



การบริหารตามหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียนเสนา “เสนาประสิทธิ์”



โดย  
นายนำชัย ราษฎร์โชติ

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แผน ข ระดับปริญญาโทมหาบัณฑิต

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2564

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากร

การบริหารตามหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียนเสนา “เสนาประสิทธิ์”



โดย  
นายนำชัย ราตรีโชติ

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แผน ข ระดับปริญญามหาบัณฑิต

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2564

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากร

GOOD GOVERNANCE IN SENA “SENAPRASIT” SCHOOL



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



620620044 : การบริหารการศึกษา แผน ข ระดับปริญญาโท

คำสำคัญ : การบริหารตามหลักธรรมาภิบาล

นาย นำชัย ราตรีโชติ: การบริหารตามหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียนเสนา “เสนาประสิทธิ์” อาจารย์ที่ปรึกษา  
วิทยานิพนธ์หลัก : ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สายสุดา เตียเจริญ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) การบริหารตามหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียนเสนา “เสนาประสิทธิ์” 2) แนวทางการพัฒนาการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียนเสนา “เสนาประสิทธิ์” กลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย ผู้บริหาร จำนวน 4 คน และครูผู้สอน จำนวน 82 คน รวมทั้งสิ้น 86 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลตามแนวคิดของสำนักคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการและแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างเพื่อหาแนวทางในทางการพัฒนาการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ความถี่ ร้อยละ มีขมิ้มเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า

1. การบริหารตามหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียนเสนา “เสนาประสิทธิ์” ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงค่ามีขมิ้มเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ หลักประสิทธิภาพ หลักเปิดเผย/โปร่งใส หลักประสิทธิผล หลักการตอบสนอง หลักการรับผิดชอบ/สามารถตรวจสอบได้ หลักมุ่งเน้นฉันทามติ หลักความเสมอภาค หลักนิติธรรม หลักการกระจายอำนาจและหลักการมีส่วนร่วมตามลำดับ

2. แนวทางการพัฒนาการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียนเสนา “เสนาประสิทธิ์” มีแนวทาง ดังนี้ 1) สถานศึกษาควรจัดอบรมเพื่อเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจและจัดทำหลักสูตรการพัฒนาฝึกรวมครูให้มีความรู้ความสามารถ ทักษะในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและควรปรับรูปแบบการทำงานให้ทันสมัย เป็นรูปแบบออนไลน์มากยิ่งขึ้น เพื่ออำนวยความสะดวกแก่ข้อมูล การสื่อสารและการดำเนินของทางสถานศึกษา 2) สถานศึกษาควรวางกรอบภารกิจของสถานศึกษา ตลอดจนปฏิทินการปฏิบัติงานหรือกิจกรรมที่ต้องดำเนินการ เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดระยะเวลาและควบคุมให้ตรงตามที่วางแผนเอาไว้ 3) สถานศึกษาควรเปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้อง ครู กรรมการสถานศึกษา นักเรียนและชุมชนเข้าถึงข้อมูลต่าง ๆ ของสถานศึกษา มีป้ายประกาศและประชาสัมพันธ์ข่าวสารหรือกิจกรรมต่าง ๆ ของสถานศึกษาให้แก่ผู้ปกครอง ชุมชนทราบ ทำได้โดยการใช้เทคโนโลยีต่าง ๆ เพื่อให้ได้รับทราบถึงความเคลื่อนไหวตลอดจนผลการดำเนินงานอยู่เสมอ 4) สถานศึกษาควรเน้นย้ำและปลูกฝังค่านิยมตลอดจนเรื่องการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ โดยคำนึงถึงความซื่อสัตย์สุจริตและควรกำหนดกฎเกณฑ์ กติกาที่ถือเป็นข้อตกลงร่วมกันและชี้แจงแนวทางการปฏิบัติที่ถูกต้อง กำหนดคำสั่งความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นไปตามความรู้ความสามารถด้วยความเหมาะสมและเป็นไปตามระเบียบของทางราชการ 5) สถานศึกษาควรวางกรอบภารกิจ ตลอดจนปฏิทินการปฏิบัติงานหรือกิจกรรมที่ต้องดำเนินการ และควรใช้กระบวนการตัดสินใจร่วมกัน รับฟังความคิดเห็นจากบุคลากร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน

620620044 : Major (EDUCATIONAL ADMINISTRATION)

Keyword : GOOD GOVERNANCE

MR. NUMCHAI RATREECHOT : GOOD GOVERNANCE IN SENA “SENAPRASIT”  
SCHOOL THESIS ADVISOR : ASSISTANT PROFESSOR SAISUDA TIACHAROEN, Ph.D.

The purposes of this research were to study; 1) the good governance in Sena “Senaprasit” School, and 2) the guideline to develop the good governance in Sena “Senaprasit” School. The sample comprises were 4 school administrators and 82 teachers in Sena “Senaprasit” School, a total of 86 persons. The research instruments were to opinionnaire about good governance based on Office of Public Sector Development Commission concept and structured Interview for discover the guidelines to develop good governance. The statistics used for analyzing the data were frequency, percentage, arithmetic mean, standard deviation and content analysis.

The findings reveal that:

1. The good governance in Sena “Senaprasit” School was at high level in overall and in each aspect was at high level. When ranking by arithmetic mean from the highest to the lowest; there were efficiency, participation, responsiveness, accountability, equity, transparency, effectiveness, rule of law, decentralization and consensus oriented.

2. The guideline to develop the good governance in Sena “Senaprasit” School had guidelines such as: 1) the school should organize training to enhance knowledge and understanding and should make training course for teacher’s development to get knowledge, capability and information technology skill. Also, the school should adjust working up-to date form, especially online form to make it easy for data collecting, communication and process of school. 2) the school should set up mission framework and working schedule or activities as guide lined to fix time line and control them to follow the school’s working plan. 3) The school should provide opportunities for concerned parties, teachers, school committees, students and communities to be able to access school's information by showing signboard and publicizing school's news and activities to parents and the community to know. This can be done by using various technologies to keep them informed of the movements as well as the report of school's working operation. 4) The school should emphasize and instill values as well as compliance with laws, rules and regulations with fairness and justice. And the school should establish the rules considered mutual agreements, should clarify the correct way of working and should establish the order of responsibility to perform duties in according to the knowledge and ability with appropriateness and the official regulations. 5) the school should set up mission framework and working schedule or activities and use.

## กิตติกรรมประกาศ

การค้นคว้าอิสระ เรื่อง การบริหารตามหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียนเสนา “เสนาประสิทธิ์” ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี เพราะได้รับความอนุเคราะห์อย่างยิ่งจากผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สายสุดา เตียเจริญ อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ รองศาสตราจารย์ ดร.ศักดิ์พันธ์ ต้นวิมลรัตน์ ประธานกรรมการตรวจสอบการค้นคว้าอิสระและผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สำเร็จ อ่อนสัมพันธ์ ผู้ทรงคุณวุฒิ ที่ให้ความกรุณาในการแนะนำ ช่วยเหลือ ตรวจสอบแก้ไขปัญหาข้อบกพร่องต่าง ๆ จนสมบูรณ์ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้ ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ประจำภาควิชาการบริหาร การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากรทุกท่านที่ประสิทธิ์ประสาทความรู้ด้านการบริหาร การศึกษาให้เป็นอย่างดี

ขอขอบพระคุณ ดร.วรรณดี เกตแก้ว, นางชาลิณี เจริญฉาย และ นางนันทน์ภัส กิติบุญญา ที่กรุณาให้ความอนุเคราะห์ให้คำแนะนำ ตรวจสอบและแก้ไขปรับปรุงเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยให้มีความ สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณ ผอ.วิโรจน์ วุ่นแก้ว ผู้อำนวยการโรงเรียนคลองท่อมราชภัฏรังสรรค์ รองผู้อำนวยการ และคณะครูโรงเรียนคลองท่อมราชภัฏรังสรรค์ ที่ให้ความอนุเคราะห์ในการทดลอง เครื่องมือเพื่อหาความเชื่อมั่นของเครื่องมือวิจัย ส่งผลให้ผู้วิจัยสามารถนำเครื่องมือไปปรับปรุงแก้ไข ก่อนนำไปใช้ได้มีประสิทธิภาพ

ขอขอบพระคุณ ผอ.ปรีศนา สุขสุสาสน์ ผู้อำนวยการโรงเรียนเสนา “เสนาประสิทธิ์” รองผู้อำนวยการ คณะครูและคณะกรรมการสถานศึกษาโรงเรียนเสนา “เสนาประสิทธิ์” ที่ให้ความ ร่วมมือเป็นอย่างดีในการเก็บข้อมูลการวิจัย ส่งผลให้ผู้วิจัยสามารถดำเนินการวิจัยจนแล้วเสร็จได้ ด้วยดี

ขอขอบคุณเพื่อนร่วมงาน ตลอดจนเพื่อนนักศึกษาปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษา รุ่น 38 ที่ให้คำปรึกษา ให้กำลังใจและความช่วยเหลือเสมอมา ขอขอบพระคุณบิดา มารดาและกำลังใจ จากทุกคนในครอบครัวของผู้วิจัยที่ช่วยเหลือ และสนับสนุนให้วิทยานิพนธ์นี้สำเร็จได้ด้วยดี คุณความดี และคุณประโยชน์อันเกิดจากวิทยานิพนธ์เล่มนี้ ผู้วิจัยขอมอบแต่บิดา มารดา ครู อาจารย์และผู้มีพระคุณ ทุกท่านที่กรุณาให้ความรู้ อบรมสั่งสอน จนทำให้วิทยานิพนธ์เล่มนี้สำเร็จสมบูรณ์ด้วยดี

นาย นำชัย ราตรีโชติ

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฅ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	3
ปัญหาของการวิจัย.....	6
วัตถุประสงค์การวิจัย.....	7
ข้อคำถามของการวิจัย.....	8
สมมติฐานของการวิจัย.....	8
ขอบข่ายเชิงอ้างอิงของการวิจัย.....	8
ขอบเขตของการวิจัย.....	11
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	12
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	13
การบริหารตามหลักธรรมาภิบาล.....	13
ความหมายของการบริหาร.....	13
ความหมายของหลักธรรมาภิบาล.....	15
ความหมายของการบริหารจัดการที่ดี.....	18
ความเป็นมาของหลักธรรมาภิบาล.....	20
องค์ประกอบของหลักธรรมาภิบาล.....	22



ความสำคัญของหลักสูตรมาภิบาล .....	29
ข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียนเสนา “เสนาประสิทธิ์” .....	32
วิสัยทัศน์ .....	32
พันธกิจ .....	32
เป้าประสงค์ .....	32
กลยุทธ์หลักของโรงเรียน .....	33
อัตลักษณ์ .....	33
เอกลักษณ์ .....	33
ปรัชญาของโรงเรียน .....	33
ข้อมูลครูและบุคลากรทางการศึกษา .....	34
วิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	34
งานวิจัยในประเทศ .....	34
งานวิจัยต่างประเทศ .....	42
สรุป .....	45
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย .....	47
ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย .....	47
ระเบียบวิธีวิจัย .....	48
แผนแบบการวิจัย .....	48
ประชากร .....	49
กลุ่มตัวอย่างและการเลือกตัวอย่าง .....	49
ตัวแปรที่ศึกษา .....	50
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	52
การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ .....	53
การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	54

การวิเคราะห์ข้อมูล.....	54
สถิติที่ใช้ในการวิจัย .....	55
สรุป .....	56
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	57
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	57
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์การบริหารตามหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียนเสนา “เสนาประสิทธิ์” ....	59
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียนเสนา “เสนาประสิทธิ์” .....	72
บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	76
สรุปผลการวิจัย.....	76
อภิปรายผลการวิจัย.....	80
ข้อเสนอแนะ .....	89
ข้อเสนอแนะทั่วไป.....	89
ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป.....	90
รายการอ้างอิง.....	91
ภาคผนวก.....	96
ภาคผนวก ก หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย และรายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือ .....	97
ภาคผนวก ข ตารางค่าดัชนีความสอดคล้องของเครื่องมือ .....	100
ภาคผนวก ค หนังสือขอตกลงเครื่องมือ .....	108
ภาคผนวก จ หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล .....	113
ภาคผนวก ฉ แบบสอบถามเพื่อการวิจัย .....	115
ภาคผนวก ช หนังสือขอความอนุเคราะห์สัมภาษณ์เพื่อประกอบการวิจัย และรายชื่อผู้ให้ข้อมูล สัมภาษณ์.....	124
ภาคผนวก ฉ แบบสัมภาษณ์.....	127



## สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1 แสดงจำนวนบุคลากร จำแนกตามตำแหน่ง เพศ ในปีการศึกษา 2563 .....	34
ตารางที่ 2 ตารางแสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	49
ตารางที่ 3 จำนวนและร้อยละ ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม .....	58
ตารางที่ 4 คำชี้แจงลักษณะคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับของการบริหารตามหลัก ธรรมาภิบาลในโรงเรียนเสนา “เสนาประสิทธิ์” โดยภาพรวม .....	60
ตารางที่ 5 คำชี้แจงลักษณะคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับของการบริหารตามหลัก ธรรมาภิบาลในโรงเรียนเสนา “เสนาประสิทธิ์” ด้านหลักประสิทธิผล (Effectiveness).....	61
ตารางที่ 6 คำชี้แจงลักษณะคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับของการบริหารตามหลัก ธรรมาภิบาลในโรงเรียนเสนา “เสนาประสิทธิ์” ด้านหลักประสิทธิภาพ (Efficiency).....	62
ตารางที่ 7 คำชี้แจงลักษณะคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับของการบริหารตามหลัก ธรรมาภิบาลในโรงเรียนเสนา “เสนาประสิทธิ์” ด้านหลักการตอบสนอง (Responsiveness).....	64
ตารางที่ 8 คำชี้แจงลักษณะคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับของการบริหารตามหลัก ธรรมาภิบาลในโรงเรียนเสนา “เสนาประสิทธิ์” ด้านหลักการรับผิดชอบ/สามารถตรวจสอบได้ (Accountability) .....	65
ตารางที่ 9 คำชี้แจงลักษณะคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับของการบริหารตามหลัก ธรรมาภิบาลในโรงเรียนเสนา “เสนาประสิทธิ์” ด้านเปิดเผย/โปร่งใส (Transparency) .....	66
ตารางที่ 10 คำชี้แจงลักษณะคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับของการบริหารตามหลัก ธรรมาภิบาลในโรงเรียนเสนา “เสนาประสิทธิ์” ด้านหลักนิติธรรม (Rule of Law).....	67
ตารางที่ 11 คำชี้แจงลักษณะคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับของการบริหารตามหลัก ธรรมาภิบาลในโรงเรียนเสนา “เสนาประสิทธิ์” ด้านหลักความเสมอภาค (Equity).....	68
ตารางที่ 12 คำชี้แจงลักษณะคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับของการบริหารตามหลัก ธรรมาภิบาลในโรงเรียนเสนา “เสนาประสิทธิ์” ด้านหลักการมีส่วนร่วม (Participation) .....	69
ตารางที่ 13 คำชี้แจงลักษณะคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับของการบริหารตามหลัก ธรรมาภิบาลในโรงเรียนเสนา “เสนาประสิทธิ์” ด้านหลักการกระจายอำนาจ (Decentralization). 70	70

ตารางที่ 14 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับของการบริหารตามหลัก  
ธรรมาภิบาลในโรงเรียนเสนา “เสนาประสิทธิ์” ด้านหลักมุ่งเน้นฉันทามติ (Consensus Oriented)71

ตารางที่ 15 ตารางวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องแบบสอบถามเพื่อการวิจัย (Index of item  
objective congruence: IOC) เรื่อง การบริหารตามหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียนเสนา “เสนา  
ประสิทธิ์” ..... 101



## บทที่ 1

### บทนำ

ความเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกในช่วงศตวรรษที่ 21 อันเป็นผลมาจากอิทธิพลของ โลกาภิวัตน์และเทคโนโลยีสมัยใหม่ รวมถึงกระแสความเป็นประชาธิปไตยและการมีส่วนร่วมของ ประชาชน ประกอบกับปัญหาความล้มเหลวของภาครัฐและความไม่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพของ ระบบราชการ ในการดำเนินงานเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชน ทำให้เกิดกระแส แนวความคิดในการบริหารกิจการบ้านเมือง (Governance) ที่มุ่งเน้นในการปรับลดบทบาทและขนาด ของภาครัฐลงหรือการปรับเปลี่ยนรูปแบบวิธีการทำงานใหม่ เพราะการบริหารกิจการขององค์กรเป็น เครื่องมือที่ชี้ให้เห็นถึงความสำเร็จ ความล้มเหลว ความมีประสิทธิภาพหรือความไร้ประสิทธิภาพของ องค์กร<sup>1</sup> ในขณะเดียวกันการบริหารจัดการองค์กรมีความซับซ้อนมากกว่าในอดีต จึงส่งผลให้ การบริหารงานด้านต่าง ๆ จึงจำเป็นต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพทางสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปใน ขณะเดียวกันนั้นประเทศไทยก็ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคโลกาภิวัตน์ เกิดสถานะเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบเป็นวงกว้างทั้งเรื่องการเมือง สังคม และเศรษฐกิจ โดยเฉพาะเรื่องของเศรษฐกิจ ประเทศไทยต้องประสบปัญหาวิกฤติทางการเงินที่ร้ายแรงหรือที่เรียกว่า “ต้มยำกุ้ง” อันเนื่องมาจากความไม่มีธรรมาภิบาลในการบริหารและขาดวินัยทางการเงินการคลังของ รัฐบาล เพื่อพาตัวเองออกจากวิกฤติทางระบบเศรษฐกิจเป็นผลให้ประเทศต่าง ๆ จึงได้ขอ ความช่วยเหลือทางเศรษฐกิจไปยังกองทุนการเงินระหว่างประเทศ (International Monetary Fund: IMF) ซึ่งเป็นองค์กรที่ให้การสนับสนุนทางการเงินเพื่อช่วยเหลือประเทศที่ประสบปัญหาทางการเงิน แต่ในการให้ความช่วยเหลือและแก้ปัญหาทางการเงิน จะต้องพิจารณาจาก “ระดับธรรมาภิบาล” และ “ระดับความรับผิดชอบทางการเมือง” โดยประเทศที่ประสอภัยกู้เงินจะต้องปฏิบัติตามข้อตกลงและ แนวทางที่กองทุนการเงินระหว่างประเทศได้ประชุมและสรุปแผนขั้นตอนต่าง ๆ เช่น ปฏิรูปโครงสร้าง ระบบงานราชการและการบริหารประเทศให้เป็นไปตามข้อกำหนดของหลักการธรรมาภิบาล (Good Governance) เพื่อแสดงให้เห็นถึงการจัดสรรเงินกู้ว่าได้นำไปพัฒนาในด้านการบริหารจัดการและ

---

<sup>1</sup> อิงฟ้า สิงห์น้อย และรัฐชาติ ทศนัย, "นโยบายสาธารณะ: การบริหารและจัดการภาครัฐ," วารสารสันติศึกษาปริทรรศน์ มจร 6, ฉบับพิเศษ (2559), 612.

การพัฒนาประเทศอย่างคุ้มค่าและก่อให้เกิดประสิทธิภาพ ซึ่งรัฐบาลไทยได้ให้คำมั่นต่อกองทุนการเงินระหว่างประเทศว่าจะสร้างธรรมาภิบาลขึ้นในการบริหารจัดการภาครัฐในหนังสือเจตจำนงกู้เงินด้วยเช่นกัน

ด้วยเหตุนี้เมื่อถึงต้นยุคค.ศ.2000 (พ.ศ.2543) แนวคิดที่เรียกว่า ธรรมาภิบาล (Good Governance) จึงถูกเผยแพร่ต่อสาธารณชนอย่างรวดเร็ว โดยการบริหารงานภาครัฐจะต้องมีคุณลักษณะตามหลักธรรมาภิบาล จากสาเหตุดังกล่าวหากไม่ได้รับการจัดการแก้ไขและป้องกันโดยเร่งด่วนโอกาส การฟื้นตัวจากวิกฤตเศรษฐกิจของไทยอาจต้องใช้เวลาานานกว่าที่ควรจะเป็น จึงเป็นเหตุผลให้แนวคิดเกี่ยวกับธรรมาภิบาล (Good Governance) จึงได้รับการเผยแพร่แนวความคิด โดยเฉพาะองค์การภาครัฐได้ให้ความสำคัญและนำแนวคิดนี้ไปประยุกต์ใช้กับการบริหารองค์การ โดยมุ่งให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพ เกิดความเป็นอิสระในการบริหารงาน เปิดเผย โปร่งใส และเน้นการมีส่วนร่วมของภาคประชาชน เพื่อมุ่งไปสู่การเป็นองค์การสมัยใหม่ที่สามารถปฏิบัติงานตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจภาครัฐ ทำงานในเชิงรุก รวดเร็ว มีขีดความสามารถสูงและสามารถรองรับต่อโลกแห่งการเปลี่ยนแปลงได้<sup>2</sup>

ปัจจุบันสถานการณ์ต่าง ๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศเปลี่ยนแปลงไปมาก สังคมข่าวสารได้เข้ามามีอิทธิพลต่อวิถีชีวิต แนวคิด ค่านิยมต่าง ๆ ในสังคมอันช่วยให้ภาคธุรกิจเติบโต แต่ผลของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ก็ส่งผลก่อให้เกิดปัญหาและความขัดแย้งของชาติมีแนวโน้มที่จะส่งผลกระทบต่อมากยิ่งขึ้น จึงมีความจำเป็นที่ระบบการบริหารจัดการของราชการในฐานะที่เป็นกำลังหลักของประเทศชาติ จะต้องทบทวนระบบในการทำงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง การส่งเสริมระบบแนวทางของเอกภาพและการอยู่ร่วมกันอย่างสมัคปรองดองในหมู่ราชการ เพื่อให้การติดต่อสื่อสาร การสั่งการตลอดจนการร่วมมือร่วมใจกันในด้านต่าง ๆ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเน้นให้ความสำคัญกับการตอบสนองความต้องการของภาคประชาชน รวมทั้งต้องปรับค่านิยมและทัศนคติในการทำงาน โดยยึดหลักวิชาชีพของการเป็นข้าราชการที่ดีมีคุณภาพ

<sup>2</sup> ตรีเพชร จินตน์พงศ์, "เรื่องนำรัฐผู้ตรวจการแผ่นดินผู้ตรวจการแผ่นดินเพื่อธรรมาภิบาล OMBUDSMAN FOR GOOD GOVERNANCE," วารสารผู้ตรวจการแผ่นดิน 11, 2 (กรกฎาคม - ธันวาคม 2561), 169-170.

ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความวิริยะอุตสาหะ ซื่อสัตย์สุจริต อุทิศกำลังกาย กำลังความคิดอย่างจริงจังและเป็นที่พึ่งพาของประชาชนอย่างแท้จริง อันจะช่วยส่งเสริมให้ประเทศมีความสงบสุขและพัฒนาอย่างรวดเร็วต่อไป<sup>3</sup>

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

หลักธรรมาภิบาลเป็นแนวคิดสำคัญในการบริหารงานและการปกครองในปัจจุบัน อันเนื่องมาจากกระแสโลกาภิวัตน์และการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว มีส่วนกระตุ้นให้ทุกองค์การมุ่งเป้าหมายไปสู่การเป็นองค์การที่มีธรรมาภิบาล (Good Governance) เป็นแนวคิดที่ได้รับการยอมรับจากนานาประเทศว่าเป็นส่วนสำคัญของความสำเร็จในการฟื้นฟูสภาวะเศรษฐกิจของประเทศและนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน พร้อมทั้งเป็นหลักฐานสำคัญต่อการบริหารองค์การที่สังคมโลกต้องการสร้างให้เกิดขึ้นและนำหลักการเหล่านั้นมาใช้เพื่อบรรเทาผลกระทบ แก้ไขปัญหาต่าง ๆ พร้อมทั้งเป็นส่วนสำคัญต่อการทำให้สังคมเกิดความเป็นธรรม มีความโปร่งใส ได้รับการยอมรับนับถือ มีประสิทธิภาพและคุณภาพมาตรฐานที่สูงขึ้น มีความมั่นคงในทุกภาคส่วนของสังคมและอยู่ร่วมกันอย่างสงบสุข ธรรมาภิบาลจึงเป็นหลักการบริหารที่เอื้อต่อการทำงานที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ นำมาสู่ประสิทธิผล และเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีบทบาทในการติดตามตรวจสอบการดำเนินงานทางการเมืองและการบริหารงานของภาครัฐ โดยหลักการธรรมาภิบาลเริ่มเข้ามาบทบาทในช่วงที่ประเทศไทยกำลังร่างรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ.2540 ที่เน้นกระบวนการมีส่วนร่วมของภาคประชาชน ตลอดจนจรรยาบรรณวิชาชีพและเสรีภาพของประชาชน เพิ่มกลไกการตรวจสอบระบบการเมืองระบบราชการในการใช้อำนาจ มีเจตนาขจัดทุจริต ผลประโยชน์ทับซ้อนของนักการเมืองและข้าราชการ ส่งเสริมให้มีการปฏิรูประบบผู้แทนและอำนาจของนายกรัฐมนตรี<sup>4</sup>

อาจกล่าวได้ว่ารัฐธรรมนูญฉบับนี้ได้วางรากฐานของการพัฒนาตามหลักธรรมาภิบาลจึงได้มีความคิดริเริ่มเพื่อปรับปรุงแก้ไขกฎหมายและระเบียบปฏิบัติให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยนำแนวคิดและหลักการมาผนวกกับหลักการบริหารราชการแผ่นดินในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ.2540 นอกจากนี้รัฐบาลได้ออกระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ.2542 ซึ่งในรัฐบาลยุคต่อมาได้ยกระดับความสำคัญ

<sup>3</sup> ทิวากร แก้วมณี, **ธรรมาภิบาล** (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์สยามปริทัศน์ จำกัด, 2559), 10.

<sup>4</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า 23-24.



ของการบริหารจัดการที่ดี จึงได้มีการตรากฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 โดยมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อสร้างระบบการบริหารงานในด้านต่าง ๆ ให้มีประสิทธิภาพที่ดีเป็นองค์รวมทั้งในส่วนของภาครัฐและเอกชน โดยระเบียบวาระดังกล่าวได้กำหนดหลักการบริหารไว้ 6 ประการด้วยกัน ได้แก่ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักความรับผิดชอบ หลักการมีส่วนร่วม และหลักความคุ้มค่า<sup>5</sup> ซึ่งหลักดังกล่าวนี้ได้ถูกนำมาปรับใช้ในกระบวนการจัดการศึกษา คือ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 มาตรา 9 ที่กำหนดให้มีการจัดโครงสร้างในการบริหารงานโดยยึดหลักการกระจายอำนาจและหลักการมีส่วนร่วม<sup>6</sup> ซึ่งสอดคล้องกับหลักการธรรมาภิบาลที่กล่าวมา ประกอบกับในการปฏิรูปการศึกษาในช่วงปี พ.ศ.2552 - 2561 มีกรอบแนวทางในการพัฒนาคุณภาพการบริหาร อันได้แก่ 1) การกระจายอำนาจการบริหารและการศึกษาให้สถานศึกษา 2) พัฒนาระบบการบริหารตามหลักการธรรมาภิบาลให้มีความโปร่งใสเป็นธรรมและมีระบบการตรวจสอบที่มีคุณภาพ 3) พัฒนาการบริหารเพื่อเพิ่มโอกาสทางการศึกษา 4) ส่งเสริมสนับสนุนการมีส่วนร่วมของภาคประชาชน เอกชนและทุกภาคส่วน ในการจัดการศึกษา และ 5) พัฒนาระบบการบริหารจัดการทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ<sup>7</sup> ซึ่งกำหนดให้หน่วยงานราชการทุกหน่วยปฏิบัติ มีจุดประสงค์ที่สำคัญให้สถานศึกษามีอิสระมีความเข้มแข็งในการบริหาร เพื่อให้การบริหารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพเป็นเครื่องมือในการนำวิสัยทัศน์และนโยบายสู่การปฏิบัติ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเห็นความสำคัญของหลักการศึกษากำหนดไว้ว่าโรงเรียนมีลักษณะเป็นนิติบุคคลตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการ การบริหารจัดการของสถานศึกษาซึ่งมีหน้าที่ให้บริการการศึกษาแก่ประชาชนและเป็นสถานศึกษาของรัฐที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อเสริมสร้างความรู้ให้กับผู้เรียน การบริหารจัดการในโรงเรียนจึงเป็นขอบข่ายที่สำคัญที่จะช่วยให้จุดมุ่งหมายของโรงเรียนดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องและ

<sup>5</sup> สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา, พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546, **ราชกิจจานุเบกษา** เล่ม 120, ตอนที่ 100 ก (9 ตุลาคม 2546): 2.

<sup>6</sup> สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542, **ราชกิจจานุเบกษา** เล่ม 116, ตอนที่ 74 ก (19 สิงหาคม 2542): 4.

<sup>7</sup> สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, **ข้อเสนอการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ. 2552-2561)** (กรุงเทพฯ: บริษัทพริกหวาน กราฟฟิค จำกัด, 2552), 22-32.

สอดคล้องกับการปฏิรูประบบราชการและปฏิรูปการศึกษา สถานศึกษาจึงเป็นหน่วยงานทางการศึกษาที่มีหน้าที่ในการจัดการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 โดยมีเป้าหมายในการจัดการศึกษา คือ การจัดการเรียนรู้ให้แก่ผู้เรียน เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีความสมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม จริยธรรม และวัฒนธรรม ในการดำรงอยู่สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข<sup>8</sup> นอกเหนือจากการปรับตัวให้สอดคล้องกับบริบทของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติแล้ว สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจึงได้กำหนดนโยบาย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2562 เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมที่จะเข้าสู่ยุคของการเปลี่ยนแปลงการศึกษา จำนวน 5 นโยบาย ดังนี้ นโยบายที่ 1 จัดการศึกษาเพื่อความมั่นคง นโยบายที่ 2 พัฒนาคุณภาพผู้เรียน นโยบายที่ 3 พัฒนาผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา นโยบายที่ 4 สร้างโอกาสในการเข้าถึงบริการทางการศึกษาที่มีคุณภาพมีมาตรฐานและลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษาและนโยบายที่ 5 เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ<sup>9</sup>

ดังนั้นจะเห็นได้ว่าสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเห็นความสำคัญของหลักการธรรมาภิบาลจึงได้มีนโยบายเสริมสร้างการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลในหน่วยงานในทุกระดับ โดยมีวัตถุประสงค์ให้บุคลากรในส่วนต่าง ๆ เกิดความรู้ความเข้าใจและปรับปรุงการบริหารงานของหน่วยงานให้เกิดประสิทธิภาพและเกิดการเปลี่ยนแปลง จึงเป็นเหตุให้สถานศึกษาต้องมีรูปแบบการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้เพื่อเป็นหลักประกันว่าองค์กรจะไม่มีการณ์ร้ายหรือบงการบังหลวง ไม่ด้อยประสิทธิภาพและส่งเสริมให้เกิดการมีส่วนร่วมของหลายภาคส่วน เกิดการบริหารตามหลักนิติธรรม ความโปร่งใส เพื่อให้การจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างเหมาะสมมีกระบวนการตัดสินใจที่โปร่งใส มีกฎ กติกา และหลักเกณฑ์ในการบริหารงานที่ก่อให้เกิดความยุติธรรมแก่องค์กร ชุมชน และสังคมโดยรวมได้

<sup>8</sup> สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542, **ราชกิจจานุเบกษา** เล่ม 116, ตอนที่ 74 ก (19 สิงหาคม 2542): 3-8.

<sup>9</sup> สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, **นโยบายสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2562**, เข้าถึงเมื่อ 1 กันยายน 2564, เข้าถึงได้จาก <https://www.obec.go.th/wp-content/uploads/2018/10/OBECPolicy62.pdf>.

## ปัญหาของการวิจัย

การกำกับดูแลองค์การภาครัฐตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) เป็นหลักการสากลที่ได้รับการยอมรับจากสถาบันนานาชาติว่าเป็นปัจจัยสำคัญในการทำให้องค์การประสบความสำเร็จ<sup>10</sup> ซึ่งสอดคล้องกับพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 ที่มุ่งเน้นการปฏิบัติราชการที่มีเป้าหมายเพื่อให้เกิดความผาสุกและความเป็นอยู่ที่ดีของประชาชน ความสงบและความปลอดภัยของสังคมส่วนรวม ตลอดจนประโยชน์สูงสุดของประเทศ<sup>11</sup> โดยนำหลักการของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) มาประยุกต์ใช้ในการจัดการศึกษา ได้แก่ 1) หลักประสิทธิผล 2) หลักประสิทธิภาพ 3) หลักการตอบสนอง 4) หลักการรับผิดชอบ 5) หลักความโปร่งใส 6) หลักการมีส่วนร่วม 7) หลักการกระจายอำนาจ 8) หลักนิติธรรม 9) หลักความเสมอภาค และ 10) หลักมุ่งเน้นฉันทามติอันเป็นแนวทางในการพัฒนาในการบริหารจัดการศึกษาเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น<sup>12</sup>

โรงเรียนเสนา "เสนาประสิทธิ์" เป็นโรงเรียนรัฐบาลประเภทโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา มีการปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาลตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ.2542 โดยมีการนำหลักธรรมาภิบาลไปใช้ในสถานศึกษา 10 หลัก คือ หลักประสิทธิผล หลักประสิทธิภาพ หลักการตอบสนอง หลักการรับผิดชอบ หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักการกระจายอำนาจ หลักนิติธรรม หลักความเสมอภาคและหลักมุ่งเน้นฉันทามติ ซึ่งจากการนำหลักธรรมาภิบาลมาประยุกต์ใช้กับการบริหารของโรงเรียนเสนา "เสนาประสิทธิ์" พบว่ายังประสบปัญหาในการบริหารด้านต่าง ๆ เช่น ด้านการกระจายอำนาจที่โครงสร้างของโรงเรียนไม่เปิดโอกาสให้

<sup>10</sup> สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, **คู่มือการจัดระดับการกำกับดูแลองค์การภาครัฐตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance Rating)** (กรุงเทพฯ: บริษัท พรีเมียร์ โพร จำกัด, 2552), 1.

<sup>11</sup> สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา, พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546, **ราชกิจจานุเบกษา** เล่ม 120, ตอนที่ 100 ก (9 ตุลาคม 2546): 2.

<sup>12</sup> สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, **คู่มือการจัดระดับการกำกับดูแลองค์การภาครัฐตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance Rating)** (กรุงเทพฯ: บริษัท พรีเมียร์ โพร จำกัด, 2552). 8-9.

กลุ่มสาระการเรียนรู้มีอำนาจในการตัดสินใจดำเนินโครงการต่าง ๆ การใช้งบประมาณหรือกิจกรรมที่เกี่ยวข้องล้วนแล้วแต่ถูกควบคุมโดยกระบวนการบริหาร ทำให้ผลการปฏิบัติงานไม่เป็นไปอย่างที่ควรหรือด้านการมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมภายในโรงเรียนของแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่แต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้มักไม่ได้เข้าร่วมกิจกรรมของกลุ่มสาระการเรียนรู้อื่น จึงส่งผลให้การดำเนินงานไม่สอดคล้องไปในทางเดียวกัน ด้านนิติธรรมก็มักจะพบปัญหาบุคลากรของสถานศึกษาบางส่วนให้ความสำคัญในการปฏิบัติตามกฎระเบียบของทางราชการลดลง การปฏิบัติหน้าที่เวรยาม การปฏิบัติหน้าที่ในการคุมแถวและกิจกรรมอบรมนักเรียนช่วงเคารพธงชาติยังไม่เคร่งครัดในการปฏิบัติหน้าที่เท่าที่ควร<sup>13</sup> ด้านประสิทธิภาพมักพบปัญหาในการจัดการเรียนการสอนที่ยังขาดการเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญและการใช้สื่อเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดการศึกษา ทำให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งเอาไว้<sup>14</sup>

จากความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาดังกล่าว ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียนเสนา “เสนาประสิทธิ์” สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เพื่อทราบการใช้ธรรมาภิบาลในสถานศึกษาในการดำเนินงานด้านต่าง ๆ เพื่อนำผลการวิจัยที่ได้ไปใช้เป็นแนวทางการพัฒนาการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียนเสนา “เสนาประสิทธิ์” เพื่อเสริมสร้างให้เกิดระบบการบริหารที่ตื่นตัวนำไปสู่การพัฒนาสถานศึกษาอย่างยั่งยืนต่อไป

### วัตถุประสงค์การวิจัย

จากสภาพปัญหาและความสำคัญของงานวิจัยดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัยไว้ดังนี้

- 1) เพื่อทราบการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียนเสนา “เสนาประสิทธิ์”

<sup>13</sup> โรงเรียนเสนา “เสนาประสิทธิ์”, "วาระการประชุมข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา" เอกสารประกอบการประชุม ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาโรงเรียนเสนา “เสนาประสิทธิ์” ครั้งที่ 2/2563, 21 สิงหาคม 2563).

<sup>14</sup> โรงเรียนเสนา “เสนาประสิทธิ์”, รายงานประเมินตนเองของสถานศึกษาโรงเรียนเสนา “เสนาประสิทธิ์” ปีการศึกษา 2561 (พระนครศรีอยุธยา: โรงเรียนเสนา “เสนาประสิทธิ์”, 2562),34.

2) เพื่อทราบแนวทางการพัฒนาการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียนเสนา “เสนาประสิทธิ์”

### ข้อคำถามของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยได้กำหนดข้อคำถามสำหรับการวิจัยไว้ดังนี้

1. การบริหารหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียนเสนา “เสนาประสิทธิ์” อยู่ในระดับใด
2. แนวทางการพัฒนาการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียนเสนา “เสนาประสิทธิ์”

มีกี่แนวทาง

### สมมติฐานของการวิจัย

1. การบริหารหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียนเสนา “เสนาประสิทธิ์” อยู่ในระดับปานกลาง
2. แนวทางการพัฒนาการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียนเสนา “เสนาประสิทธิ์”

มีพหุแนวทาง

### ขอบข่ายเชิงอ้างอิงของการวิจัย

โรงเรียนเป็นหน่วยงานของรัฐบาลที่ทำหน้าที่ในการให้บริการทางด้านการศึกษาและจัดการศึกษาให้แก่ประชาชน จำเป็นต้องนำหลักธรรมาภิบาลมาบูรณาการด้านการบริหารจัดการ การศึกษา เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งและประสิทธิภาพให้แก่โรงเรียน ซึ่งในการจัดการศึกษา โรงเรียนสามารถนำหลักการธรรมาภิบาลมาปรับใช้เพื่อสร้างรากฐานและต่อยอดให้โรงเรียนมีประสิทธิภาพทางด้านการจัดการเรียนการสอน เพื่อเป็นการสร้างเยาวชนที่ได้รับจากการศึกษาเติบโตเป็นพลเมืองที่มีความรู้ ความสามารถ ทักษะต่าง ๆ เพื่อให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ร่วมกับสังคมได้อย่างมีความสุข ซึ่งการที่จะวางรากฐานให้เยาวชนเติบโตเป็นพลเมืองที่ดีได้นั้น จึงจำเป็นต้องอาศัยหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองมาประยุกต์ในการจัดการศึกษา

ผู้วิจัยได้นำทฤษฎีเชิงระบบ (System approach) มาเป็นแนวทางในการดำเนินงาน โดยบริบทของโรงเรียนเป็นองค์กรในระบบสังคมที่มีลักษณะเป็นระบบเปิด เนื่องจากมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม สังคม และชุมชนระบบการบริหารโรงเรียน (System of School Administration)

มีลักษณะการจัดการเชิงระบบตามแนวคิดของลูเนนเบิร์กและออร์นสไตน์ (Lunenburg and Ornstein) แสดงให้เห็นว่า ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ (Transformation Process) และผลผลิต (Output) ซึ่งมีความสัมพันธ์กับสภาวะแวดล้อม (Environment) ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งไม่ใช่องค์ประกอบทางการศึกษา แต่มีผลกระทบต่อคุณภาพของการศึกษารวมถึงข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) ที่ชี้ให้เห็นถึงควมมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงานของสถานศึกษาว่าบรรลุเป้าหมายเพียงใด<sup>15</sup>

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียนเสนา “เสนา ประสิทธิ์” ซึ่งมีผู้ให้หลักการไว้หลายท่าน ได้แก่ ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ.2542 กล่าวถึงการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล มี 6 ประการ คือ 1) หลักนิติธรรม 2) หลักคุณธรรม 3) หลักความโปร่งใส 4) หลักความมีส่วนร่วม 5) หลักความรับผิดชอบ และ 6) หลักความคุ้มค่า<sup>16</sup> สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) กล่าวถึงการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล มีลักษณะที่สำคัญ 10 ประการ คือ 1) หลักประสิทธิผล 2) หลักประสิทธิภาพ 3) หลักการตอบสนอง 4) หลักการรับผิดชอบ 5) หลักความโปร่งใส 6) หลักการมีส่วนร่วม 7) หลักการกระจายอำนาจ 8) หลักนิติธรรม 9) หลักความเสมอภาค และ 10) หลักมุ่งเน้นฉันทามติ<sup>17</sup> และสถาบันพระปกเกล้า กล่าวถึงการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล มี 6 ประการ คือ 1) หลักนิติธรรม 2) หลักคุณธรรม 3) หลักความโปร่งใส 4) หลักการมีส่วนร่วม 5) หลักสำนึกรับผิดชอบ และ 6) หลักความคุ้มค่า<sup>18</sup>

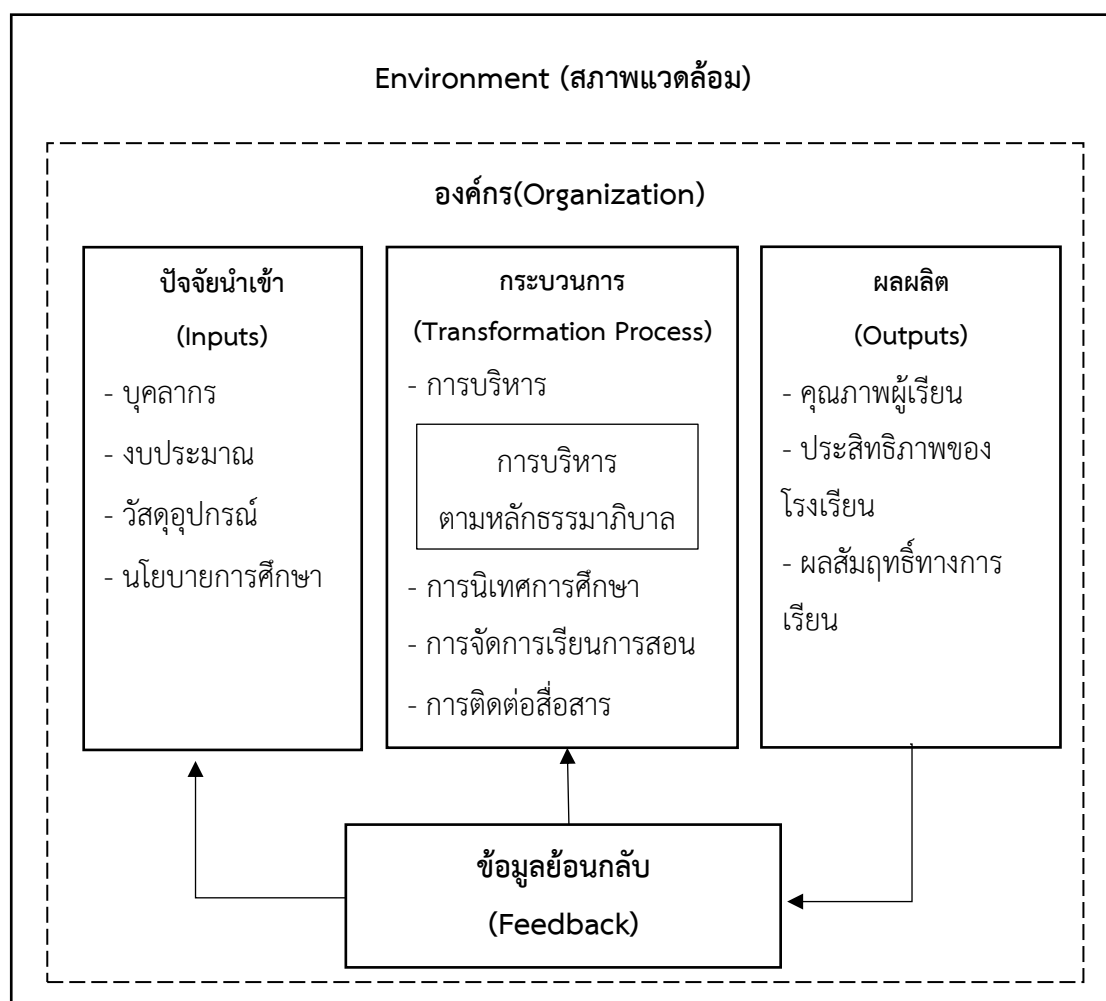
<sup>15</sup> Fred C. Lunenburg and Allan C. Ornstein, **Educational Administration: Concepts and Practices**, 6 ed. (CA: Wadsworth Cengage Learning, 2012), 20-22.

<sup>16</sup> สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา, พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546, **ราชกิจจานุเบกษา** เล่ม 120, ตอนที่ 100 ก (9 ตุลาคม 2546): 2.

<sup>17</sup> สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, **คู่มือการจัดระดับการกำกับดูแลองค์การภาครัฐตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance Rating)** (กรุงเทพฯ: บริษัท พรีเมียร์ โพร จำกัด, 2552). 8-9.

<sup>18</sup> สถาบันพระปกเกล้า, **วัดระดับการบริหารจัดการที่ดี**, พิมพ์ครั้งที่ 3 (นนทบุรี: พิมพ์ดี, 2550), 17-153.

จากแนวคิดที่กล่าวมาแล้ว ผู้วิจัยจึงนำเสนอการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลตามแนวทางของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) มาเป็นขอบข่ายเชิงอ้างอิงของการวิจัย ดังแผนภูมิที่ 1



แผนภูมิที่ 1 ขอบข่ายเชิงอ้างอิงของการวิจัย

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

: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, **คู่มือการจัดระดับการกำกับดูแลองค์กร ภาครัฐตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance Rating)** (กรุงเทพฯ: บริษัท พรีเมียร์ โพร จำกัด, 2552). 8-9.

### ขอบเขตของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำหลักธรรมาภิบาลของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ซึ่งได้กำหนดให้หน่วยงานภาครัฐนำมาใช้ มากำหนดขอบเขตของการวิจัย ประกอบด้วย 1) หลักประสิทธิผล 2) หลักประสิทธิภาพ 3) หลักการตอบสนอง 4) หลักการรับผิดชอบต่อผู้รับบริการ 5) หลักความโปร่งใส 6) หลักการมีส่วนร่วม 7) หลักการกระจายอำนาจ 8) หลักนิติธรรม 9) หลักความเสมอภาค และ 10) หลักมุ่งเน้นฉันทามติ

หลักธรรมาภิบาล
1) หลักประสิทธิผล (Effectiveness)
2) หลักประสิทธิภาพ (Efficiency)
3) หลักการตอบสนอง (Responsiveness)
4) หลักการรับผิดชอบต่อผู้รับบริการ (Accountability)
5) หลักความโปร่งใส (Transparency)
6) หลักการมีส่วนร่วม (Participation)
7) หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization)
8) หลักนิติธรรม (Rule of Law)
9) หลักความเสมอภาค (Equity)
10) หลักมุ่งเน้นฉันทามติ (Consensus Oriented)

### แผนภูมิที่ 2 ขอบเขตของการวิจัย

ที่มา : สำนักคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, คู่มือการจัดระดับการกำกับดูแลองค์การภาครัฐตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance Rating) (กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ 2552). 8-9.



## นิยามศัพท์เฉพาะ

เพื่อให้เข้าใจความหมายเฉพาะของคำที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ให้ตรงกันจึงได้นิยามความหมายของคำต่าง ๆ ไว้ดังนี้

**การบริหารตามหลักธรรมาภิบาล** หมายถึง การดำเนินงานตามระเบียบข้อบังคับหรือกลไกที่ใช้ศีลธรรมจริยธรรมมาใช้ในการบริหารจัดการทรัพยากรและสังคมของทั้งภาครัฐและภาคเอกชน เพื่อก่อให้เกิดการจัดการที่มีประสิทธิภาพ ตั้งมั่นอยู่บนหลักการบริหารงานที่เที่ยงธรรม สุจริต โปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้ เพื่อขับเคลื่อนนโยบายในการบริหารงานให้บังเกิดผลเป็นรูปธรรม เพื่อประโยชน์สุขของประชาชน ประกอบด้วย 1) หลักประสิทธิผล 2) หลักประสิทธิภาพ 3) หลักการตอบสนอง 4) หลักการรับผิดชอบต่อ 5) หลักความโปร่งใส 6) หลักการมีส่วนร่วม 7) หลักการกระจายอำนาจ 8) หลักนิติธรรม 9) หลักความเสมอภาค และ 10) หลักมุ่งเน้นฉันทามติ

**โรงเรียนเสนา "เสนาประสิทธิ์"** หมายถึง สถานศึกษาที่เปิดทำการเรียนการสอนระดับชั้นมัธยมศึกษาต้นและชั้นมัธยมศึกษาต้นปลาย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ ตั้งอยู่บริเวณตำบลเสนา อำเภอเสนา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา



## บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับหลักธรรมาภิบาลในการบริหารโรงเรียน โดยผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียนเสนา “เสนาประสิทธิ์” และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้เป็นแนวทางในการวิจัย ดังนี้

### การบริหารตามหลักธรรมาภิบาล

#### ความหมายของการบริหาร

การบริหารและการจัดการเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ เนื่องจากการบริหารจัดการเป็นความรู้ที่สามารถถ่ายทอด มีหลักเกณฑ์และทฤษฎีที่เกิดจากการค้นคว้ามากันอย่างต่อเนื่อง เป็นที่ยอมรับกันทั่วไปว่าการจัดการเป็นศาสตร์แขนงหนึ่ง การบริหารในทางปฏิบัติขึ้นอยู่กับความสามารถ ประสบการณ์และทักษะของผู้บริหารแต่ละคนที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายซึ่งเป็นลักษณะผนวกความเป็นศิลป์ อันหมายถึง การประยุกต์เอาความรู้ หลักการ และทฤษฎีไปสู่การปฏิบัติให้เหมาะสมกับสถานการณ์และสิ่งแวดล้อม เพราะการจัดการในองค์กรแต่ละองค์กรมีปัจจัยที่แตกต่างกัน ดังนั้นการบริหารจึงเป็นกระบวนการที่มีความสลับซับซ้อน จึงจำเป็นต้องได้รับความช่วยเหลือจากบุคคลหลายฝ่าย เพื่อให้การดำเนินบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล<sup>19</sup> ดังนั้นทฤษฎีการหลายท่านได้เสนอนิยามความหมายของการบริหารไว้ดังนี้

---

<sup>19</sup> ปริญญาภรณ์ ตั้งคุณานันต์, การบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาเพื่อการยั่งยืน (กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัด มิน เซอร์วิส ซัพพลาย, 2562), 53-54.

สุรพันธ์ ฉันทแดนสุวรรณ กล่าวว่าการบริหาร หมายถึง การบริหารที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการในระดับนโยบายและแผนงาน ซึ่งส่วนใหญ่มักใช้กับการบริหารในภาครัฐหรือองค์กรขนาดใหญ่<sup>20</sup>

วรารัตน์ เขียวโพรี ได้ให้คำนิยามของการบริหาร หมายถึง กิจกรรมในการบริหารทรัพยากรและกิจการงานอื่น ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้นั่นเอง<sup>21</sup>

วิเชียร วิทย์อุดม อธิบายว่าการบริหาร คือ การดำเนินการในกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์การอันเป็นเรื่องของกลุ่มบุคคลที่ร่วมใจดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่องค์การได้ตั้งเป้าหมายไว้<sup>22</sup>

ติน ปรัชญาพฤทธ์ ได้ให้ความหมายของการบริหารว่า เป็นกระบวนการนำเอาการตัดสินใจและนโยบายไปปฏิบัติ ส่วนการบริหารรัฐกิจ หมายถึง การเอานโยบาย สาธารณะไปปฏิบัติ<sup>23</sup>

อนิวัช แก้วจางงศ์ นิยามว่าการบริหาร คือการทำงานที่ชี้้นำการกำหนดทิศทางกำหนดนโยบายและการตัดสินใจในการดำเนินกิจกรรมทุกกิจกรรมขององค์การ<sup>24</sup>

วิโรจน์ สารรัตนะ กล่าวว่าการบริหาร หมายถึง กระบวนการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ โดยอาศัยหน้าที่ในการบริหาร ได้แก่ การวางแผน (Planning) การจัดองค์กร (Organizing) การชี้นำ (Leading) และการควบคุมองค์กร (Controlling)<sup>25</sup>

<sup>20</sup> สุรพันธ์ ฉันทแดนสุวรรณ, **องค์การและการจัดการ**, พิมพ์ครั้งที่ 1 (กรุงเทพฯ: บริษัท จุดทอง จำกัด, 2550), 11.

<sup>21</sup> วรารัตน์ เขียวโพรี, **องค์การและการจัดการ**, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัด ธารณาการพิมพ์, 2550), 6.

<sup>22</sup> วิเชียร วิทย์อุดม, **องค์การและการจัดการ**, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ: บริษัท ธารณาการพิมพ์ จำกัด, 2551), 10.

<sup>23</sup> ติน ปรัชญาพฤทธ์, **การบริหารการพัฒนา** (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2551), 8.

<sup>24</sup> อนิวัช แก้วจางงศ์, **หลักการจัดการ**, พิมพ์ครั้งที่ 3 (สงขลา: สงขลา: ศูนย์หนังสือมหาวิทยาลัยทักษิณ, 2554), 12.

<sup>25</sup> วิโรจน์ สารรัตนะ, **แนวคิด ทฤษฎี และประเด็นเพื่อการบริหารทางการศึกษา**, พิมพ์ครั้งที่ 8 (กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ์, 2555), 15.

ศิริ ถีอาสนา ได้ให้ความหมายของการบริหารว่า เป็นกิจกรรมของกลุ่ม ตั้งแต่สองคนขึ้นไป ร่วมมือกันจัดการทรัพยากรที่เหมาะสมเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน ใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ จัดการกระบวนการบริหารหรือหน้าที่การบริหาร ประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การจัดคณะทำงาน (Staffing) การอำนวยการ (Directing) การประสานงาน (Coordinating) การรายงาน (Reporting) และการงบประมาณ (Budgeting)<sup>26</sup>

จากความหมายและนิยามที่นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวเอาไว้สามารถสรุปได้ว่าการบริหาร หมายถึง กระบวนการที่เกิดการประสานงานของทุกฝ่ายที่ผู้บริหารต้องใช้ศาสตร์และศิลป์ ในการชักจูงให้คนในองค์กรเข้ามาช่วยแก้ไขปัญหาหรือดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ เกิดความร่วมมือ ร่วมใจในการทำงานเพื่อให้ได้รับผลสำเร็จตามจุดหมายที่ตั้งเอาไว้

#### ความหมายของหลักธรรมาภิบาล

นักวิชาการและองค์กรต่าง ๆ ได้ให้ความหมายของคำว่าธรรมาภิบาลไว้อย่างหลากหลายซึ่งในความหมายในภาษาไทยได้ให้คำนิยามคำว่าธรรมาภิบาลอย่างแตกต่างกัน เช่น การปกครองที่ดี การจัดการปกครอง การบริหารจัดการที่ดี และธรรมาภิบาล ซึ่งผู้วิจัยจึงได้ใช้คำว่าธรรมาภิบาลและขอเสนอความหมายไว้ดังนี้

องค์การสหประชาชาติ (United Nations) ได้ให้คำนิยามของ Good Governance ว่าเป็นระดับที่บ่งชี้ถึงความโปร่งใสของสถาบันทางการเมือง และกระบวนการ ตลอดจนกลไกต่าง ๆ ในประเทศ เช่น การเลือกตั้ง กระบวนการยุติธรรม โดยจะต้องปลอดจากการทุจริตคดโกงต้องมีการรับผิดชอบต่อประชาชน ซึ่งประเทศที่มีมาตรฐานการบริหารจัดการที่ดีจะเป็นประเทศที่น่าเชื่อถือในโลก<sup>27</sup>

<sup>26</sup> ศิริ ถีอาสนา, **เทคนิคการจัดการคุณภาพแนวใหม่ : แนวคิด หลักการสู่การบริหารจัดการคุณภาพการศึกษา = Benchmarking, balanced scorecard and learn six sigma**, พิมพ์ครั้งที่ 2 (มหาสารคาม: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม, 2557), 9.

<sup>27</sup> UNESCAP, **What is good governance ?**, เข้าถึงเมื่อ April 1, 2021, เข้าถึงได้จาก <http://www.unescap.org/resources/what-good-governance>

ธนาคารโลก (World Bank) ได้ให้คำนิยามของ Good Governance ว่า เป็นการจัดทำนโยบายที่เปิดเผย ระบบราชการที่เต็มไปด้วยความเป็นมืออาชีพ กลไกภาครัฐที่รับผิดชอบต่อผลของการกระทำ การมีส่วนร่วมของภาคประชาชนที่เข้มแข็งในกิจการสาธารณะ และการกระทำของผู้มีอำนาจทั้งหลายจะต้องอยู่ภายใต้หลักนิติธรรม<sup>28</sup>

คณะกรรมการเศรษฐกิจและสังคมของเอเชียและแปซิฟิกแห่งสหประชาชาติ (UNESCAP) ได้ให้ความหมายของการบริหารที่ดีหรือการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) (ซึ่งภายหลังขอใช้คำว่า ธรรมาภิบาล เพราะเป็นคำที่ใช้กันมากและเข้าใจกันอยู่แล้ว) เป็นกระบวนการของการตัดสินใจและเป็นกระบวนการซึ่งการตัดสินใจนั้นนำไปสู่การปฏิบัติเป็นคำที่มีความหมายรวมถึง ระบบ โครงสร้าง และกระบวนการที่วางกฎเกณฑ์ความสัมพันธ์ระหว่างเศรษฐกิจ การเมือง และสังคมของประเทศ เพื่อที่ภาคส่วนต่าง ๆ อยู่ร่วมกันอย่างเป็นสุขเป็นการบริหารจัดการที่ดี<sup>29</sup>

ธนาคารพัฒนาแห่งเอเชีย (The Asian Development Bank : ADB) ได้ให้นิยามของ Good Governance ว่าเป็นการบริหารจัดการที่ผู้มีอำนาจรัฐจะต้องรับผิดชอบต่อหรือสามารถตอบคำถามการกระทำต่าง ๆ ได้ พลเมืองมีส่วนร่วมในกระบวนการพัฒนาตั้งแต่การริเริ่มนโยบาย การสามารถคาดการณ์ได้และความมั่นคงแน่นอนของระบบกฎหมายที่ใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนา และความโปร่งใสที่สามารถให้พลเมืองเข้าไปตรวจสอบได้<sup>30</sup>

ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ.2542 ได้ให้นิยามของคำว่าธรรมาภิบาลว่า เป็นการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีเป็นแนวทางสำคัญในการจัดระเบียบให้สังคมทั้งภาครัฐ ภาคธุรกิจ และภาคประชาชน ซึ่งครอบคลุมถึงฝ่ายวิชาการ ฝ่ายปฏิบัติการ ฝ่ายราชการและฝ่ายธุรกิจสามารถอยู่ร่วมกันอย่างสงบสุขมีความรู้จักสามัคคี และร่วมกันเป็นพลังก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืนและส่งเสริมความเข้มแข็งหรือสร้าง

<sup>28</sup> World Bank, **Governance and Development** (Washington D.C: The World Bank, 1992), 8.

<sup>29</sup> United Nations ESCAP, **What is good governance ?**, (ESCAP Newsletter, July 10, 2009), เข้าถึงได้จาก <http://www.unescap.org/sites/default/files/good-governance.pdf>

<sup>30</sup> สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย สถาบันดำรงราชานุภาพ, **การสร้างเสริมธรรมาภิบาล การปฏิบัติราชการในพื้นที่จังหวัด: กรณีคณะกรรมการธรรมาภิบาลจังหวัด (ก.ธ.จ.)** (กรุงเทพฯ: กรุงเทพฯ: บริษัท บพิตรการพิมพ์ จำกัด, 2557), 18-19.

ภูมิคุ้มกันแก่ประเทศเพื่อบรรเทาป้องกันหรือแก้ไขเยียวยาภาวะวิกฤตภัยอันตรายที่หากจะมีในอนาคต<sup>31</sup>

นอกเหนือจากมุมมองจากภายนอกประเทศแล้ว ในประเทศไทยเองก็มึ้นักคิดนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการบริหารจัดการที่ดีไว้หลากหลายเช่นกัน ได้แก่

สำนักคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ได้อธิบายอธิบายความหมายของธรรมาภิบาลว่ามาจากคำว่า “ธรรม”+ “อภิบาล” (การรักษาซึ่งธรรม) มาจากคำภาษาอังกฤษว่า Good Governance โดยคำว่า Governance (การอภิบาล) คือ วิธีการใช้อำนาจเพื่อบริหารทรัพยากรขององค์กร Good Governance ( ธรรม + อภิบาล = ธรรมาภิบาล) เป็นวิธีการที่ดีในการใช้อำนาจเพื่อบริหารจัดการทรัพยากรขององค์กร<sup>32</sup>

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน ได้ให้ความหมายของธรรมาภิบาล มาจากคำว่า ธรรม ซึ่งตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน ให้ความหมายว่า คุณความดี ความยุติธรรม ความถูกต้อง และ อภิบาล หมายความว่า บำรุงรักษา, ปกครอง ดังนั้น ธรรมาภิบาล ตามศัพท์บัญญัติราชบัณฑิตยสถาน หมายถึง วิธีการปกครองที่ดี (Good Governance)<sup>33</sup>

ถวิลวดี บุรีกุลและคณะ ได้ให้ความหมายไว้ว่า ธรรมาภิบาลเป็นเรื่องของหลักการบริหารแนวใหม่ที่มุ่งเน้นหลักการ โดยมีใช้หลักการที่เป็นรูปแบบทฤษฎีการบริหารงาน แต่เป็นหลักการทำงานซึ่งหากมีการนำมาใช้ในการบริหารงานแล้ว จะเกิดความเชื่อมั่นว่าจะนำมาซึ่งผลลัพธ์ที่ดีที่สุด ความเป็นธรรม ความสุจริต ความมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ<sup>34</sup>

<sup>31</sup> สำนักงานเลขาธิการคณะรัฐมนตรี, พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 (กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการคณะรัฐมนตรี, 2546), 2.

<sup>32</sup> สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, หลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์คณะรัฐมนตรีและราชกิจจานุเบกษา, 2555), 15.

<sup>33</sup> ราชบัณฑิตยสถาน, พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2556 (กรุงเทพฯ: พัฒนาศึกษา, 2556), 597.

<sup>34</sup> ถวิลวดี บุรีกุล, ธรรมาภิบาล: หลักการเพื่อการบริหารรัฐกิจแนวใหม่ เข้าถึงเมื่อ 6 กันยายน 2564, เข้าถึงได้จาก [http://kmcenter.rid.go.th/kmc11/file/file\\_abstract/abstac-54/abs\\_010954-1.pdf](http://kmcenter.rid.go.th/kmc11/file/file_abstract/abstac-54/abs_010954-1.pdf).

ปชาน สุวรรณมงคล ได้ให้ความหมายของธรรมาภิบาลไว้ว่าเป็นหลักการบริหารการปกครองที่มุ่งประโยชน์สูงสุดของประชาชนและประเทศชาติ โดยยึดหลักเหตุผลและความเป็นธรรม กล่าวอีกมุมหนึ่งธรรมาภิบาลเป็นทั้งหลักการ (principles) และแนวทาง (guidelines) สำหรับการปฏิบัติให้เป็นไปตามหลักการที่กำหนด<sup>35</sup>

สุเมธ แสงนิมนวล ได้ให้ความหมายคำว่า ธรรมาภิบาล ว่ามาจากคำว่า ธรรมะ รวมกับอภิบาล แปลว่า การดูแลปกครองโดยใช้ธรรมะเป็นเครื่องช่วยในด้านการบริหารจัดการ ธรรมาภิบาลหมายถึง การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี<sup>36</sup>

กรมยุทธศาสตร์การงบประมาณ ได้ให้ความหมายคำว่าธรรมาภิบาล หมายถึงกระบวนการที่ผู้ปกครองหรือชนชั้นผู้ปกครองได้มาซึ่งสิทธิในการปกครอง และกระบวนการในการสร้าง การยอมรับ การใช้หรือการบังคับใช้ หรือวิธีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และสถาบันสาธารณะต่าง ๆ และเป็นวิธีการหรือลักษณะของการใช้อำนาจในการบริหารจัดการทรัพยากร เศรษฐกิจและสังคม เพื่อพัฒนาประเทศ<sup>37</sup>

### ความหมายของการบริหารจัดการที่ดี

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้ให้ความหมายของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) ตามแนวคิดของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี คือ การบริหารงานที่มีเป้าหมายที่สำคัญเพื่อการมุ่งประโยชน์สุข รับผิดชอบและสนองต่อความต้องการของประชาชนเป็นการมีส่วนร่วม ภายใต้ระบบบริหารที่โปร่งใส มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ขณะเดียวกันก็มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ตามภารกิจขององค์กร<sup>38</sup>

<sup>35</sup> ปชาน สุวรรณมงคล, การบริหารงานภาครัฐกับการสร้างธรรมาภิบาล (กรุงเทพฯ: สถาบันพระปกเกล้า, 2558), 5.

<sup>36</sup> สุเมธ แสงนิมนวล, ภาวะผู้นำกับธรรมาภิบาลในการบริหารงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (กรุงเทพฯ: สถาบันพระปกเกล้า, 2552), 26.

<sup>37</sup> กรมยุทธศาสตร์การงบประมาณ, ธรรมาภิบาล: การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี, **วารสารการงบประมาณ** 7, 19 (มกราคม – มีนาคม, 2553): 58.

<sup>38</sup> สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.), **คู่มือการปฏิบัติงานขององค์กรมหาชนตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี** (กรุงเทพฯ: สหพัฒนการพิมพ์, 2548), 12-13.

อัมพร ชำรงลักษณ์ ใช้คำเรียก การบริหารจัดการที่ดี โดยเรียกว่าการบริหารปกครอง โดยแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ 1) ความหมายอย่างแคบ คือ การบริหารจัดการเครือข่าย (network management) เน้นการวิเคราะห์เครือข่าย ความใกล้ชิดของสมาชิกในเครือข่าย ประเภทของสมาชิกในเครือข่าย และวิธีการจัดการเครือข่ายให้สามารถดำเนินงานบรรลุเป้าหมายร่วมกันได้ โดยมองว่า “เครือข่าย” เป็นองค์การที่เรียนรู้ประสบการณ์สะท้อนกลับเพื่อปรับตัวเองได้ 2) ความหมายอย่างกว้าง ในลักษณะกระบวนการจัดการกฎกติกาในการกำหนดนโยบายสาธารณะ และการนำนโยบายไปปฏิบัติ โดยมีมุมมองกว้างขวาง พิจารณาถึงสถาบันที่เข้าร่วมในกระบวนการกำหนดนโยบายสาธารณะ เรียกว่า “meta-governance” ซึ่งเป็นระดับความร่วมมือในขั้นสูงสุดที่เปิดให้เกิดการมีส่วนร่วมทุกภาคส่วน ทั้งภาครัฐ ตลาด และภาคประชาสังคม เป็นความร่วมมือระหว่างประเทศที่สนใจปัญหาที่เกิดขึ้นข้ามอาณาเขตประเทศของตน<sup>39</sup>

ทศพร ศิริสัมพันธ์ ใช้คำเรียก Good Governance ว่า การบริหารจัดการที่ดีโดยมองเปรียบเทียบกับจริยธรรมว่า จริยธรรม (Ethics) เป็นเรื่องของแนวปฏิบัติตนให้บรรลุถึงสภาพชีวิตอันทรงคุณค่า มุ่งเน้นการควบคุมพฤติกรรมของคน/กลุ่มคนให้เป็นไปในหนทางที่เหมาะสมดีงาม โดยคาดหวังว่ามนุษย์มีเหตุผล สามารถแยกแยะชั่วดีได้ ซึ่งต่างจากการบริหารจัดการที่ดีอันเป็นเรื่องของการจัดระเบียบโครงสร้างความสัมพันธ์ในการใช้อำนาจหน้าที่ระหว่างฝ่ายตัวการ (Principal) และฝ่ายตัวแทน (Agency) และการวางระบบกระบวนการบริหารงาน เพื่อป้องกันการฉ้อฉล การเอาเปรียบหรือพฤติกรรมอันไม่เหมาะสมของมนุษย์ รวมถึงการวางมาตรฐานในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายและคุณค่าที่กำหนดไว้เพื่อประโยชน์ส่วนรวมหรือบุคคลที่ตนมีภาระรับผิดชอบอยู่<sup>40</sup>

จากความหมายของนักวิชาการข้างต้นจึงสรุปได้ว่า คำว่า Good Governance ในประเทศไทยมีการแปลความหมายและตีความหลากหลายรูปแบบ เช่น ทศพร ศิริสัมพันธ์ ใช้คำเรียก Good Governance ว่าการบริหารจัดการที่ดีโดยมองเปรียบเทียบกับจริยธรรมว่า จริยธรรม (Ethics) เป็นเรื่องของแนวปฏิบัติตนให้บรรลุถึงสภาพชีวิตอันทรงคุณค่า มุ่งเน้นการควบคุมพฤติกรรมของคน/กลุ่มคนให้เป็นไปในหนทางที่เหมาะสมดีงาม ส่วนกรมยุทธศาสตร์การงบประมาณแปล Good

<sup>39</sup> อัมพร ชำรงลักษณ์, **การบริหารปกครองสาธารณะ : การบริหารรัฐกิจในศตวรรษที่ 21** (ปทุมธานี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2553), 25.

<sup>40</sup> ทศพร ศิริสัมพันธ์, **การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี** (กรุงเทพฯ: ส.เอเชียเพลส, 2552), 16.



Governance ว่าธรรมาภิบาล อันหมายถึงกระบวนการที่ผู้ปกครองหรือชนชั้นผู้ปกครองได้มาซึ่งสิทธิในการปกครอง และกระบวนการในการสร้าง การยอมรับ การใช้หรือการบังคับใช้ หรือวิธีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงกฎหมาย ซึ่งในวิจัยนี้จึงได้ใช้คำว่าธรรมาภิบาล (Good Governance) หมายถึง การดำเนินงานตามระเบียบข้อบังคับหรือกลไกที่ใช้ศีลธรรมจริยธรรมมาใช้ในการบริหารจัดการทรัพยากรและสังคมของทั้งภาครัฐและภาคเอกชน เพื่อก่อให้เกิดการจัดการที่มีประสิทธิภาพ ตั้งมั่นอยู่บนหลักการบริหารงานที่เที่ยงธรรม สุจริต โปร่งใสและสามารถตรวจสอบได้ เพื่อขับเคลื่อนนโยบายในการบริหารงานให้บังเกิดผลเป็นรูปธรรม เพื่อประโยชน์สุขของประชาชน

### ความเป็นมาของหลักธรรมาภิบาล

การบริหารจัดการที่ดีเป็นแนวคิดที่มีมาแต่โบราณกาล นับแต่สมัยเพลโต (Plato) และ อริสโตเติล (Aristotle) นักปราชญ์หลายท่านได้พยายามค้นหารูปแบบการปกครองที่ดี แต่ก็ยังไม่ได้ความหมายและขอบเขตที่ชัดเจน อาจกล่าวได้ว่ารูปแบบและวิวัฒนาการรูปแบบการบริหารจัดการที่ดีเกิดขึ้น ซึ่งหากพิจารณาย้อนไปในอดีตสมัยเพลโต (427 – 347 B.C.) เพลโตได้เขียนงานชื่อ The Republic ในหนังสือ ได้ถกเถียงเรื่องใครจะเป็นผู้ปกครอง จะใช้รูปแบบการปกครองใด นับได้ว่าเป็นการจุดประเด็นเรื่อง “การปกครอง” ครั้งแรกและการถกเถียงนี้ได้ส่งผลต่อถึงปัจจุบันว่าการปกครองที่ดีคืออะไร โดยเพลโตเองมองว่าประชาธิปไตยเป็นรูปแบบการปกครองที่ไม่ดี แต่เป็นระบอบที่มีเสน่ห์ดึงดูดใจผู้คนจำนวนมาก เพราะระบบดังกล่าวมีความหลากหลายอยู่ในตัวเมื่อเปรียบเทียบกับระบอบอื่น ๆ ที่คนส่วนใหญ่ไม่มีอำนาจทางการเมืองเหมือนในระบอบนี้ ความหลากหลายของประชาธิปไตยเกิดจากการที่พลเมืองแต่ละคน มีสิทธิเสรีภาพที่เท่าเทียมกัน ทุกคนจึงปกครองตนเองและเป็นนายตนเอง ต่อมาอริสโตเติล (384 – 322 B.C.) ก็มองว่ารูปแบบการปกครองของรัฐที่รัฐให้ความสุขแก่พลเมือง เป็นรัฐที่พลเมืองสามารถมีกิจกรรมทางการเมืองได้อย่างเต็มที่<sup>41</sup>

<sup>41</sup> สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย สถาบันดำรงราชานุภาพ, การเสริมสร้างธรรมาภิบาล การปฏิบัติราชการในพื้นที่จังหวัด: กรณีคณะกรรมการธรรมาภิบาลจังหวัด (ก.ธ.จ.) (กรุงเทพฯ: บพิธการพิมพ์, 2558), 7-8.

ต่อมาหลังจากสงครามโลกครั้งที่ 2 สิ้นสุดลง ประเทศที่ได้รับผลกระทบจากภัยสงครามได้ทำการฟื้นฟูประเทศให้กลับมาคืนเดิม แต่หลายประเทศไม่สามารถดำเนินการด้วยตัวเองเนื่องจากเป็นประเทศที่ยากจน โดยเฉพาะกลุ่มประเทศในทวีปแอฟริกา ทำให้ประเทศที่พัฒนาแล้วและองค์การการเงินระหว่างประเทศโดยเฉพาะธนาคารโลกได้ให้ความช่วยเหลือทางเศรษฐกิจจำนวนมหาศาลแก่ประเทศต่าง ๆ ในทวีปแอฟริกา โดยเฉพาะภูมิภาคของทวีปที่เรียกว่า Sub-Sahara region แต่หลังจากระยะเวลาผ่านไปหลายสิบปี สภาวะทางเศรษฐกิจ สังคม ของประเทศในทวีปแอฟริกา กลับไม่ดีขึ้นเท่าที่ควร และสงครามกลางเมืองก็ยังดำรงอยู่ในหลาย ๆ ประเทศ ทำให้ธนาคารโลกส่งคณะทำงานเข้าไปศึกษาผลงานของการให้ความช่วยเหลือ และในปลายทศวรรษ 1979 คณะทำงานได้นำเสนอรายงานชื่อว่า Sub Sahara: From Crisis to Sustainable Growth ต่อคณะกรรมการบริหารธนาคารโลก ในรายงานฉบับนี้ได้วิเคราะห์สาเหตุสำคัญของปัญหาที่เกิดขึ้นกับประเทศในภูมิภาคนี้ พร้อมกับได้เสนอว่า ระบบการบริหารภาครัฐต้องยึดหลักธรรมาภิบาล (governance) โดยในการให้ความช่วยเหลือทางเศรษฐกิจแก่ประเทศทั้งหลายต้องคำนึงถึงหลักธรรมาภิบาล โดยเฉพาะให้มีการปฏิรูปกฎหมายและระบบบริหารภาครัฐ หลังจากนั้น แนวคิดธรรมาภิบาลหรือ good governance ถูกนำไปเป็นเงื่อนไขในการพิจารณาให้ความช่วยเหลือทางเศรษฐกิจแก่ประเทศทั้งหลาย และแพร่หลายเข้าไปในการบริหารภาครัฐกิจเอกชนเรียกว่า บรรษัทภิบาล (cooperate governance รวมถึงการบริหารภาครัฐ เรียกว่า ธรรมาภิบาลหรือการบริหารกิจการมบ้านเมืองที่ดี (good governance)<sup>42</sup>

สำหรับหลักธรรมาภิบาลในประเทศไทยได้เริ่มเผยแพร่เข้ามาในช่วงพ.ศ.2539 – 2540 ผลจากวิกฤติเศรษฐกิจในปีพ.ศ.2540 โดยองค์การพัฒนาในประเทศไทย รวมถึงนักวิชาการได้ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดีในการสนับสนุนการพัฒนาอย่างยั่งยืน โดยการหยิบยกปัญหาที่เป็นผลกระทบจากระบบการจัดการที่ไม่ดี และแนวทางการสร้างระบบที่ดีขึ้นมาเป็นประเด็นในการสร้างความเข้าใจและระดมความคิดเห็นจากประชาชนในภาคส่วนต่าง ๆ

<sup>42</sup> ปธาน สุวรรณมงคล, การบริหารงานภาครัฐกับการสร้างธรรมาภิบาล (กรุงเทพฯ: สถาบันพระปกเกล้า, 2558), 5-7.

ของสังคมไทย เป็นผลให้ภาคประชาชน ภาคประชาสังคม เกิดการตื่นตัวในเรื่องดังกล่าวอย่างกว้างขวาง<sup>43</sup>

จากสถานการณ์ภาวะเศรษฐกิจของไทยที่เกิดขึ้นเมื่อปีพ.ศ.2540 คณะรัฐมนตรีจึงมอบให้สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย (TDRI) ศึกษาและจัดทำข้อเสนอแนะในการป้องกันและแก้ไขปัญหาวิกฤตเศรษฐกิจ และต่อมาคณะรัฐมนตรีได้มอบให้สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) นำผลการศึกษาและข้อเสนอแนะดังกล่าวมาดำเนินการ ซึ่งคณะรัฐมนตรีได้มีมติเห็นชอบให้ออกระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีเพื่อให้ส่วนราชการถือปฏิบัติ โดยเมื่อวันที่ 10 สิงหาคม พ.ศ.2542 ได้ประกาศระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ.2542 และมีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 11 สิงหาคม พ.ศ.2542 ซึ่งนับได้ว่าเป็นก้าวแรกหรือเรียกได้ว่าเป็นการวางรากฐานในการบริหารราชการแนวใหม่ในประเทศไทย<sup>44</sup>

### องค์ประกอบของหลักธรรมาภิบาล

ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ.2542 มีหลักพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี 6 ประการ คือ

1. หลักนิติธรรม ได้แก่ การตรากฎหมาย กฎข้อบังคับต่าง ๆ ให้ทันสมัยและเป็นธรรม เป็นที่ยอมรับของสังคมและสังคมยินยอมพร้อมใจปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ข้อบังคับเหล่านี้
2. หลักคุณธรรม ได้แก่ การยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม โดยธรรมาภิบาลให้เจ้าหน้าที่ของรัฐยึดหลักนี้ในการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นตัวอย่างแก่สังคม
3. หลักความโปร่งใส ได้แก่ การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันของคนในชาติ โดยปรับปรุงกลไกการทำงานขององค์กรทุกวงการให้มีความโปร่งใส มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์
4. หลักความมีส่วนร่วม ได้แก่ การเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมรับรู้และเสนอความเห็นในการตัดสินใจปัญหาสำคัญของประเทศ

<sup>43</sup> เสน่ห์ จัญโต, *มิติใหม่การบริหารธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น* (นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2557), 12.

<sup>44</sup> กลุ่มงานคุ้มครองจริยธรรมร่วมกับศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน, *สารธรรม+อภิบาล, ธรรมาภิบาล 1* (มีนาคม 2556):

5. หลักความรับผิดชอบ ได้แก่ การตระหนักในสิทธิหน้าที่ ความสำนึกในความรับผิดชอบ ต่อสังคม

6. หลักความคุ้มค่า ได้แก่ การบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดเพื่อให้เป็นประโยชน์ สูงสุด

วิภาส ทองสุทธิ ได้กล่าวถึงหลักการบริหารจัดการที่ดีว่าประกอบด้วยหลักพื้นฐาน 6 ประการ ดังนี้

1. หลักนิติธรรม หมายถึง การตรากฎหมายที่ถูกต้อง เป็นธรรม การบังคับการให้เป็นไปตาม กฎหมาย การกำหนดกฎ กติกาและการปฏิบัติตามกฎ กติกาที่ตกลงกันไว้อย่างเคร่งครัด โดยคำนึงถึง สิทธิ เสรีภาพความยุติธรรมของสมาชิก

2. หลักคุณธรรม หมายถึง การยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม การส่งเสริมสนับสนุนให้ประชาชน พัฒนาตนเองไปพร้อมกัน เพื่อให้คนไทยมีความซื่อสัตย์ จริงใจ อดทน มีระเบียบวินัย ประกอบอาชีพ สุจริตจนเป็นนิสัยประจำชาติ

3. หลักความโปร่งใส หมายถึง การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันของคนในชาติ

4. หลักความมีส่วนร่วม หมายถึง การเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมรับรู้และเสนอ ความคิดเห็นในการตัดสินใจในปัญหาสำคัญของประเทศ เช่น การประชาพิจารณ์ การแสดงประชามติ

5. หลักความพร้อมรับผิด หมายถึง ความตระหนักในสิทธิหน้าที่ ความสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคม การใส่ใจปัญหาสาธารณะของบ้านเมือง การกระตือรือร้นในการแก้ปัญหา ตลอดจนเคารพ ในความคิดเห็นที่แตกต่าง

6. หลักความคุ้มค่า หมายถึง การบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดให้เกิด ประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม เช่น ทรนรงค์ให้คนไทยมีความประหยัด ใช้อย่างคุ้มค่า สร้างสรรค์ สินค้าและบริการที่มีคุณภาพ<sup>45</sup>

คณะกรรมการการเศรษฐกิจและสังคมสำหรับเอเชียและแปซิฟิก (United Nation Economic and social Commission for Asia and the Pacific: UNESCAP) ธรรมนูญบาลมีลักษณะที่สำคัญ 8 ประการ คือ การมีส่วนร่วม (Participation) การปฏิบัติตามกฎ (Rule of Law) ความโปร่งใส

<sup>45</sup> วิภาส ทองสุทธิ, **การบริหารจัดการที่ดี** (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์อินทกษา, 2551), 125-134.

(Transparency) ความรับผิดชอบ (Responsiveness) ความสอดคล้อง (Consensus Oriented) ความเสมอภาค (Equity and inclusiveness) ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Effectiveness and Efficiency) และความมีการตรวจสอบได้ (Accountable)

1. การมีส่วนร่วม (Participation) การมีส่วนร่วมของทั้งผู้ชายและผู้หญิงเป็นหลักสำคัญของธรรมาภิบาลการมีส่วนร่วมกระทำได้โดยตรง หรือผ่านองค์การ หรือผ่านตัวแทน

2. การปฏิบัติตามกฎ (Rule of Law) ธรรมาภิบาลต้องการกฎระเบียบที่ยุติธรรมและต้องการปกป้องสิทธิมนุษยชน

3. ความโปร่งใส (Transparency) หมายถึง การตัดสินใจตามกฎระเบียบ รวมถึงการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารอย่างเสรีและเพียงพอ

4. ความรับผิดชอบ (Responsiveness) ธรรมาภิบาลต้องการให้องค์การและกระบวนการทำงานตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกคนภายใต้กรอบเวลาที่สมเหตุสมผล

5. ความสอดคล้อง (Consensus Oriented) ธรรมาภิบาลต้องการสื่อกลางประสานความเห็นประโยชน์ที่แตกต่างกันให้ถึงความสอดคล้องของสังคม เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน อันเป็นผลจากความเข้าใจบริบทประวัติศาสตร์วัฒนธรรม และสังคมในชุมชน

6. ความเสมอภาค (Equity and inclusiveness) การเป็นอยู่ที่ดีของสังคมขึ้นกับการ ทำให้มั่นใจว่าทุกคนมีผลประโยชน์และไม่รู้สึกเป็นคนแปลกแยกในสังคม มีโอกาสที่ปรับปรุงหรือรักษาการเป็นอยู่ที่ดีของตนเอง

7. ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Effectiveness and Efficiency) ธรรมาภิบาลหมายความว่า กระบวนการและองค์การผลิตสิ่งต่าง ๆ ที่ตอบสนองความต้องการของสังคมด้วยการทำให้ทรัพยากรมีประโยชน์คุ้มค่าที่สุด รวมถึงการใช้ทรัพยากรธรรมชาติอย่างยั่งยืน และปกป้องสิ่งแวดล้อม

8. ความมีการตรวจสอบได้ (Accountable) การตรวจสอบได้เป็นหลักฐานที่สำคัญของธรรมาภิบาลนั้นคือสาธารณะหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สามารถตรวจสอบว่าโปร่งใสหรือปฏิบัติตามกฎระเบียบหรือไม่<sup>46</sup>

<sup>46</sup> สุเมธ แสงนิมิต, ภาวะผู้นำกับธรรมาภิบาลในการบริหารงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (กรุงเทพฯ: เจริญการพิมพ์, 2552), 30-31.

The United Nations Economic and Social Commission for Asia and the Pacific (UNESCAP) ได้มีการสร้างคำนิยามของหลักธรรมาภิบาลขึ้นมาครั้งแรก ตามคำนิยามของ UNDP ประกอบไปด้วย 9 หลัก ดังต่อไปนี้

1. การมีส่วนร่วม (Participation) ชายและหญิงทุกคนควรมีสิทธิ์มีเสียงในการตัดสินใจ ทั้งโดยทางตรงหรือผ่านทางสถาบันตัวแทนอันชอบธรรมของตน
2. นิติธรรม (Rule of law) กรอบตัวบทกฎหมาย ต้องมีความเป็นธรรมและไม่มีการเลือกปฏิบัติโดยเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวข้องกับเรื่องของสิทธิมนุษยชน
3. ความโปร่งใส (Transparency) ต้องอยู่บนพื้นฐานของการไหลเวียนอย่างเสรีของข้อมูล ข่าวสารจะต้องสามารถเข้าถึงกระบวนการและข้อมูลข่าวสารได้โดยตรง
4. การตอบสนอง (Responsiveness) สถาบันและกระบวนการดำเนินงาน ต้องพยายามดูแลเอาใจใส่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย
5. การมุ่งเน้นฉันทามติ (Consensus-oriented) มีการประสานความแตกต่างในผลประโยชน์ของฝ่ายต่าง ๆ เพื่อหาข้อยุติร่วมกัน
6. ความเสมอภาค/ความเที่ยงธรรม (Equity) ชายและหญิงทุกคนต้องมีโอกาสในการปรับปรุงสถานะหรือรักษาระดับชีวิตความเป็นอยู่ของตน
7. ประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Effectiveness and efficiency) สถาบันและกระบวนการ ต้องสร้างผลสัมฤทธิ์ที่ตรงต่อความต้องการและเกิดประโยชน์สูงสุด
8. ภาระรับผิดชอบ (Accountability) ผู้มีอำนาจตัดสินใจต้องมีภาระรับผิดชอบต่อสาธารณชนทั่วไปและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในสถาบันของตน
9. วิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic vision) ผู้นำและบรรดาสาธารณชน ต้องมีมุมมองที่เปิดกว้างและเล็งการณ์ไกลเกี่ยวกับการบริหารกิจการบ้านเมืองและการพัฒนามนุษย์<sup>47</sup>

---

<sup>47</sup> United Nations Economic and Social Commission for Asia and the Pacific, **What is Good Governance?**, เข้าถึงเมื่อ June 10, 2021, เข้าถึงได้จาก <http://www.unescap.org/sites/default/files/good-governance.pdf>

สถาบันแห่งธนาคารโลก (World Bank Institute) ได้วางระเบียบวิธีการในการศึกษาวิจัยเชิงเปรียบเทียบเพื่อวัดระดับคุณภาพของการบริหารกิจการบ้านเมืองของบรรดาประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก ซึ่งครอบคลุมประเด็น 6 มิติดังนี้

1. การมีสิทธิมีเสียงของประชาชนและการรับผิดชอบ (Voice and Accountability) ซึ่งเกี่ยวข้องกับการที่ประชาชนสามารถเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดตั้งรัฐบาลด้วยตนเอง รวมถึงการมีเสรีภาพในการแสดงความคิดเห็นของบุคคลและสื่อมวลชน ตลอดจนเสรีภาพในการชุมนุมและสมาคม

2. ความมีเสถียรภาพทางการเมืองและการปราศจากความรุนแรง (Political Stability and Absence of Violence) ซึ่งเป็นเรื่องของโอกาสความเป็นไปได้ที่รัฐบาลจะไร้เสถียรภาพหรือถูกโค่นล้มโดยอาศัยวิธีการต่าง ๆ ที่ไม่เป็นไปตามบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญ เช่น การใช้ความรุนแรงทางการเมืองและการก่อการร้าย

3. ประสิทธิภาพของรัฐบาล (Government Effectiveness) ซึ่งให้ความสำคัญในเรื่องของคุณภาพการให้บริการและความสามารถของข้าราชการหรือเจ้าหน้าที่ของรัฐ ตลอดจนระดับความเป็นอิสระจากการแทรกแซงทางการเมือง รวมถึงคุณภาพของการกำหนดนโยบาย การนำนโยบายไปปฏิบัติและความมุ่งมั่นจริงจังของรัฐบาลที่มีต่อนโยบายดังกล่าว

4. คุณภาพของมาตรการการควบคุม (Regulatory Quality) ซึ่งเป็นขีดความสามารถของรัฐบาลในการกำหนดนโยบายและออกมาตรการการควบคุม รวมถึงการบังคับใช้นโยบายและมาตรการดังกล่าวให้เป็นไปอย่างเหมาะสมและเอื้อต่อการส่งเสริมให้ภาคเอกชนสามารถพัฒนาได้

5. นิติธรรม (Rule of Law) ซึ่งเกี่ยวข้องกักระดับของการที่บุคคลฝ่ายต่าง ๆ มีความมั่นใจและยอมรับ ปฏิบัติตามกฎหมายกติกาในการอยู่ร่วมกันของสังคม โดยเฉพาะคุณภาพของการบังคับให้ปฏิบัติตามเงื่อนไขสัญญาและการอำนวยความสะดวกยุติธรรม รวมถึงโอกาสความเป็นไปได้ที่จะเกิดอาชญากรรมและความรุนแรง

6. การควบคุมปัญหาทุจริตประพตมิชอบ (Control of Corruption) ซึ่งเป็นเรื่องเกี่ยวกับการใช้อำนาจรัฐเพื่อประโยชน์ส่วนตัว ทั้งในรูปแบบของการทุจริตประพตมิชอบเพียงเล็กน้อยหรือ

ขนานใหญ่ รวมถึงการเข้าครอบครองรัฐโดยชนชั้นนำทางการเมืองและนักธุรกิจที่มุ่งแสวงหาผลประโยชน์<sup>48</sup>

สถาบันพระปกเกล้าได้กำหนดกรอบของหลักการบริหารจัดการที่ดีไว้ว่าการบริหารจัดการที่ดี หรือ good governance ในภาษาอังกฤษ หมายถึงหลักการบริหารจัดการที่ดี อันเกี่ยวข้องกับนโยบายของส่วนราชการและพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กร ประกอบด้วยหลักการ 6 ประการ ได้แก่

1. หลักนิติธรรม หมายถึง การตรากฎหมาย กฎ กติกาที่ถูกต้องเป็นธรรม การบังคับใช้เป็นไปตามกฎ กติกาที่ตกลงกันไว้ คำนึงถึงสิทธิ เสรีภาพ ความยุติธรรมของสมาชิก
2. หลักคุณธรรม หมายถึง การยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม ส่งเสริม สนับสนุนให้ประชาชนพัฒนาตนเอง เพื่อให้มีความซื่อสัตย์ จริงใจ ขยัน อดทน มีระเบียบวินัย ประกอบอาชีพสุจริต
3. หลักความโปร่งใส หมายถึง สุจริตไม่คดโกง หรือมีความหมายตรงกันข้ามกับการทุจริตคอร์รัปชันเป็นความหมายในเชิงบวก
4. หลักการมีส่วนร่วม หมายถึง การให้ประชาชนมีส่วนร่วมในทางการเมืองและทางการ บริหารการตัดสินใจที่เกี่ยวกับการจัดสรรทรัพยากร การให้ข้อมูลแก่ประชาชน การแสดงความคิดเห็น การให้คำปรึกษา การร่วมวางแผน ร่วมปฏิบัติ ร่วมควบคุมงานสาธารณะ
5. หลักสำนึกรับผิดชอบ หมายถึง การตระหนักในสิทธิหน้าที่ สำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคม การเคารพในความคิดเห็น ที่แตกต่างและความกล้าหาญที่จะรับผิดชอบต่อการกระทำของตน
6. หลักความคุ้มค่า หมายถึง การบริหารจัดการทรัพยากรที่มีจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม ใช้อย่างคุ้มค่า สร้างสรรค์สินค้าและบริการที่มีคุณภาพ<sup>49</sup>

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้กำหนดองค์ประกอบของหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) ที่เหมาะสมจะนำมาประใช้ในภาครัฐ มี 10 องค์ประกอบ ดังนี้

<sup>48</sup> World Bank, *From crisis to sustainable growth - sub Saharan Africa: a long-term perspective study* (Washington, DC: The World Bank, 1989), 20-21.

<sup>49</sup> สถาบันพระปกเกล้า, *วัดระดับการบริหารจัดการที่ดี*, พิมพ์ครั้งที่ 3 (นนทบุรี: พิมพ์ดี, 2550), 17-153.



1. หลักประสิทธิผล (Effectiveness) หมายถึง การปฏิบัติราชการต้องใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด เกิดผลผลิตภาพที่คุ้มค่าต่อการลงทุนและบังเกิดประโยชน์สูงสุดต่อส่วนรวม ทั้งนี้ต้องมีการลดขั้นตอนและระยะเวลาในการปฏิบัติงานเพื่ออำนวยความสะดวกและลดภาระค่าใช้จ่าย ตลอดจนยกเลิกภารกิจที่ล้าสมัยและไม่มีความจำเป็น
2. หลักประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง การบริหารราชการตามแนวทางการกำกับดูแลที่ดีมีการออกแบบกระบวนการปฏิบัติงานโดยการใช้เทคนิคและเครื่องมือการบริหารจัดการที่เหมาะสมให้องค์กรสามารถใช้ทรัพยากรทั้งด้านต้นทุนแรงงานและระยะเวลาให้เกิดประโยชน์สูงสุด
3. การตอบสนอง (Responsiveness) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องสามารถให้บริการได้อย่างมีคุณภาพ สามารถดำเนินการแล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด
4. ภาระรับผิดชอบ/สามารถตรวจสอบได้ (Accountability) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องสามารถตอบคำถามและชี้แจงได้เมื่อมีข้อสงสัย รวมทั้งต้องมีการจัดวางระบบการรายงานความก้าวหน้าและผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ต่อสาธารณะ
5. เปิดเผย/โปร่งใส (Transparency) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ตรงไปตรงมา รวมทั้งต้องมีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นและเชื่อถือได้ให้ประชาชนได้รับทราบอย่างสม่ำเสมอ ตลอดจนวางระบบให้การเข้าถึงข้อมูลข่าวสารดังกล่าวเป็นไปได้โดยง่าย
6. หลักนิติธรรม (Rule of Law) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องใช้อำนาจของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับในการปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด ด้วยความเป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ
7. ความเสมอภาค (Equity) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องให้บริการอย่างเท่าเทียมกัน ไม่มีการแบ่งแยกด้านชายหญิง ถิ่นกำเนิด ฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม ความเชื่อทางศาสนา การศึกษาอบรม และอื่น ๆ อีกทั้งยังต้องคำนึงถึงโอกาสความเท่าเทียมกันของการเข้าถึงบริการสาธารณะของ กลุ่มบุคคลผู้ด้อยโอกาสในสังคมด้วย
8. การมีส่วนร่วม (Participation) หมายถึง กระบวนการที่ข้าราชการ ประชาชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มมีโอกาสได้เข้าร่วมในการรับรู้ เรียนรู้ ทำความเข้าใจ ร่วมแสดงทัศนคติ ร่วมเสนอปัญหา/ประเด็นที่สำคัญที่เกี่ยวข้อง

9. การกระจายอำนาจ (Decentralization) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการควรมีการมอบอำนาจและกระจายความรับผิดชอบในการตัดสินใจและการดำเนินการให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในระดับต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม รวมทั้งมีการโอนถ่ายบทบาทและภารกิจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นหรือภาคส่วนอื่น ๆ ในสังคม

10. หลักมุ่งเน้นฉันทามติ (Consensus Oriented) หมายถึง การหาข้อตกลงทั่วไปภายในกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องซึ่งเป็นข้อตกลงที่เกิดจากการใช้กระบวนการเพื่อหาข้อคิดเห็นจากกลุ่มบุคคลที่ได้รับประโยชน์และเสียประโยชน์<sup>50</sup>

### ความสำคัญของหลักธรรมาภิบาล

เอกชัย กี่สุขพันธ์ ป๋นรสร, มาลากุล ณ อยุธยา และสุกัญญา ทองนาค ได้กล่าวถึงความสำคัญของหลักธรรมาภิบาลไว้ว่า หลักธรรมาภิบาลเป็นหลักการขั้นพื้นฐานและยุทธศาสตร์ที่สังคมโลกต้องการให้เกิดขึ้นและนำมาใช้เพื่อลด บรรเทา และแก้ไขปัญหาต่าง ๆ โดยเฉพาะปัญหาการฉ้อราษฎร์บังหลวงช่วยสร้างคุณค่าและจิตสำนึกทางปัญญา ทำให้มีความเป็นธรรมในสังคม มีความโปร่งใสได้รับการยอมรับ มีประสิทธิภาพและคุณภาพมาตรฐานสูงขึ้น มีการพัฒนาที่ยั่งยืนเป็นภูมิคุ้มกันที่ทำให้มีความเข้มแข็ง มีเสถียรภาพ มีความมั่นคง ปลอดภัย และยั่งยืน ทุกภาคส่วนของสังคมอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุขและมีคุณภาพชีวิตที่ดี หลักธรรมาภิบาลเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นในสังคมประชาธิปไตย ปัจจุบันได้กลายเป็นมาตรฐานสากลที่องค์กรและหน่วยงานทั่วไปต้องการให้เกิดขึ้น<sup>51</sup>

ปธาน สุวรรณมงคล ได้กล่าวถึงความสำคัญของหลักธรรมาภิบาล โดยแบ่งออกเป็น 3 มิติ ได้แก่ มิติของภาครัฐ มิติของประชาชน และมิติของภาคธุรกิจเอกชน ในที่นี้จะกล่าวถึงความสำคัญในมิติของภาครัฐ และมิติของภาคประชาชน ดังนี้

<sup>50</sup> สำนักคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, **คู่มือการจัดระดับการกำกับดูแลองค์การภาครัฐตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance Rating)** (กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ 2552). 8-9.

<sup>51</sup> เอกชัย กี่สุขพันธ์ ป๋นรสร มาลากุล ณ อยุธยา และสุกัญญา ทองนาค, **การจัดการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล** (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2553), 31.

### มิติของภาครัฐ

1. ช่วยส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่ที่ทำงานในภาครัฐ มีเป้าหมายในการมุ่งเน้นประโยชน์สุขของประชาชน โดยการปรับปรุงกระบวนการทำงานที่ลดความล่าช้า ซึ่งจะช่วยให้ประหยัดทั้งเวลาและงบประมาณ วัดได้จากความพึงพอใจของประชาชนผู้มาใช้บริการ

2. ช่วยส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่ที่ทำงานในภาครัฐ ให้ความสำคัญกับผลงานมากกว่าการทำงานเพียงเพื่อให้เสร็จไป การให้ความสำคัญกับผลงาน ช่วยเพิ่มความคุ้มค่า โดยการประเมินผลการปฏิบัติเป็นรูปธรรมมากขึ้น มีตัวชี้วัด (Key Performance Indicator, KPI) ที่จัดทำขึ้นไว้ก่อนการปฏิบัติงาน ตัวชี้วัดนี้ต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์การ

3. ช่วยให้ระบบการบริหารของภาครัฐมีความโปร่งใส ตรวจสอบได้มากขึ้น โดยมีการปรับปรุงกฎหมาย กฎ ระเบียบของภาครัฐให้รัดกุม และสามารถเปิดเผยต่อสาธารณะชนได้

4. ช่วยส่งเสริมให้บุคลากรภาครัฐมีความตระหนักถึงความสำนึกรับผิด (accountability) ต่อประชาชนและองค์กรมากขึ้น และหากเกิดข้อผิดพลาดขึ้นก็ต้องพร้อมที่จะรับผลการกระทำนั้นโดยไม่หลบเลี่ยงหรือโยนความผิดให้บุคคลอื่นหรือหนึ่งเลย

5. ช่วยทำให้ระบบราชการเป็นระบบเปิดและเปิดโอกาสให้ประชาชนมีช่องทางมีส่วนร่วมในการบริหารภาครัฐอย่างหลากหลายและเป็นรูปธรรมมากขึ้น

6. ช่วยส่งเสริมให้บุคลากรภาครัฐยึดกฎหมายเป็นหลักในการปฏิบัติหน้าที่มากกว่าการใช้ดุลพินิจหรือตามอำเภอใจ

7. ทำให้ระบบบริหารภาครัฐเป็นตัวขับเคลื่อนนโยบายรัฐบาลและยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผลมากขึ้น

8. ทำให้บุคลากรภาครัฐตระหนักถึงความสำคัญของคุณธรรมจริยธรรมในการปฏิบัติหน้าที่ของตนในฐานะเป็นผู้ให้บริการประชาชนมิใช่เจ้านาย

### มิติของภาคประชาชน

1. ทำให้ประชาชนสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารของภาครัฐได้มากขึ้น

2. ทำให้ประชาชนมีความตระหนักถึงสิทธิ หน้าที่ของพลเมืองมากขึ้น หลังจากได้รับข้อมูลข่าวสารจากภาครัฐและแหล่งอื่น ๆ

3. ทำให้ประชาชนได้รับบริการที่รวดเร็วมากขึ้นเป็นอันดับ ผลมาจากการปรับรื้อกฎหมาย กฎระเบียบต่าง ๆ

4. ทำให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาของระบบบริหารภาครัฐ โดยเฉพาะประเด็นการคอร์รัปชัน การใช้อำนาจไม่เป็นธรรมเนื่องจากประชาชนมีความรู้ ความเข้าใจ<sup>52</sup>

ถวิลวดี บุรีกุล ได้กล่าวถึง ความสำคัญของหลักธรรมาภิบาลไว้ว่า ธรรมาภิบาลเป็นเรื่องของหลักการบริหารแนวใหม่ เป็นหลักการทำงานซึ่งหากมีการนำมาใช้เพื่อการบริหารงานแล้ว จะเกิดความเชื่อมั่นว่าจะนำมาซึ่งผลลัพธ์ที่ดีที่สุด คือ ความเป็นธรรม ความสุจริต ความมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ โดยวิธีการดำเนินการเพื่อให้เกิดธรรมาภิบาล คือ การเสริมสร้างการมีส่วนร่วมของประชาชน การมีความโปร่งใส มีสำนึกรับผิดชอบ สิ่งที่จะเอื้อให้เกิดการดำเนินการดังกล่าวคือการมีกฎระเบียบ มีแนวปฏิบัติที่รองรับการทำงานดังกล่าว และกล่าวว่าหลักธรรมาภิบาลเป็นเครื่องกระตุ้นให้กระบวนการประชาธิปไตย มีความสมบูรณ์และเกิดความยั่งยืน เพราะเป็นสิ่งที่เป็ผลจากการเป็นประชาธิปไตย คือ การจัดสรรอำนาจที่เป็นธรรม ทำให้ทุกคนปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล เกิดการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ไม่มีการทุจริต มีความซื่อสัตย์สุจริต เกิดกระบวนการประชาสังคมที่ทำให้ประชาชนรวมตัวกันทำกิจกรรมเพื่อประโยชน์สาธารณะ ผลที่เกิดขึ้นคือสังคมมีคุณภาพ<sup>53</sup>



<sup>52</sup> ปธาน สุวรรณมงคล, การบริหารงานภาครัฐกับการสร้างธรรมาภิบาล (กรุงเทพฯ: สถาบันพระปกเกล้า, 2558), 28-31.

<sup>53</sup> ถวิลวดี บุรีกุล, ธรรมาภิบาล: กลไกสำคัญในการปฏิรูปเพื่อพัฒนาประเทศ (กรุงเทพฯ: สถาบันพระปกเกล้า, 2558), 241-246.

### ข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียนเสนา “เสนาประสิทธิ์”

โรงเรียนเสนา "เสนาประสิทธิ์" เป็นโรงเรียนรัฐบาลประเภทโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ ที่อยู่ เลขที่ 39 ถนนวิไลเสนา (ข) อำเภอเสนา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา รหัสไปรษณีย์ 13110 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 (นนทบุรี-พระนครศรีอยุธยา) โทรศัพท์ 035-201099 โทรสาร 035-201311 ต่อ 100 เว็บไซต์ [www.senaprasit.ac.th](http://www.senaprasit.ac.th) เปิดสอนในระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 ถึงระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 มีพื้นที่ 11 ไร่ 3 งาน 61 ตารางวา เป็นโรงเรียนประจำอำเภอเสนามีจำนวนนักเรียน 2,284 คน ผู้บริหาร 5 คน ข้าราชการครู 98 คน พนักงานราชการและครูอัตราจ้าง 8 คน

โรงเรียนมีอาคารเรียน 4 หลัง อาคารหอประชุมอเนกประสงค์ 2 หลัง โรงฝึกงาน 2 หน่วยงานอเนกประสงค์มีหลังคา 2 หลัง เรือนดนตรี 1 หลัง ห้องนํ้านักเรียน 5 หลัง เปิดสอนตั้งแต่ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 ถึงมัธยมศึกษาปีที่ 6 แผนการจัดชั้นเรียนคือ 10-9-9/10-9-9 รวมทั้งสิ้น 56 ห้องเรียน

#### วิสัยทัศน์

องค์กรแห่งคุณภาพ เลิศล้ำวิชาการ สืบสานด้วยชุมชน สร้างคนดีสู่สังคมโลก

#### พันธกิจ

1. ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษา มีคุณธรรม จริยธรรม พัฒนาความรู้ความสามารถจัดการกระบวนการเรียนรู้ตามหลักสูตร อย่างมีประสิทธิภาพ
2. พัฒนาศักยภาพครู และผู้เรียนให้มีคุณภาพสู่มาตรฐานสากล
3. ส่งเสริมให้ผู้เรียนเป็นคนดี มีคุณธรรม มีจิตสำนึกต่อส่วนรวม รักความก้าวหน้าและพัฒนาตนเอง
4. ส่งเสริมให้ชุมชนมีส่วนร่วม ในการจัด และพัฒนาการศึกษา

#### เป้าประสงค์

1. เป็นโรงเรียนสังคมแห่งการเรียนรู้
2. ดำเนินการบริหารแบบมีส่วนร่วม โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

3. ครูและบุคลากรทางการศึกษา ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพตามมาตรฐานและจรรยาบรรณวิชาชีพ
4. ผู้เรียนมีทักษะการเรียนรู้ ใช้เทคโนโลยีอย่างสร้างสรรค์ ใช้ภาษาไทย และภาษาต่างประเทศ ในการสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ
5. ผู้เรียนเห็นคุณค่าของศิลปวัฒนธรรม ภูมิปัญญาไทยและท้องถิ่น
6. ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรมในการดำรงชีวิต

### กลยุทธ์หลักของโรงเรียน

1. พัฒนาโรงเรียนให้มีระบบการบริหารจัดการที่ดีและมีประสิทธิภาพ
2. พัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้เพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ
3. สร้างเสริมศักยภาพบุคลากรทุกระดับให้เป็นมืออาชีพ
4. พัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษาสู่สากล
5. สร้างเสริมความเข้มแข็งให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการศึกษา
6. พัฒนาผู้เรียนให้เป็นผู้มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์

### อัตลักษณ์

การศึกษาดี กิจกรรมเด่น เน้นคุณธรรม นำสุขภาพ

### เอกลักษณ์

ลูกเสนา ยิ้มไหว้ ทักทายกัน

### ปรัชญาของโรงเรียน

รักเกียรติ รักหน้าที่ มีวินัย ใฝ่ความดี มีคุณธรรม

### สีประจำโรงเรียน

สีเขียว – เหลือง<sup>54</sup>

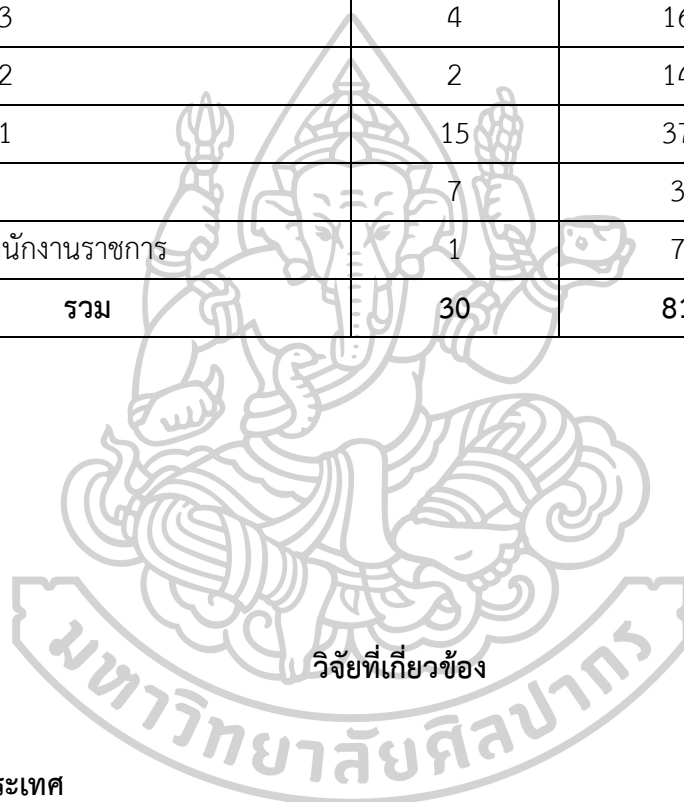
---

<sup>54</sup> โรงเรียนเสนา “เสนาประสิทธิ์” สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3, “แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา ประจำปีงบประมาณ 2560-2562.”

### ข้อมูลครูและบุคลากรทางการศึกษา

ตารางที่ 1 แสดงจำนวนบุคลากร จำแนกตามตำแหน่ง เพศ ในปีการศึกษา 2563

ระดับการศึกษา	จำนวนครู (คน)		
	เพศชาย	เพศหญิง	รวม
ผู้อำนวยการโรงเรียน	-	1	1
รองผู้อำนวยการโรงเรียน	1	3	4
ครู อันดับ คศ.3	4	16	20
ครู อันดับ คศ.2	2	14	16
ครู อันดับ คศ.1	15	37	51
ครูผู้ช่วย	7	3	10
ครูอัตราจ้าง/พนักงานราชการ	1	7	8
<b>รวม</b>	<b>30</b>	<b>81</b>	<b>111</b>



### งานวิจัยในประเทศ

กนกพร จินมหันต์ ได้ทำการวิจัยเรื่อง แนวทางการบริหารงานโดยใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 42 ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพการบริหารงานโดยใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 42 โดยรวมมีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีระดับการปฏิบัติสูงสุด คือ ด้านหลักความรับผิดชอบ รองลงมาคือ ด้านหลักความโปร่งใส ด้านหลักความคุ้มค่า ด้านหลักคุณธรรม ด้านหลักนิติธรรมตามลำดับและด้านที่มีระดับการปฏิบัติต่ำสุด คือ ด้านหลักความร่วมมือ 2) แนวทางการบริหารงานโดยใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 42 มีแนวทางการดำเนินงานที่สำคัญ คือ จัดทำหลักเกณฑ์ข้อบังคับจาก

ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายในสถานศึกษา รวมถึงคณะกรรมการศึกษาใช้เป็นองค์ประกอบการพิจารณา ดำเนินการในแต่ละกรณีที่เกิดขึ้น<sup>55</sup>

กมลพรรณ พึ่งด้วง ได้ทำวิจัยเรื่อง การบริหารตามหลักธรรมาภิบาลกับประสิทธิผลของ สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร ผลการวิจัยพบว่า 1) การบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็น รายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด 2 ด้าน คือ หลักคุณธรรมและจริยธรรมกับหลักความเสมอภาค ตามลำดับ ส่วนที่เหลืออยู่ในระดับมาก คือ หลักความเปิดเผยและโปร่งใส หลักการกระจายอำนาจ หลักนิติธรรม หลักการมีส่วนร่วมและการมุ่งเน้นฉันทามติ หลักประสิทธิผล หลักประสิทธิภาพ หลักการรับผิดชอบต่อและสามารถตรวจสอบได้หลักการตอบสนองตามลำดับ 2) ประสิทธิผลของ สถานศึกษา ทั้งโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การลดอัตราการออกกลางคันของนักเรียน คุณภาพโดยทั่วไป ความใส่ใจในงาน ความพึงพอใจในงาน ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน 3) การบริหารตามหลักธรรมาภิบาลกับประสิทธิผลของ สถานศึกษา โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01<sup>56</sup>

ชบาบุญ ศรีรัตนภรณ์และศันสนีย์ จะสุวรรณ ได้ทำวิจัยเรื่อง การบริหารงานสถานศึกษาตาม หลักธรรมาภิบาลของโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้บริหารและครูในโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงเทพมหานคร มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารโรงเรียนโดยรวมทั้ง 6 ด้าน อยู่ในระดับ มาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าการบริหารงานสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร โรงเรียนที่มีเฉลี่ยสูงสุด คือ หลักความรับผิดชอบต่อ รองลงมาคือ หลักคุณธรรม หลักความมีส่วนร่วม หลักความคุ้มค่า หลักความโปร่งใสและหลักนิติธรรม ตามลำดับ 2) ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็น เกี่ยวกับการบริหารงานสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารโรงเรียนจำแนก ตามปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า ผู้บริหารและครูในโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงเทพมหานคร ประสบการณ์

<sup>55</sup> กนกพร จินมพันธ์, "แนวทางการบริหารงานโดยใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 42," **วารสารบัณฑิตศึกษา** ปีที่ 10 ฉบับที่ 50 (กันยายน – ตุลาคม 2556), 87.

<sup>56</sup> กมลพรรณ พึ่งด้วง, "การบริหารตามหลักธรรมาภิบาลกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร" (ปริญญาวิทยาศาสตรบัณฑิต สาขาการบริหาร การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2560), บทคัดย่อ



การทำงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารโรงเรียนโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 3) แนวทางในการบริหารงานสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารโรงเรียนที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือหลักนิติธรรม ผู้บริหารควรกำหนดนโยบายมีแผนแม่บทอย่างชัดเจน ปัจจัยส่วนบุคคลด้านอายุและประสบการณ์การทำงานของผู้บริหารและครูในโรงเรียนมีผลต่อความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลเกือบทุกด้าน<sup>57</sup>

ธีรรัตน์ ไกรนรา ได้ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนสารสาสน์วิเทศสมุทรสงคราม ผลการวิจัยพบว่า 1) การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนสารสาสน์วิเทศสมุทรสงคราม โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับตามค่ามัธยฐานเลขคณิตจากมากไปน้อย คือ หลัก นิติธรรม หลักความคุ้มค่า หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักความรับผิดชอบและหลักความมีส่วนร่วม 2. แนวทางการพัฒนาการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนสารสาสน์วิเทศสมุทรสงครามมีแนวทางดังนี้ 1) ผู้บริหารสถานศึกษาต้องปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีต่อครูและบุคลากรทางการศึกษาที่อยู่ภายใต้การปกครองให้ทุกคนเห็นเป็นแบบอย่าง และคอยกระตุ้นครูและบุคลากรทางการศึกษาให้พัฒนาการเรียนการสอนให้เกิดประสิทธิภาพในโรงเรียนสารสาสน์วิเทศสมุทรสงคราม เมื่อครูและบุคลากรทางการศึกษาเกิดความรู้และเข้าใจในการบริหารงานสถานศึกษาและบริบทต่างๆ ก็จะมีใจที่ดีอันก่อให้เกิดการบริหารงานและทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ 2) การปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ ถือว่าเป็นการปกครองภายใต้กฎหมาย จะต้องคำนึงถึงความเป็นธรรม และความยุติธรรม ด้านหลักคุณธรรม การยึดมั่นในความถูกต้อง ดีงาม การส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเอง ไปพร้อมกัน เพื่อให้ครูและบุคลากร มีความซื่อสัตย์จริงใจ ขยันอดทน มีระเบียบ มีวินัย ด้านหลักความโปร่งใส ผู้ปกครองและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร ได้สะดวกและเข้าใจง่าย และมีกระบวนการให้ผู้ปกครองนักเรียน คณะกรรมการสถานศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้ตรวจสอบความถูกต้องอย่างชัดเจน ด้านหลักการมีส่วนร่วม การให้โอกาสให้บุคลากรหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมบริหารจัดการเกี่ยวกับการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ แนะนำปรึกษาร่วมวางแผนและร่วมปฏิบัติ

<sup>57</sup> ชบาบุญ ศรีรัตนภรณ์ และศันสนีย์ จะสุวรรณ, "การบริหารงานสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงเทพมหานคร," วารสารบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร ปีที่ 5 ฉบับที่ 1 (กรกฎาคม – ธันวาคม 2557), 295.

ด้านหลักความรับผิดชอบ การตระหนักในสิทธิและหน้าที่ความสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคม และ เคารพในความคิดเห็นที่แตกต่าง รวมทั้งความกล้าที่จะยอมรับผลดีและผลเสียจากกระทำของตนเอง ด้านหลักความคุ้มค่า การบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีจำกัด เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด แก่ส่วนรวมในโรงเรียนสาธิตสาสน์วิเทศสมุทรสงคราม<sup>58</sup>

อรชนก รวมนันเทียะและสัจจวรรณ ทรรพวสุ ได้ทำวิจัยเรื่อง การบริหารงานวิชาการโดยใช้ หลักธรรมาภิบาลในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า การบริหารงานวิชาการโดยใช้หลักธรรมาภิบาล โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด 3 ขนาด เมื่อพิจารณา รายด้านตามขนาดของโรงเรียน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุด 3 ขนาด ส่วนด้านที่มีเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา อยู่ในระดับปานกลางทั้ง 3 ขนาด การเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็น การบริหารงานวิชาการโดยใช้หลักธรรมาภิบาล โดยภาพรวมพบว่า ขนาดสถานศึกษาที่มีความแตกต่างกันมีการบริหารงานวิชาการตามหลักธรรมาภิบาลแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .01 ทั้งโดยภาพรวมและรายด้าน จำนวน 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา ด้านการจัดการเรียนการสอน ด้านการนิเทศภายใน ด้านการจัดสื่อการเรียนการสอน และ ด้านการวัดผลและประเมินผล ส่วนด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาไม่แตกต่างกัน ส่วนแนวทางการพัฒนา คือ ร่วมหาทิศทางเพื่อจัดทำหลักสูตรจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง จัดทำหลักสูตร ท้องถิ่นประกอบในหลักสูตรสถานศึกษา ครูจัดกิจกรรมการเรียนรู้โดยเน้นนักเรียนเป็นสำคัญให้ นักเรียนได้ปฏิบัติจริงตามศักยภาพของนักเรียน มีการนิเทศอย่างกัลยาณมิตร มีการผลิตสื่อที่ สอดคล้องกับความสนใจของนักเรียน มีการวัดผลประเมินผลตามสภาพจริงอย่างเป็นระบบและให้ ความสำคัญกับการทำวิจัย เพื่อแก้ปัญหาการเรียนจากการจัดการเรียนการสอน<sup>59</sup>

<sup>58</sup> อธิรัตน์ ไกรนรา, "การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนสาธิตสาสน์วิเทศ สมุทรสงคราม" (การค้นคว้าอิสระ ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2558), บทคัดย่อ.

<sup>59</sup> อรชนก รวมนันเทียะ และสัจจวรรณ ทรรพวสุ, "การบริหารงานวิชาการโดยใช้หลักธรรมาภิ บาลในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงเทพมหานคร," **วารสารบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร** ปีที่ 6 ฉบับที่ 1 (กรกฎาคม – ธันวาคม 2558), 256.

ผจญ อหันตะ ได้ทำวิจัยเรื่อง การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารโรงเรียนของรัฐในเขตอำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น ผลการวิจัยพบว่า 1) ครูผู้สอนมีความคิดเห็นเห็นต่อการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารโรงเรียนของรัฐ ในเขตอำเภอเมืองขอนแก่น โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ครูผู้สอนมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยมีค่าเฉลี่ยมาจากมากไปหาน้อยตามลำดับ คือ ความรับผิดชอบ ด้านคุณธรรม ด้านหลักการมีส่วนร่วม ด้านหลักความคุ้มค่า ด้านหลักนิติธรรมและด้านหลักความโปร่งใส 2) แนวทางในการพัฒนาการบริหารโรงเรียนตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารโรงเรียนของรัฐ ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น คือ 1) ด้านหลักนิติธรรมการบริหารงานต้องดำเนินการตามกฎหมายระเบียบ ข้อบังคับให้เคร่งครัดด้วยความเมตตา 2) ด้านหลักคุณธรรมต้องยึดหลักของความเมตตาธรรมและขนบธรรมเนียมประเพณีปฏิบัติ 3) ด้านหลักความโปร่งใสต้องดำเนินการด้วยความโปร่งใสชี้แจงเหตุผล ด้วยความตรงไปตรงมา สามารถตรวจสอบ 4) ด้านหลักการมีส่วนร่วมควรปรึกษาหารือในการดำเนินการ ทุกคนมีส่วนเสนอแนะ 5) ด้านหลักความรับผิดชอบต่อหน้าที่ตนเองชอบด้วยกฎหมายด้วยความบริสุทธิ์ใจ 6) ด้านหลักความคุ้มค่า บุคลากรต้องคำนึงถึงการใช้จ่ายงบประมาณที่ได้รับด้วยความรับผิดชอบและประหยัดให้เกิดความคุ้มค่า<sup>60</sup>

ปิยะกาญจน์ กระระออม ได้ทำวิจัยเรื่อง การบริหารโดยใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนธรรมศาสตร์คลองหลวงวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษา เขต 4 ผลการวิจัยพบว่า 1) ครูมีความคิดเห็นต่อการบริหารโดยใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก 2) ครูที่มีเพศต่างกันมีความคิดเห็นต่อการบริหารโดยใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมด้านหลักคุณธรรม ด้านหลักความโปร่งใส และด้านหลักความรับผิดชอบต่อไม่แตกต่างกัน ส่วนด้านหลักนิติธรรม ด้านหลักการมีส่วนร่วม และด้านหลักความคุ้มค่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) ครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารโดยใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมด้านหลักนิติธรรม ด้านหลักคุณธรรม และด้านหลักความโปร่งใส แตกต่างกัน

<sup>60</sup> ผจญ อหันตะ, “การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารโรงเรียนของรัฐในเขตอำเภอเมืองจังหวัดขอนแก่น,” วารสารวิชาการธรรมทรรศน์ มหาวิทยาลัยสยาม 15, 3 (พฤศจิกายน 2558 – กุมภาพันธ์ 2559): 93.

ส่วนด้านหลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบและหลักความคุ้มค่า ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05<sup>61</sup>

พรชัย สุปิงคลัด ได้ทำวิจัยเรื่อง การบริหารการศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลโรงเรียนกันทรารมณ อำเภอกันทรารมณ จังหวัดศรีสะเกษ ผลการวิจัยพบว่า 1) การบริหารการศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนกันทรารมณ อำเภอกันทรารมณ จังหวัดศรีสะเกษ ครูผู้สอนโรงเรียนกันทรารมณ มีความคิดเห็นโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด 2) ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นผู้ตอบแบบสอบถามที่มีเพศต่างกันมีความเห็นต่อผู้บริหารในโรงเรียนกันทรารมณ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 โดยภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน 3) ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของครูผู้สอนที่มีอายุการสอนต่างกันมีความเห็นต่อผู้บริหารในโรงเรียนกันทรารมณ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 โดยภาพรวมไม่แตกต่างกันอย่างไร และเมื่อพิจารณารายด้านไม่แตกต่างกัน<sup>62</sup>

สุวรรณี เสือสมิง ได้ทำวิจัยเรื่อง ความคิดเห็นของครูที่มีต่อการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนธัญรัตน์ จังหวัดปทุมธานี ผลการวิจัยพบว่า 1) ครูในโรงเรียนธัญรัตน์ จังหวัดปทุมธานี มีความเห็นต่อการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน โดย 3 ลำดับแรก ได้แก่ ด้านหลักนิติธรรม มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาอันดับสองคือ ด้านหลักการมีส่วนร่วม และอันดับสาม คือ ด้านหลักความโปร่งใส และด้านหลักความคุ้มค่า 2) ครูที่มีวุฒิการศึกษาต่างกันมีความเห็นต่อการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาไม่แตกต่างกัน ยกเว้นด้านหลักนิติธรรม และด้านหลักคุณธรรม และครูที่มี

<sup>61</sup> ปิยะกาญจน์ กระจะออม, “การบริหารโดยใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนธรรมศาสตร์คลองหลวงวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4,” **วารสารบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยรามคำแหง**, (2560): 1-12.

<sup>62</sup> พรชัย สุปิงคลัด, “การบริหารการศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลโรงเรียนกันทรารมณ อำเภอกันทรารมณ จังหวัดศรีสะเกษ,” **วารสารบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยรามคำแหง**, (2560): 1-16.

ประสบการณ์ในการสอนต่างก็มีความคิดเห็นต่อการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05<sup>63</sup>

สุพรรณา สะบก ได้ทำวิจัยเรื่อง ความคิดเห็นของครูที่มีต่อการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารโรงเรียนบางบ่อวิทยาคม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ผลการวิจัยพบว่า 1) ครูมีความคิดเห็นต่อการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารโรงเรียนบางบ่อวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของครูที่มีเพศต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารโรงเรียนบางบ่อวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 โดยภาพรวมและรายด้านมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน 3) ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของครูที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารโรงเรียนบางบ่อวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 โดยภาพรวมมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันและรายด้านมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน<sup>64</sup>

ฉัตรมงคล สูงเนิน ได้ทำวิจัยเรื่อง แนวทางการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดนครสวรรค์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 42 ผลการวิจัยพบว่า 1) ปัญหาการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดนครสวรรค์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 42 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในแต่ละด้านโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยได้ดังนี้ หลักความโปร่งใส หลักนิติธรรม หลักการกระจายอำนาจ หลักความเสมอภาค หลักการมีส่วนร่วม หลักประสิทธิผล หลักประสิทธิภาพ หลักการรับผิดชอบต่อสังคม หลักการตอบสนอง 2) แนวทางการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดนครสวรรค์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 42

<sup>63</sup> สุวรรณณี เสือสมิง, “ความคิดเห็นของครูที่มีต่อการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนธัญรัตน์ จังหวัดปทุมธานี,” **วารสารบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยรามคำแหง**, (2560): 1-10.

<sup>64</sup> สุพรรณา สะบก, “ความคิดเห็นของครูที่มีต่อการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารโรงเรียนบางบ่อวิทยาคม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6,” **วารสารบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยรามคำแหง**, (2560): 1-9.

ประกอบด้วย หลักประสิทธิผล หลักประสิทธิภาพ หลักการตอบสนอง หลักการรับผิดชอบ หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักการกระจายอำนาจ หลักนิติธรรม หลักความเสมอภาค<sup>65</sup>

สิรินญา ศิริประโคนและเกสณี ชิวปรีชา ได้ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารสถานศึกษาโดยใช้หลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนบ้านมาบเตย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า 1) ความคิดเห็นของครูที่มีต่อการบริหารสถานศึกษาโดยใช้หลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนบ้านมาบเตย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $X = 4.40$ ) เมื่อพิจารณารายด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา และต่ำสุด ดังนี้ ค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านหลักคุณธรรมอยู่ในระดับมาก ( $X = 4.49$ ) รองลงมาคือ ด้านหลักนิติธรรมอยู่ในระดับมาก ( $X = 4.42$ ) และค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านหลักการมีส่วนร่วม อยู่ในระดับมาก ( $X = 4.31$ ) 2) ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของครูที่มีต่อการบริหารสถานศึกษาโดยใช้หลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนบ้านมาบเตย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน พบว่า ครูที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษาและประสบการณ์การทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารสถานศึกษาโดยใช้หลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนบ้านมาบเตย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 ทั้งโดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน<sup>66</sup>

ปิยณัฐ ทังจันทร์แดง ได้ทำวิจัยเรื่อง การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานโรงเรียนศรีบุญเรืองวิทยาคาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19 ผลการวิจัยพบว่า 1) การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานโรงเรียนศรีบุญเรืองวิทยาคาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยจากมาก ไปน้อย ได้แก่

<sup>65</sup> ฉัตรมงคล สูงเนิน, “แนวทางการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดนครสวรรค์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 42,” (วิทยานิพนธ์หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์, 2561), บทคัดย่อ.

<sup>66</sup> สิรินญา ศิริประโคน และเกสณี ชิวปรีชา, “การบริหารสถานศึกษาโดยใช้หลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนบ้านมาบเตย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1” (การค้นคว้าอิสระปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยเกริก, 2561), บทคัดย่อ.

หลักความคุ้มค่า หลักคุณธรรม หลักความรับผิดชอบ หลักการมีส่วนร่วม หลักนิติธรรม และหลักความโปร่งใส 2) แนวทางการพัฒนาการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานโรงเรียนศรีบุญเรืองวิทยาคาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19 ในด้านต่าง ๆ ดังนี้ ด้านหลักนิติธรรม ควรส่งเสริมให้มีความรู้ด้านกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ มีมาตรการลงโทษผู้ที่กระทำผิดวินัยและให้ความดีความชอบแก่ผู้ที่ประพฤติดี ด้านหลักคุณธรรม ควรจัดอบรมปีละ 1 ครั้ง เพื่อสร้างความตระหนักให้เกิดการทำงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ด้านหลักความโปร่งใส ควรแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบการบริหารงาน มีการเผยแพร่ข่าวสารสู่สาธารณะชนอย่างสม่ำเสมอ ด้านหลักความรับผิดชอบ ควรมีการรับผิดชอบต่อผลจากการกระทำของตนเอง ด้านหลักการมีส่วนร่วม ควรให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ วางแผน และปฏิบัติงานร่วมกัน ด้านหลักความคุ้มค่า ควรใช้ทรัพยากรทางการศึกษาให้เกิดประโยชน์สูงสุด ให้ยึดหลักความต้องการของนักเรียนเป็นสำคัญ<sup>67</sup>

#### งานวิจัยต่างประเทศ

อาคเตอร์ และ กิริตาแรน (Akter and Giridharan) ศึกษาวิจัย เรื่อง การดำเนินหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียนมัธยมศึกษาของประเทศบังคลาเทศ การศึกษาให้ข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนมัธยมศึกษา บทบาทและความรับผิดชอบของผู้บริหารสถานศึกษาและสมาชิกคณะกรรมการบริหารโรงเรียน (SMC) ผลการวิจัยได้มาจากข้อมูลเชิงคุณภาพและการวิเคราะห์เนื้อหาเกี่ยวกับการจัดการศึกษาของโรงเรียน การวิจัยนี้ได้ให้ความสำคัญถึงผลกระทบด้านลบของการคอร์รัปชันในภาคการศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งโรงเรียนมัธยมศึกษา เนื่องจากขาดหลักธรรมาภิบาล การลดประสิทธิภาพของคณะกรรมการบริหารโรงเรียน (SMC) ผู้บริหารการบิดเบือนกระบวนการตัดสินใจ และการทำลายคุณค่าทางสังคม เช่นเดียวกับปรากฏการณ์ทางจริยธรรม งานวิจัยนี้เสนอแนะว่าการดำเนินหลักธรรมาภิบาลที่ดีนั้นเป็นจุดเริ่มต้นที่นำไปสู่การดำเนินการของสถานศึกษาเพื่อการจัดการศึกษาที่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียน<sup>68</sup>

<sup>67</sup> ปิยัญฐ์ ทังจันทร์แดง, "การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานโรงเรียนศรีบุญเรืองวิทยาคาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19," *Journal of MCU UBON Review* Vol.6, No.2 (May-August 2021), 301-302.

<sup>68</sup> Sumy Akter and K.S. Giridharan, "Implementation of Good Governance in Secondary School of Bangladesh" (*Scientific Research Journal (SCIRJ)*, 2016), accessed

ควาวด์ (Qa'oud) ศึกษาวิจัยเรื่อง ข้อกำหนดหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียนของรัฐสำหรับเด็กผู้หญิงในอัลมะดีนะฮ์ อัล มูนาเราะฮ์ จากมุมมองของผู้อำนวยการโรงเรียนสตรี การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อระบุระดับของความต้อการด้านหลักธรรมาภิบาลที่มีอยู่ (ภายนอกและภายใน) ในโรงเรียนของรัฐในอัลมะดีนะฮ์ อัล มูนาเราะฮ์ และกำหนดระดับความสำคัญในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานโรงเรียนของรัฐสำหรับเด็กผู้หญิง ผู้วิจัยใช้วิธีการพรรณนาเชิงสหสัมพันธ์ กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียนสตรี 68 คน จากโรงเรียนของรัฐในปีการศึกษา 2558 และ 2559 ผลการวิจัยพบว่า ระดับความสำคัญของข้อกำหนดหลักธรรมาภิบาล (ภายนอกและภายใน) ในโรงเรียนของรัฐในอัลมะดีนะฮ์ อัล มูนาเราะฮ์ จากมุมมองของผู้อำนวยการโรงเรียนสตรีอยู่ในระดับสูงมาก ขณะที่ระดับของการประยุกต์ใช้ข้อกำหนดของหลักธรรมาภิบาล (ภายนอกและภายใน) ในโรงเรียนของรัฐในอัลมะดีนะฮ์ อัล มูนาเราะฮ์ จากมุมมองของผู้อำนวยการโรงเรียนสตรีอยู่ในระดับปานกลาง นอกจากนี้ ไม่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระหว่างระดับความสำคัญและระดับการนำหลักธรรมาภิบาล มาประยุกต์ใช้ที่โรงเรียนของรัฐในอัลมะดีนะฮ์ อัล มูนาเราะฮ์ จากมุมมองของผู้อำนวยการโรงเรียนสตรี ผลการวิจัยสรุปว่า การทำงานประสานกันระหว่างการบริหารการศึกษา และการจัดการศึกษาสำหรับเด็กผู้หญิงในการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับหลักธรรมาภิบาล เป็นสิ่งจำเป็นที่ต้องบูรณาการเพื่อการพัฒนาการจัดการศึกษาโดยหลักธรรมาภิบาลเบื้องต้นสู่การยกระดับอำนาจการตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนเพื่อพัฒนาและอำนวยความสะดวกในการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ<sup>69</sup>

คาเดอร์ (Kadir) ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัญหาหลักธรรมาภิบาลในระบบการศึกษาและการจัดการโรงเรียนมัธยมศึกษาในรัฐควารา ประเทศไนจีเรีย การวิจัยศึกษาปัญหาหลักธรรมาภิบาลในระบบ

---

June 20, 2021, available from <https://www.iosrjournals.org/iosr-jhss/papers/Vol.%202021%20Issue12/Version-9/E2112092328.pdf>

<sup>69</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" (IOSR Journal Of Humanities And Social Science (IOSR-JHSS), 2016), accessed June 23, 2021, available from [http://www.scirj.org/papers-1016/scirj-P1016365.pdf?fbclid=IwAR1GB6Dyv\\_72oBSWXQtfmtcMjsjxZCQyBMmYp-FBlhE4Yqm9MTHjpf\\_4Vyzl](http://www.scirj.org/papers-1016/scirj-P1016365.pdf?fbclid=IwAR1GB6Dyv_72oBSWXQtfmtcMjsjxZCQyBMmYp-FBlhE4Yqm9MTHjpf_4Vyzl)



การศึกษาและการจัดการโรงเรียนมัธยมศึกษาในประเทศไนจีเรีย การวิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการทรัพยากร ความรับผิดชอบ การตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม และการดำเนินงานของโรงเรียนมัธยมศึกษาในประเทศไนจีเรีย มีการกำหนดและทดสอบสมมติฐาน 3 ข้อ การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ ผู้วิจัยสร้างแบบสอบถามเรื่อง “แบบสอบถามหลักธรรมาภิบาลและการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา” (GGMSEQ) เพื่อใช้ในการเก็บข้อมูลสำหรับการศึกษา ประชากรที่ใช้ในการเก็บข้อมูล ประกอบด้วย ผู้อำนวยการจำนวน 310 คน และครูจำนวน 6,894 คน ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ตอนปลายของรัฐในรัฐควารา ประเทศไนจีเรีย กลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย ผู้อำนวยการจำนวน 175 คน และครูจำนวน 364 คน รวมทั้งหมด 539 คน โดยใช้ตารางของที่ปรึกษาการวิจัย (2006) ในการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้เทคนิคการสุ่มแบบแบ่งชั้นเพื่อคัดเลือกผู้อำนวยการและครูจากโรงเรียนตัวอย่าง ดังนั้น รับรองได้ว่าการคัดเลือกผู้อำนวยการและครูทุกกลุ่มเป็นไปอย่างเท่าเทียมกัน ข้อมูลที่เก็บรวบรวมจะวิเคราะห์โดยใช้การวิเคราะห์ทางสถิติสหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson product-moment correlation) สมมติฐานทั้งหมดได้รับการทดสอบที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ผลการวิจัยพบว่า มีความสัมพันธ์เชิงบวกและมีนัยสำคัญทางสถิติระหว่างระหว่างการบริหารจัดการทรัพยากร ความรับผิดชอบ การตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม และการดำเนินงานของโรงเรียนมัธยมศึกษาในประเทศไนจีเรีย ข้อเสนอแนะของการวิจัย คือ รัฐบาลควรสร้างความเชื่อมั่นในการบริหารจัดการทรัพยากร ความรับผิดชอบ ตลอดจนการคำนึงถึงเสียงของประชาชนผ่านการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วมเพื่อให้เกิดการจัดการที่มีประสิทธิภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษาในประเทศไนจีเรีย<sup>70</sup>

ไมทิลี (Mythili) ศึกษาวิจัยเรื่อง หลักธรรมาภิบาลและความเป็นผู้นำเพื่อผลสำเร็จที่มีคุณภาพที่สูงขึ้นในโรงเรียน กรณีศึกษาของรัฐสิกขิม การวิจัยที่เกี่ยวข้องกับหลักธรรมาภิบาลและความเป็นผู้นำที่เอื้อต่อคุณภาพการจัดการศึกษานั้นเกิดขึ้นได้ยาก รัฐสิกขิมได้รับการเลือกให้ศึกษาเรื่องนี้เพื่อเติมเต็มช่องว่าง บทความอ้างว่าหลักธรรมาภิบาลเป็นวิธีการหรือกระบวนการการสร้าง

<sup>70</sup> Abdullahi Nimota Jibola Kadir, "Good Governance Issues in Education System and Management of Secondary Schools in Kwara State, Nigeria" (eJournal of Education Policy, 2019), accessed June 18, 2021, available from [https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ12\\_34494.pdf?fbclid=IwAR221Extr2oj5mCn6t\\_w5OlzyamrUo4DE6riSTvtckeyWkQoWe2Naa5syk](https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ12_34494.pdf?fbclid=IwAR221Extr2oj5mCn6t_w5OlzyamrUo4DE6riSTvtckeyWkQoWe2Naa5syk).

เครือข่ายในองค์กรโดยใช้หลักธรรมาภิบาล สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพในระบบการศึกษา โดยดำเนินการผ่านความเป็นผู้นำเพื่อให้มีคุณภาพที่สูงขึ้น ผลการวิจัยพบว่า อิทธิพลของภาวะผู้นำระดับรัฐมนตรีในการบริหารรัฐกิจจากระดับรัฐเข้าสู่โรงเรียนเครือข่ายการกำกับดูแลที่เป็นผู้นำในระดับรัฐมีบทบาทในการทำงานด้านการศึกษาดังแต่การระบุความต้องการเพื่อสร้างวิสัยทัศน์สำหรับระบบการศึกษาและการใช้ประโยชน์จาก ICT เพื่อความสะดวกในการบริหารเครือข่ายองค์การบริหารระดับเขตจัดตั้งเครือข่าย โดยให้ความสำคัญกับระดับรัฐและระดับโรงเรียน สร้างเครือข่ายผู้นำในระดับโรงเรียน และเผยแพร่นวัตกรรมและแนวปฏิบัติที่ดีไปยังโรงเรียนทุกแห่งในภูมิภาค ผู้บริหารนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในสถานศึกษา โดยนำวิสัยทัศน์ของรัฐมาสู่การปฏิบัติ มีส่วนร่วมในการพัฒนาวิชาชีพครู การสร้างบรรยากาศสำหรับการทดลอง การกระจายเวลาอย่างเท่าเทียมกันระหว่างกิจกรรมทางวิชาการ การบริหาร และการสร้างเครือข่ายกับเจ้าหน้าที่ระดับอำเภอและระดับรัฐเพื่อพัฒนาโรงเรียน โดยอาศัยกระบวนการเหล่านี้ในทุกๆระดับ หลักธรรมาภิบาลจึงทำหน้าที่เป็นวิธีการหนึ่งในการนำหลักธรรมาภิบาลเครือข่ายไปใช้อย่างเหมาะสม<sup>71</sup>

### สรุป

จากการศึกษาหลักธรรมาภิบาลและวิจัยที่เกี่ยวข้องนั้น เห็นได้ว่าหลักธรรมาภิบาลมีส่วนสำคัญเป็นอย่างมากในการบริหารงานในทุกภาคส่วน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระบบของการศึกษา เนื่องจากหลักธรรมาภิบาลจะเป็นองค์ประกอบที่มุ่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จในการบริหารจัดการงานต่าง ๆ นั่นก็หมายถึงส่วนแสดงถึงความสำเร็จในด้านการพัฒนาทางระบบการศึกษา ส่งผลให้การศึกษา มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งกระบวนการจัดการศึกษานั้นผู้บริหารและบุคลากรทางการศึกษาถือว่าเป็นองค์ประกอบที่ผลักดันให้การจัดการศึกษาสามารถพัฒนาในระดับที่สูง จึงจำเป็นต้องอาศัย หลักธรรมาภิบาล (Good Governance) ตามแนวทางของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ซึ่งมีองค์ประกอบ ดังนี้ 1) หลักประสิทธิผล (Effectiveness) 2) หลักประสิทธิภาพ (Efficiency) 3) หลักการตอบสนอง (Responsiveness) 4) หลักการรับผิดชอบ (Accountability) 5) หลักความโปร่งใส (Transparency) 6) หลักการมีส่วนร่วม

<sup>71</sup> N. Mythili, "Governance and Leadership for Achieving Higher Quality in School Education: A Study of Sikkim," accessed June 22, 2021, available from <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0019556119844585>

ร่วม (Participation) 7) หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization ) 8) หลักนิติธรรม (Rule of Law) 9) หลักความเสมอภาค (Equity) 10) หลักมุ่งเน้นฉันทามติ (Consensus Oriented)



### บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) การบริหารตามหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียนเสนา “เสนาประสิทธิ์” 2) แนวทางการพัฒนาการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียนเสนา “เสนาประสิทธิ์” โดยการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) ซึ่งใช้บุคลากรในโรงเรียนเสนา “เสนาประสิทธิ์” เป็นหน่วยวิเคราะห์ (Unit of analysis) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล ซึ่งการดำเนินการวิจัยครั้งนี้มีขั้นตอนการดำเนินการวิจัยและระเบียบวิธีวิจัย ดังรายละเอียดต่อไปนี้

#### ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

เพื่อเป็นแนวทางให้การดำเนินการวิจัยเป็นไปได้อย่างมีระบบและบรรลุจุดหมายของการวิจัยที่กำหนดไว้ ผู้วิจัยจึงกำหนดขั้นตอนของการวิจัยเป็น 3 ขั้นตอน คือ

**ขั้นตอนที่ 1 การจัดเตรียมโครงการวิจัย** เป็นการศึกษาค้นคว้าข้อมูลจากเอกสาร วารสาร ทางวิชาการ คู่มือ ตลอดจนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งงานวิจัยในประเทศและต่างประเทศ เพื่อนำผลที่ได้จากการศึกษามาจัดทำโครงร่างงานวิจัย รับข้อเสนอแนะของกรรมการควบคุมการค้นคว้าอิสระมาปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ให้สมบูรณ์ และขออนุมัติโครงร่างงานวิจัยจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

**ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการตามโครงการวิจัย** เป็นขั้นตอนที่ผู้วิจัยสร้างและพัฒนาเครื่องมือเพื่อเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ดำเนินการจัดเก็บข้อมูล ตรวจสอบความสมบูรณ์ของเครื่องมือ วิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติและแปลผลการวิเคราะห์

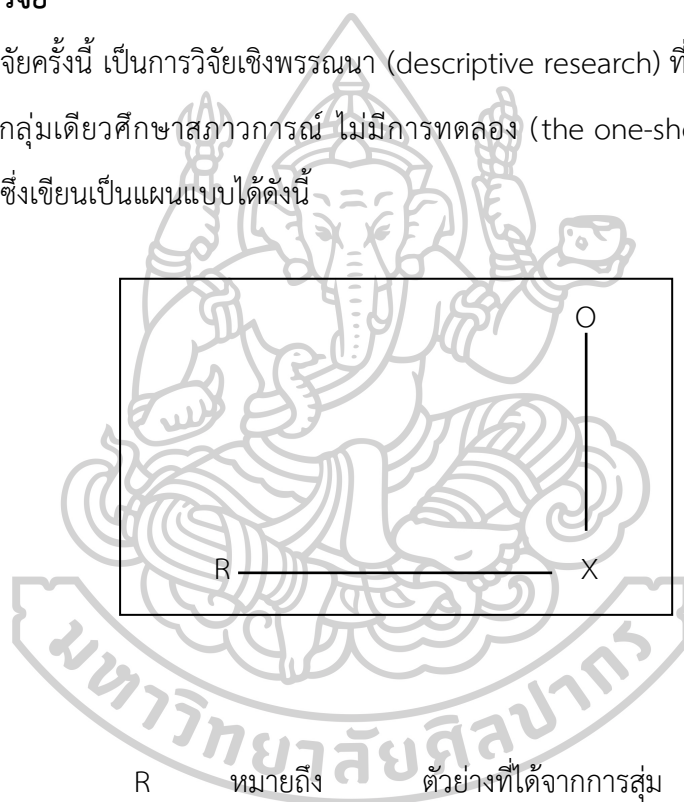
**ขั้นตอนที่ 3 การรายงานผลการวิจัย** เป็นขั้นตอนของการจัดทำรายงานผลการวิจัย นำเสนอคณะกรรมการควบคุมการค้นคว้าอิสระเพื่อตรวจสอบความถูกต้อง ปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องตามที่คณะกรรมการผู้ควบคุมการค้นคว้าอิสระเสนอ จัดทำรายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย เพื่อขออนุมัติจบการศึกษาตามหลักสูตร

### ระเบียบวิธีวิจัย

เพื่อให้งานวิจัยครั้งนี้ดำเนินการวิจัยไปอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยจึงได้กำหนดระเบียบวิธีวิจัย ซึ่งประกอบด้วยแผนแบบการวิจัย ประชากร ตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือและการสร้างเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

#### แผนแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) ที่มีแผนแบบการวิจัยแบบกลุ่มตัวอย่างกลุ่มเดียวศึกษาสถานการณ์ ไม่มีการทดลอง (the one-shot, non-experimental case study) ซึ่งเขียนเป็นแผนแบบได้ดังนี้



- |   |         |                          |
|---|---------|--------------------------|
| R | หมายถึง | ตัวอย่างที่ได้จากการสุ่ม |
| X | หมายถึง | ตัวแปรที่ศึกษา           |
| O | หมายถึง | ข้อมูลที่ได้จากการศึกษา  |

## ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ บุคลากรของโรงเรียนเสนา “เสนาประสิทธิ์” ได้แก่ ผู้บริหาร และครูผู้สอน รวมทั้งสิ้นจำนวน 110 คน ทั้งนี้ไม่รวมผู้วิจัย จำแนกเป็นผู้บริหาร จำนวน 5 คน และครูผู้สอน จำนวน 105 คน

## กลุ่มตัวอย่างและการเลือกตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ บุคลากรของโรงเรียนเสนา “เสนาประสิทธิ์” ซึ่งประกอบด้วย ผู้บริหารและครูผู้สอน รวมทั้งสิ้นจำนวน 86 คน ซึ่งได้กำหนดตัวอย่างจากการเปิดตารางของเครจซีและมอร์แกน (Krejcie and Morgan)<sup>72</sup> และใช้การสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งประเภท (stratified and sampling) ดังแสดงในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ตารางแสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประเภทของประชากร	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
ผู้บริหาร (ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน)	5	4
ครูผู้สอน	105	82
รวม	110	86

## ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ผู้วิจัยได้กำหนดผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่ใช้ในการสัมภาษณ์เพื่อหาแนวทางการพัฒนาการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียนเสนา “เสนาประสิทธิ์” จำนวน 6 คน ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 1 คน รองผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 1 คน ครูผู้สอน จำนวน 2 คน และคณะกรรมการสถานศึกษา จำนวน 2 คน

<sup>72</sup> Krejcie R.V. and D.W. Morgan, "Determining Sample Size for Research Activities," Educational and Psychological Measurement 30 (1970): 608.

## ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วยตัวแปรพื้นฐานและตัวแปรที่ศึกษาซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. ตัวแปรพื้นฐาน เป็นตัวแปรเกี่ยวกับสภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งปัจจุบัน และประสบการณ์ทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน

2. ตัวแปรที่ศึกษา เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาล โดยผู้วิจัยใช้ขอบข่ายการศึกษาตามคู่มือการจัดระดับการกำกับดูแลองค์การภาครัฐ ตามแนวทางของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ซึ่งประกอบด้วย 10 ประการ ดังนี้

2.1 หลักประสิทธิผล (Effectiveness) หมายถึง การปฏิบัติราชการต้องใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด เกิดผลิตภาพที่คุ้มค่าต่อการลงทุนและบังเกิดประโยชน์สูงสุดต่อส่วนรวม ทั้งนี้ต้องมีการลดขั้นตอนและระยะเวลาในการปฏิบัติงานเพื่ออำนวยความสะดวกและลดภาระค่าใช้จ่าย ตลอดจนยกเลิกภารกิจที่ล้าสมัยและไม่มีความจำเป็น

2.2 หลักประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง การบริหารราชการตามแนวทางการกำกับดูแลที่ดีมีการออกแบบกระบวนการปฏิบัติงานโดยการใช้เทคนิคและเครื่องมือการบริหารจัดการที่เหมาะสมให้องค์การสามารถใช้ทรัพยากรทั้งด้านต้นทุนแรงงานและระยะเวลาให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติราชการตามภารกิจเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม

2.3 การตอบสนอง (Responsiveness) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องสามารถให้บริการได้อย่างมีคุณภาพ สามารถดำเนินการแล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด สร้างความเชื่อมั่นไว้วางใจ รวมถึงตอบสนองตามความคาดหวัง/ความต้องการของประชาชนผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความหลากหลายและมีความแตกต่างกันได้อย่างเหมาะสม

2.4 ภาระรับผิดชอบ/สามารถตรวจสอบได้ (Accountability) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องสามารถตอบคำถามและชี้แจงได้เมื่อมีข้อสงสัย รวมทั้งต้องมีการจัดวางระบบการรายงานความก้าวหน้าและผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ต่อสาธารณะเพื่อประโยชน์ในการตรวจสอบและการให้คุณให้โทษ ตลอดจนมีการจัดเตรียมระบบการแก้ไขหรือบรรเทาปัญหาและผลกระทบใด ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น

2.5 เปิดเผย/โปร่งใส (Transparency) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้อง ปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ตรงไปตรงมา รวมทั้งต้องมีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นและ เชื่อถือได้ให้ประชาชนได้รับทราบอย่างสม่ำเสมอ ตลอดจนวางระบบให้การเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร ดังกล่าวเป็นไปได้โดยง่าย

2.6 หลักนิติธรรม (Rule of Law) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องใช้อำนาจของ กฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับในการปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด ด้วยความเป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ และคำนึงถึงสิทธิ เสรีภาพของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียฝ่ายต่าง ๆ

2.7 ความเสมอภาค (Equity) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องให้บริการอย่าง เท่าเทียมกัน ไม่มีการแบ่งแยกด้านชายหญิง ถิ่นกำเนิด เชื้อชาติ ภาษา เพศ อายุ สภาพทางกายหรือ สุขภาพ สถานะของบุคคล ฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม ความเชื่อทางศาสนา การศึกษาอบรม และ อื่น ๆ อีกทั้งยังต้องคำนึงถึงโอกาสความเท่าเทียมกันของการเข้าถึงบริการสาธารณะของกลุ่มบุคคล ผู้ด้อยโอกาสในสังคมด้วย

2.8 การมีส่วนร่วม (Participation) หมายถึง กระบวนการที่ข้าราชการ ประชาชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มมีโอกาสได้เข้าร่วมในการรับรู้ เรียนรู้ ทำความเข้าใจ ร่วมแสดงทัศนะ ร่วมเสนอปัญหา/ประเด็นที่สำคัญที่เกี่ยวข้อง ร่วมคิดแนวทาง ร่วมการแก้ไขปัญหา ร่วมใน กระบวนการตัดสินใจและร่วมกระบวนการพัฒนาในฐานะหุ้นส่วนการพัฒนา

2.9 การกระจายอำนาจ (Decentralization) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการควรมี การมอบอำนาจและกระจายความรับผิดชอบในการตัดสินใจและ การดำเนินการให้แก่ผู้ปฏิบัติงานใน ระดับต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม รวมทั้งมีการโอนถ่ายบทบาทและภารกิจให้แก่องค์กรปกครองส่วน ท้องถิ่นหรือภาคส่วนอื่น ๆ ในสังคม

2.10 หลักมุ่งเน้นฉันทามติ (Consensus Oriented) หมายถึง การหาข้อตกลงทั่วไป ภายในกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องซึ่งเป็นข้อตกลงที่เกิดจากการใช้กระบวนการเพื่อหา ข้อคิดเห็นจากกลุ่มบุคคลที่ได้รับประโยชน์และเสียประโยชน์ โดยเฉพาะกลุ่มที่ได้รับผลกระทบโดยตรง



ซึ่งต้องไม่มีข้อคัดค้านที่ยุติไม่ได้ในประเด็นที่สำคัญ โดยฉันทามติไม่จำเป็นต้องหมายความว่าเห็น  
ความเห็นพ้องโดยเอกฉันท์<sup>73</sup>

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้เครื่องมือ 2 ประเภท คือ

**เครื่องมือประเภทที่ 1** เป็นแบบสอบถามความคิดเห็น (Opinionnaire) จำนวน 1 ฉบับ  
แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

**ตอนที่ 1** สอบถามเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ให้ข้อมูล มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบ  
รายการ (check list) เพื่อสอบถามข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถามได้แก่ เพศ อายุ ระดับ  
การศึกษา ตำแหน่งปัจจุบันและประสบการณ์ทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน

**ตอนที่ 2** สอบถามเกี่ยวกับการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียนเสนา “เสนา  
ประสิทธิ์” ตามแนวทางของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.)

ลักษณะของแบบสอบถามในตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามชนิดจัดลำดับคุณภาพ 5 ระดับของ  
ลิเคอร์ท (Likert's rating scales)<sup>74</sup> โดยผู้วิจัยได้กำหนดค่าน้ำหนักคะแนนของแต่ละระดับ ดังนี้

ระดับ 1 หมายถึง การบริหารตามหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียนเสนา “เสนาประสิทธิ์” อยู่ใน  
ระดับน้อยที่สุด มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 1 คะแนน

ระดับ 2 หมายถึง การบริหารตามหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียนเสนา “เสนาประสิทธิ์” อยู่ใน  
ระดับน้อย มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 2 คะแนน

ระดับ 3 หมายถึง การบริหารตามหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียนเสนา “เสนาประสิทธิ์” อยู่ใน  
ระดับปานกลาง มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 3 คะแนน

ระดับ 4 หมายถึง การบริหารตามหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียนเสนา “เสนาประสิทธิ์” อยู่ใน  
ระดับมาก มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 4 คะแนน

---

<sup>73</sup> สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, **คู่มือการจัดระดับการกำกับดูแลองค์การ  
ภาครัฐตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance Rating)**  
(กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ 2552). 8-9.

<sup>74</sup> Rensis Likert, **The Human Organization** (New York: McGraw – Hill, 1963),  
74.

ระดับ 5 หมายถึง การบริหารตามหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียนเสนา “เสนาประสิทธิ์” อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 5 คะแนน

**เครื่องมือประเภทที่ 2** เป็นแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) มีทั้งหมด 10 ข้อตามการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล ประกอบด้วย 1) หลักประสิทธิผล 2) หลักประสิทธิภาพ 3) หลักการตอบสนอง 4) หลักการระับผิดชอบ 5) หลักความโปร่งใส 6) หลักการมีส่วนร่วม 7) หลักการกระจายอำนาจ 8) หลักนิติธรรม 9) หลักความเสมอภาค และ 10) หลักมุ่งเน้นฉันทามติ เพื่อทราบข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียนเสนา “เสนาประสิทธิ์” และรวบรวมด้วยการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (content analysis) โดยสัมภาษณ์ผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 1 คน รองผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 1 คน ครูผู้สอน จำนวน 2 คน และคณะกรรมการสถานศึกษา จำนวน 2 คน

### การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ

เพื่อให้เกิดความตรงและความเชื่อมั่นของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือ ดังขั้นตอนต่อไปนี้

การสร้างเครื่องมือประเภทที่ 1 แบบสอบถาม มีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

**ขั้นที่ 1** ศึกษาค้นคว้าข้อมูลจากเอกสาร วารสารทางวิชาการ คู่มือ ตลอดจนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลทั้งงานวิจัยในประเทศและต่างประเทศ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการสร้างเครื่องมือและพัฒนาเครื่องมือให้ครอบคลุมตามเนื้อหา

**ขั้นที่ 2** นำข้อมูลที่ได้จากการศึกษามาประมวล เพื่อสร้างและปรับปรุงเครื่องมือในการวิจัย โดยปรึกษาและขอคำแนะนำจากอาจารย์ผู้ควบคุมการค้นคว้าอิสระ นำแบบสอบถามให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน หาความตรงเชิงเนื้อหา (content validity) โดยหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence : IOC) ของข้อคำถาม โดยได้ผลการวิเคราะห์ค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.67 -1.00

**ขั้นที่ 3** นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขไปทดลองใช้ (try out) เพื่อหาค่าความเชื่อมั่น (reliability) ของแบบสอบถามกับโรงเรียนคลองท่อมราชภัฏรังสรรค์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาตรัง กระบี่ โดยผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วย ผู้บริหารและครูผู้สอน จำนวน 30 คน

**ขั้นที่ 4** นำแบบสอบถามกลับคืนมาคำนวณหาความเชื่อมั่น (reliability) ตามวิธีการของครอนบาค (Cronbach) โดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$  - coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.977

**ขั้นที่ 5** นำแบบสอบถามที่ได้ลงเก็บข้อมูลกับผู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียนเสนา “เสนาประสิทธิ์” ที่เป็นประชากร จำนวน 86 คน โดยผู้วิจัยดำเนินการแจกแบบสอบถามความคิดเห็น และเก็บข้อมูลการวิจัยด้วยตนเอง

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อให้การปฏิบัติเป็นไปอย่างถูกต้องและเป็นระบบ ผู้วิจัยดำเนินการตามขั้นตอนต่อไปนี้

1. ผู้วิจัยทำหนังสือถึงบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อทำหนังสือขอความอนุเคราะห์ไปยังผู้อำนวยการโรงเรียนโรงเรียนเสนา “เสนาประสิทธิ์” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เพื่อออกหนังสือแจ้งขอความอนุเคราะห์ข้อมูลในสถานศึกษา
2. ผู้วิจัยนำหนังสือที่ภาควิชาการบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ออกให้ส่งไปยังโรงเรียนเสนา “เสนาประสิทธิ์” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยาที่เป็นประชากรเพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูล
3. ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บข้อมูลและติดตามเก็บรวบรวมแบบสอบถามด้วยตนเอง

### การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ มีหน่วยการวิเคราะห์ (unit of analysis) คือ บุคลากรของโรงเรียนเสนา “เสนาประสิทธิ์” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา กลุ่มตัวอย่างคือ ผู้บริหารและครูผู้สอน รวมทั้งสิ้นจำนวน 86 คน โดยเมื่อได้รับแบบสอบถามคืนแล้ว ผู้วิจัยมีขั้นตอนในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

**การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากเครื่องมือประเภทที่ 1** ผู้วิจัยนำเครื่องมือที่เก็บรวบรวมได้มาดำเนินการ ดังนี้

1. ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบทดสอบที่ได้กลับคืนมา
2. จัดระบบข้อมูล ตรวจสอบรวบรวมคะแนนแบบสอบถาม
3. ลงรหัสข้อมูล นำไปคำนวณสถิติ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป
4. เสนอผลการวิเคราะห์เป็นตารางประกอบการบรรยาย

**การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากเครื่องมือประเภทที่ 2** การสัมภาษณ์ เพื่อหาข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียนเสนา “เสนาประสิทธิ์” โดยผู้วิจัยรวบรวมข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาทำการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) สรุปเป็นข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียนเสนา “เสนาประสิทธิ์”

#### สถิติที่ใช้ในการวิจัย

เพื่อให้การวิเคราะห์ข้อมูลตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่ศึกษาและข้อคำถามที่ต้องการทราบในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

1. การวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถามใช้ความถี่ (Frequency : f) และร้อยละ (Percentage : %)
2. การวิเคราะห์ระดับการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียนเสนา “เสนาประสิทธิ์” วิเคราะห์โดยใช้ค่ามัชฌิมเลขคณิต (arithmetic mean:  $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation: SD) และนำค่ามัชฌิมเลขคณิตที่ได้จากการตอบแบบสอบถามของผู้ให้ข้อมูลมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของเบสท์ (Best)<sup>75</sup> ไว้ดังนี้

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 1.00 – 1.49 หมายถึง การบริหารตามหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียนเสนา “เสนาประสิทธิ์” อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 1.50 – 2.49 หมายถึง การบริหารตามหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียนเสนา “เสนาประสิทธิ์” อยู่ในระดับน้อย

---

<sup>75</sup> John W. Best, **Research in Education**, 4 ed. (Englewood cliffs: Prentice Hall, Inc., 1983), 190.

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 2.50 – 3.49 หมายถึง การบริหารตามหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียนเสนา  
“เสนาประสิทธิ์” อยู่ในระดับปานกลาง

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 3.50 – 4.49 หมายถึง การบริหารตามหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียนเสนา  
“เสนาประสิทธิ์” อยู่ในระดับมาก

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 4.50 – 5.00 หมายถึง การบริหารตามหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียนเสนา  
“เสนาประสิทธิ์” อยู่ในระดับมากที่สุด

3. วิเคราะห์แนวทางการพัฒนาการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียนเสนา “เสนา  
ประสิทธิ์” จากการสัมภาษณ์ โดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis)

สรุป

การดำเนินการวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) การบริหารตามหลักธรรมาภิบาลใน  
โรงเรียนเสนา “เสนาประสิทธิ์” 2) แนวทางการพัฒนาการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียน  
เสนา “เสนาประสิทธิ์” การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) โดยใช้  
บุคลากรในโรงเรียนเสนา “เสนาประสิทธิ์” เป็นหน่วยวิเคราะห์ (Unit of analysis) กลุ่มตัวอย่าง คือ  
ผู้บริหารและครูผู้สอน รวมทั้งสิ้นจำนวน 86 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามความ  
คิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียนเสนา “เสนาประสิทธิ์” ตามแนวคิดของ  
สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) และแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างเพื่อใช้ใน  
การสัมภาษณ์ผู้บริหาร ครูผู้สอนและคณะกรรมการสถานศึกษาเพื่อหาแนวทางในทางการพัฒนา  
การบริหารตามหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียนเสนา “เสนาประสิทธิ์” สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล  
ได้แก่ ความถี่ (frequency: f) ร้อยละ (percentage: %) มัชฌิมเลขคณิต (arithmetic mean:  $\bar{x}$ )  
ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation: SD) และการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis)

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัย เรื่อง การบริหารตามหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียนเสนา “เสนาประสิทธิ์” มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) การบริหารตามหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียนเสนา “เสนาประสิทธิ์” 2) แนวทางการพัฒนาการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียนเสนา “เสนาประสิทธิ์” กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย ผู้บริหาร จำนวน 4 คน และครูผู้สอน จำนวน 82 คน รวมทั้งสิ้น 86 คน เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามให้ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 86 ฉบับ ซึ่งได้แบบสอบถามกลับคืนมาทุกฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 นำมาวิเคราะห์และเสนอผลการวิเคราะห์โดยใช้ตารางประกอบการบรรยาย แบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์การบริหารตามหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียนเสนา “เสนาประสิทธิ์”

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียนเสนา “เสนาประสิทธิ์”

**ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม**

สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ผู้ให้ข้อมูลวิจัยครั้งนี้ เป็นผู้บริหารและครูผู้สอนของโรงเรียนเสนา “เสนาประสิทธิ์” จำนวน 86 คน การวิเคราะห์พิจารณาตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ และประสบการณ์ทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน โดยใช้ความถี่ (frequency: f) และร้อยละ (percentage: %) ดังรายละเอียดตามตารางที่ 3

ตารางที่ 3 จำนวนและร้อยละ ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อ	สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1	เพศ		
	ชาย	24	27.91
	หญิง	62	72.09
	<b>รวม</b>	<b>86</b>	<b>100.00</b>
2	อายุ		
	ไม่เกิน 30 ปี	18	20.93
	31-40 ปี	33	38.37
	41-50 ปี	19	22.09
	51 ปีขึ้นไป	16	18.61
	<b>รวม</b>	<b>86</b>	<b>100.00</b>
3	ระดับการศึกษา		
	ปริญญาตรี	58	67.44
	ปริญญาโท	28	32.56
	<b>รวม</b>	<b>86</b>	<b>100.00</b>
4	ตำแหน่งหน้าที่		
	ผู้บริหาร	4	4.65
	ครูผู้สอน	82	95.35
	<b>รวม</b>	<b>86</b>	<b>100.00</b>
5	ประสบการณ์ทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน		
	ไม่เกิน 5 ปี	21	24.42
	6-10 ปี	23	26.74
	11-15 ปี	17	19.77
	16-20 ปี	8	9.30
	21-25 ปี	2	2.33
	26 ปีขึ้นไป	15	17.44
	<b>รวม</b>	<b>86</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 3 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามความคิดเห็นรวมทั้งสิ้น 86 คน เป็นเพศชาย จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 27.91 เป็นเพศหญิง จำนวน 62 คน คิดเป็นร้อยละ 72.09 ด้านอายุ พบว่า อายุระหว่าง 31 – 40 ปี มีมากที่สุด จำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 38.37 รองลงมา คือ อายุระหว่าง 41-50 ปี จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 22.09 มีอายุต่ำกว่า 30 ปี จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 20.93 และน้อยที่สุด คือ อายุ 51 ปีขึ้นไป จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 18.61 ด้านระดับการศึกษา ระดับปริญญาตรี จำนวน 58 คน คิดเป็นร้อยละ 67.44 และระดับปริญญาโท จำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 32.56 ด้านตำแหน่งหน้าที่ ผู้บริหาร จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 4.65 และครูผู้สอน จำนวน 82 คน คิดเป็นร้อยละ 95.35 และด้านประสบการณ์ทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน พบว่า ระหว่าง 6-10 ปี มีมากที่สุด จำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 26.74 รองลงมา คือ ไม่เกิน 5 ปี จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 24.42 ระหว่าง 11-15 ปี จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 19.77 ตั้งแต่ 26 ปีขึ้นไป จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 17.44 ระหว่าง 16-20 ปี จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 9.30 และน้อยที่สุด คือ ระหว่าง 21-25 ปี จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 2.33

## ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์การบริหารตามหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียนเสนา “เสนาประสิทธิ์”

ผลการวิเคราะห์การบริหารตามหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียนเสนา “เสนาประสิทธิ์” ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่ามัธยฐานเลขคณิต (arithmetic Mean:  $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation: SD) แล้วนำค่าเฉลี่ยไปเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของเบสท์ (Best) ปรากฏผลในภาพรวมดังตารางที่ 4



ตารางที่ 4 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับของการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียนเสนา “เสนาประสิทธิ์” โดยภาพรวม

(n=86)

การบริหารตามหลักธรรมาภิบาล	$\bar{X}$	SD	ระดับ
1. หลักประสิทธิผล (Effectiveness)	3.93	0.64	มาก
2. หลักประสิทธิภาพ (Efficiency)	4.10	0.61	มาก
3. หลักการตอบสนอง (Responsiveness)	3.89	0.68	มาก
4. หลักการรับผิดชอบ/สามารถตรวจสอบได้ (Accountability)	3.85	0.72	มาก
5. เปิดเผย/โปร่งใส (Transparency)	4.02	0.67	มาก
6. หลักนิติธรรม (Rule of Law)	3.85	0.80	มาก
7. หลักความเสมอภาค (Equity)	3.80	0.86	มาก
8. หลักการมีส่วนร่วม (Participation)	3.80	0.78	มาก
9. หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization)	3.85	0.73	มาก
10. หลักมุ่งเน้นฉันทามติ (Consensus Oriented)			
รวม	3.89	0.66	มาก

จากตารางที่ 4 การบริหารตามหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียนเสนา “เสนาประสิทธิ์” ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.89$ , SD = 0.66) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านหลักประสิทธิภาพ มากที่สุด ( $\bar{X} = 4.10$ , SD = 0.61) รองลงมา คือ ด้านเปิดเผย/โปร่งใส ( $\bar{X} = 4.02$ , SD = 0.67) ด้านหลักประสิทธิผล ( $\bar{X} = 3.93$ , SD = 0.64) ด้านหลักการตอบสนอง ( $\bar{X} = 3.89$ , SD = 0.68) ด้านหลักการรับผิดชอบ/สามารถตรวจสอบได้ ( $\bar{X} = 3.85$ , SD = 0.72) ด้านหลักมุ่งเน้นฉันทามติ ( $\bar{X} = 3.85$ , SD = 0.73) ด้านหลักความเสมอภาค ( $\bar{X} = 3.85$ , SD = 0.80) ด้านหลักนิติธรรม ( $\bar{X} = 3.83$ , SD = 0.78) ด้านหลักการกระจายอำนาจ ( $\bar{X} = 3.80$ , SD = 0.78) และน้อยที่สุด คือ ด้านหลักการมีส่วนร่วม ( $\bar{X} =$

3.80, SD = 0.86) เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานพบว่า อยู่ระหว่าง 0.61 – 0.86 แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

การวิเคราะห์การบริหารตามหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียนเสนา “เสนาประสิทธิ์” สามารถวิเคราะห์เพื่อหาค่ามัชฌิมเลขคณิตและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยจำแนกเป็นรายด้านแสดงรายละเอียดดังตารางที่ 5 – 14

**ตารางที่ 5** ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับของการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียนเสนา “เสนาประสิทธิ์” ด้านหลักประสิทธิผล (Effectiveness)

(n=86)

ข้อที่	หลักประสิทธิผล (Effectiveness)	$\bar{x}$	SD	ระดับ
1	สถานศึกษามีแนวทางดำเนินการที่ชัดเจน มุ่งเน้นเป้าหมายและใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า	4.07	0.73	มาก
2	สถานศึกษามีการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ ลดขั้นตอนและระยะเวลาในการปฏิบัติงานเพื่ออำนวยความสะดวกแก่ผู้มาใช้บริการ	3.86	0.77	มาก
3	สถานศึกษามีกระบวนการยกเลิกภารกิจที่ล่าสมัยและไม่มีความจำเป็นเพื่อลดภาระค่าใช้จ่าย	3.77	0.81	มาก
4	ผลลัพธ์ที่เกิดจากการปฏิบัติงานผู้บริหารจะคำนึงถึงความคุ้มค่าและประโยชน์สูงสุดที่เกิดขึ้นกับผู้เรียนและประโยชน์ส่วนรวมเป็นสำคัญ	4.01	0.80	มาก
<b>รวม</b>		<b>3.93</b>	<b>0.64</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 5 การบริหารตามหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียนเสนา “เสนาประสิทธิ์” ด้านหลักประสิทธิผล (Effectiveness) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.93$ ,  $SD = 0.64$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ สถานศึกษามีแนวทางดำเนินการที่ชัดเจน มุ่งเน้นเป้าหมายและใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า มากที่สุด ( $\bar{X} = 4.07$ ,  $SD = 0.73$ ) รองลงมา คือ ผลลัพธ์ที่เกิดจากการปฏิบัติงานผู้บริหารจะคำนึงถึงความคุ้มค่า และประโยชน์สูงสุดที่เกิดขึ้นกับผู้เรียนและประโยชน์ส่วนรวมเป็นสำคัญ ( $\bar{X} = 4.01$ ,  $SD = 0.80$ ) สถานศึกษามีการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ ลดขั้นตอนและระยะเวลาในการปฏิบัติงานเพื่ออำนวยความสะดวกแก่ผู้มาใช้บริการ ( $\bar{X} = 3.86$ ,  $SD = 0.77$ ) และน้อยที่สุด คือ สถานศึกษามีกระบวนการยกเลิกภารกิจที่ล้าสมัยและไม่มีความจำเป็นเพื่อลดภาระค่าใช้จ่าย ( $\bar{X} = 3.77$ ,  $SD = 0.81$ )

ตารางที่ 6 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับของการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียนเสนา “เสนาประสิทธิ์” ด้านหลักประสิทธิภาพ (Efficiency)

(n=86)

ข้อที่	ด้านหลักประสิทธิภาพ (Efficiency)	$\bar{X}$	SD	ระดับ
1	การบริหารมีการจัดลำดับความสำคัญและความเร่งด่วนของงานที่ได้รับมอบหมาย เพื่อให้งานเสร็จทันตามเวลาและสถานการณ์	4.20	0.72	มาก
2	กระบวนการบริหารในสถานศึกษามีการดูแลรักษา ใช้ประโยชน์จากวัสดุ ครุภัณฑ์ อาคาร สถานที่ของโรงเรียนอย่างประหยัดคุ้มค่า	4.00	0.81	มาก
3	สถานศึกษานำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานของสถานศึกษา และสนองต่อความต้องการของผู้เรียน ครู และผู้ปกครอง	4.20	0.80	มาก
4	สถานศึกษามีการวางแผนการดำเนินงานด้านงานวิชาการ งานบุคคล งานการเงินและงบประมาณ และงานบริหารทั่วไป สามารถกำกับ ดูแลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผน	3.99	0.82	มาก

ข้อที่	ด้านหลักประสิทธิภาพ (Efficiency)	$\bar{X}$	SD	ระดับ
	และบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อสถานศึกษา			
5	สถานศึกษามีกระบวนการส่งเสริมให้ครูใช้สื่อเทคนิคและเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ เพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการจัดการเรียนการสอน ที่เหมาะสมกับผู้เรียน	3.72	1.01	มาก
	<b>รวม</b>	<b>4.10</b>	<b>0.61</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 6 การบริหารตามหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียนเสนา “เสนาประสิทธิภาพ” ด้านหลักประสิทธิภาพ (Efficiency) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.10$ ,  $SD = 0.61$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับความถี่มีเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การบริหารมีการจัดลำดับความสำคัญและความเร่งด่วนของงานที่ได้รับมอบหมาย เพื่อให้งานเสร็จทันตามเวลาและสถานการณ์ มากที่สุด ( $\bar{X} = 4.20$ ,  $SD = 0.72$ ) รองลงมา คือ สถานศึกษานำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานของสถานศึกษา และสนองต่อความต้องการของผู้เรียน ครู และผู้ปกครอง ( $\bar{X} = 4.20$ ,  $SD = 0.80$ ) กระบวนการบริหารในสถานศึกษามีการดูแลรักษา ใช้ประโยชน์จากวัสดุ ครุภัณฑ์ อาคารสถานที่ของโรงเรียนอย่างประหยัด คุ้มค่า ( $\bar{X} = 4.00$ ,  $SD = 0.81$ ) สถานศึกษามีการวางแผนการดำเนินงานด้านงานวิชาการ งานบุคคล งานการเงินและงบประมาณ และงานบริหารทั่วไป สามารถกำกับ ดูแลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนและบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อสถานศึกษา ( $\bar{X} = 3.99$ ,  $SD = 0.82$ ) และสถานศึกษามีกระบวนการส่งเสริมให้ครูใช้สื่อ เทคนิคและเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ เพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการจัดการเรียนการสอน ที่เหมาะสมกับผู้เรียน น้อยที่สุด ( $\bar{X} = 3.72$ ,  $SD = 1.01$ )

ตารางที่ 7 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับของการบริหารตามหลัก  
 ธรรมาภิบาลในโรงเรียนเสนา “เสนาประสิทธิ์” ด้านหลักการตอบสนอง (Responsiveness)

(n=86)

ข้อที่	หลักการตอบสนอง (Responsiveness)	$\bar{X}$	SD	ระดับ
1	สถานศึกษามีการให้บริการแก่ผู้ปกครอง ชุมชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้วยความถูกต้อง รวดเร็ว และทั่วถึง	3.94	0.74	มาก
2	สถานศึกษามีช่องทางการให้บริการที่หลากหลาย เหมาะสมกับบริบทของผู้รับบริการและตอบสนองต่อความต้องการของทุกกลุ่ม	3.88	0.85	มาก
3	สถานศึกษามีกระบวนการสร้างความเชื่อมั่นและความไว้วางใจให้แก่ผู้รับบริการด้วย ปฏิบัติงานที่มีคุณภาพเป็นไปตามมาตรฐานและความคาดหวังของสังคม	3.90	0.80	มาก
4	สถานศึกษามีกระบวนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบและสามารถดำเนินการให้แล้วเสร็จตามระยะเวลาที่กำหนด	3.85	0.93	มาก
<b>รวม</b>		<b>3.89</b>	<b>0.68</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 7 การบริหารตามหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียนเสนา “เสนาประสิทธิ์” ด้านหลักการตอบสนอง (Responsiveness) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.89$ , SD = 0.68) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ สถานศึกษามีการให้บริการแก่ผู้ปกครอง ชุมชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้วยความถูกต้อง รวดเร็ว และทั่วถึง มากที่สุด ( $\bar{X} = 3.94$ , SD = 0.74) รองลงมา คือ สถานศึกษามีกระบวนการสร้างความเชื่อมั่นและความไว้วางใจให้แก่ผู้รับบริการด้วย ปฏิบัติงานที่มีคุณภาพเป็นไปตามมาตรฐานและความคาดหวังของสังคม ( $\bar{X} = 3.90$ , SD = 0.80) สถานศึกษามีช่องทางการให้บริการที่หลากหลาย เหมาะสมกับบริบทของผู้รับบริการและตอบสนองต่อความต้องการของทุกกลุ่ม ( $\bar{X} = 3.88$ , SD = 0.85) และสถานศึกษามีกระบวนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบและสามารถดำเนินการให้แล้วเสร็จตามระยะเวลาที่กำหนด น้อยที่สุด ( $\bar{X} = 3.85$ , SD = 0.93)

ตารางที่ 8 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับของการบริหารตามหลัก  
 ธรรมาภิบาลในโรงเรียนเสนา “เสนาประสิทธิ์” ด้านหลักภาระรับผิดชอบ/สามารถตรวจสอบได้  
 (Accountability)

(n=86)

ข้อที่	หลักภาระรับผิดชอบ/สามารถตรวจสอบได้ (Accountability)	$\bar{X}$	SD	ระดับ
1	เมื่อเกิดข้อสงสัยในการปฏิบัติงานในสถานศึกษา กระบวนการบริหารมีระบบที่สามารถตอบข้อ สงสัยและชี้แจงรายละเอียดได้อย่างชัดเจน	3.88	0.79	มาก
2	สถานศึกษามีการจัดวางระบบรายงาน ความก้าวหน้าและผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่ได้ กำหนดไว้ต่อสาธารณะ เช่น การเผยแพร่ รายงานการประเมินตนเอง (SAR) ใน website ของสถานศึกษา เป็นต้น	3.83	0.86	มาก
3	สถานศึกษามีการจัดทำแผนการควบคุมภายใน ประจำปีและแผนควบคุมภายในระยะยาวเพื่อ ป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นและเกิด ผลกระทบกับสถานศึกษา	3.84	0.85	มาก
<b>รวม</b>		<b>3.85</b>	<b>0.72</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 8 การบริหารตามหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียนเสนา “เสนาประสิทธิ์” ด้านหลัก  
 ภาระรับผิดชอบ/สามารถตรวจสอบได้ (Accountability) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 3.85,  
 SD = 0.72) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิต  
 จากมากไปหาน้อย ดังนี้ เมื่อเกิดข้อสงสัยในการปฏิบัติงานในสถานศึกษา กระบวนการบริหารมีระบบ  
 ที่สามารถตอบข้อสงสัยและชี้แจงรายละเอียดได้อย่างชัดเจน มากที่สุด ( $\bar{X}$  = 3.88, SD = 0.79)  
 รองลงมา คือ สถานศึกษามีการจัดทำแผนการควบคุมภายในประจำปีและแผนควบคุมภายในระยะ  
 ยาวเพื่อป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นและเกิดผลกระทบกับสถานศึกษา ( $\bar{X}$  = 3.84, SD = 0.85)  
 และสถานศึกษามีการจัดวางระบบรายงานความก้าวหน้าและผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

ต่อสาธารณะ เช่น การเผยแพร่รายงานการประเมินตนเอง (SAR) ใน website ของสถานศึกษา เป็นต้น น้อยที่สุด ( $\bar{X} = 3.83$ ,  $SD = 0.86$ )

**ตารางที่ 9** ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับของการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียนเสนา “เสนาประสิทธิ์” ด้านเปิดเผย/โปร่งใส (Transparency)

(n=86)

ข้อที่	เปิดเผย/โปร่งใส (Transparency)	$\bar{X}$	SD	ระดับ
1	การปฏิบัติราชการในสถานศึกษามีการปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ตรงไปตรงมา	3.93	0.82	มาก
2	ในการปฏิบัติราชการมีการปฏิบัติงานด้วยความโปร่งใส เปิดโอกาสให้ประชาชนสามารถตรวจสอบผลการปฏิบัติงานได้	3.94	0.82	มาก
3	สถานศึกษามีวางระบบการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารให้เป็นไปด้วยความสะดวก ง่ายต่อการเข้าใช้	4.08	0.75	มาก
4	การปฏิบัติราชการของสถานศึกษามีเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นและเชื่อถือได้ให้ประชาชนรับทราบอย่างสม่ำเสมอ	4.14	0.74	มาก
<b>รวม</b>		<b>4.02</b>	<b>0.67</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 9 การบริหารตามหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียนเสนา “เสนาประสิทธิ์” ด้านเปิดเผย/โปร่งใส (Transparency) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.02$ ,  $SD = 0.67$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การปฏิบัติราชการของสถานศึกษามีเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นและเชื่อถือได้ให้ประชาชนรับทราบอย่างสม่ำเสมอ มากที่สุด ( $\bar{X} = 4.14$ ,  $SD = 0.74$ ) รองลงมา คือ สถานศึกษามีวางระบบการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารให้เป็นไปด้วยความสะดวก ง่ายต่อการเข้าใช้ ( $\bar{X} = 4.08$ ,  $SD = 0.75$ ) ในการปฏิบัติราชการมีการปฏิบัติงานด้วยความโปร่งใส เปิดโอกาสให้ประชาชนสามารถตรวจสอบผลการปฏิบัติงานได้ ( $\bar{X} = 3.94$ ,  $SD = 0.82$ ) และการปฏิบัติราชการในสถานศึกษามีการปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ตรงไปตรงมา น้อยที่สุด ( $\bar{X} = 3.93$ ,  $SD = 0.82$ )

ตารางที่ 10 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับของการบริหารตามหลัก  
 ธรรมาภิบาลในโรงเรียนเสนา “เสนาประสิทธิ์” ด้านหลักนิติธรรม (Rule of Law)

(n=86)

ข้อที่	หลักนิติธรรม (Rule of Law)	$\bar{x}$	SD	ระดับ
1	สถานศึกษามีการปฏิบัติงานตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับอย่างเคร่งครัด	3.91	0.81	มาก
2	กระบวนการบริหารของสถานศึกษามีขั้นตอน การปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความ เป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ	3.78	0.89	มาก
3	กระบวนการบริหารมีการปฏิบัติราชการที่ คำนึงถึงสิทธิ เสรีภาพของผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ มีส่วนได้ส่วนเสีย	3.79	0.86	มาก
<b>รวม</b>		<b>3.83</b>	<b>0.78</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 10 การบริหารตามหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียนเสนา “เสนาประสิทธิ์”  
 ด้านหลักนิติธรรม (Rule of Law) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.83$ ,  $SD = 0.78$ )  
 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหา  
 น้อย ดังนี้ สถานศึกษามีการปฏิบัติงานตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับอย่างเคร่งครัด มากที่สุด  
 ( $\bar{x} = 3.91$ ,  $SD = 0.81$ ) รองลงมา คือ กระบวนการบริหารมีการปฏิบัติราชการที่คำนึงถึงสิทธิ  
 เสรีภาพของผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ( $\bar{x} = 3.79$ ,  $SD = 0.86$ ) และกระบวนการ  
 บริหารของสถานศึกษามีขั้นตอนการปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความเป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ  
 น้อยที่สุด ( $\bar{x} = 3.78$ ,  $SD = 0.89$ )



ตารางที่ 11 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับของการบริหารตามหลัก  
 ธรรมภิบาลในโรงเรียนเสนา “เสนาประสิทธิ์” ด้านหลักความเสมอภาค (Equity)

(n=86)

ข้อที่	หลักความเสมอภาค (Equity)	$\bar{X}$	SD	ระดับ
1	การปฏิบัติราชการในสถานศึกษาให้ความสำคัญ และปฏิบัติตนกับผู้ใต้บังคับบัญชาเท่าเทียมกัน ไม่เลือกปฏิบัติ	3.79	0.83	มาก
2	สถานศึกษามีปฏิบัติต่อนักเรียน ผู้ปกครอง ผู้ มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเท่าเทียม ไม่แบ่งแยกเชื้อ ชาติ ศาสนา หรือฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม	3.87	0.88	มาก
3	กระบวนการการบริหารคำนึงถึงโอกาสความเท่า เทียมของการเข้าถึงบริการด้านการศึกษาของ กลุ่มผู้ด้อยโอกาสในสังคม	3.88	0.86	มาก
4	การปฏิบัติราชการในสถานศึกษามียึดหลักความ เป็นธรรม ความเสมอภาคในการปฏิบัติงานและ กล้ายืนหยัดในสิ่งที่ถูกต้อง	3.71	1.06	มาก
<b>รวม</b>		<b>3.85</b>	<b>0.80</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 11 การบริหารตามหลักธรรมภิบาลในโรงเรียนเสนา “เสนาประสิทธิ์”  
 ด้านหลักความเสมอภาค (Equity) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.85$ ,  $SD = 0.80$ )  
 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหา  
 น้อย ดังนี้ กระบวนการการบริหารคำนึงถึงโอกาสความเท่าเทียมของการเข้าถึงบริการด้านการศึกษา  
 ของกลุ่มผู้ด้อยโอกาสในสังคม มากที่สุด ( $\bar{X} = 3.88$ ,  $SD = 0.86$ ) รองลงมา คือ สถานศึกษามีปฏิบัติ  
 ต่อนักเรียน ผู้ปกครอง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเท่าเทียม ไม่แบ่งแยกเชื้อชาติ ศาสนา หรือฐานะ  
 ทางเศรษฐกิจและสังคม ( $\bar{X} = 3.87$ ,  $SD = 0.88$ ) การปฏิบัติราชการในสถานศึกษาให้ความสำคัญ  
 และปฏิบัติตนกับผู้ใต้บังคับบัญชาเท่าเทียมกัน ไม่เลือกปฏิบัติ ( $\bar{X} = 3.79$ ,  $SD = 0.83$ ) และ  
 การปฏิบัติราชการในสถานศึกษามียึดหลักความเป็นธรรม ความเสมอภาคในการปฏิบัติงานและ  
 กล้ายืนหยัดในสิ่งที่ถูกต้อง น้อยที่สุด ( $\bar{X} = 3.71$ ,  $SD = 1.06$ )

ตารางที่ 12 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับของการบริหารตามหลัก  
 ธรรมาภิบาลในโรงเรียนเสนา “เสนาประสิทธิ์” ด้านหลักการมีส่วนร่วม (Participation)

(n=86)

ข้อที่	หลักการมีส่วนร่วม (Participation)	$\bar{X}$	SD	ระดับ
1	ขั้นตอนการบริหารมีการเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มเข้าร่วมในการเสนอประเด็นสำคัญเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา	3.83	0.86	มาก
2	กระบวนการบริหารเปิดโอกาสให้คณะกรรมการสถานศึกษา ครูและบุคลากรทางการศึกษา มีส่วนร่วมในการร่วมคิดแนวทาง ร่วมแก้ไขปัญหา ร่วมตัดสินใจในการพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา	3.84	0.92	มาก
3	การปฏิบัติราชการในสถานศึกษา ยอมรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากบุคคลทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา	3.78	0.94	มาก
4	สถานศึกษาเปิดโอกาสให้หน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคประชาสังคมร่วมกระบวนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในฐานะหุ้นส่วนการพัฒนาหรือภาคีเครือข่ายในการพัฒนาการศึกษา	3.74	0.92	มาก
<b>รวม</b>		<b>3.80</b>	<b>0.86</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 12 การบริหารตามหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียนเสนา “เสนาประสิทธิ์” ด้านหลักการมีส่วนร่วม (Participation) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.80$ ,  $SD = 0.86$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ กระบวนการบริหารเปิดโอกาสให้คณะกรรมการสถานศึกษา ครูและบุคลากรทางการศึกษา มีส่วนร่วมในการร่วมคิดแนวทาง ร่วมแก้ไขปัญหา ร่วมตัดสินใจในการพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา มากที่สุด สถานศึกษา ( $\bar{X} = 3.84$ ,  $SD = 0.92$ ) รองลงมา คือ ขั้นตอนการบริหารมีการเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มเข้าร่วมในการเสนอประเด็นสำคัญเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา ( $\bar{X} = 3.83$ ,

SD = 0.86) การปฏิบัติราชการในสถานศึกษา ยอมรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากบุคคลทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา ( $\bar{X}$  = 3.78, SD = 0.94) และสถานศึกษาเปิดโอกาสให้หน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคประชาสังคมร่วมกระบวนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในฐานะหุ้นส่วนการพัฒนาหรือภาคีเครือข่ายในการพัฒนาการศึกษา น้อยที่สุด ( $\bar{X}$  = 3.74, SD = 0.92)

**ตารางที่ 13** ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับของการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียนเสนา “เสนาประสิทธิ์” ด้านหลักการกระจายอำนาจ (Decentralization)

(n=86)

ข้อที่	หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization)	$\bar{X}$	SD	ระดับ
1	กระบวนการบริหารมีการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชาในระดับต่างๆ อย่างเหมาะสม	3.81	0.83	มาก
2	กระบวนการบริหารมีการมอบอำนาจและกระจายอำนาจในการตัดสินใจให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชาอย่างเหมาะสม	3.80	0.82	มาก
3	กระบวนการบริหารของสถานศึกษามีการถ่ายโอนบทบาทและภารกิจให้แก่รองผู้อำนวยการอย่างเหมาะสม	3.77	0.89	มาก
<b>รวม</b>		<b>3.80</b>	<b>0.78</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 13 การบริหารตามหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียนเสนา “เสนาประสิทธิ์” ด้านหลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 3.80, SD = 0.78) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ กระบวนการบริหารมีการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชาในระดับต่างๆ อย่างเหมาะสม มากที่สุด ( $\bar{X}$  = 3.81, SD = 0.83) รองลงมา คือ กระบวนการบริหารมีการมอบอำนาจและกระจายอำนาจในการตัดสินใจให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชาอย่างเหมาะสม ( $\bar{X}$  = 3.80, SD = 0.82) และกระบวนการบริหารของสถานศึกษามีการถ่ายโอนบทบาทและภารกิจให้แก่รองผู้อำนวยการอย่างเหมาะสม น้อยที่สุด ( $\bar{X}$  = 3.77, SD = 0.89)

ตารางที่ 14 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับของการบริหารตามหลัก  
 ธรรมภิบาลในโรงเรียนเสนา “เสนาประสิทธิ์” ด้านหลักมุ่งเน้นฉันทามติ (Consensus Oriented)

(n=86)

ข้อที่	หลักมุ่งเน้นฉันทามติ (Consensus Oriented)	$\bar{X}$	SD	ระดับ
1	เมื่อเกิดประเด็นข้อโต้แย้งซึ่งเป็นประเด็นสำคัญ ผู้บริหารจะใช้กระบวนการยุติข้อขัดแย้งโดยใช้หลักฉันทามติ	3.83	0.75	มาก
2	ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นจากทุกฝ่ายก่อนตัดสินใจเรื่องที่เป็นประเด็นสำคัญที่อาจเกิดผลกระทบต่อสถานศึกษา	3.91	0.82	มาก
3	เมื่อมีการตัดสินใจเรื่องสำคัญที่เกิดผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลายฝ่าย ผู้บริหารจะหาข้อตกลงโดยใช้ฉันทามติที่ไม่ขัดต่อกฎหมายและระเบียบปฏิบัติ	3.83	0.88	มาก
<b>รวม</b>		<b>3.85</b>	<b>0.73</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 14 การบริหารตามหลักธรรมภิบาลในโรงเรียนเสนา “เสนาประสิทธิ์” ด้านหลักมุ่งเน้นฉันทามติ (Consensus Oriented) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.85$ , SD = 0.73) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นจากทุกฝ่ายก่อนตัดสินใจเรื่องที่เป็นประเด็นสำคัญที่อาจเกิดผลกระทบต่อสถานศึกษา มากที่สุด ( $\bar{X} = 3.91$ , SD = 0.82) รองลงมา คือ เมื่อเกิดประเด็นข้อโต้แย้งซึ่งเป็นประเด็นสำคัญ ผู้บริหารจะใช้กระบวนการยุติข้อขัดแย้งโดยใช้หลักฉันทามติ ( $\bar{X} = 3.83$ , SD = 0.75) และเมื่อมีการตัดสินใจเรื่องสำคัญที่เกิดผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลายฝ่าย ผู้บริหารจะหาข้อตกลงโดยใช้ฉันทามติที่ไม่ขัดต่อกฎหมายและระเบียบปฏิบัติ น้อยที่สุด ( $\bar{X} = 3.83$ , SD = 0.88)

### ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียนเสนา “เสนาประสิทธิ์”

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลของการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียนเสนา “เสนาประสิทธิ์” ทำให้ทราบค่ามัชฌิมเลขคณิตที่น้อยที่สุดในแต่ละด้าน ซึ่งนำมาเป็นประเด็นในการสัมภาษณ์ โดยผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียนเสนา “เสนาประสิทธิ์” จำนวน 1 คน รองผู้อำนวยการโรงเรียนเสนา “เสนาประสิทธิ์” จำนวน 1 คน ครูโรงเรียนเสนา “เสนาประสิทธิ์” จำนวน 2 คน ประธานคณะกรรมการสถานศึกษาและคณะกรรมการสถานศึกษา จำนวน 2 คน รวมทั้งสิ้น 6 คน เพื่อหาแนวทางในการพัฒนาการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียนเสนา “เสนาประสิทธิ์” ซึ่งมีประเด็นที่ใช้ในการสัมภาษณ์และแนวทางการพัฒนามีดังต่อไปนี้

ด้านประสิทธิผล พบว่าข้อคำถามที่มีค่ามัชฌิมเลขคณิตอยู่อันดับสุดท้าย ได้แก่ สถานศึกษามีกระบวนการยกเลิกภารกิจที่ล้าสมัยและไม่มีความจำเป็นเพื่อลดภาระค่าใช้จ่าย แนวทางในการพัฒนา ได้แก่ 1) สถานศึกษาควรวิเคราะห์ภารกิจหรือกิจกรรมที่ซ้ำซ้อนแล้วปรับลดกิจกรรมต่าง ๆ ที่สามารถทำงานสอดคล้องร่วมกันได้ 2) สถานศึกษาควรปรับกระบวนการดำเนินงานให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและวางแผนเพื่อรองรับเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต 3) สถานศึกษาควรปรับรูปแบบการทำงานให้ทันสมัย เป็นรูปแบบออนไลน์มากยิ่งขึ้น เพื่อง่ายต่อการจัดเก็บข้อมูล การสื่อสารและการดำเนินของทางสถานศึกษา

ด้านประสิทธิภาพ พบว่าข้อคำถามที่มีค่ามัชฌิมเลขคณิตอยู่อันดับสุดท้าย ได้แก่ สถานศึกษามีกระบวนการส่งเสริมให้ครูใช้สื่อ เทคนิคและเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ เพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการจัดการเรียนการสอน ที่เหมาะสมกับผู้เรียน แนวทางในการพัฒนา ได้แก่ 1) สถานศึกษาควรจัดอบรมเพื่อเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจและจัดทำหลักสูตรการพัฒนาฝึกอบรมครูให้มีความรู้ความสามารถ ทักษะในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ 2) สถานศึกษาควรจัดหาเครื่องมือสื่อสารที่จำเป็นต้องใช้ในการติดต่อประสานงานของครูและบุคลากร เช่น คอมพิวเตอร์ประชุมทางไกล ระบบการเรียนการสอนทางไกล โปรแกรมแชท แอปพลิเคชันที่ใช้เป็นศูนย์กลางการติดต่อสื่อสารและสนับสนุนการใช้ทรัพยากรทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศภายในสถานศึกษาร่วมกัน 3) สถานศึกษาควรส่งเสริมให้บุคลากรมีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการสืบค้นข้อมูลเพื่อการเรียนการสอน

การผลิตบทเรียนออนไลน์สำเร็จรูป การจัดทำสื่อการเรียนการสอนบนสื่อสังคมออนไลน์ การจัดหาหรือพัฒนาระบบสารสนเทศที่จำเป็น 4) สถานศึกษาควรจัดฝึกอบรมการใช้สื่อการเรียนรู้ทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีอยู่ ควรมีการใช้อินเทอร์เน็ตในการสร้างเครือข่ายทางวิชาการหรือแลกเปลี่ยนความรู้ภายในและระหว่างสถานศึกษา และควรมีการวัดประเมินผลครูในการใช้สื่อการเรียนรู้ในการสอน

ด้านการตอบสนอง พบว่าข้อคำถามที่มีค่ามัชฌิมเลขคณิตอยู่อันดับสุดท้าย ได้แก่ สถานศึกษามีกระบวนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบและสามารถดำเนินการให้แล้วเสร็จตามระยะเวลาที่กำหนดแนวทางในการพัฒนา ได้แก่ 1) สถานศึกษาควรจัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงานหรือบันทึกข้อตกลงในการปฏิบัติงานของหน่วยงานและบุคลากรเพื่อสร้างมาตรฐานของการปฏิบัติงานให้ถูกต้องและสอดคล้องกับความต้องการของสังคม 2) สถานศึกษาควรวางกรอบภารกิจของสถานศึกษา ตลอดจนปฏิทินการปฏิบัติงานหรือกิจกรรมที่ต้องดำเนินการ เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดระยะเวลาและควบคุมให้ตรงตามที่วางแผนเอาไว้ 3) กระบวนการบริหารสถานศึกษาควรกำกับ ติดตาม ตรวจสอบการดำเนินงานพร้อมจัดทำแบบประเมินผลความพึงพอใจในการรับบริการของผู้ที่เกี่ยวข้อง 4) กระบวนการบริหารควรนำผลการประเมินไปพัฒนาปรับปรุงแก้ไขในการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพเพิ่มสูงขึ้น

ด้านการรับผิดชอบ/สามารถตรวจสอบได้ พบว่าข้อคำถามที่มีค่ามัชฌิมเลขคณิตอยู่อันดับสุดท้าย ได้แก่ สถานศึกษามีการจัดวางระบบรายงานความก้าวหน้าและผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ต่อสาธารณะ เช่น การเผยแพร่รายงานการประเมินตนเอง (SAR) ในเว็บไซต์ของสถานศึกษา เป็นต้น แนวทางในการพัฒนา ได้แก่ 1) สถานศึกษาควรประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ผลการดำเนินงานหรือกิจกรรมต่าง ๆ ของสถานศึกษาให้แก่ผู้ปกครอง ชุมชนทราบ ทำได้โดยการใช้เทคโนโลยีต่าง ๆ เช่น เฟซบุ๊ก ไลน์ เว็บไซต์ หอกระจายข่าว ประกาศ จดหมายข่าว ได้รับทราบถึงความเคลื่อนไหว ตลอดจนผลการดำเนินงานอยู่เสมอ 2) สถานศึกษาควรใช้กลไกของคณะกรรมการสถานศึกษาในการกำกับ ติดตาม ส่งเสริมสนับสนุน ตลอดจนการเป็นกลไกในการสื่อสารประชาสัมพันธ์ภารกิจของสถานศึกษาในด้านต่าง ๆ

ด้านเปิดเผย/โปร่งใส พบว่าข้อคำถามที่มีค่ามัชฌิมเลขคณิตอยู่อันดับสุดท้าย ได้แก่ การปฏิบัติราชการในสถานศึกษามีการปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ตรงไปตรงมา แนวทางในการพัฒนา ได้แก่ 1) สถานศึกษาควรเน้นย้ำและปลูกฝังค่านิยมตลอดจนเรื่องการปฏิบัติตามกฎหมาย

ระเบียบ ข้อบังคับ โดยคำนึงถึงความเป็นธรรม ความยุติธรรม 2) ควรจัดทำคู่มือการปฏิบัติราชการ ของสถานศึกษาให้คณะครูได้ศึกษาเพื่อเป็นแนวทาง ในการปฏิบัติราชการ 3) สถานศึกษาควรเปิด โอกาสให้คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครอง ครูและชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมคิดร่วมทำร่วมวางแผนและ ร่วมตรวจสอบผลการปฏิบัติงานในกิจกรรมหรือการดำเนินงานของสถานศึกษา

ด้านนิติธรรม พบว่าข้อคำถามที่มีค่ามัธยเลขคณิตอยู่อันดับสุดท้าย ได้แก่ กระบวนการ บริหารของสถานศึกษามีขั้นตอนการปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความเป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ แนวทางในการพัฒนา ได้แก่ 1) ผู้บริหารควรเป็นแบบอย่างด้านการมีคุณธรรม ประยุกต์ใช้หลักพรหม วิหาร 4 ในการดูแลและปกครองผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความซื่อสัตย์ จริงใจ ขยัน อดทน มีระเบียบที่ ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชาและชุมชน 2) สถานศึกษาควรกำหนดกฎเกณฑ์ กติกาที่ถือเป็นข้อตกลง ร่วมกันและชี้แจงแนวทางการปฏิบัติที่ถูกต้อง กำหนดคำสั่งความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ให้ เป็นไปตามความรู้ความสามารถด้วยความเหมาะสมและเป็นไปตามระเบียบของทางราชการ 3) ผู้บริหารและครูควรมีการพัฒนาความรู้ โดยการอบรมให้ความรู้ด้านกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ

ด้านเสมอภาค พบว่าข้อคำถามที่มีค่ามัธยเลขคณิตอยู่อันดับสุดท้าย ได้แก่ การปฏิบัติ ราชการในสถานศึกษามียึดหลักความเป็นธรรม ความเสมอภาคในการปฏิบัติงานและกล้ายืนหยัดใน สิ่งที่ต้อง แนวทางในการพัฒนา ได้แก่ 1) ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนควรใช้หลักการครอง ตน ครองคน ครองงานมาใช้ให้เกิดผลสัมฤทธิ์ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในด้านคุณธรรม จริยธรรม และขจัดความลำเอียง เปิดโอกาสให้ครูทุกคนในการปฏิบัติงานอย่างทั่วถึง 2) สถานศึกษาควรกำหนด นโยบายและหลักเกณฑ์การมอบหมายอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบให้ชัดเจนตามความรู้ ความสามารถของบุคลากร 3) สถานศึกษาควรให้บุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการกำหนดหลักเกณฑ์ ร่วมกันเพื่อใช้ประกอบการประเมินพิจารณาความดีความชอบ โดยยึดข้อมูลเชิงประจักษ์ และ การปฏิบัติงานเป็นองค์ประกอบหลักในการพิจารณา

ด้านการมีส่วนร่วม พบว่าข้อคำถามที่มีค่ามัธยเลขคณิตอยู่อันดับสุดท้าย ได้แก่ สถานศึกษา เปิดโอกาสให้หน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคประชาสังคมร่วมกระบวนการพัฒนาคุณภาพ การศึกษาในฐานะหุ้นส่วนการพัฒนาหรือภาคีเครือข่ายในการพัฒนาการศึกษา แนวทางในการพัฒนา ได้แก่ 1) ในส่วนของการดำเนินงานของสถานศึกษาควรเปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้อง ครู กรรมการ สถานศึกษา นักเรียนและชุมชนสามารถเข้าถึงข้อมูลต่างๆของสถานศึกษาได้ ตรวจสอบได้ มีป้าย

ประกาศและประชาสัมพันธ์ข่าวสารต่าง ๆ ให้รับรู้รับทราบอย่างเปิดเผยการทำงานของบุคลากร มีการเปิดเผยทุกขั้นตอนของการทำงาน 2) สถานศึกษาควรมีโครงการหรือกิจกรรมที่เป็นการบูรณาการการเรียนรู้นอกห้องเรียนกับชุมชนภายนอกเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพของการเรียนรู้และเกิดความร่วมมือในการพัฒนาสถานศึกษา 3) สถานศึกษาควรจัดตั้งคณะกรรมการที่เป็นภาคีความร่วมมือทั้งจากชุมชน หน่วยงานเอกชนหรือหน่วยงานรัฐในพื้นที่เพื่อเสริมสร้างความร่วมมือและประสานงานในกิจกรรมการดำเนินงานของสถานศึกษา

ด้านกระจายอำนาจ พบว่าข้อคำถามที่มีค่ามัชฌิมเลขคณิตอยู่อันดับสุดท้าย ได้แก่ กระบวนการบริหารของสถานศึกษามีการถ่ายโอนบทบาทและภารกิจให้แก่รองผู้อำนวยการอย่างเหมาะสม แนวทางในการพัฒนา ได้แก่ 1) กระบวนการบริหารควรจัดทำคำสั่งมอบหมายภารกิจให้รองผู้อำนวยการหรือผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นลายลักษณ์อักษรเพื่อให้เกิดความชัดเจนในการปฏิบัติงาน 2) สถานศึกษาควรจัดทำคู่มือในการปฏิบัติงาน กำหนดขอบเขตของภาระงานที่เกี่ยวข้องเพื่อทำให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น 3) สถานศึกษาควรติดตามกระบวนการทำงานต้องมีการรับผิดชอบทุกงานที่ได้มีการปฏิบัติไม่เลือกที่รักมักที่ชัง ผู้บริหารโดยมอบหมายงานให้ทำงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายที่ปฏิบัติ

ด้านมุ่งเน้นฉันทามติ พบว่าข้อคำถามที่มีค่ามัชฌิมเลขคณิตอยู่อันดับสุดท้าย ได้แก่ เมื่อมีการตัดสินใจเรื่องสำคัญที่เกิดผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลายฝ่าย ผู้บริหารจะหาข้อตกลงโดยใช้ฉันทามติที่ไม่ขัดต่อกฎหมายและระเบียบปฏิบัติ แนวทางในการพัฒนา ได้แก่ 1) สถานศึกษาควรมีขั้นตอนการตัดสินใจเรื่องสำคัญโดยกระบวนการลงมติในที่ประชุม โดยยึดถือเสียงข้างมากเป็นหลัก ซึ่งต้องไม่ขัดต่อกฎหมายและระเบียบปฏิบัติ 2) สถานศึกษาควรประชุมตกลงในกลุ่มงานของตน ตลอดจนการดำรงตำแหน่งต่าง ๆ ในโรงเรียนควรเปิดโอกาสให้บุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมในกระบวนการสรรหาโดยฉันทามติ 3) สถานศึกษาควรใช้กระบวนการตัดสินใจร่วมกัน รับฟังความคิดเห็นจากบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและจัดการความขัดแย้งภายในหน่วยงาน รวมทั้งติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานและมีการวางแผนในกรณีเกิดขัดแย้งภายในสถาบัน โดยอยู่ในรูปแบบของการประชุมคณะกรรมการชุดต่าง ๆ เพื่อหาข้อตกลงในที่ประชุมร่วมกันเพื่อสรุปข้อคิดเห็นและประโยชน์สูงสุดต่อส่วนรวม



## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) เรื่อง การบริหารตามหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียนเสนา “เสนาประสิทธิ์” มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) การบริหารตามหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียนเสนา “เสนาประสิทธิ์” 2) แนวทางการพัฒนาการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียนเสนา “เสนาประสิทธิ์” เป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย ผู้บริหาร จำนวน 4 คน และครูผู้สอน จำนวน 82 คน รวมทั้งสิ้น 86 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียนเสนา “เสนาประสิทธิ์” เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามให้ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 86 ฉบับ ซึ่งได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาครบทุกฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 และแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) เพื่อหาแนวทางการพัฒนาการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียนเสนา “เสนาประสิทธิ์” สถิติที่ใช้คือ ความถี่ (frequency : f) ร้อยละ (percentage : %) มัชฌิมเลขคณิต (arithmetic mean:  $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation: SD) และการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

#### สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัย เรื่อง การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียนเสนา “เสนาประสิทธิ์” สรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

1. การบริหารตามหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียนเสนา “เสนาประสิทธิ์” โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ได้ดังนี้ หลักประสิทธิภาพ หลักเปิดเผย/โปร่งใส หลักประสิทธิผล หลักการตอบสนอง หลักการรับผิดชอบ/สามารถตรวจสอบได้ หลักมุ่งเน้นฉันทามติ หลักความเสมอภาค หลักนิติธรรม หลักการกระจายอำนาจและหลักการมีส่วนร่วมตามลำดับ

2. แนวทางการพัฒนาการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียนเสนา “เสนาประสิทธิ์” ด้านประสิทธิผล ได้แก่ 1) สถานศึกษาควรวิเคราะห์ภารกิจหรือกิจกรรมที่ซ้ำซ้อนแล้วปรับลดกิจกรรมต่าง ๆ ที่สามารถทำงานสอดคล้องร่วมกันได้ 2) สถานศึกษาควรปรับกระบวนการดำเนินงานให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและวางแผนเพื่อรองรับเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต 3) สถานศึกษาควรปรับปรุงแบบการทำงานให้ทันสมัย เป็นรูปแบบออนไลน์มากยิ่งขึ้น เพื่อง่ายต่อการจัดเก็บข้อมูล การสื่อสารและการดำเนินของทางสถานศึกษา

ด้านประสิทธิภาพ ได้แก่ 1) สถานศึกษาควรจัดอบรมเพื่อเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจและจัดทำหลักสูตรการพัฒนาฝึกอบรมครูให้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ 2) สถานศึกษาควรจัดหาเครื่องมือสื่อสารที่จำเป็นต้องใช้ในการติดต่อประสานงานของครูและบุคลากร เช่น คอมพิวเตอร์ประชุมทางไกล ระบบการเรียนการสอนทางไกล โปรแกรมแชท แอปพลิเคชันที่ใช้เป็นศูนย์กลางการติดต่อสื่อสารและสนับสนุนการใช้ทรัพยากรทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศภายในสถานศึกษาร่วมกัน 3) สถานศึกษาควรส่งเสริมให้บุคลากรมีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการสืบค้นข้อมูลเพื่อการเรียนการสอน การผลิตบทเรียนออนไลน์สำเร็จรูป การจัดทำสื่อการเรียนการสอนบนสื่อสังคมออนไลน์ การจัดหาหรือพัฒนาระบบสารสนเทศที่จำเป็น 4) สถานศึกษาควรจัดฝึกอบรมการใช้สื่อการเรียนรู้ทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีอยู่ ควรมีการใช้อินเทอร์เน็ตในการสร้างเครือข่ายทางวิชาการหรือแลกเปลี่ยนความรู้ภายในและระหว่างสถานศึกษา และควรมีการวัดประเมินผลครูในการใช้สื่อการเรียนรู้ในการสอน

ด้านการตอบสนอง ได้แก่ 1) สถานศึกษาควรจัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงานหรือบันทึกข้อตกลงในการปฏิบัติงานของหน่วยงานและบุคลากรเพื่อสร้างมาตรฐานของการปฏิบัติงานให้ถูกต้องและสอดคล้องกับความต้องการของสังคม 2) สถานศึกษาควรวางกรอบภารกิจของสถานศึกษาตลอดจนปฏิทินการปฏิบัติงานหรือกิจกรรมที่ต้องดำเนินการ เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดระยะเวลาและควบคุมให้ตรงตามที่วางแผนเอาไว้ 3) กระบวนการบริหารสถานศึกษาควรกำกับติดตาม ตรวจสอบการดำเนินงานพร้อมจัดทำแบบประเมินผลความพึงพอใจในการรับบริการของผู้ที่เกี่ยวข้อง 4) กระบวนการบริหารควรนำผลการประเมินไปพัฒนาปรับปรุงแก้ไขในการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพเพิ่มสูงขึ้น

ด้านการรับผิดชอบ/สามารถตรวจสอบได้ ได้แก่ 1) สถานศึกษาควรประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ผลการดำเนินงานหรือกิจกรรมต่าง ๆ ของสถานศึกษาให้แก่ผู้ปกครอง ชุมชนทราบ ทำได้โดยการใช้เทคโนโลยีต่าง ๆ เช่น เฟซบุ๊ก ไลน์ เว็บไซต์ หอกระจายข่าว ประกาศ จดหมายข่าว ได้รับความเชื่อถือไว้วางใจตลอดจนผลการดำเนินงานอยู่เสมอ 2) สถานศึกษาควรใช้กลไกของคณะกรรมการสถานศึกษาในการกำกับ ติดตาม ส่งเสริมสนับสนุน ตลอดจนการเป็นกลไกในการสื่อประสานสัมพันธ์ภารกิจของสถานศึกษาในด้านต่าง ๆ

ด้านเปิดเผย/โปร่งใส ได้แก่ 1) สถานศึกษาควรเน้นย้ำและปลูกฝังค่านิยมตลอดจนเรื่อง การปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ โดยคำนึงถึงความเป็นธรรม ความยุติธรรม 2) ควรจัดทำคู่มือการปฏิบัติราชการของสถานศึกษาให้คณะครูได้ศึกษาเพื่อเป็นแนวทาง ในการปฏิบัติราชการ 3) สถานศึกษาควรเปิดโอกาสให้คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครอง ครูและชุมชนเข้ามาร่วมคิดร่วม ทำร่วมวางแผนและร่วมตรวจสอบผลการปฏิบัติงานในกิจกรรมหรือการดำเนินงานของสถานศึกษา

ด้านนิติธรรม ได้แก่ 1) ผู้บริหารควรเป็นแบบอย่างด้านการมีคุณธรรม ประยุกต์ใช้หลักพรหมวิหาร 4 ในการดูแลและปกครองผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความซื่อสัตย์ จริงใจ ขยัน อดทน มีระเบียบที่ ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชาและชุมชน 2) สถานศึกษาควรกำหนดกฎเกณฑ์ กติกาที่ถือเป็นข้อตกลง ร่วมกันและชี้แจงแนวทางการปฏิบัติที่ถูกต้อง กำหนดคำสั่งความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ให้ เป็นไปตามความรู้ความสามารถด้วยความเหมาะสมและเป็นไปตามระเบียบของทางราชการ 3) ผู้บริหารและครูควรมีการพัฒนาความรู้ โดยการอบรมให้ความรู้ด้านกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ

ด้านเสมอภาค ได้แก่ 1) ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนควรใช้หลักการครองตน ครองคน ครองงานมาใช้ให้เกิดผลสัมฤทธิ์ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในด้านคุณธรรม จริยธรรมและขจัดความ ลำเอียง เปิดโอกาสให้ครูทุกคนในการปฏิบัติงานอย่างทั่วถึง 2) สถานศึกษาควรกำหนดนโยบายและ หลักเกณฑ์การมอบหมายอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบให้ชัดเจนตามความรู้ความสามารถของ บุคลากร 3) สถานศึกษาควรให้บุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการกำหนดหลักเกณฑ์ร่วมกันเพื่อใช้ ประกอบการประเมินพิจารณาความดีความชอบ โดยยึดข้อมูลเชิงประจักษ์ และการปฏิบัติงานเป็น องค์ประกอบหลักในการพิจารณา

ด้านการมีส่วนร่วม ได้แก่ 1) ในส่วนของการดำเนินงานของสถานศึกษาควรเปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้อง ครู กรรมการสถานศึกษา นักเรียนและชุมชนสามารถเข้าถึงข้อมูลต่างๆของสถานศึกษาได้ ตรวจสอบได้ มีป้ายประกาศและประชาสัมพันธ์ข่าวสารต่าง ๆ ให้รับรู้รับทราบอย่างเปิดเผยการทำงานของบุคลากรมีการเปิดเผยทุกขั้นตอนของการทำงาน 2) สถานศึกษาควรมีโครงการหรือกิจกรรมที่เป็นการบูรณาการการเรียนรู้นอกห้องเรียนกับชุมชนภายนอกเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพของการเรียนรู้และเกิดความร่วมมือในการพัฒนาสถานศึกษา 3) สถานศึกษาควรจัดตั้งคณะกรรมการที่เป็นภาคีความร่วมมือทั้งจากชุมชน หน่วยงานเอกชนหรือหน่วยงานรัฐในพื้นที่เพื่อเสริมสร้างความร่วมมือและประสานงานในกิจกรรมการดำเนินงานของสถานศึกษา

ด้านกระจายอำนาจ ได้แก่ 1) กระบวนการบริหารควรจัดทำคำสั่งมอบหมายภารกิจให้รองผู้อำนวยการหรือผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นลายลักษณ์อักษรเพื่อให้เกิดความชัดเจนในการปฏิบัติงาน 2) สถานศึกษาควรจัดทำคู่มือในการปฏิบัติงาน กำหนดขอบเขตของภาระงานที่เกี่ยวข้องเพื่อทำให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น 3) สถานศึกษาควรติดตามกระบวนการทำงานต้องมีการรับผิดชอบทุกงานที่ได้มีการปฏิบัติไม่เลือกที่รักมักที่ชัง ผู้บริหารโดยมอบหมายงานให้ทำงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายที่ปฏิบัติ

ด้านมุ่งเน้นฉันทามติ ได้แก่ 1) สถานศึกษาควรมีขั้นตอนการตัดสินใจเรื่องสำคัญ โดยกระบวนการลงมติในที่ประชุม โดยยึดถือเสียงข้างมากเป็นหลัก ซึ่งต้องไม่ขัดต่อกฎหมายและระเบียบปฏิบัติ 2) สถานศึกษาควรประชุมตกลงในกลุ่มงานของตน ตลอดจนการดำรงตำแหน่งต่าง ๆ ในโรงเรียนควรเปิดโอกาสให้บุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมในกระบวนการสรรหาโดยฉันทามติ 3) สถานศึกษาควรใช้กระบวนการตัดสินใจร่วมกัน รับฟังความคิดเห็นจากบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและจัดการความขัดแย้งภายในหน่วยงาน รวมทั้งติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน และมีการวางแผนในกรณีเกิดขัดแย้งภายในสถาบัน โดยอยู่ในรูปแบบของการประชุมคณะกรรมการชุดต่าง ๆ เพื่อหาข้อตกลงในที่ประชุมร่วมกันเพื่อสรุปข้อคิดเห็นและประโยชน์สูงสุดต่อส่วนรวม

## อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิเคราะห์การบริหารตามหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียนเสนา “เสนาประสิทธิ์” ข้างต้น ผู้วิจัยสามารถนำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

1. ผลการวิจัยพบว่า การบริหารตามหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียนเสนา “เสนาประสิทธิ์” ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้ว่า การบริหารตามหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียนเสนา “เสนาประสิทธิ์” อยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการบริหารธรรมาภิบาลในโรงเรียนเสนา “เสนาประสิทธิ์” มีการบริหารสอดคล้องกับรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 มาตรา 76 ที่กำหนดให้รัฐพึงพัฒนาระบบบริหารราชการแผ่นดิน ทั้งราชการส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค ส่วนท้องถิ่นและรายงานของรัฐอย่างอื่นให้เป็นไปตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีโดยหน่วยงานของรัฐต้องร่วมมือและช่วยเหลือกันในการปฏิบัติหน้าที่ เพื่อให้การบริหารกิจการแผ่นดินการบริการสาธารณะและการใช้จ่ายเงินงบประมาณมีประสิทธิภาพสูงสุด เพื่อประโยชน์สุขของประชาชน รวมทั้งพัฒนาเจ้าหน้าที่ของรัฐให้มีความซื่อสัตย์สุจริต และมีทัศนคติ เป็นผู้ให้บริการประชาชนให้เกิดความสะดวกรวดเร็ว ไม่เลือกปฏิบัติและปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้มีการกำหนดนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2562 เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมที่จะเข้าสู่ยุคของการเปลี่ยนแปลงการศึกษา จำนวน 5 นโยบาย ดังนี้ นโยบายที่ 1 จัดการศึกษาเพื่อความมั่นคง นโยบายที่ 2 พัฒนาคุณภาพผู้เรียน นโยบายที่ 3 พัฒนาผู้บริหารครู และบุคลากรทางการศึกษา นโยบายที่ 4 สร้างโอกาสในการเข้าถึงบริการทางการศึกษาที่มีคุณภาพ มีมาตรฐานและลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษาและนโยบายที่ 5 เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ ดังนั้นการบริหารธรรมาภิบาลในโรงเรียนเสนา “เสนาประสิทธิ์” จึงได้ยึดถือในหลักการดังกล่าวมาเป็นต้นแบบของการปฏิบัติราชการตลอดมา อีกทั้งผู้บริหารคำนึงถึงหลักการบริหารธรรมาภิบาลที่นำมาใช้เป็นหลักในการบริหารโรงเรียน มีความรู้ความเข้าใจที่ดีต่อการประยุกต์ใช้หลักดังกล่าว ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของเครือข่ายภาคประชาชนในกระบวนการบริหารสถานศึกษาจึงสามารถตอบโจทย์ความต้องการของท้องถิ่นได้และยึดถือหลักความเสมอภาคในด้านการปฏิบัติงานของตัวบุคคล กระจายอำนาจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา อันก่อให้เกิดประสิทธิภาพ

ประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของกนกพร จินมหันต์ ได้ทำการวิจัยเรื่อง แนวทางการบริหารงานโดยใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 42 ผลการวิจัยพบว่า สภาพการบริหารงานโดยใช้หลักธรรมาภิบาลของ ผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 42 โดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของธรรารัตน์ ไกรนรา ได้ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนสารสาสน์วิเทศสมุทรสงคราม ผลการวิจัยพบว่า การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนสารสาสน์วิเทศสมุทรสงคราม โดยภาพรวมและราย ด้านอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับวิจัยของ ควาวุด (Qa'oud) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ข้อกำหนด หลักธรรมาภิบาลในโรงเรียนของรัฐสำหรับเด็กผู้หญิงในอัลมะดีนะฮ์ อัล มูนาเราะฮ์ จากมุมมองของ ผู้อำนวยการโรงเรียนสตรี ผลการวิจัยพบว่า ระดับความสำคัญของข้อกำหนดหลักธรรมาภิบาล (ภายนอกและภายใน) ในโรงเรียนของรัฐในอัลมะดีนะฮ์ อัล มูนาเราะฮ์ จากมุมมองของผู้อำนวยการ โรงเรียนสตรีอยู่ในระดับสูงมาก

1.1 จากการศึกษาการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียนเสนา “เสนาประสิทธิ์” ด้านประสิทธิผล พบว่าอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เป็นเพราะการบริหารในสถานศึกษามีขั้นตอนการจัดสรร ทรัพยากรที่ใช้ภายในสถานศึกษาอย่างชัดเจนอันส่งผลให้เกิดประโยชน์และคุ้มค่าทั้งต่อบุคลากร นักเรียนและผู้ปกครอง เช่น การลดการใช้กระดาษในส่วนเอกสารภายในโรงเรียน โดยใช้ระบบ อิเล็กทรอนิกส์ในการติดต่อสื่อสาร การลดขั้นตอนในส่วนของการติดต่อราชการที่สามารถยื่น แบบฟอร์มออนไลน์ในการขอรับเอกสารต่าง ๆ หรือการอำนวยความสะดวกในส่วนของการชำระเงิน บำรุงการศึกษาเป็นรูปแบบออนไลน์ซึ่งสะดวกต่อผู้ปกครองในการดำเนินการหรือเป็นในส่วน ของการลดภาระค่าใช้จ่ายในส่วนของการบำรุงการศึกษาที่สอดคล้องกับค่าครองชีพในปัจจุบันที่เพิ่มขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับวิจัยของปิยณัฐ ทังจันทร์แดง ได้ทำวิจัยเรื่อง การใช้หลักธรรมาภิบาล ในการบริหารงานโรงเรียนศรีบุญเรืองวิทยาคาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19 ผลการวิจัยพบว่า การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานโรงเรียนศรีบุญเรืองวิทยาคาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับวิจัยของ ชบาบุญ ศรีรัตนภรณ์และศันสนีย์ จะสุวรรณ์ ได้ทำวิจัยเรื่อง การบริหารงานสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงเทพ

กลาง ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารและครูในโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงเทพมหานคร มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารโรงเรียนโดยรวม และรายด้านอยู่ในระดับมาก

1.2 จากการศึกษาการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียนเสนา “เสนาประสิทธิ์” ด้านประสิทธิภาพ พบว่าอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เป็นเพราะการบริหารธรรมาภิบาลในโรงเรียนเสนา “เสนาประสิทธิ์” มีกระบวนการการปฏิบัติงานที่ประยุกต์ใช้เทคนิควิธีการต่าง ๆ มาเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้การกำกับดูแล ติดตาม การปฏิบัติงานของบุคลากรเกิดประสิทธิภาพ ตลอดจนการจัดสรรทรัพยากรที่ใช้ในกระบวนการบริหารสามารถตอบโจทย์กับความต้องการของนักเรียนและบุคลากรของสถานศึกษา ทำให้เกิดการพัฒนาด้านกระบวนการจัดการเรียนการสอน กระบวนการบริหารราชการอันส่งผลให้สถานศึกษาเป็นแหล่งเรียนรู้ที่สามารถตอบสนองกับความต้องการของภาคประชาชน ซึ่งสอดคล้องกับวิจัยของ วีระยุทธ พรพจน์ธนาศ ได้ทำวิจัยเรื่อง ธรรมาภิบาลในองค์การภาครัฐ: ศึกษากรณีโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า สภาพการบริหารงานโรงเรียนตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับวิจัยของอรชนก รวมสันเทียะและสัจจวรรณ ทรรพวสุ ได้ทำวิจัยเรื่อง การบริหารงานวิชาการโดยใช้หลักธรรมาภิบาลในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า การบริหารงานวิชาการโดยใช้หลักธรรมาภิบาล โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

1.3 จากการศึกษาการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียนเสนา “เสนาประสิทธิ์” ด้านหลักการตอบสนอง พบว่าอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เป็นเพราะกระบวนการบริหารในโรงเรียนเสนา “เสนาประสิทธิ์” ให้บริการแก่ประชาชน ผู้ปกครองด้วยความรวดเร็ว ถูกต้อง อันส่งผลให้เกิดความเชื่อมั่นให้แก่ผู้รับบริการ มีช่องทางการติดต่อสื่อสารที่หลากหลาย เช่น เว็บไซต์ของทางโรงเรียน หน้าเพจเฟซบุ๊กของทางโรงเรียนที่มีการติดต่อสื่อสารกับผู้เกี่ยวข้องอยู่เสมอหรือในช่องทางการติดต่อทางแอปพลิเคชันไลน์ที่ครูผู้สอนสามารถติดต่อสื่อสารกับทางผู้ปกครองได้โดยตรงจึงทำให้ผู้รับบริการได้รับประโยชน์และตอบสนองความต้องการได้เป็นอย่างดี ซึ่งสอดคล้องกับวิจัยของกนกพร จินมพันธ์ ได้ทำการวิจัยเรื่อง แนวทางการบริหารงานโดยใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 42 ผลการวิจัยพบว่า สภาพการบริหารงานโดยใช้

หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 42 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากและสอดคล้องกับวิจัยของปิยะณัฐ ทั้งจันทร์แดง ได้ทำวิจัย เรื่อง การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานโรงเรียนศรีบุญเรืองวิทยาคาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19 ผลการวิจัยพบว่า การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานโรงเรียนศรีบุญเรืองวิทยาคาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

1.4 จากการศึกษาการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียนเสนา “เสนาประสิทธิ์” ด้านหลักภาระรับผิดชอบ/สามารถตรวจสอบได้ พบว่าอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เป็นเพราะกระบวนการบริหารในโรงเรียนเสนา “เสนาประสิทธิ์” ให้ความสำคัญต่อการบริหารทั้งด้านหลักสูตรการจัดการเรียนการสอน การประเมินผลการเรียน การนิเทศติดตามผลการปฏิบัติงานในส่วนต่าง ๆ มีการบริหารกิจการนักเรียน อาคารสถานที่ที่มีการติดตาม ตรวจสอบประเมินผลและรายงานผลการพัฒนาการศึกษาแก่ผู้ปกครอง ชุมชนและคณะกรรมการสถานศึกษาอย่างเป็นระบบและมีการเปิดโอกาสในการแสดงความคิดเห็นในส่วนข้อสงสัยหรือชี้แจงผลการปฏิบัติราชการในส่วนต่าง ๆ ซึ่งสอดคล้องกับผลวิจัยของชบาบุญ ศรีรัตนภรณ์และศันสนีย์ จະสุวรรณ์ ได้ทำวิจัยเรื่อง การบริหารงานสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงเทพมหานคร กลาง ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารและครูในโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงเทพมหานคร มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารโรงเรียนโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าการบริหารงานสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารโรงเรียนที่มีเฉลี่ยสูงสุด คือ หลักความรับผิดชอบต่อสังคม รองลงมาคือ หลักคุณธรรม หลักความมีส่วนร่วม หลักความคุ้มค่า หลักความโปร่งใสและหลักนิติธรรมตามลำดับ และสอดคล้องกับผลวิจัยของปิยะกาญจน์ คระระออม ได้ทำวิจัยเรื่อง การบริหารโดยใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนธรรมศาสตร์คลองหลวงวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 ผลการวิจัยพบว่า ครูมีความคิดเห็นต่อการบริหารโดยใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก



1.5 จากการศึกษาการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียนเสนา “เสนาประสิทธิ์” ด้านเปิดเผย/โปร่งใส พบว่าอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เป็นเพราะกระบวนการบริหารในโรงเรียนเสนา “เสนาประสิทธิ์” ยึดถือหลักธรรมาภิบาลมาเป็นส่วนสำคัญต่อการบริหารราชการจึงส่งผลให้กระบวนการทำงานยึดหลักความซื่อตรง ซื่อสัตย์ มีการบริหารที่โปร่งใส ตรวจสอบได้และเปิดเผยข้อมูลข่าวสารของทางสถานศึกษาให้แก่ประชาชนอยู่เสมอทั้งด้านช่องทางออนไลน์และเอกสารการประเมินต่าง ๆ ซึ่งสอดคล้องกับผลวิจัยของสุวรรณีย์ เสือสมิง ได้ทำวิจัยเรื่อง ความคิดเห็นของครูที่มีต่อการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียน ธีรรัตน์ จังหวัดปทุมธานี ผลการวิจัยพบว่า ครูในโรงเรียนธีรรัตน์ จังหวัดปทุมธานีมีความเห็นต่อการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน โดย 3 ลำดับแรก ได้แก่ ด้านหลักนิติธรรม มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาอันดับสอง คือ ด้านหลัก การมีส่วนร่วม และอันดับสามคือ ด้านหลักความโปร่งใส และสอดคล้องกับผลวิจัยของกนกพร จินมหันต์ ได้ทำการวิจัยเรื่อง แนวทางการบริหารงานโดยใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 42 ผลการวิจัยพบว่า สภาพการบริหารงานโดยใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 42 โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีระดับการปฏิบัติสูงสุด คือ ด้านหลักความรับผิดชอบ รองลงมาคือ ด้านหลักความโปร่งใส ด้านหลักความคุ้มค่า ด้านหลักคุณธรรม ด้านหลักนิติธรรมตามลำดับ

1.6 จากการศึกษาการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียนเสนา “เสนาประสิทธิ์” ด้านหลักนิติธรรม พบว่าอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เป็นเพราะกระบวนการบริหารในโรงเรียนเสนา “เสนาประสิทธิ์” ยึดระเบียบทางราชการในการปฏิบัติงาน มีการชี้แจง แนะนำแนวทางให้บุคลากรในสถานศึกษาได้ปฏิบัติตามให้สอดคล้องกับระเบียบทางราชการ ในด้านการมอบหมายภาระงานให้บุคลากรปฏิบัติหน้าที่โดยมีคำสั่งเป็นลายลักษณ์อักษรยึดโยงและปฏิบัติตามกฎหมายและยึดหลักการสิทธิ เสรีภาพในการแสดงความคิดเห็นตลอดจนการปฏิบัติงานภายใต้กฎหมายและระเบียบทางราชการ ซึ่งสอดคล้องกับผลวิจัยของธีรรัตน์ ไกรนรา ได้ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนสารสาสน์วิเทศสมุทรสงคราม ผลการวิจัยพบว่า การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนสารสาสน์วิเทศสมุทรสงคราม โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย คือ หลักนิติธรรม หลักความคุ้มค่า หลักคุณธรรม

หลักความโปร่งใสหลักความรับผิดชอบและหลักความมีส่วนร่วม และสอดคล้องกับผลวิจัยของสิรินญา ศิริประโคนและเกสณี ชิวปรีชา ได้ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารสถานศึกษาโดยใช้หลักธรรมาภิบาล ของโรงเรียนบ้านมาบเตย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1 ผลการวิจัย พบว่า ความคิดเห็นของครูที่มีต่อการบริหารสถานศึกษาโดยใช้หลักธรรมาภิบาลของโรงเรียน บ้านมาบเตยสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน เรียงลำดับค่ามัธยเมเลขคณิตจากมากไปน้อย คือ ด้านหลักคุณธรรม ด้านหลักนิติธรรม และด้านหลักการมีส่วนร่วม

1.7 จากการศึกษาการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียนเสนา “เสนาประสิทธิ์” ด้านหลักความเสมอภาค พบว่าอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เพราะกระบวนการบริหารในโรงเรียนเสนา “เสนาประสิทธิ์” ให้ความสำคัญกับการปฏิบัติกับบุคคลทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน ทั้งผู้ได้บังคับบัญชา ผู้ปกครอง รวมทั้งนักเรียน โดยไม่เลือกปฏิบัติและมีการสร้างบรรยากาศแบบประชาธิปไตย เช่น การเลือกตั้งสภานักเรียน การร่างระเบียบข้อบังคับในสถานศึกษาที่เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้มีส่วนร่วม ร่างหลักการหรือการเปิดโอกาสในการลงประชามติในที่ประชุมของบุคลากรในสถานศึกษาในเรื่อง สำคัญต่าง ๆ ซึ่งสอดคล้องกับผลวิจัยของ สุพรรณมา สะบก ได้ทำวิจัยเรื่อง ความคิดเห็นของครูที่มีต่อ การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารโรงเรียนบางป่อวิทยาคม สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ผลการวิจัยพบว่า ครูมีความคิดเห็นต่อการบริหารงานตาม หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารโรงเรียนบางป่อวิทยาคมสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับวิจัยของ วีระยุทธ พรพจน์ธนาศ ได้ทำวิจัยเรื่อง ธรรมาภิบาลในองค์การภาครัฐ: ศึกษากรณีโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า สภาพการบริหารงานโรงเรียนตามหลักธรรมาภิบาลของ โรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

1.8 จากการศึกษาการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียนเสนา “เสนาประสิทธิ์” ด้านหลักการมีส่วนร่วม พบว่าอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เป็นเพราะกระบวนการบริหารในโรงเรียนเสนา “เสนาประสิทธิ์” เห็นความสำคัญของการมีส่วนร่วมของคณะครู ผู้ปกครองและชุมชนจึงได้เปิดโอกาส ให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการศึกษาได้มีโอกาสร่วมวางแผน กำหนดนโยบาย ร่วมแสดงความคิดเห็น การตัดสินใจในแนวทางในการพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา นอกจากนี้ยังมีการประชาสัมพันธ์

เผยแพร่ผลการดำเนินงานของสถานศึกษาให้แก่ผู้ปกครองหรือชุมชน ตลอดจนเปิดช่องทางในการแสดงความคิดเห็นจากชุมชนและผู้ปกครองในการเสนอแนะเรื่องต่าง ๆ ซึ่งสอดคล้องกับวิจัยของ สุวรรณี เสือสมิง ได้ทำวิจัยเรื่อง ความคิดเห็นของครูที่มีต่อการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนธัญรัตน์ จังหวัดปทุมธานี ผลการวิจัยพบว่า ครูในโรงเรียนธัญรัตน์ จังหวัดปทุมธานีมีความเห็นต่อการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน โดย 3 ลำดับแรก ได้แก่ ด้านหลักนิติธรรม มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาอันดับสองคือ ด้านหลักการมีส่วนร่วม และอันดับสาม คือ ด้านหลักความโปร่งใส และสอดคล้องกับวิจัยของพรชัย สุปิงคลัด ได้ทำวิจัยเรื่อง การบริหารการศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลโรงเรียนกันทรารมย์ อำเภอกันทรารมย์ จังหวัดศรีสะเกษ มีความคิดเห็นโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด และสอดคล้องกับวิจัยของ คาเดอร์ (Kadir) ได้ทำวิจัยเรื่อง ปัญหาหลักธรรมาภิบาลในระบบการศึกษาและการจัดการโรงเรียนมัธยมศึกษาในรัฐควารา ประเทศไนจีเรีย ผลการวิจัยพบว่า มีความสัมพันธ์เชิงบวกและมีนัยสำคัญทางสถิติระหว่างระหว่างการบริหารจัดการทรัพยากร ความรับผิดชอบ การตัดสินใจแบบมีส่วนร่วมและการดำเนินงานของโรงเรียนมัธยมศึกษาในประเทศไนจีเรีย

1.9 จากการศึกษาการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียนเสนา “เสนาประสิทธิ์” ด้านหลักการกระจายอำนาจ พบว่าอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เป็นเพราะกระบวนการบริหารในโรงเรียนเสนา “เสนาประสิทธิ์” มีการแบ่งภาระหน้าที่ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานตามสายงานอย่างชัดเจน โดยมอบหมายตามความถนัด ตามความรู้ความสามารถของบุคลากรและมีการมอบหมายเป็นลายลักษณ์อักษรพร้อมมอบอำนาจในการตัดสินใจดำเนินงานต่าง ๆ ที่เหมาะสมสอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับวิจัยของปิยะกาญจน์ คระระออม ได้ทำวิจัยเรื่อง การบริหารโดยใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนธรรมศาสตร์คลองหลวงวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 ผลการวิจัยพบว่า ครูมีความคิดเห็นต่อการบริหารโดยใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับวิจัยของกลมพรรณ พึ่งด้วง ได้ทำวิจัยเรื่อง การบริหารตามหลักธรรมาภิบาลกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร ผลการวิจัยพบว่าการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของสถานศึกษาโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็น

รายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด 2 ด้าน คือ หลักคุณธรรมและจริยธรรม กับหลักความเสมอภาค ตามลำดับ ส่วนที่เหลืออยู่ในระดับมาก คือ หลักความเปิดเผยและโปร่งใส หลักการกระจายอำนาจ หลักนิติธรรม หลักการมีส่วนร่วมและการมุ่งเน้นฉันทามติ หลักประสิทธิผล หลักประสิทธิภาพ หลักการรับผิดชอบและสามารถตรวจสอบได้ หลักการตอบสนอง ตามลำดับ

1.10 จากการศึกษาการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียนเสนา “เสนาประสิทธิ์” ด้านหลักมุ่งเน้นฉันทามติ พบว่าอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เป็นเพราะกระบวนการบริหารในโรงเรียนเสนา “เสนาประสิทธิ์” มีการประชุมลงมติในเรื่องที่มีผลได้ผลเสียกับสถานศึกษา โดยเป็นกระบวนการที่สหราชอาณาจักรที่มีส่วนในกรดำเนินงานมาร่วมตัดสินใจและใช้หลักการเสียงข้างมากเพื่อเป็นข้อสรุปของมติที่ประชุมและเคารพการตัดสินใจของเสียงส่วนมากเพื่อเป็นแกนหลักในการดำเนินงาน เช่น การประชุมคณะกรรมการสถานศึกษาในส่วนของกรติดตามผลการดำเนินงานของสถานศึกษา การลงมติรับรองระเบียบข้อบังคับของสถานศึกษาจากตัวแทนนักเรียนที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ซึ่งสอดคล้องกับวิจัยของพรชัย สุปิงคลัด ได้ทำวิจัยเรื่อง การบริหารการศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลโรงเรียนกันทรารมย์ อำเภอกันทรารมย์ จังหวัดศรีสะเกษ มีความคิดเห็นโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุดและสอดคล้องกับวิจัยของ สุพรรณมา สะบก ได้ทำวิจัยเรื่อง ความคิดเห็นของครูที่มีต่อการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารโรงเรียนบางบัววิทยาคม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ผลการวิจัยพบว่า ครูมีความคิดเห็นต่อการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารโรงเรียนบางบัววิทยาคมสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 6 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

2. แนวทางการพัฒนาการบริหารหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียนเสนา “เสนาประสิทธิ์” มี 5 แนวทาง ดังนี้ 1) สถานศึกษาควรจัดอบรมเพื่อเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจและจัดทำหลักสูตรการพัฒนาฝึกอบรมครูให้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและควรปรับรูปแบบการทำงานให้ทันสมัย เป็นรูปแบบออนไลน์มากยิ่งขึ้น เพื่อง่ายต่อการจัดเก็บข้อมูล การสื่อสาร และการดำเนินของทางสถานศึกษา 2) สถานศึกษาควรวางกรอบภารกิจของสถานศึกษา ตลอดจนปฏิทินการปฏิบัติงานหรือกิจกรรมที่ต้องดำเนินการ เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดระยะเวลาและควบคุมให้ตรงตามที่วางแผนเอาไว้ 3) สถานศึกษาควรเปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้อง ครู กรรมการสถานศึกษา นักเรียน และชุมชนเข้าถึงข้อมูลต่าง ๆ ของสถานศึกษา มีป้ายประกาศและ

ประชาสัมพันธ์ข่าวสารหรือกิจกรรมต่าง ๆ ของสถานศึกษาให้แก่ผู้ปกครอง ชุมชนทราบ ทำได้โดยการใช้เทคโนโลยีต่าง ๆ เพื่อให้ได้รับทราบถึงความเคลื่อนไหวตลอดจนผลการดำเนินงานอยู่เสมอ

4) สถานศึกษาควรเน้นย้ำและปลูกฝังค่านิยมตลอดจนเรื่องการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ โดยคำนึงถึงความเป็นธรรม ความยุติธรรม และควรกำหนดกฎเกณฑ์ กติกาที่ถือเป็นข้อตกลงร่วมกัน และชี้แจงแนวทางการปฏิบัติที่ถูกต้อง กำหนดคำสั่งความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นไปตามความรู้ความสามารถด้วยความเหมาะสมและเป็นไปตามระเบียบของทางราชการ 5) สถานศึกษาควรวางกรอบภารกิจ ตลอดจนปฏิทินการปฏิบัติงานหรือกิจกรรมที่ต้องดำเนินการและควรใช้กระบวนการตัดสินใจร่วมกัน รับฟังความคิดเห็นจากบุคลากร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับวิจัยของ ฉัตรมงคล สูงเนิน ได้ทำวิจัยเรื่องแนวทางการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดนครสวรรค์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เขต 42 ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารควรจัดให้มีโครงสร้างการบริหารงานและกำหนดภาระงาน รับผิดชอบตามความเหมาะสมและจัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อหาจุดแข็ง จุดอ่อนทั้งภายในและภายนอก และจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีโดยให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการจัดทำและสอดคล้องกับวิจัยของผจญ อหันทะ ได้ทำวิจัยเรื่อง การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารโรงเรียนของรัฐในเขตอำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารและบุคลากรต้องมีความรับผิดชอบในหน้าที่ตนเองตามภาระงานหรือหน้าที่ที่ได้รับมอบตามกฎหมาย กฎระเบียบและสอดคล้องกับวิจัยของ ปิยณัฐ ทังจันทร์แดง ได้ทำวิจัยเรื่อง การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานโรงเรียนศรีบุญเรืองวิทยาคาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19 ผลการวิจัยพบว่า ควรมีความซื่อสัตย์ สุจริต ทำงานด้วยความซื่อสัตย์โปร่งใส พร้อมรับการตรวจสอบจากคณะกรรมการ ผู้ปกครอง ครูหรือชุมชน ควรเปิดโอกาสให้คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครอง ครู และชุมชน เข้ามาร่วมคิดร่วมทำ ร่วมวางแผน ควรมีการแต่งตั้งคณะกรรมการ ให้มีผู้รับผิดชอบชัดเจน ควรมีการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร การปฏิบัติงานของโรงเรียนแก่ชุมชนอย่างสม่ำเสมอและสอดคล้องกับวิจัยของกนกพร จินมหันต์ ได้ทำการวิจัยเรื่อง แนวทางการบริหารงานโดยใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 42 ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารควรจัดทำหลักเกณฑ์ข้อบังคับในสถานศึกษาจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายเพื่อใช้เป็นองค์ประกอบในการพิจารณาดำเนินการ จัดอบรม ประชุมสัมมนา เพื่อสร้างความเข้าใจกับครูและผู้บริหารเพื่อให้เข้าใจบทบาท หน้าที่แนวทางปฏิบัติ และนำเสนอปัญหาข้อคิดเห็น กระทำตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบต่าง ๆ และให้บุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการกำหนดหลักเกณฑ์

ร่วมกันเพื่อใช้ประกอบการประเมินพิจารณาความดีความชอบ โดยยึดข้อมูลเชิงประจักษ์ และการปฏิบัติงานเป็นองค์ประกอบหลักในการพิจารณา ให้ความสำคัญการบริหารแบบมีส่วนร่วม เปิดโอกาสเพื่อการแลกเปลี่ยน การเปิดโอกาสให้ทุกคนได้แลกเปลี่ยนย่อมส่งผลต่อเหตุและผล ในการพัฒนาความคิดต่าง ๆ ได้สนับสนุนแนวคิดที่สามารถเป็นแบบอย่างได้

### ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาเรื่อง การบริหารตามหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียนเสนา “เสนาประสิทธิ์” ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางในการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียนเสนา “เสนาประสิทธิ์” และเป็นแนวทางในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไปนี้ ดังนี้

#### ข้อเสนอแนะทั่วไป

เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียนเสนา “เสนาประสิทธิ์” ผู้วิจัยจึงมีข้อเสนอแนะดังนี้

1. จากผลการวิจัยพบว่าการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียนเสนา “เสนาประสิทธิ์” ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ดังนั้น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยาควรดำเนินการจัดทำแผนการนิเทศติดตามแนวทางการบริหารโดยใช้หลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบและควรคัดเลือกโรงเรียนที่มีผลการดำเนินงานอยู่ในระดับดีมากเป็นโรงเรียนต้นแบบ

2. จากผลการวิจัยการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียนเสนา “เสนาประสิทธิ์” พบว่าด้านหลักการมีส่วนร่วมมีค่ามัธยเลขคณิตอยู่ในลำดับสุดท้าย ดังนั้นสถานศึกษาควรมีการวางแผนและให้ความสำคัญในการเปิดโอกาสให้บุคลากรของสถานศึกษา ผู้ปกครอง ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา เปิดโอกาสในการแสดงความคิดเห็นหรือการทำประชาคมในส่วนที่มีความสำคัญเกี่ยวข้องกับสถานศึกษา เช่น การจัดประชุมประจำปีของตัวแทนผู้ปกครองหรือชุมชนในการดำเนินกิจกรรมงานต่าง ๆ ของทางโรงเรียน การประชุมของบุคลากรของสถานศึกษาในการเปิดโอกาสแสดงความคิดเห็น ชี้แจงประเด็นหรือข้อปัญหาของกระบวนการบริหารภายในสถานศึกษา เป็นต้น

3. จากผลการวิจัยพบว่าการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียนเสนา “เสนาประสิทธิ์” พบว่าด้านกระจายอำนาจมีค่ามัชฌิมเลขคณิตอยู่ในลำดับรองสุดท้าย ดังนั้นสถานศึกษาควรให้ความสำคัญกับการปรับปรุงกระบวนการทำงาน เน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากร วางแผนงานต่าง ๆ และมอบหมายภาระงานให้สอดคล้องกับความรู้ความสามารถของบุคลากรและเพิ่มประสิทธิภาพ เพื่อผลการดำเนินงานที่ดีของสถานศึกษาโดยมุ่งเน้นการสร้าง ความพึงพอใจในการบริการต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

#### ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา
2. ควรศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรทางการศึกษาอื่นและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในสถานศึกษา



## รายการอ้างอิง

### ภาษาไทย

- กนกพร จินมหันต์. "แนวทางการบริหารงานโดยใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 42." **วารสารบัณฑิตศึกษา** ปีที่ 10 ฉบับที่ 50 (กันยายน – ตุลาคม 2556).
- กมลพรรณ พึ่งด้วง. "การบริหารตามหลักธรรมาภิบาลกับประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระดับมัธยมศึกษาสมุทรสาคร." การค้นคว้าอิสระ ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2560.
- กรมยุทธศาสตร์การงบประมาณ. "ธรรมาภิบาล: การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี." **วารสารการงบประมาณ** (มกราคม – มีนาคม 2553).
- กลุ่มงานคุ้มครองจริยธรรมร่วมกับศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน. "สารธรรม+อภีบาล." **ธรรมาภิบาล** มีนาคม 2556.
- ฉัตรมงคล สูงเนิน. "แนวทางการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดนครสวรรค์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 42." วิทยานิพนธ์หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์, 2561.
- ชบาบุญ ศรีรัตนภรณ์ และคณิสันย์ จะสุวรรณ์. "การบริหารงานสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงเทพมหานคร." **วารสารบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร** ปีที่ 5 ฉบับที่ 1 (กรกฎาคม – ธันวาคม 2557).
- ตรีเพชร จินต์นุพงศ์. "เรื่องน่ารู้ผู้ตรวจการแผ่นดินผู้ตรวจการแผ่นดินเพื่อธรรมาภิบาล Ombudsman for Good Governance." **วารสารผู้ตรวจการแผ่นดิน** 11, 2 (กรกฎาคม - ธันวาคม 2561).
- ติน ปรัชญาพฤทธิ. **การบริหารการพัฒนา**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย, 2551.
- ถวิลวดี บุรีกุล. **ธรรมาภิบาล: กลไกสำคัญในการปฏิรูปเพื่อพัฒนาประเทศ**. กรุงเทพฯ: สถาบันพระปกเกล้า, 2558.
- "ธรรมาภิบาล: หลักการเพื่อการบริหารรัฐกิจแนวใหม่ ", เข้าถึงเมื่อ 6 กันยายน 2564. เข้าถึงได้จาก [http://kmcenter.rid.go.th/kmc11/file/file\\_abstract/abstac-54/abs\\_010954-1.pdf](http://kmcenter.rid.go.th/kmc11/file/file_abstract/abstac-54/abs_010954-1.pdf).
- ทศพร ศิริสัมพันธ์. **การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี**. กรุงเทพฯ: ส.เอเชียเพลส, 2552.
- ทิวากร แก้วมณี. **ธรรมาภิบาล**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์สยามปริทัศน์ จำกัด, 2559.



- ธีรรัตน์ ไกรนรา. "การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนสารสาสน์วิเทศสมุทรสงคราม." การค้นคว้าอิสระ ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2558.
- ปธาน สุวรรณมงคล. **การบริหารงานภาครัฐกับการสร้างธรรมาภิบาล**. กรุงเทพฯ: สถาบันพระปกเกล้า, 2558.
- ปรียาภรณ์ ตั้งคุณานันต์. **การบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาเพื่อการยั่งยืน**. กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัด มีน เซอร์วิส ซัพพลาย, 2562.
- ปิยัญฐ์ ทังจันทร์แดง. "การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานโรงเรียนศรีบุญเรืองวิทยาการ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19." *Journal of MCU UBON Review* Vol.6, No.2 (May-August 2021).
- ปิยะกาญจน์ คระระออม. "การบริหารโดยใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนธรรมศาสตร์คลองหลวงวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4." **วารสารบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยรามคำแหง**, 2560.
- ผจญ อหันทะ. "การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารโรงเรียนของรัฐในเขตอำเภอเมืองจังหวัดขอนแก่น," **วารสารวิชาการธรรมทศน์ มหาวิทยาลัยสยาม** 15, 3 (พฤศจิกายน 2558 – กุมภาพันธ์ 2559).
- พรชัย สุปิงคลัด. "การบริหารการศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลโรงเรียนกันทรารมย์ อำเภอกันทรารมย์ จังหวัดศรีสะเกษ." **วารสารบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยรามคำแหง**, 2560.
- ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี. "การบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ.2542." **ราชกิจจานุเบกษา**, 10 สิงหาคม 2542.
- ราชบัณฑิตยสถาน. **พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2556**. กรุงเทพฯ: พัฒนาศึกษา, 2556.
- โรงเรียนเสนา "เสนาประสิทธิ์". **แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา ประจำปีงบประมาณ 2560-2562**. 2560.
- . รายงานประเมินตนเองของสถานศึกษาโรงเรียนเสนา "เสนาประสิทธิ์" ปีการศึกษา 2561. 2562.
- . "วาระการประชุมข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา." เอกสารประกอบการประชุมข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาโรงเรียนเสนา "เสนาประสิทธิ์" ครั้งที่ 2/2563, 21 สิงหาคม 2563.
- วรรัตน์ เขียนไพรี. **องค์การและการจัดการ**. พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัด ธนะการพิมพ์, 2550.
- วิเชียร วิทยอดม. **องค์การและการจัดการ**. พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพฯ: บริษัท ธนรัชการพิมพ์จำกัด, 2551.

วิภาส ทองสุทธิ. **การบริหารจัดการที่ดี**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์อินทภาษา, 2551.

วิโรจน์ สารรัตน์. **แนวคิด ทฤษฎี และประเด็นเพื่อการบริหารทางการศึกษา**. พิมพ์ครั้งที่ 8 กรุงเทพฯ: ทัพยวิสุทธิ, 2555.

ศิริ ถีอาสนา. **เทคนิคการจัดการคุณภาพแนวใหม่ : แนวคิด หลักการสู่การบริหารจัดการคุณภาพ การศึกษา = Benchmarking, Balanced Scorecard and Learn Six Sigma**. พิมพ์ครั้งที่ 2 มหาสารคาม: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม, 2557.

สถาบันดำรงราชานุภาพ, สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย. **การสร้างเสริมธรรมาภิบาล การปฏิบัติราชการในพื้นที่จังหวัด: กรณีคณะกรรมการธรรมาภิบาลจังหวัด (ก.ธ.จ.)**. กรุงเทพฯ: กรุงเทพฯ: บริษัท บพิศการพิมพ์ จำกัด, 2558.

สถาบันพระปกเกล้า. **วัดระดับการบริหารจัดการที่ดี**. พิมพ์ครั้งที่ 3 นนทบุรี: พิมพ์ดี, 2550.

สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา. "พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546." **ราชกิจจานุเบกษา** 9 ตุลาคม 2546.

"นโยบายสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2562." 2562, เข้าถึงเมื่อ 1 กันยายน 2564. เข้าถึงได้จาก <https://www.obec.go.th/wp-content/uploads/2018/10/OBECPolicy62.pdf>.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. "พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542." **ราชกิจจานุเบกษา**, 19 สิงหาคม 2542.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. **คู่มือการจัดระดับการกำกับดูแลองค์การ ภาครัฐตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance Rating)** กรุงเทพฯ: บริษัท ฟรีเมียร์ โพร จำกัด, 2552.

———. **หลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์คณะรัฐมนตรี และราชกิจจานุเบกษา, 2555.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.). **คู่มือการปฏิบัติงานขององค์การมหาชนตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี**. กรุงเทพฯ: สหพัฒนาการพิมพ์, 2548.

สำนักงานเลขาธิการคณะรัฐมนตรี. **พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546**. กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการคณะรัฐมนตรี, 2546.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. **ข้อเสนอการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ.2552-2561)**. กรุงเทพฯ: บริษัทพริกหวาน กราฟฟิค จำกัด, 2552.

สิรินญา ศิริประโคน และเกสสิณี ชิวปรีชา. "การบริหารสถานศึกษาโดยใช้หลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนบ้านมาบเตย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1." การค้นคว้าอิสระปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยเกริก, 2561.

สุเมธ แสงนิมนวล. **ภาวะผู้นำกับธรรมาภิบาลในการบริหารงานองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น.**

กรุงเทพฯ: สถาบันพระปกเกล้า, 2552.

สุพรรณภา สะบก. "ความคิดเห็นของครูที่มีต่อการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารโรงเรียน  
บางบ่อวิทยาเขต สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6." **วารสารบริหารการศึกษา  
มหาวิทยาลัยรามคำแหง**, 2560.

สุรพันธ์ ฉันทแดนสุวรรณ. **องค์การและการจัดการ.** พิมพ์ครั้งที่ 1 กรุงเทพฯ: บริษัท จุดทอง จำกัด,  
2550.

สุวรรณณี เสือสมิง. "ความคิดเห็นของครูที่มีต่อการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา  
โรงเรียนธัญรัตน์ จังหวัดปทุมธานี." **วารสารบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยรามคำแหง**,  
2560.

เสนห์ จัยโต. **มิติใหม่การบริหารธรรมาภิบาลขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่น.** นนทบุรี: สำนักพิมพ์  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2557.

อนิวัช แก้วจำนง. **หลักการจัดการ.** พิมพ์ครั้งที่ 3 สงขลา: สงขลา: ศูนย์หนังสือมหาวิทยาลัยทักษิณ,  
2554.

อรชนก รวมนันทีเยะ และสจิวรรณ ทรรพวสุ. "การบริหารงานวิชาการโดยใช้หลักธรรมาภิบาลใน  
โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงเทพมหานคร." **วารสารบริหารการศึกษา  
มหาวิทยาลัยศิลปากร ปีที่ 6 ฉบับที่ 1 (กรกฎาคม – ธันวาคม 2558).**

อัมพร ชำรงลักษณะ. **การบริหารปกครองสาธารณะ : การบริหารรัฐกิจในศตวรรษที่ 21.** ปทุมธานี: โรง  
พิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2553.

อิงฟ้า สิงห์น้อย และรัฐชาติ ทัศนัย. "นโยบายสาธารณะ: การบริหารและจัดการภาครัฐ." **วารสารสันติ  
ศึกษาปริทรรศน์ มจร 6, ฉบับพิเศษ (2559).**

เอกชัย กี่สุขพันธุ์ ปันรส มาลากุล ณ อยุธยา และสุกัญญา ทองนาค. **การจัดการที่ดีตามหลักธรรมาภิ  
บาล.** กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2553.

### ภาษาต่างประเทศ

Abdullahi Nimota Jibola Kadir. "Good Governance Issues in Education System and  
Management of Secondary Schools in Kwara State, Nigeria." *eJournal of  
Education Policy*, 2019. Accessed June 18, 2021. Available from  
[https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1234494.pdf?fbclid=IwAR221Extr2oj5mCn6t\\_w5  
OlzyamrUo4DE6riSTvtckeyS WKQoWe2Naa5syk](https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1234494.pdf?fbclid=IwAR221Extr2oj5mCn6t_w5OlzyamrUo4DE6riSTvtckeyS WKQoWe2Naa5syk)

Best, John W. *Research in Education*. 4<sup>th</sup> ed. Englewood cliffs: Prentice Hall, Inc., 1983.

- Fred C. Lunenburg and Allan C. Ornstein. **Educational Administration: Concepts and Practices**, 6th ed. CA: Wadsworth Cengage Learning, 2012.
- Krejcie R.V. and D.W. Morgan. Determining Sample Size for Research Activities. 1970.
- Likert, Rensis. **New Pattern of Management**. New York: McGraw – Hill, 1961.
- 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." *IOSR Journal Of Humanities And Social Science (IOSR-JHSS)*, 2016. Accessed June 23, 2021. Available from [http://www.scirj.org/papers-1016/scirj-P1016365.pdf?fbclid=IwAR1GB6Dyv\\_72oBSWXQtfmcMjsjxZCQyBMmYp-FBlhE4Yqm9MTHjpf\\_4Vyzl](http://www.scirj.org/papers-1016/scirj-P1016365.pdf?fbclid=IwAR1GB6Dyv_72oBSWXQtfmcMjsjxZCQyBMmYp-FBlhE4Yqm9MTHjpf_4Vyzl)
- Mythili, N. "Governance and Leadership for Achieving Higher Quality in School Education: A Study of Sikkim." Accessed June 22, 2021. Available from <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0019556119844585>.
- "What Is Good Governance?." Accessed June 10, 2021. Available from <http://www.unescap.org/sites/default/files/good-governance.pdf>
- Sumy Akter and K.S. Giridharan. "Implementation of Good Governance in Secondary School of Bangladesh." *Scientific Research Journal (SCIRJ)*, 2016. Accessed June 20, 2021. Available from <https://www.iosrjournals.org/iosr-jhss/papers/Vol.%202021%20Issue12/Version-9/E2112092328.pdf>.
- "What Is Good Governance ?." Accessed April 1, 2021. Available from <http://www.unescap.org/resources/what-good-governance>
- World Bank. **From Crisis to Sustainable Growth - Sub Saharan Africa: A Long-Term Perspective Study**. Washington, DC: The World Bank, 1989.
- . **Governance and Development**. Washington D.C: The World Bank, 1992.



ภาคผนวก





ที่ อว 8612.2/๗๗๗

ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร  
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

๒๗ ธันวาคม ๒๕๖๔

เรื่อง ขอลงความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.วรรณดี เกตแก้ว

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบตรวจสอบความตรงของแบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นายนำชัย ราตรีโชติ รหัสนักศึกษา 620620044 นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำการค้นคว้าอิสระ เรื่อง การบริหารตามหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียนเสนา “เสนาประสิทธิ์” ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบความตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัยที่แนบมาพร้อมหนังสือฉบับนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในความอนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สงวน อินทร์รักษ์)

รองหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา  
ปฏิบัติการแทนหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทร. 09 3979 3455







ภาคผนวก ข  
ตารางค่าดัชนีความสอดคล้องของเครื่องมือ

ตารางที่ 15 ตารางวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องแบบสอบถามเพื่อการวิจัย (Index of item objective congruence: IOC) เรื่อง การบริหารตามหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียนเสนา “เสนาประสิทธิ์”

ข้อ	ข้อความ	ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ			รวม	IOC	แปลผล
		1	2	3			
<b>หลักประสิทธิผล (Effectiveness)</b>							
1	สถานศึกษามีแนวทางดำเนินการที่ชัดเจน มุ่งเน้นเป้าหมายและใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
2	สถานศึกษามีการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ ลดขั้นตอนและระยะเวลาในการปฏิบัติงานเพื่ออำนวยความสะดวกแก่ผู้มาใช้บริการ	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
3	สถานศึกษามีกระบวนการยกเลิกภารกิจที่ล้าสมัยและไม่มีควมจำเป็นเพื่อลดภาระค่าใช้จ่าย	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
4	ผลลัพธ์ที่เกิดจากการปฏิบัติงานของกระบวนการบริหารจะคำนึงถึงความคุ้มค่าและประโยชน์สูงสุดที่เกิดขึ้นกับผู้เรียนและประโยชน์ส่วนรวมเป็นสำคัญ	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
<b>หลักประสิทธิภาพ (Efficiency)</b>							
5	การบริหารมีการจัดลำดับความสำคัญและความเร่งด่วนของงานที่ได้รับมอบหมาย เพื่อให้งานเสร็จทันตามเวลาและสถานการณ์	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
6	กระบวนการบริหารในสถานศึกษามีการดูแลรักษา ใช้ประโยชน์จาก	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้

ข้อ	ข้อความ	ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ			รวม	IOC	แปลผล
		1	2	3			
	วัสดุ ครุภัณฑ์ อาคารสถานที่ของโรงเรียนอย่างประหยัดคุ้มค่า						
7	สถานศึกษานำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานของสถานศึกษา และสนองต่อความต้องการของผู้เรียน ครู และผู้ปกครอง	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
8	สถานศึกษามีการวางแผนการดำเนินงานด้านงานวิชาการ งานบุคคล งานการเงินและงบประมาณ และงานบริหารทั่วไป สามารถกำกับ ดูแลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนและบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อสถานศึกษา	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
9	สถานศึกษามีกระบวนการส่งเสริมให้ครูใช้สื่อ เทคนิคและเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ เพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการจัดการเรียนการสอน ที่เหมาะสมกับผู้เรียน	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
<b>หลักการตอบสนอง (Responsiveness)</b>							
10	สถานศึกษามีการให้บริการแก่ผู้ปกครอง ชุมชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้วยความถูกต้อง รวดเร็ว และทั่วถึง	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้

ข้อ	ข้อความ	ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ			รวม	IOC	แปลผล
		1	2	3			
11	สถานศึกษามีช่องทางการให้บริการที่หลากหลายเหมาะสมกับบริบทของผู้รับบริการและตอบสนองต่อความต้องการของทุกกลุ่ม	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
12	สถานศึกษามีกระบวนการสร้างความเชื่อมั่นและความไว้วางใจให้แก่ผู้รับบริการด้วย ปฏิบัติงานที่มีคุณภาพเป็นไปตามมาตรฐานและความคาดหวังของสังคม	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
13	สถานศึกษามีกระบวนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบและสามารถดำเนินการให้แล้วเสร็จตามระยะเวลาที่กำหนด	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
<b>หลักการรับผิดชอบ/สามารถตรวจสอบได้ (Accountability)</b>							
14	เมื่อเกิดข้อสงสัยในการปฏิบัติงานในสถานศึกษา กระบวนการบริหารมีระบบที่สามารถตอบข้อสงสัยและชี้แจงรายละเอียดได้อย่างชัดเจน	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
15	สถานศึกษามีการจัดวางระบบรายงานความก้าวหน้าและผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ต่อสาธารณะ เช่น การเผยแพร่รายงานการประเมินตนเอง (SAR) ใน website ของสถานศึกษา เป็นต้น	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
16	สถานศึกษามีการจัดทำแผนการควบคุมภายในประจำปีและแผนควบคุมภายในระยะยาวเพื่อป้องกัน	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้

ข้อ	ข้อความ	ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ			รวม	IOC	แปลผล
		1	2	3			
	ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นและเกิดผลกระทบกับสถานศึกษา						
<b>เปิดเผย/โปร่งใส (Transparency)</b>							
17	การปฏิบัติราชการในสถานศึกษามีการปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ตรงไปตรงมา	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
18	ในการปฏิบัติราชการมีการปฏิบัติงานด้วยความโปร่งใส เปิดโอกาสให้ประชาชนสามารถตรวจสอบผลการปฏิบัติงานได้	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
19	สถานศึกษามีวางระบบการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารให้เป็นไปด้วยความสะดวก ง่ายต่อการเข้าใจ	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
20	การปฏิบัติราชการของสถานศึกษามีเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นและเชื่อถือได้ให้ประชาชนรับทราบอย่างสม่ำเสมอ	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
<b>หลักนิติธรรม (Rule of Law)</b>							
21	สถานศึกษามีการปฏิบัติงานตามกฎระเบียบ ข้อบังคับอย่างเคร่งครัด	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
22	กระบวนการบริหารของสถานศึกษามีขั้นตอนการปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความเป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
23	กระบวนการบริหารมีการปฏิบัติราชการที่คำนึงถึงสิทธิ เสรีภาพของผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้

ข้อ	ข้อความ	ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ			รวม	IOC	แปลผล
		1	2	3			
<b>หลักความเสมอภาค (Equity)</b>							
24	การปฏิบัติราชการในสถานศึกษาให้ความสำคัญและปฏิบัติตนกับผู้ใต้บังคับบัญชาเท่าเทียมกัน ไม่เลือกปฏิบัติ	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
25	สถานศึกษามีปฏิบัติตนต่อนักเรียน ผู้ปกครอง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเท่าเทียม ไม่แบ่งแยกเชื้อชาติ ศาสนา หรือฐานะทางเศรษฐกิจ และสังคม	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
26	กระบวนการการบริหารคำนึงถึงโอกาสความเท่าเทียมของการเข้าถึงบริการด้านการศึกษาของกลุ่มผู้ด้อยโอกาสในสังคม	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
27	การปฏิบัติราชการในสถานศึกษามียึดหลักความเป็นธรรม ความเสมอภาคในการปฏิบัติงานและกล้ายืนหยัดในสิ่งที่ถูกต้อง	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
<b>หลักการมีส่วนร่วม (Participation)</b>							
28	ขั้นตอนการบริหารมีการเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มเข้าร่วมในการเสนอประเด็นสำคัญเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
29	กระบวนการบริหารเปิดโอกาสให้คณะกรรมการสถานศึกษา ครูและบุคลากรทางการศึกษา มีส่วนร่วมในการร่วมคิดแนวทาง ร่วมแก้ไข	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้

ข้อ	ข้อความ	ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ			รวม	IOC	แปลผล
		1	2	3			
	ปัญหา ร่วมตัดสินใจในการพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา						
30	การปฏิบัติราชการในสถานศึกษา ยอมรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากบุคคลทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา	+1	+1	0	2	0.67	ใช้ได้
31	สถานศึกษาเปิดโอกาสให้หน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคประชาสังคมร่วมกระบวนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในฐานะหุ้นส่วนการพัฒนาหรือภาคีเครือข่ายในการพัฒนาการศึกษา	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
<b>หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization)</b>							
32	กระบวนการบริหารมีการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชาในระดับต่างๆ อย่างเหมาะสม	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
33	กระบวนการบริหารมีการมอบอำนาจและกระจายอำนาจในการตัดสินใจให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชาอย่างเหมาะสม	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
34	กระบวนการบริหารของสถานศึกษามีการถ่ายโอนบทบาทและภารกิจให้แก่รองผู้อำนวยการอย่างเหมาะสม	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้

ข้อ	ข้อความ	ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ			รวม	IOC	แปลผล
		1	2	3			
<b>หลักร่วมเน้นฉันทามติ (Consensus Oriented)</b>							
35	เมื่อเกิดประเด็นข้อโต้แย้งซึ่งเป็นประเด็นสำคัญ สถานศึกษาจะใช้กระบวนการยุติข้อขัดแย้งโดยใช้หลักฉันทามติ	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
36	กระบวนการบริหารมีขั้นตอนการรับฟังความคิดเห็นจากทุกฝ่ายก่อนตัดสินใจเรื่องที่เป็นประเด็นสำคัญที่อาจเกิดผลกระทบต่อสถานศึกษา	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
37	เมื่อมีการตัดสินใจเรื่องสำคัญที่เกิดผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลายฝ่าย กระบวนการบริหารจะหาข้อตกลงโดยใช้ฉันทามติที่ไม่ขัดต่อกฎหมายและระเบียบปฏิบัติ	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้









ที่ อว 8612.2/1๐8

ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร  
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

31 มกราคม 2565

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทดลองเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนคลองท่อมราชภัฏรังสรรค์

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 30 ฉบับ

ด้วย นายนำชัย ราตรีโชติ รหัสนักศึกษา 620620044 นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำการค้นคว้าอิสระ เรื่อง การบริหารตามหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียนเสนา “เสนาประสิทธิ์” ในกรณี ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทำการทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือในหน่วยงานของท่าน เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขก่อนนำไปใช้ในการวิจัยกลุ่มตัวอย่าง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.มัทนา วังถนอมศักดิ์)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทร. 09 3979 3455

การวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น (reliability) ของแบบสอบถาม  
เรื่อง การบริหารตามหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียนเสนา “เสนาประสิทธิ์”

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

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

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure

Reliability Statistics

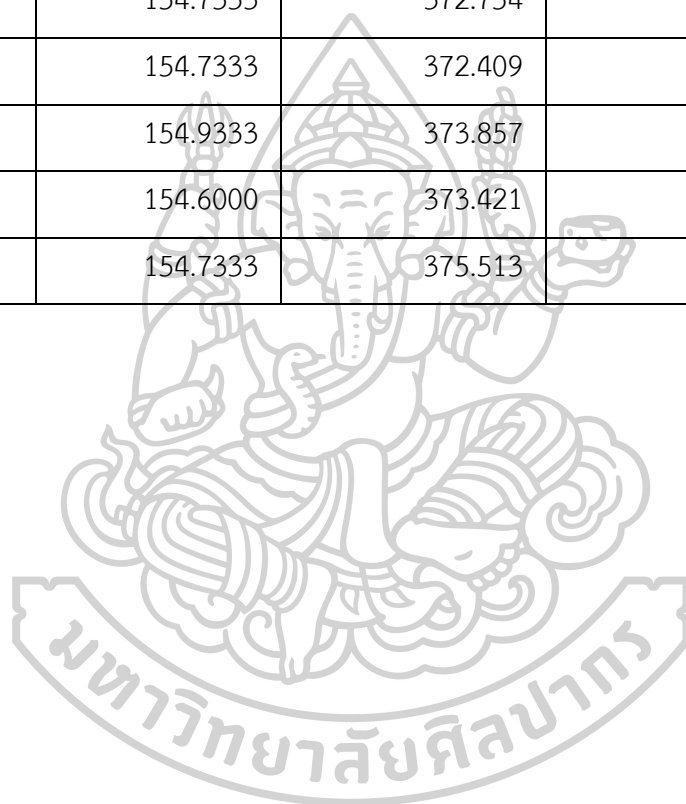
Cronbach's Alpha	N of Items
.977	37

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
a1	154.7667	372.944	.733	.976
a2	154.9333	371.513	.673	.976
a3	155.2000	369.407	.755	.976
a4	154.6333	372.999	.750	.976
b1	155.0333	371.757	.679	.976
b2	154.9333	370.133	.719	.976

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
b3	154.8667	372.189	.625	.976
b4	154.9000	369.197	.735	.976
b5	154.7000	371.183	.727	.976
c1	154.9333	369.789	.731	.976
c2	154.8000	366.717	.818	.975
c3	154.8000	369.476	.822	.975
c4	154.7333	369.237	.758	.976
d1	154.9000	375.748	.691	.976
d2	154.7667	369.978	.742	.976
d3	154.9000	366.300	.788	.976
e1	154.4667	375.154	.720	.976
e2	154.5333	372.464	.829	.976
e3	154.5667	370.599	.836	.975
e4	154.6333	372.378	.774	.976
f1	154.6667	377.471	.634	.976
f2	154.5667	376.875	.644	.976
f3	154.6333	375.275	.720	.976
g1	154.7333	374.616	.658	.976
g2	154.5000	376.397	.610	.976
g3	154.5333	375.430	.704	.976
g4	154.5333	375.085	.718	.976
h1	154.7000	371.390	.770	.976
h2	154.5667	371.564	.798	.976

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
h3	154.5667	373.013	.807	.976
h4	154.6667	369.264	.841	.975
i1	154.8000	371.062	.611	.976
i2	154.7333	372.754	.680	.976
i3	154.7333	372.409	.692	.976
j1	154.9333	373.857	.633	.976
j2	154.6000	373.421	.793	.976
j3	154.7333	375.513	.582	.976





ภาคผนวก จ  
หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ที่ อว 8606 (นส.) 318



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
พระราชวังสนามจันทร์  
อ.เมือง จ.นครปฐม 73000

1 กุมภาพันธ์ 2565

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน ผู้อำนวยการ โรงเรียนเสนา "เสนาประสิทธิ์"

ด้วย นายนำชัย ราชศรีโชติ รหัสประจำตัว 620620044 นักศึกษาระดับปริญญาโท บัณฑิตวิทยาลัย สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังดำเนินการการค้นคว้าอิสระ เรื่อง "การบริหารตามหลักธรรมภิบาลในโรงเรียนเสนา "เสนาประสิทธิ์" มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 4 คน และครูผู้สอน จำนวน 82 คน เพื่อประกอบการดำเนินการการค้นคว้าอิสระ

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดแจ้งผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลให้แก่ นักศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

( อาจารย์ ดร. อธิกมาส มากจู้ )

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย  
รักษาการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย  
นครปฐม โทร. 034-218790



ภาคผนวก ฉ  
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย





## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

### เรื่อง การบริหารตามหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียนเสนา “เสนาประสิทธิ์”

#### คำชี้แจง

1. แบบสอบถามเพื่อการวิจัยฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย เรื่อง การบริหารตามหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียนเสนา “เสนาประสิทธิ์” มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียนเสนา “เสนาประสิทธิ์”

2. แบบสอบถามฉบับนี้มีจำนวน 2 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 การบริหารตามหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียนเสนา “เสนาประสิทธิ์”

3. ผู้ตอบแบบสอบถามฉบับนี้ คือ ผู้บริหารและครูผู้สอนโรงเรียนเสนา “เสนาประสิทธิ์” ขอให้ท่านตอบทุกข้อคำถามตามสภาพจริงในสถานศึกษาของท่าน อันจะนำไปสู่การการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียนเสนา “เสนาประสิทธิ์” ข้อมูลที่ท่านตอบจะไม่มีผลกระทบต่อปฏิบัติงานของท่านแต่อย่างใด

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ ที่ท่านให้ความอนุเคราะห์สำหรับความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามเพื่อการวิจัยในครั้งนี้

นายนำชัย รัตวีโชติ

นักศึกษาระดับปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร



### แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

#### เรื่อง การบริหารตามหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียนเสนา “เสนาประสิทธิ์”

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจงสำหรับผู้ตอบแบบสอบถาม โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ○ หน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริงของท่านมากที่สุด

ข้อ	สถานภาพส่วนตัวผู้ตอบแบบสอบถาม
1	เพศ <input type="radio"/> ชาย <input type="radio"/> หญิง
2	อายุ <input type="radio"/> ไม่เกิน 30 ปี <input type="radio"/> 31-40 ปี <input type="radio"/> 41-50 ปี <input type="radio"/> 51 ปีขึ้นไป
3	ระดับการศึกษา <input type="radio"/> ต่ำกว่าปริญญาตรี <input type="radio"/> ปริญญาตรี <input type="radio"/> ปริญญาโท <input type="radio"/> ปริญญาเอก
4	ตำแหน่งหน้าที่ <input type="radio"/> ผู้อำนวยการ <input type="radio"/> รองผู้อำนวยการ <input type="radio"/> ครูผู้สอน
5	ประสบการณ์ทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน <input type="radio"/> ไม่เกิน 5 ปี <input type="radio"/> 6-10 ปี <input type="radio"/> 11-15 ปี <input type="radio"/> 16-20 ปี <input type="radio"/> 21-25 ปี <input type="radio"/> 26 ปีขึ้นไป

ตอนที่ 2 การบริหารตามหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียนเสนา “เสนาประสิทธิ์”

คำชี้แจงสำหรับผู้ตอบแบบสอบถาม โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับการบริหารงานตาม

หลักธรรมาภิบาลที่ตรงกับความเห็นของท่านมากที่สุด โดยกำหนดเกณฑ์ระดับคะแนน ดังนี้

- |   |         |   |
|---|---------|---|
| 5 | หมายถึง | มีการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล อยู่ในระดับมากที่สุด  |
| 4 | หมายถึง | มีการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล อยู่ในระดับมาก        |
| 3 | หมายถึง | มีการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล อยู่ในระดับปานกลาง    |
| 2 | หมายถึง | มีการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล อยู่ในระดับน้อย       |
| 1 | หมายถึง | มีการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล อยู่ในระดับน้อยที่สุด |

ข้อ	การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
<b>หลักประสิทธิผล (Effectiveness)</b>						
1	สถานศึกษามีแนวทางดำเนินการที่ชัดเจน มุ่งเน้นเป้าหมายและใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า					
2	สถานศึกษามีการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ ลดขั้นตอนและระยะเวลาในการปฏิบัติงานเพื่ออำนวยความสะดวกแก่ผู้มาใช้บริการ					
3	สถานศึกษามีกระบวนการยกเลิกภารกิจที่ล้าสมัย และไม่มีความจำเป็นเพื่อลดภาระค่าใช้จ่าย					
4	ผลลัพธ์ที่เกิดจากการปฏิบัติงานของกระบวนการบริหารจะคำนึงถึงความคุ้มค่าและประโยชน์สูงสุดที่เกิดขึ้นกับผู้เรียนและประโยชน์ส่วนรวมเป็นสำคัญ					
<b>หลักประสิทธิภาพ (Efficiency)</b>						
5	การบริหารมีการจัดลำดับความสำคัญและความเร่งด่วนของงานที่ได้รับมอบหมาย เพื่อให้งานเสร็จทันตามเวลาและสถานการณ์					
6	กระบวนการบริหารในสถานศึกษามีการดูแลรักษา ใช้ประโยชน์จากวัสดุ ครุภัณฑ์ อาคารสถานที่ของโรงเรียนอย่างประหยัดคุ้มค่า					

ข้อ	การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
7	สถานศึกษานำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานของสถานศึกษา และสนองต่อความต้องการของผู้เรียน ครู และผู้ปกครอง					
8	สถานศึกษามีการวางแผนการดำเนินงานด้านงานวิชาการ งานบุคคล งานการเงินและงบประมาณ และงานบริหารทั่วไป สามารถกำกับ ดูแลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนและบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อสถานศึกษา					
9	สถานศึกษามีกระบวนการส่งเสริมให้ครูใช้สื่อเทคนิคและเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ เพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการจัดการเรียนการสอน ที่เหมาะสมกับผู้เรียน					
<b>หลักการตอบสนอง (Responsiveness)</b>						
10	สถานศึกษามีการให้บริการแก่ผู้ปกครอง ชุมชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้วยความถูกต้อง รวดเร็ว และทั่วถึง					
11	สถานศึกษามีช่องทางการให้บริการที่หลากหลายเหมาะสมกับบริบทของผู้รับบริการและตอบสนองต่อความต้องการของทุกกลุ่ม					
12	สถานศึกษามีกระบวนการสร้างความเชื่อมั่นและความไว้วางใจให้แก่ผู้รับบริการด้วย ปฏิบัติงานที่มีคุณภาพเป็นไปตามมาตรฐานและความคาดหวังของสังคม					
13	สถานศึกษามีกระบวนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบและสามารถดำเนินการให้แล้วเสร็จตามระยะเวลาที่กำหนด					

ข้อ	การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
<b>หลักภาระรับผิดชอบ/สามารถตรวจสอบได้ (Accountability)</b>						
14	เมื่อเกิดข้อสงสัยในการปฏิบัติงานในสถานศึกษา กระบวนการบริหารมีระบบที่สามารถตอบข้อสงสัยและชี้แจงรายละเอียดได้อย่างชัดเจน					
15	สถานศึกษามีการจัดวางระบบรายงานความก้าวหน้าและผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ต่อสาธารณะ เช่น การเผยแพร่รายงานการประเมินตนเอง (SAR) ใน website ของสถานศึกษา เป็นต้น					
16	สถานศึกษามีการจัดทำแผนการควบคุมภายในประจำปีและแผนควบคุมภายในระยะยาวเพื่อป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นและเกิดผลกระทบกับสถานศึกษา					
<b>เปิดเผย/โปร่งใส (Transparency)</b>						
17	การปฏิบัติราชการในสถานศึกษามีการปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ตรงไปตรงมา					
18	ในการปฏิบัติราชการมีการปฏิบัติงานด้วยความโปร่งใส เปิดโอกาสให้ประชาชนสามารถตรวจสอบผลการปฏิบัติงานได้					
19	สถานศึกษามีวางระบบการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารให้เป็นไปด้วยความสะดวก ง่ายต่อการเข้าใจ					
20	การปฏิบัติราชการของสถานศึกษามีเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นและเชื่อถือได้ให้ประชาชนรับทราบอย่างสม่ำเสมอ					
<b>หลักนิติธรรม (Rule of Law)</b>						
21	สถานศึกษามีการปฏิบัติงานตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับอย่างเคร่งครัด					

ข้อ	การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
22	กระบวนการบริหารของสถานศึกษามีขั้นตอนการปฏิบัติต่อผู้ได้บังคับบัญชาด้วยความเป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ					
23	กระบวนการบริหารมีการปฏิบัติราชการที่คำนึงถึงสิทธิ เสรีภาพของผู้ได้บังคับบัญชาและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย					
<b>หลักความเสมอภาค (Equity)</b>						
24	การปฏิบัติราชการในสถานศึกษาให้ความสำคัญและปฏิบัติตนกับผู้ได้บังคับบัญชาเท่าเทียมกัน ไม่เลือกปฏิบัติ					
25	สถานศึกษามีปฏิบัติตนต่อนักเรียน ผู้ปกครอง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเท่าเทียม ไม่แบ่งแยกเชื้อชาติ ศาสนา หรือฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม					
26	กระบวนการการบริหารคำนึงถึงโอกาสความเท่าเทียมของการเข้าถึงบริการด้านการศึกษาของกลุ่มผู้ด้อยโอกาสในสังคม					
27	การปฏิบัติราชการในสถานศึกษามียึดหลักความเป็นธรรม ความเสมอภาคในการปฏิบัติงานและกล้ายืนหยัดในสิ่งที่ถูกต้อง					
<b>หลักการมีส่วนร่วม (Participation)</b>						
28	ขั้นตอนการบริหารมีการเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มเข้าร่วมในการเสนอประเด็นสำคัญเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา					
29	กระบวนการบริหารเปิดโอกาสให้คณะกรรมการสถานศึกษา ครูและบุคลากรทางการศึกษา มีส่วนร่วมในการร่วมคิดแนวทาง ร่วมแก้ไขปัญหา ร่วมตัดสินใจในการพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา					

ข้อ	การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
30	การปฏิบัติราชการในสถานศึกษา ยอมรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากบุคคลทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา					
31	สถานศึกษาเปิดโอกาสให้หน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคประชาสังคม ร่วมกระบวนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในฐานะหุ้นส่วนการพัฒนาหรือภาคีเครือข่ายในการพัฒนาการศึกษา					
<b>หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization)</b>						
32	กระบวนการบริหารมีการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชาในระดับต่างๆ อย่างเหมาะสม					
33	กระบวนการบริหารมีการมอบอำนาจและกระจายอำนาจในการตัดสินใจให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชาอย่างเหมาะสม					
34	กระบวนการบริหารของสถานศึกษามีการถ่ายโอนบทบาทและภารกิจให้แก่รองผู้อำนวยการอย่างเหมาะสม					
<b>หลักมุ่งเน้นฉันทามติ (Consensus Oriented)</b>						
35	เมื่อเกิดประเด็นข้อโต้แย้งซึ่งเป็นประเด็นสำคัญ สถานศึกษาจะใช้กระบวนการยุติข้อขัดแย้งโดยใช้หลักฉันทามติ					
36	กระบวนการบริหารมีขั้นตอนการรับฟังความคิดเห็นจากทุกฝ่ายก่อนตัดสินใจเรื่องที่เป็นประเด็นสำคัญที่อาจเกิดผลกระทบต่อสถานศึกษา					
37	เมื่อมีการตัดสินใจเรื่องสำคัญที่เกิดผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลายฝ่าย กระบวนการบริหาร					

ข้อ	การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
	จะหาข้อตกลงโดยใช้ฉันทามติที่ไม่ขัดต่อกฎหมาย และระเบียบปฏิบัติ					







ภาคผนวก ข  
หนังสือขอความอนุเคราะห์สัมภาษณ์เพื่อประกอบการวิจัย  
และรายชื่อผู้ให้ข้อมูลสัมภาษณ์



ที่ อว 8612.2/190

ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร  
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

28 กุมภาพันธ์ 2565

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิสัมภาษณ์งานวิจัย

เรียน คุณปริศนา สุขุสาสน์

ด้วย นายนำชัย ราตรีโชติ รหัสนักศึกษา 620620044 นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำการค้นคว้าอิสระเรื่อง “การบริหารตามหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียนเสนา “เสนาประสิทธิ์”” ในการนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ ใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านในฐานะเป็นผู้ทรงคุณวุฒิให้นักศึกษาสัมภาษณ์เกี่ยวกับงานวิจัยดังกล่าว เพื่อนำไปประกอบการพัฒนางานวิจัยต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สงวน อินทร์รักษ์)

รองหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา  
ปฏิบัติการแทนหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทร. 09 3979 3455

นักศึกษา. 08 7813 7870

### รายชื่อผู้ให้ข้อมูลสัมภาษณ์ประกอบการวิจัย

1. นางปริศนา สุขสุสาสน์                      ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ  
โรงเรียนเสนา “เสนาประสิทธิ์”  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา
2. นางสุภา ผ่องบุบล                              รองผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ  
โรงเรียนเสนา “เสนาประสิทธิ์”  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา
3. นายมณฑล เมฆพยัคฆ์                      ครู วิทยฐานะ ครูชำนาญการพิเศษ  
โรงเรียนเสนา “เสนาประสิทธิ์”  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา
4. นางสาวอติตา บุญขยาย                      ครู วิทยฐานะ ครูชำนาญการพิเศษ  
โรงเรียนเสนา “เสนาประสิทธิ์”  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา
5. นายพิชญ์ คงรุ่งเรือง                      ประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน  
โรงเรียนเสนา “เสนาประสิทธิ์”  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา
6. นายชาญศักดิ์ สามสี                      คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน  
โรงเรียนเสนา “เสนาประสิทธิ์”  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพระนครศรีอยุธยา



ภาคผนวก จ  
แบบสัมภาษณ์



## แบบสัมภาษณ์

เรื่อง แนวทางการพัฒนาการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียนเสนา “เสนาประสิทธิ์”

ส่วนที่ 1 ข้อมูลของผู้ให้สัมภาษณ์

ชื่อ - สกุล ..... ตำแหน่ง

.....

ส่วนที่ 2 ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียนเสนา  
“เสนาประสิทธิ์”

### 1. ด้านหลักประสิทธิผล

1.1 ท่านมีแนวทางการพัฒนาอย่างไรในการยกเลิกภารกิจที่ล่าสมัยและไม่มี  
ความจำเป็นเพื่อลดภาระค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา

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

### 2. ด้านหลักประสิทธิภาพ

2.1 ท่านมีแนวทางการพัฒนาอย่างไรในการจัดลำดับความสำคัญและความ  
เร่งด่วนของงานที่ได้รับมอบหมายเพื่อให้งานเสร็จทันตามเวลาและสถานการณ์

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

### 3. ด้านหลักการตอบสนอง

3.1 ท่านมีแนวทางการพัฒนาอย่างไรที่สร้างความเชื่อมั่นและความไว้วางใจให้แก่ผู้รับบริการ และก่อให้เกิดปฏิบัติงานที่มีคุณภาพเป็นไปตามมาตรฐานและความคาดหวังของสังคม

.....

.....

.....

.....

### 4. ด้านหลักการรับผิดชอบ/สามารถตรวจสอบได้

4.1 ท่านมีแนวทางการพัฒนาอย่างไรเมื่อเกิดข้อสงสัยในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาและมีวิธีการใดในการตอบข้อสงสัยและชี้แจงรายละเอียดดังกล่าว

.....

.....

.....

.....

### 5. ด้านเปิดเผย/โปร่งใส

5.1 ท่านมีแนวทางการพัฒนาอย่างไรในด้านปฏิบัติงานด้วยความโปร่งใสและเปิดโอกาสให้ประชาชนสามารถตรวจสอบผลการปฏิบัติงานของสถานศึกษา

.....

.....

.....

.....

## 6. ด้านหลักนิติธรรม

6.1 ท่านมีแนวทางการพัฒนาอย่างไรในการปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความ  
เป็นธรรม ไม่มีการเลือกปฏิบัติต่อบุคคลใดบุคคลหนึ่ง

.....

.....

.....

.....

## 7. ด้านหลักความเสมอภาค

7.1 ท่านมีแนวทางการพัฒนาอย่างไรในการยึดหลักความเป็นธรรม ความเสมอ  
ภาคในการส่งเสริมการปฏิบัติงานและกล้ายืนหยัดในสิ่งที่ถูกต้อง

.....

.....

.....

.....

## 8. ด้านหลักการมีส่วนร่วม

8.1 ท่านมีแนวทางการพัฒนาอย่างไรในการยอมรับฟังความคิดเห็นและ  
ข้อเสนอแนะจากบุคคลทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา

.....

.....

.....

.....

## 9. ด้านหลักการกระจายอำนาจ

9.1 ท่านมีแนวทางการพัฒนาอย่างไรในการถ่ายโอนบทบาทและภารกิจให้แก่  
รองผู้อำนวยการ ผู้ได้บังคับบัญชาในระดับต่างๆ อย่างเหมาะสม

.....

.....

.....

.....

## 10. ด้านหลักมุ่งเน้นฉันทามติ

10.1 ท่านมีแนวทางการพัฒนาอย่างไรเมื่อมีการตัดสินใจเรื่องสำคัญที่เกิดผล  
กระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลายฝ่ายและมีวิธีการใดจะหาข้อตกลงโดยใช้ฉันทามติที่ไม่ขัดต่อ  
กฎหมายและระเบียบปฏิบัติ

.....

.....

.....

.....





## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	นายนำชัย ราตรีโชติ
วัน เดือน ปี เกิด	26 มกราคม 2538
สถานที่เกิด	พระนครศรีอยุธยา
วุฒิการศึกษา	พ.ศ. 2556 สำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษา จากโรงเรียนสาธิตมัธยม มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา อำเภอพระนครศรีอยุธยา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา พ.ศ. 2561 สำเร็จการศึกษาปริญญาตรี ศึกษาศาสตร์บัณฑิต (ศษ.บ.) สาขาสังคมศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร พ.ศ. 2562 ศึกษาต่อระดับปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
ที่อยู่ปัจจุบัน	66 หมู่ที่ 3 ตำบลบ้านป้อม อำเภอพระนครศรีอยุธยา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา

