



ปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียน สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2



การค้นคว้าอิสระเสนอบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนครสวรรค์  
เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
ปีการศึกษา 2566  
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยนครสวรรค์

ปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียน สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2



การค้นคว้าอิสระเสนอบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร  
เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
ปีการศึกษา 2566  
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยนเรศวร

การค้นคว้าอิสระ เรื่อง "ปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียน

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2"

ของ อุเทน พันทวี

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

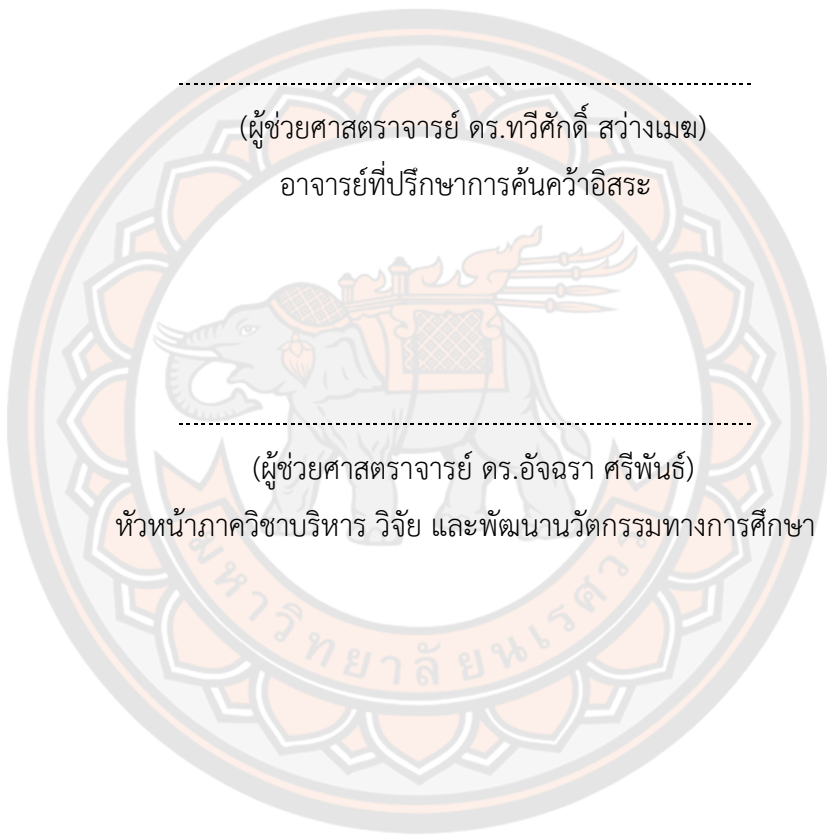
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

.....  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทวิศักดิ์ สว่างเมฆ)

อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ

.....  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อัจฉรา ศรีพันธ์)

หัวหน้าภาควิชาบริหาร วิจัย และพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษา



ชื่อเรื่อง	ปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2
ผู้วิจัย	อุเทน พันทวี
ประธานที่ปรึกษา	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทวีศักดิ์ สว่างเมฆ
ประเภทสารนิพนธ์	การค้นคว้าอิสระ กศ.ม. การบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยนเรศวร, 2566
คำสำคัญ	ปัจจัยการบริหารงาน, การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา ปัจจัยการบริหาร การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียน ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการบริหารกับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียน และปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียนหรือรักษาการในตำแหน่ง และครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 จำนวน 400 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน

ผลการวิจัย พบว่า

1. ปัจจัยการบริหาร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านการบริหารจัดการ ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร ด้านบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์การ ด้านโครงสร้างองค์การ และด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

2. การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตากเขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ หลักประสิทธิภาพ หลักนิติธรรม หลักการมีส่วนร่วมและการมุ่งเน้นฉันทามติ หลักการกระจายอำนาจ หลักคุณธรรมและจริยธรรม หลักการรับผิดชอบต่อสังคมและสามารถตรวจสอบได้ หลักการตอบสนอง หลักความเสมอภาค หลักประสิทธิผล และหลักความเปิดเผยและโปร่งใส

3. ปัจจัยการบริหารกับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง .25 ถึง .60 โดยด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร ด้านบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร ด้านโครงสร้างองค์กร ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และด้านการบริหารจัดการมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

4. ปัจจัยการบริหาร ด้านการบริหารจัดการ ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร และด้านบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียน ร่วมกันทำนายการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาดาก เขต 2 ได้ร้อยละ 72.00 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สามารถเขียนเป็นสมการพยากรณ์ในรูปแบบคะแนนมาตรฐานดังนี้  $Z = .568(X_5) + .417(X_1) + .343(X_2)$



<b>Title</b>	ADMINISTRATIVE FACTORS AFFECTING THE ADMINISTRATION OF GOOD GOVERNANCE OF SCHOOLS UNDER THE TAK PRIMARY EDUCATION AREA OFFICE DISTRICT 2
<b>Author</b>	Utane Pantavee
<b>Advisor</b>	Assistant Professor Taweesak Sawangmek, Ph.D.
<b>Academic Paper</b>	M.Ed. Independent Study in Educational Administration, Naresuan University, 2023
<b>Keywords</b>	Management Factors, Good Governance Management

### ABSTRACT

The objective of this research is to study administrative factors. School Governance Management The relationship between administrative factors and the administration of the good governance of the school and the administrative factors that affect the administration according to the principles of good governance of the school. Under the office of Tak Elementary School District 2, the sample includes school directors or acting officers and teachers. Under the office of Tak Primary Education Area District 2, there are 400 students. Statistics used to collect data include percentages, averages, standard deviations. Pearson correlation coefficient Stepwise multiple regression analysis

The results of the research showed that

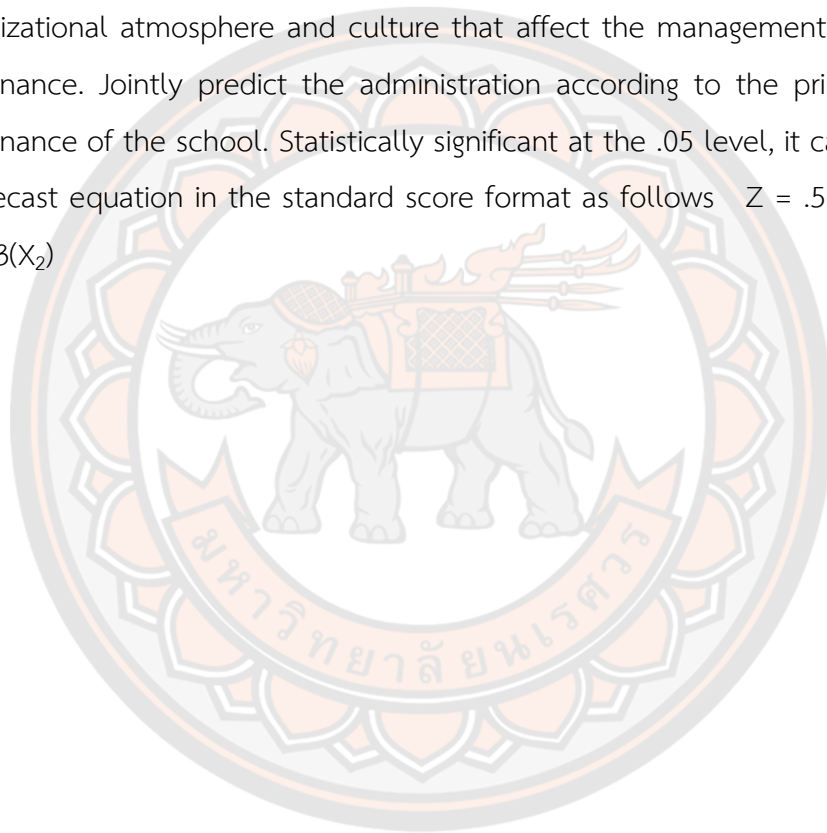
1. Management factors Overall is at a high level. In descending order of averages, namely managerial aspects. Executive Leadership, Organizational Climate and Culture, Organizational Structure, and Information Technology.

2. School Governance Management Tak Elementary School District 2 Office Overall, it is at a high level. In descending order of averages, namely performance principles. Rule of law Principles of engagement and consensus focus Decentralization principles, moral and ethical principles The principle of accountability and accountability Response principle Principles of equality Principle

of effectiveness and principle of openness and transparency.

3. Management factors and management according to school governance have a correlation coefficient between .25 to .60. It has a positive relationship with the administration of the good governance of the school. Statistically significant at the .01 level.

4. Management Factors Management Leadership of executives and organizational atmosphere and culture that affect the management of the school's governance. Jointly predict the administration according to the principles of good governance of the school. Statistically significant at the .05 level, it can be written as a forecast equation in the standard score format as follows  $Z = .568(X_5) + .417(X_1) + .343(X_2)$



## ประกาศคุณูปการ

การศึกษาคว้าอิสระฉบับนี้ ประสบความสำเร็จได้ด้วยความรัก ความเมตตากรุณาอย่างยิ่งจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทวีศักดิ์ สว่างเมฆ อาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระ และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อนุชา กอนพ่วง อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ที่ได้อนุเคราะห์ให้คำปรึกษาแนะนำคำชี้แนะ แก้ไขข้อบกพร่อง ตลอดจนให้กำลังใจและความห่วงใยด้วยความเอาใจใส่เป็นอย่างยิ่งจนการศึกษา ค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้อย่างสมบูรณ์และทรงคุณค่า ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความเมตตากรุณาของท่านเป็นอย่างยิ่ง จึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อนุชา กอนพ่วง ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สถิรพร เชาวน์ชัย ดร.ณัฐ รัตนศิริณิษฐกุล อาจารย์ประจำสาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร ดร.ศิริภัสสร ชุมภูเทพ ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนป่าไม้อุทิศ 4 และ นายสมชาย โตเหี่ยม ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนรวมไทยพัฒนา 6 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 ที่ได้กรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา ค้นคว้าอิสระ พร้อมทั้งให้คำแนะนำข้อเสนอแนะสำหรับการปรับปรุงเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล จนทำให้การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้สมบูรณ์และมีคุณค่ามากยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณ ผู้อำนวยการโรงเรียนและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 ที่ได้ให้ความอนุเคราะห์อำนวยความสะดวกตลอดจนให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีในการตอบ แบบสอบถามและเก็บข้อมูลที่เป็นประโยชน์

ขอขอบพระคุณพี่น้องนิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา รุ่นที่ 34 ที่ให้ความ สนับสนุนช่วยเหลือให้คำปรึกษาแนะนำและมอบกำลังใจซึ่งเป็นพลังงานที่ดีให้กันเสมอมาตลอดการ ดำเนินการวิจัยในครั้งนี้ ทำให้การวิจัยนี้ประสบความสำเร็จอย่างราบรื่น

เหนือสิ่งอื่นใดขอกราบขอบพระคุณ บิดา มารดา ครูอาจารย์ของผู้วิจัยที่ให้กำลังใจให้ คำปรึกษาและให้การสนับสนุนในทุก ๆ ด้านอย่างดีที่สุดเสมอตลอดมาประดุจดังแสงเทียนแห่งปัญญาที่ ส่องสว่างคอยชี้นำทางให้ผู้วิจัยได้ก้าวเดินมาถึงปลายทางที่การศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งนี้สำเร็จ คุณค่า และประโยชน์อันพึงมีจากการศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้ ผู้วิจัยขอบและอุทิศแด่ผู้มีพระคุณทุก ๆ ท่าน ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่างานวิจัยนี้จะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารการศึกษาให้กับผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้อง บ้างไม่มากนักยิ่ง





## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ค
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
ประกาศคุณูปการ.....	ช
สารบัญ.....	ฅ
สารบัญตาราง.....	ฉ
สารบัญภาพ.....	๗
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	4
ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย.....	4
ขอบเขตของการวิจัย.....	4
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	6
สมมติฐานของการวิจัย.....	7
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	8
หลักการ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับปัจจัยการบริหาร.....	9
หลักการ แนวคิด เกี่ยวกับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล.....	31
บริบททั่วไปของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2.....	72
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	75
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	79

บทที่ 3 วิธีดำเนินงานวิจัย.....	80
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	80
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	80
ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ.....	82
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	83
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	84
สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล.....	85
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	86
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	86
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	87
บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	110
สรุปผลการวิจัย.....	110
อภิปรายผล.....	112
ข้อเสนอแนะ.....	118
บรรณานุกรม.....	120
ภาคผนวก.....	127
ประวัติผู้วิจัย.....	165

## สารบัญตาราง

	หน้า
ตาราง 1 การสังเคราะห์องค์ประกอบของปัจจัยการบริหาร จากแนวคิดและทฤษฎี และงานวิจัย ที่เกี่ยวข้อง.....	25
ตาราง 2 การสังเคราะห์การบริหารงานวิชาการตามหลักธรรมาภิบาล .....	54
ตาราง 3 การสังเคราะห์การบริหารงานงบประมาณตามหลักธรรมาภิบาล.....	59
ตาราง 4 การสังเคราะห์การบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาล .....	64
ตาราง 5 การสังเคราะห์การบริหารงานทั่วไปตามหลักธรรมาภิบาล .....	70
ตาราง 6 แสดงจำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	88
ตาราง 7 ผลการวิเคราะห์ระดับปัจจัยการบริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาตาก เขต 2.....	89
ตาราง 8 ผลการวิเคราะห์ระดับปัจจัยการบริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาตาก เขต 2 ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร .....	90
ตาราง 9 ผลการวิเคราะห์ระดับปัจจัยการบริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาตาก เขต 2 ด้านบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์การ.....	91
ตาราง 10 ผลการวิเคราะห์ระดับปัจจัยการบริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาตาก เขต 2 ด้านโครงสร้างองค์การ .....	92
ตาราง 11 ผลการวิเคราะห์ระดับปัจจัยการบริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาตาก เขต 2 ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ .....	93
ตาราง 12 ผลการวิเคราะห์ระดับปัจจัยการบริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาตาก เขต 2 ด้านการบริหารจัดการ .....	94
ตาราง 13 ผลการวิเคราะห์ระดับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 .....	95

ตาราง 14 การวิเคราะห์ผลการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 หลักประสิทธิภาพ .....	96
ตาราง 15 การวิเคราะห์ผลการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 หลักประสิทธิผล .....	98
ตาราง 16 การวิเคราะห์ผลการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 หลักการตอบสนอง.....	99
ตาราง 17 การวิเคราะห์ผลการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 หลักการระดมทรัพยากรและ สามารถตรวจสอบได้.....	100
ตาราง 18 การวิเคราะห์ผลการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 หลักความเปิดเผยและโปร่งใส...	101
ตาราง 19 การวิเคราะห์ผลการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 หลักนิติธรรม .....	102
ตาราง 20 การวิเคราะห์ผลการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 หลักความเสมอภาค .....	103
ตาราง 21 การวิเคราะห์ผลการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 หลักการกระจายอำนาจ .....	104
ตาราง 22 การวิเคราะห์ผลการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียน สังกัด สำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 หลักการมีส่วนร่วมและการมุ่ง ฉันทามติ.....	105
ตาราง 23 การวิเคราะห์ผลการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 หลักคุณธรรมและจริยธรรม.....	106
ตาราง 24 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการบริหารกับการ บริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาตาก เขต 2.....	107

ตาราง 25 ผลการวิเคราะห์อำนาจพยากรณ์ปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงาน ตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 .....	108
--	-----



## สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย .....	79



# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

รัฐบาลไทยได้มีนโยบายปฏิรูปการศึกษา โดยประกาศใช้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติมทำให้ส่งผลกระทบต่อการศึกษาของประเทศไทยอย่างชัดเจน โดยเฉพาะในระดับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่กระทรวงศึกษาธิการได้กระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาไปยังสถานศึกษา ทั้งในด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป จากบทบาทหน้าที่ดังกล่าวสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งถือได้ว่าเป็นสถาบันทางสังคมที่ได้รับมอบหมายให้มีหน้าที่สร้างและพัฒนาคนให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ นั่นคือ เป็นคนดี คนเก่ง และสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข จึงต้องเผชิญกับภาระหน้าที่ความรับผิดชอบที่ซับซ้อนแปลกใหม่และท้าทายต่อการบูรณาการศาสตร์ต่าง ๆ มาใช้ในการบริหารงาน บริหารคน ตลอดจนการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีศิลป์ เพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในที่สุด จากความคาดหวังของสังคมไทยที่มีต่อการจัดการศึกษาดังกล่าว เป็นผลทำให้โรงเรียนได้รับความสนใจ และมีเสียงวิพากษ์วิจารณ์จากสาธารณชนที่มีต่อคุณภาพของสถานศึกษาเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ก็เพื่อให้สังคมโดยเฉพาะผู้ปกครองได้เกิดความมั่นใจว่าโรงเรียนที่ส่งบุตรหลานไปเรียนนั้นเป็นโรงเรียนดีมีคุณภาพ ปราศจากมลพิษทางสังคม เช่น ปลอดภัย เสพติด ครูอาจารย์มีความรัก ความสามัคคีเอื้ออาทรต่อเพื่อนครูและศิษย์ โรงเรียนมีระเบียบวินัยในระดับที่จะทำให้นักเรียนเป็นคนดี คิดเป็น ทำเป็นและแก้ปัญหาได้มีความสุขอยู่ในสังคมและพร้อมที่จะเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่เจือจุนสังคมเป็นเยาวชนที่มีคุณภาพต่อไป (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ, 2562, น. 1)

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม ได้กำหนดแนวทางในการจัดการศึกษาที่มุ่งจะพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ที่ร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรมมีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิตสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข อย่างไรก็ตามรัฐได้ตระหนักว่าการจัดการศึกษาที่เป็นอยู่ในปัจจุบันยังไม่สามารถสนองความต้องการของสังคม เพราะสภาพสังคมไทยในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาไปอย่างรวดเร็วในทุก ๆ ด้าน แต่การพัฒนาของไทยยังขาดภาวะสมดุล คุณภาพในการจัดการศึกษาของประเทศไทยโดยเฉลี่ยต่ำกว่าการจัดการศึกษาขาดเอกภาพในด้านนโยบาย โรงเรียนขาดอิสระและความคล่องตัวในการบริหารจัดการขาดการมีส่วนร่วมจากภาคประชาชน ผู้ปกครอง และชุมชน จากปัญหาดังกล่าวรัฐจึงเห็น



ความจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลงระบบการศึกษา ทั้งในด้านของหลักการ ความมุ่งหมายแนวนโยบาย และแนวทางการจัดการศึกษา เพื่อให้การศึกษาเป็นกระบวนการที่ช่วยพัฒนาคุณภาพของคนไทยให้ เป็นไปตามแนวทางที่พึงประสงค์เหมาะสมแก่สภาพแวดล้อมของสังคมไทย โดยพระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติกำหนดให้กระทรวงกระจายอำนาจทางการบริหารและการจัดการให้กับ โรงเรียน โรงเรียนต้องมีการปรับปรุงบทบาทหน้าที่เดิมให้สอดคล้องกับแนวทางใหม่ ๆ (สำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2555, น. 3)

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) เป็นหน่วยงานหลักในการส่งเสริม ให้การพัฒนาระบบราชการไทย เกิดขึ้นจากการปฏิรูประบบราชการเมื่อปี พ.ศ. 2545 ส่งผลให้มีการ ปรับเปลี่ยนการบริหารงานและปรับปรุงโครงสร้างส่วนราชการในทุกกระทรวง ทบวง กรม ซึ่งเป็นผล มาจากพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 และพระราชบัญญัติ ปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2545 โดยมาตรา 3/1 ได้มุ่งเน้นให้การบริหารราชการแผ่นดิน ต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชนและเกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐและกำหนดให้มี คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) เป็นกลไกขับเคลื่อนให้เกิดผลสัมฤทธิ์ดังกล่าวเสนอแนะ และให้คำปรึกษาแก่คณะรัฐมนตรีเกี่ยวกับการพัฒนาระบบราชการและงานของรัฐอย่างอื่น ซึ่งรวมถึง โครงสร้างระบบราชการ ระบบงบประมาณ ระบบบุคลากร มาตรฐานทางคุณธรรมและจริยธรรม ค่าตอบแทน และวิธีปฏิบัติราชการอื่น ให้เป็นไปตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติระเบียบบริหาร ราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 และพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหาร กิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2559 น. 1) ดังนั้น สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการจึงได้จัดทำคู่มือการจัดระดับการกำกับดูแลองค์การ ภาครัฐตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance Rating) เพื่อใช้ประเมินหน่วยงานภาครัฐและจัดระดับการกำกับดูแลองค์การภาครัฐตามหลักธรรมาภิบาลของ การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ส่งเสริมให้หน่วยงานภาครัฐนำเกณฑ์ดังกล่าวไปใช้เป็นแนวทาง ในการยกระดับการกำกับดูแลองค์การ ส่งเสริมให้หน่วยงานภาครัฐมีการกำกับดูแลองค์การ ตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีอย่างยั่งยืน และยกย่องชมเชยหน่วยงาน ภาครัฐที่ประสบความสำเร็จในการกำกับดูแลองค์การตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหาร กิจการบ้านเมืองที่ดี

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตากเขต 2 จัดทำแผนปฏิบัติการป้องกันการทุจริต ประจําปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 ดำเนินการภายใต้โครงการเสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรม และธรรมาภิบาลในสถานศึกษาและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับแผนแม่บทภายใต้ ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็นการต่อต้านทุจริตและประพฤติมิชอบกำหนดแนวทางการส่งเสริมเพื่อพัฒนา มีการจัดโครงการเสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรม และธรรมาภิบาลในสถานศึกษา และสำนักงานเขต

พื้นที่การศึกษานั้นเป็นผลสืบเนื่องจากรายงานโครงการเสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรมและธรรมาภิบาล ในเขตพื้นที่การศึกษา ปีงบประมาณ 2566 และการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดที่ต้องพัฒนาประกอบ ผลการประเมินแบบวัดการรับรู้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในพบว่า ตัวชี้วัดด้านการใช้ทรัพย์สินทาง ราชการเกี่ยวกับความพหุติกรรมในการขอยืมทรัพย์สินของทางราชการ ซึ่งหน่วยงานจะต้องมี กระบวนการในการขออนุญาตที่ชัดเจนและสะดวก จากผลการประเมินตามแบบวัดการรับรู้ผู้มีส่วน ได้ส่วนเสียภายนอกพบว่า จุดที่ต้องพัฒนา คือ การบริหารงานของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 จะต้องมีแนวปฏิบัติการจัดการเรื่องร้องเรียนการทุจริต และประพฤติมิชอบ โดยมีช่องทางการแจ้งเรื่องร้องเรียนที่สะดวกต่อการติดต่อ ซึ่งจากประเด็น การประเมินทั้งสองด้าน โดยลำดับความสำคัญของปัญหา คือ 1) ด้านการเปิดเผยข้อมูล และความ โปร่งใส 2) ด้านการบริหารจัดการภายในองค์กร 3) ด้านวัฒนธรรมที่ดีในองค์กร 4) ด้านปรับปรุง ระบบการทำงาน และ 5) ด้านการป้องกันทุจริต ตามลำดับ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาตาก เขต 2, 2565 น. 7-12)

จากหลักการและเหตุผลดังกล่าวข้างต้นจะเห็นได้ว่า การศึกษาเป็นสิ่งสำคัญสำหรับบุคคล และสังคมอย่างชัดเจน หากมนุษย์มีความรู้ความเข้าใจ เกิดกระบวนการคิดและตัดสินใจได้ ด้วยตนเองแล้ว ย่อมส่งผลให้มีการพัฒนาในด้านต่าง ๆ และตัวแปรที่มีความสำคัญต่อการศึกษานั้นคือ โรงเรียนที่เป็นแหล่งรวบรวมและถ่ายทอดความรู้ต่าง ๆ ให้แก่บุคคลในสังคม และระบบ การบริหารงานของโรงเรียนก็มีผลต่อการตัดสินใจเข้าศึกษาในโรงเรียนนั้นเช่นกัน ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงเกิดความสนใจที่จะศึกษาอิทธิพลของปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงาน ตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทดสอบว่าปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 หรือไม่ ตลอดจน มีความสัมพันธ์กันอย่างไร ซึ่งผลลัพธ์ที่ได้จากการวิจัยจะสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางและเป็นข้อมูล ในการพัฒนาและปรับปรุงการจัดการศึกษาและการบริหารงานของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 ให้มีคุณภาพในการจัดการศึกษาที่ดียิ่งขึ้นต่อไป และสามารถ นำไปใช้ในการกำหนดแผนยุทธศาสตร์ ตลอดจนการพัฒนาประสิทธิผลโรงเรียนทั้งในระยะสั้น และระยะยาว สามารถนำไปใช้วัดผลการดำเนินงานขององค์กรได้อย่างเป็นระบบและชัดเจน รวมทั้ง เพื่อรองรับการตรวจประเมินคุณภาพจากหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องนำไปสู่การปรับปรุงและพัฒนา มาตรฐานการบริหารงานภายในโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัจจัยการบริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2
2. เพื่อศึกษาการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการบริหารกับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2
4. เพื่อสร้างสมการพยากรณ์ปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2

### ประโยชน์ที่รับจากการวิจัย

1. เพื่อทราบถึงปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2
2. เพื่อทราบถึงอำนาจพยากรณ์ของปัจจัยการบริหารต่อการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2
3. ผลจากการวิจัยทำให้ได้แนวทางในการพัฒนาปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 ซึ่งหน่วยงานที่เกี่ยวข้องสามารถนำไปใช้เป็นแนวทาง และเป็นข้อเสนอแนะในการพัฒนาและปรับปรุงการจัดการศึกษาและการบริหารงานของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 ให้มีคุณภาพทางการศึกษาที่ดียิ่งขึ้นต่อไป

### ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 โดยมีขอบเขตด้านเนื้อหา ดังนี้  
ขอบเขตด้านตัวแปร

ตัวแปรพยากรณ์ ได้แก่ ปัจจัยการบริหารงานโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 โดยผู้วิจัยได้สังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี เอกสารทางวิชาการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จำแนกเป็น 1) แนวคิดเกี่ยวกับทรัพยากรในการบริหาร 7 M (สมคิด บางโม, 2558, น. 61 - 62) 2) แนวคิดของ Herbert A. Simon (1966) 3) กรอบแนวคิดจากงานวิจัยของ อมรรรัตน์ อรุณเจริญ (2559) 4) กรอบแนวคิดจากงานวิจัยของ สรคุปต์ บุญเกษม (2559) 5) กรอบแนวคิดจากงานวิจัยของ จตุรภัทร ประทุม (2559) 6) กรอบแนวคิดจากงานวิจัยของ ทรรตกร สงครินทร์ (2559) 7) กรอบแนวคิดจากงานวิจัยของ เมรินทกาล พัฒนทรัพย์พิศาล

(2561) 8) กรอบแนวคิดจากงานวิจัยของ วริศรา อรุณกิตติพร (2561) 9) กรอบแนวคิดจากงานวิจัยของ วิมาลย์ ลีทอง (2563) และ 10) กรอบแนวคิดจากงานวิจัยของ ประยงค์ ศรีโหมี (2563) จำนวน 5 ปัจจัยประกอบด้วย

1. ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร ( $X_1$ )
2. ด้านบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์การ ( $X_2$ )
3. ด้านโครงสร้างองค์การ ( $X_3$ )
4. ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ( $X_4$ )
5. ด้านการบริหารจัดการ ( $X_5$ )

ตัวแปรเกณฑ์ ได้แก่ การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 จากขอบข่ายการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนตามสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) และระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 จำนวน 10 ด้าน (Y) ประกอบด้วย

1. หลักประสิทธิภาพ
2. หลักประสิทธิผล
3. หลักการตอบสนอง
4. หลักการรับผิดชอบต่อและสามารถตรวจสอบได้
5. หลักความเปิดเผยและโปร่งใส
6. หลักนิติธรรม
7. หลักความเสมอภาค
8. หลักการกระจายอำนาจ
9. หลักการมีส่วนร่วมและการมุ่งเน้นฉันทามติ
10. หลักคุณธรรมและจริยธรรม

#### ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียนหรือผู้รักษาการณ์ในตำแหน่ง และครู ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 ซึ่งประกอบด้วยผู้บริหารผู้อำนวยการโรงเรียนหรือผู้รักษาการณ์ในตำแหน่ง จำนวน 154 คน ครู 2,158 คน

#### กลุ่มตัวอย่าง

ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียนหรือผู้รักษาการณ์ในตำแหน่ง และครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 จำนวน 400 คน โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย (Simple random sampling)

## นียมศัพท์เฉพาะ

**1. ปัจจัยการบริหารงาน** หมายถึง ปัจจัยหรือองค์ประกอบที่มีส่วนสำคัญในการบริหารงานของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 จำนวน 5 ปัจจัย ได้แก่

**1.1 ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร** หมายถึง การแสดงออกการประพฤติปฏิบัติของผู้บริหารในการบริหารงานของผู้อำนวยการสถานศึกษาเกี่ยวกับการดำเนินงานร่วมกันกับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา เช่น การมอบหมายงาน และความรับผิดชอบตามความสามารถของแต่ละบุคคล การจัดทำตารางการทำงานการยอมรับความคิดเห็นตลอดจนเป็นที่ไว้วางใจและให้เกียรติ ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาจนงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในการบริหารสถานศึกษาและในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรและการทำงานเป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในดำเนินงานและการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา

**1.2 ด้านบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร** หมายถึง สภาพแวดล้อมภายในโรงเรียน สภาพการจัดการเรียนการสอนในห้องเรียนและนอกห้องเรียนสภาพการดำเนินการใด ๆ ภายในโรงเรียนที่ทำให้การปฏิบัติงานสำเร็จลงด้วยความร่วมมือร่วมใจของบุคลากร บรรยากาศการบริหารจัดการ การเอื้ออำนวยต่อการสร้างบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมในการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียน

**1.3 ด้านโครงสร้างองค์กร** หมายถึง การกำหนดการจัดสายงานการบังคับบัญชา การกำหนดบทบาทหน้าที่ การแบ่งงาน การกำหนดบุคคลตามความเหมาะสมของงาน การกระจายอำนาจ การควบคุมการปฏิบัติงาน การวางแผนการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของงานตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

**1.4 ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ** หมายถึง การนำข้อมูลที่ได้มากลับกรองให้เป็นข้อมูลสารสนเทศ เป็นเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องตั้งแต่ การเก็บรวบรวมข้อมูล การประมวลผล การแสดงผลลัพธ์ การทำสำเนา และการสื่อสารโทรคมนาคม เพื่อให้ได้สารสนเทศที่เหมาะสม ตลอดจนการใช้เครื่องคอมพิวเตอร์เพื่อค้นหาเพื่อการเรียนรู้และการเผยแพร่ข้อมูล

**1.5 ด้านการบริหารจัดการ** หมายถึง กระบวนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยอาศัยหน้าที่ทางการบริหาร คือการวางแผน การปฏิบัติงาน การวิเคราะห์นโยบายและการจัดการศึกษา ระบบอำนาจการที่เน้นการมีส่วนร่วม การติดต่อสื่อสารที่ดีทั้งภายในและภายนอก และระบบการประกันคุณภาพที่มีคุณภาพ

**2. หลักธรรมาภิบาล** หมายถึง หลักการบริหารการปกครองที่มุ่งประโยชน์สูงสุดของประชาชนและประเทศชาติ โดยยึดหลักเหตุผลและความเป็นธรรม หลักธรรมาภิบาลเป็นทั้งหลักการ (principles) และแนวทาง (guidelines) เชื่อมโยงองค์ประกอบ 3 ส่วนของสังคมเข้าด้วยกัน

คือ ภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคม สามารถอยู่ด้วยกันอย่างมีความสุข มีความรู้รักสามัคคี และร่วมกันเป็นพลังก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน

**3. การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล** หมายถึง การบริหารงานในโรงเรียนทั้ง 4 งาน คือ ด้านบริหารงานวิชาการ ด้านบริหารงานงบประมาณ ด้านบริหารงานบุคคล และด้านบริหารงานทั่วไป โดยยึดตามหลักธรรมาภิบาลเพื่อส่งเสริมการจัดการศึกษาของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2

**4. ผู้บริหาร** หมายถึง ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน รักษาการในตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียน รักษาการในตำแหน่งรองผู้อำนวยการโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2

**5. ครู** หมายถึง ข้าราชการครู ผู้ปฏิบัติการสอนและมีหน้าที่ตามคำสั่งแต่งตั้งการบริหารงานโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2

#### **สมมติฐานของการวิจัย**

1. ปัจจัยการบริหารและการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 ตามความเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน มีความสัมพันธ์เชิงบวก

2. ปัจจัยการบริหารมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง ปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 ครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามประเด็นสำคัญ ดังต่อไปนี้

#### 1. หลักการ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับปัจจัยการบริหารโรงเรียน

- 1.1 ความหมายของการบริหาร
- 1.2 ทรัพยากรในการบริหาร
- 1.3 ความสำคัญของการบริหาร
- 1.4 กระบวนการบริหาร
- 1.5 ทฤษฎีการบริหาร
- 1.6 แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยทางการบริหาร

#### 2. หลักการ แนวคิด เกี่ยวกับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล

- 2.1 ความหมายของหลักธรรมาภิบาล
- 2.2 องค์ประกอบของหลักธรรมาภิบาล
- 2.3 การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล

#### 3. บริบททั่วไปของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2

#### 4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

- 4.1 งานวิจัยในประเทศ
- 4.2 งานวิจัยในต่างประเทศ

#### 5. กรอบแนวคิดในการวิจัย

## หลักการ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับปัจจัยการบริหาร

การบริหารโรงเรียน เป็นอำนาจหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนที่ต้องดูแลรับผิดชอบบริหารจัดการให้การจัดการศึกษามีคุณภาพ และได้มาตรฐานตามเกณฑ์ที่กำหนดมีนักการศึกษา นักบริหาร และนักวิชาการได้กล่าวถึง การบริหารโรงเรียน ขอบข่ายการบริหารโรงเรียน ปัจจัยการบริหารและแนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยการบริหารไว้ในมุมมองที่แตกต่างกันออกไป

### 1.1 ความหมายของการบริหาร

คำว่า การบริหาร ในภาษาอังกฤษมักใช้อยู่สองคำ คือ “Administration” และ “Management” ความแตกต่างของสองคำนี้ คือ “Administration” นิยมใช้ไปในทางการบริหารราชการ ส่วนคำว่า “Management” นิยมใช้ไปในทางบริหารธุรกิจแต่สองคำนี้ก็อาจใช้แทนกันได้ ซึ่งหมายถึง การบริหารเช่นเดียวกัน นักวิชาการได้ให้ความหมายของการบริหารหลายทัศนะแตกต่างกัน ดังนี้

สมยศ นาวิการ (2555, น. 20) กล่าวว่า การบริหารเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ในแง่ของศาสตร์ คือ ที่รวมของความรู้สามารถจัดหมวดหมู่เพื่อการศึกษาได้ ในแง่ของศิลป์ คือ เป็นทักษะเกิดจากความชำนาญในการปฏิบัติงานรวมความแล้วสามารถเป็นได้หลายประเด็น ดังนี้

1. เป็นการจัดการโดยมนุษย์
2. เป็นการตัดสินใจ และเป็นกระบวนการของการรวบรวมและแจกแจงทรัพยากร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ขององค์การ
3. เป็นความร่วมมือและการประสานงานกันระหว่างมนุษย์ และทรัพยากรทางวัตถุอื่น ๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ขององค์การ
4. เป็นการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยอาศัยทรัพยากร ได้แก่ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ในการปฏิบัติงาน
5. เป็นการใช้ศิลปะในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกับผู้อื่น ประภาพรรณ รักเลี้ยง (2556, น. 1) การบริหาร (Administration หรือ Management) เป็นกระบวนการที่เกี่ยวกับการวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การนำ (Leading) และการควบคุม (Controlling) การใช้ทรัพยากรเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย หรือการบริหารเป็นทั้งศาสตร์และศิลปะในการระดมและใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้สามารถดำเนินงานจนสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่องค์การกำหนดไว้ Simon (1966, p. 3 อ้างถึงใน สมยศ นาวิการ, 2555, น. 56) ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารคือ กิจกรรมของบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป ร่วมมือกันดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างหนึ่งหรือหลายอย่างร่วมกัน Campbell and Others (1997, p. 6 อ้างถึงใน สมยศ นาวิการ, 2555, น. 56) กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง ศิลปะในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกับบุคคลอื่น



จากความหมายดังกล่าว สามารถสรุปความหมายของการบริหาร หมายถึง การดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์โดยการใช้กระบวนการอย่างมีระเบียบ โดยอาศัยทรัพยากรทางการบริหาร คือ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการ ดังนั้นการบริหารจึงเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารจำเป็นต้องใช้ทั้ง “ศาสตร์” และ “ศิลป์” ในการชักจูงให้คนหันมาช่วยเหลืองานขององค์การ เพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกันในการทำงานให้ได้รับผลสำเร็จตามจุดหมายที่วางไว้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ โดยที่ผู้บริหารต้องทำหน้าที่เป็นทั้งหัวหน้า ผู้นำ ผู้ประสานงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยอาศัยกระบวนการ 7 ประการ คือ การวางแผน การจัดองค์การ การจัดการด้านบุคคล การอำนวยความสะดวก การประสานงาน การรายงาน และการจัดการงบประมาณ

## 1.2 ทรัพยากรในการบริหาร

เมื่อกล่าวถึงคำว่า การบริหารส่วนใหญ่มักจะนึกถึงการบริหารราชการคำศัพท์ที่ใช้มี 2 คำ คือ การบริหาร (Administration) นิยมใช้กับการบริหารราชการหรือการจัดการเกี่ยวกับนโยบาย คำศัพท์อีกคำหนึ่ง คือ การจัดการ (Management) นิยมใช้กับการบริหารธุรกิจเอกชนหรือการดำเนินการตามนโยบายที่กำหนดไว้ อย่างไรก็ตามคำว่าบริหารกับคำว่าจัดการใช้แทนกันได้ มีความหมายเหมือนกัน (สมคิด บางโม, 2558, น. 61) ในเอกสารคำสอนเล่มนี้จะใช้สองคำนี้ปะปนกันไปตามความเหมาะสม จึงจำเป็นที่จะต้องใช้ความรู้ทั้งที่เป็นศาสตร์และศิลป์ เพื่อนำคนและทรัพยากรมารวมกันแล้วอำนวยความสะดวกให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการ ปัจจัยในการบริหารมีองค์ประกอบที่สำคัญดังต่อไปนี้

1. คนหรือบุคคล (Man) เป็นปัจจัยสำคัญของการบริหารงานหน่วยงานหรือองค์การต่าง ๆ จำเป็นต้องมีคนที่ปฏิบัติงาน ผลงานที่ดีจะออกมาได้ต้องประกอบด้วยบุคคลที่มีคุณภาพและมีความรับผิดชอบต่อองค์การหรือหน่วยงานนั้น ๆ

2. เงิน (Money) หน่วยงานจำเป็นที่จะต้องมีงบประมาณเพื่อการบริหารงาน หากขาดงบประมาณ การบริหารงานของหน่วยงานก็ยากที่จะบรรลุเป้าหมาย

3. ทรัพยากรหรือวัสดุ (Material) การบริหารจำเป็นต้องมีวัสดุอุปกรณ์หรือทรัพยากรในการบริหาร หากหน่วยงานขาดวัสดุอุปกรณ์หรือทรัพยากรในการบริหารแล้วก็จะย่อมจะเป็นอุปสรรคหรือก่อให้เกิดปัญหาในการบริหารงาน

4. การจัดการ (Management) เป็นภารกิจของผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาโดยตรง คือ เป็นกลไกและตัวประสานที่สำคัญที่สุดในการประมวล ผลักดันและกำกับปัจจัยต่าง ๆ ทั้ง 3 ประการให้สามารถดำเนินไปได้ โดยมีประสิทธิภาพจนบรรลุเป้าหมายของหน่วยงานตามที่ต้องการ ปัจจัยในการบริหารทั้ง 4 ประการนี้ เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการจัดการเพราะประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการจัดการขึ้นอยู่กับความสมบูรณ์ และคุณภาพของปัจจัยดังกล่าวนี้ ในด้านธุรกิจเอกชนหรือการจัดการธุรกิจ ได้กล่าวถึงปัจจัยของการจัดการไว้ว่ามี 6 M โดยเพิ่มเรื่องตลาดจำหน่าย

สินค้าและเครื่องจักรสำหรับการผลิตสินค้า แต่ในปัจจุบันปัจจัยของการจัดการยุคใหม่มีกล่าวไว้ถึง 8 ประการ หรือ 8 M โดยเพิ่มปัจจัยอีก 2 ปัจจัย คือ ปัจจัยด้านวิธีการทำงานและปัจจัยด้านเวลาดังมีรายละเอียดต่อไปนี้ (Harold D.Koontz, 1972 อ้างถึงใน สมคิด บางโม, 2558, น. 61 - 62)

1. คน (Man) เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน
2. เงิน (Money) สำหรับเป็นค่าจ้างและค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ
3. วัสดุสิ่งของ (Material) ได้แก่ อุปกรณ์ เครื่องใช้ และอาคารสถานที่
4. ความรู้ด้านการจัดการ (Management) หมายถึง ความรู้เกี่ยวกับการจัดการ
5. ตลาด (Market) เป็นที่สำหรับจำหน่ายสินค้าและบริการ
6. เครื่องจักรกล (Machine) ใช้สำหรับผลิตสินค้าและบริการ
7. วิธีการทำงาน (Method) หมายถึง วิธีหรือขั้นตอนในการทำงาน
8. เวลา (Minute) หมายถึง เวลาในการดำเนินงาน

ปัจจุบันทรัพยากรในการบริหารได้พัฒนาออกไปอย่างกว้างขวางตามแนวคิดของนักวิชาการแต่ละคนอาจสรุปได้ดังนี้

1. ทรัพยากรคน
2. ทรัพยากรด้านทุน
3. ทรัพยากรด้านวิชาการ
4. ทรัพยากรด้านลูกค้า
5. ทรัพยากรด้านเวลา

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2553, น. 24 - 26) ในหนังสือ เรื่อง “หลักการและเทคนิคการเขียนงานวิจัย วิทยานิพนธ์ และรายงาน” (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์โพธิ์เพชร) ได้กล่าวถึงกรอบแนวคิดทางวิชาการที่นำมาใช้ในการจัดกลุ่มเป็นกรอบแนวคิดที่ประกอบด้วย “กลุ่มคำ” หลายด้านหรือหลายขั้นตอน กรอบแนวคิดแบบนี้นำมาใช้ในการศึกษา การทำวิจัย หรือการทำวิทยานิพนธ์ซึ่งรวมทั้งใช้ใน “การจัดกลุ่มหรือการจัดกลุ่มปัญหา” ด้วยดังนี้

ปัจจัยที่มีส่วนสำคัญต่อการบริหารจัดการที่เรียกว่า 3M-11M (หรืออาจเรียกว่าทรัพยากรบริหารจัดการหรือทรัพยากรการจัดการ (management resources))

1. 3M เช่น Man (การบริหารทรัพยากรมนุษย์) Money (การบริหารงบประมาณ) Management (แปลว่า การบริหารงานทั่วไปหรือการจัดการทั่วไป เช่น การวางแผน การควบคุมดูแล การตัดสินใจ และการประชาสัมพันธ์)

2. 4M เช่น Man Money Management Material (การบริหารวัสดุอุปกรณ์) หรือ Man Machine Medium Mission

3. 5M เช่น Man Money Management Material Morality (การบริหารคุณธรรม หรือจริยธรรมของบุคลากรในหน่วยงาน) หรือ Machinery Manpower Material Method Measurement

4. 6M เช่น Man Money Management Material Morality Market (ตลาด ผู้รับบริการหรือประชาชนผู้รับบริการ)

5. 7M เช่น Man Money Management Material Morality Market Message (การบริหารข่าวสารหรือข้อมูลข่าวสาร)

6. 8M เช่น Man Money Management Material Morality Market Message Method (วิธีการ ระเบียบแบบแผนหรือเทคนิค)

7. 9M เช่น Man Money Management Material Morality Market Message Method Minute (การบริหารเวลาหรือกรอบเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงาน)

8. 10M เช่น Man Money Management Material Morality Market Message Method Minute Mediation (การประสานงาน หรือการประนีประนอม)

9. 11M เช่น Man Money Management Material Morality Market Message Method Minute Mediation Measurement (การวัดผล หรือการประเมินผล การปฏิบัติงาน)

โดยแต่ละด้านประกอบด้วยตัวชี้วัดดังต่อไปนี้

#### 1. การบริหารทรัพยากรมนุษย์

1.1 หน่วยงานบรรจุ แต่งตั้ง และใช้บุคลากรเหมาะสมกับงาน

1.2 หน่วยงานเห็นความสำคัญของการพัฒนาคุณภาพของบุคลากรโดยให้บุคลากรเข้ารับการพัฒนาหรือฝึกอบรมเป็นประจำ

1.3 หน่วยงานเชิญบุคคลภายนอก เช่น ผู้มีประสบการณ์เข้ามาช่วยพัฒนาหรือให้คำแนะนำปรึกษาแก่บุคลากรเป็นประจำ

1.4 หน่วยงานแลกเปลี่ยนหรือยืมตัวบุคลากรจากหน่วยงานอื่น

1.5 ผู้บริหารของหน่วยงานทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เช่น ไม่สนับสนุนระบบพวกพ้องหรือระบบอุปถัมภ์ เป็นต้น

#### 2. การบริหารงบประมาณ

2.1 หน่วยงานได้รับการจัดสรรงบประมาณเพียงพอแก่การบริหารจัดการ

2.2 การรายงานการบริหารงบประมาณของหน่วยงานถูกต้องตามระเบียบ

2.3 หน่วยงานสนับสนุนให้ตรวจสอบภายในด้านงบประมาณอย่างเข้มงวด

2.4 หน่วยงานสนับสนุนให้หน่วยงานภายนอกเข้ามามีส่วนร่วมในการตรวจสอบงบประมาณ

2.5 หน่วยงานใช้จ่ายงบประมาณอย่างประหยัดมีประสิทธิภาพ คุ่มค่า และเกิดประโยชน์สูงสุด

### 3. การบริหารงานทั่วไปหรือการจัดการทั่วไป

3.1 หน่วยงานวางแผน ปฏิบัติตามแผนและประเมินผลแผนอย่างเป็นระบบ

3.2 หน่วยงานมีการบังคับบัญชาอย่างเป็นเอกภาพ

3.3 หน่วยงานประชาสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง

3.4 ผู้บริหารมีภาวะผู้นำสูง เช่น กล้าตัดสินใจ กล้าแสดงออกและกล้าปรับปรุง

เปลี่ยนแปลง

3.5 ผู้บริหารของหน่วยงานมีลักษณะเป็นผู้นำมืออาชีพ เช่น มีวิสัยทัศน์ มีความคิดริเริ่ม ใช้วิชาความรู้ในการปฏิบัติราชการและคำนึงถึงผลประโยชน์ของส่วนรวมเป็นหลัก

### 4. การบริหารวัสดุอุปกรณ์

4.1 หน่วยงานมีวัสดุอุปกรณ์ เช่น โต๊ะ เก้าอี้ และคอมพิวเตอร์ที่มีคุณภาพเพียงพอ

แก่การปฏิบัติงาน

4.2 หน่วยงานมีวัสดุอุปกรณ์ เช่น โต๊ะ เก้าอี้ และคอมพิวเตอร์มากเพียงพอ

แก่การปฏิบัติงาน

4.3 หน่วยงานปฏิบัติตามระเบียบการพัสดุอย่างเคร่งครัด

4.4 หน่วยงานมีระบบการบำรุงรักษาวัสดุอุปกรณ์อย่างชัดเจน

4.5 ผู้บริหารของหน่วยงานมีความคิดริเริ่มที่จะนำวัสดุอุปกรณ์ใหม่มาใช้ใน

หน่วยงาน

### 5. การให้บริการประชาชน

5.1 หน่วยงานเปิดโอกาสให้ประชาชนแสดงความคิดเห็น

5.2 หน่วยงานให้บริการในลักษณะที่ตอบสนองความต้องการของประชาชน

5.3 หน่วยงานดำเนินงานโดยยึดถือผลประโยชน์ของประชาชนเป็นหลัก

5.4 หน่วยงานค้นหาข้อมูลเพื่อนำมาใช้ในการบริการประชาชน

5.5 หน่วยงานประเมินผลความต้องการของประชาชน

### 6. การบริหารคุณธรรม

6.1 บุคลากรของหน่วยงานนำหลักธรรม เช่น ความซื่อสัตย์สุจริตมาใช้ในการปฏิบัติ

หน้าที่

6.2 บุคลากรของหน่วยงานมีจิตสำนึกที่ตั้งมั่นในการปฏิบัติด้วยความรับผิดชอบและ

เอาใจใส่งานอย่างสม่ำเสมอ

6.3 หน่วยงานวางตัวบุคลากรได้เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่

6.4 บุคลากรของหน่วยงานปฏิบัติหน้าที่ตาม กฎ ข้อบังคับ ระเบียบวินัย  
อย่างเคร่งครัด

6.5 บุคลากรของหน่วยงานไม่ใช้ตำแหน่งหรืออำนาจหน้าที่เพื่อแสวงหาผลประโยชน์  
ส่วนตนหรือให้พวกพ้อง

#### 7. การบริหารข่าวสารหรือข้อมูลข่าวสาร

7.1 หน่วยงานนำข่าวสารหรือข้อมูลข่าวสารมาใช้ปฏิบัติหน้าที่อย่างมากเพียงพอ

7.2 ข้อมูลข่าวสารของหน่วยงานเชื่อถือได้

7.3 หน่วยงานมีวัสดุอุปกรณ์ที่ทันสมัยเพียงพอต่อการสนับสนุนการรับและการส่ง  
ข้อมูลข่าวสาร

7.4 หน่วยงานแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารอย่างเป็นเครือข่ายและระบบ

7.5 หน่วยงานมีระบบการควบคุมตรวจสอบข้อมูลข่าวสารอย่างมีมาตรฐาน

#### 8. วิธีการ ระเบียบแบบแผน หรือเทคนิค

8.1 หน่วยงานบริหารจัดการบนพื้นฐานของกฎหมายหรือยึดถือหลักนิติธรรม

8.2 หน่วยงานยึดถือและปฏิบัติตามกฎระเบียบของการปฏิบัติราชการอย่าง  
เคร่งครัด

8.3 หน่วยงานเห็นถึงความสำคัญและได้พัฒนาวิธีการหรือเทคนิคในการปฏิบัติ  
ราชการอยู่ตลอดเวลา

8.4 หน่วยงานจัดการฝึกอบรมบุคลากรเรื่องวิธีการและเทคนิคในการปฏิบัติหน้าที่  
เป็นประจำ

8.5 ผู้บริหารของหน่วยงานสนับสนุนให้บุคลากรนำวิธีการหรือเทคนิคมาใช้ในการ  
ปฏิบัติหน้าที่

#### 9. การบริหารเวลาหรือกรอบเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงาน

9.1 หน่วยงานมีนโยบายสนับสนุนการปฏิบัติราชการด้วยความรวดเร็วและทันเวลา

9.2 หน่วยงานกำหนดระยะเวลาในการปฏิบัติราชการแล้วเสร็จที่ชัดเจนและปฏิบัติ  
ตามอย่างเคร่งครัด

9.3 หน่วยงานลดขั้นตอนการปฏิบัติราชการเพื่อใช้งานหรือกิจกรรมแล้วเสร็จโดยเร็ว

9.4 บุคลากรของหน่วยงานผิดผ่อนหรือเลื่อนวันเวลาการปฏิบัติราชการเป็นประจำ

9.5 ผู้บริหารของหน่วยงานให้ความสำคัญกับเวลาหรือความรวดเร็วในการปฏิบัติ  
หน้าที่

#### 10. การประสานงานหรือการประนีประนอม

10.1 หน่วยงานประสานงานภายในและภายนอกของหน่วยงานอย่างชัดเจน

10.2 หน่วยงานวางระบบการประสานงานกับหน่วยงานอื่น เพื่อลดขั้นตอนและเพื่อให้เกิดความรวดเร็วในการปฏิบัติราชการ

10.3 หน่วยงานให้เวลาสำหรับการประสานงานกับหน่วยงานอื่นอย่างมากเพียงพอ

10.4 หน่วยงานจัดการฝึกอบรมบุคลากรเรื่องการประสานงานในการปฏิบัติหน้าที่เป็นประจำ

10.5 หน่วยงานปรึกษารื้อกับหน่วยงานอื่น เพื่อจัดแบ่งหน้าที่การปฏิบัติราชการที่มีความซ้ำซ้อนกันหรือคล้ายคลึงของแต่ละหน่วยงานให้ชัดเจนขึ้น

#### 11. การวัดผลหรือการประเมินผลการปฏิบัติงาน

11.1 หน่วยงานมีระบบการวัดผลหรือการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ได้มาตรฐานและชัดเจน

11.2 หน่วยงานเปิดโอกาสให้ประชาชนหรือหน่วยงานภายนอกเข้ามามีส่วนร่วมในการวัดผลหรือการประเมินผลการปฏิบัติงาน

11.3 หน่วยงานควบคุมตรวจสอบการวัดผลหรือการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างเข้มงวด

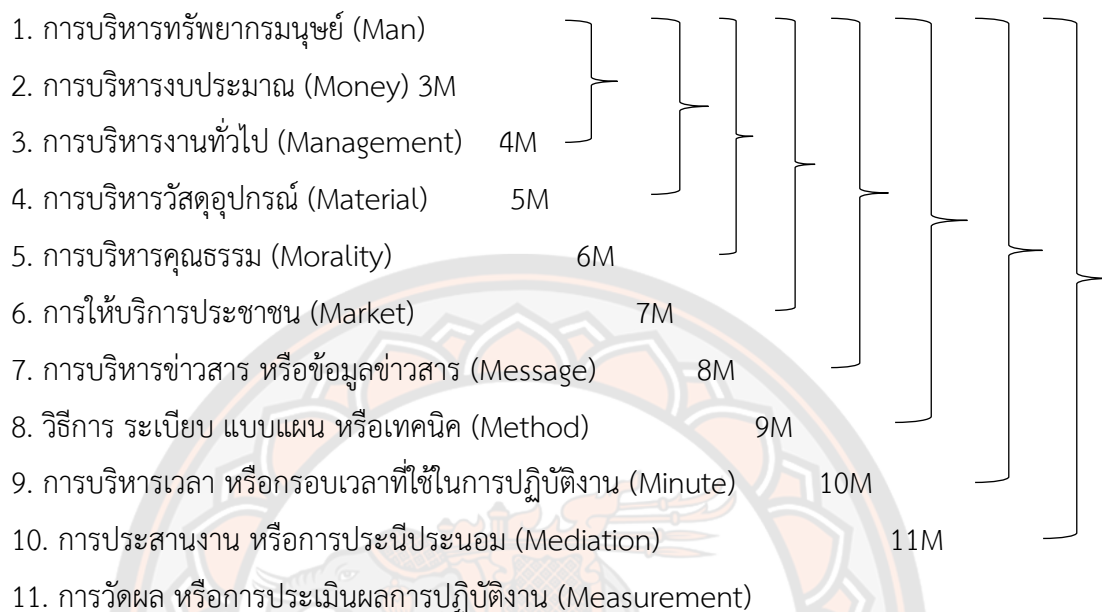
11.4 หน่วยงานฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรในเรื่องการวัดผลหรือการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นประจำ

11.5 ผู้บริหารของหน่วยงานเห็นถึงความสำคัญและความจำเป็นของการวัดผลหรือการประเมินผลการปฏิบัติงานภายในหน่วยงาน

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2552, น.11) ได้กล่าวถึง การจัดแบ่งตัวชี้วัดการบริหารจัดการออกเป็น 3 ส่วนดังนี้

1. ปัจจัยนำเข้า (input) หมายถึง ตัวชี้วัดการบริหารจัดการที่เป็นปัจจัยที่มีส่วนสำคัญต่อการบริหารจัดการหรือประสิทธิภาพในการบริหารจัดการหรือทรัพยากรการจัดการ (management resources) ตัวอย่างเช่น 3M ที่ประกอบด้วยคนหรือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Man) เงินหรือการบริหารงบประมาณ (Money) และการบริหารงานทั่วไป (Management) ที่ถูกนำเข้าไปในระบบการบริหารจัดการ ตัวชี้วัดดังกล่าวนี้มีจำนวนเพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ เนื่องจากการบริหารจัดการมีความซ้ำซ้อนเพิ่มมากขึ้นจนเป็น 11M ตัวอย่างเช่น 1) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Man) 2) การบริหารงบประมาณ (Money) 3) การบริหารงานทั่วไป (Management) 4) การบริหารวัสดุอุปกรณ์ (Material) 5) การบริหารคุณธรรม (Morality) 6) การให้บริการประชาชน (Market) 7) การบริหารข่าวสารหรือข้อมูลข่าวสาร (Message) 8) วิธีการ ระเบียบแบบแผนหรือเทคนิค (Method) 9) การบริหารเวลาหรือรอบเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงาน (Minute) 10) การประสานงานหรือการประนีประนอม (Mediation) และ 11) การวัดผลหรือการประเมินผลการปฏิบัติงาน

(Measurement) ตัวชี้วัดการบริหารจัดการที่เป็นทรัพยากรการจัดการเหล่านี้ อาจเพิ่มขึ้นไปเรื่อย ๆ トラบเท่าที่ระบบการบริหารจัดการยังคงพัฒนาและก้าวไปอย่างไม่หยุดยั้ง ดังแสดงไว้ในภาพประกอบ 1



ภาพประกอบแสดงตัวชี้วัดการบริหารจัดการในฐานะที่เป็นปัจจัยนำเข้า 3 – 11 ด้านที่เรียกว่า 3M-11M ที่มา: วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2552, น.12)

2. กระบวนการ (process) หมายถึง ตัวชี้วัดการบริหารจัดการที่ประกอบด้วย การดำเนินงานหลายขั้นตอนที่หน่วยงานของรัฐและเจ้าหน้าที่ของรัฐพึงดำเนินการ หรือหมายถึงตัวชี้วัดที่ประกอบด้วยหลายขั้นตอนที่อยู่ในระบบการบริหารจัดการ โดยนำแต่ละขั้นตอนมาใช้เป็นเครื่องมือในการปรับเปลี่ยนปัจจัยนำเข้าให้เป็นปัจจัยนำออกหรือผลผลิตตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของหน่วยงานต่อไป เช่น พอลค์ (POLC) ที่ประกอบด้วย 4 ด้าน/ขั้นตอน ได้แก่ การวางแผน (Planning), การจัดองค์การ (Organizing), การชี้นำ (Leading), และการควบคุม (Controlling) ตัวชี้วัดที่เป็นกระบวนการนี้ได้มีพัฒนาการตลอดมา โดยในสมัยของ เฮนรี ฟาโย (Henri Fayol) ปี ค.ศ. 1916 ประกอบด้วย 5 ด้าน/ขั้นตอน เรียกว่า พอคค์ (POCCC) ที่ประกอบด้วย การวางแผน (Planning), การจัดองค์การ (Organizing), การสั่งการ (Commanding), การประสานงาน (Coordinating), และการควบคุม (Controlling) ต่อมาในปี ค.ศ. 1937 กุลิคและเออร์วิค (Gulick และ Urwick) เรียกว่า โปสดคอร์บ (POSDCoRB) ซึ่งประกอบด้วย 7 ด้าน/ขั้นตอน ได้แก่ การวางแผน (Planning), การจัดองค์การ (Organizing), การบริหารงานบุคคล (Staffing), การอำนวยการ (Directing), การประสานงาน (Coordinating), การรายงาน (Reporting), และการงบประมาณ (Budgeting), ครั้นถึงปี ค.ศ.1972 แฮร์โรลด์ คูนต์ซ์ (Harold D. Koontz) เห็นว่าประกอบด้วย 5 ด้าน/ขั้นตอน เรียกว่า โปสดค (POSDC) ได้แก่ การวางแผน (Planning), การจัดองค์การ (Organizing),

การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing), การอำนวยการ (Directing), และการควบคุม (Controlling) จากนั้น แนวคิดได้เปลี่ยนแปลงไปบ้าง โดยในปี ค.ศ. 1988 คูนต์ซ์ และ เวียห์ริช (Koontz และ Wehrich) ได้ร่วมกันเขียนหนังสือ เรื่อง Management โดยได้เปลี่ยนขั้นตอนจากตัว D (Directing) เป็น L (Leading) เรียกว่า โปสลส์ (POSLE) พัฒนาการของตัวชี้วัดที่เป็นกระบวนการที่กล่าวมานี้ ยังคงก้าวต่อไปไม่หยุดยั้ง เช่น ได้มีการพัฒนาเป็น แพมส์-โพสคอร์บ (PAMS-POSDCoRB) ที่ประกอบด้วย 11 ด้าน/ขั้นตอน โดยพัฒนามาจาก โพสคอร์บ ข้างต้นและได้เพิ่มเติมเข้าไปอีก 4 ด้าน/ขั้นตอน ได้แก่ การบริหารนโยบาย (Policy) การบริหารอำนาจหน้าที่ (Authority) การบริหารคุณธรรม (Morality) และการบริหารที่เกี่ยวข้องกับสังคม (Society) ในอนาคตตัวชี้วัดที่เป็นกระบวนการดังกล่าวนี้อาจมีจำนวนขั้นตอนเพิ่มมากขึ้นอีกหรืออาจลดลงก็ได้

3. ปัจจัยนำออก (output) หมายถึง ตัวชี้วัดการบริหารจัดการที่เป็นผลลัพธ์ ผลผลิต ผลการดำเนินงาน หรือเป็นจุดหมายปลายทาง (end(s)) เป้าหมาย (goal(s)) หรือ วัตถุประสงค์ (objective(s)) ของหน่วยงานที่ออกมาจากกระบวนการในขั้นตอนที่สอง ตัวชี้วัดที่เป็นปัจจัยนำออก หรือเป็นเป้าหมายของหน่วยงานนี้ อาจแบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ ตัวชี้วัดที่มีเป้าหมายที่มุ่งแสวงหากำไร (profit) และตัวชี้วัดที่มีเป้าหมายไม่มุ่งแสวงหากำไร (non-profit) หรือแบ่งเป็นตัวชี้วัดที่มีวัตถุประสงค์เพื่อการผลิตสินค้าหรือผลผลิต (products) และตัวชี้วัดที่มีวัตถุประสงค์เพื่อให้บริการ (services) ก็ได้ตัวอย่างเช่น ตัวชี้วัดการบริหารจัดการตามพระราชบัญญัติว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 หมวด 1 การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี มาตรา 6 โดยบัญญัติให้เป็นจุดหมายปลายทางหรือเป้าหมายที่ประกอบด้วย 7 ด้าน

William T. Greenwood (1988, p.33) ได้กล่าวว่า ทรัพยากรการบริหารควรมีอย่างน้อย 7 ประการ คือ

1. คน (Man)
2. เงิน (Money)
3. วัสดุสิ่งของ (Material)
4. อำนาจหน้าที่ (Authority)
5. เวลา (Time)
6. กำลังใจในการทำงาน (Will)
7. ความสะดวกต่าง ๆ

สรุป ทรัพยากรการบริหาร ประกอบด้วย บุคลากร (Man) การเงิน (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Material) การจัดการทั่วไป (Management) การให้บริการประชาชน (Market) จริยธรรม (Morality) จากทรัพยากรการบริหารจัดการดังกล่าว ผู้วิจัยยึดหลักการบริหาร 6M มาใช้ในงานวิจัย ดังนี้ ด้านบุคลากร ด้านงบประมาณ ด้านวัสดุอุปกรณ์ ด้านการบริหารจัดการ ด้านการให้บริการ



ประชาชน และด้านจริยธรรมเพราะเป็นทรัพยากรการบริหารจัดการพื้นฐานที่ทุกหน่วยงานนิยมใช้ และครอบคลุมรูปแบบการบริหารงานของโรงเรียน

### 1.3 ความสำคัญของการบริหาร

การบริหารเป็นสิ่งจำเป็นที่จะต้องเรียนรู้ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคม ในยุคปัจจุบัน เพราะการทำงานจะประสบผลสำเร็จหรือล้มเหลวนั้นก็เพราะนักบริหารมีเทคนิค และวิธีการทำงานไม่เหมือนกัน ดังนั้น การบริหารจึงมีความสำคัญดังที่ผู้รู้ได้กล่าวไว้ดังนี้

วิรัช วิวัชนิภาวรรณ (2555, น.5) กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารว่า การบริหาร ภาครัฐทุกวันนี้อาจเรียกว่าการบริหารจัดการเกี่ยวข้องกับภาครัฐมากขึ้น เช่น การนำแนวคิด ผู้บริหารสูงสุด (Chief Executive Officer) หรือซีอีโอ (CEO) มาปรับใช้ในวงราชการ การบริหาร ราชการด้วยความรวดเร็ว การลดพิธีการที่ไม่จำเป็นการลดขั้นตอนการปฏิบัติราชการและการมุ่งใจ ด้วยการให้รางวัลตอบแทน เป็นต้น

ประภาพรธรรม รักเลี้ยง (2556, น. 2) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารว่า ปัจจุบันเป็นที่ยอมรับกันว่าผู้บริหารในทุกระดับมีอิทธิพลต่อองค์การสมัยใหม่ในทุกแง่มุม ผู้บริหาร จึงต้องทำความเข้าใจในภาระหน้าที่และความรับผิดชอบของงานด้านการบริหารทั้งต่อตนเอง ต่อกลุ่ม ต่อสังคม และต่อประโยชน์ที่เกี่ยวข้องกัน ผู้บริหารทุกองค์การต่างเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการ ระบบย่อย 2 ระบบคือ 1) ระบบงาน คือ ทรัพยากรที่ไม่มีชีวิต ได้แก่ ทรัพย์สิน เงินทุน เครื่องจักร วัสดุอุปกรณ์ 2) ระบบคน คือ มนุษย์หรือทรัพยากรบุคคลที่เป็นผู้ปฏิบัติงานโดยใช้ทรัพยากรต่าง ๆ หรือสิ่งของเพื่อที่จะก่อให้เกิดผลสำเร็จให้กับองค์การดังนั้น การบริหารจึงเกี่ยวข้องกับการ “บริหารงาน” และ “บริหารคน” อยู่ตลอดเวลาผู้บริหารจึงต้องทำหน้าที่จัดการเรื่องระบบงาน ด้านต่าง ๆ และวิธีการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดระบบการผลิต การให้บริการหรือการดำเนินงานด้าน ต่าง ๆ ทุกด้านให้เป็นไปด้วยดี พร้อมกันกับการที่ต้องจัดการเรื่องคนหรือบุคลากร ซึ่งจะ เป็นผู้เข้าไป รับมอบหมายและปฏิบัติงานตามหน้าที่หรือตำแหน่งงานต่าง ๆ ที่กำหนดไว้เพื่อให้ทุกคนมุ่งมั่น พยายามทุ่มเทกำลังความสามารถทั้งกายและใจให้เกิดผลงานที่ดี และประสานกันกับการทำงานของบุคคล ฝายอื่น ๆ อย่างดีด้วย อาจกล่าวได้ว่าผู้บริหารทำหน้าที่จัดให้การทำงานของสองระบบนี้ คือ ระบบงานและระบบคนให้สามารถประสานทำงานร่วมกันไปอย่างมีประสิทธิภาพ

Hayes, and John (2002, p. 109 อ้างถึงใน วิรัช วิวัชนิภาวรรณ, 2555, น. 51) ผู้บริหารมีหน้าที่ที่สำคัญต้องให้ความสนใจเป็นพิเศษอยู่ 3 ประการ คือ หน้าที่ในการตัดสินใจว่าอะไร คือสิ่งที่จำเป็นต้องทำโดยผ่านกระบวนการจัดทำแผนและการจัดทำงานประมาณ ต่อมาคือ หน้าที่ใน การพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานโดยการจัดองค์การจัดคนเข้าทำงาน และประการสุดท้ายคือ หน้าที่ในการสร้างความเชื่อมั่นในผลการปฏิบัติงานด้วยการควบคุม Parsons, and Patricia J. 2003, p. 23 อ้างถึงใน วิรัช วิวัชนิภาวรรณ, 2555, น. 48) มีกิจกรรม 4 อย่างที่เป็นหัวใจสำคัญที่ผู้บริหาร

จะต้องใช้ในการดำเนินงานไปสู่เป้าหมายหรือเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ได้แก่ การวางแผนการจัดองค์กร การนำ และการควบคุม

จากที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า การบริหารมีความสำคัญในการดำเนินงานทุกระดับ ทั้งหน่วยงานภาครัฐและหน่วยงานเอกชน ทุกองค์กรต้องมีหลักและวิธีการบริหารที่ดีในการบริหาร จึงจะสามารถเปลี่ยนแปลงหรือเพิ่มพูนผลผลิตและสร้างความเจริญก้าวหน้ามั่นคงให้แก่องค์กรนั้น ๆ ดังจะเห็นได้จากในปัจจุบันองค์กรต่าง ๆ ได้พยายามที่จะเลือกและสรรหาคณะบริหารมืออาชีพมาเป็นผู้จัดการเพื่อบริหารงานให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด

#### 1.4 กระบวนการบริหาร

กระบวนการบริหาร (Process of Administration) หรือการประกอบกรในทางบริหาร ซึ่งบางที่จัดว่าเป็นหน้าที่ของนักบริหาร ได้มีผู้ให้ความเห็นถึงลำดับขั้นที่สำคัญของกระบวนการบริหาร ไว้แตกต่างกันดังนี้

Gulick and Urwick (1937 อ้างถึงใน อนิวัช แก้วจำนง, 2557, น. 48) ได้สรุปเกี่ยวกับ กระบวนการบริหารไว้ใน “Paper on the Science of Administration” ว่ากระบวนการบริหาร ย่อยประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ 7 ประการ หรือที่เรียกกันย่อ ๆ ว่า POSDCoRB ซึ่งอธิบายตาม ความหมายได้ดังนี้

1. การวางแผน (Planning) : P หมายถึง การจัดการโครงการและแผนปฏิบัติรวมทั้ง วิธีปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้าเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน
2. การจัดองค์กร (Organizing) : O หมายถึง การกำหนดโครงสร้าง การแบ่ง ส่วนงาน การจัดสายงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์
3. การจัดการด้านบุคคล (Staffing) : S หมายถึง การจัดอัตรากำลัง การสรรหา การพัฒนาบุคลากร การเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี
4. การอำนวยการ (Directing) : D หมายถึง การวินิจฉัยสั่งการการควบคุม การบังคับบัญชาและควบคุมดูแลการปฏิบัติงานในฐานะผู้บริหารเป็นหัวหน้าหน่วยงานต้องรู้จักใช้ ภาวะเป็นผู้นำเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงาน
5. การประสานงาน (Co-ordinating) : Co หมายถึง การดำเนินการ เพื่อให้เกิด ความร่วมมือจากทุกฝ่ายในหน่วยงานที่จะทำงานมุ่งไปสู่วัตถุประสงค์เดียวกัน
6. การรายงาน (Reporting) : R หมายถึง การประชาสัมพันธ์หน่วยงาน และการ รายงานผลการปฏิบัติงาน
7. การจัดการงบประมาณ (Budgeting) : B หมายถึง การวางหลักการ และวิธีการ ของงบประมาณ

สรุป กระบวนการบริหาร หมายถึง การประกอบกิจการในทางบริหารซึ่งเป็นหน้าที่ของนักบริหาร ประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การจัดการด้านบุคคล (Staffing) การอำนวยการ (Directing) การประสานงาน (Co-ordinating) การรายงาน (Reporting) การจัดการงบประมาณ (Budgeting)

### 1.5 ทฤษฎีการบริหาร

1. ทฤษฎีการจัดการตามหลักวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) Frederick W. Taylor ได้ชื่อว่าเป็นบิดาแห่งการจัดการตามหลักวิทยาศาสตร์ เขาเชื่อว่าหลักการทางวิทยาศาสตร์จะทำให้สามารถค้นหาวิธีการทำงานที่ดีที่สุดได้ ปรัชญาการบริหารของเทย์เลอร์ ได้กล่าวถึงทฤษฎีการจัดการตามหลักวิทยาศาสตร์ไว้ดังนี้ (นิติพล ภูตะโชติ, 2559, น. 12)

1.1 ค้นหาและประยุกต์วิธีการทางวิทยาศาสตร์ เพื่อนำไปใช้ในการบริหารจัดการด้วยวิธีการทำงานที่ดีที่สุดเพียงวิธีเดียว ผู้บริหารจะต้องรู้จักสังเกตและทำการรวบรวมข้อมูลโดยมีการจัดทำอย่างเป็นระบบเกี่ยวกับการปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อนำไปสู่วิธีการที่ดีที่สุดในการปฏิบัติงาน

1.2 ในการคัดเลือกบุคลากรใช้วิธีการทางวิทยาศาสตร์ เพื่อให้ได้บุคคลที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งงานมากที่สุด หลักเกณฑ์ทางวิทยาศาสตร์จะเป็นหลักเกณฑ์ที่เป็นระบบที่มีความแน่นอนเชื่อถือได้ หลักเกณฑ์ดังกล่าวยังใช้ในการพัฒนาพนักงานเพื่อให้เกิดความก้าวหน้าในอาชีพต่อไป รวมทั้งใช้ในการค้นหาขีดความสามารถและข้อจำกัดของพนักงานแต่ละคนเพื่อจะให้ได้ให้การฝึกอบรมและพัฒนาความรู้ต่าง ๆ ให้แก่พนักงานต่อไป

1.3 มีการเตรียมพนักงานเพื่อให้ได้รับการเรียนรู้ ฝึกอบรมพัฒนาตามหลักทางวิทยาศาสตร์

1.4 เกี่ยวกับเรื่องการจูงใจพนักงาน เพื่อให้ได้ผลผลิตที่สูงเขาได้นำเสนอวิธีการจ่ายค่าตอบแทนตามสัดส่วนของผลผลิตแต่ละคนที่ทำได้แทนการจ่ายค่าตอบแทนตามชั่วโมงในการทำงาน วิธีการดังกล่าวสามารถสร้างความจูงใจในการทำงานให้แก่พนักงานได้มากซึ่งทำให้ได้ผลผลิตเพิ่มขึ้น

1.5 ได้มีการแบ่งหน้าที่และความรับผิดชอบระหว่างผู้บริหารและพนักงานอย่างชัดเจนฝ่ายบริหารจะรับผิดชอบงานด้านการวางแผนและบริหารจัดการส่วนพนักงานมีหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ

2. ทฤษฎีการจัดการตามระบบราชการ (Bureaucratic Management) ประมาณปี ค.ศ. 1937 (พ.ศ. 2480) Max Weber นักสังคมวิทยาชาวเยอรมนี ได้เสนอทฤษฎีการจัดการตามระบบราชการ (Bureaucratic Management) ซึ่ง Weber กล่าวว่า องค์การควรจะถูกบริหาร

บนพื้นฐานของเหตุผลและไม่เป็นส่วนตัว ลักษณะที่สำคัญขององค์การแบบราชการของ Max Weber คือ (สมคิด บางโม, 2562, น. 25 - 26)

- 2.1 มีการแบ่งงานกันทำเฉพาะด้าน
- 2.2 มีการระบุนายการบังคับบัญชาอย่างชัดเจน
- 2.3 บุคคลจะถูกคัดเลือกและเลื่อนตำแหน่งบนพื้นฐานของคุณสมบัติทางเทคนิค
- 2.4 การบริการกับการเป็นเจ้าของจะถูกแยกจากกัน
- 2.5 ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่บนพื้นฐานของความไม่เป็นส่วนตัว
- 2.6 มีการกำหนดกฎระเบียบวิธีปฏิบัติไว้อย่างเป็นทางการ

3. ทฤษฎีการจัดการตามแบบหลักการบริหาร (Administrative Management) Henri Fayol วิศวกรด้านอุตสาหกรรมเมืองแร่ชาวฝรั่งเศสเขาได้รับการยกย่องให้เป็นบิดาของทฤษฎีการจัดการปฏิบัติการ (Operational Management Theory) หรือบางทีก็ถือกันว่าเป็นบิดาของการบริหารจัดการสมัยใหม่ เขาเชื่อว่าการบริหารนั้นเป็นเรื่องของทักษะและเขาสนใจที่จะศึกษาองค์การโดยรวมและมุ่งเน้นที่กิจกรรมการจัดการ (Managerial Activities) โดยได้กำหนดหลักเกี่ยวกับหน้าที่การจัดการประกอบด้วยกิจกรรม 5 ประการ หรือเรียกชื่อย่อว่า POCCC คือ การวางแผน การจัดองค์การ การบังคับบัญชาหรือการสั่งการ การประสานงาน และการควบคุม Fayol ยังได้กำหนดหลักเกี่ยวกับการจัดการทั่วไปที่เรียกว่าหลัก 14 ประการ ได้แก่ 1) หลักอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ 2) หลักของการมีผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว 3) หลักของการไปในทิศทางเดียวกัน 4) หลักสายการบังคับบัญชา 5) หลักของการแบ่งงานกันทำ 6) หลักความมีระเบียบวินัย 7) หลักประโยชน์ของส่วนบุคคลเป็นรองประโยชน์ของส่วนรวม 8) หลักของการให้ผลตอบแทน 9) หลักของการรวมอำนาจ 10) หลักความเป็นระเบียบเรียบร้อย 11) หลักความเสมอภาค 12) หลักความมั่นคงในการทำงาน 13) หลักความคิดริเริ่ม 14) หลักความสามัคคี (อนิวัช แก้วจำนง, 2557, น. 43 - 45)

#### 4. ทฤษฎีการจัดองค์การ

สมคิด บางโม (2558, น. 127 - 130) ได้กล่าวถึงการจัดองค์การว่าเป็นกระบวนการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างหน้าที่การงาน บุคลากร และปัจจัยทางกายภาพต่าง ๆ ขององค์กรในขั้นนี้จะนำหลักการจัดองค์การในระบบราชการมาศึกษาหลักที่สำคัญของการจัดองค์การ มีดังนี้

- 4.1 การกำหนดหน้าที่การงาน การกำหนดหน้าที่การงานนั้นขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ขององค์กร หน้าที่การงานและภารกิจ จึงหมายถึง กลุ่มของกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติ

เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร หน้าที่การงานมีอะไรบ้างและมีกี่กลุ่มขึ้นอยู่กับกลุ่มเป้าหมายขององค์กร ลักษณะขององค์กร และขนาดขององค์กร

4.2 การแบ่งงาน (Division of Work) หมายถึง การแยกงานหรือรวมหน้าที่การงานที่มีลักษณะเดียวกันหรือใกล้เคียงกันไว้ด้วยกัน หรือแบ่งงานตามลักษณะเฉพาะของงานแล้วมอบหมายงานนั้น ๆ ให้แก่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มีความสามารถหรือความถนัดในการทำงานนั้น ๆ โดยตั้งเป้าหมายหน่วยงานย่อยขึ้นมารับผิดชอบ

4.3 หน่วยงานที่สำคัญขององค์กร ได้แก่ หน่วยงานหลัก (Line) หน่วยงานที่ปรึกษา (Staff) และหน่วยงานอนุกรม (Auxiliary) การแบ่งหน่วยงานเช่นนี้ทำให้เห็นลักษณะของหน่วยงานเด่นชัดยิ่งขึ้น หน่วยงานหลัก หมายถึง หน่วยงานที่ทำหน้าที่โดยตรงกับวัตถุประสงค์ขององค์กรและบุคคลที่ปฏิบัติงานที่ขึ้นตรงต่อสายการบังคับบัญชา องค์กรทุกแห่งจะต้องประกอบด้วยหน่วยงานหลัก ซึ่งเป็นหน่วยปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์โดยตรงต่อความสำเร็จขององค์กร ในธุรกิจขนาดเล็กมักจะมีแต่หน่วยงานหลักเท่านั้นอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบทุกอย่างอยู่กับผู้เป็นเจ้าของหรือผู้จัดการสมาชิกทุกคนอยู่ภายใต้การควบคุมสั่งการจากผู้จัดการแต่เพียงผู้เดียว ในบริษัทผู้ผลิตหน่วยงานหลัก คือ ฝ่ายผลิตในห้างสรรพสินค้า หน่วยงานหลักคือ ฝ่ายขาย ส่วนหน่วยงานอื่น ๆ ถือเป็นหน่วยประกอบที่อำนวยความสะดวกให้แก่หน่วยงานหลัก หน่วยงานที่ปรึกษาหมายถึง หน่วยงานที่ช่วยให้หน่วยงานหลักปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้นส่วนใหญ่จะเป็นลักษณะผู้เชี่ยวชาญเฉพาะงาน หรือเป็นรูปคณะกรรมการที่ปรึกษาในบริษัทต่าง ๆ ได้แก่ คณะกรรมการบริหาร ฝ่ายวิจัยวางแผน ฝ่ายตรวจสอบหน่วยงานอนุกรม หมายถึง หน่วยงานที่ช่วยบริการแก่หน่วยงานหลัก และหน่วยงานที่ปรึกษา หน่วยงานอนุกรมมักเป็นหน่วยงานด้านธุรการและงานอำนวยความสะดวกส่วนใหญ่ไม่มีหน้าที่บริการลูกค้าขององค์กรโดยตรง หรือไม่ได้ปฏิบัติงานอันเป็นงานหลักขององค์กรในบริษัททั่วไป ได้แก่ ฝ่ายงานบุคคล เป็นต้น

4.4 สายการบังคับบัญชา (Chain of Command) หมายถึง ความสัมพันธ์ตามลำดับชั้นระหว่างผู้บังคับบัญชาเพื่อให้ทราบว่าการติดต่อสื่อสารมีทางเดินอย่างไร มีการควบคุมและรับผิดชอบอย่างไร

จากทฤษฎีดังกล่าว ผู้วิจัยได้สรุปเป็นแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ คือ องค์กรเป็นที่รวมของคนและเป็นที่รวมของงานต่าง ๆ เพื่อให้บุคลากรขององค์กรปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่และเต็มความสามารถ จึงจำเป็นต้องจัดแบ่งบทบาทหน้าที่ของงานและมอบอำนาจให้รับผิดชอบตามความสามารถและความถนัด ถ้าเป็นขององค์กรขนาดใหญ่และมีบุคลากรมากตลอดจนงานที่มีปริมาณมากจะต้องจัดหมวดหมู่ของงานในลักษณะที่ใกล้เคียงกันที่เรียกว่าฝ่ายหรือแผนกงาน จึงจะทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพ จากทฤษฎีดังกล่าว ผู้วิจัยได้สรุปเป็นแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ คือ องค์กรเป็นที่รวมของคนและเป็นที่รวมของงานต่าง ๆ เพื่อให้บุคลากรขององค์กรปฏิบัติงาน

ได้อย่างเต็มที่และเต็มความสามารถจึงจำเป็นต้องจัดแบ่งบทบาทหน้าที่ของงานและมอบอำนาจให้รับผิดชอบตามความสามารถและความถนัด

#### 1.6 แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยทางการบริหาร

ปัจจัยทางการบริหารมีผู้วิจัยและศึกษาไว้เป็นจำนวนมากทั้งให้แนวคิดและทฤษฎีที่แตกต่างกันดังนี้

Herbert A. Simon (1966, p. 23) ได้กล่าวว่า ปัจจัยการบริหารเป็นเครื่องมือสนับสนุนให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ โดยมีองค์ประกอบสำคัญ คือ 7 M's ประกอบด้วย

1. บุคลากร (Man)
2. เงิน (Money)
3. การบริหารทั่วไป (Management)
4. การบริหารประชาชน (Market)
5. คุณธรรม (Moral)
6. ข้อมูลข่าวสาร (Message)
7. การวัดผล (Measurement)

สรคุปต์ บุญเกษม (2559) ได้ศึกษา ปัจจัยการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียนขนาดเล็กในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดนครสวรรค์ โดยปัจจัยการบริหารที่ใช้ในการศึกษาประกอบด้วย 1) ด้านโครงสร้าง 2) ด้านคน 3) ด้านเทคโนโลยี และ 4) ด้านงานงบประมาณ

จตุรภัทร ประทุม (2559) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 โดยปัจจัยการบริหารที่ใช้ในการศึกษาประกอบด้วย 1) ปัจจัยภาวะผู้นำ 2) ปัจจัยด้านการบริหารงานวิชาการ 3) ปัจจัยด้านแรงจูงใจ

ทรงศนกร สงครินทร์ (2559) ได้ทำการศึกษาปัจจัยทางด้านการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน โดยปัจจัยการบริหารที่ใช้ในการศึกษาประกอบด้วย 1) ภาวะผู้นำ 2) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม 3) โครงสร้างการบริหารสถานศึกษา 4) การจูงใจ 5) การพัฒนาบุคลากรและทีมงาน 6) บรรยากาศและวัฒนธรรมขององค์กร 7) เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

เมรินทกาล พัฒนทรัพย์พิศาล (2561, น. 11) ได้ศึกษาปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 23 ตามขอบข่ายการบริหารงานโรงเรียนโดยมีขอบเขตด้านเนื้อหา ประกอบด้วย 1) นโยบายสู่การปฏิบัติ 2) โครงสร้างขององค์กร 3) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร 4) กระบวนการบริหาร 5) บุคลากร 6) งบประมาณและทรัพยากรเพื่อการบริหาร 7) เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหาร 8) บรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร 9) สภาพแวดล้อมชุมชนและท้องถิ่น

ราตรี สอนดี (2559) ได้ทำการศึกษาปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพงานวิชาการของโรงเรียนในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ โดยปัจจัยการบริหารที่ใช้ในการศึกษาประกอบด้วย 1) ด้านผู้บริหาร 2) ด้านโครงสร้าง 3) ด้านกระบวนการ 4) ด้านทรัพยากร และ 5) ด้านบุคลากร

อมรรัตน์ อรุณเจริญ (2559, น. 5) ได้ศึกษาปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อกระบวนการคิดสร้างสรรค์ของครูโดยได้ทำการสังเคราะห์จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้พิจารณาคัดเลือกปัจจัยที่ส่งผลต่อกระบวนการคิดสร้างสรรค์ของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 1 ได้ปัจจัยทั้ง 5 ด้าน ดังนี้ 1) ด้านบริหารจัดการ 2) ด้านบุคลากร 3) ด้านลักษณะขององค์การ 4) ด้านลักษณะสภาพแวดล้อมและบรรยากาศ 5) ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร

วริศรา อรุณกิตติพร (2561) ได้ศึกษาปัจจัยการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด โดยปัจจัยการบริหารที่ใช้ในการศึกษาประกอบด้วย 1) ด้านลักษณะขององค์การ 2) ด้านลักษณะสภาพแวดล้อม 3) ด้านลักษณะของบุคคล 4) ด้านนโยบายการบริหารและการปฏิบัติ

วิมาลย์ ลีทอง (2563) ได้ศึกษาปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดสกลนคร โดยปัจจัยการบริหารที่ใช้ในการศึกษาประกอบด้วย 1) ภาวะผู้นำ 2) บรรยากาศและวัฒนธรรมองค์การ 3) การบริหารจัดการ 4) การพัฒนาบุคลากร 5) หลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน 6) โครงสร้างองค์การ 7) เทคโนโลยีสารสนเทศ และ 8) งบประมาณ

ประยงค์ ศรีโหม้ (2563) ได้ทำการศึกษาปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการจัดการศึกษาของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 โดยปัจจัยการบริหารที่ใช้ในการศึกษาประกอบด้วย 1) ภาวะผู้นำ 2) การพัฒนาบุคลากร 3) การติดต่อสื่อสาร 4) การจูงใจ 5) บรรยากาศและวัฒนธรรมองค์การ 6) โครงสร้างองค์การ 7) เทคโนโลยีสารสนเทศ 8) การบริหารจัดการ 9) งบประมาณ 10) ทรัพยากรการเรียนการสอน

Likert (1961, อ้างถึงใน วุฒิพร ประทุมพงษ์, 2556, น. 27) องค์การที่ประสบความสำเร็จนั้นขึ้นอยู่กับระบบความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับพนักงานเกิดจากปัจจัย 8 ประการ ดังนี้ 1) ภาวะผู้นำ 2) แรงจูงใจ 3) การติดต่อสื่อสาร 4) การปฏิสัมพันธ์และอิทธิพลต่อกันและกัน 5) สภาพของการวินิจฉัยสั่งการ 6) กระบวนการควบคุมการปฏิบัติงาน 7) สภาพการกำหนดเป้าหมายหรือสั่งการ 8) การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานและฝึกอบรม

Steers (1991) ได้แบ่งปัจจัยการบริหารไว้ 4 ลักษณะ ได้แก่ 1) ลักษณะขององค์การ 2) ลักษณะสภาพแวดล้อม 3) ลักษณะบุคคล 4) นโยบายการบริหารและการปฏิบัติ

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์ปัจจัยการบริหาร จากแนวคิดของนักการศึกษาหลายท่าน ซึ่งแสดงรายละเอียดการสังเคราะห์ ดังตาราง 1

**ตาราง 1 การสังเคราะห์องค์ประกอบของปัจจัยการบริหาร จากแนวคิดและทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง**

องค์ประกอบ	ปัจจัยการบริหาร 7 M	Herbert A. Simon(1966)	อมเรรัตน์ อรุณเจริญ (2559)	สรุบัติ บุญเกษม (2559)	จตุรภัทร ประทุม (2559)	พรศรินทร์ สงครินทร์ (2559)	มรินทร์ภาค พัฒนทรัพย์พิศาล	วิศรา อรุณกิตติพร (2561)	กิมลีย์ สีทอง (2563)	ประยงค์ ศรีโหม (2563)	ความถี่	ร้อยละ	องค์ประกอบที่เลือก
1. โครงสร้างองค์การ			✓	✓	✓	✓			✓	✓	6	60.00	✓
2. เทคโนโลยีสารสนเทศ				✓		✓	✓		✓	✓	5	50.00	✓
3. งาน	✓			✓							2	20.00	
4. ลักษณะองค์การ								✓			1	10.00	
5. สภาพแวดล้อม							✓	✓			2	20.00	
6. นโยบายการบริหาร								✓			1	10.00	
7. ภาวะผู้นำของผู้บริหาร			✓		✓	✓	✓		✓	✓	6	60.00	✓
8. บรรยากาศและวัฒนธรรม องค์การ			✓			✓	✓		✓	✓	5	50.00	✓
9. การบริหารจัดการ	✓	✓	✓		✓		✓		✓	✓	7	70.00	✓
10. การบริหารประชาชน		✓									1	10.00	
11. การพัฒนาบุคลากร			✓			✓	✓				3	30.00	
12. หลักสูตร									✓		1	10.00	
13. การติดต่อสื่อสาร										✓	1	10.00	
14. ทรัพยากร	✓										1	10.00	
15. วิสัยทัศน์ร่วม						✓					1	10.00	
16. คุณธรรม	✓	✓									2	20.00	
17. ข้อมูลข่าวสาร		✓									1	10.00	
18. การวัดผล		✓									1	10.00	
<b>รวม</b>	4	5	5	3	2	6	7	3	6	6	-	-	

จากตาราง 1 สรุปได้ว่า องค์ประกอบของปัจจัยการบริหารได้จากการวิเคราะห์ สังเคราะห์ จากเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี เอกสารทางวิชาการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จำแนกเป็น 1) แนวคิดเกี่ยวกับทรัพยากรในการบริหาร 7 M (สมคิด บางโม, 2558, หน้า 61 - 62) 2) แนวคิดของ Herbert



A. Simon (1966) 3) กรอบแนวคิดจากงานวิจัยของ อมรรัตน์ อรุณเจริญ (2559) 4) กรอบแนวคิดจากงานวิจัยของ สรคุปต์บุญเกษม (2559) 5) กรอบแนวคิดจากงานวิจัยของ จตุรภัทร ประทุม (2559) 6) กรอบแนวคิดจากงานวิจัยของ ทรรศนกร สงครินทร์ (2559) 7) กรอบแนวคิดจากงานวิจัยของ เมรินทกาล พัฒนทรัพย์พิศาล (2561) 8) กรอบแนวคิดจากงานวิจัยของ วริศรา อรุณกิตติพร (2561) 9) กรอบแนวคิดจากงานวิจัยของ วิมาลย์ ลีทอง (2563) และ 10) กรอบแนวคิดจากงานวิจัยของ ประยงค์ ศรีโทมิ (2563) โดยใช้เกณฑ์การเลือกจากองค์ประกอบที่มีความถี่ตั้งแต่ 5 หรือร้อยละ 50.00 ขึ้นไป เป็นการสังเคราะห์จากองค์ประกอบปัจจัยทางการบริหารงานของโรงเรียนปัจจุบันจึงได้องค์ประกอบของปัจจัยทางการบริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 จำนวน 5 ด้าน คือ 1) ด้านโครงสร้างองค์การ 2) ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ 3) ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร 4) ด้านบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์การ และ 5) ด้านการบริหารจัดการ โดยมีรายละเอียดดังนี้

#### 1. ด้านโครงสร้างองค์การ

สรคุปต์ บุญเกษม (2559) ได้สรุปไว้ว่าโครงสร้างองค์การ หมายถึง การกำหนดผู้รับผิดชอบงานอย่างเป็นระบบมีการกำหนดบทบาทหน้าที่ขอบเขตงานของแต่ละบุคคลกำหนดภาระงานอย่างชัดเจนไม่ซ้ำซ้อนและมีการวางแผนพัฒนาโครงสร้างงานวิชาการอย่างเป็นระบบครบถ้วน ในทุกองค์ประกอบ

อมรรัตน์ อรุณเจริญ (2559) ได้สรุปไว้ว่า โครงสร้างองค์การ เป็นการจัดโครงสร้างที่เอื้อต่อการมีส่วนร่วมการจัดระบบมอบหมายงานและความรับผิดชอบ เป็นระบบการลดขั้นตอนการปฏิบัติงานการจัดสายงานการบังคับบัญชาและมีกฎ ระเบียบแนวปฏิบัติที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานและมีการจัดบุคลากรให้ปฏิบัติหน้าที่สอดคล้องกับความรู้ความสามารถ

ทรรศนกร สงครินทร์ (2559) กล่าวว่า โครงสร้างองค์การ หมายถึง การกำหนดการจัดสายงานการบังคับบัญชา การจัดกลุ่มงานตามจุดประสงค์หรือหน้าที่ของงาน การกำหนดบทบาทและจัดสรรอำนาจหน้าที่ชัดเจน มีการจัดบุคลากรให้ปฏิบัติหน้าที่สอดคล้องกับความรู้ความสามารถ มีการควบคุมการปฏิบัติงาน การวางแผนการปฏิบัติงาน การใช้กฎระเบียบข้อบังคับในโรงเรียน การจัดระบบงานหรือสายทางเดินของงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

เมรินทกาล พัฒนทรัพย์พิศาล (2561) กล่าวว่า โครงสร้างองค์การ หมายถึง การกำหนดบทบาทหน้าที่กลุ่มของงานที่เป็นทางการ ซึ่งมอบหมายให้ปัจเจกบุคคลหรือฝ่ายบุคคลเป็นผู้ดำเนินการปฏิบัติงาน การจัดกลุ่มงานตามจุดประสงค์หรือหน้าที่ของงาน การกำหนดบทบาทและจัดสรรอำนาจหน้าที่ชัดเจน การกระจายอำนาจ การควบคุมการปฏิบัติงาน การวางแผนการปฏิบัติงาน การใช้อำนาจหน้าที่ในการบริหารงาน การใช้กฎระเบียบข้อบังคับในองค์การ

วิมาลย์ ลีทอง (2563, น.14) กล่าวว่า โครงสร้างองค์การ หมายถึง การกำหนดการจัดสายงานการบังคับบัญชา การกำหนดบทบาทหน้าที่ การแบ่งงาน การกำหนดบุคคลตามความเหมาะสมของงาน การกระจายอำนาจ การควบคุมการปฏิบัติงาน การวางแผนการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของงานตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

ประยงค์ ศรีโทมิ (2563, น. 13) กล่าวว่า โครงสร้างองค์การ หมายถึง การกำหนดการจัดสายงานการบังคับบัญชา การกำหนดบทบาทหน้าที่ การแบ่งงานการกำหนดบุคคลตามความเหมาะสมของงาน การกระจายอำนาจ การควบคุมการปฏิบัติงาน การวางแผนการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของงานตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

จากแนวคิดต่าง ๆ ที่กล่าวมานั้นสรุปได้ว่า โครงสร้างองค์การ หมายถึง การกำหนดการจัดสายงานการบังคับบัญชา การกำหนดบทบาทหน้าที่ การแบ่งงาน การกำหนดบุคคลตามความเหมาะสมของงาน การกระจายอำนาจ การควบคุมการปฏิบัติงาน การวางแผนการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของงานตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

## 2. ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

สรคุปต์ บุญเกษม (2559) ได้สรุปว่า การใช้เทคโนโลยีเป็นการที่นำอุปกรณ์ทางเทคโนโลยีที่เหมาะสม เช่น การนำคอมพิวเตอร์เป็นสื่อการเรียนการสอนเอาความรู้ ความคิด วิธีการทางวิทยาศาสตร์ ศิลปะ และอุปกรณ์ไปประยุกต์ใช้ในงานในด้านต่าง ๆ ให้เกิดประโยชน์ในทางปฏิบัติ ทั้งส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่สูงขึ้นในการดำเนินการเพื่อบรรลุตามวัตถุประสงค์

ทรรศนกร สงครินทร์ (2559) ได้สรุปว่า เทคโนโลยีและระบบงาน หมายถึง การจัดหาและใช้เทคโนโลยีได้อย่างเหมาะสม การจัดและพัฒนาระบบฐานข้อมูลทั้งการบริหารและการเรียนการสอน การสร้างเครือข่ายบริหารจัดการข้อมูลที่ทันสมัยเหมาะสมกับการใช้งาน มีการมอบหมายความรับผิดชอบในการบำรุงรักษาและพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อประโยชน์ที่มุ่งไปสู่การพัฒนาคุณภาพนักเรียน

เมรินทกาล พัฒนทรัพย์พิศาล (2561) สรุปไว้ว่า เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารหมายถึง การนำข้อมูลที่ได้มากลั่นกรองให้เป็นข้อมูลสารสนเทศ การใช้คอมพิวเตอร์เป็นเครื่องมือสนับสนุนการเรียนรู้ การค้นหาข้อมูลข่าวสารเพื่อการเรียนรู้และการเผยแพร่ข้อมูล

วิมาลย์ ลีทอง (2563, น. 13) ได้สรุปว่า เทคโนโลยีสารสนเทศหมายถึง การนำข้อมูลที่ได้มากลั่นกรองให้เป็นข้อมูลสารสนเทศเป็นเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องตั้งแต่การเก็บรวบรวมข้อมูล การประมวลผล การแสดงผลลัพธ์ การทำสำเนา และการสื่อสารโทรคมนาคมเพื่อให้ได้สารสนเทศที่เหมาะสม และการใช้เครื่องคอมพิวเตอร์เพื่อค้นหาเพื่อการเรียนรู้และการเผยแพร่ข้อมูล

ประยงค์ ศรีโทมิ (2563, น. 12) กล่าวว่า เทคโนโลยีสารสนเทศหมายถึง การนำ ข้อมูลที่ได้มากลับกรองให้เป็นข้อมูลสารสนเทศ เป็นเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องตั้งแต่ การเก็บรวบรวม ข้อมูล การประมวลผล การแสดงผลลัพธ์ การทำสำเนา และการสื่อสารโทรคมนาคมเพื่อให้ได้ สารสนเทศที่เหมาะสม และการใช้เครื่องคอมพิวเตอร์เพื่อค้นหาเพื่อการเรียนรู้ และการเผยแพร่ข้อมูล

จากแนวคิดต่าง ๆ ที่กล่าวมานั้น สรุปได้ว่า เทคโนโลยีสารสนเทศหมายถึง การนำข้อมูล ที่ได้มากลับกรองให้เป็นข้อมูลสารสนเทศ เป็นเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องตั้งแต่การเก็บรวบรวมข้อมูล การประมวลผล การแสดงผลลัพธ์ การทำสำเนา และการสื่อสารโทรคมนาคมเพื่อให้ได้สารสนเทศ ที่เหมาะสม และการใช้เครื่องคอมพิวเตอร์เพื่อค้นหา เพื่อการเรียนรู้และการเผยแพร่ข้อมูล

### 3. ภาวะผู้นำของผู้บริหาร

จตุรภัทร ประทุม (2559, น. 9) กล่าวว่า ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 ซึ่งนำเสนอรูปแบบภาวะผู้นำที่สามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในผู้ตามในทางที่ทำให้ผู้ตาม เป็นบุคคลที่มีเจตคติที่ดีและมีแรงจูงใจต่อการปฏิบัติงานขององค์การซึ่งประกอบด้วย 4 ด้าน คือ

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อร่วมงานกัน

2. การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่จะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตามเพื่อให้เกิดความมุ่งมั่นในการปฏิบัติอย่างเต็มใจ

3. การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกโดยการนำที่เน้นกระตุ้นให้ผู้ตามปฏิบัติหน้าที่โดยการใช้กระบวนการคิด

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกโดยการพยายามทำความเข้าใจกับผู้ตามเป็นรายบุคคล เพื่อการตอบสนองความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้ตาม

วิมาลย์ ลีทอง (2563, น. 13) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหาร ที่แสดงถึงความรู้ความสามารถในการบริหาร การสร้างสรรค์ สร้างความศรัทธาและสร้างความกลมเกลียว ความร่วมมือร่วมใจให้เกิดขึ้นระหว่างผู้ร่วมงานหรือผู้ตาม เพื่อปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางที่ผู้นำหรือผู้บริหารต้องการให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ประยงค์ ศรีโทมิ (2563, น. 12) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงถึงความรู้ความสามารถในการบริหารเพื่อการโน้มน้าวหรือจูงใจให้ทุกฝ่ายในโรงเรียน ปฏิบัติงานในหน้าที่ตามความรับผิดชอบของตนอย่างเต็มที่จนนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ด้วยความเต็มใจ

จากแนวคิดต่าง ๆ ที่กล่าวมานั้น สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารหมายถึง การแสดงออก การประพฤติปฏิบัติของผู้บริหารในการบริหารงานของผู้อำนวยการสถานศึกษาเกี่ยวกับการดำเนินงานร่วมกันกับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา เช่น การมอบหมายงานและความรับผิดชอบ ตามความสามารถของแต่ละบุคคล การจัดทำตารางการทำงาน การยอมรับความคิดเห็น ตลอดจนเป็นที่ไว้วางใจและให้เกียรติผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา จนงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในการบริหารสถานศึกษาและในการสร้างความสัมพันธ์ ระหว่างบุคลากรและการทำงาน เป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในดำเนินงานและการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา

#### 4. ด้านบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์การ

อมรรัตน์ อรุณเจริญ (2559) ได้สรุปไว้ว่า บรรยากาศในโรงเรียนหมายถึง สภาพการทำงานที่บุคลากรในโรงเรียนมีความร่วมมือร่วมใจในการทำงานมีความเอื้ออาทรต่อกันให้ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ยอมรับฟังความคิดเห็น กล้าคิด กล้าทำสิ่งใหม่ มีการปฏิสัมพันธ์กันอย่างจริงจัง ไม่แบ่งแยก มีความสามัคคี มีความพร้อมเพรียง และมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการปฏิบัติงาน

ทรรศนกร สงครินทร์ (2559) ได้สรุปไว้ว่า บรรยากาศและวัฒนธรรมองค์การ เป็นลักษณะโดยรวมอย่างเป็นระบบตามสภาพแวดล้อมทั้งทางกายภาพ ความรู้สึกที่มีต่อองค์การ ทั้งเกิดจากค่านิยม ความเชื่อขนบธรรมเนียมประเพณีในความพยายามที่จะแสดงออกมาถึงจิตวิญญาณของการเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ และการปรับตัวกับระบบความสัมพันธ์ทางสังคมภายใต้สภาพแวดล้อมที่ต่างกัน

เมรินทกาล พัฒนทรัพย์พิศาล (2561) ได้สรุปไว้ว่า บรรยากาศในโรงเรียน หมายถึง การที่บุคลากรในโรงเรียนมีความร่วมมือร่วมใจในการทำงานความผ่อนคลาย ความเอื้ออาทรและจริงจังความเป็นสถานศึกษาและหมู่คณะการกล้าคิดกล้าทำสิ่งใหม่ ๆ ความรักความภาคภูมิใจในโรงเรียน และการมีปฏิสัมพันธ์เพื่อการเรียนรู้

วิมาลย์ สีทอง (2563, น. 13) กล่าวว่า บรรยากาศและวัฒนธรรมองค์การ หมายถึง สภาพแวดล้อมภายในโรงเรียน สภาพการจัดการเรียนการสอนในห้องเรียนและนอกห้องเรียน สภาพการดำเนินการใด ๆ ภายในโรงเรียนที่ทำให้การปฏิบัติงานสำเร็จลงด้วยความร่วมมือร่วมใจของบุคลากร บรรยากาศการบริหารจัดการ การเอื้ออำนวยต่อการสร้างบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมในการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียน

ประยงค์ ศรีโทมิ (2563, น. 12) กล่าวว่า บรรยากาศและวัฒนธรรมองค์การ หมายถึง การจัดบรรยากาศที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน การที่บุคลากรในโรงเรียนมีความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน มีความมุ่งมั่นและความสามัคคีในการปฏิบัติงานการที่ผู้บริหารและครูให้ความ

ไว้วางใจกัน ยอมรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน และการมีปฏิสัมพันธ์กันอย่างจริงจัง มีความสามัคคี มีความพร้อมเพรียงและมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการปฏิบัติงาน

จากแนวคิดต่าง ๆ ที่กล่าวมานั้น สรุปได้ว่า ด้านบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์การ หมายถึง สภาพแวดล้อมภายในโรงเรียน สภาพการจัดการเรียนการสอนในห้องเรียนและนอกห้องเรียน สภาพการดำเนินการใด ๆ ภายในโรงเรียนที่ทำให้การปฏิบัติงานสำเร็จลงด้วยความร่วมมือร่วมใจของบุคลากร บรรยากาศการบริหารจัดการการเอื้ออำนวยต่อการสร้างบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมในการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียน

#### 5. ด้านการบริหารจัดการ

สมคิด บางโม (2558, น. 61) กล่าวว่า การจัดการ (Management) เป็นภารกิจของผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาโดยตรง คือ เป็นกลไกและตัวประสานที่สำคัญที่สุดในการประมวล ผลักดัน และกำกับปัจจัยต่าง ๆ ทั้ง 3 ประการ ให้สามารถดำเนินไปได้โดยมีประสิทธิภาพจนบรรลุเป้าหมายของหน่วยงานตามที่ต้องการโดยการบริหารงานทั่วไปหรือการจัดการทั่วไปมีหลักการ ดังนี้

1. หน่วยงานวางแผน ปฏิบัติตามแผนและประเมินผลแผนอย่างเป็นระบบ
2. หน่วยงานมีการบังคับบัญชาอย่างเป็นเอกภาพ
3. หน่วยงานประชาสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง
4. ผู้บริหารมีภาวะผู้นำสูง เช่น กล้าตัดสินใจกล้าแสดงออก และกล้าปรับปรุง

เปลี่ยนแปลง

5. ผู้บริหารของหน่วยงานมีลักษณะเป็นผู้นำมืออาชีพ เช่น มีวิสัยทัศน์มีความคิดริเริ่มใช้วิชาความรู้ในการปฏิบัติราชการ และคำนึงถึงผลประโยชน์ของส่วนรวมเป็นหลัก

อมรรัตน์ อรุณเจริญ (2559) ได้สรุปว่า การบริหาร หมายถึง กระบวนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบโดยอาศัยหน้าที่ทางการบริหารที่สำคัญ คือ การวางแผน การจัดองค์การ การนำและการควบคุม ซึ่งมีบุคคลหรือกลุ่มบุคคลร่วมกันดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ พร้อมทั้งใช้กำลังคนและทรัพยากรที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลต่อองค์กร

เมรินทกาล พัฒนทรัพย์พิศาล (2561) ได้สรุปว่า การบริหารเป็นกระบวนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบโดยอาศัยหน้าที่ทางการบริหารที่สำคัญ เช่น การวางแผน การนำ และการควบคุม ซึ่งมีบุคคลหรือกลุ่มบุคคลร่วมกันดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้พร้อมทั้งเป็นกรใช้กำลังคนและทรัพยากรที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพและให้เกิดประสิทธิผลต่อองค์กร

ประยงค์ ศรีโหมี (2563, น. 13) สรุปไว้ว่า การบริหารจัดการ หมายถึง กระบวนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์การโดยอาศัยหน้าที่ทางการบริหาร คือ การวางแผนการปฏิบัติงาน การวิเคราะห์นโยบายและการจัดการศึกษา ระบบอำนวยการที่เน้นการมีส่วนร่วม การติดต่อสื่อสารที่ดีทั้งภายในและภายนอก และระบบการประกันคุณภาพที่มีคุณภาพ

วิมาลย์ สีสทอง (2563, น. 13) ได้สรุปว่า การบริหารจัดการ หมายถึง การส่งเสริมช่วยเหลือ สนับสนุนบุคลากรที่เกี่ยวข้องในการจัดการศึกษา ให้สามารถดำเนินการในด้านต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้โดยที่นักเรียนจะได้พัฒนาตนเองในทุกด้าน และเติบโตไปเป็นประชากรที่ดีและมีคุณภาพในสังคมตลอดไป และเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยอาศัยหน้าที่ทางการบริหาร คือการวางแผนการปฏิบัติงาน การวิเคราะห์นโยบายและการจัดการศึกษาระบบอำนาจการที่เน้นการมีส่วนร่วม การติดต่อสื่อสารที่ดีทั้งภายในและภายนอก และระบบการประกันคุณภาพที่มีคุณภาพ

จากแนวคิดต่าง ๆ ที่กล่าวมานั้น สรุปได้ว่า ด้านการบริหารจัดการ หมายถึง กระบวนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์การโดยอาศัยหน้าที่ทางการบริหาร คือ การวางแผนการปฏิบัติงาน การวิเคราะห์นโยบายและการจัดการศึกษา ระบบอำนาจการที่เน้นการมีส่วนร่วม การติดต่อสื่อสารที่ดีทั้งภายในและภายนอก และระบบการประกันคุณภาพที่มีคุณภาพ

## หลักการ แนวคิด เกี่ยวกับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล

### 2.1 ความหมายของหลักธรรมาภิบาล

ธรรมาภิบาล หรือ good governance ในภาษาอังกฤษ หมายถึง หลักการบริหารจัดการที่ดีอันเกี่ยวข้องกับนโยบายของส่วนราชการและพฤติกรรมของบุคลากรในองค์การ สำหรับรัฐบาลไทยได้วางหลักของการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดีไว้ว่า ประกอบด้วยหลักการ 6 ประการ ได้แก่ 1) หลักนิติธรรม 2) หลักคุณธรรม 3) หลักความโปร่งใส 4) หลักการมีส่วนร่วม 5) หลักสำนึกรับผิดชอบ และ 6) หลักความคุ้มค่า ซึ่งความหมายของหลักธรรมาภิบาลนั้นได้มีนักวิชาการและหน่วยงานให้ความหมายของธรรมาภิบาลไว้ ดังนี้

ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 กล่าวว่า ความหมายของธรรมาภิบาล (Good Governance) ธรรมาภิบาล หมายถึง การบริหารบ้านเมืองและสังคมที่ดีเป็นแนวทางสำคัญในการจัดระเบียบให้สังคมภาครัฐ ภาคธุรกิจเอกชน และภาคประชาชน ซึ่งครอบคลุมถึงฝ่ายวิชาการ ฝ่ายปฏิบัติการ ฝ่ายราชการ และฝ่ายธุรกิจ สามารถอยู่ร่วมกันอย่างสงบสุขมีความรู้รักสามัคคีและร่วมกันเป็นพลังก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน และเป็นส่วนเสริมความเข้มแข็งหรือสร้างภูมิคุ้มกันแก่ประเทศเพื่อบรรเทาป้องกันหรือแก้ไขเยียวยาภาวะวิกฤติภัยอันตรายที่อาจจะมีมาในอนาคตเพราะสังคมจะรู้สึกถึงความยุติธรรม ความโปร่งใส และความมีส่วนร่วมอันเป็นคุณลักษณะสำคัญของศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์และการปกครองแบบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นพระประมุข สอดคล้องกับความเป็นไทย รัฐธรรมนูญ และกระแสโลกยุคปัจจุบัน

ศุภณัฐ กุมภาร์ (2558 น. 27) กล่าวว่า หลักธรรมาภิบาล หมายถึง การปกครอง การบริหาร การจัดการ การควบคุมดูแลกิจการต่าง ๆ ให้เป็นไปในครรลองคลองธรรม นอกจากนี้ยังหมายถึง การบริหารจัดการที่ดีซึ่งสามารถนำไปใช้ได้ทั้งภาครัฐ และเอกชน ประกอบด้วยหลัก 6 ประการ ได้แก่ หลักคุณธรรม หลักนิติธรรม หลักความโปร่งใส หลักความมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ หลักความคุ้มค่า

จรุณี เก้าเอี้ยน (2555 น. 76) กล่าวว่า การบริหารตามหลักธรรมาภิบาล หมายถึง พฤติกรรมการบริหารจัดการที่ดีด้วยการดำเนินการบริหารที่มีระบบและระเบียบเพื่อนำหน่วยงานที่เป็นสถานศึกษาไปสู่เป้าหมายความสำเร็จอย่างแท้จริงซึ่งประกอบด้วย หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า

## 2.2 องค์ประกอบของหลักธรรมาภิบาล

ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 กล่าวว่า หลักการพื้นฐานของการสร้างธรรมาภิบาลในองค์กร การส่งเสริมให้เกิดการสร้างธรรมาภิบาลนั้นมาจากความร่วมมือของทั้งสถาบันทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และประชาสังคม บทบาทของรัฐที่สำคัญนั้น คือ รัฐเป็นผู้มีบทบาทในการวางรากฐานและรักษากฎระเบียบต่าง ๆ การสร้างธรรมาภิบาลของรัฐนั้นจำเป็นต้องอาศัยระบบการจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพ มีภาระรับผิดชอบภายใต้กฎหมาย และนโยบายที่โปร่งใสตรวจสอบได้ ดังนั้นจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่รัฐจะต้องมีการปฏิรูประบบราชการ เพื่อปรับปรุงระบบการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ และรับผิดชอบภายใต้กรอบของกฎหมาย ซึ่งจุดมุ่งหมายในการสร้างธรรมาภิบาลของภาครัฐนั้นจะต้องพยายามปฏิรูปการบริหารจัดการให้ถูกต้องตามหลักเหตุผล และหน้าที่ มีระบบความรับผิดชอบต่อด้านการเงินที่มีประสิทธิภาพมาใช้ และให้มีความโปร่งใสในการปฏิบัติงาน ยกกระดับความชำนาญของภาครัฐให้มีความทันสมัย เป็นต้น ส่วนบทบาทขององค์การภาคเอกชน และบทบาทของประชาสังคมที่มีต่อการสร้างธรรมาภิบาล คือ การรวมตัวกันของสาธารณชนในการต่อต้านการทุจริตและการประพฤติมิชอบ โดยรัฐควรมีการหามาตรการที่จะกระตุ้นให้เกิดการตระหนักถึงการทำความผิดจรรยาบรรณ เป็นต้น

สำหรับหลักการพื้นฐานของธรรมาภิบาลในองค์กรตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 ประกอบไปด้วย 6 หลักการได้แก่ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1. หลักนิติธรรม (The Rule of Law) คือ การปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบต่าง ๆ ซึ่งรวมถึงการไม่เลือกปฏิบัติ การไม่ทำตามอำเภอใจ การไม่ละเมิดกฎหมาย และการไม่ละเมิดสิทธิของผู้อื่น

2. หลักคุณธรรม (Morality) คือ การยึดมั่นถือมั่นในคุณธรรมความดีงาม ความถูกต้องตามทำนองคลองธรรมรวมถึงมีความซื่อสัตย์จริงใจ และยึดมั่นในความสุจริตคุณธรรม เป็นแนวทางที่ถูกต้องในการดำเนินชีวิต ทั้งความประพฤติและจิตใจซึ่งแต่ละสังคมกำหนดและยอมรับ ปฏิบัติกัน เช่น ซื่อสัตย์อดทน เมตตากรุณา เสียสละ เป็นต้น ในระดับกิจการหลักคุณธรรม คือ การทำธุรกิจด้วยความมีจริยธรรมทางธุรกิจ ซึ่งหมายถึง มาตรฐานทางศีลธรรมคุณธรรมที่ใช้กับองค์กร ทางธุรกิจ ปัญหาจริยธรรมธุรกิจที่เกิดขึ้นกับกิจการ เช่น การปกปิดข้อเท็จจริง หรือตกแต่งตัวเลข ทางบัญชีเพื่อหวังประโยชน์อย่างใดอย่างหนึ่ง การฟอกเงิน การหลบเลี่ยง การหนีภาษี การละเลย ไม่ดูแลด้านความปลอดภัยในสถานที่ทำงาน การเลือกปฏิบัติหรือมีสองมาตรฐานในการบริหาร งานบุคคล

3. หลักความโปร่งใส (Accountability) คือ ความถูกต้อง ชัดเจน ปฏิบัติตาม หลักการที่ควรจะเป็นรวมถึงการสร้างควมไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีกระบวนการตรวจสอบความ ถูกต้องได้ รวมทั้งการให้และรับข้อมูลที่เป็นจริง ตรงไปตรงมาทันเวลา ในระดับกิจการอาจแปล ความหมายของ "Accountability" ว่าเป็น "ความรับผิดชอบที่อธิบายได้" ซึ่งเป็นภาระบทบาทของ ผู้บริหารในแง่ข้อผูกพันหรือความเต็มใจที่จะยอมรับความรับผิดชอบ รวมทั้งความสามารถใน การรายงานชี้แจงให้เหตุผลเพื่ออธิบายการกระทำของตนเองและสามารถตอบคำถามของทุกฝ่าย ที่เกี่ยวข้องได้ในทุกที่ทุกโอกาสเพื่อแจกแจงอธิบายการกระทำทั้งหมดที่ตนรับผิดชอบ

4. หลักการมีส่วนร่วม (Participation) คือ การให้โอกาสบุคคลที่เกี่ยวข้องเข้ามา มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ที่สำคัญรวมทั้งการเปิดรับฟังความคิดเห็นเพื่อรับคำแนะนำ มาร่วมวางแผนและปฏิบัติให้บรรลุวัตถุประสงค์ในระดับสังคม ซึ่งประกอบด้วย บุคคลหลากหลายที่มีความ คิดเห็นที่แตกต่าง หลักการมีส่วนร่วมจะช่วยประสานความคิดเห็นหรือความต้องการที่แตกต่าง เพื่ออยู่บนพื้นฐานโดยคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม ในระดับกิจการองค์กรจะกำหนดให้มีคณะกรรมการ ซึ่งประกอบด้วยบุคคลที่มีประสบการณ์หลากหลายช่วยบริหารงานขององค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์

5. หลักความรับผิดชอบ (Responsibility) คือ ความรับผิดชอบในงานของตน ความรับผิดชอบต่อการกระทำของตนเองรวมถึงการตระหนักและสำนึกในสิทธิและหน้าที่

6. หลักความคุ้มค่า (Cost -Effectiveness or Economy) คือ การบริหารจัดการ ให้เกิดประโยชน์สูงสุดในระดับบุคคล ความคุ้มค่าเทียบเคียงได้กับความประหยัดไม่ฟุ่มเฟือย และ ใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์อย่างคุ้มค่า ในระดับกิจการ คือ การบริหารจัดการ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดหรือเกิดมูลค่ามากที่สุด เช่น การใช้พลังงานอย่างคุ้มค่าและรักษา ทรัพยากรธรรมชาติให้ยั่งยืน



สถาบันพระปกเกล้า (2547 น. 17-18) กล่าวว่า หลักธรรมาภิบาลประกอบด้วยหลัก 6 ประการ ดังนี้

1) หลักนิติธรรม หมายถึง การตรากฎหมาย กฎ กติกาที่ถูกต้องเป็นธรรม การบังคับใช้เป็นไปตามกฎกติกาที่ตกลงกันไว้ คำนึงถึงสิทธิ เสรีภาพ ความยุติธรรมของสมาชิก

2) หลักคุณธรรม หมายถึง การยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม ส่งเสริม สนับสนุนให้ประชาชนพัฒนาตนเอง เพื่อให้มีความซื่อสัตย์ จริงใจ ขยัน อดทน มีระเบียบวินัย ประกอบอาชีพที่สุจริต

3) หลักความโปร่งใส หมายถึง ความสุจริต ไม่คดโกง หรือมีความหมายตรงกันข้ามกับการทุจริตคอร์รัปชันเป็นความหมายในเชิงบวก

4) หลักการมีส่วนร่วม หมายถึง การให้ประชาชนมีส่วนร่วมในทางการเมืองและทางการบริหาร การตัดสินใจที่เกี่ยวกับการจัดสรรทรัพยากร การให้ข้อมูลแก่ประชาชน การแสดงความคิดเห็น การให้คำปรึกษา การร่วมวางแผน ร่วมปฏิบัติ ร่วมควบคุมงานสาธารณะ

5) หลักสำนึกรับผิดชอบ หมายถึง การตระหนักในสิทธิหน้าที่ สำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคม การใส่ใจต่อปัญหาสาธารณะ ความกระตือรือร้นในการแก้ไขปัญหาสาธารณะ การเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่าง และความกล้าหาญที่จะรับผิดชอบต่อการทำของตน

6) หลักความคุ้มค่า หมายถึง การบริหารจัดการทรัพยากรที่มีจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม การใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า สร้างสรรค์ การผลิตสินค้าและบริการที่มีคุณภาพสามารถแข่งขันได้ในเวทีโลก และรักษาพัฒนาทรัพยากรธรรมชาติให้สมบูรณ์ยั่งยืนโดยมุ่งประโยชน์สูงสุด

นรมน ชันดี (2561, น. 6-7) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาล หมายถึง ระบบบริหารจัดการการดำเนินงานของสถานศึกษา การบริหารและจัดการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาโดยยึดหลัก 6 ประการ คือ

1) นิติธรรม หมายถึง การกำหนดระเบียบข้อบังคับและกติกาต่าง ๆ เหล่านั้นร่วมกันอย่างเสมอภาคและเป็นธรรม มีการปกครองภายใต้ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับของสถานศึกษา

2) คุณธรรม หมายถึง การยึดถือและเชื่อมั่นในความถูกต้องดีงาม มีการสร้างค่านิยมที่ดีงามให้บุคลากรในสถานศึกษาถือปฏิบัติ โดยมีความซื่อสัตย์สุจริต ความเสียสละ ความอดทน ความขยันหมั่นเพียร ความมีระเบียบวินัย ปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นอย่างดีอย่างแก่หมุ่คณะและสังคม ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรทุกคนพัฒนาตนเองไปพร้อมกัน โดยการพัฒนาตนเองไปพร้อมกันเพื่อให้มีความซื่อสัตย์ จริงใจ ขยัน อดทน มีระเบียบวินัยประกอบอาชีพสุจริต จนเป็นนิสัยติดตัว รับฟังความคิดเห็นของบุคลากรด้วยความเป็นธรรม และพิจารณาความดีความชอบของบุคลากรในสถานศึกษาตามเกณฑ์ด้วยความยุติธรรม

3) ความโปร่งใส หมายถึง การเปิดเผยข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษาอย่างตรงไปตรงมา และสามารถตรวจสอบความถูกต้องได้โดยการปรับปรุงระบบและกลไกในการทำงานของสถานศึกษา ให้มีความโปร่งใส มีการเปิดให้ประชาชนสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ในสถานศึกษาได้ อย่างตรงไปตรงมาและสะดวก ตลอดจนมีระบบหรือกระบวนการให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย ตรวจสอบความถูกต้องชัดเจนได้และมีการประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ

4) การมีส่วนร่วม หมายถึง การเปิดโอกาสให้บุคลากรในสถานศึกษา ชุมชน และ ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายมีส่วนร่วมรับรู้กิจกรรมของสถานศึกษาเห็นความสำคัญของการมีส่วนร่วม มีการร่วมกันเสนอความเห็นในการตัดสินใจเพื่อแก้ไขปัญหาสำคัญของสถานศึกษา ซึ่งมีการแจ้ง ความเห็นการได้สวนสาธารณะ การประชาสัมพันธ์ การแสดงประชามติ หรืออื่น ๆ ช่วยให้เกิดความ สามัคคีและความร่วมมือกันระหว่างบุคลากรในสถานศึกษา ชุมชน และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง

5) ความรับผิดชอบ หมายถึง การตระหนักในสิทธิหน้าที่ มีจิตสำนึกในความ รับผิดชอบต่อหน้าที่ การใส่ใจปัญหาของสถานศึกษา กระตือรือร้นในการแก้ปัญหา คำนึงถึงส่วนรวม มากกว่าตนเอง ตั้งใจปฏิบัติภารกิจตามหน้าที่เป็นอย่างดี มีความรับผิดชอบต่อความบกพร่องในหน้าที่ การงานที่ตนรับผิดชอบอยู่และพร้อมที่จะปรับปรุงแก้ไขได้ทันเวลาที่ รวมถึงการเคารพในความคิดเห็น ที่แตกต่างกัน

6) ความคุ้มค่า หมายถึง การบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดเพื่อ ให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม โดยปลูกฝังให้บุคลากรในสถานศึกษามีความประหยัดใช้ของอย่าง คุ้มค่าและสร้างสรรค์ เปิดโอกาสให้ชุมชนได้ใช้อาคารสถานที่ ซ่อมแซมอาคารสถานที่ให้อยู่ในสภาพ ที่ใช้งานได้มีการบริการที่มีคุณภาพสามารถแข่งขันในระดับต่าง ๆ รวมทั้งการรักษาพัฒนาทรัพยากร ทางธรรมชาติให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ศุภณัฐ กุมภาว์ (2558 น. 27) กล่าวว่า หลักธรรมาภิบาล ประกอบด้วย

1. หลักนิติธรรม หมายถึง การตรากฎหมาย กฎ ระเบียบข้อบังคับ และกติกาต่าง ๆ ให้ทันสมัยและเป็นธรรม ตลอดจนเป็นที่ยอมรับของสังคมและสมาชิก โดยมีการยินยอมพร้อมใจและ ถือปฏิบัติร่วมกันอย่างเสมอภาคและเป็นธรรม

2. หลักคุณธรรม หมายถึง การยึดถือและเชื่อมั่นในความถูกต้องดีงาม โดยการ รณรงคเพื่อสร้างค่านิยมที่ดีงามให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรหรือสมาชิกของสังคมถือปฏิบัติ ได้แก่ ความซื่อสัตย์สุจริต ความเสียสละ ความอดทนขยันหมั่นเพียร ความมีระเบียบวินัย

3. หลักความโปร่งใส หมายถึง การทำให้สังคมไทยเป็นสังคมที่เปิดเผยข้อมูลข่าวสาร อย่างตรงไปตรงมา และสามารถตรวจสอบความถูกต้องได้โดยการปรับปรุงระบบและกลไกการทำงาน ขององค์กรให้มีความโปร่งใส มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารและช่วยให้การทำงานของภาครัฐและ ภาคเอกชนปลอดจากการทุจริตคอร์รัปชัน

4. หลักความมีส่วนร่วม หมายถึง การทำให้สังคมไทยเป็นสังคมที่ประชาชนมีส่วนร่วมรับรู้ และร่วมเสนอความเห็นในการตัดสินใจสำคัญ ๆ ของสังคม โดยเปิดโอกาสให้ประชาชนมีช่องทางในการเข้ามามีส่วนร่วม

5. หลักความรับผิดชอบ หมายถึง ผู้บริหารตลอดจนคณะข้าราชการทั้งฝ่ายการเมืองและข้าราชการประจำต้องตั้งใจปฏิบัติภารกิจตามหน้าที่อย่างดียิ่ง โดยมุ่งให้บริการแก่ผู้มารับบริการเพื่ออำนวยความสะดวกต่าง ๆ

6. หลักความคุ้มค่า หมายถึง ผู้บริหารต้องตระหนักว่ามีทรัพยากรค่อนข้างจำกัด ดังนั้น ในการบริหารจัดการจำเป็นจะต้องยึดหลักความประหยัดและความคุ้มค่า ซึ่งจำเป็นจะต้องตั้งจุดมุ่งหมายไปที่ผู้รับบริการหรือประชาชนโดยส่วนรวม

จรรยา ก้าวเอียน (2555 น. 76) กล่าวว่า การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลประกอบด้วยหลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า

1. หลักนิติธรรม หมายถึง การกำหนดกฎระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ให้ทันสมัยและเป็นธรรม เป็นที่ยอมรับของสังคม และสังคมยินยอมพร้อมใจปฏิบัติตามกฎหมาย กฎข้อบังคับต่าง ๆ เหล่านั้นโดยถือว่าเป็นการปกครองภายใต้กฎหมายมิใช่ตามอำเภอใจหรืออำนาจของตัวบุคคล

2. หลักคุณธรรม หมายถึง การยึดมั่นในความถูกต้องดีงามโดยธรรมาภิบาลให้บุคลากรในสถานศึกษายึดถือหลักในการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นตัวอย่างสังคมและส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเองไปพร้อมกัน เพื่อให้เกิดความซื่อสัตย์ จริงใจ ขยัน อดทน มีระเบียบ และประกอบอาชีพอย่างสุจริต

3. หลักความโปร่งใส หมายถึง การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันของบุคลากรในสถานศึกษาโดยปรับปรุงระบบการทำงานของสถานศึกษาให้มีความโปร่งใส มีการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์อย่างตรงไปตรงมาด้วยภาษาที่เข้าใจง่าย และมีกระบวนการให้บุคลากรในสถานศึกษาสามารถตรวจสอบความถูกต้องได้อย่างชัดเจน

4. หลักการมีส่วนร่วม หมายถึง การเปิดโอกาสให้บุคลากรสถานศึกษามีส่วนร่วมรับรู้และเสนอความคิดเห็นในการตัดสินใจ มีส่วนร่วมในการวางแผนการดำเนินงานในสถานศึกษา

5. หลักความรับผิดชอบ หมายถึง การตระหนักในสิทธิหน้าที่ความสำนึกในความรับผิดชอบต่อตนเอง ความใส่ใจปัญหาที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา และกระตือรือร้นในการแก้ปัญหา ตลอดจนการเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่างและความกล้าที่จะยอมรับผลจากการกระทำของตน

6. หลักความคุ้มค่า หมายถึง การบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีจำกัด เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม

### 2.3 การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล

จรรยา แก้วเอี่ยม (2555 น. 76) กล่าวว่า รูปแบบการบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ ดังนี้ รูปแบบการบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ ประกอบด้วย รูปแบบการบริหารงานวิชาการ งานบุคคล งานงบประมาณ และงานบริหารทั่วไป

1. รูปแบบการบริหารงานวิชาการ ประกอบด้วย หลักธรรมาภิบาล 6 หลัก แต่ละหลักอยู่ในความเหมาะสมที่จะนำไปใช้ อยู่ในระดับมาก เมื่อแยกพิจารณาแต่ละหลักเป็นรายข้อสรุปได้ ดังนี้

1.1 หลักนิติธรรม พบว่า มีการแต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนบริหารงานวิชาการเพื่อวิเคราะห์เกี่ยวกับหลักสูตร สภาพแวดล้อม จัดทำโครงสร้างหลักสูตร การนิเทศ และการติดตามผล สถานศึกษาคิดและพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่นให้สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลาง และความต้องการของท้องถิ่น มีการแต่งตั้งคณะกรรมการในการบริหารหลักสูตรเพื่อพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาให้เหมาะสมกับสภาพของโรงเรียนและท้องถิ่น การทำแผนการเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญและสื่อการสอนให้เหมาะสมกับผู้เรียนและสาระการเรียนรู้

1.2 หลักคุณธรรม สถานศึกษาสร้างความตระหนักให้เห็นคุณค่าของจรรยาบรรณวิชาชีพครู สถานศึกษาส่งเสริมและยกย่องเกียรติภูมิของครูที่มีความรู้ ความสามารถ และเป็นตัวอย่างที่ดี และสถานศึกษามีการกระจายอำนาจในด้านการบริหารวิชาการแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องอย่างเป็นธรรม รองลงมาได้แก่ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูแสดงความรู้ความสามารถอย่างเป็นธรรม ผู้บริหารเป็นแบบอย่างในการบริหารจัดการอย่างมีอาชีพและครูมีการพัฒนาตนเองและมีจรรยาบรรณในวิชาชีพ

1.3 หลักความโปร่งใส สถานศึกษาปรับกระบวนการจัดการเรียนรู้ให้เหมาะสมกับสถานะที่มีปัญหาด้านการมาโรงเรียนของครูและนักเรียน ผู้บริหารกำหนดให้มีหลักเกณฑ์และวิธีการในการวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนอย่างเหมาะสม สถานศึกษาติดต่อกับผู้ปกครองอยู่เสมอและแจ้งผลการเรียนของนักเรียนให้ผู้ปกครองทราบทุกภาคการศึกษา

1.4 หลักการมีส่วนร่วม ผู้บริหารเปิดโอกาสให้คณะกรรมการสถานศึกษา ประชาชน ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการกำหนดนโยบายบริหารงานวิชาการ กำหนดโครงสร้างหลักสูตรที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าหมายของสถานศึกษา โดยตัวแทนของครู และบุคลากรเข้าร่วมในการทำหลักสูตร มีการกระจายอำนาจในการบริหารงานให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมตามหน้าที่ และฝึกให้นักเรียนมีส่วนร่วมในการจัดการเรียนรู้และพัฒนาการเรียนรู้

1.5 หลักความรับผิดชอบ สถานศึกษาพัฒนานักเรียนให้เกิดความสมดุล ด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม และสติปัญญา เน้นการพัฒนาจิตใจ จิตสำนึกให้เสียสละและื้ออาทร ครู ใช้กระบวนการจัดการเรียนรู้ที่หลากหลายและเน้นการใช้กระบวนการจัดการเรียนรู้รูปแบบใหม่ที่ เหมาะสมกับวัยของผู้เรียน ผู้บริหารออกคำสั่งมอบหมายงานแก่บุคลากรและแบ่งงานอย่างชัดเจน

1.6 หลักความคุ้มค่า ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูมีการวิจัยในชั้นเรียนเพื่อนำมา พัฒนาการเรียนการสอนในแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ สถานศึกษาพัฒนาหลักสูตรในสถานศึกษา ให้สอดคล้องกับสภาพท้องถิ่น มีการปรับปรุงพัฒนาแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ ในสถานศึกษาเพื่อให้ สอดคล้องกับสภาพของผู้เรียน

2. รูปแบบการบริหารงานบุคคล ผู้บริหารสถานศึกษาเห็นว่ารูปแบบการบริหาร สถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลของสถานศึกษาในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ ด้านการบริหาร งานบุคคลมีความเหมาะสมนำไปปฏิบัติทุกข้อ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า

2.1 หลักนิติธรรม พบว่า ภาครัฐจัดสวัสดิการที่มีความพิเศษกว่าพื้นที่อื่น เนื่องจากในพื้นที่สามจังหวัดชายแดนภาคใต้การพัฒนาครูเป็นไปอย่างยากลำบากเนื่องจากความไม่ ปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน ภาครัฐเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้กับครูในสามจังหวัด ชายแดนภาคใต้เป็นพิเศษ สถานศึกษาส่งเสริมให้ครูได้รับการพัฒนาอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง

2.2 หลักคุณธรรม พบว่า ผู้บริหารเป็นตัวอย่างที่ดีในการปฏิบัติตน ตามจรรยาบรรณวิชาชีพครู คือผู้บริหารให้ความเสมอภาคในการพัฒนาตนเองของครูเพื่อ ความก้าวหน้าทางวิชาการ และ ผู้บริหารส่งเสริมสร้างขวัญกำลังใจให้กับครูในโรงเรียนโดยเฉพาะ โรงเรียนที่มีความเสี่ยงต่อความปลอดภัยของครูสูง

2.3 หลักความโปร่งใส พบว่า มีขั้นตอนการวิเคราะห์และวางแผนอัตรา กำลังคนตามเกณฑ์ที่กำหนดและดำเนินการตามที่ อ.ก.ค.ศ.กำหนด แต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณา เลื่อนขั้นเงินเดือนแต่ละครั้งอย่างยุติธรรมและโปร่งใส ผู้บริหารประกาศหลักเกณฑ์การพิจารณา ความดีความชอบแก่บุคลากรให้รับทราบอย่างทั่วถึงก่อนการประเมิน

2.4 หลักการมีส่วนร่วม คณะกรรมการระดับสถานศึกษาและระดับเขต พื้นที่การศึกษามีส่วนร่วมกันกำหนดนโยบายของสถานศึกษา กำกับ ติดตามและเสนอแนะ เปิดโอกาส ให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องในสถานศึกษาเสนอแนะความคิดเห็นในการพัฒนาโรงเรียน

2.5 หลักความรับผิดชอบ พบว่า ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีในการ รับผิดชอบงานสถานศึกษายอมรับผลการประเมินผลงานจากองค์กรหรือหน่วยงานภายนอก สถานศึกษาผู้บริหารมีการพัฒนาบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ ผู้บริหารมีจิตสำนึกของการทำงาน เพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมาย

2.6 หลักความคุ้มค่า ผู้บริหารและครูใช้หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงในการทำงานและการดำรงชีวิตและในการพัฒนาบุคลากรค่านึงถึงผลที่จะนำมาใช้จริงในการทำงาน ผู้บริหารมีคำแนะนำให้กับบุคลากรในการทำงานท่ามกลางเหตุการณ์ความไม่สงบ มีระบบการตอบแทนบุคลากรให้สอดคล้องกับงานที่ปฏิบัติ

3. รูปแบบการบริหารงานงบประมาณ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเห็นว่ารูปแบบการบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลของสถานศึกษาในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ด้านการบริหารงานงบประมาณมีความเหมาะสมนำไปปฏิบัติทุกข้อ

3.1 หลักนิติธรรม พบว่า มีข้อที่มีค่าเท่ากันคือ สถานศึกษาดำเนินการจัดทำงบประมาณและของบประมาณเป็นไปตามระเบียบและขั้นตอนและผู้บริหารมีการกำหนดปฏิทินในการบริหารงานงบประมาณและปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด สถานศึกษามีการวิเคราะห์และจัดทำงบประมาณให้สอดคล้องกับการพัฒนาตามนโยบายของสถานศึกษา

3.2 หลักคุณธรรม พบว่า ผู้บริหารสร้างวัฒนธรรมความซื่อสัตย์และเป็นธรรมเพื่อผลประโยชน์สูงสุดแก่ผู้เรียนและสถานศึกษา ผู้บริหารสนับสนุนและส่งเสริมบุคลากรในด้านความซื่อสัตย์ควบคู่กับการปฏิบัติตามหลักศาสนา ผู้บริหารมีคุณธรรมจริยธรรมเป็นตัวอย่างที่ดีแก่ชุมชน

3.3 หลักความโปร่งใส พบว่า ผู้บริหารมีการกำหนดงบประมาณของแต่ละฝ่ายงานให้เป็นไปตามกรอบของแผนปฏิบัติการ สถานศึกษาจัดทำรายละเอียดชี้แจงงบประมาณแผนงานและโครงการให้สอดคล้องกับตัวชี้วัด สถานศึกษาดำเนินการตรวจสอบตามระเบียบกระทรวงการคลังเป็นขั้นตอนคือ เบิกเงิน รับเงิน เก็บรักษาเงิน และการจ่ายเงิน

3.4 หลักการมีส่วนร่วม พบว่า ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคคลที่เกี่ยวข้องได้นำเสนอการใช้งบประมาณของสถานศึกษา การดำเนินการจัดของบประมาณและจัดสรรแต่ละครั้งเป็นการทำงานร่วมกันของผู้บริหารและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง สถานศึกษาจัดทำแผนกลยุทธ์แผนปฏิบัติการประจำปี และแผนการใช้งบประมาณโดยอาศัยการมีส่วนร่วม

3.5 หลักความรับผิดชอบ พบว่า ผู้บริหารกำหนดนโยบายด้านการใช้เงินที่ชัดเจนและแจ้งบุคลากรทุกคนทราบ บุคลากรทุกคนในสถานศึกษาต้องรู้กฎระเบียบด้านการใช้เงิน ผู้บริหารแต่งตั้งบุคคลทำหน้าที่ทางการเงินอย่างเป็นทางการเป็นลายลักษณ์อักษรและผู้บริหารสถานศึกษามีหน้าที่รับผิดชอบในการบริหารจัดการและการใช้งบประมาณในสถานศึกษา

3.6 หลักความคุ้มค่า พบว่าบุคลากรที่ดูแลงบประมาณต้องมีความรู้ในการจัดทำงบประมาณ การเสนอของบประมาณ และการใช้งบประมาณ มีคณะกรรมการตรวจสอบการประเมินผลการใช้งบประมาณ การใช้จ่ายเงินของสถานศึกษา การกำหนดงบประมาณต้องสอดคล้องกับกิจกรรมในแผนปฏิบัติการ

4. รูปแบบการบริหารงานทั่วไป พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเห็นว่ารูปแบบการบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลของสถานศึกษาในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ด้านการบริหารงานทั่วไปมีความเหมาะสมในการนำไปปฏิบัติทุกข้อ

4.1 หลักนิติธรรม สถานศึกษามีการจัดทำระเบียบของงานสารบรรณให้เหมาะกับการดำเนินงานและสถานศึกษามีโครงสร้างการบริหารงานตามสายการบังคับบัญชาอย่างชัดเจน สถานศึกษายึดหลักการปฏิบัติงาน สะดวก รวดเร็ว ถูกต้องและประหยัด สถานศึกษากำหนดภารกิจของครูและบุคลากรตามความรู้ความสามารถ

4.2 หลักคุณธรรม ผู้บริหารเสริมสร้างขวัญและกำลังใจแก่ครูและนักเรียนในทุกกรณีของเหตุการณ์ความไม่สงบในพื้นที่ สถานศึกษาเป็นแหล่งเรียนรู้ในการเสริมสร้างและประสานความรักความสามัคคีของคนในชุมชน ผู้บริหารรับฟังเรื่องราวร้องทุกข์จากบุคลากรอย่างกัลยาณมิตร

4.3 หลักความโปร่งใส สถานศึกษาประกาศแจ้งให้ฝ่ายต่าง ๆ ได้รับทราบเกี่ยวกับการวางแผนการจัดการศึกษา การลงโทษผู้กระทำผิดต้องเป็นไปตามกระบวนการอย่างยุติธรรม การตรวจสอบสถานศึกษามีการกำหนดกฎระเบียบในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน และสถานศึกษามีการพัฒนาเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศอย่างต่อเนื่อง

4.4 หลักการมีส่วนร่วม เชิญผู้ปกครองหรือบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาเป็นวิทยากรให้กับนักเรียนตามความเหมาะสม สถานศึกษามีการประชาสัมพันธ์กิจกรรมต่าง ๆ โดยการมีส่วนร่วมของชุมชนและองค์กรในท้องถิ่น สถานศึกษาส่งเสริมให้นักเรียนได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ตามความเหมาะสม สถานศึกษาคำนึงถึงความหลากหลายทางวัฒนธรรมของผู้ปกครองนักเรียน

4.5 หลักความรับผิดชอบ มีการพัฒนาสถานศึกษาให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ของการจัดการศึกษา ควรมีเจ้าหน้าที่ดูแลความปลอดภัยของอาคารสถานที่ของสถานศึกษาในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ตลอด 24 ชั่วโมง สถานศึกษาปรับสิ่งแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนรู้และมีการจัดทำข้อมูลข่าวสารตามบริบทของท้องถิ่น

4.6 หลักความคุ้มค่า ผู้บริหารใช้หลักการบริหารในการพัฒนาระบบองค์กรให้มีประสิทธิภาพ สถานศึกษาให้ความสำคัญกับการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน ผู้บริหารสร้างบรรยากาศสิ่งแวดล้อมให้สวยงามอยู่เสมอและให้มีประสิทธิภาพในการเรียนรู้

ศุภณัฐ กุมภาว์ (2563 น. 168-169) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษาโดยยึดหลักธรรมาภิบาลสำหรับโรงเรียน สรุปได้ดังนี้

1. การบริหารงบประมาณตามหลักธรรมาภิบาล มีแนวทางในการบริหาร ได้แก่ สถานศึกษามีการบริหารงานที่ชัดเจน โดยให้บุคลากรร่วมกันกำหนดแผนงานงบประมาณ

เพื่อให้สอดคล้องตามแผนปฏิบัติงานของเขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ ด้านกฎหมาย ข้อบังคับ ข้อปฏิบัติในการจัดการทางการเงินตามระเบียบราชการ มีการแต่งตั้งบุคลากร ผู้รับผิดชอบเพื่อรายงานการตรวจสอบป้องกันการทุจริตหรือการเรียกร้องผลประโยชน์ตามระเบียบ ที่กำหนดอย่างเที่ยงธรรม ปลุกจิตสำนึกให้บุคลากรยึดคุณธรรมในการทำงาน มีความอดทน ซื่อสัตย์ สุจริตเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม สถานศึกษาได้มีการบริหารงบประมาณตามแผนที่กำหนด จัดสรรตลอดจนเมื่อสิ้นสุดแผนงานมีเอกสารหลักฐานที่สามารถตรวจสอบได้ มีคณะกรรมการ ตรวจสอบงบประมาณในการจัดซื้อจัดจ้างทั้งนี้เพื่อป้องกันการทุจริต บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดทำ แผนปฏิบัติงานของสถานศึกษา สถานศึกษามีการสำรวจความต้องการรับฟังความต้องการจาก ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อนำมาจัดทำแผนงบประมาณ มีการแต่งตั้งคณะกรรมการในการกำหนดทิศทาง จัดทำแผนงานในบริหารการเงินงบประมาณตลอดจนมีระบบการประเมินผลดำเนินงานเพื่อตรวจสอบ ติดตาม สถานศึกษามีการแต่งตั้งบุคลากรในการบริหารงานงบประมาณโดยมีการแบ่งภาระงานอย่าง เป็นระบบตามวัตถุประสงค์อย่างชัดเจน สถานศึกษาได้มีการจัดสรรงบประมาณตามแผนบริหาร งบประมาณของสถานศึกษาอย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด สถานศึกษาประชุมเพื่อวางแผน จัดสรรงบประมาณและทรัพยากรที่มีอยู่อย่างประหยัด และเกิดคุณภาพให้มากที่สุด

2. การบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาล มีแนวทางการบริหาร ได้แก่ สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมส่งเสริมพัฒนาให้บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจถึงแนวทางการพิจารณา ความดีความชอบตามหลักเกณฑ์ ก.ค.ศ. แต่งตั้งบุคลากรกำหนดหน้าที่งานความรับผิดชอบตาม ความรู้ความเหมาะสม และความถนัดของแต่ละบุคคลภายใต้ข้อตกลงในแนวทางเดียวกันผู้บริหาร สถานศึกษามีการประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างเป็นกลาง และเป็นธรรม ส่งเสริมให้ บุคลากรประกอบอาชีพด้วยคุณธรรม ผดุงคุณงามความดีมีความเอื้อเฟื้อต่อเพื่อนร่วมงาน พิจารณา ความดีความชอบตามหลักเกณฑ์ สถานศึกษาได้มีการประชุมแจ้งหลักเกณฑ์การพิจารณาความดี ความชอบแก่บุคลากรถึงหลักเกณฑ์ และวิธีการประเมินการเลื่อนขั้นที่ชัดเจนโปร่งใส สถานศึกษามี การประชุมแจ้งถึงหลักเกณฑ์การประเมินพิจารณาการเลื่อนขั้น ตลอดจนหลักเกณฑ์การสรรหา การย้าย เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติแก่บุคลากร สถานศึกษามีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เป็น ประโยชน์ต่อบุคลากร รวมถึงรับฟังแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อนำมาพัฒนาสถานศึกษาสถานศึกษา มีการจัดประชุมเพื่อเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถที่จะตรวจสอบการบริหารงานบุคคลได้ สถานศึกษา ส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ เพื่อประสิทธิภาพในการทำงานอย่าง ต่อเนื่องผ่านการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องมีการกำหนดเป้าหมายการทำงานของบุคลากรที่ได้รับ มอบหมายอย่างเต็มความสามารถ สถานศึกษากำหนดเกณฑ์คัดเลือกบุคลากรโดยวิเคราะห์ จากนักเรียน ชุมชน และท้องถิ่น สถานศึกษาสนับสนุนบุคลากรปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเต็มที่โดยอยู่ ภายใต้กฎหมายของข้าราชการครู



3. การบริหารงานทั่วไปตามหลักธรรมาภิบาล มีแนวทางการบริหาร ได้แก่ โรงเรียน กำหนดให้มีชั้นความลับของฐานและรหัสการเข้าถึงข้อมูลและวิธีการทราบข้อมูลเพื่อการตรวจสอบได้ และการดำเนินงานทุกชนิดต้องเป็นไปตามระเบียบของทางราชการและมีการกำหนดแนวปฏิบัติงานธุรการให้ชัดเจน สะดวกในการปฏิบัติโดยลดขั้นตอนให้สั้นลง จัดกิจกรรมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริงเน้นการปฏิบัติให้ทำได้ รักการอ่าน และเกิดการใฝ่รู้อย่างต่อเนื่องมีข้อกำหนดห้ามลงโทษนักเรียนโดยการเขียนติและการทำการในสิ่งที่เกินกว่าเหตุ โรงเรียนมีการเปิดเผยขั้นตอนและแนวทางปฏิบัติในการรับนักเรียนทุกชั้นตอนอย่างตรงไปตรงมาและรายงานผลการดำเนินงานประจำปีของสถานศึกษาเสนอสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและเผยแพร่ต่อสาธารณชน โรงเรียนได้ร่วมกันวางแผนการบริหารงานการศึกษาระหว่างสถานศึกษากับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องของประสานงานกับเครือข่ายการศึกษาเพื่อแสวงหาความร่วมมือความช่วยเหลือ เพื่อส่งเสริมสนับสนุนงานการศึกษาของสถานศึกษามีการวางแผนและมอบหมายการปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างเต็มที่ร่วมมือและสนับสนุนทางวิชาการแก่เครือข่ายการศึกษาของสถานศึกษาและเขตพื้นที่ศึกษาอย่างต่อเนื่อง การวางแผนออกแบบระบบงานธุรการ ลดขั้นตอนการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพโดยนำระบบเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงานให้เหมาะสมและใช้ทรัพยากรที่มีอยู่โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ที่ได้รับกลับคืนมาเป็นหลัก

4. การบริหารวิชาการตามหลักธรรมาภิบาล มีแนวทางการบริหาร ได้แก่ สถานศึกษามีการจัดทำแผนการปฏิบัติงานด้านวิชาการของโรงเรียนให้สอดคล้องกับนโยบายของเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อเป็นแนวทางการดำเนินงาน สถานศึกษามีการประชุมเพื่อจัดทำแผนงานอย่างเป็นระบบเพื่อการปฏิบัติงานวิชาการให้สอดคล้องกับนโยบายของเขตพื้นที่ศึกษาและมีคณะกรรมการศึกษาธิการสถานศึกษาจัดทำหลักสูตรให้มีการสอดแทรกหลักคุณธรรมในการจัดการเรียนการสอน ทั้งนี้เพื่อพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมของนักเรียนสถานศึกษามีการส่งเสริมค่านิยมคุณธรรมจริยธรรมให้กับผู้เรียนโดยสอดแทรกเข้าในการจัดการเรียนการสอน สถานศึกษาได้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องตรวจสอบการจัดซื้อหนังสือเรียนรวมถึงวัสดุอุปกรณ์ในการจัดการเรียนการสอนที่ทางสถานศึกษาจัดสรรให้แก่บุคลากรและนักเรียน สถานศึกษามีการเผยแพร่ข้อมูลแหล่งการจัดการเรียนรู้ท้องถิ่นเพื่อใช้ในการจัดการเรียนการสอนสถานศึกษาจัดตั้งคณะกรรมการฝ่ายวิชาการกำหนดแผนการทำงานการดำเนินงานตลอดจนส่งเสริมให้บุคลากรร่วมกันทำงานเป็นทีม สถานศึกษาระดมความคิดบุคลากรที่เกี่ยวข้องร่วมกันกำหนดการประเมินนิเทศ ตลอดจนระบบบริหารสถานศึกษาสถานศึกษาให้ความสำคัญกับการบริหารงานโดยยึดผู้เรียนเป็นหลัก สถานศึกษาจัดการประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนรับฟังความคิดเห็นจากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในเขตพื้นที่การศึกษาใกล้เคียง ได้มีการติดตามตรวจสอบการใช้สื่อ เทคโนโลยีในการจัดการเรียนการสอนโดยนำหลักปรัชญา

เศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษา มีการศึกษาส่งเสริมการพัฒนาสื่อนวัตกรรม และเทคโนโลยีทางการศึกษาที่เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ให้เกิดประโยชน์อย่างสูงสุด

ชนะวิน แสงทามาตย์ (2564 น. 64-66) แนวทางการประยุกต์หลักธรรมมาภิบาล มาใช้ในการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนดังต่อไปนี้

1. การยึดหลักนิติธรรม (legality) โดยการคิดหรือการตัดสินใจใด ๆ โดยเคารพกฎ กติกา ข้อตกลงสัญญา และระเบียบที่ถูกต้องตั้งงามอยู่เสมอ มีความเคารพในความเป็นมนุษย์ ค้ำครอง สิทธิเสรีภาพ ยึดหลักความเสมอภาคและยุติธรรม การบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยอาศัยหลักข้อนี้ ทำได้โดยการใช้กระบวนการแรงงานสัมพันธ์ซึ่งเป็นเรื่องของการเคารพในสิทธิเสรีภาพของแต่ละฝ่าย สนับสนุนให้ทั้งฝ่ายนายจ้างและลูกจ้างได้รับการคุ้มครองสิทธิต่าง ๆ ตามที่กฎหมายกำหนดภายใต้ กฎหมายแรงงานสัมพันธ์

2. การยึดหลักคุณธรรม (ethics) โดยการคิดหรือการตัดสินใจใด ๆ โดยเฉพาะ การปฏิบัติต่อบุคคลควรอยู่บนพื้นฐานของความเมตตา ความจริงใจ และหลักคุณธรรมอื่น ๆ ผู้บริหาร เองควรแสดงตนเป็นแบบอย่างของการมีเกียรติ มีคุณธรรม สร้างศรัทธาให้คนเคารพ ยกย่องอย่าง จริงใจ การบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยใช้หลักคุณธรรมนี้ทำได้ตั้งแต่การคัดเลือกคนเข้าทำงานโดย พิจารณาจากความรู้ความสามารถ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง การจัด สวัสดิการ การดูแลเรื่องสุขภาพ และความปลอดภัยในการทำงานหากผู้บริหารยึดหลักคุณธรรมในการ บริหารทรัพยากรมนุษย์ในทุกเรื่องดังกล่าวแล้วจะทำให้องค์กรมีแต่ความเจริญก้าวหน้าทั้งด้านบุคคล และผลงาน

3. การมีความโปร่งใส (transparency) โดยการยึดหลักของความซื่อสัตย์สุจริต การปฏิบัติสิ่งต่าง ๆ อย่างถูกต้องเหมาะสมมีข้อมูลหลักฐานที่แสดงถึงความถูกต้องเหมาะสมตั้งาม พอใจที่จะกระทำการใด ๆ อย่างเปิดเผยไม่ปกปิดซ่อนเร้นสามารถเปิดเผยแสดงหลักฐานข้อมูล ได้ตลอดเวลา ซึ่งการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยอาศัยหลักความโปร่งใสนี้ทำได้โดยการประเมินผล การปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งซึ่งผู้บริหารต้องใช้กระบวนการที่โปร่งใส มีหลักฐานข้อมูลที่สามารถแสดงให้เห็นถึงความสามารถและผลการปฏิบัติงานอย่างแท้จริง กระทำการใด ๆ ด้วยความสุจริตจริงใจเพื่อขวัญกำลังใจของบุคลากร

4. การให้มีส่วนร่วม (participation) โดยการสร้างบรรยากาศและโอกาสให้ทุกฝ่าย ในองค์กรมีส่วนร่วมในการรับรู้สถานการณ์ขององค์กรตามความเป็นจริง มีส่วนร่วมในการกำหนด วัตถุประสงค์ การวางแผน การจัดกระบวนการดำเนินงาน การประเมินผลงาน ปัญหา และมีส่วนร่วม ในการแก้ไข ซึ่งการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยอาศัยหลักการให้มีส่วนร่วมนี้ถือเป็นการจูงใจให้บุคคล ทุ่มเทในงานเพราะรู้สึกถึงการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร นอกจากนั้นยังเป็นการส่งเสริมให้บุคคล มีความซื่อสัตย์จงรักภักดีต่อองค์กรซึ่งถือเป็นการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างหนึ่ง

5. การรับผิดชอบ (accountability) โดยการบริหารที่มุ่งเน้นถึงผลงานเป็นสำคัญ การคิดการตัดสินใจดำเนินการใด ๆ จะต้องนำไปสู่การได้รับผลสูงสุดเสมอ ดังนั้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงต้องมุ่งเน้นถึงการพิจารณาคัดเลือกคนที่มีคุณภาพมีความรู้ความสามารถ และการวางแผนจัดวางตำแหน่งที่เหมาะสมเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้การรับผิดชอบต่อผลยังหมายถึงการที่ผู้บริหารแสดงความรับผิดชอบต่อการไม่ได้รับผลลัพธ์ตามเป้าหมายซึ่งจะเป็นที่มาของการแสวงหาแนวทางปรับปรุงกระบวนการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ได้ดีขึ้น

6. การยึดหลักความคุ้มค่า (cost effectiveness) หมายถึง การคิดตัดสินใจดำเนินการใด ๆ ที่จะนำไปสู่ผลที่ต้องการโดยคำนึงถึงการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ต้องมีการศึกษาวิเคราะห์หาแนวทางในการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดคุ้มค่าแต่สามารถก่อให้เกิดผลสูงสุด การบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยใช้หลักความคุ้มค่านี้เป็นการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดทำได้โดยการวางแผนทรัพยากรมนุษย์การพิจารณาอุปสงค์และอุปทานกำลังคน โดยกำหนดปริมาณงานและปริมาณคนให้มีสัดส่วนที่เหมาะสมนำเครื่องจักรและเทคโนโลยีระดับสูงมาใช้แทนแรงงานคนซึ่งเป็นการประหยัดในด้านต้นทุนแรงงานทำให้สามารถพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นได้

พัฒนาพรชัย เมฆวิสัยและคณะ (2564 น. 77) ได้กล่าวถึง ธรรมาภิบาล คือ หลักคุณธรรมส่งเสริมการบริหารงานวิชาการ (Good Governance: Moral Principles to Promote Academic Management) หลักธรรมาภิบาลเป็นคุณธรรมที่ส่งเสริมให้บุคลากรในสถานศึกษาได้ปฏิบัติบูรณาการร่วมกับการบริหารงานวิชาการ โดยด้านการจัดหลักสูตรและแผนการเรียนรู้ยึดมั่นในความถูกต้องซึ่งเป็นหลักคุณธรรมมีการประเมินผลการจัดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและนำผลการประเมินไปสู่การปรับปรุงด้วยหลักความคุ้มค่า ด้านการจัดการเรียนการสอน กำหนดตัวผู้สอนให้ตรงกับความรู้ความสามารถและความชำนาญ ยกย่องเชิดชูเกียรติครูที่มีผลงานดีเด่นด้วยหลักคุณธรรม, จัดทำรายงานการปฏิบัติงาน จัดส่งเอกสารงานธุรการในชั้นเรียนประจำปี ทุกเดือนด้วยหลักความโปร่งใส ด้านการจัดสื่อและวัสดุเพื่อการเรียนการสอนตรวจสอบ กำกับ ติดตาม การจัดทำบัญชี เอกสารด้านการจัดสื่อและวัสดุเพื่อการเรียนการสอนให้ถูกต้องเป็นปัจจุบัน ด้วยหลักนิติธรรม, ระดมทรัพยากรทางการศึกษาและทุนการศึกษาโดยให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการสนับสนุนสื่อและวัสดุเพื่อการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาการจัดการศึกษาของโรงเรียน ตามหลักการมีส่วนร่วม ด้านการนิเทศเพื่อการพัฒนาการเรียนการสอนกำหนดแผนการนิเทศของโรงเรียนและดำเนินการรับนักเรียนตามแผนที่กำหนดอย่างโปร่งใสด้วยหลักความโปร่งใส, มอบหมายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบให้แก่บุคลากรเป็นลายลักษณ์อักษร ดำเนินการนิเทศเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนตามหลักความรับผิดชอบ ด้านการวัดและประเมินผลการเรียนการสอน จัดให้มีการ

ดำเนินการสอบวัดผลการศึกษาได้มาตรฐานและมีคุณภาพตามระเบียบแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการดำเนินการทดสอบด้วยหลักนิติธรรม, จัดระบบสารสนเทศด้านการวัดและประเมินผลการเรียนการสอนในโรงเรียนตามหลักความโปร่งใสให้เกิดการบริหารงานวิชาการอย่างมีประสิทธิภาพ

จันทร์ศม์ ภูติอริยวัฒน์ (2560) ได้กล่าวว่า ธรรมนูญเป็นหลักเกณฑ์ในการปกครองบ้านเมืองตามวิถีทางประชาธิปไตยและเป็นแนวทางการจัดระเบียบเพื่อให้สังคมสามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างสงบสุขตั้งอยู่ในความถูกต้องเป็นธรรม อันจะนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน ในด้านการศึกษา นอกจากผู้บริหารต้องใช้เทคนิคความรู้ความสามารถและความชำนาญในการปฏิบัติงานแล้วการใช้หลักธรรมนูญในการบริหารการศึกษาถือว่ามีสำคัญอย่างยิ่งที่ผู้บริหารต้องสร้างขึ้นให้เป็นคุณสมบัติประจำตัวและของสถานศึกษาเพื่อให้งานวิชาการ งานงบประมาณ งานบุคลากร และงานบริหารทั่วไปมีความเป็นธรรม มีความโปร่งใสสามารถตรวจสอบได้ และมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้การใช้ธรรมนูญในการบริหารการศึกษามีความสัมพันธ์กับความเป็นเลิศในผลลัพธ์ด้านบุคลากร เพราะนำไปสู่ความผูกพันต่อองค์กร ความพึงพอใจของบุคลากร บรรยากาศการทำงานและการพัฒนาของบุคลากรผู้บริหารสามารถนำหลักธรรมนูญมาประยุกต์ใช้ในการบริหารการศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพในด้านงานวิชาการ งานงบประมาณ งานบุคลากรและงานบริหารทั่วไปโดยมีรายละเอียดดังนี้

1. หลักนิติธรรม (Rule of Laws) หลักนิติธรรมหมายถึง การปฏิบัติตามหลักกฎหมายเกี่ยวกับการศึกษา ระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ โดยถือว่าเป็นการปกครองภายใต้กฎหมาย กำกับดูแลบุคลากรให้ปฏิบัติตามระเบียบแบบแผนของทางราชการอย่างเคร่งครัดโดยไม่เลือกปฏิบัติ ไม่ละเมิดกฎหมายและไม่ละเมิดสิทธิของผู้อื่นทั้งนี้ผู้บริหารสามารถประยุกต์หลักธรรมนูญ “หลักนิติธรรม” ไปใช้ในการบริหารการศึกษาใน 4 งาน ดังนี้

1.1 งานวิชาการ ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูปฏิบัติตามการสอนโดยยึดระเบียบมาตรฐานการปฏิบัติงานตามที่คุรุสภากำหนดและมาตรฐานการปฏิบัติตนตามมาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพครู ส่งเสริมให้ครูจัดการเรียนการสอนตามแนวทางการจัดการศึกษาตามพระราชบัญญัติ

1.2 งานงบประมาณ ผู้บริหารกำกับติดตามการจัดซื้อจัดจ้างและดำเนินการด้านพัสดุให้เป็นไปตามระเบียบแบบแผนของทางราชการและใช้จ่ายงบประมาณตามวัตถุประสงค์ กำหนดผู้รับผิดชอบการเงิน บัญชีและพัสดุแต่ละหมวดอย่างชัดเจน บริหารงบประมาณตามระเบียบกฎหมายที่กำหนดไว้ ตลอดจนมีการจัดระบบการตรวจสอบถ่วงดุลการบริหารงบประมาณ

1.3 งานบุคลากร ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูและบุคลากรประพฤติปฏิบัติตนตามวินัยของข้าราชการ รู้จักพัฒนาตนเองตามมาตรฐานที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู

และบุคลากรทางการศึกษากำหนดแนวปฏิบัติไว้ว่า ก.ค.ศ. ว่าด้วยการเลื่อนขั้นมาใช้อย่างเคร่งครัด ประเมินผลงานบุคลากรตามระเบียบกฎหมายที่กำหนดออกคำสั่งและมอบหมายงานอย่างชัดเจน

1.4 งานบริหารทั่วไปผู้บริหารส่งเสริมให้ครูและบุคลากรปฏิบัติตามระเบียบว่าด้วยงานสารบรรณและระเบียบว่าด้วยการจัดกิจกรรมในสถานศึกษา ระเบียบว่าด้วยการลงโทษนักเรียนและระเบียบว่าด้วยการจัดกิจกรรมพัฒนานักเรียน

2. หลักคุณธรรม (Ethics) หมายถึง ผู้บริหารยึดมั่นถือมั่นในคุณธรรมความดีงาม และความถูกต้องตามทำนองคลองธรรม มีความเมตตากรุณาต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาและผู้อื่น เสียสละเพื่อประโยชน์ส่วนรวม ส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเองให้มีความซื่อสัตย์จริงใจขยันอดทนมีระเบียบวินัยอันเป็นนิสัยประจำชาติทั้งนี้ผู้บริหารสามารถประยุกต์ธรรมาภิบาล “หลักคุณธรรม” ไปใช้ในการบริหารการศึกษาใน 4 งาน ดังนี้

2.1 งานวิชาการผู้บริหารส่งเสริมให้ครูผู้นำหน่วยการเรียนรู้ตามแนวทางหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงลงสู่ห้องเรียน ส่งเสริมให้ครูยึดมั่นในคุณธรรมพื้นฐาน 8 ประการ คือ ขยัน ประหยัด ซื่อสัตย์ มีวินัย สุภาพ สะอาด สามัคคี มีน้ำใจ ส่งเสริมให้ครูได้นำคำขวัญของนายกรัฐมนตรีมาปฏิบัติในชีวิตประจำวัน

2.2 งานงบประมาณ ผู้บริหารกำกับติดตามครูและบุคลากรในการใช้จ่ายงบประมาณด้วยความสุจริต ใช้หลักคุณธรรมในการบริหารงบประมาณจัดสรรงบประมาณปัจจัยพื้นฐานให้แก่แก่นักเรียนอย่างเป็นธรรม และจัดหาเงินทุนการศึกษาแก่นักเรียนที่เรียนดีประพฤติดี เพื่อให้โอกาสทางการศึกษา

2.3 งานบริหารงานบุคคลผู้บริหารส่งเสริมให้ครูและบุคลากรมีวินัยยึดมั่นในคุณธรรมจริยธรรม จรรยาบรรณวิชาชีพและขนบธรรมเนียมประเพณีอันดีงามของไทย

2.4 งานบริหารทั่วไป ผู้บริหารส่งเสริมการจัดกิจกรรมระบบดูแลช่วยเหลือ นักเรียนยึดมั่นใน 3 ดี คือ ประชาธิปไตย คุณธรรมจริยธรรม และการห่างไกลยาเสพติด

3. หลักความโปร่งใส (Transparency) เป็นคำศัพท์ที่ให้แง่มุมในเชิงบวก กล่าวคือ มีกระบวนการให้ประชาชนผู้ปกครองนักเรียนและคณะกรรมการสถานศึกษาได้ตรวจสอบความถูกต้องอย่างชัดเจน พิจารณาความดีความชอบบริหารงานการเงินบริหารงานพัสดุการจัดซื้องานบัญชีของสถานศึกษาให้เป็นไปตามกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องอย่างโปร่งใสและสามารถตรวจสอบได้ ผู้บริหารมีความถูกต้องชัดเจนและปฏิบัติตามหลักการที่ควรจะเป็น รวมถึงมีการสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีการให้และรับข้อมูลที่เป็นจริงอย่างตรงไปตรงมาและทันเวลาทั้งนี้ผู้บริหารสามารถประยุกต์ธรรมาภิบาล “หลักความโปร่งใส” ไปใช้ในการบริหารการศึกษาใน 4 งาน ดังนี้

3.1 งานวิชาการผู้บริหารส่งเสริมให้ครูดำเนินการวัดและประเมินผล การเรียนด้วยความโปร่งใส สร้างความตระหนักให้คณะกรรมการบริหารหลักสูตรและวิชาการ

สถานศึกษาปฏิบัติหน้าที่ด้วยความโปร่งใส และส่งเสริมให้มีการใช้ระบบข้อมูลข่าวสารทางราชการในเรื่องการขอคูรายงานการวัดผลของผู้เรียน

3.2 โปร่งใสและส่งเสริมให้มีการใช้ระบบข้อมูลข่าวสารทางราชการในเรื่องการขอคูรายงานการวัดผลของผู้เรียน งบประมาณผู้บริหารจัดให้มีคณะกรรมการตรวจสอบภายใน มอบหมายให้มีผู้ปฏิบัติงานด้านการเงินการบัญชีและการพัสดุ ก่อนดำเนินงานตามโครงการขออนุมัติงบประมาณต่อคณะกรรมการสถานศึกษาเปิดเผยการใช้จ่ายงบประมาณให้ผู้เกี่ยวข้องได้ทราบ มีแผนการใช้จ่ายเงินตามแผนงานอย่างชัดเจนและให้คณะกรรมการสถานศึกษาได้รับรู้และอนุมัติงบประมาณ และเปิดเผยงบประมาณให้ที่ประชุมผู้ปกครองทราบ

3.3 งานบริหารงานบุคคลผู้บริหารประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อเลื่อนเงินเดือนด้วยความโปร่งใสและเป็นระบบเปิดจัดทำคะแนนผลการปฏิบัติงานไว้ตรวจสอบการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ให้ครูได้รับทราบร่วมกันจัดสรรทุนการศึกษาหรือบปัจจัยพื้นฐานให้นักเรียนอย่างโปร่งใส ครูและบุคลากรในโรงเรียนรับทราบงบประมาณร่วมกัน

3.4 งานบริหารทั่วไปผู้บริหารสถานศึกษาดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ เช่น การรับนักเรียนเข้าเรียนด้วยความโปร่งใสและแจ้งงบประมาณให้แก่ผู้ปกครองรับทราบก่อนดำเนินการ

4. หลักการมีส่วนร่วม (Participation) หมายถึง การให้โอกาสบุคลากรหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการในเรื่องต่าง ๆ เช่น เปิดโอกาสให้คณะกรรมการสถานศึกษา ครู ผู้ปกครอง ชุมชน สถานประกอบการ มีส่วนร่วมในการกำหนดโครงสร้างหลักสูตรสถานศึกษาที่สอดคล้องกับความต้องการของนักเรียนและท้องถิ่น รับฟังคำแนะนำเพื่อมาร่วมวางแผนและปฏิบัติให้บรรลุวัตถุประสงค์ในระดับสังคมและประสานความคิดเห็นหรือความต้องการที่แตกต่าง โดยคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม ทั้งนี้ผู้บริหารสามารถประยุกต์หลักธรรมาภิบาล “หลักการมีส่วนร่วม” ไปใช้ในการบริหารการศึกษาใน 4 งาน ดังนี้

4.1 งานวิชาการ ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูทำงานแบบมีส่วนร่วมตั้งแต่การศึกษาสภาพปัญหา ความต้องการสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกการวางแผนการดำเนินการตามแผนและการประเมินผลการดำเนินงานตามโครงการ เปิดโอกาสให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ประสานความร่วมมือกับชุมชนในการใช้แหล่งเรียนรู้เชิงวิทยากรท้องถิ่นมาให้ความรู้กับนักเรียนและจัดตั้งเครือข่ายผู้ปกครองเพื่อพัฒนานักเรียน

4.2 งานงบประมาณ ผู้บริหารจัดให้มีคณะกรรมการตรวจสอบภายใน มอบหมายให้มีผู้ปฏิบัติงานด้านการเงินการบัญชีและการพัสดุเป็นคณะทำงานร่วมกันจัดทำบัญชีการเงินการรับจ่ายการจำหน่ายพัสดุ มีทีมงานรับผิดชอบระดมทรัพยากรจากชุมชนเพื่อพัฒนาการศึกษาให้คณะกรรมการสถานศึกษาเสนอความเห็นการใช้เงินและให้ครูและบุคลากรเสนอแนะการใช้เงินเพื่อการศึกษา

4.3 งานบริหารงานบุคคล ผู้บริหารมีการบริหารงานแบบประชาธิปไตย โดยให้ทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนให้ข้อเสนอแนะเริ่มตั้งแต่คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครอง สถานักเรียน ให้ครูและบุคลากรร่วมประเมินผลงานซึ่งกันและกันสนับสนุนให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย

4.4 งานบริหารทั่วไป หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ โดยให้ผู้เกี่ยวข้องได้เข้ามามีส่วนรับรู้และตัดสินใจแก้ปัญหาพร้อมกันมีการทำงานเป็นทีม มีการจัดกิจกรรมร่วมกันระหว่าง บ้าน วัด และโรงเรียน

เรณูภา มีสุข (2561 น. 111) ได้กล่าวถึง 1) ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้หลักธรรมาภิบาลกับการกระจายอำนาจการบริหารสถานศึกษา โดยที่การใช้หลักธรรมาภิบาลของสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ยโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ หลักคุณธรรม หลักนิติธรรม หลักความคุ้มค่า หลักความรับผิดชอบ หลักความโปร่งใส และหลักการมีส่วนร่วม 2) การกระจายอำนาจการบริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ ด้านบริหารงานบุคคล ด้านบริหารงานวิชาการ ด้านบริหารงานทั่วไป และด้านบริหารงานงบประมาณ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้หลักธรรมาภิบาลกับการกระจายอำนาจการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 กรุงเทพมหานคร มีความสัมพันธ์ทางบวกอยู่ในระดับสูง

นางสาวนิตยา คงเกษม (2562 น. 19) ได้กล่าวว่า การจัดการศึกษามีหลักการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลเข้าไปเกี่ยวข้องกับการบริหารสถานศึกษาในทุกขอบข่ายงาน อาทิเช่น การบริหารงานวิชาการต้องใช้หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ โดยเน้นการทำงานเป็นอิสระคล่องตัว การบริหารงบประมาณใช้หลัก ความโปร่งใสตรวจสอบได้ และความคุ้มค่าในการบริหารเพื่อประสิทธิภาพ ประสิทธิผล การบริหารงานบุคคลใช้หลักนิติธรรม หลักการมีส่วนร่วมและความรับผิดชอบ สุดท้ายการบริหารงานทั่วไป เน้นหลักความโปร่งใสรับผิดชอบร่วมกัน ตรวจสอบและการมีส่วนร่วมของทุกคนทุกฝ่าย

จิราพันธ์ วสวัตต์ฐากร (2561 น. 27) ได้กล่าวว่า หลักธรรมาภิบาลเข้าไปเกี่ยวข้องกับการบริหารงานวิชาการ ต้องใช้หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ โดยเน้นการทำงานเป็นอิสระคล่องตัว การบริหารงบประมาณ ใช้หลักความโปร่งใสตรวจสอบได้ และความคุ้มค่าในการบริหารเพื่อประสิทธิภาพ ประสิทธิผล การบริหารงานบุคคล เป็นหลักนิติธรรม การมีส่วนร่วม และความรับผิดชอบต่อ สุดท้ายการบริหารงานทั่วไป เน้นความโปร่งใส รับผิดชอบต่อร่วมกันตรวจสอบ และการมีส่วนร่วมของทุกคนทุกฝ่าย

ชุติมา พวงทอง (2563 น. 128-133) ได้กล่าวว่า ผลการสร้างและตรวจสอบแนวทางการบริหารงบประมาณตามหลักธรรมาภิบาลของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่

การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 ประกอบด้วย 4 ด้าน คือ ด้านการวางแผนงบประมาณตามหลักธรรมาภิบาล จำนวน 10 รายการ ด้านการใช้งบประมาณตามหลักธรรมาภิบาล รายการด้านการควบคุมงบประมาณตามหลักธรรมาภิบาลจำนวน 10 รายการ รวมรายการปฏิบัติ 40 รายการ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

ด้านที่ 1 แนวทางการวางแผนงบประมาณตามหลักธรรมาภิบาล มีรายการปฏิบัติรวม 10 รายการ คือ 1) หลักประสิทธิผล ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษามีการจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปี โดยมีการกำหนดทิศทางวิสัยทัศน์ ตัวชี้วัด มีกระบวนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบมีมาตรฐานและมีเป้าหมายที่แสดงถึงผลสำเร็จที่สถานศึกษาต้องการบรรลุ เพื่อใช้เป็นกรอบทิศทางในการบริหารและขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพการศึกษา 2) หลักประสิทธิภาพ ได้แก่ ผู้บริหารมีการจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปีโดยแบ่งการบริหารงบประมาณใน 4 ฝ่าย คือ ด้านบริหารวิชาการ ด้านการบริหารงบประมาณ ด้านบริหารงานบุคคล และด้านบริหารงานทั่วไป โดยมีการกำหนดปฏิทินปฏิบัติงานที่ชัดเจน มีการจัดสัดส่วนของทรัพยากร ด้วยว่าการแบ่งงบประมาณไปที่อาคารเรียน ครู หนังสือ อุปกรณ์การสอนนั้น มีการวัดสัดส่วนที่เหมาะสมคุ้มค่า และเกิดประโยชน์สูงสุด 3) หลักการตอบสนอง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษามีการจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปีทุกปี โดยมีการกำหนดเป้าหมายเพื่อตอบสนองต่อความคาดหวังของนักเรียน ผู้ปกครองและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย 4) หลักการภาวะรับผิดชอบ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษามีการจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปี โดยมีคำสั่งการมอบหมายและกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบให้แก่บุคลากรที่เกี่ยวข้องในการดำเนินงานอย่างชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร 5) หลักความโปร่งใส ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษามีการเสนอแผนปฏิบัติราชการประจำปีของสถานศึกษาผ่านความเห็นชอบต่อคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและเผยแพร่แผนปฏิบัติการประจำปีผ่านเว็บไซต์ของสถานศึกษา 6) หลักการมีส่วนร่วม ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษามีการประชุมครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกฝ่ายและคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อปรึกษาหารือรับฟังความคิดเห็นข้อเสนอแนะประกอบการวิเคราะห์ กำหนดทางเลือกและตัดสินใจในการจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปี 7) หลักการกระจายอำนาจ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษามีการมอบอำนาจและความรับผิดชอบในการตัดสินใจและการดำเนินการในการจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปีให้แก่บุคลากรในสถานศึกษาโดยมีคำสั่งแต่งตั้งแบ่งเป็นกลุ่มงานและกลุ่มสาระการเรียนรู้เพื่อความคล่องตัวในการบริหารจัดการ 8) หลักนิติธรรม ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษามีการจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปีให้เป็นไปตามกฎหมายระเบียบและข้อบังคับของทางราชการที่เกี่ยวข้องอย่างถูกต้องเหมาะสม 9) หลักความเสมอภาค ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษามีการจัดทำแผนปฏิบัติราชการ โดยกำหนดส่วนในการจัดสรรงบประมาณ มีการจัดลำดับความสำคัญของโครงการ/กิจกรรมให้เป็นไปตามความต้องการและความจำเป็นของแต่ละหน่วยงานอย่างเท่าเทียมกัน 10) คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน



ครู บุคลากรทุกฝ่าย ผู้ปกครอง และชุมชนในการวางแผนหลักมุ่งเน้นฉันทามติ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาจัดทำประชาพิจารณ์ร่วมกับจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี

ด้านที่ 2 แนวทางการใช้งบประมาณตามหลักธรรมาภิบาล มีรายการปฏิบัติการรวม 10 รายการ คือ 1) หลักประสิทธิผล ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดขั้นตอนการเบิกจ่ายงบประมาณอย่างเป็นระบบมีมาตรฐานค่านึงถึงผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปี 2) หลักประสิทธิภาพ ได้แก่ ผู้รับผิดชอบโครงการ/หัวหน้าเจ้าหน้าที่/บุคลากรฝ่ายต่าง ๆ เบิกจ่ายงบประมาณโดยค่านึงถึงความคุ้มค่าเกิดประโยชน์สูงสุดและทันเวลาเป็นไปตามกำหนดระยะเวลาตามปฏิทินปฏิบัติงานที่ได้กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปี 3) หลักการตอบสนอง ได้แก่ ผู้รับผิดชอบโครงการ/หัวหน้าเจ้าหน้าที่/บุคลากรฝ่ายต่าง ๆ เบิกจ่ายงบประมาณแต่ละครั้งเป็นไปตามเป้าหมายเพื่อตอบสนองต่อความคาดหวังของนักเรียน ผู้ปกครองและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย 4) หลักการรับผิดชอบ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดให้มีคำสั่งแต่งตั้งหรือกำหนดตัวผู้รับผิดชอบในการเบิกจ่ายงบประมาณไว้อย่างชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร 5) หลักความโปร่งใส ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดให้มีบุคลากรทำหน้าที่ตรวจสอบการเบิกจ่ายและรายงานผลการเบิกจ่ายงบประมาณรวมทั้งเผยแพร่ผลการตรวจสอบบุคลากรในสถานศึกษา รับทราบ 6) หลักการมีส่วนร่วม ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องต่าง ๆ มีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นหรือเสนอความต้องการในการใช้จ่ายงบประมาณผ่านโครงการ/กิจกรรมต่าง ๆ ของสถานศึกษา 7) หลักการกระจายอำนาจ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษามอบอำนาจให้หัวหน้างานหรือเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบโครงการตัดสินใจใช้จ่ายงบประมาณภายใต้ความรับผิดชอบของโครงการ 8) หลักนิติธรรม ได้แก่ ผู้รับผิดชอบโครงการ/หัวหน้า/เจ้าหน้าที่บุคลากรฝ่ายต่าง ๆ ดำเนินการใช้จ่ายงบประมาณเป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบและข้อบังคับของทางราชการที่เกี่ยวข้องอย่างถูกต้องเหมาะสม 9) หลักความเสมอภาค ได้แก่ ผู้รับผิดชอบโครงการ/หัวหน้า/เจ้าหน้าที่/บุคลากรฝ่ายต่าง ๆ เบิกจ่ายงบประมาณเป็นไปตามสัดส่วนในการจัดสรรงบประมาณตามลำดับความสำคัญของแผนงาน/โครงการกิจกรรม โดยผู้บริหารสถานศึกษาไม่อนุญาติให้ใช้งบประมาณข้ามแผนหรือข้ามฝ่ายงาน 10) หลักมุ่งเน้นฉันทามติ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องกำหนดให้ใช้จ่ายงบประมาณโดยความเห็นชอบของคณะทำงานของผู้บริหารแต่ละระดับ

ด้านที่ 3 แนวทางการควบคุมงบประมาณตามหลักธรรมาภิบาลมีรายการปฏิบัติการรวม 10 รายการ คือ 1) หลักประสิทธิผล ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษามีการติดตามประเมินผลให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และมีการพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นและเท่าทันการเปลี่ยนแปลงทั้งหลาย 2) หลักประสิทธิภาพ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษามีการจัดทำ/ปฏิทินการกำกับ ติดตามตรวจสอบ การปฏิบัติงานในการเบิกจ่ายเงินงบประมาณมีความคุ้มค่าเกิดประโยชน์สูงสุด และเป็นไปตามกำหนดระยะเวลาตามปฏิทินปฏิบัติงานที่ได้กำหนดไว้

ในแผนปฏิบัติการราชการประจำปี 3) หลักการตอบสนอง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำกับ ติดตาม การเบิกจ่ายเงินงบประมาณ ตามแผนงานและโครงการให้เป็นไปตามความต้องการของ นักเรียน ผู้ปกครองและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามที่ได้กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปี 4) หลักการรับผิดชอบ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำกับ ติดตาม ตรวจสอบ เบิกจ่าย งบประมาณให้มีผู้รับผิดชอบเป็นไปตามคำสั่งการมอบหมายและกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ ตามที่ได้กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปี 5) หลักความโปร่งใส ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา มีคณะกรรมการตรวจสอบการเบิกจ่ายเงินงบประมาณเป็นไปตามขั้นตอนของทางราชการโดยผ่าน การอนุมัติจากผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายก่อนเสนอผู้บริหารสถานศึกษาเพื่ออนุมัติตามที่ได้กำหนดไว้ ในแผนปฏิบัติการประจำปี 6) หลักการมีส่วนร่วม ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำกับ ติดตาม การใช้งบประมาณ โดยให้บุคลากรในสถานศึกษาทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการดำเนินการร่วมกับผู้แทน คณะกรรมการสถานศึกษาและคณะกรรมการภาคี 4 ฝ่าย 7) หลักการกระจายอำนาจ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษามีการกระจายอำนาจ มอบอำนาจให้หัวหน้างาน ควบคุมการใช้จ่ายเงินให้เป็นไป ตามกรอบวงเงินงบประมาณที่ได้รับจัดสรร 8) หลักนิติธรรม ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำกับ ติดตาม การเบิกจ่ายงบประมาณตามปฏิทินและปฏิบัติให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบและข้อบังคับ ของทางราชการอย่างถูกต้องเหมาะสม ตามที่ได้กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปี 9) หลักความเสมอภาค ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษามีการตรวจสอบ การเบิกจ่ายงบประมาณให้เป็นไป ตามสัดส่วนในการจัดสรรงบประมาณ ตามลำดับความสำคัญของแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมตาม ความต้องการและความจำเป็นที่ได้กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปี 10) หลักมุ่งเน้น ฉันทามติ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาให้การยอมรับผลในการเบิกจ่ายเงินงบประมาณโดยคำนึงถึง ความเห็นชอบของหัวหน้างานผู้รับผิดชอบในแต่ละระดับชั้นตามความคิดเห็นของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

ด้านที่ 4 แนวทางการรายงานงบประมาณตามหลักธรรมาภิบาล มีรายการ ปฏิบัติรวม 10 รายการ คือ 1) หลักประสิทธิภาพ ได้แก่ ผู้รับผิดชอบโครงการ/หัวหน้าเจ้าหน้าที่บุคลากร ฝ่ายต่าง ๆ รายงานผลการใช้จ่ายงบประมาณ โดยเสนอให้เห็นถึงผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และ ตัวชี้วัดจากการใช้งบประมาณตามแผนปฏิบัติการประจำปี 2) หลักประสิทธิภาพ ได้แก่ รับผิดชอบโครงการ/หัวหน้าเจ้าหน้าที่ บุคลากรฝ่ายต่าง ๆ มีการรายงานผลการดำเนินงาน ตามระยะเวลาที่กำหนดในแผนปฏิบัติการประจำปี 3) หลักการตอบสนอง ได้แก่ ผู้รับผิดชอบ โครงการ/หัวหน้าเจ้าหน้าที่/บุคลากรฝ่ายต่าง ๆ มีการรายงานผลการดำเนินงานการใช้จ่ายเงิน งบประมาณตามโครงการ/กิจกรรม ที่ตอบสนองกับความต้องการของนักเรียนผู้รับบริการและผู้มีส่วน ได้ส่วนเสีย 4) หลักการรับผิดชอบ ได้แก่ ผู้รับผิดชอบโครงการ/หัวหน้า/เจ้าหน้าที่/บุคลากร ฝ่ายต่าง ๆ มีการนำเสนอรายงานผลการดำเนินงานการใช้งบประมาณของแต่ละโครงการเป็นไป ตามปฏิทินการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง 5) หลักความโปร่งใส ได้แก่ สถานศึกษามีการรายงานผล

การดำเนินงานต่อคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและภาคี 4 ฝ่าย การเผยแพร่รายงานผ่านทางเว็บไซต์โรงเรียนทุกโครงการ/กิจกรรม 6) หลักการมีส่วนร่วม ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดให้มีการประชุมสรุปผลการดำเนินงานโครงการร่วมเสนอแนะความคิดเห็นและวิเคราะห์ความเหมาะสมของโครงการต่าง ๆ ระหว่าง ผู้บริหารสถานศึกษา ครู บุคลากร และกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง 7) หลักการกระจายอำนาจ ได้แก่ ผู้รับผิดชอบโครงการ/หัวหน้าเจ้าหน้าที่/บุคลากรฝ่ายต่าง ๆ มีการรายงานผลการดำเนินงานการใช้จ่ายงบประมาณเป็นไปตามอำนาจหน้าที่ที่ได้มอบหมายไว้เป็นกลุ่มงานและกลุ่มสาระการเรียนรู้ในรูปของคำสั่งคณะทำงานเป็นลายลักษณ์อักษร 8) หลักนิติธรรม ได้แก่ ผู้รับผิดชอบโครงการ/หัวหน้าเจ้าหน้าที่บุคลากรฝ่ายต่าง ๆ มีการรายงานผลการดำเนินงานการใช้งบประมาณที่เป็นไปตามกฎหมายระเบียบและข้อบังคับของทางราชการที่เกี่ยวข้องอย่างถูกต้องเหมาะสม 9) หลักความเสมอภาค ได้แก่ ผู้รับผิดชอบโครงการ/หัวหน้าเจ้าหน้าที่/บุคลากรฝ่ายต่าง ๆ มีการรายงานการใช้งบประมาณที่เป็นไปตามสัดส่วนลำดับความสำคัญที่ได้กำหนดไว้โดยการดำเนินกิจกรรมต้องคำนึงถึงความเหมาะสมเป็นธรรมกับทุกฝ่าย 10) หลักมุ่งเน้นฉันทามติ ได้แก่ ผู้รับผิดชอบโครงการ/หัวหน้าเจ้าหน้าที่/บุคลากรฝ่ายต่าง ๆ มีการนำเสนอรายงานผลการใช้งบประมาณให้กรรมการสถานศึกษาเห็นชอบรายงานผลการใช้จ่ายงบประมาณตามแผนปฏิบัติการประจำปีก่อนนำไปเผยแพร่ต่อสาธารณชน

แสงเทียน จิรโชติ และคณะ (2562 น. 81) ได้กล่าวว่า การบริหารงบประมาณที่บูรณาการตามหลักธรรมาภิบาลสำหรับสถานศึกษาขยายโอกาสในเขตอำเภอคลองหลวง จังหวัดปทุมธานี ทั้ง 10 ด้าน ได้แก่ หลักประสิทธิผล หลักประสิทธิภาพ หลักการตอบสนอง หลักการรับผิดชอบต่อสังคม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักการกระจายอำนาจ หลักนิติธรรม หลักความเสมอภาค และหลักการมุ่งฉันทามติ

จารุวัฒน์ ปาสาโก และคณะ (2566 น. 37) ได้กล่าวว่า แนวทางการบริหารงบประมาณตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาจากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารสถานศึกษาและครูได้แนวทาง ดังนี้

- (1) ผู้บริหารสถานศึกษายึดกฎระเบียบในการจัดทำและเสนอของบประมาณโดยคำนึงถึงสภาพแวดล้อมในสถานศึกษาและเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วม
- (2) ผู้บริหารมีความเป็นกลางในการจัดสรรงบประมาณและจัดสรรให้เพียงพอต่อความจำเป็นและจัดสรรอย่างโปร่งใส
- (3) สถานศึกษาแต่งตั้งผู้รับผิดชอบและทำแผนการติดตามประเมินผลการใช้จ่ายงบประมาณจัดให้มีการระดมความคิดเห็นของบุคลากรเพื่อพัฒนาผลการใช้จ่ายงบประมาณให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

(4) สถานศึกษาจัดทำแผนการระดมทรัพยากร โดยให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ได้มีส่วนร่วมและยึดประสิทธิผลที่จะเกิดกับสถานศึกษาและชุมชนเป็นหลัก

(5) สถานศึกษามีแนวทางบริหารการเงินดำเนินการตามระเบียบกระทรวงการคลัง ดำเนินการตามแผนปฏิบัติการประจำปีและสามารถเผยแพร่ต่อสาธารณชนได้

(6) สถานศึกษามีการกำกับติดตามหลักฐานการเบิกจ่ายและการจัดทำบัญชีที่โปร่งใส

(7) สถานศึกษามีการจัดทำทะเบียนพัสดุและสินทรัพย์ที่เป็นปัจจุบัน ดำเนินงานตามระเบียบการจัดซื้อจัดจ้าง พุทธศักราช 2560 ด้วยความโปร่งใส

รัฐพงศ์ เกษมสุข และคณะ (2564 น. 69) ได้กล่าวว่า การบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตอำเภอโชคชัย จังหวัดนครราชสีมา โดยรวมแล้ว ใช้หลักธรรมาภิบาลด้านความรับผิดชอบ ด้านคุณธรรม ด้านความคุ้มค่า ด้านความโปร่งใส และด้านการมีส่วนร่วม

ไกรรัตน์ เมืองจันทร์ (2564 น. 298) ได้กล่าวว่า การบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่ม 6 ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 1 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลสูงสุด คือ ด้านหลักคุณธรรมและด้านหลักการมีส่วนร่วม รองลงมาคือ ด้านหลักความโปร่งใส ด้านหลักความรับผิดชอบต่อ ส่วนด้านที่มีการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลต่ำสุด และมีการบริหารอยู่ในระดับปานกลาง คือ ด้านหลักนิติธรรม และด้านหลักความคุ้มค่า

จิรวรรณ มีภูมิ และเชาวนิ แก้วมิน (2564 น. 1876) ได้กล่าวว่า ความคิดเห็นของครูต่อการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาตรัง เขต 2 ได้มีการนำหลักธรรมาภิบาลทั้ง 6 หลัก ได้แก่ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบต่อ และหลักความคุ้มค่า มาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานทั้ง 4 ฝ่ายของสถานศึกษา ได้แก่ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป จึงทำให้ความคิดเห็นของครูต่อการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

### การสังเคราะห์การบริหารงานวิชาการตามหลักธรรมาภิบาล

จากผลการศึกษาข้อมูล แนวคิด และงานวิจัยจาก 8 แหล่งข้อมูล เพื่อการสังเคราะห์การบริหารงานวิชาการตามหลักธรรมาภิบาล ดังตาราง 2

ตาราง 2 การสังเคราะห์การบริหารงานวิชาการตามหลักธรรมาภิบาล

การบริหารงาน วิชาการ ตามหลักธรรมาภิบาล	จรรณี เก้าเอียน (2555)	คุณนัฐ กุมภาว (2563)	พัฒนาพรชัย เมฆวิไลยและคณะ (2564)	จันทร์ศรัณย์ กุติอริยวัฒน์ (2560)	เรณูภา มีสุข (2561)	นางสาวนิตยา คงเกษม (2562)	จิราพันธ์ วาสวัตัฐฎากร (2561)	ชุติมา พวงทอง (2563)	ความถี่
1. หลักนิติธรรม	✓	✓	✓	✓	✓				5
2. หลักคุณธรรม	✓	✓	✓	✓	✓				5
3. หลักความโปร่งใส	✓	✓	✓	✓	✓				5
4. หลักความมีส่วนร่วม	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		7
5. หลักความ รับผิดชอบ	✓	✓	✓		✓	✓	✓		6
6. หลักความคุ้มค่า	✓	✓	✓		✓				4
7. หลักประสิทธิภาพ								✓	1

จากตาราง 2 พบว่า การบริหารงานวิชาการตามหลักธรรมาภิบาลที่นำมาใช้ในการบริหารสถานศึกษามีหลักธรรมาภิบาลหลากหลายมุมมองจากนักวิชาการในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงได้นำการบริหารงานวิชาการตามหลักธรรมาภิบาลมาสังเคราะห์จากงานวิจัย บทความวิชาการ และวารสาร จำนวน 8 แหล่ง นำมาวิเคราะห์และสังเคราะห์ความถี่ โดยเลือกตัวแปรที่มีความถี่ตั้งแต่ 5 ขึ้นไป พบว่า การบริหารงานวิชาการตามหลักธรรมาภิบาลที่นำมาใช้ในการบริหารสถานศึกษามี 5 หลัก ได้แก่ 1.หลักนิติธรรม 2.หลักคุณธรรม 3.หลักความโปร่งใส 4.หลักความมีส่วนร่วม

5.หลักความรับผิดชอบ ผู้วิจัยได้นำการบริหารงานวิชาการตามหลักธรรมาภิบาลมาศึกษาจากแนวคิด ทฤษฎี และเอกสารที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมากำหนดนิยามที่ใช้ในการวิจัย ดังนี้

#### 1. หลักนิติธรรม

จรรยา แก้วเอี่ยม (2555 น. 76) ได้กล่าวว่า การแต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำ แผนบริหารงานวิชาการเพื่อวิเคราะห์เกี่ยวกับหลักสูตร สภาพแวดล้อม จัดทำโครงสร้างหลักสูตร การนิเทศและการติดตามผลสถานศึกษา คิดและพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่นให้สอดคล้องกับ หลักสูตรแกนกลางและความต้องการของท้องถิ่น มีการแต่งตั้งคณะกรรมการในการบริหารหลักสูตร เพื่อพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาให้เหมาะสมกับสภาพของโรงเรียนและท้องถิ่นการทำแผนการเรียนรู้ โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญและสื่อการสอนให้เหมาะสมกับผู้เรียนและสาระการเรียนรู้ตามหลักของ นิติธรรม

ศุภณัฐ กุมภาว์ (2563 น. 168-169) ได้กล่าวว่า สถานศึกษามีการจัดทำแผน การปฏิบัติงานด้านวิชาการของโรงเรียนให้สอดคล้องกับนโยบายของเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อเป็น แนวทางการดำเนินงานสถานศึกษาตามหลักของนิติธรรม

พัฒน์พรชัย เมฆวิสัยและคณะ (2564 น. 77) ได้กล่าวว่า การจัดสื่อและวัสดุเพื่อ การเรียนการสอน การตรวจสอบ กำกับ ติดตาม การจัดทำบัญชี เอกสารด้านการจัดสื่อและวัสดุเพื่อ การเรียนการสอนให้ถูกต้องเป็นปัจจุบันด้วยหลักนิติธรรม ด้านการวัดและประเมินผลการเรียน การสอนจัดให้มีการดำเนินการสอบวัดผลการศึกษาได้มาตรฐานและมีคุณภาพตามระเบียบแนวทาง ปฏิบัติเกี่ยวกับการดำเนินการทดสอบด้วยหลักนิติธรรม

จันทร์ศมภ์ ภูติอริยวัฒน์ (2560) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูปฏิบัติการสอน โดยยึดระเบียบมาตรฐานการปฏิบัติงานตามที่คุรุสภากำหนดและมาตรฐานการปฏิบัติตน ตามมาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพครูส่งเสริมให้ครูจัดการเรียน การสอนตามแนวทางการจัดการศึกษาตามพระราชบัญญัติตามหลักของนิติธรรม

จากความหมายของหลักนิติธรรมที่นักการศึกษากล่าวไว้ สรุปได้ว่า การบริหารงานวิชาการ ตามหลักนิติธรรม หมายถึง การทำตามระเบียบแบบแผนของแผนงานวิชาการตามที่โรงเรียนได้ ดำเนินการจัดทำไว้โดยแผนงานมีความสอดคล้องกับนโยบายของเขตพื้นที่การศึกษาและทางโรงเรียน ดำเนินการตามระเบียบ ตามมาตรฐานและแนวทางการปฏิบัติต่าง ๆ อย่างถูกต้องเหมาะสม

#### 2. หลักคุณธรรม

จรรยา แก้วเอี่ยม (2555 น. 76) ได้กล่าวว่า สถานศึกษาสร้างความตระหนักให้เห็น คุณค่าของจรรยาบรรณวิชาชีพครูสถานศึกษาส่งเสริมและยกย่องเกียรติภูมิของครูที่มีความรู้ ความสามารถและเป็นตัวอย่างที่ดีและสถานศึกษามีการกระจายอำนาจในด้านการบริหารวิชาการ แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องอย่างเป็นธรรม รองลงมา ได้แก่ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูแสดงความรู้ความสามารถ

อย่างเป็นทางการ ผู้บริหารเป็นแบบอย่างในการบริหารจัดการอย่างมีอาชีพและครุมีการพัฒนาตนเอง และมีจรรยาบรรณในวิชาชีพ

ศุภณัฐ กุมภาว์ (2563 น. 168-169) ได้กล่าวว่า สถานศึกษาจัดทำหลักสูตร ให้มีการสอดแทรกหลักคุณธรรมในการจัดการเรียนการสอนทั้งนี้เพื่อพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมของ นักเรียนในสถานศึกษา

พัฒน์พรชัย เมฆวิสัยและคณะ (2564 น. 77) ได้กล่าวว่า คุณธรรมที่ส่งเสริม ให้บุคลากรในสถานศึกษาได้ปฏิบัติ บูรณาการร่วมกับการบริหารงานวิชาการโดยด้านการจัดหลักสูตร และแผนการเรียนรู้อยึดมั่นในความถูกต้องซึ่งเป็นหลักคุณธรรม

จันทร์ศมภ์ ภูติอริยวัฒน์ (2560) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูผู้นำหน่วย การเรียนรู้ตามแนวทางหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงลงสู่ห้องเรียนส่งเสริมให้ผู้เรียนยึดมั่น ในคุณธรรมพื้นฐาน 8 ประการ คือ ขยัน ประหยัด ซื่อสัตย์ มีวินัย สุภาพ สะอาด สามัคคี มีน้ำใจ ส่งเสริมให้ครูได้นำคำขวัญของนายกรัฐมนตรีมาปฏิบัติในชีวิตประจำวัน

จากความหมายของหลักคุณธรรมที่นักการศึกษากล่าวไว้ สรุปได้ว่า การบริหารงานวิชาการ ตามหลักคุณธรรม หมายถึง การจัดทำแผนการจัดการเรียนการสอนโดยให้สอดแทรกหลักของ คุณธรรมลงสู่ผู้เรียน เพื่อพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม และให้ผู้เรียนยึดมั่นคุณธรรมพื้นฐาน 8 ประการ

### 3. หลักความโปร่งใส

จรุณี เก้าเอี้ยน (2555 น. 76) ได้กล่าวว่า สถานศึกษาปรับกระบวนการจัดการ เรียนรู้ให้เหมาะสมกับสถานะที่มีปัญหาด้านการมาโรงเรียนของครูและนักเรียน ผู้บริหารกำหนดให้มี หลักเกณฑ์และวิธีการในการวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนอย่างเหมาะสม สถานศึกษาติดต่อกับผู้ปกครองอยู่เสมอและแจ้งผลการเรียนของนักเรียนให้ผู้ปกครองทราบทุกภาคการศึกษา

ศุภณัฐ กุมภาว์ (2563 น. 168-169) ได้กล่าวว่า สถานศึกษาให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ตรวจสอบการจัดซื้อหนังสือเรียนรวมถึงวัสดุอุปกรณ์ในการจัดการเรียนการสอนที่ทางสถานศึกษา จัดสรรให้แก่บุคลากรและนักเรียน

พัฒน์พรชัย เมฆวิสัยและคณะ (2564 น. 77) ได้กล่าวว่า มีการจัดทำรายงาน การปฏิบัติงานจัดส่งเอกสารงานธุรการในชั้นเรียนประจำปีทุกเดือนด้วยหลักความโปร่งใส และด้าน การนิเทศเพื่อการพัฒนาการเรียนการสอนกำหนดแผนการการนิเทศของโรงเรียนและดำเนินการรับ นักเรียนตามแผนที่กำหนดอย่างโปร่งใสด้วยหลักความโปร่งใส

จันทร์ศมภ์ ภูติอริยวัฒน์ (2560) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูดำเนินการวัดและ ประเมินผลการเรียนด้วยความโปร่งใสสร้างความตระหนักให้คณะกรรมการบริหารหลักสูตร และวิชาการสถานศึกษาปฏิบัติหน้าที่ด้วยความโปร่งใสและส่งเสริมให้มีการใช้ระบบข้อมูลข่าวสาร ทางราชการในเรื่องการขอตุลาการงานการวัดผลของผู้เรียน

จากความหมายของหลักความโปร่งใสที่นักการศึกษากล่าวไว้ สรุปได้ว่า การบริหารงานวิชาการตามหลักความโปร่งใส หมายถึง การจัดทำรายงานด้านการวัดผลประเมินผล การจัดซื้อวัสดุ อุปกรณ์ในการจัดการเรียนการสอน การจัดทำธุรการในชั้นเรียน การนิเทศของโรงเรียน สามารถตรวจสอบได้และเผยแพร่สู่สาธารณชนแจ้งให้ผู้ปกครองและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้รับรู้รับทราบโดยทั่วกัน

#### 4. หลักความมีส่วนร่วม

จรรยา แก้วเอียน (2555 น. 76) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารเปิดโอกาสให้คณะกรรมการสถานศึกษา ประชาชน ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการกำหนดนโยบายบริหารงานวิชาการ กำหนดโครงสร้างหลักสูตรที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าหมายของสถานศึกษาโดยตัวแทนของครูและบุคลากรเข้าร่วมในการทำหลักสูตร มีการกระจายอำนาจในการบริหารงานให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมตามหน้าที่และฝึกให้นักเรียนมีส่วนร่วมในการจัดการเรียนรู้และพัฒนาการเรียนรู้

ศุภณัฐ กุมภาว์ (2563 น. 168-169) ได้กล่าวว่า สถานศึกษามีการเผยแพร่ข้อมูลแหล่งการจัดการเรียนรู้ท้องถิ่นเพื่อใช้ในการจัดการเรียนการสอนสถานศึกษาจัดตั้งคณะกรรมการฝ่ายวิชาการกำหนดแผนการทำงานการดำเนินงานตลอดจนส่งเสริมให้บุคลากรร่วมกันทำงานเป็นทีม สถานศึกษาระดมความคิดบุคลากรที่เกี่ยวข้องร่วมกันกำหนดการประเมินนิเทศตลอดจนระบบบริหารสถานศึกษา สถานศึกษาให้ความสำคัญกับการบริหารงานโดยยึดผู้เรียนเป็นหลัก สถานศึกษาจัดการประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนรับฟังความคิดเห็นจากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในเขตพื้นที่การศึกษาใกล้เคียง

พัฒนพรชัย เมฆวิสัยและคณะ (2564 น. 77) ได้กล่าวว่า ให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการสนับสนุนสื่อและวัสดุเพื่อการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาการศึกษาของโรงเรียนตามหลักการมีส่วนร่วม

จันทร์ศมภ์ ภูตอริยวัฒน์ (2560) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูทำงานแบบมีส่วนร่วมตั้งแต่การศึกษาสภาพปัญหาความต้องการสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกการวางแผนการดำเนินการตามแผนและการประเมินผลการดำเนินงานตามโครงการเปิดโอกาสให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาประสานความร่วมมือกับชุมชนในการใช้แหล่งเรียนรู้เชิงวิทยากรท้องถิ่นมาให้ความรู้กับนักเรียนและจัดตั้งเครือข่ายผู้ปกครองเพื่อพัฒนานักเรียน

จากความหมายของหลักความมีส่วนร่วมที่นักการศึกษากล่าวไว้ สรุปได้ว่า การบริหารงานวิชาการตามหลักความมีส่วนร่วม หมายถึง การให้ทุกภาคส่วนที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับโรงเรียนมีส่วนร่วมและเปิดโอกาสในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาและการประสานความร่วมมือทางด้านวิทยากรของชุมชนในการให้ความรู้กับนักเรียนเกี่ยวกับภูมิปัญญาชาวบ้านรวมถึงการสนับสนุนสื่อ วัสดุ อุปกรณ์เกี่ยวกับการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาการจัดการศึกษาของโรงเรียน



## 5. หลักความรับผิดชอบ

จรรยา แก้วเอียน (2555 น. 76) ได้กล่าวว่า สถานศึกษาพัฒนานักเรียนให้เกิดความสมดุล ด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม และสติปัญญา เน้นการพัฒนาจิตใจ จิตสำนึกให้เสียสละ และเอื้ออาทร ครูใช้กระบวนการจัดการเรียนรู้ที่หลากหลายและเน้นการใช้กระบวนการจัดการเรียนรู้รูปแบบใหม่ที่เหมาะสมกับวัยของผู้เรียน ผู้บริหารออกคำสั่งมอบหมายงานแก่บุคลากร และแบ่งงานอย่างชัดเจน

ศุภณัฐ กุมภาว์ (2563 น. 168-169) ได้กล่าวว่า สถานศึกษามีการศึกษาส่งเสริมการพัฒนาสื่อนวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษาที่เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้

พัฒน์พรชัย เมฆวิสัยและคณะ (2564 น. 77) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารมอบหมายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบให้แก่บุคลากรเป็นลายลักษณ์อักษรดำเนินการนิเทศเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนตามหลักความรับผิดชอบ

จากความหมายของหลักความรับผิดชอบที่นักการศึกษากล่าวไว้ สรุปได้ว่า การบริหารงานวิชาการตามหลักความรับผิดชอบ หมายถึง ความรับผิดชอบต่อหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายตามคำสั่งของโรงเรียนในด้านหน้าที่การบริหารงานวิชาการโดยหน้าที่หลักของความรับผิดชอบ คือ การจัดการเรียนการสอน

### การสังเคราะห์การบริหารงานงบประมาณตามหลักธรรมาภิบาล

จากผลการศึกษาข้อมูล แนวคิด และงานวิจัยจาก 9 แหล่งข้อมูล เพื่อการสังเคราะห์การบริหารงานงบประมาณตามหลักธรรมาภิบาล ดังตาราง 3

ตาราง 3 การสังเคราะห์การบริหารงานงบประมาณตามหลักธรรมาภิบาล

การบริหารงานงบประมาณตามหลักธรรมาภิบาล	จรรยา ภัทธีธร (2555)	ศุภณัฐ กุมภาร์ (2563)	จันทร์ศม ภูติธริวัฒน์ (2560)	เรณูภา มีสุข (2561)	นางสาวนิตยา คงเกษม (2562)	จิราพันธ์ วาสวัตัฐากร (2561)	ชุตินา พวงทอง (2563)	แสงเทียน จิโรชิตี และคณะ (2562)	จางวัฒน์ ปาสโก และคณะ (2566)	ความถี่
1. หลักนิติธรรม	✓	✓	✓	✓			✓	✓		6
2. หลักคุณธรรม	✓	✓	✓	✓						4
3. หลักความโปร่งใส	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	9
4. หลักความมีส่วนร่วม	✓	✓	✓	✓			✓	✓	✓	7
5. หลักความรับผิดชอบ	✓	✓		✓						3
6. หลักความคุ้มค่า	✓	✓		✓	✓	✓				5
7. หลักประสิทธิภาพ							✓	✓	✓	3
8. หลักมุ่งเน้นฉันทามติ							✓	✓		2
9. หลักการกระจายอำนาจ							✓	✓		2
10. หลักการตอบสนอง							✓	✓		2
11. หลักความเสมอภาค							✓	✓		2
12. หลักประสิทธิผล							✓	✓	✓	3

จากตาราง 3 พบว่า การบริหารงานงบประมาณตามหลักธรรมาภิบาลที่นำมาใช้ในการบริหารสถานศึกษามีหลักธรรมาภิบาลหลากหลายมุมมองจากนักวิชาการ ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงได้นำการบริหารงานงบประมาณตามหลักธรรมาภิบาลมาสังเคราะห์จาก งานวิจัยบทความวิชาการ และวารสาร จำนวน 9 แหล่ง นำมาวิเคราะห์และสังเคราะห์ความถี่โดยเลือกตัวแปรที่มีความถี่ตั้งแต่ 5 ขึ้นไป พบว่า การบริหารงานงบประมาณตามหลักธรรมาภิบาลที่นำมาใช้ในการบริหาร

สถานศึกษามี 4 หลัก ได้แก่ 1.หลักนิติธรรม 2.หลักความโปร่งใส 3.หลักความมีส่วนร่วม  
4. หลักความคุ้มค่า

ผู้วิจัยได้นำการบริหารงานงบประมาณตามหลักธรรมาภิบาลมาศึกษาจากแนวคิด ทฤษฎี และเอกสารที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมากำหนดนิยามที่ใช้ในการวิจัย ดังนี้

#### 1.หลักนิติธรรม

จรูณี แก้วเอี่ยม (2555 น. 76) ได้กล่าวว่า สถานศึกษาดำเนินการจัดทำงบประมาณ และของงบประมาณเป็นไปตามระเบียบและขั้นตอนและผู้บริหารมีการกำหนดปฏิทินในการบริหารงาน งบประมาณและปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด สถานศึกษามีการวิเคราะห์และจัดทำงบประมาณ ให้สอดคล้องกับพัฒนาตามนโยบายของสถานศึกษา

ศุภณัฐ กุมภาว์ (2563 น. 168-169) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีการบริหารงานที่ชัดเจนโดยให้บุคลากรร่วมกันกำหนดแผนงานงบประมาณเพื่อให้สอดคล้อง ตามแผนปฏิบัติงานของเขตพื้นที่การศึกษาสถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้กฎหมาย ข้อบังคับ ปฏิบัติในการจัดการทางการเงินตามระเบียบราชการ

จันทร์ศมภ์ ภูติอริยวัฒน์ (2560) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารกำกับติดตามการจัดซื้อจัดจ้าง และดำเนินการด้านพัสดุให้เป็นไปตามระเบียบแบบแผนของทางราชการและใช้จ่ายงบประมาณ ตามวัตถุประสงค์ กำหนดผู้รับผิดชอบการเงิน บัญชีและพัสดุแต่ละหมวดอย่างชัดเจนบริหาร งบประมาณตามระเบียบกฎหมายที่กำหนดไว้และจัดระบบการตรวจสอบถ่วงดุลการบริหาร งบประมาณ

ชุติมา พวงทอง (2563 น. 128-133) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีการจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปีให้เป็นไปตามกฎหมายระเบียบและข้อบังคับของทางราชการที่ เกี่ยวข้อง อย่างถูกต้องเหมาะสม ผู้รับผิดชอบโครงการ/หัวหน้า/เจ้าหน้าที่บุคลากรฝ่ายต่าง ๆ ดำเนินการใช้จ่ายงบประมาณเป็นไปตามกฎหมายระเบียบ และข้อบังคับของทางราชการที่เกี่ยวข้อง อย่างถูกต้องเหมาะสม

จากความหมายของหลักนิติธรรมที่นักการศึกษากล่าวไว้ สรุปได้ว่า การบริหารงาน งบประมาณตามหลักนิติธรรม หมายถึง การจัดทำงบประมาณและของงบประมาณตามแผนปฏิบัติการ ประจำปี โดยดำเนินการตามระเบียบแบบแผนของทางราชการตามกฎหมายที่กำหนดไว้อย่างถูกต้อง เหมาะสม

## 2. หลักความโปร่งใส

จรรุณี เก้าเอี้ยน (2555 น. 76) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดงบประมาณของแต่ละฝ่ายงานให้เป็นไปตามกรอบของแผนปฏิบัติการสถานศึกษา จัดทำรายละเอียดชี้แจงงบประมาณ แผนงานและโครงการให้สอดคล้องกับตัวชี้วัดสถานศึกษาดำเนินการตรวจสอบตามระเบียบกระทรวงการคลังเป็นขั้นตอนคือ เบิกเงิน รับเงิน เก็บรักษาเงิน การจ่ายเงิน

ศุภณัฐ กุมภาว์ (2563 น. 168-169) ได้กล่าวว่า สถานศึกษามีการแต่งตั้งบุคลากรผู้รับผิดชอบเพื่อรายงานการตรวจสอบป้องกันการทุจริตเรียกร้องผลประโยชน์ตามระเบียบที่กำหนดอย่างเที่ยงธรรมปลูกจิตสำนึกให้บุคลากรยึดคุณธรรมในการทำงาน มีความอดทน ซื่อสัตย์สุจริต เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม สถานศึกษาได้มีการบริหารงบประมาณตามแผนที่กำหนดจัดสรร มีเอกสารหลักฐานที่สามารถตรวจสอบได้ มีคณะกรรมการตรวจสอบงบประมาณการจัดซื้อจัดจ้างและสามารถตรวจสอบได้

จันทร์ศรัณย์ ภูติอริยวัฒน์ (2560) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารจัดให้มีคณะกรรมการตรวจสอบภายในมอบหมายให้มีผู้ปฏิบัติงานด้านการเงินการบัญชีและการพัสดุ ก่อนดำเนินงานตามโครงการควรขออนุมัติงบประมาณต่อคณะกรรมการสถานศึกษาเปิดเผยการใช้จ่ายงบประมาณให้ผู้เกี่ยวข้องได้ทราบ มีแผนการใช้จ่ายเงินตามแผนงานอย่างชัดเจนและให้คณะกรรมการสถานศึกษาได้รับการอนุมัติงบประมาณและเปิดเผยงบประมาณให้ที่ประชุมผู้ปกครองรับทราบ

ชุตติมา พวงทอง (2563 น. 128-133) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีการเสนอแผนปฏิบัติราชการประจำปีของสถานศึกษาผ่านความเห็นชอบต่อคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและเผยแพร่แผนปฏิบัติการประจำปีผ่านเว็บไซต์ของสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดให้มีบุคลากรทำหน้าที่ตรวจสอบการเบิกจ่ายและรายงานผลการเบิกจ่ายงบประมาณรวมทั้งเผยแพร่ผลการตรวจสอบบุคลากรในสถานศึกษารับทราบ สถานศึกษามีการรายงานผลการดำเนินงานต่อคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและภาคี 4 ฝ่าย และเผยแพร่รายงานผ่านทางเว็บไซต์โรงเรียนทุกโครงการ/กิจกรรม

จารุวัฒน์ ปาสาโก และคณะ (2566 น. 37) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารมีความเป็นกลางในการจัดสรรงบประมาณและจัดสรรให้เพียงพอต่อความต้องการจำเป็น และมีการกำกับติดตามหลักฐานการเบิกจ่ายและการจัดทำบัญชีที่โปร่งใส

จากความหมายของหลักความโปร่งใสที่นักการศึกษากล่าวไว้ สรุปได้ว่า การบริหารงานงบประมาณตามหลักความโปร่งใส หมายถึง มีการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีโดยผ่านความเห็นชอบต่อคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และการเผยแพร่แผนปฏิบัติการประจำปีผ่านทางเว็บไซต์ของสถานศึกษาสามารถตรวจสอบได้และมีแผนการใช้จ่ายเงินตามแผนอย่างชัดเจน ตลอดจนแจ้งให้ผู้เกี่ยวข้องรับรู้อ และสามารถตรวจสอบได้

### 3. หลักความมีส่วนร่วม

จรรยา แก้วเอียน (2555 น. 76) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคคลที่เกี่ยวข้องได้นำเสนอการใช้งานงบประมาณของสถานศึกษา การดำเนินการของงบประมาณและการจัดสรรแต่ละครั้งเป็นการทำงานร่วมกันของผู้บริหารและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง สถานศึกษาจัดทำแผนกลยุทธ์แผนปฏิบัติการประจำปีและแผนการใช้งานงบประมาณโดยอาศัยหลักการมีส่วนร่วม

ศุภณัฐ กุมภาว์ (2563 น. 168-169) ได้กล่าวว่า บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนปฏิบัติงานของสถานศึกษาสถานศึกษามีการสำรวจความต้องการรับฟังความต้องการจากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อนำมาจัดทำแผนงบประมาณมีการแต่งตั้งคณะกรรมการในการกำหนดทิศทางจัดทำแผนงานในบริหารการเงินงบประมาณตลอดจนมีระบบการประเมินผลดำเนินงานเพื่อตรวจสอบติดตามสถานศึกษามีการแต่งตั้งบุคลากรในการบริหารงานวิชาการโดยมีการแบ่งภาระงานอย่างเป็นระบบตามวัตถุประสงค์อย่างชัดเจน

จันทร์ศมภ์ ภูติอริยวัฒน์ (2560) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารจัดให้มีคณะกรรมการตรวจสอบภายในมอบหมายให้มีผู้ปฏิบัติงานด้านการเงินการบัญชีและการพัสดุเป็นคณะทำงานร่วมกันจัดทำบัญชีการเงินการรับจ่ายการจำหน่ายพัสดุที่มีงานรับผิดชอบบรรดามัธยมศึกษาจากชุมชนเพื่อพัฒนาการศึกษาให้คณะกรรมการสถานศึกษาเสนอความเห็นการใช้เงินและให้ครูและบุคลากรร่วมกันมีส่วนร่วมเสนอแนะการใช้เงินเพื่อการจัดการศึกษา

ชุตินา พวงทอง (2563 น. 128-133) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีการประชุมครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกฝ่าย และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อปรึกษาหารือรับฟังความคิดเห็นข้อเสนอแนะ ประกอบการวิเคราะห์ กำหนดทางเลือก และตัดสินใจในการจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปี ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องต่าง ๆ มีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็น หรือเสนอความต้องการในการใช้จ่ายงบประมาณผ่านโครงการ/กิจกรรมต่าง ๆ ของสถานศึกษา

จารุวัฒน์ ปาสาโก และคณะ (2566 น. 37) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษายึดกฎระเบียบในการจัดทำและเสนอของงบประมาณโดยคำนึงถึงสภาพแวดล้อมในสถานศึกษาและเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วม

จากความหมายของหลักความมีส่วนร่วมที่นักการศึกษากล่าวไว้ สรุปได้ว่า การบริหารงานงบประมาณตามหลักความมีส่วนร่วม หมายถึง การที่บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนปฏิบัติการประจำปี มีสิทธิ์เสนอความต้องการในการใช้จ่ายงบประมาณในโครงการ/กิจกรรมต่าง ๆ ของสถานศึกษา

#### 4. หลักความคุ้มค่า

จรรยา แก้วเอี่ยม (2555 น. 76) ได้กล่าวว่า บุคลากรที่ดูแลงบประมาณ ต้องมีความรู้ในการจัดทำงบประมาณเสนอขออนุมัติและการใช้งบประมาณมีคณะกรรมการตรวจสอบการประเมินผลการใช้งบประมาณการใช้จ่ายเงินของสถานศึกษาการกำหนดงบประมาณต้องสอดคล้องกับกิจกรรมในแผนปฏิบัติการ

ศุภณัฐ กุมภาว์ (2563 น. 168-169) ได้กล่าวว่า สถานศึกษาได้มีการจัดสรรงบประมาณตามแผนบริหารงบประมาณของสถานศึกษาอย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด สถานศึกษาประชุมเพื่อวางแผนจัดสรรงบประมาณและทรัพยากรที่มีอยู่อย่างประหยัดและเกิดคุณภาพให้มากที่สุด

จากความหมายของหลักความคุ้มค่าที่นักการศึกษากล่าวไว้ สรุปได้ว่า การบริหารงานงบประมาณตามหลักความคุ้มค่า หมายถึง การใช้งบประมาณที่ได้รับจัดสรร และทรัพยากรที่มีอยู่อย่างประหยัด และเกิดคุณภาพ เกิดประโยชน์สูงสุด



### การสังเคราะห์การบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาล

จากผลการศึกษาข้อมูล แนวคิด และงานวิจัยจาก 10 แหล่งข้อมูล เพื่อการสังเคราะห์การบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาล ดังตาราง 4

ตาราง 4 การสังเคราะห์การบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาล

การบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาล	รัฐพงศ์ เกษมสุข และคณะ (2564)	จรุณี เก้าเอี้ยน (2555)	ศุภนิษฐ์ กุมภาร์ (2563)	ชนะวิน แสงทามาศย์ (2564)	จันทร์ศม ภูติธริยวัฒน์ (2560)	เรณูภา มีสุข (2561)	นางสาวนิตยา คงเกษม (2562)	ไกรรัตน์ เมืองจันทร์ (2564)	จิราพันธ์ วสวัตต์ฐากร (2561)	ชุติมา พวงทอง (2563)	ความถี่
1.หลักนิติธรรม		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		8
2. หลักคุณธรรม	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓			7
3. หลักความโปร่งใส	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓			7
4. หลักความมีส่วนร่วม	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		9
5. หลักความรับผิดชอบ	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	8
6. หลักความคุ้มค่า	✓	✓		✓		✓		✓			5
7. หลักประสิทธิภาพ										✓	1

จากตาราง 4 พบว่า การบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลที่นำมาใช้ในการบริหารสถานศึกษามีหลักธรรมาภิบาลหลากหลายมุมมองจากนักวิชาการในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจึงได้นำการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลมาสังเคราะห์จาก งานวิจัย บทความวิชาการ และวารสาร จำนวน 10 แหล่ง นำมาวิเคราะห์และสังเคราะห์ความถี่โดยเลือกตัวแปรที่มีความถี่ตั้งแต่ 5 ขึ้นไป พบว่า การบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลที่นำมาใช้ในการบริหารสถานศึกษามี 6 หลัก ได้แก่ 1.หลักนิติธรรม 2.หลักคุณธรรม 3.หลักความโปร่งใส 4.หลักความมีส่วนร่วม 5.หลักความรับผิดชอบ 6.หลักความคุ้มค่า ผู้วิจัยได้นำการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลมาศึกษาจากแนวคิด ทฤษฎี และเอกสารที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมากำหนดนิยามที่ใช้ในการวิจัย ดังนี้

## 1. หลักนิติธรรม

จรูณี เก้าเอี้ยน (2555 น. 76) ได้กล่าวว่า รัฐควรจัดสวัสดิการความพิเศษกว่าพื้นที่อื่นเนื่องจากในพื้นที่สามจังหวัดชายแดนภาคใต้การพัฒนาครูเป็นไปอย่างลำบากเนื่องจากความไม่ปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน รัฐควรเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้กับครูในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้เป็นพิเศษ สถานศึกษาส่งเสริมให้ครูได้รับการพัฒนาอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง

ศุภณัฐ กุมภาว (2563 น. 168-169) ได้กล่าวว่า สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมส่งเสริมพัฒนาให้บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจถึงแนวทางการพิจารณาความดีความชอบตามหลักเกณฑ์ ก.ค.ศ.

ชนะวิน แสงทามาตย์ (2564 น. 64-66) ได้กล่าวว่า การคิดหรือการตัดสินใจใด ๆ โดยเคารพกฎ กติกา ข้อตกลงสัญญา และระเบียบที่ถูกต้องตั้งมาอยู่เสมอ มีความเคารพในความเป็นมนุษย์ คำนึงสิทธิเสรีภาพ ยึดหลักความเสมอภาคและยุติธรรม การบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยอาศัยหลักข้อนี้ทำได้โดยการใช้กระบวนการแรงงานสัมพันธ์ ซึ่งเป็นเรื่องของการเคารพในสิทธิเสรีภาพของแต่ละฝ่าย สนับสนุนให้ทั้งฝ่ายนายจ้างและลูกจ้างได้รับการคุ้มครองสิทธิต่าง ๆ ตามที่กฎหมายกำหนดภายใต้กฎหมายแรงงานสัมพันธ์

จันทร์ศมภ์ ภูตอริยวัฒน์ (2560) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูและบุคลากรประพฤติปฏิบัติตนตามวินัยของข้าราชการรัฐจักพัฒนาตนเองตามมาตรฐานที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษากำหนดแนวปฏิบัติไว้ว่า ก.ค.ศ.ว่าด้วยการเลื่อนขั้นมาใช้อย่างเคร่งครัดประเมินผลงานบุคลากรตามระเบียบกฎหมายที่กำหนดออกคำสั่งและมอบหมายงานอย่างชัดเจน

จากความหมายของหลักนิติธรรมที่นักการศึกษากล่าวไว้ สรุปได้ว่า การบริหารงานบุคคลตามหลักนิติธรรม หมายถึง การประพฤติปฏิบัติตนตามวินัยของข้าราชการรัฐจักพัฒนาตนเองตามมาตรฐานที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษากำหนดแนวปฏิบัติไว้และแนวทางการพิจารณาความดีความชอบตามหลักเกณฑ์ ก.ค.ศ.

## 2. หลักคุณธรรม

จรูณี เก้าเอี้ยน (2555 น. 76) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารเป็นตัวอย่างที่ดีในการปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณวิชาชีพครู คือผู้บริหารให้ความเสมอภาคในการพัฒนาตนเองของครู เพื่อความก้าวหน้าทางวิชาการและผู้บริหารส่งเสริมสร้างขวัญกำลังใจให้กับครูในโรงเรียนโดยเฉพาะโรงเรียนที่มีความเสี่ยงต่อความปลอดภัยของครูสูง

ศุภณัฐ กุมภาว (2563 น. 168-169) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารแต่งตั้งบุคลากรกำหนดหน้าที่งานความรับผิดชอบตามความรู้ความเหมาะสมและความถนัดของแต่ละบุคคลภายใต้ข้อตกลง



ในแนวทางเดียวกันผู้บริหารสถานศึกษามีการประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างเป็นกลาง และเป็นธรรม ส่งเสริมให้บุคลากรประกอบอาชีพด้วยคุณธรรม

ชนะวิน แสงทามาศย์ (2564 น. 64-66) ได้กล่าวว่า การคิดหรือการตัดสินใจใด ๆ โดยเฉพาะการปฏิบัติต่อบุคคลควรอยู่บนพื้นฐานของความเมตตา ความจริงใจและหลักคุณธรรมอื่น ๆ ผู้บริหารเองควรแสดงตนเป็นแบบอย่างของการมีเกียรติ มีคุณธรรม สร้างศรัทธาให้คนเคารพ ยกย่องอย่างจริงใจ การบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยใช้หลักคุณธรรมนี้ทำได้ตั้งแต่การคัดเลือกคนเข้าทำงาน โดยพิจารณาจากความรู้ความสามารถ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง การจัดสวัสดิการ การดูแลเรื่องสุขภาพและความปลอดภัยในการทำงาน หากผู้บริหารยึดหลักคุณธรรมในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในทุกเรื่องดังกล่าวแล้วจะทำให้องค์กรมีแต่ความเจริญก้าวหน้าทั้งด้านบุคคลและผลงาน

จากความหมายของหลักคุณธรรมที่นักการศึกษากล่าวไว้ สรุปได้ว่า การบริหารงานบุคคลตามหลักคุณธรรม หมายถึง การปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณวิชาชีพครู ผู้บริหารให้ความเสมอภาคกับบุคลากรทุกคนมีการประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างเป็นกลาง เป็นธรรม และส่งเสริมบุคลากรให้ประกอบอาชีพด้วยคุณธรรม

### 3. หลักความโปร่งใส

จรุณี เก้าเอี้ยน (2555 น. 76) ได้กล่าวว่า มีขั้นตอนการวิเคราะห์และวางแผน อัตรากำลังคนตามเกณฑ์ที่กำหนดและดำเนินการตามที่ อ.ก.ค.ศ.กำหนด การแต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนแต่ละครั้งอย่างยุติธรรมและโปร่งใส ผู้บริหารประกาศหลักเกณฑ์การพิจารณาความดีความชอบแก่บุคลากรให้รับทราบอย่างทั่วถึงก่อนการประเมิน

ศุภณัฐ กุมภาวี (2563 น. 168-169) ได้กล่าวว่า ผดุงคุณงามความดีมีความเอื้อเฟื้อต่อเพื่อนร่วมงาน พิจารณาความดีความชอบตามหลักเกณฑ์สถานศึกษาได้มีการประชุมแจ้งหลักเกณฑ์การพิจารณาความดีความชอบแก่บุคลากรถึงหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินการเลื่อนขั้นที่ชัดเจนโปร่งใส สถานศึกษามีการประชุมแจ้งถึงหลักเกณฑ์การประเมินพิจารณาการเลื่อนขั้นตลอดจนหลักเกณฑ์การสรรหา การย้าย เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติแก่บุคลากรสถานศึกษามีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ต่อบุคลากร

ชนะวิน แสงทามาศย์ (2564 น. 64-66) ได้กล่าวว่า การยึดหลักของความซื่อสัตย์ สุจริต การปฏิบัติสิ่งต่าง ๆ อย่างถูกต้องเหมาะสมมีข้อมูลหลักฐานที่แสดงถึงความถูกต้องเหมาะสม ดีงาม พอใจที่จะกระทำการใด ๆ อย่างเปิดเผยไม่ปกปิดซ่อนเร้น สามารถเปิดเผยแสดงหลักฐานข้อมูลได้ตลอดเวลา ซึ่งการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยอาศัยหลักความโปร่งใสนี้ทำได้โดยการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งซึ่งผู้บริหารต้องใช้กระบวนการที่โปร่งใส

มีหลักฐานข้อมูลที่สามารถแสดงให้เห็นถึงความสามารถและผลการปฏิบัติงานอย่างแท้จริง การกระทำกรใด ๆ ด้วยความสุจริตจริงใจเพื่อสร้างขวัญกำลังใจของบุคลากร

จันทร์ศม์ ภูติอริยวัฒน์ (2560) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อเลื่อนเงินเดือนด้วยความโปร่งใสและเป็นระบบเปิดจัดทำคะแนนผลการปฏิบัติงานไว้ตรวจสอบ การดำเนินงานด้านต่าง ๆ ให้ครูได้รับทราบร่วมกัน จัดสรรทุนการศึกษาหรือบปัจจัยพื้นฐานให้กับ นักเรียนอย่างโปร่งใส ครูและบุคลากรในโรงเรียนรับทราบงบประมาณร่วมกัน

จากความหมายของหลักความโปร่งใสที่นักการศึกษากล่าวไว้ สรุปได้ว่า การบริหารงานบุคคล ตามหลักความโปร่งใส หมายถึง การเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ต่อบุคลากรการประชุมแจ้ง หลักเกณฑ์การพิจารณาความดีความชอบแก่บุคลากรถึงหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินการเลื่อนขั้น ที่ชัดเจนโปร่งใสตรวจสอบได้ และเปิดจัดทำคะแนนผลการปฏิบัติงานไว้ตรวจสอบการดำเนินงาน ด้านต่าง ๆ ให้ครูได้รับทราบร่วมกัน

#### 4. หลักความมีส่วนร่วม

จรรุณี เก้าเอี้ยน (2555 น. 76) ได้กล่าวว่า คณะกรรมการระดับสถานศึกษาและ ระดับเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อร่วมกันกำหนดนโยบายของสถานศึกษา กำกับ ติดตามและเสนอแนะ เปิดโอกาสให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องในสถานศึกษาเสนอแนะความคิดเห็นในการพัฒนาโรงเรียน

ศุภณัฐ กุมภาว์ (2563 น. 168-169) ได้กล่าวว่า สถานศึกษารับฟังแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อนำมาพัฒนาสถานศึกษา

ชนะวิน แสงทามาศย์ (2564 น. 64-66) ได้กล่าวว่า โดยการสร้างบรรยากาศและ โอกาสให้ทุกฝ่ายในองค์กรมีส่วนร่วมในการรับรู้สถานภาพขององค์กรตามความเป็นจริง มีส่วนร่วม ในการกำหนดวัตถุประสงค์ การวางแผนการจัดกระบวนการดำเนินงาน การประเมินผลงาน ปัญหาและมีส่วนร่วมในการแก้ไข ซึ่งการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยอาศัยหลักการให้มีส่วนร่วมนี้ ถือเป็นการจูงใจให้บุคคลทุ่มเทในงานเพราะรู้สึกถึงการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร นอกจากนั้นยังเป็นการส่งเสริมให้บุคคลมีความซื่อสัตย์จงรักภักดีต่อองค์กร ซึ่งถือเป็นการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ได้ อย่างหนึ่ง

จันทร์ศม์ ภูติอริยวัฒน์ (2560) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารมีบริหารงานแบบประชาธิปไตย โดยให้ทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนให้ข้อเสนอแนะเริ่มตั้งแต่คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครอง สภานักเรียน เปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรร่วมประเมินผลงานซึ่งกันและกันสนับสนุนให้บุคลากร ได้มีส่วนร่วมกำหนดนโยบาย

จากความหมายของหลักความมีส่วนร่วมที่นักการศึกษากล่าวไว้ สรุปได้ว่า การบริหารงาน บุคคลตามความมีส่วนร่วม หมายถึง การเปิดโอกาสให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องในสถานศึกษา ร่วมกัน กำหนดนโยบายของสถานศึกษา กำกับ ติดตาม และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อพัฒนาสถานศึกษา

### 5. หลักความรับผิดชอบ

จรรยา แก้วเอี่ยม (2555 น. 76) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีในการรับผิดชอบต่องานสถานศึกษายอมรับผลการประเมินผลงานจากองค์กรหรือหน่วยงานภายนอกสถานศึกษา ผู้บริหารมีการพัฒนาบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ ผู้บริหารมีจิตสำนึกของการทำงานเพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมาย

ศุภณัฐ กุมภาว์ (2563 น. 168-169) ได้กล่าวว่า สถานศึกษาส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ เพื่อประสิทธิภาพในการทำงานอย่างต่อเนื่องผ่านการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องมีการกำหนดเป้าหมายการทำงานของบุคลากรที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถสถานศึกษากำหนดเกณฑ์คัดเลือกบุคลากรโดยวิเคราะห์จากนักเรียน ชุมชน และท้องถิ่น

ชนะวิน แสงทามาตย์ (2564 น. 64-66) ได้กล่าวว่า โดยการบริหารที่มุ่งเน้นถึงผลงานเป็นสำคัญ การคิดการตัดสินใจในการดำเนินการใด ๆ จะต้องนำไปสู่การได้รับผลสูงสุดเสมอ ดังนั้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงต้องมุ่งเน้นถึงการพิจารณาคัดเลือกคนที่มีคุณภาพมีความรู้ความสามารถและการวางแผนจัดวางตำแหน่งที่เหมาะสมเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้การรับผิดชอบต่อผลยังหมายถึงการที่ผู้บริหารแสดงความรับผิดชอบต่อการไม่ได้รับผลลัพธ์ตามเป้าหมาย ซึ่งจะเป็นที่มาของการแสวงหาแนวทางปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ได้ดียิ่งขึ้น

จากความหมายของหลักความรับผิดชอบที่นักการศึกษากล่าวไว้ สรุปได้ว่า การบริหารงานบุคคลตามหลักความรับผิดชอบ หมายถึง การทำตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถมีจิตสำนึกในการทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายและยอมรับผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

### 6. หลักความคุ้มค่า

จรรยา แก้วเอี่ยม (2555 น. 76) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารและครูใช้หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงในการทำงานและการดำรงชีวิตและในการพัฒนาบุคลากรคำนึงถึงผลที่จะนำมาใช้จริงในการทำงาน ผู้บริหารมีคำแนะนำให้กับบุคลากรในการทำงานท่ามกลางเหตุการณ์ความไม่สงบมีระบบการตอบแทนบุคลากรให้สอดคล้องกับงานที่ปฏิบัติ

ชนะวิน แสงทามาตย์ (2564 น. 64-66) ได้กล่าวว่า การคิดตัดสินใจดำเนินการใด ๆ ที่จะนำไปสู่ผลที่ต้องการโดยคำนึงถึงการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ต้องมีการศึกษา วิเคราะห์หาแนวทางในการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดคุ้มค่าแต่สามารถก่อให้เกิดผลสูงสุด การบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยใช้หลักความคุ้มค่านี้เป็นการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ทำได้โดยการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ พิจารณาอุปสงค์และอุปทานกำลังคนโดยกำหนดปริมาณงานและปริมาณคนให้มีสัดส่วนที่เหมาะสม นำเครื่องจักรและเทคโนโลยีระดับสูง

มาใช้แทนแรงงานคนซึ่งเป็นการประหยัดในด้านต้นทุนแรงงานทำให้สามารถพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นได้

จากความหมายของหลักความคุ้มค่าที่นักการศึกษากล่าวไว้ สรุปได้ว่า การบริหารงานบุคคลตามหลักความคุ้มค่า หมายถึง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดโดยพิจารณาจากปริมาณงานและปริมาณคนให้มีสัดส่วนที่เหมาะสมนำเครื่องจักรและเทคโนโลยีระดับสูงมาใช้แทนแรงงานคนซึ่งเป็นการประหยัดในด้านต้นทุนแรงงาน ทำให้สามารถพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพ



### การสังเคราะห์การบริหารงานทั่วไปตามหลักธรรมาภิบาล

จากผลการศึกษาข้อมูล แนวคิด และงานวิจัยจาก 8 แหล่งข้อมูล เพื่อการสังเคราะห์การบริหารงานทั่วไปตามหลักธรรมาภิบาล ดังตาราง 5

ตาราง 5 การสังเคราะห์การบริหารงานทั่วไปตามหลักธรรมาภิบาล

การบริหารงานทั่วไปตามหลักธรรมาภิบาล	จรรยา ภัทธาน (2555)	คุณัฐ กุณณา (2563)	จันทร์ศม ภูติธริวัฒน์ (2560)	เรณุกา มีสุข (2561)	นางสาวนิตยา คงเกษม (2562)	จิราพันธ์ วาสวัตัฐากร (2561)	ชุติมา พวงทอง (2563)	จิราวรรณ มีภูมิ (2564)	ความถี่
1. หลักนิติธรรม	✓		✓	✓				✓	4
2. หลักคุณธรรม	✓			✓				✓	3
3. หลักความโปร่งใส	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	7
4. หลักความมีส่วนร่วม	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	7
5. หลักความรับผิดชอบ	✓			✓	✓	✓		✓	5
6. หลักความคุ้มค่า	✓	✓		✓				✓	4
7. หลักประสิทธิภาพ							✓		1

จากตาราง 5 พบว่า ตัวแปรการบริหารงานทั่วไปตามหลักธรรมาภิบาลที่นำมาใช้ในการบริหารสถานศึกษามีหลักธรรมาภิบาลหลากหลายมุมมองจากนักวิชาการ ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจึงได้นำการบริหารงานทั่วไปตามหลักธรรมาภิบาลมาสังเคราะห์จาก งานวิจัย บทความวิชาการ และวารสาร จำนวน 8 แหล่ง นำมาวิเคราะห์และสังเคราะห์ความถี่โดยเลือกตัวแปรที่มีความถี่ตั้งแต่ 5 ขึ้นไป พบว่า การบริหารงานทั่วไปตามหลักธรรมาภิบาลที่นำมาใช้ในการบริหารสถานศึกษามี 3 หลัก ได้แก่ 1.หลักความโปร่งใส 2.หลักความมีส่วนร่วม 3.หลักความรับผิดชอบ ผู้วิจัยได้นำการบริหารงานทั่วไปตามหลักธรรมาภิบาลมาศึกษาจากแนวคิด ทฤษฎี และเอกสารที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมา กำหนดนิยามที่ใช้ในการวิจัย ดังนี้

## 1. หลักความโปร่งใส

จรรยา แก้วเอี่ยม (2555 น. 76) ได้กล่าวว่า สถานศึกษาประกาศแจ้งให้ฝ่ายต่าง ๆ ได้รับทราบเกี่ยวกับการวางแผนการจัดการศึกษา การลงโทษผู้กระทำผิดต้องเป็นไปตามกระบวนการอย่างยุติธรรมและตรวจสอบ สถานศึกษามีการกำหนดกฎระเบียบในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน และสถานศึกษามีการพัฒนาเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศอย่างต่อเนื่อง

ศุภณัฐ กุมภาว์ (2563 น. 168-169) ได้กล่าวว่า โรงเรียนกำหนดให้มีชั้นความลับของฐานและรหัสการเข้าถึงข้อมูลและวิธีการทราบข้อมูลเพื่อการตรวจสอบได้โรงเรียนมีการเปิดเผยขั้นตอนและแนวทางปฏิบัติในการรับนักเรียนทุกชั้นตอนอย่างตรงไปตรงมาและรายงานผลการดำเนินงานประจำปีของสถานศึกษาเสนอสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและเผยแพร่ต่อสาธารณชน

จันทร์ศมภ์ ภูติอริยวัฒน์ (2560) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ เช่น การรับนักเรียนเข้าเรียนด้วยความโปร่งใส และแจ้งงบประมาณแก่ผู้ปกครองทราบก่อนดำเนินการ

จากความหมายของหลักความโปร่งใสที่นักการศึกษากล่าวไว้ สรุปได้ว่า การบริหารงานทั่วไปตามหลักความโปร่งใส หมายถึง การเปิดเผยขั้นตอนและแนวทางปฏิบัติในการรับนักเรียนทุกชั้นตอนอย่างตรงไปตรงมาและรายงานผลการดำเนินงานประจำปีของสถานศึกษาเสนอสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและเผยแพร่ต่อสาธารณชน

## 2. หลักความมีส่วนร่วม

จรรยา แก้วเอี่ยม (2555 น. 76) ได้กล่าวว่า การเชิญผู้ปกครองหรือบุคคลที่มีความสามารถเข้ามาเป็นวิทยากรให้กับนักเรียนตามความเหมาะสม สถานศึกษามีการประชาสัมพันธ์กิจกรรมต่าง ๆ โดยการมีส่วนร่วมของชุมชนและองค์กรในท้องถิ่น สถานศึกษาส่งเสริมให้นักเรียนได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ตามความเหมาะสม สถานศึกษาคำนึงถึงความหลากหลายทางวัฒนธรรมของผู้ปกครองนักเรียน

ศุภณัฐ กุมภาว์ (2563 น. 168-169) ได้กล่าวว่า โรงเรียนได้ร่วมกันวางแผนการบริหารงานการศึกษาระหว่างสถานศึกษากับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องของประสานงานกับเครือข่ายการศึกษาเพื่อแสวงหาความร่วมมือความช่วยเหลือเพื่อส่งเสริมสนับสนุนงานการศึกษาของสถานศึกษา

จันทร์ศมภ์ ภูติอริยวัฒน์ (2560) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ โดยให้ผู้เกี่ยวข้องได้เข้ามามีส่วนรับรู้และตัดสินใจแก้ปัญหาพร้อมกันมีการทำงานเป็นทีมมีการจัดกิจกรรมร่วมกันระหว่างบ้าน วัด และโรงเรียน

จากความหมายของหลักความมีส่วนร่วมที่นักการศึกษากล่าวไว้ สรุปได้ว่า การบริหารงานทั่วไปตามหลักความมีส่วนร่วม หมายถึง การเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ระหว่างบ้าน วัด โรงเรียน

และการมีส่วนร่วมกับชุมชนและองค์กรในท้องถิ่น รวมถึงการระดมทุนเพื่อสนับสนุนการจัดการศึกษา  
ในสถานศึกษา

### 3. หลักความรับผิดชอบ

จรรยา แก้วเอี่ยม (2555 น. 76) ได้กล่าวว่า มีการพัฒนาสถานศึกษาให้สอดคล้อง  
กับกลยุทธ์ของการจัดการศึกษาควรมีเจ้าหน้าที่ดูแลความปลอดภัยของอาคารสถานที่ภายใน  
สถานศึกษาในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ตลอด 24 ชั่วโมง สถานศึกษาปรับสิ่งแวดล้อมให้เอื้อต่อการ  
เรียนรู้และมีการจัดทำข้อมูลข่าวสารตามบริบทของท้องถิ่น

จากความหมายของหลักความรับผิดชอบที่นักการศึกษากล่าวไว้ สรุปได้ว่า การบริหารงาน  
ทั่วไปตามหลักความความรับผิดชอบ หมายถึง การดูแลความปลอดภัยของอาคารสถานที่ตามคำสั่ง  
เวรยามรักษาความปลอดภัยในสถานศึกษา

## บริบททั่วไปของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 เป็นหน่วยงานทางการศึกษาที่เกิดขึ้น  
ตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ.2546 และที่แก้ไขเพิ่มเติม  
(ฉบับที่ 2) พ.ศ.2553 และประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง การแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษา พ.ศ.256 ปัจจุบันสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 ตั้งอยู่  
เลขที่ 35/4 ถนนประสาทวิถี ตำบลแม่สอด อำเภอแม่สอด จังหวัดตาก ห่างจากตัวจังหวัดตาก  
86 กิโลเมตร ภารกิจจัดการศึกษาประกอบด้วย 5 อำเภอ ได้แก่ อำเภอแม่สอด อำเภอแม่ระมาด  
อำเภอท่าสองยาง อำเภอพบพระ และอำเภออุ้มผาง และมีอาณาเขตติดต่อ ดังนี้

ทิศเหนือ ติดต่อกับ อำเภอสบเมย จังหวัดแม่ฮ่องสอน และอำเภออมก๋อย จังหวัด  
เชียงใหม่

ทิศใต้ ติดต่อกับ อำเภอสังขละบุรี จังหวัดกาญจนบุรี อำเภอบ้านไร่ จังหวัดอุทัยธานี  
อำเภอคลองลาน จังหวัดกำแพงเพชร อำเภอลาดยาว จังหวัดนครสวรรค์

ทิศตะวันออก ติดต่อกับ อำเภอเมืองตากอำเภอบ้านตาก อำเภอสามเงา อำเภอ  
วังเจ้าของจังหวัดตาก

ทิศตะวันตก ติดต่อกับ ประเทศสหภาพเมียนมา ระยะทางประมาณ 580 กิโลเมตร

อำนาจหน้าที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 เป็นหน่วยงานภายใต้  
การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีอำนาจหน้าที่ตามประกาศ  
กระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง การแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พ.ศ.2560  
กำหนดให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

1. จัดทำ นโยบาย แผนพัฒนา และมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษา ให้สอดคล้องกับนโยบายมาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษา และความต้องการของท้องถิ่น
2. วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษา และหน่วยงาน ในเขตพื้นที่การศึกษา และแจ้งการจัดสรรงบประมาณที่ได้รับให้หน่วยงานข้างต้นรับทราบรวมทั้ง กำกับตรวจสอบ ติดตามการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานดังกล่าว
3. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษาในเขตพื้นที่ การศึกษา
4. กำกับ ดูแล ติดตาม และประเมินผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและในเขตพื้นที่ การศึกษา
5. ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และรวบรวมข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษาในเขตพื้นที่ การศึกษา
6. ประสานการระดมทรัพยากรด้านต่าง ๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคล เพื่อส่งเสริม สนับสนุนการจัดและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
7. จัดระบบประกันคุณภาพการศึกษา และประเมินผลสถานศึกษาในเขตพื้นที่ การศึกษา
8. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน การจัดการศึกษาของสถานศึกษาเอกชน องค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งบุคคล องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษารูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา
9. ดำเนินการและประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการวิจัยและพัฒนาการศึกษาในเขต พื้นที่การศึกษา
10. ประสาน ส่งเสริม การดำเนินงานของคณะกรรมการ คณะอนุกรรมการ และ คณะทำงานด้านการศึกษา
11. ประสานการปฏิบัติราชการทั่วไปกับองค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
12. ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือที่ได้รับมอบหมาย

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตากเขต 2 จัดทำแผนปฏิบัติการป้องกันการทุจริต ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 ดำเนินการภายใต้โครงการเสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรม และธรรมาภิบาลในสถานศึกษาและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับแผนแม่บท ภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็นการต่อต้านทุจริตและประพฤติมิชอบกำหนดแนวทางการพัฒนา



มีการจัดโครงการเสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรม และธรรมาภิบาลในสถานศึกษาและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา อันเป็นผลสืบเนื่องจากรายงานโครงการเสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรมและธรรมาภิบาลในเขตพื้นที่การศึกษา ปีงบประมาณ 2564 และการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดที่ต้องพัฒนา ประกอบผลการประเมินแบบวัดการรับรู้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในพบว่า ตัวชี้วัดด้านการใช้ทรัพย์สินทางราชการเกี่ยวกับความพหุติกรรมในการขอยืมทรัพย์สินของทางราชการ ซึ่งหน่วยงานจะต้องมีกระบวนการในการขออนุญาตที่ชัดเจนและสะดวก จากผลการประเมินตามแบบวัดการรับรู้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกพบว่า จุดที่ต้องพัฒนา คือ สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาดาก เขต 2 จะต้องมีแนวปฏิบัติการจัดการเรื่องร้องเรียนการทุจริตและประพฤติมิชอบ โดยมีช่องทางการแจ้งเรื่องร้องเรียนที่สะดวก ง่ายต่อการติดต่อ ซึ่งจากประเด็นการประเมินทั้งสองด้านโดยลำดับความสำคัญของปัญหา คือ 1) ด้านการเปิดเผยข้อมูล 2) ด้านการส่งเสริมความโปร่งใส 3) ด้านประสิทธิภาพการสื่อสาร 4) ด้านปรับปรุงระบบการทำงาน และ 5) ด้านการป้องกันทุจริตตามลำดับ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาดาก เขต 2, 2565 น. 7-12)



## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### งานวิจัยในประเทศ

จันทร์ศมภ์ ภูติอริยวัฒน์ (2560, น. 105) ได้ศึกษาธรรมาภิบาลในการบริหาร การศึกษากับความเป็นเลิศในผลลัพธ์ด้านบุคลากร มีวัตถุประสงค์ในการนำเสนอหลักธรรมาภิบาล เป็นหลักเกณฑ์ในการปกครองบ้านเมืองตามวิถีทางประชาธิปไตย และเป็นแนวทางการจัดระเบียบ เพื่อให้สังคมสามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างสงบสุข ตั้งอยู่ในความถูกต้องเป็นธรรมอันจะนำไปสู่การพัฒนา ที่ยั่งยืนในด้านการศึกษา นอกจากนี้ผู้บริหารต้องใช้เทคนิค ความรู้ความสามารถและความชำนาญ ในการปฏิบัติงาน และการใช้ธรรมาภิบาลในการบริหารการศึกษาถือว่ามีความสำคัญอย่างยิ่ง ที่ผู้บริหารต้องสร้างขึ้นให้เป็นคุณสมบัติประจำตัวและของสถานศึกษาเพื่อให้งานวิชาการ งานงบประมาณ งานบุคลากร และงานบริหารทั่วไป มีความเป็นธรรม มีความโปร่งใส สามารถ ตรวจสอบได้ และมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้การใช้ธรรมาภิบาลในการบริหารการศึกษา มีความสัมพันธ์กับความเป็นเลิศในผลลัพธ์ด้านบุคลากร

เรณูภา มีสุข (2563, น. 112) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้หลัก ธรรมาภิบาลกับการกระจายอำนาจการบริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 2 กรุงเทพมหานคร การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาการใช้หลัก ธรรมาภิบาลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 กรุงเทพมหานคร 2) ศึกษาการกระจายอำนาจการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 กรุงเทพมหานคร และ 3) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้หลักธรรมาภิบาลกับการกระจาย อำนาจการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 กรุงเทพมหานครผลการวิจัย พบว่า 1) การใช้หลักธรรมาภิบาลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 กรุงเทพมหานคร มีค่าเฉลี่ยโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อ พิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ หลัก คุณธรรม หลักนิติธรรม หลักความคุ้มค่า หลักความรับผิดชอบ หลักความโปร่งใส และหลักการ มีส่วนร่วม 2) การกระจายอำนาจการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 2 มีค่าเฉลี่ยโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า อยู่ในระดับ มากทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ ด้านบริหารงานบุคคล ด้านบริหารวิชาการ ด้าน บริหารทั่วไปและด้านบริหารงบประมาณ และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้หลักธรรมาภิบาลกับ การกระจายอำนาจการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 กรุงเทพมหานคร มีความสัมพันธ์ทางบวกอยู่ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05

ชุติมา พวงทอง (2563, น. ก) ได้ศึกษาแนวทางบริหารงบประมาณตามหลักธรรมาภิบาลของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) สร้างแนวทางการบริหารงบประมาณตามหลักธรรมาภิบาลของสถานศึกษา และ 2) ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการบริหารงบประมาณตามหลักธรรมาภิบาลของสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและหัวหน้างานงบประมาณหรือหัวหน้างานการเงินในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 จำนวน 98 คน ซึ่งได้มาด้วยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามมีค่าความเชื่อมั่นด้านความเหมาะสมเท่ากับ 0.94 และด้านความเป็นไปได้เท่ากับ 0.92 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการทดสอบที่ผลการวิจัย พบว่า 1) แนวทางการบริหารงบประมาณตามหลักธรรมาภิบาลของสถานศึกษาประกอบด้วย 4 ด้าน มีรายการปฏิบัติรวม 40 รายการ ดังนี้ ด้านที่ 1 การวางแผนงบประมาณตามหลักธรรมาภิบาล จำนวน 10 รายการ ด้านที่ 2 การใช้งบประมาณตามหลักธรรมาภิบาล จำนวน 10 รายการ ด้านที่ 3 การควบคุมงบประมาณตามหลักธรรมาภิบาล จำนวน 10 รายการ และ ด้านที่ 4 การรายงานงบประมาณตามหลักธรรมาภิบาล จำนวน 10 รายการ และ 2) แนวทางการบริหารงบประมาณตามหลักธรรมาภิบาลของสถานศึกษาทั้ง 4 ด้าน ซึ่งมีรายการปฏิบัติรวม 40 รายการ มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติได้จริงสูงกว่าเกณฑ์ค่าเฉลี่ยที่กำหนดไว้ที่ 4.00 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

ชนะวิน แสงทามาตย์ (2566, น. 64) ได้ทำการศึกษา “หลักธรรมาภิบาลกับการบริหารงานบุคคลในโรงเรียน” มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารจัดการศึกษาสำหรับเป็นแนวทางในการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนให้มีศักยภาพและประสิทธิภาพ โดยการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาให้สถานศึกษาโดยตรงซึ่งการกระจายอำนาจทำให้สถานศึกษามีความคล่องตัวมีอิสระในการบริหารจัดการส่งผลต่อการบริหารงานในทุก ๆ ฝ่ายงานให้มีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้บริหารสถานศึกษา ครู ผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ชุมชน เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงานบุคคลมากขึ้น เพื่อให้สถานศึกษาเกิดประสิทธิผลในการดำเนินงานจัดการศึกษาให้มากที่สุด ผลการศึกษาพบว่า หลักธรรมาภิบาลกับการบริหารงานบุคคลในสถาบันการศึกษาผู้บริหารจะต้องบริหารงานบุคคลในโรงเรียนควบคู่กับหลักธรรมาภิบาล เพื่อเป็นกรอบแนวทางในการนำไปปฏิบัติของหน่วยราชการไว้ 6 หลักการ คือ 1) หลักนิติธรรม 2) หลักคุณธรรม 3) หลักความโปร่งใส 4) หลักการมีส่วนร่วม 5) หลักความรับผิดชอบ 6) หลักความคุ้มค่า เพื่อให้บุคลากรในโรงเรียนดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาลอย่างเคร่งครัด เพื่อธำรงรักษาบุคลากรให้มีคุณภาพ ดังนั้น ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องจัดสวัสดิการและให้รางวัลแก่บุคลากรเพื่อทำความดีความชอบ และมีการมอบหมายงานให้กับ

บุคลากรให้ตรงตามความรู้ความสามารถ ส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนาเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ ในการดำเนินงานจัดการศึกษาให้มีคุณภาพสูงสุด

ศุภณัฐ กุมภาวี (2563, น. 4) ได้ทำการศึกษาการพัฒนาแนวทางการบริหาร สถานศึกษาโดยยึดหลักธรรมาภิบาลสำหรับโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สุรินทร์ เขต 3 มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ และ 2) การพัฒนาแนวทางการบริหารสถานศึกษาโดยยึดหลักธรรมาภิบาลสำหรับโรงเรียน สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า 1. สภาพปัจจุบันทางการบริหาร สถานศึกษาโดยยึดหลักธรรมาภิบาลสำหรับโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สุรินทร์ เขต 3 โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง สภาพที่พึงประสงค์ทางการบริหารสถานศึกษา โดยยึดหลักธรรมาภิบาลสำหรับโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 โดยรวมอยู่ในระดับมาก 2. แนวทางการบริหารสถานศึกษาโดยยึดหลักธรรมาภิบาลสำหรับ โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3

#### งานวิจัยในต่างประเทศ

Philip (2005) ได้ศึกษาเรื่องการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในระบอบการเมือง การปกครองในอาเซียน 4 ประเทศ งานวิจัยนี้ พบว่า ในประเทศที่พัฒนาแล้วหลักธรรมาภิบาล ได้ถูกนำไปใช้ในเชิงของกลยุทธ์ทางการเมืองมากกว่าการนำเนื้อหาสาระไปประยุกต์ใช้ในเชิงนโยบาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งงานวิจัยนี้ เกี่ยวกับการนำหลักธรรมาภิบาลไปใช้ในประเทศเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ 4 ประเทศนี้ ได้แก่ ฟิลิปปินส์ ไทย มาเลเซีย และอินโดนีเซีย โดยพิจารณาเป็นประเทศไปและ เปรียบเทียบกับกรณีศึกษาโดยศึกษาว่าประเทศเหล่านี้มีการนำหลักธรรมาภิบาลไปใช้อย่างไรบ้าง รวมไปถึงการมีส่วนร่วมของหลักธรรมาภิบาลในการเลือกตั้งในปี 2004 ซึ่งพบว่า หลักธรรมาภิบาลได้ ถูกนำไปใช้อย่างกว้างขวาง และเป็นประเด็นสำคัญในการปฏิรูประบบการปกครอง นอกจากนี้ ประเทศในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ที่ได้กล่าวมานี้ยังได้เรียนรู้ในการนำหลักธรรมาภิบาลเพื่อพัฒนา การเมืองการปกครอง โดยเน้นการนำหลักธรรมาภิบาลไปใช้พัฒนาบ้านเมือง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในสถานะที่บ้านเมืองมีความไม่แน่นอนและเศรษฐกิจคับขัน เพื่อเป็นรูปแบบและเป็นแนวทางในการ บริหารประเทศใหม่ ๆ เนื่องจากหลักธรรมาภิบาลช่วยสนับสนุนการเมืองการปกครอง ซึ่งแนวคิดของ หลักธรรมาภิบาลมีที่มาจากชาติตะวันตก ซึ่งก่อให้เกิดรูปแบบการบริหารใหม่ ๆ และก่อให้เกิดการ พัฒนาทางประชาธิปไตย นั่นคือหนึ่งในจุดประสงค์สำคัญของหลักธรรมาภิบาลนั่นเอง

McMillan (2007) ได้ศึกษาเรื่อง การกระจายอำนาจนโยบายทางการศึกษาของ โรงเรียนประถมศึกษาในประเทศกาน่า ความมุ่งหมายของการวิจัยเพื่อศึกษาหลักการบริหารการ กระจายอำนาจทางการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ กลุ่มตัวอย่าง ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา จำนวน 250 โรงเรียน เครื่องมือการวิจัยได้แก่ แบบสอบถาม โดยผลการวิจัยพบว่า การศึกษา

ระดับประถมศึกษาของประเทศกาน่า ได้รับความสำคัญในการพัฒนามากขึ้นเรื่อย ๆ โดยมีการนำนโยบายการกระจายอำนาจภายใต้การใช้หลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการจัดการศึกษา เพื่อจะเป็นแนวทางในการพัฒนาประเทศแต่ผลการศึกษาพบว่าการเปลี่ยนแปลงเพียงเล็กน้อยเท่านั้นที่เกิดกับการจัดการศึกษาโดยการใช้นโยบายการกระจายอำนาจการบริหาร ผลการวิเคราะห์นี้เผยให้เห็นว่ารูปแบบการกระจายอำนาจการบริหารโดยใช้หลักธรรมาภิบาลนั้นยังคงไม่ประสบความสำเร็จ เพราะว่าอำนาจในการตัดสินใจยังคงอยู่ที่การบริหารส่วนกลาง และรัฐบาลขาดการสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นผลการวิจัยได้ชี้ให้เห็นแล้วว่ารูปแบบการกระจายอำนาจการบริหารโดยใช้หลักธรรมาภิบาลจำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนในส่วนของการจัดการศึกษาอย่างต่อเนื่องและมากขึ้น เพื่อให้ประสบผลสำเร็จอย่างแท้จริง จากที่ได้นำเสนอข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า งานวิจัยในต่างประเทศที่เกี่ยวกับการนำหลักธรรมาภิบาลในหน่วยงาน พบว่าส่วนใหญ่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น แต่ประเทศที่ด้อยพัฒนาเปลี่ยนการปกครองระบอบประชาธิปไตย โดยเป็นการประยุกต์ใช้หลักธรรมาภิบาลให้เหมาะสมกับท้องถิ่นแต่ก็ยังคงมีปัญหาการถือพรรคถือพวกหรือการปกครองแบบอุปถัมภ์

Toremen, Karakus, and Yasan (2009) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการบริหารคุณภาพโดยรวมในโรงเรียนประถมศึกษาตุรกี การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาระดับของการจัดการคุณภาพโดยรวม (TQM) การปฏิบัติงานในโรงเรียนประถมศึกษาตามการรับรู้ของครูและวิธีการของพวกเขามีความสัมพันธ์กับตัวแปรต่าง ๆ วิธีการในการศึกษานี้ใช้แบบจำลองเชิงสำรวจการใช้ศึกษาในเมือง Malatya ศูนย์ครูทำงานที่โรงเรียน ใช้วิธีสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น 21 โรงเรียน ครูในโรงเรียนเหล่านี้ถูกเลือกโดยการสุ่ม ทั้งหมด 396 คน แบบสอบถามได้ผ่านการประเมิน ทั้งหมด 6 dimensioned และ 60 itemed แบบสอบถามกลุ่มครูเหล่านี้วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรม SPSS ในการรับรู้ของครูพบว่าปัญหาบางอย่างกับตัวชี้วัดของ TQM การปฏิบัติ โดยเฉพาะในมิติของการบริหารการเปลี่ยนแปลง มีความแตกต่างระหว่างการรับรู้ของครูในการปฏิบัติ TQM ขึ้นอยู่กับตัวแปรของสาขาวิชา ระดับการศึกษา และตำแหน่งในขณะที่ไม่มีความหมายแตกต่างกันตามเพศ แปลความหมายในทางปฏิบัติ พบความต้องการสำหรับการจัดการการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพ ให้เจ้าหน้าที่ และการใช้ทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้บรรลุการปรับปรุงคุณภาพทั้งระบบ ใช้หลักการของ TQM ใหม่เอี่ยม การปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องกระบวนการนั้นควรขึ้นจากระดับบริหารเพื่อผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาเป็นระบบพื้นฐานของการศึกษาในระบบโรงเรียนซูเปอร์ มีผลต่อระดับบนกับผลลัพธ์ของพวกเขา ดังนั้นความพยายาม TQM ในโรงเรียนประถมศึกษาเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะบรรลุระบบการศึกษาที่มีคุณภาพสูง

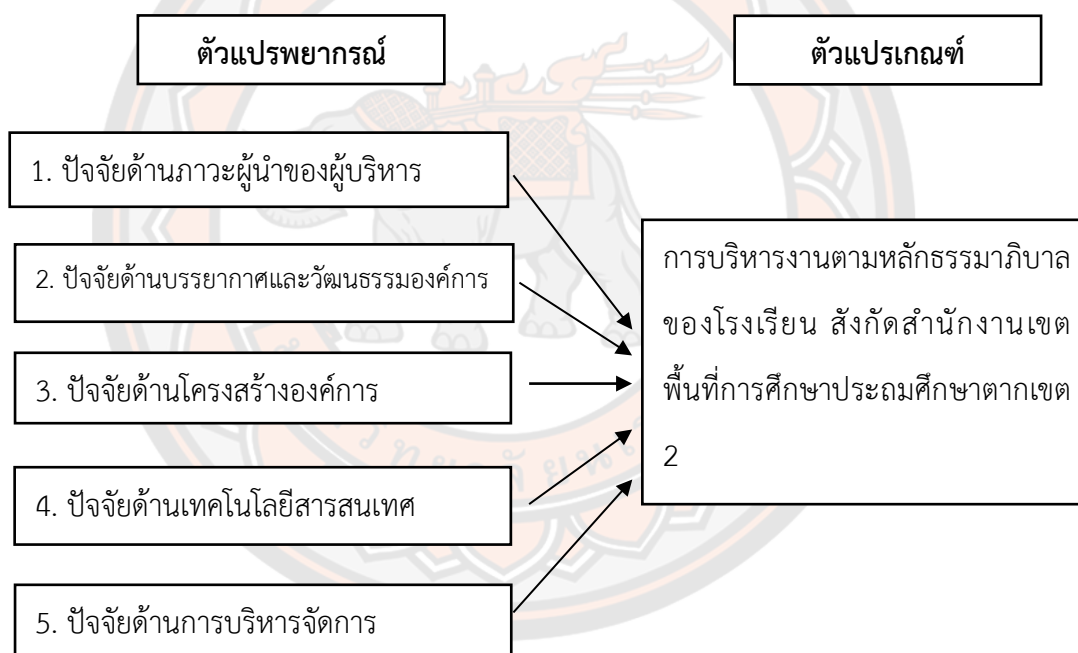
### กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการศึกษาและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 มีตัวแปร ดังนี้

ตัวแปรพยากรณ์ คือ ปัจจัยการบริหาร ประกอบด้วย 5 ปัจจัย ได้แก่ 1. ปัจจัยด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร 2. ปัจจัยด้านบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์การ 3. ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การ 4. ปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ 5. ปัจจัยด้านการบริหารจัดการ

ตัวแปรเกณฑ์ คือ การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2

ผู้วิจัยนำเสนอกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังภาพ 1



ภาพ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินงานวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยที่สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของการวิจัย มีรายละเอียดดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล
5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร คือ ผู้อำนวยการโรงเรียนหรือรักษาการณในตำแหน่ง และครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2

1.2 กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้อำนวยการโรงเรียนหรือรักษาการณในตำแหน่ง และครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 กำหนดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple random sampling) จำนวน 400 คน

#### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือ คือ แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับสถานภาพผู้ให้ข้อมูล ประกอบด้วย เพศ ตำแหน่ง วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน

ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับปัจจัยการบริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 ประกอบด้วย 5 ปัจจัย มีคำถาม จำนวน 35 ข้อ รายละเอียดดังนี้

1. ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร 7 ข้อ

2. ด้านบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์การ 7 ข้อ
3. ด้านโครงสร้างองค์การ 7 ข้อ
4. ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ 7 ข้อ
5. ด้านการบริหารจัดการ 7 ข้อ

แบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ กำหนดเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

- 5 หมายถึง ปัจจัยการบริหารอยู่ในระดับ มากที่สุด
- 4 หมายถึง ปัจจัยการบริหารอยู่ในระดับ มาก
- 3 หมายถึง ปัจจัยการบริหารอยู่ในระดับ ปานกลาง
- 2 หมายถึง ปัจจัยการบริหารอยู่ในระดับ น้อย
- 1 หมายถึง ปัจจัยการบริหารอยู่ในระดับ น้อยที่สุด

ตอนที่ 3 สอบถามเกี่ยวกับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 ประกอบด้วย 10 ด้าน มีคำถาม จำนวน 55 ข้อ รายละเอียด ดังนี้

1. ด้านหลักประสิทธิภาพ 6 ข้อ
2. ด้านหลักประสิทธิผล 10 ข้อ
3. ด้านหลักการตอบสนอง 5 ข้อ
4. ด้านหลักการรับผิดชอบต่อและสามารถตรวจสอบได้ 5 ข้อ
5. ด้านหลักความเปิดเผยและโปร่งใส 5 ข้อ
6. ด้านหลักนิติธรรม 5 ข้อ
7. ด้านหลักความเสมอภาค 4 ข้อ
8. ด้านหลักการกระจายอำนาจ 3 ข้อ
9. ด้านหลักการมีส่วนร่วมและการมุ่งเน้นฉันทามติ 8 ข้อ
10. ด้านหลักคุณธรรมและจริยธรรม 4 ข้อ

แบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ กำหนดเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

- 5 หมายถึง การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลอยู่ในระดับ มากที่สุด
- 4 หมายถึง การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลอยู่ในระดับ มาก
- 3 หมายถึง การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลอยู่ในระดับ ปานกลาง
- 2 หมายถึง การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลอยู่ในระดับ น้อย
- 1 หมายถึง การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลอยู่ในระดับ น้อยที่สุด



## ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 โดยมีขั้นตอนการสร้างแบบสอบถาม ดังนี้

1. ผู้วิจัยศึกษาค้นคว้า แนวคิด ทฤษฎี และหลักการต่าง ๆ เกี่ยวกับปัจจัยการบริหารกับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียน จากเอกสาร ตำรา งานวิจัย และแหล่งความรู้ต่าง ๆ

2. สังเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาค้นคว้า โดยกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย แบ่งออกเป็น

2.1 ตัวแปรพยากรณ์ ได้แก่ 1) ปัจจัยด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร 2) ปัจจัยด้านบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร 3) ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กร 4) ปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และ 5) ปัจจัยด้านการบริหารจัดการ

2.2 ตัวแปรเกณฑ์ ได้แก่ การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียน ประกอบด้วย 1) หลักประสิทธิภาพ 2) หลักประสิทธิผล 3) หลักการตอบสนอง 4) หลักการระมัดชอบและสามารถตรวจสอบได้ 5) ความเปิดเผยโปร่งใส 6) หลักนิติธรรม 7) หลักความเสมอภาค 8) หลักการกระจายอำนาจ 9) หลักการมีส่วนร่วมและการมุ่งเน้นฉันทามติ และ 10) หลักคุณธรรมและจริยธรรม

3. กำหนดนิยามศัพท์เฉพาะ เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม

4. สร้างแบบสอบถามฉบับร่างตามนิยามศัพท์เฉพาะแล้วนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อพิจารณาและปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา

5. ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยนำแบบสอบถามเสนอผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างนิยามศัพท์เฉพาะกับข้อคำถาม และหาค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม (Index of Item Objective Congruence : IOC) และความเหมาะสมของภาษาในแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นมีรายนามผู้เชี่ยวชาญ ดังนี้

5.1 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อนุชา กอนพ่วง อาจารย์ประจำภาควิชาบริหาร วิทยา และพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร

5.2 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สธิพร เซาว์นชัย อาจารย์ประจำภาควิชาบริหาร วิทยา และพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร

5.3 ดร.ณัฐ รัตนศิริณิษฐกุล อาจารย์ประจำภาควิชาบริหาร วิทยา และพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร

5.4 ดร.ศิริภัสสร ชุมภูเทพ ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนป่าไม้  
อุทิศ 4

5.5 นายสมชาย โตเทียม ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนรวมไทย  
พัฒนา 6

โดยเกณฑ์ในการพิจารณาความสอดคล้อง ดังนี้

- +1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้ตามเนื้อหา/จุดประสงค์
- 0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้ตามเนื้อหา/จุดประสงค์
- 1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้ไม่ตรงตามเนื้อหา/จุดประสงค์

เสร็จแล้วนำผลคะแนนที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญทั้ง 3 ท่าน มาคำนวณหาค่า IOC โดยใช้เกณฑ์  
ดังนี้ ข้อที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.50 - 1.00 ให้ถือว่าเที่ยงตรงใช้ได้ ส่วนข้อที่มีค่า IOC ต่ำกว่า 0.50 ให้ถือ  
ว่าต้องปรับปรุงและยังใช้ไม่ได้ สรุปว่าได้ค่า IOC ของแบบสอบถามทุกข้อเท่ากับ 1.00

6. ปรับปรุงแบบสอบถามให้มีความเหมาะสมตามค่า IOC และข้อเสนอแนะของ  
ผู้เชี่ยวชาญ โดยผ่านความเห็นชอบของอาจารย์ที่ปรึกษา

7. นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try Out) กับครูที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน  
30 คน เพื่อหาคุณภาพด้านความเชื่อมั่น (Reliability) โดยวิธีการหาสูตรสัมประสิทธิ์อัลฟาของ  
ครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) โดยจะต้องมีค่าความเชื่อมั่น ไม่ต่ำกว่า 0.70 (บุญชม  
ศรีสะอาด, 2560 : 116) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลได้ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ เท่ากับ 0.98

8. นำข้อมูลจากการทดลองใช้แบบสอบถามมาปรับปรุงแก้ไขให้สมบูรณ์ แล้วนำไป  
เสนออาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบอีกครั้งหนึ่ง เพื่อจัดพิมพ์เป็นแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์และนำไปใช้  
ในการเก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนซึ่งมีวิธีการ ดังนี้

1. ผู้วิจัยทำหนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลถึงกลุ่มตัวอย่าง
2. ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามและเก็บข้อมูลด้วยตนเอง จำนวน 400 ฉบับ และได้รับ  
แบบสอบถามกลับคืนมาครบ จำนวน 400 ฉบับ
3. ผู้วิจัยรวบรวมแบบสอบถามที่ตรวจสอบความสมบูรณ์ แล้วนำไปวิเคราะห์ข้อมูล  
โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปเพื่อคำนวณหาค่าทางสถิติ

## การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม และนำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์มาวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ โดยดำเนินการดังนี้

1. วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามโดยใช้สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าความถี่ และค่าร้อยละ

2. วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยการบริหารกับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 โดยใช้สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) จำแนกดังนี้

2.1 ระดับปัจจัยการบริหาร โดยมีเกณฑ์การแปลความหมายค่าเฉลี่ย ดังนี้

4.50 - 5.00 หมายถึง ปัจจัยการบริหารอยู่ในระดับ มากที่สุด

3.50 - 4.49 หมายถึง ปัจจัยการบริหารอยู่ในระดับ มาก

2.50 - 3.49 หมายถึง ปัจจัยการบริหารอยู่ในระดับ ปากกลาง

1.50 - 2.49 หมายถึง ปัจจัยการบริหารอยู่ในระดับ น้อย

1.00 - 1.49 หมายถึง ปัจจัยการบริหารอยู่ในระดับ น้อยที่สุด

2.2 ระดับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียน โดยมีเกณฑ์การแปลความหมายค่าเฉลี่ย ดังนี้

4.50 - 5.00 หมายถึง การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลอยู่ในระดับมากที่สุด

3.50 - 4.49 หมายถึง การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลอยู่ในระดับมาก

2.50 - 3.49 หมายถึง การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลอยู่ในระดับปากกลาง

1.50 - 2.49 หมายถึง การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลอยู่ในระดับน้อย

1.00 - 1.49 หมายถึง การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลอยู่ในระดับน้อยที่สุด

3. การหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์โดยใช้สถิติสหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation=  $r_{xy}$ ) เกณฑ์แบ่งเป็น 5 ระดับดังนี้

ค่าสหสัมพันธ์ 0.91 – 1.00 หมายถึง ปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียน มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับ สูงมาก

ค่าสหสัมพันธ์ 0.71 – 0.90 หมายถึง ปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียน มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับ สูง

ค่าสหสัมพันธ์ 0.51 – 0.70 หมายถึง ปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียน มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับ ปานกลาง

ค่าสหสัมพันธ์ 0.31 – 0.50 หมายถึง ปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียน มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับ ต่ำ

ค่าสหสัมพันธ์ 0.01 – 0.30 หมายถึง ปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียน มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับ ต่ำมาก

4. การวิเคราะห์ปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนใช้สถิติการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) เนื่องจากเป็นการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง ตัวแปรพยากรณ์หลายตัวแปรกับตัวแปรเกณฑ์ 1 ตัว เพื่อศึกษาว่ามีตัวแปรพยากรณ์ใดบางที่ร่วมกันทำนายหรือพยากรณ์ตัวแปรเกณฑ์ได้

### สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

#### 1. สถิติพื้นฐาน

- 1) ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )
- 2) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

#### 2. สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน

- 1) การวิเคราะห์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation)
- 2) สถิติการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis)

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป โดยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยประกอบด้วยสัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลและผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยนำเสนอตามลำดับดังนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล
2. การวิเคราะห์ข้อมูล
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

#### สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้เข้าใจถึงผลการวิเคราะห์ข้อมูลและตัวแปรต่าง ๆ ค่าสถิติ ผู้วิจัยจึงกำหนดสัญลักษณ์ทางสถิติที่ใช้แทนตัวแปรดังกล่าวในการนำเสนอผลการวิจัย ดังนี้

n	หมายถึง จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
$\bar{X}$	หมายถึง คะแนนเฉลี่ย
S.D.	หมายถึง ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน
t	หมายถึง ค่าสถิติการแจกแจง t (t-test)
F	หมายถึง ค่าสถิติการแจกแจง F (F-test)
*	หมายถึง การมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
**	หมายถึง การมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01
r	หมายถึง ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์
R	หมายถึง ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ
R <sup>2</sup>	หมายถึง ประสิทธิภาพในการพยากรณ์
X <sub>1</sub>	หมายถึง ปัจจัยด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร
X <sub>2</sub>	หมายถึง ปัจจัยด้านบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์การ
X <sub>3</sub>	หมายถึง ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การ
X <sub>4</sub>	หมายถึง ปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ
X <sub>5</sub>	หมายถึง ปัจจัยด้านการบริหารจัดการ

- Y หมายถึง การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล
- B หมายถึง ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ
- $\beta$  หมายถึง สัมประสิทธิ์การถดถอยในรูปคะแนนมาตรฐาน
- Adjusted  $R^2$  หมายถึง ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยที่เปลี่ยนจากเดิมเมื่อเพิ่มตัวแปรอิสระทีละตัว
- S.E.b. หมายถึง ความคลาดเคลื่อนของสัมประสิทธิ์ตัวแปรพยากรณ์
- S.E.<sub>est</sub> หมายถึง ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการประมาณค่า
- $\hat{Y}$  หมายถึง สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ
- $\hat{Z}$  หมายถึง สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 ผู้วิจัยได้เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล แบ่งออกเป็น 5 ส่วน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับปัจจัยการบริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ระดับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการบริหารกับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2

ตอนที่ 5 การสร้างสมการพยากรณ์ปัจจัยการบริหารที่สามารถทำนายการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2

ผู้วิจัยขอเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน และประสบการณ์ในตำแหน่งปัจจุบัน โดยใช้ความถี่ (frequency : f) และร้อยละ (percentage : %) ดังแสดงในตาราง 6

ตาราง 6 แสดงจำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อ	สถานภาพ	กลุ่มตัวอย่าง		
		จำนวน (คน)	ร้อยละ	
1.	เพศ			
	ชาย	158	39.5	
	หญิง	242	60.5	
	รวม	400	100.0	
2.	อายุ (เศษเดือนเกิน 6 เดือนให้นับเป็น 1 ปี)			
	ไม่เกิน 25 ปี	44	11.0	
	26 - 35 ปี	168	42.0	
	36 - 45 ปี	151	37.75	
	46 ปีขึ้นไป	37	9.25	
	รวม	400	100.0	
3.	ระดับการศึกษาสูงสุด			
	ปริญญาตรี	300	75.0	
	ปริญญาโท	96	24.0	
	ปริญญาเอก	4	1.0	
	รวม	400	100.0	
4.	ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน			
	ผู้อำนวยการโรงเรียนหรือผู้รักษาการณ์ ในตำแหน่ง	78	19.5	
	ครู	322	80.5	
	รวม	400	100.0	
5.	ประสบการณ์ในตำแหน่งปัจจุบัน (เศษปีที่เกิน 6 เดือน นับเพิ่มอีกหนึ่งปี)			
	น้อยกว่า 10 ปี	297	74.25	
	10 - 19 ปี	103	25.75	
	รวม	400	100.0	

จากตาราง 6 พบว่า สถานภาพของผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 242 คน คิดเป็นร้อยละ 60.5 และเพศชาย จำนวน 158 คน คิดเป็นร้อยละ 39.5 ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุ 26 - 33 ปี มีมากที่สุด จำนวน 168 คน คิดเป็นร้อยละ 42.0 รองลงมา คือ อายุ 36 - 45 ปี

จำนวน 151 คน คิดเป็นร้อยละ 37.75 และอายุไม่เกิน 25 ปี มีจำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 11.0 ตามลำดับ ระดับการศึกษาสูงสุด พบว่าปริญญาตรีมีมากที่สุด จำนวน 300 คน คิดเป็นร้อยละ 75.0 รองลงมาปริญญาโท จำนวน 96 คน คิดเป็นร้อยละ 24.0 และลำดับสุดท้ายคือ ปริญญาเอก มีน้อยที่สุดจำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 1 สำหรับตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามดำรงตำแหน่งครูมีมากที่สุด จำนวน 322 คน คิดเป็นร้อยละ 80.5 และดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนหรือผู้รักษาการณ์ในตำแหน่ง อย่างละ 78 คน คิดเป็นร้อยละ 19.5 ส่วนประสบการณ์ในตำแหน่งปัจจุบัน น้อยกว่า 10 ปี มีมากที่สุด จำนวน 297 คน คิดเป็นร้อยละ 74.25 และ 10 – 19 ปี คือ 103 คน คิดเป็นร้อยละ 25.75

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับปัจจัยการบริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 เพื่อตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัย ข้อที่ 1 คือ เพื่อศึกษาระดับปัจจัยการบริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 ซึ่งผู้วิจัยทำการวิเคราะห์โดยใช้ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ดังแสดงในตาราง 7 – 12

ตาราง 7 ผลการวิเคราะห์ระดับปัจจัยการบริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2

ด้าน	ปัจจัยการบริหาร	$\bar{X}$	S.D.	แปลความหมาย	ลำดับ
1.	ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร	4.09	0.48	มาก	2
2.	ด้านบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์การ	4.05	0.60	มาก	3
3.	ด้านโครงสร้างองค์การ	3.95	0.63	มาก	4
4.	ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	3.82	0.50	มาก	5
5.	ด้านการบริหารจัดการ	4.29	0.53	มาก	1

จากตาราง 7 ผลการวิเคราะห์ระดับปัจจัยการบริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 อยู่ในระดับมากทุกด้าน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ปัจจัยการบริหารที่มีค่าเฉลี่ยสูงเป็นอันดับแรก คือ ปัจจัยด้านการบริหารจัดการ ( $\bar{X} = 4.29$ , S.D. = 0.53) รองลงมา คือ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร ( $\bar{X} = 4.09$ , S.D. = 0.48) และปัจจัยการบริหารด้านบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์การ ( $\bar{X} = 4.05$ , S.D. = 0.60) ตามลำดับ



ตาราง 8 ผลการวิเคราะห์ระดับปัจจัยการบริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
ตาก เขต 2 ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร

ข้อ	ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร	$\bar{X}$	S.D.	แปลความหมาย	ลำดับ
1.	ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ในการจัดการศึกษาให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง	4.07	0.61	มาก	5
2.	ผู้บริหารเป็นผู้มีความรู้ความสามารถทางวิชาการเป็นที่ประจักษ์แก่ครูและบุคลากร	4.19	0.62	มาก	1
3.	ผู้บริหารมีการสร้างสรรค์และพัฒนาการทำงานอยู่เสมอ	4.01	0.67	มาก	6
4.	ผู้บริหารใช้หลักเหตุผลในการบริหารงานในโรงเรียน	4.14	0.63	มาก	3
5.	ผู้บริหารมีความสามารถที่จะประสานงานกับบุคคล หรือหน่วยงานอื่น ๆ	4.16	0.74	มาก	2
6.	ผู้บริหารมีการนิเทศ ติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานของครูอย่างสม่ำเสมอ	3.96	0.60	มาก	7
7.	ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีทั้งในด้านการปฏิบัติงานและการปฏิบัติตน	4.12	0.74	มาก	4
	<b>รวม</b>	<b>4.09</b>	<b>0.48</b>	<b>มาก</b>	

จากตาราง 8 พบว่า ปัจจัยการบริหารด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารโดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.09$  , S.D. = 0.48) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ดังนี้ ผู้บริหารเป็นผู้มีความรู้ความสามารถทางวิชาการเป็นที่ประจักษ์แก่ครูและบุคลากร ( $\bar{X} = 4.19$  , S.D. = 0.62) รองลงมา คือ ผู้บริหารมีความสามารถในการประสานงานกับบุคคล หรือหน่วยงานอื่น ๆ ( $\bar{X} = 4.16$  , S.D. = 0.74) และผู้บริหารใช้หลักเหตุผลในการบริหารงานในโรงเรียน ( $\bar{X} = 4.14$  , S.D. = 0.63) ตามลำดับ

ตาราง 9 ผลการวิเคราะห์ระดับปัจจัยการบริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
ตาก เขต 2 ด้านบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร

ข้อ	ด้านบรรยากาศและวัฒนธรรม องค์กร	$\bar{X}$	S.D.	แปล ความหมาย	ลำดับ
1.	โรงเรียนจัดบรรยากาศให้เอื้อต่อ การปฏิบัติงานของครูและ สภาพแวดล้อมให้มีความร่มรื่น สวยงาม	4.05	0.82	มาก	4
2.	โรงเรียนมีบรรยากาศความเป็น มิตรความเอื้ออารีต่อกันระหว่าง เพื่อนครูในโรงเรียน	4.09	0.80	มาก	2
3.	ผู้บริหารไว้วางใจและยอมรับฟัง ความคิดเห็นของครู	4.05	0.79	มาก	3
4.	ผู้บริหารสนับสนุนให้มีการ ทำงานเป็นทีม	4.00	0.83	มาก	7
5.	ผู้บริหารสร้างและดำรง วัฒนธรรมที่ดีของโรงเรียนให้มี ความยั่งยืนในโรงเรียน	4.02	0.89	มาก	5
6.	โรงเรียนมีการสร้างมาตรฐานใน การปฏิบัติงานที่ทุกคนเข้าใจ ตรงกันและยึดถือเป็นแนวทาง ปฏิบัติ	4.01	0.84	มาก	6
7.	บุคลากรในโรงเรียนมี ความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันด้วยความ จริงใจให้เกียรติซึ่งกันและกัน และเกื้อกูลกัน	4.10	0.76	มาก	1
	<b>รวม</b>	<b>4.05</b>	<b>0.60</b>	<b>มาก</b>	

จากตาราง 9 พบว่า ปัจจัยการบริหารด้านบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร โดยรวม  
อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.05$  , S.D. = 0.60) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน  
เรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ดังนี้ บุคลากรในโรงเรียนมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันด้วย

ความจริงใจ ให้เกียรติซึ่งกันและกัน และเกื้อกูลกัน ( $\bar{X} = 4.10$  , S.D. = 0.76) รองลงมา คือ โรงเรียน มีบรรยากาศความเป็นมิตร ความเอื้ออารีต่อกันระหว่างเพื่อนครูในโรงเรียน ( $\bar{X} = 4.09$  , S.D. = 0.80) และผู้บริหารไว้วางใจและยอมรับฟังความคิดเห็นของครู ( $\bar{X} = 4.05$  , S.D. = 0.79) ตามลำดับ

**ตาราง 10 ผลการวิเคราะห์ระดับปัจจัยการบริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาดาก เขต 2 ด้านโครงสร้างองค์การ**

ข้อ	ด้านโครงสร้างองค์การ	$\bar{X}$	S.D.	แปลความหมาย	ลำดับ
1.	โรงเรียนจัดโครงสร้างที่เอื้อต่อการเข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน	4.00	0.82	มาก	3
2.	โรงเรียนจัดโครงสร้างมอบหมายงานและความรับผิดชอบให้ฝ่ายงานต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ	4.08	0.78	มาก	1
3.	โรงเรียนจัดโครงสร้างการบริหารงานที่ลดขั้นตอนการปฏิบัติงานให้มีความสะดวกและคล่องตัว	4.06	0.79	มาก	2
4.	โรงเรียนมีการปรับลดกฎระเบียบและแนวการปฏิบัติที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน	3.96	0.91	มาก	4
5.	โรงเรียนจัดโครงสร้างหน้าที่ของงานชัดเจนโดยคำนึงถึงความรู้ความสามารถของบุคลากร	3.95	0.95	มาก	5
6.	โรงเรียนจัดโครงสร้างองค์การที่มีความยืดหยุ่นเน้นการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ	3.76	0.91	มาก	7
7.	โรงเรียนจัดระบบติดต่อประสานงานในโรงเรียนที่ดี	3.86	0.98	มาก	6
	<b>รวม</b>	<b>3.95</b>	<b>0.63</b>	<b>มาก</b>	

จากตาราง 10 พบว่า ปัจจัยการบริหารด้านโครงสร้างองค์การ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.95$  , S.D. = 0.63) เมื่อพิจารณารายชื่อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ดังนี้ โรงเรียนจัดโครงสร้างมอบหมายงานและความรับผิดชอบให้ฝ่ายงานต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ ( $\bar{X} = 4.08$  , S.D. = 0.78) รองลงมา คือ โรงเรียนจัดโครงสร้างการบริหารงานที่ลดขั้นตอนการปฏิบัติงานให้มีความสะดวกและคล่องตัว ( $\bar{X} = 4.06$  , S.D. = 0.79) และ โรงเรียนจัดโครงสร้างที่เอื้อต่อการเข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 4.00$  , S.D. = 0.82) ตามลำดับ

ตาราง 11 ผลการวิเคราะห์ระดับปัจจัยการบริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาตาก เขต 2 ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

ข้อ	ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	$\bar{X}$	S.D.	แปลความหมาย	ลำดับ
1.	โรงเรียนมีการใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์เพื่อการเรียนรู้	3.96	0.98	มาก	1
2.	โรงเรียนมีสื่อเทคโนโลยีที่เหมาะสมและพร้อมใช้งาน	3.74	0.89	มาก	5
3.	โรงเรียนมีการจัดหาและใช้เทคโนโลยีเพื่อการบริหารจัดการที่ดีและสอดคล้องกับความต้องการของโรงเรียน	3.84	0.75	มาก	4
4.	โรงเรียนมีการจัดหาและใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนการสอนได้อย่างเหมาะสมและเกิดประโยชน์สูงสุด	3.72	0.78	มาก	6
5.	โรงเรียนมีการพัฒนาบุคลากรให้ใช้ระบบสารสนเทศในการบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.68	0.92	มาก	7
6.	โรงเรียนมีระบบฐานข้อมูลในด้านต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการบริหารและการเรียนการสอน	3.87	0.80	มาก	3
7.	โรงเรียนมีผู้รับผิดชอบต่อการบำรุงรักษาเทคโนโลยี และพัฒนาระบบฐานข้อมูลอย่างเหมาะสม	3.94	0.77	มาก	2
	<b>รวม</b>	<b>3.82</b>	<b>0.50</b>	<b>มาก</b>	

จากตาราง 11 พบว่า ปัจจัยการบริหารด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.82$  , S.D. = 0.50) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ดังนี้ โรงเรียนมีการใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์เพื่อการเรียนรู้ ( $\bar{X} = 3.96$  , S.D. = 0.98) รองลงมา คือ โรงเรียนมีผู้รับผิดชอบต่อการบำรุงรักษาเทคโนโลยีและพัฒนาระบบฐานข้อมูลอย่างเหมาะสม ( $\bar{X} = 3.94$  , S.D. = 0.77) และ โรงเรียนมีระบบฐานข้อมูลในด้านต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการบริหารและการเรียนการสอน ( $\bar{X} = 3.87$  , S.D. = 0.80) ตามลำดับ

ตาราง 12 ผลการวิเคราะห์ระดับปัจจัยการบริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาดาก เขต 2 ด้านการบริหารจัดการ

ข้อ	ด้านการบริหารจัดการ	$\bar{X}$	S.D.	แปลความหมาย	ลำดับ
1.	โรงเรียนให้ความสำคัญกับการใช้แผนเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของโรงเรียน	4.14	0.88	มาก	7
2.	โรงเรียนมีการกำหนดบุคคลรับผิดชอบในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียน	4.32	0.76	มาก	3
3.	โรงเรียนจัดให้มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมนโยบายและแผนการจัดการศึกษาเพื่อนำมาปรับปรุงกลยุทธ์ในการบริหาร	4.29	0.77	มาก	6
4.	โรงเรียนมีระบบงานธุรการที่เหมาะสมและคล่องตัว	4.30	0.74	มาก	5
5.	โรงเรียนมีระบบอำนาจการที่เหมาะสมเน้นการมีส่วนร่วม	4.35	0.64	มาก	1
6.	โรงเรียนมีระบบการติดต่อสื่อสารทั้งภายในและภายนอกที่ดี	4.30	0.68	มาก	4
7.	โรงเรียนมีระบบและกลไกการประกันคุณภาพที่มีประสิทธิภาพ	4.33	0.73	มาก	2
	<b>รวม</b>	<b>4.29</b>	<b>0.53</b>	<b>มาก</b>	

จากตาราง 12 พบว่า ปัจจัยการบริหารด้านการบริหารจัดการ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.29$  , S.D. = 0.53) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้านเรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ดังนี้ โรงเรียนมีระบบอำนาจการที่เหมาะสมเน้นการมีส่วนร่วม ( $\bar{X} = 4.35$  , S.D. = 0.64) รองลงมา คือ โรงเรียนมีระบบและกลไกการประกันคุณภาพที่มีประสิทธิภาพ ( $\bar{X} = 4.33$  , S.D. = 0.73) และ โรงเรียนมีการกำหนดบุคคลรับผิดชอบในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียน ( $\bar{X} = 4.32$  , S.D. = 0.76) ตามลำดับ

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ระดับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2

การวิเคราะห์ระดับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 เพื่อตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัย ข้อที่ 2 คือ เพื่อศึกษาระดับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 ซึ่งผู้วิจัยทำการวิเคราะห์โดยใช้ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ดังแสดงในตาราง 13 - 23

ตาราง 13 ผลการวิเคราะห์ระดับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2

ข้อ	การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล	$\bar{X}$	S.D.	แปลความหมาย	ลำดับ
1.	หลักประสิทธิภาพ	4.44	0.44	มาก	1
2.	หลักประสิทธิผล	4.00	0.29	มาก	9
3.	หลักการตอบสนอง	4.14	0.52	มาก	7
4.	หลักการรับผิดชอบต่อและสามารถตรวจสอบได้	4.20	0.29	มาก	6
5.	หลักความเปิดเผยและโปร่งใส	3.98	0.28	มาก	10
6.	หลักนิติธรรม	4.41	0.39	มาก	2
7.	หลักความเสมอภาค	4.10	0.41	มาก	8
8.	หลักการกระจายอำนาจ	4.27	0.57	มาก	4
9.	หลักการมีส่วนร่วมและการมุ่งเน้นฉันทามติ	4.27	0.48	มาก	3
10.	หลักคุณธรรมและจริยธรรม	4.23	0.54	มาก	5
	<b>รวม</b>	<b>4.19</b>	<b>0.18</b>	<b>มาก</b>	

จากตาราง 13 ผลการวิเคราะห์การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.19$  , S.D. = 0.18) เมื่อแยกพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย คือ หลักประสิทธิภาพ ( $\bar{X} = 4.44$  , S.D. = 0.44) หลักนิติธรรม ( $\bar{X} = 4.41$  , S.D. = 0.39) หลักการมีส่วนร่วมและการมุ่งเน้นฉันทามติ ( $\bar{X} = 4.27$  , S.D. = 0.48) หลักการกระจายอำนาจ ( $\bar{X} = 4.27$  , S.D. = 0.57) หลักคุณธรรมและจริยธรรม ( $\bar{X} = 4.23$  , S.D. = 0.54) หลักการรับผิดชอบต่อและสามารถตรวจสอบได้ ( $\bar{X} = 4.20$  , S.D. = 0.29) หลักการตอบสนอง ( $\bar{X} = 4.14$  , S.D. = 0.52) หลักความเสมอภาค ( $\bar{X} = 4.10$  , S.D. = 0.41) หลักประสิทธิผล ( $\bar{X} = 4.00$  , S.D. = 0.29) และหลักความเปิดเผยและโปร่งใส ( $\bar{X} = 3.98$  , S.D. = 0.28)

ตาราง 14 การวิเคราะห์ผลการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 หลักประสิทธิภาพ

ข้อ	หลักประสิทธิภาพ	$\bar{X}$	S.D.	แปลความหมาย	ลำดับ
1.	ผู้บริหารมีนโยบายใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดเกิดผลผลิตที่คุ้มค่าต่อการลงทุนของสถานศึกษา	4.30	0.54	มาก	3
2.	ผู้บริหารปฏิบัติงานจนบังเกิดประโยชน์สูงสุดต่อส่วนรวม	4.28	0.58	มาก	5
3.	ผู้บริหารมีการลดขั้นตอนและระยะเวลาในการปฏิบัติงาน	4.81	0.45	มากที่สุด	1
4.	ผู้บริหารมีส่วนช่วยอำนวยความสะดวกให้การดำเนินงานเกิดความราบรื่น	4.72	0.55	มากที่สุด	2
5.	ผู้บริหารมีส่วนช่วยลดภาระค่าใช้จ่ายของสถานศึกษา	4.28	0.53	มาก	4
6.	ผู้บริหารยกเลิกระบบขั้นตอนที่ล่าช้าและไม่มีความจำเป็น	4.23	0.66	มาก	6
	<b>รวม</b>	<b>4.44</b>	<b>0.44</b>	<b>มาก</b>	

จากตาราง 14 พบว่า การบริหารงานตามหลักประสิทธิภาพ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.44$  , S.D. = 0.44) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า การบริหารงานตามหลักประสิทธิภาพอยู่ในระดับมากที่สุดคือ ข้อที่ 3. ผู้บริหารมีการลดขั้นตอนและระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 4.81$  , S.D. = 0.45) รองลงมา คือ ข้อที่ 4. ผู้บริหารมีส่วนช่วยอำนวยความสะดวกให้การดำเนินงานเกิดความราบรื่น ( $\bar{X} = 4.72$  , S.D. = 0.55) อยู่ในระดับมาก คือ ข้อที่ 1. ผู้บริหารมีนโยบายใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดเกิดผลผลิตที่คุ้มค่าต่อการลงทุนของสถานศึกษา ( $\bar{X} = 4.30$  , S.D. = 0.54) รองลงมา คือ ข้อที่ 5. ผู้บริหารปฏิบัติงานจนบังเกิดประโยชน์สูงสุดต่อส่วนรวม ( $\bar{X} = 4.28$  , S.D. = 0.53) และ ข้อที่ 2. ผู้บริหารปฏิบัติงานจนบังเกิดประโยชน์สูงสุดต่อส่วนรวม ( $\bar{X} = 4.28$  , S.D. = 0.58) ตามลำดับ





ตาราง 15 การวิเคราะห์ผลการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขต  
พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 หลักประสิทธิผล

ข้อ	หลักประสิทธิผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลความหมาย	ลำดับ
1.	ผู้บริหารมีการกำหนดวิสัยทัศน์ เชิงยุทธศาสตร์	3.75	0.56	มาก	9
2.	ผู้บริหารดำเนินงานตอบสนอง ความต้องการของนักเรียน ครู ผู้ปกครอง และชุมชน	3.83	0.54	มาก	5
3.	ผู้บริหารปฏิบัติงานบรรลุ วัตถุประสงค์ขององค์การ	4.32	0.54	มาก	2
4.	ผู้บริหารมีการวางแผนเป้าหมายการ ปฏิบัติงานที่ชัดเจน	4.69	0.59	มากที่สุด	1
5.	ผู้บริหารสร้างกระบวนการ ปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ	3.65	0.73	มาก	10
6.	ผู้บริหารปฏิบัติงานตรงตาม มาตรฐานที่กำหนด	3.77	0.88	มาก	8
7.	ผู้บริหารมีการจัดการความเสี่ยง ในสถานศึกษาเมื่อเกิด ปัญหาขึ้น ภายในองค์การ	3.82	0.90	มาก	6
8.	ผู้บริหารมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน ที่เป็นเลิศ	4.18	0.63	มาก	4
9.	ผู้บริหารมีการติดตามและ ประเมินผลการปฏิบัติงาน	4.18	0.62	มาก	3
10.	ผู้บริหารพัฒนาและปรับปรุงการ ปฏิบัติงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง	3.81	0.59	มาก	7
	<b>รวม</b>	<b>4.00</b>	<b>0.29</b>	<b>มาก</b>	

จากตาราง 15 พบว่า การบริหารงานตามหลักประสิทธิผล โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.00$  , S.D. = 0.29) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า การบริหารงานตามหลักประสิทธิผลอยู่ในระดับมากที่สุด คือ ข้อที่ 4. ผู้บริหารมีการวางแผนเป้าหมายการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ( $\bar{X} = 4.69$  , S.D. = 0.59) อยู่ในระดับมาก คือ ข้อที่ 3. ผู้บริหารปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ( $\bar{X} = 4.32$  ,

S.D. = 0.54) รองลงมา คือ ข้อที่ 9. ผู้บริหารมีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน ( $\bar{X}$  = 4.18 , S.D. = 0.62) และ ข้อที่ 8. ผู้บริหารมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ ( $\bar{X}$  = 4.18 , S.D. = 0.63) ตามลำดับ

ตาราง 16 การวิเคราะห์ผลการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 หลักการตอบสนอง

ข้อ	หลักการตอบสนอง	$\bar{X}$	S.D.	แปลความหมาย	ลำดับ
1.	ผู้บริหารให้บริการได้อย่างมีคุณภาพ	3.74	0.59	มาก	5
2.	ผู้บริหารกำกับดูแลให้งานเสร็จสิ้นภายในเวลาที่กำหนด	4.06	0.80	มาก	4
3.	ผู้บริหารสร้างความเชื่อมั่นให้ทุกฝ่ายไว้วางใจ	4.07	0.81	มาก	3
4.	ผู้บริหารตอบสนองตามความคาดหวังของผู้รับบริการ	4.35	0.54	มาก	2
5.	ผู้บริหารตอบสนองความต้องการที่หลากหลายและแตกต่างได้อย่างเหมาะสม	4.48	0.60	มาก	1
	<b>รวม</b>	<b>4.14</b>	<b>0.52</b>	<b>มาก</b>	

จากตาราง 16 พบว่า การบริหารงานตามหลักการตอบสนอง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 4.14 , S.D. = 0.52) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า การบริหารงานตามหลักการตอบสนองอยู่ในระดับมาก คือ ข้อที่ 5. ผู้บริหารตอบสนองความต้องการที่หลากหลายและแตกต่างได้อย่างเหมาะสม ( $\bar{X}$  = 4.48 , S.D. = 0.60) รองลงมา คือ ข้อที่ 4. ผู้บริหารตอบสนองตามความคาดหวังของผู้รับบริการ ( $\bar{X}$  = 4.35 , S.D. = 0.54) และ ข้อที่ 3. ผู้บริหารสร้างความเชื่อมั่นให้ทุกฝ่ายไว้วางใจ ( $\bar{X}$  = 4.07 , S.D. = 0.81) ตามลำดับ

ตาราง 17 การวิเคราะห์ผลการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 หลักภาวะความรับผิดชอบและสามารถตรวจสอบได้

ข้อ	หลักภาวะรับผิดชอบและสามารถตรวจสอบได้	$\bar{X}$	S.D.	แปลความหมาย	ลำดับ
1.	ผู้บริหารสามารถตอบคำถามและชี้แจงได้เมื่อมีข้อสงสัย	4.78	0.56	มากที่สุด	1
2.	ผู้บริหารรายงานความก้าวหน้าของผลการดำเนินงาน	4.17	0.81	มาก	3
3.	ผู้บริหารรายงานผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ต่อสาธารณชน	3.75	0.60	มาก	5
4.	ผู้บริหารเอื้อประโยชน์ในการตรวจสอบการทำงาน	4.17	0.62	มาก	2
5.	ผู้บริหารจัดเตรียมระบบการแก้ไขหรือบรรเทาปัญหาเมื่อเกิดผลกระทบต่าง ๆ ต่อสถานศึกษา	4.15	0.91	มาก	4
	<b>รวม</b>	<b>4.20</b>	<b>0.29</b>	<b>มาก</b>	

จากตาราง 17 พบว่า การบริหารงานตามหลักภาวะรับผิดชอบและสามารถตรวจสอบได้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.20$ , S.D. = 0.29) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า การบริหารงานตามหลักภาวะรับผิดชอบและสามารถตรวจสอบได้ อยู่ในระดับมากที่สุด คือ ข้อที่ 1. ผู้บริหารสามารถตอบคำถามและชี้แจงได้เมื่อมีข้อสงสัย ( $\bar{X} = 4.78$ , S.D. = 0.56) อยู่ในระดับมาก คือ ข้อที่ 4. ผู้บริหารเอื้อประโยชน์ในการตรวจสอบการทำงานรองลงมา ( $\bar{X} = 4.17$ , S.D. = 0.62) รองลงมา คือ ข้อที่ 2. ผู้บริหารรายงานความก้าวหน้าของผลการดำเนินงาน ( $\bar{X} = 4.17$ , S.D. = 0.81) และ ข้อที่ 5. ผู้บริหารจัดเตรียมระบบการแก้ไขหรือบรรเทาปัญหาเมื่อเกิดผลกระทบต่าง ๆ ต่อสถานศึกษา ( $\bar{X} = 4.15$ , S.D. = 0.91) ตามลำดับ

ตาราง 18 การวิเคราะห์ผลการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขต  
พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 หลักความเปิดเผยและโปร่งใส

ข้อ	หลักความเปิดเผยและโปร่งใส	$\bar{X}$	S.D.	แปลความหมาย	ลำดับ
1.	ผู้บริหารปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต	3.62	0.67	มาก	5
2.	ผู้บริหารปฏิบัติงานตรงไปตรงมา	3.81	0.60	มาก	4
3.	ผู้บริหารเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นอย่างสม่ำเสมอ	4.56	0.57	มากที่สุด	1
4.	ผู้บริหารมีข้อมูลที่เชื่อถือได้	4.03	0.75	มาก	2
5.	ผู้บริหารวางระบบในการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้สะดวก	3.88	0.63	มาก	3
	<b>รวม</b>	<b>3.98</b>	<b>0.28</b>	<b>มาก</b>	

จากตาราง 18 พบว่า การบริหารงานตามหลักความเปิดเผยและโปร่งใส โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.98$ , S.D. = 0.28) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า หลักความเปิดเผยและโปร่งใสอยู่ในระดับมากที่สุด คือ ข้อที่ 3. ผู้บริหารเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นอย่างสม่ำเสมอ ( $\bar{X} = 4.56$ , S.D. = 0.57) อยู่ในระดับมาก คือ ข้อที่ 4. ผู้บริหารมีข้อมูลที่เชื่อถือได้ ( $\bar{X} = 4.03$ , S.D. = 0.75) รองลงมา คือ ข้อที่ 5. ผู้บริหารวางระบบในการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้สะดวก ( $\bar{X} = 3.88$ , S.D. = 0.63) และ ข้อที่ 2. ผู้บริหารปฏิบัติงานตรงไปตรงมา ( $\bar{X} = 3.81$ , S.D. = 0.60) ตามลำดับ

ตาราง 19 การวิเคราะห์ผลการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขต  
พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 หลักนิติธรรม

ข้อ	หลักนิติธรรม	$\bar{X}$	S.D.	แปลความหมาย	ลำดับ
1.	ผู้บริหารนำหลักกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับมา ปฏิบัติงาน อย่างเคร่งครัด	3.73	0.59	มาก	5
2.	ผู้บริหารปฏิบัติงานด้วยความเป็น ธรรม	4.32	0.52	มาก	4
3.	ผู้บริหารไม่เลือกปฏิบัติเพื่อหวัง ผลประโยชน์	4.49	0.61	มาก	3
4.	ผู้บริหารคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพ ของครูและบุคลากรใน สถานศึกษา	4.80	0.47	มาก	1
5.	ผู้บริหารคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพ ของนักเรียน ผู้ปกครอง และ ชุมชน	4.72	0.57	มาก	2
	<b>รวม</b>	<b>4.41</b>	<b>0.39</b>	<b>มาก</b>	

จากตาราง 19 พบว่า การบริหารงานตามหลักนิติธรรม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.41$ , S.D. = 0.39) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า หลักนิติธรรมอยู่ในระดับมาก คือ ข้อที่ 4. ผู้บริหารคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพของครูและบุคลากรใน สถานศึกษา ( $\bar{X} = 4.80$ , S.D. = 0.47) รองลงมา คือ ข้อที่ 5. ผู้บริหารคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพของนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน ( $\bar{X} = 4.72$ , S.D. = 0.57) และ ข้อที่ 3. ผู้บริหารไม่เลือกปฏิบัติเพื่อหวังผลประโยชน์ ( $\bar{X} = 4.49$ , S.D. = 0.61) ตามลำดับ

ตาราง 20 การวิเคราะห์ผลการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขต  
พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 หลักความเสมอภาค

ข้อ	หลักความเสมอภาค	$\bar{X}$	S.D.	แปลความหมาย	ลำดับ
1.	ผู้บริหารให้บริการโดยไม่แบ่งแยกเพศ เชื้อชาติ ระดับการศึกษา และอื่น ๆ	4.29	0.53	มาก	2
2.	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครู นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน เข้าถึงการรับบริการ	3.71	0.64	มาก	4
3.	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้นักเรียน พิจารณาเข้าถึงการรับบริการ	3.90	0.81	มาก	3
4.	ผู้บริหารให้บริการอย่างยุติธรรม และเท่าเทียม	4.50	0.63	มากที่สุด	1
	รวม	4.10	0.41	มาก	

จากตาราง 20 พบว่า การบริหารงานตามหลักความเสมอภาค โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.10$  , S.D. = 0.41) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า หลักเสมอภาคอยู่ในระดับมากที่สุด คือ ข้อที่ 4. ผู้บริหารให้บริการอย่างยุติธรรม และเท่าเทียม ( $\bar{X} = 4.50$  , S.D. = 0.63) อยู่ในระดับมาก คือ ข้อที่ 1. ผู้บริหารให้บริการโดยไม่แบ่งแยกเพศ เชื้อชาติ ระดับ การศึกษา และอื่น ๆ ( $\bar{X} = 4.29$  , S.D. = 0.53) รองลงมา คือ ข้อที่ 3.ผู้บริหารเปิดโอกาสให้นักเรียนพิจารณาเข้าถึงการรับบริการ ( $\bar{X} = 3.90$  , S.D. = 0.81) และ ข้อที่ 2. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครู นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชนเข้าถึงการรับบริการ ( $\bar{X} = 3.90$  , S.D. = 0.81)

ตาราง 21 การวิเคราะห์ผลการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขต  
พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 หลักการกระจายอำนาจ

ข้อ	หลักการกระจายอำนาจ	$\bar{X}$	S.D.	แปลความหมาย	ลำดับ
1.	ผู้บริหารจัดโครงสร้างการทำงาน ของบุคลากรฝ่ายต่าง ๆ อย่าง เหมาะสม	4.28	0.67	มาก	1
2.	ผู้บริหารมอบอำนาจในการ ดำเนินงานให้หัวหน้าฝ่ายตาม ความรู้ความสามารถ	4.26	0.72	มาก	3
3.	ผู้บริหารให้สิทธิ์ผู้รับผิดชอบ ตัดสินใจดำเนินงานภายใน สถานศึกษาตามหน้าที่ของตน	4.26	0.65	มาก	2
	<b>รวม</b>	<b>4.27</b>	<b>0.57</b>	<b>มาก</b>	

จากตาราง 21 พบว่า การบริหารงานตามหลักการกระจายอำนาจ โดยภาพรวมอยู่ในระดับ  
มาก ( $\bar{X} = 4.27$  , S.D. = 0.57) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า หลักการกระจายอำนาจอยู่ในระดับมาก  
คือ ข้อที่ 1. ผู้บริหารจัดโครงสร้างการทำงานของบุคลากรฝ่ายต่าง ๆ อย่างเหมาะสม ( $\bar{X} = 4.28$  ,  
S.D. = 0.67) รองลงมา คือ ข้อที่ 3. ผู้บริหารให้สิทธิ์ผู้รับผิดชอบตัดสินใจดำเนินงานภายใน  
สถานศึกษาตามหน้าที่ของตน ( $\bar{X} = 4.26$  , S.D. = 0.65) และ ข้อที่ 2. ผู้บริหารมอบอำนาจในการ  
ดำเนินงานให้หัวหน้าฝ่ายตามความรู้ความสามารถ ( $\bar{X} = 4.26$ , S.D. = 0.72)

ตาราง 22 การวิเคราะห์ผลการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 หลักการมีส่วนร่วมและการมุ่งฉันทามติ

ข้อ	หลักการมีส่วนร่วมและการมุ่งฉันทามติ	$\bar{X}$	S.D.	แปลความหมาย	ลำดับ
1.	ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นของผู้รับบริการ ครู และบุคลากรภายในสถานศึกษา	4.24	0.72	มาก	6
2.	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้รับบริการร่วมเสนอปัญหา และแนวทางที่สำคัญในการดำเนินงานของสถานศึกษา	4.16	0.69	มาก	8
3.	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้รับบริการร่วมคิดวิเคราะห์ และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของสถานศึกษา	4.17	0.76	มาก	7
4.	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้รับบริการมีส่วนร่วมตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน	4.26	0.65	มาก	5
5.	ผู้บริหารคำนึงถึงโอกาสความเท่าเทียมกันของการเข้าถึง บริการ สาธารณะของกลุ่มบุคคลผู้ด้อยโอกาสในสังคม	4.31	0.69	มาก	4
6.	ผู้บริหารแสวงหาฉันทามติหรือข้อตกลงร่วมกันระหว่างสถานศึกษา บุคลากร และผู้รับบริการ	4.31	0.67	มาก	3
7.	ผู้บริหารสร้างความเข้าใจที่ดีระหว่างสถานศึกษา บุคลากร และผู้รับบริการ	4.38	0.69	มาก	1
8.	ผู้บริหารสามารถยุติข้อขัดแย้งในกลุ่มที่ได้รับผลกระทบ	4.36	0.68	มาก	2
	<b>รวม</b>	<b>4.27</b>	<b>0.48</b>	<b>มาก</b>	



จากตาราง 22 พบว่า การบริหารงานตามหลักการมีส่วนร่วมและการมุ่งฉันทามติ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.27$  , S.D. = 0.48) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า หลักการมีส่วนร่วมและการมุ่งฉันทามติอยู่ในระดับมาก คือ ข้อที่ 7. ผู้บริหารสร้างความเข้าใจที่ระหว่างสถานศึกษา บุคลากร และผู้รับบริการ ( $\bar{X} = 4.38$  , S.D. = 0.69) รองลงมา คือ ข้อที่ 8. ผู้บริหารสามารถยุติข้อขัดแย้งในกลุ่มที่ได้รับผลกระทบ ( $\bar{X} = 4.36$  , S.D. = 0.68) และข้อที่ 6. ผู้บริหารแสวงหาฉันทามติหรือข้อตกลงร่วมกันระหว่าง สถานศึกษา บุคลากร และผู้รับบริการ ( $\bar{X} = 4.31$  , S.D. = 0.69) ตามลำดับ

ตาราง 23 การวิเคราะห์ผลการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 หลักคุณธรรมและจริยธรรม

ข้อ	หลักคุณธรรมและจริยธรรม	$\bar{X}$	S.D.	แปลความหมาย	ลำดับ
1.	ผู้บริหารมีจิตสำนึกที่ดีในการปฏิบัติงาน	4.31	0.67	มาก	1
2.	ผู้บริหารมีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน	4.21	0.67	มาก	3
3.	ผู้บริหารปฏิบัติหน้าที่อย่างมีศีลธรรม คุณธรรม	4.23	0.71	มาก	2
4.	ผู้บริหารยึดมั่นในค่านิยมหลักตามมาตรฐานจริยธรรมสำหรับผู้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา	4.16	0.72	มาก	4
	<b>รวม</b>	<b>4.23</b>	<b>0.54</b>	<b>มาก</b>	

จากตาราง 23 พบว่า การบริหารงานตามหลักคุณธรรมและจริยธรรม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.23$  , S.D. = 0.54) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า หลักคุณธรรมและจริยธรรมอยู่ในระดับมาก คือ ข้อที่ 1. ผู้บริหารมีจิตสำนึกที่ดีในการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 4.31$  , S.D. = 0.67) รองลงมา คือ ข้อที่ 3. ผู้บริหารปฏิบัติหน้าที่อย่างมีศีลธรรม คุณธรรม ( $\bar{X} = 4.23$  , S.D. = 0.71) และข้อที่ 2. ผู้บริหารมีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 4.21$  , S.D. = 0.67) ตามลำดับ

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการบริหารกับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2

ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการบริหารกับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 เพื่อตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัย ข้อที่ 3 คือ เพื่อศึกษาผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 ซึ่งผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ดังแสดงในตาราง 24

ตาราง 24 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการบริหารกับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร	ด้านภาวะผู้นำ (X <sub>1</sub> )	ด้านบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์การ (X <sub>2</sub> )	ด้านโครงสร้างองค์การ (X <sub>3</sub> )	ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (X <sub>4</sub> )	ด้านการบริหารจัดการ (X <sub>5</sub> )	การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล (Y)
ด้านภาวะผู้นำ (X <sub>1</sub> )	1					
ด้านบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์การ (X <sub>2</sub> )	.25**	1				
ด้านโครงสร้างองค์การ (X <sub>3</sub> )	.51**	.26**	1			
ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (X <sub>4</sub> )	.38**	.32**	.50**	1		
ด้านการบริหารจัดการ (X <sub>5</sub> )	.27**	.37**	.44**	.40**	1	
การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล (Y)	.56**	.48**	.14	.22	.60**	1

\*\* p < .01

จากตาราง 24 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการบริหารมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาดาก เขต 2 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสหสัมพันธ์ระหว่าง .25 ถึง .60 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีความสัมพันธ์สูงสุด 3 ลำดับแรก ได้แก่ ด้านการบริหารจัดการ ( $X_5$ ) กกับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาดาก เขต 2 (Y) มีความสัมพันธ์เป็นอันดับที่หนึ่ง รองลงมา คือ ด้านภาวะผู้นำ ( $X_1$ ) กกับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาดาก เขต 2 (Y) มีความสัมพันธ์เป็นอันดับที่สอง และ ด้านบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร ( $X_2$ ) กกับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาดาก เขต 2 (Y) มีความสัมพันธ์เป็นอันดับที่สาม โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ .60, .56, และ .48 ตามลำดับ

ตอนที่ 5 ผลการสร้างสมการพยากรณ์ปัจจัยการบริหารที่สามารถทำนายการบริหารงานตามหลัก ธรรมาภิบาลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาดาก เขต 2

ผลการสร้างสมการพยากรณ์ที่สามารถทำนายการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาดาก เขต 2 เพื่อตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อที่ 4 คือ เพื่อสร้างสมการพยากรณ์ปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาดาก เขต 2 ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุคูณแบบมีขั้นตอน ซึ่งผลการวิเคราะห์แสดงในตาราง 25

ตาราง 25 ผลการวิเคราะห์อำนาจพยากรณ์ปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาดาก เขต 2

ตัวแปรพยากรณ์	B	S.E.b.	$\beta$	t	sig
ค่าคงที่ (Constant)	3.978	.076	-	52.443	.000
ด้านภาวะผู้นำ ( $X_1$ )	.525	.018	.417	8.840	.000
ด้านบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร ( $X_2$ )	.455	.004	.343	6.54	.000
ด้านการบริหารจัดการ ( $X_5$ )	.644	.008	.568	10.24	.000
$R = .85^a$ , $R^2 = .72$ , Adjusted $R^2 = .71$ , $S.E._{est} = .05581$					

\*  $p < .05$  , \*\*  $p < .01$

จากตาราง 25 พบว่า ปัจจัยการบริหาร จำนวน 3 ปัจจัย ที่ส่งผลต่อการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาดาก เขต 2 โดยเรียงลำดับค่าอำนาจพยากรณ์จากมากไปน้อย คือ ปัจจัยด้านการบริหารจัดการ ( $X_5$ ) ปัจจัยภาวะผู้นำ ( $X_1$ )

และปัจจัยด้านบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์การ ( $X_2$ ) มีค่าประสิทธิภาพในการพยากรณ์ในการพยากรณ์ ( $R^2$ ) = .72 แสดงว่าปัจจัยการบริหารทั้ง 3 ปัจจัยสามารถร่วมกันทำนายการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 ได้ร้อยละ 72.00 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5

สามารถเขียนเป็นสมการพยากรณ์ในรูปแบบคะแนนดิบ ได้ดังนี้

$$\hat{Y} = 3.987 + .644(x_5) + .525(x_1) + .455(x_2)$$

สามารถเขียนเป็นสมการพยากรณ์ในรูปแบบมาตรฐาน ได้ดังนี้

$$\hat{Z} = .568(x_5) + .417(x_1) + .343(x_2)$$

จากสมการความถดถอยเชิงพหุคูณในรูปแบบคะแนนมาตรฐาน สามารถแปลความหมายของสมการพยากรณ์ปัจจัยการบริหารงานโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 ได้ดังนี้

1) ถ้าปัจจัยการบริหารงานโรงเรียนด้านการบริหารจัดการ ( $X_5$ ) เพิ่มขึ้น 1 หน่วยมาตรฐาน ในขณะที่ตัวแปรพยากรณ์อื่นคงที่จะส่งผลต่อการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 มีค่าเพิ่มขึ้น 0.58 หน่วยมาตรฐาน

2) ถ้าปัจจัยการบริหารงานโรงเรียนด้านภาวะผู้นำ ( $X_1$ ) เพิ่มขึ้น 1 หน่วยมาตรฐาน ในขณะที่ตัวแปรพยากรณ์อื่นคงที่จะส่งผลต่อการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 มีค่าเพิ่มขึ้น 0.42 หน่วยมาตรฐาน

3) ถ้าปัจจัยการบริหารงานโรงเรียนด้านบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์การ ( $X_2$ ) เพิ่มขึ้น 1 หน่วยมาตรฐาน ในขณะที่ตัวแปรพยากรณ์อื่นคงที่จะส่งผลต่อการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 มีค่าเพิ่มขึ้น 0.34 หน่วยมาตรฐาน

## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง ปัจจัยการบริหารส่งผลต่อการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 โดยมีวัตถุประสงค์การวิจัย ดังนี้

- 1) เพื่อศึกษาปัจจัยการบริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2
- 2) เพื่อศึกษาการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2
- 3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการบริหารกับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 และ
- 4) เพื่อสร้างสมการพยากรณ์ปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียนหรือผู้รักษาการณ์ในตำแหน่ง และครู จำนวน 400 คน โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย (Simple random sampling) และเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ 1) แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ให้ข้อมูล 2) แบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียน และ 3) แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยการบริหาร ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเองจากโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง นำแบบสอบถามกลับมารวบรวมตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ ได้รับแบบสอบถามคืนมา 400 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 จากนั้นนำผลข้อมูลมาวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป

#### สรุปผลการวิจัย

จากการศึกษาปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 ผู้วิจัยสรุปผลการวิจัยโดยแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

**ตอนที่ 1** แบบสอบถามแบบสำรวจรายการ (Checklist) เพื่อใช้สอบถามข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย 4 ข้อ ได้แก่ 1) เพศ 2) อายุ 3) ระดับการศึกษาสูงสุด 4) ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน และ 5) ประสบการณ์ในตำแหน่งปัจจุบัน

**ตอนที่ 2** แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยการบริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 จำนวน 35 ข้อ

**ตอนที่ 3** แบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 จำนวน 55 ข้อ

นำแบบสอบถามที่ได้เสนอต่อผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยการหาค่า IOC (Index of Item objective Congruence) พบว่า ทุกข้อคำถามมีค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.60-1.00 สามารถนำไปใช้เป็นข้อคำถามได้ หลังจากนั้นดำเนินการปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ แล้วนำแบบสอบถามที่ได้รับการปรับปรุงไปทดลองใช้ (Try out) กับผู้อำนวยการโรงเรียนหรือผู้รักษาการณ์ในตำแหน่ง และครู ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน นำผลการทดลองใช้มาหาความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามรวมทุกฉบับ โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha-coefficient) ตามวิธีของ Cronbach พบว่าแบบสอบถามมีความเชื่อมั่น (Reliability) ตัวแปรพยากรณ์อยู่ที่ระดับ .962 ตัวแปรเกณฑ์อยู่ที่ระดับ .953 และรวมทั้งฉบับเท่ากับ .976 และทำการเก็บรวบรวมแบบสอบถามกลับคืนได้ทั้งหมดจำนวน 400 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation) และการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis)

จากการวิเคราะห์ข้อมูลการศึกษาวิจัย เรื่อง ปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 สามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

1. ปัจจัยการบริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านโดยเรียงลำดับจากมากไปน้อยได้ ดังนี้ ด้านการบริหารจัดการ ( $\bar{X} = 4.29$ , S.D. = 0.53) ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร ( $\bar{X} = 4.09$ , S.D. = 0.48) ด้านบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์การ ( $\bar{X} = 4.05$ , S.D. = 0.60) ด้านโครงสร้างองค์การ ( $\bar{X} = 3.95$ , S.D. = 0.63) และด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ( $\bar{X} = 3.82$ , S.D. = 0.50)

2. การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.19$ , S.D. = 0.18) เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ หลักประสิทธิภาพ ( $\bar{X} = 4.44$ , S.D. = 0.44) รองลงมา คือ หลักนิติธรรม ( $\bar{X} = 4.41$ , S.D. = 0.39) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ หลักความเปิดเผยและโปร่งใส ( $\bar{X} = 3.98$ , S.D. = 0.28)

3. ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการบริหารและการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 พบว่าตัวแปรพยากรณ์ 3 ตัว ได้แก่ ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร ( $x_1$ ) ด้านบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์การ ( $x_2$ ) และ ด้านการบริหารจัดการ ( $x_5$ ) มีความสัมพันธ์กับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยตัวแปรที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์สูงสุด คือ ด้านการบริหารจัดการ ( $x_5$ ) ( $r = .60$ ) รองลงมา คือ ด้านภาวะผู้นำ ( $x_1$ ) ( $r = .56$ ) และด้านบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์การ ( $x_2$ ) ( $r = .48$ ) โดยทุกด้านมีความสัมพันธ์กับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 อยู่ในระดับสูง

4. ผลการสร้างสมการพยากรณ์ปัจจัยการบริหารที่สามารถทำนายการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 พบว่ามีตัวแปรพยากรณ์ 3 ด้าน คือ ด้านการบริหารจัดการ ( $x_5$ ) ด้านภาวะผู้นำ ( $x_1$ ) และด้านบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์การ ( $x_2$ ) ร่วมกันทำนายการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งตัวแปรพยากรณ์ทั้ง 3 ด้าน สามารถอธิบายการผันแปรของการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 ได้ร้อยละ 72.00 ( $R \text{ Square} = .72$ ) สามารถกำหนด สมการพยากรณ์ในรูปแบบคะแนนดิบ และสมการพยากรณ์ในรูปแบบคะแนนมาตรฐานได้ดังนี้  $\hat{Y} = 3.987 + .644(x_5) + .525(x_1) + .455(x_2)$   
 $\hat{Z} = .568(x_5) + .417(x_1) + .343(x_2)$

### อภิปรายผล

การอภิปรายผลการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ซึ่งมีประเด็นสำคัญที่จะนำมาอภิปรายดังนี้

1. จากการศึกษาผลการวิจัยพบว่า ระดับปัจจัยการบริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 อยู่ในระดับมากทุกด้าน ( $\bar{X}$  อยู่ระหว่าง 4.05 – 4.29) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ปัจจัยการบริหารที่มีค่าเฉลี่ยสูงเป็นอันดับแรก คือ ปัจจัยด้านการบริหารจัดการ ( $\bar{X} = 4.29$ , S.D. = 0.53) รองลงมา คือ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร ( $\bar{X} = 4.09$ , S.D. = 0.48) และปัจจัยการบริหารด้านบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์การ ( $\bar{X} = 4.05$ , S.D. = 0.60) ตามลำดับ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารและครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 ให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการที่เหมาะสม ชัดเจน เน้นการมีส่วนร่วม

มีระบบการติดต่อสื่อสารทั้งภายในและภายนอกที่ดี ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการใช้แผนเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของโรงเรียน มีวิสัยทัศน์ในการจัดการศึกษาให้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงใช้หลักเหตุผลในการบริหารงานในโรงเรียน และเป็นแบบอย่างที่ดีทั้งในการปฏิบัติงานและการปฏิบัติตน บุคลากรในโรงเรียนมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันด้วยความจริงใจให้เกียรติซึ่งกันและกัน มีความเอื้ออารีต่อกันระหว่างเพื่อนครูในโรงเรียน ตลอดจนร่วมกันสร้างมาตรฐานในการปฏิบัติงานที่ทุกคนเข้าใจตรงกันและยึดถือเป็นแนวทางปฏิบัติ จึงส่งผลให้ปัจจัยการบริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาดาก เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับแนวคิด ทฤษฎีการจัดการตามหลักวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) (นิติพล ภูตะโชติ, 2559, น. 12) ได้กล่าวถึงทฤษฎีการจัดการตามหลักวิทยาศาสตร์ไว้ ดังนี้ 1) ค้นหาและประยุกต์วิธีการทางวิทยาศาสตร์ 2) การคัดเลือกบุคลากรใช้วิธีการทางวิทยาศาสตร์ 3) การเตรียมพนักงานเพื่อให้ได้รับการเรียนรู้ฝึกอบรมพัฒนาตามหลักทางวิทยาศาสตร์ สอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีการจัดการตามระบบราชการ (Bureaucratic Management) (สมคิด บางโม, 2562, น. 25 – 26) สอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีการจัดการองค์การ สมคิด บางโม (2558, น. 127 – 130) ได้กล่าวถึง การจัดการองค์การว่าเป็นกระบวนการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างหน้าที่การงาน บุคลากร และปัจจัยต่าง ๆ ขององค์กร มีดังนี้ 1) การกำหนดหน้าที่การงาน 2) การแบ่งงาน (Division of Work) 3) หน่วยงานที่สำคัญขององค์กร 4) สายงานบังคับบัญชา (Chain of Command) (เมรินทกาล พัฒนทรัพย์พิศาล; วริศรา อรุณกิตติพร; ประยงค์ ศรีโหม) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ทรงพร อุตรพันธ์ (2564) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยทางการบริหารและปัจจัยวัฒนธรรมคุณภาพที่ส่งผลต่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 ผลการวิจัยพบว่าระดับปัจจัยทางการบริหาร ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ วิมาลย์ สีทอง (2563) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดสกลนคร ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียน โดยรวมและรายได้ออยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ณธกร ภาโนมัย (2564) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า ระดับปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

2. จากการศึกษาผลการวิจัย พบว่า การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 อยู่ในระดับมากทุกข้อ ( $\bar{X}$  อยู่ระหว่าง 3.98 – 4.44) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย คือ หลักประสิทธิภาพ ( $\bar{X} = 4.44$ , S.D. = 0.44) หลักนิติธรรม ( $\bar{X} = 4.41$ , S.D. = 0.39) หลักการมีส่วนร่วมและการมุ่งเน้นฉันทามติ ( $\bar{X} = 4.27$ , S.D. = 0.48) หลักการกระจายอำนาจ



( $\bar{X} = 4.27$  , S.D. = 0.57) หลักคุณธรรมและจริยธรรม ( $\bar{X} = 4.23$  , S.D. = 0.54) หลักการรับผิดชอบต่อสังคมและสามารถตรวจสอบได้ ( $\bar{X} = 4.20$  , S.D. = 0.29) หลักการตอบสนอง ( $\bar{X} = 4.14$  , S.D. = 0.52) หลักความเสมอภาค ( $\bar{X} = 4.10$  , S.D. = 0.41) หลักประสิทธิผล ( $\bar{X} = 4.00$  , S.D. = 0.29) และ หลักความเปิดเผยและโปร่งใส ( $\bar{X} = 3.98$  , S.D. = 0.28) ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารและครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 ให้ความสำคัญกับการปฏิบัติงานตามระเบียบของราชการ และนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัดโดยใช้หลักธรรมาภิบาลเป็นแนวทางในการสนับสนุน ส่งเสริมเพื่อการพัฒนากระบวนการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพที่ดี เน้นการมีส่วนร่วมในการวางแผนเพื่อขับเคลื่อนการปฏิบัติงานของทุกฝ่าย มีการกระจายอำนาจเพื่อความคล่องตัว รวดเร็วในการบริหารงาน สามารถสร้างความเชื่อมั่น และตอบสนองตามความคาดหวังของผู้รับบริการ ตลอดจนมีการนิเทศติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อนำไปปรับปรุงและพัฒนาการจัดการศึกษาของโรงเรียนให้ดีขึ้นอีกทั้งยังช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการซึ่งถือว่าเป็นความรับผิดชอบต่อการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน สอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี (ศิริลักษณ์ กาญจนโยธิน, 2550: น. 3-10) เริ่มมีผลบังคับใช้กับหน่วยงานของรัฐตั้งแต่ 11 สิงหาคม 2542 ซึ่งนับได้ว่าเป็นก้าวแรกหรือเรียกได้ว่าเป็นการวางฐานในการบริหารราชการแนวใหม่ สอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีวิถีการปกครองที่ไปสู่ความดีงามที่ยั่งยืน (พระมหาลำพึง ธีรปถญ, 2554: 8) และสอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีการบริหารภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management หรือ NPM) (สถาบันพระปกเกล้า, 2558: น. 7) ซึ่งเป็นแนวคิดที่มีผลกระทบต่อการบริหารภาครัฐโดยตรง การบริหารภาครัฐแนวใหม่มุ่งเน้นความสำเร็จมากกว่าเน้นกระบวนการให้ความสำคัญกับคุณภาพการบริการแก่ประชาชน การลดการควบคุมและกระจายอำนาจการบริหารให้แก่หน่วยงานบริการมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ เสริม เกื้อสังข์ (2551: น. 62 - 75) เรื่องการใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครตรัง ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ บังอร จันกรม (2552: น.131-147) เรื่อง การบริหารสถานศึกษาโดยใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารตามความคิดเห็นของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า ครูมีความคิดเห็นต่อการบริหารสถานศึกษาโดยใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารในภาพรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ มิชัย โสกันทัต (2552: น. 93-110) เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษากับความผูกพันต่อสถานศึกษาของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า การใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของ พงษ์พิพัฒน์ นารินทร์ (2563) เรื่อง ปัจจัยการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

เขต 23 ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 อยู่ในระดับมากที่สุด

3. ผลการวิจัยพบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการบริหารมี ความสัมพันธ์ในทางบวกกับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสหสัมพันธ์ ระหว่าง .25 - .60 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีความสัมพันธ์สูงสุด 3 ลำดับแรก ได้แก่ ด้านการบริหารจัดการ ( $X_5$ ) กับการบริหารงานตามหลัก ธรรมาภิบาลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 ( $Y$ ) มีความสัมพันธ์เป็นอันดับที่หนึ่ง รองลงมา คือ ด้านภาวะผู้นำ ( $X_1$ ) กับการบริหารงานตามหลัก ธรรมาภิบาลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 ( $Y$ ) มีความสัมพันธ์เป็น อันดับที่สอง และ ด้านบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร ( $X_2$ ) กับการบริหารงาน ตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 ( $Y$ ) มีความสัมพันธ์เป็นอันดับที่สาม โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ .60, .56, และ .48 ตามลำดับ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารและครูโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาตากเขต 2 มีแนวทางการปฏิบัติงานราชการตามแบบแผนที่เป็นรูปธรรมนำไปสู่การ ปฏิบัติ แม้ผู้อำนวยการโรงเรียนและครู ซึ่งปฏิบัติงานอยู่ในสถานที่เดียวกัน มีบทบาทหน้าที่ความ รับผิดชอบต่างกัน แต่งานทุกฝ่ายที่ผู้อำนวยการและครูในโรงเรียนต้องปฏิบัติในการจัดการศึกษานั้น มี ความเชื่อมโยงถึงกันในทุกมิติของการจัดการศึกษา ปัจจัยการบริหารกับการบริหารงานตามหลัก ธรรมาภิบาลจึงมีความสัมพันธ์กันในทางบวก เพราะปัจจัยการบริหารมีความสำคัญต่อการบริหารงาน ตามหลักธรรมาภิบาลเพื่อประโยชน์สูงสุดต่อส่วนรวม ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ บุญรอด จงมูม (2555, น. 102) เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลกับประสิทธิผลของการ บริหารงานในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 2 พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างหลักธรรมาภิบาลกับประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 2 โดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ พิชิตศักดิ์ รากเงิน (2560) เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยทางการบริหาร กับการบริหารจัดการสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ร้อยเอ็ด ผลการวิจัยพบว่า ระดับปัจจัยทางการบริหารในภาพรวมทุกด้าน อยู่ในระดับมาก สอดคล้อง กับงานวิจัยของ สอดคล้องกับงานวิจัยของ นิตตยา เกื้อทาน (2560) เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่าง การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษากับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู วิทยาลัยในอำเภอปลวกแดง จังหวัดระยอง ผลการวิจัยพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงาน ตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษากับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียน

ในอำเภอปลวกแดง จังหวัดระยอง โดยรวมและรายด้านมีความสัมพันธ์ทางบวกอยู่ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สอดคล้องกับงานวิจัยของ อุษารัตน์ ดาวลอย (2561) เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารด้วยหลักธรรมาภิบาลกับประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 สระบุรี ผลการวิจัยพบว่าการบริหารด้วย หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 สระบุรี มีการใช้หลักธรรมาภิบาลทั้งภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ แก้มกาญจน์ กิมานุวัฒน์ (2564) เรื่อง ปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อ ความสำเร็จในการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาอำนาจเจริญ ผลการวิจัยพบว่าปัจจัยการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนและความสำเร็จ ในการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาอำนาจเจริญ มีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่า สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r = 0.769$ ) ส่วนปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารตาม หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารโรงเรียน ทั้ง 5 ด้าน มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .01 และสอดคล้องกับงานวิจัยของ เพลงไพลิน สิ้นธนนชัย (2566) เรื่อง การบริหารตามหลัก ธรรมาภิบาลของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร ผลการวิจัยพบว่า ผลการวิจัยพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหาร ตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารกับการบริหารงานบุคคลในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาสกลนครมีความสัมพันธ์กันทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูงมาก ( $r_{xy} = 0.919$ ) ส่วนการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลทั้ง 6 ด้าน และการบริหารงานบุคคลในโรงเรียน ทั้ง 5 ด้าน มีความสัมพันธ์กันทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .01

4. ผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยการบริหาร มีจำนวน 3 ปัจจัย ที่ส่งผลต่อประสิทธิผล การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ตาก เขต 2 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยเรียงลำดับค่าอำนาจพยากรณ์จากมากไปน้อย คือ ปัจจัยด้านการบริหารจัดการ ( $X_5$ ) ปัจจัยภาวะผู้นำ ( $X_1$ ) และปัจจัยด้านบรรยากาศและวัฒนธรรม องค์กร ( $X_2$ ) มีค่าประสิทธิภาพในการพยากรณ์ในการพยากรณ์ ( $R_2$ ) = .72 แสดงว่าปัจจัยการ บริหารทั้ง 3 ปัจจัยสามารถร่วมกันทำนายการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 ได้ร้อยละ 72.00 อย่างมีนัยสำคัญทาง สถิติที่ระดับ 0.5 ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้อำนวยการโรงเรียน และครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 ให้ความสำคัญเกี่ยวกับปัจจัยด้านการบริหารจัดการภายใน โรงเรียนที่เป็นระบบแบบแผน มีความชัดเจนเป็นรูปธรรมสามารถอำนวยความสะดวกและ

เป็นประโยชน์ต่อภาระกิจในการจัดการศึกษาให้กับนักเรียน ปัจจัยด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารที่จะเป็นส่วนสำคัญสำหรับการส่งเสริมการปฏิบัติงานเชิงบวกเป็นแบบอย่างในการพัฒนาศักยภาพตนเองของครูและบุคลากรในโรงเรียนให้เกิดการปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างมีคุณภาพ และปัจจัยด้านบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์การ โดยมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม สร้างมาตรฐานในการปฏิบัติงานที่ทุกคนในโรงเรียนมีความรู้ความเข้าใจที่ตรงกัน ผู้บริหารไว้วางใจ ยอมรับฟังความคิดเห็นของครู และให้เกียรติ เคารพซึ่งกันและกัน เพื่อก่อให้เกิดบรรยากาศและวัฒนธรรมที่ดีในโรงเรียน ซึ่งจะเป็นส่วนส่งเสริมและพัฒนาการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนให้ดียิ่งขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วีระยุทธ พรพจนธนาศ (2556) เรื่อง ปัจจัยที่เอื้อต่อความสำเร็จในการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในโรงเรียน : การสัมภาษณ์ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่เอื้อต่อความสำเร็จในการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในโรงเรียนนั้นอาจจำแนกได้เป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มปัจจัยสภาพภายในโรงเรียนและ กลุ่มปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก กลุ่มปัจจัยสภาพภายในโรงเรียนได้แก่ ปัจจัยด้านตัวผู้นำ ด้านบุคลากร ด้านการมีระบบบริหารที่ดี ด้านขนาดโรงเรียน ด้านวัฒนธรรมองค์การ ด้านงบประมาณ และด้านสถานที่ตั้งของโรงเรียน ส่วนกลุ่มปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่ ปัจจัยด้านสังคมและวัฒนธรรมปัจจัยด้านการเมือง และการกำหนดนโยบายจากภาครัฐ และปัจจัยด้านเศรษฐกิจ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สมจิต มุ่งกลาง, สุกดา ทัพสุวรรณ , ศิริ เจริญวัย และสงวนพงศ์ ชวนชม (2560) เรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล และศึกษาแนวทางการพัฒนาปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนมัธยมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ตัวแปรที่มีอิทธิพลทางตรงสูงสุด คือ ปัจจัยด้านครู (0.52) รองลงมา คือ ปัจจัยด้านโรงเรียน (0.43) และตัวแปรที่มีอิทธิพลทางอ้อมคือ ปัจจัยด้านผู้บริหาร (0.54) โดยส่งผ่านปัจจัยด้านครู สอดคล้องกับงานวิจัยของ พงษ์พิพัฒน์ นารินทร์ (2563) เรื่อง ปัจจัยการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลที่นำมาวิเคราะห์ จำนวน 10 หลัก พบว่าจำนวน 6 หลักที่สามารถพยากรณ์ประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 จำนวน 5 หลัก คือ หลักมุ่งเน้นฉันทามติ ( $X_{10}$ ) หลักประสิทธิภาพ ( $X_2$ ) หลักความเสมอภาค ( $X_9$ ) หลักการกระจายอำนาจ ( $X_7$ ) หลักความโปร่งใส ( $X_5$ ) และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 1 หลัก คือ หลักประสิทธิผล ( $X_1$ ) ซึ่งตัวแปรทั้ง 6 หลักนี้ สามารถร่วมกันพยากรณ์ประสิทธิผลการบริหารงานในโรงเรียนได้ร้อยละ 81.50 และมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์  $\pm 19435$  และสอดคล้องกับงานวิจัยของ แก้วกาญจน์ กิमानุวัฒน์ (2564) เรื่อง ปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารตาม

หลักธรรมาภิบาลในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอำนาจเจริญ ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอำนาจเจริญ ที่นำมาวิเคราะห์ 5 ด้าน พบว่ามี 4 ด้านที่สามารถพยากรณ์ความสำเร็จในการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอำนาจเจริญ คือ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ( $X_1$ ), ปัจจัยด้านการพัฒนาบุคลากร ( $X_5$ ), ปัจจัยด้านการบริหารจัดการ ( $X_3$ ) มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ( $X_4$ ) มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ตัวแปรที่มีอำนาจพยากรณ์ดีที่สุดคือ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ( $X_1$ ) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยพยากรณ์ เท่ากับ  $\pm 2.13$  และปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอำนาจเจริญ ที่นำมาวิเคราะห์ 5 ด้าน พบว่ามี 3 ด้านที่สามารถพยากรณ์ความสำเร็จในการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอำนาจเจริญ ด้านหลักการมีส่วนร่วม ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 คือ ปัจจัยด้านการบริหารจัดการ ( $X_3$ ), ปัจจัยด้านการพัฒนาบุคลากร ( $X_5$ ) และปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ( $X_4$ ) ตัวแปรที่มีอำนาจพยากรณ์ดีที่สุดคือ ปัจจัยด้านการบริหารจัดการ ( $X_3$ ) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยพยากรณ์ เท่ากับ .588 รองลงมาคือปัจจัยด้านการพัฒนาบุคลากร ( $X_5$ ) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยพยากรณ์ เท่ากับ .409 และปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ( $X_4$ ) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยพยากรณ์ เท่ากับ .200 ซึ่งตัวแปรทั้ง 3 ด้านนี้ สามารถพยากรณ์ความสำเร็จในการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล ได้ร้อยละ 50.1 และมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานพยากรณ์  $\pm 4.0191$

### ข้อเสนอแนะ

#### ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้

จากผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยการบริหารที่สามารถพยากรณ์การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 คือ ปัจจัยด้านการบริหารจัดการ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร และปัจจัยด้านบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์การ ดังนั้น ผู้บริหารโรงเรียนหรือผู้ที่เกี่ยวข้อง ควรให้ความสำคัญต่อการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลภายในโรงเรียน เพื่อให้การบริหารงานของโรงเรียนเกิดประสิทธิภาพ และบรรลุเป้าหมายในการจัดการศึกษาอย่างต่อเนื่องเป็นรูปธรรม

### ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยในครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียน
2. ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับศึกษาปัจจัยด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียน
3. ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยด้านบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียน



# บรรณานุกรม



## บรรณานุกรม

อรนิช เกิดแก้ว. (2560). การบริหารสถานศึกษาจากการประยุกต์ใช้ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในโรงเรียนบดินทรเดชา (สิงห์ สิงหเสนี) สมุทรปราการ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.

เพ็ญพิศ ผาพองยุ่น. (2560). การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. บึงกาฬ: วิทยาลัยสันตพล.

สุนันท์ รุ่งอรุณแสงทอง. (2561). การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้เกิดประสิทธิภาพ. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศิลปากร.

ประภาส จิตรรักศิลป์ (2561 น. 20) ปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียนตามทัศนะของบุคลากรในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27. วิทยานิพนธ์ ค.ม. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

ศรัญญา น้อยพิมาย. (2562). ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. ปทุมธานี: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.

ณัฐ ช่วยงาน. (2565). ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 2. วิทยานิพนธ์ ค.ม. จันทบุรี: มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.

สัมมา รธนิตย์. (2560). หลักทฤษฎีและปฏิบัติการบริหารการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: ข้าวฟ่าง.

ธวัชชัย แสนดวง. (2565). สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จังหวัดชลบุรี. วิทยานิพนธ์ ค.ม. จันทบุรี: มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.



ศุภณัฐ กุมภาว์. (2558). การพัฒนาแนวทางการบริหารสถานศึกษาโดยยึดหลักธรรมาภิบาล สำหรับโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

จรุณี เก้าเอี้ยน. (2555). เทคนิคการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา กลยุทธ์และแนวทางการปฏิบัติสำหรับผู้บริหารมืออาชีพ. ยะลา: คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา.

นรมน ชันดี. (2561). การศึกษาบทบาทการบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดจันทบุรี ระยอง และตราด. วิทยานิพนธ์ ค.ม. จันทบุรี: มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.

พัฒน์พรชัย เมฆวิสัย. (2564). รูปแบบการบริหารงานวิชาการตามหลักอิทธิบาท 4 ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10. ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต. พระนครศรีอยุธยา: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.

จันทร์ศม ภูตอริวัฒน์. (2560). ธรรมาภิบาลในการบริหารการศึกษาด้วยความเป็นเลิศในผลลัพธ์ด้านบุคลากร. วารสารบริหารการศึกษา มศว. 14(26): 104-117.

เรณุกา มีสุข. (2561). ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้หลักธรรมาภิบาลกับการกระจายอำนาจการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 กรุงเทพมหานคร. วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยธนบุรี: 111

นิตยา คงเกษม. (2562). แนวทางการบริหารโรงเรียนตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มเครือข่ายพระบางเจ้าพระยา เมือง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต 1 วิทยานิพนธ์ ปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต. พระนครศรีอยุธยา: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.

จิราพันธ์ วสวัตต์ฐากร. (2561). การบริหารงานวิชาการโดยใช้หลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนวัดปุณณาวาส สังกัดกรุงเทพมหานคร. วารสารรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา. 1(3): 22-34.

ชุติมา พวงทอง. (2563). แนวทางการบริหารงบประมาณตามหลักธรรมาภิบาลของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5. วิทยานิพนธ์ ค.ม. พระนครศรีอยุธยา: มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.

แสงเทียน จิรโชติ. (2562). แนวทางการบริหารงบประมาณตามหลักธรรมาภิบาลสำหรับสถานศึกษาขยายโอกาสในเขตอำเภอคลองหลวง จังหวัดปทุมธานี. (วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต).พระนครศรีอยุธยา: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.

จารุวัฒน์ ปาสาโก. (2566). การบริหารงานงบประมาณตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2. บทความวิจัย. 7(1): มกราคม-มิถุนายน 2566.

รัฐพงศ์ เกษมสุข. (2564). การบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตอำเภอโชคชัย จังหวัดนครราชสีมา. บทความวิชาการ. วารสารวิทยาลัยนครราชสีมา. ครั้งที่ 3.

ไกรรัตน์ เมืองจันทร์. (2564). การบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่ม 6 ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1. วารสารศึกษาศาสตร์ดุสิตบัณฑิต มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี. 1(1): 292-303.

จิรวรรณ มีภูมิ. (2564). การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด เขต 2. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. สงขลา: มหาวิทยาลัยหาดใหญ่.

สมยศ นาวิการ. (2555). การบริหารเชิงกลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์บรรณกิจ 1991.

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ. (2553). การบริหารจัดการและการบริหารการพัฒนาองค์กรตามรัฐธรรมนูญและหน่วยงานของรัฐ. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์นิติธรรม.

ประภาพรพรณ รักเลี้ยง. (2556). หลักทฤษฎีปฏิบัติการบริหารการศึกษา. พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยพิษณุโลก.

สมคิด บางโม. (2558). องค์การและการจัดการ. (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ: วิทย์พัฒนา.

สรคุปต์ บุญเกษม. (2559). ปัจจัยการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียนขนาดเล็ก ในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดนครสวรรค์. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต. นครสวรรค์: มหาวิทยาลัยเจ้าพระยา.

จตุรภัทร ประทุม. (2559). ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.

ทรรศนกร สงครินทร์. (2559). ปัจจัยทางด้านการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. อุตรธานี: วิทยาลัยสันตพล.

เมรินทกาล พัฒนทรัพย์พิศาล. (2561). ปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23. วิทยานิพนธ์ ค.ม. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

ราตรี สอนดี. (2559). ปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพงานวิชาการของโรงเรียนใน สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. ชลบุรี: คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.

อมรรัตน์ อรุณเจริญ. (2559). ปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อกระบวนการคิดสร้างสรรค์ของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 1. วิทยานิพนธ์ ค.ม. กำแพงเพชร: มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร.

วรศรา อรุณกิตติพร. (2561). ปัจจัยการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อ ประสิทธิภาพของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด. วิทยานิพนธ์ การศึกษามหาบัณฑิต. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.

วิมาลย์ ลีทอง. (2563). ปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดสกลนคร. วิทยานิพนธ์ ครุศาสตรมหาบัณฑิต. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

ประยงค์ ศรีโทมี. (2563). ปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการจัดการศึกษาของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20. วิทยานิพนธ์ ค.ม. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

Likert, R. (1967). The human organization: Its management and value. New York: McGraw-Hill.

Steers, R. M. (1991). Antecedent and outcomes of organizational commitment. n.p. 112.

Simon, Herbert. A. (1966). Administrative Behavior. (7rd ed). New York: The free Press.

Campbell, J. P. (1997). On the Nature of Organizational Effectiveness. In New Perspectives on Organizational Effectiveness. P. S. Goodman and J. M. Pennings. Eds. San Francisco: Jossey-Bass.

Harold D, Koontz. (1972). Analysis of Managerial Functions. New York: McGraw-Hill Book.

Greenwood, William T. et al. (1988). Prepared under the Auspices of the Policy Studies Organization. New York: Greenwood.

Hayes, and John (2002). The theory and practice of change management (2<sup>nd</sup> ed.). New York: Mcgraw-Hill.

Gulick, Luther, Lindon Urwick. (1937). Paper on the Science of Administration.  
Clifton: Augustus M. Kelley.





ภาคผนวก



ภาคผนวก ก  
หนังสือราชการ



## บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ...มหาวิทยาลัยนเรศวร คณะศึกษาศาสตร์ ภาควิชาบริหาร วิจัย และพัฒนาฯ โทร.2432.....  
 ที่...อว.0603.05.03/103..... วันที่... 11 มีนาคม 2567.....  
 เรื่อง...ขอความอนุเคราะห์ตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อนุชา กอนพ่วง

ด้วย นายอุเทน พันทวี รหัสประจำตัว 65072194 นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา สังกัดคณะศึกษาศาสตร์ ได้ทำการวิจัย เรื่อง “ปัจจัยการบริหารที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารงาน ตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทวีศักดิ์ สว่างเมฆ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา การค้นคว้าอิสระ

ในการวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้ คณะศึกษาศาสตร์พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ดังเอกสารที่แนบมาพร้อมนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ คณะศึกษาศาสตร์ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

*ปิณฑุณี โนนจันทร์*

(รองศาสตราจารย์ ดร.กฤษยากาญจน์ โตพิทักษ์)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์





## บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ...มหาวิทยาลัยนเรศวร คณะศึกษาศาสตร์ ภาควิชาบริหาร วิจัย และพัฒนา โทร.2432.....

ที่...อว.0603.05.03/104..... วันที่... 11 มีนาคม 2567.....

เรื่อง...ขอความอนุเคราะห์ตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สทิธร เขาวนชัย

ด้วย นายอุเทน พันทวี รหัสประจำตัว 65072194 นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา สังกัดคณะศึกษาศาสตร์ ได้ทำการวิจัย เรื่อง “ปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงาน ตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทวีศักดิ์ สว่างเมฆ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา การค้นคว้าอิสระ

ในการวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้ คณะศึกษาศาสตร์พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างดียิ่ง จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ดังเอกสารที่แนบมาพร้อมนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ คณะศึกษาศาสตร์ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

*ปิณฑุ์ โพนดิษฐ์*

(รองศาสตราจารย์ ดร.กฤษฎากาญจน์ โติพิทักษ์)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์



## บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ...มหาวิทยาลัยนเรศวร.คณะศึกษาศาสตร์.ภาควิชาบริหาร.วิจัย.และพัฒนา.โทร.2432.....

ที่...อว.0603.05.03/105.....วันที่...11 มีนาคม 2567.....

เรื่อง...ขอความอนุเคราะห์ตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....

เรียน ดร.ณัฐ รัตนศิริมงคล

ด้วย นายอุเทน พันทวี รหัสประจำตัว 65072194 นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา สังกัดคณะศึกษาศาสตร์ ได้ทำการวิจัย เรื่อง “ปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงาน ตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทวีศักดิ์ สว่างเมฆ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา การค้นคว้าอิสระ

ในการวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้ คณะศึกษาศาสตร์พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ดังเอกสารที่แนบมาพร้อมนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ คณะศึกษาศาสตร์ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

*Prof. Dr. Natt Rattanasirakul*

(รองศาสตราจารย์ ดร.กฤษยาภาณุจัน โดพิทักษ์)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

ที่ อว 0603.05/2810



คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครสวรรค์  
อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก 65000

11 มีนาคม 2567

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน ดร.ศิริภัสสร ชุมภูเทพ

- สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. โครงร่างการวิจัย จำนวน 1 ฉบับ  
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นายอุเทน พันทวี รหัสประจำตัว 65072194 นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา สังกัดคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครสวรรค์ ได้ทำการวิจัย เรื่อง “ปัจจัยการบริหารที่ส่งผลกระทบต่อบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทวีศักดิ์ สว่างเมฆ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ

ในการวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้ คณะศึกษาศาสตร์พิจารณาแล้วเห็นว่า ท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ดังเอกสารที่แนบมาพร้อมนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ คณะศึกษาศาสตร์ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.กฤษยาภาณุจันต์ โดทิทักษ์)  
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครสวรรค์

- ภาควิชาบริหาร วิจัย และพัฒนานวัตกรรมการศึกษา  
โทรศัพท์ 089 805 0022 (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทวีศักดิ์ สว่างเมฆ)  
โทรสาร 055 962 402
- นายอุเทน พันทวี  
โทรศัพท์ 088 225 0531

ที่ อว 0603.05/2811

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครสวรรค์  
อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก 65000

11 มีนาคม 2567

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน นายสมชาย โตเทียม

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. โครงร่างการวิจัย จำนวน 1 ฉบับ  
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นายอุเทน พันทวี รหัสประจำตัว 65072194 นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา สังกัดคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครสวรรค์ ได้ทำการวิจัย เรื่อง “ปัจจัยการบริหารที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทวีศักดิ์ สว่างเมฆ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ

ในการวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้ คณะศึกษาศาสตร์พิจารณาแล้วเห็นว่า ท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ดังเอกสารที่แนบมาพร้อมนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ คณะศึกษาศาสตร์ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.กฤษยากาญจน์ โตพิทักษ์)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครสวรรค์

1. ภาควิชาบริหาร วิจัย และพัฒนานวัตกรรมการศึกษา  
โทรศัพท์ 089 805 0022 (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทวีศักดิ์ สว่างเมฆ)  
โทรสาร 055 962 402
2. นายอุเทน พันทวี  
โทรศัพท์ 088 225 0531



ภาคผนวก ข

การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือในการวิจัย

มหาวิทยาลัยสุรินทร์

### การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือในการวิจัย

#### รายชื่อผู้เชี่ยวชาญที่ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อนุชา กอนพ่วง อาจารย์ประจำภาควิชาบริหาร วิจัย และพัฒนา นวัตกรรมทางการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สถิตพร เขาวนชัย อาจารย์ประจำภาควิชาบริหาร วิจัย และพัฒนา นวัตกรรมทางการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร
3. ดร.ณัฐ รัตนศิริณิกุล อาจารย์ประจำภาควิชาบริหาร วิจัย และพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร
4. ดร.ศิริภัสสร ชุมภูเทพ ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนป่าไม้อุทิศ 4
5. นายสมชาย โตเหี่ยม ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนรวมไทยพัฒนา 6

#### โดยเกณฑ์ในการพิจารณาความสอดคล้อง ดังนี้

- |     |   |
|-----|---|
| +1  | หมายถึง แน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้ตามเนื้อหา/จุดประสงค์       |
| 0   | หมายถึง ไม่แน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้ตามเนื้อหา/จุดประสงค์    |
| - 1 | หมายถึง แน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้ไม่ตรงตามเนื้อหา/จุดประสงค์ |

#### เกณฑ์การตัดสิน

- ค่า IOC ที่คำนวณได้มากกว่าหรือเท่ากับ 0.5 ข้อคำถามนั้นใช้ได้
- ค่า IOC ที่คำนวณได้น้อยกว่า 0.5 ข้อคำถามนั้นถูกตัดออกไป หรือต้องนำไปปรับปรุงแก้ไขใหม่ให้ดีขึ้น

ผลการหาค่าดัชนีความสอดคล้องของเครื่องมือตามความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ

ตอนที่ 2 แบบสอบถามปัจจัยการบริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2

ข้อ	ปัจจัยการบริหาร	ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ						IOC	แปลผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	รวม		
<b>ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร (X<sub>1</sub>)</b>									
1.	ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ในการจัดการศึกษาให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
2.	ผู้บริหารเป็นผู้มีความรู้ความสามารถทางวิชาการเป็นที่ประจักษ์แก่ครูและบุคลากร	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
3.	ผู้บริหารมีการสร้างสรรค์และพัฒนาการทำงานอยู่เสมอ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
4.	ผู้บริหารใช้หลักเหตุผลในการบริหารงานในโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
5.	ผู้บริหารมีความสามารถในการประสานงานกับบุคคลหรือหน่วยงานอื่น ๆ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
6.	ผู้บริหารมีการนิเทศติดตาม และประเมินผล การปฏิบัติงานของครูอย่างสม่ำเสมอ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
7.	ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีทั้งในด้านการปฏิบัติงานและการปฏิบัติตน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

ข้อ	ปัจจัยการบริหาร	ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					รวม	IOC	แปลผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
<b>ด้านบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร (X2)</b>									
1.	โรงเรียนจัดบรรยากาศให้เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครูและสภาพแวดล้อมให้มีความร่มรื่นสวยงาม	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0 0	ใช้ได้
2.	โรงเรียนมีบรรยากาศความเป็นมิตรความเอื้ออาทรต่อกันระหว่างเพื่อนครูในโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0 0	ใช้ได้
3.	ผู้บริหารไว้วางใจและยอมรับฟังความคิดเห็นของครู	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0 0	ใช้ได้
4.	ผู้บริหารสนับสนุนให้มีการทำงานเป็นทีม	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0 0	ใช้ได้
5.	ผู้บริหารสร้างและดำรงวัฒนธรรมที่ดีของโรงเรียนให้มีความยั่งยืนในโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0 0	ใช้ได้
6.	โรงเรียนมีการสร้างมาตรฐานในการปฏิบัติงานที่ทุกคนเข้าใจตรงกันและยึดถือเป็นแนวทางปฏิบัติ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0 0	ใช้ได้
7.	บุคลากรในโรงเรียนมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันด้วยความจริงใจ ให้เกียรติซึ่งกันและกัน และเกื้อกูลกัน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0 0	ใช้ได้



ข้อ	ปัจจัยการบริหาร	ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ						IOC	แปลผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	รวม		
<b>ด้านโครงสร้างองค์การ (X3)</b>									
1.	โรงเรียนจัดโครงสร้างที่เอื้อต่อการเข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
2.	โรงเรียนจัดโครงสร้างมอบหมายงานและความรับผิดชอบให้ฝ่ายงานต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
3.	โรงเรียนจัดโครงสร้างการบริหารงานที่ลดขั้นตอนการปฏิบัติงานให้มีความสะดวกและคล่องตัว	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
4.	โรงเรียนมีการปรับลดกฎระเบียบและแนวการปฏิบัติที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
5.	โรงเรียนจัดโครงสร้างหน้าที่ของงานชัดเจน โดยคำนึงถึงความรู้ความสามารถของบุคลากร	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
6.	โรงเรียนจัดโครงสร้างองค์การที่มีความยืดหยุ่นเน้นการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
7.	โรงเรียนจัดระบบติดต่อประสานงานในโรงเรียนที่ดีที่สุด	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

ข้อ	ปัจจัยการบริหาร	ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ						IOC	แปลผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	รวม		
<b>ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (X4)</b>									
1.	โรงเรียนมีการใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์เพื่อการเรียนรู้	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
2.	โรงเรียนมีสื่อเทคโนโลยีที่เหมาะสมและพร้อมใช้งาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
3.	โรงเรียนมีการจัดหาและใช้เทคโนโลยีเพื่อการบริหารจัดการที่ดีและสอดคล้องกับความต้องการของโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
4.	โรงเรียนมีการจัดหาและใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนการสอนได้อย่างเหมาะสม และเกิดประโยชน์สูงสุด	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
5.	โรงเรียนมีการพัฒนาบุคลากรให้ใช้ระบบสารสนเทศในการบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
6.	โรงเรียนมีระบบฐานข้อมูลในด้านต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการบริหารและการเรียนการสอน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
7.	โรงเรียนมีผู้รับผิดชอบต่อการบำรุงรักษาเทคโนโลยีและพัฒนาระบบฐานข้อมูลอย่างเหมาะสม	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

ข้อ	ปัจจัยการบริหาร	ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ						IOC	แปลผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	รวม		
<b>ด้านการบริหารจัดการ (X5)</b>									
1.	โรงเรียนให้ความสำคัญกับการใช้แผนเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
2.	โรงเรียนมีการกำหนดบุคคลรับผิดชอบในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
3.	โรงเรียนจัดให้มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมนโยบายและแผนการจัดการศึกษา เพื่อนำมาปรับปรุงกลยุทธ์ในการบริหาร	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
4.	โรงเรียนมีระบบงานธุรการที่เหมาะสมและคล่องตัว	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
5.	โรงเรียนมีระบบอำนวยความสะดวกที่เหมาะสมเน้นการมีส่วนร่วม	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
6.	โรงเรียนมีระบบการติดต่อสื่อสารทั้งภายในและภายนอกที่ดี	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
7.	โรงเรียนมีระบบและกลไกการประกันคุณภาพที่มีประสิทธิภาพ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

## ผลการหาค่าดัชนีความสอดคล้องของเครื่องมือตามความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียน (Y)

ข้อ	การบริหารงานตาม หลักธรรมาภิบาลของ โรงเรียน	ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					รวม	IOC	แปล ผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
<b>หลักประสิทธิภาพ</b>									
1.	ผู้บริหารมีนโยบายใช้ ทรัพยากรอย่างประหยัด เกิด ผลผลิตที่คุ้มค่าต่อ การลงทุนของสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
2.	ผู้บริหารปฏิบัติงานจน บังเกิดประโยชน์สูงสุดต่อ ส่วนรวม	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
3.	ผู้บริหารมีการลดขั้นตอน และระยะเวลาในการ ปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
4.	ผู้บริหารมีส่วนช่วยอำนวยความสะดวก ให้การ ดำเนินงานเกิดความ ราบรื่น	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
5.	ผู้บริหารมีส่วนช่วยลด ภาระ ค่าใช้จ่ายของ สถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
6.	ผู้บริหารยกเลิกขั้นตอนที่ ล่าสมัยและไม่มีความ จำเป็น	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

ข้อ	การบริหารงานตาม หลักธรรมาภิบาลของ โรงเรียน	ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ						IOC	แปล ผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	รวม		
<b>หลักประสิทธิผล</b>									
7	ผู้บริหารมีการกำหนด วิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
8.	ผู้บริหารดำเนินงานตอบสนอง ความต้องการของนักเรียน ครู ผู้ปกครอง และชุมชน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
9.	ผู้บริหารปฏิบัติงานบรรลุ วัตถุประสงค์ขององค์การ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
10.	ผู้บริหารมีการวางแผนเป้าหมาย การปฏิบัติงานที่ชัดเจน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
11.	ผู้บริหารสร้างกระบวนการ ปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
12.	ผู้บริหารปฏิบัติงานตรงตาม มาตรฐานที่กำหนด	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
13.	ผู้บริหารมีการจัดการความ เสี่ยงในสถานศึกษาเมื่อเกิด ปัญหาขึ้นภายในองค์การ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
14.	ผู้บริหารมุ่งเน้นผลการ ปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
15.	ผู้บริหารมีการติดตามและ ประเมินผลการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
16.	ผู้บริหารพัฒนาและปรับปรุง การปฏิบัติงานให้ดีขึ้นอย่าง ต่อเนื่อง	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

ข้อ	การบริหารงานตาม หลักธรรมาภิบาลของ โรงเรียน	ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ						IOC	แปล ผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	รวม		
<b>หลักการตอบสนอง</b>									
17.	ผู้บริหารให้บริการได้อย่างมี คุณภาพ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
18.	ผู้บริหารกำกับดูแลให้งาน เสร็จสิ้นภายในเวลาที่ กำหนด	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
19.	ผู้บริหารสร้างความเชื่อมั่นให้ ทุกฝ่ายไว้วางใจ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
20.	ผู้บริหารตอบสนองตาม ความคาดหวังของ ผู้รับบริการ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
21.	ผู้บริหารตอบสนองความ ต้องการที่หลากหลายและ แตกต่างได้อย่างเหมาะสม	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
<b>หลักการระับผิดชอบและสามารถตรวจสอบได้</b>									
22.	ผู้บริหารสามารถตอบคำถาม และชี้แจงได้เมื่อมีข้อสงสัย	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
23.	ผู้บริหารรายงาน ความก้าวหน้าของผลการ ดำเนินงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
24.	ผู้บริหารรายงานผลสัมฤทธิ์ ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ต่อ สาธารณชน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
25.	ผู้บริหารเอื้อประโยชน์ในการ ตรวจสอบการทำงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
6.	ผู้บริหารจัดเตรียมระบบการ แก้ไขหรือบรรเทาปัญหาเมื่อ เกิดผลกระทบต่าง ๆ ต่อ สถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

ข้อ	การบริหารงานตาม หลักธรรมาภิบาลของ โรงเรียน	ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ						IOC	แปล ผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	รวม		
<b>หลักความเปิดเผยและโปร่งใส</b>									
27.	ผู้บริหารปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
28.	ผู้บริหารปฏิบัติงานตรงไปตรงมา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
29.	ผู้บริหารเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นอย่างสม่ำเสมอ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
30.	ผู้บริหารมีข้อมูลที่เชื่อถือได้	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
31.	ผู้บริหารวางระบบในการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้สะดวก	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
<b>หลักนิติธรรม</b>									
32.	ผู้บริหารนำหลักกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับมาปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
33.	ผู้บริหารปฏิบัติงานด้วยความเป็นธรรม	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
34.	ผู้บริหารไม่เลือกปฏิบัติเพื่อหวังผลประโยชน์	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
35.	ผู้บริหารคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพ ของครูและบุคลากรใน สถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
36.	ผู้บริหารคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพของนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

ข้อ	การบริหารงานตาม หลักธรรมาภิบาลของ โรงเรียน	ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					รวม	IOC	แปล ผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
<b>หลักความเสมอภาค</b>									
37.	ผู้บริหารให้บริการโดยไม่ แบ่งแยกเพศ เชื้อชาติ ระดับ การศึกษา และ อื่น ๆ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
38.	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครู นักเรียน ผู้ปกครอง และ ชุมชน เข้าถึงการรับบริการ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
39.	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ นักเรียนพิการเข้าถึงการรับ บริการ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
40.	ผู้บริหารให้บริการอย่าง ยุติธรรม และเท่าเทียม	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
<b>หลักการกระจายอำนาจ</b>									
41.	ผู้บริหารจัดโครงสร้างการ ทำงานของบุคลากร ฝ่ายต่าง ๆ อย่างเหมาะสม	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
42.	ผู้บริหารมอบอำนาจในการ ดำเนินงานให้หัวหน้าฝ่าย ตามความรู้ความสามารถ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
43.	ผู้บริหารให้สิทธิ์ ผู้รับผิดชอบตัดสินใจ ดำเนินงานภายใน สถานศึกษาตามหน้าที่ ของตน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้



ข้อ	การบริหารงานตาม หลักธรรมาภิบาลของ โรงเรียน	ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ						IOC	แปล ผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	รวม		
<b>หลักการมีส่วนร่วมและการมุ่งเน้นฉันทามติ</b>									
44.	ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็น ของผู้รับบริการ ครู และ บุคลากรภายในสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
45.	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ ผู้รับบริการ ร่วมเสนอปัญหา และ แนวทางที่สำคัญในการ ดำเนินงานของสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
46.	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ ผู้รับบริการ ร่วมคิดวิเคราะห์ และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ของสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
47.	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ ผู้รับบริการมีส่วนร่วม ตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
48.	ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสความ เท่าเทียมกันของการเข้าถึง บริการสาธารณะของกลุ่ม บุคคลผู้ด้อยโอกาสในสังคม	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
49.	ผู้บริหารแสวงหาฉันทามติ หรือข้อตกลงร่วมกันระหว่าง สถานศึกษา บุคลากร และ ผู้รับบริการ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
50.	ผู้บริหารสร้างความเข้าใจที่ดี ระหว่างสถานศึกษา บุคลากร และผู้รับบริการ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
51.	ผู้บริหารสามารถยุติข้อ ขัดแย้งในกลุ่มที่ได้รับ ผลกระทบ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

ข้อ	การบริหารงานตาม หลักธรรมาภิบาลของ โรงเรียน	ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ						IOC	แปล ผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	รวม		
<b>หลักคุณธรรมและจริยธรรม</b>									
52.	ผู้บริหารมีจิตสำนึกที่ดีใน การปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
53.	ผู้บริหารมีความรับผิดชอบ ในการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
54.	ผู้บริหารปฏิบัติหน้าที่อย่างมี ศีลธรรม คุณธรรม	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
55.	ผู้บริหารยึดมั่นในค่านิยม หลักตามมาตรฐานจริยธรรม สำหรับผู้ดำรงตำแหน่ง ผู้บริหารสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้



ภาคผนวก ค  
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

มหาวิทยาลัยบูรเวศวร

## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

### เรื่อง ปัจจัยที่การบริหารส่งผลต่อการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2

#### คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อศึกษาปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2

2. แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

**ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ให้ข้อมูล**

**ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยการบริหาร**

**ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียน**

3. ผู้ตอบแบบสอบถาม คือ ผู้อำนวยการโรงเรียนหรือผู้รักษาการณในตำแหน่ง และครู

4. คำตอบของท่านจะไม่มีผลกระทบต่อการทำงานของท่านแต่ประการใด แต่จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษาในโอกาสต่อไป จึงใคร่ขอความกรุณาจากท่านโปรดตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อคำถามตามสภาพความเป็นจริง ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

เมื่อท่านให้ข้อมูลครบถ้วนทุกข้อแล้ว โปรดส่งแบบสอบถามนี้คืนให้กับเจ้าหน้าที่ของสถานศึกษาที่รับแบบสอบถามจากผู้วิจัย เพื่อที่จะได้รวบรวมใส่ซองที่ผู้วิจัยได้จัดเตรียมไว้แล้ว จัดส่งคืนผู้วิจัยต่อไป

ขอบพระคุณไว้ ณ โอกาสนี้ สำหรับความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามครั้งนี้

นายอุเทน พันทวี

นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร

## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง ปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ตาก เขต 2

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ให้ข้อมูล

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ หน้าข้อความที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

ข้อ	สถานภาพผู้ให้ข้อมูล	สำหรับผู้วิจัย
1.	เพศ ( ) ชาย ( ) หญิง	[ ] 1
2.	อายุ (เศษเดือนเกิน 6 เดือนให้นับเป็น 1 ปี) ( ) ไม่เกิน 25 ปี ( ) 26 – 35 ปี ( ) 36 – 45 ปี ( ) 46 ปีขึ้นไป	[ ] 2
3.	ระดับการศึกษาสูงสุด ( ) ปริญญาตรี ( ) ปริญญาโท ( ) ปริญญาเอก	[ ] 3
4.	ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน ( ) ผู้อำนวยการโรงเรียนหรือผู้รักษาการในตำแหน่ง ( ) ครู	[ ] 4
5.	ประสบการณ์ในตำแหน่งปัจจุบัน (เศษปีที่เกิน 6 เดือน นับเพิ่มอีก หนึ่งปี) ( ) น้อยกว่า 10 ปี ( ) 10 – 19 ปี ( ) 20 – 29 ปี ( ) 30 ปีขึ้นไป	[ ] 5

ตอนที่ 2 แบบสอบถามปัจจัยการบริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2

**คำชี้แจง** 1. แบบสอบถามปัจจัยการบริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 แบ่งออกเป็น 5 ด้าน คือ 1. ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร 2. ด้านบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร 3. ด้านโครงสร้างองค์กร 4. ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ 5. ด้านการบริหารจัดการ

2. ขอให้ท่านอ่านข้อความแล้วประเมินว่าท่านมีการรับรู้เกี่ยวกับปัจจัยการบริหารว่าการบริหารโรงเรียนควรมีปัจจัยการบริหารมากน้อยเพียงใด โดยให้ท่านทำเครื่องหมาย  ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด ซึ่งกำหนดระดับของทักษะทางการบริหารไว้ ดังนี้

ระดับความคิดเห็น 5	หมายถึง	ปัจจัยการบริหารอยู่ในระดับ	มากที่สุด
ระดับความคิดเห็น 4	หมายถึง	ปัจจัยการบริหารอยู่ในระดับ	มาก
ระดับความคิดเห็น 3	หมายถึง	ปัจจัยการบริหารอยู่ในระดับ	ปานกลาง
ระดับความคิดเห็น 2	หมายถึง	ปัจจัยการบริหารอยู่ในระดับ	น้อย
ระดับความคิดเห็น 1	หมายถึง	ปัจจัยการบริหารอยู่ในระดับ	น้อยที่สุด

ข้อ	ข้อความ	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
<b>ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร (X1)</b>							
1.	ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ในการจัดการศึกษาให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง						[ ] 6
2.	ผู้บริหารเป็นผู้มีความรู้ความสามารถทางวิชาการเป็นที่ประจักษ์แก่ครูและบุคลากร						[ ] 7
3.	ผู้บริหารมีการสร้างสรรค์และพัฒนาการทำงานอยู่เสมอ						[ ] 8
4.	ผู้บริหารใช้หลักเหตุผลในการบริหารงานในโรงเรียน						[ ] 9
5.	ผู้บริหารมีความสามารถในการประสานงานกับบุคคลหรือหน่วยงานอื่น ๆ						[ ] 10
6.	ผู้บริหารมีการนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงานของครูอย่างสม่ำเสมอ						[ ] 11
7.	ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีทั้งในด้านการปฏิบัติงานและการปฏิบัติตน						[ ] 12

ข้อ	ข้อความ	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
<b>ด้านบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร (X<sub>2</sub>)</b>							
1.	โรงเรียนจัดบรรยากาศให้เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครูและสภาพแวดล้อมให้มีความร่มรื่นสวยงาม						[ ] 13
2.	โรงเรียนมีบรรยากาศความเป็นมิตร ความเอื้ออารีต่อกันระหว่างเพื่อนครูในโรงเรียน						[ ] 14
3.	ผู้บริหารไว้ใจและยอมรับฟังความคิดเห็นของครู						[ ] 15
4.	ผู้บริหารสนับสนุนให้มีการทำงานเป็นทีม						[ ] 16
5.	ผู้บริหารสร้างและดำรงวัฒนธรรมที่ดีของโรงเรียนให้มีความยั่งยืนในโรงเรียน						[ ] 17
6.	โรงเรียนมีการสร้างมาตรฐานในการปฏิบัติงานที่ทุกคนเข้าใจตรงกันและยึดถือเป็นแนวทางปฏิบัติ						[ ] 18
7.	บุคลากรในโรงเรียนมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันด้วยความจริงใจ ให้เกียรติซึ่งกันและกัน และเกื้อกูลกัน						[ ] 19
<b>ด้านโครงสร้างองค์การ (X<sub>3</sub>)</b>							
1.	โรงเรียนจัดโครงสร้างที่เอื้อต่อการเข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน						[ ] 20
2.	โรงเรียนจัดโครงสร้างมอบหมายงานและความรับผิดชอบให้ฝ่ายงานต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ						[ ] 21
3.	โรงเรียนจัดโครงสร้างการบริหารงานที่ลดขั้นตอนการปฏิบัติงานให้มีความสะดวกและคล่องตัว						[ ] 22
4.	โรงเรียนมีการปรับลดกฎระเบียบและแนวการปฏิบัติที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน						[ ] 23
5.	โรงเรียนจัดโครงสร้าง หน้าที่ของงานชัดเจนโดยคำนึงถึงความรู้ความสามารถของบุคลากร						[ ] 24
6.	โรงเรียนจัดโครงสร้างองค์การที่มีความยืดหยุ่นเน้นการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ						[ ] 25
7.	โรงเรียนจัดระบบติดต่อประสานงานในโรงเรียนที่ดี						[ ] 26

ข้อ	ข้อความ	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
<b>ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (X4)</b>							
1.	โรงเรียนมีการใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์เพื่อการเรียนรู้						[ ] 27
2.	โรงเรียนมีสื่อเทคโนโลยีที่เหมาะสมและพร้อมใช้งาน						[ ] 28
3.	โรงเรียนมีการจัดหาและใช้เทคโนโลยีเพื่อการบริหารจัดการที่ดีและสอดคล้องกับความต้องการของโรงเรียน						[ ] 29
4.	โรงเรียนมีการจัดหาและใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนการสอนได้อย่างเหมาะสม และเกิดประโยชน์สูงสุด						[ ] 30
5.	โรงเรียนมีการพัฒนาบุคลากรให้ใช้ระบบสารสนเทศในการบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ						[ ] 31
6.	โรงเรียนมีระบบฐานข้อมูลในด้านต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการบริหารและการเรียนการสอน						[ ] 32
7.	โรงเรียนมีผู้รับผิดชอบต่อการบำรุงรักษาเทคโนโลยี และพัฒนาระบบฐานข้อมูลอย่างเหมาะสม						[ ] 33



ข้อ	ข้อความ	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
<b>ด้านการบริหารจัดการ (X5)</b>							
1.	โรงเรียนให้ความสำคัญกับการใช้แผนเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของโรงเรียน						[ ] 34
2.	โรงเรียนมีการกำหนดบุคคลรับผิดชอบในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียน						[ ] 35
3.	โรงเรียนจัดให้มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม นโยบาย และแผนการจัดการศึกษา เพื่อนำมาปรับปรุงกลยุทธ์ในการบริหาร						[ ] 36
4.	โรงเรียนมีระบบงานธุรการที่เหมาะสมและคล่องตัว						[ ] 37
5.	โรงเรียนมีระบบอำนาจการที่เหมาะสมเน้นการมีส่วนร่วม						[ ] 38
6.	โรงเรียนมีระบบการติดต่อสื่อสารทั้งภายในและภายนอกที่ดี						[ ] 39
7.	โรงเรียนมีระบบและกลไกการประกันคุณภาพที่มีประสิทธิภาพ						[ ] 40

### ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียน

**คำชี้แจง** 1. แบบสอบถามการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 ได้แก่ 1. หลักประสิทธิภาพ 2. หลักประสิทธิผล 3. หลักการตอบสนอง 4. หลักการรับผิดชอบและสามารถตรวจสอบได้ 5. หลักความเปิดเผยและโปร่งใส 6. หลักนิติธรรม 7. หลักความเสมอภาค 8. หลักการกระจายอำนาจ 9. หลักการมีส่วนร่วมและการมุ่งเน้นฉันทามติ 10.หลักคุณธรรมและจริยธรรม

2. ขอให้ท่านอ่านข้อความ และทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนตามความจริงเพียงช่องเดียว โดยมีเกณฑ์การพิจารณาดังนี้

ระดับความคิดเห็น 5 หมายถึง การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลอยู่ในระดับ มากที่สุด  
 ระดับความคิดเห็น 4 หมายถึง การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลอยู่ในระดับ มาก  
 ระดับความคิดเห็น 3 หมายถึง การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลอยู่ในระดับ ปานกลาง  
 ระดับความคิดเห็น 2 หมายถึง การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลอยู่ในระดับ น้อย  
 ระดับความคิดเห็น 1 หมายถึง การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลอยู่ในระดับ น้อยที่สุด

#### การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียน (Y)

ข้อ	ข้อความ	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
<b>หลักประสิทธิภาพ</b>							
1.	ผู้บริหารมีนโยบายใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดเกิดผลผลิตที่คุ้มค่าต่อการลงทุนของสถานศึกษา						[ ] 41
2.	ผู้บริหารปฏิบัติงานจนบังเกิดประโยชน์สูงสุดต่อส่วนรวม						[ ] 42
3.	ผู้บริหารมีการลดขั้นตอนและระยะเวลาในการปฏิบัติงาน						[ ] 43
4.	ผู้บริหารมีส่วนช่วยอำนวยความสะดวกให้การดำเนินงานเกิดความราบรื่น						[ ] 44
5.	ผู้บริหารมีส่วนช่วยลดภาระค่าใช้จ่ายของสถานศึกษา						[ ] 45
6.	ผู้บริหารยกเลิกรื้อขั้นตอนที่ล่าช้าและไม่มีความจำเป็น						[ ] 46

ข้อ	ข้อความ	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
<b>หลักประสิทธิผล</b>							
7.	ผู้บริหารมีการกำหนดวิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์						[ ] 47
8.	ผู้บริหารดำเนินงานตอบสนองความต้องการของนักเรียน ครู ผู้ปกครอง และชุมชน						[ ] 48
9.	ผู้บริหารปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ						[ ] 49
10.	ผู้บริหารมีการวางแผนเป้าหมายการปฏิบัติงานที่ชัดเจน						[ ] 50
11.	ผู้บริหารสร้างกระบวนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ						[ ] 51
12.	ผู้บริหารปฏิบัติงานตรงตามมาตรฐานที่กำหนด						[ ] 52
13.	ผู้บริหารมีการจัดการความเสี่ยงในสถานศึกษาเมื่อเกิดปัญหาขึ้นภายในองค์การ						[ ] 53
14.	ผู้บริหารมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ						[ ] 54
15.	ผู้บริหารมีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน						[ ] 55
16.	ผู้บริหารพัฒนาและปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง						[ ] 56
<b>หลักการตอบสนอง</b>							
17.	ผู้บริหารให้บริการได้อย่างมีคุณภาพ						[ ] 57
18.	ผู้บริหารกำกับดูแลให้งานเสร็จสิ้นภายในเวลาที่กำหนด						[ ] 58
19.	ผู้บริหารสร้างความเชื่อมั่นให้ทุกฝ่ายไว้วางใจ						[ ] 59
20.	ผู้บริหารตอบสนองตามความคาดหวังของผู้รับบริการ						[ ] 60
21.	ผู้บริหารตอบสนองความต้องการที่หลากหลายและแตกต่างได้อย่างเหมาะสม						[ ] 61

ข้อ	ข้อความ	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
<b>หลักการรับผิดชอบและสามารถตรวจสอบได้</b>							
22.	ผู้บริหารสามารถตอบคำถามและชี้แจงได้เมื่อมีข้อสงสัย						[ ] 62
23.	ผู้บริหารรายงานความก้าวหน้าของผลการดำเนินงาน						[ ] 63
24.	ผู้บริหารรายงานผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ต่อ สาธารณชน						[ ] 64
25.	ผู้บริหารเอื้อประโยชน์ในการตรวจสอบการทำงาน						[ ] 65
26.	ผู้บริหารจัดเตรียมระบบการแก้ไขหรือบรรเทาปัญหาเมื่อเกิดผลกระทบต่าง ๆ ต่อสถานศึกษา						[ ] 66
<b>หลักความเปิดเผยและโปร่งใส</b>							
27.	ผู้บริหารปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต						[ ] 67
28.	ผู้บริหารปฏิบัติงานตรงไปตรงมา						[ ] 68
29.	ผู้บริหารเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นอย่างสม่ำเสมอ						[ ] 69
30.	ผู้บริหารมีข้อมูลที่เชื่อถือได้						[ ] 70
31.	ผู้บริหารวางระบบในการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้สะดวก						[ ] 71
<b>หลักนิติธรรม</b>							
32.	ผู้บริหารนำหลักกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ มาปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด						[ ] 72
33.	ผู้บริหารปฏิบัติงานด้วยความเป็นธรรม						[ ] 73
34.	ผู้บริหารไม่เลือกปฏิบัติเพื่อหวังผลประโยชน์						[ ] 74
35.	ผู้บริหารคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพของครูและบุคลากรในสถานศึกษา						[ ] 75
36.	ผู้บริหารคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพของนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน						[ ] 76

ข้อ	ข้อความ	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
<b>หลักความเสมอภาค</b>							
37.	ผู้บริหารให้บริการโดยไม่แบ่งแยกเพศ เชื้อชาติ ระดับ การศึกษา และอื่น ๆ						[ ] 77
38.	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครู นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน เข้าถึงการรับบริการ						[ ] 78
39.	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้นักเรียนพิการเข้าถึงการรับบริการ						[ ] 79
40.	ผู้บริหารให้บริการอย่างยุติธรรม และเท่าเทียม						[ ] 80
<b>หลักการกระจายอำนาจ</b>							
41.	ผู้บริหารจัดโครงสร้างการทำงานของบุคลากร ฝ่ายต่าง ๆ อย่างเหมาะสม						[ ] 81
42.	ผู้บริหารมอบอำนาจในการดำเนินงานให้หัวหน้าฝ่ายตามความรู้ความสามารถ						[ ] 82
43.	ผู้บริหารให้สิทธิ์ผู้รับผิดชอบตัดสินใจดำเนินงานภายในสถานศึกษาตามหน้าที่ของตน						[ ] 83
<b>หลักการมีส่วนร่วมและการมุ่งเน้นฉันทามติ</b>							
44.	ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นของผู้รับบริการ ครู และบุคลากรภายในสถานศึกษา						[ ] 84
45.	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้รับบริการ ร่วมเสนอปัญหาและแนวทางที่สำคัญในการดำเนินงานของสถานศึกษา						[ ] 85
46.	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้รับบริการ ร่วมคิดวิเคราะห์ และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของสถานศึกษา						[ ] 86
47.	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้รับบริการมีส่วนร่วมตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน						[ ] 87

ข้อ	ข้อความ	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
48.	ผู้บริหารคำนึงถึงโอกาสความเท่าเทียมกันของการเข้าถึงบริการสาธารณะของกลุ่มบุคคลผู้ด้อยโอกาสในสังคม						[ ] 88
49.	ผู้บริหารแสวงหาฉันทามติหรือข้อตกลงร่วมกันระหว่าง สถานศึกษา บุคลากร และผู้รับบริการ						[ ] 89
50.	ผู้บริหารสร้างความเข้าใจที่ดีระหว่างสถานศึกษา บุคลากร และผู้รับบริการ						[ ] 90
51.	ผู้บริหารสามารถยุติข้อขัดแย้งในกลุ่มที่ได้รับผลกระทบ						[ ] 91
<b>หลักคุณธรรมและจริยธรรม</b>							
52.	ผู้บริหารมีจิตสำนึกที่ดีในการปฏิบัติงาน						[ ] 92
53.	ผู้บริหารมีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน						[ ] 93
54.	ผู้บริหารปฏิบัติหน้าที่อย่างมีศีลธรรม คุณธรรม						[ ] 94
55.	ผู้บริหารยึดมั่นในค่านิยมหลักตามมาตรฐานจริยธรรม สำหรับผู้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา						[ ] 95



ภาคผนวก ง  
คำความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

มหาวิทยาลัยพระนคร

**ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม**  
**เรื่อง ปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียน**  
**สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2**

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

F1

		N	%
Cases	Valid	30	29.7
	Excluded <sup>a</sup>	71	70.3
	Total	101	100.0

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

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.951	7



F2

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	29.7
	Excluded <sup>a</sup>	71	70.3
	Total	101	100.0

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

F3

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.989	7

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	29.7
	Excluded <sup>a</sup>	71	70.3
	Total	101	100.0

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

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.931	7

F4

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	29.7
	Excluded <sup>a</sup>	71	70.3
	Total	101	100.0

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

F5

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.987	7

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	29.7
	Excluded <sup>a</sup>	71	70.3
	Total	101	100.0

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

### Reliability Statistics

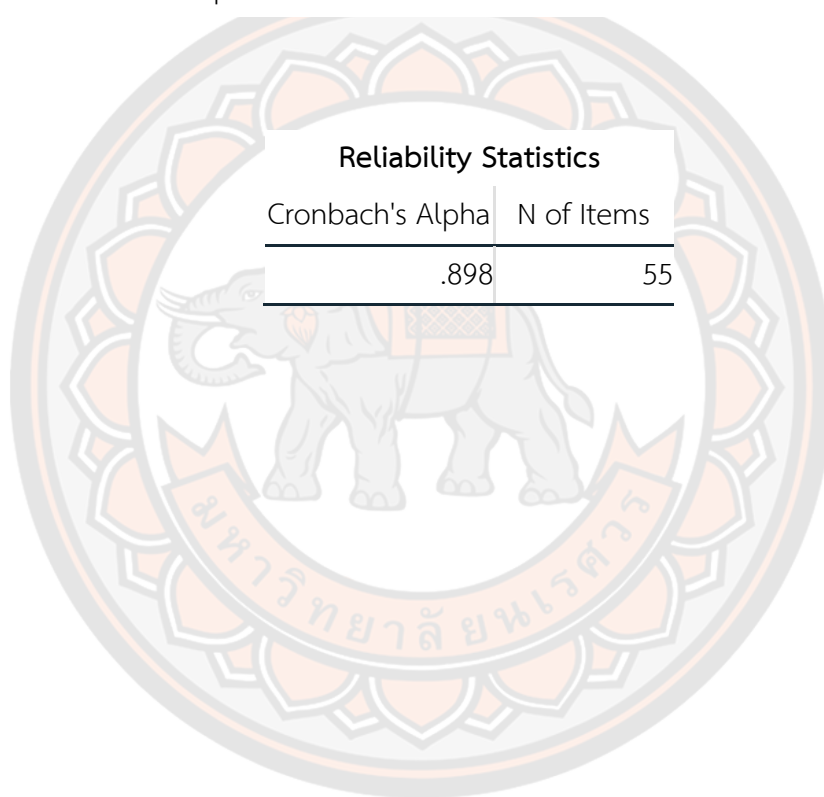
Cronbach's Alpha	N of Items
.988	7

Total g

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	30	29.7
	Excluded <sup>a</sup>	71	70.3
	Total	101	100.0

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



<b>Reliability Statistics</b>	
Cronbach's Alpha	N of Items
.898	55

## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ-นามสกุล	นายอุเทน พันทวี
วัน เดือน ปี เกิด	18 ธันวาคม 2535
ที่อยู่ปัจจุบัน	126 หมู่ 12 ตำบลป่าเลา อำเภอเมือง จังหวัดเพชรบูรณ์ 67000
ที่ทำงานปัจจุบัน	โรงเรียนรวมไทยพัฒนา 6
ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน	ครูชำนาญการ
ประสบการณ์การทำงาน	พ.ศ.2560 โรงเรียนรวมไทยพัฒนา 6 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาตาก เขต 2
ประวัติการศึกษา	ปริญญาตรี ค.บ. สาขาวิชาดนตรีศึกษา

