

การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนนวมินทราชูทิศมัชฌิม  
จังหวัดนครสวรรค์

ADMINISTRATION APPLYING GOOD GOVERNANCE OF  
NAWAMINTRACHUTHISMUCHCHIM SCHOOL  
NAKHON SAWAN PROVINCE

พระมหาลำพึง ธีรปญโญ (เพ็ญภู)

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์  
บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย  
พุทธศักราช ๒๕๕๔

การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนนวมินทราชูทิศมัชฌิม  
จังหวัดนครสวรรค์

พระมหาลำพึง อธิปไตย (เพ็ญภู)

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์  
บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย  
พุทธศักราช ๒๕๕๔

(ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย)

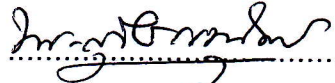
**Adminstration Applying Good Governace of  
Nawamintrachuthismuchchim School  
Nakho nsawan Province**

Phramaha Lamphung Therapanyo (Penpoo)

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 อนุมัติให้  
วิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์



( พระสุธีธรรมานุวัตร, ผศ.ดร. )

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

คณะกรรมการตรวจสอบวิทยานิพนธ์

.....ประธานกรรมการ

( พระเทพปริยัติเมธี, ผศ.ดร. )



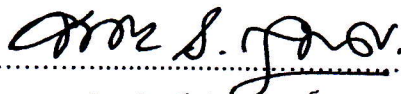
กรรมการ

( น.อ.ดร. สมจิตร แก้วนาค )



กรรมการ

( ผศ.ดร.สุรพล สุยะพรหม )



กรรมการ

( พระครูสังฆรักษ์เกียรติศักดิ์ กิตติปัญโญ )



กรรมการ

( ผศ.ดร.วรกฤต เกื่อนช้าง )

คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์

ผศ.ดร.สุรพล สุยะพรหม

ประธานกรรมการ

พระครูสังฆรักษ์เกียรติศักดิ์ กิตติปัญโญ

กรรมการ

ผศ.ดร.วรกฤต เกื่อนช้าง

กรรมการ

**ชื่อวิทยานิพนธ์** : การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนนวมินทราชูทิศ  
มัชฌิม จังหวัดนครสวรรค์

**ผู้วิจัย** : พระมหาลำพิ่ง ธีรปญโญ

**ปริญญา** : พุทธศาสตรมหาบัณฑิต (รัฐประศาสนศาสตร์)

**คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์** :

: ผศ.ดร. สุรพล สุยะพรหม พธ.บ. M,A, Ph.D(Pol Sci)

: พระครูสังฆรักษ์เกียรติศักดิ์ กิตติปญโญ พธ.บ.(เกียรตินิยมอันดับ๑)  
ศศ.ม. (พัฒนาสังคม)

: ผศ.ดร. วรกฤต เกื่อนช้าง ป.ธ.๙, ศศ.บ., ศศ.ม., ปร.ด.  
(การบริหารอุดมศึกษา)

**วันสำเร็จการศึกษา** : ๒๗ มีนาคม ๒๕๕๕

### บทคัดย่อ

การวิจัยเรื่องการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนนวมินทราชูทิศ มัชฌิม จังหวัดนครสวรรค์ มีวัตถุประสงค์ของการวิจัยคือ ๑) เพื่อศึกษาการบริหารงานตามธรรมาภิบาลของโรงเรียนนวมินทราชูทิศมัชฌิม จังหวัดนครสวรรค์ ๒) เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อการบริหารงานตามธรรมาภิบาล ของโรงเรียนนวมินทราชูทิศมัชฌิม จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลและ 3) ศึกษาปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะ ต่อการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียนนวมินทราชูทิศมัชฌิม กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยได้แก่ ผู้บริหาร ครูเจ้าหน้าที่ โรงเรียนนวมินทราชูทิศมัชฌิม จำนวน ๑๔๕ คน ซึ่งใช้วิธีแบบเจาะจง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการและมาตราส่วนประเมินค่า ๕ ระดับ และแบบสอบถามปลายเปิด ซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้นเอง โดยมีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ ๐.๙๖ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อการวิจัยทางสังคมศาสตร์ สถิติที่ใช้ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เปรียบเทียบโดยการทดสอบสมมติฐานค่าที (t-test) การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way Analysis of Variance) และเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่โดยวิธีผลต่างนัยสำคัญที่น้อยที่สุด (Least Significant Different: LSD.)

## ผลการวิจัยพบว่า

การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนนวมินทราชูทิศมัชฌิม พบว่าบุคลากรของโรงเรียนนวมินทราชูทิศมัชฌิมมีความคิดเห็นต่อการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๘๘) เมื่อพิจารณาในแต่ละด้านพบว่า มีความคิดเห็นต่อการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล อยู่ในระดับมากทุกด้าน

ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ต่อการบริหารงานตามธรรมาภิบาลของโรงเรียนนวมินทราชูทิศมัชฌิม จังหวัดนครสวรรค์ จำแนกตามบุคลากรที่มีเพศต่างกัน ที่มีอายุต่างกัน มีตำแหน่งแตกต่างกัน ประสบการณ์การทำงานต่างกัน และมีระดับการศึกษาต่างกัน พบว่า มีความคิดเห็นต่อการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล โดยภาพรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกันทุกด้านจึงปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้

ศึกษาปัญหาอุปสรรค และข้อเสนอแนะต่อการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนนวมินทราชูทิศมัชฌิม จังหวัดนครสวรรค์ ด้านหลักนิติธรรม ผู้บริหารไม่ควรเลือกใช้งาน เลือกปฏิบัติในแต่ละบุคคล ผู้บริหารควรบริหารงานด้วยหลักเหตุผล ด้านหลักคุณธรรม ควรยกเลิกระบบอุปถัมภ์ และพิจารณาตามผลงานและความสามารถ หลักความโปร่งใส ควรมีการตรวจสอบได้ในทุกกรณี ควรมีการบริหารงานอย่างโปร่งใส ไม่มีการทุจริตคอร์รัปชัน ด้านหลักมีส่วนร่วม ควรให้บุคลากรหรือข้าราชการมีส่วนร่วมในการเลื่อนตำแหน่งกับผู้บังคับบัญชา ด้านหลักความรับผิดชอบ ควรที่จะมอบหมายงานในหน้าที่ความรับผิดชอบให้ชัดเจน และเหมาะสมกับตำแหน่งงาน ควรช่วยกันรับผิดชอบทรัพย์สินของหน่วยงาน ด้านหลักความคุ้มค่า ผู้บริหารควรยึดหลักการบริหารธรรมาภิบาลอยู่เสมอ การปฏิบัติงานควรยึดหลักความไม่ประมาทเพื่อความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน

**Thesis Title** : Administration Applying Good Governance  
of Nawamindhrachudhit Matchim School, Nakhon Sawan  
Province

**Researcher** : Phramaha Lamphung Therapanyo (Penpoo)

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

**Thesis Supervisory Committee.**

: Asst. Prof. Dr.Surapon Suyaprom B.A., M.A., Ph.D.(Pol.Sc.)

: Phra Krusangkarak Kiettisak Kittipanno B.A, M.A.

(Social Development)

: Asst.Prof.Dr.Worrakrit Thuenchang Pali IX B.A.,M.A.,

Ph.D.(Ad.Hight.Ed)

**Date of Graduation** : Mrach 27, 2011

#### ABSTRACT

The purposes of this research are: 1) to study the administration applying the good governance of Nawamindhrachudhit Matchim School, Nakhon Sawan Province, 2) to compare opinions towards the administration applying the good governance of Nawamindhrachudhit Matchim School, Nakhon Sawan Province and 3) to study the problems, barriers and suggestions for the administration applying the good governance of Nawamindhrachudhit Matchim School, Nakhon Sawan Province. The samples were 145 people by using the purposive random sampling. The instrument of this research was questionnaire with 0.96 of reliability. The statistics for the data analysis were frequency, percentage, mean, standard deviation, t - test, One-way ANOVA and Least Significant Difference: LSD.

The results of the research were:

The administration applying the good governance of Nawamindhrachudhit Matchim School, Nakhon Sawan Province was found that the personnel's opinions of Nawamindhrachudhit Matchim School towards the administration applying the good governance were in high level on a whole. When considering each aspect, it was found

that the personnel's opinions towards the administration applying the good governance of Nawamindrachudhit Matchim School were in high level.

The comparison of the personnel's opinions towards the administration applying the good governance of Nawamindrachudhit Matchim School, classified by the different sex, age, position, work experience and educational level was found that the opinions towards of Nawamindrachudhit Matchim School were different in each aspect, so the assumptions were denied.

For studying the problems, barriers and suggestions for the administration applying the good governance of Nawamindrachudhit Matchim School, Nakhon Sawan Province in the legal justice, it was found that the administrators should not select to tell somebody to do something. However, the administrators should administer with the reasons. For the goodness, the administrators should cancel the patronage system and consider the work and ability. The administration can be proved and transparent without the corruption. The administration should be given the personnel for the participation in upgrading, get the work clearly and suitable for the position, help to be responsible for the organization's property. Moreover, the administrators should always hold the good governance and not be careless to save the life and property.



## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์เรื่องการบริหารงานตามหลักกรรมมาภิบาลของโรงเรียนนวมินทราชูทิศ มัชฌิม จังหวัดนครสวรรค์สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยความเรียบร้อยด้วยความเมตตาอนุเคราะห์ของ คณาจารย์คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์อันประกอบด้วย ผ.ศ.ดร.พระเทพปริยัติเมธี ผ.ศ.ดร. สุรพล สุยะพรหม พระครูสังฆรักษ์เกียรติศักดิ์ กิตติปัญญา น.อ.ดร.สมจิต แก้วนาค และ ผ.ศ.ดร. วรกฤต เกื่อนช้างที่ได้เสียสละเวลาเมตตาช่วยเหลือด้านให้คำปรึกษาแก้ไขข้อบกพร่อง ต่างๆนับตั้งแต่ผู้ศึกษาได้เริ่มทำงานวิจัยด้วยความตั้งใจเต็มใจปรารถนาดีตลอดมา

ขอขอบคุณพระเทพปริยัติเมธี ผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์ ที่ได้ให้การ สนับสนุนทุกๆเรื่องเป็นอย่างดี ขอขอบคุณ น.อ.ดร. สมจิตร แก้วนาค คณะกรรมการสอบป้องกัน วิทยานิพนธ์ที่กรุณาให้คำชี้แนะตรวจสอบความสมบูรณ์และสำเร็จจบลงได้ด้วยดี ทำให้ วิทยานิพนธ์เล่มนี้มีคุณภาพดียิ่งขึ้น

ในการครั้งนี้ขอกราบขอบพระคุณ พระครูสิริศรีรักษ์ เจ้าคณะอำเภอแม่เปิน อาจารย์ วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์ เจริญพรขอขอบคุณ ผ.ศ. อานนท์ เมธีวรฉัตร นายวัฒนะ กัลยาณพัฒนะ กุล นายกิจจา มหาวิจิตร ครูสอนหมวดสังคมศึกษาโรงเรียนนวมินทราชูทิศ มัชฌิม นายปิยชาติ อันสุวรรณ อาจารย์สอนมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ ที่ได้ให้ความเมตตาอนุเคราะห์ ตรวจสอบความเรียบร้อยของแบบสอบถามซึ่งเป็นเครื่องมือในการวิจัยในครั้งนี้

ขอขอบคุณพระสมบัติ วิฑิตญาโณ ที่ให้ความอนุเคราะห์ในการพิมพ์ และตรวจสอบ วิทยานิพนธ์เล่มนี้ และขอขอบคุณเหล่าเพื่อนนิสิตรัฐประศาสนศาสตร์รุ่น ๑ ที่ให้กำลังใจให้ความ ช่วยเหลือในทุกๆด้านในการทำการวิจัยในครั้งนี้ ที่จะลืมเสียมิได้ขอกราบขอบพระคุณ พระมหา ประกาศิต อาจารย์ปาลี ครูสอนวัดสร้อยทองที่ให้คำปรึกษาในการทำงานวิจัยในครั้งนี้ในทุกๆด้าน

คุณค่าและประโยชน์ของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้ศึกษาขอมอบเป็นกตัญญูกตเวทิตา บูชา พระคุณบิดาคือโยมพ่อลำพอง มารดา คือโยมแม่หล่าน เพ็ญภู โยมพี่นภาลัย เพ็ญภู ที่ อุปถัมภ์เรื่องทุนในการศึกษา ครู อุปัชฌาย์คือพระครูนิติธรรมคุณ (ธีรนนท์ บุญเย็น) และ อาจารย์ทุกท่าน ที่มีส่วนในการสร้างพื้นฐานทางการศึกษา ให้แก่ผู้ศึกษามาตั้งแต่ต้น จนถึงบัดนี้

พระมหาลำพิ่ง ธีรปัญญา (เพ็ญภู)

๑๐ กุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๕๕๔

## สารบัญ

เรื่อง	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	( ก )
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	( ค )
กิตติกรรมประกาศ	( จ )
สารบัญ	( ฉ )
สารบัญตาราง	( ช )
สารบัญแผนภาพ	( ญ )
คำอธิบายสัญลักษณ์และคำย่อ	( ฎ )
<b>บทที่ ๑ บทนำ</b>	<b>๑</b>
๑.๑ ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	๑
๑.๒ วัตถุประสงค์ของการวิจัย	๓
๑.๓ ขอบเขตของการวิจัย	๓
๑.๔ ปัญหาที่ต้องการทราบ	๔
๑.๕ สมมติฐานการวิจัย	๔
๑.๖ นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย	๕
๑.๗ ประโยชน์ที่ได้รับ	๖
<b>บทที่ ๒ เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง</b>	<b>๗</b>
๒.๑ ความหมายของหลักธรรมาภิบาล	๗
๒.๒ แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับหลักธรรมาภิบาล	๑๑
๒.๓ หลักการบริหารแบบธรรมาภิบาล	๑๕
๒.๔ ความหมายของการบริหาร	๒๑
๒.๕ แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร	๒๕
๒.๖ การบริหารสถานศึกษา (โรงเรียน)	๒๘
๒.๗ หลักการบริหารการศึกษา	๓๑
๒.๘ บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา	๓๕
๒.๙ คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา	๓๘
๒.๑๐ แนวคิดเกี่ยวกับบทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา	๔๖

## สารบัญ (ต่อ)

เรื่อง	หน้า
๒.๑๑ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	๕๑
๒.๑๒ กรอบแนวคิดในการวิจัย	๖๓
<b>บทที่ ๓ วิธีดำเนินการวิจัย</b>	<b>๖๔</b>
๓.๑ รูปแบบการวิจัย	๖๔
๓.๒ ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	๖๔
๓.๓ เครื่องมือในการวิจัย	๖๕
๓.๔ การเก็บรวบรวมข้อมูล	๖๗
๓.๕ การวิเคราะห์ข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	๖๗
<b>บทที่ ๔ ผลการศึกษา</b>	<b>๖๘</b>
๔.๑ สถานภาพส่วนบุคคล ของผู้ตอบแบบสอบถาม	๖๘
๔.๒ การบริหารงานตามธรรมาภิบาลของโรงเรียนนวมินทราชูทิศมัชฌิม จังหวัดนครสวรรค์	๗๐
๔.๓ การเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรที่ต่อการบริหารงานตาม ธรรมาภิบาลของโรงเรียนนวมินทราชูทิศมัชฌิม จังหวัดนครสวรรค์	๗๗
๔.๕ ข้อมูลปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะ เกี่ยวกับการบริหารงานตาม หลักธรรมาภิบาล	๘๔
<b>บทที่ ๕ สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ</b>	<b>๘๗</b>
๕.๑ สรุปผลการวิจัย	๘๗
๕.๒ อภิปรายผล	๙๑
๕.๓ ข้อเสนอแนะ	๙๕
<b>บรรณานุกรม</b>	<b>๙๖</b>
<b>ภาคผนวก</b>	<b>๑๐๓</b>
ภาคผนวก ก รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ	๑๐๔
ภาคผนวก ข ตารางสรุปค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม (IOC)	๑๐๖
ภาคผนวก ค ตารางสรุปค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม	๑๑๒
ภาคผนวก ง แบบสอบถามเพื่อการวิจัย	๑๑๖
ภาคผนวก จ หนังสือขอความอนุเคราะห์	๑๒๔
<b>ประวัติผู้วิจัย</b>	<b>๑๓๒</b>

## สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
ตารางที่ ๓.๑ จำนวนกลุ่มตัวอย่างข้าราชการครูและผู้บริหารโรงเรียน	๖๕
ตารางที่ ๔.๑ แสดงจำนวนและร้อยละ ของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล	๖๗
ตารางที่ ๔.๒ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นต่อการบริหารงานตามธรรมาภิบาลของโรงเรียนนวมินทราชูทิศมัชฌิม จังหวัดนครสวรรค์	๗๐
ตารางที่ ๔.๓ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นต่อการบริหารงานตามธรรมาภิบาลของโรงเรียนนวมินทราชูทิศมัชฌิม จังหวัดนครสวรรค์ด้าน หลักนิติธรรม	๗๑
ตารางที่ ๔.๔ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นต่อการบริหารงานตามธรรมาภิบาลของโรงเรียนนวมินทราชูทิศมัชฌิม จังหวัดนครสวรรค์ด้าน หลักคุณธรรม	๗๒
ตารางที่ ๔.๕ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นต่อการบริหารงานตามธรรมาภิบาลของโรงเรียนนวมินทราชูทิศมัชฌิม จังหวัดนครสวรรค์ด้านหลักความโปร่งใส	๗๓
ตารางที่ ๔.๖ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นต่อการบริหารงานตามธรรมาภิบาลของโรงเรียนนวมินทราชูทิศมัชฌิม จังหวัดนครสวรรค์ ด้านหลักการมีส่วนร่วม	๗๔
ตารางที่ ๔.๗ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นต่อการบริหารงานตามธรรมาภิบาลของโรงเรียนนวมินทราชูทิศมัชฌิม จังหวัดนครสวรรค์ด้านหลักความรับผิดชอบ	๗๕
ตารางที่ ๔.๘ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นต่อการบริหารงานตามธรรมาภิบาลของโรงเรียนนวมินทราชูทิศมัชฌิม จังหวัดนครสวรรค์ด้านหลักความคุ้มค่า	๗๖
ตารางที่ ๔.๙ การเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรต่อการบริหารงานตามธรรมาภิบาลของโรงเรียนนวมินทราชูทิศมัชฌิม จังหวัดนครสวรรค์ จำแนกตามเพศ	๗๗

## สารบัญญัตราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
ตารางที่ ๔.๑๐	การเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรต่อการบริหารงานตาม ธรรมาภิบาลของโรงเรียนนวมินทราชูทิศมัชฌิม จังหวัดนครสวรรค์ เมื่อจำแนกตามอายุ	๗๘
ตารางที่ ๔.๑๑	การเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรต่อการบริหารงานตาม ธรรมาภิบาลของโรงเรียนนวมินทราชูทิศมัชฌิม จังหวัดนครสวรรค์ จำแนกตามตำแหน่ง	๗๙
ตารางที่ ๔.๑๒	การเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรต่อการบริหารงานตาม ธรรมาภิบาลของโรงเรียนนวมินทราชูทิศมัชฌิม จังหวัดนครสวรรค์ จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน	๘๐
ตารางที่ ๔.๑๓	การเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อย ที่สุด ( LSD) โดยภาพรวม	๘๑
ตารางที่ ๔.๑๔	การเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อย ที่สุด ( LSD) ด้านหลักการมีส่วนร่วม	๘๑
ตารางที่ ๔.๑๕	การเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อย ที่สุด ( LSD) ด้านหลักความรับผิดชอบ	๘๒
ตารางที่ ๔.๑๖	การเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อย ที่สุด ( LSD) ด้านหลักความคุ้มค่า	๘๒
ตารางที่ ๔.๑๗	การเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรต่อการบริหารงานตาม ธรรมาภิบาลของโรงเรียนนวมินทราชูทิศมัชฌิม จังหวัดนครสวรรค์ จำแนกตามระดับการศึกษา	๘๓
ตารางที่ ๔.๑๘	การเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อย ที่สุด ( LSD) ด้านหลักความคุ้มค่า	๘๔

(๗)

## สารบัญแผนภูมิ

แผนภาพที่

หน้า

แผนภาพ ๒.๑ กรอบแนวคิดการวิจัย(Conceptual Framework)

๖๓

## คำอธิบายสัญลักษณ์และคำย่อ

### ๑. คำย่อภาษาไทย

#### คำย่อเกี่ยวกับพระไตรปิฎก

อักษรย่อในวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ใช้อ้างอิงจากพระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย พ.ศ. ๒๕๓๙ การอ้างอิงใช้ระบบระบุ เล่ม ข้อ หน้า หลังคำย่อชื่อคัมภีร์ ดังตัวอย่าง เช่น ที.ม. (ไทย) ๑๐/๒๐๘/๑๕๕. หมายถึง ทีฆนิกาย มหาวรรค พระไตรปิฎก เล่มที่ ๑๐ ข้อที่ ๒๐๘ หน้า ๑๕๕ ดังต่อไปนี้

#### พระสุตตันตปิฎก

ที.ม.	(ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	ทีฆนิกาย	มหาวรรค	(ภาษาไทย)
ที.ปา.	(ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	ทีฆนิกาย	ปาฎีกวรรค	(ภาษาไทย)
อง.จตุกก.	(ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	อังคุตตรนิกาย	จตุกกนิบาต	(ภาษาไทย)
อง.ปญจก.	(ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	อังคุตตรนิกาย	ปญจกนิบาต	(ภาษาไทย)
อง.ทสก.	(ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	อังคุตตรนิกาย	ทสกนิบาต	(ภาษาไทย)
ขุ.อิติ.	(ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	ขุททกนิกาย	อิติวุตตกะ	(ภาษาไทย)
ขุ.สุ.	(ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	ขุททกนิกาย	สุตตนิบาต	(ภาษาไทย)
ขุ.ชา.	(ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	ขุททกนิกาย	ชาดก	(ภาษาไทย)

#### พระอภิธรรมปิฎก

อภิ.วิ.	(ไทย)	=	อภิธรรมปิฎก	วิภังค์	(ภาษาไทย)
---------	-------	---	-------------	---------	-----------

## บทที่ ๑

### บทนำ

#### ๑.๑ ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

แนวคิดเรื่องบริหารที่ดีจากต่างประเทศ ได้เผยแพร่เข้าสู่สังคมไทย โดยนักคิด นักวิชาการองค์กรพัฒนาต่างๆ เพื่อเป็นแนวทางการปรับปรุงการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่เป็นจุดร่วมเหมือนกัน คือความสงบสุขของประชาชนเสถียรภาพความมั่นคงทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง ประกอบกับวิกฤตทางเศรษฐกิจของสังคมไทยที่ตกต่ำ ก่อให้เกิดปัญหามากมาย เช่น ปัญหาการงาน หนี้สิน ปัญหาอาชญากรรม ปัญหายาเสพติด เกิดขึ้นเป็นอย่างมากส่งผลกระทบต่อการศึกษา จึงจำเป็นต้องบูรณะและสร้างระบบบริหาร กิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีขึ้นใหม่ โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงเพื่อกำหนดหลักเกณฑ์ของ สังคมใหม่ดังปรากฏในรัฐธรรมนูญฉบับประชาชน ซึ่งมีสาระสำคัญคือ ความพยายามในการ สร้างระบบการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) สำหรับคนไทยโดยเน้นการเปิด โอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจของภาครัฐมากขึ้น การปกครองที่โปร่งใส สามารถถูกตรวจสอบโดยประชาชนมากขึ้น<sup>๑</sup>

หลักธรรมาภิบาล เป็นมิติของกระบวนการทัศน์ใหม่การบริหารงานภาครัฐ ซึ่งมี องค์ประกอบที่สำคัญคือ การเน้นบทบาทของผู้บริหารงานภาครัฐในฐานะที่เป็นผู้ให้บริการที่มี คุณภาพสูง ในการบริหารงานแต่ละระดับมากขึ้น เพื่อประกันเรื่องฉ้อราษฎร์บังหลวงและความ ไม่มีประสิทธิภาพการบริหารงานอย่างโปร่งใส ให้มีคุณภาพ ระบบธรรมาภิบาลจึงเป็นหัวใจ สำคัญยิ่งของทุกองค์กรไม่ว่าหน่วยงานราชการหรืองานเอกชน<sup>๒</sup> หรือระบบการศึกษาก็มีปัญหา ในทุกระดับที่ผ่านมากกระบวนการบริหาร กระบวนการเรียนการสอนต้องโปร่งใส คือการ ตรวจสอบได้และอธิบายได้ทุกขั้นตอนต้องมีผู้รับผิดชอบ นอกจากการบริหารและจัดการศึกษา ตามอำนาจที่เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนแล้ว รัฐบาลได้มีการปฏิรูประบบราชการ เพื่อบริการประชาชนให้มีความพึงพอใจในการบริการภาครัฐมากขึ้น เพื่อให้เป็นไปตาม เจตนารมณ์ดังกล่าว สำนักนายกรัฐมนตรีจึงออกระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วย การ สร้างระบบการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๒ ขึ้น เพื่อให้ทุกกระทรวง ทบวง กรม

---

<sup>๑</sup>สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนเมือง (กพ.), การบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี (ออนไลน์) จาก [Http://www.ocsc.go.th/Good Governmet/GGH.pdf](http://www.ocsc.go.th/Good Governmet/GGH.pdf).

<sup>๒</sup>เกษม วัฒนชัย, “ธรรมาภิบาลบทบาทสำคัญกรรมการสถานศึกษา,” รายงานการปฏิรูปการศึกษา ไทย, ๒๕๔๖, หน้า ๘.



และส่วนราชการถือปฏิบัติ การบริหารจัดการของสถานศึกษาซึ่งมีหน้าที่ให้บริการการศึกษาแก่นักเรียน และเป็นสถานศึกษาของรัฐ จึงต้องนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี ซึ่งเรียกกันโดยทั่วไปว่า “ธรรมาภิบาล” มาบูรณาการในการบริหารและจัดการศึกษา เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับโรงเรียนในฐานะที่เป็นนิติบุคคล หลักการดังกล่าวได้แก่ ด้านนิติธรรม ด้านคุณธรรม ด้านความโปร่งใส ด้านความมีส่วนร่วม ด้านความรับผิดชอบ ด้านความคุ้มค่า หลักธรรมาภิบาลสามารถบูรณาการเข้ากับการดำเนินงานของสถานศึกษา ได้แก่ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล การดำเนินงานด้านวิชาการและการบริหารทั่วไป ซึ่งเป้าหมายในการจัดการศึกษาคือทำให้ผู้เรียนเป็นคนดี เก่ง มีความสุข ต่อสังคมสืบต่อไป<sup>๓</sup>

การบริหารงานโรงเรียนมีความสำคัญต่อการดำเนินงานในองค์กรโรงเรียนนวมินทราชูทิศ มัชฌิม มีการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลอย่างเป็นรูปแบบอย่างเป็นระบบมีการบริหารจัดการที่ดี เพื่อจะพัฒนาโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น หลักธรรมาจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำไปจะใช้ให้ประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์มากน้อยเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับความสามารถขององค์กรในการนำหลักการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล ซึ่งเป็นแนวทางสำคัญในการดำเนินงานโรงเรียนนวมินทราชูทิศ มัชฌิม ซึ่งครอบคลุมไปถึงฝ่ายวิชาการ ฝ่ายปฏิบัติการ ฝ่ายราชการ และฝ่ายธุรกิจการ เป็นการบริหารงานยุคใหม่ที่เน้นความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ ความรับผิดชอบต่อความประพฤติชอบ การมีส่วนร่วม และกระบวนการยุติธรรม โดยยึดหลักสำคัญพื้นฐาน ธรรมาภิบาล ๖ ประการ ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความตระหนักถึงสิทธิและหน้าที่ การมีจิตสาธารณะ สำนึกรับผิดชอบต่อ ยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม ยึดหลักความซื่อสัตย์สุจริต ขยัน อดทน มีระเบียบวินัย เปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ บริหารจัดการทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดอย่างประหยัด คุ้มค่าเกิดประโยชน์สูงสุด เปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ให้บุคลากรในองค์กรโรงเรียน ได้มีส่วนร่วมในการตรวจสอบความถูกต้องในการดำเนินงาน

ดังนั้นโรงเรียนนวมินทราชูทิศ มัชฌิม ได้กำหนดแผนงานโครงการเพื่อบริหารจัดการโรงเรียน ปฏิบัติตามระเบียบกฎเกณฑ์ที่มีไว้แล้วนั้น ดังกล่าวอย่างจริงจัง และยังสามารถสร้างหลักธรรมาภิบาลให้เกิดขึ้นในระบบโรงเรียน บุคลากรของโรงเรียน บริหารงานโดยยึดหลักความถูกต้องและเป็นธรรม เปิดโอกาสให้คณะครูและนักเรียนได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับข้อบังคับต่างๆ ที่จะมีผลบังคับใช้กับโรงเรียน ได้นำหลักธรรมาภิบาลหรือที่เรียกว่าการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมาใช้ในการดำเนินงานที่จะสามารถนำเข้ามาประยุกต์ใช้กับโรงเรียนนวมินทราชูทิศ มัชฌิม ทั้งเป็นหลักการที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพประสิทธิผลต่อการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนนวมินทราชูทิศมัชฌิม จังหวัดนครสวรรค์ ได้ดำเนินการบริหาร

<sup>๓</sup>กระทรวงศึกษาธิการ, สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา, คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์, ๒๕๔๖), หน้า ๑.

ตามหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) หรือไม่ว่าอย่างไร ทั้งนี้ก็เพื่อประสิทธิภาพประสิทธิผลของการดำเนินงานขององค์กรต่อไป

กล่าวได้ว่าผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษาเกี่ยวกับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนโรงเรียนนวมินทราชูทิศมัชฌิม จังหวัดนครสวรรค์ เป็นสถานศึกษาที่ผู้วิจัยมีความสนใจเกี่ยวกับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียน ว่ามีระดับความคิดเห็นของบุคลากรต่อการบริหารงานตามธรรมาภิบาลอย่างไร ได้เปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของบุคลากรต่อการบริหารงานตามธรรมาภิบาลของโรงเรียนนวมินทราชูทิศมัชฌิม จังหวัดนครสวรรค์ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลเป็นอย่างไร และศึกษาปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะ เป็นข้อมูลเชิงการปฏิบัติสำหรับพัฒนาต่อการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลที่เหมาะสมในโรงเรียนนวมินทราชูทิศมัชฌิมที่จะทำให้ปัญหา และอุปสรรค นั้นน้อยลงหรือหมดไปและจะทำให้ภายในองค์กรโรงเรียนมีความสอดคล้องต่อการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลและเป็นตัวอย่างที่ดีแก่หน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องได้

## ๑.๒ วัตถุประสงค์ของการวิจัย

๑.๑ เพื่อศึกษาการบริหารงานตามธรรมาภิบาลของโรงเรียนนวมินทราชูทิศมัชฌิม จังหวัดนครสวรรค์

๑.๒ เพื่อเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของบุคลากรต่อการบริหารงานตามธรรมาภิบาลของโรงเรียนนวมินทราชูทิศมัชฌิม จังหวัดนครสวรรค์ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

๑.๓ เพื่อศึกษาปัญหาอุปสรรค และข้อเสนอแนะ ในการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียนนวมินทราชูทิศมัชฌิม จังหวัดนครสวรรค์

## ๑.๓ ขอบเขตของการวิจัย

การศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยศึกษาได้กำหนดขอบเขตไว้ดังนี้

### ๑.๓.๑ ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาการบริหารงานตามธรรมาภิบาลในของโรงเรียนนวมินทราชูทิศมัชฌิม จังหวัดนครสวรรค์ ซึ่งประกอบด้วย ๖ หลักคือ ๑)ตามหลักนิติธรรม ๒)หลักคุณธรรม ๓)หลักความโปร่งใส ๔)หลักความมีส่วนร่วม ๕)หลักความรับผิดชอบ ๖)หลักความคุ้มค่า

### ๑.๓.๒ ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ได้แก่

ผู้บริหาร	จำนวน	๕	คน
ผู้ปฏิบัติการสอน (ครู)	จำนวน	๑๑๒	คน
ลูกจ้างประจำ	จำนวน	๙	คน
ลูกจ้างชั่วคราว	จำนวน	๖	คน
คณะกรรมการสถานศึกษา	จำนวน	๑๐	คน
อื่น ๆ	จำนวน	๓	คน
	รวม	๑๔๕	คน

### ๑.๓.๓ ขอบเขตด้านพื้นที่

ได้แก่ โรงเรียนนวมินทราชูทิศมัชฌิม จังหวัดนครสวรรค์ สังกัดเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต ๑ อำเภอเมืองนครสวรรค์ จังหวัดนครสวรรค์

### ๑.๓.๔ ขอบเขตด้านระยะเวลา

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เริ่มดำเนินการงานในการวิจัยตั้งแต่เดือน กุมภาพันธ์ - ถึงเดือนกรกฎาคม ๒๕๕๓ รวมเป็นระยะเวลา ๖ เดือน

## ๑.๔ ปัญหาที่ต้องการทราบ

๑.๔.๑ การบริหารงานตามธรรมาภิบาลของโรงเรียนนวมินทราชูทิศมัชฌิม จังหวัดนครสวรรค์ เป็นอย่างไร

๑.๔.๒ ความคิดเห็นต่อการบริหารงานตามธรรมาภิบาลของโรงเรียนนวมินทราชูทิศมัชฌิม จังหวัดนครสวรรค์ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลเป็นอย่างไร

๑.๔.๓ ปัญหาอุปสรรค และข้อเสนอแนะ ในการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียนนวมินทราชูทิศมัชฌิม จังหวัดนครสวรรค์ มีอะไรบ้าง

## ๑.๕ สมมติฐานการวิจัย

**บุคลากรที่มีเพศ** ต่างกันมีระดับความคิดเห็นต่อการบริหารงานตามธรรมาภิบาลในของโรงเรียนนวมินทราชูทิศมัชฌิมจังหวัดนครสวรรค์ แตกต่างกัน

**บุคลากรที่มีอายุ** ต่างกันมีระดับความคิดเห็นต่อการบริหารงานตามธรรมาภิบาลในของโรงเรียนนวมินทราชูทิศมัชฌิมจังหวัดนครสวรรค์ แตกต่างกัน

**บุคลากรที่มีตำแหน่งการศึกษา** ต่างกันมีระดับความคิดเห็นต่อการบริหารงานตามธรรมาภิบาลในของโรงเรียนนวมินทราชูทิศมัธยมจังหวัดนครสวรรค์ แตกต่างกัน

**บุคลากรที่มีประสบการณ์ทำงาน** ต่างกันมีระดับความคิดเห็นต่อการบริหารงานตามธรรมาภิบาลในของโรงเรียนนวมินทราชูทิศมัธยมจังหวัดนครสวรรค์ แตกต่างกัน

**บุคลากรที่มีระดับการศึกษา** ต่างกันมีระดับความคิดเห็นต่อการบริหารงานตามธรรมาภิบาลในของโรงเรียนนวมินทราชูทิศมัธยมจังหวัดนครสวรรค์ แตกต่างกัน

**บุคลากรที่มีรายได้** ต่างกันมีระดับความคิดเห็นต่อการบริหารงานตามธรรมาภิบาลในของโรงเรียนนวมินทราชูทิศมัธยมจังหวัดนครสวรรค์ แตกต่างกัน

## ๑.๖ นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย

**การบริหารงาน** หมายถึง การดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับด้านต่างๆ ตลอดจนการอำนวยความสะดวกเพื่อเป็นการส่งเสริมและปรับปรุงการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ โดยมีแผนปฏิบัติงานปฏิบัติการณ์เทศ ต่อตาม และตรวจสอบการทำงานให้เป็นไปตามเป้าหมายของภารกิจที่ได้รับมอบหมายรวมทั้งการแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นภายในองค์กร

**หลักธรรมาภิบาล (Good Governance)** หมายถึง หลักการบริหารจัดการการบ้านเมืองสังคมที่ดี ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๒ ซึ่งประกอบด้วยหลักการสำคัญ ๖ ประการ ได้แก่

๑. **หลักนิติธรรม** เป็นการตรากฎหมาย และกฎข้อบังคับ ให้ทันสมัยและเป็นธรรม เป็นที่ยอมรับของสังคม อันจะทำให้สังคมยินยอมพร้อมใจกันปฏิบัติตามกฎหมาย และกฎข้อบังคับเหล่านั้น โดยถือว่าเป็นการปกครองภายใต้กฎหมายมิใช่อำนาจอธิปไตยหรืออำนาจของตัวบุคคล

๒. **หลักคุณธรรม** เป็นการยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม โดยณรงค์ให้เจ้าหน้าที่ของรัฐยึดถือหลักนี้ในการปฏิบัติหน้าที่เพื่อให้เป็นตัวอย่างแก่สังคมและส่งเสริมสนับสนุนให้ประชาชนพัฒนาตนเองไปพร้อมกัน เพื่อให้คนไทยมีความซื่อสัตย์ จริ่งใจ ขยัน อดทน มีระเบียบวินัย ประกอบอาชีพสุจริตจนเป็นนิสัยประจำชาติ

๓. **หลักความโปร่งใส** เป็นการสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันของคนในชาติ โดยปรับปรุงกลไกการทำงานขององค์กรทุกวงการให้มีความโปร่งใส มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์อย่างตรงไปตรงมาด้วยภาษาที่เข้าใจง่าย ประชาชนเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้สะดวกและมีกระบวนการให้ประชาชนตรวจสอบความถูกต้องชัดเจน

๔. **หลักความมีส่วนร่วม** เป็นการเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมรับรู้และเสนอความเห็นในการตัดสินใจปัญหาของประเทศ ไม่ว่าจะด้วยการแสดงความคิดเห็นการไต่สวนสาธารณะ ประชาพิจารณ์ การแสดงประชามติ

**๕. หลักความรับผิดชอบ** เป็นการตระหนักในสิทธิหน้าที่ ความสำนึกความรับผิดชอบต่อสังคม การใส่ใจปัญหาสาธารณะของบ้านเมืองและกระตือรือร้นในการแก้ไขปัญหา ตลอดจนการเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่างและความกล้าที่จะยอมรับผลจากการกระทำของตน

**๖. หลักความคุ้มค่า** เป็นการบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม โดยณรงค์ให้คนไทยมีความประหยัด ใช้ของอย่างคุ้มค่า สร้างสรรค์สินค้าและบริการที่มีคุณภาพ สามารถแข่งขันได้ในเวทีนานาชาติ และพัฒนาทรัพยากรธรรมชาติให้สมบูรณ์ยั่งยืน

**โรงเรียนนวมินทราชูทิศมัชฌิม** หมายถึง โรงเรียนนวมินทราชูทิศ มัชฌิม เป็นโรงเรียนหนึ่งในจำนวน ๕ โรงเรียนที่อยู่ในโครงการจัดตั้งโรงเรียนมัธยมศึกษา เพื่อเฉลิมพระเกียรติพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวฯ เนื่องในวโรกาสเฉลิมพระชนมายุ ครบ ๖๐ พรรษา วันที่ ๕ ธันวาคม ๒๕๓๐ ของกรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการในที่นี่หมายถึงโรงเรียนนวมินทราชูทิศมัชฌิม จังหวัดนครสวรรค์

## ๑.๗ ประโยชน์ที่ได้รับ

๑.๗.๑ ได้ทราบการบริหารงานตามธรรมาภิบาลของโรงเรียนนวมินทราชูทิศมัชฌิม จังหวัดนครสวรรค์

๑.๗.๒ ได้ทราบความแตกต่างของการบริหารงานตามธรรมาภิบาล ของโรงเรียนนวมินทราชูทิศมัชฌิม จังหวัดนครสวรรค์ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

๑.๗.๓ ได้ทราบปัญหาอุปสรรค และข้อเสนอแนะในการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียนนวมินทราชูทิศมัชฌิม จังหวัดนครสวรรค์

## บทที่ ๒

### เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนนวมินทราชูทิศมัธยม จังหวัดนครสวรรค์ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องโดยแบ่งหัวข้อเรื่องดังนี้

- ๒.๑ ความหมายของหลักธรรมาภิบาล
- ๒.๒ แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับหลักธรรมาภิบาล
- ๒.๓ ความหมายของการบริหาร
- ๒.๔ ความหมายของการบริหาร
- ๒.๕ แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร
- ๒.๖ การบริหารสถานศึกษา (โรงเรียน)
- ๒.๗ หลักการบริหารสถานศึกษา
- ๒.๘ บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา
- ๒.๙ คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา
- ๒.๑๐ แนวคิดเกี่ยวกับบทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา
- ๒.๑๑ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- ๒.๑๒ กรอบแนวคิดในการวิจัย

#### 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. ๒๕๔๒ ให้คำนิยามไว้ดังนี้

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

**อภิบาล :** บำรุงรักษา ปกครอง ปกป้อง หรือคุ้มครอง

ดังนั้น **ธรรมอภิบาล** จึงมีความหมายตามนัยนี้ว่า “วิธีการปกครองที่ไปสู่ความดีงามที่ยั่งยืน อันได้แก่ความรุ่งเรืองและความผาสุกของปวงชนทั้งปวง”

เนื่องจากมีผู้ให้คำนิยามและความหมายของคำว่า ธรรมภิบาลไว้มากรวมทั้งองค์กรต่าง ๆ ทั้งในประเทศ และระดับโลกได้นำไปใช้มากมาย ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้รวบรวมคำนิยามที่องค์กรหลักและนักวิชาการที่สำคัญ ที่มีบทบาทและมีชื่อเสียงในการส่งเสริมธรรมภิบาลได้ให้ความหมายไว้ เช่นโครงการพัฒนาแห่งสหประชาชาติ (United Nation Development Program: UNDP) ซึ่งเป็นหน่วยงานหนึ่งในองค์การสหประชาชาติเกือบ ๒๐ แห่ง ซึ่งมีโครงการในประเทศไทย รวมเป็นทีมงานองค์การสหประชาชาติในประเทศไทย มีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาประเทศไทย โดยเสริมสร้างแนวคิดเชิงนโยบายสนับสนุนการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ให้บรรลุตามเป้าหมายของการพัฒนา ได้ให้นิยามความหมายของ Good Governance หรือ ธรรมภิบาล ว่า คือการใช้อำนาจทางการเมือง การบริหารและเศรษฐกิจในการดำเนินภารกิจ กิจกรรมต่าง ๆ ของประเทศในทุกระดับโดยมีกลไกกระบวนการสถาบันซึ่งประชาชนและกลุ่มต่าง ๆ สามารถแสดงออกถึงความต้องการผลประโยชน์ การใช้สิทธิและหน้าที่ตามกฎหมาย การประสานประนีประนอมความแตกต่างโดยผ่านกลไก กระบวนการและสถาบันเหล่านั้น นอกจากนี้ยังมีหน่วยงานหนึ่งซึ่งได้ให้ความช่วยเหลือด้านการเงินกับประเทศไทย เพื่อใช้ในการพัฒนาประเทศ คือ ธนาคารพัฒนาแห่งเอเชีย (Asian Development Bank: ADB) ได้ให้คำนิยามไว้ว่า Good Governance คือการมุ่งความสนใจไปที่องค์ประกอบที่ทำให้เกิดการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้แน่ใจว่านโยบายที่กำหนดไว้ได้ผล หมายถึง การมีบรรทัดฐานเพื่อให้มีความแน่ใจว่ารัฐบาลสามารถ<sup>๑</sup> และธนาคารโลก (World Bank) ได้ให้ความหมายของ Good Governance ว่า หมายถึงการกำหนดกลไกอำนาจของภาครัฐ ในการบริหารจัดการทรัพยากรทั้งด้านเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ เพื่อให้เกิดการพัฒนา การดำเนินการกำหนดนโยบาย ที่ประชาชนสามารถรับทราบและเข้าใจได้ มีลักษณะที่เปิดเผยและเป็นนโยบายที่มีประโยชน์ เจ้าหน้าที่ของรัฐมีจริยธรรมปฏิบัติหน้าที่เพื่อประโยชน์แห่งสาธารณชน<sup>๒</sup>

---

<sup>๑</sup>อมรา พงศาพิชญ์ และนิตยา ภัทรสิริตะพันธ์, องค์การให้ทุนเพื่อประชาสังคมในประเทศไทย “รายงานผลการวิจัยเรื่อง องค์การให้ทุนเพื่อประชาสังคมในประเทศไทย (กรุงเทพมหานคร : สถาบันวิจัยสังคม จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๑), หน้า ๒๗.

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

สำหรับองค์การความร่วมมือระหว่างประเทศของญี่ปุ่น (JICA) กล่าวถึงธรรมาภิบาลว่าเป็นรากฐานของการพัฒนาอย่างมีส่วนร่วม โดยกำหนดให้รัฐมีหน้าที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วมและสร้างบรรยากาศให้เกิดกระบวนการมีส่วนร่วม ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน ฟังพาตนเองได้ และมีความยุติธรรมทางสังคม<sup>๓</sup>

นอกจากนี้ยังมีองค์กร หน่วยงาน และนักวิชาการในประเทศไทยที่เกี่ยวข้องและสนใจเกี่ยวกับธรรมาภิบาลได้ให้ความหมายของธรรมาภิบาลไว้ดังนี้

ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๒ ได้ระบุหลักการของคำนิยามการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีไว้ว่า “การบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี เป็นแนวทางสำคัญในการจัดระเบียบให้สังคมทั้งภาครัฐ ภาคธุรกิจเอกชน และภาคประชาชน ซึ่งครอบคลุมถึงฝ่ายวิชาการและธุรกิจ สามารถอยู่ร่วมกันอย่างสงบสุข มีความรักสามัคคี และร่วมกันเป็นพลังก่อให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืน และเป็นส่วนเสริมความเข้มแข็งหรือสร้างภูมิคุ้มกันแก่ประเทศเพื่อบรรเทา ป้องกัน หรือเยียวยาภาวะวิกฤตภัยอันตรายที่หากจะมีมาในอนาคต เพราะสังคมจะรู้สึกถึงความยุติธรรม ความโปร่งใส การมีส่วนร่วม อันเป็นคุณลักษณะสำคัญของศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ และการปกครองแบบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข สอดคล้องกับความเป็นไทย รัฐธรรมนูญ และกระแสโลกยุคปัจจุบัน<sup>๔</sup>

นอกจากองค์กรต่าง ๆ แล้ว ยังมีบุคคลผู้ทรงคุณวุฒิที่ได้ให้ความสนใจในหลักธรรมาภิบาลหลายท่าน ได้ให้อธิบายความหมายของคำว่า “ธรรมาภิบาล” ดังเช่น ทิพาวดี เมฆสุวรรณ<sup>๕</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>๕</sup> สำหรับธีรยุทธ บุญมี ซึ่งเป็นนักวิชาการทางด้านรัฐศาสตร์ เรียก Good Governance ว่า ธรรมรัฐ และได้ให้ความหมายว่า คือกระบวนการความสัมพันธ์ (interaction relation) ระหว่างภาครัฐ ภาคสังคม ภาคเอกชน และประชาชนทั่วไปในการที่จะทำให้การ

<sup>๓</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า ๘.

<sup>๔</sup> สุตจิต นิมิตกุล, “กระทรวงมหาดไทยกับการบริหารจัดการที่ดี” การปกครองที่ดี (Good Governance), (กรุงเทพมหานคร : บพิธการพิมพ์, ๒๕๔๓), หน้า ๘.

<sup>๕</sup> ทิพาวดี เมฆสุวรรณ, ธรรมาภิบาลกับราชการไทย, สรรพากรสาส์น ปีที่ ๔๗ ฉบับที่ ๘ (กันยายน ๒๕๔๓), หน้า ๖๓.



บริหารราชการและประชาชนโดยทั่วไป ในการที่จะทำให้การบริหารราชการแผ่นดิน ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ มีคุณภาพ โปร่งใส ยุติธรรม และตรวจสอบได้ การบริหารประเทศที่ดีควรเป็นความร่วมมือแบบสื่อสาร ๒ ทาง ระหว่างรัฐบาลประชาธิปไตยและฝ่ายสังคมเอกชน องค์กรที่ไม่ใช่หน่วยงานของรัฐ (NGO) โดยเน้นการมีส่วนร่วม (Participation) ความโปร่งใส และตรวจสอบได้ การร่วมกันกำหนดนโยบาย (Shared policy making) และการจัดการตนเอง (Self management) ของภาคสังคมเพิ่มมากขึ้น เพื่อนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน และเป็นธรรมมากขึ้น<sup>๖</sup> สำหรับอำนาจที่ ปญฺญารชุน ผู้มีความรู้ ความสามารถทั้งทางด้านวิชาการ เศรษฐกิจ และการเมือง และอดีตนายกรัฐมนตรีของไทยถึง ๒ สมัย ได้กล่าวถึง ธรรมาภิบาลว่า เป็นผลลัพธ์ของการจัดการกิจกรรมซึ่งบุคคล และสถาบันทั่วไป ภาครัฐและเอกชนมีผลประโยชน์ร่วมกันได้กระทำลงไปหลายทาง มีลักษณะเป็นขบวนการที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งอาจนำไปสู่การผสมผสานผลประโยชน์ที่หลากหลาย และขัดแย้งกันได้<sup>๗</sup> นอกจากนี้ชัยอนันต์ สมุทรวานิช อดีตผู้บังคับบัญชาการวชิราวุธวิทยาลัย อดีตตุลาการศาลรัฐธรรมนูญ และนักวิชาการทางด้านรัฐศาสตร์ที่มีผลงานตีพิมพ์มากมาย ได้กล่าวถึง ธรรมาภิบาลว่า เป็นกลไกของรัฐทั้งทางการเมืองและการบริหารมีความแข็งแกร่ง มีประสิทธิภาพ สะอาด โปร่งใส และรับผิดชอบ เป็นการให้ความสำคัญกับภาครัฐและรัฐบาลเป็นด้านหลัก<sup>๘</sup> และนฤมล ทับจุมพล ซึ่งเป็นนักวิชาการทางรัฐศาสตร์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยได้ให้ความหมายของ Good Governance ว่าเป็นลักษณะและวิถีทางของการใช้อำนาจทางการเมือง เพื่อจัดการงานของบ้านเมือง โดยเฉพาะการจัดการทรัพยากรทางเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ เพื่อพัฒนาการมีธรรมาภิบาลจะช่วยให้มีการฟื้นฟูทางเศรษฐกิจของประเทศ ทั้งนี้เพราะรัฐบาลสามารถให้บริการที่มีประสิทธิภาพ มีระบบที่ยุติธรรม มีกระบวนการทางกฎหมายที่มีอิสระ ที่ทำให้การดำเนินการเป็นไปตามสัญญา มีระบบราชการ ระบบนิติบัญญัติ และสื่อมวลชนที่มีความโปร่งใส รับผิดชอบ สามารถตรวจสอบได้<sup>๙</sup>

<sup>๖</sup>ธีรยุทธ บุญมี, แนวคิดและวาทะกรรมว่าด้วยธรรมรัฐแห่งชาติ, เอกสารประกอบการประชุมทางวิชาการเนื่องในวาระครบรอบ ๕๐ ปีคณะรัฐศาสตร์ (กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๑), หน้า ๑๗.

<sup>๗</sup>อำนาจ ปญฺญารชุน, มุมมองนายอำนาจ, (กรุงเทพมหานคร : มติชน, ๒๕๔๒), หน้า ๒๕.

<sup>๘</sup>ชัยอนันต์ สมุทรวานิช, **Good Governance** กับการปฏิรูปการศึกษา – การปฏิรูปการเมือง, (ม.ป.พ. ๒๕๔๑), หน้า ๕.

<sup>๙</sup>นฤมล ทับจุมพล . “แนวคิดและวาทะกรรมว่าด้วยธรรมรัฐแห่งชาติ” ในการจัดการปกครอง **Good Governance**, บรรณาธิการ ม.ร.ว. พุทธิสสาน ชุมพล ๑๕ - ๓๑ (กรุงเทพมหานคร : คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๑), หน้า ๕๗.

จากคำนิยามขององค์กรและนักวิชาการต่าง ๆ ที่ได้ให้ความหมายของธรรมาภิบาลมาแล้วในข้างต้น จะเห็นได้ว่ามีแนวความคิดที่คล้ายคลึงกันพอสรุปได้ว่า ธรรมาภิบาลหรือ Good Governance หมายถึง การบริหารการจัดการทรัพยากรทางเศรษฐกิจ และสังคมเพื่อการพัฒนาประเทศโดยมีการเชื่อมโยงองค์ประกอบ ๓ ส่วนของสังคมเข้าด้วยกัน คือภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคมและให้มีการสนับสนุนซึ่งกันและกันอย่างสร้างสรรค์ ก่อให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองอย่างสมดุล ซึ่งจะส่งผลให้สังคมดำรงอยู่ร่วมกันอย่างสันติ ตลอดจนมีการใช้อำนาจในการบริหารราชการแผ่นดินให้มีความแข็งแกร่ง มีประสิทธิภาพ มีคุณภาพ มีความโปร่งใส ยุติธรรม และสามารถตรวจสอบได้ ซึ่งจะส่งผลให้การพัฒนาประเทศชาติเป็นไปอย่างมั่นคง ยั่งยืน และมีเสถียรภาพ

## ๒.๒ แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับหลักธรรมาภิบาล

สำหรับการปกครองหรือการบริหารจัดการบ้านเมืองให้เกิดความผาสุก หรือเรียกตามภาษารวมสมัยว่า การบริหารจัดการที่ดีให้มีประสิทธิภาพให้เกิดประสิทธิผล หลักการนี้ทางตะวันตกใช้คำว่า Good Governance ซึ่ง UN ESCAP<sup>๑๐</sup> กล่าวไว้ ๘ ประการมี ดังนี้

๑. การมีส่วนร่วม (Participation) ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โดยอิสระและเต็มใจ
๒. การปฏิบัติตามกฎหมาย (Rule of law) ปฏิบัติตามกฎหมายอย่างเสมอภาคและเป็นธรรมภายใต้กฎหมายเดียวกัน
๓. ความโปร่งใส (Transparency) มีการตรวจสอบความถูกต้อง มีการเปิดเผยข้อมูลอย่างตรงไปตรงมา
๔. ความรับผิดชอบ (Responsiveness) ทำหน้าที่ของตนให้ดีที่สุดในการทำงาน กล่าวตัดสินใจ และรับผิดชอบต่อผลการตัดสินใจนั้น ๆ
๕. ความสอดคล้อง (Consensus Oriented) กำหนดและสรุปความต้องการของบุคคลในสังคม โดยพยายามหาจุดสนใจ และความสอดคล้องกันของสังคมด้วยวิธีการเรียนรู้วัฒนธรรมของสังคมนั้น เพื่อเป็นการลดความขัดแย้ง
๖. ความเสมอภาค (Equity and Inclusiveness) ถือเป็นสิทธิขั้นพื้นฐานที่ประชาชนพึงได้รับจากรัฐ ทางการบริหารด้านสวัสดิการ สาธารณูปโภค และด้านอื่น ๆ

<sup>๑๐</sup> UN ESCAP: United Nation Economic and Social Commission for Asia and Pacific (สำนักงานคณะกรรมการเศรษฐกิจและสังคมแห่งเอเชียและแปซิฟิก โครงการสหประชาชาติ)

๗. การมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Effectiveness and Efficiency) เป็นวิธีการจัดการทรัพยากรที่มีอยู่เพื่อให้ได้ผลตอบแทนที่คุ้มค่ากับการลงทุน การใช้ทรัพยากรให้ได้ประโยชน์สูงสุด โดยมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

๘. การมีเหตุผล (Accountability) ประชาชนทุกคนต้องตัดสินใจและรับผิดชอบต่อการกระทำของตนอย่างสมเหตุสมผล ภายใต้กรอบกฎหมาย

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>๑๑</sup>

มหาธีร์ โมฮัมหมัด อ้างถึงใน ไชยวัฒน์ คำชู ได้ให้ความหมายของธรรมาภิบาลว่าหมายถึง การใช้อำนาจทางการเมือง เศรษฐกิจ และรัฐประศาสนศาสตร์ เพื่อการบริหารกิจกรรมต่าง ๆ ของชาติบ้านเมือง และหมายรวมถึง กระบวนการ ความสัมพันธ์ และสถาบันต่าง ๆ ที่เชื่อมโยงกันอย่างซับซ้อน ซึ่งประชาชนพลเมืองใช้เป็นเครื่องมือ หรือช่องทางในการบริหารจัดการกิจการต่าง ๆ อันเกี่ยวข้องกับชีวิตประเทศ ซึ่งมีองค์ประกอบรวม ซึ่งเป็นพื้นฐานของการสร้างหลักธรรมาภิบาลอันได้แก่<sup>๑๒</sup>

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

สำหรับประเทศไทยนั้นเริ่มใช้คำว่า “ธรรมาภิบาล” หรือที่บางท่านเรียกว่า ธรรมรัฐกันแพร่หลายภายหลังการประกาศใช้รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยฉบับใหม่ และหลังจากภาวะวิกฤตทางเศรษฐกิจในปี พ.ศ. ๒๕๔๐ ทั้งนี้ เนื่องจากในหนังสือแสดงเจตจำนงกู้เงินจำนวน ๑๗.๒ พันล้านดอลลาร์สหรัฐ จากกองทุนการเงินระหว่างประเทศ (IMF) รัฐบาลไทยให้คำมั่นว่าจะต้องสร้าง “Good Governance” ขึ้นในการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งแสดงโดยปริยาย

<sup>๑๑</sup> ชัยอนันต์ สมุทรวานิช, ธรรมาภิบาลการมีส่วนร่วมของประชาชนและกระบวนการทางด้านสิ่งแวดล้อม, (กรุงเทพมหานคร : เดือนตุลาคมพิมพ์, ๒๕๔๓), หน้า ๑๒.

<sup>๑๒</sup> ไชยวัฒน์ คำชู. การบริหารการปกครองที่โปร่งใสด้วยจริยธรรม, (กรุงเทพมหานคร : ฝนการพิมพ์, ๒๕๔๘), หน้า ๒๘.

ว่า ทั้งรัฐบาลไทยและกองทุนการเงินระหว่างประเทศเชื่อว่าวิกฤตเศรษฐกิจที่เกิดขึ้น เป็นผลส่วนหนึ่งมาจากการบริหารจัดการที่ไม่ดี หรือธรรมาภิบาล (Bad Governance)<sup>๑๓</sup> ต่อมาได้มีพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ ๕) พ.ศ. ๒๕๔๕ มาตรา ๓ (๑) ว่าด้วยการปฏิบัติหน้าที่ของส่วนราชการต้องใช้วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีโดยมีหลักพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี ประกอบด้วยหลักสำคัญ ๖ ประการ ดังนี้

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

สรุปได้ว่าหลักนิติธรรม หมายถึง การกำหนดกฎระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ ของสถานศึกษาอันเป็นที่ยอมรับของบุคลากร และบุคลากรทุกคนยอมรับพร้อมใจปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ เหล่านั้น โดยถือว่าเป็นการปกครองภายใต้กฎ ระเบียบ และข้อตกลงของสถานศึกษา มิใช่ตามอำเภอใจหรืออำนาจของตัวบุคคล

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

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

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

จากข้อความดังกล่าวสรุปได้ว่า “ความโปร่งใส” หมายถึง การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ปรับปรุงกลไกการทำงานของสถานศึกษาให้มีความโปร่งใส มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์อย่างตรงไปตรงมา และมีการตรวจสอบได้ถูกต้องชัดเจน

<sup>๑๓</sup> บวรศักดิ์ อุวรรณโณ, การสร้างธรรมาภิบาล (Good Governance) ในสังคมไทย, (กรุงเทพมหานคร : บริษัทสำนักพิมพ์วิญญูชน จำกัด, ๒๕๔๒), หน้า ๑๗ - ๑๘.

๔. หลักความมีส่วนร่วม (Participation) ได้แก่การเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมรับรู้และเสนอความเห็นในการตัดสินใจปัญหาสำคัญของประเทศ ไม่ว่าจะด้วยการแสดงความคิดเห็น การไต่สวนสาธารณะ การประชาพิจารณ์ การแสดงประชามติหรืออื่น ๆ

จากข้อความข้างต้นพอสรุปได้ว่า “การมีส่วนร่วม” หมายถึง การเปิดโอกาสให้นักวิชาการ และชุมชนมีส่วนร่วมรับรู้และเสนอความเห็นในการตัดสินใจปัญหาสำคัญต่าง ๆ ของสถานศึกษา

๕. หลักความรับผิดชอบ (Accountability) ได้แก่ การตระหนักในสิทธิหน้าที่ความสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคม การใส่ใจปัญหาสาธารณะของบ้านเมือง และกระตือรือร้นในการแก้ปัญหา ตลอดจนการเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่าง และความกล้าที่จะยอมรับผลจากการกระทำของตนเอง

จากข้อความดังกล่าวพอสรุปได้ว่า หลักความรับผิดชอบ หมายถึง การตระหนักในสิทธิหน้าที่ มีจิตสำนึกในความรับผิดชอบต่อสถานศึกษา การใส่ใจในปัญหาและการกระตือรือร้นในการแก้ปัญหา ตลอดจนการเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่างกันและความกล้าที่จะยอมรับผล

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

จากข้อความดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า “หลักความคุ้มค่า” หมายถึงการบริหารจัดการและการใช้ทรัพยากรของสถานศึกษาที่มีอยู่อย่างคุ้มค่าและสร้างสรรค์และมีคุณภาพรวมถึงรักษาพัฒนาทรัพยากรธรรมชาติให้สมบูรณ์ยั่งยืน

การบริหารตามหลักธรรมาภิบาล เป็นการบริหารที่ว่าด้วยการสร้างระบบการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี เพื่อส่งเสริมและผลักดันให้ภาครัฐ ภาคธุรกิจ ภาคเอกชน และภาคประชาชนได้ตระหนักถึงบทบาทหน้าที่ในการบริหารกิจการบ้านเมือง และสังคมให้มีประสิทธิภาพตามหลักกฎหมาย การปกครองในระบอบประชาธิปไตย มีส่วนรับผิดชอบต่อในระบบการบริหารจัดการบ้านเมืองและสังคม

จากข้อความดังกล่าวข้างต้นผู้วิจัยเห็นว่าการศึกษาการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา 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 หลักการบริหารแบบธรรมาภิบาล

แนวคิดเรื่องหลักการบริหารแบบธรรมาภิบาลนี้ ได้มีผู้ให้ความหมายและหลักการที่แตกต่างกันอยู่อย่างมาก โดยส่วนใหญ่จะแสดงตามทัศนะและขอบข่ายของงานที่ตนเกี่ยวข้องกับตามกรอบ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ แนวทาง และวิธีปฏิบัติ ตามหน้าที่ขององค์การ โดยเมื่อปี พ.ศ. ๒๕๔๒ คณะรัฐมนตรี ได้มีมติเห็นชอบวาระแห่งชาติ สำหรับการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี กำหนดเป็นระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๒ ขึ้นมา มีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ ๑๑ สิงหาคม ๒๕๔๒ โดยทุกส่วนราชการจะต้องปฏิบัติและรายงานผลการปฏิบัติต่อคณะรัฐมนตรี และรัฐสภาสถาบัน ให้รับทราบด้วย

กระทรวงมหาดไทย กล่าวถึงองค์ประกอบในการเสริมสร้างการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีว่ามี ๑๑ องค์ประกอบ คือ

๑. การมีส่วนร่วม (Participation) เป็นการมีส่วนร่วมของทั้งประชาชนและเจ้าหน้าที่รัฐในการบริหารงาน เพื่อให้เกิดความคิดริเริ่มและพลังงานการทำงานที่สอดคล้องประสานกัน เพื่อบรรลุเป้าหมายในการให้บริการประชาชน

๒. ความยั่งยืน (Sustainability) มีการบริหารงานที่อยู่บนหลักการของความสมดุลทั้งในเมืองและชนบทระบบนิเวศ และทรัพยากรธรรมชาติ

๓. ประชาชนมีความรู้สึกว่าเป็นสิ่งที่ชอบธรรม (Legitimacy) และให้การยอมรับ (Acceptance) การดำเนินงานของแต่ละหน่วยงานสอดคล้องกับความต้องการของประชาชน ประชาชนพร้อมที่จะยอมสูญเสียประโยชน์ส่วนตนไป เพื่อประโยชน์ส่วนรวมที่ต้องรับผิดชอบร่วมกัน

๔. มีความโปร่งใส (Transparency) ข้อมูลต่าง ๆ ต้องตรงกับข้อเท็จจริงของการดำเนินการและสามารถตรวจสอบได้ มีการดำเนินการที่เปิดเผยชัดเจนและเป็นไปตามที่กำหนดไว้

๕. ส่งเสริมความเป็นธรรม (Equity) และความเสมอภาค (Equality) มีการกระจายการพัฒนาอย่างทั่วถึงเท่าเทียมกัน ไม่มีการเลือกปฏิบัติ และมีระบบการรับเรื่องราวร้องทุกข์ที่ชัดเจน

๖. มีความสามารถที่จะพัฒนาทรัพยากรและวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี เจ้าหน้าที่ของทุกหน่วยงานจะต้องได้รับการพัฒนาความรู้และทักษะเพื่อให้สามารถนำไปปรับใช้กับการทำงานได้ และมีการกำหนดขั้นตอนการดำเนินงานที่ชัดเจนเพื่อให้ทุกหน่วยงานยึดถือเป็นแนวปฏิบัติร่วมกัน

๗. ส่งเสริมความเสมอภาคทางเพศ (Promoting Gender Balance) เปิดโอกาสให้สตรีทั้งในเมืองและชนบทเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชนและสังคมในทุก ๆ ด้าน โดยเฉพาะอย่างยิ่งให้เข้ามามีส่วนร่วมในการปกครองท้องถิ่นมากขึ้น

๘. การอดทนอดกลั้น (Tolerance) และการยอมรับ (Acceptance) ต่อทัศนคติที่หลากหลาย (Diverse Perspectives) รวมทั้งต้องยุติข้อแย้งด้วยเหตุผล หากจุดร่วมที่ทุกฝ่ายยอมรับร่วมกันได้

๙. การดำเนินการตามหลักนิติธรรม (Operating by Rule of Law) พัฒนา ปรับปรุงแก้ไขและเพิ่มเติมกฎหมายให้มีความทันสมัยและเป็นธรรม

๑๐. ความรับผิดชอบ (Accountability) เจ้าหน้าที่จะต้องมีความรับผิดชอบต่อประชาชน ความพึงพอใจของประชาชนต่อการปฏิบัติงานจะเป็นตัวชี้วัดสำคัญในการประเมินความสำเร็จของหน่วยงานและเจ้าหน้าที่

๑๑. การเป็นผู้กำกับดูแล (Regulator) แทนการควบคุม โอนงานบางอย่างไปให้องค์กรท้องถิ่นซึ่งใกล้ชิดกับประชาชนที่สุด หรืองานบางอย่างก็ต้องแปรรูปให้องค์กรดำเนินงานแทน หลักธรรมาภิบาลที่กำหนดไว้ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๙ (พ.ศ. ๒๕๔๕ - ๒๕๔๙) ได้มุ่งส่งเสริมระบบการบริหารจัดการที่ดีให้เกิดขึ้นต่อจากแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ ๘ โดยยึดคุณลักษณะสำคัญหรือองค์ประกอบของกลไกการบริหารจัดการที่ดี ๖ ประการคือ

(๑) หลักความรับผิดชอบ โดยตระหนักถึงสิทธิหน้าที่ การมีจิตสำนึกรับผิดชอบต่อสังคม การใส่ใจในปัญหาของบ้านเมืองมีความเหล้าหาญที่จะรับผิดชอบต่อผลจากการกระทำ

(๒) หลักคุณธรรม คือยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม ยึดหลักข้อสัตย์สุจริต ขยันอดทน มีระเบียบวินัย

(๓) หลักการมีส่วนร่วม โดยเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมรับรู้และร่วมตัดสินใจในการพัฒนาประเทศ

(๔) หลักความคุ้มค่า โดยบริหารจัดการทรัพยากรที่มีจำกัดให้มีการใช้อย่างประหยัด คุ้มค่า เกิดประโยชน์สูงสุดและสอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาที่ยั่งยืน

(๕) หลักความโปร่งใส คือ เปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ให้ประชาชนเข้าถึงได้สะดวกและมีส่วนร่วมตรวจสอบความถูกต้องในการดำเนินงาน

(๖) หลักนิติธรรม โดยการตรากฎหมาย กฎข้อบังคับต่าง ๆ ให้ทันสมัยเป็นธรรม เป็นที่ยอมรับของสังคม (ฝ่ายวิชาการบริษัทสกายบุ๊กส์ : ๕) องค์ประกอบของธรรมาภิบาลที่ใช้ไปในทางราชการ ด้านการบริหารท้องถิ่นกำหนดไว้ ๕ ประการ<sup>๑๔</sup> คือ

(๑) หลักความโปร่งใส หมายถึง การทำงานต้องมีระบบการบริหารและการตัดสินใจที่สุจริตเปิดเผย ให้ผู้รับบริการได้รับรู้ข้อมูลข่าวสารที่เป็นจริง ทันสมัย สามารถตรวจสอบได้จากภายในและภายนอก

<sup>๑๔</sup> วรทัต ลักษณ์นันทน์, การมีส่วนร่วมการปกครองส่วนท้องถิ่น อบต, (กรุงเทพมหานคร : บรรณกิจการพิมพ์, ๒๕๔๕), หน้า ๓๐-๓๒.

(๒) หลักการมีส่วนร่วม หมายถึง การกระจายอำนาจในการทำงานให้แก่บุคลากรขององค์กร ทุกคนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ร่วมตัดสินใจ และร่วมรับผิดชอบ อย่าให้คนใดคนหนึ่งเป็นผู้สั่งการโดยเผด็จการเพียงคนเดียว

(๓) หลักความรับผิดชอบต่อ หมายถึง ผู้บริหาร เจ้าหน้าที่ พนักงาน ต้องมีความรับผิดชอบต่อบทบาทหน้าที่ของตน ซึ่งต้องกำหนดภาระหน้าที่ ใครเป็นผู้บริหาร ก็วางนโยบาย แผนงาน โครงการขอความเห็นชอบจากทุกคน เจ้าหน้าที่ก็ปฏิบัติงานดำเนินการในส่วนที่รับผิดชอบในองค์กร และพนักงานก็ให้บริการแก่ประชาชนและสังคม

(๔) หลักความคุ้มค่า หมายถึง การใช้ทรัพยากรสาธารณะอย่างคุ้มค่า ประหยัด และเกิดประสิทธิผลคุ้มค่าแก่การลงทุน

(๕) หลักคุณธรรม หมายถึง ผู้บริหารเป็นบุคคลที่บริหารงานอย่างถูกต้องตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับของทางราชการ โดยการสร้างบรรยากาศในการปฏิบัติงานด้วยความดีงาม กล้ายืนหยัดในการปฏิบัติงานด้วยความเป็นธรรมต่อทุกคน ทุกฝ่ายส่วนมุมมองทางธุรกิจหรือภาคเอกชนหลายฝ่าย ที่ได้ร่วมกันกำหนดหลักการของบริษัทภิบาลขึ้นมา เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายสาธารณะของภาครัฐ โดยหลักการสำคัญของบริษัทภิบาลจากภาคเอกชนนั้นประกอบด้วย<sup>๑๕</sup> (๑)ความรับผิดชอบต่อ (๒) ความโปร่งใส (๓) มูลค่าหุ้นในระยะยาว (๔) การปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้น (๕)ประมวลแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (๖) ความสมดุล (๗) คุณค่าระยะยาว (๘) วิธีคะแนนเสียง (๙) การคุ้มครองเงินลงทุน

ในปี ค.ศ. ๑๙๙๕(๒๕๓๘) ธนาคารพัฒนาการแห่งเอเชีย หรือ ADB ซึ่งเชื่อมโยงกับ World Bank และ IMF ขยายหลักการ Good Governance ทางการเมืองออกมาและแยกแยะได้หลายประการดังนี้ (๑)ความน่าเชื่อถือ และมีกฎเกณฑ์ที่ชัดเจน(Accountability)(๒) ความโปร่งใส (Transparency)(๓)การมีส่วนร่วม (Participation)(๔) ความสามารถคาดการณ์ได้ (Predictability) และ (๕) การปฏิสัมพันธ์ระหว่างหลักการทั้ง ๔ ประการข้างต้นนั้น

องค์กรการ UNESCAP กำหนดองค์ประกอบของธรรมาภิบาลไว้ ลักษณะใหญ่ ๆ คือ (<http://WWW.unescap.org/huset/gg/governance.htm>)(๑)มีส่วนร่วม (participatory)(๒) เกิดความสอดคล้อง (consensus oriented) (๓) พร้อมให้ตรวจสอบ (accountable) (๔) โปร่งใส (transparent) (๕) รับผิดชอบต่อ (responsive) (๖) เกิดประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพ (effective and efficient) (๗) ความเสมอภาคและเท่าเทียม (equity and inclusiveness) ตามด้วย (๘) ใช้กฎหมายให้เหมาะสมกับธรรมเนียมประเพณี (rule of law)โครงการเพื่อการพัฒนาแห่งสหประชาชาติ (United Nations and Development Programme หรือ UNDP)

<sup>๑๕</sup>พรนพ พุกกะพันธ์, ธรรมรัฐ และบรรษัทภิบาล, (กรุงเทพมหานคร : จามจุรีโปรดักท์, ๒๕๔๖), หน้า ๒๙๑.



เสนอองค์ประกอบของธรรมาภิบาลไว้ ๙ หลักการ คือ United Nations and Development Programme (UNDP)

๑. การมีส่วนร่วมของประชาชน (Public Participation) ประชาชนทั้งชายและหญิงมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจอย่างเท่าเทียมกัน ไม่ว่าจะเป็นการมีส่วนร่วมโดยตรงหรือทางอ้อมโดยผ่านสถาบันต่าง ๆ ที่มีอำนาจอันชอบธรรม (Legitimate Intermediate Initiation)

๒. กฎหมายที่ยุติธรรม (Rule of Law) การปกครองประเทศจะใช้กฎหมายเป็นบรรทัดฐานและทุกคนเคารพกฎหมาย โดยที่กรอบของกฎหมายที่ใช้ในประเทศต้องมีความยุติธรรม และถูกบังคับใช้ กับคนกลุ่มต่าง ๆ อย่างเสมอภาคเท่าเทียมกัน

๓. ความเปิดเผยโปร่งใส (Transparency) กระบวนการทำงาน กฎเกณฑ์กติกาต่าง ๆ มีความเปิดเผยตรงไปตรงมา สารสนเทศ ในสังคมสามารถถ่ายโอนได้อย่างอิสระ (Free Flow of Information) ประชาชนสามารถเข้าถึงและรับทราบข้อมูลหรือข่าวสารสาธารณะของทางราชการได้ตามที่กฎหมายบัญญัติ

๔. การมีฉันทานุมติร่วมในสังคม (Consensus Orientation) การตัดสินใจดำเนินนโยบายใด ๆ ของภาครัฐ ต้องมีการประสานความต้องการหรือผลประโยชน์ที่แตกต่างของกลุ่มคนในสังคมให้เกิดเป็นความเห็นร่วมกัน (Broad Consensus) บนพื้นฐานของสิ่งที่เป็นประโยชน์สูงสุดแก่สังคมโดยรวม

๕. กลไกการเมืองที่ชอบธรรม (Political Legitimacy) กระบวนการเข้าสู่อำนาจทางการเมืองมีความชอบธรรมและเป็นที่ยอมรับของคนในสังคม เช่น การได้มาซึ่งสมาชิกสภาผู้แทนราษฎรที่มีคุณภาพ การมีคณะรัฐมนตรีที่ปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์แก่ส่วนรวม การมีกระบวนการที่สุจริตโปร่งใสตรวจสอบได้ การมีกระบวนการเปิดเผยทรัพย์สินและหนี้สินของนักการเมือง การมีคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ (ป.ป.ช.) ทำหน้าที่ไต่สวนและวินิจฉัยเจ้าหน้าที่รัฐที่ร่ำรวยผิดปกติ

๖. ความเสมอภาค (Equity) ประชาชนทุกคนมีความสามารถอย่างเท่าเทียมกันในการเข้าถึงโอกาสต่าง ๆ ในสังคม เช่น โอกาสพัฒนาหรือมีความเป็นอยู่ที่ดี โดยรัฐเป็นผู้จัดสรรสาธารณูปโภคขั้นพื้นฐานเพื่อให้ประชาชนสามารถเข้าถึงบริการโดยเท่าเทียม

๗. ประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Effectiveness and Efficiency) กระบวนการและสถาบันต่าง ๆ เช่น รัฐสามารถจัดสรร ใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ได้อย่างคุ้มค่าและเหมาะสม เพื่อตอบสนองความต้องการของคนในสังคมโดยรวม รวมถึงการทำงานที่รวดเร็ว มีคุณภาพ และก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด

๘. พันธะความรับผิดชอบต่อสังคม (Accountability) การตัดสินใจใด ๆ ของภาครัฐภาคเอกชน และภาคประชาชน ต้องกระทำโดยมีพันธะความรับผิดชอบต่อสิ่งที่ตนเองกระทำต่อสาธารณชนหรือมีส่วนได้ส่วนเสียกับหน่วยงานนั้น โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นแก่ส่วนรวมเป็นหลัก และ มีจิตใจเสียสละ เห็นคุณค่าสังคมที่ตนเองสังกัดอยู่

๙. การมีวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Vision) การที่ผู้นำและประชาชนในประเทศมีวิสัยทัศน์ในการสร้างธรรมาภิบาลและการพัฒนาอย่างยั่งยืน

องค์กรที่ช่วยประเทศสมาชิกในการส่งเสริมฝึกอบรมและปรับปรุงการบริหารการจัดการของภาครัฐตามหลักธรรมาภิบาล หรือ Common wealth Secretariat (๑) ความโปร่งใส (๒) การตรวจสอบ (๓) การมีส่วนร่วม (๔) การต่อสู้กับปัญหาคอร์รัปชัน

**อินทรัตน์ ยอดบางเตย** กล่าวถึงองค์ประกอบของธรรมาภิบาลจากองค์การจากต่างประเทศตอนหนึ่งกล่าวว่า Japan International Cooperation Agency (JICA) (อ้างในอินทรัตน์ ยอดบางเตยในปี ๑๙๙๕ เช่นกัน JICA ของญี่ปุ่นก็ได้เสนอเนื้อหาของ Good Governance ซึ่งมีเนื้อหามากมายแต่ขอยกมาให้เห็นเพียง ๓ ประการ คือ (๑) ความสามารถของรัฐที่จะทำงานให้ได้ผล มีประสิทธิภาพ โดยพิจารณาจากองค์การ และกลไกการทำงาน (๒) รัฐต้องตอบสนองความต้องการของประชาชน และเคารพสิทธิมนุษยชน (๓) รัฐมีหน้าที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วมและสร้างบรรยากาศการมีส่วนร่วมของประชาชน

จากการศึกษาดังกล่าวพบว่า ไม่ว่าจะหน่วยงานภาครัฐหรือเอกชนการที่จะสามารถให้การบริหารขับเคลื่อนไปได้ั้นผู้นำในหน่วยงานนั้น ๆควรมีหลักการการบริหารแบบมีรูปแบบการวางแผนงานและเปิดโอกาสให้หน่วยงานอื่นเข้ามาตรวจสอบในการบริหารงานบริหารงานแบบโปร่งใส ตรวจสอบได้ คือให้คนอื่นที่ไม่ใช่คนในองค์กรของตนสามารถตรวจสอบและเสนอจุดที่บกพร่องเพื่อนำไปสู่การแก้ไขสืบไป

**สุรชาติ บำรุงสุข** ได้แสดงทัศนะเรื่องธรรมรัฐกับกองทัพเอาไว้ว่า แนวคิดเรื่องธรรมรัฐนั้น มีองค์ประกอบหลัก ๒ ส่วน คือ การมีส่วนร่วมของประชาชนในการพัฒนา (Participatory Development) และหน้าที่ในการบริหารและการบริการของภาครัฐ (Administrative Functions/Services) ซึ่งในส่วนหลังได้แยกย่อยเป็นองค์ประกอบอื่น สำหรับรัฐบาลอีก ๕ ประเด็นคือ ความชอบธรรมของรัฐบาล การตรวจสอบได้ การคุ้มครองสิทธิมนุษยชนการกระจายอำนาจการควบคุมทหารโดยพลเรือนส่วนหลักธรรมาภิบาลที่ใช้เกี่ยวกับการพัฒนาระบบบริหารการศึกษานั้น มีผู้เสนอไว้ ๔ ด้าน คือ (๑) การบริหารการศึกษาต้องสอดคล้อง และตอบสนองต่อนโยบายและความต้องการของระบบการศึกษาไทย (relevance) (๒) กระบวนการบริหารต้องมีประสิทธิภาพ (efficiency) ได้ประสิทธิผล (Effectiveness) (๓) ทุกขั้นตอนต้องโปร่งใส (transparency) และมีเหตุผล (reasonableness)(๔) มีผู้รับผิดชอบผลการบริหาร (accountability) งานทุกฝ่ายหากกล่าวถึงแนวทางหรือหลักการโดยสากลแล้วมีผู้กล่าวว่า (ดร.สุธาวัลย์ เสถียร, ๒๕๔๔ : ๑๒) หลักธรรมาภิบาลหรือการบริหารจัดการที่ดีนั้น โดยหลักสากลจะประกอบด้วยคุณสมบัติดังต่อไปนี้ คือ ความรับผิดชอบต่อสาธารณะ (accountability) ความโปร่งใส (transparency) ซึ่งรวมถึงการที่สาธารณชนสามารถเข้าถึงข้อมูลต่าง ๆ ได้ การมีหลักการที่แน่นอนเป็นธรรมที่ทำให้สาธารณชนเกิด ความมั่นใจ

(Predictability) ซึ่งในที่นี้หมายความว่ากฎเกณฑ์ต่างๆ จะไม่เปลี่ยนแปลงไปเปลี่ยนมาหรือมีการเลือกปฏิบัติและคุณสมบัติที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ การมีส่วนร่วมของประชาชน (participation) ซึ่งทุกองค์การ ทั้งภาครัฐและเอกชน และปัจเจกบุคคล จะกำหนดไว้ในหลักการดูไม่แตกต่างกัน

จากการศึกษาดังกล่าวพบว่า การเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการบริหารภาครัฐเป็นการแสดงถึงความเป็นผู้โปร่งใส ตรวจสอบได้โดยไม่มีอะไรปิดบังถ้ากล่าวถึงสถานศึกษาการบริหารงานในสถานศึกษาทุกวันนี้ คณะผู้บริหารก็เปิดโอกาสให้คณะครูและนักเรียนสามารถแสดงความคิดเห็น ข้อเสนอแนะเพื่อเป็นประโยชน์ในการบริหารงานในการที่จะนำความเจริญก้าวหน้าไปสู่สถานศึกษาได้สืบต่อไป

หลักธรรมในทางพระพุทธศาสนา ที่เป็นหลักคุณธรรมสำหรับผู้ปฏิบัติ

**พรหมวิหาร ๔** คือ ธรรมเป็นเครื่องอยู่อย่างประเสริฐ ๑) เมตตา ความรักใคร่ปรารถนาจะให้เป็นผู้สุข ๒) กรุณา ความสงสาร คิดจะช่วยให้พ้นทุกข์ ๓) มุทิตา ความพลอยยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดี ๔) อุเบกขา ความวางเฉยไม่ตีใจไม่เสียใจเมื่อผู้อื่นถึงความวิบัติ<sup>๖๖</sup>

**สังคหวัตถุ ๔** คือ ธรรมเครื่องยึดเหนี่ยว ๑) ทาน ให้ปันสิ่งของของตนแก่ผู้อื่นที่ควรให้ปัน ๒) ปิยะวาจา เจรจาว่าจาที่อ่อนหวาน ๓) อัตถจริยา ประพฤติสิ่งที่ประโยชน์แก่ผู้อื่น ๔) สมานัตตาเป็นคนมีตนเสมอไม่ถือตัว<sup>๖๗</sup>

**อธิปไตยธรรม ๗** คือ ธรรมอันเป็นที่ตั้งแห่งความไม่เสื่อม เป็นไปเพื่อความเจริญฝ่ายเดียวสำหรับหมู่ชน หรือผู้บริหารบ้านเมือง<sup>๖๘</sup>

**สัปปริสัทธิธรรม ๗** ประการ คือ ๑. เป็นธัมมัญญ (ผู้รู้จักเหตุ) ๒. เป็นอัตถัตถัญญ (ผู้รู้จักกาล) ๓. เป็นอรรถัตถัญญ (ผู้รู้จักตน) ๔. เป็นมัตถัตถัญญ (ผู้รู้จักประมาณ) ๕. เป็นกาลัญญ (ผู้รู้จักกาลเวลา) ๖. เป็นปริสัทธิญญ (ผู้รู้จักชุมชน) และ ๗. เป็นบุคคลัญญ (ผู้รู้จักบุคคล)<sup>๖๙</sup>

**ทศพิธราชธรรม ๑๐** ประการมี ๑) ทาน การให้ ๒) ศีล ความประพฤติเรียบร้อย ๓) บริจาค เสียสละความสุขสบายส่วนตัวเพื่อประโยชน์สุขส่วนรวม ๔) อาชชวะ ความซื่อตรง ๕) มัททวะ ความอ่อนโยน ๖) ตบะ ความเพียรเพิกเลส ๗) อักโกธะ ความไม่

<sup>๖๖</sup> อ.จ.ปญจก. (ไทย) ๒๖/๖๓/๑๐๗.

<sup>๖๗</sup> อ.จ.จตุกก. (ไทย) ๒๑/๓๒/๕๐.

<sup>๖๘</sup> ที.ม. (ไทย) ๑๐/๑๓๔/๗๘.

<sup>๖๙</sup> ที.ป. (ไทย) ๑๑/๓๓๐/๓๓๐.

โกรธ ๘) อวิสังสาความไม่เบียดเบียน ๙) ขันติ ความอดทน และ ๑๐) อวิโรหนะ ความไม่คลาดจากธรรม<sup>๒๐</sup>

พระธรรมธีรราชมหามุนี (โชดก ญาณสิทฺธิเถร) กล่าวถึง คุณธรรมที่เป็นมงคล ในเรื่องของ ความอดทน นั้นมี ๓ อย่าง คือ<sup>๒๑</sup>

๑) ตีติกาขันติ อดทนด้วยอำนาจอดกลั้นไว้ หมายความว่า สะกดใจไว้ไม่ให้อำนาจแก่ความโลภ ความโกรธ ความหลง ไม่ให้กิเลสหยาบคายล่วงออกมาทางกาย ทางวาทางใจได้ กลั้นไว้อย่างเต็มที่ด้วยอำนาจแห่งศีล

๒) ตปขันติ อดทนจนเป็นเดชเผากิเลสหยาบปราบกิเลสกลางได้ด้วยอำนาจแห่งสมาธิ ซึ่งเกิดจากการเจริญสมถกรรมฐานตั้งแต่ต้นจนกระทั่งได้ฌาน

๓) อธิวาสนขันติ อดทนจนข่มกิเลสได้ และสามารถยังกิเลสให้หยุดให้เข้าไปสงบยังกิเลสให้ขาดลงไปด้วยอำนาจแห่งวิปัสสนาปัญญา คือ สามารถถอนอนุสัยกิเลสออกจากชั้นธสันดานได้อีกนัยหนึ่ง ความอดทน นั้น ตามคติของโบราณ มี ๓ อย่าง คือ (๑) ทนลำบาก ได้แก่ เวลาประสบทุกเวทนา เจ็บไข้ได้ป่วยก็ต้องอดทน (๒) ทนตรากตรำ ได้แก่ ทนต่อการทำการงานต่าง ๆ ซึ่งเป็นอาชีพของตน (๓) ทนเจ็บใจ ได้แก่ อดทนต่ออนุญารมณต่าง ๆ ที่ตนได้ประสบมา

สรุปได้ว่า หลักธรรมในทางพระพุทธศาสนา ที่เป็นหลักคุณธรรมสำหรับผู้ปฏิบัติพรหมวิหาร ๔ สังคหวัตถุ ๔ อปริหานิยธรรม ๗ ทศพิชราชธรรม ๑๐ เป็นต้น เพื่อเป็นประโยชน์ในการบริหารงานในการที่จะนำความเจริญก้าวหน้าไปสู่สถานศึกษาได้สืบต่อไป

## ๒.๔ ความหมายของการบริหาร

การบริหาร (Administration) เป็นเรื่องที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการดำเนินงานขององค์กร เพราะเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะชี้ให้เห็นความสำเร็จ หรือความล้มเหลวความมีประสิทธิภาพหรือความไร้ประสิทธิภาพของหน่วยงาน การบริหารเป็นเครื่องบ่งชี้ให้ทราบถึงความเจริญก้าวหน้าของสังคม ความก้าวหน้าของวิทยาการต่าง ๆ การบริหารเป็นมรรคที่สำคัญจะนำไปสู่ความก้าวหน้า การบริหารเป็นลักษณะการทำงานร่วมกันของกลุ่มบุคคลในองค์กรซึ่งมีการวินิจฉัยสั่งการ นักบริหารจะต้องคำนึงถึงปัจจัยสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ การวินิจฉัยสั่งการเป็นเครื่องแสดงให้ทราบถึงความสามารถของนักบริหาร และความเจริญเติบโตของการบริหาร

<sup>๒๐</sup> ชุ.ชา. (ไทย) ๒๘/๔๑๑/๒๔๔

<sup>๒๑</sup> พระธรรมธีรราชมหามุนี (โชดก ญาณสิทฺธิเถร ป.ธ.๙), มงคลสามสิบแปดประการ, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๒), หน้า ๒๒๗-๒๒๘.

ชีวิตประจำวันของมนุษย์ไม่ว่าในครอบครัวหรือองค์กรโดยอ้อมเกี่ยวข้องกับการบริหารอยู่เสมอ ดังนั้น การบริหารจึงเป็นเรื่องที่น่าสนใจและจำเป็นต่อการที่จะดำรงชีวิตของมนุษย์ในสังคม

มีนักบริหาร นักวิชาการ และนักการศึกษามากมายหลายท่านได้ให้ความหมายของการบริหารไว้หลายทัศนะ ซึ่งพอสรุปได้ดังนี้

**มัลลิกา ตันสอน** ได้ให้ความหมายของการบริหาร (Administration) ว่าหมายถึง การกำหนดแนวทาง หรือนโยบาย การสั่งการ การอำนวยความสะดวก การสนับสนุน และการตรวจสอบ ให้ผู้ปฏิบัติสามารถดำเนินงานให้ได้ตามเป้าหมายที่ต้องการ<sup>๒๒</sup>

จากการศึกษาดังกล่าวพบว่า การวางแผนวางนโยบายในการบริหารในหน่วยงานภาครัฐหรือสถานศึกษาย่อมเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารจัดการมากกว่า หน่วยงานที่ไม่มีรูปแบบไม่มีการวางแผนนโยบาย

**จันทราณี สงวนนาม** ได้สรุปว่า การบริหารเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ เป็นสาขาวิชา ที่มีการจัดระเบียบอย่างมีระบบ คือมีหลักการ กฎเกณฑ์ และทฤษฎี ที่ฟังเชื่อถือได้ อันเกิดจากการค้นคว้าเชิงวิทยาศาสตร์ เพื่อประโยชน์ในการบริหารงานโดยลักษณะเช่นนี้การบริหารจึงเป็น ศาสตร์ (Science) ซึ่งเป็นศาสตร์ทางสังคม ที่อยู่กลุ่มเดียวกับวิชาจิตวิทยา สังคมวิทยา และ รัฐศาสตร์ แต่ถ้าพิจารณาการบริหารในลักษณะของการปฏิบัติที่ต้องอาศัยความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และทักษะของผู้บริหารแต่ละคนที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งเป็นการประยุกต์เอาความรู้ หลักการและทฤษฎีไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์ และ สิ่งแวดล้อมแล้ว การบริหารก็จะมีลักษณะเป็นศิลป์ (Arts)<sup>๒๓</sup>

จากการศึกษาดังกล่าวพบว่า ระเบียบ และกฎเกณฑ์ ถือเป็นปัจจัยหลักในการที่จะ นำหน่วยงาน องค์กร สถานศึกษา ให้เป็นการบริหารที่สามารถจะพัฒนาหน่วยงานหรือองค์กร ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่วางไว้ได้โดยไม่มีอุปสรรคอะไรเกิดขึ้นในองค์กร

**สุธี สุทธิสมบูรณ์ และสมาน รังสิโยภักษ์** ได้ให้ความหมายของการบริหาร หมายถึง การดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยอาศัยปัจจัยต่างๆ

---

<sup>๒๒</sup> มัลลิกา ตันสอน, การจัดการยุคใหม่, (กรุงเทพมหานคร : เอกซเปอร์เน็ท จำกัด., ๒๕๔๔), หน้า ๑๐.

<sup>๒๓</sup> จันทราณี สงวนนาม, เอกสารประกอบการสอนบรรยายหลักสูตรผู้บริหารสถานศึกษา ระดับสูง. (ม.ท.ป., ๒๕๓๖ ), หน้า ๔.

อันได้แก่ คน (Man) เงิน (Money) วัสดุสิ่งของ (Material) และวิธีการปฏิบัติงาน (Method) เป็นอุปกรณ์ในการดำเนินงาน<sup>๒๔</sup>

จากการศึกษาดังกล่าวพบว่า ปัจจัยหลักในการบริหารดังกล่าวนับว่าเป็นหัวใจในการบริหารจัดการถ้าคนในองค์กรไม่มีวิสัยทัศน์ ที่กว้างไกลเป็นคนมองในมุมแคบก็ไม่สามารถจะบริหาร เงิน เพื่อที่จะพัฒนาองค์กรให้เจริญก้าวหน้าได้ไม่รู้แม้กระทั่งการจัดการวัตถุประสงค์ในการที่จะนำไปพัฒนาองค์กรให้บรรลุถึงเป้าหมายตามที่วางไว้ได้

**ธงชัย สันติวงษ์** ได้ให้ความหมายของการบริหารว่า การบริหาร หมายถึง ภาระหน้าที่ของผู้นำของกลุ่ม ซึ่งจะต้องจัดการให้ทรัพยากรทั้งที่เป็นตัวคน และวัสดุสามารถประสานเข้าด้วยกัน เพื่อร่วมกันทำงานเป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพได้ และขณะเดียวกันจะต้องจัดการนำองค์กรให้สัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมภายนอกได้อย่างดีที่สุด<sup>๒๕</sup>

จากการศึกษาดังกล่าวพบว่า ผู้นำองค์กร ถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนกระบวนการบริหารที่จะนำองค์กรไปสู่เป้าหมายที่วางไว้โดยการรู้จักกลยุทธ์ในการที่จะปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารให้มีความสอดคล้องกับเศรษฐกิจในยุคนั้น มีการแก้ปัญหาที่ดี หาจุดบกพร่องของหน่วยงานโดยที่ไม่ต้องรอให้ผู้อื่นมาตรวจสอบ

**ธีระรัตน์ กิจจารักษ์** ให้ความหมายของการบริหารว่า การบริหาร คือ การใช้ศาสตร์และศิลป์นำเอาทรัพยากรการศึกษา (Administration Resource) มาประกอบการตามกระบวนการบริหาร (Process of Administration) ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ<sup>๒๖</sup>

จากการศึกษาดังกล่าวพบว่า การบริหารในหน่วยงานภาครัฐหรือเอกชนที่มีการวางระบบ ระเบียบในการบริหารนั้นนับว่าเป็นการแสดงถึงการที่ผู้นำองค์กรมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลมีมุมมองที่มีความทันยุคทันเหตุการณ์ตลอดเวลา

นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการศึกษาต่างประเทศอีกมากมายหลายท่านได้ให้ความหมายของการบริหารไว้ ดังนี้

<sup>๒๔</sup> สุธี สุทธิสมบูรณ์, หลักการบริหารเบื้องต้น, (กรุงเทพมหานคร : สวัสดิการสำนักพิมพ์ ก.พ. , ๒๕๓๖), หน้า ๑๒.

<sup>๒๕</sup> ธงชัย สันติวงษ์, องค์กรและการบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ ๙. ( กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๓๗), หน้า ๒๖.

<sup>๒๖</sup> ธีระรัตน์ กิจจารักษ์, เอกสารคำสอนวิชาการบริหารการศึกษา, (เพชรบูรณ์ : คณะครุศาสตร์สถาบันราชภัฏ, ๒๕๔๒), หน้า ๑๑.

**สมยศ นาวิกการ** ได้ศึกษาความหมายและแนวคิดในการบริหารของนักวิชาการทางรัฐศาสตร์ ลูเธอร์ กุลลิก (Luther Gulick) อ้างถึงใน สมยศ นาวิกการ ได้ให้ทัศนะว่า การบริหารเป็นศาสตร์ สาขาวิชาการบริหารย่อมจะให้ความรู้ที่เชื่อถือได้กับผู้บริหารว่าต้องทำอะไรภายในสถานการณ์อย่างใดอย่างหนึ่งโดยเฉพาะ และช่วยให้พวกเขาคาดคะเนถึงผลลัพธ์ของการกระทำของพวกเขาได้<sup>๒๗</sup>

จากการศึกษาดังกล่าวพบว่า การที่ผู้นำในหน่วยงานภาครัฐ องค์กรสถานศึกษามีบุคลิกน่าเชื่อถือย่อมสร้างความเชื่อมั่น นับถือมาสู่คนภายในองค์กรรวมถึงคนที่เข้ามาเกี่ยวข้องกับองค์กรด้วยว่า จะสามารถนำและพัฒนาองค์กรให้เกิดความเจริญก้าวหน้าแบบมีประสิทธิภาพจนทำให้หน่วยงานหรือองค์กรนั้นๆเป็นที่เชื่อถือใจของสังคม

**ยอร์ช (George)** อ้างถึงใน ประดิษฐ์ บอดี้จิ้น ได้ให้ความหมายของการบริหารไว้ว่า กระบวนการที่ประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์กร การดำเนินงานและการควบคุมเพื่อใช้ให้กิจกรรมให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพโดยอาศัยคนและทรัพยากร<sup>๒๘</sup>

จากการศึกษาดังกล่าวพบว่า การขับเคลื่อนกระบวนการทัศน์ในการบริหาร คนที่สามารถจะขับเคลื่อนไปข้างหน้าได้นั้นต้องอาศัยองค์ประกอบหลายประการเช่น คน ต้องมีไหวพริบปฏิภาณในการที่จะนำเอาทรัพยากรที่มีอยู่มาใช้ให้เกิดประโยชน์มากที่สุด

**ไซมอน (Herbert A. Simon)** อ้างถึงใน เต็มศักดิ์ ทองอินทร์ กล่าวว่า การบริหารหมายถึง ศิลปะในการทำให้สิ่งต่าง ๆ ได้รับการกระทำจนเป็นผลสำเร็จ โดยที่ผู้บริหารมักไม่ได้เป็นผู้ปฏิบัติ แต่ผู้บริหารเป็นผู้ใช้ศิลปะทำให้ผู้ปฏิบัติได้ทำงานจนสำเร็จ ตามจุดมุ่งหมายที่ผู้บริหารตัดสินใจเลือก<sup>๒๙</sup>

จากการศึกษาดังกล่าวพบว่า กระบวนการในการบริหารที่สำคัญไม่แพ้กับผู้นำคือคนภายในองค์กรที่คอยสนองงานลงมือกระทำงานให้สำเร็จไปตามนโยบายที่วางไว้ผู้นำต้องให้อิสระในการคิดและตัดสินใจให้การบริหารและแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นโดยคอยเป็นที่ปรึกษาให้เท่านั้น ไม่กดดันคนในองค์กรในการตัดสินใจ

จากความหมายและคำจำกัดความที่นักวิชาการต่าง ๆ ได้กล่าวมานี้ พอสรุปได้ว่าการบริหารเป็นเรื่องที่มีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งต่อการดำเนินงานขององค์กร เพราะเป็น

<sup>๒๗</sup> สมยศ นาวิกการ, การบริหาร, (กรุงเทพมหานคร : บรรณกิจ, ๒๕๔๔), หน้า ๑๘.

<sup>๒๘</sup> ประดิษฐ์ บอดี้จิ้น, กระบวนการบริหารงานของคณะกรรมการการอาชีวศึกษาจังหวัดกลุ่มภาคเหนือ, วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยนเรศวร, ๒๕๓๘), หน้า ๑๓.

<sup>๒๙</sup> เต็มศักดิ์ ทองอินทร์, ความรู้เบื้องต้นทางการบริหารรัฐกิจ, (กรุงเทพมหานคร : มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๗), หน้า ๓.

เครื่องมืออันสำคัญในอันที่จะชี้ให้เห็นถึงความสำเร็จ หรือล้มเหลว ความมีประสิทธิภาพ หรือความไร้ประสิทธิภาพของหน่วยงาน การบริหารเป็นเครื่องบ่งชี้ให้ทราบถึงความเจริญก้าวหน้า การบริหารเป็นลักษณะการทำงานร่วมกันของกลุ่มบุคคลในองค์การ มีลักษณะการวินิจฉัยสั่งการ นักบริหารจะต้องคำนึงถึงปัจจัยสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ เพราะการวินิจฉัยสั่งการเป็นเครื่องแสดงให้ทราบถึงความสามารถของนักบริหารและการเจริญเติบโตของการบริหาร ชีวิตประจำวันของมนุษย์ไม่ว่าในครอบครัวองค์การใดย่อมเกี่ยวข้องกับการบริหารอยู่เสมอ ดังนั้น การบริหารจึงเป็นเรื่องที่น่าสนใจ และจำเป็นต่อการที่จะดำรงชีวิตของบุคคลในสังคม

## ๒.๕ แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร

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

นักวิชาการ และนักบริหารต่างประเทศตลอดจนนักการศึกษาได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหารไว้ดังนี้

สุพจน์ พันธุ์ชูเพชร ได้กล่าวถึงกระบวนการในการบริหารงานของกุลิค และเออร์วิค (Luther H. Gulick and Lyndall Urwick) ซึ่งได้เสนอกระบวนการบริหารไว้ ๗ ประการ ซึ่งเรียกย่อ ๆ ว่า “POSDCORB” กระบวนการบริหารนี้ได้สรุปไว้ในหนังสือ “Papers on the Science of Administration” ในปี ค.ศ. ๑๙๓๖ 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>๓๐</sup>

คณาจารย์ภาควิชาบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง ได้กล่าวถึงแนวคิดของฟาโย (Henry Fayol) นักวิชาการเหมืองแร่ชาวฝรั่งเศส ผู้เป็นต้นกำเนิดในการเสนอองค์ประกอบมูลฐานของการบริหารแบบกระบวนการ ๕ ประการ ที่เรียกว่า POCCC ไว้ดังนี้<sup>๓๑</sup>

๑. การวางแผน (Planning) หมายถึง การสร้างทางเลือกหรือแนวทางดำเนินการไว้ล่วงหน้า เพื่อใช้ในการตัดสินใจในอนาคต

๒. การจัดองค์การ (Organizing) หมายถึง การกำหนดโครงสร้างหน่วยงานและระบุหน้าที่โดยการผสมผสานระหว่างวัตถุ คน และเงิน

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

๔. การประสานงาน (Coordinating) หมายถึง การรวมความพยายามของผู้ปฏิบัติงานและช่วยสนับสนุนให้เกิดการติดต่อสื่อสารระหว่างกัน เพื่อให้การทำงานสำเร็จ

๕. การควบคุม (Controlling) การติดตามการดำเนินงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์

พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต) กล่าวถึง การบริหารเป็นวิธีการทำให้งานสำเร็จโดยอาศัยผู้อื่น (Getting things done through other people) และกล่าวว่าหน้าที่ของผู้บริหารเป็นกรอบในการพิจารณาของผู้บริหารให้สำเร็จ มี ๕ ประการ ตามคำย่อภาษาอังกฤษว่า “POSDC” ดังนี้ คือ<sup>๓๒</sup>

๑. P คือ Planning หมายถึง การวางแผน เป็นการกำหนดแนวทางการดำเนินงานเพื่อความสำเร็จที่จะตามมาในอนาคต ผู้บริหารที่ดีต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล เพื่อกำหนดทิศทางขององค์กร

๒. O คือ Organizing หมายถึง คือ การจัดองค์การ เป็นการกำหนดโครงสร้างความสัมพันธ์ของสมาชิกและสายบังคับบัญชาภายในองค์กร มีการแบ่งงานกันทำและการกระจายอำนาจ

<sup>๓๐</sup> สุพจน์ พันธุ์ชูเพชร, การศึกษากระบวนการบริหารงานของผู้อำนวยการสามัญศึกษาจังหวัด, วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๓๘), หน้า ๑๒.

<sup>๓๑</sup> คณาจารย์ภาควิชาบริหารรัฐกิจ, **สรุปเนื้อหาวิชาทฤษฎีองค์การ**, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๔๙), หน้า ๙ .

<sup>๓๒</sup> ประยูร ธมฺมจิตฺโต, **พุทธวิธีในการบริหาร**, พิมพ์ครั้งที่ ๔, (กรุงเทพมหานคร : มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙), หน้า ๓ - ๕.

๓. S คือ Staffing หมายถึง งานบุคลากร เป็นการสรรหาบุคลากรใหม่ การพัฒนาบุคลากรและการใช้คนให้เหมาะสมกับงาน

๔. D คือ Directing หมายถึง การอำนวยการ เป็นการสื่อสารเพื่อให้เกิดการดำเนินการตามแผน ผู้บริหารต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีและต้องมีภาวะผู้นำ

๕. C คือ Controlling หมายถึง การกำกับดูแล เป็นการควบคุมคุณภาพของการปฏิบัติงานภายในองค์กร รวมทั้งกระบวนการแก้ปัญหาภายในองค์กร

สมาคมผู้บริหารการศึกษาแห่งสหรัฐอเมริกา (American Association of School Administration) อ้างถึงในธีระรัตน์ กิจจักษ์ร์ เสนอแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหารไว้ ๕ ประการ คือ<sup>๓๓</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 ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวนี้ต้องใช้ทั้งศาสตร์

<sup>๓๓</sup>ธีระรัตน์ กิจจักษ์ร์, เอกสารคำสอนวิชาการบริหารการศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย : คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏเพชรบูรณ์, ๒๕๔๒), หน้า ๖๗.

และศิลป์ เพื่อให้บุคคลต่าง ๆ เกิดความร่วมมือกันในการปฏิบัติงาน ซึ่งกระบวนการบริหาร เป็นภารกิจที่ผู้บริหารต้องปฏิบัติหน้าที่ตามลำดับขั้นตอน เป็นระบบให้เกิดประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพสูงสุดต่อองค์กร

## ๒.๖ การบริหารสถานศึกษา (โรงเรียน)

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

**ภิญโญ สาร** ให้ความหมายการบริหารโรงเรียนว่า กิจการต่าง ๆ ที่บุคคลหลายคนร่วมมือกันดำเนินการเพื่อพัฒนาเด็ก เยาวชน ประชาชนหรือสมาชิกในสังคมในทุก ๆ ด้าน เช่น ความสามารถ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ทักษะ เพื่อให้บุคคลดังกล่าวเป็นสมาชิก ที่ดีและมีประสิทธิภาพของสังคม โดยกระบวนการต่าง ๆ ทั้งที่เป็นระเบียบแบบแผนทั้งใน โรงเรียนและนอกโรงเรียน<sup>๓๔</sup>

จากการศึกษาดังกล่าวพบว่า โรงเรียนหรือสถานศึกษาย่อมเป็นสถานที่ขัดเกลา พฤติกรรม ความคิดของเยาวชน สถานศึกษาที่ดีต้องปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรมเพื่อให้เยาวชน นำไปประพฤติปฏิบัติในสังคม โดยที่ครูต้องเป็นแม่แบบให้แก่นักเรียน

**รุ่งทิวา จักรกร** ได้ให้ความหมายของการบริหารโรงเรียนว่า หมายถึง การ ดำเนินการของกลุ่ม สามารถ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ทักษะ เพื่อให้บุคคลดังกล่าว เป็นสมาชิกที่ดี และมีประสิทธิภาพของสังคม โดยกระบวนการต่าง ๆ ทั้งที่เป็นระเบียบแบบแผน ทั้งในโรงเรียนและนอกโรงเรียน<sup>๓๕</sup>

จากการศึกษาดังกล่าวพบว่า โรงเรียนหรือสถานศึกษาควรเป็นต้นแบบในการบริหาร จัดการ คือทำให้เยาวชนมองเห็นวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลของผู้บริหารว่า สามารถนำความ เจริญก้าวหน้ามาสู่สถานศึกษาเยาวชนเห็นแล้วก็จะนำไปเป็นแบบอย่างในการบริหารสืบไป

<sup>๓๔</sup> ภิญโญ สาร, หลักการบริหารการศึกษา, พิมพ์ครั้งที่ ๓. (กรุงเทพมหานคร : วัฒนาพานิช , ๒๕๑๙), หน้า ๒.

<sup>๓๕</sup> รุ่งทิวา จักรกร, การบริหารโรงเรียน, (กรุงเทพมหานคร : รุ่งเรืองธรรม, ๒๕๒๘), หน้า ๑๓๘.

**สมคิด บางโม** กล่าวว่า การบริหารโรงเรียนเป็นแหล่งพัฒนาประชากรของประเทศที่สำคัญยิ่ง เป็นหน่วยงานที่ใช้ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ จำนวนมากมาย หากการจัดการบริหารงานในโรงเรียนขาดประสิทธิภาพ ผลผลิตของโรงเรียน คือนักเรียนที่สำเร็จออกไปย่อมมีประสิทธิภพต่ำ ซึ่งส่งผลต่อการพัฒนาประเทศย่อมล่าช้าตามไปด้วย<sup>๓๖</sup>

จากการศึกษาดังกล่าวพบว่า โรงเรียนหรือสถานศึกษาควรมีการปลูกฝังคุณธรรมและจริยธรรมให้แก่บุคลากรของโรงเรียนให้มีการบริหารจัดการเรื่องการเงินโดยความซื่อสัตย์สุจริตมองประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตัวควรมีการจรรยาบรรณ รายจ่ายของโรงเรียนให้ชัดเจน

**เมธี บิลันนานนท์** มีความเห็นว่า การบริหารสถานศึกษา เป็นการใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการดำเนินการบริหารหรือการบริการด้านการปกครอง การเรียนการสอน และการปรับปรุงแก้ไขเกี่ยวกับการศึกษาร่วมกับผู้อื่น เพื่อให้การเรียนการสอนดำเนินไปด้วยดีมีประสิทธิภพตามจุดมุ่งหมายของการศึกษา<sup>๓๗</sup>

จากการศึกษาดังกล่าวพบว่า สังคมโรงเรียนสถานศึกษานับได้ว่าเป็นการบริหารองค์กรหนึ่งก็ว่าได้เพราะเป็นสังคมที่มีคนหมู่มากมีความคิดที่แตกต่างกัน ควรที่จะให้คนภายในองค์กรสามารถแสดงความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ โดยที่ไม่ใช่อยู่ที่การบริหารที่ผู้นำฝ่ายเดียว

**พนัส หันนาคินทร์** ให้ทรรศนะเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนไว้ว่า เป็นภารกิจของผู้บริหารเพื่อให้งานบรรลุตามจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ ทั้งยังข้อสังเกตว่าการบริหารโรงเรียนมุ่งหวังที่จะพัฒนาคนให้มีคุณภาพ<sup>๓๘</sup>

จากการศึกษาดังกล่าวพบว่า ทุกวันนี้คุณภาพของคนในสังคมขึ้นอยู่กับสถาบันการศึกษา โดยที่มีการคัดเลือกคุณค่าของคนจากสถาบันมากกว่าความสามารถของบุคคล เช่นถ้าจบจากสถาบันที่ไม่มีชื่อเสียงสังคมมองว่าคนนั้นด้อยความสามารถโดยที่ไม่เปิดโอกาสให้ทดลองทำงานดูก่อน

**นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์** ให้ความหมายการบริหารโรงเรียนไว้ว่า หมายถึงกิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปร่วมมือกันดำเนินการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายอย่างทีบุคคลร่วมกำหนด โดยใช้กระบวนการอย่างมีระเบียบ และใช้

<sup>๓๖</sup> สมคิด บางโม, การบริหารการศึกษา, พิมพ์ครั้งที่ ๔. (กรุงเทพมหานคร : สถาบันราชภัฏพระนคร, ๒๕๔๔), หน้า ๑๕๓.

<sup>๓๗</sup> เมธี บิลันนานนท์, การบริหารการศึกษา, พิมพ์ครั้งที่ ๕. (กรุงเทพมหานคร : เมธีทิวส์, ๒๕๒๕), หน้า ๒.

<sup>๓๘</sup> พนัส หันนาคินทร์, หลักการบริหารโรงเรียน, (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๓). หน้า ๒๕.

ทรัพยากร ตลอดจนเทคนิคต่าง ๆ ที่เหมาะสม ผู้บริหารโรงเรียนมีภารกิจที่ต้องปฏิบัติทั้งในโรงเรียน และนอกโรงเรียน ในการดำเนินงาน ๕ ประการ คือ<sup>๓๙</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>๔๐</sup>

จากการศึกษาดังกล่าวพบว่า การบริหารงานในโรงเรียนหรือสถานศึกษานั้น จะประสบความสำเร็จได้นั้นไม่ใช่ผู้บริหารคนเดียวเท่านั้น แต่มีหลายองค์ประกอบด้วยกัน อาทิ คุณธรรมจริยธรรม ความสามัคคีของหมู่คณะ ความเป็นคนที่มีความซื่อสัตย์ต่อองค์กร ความเป็นคนที่รู้หน้าที่ของตัวเอง เมื่อเกิดปัญหาขึ้นก็ไม่โทษคนอื่นพยายามช่วยกันหาแนวทางวิธีการที่จะสามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้จนสามารถนำความเจริญก้าวหน้ามาสู่โรงเรียนสถานศึกษา

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

<sup>๓๙</sup> นพพงษ์ บุญจิตรดุลย์, ก้าวเข้าสู่ผู้บริหารการศึกษา, (กรุงเทพมหานคร : บพิธการพิมพ์, ๒๕๔๐), หน้า ๑๒๘.

<sup>๔๐</sup> นิพนธ์ กินาวงศ์, หลักการบริหารการศึกษา, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (พิษณุโลก : ตรีภูมไทย, ๒๕๔๓), หน้า ๑๒.

## ๒.๗ 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>๔๑</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>๔๒</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>๔๑</sup> สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, **มาตรฐานการศึกษาเพื่อการประเมินคุณภาพภายนอก : ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน**, พิมพ์ครั้งที่ ๕, (กรุงเทพมหานคร : สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ. ๒๕๔๕), หน้า ๑๖๒ - ๑๗๔.

<sup>๔๒</sup> สมคิด บางโม, **การบริหารการศึกษา**, พิมพ์ครั้งที่ ๔, (กรุงเทพมหานคร : สถาบันราชภัฏพระนคร, ๒๕๔๔), หน้า ๑๖๒ - ๑๗๔.

สมคิด บางโม ให้ความหมายของงานการบริหารงานบุคคลไว้ว่า หมายถึงการบริหารในด้านที่เกี่ยวกับตัวบุคคลผู้ปฏิบัติงานในโรงเรียน โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะใช้คนให้เกิดประโยชน์เต็มที่ เพื่อรักษากำลังแรงงาน บำรุงส่งเสริมสมรรถภาพและกำลังใจผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ<sup>๔๓</sup>

### ๓. งานบุคลากร

งานบุคลากร หรืองานบริหารงานบุคคล เป็นงานที่มีความสำคัญอีกอย่างหนึ่ง ที่จะทำให้งานบริหารการศึกษา ประสบความสำเร็จ ผู้บริหารที่สามารถดำเนินการด้านนี้ได้ อย่างมีประสิทธิภาพจะสามารถใช้บุคลากรเท่าที่มีอยู่ให้เป็นกำลังสำคัญในการบริหารงานด้านอื่น ๆ ในสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สมคิด บางโม ให้ความหมายของงานการบริหารงานบุคคลไว้ว่า หมายถึงการบริหารในด้านที่เกี่ยวกับตัวบุคคลผู้ปฏิบัติงานในโรงเรียน โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะใช้คนให้เกิดประโยชน์เต็มที่ เพื่อรักษากำลังแรงงาน บำรุงส่งเสริมสมรรถภาพและกำลังใจผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์<sup>๔๔</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
๘. การจัดสวัสดิการ และ
๑๐. การให้ออกจากงาน

<sup>๔๓</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า ๓๕.

<sup>๔๔</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>๔๕</sup>

ส่วนเสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ ได้กำหนดงานกิจการนักเรียนไว้ ๔ อย่าง คือ ภารกิจด้านสวัสดิการ ด้านการควบคุม ด้านกิจกรรม ด้านการสอน<sup>๔๖</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>๔๕</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๗๔.

<sup>๔๖</sup> เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, การวิจัยการบริหารการศึกษา, (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๓๖), หน้า ๑๓๗.



การนันทนาการ และการให้บริการทางการศึกษาในด้านต่าง ๆ ทั้งในและนอกโรงเรียนให้นักเรียน รวมถึงการพัฒนาศักยภาพในด้านต่าง ๆ ของนักเรียน

### ๕. งานอาคารสถานที่

งานอาคารสถานที่ เป็นการบริการด้านการใช้สถานที่ต่าง ๆ ภายในโรงเรียน ซึ่งผู้บริหารจะต้องจัดการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ ดำเนินงานด้านอาคารสถานที่ร่วมกับบุคลากรในโรงเรียนให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ การบริหารสถานที่ ถ้าบริหารได้ดี สถานที่เหมาะสม การใช้อาคารและตกแต่งอาคารเอื้อให้อำนวยต่อการเรียนการสอนแล้ว่วยอมทำให้การบริหารงานด้านอื่น ๆ ดีไปด้วย

สมคิด บางโม ได้กล่าวว่า สถานที่ตั้งของอาคารเรียน ห้องเรียน อาคารประกอบการดูแลบำรุงรักษา และการปรับปรุงอาคารสถานที่ การบริหารอาคารสถานที่ การวางแผนการใช้อาคารให้เกิดประโยชน์สูงสุด การสร้างและจัดหาอาคารเพิ่มเติม เป็นคณะกรรมการควบคุมการก่อสร้างอาคารให้ความรู้เรื่องการใช้อาคารสถานที่ แต่งตั้งเวรยามในการควบคุมดูแลอาคารสถานที่ ประดับตกแต่งบริเวณโรงเรียนให้ดูสะอาด มีบรรยากาศดี ดูแลความสะอาดเรียบร้อยของอาคารสถานที่ ประเมินผลการใช้อาคารสถานที่ สรุปปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้น และหาข้อเสนอแนะพร้อมแนวทางแก้ไข<sup>๔๗</sup>

หน้าที่ของฝ่ายบริหารอาคารสถานที่ ประกอบด้วย

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

กล่าวได้ว่าการจัดอาคารสถานที่ เพื่อส่งเสริมการเรียนการสอนให้บรรลุวัตถุประสงค์ ได้แก่ การพิจารณาสถานที่ตั้งที่เหมาะสมกับอาคารเรียน อาคารประกอบ ห้องเรียน สอดคล้องกับสภาพความต้องการใช้ ตลอดจนการดูแลบำรุงรักษา ปรับปรุงให้สามารถใช้งานได้สม่ำเสมอรวมทั้งการดูแลให้สาธารณูปโภคใช้งานได้ดีตลอดมา

### ๖. งานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน เป็นการสร้างและรักษาเกียรติประวัติของโรงเรียน การให้บริการทางการศึกษาแก่ชุมชน เช่น กีฬา นันทนาการ วิชาการ สถานที่ การสร้างทัศนคติที่ดี และสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับผู้ปกครอง ศิษย์เก่า ชุมชน และหน่วยงานอื่น

<sup>๔๗</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>๔๘</sup>

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

การบริหารงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนจึง หมายถึง การบริหารการจัดการให้บริการและสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างโรงเรียนและชุมชน ด้วยการสัมพันธ์สร้างภาพพจน์ที่ดี โดยส่งเสริมการจัดตั้งชมรม หรือสมาคม เพื่อระดมทรัพยากรมาช่วยสนับสนุนการบริหาร จัดการศึกษาของโรงเรียนให้บรรลุวัตถุประสงค์ และมีเป้าหมายร่วมกันของโรงเรียนกับชุมชน

## ๒.๘ 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>๔๙</sup>

<sup>๔๘</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๗๙.

<sup>๔๙</sup> สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, *เกณฑ์มาตรฐานผู้บริหารสถานศึกษา*, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, ๒๕๔๐), หน้า ๔.

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

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา ได้กำหนดมาตรฐานผู้บริหารการศึกษาของคุรุสภา พ.ศ. ๒๕๔๐ ซึ่งได้กล่าวถึงแนวทางการปฏิบัติงานในหน้าที่ผู้บริหารสถานศึกษาไว้ ๑๒ ประการ คือ<sup>๕๐</sup>

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

**ส่วน เคนซิวิช (Kenzevich)** อ้างถึงในศิรินารถ นันทวัฒน์ภริมย์ กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาได้แก่ ผู้อำนวยการ อาจารย์ใหญ่ หรือครูใหญ่ มีบทบาทสำคัญถึง ๑๗ บทบาท คือ<sup>๕๑</sup>

๑. เป็นผู้กำหนดทิศทาง (direction Setting) หมายถึง ผู้บริหารต้องเป็นผู้กำหนดวางแผนนโยบายและทิศทางในการดำเนินงานของสถานศึกษาเพื่อให้ไปสู่เป้าหมายที่วางไว้

<sup>๕๐</sup> สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, **เกณฑ์มาตรฐานผู้บริหารสถานศึกษา**, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, ๒๕๔๐), หน้า ๔.

<sup>๕๑</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า ๔.

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

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 โดยเฉพาะการเรียนรู้อีกเกี่ยวกับหลักสูตรหรือวิชาชีพต่าง ๆ ที่จะทำการเรียนการสอนที่ทางหน่วยงานกำหนดขึ้นมาใหม่เป็นอย่างดี และจะต้องเรียนรู้การจัดการเรียนการสอน และบริหารหลักสูตรในสถานศึกษา

๑๓. เป็นผู้บริหารบุคคล (Personal Manager) ผู้บริหารจะต้องรู้จักเลือกสรรหาบุคลากรให้เหมาะสมกับงาน รู้จักรักษาและพัฒนาบุคลากรมาใช้ให้เกิดประโยชน์ และทำให้เกิดประสิทธิภาพอย่างสูง รู้จักเทคนิควิธีการใช้ที่ดี

๑๔. เป็นผู้บริหารทรัพยากร (Resource Manager) ผู้บริหารต้องรู้จักนำเอาทรัพยากรทั้งทรัพยากรสิ่งของของบุคคล มาใช้ให้เกิดประโยชน์ และทำให้เกิดประสิทธิภาพอย่างสูง และรู้จักใช้เทคนิควิธีการใช้ที่ดี

๑๕. เป็นผู้ประเมิน (Appraiser) ผู้บริหารต้องมีการประเมินผลของการดำเนินงานต่าง ๆ ที่ได้กระทำไปแล้ว เพื่อจะรู้ว่าสิ่งที่ดำเนินไปแล้วนั้นดีหรือไม่ 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

## ๒.๙ คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา

คุณลักษณะของผู้บริหาร หมายถึง ลักษณะหรือคุณสมบัติที่ดีของผู้บริหาร เพื่อการบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ คุณลักษณะของผู้บริหารที่สามารถจะปฏิบัติให้ได้รับผลสำเร็จและเกิดประสิทธิภาพนั้น มีนักวิชาการและนักการศึกษาหลายท่านได้ศึกษาค้นคว้าและรายงานไว้ดังนี้

วิจิตร วรุตยางกูร ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะที่ดีของผู้บริหารโรงเรียนได้ดังนี้<sup>๕๒</sup>

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

---

<sup>๕๒</sup> วิจิตร วรุตยางกูร และสุพิชญา ธีระกุล, การบริหารโรงเรียนและการนิเทศการศึกษาเบื้องต้น, (สมุทรปราการ : ขนิษฐาการพิมพ์, ๒๕๓๘), หน้า ๒๙.

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

๓. มีมนุษยสัมพันธ์ดี (Human Relationship) ผู้บริหารจะต้องทำงานร่วมกับบุคคลทั้งภายนอกและภายในโรงเรียน ดังนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ดี 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>๕๓</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)

<sup>๕๓</sup> อ่างแล้ว

- สามารถในการปรับปรุงงาน (Innovation)

สถาบันพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ อ้างถึงใน เฉลิมชัย สมท่า ได้จัดทำหลักสูตร “ผู้บริหารมืออาชีพ” โดยกำหนดคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา มืออาชีพไว้ ๖ ประการ คือ<sup>๕๔</sup>

๑. การเป็นผู้นำที่มีคุณธรรม จริยธรรม ในเรื่องคุณธรรมและจริยธรรมสำหรับผู้บริหาร การบริหารงานบุคคลตามแนวคิดของศาสนา และการบริหารจัดการภูมิปัญญาไทย เพื่อการพัฒนาคุณธรรมและจริยธรรม

๒. การเป็นผู้นำในการจัดระบบ ในเรื่อง การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ การจัด และใช้สารสนเทศและการสื่อสาร การจัดระบบเครือข่ายเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา และการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อมทั้งระบบ

๓. การเป็นผู้นำในด้านวิชาการ ในเรื่องการพัฒนาหลักสูตรเพื่อความเป็นเลิศ การพัฒนารูปแบบกระบวนการเรียนรู้ การพัฒนาครูตามแนวปฏิบัติการศึกษา การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพ และการประเมินผลเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน

๔. การเป็นผู้นำในด้านการบริหารจัดการ ในเรื่อง การวางแผนกลยุทธ์ การบริหารแบบมีส่วนร่วม การบริหารความขัดแย้ง บริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และมีเทคนิคการบริหารจัดการแนวใหม่

๕. การเป็นผู้นำด้านสังคมและชุมชน ในเรื่องการบริหารจัดการโรงเรียนเพื่อชุมชน และสังคม และการบริหารในบริบทที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงในสังคม

๖. การเป็นผู้นำการพัฒนาตนเองในเชิงบริหาร ในเรื่องการพัฒนาตนเอง เพื่อเป็นผู้บริหารมืออาชีพ

จากแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหาร สรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีลักษณะเด่นด้านความเป็นผู้นำในด้านต่าง ๆ เช่น ผู้นำด้านการจัดระบบ ด้านวิชาการ ด้านการบริหารจัดการ ด้านสังคมและชุมชน ด้านพัฒนาตนเองผสมผสานกัน เพื่อบริหารสถานศึกษาให้ เป็นไปตามเป้าหมาย มีวิสัยทัศน์ในการจัดการศึกษา แสวงหาความรู้ใหม่ ๆ มาปรับใช้ได้ ตลอดเวลา มีคุณธรรมจริยธรรมเป็นที่ยอมรับของสังคม นอกจากนั้นผู้บริหารโรงเรียนจะต้องมีความสามารถในการครองตน ครองคน และครองงาน พัฒนาตน พัฒนาคณะ พัฒนางาน ให้ทัน เหตุการณ์และทันสมัย มีอุดมการณ์ มีความเสียสละ และเป็นประชาธิปไตย

---

<sup>๕๔</sup> เฉลิมชัย สมท่า, การบริหารโดยใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาของครู ปฏิบัติการสอนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต ๑, วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตร มหาบัณฑิต (บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๔๗), หน้า ๙.

นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการทางด้านการศึกษา ได้กล่าวถึง คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งรวบรวมเป็นเรื่องสำคัญ ๆ ไว้ ๔ ด้านใหญ่ ๆ ดังนี้

### ๑. คุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ

ผู้บริหารที่พึงประสงค์ ควรมีลักษณะความเป็นผู้นำสูง ซึ่งลักษณะความเป็นผู้นำมีความแตกต่างจากลักษณะของผู้บริหารบางประการ นักการศึกษาและผู้ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาได้ให้ความหมายและความแตกต่างระหว่างผู้นำและผู้บริหารไว้ดังนี้

**ดร. ภิญโญ สาร** แสดงความแตกต่างระหว่าง “ผู้นำ” กับ หัวหน้าหรือผู้บริหารว่า ทั้งสองสถานภาพนี้อาจจะมีอยู่ในคน ๆ เดียวกันได้ แต่ก็ไม่จำเป็นเสมอไป หัวหน้าหรือผู้บริหารมีอำนาจหน้าที่โดยตำแหน่ง แต่อาจไม่ใช่ผู้นำที่แท้จริงของกลุ่ม ผู้นำที่แท้จริงอาจเป็นคนอื่น ซึ่งไม่ใช่หัวหน้าหรือผู้บริหารแต่เขามีอำนาจ อิทธิพลและมีความสามารถจูงใจคนให้ปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการหรือคำสั่งของเขาได้ ทั้ง ๆ ที่เขาไม่มีอำนาจหน้าที่โดยตำแหน่งใด ๆ ทั้งสิ้น<sup>๕๕</sup>

**พะยอม วงศ์สารศรี** กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ทำหน้าที่บังคับบัญชา สั่งการ รวบรวมความต้องการและประสานความคิดของสมาชิกเข้าด้วยกัน ผู้นำจะมีส่วนช่วยให้องค์กรกำหนดจุดมุ่งหมายในการทำงานและดำเนินการจนบรรลุเป้าหมาย<sup>๕๖</sup>

จากแนวคิดดังกล่าว พอสรุปคุณลักษณะของผู้บริหารด้านผู้นำที่ดีว่า ต้องเป็นผู้ที่มีความรู้และความคิดริเริ่มในงานใหม่ เป็นนักปรับปรุง เป็นผู้ให้ความช่วยเหลือที่ดี เป็นผู้ประสานงานที่ดี มีความซื่อสัตย์ตรงไปตรงมา มีความกล้าหาญ และเป็นผู้ที่มีศีลธรรมดี

### ๒. คุณลักษณะด้านความรู้ทางวิชาการ

คุณลักษณะด้านวิชาการ เป็นคุณลักษณะที่สำคัญอย่างมาก มีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพราะเป็นคุณลักษณะที่แสดงถึงความรู้ความสามารถ ทักษะกระบวนการ เทคนิค ความเชี่ยวชาญด้านหลักสูตรและกระบวนการเรียนการสอน นักบริหาร และผู้ที่เกี่ยวข้องทางการศึกษาได้ให้แนวคิด ให้ความรู้ทางวิชาการไว้ดังนี้

**นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์** ได้แบ่งความรู้และประสบการณ์ของผู้บริหารในการเตรียมตัวเข้าสู่วิชาชีพ ๓ ประการ<sup>๕๗</sup>

<sup>๕๕</sup> ภิญโญ สาร, การบริหารการศึกษา, (กรุงเทพมหานคร : ศ.ส การพิมพ์, ๒๕๒๓), หน้า ๓๔๕.

<sup>๕๖</sup> พะยอม วงศ์สารศรี, การบริหารงานบุคคล, (กรุงเทพมหานคร : พรานนกการพิมพ์, ๒๕๓๒), หน้า ๒๓๑.

<sup>๕๗</sup> นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์, ก้าวเข้าสู่การบริหารการศึกษา, (กรุงเทพมหานคร : บพิธการพิมพ์, ๒๕๔๐), หน้า ๑๗ - ๒๐.



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

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>๕๘</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>๕๙</sup>

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

จากแนวคิดดังกล่าว พอสรุปคุณลักษณะของผู้บริหารด้านความรู้ คือ มีความรู้ด้าน

<sup>๕๘</sup> สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, เกณฑ์มาตรฐานผู้บริหารสถานศึกษา, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, ๒๕๔๐), หน้า ๔.

<sup>๕๙</sup> สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, คู่มือคณะกรรมการการประถมศึกษาอำเภอ (กรุงเทพมหานคร : สำนักงานการประถมศึกษาแห่งชาติ กระทรวงศึกษาธิการ, ๒๕๔๑), หน้า ๖.

งานธุรการ งานสารบรรณ สามารถปรับสำนักงานของตนให้น่าอยู่ สะอาด เป็นสัดส่วน และมีความเป็นระเบียบ รวมทั้งสามารถเข้าใจกฎระเบียบ ข้อบังคับและกฎเกณฑ์ต่าง ๆ มีความรู้ความเข้าใจในนโยบายทั้งของกรมและกระทรวงเจ้าสังกัด นโยบายของรัฐแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม โดยสรุปง่าย ๆ ผู้บริหารต้องรู้จักคน รู้ตน และรู้จักงาน

### ๓. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ

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

**อรุณ รักรธรรม** ได้กล่าวถึงบุคลิกภาพของผู้นำหรือผู้บริหารที่ดีไว้ดังนี้ เป็นผู้มีความรู้ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความกล้าหาญ มีความเด็ดขาด เป็นผู้มีความแนบเนียน มีกิริยาวาจ่าที่ถูกต้องและเหมาะสม เป็นผู้มีความยุติธรรม มีลักษณะท่าทางการแสดงออกที่ดี มีความอดทน กระตือรือร้นในงานที่ทำ ไม่เห็นแก่ตัว มีความตื่นตัวอยู่เสมอ มีความพินิจพิจารณาสิ่งต่าง ๆ อย่างมีเหตุผล มีความสงบเสงี่ยม มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น มีความจงรักภักดี ผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับทุกคน และเป็นผู้ที่สามารถควบคุมอารมณ์ได้ดี<sup>๖๐</sup>

**ฉลอง มาปรีดา** ได้กล่าวถึงบุคลิกภาพของผู้ที่หวังจะเป็นผู้บริหารที่สมบูรณ์ ควรจะมีลักษณะดังต่อไปนี้ ต้องเป็นผู้ที่ยอมรับความจริง กล้ารับผิดชอบต่อการตัดสินใจของตน เป็นผู้ที่ยอมรับตนเองและยอมรับผู้อื่น เป็นผู้มีความจริงใจ เป็นผู้ที่กำลังเผชิญกับปัญหา มีอารมณ์ขัน หัวเราะ หรือมีใบหน้าที่ยิ้มแย้มแจ่มใสอยู่เสมอ เป็นผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ต้องประกอบด้วย ความเมตตา มีความสนใจในความเป็นอยู่ของมนุษยชาติ และมีความเห็นอกเห็นใจในความทุกข์ยากของคนอื่น เป็นผู้มีความเป็นอยู่อย่างเรียบง่าย เป็นผู้มีความสัมพันธ์ลึกซึ้งกับผู้ใกล้ชิด ป้องกันตนโดยไม่ใฝ่หาภัยมาใส่ตัว และพัฒนาตัวเองตั้งอยู่ในความไม่ประมาททุกช่วงของชีวิต ทั้งชีวิตราชการ และชีวิตส่วนตัว<sup>๖๑</sup>

**นพพงษ์ บุญจิตรคุลย์** ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารที่พึงประสงค์ด้านบุคลิกภาพ ผู้บริหารต้องมีหน้าตายิ้มแย้ม มือไหว ใจพัฒนา แสวงหาแนวคิดใหม่ ตั้งใจ

<sup>๖๐</sup> อรุณ รักรธรรม, *หลักมนุษยสัมพันธ์กับการบริหาร*, พิมพ์ครั้งที่ ๓. (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๓๗), หน้า ๑๙๘ - ๒๐๒.

<sup>๖๑</sup> ฉลอง มาปรีดา, *คุณธรรมสำหรับผู้บริหาร*, (กรุงเทพมหานคร : โอเดียนสโตร์, ๒๕๓๗), หน้า ๗๙ - ๘๓.

และทำจริง ไม่ชิงหาแต่อามิส พังความคิดของผู้อื่น เร่งรีบกับงานที่ทำ เป็นผู้นำองค์กร อาจหาญ ต่อกรกับอุปสรรค และไม่ถูกชักด้วยสอพลอ<sup>๖๒</sup>

จากคุณลักษณะของผู้นำหรือผู้บริหาร ดังที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีบุคลิกภาพที่ดีทั้งทางร่างกาย วาจา เช่น มีสมรรถภาพทางร่างกาย ลักษณะท่าทางท่วงที การแต่งกายที่ดีและเหมาะสม รู้จักวางตนให้เหมาะสมกับกาลเทศะ มีความกระตือรือร้นในการทำกิจกรรมต่าง ๆ มีความเป็นประชาธิปไตย มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี สามารถบริหารงานหรือทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี ส่วนทางวาจาต้องเป็นผู้มีกิริยาวาจาไพเราะ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ดี มีความคงเส้นคงวา เพื่อที่จะได้เป็นผู้นำบุคลากรในหน่วยงานร่วมงานกันไปสูเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

#### ๔. คุณลักษณะด้านความสามารถในการบริหารงาน

คุณลักษณะด้านความสามารถในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาหรือผู้บริหารโรงเรียนเป็นคุณลักษณะที่สำคัญอีกประการหนึ่ง ที่จะนำพาให้สถานศึกษาเจริญก้าวหน้า ผู้บริหารจำเป็นต้องมีความสามารถในการใช้ความรู้ ความสามารถ ทักษะกระบวนการ และเทคนิควิธีการที่เหมาะสมในการบริหารงานให้บรรลุผล

**ไพฑูรย์ เจริญพันธุ์วงศ์** กล่าวว่า คุณลักษณะด้านทักษะพิสัยของผู้บริหารเป็นทักษะในการบริหารงานให้ประสบความสำเร็จ บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพจำเป็นต้องมีอย่างน้อย ๓ ทักษะ คือ<sup>๖๓</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 คณงาน นักการภารโรง ผู้ปกครองนักเรียน ชุมชน และองค์กร และหน่วยงานภายนอก ทั้งที่เป็นหน่วยงานของทางราชการและหน่วยงานเอกชน อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานหรือสถาบัน

<sup>๖๒</sup> นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์, **ก้าวเข้าสู่ผู้บริหารการศึกษา**, (กรุงเทพมหานคร : บพิตรการพิมพ์, ๒๕๔๐), หน้า ๔๑

<sup>๖๓</sup> ไพฑูรย์ เจริญพันธุ์วงศ์, **พฤติกรรมองค์กรและการบริหาร**, (กรุงเทพมหานคร : โอ เอส พรินต์ติ้งเฮ้าส์, ๒๕๓๐), หน้า ๕๑.

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

**สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ** ได้กำหนดมาตรฐานการบริหารงานโรงเรียนไว้ ๕ มาตรฐาน ดังนี้<sup>๖๔</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 การประชาสัมพันธ์การดำเนินงานของโรงเรียน

มาตรฐานที่ ๕ โรงเรียนประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างมีระบบ ได้แก่ เรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง ใช้วิธีการหลากหลายให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วม นำผลการประเมินไปนิเทศ และพัฒนางานการบริหารเพื่อให้นักเรียนมีคุณภาพ คือ เป้าหมายสำคัญของการบริหาร

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

---

<sup>๖๔</sup> สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, **คู่มือคณะกรรมการการประถมศึกษาอำเภอ**, (กรุงเทพมหานคร : สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ กระทรวงศึกษาธิการ, ๒๕๓๒). หน้า ๑๗ - ๑๙.

ในการบริหารโรงเรียนให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพ โดยนำกระบวนการและหลักการบริหารมาใช้พัฒนาโรงเรียนให้เป็นไปตามมาตรฐานที่ทางหน่วยงานกำหนด

จะเห็นได้ว่าคุณลักษณะของผู้บริหารที่กล่าวมาแล้วข้างต้นนี้ ทั้งคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ คุณลักษณะด้านความรู้ด้านวิชาการ คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ และคุณลักษณะด้านความสามารถในการบริหารงาน เป็นคุณลักษณะสำคัญที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมี หรือศึกษาค้นคว้า อบรม พัฒนาตนเองให้มีคุณลักษณะดังกล่าวเพื่อจะได้นำไปพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพ

## ๒.๑๐ แนวคิดเกี่ยวกับบทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้บริหารมีบทบาทหน้าที่หลายประการ ผู้บริหารแต่ละคนมีบทบาทแตกต่างกันออกไปผู้บริหารที่อยู่ในกลุ่มประชาธิปไตย อาจมีบทบาทอีกอย่าง และผู้บริหารที่อยู่ในกลุ่มเผด็จการก็อาจมีบทบาทอีกอย่างหนึ่ง หรืออาจคล้ายคลึงกันอยู่บ้างในบางกรณี แต่อย่างไรก็ตาม บทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารมีผู้จำแนกไว้หลายแบบ แต่ทุกแบบก็มีบางประการที่สอดคล้องกัน จึงขอสรุปบทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารจากแนวคิดของนักวิชาการด้านบริหาร ดังนี้

กระทรวงศึกษาธิการ<sup>๖๕</sup> ได้กล่าวในหนังสือ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ สรุปหน้าที่ของผู้บริหารไว้ ๔ ประการ ดังนี้

๑) การเป็นผู้นำด้านการจัดระบบ พัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ จัดและใช้ระบบสารสนเทศและการสื่อสาร จัดระบบเครือข่ายเพื่อพัฒนาการศึกษา และการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนการสอน

๒) เป็นผู้นำทางด้านวิชาการ การพัฒนาหลักสูตรเพื่อความเป็นเลิศ การพัฒนารูปแบบกระบวนการเรียนรู้ การพัฒนาครูตามแนวปฏิรูปตามการเรียนรู้ การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีมาตรฐาน

๓) การเป็นผู้นำด้านบริหารจัดการ ในด้านการวางแผนกลยุทธ์ การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม ขจัดความขัดแย้งภายในองค์กร บริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และจัดการบริหารแนวใหม่โดยจัดระบบสารสนเทศ และเทคโนโลยี

๔) บริหารจัดการโรงเรียนเพื่อชุมชนและสังคม

---

<sup>๖๕</sup> กระทรวงศึกษาธิการ, พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช ๒๕๔๒ แก้ไขเพิ่มเติมฉบับที่ ๒ พุทธศักราช ๒๕๔๕, ม.ป.ท, หน้า ๖.

**นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์<sup>๖๖</sup>** ได้กล่าวในหนังสือ **หลักการบริหารการศึกษา** สรุปว่าการใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Based Management: SBM.) เป็นการกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษาจากส่วนกลางไปยังโรงเรียน ให้โรงเรียนมีอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ มีความเป็นอิสระคล่องตัวในการบริหารจัดการ ทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากร และการบริหารทั่วไป หลักการบริหารมี ๕ ประการ ดังนี้

(๑) หลักการกระจายอำนาจ เป็นการคืนอำนาจการจัดการศึกษาให้กับประชาชนมีการกระจายอำนาจจากส่วนกลางและเขตพื้นที่การศึกษาไปยังสถานศึกษา ให้เกิดความคล่องตัว มีอิสระและมีประสิทธิภาพ

(๒) หลักการบริหารตนเอง สถานศึกษามีอิสระในการตัดสินใจด้วยตนเองมากขึ้น ภายใต้การบริหารเป็นองค์คณะบุคคล

(๓) หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม ผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถเข้ามามีส่วนร่วม กำหนดนโยบายและแผน ร่วมตัดสินใจ ร่วมกำหนดหลักสูตรท้องถิ่น ร่วมคิดร่วมทำ

(๔) หลักการคืนอำนาจการจัดการศึกษาให้กับประชาชน ปรับปรุงโครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กร โดยการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบและได้รับความเห็นชอบ รวมทั้งได้รับการสนับสนุนจากผู้ที่เกี่ยวข้อง

(๕) หลักการตรวจสอบและถ่วงดุล สถานศึกษาต้องพร้อมให้มีการตรวจสอบ เพื่อให้การบริหารและการจัดการศึกษาเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้

**ธีระ รุญเจริญ<sup>๖๗</sup>** ได้กล่าวในหนังสือ **การบริหารเพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้** สรุปได้ว่า

๑) การผู้นำทางวิชาการ ผู้บริหารสถานศึกษาควรปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างของผู้ในการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้นำทางวิชาการ โดยให้ความสำคัญต่อการส่งเสริม และสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญตามหมวด ๔ ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.๒๕๔๒ และมีการวางแผนนโยบายและยุทธศาสตร์เพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้ของสถานศึกษาอย่างชัดเจนและสะดวกต่อการนำไปปฏิบัติ ให้คำปรึกษาแนะนำ และสร้างพลังความร่วมมือของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเพื่อปฏิรูปการเรียนรู้ ซึ่งนำไปสู่การปฏิรูปการศึกษา

๒) การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม ผู้บริหารสถานศึกษามีการบริหารงานอย่างอิสระ เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการบริหารและบริหารงานในรูปแบบของคณะกรรมการสถานศึกษา

<sup>๖๖</sup> นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์, **หลักการบริหารการศึกษา**, (กรุงเทพมหานคร : บพิธการพิมพ์. ๒๕๔๖), หน้า ๑๒๓.

<sup>๖๗</sup> ธีระ รุญเจริญ. **การบริหารเพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้**. (กรุงเทพมหานคร : เอลโล่การพิมพ์. ๒๕๔๕), หน้า ๗๖

โดยเน้นการมีส่วนร่วมทั้งครูและบุคลากรภายในโรงเรียน บุคคล และหน่วยงานภายนอก โรงเรียนทั้งหน่วยงานของภาครัฐและเอกชน อาทิ ครู บุคลากร พ่อแม่ ผู้ปกครอง ชุมชน และองค์กรต่างๆ

๓) การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change agent) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงสังคม หรือนวัตกรรมประชาสังคม (Innovation) ซึ่งเรามักจะมองเฉพาะ แต่ในเชิงเทคนิค เทคโนโลยี แต่จริงๆ แล้วอะไรก็ตามที่เราคิดขึ้นมาใหม่ สร้างขึ้นมาใหม่ จัดเป็นนวัตกรรมทั้งสิ้น ไม่ว่าจะเป็นด้านสังคมวัฒนธรรม การเมือง ฯลฯ เนื่องจากสิ่งเหล่านี้ เป็นสิ่งที่มนุษย์คิดค้นขึ้นมาทั้งสิ้น โดยเฉพาะเรื่องการเมือง ที่เป็นเรื่องที่มีมนุษย์คิดค้นมาเพื่อรับใช้สังคมให้ได้อย่างเป็นสุข ดังนั้น “นวัตกรรมทางสังคม” จึงใช้หลักวิธีคิดที่ว่า อะไรที่ดีอยู่แล้ว จะทำอย่างไรให้ดีขึ้น ไม่จำเป็นว่า เมื่อเห็นคนอื่นเขาทำกันแล้วเราทำไม่ได้ แต่เราจะต้องคิดว่าเราก็ทำได้และต้องทำให้ดีขึ้น เหตุผลที่เราต้องมาตีความหมายของคำว่า “นวัตกรรม” ให้แตกเพราะว่าโลกเราปัจจุบันนี้ไม่มีตำราไหนมาสอนเราได้อีกต่อไปแล้วสภาพแวดล้อมมีความสลับซับซ้อนเปลี่ยนแปลงไปมาก ดังนั้น เราต้องใช้จินตนาการ ต้องกล้าคิดกล้าทำอะไรมากๆ ไม่ว่าจะเป็นสิ่งที่ผิดหรือสิ่งถูก ซึ่งวิธีคิดสิ่งเหล่านี้สังคมไทยยังขาดอยู่มากเพราะฉะนั้นเราต้องเปลี่ยนแปลงสังคมใหม่ กระตุ้นส่งเสริมให้มีสิ่งเหล่านี้เกิดขึ้นให้ได้

๔) การเป็นผู้อำนวยการความสะอาด ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้อำนวยการความสะอาด ให้แก่บุคลากรในโรงเรียนและผู้เกี่ยวข้องทั้งทางด้านวิชาการ อาทิ การจัดสื่อต่างๆ เช่น หนังสือ ตำรา เทคโนโลยีช่วยการเรียนการสอนและอุปกรณ์ส่งเสริมการเรียนรู้ต่างๆ ตลอดจนการให้บริการและการจัดสภาพแวดล้อมแห่งการเรียนรู้ เช่น แหล่งเรียนรู้และศูนย์การเรียนรู้ที่ผู้เรียนสามารถแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง และจัดบรรยากาศของโรงเรียนให้อบอุ่นเพื่อให้ผู้เรียนมีความรักที่จะเรียนรู้และรู้จักแสวงหาความรู้

๕) การประสานความสัมพันธ์ ผู้บริหารสถานศึกษามีการประสานงานและสร้างความสัมพันธ์อันดีกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องทั้งในและนอกโรงเรียนเพื่อสร้างเครือข่ายสนับสนุนทรัพยากรต่างๆ ได้แก่ ทรัพยากรงบประมาณ ทรัพยากรบุคลากร อาทิ ผู้เชี่ยวชาญ ผู้มีความรู้ และประสบการณ์พิเศษที่โรงเรียนต้องการให้มาช่วยพัฒนาโรงเรียน ทรัพยากรด้านการเรียนการสอนและกิจกรรมต่างๆ เช่น อุปกรณ์การเรียนการสอน อุปกรณ์การกีฬา สื่อ และเทคโนโลยีที่ทันสมัย

๖) การส่งเสริมการพัฒนาครูและบุคลากร ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาครูและบุคลากรในโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง โดยการส่งเสริมให้ครูเข้ารับการฝึกอบรม เข้าร่วมประชุมสัมมนาและไปทัศนศึกษา เพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ให้ทันต่อสถานการณ์ ความเจริญก้าวหน้าและความเปลี่ยนแปลงของโลก และเพื่อสามารถนำมาประยุกต์และปรับปรุงการเรียนการสอนให้ดีขึ้น รวมทั้งส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาแห่งอื่นๆ ตามความเหมาะสม

๗) การสร้างแรงจูงใจ ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้มีทัศนคติในเชิงบวกกับผู้ร่วมงาน มีความยืดหยุ่นในการทำงาน สร้างความเชื่อมั่น และเข้าใจในความต้องการของฝ่ายต่างๆ ให้ความสำคัญในความพยายามของทีมงานและสร้างแรงจูงใจด้วยวิธีต่างๆ เช่น การขอบคุณ การเผยแพร่ผลงานและการยกย่องให้รางวัล

๘) การประเมินผล ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องจัดให้มีการประเมินผล โดยส่งเสริมการประเมินผลภายในสถานศึกษาตามมาตรฐานการศึกษาแห่งชาติ เพื่อรองรับการประเมินภายนอกมีการนำผลการประเมินผู้เรียนมาใช้กำหนดนโยบายของสถานศึกษา เพื่อให้เป็นกระบวนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบและครบวงจร

ถวิล อรัญเวศ<sup>๒๔</sup> ได้กล่าวในวารสาร นักบริหารมืออาชีพ สรุปได้ว่า นักบริหารมืออาชีพในยุคเขตพื้นที่การศึกษาควรมีลักษณะ ดังนี้

๑) กล้าตัดสินใจ การตัดสินใจเป็นคุณลักษณะที่สำคัญประการหนึ่งของนักบริหาร นักบริหารต้องมีข้อมูลที่เพียงพอในการตัดสินใจหรือวินิจฉัยสั่งการ เป็นคนสุขุมรอบคอบ มีเหตุมีผลในการตัดสินใจ โดยยึดภาคิที่ว่า “ก่อนจะเชื่อสิ่งใดให้พิสูจน์ ก่อนจะพูดให้ยั้งคิดวินิจฉัย ก่อนจะทำกิจการงานใดๆ คิดให้รอบคอบก่อน”

๒) ivotต่อข้อมูล นักบริหารจำเป็นต้องเป็นคนทันสมัย ivotต่อข้อมูลการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ฉะนั้นจึงต้องเป็นผู้ติดตามข่าวสารต่าง ๆ อยู่เสมอ ทั้งจากวิทยุ หนังสือพิมพ์ และสื่อมวลชน เป็นต้น

๓) เพิ่มพูนวิสัยทัศน์ นักบริหารจะต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์อันกว้างไกล สามารถมองเห็นภาพในอนาคตและแนวทางที่จะแก้ไขปัญหาได้เป็นอย่างดี

๔) ชื่อสัตย์และสร้างสรรค์ผลงาน นักบริหารจะต้องมีคุณลักษณะโดดเด่นประการหนึ่งคือ “ความชื่อสัตย์ และสร้างผลงาน” คือนอกจากจะเป็นบุคคลที่ชื่อสัตย์สุจริตแล้ว ต้องมีการสร้างผลงานให้ปรากฏต่อสายตาเพื่อนร่วมงานอยู่เสมอ

๕) ประสานสิบทิศ นักบริหารจำเป็นต้องเป็นบุคคลที่สามารถประสานงานกับหน่วยงานหรือบุคคลต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี สามารถไกล่เกลี่ยข้อกรณีพิพาทได้ และสามารถขจัดปัญหาต่างๆ ในหน่วยงานได้

๖) คิดสร้างสรรค์วิธีการทำงานใหม่ ๆ นักบริหารจำเป็นต้องคิดหาวิธีการทำงานแบบใหม่ ๆ อยู่เสมอ นั่นคือ “หลักการทำงาน” เช่น ต้องรู้ว่าทำอะไร จะทำอย่างไร เป็นต้น

๗) จูงใจเพื่อนร่วมงาน นักบริหาร จำเป็นต้องมีบุคคลที่สามารถโน้มน้าวหรือจูงใจเพื่อนร่วมงานให้เกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน และมีความรับผิดชอบต่องานสูง เช่น ใช้วิธีการประเมินผลงานด้วยความโปร่งใส ยุติธรรม เป็นต้น

<sup>๒๔</sup> ถวิล อรัญเวศ, นักบริหารมืออาชีพ : ในยุคเขตพื้นที่การศึกษา, วารสารการศึกษา. ๔(๒), (กุมภาพันธ์, ๒๕๔๔), หน้า ๑๕ - ๑๗.



๘) ทนทานต่อปัญหาอุปสรรค นักบริหารจะต้องมีความอดทน อดกลั้น ต่อปัญหาอุปสรรคที่กำลังเผชิญ และพร้อมที่จะต่อสู้เพื่อหาทางแก้ไขปัญหาให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อยอย่างสันติสุข ไม่หนีปัญหา ไม่หมกหมมปัญหาไว้ประจูดินพอกหางหมู

๙) รู้จักยืดหยุ่นตามเหตุการณ์ นักบริหารต้องรู้จักยืดหยุ่นและอ่อนตัวตามเหตุการณ์นั้น ๆ ไม่ตึงเกินไป หรือหย่อนเกินไป บางครั้งต้องดำเนินการในสายกลาง แต่บางครั้งต้องมีความเด็ดขาดเพื่อจะแก้ไขปัญหาก็ให้สงบ หรือเรียบร้อย

๑๐) บริหารงานแบบมีส่วนร่วม นักบริหาร จะต้องบริหารงานแบบให้ทีมงานมีส่วนร่วม ร่วมคิด ร่วมวางแผน ร่วมทำ ร่วมตัดสินใจ และร่วมรับผิดชอบโดยเฉพาะในยุคเขตพื้นที่กำหนดไว้ในมาตรา ๓๒ แห่ง พรบ. การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒ และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๔๕ ให้มีองค์กร ๔ องค์กร ในระดับกระทรวง คือ สภาการศึกษา คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน คณะกรรมการการอุดมศึกษา และคณะกรรมการการอาชีวศึกษาแล้วโดยสรุป ผู้บริหารต้องกล้าตัดสินใจ ใฝ่ต่อข้อมูล เพิ่มพูนวิสัยทัศน์ ซื่อสัตย์และสร้างผลงาน ประสานสืบทอด คิดสร้างสรรค์วิธีการทำงานใหม่ จูงใจเพื่อนร่วมงาน ทนทานต่อปัญหา อุปสรรค รู้จักยืดหยุ่นตามเหตุการณ์ บริหารงานแบบมีส่วนร่วม เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา<sup>๖๔</sup> ได้กล่าวในหนังสือเกณฑ์มาตรฐานผู้บริหารสถานศึกษาว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง เป็นบุคคลที่มีความสำคัญต่อการบริหารอย่างมาก เพราะสถานศึกษาเป็นระบบของระบบการศึกษาและระบบสังคม ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้ที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารโรงเรียน ซึ่งจะประกอบด้วยผู้อำนวยการ และรองผู้อำนวยการ หรือผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษา เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่าการเป็นผู้บริหารสถานศึกษาเป็นงานที่ยากลำบาก เป็นงานที่สำคัญและท้าทายความสามารถของบุคคล ผู้ที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษา จึงจำเป็นต้องรู้ ต้องตระหนัก และมีความรู้ความสามารถอย่างดีในบทบาทภาระหน้าที่ และความรับผิดชอบของงานในตำแหน่งนี้ ยิ่งไปกว่านั้นยังต้องเข้าใจพลังทางสังคมต่าง ๆ ที่มีบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบของตนอีกด้วย ความพยายามที่จะรวบรวมเอาความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ และมโนทัศน์ในเรื่องบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารสถานศึกษา

<sup>๖๔</sup> สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, เกณฑ์มาตรฐานผู้บริหารสถานศึกษา, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, ๒๕๔๐), หน้า ๔.

### สรุปได้เป็นบทบาทหลัก ๖ ประการ คือ

๑. เป็นผู้จัดการของโรงเรียน
๒. เป็นผู้นำทางการสอน
๓. เป็นผู้มีวินัยที่ผู้ใต้บังคับบัญชาและนักเรียนจะถือเอาเป็นแบบอย่างได้
๔. เป็นผู้อำนวยการประโยชน์ให้เกิดมนุษยสัมพันธ์อันพึงประสงค์ในโรงเรียน
๕. เป็นผู้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง
๖. เป็นคนกลางไกลเกลี่ยข้อขัดแย้งต่าง ๆ

## ๒.๑๑ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### งานวิจัยในประเทศ

สุวรรณ ทองคำ ศึกษาสภาพการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดสิงห์บุรี พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่บริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลในระดับมากเกือบทุกหลัก ยกเว้นหลักคุณธรรมที่บริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล ในระดับมากที่สุด ผู้บริหารโรงเรียนเกือบทุกลักษณะและสถานภาพ ส่วนใหญ่บริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลในระดับมาก ยกเว้นผู้บริหารโรงเรียนที่มีคุณวุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี ส่วนใหญ่บริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล ในระดับมากที่สุด วิยวุฒิ คุณวุฒิทางการศึกษา ประสบการณ์การบริหาร และขนาดของโรงเรียนที่ผู้บริหารดำรงตำแหน่งอยู่กับสภาพการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียนมีความสัมพันธ์กันทุกด้าน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ ๐.๐๕<sup>๗๐</sup>

**เกียรติยศ เอี่ยมคงเอก** ศึกษาการบริหารงานโรงเรียนตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา ในทรรศนะบุคลากรโรงเรียนโพธิ์นิมิตวิทยาคม จังหวัดนนทบุรี พบว่า ทิศนะบุคลากรต่อการบริหารงานโรงเรียนตามหลักธรรมาภิบาล พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมากได้แก่

หลักนิติธรรม พบว่า บุคลากรมีทัศนะว่า การบริหารงานทุกด้านอยู่ในระดับมาก การบริหารงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน และการบริหารกิจการนักเรียนเป็นไปตามระเบียบของทางราชการมีค่าเฉลี่ยสูงสุด

หลักคุณธรรม พบว่า บุคลากรมีทัศนะว่าการบริหารงานทุกด้านอยู่ในระดับมาก การบริหารงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน และการบริหารกิจการนักเรียนโดยใช้หลักธรรมในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด

---

<sup>๗๐</sup> สุวรรณ ทองคำ, สภาพการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดลพบุรี, วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต (สถาบันราชภัฏเทพสตรี, ๒๕๔๔) หน้าบทคัดย่อ.

หลักความโปร่งใส พบว่า บุคลากรมีทัศนะว่า การบริหารงานทุกด้านอยู่ในระดับมาก การบริหารงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน และการบริหารงานวิชาการด้วยความโปร่งใสจริงใจมีค่าเฉลี่ยสูงสุด

หลักความรับผิดชอบ พบว่า บุคลากรมีทัศนะว่า การบริหารงานทุกด้านอยู่ในระดับมาก บุคลากรมีความรับผิดชอบในการบริหารงานวิชาการ งานกิจการนักเรียนมีค่าเฉลี่ยสูงสุด

หลักการมีส่วนร่วม พบว่า บุคลากรมีทัศนะว่า ในด้านการบริหารงานวิชาการ และการบริหารงานอาคารสถานที่ โดยเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วม มีค่าเฉลี่ยสูงสุด

หลักความคุ้มค่า พบว่า บุคลากรมีทัศนะว่า ในด้านการบริหารงานธุรการ การเงิน งบประมาณ พัสดุ อาคารสถานที่ บุคลากร บริหารงานได้อย่างคุ้มค่า มีค่าเฉลี่ยสูงสุด<sup>๗๑</sup>

**เฉลิมชัย สมท่า** ศึกษาการบริหารโดยใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูปฏิบัติการสอนในสังกัดสำนักงานพื้นที่เขตการศึกษาเลย เขต ๑ พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นว่าคุณสมบัติหลักธรรมาภิบาลอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับ คือ หลักคุณธรรม หลักความรับผิดชอบ หลักนิติธรรม หลักการมีส่วนร่วม หลักความคุ้มค่า และหลักความโปร่งใส<sup>๗๒</sup>

**ศิริหารถ นันทวัฒน์ภรณ์** 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 การมอบหมายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบให้แก่บุคลากรใน

<sup>๗๑</sup> เกียรติยศ เอี่ยมคงเอก, การบริหารโรงเรียนตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในทรศณะบุคลากรโรงเรียนโพธิ์นิมิตรวิทยาจคม จังหวัดนนทบุรี, **ภาคนิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต** (บัณฑิตวิทยาลัย: สถาบันราชภัฏพระนคร, ๒๕๔๖), บทคัดย่อ

<sup>๗๒</sup> เฉลิมชัย สมท่า, การบริหารโดยใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูปฏิบัติการสอนในสังกัดสำนักงานพื้นที่เขตการศึกษาเลย เขต ๑, **รายงานการศึกษาอิสระปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย** (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยขอนแก่น) , หน้า บทคัดย่อ

แต่ละตำแหน่งตามความสามารถ และความเหมาะสมเป็นลายลักษณ์อักษร และด้านการบริหารงานทั่วไป ได้แก่ การจัดทำสำมะโนและระบบข้อมูลสารสนเทศจากการทำสำมะโนทะเบียนผู้เรียน เพื่อให้สามารถนำข้อมูลมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สำหรับปัญหาในการบริหารงาน พบว่า ด้านวิชาการมีปัญหาเกี่ยวกับหลักสูตร เนื่องจากขาดความรู้ความเข้าใจในการจัดทำหลักสูตรอย่างชัดเจน ไม่สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน ชุมชน และท้องถิ่น ด้านงบประมาณขาดความรู้ความเข้าใจในการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ด้านบริหารงานบุคคล สถานศึกษาประสบปัญหาขาดแคลนบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ ในการรับผิดชอบงานที่นอกเหนือจากงานในด้านการเรียนการสอน และด้านการบริหารทั่วไป สถานศึกษาขาดแคลนบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถด้านธุรการและเทคโนโลยี ส่วนข้อเสนอแนะในการบริหารงาน คือ ด้านวิชาการควรมีการจัดอบรมในการทำหลักสูตร และควรมีการทำหลักสูตรในรูปแบบคณะกรรมการดำเนินงาน ควรมีการจัดอบรมการบริหารงานงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ด้านการบริหารบุคคล ควรมีการประสานงานกับเขตพื้นที่การศึกษาในการจัดหาอัตรากำลังที่มีอยู่อย่างคุ้มค่า และด้านการบริหารทั่วไป ควรมีการประสานงานกับเขตพื้นที่การศึกษา ในการจัดหาบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านมาให้ความรู้แก่ผู้รับผิดชอบ และที่สำคัญผู้บริหารควรนำหลักธรรมาภิบาลมาเป็นแนวทางในการบริหารงาน ในสถานศึกษาร่วมกับหลักการบริหารอื่นด้วย<sup>๗๓</sup>

**เฉลิม เทียงธรรม** ได้ศึกษาพฤติกรรมกรรมการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต ๒ พบว่า ข้าราชการครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนมีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต ๒ อยู่ในระดับปานกลาง ทั้งโดยรวมและรายด้าน<sup>๗๔</sup>

**รับขวัญ ภาคภูมิ** ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษากับสภาพองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากำแพงเพชร เขต ๑ พบว่า การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษากับสภาพองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากำแพงเพชร เขต ๑ ทั้งภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกการบริหารตามขนาดของสถานศึกษา พบว่า มี

<sup>๗๓</sup> ศรินารถ นันทวัฒน์ภิรมย์, การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามหลักธรรมาภิบาล อำเภอเมืองลำพูนการค้นคว้าแบบอิสระ, **ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา** (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๔๖), หน้า บทคัดย่อ.

<sup>๗๔</sup> เฉลิม เทียงธรรม, ได้ศึกษาพฤติกรรมกรรมการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต ๒, **วิทยานิพนธ์ ครุศาสตรมหาบัณฑิต** (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม, ๒๕๔๙), หน้า บทคัดย่อ.

การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .  
๐๕<sup>๗๕</sup>

### งานวิจัยต่างประเทศ

**ไพร์ส (Price)** อ้างถึงใน จงดี ขจรไชยกูล ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบของการบริหารแบบมีส่วนร่วมของสุขภาพองค์กร เพื่อดูว่าระดับการมีส่วนร่วมของแต่ละองค์ประกอบมีความสัมพันธ์กับบรรยากาศของโรงเรียนหรือไม่ และเพื่อวัดความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบในการตัดสินใจสั่งการของโรงเรียนกับมิติสุขภาพขององค์กร ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนที่มีโครงสร้างการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วมมีบรรยากาศขององค์กรดีกว่าโรงเรียนที่ไม่มีบรรยากาศการบริหารแบบมีส่วนร่วม<sup>๗๖</sup>

**มาร์ค เบอ์นาร์ดา เมสัน (Mark Bernarda Mason)** อ้างถึงในเฉลิมชัย สมท่า ได้ศึกษาเรื่องจริยธรรมแห่งบูรณาการ: การป้องกันหลักการที่เป็นแกนของการศึกษาในยุคทันสมัยตอนปลาย ในระดับปริญญาเอก พบว่า จริยธรรมเชิงบูรณาการมุ่งเน้นให้เอกัตบุคคลนับถือตนเองเห็นว่าตนเองดีเพียงพอ สง่างาม น่าเคารพนับถือ เป็นการนำเอาจริยธรรมไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานได้จริงจัง ซึ่งเป็นเรื่องทันสมัยเหมาะกับกาลเทศะสอดคล้องคุณธรรมจริยธรรมในการเรียนการสอน ซึ่งให้นักเรียนถึงประโยชน์ของการประพฤติตนดี มีคุณธรรมตั้งแต่เล็ก จนเติบโตเป็นผู้ใหญ่<sup>๗๗</sup>

**เฟรด เฟล์แมน (Fred Frayman)** อ้างถึงในสมลักษณ์ แสนคำฟู ได้กล่าวถึงจรรยาบรรณในการทำงานว่าเป็นกฎ กติกา ที่สมาชิกในกลุ่มจะต้องปฏิบัติตามจรรยาบรรณ เป็นความประพฤติที่ผู้ประกอบการวิชาชีพต่าง ๆ กำหนดขึ้น เพื่อรักษาชื่อเสียงและเกียรติคุณของวิชาชีพนั้นโดยบัญญัติไว้เป็นลายลักษณ์อักษร จึงเป็นกฎเกณฑ์ที่พึงปฏิบัติเป็นกฎที่ทุกคนต้องปฏิบัติตาม

<sup>๗๕</sup> รัชชัญญ ภาคภูมิ, ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษากับสุขภาพองค์กรของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากำแพงเพชร เขต ๑, วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร, ๒๕๔๗), บทคัดย่อ

<sup>๗๖</sup> สมลักษณ์ แสนคำฟู, การศึกษาบทบาทของชุมชนในการจัดการศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดขอนแก่น, วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๕๐), หน้า ๕๑.

<sup>๗๗</sup> เฉลิมชัย สมท่า, การบริหารโดยใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูปฏิบัติการสอนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต ๑, วิทยานิพนธ์ ครุศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๔๗), หน้า ๔๐.

หากฝ่าฝืนจะต้องได้รับโทษหรือถูกรังเกียจต่อต้าน ฉะนั้น ผู้ประกอบอาชีพจึงต้องรักษาจรรยาบรรณ และกฎกติกากำหนดไว้<sup>๗๘</sup>

แมกนุสัน (Magnuson) อ้างถึงในภาวินี ชินคำ ได้วิจัยเรื่องคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จในการบริหารโรงเรียน พบว่า ควรมีคุณลักษณะทางด้านส่วนตัว คือ ควรมีความยุติธรรม มีความซื่อสัตย์ มีอารมณ์มั่นคง มีความรอบรู้ มีความเป็นกันเอง มีอารมณ์ขัน เปิดเผย เข้าใจง่าย มีความเยือกเย็นและรู้จักเห็นใจผู้อื่น และคุณลักษณะด้านวิชาชีพ เช่น มีความสามารถติดต่อกับผู้อื่นได้ดี มีความรู้ในการบริหารดี รู้จักการมอบหมายงาน สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี มีความสามารถในการตัดสินใจที่ดี มีความสามารถต่อการรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นได้ดี มีการวางแผนงานและการจัดหน่วยงานที่ดี ให้ความสำคัญต่อผู้ร่วมงาน รู้จักใช้อำนาจอย่างเหมาะสม<sup>๗๙</sup>

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

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

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

---

<sup>๗๘</sup> สมลักษณ์ แสนคำพู, การศึกษาบทบาทของชุมชนในการจัดการศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดขอนแก่น, วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๔๐), หน้า ๕๑.

<sup>๗๙</sup> ภาวินี ชินคำ, รูปแบบการบริหารงานด้วยหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต ๑, วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์, ๒๕๔๘), หน้า ๕๒.

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 กระตือรือร้นในการแก้ปัญหา ตลอดจนการเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่าง และกล้าที่จะยอมรับผลดี ผลเสียจากการกระทำของตนเอง

๖. หลักความคุ้มค่า ผู้บริหารและครูผู้สอนควรมีความสามารถในการบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม โดยรณรงค์ให้นักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน มีความประหยัด ใช้จ่ายอย่างคุ้มค่า สร้างสรรค์สินค้าและบริการที่มีคุณภาพ และรักษาพัฒนาทรัพยากรให้สมบูรณ์ยั่งยืน

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

**ดร.ถวิลบุรีกุลและคณะ** (สถาบันพระปกเกล้า, สำนักวิจัยและพัฒนา, จากงานวิจัยเรื่อง โครงการศึกษาเพื่อพัฒนาดัชนีวัดผลการพัฒนาระบบบริหารจัดการที่ดี”ผลการศึกษาพบว่า หลักการบริหารจัดการที่ดีทั้ง ๖ หลัก มีความเหมาะสมในการอธิบายการบริหารจัดการที่ดี...ผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยภาพรวมทั้ง ๑๐ หน่วยงาน พบว่า โดยภาพรวมแล้วระดับความโปร่งใสจะมีต่ำสุด โดยจะมีค่าคะแนนคือ ๐.๔๖ ส่วนค่าคะแนนจากหลักนิติธรรมอยู่ในระดับ ๐.๘๑ ซึ่งจัดว่ามากที่สุด เช่นเดียวกับหลักธรรมมีคะแนนรวม ๐.๘๑ ส่วนหลักการมีส่วนร่วมมีคะแนนรวม ๐.๖๕ ส่วนหลักความคุ้มค่าและสำนักรับผิดชอบมีคะแนนรวม ๐.๖๔ อยู่ในระดับมากเท่ากัน ที่น่าสนใจคือหลักคุณธรรมและหลักความโปร่งใสมีคะแนนที่สวนทางกัน เนื่องจากหลักคุณธรรมผู้ศึกษาเก็บข้อมูลรายงานผลของการทุจริต การทำผิดวินัย การทำผิดมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณที่หน่วยงานบันทึกไว้ ซึ่งอาจน้อยกว่าความเป็นจริง เนื่องจากอาจไม่ได้มีการบันทึกความผิดทั้งหมดเอาไว้ ทั้งนี้อันเนื่องมาจากประเทศไทยยังมีการ

ใช้ระบบอุปถัมภ์กันอยู่มากมีการอะลุ่มอล่วยช่วยเหลือ การปกป้องความผิดจึงยังคงมีอยู่ ผู้ผิดจึงไปถูกลงโทษ โดยเฉพาะในบางหน่วยงานที่มีบุคลากรน้อย ขณะที่ความโปร่งใสเป็นการศึกษาจากการสอบถามเจ้าหน้าที่เองถึงความโปร่งใสในด้านโครงสร้าง การให้คุณให้โทษ และการเปิดเผยข้อมูล ซึ่งพบว่าปัญหาด้านการให้คุณ ให้โทษมีอยู่มากในทุก ๆ หน่วยงาน และการเปิดเผยข้อมูลมีคะแนนอยู่ระดับน้อย ซึ่งไม่ว่าพอใจ แสดงว่าหน่วยงานต่าง ๆ ยังมิได้ปฏิบัติตามหลักการสำคัญข้อนี้ ทั้งที่ซึ่งเป็นหลักการสำคัญตามเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนุญ

**สุวรรณ ทองคำ** (สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ(วช.), ห้องสมุดงานวิจัย) งานวิจัยเรื่อง “สภาพการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสิงห์บุรี” ผลการวิจัยพบว่า

๑. ผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่ บริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายหลัก ส่วนใหญ่บริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลในระดับมากเกือบทุกหลัก ยกเว้นหลักคุณธรรม บริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลในระดับมากที่สุด

๒. ผู้บริหารโรงเรียนเกือบทุกคนคุณลักษณะและสถานภาพส่วนใหญ่บริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลในระดับมาก ยกเว้นผู้บริหารโรงเรียนที่มีคุณวุฒิทางการศึกษาสูงกว่าระดับปริญญาตรีส่วนใหญ่บริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลในระดับมากที่สุด

๓. ผู้บริหารโรงเรียนที่มีวัยวุฒิไม่เกิน ๕๐ ปี ส่วนใหญ่บริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลมากกว่าผู้บริหารโรงเรียนที่มีวัยวุฒิมากกว่า ๕๐ ปี ผู้บริหารโรงเรียนที่มีคุณวุฒิทางการศึกษาสูงกว่าระดับปริญญาตรีส่วนใหญ่บริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลมากกว่าผู้บริหารโรงเรียนที่มีคุณวุฒิทางการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่าลงมาผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์การบริหารไม่เกิน ๑๐ ปีส่วนใหญ่บริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลมากที่สุด รองลงมาเป็นผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์การบริหาร ๑๑-๒๐ ปี และมากกว่า ๒๐ ปี ตามลำดับ และผู้บริหารโรงเรียนที่ดำรงตำแหน่งในโรงเรียนขนาดกลางส่วนใหญ่บริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลมากที่สุด รองลงเป็นผู้บริหารโรงเรียนที่ดำรงตำแหน่งในโรงเรียนขนาดใหญ่ และขนาดเล็กตามลำดับ

๔. วัยวุฒิ คุณวุฒิทางการศึกษา ประสบการณ์การบริหาร และขนาดของโรงเรียน ที่ผู้บริหารโรงเรียนดำรงตำแหน่งอยู่กับสภาพบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียนมีความสัมพันธ์กันทุกด้าน ดังนี้

๔.๑ ด้านวัยวุฒิ มีความสัมพันธ์ ๖ รายการโดยมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ จำนวน ๒ รายการ และมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยระดับ ๐.๐๕ จำนวน ๔ รายการ จากข้อคำถามทั้งหมด ๕๐ รายการ

๔.๒ ด้านคุณวุฒิทางการศึกษา มีความสัมพันธ์ ๙ รายการ โดยมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ จำนวน ๒ รายการ และมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ จำนวน ๗ รายการ จากข้อคำถามทั้งหมด ๕๐ รายการ



๔.๓ ด้านประสิทธิภาพการบริหาร มีความสัมพันธ์กัน ๑๐ รายการ โดยมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ ทุกรายการ จากข้อคำถามทั้งหมด ๕๐ รายการ

๔.๔ ด้านขนาดของโรงเรียน มีความสัมพันธ์กัน ๖ รายการ โดยมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ จำนวน ๒ รายการ และมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ จำนวน ๔ รายการ

**จำริญ บวรณกุลและคณะ** งานวิจัยเรื่อง “พรรณนะของข้าราชการครูเกี่ยวกับการปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิจิตร” ผลการศึกษาพบว่า ๑. การปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่าโดยภาพรวมมีการปฏิบัติในระดับมากเมื่อพิจารณาในแต่ละหลักพบว่าการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ๕ หลักลำดับจากมากไปน้อยดังนี้ หลักการค้ำค่า หลักความรับผิดชอบ หลักการมีส่วนร่วม หลักความโปร่งใส หลักนิติธรรม ส่วนหลักที่มีการปฏิบัติต่ำสุดอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ หลักคุณธรรม ๒. การเปรียบเทียบพรรณนะของข้าราชการครูเกี่ยวกับการปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาปรากฏผลดังนี้ ๒.๑ การเปรียบเทียบพรรณนะของข้าราชการครูที่มีตำแหน่งต่างกันเกี่ยวกับการปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่าโดยภาพรวมผู้บริหารกับครูผู้สอนมีพรรณนะต่อการปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .๐๕ ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐาน เมื่อพิจารณาในแต่ละหลักพบว่ามีพรรณนะต่อการปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาลแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .๐๕ ทุกหลัก ๒.๒ การเปรียบเทียบพรรณนะของข้าราชการครูที่มีระดับการจัดการศึกษาต่างกัน เกี่ยวกับการปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่าโดยภาพรวมพรรณนะระหว่างข้าราชการครูที่อยู่ในระดับจัดการศึกษาช่วงชั้น ๑-๒ กับช่วงชั้นที่ ๓-๔ มีพรรณนะการปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕ เมื่อพิจารณาในแต่ละหลัก พบว่า มีพรรณนะต่อการปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาลแตกต่างกันอย่าง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕ ในหลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความค้ำค่า ยกเว้นหลักความรับผิดชอบที่แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

---

“จำริญ บวรณกุล และคณะ,งานวิจัยเรื่อง “พรรณนะของข้าราชการครูเกี่ยวกับการปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิจิตร” ๒๕๔๗

**กฤษฎา คงรัตน์ และคณะ**<sup>๑</sup> งานวิจัยเรื่อง “การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดเทศบาล เขตการศึกษา ๗” ผลการศึกษาพบว่าการใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลเขตการศึกษา ๗ ในภาพรวมอยู่ในระดับมากการเปรียบเทียบการใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดเทศบาลเขตการศึกษา ๗ จำแนกตามวุฒิการศึกษาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕ ด้านนิติธรรม และด้านโปร่งใส การเปรียบเทียบการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดเทศบาลเขตการศึกษา ๗ จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕ ด้านหลักนิติธรรม หลักคุณธรรม และหลักความคุ้มค่า

**ชาติชาย นรเศรษฐากรณ์** (สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ (วช.) ,ห้องสมุดงานวิจัย) งานวิจัยเรื่อง “ธรรมาภิบาลในความหมายภาครัฐ เอกชนและประชาชน : กรณีโครงการโรงไฟฟ้าพลังความร้อน “หินกรูด” ผลของการวิจัยที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key information) ซึ่งเป็นผู้มีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงกับโครงการไฟฟ้า “หินกรูด” วิเคราะห์ได้สำ หลักนิติธรรม คือ ศูนย์กลางของหลักต่าง ๆ ในการสร้างธรรมาภิบาลในมุมมองของรัฐ จะเห็นได้ว่า ในโครงการก่อสร้างโรงไฟฟ้าหินกรูดนี้ ประเด็นในการอ้างอิงและชี้แจงของหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องจะเน้น ในเรื่องของสัญญาที่ผูกพันกับคู่สัญญา และการดำเนินการโครงการที่ชอบธรรมตามกระบวนการของรัฐธรรมนูญ ในส่วนของภาคเอกชนหลักธรรมาภิบาลที่ภาคเอกชนยึดถือและให้ความสำคัญเป็นพิเศษมากกว่าอีกอื่น ๆ คือหลักนิติธรรมและหลักความคุ้มค่า ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ในขณะที่หลักการมีส่วนร่วมคือหัวใจของภาคประชาชนในการที่จะสร้างธรรมาภิบาล ภาคประชาชนเห็นว่าประชาชนควรได้รับโอกาสการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจทุกขั้นตอน ไม่ว่าจะเป็นขั้นตอนของการกำหนดนโยบาย การพิจารณาตลอดจน ขั้นตอนของการดำเนินการโครงการ จากแบบจำลองที่ได้รับจาก การวิเคราะห์ปรากฏการณ์กรณีหินกรูด ในทัศนะของภาคประชาชนแล้วหลักอื่น ๆ ที่เป็นองค์ประกอบของการสร้างธรรมาภิบาล เป็นแค่ส่วนประกอบที่อยู่รายรอบหลักการมีส่วนร่วมเท่านั้น

**ภาคภูมิ นิยมวิทย์พันธ์** (สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ (วช.) ห้องสมุดงานวิจัย) งานวิจัยเรื่อง “ความเป็นธรรมาภิบาลในองค์กรบริหารส่วนตำบล ศึกษากรณีองค์การบริหารตำบลดงบัง อำเภอประจันตคาม จังหวัดปราจีนบุรี” ได้พิจารณาจาก ชีววัตของแต่ละด้าน ผลการศึกษาแล้วพบว่า

<sup>๑</sup> กฤษฎา คงรัตน์ และคณะ ,งานวิจัยเรื่อง “การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดเทศบาล เขตการศึกษา ๗”, ๒๕๔๗.

**ด้านนิติธรรม** ในด้านนี้มีข้อน่าสังเกตว่าประชาชนยังไม่ไม่ได้เข้ามีส่วนร่วมในการเสนอออกข้อบังคับตำบล โดยส่วนใหญ่ประชาชนมักจะใช้วิธีการร้องเรียนผ่านสมาชิกหรือปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลเพื่อให้แก้ไขปัญหาที่ตนเองเผชิญอยู่ ซึ่งมีอยู่หลายปัญหาที่องค์การบริหารส่วนตำบลได้นำไปประชุมเพื่อแก้ไขปัญหาและได้ออกเป็นข้อบังคับตำบล ส่วนการอบรมเรื่องกฎหมายท้องถิ่น พบว่าองค์การบริหารส่วนตำบลดงบังได้ดำเนินการในเรื่องนี้น้อย

**ด้านคุณธรรม** พบว่า คณะกรรมการบริหารพนักงานส่วนตำบลไม่เคยถูกร้องเรียนเรื่องทุจริตและให้บริการโดยไม่เลือกปฏิบัติ มีการสื่อสารเพื่อให้เกิดความเข้าใจในแนวทางการปฏิบัติงานที่มีความเป็นธรรมาภิบาล

**ด้านความโปร่งใส** พบว่า องค์การบริหารส่วนตำบลดงบังได้จัดให้มีกิจกรรมเพื่อประชาสัมพันธ์ข่าวสารขององค์การบริหารส่วนตำบลในหลายรูปแบบ อีกทั้งยังเปิดโอกาสให้บุคคลหรือองค์กรต่าง ๆ เข้ามาศึกษาและตรวจสอบการทำงานขององค์การบริหารส่วนตำบลดงบัง

**ด้านการมีส่วนร่วม** พบว่า ในหลายกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับประชาชนในตำบลดงบังองค์การบริหารส่วนตำบล จะเปิดโอกาสให้ประชาชนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนดำเนินงานและตรวจสอบ ดังที่พบในกิจกรรมป่าชุมชน การวางแผนพัฒนาตำบล ๕ ปี หรือวางแผนพัฒนาตำบลประจำปี รวมถึงการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามาเป็นกรรมการตรวจสอบการจัดซื้อจัดจ้าง

**ด้านความรับผิดชอบ** พบว่า สมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบลมีความรับผิดชอบต่อการประชุมโดยไม่ขาดการประชุมบ่อยครั้ง แต่ก็ยังมีบรรยากาศในการประชุมที่มีการแสดงความคิดเห็นหรือการซักถามยังไม่ทั่วถึงและองค์การบริหารส่วนตำบลได้จัดสรรงบประมาณสอดคล้องกับแผนพัฒนามากกว่าร้อยละ ๗๐ องค์การบริหารส่วนตำบลดงบังให้ความสำคัญกับประชาชนที่มาใช้บริการเป็นอันดับแรก

**ด้านความคุ้มค่า** พบว่า องค์การบริหารส่วนตำบลดงบัง ได้ทำการจัดซื้อจัดจ้างได้ต่ำกว่าราคากลางที่ตั้งไว้ และได้จัดให้มีการตรวจสอบการใช้งบประมาณอย่างเป็นระบบ โดยมีหลายฝ่ายเป็นผู้ตรวจ รวมถึงการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามาตรวจสอบการใช้งบประมาณได้ตลอดเวลา แต่องค์การบริหารส่วนตำบลดงบังได้ให้มีการอบรมคณะกรรมการบริหารพนักงานส่วนตำบลในเรื่องเทคนิควิธีการต่าง ๆ ค่อนข้างน้อย

**บทผล สุธนักรินทร์** ได้ทำการศึกษาเรื่อง การนำหลักธรรมาภิบาลมาปรับใช้ในองค์การบริหารส่วนตำบลตามทัศนะของประชาชนจังหวัดเชียงใหม่ พบว่า การนำหลักธรรมาภิบาลมาปรับใช้ในองค์การบริหารส่วนตำบลตามทัศนะของประชาชนจังหวัดเชียงใหม่ ในภาพรวมอยู่ในเชิงบวก เมื่อเปรียบเทียบตามปัจจัยด้านบุคคล พบว่า ประชาชนที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษา ต่างกัน มีทัศนะต่อการนำหลักธรรมาภิบาลมาปรับใช้ใน อบต. ไม่แตกต่างกัน

กันและเมื่อเปรียบเทียบตามปัจจัยด้านขนาดของ อบต. และการมีส่วนร่วมในการดำเนินการของ อบต. แตกต่างกัน ส่วนปัจจัยด้านความรู้ความเข้าใจใน อบต. ไม่แตกต่างกัน ส่วนปัจจัยด้านขนาดของ อบต. ไม่มีความสัมพันธ์กับปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมในการดำเนินการของ อบต.<sup>๔๒</sup>

**มัทนา เหลืองนาคทองดี** ศึกษาเรื่อง ความรู้ความเข้าใจในการบริหารองค์กรตามหลักธรรมาภิบาลของนักธุรกิจไทย โดยมีกลุ่มตัวอย่างคือ ผู้บริหารจากบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ ผลการศึกษาพบว่า อายุ ระดับการศึกษา และตำแหน่งงานบริหารมีความสัมพันธ์กับความรู้ความเข้าใจเรื่องธรรมาภิบาลอย่างนัยสำคัญทางสถิติ โดยผู้บริหารที่มีอายุมากกว่า ๔๐ ปี การศึกษาระดับปริญญาโทขึ้นไป และเป็นผู้บริหารระดับสูงมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องธรรมาภิบาล มากกว่าผู้บริหารที่มีอายุน้อย การศึกษาระดับปริญญาตรี และเป็นผู้บริหารระดับกลาง นอกจากนี้พบว่า ผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารระดับกลางมีการเปิดรับข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับธรรมาภิบาลจากสื่อต่างๆ ค่อนข้างน้อยมาก และยังพบว่าผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารระดับกลางมีทัศนคติที่ดีต่อการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารองค์กร<sup>๔๓</sup>

**รัชนา ศานติยานนท์** ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง รูปแบบใหม่ของการบริหารจัดการที่ดีในมหาวิทยาลัย โดยได้ให้ข้อสรุปในภาพรวมว่า การบริหารจัดการที่ดีเป็นแนวทางปฏิบัติที่ยอมรับในหมู่ผู้ที่เกี่ยวข้องกับอุดมศึกษาในปัจจุบัน จะเน้นความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยส่งเสริมให้มีความรับผิดชอบในการปฏิบัติและความโปร่งใสในขณะเดียวกันก็ยังคงให้ความสำคัญแก่การมีส่วนร่วม การกระจายอำนาจ และความยุติธรรม นอกจากนี้ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาให้ข้อสรุปเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยในส่วนต่างๆ ที่สะท้อนองค์ประกอบของการบริหารจัดการมหาวิทยาลัย<sup>๔๔</sup>

**สุภัทรมาส จรรย์เวชวัฒนา** ทำการศึกษาเรื่อง การบริหารจัดการเทศบาลตามหลักธรรมาภิบาล พบว่า เทศบาลตำบลบ้านฉางมีความเสมอภาพและกระจายพัฒนาอย่างทั่วถึงไม่มีการเลือกปฏิบัติและได้จัดตั้งคณะกรรมการชุมชนร่วมกันจัดทำแผนพัฒนาและในเรื่องของการจัดซื้อจัดจ้าง กระบวนการต่างๆ ส่วนใหญ่มีความเปิดเผยตรงไปตรงมา พบว่ามีปัญหาใน

<sup>๔๒</sup> นายณดล สุรนครินทร์, วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, ๒๕๔๗, ก.

<sup>๔๓</sup> มัทนา เหลืองนาคทองดี, งานวิจัย, หลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักรภาครัฐร่วมเอกชน รุ่นที่ ๑๔, ๒๕๔๕, หน้า ๕

<sup>๔๔</sup> รัชนา ศานติยานนท์, รูปแบบใหม่ของการบริหารจัดการที่ดีในมหาวิทยาลัย, ๒๕๔๔, หน้า ๖

เรื่องของคณะกรรมการชุมชนที่ได้รับการแต่งตั้งเข้ามานั้นบางคนไม่เห็นแก่ประโยชน์ของชุมชน แต่เข้ามาเพื่อหาผลประโยชน์ให้กับตนเอง<sup>๔๕</sup>

**อรพินท์ สพอโชคชัย** ได้การศึกษาเรื่อง ศึกษาแนวทางการนำหลักธรรมาภิบาลมาประยุกต์ใช้สำหรับการบริหารงานส่วนท้องถิ่นเพื่อเสนอรูปแบบและแนวทางในการสร้างธรรมาภิบาล ในระดับตำบลและหมู่บ้าน ผู้วิจัยได้เลือก อบต. อำเภอสารภี จังหวัดเชียงใหม่ เป็นพื้นที่ทำการศึกษาโดยได้รับความร่วมมือกับผู้บริหาร สมาชิกสภาเทศบาลและเจ้าหน้าที่อย่างเข้มแข็งและต่อเนื่องจากการดำเนินงานภาคสนามร่วมกับผู้ปฏิบัติระดับตำบล ทำให้สามารถรวบรวมบทเรียนและแนวคิดจากการปฏิบัติจริง ผลการศึกษา อบต. ที่มีธรรมาภิบาล ในภาคปฏิบัติเป็นสิ่งที่สามารถดำเนินงานได้อย่างเป็นรูปแบบ แม้ว่าผลการศึกษาในพื้นที่ทดลองยังไม่สมบูรณ์นัก แต่ก็มีข้อมูลบางส่วนที่ผู้วิจัยเห็นว่าเป็นประโยชน์ในการเผยแพร่แนวคิดและขั้นตอนการปฏิบัติในการสร้าง อบต. ธรรมาภิบาลต่อไป กระบวนการพัฒนาธรรมาภิบาลระดับ อบต. เริ่มตั้งแต่กระบวนการสร้างความเข้าใจ การกำหนดแนวทางและรูปแบบการทดลองปฏิบัติ และสิ้นสุดที่การทบทวนและสรุปบทเรียน อบต. ชมพู เลือกประยุกต์หลักธรรมาภิบาล ๔ หลัก ได้แก่ หลักนิติธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม และความคุ้มค่า ส่วนอีกสองหลักคือ หลักความรับผิดชอบ และหลักคุณธรรมยังไม่ได้ดำเนินการ เป็นเรื่องนามธรรมที่จะต้องใช้การณรงค์และการสร้างจิตสำนึกสำหรับการศึกษาในโรงเรียนยังไม่สามารถสร้างกลไกในเชิงการบริหารจัดการได้เนื่องด้วยเป็นเรื่องระยะยาวและโครงการมีข้อจำกัด<sup>๔๖</sup>

**อรัญญา ม่วงแดง** ศึกษาวิจัยเรื่องความพึงพอใจของประชาชนต่อการบริหาร : ศึกษาเฉพาะกรณีเทศบาลเมืองลำพูน ผลการวิจัย พบว่า ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความพึงพอใจต่อการบริการของเทศบาลเมืองลำพูนเพื่อบริการประชาชนภายใต้หลักธรรมาภิบาลแต่ละด้านสอดคล้องทุกด้านคือ ๒ ใน ๓ มีความพึงพอใจการบริหารภายใต้หลักธรรมาภิบาล โดยเฉพาะเรื่อง การจัดทำมีการทำประชาพิจารณ์ หรือเปิดโอกาสให้ประชาชนได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับข้อบังคับต่างๆ ที่มีผลบังคับใช้กับชุมชนมีความพึงพอใจหลักการมีส่วนร่วม โดยเฉพาะเรื่องฝ่ายบริหารงานของเทศบาลได้ใช้กลไกประชาพิจารณ์ ในการตัดสินใจเรื่องสำคัญๆ ที่มีผลกระทบต่อประชาชนและชุมชนพึงพอใจหลักความรับผิดชอบ โดยเฉพาะเรื่องมีการบันทึกเรื่องร้องเรียนและมีการรายงานผลการดำเนินงานเกี่ยวกับเรื่องร้องเรียนนั้นๆ ให้ประชาชนทราบ พึงพอใจหลักความคุ้มค่า โดยเฉพาะเรื่องมีการจัดสรรตำแหน่งของบุคลากร

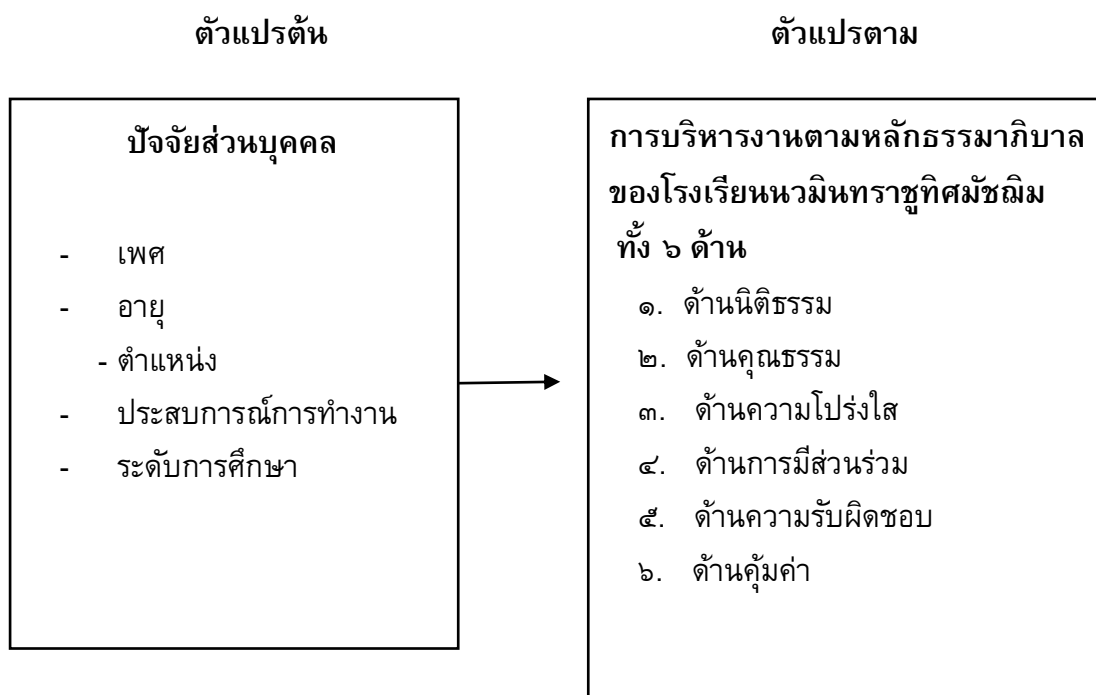
<sup>๔๕</sup> สุภัทรมาส จริยเวชช์วัฒนา, วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา นโยบายสาธารณะ, ๒๕๔๗, หน้า ก

<sup>๔๖</sup> อรพินท์ สพอโชคชัย, ศึกษาแนวทางการนำหลักธรรมาภิบาลมาประยุกต์ใช้สำหรับการบริหารงานส่วนท้องถิ่น, ๒๕๔๓, หน้า ๔๕

ตามความเหมาะสม ความชำนาญเฉพาะด้านในหน้าที่ปฏิบัติ ฟังพอใจหลักความโปร่งใส โดยเฉพาะเรื่องมีการจัดตั้งคณะกรรมการตรวจสอบความโปร่งใสของสมาชิกสภาเทศบาลในการปฏิบัติงาน และฟังพอใจหลักคุณธรรมโดยพนักงานเทศบาลปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริตบนพื้นฐานของศีลธรรมและจริยธรรม<sup>๘๗</sup>

### ๒.๑๒ กรอบแนวคิดการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ ได้กำหนดกรอบแนวคิดในการศึกษา เกี่ยวกับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนนวมินทราชูทิศมัชฌิม จังหวัดนครสวรรค์ สามารถสรุปแผนภูมิกรอบแนวคิด (Conceptual Framework)



แผนภาพที่ ๒.๑ กรอบแนวคิดการวิจัย(Conceptual Framework)

<sup>๘๗</sup> อรัญญา ม่วงแดง, “ความพึงพอใจของประชาชนต่อการบริหาร : ศึกษาเฉพาะกรณีเทศบาลเมืองลำพูน”, สารนิพนธ์พุทธศาสตรบัณฑิต, ๒๕๔๘, หน้า ก.

## บทที่ ๓

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ศึกษาการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนนวมินทราชูทิศมัธยม จังหวัดนครสวรรค์ การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) เพื่อศึกษาการบริหารงานตามธรรมาภิบาลของโรงเรียนนวมินทราชูทิศมัธยม จังหวัดนครสวรรค์ เพื่อเปรียบเทียบการบริหารงานตามธรรมาภิบาลของโรงเรียนนวมินทราชูทิศมัธยม จังหวัดนครสวรรค์ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล และเพื่อศึกษาปัญหาอุปสรรค และข้อเสนอแนะ ในการบริหารงานตามหลัก ธรรมาภิบาลในโรงเรียนนวมินทราชูทิศมัธยม ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามลำดับขั้นตอน ดังนี้

๓.๑ รูปแบบการวิจัย

๓.๒ ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

๓.๓ เครื่องมือการวิจัย

๓.๔ การเก็บรวบรวมข้อมูล

๓.๕ การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้การวิเคราะห์ข้อมูล

#### ๓.๑ รูปแบบการวิจัย

การศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาใช้รูปแบบการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ซึ่งเป็นวิธีการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research)

#### ๓.๒ ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

๓.๒.๑ ประชากร

ประชากรในการวิจัยครั้งนี้เป็นผู้บริหาร รองผู้บริหาร ฝ่ายวิชาการ และครูโรงเรียนนวมินทราชูทิศมัธยม จังหวัดนครสวรรค์

๓.๒.๒ กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่าง ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหาร รองผู้บริหาร ฝ่ายวิชาการ และครูในโรงเรียนนวมินทราชูทิศมัธยม จังหวัดนครสวรรค์ ในปีการศึกษา ๒๕๕๓ จำนวน ๑๔๕ คน

ตารางที่ ๓.๑ จำนวนกลุ่มตัวอย่างข้าราชการครูและผู้บริหารโรงเรียน

ลำดับ	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง	จำนวน/คน
๑.	ผู้บริหาร	๕
๒.	ผู้ปฏิบัติการสอน (ครู)	๑๑๒
๓.	ลูกจ้างประจำ	๙
๔.	ลูกจ้างชั่วคราว	๖
๕.	คณะกรรมการสถานศึกษา	๑๐
๖.	อื่น ๆ	๓
รวม		๑๔๕

๓.๓ เครื่องมือการวิจัย

ในการการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยมีการสร้างแบบสอบถามดังนี้

๑. ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่ศึกษา แล้วกำหนดเป็นกรอบปัจจัยให้ครอบคลุมเนื้อหาและวัตถุประสงค์ที่ต้องการศึกษา

๒. สร้างแบบสอบถามตามกรอบปัจจัยที่กำหนดในข้อ ๑ โดยแบ่งแบบสอบถามออกเป็น ๓ ตอน ดังนี้

ตอนที่ ๑ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบปลายปิด จำแนกตาม เพศ อายุ ตำแหน่ง ประสบการณ์ ระดับการศึกษา และรายได้ ในโรงเรียนนวมินทราชูทิศมัธยม จังหวัดนครสวรรค์

ตอนที่ ๒ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนนวมินทราชูทิศมัธยม จังหวัดนครสวรรค์ มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) ๕ ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด จำนวน ๒๘ ข้อ โดยมีเกณฑ์การให้น้ำหนักของคะแนน ดังนี้



มากที่สุด	ให้	๕ คะแนน
มาก	ให้	๔ คะแนน
ปานกลาง	ให้	๓ คะแนน
น้อย	ให้	๒ คะแนน
น้อยที่สุด	ให้	๑ คะแนน <sup>๕๑</sup>

ตอนที่ ๓ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัญหา และข้อเสนอแนะในการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนนวมินทราชูทิศมัชฌิม จังหวัดนครสวรรค์ มีลักษณะเป็นปลายเปิดให้เลือกตอบโดยเสรี

๓. นำแบบสอบถามที่สร้างเสร็จเรียบร้อยแล้วไปหาคุณภาพของแบบสอบถามต่อไป

#### ๓.๑) การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

ในการหาคุณภาพของเครื่องมือ ผู้ศึกษาได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

๑. ขอคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์และผู้เชี่ยวชาญ เพื่อตรวจสอบเครื่องมือ ที่สร้างไว้

๒. หาความเที่ยงตรง (Validity) โดยการนำแบบสอบถามที่สร้างเสร็จ เสนอประธานและกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อขอความเห็นชอบและนำเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญ แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสม จำนวน ๕ ท่าน ประกอบด้วย

๑) พระครูสิริศิริรักษ์ กนฺตธมฺโม อาจารย์ประจำภาควิชารัฐศาสตร์

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์

๒) ผศ.อานนท์ เมธีวรรณ หั้วหน้าสาขาวิชาพระพุทธศาสนา มหาวิทยาลัยมหา

จุฬาลงกรณราชวิทยาลัยวิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์

๓) อาจารย์วัฒน์ กัลยาณพัฒนากุล อาจารย์ประจำวิชาพระพุทธศาสนา

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์

๔) อาจารย์กัจจา มหาจิตร อาจารย์ประจำวิชาสังคมศึกษา

โรงเรียนนวมินทราชูทิศมัชฌิมจังหวัดนครสวรรค์

๕) อาจารย์ปิยชาติ อันสุวรรณ อาจารย์ประจำวิชาสังคมศึกษา

โรงเรียนนวมินทราชูทิศมัชฌิมจังหวัดนครสวรรค์

<sup>๕๑</sup> ชูติระ ระบอบ และคณะ, ระเบียบวิธีวิจัย, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัย-ธุรกิจบัณฑิต, ๒๕๕๒), หน้า ๑๐๘.

แล้วนำมาหาค่าดัชนีความสอดคล้อง ตามวัตถุประสงค์รายข้อ (Index of Item – Objective Congruence) : (IOC)<sup>๕๒</sup> ได้ค่า IOC มากกว่า ๐.๕ ทุกข้อ

๓. หาความเชื่อมั่นของเครื่องมือ (Reliability) ผู้ศึกษาได้นำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงแก้ไขแล้ว ไปทดลองใช้ (Try out) กับครูและนักเรียน ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย จำนวน ๓๐ คน แล้วนำมาหาค่าความเชื่อมั่นด้วยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา

( $\alpha$  coefficient) ของครอนบาค (Cronbach)<sup>๕๓</sup> ซึ่งได้ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ ๐.๙๖

๔. นำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงแก้ไขแล้วเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อขอความเห็นชอบและจัดพิมพ์แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ เพื่อใช้แจกกลุ่มตัวอย่างจริงในการวิจัยต่อไป

### ๓.๔ การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง ดังนี้

๑. ขอหนังสือรับรองจากสำนักงานโครงการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เพื่อขอความร่วมมือจากผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนนวมินทราชูทิศมัชฌิม จังหวัดนครสวรรค์ในการทดลองใช้เครื่องมือการวิจัย

๒. นำแบบสอบถามจำนวน ๑๔๕ ชุด โดยใช้กลุ่มตัวอย่างตามจำนวนของผู้บริหาร รองผู้บริหาร ฝ่ายวิชาการ และครูโรงเรียนนวมินทราชูทิศมัชฌิม โดยผู้วิจัยดำเนินการนำไปส่งตัวแทนครูแกนนำของโรงเรียน เพื่อช่วยดำเนินการอำนวยความสะดวกในการเก็บรวบรวมข้อมูล

๓. รวบรวมแบบสอบถามที่ได้รับคืนจากโรงเรียนนวมินทราชูทิศ มัชฌิม โดยอยู่ในสภาพที่สมบูรณ์ จำนวน ๑๔๕ ชุด

### ๓.๕ การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลตามแนวทางการวิจัยเชิงปริมาณ คือ ใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสังคมศาสตร์ เพื่อวิเคราะห์หาค่าสถิติต่าง ๆ ดังนี้

ตอนที่ ๑ ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยการแจกแจงความถี่และร้อยละ นำเสนอเป็นตารางประกอบการบรรยายผล

<sup>๕๒</sup> สุวิมล ติรกานันท์, การสร้างเครื่องมือวัดตัวแปรในการวิจัยทางสังคมศาสตร์ : แนวทางสู่การปฏิบัติ, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย , ๒๕๕๑), หน้า ๑๖๕

<sup>๕๓</sup> สีน พันธุ์พินิจ, เทคนิคการวิจัยทางสังคมศาสตร์, (กรุงเทพมหานคร : บริษัทจูนพับลิชชิ่ง จำกัด, ๒๕๔๗), หน้า ๑๙๑.

ตอนที่ ๒ ข้อมูลเกี่ยวกับระดับการบริหารโรงเรียนตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) นำเสนอในรูปตารางประกอบคำบรรยาย โดยกำหนดเกณฑ์ในการวิเคราะห์ ตามแนวคิดของเบสท์ (Best) แปลความหมายดังนี้<sup>๔๔</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 วิเคราะห์เปรียบเทียบการบริหารงานตามธรรมาภิบาลของโรงเรียนนวมินทราชูทิศมัชฌิม จังหวัดนครสวรรค์ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล โดยการทดสอบค่าที (t-test) และวิเคราะห์ค่าความแปรปรวนแบบทางเดียว (One-Way ANOVA)

---

<sup>๔๔</sup> ภาวินี ชินคำ, รูปแบบการบริหารงานด้วยหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์, วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๔๘), หน้า

## บทที่ ๔

### ผลการศึกษา

การศึกษาวิจัยเรื่อง “การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนนวมินทราชูทิศมัชฌิม จังหวัดนครสวรรค์ เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ผู้วิจัยนำแบบสอบถาม ที่รวบรวมได้จากประชากรจำนวน ๑๔๕ คน มาวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปการวิเคราะห์ข้อมูลทางสังคมศาสตร์ ผลการวิเคราะห์ข้อมูล โดยแบ่งออกเป็น ๔ ตอน มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

๔.๑ สถานภาพส่วนบุคคล ของผู้ตอบแบบสอบถาม

๔.๒ การบริหารงานตามธรรมาภิบาลของโรงเรียนนวมินทราชูทิศมัชฌิม จังหวัดนครสวรรค์

๔.๓ เปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรต่อการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียนนวมินทราชูทิศ มัชฌิมตามหลักธรรมาภิบาล

๔.๔ ข้อมูลปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนนวมินทราชูทิศ มัชฌิม จังหวัดนครสวรรค์

#### ๔.๑ สถานภาพส่วนบุคคล ของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์สถานภาพส่วนบุคคล ของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา รายได้ ตำแหน่งหน้าที่ และประสบการณ์ทำงาน รายละเอียดดังแสดงในตารางที่ ๔.๑

ตารางที่ ๔.๑ แสดงจำนวนและร้อยละ ของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล  
(n = ๑๔๕)

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน(คน)	ร้อยละ
<b>๑. เพศ</b>		
ชาย	๑๑๒	๗๗.๒
หญิง	๓๓	๒๒.๘
<b>๒. อายุ</b>		
๓๑ - ๔๐ ปี	๕๗	๓๙.๓
๔๑ - ๕๐ ปี	๘๓	๕๗.๒
๕๑ - ๖๐ ปี	๕	๓.๕
<b>๓. ตำแหน่ง</b>		
ผู้บริหาร / รองผู้บริหาร	๕	๓.๕
ฝ่ายวิชาการ	๗๔	๕๑.๐
ครู	๖๖	๔๕.๕
<b>๔. ประสบการณ์ทำงาน</b>		
๕- ๑๐ ปี	๑๙	๑๓.๑
๑๑ - ๑๕	๙๓	๖๔.๑
ตั้งแต่ ๑๕ ปี ขึ้นไป	๓๓	๒๒.๘
<b>๕. ระดับการศึกษา</b>		
ปริญญาตรี	๑๓๘	๙๕.๒
ปริญญาโท	๕	๓.๕
ปริญญาเอก	๒	๑.๕
รวม	๑๔๕	๑๐๐.๐๐

จากตารางที่ ๔.๑ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชายจำนวน ๑๑๒ คน คิดเป็นร้อยละ ๗๗.๒ เพศหญิงจำนวน ๓๓ คิดเป็นร้อยละ ๒๒.๘ คนมี โดยส่วนมากมีอายุ ตั้งแต่ ๔๑-๕๐ ปี มีจำนวน ๘๓ คน คิดเป็นร้อยละ ๕๗.๒ มีตำแหน่งฝ่ายวิชาการ จำนวน ๗๔ คน คิดเป็นร้อยละ ๕๑.๐ ประสบการณ์ทำงานตั้งแต่ ๑๑ - ๑๕ ปี จำนวน ๘๓ คน คิดเป็นร้อยละ ๖๔.๑ และมีระดับการศึกษาปริญญาตรี จำนวน ๑๓๘ คน คิดเป็นร้อยละ ๙๕.๒

#### ๔.๒ การบริหารงานตามธรรมาภิบาลของโรงเรียนนวมินทราชูทิศมัธยม จังหวัด นครสวรรค์

ผลการวิเคราะห์การบริหารงานตามธรรมาภิบาลของโรงเรียนนวมินทราชูทิศมัธยม จังหวัดนครสวรรค์ โดยรวมและรายด้าน รายละเอียดดังแสดงในตารางที่ ๔.๒ – ๔.๘

ตารางที่ ๔.๒ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นต่อการบริหารงานตาม ธรรมาภิบาลของโรงเรียนนวมินทราชูทิศมัธยม จังหวัดนครสวรรค์

ลำดับ	การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล	ระดับความคิดเห็นต่อการบริหารงาน		
		$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
๑	ด้านหลักนิติธรรม	๓.๘๒	๐.๕๖	มาก
๒	ด้านหลักคุณธรรม	๓.๘๔	๐.๔๗	มาก
๓	ด้านหลักความโปร่งใส	๓.๘๗	๐.๕๐	มาก
๔	ด้านหลักการมีส่วนร่วม	๓.๘๒	๐.๔๕	มาก
๕	ด้านหลักความรับผิดชอบ	๓.๘๘	๐.๔๖	มาก
๖	ด้านหลักความคุ้มค่า	๓.๘๓	๐.๕๒	มาก
ภาพรวม		๓.๘๘	๐.๔๑	มาก

จากตารางที่ ๔.๒ พบว่า บุคลากรของโรงเรียนนวมินทราชูทิศมัธยมมีความคิดเห็นต่อการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๘๘) เมื่อพิจารณาในแต่ละด้านพบว่า มีความคิดเห็นต่อการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลทุกด้าน อยู่ในระดับมากทุกด้าน

ตารางที่ ๔.๓ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นต่อการบริหารงานตาม  
 ธรรมชาติของโรงเรียนนวมินทราชูทิศฉะเชิงเทรา จังหวัดนครสวรรค์ ด้านหลักนิติธรรม

(n = ๑๔๕)

ลำดับ	ด้านหลักนิติธรรม	ระดับความคิดเห็นต่อการ บริหารงาน		
		$\bar{X}$	S.D.	การแปล ผล
๑	การออกกฎ บัญญัติ โดยคำนึงถึงสิทธิหน้าที่ของ บุคลากรของโรงเรียน	๓.๙๕	๐.๗๐	มาก
๒	จัดให้มีการทำประชาพิจารณ์ ในการออก ข้อบัญญัติโรงเรียนที่จะมีผลบังคับใช้กับบุคลากร คือครูและนักเรียนในโรงเรียน	๓.๖๖	๐.๗๘	มาก
๓	เปิดโอกาสให้คณะครูและนักเรียนได้แสดง ความคิดเห็นเกี่ยวกับข้อบังคับต่าง ๆ ที่จะ มีผลบังคับใช้กับโรงเรียน	๓.๗๒	๐.๗๒	มาก
๔	การบริหารงานของโรงเรียนมีความชัดเจนปฏิบัติ ตามกฎระเบียบและข้อบังคับ	๓.๘๑	๐.๖๗	มาก
๕	โรงเรียนมีการปรับปรุงกฎระเบียบให้เหมาะสมกับ สถานการณ์เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ	๓.๙๗	๐.๗๒	มาก
<b>รวม</b>		<b>๓.๘๒</b>	<b>๐.๕๖</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ ๔.๓ พบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นต่อการบริหารงานตามหลัก  
 ธรรมชาติ ด้านหลักนิติธรรม โดยรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๗๒) เมื่อพิจารณา  
 รายละเอียดในแต่ละข้อพบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นเรื่องการออกกฎ บัญญัติ จัดให้มีการทำ  
 ประชาพิจารณ์ เปิดโอกาสให้คณะครูและนักเรียนได้แสดงความคิดเห็น การบริหารงานของ  
 โรงเรียนมีความชัดเจน อยู่ โรงเรียนมีการปรับปรุงกฎระเบียบ อยู่ในระดับมากทุกข้อ

ตารางที่ ๔.๔ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นต่อการบริหารงานตาม  
 ธรรมาภิบาลของโรงเรียนนวมินทราชูทิศมัธยม จังหวัดนครสวรรค์ด้านหลักคุณธรรม

(n = ๑๔๕)

ลำดับ	ด้านคุณธรรม	ระดับความคิดเห็นต่อการ บริหารงาน		
		$\bar{X}$	S.D.	การแปล ผล
๑	บุคลากรของโรงเรียน ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความ เที่ยงธรรม	๓.๙๒	๐.๖๓	มาก
๒	บุคลากรของโรงเรียน มีมนุษยสัมพันธ์ มีความ สุภาพอ่อนโยน และมีไมตรีจิตพร้อมทำหน้าที่	๓.๙๐	๐.๕๔	มาก
๓	บุคลากรของโรงเรียน มีความซื่อสัตย์สุจริต ยึด มั่นในศีลธรรมและจริยธรรม	๓.๙๓	๐.๖๐	มาก
๔	บุคลากรของโรงเรียน ปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดี แก่นักเรียนและสังคม	๓.๙๗	๐.๕๘	มาก
๕	บุคลากรของโรงเรียน บริหารงานโดยยึดหลัก ความถูกต้องและเป็นธรรม	๓.๙๕	๐.๖๐	มาก
รวม		๓.๙๔	๐.๔๗	มาก

จากตารางที่ ๔.๔ พบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นต่อการบริหารงานตามหลัก ธรรม  
 มาภิบาล ด้านหลักคุณธรรม โดยรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๙๔) เมื่อพิจารณา  
 รายละเอียดในแต่ละข้อพบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นเรื่อง ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเที่ยงธรรม มี  
 มนุษย์สัมพันธ์ มีความซื่อสัตย์สุจริต ปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดี บริหารงานโดยยึดหลักความ  
 ถูกต้องและเป็นธรรม อยู่ในระดับมากทุกข้อ



ตารางที่ ๔.๕ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นต่อการบริหารงานตาม  
 ธรรมาภิบาลของโรงเรียนนวมินทราชูทิศมัธยม จังหวัดนครสวรรค์ ด้านหลักความโปร่งใส  
 (n = ๑๔๕)

ลำดับ	ด้านความโปร่งใส	ระดับความคิดเห็นต่อการบริหารงาน		
		$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
๑	การบริหารงานกิจกรรมต่างๆมีการสรุปเปิดเผยต่อคณะบุคลากรและผู้บริหารสถานศึกษา	๓.๘๐	๐.๗๕	มาก
๒	เปิดโอกาสให้คณะครูและนักเรียนติดตามตรวจสอบแผนงาน และโครงการต่างๆ	๓.๗๔	๐.๖๗	มาก
๓	การจัดเก็บภาษี กระทำอย่างเปิดเผยและเป็นธรรม	๓.๘๐	๐.๖๐	มาก
๔	กระบวนการทำงานของโรงเรียน เปิดเผยตรงไปตรงมา พร้อมทั้งจะได้รับการตรวจสอบตลอดเวลา	๓.๘๓	๐.๖๓	มาก
๕	ข้อมูลข่าวสารที่เผยแพร่ต่อโรงเรียนมีความถูกต้องตรงกับความเป็นจริง	๓.๐๘	๐.๖๕	มาก
รวม		๓.๘๗	๐.๕๐	มาก

จากตารางที่ ๔.๕ พบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นต่อการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล ด้านหลักความโปร่งใส โดยรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๘๗) เมื่อพิจารณารายละเอียดในแต่ละข้อพบว่า การบริหารงานกิจกรรมต่างๆมีการสรุปเปิดเผย เปิดโอกาสให้ติดตามตรวจสอบแผนงาน ตรงไปตรงมา พร้อมทั้งจะได้รับการตรวจสอบตลอดเวลา ข้อมูลข่าวสารถูกต้องตรงกับความเป็นจริง อยู่ในระดับมากข้อ

ตารางที่ ๔.๖ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นต่อการบริหารงานตาม  
 ธรรมชาติของโรงเรียนนวมินทราชูทิศฉะเชิงเทรา จังหวัดนครสวรรค์ ด้านหลักการมีส่วนร่วม  
 (n = ๑๔๕)

ลำดับ	ด้านการมีส่วนร่วม	ระดับความคิดเห็นต่อการบริหารงาน		
		$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
๑	เปิดโอกาสให้คณะครูและนักเรียนเข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเรื่องสำคัญที่มีผลกระทบต่อโรงเรียน	๓.๙๐	๐.๖๘	มาก
๒	บุคลากรของโรงเรียนมีอิสระในความคิด และสามารถแสดงความคิดเห็นได้	๓.๙๔	๐.๕๓	มาก
๓	โรงเรียนเปิดโอกาสให้คณะครูและนักเรียนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการประเมินผลงาน	๓.๘๘	๐.๖๒	มาก
๔	เปิดโอกาสให้คณะครูและนักเรียนได้เสนอความคิดเห็นในการแก้ไขปัญหา	๔.๐๒	๐.๖๐	มาก
๕	เปิดโอกาสให้คณะครูและนักเรียนเข้าไปมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมทางด้านการกุศลของโรงเรียน	๓.๙๒	๐.๘๙๕๒	มาก
รวม		๓.๙๒	๐.๔๖	มาก

จากตารางที่ ๔.๖ พบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นต่อการบริหารงานตามหลักธรรมชาติมาภิบาล ด้านหลักการมีส่วนร่วม โดยรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๙๒) เมื่อพิจารณารายละเอียดในแต่ละข้อพบว่า บุคลากรของโรงเรียนมีอิสระในความคิด และสามารถแสดงความคิดเห็นได้ เปิดโอกาสให้คณะครูและนักเรียนเข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเรื่องสำคัญที่มีผลกระทบต่อโรงเรียนโรงเรียนเปิดโอกาสให้คณะครูและนักเรียนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการประเมินผลงานเปิดโอกาสให้คณะครูและนักเรียนได้เสนอความคิดเห็นในการแก้ไขปัญหาเปิดโอกาสให้คณะครูและนักเรียนเข้าไปมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมทางด้านการกุศลของโรงเรียนสำหรับข้ออื่นๆ ที่เหลือ บุคลากรมีการบริหารงาน อยู่ในระดับมากทุกข้อ

ตารางที่ ๔.๗ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นต่อการบริหารงานตาม  
 ธรรมชาติของโรงเรียนนวมินทราชูทิศมัธยม จังหวัดนครสวรรค์ ด้านหลักความรับผิดชอบต่อ  
 (n = ๑๔๕)

ลำดับ	ด้านความรับผิดชอบต่อ	ระดับความคิดเห็นต่อการบริหารงาน		
		$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
๑	นำโครงการ กิจกรรม หรือแผนงานที่แถลงไว้ไปดำเนินการให้เห็นเป็นรูปธรรม	๓.๘๓	๐.๖๖	มาก
๒	โรงเรียนมีความเอาใจใส่ต่อปัญหาของคณะครูและนักเรียน	๓.๗๘	๐.๖๓	มาก
๓	การให้บริการต่างๆ ของโรงเรียนให้ด้วยความรับผิดชอบต่อสนองความต้องการของบุคลากรโรงเรียน	๓.๘๘	๐.๕๖	มาก
๔	การปฏิบัติงานของครูผู้สอนคำนึงถึงความรับผิดชอบต่อสังคม	๓.๘๗	๐.๕๘	มาก
๕	บุคลากรของโรงเรียนมีความรับผิดชอบต่อในการปฏิบัติงาน	๓.๘๔	๐.๕๗	มาก
<b>รวม</b>		<b>๓.๘๘</b>	<b>๐.๕๗</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ ๔.๗ พบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นต่อการบริหารงานตามหลักธรรมชาติ ด้านหลักความรับผิดชอบต่อ โดยรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๘๘) เมื่อพิจารณารายละเอียดในแต่ละข้อพบว่า นำโครงการ กิจกรรม หรือแผนงานที่แถลงไว้ไปดำเนินการให้เห็นเป็นรูปธรรม ความเอาใจใส่ต่อปัญหาของคณะครูและนักเรียน การให้บริการต่างๆ ของโรงเรียนให้ด้วยความรับผิดชอบต่อ คำนึงถึงความรับผิดชอบต่อสังคม มีความรับผิดชอบต่อในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมากทุกข้อ

ตารางที่ ๔.๘ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นต่อการบริหารงานตาม  
 ธรรมชาติของโรงเรียนนวมินทราชูทิศชัชฉิม จังหวัดนครสวรรค์ ด้านหลักความคุ้มค่า

(n = ๑๔๕)

ลำดับ	ด้านความคุ้มค่า	ระดับความคิดเห็นต่อการบริหารงาน		
		$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
๑	ใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อส่วนรวมและโรงเรียน	๓.๘๒	๐.๗๐	มาก
๒	มีการรณรงค์ให้ครูผู้สอนประหยัดทรัพยากรธรรมชาติ	๓.๘๖	๐.๗๐	มาก
๓	การจัดสรรตำแหน่งบุคลากรมีความเหมาะสมและความชำนาญเฉพาะด้านในการปฏิบัติหน้าที่	๓.๘๓	๐.๕๗	มาก
๔	การใช้งบประมาณมีความคุ้มค่า เมื่อเปรียบเทียบกับผลงานที่โรงเรียนได้รับ	๓.๗๗	๐.๖๓	มาก
๕	การปฏิบัติงานของครูผู้สอนมีความรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ	๓.๘๗	๐.๕๖	มาก
<b>รวม</b>		<b>๓.๘๓</b>	<b>๐.๕๒</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ ๔.๘ พบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นต่อการบริหารงานตามหลักธรรมชาติ ด้านหลักความคุ้มค่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๘๓) เมื่อพิจารณารายละเอียดในแต่ละข้อพบว่า ใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อส่วนรวมและโรงเรียนมีการรณรงค์ให้ครูผู้สอนประหยัดทรัพยากรธรรมชาติการจัดสรรตำแหน่งบุคลากรมีความเหมาะสมและความชำนาญเฉพาะด้านในการปฏิบัติหน้าที่การใช้งบประมาณมีความคุ้มค่า เมื่อเปรียบเทียบกับผลงานที่โรงเรียนได้รับการปฏิบัติงานของครูผู้สอนมีความรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ สำหรับข้ออื่นๆ ที่เหลือ บุคลากรมีการบริหารงาน อยู่ในระดับมากทุกข้อ

### ๔.๓ การเปรียบเทียบความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ต่อการบริหารงานตามธรรมาภิบาลของโรงเรียนนวมินทราชูทิศมัชฌิม จังหวัดนครสวรรค์

ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรต่อการบริหารงานตามธรรมาภิบาลของโรงเรียนนวมินทราชูทิศมัชฌิม จังหวัดนครสวรรค์ ได้แก่ การจำแนกตาม เพศ, อายุ, สถานภาพ, ตำแหน่งหน้าที่ ประสิทธิภาพทำงาน, และระดับการศึกษา ตามสมมติฐานที่ ๑-๗ ดังนี้

**สมมติฐานที่ ๑** บุคลากรที่มีเพศต่างกัน มีการบริหารงานตามธรรมาภิบาลของโรงเรียนนวมินทราชูทิศมัชฌิม จังหวัดนครสวรรค์ แตกต่างกัน

**ตารางที่ ๔.๙** การเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรต่อการบริหารงานตามธรรมาภิบาลของโรงเรียนนวมินทราชูทิศมัชฌิม จังหวัดนครสวรรค์ จำแนกตามเพศ

(n = ๑๔๕)

การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล	เพศ				t	Sig.
	ชาย (๑๑๒ คน)		หญิง (๓๓ คน)			
	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D		
หลักนิติธรรม	๓.๘๑	๐.๕๔	๓.๘๕	๐.๖๒	-.๓๕๙	๐.๗๒๐
หลักคุณธรรม	๓.๙๔	๐.๔๖	๓.๙๒	๐.๕๓	.๒๗๓	๐.๗๘๕
หลักความโปร่งใส	๓.๙๐	๐.๔๗	๓.๗๘	๐.๕๙	๑.๑๕๒	๐.๒๕๑
หลักการมีส่วนร่วม	๓.๙๑	๐.๔๕	๓.๙๘	๐.๔๗	-.๗๔๑	๐.๔๖๐
หลักความรับผิดชอบ	๓.๘๘	๐.๔๔	๓.๘๗	๐.๕๓	.๑๔๘	๐.๘๘๒
หลักความคุ้มค่า	๓.๘๓	๐.๕๒	๓.๘๕	๐.๕๓	-.๒๒๕	๐.๘๒๒
<b>รวม</b>	<b>๓.๘๘</b>	<b>๐.๓๙</b>	<b>๓.๘๗</b>	<b>๐.๔๘</b>	<b>.๐๔๘</b>	<b>๐.๙๖๒</b>

จากตารางที่ ๔.๙ พบว่า บุคลากรที่มีเพศต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารงานตามธรรมาภิบาลของโรงเรียนนวมินทราชูทิศมัชฌิม โดยรวมและพิจารณาเป็นรายด้าน ไม่แตกต่างกัน จึงปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้

**สมมติฐานที่ ๒** บุคลากรที่มีอายุต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารงานตาม  
 ธรรมเนียมปฏิบัติของโรงเรียนนวมินทราชูทิศมัชฌิม จังหวัดนครสวรรค์แตกต่างกัน

**ตารางที่ ๔.๑๐** การเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรต่อการบริหารงานตามธรรมเนียมปฏิบัติ  
 ของโรงเรียนนวมินทราชูทิศมัชฌิม จังหวัดนครสวรรค์ เมื่อจำแนกตามอายุ  
 (n = ๑๔๕)

การบริหารงานตาม หลักธรรมเนียมปฏิบัติ	อายุ						F	Sig
	๓๑-๔๐ปี		๔๑-๕๐ปี		มากกว่า๖๐			
	(๕๗ คน)		(๘๓ คน)		(๕ คน)			
	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D		
หลักนิติธรรม	๓.๘๕	.๕๗๔	๓.๘๑	.๕๖๙	๓.๖๘	.๔๓๘	.๒๕๒	.๗๗๘
หลักคุณธรรม	๓.๙๕	.๕๒๒	๓.๙๔	.๔๕๔	๓.๗๖	.๓๕๘	.๓๕๓	.๗๐๓
หลักความโปร่งใส	๓.๘๔	.๔๗๙	๓.๙๐	.๕๒๙	๓.๗๒	.๓๐๓	.๔๘๙	.๖๑๔
หลักการมีส่วนร่วม	๓.๙๕	.๔๗๖	๓.๙๒	.๔๔๒	๓.๗๒	.๔๖๐	.๕๗๘	.๕๖๓
หลักความรับผิดชอบ	๓.๙๓	.๔๗๙	๓.๘๕	.๔๔๙	๓.๖๔	.๕๓๗	๑.๑๘๔	.๓๐๙
หลักความคุ้มค่า	๓.๘๘	.๕๐๐	๓.๘๐	.๕๔๘	๓.๖๘	.๔๖๐	.๕๖๑	.๕๗๒
<b>รวม</b>	<b>๓.๙๐</b>	<b>.๔๓๐</b>	<b>๓.๘๗</b>	<b>.๔๑๔</b>	<b>๓.๗๐</b>	<b>.๓๓๕</b>	<b>.๕๔๐</b>	<b>.๕๘๔</b>

จากตารางที่ ๔.๑๐ พบว่า บุคลากรที่มีอายุต่างกันมีความคิดเห็นต่อการบริหารงาน  
 ตามธรรมเนียมปฏิบัติของโรงเรียนนวมินทราชูทิศมัชฌิม โดยรวมและพิจารณาเป็นรายด้าน ไม่  
 แตกต่างกัน กันทุกด้านจึงปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้

**สมมติฐานที่ ๓** บุคลากรที่มีตำแหน่งต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารงานตามธรรมเนียมปฏิบัติของโรงเรียนนวมินทราชูทิศมัชฌิม จังหวัดนครสวรรค์ แตกต่างกัน

**ตารางที่ ๔.๑๑** การเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรต่อการบริหารงานตามธรรมเนียมปฏิบัติของโรงเรียนนวมินทราชูทิศมัชฌิม จังหวัดนครสวรรค์ จำแนกตามตำแหน่ง

(n = ๑๔๕)

การบริหารงานตาม หลักธรรมาภิบาล	ตำแหน่ง						F	Sig
	ผู้บริหาร		ฝ่ายวิชาการ		ครู			
	( ๕ คน )		( ๗๔ คน )		( ๖๖ คน )			
	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D		
หลักนิติธรรม	๓.๖๘	.๔๓๘	๓.๗๖	.๖๒๑	๓.๙๐	.๔๙๙	๑.๑๗๐	.๓๑๑๓
หลักคุณธรรม	๓.๗๖	.๓๕๘	๓.๙๑	.๕๑๐	๓.๙๗	.๔๔๘	.๖๑๔	.๕๕๔๓
หลักความโปร่งใส	๓.๗๒	.๓๐๓	๓.๘๗	.๕๕๒	๓.๘๘	.๕๖๐	.๒๓๑๑	.๗๙๔
หลักการมีส่วนร่วม	๓.๗๒	.๔๖๐	๓.๘๘	.๕๖๗	๓.๙๙	.๔๓๗	๑.๔๙๕	.๒๒๒๘
หลักความรับผิดชอบ	๓.๖๔	.๕๓๗	๓.๘๗	.๕๖๘	๓.๙๑	.๔๕๖	.๗๙๓	.๔๕๕๔
หลักความคุ้มค่า	๓.๖๘	.๔๖๐	๓.๗๘	.๕๗๗	๓.๙๐	.๕๖๔	๑.๑๔๘	.๓๒๐
<b>รวม</b>	๓.๗๐	.๓๓๕	๓.๘๕	.๔๕๘	๓.๙๒	.๓๗๐	๑.๐๗๓	.๓๔๕

จากตารางที่ ๔.๑๑ พบว่า บุคลากรที่มีตำแหน่งแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการบริหารงานตามธรรมเนียมปฏิบัติของโรงเรียนนวมินทราชูทิศมัชฌิม โดยรวมและพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า บุคลากรมีความคิดเห็น ไม่แตกต่างกันทุกด้าน จึงปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้

**สมมติฐานที่ ๔** บุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงานต่างกัน ความคิดเห็นต่อการบริหารงานตามธรรมเนียมปฏิบัติของโรงเรียนนวมินทราชูทิศมัชฌิม จังหวัดนครสวรรค์ แตกต่างกัน

**ตารางที่ ๔.๑๒** การเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรต่อการบริหารงานตามธรรมเนียมปฏิบัติของโรงเรียนนวมินทราชูทิศมัชฌิม จังหวัดนครสวรรค์ จำแนกตามประสบการณ์

(n = ๑๔๕)

การบริหารงานตาม หลักธรรมเนียมปฏิบัติ	ประสบการณ์การทำงาน						F	Sig
	๕ - ๑๐ ปี		๑๑ - ๑๕ ปี		ตั้งแต่ ๑๕ ปี ขึ้นไป			
	(๑๙)		(๙๓ คน)		(๓๓)			
	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D		
หลักนิติธรรม	๓.๙๓	.๓๙๖	๓.๙๖	.๕๕๙	๓.๖๗	.๖๔๒	๑.๗๙๓	.๑๗๒
หลักคุณธรรม	๓.๙๕	.๓๙๒	๓.๙๙	.๔๖๙	๓.๗๙	.๕๒๔	๒.๔๙๖	.๐๙๖
หลักความโปร่งใส	๓.๙๔	.๓๖๙	๓.๙๓	.๔๙๕	๓.๗๒	.๕๙๐	๒.๑๔๖	.๑๒๑
หลักการมีส่วนร่วม	๓.๙๑	.๓๒๒	๓.๙๙	.๔๕๒	๓.๗๕	.๔๙๙	๓.๗๑๙	.๐๒๗*
หลักความรับผิดชอบ	๓.๙๓	.๓๙๖	๓.๙๔	.๔๔๒	๓.๖๙	.๕๒๐	๓.๙๑๓	.๐๒๔*
หลักความคุ้มค่า	๓.๙๑	.๓๖๑	๓.๙๑	.๔๙๑	๓.๕๕	.๕๓๓	๖.๔๗๐	.๐๐๒*
<b>รวม</b>	<b>๓.๙๑</b>	<b>.๓๐๒</b>	<b>๓.๙๔</b>	<b>.๓๙๕</b>	<b>๓.๖๙</b>	<b>.๔๙๗</b>	<b>๔.๔๗๙</b>	<b>.๐๑๓*</b>

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

จากตารางที่ ๔.๑๒ พบว่า บุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารงานตามหลักธรรมเนียมปฏิบัติของโรงเรียนนวมินทราชูทิศมัชฌิม โดยรวมและพิจารณาเป็นรายด้าน หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ หลักความคุ้มค่ามี พบว่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่มีระดับ ๐.๐๕ ส่วนด้านอื่นไม่แตกต่างกัน

ดังนั้นจึงได้ทำการเปรียบเทียบ ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ โดยรวมและพิจารณาเป็นรายด้าน ตามหลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด (Least Significant Difference: LSD) รายละเอียดดังแสดงในตารางที่ ๔.๑๓ - ๔.๑๖



ตารางที่ ๔.๑๓ การเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด (LSD)  
โดยภาพรวม

(n = ๑๔๕)

ประสบการณ์ทำงาน	$\bar{X}$	ประสบการณ์ทำงาน		
		๕ - ๑๐ ปี	๑๑ - ๑๕ ปี	ตั้งแต่ ๑๕ ขึ้นไป
		๓.๙๑	๓.๘๘	๓.๖๙
๕ - ๑๐ ปี	๓.๙๑	-	-.๐๓	.๒๒
๑๑ - ๑๕ ปี	๓.๘๘		-	.๒๕*
ตั้งแต่ ๑๕ ขึ้นไป	๓.๖๙			-

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

จากตารางที่ ๔.๑๓ พบว่า โดยภาพรวมบุคลากรที่มีประสบการณ์ทำงาน ๕ - ๑๐ ปี มีความคิดเห็นว่าการบริหารงานตามธรรมาภิบาลของโรงเรียนนวมินทราชูทิศมัธยม น้อยกว่าบุคลากรที่มีประสบการณ์ทำงาน ๑๑ - ๑๕ ปี และ ๑๕ ปีขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

ตารางที่ ๔.๑๔ การเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด (LSD)  
ด้านหลักการมีส่วนร่วม

(n = ๑๔๕)

ประสบการณ์ทำงาน	$\bar{X}$	ประสบการณ์ทำงาน		
		๕ - ๑๐ ปี	๑๑ - ๑๕ ปี	ตั้งแต่ ๑๕ ขึ้นไป
		๓.๘๔	๓.๙๓	๓.๙๙
๕ - ๑๐ ปี	๓.๘๔	-	-.๐๙	.๑๖
๑๑ - ๑๕ ปี	๓.๙๓		-	.๒๕*
ตั้งแต่ ๑๕ ขึ้นไป	๓.๙๙			-

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

จากตารางที่ ๔.๑๔ พบว่า บุคลากรที่มีประสบการณ์ทำงาน ๕ - ๑๐, ๑๑ - ๑๕ ปี มีความคิดเห็นว่าการบริหารงานตามธรรมาภิบาลของโรงเรียนนวมินทราชูทิศมัธยม จังหวัด นครสวรรค์ มากกว่า บุคลากรที่มีประสบการณ์ทำงาน ๑๕ ปีขึ้นไปด้านหลักการมีส่วนร่วม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

ตารางที่ ๔.๑๕ การเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด ( LSD )  
ด้านหลักความรับผิดชอบ

(n = ๑๔๕)

ประสบการณ์ทำงาน	— X	ประสบการณ์ทำงาน		
		๕ - ๑๐ ปี	๑๑ - ๑๕ ปี	ตั้งแต่ ๑๕ ขึ้นไป
		๓.๙๓	๓.๙๔	๓.๖๘
๕ - ๑๐ ปี	๓.๙๓	-	-.๐๑	.๒๔*
๑๑ - ๑๕ ปี	๓.๙๔		-	.๒๕*
ตั้งแต่ ๑๕ ขึ้นไป	๓.๖๘			-

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

จากตารางที่ ๔.๑๕ พบว่า บุคลากรที่มีประสบการณ์ทำงาน ๕-๑๐และ๑๑-๑๕ ปี มีความคิดเห็นว่าการบริหารงานตามธรรมาภิบาลของโรงเรียนนวมินทราชูทิศมัธยม มากกว่าบุคลากรที่มีประสบการณ์ทำงาน ๑๕ ปีขึ้นไปด้านหลักความรับผิดชอบอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

ตารางที่ ๔.๑๖ การเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด ( LSD )  
ด้านหลักความคุ้มค่า

(n = ๑๔๕)

ประสบการณ์ทำงาน	— X	ประสบการณ์ทำงาน		
		๕ - ๑๐ ปี	๑๑ - ๑๕ ปี	ตั้งแต่ ๑๕ ขึ้นไป
		๓.๙๑	๓.๙๑	๓.๕๕
๕ - ๑๐ ปี	๓.๙๑	-	-.๐๑	.๓๕*
๑๑ - ๑๕ ปี	๓.๙๑		-	.๓๖*
ตั้งแต่ ๑๕ ขึ้นไป	๓.๕๕			-

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

จากตารางที่ ๔.๑๖ พบว่า บุคลากรที่มีประสบการณ์ทำงาน ๕-๑๐ ปี และ ๑๑-๑๕ ปี มีความคิดเห็นว่าการบริหารงานตามธรรมาภิบาลของโรงเรียนนวมินทราชูทิศมัชฌิม จังหวัดนครสวรรค์ มากกว่าบุคลากรที่มีประสบการณ์ทำงาน ๑๕ ปีขึ้นไป ด้านหลักความคุ้มค่าอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

**สมมติฐานที่ ๕** บุคลากรที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารงานตามธรรมาภิบาลของโรงเรียนนวมินทราชูทิศมัชฌิม จังหวัดนครสวรรค์ แตกต่างกัน

ตารางที่ ๔.๑๗ การเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรต่อการบริหารงานตามธรรมาภิบาลของโรงเรียนนวมินทราชูทิศมัชฌิม จังหวัดนครสวรรค์ จำแนกตามระดับการศึกษา

(n = ๑๔๕)

การบริหารงานตาม หลักธรรมาภิบาล	ระดับการศึกษา						F	Sig.
	ปริญญาตรี (๑๓๘ คน)		ปริญญาโท (๕ คน)		ปริญญาเอก (๒ คน)			
	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D		
หลักนิติธรรม	๓.๘๒	.๕๘๖	๓.๙๖	.๔๕๖	๓.๖๐	.๘๔๙	.๓๐๑	.๗๔๑
หลักคุณธรรม	๓.๙๒	.๔๘๑	๔.๓๖	.๑๖๗	๓.๘๐	.๒๘๓	๒.๑๕๐	.๑๒๐
หลักความโปร่งใส	๓.๘๗	.๕๐๘	๔.๐๘	.๓๐๓	๓.๖๐	.๕๖๖	.๗๒๔	.๔๘๗
หลักการมีส่วนร่วม	๓.๙๑	.๔๕๐	๔.๔๐	.๓๗๔	๓.๘๐	.๕๖๖	๒.๙๗๒	.๐๕๔
หลักความรับผิดชอบ	๓.๘๗	.๔๖๕	๔.๑๖	.๒๖๑	๓.๘๐	.๔๖๔	.๙๘๑	.๓๗๘
หลักความคุ้มค่า	๓.๘๑	.๕๑๘	๔.๔๔	.๕๑๘	๔.๐๐	.๕๑๘	๓.๗๕๖*	.๐๒๖
รวม	๓.๘๗	.๔๑๘	๔.๒๓	.๑๘๗	๓.๗๗	.๕๑๙	๑.๙๗๒	.๑๔๓

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

จากตารางที่ ๔.๑๗ พบว่า บุคลากรที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนนวมินทราชูทิศมัชฌิม โดยรวมไม่แตกต่างกันจึงปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้ และพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า หลักความคุ้มค่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

ดังนั้นจึงได้ทำการเปรียบเทียบ ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ พิจารณาเป็นรายด้าน หลักความรับผิดชอบ จำแนกตามระดับการศึกษาด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด รายละเอียดดังแสดงในตารางที่ ๔.๑๘

ตารางที่ ๔.๑๘ การเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด ( LSD )  
ด้านหลักความคุ้มค่า

(n = ๑๔๕)

ระดับการศึกษา	$\bar{X}$	ระดับการศึกษา		
		ปริญญาตรี	ปริญญาโท	ปริญญาเอก
		๓.๘๑	๔.๔๔	๔.๐๐
ปริญญาตรี	๓.๘๑	-	-.๖๓*	-.๑๙
ปริญญาโท	๔.๔๔		-	.๔๔
ปริญญาเอก	๔.๐๐			-

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

จากตารางที่ ๔.๑๖ พบว่า บุคลากรที่มีระดับการศึกษามีความคิดเห็นต่อการบริหารงานตามธรรมาภิบาลของโรงเรียนนวมินทราชูทิศมัชฌิม ที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี น้อยกว่าบุคลากรที่มีการศึกษาระดับปริญญาโท ด้านหลักความคุ้มค่าอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

๔.๕ ข้อมูลปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะ เกี่ยวกับการบริหารงานตามหลัก ธรรมาภิบาล

๑.ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล:  
กรณีศึกษา โรงเรียนนวมินทราชูทิศมัชฌิม จังหวัดนครสวรรค์ของหลักนิติธรรม

- ๑) ผู้บริหารไม่ควรเลือกใช้งาน เลือกปฏิบัติในแต่ละบุคคล
- ๒) ผู้บริหารควรบริหารงานด้วยหลักเหตุผล ไม่ควรบริหารงานด้วยอารมณ์เท่านั้น
- ๓) ควรมีมาตรฐานเดียวกัน ไม่มีเส้นสาย มีความยุติธรรม
- ๔) ควรปรับปรุงข้อบังคับ ระเบียบ คำสั่งให้ทันสมัย
- ๕) ควรมีการกระจายอำนาจในการบริหารงาน ไม่ควรรวมศูนย์อำนาจอยู่เพียงแต่ผู้บริหารเพียงคนเดียว

**๒.ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล:**  
**กรณีศึกษา โรงเรียนนวมินทราชูทิศมัชฌิม จังหวัดนครสวรรค์ของหลักคุณธรรม**

- ๑) ควรยกเลิกระบบอุปถัมภ์ และพิจารณาตามผลงานและความสามารถ
- ๒) ควรเสริมสร้างจิตสำนึกที่ดีในการทำงานด้วยความทุ่มเท และเสียสละ
- ๓) ควรให้ความเสมอภาคแก่ข้าราชการทุกคน
- ๔) ควรมีการอบรมในเรื่องคุณธรรมในการปฏิบัติงานอยู่เสมอ
- ๕) การทำงานควรมีความซื่อสัตย์ ขยัน อดทน

**๓.ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล:**  
**กรณีศึกษา โรงเรียนนวมินทราชูทิศมัชฌิม จังหวัดนครสวรรค์ของหลักความโปร่งใส**

- ๑) ควรมีการตรวจสอบได้ในทุกกรณี
- ๒) ควรมีการบริหารงานอย่างโปร่งใส ไม่มีการทุจริตคอร์รัปชัน
- ๓) ควรมีความโปร่งใส และตรวจสอบได้ทุกหน่วยงาน

**๔.ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล:**  
**กรณีศึกษา โรงเรียนนวมินทราชูทิศมัชฌิม จังหวัดนครสวรรค์ของหลักมีส่วนร่วม**

- ๑) ควรให้บุคลากรหรือข้าราชการมีส่วนร่วมในการเลื่อนตำแหน่งกับ  
ผู้บังคับบัญชา
- ๒) บุคลากรหรือข้าราชการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นแต่ไม่ค่อยได้รับความสนใจเท่าที่ควร
- ๓) ควรให้บุคลากรหรือข้าราชการมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ เพื่อการสร้างสรรค์งานที่ดีต่อไป

**๕.ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล:**  
**กรณีศึกษา โรงเรียนนวมินทราชูทิศมัชฌิม จังหวัดนครสวรรค์ของหลักความรับผิดชอบ**

- ๑) ควรที่จะมอบหมายงานในหน้าที่ความรับผิดชอบให้ชัดเจน และเหมาะสมกับ  
ตำแหน่งงาน
- ๒) ควรช่วยกันรับผิดชอบทรัพย์สินของหน่วยงาน เสมือนทรัพย์สินของตัวเอง
- ๓) ควรมีการรับผิดชอบเฉพาะงานที่ตนเองทำ ไม่ควรก้าวล่วงงานของผู้อื่น
- ๔) บุคลากรทุกคนควรมีความรับผิดชอบในการทำงาน เช่น การตรงต่อเวลา  
การตัดสินใจที่ถูกต้อง เป็นต้น
- ๕) เมื่อการทำงานเกิดปัญหาขึ้นควรมีความรับผิดชอบร่วมกันทั้งผู้บริหาร  
ผู้ปฏิบัติงานหรือลูกจ้าง

๖.ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล:  
กรณีศึกษา โรงเรียนนวมินทราชูทิศมัธยม จังหวัดนครสวรรค์ของหลักความคุ้มค่า

- ๑) ผู้บริหารควรรยึดหลักการบริหารธรรมาภิบาลอยู่เสมอ
- ๒) การปฏิบัติงานควรรยึดหลักความไม่ประมาทเพื่อความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน
- ๓) ไม่ควรนำวัสดุอุปกรณ์ของหน่วยงานไปใช้ส่วนตัว
- ๔) ควรมีการปรับปรุง ซ่อมแซม วัสดุอุปกรณ์ที่พอใช้ได้อยู่เสมอเพื่อให้เกิดความคุ้มค่าในการทำงาน

## บทที่ ๕

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนนวมินทราชูทิศ มัชฌิม จังหวัดนครสวรรค์ มีวัตถุประสงค์ของการวิจัยคือ ๑) เพื่อศึกษาการบริหารงานตามธรรมาภิบาลของโรงเรียนนวมินทราชูทิศมัชฌิม จังหวัดนครสวรรค์ ๒) เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อการบริหารงานตามธรรมาภิบาล ของโรงเรียนนวมินทราชูทิศมัชฌิม จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลและ 3) ศึกษาปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะ ต่อการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียนนวมินทราชูทิศมัชฌิม กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยได้แก่ ผู้บริหาร ครูเจ้าหน้าที่ โรงเรียนนวมินทราชูทิศมัชฌิม จำนวน ๑๔๕ คน ซึ่งใช้วิธีแบบเจาะจง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการและมาตราส่วนประเมินค่า ๕ ระดับ และแบบสอบถามปลายเปิด ซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้นเอง โดยมีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ ๐.๙๖ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อการวิจัยทางสังคมศาสตร์ สถิติที่ใช้ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เปรียบเทียบโดยการทดสอบสมมติฐานค่าที (t-test) การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way Analysis of Variance) และเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่โดยวิธีผลต่างนัยสำคัญที่น้อยที่สุด (Least Significant Different: LSD.) ดังนี้

#### ๕.๑ สรุปผลการวิจัย

##### ๕.๑.๑ ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถาม

พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชายจำนวน ๑๑๒ คน คิดเป็นร้อยละ ๗๗.๒ เพศหญิงจำนวน ๓๓ คิดเป็นร้อยละ ๒๒.๘ คนมี โดยส่วนมากมีอายุตั้งแต่ ๔๑-๕๐ ปี มีจำนวน ๘๓ คน คิดเป็นร้อยละ ๕๗.๒ มีตำแหน่งฝ่ายวิชาการ จำนวน ๗๔ คน คิดเป็นร้อยละ ๕๑.๐ ประสบการณ์ทำงานตั้งแต่ ๑๑ - ๑๕ ปี จำนวน ๘๓ คน คิดเป็นร้อยละ ๖๔.๑ และมีระดับการศึกษาปริญญาตรี จำนวน ๑๓๘ คน คิดเป็นร้อยละ ๙๕.๒

๕.๑.๒ บุคลากรมีความคิดเห็นต่อการบริหารงานตามธรรมาภิบาล ของโรงเรียนนวมินทราชูทิศมัชฌิมจังหวัดนครสวรรค์ สภาพการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลทั้ง ๖ ด้าน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านดังมีรายละเอียดแต่ละด้านสรุปได้ ดังนี้

ความคิดเห็นของผู้บริหาร รองผู้บริหาร ฝ่ายวิชาการ และครูต่อการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล : ของโรงเรียนนวมินทราชูทิศมัชฌิม พบว่า บุคลากรของโรงเรียนนวมินทราชูทิศมัชฌิมมีความคิดเห็นต่อการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๘๘) เมื่อพิจารณาในแต่ละด้านพบว่า มีความคิดเห็นต่อการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลทุกด้าน อยู่ในระดับมากทุกด้าน

เมื่อพิจารณาในแต่ละด้านสรุปได้ดังนี้

**ด้านหลักนิติธรรม** พบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นต่อการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล ด้านหลักนิติธรรม โดยรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๗๒) เมื่อพิจารณารายละเอียดในแต่ละข้อพบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นเรื่องการออกกฎ บัญญัติ จัดให้มีการทำประชาพิจารณ์ เปิดโอกาสให้คณะครูและนักเรียนได้แสดงความคิดเห็น การบริหารงานของโรงเรียนมีความชัดเจน อยู่ โรงเรียนมีการปรับปรุงกฎระเบียบ อยู่ในระดับมากทุกข้อ

**ด้านหลักคุณธรรม** พบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นต่อการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล ด้านหลักคุณธรรม โดยรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๘๔) เมื่อพิจารณารายละเอียดในแต่ละข้อพบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นเรื่อง ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเที่ยงธรรม มีมนุษยสัมพันธ์ มีความซื่อสัตย์สุจริต ปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดี บริหารงานโดยยึดหลักความถูกต้องและเป็นธรรม อยู่ในระดับมากทุกข้อ

**ด้านหลักความโปร่งใส** พบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นต่อการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล ด้านหลักความโปร่งใส โดยรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๘๗) เมื่อพิจารณารายละเอียดในแต่ละข้อพบว่า การบริหารงานกิจกรรมต่างๆมีการสรุปเปิดเผย เปิดโอกาสให้ติดตามตรวจสอบแผนงาน ตรงไปตรงมา พร้อมทั้งจะได้รับการตรวจสอบตลอดเวลา ข้อมูลข่าวสารถูกต้องตรงกับความเป็นจริง อยู่ในระดับมากข้อ

**ด้านหลักการมีส่วนร่วม** บุคลากรมีความคิดเห็นต่อการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล ด้านหลักการมีส่วนร่วม โดยรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๘๒) เมื่อพิจารณารายละเอียดในแต่ละข้อพบว่า บุคลากรของโรงเรียนมีอิสระในความคิด และสามารถแสดงความคิดเห็นได้ เปิดโอกาสให้คณะครูและนักเรียนเข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเรื่องสำคัญที่มีผลกระทบต่อโรงเรียนโรงเรียนเปิดโอกาสให้คณะครูและนักเรียนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการประเมินผลงานเปิดโอกาสให้คณะครูและนักเรียนได้เสนอความคิดเห็นในการแก้ไขปัญหา เปิดโอกาสให้คณะครูและนักเรียนเข้าไปมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมทางด้านการกุศลของโรงเรียนสำหรับข้ออื่นๆ ที่เหลือ บุคลากรมีการบริหารงาน อยู่ในระดับมากทุกข้อ

**ด้านหลักความรับผิดชอบ** พบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นต่อการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล ด้านหลักความรับผิดชอบ โดยรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๘๘) เมื่อพิจารณารายละเอียดในแต่ละข้อพบว่า นำโครงการ กิจกรรม หรือแผนงานที่ตกลงไว้ไป



ดำเนินการให้เห็นเป็นรูปธรรม ความเอาใจใส่ต่อปัญหาของคณะครูและนักเรียน การให้บริการต่างๆ ของโรงเรียนให้ด้วยความรับผิดชอบ คำนึงถึงความรับผิดชอบต่อสังคม มีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมากทุกข้อ

**ด้านหลักความคุ้มค่า** พบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นต่อการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล ด้านหลักความคุ้มค่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๘๓) เมื่อพิจารณารายละเอียดในแต่ละข้อพบว่า ใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อส่วนรวมและโรงเรียนมีการรณรงค์ให้ครูผู้สอนประหยัดทรัพยากรธรรมชาติการจัดสรรตำแหน่งบุคลากรมีความเหมาะสมและความชำนาญเฉพาะด้านในการปฏิบัติหน้าที่การใช้งบประมาณมีความคุ้มค่า เมื่อเปรียบเทียบกับผลงานที่โรงเรียนได้รับการปฏิบัติงานของครูผู้สอนมีความรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ สำหรับข้ออื่นๆ ที่เหลือ บุคลากรมีการบริหารงาน อยู่ในระดับมากทุกข้อ

#### **๕.๑.๓ ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรต่อการบริหารงานตามธรรมาภิบาลของโรงเรียนนวมินทราชูทิศมัชฌิม จังหวัดนครสวรรค์**

ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหาร รองผู้บริหาร ฝ่ายวิชาการ และครูต่อการบริหารงานตามธรรมาภิบาลของโรงเรียนนวมินทราชูทิศมัชฌิม จังหวัดนครสวรรค์ การทดสอบสมมติฐานโดยความแตกต่างระหว่างตัวแปร ได้แก่ การจำแนกตาม เพศ, อายุ, ตำแหน่ง, ประสบการณ์ทำงาน, ระดับการศึกษา ตามสมมติฐานที่ ๑-๕ ดังนี้

**เพศ** พบว่า บุคลากรที่มีเพศต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารงานตามธรรมาภิบาลของโรงเรียนนวมินทราชูทิศมัชฌิม โดยรวมและพิจารณาเป็นรายด้าน ไม่แตกต่างกัน จึงปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้

**อายุ** พบว่า บุคลากรที่มีอายุต่างกันมีความคิดเห็นต่อการบริหารงานตามธรรมาภิบาลของโรงเรียนนวมินทราชูทิศมัชฌิม โดยรวมและพิจารณาเป็นรายด้าน ไม่แตกต่างกัน กันทุกด้านจึงปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้

**ตำแหน่ง** พบว่า บุคลากรที่มีตำแหน่งแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการบริหารงานตามธรรมาภิบาลของโรงเรียนนวมินทราชูทิศมัชฌิม โดยรวมและพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า บุคลากรมีความคิดเห็น ไม่แตกต่างกันทุกด้าน จึงปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้

**ประสบการณ์การทำงาน** บุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนนวมินทราชูทิศมัชฌิม โดยรวมและพิจารณาเป็นรายด้าน หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ หลักความคุ้มค่ามี พบว่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่มีระดับ ๐.๐๕ ส่วนด้านอื่นไม่แตกต่างกัน

**ระดับการศึกษา** พบว่า บุคลากรที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนนวมินทราชูทิศมัชฌิม โดยรวมไม่แตกต่างกันจึง

ปฏิเสขสมมติฐานที่ตั้งไว้ และพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า หลักความคุ้มค่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่มีระดับ ๐.๐๕ ส่วนด้านอื่นไม่แตกต่างกัน

**การอภิปรายผลตามสมมติฐาน** พบว่า บุคลากรของโรงเรียนมีความคิดเห็นต่อการบริหารงานตามธรรมาภิบาลของโรงเรียนนวมินทราชูทิศมัชฌิม โดยภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน จึงปฏิเสธตามสมมติฐานที่ตั้งไว้การวิจัย

#### **๕.๑.๔ ศึกษาปัญหาอุปสรรค และข้อเสนอแนะต่อการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนนวมินทราชูทิศมัชฌิม จังหวัดนครสวรรค์**

**หลักนิติธรรม** ผู้บริหารไม่ควรเลือกใช้งาน เลือกปฏิบัติในแต่ละบุคคล ผู้บริหารควรบริหารงานด้วยหลักเหตุผล ไม่ควรบริหารงานด้วยอารมณ์เท่านั้น ควรมีมาตรฐานเดียวกัน ไม่มีเส้นสาย มีความยุติธรรม ควรปรับปรุงข้อบังคับ ระเบียบ คำสั่งให้ทันสมัย ควรมีการกระจายอำนาจในการบริหารงาน ไม่ควรรวมศูนย์อำนาจอยู่เพียงแค่ผู้บริหารเพียงคนเดียว

**หลักคุณธรรม** ควรยกเลิกระบบอุปถัมภ์ และพิจารณาตามผลงานและความสามารถ ควรเสริมสร้างจิตสำนึกที่ดีในการทำงานด้วยความทุ่มเท และเสียสละ ควรให้ความเสมอภาคแก่ข้าราชการทุกคน ควรมีการอบรมในเรื่องคุณธรรมในการปฏิบัติงานอยู่เสมอ การทำงานควรมีความซื่อสัตย์ ชยัน อดทน

**หลักความโปร่งใส** ควรมีการตรวจสอบได้ในทุกกรณี ควรมีการบริหารงานอย่างโปร่งใส ไม่มีการทุจริตคอร์รัปชัน ควรมีความโปร่งใส และตรวจสอบได้ทุกหน่วยงาน

**หลักมีส่วนร่วม** ควรให้บุคลากรหรือข้าราชการมีส่วนร่วมในการเลื่อนตำแหน่งกับผู้บังคับบัญชา บุคลากรหรือข้าราชการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นแต่ไม่ค่อยได้รับความสนใจเท่าที่ควร ควรให้บุคลากรหรือข้าราชการมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ เพื่อการสร้างสรรค์งานที่ดีต่อไป

**หลักความรับผิดชอบ** ควรที่จะมอบหมายงานในหน้าที่ความรับผิดชอบให้ชัดเจนและเหมาะสมกับตำแหน่งงาน ควรช่วยกันรับผิดชอบทรัพย์สินของหน่วยงาน เสมือนทรัพย์สินของตัวเอง ควรมีการรับผิดชอบเฉพาะงานที่ตนเองทำ ไม่ควรก้าวล่วงงานของผู้อื่น บุคลากรทุกคนควรมีความรับผิดชอบในการทำงาน เช่น การตรงต่อเวลา การตัดสินใจที่ถูกต้อง เป็นต้น เมื่อการทำงานเกิดปัญหาขึ้นควรมีความรับผิดชอบร่วมกันทั้งผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงานหรือลูกจ้าง

**หลักความคุ้มค่า** ผู้บริหารควรยึดหลักการบริหารธรรมาภิบาลอยู่เสมอ การปฏิบัติงานควรมีหลักความไม่ประมาทเพื่อความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน ไม่ควรนำวัสดุอุปกรณ์ของหน่วยงานไปใช้ส่วนตัว ควรมีการปรับปรุง ซ่อมแซม วัสดุอุปกรณ์ที่พอใช้ได้อยู่เสมอเพื่อให้เกิดความคุ้มค่าในการทำงาน

## ๕.๒ อภิปรายผล

การอภิปรายผลการวิจัยครั้งนี้ จะกล่าวถึงการบริหารงานตามธรรมาภิบาลของโรงเรียนนวมินทราชูทิศมัธยม จังหวัดนครสวรรค์ โดยผู้วิจัยจะกล่าวถึงประเด็นที่สำคัญและน่าสนใจและนำมาอภิปรายผล ดังนี้

### ๑. ระดับการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน

จากการศึกษาเกี่ยวกับระดับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล ของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในการบริหารงานตามธรรมาภิบาลของโรงเรียนนวมินทราชูทิศมัธยม จังหวัดนครสวรรค์ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนใช้หลักธรรมาภิบาลในภาพรวมทุกด้านอยู่ในระดับมากที่สุดและระดับมาก ซึ่งแสดงให้เห็นว่าทั้งผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอนให้ความสำคัญในการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารสถานศึกษาให้ดีมีประสิทธิภาพ ทำให้การปฏิบัติงานในสถานศึกษาสำเร็จตามเป้าหมาย เมื่อพิจารณารายด้านมีประเด็นที่จะนำมาอภิปราย ดังนี้

**ด้านหลักนิติธรรม** จากการศึกษาพบว่า ในการบริหารงานของโรงเรียนใช้การบริหารงานธรรมาภิบาลส่วนใหญ่อยู่ในระดับมากทุกข้อ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๗๒) ข้อค้นพบดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า บุคลากรได้ทำตามความรู้ความสามารถที่เหมาะสม เป็นไปตามระเบียบของทางราชการและตามเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการบริหารกิจการนักเรียนเป็นไปตามระเบียบของทางหน่วยงาน โดยการปกครองนักเรียนมีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติอย่างเคร่งครัด มีการปฏิบัติ ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญในการบริหารงานวิชาการซึ่งเน้นความเป็นธรรม ตามระเบียบของทางราชการ เพื่อปลูกฝังให้นักเรียนเคารพกฎ ระเบียบ และกฎหมาย การบริหารงานธุรการ การเงิน งบประมาณ พักสุดให้เป็นไปตามระเบียบของทางราชการ และการบริหารงานอาคารสถานที่ตามระเบียบของทางราชการ การบริหารตามหลักนิติธรรมนี้เป็นแนวทางให้ข้าราชการไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารสถานศึกษาหรือครูผู้สอนจะต้องนำมาเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน สร้างความเป็นระเบียบวินัยให้เกิดขึ้นในสถานศึกษาทุกคนจะต้องยอมรับกฎระเบียบ ข้อบังคับที่ได้ร่วมกันกำหนดขึ้นและปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด โดยเฉพาะผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องคอยกำกับดูแลส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติตามระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ อันจะส่งผลให้การดำเนินงานด้านต่าง ๆ ของสถานศึกษาเป็นไปอย่างมีระบบและมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของเฉลิมชัย สมท่า<sup>๑</sup> ได้ศึกษาการบริหารงานโดยใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครูผู้ปฏิบัติการสอนในสังกัด

---

<sup>๑</sup>เฉลิมชัย สมท่า,การบริหารงานโดยใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูผู้ปฏิบัติการสอนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต ๑, วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยขอนแก่น. ๒๕๕๗) หน้า ๕๗.

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต ๑ พบว่า การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารอยู่ในระดับมาก

**ด้านคุณธรรม**จากการศึกษาพบว่า โรงเรียน ผู้บริหารสถานศึกษาใช้การบริหารงานตามหลักคุณธรรมอยู่ในระดับมากทุกข้อ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๙๔) ผลค้นพบดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า ใช้หลักคุณธรรมในการบริหารงานบุคคล โดยยึดหลักคุณธรรม มีความซื่อสัตย์สุจริต เที่ยงธรรม ให้การสนับสนุนบุคลากรอย่างทั่วถึง บุคลากรของโรงเรียน ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเที่ยงธรรม โดยการรณรงค์จัดกิจกรรมส่งเสริมความมีคุณธรรมและลักษณะอันพึงประสงค์แก่นักเรียนตามนโยบายของหน่วยงาน นอกจากนี้ก็ใช้หลักคุณธรรมในการบริหารงานความสัมพันธ์ชุมชน โดยใช้หลัก มนุษยสัมพันธ์ การบริหารงานวิชาการ โดยยึดหลักคุณธรรมมีภาวะความเป็นผู้นำ และปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา บริหารงานอาคารสถานที่ต่าง ๆ ให้มีความสะอาด ปลอดภัย สะอาด สวยงาม มีบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมที่ดี สำหรับครูผู้สอนใช้หลักคุณธรรมในการบริหารงานสถานศึกษาอยู่ในระดับดีทุกด้าน จะเห็นได้ว่าทั้งผู้บริหารและครูผู้สอนให้ความสำคัญในการใช้คุณธรรมในการบริหารงานในสถานศึกษาขึ้นอยู่กับระดับที่สูงเช่นกัน

การบริหารงานตามหลักคุณธรรมนับว่าเป็นสิ่งที่มีความสำคัญมากในการบริหารองค์กรและสถานศึกษา ถ้าผู้บริหารและครูผู้สอนหรือบุคลากร ยึดหลักคุณธรรมในการทำงาน จะสร้างความรัก ความสามัคคีขึ้นในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผู้บริหารสถานศึกษาต้องยึดหลักคุณธรรมนี้เป็นสำคัญ ให้ความรักความเมตตา เห็นอกเห็นใจ ปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต มีความขยันอดทน ยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม และเป็นแบบอย่างที่ดีต่อบุคลากรในองค์กรหรือสถานศึกษา อันจะส่งผลให้บุคลากรตั้งใจปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมาย สอดคล้องกับงานวิจัยของปราการ บุตรโยจินโท<sup>๒</sup> พบว่า การปฏิบัติตนเกี่ยวกับคุณธรรมและจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาทั้ง ๖ งาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งการประพฤติดนจะต้องปฏิบัติตัวดีจึงจะได้ชื่อว่าเป็นผู้บริหารที่มีคุณธรรม ซึ่งส่งผลให้เป็นที่รัก นับถือ ยกย่อง ศรัทธาของครูผู้สอน นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน

**ด้านหลักความโปร่งใส** จากการศึกษาพบว่าการบริหารงานของโรงเรียน ผู้บริหารสถานศึกษาใช้การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลในระดับมากที่สุดทุกด้าน (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๙๗) ผลค้นพบดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า การบริหารงานกิจกรรมต่าง ๆ มีการสรุปเปิดเผยต่อคณะบุคลากรและผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอนก็ใช้หลักธรรมาภิบาลอยู่ในระดับมากเช่นกัน ทั้งผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนให้ความสำคัญในเรื่องการบริหารงานบุคลากรด้วยความ

<sup>๒</sup>ปราการ บุตรโยจินโท, คุณธรรมและจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของบุคลากรในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเลย, วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยขอนแก่น. ๒๕๓๘) หน้า ๖๕.

โปร่งใส แสดงหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลงานของบุคลากรอย่างชัดเจนเป็นอันดับแรกของการบริหารงานด้วยความโปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้ ทั้งนี้เพื่อสร้างความเชื่อถือศรัทธาให้แก่บุคลากรในองค์กรและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุก ๆ ฝ่าย นอกจากนี้ตัวผู้บริหารจะต้องให้ความไว้วางใจมอบหมายงานที่สำคัญต่าง ๆ ให้แก่ครูผู้สอนร่วมกันรับผิดชอบ โดยเฉพาะเรื่องงบประมาณต่าง ๆ ที่สถานศึกษาได้รับจากหน่วยเหนือหรือองค์กรเอกชน และชุมชนร่วมสนับสนุนให้ข้าราชการครูและบุคลากรในหน่วยงานได้ทราบโดยทั่วถึงกัน และมีการวางแผนการใช้จ่ายงบประมาณของสถานศึกษาให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของงาน และเป็นประโยชน์ต่อการศึกษาให้มากที่สุด นอกจากนี้ควรมีการเผยแพร่ข่าวสารและประชาสัมพันธ์ความก้าวหน้าในการดำเนินงานของสถานศึกษาให้แก่ผู้ปกครองและชุมชนทราบโดยทั่วถึงกัน

การบริหารตามหลักความโปร่งใสนี้เป็นสิ่งที่มีความสำคัญไม่น้อย ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนใช้หลักธรรมาภิบาลอยู่ในระดับมากที่สุด และระดับมากไปในแนวทางเดียวกันเช่นกัน การเผยแพร่ข่าวสารและประชาสัมพันธ์ความก้าวหน้าในการดำเนินงานของสถานศึกษาให้แก่ผู้ปกครองและชุมชนทราบโดยทั่วถึงกัน อย่างตรงไปตรงมา ตรวจสอบได้ ความโปร่งใสเป็นบันไดก้าวแรกสู่การร่วมมือในการทำงานของบุคลากรที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจะส่งผลให้โรงเรียนมีประสิทธิภาพ

**ด้านหลักการมีส่วนร่วม** จากการศึกษาพบว่าผู้บริหารสถานศึกษาใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานทั้ง ๕ งานอยู่ในระดับมากทุกข้อที่ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๙๒) ผลค้นพบดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า สร้างความร่วมมือระหว่างโรงเรียนกับชุมชนในการพัฒนาโรงเรียนในทุกด้าน อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจจะเนื่องมาจากปัจจัยหลายประการ เช่น ผู้บริหารมีภาระงานอื่นเช่น การสัมมนา ดูงาน และงานที่ทางหน่วยงานระดับสูงมอบหมายแบบเร่งด่วนจึงไม่สามารถดูแลในด้านนี้ได้อย่างเต็มที่ส่วนครูผู้สอนมีการบริหารงานโดยใช้หลักการมีส่วนร่วมอยู่ในระดับมากทุกงาน ซึ่งในการบริหารงานสถานศึกษานี้ผู้บริหารงานและบุคลากรต้องมีความตระหนักและเห็นความสำคัญของการมีส่วนร่วมของคณะครู ผู้ปกครอง และชุมชน ต้องเปิดโอกาสให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการศึกษาได้มีโอกาสร่วมวางแผน กำหนดนโยบายการดำเนินงาน ร่วมแสดงความคิดเห็น ร่วมตัดสินใจ ส่งเสริมให้มีการทำงานเป็นทีม เป็นการช่วยสร้างเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างสถานศึกษาและชุมชน ซึ่งจะนำไปให้องค์กรประสบความสำเร็จในการทำงาน หรือมีอุปสรรคในการทำงานน้อยลง หรือทำให้สุขภาพขององค์กรเข้มแข็งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ พิสิทธิ์ หิริณวรงค์<sup>๓</sup> ที่ได้ทำการวิจัยเรื่องการบริหารโดยให้บุคลากรมีส่วนร่วมในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุดรธานี พบว่า สภาพปัจจุบันการ

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

บริหารงานโดยบุคลากรมีส่วนร่วมในการบริหารงานทั้ง ๖ งานของโรงเรียน มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เพราะการประชุมปรึกษาหารือ การร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมวิจารณ์และร่วมรับประโยชน์อันเกิดจากงานทำให้บุคลากรความพึงพอใจ มีขวัญกำลังใจในการทำงานดีขึ้น

#### ด้านหลักความรับผิดชอบ จากการศึกษาพบว่า การบริหารงานโรงเรียนใช้หลัก

ธรรมาภิบาลในการบริหารงานสถานศึกษาอยู่ในระดับมากทุกข้อ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๘๘) ผลค้นพบดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า การให้บริการต่างๆ ของโรงเรียนให้ด้วยความรับผิดชอบตอบสนองความต้องการของบุคลากรโรงเรียน งานของโรงเรียน ส่วนครูผู้สอนใช้หลักธรรมาภิบาล ผู้บริหารและครูผู้สอนมีความตั้งใจและเอาใจใส่ต่อการบริหารงาน ทั้งด้านการบริหารหลักสูตรการจัดการเรียนการสอน การประเมินผลการเรียน การนิเทศการติดตามผลการปฏิบัติงานด้วยความรับผิดชอบ มีการบริหารกิจการนักเรียน อาคารสถานที่ มีการติดตามตรวจสอบประเมินผล และรายงานผลการพัฒนาการศึกษาแก่ผู้ปกครอง ชุมชนและคณะกรรมการสถานศึกษาด้วยความรับผิดชอบ การบริหารด้วยหลักความรับผิดชอบเป็นสิ่งที่สำคัญ ผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอนเป็นผู้ที่มีความสำคัญในการจัดการศึกษาที่มีอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ เกียรติยศ เอี่ยมคงเอก<sup>๕</sup> ศึกษาการบริหารงานโรงเรียนตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา ในทรรณะบุคลากรโรงเรียนโพธิ์นิมิตรวิทยาคม จังหวัดนนทบุรี พบว่า ทิศนะบุคลากรต่อการบริหารงานโรงเรียนตามหลักธรรมาภิบาล พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก

ด้านหลักความคุ้มค่า จากการศึกษาพบว่า การบริหารงานโรงเรียนส่วนใหญ่อยู่ในระดับมากทุกข้อ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๘๓) ผลค้นพบดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า ใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อส่วนรวมและโรงเรียน มีการรณรงค์ให้ครูผู้สอนประหยัดทรัพยากรธรรมชาติ การบริหารงานอาคารสถานที่ได้อย่างคุ้มค่าเกิดประโยชน์สูงสุดแก่บุคลากรนักเรียนตลอดจนผู้ปกครอง และชุมชน ส่วนครูผู้สอนมีระดับการบริหารงาน การบริหารด้วยความคุ้มค่านี้มีความสำคัญมาก เช่นกัน การบริหารงานโดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านการใช้งบประมาณ การใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ที่มีอยู่อย่างจำกัดและคุ้มค่าของสถานศึกษาซึ่งได้รับจากงบประมาณของทางราชการ และเงินสนับสนุนจะต้องใช้อย่างมีประสิทธิภาพและคุ้มค่า อันส่งผลให้สถานศึกษาจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพและมีการพัฒนาการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ เกียรติยศ เอี่ยมคงเอก<sup>๕</sup> เช่นกัน

<sup>๕</sup> เกียรติยศ เอี่ยมคงเอก, การบริหารโรงเรียนตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในทรรณะบุคลากรโรงเรียนโพธิ์นิมิตรวิทยาคม จังหวัดนนทบุรี, ภาคนิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต (บัณฑิตวิทยาลัย: สถาบันราชภัฏพระนคร, ๒๕๔๖), บทคัดย่อ

<sup>๕</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้าบทคัดย่อ

### ๕.๓ ข้อเสนอแนะ

#### ๕.๓.๑ ข้อเสนอแนะ

๑. ควรมีการปรับปรุงแก้ไขเกี่ยวกับเรื่องหลักนิติธรรมเช่น กฎ ระเบียบข้อบังคับ มติ กฎหมายประกาศกระทรวงศึกษาธิการ ในการบริหารงานโรงเรียน นวมินทราชุติศม์ชฌิม
๒. ควรมีการปรับปรุงแก้ไขเกี่ยวกับเรื่องคุณธรรม เช่น มีความซื่อสัตย์ จริงใจ ขยัน อดทน ในการบริหารงานโรงเรียน
๓. ควรมีการปรับปรุงแก้ไขเกี่ยวกับเรื่องความโปร่งใส เช่น มีการเปิดเผยข้อมูล ข่าวสาร มีความไว้วางใจ ในการบริหารงานโรงเรียน
๔. ควรมีการปรับปรุงแก้ไขเกี่ยวกับเรื่องการมีส่วนร่วม เช่นมีความเสนอความคิดเห็นหรือการตัดสินใจในการแก้ไขปัญหาในการบริหารงานโรงเรียน
๕. ควรมีการปรับปรุงแก้ไขเกี่ยวกับเรื่องความรับผิดชอบเช่นมีความกระตือรือร้น ในการแก้ไขปัญหาเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่างและกล้าที่จะยอมรับผลจากการกระทำของตนเอง ในการบริหารงานโรงเรียน
๖. ควรมีการปรับปรุงแก้ไขเกี่ยวกับเรื่องความคุ้มค่าเช่น การบริหารจัดการและใช้ ทรัพยากรที่มีจำกัดให้เกิดประโยชน์ และพัฒนาทรัพยากรธรรมชาติให้สมบูรณ์ยั่งยืนในการ บริหารงานโรงเรียน
๗. ควรนำผลการศึกษานี้เป็นข้อมูลเพื่อประกอบการวางแผนการปฏิบัติงานพัฒนา บริหารสถานศึกษาให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

#### ๕.๓.๒ ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

๑. ควรให้มีการจัดการประชุมสัมมนาในโรงเรียน เพื่อให้ได้ ข้อมูลมาประกอบการ อธิบายผลจากการวัดเชิงปริมาณร่วมด้วยเพื่อศึกษาข้อมูลว่ามีการใช้หลักธรรมาภิบาลเหมือน หรือแตกต่างจากการวิจัยครั้งนี้
๒. ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร เพื่อ ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาประสิทธิภาพของผู้บริหาร
๓. ศึกษาประสิทธิภาพการใช้อยู่แบบการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลกับ สถานศึกษาหรือให้มีทัศนคติกับการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานโรงเรียนเพื่อจะได้เป็น แนวทางการปรับปรุง แก้ไข ให้เกิดการพัฒนากาการบริหารของโรงเรียน

## บรรณานุกรม

### ๑. ภาษาบาลี - ไทย

#### ก. ข้อมูลชั้นปฐมภูมิ (Primary Sources)

มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. พระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.

กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๓๗.

#### ข. เอกสารชั้นทุติยภูมิ (Secondary Sources)

##### ๑. หนังสือ :

กฎหมายแพ่งและพาณิชย์. ฉบับที่ ๕ (พ.ศ. ๒๕๐๖) และแก้ไขเพิ่มเติม. (พ.ศ. ๒๕๐๗) (พ.ศ. ๒๕๒๑), ข้อ ๒๒.

กรมวิชาการ. รายงานวิจัยของกรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ. (กรุงเทพมหานคร : ม.ป.ท. ๒๕๓๗).

กิตติ วีระศักดิ์. เทคนิคการบริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา ม. ต้น - ม.ปลาย. กรุงเทพมหานคร, โรงพิมพ์การศาสนา, ๒๕๓๗.

เกษม วัฒนชัย. (ศ.น.พ.). การบริหารเพื่อพัฒนาคุณภาพ. (กรุงเทพมหานคร : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, ๒๕๔๖).

\_\_\_\_\_ ธรรมเนียมปฏิบัติของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. (กรุงเทพมหานคร : สำนักนโยบายและแผนการศึกษา, ๒๕๔๖).

โกศล วงศ์สวรรค์ และสถิต วงศ์สวรรค์. ปัญหาสังคมไทย. (กรุงเทพมหานคร : บริษัทรวมสาส์น (๑๙๗๗) จำกัด, ๒๕๔๓).

ศิริน กุศลสถานภาพ. คำสั่งการสาธิตการบริหาร. (สงขลา : วิจิตรการพิมพ์, ม.ป.ท.).

คุณ โทษณ์ (รศ.). พุทธศาสนากับสังคมและวัฒนธรรมไทย. (กรุงเทพมหานคร : โอเดียนสโตร์, ๒๕๔๕).

จรัส สุวรรณเวลา จุดบอดบนทางสู่ธรรมเนียมปฏิบัติของบอร์ดองค์การมหาชน. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๖.

จุมพล สวัสดิ์ยากร (ดร). หลักการบริหารและมนุษยสัมพันธ์. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์สุวรรณภูมิ, ๒๕๒๐.



- \_\_\_\_\_ **รู้ทันทักษิณ**. พิมพ์ครั้งที่ ๔, กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ขอคิดด้วยคน, ๒๕๔๖.
- เจิมศักดิ์ ปิ่นทอง. **การมีส่วนร่วมของประชาชนในการพัฒนา**. กรุงเทพมหานคร : ศักดิ์โสภากการพิมพ์, ๒๕๒๗.
- ทิพาวดี เมฆสุวรรณ, **Good Governance การบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี**. หนังสือที่ระลึกประจำปี ๒๕๕๓ (เล่มที่ ๑๗), สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน, สำนักงาน ก.พ.
- ธงชัย สันติวงษ์. **หลักการจัดการ**. พิมพ์ครั้งที่ ๑๑, กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๓๗.
- \_\_\_\_\_ **องค์การและการบริหาร**. พิมพ์ครั้งที่ ๙, กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๓๗.
- ธีรรัตน์ กิจจาร์ักษ์. **คุณธรรมสำหรับผู้บริหาร**. คณะวิชาครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏเพชรบูรณ์, ๒๕๔๒.
- เรียรชัย เอี่ยมวรเมธ. **พจนานุกรมอังกฤษ-ไทย ฉบับมาตรฐาน**. กรุงเทพมหานคร : รวมสาส์น, ๒๕๓๘.
- นฤมล ทับจุมพล. **"แนวคิดและวาทกรรมว่าด้วย : ธรรมรัฐแห่งชาติ"**. ธรรมมาภิบาลกับคอร์ปชั่นในสังคมไทย, กรุงเทพมหานคร : สถาบันวชิรทัศน์, ๒๕๔๖.
- นิตย สัมมาพันธ์ (รศ.). **การบริหารเชิงพุทธ**. พิมพ์ครั้งที่ ๒, กรุงเทพมหานคร : โครงการส่งเสริมเอกสารวิชาการ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ร่วมกับสำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์, ๒๕๒๙.
- นิตี เอียวศรีวงศ์. **พระพุทธศาสนาในความเปลี่ยนแปลงของสังคมไทย**. กรุงเทพมหานคร : มูลนิธิโกมลคีมทอง, ๒๕๔๓.
- บวรศักดิ์ อุวรรณโณ. **ศูนย์ข้อมูลข่าวสารธรรมมาภิบาลการบินไทย**. (Thai Airways International) PCL - Public Information.htm
- บุญธรรม กิจปรีดาปรีสุทธิ. **ระเบียบวิธีวิจัยทางสังคมศาสตร์**. กรุงเทพมหานคร : บีแอนด์บีพับลิชซิ่ง, ๒๕๓๖.
- ปรีชา ช่างขวัญยืน. **ทรรศนะทางการเมืองของพระพุทธศาสนา**. กรุงเทพมหานคร : โครงการตำราคณะอักษรศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๐.
- ปัญญา สละทองตรง. **ธรรมคดี**. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์การศาสนา, ๒๕๔๐.
- ปิติเทพ อยู่ยี่นง. **"การเมืองเรื่องของเรา"**. ธรรมมาภิบาลในสังคมไทย, (วัน ๒๐/๑๐/๒๐๐๓)
- ฉลอง มาปรีดา. **คุณธรรมสำหรับผู้บริหาร**. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์, ๒๕๓๗.

- ฝ่ายวิชาการภาษาอังกฤษ บริษัท ซีเอ็ดยูเคชั่น จำกัด (มหาชน), พจนานุกรมอังกฤษ-ไทย ฉบับกะทัดรัด (SE-ED'S NEW COMPACT ENGLISH - THAI DICTIONART), กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดยูเคชั่น, ๒๕๔๓
- พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. ๒๕๔๒. กรุงเทพมหานคร : นานมีบุ๊คส์พับลิเคชั่นส์, ๒๕๔๖.
- พรนพ พุกะพันธ์, จริยธรรมธุรกิจ ยุคโลกาภิวัตน์, กรุงเทพมหานคร : จามจุรีโปรดักท์, ๒๕๔๕.
- \_\_\_\_\_.พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลศัพท์. พิมพ์ครั้งที่ ๘, กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๓๘.
- พระมหาวิเชียร ปุณฺณญาโณ, เหตุการณ์ปัจจุบัน. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์สุทรไพศาล, ๒๕๔๔.
- พระมหาเสริมชัย ชยมงคล. การบริหารวัด. พิมพ์ครั้งที่ ๕, (ราชบุรี : มูลนิธิพุทธภาวนาวิชาธรรมกาย, ๒๕๔๐.
- พระเมธีธรรมาภรณ์ (ประยูร ธรรมจิตโต). จรรยาบรรณของข้าราชการ.กรุงเทพมหานคร: มูลนิธิพุทธธรรม, ๒๕๓๘.
- พระราชบัญญัติคณะสงฆ์ (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๓๕, อ้างใน เฉลิมพล โสมอินทร์, ประวัติศาสตร์พระพุทธศาสนาและการปกครองคณะสงฆ์ไทย, กรุงเทพมหานคร : สุทรไพศาล, ๒๕๔๖.
- พิทยา ว่องกุล (บรรณาธิการ). **ธรรมรัฐ: จุดเปลี่ยนประเทศไทย**. กรุงเทพมหานคร : โครงการวิถีทรรศน์, ๒๕๔๑.
- พุทธทาสภิกขุ. **ความเป็นครู**. พิมพ์ครั้งที่ ๓, กรุงเทพมหานคร : โอ.เอส.พรีนติ้งเฮ้าส์, ๒๕๔๑.
- ไพโรธ เลิศพิริยกุลม. เอกสารวิชาการ หลักการบริหารและ การจัดการวัดในยุคโลกาภิวัตน์. กรมการศาสนาสำนักงานสภาสถาบันราชภัฏและมูลนิธิซิเมนต์ไทย, ๒๕๓๙.
- มนตรี กนกวารี. **รายงานประจำปี ๒๕๔๔ – ๒๕๔๕ ศาลรัฐธรรมนูญ**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี, ๒๕๔๖), หน้า ๑๕๓-๑๖๘. .ศ. ดร.จุมพล สวัสดิ์ยาก, หลักการบริหารและมนุษย์สัมพันธ์, กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์สุวรรณภูมิ, ๒๕๒๐.
- มานพ พลไพรินทร์. **คู่มือการบริหารกิจการคณะสงฆ์**. กรุงเทพมหานคร : หจก. ชูติมาการพิมพ์, มปป.
- ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๙.

วรทัต ลัยนันท์. การมีส่วนร่วมการปกครองส่วนท้องถิ่น อบต. กรุงเทพมหานคร : บรรณกิจ, ๒๕๔๕.

วรภัทร โตรณะเกษม. "การสร้าง **Good Governance** ในองค์กร". วารสาร กสท., กรุงเทพมหานคร: ม.ป.ท., ๒๕๔๒.

วิรัช ธีรพันธุ์เมธี. คำบรรยายกฎหมายปกครอง. พิมพ์ครั้งที่ ๓, กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ดวงแก้ว, ๒๕๔๔.

สถาบันพระปกเกล้า. **ตัวชี้วัดธรรมาภิบาล**. กรุงเทพมหานคร : สถาบันพระปกเกล้า, ๒๕๔๔.

สถาบันพระปกเกล้า. สำนักวิจัยพัฒนา. รายงานวิจัยเรื่อง "โครงการศึกษาเพื่อพัฒนาดัชนีวัดผล การพัฒนาระบบบริหารจัดการที่ดี", (เนนทบุรี : สถาบันพระปกเกล้า, ๒๕๔๔.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. **กรอบแนวคิดการพัฒนาสังคม**. สถาบันพระปกเกล้า, **สำนักวิจัยและพัฒนา** (สรุปผลการวิจัย)

สมเด็จพระญาณสังวร สมเด็จพระสังฆราช สกลมหาสังฆปริณายก, พระวรธรรมคฤ, กรุงเทพมหานคร : บริษัทสหธรรมิกจำกัด, ๒๕๔๒.

สมพงษ์ เกษมสิน. **การบริหารบุคคลแผนใหม่**. พิมพ์ครั้งที่ ๘, กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๖.

สมพร เทพสิทธิ, **คุณธรรม ๔ ประการตามพระบรมราโชวาท**, กรุงเทพมหานคร : สภาสังคมสงเคราะห์แห่งประเทศไทยในพระบรมราชูปถัมภ์, ๒๕๒๖.

สมาน รังสีโยกถุณ และสุธี สุทธิสมบุรณ์. **หลักการบริหารเบื้องต้น**. กรุงเทพมหานคร : ม.ป.ท., ๒๕๒๖.

สมิทธา จิตตลดาการ, **ทฤษฎีองค์การ (Organization Theory)**, พิมพ์ครั้งที่ ๒, กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๓๓.

สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ, **สาธาณบริหารศาสตร์**, พิมพ์ครั้งที่ ๓, กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๐.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, **วารสารเศรษฐกิจและสังคม**, กันยายน-ตุลาคม ๒๕๔๖, กรุงเทพมหานคร : สหมิตรพรินติ้ง, ๒๕๔๖), [บทสัมภาษณ์ ดร.บวรศักดิ์ อุวรรณโณ ของ นางนิตยา กมลวาทนิตา และน.ส.รวีวรรณ เลียดทอง.

สำนักงานคณะกรรมการวัฒนธรรมแห่งชาติ (Office of the National Culture Commission) **ฉลองกาญจนภิเษก**, กรุงเทพมหานคร: ๒๕๔๕.

สำนักงานปฏิรูปการศึกษา, เอกสารประกอบการอบรมผู้บริหารสถานศึกษา, กรุงเทพมหานคร:  
ม.ป.ท., ๒๕๔๕.

สิริวัฒน์ คำวันสา, ประวัติศาสตร์พระพุทธศาสนาในประเทศไทย, พิมพ์ครั้งที่ ๔,  
กรุงเทพมหานคร: จริยสุนิท วงศ์การพิมพ์, ๒๕๔๒.

สุธาวัลย์ เสถียรไทย (ดร.). ธรรมมาภิบาล การมีส่วนร่วมของประชาชนและกระบวนการ  
ทางด้านสิ่งแวดล้อม, กรุงเทพมหานคร : สายธาร, ๒๕๔๔.

สุโขทัยธรรมมาธิราช, มหาวิทยาลัย, เอกสารการสอนชุดวิชาความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหาร  
(Introduction to Administration) หน่วยที่ ๘ -๑๕, พิมพ์ครั้งที่ ๒๑,  
กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, ๒๕๓๙.

สุจิตรา อ่อนค้อม (รศ.ดร.), พระพุทธศาสนากับพระมหากษัตริย์ไทย, พิมพ์ครั้งที่ ๒,  
กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ บริษัทสหธรรมิก จำกัด, ๒๕๔๓.

สุทธิพงศ์ ตันตยาพิศาลสุทธิ (รวบรวมและเรียบเรียง), พระราชบัญญัติคณะสงฆ์ พ.ศ.  
๒๕๐๕ พระราชบัญญัติคณะสงฆ์(ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๓๕ กฎกระทรวง  
กฎหมายเถรสมาคม พร้อมด้วยระเบียบและคำสั่งมหาเถรสมาคมเกี่ยวกับการ  
ปกครองคณะสงฆ์และการพระศาสนา, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์การศาสนา ม.  
ป.ท.

สุเมธ ตันติเวชกุล (ดร.). การบรรยายพิเศษเรื่อง "เมืองไทยใสสะอาด", ในงานเลี้ยงสังสรรค์และ  
พูดคุยกันในหัวข้อที่น่าสนใจ ประจำเดือนพฤษภาคมของธนาคารสมอหญิง วป  
ร.กจ., วันพุธที่ ๑๒ พฤษภาคม ๒๕๔๗, ณ ห้องอมรินทร์ โรงแรมแกรนด์ไฮแอท  
เอราวัณ.

สุรชาติ บำรุงสุข,(ดร.)."กองทัพกับธรรมรัฐ : ข้อคิดเพื่อการบริหารของประชาสังคม",อ้างใน  
ธรรมมาภิบาลกับคอร์รัปชันในสังคมไทย.

ไสว มาลาทอง, คู่มือการศึกษาจริยธรรม สำหรับนักเรียน นิสิต นักศึกษา นักบริหาร นัก  
ปกครองและประชาชนทั่วไป,(กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์การศาสนา,๒๕๔๒.

อคิน รพีพัฒน์, "มนุษย์วิทยาลัยสังคมกับการพัฒนาชนบท", สังคมศาสตร์, ๑๙มีนาคม ๒๕๒๕.

อภิรมย์ ณ นคร (รศ.ดร.), และคณะ, การบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา, กรุงเทพมหานคร:  
สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๒๐.

อมร รักษาสัตย์, การเมืองการปกครองไทยตามรัฐธรรมนูญฉบับประชาชน, พิมพ์ครั้งที่ ๒,  
กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์วิ.เจ.พรินติ้ง, ๒๕๔๔.

อานันท์ ปันยารชุน, มุมมองนายอานันท์, พิมพ์ครั้งที่ ๓, กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มติชน,  
๒๕๔๒.

อินทรัตน์ ยอดบางเตย, ธรรมรัฐ, กรุงเทพมหานคร : ดอกหญ้าการ์ตูน, ๒๕๓๗.

อุทัย หิรัญโต, การบริหารประยุกต์, กรุงเทพมหานคร : โอเดียนสโตร์, ๒๕๒๕.

\_\_\_\_\_ .หลักการบริหารบุคคล, กรุงเทพมหานคร : โอเดียนสโตร์, ๒๕๓๑.

เอก ตั้งทรัพย์วัฒนา และสิริพรรณนภสวณ (บรรณารักษ์), คำและความคิดในรัฐศาสตร์ร่วมสมัย  
 , กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๖.

## (๒) วิทยานิพนธ์

กฤษฎณา คงรัตน์ และคณะ. “การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดเทศบาล เขตการศึกษา ๗”, **สารนิพนธ์หลักสูตรปริญญาการศึกษา  
มหาบัณฑิต**. สาขาวิชาบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยนเรศวร, ๒๕๔๗.

จำริญ บุรณกุล และคณะ, “ทรรศนะของข้าราชการครูเกี่ยวกับการปฏิบัติตามหลักธรรมาภิ  
บาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิจิตร”, **สาร  
นิพนธ์หลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต**, สาขาบริหารการศึกษา  
มหาวิทยาลัยนเรศวร, ๒๕๔๗.

ทินพันธุ์ นาคะตะ, “คุณค่าของพุทธศาสนาในการบริหารราชการ”, **วิทยานิพนธ์รัฐ  
ประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต**, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

นางสาวฉัตรฎิยา ม่วงศิลา และคณะ, “คุณลักษณะและองค์ประกอบอื่น ๆ ของผู้สมัครสมาชิก  
สภาเทศบาลและนายกเทศมนตรีที่มีผลต่อการตัดสินใจเลือก : กรณีการเลือกตั้ง  
สมาชิกสภาเทศบาลและนายกเทศมนตรีนคร นครสวรรค์ เมื่อวันที่ ๗  
มีนาคม ๒๕๔๗”, **ระเบียบวิธีการวิจัยทางรัฐประศาสนศาสตร์**, คณะมนุษย  
ศาสตร์และสังคมศาสตร์ ศิลปศาสตรบัณฑิต, สถาบันราชภัฏนครสวรรค์, ๒๕๔๗.

นิรันดร์ จงวุฒิเวศน์ อ่างใน นางวิสาสินี สุดสวาท, “การมีส่วนร่วมทางการเมืองของประชาชน  
ในเขตเทศบาลนครสวรรค์”, **ปริญญารัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต**, บัณฑิต  
วิทยาลัย, มหาวิทยาลัยภาคกลาง, ๒๕๔๔.

นางอัจฉรา สมชัยมงคล, “การมีส่วนร่วมทางการเมืองของประชาชนในการปกครองส่วน  
ท้องถิ่น : ศึกษากรณีเทศบาลตำบลสลกบาตร อำเภอขาณุวรลักษบุรี จังหวัด  
กำแพงเพชร พ.ศ. ๒๕๔๕”, **วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตร์  
มหาบัณฑิต**, มหาวิทยาลัยภาคกลาง, ๒๕๔๕.

ป้วย อึ้งภากรณ์, (ดร.). “คุณภาพชีวิตปฏิทินแห่งความหวังจากครรภ์มารดาถึงเชิง  
ตะกอน” **อ่างในสถาบันพระปกเกล้า, สำนักวิจัยและพัฒนา. ปรัชญา เวสารัชช  
 , รายงานการวิจัยการมีส่วนร่วมของประชาชนในกิจกรรมเพื่อพัฒนา  
ชนบท**, กรุงเทพมหานคร : สถาบันไทยคดีศึกษา มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์  
 , ๒๕๓๘.

พระมานพ แจ่มสุข, “การบริหารจัดการวัด กรณีศึกษา : วัดพัฒนาตัวอย่างในอำเภอ  
สรรพยา จังหวัดชัยนาท”, ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, บัณฑิต  
วิทยาลัยมหาวิทยาลัยภาคกลาง, ๒๕๔๖.

พระสมุห์สุขเกษม เตชทนต์ (คงไทย), “สารนิพนธ์เรื่อง "บทบาทหน้าที่ของเจ้าอาวาสในการ  
บริหารจัดการวัดราษฎร์ อำเภอเมือ จังหวัดนครสวรรค์", ปริญญารัฐ  
ประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเจ้าพระยา,  
๒๕๔๖.

## ๒. ภาษาอังกฤษ :

### ( I ) Books.

Groonroos. C.. **Service Management and Marketing : Managing the Moment of Truth  
in Service Competition.** Lexington : Lexington Books, 1990.

Hinshaw. A.S. and J.R. Atwood.. **A patient satisfaction instrument : Precision try  
Replication.** Nursing Research, 1982.

## ๓. เว็บไซต์ :

กองวิชาการและแผนงาน. **แผนพัฒนา ๓ ปี (๒๕๕๒ – ๒๕๕๔).**

<http://www.nsm.go.th/pann5.asp>, เข้าถึงเมื่อวันที่ ๑๙ ธันวาคม ๒๕๕๓.

\_\_\_\_\_ **แผนพัฒนา ๓ ปี (๒๕๕๒ – ๒๕๕๔).** <http://www.nsm.go.th/plan/Yut.pdf>,

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ



ภาคผนวก ข

ตารางสรุปค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม (IOC)

ภาคผนวก ค

ตารางสรุปค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม

ภาคผนวก ง  
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

ภาคผนวก จ  
หนังสือขอความอนุเคราะห์

รายนามผู้เชี่ยวชาญที่ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย

๑. พระครูสิริศรีรักษ์ กนฺตธมฺโม พธ.บ.,รปม., มหาวิทยาลัย ว.ภาคกลาง  
ตำแหน่งหน้าที่การงาน อาจารย์ประจำภาควิชารัฐศาสตร์  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๒. ผศ.อานนท์ เมธีวรรณตร ป.ธ.๖,พธ.บ.,ศษ.บ.,กศ.ม.(บริหารการศึกษา)  
ตำแหน่งหน้าที่การงาน หัวหน้าสาขาวิชาพระพุทธศาสนา  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๓. อาจารย์วัฒน์ กัลยาณพัฒนกุล ป.ธ.๙, กศ.ม. (บริหารการศึกษา)  
ตำแหน่งหน้าที่การงาน อาจารย์ประจำวิชาพระพุทธศาสนา  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๔. นายกิจจา มหาวิจิตร รัฐศาสตร์ (ม.รามคำแหง)  
ตำแหน่งหน้าที่การงาน อาจารย์ประจำวิชาสังคมศึกษา  
โรงเรียนนวมินทราชูทิศมัธยมจังหวัดนครสวรรค์
๕. นายปิยชาติ อันสุวรรณ รัฐศาสตร์ (ม.รามคำแหง)  
ตำแหน่งหน้าที่การงาน อาจารย์ประจำวิชาสังคมศึกษา  
โรงเรียนนวมินทราชูทิศมัธยมจังหวัดนครสวรรค์

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย  
เรื่อง  
การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนนวมินทราชูทิศมัชฌิม  
จังหวัดนครสวรรค์

\*\*\*\*\*

คำชี้แจง :

๑. แบบสอบถามชุดนี้ จัดทำขึ้นเพื่อศึกษาการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนนวมินทราชูทิศมัชฌิม จังหวัดนครสวรรค์ ซึ่งท่านเป็นบุคคลหนึ่งที่ได้รับการคัดเลือกให้เป็นผู้ตอบแบบสอบถาม โปรดตอบแบบสอบถามตามความคิดเห็นของท่านอย่างแท้จริงให้ครบถ้วนทุกข้อคำถาม คำตอบของท่านผู้วิจัยจะรักษาไว้เป็นความลับและจะไม่มีผลกระทบต่อปฏิบัติงานของท่าน หรือหน่วยงานที่ท่านรับผิดชอบ เนื่องจากผู้วิจัยจะนำคำตอบของท่านไปใช้วิเคราะห์ในภาพรวมเท่านั้น

๒. แบบสอบถามชุดนี้ประกอบด้วย ๓ ตอน ดังนี้

ตอนที่ ๑ ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ ๒ การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนนวมินทราชูทิศมัชฌิม จังหวัดนครสวรรค์

ตอนที่ ๓ ปัญหาและแนวทางในการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนนวมินทราชูทิศมัชฌิม จังหวัดนครสวรรค์

ตอนที่ ๑ ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ใน  ที่ตรงกับความเป็นจริงของท่าน

๑. เพศ

ชาย

หญิง

๒. อายุ

ต่ำกว่า ๒๐ ปี

๒๑ - ๓๐ ปี

๓๑ - ๔๐ ปี

๔๑ - ๕๐ ปี

๕๑ - ๖๐ ปี

ตั้งแต่ ๖๐ ปีขึ้นไป

๓. ตำแหน่ง

ผู้บริหาร

รองผู้บริหาร

ฝ่ายวิชาการ

ครู

๔. ประสบการณ์

ต่ำกว่า ๕ ปี

๕ - ๑๐ ปี

๑๑ - ๑๕ ปี

ตั้งแต่ ๑๕ ปีขึ้นไป

## ๕. ระดับการศึกษา

 ปริญญาตรี ปริญญาโท ปริญญาเอก อื่นๆ.....

คำชี้แจง : ระดับในการพิจารณาโปรดใส่คะแนน + ๑, ๐ และ - ๑ โดยพิจารณาว่าข้อคำถามใดตรงตามเนื้อหาซึ่งมีระดับในการพิจารณา ๓ ระดับ

๑) + ๑ หมายถึงคำถามครอบคลุมตรงตามเนื้อหาที่จะศึกษาและสามารถนำไปใช้ได้

๒) ๐ หมายถึงคำถามไม่ครอบคลุมและตรงตามเนื้อหาที่จะศึกษาต้องทำการแก้ไข

๓) - ๑ หมายถึงข้อคำถามไม่ครอบคลุมเนื้อหาที่จะศึกษาและไม่สามารถนำไปใช้ได้

## ด้านที่ ๑ แบบสอบถามด้านคุณธรรม ๕ ข้อ

ที่	หลักคุณธรรม	ผลพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญ						ค่า ioc	สรุป
		1	2	3	4	5	รวม		
1	การออกกฎ บัญญัติ โดยคำนึงถึงสิทธิหน้าที่ของบุคลากรของโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
2	จัดให้มีการทำประชาพิจารณ์ ในการออกข้อบัญญัติโรงเรียนที่มีผลบังคับใช้กับบุคลากรคือครูและนักเรียนในโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
3	เปิดโอกาสให้คณะครูและนักเรียนได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับข้อบังคับต่างๆ ที่จะมีผลบังคับใช้กับโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
4	การบริหารงานของโรงเรียนมีความชัดเจน ปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบและข้อบังคับ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
5	โรงเรียนมีการปรับปรุงกฎระเบียบให้เหมาะสมกับสถานการณ์เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้

ด้านที่ ๒ แบบสอบถามด้านคุณธรรม ๕ ข้อ

ที่	หลักคุณธรรม	ผลพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญ						ค่า IOC	สรุป
		1	2	3	4	5	รวม		
1	บุคลากรของโรงเรียน ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเที่ยงธรรม	+1	0	+1	+1	+1	4	0.8	ใช้ได้
2	บุคลากรของโรงเรียน มีมนุษยสัมพันธ์ มีความสุภาพอ่อนโยน และมีไมตรีจิตพร้อมทำหน้าที่ในระดับสูงยิ่งขึ้นไปอย่างเสมอภาคและต่อเนื่อง	+1	0	+1	+1	+1	4	0.8	ใช้ได้
3	บุคลากรของโรงเรียน มีความซื่อสัตย์สุจริต ยึดมั่นในศีลธรรมและจริยธรรม	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
4	บุคลากรของโรงเรียน ปฏิบัติตนเป็นตัวอย่าง ที่ดีแก่นักเรียนและสังคม	+1	0	+1	+1	+1	4	0.8	ใช้ได้
5	บุคลากรของโรงเรียน บริหารงานโดยยึดหลักความถูกต้องและเป็นธรรม	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้

ด้านที่ ๓ แบบสอบถามด้านความโปร่งใส ๕ ข้อ

ที่	หลักความโปร่งใส	ผลพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญ						ค่า IOC	สรุป
		1	2	3	4	5	รวม		
1	การบริหารงานกิจกรรมต่างๆมีการสรุปเปิดเผยต่อคณะบุคลากรและผู้บริหารสถานศึกษา	+1	0	+1	+1	+1	4	0.8	ใช้ได้
2	เปิดโอกาสให้คณะครูและนักเรียนติดตามตรวจสอบแผนงาน และโครงการต่างๆ	+1	+1	0	+1	+1	4	0.8	ใช้ได้
3	การจัดเก็บภาษี กระทำอย่างเปิดเผยและเป็นธรรม	+1	0	+1	+1	+1	4	0.8	ใช้ได้
4	กระบวนการทำงานของโรงเรียน เปิดเผยตรงไปตรงมา พร้อมทั้งจะได้รับการตรวจสอบตลอดเวลา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
5	ข้อมูลข่าวสารที่เผยแพร่ต่อโรงเรียนมีความถูกต้องตรงกับความเป็นจริง	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้



ด้านที่ ๔ แบบสอบถามด้านการมีส่วนร่วม ๕ ข้อ

ที่	หลักการมีส่วนร่วม	ผลพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญ						ค่า IOC	สรุป
		1	2	3	4	5	รวม		
1	เปิดโอกาสให้คณะครูและนักเรียนเข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเรื่องสำคัญที่มีผลกระทบต่อโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
2	บุคลากรของโรงเรียนมีอิสระในความคิด และสามารถแสดงความคิดเห็นได้	+1	0	+1	+1	+1	4	0.8	ใช้ได้
3	โรงเรียนเปิดโอกาสให้คณะครูและนักเรียนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการประเมินผลงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
4	เปิดโอกาสให้คณะครูและนักเรียนได้เสนอความคิดเห็นในการแก้ไขปัญหา	+1	+1	0	+1	+1	4	0.8	ใช้ได้
5	เปิดโอกาสให้คณะครูและนักเรียนเข้าไปมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมทางด้านการกุศลของโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้

ด้านที่ ๕ แบบสอบถามด้านความรับผิดชอบ ๕ ข้อ

ที่	ด้านความรับผิดชอบ	ผลพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญ						ค่า IOC	สรุป
		1	2	3	4	5	รวม		
1	นำโครงการ กิจกรรม หรือแผนงานที่ถลงไว้ไปดำเนินการให้เห็นเป็นรูปธรรม	0	+1	+1	+1	+1	4	0.8	ใช้ได้
2	โรงเรียนมีความเอาใจใส่ต่อปัญหาของคณะครูและนักเรียน	0	+1	+1	+1	+1	4	0.8	ใช้ได้
3	การให้บริการต่างๆ ของโรงเรียนให้ด้วยความรับผิดชอบต่อสนองความต้องการของบุคลากรในโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
4	การปฏิบัติงานของครูผู้สอนคำนึงถึงความรับผิดชอบต่อสังคม	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
5	บุคลากรของโรงเรียนมีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน	0	+1	+1	+1	+1	4	0.8	ใช้ได้

ด้านที่ ๖ แบบสอบถามด้านคุ่มค่า ๕ ข้อ

ที่	หลักความคุ่มค่า	ผลพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญ						ค่า IOC	สรุป
		1	2	3	4	5	รวม		
1	ใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อส่วนรวมและโรงเรียน	+1	0	+1	+1	+1	4	0.8	ใช้ได้
2	มีการรณรงค์ให้ครูผู้สอนประหยัดทรัพยากรธรรมชาติ	+1	0	+1	+1	+1	4	0.8	ใช้ได้
3	การจัดสรรตำแหน่งบุคลากรมีความเหมาะสมและความชำนาญเฉพาะด้านในการปฏิบัติหน้าที่	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
4	การใช้งบประมาณมีความคุ่มค่า เมื่อเปรียบเทียบกับผลงานที่โรงเรียนได้รับ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
5	การปฏิบัติงานของครูผู้สอนมีความรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้

## Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.968	30

## Item-Total Statistics

หลักธรรมาภิบาลทั้ง ๖ ด้าน	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
<b>๑. หลักนิติธรรม</b>				
๑. การออกกฎ บัญญัติ โดยคำนึงถึงสิทธิหน้าที่ของบุคลากรของโรงเรียน	139.49	227.214	.504	.968
๒. จัดให้มีการทำประชาพิจารณ์ ในการออกข้อบัญญัติโรงเรียนที่จะมีผลบังคับใช้กับบุคลากรคือครูและนักเรียนในโรงเรียน	139.78	221.980	.675	.967
๓. เปิดโอกาสให้คณะครูและนักเรียนได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับข้อบังคับต่างๆ ที่จะมีผลบังคับใช้กับโรงเรียน	139.72	223.509	.664	.967
๔. การบริหารงานของโรงเรียนมีความชัดเจนปฏิบัติตามกฎระเบียบและข้อบังคับ	139.63	225.210	.625	.967
๕. โรงเรียนมีการปรับปรุงกฎระเบียบให้เหมาะสมกับสถานการณ์เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ	139.48	226.825	.507	.968
<b>๒. หลักคุณธรรม</b>				
๑. บุคลากรของโรงเรียน ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเที่ยงธรรม	139.52	224.571	.702	.967
๒. บุคลากรของโรงเรียน มีมนุษยสัมพันธ์ มีความสุภาพอ่อนโยน และมีไมตรีจิตพร้อมทำหน้าที่	139.54	227.360	.652	.967
๓. บุคลากรของโรงเรียน มีความซื่อสัตย์สุจริต ยึดมั่นในศีลธรรมและจรรยาบรรณ	139.51	225.022	.710	.967
๔. บุคลากรของโรงเรียน ปฏิบัติตนเป็นตัวอย่าง ที่ดีแก่นักเรียนและสังคม	139.48	227.158	.619	.967
๕. บุคลากรของโรงเรียน บริหารงานโดยยึดหลักความถูกต้องและเป็นธรรม	139.49	226.027	.658	.967

หลักธรรมาภิบาลทั้ง ๖ ด้าน	Scale	Scale	Corrected	Cronbach's
๓. หลักความโปร่งใส	Mean if Item Deleted	Variance if Item Deleted	Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
๑.การบริหารงานกิจกรรมต่างๆมีการสรุปเปิดเผยต่อคณะบุคลากร และผู้บริหารสถานศึกษา	139.64	224.518	.590	.968
๒.เปิดโอกาสให้คณะครูและนักเรียนติดตามตรวจสอบแผนงาน และ โครงการต่างๆ	139.70	224.349	.668	.967
๓.การจัดเก็บภาษี กระทำอย่างเปิดเผยและ เป็นธรรม	139.54	227.532	.573	.967
๔.กระบวนการทำงานของโรงเรียน เปิดเผยตรงไปตรงมา พร้อมทั้ง จะได้รับการตรวจสอบตลอดเวลา	139.61	226.746	.583	.967
๕. ข้อมูลข่าวสารที่เผยแพร่ต่อโรงเรียนมีความถูกต้องตรงกับความ เป็นจริง	139.36	226.287	.595	.967
๔. หลักการมีส่วนร่วม				
๑.เปิดโอกาสให้คณะครูและนักเรียนเข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เรื่องสำคัญที่มีผลกระทบต่อโรงเรียน	139.54	224.837	.640	.967
๒.บุคลากรของโรงเรียนมีอิสระในความคิด และสามารถแสดง ความคิดเห็นได้	139.50	228.347	.607	.967
๓.โรงเรียนเปิดโอกาสให้คณะครูและนักเรียนได้เข้ามามีส่วนร่วมใน การประเมินผลงาน	139.56	224.844	.708	.967
๔.เปิดโอกาสให้คณะครูและนักเรียนได้เสนอความคิดเห็นในการ แก้ไขปัญหา	139.57	224.936	.726	.967
๕. เปิดโอกาสให้คณะครูและนักเรียนเข้าไปมีส่วนร่วมในการจัด กิจกรรมทางด้านการกุศลของโรงเรียน	139.42	229.701	.532	.968

หลักธรรมาภิบาลทั้ง ๖ ด้าน	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
<b>๕. หลักความรับผิดชอบ</b>				
๑. นำโครงการ กิจกรรม หรือแผนงานที่แถลงไว้ไปดำเนินการให้เห็นเป็นรูปธรรม	139.61	227.836	.506	.968
๒. โรงเรียนมีความเอาใจใส่ต่อปัญหาของคณะครูและนักเรียน	139.66	226.355	.613	.967
๓. การให้บริการต่างๆ ของโรงเรียนให้ด้วยความรับผิดชอบต่อสนองความต้องการของบุคลากรในโรงเรียน	139.57	227.584	.615	.967
๔. การปฏิบัติงานของครูผู้สอนคำนึงถึงความรับผิดชอบต่อสังคม	139.48	226.713	.645	.967
๕. บุคลากรของโรงเรียนมีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน	139.50	226.110	.698	.967
<b>๖. หลักความคุ้มค่า</b>				
๑. ใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อส่วนรวมและโรงเรียน	139.62	223.266	.694	.967
๒. มีการรณรงค์ให้ครูผู้สอนประหยัดทรัพยากรธรรมชาติ	139.58	225.232	.598	.967
๓. การจัดสรรตำแหน่งบุคลากรมีความเหมาะสมและความชำนาญเฉพาะด้านในการปฏิบัติหน้าที่	139.61	225.615	.715	.967
๔. การใช้งบประมาณมีความคุ้มค่า เมื่อเปรียบเทียบกับผลงานที่โรงเรียนได้รับ	139.68	224.896	.686	.967
๕. การปฏิบัติงานของครูผู้สอนมีความรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ	139.57	225.802	.716	.967

**แบบสอบถามเพื่อการวิจัย**  
**เรื่อง**  
**การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนนวมินทราชูทิศมัชฌิม**  
**จังหวัดนครสวรรค์**

\*\*\*\*\*

**คำชี้แจง :**

๑. แบบสอบถามชุดนี้ จัดทำขึ้นเพื่อศึกษาการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนนวมินทราชูทิศมัชฌิม จังหวัดนครสวรรค์ ซึ่งท่านเป็นบุคคลหนึ่งที่ได้รับการคัดเลือกให้เป็นผู้ตอบแบบสอบถาม โปรดตอบแบบสอบถามตามความคิดเห็นของท่านอย่างแท้จริงให้ครบถ้วนทุกข้อคำถาม คำตอบของท่านผู้วิจัยจะรักษาไว้เป็นความลับและจะไม่มีผลกระทบต่อปฏิบัติงานของท่าน หรือหน่วยงานที่ท่านรับผิดชอบ เนื่องจากผู้วิจัยจะนำคำตอบของท่านไปใช้วิเคราะห์ในภาพรวมเท่านั้น

๒. แบบสอบถามชุดนี้ประกอบด้วย ๓ ตอน ดังนี้

ตอนที่ ๑ ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ ๒ การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนนวมินทราชูทิศมัชฌิม จังหวัดนครสวรรค์

ตอนที่ ๓ ปัญหาและแนวทางในการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนนวมินทราชูทิศมัชฌิม จังหวัดนครสวรรค์

ตอนที่ ๑ ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถาม

**คำชี้แจง :** โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ใน  ที่ตรงกับความเป็นจริงของท่าน

๑. เพศ

ชาย

หญิง

๒. อายุ

ต่ำกว่า ๒๐ ปี

๒๑ - ๓๐ ปี

๓๑ - ๔๐ ปี

๔๑ - ๕๐ ปี

๕๑ - ๖๐ ปี

ตั้งแต่ ๖๐ ปีขึ้นไป

๓. ตำแหน่ง

ผู้บริหาร

รองผู้บริหาร

ฝ่ายวิชาการ

ครู

๔. ประสบการณ์

ต่ำกว่า ๕ ปี

๕ - ๑๐ ปี

๑๑ - ๑๕ ปี

ตั้งแต่ ๑๕ ปีขึ้นไป

๕. ระดับการศึกษา

 ปริญญาตรี ปริญญาโท ปริญญาเอก

ตอนที่ ๒ แบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียน  
 นวมินทราชูทิศมัธยม จังหวัดนครสวรรค์

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับการบริหารงานของท่านมากที่สุด

ข้อที่	การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของ โรงเรียนนวมินทราชูทิศมัธยม จังหวัดนครสวรรค์	ระดับการปฏิบัติ				
		มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
<b>๑. หลักนิติธรรม</b>						
๑.	การออกกฎบัญญัติ โดยคำนึงถึงสิทธิหน้าที่ ของบุคลากรของโรงเรียน					
๒.	จัดให้มีการทำประชาพิจารณ์ ในการออก ข้อบัญญัติโรงเรียนที่จะมีผลบังคับใช้กับ บุคลากรคือครูและนักเรียนในโรงเรียน					
๓.	เปิดโอกาสให้คณะครูและนักเรียนได้แสดง ความคิดเห็นเกี่ยวกับข้อบังคับต่างๆ ที่จะ มีผลบังคับใช้กับโรงเรียน					
๔.	การบริหารงานของโรงเรียนมีความชัดเจน ปฏิบัติตามกฎระเบียบและข้อบังคับ					
๕.	โรงเรียนมีการปรับปรุงกฎระเบียบให้เหมาะสม กับสถานการณ์เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ					

ข้อที่	การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของ โรงเรียนนวมินทราชูทิศมัธยม จังหวัดนครสวรรค์	ระดับการปฏิบัติ				
		มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
<b>๒. หลักคุณธรรม</b>						
๑.	บุคลากรของโรงเรียน ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความ เที่ยงธรรม					
๒.	บุคลากรของโรงเรียน มีมนุษยสัมพันธ์ มีความ สุภาพอ่อนโยน และมีไมตรีจิตพร้อมทำหน้าที่					
๓.	บุคลากรของโรงเรียน มีความซื่อสัตย์สุจริต ยึดมั่นในศีลธรรมและจรรยาบรรณ					
๔.	บุคลากรของโรงเรียน ปฏิบัติตนเป็นตัวอย่าง ที่ดีแก่นักเรียนและสังคม					
๕.	บุคลากรของโรงเรียน บริหารงานโดยยึดหลัก ความถูกต้องและเป็นธรรม					
<b>๓. หลักความโปร่งใส</b>						
๑.	การบริหารงานกิจกรรมต่างๆมีการสรุปเปิดเผย ต่อคณะบุคลากรและผู้บริหารสถานศึกษา					
๒.	เปิดโอกาสให้คณะครูและนักเรียนติดตาม ตรวจสอบแผนงาน และโครงการต่างๆ					
๓.	การจัดเก็บภาษี กระทำอย่างเปิดเผยและ เป็นธรรม					
๔.	กระบวนการทำงานของโรงเรียน เปิดเผย ตรงไปตรงมา พร้อมทั้งจะได้รับการตรวจสอบ ตลอดเวลา					
๕.	ข้อมูลข่าวสารที่เผยแพร่ต่อโรงเรียนมีความ ถูกต้องตรงกับความเป็นจริง					



ข้อที่	การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของ โรงเรียนหวมินทราชูทิศมัธยม จังหวัดนครสวรรค์	ระดับการปฏิบัติ				
		มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
<b>๔. หลักการมีส่วนร่วม</b>						
๑.	เปิดโอกาสให้คณะครูและนักเรียนเข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเรื่องสำคัญที่มีผลกระทบต่อโรงเรียน					
๒.	บุคลากรของโรงเรียนมีอิสระในความคิด และสามารถแสดงความคิดเห็นได้					
๓.	โรงเรียนเปิดโอกาสให้คณะครูและนักเรียนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการประเมินผลงาน					
๔.	เปิดโอกาสให้คณะครูและนักเรียนได้เสนอความคิดเห็นในการแก้ไขปัญหา					
๕.	เปิดโอกาสให้คณะครูและนักเรียนเข้าไปมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมทางด้านการกุศลของโรงเรียน					
<b>๕. หลักความรับผิดชอบ</b>						
๑.	นำโครงการ กิจกรรม หรือแผนงานที่ตกลงไว้ไปดำเนินการให้เห็นเป็นรูปธรรม					
๒.	โรงเรียนมีความเอาใจใส่ต่อปัญหาของคณะครูและนักเรียน					
๓.	การให้บริการต่างๆ ของโรงเรียนให้ด้วยความรับผิดชอบตอบสนองความต้องการของบุคลากรในโรงเรียน					
๔.	การปฏิบัติงานของครูผู้สอนคำนึงถึงความรับผิดชอบต่อสังคม					
๕.	บุคลากรของโรงเรียนมีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน					

ข้อที่	การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของ โรงเรียนนวมินทราชูทิศมัชฌิม จังหวัดนครสวรรค์	ระดับการปฏิบัติ				
		มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
<b>๖. หลักความคุ้มค่า</b>						
๑.	ใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ให้เกิดประโยชน์ สูงสุดต่อส่วนรวมและโรงเรียน					
๒.	มีการรณรงค์ให้ครูผู้สอนประหยัด ทรัพยากรธรรมชาติ					
๓.	การจัดสรรตำแหน่งบุคลากรมีความเหมาะสม และความชำนาญเฉพาะด้านในการปฏิบัติ หน้าที่					
๔.	การใช้งบประมาณมีความคุ้มค่า เมื่อ เปรียบเทียบกับผลงานที่โรงเรียนได้รับ					
๕.	การปฏิบัติงานของครูผู้สอนมีความรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ					

**ตอนที่ ๓ ปัญหาและแนวทางในการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียน  
นวมินทราชูทิศมัชฌิม จังหวัดนครสวรรค์**

๑. โรงเรียน นวมินทราชูทิศมัชฌิม จังหวัดนครสวรรค์ ควรมีการปรับปรุงแก้ไข  
เกี่ยวกับเรื่องหลักนิติธรรม เช่น กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ในการบริหารงานโรงเรียน นวมินทราชู  
ทิศมัชฌิมอย่างไรอีกหรือไม่

.....

.....

.....

.....

๒. โรงเรียน นวมินทราชูทิศมัชฌิม จังหวัดนครสวรรค์ ควรมีการปรับปรุงแก้ไขเกี่ยวกับเรื่องคุณธรรม เช่น มีความซื่อสัตย์ จริงใจ ขยัน อดทน ในการบริหารงานโรงเรียน นวมินทราชูทิศมัชฌิมอย่างไรอีกหรือไม่?

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

๓. โรงเรียน นวมินทราชูทิศมัชฌิม จังหวัดนครสวรรค์ ควรมีการปรับปรุงแก้ไขเกี่ยวกับเรื่องความโปร่งใส เช่น มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสาร มีความไว้วางใจ ในการบริหารงานโรงเรียน นวมินทราชูทิศมัชฌิมอย่างไรอีกหรือไม่?

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

๔. โรงเรียน นวมินทราชูทิศมัชฌิม จังหวัดนครสวรรค์ ควรมีการปรับปรุงแก้ไขเกี่ยวกับเรื่องการมีส่วนร่วม เช่น มีความเสนอความคิดเห็นหรือการตัดสินใจในการแก้ไขปัญหา ในการบริหารงานโรงเรียน นวมินทราชูทิศมัชฌิมอย่างไรอีกหรือไม่?

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

๕. โรงเรียน นวมินทราชูทิศมัชฌิม จังหวัดนครสวรรค์ ควรมีการปรับปรุงแก้ไขเกี่ยวกับเรื่องความรับผิดชอบ เช่น มีความกระตือรือร้นในการแก้ไขปัญหา เคารพในความคิดเห็นที่แตกต่างและกล้าที่จะยอมรับผลจากการกระทำของตนเอง ในการบริหารงานโรงเรียน นวมินทราชูทิศมัชฌิมอย่างไรอีกหรือไม่?

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

๖. โรงเรียนนวมินทราชูทิศมัชฌิม จังหวัดนครสวรรค์ ควรมีการปรับปรุงแก้ไขเกี่ยวกับเรื่องความคุ้มค่า เช่น การบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดให้เกิดประโยชน์และพัฒนาทรัพยากรธรรมชาติให้สมบูรณ์ยั่งยืน ในการบริหารงานโรงเรียนนวมินทราชูทิศมัชฌิมอย่างไรอีกหรือไม่??

.....

.....

.....

.....

ขอเจริญพรขอบคุณที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

ที่ ศษ ๖๑๐๘/๖๙๘



วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์  
ต.นครสวรรค์วิทย ก.เมืองฯ  
จ.นครสวรรค์ ๖๐๐๐๐

๒ กรกฎาคม ๒๕๕๓

เรื่อง ขอความขอนุเคราะห์ตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์

เรียน พระครูสิริศิริรักษ์

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. โครงร่างวิทยานิพนธ์ จำนวน ๑ ชุด  
๒. เครื่องมือที่ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์ จำนวน ๑ ชุด

ด้วย พระมหาสำหัง อธิปัตถุ (เพ็ญภู) รหัสประจำตัวนิสิต ๕๒๒๓๕๐๕๒๕๘  
นิสิตปริญญาโท หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การบริหารงานตามหลัก  
ธรรมาภิบาลของโรงเรียนนวมินทราชูทิศมัธยม จังหวัดนครสวรรค์” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของ  
การศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ โครงการหลักสูตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์ ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างดียิ่ง จึงขอเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญพิจารณาตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์ ดังที่ได้แนบมาพร้อมแล้วนี้ โครงการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ขออนุโมทนาขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

เรียน

(พระเทพปริยัติ ฐ.ธ.)

ผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์

สำนักงานวิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์

โทร. ๐๕๖-๒๑๙๙๙๙, ๐๕๖-๙๗๑๖๒๖๑

โทรสาร ๐๕๖-๒๑๙๙๙๙

ที่ ศธ ๖๑๐๙/๖๕๕



วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์  
นครสวรรค์ตอน อ.เมืองฯ  
นครสวรรค์ ๖๑๐๐๐

๒ กรกฎาคม ๒๕๕๓

เรื่อง ขอบขออนุมัติโครงการจ้างแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์

เจริญพร ผศ.ยานนท์ เมธีวรฉัตร

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. โครงร่างวิทยานิพนธ์

จำนวน ๑ ฉบับ

๒. เครื่องมือที่ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์

จำนวน ๑ ฉบับ

ด้วย พระมหาคำทึง อธิปญฺโญ (เพ็ญญ์) รหัสประจำตัวนิสิต ๕๓๒๓๙๐๕๒๕๘  
นิสิตปริญญาโท หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัย  
มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การบริหารงานตามหลัก  
ธรรมภิบาลของโรงเรียนนวมินทราชูทิศหมื่นมิ่ง จังหวัดนครสวรรค์” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของ  
การศึกษาคณะหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ โครงการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา  
รัฐประศาสนศาสตร์ วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์ ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้  
ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงขอเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญพิจารณาตรวจแก้ไข  
เครื่องมือที่ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์ ดังที่ได้แนบมาพร้อมแล้วนี้ โครงการหลักสูตร  
พุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์ หวังเป็น  
อย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ขอบน้อมทูลขอขอบพระคุณในความเชื่อเพื่อ  
ทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเจริญพรมมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ร.ค.เจริญพร

(พระเทพปริัติเมธี)

ผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์

ประจำแผนกการบริหารหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

สำนักงานวิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์

โทร. ๐๕๖-๒๑๕๕๓๓๐, ๐๕๖-๒๑๕๕๕๕๗

โทรสาร ๐๕๖-๒๑๕๕๓๓๔

ที่ ทท ๒๑๐๔/๒๕๖



วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์  
นครสวรรค์ออก อ.เมืองฯ  
นครสวรรค์ ๒๐๐๐๐

๓ กรกฎาคม ๒๕๕๓

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์

เจริญพร อาจารย์วิณะ กัลยาณพัฒน์กุล

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. โครงร่างวิทยานิพนธ์ จำนวน ๑ ชุด  
๒. เครื่องมือที่ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์ จำนวน ๑ ชุด

ด้วย พระมหาอำไพง อธิปไตย (เพ็ญภู) รหัสประจำตัวนิสิต ๕๒๒๓๕๐๕๒๕๘  
นิสิตปริญญาโท หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การบริหารงานตามหลัก  
ธรรมาภิบาลของโรงเรียนนวมินทราชูทิศมิชชั่น จังหวัดนครสวรรค์” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการ  
ศึกษาดำเนินหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ โครงการหลักสูตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสน  
ศาสตร์ วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์ พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญใน  
เรื่องนี้เป็นอย่างยิ่ง จึงขอเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญพิจารณาตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ใน  
การทำวิทยานิพนธ์ ดังที่ได้แนบมาพร้อมแล้วนี้ โครงการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความ  
อนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

เจริญพร

(พระเทพปริยัติเมธี)

ผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์

สำนักงานวิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์

โทร. ๐๕๖-๒๑๔๕๕๕. ๐๘๑-๕๗๑๖๒๑๑

โทรสาร ๐๕๖-๓๑๕๕๕๕

ที่ ศบ ๖๐๐๘/๖๕๖



วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์  
นครสวรรค์เอก ข.เมืองฯ  
นครสวรรค์ ๖๐๐๐๐

๒ กรกฎาคม ๒๕๕๓

เรื่อง ขอฟความอนุเคราะห์ตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์

เจริญพร นายกิจจา มหาวิชิต

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑ โครงการวิทยานิพนธ์ จำนวน ๑ ชุด  
๒ เครื่องมือที่ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์ จำนวน ๑ ชุด

ด้วย พระมหาสำเริง อธิปญฺโญ (เพ็ญภู) รหัสประจำตัวนิสิต ๕๒๒๓๕๐๕๒๕๘  
นิสิตปริญญาโท หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การบริหารงานตามหลัก  
ธรรมมาภิบาลของโรงเรียนนวมินทราชูทิศมัธยม จังหวัดนครสวรรค์” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของ  
การศึกษาค้นคว้าตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ โครงการหลักสูตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสน  
ศาสตร์ วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์ พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญใน  
เรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงขอเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญพิจารณาตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ใน  
การทำวิทยานิพนธ์ ดังที่ได้แนบมาพร้อมแนบด้วยนี้ โครงการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความ  
อนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ขออนุโมทนาคุณคุณในความเกี่ยวข้องเพื่องานวิชาการมา ณ โอกาสนี้

เจริญพร

(พระเทพปริยัติเมธี)

ผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์

สำนักงานวิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์

โทร. ๐๕๖-๒๑๕๙๙๘๑, ๐๕๑ ๕๓๑๒๓๖๖

โทรสาร ๐๕๖-๒๑๕๙๙๘๘



พ.ศ. ๖๖๐๘/๖๖๑๒



วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์  
นครสวรรค์ออก อ.เมืองฯ  
นครสวรรค์ ๖๐๐๐๐

๓ กรกฎาคม ๒๕๕๓

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ตรวจแก้ไขเครื่องมือนำใช้ในการทำวิทยานิพนธ์

เจริญพร นายปิยะชาติ สัมสุวรรณ

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑	โครงร่างวิทยานิพนธ์	จำนวน ๑ ชุด
๒.	เครื่องมือที่ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์	จำนวน ๑ ชุด

ด้วย พระมหาสำเริง อธิปญโญ (เพ็ญญ์) รหัสประจำตัวนิสิต ๕๒๒๓๔๐๕๒๕๘  
นิสิตปริญญาโท หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การบริหารงานตามหลัก  
ธรรมาภิบาลของโรงเรียนนวมินทราชูทิศมีชัยภูมิ จังหวัดนครสวรรค์” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของ  
การศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาที่ชวยกับเรื่องนี้ โครงการหลักสูตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสน  
ศาสตร์ วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์ พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญใน  
เรื่องนี้เป็นอย่างดียิ่ง จึงขอ.พินิจท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญพิจารณาตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ใน  
การทำวิทยานิพนธ์ ดังที่ได้แนบมาพร้อมแล้วนี้ โครงการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความ  
อนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ขออนุโมทนาขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

เจริญพร

(พระเทพวิสุทธิเมธี)

ผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์

สำนักงานวิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์

โทร. ๐๕๖-๒๑๘๕๕๕๕, ๐๕๖-๕๗๑๒๒๑๑

โทรสาร ๐๕๖-๒๑๘๕๕๕๖

กลุ่มบริหารวิชาการ ร.สตรีนครสวรรค์  
 วันที่ 24 / 12 / 2554  
 ที่ ศธ ๖๑๐๔(๗)/๐๑๔

โรงเรียนสตรีนครสวรรค์  
 ๖๖๐/๖๓  
 วันที่ 24 ก.พ. 2554 เวลา 9.30 น.  
 วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์

อำเภอเมืองฯ จังหวัดนครสวรรค์  
 ๖๐๐๐๐

๒๒ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๔

เรื่อง ขออนุญาตเก็บข้อมูลตัวอย่าง (try out)

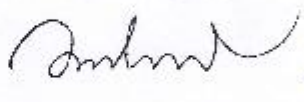
เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนสตรีนครสวรรค์

ด้วย พระมหาสำพิง อธิปัตโต นามสกุล เพ็ญสุ รหัสนประจักษ์สันติคุณ ๕๒๒๓๐๐๕๒๕๔ นิสิตปริญญาโทหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์ ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง "การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนนวมินทราชูทิศ มัชฉิม" เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว การศึกษางานวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้มีผลมีความประสงค์จะเก็บข้อมูลจากบุคลากรของโรงเรียนที่ท่านบริหารอยู่

ในการศึกษางานวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้มีผลมีความประสงค์จักเก็บข้อมูลตัวอย่าง (try out) จากบุคลากรของโรงเรียนสตรีนครสวรรค์ ที่ท่านบริหารอยู่ ซึ่งขอขออนุญาตท่านเพื่อโปรดพิจารณาขออนุญาตให้นิสิตดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตัวอย่าง ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป

โครงการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์ร่วมกับคณะสังคมศาสตร์มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หรือเป็นอย่างยิ่งว่าคงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณในความร่วมมือเพื่อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

สกรีน ผู้บริหารโรงเรียน  
 ๑. ชื่อไปรษณีย์.....  
 ๒. เป็นคน.....  
 กลุ่มบริหารวิชาการ  
 กลุ่มบริหารทั่วไป  
 กลุ่มบริหารงานแผนก.....  
 ๒๔/๒/๕๔

เรียนมาด้วยความนับถือ  
  
 (ผ.ดร.วรกฤต เกื่อนช้าง)  
 รองหัวหน้าศูนย์บัณฑิตศึกษา  
 ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้าศูนย์บัณฑิตศึกษา

การปฏิบัติของกลุ่มบริหารวิชาการ  
  
 (นางฉวีรัชย์ บุญทอง)  
 ๒๖ ผู้อำนวยการกลุ่มบริหารวิชาการ  
 ๒๕/๒/๕๔

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์  
 แผนกแผนกวิชา.....

สำนักงานศูนย์บัณฑิตศึกษา  
 โทร. ๐๕๖-๒๑๕๖๗๐  
 โทรสาร ๐๕๖-๒๑๕๖๙๑๘

วิทยุโทรเลข  
 ๖๕๖๑-๕

๒๕ ก.พ. ๕๔

ที่ ศธ ๖๑๐๘(ต)/๐๘๐

วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์  
อำเภอเมืองฯ จังหวัดนครสวรรค์  
๖๐๐๐๐

๒๒ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๔

เรื่อง ขออนุมัติครุภัณฑ์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนนวมินทราชูทิศ นัชฉิม

ด้วย พระมหาสำพิง อธิปัตถุญ นามสกุล เพ็ญภู รักษิณประจักษ์ฉิมฉิม  
๕๒๒๓๔๐๕๒๕๔ นิสิตปริญญาโทหลักสูตรพุทธศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์ ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง  
"การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนนวมินทราชูทิศ นัชฉิม" เพื่อเป็นส่วนหนึ่ง  
ของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว การศึกษางานวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้มีความประสงค์จะเก็บ  
ข้อมูลจากบุคลากรของโรงเรียนที่ท่านบริหารอยู่

จึงขอความอนุเคราะห์ขออนุญาตให้ นิสิตดังกล่าว ได้เก็บข้อมูลจากโรงเรียนนวมินทราชูทิศ  
นัชฉิม ที่ท่านบริหารอยู่ เพื่อประกอบการศึกษาและวิจัยในครั้งนี้ จึงขอ ขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

เรียนมาด้วยความนับถือ



(ศ.ดร.รตฤต ธีระชัย)

รองหัวหน้าศูนย์บัณฑิตศึกษา

ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้าศูนย์บัณฑิตศึกษา

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์

สำนักประสานศูนย์บัณฑิตศึกษา

โทร. ๐๕๖-๒๑๕๙๗๐

โทรสาร ๐๕๖-๒๑๕๙๕๘

## ประวัติผู้วิจัย

- ชื่อ : พระมหาลำพึง ฉายา ธีรปัญญา (เพ็ญภู)
- เกิด : วันที่ ๑๕ เดือน กุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๕๑๘
- สถานที่เกิด : บ้านเลขที่ ๘๘/๔ หมู่ ๑ ตำบลเก่าเลี้ยว อำเภอเก่าเลี้ยว จังหวัดนครสวรรค์
- การศึกษา : ประถมศึกษา - โรงเรียน ป.๖ จังหวัดนครสวรรค์  
พุทธศาสตรบัณฑิต (พระพุทธศาสนา)วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย รุ่นที่ ๕๓ พ.ศ. ๒๕๕๐
- อุปสมบท : วันที่ ๒๗ เดือน เมษายน พ.ศ. ๒๕๓๘
- สังกัด : วัดโพธาราม ตำบลปากน้ำโพ อำเภอเมืองฯ จังหวัดนครสวรรค์  
รหัสไปรษณีย์ ๖๐๐๐๐ โทร ๐๘ - ๑๑๘๑-๓๓๓๒
- เข้าศึกษา : วันที่ ๑ เดือน มิถุนายน พ.ศ. ๒๕๕๒
- สำเร็จการศึกษา : วันที่ ๓๑ เดือน มีนาคม พ.ศ. ๒๕๕๑
- ที่อยู่ปัจจุบัน : วัดโพธาราม ตำบลปากน้ำโพ อำเภอเมืองฯ จังหวัดนครสวรรค์  
รหัสไปรษณีย์ ๖๐๐๐๐ โทร ๐๘๑ ๑๘๑๓๓๓๒, ๐๘๖ ๖๗๙๐๐๑๙