



การใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในสหวิทยาเขตธรรมจักร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5



โดย  
นางสาวจุฑาทาญจน์ เก่งกลีกิจ

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แผน ข ระดับปริญญามหาบัณฑิต

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2564

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากร

การใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในสหวิทยาเขตธรรมจักร สังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5



การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แผนก ข ระดับปริญญาโทมหาบัณฑิต

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2564

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากร

GOOD GOVERNANCE FOR SCHOOL ADMINISTRATORS WITHIN THE  
THAMMAJAK CONSORTIUM OPERATING UNDER THE SECONDARY  
EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 5



An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for Master of Education (EDUCATIONAL ADMINISTRATION)

Department of Educational Administration  
Graduate School, Silpakorn University

Academic Year 2021

Copyright of Silpakorn University



61252309 : การบริหารการศึกษา แผน ข ระดับปริญญาโทบัณฑิต

คำสำคัญ : การใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา, หลักธรรมาภิบาล

นางสาว จุฑาทกาญจน์ เก่งกสิกิจ: การใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในสหวิทยาเขต  
 ธรรมจักร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก : รอง  
 ศาสตราจารย์ ดร. วรกาญจน์ สุขสดเขียว

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อทราบการใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา ในสหวิทยา  
 เขตธรรมจักร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 2) เพื่อทราบแนวทางการพัฒนาการใช้หลักธรร  
 มาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในสหวิทยาเขตธรรมจักร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5  
 กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย คือ ข้าราชการครูในสหวิทยาเขตธรรมจักร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา  
 เขต 5 จำนวน 165 คน เครื่องมือที่ใช้ ได้แก่ แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ การวิเคราะห์ข้อมูลใช้ความถี่ ร้อยละ  
 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า

1. การใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นราย  
 ด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ หลักคุณธรรมและ  
 จริยธรรม หลักความเสมอภาค หลักความเปิดเผยและโปร่งใส หลักการกระจายอำนาจ หลักนิติธรรม หลักภาวะ  
 รับผิดชอบและสามารถตรวจสอบได้ หลักการมีส่วนร่วมและการมุ่งเน้นฉันทามติ หลักประสิทธิผล หลักการ  
 ตอบสนอง และหลักประสิทธิภาพ ตามลำดับ

2. แนวทางการพัฒนาการใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า 1) หลักประสิทธิภาพ  
 ผู้บริหารสถานศึกษาควรพัฒนาวิธีการดำเนินงานให้มีความรวดเร็ว 2) หลักประสิทธิผล ผู้บริหารสถานศึกษาควรมี  
 การสำรวจความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อนำมากำหนดแผนกลยุทธ์ 3) หลักการตอบสนอง ผู้บริหาร  
 สถานศึกษาควรมีการจำแนกกลุ่มผู้รับบริการ และกำหนดกลยุทธ์ในการเข้าถึงผู้รับบริการ 4) หลักภาวะรับผิดชอบ  
 และสามารถตรวจสอบได้ ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการวิเคราะห์ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในการดำเนินงาน และร่วมกัน  
 วางแผนกรอบแนวทางการปฏิบัติงาน 5) หลักความเปิดเผยและโปร่งใส ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการพัฒนาระบบ  
 การเผยแพร่ให้มีประสิทธิภาพ 6) หลักนิติธรรม ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมให้ครูและบุคลากรในสถานศึกษาได้  
 พัฒนาตนเองตามความสมัครใจ 7) หลักความเสมอภาค ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมให้ผู้รับบริการทุกคนเข้าถึง  
 การบริการได้อย่างเท่าเทียม 8) หลักการมีส่วนร่วมและการมุ่งเน้นฉันทามติ ผู้บริหารสถานศึกษาควรเปิดโอกาสให้ผู  
 มีส่วนได้ส่วนเสีย เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา 9) หลักการกระจายอำนาจ ผู้บริหารสถานศึกษาควรประสาน  
 ความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก ได้ เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาการจัดการศึกษา 10) หลักคุณธรรมและ  
 จริยธรรม ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีความเป็นกัลยาณมิตรที่ดี

61252309 : Major (EDUCATIONAL ADMINISTRATION)

Keyword : GOOD GOVERNANCE FOR SCHOOL ADMINISTRATORS, GOOD GOVERNANCE

MISS JUTAKAN KENGKASIKIT : GOOD GOVERNANCE FOR SCHOOL ADMINISTRATORS WITHIN THE THAMMAJAK CONSORTIUM OPERATING UNDER THE SECONDARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 5 THESIS ADVISOR : ASSOCIATE PROFESSOR VORAKARN SUKSODKIEW, Ph.D.

The purposes of this research were to investigate 1) good governance for school administrators within the Thammajak Consortium Operating under the Secondary Educational Service Area Office 5. 2) Good governance guidelines for school administrators within the Thammajak Consortium Operating under the Secondary Educational Service Area Office 5. The samples of this study is 165 government teachers in the Thammajak Consortium Operating under the Secondary Educational Service Area Office 5. The instruments were the questionnaire and structured interview. The statistic devices employed analyze the data were frequency, percentage, arithmetic mean, standard deviation and content analysis.

The results of this research were as follow:

1. Good governance for school administrators was almost in a high level. Regarding a particular each area was in a high level. According to the mean analytic, ranked condensing are as follows: morality/ethics, equity, transparency, decentralization, rule of law, accountability, participation/ consensus oriented, effectiveness, responsiveness and efficiency.

2. Good governance guidelines for school administrators are: 1) Efficiency, administrators should save working time. 2) Effectiveness, The school administrators should explore the opinions of stakeholders. 3) Responsiveness, The school administrators should classify group of client. 4) Accountability, The school administrators should analyze potential problems. 5) Transparency, The school administrators should develop an efficient publishing system. 6) Rule of law, The school administrators should encourage teachers to develop themselves. 7) Equity, The school administrators should serve equal services practice. 8) Participation/Consensus oriented, The school administrators should promote stakeholders for better education management. 9) Decentralization, The school administrators should coordinate with external agencies. 10) Morality/Ethics, The school administrators should be polite.

## กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์เรื่อง การใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา ในสหวิทยาเขตธรรมจักร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 สำเร็จลุล่วงได้ดีเพราะได้รับความอนุเคราะห์อย่างยิ่งจาก รองศาสตราจารย์ ดร.วรกาญจน์ สุขสดเขียว อาจารย์ผู้ควบคุมสารนิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.มัทนา วังถนอมศักดิ์ ประธานกรรมการตรวจสอบสารนิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สำเร็จ อ่อนสัมพันธ์ กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ ตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ของสารนิพนธ์จนสมบูรณ์ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่านที่ได้มอบความรู้ด้านการบริหารการศึกษาให้เป็นอย่างดี

ขอขอบพระคุณ ดร.ทวิช แจ่มจรัส ที่ได้ให้คำแนะนำและข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อผู้วิจัย และขอขอบพระคุณท่านผู้อำนวยการพรประภา พัฒนพงษ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนสาครพิทยาคม ที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ให้ข้าพเจ้าได้ศึกษาต่อ เพื่อนำความรู้ไปพัฒนาตนเองและวิชาชีพต่อไป และขอขอบพระคุณผู้อำนวยการโรงเรียนในสหวิทยาเขตธรรมจักรทุกท่านที่ได้อำนวยความสะดวกในการเก็บข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ขอขอบคุณกำลังใจจากครอบครัว และเพื่อนทุกคน ทั้งในสาขาบริหาร การศึกษา ปริญญาโทรุ่น 37 และโรงเรียนสาครพิทยาคม สำหรับคำปรึกษา และกำลังใจ ทำให้งานวิจัย สำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์

คุณความดีและคุณประโยชน์อันเกิดจากงานวิจัยเล่มนี้ ผู้วิจัยขอมอบแต่ บิดา มารดา ครู อาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่านที่กรุณาให้ความรู้ อบรมสั่งสอน จนทำให้สารนิพนธ์เล่มนี้เสร็จสมบูรณ์ไปได้ด้วยดี

จุฑากาญจน์ เก่งกลีจิจ

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญแผนภูมิ.....	ฎ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	2
ปัญหาของการวิจัย.....	5
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	6
ข้อคำถามของการวิจัย.....	7
สมมติฐานของการวิจัย.....	7
ขอบข่ายเชิงอ้างอิงของการวิจัย.....	7
ขอบเขตของการวิจัย.....	10
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	11
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	13
หลักธรรมาภิบาล.....	13
ความหมายของหลักธรรมาภิบาล.....	13
ความสำคัญของหลักธรรมาภิบาล.....	16
องค์ประกอบของหลักธรรมาภิบาล.....	20
หลักธรรมาภิบาลในการบริหารสถานศึกษา.....	32



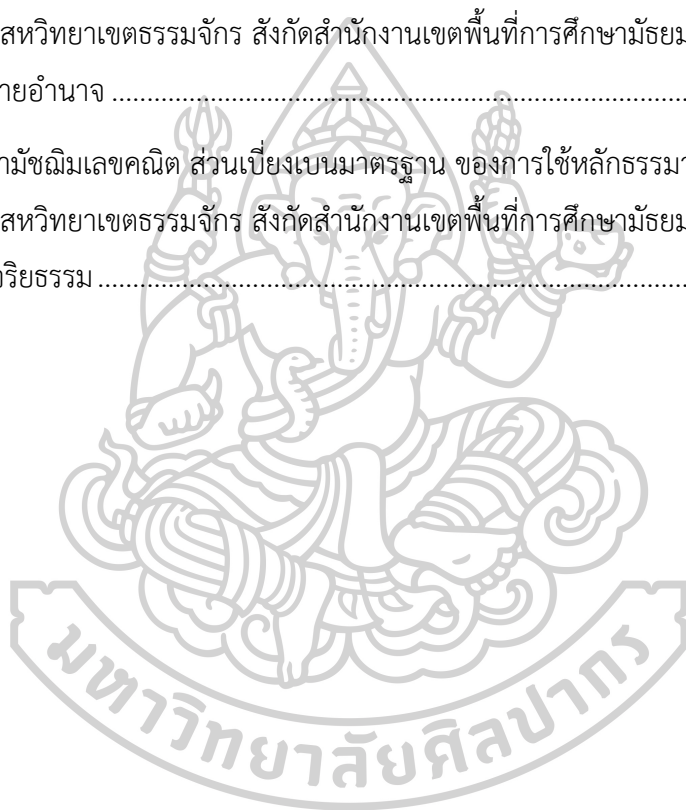
ประโยชน์ของการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหาร .....	34
โรงเรียนในสหวิทยาเขตธรรมจักร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 .....	36
ข้อมูลพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5.....	36
โรงเรียนในสหวิทยาเขตธรรมจักร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 ....	37
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	38
งานวิจัยในประเทศ.....	38
งานวิจัยต่างประเทศ.....	49
สรุป.....	53
บทที่ 3 การดำเนินการวิจัย.....	54
ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	54
ระเบียบวิธีวิจัย .....	55
แผนแบบของการวิจัย.....	55
ประชากร .....	55
กลุ่มตัวอย่าง.....	56
ตัวแปรที่ศึกษา.....	56
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	58
การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ.....	59
การเก็บและรวบรวมข้อมูล.....	60
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	61
สถิติที่ใช้ในการวิจัย.....	61
สรุป.....	62
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	63
ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	63

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์การใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา ในสหวิทยาเขตธรรมจักร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 .....	65
ตอนที่ 3 ผลการการวิเคราะห์เพื่อหาแนวทางการพัฒนาการใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร สถานศึกษาในสหวิทยาเขตธรรมจักร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 579	
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	84
สรุปผลการวิจัย.....	84
การอภิปรายผล .....	88
ข้อเสนอแนะทั่วไป .....	100
ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป .....	101
รายการอ้างอิง .....	102
ภาคผนวก.....	109
ภาคผนวก ก หนังสือของความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบเครื่องมืองานวิจัย และรายนาม ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมืองานวิจัย .....	110
ภาคผนวก ข สรุปแบบตรวจความตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถามความคิดเห็น .....	113
ภาคผนวก ค หนังสือขอทดลองเครื่องมือวิจัย .....	116
ภาคผนวก ง ค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ .....	118
ภาคผนวก จ หนังสือของความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล .....	126
ภาคผนวก ฉ แบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์.....	130
ประวัติผู้เขียน.....	142

## สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1 จำนวนประชากร และกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย.....	56
ตารางที่ 2 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	63
ตารางที่ 3 คำสัมภาษณ์เลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของการใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร สถานศึกษาในสหวิทยาเขตธรรมจักร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 โดย ภาพรวม.....	65
ตารางที่ 4 คำสัมภาษณ์เลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของการใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร สถานศึกษาในสหวิทยาเขตธรรมจักร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 : หลัก ประสิทธิภาพ.....	67
ตารางที่ 5 คำสัมภาษณ์เลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของการใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร สถานศึกษาในสหวิทยาเขตธรรมจักร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 : หลัก ประสิทธิผล.....	68
ตารางที่ 6 คำสัมภาษณ์เลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของการใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร สถานศึกษาในสหวิทยาเขตธรรมจักร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 : หลักการตอบสนอง.....	69
ตารางที่ 7 คำสัมภาษณ์เลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของการใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร สถานศึกษาในสหวิทยาเขตธรรมจักร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 : หลัก การรับผิดชอบและสามารถตรวจสอบได้.....	70
ตารางที่ 8 คำสัมภาษณ์เลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของการใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร สถานศึกษาในสหวิทยาเขตธรรมจักร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 : หลัก ความเปิดเผยและโปร่งใส.....	71
ตารางที่ 9 คำสัมภาษณ์เลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของการใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร สถานศึกษาในสหวิทยาเขตธรรมจักร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 : หลัก นิติธรรม.....	72

<p>ตารางที่ 10 คำชี้แจงมติส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของการใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร                      สถานศึกษาในสหวิทยาเขตธรรมจักร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 : หลัก                      ความเสมอภาค.....</p>	<p>73</p>
<p>ตารางที่ 11 คำชี้แจงมติส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของการใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร                      สถานศึกษาในสหวิทยาเขตธรรมจักร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 :                      หลักการมีส่วนร่วมและการมุ่งเน้นฉันทามติ.....</p>	<p>75</p>
<p>ตารางที่ 12 คำชี้แจงมติส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของการใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร                      สถานศึกษาในสหวิทยาเขตธรรมจักร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 :                      หลักการกระจายอำนาจ .....</p>	<p>76</p>
<p>ตารางที่ 13 คำชี้แจงมติส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของการใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร                      สถานศึกษาในสหวิทยาเขตธรรมจักร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 : หลัก                      คุณธรรมและจริยธรรม .....</p>	<p>77</p>



## สารบัญแผนภูมิ

	หน้า
แผนภูมิที่ 1 ขอบข่ายเชิงอ้างอิงของการวิจัย.....	10
แผนภูมิที่ 2 ขอบเขตของการวิจัย.....	11



## บทที่ 1

### บทนำ

สถานการณ์ด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง การบริหารงานของรัฐ และรัฐบาลทั้งในและต่างประเทศโดยทั่วไปในปัจจุบัน มีการเปลี่ยนแปลงไปมากและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว กว้างขวาง ต่อเนื่อง เพราะความก้าวหน้าด้านการสื่อสารเทคโนโลยี การถ่ายเทข้อมูลข่าวสารสู่ประชาชน เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว และสภาพแวดล้อมในยุคโลกาภิวัตน์ก็เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วเช่นกัน ดังนั้น การปรับเปลี่ยนบทบาทของสังคม โดยนำหลักบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี (good governance) หรือหลักธรรมาภิบาลมาใช้ จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับประเทศไทย ซึ่งจะส่งผลให้ประชาชนโดยรวม และสังคมไทยขับเคลื่อนไปกับระบบการบริหารงานที่ทำให้เกิดความแข็งแกร่งเพียงพอที่จะแข่งขันกับต่างประเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ มันจะช่วยให้ประเทศชาติมีความสงบสุข และพัฒนาอย่างรวดเร็วและยั่งยืนต่อไป<sup>1</sup> หลักธรรมาภิบาลจัดเป็นแนวคิดสำคัญในการบริหารงาน และการปกครองในปัจจุบัน เพราะโลกปัจจุบันได้หันไปให้ความสนใจกับเรื่องของโลกาภิวัตน์ และหลักธรรมาภิบาลหรือการบริหารจัดการที่ดีมากขึ้น แทนการสนใจเรื่องการพัฒนาอุตสาหกรรมดังแต่ก่อน เพราะกระแสการพัฒนาเศรษฐกิจมีความสำคัญกระทบถึงกัน การติดต่อสื่อสาร การดำเนินกิจกรรมในที่หนึ่งมีผลกระทบต่ออีกที่หนึ่ง การพัฒนาเรื่องของการเมืองการปกครองได้มุ่งให้ประชาชนเป็นศูนย์กลางมากขึ้น หากจะให้ประเทศมีการเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน การมุ่งดำเนินธุรกิจหรือปฏิบัติราชการต่างๆ โดยไม่ให้ความสนใจถึงเรื่องของสังคม ประชาชน และสิ่งแวดล้อมจึงเป็นไปได้ยากต่อไป การมีการบริหารจัดการที่ดีจึงเข้ามาเป็นสิ่งที่ทุกภาคส่วนให้ความสำคัญ และเริ่มมีการนำไปปฏิบัติกันมากขึ้น<sup>2</sup> กระแสของการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้เกิดขึ้นในประเทศไทยหลังวิกฤตเศรษฐกิจเมื่อ พ.ศ. 2540 เป็นต้นมา ประกอบการเปลี่ยนแปลงทางการเมืองหลายครั้งในประเทศไทย มักมีการนำคำว่า ธรรมาภิบาลมากล่าว ด้วยเหตุที่ผู้ปกครองผู้มีอำนาจมิได้ยึดมั่นในหลักธรรมาภิบาล จนทำให้เกิดความเสียหายแก่บ้านเมือง ดังนั้น คำว่า ธรรมาภิบาล จึงดูมีความสำคัญมากขึ้น<sup>3</sup> ซึ่งหลักธรรมาภิบาลเป็นกุญแจสำคัญที่นำมาใช้ในการบริหารจัดการ เนื่องจากเป็นหลักการที่

---

<sup>1</sup> ทิวากร แก้วมณี, **ธรรมาภิบาล** (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์สยามปริทัศน์, 2559), 23.

<sup>2</sup> ธงชัย คล้ายแสง, "หลักธรรมาภิบาลกับการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่," **วารสารวิจัยวิชาการ** 2, 2 (พฤษภาคม-สิงหาคม 2562): 187.

<sup>3</sup> ถวิลวดี บุรีกุล, **หลักธรรมาภิบาลจากแนวคิดสู่การปฏิบัติในสังคมไทย** (กรุงเทพฯ: สถาบันพระปกเกล้า, 2561), 3.

ครอบคลุมกว้างขวางทั้งการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และการบริหาร โดยสาระของหลักธรรมาภิบาล คือ การทำให้เกิดการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ มีคุณธรรม ยุติธรรม โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ เชิงประสิทธิผล เพื่อสร้างระบบการบริหารกิจการบ้านเมือง และสังคมที่ดีให้เกิดขึ้นในทุกภาคส่วนของสังคม ภาครัฐต้องมีการปฏิรูปบทบาทหน้าที่ทัศนคติ ค่านิยม และวิธีการทำงานของเจ้าหน้าที่รัฐ โดยถือประโยชน์ของประชาชนเป็นจุดมุ่งหมายในการทำงาน และสามารถทำงานร่วมกับประชาชน และหน่วยงานอื่นได้อย่างราบรื่น นอกจากนี้ หลักธรรมาภิบาลยังเป็นมรดกของประชาธิปไตย ซึ่งประชาธิปไตยเป็นหลักการที่มีความเชื่อว่า เป็นระบอบการเมืองที่ดีที่สุดก่อให้เกิดการพัฒนาประเทศ หลักธรรมาภิบาลจึงถอดจากบทเรียนความสำเร็จของประเทศประชาธิปไตย หรือแม้แต่มรดกขององค์กรเหนือชาติตะวันตก<sup>4</sup> ซึ่งเป็นหลักการที่นำมาใช้ในการบริหารงาน และการปฏิบัติงาน เพราะหลักธรรมาภิบาลสามารถช่วยสร้างสรรค์ ส่งเสริมองค์กรให้มีศักยภาพ เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

#### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 มุ่งเน้นการนำความคิดสร้างสรรค์ และการพัฒนานวัตกรรม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่ที่มีมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ ทั้งในเรื่องกระบวนการผลิต และรูปแบบผลิตภัณฑ์ และบริการใหม่ๆ การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี รูปแบบการดำเนินธุรกิจ และการปรับเปลี่ยนวิถีชีวิตของผู้คนในสังคม ทั้งที่เป็นการเปลี่ยนแปลงอย่างถาวรและค่อยๆ และการพัฒนาต่อยอด รวมถึงการใช้นวัตกรรมสำหรับการพัฒนาสินค้าและบริการทั้งในระดับพื้นบ้านจนถึงระดับสูง ซึ่งมีผลต่อคุณภาพชีวิต และความเป็นอยู่ของประชาชนในวงกว้าง แผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 12 ได้เน้นย้ำถึงความจำเป็นที่จะต้องปรับเปลี่ยนกลไกการบริหารราชการแผ่นดินสำคัญๆ การปรับเปลี่ยนกฎหมายและกฎระเบียบในหลายด้าน รวมถึงการปรับการบริหารจัดการให้มีหลักธรรมาภิบาลในทุก ระดับ ปลอดภัยรับขึ้น และปรับเปลี่ยนทัศนคติของคนไทยในทุกภาคส่วนให้มีค่านิยมที่ดีงาม มีวินัย มีความรับผิดชอบ มีความพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง และพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงโดยยึดหลักการ รักษาผลประโยชน์ของส่วนรวม<sup>5</sup> ดังนั้นหลักธรรมาภิบาลจึงเป็นแนวทางการบริหารจัดการที่รัฐบาลทุกคณะให้ความสำคัญและผลักดันให้หน่วยงานราชการ รัฐวิสาหกิจ และเอกชน ยึดถือเป็นแนวปฏิบัติเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มอย่างเท่าเทียมกัน จึงส่งผลให้

<sup>4</sup> ทิวากร แก้วมณี , **ธรรมาภิบาล** (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์สยามปริทัศน์, 2559), 23.

<sup>5</sup> สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, **แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่สิบสอง พ.ศ. 2560 – 2564**, เข้าถึงเมื่อ 9 พฤษภาคม 2562, เข้าถึงได้จาก [http://www.nesdb.go.th/ewt\\_dl\\_link.php?nid=6422](http://www.nesdb.go.th/ewt_dl_link.php?nid=6422)

หน่วยงานกำกับดูแลองค์กรเอกชนและหน่วยงานภาครัฐต่างๆ เร่งดำเนินการส่งเสริมเพื่อให้เกิดผล  
 อย่างเป็นรูปธรรม<sup>6</sup>

แนวทางการพัฒนาเศรษฐกิจสังคม และการเมืองของประเทศไทยในช่วงที่ผ่านมามีส่วน  
 ผลักดันให้ประเทศมีความก้าวหน้าในหลายๆ ด้าน อย่างไรก็ดี กรอบแนวคิดในเรื่องหลักธรรมาภิบาล  
 กลับยังมีบทบาทที่ไม่เด่นชัดมากนัก โดยมีกระแสตอบโต้ตามยุทธศาสตร์รายด้าน ซึ่งทำให้การ  
 พัฒนาหลักธรรมาภิบาลยังขาดกลไกการขับเคลื่อนในภาพรวมที่ชัดเจน ซึ่งส่งผลทำให้การพัฒนา  
 เศรษฐกิจ สังคมและการเมืองของประเทศไทยมีความบิดเบือน ไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของ  
 ประชาชน และทำให้การบริหารจัดการภาครัฐขาดประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ เกิดปัญหาคอร์รัปชัน  
 รวมทั้งก่อให้เกิดความสูญเสียต่อความยั่งยืนทางเศรษฐกิจสังคม และการเมืองของประเทศไทยในระยะ  
 ยาว<sup>7</sup> หากกล่าวถึงในภาพรวมของระบบการศึกษาในปัจจุบันมีสายความรับผิดชอบที่ยาว โดยโรงเรียน  
 ต้องตอบสนองต่อกระทรวงศึกษาธิการในขณะที่กระทรวงศึกษาฯ ตอบสนองต่อรัฐบาลกลาง และ  
 รัฐบาลกลางจึงตอบสนองต่อประชาชนอีกต่อหนึ่ง ทำให้กระบวนการบริหารภาคการศึกษาล่าช้า และ  
 บริการการศึกษาที่ได้อาจไม่ตรงตามความต้องการที่แท้จริงของประชาชน<sup>8</sup> นอกจากนี้ความ  
 เหลื่อมล้ำของสถานศึกษาทางเศรษฐกิจ และสังคมภายใต้ระบบการศึกษาในปัจจุบันยิ่งก่อให้เกิดความ  
 เหลื่อมล้ำทางการศึกษาระหว่างครอบครัวที่มีสถานภาพที่ดี และครอบครัวที่มีสถานภาพไม่ดี<sup>9</sup> ถึงแม้  
 ในปัจจุบันระบบการศึกษาของประเทศไทยมีการสนับสนุนให้เยาวชนได้เข้าถึงการศึกษาอย่างทั่วถึง  
 โดยให้นักเรียนสามารถเข้าถึงด้านการศึกษาได้ตลอด 12 ปี แต่กระนั้นยังพบความเหลื่อมล้ำในหลาย  
 มิติ ได้แก่ ความเหลื่อมล้ำในเรื่องขนาดของสถานศึกษา การขาดแคลนทรัพยากรบุคคลในด้าน  
 การศึกษาในเขตชนบท และพื้นที่ห่างไกล ในเขตเมืองย่านคนยากจน ชนกลุ่มน้อย และปัญหาความ

<sup>6</sup> สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.), **คู่มือการจัดระดับการกำกับดูแล  
 องค์กรภาครัฐตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance  
 Rating)** (กรุงเทพฯ: บริษัท พรีเมียร์ โพร จำกัด, 2552), 117.

<sup>7</sup> สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย, **แนวทางการพัฒนาธรรมาภิบาลในระยะ  
 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 พ.ศ. 2560-2564 และการขับเคลื่อนธรรมาภิ  
 บาลของประเทศไทยสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม** (กรุงเทพฯ: มูลนิธิสถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนา  
 ประเทศไทย, 2559), 5.

<sup>8</sup> สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย, **การจัดทำยุทธศาสตร์การปฏิรูปการศึกษาขึ้น  
 พื้นฐานให้เกิดความรับผิดชอบ** (กรุงเทพฯ: สถาบันวิจัยแห่งประเทศไทย, 2556), 3.

<sup>9</sup> นณฏ พิศลยบุตร, **ความเหลื่อมล้ำทางการศึกษาของไทย : ข้อสรุปจากผลการสอบปีซ่า  
 (Pisa)** (กรุงเทพฯ: สถาบันวิจัยแห่งประเทศไทย, 2558), 10.



เหลื่อมล้ำจากการจัดสรรงบประมาณระหว่างสถาบันอุดมศึกษาและสถาบันการศึกษาขั้นพื้นฐาน<sup>10</sup> แสดงให้เห็นว่าระบบการบริหารจัดการในภาครัฐที่ขาดประสิทธิภาพเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาประเทศที่สำคัญประการหนึ่งมาอย่างต่อเนื่อง การปรับปรุงหลักธรรมาภิบาลในการทำงานภาคราชการจะปรับปรุงได้หรือไม่ขึ้นอยู่กับภาครัฐที่ต้องร่วมมือกันทำให้เกิดหลักธรรมาภิบาลทั้งในระบบการทำงาน และในพฤติกรรมของบุคลากรภาครัฐ โดยเน้นเรื่องความโปร่งใส การคานอำนาจ เพื่อลดปัญหาผลประโยชน์ทับซ้อน และการมุ่งหากินกับระบบ หรือกลไกราชการ ตัวข้าราชการเองต้องเป็นคนที่มีความซื่อสัตย์สุจริต ปฏิเสธความไม่ถูกต้อง และมุ่งดูแลประโยชน์ของส่วนรวม แนวคิดสำคัญที่ต้องร่วมมือกันขับเคลื่อน คือ ภาคประชาสังคมต้องมีความเข้มแข็ง พร้อมตรวจสอบการทุจริตคอร์รัปชัน สร้างแนวร่วมในการปฏิเสธการให้สินบน และภาคราชการต้องพร้อม “ระเบิดจากข้างใน” เพื่อรักษาความคงอยู่ของระบบราชการ<sup>11</sup>

สถานศึกษาเป็นองค์กรที่มีความสำคัญต่อการจัดการเรียนรู้ มีผู้บริหารควบคุม กำกับ ดูแลให้การดำเนินงานของบุคลากรมีการจัดการเรียนการสอนเป็นไปอย่างมีคุณภาพ มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ใ้การปฏิบัติงานของบุคลากรทุกคนเป็นไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุผลตามเป้าหมายที่วางไว้ ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษา และบุคลากรทุกคนเป็นผู้ที่มีบทบาทอย่างยิ่งในการพัฒนาการศึกษาในการบริหารสถานศึกษาผู้บริหาร และบุคลากรจะต้องนำหลักการต่างๆ มาบูรณาการร่วมกันเพื่อปรับใช้ในการบริหารและการดำเนินงาน แต่หลักการที่ขาดไม่ได้เลยคือการใช้หลักคุณธรรม ซึ่งครอบคลุมจุดหมายของหลักธรรมาภิบาล<sup>12</sup> เพื่อให้เกิดความเป็นธรรม มีความโปร่งใส การทำงานเกิดประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุด อันจะส่งผลให้สถานศึกษามีคุณภาพ หากการศึกษามีคุณภาพย่อมเป็นที่แน่นอนว่าเยาวชนต้องมีคุณภาพตามไปด้วย เพราะมาตรฐานการศึกษาเป็นวัฒนธรรมที่มนุษยชาติประดิษฐ์ขึ้น เพื่อใช้เป็นกรอบในการพัฒนาศักยภาพของพลเมือง ให้มีคุณลักษณะตามที่

<sup>10</sup> สถาบันวิจัยเพื่อพัฒนาประเทศไทย, แนวทางการพัฒนาธรรมาภิบาลในระยะแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 พ.ศ. 2560-2564 และการขับเคลื่อนธรรมาภิบาลของประเทศไทยสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม (กรุงเทพฯ: มูลนิธิสถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย, 2559), 6.

<sup>11</sup> เกษรา ชัยเหลือองอุไร, **ธรรมาภิบาลในการทำงานด้านสวัสดิการสังคมของกรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ**, เข้าถึงเมื่อ เข้าถึงเมื่อ 18 ธันวาคม 2562, เข้าถึงได้จาก [http://www.dsdw2016.dsdw.go.th/doc\\_pr/20190821164156.pdf](http://www.dsdw2016.dsdw.go.th/doc_pr/20190821164156.pdf)

<sup>12</sup> สุเมธ แสงนันทนวล, **ภาวะผู้นำกับธรรมาภิบาลในการบริหารงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น** (กรุงเทพฯ: ส.เจริญการพิมพ์, 2552), 28.

สังคมพึงประสงค์ ซึ่งสังคมจำเป็นต้องมีการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพเพื่อเป็นกลไกในการรักษาคุณภาพของพลเมือง<sup>13</sup>

### ปัญหาของการวิจัย

โรงเรียนในสหวิทยาเขตธรรมจักร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 เป็นหน่วยงานที่จัดการศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้บริหารสถานศึกษาทำหน้าที่บริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล ภายใต้พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์ และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 โดยยึดหลักปฏิบัติตามข้อกำหนดของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) แต่จากการปฏิบัติงานพบว่าการนำหลักธรรมาภิบาลไปใช้ในสถานศึกษายังประสบปัญหา ยังมีการร้องเรียนเรื่องความโปร่งใสในการปฏิบัติหน้าที่อยู่ ซึ่งในปีงบประมาณ 2561 มีการร้องเรียนถึงเรื่องการจัดซื้อจัดจ้าง จำนวน 1 เรื่อง ความโปร่งใสในการปฏิบัติหน้าที่ จำนวน 1 เรื่อง พฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมต่อตำแหน่ง จำนวน 8 เรื่อง และการไม่ปฏิบัติตามระเบียบของทางราชการ จำนวน 1 เรื่อง รวมทั้งสิ้น 12 เรื่อง<sup>14</sup> และในปีงบประมาณ 2562 ได้มีการร้องเรียนในเรื่องการจัดซื้อจัดจ้าง จำนวน 1 เรื่อง ความไม่โปร่งใสในการปฏิบัติหน้าที่ จำนวน 2 เรื่อง พฤติกรรมไม่เหมาะสมต่อตำแหน่ง จำนวน 1 เรื่อง การไม่ปฏิบัติตามระเบียบของทางราชการ จำนวน 7 เรื่อง รวมทั้งสิ้น 11 เรื่อง<sup>15</sup> จะเห็นได้ว่าในปีงบประมาณ 2562 มีการร้องเรียนในเรื่องของความโปร่งใสในการปฏิบัติหน้าที่มากขึ้น ทั้งที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 ได้มีนโยบาย รวมถึงการจัดการอบรมให้ข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา ได้นำหลักและแนวคิดเกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาลมาปรับใช้ในการดำเนินงานมากขึ้นแล้ว แต่บุคลากรบางส่วนยังไม่ได้นำหลักการดังกล่าวมาปรับใช้อย่างเป็นรูปธรรม ทำให้การปฏิบัติงานเกิดปัญหา และข้อขัดแย้ง อาจส่งผลไปถึงคุณภาพของการศึกษาต่ำลงด้วย ซึ่งในปัจจุบันพบว่าโรงเรียนในสหวิทยาเขตธรรมจักร ยังมีได้กำหนดแผนการ

<sup>13</sup> ชรินทร์ มั่งคั่ง, *ภาวะผู้นำคุณภาพการศึกษาสู่มาตรฐานการเรียนรู้สังคมศึกษา* (เชียงใหม่: โรงพิมพ์ไทมอนด์ กราฟิก กรุ๊ป, 2559), ก.

<sup>14</sup> สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5, *ข้อมูลสถิติการร้องเรียนร้องทุกข์ ประจำปีงบประมาณ 2561*, เข้าถึงเมื่อ 19 ธันวาคม 2562, เข้าถึงได้จาก [www.secondary5.go.th/main/sites/default/files/files\\_attach/ข้อมูลสถิติการร้องเรียนร้องทุกข์%20ปี%202561.pdf](http://www.secondary5.go.th/main/sites/default/files/files_attach/ข้อมูลสถิติการร้องเรียนร้องทุกข์%20ปี%202561.pdf)

<sup>15</sup> สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5, *ข้อมูลสถิติการร้องเรียนร้องทุกข์ ประจำปีงบประมาณ 2562*, เข้าถึงเมื่อ 19 ธันวาคม 2562, เข้าถึงได้จาก <http://www.secondary5.go.th/main/?q=content/o31>

ดำเนินการและโครงการ เพื่อรองรับการบริหารงาน และการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาลอย่างจริงจัง อีกทั้งในการปฏิบัติงานบางขั้นตอนมีการทำงานที่ซ้ำซ้อน ส่งผลให้การดำเนินงานในสถานศึกษาเกิดความล่าช้า ผู้บริหารสถานศึกษาไม่สามารถประสานความร่วมมือที่ดีให้เกิดขึ้นภายในโรงเรียนได้ มีปัญหาความขัดแย้งภายในโรงเรียน ซึ่งบางเรื่องเกิดความเสียหายแก่ราชการและตัวบุคคล หากไม่ได้รับการแก้ไขอาจส่งผลกระทบต่อคุณภาพการบริหารการศึกษา ทำให้คุณภาพการศึกษาที่ไม่ได้มาตรฐานตามข้อกำหนด จึงส่งผลกระทบต่อการจัดการเรียนการสอนของสถานศึกษา ซึ่งอาจทำให้เกิดผลกระทบต่อคุณภาพของผู้เรียนในสถานศึกษา

จากสภาพปัญหาข้างต้น หากผู้บริหารในยุคปัจจุบันขาดหลักธรรมาภิบาลในการบริหาร แล้วการบริหารการศึกษาจะไม่ประสบผลสำเร็จ และขาดประสิทธิภาพในการทำงาน ส่งผลกระทบต่อคุณภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถานศึกษาลดลง เพราะหลักธรรมาภิบาลเป็นเครื่องมือในการกำกับดูแลผู้บริหารให้บริหารการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นการปกครอง การบริหารการจัดการควบคุมดูแลกิจการต่างๆ ให้เป็นไปตามครรลองธรรม หลักธรรมาภิบาลจึงมีความสำคัญสำหรับผู้บริหารในยุคปัจจุบัน<sup>16</sup> ผู้วิจัยจึงมีความสนใจในการศึกษาการใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา ในสหวิทยาเขตธรรมจักร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 และแนวทางการพัฒนาการใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา ในสหวิทยาเขตธรรมจักร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 ด้วย เพื่อที่จะนำข้อมูลที่ได้จากการวิจัยมาใช้ในการพัฒนาหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา และบุคลากรในสถานศึกษา ซึ่งเป็นประโยชน์ในการพัฒนาสถานศึกษา สังคม และประเทศชาติต่อไป

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับปัญหาของการวิจัย ผู้วิจัยจึงได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

1. เพื่อทราบการใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในสหวิทยาเขตธรรมจักร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5
2. เพื่อทราบแนวทางการพัฒนาการใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในสหวิทยาเขตธรรมจักร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5

<sup>16</sup> พระสมุห์วิศักดิ์ อธิธัญญาโณ, "การบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลวิถีพุทธ," *วารสารครุศาสตร์ปริทรรศน์* 2, 3 (กันยายน-ธันวาคม 2558): 87.

### ข้อคำถามของการวิจัย

เพื่อเป็นแนวทางในการวิจัย ผู้วิจัยได้กำหนดข้อคำถามของการวิจัย ดังนี้

1. การใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในสหวิทยาเขตธรรมจักร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 อยู่ในระดับใด
2. แนวทางการพัฒนาการใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในสหวิทยาเขตธรรมจักร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 มีแนวทางอย่างไร

### สมมติฐานของการวิจัย

1. การใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในสหวิทยาเขตธรรมจักร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 อยู่ในระดับปานกลาง
2. แนวทางการพัฒนาการใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในสหวิทยาเขตธรรมจักร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 มีพหุแนวทาง

### ขอบข่ายเชิงอ้างอิงของการวิจัย

การบริหารสถานศึกษาตามทฤษฎีเชิงระบบแบบเปิดมองว่าองค์การทางการศึกษาทั้งในระดับกระทรวงศึกษาธิการ เขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษา เป็นหน่วยงานในการขับเคลื่อนการศึกษา และมีปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมภายนอกอยู่ตลอดเวลา ตามแนวคิดของ ลูเนนเบิร์กและออนสไตน์ (Lunenburg and Ornstein) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบ 5 ประการ ดังนี้ 1) ปัจจัยนำเข้า (inputs) 2) กระบวนการ (transformation process) 3) ผลผลิต (outputs) 4) ข้อมูลย้อนกลับ (feedback) และ 5) สภาพแวดล้อม (environment) ซึ่งองค์ประกอบสำคัญ คือ ปัจจัยนำเข้า ซึ่งเป็นตัวเริ่มต้นของกระบวนการ เป็นการนำปัจจัยทางการบริหารมาใช้ดำเนินงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ และผลผลิตเป็นผลที่เกิดจากกระบวนการที่นำปัจจัยนำเข้ามาปฏิบัติ โดยมีสภาพแวดล้อมเป็นปัจจัยที่มีผลต่อปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และผลผลิต เนื่องจากเป็นระบบเปิดที่มีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมตลอดเวลา ขณะเดียวกันธรรมชาติของระบบจะต้องมีการให้ข้อมูลย้อนกลับ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้ระบบมีความสมบูรณ์

โรงเรียนในสหวิทยาเขตธรรมจักร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 เป็นหน่วยงานที่ทำหน้าที่หลักในการจัดการศึกษา โดยมีลักษณะการจัดการเชิงระบบ กล่าวคือ โรงเรียนมีปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และผลผลิตเช่นเดียวกับระบบอื่นๆ โรงเรียนในสหวิทยาเขตธรรมจักร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 เป็นองค์กรระบบเปิด ประกอบด้วยระบบย่อย

ภายในองค์กรที่มีความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม โดยระบบจะรับปัจจัยนำเข้า (inputs) มีกระบวนการ (transformation process) เปลี่ยนแปลงปัจจัยนำเข้าให้กลายเป็นผลผลิต (outputs) ซึ่งปฏิสัมพันธ์ กับสภาพแวดล้อม (environment) ทั้งภายในและนอกองค์กร สามารถสะท้อนคุณภาพการศึกษา ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน ให้ข้อมูลย้อนกลับ (feedback) เพื่อนำไปพัฒนาปัจจัยนำเข้าและกระบวนการต่อไป ส่วนปัจจัยนำเข้าในระบบการศึกษา คือ นโยบายการจัดการศึกษา บุคลากร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ เป็นต้น ปัจจัยเหล่านี้ได้ถูกแปรเปลี่ยนโดยกระบวนการ ได้แก่ การบริหารจัดการ การจัดการเรียนการสอน การนิเทศการศึกษา ให้ได้ผลผลิตที่มีคุณภาพของสถานศึกษา ผู้เรียน และบุคลากร ตามนโยบาย อีกทั้งยังมีการประเมินเพื่อนำข้อเสนอแนะ หรือข้อควรปรับปรุงนำไปพัฒนาปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และผลผลิตต่อไป<sup>17</sup>

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้อาศัยกรอบแนวคิดทางด้านกระบวนการทางการศึกษา เพราะระบบการบริหารจัดการมีความสำคัญอย่างยิ่งในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย ผู้บริหาร และบุคลากรทุกคนต้องปฏิบัติงานโดยอาศัยหลักธรรมาภิบาล ซึ่งมีนักวิชาการ และหน่วยงานต่างๆ ได้กล่าวไว้หลากหลาย เช่น คณะกรรมการเศรษฐกิจและสังคมสำหรับเอเชียและแปซิฟิก (United Nation Economic and Social Commission for Asia and the Pacific : UNESCAP) มีหลักการที่สำคัญ 8 หลักการ คือ 1) หลักการมีส่วนร่วม (participation) 2) หลักนิติธรรม (rule of law) 3) ความโปร่งใส (transparency) 4) การตอบสนอง (responsiveness) 5) การมุ่งเน้นฉันทามติ (consensus oriented) 6) ความเสมอภาค (equity and inclusiveness) 7) การมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (effectiveness and efficiency) 8) ความรับผิดชอบ (accountability)<sup>18</sup> หลักธรรมาภิบาลตามแนวคิดขององค์การพัฒนาแห่งสหประชาชาติ (United Nation Development Programme) ได้เสนอการศึกษาเกี่ยวกับการบริหารบ้านเมืองที่ดี อันนำไปสู่หลักธรรมาภิบาล ซึ่งมี 9 หลักการ ดังนี้ 1) การมีส่วนร่วม (participation) 2) นิติธรรม (rule of law) 3) ความโปร่งใส (transparency) 4) การตอบสนอง (responsiveness) 5) การมุ่งเน้นฉันทามติ (consensus-oriented) 6) ความเสมอภาค/ความเที่ยงธรรม (equity) 7) ประสิทธิภาพและประสิทธิภาพ (effectiveness and efficiency)

<sup>17</sup> Fred C. Lunenburg and Allan C. Ornstein, **Educational Administration; Concepts and Practices**, 6th ed. (Belmont, CA: Wadsworth, 2012), 20-22.

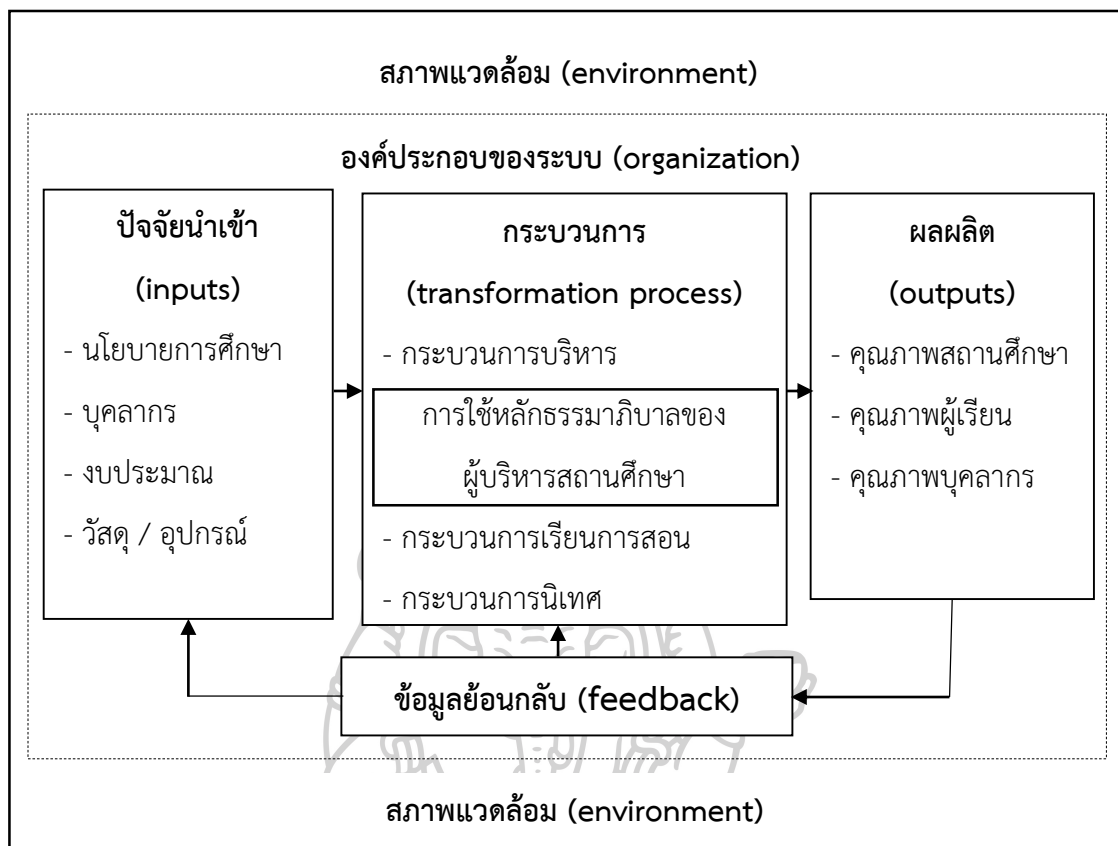
<sup>18</sup> UNESCAP, **What Is Good Governance**, updated, accessed December 14, 2019, available from <https://www.unescap.org/sites/default/files/good-governance.pdf>

8) ภาระรับผิดชอบ (accountability) 9) วิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์ (strategic vision)<sup>19</sup> สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) จำแนกหลักธรรมาภิบาลไว้ 10 หลักการ คือ 1) หลักประสิทธิภาพ (efficiency) 2) หลักประสิทธิผล (effectiveness) 3) หลักการตอบสนอง (responsiveness) 4) หลักภาระรับผิดชอบและสามารถตรวจสอบได้ (accountability) 5) หลักความเปิดเผยและโปร่งใส (transparency) 6) หลักนิติธรรม (rule of law) 7) หลักความเสมอภาค (equity) 8) หลักการมีส่วนร่วมและการมุ่งเน้นฉันทามติ (participation/consensus oriented) 9) หลักการกระจายอำนาจ (decentralization) 10) หลักคุณธรรมและจริยธรรม (morality/ethics)<sup>20</sup> จากแนวคิดหลักธรรมาภิบาลข้างต้น เป็นกระบวนการสำคัญอย่างหนึ่งที่จะทำให้สถานศึกษาประสบความสำเร็จ ระบบมีการบริหารจัดการที่ดี และจะส่งผลให้ผลผลิตมีคุณภาพ เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ทั้งในด้านสถานศึกษา ผู้เรียน และบุคลากร ดังแผนภูมิที่ 1



<sup>19</sup> สุเมธ แสงนันทนวล , ภาวะผู้นำกับธรรมาภิบาลในการบริหารงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (กรุงเทพฯ: ส.เจริญการพิมพ์, 2552), 27-28.

<sup>20</sup> สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.), **หลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี** (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์คณะรัฐมนตรีและราชกิจจานุเบกษา, 2555), 21 – 22.



### แผนภูมิที่ 1 ขอบข่ายเชิงอ้างอิงของการวิจัย

ที่มา : Fred C. Lunenburg and Allan C. Ornstein, **Educational Administration; Concepts and Practices**, 6th ed. (CA: Wadsworth, 2012), 20-22.

: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.), **หลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี** (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์คณะรัฐมนตรีและราชกิจจานุเบกษา, 2555), 21 – 22.

### ขอบเขตของการวิจัย

เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ ผู้วิจัยกำหนดขอบเขตของงานวิจัยโดยมุ่งศึกษาการใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในสหวิทยาเขตธรรมจักร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษา เขต 5 สำหรับการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยสนใจศึกษาหลักธรรมาภิบาลของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ซึ่งจำแนกหลักธรรมาภิบาลไว้ 10 หลักการ คือ 1) หลักประสิทธิภาพ (efficiency) 2) หลักประสิทธิผล (effectiveness) 3) หลักการตอบสนอง (responsiveness) 4) หลักการรับผิดชอบต่อและสามารถตรวจสอบได้ (accountability) 5) หลักความเปิดเผยและโปร่งใส (transparency) 6) หลักนิติธรรม (rule of law) 7) หลักความเสมอภาค

(equity) 8) หลักการมีส่วนร่วมและการมุ่งเน้นฉันทามติ (participation/consensus oriented)

9) หลักการกระจายอำนาจ (decentralization) 10) หลักคุณธรรมและจริยธรรม (morality/ethics)

ผังแผนภูมิที่ 2

การใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา
1. หลักประสิทธิภาพ (efficiency)
2. หลักประสิทธิผล (effectiveness)
3. หลักการตอบสนอง (responsiveness)
4. หลักการรับผิดชอบต่อและสามารถตรวจสอบได้ (accountability)
5. หลักความเปิดเผยและโปร่งใส (transparency)
6. หลักนิติธรรม (rule of law)
7. หลักความเสมอภาค (equity)
8. หลักการมีส่วนร่วมและการมุ่งเน้นฉันทามติ (participation/consensus oriented)
9. หลักการกระจายอำนาจ (decentralization)
10. หลักคุณธรรมและจริยธรรม (morality/ethics)

แผนภูมิที่ 2 ขอบเขตของการวิจัย

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.), **หลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี** (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์คณะรัฐมนตรีและราชกิจจานุเบกษา, 2555), 21 – 22.

นิยามศัพท์เฉพาะ

ผู้วิจัยได้กำหนดนิยามศัพท์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับ การวิจัยครั้งนี้ เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน ดังนี้

**การใช้หลักธรรมาภิบาล** หมายถึง การดำเนินการที่ดีในการจัดการองค์การ อย่างมีคุณธรรม จริยธรรม ภายใต้การดำเนินงานด้วยความโปร่งใส มีความรับผิดชอบต่อ สามารถตรวจสอบได้ เพื่อมุ่งประโยชน์สุขให้เกิดกับประชาชน อีกทั้งเป็นการมุ่งจัดสรรทรัพยากรขององค์การอย่างคุ้มค่า และเป็นระบบตามกฎหมาย มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีความเสมอภาค มีความเป็นธรรม ประชาชนมีส่วนร่วมในการดำเนินงานก่อให้เกิดการตอบสนองต่อความต้องการของส่วนรวม มีการกระจายอำนาจเพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และทำให้งานบรรลุตามเป้าหมายได้ ประกอบด้วย หลักประสิทธิภาพ หลักประสิทธิผล หลักการตอบสนอง หลักการรับผิดชอบต่อ และ



สามารถตรวจสอบได้ หลักความเปิดเผยและโปร่งใส หลักนิติธรรม หลักความเสมอภาค หลักการมีส่วนร่วมและการมุ่งเน้นฉันทามติ หลักการกระจายอำนาจ และหลักคุณธรรมและจริยธรรม

**ผู้บริหารสถานศึกษา ในสหวิทยาเขตธรรมจักร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5** หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา ผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษา ในสหวิทยาเขตธรรมจักร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 ได้แก่ โรงเรียนชัยนาทพิทยาคม โรงเรียนวัดสิงห์ โรงเรียนศรีสโมสรวิทยา โรงเรียนสาครพิทยาคม โรงเรียนอุลิตไพบูลย์ชนูปถัมภ์ และโรงเรียนชยานุกิจพิทยาคม



## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยในครั้งนี้ เป็นการวิจัยเกี่ยวกับการใช้หลักธรรมาภิบาลของข้าราชการครู ในสหวิทยาเขตธรรมจักร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 ซึ่งเป็นทฤษฎี หลักการ และแนวคิดต่างๆที่เกี่ยวข้องกับหลักธรรมาภิบาล และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการใช้หลักธรรมาภิบาลทั้งในประเทศ และต่างประเทศ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

#### หลักธรรมาภิบาล

##### ความหมายของหลักธรรมาภิบาล

เนื่องจากการใช้คำเรียกที่แตกต่างกัน เช่น หลักธรรมาภิบาล สุประศาสนการ ธรรมรัฐ ประชาธิปไตย การปกครองที่ดี การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และอื่นๆ ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้จะใช้คำว่า “หลักธรรมาภิบาล” ซึ่งมีนักวิชาการและองค์กรระหว่างประเทศได้ให้คำนิยามและความหมายของหลักธรรมาภิบาลไว้ ดังต่อไปนี้ พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน ได้ให้ความหมายของธรรมาภิบาลมาจากคำว่า ธรรม ซึ่งตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน ให้ความหมายว่า คุณความดี ความยุติธรรม ความถูกต้อง และอภิบาล หมายความว่า บำรุงรักษา ปกครอง ดังนั้น ธรรมาภิบาล ตามศัพท์บัญญัติ ราชบัณฑิตยสถาน หมายถึง วิธีการปกครองที่ดี<sup>21</sup> พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 (มาตรา 6) ให้ความหมายว่า การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ได้แก่ การบริหารราชการเพื่อบรรลุเป้าหมาย ดังต่อไปนี้ 1) เกิดประโยชน์สุขต่อประชาชน 2) เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจภาครัฐ 3) มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ 4) ไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานเกินความจำเป็น 5) มีการปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการให้ทันต่อสถานการณ์ 6) ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนองความต้องการ 7) มีการประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างสม่ำเสมอ<sup>22</sup> นอกจากนี้ยังมี กลุ่มยุทธศาสตร์การงบประมาณ ให้ความหมายธรรมาภิบาลว่าเป็นคำที่มาจากคำว่า Good Governance เป็นกระบวนการที่ผู้ปกครองหรือชนชั้นผู้ปกครองได้มาซึ่งสิทธิในการปกครอง และกระบวนการในการ

<sup>21</sup> ราชบัณฑิตยสถาน, พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2556 (กรุงเทพฯ: พัฒนาศึกษา, 2556), 597.

<sup>22</sup> "พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546," **ราชกิจจานุเบกษา** เล่ม 120, ตอนที่ 100 ก (9 ตุลาคม 2546): 2.

สร้างการยอมรับ การใช้หรือการบังคับใช้ หรือการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และสถาบันสาธารณะต่างๆ และเป็นวิธีการ หรือลักษณะของการใช้อำนาจในการบริหารจัดการ ทรัพยากรเศรษฐกิจและสังคมเพื่อการพัฒนาประเทศ<sup>23</sup> อีกทั้งนักวิชาการหลายๆ ท่านได้ให้ความหมายของหลักธรรมาภิบาลไว้ อาทิเช่น จรวยพร ธรณินนทร์ ได้ให้ความหมายของ ธรรมาภิบาล (good governance) ว่ามาจากคำว่า ธรรมะ และอภิบาล หมายถึง การปกครองด้วยความดี ซื่อสัตย์ ต่อกัน และมั่นคงในสัญญาที่มีซึ่งสัญญา นั่นคือ กฎ กติกา มารยาท ที่ทำร่วมกัน ด้วยความเป็นธรรม โปร่งใส และต้องมีความรับผิดชอบในสิ่งที่ทำ<sup>24</sup> ถวิลวดี บุรีกุล ได้ให้ความหมายของหลักธรรมาภิบาลว่า เป็นการใช้อำนาจในการบริหารจัดการ จัดสรรทรัพยากรและกำกับดูแลที่เป็นไปด้วยความถูกต้อง มีความรับผิดชอบ สุจริต เทียงธรรม โปร่งใส ด้วยการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผู้เกี่ยวข้องอย่างแท้จริงโดยยึดหลักนิติธรรม คุณธรรม จริยธรรม ก่อให้เกิดความเป็นธรรม มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และเกิดความคุ้มค่าในการทำงาน<sup>25</sup> นฤมล ทับจุมพล ได้ให้ความหมายของหลักธรรมาภิบาลว่า เป็นการเปิดกว้างทางพื้นที่ความคิด กระบวนการความสัมพันธ์ของภาครัฐ ภาคสังคม ภาคเอกชน และประชาชนทั่วไป ในการบริหารงานรัฐให้มีประสิทธิภาพ มีคุณธรรม โปร่งใส ยุติธรรม และตรวจสอบได้ การมีธรรมรัฐ หมายรวมถึงลักษณะการยกระดับกระบวนการสัมพันธ์ของความร่วมมือต่างๆ ในสังคม อันได้แก่ ภาครัฐ ภาคสังคม และเอกชน ตลอดจนสถาบันสำคัญของประเทศอย่างชุมชน ประชาคม ภูมิภาคและระดับชาติในลักษณะเป็นรูปธรรมและมีพลัง<sup>26</sup> ลัดดา ผลวัฒน์ะ กล่าวว่า หลักธรรมาภิบาล หมายถึง หลักในการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี เป็นแนวทางในการจัดระเบียบให้ภาครัฐ ภาคธุรกิจเอกชน และภาคประชาชน ได้รับรู้ถึงความยุติธรรม รักษาสิทธิประโยชน์ส่วนรวม ยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม ก่อให้เกิดพลังความร่วมมือ ความรับผิดชอบในการพัฒนาสังคม และชาติบ้านเมืองมากยิ่งขึ้น<sup>27</sup> สุเมธ แสงนันทนวล ได้ให้ความหมายคำว่า ธรรมาภิบาล ว่ามาจากคำว่า ธรรมะ รวมกับ อภิบาล แปลว่า การปกครองโดยใช้

<sup>23</sup> กลุ่มยุทธศาสตร์การงบประมาณ, "ธรรมาภิบาล : การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี," **วารสารการงบประมาณ** 7, 19 (มกราคม – มีนาคม 2553): 58.

<sup>24</sup> จรวยพร ธรณินนทร์, **12 ไม่ได้แต่สูตรสำเร็จข้าราชการ** (กรุงเทพฯ: อินสปายร์ สำนักพิมพ์ ในเครือ นานมีบุ๊คส์, 2552), 227.

<sup>25</sup> ถวิลวดี บุรีกุล , **หลักธรรมาภิบาลจากแนวคิดสู่การปฏิบัติในสังคมไทย** (กรุงเทพฯ: สถาบันพระปกเกล้า, 2561), 20-21.

<sup>26</sup> ทิวากร แก้วมณี , **ธรรมาภิบาล** (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์สยามปริทัศน์, 2559), 17.

<sup>27</sup> ลัดดา ผลวัฒน์ะ, "ธรรมาภิบาลกับการบริหารมหาวิทยาลัย," **วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา** 8, 2 (เมษายน – กันยายน 2557): 17.

ธรรมะเป็นเครื่องช่วยในด้านการบริหารจัดการ ธรรมาภิบาลจึงหมายถึง การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี<sup>28</sup> สุทธิพร บุญส่ง ได้ให้ความหมายของหลักธรรมาภิบาลว่า การจัดการบริหารประเทศที่ดี ทุกๆ ด้านและทุกระดับ ซึ่งรวมถึงการจัดระบบองค์กรและกลไกขององค์กรของรัฐ และองค์กรเอกชน มีการกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่างๆ<sup>29</sup> องค์กรต่างๆ ได้ให้ความหมายของหลักธรรมาภิบาลด้วย เช่น ธนาคารโลก ได้ให้คำจำกัดความของหลักธรรมาภิบาลว่าเป็นเรื่องของการใช้อำนาจที่ดีในการจัดสรรทรัพยากร ลักษณะของธรรมาภิบาลจะทราบได้จากความสามารถในการคาดการณ์สิ่งต่างๆ ได้ในอนาคต กระบวนการทำงานนโยบายเกิดขึ้นอย่างเปิดเผย ข้าราชการทำงานแบบมีอาชีพและเป็นไปเพื่อประโยชน์สาธารณะ การทำงานของข้าราชการ นักการเมืองและประชาชนยึดมั่นในหลักนิติธรรม กระบวนการทำงานของภาครัฐก็มีความโปร่งใสเสมอ สามารถตรวจสอบได้ อีกทั้งยังมีภาคประชาสังคมเข้ามามีส่วนร่วมในกิจการสาธารณะอีกด้วย<sup>30</sup> องค์กรสหประชาชาติ (United Nations) ให้ความหมายของหลักธรรมาภิบาล ว่าเป็นหลักการพื้นฐานในการสร้างความเป็นอยู่ของ คนในสังคมทุกประเทศให้มีการพัฒนาอย่างเท่าเทียมกัน และมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น การดำเนินการนี้ ต้องเกิดจากความร่วมมือระหว่างภาครัฐและภาคเอกชน เพื่อให้มีกระจายอำนาจและเกิดความโปร่งใส<sup>31</sup> คณะกรรมการเศรษฐกิจและสังคมสำหรับเอเชียและแปซิฟิก (United Nation Economic and Social Commission for Asia and the Pacific : UNESCAP) ได้ให้ความหมายของหลักธรรมาภิบาลว่า เป็นกระบวนการของการตัดสินใจ และเป็นกระบวนการซึ่งการตัดสินใจนั้นนำไปสู่การปฏิบัติ เป็นคำที่มีความหมายรวมถึงระบบโครงสร้าง และกระบวนการที่วางกฎเกณฑ์ความสัมพันธ์ระหว่างเศรษฐกิจ การเมือง และสังคมของประเทศ เพื่อที่ภาคส่วนต่างๆอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข<sup>32</sup> โครงการพัฒนาแห่งสหประชาชาติ (United Nations and Development Programme) กล่าวว่าหลักธรรมาภิบาล หมายถึง การใช้สิทธิอำนาจเพื่อจัดการกับกิจการของรัฐในทุกๆ ระดับ โดยใช้กลไกกระบวนการ และสถาบันที่ประชาชนทุกกลุ่มได้รับประโยชน์ และสามารถประสานความแตกต่าง

<sup>28</sup> สุเมธ แสงนันทนวล , **ภาวะผู้นำกับธรรมาภิบาลในการบริหารงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น** (กรุงเทพฯ: ส.เจริญการพิมพ์, 2552), 26.

<sup>29</sup> สุทธิพร บุญส่ง, **คุณธรรมจริยธรรมกับการพัฒนาคุณภาพชีวิต** (กรุงเทพฯ: ทริปเพิ้ล, 2552), 77.

<sup>30</sup> เรื่องเดียวกัน, 18.

<sup>31</sup> รัชยา ภักดีจิตต์, **ธรรมาภิบาลเพื่อการบริหารภาครัฐและเอกชน** (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2557), 10.

<sup>32</sup> ถวิลวดี บุรีกุล , **หลักธรรมาภิบาลจากแนวคิดสู่การปฏิบัติในสังคมไทย** (กรุงเทพฯ: สถาบันพระปกเกล้า, 2561), 19.

ระหว่างกันได้<sup>33</sup> ธนาคารพัฒนาเอเชีย (The Asian Development Bank) กล่าวว่า หลักธรรมาภิบาล หมายถึง ลักษณะของการใช้อำนาจในการบริหารจัดการเพื่อนำทรัพยากรทางเศรษฐกิจและสังคมมาใช้ในการพัฒนา อันประกอบด้วย 2 มิติ ได้แก่ 1) มิติทางการเมือง (political dimensions) ประกอบด้วย ความเป็นประชาธิปไตย และการเคารพสิทธิมนุษยชน 2) มิติทางเศรษฐกิจ (economic dimensions) ซึ่งก็คือ การจัดการทรัพยากรสาธารณะอย่างมีประสิทธิภาพ<sup>34</sup>

จากการให้ความหมายของหลักธรรมาภิบาลในข้างต้นนั้นมีแนวคิดพื้นฐานที่ใกล้เคียงกัน และสามารถสรุปได้ว่า หลักธรรมาภิบาล หมายถึง การดำเนินการที่ดีในการจัดการองค์การอย่างมีคุณธรรม จริยธรรม ภายใต้การดำเนินงานด้วยความโปร่งใส มีความรับผิดชอบ สามารถตรวจสอบได้ เพื่อมุ่งประโยชน์สุขให้เกิดกับประชาชน อีกทั้งเป็นการมุ่งจัดสรรทรัพยากรขององค์การอย่างคุ้มค่า และเป็นระบบตามกฎหมาย มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีความเสมอภาค ความเป็นธรรม ประชาชนมีส่วนร่วมในการดำเนินงานก่อให้เกิดการตอบสนองต่อความต้องการของส่วนรวม มีการกระจายอำนาจเพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และทำให้งานบรรลุตามเป้าหมายได้

### ความสำคัญของหลักธรรมาภิบาล

หลักธรรมาภิบาล มีความสำคัญในทุกขั้นตอนของการพัฒนาเป็นเรื่องการจัดสรรทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส สำนึกรับผิดชอบ เสมอภาค สอดคล้องกับความต้องการของชุมชน นอกจากนี้ทำให้มั่นใจได้ว่าจะเกิดการพัฒนายั่งยืนเกิดความเป็นธรรมอย่างแท้จริง หลักธรรมาภิบาลไม่ใช่เรื่องใหม่แต่เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นมานานแล้วแต่ถือว่ามีความสำคัญเพราะเป็นเรื่องของคำว่าการทำงานที่ดีที่เกิดขึ้นตั้งแต่มนุษย์มีอารยะ และเมื่อ 2 ทศวรรษก่อน (ราว พ.ศ. 2540) ได้เกิดสภาวะเศรษฐกิจตกต่ำประเทศไทยก็ประสบปัญหาในเรื่องของการที่ผู้ให้กู้และองค์กรช่วยเหลือต่างๆ ได้กำหนดประเทศกำลังพัฒนาที่เป็นลูกหนี้หรือผู้รับความช่วยเหลือให้มีการนำหลักธรรมาภิบาลมาประยุกต์ใช้ เพราะธรรมาภิบาลจะทำให้มั่นใจได้ว่าสิ่งที่ตั้งใจไว้นั้นจะบรรลุ ตลอดจนเงินช่วยเหลือหรือเงินกู้ที่ส่งมายังประเทศนั้นก็จะถูกใช้อย่างถูกต้อง สามารถนำไปสู่การแก้ปัญหาของประเทศได้อย่างแท้จริง โครงการพัฒนาต่างๆ จึงต้องมีการนำหลักธรรมาภิบาลมากำกับ<sup>35</sup>

<sup>33</sup> สมศักดิ์ สามีคศิริธรรม, **ธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม** (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์สถาบันพัฒนบริหารศาสตร์, 2561), 75.

<sup>34</sup> เรื่องเดียวกัน.

<sup>35</sup> ถวิลวดี บุรีกุล, **หลักธรรมาภิบาลจากแนวคิดสู่การปฏิบัติในสังคมไทย** (กรุงเทพฯ: สถาบันพระปกเกล้า, 2561), 21.

ในประเทศไทยภาครัฐได้ตระหนักถึงความสำคัญของการสร้างหลักธรรมาภิบาลให้เกิดขึ้นในสังคมไทย การนำระบบบริหารตามหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารภาครัฐ รวมถึงในแวดวงวิชาการได้ให้ความสำคัญต่อแนวคิดหลักธรรมาภิบาลอย่างแพร่หลาย ความสำคัญของการสร้างระบบบริหารจัดการที่ดีให้เกิดขึ้นในสังคมไทย โดยในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 และฉบับที่ 9 ได้กำหนดแนวทางเพื่อสร้างการบริหารจัดการที่ดีในยุทธศาสตร์การพัฒนาโดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาประสิทธิภาพของภาคราชการ การสร้างความเข้มแข็งแก่ภาคประชาชน เพื่อให้เข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการพัฒนาได้อย่างเต็มศักยภาพ ตลอดจนการเสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างภาครัฐกับประชาชน เพื่อให้เกิดการประสานร่วมมือกันในการพัฒนาประเทศ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 และฉบับที่ 11 รายละเอียดของแผนให้ความสำคัญอย่างต่อเนื่องกับการสร้างระบบบริหารจัดการที่ดี โดยได้ขยายกรอบการดำเนินงานให้ครอบคลุมทุกภาคส่วนของสังคม ได้แก่ การสร้างระบบบริหารจัดการที่ดีในภาครัฐกิจเอกชน การส่งเสริมสนับสนุนการดำเนินงานของกลไกตรวจสอบ ทั้งที่จัดตั้งขึ้นตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 และกลไกตรวจสอบสาธารณะในภาคประชาชน รวมทั้งการปลูกจิตสำนึกของประชาชนในเรื่องคุณธรรม จริยธรรม ความพอดี เพื่อเป็นรากฐานสำคัญของการสร้างระบบบริหารจัดการที่ดีในสังคมไทย<sup>36</sup> และในปัจจุบันแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 ได้เน้นย้ำถึงความจำเป็นที่จะต้องปรับเปลี่ยนกลไกการบริหารราชการแผ่นดินสำคัญๆ การปรับเปลี่ยนกฎหมายและกฎระเบียบในหลายด้าน รวมถึงการพัฒนากระบวนการบริหารจัดการให้มีหลักธรรมาภิบาลเกิดขึ้นในทุกระดับ ปลอดภัยไร้พั้ง และปรับเปลี่ยนทัศนคติของคนไทยในทุกภาคส่วน ให้มีค่านิยมที่ดีงาม มีวินัย มีความรับผิดชอบ และมีความพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงและพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลง โดยยึดหลักการรักษาผลประโยชน์ของส่วนรวม<sup>37</sup> และได้ให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการในภาครัฐ การป้องกันการทุจริต ประพฤติมิชอบ และการสร้างหลักธรรมาภิบาลในสังคมไทย ให้ความสำคัญกับการส่งเสริมและพัฒนาหลักธรรมาภิบาลในภาครัฐอย่างเป็นรูปธรรม ทั้งด้านระบบการบริหารงานและบุคลากร มีการบริหารจัดการภาครัฐที่โปร่งใส

<sup>36</sup> รัชยา ภักดีจิตต์, **ธรรมาภิบาลเพื่อการบริหารภาครัฐและเอกชน** (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2557), 28.

<sup>37</sup> สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, **แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12** (กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาฯ, 2562), 3.

มีประสิทธิภาพ สามารถตรวจสอบได้อย่างเป็นธรรม และประชาชนมีส่วนร่วม มีการกระจายอำนาจ และแบ่งภารกิจรับผิดชอบที่เหมาะสมระหว่างส่วนกลาง ภูมิภาค และท้องถิ่น<sup>38</sup>

การนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานนั้นถือว่ามีความสำคัญ และจำเป็นอย่างยิ่งต่อความสำเร็จในทุกองค์กร ทุกระดับ และทุกประเภท ไม่ว่าจะเป็นองค์กรธุรกิจ องค์กรทางการศึกษา หรือองค์กรทางสังคมอื่นๆ เพราะหลักธรรมาภิบาลเป็นการบริหารจัดการที่ดี สร้างประโยชน์และความเป็นธรรมต่อทุกฝ่าย มีประโยชน์ต่อชุมชน องค์กร สังคม และประเทศชาติ นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงความสำคัญของหลักธรรมาภิบาลไว้อย่างหลากหลาย ซึ่งผู้วิจัยได้รวบรวมและนำเสนอ ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ได้กล่าวถึงความสำคัญของหลักธรรมาภิบาลไว้ว่า หลักธรรมาภิบาลมีบทบาทในการสนับสนุนให้การพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศให้เข้มแข็งก้าวหน้า เนื่องจากระบบโครงสร้างต่างๆ ภายในประเทศจะสามารถพึ่งตนเองได้มากขึ้น สร้างภูมิคุ้มกันที่ดีของประเทศตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง และการบริหารการพัฒนาประเทศให้อยู่บนหลักธรรมาภิบาลและประชาธิปไตย เพื่อนำมาซึ่งความอยู่เย็นเป็นสุขร่วมกันของสังคมไทยและความยั่งยืนของการพัฒนา<sup>39</sup>

สถาบันพระปกเกล้า ได้กล่าวถึงความสำคัญของหลักธรรมาภิบาลไว้ว่า หลักธรรมาภิบาลเป็นเครื่องกระตุ้นให้กระบวนการประชาธิปไตยมีความสมบูรณ์และเกิดความยั่งยืน เพราะเป็นสิ่งที่เกิดผลจากการเป็นประชาธิปไตย คือ มีการจัดสรรอำนาจอย่างเป็นธรรม ทำให้ทุกคนปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล เกิดการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ไม่มีการทุจริต มีความซื่อสัตย์ และมีความสุจริต เกิดกระบวนการประชาสังคมที่ทำให้ประชาชนรวมตัวกันทำกิจกรรมเพื่อประโยชน์สาธารณะ ผลที่เกิดขึ้นคือสังคมมีคุณภาพ<sup>40</sup>

<sup>38</sup> สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, **สรุปสาระสำคัญแผนพัฒนาเศรษฐกิจและ สังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12** (กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนา, 2562), 6.

<sup>39</sup> สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, "การบริหารราชการแผ่นดิน ที่มีประสิทธิภาพและธรรมาภิบาล," **วารสารเศรษฐกิจและสังคม** 53, 3 (กรกฎาคม 2559): 49.

<sup>40</sup> สถาบันพระปกเกล้า, **ตุลาอำนาจในการเมืองการปกครอง** (กรุงเทพฯ: สถาบันพระปกเกล้า, 2558), 246.

ธีระ รุญเจริญ ได้กล่าวถึงความสำคัญของหลักธรรมาภิบาลว่า หลักธรรมาภิบาลนั้นมีส่วนช่วยในการบริหารจัดการศึกษาในองค์กรภาครัฐและภาคเอกชน ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลและประสิทธิภาพ บรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ตามที่ได้กำหนดไว้<sup>41</sup>

ลัดดา ผลวัฒนะ กล่าวว่า หลักธรรมาภิบาลเป็นเครื่องมือสำคัญที่นำไปสู่การพัฒนาองค์กร และสังคมประเทศชาติอย่างแท้จริง และการพัฒนาอย่างยั่งยืนจะทำได้เลยหากประเทศหรือองค์กรขาดหลักธรรมาภิบาลในการบริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในองค์กรทางการศึกษา<sup>42</sup>

สมคิด เลิศไพฑูรย์ และคณะ ได้กล่าวไว้ว่า หลักธรรมาภิบาลมีความสำคัญในเรื่องของ โครงสร้างและกระบวนการ มีความสัมพันธ์ของภาครัฐ ภาคธุรกิจเอกชน และภาคประชาสังคม ในการบริหารจัดการเศรษฐกิจ การเมือง และสังคมของรัฐ ซึ่งเป็นการบริหารจัดการที่ดี<sup>43</sup>

ปิยากร หวังมหาพร กล่าวว่า หลักธรรมาภิบาลเป็นหลักการสำคัญในการจัดระเบียบองค์กร ภาครัฐ ภาคธุรกิจเอกชน และภาคประชาชน เพื่อให้สามารถดำเนินการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ก่อให้เกิดความรู้รัก สามัคคีและร่วมกันเป็นพลัง ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน และช่วยเสริมสร้างความเข้มแข็งหรือสร้างภูมิคุ้มกันให้กับองค์กร สังคม และประเทศในที่สุด ในปัจจุบันแนวคิดเกี่ยวกับการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารได้รับความสนใจอย่างกว้างขวาง ทั้งองค์กรภาครัฐและภาคเอกชน ได้ให้ความสำคัญและนำแนวคิดนี้ไปประยุกต์ใช้กับการบริหารองค์การ เพื่อให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพ โดยมุ่งให้เกิดความเป็นอิสระในการบริหารงาน ลดการควบคุมเพื่อให้ผู้บริหารสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุตามเป้าหมาย<sup>44</sup>

สุขุมพงษ์ ชาญนวงศ์ กล่าวว่า หลักธรรมาภิบาลเป็นหลักการที่สำคัญที่สุดในการบริหารงาน ทั้งในระดับองค์กรและระดับชาติ เป็นที่เชื่อกันว่าหากประเทศไทยนำหลักธรรมาภิบาลมาประยุกต์ใช้

<sup>41</sup> ธีระ รุญเจริญ, *การบริหารโรงเรียนยุคปฏิรูปการศึกษา* (กรุงเทพฯ: บริษัท เอ็กซ์เปอร์เน็ท จำกัด, 2557), 49.

<sup>42</sup> ลัดดา ผลวัฒนะ, "ธรรมาภิบาลกับการบริหารมหาวิทยาลัย," *วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา* 8, 2 (เมษายน – กันยายน 2557): 16.

<sup>43</sup> สมคิด เลิศไพฑูรย์ และคณะ, *ท้องถิ่นโปร่งใส* (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2556), 31.

<sup>44</sup> ปิยากร หวังมหาพร, "ประชารัฐจากรายการคืนความสุขให้คนในชาติคืออะไร?" *วารสารการบริหารปกครอง* 6, 2 (2560): 29.



ในองค์การภาครัฐ เอกชน และประชาชนแล้ว จะทำให้การบริหารประเทศมีความเจริญรุ่งเรืองอย่างยั่งยืน เกิดความเป็นธรรมในด้านสังคม เศรษฐกิจและการเมือง<sup>45</sup>

จากความสำคัญของหลักธรรมาภิบาลข้างต้นจะเห็นว่า หลักธรรมาภิบาลเป็นแนวปฏิบัติในการจัดระเบียบสังคมที่มีความสำคัญครอบคลุมทุกภาคส่วน เป็นกฎเกณฑ์ในการบริหารที่มีความเป็นธรรม ประชาชนทุกคนสามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างมีความสุข เพราะบุคคลในภาครัฐตระหนักถึงความรับผิดชอบต่อประโยชน์ของส่วนรวมมากขึ้น นอกจากนี้หลักธรรมาภิบาลยังช่วยกระตุ้นให้กระบวนการประชาธิปไตยเกิดความสมบูรณ์ ระบบการบริหารงานของรัฐมีความยุติธรรม และทุกคนปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล ส่งผลให้องค์กรบรรลุผลตามเป้าหมายได้

### องค์ประกอบของหลักธรรมาภิบาล

นักวิชาการทั้งในและต่างประเทศได้กล่าวถึงองค์ประกอบเกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาลไว้อย่างหลากหลาย ซึ่งผู้วิจัยได้รวบรวมและนำเสนอ ดังนี้

ถวิลวดี บุรีกุล ได้ให้องค์ประกอบของการบริหารจัดการที่ดี ดังนี้

1. หลักนิติธรรม (rule of law) หมายถึง การตรากฎหมายโดยผ่านกระบวนการที่ถูกต้อง กฎหมายเป็นธรรมแก่ทุกฝ่าย มีการบังคับให้เป็นไปตามกฎหมาย โดยคำนึงถึงสิทธิ เสรีภาพ และความยุติธรรมของสมาชิก
2. หลักคุณธรรม (ethics) หมายถึง การยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม การส่งเสริมและสนับสนุนให้ประชาชนพัฒนาตนเองไปพร้อมกัน เพื่อให้คนไทยมีความซื่อสัตย์ จริงใจ ขยัน อดทน มีระเบียบวินัย ประกอบอาชีพสุจริตจนเป็นนิสัยประจำชาติ
3. หลักความโปร่งใส (transparency) หมายถึง มีระบบการตรวจสอบที่เกี่ยวกับการดำเนินงาน ทั้งการตรวจสอบจากภายในและภายนอก เพื่อเป็นการป้องกันการทุจริตคอร์รัปชัน
4. หลักการมีส่วนร่วม (participation) หมายถึง การกระจายโอกาสให้ประชาชนทุกคนมีส่วนร่วมทางการเมือง และการบริหารเกี่ยวกับการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อวิถีชีวิตและความเป็นอยู่ของประชาชน โดยการให้ข้อมูลแสดงความคิดเห็น ให้คำแนะนำ ปรึกษา ร่วมกันวางแผน ร่วมปฏิบัติ ตลอดจนการควบคุมโดยตรงจากประชาชน
5. หลักความรับผิดชอบต่อสังคม (accountability) หมายถึง การตระหนักในสิทธิหน้าที่ ความสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคมการใส่ใจปัญหาสาธารณะของบ้านเมืองและการกระตือรือร้นในการ

<sup>45</sup> สุขุมพงษ์ ชาญนวงค์, **ธรรมาภิบาลกับพุทธศาสนา** (นครปฐม: คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล, 2558), 20.

แก้ปัญหาตลอดจนการเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่าง และความกล้าที่จะยอมรับผลดีและผลเสียจากการกระทำของตนเอง

6. หลักความคุ้มค่า (value of money) หมายถึง การบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีอย่างจำกัด เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม โดยบรรณรักษ์ให้คนไทยมีความประหยัด ใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า สร้างสรรค์สินค้าและบริการที่มีคุณภาพสามารถแข่งขันได้ในเวทีโลก อีกทั้งมีการรักษาและพัฒนาทรัพยากรธรรมชาติให้สมบูรณ์ยั่งยืน โดยมุ่งประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม<sup>46</sup>

ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ได้กล่าวถึงองค์ประกอบสำคัญของหลักธรรมาภิบาลทั้ง 6 หลักการ ได้แก่ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักการมีส่วนร่วม หลักความโปร่งใส หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า จะเห็นได้ว่าองค์ประกอบของหลักธรรมาภิบาลที่เสนอโดยระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี เน้นการกำหนดเป็นกรอบแนวทางให้แก่หน่วยงานราชการเพื่อถือปฏิบัติ

1. หลักนิติธรรม ได้แก่ การตรากฎหมายที่ถูกต้อง เป็นธรรม กฎข้อบังคับต่างๆ ให้ทันสมัยและเป็นที่ยอมรับของสังคม และภาคประชาชน ยินยอมพร้อมใจปฏิบัติตามกฎหมาย โดยถือว่าเป็นการปกครองภายใต้กฎหมาย มิใช่ตามอำเภอใจ หรืออำนาจของตัวบุคคล โดยคำนึงถึงสิทธิ เสรีภาพ ความยุติธรรมของสมาชิก

2. หลักคุณธรรม ได้แก่ การยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม โดยส่งเสริมให้ข้าราชการ และเจ้าหน้าที่ของรัฐยึดถือหลักนี้ในการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นตัวอย่างแก่ประชาชนในสังคมและส่งเสริมสนับสนุนให้ประชาชนพัฒนาตนเองไปพร้อมกันเพื่อให้คนไทยมีความซื่อสัตย์ จริใจ ขยัน อดทน มีระเบียบวินัย ประกอบวิชาชีพสุจริตจนเป็นนิสัยประจำชาติ

3. หลักความโปร่งใส ได้แก่ การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันของคนในสังคม โดยมีการปรับปรุงกลไกในการทำงานของทุกองค์กรให้มีความโปร่งใส มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์อย่างตรงไปตรงมาด้วยภาษาที่เข้าใจง่าย ประชาชนเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้สะดวกและมีกระบวนการให้ประชาชนตรวจสอบความถูกต้องชัดเจนได้ เสนอความเห็นในการตัดสินใจปัญหาสำคัญของประเทศ ด้วยการแจ้งความเห็นการโต้สวนสาธารณะ การประชาพิจารณ์ การแสดงประชามติหรืออื่นๆ

4. หลักการมีส่วนร่วม หมายถึง การเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมรับรู้และเสนอความคิดเห็นในการตัดสินใจปัญหา ด้วยการแสดงหรือแจ้งความเห็น การโต้สวนสาธารณะ การประชาพิจารณ์ และ การแสดงประชามติ

<sup>46</sup> สมศักดิ์ สามัคคีธรรม , **ธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม** (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์สถาบันพัฒนาบริหารศาสตร์, 2561), 86.

5. หลักความรับผิดชอบ ได้แก่ การตระหนักในสิทธิหน้าที่ความสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคม การใส่ใจปัญหาสาธารณสุขของบ้านเมืองและกระตือรือร้นในการแก้ปัญหาตลอดจนเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่างและความกล้าที่จะยอมรับผลจากการกระทำของตน

6. หลักความคุ้มค่า ได้แก่ การบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีจำกัด เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม โดยธรรมาภิบาลให้คนไทยมีความประหยัด ใช้ของอย่างคุ้มค่า สร้างสรรค์สินค้าบริการที่มีคุณภาพ สามารถแข่งขันได้ในเวทีโลก และรักษาพัฒนาทรัพยากรธรรมชาติให้สมบูรณ์ยั่งยืน<sup>47</sup>

จรัส สุวรรณเวลา กล่าวถึงหลักการปกครองที่ดี (หลักธรรมาภิบาล) ขององค์การมหาชนว่า การปกครองที่ดี หรือหลักธรรมาภิบาล ต้องมีหลักสำหรับยึดเหนี่ยว ตลอดจนเป็นเครื่องมือในการวัดผลสัมฤทธิ์ของการปกครอง หลักการของการปกครองที่ดีขององค์การที่เป็นอิสระนั้น มีดังนี้

1. องค์การมีผลสัมฤทธิ์ตามพันธกิจ ในการที่จะพิจารณาว่าองค์การมีการปกครองที่ดีหรือไม่ ต้องพิจารณาให้ได้ว่าองค์การนั้นมีวัตถุประสงค์หลักอย่างไร และสามารถปฏิบัติจริงเป็นผลสัมฤทธิ์ตามที่พึงประสงค์ขององค์การนั้นเพียงใด

2. องค์การมีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน การปกครองมีบทบาทในการวางยุทธศาสตร์การดำเนินงานเพื่อให้ผู้ปฏิบัติได้ปฏิบัติ และมีหน้าที่กำกับติดตามความก้าวหน้ารวมทั้งแก้ไขปัญหา โดยเฉพาะอย่างยิ่งการจัดหาและการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดผลประโยชน์สูงสุด โดยประหยัดที่สุด หรือใช้ทรัพยากรเท่าที่มีอยู่ให้เกิดผลสัมฤทธิ์ขององค์การ

3. องค์การมีการดำเนินงานอย่างสมเหตุสมผล ในการดำเนินงานขององค์การ ผู้มีอำนาจต้องตัดสินใจโดยคำนึงถึงความรับผิดชอบ ซึ่งหมายความว่ามิเหตุผลสนับสนุนการตัดสินใจ โดยมีข้อมูลที่เชื่อถือได้เป็นฐาน

4. องค์การมีการดำเนินงานอย่างโปร่งใส ตลอดจนถึงการแสดงผลการดำเนินงานและทรัพยากรที่ใช้ มีการรายงานประจำปี รายงานการเงินและรายงานผู้สอบบัญชีเป็นเอกสารแสดงผลการดำเนินงานที่องค์การสาธารณะต้องเปิดเผยให้ผู้สนใจทราบได้

5. องค์การมีการดำเนินงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต การสร้างและรักษาความซื่อสัตย์สุจริตสามารถทำได้โดยการเลือกสรรคน การวางข้อบังคับ กฎ และระเบียบต่างๆ การกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงาน การติดตาม ดูแลและตรวจสอบการดำเนินงาน รวมถึงการรับเรื่องราวร้องทุกข์และการสอบสวนกรณีผิดปกติดังกล่าว

6. องค์การมีการกระจายอำนาจและการแบ่งบทบาทหน้าที่อย่างชัดเจน การกระจายอำนาจทำให้ผู้บริหารสูงสุดทำงานที่จำเป็นได้มากขึ้น ทำให้มีการตัดสินใจและปรับปรุงคุณภาพของงาน

<sup>47</sup> "ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2542," *ราชกิจจานุเบกษา* เล่ม 116, ตอนที่ 63 ง (10 สิงหาคม 2542): 26-27.

ในทุกกระดับ เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์การ การจัดแบ่งบทบาทหน้าที่ให้ชัดเจนจะช่วยลดความสับสน ข้ำซ้อนและความสิ้นเปลือง ทำให้สามารถประเมินผลการปฏิบัติงานในแต่ละส่วนได้

7. การมีส่วนร่วมของประชาคมในองค์การ องค์การจะดำเนินงานเป็นผลสำเร็จได้ต้องอาศัยบุคลากรในองค์การนั้น ดังนั้นการที่บุคคลในองค์การมีความรู้เป็นเจ้าของ รักองค์การ และมุ่งสร้างความเจริญให้องค์การจึงเป็นสิ่งสำคัญ การปกครองที่ดีต้องพยายามให้บุคคลในองค์การได้มีส่วนร่วมในกิจการต่างๆ โดยสามารถให้ข้อมูลและแสดงความคิดเห็นในการดำเนินงานขององค์การ

8. การมีดุลแห่งอำนาจในองค์การ ดุลแห่งอำนาจในองค์การเป็นปฏิสัมพันธ์ของผู้บริหารสูงสุดกับองค์คณะบุคคล ซึ่งหมายถึง การกำกับดูแลไม่ให้ผู้บริหารกระทำในสิ่งที่ไม่ถูกต้อง อันเป็นปัจจัยสำคัญสำหรับหลักธรรมาภิบาล หรืออาจเป็นปฏิสัมพันธ์ในลักษณะการเสริมบทบาทของกันและกัน การมีองค์คณะบุคคลที่เลือกสรรมาอย่างดีประกอบด้วยผู้ที่มีความรู้ ประสบการณ์ และคุณธรรมเข้ามาช่วยผู้บริหาร ทำให้ผู้บริหารสามารถทำงานได้ดียิ่งขึ้น รอบคอบยิ่งขึ้น และมีวิสัยทัศน์ที่กว้างขวางยิ่งขึ้น เป็นเหตุให้องค์การดำเนินงานได้อย่างเข้มแข็งและมั่นคงยิ่งขึ้น<sup>48</sup>

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้จำแนกหลักธรรมาภิบาลออกเป็น 10 หลักการ ดังนี้

1. หลักประสิทธิภาพ (efficiency) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด เกิดผลผลิตที่คุ้มค่าต่อการลงทุน และบังเกิดประโยชน์สูงสุดต่อส่วนรวม ทั้งนี้ ต้องมีการลดขั้นตอนและระยะเวลาในการปฏิบัติงานเพื่ออำนวยความสะดวกและลดภาระค่าใช้จ่าย ตลอดจนยกเลิกภารกิจที่ล้าสมัยและไม่มีความจำเป็น

2. หลักประสิทธิผล (effectiveness) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องมีวิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์ เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ปฏิบัติหน้าที่ตามพันธกิจให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ มีการวางแผนเป้าหมายการปฏิบัติงานที่ชัดเจน และอยู่ในระดับที่ตอบสนองต่อความคาดหวังของประชาชน สร้างกระบวนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ และมีมาตรฐาน มีการจัดการความเสี่ยงและมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศ รวมถึงมีการติดตามประเมินผลและพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

3. หลักการตอบสนอง (responsiveness) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องสามารถให้บริการได้อย่างมีคุณภาพ สามารถดำเนินการแล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด สร้างความเชื่อมั่นไว้วางใจ รวมถึงตอบสนองตามความคาดหวัง ความต้องการของประชาชนผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความหลากหลาย และมีความแตกต่างกันได้อย่างเหมาะสม

<sup>48</sup> จรัส สุวรรณเวลา, **จุดบอดบนทางสู่ธรรมาภิบาล บทบาทของบอร์ดองค์การมหาชน**, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2553), 41-54.

4. หลักการรับผิดชอบและสามารถตรวจสอบได้ (accountability) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องสามารถตอบคำถามและชี้แจงได้เมื่อมีข้อสงสัย รวมทั้งต้องมีการจัดวางระบบการรายงานความก้าวหน้าและผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ต่อสาธารณะ เพื่อประโยชน์ในการตรวจสอบและการให้คุณให้โทษ ตลอดจนมีการจัดเตรียมระบบการแก้ไขหรือบรรเทาปัญหาและผลกระทบใดๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น

5. หลักความเปิดเผยและโปร่งใส (transparency) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ตรงไปตรงมา รวมทั้งต้องมีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่จำเป็น และเชื่อถือได้ให้ประชาชนได้รับทราบอย่างสม่ำเสมอ ตลอดจนวางระบบให้การเข้าถึงข้อมูลข่าวสารดังกล่าวเป็นไปโดยง่าย

6. หลักนิติธรรม (rule of law) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องใช้อำนาจของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับในการปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด ด้วยความเป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ และคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียฝ่ายต่างๆ

7. หลักความเสมอภาค (equity) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องให้บริการอย่างมีความเท่าเทียมกัน ไม่มีการแบ่งแยกด้านชายหญิง ถิ่นกำเนิด เชื้อชาติ ภาษา เพศ อายุ สภาพทางกายหรือสุขภาพ สถานะของบุคคล ฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม ความเชื่อทางศาสนา การศึกษาอบรม และอื่นๆ อีกทั้งยังต้องคำนึงถึงโอกาสความเท่าเทียมกันของการเข้าถึงบริการสาธารณะของกลุ่มบุคคลผู้ด้อยโอกาสในสังคมด้วย

8. หลักการมีส่วนร่วมและการมุ่งเน้นฉันทามติ (participation/consensus oriented) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องรับฟังความคิดเห็นของประชาชน รวมทั้งเปิดให้ประชาชนทุกคนมีส่วนร่วมในการรับรู้ เรียนรู้ ทำความเข้าใจ ร่วมแสดงทัศนะ ร่วมเสนอปัญหาประเด็นที่สำคัญหรือเกี่ยวข้อง ร่วมคิดแก้ไขปัญหา มีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจและการดำเนินงาน และร่วมตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ต้องมีความพยายามในการแสวงหาฉันทามติหรือข้อตกลงร่วมกันระหว่างกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะกลุ่มที่ได้รับผลกระทบโดยตรง จะต้องไม่มีข้อคัดค้านที่หาข้อยุติไม่ได้ในประเด็นที่สำคัญ

9. หลักการกระจายอำนาจ (decentralization) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการควรมีการมอบอำนาจและกระจายความรับผิดชอบในการตัดสินใจ และการดำเนินการให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในระดับต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม รวมทั้งมีการโอนถ่ายบทบาทและภารกิจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นหรือภาคส่วนอื่นๆ ในสังคม

10. หลักคุณธรรมและจริยธรรม (morality/ethics) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องมีจิตสำนึกความรับผิดชอบต่อปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นไปอย่างมีศีลธรรม คุณธรรม และตรงตามความคาดหวังของสังคม รวมทั้งยึดมั่นในค่านิยมหลักของมาตรฐานด้านจริยธรรมสำหรับผู้ดำรงตำแหน่ง

ทางการเมืองและเจ้าหน้าที่ของรัฐ ประมวลจริยธรรมข้าราชการพลเรือน และจรรยาบรรณวิชาชีพ ตลอดจน คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของระบบราชการไทย 8 ประการ (I AM READY) ได้แก่

- I - Integrity ซื่อสัตย์และกล้ายืนหยัดในสิ่งที่ถูกต้อง
- A - Activeness ทำงานเชิงรุก คิดเชิงบวกและมีจิตบริการ
- M - Morality มีศีลธรรม คุณธรรมและจริยธรรม
- R - Relevancy การเรียนรู้ และปรับตัวให้ทันโลก
- E - Efficiency มุ่งเน้นประสิทธิภาพ
- A - Accountability มีความรับผิดชอบต่อผลงาน ต่อสังคม
- D - Democracy ยึดมั่นในหลักประชาธิปไตย
- Y - Yield มุ่งผลสัมฤทธิ์<sup>49</sup>

ซึ่งคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้กำหนดกรอบการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์วัฒนธรรม ค่านิยมของระบบราชการและพัฒนาข้าราชการ โดยได้กำหนดความหมาย และตัวชี้วัดของ I AM READY ดังนี้

ความซื่อสัตย์ (integrity) คือ การทำงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริตและทุ่มเทให้แก่การทำงานภายใต้ กฎระเบียบและวิชาชีพ เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชน และส่วนรวมมากกว่าตนเอง คุณลักษณะที่พึงประสงค์ระดับบุคคล คือ 1) ยึดหลักจรรยาบรรณวิชาชีพและจรรยาบรรณข้าราชการในการปฏิบัติราชการ 2) เสียสละและอุทิศตน มุ่งประโยชน์ส่วนรวมเป็นสำคัญ 3) ไม่มีผลประโยชน์ด้านการเงินที่ขัดแย้งกับการปฏิบัติหน้าที่ 4) รักษาและปฏิบัติตามคำมั่นสัญญาที่ให้ไว้กับผู้อื่น 5) มีจิตสำนึกและภาคภูมิใจของการเป็นข้าราชการ 6) ให้เกียรติผู้ร่วมงานทุกระดับ และทุกคน 7) ปฏิบัติตามระเบียบวินัยของราชการอย่างเคร่งครัด 8) กล้าทักท้วงหรือให้ข้อเสนอแนะ เมื่อผู้บังคับบัญชาทำงานผิดพลาดหรือผิดระเบียบราชการ 9) กล้าตักเตือนหรือให้ข้อเสนอแนะ เมื่อเพื่อนร่วมงานทำงานผิดพลาดหรือผิดระเบียบราชการ 10) กล้าปฏิเสธคำสั่งที่ไม่ชอบด้วยกฎหมาย 11) ยืนหยัดในหลักการทำงานที่ถูกต้อง 12) มีความกล้าที่จะยอมรับความผิดเมื่อทำงานผิดพลาด

คุณลักษณะที่พึงประสงค์ระดับองค์กร คือ 1) จำนวนข้าราชการที่ถูกร้องเรียนเรื่องการประพฤติผิดจรรยาบรรณข้าราชการหรือจรรยาบรรณวิชาชีพ 2) จำนวนข้าราชการที่ถูกลงโทษทางวินัย อันมีผลมาจากประพฤติผิดจรรยาบรรณ 3) จำนวนผลผลิต เช่น โครงการงาน ที่สำเร็จก่อนเวลาที่กำหนดไว้ในแผน 4) จำนวนคดีที่ข้าราชการถูกฟ้องร้องเป็นคดี อันเกิดจากการปฏิบัติหน้าที่โดยมิชอบ 5) จำนวนข้าราชการที่ถูกร้องเรียนในเรื่องการประพฤติมิชอบ

<sup>49</sup> สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.), **หลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี** (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์คณะรัฐมนตรีและราชกิจจานุเบกษา, 2555), 21 – 22.

การทำงานเชิงรุก (activeness) คือ การทำงานด้วยความกระตือรือร้น มีความรู้ความสามารถในงานที่รับผิดชอบ มีความคิดสร้างสรรค์ พร้อมจะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ และพัฒนากระบวนการทำงาน เพื่อให้งานสำเร็จตามที่ได้รับมอบหมาย มีคุณภาพและทันเวลา คุณลักษณะที่พึงประสงค์ระดับบุคคล คือ 1) ปฏิบัติราชการแบบเชิงรุก รวดเร็ว ทันท่วงที 2) ทำงานรอบคอบ ถูกต้อง และรวดเร็ว 3) กระตือรือร้น ทำงานเต็มกำลังความสามารถ 4) มีทัศนคติเชิงบวกในการปฏิบัติราชการ 5) สร้างแนวทางและวิธีการทำงานใหม่ๆ อยู่เสมอ 6) ไม่ยึดติดกับปัญหาหรือวิธีการทำงานเดิมที่ทำมาก่อน 7) แก้ไขปัญหาด้วยวิธีที่หลากหลายแม้มีทรัพยากรอย่างจำกัด เช่น งบประมาณ บุคลากร ฯลฯ แต่ก็ไม่ใช่อุปสรรคในการทำงาน 8) วิเคราะห์ปัญหา และหาแนวทางป้องกันปัญหาล่วงหน้า 9) วางแผนการทำงาน โดยยึดเป้าหมายในการกำหนดทิศทางของงาน 10) ปฏิบัติงานได้ตามแผนงานและกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ 11) ตัดสินใจได้ทันต่อเหตุการณ์อยู่เสมอ 12) ขยัน ทุ่มเท กระตุนผู้ร่วมงาน ให้ทำงานอย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิผล คุณลักษณะที่พึงประสงค์ระดับองค์กร คือ 1) จำนวนครั้งในการจัดฝึกอบรมที่เกี่ยวกับวิทยาการและความรู้ใหม่ๆ ให้แก่ข้าราชการ 2) จำนวนฐานข้อมูลที่สามารถให้ระบบเชื่อมโยงภายในหน่วยงาน 3) จำนวนชิ้นงานที่สามารถลดขั้นตอนและระยะเวลาในการปฏิบัติงานได้ 4) จำนวนนวัตกรรมของหน่วยงานในแต่ละปี เช่น เทคโนโลยี แนวทางการบริหารจัดการ สิ่งใหม่อื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน 5) จำนวนโครงการที่ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนงานและกลยุทธ์

มีคุณธรรมและจริยธรรม (morality) คือ การปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับหลักศาสนา และกฎระเบียบต่างๆ เช่น คุณธรรม จริยธรรม ความโปร่งใส รวมถึงการปฏิบัติงานที่ปราศจากอคติ และมีศูนย์รับเรื่องร้องเรียน คุณลักษณะ ที่พึงประสงค์ระดับบุคคล คือ 1) ให้บริการประชาชนทำงานโดยยึดหลักความเสมอภาค 2) ปฏิบัติราชการด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต โปร่งใส 3) ไม่ใช่อำนาจหน้าที่ในการเอื้อประโยชน์บางอย่างให้กับญาติ และพวกพ้อง 4) ปฏิบัติราชการโดยไม่ขึ้นกับอิทธิพลใดๆ 5) ยับยั้งชั่งใจได้เมื่อมีผู้อื่นเข้ามาเสนอผลประโยชน์ให้ 6) ยืนหยัดที่จะทำในสิ่งที่ถูกต้องตามหลักศาสนา 7) รับฟังความคิดเห็นของประชาชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อใช้ในการตัดสินใจ 8) การปฏิบัติงานโดยไม่สร้างความเสียหายแก่ส่วนรวม และประชาชน 9) ถ้าจะต้องเป็นผู้พิจารณาความดีความชอบให้ผู้อื่น จะประเมินจากการงานที่ทำได้ตรงตามวัตถุประสงค์ 10) ไม่เสนอสิ่งจูงใจใดๆ เพื่อความก้าวหน้าในงานราชการ 11) ไม่นำทรัพยากรของรัฐไปใช้ในงานส่วนตัว เช่น เวลา ของใช้ สำนักงาน งบประมาณ รถราชการ เป็นต้น คุณลักษณะที่พึงประสงค์ระดับองค์กร คือ 1) จำนวนข้อร้องเรียนของประชาชนที่เกิดจากการให้บริการของเจ้าหน้าที่ 2) จำนวนข้าราชการที่กระทำคามผิดทางวินัยที่เกี่ยวกับการทุจริต 3) จำนวนโครงการที่กำหนดว่าต้องมีการศึกษาผลกระทบที่มีต่อประชาชน 4) จำนวนครั้งในการรับฟังความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หรือประชาชน 5) จำนวนข้อร้องเรียนของข้าราชการในการแต่งตั้ง การเลื่อนขั้นเงินเดือน การโยกย้ายที่ไม่เป็นธรรม

การปรับตัวให้ทันโลก (relevancy) คือ การยอมรับและเรียนรู้เครื่องมือ เทคโนโลยีและความคิดใหม่ๆ รวมถึงความสามารถในการประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนากระบวนการทำงาน คุณลักษณะที่พึงประสงค์ระดับบุคคล คือ 1) แสวงหาความรู้และวิทยาการใหม่ๆ ติดตามสถานการณ์โลกสม่ำเสมอ 2) นำวิทยาการและความรู้ใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการ 3) ยอมรับการเปลี่ยนแปลงและพร้อมที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ 4) การปรับปรุงคุณภาพงานให้มีความเป็นเลิศในงานอย่างต่อเนื่อง 5) พัฒนาคณะในทิศทางที่เป็นไปตามความต้องการของหน่วยงาน 6) เข้าถึงข้อมูลข่าวสารต่างๆ ที่ถูกต้องได้อย่างรวดเร็ว 7) แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันระหว่างผู้ร่วมงาน 8) เข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ที่หน่วยงานจัดขึ้น 9) เป็นส่วนหนึ่งในการสร้างเสริม ให้หน่วยงานเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

คุณลักษณะที่พึงประสงค์ระดับองค์กร คือ 1) ร้อยละของข้าราชการที่สามารถปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานที่หน่วยงานกำหนด 2) จำนวนข้าราชการที่สามารถใช้วิทยาการเครื่องมืออุปกรณ์ที่ทันสมัยเพื่อช่วยในการปฏิบัติงาน 3) จำนวนโครงการที่หน่วยงานจัดทำขึ้นเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างเจ้าหน้าที่

มุ่งเน้นประสิทธิภาพ (efficiency) คือ การพัฒนาบุคลากร ระบบงาน และการให้บริการเพื่อให้เกิดความรวดเร็ว ถูกต้องและปลอดภัยในการปฏิบัติงาน รวมถึงการมุ่งให้งานสำเร็จโดยใช้ต้นทุนต่ำ คุณลักษณะที่พึงประสงค์ระดับบุคคล คือ 1) กระตุ้นให้ผู้อื่นคิดและมองปัญหาด้วยมุมมองใหม่ๆ 2) คิดเชื่อมโยงอย่างเป็นระบบ และประยุกต์ใช้ตามโอกาสที่เหมาะสม 3) มีแผนการทำงานที่ชัดเจนในการทำงาน 4) ปฏิบัติงานได้ผลผลิตตามมาตรฐาน และทันเวลาที่กำหนด 5) ลดกระบวนการและขั้นตอนการให้บริการประชาชน 6) ทำงานโดยคำนึงถึงความประหยัด ความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากรต่างๆ 7) เพื่อลดความผิดพลาดจึงมีการปรับปรุงวิธีการทำงานอยู่เสมอ

คุณลักษณะที่พึงประสงค์ระดับองค์กร คือ 1) จำนวนผลผลิตของหน่วยงานเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ 2) ร้อยละของค่าใช้จ่ายที่หน่วยงานสามารถลดได้จากการวางแผนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ 3) ร้อยละที่สามารถลดอัตราต้นทุนค่าใช้จ่ายต่อหน่วยของแต่ละโครงการ

มีความรับผิดชอบต่องาน ต่อสังคม (accountability) คือ ปฏิบัติราชการมีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจนว่าต้องทำประโยชน์เพื่อประชาชนและสังคม รวมถึงการรับผิดชอบต่อหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายพร้อมที่จะถูกตรวจสอบและเปิดรับฟังข้อเสนอนะหรือทำประชาพิจารณ์จากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยให้ความสำคัญต่อประชาชนที่ได้รับผลกระทบจากการปฏิบัติหน้าที่ คุณลักษณะที่พึงประสงค์ระดับบุคคล คือ 1) รับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมายครบถ้วน 2) รับผิดชอบต่อตนเอง หน้าที่การทำงานและสังคม 3) รับผิดชอบต่อปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน ทั้งต่อสาธารณะและผู้บังคับบัญชา 4) พร้อมรับการตรวจสอบการทำงานจากสาธารณะได้ตลอดเวลา 5) ทำงานโดยสนองความต้องการและแก้ปัญหาให้ประชาชน 6) มีระบบเฝ้าระวังการทำงาน เพื่อไม่ให้ส่งผลกระทบต่อสังคมและประชาชน

คุณลักษณะที่พึงประสงค์ระดับองค์กร คือ 1) จำนวนโครงการที่มีการจัดทำข้อตกลงในการปฏิบัติงาน



2) ระยะเวลาเฉลี่ยในการหาผู้รับผิดชอบในแต่ละเรื่องในกรณีที่มีปัญหา 3) จำนวนเรื่องที่หน่วยงาน แก้ปัญหาได้สำเร็จเมื่อได้รับข้อร้องเรียนจากภายนอก

ยึดมั่นในหลักประชาธิปไตย (democracy) คือ การรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะจาก บุคลากร ทีมงาน ผู้รับบริการ และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง รวมถึงรูปแบบการทำงานจะปรับไปสู่การ ทำงานเป็นทีม และการแต่งตั้งคณะทำงานมากขึ้น คุณลักษณะที่พึงประสงค์ระดับบุคคล คือ 1) ยอมรับเสรีภาพของประชาชนในการวิจารณ์การทำงานของเจ้าหน้าที่รัฐ 2) รับฟังความคิดเห็น ของประชาชน และปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะ 3) โครงการที่อาจมีผลกระทบต่อวิถีชีวิต สังคม วัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อม ได้เปิดโอกาสให้ภาคประชาชน มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ 4) ไม่มีอคติ ในเรื่องเชื้อชาติ ศาสนา ภาษา การศึกษา ฐานะ สังคม เศรษฐกิจ 5) ให้ความสำคัญกับประชาชนที่มา รับบริการอย่างเท่าเทียม 6) เน้นความเรียบง่ายในการทำงาน 7) ทำงานเป็นทีม และประสานสัมพันธ์ กัน 8) มีเครือข่ายการทำงาน ส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือในภาคีเครือข่าย คุณลักษณะที่พึงประสงค์ ระดับองค์กร คือ 1) จำนวนกลุ่มบุคคลภายนอกราชการที่เข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนการ ตัดสินใจในการปฏิบัติงานของหน่วยงาน 2) จำนวนช่องทางที่เปิดให้บุคคลภายนอกเข้ามามีส่วน ร่วมกับหน่วยงาน

มุ่งผลสัมฤทธิ์ (yield) คือ ความพยายามปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ หรือ การบรรลุเป้าหมายตามตัวชี้วัดต่างๆ โดยผลงานได้มาตรฐาน ตามกำหนดเวลา ลดขั้นตอนในการ ทำงานประชาชนพึงพอใจ รวมถึงการมุ่งเน้นผลลัพธ์มากกว่าขั้นตอน ระเบียบแบบแผน คุณลักษณะ ที่พึงประสงค์ระดับบุคคล คือ 1) ทำงานโดยเน้นเป้าหมายขององค์กรและผลลัพธ์สุดท้าย มากกว่า ขั้นตอนการทำงาน 2) แนวทางในการปฏิบัติงานสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร 3) ถ่ายทอด แนวทางการปฏิบัติงานให้แก่ผู้ร่วมงาน 4) ผลงานมีความสอดคล้องกับพันธกิจ วิสัยทัศน์ และ เป้าหมายของหน่วยงาน 5) ผลงานสามารถวัด และประเมินผลงานได้อย่างชัดเจน 6) แม้งานจะ ยากลำบากก็ไม่ย่อท้อ 7) มีหลักการงานที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง 8) ตรวจสอบและ ประเมินผลงานเป็นระยะๆ ว่าสอดคล้องกับเป้าหมายของหน่วยงานหรือไม่ 9) ประเมินและ ตรวจสอบผลงานอยู่เสมอ 10) เมื่อผลงานมีข้อบกพร่อง ก็มุ่งมั่นแก้ไขปัญหาให้สำเร็จ แม้ว่าจะมี อุปสรรค คุณลักษณะที่พึงประสงค์ระดับองค์กร คือ จำนวนโครงการที่ปฏิบัติได้ผลลัพธ์ตามเป้าหมาย ที่ตั้งไว้<sup>50</sup>

<sup>50</sup> ศูนย์ส่งเสริมจริยธรรม สำนักงาน ก.พ., **โครงการสร้างต้นแบบการปรับเปลี่ยนกระบวน ทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยม**, เข้าถึงเมื่อ 2 สิงหาคม 2563, เข้าถึงได้จาก [https://phuketdol.go.th/files/com\\_news\\_change/2017-05\\_947176e3311f7e4.pdf](https://phuketdol.go.th/files/com_news_change/2017-05_947176e3311f7e4.pdf)

คณะกรรมการเศรษฐกิจและสังคมสำหรับเอเชียและแปซิฟิก (United Nation Economic and social Commission for Asia and the Pacific : UNESCAP) กล่าวว่าหลัก 8 ธรรมชาภิบาลมีหลักการ 8 หลักการ คือ หลักการมีส่วนร่วม (participation) หลักนิติธรรม (rule of Law) ความโปร่งใส (transparency) การตอบสนอง (responsiveness) การมุ่งเน้นฉันทามติ (consensus oriented) ความเสมอภาค (equity and inclusiveness) การมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (effectiveness and efficiency) และความรับผิดชอบ (accountability)

1. หลักการมีส่วนร่วม (participation) หมายถึง ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ ร่วมกำหนดนโยบาย ร่วมคิดร่วมปฏิบัติ ร่วมติดตามผลและร่วมรับผลประโยชน์จากการตัดสินใจ ในทางปฏิบัติทุกคนสามารถมีส่วนร่วมโดยตรง หรือเข้ามามีส่วนร่วมโดยผ่านทางตัวแทน

2. หลักนิติธรรม (rule of law) หมายถึง การมีกรอบกฎหมายที่เป็นธรรมกับทุกฝ่าย มีการบังคับใช้กฎหมายอย่างเสมอภาคและเป็นธรรม ไม่มีการเลือกปฏิบัติ ไม่มีมาตรฐานเชิงซ้อน ดูแลให้การปฏิบัติเป็นไปตามกรอบของกฎหมาย มีการดูแลไม่ให้มีการใช้กฎหมายไปแสวงหาประโยชน์โดยมิชอบ

3. ความโปร่งใส (transparency) หมายถึง การตัดสินใจตามกฎระเบียบ มีการดำเนินการ ที่เป็นไปตามกรอบและกติกาที่ได้รับความเห็นชอบ และเป็นไปโดยเปิดเผย มีการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร รวมถึงผลการดำเนินงานต่อสาธารณะ ตลอดจนผลความก้าวหน้าในการดำเนินงานผ่านทาง สื่อสารมวลชนที่หลากหลาย เปิดโอกาสให้สังคมภายนอกเข้าถึงข้อมูลผลการดำเนินงานอย่างโปร่งใส

4. การตอบสนอง (responsiveness) หมายถึง การสนองตอบความต้องการของประชาชน หลักธรรมาภิบาลจำเป็นต้องมีกระบวนการที่สนองตอบความต้องการของประชาชน มีกลไกที่กำหนด รอบด้านการปฏิบัติ และกรอบด้านเวลาที่สอดคล้องกับความต้องการของสังคม

5. การมุ่งเน้นฉันทามติ (consensus oriented) หมายถึง การมีข้อสรุปร่วมกัน และเกิดประโยชน์สูงสุดแก่ทุกฝ่าย หลักธรรมาภิบาลให้ความสำคัญกับฉันทามติของทุกคนในสังคม สร้างความสมานฉันท์ประสานระหว่างกลุ่มประโยชน์ต่างๆ เพื่อนำไปสู่ข้อสรุปร่วมกันและเกิดประโยชน์สูงสุดแก่ทุกฝ่าย

6. ความเสมอภาค (equity and inclusiveness) หมายถึง กระบวนการตัดสินใจที่สร้างหลักประกันในเรื่องความเป็นธรรมในสังคม ให้ประโยชน์ตกแก่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง โดยให้ความสำคัญกับกลุ่มที่ด้อยโอกาส หรือกลุ่มที่เสียเปรียบในสังคม เพื่อให้สมาชิกในสังคมได้มีโอกาสในการพัฒนาความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น

7. การมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (effectiveness and efficiency) หมายถึง กระบวนการและองค์การผลิตสิ่งต่างๆ ที่ตอบสนองความต้องการของสังคมด้วยการทำให้ทรัพยากร มีประโยชน์และคุ้มค่าที่สุด รวมถึงการใช้ทรัพยากรธรรมชาติอย่างยั่งยืน และปกป้องสิ่งแวดล้อม

8. ความรับผิดชอบ (accountability) หมายถึง ความรับผิดชอบรับการตรวจสอบต่อสาธารณชนเป็นหลักการที่สำคัญที่องค์การทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคม เปิดโอกาสให้มีการตรวจสอบและสะท้อนถึงความรับผิดชอบต่อสาธารณะและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เป็นการแสดงความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้องซึ่งส่งผลกระทบต่อสาธารณะ<sup>51</sup>

สหภาพยุโรปมีการพูดถึงการจัดการปกครองที่ดี ทั้งนี้ในการพัฒนาระบบการปกครองที่จะเป็นที่ยอมรับของสหภาพยุโรปเอง กับนโยบายที่มุ่งสร้างหลักธรรมาภิบาลระดับโลก (global governance) ซึ่งเป็นการแสดงความรับผิดชอบต่อมวลมนุษยชาติในโลก (global responsibility) โดยมีจุดมุ่งหมายส่งเสริมสนับสนุนการทำงานของสถาบันระหว่างประเทศต่างๆ อาทิ องค์กรสหประชาชาติ ธนาคารโลก ให้ไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

หลักธรรมาภิบาลที่ทางสหภาพยุโรปใช้ในภาษาอังกฤษ เช่นเดียวกับหน่วยงานอื่นนั้นมีหลักการ 5 หลักการ อันได้แก่

1. การทำงานที่เปิดกว้าง (openness) ในสหภาพยุโรปเป็นองค์กรเหนือชาติที่มีความซับซ้อน ดังนั้นการทำงานที่จะลดปัญหาการสื่อสาร และการทำงานที่ไม่เข้าใจร่วมกันจึงเป็นสิ่งสำคัญ

2. การมีส่วนร่วม (participation) สหภาพยุโรปเชื่อว่าการทำงานที่มีส่วนร่วมจะทำให้เกิดประสิทธิภาพในผลของการทำงาน พัฒนาการของการมีส่วนร่วมจะเป็นตัวช่วยให้เกิดความมั่นใจในผลของการดำเนินนโยบาย และการนำไปใช้

3. การรับผิดชอบ (accountability) การทำงานของสหภาพยุโรปต้องมีการกำหนดความรับผิดชอบและรับผิดชอบต่อผู้ชัดเจน ทั้งในกระบวนการบริหาร และกระบวนการนิติบัญญัติ ในทุกระดับตั้งแต่ระดับสหภาพ จนถึงระดับชาติ และการปกครองท้องถิ่น

4. ประสิทธิภาพ (effectiveness) การทำงานของสหภาพยุโรปจะเกิดประสิทธิภาพได้ต้องเกิดจากการกำหนดวัตถุประสงค์ให้ชัดเจน การตัดสินใจที่ถูกต้อง และการประเมินผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

5. การประสานงาน (coherence) การทำงานของสหภาพยุโรปจะประสบผลสำเร็จขึ้นอยู่กับการทำงานที่ประสานสอดคล้องของหน่วยงานที่หลากหลายในหลายรัฐ และในระดับการเมือง อำนาจและความรับผิดชอบ การทำงานให้ประสานสอดคล้องจึงเป็นหลักการที่จำเป็น<sup>52</sup>

รัฐบาลฟิลิปปินส์ได้จัดตั้งโครงการ Philippines Quality Award เพื่อสร้างคุณภาพการจัดการภาครัฐให้เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล ซึ่งประกอบไปด้วย

<sup>51</sup> รัชยา ภักดีจิตต์, **ธรรมาภิบาลเพื่อการบริหารภาครัฐและเอกชน** (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2557), 17-19.

<sup>52</sup> ทิวากร แก้วมณี, **ธรรมาภิบาล** (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์สยามปริทัศน์, 2559), 131.

1. ความรับผิดชอบและชอบต่อความต้องการและการเรียกร้องของประชาชน (public accountability)
  2. ความโปร่งใส (transparency)
  3. การสร้างระดับการบริการประชาชนให้มีประสิทธิภาพ (efficiency)
  4. การให้ความสำคัญกับผลการดำเนินงานและเงื่อนไขทรัพยากรที่ใช้ (results focus)
  5. การประสานงานและเพิ่มความร่วมมือกับหน่วยงานเพื่อให้บริการที่ดีแก่ประชาชน (empowerment)
  6. ความคงเส้นคงวาและความสามารถคาดการณ์ผลของนโยบายได้ (predictability of policies)
  7. แนวโน้มการพัฒนาทางสังคม (social development of orientation)
  8. การแข่งขันในการพัฒนา (competitiveness)
  9. การมีส่วนร่วมในการพัฒนาและโครงการ (participation)
  10. ความเป็นไปได้ของการบริหารงานขององค์กร (sound economic management)<sup>53</sup>
- โครงการพัฒนาแห่งสหประชาชาติ (The United Nations Development Programme)

ได้กำหนดหลักธรรมาภิบาลสากล ประกอบด้วยหลักการ 9 หลักการ คือ

1. ด้านการมีส่วนร่วม (participation) คือ ทุกคนควรมีสติธิ์ในการตัดสินใจทั้งทางตรง และทางอ้อมในการมีส่วนร่วม โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของการมีเสรีภาพในการรวมกลุ่มเพื่อแสดงความคิดเห็น รวมถึงการสามารถมีส่วนร่วมอย่างมีเหตุผลในเชิงสร้างสรรค์
2. ด้านนิติธรรม (rule of law) คือ กรอบตัวบทกฎหมายต้องมีความเป็นธรรม และไม่มีกฏเลือกปฏิบัติ โดยเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวข้องกับเรื่องของสิทธิมนุษยชน
3. ด้านความโปร่งใส (transparency) คือ การบริหาร และดำเนินงานต้องอยู่บนพื้นฐานของเสรีภาพด้านข้อมูลข่าวสารบุคคลที่มีความสนใจ หรือมีความเกี่ยวข้อง จะต้องสามารถเข้าถึงสถาบันกระบวนการ และข้อมูลข่าวสารได้โดยตรง ทั้งนี้ การได้รับข้อมูลข่าวสารต้องเพียงพอต่อการทำความเข้าใจ และการติดตามประเมินสถานการณ์
4. ด้านการตอบสนอง (responsiveness) คือ องค์กร และกระบวนการดำเนินงานต้องคำนึงถึงความต้องการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย
5. ด้านการมุ่งเน้นฉันทามติ (consensus-oriented) คือ มีการประสานความแตกต่างในผลประโยชน์ของฝ่ายต่างๆ เพื่อหาข้อยุติร่วมกัน อันจะเป็นประโยชน์ต่อทุกฝ่าย ไม่ว่าจะป็นนโยบาย และกระบวนการขั้นตอนใดๆ ให้ได้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้

<sup>53</sup> เรื่องเดียวกัน, 133.

6. ด้านความเสมอภาคและความเที่ยงธรรม (equity) คือ ทุกคนมีโอกาสในการปรับปรุงสถานะ หรือรักษาระดับชีวิตความเป็นอยู่ของตน

7. ด้านประสิทธิผลและประสิทธิภาพ (effectiveness and efficiency) คือ องค์กร และกระบวนการต้องสร้างผลสัมฤทธิ์ตรงต่อความต้องการ และขณะเดียวกันก็ต้องใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด

8. ด้านภาระรับผิดชอบ (accountability) คือ ผู้มีอำนาจตัดสินใจต้องมีภาระรับผิดชอบต่อสาธารณชนทั่วไป และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในสถาบันของตน

9. ด้านวิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์ (strategic vision) คือ ผู้นำและสาธารณชนต้องมีความมุ่งมั่นที่เปิดกว้างและเล็งการณ์ไกลเกี่ยวกับการบริหารกิจการบ้านเมืองและการพัฒนาความมั่นคงของมนุษยธรรมถึงมีจิตสำนึกกว่าอะไรคือความต้องการจำเป็นต่อการพัฒนา<sup>54</sup>

จากการศึกษาองค์ประกอบของหลักธรรมาภิบาลข้างต้นแล้ว พบว่า หลักธรรมาภิบาลเป็นการให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายให้มีการดำเนินงานร่วมกัน มีความรับผิดชอบ สามารถตรวจสอบได้ มีความเสมอภาคและเป็นประชาธิปไตย มีคุณธรรมในการบริหารงานการดำเนินงานโดยอยู่บนพื้นฐานของการปฏิบัติตามกฎหมาย รวมถึงการดำเนินงานเป็นไปด้วยความคุ้มค่า และก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการวิจัย เพื่อศึกษาการใช้หลักธรรมาภิบาลของข้าราชการครู ในสหวิทยาเขตธรรมจักร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 โดยศึกษาหลักธรรมาภิบาล ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ซึ่งได้กำหนดไว้ 10 หลักการ ได้แก่ 1) หลักประสิทธิภาพ (efficiency) 2) หลักประสิทธิผล (effectiveness) 3) หลักการตอบสนอง (responsiveness) 4) หลักภาระรับผิดชอบและสามารถตรวจสอบได้ (accountability) 5) หลักความเปิดเผยและโปร่งใส (transparency) 6) หลักนิติธรรม (rule of law) 7) หลักความเสมอภาค (equity) 8) หลักการมีส่วนร่วมและการมุ่งเน้นฉันทามติ (participation/consensus oriented) 9) หลักการกระจายอำนาจ (decentralization) 10) หลักคุณธรรมและจริยธรรม (morality/ethics) ดังที่กล่าวข้างต้น

### หลักธรรมาภิบาลในการบริหารสถานศึกษา

การนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการเป็นสิ่งจำเป็น และมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรทุกประเภทและทุกระดับ ทั้งนี้เพราะหลักธรรมาภิบาลเป็นการบริหารจัดการที่ดีที่สร้างประโยชน์ และความเป็นธรรมต่อทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง นำไปสู่ความ

<sup>54</sup> สุเมธ แสงนันทกุล , ภาวะผู้นำกับธรรมาภิบาลในการบริหารงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (กรุงเทพฯ: ส.เจริญการพิมพ์, 2552), 27-28.

เจริญรุ่งเรืองทั้งมวล<sup>55</sup> อย่างไรก็ตามหากการบริหารจัดการมีลักษณะเป็นเพียงประชาธิปไตย ย่อมส่งผลกระทบต่อในทางลบต่อองค์กร การมียุทธศาสตร์ที่เหมาะสมจึงเป็นสิ่งสำคัญ ดังนั้นหน่วยงานการบริหารจัดการศึกษาซึ่งเป็นองค์กรหลักที่สำคัญในสังคมที่ต้องได้รับการปฏิรูปให้ดีขึ้น ในระดับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีความจำเป็นต้องนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารจัดการศึกษา<sup>56</sup> การบริหารจัดการในทุกระดับตามแนวโน้มในปัจจุบัน จำเป็นต้องอาศัยการบริหารจัดการที่ดีสามารถเรียกโดยทั่วไปว่า หลักธรรมาภิบาล (good governance) ซึ่งเป็นระบบแนวทางการบริหารจัดการที่ได้รับการกล่าวถึงมากในปัจจุบัน การบริหารการศึกษาจำเป็นต้องดำเนินการตามหลักธรรมาภิบาล จึงจะเป็นการบริหารจัดการที่สอดคล้องกับแนวโน้มสภาพปัญหา และความต้องการในยุคโลกาภิวัตน์ นำไปสู่การเกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลขององค์กร และเป็นหลักประกันความสำเร็จในการบริหารจัดการ ความสำคัญ และความจำเป็นในการบริหารงานด้วยหลักธรรมาภิบาลนั้นเป็นสิ่งที่ทุกหน่วยงาน และทุกองค์กรไม่สามารถปฏิเสธที่จะนำมาปฏิบัติได้ เพราะการบริหารจัดการที่ดี หรือหลักธรรมาภิบาลนี้ ได้นำมาซึ่งการพัฒนาองค์กร และเป็นการทำงานที่มีระบบอย่างมีประสิทธิภาพ เพราะทุกหน่วยงาน ไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานรัฐหน่วยงานภาคเอกชน หรือแม้แต่ภาคประชาชน หากมีการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการปฏิบัติงานแล้ว องค์กรนั้นจะไปสู่การพัฒนาอย่างเต็มศักยภาพ และมีประสิทธิภาพ แม้แต่การนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารโรงเรียน เนื่องจากโรงเรียนเป็นสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล ส่งผลให้โรงเรียนมีหน้าที่รับผิดชอบที่สูงขึ้น จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารทุกโรงเรียนต้องนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงาน<sup>57</sup>

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้กล่าวถึงที่มาและการเป็นสถานศึกษานิติบุคคลไว้ว่า สถานศึกษานิติบุคคลเกิดจากพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 มาตรา 34 (2) และมาตรา 35 กำหนดให้จัดระเบียบบริหารราชการของเขตพื้นที่การศึกษา ให้สถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานเฉพาะที่เป็นโรงเรียนมีฐานะเป็นนิติบุคคล ดังนั้นสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

<sup>55</sup> ธีระ รุญเจริญ, *ความเป็นมืออาชีพในการจัดและบริหารการศึกษายุคปฏิรูปการศึกษา* (กรุงเทพฯ: สุตรไพศาล, 2553), 49.

<sup>56</sup> จันทร์ศม์ ภูติอริยวัฒน์, "ธรรมาภิบาลในการบริหารการศึกษากับความเป็นเลิศในผลลัพธ์ด้านบุคลากร," *วารสารบริหารการศึกษา มศว* 14, 26 (มกราคม – มิถุนายน 2560): 107.

<sup>57</sup> สุระศักดิ์ พันธุระ, "ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4" (วิทยานิพนธ์ปริญญา ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์, 2559), 58.

จึงมีฐานะเป็นนิติบุคคล การบริหารจัดการของสถานศึกษาซึ่งมีหน้าที่ให้บริการการศึกษาแก่ประชาชน และเป็นสถานศึกษาของรัฐนั้น ต้องนำหลักการว่าด้วยการบริหารกิจการบ้านเมือง และสังคมที่ดีซึ่งเรียกโดยทั่วไปว่า หลักธรรมาภิบาล มาบูรณาการในการบริหารและจัดการศึกษาเพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับโรงเรียนในฐานะที่เป็นนิติบุคคล โดยจะบูรณาการเข้ากับการดำเนินงานในด้านต่างๆ ของสถานศึกษา ซึ่งได้แก่ การดำเนินงานด้านการบริหารงานวิชาการ บริหารงบประมาณ บริหารงานบุคคล และบริหารทั่วไป<sup>58</sup> อีกทั้งยังช่วยแก้ปัญหาในการบริหารงานในสถานศึกษาอีกด้วย

ด้วยเหตุนี้สถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสหวิทยาเขตธรรมจักร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัชฌมศึกษา เขต 5 เป็นสถานศึกษาที่มีฐานะเป็นนิติบุคคล สถานศึกษาจำเป็นต้องมีหลักธรรมาภิบาล มาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานด้านต่างๆ เพื่อให้การบริหารงานนั้นสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ซึ่งองค์ประกอบที่สอดคล้องในการบริหารงานของสถานศึกษาตามที่สำนักงานพัฒนาระบบข้าราชการ (ก.พ.ร.) ได้กำหนดหลักการไว้ ดังนี้ หลักประสิทธิภาพ หลักประสิทธิผล หลักการตอบสนอง หลักการรับผิดชอบต่อสังคม และสามารถตรวจสอบได้ หลักความเปิดเผยและโปร่งใส หลักนิติธรรม หลักความเสมอภาค หลักการมีส่วนร่วมและการมุ่งเน้นฉันทามติ หลักการกระจายอำนาจหลักคุณธรรม และจริยธรรม ซึ่งหลักการข้างต้นเป็นหลักการในการบริหารที่ดี และทุกภาคส่วนเห็นว่าเป็นสิ่งที่ดีงาม เหมาะที่จะนำมาใช้ในการจัดการบริหารงานทำให้หน่วยงานนั้นสามารถพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพได้

**ประโยชน์ของการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหาร**

หลักธรรมาภิบาลเป็นหลักการที่สำคัญของทุกองค์กร ไม่ว่าจะเป็นภาครัฐ ภาคเอกชน หรือภาคประชาชน เนื่องจากหลักธรรมาภิบาลเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติต่อกัน และเป็นแนวทางในการจัดระเบียบเพื่อให้ทุกส่วนสามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างสงบสุข ตั้งอยู่ในความถูกต้อง เป็นธรรม ดังนั้นการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารจัดการจึงมีประโยชน์ ดังต่อไปนี้

#### **ประโยชน์ต่อองค์กร**

1. ทำให้การบริหารจัดการขององค์กรมีกลไกและกฎเกณฑ์ในการบริหารจัดการที่ดี มีระบบ มีความโปร่งใส มีมาตรฐานในการปฏิบัติงาน อันนำมาซึ่งความน่าเชื่อถือและศรัทธาต่อองค์กรนั้นๆ
2. ทำให้องค์กรมีการบริหารจัดการที่มีความคล่องตัว ทันต่อสถานการณ์ สอดรับกับการเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง ทั้งภายในและภายนอก
3. ทำให้การดำเนินงานในภาพรวมขององค์กรมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และเกิดความคุ้มค่าสูงสุดตามภารกิจขององค์กร

<sup>58</sup> กระทรวงศึกษาธิการ, คู่มือการบริหารโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด, 2556), 22.

4. ทำให้เพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน เพิ่มโอกาสในการระดมทุนและการเข้าสู่ตลาดทุนในระดับสากล เพิ่มโอกาสในการแสวงหาพันธมิตรทางธุรกิจ เพิ่มคุณค่าให้แก่องค์กรในระยะยาว

#### **ประโยชน์ต่อประชาชนและผู้รับบริการ**

1. ทำให้ระบบการตัดสินใจและการบริหารจัดการโดยรวมของหน่วยงานภาครัฐ มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ เสมอภาค และมีความยุติธรรมอย่างแท้จริง อันนำมาซึ่งความเชื่อมั่นและศรัทธาแก่ประชาชน และผู้รับบริการ

2. ทำให้ประชาชนผู้รับบริการได้รับการอำนวยความสะดวก รวดเร็ว ทันสมัย มีประสิทธิภาพไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เกินความจำเป็น สามารถตอบสนองความต้องการ และความคาดหวังของประชาชนหรือผู้รับบริการได้มากขึ้น

3. ทำให้การบริหารงานของภาครัฐเป็นไปอย่างถูกต้อง เหมาะสม มีคุณภาพ สามารถรองรับกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป อันส่งผลทำให้ประชาชนผู้รับบริการมีความสุขและมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น

#### **ประโยชน์ต่อสังคมและประเทศชาติ**

1. ทำให้ระบบบริหารของภาครัฐมีความโปร่งใส ยุติธรรม ก่อให้เกิดความเป็นธรรมในสังคม

2. ทำให้สังคมมีความเข้มแข็ง เกิดเป็นสังคมที่มีเสถียรภาพ ช่วยลด บรรเทา หรือแก้ปัญหาความรุนแรงในสังคม

3. ทำให้สามารถลดปัญหาการทุจริตคอร์รัปชัน ส่งผลทำให้ช่วยลดงบประมาณค่าใช้จ่ายในการป้องกันและปราบปรามการทุจริตคอร์รัปชันของประเทศ

4. ทำให้ทุกภาคส่วนทั้งภาครัฐ ภาคธุรกิจเอกชน และภาคประชาชนสามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างสงบสุขภายใต้ความร่วมมือกัน อันก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน และเป็นส่วนเสริมสร้างความเข้มแข็ง หรือสร้างภูมิคุ้มกันแก่ประเทศ

5. ทำให้ภาพลักษณ์ของหน่วยงานของประเทศเป็นที่ศรัทธา เชื่อมั่น และได้รับความไว้วางใจจากประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งเป็นที่ยอมรับในระดับสากล อันส่งผลทำให้การพัฒนาของประเทศเป็นไปอย่างยั่งยืน เสริมสร้างและพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขัน ทำให้ประเทศชาติเจริญก้าวหน้า<sup>59</sup>

จากประโยชน์ของการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารจัดการสามารถสรุปได้ว่า หากองค์กรต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นภาครัฐหรือเอกชน นำหลักธรรมาภิบาลมาปรับใช้ในการบริหารจัดการ จะส่งผลให้องค์กรนั้นมีการทำงานที่เป็นระบบ มีการบริหารจัดการที่ดี สามารถดำเนินงานได้อย่างมี

<sup>59</sup> สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.), **หลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี** (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์คณะรัฐมนตรีและราชกิจจานุเบกษา, 2555), 25 – 26.



ประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีความคล่องตัว ส่งผลให้ทุกภาคส่วนสามารถอยู่ร่วมกันได้อย่าง มีความสุข นอกจากนี้การดำเนินงานจะเกิดความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ บุคคลภายนอกเกิดความเชื่อมั่นในองค์กร ส่งเสริมภาพลักษณ์ให้องค์กรดีขึ้นอีกด้วย

## โรงเรียนในสหวิทยาเขตธรรมจักร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5

### ข้อมูลพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5

ตามที่ได้มีการแก้ไขเพิ่มเติม พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 พระราชบัญญัติบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2553 กำหนดให้มีเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา และเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตามประกาศในราชกิจจานุเบกษา ฉบับกฎีกาเล่ม 127 ตอนที่ 45 ก ลงวันที่ 22 กรกฎาคม 2553 และได้มีการประกาศจัดตั้งเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จำนวนทั้งสิ้น 42 เขต สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 5 ซึ่งประกอบด้วย 4 จังหวัด คือ ชัยนาท ลพบุรี สิงห์บุรี อ่างทอง มีโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดเขตพื้นที่ จำนวน 64 โรงเรียน

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 5 ตั้งอยู่ที่โรงเรียนสิงห์บุรี เลขที่ 118 หมู่ที่ 1 ตำบลบางมัญ อำเภอเมือง จังหวัดสิงห์บุรี มีสถานศึกษาในสังกัดจำนวน 64 โรงเรียน กระจายอยู่ใน ท้องที่ 4 จังหวัด ดังนี้

- |                     |                   |                           |
|---------------------|-------------------|---------------------------|
| 1. จังหวัดชัยนาท    | จำนวน 13 โรงเรียน | มีจำนวนนักเรียน 9,418 คน  |
| 2. จังหวัดลพบุรี    | จำนวน 25 โรงเรียน | มีจำนวนนักเรียน 20,920 คน |
| 3. จังหวัดสิงห์บุรี | จำนวน 12 โรงเรียน | มีจำนวนนักเรียน 6,926 คน  |
| 4. จังหวัดอ่างทอง   | จำนวน 14 โรงเรียน | มีจำนวนนักเรียน 11,013 คน |

### วิสัยทัศน์

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 การศึกษามีคุณภาพได้มาตรฐานสากล บนพื้นฐานความเป็นไทย ภายใต้การมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน

### พันธกิจ

- ยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่มาตรฐานสากลบนพื้นฐานความเป็นไทย
- พัฒนาคุณภาพการศึกษาตามศาสตร์พระราชฯ และหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง
- ส่งเสริมให้นักเรียนในวัยเรียนทุกคนได้รับการศึกษาอย่างเท่าเทียม เสมอภาค ทั้งถึง และมีคุณภาพ
- บริหารจัดการศึกษาด้วยระบบคุณภาพโดยยึดหลักธรรมาภิบาล

### กลยุทธ์

1. พัฒนาคุณภาพผู้เรียนในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่สากล
2. เพิ่มโอกาสการเข้าถึงบริการการศึกษาขั้นพื้นฐานให้ทั่วถึงครอบคลุมผู้เรียน ให้ได้รับโอกาสในการพัฒนาเต็มตามศักยภาพ และมีคุณภาพ
3. พัฒนาคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน
4. พัฒนาคุณภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา
5. พัฒนาการศึกษาด้วยระบบคุณภาพโดยยึดหลักธรรมาภิบาล

### เป้าประสงค์

1. เพื่อให้ผู้เรียนให้มีความสามารถเต็มตามศักยภาพ มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานและมาตรฐานสากล ในศตวรรษที่ 21
2. เพื่อให้ผู้เรียนมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานและค่านิยมหลักของคนไทย 12 ประการ และมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในระดับดีมาก – ดีเยี่ยม
3. เพื่อให้ผู้เรียนทุกคนได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างเท่าเทียม เสมอภาค ทั่วถึง และมีคุณภาพ
4. เพื่อให้ครู ผู้บริหาร และบุคลากรทางการศึกษามีสมรรถนะ จรรยาบรรณ และมาตรฐานวิชาชีพ
5. บริหารจัดการศึกษาด้วยระบบคุณภาพโดยยึดหลักธรรมาภิบาล
6. เพื่อให้สถานศึกษาทุกแห่งมีนวัตกรรมที่มีประสิทธิภาพและเป็นต้นแบบได้
7. เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องทางการศึกษาทุกภาคส่วนให้ความร่วมมือ และมีความพึงพอใจผลการจัดการศึกษาไม่น้อยกว่าร้อยละ 90

### โรงเรียนในสหวิทยาเขตธรรมจักร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5

สหวิทยาเขตธรรมจักร เป็นหน่วยงานที่จัดตั้งขึ้นโดยคำสั่งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 ลักษณะเป็นการรวมกลุ่มโรงเรียนที่อยู่ในพื้นที่เดียวกัน หรือใกล้เคียงเข้าร่วมกลุ่มกัน เรียกว่า “สหวิทยาเขต” ซึ่งในสหวิทยาเขตธรรมจักรปัจจุบันมีจำนวน 6 โรงเรียน ได้แก่

1. โรงเรียนชยันตพิทยาคม เป็นโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ ครูและบุคลากรทางการศึกษา จำนวน 151 คน มีนักเรียนจำนวน 2,797 คน
2. โรงเรียนวัดสิงห์ เป็นโรงเรียนขนาดกลาง ครูและบุคลากรทางการศึกษา จำนวน 43 คน มีนักเรียนจำนวน 689 คน

3. โรงเรียนศรีสโมสรวินทยา เป็นโรงเรียนขนาดเล็ก ครูและบุคลากรทางการศึกษา จำนวน 18 คน มีนักเรียนจำนวน 266 คน

4. โรงเรียนสาครพิทยาคม เป็นโรงเรียนขนาดเล็ก ครูและบุคลากรทางการศึกษา จำนวน 25 คน มีนักเรียนจำนวน 365 คน

5. โรงเรียนอุลิตไพบูลย์ชนูปถัมภ์ เป็นโรงเรียนขนาดกลาง ครูและบุคลากรทางการศึกษา จำนวน 36 คน มีนักเรียนจำนวน 691 คน

6. โรงเรียนชยานุกิจพิทยาคม เป็นโรงเรียนขนาดเล็ก ครูและบุคลากรทางการศึกษา จำนวน 13 คน มีนักเรียนจำนวน 108 คน<sup>60</sup>

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### งานวิจัยในประเทศ

วลัยพรรณ จิตต์วิญญูณ ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 พบว่า สภาพการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 พบว่าโดยรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับของค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ หลักคุณธรรม หลักความรับผิดชอบ หลักความคุ้มค่า หลักนิติธรรม หลักความโปร่งใส และหลักการมีส่วนร่วม<sup>61</sup>

กนกพร จินมหันต์ ได้ศึกษาเรื่อง แนวทางการบริหารงานโดยใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 42 พบว่า สภาพการบริหารงานโดยใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 42 โดยรวมมีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมากโดยด้านที่มีระดับการปฏิบัติสูงสุด คือ ด้านหลักความรับผิดชอบต่อ รองลงมาคือ ด้านหลักความโปร่งใส ด้านหลักความคุ้มค่า ด้านหลักคุณธรรม ด้านหลักนิติธรรมตามลำดับ และ ด้านที่มีระดับการปฏิบัติต่ำสุดคือ ด้านหลักความมีส่วนร่วม และแนวทางการบริหารงานโดยใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

<sup>60</sup> สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5, สารสนเทศทางการศึกษา ข้อมูล 10 มิถุนายน 2562, เข้าถึงเมื่อ 10 มกราคม 2563, เข้าถึงได้จาก [http://www.secondary5.go.th/main/sites/default/files/files\\_attach/sar2562.pdf](http://www.secondary5.go.th/main/sites/default/files/files_attach/sar2562.pdf)

<sup>61</sup> วลัยพรรณ จิตต์วิญญูณ, "การศึกษาการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21," วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร 4, 8 (กันยายน – ธันวาคม 2555): 135.

มัธยมศึกษาเขต 42 มีแนวทางการดำเนินงานที่สำคัญคือ จัดทำหลักเกณฑ์ข้อบังคับจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายในสถานศึกษา รวมถึง คณะกรรมการศึกษาใช้เป็นองค์ประกอบการพิจารณาดำเนินการในแต่ละกรณีที่เกิดขึ้น<sup>62</sup>

พระสกล ฐานธมโม (อินทร์คล้าย) ได้ศึกษาเรื่องการบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดนครสวรรค์ พบว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนต่อการบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดนครสวรรค์ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับได้ดังนี้ ด้านหลักความโปร่งใส ด้านหลักความรับผิดชอบ ด้านหลักการมีส่วนร่วม ด้านหลักความคุ้มค่า ด้านหลักคุณธรรม ด้านหลักนิติธรรม<sup>63</sup>

จารุณี คตะโคตร ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2 พบว่า การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยเรียงจากมากไปหาน้อย คือ ด้านหลักนิติธรรม ด้านหลักความรับผิดชอบ ด้านหลักความโปร่งใส ด้านหลักการมีส่วนร่วม ด้านหลักคุณธรรม และด้านหลักความคุ้มค่า ตามลำดับ<sup>64</sup>

ณรรฐวรรต กำหั่วเรือ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารจัดการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 1 พบว่า การบริหารจัดการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 1 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากสูงมาหาลำดับ ได้แก่ ด้านหลักความคุ้มค่า ด้านหลักความโปร่งใส ด้านหลักความรับผิดชอบ ด้านหลักคุณธรรม ด้านหลักการมีส่วนร่วม และด้านหลักนิติธรรม ตามลำดับ อีกทั้งมีการเปรียบเทียบทัศนะของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

<sup>62</sup> กนกพร จินมหันต์, "แนวทางการบริหารงานโดยใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 42," **วารสารบัณฑิตศึกษา** 10, 50 (กันยายน – ตุลาคม 2556): 87.

<sup>63</sup> พระสกล ฐานธมโม (อินทร์คล้าย), "การบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดนครสวรรค์" (วิทยานิพนธ์ปริญญา ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2556), 87-89.

<sup>64</sup> จารุณี คตะโคตร, "การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2," **วารสารการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร** 2, 8 (กรกฎาคม – กันยายน 2557): 48.

ประถมศึกษาบุรีรัมย์เขต1 เกี่ยวกับการบริหารจัดการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงานและขนาดของสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน<sup>65</sup>

นพดล เล็กบาง ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการใช้ธรรมาภิบาลในโรงเรียนนิวิฐราชูรอุปถัมภ์ พบว่าการใช้ธรรมาภิบาลในโรงเรียนนิวิฐราชูรอุปถัมภ์ โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อยได้ดังนี้ ด้านวิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์ ด้านการะรับผิดชอบ ด้านประสิทธิผลและประสิทธิภาพ ด้านความโปร่งใส ด้านการมุ่งเน้นฉันทามติ ด้านความเสมอภาคและความเที่ยงธรรม ด้านการตอบสนอง ด้านการมีส่วนร่วม และด้านนิติธรรม เมื่อจำแนกตามความคิดเห็นของบุคลากร โดยรวม ไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าแตกต่างกัน 2 ด้าน คือ ด้านการตอบสนอง และด้านวิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์<sup>66</sup>

อภิรักษ์ ลิ้มกุล ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การใช้หลักธรรมาภิบาลในโรงเรียนวังเหนือวิทยา พบว่าการใช้หลักธรรมาภิบาลในโรงเรียนวังเหนือวิทยา พบว่าในภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก เมื่อเรียงตามลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านหลักคุณธรรม ด้านหลักนิติธรรม ด้านหลักการมีส่วนร่วม ด้านหลักความโปร่งใส ด้านหลักความรับผิดชอบต่อ ด้านหลักความคุ้มค่า เมื่อจำแนกตามทัศนคติของ ผู้บริหารและครูผู้สอนทั้งโดยภาพรวมและรายด้าน พบว่าโดยภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน<sup>67</sup>

ประสิทธิ์ชัย โสดาวิชิต ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง พฤติกรรมการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 พบว่าพฤติกรรมการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อยได้ดังนี้

<sup>65</sup> อนุวรรต ก่ำหัวเรือ, "การบริหารจัดการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 1" (วิทยานิพนธ์ปริญญา ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์, 2557), 116-22.

<sup>66</sup> นพดล เล็กบาง, "การใช้ธรรมาภิบาลในโรงเรียนนิวิฐราชูรอุปถัมภ์," **วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร** 5, 2 (มกราคม – มิถุนายน 2558): 36-38.

<sup>67</sup> อภิรักษ์ ลิ้มกุล, "การใช้หลักธรรมาภิบาลในโรงเรียนวังเหนือวิทยา," **วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร** 6, 1 (กรกฎาคม – ธันวาคม 2558): 250.

หลักคุณธรรม หลักความรับผิดชอบ หลักความคุ้มค่า หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม และหลักนิติธรรม<sup>68</sup>

นิตยา จินด้วง ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 3 พบว่าการวิเคราะห์ระดับการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราชเขต 3 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีการบริหารโดยใช้หลักธรรมาภิบาล เรียงตามลำดับ คือ หลักคุณธรรม หลักการคุ้มค่า หลักนิติธรรม หลักความรับผิดชอบ หลักความโปร่งใส ตามลำดับและด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ หลักการมีส่วนร่วม<sup>69</sup>

อัจฉราพร กริ่งไกร ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 พบว่า สภาพการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านหลักนิติธรรม ด้านหลักความโปร่งใส ด้านหลักภาระรับผิดชอบ ด้านหลักการกระจายอำนาจ ด้านหลักความเสมอภาค ด้านหลักการตอบสนอง ด้านหลักมุ่งเน้นฉันทามติ ด้านหลักประสิทธิผล ด้านหลักการมีส่วนร่วม และด้านหลักประสิทธิภาพ<sup>70</sup>

ธวัชชัย นิลประดับ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารในทัศนะของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กรุงเทพมหานคร พบว่า การบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารในทัศนะของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กรุงเทพมหานครโดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก และครูที่อยู่ในกลุ่มสาระการเรียนรู้ต่างกัน มีทัศนะต่อการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

<sup>68</sup> ประสิทธิ์ชัย โสตาวิชิต, "พฤติกรรมการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 22," **วารสารการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร** 3, 12 (กรกฎาคม – กันยายน 2558): 189.

<sup>69</sup> นิตยา จินด้วง, "การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 3," **วารสารเทคโนโลยีภาคใต้** 8, 2 (กรกฎาคม – ธันวาคม 2558): 101.

<sup>70</sup> อัจฉราพร กริ่งไกร, "การศึกษาการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1," **วารสารวิจัยและพัฒนาโดยออลกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์** 10, 3 (กันยายน – ธันวาคม 2558): 160.

ประถมศึกษา กรุงเทพมหานคร โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 และสำหรับครูที่มีระดับการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน และขนาดสถานศึกษาต่างกัน มีทัศนคติต่อการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กรุงเทพมหานคร โดยรวมไม่แตกต่างกัน<sup>71</sup>

เปรมมิกา อ่อนธานี ได้ศึกษาเรื่อง แนวทางการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุทัยธานี เขต 2 พบว่า การศึกษาสภาพการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุทัยธานี เขต 2 โดยภาพรวมมีสภาพการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านโดยเรียงตามลำดับ คือ ด้านหลักความคุ้มค่า ด้านหลักความรับผิดชอบ ด้านหลักความมีส่วนร่วม ด้านหลักนิติธรรม ด้านหลักคุณธรรม และด้านหลักความโปร่งใส<sup>72</sup>

ทวีวัฒน์ อินทรประเสริฐ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษาเขต 17 พบว่าการปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 โดยรวมอยู่ในระดับมาก ผลการเปรียบเทียบการปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงานโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนผลการเปรียบเทียบการปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จำแนกตามขนาดของสถานศึกษาโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01<sup>73</sup>

<sup>71</sup> รัชชชัย นิลประดับ, "การบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารในทัศนะของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กรุงเทพมหานคร," **วารสารวิจัยราชภัฏพระนคร สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์** 11, 1 (มกราคม – มิถุนายน 2559): 115.

<sup>72</sup> เปรมมิกา อ่อนธานี, "แนวทางการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุทัยธานี เขต 2" (วิทยานิพนธ์ปริญญา ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์, 2559), 134.

<sup>73</sup> ทวีวัฒน์ อินทรประเสริฐ, "การปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษาเขต 17" (วิทยานิพนธ์ปริญญา ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี, 2559), 74-76.

อภิญา นนทโคตร ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 2 พบว่า สภาพการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาพบว่าข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษามีความคิดเห็นโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก คือ หลักความคุ้มค่า หลักคุณธรรม หลักความมีส่วนร่วม ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ หลักความรับผิดชอบ<sup>74</sup>

อรรถพร สุนทรพงศ์ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 พบว่า การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 27 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ หลักความรับผิดชอบ รองลงมาคือ หลักความคุ้มค่า หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส และค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ หลักความมีส่วนร่วม<sup>75</sup>

วิไลรัตน์ ฝ่ายดี ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารโรงเรียนขนาดกลางในอำเภอตาพระยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 พบว่า สภาพที่เป็นจริงในปัจจุบันของการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารโรงเรียนขนาดกลางในอำเภอตาพระยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับ ดังนี้ หลักความโปร่งใส หลักประสิทธิผล หลักการตอบสนอง หลักคุณธรรม หลักความรับผิดชอบ หลักนิติธรรม หลักประสิทธิภาพ หลักการมีส่วนร่วม หลักความเสมอภาค และหลักการกระจายอำนาจ<sup>76</sup>

<sup>74</sup> อภิญา นนทโคตร, "การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 2," **วารสารการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร** 4, 16 (กรกฎาคม – กันยายน 2559): 206.

<sup>75</sup> อรรถพร สุนทรพงศ์, "การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27," **วารสารบัณฑิตศึกษา** 13, 63 (ตุลาคม – ธันวาคม 2559): 219.

<sup>76</sup> วิไลรัตน์ ฝ่ายดี, "การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารโรงเรียนขนาดกลางในอำเภอตาพระยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2" (วิทยานิพนธ์ปริญญา ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2559), 134.



คำแพง พรหมพุทธา ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 พบว่า การนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ตามความเห็นของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านหลักความคุ้มค่า รองลงมา คือ ด้านหลักความรับผิดชอบ และด้านหลักการมีส่วนร่วม ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ด้านหลักนิติธรรม อีกทั้งได้ศึกษาความคิดเห็นของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยจำแนกตามเพศ อายุ และปฏิบัติงานอยู่ในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีความคิดเห็นโดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และที่มีวุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นโดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01<sup>77</sup>

พิชญะ ยงดี ได้ศึกษาวิจัยเรื่องธรรมาภิบาลของโรงเรียนรัตนราษฎร์บำรุง พบว่า ธรรมาภิบาลของโรงเรียนรัตนราษฎร์บำรุง โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ หลักความเสมอภาค หลักการมีส่วนร่วม หลักการตอบสนอง หลักความโปร่งใส หลักการรับผิดชอบ และหลักนิติธรรม ตามลำดับ ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อธรรมาภิบาลของโรงเรียนรัตนราษฎร์บำรุงเมื่อจำแนกตามตำแหน่ง พบว่า กลุ่มผู้บริหาร ครูผู้สอน และกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ไม่แตกต่างกันทั้งภาพรวมและรายด้าน<sup>78</sup>

จิรศักดิ์ สุภารส ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาการบริหารงานวิชาการตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 พบว่า ระดับการบริหารงานวิชาการตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารโรงเรียน โดยภาพรวมมีระดับการดำเนินการอยู่ในระดับมาก ระดับปัญหาการบริหารงานวิชาการตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารโรงเรียน โดยภาพรวมมีระดับปัญหาการดำเนินการอยู่ในระดับน้อย<sup>79</sup>

<sup>77</sup> คำแพง พรหมพุทธา, "การนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1," **วารสาร มจร.อุบลปริทรรศน์** 2, 2 (พฤษภาคม-สิงหาคม 2560): 31-32.

<sup>78</sup> พิชญะ ยงดี, "ธรรมาภิบาลของโรงเรียนรัตนราษฎร์บำรุง," **วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร** 7, 2 (มกราคม-มิถุนายน 2560): 161.

<sup>79</sup> จิรศักดิ์ สุภารส, "การศึกษาการบริหารงานวิชาการตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2," **วารสารวิจัยราชภัฏกรุงเก่า** 4, 1 (มกราคม 2560): 49.

สาคร มหาหิงค์ ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 พบว่าสภาพการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่นเขต 4 ภาพรวมมีการดำเนินงานในระดับมากถึง 10 ด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านหลักนิติธรรม ด้านหลักความโปร่งใส ด้านหลักความรับผิดชอบ ด้านหลักการมีส่วนร่วม ด้านหลักประสิทธิภาพ ด้านหลักประสิทธิผล ด้านหลักการตอบสนอง ด้านหลักการกระจายอำนาจ ด้านหลักความเสมอภาค และ ด้านหลักฉันทามติ ตามลำดับ<sup>80</sup>

จุฑามาศ ภูสง่า ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารตามหลักธรรมาภิบาล โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 พบว่า ครูมีความคิดเห็นต่อการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านหลักคุณธรรม ด้านหลักความโปร่งใส ด้านหลักนิติธรรม ด้านหลักความคุ้มค่า ด้านหลักความรับผิดชอบ และด้านหลักความมีส่วนร่วม ตามลำดับ และได้มีการเปรียบเทียบการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูที่มีเพศ อายุ และประสบการณ์ทำงานแตกต่างกันพบว่า มีความคิดเห็นโดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน<sup>81</sup>

นันทิชา ปุเวสา ได้ศึกษาเรื่อง การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารโรงเรียนศูนย์เครือข่ายพัฒนาคุณภาพ การบริหารการศึกษาหนองสูงศรี 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 พบว่าการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารโรงเรียนตามความคิดเห็นของครูอยู่ในระดับมากที่สุด 3 ด้าน คือ ด้านหลักความรับผิดชอบ ด้านหลักความมีส่วนร่วม ด้านหลักความคุ้มค่า และระดับมาก 3 ด้าน คือ ด้านหลักนิติธรรม ด้านหลักคุณธรรม ด้านหลักความโปร่งใส อีกทั้งมีการเปรียบเทียบการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารโรงเรียนตามความคิดเห็นของครูที่มีเพศ อายุ และประสบการณ์การทำงานต่างกัน โดยรวมและรายด้านมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน<sup>82</sup>

<sup>80</sup> สาคร มหาหิงค์, "การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4," วารสารวิชาการวิทยาลัยสันตพล 3, 1 (มกราคม – มิถุนายน 2560): 12.

<sup>81</sup> จุฑามาศ ภูสง่า, "การบริหารตามหลักธรรมาภิบาล โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24" (วิทยานิพนธ์ปริญญา ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาราชวิทยาลัย, 2560), ข.

<sup>82</sup> นันทิชา ปุเวสา, "การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารโรงเรียนศูนย์เครือข่ายพัฒนาคุณภาพ การบริหารการศึกษาหนองสูงศรี 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

นิยม รัชตะวัฒน์วินัย ได้ศึกษาเรื่อง แนวทางการบริหารงานวิชาการตามหลักธรรมาภิบาล ในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก จังหวัดนครสวรรค์ พบว่าสภาพการบริหารงานวิชาการตามหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก จังหวัดนครสวรรค์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก และพิจารณาเป็นรายด้านอยู่ในระดับมาก ตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการจัดการเรียนการสอน ด้านการบริหารงานหลักสูตรด้านการวัดและประเมินผล และด้านการนิเทศภายในสถานศึกษา ส่วนด้านที่ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการพัฒนาบุคลากรทางวิชาการ<sup>83</sup>

ฉัตรมงคล สูงเนิน ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง แนวทางการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดนครสวรรค์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 42 พบว่า ระดับปัญหาปัญหาการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดนครสวรรค์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 42 โดยภาพรวมมีปัญหาการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีปัญหาอันดับที่ 1 คือ หลักความโปร่งใส อยู่ในระดับมาก ปัญหาอันดับที่ 2 คือ หลักนิติธรรม อยู่ในระดับมาก ปัญหาอันดับที่ 3 คือ หลักการกระจายอำนาจ อยู่ในระดับมาก ปัญหาอันดับที่ 4 คือ หลักความเสมอภาค อยู่ในระดับมาก ปัญหาอันดับที่ 5 คือ หลักการมีส่วนร่วม อยู่ในระดับมาก ปัญหาอันดับที่ 6 คือ หลักประสิทธิผล อยู่ในระดับมาก ปัญหาอันดับที่ 7 คือ หลักประสิทธิภาพ อยู่ในระดับมาก ปัญหาอันดับที่ 8 คือ หลักการรับผิดชอบ อยู่ในระดับมาก ปัญหาอันดับที่ 9 คือ หลักการตอบสนอง อยู่ในระดับมาก<sup>84</sup>

สุพรทิพย์ ไทรทองคำ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ พบว่า การบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ โดยภาพรวมพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่ามีการบริหารโดยใช้หลัก

---

กาฬสินธุ์ เขต 2" (วิทยานิพนธ์ปริญญา ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาราชวิทยาลัย, 2560), ข.

<sup>83</sup> นิยม รัชตะวัฒน์วินัย, "แนวทางการบริหารงานวิชาการตามหลักธรรมาภิบาล ในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก จังหวัดนครสวรรค์" (วิทยานิพนธ์ปริญญา ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2560), 139.

<sup>84</sup> ฉัตรมงคล สูงเนิน, "แนวทางการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดนครสวรรค์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 42" (วิทยานิพนธ์ปริญญา ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์, 2561), 108.

ธรรมาภิบาลโดยระดับการบริหารอยู่ในระดับมากที่สุดด้วยค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ หลักความคุ้มค่า รองลงมาคือหลักคุณธรรม หลักความรับผิดชอบ หลักความโปร่งใส หลักนิติธรรม หลักความมีส่วนร่วม ตามลำดับ<sup>85</sup>

กัลยาณี สีลารักษ์ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 พบว่า การบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 โดยรวมอยู่ในระดับมาก และแนวทางการพัฒนาการบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 ผู้บริหารสถานศึกษาต้องศึกษาระเบียบ กฎเกณฑ์ พัฒนาตนเองเพื่อปฏิบัติได้ถูกต้อง สร้างระเบียบกฎเกณฑ์ให้เข้มแข็ง มีพรหมวิหารธรรม ปฏิบัติตามมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพ จัดประชุมชี้แจงให้ครูและบุคลากรเข้าใจ บทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบตามภารกิจ กำหนดแนวทางการปฏิบัติที่ชัดเจน สร้างระเบียบวินัยในการปฏิบัติงาน มีการวิเคราะห์และประเมินผลความประหยัดและความคุ้มค่า นำวิธีการเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการวางแผนบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ<sup>86</sup>

ทัศนีย์ วิวัฒน์ขานนท์ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนภัทร ญาณวิทยา พบว่า การใช้ธรรมาภิบาลในโรงเรียนภัทรญาณวิทยา โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากเรียงลำดับค่ามัธยฐานลดจากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านนิติธรรม ด้านการรับผิดชอบต่อ ด้านความโปร่งใส ด้านประสิทธิผลและประสิทธิภาพ ด้านการตอบสนอง ด้านวิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์ ด้านการมีส่วนร่วม ด้านการมุ่งเน้นฉันทามติ และด้านความเสมอภาค<sup>87</sup>

รุ่งทิwa งามล ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร สถานศึกษาเครือข่ายที่ 8 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 2 พบว่า การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และราย ด้านอยู่ในระดับมาก 6 ด้าน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย

<sup>85</sup> สุพรทิพย์ ไทรทองคำ, "การบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่," **วารสารนาคบุตรปริทรรศน์ มหาวิทยาลัยราช ภัฏนครศรีธรรมราช** 11, 1 (มกราคม – เมษายน 2562): 91.

<sup>86</sup> กัลยาณี สีลารักษ์, "หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28," **วารสาร มจร. พุทธปัญญาปริทรรศน์** 5, 3 (กันยายน – ธันวาคม 2563): 53.

<sup>87</sup> ทัศนีย์ วิวัฒน์ขานนท์, "การบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนภัทรญาณวิทยา," **วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร** 11, 1 (มกราคม – มิถุนายน 2563): 1.

ตามลำดับ ดังนี้ ด้านหลักความคุ้มค่า ด้านหลักความรับผิดชอบ ด้านหลักนิติธรรม ด้านหลักความโปร่งใส ด้านหลักการมีส่วนร่วม และด้านหลักคุณธรรม<sup>88</sup>

ปาลิตา ณะกุลภาคิน ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3 ตามการรับรู้ของครูผู้สอน พบว่า การรับรู้ของครูผู้สอนต่อการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3 โดยรวมทุกด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก คือด้านหลักประสิทธิผล รองลงมาคือด้านหลักประสิทธิภาพ และด้านหลักการรับผิดชอบต่อตามลำดับ ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากลำดับสุดท้ายคือ ด้านหลักการกระจายอำนาจ<sup>89</sup>

พงศ์ศิริ พวงศรีเคน ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาแนวทางการบริหารสถานศึกษาโดยยึดหลักธรรมาภิบาลสำหรับโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33 พบว่า การบริหารสถานศึกษาโดยยึดหลักธรรมาภิบาลสำหรับโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33 มีสภาพปัจจุบันโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง สภาพที่พึงประสงค์โดยรวมอยู่ในระดับมาก และแนวทางการบริหารสถานศึกษาโดยยึดหลักธรรมาภิบาลสำหรับโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 33 สรุปได้ดังนี้ การบริหารควรมีการประชุมเพื่อจัดทำแผนปฏิบัติการ ส่งเสริมให้มีการจัดสรรงบประมาณตามข้อมูลความจำเป็นด้วยความเป็นธรรม มีการจัดทำแผนปฏิบัติและขั้นตอนการแสวงหา มีการจัดกิจกรรมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริง เปิดเผยขั้นตอนและแนวทางปฏิบัติในการรับนักเรียน<sup>90</sup>

ศุภณัฐ กุมภาว ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาแนวทางการบริหารสถานศึกษาโดยยึดหลักธรรมาภิบาล สำหรับโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 พบว่า สภาพปัจจุบันทางการบริหารสถานศึกษาโดยยึดหลักธรรมาภิบาลสำหรับโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขต

<sup>88</sup> รุ่งทิวา กมล, "การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาเครือข่ายที่ 8 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 2," **วารสารนวัตกรรมการศึกษาและการวิจัย** 4, 3 (กันยายน – ธันวาคม 2563): 358.

<sup>89</sup> ปาลิตา ณะกุลภาคิน, "การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3 ตามการรับรู้ของครูผู้สอน," **ศึกษาวารสารศึกษาศาสตร์** 7, 2 (กรกฎาคม – ธันวาคม 2563): 139.

<sup>90</sup> พงศ์ศิริ พวงศรีเคน, "การพัฒนาแนวทางการบริหารสถานศึกษาโดยยึดหลักธรรมาภิบาล สำหรับโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33," **วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏ** 7, 7 (กรกฎาคม 2563): 246.

พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง สภาพที่พึงประสงค์ทางการบริหารสถานศึกษาโดยยึดหลักธรรมาภิบาลสำหรับโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 โดยรวมอยู่ในระดับมาก<sup>91</sup>

พงษ์กฤษณ์ นามปนอังกฤษ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี พบว่า สภาพการปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา ในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน ซึ่งเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยคือ หลักประสิทธิผล รองลงมาได้แก่ หลักประสิทธิภาพ หลักนิติธรรมและหลักคุณธรรม หลักความรับผิดชอบ หลักความมีส่วนร่วม หลักความคุ้มค่า และหลักความโปร่งใส<sup>92</sup>

วิภาส ทองสุทธิ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 31 กรณีศึกษาโรงเรียนภูวิทยา จังหวัดนครราชสีมา พบว่า สภาพที่เป็นจริงในปัจจุบันของการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารโรงเรียน อยู่ในระดับมาก หลักการกระจายอำนาจ และหลักความเสมอภาคอยู่ในระดับปานกลาง แนวทางที่ต้องการพัฒนามากที่สุด คือ ครูและบุคลากรในโรงเรียนได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกัน โดยไม่แบ่งแยกและไม่เลือกปฏิบัติ บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจ<sup>93</sup>

### งานวิจัยต่างประเทศ

จินเดิล (Jindal) ได้ศึกษาในเรื่องความจำเป็นและความท้าทายในการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล พบว่า หลักธรรมาภิบาลเป็นแนวคิดที่องค์กรต่างๆ ทั่วโลกได้ให้ความสำคัญ เช่น ธนาคารโลก, UNDP, OECD, ADB ฯลฯ ซึ่งเป็นแนวคิดที่ให้ความสำคัญในการตอบสนองความต้องการของประชาชน และให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ หากองค์กรไม่มีหลักธรรมาภิบาล จะไม่มีแผนพัฒนาใดที่จะทำให้คุณภาพชีวิตของประชาชนดีขึ้นได้ ในทางกลับกันหากพลังประชารัฐ

<sup>91</sup> ศุภณัฐ กุมภาว์, "การพัฒนาแนวทางการบริหารสถานศึกษาโดยยึดหลักธรรมาภิบาลสำหรับโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3," **วารสารมหาจุฬานาครธรรม์** 7, 7 (กรกฎาคม 2563): 281.

<sup>92</sup> พงษ์กฤษณ์ นามปนอังกฤษ, "รูปแบบการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี," **วารสาร มจร. บาลีศึกษาพุทธโฆสปริทรรศน์** 7, 1 (มกราคม - เมษายน 2564): 60.

<sup>93</sup> วิภาส ทองสุทธิ, "การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 31 กรณีศึกษาโรงเรียนภูวิทยา จังหวัดนครราชสีมา," **วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ** 10, 1 (มกราคม - มิถุนายน 2564): 155.

ใช้วิธีที่ไม่เหมาะสมในการบริหาร คนจนจะได้รับความเดือดร้อนมากที่สุด เนื่องจากการปกครองที่ไม่ดี ก่อให้เกิดการทุจริต ดังนั้นจึงจำเป็นต้องเสริมสร้างหลักธรรมาภิบาลในการบริหาร เพื่อพัฒนาชีวิตของคนยากจน ในช่วงที่ผ่านมาได้มีแนวคิดเกี่ยวกับการปรับปรุงคุณภาพของการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงาน การนำแนวคิดเหล่านี้มาใช้แสดงให้เห็นว่าระบบการเมือง การปกครองยังต้องมีการพัฒนา และปรับปรุงเพื่อให้มีหลักธรรมาภิบาลในการบริหารมากขึ้น<sup>94</sup>

กูกา (GUGA) ศึกษาเรื่องธรรมาภิบาลเป็นตัวขับเคลื่อนหลักสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืนในประเทศไนจีเรีย ผลการวิจัยพบว่า ธรรมาภิบาลมีหลักการพื้นฐาน 8 หลักการ คือ หลักของการมีส่วนร่วม หลักนิติธรรม ความโปร่งใส การตอบสนอง การมีฉันทามติ การมีคุณภาพ ประสิทธิภาพและประสิทธิผล ความรับผิดชอบ หลักการดังกล่าวได้มีการนำหลักธรรมาภิบาลมาปรับใช้ในประเทศไนจีเรียตั้งแต่ปีพ.ศ. 2542 ซึ่งรัฐบาลได้จัดทำแผนพัฒนาและโครงการต่างๆ เพื่อตอบสนองนโยบาย มีการตั้งข้อสังเกตว่าปัญหาในการพัฒนาอย่างยั่งยืนในประเทศไนจีเรียนั้นไม่ใช่การขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ แต่เป็นการขาดธรรมาภิบาล แม้ว่านโยบายจะถูกคิดขึ้นมาเพื่อให้มีประสิทธิภาพ แต่การบริหารงานที่ไม่ตอบสนองนโยบายจึงไม่สามารถสร้างการพัฒนาที่ยั่งยืนในประเทศได้<sup>95</sup>

ซาแมน (Zaman) ศึกษาเรื่อง แนวทางการพัฒนาธรรมาภิบาลในการศึกษาระดับอุดมศึกษาทั่วโลก ผลการวิจัยพบว่า การบริหารจัดการในระดับอุดมศึกษาต้องสร้างความสมดุลในการบริหารวิชาการ ส่งเสริมด้านความเป็นเลิศและความเสมอภาค ซึ่งแนวปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาลเป็นปัจจัยสำคัญพัฒนาสถาบันให้มีประสิทธิภาพ ทำให้เกิดวัฒนธรรมที่ดีในองค์กร อีกทั้งควรการเพิ่มขีดความสามารถของรัฐบาลและภาคการศึกษาระดับอุดมศึกษา มีการปฏิรูประบบนโยบายที่มีสร้างความเปลี่ยนแปลง ทำให้กระบวนการเป็นระบบและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง<sup>96</sup>

หลาง โซคิม ซู เสี่ยวหลิน และ หวาง ดง (Thlang Sokim, Xu Xiaolin, Huang Dong) ศึกษาการบริหารเทคโนโลยีและสารสนเทศ เรื่อง การคอร์รัปชันและความรับผิดชอบในการบริหารจัดการที่ดี (ธรรมาภิบาล) ผลการวิจัยพบว่า การจัดการเรื่องคอร์รัปชัน ความยากจน ระบบบริหารงาน และอื่น ๆ มีสิ่งหนึ่งต้องนำมาประยุกต์ใช้คือ เทคโนโลยีและสารสนเทศ การบริหารเทคโนโลยีและ

<sup>94</sup> Neena Jindal, "Good Governance: Need and Challenges," *International Journal of Scientific & Engineering Research*, 5 (May 2014): 113.

<sup>95</sup> Ayuba GUGA, "Good Governance, a Key Driver to Sustainable Development in Nigeria," *International Journal of Education and Research*, 2 (January 2014): 1-8.

<sup>96</sup> Khalid Zaman, "Quality Guidelines for Good Governance in Higher Education across the Globe," *Pacific Science Review B: Humanities and Social Sciences* 1, (2015): 7.

สารสนเทศทำให้ประสบผลสำเร็จในเรื่องการบริหารจัดการที่ดี คอร์รัปชันก็จะกลายเป็นแค่เรื่องธรรมดา ทั้งนี้การบริหารเทคโนโลยีและสารสนเทศ คือการสร้างระบบการจัดการด้วยโปรแกรมในหน่วยงานต่างๆ ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รัฐบาลสามารถการจัดการข้อมูลให้มีความปลอดภัย และเป็นการรวมอำนาจในส่วนกลาง สามารถวิเคราะห์ และรวบรวมข้อมูลไว้ด้วยกันด้วยโปรแกรมที่จัดไว้ และตรวจสอบเรื่องที่เกิดขึ้นได้ งานวิจัยนี้ สามารถอธิบายนวัตกรรมที่เป็นวิธีการในการจัดการคอร์รัปชัน ความรับผิดชอบในการบริหารจัดการที่ดี และข้อจำกัดในการต่อต้านการคอร์รัปชัน<sup>97</sup>

อัลควอด (Al-Qaoud) ได้ศึกษาเรื่อง ความสำคัญของหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียนรัฐบาลที่อัลมะดีนะฮ์ จากทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาหญิง ผลการศึกษาพบว่า ระดับความสำคัญทั้งปัจจัยภายนอกและภายในของหลักธรรมาภิบาล จากทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาหญิงอยู่ในระดับสูงมาก ในขณะที่ระดับของการประยุกต์ใช้หลักธรรมาภิบาลในโรงเรียนรัฐบาล จากทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาหญิงอยู่ในระดับปานกลาง ผลการศึกษาสรุปได้ว่าการบริหารจัดการในโรงเรียนควรมีการประยุกต์ใช้หลักธรรมาภิบาลเพิ่มขึ้น และส่งเสริมให้มีการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เพื่อพัฒนาให้โรงเรียนมีประสิทธิภาพมากขึ้น<sup>98</sup>

เอลิ (Ali) ได้ศึกษาเรื่อง บทบาทของธรรมาภิบาลของรัฐบาลในการเสริมสร้างการส่งมอบบริการในสถาบันสาธารณะในแทนซาเนีย กรณีศึกษาของ บริษัทแทนซาเนียไฟฟ้าซัพพลาย จำกัด พบว่าการปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาลมีส่วนช่วยในการส่งมอบบริการ จากการศึกษาเพิ่มเติมพบว่าการปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาลนั้นมีข้อจำกัดจากปัจจัยต่างๆ เช่น การทุจริตของระบบราชการ และความล่าช้าในการปฏิบัติงาน ดังนั้นผู้บริหารความส่งเสริม กำกับติดตาม และตรวจสอบระบบการทำงานอย่างสม่ำเสมอ รวมถึงการให้ทุกคนตระหนักถึงความสำคัญของหลักธรรมาภิบาล และมีการพัฒนาบุคลากรให้เหมาะสมในการปฏิบัติงาน อีกทั้งควรส่งเสริมความรู้เกี่ยวกับธรรมาภิบาลให้เกิดขึ้นในองค์กรด้วย<sup>99</sup>

<sup>97</sup> Thlang Sokim, Xu Xiaolin, and Huang and Dong, "E- Government : Combatting Corruption and Contribute to Good Governance," **European Journal of Research in Social Sciences** 3, 6 (2015): 42.

<sup>98</sup> Majdulien M. Al -Qa'oud, "The Requirements of Good Governance at Schools of Public Education for Girls in Al Madinah Al Munawarah from the Viewpoint of Female School Principals," **Scientific Research Journal**, 4 (October 2016): 8.

<sup>99</sup> Saada Ahmed Ali, "The Role of Good Governance Practices in Enhancing Service Delivery in Public Institutions in Tanzania: The Case Study of the Tanzania



นิโมตา (Nimota) ศึกษาเรื่อง ธรรมาภิบาลในระบบการศึกษา และการบริหารจัดการของ โรงเรียนมัธยมศึกษาในรัฐควารา ประเทศไนจีเรีย การศึกษาในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดสรรทรัพยากร ความรับผิดชอบ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและการ บริหารจัดการโดยใช้แบบสอบถาม จากการศึกษาพบว่า การจัดการทรัพยากร ความรับผิดชอบ การมี ส่วนร่วมในการตัดสินใจ และการบริหารจัดการโรงเรียนมัธยมในประเทศไนจีเรีย เป็นความสัมพันธ์ เชิงบวก มีข้อเสนอแนะให้รัฐบาลส่งเสริม และดำเนินการให้มีการจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ มีความรับผิดชอบ รวมทั้งรับฟังเสียงของประชาชนผ่านการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม นำไปสู่การให้ ความสำคัญกับการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพของโรงเรียนมัธยมในไนจีเรีย<sup>100</sup>



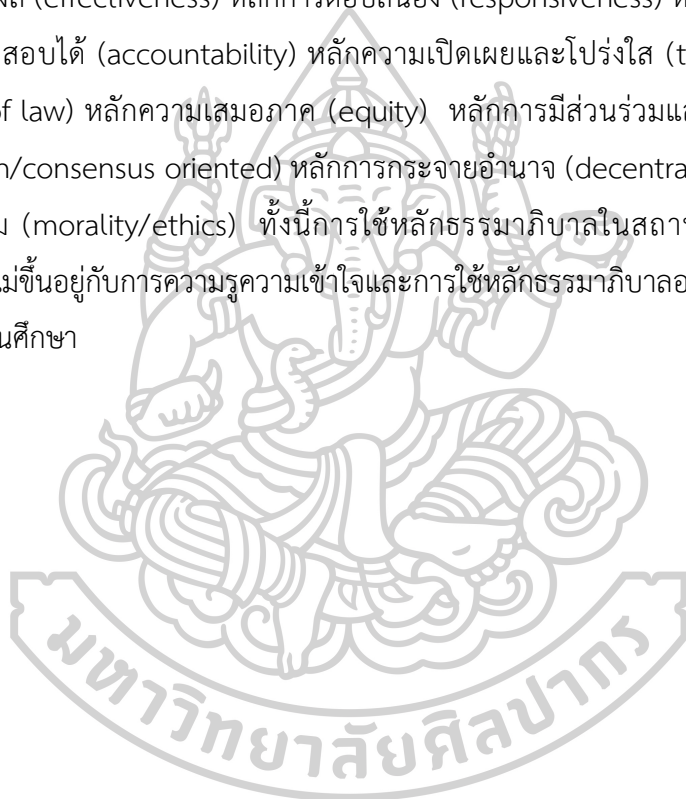

---

Electric Supply Company Ltd." (M.B.A. dissertation, Open University of Tanzania, 2017),  
1.

<sup>100</sup> Abdullahi Nimota, "Good Governance Issues in Education System and Management of Secondary Schools in Kwara State Nigeria," **eJournal of Education Policy**, (September-November 2019): 14.

### สรุป

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า การใช้หลักธรรมาภิบาลนั้นต้องอาศัยองค์ประกอบหลายประการเพื่อให้การทำงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ ซึ่งหลักธรรมาภิบาล (good governance) เป็นหลักการที่สำคัญหลักการหนึ่งในการบริหารงานและการดำเนินงานต่างๆ เพื่อให้สถานศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาและนำแนวคิดหลักธรรมาภิบาล ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ซึ่งได้กำหนดไว้ 10 หลักการ ได้แก่ หลักประสิทธิภาพ (efficiency) หลักประสิทธิผล (effectiveness) หลักการตอบสนอง (responsiveness) หลักการรับผิดชอบต่อสังคมและสามารถตรวจสอบได้ (accountability) หลักความเปิดเผยและโปร่งใส (transparency) หลักนิติธรรม (rule of law) หลักความเสมอภาค (equity) หลักการมีส่วนร่วมและการมุ่งเน้นฉันทามติ (participation/consensus oriented) หลักการกระจายอำนาจ (decentralization) หลักคุณธรรมและจริยธรรม (morality/ethics) ทั้งนี้การใช้หลักธรรมาภิบาลในสถานศึกษานั้น จะประสบผลสำเร็จหรือไม่ขึ้นอยู่กับความรู้ความเข้าใจและการใช้หลักธรรมาภิบาลอย่างถูกต้องของผู้บริหารและครูในสถานศึกษา



### บทที่ 3

#### การดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (description research) มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อทราบการใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในสหวิทยาเขตธรรมจักร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 2) เพื่อทราบแนวทางการพัฒนาการใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในสหวิทยาเขตธรรมจักร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 โดยใช้ข้าราชการครูในสหวิทยาเขตธรรมจักร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 เป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) ในการดำเนินการวิจัยผู้วิจัยได้กำหนด ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย และระเบียบวิธีวิจัย มีรายละเอียดดังนี้

#### ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

เพื่อให้การดำเนินการวิจัยเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้วิจัยจึงกำหนดรายละเอียด และขั้นตอนการดำเนินการวิจัย ดังนี้

#### ขั้นตอนที่ 1 การจัดเตรียมโครงการวิจัย

เป็นขั้นตอนการวางแผนและจัดเตรียมโครงการ ศึกษาสภาพปัญหา และอุปสรรคต่างๆ พร้อมทั้งวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องจาก ตำรา เอกสารทางวิชาการ ข้อมูลสถิติ ข้อมูลสารสนเทศจากสื่อทางอินเทอร์เน็ต เพื่อเป็นข้อมูลในการจัดทำโครงการวิจัยตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา และนำเสนอขอความเห็นชอบโครงร่างที่ศึกษาและขออนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัย

#### ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินงานตามโครงการวิจัย

เป็นขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือ ทดสอบและปรับปรุงคุณภาพของเครื่องมือ จากนั้นนำเครื่องมือไปเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่ได้กำหนดไว้ นำข้อมูลที่รวบรวมได้มาตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อมูล ทำการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ แปลผลการวิเคราะห์ข้อมูล ประมวลผล และสัมภาษณ์

#### ขั้นตอนที่ 3 การรายงานผลการวิจัย

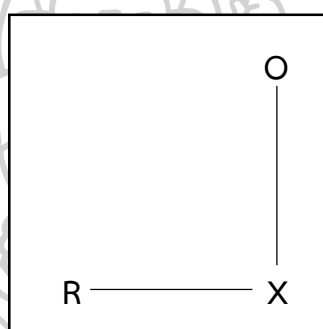
เป็นขั้นตอนการเสนอผลการวิจัยต่อคณะกรรมการผู้ควบคุมสารนิพนธ์ เพื่อตรวจสอบความถูกต้อง นำมาปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องตามที่คณะกรรมการควบคุมสารนิพนธ์ จัดทำรายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัยเพื่ออนุมัติจบการศึกษา

### ระเบียบวิธีวิจัย

เพื่อให้การดำเนินการวิจัยเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด และเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยจึงได้กำหนดระเบียบวิธีวิจัย ซึ่งประกอบด้วย แผนแบบการวิจัย ประชากร กลุ่มตัวอย่าง ตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิจัย โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### แผนแบบของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) ที่มีแผนแบบงานวิจัยในลักษณะกลุ่มตัวอย่างเดียว ศึกษาสถานการณ์ไม่มีการทดลอง (the one shot, non - experimental case - study) ซึ่งเขียนเป็นแผนผัง (diagram) ได้ดังนี้



เมื่อ R หมายถึง ตัวอย่างที่ได้จากการสุ่ม

X หมายถึง ตัวแปรที่ศึกษา

O หมายถึง ข้อมูลที่ได้จากการศึกษา

#### ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ข้าราชการครูในสภวิทยาเขตธรรมจักร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 จำนวน 285 คน ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 30 คน และครู จำนวน 255 คน โดยไม่รวมผู้วิจัย

### กลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางประมาณการขนาดกลุ่มตัวอย่าง ของเครจซี่ และมอร์แกน (Krejcie & Morgan)<sup>101</sup> ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 165 คน และใช้เทคนิคการเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยการสุ่มแบบแบ่งประเภท (stratified random sampling) จำแนกตามโรงเรียน ดังรายละเอียดในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 จำนวนประชากร และกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

โรงเรียน	ประชากร (ข้าราชการครู)	กลุ่มตัวอย่าง (ข้าราชการครู)
โรงเรียนชัยนาทพิทยาคม	151	87
โรงเรียนวัดสิงห์	43	25
โรงเรียนศรีสโมสรรวิทยา	18	10
โรงเรียนสาครพิทยาคม	24	14
โรงเรียนอุลิตไพบูลย์ชนูปถัมภ์	36	21
โรงเรียนชยานุกิจพิทยาคม	13	8
<b>รวม</b>	<b>285</b>	<b>165</b>

### ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วยตัวแปรพื้นฐานและตัวแปรที่ศึกษาซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. ตัวแปรพื้นฐาน เป็นตัวแปรเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน และประสบการณ์ในการทำงานตำแหน่งปัจจุบัน
2. ตัวแปรที่ศึกษา คือ ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา ตามแนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ซึ่งจำแนกหลักธรรมาภิบาลไว้ 10 หลักการ คือ

2.1 หลักประสิทธิภาพ (efficiency) หมายถึง ผู้บริหารควรมีการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด เกิดผลผลิตที่คุ้มค่าต่อการลงทุน และบังเกิดประโยชน์สูงสุดต่อส่วนรวม ทั้งนี้ ต้องมีการลด

<sup>101</sup> Robert V. Krejcie and Daryle W. Morgan, "Determining Sample Size for Research Activities," *Educational and Psychological Measurement*, 30 (1970): 607.

ขั้นตอนและระยะเวลาในการปฏิบัติงาน เพื่ออำนวยความสะดวกและลดภาระค่าใช้จ่าย ตลอดจนยกเลิกภารกิจที่ล้าสมัยและไม่มีความจำเป็น

2.2 หลักประสิทธิผล (effectiveness) หมายถึง ผู้บริหารควรมีวิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์ เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ปฏิบัติหน้าที่ตามพันธกิจให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร มีการวางแผนเป้าหมายการปฏิบัติงานที่ชัดเจน และอยู่ในระดับที่ตอบสนองต่อความคาดหวังของประชาชน สร้างกระบวนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบและมีมาตรฐาน มีการจัดการความเสี่ยงและมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศ รวมถึงมีการติดตามประเมินผลและพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

2.3 หลักการตอบสนอง (responsiveness) หมายถึง ผู้บริหารควรให้บริการได้อย่างมีคุณภาพ สามารถดำเนินการแล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด สร้างความเชื่อมั่นไว้วางใจ รวมถึงตอบสนองตามความคาดหวัง ความต้องการของประชาชนผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความหลากหลาย และมีความแตกต่างกันได้อย่างเหมาะสม

2.4 หลักการรับผิดชอบและสามารถตรวจสอบได้ (accountability) หมายถึง ผู้บริหารต้องสามารถตอบคำถามและชี้แจงได้เมื่อมีข้อสงสัย รวมทั้งควรมีการจัดวางระบบการรายงานความก้าวหน้าและผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ต่อสาธารณะ เพื่อประโยชน์ในการตรวจสอบและการให้คุณให้โทษ ตลอดจนมีการจัดเตรียมระบบการแก้ไขหรือบรรเทาปัญหาและผลกระทบใดๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น

2.5 หลักความเปิดเผยและโปร่งใส (transparency) หมายถึง ผู้บริหารต้องปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ตรงไปตรงมา รวมทั้งต้องมีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นและเชื่อถือได้ให้ประชาชนได้รับทราบอย่างสม่ำเสมอ ตลอดจนวางระบบให้การเข้าถึงข้อมูลข่าวสารดังกล่าวเป็นไปโดยง่าย

2.6 หลักนิติธรรม (rule of law) หมายถึง ผู้บริหารต้องใช้อำนาจของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับในการปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด ด้วยความเป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ และคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียฝ่ายต่างๆ

2.7 หลักความเสมอภาค (equity) หมายถึง ผู้บริหารควรให้บริการอย่างเท่าเทียมกัน ไม่มีการแบ่งแยกด้านชายหญิง ถิ่นกำเนิด เชื้อชาติ ภาษา เพศ อายุ สภาพทางกายหรือสุขภาพ สถานะของบุคคล ฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม ความเชื่อทางศาสนา การศึกษาอบรม และอื่นๆ อีกทั้งยังต้องคำนึงถึงโอกาสความเท่าเทียมกันของการเข้าถึงบริการสาธารณะของกลุ่มบุคคลผู้ด้อยโอกาสในสังคมด้วย

2.8 หลักการมีส่วนร่วมและการมุ่งเน้นฉันทามติ (participation/consensus oriented) หมายถึง ผู้บริหารควรรับฟังความคิดเห็นของประชาชน รวมทั้งเปิดให้ประชาชนมีส่วนร่วม

ในการรับรู้ เรียนรู้ ทำความเข้าใจ ร่วมแสดงทัศนะ ร่วมเสนอปัญหา/ประเด็นที่สำคัญที่เกี่ยวข้องร่วมคิดแก้ไขปัญหา ร่วมในกระบวนการตัดสินใจและการดำเนินงานและร่วมตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ต้องมีความพยายามในการแสวงหาฉันทามติหรือข้อตกลงร่วมกันระหว่างกลุ่ม ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะกลุ่มที่ได้รับผลกระทบโดยตรง จะต้องไม่มีข้อคัดค้านที่หาข้อยุติไม่ได้ในประเด็นที่สำคัญ

2.9 หลักการกระจายอำนาจ (decentralization) หมายถึง ผู้บริหารควรมีการมอบอำนาจและกระจายความรับผิดชอบในการตัดสินใจ และการดำเนินการให้ผู้ปฏิบัติงานในระดับต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม รวมทั้งมีการโอนถ่ายบทบาทและภารกิจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นหรือภาคส่วนอื่นๆ ในสังคม

2.10 หลักคุณธรรมและจริยธรรม (morality/ethics) ผู้บริหารต้องมีจิตสำนึกความรับผิดชอบต่อในการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นไปอย่างมีศีลธรรม คุณธรรม และตรงตามความคาดหวังของสังคม รวมทั้งยึดมั่นในค่านิยมหลักของมาตรฐานจริยธรรมสำหรับผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมืองและเจ้าหน้าที่ของรัฐ ประมวลจริยธรรมข้าราชการพลเรือน และจรรยาบรรณวิชาชีพ ตลอดจนคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของระบบราชการไทย

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เพื่อให้การดำเนินการวิจัยบรรลุวัตถุประสงค์ ผู้วิจัยได้ออกแบบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ มี 2 ประเภท คือ เป็นแบบสอบถาม (questionnaire) และแบบสัมภาษณ์ (interview) มีรายละเอียดดังนี้

1. แบบสอบถาม (questionnaire) ผู้วิจัยได้ออกแบบสอบถาม 1 ฉบับ แบ่งเป็น 2 ตอน ดังนี้

**ตอนที่ 1** สอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นตัวเลือกที่กำหนดคำตอบไว้ให้ (forced choice) เกี่ยวกับ เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน และประสบการณ์ในการทำงานตำแหน่งปัจจุบัน

**ตอนที่ 2** สอบถามเกี่ยวกับการใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา ในสหวิทยาเขตธรรมจักร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 ตามแนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ซึ่งมีลักษณะเป็นคำถามชนิดจัดอันดับคุณภาพ ได้ 5 ระดับ ตามแนวคิดของลิเคิรท (Likert's five rating scale)<sup>102</sup> โดยผู้วิจัยกำหนดค่าน้ำหนัก ดังนี้

<sup>102</sup> Rensis Likert, *New Patterns of Management* (New York: McGraw Hill, 1961), 123.

ระดับ 1 หมายถึง การใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อยที่สุด มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 1 คะแนน

ระดับ 2 หมายถึง การใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อย มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 2 คะแนน

ระดับ 3 หมายถึง การใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 3 คะแนน

ระดับ 4 หมายถึง การใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 4 คะแนน

ระดับ 5 หมายถึง การใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 5 คะแนน

**2. แบบสัมภาษณ์ (interview)** เพื่อหาแนวทางการพัฒนาการใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา ในสหวิทยาเขตธรรมจักร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 ตามแนวคิดของของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) โดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (structured interview) ซึ่งมีลักษณะเป็นข้อคำถามแบบปลายเปิด

### การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้ดำเนินการพัฒนาและสร้างเครื่องมือเป็นแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ขึ้น ตามกรอบแนวคิดและวัตถุประสงค์การวิจัยที่กำหนด โดยมีขั้นตอนการดำเนินการดังนี้

1. แบบสอบถาม (questionnaire) มีขั้นตอน ดังนี้

**ขั้นที่ 1** ศึกษาค้นคว้าแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อใช้เป็นแนวทางในการสร้างเครื่องมือ และพัฒนาเครื่องมือให้ครอบคลุมตามเนื้อหาของเรื่องที่วิจัยตามคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ

**ขั้นที่ 2** ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือการวิจัย โดยตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (content validity) ของแบบสอบถาม ภายใต้นำคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา นำแบบสอบถามไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 คน ตรวจสอบด้วยเทคนิค IOC (index of item objective congruence) โดยคัดเลือกข้อคำถามที่มีค่า IOC มากกว่า 0.5 ขึ้นไป และปรับปรุงแก้ไขข้อคำถามบางข้อตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิและอาจารย์ที่ปรึกษา ซึ่งค่าคะแนนของแบบสอบถามนี้มีค่าระหว่าง 0.67 - 1.00



**ขั้นที่ 3** นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (try out) กับข้าราชการครูในสหวิทยาเขตขุนสรรค์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 จำนวน 30 คน

**ขั้นที่ 4** หาค่าความเชื่อมั่น (reliability) โดยใช้วิธีของครอนบาค (Cronbach)<sup>103</sup> โดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$  - coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .963

**ขั้นที่ 5** ปรับปรุงเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ และนำไปใช้กับกลุ่มตัวอย่างต่อไป

2. แบบสัมภาษณ์ (Interview) มีขั้นตอน ดังนี้

**ขั้นที่ 1** ศึกษาการทำแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (structured interview)

**ขั้นที่ 2** สร้างแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง เพื่อหาแนวทางการพัฒนาการใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในสหวิทยาเขตธรรมจักร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 โดยผู้วิจัยได้พิจารณาผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามที่มีค่ามัธยฐานคณิตน้อยที่สุดในแต่ละด้านมาเป็นประเด็นในการสัมภาษณ์

**ขั้นที่ 3** นำแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างให้อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระตรวจสอบและแก้ไขตามข้อเสนอแนะ

**ขั้นที่ 4** นำไปสัมภาษณ์ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 6 คน และครู จำนวน 6 คน รวมทั้งสิ้น 12 คน

### การเก็บและรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

1. ผู้วิจัยทำหนังสือเสนอต่อคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อขอความอนุเคราะห์จัดทำหนังสือเสนอต่อผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 ในการทำหนังสือขอความร่วมมือจากผู้บริหารสถานศึกษา และครูในสหวิทยาเขตธรรมจักร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 ช่วยอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามในการวิจัยครั้งนี้

2. ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยส่งแบบสอบถามและเก็บคืนแบบสอบถามด้วยตนเอง

<sup>103</sup> Lee J. Cronbach, *Essentials of Psychological Testing* (New York: Harper & Row Publisher, 1974), 161.

3. ผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์ด้วยตนเอง โดยนัดหมายวัน เวลาในการสัมภาษณ์ และเก็บข้อมูล

### การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ เมื่อได้รับแบบสอบถามคืนแล้ว ผู้วิจัยดำเนินการตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม ตรวจสอบให้คะแนนตามเกณฑ์การให้คะแนนสำหรับแบบสอบถามแต่ละฉบับ และนำข้อมูลไปวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป

ส่วนแบบสัมภาษณ์ เมื่อผู้วิจัยได้ดำเนินการสัมภาษณ์เรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้มาทำการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) และสรุปเป็นแนวทางการพัฒนาการใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในสหวิทยาเขตธรรมจักร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5

### สถิติที่ใช้ในการวิจัย

เพื่อให้การวิเคราะห์ข้อมูลเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลเป็นลำดับขั้นตอน ดังนี้

1. การวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามใช้ความถี่ (frequency) และร้อยละ (percentage)

2. การวิเคราะห์การใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา ในสหวิทยาเขตธรรมจักร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 โดยใช้ค่ามัชฌิมเลขคณิต (arithmetic mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) โดยพิจารณาค่ามัชฌิมเลขคณิตของคะแนนที่ได้จากการตอบแบบสอบถาม แล้วเปรียบเทียบกับเกณฑ์ตามแนวความคิดของเบสท์ (Best)<sup>104</sup> ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 1.00 ถึง 1.49 แสดงว่า การใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 1.50 ถึง 2.49 แสดงว่า การใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อย

<sup>104</sup> John W. Best, **Research in Education** (New Jersey: Prentice-Hall Inc., 1970), 190.

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 2.50 ถึง 3.49 แสดงว่า การใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับปานกลาง

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 3.50 ถึง 4.49 แสดงว่า การใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 4.50 ถึง 5.00 แสดงว่า การใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุด

3. การวิเคราะห์เพื่อหาแนวทางการพัฒนาการใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา ในสหวิทยาเขตธรรมจักร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 จากการใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (structured interview) โดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis)

### สรุป

การวิจัยเรื่อง การใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา ในสหวิทยาเขตธรรมจักร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อทราบการใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในสหวิทยาเขตธรรมจักร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 2) เพื่อทราบแนวทางการพัฒนาการใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในสหวิทยาเขตธรรมจักร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (description research) โดยใช้ข้าราชการครูในสหวิทยาเขตธรรมจักร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 เป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) กลุ่มตัวอย่างคือ ข้าราชการครูในสหวิทยาเขตธรรมจักร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 จำนวน 165 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาการใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา ในสหวิทยาเขตธรรมจักร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 ตามแนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลครั้งนี้ ได้แก่ ความถี่ (frequency) ร้อยละ (percentage) ค่ามัชฌิมเลขคณิต (arithmetic mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) และการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 6 คน และครู จำนวน 6 คน รวมทั้งสิ้น 12 คน สรุปเป็นแนวทางการพัฒนาการใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในสหวิทยาเขตธรรมจักร สังกัดเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 ต่อไป

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเรื่อง “การใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในสหวิทยาเขตธรรมจักร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5” เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และตอบข้อคำถามของการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยนำข้อมูลจากการตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับการใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ข้าราชการครูในสหวิทยาเขตธรรมจักร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ข้าราชการครูในสหวิทยาเขตธรรมจักร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 จำนวน 165 คน และได้รับแบบสอบถามคืนครบทุกฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 เมื่อได้รับข้อมูลจากแบบสอบถาม นำมาวิเคราะห์และเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล จำแนกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์การใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในสหวิทยาเขตธรรมจักร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5

ตอนที่ 3 แนวทางการพัฒนาการใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในสหวิทยาเขตธรรมจักร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5

#### ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน และประสบการณ์ในการทำงานตำแหน่งปัจจุบัน ดังรายละเอียดในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	50	30.30
หญิง	115	69.70
รวม	165	100.00

## ตอนที่ 2 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม (ต่อ)

สถานภาพ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
2. อายุ		
ไม่เกิน 30 ปี	49	29.70
31 – 40 ปี	61	36.97
41 – 50 ปี	32	19.39
51 ปีขึ้นไป	23	13.94
<b>รวม</b>	<b>165</b>	<b>100.00</b>
3. ระดับการศึกษาสูงสุด		
ปริญญาตรี	92	55.76
ปริญญาโท	72	43.64
ปริญญาเอก	1	0.60
<b>รวม</b>	<b>165</b>	<b>100.00</b>
4. ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน		
ผู้บริหารสถานศึกษา (ผอ./รอง ผอ./ผู้ช่วย ผอ.)	30	18.18
ครู	135	81.82
<b>รวม</b>	<b>165</b>	<b>100.00</b>
5. ประสบการณ์ในการทำงานตำแหน่งปัจจุบัน		
ไม่เกิน 10 ปี	98	59.39
11 – 20 ปี	27	16.37
21 – 30 ปี	30	18.18
31 ขึ้นไป	10	6.06
<b>รวม</b>	<b>165</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 2 พบว่า สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามโดยภาพรวมด้านเพศ เป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย คือ เพศหญิง มีจำนวน 115 คน คิดเป็นร้อยละ 69.70 เพศชาย จำนวน 50 คน คิดเป็นร้อยละ 30.30 ในจำนวนส่วนนี้ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 31 – 40 ปี จำนวน 61 คน คิดเป็นร้อยละ 36.97 รองลงมาคือ อายุไม่เกิน 30 ปี จำนวน 49 คน คิดเป็นร้อยละ 29.70 อายุระหว่าง 41 – 50 ปี จำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 19.39 และน้อยที่สุดคือ อายุ 51 ปีขึ้นไป จำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 13.94 ระดับการศึกษาสูงสุดส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี มีจำนวน 92 คน

คิดเป็นร้อยละ 55.76 ปริญาโท มีจำนวน 72 คน คิดเป็นร้อยละ 43.64 และน้อยที่สุดคือปริญญาเอก จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.60 ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 18.18 และครู จำนวน 135 คน คิดเป็นร้อยละ 81.82 ประสบการณ์ในการทำงาน ตำแหน่งปัจจุบันไม่เกิน 10 ปี มีมากที่สุด มีจำนวน 98 คน คิดเป็นร้อยละ 59.39 รองลงมาคือ ประสบการณ์ในการทำงานระหว่าง 21 – 30 ปี มีจำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 18.18 ประสบการณ์ในการทำงานระหว่าง 11 – 20 ปี มีจำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 16.37 และประสบการณ์ในการทำงาน 31 ขึ้นไป มีจำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 6.06

## ตอนที่ 2 การวิเคราะห์การใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา ในสหวิทยาเขต ธรรมจักร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5

ในการวิเคราะห์การใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา ในสหวิทยาเขตธรรมจักร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 ผู้วิจัยวิเคราะห์โดยใช้ค่ามัชฌิมเลขคณิต ( $\bar{x}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ที่ได้จากการตอบแบบสอบถาม แล้วเปรียบเทียบกับเกณฑ์ตาม แนวความคิดของเบสต์ (Best) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตั้งรายละเอียดตารางที่ 3 ถึงตารางที่ 13

ตารางที่ 3 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของการใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร  
สถานศึกษาในสหวิทยาเขตธรรมจักร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา  
เขต 5 โดยภาพรวม

(n = 165)

การใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
1. หลักประสิทธิภาพ	4.13	0.66	มาก
2. หลักประสิทธิผล	4.23	0.55	มาก
3. หลักการตอบสนอง	4.19	0.59	มาก
4. หลักการรับผิดชอบและสามารถตรวจสอบได้	4.27	0.60	มาก
5. หลักความเปิดเผยและโปร่งใส	4.34	0.57	มาก
6. หลักนิติธรรม	4.31	0.62	มาก
7. หลักความเสมอภาค	4.40	0.61	มาก
8. หลักการมีส่วนร่วมและการมุ่งเน้นฉันทามติ	4.26	0.63	มาก

ตารางที่ 3 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของการใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร  
สถานศึกษาในสหวิทยาเขตธรรมจักร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา  
เขต 5 โดยภาพรวม (ต่อ)

(n = 165)

การใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
9. หลักการกระจายอำนาจ	4.31	0.58	มาก
10. หลักคุณธรรมและจริยธรรม	4.44	0.62	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.29</b>	<b>0.52</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 3 พบว่า การใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในสหวิทยาเขต  
ธรรมจักร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก  
( $\bar{x} = 4.29$ , S.D.= 0.52)

เมื่อพิจารณารายข้อคำถามของการใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาใน  
สหวิทยาเขตธรรมจักร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 พบว่า อยู่ในระดับมาก  
( $\bar{x} = 4.29$ , S.D.= 0.52) โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตมากไปน้อย ดังนี้ หลักคุณธรรมและ  
จริยธรรม ( $\bar{x} = 4.44$ , S.D.= 0.62), หลักความเสมอภาค ( $\bar{x} = 4.40$ , S.D.= 0.61), หลักความเปิดเผย  
และโปร่งใส ( $\bar{x} = 4.34$ , S.D.= 0.57), หลักการกระจายอำนาจ ( $\bar{x} = 4.31$ , S.D.= 0.58), หลักนิติ  
ธรรม ( $\bar{x} = 4.31$ , S.D.= 0.62), หลักการระับผิดชอบและสามารถตรวจสอบได้ ( $\bar{x} = 4.27$ , S.D.=  
0.60), หลักการมีส่วนร่วมและการมุ่งเน้นฉันทามติ ( $\bar{x} = 4.26$ , S.D.= 0.63), หลักประสิทธิผล ( $\bar{x} =$   
4.23, S.D.= 0.55), หลักการตอบสนอง ( $\bar{x} = 4.19$ , S.D.= 0.59) และหลักประสิทธิภาพ ( $\bar{x} = 4.13$ ,  
S.D.= 0.66) เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยภาพรวม เท่ากับ 0.52 มีการกระจายของข้อมูล  
น้อย แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 4 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของการใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร  
สถานศึกษาในสภวิทยาเขตธรรมจักร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา  
เขต 5 : หลักประสิทธิภาพ

(n=165)

ข้อ	การใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา : หลักประสิทธิภาพ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
1	ผู้บริหารมีนโยบายในการใช้ทรัพยากรอย่าง ประหยัด	4.24	0.77	มาก
2	ผู้บริหารมีการจัดการทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิด ประโยชน์สูงสุดต่อส่วนรวม	4.24	0.71	มาก
3	ผู้บริหารมีการลดขั้นตอนและระยะเวลาในการ ปฏิบัติงาน	4.00	0.80	มาก
4	ผู้บริหารอำนวยความสะดวกให้การดำเนินการใช้ ทรัพยากรเป็นไปด้วยความราบรื่น	4.14	0.76	มาก
5	ผู้บริหารมีส่วนช่วยในการลดภาระค่าใช้จ่ายของ สถานศึกษา	4.19	0.77	มาก
6	ผู้บริหารลดขั้นตอนการทำงานที่ไม่มีความจำเป็น	3.96	0.83	มาก
	<b>รวม</b>	<b>4.13</b>	<b>0.66</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4 พบว่า การใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในสภวิทยาเขต  
ธรรมจักร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 หลักประสิทธิภาพ อยู่ในระดับมาก  
( $\bar{x} = 4.13$ , S.D.= 0.66) เมื่อพิจารณารายข้อคำถาม พบว่าการใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร  
สถานศึกษาในสภวิทยาเขตธรรมจักร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 หลัก  
ประสิทธิภาพ อยู่ในระดับมาก เรียงจากมากไปน้อย ดังนี้ ข้อที่ 2 ผู้บริหารมีการจัดการทรัพยากรที่มี  
อยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อส่วนรวม ( $\bar{x} = 4.24$ , S.D.= 0.71) ข้อที่ 1 ผู้บริหารมีนโยบายในการใช้  
ทรัพยากรอย่างประหยัด ( $\bar{x} = 4.24$ , S.D.= 0.77) รองลงมาคือ ข้อที่ 5 ผู้บริหารมีส่วนช่วยในการลด  
ภาระค่าใช้จ่ายของสถานศึกษา ( $\bar{x} = 4.19$ , S.D.= 0.77) ข้อที่ 4 ผู้บริหารอำนวยความสะดวกให้การ  
ดำเนินการใช้ทรัพยากรเป็นไปด้วยความราบรื่น ( $\bar{x} = 4.14$ , S.D.= 0.76) ข้อที่ 3 ผู้บริหารมีการลด  
ขั้นตอนและระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ( $\bar{x} = 4.00$ , S.D.= 0.80) และ ข้อที่ 6 ผู้บริหารลดขั้นตอน



การทำงานที่ไม่มีความจำเป็น ( $\bar{x} = 3.96$ , S.D.= 0.83) เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า อยู่ระหว่าง 0.71 – 0.83 มีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็น สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 5 คำชี้แจงลักษณะชนิด ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของการใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร  
สถานศึกษาในสหวิทยาเขตธรรมจักร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา  
เขต 5 : หลักประสิทธิผล

(n=165)

ข้อ	การใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา : หลักประสิทธิผล	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
1	ผู้บริหารมีการกำหนดวิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์	4.23	0.73	มาก
2	ผู้บริหารดำเนินงานตอบสนองต่อความต้องการของ ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย	4.16	0.81	มาก
3	ผู้บริหารปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ	4.22	0.66	มาก
4	ผู้บริหารมีการวางเป้าหมายในการปฏิบัติงานที่ ชัดเจน	4.27	0.68	มาก
5	ผู้บริหารสร้างกระบวนการปฏิบัติงานอย่างเป็น ระบบ	4.28	0.67	มาก
6	ผู้บริหารมีการติดตามและประเมินผลการ ปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง	4.23	0.65	มาก
7	ผู้บริหารมีการจัดการความเสี่ยงในสถานศึกษาได้ อย่างเหมาะสม	4.22	0.62	มาก
<b>รวม</b>		<b>4.23</b>	<b>0.55</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 5 พบว่า การใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในสหวิทยาเขต  
ธรรมจักร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 หลักประสิทธิผล อยู่ในระดับมาก  
( $\bar{x} = 4.23$ , S.D.= 0.55) เมื่อพิจารณารายข้อคำถาม พบว่าการใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร  
สถานศึกษาในสหวิทยาเขตธรรมจักร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 หลัก  
ประสิทธิผล อยู่ในระดับมาก เรียงจากมากไปน้อย ดังนี้ ข้อที่ 5 ผู้บริหารสร้างกระบวนการปฏิบัติงาน

อย่างเป็นระบบ ( $\bar{x} = 4.28$ , S.D.= 0.67) ข้อที่ 4 ผู้บริหารมีการวางเป้าหมายในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ( $\bar{x} = 4.27$ , S.D.= 0.68) ข้อที่ 6 ผู้บริหารมีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง ( $\bar{x} = 4.23$ , S.D.= 0.65) ข้อที่ 1 ผู้บริหารมีการกำหนดวิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์ ( $\bar{x} = 4.23$ , S.D.= 0.73) ข้อที่ 7 ผู้บริหารมีการจัดการความเสี่ยงในสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสม ( $\bar{x} = 4.22$ , S.D.= 0.62) ข้อที่ 3 ผู้บริหารปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ( $\bar{x} = 4.22$ , S.D.= 0.66) และข้อที่ 2 ผู้บริหารดำเนินงานตอบสนองต่อความต้องการของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย ( $\bar{x} = 4.16$ , S.D.= 0.81) เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่าอยู่ระหว่าง 0.62 – 0.81 มีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 6 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของการใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในสหวิทยาเขตธรรมจักร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 : หลักการตอบสนอง

(n=165)

ข้อ	การใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา : หลักการตอบสนอง	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
1	ผู้บริหารให้บริการได้อย่างมีคุณภาพ	4.24	0.71	มาก
2	ผู้บริหารกำกับดูแลให้งานเสร็จสิ้นภายในเวลาที่กำหนด	4.26	0.64	มาก
3	ผู้บริหารสร้างความเชื่อมั่นให้ทุกฝ่ายไว้วางใจ	4.20	0.72	มาก
4	ผู้บริหารตอบสนองตามความคาดหวังของประชาชนผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างทั่วถึง	4.10	0.67	มาก
5	ผู้บริหารตอบสนองความต้องการที่มีความหลากหลายและมีความแตกต่างได้อย่างเหมาะสม	4.13	0.72	มาก
<b>รวม</b>		<b>4.19</b>	<b>0.59</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 6 พบว่า การใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในสหวิทยาเขตธรรมจักร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 หลักการตอบสนองอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.19$ , S.D.= 0.59) เมื่อพิจารณารายข้อคำถาม พบว่าการใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร

สถานศึกษาในสหวิทยาเขตธรรมจักร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 หลักการตอบสนองอยู่ในระดับมาก เรียงจากมากไปน้อย ดังนี้ ข้อที่ 2 ผู้บริหารกำกับดูแลให้งานเสร็จสิ้นภายในเวลาที่กำหนด ( $\bar{x} = 4.26$ , S.D.= 0.64) ข้อที่ 1 ผู้บริหารให้บริการได้อย่างมีคุณภาพ ( $\bar{x} = 4.24$ , S.D.= 0.71) ข้อที่ 3 ผู้บริหารสร้างความเชื่อมั่นให้ทุกฝ่ายไว้วางใจ ( $\bar{x} = 4.20$ , S.D.= 0.72) ข้อที่ 5 ผู้บริหารตอบสนองความต้องการที่มีความหลากหลายและมีความแตกต่างได้อย่างเหมาะสม ( $\bar{x} = 4.13$ , S.D.= 0.72) และข้อที่ 4 ผู้บริหารตอบสนองตามความคาดหวังของประชาชนผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างทั่วถึง ( $\bar{x} = 4.10$ , S.D.= 0.67) เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่าอยู่ระหว่าง 0.64 – 0.72 มีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 7 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของการใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในสหวิทยาเขตธรรมจักร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 : หลักการรับผิดชอบและสามารถตรวจสอบได้

(n=165)

ข้อ	การใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา : หลักการรับผิดชอบและสามารถตรวจสอบได้	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
1	ผู้บริหารสามารถตอบคำถาม และชี้แจงได้เมื่อมีข้อสงสัย	4.27	0.72	มาก
2	ผู้บริหารสามารถรายงานความก้าวหน้าผลการดำเนินงานของสถานศึกษาได้ทุกระยะตามกำหนด	4.27	0.66	มาก
3	ผู้บริหารรายงานผลสัมฤทธิ์ได้ตรงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ต่อสาธารณชน	4.28	0.69	มาก
4	ผู้บริหารสนับสนุนให้มีการตรวจสอบการทำงาน	4.27	0.68	มาก
5	ผู้บริหารจัดเตรียมระบบการแก้ไขเพื่อบรรเทาปัญหาเมื่อเกิดผลกระทบต่างๆ ต่อสถานศึกษา	4.24	0.71	มาก
<b>รวม</b>		<b>4.27</b>	<b>0.60</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 7 พบว่า การใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในสหวิทยาเขต  
 ธรรมจักร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 หลักการรับผิดชอบและสามารถ  
 ตรวจสอบได้ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.27$ , S.D.= 0.60) เมื่อพิจารณารายข้อคำถาม พบว่าการใช้หลัก  
 ธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในสหวิทยาเขตธรรมจักร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
 มัธยมศึกษา เขต 5 หลักการรับผิดชอบและสามารถตรวจสอบได้อยู่ในระดับมาก เรียงจากมากไป  
 น้อย ดังนี้ ข้อที่ 3 ผู้บริหารรายงานผลสัมฤทธิ์ได้ตรงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ต่อสาธารณชน  
 ( $\bar{x} = 4.28$ , S.D.= 0.69) ข้อที่ 2 ผู้บริหารสามารถรายงานความก้าวหน้าผลการดำเนินงานของ  
 สถานศึกษาได้ทุกระยะตามกำหนด ( $\bar{x} = 4.27$ , S.D.= 0.66) ข้อที่ 4 ผู้บริหารสนับสนุนให้มีการ  
 ตรวจสอบการทำงาน ( $\bar{x} = 4.27$ , S.D.= 0.68) ข้อที่ 1 ผู้บริหารสามารถตอบคำถาม และชี้แจงได้เมื่อ  
 มีข้อสงสัย ( $\bar{x} = 4.27$ , S.D.= 0.72) และข้อที่ 5 ผู้บริหารจัดเตรียมระบบการแก้ไขเพื่อบรรเทาปัญหา  
 เมื่อเกิดผลกระทบต่างๆ ต่อสถานศึกษา ( $\bar{x} = 4.24$ , S.D.= 0.71) เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบน  
 มาตรฐาน พบว่าอยู่ระหว่าง 0.66 – 0.72 มีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม  
 มีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 8 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของการใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร  
 สถานศึกษาในสหวิทยาเขตธรรมจักร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา  
 เขต 5 : หลักความเปิดเผยและโปร่งใส

(n=165)

ข้อ	การใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา : หลักความเปิดเผยและโปร่งใส	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
1	ผู้บริหารปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต	4.45	0.68	มาก
2	ผู้บริหารเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นอย่าง สม่ำเสมอ	4.39	0.68	มาก
3	ผู้บริหารวางระบบในการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้ สะดวก	4.30	0.71	มาก
4	ผู้บริหารเปิดเผยให้ชุมชนทราบ และเข้าใจในระบบ การบริหารงานต่างๆของสถานศึกษาอย่างทั่วถึง	4.22	0.65	มาก
<b>รวม</b>		<b>4.34</b>	<b>0.57</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 8 พบว่า การใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในสหวิทยาเขตธรรมจักร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 หลักความเปิดเผยและโปร่งใส อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.34$ , S.D.= 0.57) เมื่อพิจารณารายข้อคำถาม พบว่าการใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในสหวิทยาเขตธรรมจักร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 หลักความเปิดเผยและโปร่งใส อยู่ในระดับมาก เรียงจากมากไปน้อย ดังนี้ ข้อที่ 1 ผู้บริหารปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ( $\bar{x} = 4.45$ , S.D.= 0.68) ข้อที่ 2 ผู้บริหารเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นอย่างสม่ำเสมอ ( $\bar{x} = 4.39$ , S.D.= 0.68) ข้อที่ 3 ผู้บริหารวางระบบในการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้สะดวก ( $\bar{x} = 4.30$ , S.D.= 0.71) และข้อที่ 4 ผู้บริหารเปิดเผยให้ชุมชนทราบ และเข้าใจในระบบการบริหารงานต่างๆของสถานศึกษาอย่างทั่วถึง ( $\bar{x} = 4.22$ , S.D.= 0.65) เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่าอยู่ระหว่าง 0.65 – 0.71 มีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 9 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของการใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในสหวิทยาเขตธรรมจักร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 : หลักนิติธรรม

(n=165)

ข้อ	การใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา : หลักนิติธรรม	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
1	ผู้บริหารนำหลักกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับมาปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด	4.28	0.73	มาก
2	ผู้บริหารปฏิบัติงานด้วยความเป็นธรรม	4.32	0.72	มาก
3	ผู้บริหารไม่เลือกปฏิบัติเพื่อหวังผลประโยชน์ และสิ่งตอบแทน	4.32	0.71	มาก
4	ผู้บริหารคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพของครู และบุคลากรในสถานศึกษา	4.22	0.78	มาก
5	ผู้บริหารคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพของนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน	4.41	0.67	มาก
<b>รวม</b>		<b>4.31</b>	<b>0.62</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 9 พบว่า การใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในสหวิทยาเขต  
 ธรรมจักร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 หลักนิติธรรม อยู่ในระดับมาก  
 ( $\bar{x} = 4.31, S.D. = 0.62$ ) เมื่อพิจารณารายข้อคำถาม พบว่าการใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร  
 สถานศึกษาในสหวิทยาเขตธรรมจักร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5  
 หลักนิติธรรม อยู่ในระดับมาก เรียงจากมากไปน้อย ดังนี้ ข้อที่ 5 ผู้บริหารคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพของ  
 นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน ( $\bar{x} = 4.41, S.D. = 0.67$ ) ข้อที่ 3 ผู้บริหารไม่เลือกปฏิบัติเพื่อ  
 หวังผลประโยชน์ และสิ่งตอบแทน ( $\bar{x} = 4.32, S.D. = 0.71$ ) ข้อที่ 2 ผู้บริหารปฏิบัติงานด้วยความ  
 เป็นธรรม ( $\bar{x} = 4.32, S.D. = 0.72$ ) ข้อที่ 1 ผู้บริหารนำหลักกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ  
 มา ปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด ( $\bar{x} = 4.28, S.D. = 0.73$ ) และข้อที่ 4 ผู้บริหารคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพของ  
 ครู และบุคลากรในสถานศึกษา ( $\bar{x} = 4.22, S.D. = 0.78$ ) เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า  
 อยู่ระหว่าง 0.67 – 0.78 มีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็น  
 สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 10 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของการใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร  
 สถานศึกษาในสหวิทยาเขตธรรมจักร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา  
 เขต 5 : หลักความเสมอภาค

(n=165)

ข้อ	การใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา : หลักความเสมอภาค	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
1	ผู้บริหารให้บริการอย่างเท่าเทียมกันโดยไม่แบ่งแยก เพศ	4.35	0.75	มาก
2	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครู นักเรียน ผู้ปกครอง และ ชุมชน เข้าถึงบริการ	4.35	0.71	มาก
3	ผู้บริหารให้บริการในการจัดการศึกษาโดยไม่ แบ่งแยกถิ่นกำเนิด เชื้อชาติ ภาษา อายุ	4.44	0.67	มาก
4	ผู้บริหารให้บริการในการจัดการศึกษาโดยไม่ แบ่งแยกความพิการ สภาพกายหรือสุขภาพ และ สถานะของบุคคล	4.43	0.69	มาก

ตารางที่ 10 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของการใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร  
สถานศึกษาในสภวิทยาเขตธรรมจักร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา  
เขต 5 : หลักความเสมอภาค (ต่อ)

(n=165)

ข้อ	การใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา : หลักความเสมอภาค	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
5	ผู้บริหารสร้างความเท่าเทียมกันในการได้รับการ บริการของบุคคลที่ด้อยโอกาสทางสังคม	4.42	0.65	มาก
<b>รวม</b>		<b>4.40</b>	<b>0.61</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 10 พบว่า การใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในสภวิทยาเขต  
ธรรมจักร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 หลักความเสมอภาค อยู่ในระดับมาก  
( $\bar{x} = 4.40$ , S.D.= 0.62) เมื่อพิจารณารายข้อคำถาม พบว่าการใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร  
สถานศึกษาในสภวิทยาเขตธรรมจักร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5  
หลักความเสมอภาค อยู่ในระดับมาก เรียงจากมากไปน้อย ดังนี้ ข้อที่ 3 ผู้บริหารให้บริการในการจัด  
การศึกษาโดยไม่แบ่งแยกถิ่นกำเนิด เชื้อชาติ ภาษา อายุ ( $\bar{x} = 4.44$ , S.D.= 0.67) ข้อที่ 4 ผู้บริหาร  
ให้บริการในการจัดการศึกษาโดยไม่แบ่งแยกความพิการ สภาพกายหรือสุขภาพ และสถานะ  
ของบุคคล ( $\bar{x} = 4.43$ , S.D.= 0.69) ข้อที่ 5 ผู้บริหารสร้างความเท่าเทียมกันในการได้รับการบริการ  
ของบุคคลที่ด้อยโอกาสทางสังคม ( $\bar{x} = 4.42$ , S.D.= 0.65) และข้อที่ 2 ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครู  
นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน เข้าถึงบริการ ( $\bar{x} = 4.35$ , S.D.= 0.71) ข้อที่ 1 ผู้บริหารให้บริการ  
อย่างเท่าเทียมกันโดยไม่แบ่งแยกเพศ ( $\bar{x} = 4.35$ , S.D.= 0.75) เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน  
พบว่าอยู่ระหว่าง 0.65 – 0.75 มีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความ  
คิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 11 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของการใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร  
สถานศึกษาในสหวิทยาเขตธรรมจักร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา  
เขต 5 : หลักการมีส่วนร่วมและการมุ่งเน้นฉันทามติ

(n=165)

ข้อ	การใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา : หลักการมีส่วนร่วมและการมุ่งเน้นฉันทามติ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
1	ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	4.27	0.74	มาก
2	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ร่วมเสนอ ปัญหา และแนวทางที่สำคัญในการดำเนินงานของ สถานศึกษา	4.28	0.70	มาก
3	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ร่วมคิด วิเคราะห์ และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจการ ดำเนินงานของสถานศึกษา	4.24	0.67	มาก
4	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีส่วนร่วม ตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน	4.27	0.71	มาก
5	ผู้บริหารแสวงหาฉันทามติ หรือข้อตกลงร่วมกัน ระหว่างสถานศึกษา บุคลากร และผู้มีส่วนได้ส่วน เสีย	4.25	0.74	มาก
6	ผู้บริหารสร้างความเข้าใจที่ดีระหว่างสถานศึกษา บุคลากร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	4.28	0.72	มาก
<b>รวม</b>		<b>4.26</b>	<b>0.63</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 11 พบว่า การใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในสหวิทยาเขต  
ธรรมจักร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 หลักการมีส่วนร่วมและการมุ่งเน้น  
ฉันทามติ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x}=4.26$ , S.D.= 0.63) เมื่อพิจารณารายข้อคำถาม พบว่าการใช้  
หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในสหวิทยาเขตธรรมจักร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 หลักการมีส่วนร่วมและการมุ่งเน้นฉันทามติ อยู่ในระดับมาก เรียงจาก  
มากไปน้อย ดังนี้ ข้อที่ 2 ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ร่วมเสนอปัญหา และแนวทางที่  
สำคัญในการดำเนินงานของสถานศึกษา ( $\bar{x} = 4.28$ , S.D.= 0.70) ข้อที่ 6 ผู้บริหารสร้างความเข้าใจที่



ดีระหว่างสถานศึกษา บุคลากร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ( $\bar{x} = 4.28$ , S.D.= 0.72) ข้อที่ 4 ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีส่วนร่วมตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน ( $\bar{x} = 4.27$ , S.D.= 0.71) ข้อที่ 1 ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ( $\bar{x} = 4.27$ , S.D.= 0.74) ข้อที่ 5 ผู้บริหารแสวงหาฉันทามติ หรือข้อตกลงร่วมกัน ระหว่างสถานศึกษา บุคลากร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ( $\bar{x} = 4.25$ , S.D.= 0.74) และข้อที่ 3 ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ร่วมคิดวิเคราะห์ และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจการดำเนินงานของสถานศึกษา ( $\bar{x} = 4.24$ , S.D.= 0.67) เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่าอยู่ระหว่าง 0.67 – 0.74 มีการกระจายของข้อมูลน้อย แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 12 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของการใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในสหวิทยาเขตธรรมจักร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 5 : หลักการกระจายอำนาจ

(n=165)

ข้อ	การใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา : หลักการกระจายอำนาจ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
1	ผู้บริหารมอบอำนาจในการบริหารให้หัวหน้าฝ่ายต่างๆตามความรู้ความสามารถ	4.37	0.67	มาก
2	ผู้บริหารให้สิทธิ์ผู้รับผิดชอบตัดสินใจในการดำเนินงาน ตามหน้าที่ของตน	4.33	0.67	มาก
3	ผู้บริหารมีการโอนถ่ายบทบาท และภารกิจให้แก่องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น หรือภาคส่วนอื่นในสังคม	4.20	0.74	มาก
4	ผู้บริหารมีการกำหนดขอบเขตของภารกิจงาน ที่ได้มอบอำนาจอย่างชัดเจน	4.30	0.69	มาก
5	ผู้บริหารให้คำปรึกษา แนะนำ แก่ผู้รับมอบอำนาจ ได้อย่างเหมาะสม สามารถนำไปแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมาย	4.34	0.72	มาก
<b>รวม</b>		<b>4.31</b>	<b>0.58</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 12 พบว่า การใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในสภวิทยาเขต  
 ธรรมจักร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 หลักการกระจายอำนาจ อยู่ในระดับ  
 มาก ( $\bar{x} = 4.31$ , S.D.= 0.58) เมื่อพิจารณารายข้อคำถาม พบว่าการใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร  
 สถานศึกษาในสภวิทยาเขตธรรมจักร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 หลักการ  
 กระจายอำนาจ อยู่ในระดับมาก เรียงจากมากไปน้อย ดังนี้ ข้อที่ 1 ผู้บริหารมอบอำนาจในการบริหาร  
 ให้หัวหน้าฝ่ายต่างๆตามความรู้ความสามารถ ( $\bar{x} = 4.37$ , S.D.= 0.67) ข้อที่ 5 ผู้บริหารให้คำปรึกษา  
 แนะนำ แก่ผู้รับมอบอำนาจได้อย่างเหมาะสม สามารถนำไปแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานให้บรรลุตาม  
 เป้าหมาย ( $\bar{x} = 4.43$ , S.D.= 0.72) ข้อที่ 2 ผู้บริหารให้สิทธิ์ผู้รับผิดชอบตัดสินใจในการดำเนินงาน  
 ตามหน้าที่ของตน ( $\bar{x} = 4.33$ , S.D.= 0.67) ข้อที่ 4 ผู้บริหารมีการกำหนดขอบเขตของภารกิจงาน  
 ที่ได้มอบอำนาจอย่างชัดเจน ( $\bar{x} = 4.30$ , S.D.= 0.69) และข้อที่ 3 ผู้บริหารมีการโอนถ่ายบทบาท  
 และภารกิจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หรือภาคส่วนอื่นในสังคม ( $\bar{x} = 4.20$ , S.D.= 0.74)  
 เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่าอยู่ระหว่าง 0.67 – 0.74 มีการกระจายของข้อมูลน้อย  
 แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 13 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของการใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร  
 สถานศึกษาในสภวิทยาเขตธรรมจักร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา  
 เขต 5 : หลักคุณธรรมและจริยธรรม

(n=165)

ข้อ	การใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา : หลักคุณธรรมและจริยธรรม	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
1	ผู้บริหารมีจิตสำนึกที่ดีในการปฏิบัติงาน	4.45	0.65	มาก
2	ผู้บริหารมีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน	4.47	0.68	มาก
3	ผู้บริหารปฏิบัติหน้าที่อย่างมีศีลธรรม คุณธรรม	4.45	0.66	มาก
4	ผู้บริหารปฏิบัติตามมาตรฐานจริยธรรมสำหรับ ผู้บริหารสถานศึกษา	4.44	0.67	มาก
5	ผู้บริหารมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีความสุภาพ และมี ไม่ตรีจิต	4.39	0.77	มาก

ตารางที่ 13 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของการใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร  
สถานศึกษาในสหวิทยาเขตธรรมจักร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา  
เขต 5 : หลักคุณธรรมและจริยธรรม (ต่อ)

(n=165)

ข้อ	การใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา : หลักคุณธรรมและจริยธรรม	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
6	ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับนักเรียน และสังคม	4.45	0.71	มาก
<b>รวม</b>		<b>4.44</b>	<b>0.62</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 13 พบว่า การใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในสหวิทยาเขต  
ธรรมจักร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 หลักคุณธรรมและจริยธรรม อยู่ใน  
ระดับมาก ( $\bar{x} = 4.44$ , S.D.= 0.62) เมื่อพิจารณารายข้อคำถาม พบว่าการใช้หลักธรรมาภิบาลของ  
ผู้บริหารสถานศึกษาในสหวิทยาเขตธรรมจักร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5  
หลักคุณธรรมและจริยธรรม อยู่ในระดับมาก เรียงจากมากไปน้อย ดังนี้ ข้อที่ 2 ผู้บริหารมีความ  
รับผิดชอบในการปฏิบัติงาน ( $\bar{x} = 4.47$ , S.D.= 0.68) ข้อที่ 1 ผู้บริหารมีจิตสำนึกที่ดีในการปฏิบัติงาน  
( $\bar{x} = 4.45$ , S.D.= 0.65) ข้อที่ 3 ผู้บริหารปฏิบัติหน้าที่อย่างมีศีลธรรม คุณธรรม ( $\bar{x} = 4.45$ , S.D.=  
0.66) ข้อที่ 6 ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับนักเรียน และสังคม ( $\bar{x} = 4.45$ , S.D.= 0.71)  
ข้อที่ 4 ผู้บริหารปฏิบัติตามมาตรฐานจริยธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ( $\bar{x} = 4.44$ , S.D.= 0.67)  
และข้อที่ 5 ผู้บริหารมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีความสุภาพ และมีเมตตาจิต ( $\bar{x} = 4.39$ , S.D.= 0.77)  
เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่าอยู่ระหว่าง 0.65 – 0.71 มีการกระจายของข้อมูลน้อย  
แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

### ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์เพื่อหาแนวทางการพัฒนาการใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร สถานศึกษาในสหวิทยาเขตธรรมจักร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5

จากการพิจารณาการใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในสหวิทยาเขตธรรมจักร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 ที่มีค่ามัชฌิมเลขคณิตที่น้อยที่สุดในแต่ละด้าน โดยผู้วิจัยนำมาเป็นประเด็นในการสัมภาษณ์ มีผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์ ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 6 คน และครู จำนวน 6 คน รวมทั้งสิ้น 12 คน เพื่อหาแนวทางการพัฒนาการใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในสหวิทยาเขตธรรมจักร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 เรียงลำดับรายด้าน ดังต่อไปนี้

1. การใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในสหวิทยาเขตธรรมจักร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 หลักประสิทธิภาพ ประเด็นที่มีค่ามัชฌิมเลขคณิตน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารลดขั้นตอนการทำงานที่ไม่มีความจำเป็น มีแนวทางการพัฒนา ดังนี้

1.1 ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการวางแผนก่อนการดำเนินงาน มีการพัฒนาเทคนิคและวิธีการดำเนินงานให้มีความสะดวกและรวดเร็ว ตัดขั้นตอนการดำเนินงานที่ไม่จำเป็น โดยการนิเทศและตรวจสอบในทุกขั้นตอนว่ามีส่วนใดที่ทำให้การดำเนินงานล่าช้า และร่วมกันแก้ไขปรับปรุงวิธีการทำงานให้ดีขึ้น เมื่อดำเนินงานเสร็จสิ้นแล้วผู้บริหารและครูควรร่วมกันพิจารณาโครงการต่างๆ ที่ได้ดำเนินการว่ามีประโยชน์และคุ้มค่าต่อการดำเนินการหรือไม่ และนำข้อสรุปมาพัฒนาในการจัดทำโครงการใหม่ต่อไป

2. การใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในสหวิทยาเขตธรรมจักร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 หลักประสิทธิผล ประเด็นที่มีค่ามัชฌิมเลขคณิตน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารดำเนินงานตอบสนองต่อความต้องการของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย มีแนวทางการพัฒนา ดังนี้

2.1 ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการสำรวจความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และทำความเข้าใจถึงความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้ชัดเจน โดยมีการจัดช่องทางมารับฟังความคิดเห็นและข้อร้องเรียนต่างๆ เช่น การประชุมผู้ปกครอง การจัดประชุมชมรมศิษย์เก่า การรับความคิดเห็นทางออนไลน์ เป็นต้น เพื่อนำมากำหนดแผนกลยุทธ์ และทิศทางของกรดำเนินงานให้สอดคล้องต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2.2 ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งสำรวจความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อนำไปวิเคราะห์จัดทำแผนกลยุทธ์ใหม่และปรับปรุงกระบวนการทำงานต่อไป

3. การใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในสภวิทยาเขตธรรมจักร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 หลักการตอบสนอง ประเด็นที่มีค่ามัชฌิมเลขคณิตน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารตอบสนองตามความคาดหวังของประชาชนผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างทั่วถึง มีแนวทางการพัฒนา ดังนี้

3.1 ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการจำแนกกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อหาความรู้ด้านความต้องการ ความคาดหวัง ทำให้กำหนดกลยุทธ์ในการเข้าถึงผู้รับบริการแต่ละกลุ่มได้อย่างถูกต้องเหมาะสม อีกทั้งทำให้รู้ว่าควรปรับปรุงการบริการอย่างไรเพื่อสร้างความพึงพอใจในการใช้บริการของผู้รับบริการ

3.2 ผู้บริหารสถานศึกษาควรสร้างปฏิสัมพันธ์กับประชาชนผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีการรับฟังและเรียนรู้อย่างต่อเนื่องนำไปเชื่อมโยงกับการวางแผนกลยุทธ์ รวมทั้งมีการทบทวนปรับปรุงช่องทางการรับฟังให้ทันสมัยอยู่เสมอ ควรนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาปรับใช้ให้เหมาะสม เช่น การรวบรวมข้อมูลผ่านทางเว็บไซต์ การใช้แอปพลิเคชันต่างๆ เป็นต้น เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก

4. การใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในสภวิทยาเขตธรรมจักร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 หลักการระับผิดชอบและสามารถตรวจสอบได้ ประเด็นที่มีค่ามัชฌิมเลขคณิตน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารจัดเตรียมระบบการแก้ไขเพื่อบรรเทาปัญหาเมื่อเกิดผลกระทบต่างๆ ต่อสถานศึกษา มีแนวทางการพัฒนา ดังนี้

4.1 ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการวิเคราะห์ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในการดำเนินงาน แต่ละช่วงของแผนงานหรือโครงการ ประเมินโอกาสที่จะเกิดปัญหาและผลกระทบต่างๆ อีกทั้งร่วมกันวางแผนกรอบแนวทางการปฏิบัติงานในการดำเนินงาน และควบคุมความเสี่ยงต่างๆ โดยการวางแผนกลยุทธ์

4.2 ผู้บริหารสถานศึกษาควรกำหนดมาตรการและแนวทางปฏิบัติ เมื่อโรงเรียนเกิดผลกระทบในด้านต่างๆ เช่น ในช่วงสถานการณ์แพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ส่งผลให้โรงเรียนไม่สามารถจัดการเรียนการสอนได้อย่างปกติ ผู้บริหารควรหาแนวทางในการบริหารจัดการให้มีความเหมาะสมกับสถานการณ์ดังกล่าว เป็นต้น

5. การใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในสภวิทยาเขตธรรมจักร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 หลักความเปิดเผยและโปร่งใส ประเด็นที่มีค่ามัชฌิมเลขคณิต

น้อยที่สุด คือ ผู้บริหารเปิดเผยให้ชุมชนทราบ และเข้าใจในระบบการบริหารงานต่างๆ ของสถานศึกษาอย่างทั่วถึง มีแนวทางการพัฒนา ดังนี้

5.1 ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการอำนวยความสะดวกในการเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร พัฒนาระบบการเผยแพร่ให้มีประสิทธิภาพ เช่น การจัดทำเพจประชาสัมพันธ์ เว็บไซต์โรงเรียน การประชาสัมพันธ์เสียงตามสายในชุมชน การติดป้ายประชาสัมพันธ์หน้าโรงเรียน เป็นต้น

5.2 ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการชี้แจงรายละเอียดที่สามารถเปิดเผยได้ ให้ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียทราบถึงการดำเนินงานต่างๆ เพื่อสร้างความเข้าใจที่ตรงกัน และประสานความร่วมมือกับผู้ที่เกี่ยวข้อง

6. การใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในสภวิทยเขตธรรมจักร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 หลักนิติธรรม ประเด็นที่มีค่ามัชฌิมเลขคณิตน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพของครู และบุคลากรในสถานศึกษา มีแนวทางการพัฒนา ดังนี้

6.1 ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมให้ครูและบุคลากรในสถานศึกษาได้พัฒนาตนเองตามความสมัครใจ เช่น การอบรมพัฒนาตนเอง การศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น เป็นต้น

6.2 ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมสิทธิเสรีภาพในการแสดงความคิดเห็นของครู และบุคลากร ให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และหาแนวทางการแก้ปัญหาในการดำเนินงานร่วมกัน

7. การใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในสภวิทยเขตธรรมจักร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 หลักความเสมอภาค ประเด็นที่มีค่ามัชฌิมเลขคณิตน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารให้บริการอย่างเท่าเทียมกันโดยไม่แบ่งแยกเพศ มีแนวทางการพัฒนา ดังนี้

7.1 ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมให้ผู้รับบริการทุกคนเข้าถึงการบริการได้อย่างเท่าเทียม และไม่เลือกปฏิบัติ ควรวิเคราะห์กำหนดมาตรฐานกระบวนการทำงานขององค์กรให้มีความเสมอภาค สร้างกลไกด้านความเสมอภาคในการให้บริการ และมีการติดตามผลการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ

7.2 ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการจัดทำข้อมูลสารสนเทศ ของบุคลากรและผู้รับบริการ เช่น แยกเพศ เชื้อชาติ ศาสนา การศึกษา ฐานะ ความพิการ ฯลฯ เพื่อสนับสนุนด้านความเสมอภาค

8. การใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในสภวิทยเขตธรรมจักร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 หลักการมีส่วนร่วมและการมุ่งเน้นฉันทามติ ประเด็นที่มีค่า

มัชฌิมเลขคณิตน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ร่วมคิดวิเคราะห์ และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจการดำเนินงานของสถานศึกษา มีแนวทางการพัฒนา ดังนี้

8.1 ผู้บริหารสถานศึกษาควรสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องในการบทบาทการมีส่วนร่วมกับผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อประสานความร่วมมือในการดำเนินงาน

8.2 ผู้บริหารสถานศึกษาควรเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาร่วมกับโรงเรียน ทั้งในขั้นตอนการศึกษาปัญหา การวางแผนดำเนินการ การตัดสินใจ การแก้ไขปัญหา และการประเมินร่วมกัน เพื่อขับเคลื่อนให้กิจกรรมนั้นดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยยึดหลักการมีส่วนร่วม คือ หลักร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมตรวจสอบ ร่วมรับผิดชอบ ซึ่งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถมีบทบาทได้ทั้งทางตรง คือ ร่วมเป็นคณะทำงานในกิจกรรมต่างๆ และทางอ้อม คือ ร่วมวางแผนการดำเนินงาน กำหนดนโยบาย

9. การใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในสหวิทยาเขตธรรมจักร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 หลักการกระจายอำนาจ ประเด็นที่มีค่ามัชฌิมเลขคณิตน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารมีการโอนถ่ายบทบาท และภารกิจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หรือภาคส่วนอื่นในสังคม มีแนวทางการพัฒนา ดังนี้

9.1 ผู้บริหารสถานศึกษาควรจัดโครงการ กิจกรรมต่างๆ และประสานความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก ชุมชน หรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาการจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ เช่น การจัดแหล่งการเรียนรู้ในชุมชนที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน การเชิญวิทยากรภายนอกมาให้ความรู้แก่นักเรียน ร่วมเป็นคณะทำงานในกิจกรรมต่างๆ ของโรงเรียน เป็นต้น

9.2 ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการอำนวยความสะดวกในการดำเนินโครงการหรือกิจกรรมต่างๆ ที่มีความเกี่ยวข้องกับหน่วยงานภายนอก ให้เป็นไปด้วยความราบรื่น และมีการประสานงานกับผู้ที่เกี่ยวข้องให้เข้าร่วมเป็นคณะทำงานได้อย่างเหมาะสม เช่น กิจกรรมการมอบทุนการศึกษาให้นักเรียน ควรประสานงานกับผู้ปกครอง ชุมชน สมาคมศิษย์เก่า กิจกรรมรณรงค์การต่อต้านยาเสพติด ควรประสานงานกับโรงพยาบาลและสถานีตำรวจในพื้นที่ โครงการอุบัติเหตุจากสภาพแวดล้อมภายนอกของสถานศึกษาควรมีการสร้างเครือข่าย และประสานงานกับสถานีตำรวจองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในพื้นที่ของโรงเรียน เป็นต้น

10. การใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในสหวิทยาเขตธรรมจักร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 หลักคุณธรรมและจริยธรรม ประเด็นที่มีค่ามัชฌิม

เลขคณิตน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีความสุภาพ และมีไมตรีจิต มีแนวทางการพัฒนา ดังนี้

10.1 ผู้บริหารสถานศึกษาควรศึกษา และเข้าใจความต้องการของผู้ได้บังคับบัญชา ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล ใช้เทคนิคในการบริหารให้เหมาะสม รับฟังความคิดเห็นของ ผู้ร่วมงาน มีความเป็นกัลยาณมิตรที่ดี มีน้ำใจ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อเพื่อร่วมงาน มีการสื่อสารกันอย่าง เป็นมิตร ตลอดจนนำหลักจริยธรรมมาเป็นหลักในการบริหาร เช่น สังคหวัตถุธรรม พรหมวิหารธรรม สัมปยุตธรรม เป็นต้น เพื่อสร้างแรงจูงใจให้ครูและบุคลากรได้ปฏิบัติงานอย่างมีความสุข เกิดความร่วมมือในการทำงาน ส่งผลให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล





## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง “การใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา ในสหวิทยาเขตธรรมจักร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5” เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) ที่มีแผนแบบงานวิจัยในลักษณะกลุ่มตัวอย่างเดียว ศึกษาสภาพการณ์ไม่มีการทดลอง (the one shot, non - experimental case - study) มีวัตถุประสงค์ของการวิจัย คือ 1) เพื่อทราบการใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในสหวิทยาเขตธรรมจักร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 และ 2) เพื่อทราบแนวทางการพัฒนาการใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในสหวิทยาเขตธรรมจักร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 โดยใช้ข้าราชการครูในสหวิทยาเขตธรรมจักร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 เป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) โดยมีกลุ่มตัวอย่าง คือ ข้าราชการครูในสหวิทยาเขตธรรมจักร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 จำนวน 165 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาการใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในสหวิทยาเขตธรรมจักร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 ตามแนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ (frequency) ร้อยละ (percentage) ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (arithmetic mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป และการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) ในการหาแนวทางการพัฒนาการใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในสหวิทยาเขตธรรมจักร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5

### สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเรื่อง การใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา ในสหวิทยาเขตธรรมจักร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 สรุปผลการวิจัยได้ ดังนี้

1. การใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในสหวิทยาเขตธรรมจักร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ หลักคุณธรรมและจริยธรรม หลักความเสมอภาค หลักความเปิดเผยและโปร่งใส หลักการกระจายอำนาจ หลักนิติธรรม

หลักการรับผิดชอบและสามารถตรวจสอบได้ หลักการมีส่วนร่วมและการมุ่งเน้นฉันทามติ หลักประสิทธิผล หลักการตอบสนอง และหลักประสิทธิภาพ ตามลำดับ

2. แนวทางการพัฒนาการใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในสภวิทยเขตธรรมจักร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 เรียงลำดับรายด้าน ดังต่อไปนี้

1) การใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในสภวิทยเขตธรรมจักร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 หลักประสิทธิภาพ ประเด็นที่มีค่ามัชฌิมเลขคณิตน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารลดขั้นตอนการทำงานที่ไม่มีความจำเป็น มีแนวทางการพัฒนา ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการวางแผนก่อนการดำเนินงาน มีการพัฒนาเทคนิคและวิธีการดำเนินงานให้มีความสะดวกและรวดเร็ว ตัดขั้นตอนการดำเนินงานที่ไม่จำเป็น โดยการนิเทศและตรวจสอบในทุกขั้นตอนว่ามีส่วนใดที่ทำให้การดำเนินงานล่าช้า และร่วมกันแก้ไขปรับปรุงวิธีการทำงานให้ดีขึ้น เมื่อดำเนินงานเสร็จสิ้นแล้ว ผู้บริหารและครูควรร่วมกันพิจารณาโครงการต่างๆ ที่ได้ดำเนินการว่ามีประโยชน์และคุ้มค่าต่อการดำเนินการหรือไม่ และนำข้อสรุปมาพัฒนาในการจัดทำโครงการใหม่ต่อไป 2) การใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในสภวิทยเขตธรรมจักร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 หลักประสิทธิผล ประเด็นที่มีค่ามัชฌิมเลขคณิตน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารดำเนินงานตอบสนองต่อความต้องการของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย มีแนวทางการพัฒนา ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการสำรวจความต้องการของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย และทำความเข้าใจถึงความต้องการและความคาดหวังของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียให้ชัดเจน โดยมีการจัดช่องทางารรับฟังความคิดเห็นและข้อร้องเรียนต่างๆ เช่น การประชุมผู้ปกครอง การจัดประชุมชมรมศิษย์เก่า การรับความคิดเห็นทางออนไลน์ เป็นต้น เพื่อนำมากำหนดแผนกลยุทธ์ และทิศทางของการดำเนินงานให้สอดคล้องต่อความต้องการของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย ควรมีการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งสำรวจความพึงพอใจของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อนำไปวิเคราะห์จัดทำแผนกลยุทธ์ใหม่และปรับปรุงกระบวนการทำงานต่อไป 3) การใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในสภวิทยเขตธรรมจักร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 หลักการตอบสนอง ประเด็นที่มีค่ามัชฌิมเลขคณิตน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารตอบสนองตามความคาดหวังของประชาชนผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างทั่วถึง มีแนวทางการพัฒนา ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการจำแนกกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อหาความรู้ด้านความต้องการ ความคาดหวัง ทำให้กำหนดกลยุทธ์ในการเข้าถึงผู้รับบริการแต่ละกลุ่มได้อย่างถูกต้องเหมาะสม อีกทั้งทำให้รู้ว่าควรปรับปรุงการบริการอย่างไรเพื่อสร้างความพึงพอใจในการใช้บริการของผู้รับบริการ ควรสร้างปฏิสัมพันธ์กับประชาชนผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีการรับฟังและเรียนรู้อย่างต่อเนื่องนำไปเชื่อมโยงกับ

การวางแผนกลยุทธ์ รวมทั้งมีการทบทวนปรับปรุงช่องทางการรับฟังให้ทันสมัยอยู่เสมอ ควรนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาปรับใช้ให้เหมาะสม เช่น การรวบรวมข้อมูลผ่านทางเว็บไซต์ การใช้แอปพลิเคชันต่างๆ เป็นต้น เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก 4) การใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในสหวิทยาเขตธรรมจักร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 หลักการรับฟังและสามารถตรวจสอบได้ ประเด็นที่มีค่ามัธยเลขคณิตน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารจัดการเตรียมระบบการแก้ไขเพื่อบรรเทาปัญหาเมื่อเกิดผลกระทบต่างๆ ต่อสถานศึกษามีแนวทางการพัฒนา ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการวิเคราะห์ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในการดำเนินงาน แต่ละช่วงของแผนงานหรือโครงการ ประเมินโอกาสที่จะเกิดปัญหาและผลกระทบต่างๆ อีกทั้งร่วมกันวางแผนกรอบแนวทางการปฏิบัติงานในการดำเนินงาน และควบคุมความเสี่ยงต่างๆ โดยการวางแผนกลยุทธ์ ควรกำหนดมาตรการและแนวทางปฏิบัติ เมื่อโรงเรียนเกิดผลกระทบในด้านต่างๆ เช่น ในช่วงสถานการณ์แพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ส่งผลให้โรงเรียนไม่สามารถจัดการเรียนการสอนได้อย่างปกติ ผู้บริหารควรหาแนวทางในการบริหารจัดการให้มีความเหมาะสมกับสถานการณ์ดังกล่าว เป็นต้น 5) การใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา ในสหวิทยาเขตธรรมจักร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 หลักความเปิดเผยและโปร่งใส ประเด็นที่มีค่ามัธยเลขคณิตน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารเปิดเผยให้ชุมชนทราบ และเข้าใจในระบบการบริหารงานต่างๆ ของสถานศึกษาอย่างทั่วถึง มีแนวทางการพัฒนา ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการอำนวยความสะดวกในการเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร พัฒนาระบบการเผยแพร่ให้มีประสิทธิภาพ เช่น การจัดทำเพจประชาสัมพันธ์ เว็บไซต์โรงเรียน การประชาสัมพันธ์เสียงตามสายในชุมชน การติดป้ายประชาสัมพันธ์หน้าโรงเรียน เป็นต้น ควรมีการชี้แจงรายละเอียดที่สามารถเปิดเผยได้ ให้ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียทราบถึงการดำเนินงานต่างๆ เพื่อสร้างความเข้าใจที่ตรงกัน และประสานความร่วมมือกับผู้ที่เกี่ยวข้อง 6) การใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในสหวิทยาเขตธรรมจักร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 หลักนิติธรรม ประเด็นที่มีค่ามัธยเลขคณิตน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพของครู และบุคลากรในสถานศึกษา มีแนวทางการพัฒนา ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมให้ครูและบุคลากรในสถานศึกษาได้พัฒนาตนเองตามความสมัครใจ เช่น การอบรมพัฒนาตนเอง การศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น เป็นต้น ควรส่งเสริมสิทธิเสรีภาพในการแสดงความคิดเห็นของครูและบุคลากร ให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และหาแนวทางการแก้ปัญหาในการดำเนินงานร่วมกัน 7) การใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในสหวิทยาเขตธรรมจักร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 หลักความเสมอภาค ประเด็นที่มี

ค่ามัชฌิมเลขคณิตน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารให้บริการอย่างเท่าเทียมกันโดยไม่แบ่งแยกเพศ มีแนวทางการพัฒนา ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมให้ผู้รับบริการทุกคนเข้าถึงการบริการได้อย่างเท่าเทียม และไม่เลือกปฏิบัติ ควรวิเคราะห์กำหนดมาตรฐานกระบวนการทำงานขององค์กรให้มีความเสมอภาค สร้างกลไกด้านความเสมอภาคในการให้บริการ และมีการติดตามผลการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ ควรมีการจัดทำข้อมูลสารสนเทศ ของบุคลากรและผู้รับบริการ เช่น แยกเพศ เชื้อชาติ ศาสนา การศึกษา ฐานะ ความพิการ ฯลฯ เพื่อสนับสนุนด้านความเสมอภาค 8) การใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในสหวิทยาเขตธรรมจักร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัชฌิมศึกษา เขต 5 หลักการมีส่วนร่วมและการมุ่งเน้นฉันทามติ ประเด็นที่มีค่ามัชฌิมเลขคณิตน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ร่วมคิดวิเคราะห์ และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจการดำเนินงานของสถานศึกษา มีแนวทางการพัฒนา ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาควรสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องในการบทบาทการมีส่วนร่วมกับผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อประสานความร่วมมือในการดำเนินงาน ผู้บริหารสถานศึกษาควรเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาร่วมกับโรงเรียน ทั้งในขั้นตอนการศึกษาปัญหา การวางแผนดำเนินการ การตัดสินใจ การแก้ไขปัญหา และการประเมินร่วมกัน เพื่อขับเคลื่อนให้กิจกรรมนั้นดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพโดยยึดหลักการมีส่วนร่วม คือ หลักร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมตรวจสอบ ร่วมรับผิดชอบ ซึ่งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถมีบทบาทได้ทั้งทางตรง คือ ร่วมเป็นคณะทำงานในกิจกรรมต่างๆ และทางอ้อม คือ ร่วมวางแผนทางการดำเนินงาน กำหนดนโยบาย 9) การใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในสหวิทยาเขตธรรมจักร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษา เขต 5 หลักการกระจายอำนาจ ประเด็นที่มีค่ามัชฌิมเลขคณิตน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารมีการโอนถ่ายบทบาท และภารกิจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หรือภาคส่วนอื่นในสังคม มีแนวทางการพัฒนา ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาควรจัดโครงการกิจกรรมต่างๆ และประสานความร่วมมือ กับหน่วยงานภายนอก ชุมชน หรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาการจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ เช่น การจัดแหล่งการเรียนรู้ในชุมชนที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน การเชิญวิทยากรภายนอกมาให้ความรู้แก่นักเรียน ร่วมเป็นคณะทำงานในกิจกรรมต่างๆ ของโรงเรียน เป็นต้น ควรมีการอำนวยความสะดวกในการดำเนินโครงการหรือกิจกรรมต่างๆ ที่มีความเกี่ยวข้องกับหน่วยงานภายนอก ให้เป็นไปด้วยความราบรื่น และมีการประสานงานกับผู้ที่เกี่ยวข้องให้เข้าร่วมเป็นคณะทำงานได้อย่างเหมาะสม เช่น กิจกรรมการมอบทุนการศึกษาให้นักเรียน ควรประสานงานกับผู้ปกครอง ชุมชน สมาคมศิษย์เก่า กิจกรรมรณรงค์การต่อต้านยาเสพติด ควรประสานงานกับโรงพยาบาลและสถานีดารวจในพื้นที่

โครงการอุบัติเหตุจากสภาพแวดล้อมภายนอกของสถานศึกษาควรมีการสร้างเครือข่าย และประสานงานกับสถานีดำรวจ องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในพื้นที่ของโรงเรียน เป็นต้น 10) การใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในสหวิทยาเขตธรรมจักร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 หลักคุณธรรมและจริยธรรม ประเด็นที่มีค่ามัชฌิมเลขคณิตน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีความสุภาพ และมีไมตรีจิต มีแนวทางการพัฒนา ดังนี้ ผู้บริหาร สถานศึกษาควรศึกษา และเข้าใจความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา ยอมรับความแตกต่างระหว่าง บุคคล ใช้เทคนิคในการบริหารให้เหมาะสม รับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน มีความเป็นกัลยาณมิตร ที่ดี มีน้ำใจ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อเพื่อร่วมงาน มีการสื่อสารกันอย่างเป็นมิตร ตลอดจนนำหลักจริยธรรม มาเป็นหลักในการบริหาร เช่น สังคหัตถุธรรม พรหมวิหารธรรม สปัปรีสธรรม เป็นต้น เพื่อสร้าง แรงจูงใจให้ครูและบุคลากรได้ปฏิบัติงานอย่างมีความสุข เกิดความร่วมมือในการทำงาน ส่งผลให้การ ทำงานเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

### การอภิปรายผล

จากข้อค้นพบของการวิจัยเรื่อง การใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในสหวิทยา เขตธรรมจักร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 ผู้วิจัยได้นำไปสู่การอภิปราย ผลการวิจัย ดังนี้

1. การใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในสหวิทยาเขตธรรมจักร สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งไม่เป็นไปตาม สมมติฐานของการวิจัยที่ตั้งไว้ว่า การใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในสหวิทยาเขต ธรรมจักร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 อยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจ เนื่องมาจากผู้บริหารสถานศึกษาในสหวิทยาเขตธรรมจักร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 ได้ตระหนักถึงความสำคัญในการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารสถานศึกษา เพื่อให้ การดำเนินงานเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ผู้บริหารยึดหลักคุณธรรม จริยธรรมในการบริหาร ส่งผลให้ครูและบุคลากรเกิดแรงจูงใจในการทำงาน และปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างราบรื่น ผู้บริหารมี การสร้างการรับรู้ ความเข้าใจ และส่งเสริมการมีส่วนร่วมให้กับครู บุคลากร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อื่นทั้งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 ดำเนินการโครงการเสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรม และธรรมาภิบาลในสถานศึกษา มุ่งตอบสนองนโยบายยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 แผนแม่บทบูรณาการป้องกัน ปราบปราม การทุจริตและประพฤติมิชอบ ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560 - 2579) และยุทธศาสตร์ชาติว่าด้วยการ

ป้องกันและปราบปรามการทุจริต ระยะที่ 3 (พ.ศ. 2560 - 2564) ซึ่งมีแนวทางหลักในการดำเนินงาน คือ 1) ปลุกฝังวิถีคิด ปลุกจิตสำนึกให้มีวัฒนธรรมและพฤติกรรมซื่อสัตย์สุจริต 2) ป้องกันการทุจริต และประพฤติมิชอบ 3) ปราบปรามการทุจริต ซึ่งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 ได้จัดทำแผนโครงการปฏิบัติการโครงการ เพื่อเป็นกรอบทิศทางการดำเนินการปลุกฝังวิถีคิด จิตสำนึกให้มี วัฒนธรรมและพฤติกรรมซื่อสัตย์สุจริต เพื่อขับเคลื่อนการดำเนินงานให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมาย อย่างเป็นรูปธรรม ส่งผลให้สถานศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 ได้ ดำเนินการขับเคลื่อนโครงการ และนำหลักสูตรด้านทุจริตศึกษา (หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน) ไป ปรับใช้ในการจัดการเรียนการสอนของสถานศึกษา อีกทั้งผู้บริหารสถานศึกษามีการนิเทศ กำกับ ติดตามให้การดำเนินงานในสถานศึกษามีความโปร่งใสและเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล จึงทำให้ การใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในสหวิทยาเขตธรรมจักร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับผลวิจัยของ วิชาส ทงสุทธิ์ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารโรงเรียนสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 31 กรณีศึกษาโรงเรียนภูวิทยา จังหวัดนครราชสีมา พบว่า สภาพที่เป็นจริงในปัจจุบันของการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารโรงเรียน อยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับ งานวิจัยของ พิชญ ยงดี ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่องธรรมาภิบาลของโรงเรียน รัตนราษฎร์บำรุง พบว่า ธรรมาภิบาลของโรงเรียนรัตนราษฎร์บำรุง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ทวีวัฒน์ อินทรประเสริฐ ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การปฏิบัติงานตามหลัก ธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 17 พบว่า การปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 17 โดยรวมอยู่ในระดับมาก

เมื่อพิจารณาการใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในสหวิทยาเขตธรรมจักร สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 รายด้าน พบว่า

1.1 การใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในสหวิทยาเขตธรรมจักร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 ด้านหลักประสิทธิภาพ ผลการวิจัย พบว่า ใน ภาพรวมอยู่ในระดับมาก อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษาได้มีการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่นำมาใช้ ให้เกิดประโยชน์สูงสุด มีการวางแผนในการดำเนินงาน และนิเทศ ตรวจสอบการดำเนินงานอย่าง สม่าเสมอ ทำให้โครงการต่างๆ ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย ผู้บริหารสถานศึกษามีการสร้าง นวัตกรรมในการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อแก้ไขปัญหา และพัฒนาองค์กรให้การทำงานเกิด ประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ กัลยาณี สีลารักษ์ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง หลักธรรมาภิบาลของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 พบว่า การบริหาร

สถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 ด้านหลักประสิทธิภาพอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของทัศนีย์ วิวัฒน์ขานนท์ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนภัทรญาณวิทยา พบว่า การใช้ธรรมาภิบาลในโรงเรียนภัทรญาณวิทยา ด้านหลักประสิทธิภาพอยู่ในระดับมาก

1.2 การใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในสหวิทยาเขตธรรมจักร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 ด้านหลักประสิทธิผล ผลการวิจัย พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษามีวิสัยทัศน์ มีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน และสร้างความเข้าใจที่ตรงกันกับบุคลากรในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย สร้างกระบวนการทำงานที่เป็นระบบ มีการติดตามประเมินผลโครงการต่างๆ และนำมาพัฒนา ปรับปรุงการดำเนินงานให้ดีขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของอัจฉราพร กริ่งไกร ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระดมศึกษา พระนครศรีอยุธยา เขต 1 พบว่า การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล ด้านหลักประสิทธิผล อยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของวิไลรัตน์ ฝ่ายดี ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารโรงเรียนขนาดกลางในอำเภอดาพระยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระดมศึกษาสระแก้ว เขต 2 พบว่า การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล ด้านหลักประสิทธิผล อยู่ในระดับมาก

1.3 การใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในสหวิทยาเขตธรรมจักร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 ด้านหลักการตอบสนอง ผลการวิจัย พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษามีการให้บริการแก่ผู้รับบริการที่มีความหลากหลาย และแตกต่างกันได้อย่างมีคุณภาพ สร้างความเชื่อมั่นกับทุกฝ่ายในการดำเนินงาน และสามารถตอบสนองความต้องการ ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของพิชญะ ยงดี ได้ศึกษาวิจัยเรื่องธรรมาภิบาลของโรงเรียนรัตนราษฎร์บำรุง พบว่า ธรรมาภิบาลของโรงเรียนรัตนราษฎร์บำรุง หลักการตอบสนอง อยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของนพดล เล็กบาง ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการใช้ธรรมาภิบาลในโรงเรียนนิวิฐราษฎร์อุปถัมภ์ พบว่า การใช้ธรรมาภิบาลในโรงเรียนนิวิฐราษฎร์อุปถัมภ์ ด้านการตอบสนอง อยู่ในระดับมาก

1.4 การใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในสหวิทยาเขตธรรมจักร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 ด้านหลักภาวะรับผิดชอบและสามารถตรวจสอบได้ ผลการวิจัย พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษาสร้าง

ระบบในการดำเนินงานให้มีคุณภาพ สามารถตรวจสอบการดำเนินงานได้ในทุกขั้นตอน และมีความตระหนักถึงหน้าที่ของตนเองในการปฏิบัติงานเพื่อโรงเรียน และสังคม ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ คำแพง พรหมพุทธา ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 พบว่า การนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 ตามความเห็นของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ด้านหลักความรับผิดชอบ อยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ฌรรัฐวรรต กำหวัเรื้อ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารจัดการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 1 พบว่า การบริหารจัดการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 1 ด้านหลักความรับผิดชอบ อยู่ในระดับมาก

1.5 การใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในสหวิทยาเขตธรรมจักร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 ด้านหลักความเปิดเผยและโปร่งใส พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ส่งเสริมการเผยแพร่ข้อมูลในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ของโรงเรียนให้สาธารณชนทราบอย่างสม่ำเสมอ และสร้างการรับรู้ที่ตรงกันในการดำเนินงานเพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของโครงการ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของพระสกล ฐานธมโม (อินทร์คล้าย) ได้ศึกษาเรื่องการบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดนครสวรรค์ พบว่าการบริหารสถานศึกษา ด้านหลักความโปร่งใส อยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของ นันทิชา ปูเวสา ได้ศึกษาเรื่อง การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารโรงเรียนศูนย์เครือข่ายพัฒนาคุณภาพ การบริหารการศึกษาหนองกรุงศรี 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ด้านหลักความโปร่งใส อยู่ในระดับมาก

1.6 การใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในสหวิทยาเขตธรรมจักร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 ด้านหลักนิติธรรม ผลการวิจัย พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษาได้นำกฎระเบียบ ข้อบังคับ ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษามาใช้ในการบริหารสถานศึกษา มีการบริหารงานที่เป็นธรรม ส่งเสริมให้ครู และบุคลากรได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และบริหารกิจกรรมต่างๆ ของสถานศึกษา สร้างความตระหนัก และความเข้าใจให้บุคลากรทุกคนปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วลัยพรรณ จิตต์วิญญูณ ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล ของผู้บริหาร



สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 พบว่า สภาพการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 หลักนิติธรรม อยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของ กนกพร จินมหันต์ ได้ศึกษาเรื่องแนวทางการบริหารงานโดยใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 42 พบว่า สภาพการบริหารงานโดยใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 42 ด้านหลักนิติธรรม อยู่ในระดับมาก

1.7 การใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในสหวิทยาเขตธรรมจักร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 ด้านหลักความเสมอภาค ผลการวิจัย พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาระบบการให้บริการให้มีความเท่าเทียม สร้างความรู้ ความเข้าใจในด้านการดำเนินงานกับครู และบุคลากรให้สามารถดำเนินการจัดการศึกษาได้อย่างเท่าเทียม และมีการติดตามผลการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วิภาส ทองสุทธิ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 31 กรณีศึกษาโรงเรียนภูวิทยา จังหวัดนครราชสีมา พบว่า การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารโรงเรียน ด้านหลักความเสมอภาค อยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของ สาคร มหะหงษ์ ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 พบว่า สภาพการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่นเขต 4 ด้านความเสมอภาค อยู่ในระดับมาก

1.8 การใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในสหวิทยาเขตธรรมจักร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 ด้านหลักการมีส่วนร่วมและการมุ่งเน้นฉันทามติ ผลการวิจัย พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมช่องทางในการรับฟังความคิดเห็นและการรับรู้ของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย ให้สามารถร่วมแสดงทัศนะเสนอแนะแนวทางการแก้ไขปัญหาได้ และสร้างการมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ ดำเนินงาน และตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน มีการกำหนดข้อตกลงร่วมกันระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ เปรมมิกา อ่อนธานี ได้ศึกษาเรื่อง แนวทางการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุทัยธานี เขต 2 พบว่า การบริหารตามหลักธรรมาภิบาล ด้านการมีส่วนร่วม อยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของ รุ่งทิภา กมล ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาเครือข่ายที่ 8 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ประณตศึกษาศรีสะเกษ เขต 2 พบว่า การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านหลักการมีส่วนร่วม อยู่ในระดับมาก

1.9 การใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในสภวิทยาเขตธรรมจักร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 ด้านหลักการกระจายอำนาจ ผลการวิจัย พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษามีการแบ่งโครงสร้างการบริหารงาน และกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบหรือขอบข่ายของแต่ละภาระงานอย่างชัดเจน มีการมอบอำนาจ หน้าที่ความรับผิดชอบให้กับบุคลากรตามความรู้ความสามารถ และความถนัดของแต่ละบุคคล เพื่อให้ ผู้ที่ได้รับมอบหมายปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพ และให้คำแนะนำในการดำเนินงานต่างๆ ด้วยความเต็มใจ มีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี และส่งเสริมกิจกรรมต่างๆ ระหว่างสถานศึกษาและ หน่วยงานอื่น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วิไลรัตน์ ฝ่ายดี ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการบริหารงานตามหลัก ธรรมาภิบาลของผู้บริหารโรงเรียนขนาดกลางในอำเภอตาพระยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 พบว่า การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล ด้านหลักการกระจาย อำนาจ อยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปาลิตา ณะกุลภาคิน ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การ บริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3 ตามการรับรู้ของครูผู้สอน พบว่า การรับรู้ของครูผู้สอนต่อการบริหารงาน ตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3 หลักการกระจายอำนาจ อยู่ในระดับมาก

1.10 การใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในสภวิทยาเขตธรรมจักร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 ด้านหลักคุณธรรมและจริยธรรม ผลการวิจัย พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษามีจิตสำนึก ความรับผิดชอบใน การบริหารงาน มีการดำเนินงานอย่างมีศีลธรรม ปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพ และมาตรฐาน จริยธรรม ทำให้บุคลากรทุกคนเกิดแรงจูงใจในการทำงาน สร้างแบบอย่างและคุณค่าที่ดีในการ ปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของอภิรักษ์ ลิ้มกุล ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การใช้หลักธรรมาภิบาล ในโรงเรียนวังเหนือวิทยา พบว่า การใช้หลักธรรมาภิบาลในโรงเรียนวังเหนือวิทยา ด้านหลักคุณธรรม อยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของ พงษ์กฤษณ์ นามปพนอังกูร ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง รูปแบบ การบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสุพรรณบุรี พบว่า สภาพการปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา หลักคุณธรรมอยู่ในระดับมาก

2. แนวทางการพัฒนาการใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในสหวิทยาเขตธรรมจักร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 พบว่า

1) การใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในสหวิทยาเขตธรรมจักร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 หลักประสิทธิภาพ ประเด็นที่มีค่ามัชฌิมเลขคณิตน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารลดขั้นตอนการทำงานที่ไม่มีความจำเป็น มีแนวทางการพัฒนา ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการวางแผนก่อนการดำเนินงาน มีการพัฒนาเทคนิคและวิธีการดำเนินงานให้มีความสะดวกและรวดเร็ว ตัดขั้นตอนการดำเนินงานที่ไม่จำเป็น โดยการนิเทศและตรวจสอบในทุกขั้นตอนว่ามีส่วนใดที่ทำให้การดำเนินงานล่าช้า และร่วมกันแก้ไขปรับปรุงวิธีการทำงานให้ดีขึ้น เมื่อดำเนินงานเสร็จสิ้นแล้วผู้บริหารและครูควรร่วมกันพิจารณาโครงการต่างๆ ที่ได้ดำเนินการว่ามีประโยชน์และคุ้มค่าต่อการดำเนินการหรือไม่ และนำข้อสรุปมาพัฒนาในการจัดทำโครงการใหม่ต่อไป ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ฉัตรมงคล สูงเนิน ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง แนวทางการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดนครสวรรค์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 42 พบว่า ผู้บริหารควรกำหนดขั้นตอนการทำงานและกระจายอำนาจให้ชัดเจน จัดหาบุคลากรเพิ่มเพื่อช่วยลดภาระของครู ผู้บริหารควรมีการนิเทศ ตรวจสอบ ระบบการทำงานอยู่เสมอพร้อมทั้งตรวจสอบปัญหาและหาทางแก้ไขปัญหาต่าง ๆ

2) การใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในสหวิทยาเขตธรรมจักร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 หลักประสิทธิผล ประเด็นที่มีค่ามัชฌิมเลขคณิตน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารดำเนินงานตอบสนองต่อความต้องการของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย มีแนวทางการพัฒนา ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการสำรวจความต้องการของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย และทำความเข้าใจถึงความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้ชัดเจน โดยมีการจัดช่องทางมารับฟังความคิดเห็นและข้อร้องเรียนต่างๆ เช่น การประชุมผู้ปกครอง การจัดประชุมชมรมศิษย์เก่า การรับความคิดเห็นทางออนไลน์ เป็นต้น เพื่อนำมากำหนดแผนกลยุทธ์ และทิศทางของการดำเนินงานให้สอดคล้องต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ควรมีการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งสำรวจความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อนำไปวิเคราะห์จัดทำแผนกลยุทธ์ใหม่และปรับปรุงกระบวนการทำงานต่อไป ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของวิไลรัตน์ ฝ่ายดี ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารโรงเรียนขนาดกลางในอำเภอตาพระยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 พบว่า ผู้บริหารควรสร้าง

ความเชื่อมั่นไว้วางใจแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ควรกำหนดนโยบายในการบริหารงานที่สอดคล้องกับความต้องการของชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

3) การใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในสหวิทยาเขตธรรมจักร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 หลักการตอบสนอง ประเด็นที่มีค่ามัธยเลขคณิตน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารตอบสนองตามความคาดหวังของประชาชนผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างทั่วถึง มีแนวทางการพัฒนา ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการจำแนกกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อหาความรู้ด้านความต้องการ ความคาดหวัง ทำให้กำหนดกลยุทธ์ในการเข้าถึงผู้รับบริการแต่ละกลุ่มได้อย่างถูกต้องเหมาะสม อีกทั้งทำให้รู้ว่าควรปรับปรุงการบริการอย่างไรเพื่อสร้างความพึงพอใจในการใช้บริการของผู้รับบริการ ควรสร้างปฏิสัมพันธ์กับประชาชนผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีการรับฟังและเรียนรู้อย่างต่อเนื่องนำไปเชื่อมโยงกับการวางแผนกลยุทธ์ รวมทั้งมีการทบทวนปรับปรุงช่องทางการรับฟังให้ทันสมัยอยู่เสมอ ควรนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาปรับใช้ให้เหมาะสม เช่น การรวบรวมข้อมูลผ่านทางเว็บไซต์ การใช้แอปพลิเคชันต่างๆ เป็นต้น เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของกัลยาณี สีสารักษ์ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 พบว่า ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องรับรู้ และเข้าใจนโยบาย ทิศทาง เป้าหมายของการดำเนินงาน ตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลอย่างเป็นระบบ มีการรายงานผลการดำเนินงาน เผยแพร่ประชาสัมพันธ์ให้ผู้ที่เกี่ยวข้องได้รับทราบ และสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้สะดวก และสอดคล้องกับงานวิจัยของนิโมตา (Nimota) ศึกษาเรื่องธรรมาภิบาลในระบบการศึกษา และการบริหารจัดการของโรงเรียนมัธยมศึกษาในรัฐควารา ประเทศไนจีเรีย พบว่า ควรมีการรับฟังเสียงของประชาชนผ่านการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม นำไปสู่การให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ

4) การใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในสหวิทยาเขตธรรมจักร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 หลักการระับผิดชอบและสามารถตรวจสอบได้ ประเด็นที่มีค่ามัธยเลขคณิตน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารจัดเตรียมระบบการแก้ไขเพื่อบรรเทาปัญหาเมื่อเกิดผลกระทบต่างๆ ต่อสถานศึกษา มีแนวทางการพัฒนา ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการวิเคราะห์ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในการดำเนินงาน แต่ละช่วงของแผนงานหรือโครงการ ประเมินโอกาสที่จะเกิดปัญหาและผลกระทบต่างๆ อีกทั้งร่วมกันวางแผนกรอบแนวทางการปฏิบัติงานในการดำเนินงาน และควบคุมความเสี่ยงต่างๆ โดยการวางแผนกลยุทธ์ ควรกำหนดมาตรการและแนวทาง

ปฏิบัติ เมื่อโรงเรียนเกิดผลกระทบในด้านต่างๆ เช่น ในช่วงสถานการณ์แพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ส่งผลให้โรงเรียนไม่สามารถจัดการเรียนการสอนได้อย่างปกติ ผู้บริหารควรหาแนวทางในการบริหารจัดการให้มีความเหมาะสมกับสถานการณ์ดังกล่าว เป็นต้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สาคกร มหาทิงค์ ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 พบว่า ผู้บริหารควรปฏิบัติงานตาม ยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ที่ชัดเจน มีกระบวนการปฏิบัติงานและระบบงานที่เป็นมาตรฐาน รวมถึง มีการติดตาม ประเมินผล และพัฒนา ปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ศุภณัฐ กุมภาวี ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาแนวทางการบริหารสถานศึกษาโดยยึดหลักธรรมาภิบาล สำหรับโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 พบว่า ผู้บริหารควรส่งเสริมให้มีการจัดทำแผนงานและมาตรการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งทั้งภายในสถานศึกษาและกับหน่วยงานชุมชน และบุคคลภายนอก

5) การใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในสหวิทยาเขตธรรมจักร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 หลักความเปิดเผยและโปร่งใส ประเด็นที่มีค่ามีฉันทิมา เลขคณิตน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารเปิดเผยให้ชุมชนทราบ และเข้าใจในระบบการบริหารงานต่างๆ ของสถานศึกษาอย่างทั่วถึง มีแนวทางการพัฒนา ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการอำนวยความสะดวกในการเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร พัฒนาระบบการเผยแพร่ให้มีประสิทธิภาพ เช่น การจัดทำเพจประชาสัมพันธ์ เว็บไซต์โรงเรียน การประชาสัมพันธ์เสียงตามสายในชุมชน การติดป้ายประชาสัมพันธ์หน้าโรงเรียน เป็นต้น ควรมีการชี้แจงรายละเอียดที่สามารถเปิดเผยได้ ให้ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียทราบถึงการดำเนินงานต่างๆ เพื่อสร้างความเข้าใจที่ตรงกัน และประสานความร่วมมือกับผู้ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของฉัตรมงคล สูงเนิน ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง แนวทางการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดนครสวรรค์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 42 พบว่า โรงเรียนควรเปิดเผยข้อมูลข่าวสารต่อสาธารณชน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้รับทราบ และให้มีส่วนร่วมในการตรวจสอบข้อมูลและการดำเนินงานของโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง และงานวิจัยของเปรมมิกา อ่อนธานี ได้ศึกษาเรื่อง แนวทางการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาอุทัยธานี เขต 2 พบว่า ผู้บริหารควรมีการวางแผน และพัฒนาการใช้สื่อและเทคโนโลยีต่างๆ ที่ทันสมัย ดำเนินการต่างๆ อย่างเปิดเผย เปิดโอกาสให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องรับรู้ และเข้าใจ

นโยบาย ทิศทาง เป้าหมายของการดำเนินงาน มีการรายงานผลการดำเนินงาน เผยแพร่เปิดเผยให้ผู้ที่เกี่ยวข้องได้รับทราบ และสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้สะดวก

6) การใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในสหวิทยาเขตธรรมจักร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 หลักนิติธรรม ประเด็นที่มีค่ามัชฌิมเลขคณิตน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพของครู และบุคลากรในสถานศึกษา มีแนวทางการพัฒนา ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมให้ครูและบุคลากรในสถานศึกษาได้พัฒนาตนเองตามความสมัครใจ เช่น การอบรมพัฒนาตนเอง การศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น เป็นต้น ควรส่งเสริมสิทธิเสรีภาพในการแสดงความคิดเห็นของครูและบุคลากร ให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และหาแนวทางการแก้ปัญหาในการดำเนินงานร่วมกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ กนกพร จินมหันต์ ได้ศึกษาเรื่องแนวทางการบริหารงานโดยใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 42 พบว่า ผู้บริหารควรให้ความสำคัญการบริหารแบบมีส่วนร่วม เปิดโอกาสเพื่อการแลกเปลี่ยน การเปิดโอกาสให้ทุกคนได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็น ย่อมส่งผลต่อเหตุและผลในการพัฒนาความคิดต่างๆ ได้สนับสนุนแนวคิดที่สามารถเป็นแบบอย่างได้ และงานวิจัยของ สุพรทิพย์ ไทรทองคำ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยะปี พบว่า ผู้บริหารต้องยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น ใจกว้าง และเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการดำเนินงานและร่วมปฏิบัติงานให้มากยิ่งขึ้น

7) การใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในสหวิทยาเขตธรรมจักร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 หลักความเสมอภาค ประเด็นที่มีค่ามัชฌิมเลขคณิตน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารให้บริการอย่างเท่าเทียมกันโดยไม่แบ่งแยกเพศ มีแนวทางการพัฒนา ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมให้ผู้รับบริการทุกคนเข้าถึงการบริการได้อย่างเท่าเทียม และไม่เลือกปฏิบัติ ควรวิเคราะห์กำหนดมาตรฐานกระบวนการทำงานขององค์กรให้มีความเสมอภาค สร้างกลไกด้านความเสมอภาคในการให้บริการ และมีการติดตามผลการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ ควรมีการจัดทำข้อมูลสารสนเทศ ของบุคลากรและผู้รับบริการ เช่น แยกเพศ เชื้อชาติ ศาสนา การศึกษา ฐานะ ความพิการ ฯลฯ เพื่อสนับสนุนด้านความเสมอภาค ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ คำแพง พรหมพุทธา ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีเหตุผลในการบริการ ปฏิบัติงานโดยยึดมั่นในความถูกต้องเป็นหลัก และไม่เลือกปฏิบัติ

8) การใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในสหวิทยาเขตธรรมจักร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 หลักการมีส่วนร่วมและการมุ่งเน้นฉันทามติ ประเด็นที่มีความซับซ้อนและสำคัญที่สุด คือ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ร่วมคิดวิเคราะห์ และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจการดำเนินงานของสถานศึกษา มีแนวทางการพัฒนา ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาควรสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องในการบทบาทการมีส่วนร่วมกับผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อประสานความร่วมมือในการดำเนินงาน ผู้บริหารสถานศึกษาควรเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาร่วมกับโรงเรียน ทั้งในขั้นตอนการศึกษาปัญหา การวางแผนดำเนินการตัดสินใจ การแก้ไขปัญหา และการประเมินร่วมกัน เพื่อขับเคลื่อนให้กิจกรรมนั้นดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพโดยยึดหลักการมีส่วนร่วม คือ หลักร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมตรวจสอบ ร่วมรับผิดชอบ ซึ่งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถมีบทบาทได้ทั้งทางตรง คือ ร่วมเป็นคณะกรรมการในกิจกรรมต่างๆ และทางอ้อม คือ ร่วมวางแผนการดำเนินงาน กำหนดนโยบาย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ พงศ์ศิริ พวงศรีเคน ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาแนวทางการบริหารสถานศึกษาโดยยึดหลักธรรมาภิบาลสำหรับโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33 พบว่า ผู้บริหารควรมีการร่วมกันวางแผนการบริหารงานการศึกษาระหว่างสถานศึกษากับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และมีการกระจายอำนาจสู่บุคลากร ผู้ปฏิบัติ มีการประสานงานกับเครือข่ายการศึกษาเพื่อแสวงหาความร่วมมือความช่วยเหลือเพื่อส่งเสริม สนับสนุนงานการศึกษาของสถานศึกษา และสอดคล้องกับงานวิจัยของ อัลควอด (Al-Qaoud) ได้ศึกษาเรื่อง ความสำคัญของหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียนรัฐบาล ที่อัลมะดีนะฮ์ จากทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาหญิง ผลการศึกษาสรุปได้ว่าการบริหารจัดการในโรงเรียน ควรมีการประยุกต์ใช้หลักธรรมาภิบาลเพิ่มขึ้น และส่งเสริมให้มีการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เพื่อพัฒนาให้โรงเรียนมีประสิทธิภาพมากขึ้น

9) การใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในสหวิทยาเขตธรรมจักร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 หลักการกระจายอำนาจ ประเด็นที่มีความซับซ้อนและสำคัญที่สุด คือ ผู้บริหารมีการโอนถ่ายบทบาท และภารกิจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หรือภาคส่วนอื่นในสังคม มีแนวทางการพัฒนา ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาควรจัดโครงการ กิจกรรมต่างๆ และประสานความร่วมมือ กับหน่วยงานภายนอก ชุมชน หรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาการจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ เช่น การจัดแหล่งการเรียนรู้ในชุมชนที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน การเชิญวิทยากรภายนอกมาให้ความรู้แก่นักเรียน ร่วมเป็นคณะกรรมการในกิจกรรมต่างๆของโรงเรียน เป็นต้น ควรมีการอำนวยความสะดวกในการดำเนินโครงการหรือกิจกรรม

ต่างๆ ที่มีความเกี่ยวข้องกับหน่วยงานภายนอก ให้เป็นไปด้วยความราบรื่น และมีการประสานงานกับผู้ที่เกี่ยวข้องให้เข้าร่วมเป็นคณะทำงานได้อย่างเหมาะสม เช่น กิจกรรมการมอบทุนการศึกษาให้นักเรียน ควรประสานงานกับผู้ปกครอง ชุมชน สมาคมศิษย์เก่า กิจกรรมรณรงค์การต่อต้านยาเสพติด ควรประสานงานกับโรงพยาบาลและสถานีตำรวจในพื้นที่ โครงการอุบัติเหตุจากสภาพแวดล้อมภายนอกของสถานศึกษาควรมีการสร้างเครือข่าย และประสานงานกับสถานีตำรวจ องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในพื้นที่ของโรงเรียน เป็นต้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของวิภาส ทองสุทธิ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 31 กรณีศึกษาโรงเรียนภูวิทยา จังหวัดนครราชสีมา พบว่า ผู้บริหารควรแต่งตั้งผู้มีส่วนได้เสียจากชุมชนหรือหน่วยงานภายนอกเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนพัฒนาการศึกษา และสอดคล้องกับงานวิจัยของ อรรถพร สุนทรพงศ์ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรเปิดโอกาสให้ผู้ปกครองเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนการปฏิบัติงานของสถานศึกษา จัดให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการเรียนการสอนโดยใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่น มีการแต่งตั้งคณะทำงาน สรุปผลการประเมิน และกำหนดแนวทางการปรับปรุง พัฒนางานของสถานศึกษา ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการประเมินผลการดำเนินงานของสถานศึกษา

10) การใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในสหวิทยาเขตธรรมจักร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 หลักคุณธรรมและจริยธรรม ประเด็นที่มีค่ามัชฌิมเลขคณิตน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารมีมนุษยสัมพันธ์ดี มีความสุภาพ และมีไมตรีจิต มีแนวทางการพัฒนา ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาควรศึกษา และเข้าใจความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล ใช้เทคนิคในการบริหารให้เหมาะสม รับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน มีความเป็นกัลยาณมิตรที่ดี มีน้ำใจ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อเพื่อร่วมงาน มีการสื่อสารกันอย่างเป็นมิตร ตลอดจนนำหลักจริยธรรมมาเป็นหลักในการบริหาร เช่น สังคหวัตถุธรรม พรหมวิหารธรรม สัจจริยธรรม เป็นต้น เพื่อสร้างแรงจูงใจให้ครูและบุคลากรได้ปฏิบัติงานอย่างมีความสุข เกิดความร่วมมือในการทำงาน ส่งผลให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ธวัชชัย นิลประดับ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารในทัศนคติของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กรุงเทพมหานคร พบว่า ผู้บริหารควรบริหารงานบุคลากรด้วยความจริงใจ มีความอดทน ให้การสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรอย่างทั่วถึง



## ข้อเสนอแนะทั่วไป

การวิจัยเรื่อง การใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา ในสหวิทยาเขตธรรมจักร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังต่อไปนี้

1. จากผลการวิจัย การใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในสหวิทยาเขตธรรมจักร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 5 พบว่า หลักประสิทธิภาพ มีค่ามัชฌิมเลขคณิต น้อยที่สุด ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ความสำคัญในการออกแบบกระบวนการปฏิบัติงานโดยใช้เทคนิคและเครื่องมือในการบริหารจัดการอย่างเหมาะสม และส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรได้ดำเนินงานอย่างเป็นระบบ ลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็น เพื่อให้การปฏิบัติงานเกิดความคล่องตัว ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการกำหนดมาตรฐาน และขั้นตอนการปฏิบัติงาน ควรปรับปรุงขั้นตอนการปฏิบัติงานโดยการประเมินผลเพื่อให้ทราบถึงข้อผิดพลาด ข้อขัดข้องด้านประสิทธิภาพ และเสนอกระบวนการใหม่ๆ ในการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ควรจัดสรรทรัพยากรต่างๆ ให้เพียงพอต่อการจัดการศึกษา และวางแผนการใช้ทรัพยากรให้คุ้มค่า มีความประหยัด ไม่เกินขอบเขตที่กำหนด เพื่อให้เกิดประโยชน์ในการปฏิบัติงานอย่างสูงสุด ควรมีการอบรม สัมมนาผู้บริหารและคณะครูเกี่ยวกับขั้นตอนการปฏิบัติงานเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยความราบรื่น
2. จากผลการวิจัย การใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในสหวิทยาเขตธรรมจักร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 5 พบว่า หลักคุณธรรมและจริยธรรม ค่ามัชฌิมเลขคณิตมากที่สุด แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารให้ความสำคัญและนำหลักคุณธรรมและจริยธรรมมาใช้ในการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี ดังนั้น ผู้บริหารควรเป็นแบบอย่างให้กับครูและบุคลากร ควรส่งเสริมการจัดกิจกรรมต่างๆ ที่ปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรมให้ครู และบุคลากรในสถานศึกษาได้พัฒนาคุณธรรมจริยธรรมในการประกอบวิชาชีพ สร้างความตระหนักถึงความสำคัญในการนำคุณธรรม จริยธรรมมาใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้ครูและบุคลากร ได้นำความรู้ที่ได้รับมาปฏิบัติหน้าที่ให้เกิดประโยชน์ และเกิดประสิทธิภาพต่อตนเอง สถานศึกษา และผู้เรียนต่อไปในอนาคต

### ข้อเสนอแนะเพื่อการทำวิจัยครั้งต่อไป

ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะของการวิจัยข้างต้น จึงขอเสนอแนะเพื่อการทำวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

1. ควรมีการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 5
2. ควรมีการศึกษาผลลัพธ์ที่เกิดจากการใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 5
3. ควรมีการศึกษาการใช้หลักธรรมาภิบาลในระดับเขตพื้นที่ หรือสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอื่น



## รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

กนกพร จินมหันต์. "แนวทางการบริหารงานโดยใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 42." วารสารบัณฑิตศึกษา 10, 50 (กันยายน – ตุลาคม 2556): 87.

กระทรวงศึกษาธิการ. คู่มือการบริหารโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด, 2556.

กลุ่มยุทธศาสตร์การงบประมาณ. "ธรรมาภิบาล : การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี." วารสารการงบประมาณ 7, 19 (มกราคม – มีนาคม 2553): 58.

กัลยาณี สีลาภิรักษ์. "หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28." วารสาร มจร. พุทธปัญญาปริทรรศน์ 5, 3 (กันยายน – ธันวาคม 2563): 53.

เกษรา ชัยเหลืออยู่ไร. ธรรมาภิบาลในการทำงานด้านสวัสดิการสังคมของกรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ. เข้าถึงเมื่อเข้าถึงเมื่อ 18 ธันวาคม 2562. เข้าถึงได้จาก

[http://www.dsdw2016.dsdw.go.th/doc\\_pr/20190821164156.pdf](http://www.dsdw2016.dsdw.go.th/doc_pr/20190821164156.pdf)

คำแพง พรหมพุทธา. "การนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1." วารสาร มจร.อุบลปริทรรศน์ 2, 2 (พฤษภาคม-สิงหาคม 2560): 31-32.

จรรยาพร ธรณินนทร์. 12 ไม่ได้ดีสุดสำเร็จข้าราชการ. กรุงเทพฯ: อินสปายร์ สำนักพิมพ์ในเครืออานันท์บุ๊คส์, 2552.

จรัส สุวรรณเวลา. จุดบอดบนทางสู่ธรรมาภิบาล บทบาทของบอร์ดองค์การมหาชน. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2553.

จันทร์ศมภ์ ภูติอริยวัฒน์. "ธรรมาภิบาลในการบริหารการศึกษากับความเป็นเลิศในผลลัพธ์ด้านบุคลากร." วารสารบริหารการศึกษา มศว 14, 26 (มกราคม – มิถุนายน 2560): 107.

จารุณี คตะโคตร. "การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2." วารสารการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร 2, 8 (กรกฎาคม – กันยายน 2557): 48.

จิรศักดิ์ สุภารส. "การศึกษาการบริหารงานวิชาการตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2." วารสารวิจัยราชภัฏกรุงเก่า 4, 1 (มกราคม 2560): 49.

จุฑามาศ กุสง่า. "การบริหารตามหลักธรรมาภิบาล โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24." วิทยานิพนธ์ปริญญา ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย, 2560.

- ฉัตรมงคล สูงเนิน. "แนวทางการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดนครสวรรค์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 42." วิทยานิพนธ์ปริญญา ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์, 2561.
- ชรินทร์ มั่งคั่ง. ภาวะผู้นำคุณภาพการศึกษาสู่มาตรฐานการเรียนรู้สังคมศึกษา. เชียงใหม่: โรงพิมพ์ไดมอนด์ กราฟิก กรุ๊ป, 2559.
- ณรรฐวรรต กำหั่วเรือ. "การบริหารจัดการที่ติดตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 1." วิทยานิพนธ์ปริญญา ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์, 2557.
- ถวิลวดี บุรีกุล. หลักธรรมาภิบาลจากแนวคิดสู่การปฏิบัติในสังคมไทย. กรุงเทพฯ: สถาบันพระปกเกล้า, 2561.
- ทวีวัฒน์ อินทรประเสริฐ. "การปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 17." วิทยานิพนธ์ปริญญา ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี, 2559.
- ทัศนีย์ วิวัฒน์ขานนท์. "การบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนภัทรภูวนวิทยา." วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร 11, 1 (มกราคม – มิถุนายน 2563): 1.
- ทิวากร แก้วมณี. ธรรมาภิบาล. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์สยามปริทัศน์, 2559.
- ธงชัย คล้ายแสง. "หลักธรรมาภิบาลกับการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่." วารสารวิจัยวิชาการ 2, 2 (พฤษภาคม-สิงหาคม 2562): 187.
- ธวัชชัย นิลประดับ. "การบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารในทัศนะของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กรุงเทพมหานคร." วารสารวิจัยราชภัฏพระนคร สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ 11, 1 (มกราคม – มิถุนายน 2559): 115.
- ธีระ รุญเจริญ. การบริหารโรงเรียนยุคปฏิรูปการศึกษา. กรุงเทพฯ: บริษัท เอ็กซ์เปอร์เน็ท จำกัด, 2557.
- . ความเป็นมืออาชีพในการจัดและบริหารการศึกษายุคปฏิรูปการศึกษา. กรุงเทพฯ: สุตรไพศาล, 2553.
- นณรรฐ พิศลยบุตร. ความเหลื่อมล้ำทางการศึกษาของไทย : ข้อเสนอจากผลการสอบปีซ่า (Pisa). กรุงเทพฯ: สถาบันวิจัยแห่งประเทศไทย, 2558.
- นพดล เล็กบาง. "การใช้ธรรมาภิบาลในโรงเรียนนิวิฐราชูร์อุปถัมภ์." วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร 5, 2 (มกราคม – มิถุนายน 2558): 36-38.
- นันทิชา ปูเวสา. "การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารโรงเรียนศูนย์เครือข่ายพัฒนาคุณภาพ การบริหารการศึกษาหนองกรุงศรี 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2." วิทยานิพนธ์ปริญญา ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย, 2560.
- นิตยา จีนด้วง. "การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 3." วารสารเทคโนโลยีภาคใต้ 8, 2 (กรกฎาคม – ธันวาคม 2558): 101.

- นิยม รัชตะวัฒน์วินัย. "แนวทางการบริหารงานวิชาการตามหลักธรรมาภิบาล ในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก จังหวัด นครสวรรค์." วิทยานิพนธ์ปริญญา ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2560.
- ประสิทธิ์ชัย โสตาวิชิต. "พฤติกรรมการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยภูมิ เขต 22." วารสารการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏ สกลนคร 3, 12 (กรกฎาคม – กันยายน 2558): 189.
- ปาไลตา ธนะกุลภาคิน. "การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3 ตามการรับรู้ของครูผู้สอน." สิกขวารสารศึกษาศาสตร์ 7, 2 (กรกฎาคม – ธันวาคม 2563): 139.
- ปิยากร หวังมหาพร. "ประชารัฐจากรายการคืนความสุขให้คนในชาติคืออะไร?". วารสารการบริหารปกครอง 6, 2 (2560): 29.
- เปรมมิกา อ่อนธานี. "แนวทางการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทาง การศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุทัยธานี เขต 2." วิทยานิพนธ์ปริญญา ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์, 2559.
- พงศศิริ พวงศรีเคน. "การพัฒนาแนวทางการบริหารสถานศึกษาโดยยึดหลักธรรมาภิบาลสำหรับโรงเรียน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยภูมิ เขต 33." วารสารมหาจุฬานาครทรรศน์ 7, 7 (กรกฎาคม 2563): 246.
- พงษ์กฤษย์ นามปนองกุล. "รูปแบบการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี." วารสาร มจร. บาลีศึกษาพุทธโฆสปริทรรศน์ 7, 1 (มกราคม – เมษายน 2564): 60.
- พระสกล ฐานธมโม (อินทร์คล้าย). "การบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัด นครสวรรค์." วิทยานิพนธ์ปริญญา ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2556.
- พระสมุห์วิศักดิ์ อิทธิญาโณ. "การบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลวิถีพุทธ." วารสารครุศาสตร์ปริทรรศน์ 2, 3 (กันยายน-ธันวาคม 2558): 87.
- พิชญ ยงดี. "ธรรมาภิบาลของโรงเรียนรัตนราษฎร์บำรุง." วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร 7, 2 (มกราคม-มิถุนายน 2560): 161.
- รัชยา ภัคจิตติตต์. ธรรมาภิบาลเพื่อการบริหารภาครัฐและเอกชน. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย , 2557.
- "ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2542." ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 116, ตอนที่ 63 ง (10 สิงหาคม 2542): 26-27.
- "พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546." ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 120, ตอนที่ 100 ก (9 ตุลาคม 2546): 2.

- ราชบัณฑิตยสถาน. พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2556 กรุงเทพฯ: พัฒนาศึกษา, 2556.
- รุ่งทิภา กมล. "การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาเครือข่ายที่ 8 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 2." วารสารนวัตกรรมการศึกษาและการวิจัย 4, 3 (กันยายน – ธันวาคม 2563): 358.
- ลัดดา ผลวัฒน์. "ธรรมาภิบาลกับการบริหารมหาวิทยาลัย." วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา 8, 2 (เมษายน – กันยายน 2557): 16.
- ลัดดา ผลวัฒน์. "ธรรมาภิบาลกับการบริหารมหาวิทยาลัย." วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา 8, 2 (เมษายน – กันยายน 2557): 17.
- วลัยพรรณ จิตต์วิญญาน. "การศึกษาการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21." วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร 4, 8 (กันยายน – ธันวาคม 2555): 135.
- วิภาส ทองสุทธิ. "การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 31 กรณีศึกษาโรงเรียนภูวิทยา จังหวัดนครราชสีมา." วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยนอร์เทิร์นเทรกูล 10, 1 (มกราคม – มิถุนายน 2564): 155.
- วีไลรัตน์ ฝ่ายดี. "การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารโรงเรียนขนาดกลางในอำเภอตาพระยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2." วิทยานิพนธ์ปริญญา ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2559.
- ศุภณัฐ กุมภาวี. "การพัฒนาแนวทางการบริหารสถานศึกษาโดยยึดหลักธรรมาภิบาลสำหรับโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3." วารสารมหาจุฬานาครทรรศน์ 7, 7 (กรกฎาคม 2563): 281.
- ศูนย์ส่งเสริมจริยธรรม สำนักงาน ก.พ. โครงการสร้างต้นแบบการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยม. เข้าถึงเมื่อ 2 สิงหาคม 2563. เข้าถึงได้จาก [https://phuketdol.go.th/files/com\\_news\\_change/2017-05\\_947176e3311f7e4.pdf](https://phuketdol.go.th/files/com_news_change/2017-05_947176e3311f7e4.pdf)
- สถานวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย. การจัดทำยุทธศาสตร์การปฏิรูปการศึกษาขั้นพื้นฐานให้เกิดความรับผิดชอบ. กรุงเทพฯ: สถาบันวิจัยแห่งประเทศไทย, 2556.
- สถาบันพระปกเกล้า. คู่มืออำนาจในการเมืองการปกครอง. กรุงเทพฯ: สถาบันพระปกเกล้า, 2558.
- สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย. แนวทางการพัฒนาธรรมาภิบาลในระยะแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 พ.ศ. 2560-2564 และการขับเคลื่อนธรรมาภิบาลของประเทศไทยสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม. กรุงเทพฯ: มูลนิธิสถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย, 2559.
- สถาบันวิจัยเพื่อพัฒนาประเทศไทย. แนวทางการพัฒนาธรรมาภิบาลในระยะแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 พ.ศ. 2560-2564 และการขับเคลื่อนธรรมาภิบาลของประเทศไทยสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม. กรุงเทพฯ: มูลนิธิสถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย, 2559.
- สมคิด เลิศไพฑูรย์ และคณะ. ท้องถิ่นโปร่งใส กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2556.

สมศักดิ์ สามัคคีธรรม. ธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบทางสังคม. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์สถาบันพัฒนาบริหารศาสตร์, 2561.

สาคร มหาหิงคุ์. "การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4." วารสารวิชาการวิทยาลัยสันตพล 3, 1 (มกราคม – มิถุนายน 2560): 12.

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5. ข้อมูลสถิติการร้องเรียนร้องทุกข์ ประจำปีงบประมาณ 2561. เข้าถึงเมื่อ 19 ธันวาคม 2562. เข้าถึงได้จาก

[www.secondary5.go.th/main/sites/default/files/files\\_attach/ข้อมูลสถิติการร้องเรียนร้องทุกข์%20ปี%202561.pdf](http://www.secondary5.go.th/main/sites/default/files/files_attach/ข้อมูลสถิติการร้องเรียนร้องทุกข์%20ปี%202561.pdf)

———. ข้อมูลสถิติการร้องเรียนร้องทุกข์ ประจำปีงบประมาณ 2562. เข้าถึงเมื่อ 19 ธันวาคม 2562. เข้าถึงได้จาก <http://www.secondary5.go.th/main/?q=content/o31>

———. สารสนเทศทางการศึกษา ข้อมูล 10 มิถุนายน 2562. เข้าถึงเมื่อ 10 มกราคม 2563. เข้าถึงได้จาก

[http://www.secondary5.go.th/main/sites/default/files/files\\_attach/sar2562.pdf](http://www.secondary5.go.th/main/sites/default/files/files_attach/sar2562.pdf)

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. "การบริหารราชการแผ่นดิน ที่มีประสิทธิภาพและธรรมาภิบาล." วารสารเศรษฐกิจและสังคม 53, 3 (กรกฎาคม 2559): 49.

———. แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาฯ, 2562.

———. แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่สิบสอง พ.ศ. 2560 – 2564. เข้าถึงเมื่อ 9 พฤษภาคม 2562. เข้าถึงได้จาก [http://www.nesdb.go.th/ewt\\_dl\\_link.php?nid=6422](http://www.nesdb.go.th/ewt_dl_link.php?nid=6422)

———. สรุปสาระสำคัญแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาฯ, 2562.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.). คู่มือการจัดระดับการกำกับดูแลองค์การภาครัฐตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance Rating). กรุงเทพฯ: บริษัท พรีเมียร์ โพร จำกัด, 2552.

———. หลักธรรมาภิบาลของการบริหาร กิจการบ้านเมืองที่ดี. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์คณะรัฐมนตรีและราชกิจจานุเบกษา, 2555.

สุขุมพงษ์ ชาญนวงศ์. ธรรมาภิบาลกับพุทธศาสนา. นครปฐม: คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล, 2558.

สุทธิพร บุญส่ง. คุณธรรมจริยธรรมกับการพัฒนาคุณภาพชีวิต. กรุงเทพฯ: ทริบเพิ้ล, 2552.

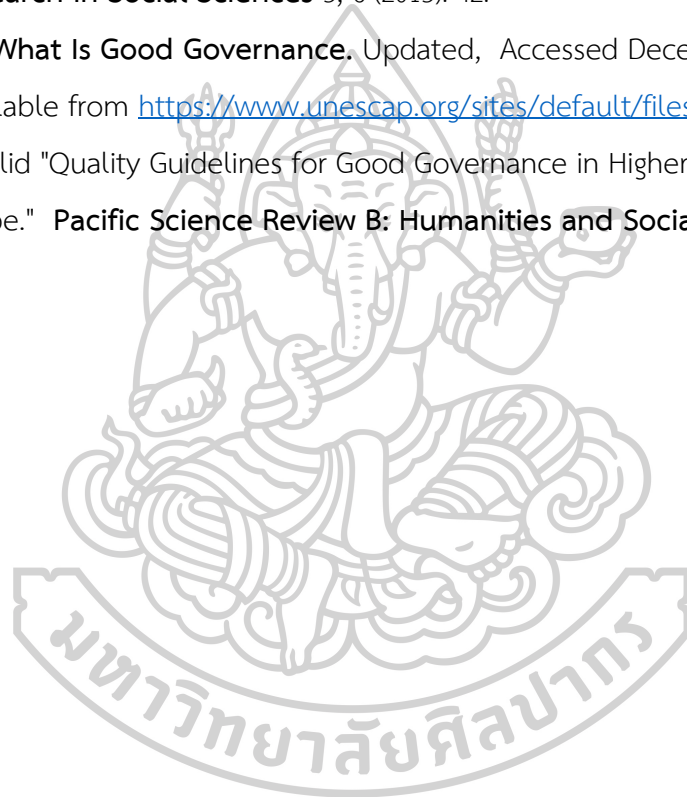
สุพรทิพย์ ไทรทองคำ. "การบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษากระบี่." วารสารนาคบุตรปริทรรศน์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช 11, 1 (มกราคม – เมษายน 2562): 91.

สุเมธ แสงนันทนวล. ภาวะผู้นำกับธรรมาภิบาลในการบริหารงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น. กรุงเทพฯ: ส.เจริญการพิมพ์, 2552.

- สุระศักดิ์ พันธะ. "ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4." วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์, 2559.
- อภิญา นนทโคตร. "การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 2." วารสารการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร 4, 16 (กรกฎาคม – กันยายน 2559): 206.
- อภิรักษ์ ลิ้มกุล. "การใช้หลักธรรมาภิบาลในโรงเรียนวังเหนือวิทยา." วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร 6, 1 (กรกฎาคม – ธันวาคม 2558): 250.
- อรรถพร สุนทรพงศ์. "การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27." วารสารบัณฑิตศึกษา 13, 63 (ตุลาคม – ธันวาคม 2559): 219.
- อัจฉราพร กริ่งไกร. "การศึกษาการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1." วารสารวิจัยและพัฒนาวิทยาลัยอาชีวศึกษา ในพระบรมราชูปถัมภ์ 10, 3 (กันยายน – ธันวาคม 2558): 160.
- ภาษาต่างประเทศ
- Al -Qa'oud, Majdulien M. "The Requirements of Good Governance at Schools of Public Education for Girls in Al Madinah Al Munawarah from the Viewpoint of Female School Principals." **Scientific Research Journal**, 4 (October 2016): 8.
- Ali, Saada Ahmed "The Role of Good Governance Practices in Enhancing Service Delivery in Public Institutions in Tanzania: The Case Study of the Tanzania Electric Supply Company Ltd.", M.B.A. dissertation, Open University of Tanzania, 2017.
- Best, John W. **Research in Education**. New Jersey: Prentice-Hall Inc., 1970.
- Cronbach, Lee J. **Essentials of Psychological Testing**. New York: Harper & Row Publisher, 1974.
- GUGA, Ayuba "Good Governance, a Key Driver to Sustainable Development in Nigeria." **International Journal of Education and Research**, 2 (January 2014): 1-8.
- Jindal, Neena "Good Governance: Need and Challenges." **International Journal of Scientific & Engineering Research**, 5 (May 2014): 113.
- Krejcie, Robert V. , and Daryle W. Morgan. "Determinining Sample Size for Research Activities." **Educational and Psychological Measurement**, 30 (1970): 607.
- Likert, Rensis. **New Patterns of Management**. New York: McGraw Hill, 1961.



- Lunenburg, Fred C., and Allan C. Ornstein. **Educational Administration; Concepts and Practices.** 6th. Belmont, CA: Wadsworth, 2012.
- Nimota, Abdullahi "Good Governance Issues in Education System and Management of Secondary Schools in Kwara State Nigeria." **eJournal of Education Policy**, (September-November 2019): 14.
- Sokim, Thlang, Xu Xiaolin, and Huang and Dong. "E- Government : Combatting Corruption and Contribute to Good Governance." **European Journal of Research in Social Sciences** 3, 6 (2015): 42.
- UNESCAP. **What Is Good Governance.** Updated, Accessed December 14, 2019.  
Available from <https://www.unescap.org/sites/default/files/good-governance.pdf>
- Zaman, Khalid "Quality Guidelines for Good Governance in Higher Education across the Globe." **Pacific Science Review B: Humanities and Social Sciences** 1, (2015): 7.







ภาคผนวก ก

หนังสือของความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบเครื่องมืองานวิจัย  
และรายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมืองานวิจัย



ที่ อว 8612.2/613

ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร  
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

31 สิงหาคม 2563

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.ทวิช แจ่มจำรัส

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบตรวจสอบความตรงของแบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นางสาวจุฑาทากาญจน์ เก่งกลกิจ รหัสนักศึกษา 61252309 นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับ อนุมัติให้ทำการค้นคว้าอิสระเรื่อง “การใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา ในสภวิทยาเขตธรรมจักร สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5” ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์ จากท่านในการตรวจสอบความตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัยที่แนบมาพร้อมหนังสือฉบับนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.มีทนา วัฒนอมศักดิ์)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทร. 09 3979 3455

### รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมืองานวิจัย

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชลธิชา หอมฟุ้ง

วุฒิการศึกษา ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต หลักสูตรและการสอน (การสอนภาษาไทย)

มหาวิทยาลัยศิลปากร

ตำแหน่ง อาจารย์ภาควิชาหลักสูตรและการสอน คณะศึกษาศาสตร์

มหาวิทยาลัยศิลปากร

2. ดร.ทวิช แจ่มจำรัส

วุฒิการศึกษา ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารศึกษา

มหาวิทยาลัยศิลปากร

ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านหมี่ จังหวัดลพบุรี

วิทยฐานะ รองผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่

การศึกษามัชฌิมศึกษา เขต 5

3. อาจารย์ ดร.ธันยนันท์ ทองบุญตา

วุฒิการศึกษา ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารศึกษา

มหาวิทยาลัยศิลปากร

ตำแหน่ง อาจารย์สาขาจิตวิทยาและการแนะแนว คณะครุศาสตร์

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี



ภาคผนวก ข

สรุปแบบตรวจความตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถามความคิดเห็น

สรุปแบบตรวจความตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถามความคิดเห็น

ตัวแปรที่ศึกษา	ข้อ	ผู้เชี่ยวชาญ (คนที่)			IOC	ความหมาย
		1	2	3		
1. หลักประสิทธิภาพ	1	1	1	1	1.00	เหมาะสม
	2	1	1	1	1.00	เหมาะสม
	3	1	1	0	0.67	เหมาะสม
	4	1	1	1	1.00	เหมาะสม
	5	1	1	1	1.00	เหมาะสม
	6	1	1	0	0.67	เหมาะสม
2. หลักประสิทธิผล	7	1	1	1	1.00	เหมาะสม
	8	1	1	1	1.00	เหมาะสม
	9	1	1	1	1.00	เหมาะสม
	10	1	1	1	1.00	เหมาะสม
	11	1	1	1	1.00	เหมาะสม
	12	1	1	1	1.00	เหมาะสม
	13	1	1	1	1.00	เหมาะสม
3. หลักการตอบสนอง	14	1	1	1	1.00	เหมาะสม
	15	1	1	1	1.00	เหมาะสม
	16	1	1	1	1.00	เหมาะสม
	17	1	1	1	1.00	เหมาะสม
	18	1	1	1	1.00	เหมาะสม
4. หลักการระับผิดชอบและสามารถตรวจสอบได้	19	1	1	1	1.00	เหมาะสม
	20	1	1	1	1.00	เหมาะสม
	21	1	1	1	1.00	เหมาะสม
	22	1	1	1	1.00	เหมาะสม
	23	1	1	1	1.00	เหมาะสม
5. หลักความเปิดเผยและโปร่งใส	24	1	1	1	1.00	เหมาะสม
	25	1	1	1	1.00	เหมาะสม
	26	1	1	1	1.00	เหมาะสม
	27	1	1	1	1.00	เหมาะสม

6. หลักนิติธรรม	28	1	1	1	1.00	เหมาะสม
	29	1	1	1	1.00	เหมาะสม
	30	1	1	1	1.00	เหมาะสม
	31	1	1	1	1.00	เหมาะสม
	32	1	1	1	1.00	เหมาะสม
7. หลักความเสมอภาค	33	1	1	1	1.00	เหมาะสม
	34	1	1	1	1.00	เหมาะสม
	35	1	1	1	1.00	เหมาะสม
	36	1	1	1	1.00	เหมาะสม
	37	1	1	1	1.00	เหมาะสม
8. หลักการมีส่วนร่วมและการ มุ่งเน้นฉันทามติ	38	1	1	1	1.00	เหมาะสม
	39	1	0	1	0.67	เหมาะสม
	40	1	1	1	1.00	เหมาะสม
	41	1	1	1	1.00	เหมาะสม
	42	1	1	1	1.00	เหมาะสม
	43	1	1	1	1.00	เหมาะสม
9. หลักการกระจายอำนาจ	44	1	1	1	1.00	เหมาะสม
	45	1	1	1	1.00	เหมาะสม
	46	1	1	1	1.00	เหมาะสม
	47	1	1	1	1.00	เหมาะสม
	48	1	1	1	1.00	เหมาะสม
10. หลักคุณธรรมและจริยธรรม	49	1	1	1	1.00	เหมาะสม
	50	1	1	1	1.00	เหมาะสม
	51	0	1	1	0.67	เหมาะสม
	52	1	1	1	1.00	เหมาะสม
	53	1	1	1	1.00	เหมาะสม
	54	1	1	1	1.00	เหมาะสม







ที่ อว 8612.2/

ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร  
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

กันยายน 2563

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทดลองเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนคุรุประชาสรรค์

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 10 ฉบับ

ด้วย นางสาวจุฑาทกานจน์ เก่งกลกิจ นักศึกษา 61252309 นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชา  
การบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้  
ทำการค้นคว้าอิสระ เรื่อง “การใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา ในสหวิทยาเขตธรรมจักร สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5” ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้  
นักศึกษาทำการทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือในหน่วยงานของท่าน เพื่อตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวิจัย  
ก่อนเก็บข้อมูลจริงต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของท่านมา  
ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.มีทนา วัฒนอมศักดิ์)  
หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
โทร. 09 3979 3455



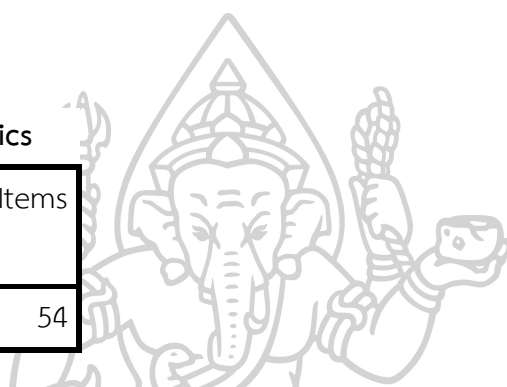
## Case Processing Summary

	N	%
Valid	30	100.0
Cases Excluded <sup>a</sup>	0	.0
Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

## Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.963	54



## Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
a1 ผู้บริหารมีนโยบายในการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด	233.13	298.051	.363	.963
a2 ผู้บริหารมีการจัดการทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อส่วนรวม	233.23	292.875	.688	.962
a3 ผู้บริหารมีการลดขั้นตอนและระยะเวลาในการปฏิบัติงาน	233.40	291.490	.561	.963

a4ผู้บริหารอำนวยความสะดวกให้การดำเนินการใช้ทรัพยากรเป็นไปด้วยความราบรื่น	233.37	290.171	.732	.962
a5ผู้บริหารมีส่วนช่วยในการลดภาระค่าใช้จ่ายของสถานศึกษา	233.27	290.340	.675	.962
a6ผู้บริหารลดขั้นตอนการทำงานที่ไม่มีความจำเป็น	233.07	290.754	.789	.962
b1ผู้บริหารมีการกำหนดวิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์	233.13	297.223	.410	.963
b2ผู้บริหารดำเนินงานตอบสนองต่อความต้องการของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย	233.17	294.489	.573	.963
b3ผู้บริหารปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ	233.13	294.878	.547	.963
b4ผู้บริหารมีการวางเป้าหมายในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน	233.17	291.178	.769	.962
b5บริหารสร้างกระบวนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ	233.13	294.464	.571	.963
b6ผู้บริหารมีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง	233.10	292.162	.704	.962
b7ผู้บริหารมีการจัดการความเสี่ยงในสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสม	233.17	295.523	.513	.963
c1ผู้บริหารให้บริการได้อย่างมีคุณภาพ	233.40	300.248	.249	.964

c2ผู้บริหารกำกับดูแลให้ งานเสร็จสิ้นภายในเวลาที่ กำหนด	233.43	294.875	.522	.963
c3ผู้บริหารสร้างความ เชื่อมั่นให้ทุกฝ่ายไว้วางใจ	233.13	292.740	.536	.963
c4ผู้บริหารตอบสนองตาม ความคาดหวังของ ประชาชนผู้รับบริการ และ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่าง ทั่วถึง	233.13	291.085	.614	.963
c5ผู้บริหารตอบสนองความ ต้องการที่มีความ หลากหลายและมีความ แตกต่างได้อย่างเหมาะสม	233.17	292.075	.570	.963
d1ผู้บริหารสามารถตอบ คำถาม และชี้แจงได้เมื่อมี ข้อสงสัย	233.20	296.028	.429	.963
d2ผู้บริหารสามารถ รายงานความก้าวหน้าผล การดำเนินงานของ สถานศึกษาได้ทุกระยะตาม กำหนด	233.13	297.913	.371	.963
d3ผู้บริหารรายงาน ผลสัมฤทธิ์ได้ตรงตาม เป้าหมายที่กำหนดไว้ต่อ สาธารณชน	233.17	292.695	.679	.962
d4ผู้บริหารสนับสนุนให้มี การตรวจสอบการทำงาน	233.03	295.275	.527	.963

d5ผู้บริหารจัดเตรียมระบบ การแก้ไขเพื่อบรรเทา ปัญหาเมื่อเกิดผลกระทบ ต่างๆ ต่อสถานศึกษา	233.40	291.283	.624	.963
e1ผู้บริหารปฏิบัติงานด้วย ความซื่อสัตย์สุจริต	233.17	291.316	.671	.962
e2ผู้บริหารเปิดเผยข้อมูล ข่าวสารที่จำเป็นอย่าง สม่ำเสมอ	233.13	294.464	.503	.963
e3ผู้บริหารวางระบบใน การเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้ สะดวก	233.17	292.420	.695	.962
e4ผู้บริหารเปิดเผยให้ ชุมชนทราบ และเข้าใจใน ระบบการบริหารงานต่างๆ ของสถานศึกษาอย่างทั่วถึง	233.13	294.671	.559	.963
f1ผู้บริหารนำหลักกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับมา ปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด	233.10	298.852	.316	.964
f2ผู้บริหารปฏิบัติงานด้วย ความเป็นธรรม	233.03	294.378	.580	.963
f3ผู้บริหารไม่เลือกปฏิบัติ เพื่อหวังผลประโยชน์ และ สิ่งตอบแทน	233.33	294.368	.450	.963
f4ผู้บริหารคำนึงถึงสิทธิ เสรีภาพของครู และ บุคลากรในสถานศึกษา	233.00	293.793	.622	.963
f5ผู้บริหารคำนึงถึงสิทธิ เสรีภาพของนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน	233.07	294.892	.546	.963

g1 ผู้บริหารให้บริการอย่าง เท่าเทียมกันโดยไม่แบ่งแยก เพศ	233.13	298.326	.347	.963
g2 ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครู นักเรียน ผู้ปกครอง และ ชุมชน เข้าถึงบริการ	233.07	299.926	.255	.964
g3 ผู้บริหารให้บริการในการ จัดการศึกษาโดยไม่ แบ่งแยกถิ่นกำเนิด เชื้อชาติ ภาษา อายุ	233.03	295.068	.539	.963
g4 ผู้บริหารให้บริการในการ จัดการศึกษาโดยไม่ แบ่งแยกความพิการ สภาพ กายหรือสุขภาพ และ สถานะของบุคคล	233.10	292.783	.668	.962
g5 ผู้บริหารสร้างความเท่า เทียมกันในการได้รับการ บริการของบุคคลที่ด้อย โอกาสทางสังคม	233.10	293.059	.652	.962
h1 ผู้บริหารรับฟังความ คิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วน เสีย	233.23	292.944	.684	.962
h2 ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ มีส่วนได้ส่วนเสีย ร่วมเสนอ ปัญหา และแนวทางที่ สำคัญในการดำเนินงาน ของสถานศึกษา	233.20	293.338	.649	.963



h3ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ร่วมคิดวิเคราะห์ และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจการดำเนินงานของสถานศึกษา	233.27	293.513	.665	.962
h4ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีส่วนร่วมตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน	233.20	300.097	.250	.964
h5ผู้บริหารแสวงหาฉันทามติ หรือข้อตกลงร่วมกันระหว่างสถานศึกษา บุคลากร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	233.17	290.351	.818	.962
h6ผู้บริหารสร้างความเข้าใจที่ดีระหว่างสถานศึกษา บุคลากร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	233.23	291.495	.677	.962
i1ผู้บริหารมอบอำนาจในการบริหารให้หัวหน้าฝ่ายต่างๆตามความรู้ความสามารถ	233.37	290.861	.535	.963
i2ผู้บริหารให้สิทธิ์ผู้รับผิดชอบตัดสินใจในการดำเนินงาน ตามหน้าที่ของตน	233.53	292.395	.498	.963
i3ผู้บริหารมีการโอนถ่ายบทบาท และภารกิจให้แก่องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น หรือภาคส่วนอื่นในสังคม	233.07	294.409	.419	.963

i4 ผู้บริหารมีการกำหนด ขอบเขตของภารกิจงาน ที่ ได้มอบอำนาจอย่างชัดเจน	233.20	298.441	.303	.964
i5 ผู้บริหารให้คำปรึกษา แนะนำ แก่ผู้รับมอบอำนาจ ได้อย่างเหมาะสม สามารถ นำไปแก้ปัญหาในการ ปฏิบัติงานให้บรรลุตาม เป้าหมาย	233.37	291.068	.684	.962
j1 ผู้บริหารมีจิตสำนึกที่ดีใน การปฏิบัติงาน	233.37	289.620	.631	.963
j2 ผู้บริหารมีความ รับผิดชอบในการ ปฏิบัติงาน	233.20	290.441	.724	.962
j3 ผู้บริหารปฏิบัติหน้าที่ อย่างมีศีลธรรม คุณธรรม	233.23	290.461	.733	.962
j4 ผู้บริหารปฏิบัติตาม มาตรฐานจริยธรรมสำหรับ ผู้บริหารสถานศึกษา	233.23	291.220	.622	.963
j5 ผู้บริหารมีมนุษยสัมพันธ์ ที่ดี มีความสุภาพ และมี ไมตรีจิต	233.50	291.845	.506	.963
j6 ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็น แบบอย่างที่ดีให้กับนักเรียน และสังคม	233.20	290.372	.827	.962



ภาคผนวก จ

หนังสือของความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ที่ อว 8606 เวทฯ / 6046



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสกลนคร  
พระราชวังสนามจันทร์  
อ.เมือง จ.นครปฐม 73000

19 ตุลาคม 2563

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน ผู้อำนวยการ โรงเรียนชัยนาทพิทยาคม

ด้วย นางสาวจุฑาทาญจน์ เก่งกลกิจ รหัสประจำตัว 61252309 นักศึกษาระดับปริญญาโทบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสกลนคร กำลังทำการค้นคว้าอิสระ เรื่อง "การใช้หลัก  
ธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา ในสหวิทยาเขตธรรมจักร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5"  
มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากท่าน หรือรองผู้อำนวยการ หรือผู้ปฏิบัติหน้าที่แทนรองผู้อำนวยการ  
และครู ในโรงเรียนของท่าน เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสกลนคร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านและโปรดแจ้งผู้ที่เกี่ยวข้อง  
ทราบ เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลให้แก่ศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

( อาจารย์ ดร. อธิกมาส มากजू )

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย  
รักษาการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย  
นครปฐม โทร.034-218790

ที่ อว 8612.2/3๐๗



ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร  
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

11 มีนาคม 2564

เรื่อง ขอสัมภาษณ์งานวิจัย

เรียน นางสาวพรประภา พัฒนพงษ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนสาครพิทยาคม

ด้วย นางสาวจุฑาทาญจน์ เก่งกลกิจ รหัสนักศึกษา 61252309 นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำการค้นคว้าอิสระเรื่อง “การใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในสภวิทยาเขตธรรมจักร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5” ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ ใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิให้นักศึกษาสัมภาษณ์เกี่ยวกับงานวิจัยดังกล่าว เพื่อนำไปประกอบการพัฒนางานวิจัยต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สงวน อินทร์รักษ์)

รองหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา  
ปฏิบัติการแทนหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
โทร. 09 3979 3455  
นักศึกษา โทร. 06 4964 9226

รายชื่อสถานศึกษาในสหวิทยาเขตธรรมจักร  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 จำนวน 6 แห่ง

1. โรงเรียนชัยนาทพิทยาคม
2. โรงเรียนวัดสิงห์
3. โรงเรียนศรีสโมสรรวิทยา
4. โรงเรียนสาครพิทยาคม
5. โรงเรียนอุลิตไพบูลย์ชนูปถัมภ์
6. โรงเรียนชยานุกิจพิทยาคม





ภาคผนวก ฉ  
แบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์



## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง การใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา ในสหวิทยาเขตธรรมจักร  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5

### คำอธิบายในการตอบแบบสอบถาม

1. ผู้ตอบแบบสอบถามฉบับนี้ ได้แก่
  - 1.1 ผู้บริหารสถานศึกษา (ผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือรองผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษา)
  - 1.2 ครู
2. แบบสอบถามฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล สำหรับการวิจัยเรื่อง “การใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา ในสหวิทยาเขตธรรมจักร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5” ข้อมูลที่ได้จากความคิดเห็นของท่านมีค่าอย่างยิ่งต่อการวิจัยนี้ ข้อมูลที่ท่านตอบถือเป็นความลับและขอรับรองว่าจะไม่มีผลกระทบต่อ การปฏิบัติงานหรือสถานศึกษาของท่านแต่ประการใด
3. แบบสอบถามฉบับนี้ ประกอบด้วย 2 ตอน ดังนี้
  - ตอนที่ 1 การสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
  - ตอนที่ 2 การสอบถามเกี่ยวกับการใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา
 ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดีในการตอบแบบสอบถามและโปรดตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อ ขอขอบพระคุณไว้ ณ โอกาสนี้

นางสาวจุฑาทาญจน์ เก่งกลีกิจ

นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

โทรศัพท์ 064-9649226



ตอนที่ 1 การสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อ	ข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม	สำหรับ ผู้วิจัย
1	เพศ  ( ) ชาย ( ) หญิง	( ) 1
2	อายุ  ( ) ไม่เกิน 30 ปี ( ) 31 – 40 ปี ( ) 41 – 50 ปี ( ) 51 ปีขึ้นไป	( ) 2
3	ระดับการศึกษาสูงสุด  ( ) ปริญญาตรี ( ) ปริญญาโท ( ) ปริญญาเอก	( ) 3
4	ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน  ( ) ผู้บริหารสถานศึกษา (ผอ./รอง ผอ./ผู้ช่วย ผอ.) ( ) ครู	( ) 4
5	ประสบการณ์ในการทำงานตำแหน่งปัจจุบัน  ( ) ไม่เกิน 10 ปี ( ) 11 – 20 ปี ( ) 21 – 30 ปี ( ) 31 ปีขึ้นไป	( ) 5

## ตอนที่ 2 การสอบถามเกี่ยวกับการใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา

**คำชี้แจง :** โปรดพิจารณาข้อความที่กำหนดให้ว่าตรงกับความคิดเห็นของท่านเกี่ยวกับ การใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา ให้ท่านเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความคิดเห็นตามความเป็นจริงที่ท่าน เห็นสมควรในทุกข้อคำถาม ซึ่งแต่ละช่องมีความหมาย ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง การใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง การใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง การใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง การใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง การใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อ	การใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
<b>หลักประสิทธิภาพ</b>							
1	ผู้บริหารมีนโยบายในการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด						( ) 6
2	ผู้บริหารมีการจัดการทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อส่วนรวม						( ) 7
3	ผู้บริหารมีการลดขั้นตอนและระยะเวลาในการปฏิบัติงาน						( ) 8
4	ผู้บริหารอำนวยความสะดวกให้การดำเนินการใช้ทรัพยากรเป็นไปด้วยความราบรื่น						( ) 9
5	ผู้บริหารมีส่วนช่วยในการลดภาระค่าใช้จ่ายของสถานศึกษา						( ) 10
6	ผู้บริหารลดขั้นตอนการทำงานที่ไม่มีคามจำเป็น						( ) 11
<b>หลักประสิทธิผล</b>							
7	ผู้บริหารมีการกำหนดวิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์						( ) 12
8	ผู้บริหารดำเนินงานตอบสนองต่อความต้องการของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย						( ) 13
9	ผู้บริหารปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร						( ) 14
10	ผู้บริหารมีการวางแผนเป้าหมายในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน						( ) 15
11	ผู้บริหารสร้างกระบวนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ						( ) 16

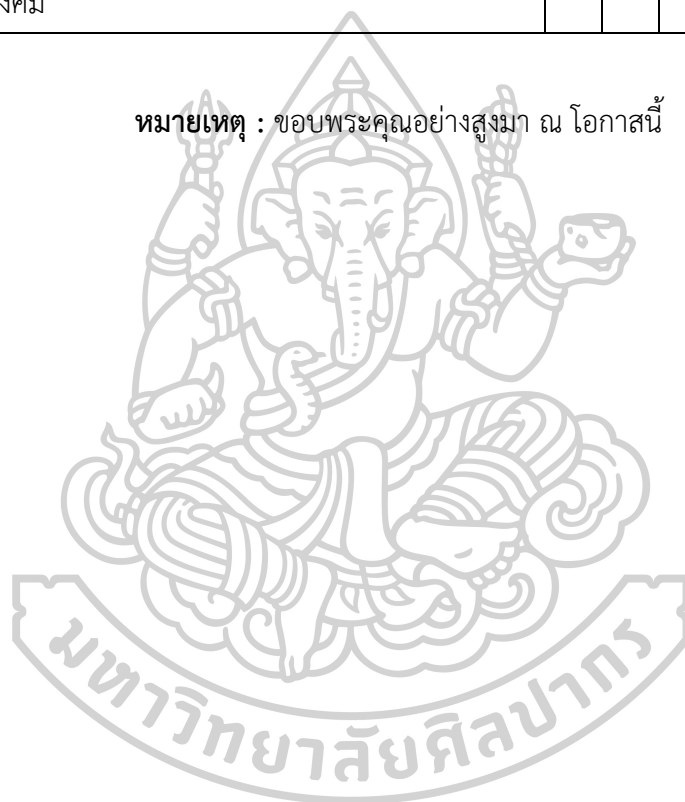
ข้อ	การใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
12	ผู้บริหารมีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง						( ) 17
13	ผู้บริหารมีการจัดการความเสี่ยงในสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสม						( ) 18
<b>หลักการตอบสนอง</b>							
14	ผู้บริหารให้บริการได้อย่างมีคุณภาพ						( ) 19
15	ผู้บริหารกำกับดูแลใ้ทำงานเสร็จสิ้นภายในเวลาที่กำหนด						( ) 20
16	ผู้บริหารสร้างความเชื่อมั่นให้ทุกฝ่ายไว้วางใจ						( ) 21
17	ผู้บริหารตอบสนองตามความคาดหวังของประชาชน ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างทั่วถึง						( ) 22
18	ผู้บริหารตอบสนองความต้องการที่มีความหลากหลาย และมีความแตกต่างได้อย่างเหมาะสม						( ) 23
<b>หลักการรับผิดชอบและสามารถตรวจสอบได้</b>							
19	ผู้บริหารสามารถตอบคำถาม และชี้แจงได้เมื่อมีข้อสงสัย						( ) 24
20	ผู้บริหารสามารถรายงานความก้าวหน้าผลการดำเนินงานของสถานศึกษาได้ทุกระยะตามกำหนด						( ) 25
21	ผู้บริหารรายงานผลสัมฤทธิ์ได้ตรงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ต่อสาธารณชน						( ) 26
22	ผู้บริหารสนับสนุนให้มีการตรวจสอบการทำงาน						( ) 27
23	ผู้บริหารจัดเตรียมระบบการแก้ไขเพื่อบรรเทาปัญหาเมื่อเกิดผลกระทบต่างๆ ต่อสถานศึกษา						( ) 28
<b>หลักความเปิดเผยและโปร่งใส</b>							
24	ผู้บริหารปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต						( ) 29
25	ผู้บริหารเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นอย่างสม่ำเสมอ						( ) 30
26	ผู้บริหารวางระบบในการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้สะดวก						( ) 31

ข้อ	การใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
27	ผู้บริหารเปิดเผยให้ชุมชนทราบ และเข้าใจในระบบการบริหารงานต่างๆของสถานศึกษาอย่างทั่วถึง						( ) 32
<b>หลักนิติธรรม</b>							
28	ผู้บริหารนำหลักกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับมาปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด						( ) 33
29	ผู้บริหารปฏิบัติงานด้วยความเป็นธรรม						( ) 34
30	ผู้บริหารไม่เลือกปฏิบัติเพื่อหวังผลประโยชน์ และสิ่งตอบแทน						( ) 35
31	ผู้บริหารคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพของครู และบุคลากรในสถานศึกษา						( ) 36
32	ผู้บริหารคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพของนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน						( ) 37
<b>หลักความเสมอภาค</b>							
33	ผู้บริหารให้บริการอย่างเท่าเทียมกันโดยไม่แบ่งแยกเพศ						( ) 38
34	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครู นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน เข้าถึงบริการ						( ) 39
35	ผู้บริหารให้บริการในการจัดการศึกษาโดยไม่แบ่งแยกถิ่นกำเนิด เชื้อชาติ ภาษา อายุ						( ) 40
36	ผู้บริหารให้บริการในการจัดการศึกษาโดยไม่แบ่งแยกความพิการ สภาพกายหรือสุขภาพ และสถานะของบุคคล						( ) 41
37	ผู้บริหารสร้างความเท่าเทียมกันในการได้รับการบริการของบุคคลที่ด้อยโอกาสทางสังคม						( ) 42
<b>หลักการมีส่วนร่วมและการมุ่งเน้นฉันทามติ</b>							
38	ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย						( ) 43

ข้อ	การใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น					สำหรับผู้ วิจัย
		5	4	3	2	1	
39	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ร่วมเสนอ ปัญหา และแนวทางที่สำคัญในการดำเนินงานของ สถานศึกษา						( ) 44
40	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ร่วมคิด วิเคราะห์ และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจการ ดำเนินงานของสถานศึกษา						( ) 45
41	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีส่วนร่วม ตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน						( ) 46
42	ผู้บริหารแสวงหาฉันทามติ หรือข้อตกลงร่วมกัน ระหว่างสถานศึกษา บุคลากร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย						( ) 47
43	ผู้บริหารสร้างความเข้าใจที่ดีระหว่างสถานศึกษา บุคลากร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย						( ) 48
<b>หลักการกระจายอำนาจ</b>							
44	ผู้บริหารมอบอำนาจในการบริหารให้หัวหน้าฝ่ายต่างๆ ตามความรู้ความสามารถ						( ) 49
45	ผู้บริหารให้สิทธิผู้รับผิดชอบตัดสินใจในการดำเนินงาน ตามหน้าที่ของตน						( ) 50
46	ผู้บริหารมีการโอนถ่ายบทบาท และภารกิจให้แก่ องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น หรือภาคส่วนอื่นในสังคม						( ) 51
47	ผู้บริหารมีการกำหนดขอบเขตของภารกิจงาน ที่ได้มอบอำนาจอย่างชัดเจน						( ) 52
48	ผู้บริหารให้คำปรึกษา แนะนำ แก่ผู้รับมอบอำนาจ ได้อย่างเหมาะสม สามารถนำไปแก้ปัญหาในการ ปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมาย						( ) 53
<b>หลักคุณธรรมและจริยธรรม</b>							
49	ผู้บริหารมีจิตสำนึกที่ดีในการปฏิบัติงาน						( ) 54
50	ผู้บริหารมีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน						( ) 55
51	ผู้บริหารปฏิบัติหน้าที่อย่างมีศีลธรรม คุณธรรม						( ) 56

ข้อ	การใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
52	ผู้บริหารปฏิบัติตามมาตรฐานจรรยาบรรณสำหรับ ผู้บริหารสถานศึกษา						( ) 57
53	ผู้บริหารมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีความสุภาพ และมีไมตรีจิต						( ) 58
54	ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับนักเรียน และสังคม						( ) 59

หมายเหตุ : ขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้





## แบบสัมภาษณ์

แนวทางการพัฒนาการใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา ในสหวิทยาเขตธรรมจักร  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5

### ตอนที่ 1: ข้อมูลทั่วไป

ผู้ให้สัมภาษณ์ ..... ผู้สัมภาษณ์ .....

ตำแหน่ง ..... สถานที่ปฏิบัติงาน .....

วันที่ให้สัมภาษณ์ ..... เวลา ..... สถานที่สัมภาษณ์ .....

### ตอนที่ 2 : ข้อคำถาม

1. การใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านหลักประสิทธิภาพ ข้อที่มีค่ามัชฌิมเลขคณิตที่น้อยที่สุด คือ ผู้บริหารลดขั้นตอนในการทำงานที่ไม่มีความจำเป็น ท่านมีข้อเสนอแนะในการพัฒนาอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

2. การใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านหลักประสิทธิผล ข้อที่มีค่ามัชฌิมเลขคณิตที่น้อยที่สุด คือ ผู้บริหารดำเนินงานตอบสนองต่อความต้องการของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย ท่านมีข้อเสนอแนะในการพัฒนาอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

3. การใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านหลักการตอบสนอง ข้อที่มีค่ามัชฌิมเลขคณิตที่น้อยที่สุด คือ ผู้บริหารตอบสนองตามความคาดหวังของประชาชนผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างทั่วถึง ท่านมีข้อเสนอแนะในการพัฒนาอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

4. การใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านหลักการรับผิดชอบและสามารถตรวจสอบได้ ข้อที่มีค่ามัชฌิมเลขคณิตที่น้อยที่สุด คือ ผู้บริหารจัดเตรียมระบบการแก้ไขเพื่อบรรเทาปัญหาเมื่อเกิดผลกระทบต่างๆ ต่อสถานศึกษา ท่านมีข้อเสนอแนะในการพัฒนาอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

5. การใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านหลักความเปิดเผยและโปร่งใส ข้อที่มีค่ามัชฌิมเลขคณิตที่น้อยที่สุด คือ ผู้บริหารเปิดเผยให้ชุมชนทราบ และเข้าใจในระบบการบริหารงานต่างๆ ของสถานศึกษาอย่างทั่วถึง ท่านมีข้อเสนอแนะในการพัฒนาอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....



6. การใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านหลักนิติธรรม ข้อที่มามีค่ามัชฌิมเลขคณิตที่น้อยที่สุด คือ ผู้บริหารคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพของนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน ท่านมีข้อเสนอแนะในการพัฒนาอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

7. การใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านหลักความเสมอภาค ข้อที่มามีค่ามัชฌิมเลขคณิตที่น้อยที่สุด คือ ผู้บริหารให้บริการอย่างเท่าเทียมกันโดยไม่แบ่งแยกเพศ ท่านมีข้อเสนอแนะในการพัฒนาอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

8. การใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านหลักการมีส่วนร่วมและการมุ่งเน้นฉันทามติ ข้อที่มามีค่ามัชฌิมเลขคณิตที่น้อยที่สุด คือ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ร่วมคิดวิเคราะห์ และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการดำเนินงานของสถานศึกษา ท่านมีข้อเสนอแนะในการพัฒนาอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

9. การใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านหลักการกระจายอำนาจ ข้อที่มีค่ามัชฌิมเลขคณิตที่น้อยที่สุด คือ ผู้บริหารมีการโอนถ่ายบทบาท และภารกิจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หรือภาคส่วนอื่นในสังคม ท่านมีข้อเสนอแนะในการพัฒนาอย่างไร

.....

.....

.....

.....

10. การใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านหลักคุณธรรมและจริยธรรม ข้อที่มีค่ามัชฌิมเลขคณิตที่น้อยที่สุด คือ ผู้บริหารมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีความสุภาพ และมีเมตตาจิต ท่านมีข้อเสนอแนะในการพัฒนาอย่างไร

.....

.....

.....

.....



ขอขอบพระคุณในความอนุเคราะห์ด้วยดีและการเสียสละเวลาอันมีค่ายิ่งเพื่อการดำเนินการวิจัยในครั้งนี้

นางสาวจุฑาทากาญจน์ เก่งกลสิกิจ  
 นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
 บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	นางสาวจุฑาทากาญจน์ เก่งกลีกิจ
วัน เดือน ปี เกิด	17 มิถุนายน 2537
สถานที่เกิด	จังหวัดชัยนาท
วุฒิการศึกษา	ระดับปริญญาตรี : การศึกษบัณฑิต (กศ.บ.) สาขาการสอนคณิตศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
ที่อยู่ปัจจุบัน	132 ม.1 ต.บางหลวง อ.สรรพยา จ.ชัยนาท 17150

