนประวัติ
๕. การเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น
๖. การประเมินผลการปฏิบัติงาน
๗. การพิจารณาความดีความชอบ
๘. การพัฒนาบุคคล
๙. การจัดสวัสดิการ และ
๑๐. การให้ออกจากงาน

<sup>๓๖</sup> เรื่องเดียวกัน. หน้า ๓๕.

<sup>๓๗</sup> เรื่องเดียวกัน. หน้า ๑๖๒ - ๑๗๔.

กระบวนการบริหารงานบุคคลมีขอบข่ายงานดังนี้ คือการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน การพัฒนาและธำรงรักษาบุคลากร การรักษาระเบียบวินัย การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

งานบุคลากรหรืองานบริหารงานบุคคล จึงหมายถึงการวางแผนบุคคลและอัตรากำลังในการปฏิบัติงานในโรงเรียน การพัฒนาบุคลากรเพื่อให้มีประสิทธิภาพ และคุณภาพในการจัดการเรียนการสอนให้เหมาะสม การประเมินผลการทำงานเพื่อพัฒนางานการจัดการเรียนการสอนและเพื่อพิจารณาความดีความชอบและเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น และรวมถึงการทำโทษทางวินัยตามความเหมาะสม เพื่อไม่ให้เกิดผลเสียในการปฏิบัติงานของบุคลากร

#### ๔. งานกิจการนักเรียน

งานกิจการนักเรียนหรือการบริหารงานกิจการนักเรียน เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับตัวนักเรียนและกิจกรรมที่จัดให้นักเรียนทั้งหมด ยกเว้นกิจกรรมการเรียนการสอนในห้องเรียน ซึ่งเป็นงานด้านวิชาการ วัตถุประสงค์ของงานกิจการนักเรียนเพื่อช่วยส่งเสริมการเรียนการสอนในหลักสูตรให้บรรลุผลมากยิ่งขึ้น

สมคิด บางโม ได้ให้ความหมายของการบริหารกิจการนักเรียนว่า หมายถึงการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับนักเรียนที่ไม่เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนการสอน ในห้องเรียนไม่ว่ากิจกรรมนั้นจะทำในโรงเรียนหรือนอกโรงเรียน นับตั้งแต่นักเรียนเข้าเข้ามาเรียนในโรงเรียนจนกระทั่งออกจากโรงเรียนไป<sup>๓๔</sup>

ส่วนเสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ ได้กำหนดงานกิจการนักเรียนไว้ ๔ อย่าง คือ การกิจด้านสวัสดิการ ด้านการควบคุม ด้านกิจกรรม ด้านการสอน<sup>๓๕</sup>

งานกิจการนักเรียนมีขอบข่ายงาน ๓ ประเภท คือ

๑. งานปกครองและวินัย
๒. งานจัดบริการต่าง ๆ ได้แก่ การแนะแนว ทุนการศึกษา สุขภาพอนามัย อาหารกลางวัน ความปลอดภัย นันทนาการ การสื่อสารคมนาคม และสหกรณ์ร้านค้า
๓. การจัดกิจกรรมนักเรียน ได้แก่ บรรดากิจกรรมประกอบหรือเสริมหลักสูตรทั้งหลายที่จัดขึ้นในโรงเรียน โดยนักเรียนสมัครใจเข้าร่วมดำเนินกิจการเอง ทั้งในและนอกโรงเรียน โดยความเห็นชอบและสนับสนุนของทางโรงเรียน

งานบริหารกิจการนักเรียนจึง หมายถึง การปกครองนักเรียนให้เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ มีคุณธรรม มีระเบียบวินัย การจัดกิจกรรมต่าง ๆ ในการแนะแนว ความปลอดภัย

<sup>๓๔</sup> เรื่องเดียวกัน. หน้า ๑๗๔.

<sup>๓๕</sup> เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, การวิจัยการบริหารการศึกษา, (กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๓๖.) หน้า ๑๓๗.

การนั้นหนาการ และการให้บริการทางการศึกษาในด้านต่าง ๆ ทั้งในและนอกโรงเรียนให้แก่ นักเรียน รวมถึงการพัฒนาศักยภาพในด้านต่าง ๆ ของนักเรียน

#### ๕. งานอาคารสถานที่

งานอาคารสถานที่ เป็นการบริการด้านการใช้สถานที่ต่าง ๆ ภายในโรงเรียน ซึ่ง ผู้บริหารจะต้องจัดการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ ดำเนินงานด้านอาคารสถานที่ร่วมกับบุคลากรใน โรงเรียนให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ การบริหารสถานที่ ถ้าบริหารได้ดี สถานที่เหมาะสม การใช้อาคารและตกแต่งอาคารเอื้อให้อำนวยต่อการเรียนการสอนแล้วอย่าลืมทำให้การบริหารงาน ด้านอื่น ๆ ดีไปด้วย

สมคิด บางโม ได้กล่าวว่า สถานที่ตั้งของอาคารเรียน ห้องเรียน อาคารประกอบ การดูแลบำรุงรักษา และการปรับปรุงอาคารสถานที่ การบริหารอาคารสถานที่ การวางแผนการใช้อาคารให้เกิดประโยชน์สูงสุด การสร้างและจัดหาอาคารเพิ่มเติม เป็นคณะกรรมการ การควบคุมการก่อสร้างอาคารให้ความรู้เรื่องการใช้อาคารสถานที่ แต่งตั้งเวรยามในการ ควบคุมดูแลอาคารสถานที่ ประดับตกแต่งบริเวณโรงเรียนให้ดูสะอาด มีบรรยากาศดี ดูแลความ สะอาดเรียบร้อยของอาคารสถานที่ ประเมินผลการใช้อาคารสถานที่ สรุปปัญหาอุปสรรคที่ เกิดขึ้น และหาข้อเสนอแนะพร้อมแนวทางแก้ไข<sup>๔๐</sup>

หน้าที่ของฝ่ายบริหารอาคารสถานที่ ประกอบด้วย

๑. การจัดสร้างอาคารสถานที่
๒. การใช้อาคารสถานที่
๓. การบำรุงรักษาอาคารสถานที่
๔. การควบคุมดูแลอาคารสถานที่
๕. การประเมินผลการใช้อาคารสถานที่

กล่าวได้ว่าการจัดอาคารสถานที่ เพื่อส่งเสริมการเรียนการสอนให้บรรลุวัตถุประสงค์ ได้แก่ การพิจารณาสถานที่ตั้งที่เหมาะสมกับอาคารเรียน อาคารประกอบ ห้องเรียน สอดคล้อง กับสภาพความต้องการใช้ ตลอดจนการดูแลบำรุงรักษา ปรับปรุงให้สามารถใช้งานได้สม่ำเสมอ รวมทั้งการดูแลให้สาธารณูปโภคใช้งานได้ดีตลอดมา

#### ๖. งานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนชุมชน เป็นการสร้างและรักษาเกียรติประวัติ ของโรงเรียน การให้บริการทางการศึกษาแก่ชุมชน เช่น กีฬา นันทนาการ วิชาการ สถานที่ การสร้างทัศนคติที่ดี และสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับผู้ปกครอง ศิษย์เก่า ชุมชน และหน่วยงานอื่น

<sup>๔๐</sup> เรื่องเดียวกัน. หน้า ๑๗๗.



สมคิด บางโม กล่าวว่าการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน จัดว่าเป็นสิ่งสำคัญในการบริหารการศึกษา เพราะโรงเรียนจะต้องระดมทรัพยากรจากชุมชนมาช่วยในการพัฒนาโรงเรียน ทั้งอุปกรณ์ เครื่องมือ อาคารเรียน ตลอดจนการสนับสนุนด้านการเงิน การใช้แหล่งวิทยากร สถานประกอบการต่างๆ ในชุมชนจึงมีความจำเป็นในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนด้วยเหตุผลที่ว่าโรงเรียนเป็นแหล่งพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้แก่ชุมชน เป็นแหล่งถ่ายทอดวัฒนธรรม เป็นแหล่งรวมของศาสตร์ต่าง ๆ ที่จะให้ความรู้ เพื่อพัฒนาชุมชนเป็นศูนย์กลางของชุมชนในการให้บริการอาคาร บริเวณประกอบพิธีต่าง ๆ ของโรงเรียนและชุมชน มีเป้าหมายสร้างความสันติสุขร่วมกัน คือสร้างคนให้เป็นคนดีของสังคม<sup>๔๑</sup>

หลักการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ต้องดำเนินการอย่างจริงจัง บริสุทธิ์ใจ รอบคอบ ตรงไปตรงมา เชื่อถือได้ เป็นภารกิจที่ต้องกระทำต่อเนื่อง ครอบคลุมทุกด้าน เป็นงานสร้างสรรค์ส่งเสริมภาพพจน์ของโรงเรียน ควรติดต่อสื่อสารสองทาง โดยคำนึงถึงความต้องการและพัฒนาการของชุมชน ดำเนินงานในวิถีทางแห่งประชาธิปไตย

การบริหารงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนจึง หมายถึง การบริหารการจัดการให้บริการและสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างโรงเรียนและชุมชน ด้วยการสัมพันธ์สร้างภาพพจน์ที่ดี โดยส่งเสริมการจัดตั้งชมรม หรือสมาคม เพื่อระดมทรัพยากรมาช่วยสนับสนุนการบริหาร จัดการศึกษาของโรงเรียนให้บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายร่วมกันของโรงเรียนกับชุมชน

## ๒.๗ บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลที่มีความสำคัญต่อการบริหารอย่างมาก เพราะสถานศึกษาเป็นระบบของระบบการศึกษาและระบบสังคม ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้ที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารโรงเรียน ซึ่งจะประกอบด้วยผู้อำนวยการ และรองผู้อำนวยการ หรือผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษา เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่าการเป็นผู้บริหารสถานศึกษาเป็นงานที่ยากลำบาก เป็นงานที่สำคัญและท้าทายความสามารถของบุคคล ผู้ที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษา จึงจำเป็นต้องรู้ ต้องตระหนัก และมีความรู้ความสามารถอย่างดีในบทบาทภาระหน้าที่ และความรับผิดชอบของงานในตำแหน่งนี้ ยิ่งไปกว่านั้นยังต้องเข้าใจพลังทางสังคมต่าง ๆ ที่มีบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบของตนอีกด้วย ความพยายามที่จะรวบรวมเอาความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ และมโนทัศน์ในเรื่องบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารสถานศึกษา สรุปได้เป็นบทบาทหลัก ๖ ประการ คือ<sup>๔๒</sup>

<sup>๔๑</sup> เรื่องเดียวกัน. หน้า ๑๗๙.

<sup>๔๒</sup> สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, *เกณฑ์มาตรฐานผู้บริหารสถานศึกษา*, (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, ๒๕๔๐), หน้า ๔.



๑. เป็นผู้จัดการของโรงเรียน
๒. เป็นผู้นำทางการสอน
๓. เป็นผู้มีส่วนที่ผู้ได้บังคับบัญชาและนักเรียนจะถือเอาเป็นแบบอย่างได้
๔. เป็นผู้อำนวยความสะดวกให้เกิดมนุษยสัมพันธ์อันพึงประสงค์ในโรงเรียน
๕. เป็นผู้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง
๖. เป็นคนกลางไกลเกลี่ยข้อขัดแย้งต่าง ๆ

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา ได้กำหนดมาตรฐานผู้บริหารการศึกษาของคุรุสภา พ.ศ. ๒๕๔๐ ซึ่งได้กล่าวถึงแนวทางการปฏิบัติงานในหน้าที่ผู้บริหารสถานศึกษาไว้ ๑๒ ประการ คือ<sup>๔๓</sup>

๑. ปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษา
๒. ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้นกับการพัฒนาของบุคลากร ผู้เรียน และชุมชน
๓. มุ่งมั่นพัฒนาผู้ร่วมงานให้สามารถปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพ
๔. พัฒนาแผนงานขององค์กรให้สามารถปฏิบัติได้เกิดผลจริง
๕. พัฒนาและใช้นวัตกรรมการบริหารจนเกิดผลงานที่มีคุณภาพสูงขึ้นไปลำดับ
๖. ปฏิบัติงานขององค์กรโดยเน้นผลถาวร
๗. รายงานผลการพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้อย่างเป็นระบบ
๘. ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี
๙. ร่วมมือกับชุมชน และหน่วยงานอื่นอย่างสร้างสรรค์
๑๐. แสวงหา และใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนา
๑๑. เป็นผู้นำ และสร้างผู้นำ
๑๒. สร้างโอกาสในการพัฒนาได้ทุกสถานการณ์

ส่วน เคนซีวิช (Kenzevich) อ้างถึงในศิรินารถ นันทวัฒน์ภริมย์ กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาได้แก่ ผู้อำนวยการ อาจารย์ใหญ่ หรือครูใหญ่ มีบทบาทสำคัญถึง ๑๗ บทบาท คือ<sup>๔๔</sup>

๑. เป็นผู้กำหนดทิศทาง (direction Setting) หมายถึง ผู้บริหารต้องเป็นผู้กำหนดวางแผนนโยบายและทิศทางในการดำเนินงานของสถานศึกษาเพื่อให้ไปสู่เป้าหมายที่วางไว้

---

<sup>๔๓</sup> สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, เกณฑ์มาตรฐานผู้บริหารสถานศึกษา, (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, ๒๕๔๐), หน้า ๔.

<sup>๔๔</sup> เรื่องเดียวกัน. หน้า ๔.

๒. ความเป็นผู้นำหรือกระตุ้นความเป็นผู้นำ (Leader Catalyst) หมายถึง ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำในด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาและสถานศึกษา และเป็นผู้โน้มน้าวให้บุคลากรที่อยู่ภายใต้บังคับบัญชามีแนวโน้มตามได้

๓. เป็นนักวางแผน (Planner) หมายถึง ผู้บริหารต้องเป็นผู้ที่รู้จักการวางแผนทั้งระยะสั้นและระยะยาว ซึ่งแล้วแต่กิจการด้านต่าง ๆ ว่าควรจะวางแผนอย่างไร และต้องร่วมมือกับบุคลากรทุกฝ่ายภายในสถานศึกษานั้น ๆ ได้เป็นอย่างดี

๔. เป็นผู้ตัดสินใจ (Decision Maker) ผู้บริหารเป็นผู้กำหนดโครงสร้างการบริหาร และตัดสินใจในการทำกิจการงานต่าง ๆ ในสถานศึกษา

๕. เป็นนักจัดองค์การ (Organizer) ผู้บริหารจะเป็นผู้กำหนดโครงสร้างการบริหารงานต่าง ๆ ในสถานศึกษา

๖. เป็นผู้จัดการเปลี่ยนแปลง (Change Manager) ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำและรู้จักการเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ เกี่ยวกับการศึกษา สถานศึกษาให้ดีขึ้น และรู้จักโน้มน้าวจิตใจของบุคลากรภายในสถานศึกษาให้ยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่ตั้นั้นด้วย

๗. เป็นผู้ประสานงาน (Co - Ordinator) ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ประสานงานที่ดีทั้งภายในสถานศึกษาของตนเองและประสานงานต่าง ๆ กับสถานศึกษาและองค์กรอื่น ๆ ด้วย

๘. เป็นผู้สื่อสาร (Communication) ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ที่บุคลากรทั้งภายในสถานศึกษา และภายนอกสถานศึกษาสามารถที่จะติดต่อสื่อสารได้โดยไม่แบ่งระดับหรือชนชั้น

๙. เป็นผู้แก้ความขัดแย้ง (Conflict Manager) ผู้บริหารต้องเป็นผู้คอยแก้ปัญหาเมื่อบุคลากรภายในสถานศึกษาเกิดความขัดแย้ง หรือต่างสถาบันที่เกิดความขัดแย้งกัน

๑๐. เป็นผู้แก้ปัญหา (Problem Manager) ผู้บริหารจะต้องรู้จักและคอยแก้ปัญหาต่าง ๆ อย่างเป็นธรรมชาติ เมื่อเกิดการขัดแย้งไม่ว่าทั้งภายในสถานศึกษาของตน หรือต่างสถานศึกษาก็ตาม

๑๑. เป็นผู้จัดการระบบงาน (Systems Manager) ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำในการจัดระบบงาน และรู้จักพัฒนาสถานศึกษาให้ดียิ่งขึ้น

๑๒. เป็นผู้บริหารการเรียนการสอน (Instructional Manager) ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำทางด้านวิชาการ โดยเฉพาะการเรียนรู้เกี่ยวกับหลักสูตรหรือวิชาชีพต่าง ๆ ที่จะทำการเรียนการสอนที่ทางหน่วยงานกำหนดขึ้นมาใหม่เป็นอย่างดี และจะต้องเรียนรู้การจัดการเรียนการสอน และบริหารหลักสูตรในสถานศึกษา

๑๓. เป็นผู้บริหารบุคคล (Personal Manager) ผู้บริหารต้องรู้จักเลือกสรรหาบุคลากรให้เหมาะสมกับงาน รู้จักรักษาและพัฒนาบุคลากรมาใช้ให้เกิดประโยชน์ และทำให้เกิดประสิทธิภาพอย่างสูง รู้จักเทคนิควิธีการใช้ที่ดี

๑๔.เป็นผู้บริหารทรัพยากร (Resource Manager) ผู้บริหารต้องรู้จักนำเอาทรัพยากรทั้งทรัพยากรสิ่งของบุคคล มาใช้ให้เกิดประโยชน์ และทำให้เกิดประสิทธิภาพอย่างสูง และรู้จักใช้เทคนิควิธีการใช้ที่ดี

๑๕.เป็นผู้ประเมิน (Appraiser) ผู้บริหารต้องมีการประเมินผลของการดำเนินงานต่าง ๆ ที่ได้กระทำไปแล้ว เพื่อจะได้รู้ว่าสิ่งที่ดำเนินไปแล้วนั้นดีหรือไม่ จะได้ดำเนินการต่อไปถ้าเกิดผลดี และเปลี่ยนแปลงวิธีการถ้าการดำเนินการนั้นผิดพลาด

๑๖.เป็นประธานในพิธี (Ceremonial Head) ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำทางด้านการจัดงาน และพิธีต่าง ๆ ทั้งในสถานศึกษาของตนเองและนอกสถานศึกษา เมื่อได้รับเชิญมาเป็นพิธีกร

๑๗.เป็นผู้สร้างความสัมพันธ์กับชุมชน (Public Relater) ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำ และมีความคิดสร้างสรรค์ในการสร้างความสัมพันธ์กับหน่วยงานภายนอก รู้จักการประชาสัมพันธ์ การติดต่อประสานงาน และรู้จักการให้บริการแก่หน่วยงานต่าง ๆ ที่ต้องการ

จากบทบาทภาระหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาดังกล่าว ผู้บริหารสถานศึกษาต้องใช้ความพยายามที่จะทำให้ตนมีสมรรถนะในแต่ละบทบาทอย่างแท้จริง เพื่อจะได้ปฏิบัติงานในหน้าที่ตามบทบาทได้อย่างมีผลดีในสถานการณ์ต่าง ๆ

## ๒.๘ คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา

คุณลักษณะของผู้บริหาร หมายถึง ลักษณะหรือคุณสมบัติที่ดีของผู้บริหาร เพื่อการบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ คุณลักษณะของผู้บริหารที่สามารถจะปฏิบัติให้ได้รับผลสำเร็จและเกิดประสิทธิภาพนั้น มีนักวิชาการและนักการศึกษาหลายท่านได้ศึกษาค้นคว้าและรายงานไว้ดังนี้

วิจิตร วรุฒยงกูร ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะที่ดีของผู้บริหารโรงเรียนได้ดังนี้<sup>๔๕</sup>

๑. มีความเป็นผู้นำ (Leadership) คือ มีอิทธิพลในตนเองสูงกว่าอิทธิพลอื่น ๆ ของบุคคลในกลุ่ม และสามารถชักนำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในหน่วยงานได้ คุณสมบัติด้านนี้ประกอบด้วยลักษณะต่าง ๆ คือ มีความร่าเริงแจ่มใสและอดทน สามารถตัดสินใจและจูงใจคน มีความรับผิดชอบ ฉลาดและไหวพริบดี มีความอดทนอดกลั้น วิริยะ มีความเสียสละ มีบุคลิกภาพดี และมีความเป็นประชาธิปไตย

๒. มีความรู้และประสบการณ์ (Knowledge and Experience) เป็นคุณสมบัติที่เกี่ยวข้องกับงานในอาชีพของผู้บริหารโดยเฉพาะ เช่น มีความรู้และประสบการณ์ มีความรู้เกี่ยวกับธรรมชาติของงานและรู้เท่าทันเหตุการณ์

---

<sup>๔๕</sup>วิจิตร วรุฒยงกูร และสุพิชญา วีระกุล, การบริหารโรงเรียนและการนิเทศการศึกษาเบื้องต้น, (สมุทรปราการ: ชนิษฐาการพิมพ์, ๒๕๓๘), หน้า ๒๙.

๓. มีมนุษยสัมพันธ์ดี (Human Relationship) ผู้บริหารจะต้องทำงานร่วมกับบุคคลทั้งภายนอกและภายในโรงเรียน ดังนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องเป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ดี ซึ่งประกอบด้วยลักษณะที่สำคัญ ๆ คือ ยิ้มแย้มแจ่มใส มีความเสมอต้นเสมอปลาย ยกย่องชมเชย รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีความยืดหยุ่น เปิดเผยและเป็นกันเอง

๔. มีคุณธรรมสูง (Virtue) คุณธรรมเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจของผู้บริหารให้ประพฤติแต่สิ่งที่ดีงาม ได้แก่ ความยุติธรรม มีความซื่อสัตย์สุจริต มีความจงรักภักดี และมีศีลธรรม มีสุขภาพดี (Healthy) คือ มีสุขภาพกาย (Physical health) และสุขภาพจิตดี (Mental health) สุขภาพจะเป็นเครื่องเสริมการปฏิบัติงานให้ถูกต้องและสม่ำเสมอ

นพพงษ์ บุญจิตราดุล ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้บริหารที่ดี และจะปฏิบัติงานได้ประสบผลสำเร็จไว้ ๒ ประการ คือ คุณสมบัติเบื้องต้น และคุณสมบัติในการปฏิบัติงานได้ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้<sup>๔๖</sup>

๑. คุณสมบัติเบื้องต้นของนักบริหาร (Basic qualifications of the executive)

- มีสติปัญญาเฉลียวฉลาด (Intelligence)
- มีความสามารถในการวิเคราะห์ (Analytical Ability)
- มีความสามารถในการพิจารณาเหตุการณ์ (Judgement )
- มีความคิดริเริ่มและเป็นผู้รอบรู้ (Initiative and Resourcefulness)
- มีจิตใจมั่นคงไม่เอาแต่อารมณ์ (Emotional Stability)
- มีบุคลิกลักษณะและความประพฤติส่วนตัวดี (Good Personality)
- มีคุณสมบัติของผู้นำ (Leadership Action)

๒. คุณสมบัติการปฏิบัติงาน (Action Characteristics of the Executive)

- ริเริ่มและมีความคิดใหม่ ๆ อยู่เสมอ (Alert : new Idea)
- ใจกว้าง (Open Minded)
- รู้จังหวะเวลา (Sense of Timing)
- รู้ว่าอะไรรีบด่วน ไม่รีบด่วน (Sense of Urgency)
- รับฟังและรู้จักเลือกความเห็นที่ดี (Free market – ideas)
- หนักเอาเบาสู้ (Cover a Challenge)
- หนักแน่นอดทน (Tough Minded)
- สามารถในการสร้างสรรค์ (Creative)
- สามารถในการปรับปรุงงาน (Innovation)

<sup>๔๖</sup> อ่างแล้ว

สถาบันพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ อ้างถึงใน เฉลิมชัย สมท่า ได้จัดทำหลักสูตร “ผู้บริหารมืออาชีพ” โดยกำหนดคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพไว้ ๖ ประการ คือ<sup>๔๗</sup>

๑. การเป็นผู้นำที่มีคุณธรรม จริยธรรม ในเรื่องคุณธรรมและจริยธรรมสำหรับผู้บริหาร การบริหารงานบุคคลตามแนวคิดของศาสนา และการบริหารจัดการภูมิปัญญาไทย เพื่อการพัฒนาคุณธรรมและจริยธรรม

๒. การเป็นผู้นำในการจัดระบบ ในเรื่อง การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ การจัดและใช้สารสนเทศและการสื่อสาร การจัดระบบเครือข่ายเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา และการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อมทั้งระบบ

๓. การเป็นผู้นำในด้านวิชาการ ในเรื่องการพัฒนาหลักสูตรเพื่อความเป็นเลิศ การพัฒนารูปแบบกระบวนการเรียนรู้ การพัฒนาครูตามแนวปฏิบัติการศึกษา การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพ และการประเมินผลเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน

๔. การเป็นผู้นำในด้านการบริหารจัดการ ในเรื่อง การวางแผนกลยุทธ์ การบริหารแบบมีส่วนร่วม การบริหารความขัดแย้ง บริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และมีเทคนิคการบริหารจัดการแนวใหม่

๕. การเป็นผู้นำด้านสังคมและชุมชน ในเรื่องการบริหารจัดการโรงเรียนเพื่อชุมชนและสังคม และการบริหารในบริบทที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงในสังคม

๖. การเป็นผู้นำการพัฒนาตนเองในเชิงบริหาร ในเรื่องการพัฒนาตนเอง เพื่อเป็นผู้บริหารมืออาชีพ

จากแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหาร สรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีลักษณะเด่นด้านความเป็นผู้นำในด้านต่าง ๆ เช่น ผู้นำด้านการจัดระบบ ด้านวิชาการ ด้านการบริหารจัดการ ด้านสังคมและชุมชน ด้านพัฒนาตนเองผสมผสานกัน เพื่อบริหารสถานศึกษาให้เป็นไปตามเป้าหมาย มีวิสัยทัศน์ในการจัดการศึกษา แสวงหาความรู้ใหม่ ๆ มาปรับใช้ได้ตลอดเวลา มีคุณธรรมจริยธรรมเป็นที่ยอมรับของสังคม นอกจากนั้นผู้บริหารโรงเรียนจะต้องมีความสามารถในการครองตน ครองคน และครองงาน พัฒนาตน พัฒนาคณะ พัฒนางาน ให้ทันเหตุการณ์และทันสมัย มีอุดมการณ์ มีความเสียสละ และเป็นประชาธิปไตย

นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการทางด้านการศึกษา ได้กล่าวถึง คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งรวบรวมเป็นเรื่องสำคัญ ๆ ไว้ ๔ ด้านใหญ่ ๆ ดังนี้

---

<sup>๔๗</sup> เฉลิมชัย สมท่า, การบริหารโดยใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาของครูปฏิบัติการสอนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต ๑, วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๔๗), หน้า ๙.

### ๑. คุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ

ผู้บริหารที่พึงประสงค์ ควรมึลักษณะความเป็นผู้นำสูง ซึ่งลักษณะความเป็นผู้นำมีความแตกต่างจากลักษณะของผู้บริหารบางประการ นักการศึกษาและผู้ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาได้ให้ความหมายและความแตกต่างระหว่างผู้นำและผู้บริหารไว้ดังนี้

ดร. ภิญโญ สาร แสดงความแตกต่างระหว่าง “ผู้นำ” กับ หัวหน้าหรือผู้บริหารว่า ทั้งสองสถานภาพนี้อาจจะมีอยู่ในคน ๑ เดียวกันได้ แต่ก็ไม่จำเป็นต้องไป หัวหน้าหรือผู้บริหารมีอำนาจหน้าที่โดยตำแหน่ง แต่อาจไม่ใช่ผู้นำที่แท้จริงของกลุ่ม ผู้นำที่แท้จริงอาจเป็นคนอื่น ไม่ใช่หัวหน้าหรือผู้บริหารแต่เขามีอำนาจ อิทธิพลและมีความสามารถจูงใจคนให้ประพฤติตามความคิดเห็น ความต้องการหรือคำสั่งของเขาได้ ทั้ง ๆ ที่เขาไม่มีอำนาจหน้าที่โดยตำแหน่งใด ๆ ทั้งสิ้น<sup>๔๘</sup>

พะยอม วงศ์สารศรี กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ทำหน้าที่บังคับบัญชา สั่งการ รวบรวมความต้องการและประสานความคิดของสมาชิกเข้าด้วยกัน ผู้นำจะมีส่วนช่วยให้องค์กรกำหนดจุดมุ่งหมายในการทำงานและดำเนินการจนบรรลุเป้าหมาย<sup>๔๙</sup>

จากแนวคิดดังกล่าว พอสรุปคุณลักษณะของผู้บริหารด้านผู้นำที่ดีว่า ต้องเป็นผู้ที่มีความรู้และความคิดริเริ่มในงานใหม่ เป็นนักปรับปรุง เป็นผู้ให้ความช่วยเหลือที่ดี เป็นผู้ประสานงานที่ดี มีความซื่อสัตย์ตรงไปตรงมา มีความกล้าหาญ และเป็นผู้ที่มีศีลธรรมดี

### ๒. คุณลักษณะด้านความรู้ทางวิชาการ

คุณลักษณะด้านวิชาการ เป็นคุณลักษณะที่สำคัญอย่างมาก มีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพราะเป็นคุณลักษณะที่แสดงถึงความรู้ความสามารถทักษะกระบวนการ เทคนิค ความเชี่ยวชาญด้านหลักสูตรและกระบวนการเรียนการสอน นักบริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องทางการศึกษาได้ให้แนวคิด ให้ความรู้ทางวิชาการไว้ดังนี้

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ ได้แบ่งความรู้และประสบการณ์ของผู้บริหารในการเตรียมตัวเข้าสู่วิชาชีพ ๓ ประการ<sup>๕๐</sup>

๑. ความรู้ที่นำไปสู่ความคล่องตัว และความมีเสน่ห์ของนักบริหาร (Technical Skill) ได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับงานธุรการ งานสารบรรณ ความรอบคอบในการตรวจตราหนังสือ การจัดสำนักงานให้สวยงาม เป็นต้น

<sup>๔๘</sup> ภิญโญ สาร, การบริหารการศึกษา, (กรุงเทพฯ: ศ.ส การพิมพ์, ๒๕๒๓), หน้า ๓๔๕.

<sup>๔๙</sup> พะยอม วงศ์สารศรี, การบริหารงานบุคคล. (กรุงเทพฯ: พรวานนการพิมพ์, ๒๕๓๒), หน้า ๒๓๑.

<sup>๕๐</sup> นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์, ก้าวเข้าสู่การบริหารการศึกษา, (กรุงเทพฯ: บพิการพิมพ์, ๒๕๔๐), หน้า ๑๗ - ๒๐.



๒. ความรู้ที่นำไปสู่การเป็นนักบริหารโดยวิชาชีพ ได้แก่ การศึกษาหาความรู้ด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม พัฒนาการของมนุษย์ จิตวิทยา โดยการอ่านหรือการร่วมอภิปรายสนทนา

๓. ความรู้เมื่ออยู่กับคน ได้แก่ การศึกษาพื้นเพภูมิหลังของคน ถิ่นกำเนิด นิสัยใจคอ บุคลิกภาพ ท่าทางที่แสดงออก อุดมการณ์ สภาพเศรษฐกิจ ตลอดจนกลุ่มที่เข้าร่วมอยู่

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา ได้สรุปแบบสอบถามของผู้บริหาร จากการสัมมนาผู้บริหารสถานศึกษาจำนวน ๔๒ คน มีความเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะด้านความรู้ ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาที่จำเป็นสำหรับการบริหารงาน ดังนี้<sup>๕๑</sup>

๑. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
  ๒. มีความก้าวหน้าทันเหตุการณ์
  ๓. มีประสบการณ์ ความสามารถ ความรอบคอบ ความรู้กว้างขวาง
  ๔. มีความเฉลียวฉลาด และปฏิภาณไหวพริบ
  ๕. มีความสามารถในการใช้เหตุผลแก้ปัญหา
  ๖. มีความรู้ในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี มีความรู้และทักษะเหนือชาวบ้าน
- สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ได้กำหนดมาตรฐานเฉพาะตำแหน่งเกี่ยวกับความรู้ ความสามารถของผู้บริหารโรงเรียน ไว้ดังนี้<sup>๕๒</sup>

๑. มีความรู้ความเข้าใจในงานที่ปฏิบัติ
๒. มีความเข้าใจกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบแผนงานที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน
๓. มีความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม และมีความรู้ความเข้าใจในนโยบายที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษา
๔. มีความเข้าใจนโยบายและแผนงานของกรม กระทรวงเจ้าสังกัด
๕. มีความรู้ความเข้าใจนโยบายของรัฐบาล ปัญหาด้านการเมือง เศรษฐกิจและสังคมของประเทศ

จากแนวคิดดังกล่าว พอสรุปคุณลักษณะของผู้บริหารด้านความรู้ คือ มีความรู้ด้านงานธุรการ งานสารบรรณ สามารถปรับสำนักงานของตนให้納อยู่ สะอาด เป็นสัดส่วน และมีความเป็นระเบียบ รวมทั้งสามารถเข้าใจกฎระเบียบ ข้อบังคับและกฎเกณฑ์ต่าง ๆ มีความรู้ความเข้าใจในนโยบายทั้งของกรมและกระทรวงเจ้าสังกัด นโยบายของรัฐแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม โดยสรุปง่าย ๆ ผู้บริหารต้องรู้คน รู้ตน และรู้งาน

<sup>๕๑</sup> สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, **เกณฑ์มาตรฐานผู้บริหารสถานศึกษา**, (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, ๒๕๔๐), หน้า ๔.

<sup>๕๒</sup> สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, **คู่มือคณะกรรมการการประถมศึกษาอำเภอ** (กรุงเทพฯ: สำนักงานการประถมศึกษาแห่งชาติ กระทรวงศึกษาธิการ, ๒๕๔๑), หน้า ๖.



### ๓. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ

คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ หมายถึง คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่พึงประสงค์ ซึ่งเกี่ยวกับภาพลักษณ์สมรรถภาพทางร่างกาย อารมณ์ พฤติกรรมที่เป็นลักษณะนิสัยประจำตัวที่น่าเลื่อมใส น่าเคารพ ศรัทธาและคูดี (Good Personal) เป็นคุณลักษณะที่สำคัญของผู้บริหาร นักวิชาการและผู้ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารที่พึงประสงค์ด้านบุคลิกภาพ ไว้ดังนี้

อรุณ รักธรรม ได้กล่าวถึงบุคลิกภาพของผู้นำหรือผู้บริหารที่ดีไว้ดังนี้ เป็นผู้มีความรู้ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความกล้าหาญ มีความเด็ดขาด เป็นผู้มีความแนบเนียน มีกิริยาวาจาที่ถูกต้องและเหมาะสม เป็นผู้มีความยุติธรรม มีลักษณะท่าทางการแสดงออกที่ดี มีความอดทน กระตือรือร้นในงานที่ทำ ไม่เห็นแก่ตัว มีความตื่นตัวอยู่เสมอ มีความพินิจพิจารณาสิ่งต่าง ๆ อย่างมีเหตุผล มีความสงบเสงี่ยม มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น มีความจงรักภักดี ผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับทุกคน และเป็นผู้ที่สามารถควบคุมอารมณ์ได้ดี<sup>๕๓</sup>

ฉลอง มาปรีดา ได้กล่าวถึงบุคลิกภาพของผู้ที่หวังจะเป็นผู้บริหารที่สมบูรณ์ ควรมีลักษณะดังต่อไปนี้ ต้องเป็นผู้ที่ยอมรับความจริง กล้ารับผิดชอบต่อการตัดสินใจของตน เป็นผู้ที่ยอมรับตนเองและยอมรับผู้อื่น เป็นผู้มีความจริงใจ เป็นผู้ทีกล้าเผชิญกับปัญหา มีอารมณ์ขัน หัวเราะ หรือมีใบหน้าที่ยิ้มแย้มแจ่มใสอยู่เสมอ เป็นผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ต้องประกอบด้วย ความเมตตา มีความสนใจในความเป็นอยู่ของมนุษยชาติ และมีความเห็นอกเห็นใจในความทุกข์ยากของคนอื่น เป็นผู้มีความเป็นอยู่อย่างเรียบง่าย เป็นผู้มีความสัมพันธ์ซึ่งกับผู้ที่ใกล้ชิด ป้องกันตนโดยไม่ใฝ่หาภัยมาใส่ตัว และพัฒนาตัวเองตั้งอยู่ในความไม่ประมาททุกช่วงของชีวิต ทั้งชีวิตราชการ และชีวิตส่วนตัว<sup>๕๔</sup>

นพพงษ์ บุญจิตรดุลย์ ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารที่พึงประสงค์ด้านบุคลิกภาพ ผู้บริหารต้องมีหน้าตายิ้มแย้ม มือไหว้ ใจพัฒนา แสวงหาแนวคิดใหม่ ตั้งใจและทำจริง ไม่ชิงหาแต่อำภิส พังความคิดของผู้อื่น เร่งรีบกับงานที่ทำ เป็นผู้นำองค์กร อาจหาญต่อกรกับอุปสรรค และไม่ถูกชักด้วยสอพลอ<sup>๕๕</sup>

จากคุณลักษณะของผู้นำหรือผู้บริหาร ดังที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีบุคลิกภาพที่ดีทั้งทางร่างกาย วาจา เช่น มีสมรรถภาพทางร่างกาย ลักษณะ

<sup>๕๓</sup> อรุณ รักธรรม, หลักมนุษยสัมพันธ์กับการบริหาร, พิมพ์ครั้งที่ ๓. (กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๓๗), หน้า ๑๙๘ - ๒๐๒.

<sup>๕๔</sup> ฉลอง มาปรีดา, คุณธรรมสำหรับผู้บริหาร, (กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์, ๒๕๓๗), หน้า ๗๙ - ๘๓.

<sup>๕๕</sup> นพพงษ์ บุญจิตรดุลย์, ก้าวเข้าสู่ผู้บริหารการศึกษา, (กรุงเทพฯ: บพิตรการพิมพ์, ๒๕๔๐), หน้า ๔๑

ท่าทางท่วงที การแต่งกายที่ดีและเหมาะสม รู้จักวางตนให้เหมาะสมกับกาลเทศะ มีความกระตือรือร้นในการทำกิจกรรมต่าง ๆ มีความเป็นประชาธิปไตย มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี สามารถบริหารงานหรือทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี ส่วนทางวาจาต้องเป็นผู้มีกิริยาวาจาไพเราะ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ดี มีความคงเส้นคงวา เพื่อที่จะได้เป็นผู้นำพาบุคลากรในหน่วยงานร่วมงานกันไปสู่วิถีเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

#### ๔. คุณลักษณะด้านความสามารถในการบริหารงาน

คุณลักษณะด้านความสามารถในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาหรือผู้บริหารโรงเรียนเป็นคุณลักษณะที่สำคัญอีกประการหนึ่ง ที่จะนำไปให้สถานศึกษาเจริญก้าวหน้า ผู้บริหารจำเป็นต้องมีความสามารถในการใช้ความรู้ ความสามารถ ทักษะกระบวนการ และเทคนิควิธีการที่เหมาะสมในการบริหารงานให้บรรลุผล

ไพฑูรย์ เจริญพันธุ์วงศ์ กล่าวว่า คุณลักษณะด้านทักษะพิสัยของผู้บริหารเป็นทักษะในการบริหารงานให้ประสบความสำเร็จ บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพจำเป็นต้องมีอย่างน้อย ๓ ทักษะ คือ<sup>๕๖</sup>

๑. ทักษะด้านเทคนิค หมายถึง กระบวนการ วิธีการหรือเทคนิคเฉพาะอย่าง อาศัยความรู้ การวิเคราะห์ การใช้วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือในการปฏิบัติงานด้านทักษะนี้เรียนโดยการปฏิบัติจนเกิดความชำนาญ เช่น ทักษะด้านการพูด การเขียน การอ่าน การร่างหนังสือ การเขียนคำสั่ง การสั่งการที่ชัดเจน เป็นต้น

๒. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และการบริหารงานทุกด้าน ผู้นำหรือผู้บริหารจำเป็นต้องมีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์เป็นอย่างดี จึงก่อให้เกิดความร่วมมือเกิดการประสานงานที่ดีในการทำงานร่วมกันเพราะผู้บริหารต้องทำงานร่วมกับบุคคลหลายกลุ่ม ได้แก่ ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา ครูอาจารย์ คนงาน นักการภารโรง ผู้ปกครองนักเรียน ชุมชน และองค์กรและหน่วยงานภายนอก ทั้งที่เป็นหน่วยงานของทางราชการและหน่วยงานเอกชน อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานหรือสถาบัน

๓. ทักษะด้านมโนทัศน์ เป็นทักษะที่ผู้บริหาร หรือผู้นำต้องมีมากที่สุด เป็นทักษะที่ต้องเข้าใจหน่วยงานของตนในทุกลักษณะ มองเห็นความสัมพันธ์ของหน่วยงานหรือองค์กรต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างชัดเจน ทั้งระบบรวมและระบบย่อย และต้องมีความรู้อย่างกว้างขวางในด้านพฤติกรรมศาสตร์อันประกอบด้วย สังคมวิทยา เศรษฐศาสตร์ การเมือง และจิตวิทยา นั่นก็คือผู้นำหรือผู้บริหารจำเป็นต้องมีความรู้อย่างกว้างขวางในวิชาสามัญทั่วไป มีทั้งศาสตร์และศิลป์ในการทำงาน ซึ่งจะทำให้สามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

---

<sup>๕๖</sup>ไพฑูรย์ เจริญพันธุ์วงศ์, พฤติกรรมองค์กรและการบริหาร, (กรุงเทพฯ: โอ เอส พริ้นติ้ง เฮ้าส์, ๒๕๓๐), หน้า ๕๑.

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ได้กำหนดมาตรฐานการบริหารงานโรงเรียนไว้ ๕ มาตรฐาน ดังนี้<sup>๕๗</sup>

มาตรฐานที่ ๑ โรงเรียนใช้แผนเป็นเครื่องมือในการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ เรื่องการจัดระบบข้อมูลสารสนเทศให้ถูกต้อง การใช้ชุมชนให้มีส่วนร่วมในการจัดทำแผน การมอบหมายงานให้บุคลากรทำตามความรู้ความสามารถ การควบคุมกำกับติดตามและนิเทศงาน

มาตรฐานที่ ๒ โรงเรียนสนับสนุนให้บุคลากรเกิดความมุ่งมั่นในการพัฒนา ได้แก่ เรื่องการส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเอง พัฒนางาน การจัดสวัสดิการ สิ่งอำนวยความสะดวก และประโยชน์ตอบแทน

มาตรฐานที่ ๓ โรงเรียนจัดกิจกรรมที่หลากหลาย เพื่อสนับสนุนการเรียนการสอน ได้แก่ เรื่องการจัดกิจกรรมทางวิชาการ การจัดกิจกรรมแนะแนว บริการสุขภาพ การจัดกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้ศิลปวัฒนธรรม การจัดสภาพแวดล้อมภายในโรงเรียนให้มีบรรยากาศส่งเสริมการเรียนรู้

มาตรฐานที่ ๔ โรงเรียนประสานความร่วมมือจากทุกฝ่ายเพื่อพัฒนาโรงเรียน ได้แก่ เรื่องการประสานความร่วมมือกับกรรมการโรงเรียน ชุมชน และหน่วยงานอื่น การประชาสัมพันธ์ การดำเนินงานของโรงเรียน

มาตรฐานที่ ๕ โรงเรียนประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างมีระบบ ได้แก่ เรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง ใช้วิธีการหลากหลายให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วม นำผลการประเมินไปนิเทศ และพัฒนางานการบริหารเพื่อให้นักเรียนมีคุณภาพ คือ เป้าหมายสำคัญของการบริหาร

การที่จะให้บรรลุตามมาตรฐานดังกล่าว ผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นต้องนำแนวความคิด ทฤษฎีการบริหารหลายอย่างมารวมผสมผสานกัน ขณะเดียวกันผู้บริหารโรงเรียนยังคงดำเนินงาน วิชาการ งานบุคคล งานกิจการนักเรียน งานธุรการ งานการเงินและพัสดุ งานอาคารสถานที่ และงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ดังนั้น ผู้บริหารโรงเรียนจึงจำเป็นต้องมีความสามารถในการบริหารโรงเรียนให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพ โดยนำกระบวนการและหลักการบริหารมาใช้พัฒนาโรงเรียนให้เป็นไปตามมาตรฐานที่ทางหน่วยงานกำหนด

จะเห็นได้ว่าคุณลักษณะของผู้บริหารที่กล่าวมาแล้วข้างต้นนี้ ทั้งคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ คุณลักษณะด้านความรู้ด้านวิชาการ คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ และคุณลักษณะด้านความสามารถในการบริหารงาน เป็นคุณลักษณะสำคัญที่ผู้บริหารสถานศึกษา

---

<sup>๕๗</sup> สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, **คู่มือคณะกรรมการการประถมศึกษา** **อำเภอ**, (กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ กระทรวงศึกษาธิการ, ๒๕๓๒). หน้า ๑๗ - ๑๘.

จะต้องมี หรือศึกษาค้นคว้า อบรม พัฒนาตนเองให้มีคุณลักษณะดังกล่าวเพื่อจะได้นำไปพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพ

## ๒.๙ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### งานวิจัยในประเทศ

สุวรรณ ทองคำ ศึกษาสภาพการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดสิงห์บุรี พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่บริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลในระดับมากเกือบทุกหลัก ยกเว้นหลักคุณธรรมที่บริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล ในระดับมากที่สุด ผู้บริหารโรงเรียนเกือบทุกลักษณะและสถานภาพ ส่วนใหญ่บริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลในระดับมาก ยกเว้นผู้บริหารโรงเรียนที่มีคุณวุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี ส่วนใหญ่บริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล ในระดับมากที่สุด วิยวุฒิ คุณวุฒิทางการศึกษา ประสบการณ์การบริหาร และขนาดของโรงเรียนที่ผู้บริหารดำรงตำแหน่งอยู่กับสภาพการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียนมีความสัมพันธ์กันทุกด้าน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ ๐.๐๕<sup>๕๕</sup>

เกียรติยศ เอี่ยมคงเอก ศึกษาการบริหารงานโรงเรียนตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา ในทรรศนะบุคลากรโรงเรียนโพธิ์นิมิตวิทยาคม จังหวัดนนทบุรี พบว่า ทิศนะบุคลากรต่อการบริหารงานโรงเรียนตามหลักธรรมาภิบาล พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมากได้แก่

หลักนิติธรรม พบว่า บุคลากรมีทัศนะว่า การบริหารงานทุกด้านอยู่ในระดับมาก การบริหารงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน และการบริหารกิจการนักเรียนเป็นไปตามระเบียบของทางราชการมีค่าเฉลี่ยสูงสุด

หลักคุณธรรม พบว่า บุคลากรมีทัศนะว่าการบริหารงานทุกด้านอยู่ในระดับมาก การบริหารงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน และการบริหารกิจการนักเรียนโดยใช้หลักธรรมในการสร้างมนุษย์สัมพันธ์ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด

หลักความโปร่งใส พบว่า บุคลากรมีทัศนะว่า การบริหารงานทุกด้านอยู่ในระดับมาก การบริหารงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน และการบริหารงานวิชาการด้วยความโปร่งใสจริงใจมีค่าเฉลี่ยสูงสุด

หลักความรับผิดชอบ พบว่า บุคลากรมีทัศนะว่า การบริหารงานทุกด้านอยู่ในระดับมาก บุคลากรมีความรับผิดชอบในการบริหารงานวิชาการ งานกิจการนักเรียนมีค่าเฉลี่ยสูงสุด

---

<sup>๕๕</sup> สุวรรณ ทองคำ, สภาพการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดลพบุรี, วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต (สถาบันราชภัฏเทพสตรี, ๒๕๔๔) หน้าบทคัดย่อ.

หลักการมีส่วนร่วม พบว่า บุคลากรมีทัศนะว่า ในด้านการบริหารงานวิชาการ และการบริหารงานอาคารสถานที่ โดยเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วม มีค่าเฉลี่ยสูงสุด

หลักความคุ้มค่า พบว่า บุคลากรมีทัศนะว่า ในด้านการบริหารงานธุรการ การเงิน งบประมาณ พัสดุ อาคารสถานที่ บุคลากร บริหารงานได้อย่างคุ้มค่า มีค่าเฉลี่ยสูงสุด<sup>๕๙</sup>

เฉลิมชัย สมท่า ศึกษาการบริหารโดยใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครูปฏิบัติการสอนในสังกัดสำนักงานพื้นที่เขตการศึกษาเลย เขต ๑ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษาใช้หลักธรรมาภิบาลอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับ คือ หลักคุณธรรม หลักความรับผิดชอบ หลักนิติธรรม หลักการมีส่วนร่วม หลักความคุ้มค่า และหลักความโปร่งใส<sup>๖๐</sup>

ศิรินารถ นันทวัฒน์ภิรมย์ ศึกษาการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามหลักธรรมาภิบาลอำเภอเมืองลำพูน พบว่า การบริหารงานด้านวิชาการ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารทั่วไป ในภาพรวมมีการบริหารงานที่ผ่านระดับคุณภาพ การมีความตระหนักถึงความสำคัญจนถึงระดับคุณภาพการมีความพยายาม ส่วนการบริหารงานด้านงบประมาณ มีการบริหารที่ผ่านระดับคุณภาพ การบรรลุผลตามเกณฑ์ เมื่อพิจารณาการบริหารงานในแต่ละด้าน พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีการบริหารงานที่ผ่านระดับคุณภาพ การมีความตระหนักถึงความสำคัญและระดับการมีความพยายาม จนถึงระดับคุณภาพการบรรลุผลตามเกณฑ์ ในด้านวิชาการ ได้แก่ การวัดผลและประเมินผลการเรียนการสอนตามสภาพจริงจากกระบวนการปฏิบัติ และผลงานที่เกิดขึ้นด้านงบประมาณ ได้แก่ การมอบหมายให้ผู้มีความรับผิดชอบในการจัดเก็บควบคุมและเบิกจ่ายพัสดุ และแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบพัสดุประจำปีอย่างสม่ำเสมอทุกปี ด้านการบริหารงานบุคคล ได้แก่ การมอบหมายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบให้แก่บุคลากรในแต่ละตำแหน่งตามความสามารถ และความเหมาะสมเป็นลายลักษณ์อักษร และด้านการบริหารงานทั่วไป ได้แก่ การจัดทำสำมะโนและระบบข้อมูลสารสนเทศจากการทำสำมะโนทะเบียนผู้เรียน เพื่อให้สามารถนำข้อมูลมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สำหรับปัญหาในการบริหารงาน พบว่า ด้านวิชาการมีปัญหาเกี่ยวกับหลักสูตร เนื่องจากขาดความรู้ความเข้าใจในการจัดทำหลักสูตรอย่างชัดเจน ไม่สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน ชุมชน และท้องถิ่น ด้านงบประมาณขาดความรู้

<sup>๕๙</sup> เกียรติยศ เอี่ยมคงเอก, การบริหารโรงเรียนตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา ในทรรศนະบุคคลากรโรงเรียนโพธิ์นิมิตรวิทยาาคม จังหวัดนนทบุรี, **ภาคนิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต** (บัณฑิตวิทยาลัย: สถาบันราชภัฏพระนคร, ๒๕๔๖), บทคัดย่อ

<sup>๖๐</sup> เฉลิมชัย สมท่า, การบริหารโดยใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูปฏิบัติการสอนในสังกัดสำนักงานพื้นที่เขตการศึกษาเลย เขต ๑, **รายงานการศึกษาอิสระปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย** (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยขอนแก่น) , หน้า บทคัดย่อ

ความเข้าใจในการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ด้านบริหารงานบุคคล สถานศึกษา ประสบปัญหาขาดแคลนบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ ในการรับผิดชอบงานที่นอกเหนือจาก งานในด้านการเรียนการสอน และด้านการบริหารทั่วไป สถานศึกษาขาดแคลนบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถด้านธุรการและเทคโนโลยี ส่วนข้อเสนอแนะในการบริหารงาน คือ ด้าน วิชาการควรมีการจัดอบรมในการทำหลักสูตร และควรมีการทำหลักสูตรในรูปคณะกรรมการ ด้านงบประมาณ ควรมีการจัดอบรมการบริหารงานงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ด้านการบริหารบุคคล ควรมีการประสานงานกับเขตพื้นที่การศึกษาในการจัดหาอัตรากำลังที่มีอยู่อย่าง คุ่มค่า และด้านการบริหารทั่วไป ควรมีการประสานงานกับเขตพื้นที่การศึกษา ในการจัดหา บุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านมาให้ความรู้แก่ผู้รับผิดชอบ และที่สำคัญผู้บริหารควรนำ หลักธรรมาภิบาลมาเป็นแนวทางในการบริหารงาน ในสถานศึกษาร่วมกับหลักการบริหารอื่นด้วย<sup>๖๑</sup>

เฉลิม เทียงธรรม ได้ศึกษาพฤติกรรมการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของ ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต ๒ พบว่า ข้าราชการครูที่ ปฏิบัติงานในโรงเรียนมีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต ๒ อยู่ในระดับปานกลาง ทั้งโดยรวม และรายด้าน<sup>๖๒</sup>

รัชชัญญ ภาคภูมิ ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล ของผู้บริหารสถานศึกษากับสภาพองค์กรของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กำแพงเพชร เขต ๑ พบว่า การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษากับ สภาพองค์กรของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากำแพงเพชร เขต ๑ ทั้ง ภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกการบริหารตามขนาดของสถานศึกษา พบว่า มี การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕<sup>๖๓</sup>

<sup>๖๑</sup>ศิรินารถ นันทวัฒน์กริรมย์, การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามหลักธรรมาภิบาล อำเภอ เมืองลำพูนการค้นคว้าแบบอิสระ, **ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา** (บัณฑิต วิทยาลัย: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๔๖), หน้า บทคัดย่อ.

<sup>๖๒</sup>เฉลิม เทียงธรรม, ได้ศึกษาพฤติกรรมการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต ๒, **วิทยานิพนธ์ ครุศาสตรมหาบัณฑิต** (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม, ๒๕๔๙), หน้า บทคัดย่อ.

<sup>๖๓</sup>รัชชัญญ ภาคภูมิ, ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของ ผู้บริหารสถานศึกษากับสภาพองค์กรของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากำแพงเพชร เขต ๑, **วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต** (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร, ๒๕๔๗), บทคัดย่อ



### งานวิจัยต่างประเทศ

ไพร์ส (Price) อ้างถึงใน จงดี ขจรไชยกูล ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบของการบริหารแบบมีส่วนร่วมของสุขภาพองค์กร เพื่อดูว่าระดับการมีส่วนร่วมของแต่ละองค์ประกอบมีความสัมพันธ์กับบรรยากาศของโรงเรียนหรือไม่ และเพื่อวัดความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบในการตัดสินใจสั่งการของโรงเรียนกับมิติสุขภาพขององค์กร ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนที่มีโครงสร้างการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วมมีบรรยากาศขององค์กรดีกว่าโรงเรียนที่ไม่มีบรรยากาศการบริหารแบบมีส่วนร่วม<sup>๖๔</sup>

มาร์ค เบอ์นาร์ดา เมสัน (Mark Bernarda Mason) อ้างถึงในเฉลิมชัย สมท่า ได้ศึกษาเรื่องจริยธรรมแห่งบูรณาการ: การป้องกันหลักการที่เป็นแกนของการศึกษาในยุคทันสมัยตอนปลาย ในระดับปริญญาเอก พบว่า จริยธรรมเชิงบูรณาการมุ่งเน้นให้อีกตบบุคคลนับถือตนเองเห็นว่าตนเองดีเพียงพอ สง่างาม น่าเคารพนับถือ เป็นการนำเอาจริยธรรมไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานได้จริงจัง ซึ่งเป็นเรื่องทันสมัยเหมาะกับกาลเทศะสอดแทรกคุณธรรมจริยธรรมในการเรียนการสอน ให้นักเรียนถึงประโยชน์ของการประพฤติตนดี มีคุณธรรมตั้งแต่เล็กจนเติบโตเป็นผู้ใหญ่<sup>๖๕</sup>

เฟรด เฟล์แมน (Fred Frayman) อ้างถึงในสมลักษณ์ แสนคำฟู ได้กล่าวถึงจรรยาบรรณในการทำงานว่าเป็นกฎ กติกา ที่สมาชิกในกลุ่มจะต้องปฏิบัติตามจรรยาบรรณ เป็นความประพฤติที่ผู้ประกอบวิชาชีพต่าง ๆ กำหนดขึ้น เพื่อรักษาชื่อเสียงและเกียรติคุณของวิชาชีพนั้นโดยบัญญัติไว้เป็นลายลักษณ์อักษร จึงเป็นกฎเกณฑ์ที่พึงปฏิบัติเป็นกฎที่ทุกคนต้องปฏิบัติตาม หากฝ่าฝืนจะต้องได้รับโทษหรือถูกรังเกียจต่อต้าน ฉะนั้น ผู้ประกอบอาชีพจึงต้องรักษาจรรยาบรรณ และกฎกติกากำหนดไว้<sup>๖๖</sup>

แมกนุสัน (Magnuson) อ้างถึงในภาวิณี ชินคำ ได้วิจัยเรื่องคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จในการบริหารโรงเรียน พบว่า ควรมีคุณลักษณะทางด้านส่วนตัว คือ ควรมีความยุติธรรม มีความซื่อสัตย์ มีอารมณ์มั่นคง มีความรอบรู้ มีความเป็นกันเอง มีอารมณ์ขัน เปิดเผย เข้าใจง่าย มีความเยือกเย็นและรู้จักเห็นใจผู้อื่น และคุณลักษณะด้าน

<sup>๖๔</sup> สมลักษณ์ แสนคำฟู, การศึกษาบทบาทของชุมชนในการจัดการศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดขอนแก่น, วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๔๐), หน้า ๕๑.

<sup>๖๕</sup> เฉลิมชัย สมท่า, การบริหารโดยใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูปฏิบัติการสอนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต ๑, วิทยานิพนธ์ ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๔๗), หน้า ๔๐.

<sup>๖๖</sup> สมลักษณ์ แสนคำฟู, การศึกษาบทบาทของชุมชนในการจัดการศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดขอนแก่น, วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๔๐), หน้า ๕๑.



วิชาชีพ เช่น มีความสามารถติดต่อกับผู้อื่นได้ดี มีความรู้ในการบริหารดี รู้จักการมอบหมายงาน สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี มีความสามารถในการตัดสินใจที่ดี มีความสามารถต่อการรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นได้ดี มีการวางแผนงานและการจัดหน่วยงานที่ดี ให้ความสำคัญต่อผู้ร่วมงาน รู้จักใช้อำนาจอย่างเหมาะสม<sup>๖๗</sup>

จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ที่กล่าวมาทั้งหมด สรุปให้เห็นว่า วิธีการและรูปแบบของการบริหารต่าง ๆ อีกทั้งคุณลักษณะที่พึงประสงค์และทักษะการบริหารงานโรงเรียนที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานในแนวทางตามหลักธรรมาภิบาลทั้ง ๖ ด้าน ได้แก่ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า ทำให้การบริหารโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพยั่งยืน พอสรุปได้ดังนี้

๑. หลักนิติธรรม ผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอนควรเป็นผู้ที่มีความสามารถเผยแพร่ความรู้ สร้างจิตสำนึก ทบทวนปรับปรุงเรื่องกฎระเบียบ และกระบวนการการดำเนินการให้เป็นธรรมและทันกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงของโรงเรียน ครูอาจารย์ นักเรียน และผู้ปกครอง และเป็นผู้ที่สามารถพิจารณาสั่งการมอบหมายงาน และการลงโทษทางวินัยแก่ครูอาจารย์ที่ปฏิบัติตามกฎระเบียบไม่ถูกต้อง ด้วยความเป็นธรรม

๒. หลักคุณธรรม ผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอนควรเป็นผู้ที่ยึดมั่นในความถูกต้อง ดีงาม สนับสนุนให้ครู อาจารย์ นักเรียน และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับสถานศึกษาพัฒนาตนเองให้มีความซื่อสัตย์ จริงใจ ขยัน อดทน มีระเบียบวินัย ประกอบอาชีพด้วยความสุจริต จนเป็นนิสัยประจำตน

๓. หลักความโปร่งใส ผู้บริหารควรและครูผู้สอนเป็นผู้ที่มีความสามารถกำหนดขั้นตอน และระยะเวลาการปฏิบัติราชการเพื่อภายในโรงเรียน จะต้องมีความโปร่งใสในการตัดสินใจในการบริหารงาน เงิน และคน มีการสื่อสารที่ดีภายในตัว เช่น มีการเผยแพร่ข้อมูลกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียนให้ครู อาจารย์ นักเรียน และผู้ปกครอง และชุมชน ได้ทราบความเคลื่อนไหวและกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน

๔. หลักการมีส่วนร่วม ผู้บริหารและครูผู้สอนควรเป็นผู้ที่เปิดโอกาสให้ครู อาจารย์ นักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน มีส่วนรับรู้และเสนอความคิดเห็นในการตัดสินใจปัญหาสำคัญของโรงเรียน ไม่ว่าจะด้วยการแจ้งความคิดเห็น การไต่สวนสาธารณะ หรือการแสดงประชามติ

๕. หลักความรับผิดชอบ ผู้บริหารควรและครูผู้สอนเป็นผู้ที่ตระหนักในสิทธิหน้าที่ความสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคม การใส่ใจปัญหาของโรงเรียนและบ้านเมือง กระตือรือร้น

---

<sup>๖๗</sup> ภาวินี ชินคำ, รูปแบบการบริหารงานด้วยหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต ๑, วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์, ๒๕๔๘), หน้า ๕๒.

ในการแก้ปัญหา ตลอดจนการเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่าง และกล้าที่จะยอมรับผลดี ผลเสียจากการกระทำของตนเอง

๖. หลักความคุ้มค่า ผู้บริหารและครูผู้สอนควรมีความสามารถในการบริหารจัดการ และใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม โดยรณรงค์ให้นักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน มีความประหยัด ใช้จ่ายอย่างคุ้มค่า สร้างสรรค์สินค้าและบริการที่มีคุณภาพ และรักษาพัฒนาทรัพยากรให้สมบูรณ์ยั่งยืน

ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน นับว่าเป็นบุคลากรที่มีความสำคัญที่มีบทบาทที่สุดในโรงเรียน คุณภาพของการศึกษา และความเจริญก้าวหน้าของโรงเรียน ย่อมขึ้นอยู่กับสมรรถภาพในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนเป็นสำคัญ ซึ่งถ้าหากสามารถบริหารงานด้วยหลักธรรมาภิบาลครบถ้วนทั้ง ๖ ด้าน ก็จะทำให้การปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ ของโรงเรียนเป็นไปด้วยความราบรื่น และประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

## บทที่ ๓

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ธรรมชาติของการบริหารงานสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร: กรณีศึกษาในเขตตลิ่งชัน การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) เพื่อศึกษาความคิดเห็นในการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตตลิ่งชัน และเปรียบเทียบการใช้หลักธรรมชาติของผู้บริหารศึกษาและครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามลำดับขั้นตอน ดังนี้

- ๓.๑ ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย
- ๓.๒ ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- ๓.๓ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
  - ๓.๓.๑ ลักษณะเครื่องมือ
  - ๓.๓.๒ การสร้างเครื่องมือและการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ
- ๓.๔ การเก็บรวบรวมข้อมูล
- ๓.๕ การวิเคราะห์ข้อมูล
- ๓.๖ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

#### ๓.๑ ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

- ผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอนการดำเนินการวิจัยตามลำดับดังนี้
๑. ศึกษาหลักการ แนวคิดทฤษฎี ระเบียบ และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  ๒. กำหนดกรอบแนวคิด หัวข้อปัญหา และวัตถุประสงค์ในการวิจัย
  ๓. กำหนดกลุ่มประชากร และกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย
  ๔. สร้างเครื่องมือสำหรับเก็บข้อมูลการวิจัยร่วมกับอาจารย์ที่ปรึกษา
  ๕. นำเครื่องมือเสนอผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเพื่อปรับปรุงแก้ไขให้สมบูรณ์
  ๖. ทดสอบเครื่องมือกับกลุ่มตัวอย่างที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย (Try out)
  ๗. ดำเนินการส่งข้อมูลให้กลุ่มตัวอย่าง และเก็บรวบรวมข้อมูล
  ๘. วิเคราะห์ข้อมูลและแปลผลข้อมูล
  ๙. สรุปและรายงานผลการศึกษาค้นคว้าวิจัย

### ๓.๒ ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

๑. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการทดลองเครื่องมือ (Tryout) เป็นผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอนในโรงเรียนวัดยางสุทราวาส เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร จำนวน ๓๐ คน

๒. กลุ่มประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตตลิ่งชันสำนักงานการศึกษา กรุงเทพมหานคร จำนวน ๑๖ โรงเรียน เลือกสุ่มอย่างง่าย และแจกแบบสอบถามจำนวน ๓๔๑ คน ได้รับคืน ๓๒๙ ชุด คิดเป็นร้อยละ ๙๖.๕๐ ของแบบสอบถามที่ส่งไปทั้งหมดแยกได้ดังนี้

ตารางที่ ๑ จำนวนกลุ่มตัวอย่างข้าราชการครูและผู้บริหารโรงเรียน จำแนกตามจำนวนโรงเรียน

ลำดับ	ชื่อสถานศึกษา	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง		
		ผู้บริหาร	ครูผู้สอน	รวมได้รับคืน
๑	โรงเรียนวัดชัยฤทธิชัย	๓	๓๖	๓๙
๒	โรงเรียนวัดช่างเหล็ก	๒	๑๒	๑๔
๓	โรงเรียนวัดตลิ่งชัน	๑	๑๒	๑๓
๔	โรงเรียนวัดไก่เตี้ย	๑	๑๑	๑๒
๕	โรงเรียนชุมชนทางตลิ่งชัน	๓	๒๘	๓๑
๖	โรงเรียนนิมพลี	๔	๔๗	๕๑
๗	โรงเรียนวัดโพธิ์	๒	๒๒	๒๔
๘	โรงเรียนวัดอินทราวาส	๒	๑๙	๒๑
๙	โรงเรียนวัดทอง	๒	๑๕	๑๗
๑๐	โรงเรียนวัดมะกอก	๑	๑๓	๑๔
๑๑	โรงเรียนวัดรัษฎาภิฐาน	๒	๒๕	๒๗
๑๒	โรงเรียนวัดประสาธ	๑	๑๖	๑๗
๑๓	โรงเรียนวัดพิบูล	๑	๑๘	๑๙
๑๔	โรงเรียนวัดเกาะ	๑	๘	๙
๑๕	โรงเรียนวัดกระโจมทอง	๑	๑๐	๑๑
๑๖	โรงเรียนวัดปากน้ำฝั่งเหนือ	๒	๒๓	๒๕
	รวม ๑๖ โรงเรียน	๓๒ คน	๒๙๗ คน	๓๒๙ ชุด

### ๓.๓ เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย

#### ๓.๓.๑ การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือในการวิจัย โดยศึกษาเอกสารวิชาการและจากงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับหลักธรรมาภิบาลในการบริหารงาน โดยมีขั้นตอนดังนี้

๑. ศึกษาเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
๒. กำหนดกรอบแนวคิดในการสร้างเครื่องมือ
๓. สร้างเครื่องมือ จากกรอบเนื้อหาในคำจำกัดความของศัพท์ที่ใช้ในการวิจัย
๔. เสนอร่างเครื่องมือการวิจัยต่ออาจารย์ที่ปรึกษาและปรับปรุงแก้ไขตามที่อาจารย์ที่ปรึกษาแนะนำ

๕. นำเครื่องมือที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน ๕ ท่านเพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรง (Validity) ทั้งความตรงของเนื้อหา (Content validity) และความตรงตามโครงสร้าง (Construct validity) โดยการหาค่า IOC (Rovinelle & Hambleton)<sup>๑</sup>

๖. นำเครื่องมือที่ตรวจสอบแล้วไปทดลองใช้ (Try out) กับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนที่โรงเรียนวัดยางสุทราวาส เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร จำนวน ๓๐ ชุด เพื่อหาความเที่ยง (Reliability) โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficients) ตามวิธีของ Cronbach<sup>๒</sup> ได้ค่าสัมประสิทธิ์ของความเที่ยงรายข้อ (ตามภาคผนวก) และสัมประสิทธิ์ของความเที่ยงทั้งฉบับเท่ากับ .๙๖๔๘

๗. นำเครื่องมือที่แก้ไขปรับปรุงสมบูรณ์แล้วไปเก็บข้อมูล ในสถานศึกษา เขตตลิ่งชัน จำนวน ๑๖ โรงเรียน จำนวน ๓๔๑ ชุด

#### ๓.๓.๒ ลักษณะของเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้สร้างขึ้นมา โดยศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษา และผู้เชี่ยวชาญ แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไข ซึ่งแบ่งแบบสอบถามออกเป็น ๓ ตอนดังนี้

ตอนที่ ๑ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบเลือกตอบ หรือตรวจสอบรายการ โดยถามเกี่ยวกับ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ตำแหน่ง และระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง โดยใช้แบบสอบถามแบบตรวจสอบรายการ (Checklist)

---

<sup>๑</sup> สมจิตร แก้วนาค, การพัฒนาและศึกษาความเป็นไปได้ของระบบการประกันคุณภาพหลักสูตรฝึกอบรมของกองทัพอากาศ, *ปริญญาานิพนธ์ดุขฎิบัณฑิต* (บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร: กรุงเทพมหานคร, ๒๕๕๑) หน้า ๑๕๘.

<sup>๒</sup> ประยูร อาษานาม, *คู่มือวิจัยทางการศึกษา*, พิมพ์ครั้งที่ ๒, คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น (มหาวิทยาลัยขอนแก่น ๒๕๕๑), หน้า ๘๗.

ตอนที่ ๒ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานตามหลัก  
ธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนตามหลักธรรมาภิบาล ต่อการจัดการศึกษา  
ตามขอบข่ายการบริหารงานของโรงเรียน คือ งานด้านวิชาการ งานธุรการ การเงิน และพัสดุ  
งานบุคลากร งานกิจการนักเรียน งานอาคารสถานที่ และงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับ  
ชุมชน โดยแบบสอบถามมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) มี ๕ ระดับ ตาม  
หลักการของลิเคิร์ท โดยกำหนดค่าของลำดับคะแนนดังนี้

๕	หมายถึง	มีการปฏิบัติในระดับมากที่สุด
๔	หมายถึง	มีการปฏิบัติในระดับมาก
๓	หมายถึง	มีการปฏิบัติในระดับปานกลาง
๒	หมายถึง	มีการปฏิบัติน้อย
๑	หมายถึง	มีการปฏิบัติน้อยที่สุด <sup>๓</sup>

โดยศึกษาสภาพการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน ตามหลัก  
ธรรมาภิบาลทั้ง ๖ ด้าน คือ ได้แก่

- ๑) หลักนิติธรรม
- ๒) หลักคุณธรรม
- ๓) หลักความโปร่งใส
- ๔) หลักความรับผิดชอบ
- ๕) หลักการมีส่วนร่วม
- ๖) หลักความคุ้มค่า

ตอนที่ ๓ เป็นแบบสอบถามความคิดเห็น และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารงาน  
สถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนตามหลักธรรมาภิบาลทั้ง ๖ ด้าน คือ หลัก  
นิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักความรับผิดชอบ หลักการมีส่วนร่วม และหลัก  
ความคุ้มค่า โดยใช้คำถามปลายเปิด

### ๓.๔ การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง ดังนี้

๑. ขออนุญาตรับรองจากสำนักงานโครงการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เพื่อขอความ  
ร่วมมือจากผู้บริหารสถานศึกษาต่าง ๆ ในเขตตลิ่งชัน ในการทดลองใช้เครื่องมือการวิจัย โดย

<sup>๓</sup> ธีรยุทธ พึ่งเกียรติ, สถิติเบื้องต้นและการวิจัย, (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์สุทรไพศาล ๒๕๔๕),

ผู้วิจัยดำเนินการนำไปส่งตัวแทนครูแกนนำของโรงเรียนต่าง ๆ เพื่อช่วยดำเนินการอำนวยความสะดวกในการเก็บรวบรวมข้อมูล

๒. นำแบบสอบถามจำนวน ๓๔๑ ชุด โดยกระจายกลุ่มตัวอย่างไปตามโรงเรียนต่าง ๆ ตามจำนวนของผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอนที่มีอยู่ โดยผู้วิจัยดำเนินการนำไปส่งตัวแทนครูแกนนำของโรงเรียนต่าง ๆ เพื่อช่วยดำเนินการอำนวยความสะดวกในการเก็บรวบรวมข้อมูลและดำเนินการเก็บคืนภายใน ๒ สัปดาห์

๓. รวบรวมแบบสอบถามที่ได้รับคืนจากโรงเรียนต่าง ๆ ทั้งหมดโดยอยู่ในสภาพที่สมบูรณ์ จำนวน ๓๒๙ ชุด ไม่ได้รับคืนจำนวน ๑๒ ชุด คิดเป็นแบบสอบถามที่ได้รับคืนร้อยละ ๙๖.๔๕ ของจำนวนแบบสอบถามทั้งหมด

### ๓.๕ การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลตามแนวทางการวิจัยเชิงปริมาณ คือ ใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสังคมศาสตร์ (SPSS) เพื่อวิเคราะห์หาค่าสถิติต่าง ๆ ดังนี้

ตอนที่ ๑ ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยการแจกแจงความถี่และร้อยละ นำเสนอเป็นตารางประกอบการบรรยายผล

ตอนที่ ๒ ข้อมูลเกี่ยวกับระดับการบริหารโรงเรียนตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติค่าเฉลี่ยเลขคณิต ( $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) นำเสนอในรูปตารางประกอบคำบรรยายโดยกำหนดเกณฑ์ในการวิเคราะห์ ตามแนวคิดของเบสท์ (Best) แปลความหมายดังนี้<sup>๕</sup>

๔.๕๐ – ๕.๐๐	หมายความว่า	มีการปฏิบัติในระดับมากที่สุด
๓.๕๐ – ๔.๔๙	หมายความว่า	มีการปฏิบัติในระดับมาก
๒.๕๐ – ๓.๔๙	หมายความว่า	มีการปฏิบัติในระดับปานกลาง
๑.๕๐ – ๒.๔๙	หมายความว่า	มีการปฏิบัติน้อย
๑.๐๐ – ๑.๔๙	หมายความว่า	มีการปฏิบัติน้อยที่สุด

ตอนที่ ๓ แบบสอบถามความคิดเห็น และข้อเสนอแนะในการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล วิเคราะห์เนื้อหาสาระประเด็นสำคัญ แล้วนำเสนอเป็นการเขียนแบบความเรียง

### ๓.๖ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

๓.๖.๑ สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถาม

---

<sup>๕</sup> ภาวิณี ชินคำ, รูปแบบการบริหารงานด้วยหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์, วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๕๘), หน้า



หาความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$  - Coefficient) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach)<sup>๕</sup>

$$\text{สูตรการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา } \alpha = \frac{K}{K-1} \left\{ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right\}$$

- $\alpha$  = ค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่น
- $K$  = จำนวนข้อของเครื่องมือวัด
- $\sum S_i^2$  = ผลรวมของความแปรปรวนแต่ละข้อ
- $S_t^2$  = ความแปรปรวนของคะแนนรวม

หาค่าความสอดคล้องแบบ IOC<sup>๖</sup> โดยหาความตรงเชิงเนื้อหา โดยใช้สูตร

$$\text{IOC} = \frac{\sum R}{N}$$

- IOC = ดัชนีความสอดคล้องเชิงเนื้อหา
- $\sum R$  = ผลรวมของคะแนนของผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด
- $N$  = จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

\* ค่า IOC จะต้องมีค่า  $\geq 0.5$  ขึ้นไปจึงจะใช้ได้

๓.๖.๒ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล มีดังนี้

๑) ค่าสถิติพื้นฐาน<sup>๗</sup> ได้แก่

๑.๑ ค่าร้อยละ (Percentage) โดยใช้สูตร

$$P = \frac{f}{N} \times 100$$

$P$  = ร้อยละ

$f$  = ความถี่ที่ต้องการแปลงเป็นร้อยละ

$N$  = จำนวนความถี่ทั้งหมด

๑.๒ ค่ามัชฌิมเลขคณิต หรือค่าคะแนนเฉลี่ย (Arithmetic Mean)<sup>๘</sup>

<sup>๕</sup> บุญชม ศรีสะอาด, การวิจัยเบื้องต้น, พิมพ์ครั้งที่ ๗. (กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น, ๒๕๔๕). หน้า ๙๙.

<sup>๖</sup> พิสนุ ฟองศรี, วิจัยทางการศึกษา, พิมพ์ครั้งที่ ๒. (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์เทียมฟ้าการพิมพ์, ๒๕๔๙), หน้า ๑๓๘ - ๑๓๙.

<sup>๗</sup> ธีรยุทธ พึ่งเทียร, สถิติเบื้องต้นและการวิจัย, คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์สุตรไพศาล, ๒๕๔๕), หน้า ๑๒.

<sup>๘</sup> เรื่องเดียวกัน หน้า ๔๑.

$$\bar{x} = \frac{\sum fx}{N}$$

$\bar{x}$  = มัชฌิมเลขคณิต หรือค่าเฉลี่ย

$\sum fx$  = ผลรวมของคะแนนทั้งหมด

N = จำนวนข้อมูลทั้งหมด

๑.๓ ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน<sup>๙</sup> (Standard Deviation) โดยใช้สูตร

$$S.D = \frac{\sum f(x - \bar{x})^2}{N}$$

S.D = ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

f = ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

x = จุดกึ่งกลางชั้น

$\bar{x}$  = มัชฌิมเลขคณิต

N = จำนวนข้อมูล

$\sum$  = ผลรวมของข้อมูล  $\sum f(x - \bar{x})^2$

๒) สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน โดยใช้ค่าที (t - test)<sup>๑๐</sup>

$$t = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}{\sqrt{\frac{s_1^2}{n_1} + \frac{s_2^2}{n_2}}}$$

$\bar{X}_1 - \bar{X}_2$  = ค่าเฉลี่ยของกลุ่มที่ 1 และกลุ่มที่ 2

$s_1^2, s_2^2$  = ความแปรปรวนของกลุ่มตัวอย่างกลุ่มที่ 1 และกลุ่มที่ 2

$n_1, n_2$  = จำนวนกลุ่มตัวอย่างกลุ่มที่ 1 และกลุ่มที่ 2

<sup>๙</sup>พิสนุ ฟองศรี, วิจัยทางการศึกษา, พิมพ์ครั้งที่ ๒. (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์เทียมฝ่ายการพิมพ์, ๒๕๔๙), หน้า ๑๖๓ - ๑๖๔.

<sup>๑๐</sup>เรื่องเดียวกัน หน้า ๗.

## บทที่ ๔

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาวิจัยการใช้หลักธรรมาภิบาลการบริหารสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร: กรณีศึกษาสถานศึกษาในเขตตลิ่งชัน ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่รวบรวมได้ จากกลุ่มตัวอย่างจำนวน ๓๒๙ คน มาวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปการวิเคราะห์ข้อมูลทางสังคมศาสตร์ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลนำเสนอต่อไปนี้

ตอนที่ ๑ การวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพของกลุ่มตัวอย่าง ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตตลิ่งชัน

ตอนที่ ๒ การศึกษาระดับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตตลิ่งชัน

ตอนที่ ๓ การเปรียบเทียบการใช้หลักธรรมาภิบาลระหว่างผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตตลิ่งชัน

ตอนที่ ๔ นำเสนอรูปแบบในการบริหารงานของผู้บริหารและครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร

#### ๔.๑ ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ ๑ สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

การศึกษาสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ผู้วิจัยได้ศึกษาสถานภาพโดยทั่วไปของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในสถานศึกษา ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตตลิ่งชัน สังกัดกรุงเทพมหานคร จำแนกตาม อายุ เพศ การศึกษา ตำแหน่ง และระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม มีรายละเอียดดังในตารางที่ ๑

ตารางที่ ๒ ค่าร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
๑. เพศ		
- หญิง	๒๕๓	๗๖.๙๐
- ชาย	๗๖	๒๓.๑๐
รวม	๓๒๙	๑๐๐
๒. อายุ		
- ๒๐ - ๒๙ ปี	๒๖	๗.๙๐
- ๓๐ - ๓๙ ปี	๗๑	๒๑.๕๕
- ๔๐ - ๔๙ ปี	๑๐๑	๓๐.๗๐
- ๕๐ ปีขึ้นไป	๑๓๑	๓๙.๘๕
รวม	๓๒๙	๑๐๐
๓. วุฒิการศึกษา		
- ต่ำกว่าปริญญาตรี	๑๑	๓.๓๔
- ปริญญาตรี	๒๖๔	๘๐.๒๔
- ปริญญาโท	๕๔	๑๖.๔๒
รวม	๓๒๙	๑๐๐
๔. ตำแหน่งปัจจุบัน		
- ผู้บริหารสถานศึกษา	๓๒	๙.๗๓
- ครูผู้สอน	๒๙๗	๙๐.๒๗
รวม	๓๒๙	๑๐๐
๕. ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งในข้อ ๔		
- ๑ - ๕ ปี	๖๗	๒๐.๓๗
- ๖ - ๑๐ ปี	๕๔	๑๖.๔๑
- ๑๑ - ๑๕ ปี	๒๙	๘.๘๑
- ๑๖ - ๒๐ ปี	๓๓	๑๐.๐๓
- ๒๐ ปีขึ้นไป	๑๔๖	๔๔.๓๘
รวม	๓๒๙	๑๐๐

จากตารางที่ ๒ พบว่า สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ ๗๖.๙๐ และเป็นเพศชายร้อยละ ๒๓.๑๐ อายุของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่ อายุ ๕๐ ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ ๓๙.๘๒ และอายุระหว่าง ๒๐ - ๒๙ ปี มีจำนวนน้อยที่สุด เพียง ร้อยละ ๗.๙๐ สำหรับวุฒิการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ศึกษาในระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ ๘๐.๒๔ ระดับปริญญาโทคิดเป็นร้อยละ ๑๖.๔๒ เกี่ยวกับตำแหน่งของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่เป็นครูผู้สอน คิดเป็นร้อยละ ๙๐.๒๗ และเป็นผู้บริหารสถานศึกษามีเพียงร้อยละ ๙.๗๓ ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง พบว่า ส่วนใหญ่มีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง ๒๐ ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ ๔๔.๓๘ และระยะเวลาที่ผู้ตอบแบบสอบถามดำรงตำแหน่งน้อยที่สุด คือ ระยะเวลา ๑๑ - ๑๕ ปี มีเพียงร้อยละ ๘.๘๑ เท่านั้น

ตอนที่ ๒ วิเคราะห์การบริหารโดยใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน

ตารางที่ ๓ ระดับการบริหารงานโดยใช้หลักธรรมาภิบาลด้านหลักนิติธรรม

หลักนิติธรรม	ระดับการปฏิบัติ				
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
๑. บริหารวิชาการด้วยความเป็นธรรมตามระเบียบของทางราชการเพื่อปลูกฝังให้นักเรียนเคารพกฎระเบียบและกฎหมาย	----	๘ ๒.๔๓%	๓๒ ๙.๗๓%	๑๘๗ ๕๖.๘๔%	๑๐๒ ๓๑.๐๐%
๒. การบริหารงานธุรการ การเงินงบประมาณ พัสดุ เป็นไปตามระเบียบของทางราชการ	๒ ๐.๖๑%	๓ ๐.๙๑%	๔๑ ๑๒.๔๖%	๑๕๒ ๔๖.๒๐%	๑๓๑ ๓๙.๘๒%
๓. กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ โดยมอบหมายงานให้บุคลากรได้ทำงานตามความรู้ ความสามารถที่เหมาะสมเป็นไปตามระเบียบของทางราชการและตามเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน	๑ ๐.๓๐%	๓ ๐.๙๑%	๔๑ ๑๒.๔๖%	๑๘๕ ๕๖.๒๓%	๙๙ ๓๐.๐๙%
๔. บริหารกิจการนักเรียนเป็นไปตามระเบียบของหน่วยงาน โดยการปกครองนักเรียนมีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติอย่างเคร่งครัด	๑ ๐.๓๐%	๔ ๑.๒๒%	๔๓ ๑๓.๐๗%	๒๐๖ ๖๒.๖๑%	๗๕ ๒๒.๘๐%
๕. บริหารงานอาคารสถานที่ตามระเบียบของทางราชการ มีการใช้สถานที่บริเวณโรงเรียนให้เป็นประโยชน์ต่อการเรียนการสอนอย่างเหมาะสม	----	๕ ๑.๕๒%	๒๒ ๖.๖๙%	๑๘๔ ๕๕.๙๓%	๑๑๘ ๓๕.๘๗%
๖. เปิดโอกาสให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนการพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยจัดตั้งคณะกรรมการสถานศึกษา มีการประชุมคณะอย่างสม่ำเสมอ	----	๖ ๑.๘๒%	๓๘ ๑๑.๕๕%	๑๗๒ ๕๒.๒๘%	๑๑๓ ๓๔.๓๕%

จากตารางที่ ๓ อธิบายได้ว่า การบริหารงานด้วยความเป็นธรรม ตามระเบียบทางราชการ เพื่อปลูกฝังให้นักเรียนเคารพกฎระเบียบ และกฎหมาย พบว่า ส่วนใหญ่มีการปฏิบัติมาก คิดเป็นร้อยละ ๕๗.๔๐ รองลงมา มีการปฏิบัติมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ ๓๐.๔๐

ในด้านการบริหารงานธุรการ การเงิน งบประมาณ และพัสดุ พบว่า ส่วนใหญ่มีการปฏิบัติมาก คิดเป็นร้อยละ ๔๖.๐๐ รองลงมา มีการปฏิบัติมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ ๓๙.๙๐

การกำหนดหน้าที่ และความรับผิดชอบโดยการมอบหมายงานให้บุคลากรได้ทำงานตามความรู้ ความสามารถที่เหมาะสมเป็นไปตามระเบียบของทางราชการ และตามเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน พบว่า ส่วนใหญ่มีการปฏิบัติมาก คิดเป็นร้อยละ ๕๖.๗๐ รองลงมา มีการปฏิบัติมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ ๒๙.๔๐

การบริหารกิจการนักเรียน เป็นไปตามระเบียบของหน่วยงาน โดยการปกครองนักเรียน มีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด พบว่า ส่วนใหญ่มีการปฏิบัติมาก คิดเป็นร้อยละ ๖๒.๙๐ รองลงมา มีการปฏิบัติมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ ๒๒.๔๐

บริหารงานอาคารสถานที่ตามระเบียบของทางราชการ มีการใช้สถานที่บริเวณโรงเรียนให้เป็นประโยชน์ต่อการเรียนการสอนอย่างเหมาะสม พบว่า ส่วนใหญ่มีการปฏิบัติในระดับมาก คิดเป็นร้อยละ ๕๖.๑๐ รองลงมา มีการปฏิบัติมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ ๓๖.๖๐

การเปิดโอกาสให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนการพัฒนาการศึกษา โดยจัดตั้งคณะกรรมการบริหารการศึกษา มีการประชุมคณะกรรมการอย่างสม่ำเสมอ พบว่า ส่วนใหญ่มีการปฏิบัติมาก คิดเป็นร้อยละ ๕๒.๕๐ รองลงมา มีการปฏิบัติมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ ๓๔.๐๐

กล่าวได้ว่า หลักธรรมาภิบาลตามหลักนิติธรรมสามารถนำมาใช้ในการบริหารงานวิชาการด้วยความเป็นธรรมตามระเบียบทางราชการ ปลูกฝังให้นักเรียนเคารพกฎ ระเบียบและกฎหมายให้บุคลากรได้ทำงานตามความรู้ความสามารถที่เหมาะสม มีการบริหารงานกิจการนักเรียนเป็นไปตามระเบียบของหน่วยงาน และมีมาตรฐานอย่างเคร่งครัด มีการบริหารงานอาคารสถานที่ตามระเบียบของทางราชการ โดยมีการใช้สถานที่ให้เป็นประโยชน์ต่อการจัดการเรียนการสอนอย่างเหมาะสม และเปิดโอกาสให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนพัฒนาการศึกษา โดยจัดตั้งคณะกรรมการสถานศึกษา และมีการประชุมระหว่างคณะกรรมการสถานศึกษาและบุคลากรของสถานศึกษาสม่ำเสมอ



ตารางที่ ๔ ระดับการบริหารงานโดยใช้หลักธรรมาภิบาลด้านหลักคุณธรรม

หลักคุณธรรม	ระดับการปฏิบัติ				
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
๑. บริหารวิชาการโดยยึดหลักคุณธรรม มีภาวะความเป็นผู้นำ ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา	๑ ๐.๓๐%	๖ ๑.๘๒%	๔๗ ๑๔.๒๙%	๑๗๗ ๕๓.๘๐%	๙๘ ๒๙.๗๙%
๒. การบริหารงานธุรการ การเงิน งบประมาณ อย่างตรงไปตรงมา มีความชัดเจน มีคณะกรรมการกำกับ และตรวจสอบได้ในทุกระดับ	๑ ๐.๓๐%	๕ ๑.๕๒%	๔๔ ๑๓.๓๗%	๑๖๘ ๕๑.๐๖%	๑๑๑ ๓๓.๗๔%
๓. บริหารงานบุคลากรโดยยึดหลักคุณธรรม มีความซื่อสัตย์สุจริต เทียบธรรมเนียม ให้การสนับสนุนบุคลากรอย่างทั่วถึง	----	๔ ๑.๒๒%	๕๕ ๑๖.๗๒%	๑๖๗ ๕๐.๗๖%	๑๐๓ ๓๑.๓๑%
๔. บริหารงานกิจการนักเรียน โดยการรณรงค์ จัดกิจกรรมส่งเสริมความมีคุณธรรม และคุณลักษณะที่พึงประสงค์แก่นักเรียน ตามนโยบายของหน่วยงาน	----	๒ ๐.๖๑%	๒๗ ๘.๒๑%	๑๗๗ ๕๓.๘๐%	๑๒๓ ๓๗.๓๙%
๕. บริหารงานอาคารสถานที่ให้มีความสะอาด ปลอดภัย สะอาด สวยงาม มีบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมที่ดี	๑ ๐.๓๐%	๗ ๒.๑๓%	๓๔ ๑๐.๓๔%	๑๗๒ ๕๒.๒๘%	๑๑๕ ๓๔.๙๕%
๖. บริหารงานความสัมพันธ์ชุมชน โดยใช้หลักในการสร้างมนุษยสัมพันธ์	----	๖ ๑.๘๒%	๔๐ ๑๒.๑๖%	๑๙๙ ๖๐.๔๙%	๘๔ ๒๕.๕๓%

จากตารางที่ ๔ อธิบายได้ว่า การบริหารงานวิชาการ โดยยึดหลักคุณธรรม มีภาวะ  
ความเป็นผู้นำปฏิบัติตนตามแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา พบว่า ส่วนใหญ่มีการปฏิบัติมาก  
คิดเป็นร้อยละ ๕๔.๓๐ รองลงมา มีการปฏิบัติมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ ๒๙.๑๐

การบริหารงบประมาณอย่างตรงไปตรงมา มีความชัดเจน มีคณะกรรมการกำกับ  
และตรวจสอบได้ในทุกระดับ พบว่า ส่วนใหญ่มีการปฏิบัติมาก คิดเป็นร้อยละ ๕๐.๙๐ รองลงมา  
มีการปฏิบัติมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ ๓๓.๗๐

การบริหารงานบุคคลโดยยึดหลักคุณธรรมมีความซื่อสัตย์สุจริต เทียงธรรม ให้การ  
สนับสนุนการพัฒนาบุคลากรอย่างทั่วถึง พบว่า ส่วนใหญ่มีการปฏิบัติมาก คิดเป็นร้อยละ  
๕๑.๒๐ รองลงมา มีการปฏิบัติมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ ๓๐.๗๐

การบริหารกิจการนักเรียน โดยการรณรงค์การจัดกิจกรรมที่ส่งเสริม ความมี  
คุณธรรมและคุณลักษณะที่พึงประสงค์แก่นักเรียน ตามนโยบายของหน่วยงาน พบว่า ส่วนใหญ่  
มีการปฏิบัติมาก คิดเป็นร้อยละ ๕๔.๓๐ รองลงมา มีการปฏิบัติมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ ๓๖.๘๐

การบริหารอาคารสถานที่ให้มีความสะอาด ปลอดภัย สบายงาม มีบรรยากาศ  
สิ่งแวดล้อมที่ดี พบว่า ส่วนใหญ่มีการปฏิบัติมาก คิดเป็นร้อยละ ๕๑.๑๐ รองลงมา มีการปฏิบัติ  
มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ ๓๕.๐๐

การบริหารงานสัมพันธ์ชุมชน โดยใช้หลักธรรมในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ พบว่า  
ส่วนใหญ่มีการปฏิบัติมาก คิดเป็นร้อยละ ๖๐.๗๐ รองลงมา มีการปฏิบัติมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ  
๒๕.๒๐

กล่าวได้ว่า หลักธรรมาภิบาลตามหลักคุณธรรมนำมาใช้ในการบริหารงานวิชาการ  
โดยยึดหลักคุณธรรม มีภาวะความเป็นผู้นำปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา มี  
การบริหารการเงินและงบประมาณอย่างตรงไปตรงมา มีความชัดเจน มีคณะกรรมการกำกับ  
ตรวจสอบได้ในทุกระดับ การบริหารงานบุคคลยึดหลักคุณธรรม มีความซื่อสัตย์สุจริต เทียงธรรม  
ให้การสนับสนุนพัฒนาบุคลากรอย่างทั่วถึง มีการบริหารกิจการนักเรียนโดยการรณรงค์การจัด  
กิจกรรมที่ส่งเสริมความมีคุณธรรม และลักษณะที่พึงประสงค์แก่นักเรียนตามนโยบายของหน่วยงาน  
มีการบริหารอาคารสถานที่ให้สะอาด ปลอดภัย สบายงาม และมีบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมที่ดี มี  
การบริหารงานสัมพันธ์ชุมชนโดยใช้หลักในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดี

ตารางที่ ๕ ระดับการบริหารงานโดยใช้หลักธรรมาภิบาลด้านหลักความโปร่งใส

หลักความโปร่งใส	ระดับการปฏิบัติ				
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
๑. บริหารวิชาการเป็นไปด้วยความชัดเจน โปร่งใส เป็นไปตามหลักสูตร และระเบียบการวัดผล การเรียนรู้	๒ ๐.๖๑%	๑ ๐.๓๐%	๒๙ ๘.๘๒%	๑๘๓ ๕๕.๖๒%	๑๑๔ ๓๔.๖๕%
๒. การบริหารงานจัดซื้อจัดจ้าง และการงบประมาณเป็นไปตามแผนที่กำหนด อย่างเป็นระบบ สามารถตรวจสอบได้	๑ ๐.๓๐%	๕ ๑.๕๒%	๓๖ ๑๐.๙๔%	๑๖๗ ๕๐.๗๖%	๑๒๐ ๓๖.๔๗%
๓. บริหารงานบุคลากรด้วยความโปร่งใส แสดงหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลงานของบุคลากรชัดเจน	๕ ๑.๕๒%	๓ ๐.๙๑%	๔๔ ๑๓.๓๗%	๑๗๖ ๕๓.๕๐%	๑๐๑ ๓๐.๗๐%
๔. บริหารกิจการนักเรียนด้วยความโปร่งใส สามารถแก้ปัญหาของนักเรียนได้อย่างเปิดเผย	----	๕ ๑.๕๒%	๓๔ ๑๐.๓๔%	๑๗๓ ๕๒.๕๘%	๑๑๕ ๓๕.๕๖%
๕. บริหารงานสถานที่ และสิ่งแวดล้อมด้วยความโปร่งใส สามารถชี้แจงเหตุผลการบริหารและการปรับปรุงพัฒนาได้	----	๙ ๒.๗๔%	๒๙ ๘.๘๑%	๑๗๓ ๕๒.๕๘%	๑๑๗ ๓๕.๘๗%
๖. บริหารงานโดยมีการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์การดำเนินงานให้ผู้ปกครอง และชุมชนทราบอย่างต่อเนื่อง	----	๕ ๑.๕๒%	๓๕ ๑๐.๖๔%	๑๘๐ ๕๗.๗๕%	๙๙ ๓๐.๐๙%

จากตารางที่ ๕ อธิบายได้ว่า การบริหารงานวิชาการเป็นไปด้วยความชัดเจน โปร่งใส เป็นไปตามหลักสูตร และระเบียบการวัดผลการเรียนรู้ พบว่า ส่วนใหญ่มีการปฏิบัติมาก คิดเป็นร้อยละ ๕๕.๘๐ รองลงมา มีการปฏิบัติมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ ๓๔.๔๐

การบริหารงานจัดซื้อจัดจ้างและการงบประมาณเป็นไปตามแผนที่กำหนด อย่างเป็นระบบ สามารถตรวจสอบได้ พบว่า ส่วนใหญ่มีการปฏิบัติมาก คิดเป็นร้อยละ ๕๐.๖๐ รองลงมา มีการปฏิบัติมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ ๓๖.๕๐

ด้านการบริหารงานบุคลากรด้วยความโปร่งใสแสดงหลักเกณฑ์ และวิธีการประเมินผลงานของบุคลากรชัดเจน พบว่า ส่วนใหญ่มีการปฏิบัติมาก คิดเป็นร้อยละ ๔๕.๐๐ รองลงมา มีการปฏิบัติมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ ๓๐.๑๐

การบริหารกิจการนักเรียน โดยความโปร่งใส สามารถแก้ปัญหานักเรียนได้อย่างเปิดเผย พบว่า ส่วนใหญ่มีการปฏิบัติมาก คิดเป็นร้อยละ ๕๒.๘๐ รองลงมา มีการปฏิบัติมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ ๓๕.๓๐

การบริหารอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อมด้วยความโปร่งใส สามารถชี้แจงถึงเหตุผล การบริหาร และการปรับปรุงพัฒนาได้ พบว่า ส่วนใหญ่มีการปฏิบัติมาก คิดเป็นร้อยละ ๕๓.๑๐ รองลงมา มีการปฏิบัติมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ ๓๕.๓๐

การบริหารงานโดยมีการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์การดำเนินงานให้ผู้ปกครอง และชุมชนทราบอย่างต่อเนื่อง พบว่า ส่วนใหญ่มีการปฏิบัติมาก คิดเป็นร้อยละ ๕๗.๗๐ รองลงมา มีการปฏิบัติมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ ๓๐.๑๐

กล่าวได้ว่า หลักธรรมาภิบาลตามหลักความโปร่งใส สามารถนำมาใช้ในการบริหารงาน วิชาการ เป็นไปด้วยความชัดเจน โปร่งใสเป็นไปตามหลักสูตร มีระเบียบในการวัดผลการเรียนรู้ มีการบริหารงานจัดซื้อจัดจ้าง และการใช้งบประมาณเป็นไปตามแผนที่กำหนด มีระบบ สามารถตรวจสอบได้ บริหารงานบุคลากรด้วยความโปร่งใส มีหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผล งานของบุคลากรอย่างชัดเจน บริหารงานกิจการนักเรียนด้วยความโปร่งใส สามารถแก้ปัญหา นักเรียนได้อย่างเปิดเผย บริหารอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อมด้วยความโปร่งใส สามารถชี้แจง เหตุผลในการบริหาร และการปรับปรุงพัฒนาได้ และบริหารงานสัมพันธ์ชุมชนโดยมีการ เผยแพร่ประชาสัมพันธ์การดำเนินงานให้ผู้ปกครอง และชุมชนทราบอย่างต่อเนื่อง

ตารางที่ ๖ ระดับการบริหารงานโดยใช้หลักธรรมาภิบาลด้านหลักการมีส่วนร่วม

หลักการมีส่วนร่วม	ระดับการปฏิบัติ				
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
๑. บริหารงานวิชาการโดยเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนและกำหนดนโยบายต่าง ๆ ของโรงเรียน	๑ ๐.๓๐%	๔ ๑.๒๒%	๓๕ ๑๐.๖๔%	๑๙๕ ๕๙.๒๗%	๙๓ ๒๘.๕๗%
๒. การบริหารงานธุรการ การเงินงบประมาณ พัสดุ โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการวางแผน และการใช้งบประมาณต่าง ๆ ของโรงเรียน	๒ ๐.๖๑%	๑๐ ๓.๐๔%	๔๓ ๑๓.๐๗%	๑๘๑ ๕๕.๐๒%	๙ ๒๘.๒๗%
๓. บริหารงานบุคลากร โดยการมีส่วนร่วมในการกำหนดเกณฑ์การประเมินผลต่าง ๆ	๑ ๐.๓๐%	๗ ๒.๑๐%	๔๓ ๑๓.๒๐%	๑๘๐ ๕๕.๒๐%	๙๕ ๒๙.๑๐%
๔. บริหารงานกิจการนักเรียน โดยมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกฝ่ายทั้งครู ผู้ปกครองและชุมชน	----	๒ ๐.๖๑%	๔๓ ๑๓.๐๗%	๑๘๓ ๕๕.๖๒%	๑๐๑ ๓๐.๗๐%
๕. บริหารงานอาคารสถานที่โดยได้รับความร่วมมือจากบุคลากรทุกฝ่ายทั้งครูนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน	๑ ๐.๓๐%	๔ ๑.๒๒%	๔๗ ๑๔.๒๙%	๑๘๕ ๕๖.๒๓%	๙๒ ๒๗.๙๖%
๖. บริหารงานโดยให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมสร้างความร่วมมือระหว่างโรงเรียนกับชุมชนในการพัฒนาโรงเรียนในทุกด้าน	----	๖ ๑.๘๒%	๔๓ ๑๓.๐๗%	๑๘๙ ๕๗.๔๕%	๙๑ ๒๗.๖๖%

จากตารางที่ ๖ อธิบายได้ว่า การบริหารงานวิชาการ โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผน และกำหนดนโยบายต่าง ๆ ของโรงเรียน พบว่า ส่วนใหญ่มีการปฏิบัติมาก คิดเป็นร้อยละ ๕๙.๒๐ รองลงมามีการปฏิบัติมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ ๒๘.๕๐

ด้านการบริหารงานธุรการ การเงิน งบประมาณ และพัสดุ โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการวางแผน และการใช้งบประมาณต่าง ๆ ของโรงเรียน พบว่า ส่วนใหญ่มีการปฏิบัติมาก คิดเป็นร้อยละ ๕๕.๒๐ รองลงมามีการปฏิบัติมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ ๒๗.๙๐

การบริหารงานบุคลากร โดยการมีส่วนร่วมในการกำหนดกฎเกณฑ์การประเมินต่าง ๆ ชัดเจน พบว่า ส่วนใหญ่มีการปฏิบัติมาก คิดเป็นร้อยละ ๕๕.๒๐ รองลงมามีการปฏิบัติมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ ๒๙.๑๐

การบริหารกิจการนักเรียน โดยการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกฝ่ายทั้งครู ผู้ปกครอง และชุมชน พบว่า ส่วนใหญ่มีการปฏิบัติมาก คิดเป็นร้อยละ ๕๕.๘๐ รองลงมามีการปฏิบัติมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ ๓๐.๔๐

การบริหารงานอาคารสถานที่ โดยได้รับความร่วมมือจากบุคลากรทุกฝ่าย ทั้งครู นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน พบว่า ส่วนใหญ่มีการปฏิบัติมาก คิดเป็นร้อยละ ๕๖.๗๐ รองลงมามีการปฏิบัติมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ ๒๗.๓๐

การบริหารงานสัมพันธ์ชุมชนโดยให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมสร้างความร่วมมือ ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนในการพัฒนาโรงเรียนในทุกด้าน พบว่า ส่วนใหญ่มีการปฏิบัติมาก คิดเป็นร้อยละ ๕๗.๗๐ รองลงมามีการปฏิบัติมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ ๒๗.๓๐

กล่าวได้ว่า หลักธรรมาภิบาลตามหลักการมีส่วนร่วม สามารถนำมาใช้ในการบริหารงานวิชาการโดยเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผน และกำหนดนโยบายต่าง ๆ ของโรงเรียนด้านการบริหารงานธุรการ การเงิน งบประมาณ และพัสดุ โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกฝ่ายมีส่วนร่วมและในการวางแผน และกำหนดนโยบายต่าง ๆ ของโรงเรียน ดำเนินการบริหารงานบุคลากรโดยให้บุคลากรมีส่วนร่วม ในการกำหนดกฎเกณฑ์การประเมินต่าง ๆ ชัดเจนการบริหารกิจการนักเรียน โดยการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกฝ่าย ทั้งครู ผู้ปกครอง และชุมชน ด้านการบริหารงานอาคารสถานที่ บริหารโดยได้รับการร่วมมือของทุกฝ่าย และบริหารงานสัมพันธ์ชุมชนโดยให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมสร้างความร่วมมือระหว่างโรงเรียนกับชุมชนในการพัฒนาโรงเรียนในทุกด้าน

ตารางที่ ๗ ระดับการบริหารงานโดยใช้หลักธรรมาภิบาลด้านหลักความรับผิดชอบ

หลักความรับผิดชอบ	ระดับการปฏิบัติ				
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
๑. บริหารงานหลักสูตรการจัดการเรียนการสอน การประเมินผลการเรียน การนิเทศ กำกับ และติดตามการปฏิบัติงานด้วยความรับผิดชอบ	๒ ๐.๖๑%	๑ ๐.๓๐%	๓๑ ๙.๔๒%	๑๙๑ ๕๘.๐๖%	๑๐๔ ๓๑.๖๑%
๒. การบริหารงานธุรการ การเงินงบประมาณ พัสดุ โดยให้บุคลากรรับผิดชอบร่วมกัน และผู้บริหารติดตามการปฏิบัติงานด้วยความรับผิดชอบ	๒ ๐.๖๑%	๓ ๐.๙๑%	๓๓ ๑๐.๐๓%	๑๘๓ ๕๕.๖๒%	๑๐๘ ๓๒.๘๓%
๓. บริหารงานบุคลากรด้วยความรับผิดชอบ ให้ทุกฝ่ายมีขวัญกำลังใจในการทำงาน	๒ ๐.๖๑%	๑๔ ๔.๒๖%	๖๔ ๑๙.๔๕%	๑๗๒ ๕๒.๒๘%	๗๗ ๒๓.๔๐%
๔. บริหารงานกิจการนักเรียนด้วยความรับผิดชอบ และเกิดผลประโยชน์ที่ดีตามนโยบายของทางราชการ	----	๒ ๐.๖๑%	๓๔ ๑๐.๓๔%	๑๙๓ ๕๘.๓๖%	๑๐๑ ๓๐.๗๐%
๕. บริหารอาคารสถานที่ด้วยความรับผิดชอบ ให้ผู้มีหน้าที่เกี่ยวข้องดูแลสถานที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างมีประสิทธิภาพ	----	๓ ๐.๙๑%	๔๔ ๑๓.๓๗%	๑๘๗ ๕๖.๘๔%	๙๕ ๒๘.๘๘%
๖. มีการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล และรายงานผลการพัฒนาการศึกษา แก่ผู้ปกครอง ชุมชน และคณะกรรมการสถานศึกษาด้วยความรับผิดชอบ	----	๒ ๐.๖๑%	๓๗ ๑๑.๒๕%	๒๐๕ ๖๓.๓๑%	๘๕ ๒๕.๘๔%



จากตารางที่ ๗ อธิบายได้ว่า การบริหารงานหลักสูตรการจัดการเรียนการสอน การประเมินผลการเรียน การนิเทศ กำกับ และติดตามการปฏิบัติงานด้วยความรับผิดชอบ พบว่า ส่วนใหญ่มีการปฏิบัติมาก คิดเป็นร้อยละ ๕๘.๐๐ รองลงมาได้มีการปฏิบัติมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ ๓๑.๖๐

การบริหารงานธุรการ การเงิน งบประมาณ และพัสดุ โดยให้บุคลากรรับผิดชอบร่วมกัน และบริหารติดตามการปฏิบัติงานด้วยความรับผิดชอบ พบว่า ส่วนใหญ่มีการปฏิบัติมาก คิดเป็นร้อยละ ๕๕.๘๐ รองลงมาได้มีการปฏิบัติมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ ๓๒.๕๐

การบริหารงานบุคลากรด้วยความรับผิดชอบ ให้ทุกฝ่ายมีขวัญกำลังใจในการทำงาน พบว่า ส่วนใหญ่มีการปฏิบัติมาก คิดเป็นร้อยละ ๕๒.๔๐ รองลงมาได้มีการปฏิบัติมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ ๒๒.๗๐

บริหารกิจการนักเรียนด้วยความรับผิดชอบ และเกิดผลที่ดี ตามนโยบายของทางราชการพบว่า ส่วนใหญ่มีการปฏิบัติมาก คิดเป็นร้อยละ ๕๘.๐๐ และรองลงมาได้มีการปฏิบัติมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ ๓๑.๐๐

การบริหารอาคารสถานที่ด้วยความรับผิดชอบ ให้ผู้มีหน้าที่เกี่ยวข้องดูแลสถานที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างมีประสิทธิภาพ พบว่า ส่วนใหญ่มีการปฏิบัติมาก คิดเป็นร้อยละ ๕๗.๔๐ รองลงมาได้มีการปฏิบัติมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ ๒๘.๒๐

มีการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล และรายงานผลการพัฒนาการศึกษาต่อผู้ปกครอง ชุมชน และคณะกรรมการสถานศึกษาด้วยความรับผิดชอบ พบว่า ส่วนใหญ่มีการปฏิบัติมาก คิดเป็นร้อยละ ๖๒.๙๐ รองลงมาได้มีการปฏิบัติมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ ๒๕.๒๐

กล่าวได้ว่า หลักธรรมาภิบาลตามหลักความรับผิดชอบ สามารถนำมาใช้ในการบริหารงานวิชาการด้วยการบริหารงานหลักสูตรการเรียนการสอน การประเมินผล การนิเทศ กำกับ การติดตามการปฏิบัติงานด้วยความรับผิดชอบ มีการบริหารงานงานธุรการ การเงิน งบประมาณ และพัสดุโดยให้บุคลากรรับผิดชอบร่วมกัน และมีการบริหารติดตามการปฏิบัติงานด้วยความรับผิดชอบ บริหารงานบุคลากรด้วยความรับผิดชอบ ให้ทุกฝ่ายมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน มีการบริหารงานกิจการนักเรียนด้วยความรับผิดชอบ เกิดผลที่ดีตามนโยบายของทางราชการ บริหารอาคารสถานที่ด้วยความรับผิดชอบ โดยให้ผู้ที่ทำหน้าที่เกี่ยวข้องดูแลสถานที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างมีประสิทธิภาพ และมีการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล และรายงานผลการพัฒนาการศึกษาต่อผู้ปกครอง ชุมชน และคณะกรรมการสถานศึกษาด้วยความรับผิดชอบ

ตารางที่ ๘ ระดับการบริหารงานโดยใช้หลักธรรมาภิบาลด้านหลักความคุ้มค่า

หลักความคุ้มค่า	ระดับการปฏิบัติ				
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
๑. บริหารงานวิชาการในการจัดการเรียนการสอน และการใช้จ่ายด้วยความคุ้มค่า ได้ประโยชน์สูงสุด	๑ ๐.๓๐%	๓ ๐.๙๑%	๔๗ ๑๔.๒๙%	๑๘๗ ๕๖.๘๔%	๙๑ ๒๗.๖๖%
๒. การบริหารงานธุรการ การเงินงบประมาณ พัสดุ การจัดสวัสดิการด้วยความประหยัด คุ้มค่าได้ประโยชน์แก่ส่วนรวม	----	๖ ๑.๘๐%	๕๕ ๑๖.๙๐%	๑๗๘ ๕๔.๖๐%	๘๗ ๒๖.๗๐%
๓. บริหารงานบุคลากรอย่างเหมาะสมกับงาน คุ้มค่า และได้ประโยชน์สูงสุด	----	๖ ๑.๘๒%	๕๙ ๑๗.๙๓%	๑๘๑ ๕๕.๐๒%	๘๓ ๒๕.๒๓%
๔. บริหารงานกิจการนักเรียน โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาการเรียนการสอน	----	๓ ๐.๙๑%	๔๕ ๑๓.๖๘%	๑๘๑ ๕๕.๐๒%	๑๐๐ ๒๗.๓๖%
๕. บริหารงานอาคารสถานที่ได้อย่างคุ้มค่า เกิดประโยชน์สูงสุดแก่บุคลากรนักเรียน ตลอดจนผู้ปกครอง ศิษย์เก่า และชุมชน	๑ ๐.๓๐%	๕ ๑.๕๒%	๔๓ ๑๓.๐๗%	๑๘๗ ๕๙.๘๘%	๘๓ ๒๕.๕๓%
๖. บริหารงานโดยการระดมทรัพยากรจากแหล่งต่าง ๆ ของชุมชนมาสนับสนุน และใช้อย่างประหยัด คุ้มค่า	๓ ๐.๙๑%	๗ ๒.๑๓%	๗๑ ๒๑.๕๘%	๑๖๔ ๔๙.๘๕%	๘๔ ๒๕.๕๓%

จากตารางที่ ๘ อธิบายได้ว่า การบริหารงานวิชาการ การจัดการเรียนการสอน และ การใช้จ่ายด้วยความคุ้มค่า ได้ประโยชน์สูงสุด พบว่า ส่วนใหญ่มีการปฏิบัติมาก คิดเป็นร้อยละ ๕๖.๗๐ รองลงมาได้มีการปฏิบัติมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ ๒๗.๖๐

บริหารงานธุรการ การเงิน งบประมาณ และพัสดุ การจัดสวัสดิการด้วยความ ประหยัด คุ้มค่า ได้ประโยชน์แก่ส่วนรวม พบว่า ส่วนใหญ่มีการปฏิบัติมาก คิดเป็นร้อยละ ๕๔.๖๐ รองลงมาได้มีการปฏิบัติมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ ๒๖.๗๐

บริหารงานบุคลากรอย่างเหมาะสมกับงาน คุ้มค่าและได้ประโยชน์สูงสุด พบว่า ส่วนใหญ่มีการปฏิบัติมาก คิดเป็นร้อยละ ๕๕.๕๐ รองลงมาได้มีการปฏิบัติมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ ๒๔.๕๐

บริหารกิจการนักเรียนโดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนา การเรียนการสอน พบว่า ส่วนใหญ่มีการปฏิบัติมาก คิดเป็นร้อยละ ๕๕.๕๐ รองลงมาได้มีการปฏิบัติ มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ ๒๙.๔๐

การบริหารอาคารสถานที่ได้อย่างคุ้มค่า เกิดประโยชน์สูงสุดแก่บุคลากร นักเรียน ตลอดจนผู้ปกครอง ศิษย์เก่า และชุมชน พบว่า ส่วนใหญ่มีการปฏิบัติมาก คิดเป็นร้อยละ ๖๐.๑๐ รองลงมาได้มีการปฏิบัติมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ ๒๔.๘๐

การบริหารงานสัมพันธ์ชุมชน โดยการระดมทรัพยากรจากแหล่งต่างๆ ของชุมชน มาสนับสนุน และใช้อย่างประหยัด คุ้มค่า พบว่า ส่วนใหญ่มีการปฏิบัติมาก คิดเป็นร้อยละ ๕๐.๐๐ รองลงมาได้มีการปฏิบัติมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ ๒๕.๒๐

กล่าวได้ว่าหลักธรรมาภิบาลตามหลักความคุ้มค่า สามารถนำมาใช้ในการบริหารงาน วิชาการ ในการจัดการเรียนการสอนและการใช้จ่ายด้วยความคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด ด้าน การบริหารงานธุรการ การเงิน งบประมาณ และพัสดุ มีการจัดสวัสดิการด้วยความประหยัด คุ้มค่า ได้ประโยชน์แก่ส่วนรวม มีการบริหารงานบุคลากรอย่างเหมาะสมกับงาน คุ้มค่า ได้ ประโยชน์สูงสุดสำหรับด้านการบริหารกิจการนักเรียน มีการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์ สูงสุดต่อการพัฒนาการเรียนการสอน ด้านอาคารสถานที่ที่มีการใช้อาคารสถานที่อย่างคุ้มค่าเกิด ประโยชน์สูงสุด การบริหารงานสัมพันธ์ชุมชน โดยระดมทรัพยากรจากแหล่งต่าง ๆ ของชุมชน มาสนับสนุนและใช้จ่ายอย่างประหยัดและคุ้มค่า

ตอนที่ ๓ ระดับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนใน  
สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร  
การวิเคราะห์ ระดับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา  
และครูผู้สอนในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร จำแนกตามหลัก  
นิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักความรับผิดชอบ หลักการมีส่วนร่วม และ  
หลักความคุ้มค่า ดังนี้

ตารางที่ ๙ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของ  
 ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตตลิ่งชัน  
 กรุงเทพมหานคร ตามหลักนิติธรรม

หลักนิติธรรม	ผู้บริหารสถานศึกษา			ครูผู้สอน		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ การปฏิบัติ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ การปฏิบัติ
๑. บริหารวิชาการด้วยความเป็นธรรม ตาม ระเบียบของทางราชการเพื่อปลูกฝังให้ นักเรียนเคารพกฎระเบียบ และกฎหมาย	๔.๖๓	๐.๕๕	มากที่สุด	๔.๑๑	๐.๖๙	มาก
๒. บริหารงานธุรการ การเงิน งบประมาณ พัสดุ เป็นไปตามระเบียบของทางราชการ	๔.๕๐	๐.๕๑	มากที่สุด	๔.๒๑	๐.๗๖	มาก
๓. กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ โดย มอบหมายงานให้บุคลากรได้ทำงานตาม ความรู้ ความสามารถที่เหมาะสม เป็นไป ตามระเบียบของทางราชการ และตาม เกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน	๔.๔๑	๐.๕๐	มาก	๔.๑๒	๐.๗๐	มาก
๔. บริหารกิจการนักเรียนเป็นไปตาม ระเบียบของหน่วยงาน โดยการปกครอง นักเรียนมีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติ อย่างเคร่งครัด	๔.๔๔	๐.๕๐	มาก	๔.๐๒	๐.๖๖	มาก
๕. บริหารงานอาคารสถานที่ตามระเบียบ ของทางราชการ มีการใช้สถานที่บริเวณ โรงเรียนให้เป็นประโยชน์ต่อการเรียนการ สอนอย่างเหมาะสม	๔.๗๒	๐.๔๖	มากที่สุด	๔.๒๑	๐.๖๕	มาก
๖. เปิดโอกาสให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมใน การวางแผนการพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยจัดตั้งคณะกรรมการบริหารการศึกษา มี การประชุมคณะกรรมการอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ	๔.๕๐	๐.๕๑	มากที่สุด	๔.๑๖	๐.๗๒	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	๔.๕๓	๐.๕๑	มากที่สุด	๔.๑๔	๐.๗๐	มาก

จากตารางที่ ๙ พบว่า ระดับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลผู้บริหารศึกษาตามหลักนิติธรรม โดยรวมอยู่ในระดับมีการปฏิบัติมากที่สุด ( $\bar{X}=๔.๕๓$ ) โดยการบริหารงานอาคารสถานที่ตามระเบียบของทางราชการ มีการใช้สถานที่บริเวณโรงเรียนให้เป็นประโยชน์ต่อการเรียนการสอนอย่างเหมาะสมมีระดับการปฏิบัติมากที่สุดเป็นลำดับแรก ( $\bar{X} = ๔.๗๒$ ) และรองลงมา คือ การบริหารงานวิชาการด้วยความเป็นธรรมตามระเบียบของทางราชการ เพื่อปลูกฝังให้นักเรียนเคารพกฎระเบียบและกฎหมาย

สำหรับระดับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของครูผู้สอน ตามหลักนิติธรรม โดยรวม อยู่ในระดับมีการปฏิบัติมาก ( $\bar{X}=๔.๑๔$ ) ในทุก ๆ ด้าน โดยบริหารงานธุรการ การเงินงบประมาณ พัสดุ เป็นไปตามระเบียบของทางราชการ และการบริหารงานอาคารสถานที่ตามระเบียบของทางราชการ มีการใช้สถานที่บริเวณโรงเรียนให้เป็นประโยชน์ต่อการเรียนการสอนอย่างเหมาะสมมีระดับการปฏิบัติมากที่สุดเป็นลำดับแรก ( $\bar{X}=๔.๒๑$ ) และรองลงมา คือ เปิดโอกาสให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนการพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยจัดตั้งคณะกรรมการบริหารการศึกษามีการประชุมคณะกรรมการอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ ( $\bar{X}=๔.๑๖$ )

ตารางที่ ๑๐ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของ  
ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตตลิ่งชัน  
กรุงเทพมหานครตามหลักคุณธรรม

หลักคุณธรรม	ผู้บริหารสถานศึกษา			ครูผู้สอน		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ การปฏิบัติ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ การปฏิบัติ
๑. บริหารวิชาการโดยยึดหลักคุณธรรม มี ภาวะความเป็นผู้นำ ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง ที่ดีแก่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา	๔.๕๐	๐.๕๑	มากที่สุด	๔.๐๗	๐.๗๔	มาก
๒. การบริหารงานธุรการ การเงิน งบประมาณ อย่างตรงไปตรงมา มีความ ชัดเจน มีคณะกรรมการกำกับ และตรวจสอบ ได้ในทุกระดับ	๔.๖๖	๐.๔๘	มากที่สุด	๔.๑๑	๐.๗๓	มาก
๓. บริหารงานบุคลากรโดยยึดหลักคุณธรรม มีความซื่อสัตย์สุจริต เทียงธรรม ให้การ สนับสนุนบุคลากรอย่างทั่วถึง	๔.๗๕	๐.๔๔	มากที่สุด	๔.๐๕	๐.๗๑	มาก
๔. บริหารงานกิจการนักเรียน โดยการ รณรงค์ จัดกิจกรรมส่งเสริมความมีคุณธรรม และคุณลักษณะที่พึงประสงค์แก่นักเรียน ตามนโยบายของหน่วยงาน	๔.๖๓	๐.๕๑	มากที่สุด	๔.๒๔	๐.๖๔	มาก
๕. บริหารงานอาคารสถานที่ให้มีความ สะอาด ปลอดภัย สะอาด สวยงาม มี บรรยากาศและสิ่งแวดล้อมที่ดี	๔.๕๐	๐.๕๑	มากที่สุด	๔.๑๖	๐.๗๔	มาก
๖. บริหารงานความสัมพันธ์ชุมชน โดยใช้ หลักในการสร้างมนุษยสัมพันธ์	๔.๕๓	๐.๕๑	มากที่สุด	๔.๐๕	๐.๖๖	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	๔.๖๐	๐.๔๘	มากที่สุด	๔.๑๑	๐.๗๐	มาก



จากตารางที่ ๑๐ พบว่า ระดับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักคุณธรรม โดยรวมอยู่ในระดับการปฏิบัติมากที่สุด ( $\bar{X}=๔.๖๐$ ) โดยบริหารงานบุคลากรโดยยึดหลักคุณธรรม มีความซื่อสัตย์สุจริต เทียงธรรม ให้การสนับสนุนบุคลากรอย่างทั่วถึง อยู่ในระดับมากที่สุดเป็นอันดับแรก ( $\bar{X}=๔.๗๕$ ) และรองลงมา คือ การบริหารงานธุรการ การเงิน งบประมาณ อย่างตรงไปตรงมา มีความชัดเจน มีคณะกรรมการกำกับ และตรวจสอบได้ในทุกระดับ ( $\bar{X}=๔.๖๖$ )

สำหรับระดับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของครูผู้สอน ตามหลักคุณธรรม โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=๔.๖๐$ ) โดยการบริหารกิจการนักเรียนเป็นไปตามระเบียบของหน่วยงาน โดยการปกครองนักเรียนมีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด มีระดับการปฏิบัติมากเป็นลำดับ ( $\bar{X}=๔.๒๔$ ) และรองลงมา คือ การบริหารงานอาคารสถานที่ให้มีความสะอาด ปลอดภัย สะอาด และสวยงาม มีบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมที่ดี ( $\bar{X}=๔.๑๖$ )

ตารางที่ ๑๑ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล  
 ของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตตลิ่งชัน  
 กรุงเทพมหานคร ตามหลักความโปร่งใส

หลักความโปร่งใส	ผู้บริหารสถานศึกษา			ครูผู้สอน		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ การปฏิบัติ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ การปฏิบัติ
๑. บริหารวิชาการเป็นไปด้วยความชัดเจน โปร่งใส เป็นไปตามหลักสูตรและระเบียบการ วัดผลการเรียนรู้	๔.๕๖	๐.๕๐	มากที่สุด	๔.๒๐	๐.๖๘	มาก
๒. การบริหารงานจัดซื้อจัดจ้าง และ การงบประมาณเป็นไปตามแผนที่กำหนดอย่าง เป็นระบบ และสามารถตรวจสอบได้	๔.๕๖	๐.๕๖	มากที่สุด	๔.๑๘	๐.๗๓	มาก
๓. บริหารงานบุคลากรด้วยความโปร่งใส แสดงหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลงานของ บุคลากรชัดเจน	๔.๖๖	๐.๔๘	มากที่สุด	๔.๐๕	๐.๗๘	มาก
๔. บริหารกิจการนักเรียนด้วยความโปร่งใส สามารถแก้ปัญหาของนักเรียนได้อย่างเปิดเผย	๔.๖๖	๐.๘๓	มากที่สุด	๔.๑๘	๐.๖๙	มาก
๕. บริหารงานสถานที่ และสิ่งแวดล้อมด้วย ความโปร่งใส สามารถชี้แจงเหตุการณ์การบริหาร และการปรับปรุงพัฒนาได้	๔.๖๓	๐.๔๙	มากที่สุด	๔.๑๗	๐.๗๒	มาก
๖. บริหารงานโดยมีการเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์การดำเนินงานให้ผู้ปกครอง และ ชุมชนทราบอย่างต่อเนื่อง	๔.๓๘	๐.๔๙	มากที่สุด	๔.๑๔	๐.๖๘	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	๔.๕๘	๐.๕๕	มากที่สุด	๔.๑๕	๐.๗๑	มาก

จากตารางที่ ๑๑ พบว่า ระดับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักความโปร่งใส โดยรวมอยู่ในระดับการปฏิบัติมากที่สุด ( $\bar{X}=๔.๕๘$ ) โดยบริหารงานบุคลากรด้วยความโปร่งใส แสดงหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลงานของบุคลากรชัดเจน และบริหารกิจการนักเรียนด้วยความโปร่งใส สามารถแก้ปัญหาของนักเรียนได้อย่างเปิดเผย อยู่ในระดับการปฏิบัติมากที่สุดเป็นอันดับแรก ( $\bar{X}=๔.๖๖$ ) และรองลงมา คือ บริหารงานสถานที่ และสิ่งแวดล้อมด้วยความโปร่งใส สามารถชี้แจงเหตุผลการบริหารและการปรับปรุงพัฒนาได้ ( $\bar{X}=๔.๖๓$ )

สำหรับระดับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล ของครูผู้สอนตามหลักความโปร่งใส โดยรวมอยู่ในระดับมีการปฏิบัติมาก ( $\bar{X}=๔.๑๕$ ) บริหารวิชาการเป็นไปด้วยความชัดเจน โปร่งใส เป็นไปตามหลักสูตรและระเบียบการวัดผล การเรียนรู้ มีระดับการปฏิบัติมากเป็นลำดับแรก ( $\bar{X}=๔.๒๐$ ) และรองลงมา คือ บริหารกิจการนักเรียนด้วยความโปร่งใส สามารถแก้ปัญหาของนักเรียนได้อย่างเปิดเผย ( $\bar{X}=๔.๑๘$ )

ตารางที่ ๑๒ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของ  
 ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตตลิ่งชัน  
 กรุงเทพมหานคร ตามหลักการมีส่วนร่วม

หลักการมีส่วนร่วม	ผู้บริหารสถานศึกษา			ครูผู้สอน		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ การปฏิบัติ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ การปฏิบัติ
๑. บริหารงานวิชาการโดยเปิดโอกาสให้ บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผน และ กำหนดนโยบายต่าง ๆ ของโรงเรียน	๔.๕๐	๐.๕๑	มากที่สุด	๔.๑๑	๐.๖๗	มาก
๒. การบริหารงานธุรการ การเงิน งบประมาณ พัสดุ โดยเปิดโอกาสให้ บุคลากรทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการวางแผน และการใช้งบประมาณต่าง ๆ ของโรงเรียน	๔.๕๖	๐.๕๐	มากที่สุด	๔.๐๒	๐.๗๗	มาก
๓. บริหารงานบุคลากร โดยการมีส่วนร่วม ในการกำหนดเกณฑ์การประเมินผลต่าง ๆ	๔.๖๖	๐.๔๘	มากที่สุด	๔.๐๖	๐.๗๓	มาก
๔. บริหารงานกิจการนักเรียน โดยมีส่วน ร่วมของบุคลากรทุกฝ่ายทั้งครู ผู้ปกครอง และชุมชน	๔.๖๓	๐.๔๙	มากที่สุด	๔.๑๑	๐.๖๖	มาก
๕. บริหารงานอาคารสถานที่โดยได้รับ ความร่วมมือจากบุคลากรทุกฝ่ายทั้งครู นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน	๔.๕๖	๐.๕๐	มากที่สุด	๔.๐๕	๐.๗๐	มาก
๖. บริหารงานโดยให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วม สร้างความร่วมมือระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ในการพัฒนาโรงเรียนในทุกด้าน	๔.๖๓	๐.๔๙	มาก	๔.๐๕	๐.๖๘	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	๔.๕๙	๐.๕๐	มากที่สุด	๔.๐๗	๐.๗๐	มาก

จากตารางที่ ๑๒ พบว่า ระดับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักการมีส่วนร่วม โดยรวมอยู่ในระดับการปฏิบัติมากที่สุด ( $\bar{X}=๔.๕๙$ ) โดยบริหารงานบุคลากรโดยการมีส่วนร่วมในการกำหนดเกณฑ์การประเมินผลต่าง ๆ อยู่ในระดับการปฏิบัติมากที่สุดเป็นอันดับแรก ( $\bar{X}=๔.๖๖$ ) และรองลงมา คือ บริหารงานกิจการนักเรียน โดยมีมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกฝ่ายทั้งครู ผู้ปกครองและชุมชน และบริหารงานโดยให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมสร้างความร่วมมือระหว่างโรงเรียนกับชุมชนในการพัฒนาโรงเรียนในทุกด้าน ( $\bar{X}=๔.๖๓$ )

สำหรับระดับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของครูผู้สอน ตามหลักการมีส่วนร่วม โดยรวมอยู่ในระดับมีการปฏิบัติมาก ( $\bar{X}=๔.๐๗$ ) โดยบริหารงานวิชาการโดยเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผน และกำหนดนโยบายต่าง ๆ ของโรงเรียน และบริหารงานกิจการนักเรียน โดยมีมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกฝ่ายทั้งครู ผู้ปกครอง และชุมชน มีระดับการปฏิบัติมากเป็นลำดับแรก ( $\bar{X}=๔.๑๑$ ) และรองลงมา คือบริหารงานบุคลากร โดยการมีส่วนร่วมในการกำหนดเกณฑ์การประเมินผลต่าง ๆ ( $\bar{X}=๔.๐๖$ )

ตารางที่ ๑๓ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล  
 ของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตตลิ่งชัน  
 กรุงเทพมหานคร ตามหลักความรับผิดชอบ

หลักความรับผิดชอบ	ผู้บริหารสถานศึกษา			ครูผู้สอน		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ การปฏิบัติ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ การปฏิบัติ
๑. บริหารงานหลักสูตรการจัดการเรียน การสอน การประเมินผลการเรียน การ นิเทศ กำกับ และติดตามการปฏิบัติงาน ด้วยความรับผิดชอบ	๔.๕๓	๐.๕๑	มากที่สุด	๔.๑๗	๐.๖๗	มาก
๒. การบริหารงานธุรการ การเงิน งบประมาณ พัสดุ โดยให้บุคลากร รับผิดชอบร่วมกัน และผู้บริหารติดตามการ ปฏิบัติงานด้วยความรับผิดชอบ	๔.๕๗	๐.๕๐	มากที่สุด	๔.๑๕	๐.๗๐	มาก
๓. บริหารงานบุคลากรด้วยความ รับผิดชอบ ให้ทุกฝ่ายมีขวัญกำลังใจใน การทำงาน	๔.๕๓	๐.๕๑	มากที่สุด	๓.๘๗	๐.๘๑	มาก
๔. บริหารงานกิจการนักเรียนด้วยความ รับผิดชอบ และเกิดผลประโยชน์ที่ดี ตาม นโยบายของทางราชการ	๔.๕๗	๐.๕๐	มากที่สุด	๔.๑๕	๐.๖๓	มาก
๕. บริหารอาคารสถานที่ด้วยความ รับผิดชอบ ให้ผู้มีหน้าที่เกี่ยวข้องดูแล สถานที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างมี ประสิทธิภาพ	๔.๖๖	๐.๔๘	มากที่สุด	๔.๐๘	๐.๖๖	มาก
๖. มีการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล และรายงานผลการพัฒนาการศึกษา แก่ ผู้ปกครอง ชุมชน และคณะกรรมการ สถานศึกษาด้วยความรับผิดชอบ	๔.๕๓	๐.๕๑	มากที่สุด	๔.๐๗	๐.๖๑	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	๔.๕๗	๐.๕๐	มากที่สุด	๔.๐๗	๐.๖๘	มาก

จากตารางที่ ๑๓ พบว่า ระดับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักความรับผิดชอบต่อรวมอยู่ในระดับการปฏิบัติมากที่สุด ( $\bar{X}=๔.๕๗$ ) บริหารอาคารสถานที่ด้วยความรับผิดชอบต่อ ให้ผู้มีหน้าที่เกี่ยวข้องดูแลสถานที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างมีประสิทธิภาพ อยู่ในระดับการปฏิบัติมากที่สุดเป็นอันดับแรก ( $\bar{X}=๔.๖๖$ ) และรองลงมา คือ การบริหารงานธุรการ การเงิน งบประมาณ พัสดุ โดยให้บุคลากรรับผิดชอบร่วมกัน และผู้บริหารติดตามการปฏิบัติงานด้วยความรับผิดชอบต่อ และบริหารงานกิจการนักเรียนด้วยความรับผิดชอบต่อ และเกิดผลประโยชน์ที่ดี ตามนโยบายของทางราชการ ( $\bar{X}=๔.๕๙$ )

สำหรับระดับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของครูผู้สอนตามหลักความรับผิดชอบต่อรวมอยู่ในระดับมีการปฏิบัติมาก ( $\bar{X}=๔.๐๙$ ) บริหารงานหลักสูตรการจัดการเรียนการสอน การประเมินผลการเรียน การนิเทศ กำกับ และติดตามการปฏิบัติงานด้วยความรับผิดชอบต่อ มีระดับการปฏิบัติมากเป็นลำดับแรก ( $\bar{X}=๔.๑๗$ ) และรองลงมา คือ การบริหารงานธุรการ การเงิน งบประมาณ พัสดุ โดยให้บุคลากรรับผิดชอบร่วมกัน และผู้บริหารติดตามการปฏิบัติงานด้วยความรับผิดชอบต่อ และบริหารงานกิจการนักเรียนด้วยความรับผิดชอบต่อ และเกิดผลประโยชน์ที่ดี ตามนโยบายของทางราชการ ( $\bar{X}=๔.๑๕$ )



ตารางที่ ๑๔ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล ของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร ตามหลักความคุ้มค่า

หลักความคุ้มค่า	ผู้บริหารสถานศึกษา			ครูผู้สอน		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ การปฏิบัติ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ การปฏิบัติ
๑. บริหารงานวิชาการในการจัดการเรียนการสอน และการใช้จ่ายด้วยความคุ้มค่า ได้ประโยชน์สูงสุด	๔.๕๓	๐.๕๑	มากที่สุด	๔.๐๖	๐.๖๙	มาก
๒. การบริหารงานธุรการ การเงินงบประมาณ พัสดุ การจัดสวัสดิการด้วยความประหยัด คุ้มค่าได้ประโยชน์แก่ส่วนรวม	๔.๔๑	๐.๕๖	มาก	๔.๐๓	๐.๗๒	มาก
๓. บริหารงานบุคลากรอย่างเหมาะสมกับงาน คุ้มค่า และได้ประโยชน์สูงสุด	๔.๕๐	๐.๕๗	มากที่สุด	๓.๙๙	๐.๗๑	มาก
๔. บริหารงานกิจการนักเรียน โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาการเรียนการสอน	๔.๕๙	๐.๕๖	มากที่สุด	๔.๑๐	๐.๖๗	มาก
๕. บริหารงานอาคารสถานที่ได้อย่างคุ้มค่า เกิดประโยชน์สูงสุดแก่บุคลากร นักเรียน ตลอดจนผู้ปกครอง ศิษย์เก่า และชุมชน	๔.๔๗	๐.๕๑	มาก	๔.๐๔	๐.๖๙	มาก
๖. บริหารงานโดยการระดมทรัพยากรจากแหล่งต่าง ๆ ของชุมชนมาสนับสนุน และใช้อย่างประหยัด คุ้มค่า	๔.๕๖	๐.๗๒	มากที่สุด	๓.๙๑	๐.๗๙	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	๔.๕๑	๐.๕๗	มากที่สุด	๔.๐๒	๐.๗๑	มาก

จากตารางที่ ๑๔ พบว่า ระดับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักความคุ้มค่า โดยรวมอยู่ในระดับการปฏิบัติมากที่สุด ( $\bar{X}=๔.๕๑$ ) โดยบริหารงานกิจการนักเรียน โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาการเรียนการสอนอยู่ในระดับการปฏิบัติมากที่สุดเป็นอันดับแรก ( $\bar{X}=๔.๕๙$ ) และรองลงมา คือ บริหารงานโดยการระดมทรัพยากรจากแหล่งต่าง ๆ ของชุมชนมาสนับสนุน และใช้อย่างประหยัด คุ้มค่า ( $\bar{X}=๔.๕๖$ )

สำหรับระดับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของครูผู้สอนตามหลักความคุ้มค่า โดยรวมอยู่ในระดับมีการปฏิบัติมาก ( $\bar{X}=๔.๐๒$ ) โดยบริหารงานกิจการนักเรียน โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาการเรียนการสอน มีระดับการปฏิบัติมากเป็นลำดับแรก ( $\bar{X}=๔.๑๑$ ) และรองลงมา คือ บริหารงานอาคารสถานที่ได้อย่างคุ้มค่า เกิดประโยชน์สูงสุดแก่บุคลากร นักเรียน ตลอดจนผู้ปกครอง ศิษย์เก่า และชุมชน ( $\bar{X}=๔.๐๒$ )

ตารางที่ ๑๕ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล  
ของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนรวมทุกด้าน

หลักธรรมาภิบาล	ผู้บริหารสถานศึกษา			ครูผู้สอน		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการปฏิบัติ
๑. หลักนิติธรรม	๔.๕๓	๐.๕๑	มากที่สุด	๔.๑๔	๐.๖๙	มาก
๒. หลักคุณธรรม	๔.๖๐	๐.๔๙	มาก	๔.๑๑	๐.๗๐	มาก
๓. หลักความโปร่งใส	๔.๕๘	๐.๕๕	มากที่สุด	๔.๑๕	๐.๗๑	มาก
๔. หลักการมีส่วนร่วม	๔.๕๙	๐.๕๐	มากที่สุด	๔.๐๗	๐.๗๐	มาก
๕. หลักความรับผิดชอบ	๔.๕๗	๐.๕๐	มาก	๔.๐๙	๐.๖๘	มาก
๖. หลักความคุ้มค่า	๔.๕๑	๐.๕๗	มากที่สุด	๔.๐๒	๐.๗๑	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	๔.๕๖	๐.๕๓	มากที่สุด	๔.๑๐	๐.๗๐	มาก

จากตารางที่ ๑๕ พบว่า ระดับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษารวมทุกด้าน โดยรวมอยู่ในระดับการปฏิบัติมากที่สุด ( $\bar{X}=๔.๕๖$ ) โดยการบริหารตามหลักคุณธรรม มีระดับการปฏิบัติมากที่สุดเป็นอันดับแรก ( $\bar{X}=๔.๖๐$ ) รองลงมา คือ บริหารตามหลักการมีส่วนร่วม ( $\bar{X}=๔.๕๖$ )

สำหรับระดับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของครูผู้สอนรวมทุกด้าน โดยรวมอยู่ในระดับมีการปฏิบัติมาก ( $\bar{X}=๔.๑๐$ ) โดยบริหารงานการบริหารตามหลักความโปร่งใส มีระดับการปฏิบัติมากเป็นลำดับแรก ( $\bar{X}=๔.๑๕$ ) รองลงมา คือ บริหารงานตามหลักนิติธรรม ( $\bar{X}=๔.๑๔$ )

ตอนที่ ๔ เปรียบเทียบการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลระหว่างผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร

ผลการเปรียบเทียบการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน ทั้ง ๖ ด้าน คือ ตามหลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า รายละเอียดดังแสดงในตารางที่ ๑๖

ตารางที่ ๑๖ เปรียบเทียบการใช้หลักธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน

หลักธรรมาภิบาล	ผู้บริหารสถานศึกษา		ครูผู้สอน		t-test	Sig 2-tails
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
๑. หลักนิติธรรม	๔.๕๓	๐.๕๑	๔.๑๔	๐.๗๐	๔.๐๔๔	.๐๐๐**
๒. หลักคุณธรรม	๔.๖๐	๐.๔๙	๔.๑๑	๐.๗๐	๔.๗๗๙	.๐๐๐**
๓. หลักความโปร่งใส	๔.๕๘	๐.๕๕	๔.๑๕	๐.๗๑	๓.๙๕๓	.๐๐๐**
๔. หลักการมีส่วนร่วม	๔.๕๙	๐.๕๐	๔.๐๗	๐.๗๐	๕.๐๒๔	.๐๐๐**
๕. หลักความรับผิดชอบ	๔.๕๗	๐.๕๐	๔.๐๙	๐.๖๘	๔.๘๔๙	.๐๐๐**
๖. หลักความคุ้มค่า	๔.๕๑	๐.๕๗	๔.๐๒	๐.๗๑	๔.๔๖๘	.๐๐๐**
รวม	๔.๕๖	๐.๕๓	๔.๑๐	๐.๗๑	๔.๙๗๔	.๐๐๐**

\*\* P < .๐๑

\* P < .๐๕

จากตารางที่ ๑๖ พบว่า ผู้บริหารและครูผู้สอนมีการใช้หลักธรรมาภิบาล หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .๐๑ ทุกด้านตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

หมายเหตุ Sig 2 tails เป็นเทคนิคในการทดสอบสมมติฐาน ซึ่งไม่ระบุทิศทางของความแตกต่างที่ไม่ระบุความมากกว่า หรือน้อยกว่าอย่างชัดเจน แต่ใช้คำว่าแตกต่างกัน ซึ่งคำตอบอาจจะเป็นไปได้ทั้งส่วนที่มากกว่า และน้อยกว่า โดยเรียกว่า การทดสอบสมมติฐานแบบ ๒ ทาง

ตอนที่ ๕ รูปแบบการบริหารสถานศึกษาโดยหลักธรรมาภิบาลที่เหมาะสมในทัศนะของผู้บริหาร  
สถานศึกษากับครูผู้สอน

ตารางที่ ๑๗ ทัศนะของผู้บริหารและครูผู้สอนตามหลักนิติธรรม

ทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษา	ทัศนะของครูผู้สอน
<p><b>๑. หลักนิติธรรม</b></p> <p>๑. การบริหารใด ๆ ก็ตาม ยึดหลักความถูกต้องตามกฎหมาย และหลักเกณฑ์ที่ชอบธรรม</p> <p>๒. ผู้บริหารทุกคนต้องรู้หลักการใช้หลักธรรมาภิบาลและต้องมีความรู้ ความเข้าใจในหลักการ และพยายามนำมาปฏิบัติกับครูให้รู้เรื่องเกี่ยวกับกฎหมาย กฎเกณฑ์ กฎระเบียบที่ควรปฏิบัติ โดยให้บุคลากรทุกคนตระหนักแล้วปฏิบัติจนติดเป็นนิสัย</p> <p>๓. การนำหลักการของกฎหมายกฎหมายมาใช้กับการบริหารต้องมีความละเอียดอ่อนกับทุกกรณี ดังนั้นให้พิจารณาอย่างรอบคอบก่อนตัดสินใจในการดำเนินการทางนิติศาสตร์กับบุคลากรทางนิติธรรม</p> <p>๔. การยึดทางสายกลางกับบุคลากรจะทำให้ทุกอย่างสำเร็จได้อย่างมีความสุข</p> <p>๕. ให้ความเป็นธรรมแก่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเสมอกัน และหาสาเหตุความขัดแย้งให้ได้เพื่อนำมาใช้ในการแก้ปัญหา</p>	<p><b>๑. หลักนิติธรรม</b></p> <p>๑. ผู้บริหารควรให้ความยุติธรรมแก่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาอย่างเป็นธรรมเสมอต้นเสมอปลายเท่าเทียมกัน</p> <p>๒. ควรบริหารงานด้วยความเป็นธรรมโดยเคารพกฎระเบียบและกฎหมาย</p> <p>๓. บริหารงานโรงเรียนเป็นไปตามระเบียบของทางราชการ ควรให้ชุมชนเข้ามามีบทบาทในการพัฒนาให้มากขึ้นกว่านี้</p> <p>๔. การบริหารงานทุกด้านเป็นไปตามระเบียบของทางราชการ มีการกำหนดเกณฑ์และมาตรฐานของงานแต่ละด้าน</p> <p>๕. ควรปฏิบัติตามระเบียบอย่างเคร่งครัด กฎระเบียบที่ปฏิบัติต่อบุคลากรควรเป็นไปอย่างเคร่งครัด และตามระเบียบอย่างจริงจัง</p> <p>๖. กำหนดความรับผิดชอบตามหน้าที่ให้บุคลากรทำงานตรงตามความรู้ ความสามารถ และมอบหมายงาน</p> <p>๗. ผู้บริหารควรมีความรู้ในทุก ๆ ด้านและถูกต้อง ชัดเจน เพื่อจะได้คำปรึกษาผู้ใต้บังคับบัญชาได้</p> <p>๘. ควรให้สิทธิในการตัดสินใจในการปฏิบัติงานแก่ครูหรือผู้บังคับบัญชาโดยตรง</p> <p>๙. ปลุกฝังให้นักเรียนเคารพกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด บริหารโดยอาศัยหลักนิติธรรม จะทำให้การปฏิบัติงานไปสู่ความสงบ</p>

สรุปความคิดเห็นในด้านนิติธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอนส่วนใหญ่มีความคิดเห็นที่คล้ายคลึงกัน และมีบางเรื่องที่แตกต่างกันบ้าง ในส่วนที่เหมือนกัน คือ การบริหารจะต้องยึดหลักความถูกต้องตามกฎหมาย กฎระเบียบของทางราชการ และใช้หลักเกณฑ์ที่ชอบธรรม นำหลักการของกฎหมายมาใช้กับบุคลากร โดยพิจารณาให้รอบคอบก่อนตัดสินใจ ยึดทางสายกลางและให้ความเป็นธรรมแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในปัญหาที่เกิดการขัดแย้ง

นอกจากนี้ครูผู้สอนให้ความคิดเห็นที่แตกต่างออกไปจากผู้บริหาร ในด้านการกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบต่อหน้าที่ของบุคลากร ควรมอบหมายให้ตรงกับความรู้และความสามารถ และควรให้สิทธิ์ในการทำงานอย่างเต็มที่

ตารางที่ ๑๘ ทักษะของผู้บริหารและครูผู้สอนตามหลักคุณธรรม

ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา	ทักษะของครูผู้สอน
<p style="text-align: center;"><b>๒. หลักคุณธรรม</b></p> <p>๑. ผู้บริหารทุกคนจะต้องถือหลักการมีคุณธรรม เป็นหัวใจในการทำงาน</p> <p>๒. ผู้บริหารต้องใช้หลักคุณธรรมต่าง ๆ ให้เหมาะสมถูกต้องกับกาลเทศะ</p> <p>๓. ถ้าใช้คุณธรรมในหลักเกณฑ์เดียวกัน อาจไม่ได้ผลเนื่องจากภาวะเร่งรัดของงาน ควรเลือกใช้และใช้ให้เป็น</p> <p>๔. การบริหารต้องอาศัยหลักคุณธรรมในทุกด้านไม่ว่าจะเป็นเรื่องส่วนตัว และเรื่องส่วนรวม เพราะเป็นกิจการที่ต้องสัมพันธ์กับบุคคลและชุมชนอย่างต่อเนื่อง การใช้คุณธรรมจะช่วยให้การบริหารในโรงเรียนมีความเข้าใจซึ่งกันและกันได้มากขึ้น</p> <p>๕. ยึดหลักคุณธรรม มีความซื่อสัตย์กับทุกคน จัดบรรยากาศสิ่งแวดล้อมที่ดีและสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน</p> <p>๖. ยึดหลักคุณธรรมการบริหาร ๔ สังคหวัตถุ ๔ เป็นเครื่องมือในการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลในการขับเคลื่อนองค์กร</p> <p>๗. ยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม การส่งเสริมให้บุคลากรให้พัฒนาตนเองไปพร้อมกัน โดยเน้นให้บุคลากรมีความซื่อสัตย์ จริงใจ ขยันอดทน มีระเบียบวินัยจนเป็นนิสัย ให้เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตัว</p> <p>๘. อุทิศเวลา และยึดมั่นในการปกครองระบอบประชาธิปไตย</p>	<p style="text-align: center;"><b>๒. หลักคุณธรรม</b></p> <p>๑. ควบคุมดูแลทุกอย่างอย่างทั่วถึง มีน้ำใจโอบอ้อมอารี มีความเมตตาปราณี และเอื้ออาทร</p> <p>๒. มีความเที่ยงธรรมและเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา บริหารงานอย่างชัดเจนตรงไปตรงมา</p> <p>๓. เพิ่มความศรัทธา และใช้อิทธิบาท ๔</p> <p>๔. ต้องมีจิตใจเอ็นดู เมตตาผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาด้วยความเสมอภาคเท่าเทียมกัน</p> <p>๕. การส่งผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเข้ารับการอบรมสัมมนา ควรกระจายให้ทั่วถึงกันทุกคน</p> <p>๖. ยุติธรรม มีเหตุผล คิดไตร่ตรองด้วยความรอบคอบ เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร</p> <p>๗. ใช้พรหมวิหาร ๔ มีความพอเหมาะพอดี อະลุ่มอล่วย เที่ยงธรรมกับบุคลากรอย่างทั่วถึง</p> <p>๘. บริหารงานโดยใช้หลักความเมตตา ความเข้าถึงและเอาใจใส่เมื่อมีปัญหาและอุปสรรค</p> <p>๙. ต้องมีคุณธรรมมากเป็นพิเศษกว่าคนธรรมดาทั่วไป ไม่ลำเอียง และมีปียวาจาทั้งต่อนักเรียนและครู</p> <p>๑๐. มีความเป็นกลาง แนะนำช่วยเหลือ ตักเตือน และมีน้ำใจกับทุก ๆ คน</p> <p>๑๑. เป็นบุคลากรให้มีความซื่อสัตย์ มีความเมตตากรุณา ขยันและเพียรพยายามในการทำงาน</p> <p>๑๒. ควรใช้หลักเมตตาธรรมในการบริหารตน มีคุณธรรม ซื่อสัตย์ สุจริต ตรงไปตรงมา</p> <p>๑๓. มีความมั่นคงในจิตใจ อารมณ์และความประพฤติ</p>



สรุปความคิดเห็นในด้านคุณธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอนส่วนใหญ่มีความคิดเห็นที่คล้ายคลึงกัน ในด้านผู้บริหารสถานศึกษา เห็นว่าผู้บริหารต้องใช้หลักคุณธรรมเป็นหัวใจในการทำงานและรู้จักใช้ให้เหมาะสมกับกาลเทศะ ไม่ว่าจะเรื่องส่วนตัวหรือเรื่องส่วนรวม นอกจากนั้นจะต้องมีความซื่อสัตย์ ยึดหลักพรหมวิหาร ๔ และสังคหวัตถุ ๔ เป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนองค์กร ยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม พัฒนาตนเอง และบุคลากรให้มีความซื่อสัตย์จริงใจ ขยัน อดทน มีระเบียบวินัยจนติดเป็นนิสัย เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตัว และยึดมั่นในหลักประชาธิปไตยในการบริหารงาน

ด้านครูผู้สอนมีความคิดเห็นเพิ่มเติมจากผู้บริหาร คือ ต้องการให้ผู้บริหารมีความเที่ยงธรรม เป็นแบบอย่างดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ใช้หลักอิทธิบาท ๔ และพรหมวิหาร ๔ ในการทำงาน มีความยุติธรรม มีเหตุผล และคิดไตร่ตรองด้วยความรอบคอบ

ตารางที่ ๑๙ ทักษะของผู้บริหารและครูผู้สอนตามหลักความโปร่งใส

ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา	ทักษะของครูผู้สอน
<p style="text-align: center;"><b>๓. หลักความโปร่งใส</b></p> <p>๑. ควรจัดระบบงานให้เป็นระบบครบวงจร มีการกระจายอำนาจของงาน สามารถบอกขั้นตอนได้ และข้อมูลปัจจุบัน สามารถตรวจสอบได้ตลอดเวลา และควรมีการวัดผลและประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ</p> <p>๒. ควรมีแรงจูงใจในการทำงานให้กับบุคลากรที่ทำงานดี</p> <p>๓. สามารถตรวจสอบการดำเนินงานได้อย่างชัดเจน และสามารถตรวจสอบได้ตลอดเวลา</p> <p>๔. ต้องชี้แจงการบริหารงานทั้ง ๖ ด้านของทางโรงเรียน และมีการเผยแพร่ข่าวสารให้ผู้ปกครอง และชุมชนทราบอย่างต่อเนื่อง</p> <p>๕. ควรให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นอย่างเป็นประชาธิปไตย</p> <p>๕. เปิดเผยข้อมูล ข่าวสารอย่างตรงไปตรงมา ประชาชนสามารถเข้าถึง ข้อมูลข่าวสารของโรงเรียนได้อย่างสะดวก เข้าใจง่าย</p> <p>๖. มีกระบวนการให้ประชาชนตรวจสอบความถูกต้องชัดเจนในการทำงาน</p> <p>๗. การเบิกจ่ายงบประมาณต่าง ๆ ต้องได้รับความเห็นชอบจากกรรมการจัดทำด้านการเงินและงบประมาณ</p>	<p style="text-align: center;"><b>๓. หลักความโปร่งใส</b></p> <p>๑. มีความเสมอต้นเสมอปลาย ไม่ลำเอียง</p> <p>๒. ให้ครูมีส่วนร่วมรับรู้ในงานต่าง ๆ โดยเฉพาะเรื่องการเงินของโรงเรียน</p> <p>๓. มีกฎเกณฑ์ที่แน่นอน โปร่งใส ตรวจสอบได้ ไม่ยึดพวกพ้อง</p> <p>๔. มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ ในงานทุกด้านของโรงเรียน</p> <p>๕. เป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา มีความตรงไปตรงมา</p> <p>๖. ต้องเป็นแบบอย่างที่ดีและวางตัวเป็นกลาง</p> <p>๗. ยอมรับการทำงานและเห็นอกเห็นใจ ลดความเคลือบแคลงสงสัย เพิ่มความศรัทธา ชื่อตรง สุจริต ตรวจสอบได้</p> <p>๘. ควรมีการชี้แจงรายละเอียดการใช้จ่ายเงินทุกประเภทในที่ประชุมตามวาระที่สมควรของโรงเรียน</p> <p>๙. ควรจัดประชุมและแจ้งประกาศเปิดประกาศเผยแพร่ให้ทราบทั่วกัน</p> <p>๑๐. ควรมีคณะกรรมการที่แน่ชัดในทุกงานที่บริหาร</p> <p>๑๑. ประชาสัมพันธ์เผยแพร่การทำงานต่าง ๆ เป็นระยะ ๆ</p> <p>๑๒. การประเมินผลงานหรือพิจารณาความดีความชอบการประเมินทุกด้านรวมทั้งการทำงาน การผลิตสื่อและการประเมินผลงานไม่ควรเน้นที่วิธีการและขั้นตอนแต่เน้นที่ผลสำเร็จของงาน</p>

ทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษา	ทัศนะของครูผู้สอน
	<p style="text-align: center;"><b>๓. หลักความโปร่งใส (ต่อ)</b></p> <p>๑๓. ต้องยึดหลักศีล ๕</p> <p>๑๔. มีหลักฐานเอกสารที่สามารถตรวจสอบได้ เมื่อมีผู้มาขอดูและขอทราบข้อมูล</p> <p>๑๕. บุคลากรทุกคนควรรับรู้ รายละเอียดต่าง ๆ เกี่ยวกับการเงิน มีบุคลากรดูแลทำบัญชี การใช้ จ่ายเงินของโรงเรียนหลายคน</p> <p>๑๖. บริหารโดยไม่มีการหมกเม็ดกับบุคคลใด บุคคลหนึ่งหรือกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง</p>

สรุปความคิดเห็น ในด้านความโปร่งใสของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน ผู้บริหารมีความ เห็นว่า ควรจัดระบบงานให้ครบวงจร มีการกระจายอำนาจของงาน ซึ่งสามารถตรวจสอบได้ตลอดเวลา มีการวัดผลประเมินผลอย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถชี้แจงการทำงานทั้ง ๖ ด้านของโรงเรียนได้โดยเผยแพร่ข่าวสารให้ผู้ปกครองและชุมชนทราบอย่างต่อเนื่อง และสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารของโรงเรียนได้อย่างสะดวก เข้าใจง่าย การเบิกจ่ายงบประมาณต่าง ๆ ต้องได้รับความเห็นชอบจากผู้ที่เกี่ยวข้อง

ด้านครูผู้สอน มีความคิดเห็นว่า ควรให้ครูมีส่วนร่วมรับรู้เกี่ยวกับงานต่าง ๆ โดยเฉพาะด้านการเงินและงบประมาณอย่างทั่วถึง มีความโปร่งใสสามารถตรวจสอบได้ มีการชี้แจงรายละเอียดในการใช้เงินทุกประเภทให้บุคลากรทราบ และแจ้งประกาศเผยแพร่ให้ทราบโดยทั่วกัน ยึดหลักศีล ๕ ประเมินผลงานและพิจารณาความชอบโดยการดูผลสำเร็จของงาน และมีหลักฐานที่สามารถขอดูและตรวจสอบได้

ตารางที่ ๒๐ ทักษะของผู้บริหารและครูผู้สอนตามหลักการมีส่วนร่วม

ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา	ทักษะของครูผู้สอน
<p style="text-align: center;"><b>๔. หลักการมีส่วนร่วม</b></p> <p>๑. ให้บุคลากรในหน่วยงานทุก ๆ คนทำโครงการและทำงานร่วมกัน</p> <p>๒. การบริหารงานทุกด้านมีบุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมรับผิดชอบ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพของงาน</p> <p>๓. ให้ทุกคนมีส่วนร่วมและรับทราบภารกิจของงานต่าง ๆ ทุกคน</p> <p>๔. ส่งเสริมให้ผู้ปกครองและชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานร่วมกับบุคลากรในโรงเรียนด้วย</p> <p>๕. บริหารโดยเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมวางแผนการใช้งบประมาณและงานต่าง ๆ ของโรงเรียน</p> <p>๖. ให้โอกาสบุคลากร กรรมการสถานศึกษา และเครือข่ายผู้ปกครองเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ การตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ</p>	<p style="text-align: center;"><b>๔. หลักการมีส่วนร่วม</b></p> <p>๑. ควรใส่ใจดูแลลูกน้องอย่างเป็นธรรม</p> <p>๒. คัดเลือกครูให้เป็นคณะกรรมการ</p> <p>๓. ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วม</p> <p>๔. มีส่วนร่วมระหว่างครู นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน</p> <p>๕. บุคลากรมีส่วนร่วมตกลงในการบริหารโรงเรียนใช้งบประมาณในการพัฒนา</p> <p>๖. พังความคิดเห็นอย่างเป็นประชาธิปไตย</p> <p>๗. ให้ความสำคัญกับทุก ๆ กลไกในโรงเรียน</p> <p>๘. การมีส่วนร่วมและร่วมมือกันย่อมดีกว่าทำงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างโดดเดี่ยว</p> <p>๙. จำเป็นมาก เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็น และร่วมตัดสินใจในการทำงานของโรงเรียนบ้างตามความเหมาะสม</p> <p>๑๐. ควรแจ้งให้ที่ประชุมทราบในการจัดทำสิ่งใดก็ตาม ต้องใช้เงิน ส่วนร่วมหรือเรื่องอื่น ๆ ที่ต้องให้ส่วนรวมร่วมแสดงความคิดเห็นก่อนตัดสินใจ</p> <p>๑๑. ควรให้บุคลากรทุก ๆ คนมีส่วนร่วมในการทำงานอย่างเท่าเทียมกัน</p> <p>๑๒. เมื่อบุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมควรรับฟังความคิดเห็นอย่างไม่มีอคติ</p> <p>๑๓. การบริหารโรงเรียนบุคลากรทุกคนต้องมีส่วนร่วมในการจัดการโดยมีการประชุมกลุ่มย่อย</p> <p>๑๔. ชุมชนยังมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนน้อย ยึดความถูกต้องตรงไปตรงมาปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างจริงจังและจริงใจ</p> <p>๑๕. ให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในงานที่สำคัญ</p>

สรุปความคิดเห็นในด้านการมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา มีความต้องการให้บุคลากรในหน่วยงานทำโครงการและทำงานร่วมกัน รับผิดชอบร่วมกันและ ส่งเสริมให้ผู้ปกครองและชุมชนเข้ามามีส่วนในการปฏิบัติงานร่วมกับบุคลากรในสถานศึกษา ให้ บุคลากรทุกฝ่ายและกรรมการสถานศึกษาเข้ามามีส่วนในการวางแผนการใช้งบประมาณ และ ร่วมตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ร่วมกัน

ในด้านครูผู้สอนอยากให้ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมในการคัดเลือกครูเป็นคณะกรรมการ ด้านต่าง ๆ เปิดโอกาสให้ครูแสดงความคิดเห็น ร่วมตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ โดยยึดหลักความ ถูกต้องตรงไปตรงมา

ตารางที่ ๒๑ ทักษะของผู้บริหารและครูผู้สอนตามหลักความรับผิดชอบ

ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา	ทักษะของครูผู้สอน
<p style="text-align: center;"><b>๕. หลักความรับผิดชอบ</b></p> <p>๑. ผู้บริหารมีความรับผิดชอบตามหน้าที่ให้ทุกคน</p> <p>๒. การทำงานควรมีทั้งการกระจายงาน และกระจายอำนาจให้บุคลากรในองค์กรให้มากที่สุด เพื่อให้เกิดความรับผิดชอบตามหน้าที่บทบาท ความถนัด</p> <p>๓. ผู้บริหารควรวัดและประเมินผลอย่างต่อเนื่องโดยใช้กระบวนการ PDCA ควบคุม</p> <p>๔. ผู้บริหารต้องมีความรับผิดชอบในการบริหารโรงเรียนเป็น ๒ ด้าน คือ ความรับผิดชอบต่อบุคลากร และความรับผิดชอบต่อการดำเนินงาน</p> <p>๕. บริหารจัดการเรียนการสอน ประเมิน การติดตามประเมินผลงานทั้ง ๖ ด้านของโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>๖. ผู้บริหารต้องเป็นตัวอย่างในการพัฒนาองค์กรโดยการอุทิศเวลาและความรับผิดชอบในการทำงาน</p> <p>๗. ให้กำลังใจแก่บุคลากรที่มีความเสียสละอุทิศเวลา โดยมอบเกียรติบัตร ได้รับขวัญกำลังใจ</p>	<p style="text-align: center;"><b>๕. หลักความรับผิดชอบ</b></p> <p>๑. ควรให้ความเสมอภาคเท่าเทียมกัน ทุกคนมีส่วนร่วมรับผิดชอบ</p> <p>๒. ปฏิบัติงานด้วยความมีสติ ทำงานตามหน้าที่ และรับผิดชอบงานที่ปฏิบัติเต็มที่</p> <p>๓. ขวัญ กำลังใจในการทำงานของบุคลากรผู้น้อยยังขาดความเอาใจใส่ต่อผู้บริหาร</p> <p>๔. มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย</p> <p>๕. ผู้บริหารทุกท่านทำหน้าที่บังคับให้รับผิดชอบต่อการบริหารงานแล้ว</p> <p>๖. ต้องมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ ต่องาน และคำสั่งของตนเอง จัดการบริหารงานอย่างมีระบบ</p> <p>๗. บุคลากรทุกคนควรรับผิดชอบ</p> <p>๘. บุคคลที่รับผิดชอบดูแลสถานที่ต่าง ๆ ยังบกพร่องในหน้าที่ของตนเอง</p> <p>๙. ทำงานให้บรรลุเป้าหมายตามศักยภาพตามความสามารถ</p> <p>๑๐. การมอบหมายหน้าที่ดูแลสถานที่ควรจะวางหลักเกณฑ์ และมาตรฐานและติดตามประเมินสม่ำเสมอ</p> <p>๑๑. การบริหารโรงเรียน บางครั้งผู้บริหารทำผิดควรยอมรับผิดและขอโทษบ้าง</p> <p>๑๒. ควรรับผิดชอบงานสร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคลากรอย่างจริงใจและจริงจัง และปกป้องผู้ใต้บังคับบัญชา หากทำผิดพลาดบ้าง</p> <p>๑๓. ให้ผู้มีหน้าที่ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ให้ขวัญและกำลังใจในการทำงาน</p>

ทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษา	ทัศนะของครูผู้สอน
	<p><b>๕. หลักความรับผิดชอบ (ต่อ)</b></p> <p>๑๔. หากมีอุปสรรคหรือข้อผิดพลาดใด ๆ ควรมีความกล้าที่จะช่วยแก้ไขให้ลุล่วงไปโดยไม่บดให้พันตัว</p> <p>๑๕. กิจกรรมทุกอย่างควรคำนึงถึงความสามารถของบุคลากร เพื่อจะได้เกิดความรับผิดชอบต่ออย่างเต็มที่</p> <p>๑๖. ความรับผิดชอบต่อเป็นคุณธรรมที่สำคัญที่สุดของการบริหารโรงเรียน ผู้บริหารควรรับผิดชอบต่อทุกเรื่องที่เกิดขึ้นในโรงเรียน</p> <p>๑๗. หากมีอุปสรรคหรือข้อผิดพลาดใด ๆ ควรมีความกล้าที่จะช่วยแก้ไขให้ลุล่วงไปโดยไม่บดให้พันตัว</p> <p>๑๘. ความรับผิดชอบต่อเป็นคุณธรรมที่สำคัญที่สุดของการบริหารโรงเรียน ผู้บริหารควรรับผิดชอบต่อทุกเรื่องที่เกิดขึ้นในโรงเรียน ความรับผิดชอบต่อเป็นสิ่งที่สำคัญที่ทุกคนต้องมี</p> <p>๑๘. กิจกรรมทุกอย่างควรคำนึงถึงความสามารถของบุคลากร เพื่อจะได้เกิดความรับผิดชอบต่ออย่างเต็มที่</p> <p>๒๖. ควรปลูกฝังความรับผิดชอบต่อให้บุคลากรจนเกิดจิตสำนึกที่ดีในความรับผิดชอบต่อสาธารณสมบัติและควรเป็นตัวอย่างให้กับบุคลากร และชุมชน</p> <p>๒๗. สร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้เกิดผลงานที่ดีและประสิทธิภาพ</p> <p>๒๘. คุณภาพการศึกษาของเด็กยังไม่สามารถแสดงศักยภาพได้อย่างเต็มที่ เนื่องจากการบริหารงานการศึกษา</p> <p>๒๙. ครูต้องทำเอกสารมาก การอบรมครูสวนทางกับการเรียนการสอนเด็ก ครูไม่ได้สอนเด็กเต็มที่</p>

สรุปความคิดเห็นในด้านหลักความรับผิดชอบ ของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน ผู้บริหารมีความคิดเห็นว่า ผู้บริหารมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ทุกคน มีการกระจายงานและอำนาจให้บุคลากร ความรับผิดชอบตามที่มีความถนัดให้มากที่สุด นอกจากนี้ผู้บริหารควรจัดการ ประเมินผลการทำงานทั้ง ๖ ด้านของโรงเรียน โดยใช้กระบวนการ PDCA และผู้บริหารต้องเป็น ตัวอย่างในการพัฒนาองค์การและการทำงาน พร้อมทั้งให้ขวัญและกำลังใจต่อบุคลากรด้วย

ส่วนครูผู้สอนมีความคิดเห็นว่าครูทุกคนต้องมีส่วนร่วมรับผิดชอบ ปฏิบัติงานตาม หน้าที่และบริหารงานอย่างมีระบบ สร้างขวัญและกำลังใจให้แก่บุคลากร ปกป้องผู้อยู่ได้บังคับ บัญชา ช่วยแก้ไขปัญหาในทุก ๆ เรื่อง และควรปลูกฝังความรับผิดชอบต่อให้บุคลากรเกิดจิตสำนึก ที่ดีในความรับผิดชอบต่อสาธารณะสมบัติเป็นแบบอย่างให้บุคลากรและชุมชน



ตารางที่ ๒๒ ทักษะของผู้บริหารและครูผู้สอนตามหลักความคุ้มค่า

ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา	ทักษะของครูผู้สอน
<p style="text-align: center;"><b>๖. หลักความคุ้มค่า</b></p> <p>๑. ควรมีการวางแผนงานก่อนการดำเนินงาน ทุกครั้งว่าคุ้มค่ากับการใช้ทรัพยากรที่ใช้หรือไม่ รวมถึงคนทำงานว่าทำแล้วได้อะไรบ้าง</p> <p>๒. บริหารเวลา และงานต้องทันตาม กำหนดเวลา</p> <p>๓. การดำเนินกิจการใด ๆ ก็ตามในโรงเรียน งบประมาณ สาธารณูปโภคต้องใช้อย่าง ประหยัด และคุ้มค่า</p> <p>๔. การบริหารงานทั้ง ๖ ด้านของโรงเรียน อย่างประหยัดและคุ้มค่า</p> <p>๕. จัดการบริหารทรัพยากรและใช้อย่างจำกัด เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยนำหลักเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ เช่น ใช้กระดาษหน้าเดียวทำป้าย ชีวภาพใช้เอง</p>	<p style="text-align: center;"><b>๖. หลักความคุ้มค่า</b></p> <p>๑. ใช้และบริหารงานโดยยึดหลักปรัชญา เศรษฐกิจพอเพียง</p> <p>๒. แหล่งการเรียนรู้ของชุมชนของโรงเรียนยังขาดการสนับสนุนจากชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม ในการเรียนรู้ของนักเรียนอย่างน้อย</p> <p>๓. ใช้ทรัพยากรงบประมาณแผ่นดินอย่าง คุ้มค่า สมราคา ให้ประโยชน์สูงสุด ตาม นโยบายของโรงเรียน</p> <p>๔. รู้จักตั้งกฎเกณฑ์ในการประหยัดต่าง ๆ จัดการทุกอย่างให้เกิดผล คิดไตร่ตรองก่อน ประโยชน์ของโรงเรียนที่ควรจะได้รับให้ได้มากที่สุด ซึ่งจะก่อให้เกิดผลดีต่อโรงเรียน</p> <p>๕. ควรจัดแบ่งงานและความรับผิดชอบ กำหนดขอบเขตในการใช้วัสดุอุปกรณ์</p> <p>๖. บริหารงานให้คุ้มค่ากับเงิน เวลา เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด และรวมถึงทรัพยากร มนุษย์ด้วย</p> <p>๗. การใช้ทรัพยากรในโรงเรียนยังไม่เกิด ประโยชน์สูงสุด ตามหลักการอนุรักษ์ สิ่งแวดล้อม</p> <p>๘. ควรนำของที่ไม่ใช้แล้วมา Recycle ใหม่</p>

สรุปความคิดเห็นในด้านหลักความคุ้มค่าของผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน ผู้บริหารคิดว่าควรมีการวางแผนก่อนการดำเนินงานทุกครั้งว่าคุ้มค่าหรือไม่ ได้ผลเป็นอย่างไร ทันทตามเวลาที่กำหนดหรือไม่ บริหารทั้ง ๖ ด้าน อย่างประหยัดและคุ้มค่า จัดการใช้สาธารณูปโภค และทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยนำหลักเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ในการทำงาน

ด้านครูผู้สอนมีความคิดเห็นว่าการบริหารงานให้คุ้มค่าโดยยึดหลักเศรษฐกิจพอเพียง ใช้ทรัพยากร งบประมาณแผ่นดินอย่างคุ้มค่าเกิดประโยชน์สูงสุด โดยนำของที่ใช้แล้วมา Recycle มีการแบ่งงานและกำหนดขอบเขตในการใช้วัสดุอุปกรณ์

จากข้อเสนอแนะและความคิดเห็น ในการบริหารงานสถานศึกษา ตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารและครูผู้สอนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตตลิ่งชัน สำนักงานศึกษา กรุงเทพมหานคร จะเห็นได้ว่าทั้งผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน มีข้อคิดเห็นต่อการบริหารงาน โดยใช้หลักธรรมาภิบาลใกล้เคียงกัน โดยนำหลักธรรมาภิบาล ทั้ง ๖ ด้านมาใช้ในการบริหารงานในสถานศึกษาซึ่งมีด้วยกัน ๖ งาน เพื่อที่จะทำให้องค์กรและบุคลากร สามารถทำงานได้อย่างมีความสุข และมีประสิทธิภาพ โดยมีรายละเอียดดังนี้ คือ

- **งานด้านวิชาการ** นับว่าเป็นงานที่เป็นหัวใจสำคัญของการบริหารงานสถานศึกษา ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน และบุคลากรในสถานศึกษาจะต้องร่วมมือกันในการวางแผนงานด้านวิชาการให้มีประสิทธิภาพ ส่งผลที่ดีต่อนักเรียน ต้องบริหารงานโดยยึดความถูกต้องตามระเบียบกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ของสถานศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง มีการมอบหมายงานและหน้าที่ต่าง ๆ ให้บุคลากรอย่างเหมาะสมกับความรู้ ความสามารถและความถนัดของบุคลากร มีความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ เมื่อมีผู้สงสัยหรือข้องใจ จะต้องชี้แจงแก้ปัญหาข้อข้องใจได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้การบริหารงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานด้านวิชาการจะต้องคำนึงถึงหลักความประหยัดและคุ้มค่าด้วยเช่นกัน และสามารถเผยแพร่ข้อมูล ข่าวสารต่าง ๆ ของโรงเรียนให้นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชนได้รับรู้อย่างสม่ำเสมอ

- **งานด้านการเงิน** งบประมาณ และพัสดุ นับว่าเป็นเรื่องสำคัญไม่น้อยกว่างานวิชาการมากนัก จะต้องร่วมกันบริหารและวางแผนในการใช้เงิน พัก และงบประมาณที่ได้รับ ไม่ว่าจะเป็นงบประมาณของหน่วยงาน ของทางราชการ หรือที่มีเอกชนสนับสนุน โดยให้บุคลากรได้วางแผน ร่วมรับรู้ รับผิดชอบร่วมกัน มีการวางแผนจัดการใช้เงิน งบประมาณ และพัสดุ อย่างถูกต้อง เหมาะสม และคุ้มค่าให้มากที่สุด เกิดผลประโยชน์ต่อนักเรียน และสถานศึกษาให้มากที่สุด พร้อมเสมอสำหรับการชี้แจงการใช้งบประมาณให้กับชุมชน กรรมการสถานศึกษา ตลอดจนเครือข่ายผู้ปกครอง และสำนักงานตรวจเงินแผ่นดินรับทราบอย่างตรงไปตรงมา

- **งานด้านบุคลากร** จะต้องมีการจัดสรรบุคลากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถและความถนัด การมอบหมายหน้าที่ต่าง ๆ ให้บุคลากรจะต้องมีความ

ยุติธรรม ไม่แบ่งพรรคแบ่งพวก หรือเลือกที่รักมักที่ชัง เมื่อบุคลากรในสถานศึกษาประสบปัญหา ไม่ว่าจะเรื่องส่วนตัวหรือเรื่องเกี่ยวกับหน้าที่การปฏิบัติงาน ก็ร่วมกันหาแนวทางในการแก้ไข ร่วมกันอย่างเต็มใจ นอกจากนี้ต้องมีการพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากรอยู่เสมอ เพื่อเป็น ประโยชน์ในการพัฒนางานวิชาการและงานด้านอื่น ๆ ของโรงเรียน โดยมีการส่งเข้ารับการอบรม สัมมนาหรือศึกษาดูงาน ตามความเหมาะสมกับหน้าที่ที่ได้รับผิดชอบ มีกิจกรรมสร้างสรรค์กันบ้างใน หน่วยงานตามความเหมาะสม เพื่อให้บุคลากร ได้ผ่อนคลายความตึงเครียดในการทำงาน และ สร้างสัมพันธ์ไมตรีที่ดีของหน่วยงานหรือสถานศึกษา มีการจัดสวัสดิการต่าง ๆ ช่วยเหลือบุคลากร ตามสมควร

- **งานด้านกิจการนักเรียน** ทั้งผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนต้องร่วมมือร่วมใจ กันในการวางแผนการปฏิบัติงานกิจการนักเรียนที่นอกเหนือจากงานวิชาการ เพราะงานด้าน กิจการนักเรียนนี้ เป็นงานหนึ่งที่สนับสนุนงานการจัดการเรียนการสอนหรืองานวิชาการให้ ได้ผลดีมากขึ้น มีการวางแผนจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมความรู้ความสามารถ และพัฒนาการของ นักเรียน ส่งเสริมทักษะการทำงาน เพื่อให้นักเรียนรู้จักคิด รู้จักทำ และรู้จักแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่ เกิดขึ้นได้ นอกจากนี้งานด้านกิจการนักเรียน นอกจากครูผู้สอน นักเรียนมีส่วนร่วมแล้ว จะต้อง มีกิจกรรมที่ผู้ปกครองหรือชุมชนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดร่วมกัน มีการเผยแพร่ข่าวสาร ความรู้ต่าง ๆ ที่ได้จากการจัดกิจการนักเรียนให้บุคคลทั่วไปได้ทราบข้อมูล

- **งานอาคารสถานที่** เป็นงานที่บุคลากรทุกฝ่ายจะต้องร่วมมือกันรับผิดชอบดูแล เพราะเป็นงานที่มีความยุ่งยากหลายอย่าง จะต้องมีการมอบหมายหน้าที่ให้ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบ ดูแลบริเวณต่าง ๆ ของสถานศึกษาให้อยู่ในสภาพที่ดี มีความปลอดภัย สะดวก สะอาด และ เอื้ออำนวยต่อการจัดกิจกรรมของโรงเรียน ไม่ว่าจะเป็นกิจกรรมการเรียนการสอน กิจการ นักเรียนอื่น ๆ อาคารสถานที่ต่าง ๆ ต้องสามารถใช้ประโยชน์ได้เต็มที่แก่นักเรียน นอกจากนี้ ยังเอื้ออำนวยต่อผู้ปกครองและชุมชนด้วยเช่นกัน เช่น ผู้ปกครอง และชุมชน สามารถใช้สถานที่ ในโรงเรียน ในการเล่นกีฬา ออกกำลังกาย พักผ่อนหย่อนใจ หรือสามารถขอใช้ห้องประชุม โรงเรียนเป็นที่จัดงานต่าง ๆ เช่น งานแต่งงาน งานประชุมกรรมการชุมชนได้ตามความเหมาะสม

- **งานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนและชุมชน** นับว่าเป็นงานที่จำเป็นอย่างยิ่งที่ จะทำให้การบริหารงานสถานศึกษาสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี เพราะถ้าสถานศึกษามีความสัมพันธ์ ในทางที่ดีกับชุมชน ก็จะทำให้งานต่าง ๆ ของสถานศึกษาให้ลุล่วงไปได้ด้วยดี เพราะชุมชนจะ ช่วยขับเคลื่อนให้งานต่าง ๆ ดำเนินไปอย่างสะดวก แต่ถ้าสถานศึกษาไม่ประสานสัมพันธ์หรือมี ปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน อาจจะทำให้งานต่าง ๆ มีปัญหา หรือมีอุปสรรคในการปฏิบัติงาน บุคคลในชุมชน รวมถึงผู้ปกครองนักเรียน จะต้องเข้ามามีส่วนร่วมอย่างมากในการจัดกิจกรรมของ โรงเรียน เช่น นำมาเป็นภูมิปัญญาท้องถิ่นช่วยสอนในเรื่องต่าง ๆ ที่ครูผู้สอนไม่ถนัด หรือเข้า

มาร่วมทำงานเมื่อมีกิจกรรมของโรงเรียน และเป็นแหล่งสนับสนุนโรงเรียน ไม่ว่าจะด้านเงินสนับสนุน แรงงาน ตลอดจนความคิดและความร่วมมือ

จะเห็นได้ว่าการบริหารและพัฒนาการจัดการเรียนของสถานศึกษา ถ้านำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงานของสถานศึกษา จะทำให้การบริหารงานนั้นสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี เพราะหลักธรรมาภิบาลยึดหลักการทำงานที่มีหลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักความรับผิดชอบ หลักการมีส่วนร่วม และหลักความคุ้มค่า นำมาใช้ในการบริหารซึ่งเป็นการบริหารการปกครองที่ดีที่ทุกๆ ส่วนเห็นว่าเป็นสิ่งที่ดีงาม เหมาะที่จะนำมาใช้ในการจัดการบริหารงาน ทำให้หน่วยงานนั้นสามารถพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพได้

## บทที่ ๕

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องหลักธรรมาภิบาลกับการบริหารสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร: กรณีศึกษาสถานศึกษาในเขตตลิ่งชัน เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) มีรายละเอียด ด้านวัตถุประสงค์ของการวิจัย สมมุติฐานการวิจัย วิธีการดำเนินการวิจัย สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลการวิจัย และข้อเสนอแนะดังนี้

#### ๕.๑ วัตถุประสงค์ของการวิจัย

๑. เพื่อศึกษาระดับ การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอนในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร
๒. เพื่อเปรียบเทียบการใช้หลักธรรมาภิบาลระหว่างผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร และ
๓. เพื่อนำเสนอรูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่เหมาะสมและสอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง ดังนี้ ขอหนังสือรับรองจากสำนักงานโครงการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เพื่อขอความร่วมมือจากผู้บริหารสถานศึกษาต่าง ๆ ในเขตตลิ่งชัน ในการทดลองใช้เครื่องมือการวิจัย โดยผู้วิจัยดำเนินการนำไปส่งตัวแทนครูแกนนำของโรงเรียนต่าง ๆ เพื่อช่วยดำเนินการอำนวยความสะดวกในการเก็บรวบรวมข้อมูล นำแบบสอบถามจำนวน ๓๔๑ ชุด โดยกระจายกลุ่มตัวอย่างไปตามโรงเรียนต่าง ๆ ตามจำนวนของผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอนที่มีอยู่ โดยผู้วิจัยดำเนินการนำไปส่งตัวแทนครูแกนนำของโรงเรียนต่าง ๆ เพื่อช่วยดำเนินการอำนวยความสะดวกในการเก็บรวบรวมข้อมูล และดำเนินการเก็บคืนภายใน ๒ สัปดาห์ รวบรวมแบบสอบถามที่ได้รับคืนจากโรงเรียนต่าง ๆ ทั้งหมดโดยอยู่ในสภาพที่สมบูรณ์ จำนวน ๓๒๙ ชุด ไม่ได้รับคืนจำนวน ๑๒ ชุด คิดเป็นแบบสอบถามที่ได้รับคืนร้อยละ ๙๖.๔๕ ของจำนวนแบบสอบถามทั้งหมด

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามแล้วนำไปวิเคราะห์ข้อมูลตามแนวทางการวิจัยเชิงปริมาณ คือใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสังคมศาสตร์ (SPSS) เพื่อวิเคราะห์หาค่าสถิติต่าง ๆ ดังนี้

วิเคราะห์ข้อมูลของแบบสอบถามตอนที่ ๑ ซึ่งเป็นข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของตอบแบบสอบถาม โดยการแจกแจงความถี่ และหาค่าร้อยละนำเสนอเป็นตารางประกอบการบรรยายผล

วิเคราะห์ข้อมูลของแบบสอบถามตอนที่ ๒ ซึ่งเป็นข้อมูลเกี่ยวกับระดับการบริหารโรงเรียนตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติค่าเฉลี่ยเลขคณิต ( $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) นำเสนอในรูปตารางประกอบคำบรรยาย โดยกำหนดเกณฑ์ในการวิเคราะห์ ตามแนวคิดของเบสท์และแปลความหมาย

วิเคราะห์เปรียบเทียบการใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน ทั้ง ๖ ด้านโดยใช้สถิติในการทดสอบสมมติฐาน คือ การทดสอบค่าที (t - test)

วิเคราะห์ความคิดเห็นจากแบบสอบถามปลายเปิด โดยนำความคิดเห็นมาสรุปรวมใจความ และประเด็นที่สำคัญเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาเป็นการบรรยายความ

## ๕.๒ สรุปผลการวิจัย

### ๑. ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า สภาพภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นครูผู้สอน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุ ๕๐ ปีขึ้นไป มีวุฒิการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี และมีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง ๒๐ ปีขึ้นไป

### ๒. สภาพในการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล

สภาพการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลทั้ง ๖ ด้าน คือ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่าของผู้บริหารสถานศึกษาสำนักงานเขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร พบว่า ผู้บริหารมีระดับการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารสถานศึกษาอยู่ในการบริหารงานทั้ง ๖ งานของโรงเรียน คือ งานด้านวิชาการ งานธุรการ การเงิน และพัสดุ งานบุคลากร งานกิจการนักเรียน งานอาคารสถานที่ และงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน ส่วนครูผู้สอนมีระดับการใช้ธรรมาภิบาลทั้ง ๖ ด้าน และ ๖ งานของโรงเรียนอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้านดังมีรายละเอียดแต่ละด้านดังนี้

ผลการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานของผู้บริหาร และครูผู้สอนในด้านนิติธรรม พบว่า ทั้งผู้บริหารและครูผู้สอนบริหารงานในด้านวิชาการ ด้วยความเป็นธรรมตามระเบียบของทางราชการ มีการปลูกฝังให้นักเรียนเคารพกฎระเบียบ กฎหมายของทางราชการและของโรงเรียนอย่างเคร่งครัด ด้านการบริหารงานธุรการ งบประมาณ พัสดุ เป็นไปตามระเบียบของทางราชการ มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ โดยมอบหมายให้บุคลากรทำงานตามความเหมาะสม และความสามารถเป็นไปตามระเบียบของทางราชการ และตามเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน มีการบริหารงานกิจการนักเรียนเป็นไปตามระเบียบของหน่วยงาน โดยปกครองนักเรียนตามมาตรฐานทั้งด้านคุณธรรม จริยธรรมอย่างเคร่งครัด ในด้านการบริหารอาคารสถานที่ต่าง ๆ ในสถานศึกษามีการใช้อาคารสถานที่ให้เป็นประโยชน์ต่อการจัดการเรียนการสอนอย่าง

เหมาะสม สามารถใช้สถานที่ทุกส่วนเป็นแหล่งการเรียนรู้ได้ นอกจากนั้นก็มีการเปิดโอกาสให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนการพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยจัดตั้งคณะกรรมการสถานศึกษา คณะกรรมการเครือข่ายผู้ปกครองเข้ามามีส่วนในการตัดสินใจและเสนอแนะในการบริหารงานของโรงเรียน และมีการประชุมคณะกรรมการอย่างสม่ำเสมอ

ผลการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานของผู้บริหารและครูผู้สอนในด้านหลักคุณธรรม พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน ในด้านการบริหารงานวิชาการ จะยึดหลักคุณธรรม มีภาวะความเป็นผู้นำในการปฏิบัติงาน เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชา บริหารงานงบประมาณอย่างตรงไปตรงมา มีความชัดเจน มีคณะกรรมการกำกับและตรวจสอบได้ในทุกระดับ ในด้านการบริหารงานด้านบุคลากรยึดหลักในการทำงาน โดยความสุจริตเที่ยงธรรม และให้การสนับสนุนและพัฒนาบุคลากรอย่างทั่วถึง ด้านการบริหารงานกิจการนักเรียนมีการรณรงค์ จัดกิจกรรมที่ส่งเสริมความมีคุณธรรม และคุณลักษณะที่พึงประสงค์แก่นักเรียนตามนโยบายของหน่วยงาน ด้านการบริหารงานอาคารสถานที่ ให้มีความสะดวกในการจัดการเรียนการสอน มีความปลอดภัย สะอาด สวยงาม มีบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมที่ดีและเอื้ออำนวยต่อการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ในโรงเรียน ด้านการบริหารงานความสัมพันธ์ชุมชน โดยใช้หลักคุณธรรมในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน

ผลการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานของผู้บริหารและครูผู้สอน ในด้านหลักความโปร่งใส พบว่า ผู้บริหารและครูผู้สอนในด้านวิชาการ มีการบริหารงานเป็นไปตามหลักสูตรสถานศึกษาและหลักสูตรกลาง มีระเบียบการวัดผลและประเมินผลการเรียนรู้ที่โปร่งใสสามารถตรวจสอบได้ ส่วนการบริหารงานธุรการ การเงิน และพัสดุ มีการบริหารงานการจัดซื้อจัดจ้าง และการจัดงบประมาณเป็นไปตามแผนซึ่งทางสถานศึกษากำหนดอย่างมีระบบ และสามารถตรวจสอบได้ งานด้านบุคลากร บริหารงานด้วยความโปร่งใส โดยมีหลักเกณฑ์วิธีการประเมินผลงานของบุคลากรอย่างชัดเจน ส่วนงานด้านกิจการนักเรียน สามารถแก้ไขปัญหาการจัดการเรียนการสอน กับนักเรียนได้อย่างเปิดเผย งานอาคารสถานที่ บริหารอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อมด้วยความถูกต้อง โปร่งใส สามารถชี้แจงถึงเหตุผลการบริหาร และการปรับปรุงพัฒนาอาคารสถานที่ได้อย่างชัดเจน ส่วนงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนนั้น มีการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์การดำเนินงานต่าง ๆ ภายในโรงเรียนให้ผู้ปกครอง และชุมชนทราบอย่างต่อเนื่องเปิดเผย

ผลการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานของผู้บริหารและครูผู้สอนในด้านหลักการมีส่วนร่วม พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนบริหารงานวิชาการโดยเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนและกำหนดนโยบายต่าง ๆ ของโรงเรียน การบริหารงานธุรการ การเงิน งบประมาณและพัสดุ โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกฝ่ายมีส่วนร่วม ในการวางแผนการใช้งบประมาณของโรงเรียน สำหรับงานบุคลากรโดยบุคลากรทุกฝ่าย มีส่วนร่วมในการกำหนดกฎเกณฑ์การประเมินผลงานต่าง ๆ ภายในโรงเรียน ในด้านงานกิจการนักเรียนนั้นเปิดโอกาส



ตัวแทนนักเรียน บุคลากรทุกฝ่ายทั้งครู ผู้ปกครองและชุมชน เข้ามามีส่วนร่วมในเรื่องสำคัญทุก ๆ เรื่อง ด้านงานอาคารสถานที่ที่มีการบริหารอาคารสถานที่ โดยได้รับความร่วมมือของบุคลากรทุกฝ่าย มีการสร้างความสัมพันธ์ร่วมมือกันระหว่างโรงเรียนกับชุมชนในการพัฒนาทุก ๆ ด้าน

ผลการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานของผู้บริหารและครูผู้สอน ในด้านหลักความรับผิดชอบ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนบริหารงานวิชาการโดยจัดหลักสูตรการเรียนการสอน การประเมินผลการเรียน การนิเทศ กำกับและมีการปฏิบัติงานด้วยความรับผิดชอบ บริหารงานธุรการ การเงิน และพัสดุ มีบุคลากรรับผิดชอบร่วมกัน และผู้บริหารคอยติดตามการปฏิบัติงานด้วยความรับผิดชอบ งานด้านบุคลากรมีการบริหารด้วยความรับผิดชอบให้ทุกฝ่ายมีขวัญ และกำลังใจในการทำงานด้านการบริหารงานกิจการนักเรียน จะบริหารด้วยความรับผิดชอบและเกิดผลที่ดีตามนโยบายของทางราชการ บริหารงานอาคารสถานที่ด้วยความรับผิดชอบ โดยให้ผู้ที่ทำหน้าที่เกี่ยวข้องดูแลสถานที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างมีประสิทธิภาพ มีการติดตามตรวจสอบ ประเมินผล และมีการรายงานผลการพัฒนาการศึกษาแก่ผู้ปกครอง ชุมชน และคณะกรรมการสถานศึกษาด้วยความรับผิดชอบ

ผลการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานของผู้บริหารและครูผู้สอน ในด้านหลักความคุ้มค่า พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนบริหารงานวิชาการในการจัดการเรียนการสอน และการใช้จ่ายด้วยความคุ้มค่าได้ประโยชน์สูงสุด บริหารงานธุรการ การเงิน งบประมาณ และพัสดุ การจัดสวัสดิการด้วยความประหยัด คุ้มค่า ได้ประโยชน์แก่ส่วนรวม มีการบริหารบุคลากรโดยมอบหมายหน้าที่ให้เหมาะสมกับงาน คุ้มค่า และได้ประโยชน์สูงสุด บริหารกิจการนักเรียนโดยใช้ทรัพยากรที่มีมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด และระดมทรัพยากรจากแหล่งต่าง ๆ ของชุมชนมาสนับสนุน และใช้อย่างประหยัด คุ้มค่า

จากการสรุปผลการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานการศึกษา ในเขตตลิ่งชันทั้ง ๖ ด้านที่กล่าวมาแล้วข้างต้น พอสรุปได้ว่า ผู้บริหารและครูผู้สอนในสถานศึกษาสำนักงานการศึกษา เขตตลิ่งชัน ใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานอยู่ในระดับมากที่สุดและระดับมาก

๓. การเปรียบเทียบการใช้หลักธรรมาภิบาลระหว่างผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน

การเปรียบเทียบการใช้หลักธรรมาภิบาลระหว่างผู้บริหาร และครูผู้สอนในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอนมีระดับการใช้หลักธรรมาภิบาลทั้ง ๖ ด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .๐๑ ในทุกด้าน ตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้

๔. หลักการและแนวการบริหารสถานศึกษาที่เหมาะสม และสอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย



หลักการและแนวการบริหารสถานศึกษาผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน มีความคิดเห็นในการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารสถานศึกษาทั้ง ๖ งานคล้ายคลึงกัน

### ๕.๓ อภิปรายผล

การอภิปรายผลการวิจัยครั้งนี้ จะกล่าวถึงการศึกษาการใช้หลักธรรมาภิบาลการบริหารสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร: กรณีศึกษาสถานศึกษาในเขตตลิ่งชัน โดยผู้วิจัยจะกล่าวถึงประเด็นที่สำคัญและน่าสนใจและนำมาอภิปรายผล ดังนี้

#### ๑. ระดับการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน

จากการศึกษาเกี่ยวกับระดับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล ของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนใช้หลักธรรมาภิบาลในภาพรวมทุกด้านอยู่ในระดับมากที่สุด และระดับมาก ซึ่งแสดงให้เห็นว่าทั้งผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอนให้ความสำคัญในการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารสถานศึกษาให้ดีมีประสิทธิภาพ ทำให้การปฏิบัติงานในสถานศึกษาสำเร็จตามเป้าหมาย เมื่อพิจารณารายด้านมีประเด็นที่จะนำมาอภิปราย ดังนี้

**ด้านหลักนิติธรรม** จากการศึกษา พบว่า ในการบริหารงานทั้ง ๖ งานของโรงเรียนผู้บริหารสถานศึกษาใช้การบริหารงานธรรมาภิบาลส่วนใหญ่อยู่ในระดับมากที่สุด ยกเว้น ด้านการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ โดยมอบหมายงานให้บุคลากรได้ทำตามความรู้ความสามารถที่เหมาะสม เป็นไปตามระเบียบของทางราชการและตามเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการบริหารกิจการนักเรียนเป็นไปตามระเบียบของทางหน่วยงาน โดยการปกครองนักเรียนมีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติอย่างเคร่งครัด มีการปฏิบัติในระดับมาก ข้อค้นพบดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญในการบริหารงานวิชาการซึ่งเน้นความเป็นธรรม ตามระเบียบของทางราชการ เพื่อปลูกฝังให้นักเรียนเคารพกฎ ระเบียบ และกฎหมาย การบริหารงานธุรการ การเงิน งบประมาณ พักสตู่ให้เป็นไปตามระเบียบของทางราชการ และการบริหารงานอาคารสถานที่ตามระเบียบของทางราชการ โดยมีการใช้สถานที่บริเวณโรงเรียนให้เป็นประโยชน์ต่อการเรียนการสอน นอกจากนี้ก็ยังให้ความสำคัญในเรื่องการเปิดโอกาสให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนการพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยให้มีการจัดตั้งคณะกรรมการบริหารสถานศึกษา มีการประชุมคณะกรรมการอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอเพื่อการบริหารสถานศึกษาเป็นไปในแนวทางที่ดี และมีประสิทธิภาพ ส่วนครูผู้สอนใช้นิติธรรมในการบริหารงานสถานศึกษาอยู่ในระดับมากในทุกด้าน จะเห็นได้ว่าครูให้ความสำคัญกับงานทั้ง ๖ งานของโรงเรียนนั้นสำคัญเท่าเทียมเสมอกัน ซึ่งแตกต่างจากผู้บริหารศึกษา

การบริหารตามหลักนิติธรรมนี้เป็นแนวทางให้ ข้าราชการไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารสถานศึกษาหรือครูผู้สอนจะต้องนำมาเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน สร้างความเป็นระเบียบวินัยให้เกิดขึ้นในสถานศึกษา ทุกคนจะต้องยอมรับกฎระเบียบ ข้อบังคับที่

ได้ร่วมกันกำหนดขึ้นและปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด โดยเฉพาะผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องคอยกำกับดูแลส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติตามระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ อันจะส่งผลให้การดำเนินงานด้านต่าง ๆ ของสถานศึกษาเป็นไปอย่างมีระบบและมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของเฉลิมชัย สมท่า<sup>๑</sup> ได้ศึกษาการบริหารงานโดยใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูปฏิบัติการสอนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต ๑ พบว่าการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารอยู่ในระดับมาก

**ด้านคุณธรรม** จากการศึกษาพบว่า การบริหารงานทั้ง ๖ งานของโรงเรียนผู้บริหารสถานศึกษาใช้การบริหารงานตามหลักคุณธรรมอยู่ในระดับมากที่สุดทุกงาน โดยผู้บริหารสถานศึกษาใช้หลักคุณธรรมในการบริหารงานบุคคล โดยยึดหลักคุณธรรม มีความซื่อสัตย์สุจริต เทียงธรรม ให้การสนับสนุนบุคลากรอย่างทั่วถึงเป็นอันดับแรก รองลงมาคือการบริหารงานธุรการ การเงิน งบประมาณอย่างตรงไปตรงมา มีความชัดเจน มีคณะกรรมการตรวจสอบได้ในทุกระดับ มีการบริหารกิจการนักเรียน โดยการรณรงค์จัดกิจกรรมส่งเสริมความมีคุณธรรมและลักษณะอันพึงประสงค์แก่นักเรียนตามนโยบายของหน่วยงาน นอกจากนี้ก็ใช้หลักคุณธรรมในการบริหารงานความสัมพันธ์ชุมชน โดยใช้หลักมนุษยสัมพันธ์ การบริหารงานวิชาการ โดยยึดหลักคุณธรรมมีภาวะความเป็นผู้นำ และปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา บริหารงานอาคารสถานที่ต่าง ๆ ให้มีความสะอาด ปลอดภัย สะอาด สวยงาม มีบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมที่ดี สำหรับครูผู้สอนใช้หลักคุณธรรมในการบริหารงานสถานศึกษาอยู่ในระดับดีทุกด้าน จะเห็นได้ว่าทั้งผู้บริหารและครูผู้สอนให้ความสำคัญในการใช้คุณธรรมในการบริหารงานในสถานศึกษานี้อยู่ในระดับที่สูงเช่นกัน

การบริหารงานตามหลักคุณธรรมนับว่าเป็นสิ่งที่มีความสำคัญมาก ในการบริหารองค์กรและสถานศึกษา ถ้าผู้บริหารและครูผู้สอนหรือบุคลากร ยึดหลักคุณธรรมในการทำงาน จะสร้างความรัก ความสามัคคีขึ้นในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผู้บริหารสถานศึกษาต้องยึดหลักคุณธรรมนี้เป็นสำคัญ ให้ความรักความเมตตา เห็นอกเห็นใจ ปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต มีความขยันอดทน ยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม และเป็นแบบอย่างที่ดีต่อบุคลากรในองค์กรหรือสถานศึกษา อันจะส่งผลให้บุคลากรตั้งใจปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมาย สอดคล้องกับงานวิจัยของปราการ บุตรโยจินโท<sup>๒</sup> พบว่า การปฏิบัติตนเกี่ยวกับคุณธรรมและจริยธรรมของ

---

<sup>๑</sup>เฉลิมชัย สมท่า, การบริหารงานโดยใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูปฏิบัติการสอนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต ๑, *วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต* (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยขอนแก่น. ๒๕๕๗) หน้า ๕๗.

<sup>๒</sup>ปราการ บุตรโยจินโท, คุณธรรมและจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของบุคลากรในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเลย, *วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต* (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยขอนแก่น. ๒๕๓๕) หน้า ๖๕.

ผู้บริหารสถานศึกษาทั้ง ๖ งาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งการประพุดิตินจะต้องปฏิบัติตัวดีจึงจะได้ชื่อว่าเป็นผู้บริหารที่มีคุณธรรม ซึ่งส่งผลให้เป็นที่รัก นับถือ ยกย่อง ศรัทธาของครูผู้สอน นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน

**ด้านหลักความโปร่งใส** จากการศึกษา พบว่า การบริหารงานทั้ง ๖ งานของโรงเรียน ผู้บริหารสถานศึกษาใช้การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลในระดับมากที่สุดทุกงาน และครูผู้สอนก็ใช้หลักธรรมาภิบาลอยู่ในระดับมากทุกเรื่องเช่นกัน ทั้งผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนให้ความสำคัญในเรื่องการบริหารงานบุคลากรด้วยความโปร่งใส แสดงหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลงานของบุคลากรอย่างชัดเจนเป็นอันดับแรกของการบริหารงานด้วยความโปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้ ทั้งนี้เพื่อสร้างความเชื่อถือศรัทธาให้แก่บุคลากรในองค์กร และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุก ๆ ฝ่าย นอกจากนั้นตัวผู้บริหารจะต้องให้ความไว้วางใจมอบหมายงานที่สำคัญต่าง ๆ ให้แก่ครูผู้สอนร่วมกันรับผิดชอบ โดยเฉพาะเรื่องงบประมาณต่าง ๆ ที่สถานศึกษาได้รับจากหน่วยเหนือหรือองค์กรเอกชน และชุมชนร่วมสนับสนุนให้ข้าราชการครูและบุคลากรในหน่วยงานได้ทราบโดยทั่วถึงกัน และมีการวางแผนการใช้จ่ายงบประมาณของสถานศึกษาให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของงาน และเป็นประโยชน์ต่อการศึกษาให้มากที่สุด นอกจากนี้ควรมีการเผยแพร่ข่าวสารและประชาสัมพันธ์ความก้าวหน้าในการดำเนินงานของสถานศึกษาให้แก่ผู้ปกครองและชุมชนทราบโดยทั่วถึงกัน

การบริหารตามหลักความโปร่งใสนี้เป็นสิ่งที่มีความสำคัญไม่น้อย ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนใช้หลักธรรมาภิบาลอยู่ในระดับมากที่สุด และระดับมากไปในแนวทางเดียวกันเช่นกัน การเผยแพร่ข่าวสารและประชาสัมพันธ์ความก้าวหน้าในการดำเนินงานของสถานศึกษาให้แก่ผู้ปกครองและชุมชนทราบโดยทั่วถึงกัน อย่างตรงไปตรงมา ตรวจสอบได้ ความโปร่งใสเป็นบันไดก้าวแรกสู่การร่วมมือในการทำงานของบุคลากรที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจะส่งผลให้โรงเรียนมีประสิทธิภาพ

**ด้านหลักการมีส่วนร่วม** จากการศึกษา พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานทั้ง ๕ งานอยู่ในระดับมากที่สุด ยกเว้น งานด้านการบริหารโดยให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วม สร้างความร่วมมือระหว่างโรงเรียนกับชุมชนในการพัฒนาโรงเรียนในทุกด้านอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจจะเนื่องมาจากปัจจัยหลายประการ เช่น ผู้บริหารมีภาระงานอื่นเช่นการสัมมนา ดูงาน และงานที่ทางหน่วยงานระดับสูงมอบหมายแบบเร่งด่วนจึงไม่สามารถดูแลในด้านนี้ได้อย่างเต็มที่ ส่วนครูผู้สอนมีการบริหารงานโดยใช้หลักการมีส่วนร่วมอยู่ในระดับมากทุกงาน ซึ่งในการบริหารงานสถานศึกษานี้ผู้บริหารงานและบุคลากรต้องมีความตระหนักและเห็นความสำคัญของการมีส่วนร่วมของคณะครู ผู้ปกครอง และชุมชน ต้องเปิดโอกาสให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการศึกษาได้มีโอกาสร่วมวางแผน กำหนดนโยบายการดำเนินงาน ร่วมแสดงความคิดเห็น ร่วมตัดสินใจ ส่งเสริมให้มีการทำงานเป็นทีม เป็นการช่วยสร้างเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างสถานศึกษาและชุมชน ซึ่งจะนำไปให้องค์กรประสบความสำเร็จในการทำงาน หรือมีอุปสรรคในการ

ทำงานน้อยลง หรือทำให้สุขภาพขององค์กรเข้มแข็งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของพิสิทธิ์ หิริญวงษ์<sup>๓</sup> ที่ได้ทำการวิจัยเรื่องการบริหารโดยให้บุคลากรมีส่วนร่วมในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุดรธานี พบว่า สภาพปัจจุบันการบริหารงานโดยบุคลากรมีส่วนร่วมในการบริหารงานทั้ง ๖ งานของโรงเรียน มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เพราะการประชุมปรึกษาหารือ การร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมวิจารณ์และร่วมรับประโยชน์อันเกิดจากงานทำให้บุคลากรความพึงพอใจ มีขวัญกำลังใจในการทำงานดีขึ้น

**ด้านหลักความรับผิดชอบ** จากการศึกษา พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานสถานศึกษาอยู่ในระดับมากที่สุดทั้ง ๖ งานของโรงเรียน ส่วนครูผู้สอนใช้หลักธรรมาภิบาลอยู่ในระดับมากทุกงานเช่นกัน ข้อค้นพบดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารและครูผู้สอนมีความตั้งใจและเอาใจใส่ต่อการบริหารงาน ทั้งด้านการบริหารหลักสูตรการจัดการเรียนการสอน การประเมินผลการเรียน การนิเทศการติดตามผลการปฏิบัติงานด้วยความรับผิดชอบ มีการบริหารกิจการนักเรียน อาคารสถานที่ มีการติดตามตรวจสอบประเมินผล และรายงานผลการพัฒนาการศึกษาแก่ผู้ปกครอง ชุมชนและคณะกรรมการสถานศึกษาด้วยความรับผิดชอบ

การบริหารด้วยหลักความรับผิดชอบเป็นสิ่งสำคัญ ผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอนเป็นผู้ที่มีความสำคัญในการจัดการศึกษาที่มีอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จจลุล่วงไปด้วยดี อย่างมีประสิทธิภาพ

**ด้านหลักความคุ้มค่า** จากการศึกษาพบว่า การบริหารงานโรงเรียนทั้ง ๖ งานของผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่อยู่ในระดับมากที่สุด ยกเว้นด้านการบริหารงานธุรการ การเงินงบประมาณ พัสดุ การจัดสวัสดิการด้วยความคุ้มค่าได้ประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม และการบริหารงานอาคารสถานที่ได้อย่างคุ้มค่าเกิดประโยชน์สูงสุดแก่บุคลากร นักเรียนตลอดจนผู้ปกครองและชุมชน อยู่ในระดับมากเท่านั้น ส่วนครูผู้สอนมีระดับการบริหารงานอยู่ในระดับมากในทุกด้าน

การบริหารด้วยหลักความคุ้มค่านี้มีความสำคัญมาก เช่นกัน การบริหารงานโดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านการใช้งบประมาณ การใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ที่มีอยู่อย่างจำกัดและคุ้มค่าของสถานศึกษาซึ่งได้รับจากงบประมาณของทางราชการ และเงินสนับสนุนจะต้องใช้อย่างมีประสิทธิภาพและคุ้มค่า อันส่งผลให้สถานศึกษาจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพและมีการพัฒนาการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง

---

<sup>๓</sup>พิสิทธิ์ หิริญวงษ์, การศึกษาการบริหารโดยให้บุคลากรมีส่วนร่วมในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุดรธานี, วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต. (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยขอนแก่น. ๒๕๔๑) หน้า ๗๖.

#### ๕.๔ ข้อเสนอแนะ

ผลการวิจัยเรื่องหลักธรรมาภิบาลกับการบริหารสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร : กรณีศึกษาสถานศึกษาในเขตตลิ่งชัน ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะในการบริหารด้วยหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน ดังนี้

##### ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

๑. ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมการเรียนรู้และปลูกฝังเรื่องการทำงานโดยใช้หลักธรรมาภิบาลทั้ง ๖ ด้านในสถานศึกษาอย่างเคร่งครัด เป็นแบบอย่างให้กับครูผู้สอน บุคลากรในโรงเรียน นักเรียน ตลอดจนชุมชน

๒. รมรณรงค์ให้ใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานองค์กรอย่างกว้างขวางและจริงจัง สร้างจิตสำนึกให้บุคลากรทุกคน ในสถานศึกษาได้ตระหนักถึงการปฏิบัติงาน และการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า

๓. ผู้บริหารสถานศึกษาควรกำหนดนโยบาย มีแผนแม่บทอย่างชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร มีร่องรอยตรวจสอบได้

๔. ควรเปิดโอกาสให้บุคลากรในโรงเรียนได้มีส่วนร่วมในการทำงานร่วมกัน การดำเนินงานต่าง ๆ มีความโปร่งใสตรวจสอบได้ พัฒนาบุคลากรให้สามารถใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า มีประสิทธิภาพ

๕. ควรประชาสัมพันธ์ให้ชุมชนหรือบุคลากรในท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการพัฒนา กิจกรรมการเรียนการสอนเพิ่มขึ้น

##### ข้อเสนอแนะเชิงการปฏิบัติ

๑. ควรนำผลการศึกษานี้เป็นข้อมูลเพื่อประกอบการวางแผนการปฏิบัติงานพัฒนาบริหารสถานศึกษาให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

๒. ควรนำผลการศึกษาเป็นข้อมูลสารสนเทศแก่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับสถานศึกษา ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน ผู้ปกครอง ชุมชน และบุคลากรอื่นที่เกี่ยวข้องในสถานศึกษา เพื่อเป็นข้อมูลในการวางแผนให้สอดคล้องรับกับแนวคิดการบริหารโรงเรียนธรรมาภิบาล

๓. ควรรายงานผลให้หน่วยงานที่รับผิดชอบในระดับที่สูงขึ้น ได้ทราบปัญหาต่าง ๆ ของโรงเรียน และให้การสนับสนุนโรงเรียนที่ยังขาดความพร้อมในด้านปัจจัยต่าง ๆ ต่อการพัฒนาสถานศึกษา และอำนวยความสะดวก ในด้านการประสานงานขอความช่วยเหลือจากเครือข่ายผู้อุปถัมภ์ต่าง ๆ ให้มากขึ้น

๔. ควรส่งเสริมให้มีการสร้างระบบการวัดความคุ้มค่า และรายงานผลการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าต่อหน่วยเหนือ

### ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

หากมีการวิจัยเกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาลในครั้งต่อไป ผู้วิจัยขอเสนอแนะการดำเนินการวิจัยในลักษณะต่อไปนี้

๑. ควรศึกษาจากกลุ่มประชากร หรือกลุ่มตัวอย่างโดยรวมของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครทั้ง ๔๓๕ โรงเรียน เพื่อศึกษาข้อมูลว่ามีการใช้หลักธรรมาภิบาลเหมือน หรือแตกต่างจากการวิจัยครั้งนี้
๒. ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาประสิทธิภาพของผู้บริหาร
๓. ศึกษาประสิทธิภาพการใช้รูปแบบการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลกับสถานศึกษา



## บรรณานุกรม

### ๑. ภาษาไทย :

#### ก. ข้อมูลทุติยภูมิ

##### (๑) หนังสือ :

กิตติมา ปรีดีดิลก. การบริหารงานและการนิเทศการศึกษาเบื้องต้น. กรุงเทพฯ: อักษรพัฒนา, ๒๕๓๒.

คณาจารย์ภาควิชาบริหารรัฐกิจ. สรุปเนื้อหาวิชาทฤษฎีองค์การ. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๔๙.

ฉลอง มาปรีดา. คุณธรรมสำหรับผู้บริหาร. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์, ๒๕๓๗.

ชัยอนันต์ สมุทรวานิช. ธรรมชาติของการมีส่วนร่วมของประชาชนและกระบวนการทางด้านสิ่งแวดล้อม. กรุงเทพฯ: เตือนตุลาการพิมพ์, ๒๕๔๓.

ไชยวัฒน์ คำชู. การบริหารการปกครองที่โปร่งใสด้วยจริยธรรม. กรุงเทพฯ: นำฝนการพิมพ์, ๒๕๔๘.

ชนะศักดิ์ ยูบูรณ์. การปกครองที่ดี (Good Governance). กรุงเทพมหานคร: บริษัทพิมพ์การพิมพ์, ๒๕๔๓.

เต็มศักดิ์ ทองอินทร์. ความรู้เบื้องต้นทางการบริหารรัฐกิจ. กรุงเทพฯ: มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๗.

ธีรยุทธ พึ่งเทียน. สถิติเบื้องต้นและการวิจัย. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์สูตรไพศาล, ๒๕๔๕.

ธงชัย สันติวงษ์. องค์การและการบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ ๙. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๓๗.

นิพนธ์ กิनावงศ์. หลักการบริหารการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ ๒. พิษณุโลก: ธรรมะไทย, ๒๕๔๓.

นพพงษ์ บุญจิตรดุรงค์. ก้าวเข้าสู่ผู้บริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ: บริษัทพิมพ์, ๒๕๔๐.

บวรศักดิ์ อุวรรณโณ. การสร้างธรรมาภิบาล (Good Governance) ในสังคมไทย.

กรุงเทพมหานคร: บริษัทสำนักพิมพ์วิญญูชน จำกัด, ๒๕๔๒.

พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺตโต). พุทธวิธีในการบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ ๔ กรุงเทพฯ:

มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙.

ประยูร อาษานาม. คู่มือวิจัยทางการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ ๒. ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น,

๒๕๔๑.

พนัส หันนาคินทร์. หลักการบริหารโรงเรียน. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๓.

พิสนุ ฟองศรี. **วิจัยทางการศึกษา**. พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์เทียมผา  
การพิมพ์, ๒๕๔๙.

ไพฑูริย์ เจริญ พันธวงศ์. **พฤติกรรมองค์การและการบริหาร**. กรุงเทพฯ: โอ เอส พรินติ้งเฮ้าส์,  
๒๕๓๐.

พระธรรมโกศาจารย์ (พุทธทาสภิกขุ). **เราจะครองแผ่นดินโดยธรรม: ตามรอยพระยุคลบาท  
ด้วยทศพิธราชธรรม**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ธรรมสภา, ๒๕๔๙.

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต). **พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม**. พิมพ์  
ครั้งที่ ๑๓. กรุงเทพมหานคร: บริษัท เอส. อาร์. พรินติ้ง แมส โปรดักส์ จำกัด,  
๒๕๔๘.

พระราชญาณวิสิฐ(เสริมชัย ชยมงฺโกล). **หลักธรรมาภิบาลและประมุขศิลป์**. กรุงเทพมหานคร:  
ชัยมงคลพรินติ้ง, ๒๕๔๘.

มัลลิกา ต้นสอน. **การจัดการยุคใหม่**. กรุงเทพฯ : เอกซเปอร์เน็ท จำกัด, ๒๕๔๔.

เมธี ปิลันนาคนท์. **การบริหารการศึกษา**. พิมพ์ครั้งที่ ๕. กรุงเทพฯ: เมธีทิวส์, ๒๕๒๕.

วิจิตร วรุษยางกูร และสุพิชญา ชีระกุล. **การบริหารโรงเรียนและการนิเทศการศึกษา  
เบื้องต้น**. สมุทรปราการ: ชนิษฐาการพิมพ์, ๒๕๓๘.

สุดจิต นิमितกุล. **“กระทรวงมหาดไทยกับการบริหารจัดการที่ดี” การปกครองที่ดี (Good  
Governance)** กรุงเทพฯ: บพิทการพิมพ์, ๒๕๔๓.

สุธี สุทธิสมบูรณ์ และสมาน รังสิโยภฤกษ์. **หลักการบริหารเบื้องต้น**. กรุงเทพฯ: สวัสดิการ  
สำนักพิมพ์ ก.พ., ๒๕๓๖.

สมยศ นาวิการ. **การบริหาร**. กรุงเทพฯ : บรรณกิจ, ๒๕๔๔.

สมคิด บางโม. **การบริหารการศึกษา**. พิมพ์ครั้งที่ ๔. กรุงเทพฯ: สถาบันราชภัฏพระนคร,  
๒๕๔๔.

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. **มาตรฐานการศึกษาเพื่อการประเมิน  
คุณภาพภายนอก: ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน**. พิมพ์ครั้งที่ ๕. กรุงเทพฯ:  
สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา สมศ., ๒๕๔๕.

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. **การวิจัยการบริหารการศึกษา**. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัย  
สุโขทัยธรรมราชา, ๒๕๓๖.

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา. **เกณฑ์มาตรฐานผู้บริหารสถานศึกษา**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุ  
สภาลาดพร้าว, ๒๕๔๐.

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. **คู่มือคณะกรรมการการประถมศึกษา  
อำเภอ**. กรุงเทพฯ สำนักงานการประถมศึกษาแห่งชาติ กระทรวงศึกษาธิการ,  
๒๕๔๑.



อรุณ รักธรรม. **หลักมนุษยสัมพันธ์กับการบริหาร**. พิมพ์ครั้งที่ ๓. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๓๗.

## (๒) บทความในวารสาร

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. “ธรรมรัฐภาคเมือง: บทบาทภาคีเมือง”. **รัฐสภาสาร**, ปีที่ ๔๖ (กันยายน ๒๕๔๑) : ๑-๖๕.

ชูลีพร เดชขำ. “การบริหารจัดการที่ดี : ความจำเป็นของราชการไทย”. **ข้าราชการ**, ปีที่ ๔๔. (พฤษภาคม-มิถุนายน ๒๕๔๓) : ๔๔-๔๕.

ทิพาวัต เมฆสุวรรณ. “ธรรมภิบาลกับราชการไทย”. **สรรพากรสาร** ปีที่ ๔๗ ฉบับที่ ๙ (กันยายน ๒๕๔๓) : ๖๓.

นฤมล ทับจุมพล. “แนวคิดและวาทะกรรมว่าด้วยธรรมรัฐแห่งชาติ” ในการจัดการ **ปกครอง Good Governance**, บรรณาธิการ ม.ร.ว. พุทธิศาน ชุมพล ๑๕-๑๘ (กรุงเทพฯ : คณะรัฐศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๑), หน้า ๕๗.

พรอัมรินทร์ พรหมเกิด. “ธรรมรัฐกับการปฏิรูปสังคมและการเมือง”. **รัฐสภาสาร**, ปีที่ ๔๘ ฉบับที่ ๓ (มีนาคม ๒๕๔๓) : ๒๑.

ไพโรจน์ พรหมสาสน์. “การบริหารงานที่ดีมีประสิทธิภาพ”. **พัฒนาชุมชน**, ปีที่ ๓๗ (กรกฎาคม, ๒๕๔๑) : ๑๕-๑๗.

วรภัทร โธณะเกษม. “การสร้าง Good Governance ในภาคเอกชน”. **กรมบัญชีกลาง**, ปีที่ ๓๙ (๒๕๔๑) : ๑๙-๒๘.

อภิมงคล วัฒนาศาสตร์. “การปฏิรูปรัฐสภาไทยตามหลักการปกครองที่ดี”. **รัฐสภาสาร**, ปีที่ ๔๘ (พฤศจิกายน ๒๕๔๓) : ๑๔.

อานันท์ ปัญญาารชุน. “มุมมองนายอานันท์”. **มติชน**, (๒๕๔๒), : ๒๕.

## (๓) วิทยานิพนธ์

สมจิตร แก้วนาค. “การพัฒนาและศึกษาความเป็นไปได้ของระบบการประกันคุณภาพหลักสูตรฝึกอบรมของกองทัพอากาศ” **ปริญญาานิพนธ์ดุขฎิบัณทิต** มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร, ๒๕๔๑.

## (๔) วิทยานิพนธ์

เกียรติยศ เอี่ยมคงเอก. “การบริหารโรงเรียนตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาใน พรรคคณะบุคลากรโรงเรียนโพธิ์นิมิตวิทยาควม จังหวัดนนทบุรี”. **ภาคนิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณทิต** สถาบันราชภัฏพระนคร, ๒๕๔๖.

จงดี้ ขจรไชยกุล. “ความสัมพันธ์ระหว่างสุขภาพองค์กรกับประสิทธิภาพขององค์กร”.

**วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต** มหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๓๙.

เฉลิม เทียงสงฆ์. “พฤติกรรมกรรมการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต ๒”. **วิทยานิพนธ์ ครุศาสตร์มหาบัณฑิต** มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม, ๒๕๔๙.

เฉลิมชัย สมท่า. “การบริหารโดยใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูปฏิบัติการสอนในสังกัดสำนักงานพื้นที่เขตการศึกษาเลย เขต ๑”. **รายงานการศึกษาอิสระปริญญาศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต** มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๔๗.

ทองสุข มาตย์คำมี. “การบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต ๒”. **วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์มหาบัณฑิต** มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม, ๒๕๔๘.

ประดิษฐ์ บอดี้จิ้น. “กระบวนการบริหารงานของคณะกรรมการการอาชีวศึกษาจังหวัดกลุ่มภาคเหนือ”. **วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต** มหาวิทยาลัยนเรศวร, ๒๕๓๘.

ปรากฏ บุตรโยจันโท. “คุณธรรมและจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของบุคลากรในสังกัดสำนักงานการศึกษาจังหวัดเลย”. **วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต** มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๓๘.

พิศาล หิรัญวงษ์. “ การศึกษาการบริหารโดยใช้บุคลากรมีส่วนร่วมในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดอุดร” **วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต** มหาวิทยาลัยขอนแก่นม, ๒๕๔๑.

ภาวิณี ชินคำ. “ รูปแบบการบริหารงานด้วยหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์”.

**วิทยานิพนธ์ ครุศาสตร์มหาบัณฑิต** มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๔๘.

รอง ปัญสังคา “พฤติกรรมกรรมการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดอุดรธานี”. **วิทยานิพนธ์ ครุศาสตร์มหาบัณฑิต** มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี, ๒๕๔๘.

รับขวัญ ภาคภูมิ. “ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษากับสุขภาพองค์การของสถานศึกษาสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษากำแพงเพชรเขต ๑”. **วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์มหาบัณฑิต** มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร, ๒๕๔๗.

ศิรินารถ นันทวัฒน์นิรมย์. “การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามหลักธรรมาภิบาล อำเภอเมืองลำพูน การค้นคว้าแบบอิสระ”. **ปริญญาศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต** มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๔๖.

สมลักษณ์ แสนคำฟู. “การศึกษาบทบาทของชุมชนในการจัดการศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษา  
จังหวัดขอนแก่น”.วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยขอนแก่น,  
๒๕๔๐.

สัญญา ชาวไร่ “การศึกษาการรับรู้การบริหารจัดการโดยใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถาน  
ศึกษาและครูผู้สอนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด”.วิทยานิพนธ์ครุ  
ศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์, ๒๕๔๘.

สิรินารถ นันทวัฒนาภิรมย์ “การบริหารการศึกษาขั้นพื้นฐานตามหลักธรรมาภิบาล อำเภอ  
เมืองลำพูน”.วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๔๗.

สุพจน์ พันธุ์ชูเพชร. “การศึกษากระบวนการบริหารงานของผู้อำนวยการสามัญศึกษาจังหวัด”.  
วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๓๘.

สุวรรณ ทองคำ, “สภาพการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียนสังกัดสำนักงานการ  
ประถมศึกษาจังหวัดลพบุรี”. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สถาบันราชภัฏ  
เทพสตรี, ๒๕๔๔.

#### (๕) รายงานการวิจัย

บุษบง ชัยเจริญ และบุญมี ลี. “ตัวชี้วัดธรรมาภิบาล”. รายงานการวิจัย สถาบันพระปกเกล้า  
พิมพ์ครั้งที่ ๒. ๒๕๔๔.

อมรา พงศาพิชญ์ และนิตยา ภัทรลีระพันธ์. “องค์การให้ทุนเพื่อประชาสังคมในประเทศไทย”  
รายงานผลการวิจัย. สถาบันวิจัยสังคมจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๑.

#### (๖) เอกสารอื่น ๆ ที่ไม่ได้ตีพิมพ์

จันทร์ธานี สงวนนาม,เอกสารประกอบการสอนบรรยายหลักสูตรผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง  
(ม.ท.ป) ๒๕๓๖.

ธีรยุทธ บุญมี, แนวคิดและวาทะกรรมว่าด้วยธรรมรัฐแห่งชาติ, เอกสารประกอบการ  
ประชุมทางวิชาการเนื่องในวาระครบรอบ๕๐ปีคณะรัฐศาสตร์(กรุงเทพฯ:จุฬาลงกรณ์  
มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๑).

ธีระรัตน์ กิจจาร์ักษ์, เอกสารคำสอนวิชาการบริหารการศึกษา, เพชรบูรณ์ : คณะครุศาสตร์  
สถาบันราชภัฏ, ๒๕๔๒.

นิรันดร์ เมืองพระ. การจัดทำงบประมาณโดยหลักธรรมาภิบาล. เอกสารวิชาการหลักสูตร  
การเมืองการปกครองในระบบประชาธิปไตยสำหรับนักบริหารระดับสูง รุ่นที่ ๔  
สถาบันพระปกเกล้า. (ม.ป.ป.)

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.). การบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคม  
ที่ดี (Good Governance) รายงานประจำปี ๒๕๔๑ - ๒๕๔๓. กรุงเทพมหานคร:  
สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, ๒๕๔๓.

สำนักนายกรัฐมนตรี. ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบการบริหาร  
จัดการบ้านเมืองและสังคมที่ดี. กรุงเทพมหานคร: สำนักนายกรัฐมนตรี,  
๒๕๔๒.



ภาคผนวก



ภาคผนวก ก

รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ



ภาคผนวก ข  
แบบสอบถามหาความเชื่อมั่น



ภาคผนวก ข

ผลการหาความสอดคล้องของแบบสอบถาม





ภาคผนวก ค  
หนังสือความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย



ภาคผนวก ง  
แบบสอบถาม

รายนามผู้เชี่ยวชาญที่ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย

- |                                 |   |
|---------------------------------|---|
| ๑. พระมหาสม กลยาโณ              | ดุษฎีบัณฑิตสังคมศาสตร์ (สาขาวิชาสังคมสังเคราะห์ศาสตร์)<br>มหาวิทยาลัยไมซอร์ ประเทศอินเดีย               |
| ตำแหน่งหน้าที่การงาน            | อาจารย์ประจำ ภาควิชาสังคมวิทยาและมานุษยวิทยา<br>คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย       |
| ๒. พระครูวินัยธรสุรัฐ สิริบุญโญ | ดุษฎีบัณฑิตสังคมศาสตร์ (สาขาวิชาสังคมวิทยาและมานุษยวิทยา)<br>มหาวิทยาลัยไมซอร์ ประเทศอินเดีย            |
| ตำแหน่งหน้าที่การงาน            | อาจารย์ประจำภาควิชาสังคมวิทยาและมานุษยวิทยา<br>คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย        |
| ๓. ผศ.ดร.กิตติทัศน์ ผกาทอง      | ดุษฎีบัณฑิตสังคมศาสตร์ (สาขาวิชาสังคมวิทยาและมานุษยวิทยา)<br>มหาวิทยาลัยมาร์ทวาดา ประเทศอินเดีย         |
| ตำแหน่งหน้าที่การงาน            | อาจารย์ประจำภาควิชาสังคมศาสตร์และมานุษยวิทยา<br>คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย       |
| ๔. ผศ.ดร.สุทธิพงษ์ ศรีวิชัย     | ครุศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต (สาขาวิชาการบริหารการศึกษา)<br>มหาวิทยาลัยนาคปูร์ ประเทศอินเดีย                    |
| ตำแหน่งหน้าที่การงาน            | อาจารย์ประจำภาควิชาการบริหารการศึกษาและกิจการคณะสงฆ์<br>คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย |
| ๕. น.อ.ดร.สมจิตร แก้วนาค        | ศึกษาศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต (สาขาวิจัยและพัฒนาหลักสูตร)<br>มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร             |
| ตำแหน่งหน้าที่การงาน            | อาจารย์ประจำโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศสถาบันวิชาการ<br>ทหารอากาศชั้นสูง กองบัญชาการฝึกทหารอากาศ         |

**ผลการหาดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถามเกี่ยวกับการการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของ  
ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร: กรณีศึกษาสถานศึกษาในเขตตลิ่งชัน**

ข้อ	รายการ	ผู้เชี่ยวชาญ / คนที่					สรุปและแปลผล		
		๑	๒	๓	๔	๕	รวม	ค่า IOC	แปลผล
๑.	หลักนิติธรรม บริหารงานวิชาการด้วยความเป็นธรรม ตามระเบียบของทางราชการ เพื่อปลูกฝังให้นักเรียนเคารพกฎระเบียบและกฎหมาย	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๒.	บริหารงานธุรการ การเงิน งบประมาณ พัสดุเป็นไปตามระเบียบของทางราชการ	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๓.	กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ โดยมอบหมายงานให้บุคลากรได้ทำงานตามความรู้ ความสามารถที่เหมาะสมเป็นไปตามระเบียบของทางราชการและตามเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๔.	บริหารงานกิจการนักเรียนเป็นไปตามระเบียบของหน่วยงาน โดยการปกครองนักเรียน มีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๕.	บริหารงานอาคารสถานที่ตามระเบียบของทางราชการ มีการใช้สถานที่และบริเวณโรงเรียนให้เป็นประโยชน์ต่อการเรียนการสอนอย่างเหมาะสม	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๖.	เปิดโอกาสให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนการพัฒนาคุณภาพทางการศึกษา โดยจัดตั้งคณะกรรมการสถานศึกษา มีประชุมคณะกรรมการอย่างสม่ำเสมอ	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๑.	หลักคุณธรรม บริหารงานวิชาโดยยึดหลักคุณธรรม มีภาวะความเป็นผู้นำ ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้

ข้อ	รายการ	ผู้เชี่ยวชาญ/คนที่					สรุปและแปลผล		
		๑	๒	๓	๔	๕	รวม	ค่า IOC	แปลผล
๒.	บริหารงานงบประมาณอย่างตรงไปตรงมา มีความชัดเจน มีคณะกำกับและตรวจสอบได้ในทุกระดับ	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๓.	บริหารงานบุคลากร โดยยึดหลักคุณธรรม มีความซื่อสัตย์สุจริต เทียบธรรมเนียม ให้การสนับสนุนบุคลากรอย่างทั่วถึง	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๔.	บริหารงานกิจการนักเรียนโดยการรณรงค์ จัดกิจกรรมที่ส่งเสริมความมีคุณธรรม และคุณลักษณะที่พึงประสงค์แก่นักเรียนตามนโยบายของหน่วยงาน	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๕.	บริหารงานอาคารสถานที่ให้มีความสะอาด ปลอดภัย สวยงาม เป็นไปด้วยความเห็นอกเห็นใจ	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๖.	บริหารงานความสัมพันธ์ชุมชน โดยใช้หลักธรรมในการสร้างมนุษยสัมพันธ์	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
<b>หลักความโปร่งใส</b>									
๑.	บริหารงานวิชาการเป็นไปด้วยความชัดเจน โปร่งใส เป็นไปตามหลักสูตร และระเบียบการวัดผลการเรียนรู้	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๒.	บริหารงานการจัดซื้อจัดจ้าง และการงบประมาณ เป็นไปตามแผนที่กำหนดอย่างเป็นระบบ สามารถตรวจสอบได้	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๓.	บริหารงานบุคลากรด้วยความโปร่งใส แสดงหลักเกณฑ์วิธีการประเมินผลงานของบุคลากรที่ชัดเจน	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๔.	บริหารงานกิจการนักเรียนด้วยความโปร่งใส สามารถแก้ปัญหานักเรียนได้โดยเปิดเผย	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๕.	บริหารงานอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อมด้วยความโปร่งใส สามารถชี้แจงถึงเหตุผลการบริหารและการปรับปรุงพัฒนาได้	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๖.	บริหารงานโดยมีการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์การดำเนินงานให้ผู้ปกครอง และชุมชนทราบอย่างต่อเนื่อง และ เปิดเผย	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้

ข้อ	รายการ	ผู้เชี่ยวชาญ					สรุปและแปลผล		
		๑	๒	๓	๔	๕	รวม	ค่า IOC	แปลผล
	<b>หลักการมีส่วนร่วม</b>								
๑.	บริหารงานวิชาการโดยเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผน และกำหนดนโยบายต่าง ๆ ของโรงเรียน	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๒.	บริหารธุรการ การเงิน งบประมาณ และพัสดุโดยเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการวางแผน และการใช้งบประมาณต่าง ๆ ของโรงเรียน	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๓.	บริหารบุคลากรโดยการมีส่วนร่วม ในการกำหนดเกณฑ์การประเมินผลต่าง ๆ	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๔.	บริหารกิจการนักเรียนโดยการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกฝ่าย ทั้งครู ผู้ปกครอง และชุมชน	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๕.	บริหารงานอาคารสถานที่โดยได้รับความร่วมมือจากบุคลากรทุกฝ่ายทั้งครู นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๖.	บริหารงานโดยให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมสร้างความร่วมมือระหว่างโรงเรียนกับชุมชนในการพัฒนาโรงเรียนในทุกด้าน	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
	<b>หลักความรับผิดชอบ</b>								
๑.	บริหารงานหลักสูตรการจัดการเรียนการสอน การประเมินผลการเรียนการสอน กำกับ และติดตามการปฏิบัติงานด้วยความรับผิดชอบ	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๒.	บริหารงานธุรการ การเงิน และพัสดุโดยให้บุคลากรรับผิดชอบร่วมกัน และผู้บริหารติดตามการปฏิบัติงานด้วยความรับผิดชอบ	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๓.	บริหารบุคลากรด้วยความรับผิดชอบต่อทุกฝ่ายมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๔.	บริหารงานกิจการนักเรียนด้วยความรับผิดชอบต่อ และเกิดผลที่ดีตามนโยบายของทางราชการ	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้

ข้อ	รายการ	ผู้เชี่ยวชาญ/คนที่					สรุปและแปลผล		
		๑	๒	๓	๔	๕	รวม	ค่า IOC	แปลผล
๕.	บริหารสถานที่ด้วยความรับผิดชอบ ให้ผู้มีหน้าที่เกี่ยวข้องดูแลสถานที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างมีประสิทธิภาพ	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๖.	มีการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล และการรายงานผลการพัฒนาการศึกษา ผู้ปกครอง ชุมชน และคณะกรรมการสถานศึกษาด้วยความรับผิดชอบ	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
	<b>หลักความคุ้มค่า</b>								
๑.	บริหารงานวิชาการในการจัดการเรียนการสอน และการใช้จ่ายด้วยความคุ้มค่า ได้ประโยชน์สูงสุด	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๒.	บริหารธุรการ การเงิน งบประมาณ พัสดุ การจัดสวัสดิการด้วยความประหยัด คุ้มค่า ได้ประโยชน์สูงสุด	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๓.	บริหารงานบุคลากรอย่างเหมาะสมกับงาน คุ้มค่า และได้ประโยชน์สูงสุด	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๔.	บริหารกิจการนักเรียนโดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนานักเรียน	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๕.	บริหารอาคารสถานที่ได้อย่างคุ้มค่าเกิดประโยชน์สูงสุดแก่บุคลากร นักเรียน ตลอดจนผู้ปกครอง ศิษย์เก่า และชุมชน	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๖.	บริหารโดยการระดมทรัพยากรจากแหล่งต่าง ๆ ของชุมชนมาสนับสนุน และใช้อย่างประหยัด คุ้มค่า	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้

ตอนที่ ๑

ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดกาเครื่องหมาย  $\surd$  ลงใน ( ) หน้าข้อความซึ่งตรงกับความเป็นจริงเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

๑. เพศ

( ) หญิง ( ) ชาย

๒. อายุ

( ) ๒๐ - ๒๙ ปี ( ) ๓๐ - ๓๙ ปี  
( ) ๔๐ - ๔๙ ปี ( ) ๕๐ ขึ้นไป

๓. วุฒิการศึกษา

( ) ต่ำกว่าปริญญาตรี ( ) ปริญญาตรี  
( ) ปริญญาโท ( ) ปริญญาเอก

๔. ปัจจุบันดำรงตำแหน่ง

( ) ผู้บริหารสถานศึกษา ( ) ครูผู้สอน

๕. ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งในข้อ ๔

( ) ๑ - ๕ ปี ( ) ๖ - ๑๐ ปี  
( ) ๑๑ - ๑๕ ปี ( ) ๑๖ - ๒๐ ปี  
( ) ๒๑ ปีขึ้นไป



ตอนที่ ๒

สภาพการบริหารโดยใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา

คำชี้แจง โปรดกาเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องสภาพการปฏิบัติที่ท่านเห็นว่าเหมาะสม โดยมีหลักเกณฑ์การพิจารณาดังนี้

- |   |         |                        |
|---|---------|------------------------|
| ๕ | หมายถึง | มีการปฏิบัติมากที่สุด  |
| ๔ | หมายถึง | มีการปฏิบัติมาก        |
| ๓ | หมายถึง | มีการปฏิบัติในปานกลาง  |
| ๒ | หมายถึง | มีการปฏิบัติน้อย       |
| ๑ | หมายถึง | มีการปฏิบัติน้อยที่สุด |

ข้อ	รายการ	สภาพการปฏิบัติ				
		๕	๔	๓	๒	๑
	<b>หลักนิติธรรม</b>					
๑	บริหารงานวิชาการด้วยความเป็นธรรม ตามระเบียบของทางราชการ เพื่อปลูกฝังให้นักเรียนเคารพกฎระเบียบ และกฎหมาย					
๒	บริหารงานธุรการ การเงิน งบประมาณ พัสดุเป็นไปตามระเบียบของทางราชการ					
๓	กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ โดยมอบหมายงานให้บุคลากรได้ทำงานตามความรู้ ความสามารถที่เหมาะสม เป็นไปตามระเบียบของทางราชการและตามเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน					
๔	บริหารงานกิจการนักเรียนเป็นไปตามระเบียบของหน่วยงาน โดยการปกครองนักเรียน มีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด					
๕	บริหารงานอาคารสถานที่ตามระเบียบของทางราชการ มีการใช้สถานที่และบริเวณโรงเรียนให้เป็นประโยชน์ต่อการเรียนการสอนอย่างเหมาะสม					

ข้อ	รายการ	สภาพการปฏิบัติ				
		๕	๔	๓	๒	๑
๖	เปิดโอกาสให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนการพัฒนาคุณภาพทางการศึกษา โดยจัดตั้งคณะกรรมการสถานศึกษา มีการประชุมคณะกรรมการอย่างสม่ำเสมอ					
	<b>หลักคุณธรรม</b>					
๑	บริหารงานวิชาโดยยึดหลักคุณธรรม มีภาวะความเป็นผู้นำ ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา					
๒	บริหารงานงบประมาณอย่างตรงไปตรงมา มีความชัดเจน มีคณะกำกับและตรวจสอบได้ในทุกระดับ					
๓	บริหารงานบุคลากรโดยยึดหลักคุณธรรม มีความซื่อสัตย์สุจริต เมตตาเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ให้การสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรอย่างทั่วถึง					
๔	บริหารงานกิจการนักเรียนโดยการรณรงค์ จัดกิจกรรมที่ส่งเสริมความมีคุณธรรม และคุณลักษณะที่พึงประสงค์แก่นักเรียนตามนโยบายของหน่วยงาน					
๕	บริหารงานอาคารสถานที่ให้มีความสะอาด ปลอดภัย สะอาด สวยงาม เป็นไปด้วยความเห็นอกเห็นใจ					
๖	บริหารงานความสัมพันธ์ชุมชน โดยใช้หลักธรรมในการสร้างมนุษยสัมพันธ์					
	<b>หลักความโปร่งใส</b>					
๑	บริหารงานวิชาการเป็นไปด้วยความชัดเจน โปร่งใส เป็นไปตามหลักสูตร และระเบียบการวัดผลการเรียนรู้					
๒	บริหารงานการจัดซื้อจัดจ้าง และการงบประมาณเป็นไปตามแผนที่กำหนดอย่างเป็นระบบ สามารถตรวจสอบได้					
๓	บริหารงานบุคลากรด้วยความโปร่งใส แสดงหลักเกณฑ์วิธีการประเมินผลงานของบุคลากรที่ชัดเจน					
๔	บริหารงานกิจการนักเรียนด้วยความโปร่งใส สามารถแก้ปัญหาให้นักเรียนได้โดยเปิดเผย					

ข้อ	รายการ	สภาพการปฏิบัติ				
		๕	๔	๓	๒	๑
๕	บริหารงานอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อมด้วยความโปร่งใสสามารถชี้แจงถึงเหตุผลการบริหารและการปรับปรุงพัฒนาได้					
๖	บริหารงานโดยมีการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์การดำเนินงานให้ผู้ปกครองและชุมชนทราบอย่างต่อเนื่อง เปิดเผย					
	<b>หลักการมีส่วนร่วม</b>					
๑	บริหารงานวิชาการโดยเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผน และกำหนดนโยบายต่าง ๆ ของโรงเรียน					
๒	บริหารงานธุรการ การเงิน งบประมาณ และพัสดุ โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการวางแผนและการใช้งบประมาณต่าง ๆ ของโรงเรียน					
๓	บริหารงานบุคลากรโดยการมีส่วนร่วม ในการกำหนดเกณฑ์การประเมินผลงานต่าง ๆ					
๔	บริหารกิจการนักเรียนโดยการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกฝ่าย ทั้งครู ผู้ปกครอง และชุมชน					
๕	บริหารงานอาคารสถานที่โดยได้รับความร่วมมือจากบุคลากรทุกฝ่ายทั้งครู นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน					
๖	บริหารงานโดยให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมสร้างความร่วมมือระหว่างโรงเรียนกับชุมชนในการพัฒนาโรงเรียนในทุกด้าน					
	<b>หลักความรับผิดชอบ</b>					
๑	บริหารงานหลักสูตรการจัดการเรียนการสอน การประเมินผลการเรียนการสอน กำกับ และติดตามการปฏิบัติงานด้วยความรับผิดชอบ					
๒	บริหารงานธุรการ การเงิน และพัสดุโดยให้บุคลากรรับผิดชอบร่วมกัน และผู้บริหารติดตามการปฏิบัติงานด้วยความรับผิดชอบ					

ข้อ	รายการ	สภาพการปฏิบัติ				
		๕	๔	๓	๒	๑
๓	บริหารบุคลากรด้วยความรับผิดชอบให้ทุกฝ่ายมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน					
๔	บริหารงานกิจการนักเรียนด้วยความรับผิดชอบ และเกิดผลที่ดีตามนโยบายของทางราชการ					
๕	บริหารงานสถานที่ด้วยความรับผิดชอบให้ผู้ที่ทำหน้าที่เกี่ยวข้องดูแลสถานที่ที่ได้รับมอบหมาย อย่างมีประสิทธิภาพ					
๖	มีการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล และการรายงานผลการพัฒนาการศึกษา ผู้ปกครอง ชุมชนและคณะกรรมการสถานศึกษาด้วยความรับผิดชอบ					
	<b>หลักความคุ้มค่า</b>					
๑	บริหารงานวิชาการ ในการจัดเรียนการสอน และการใช้จ่ายด้วยความคุ้มค่า ได้ประโยชน์สูงสุด					
๒	บริหารธุรการ การเงิน งบประมาณ พัสดุ การจัดสวัสดิการด้วยความประหยัด คุ้มค่า ได้ประโยชน์แก่ส่วนรวม					
๓	บริหารงานบุคลากรอย่างเหมาะสมกับงาน คุ้มค่าและได้ประโยชน์สูงสุด					
๔	บริหารกิจการนักเรียนโดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนานักเรียน					
๕	บริหารอาคารสถานที่ได้อย่างคุ้มค่าเกิดประโยชน์สูงสุดแก่บุคลากร นักเรียน ตลอดจนผู้ปกครอง ศิษย์เก่า และชุมชน					
๖	บริหารโดยการระดมทรัพยากรจากแหล่งต่าง ๆ ของชุมชนมาสนับสนุน และใช้อย่างประหยัด คุ้มค่า					

**ตอนที่ ๓**

คำชี้แจง โปรดให้ข้อเสนอแนะในการบริหารโรงเรียนให้มีคุณภาพตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการวิจัย และการพัฒนาการบริหารงานในสถานศึกษาให้ดียิ่งขึ้น

๑. หลักนิติธรรมนิติกับการบริหารโรงเรียน.....

.....  
.....  
.....

๒. หลักคุณธรรมกับการบริหารโรงเรียน.....

.....  
.....  
.....

๓. หลักความโปร่งใสกับการบริหารโรงเรียน.....

.....  
.....  
.....

๔. หลักการมีส่วนร่วมกับการบริหารโรงเรียน.....

.....  
.....  
.....

๕. หลักความรับผิดชอบกับการบริหารโรงเรียน.....

.....  
.....  
.....

๖. หลักความคุ้มค่ากับการบริหารโรงเรียน.....

.....  
.....  
.....

ขอขอบพระคุณทุกท่านเป็นอย่างยิ่งที่กรุณาให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

## ประวัติผู้วิจัย

- ชื่อ** : นางสาวอรทัย แสงทอง
- เกิด** : ๓ กรกฎาคม ๒๕๐๔
- สถานที่เกิด** : ๓/๒ หมู่ ๑ บ้านวังปริง ตำบลเขามี่เกียรติ อำเภอสะเดา จังหวัดสงขลา
- การศึกษา** : คศ.บ (อาหารและโภชนาการ) สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล  
พ.ศ. ๒๕๒๘  
วท.บ. (จิตวิทยาสังคม) มหาวิทยาลัยรามคำแหง พ.ศ. ๒๕๓๒  
ศษ.ม (หลักสูตรและการสอน) มหาวิทยาลัยรามคำแหง พ.ศ. ๒๕๔๒
- ที่อยู่ปัจจุบัน** : ๒/๗๙ หมู่ ๔ ตำบลสวนใหญ่ อำเภอเมือง จังหวัดนนทบุรี ๑๑๐๐๐
- ประสบการณ์** : หัวหน้าฝ่ายผลิตอาหาร บริษัทไดนาสตี จำกัด กรุงเทพฯ  
พ.ศ. ๒๕๒๘ - ๒๕๓๐
- สำเร็จการศึกษา** : ๑๖ พฤศจิกายน ๒๕๕๑
- หน้าที่ปัจจุบัน** : รับราชการครูสังกัดกรุงเทพมหานคร พ.ศ. ๒๕๓๐ - ปัจจุบัน  
ข้าราชการครู คศ. ๒ โรงเรียนวัดไก่อ่เตี้ย แขวงตลิ่งชัน เขตตลิ่งชัน  
กรุงเทพมหานคร ๑๐๑๗๐