



ปัจจัยการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23

วิทยานิพนธ์

ของ

พงษ์พัฒน์ นารินทร์

เสนอต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตร  
ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

เมษายน 2563

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ปัจจัยการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23

วิทยานิพนธ์  
ของ  
พงษ์พัฒน์ นารินทร์รักษ์

เสนอต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตร  
ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
เมษายน 2563  
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ADMINISTRATIVE FACTORS BASED ON GOOD GOVERNANCE  
PRINCIPLES AFFECTING SCHOOL EFFECTIVENESS UNDER THE  
SECONDARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 23

BY  
PHONGPHIPHAT NARINRAK

A Thesis Submitted in partial Fulfillment of the Requirements for  
The Master of Education Degree in Education Administration  
at Sakon Nakhon Rajabhat University

April 2020

All Right Reserved by Sakon Nakhon Rajabhat University



ใบรับรองวิทยานิพนธ์  
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ชื่อเรื่องวิทยานิพนธ์ บัณฑิตจบการศึกษาตามหลักสูตรมาภิบาลที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23  
ชื่อผู้ทำวิทยานิพนธ์ พงษ์พิพัฒน์ นารินทร์รักษ์

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการสอบ ..... ประธานที่ปรึกษา  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิวัฒนา สุวรรณไตรย์) (ดร.สุรัตน์ ดวงชาทม) วิทยานิพนธ์  
และกรรมการสอบ  
..... กรรมการสอบ ..... กรรมการที่ปรึกษา  
(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์) แต่งตั้งเพิ่มเติม (ดร.ประภัสร์ สุภาสอน) วิทยานิพนธ์  
และกรรมการสอบ  
..... กรรมการสอบและ  
(ดร.รัชฎาพร พิมพิชัย) ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก

คณะกรรมการบริหารหลักสูตรรับรองแล้ว

.....  
(รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร)

ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตร  
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัยรับรองแล้ว

.....  
(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

เมื่อวันที่ 10 เดือน เมษายน พ.ศ. 2563

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

## ประกาศคุณูปการ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงลงได้ด้วยความกรุณาและความช่วยเหลือจาก ดร.สุรัตน์ ดวงชาทม ประธานกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และดร.ประภัสสร สุภาสอน กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่ให้ความกรุณาเอาใจใส่ ดูแล ให้คำปรึกษา คำแนะนำ ตลอดจนให้ความช่วยเหลือตรวจสอบ และปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องส่งผลให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้ง ในความอนุเคราะห์ และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอขอบคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.โซยา ภาวะบุตร ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัฒนา สุวรรณไตรย์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไพใหญ่ ดร.ปราโมทย์ ภูมิพันธ์ ดร.ภิญโญ ทองเหลา นายศิริพงษ์ พาดี นายตรีชนนท์ แสนอุบล นายกิตติศักดิ์ สุวรรณชัยรบ นายกรกช จันตะเสน นางภัทรีธิชาชัย เรืองลักษณ์ และนายณัฐ ฝุ่นเงิน ที่กรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญ ตรวจสอบเครื่องมือวิจัย ตลอดจนเป็นผู้เชี่ยวชาญในการเสนอแนวทางการพัฒนางานวิจัยครั้งนี้ให้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี

ขอขอบคุณ คณาจารย์สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏ สกลนครทุกท่าน ที่ได้ให้ความรู้ในหลักการและประสบการณ์ที่เป็นประโยชน์ อีกทั้งให้การสนับสนุนและเป็นกำลังใจให้กับผู้วิจัย

ขอขอบคุณ ผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ทุกท่าน ที่ได้ให้ความกรุณาตอบแบบสอบถามเพื่อการวิจัยและอำนวยความสะดวกในการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยในครั้งนี้

และที่สำคัญที่สุด ขอขอบคุณบิดา มารดา ครูบาอาจารย์ รวมทั้งนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา รุ่นที่ 19 ที่ได้ให้การสนับสนุนและช่วยเหลือในทุก ๆ ด้าน ทั้งคอยให้กำลังใจแก่ผู้วิจัยตลอดมา คุณประโยชน์อันพึงมีจากการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นกตัญญูตาแต่ บิดา มารดา และบูรพาจารย์ ที่ได้อบรมสั่งสอนจนผู้วิจัยสามารถดำรงตน และบรรลุผลสำเร็จในปัจจุบัน

พงษ์พิพัฒน์ นารินทร์รักษ์

<b>ชื่อเรื่อง</b>	ปัจจัยการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23
<b>ชื่อผู้วิจัย</b>	พงษ์พิพัฒน์ นารินทร์รักษ์
<b>กรรมการที่ปรึกษา</b>	ดร.สุรัตน์ ดวงชาทม ดร.ประภัสสร สุภาสอน
<b>ปริญญา</b>	ค.ม. (การบริหารการศึกษา)
<b>สถาบัน</b>	มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
<b>ปีที่พิมพ์</b>	2563

### บทคัดย่อ

การวิจัยในครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาปัจจัยการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยคือ ผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ประจำปีการศึกษา 2562 จำนวน 336 คน แบ่งออกเป็น ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 45 คน ครูผู้สอน จำนวน 246 คน และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 45 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลเป็นแบบสอบถาม ประเมินค่า 2 ด้าน คือ ด้านที่ 1 ปัจจัยการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียน มีความเชื่อมั่น .98 ด้านที่ 2 ประสิทธิภาพโรงเรียน มีค่าความเชื่อมั่น .99 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ทดสอบสมมติฐานโดยใช้การวิเคราะห์ One – Way ANOVA ใช้ค่าสหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson's product – moment correlation) และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแต่ละขั้นตอน (Stepwise multiple regression analysis)

ผลการวิจัยพบว่า

1. ปัจจัยการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 อยู่ในระดับมากที่สุด
2. ประสิทธิภาพโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 อยู่ในระดับมาก

3. ปัจจัยการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีสถานภาพตำแหน่ง ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และขนาดของสถานศึกษาแตกต่างกัน พบว่า สถานภาพตำแหน่งแตกต่างกัน มีความคิดเห็น แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็น แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ขนาดของสถานศึกษาแตกต่างกัน มีความคิดเห็น แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

4. ประสิทธิภาพโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีสถานภาพตำแหน่ง ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และขนาดของสถานศึกษาแตกต่างกัน พบว่า สถานภาพตำแหน่งแตกต่างกัน มีความคิดเห็น แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน ขนาดของสถานศึกษาแตกต่างกัน มีความคิดเห็น แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

5. ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลและ ประสิทธิภาพโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความสัมพันธ์เชิงบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01

6. ปัจจัยการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลประกอบด้วย หลักมุ่งเน้นฉันทามติ หลักประสิทธิภาพ หลักความเสมอภาค หลักการกระจายอำนาจ หลักความโปร่งใส และหลักประสิทธิผล มีอำนาจพยากรณ์ประสิทธิภาพโรงเรียน โดยรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีอำนาจพยากรณ์ประสิทธิภาพโรงเรียน ร้อยละ 81.50 และมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์  $\pm 19.435$

7. แนวทางการพัฒนาปัจจัยการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียนที่ควรได้รับการพัฒนา จำนวน 6 หลัก ได้แก่ หลักมุ่งเน้นฉันทามติ หลักประสิทธิภาพ หลักความเสมอภาค หลักการกระจายอำนาจ หลักความโปร่งใส และหลักประสิทธิผล

**คำสำคัญ:** ปัจจัยการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล ประสิทธิภาพโรงเรียน

<b>TITLE</b>	Administrative Factors Based on Good Governance Principles Affecting School Effectiveness under the Secondary Educational Service Area Office 23
<b>AUTHOR</b>	Phonghiphat Narinrak
<b>ADVISORS</b>	Dr.Surat Duangchatom Dr.Praphat Supasorn
<b>DEGREE</b>	M.Ed. (Educational Administration)
<b>INSTITUTION</b>	Sakon Nakhon Rajabhat University
<b>YEAR</b>	2020

### **ABSTRACT**

The purposes of this research aimed to examine administrative factors based on good governance principles affecting school effectiveness under the Secondary Educational Service Area Office 23. The samples were 45 school administrators, 246 teachers, and 45 chairmen of the basic education school committee from the Secondary Educational Service Area Office 23, in the academic 2019, yielding a total of 336 participants. The research instrument for data collection was a set of questionnaire comprising two aspects: Aspect 1– Administrative factors based on good governance principles in schools with the reliability of .98; Aspect 2– School effectiveness with the reliability of .99. The statistics for data analysis included percentage, mean and standard deviation. The hypothesis testing was done through One–Way ANOVA, Pearson’s product–moment correlation, and Stepwise multiple regression analysis.

The findings were as follows:

1. The administrative factors based on good governance principles in schools under the Secondary Educational Service Area Office 23 were at the highest level.
2. The school effectiveness under the Secondary Educational Service Area Office 23 was at a high level.



3. The administrative factors based on good governance principles in schools under the Secondary Educational Service Area Office 23 revealed that participants from different positions, and work experiences expressed differing opinions with a statistical significance at .05 level. In terms of schools' sizes, participants' opinions differed with a statistical significance at .01 level.

4. The school effectiveness under the Secondary Educational Service Area Office 23 revealed that participants from different positions, and school sizes had different opinions with a statistical significance at .01 level. As for different work experiences, participants showed no different opinions.

5. The relationship between administrative factors based on good governance principles and school effectiveness under the Secondary Educational Service Area Office 23 as perceived by participants had a positive relationship at the .01 statistical significance level.

6. The administrative factors based on good governance comprising consensus oriented, effectiveness, equity, decentralization, transparency, and efficiency had a predictive power on school effectiveness at the .01 statistical significance level in overall with a predictive power of 81.50 percent and the standard error of the estimate of  $\pm .19435$ .

7. The guidelines for developing administrative factors based on good governance principles affecting school effectiveness needing improvement involved six principles: consensus oriented, effectiveness, equity, decentralization, transparency, and efficiency.

**Keywords:** Administrative Factors Based on Good Governance Principles,  
School Effectiveness

## สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ .....	1
ภูมิหลัง .....	1
คำถามการวิจัย .....	6
ความมุ่งหมายของการวิจัย .....	7
สมมติฐานการวิจัย .....	8
ความสำคัญของการวิจัย .....	9
ขอบเขตของการวิจัย .....	9
กรอบแนวคิดการวิจัย .....	12
นิยามศัพท์เฉพาะ .....	14
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	19
หลักธรรมาภิบาล .....	20
ความหมายของหลักธรรมาภิบาล .....	20
ความสำคัญของหลักธรรมาภิบาล .....	23
องค์ประกอบของหลักธรรมาภิบาล .....	29
หลักธรรมาภิบาลในสถานศึกษา .....	47
การบริหารสถานศึกษา .....	51
ความหมาย แนวคิด หลักการและทฤษฎีการบริหาร .....	51
ความหมายของการบริหารสถานศึกษา .....	60
ปัจจัยทางการบริหารสถานศึกษา .....	61
ขอบข่ายการบริหารสถานศึกษา .....	62
กระบวนการบริหารสถานศึกษา .....	69
บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา .....	71

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
คุณสมบัติของผู้บริหารสถานศึกษา .....	76
พฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา .....	82
ประสิทธิผลโรงเรียน .....	87
ประสิทธิผลการบริหารงานในโรงเรียน .....	92
บริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 23 .....	92
บริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 23 ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล.....	98
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	99
งานวิจัยในประเทศ .....	99
งานวิจัยต่างประเทศ .....	114
3 วิธีดำเนินการวิจัย .....	119
ตอนที่ 1 การศึกษาปัจจัยการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลที่ส่งผลต่อ ประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 23 .....	119
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....	119
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	124
การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	127
การวิเคราะห์ข้อมูล .....	128
สถิติที่ใช้ในการวิจัย .....	130
ตอนที่ 2 การหาแนวทางพัฒนาประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 .....	131

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	135
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	135
ขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล .....	137
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	139
5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	211
ความมุ่งหมายของการวิจัย .....	211
สมมติฐานการวิจัย .....	212
วิธีการดำเนินการวิจัย .....	213
สรุปผลการวิจัย .....	217
อภิปรายผล .....	223
ข้อเสนอแนะ .....	235
บรรณานุกรม .....	237
ภาคผนวก .....	249
ภาคผนวก ก รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ .....	251
ภาคผนวก ข หนังสือขอความอนุเคราะห์.....	255
ภาคผนวก ค เครื่องมือการวิจัย .....	279
ภาคผนวก ง ค่า IOC .....	299
ภาคผนวก จ ค่าอำนาจจำแนก และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม ...	315
ภาคผนวก ฉ ภาพประกอบ การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเพื่อเสนอแนวทางการพัฒนา .....	325
ประวัติย่อของผู้วิจัย .....	331

## บัญชีตาราง

ตาราง	หน้า
1 รายชื่อโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 .....	93
2 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามขนาดโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา 23 .....	121
3 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามสถานภาพตำแหน่ง ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และขนาดของสถานศึกษา .....	140
4 ระดับปัจจัยการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยรวม .....	141
5 ระดับปัจจัยการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านหลักประสิทธิผล .....	142
6 ระดับปัจจัยการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านหลักประสิทธิภาพ .....	143
7 ระดับปัจจัยการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านหลักการตอบสนอง .....	144
8 ระดับปัจจัยการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านหลักการรับผิดชอบต่อ .....	145

## บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
9 ระดับปัจจัยการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านหลักความโปร่งใส .....	147
10 ระดับปัจจัยการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านหลักการมีส่วนร่วม .....	148
11 ระดับปัจจัยการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านหลักการกระจายอำนาจ .....	149
12 ระดับปัจจัยการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านหลักนิติธรรม .....	151
13 ระดับปัจจัยการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านหลักความเสมอภาค .....	152
14 ระดับปัจจัยการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านหลักมุ่งเน้นฉันทามติ .....	153

## บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
15 ระดับประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวม .....	154
16 ระดับประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวม ด้านการบริหารงานวิชาการ .....	155
17 ระดับประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวม ด้านการบริหารงานงบประมาณ .....	157
18 ระดับประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวม ด้านการบริหารงานบุคคล .....	158
19 ระดับประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวม ด้านการบริหารงานทั่วไป .....	160
20 เปรียบเทียบระดับปัจจัยการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกตามสถานภาพตำแหน่งแตกต่างกัน .....	162

## บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
21 เปรียบเทียบรายคู่ปัจจัยการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ตามความคิดเห็น ของผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และประธานคณะกรรมการสถานศึกษา จำแนกตามสถานภาพตำแหน่งแตกต่างกัน โดยใช้วิธีของเซฟเฟ่ (Scheffe-Method) .....	164
22 เปรียบเทียบระดับปัจจัยการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน .....	169
23 เปรียบเทียบรายคู่ปัจจัยการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ตามความคิดเห็น ของผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และประธานคณะกรรมการสถานศึกษา จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน โดยใช้วิธีของเซฟเฟ่ (Scheffe-Method) .....	171
24 เปรียบเทียบระดับปัจจัยการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีขนาดของสถานศึกษาแตกต่างกัน .....	174
25 เปรียบเทียบรายคู่ปัจจัยการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ตามความคิดเห็น ของผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และประธานคณะกรรมการสถานศึกษา จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา โดยใช้วิธีของเซฟเฟ่ (Scheffe-Method) .....	176



## บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
26 เปรียบเทียบระดับประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 23 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกตามสถานภาพตำแหน่งแตกต่างกัน .....	180
27 เปรียบเทียบรายคู่ประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 23 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกตามสถานภาพตำแหน่งแตกต่างกัน โดยใช้วิธีของเซฟเฟ Scheffe-Method) .....	181
28 เปรียบเทียบระดับประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 23 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน .....	183
29 เปรียบเทียบระดับประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 23 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกตามขนาดของสถานศึกษาแตกต่างกัน .....	185
30 เปรียบเทียบรายคู่ประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 23 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกตามขนาดของสถานศึกษาแตกต่างกัน โดยใช้วิธีของเซฟเฟ Scheffe-Method) .....	186

## บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
31 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของปัจจัยการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล กับประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 23 .....	189
32 ผลการวิเคราะห์อำนาจพยากรณ์ของปัจจัยการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 โดยรวม .....	193
33 ผลการวิเคราะห์อำนาจพยากรณ์ของปัจจัยการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ด้านบริหารงานวิชาการ (Y <sub>1</sub> ).....	195
34 ผลการวิเคราะห์อำนาจพยากรณ์ของปัจจัยการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ด้านบริหารงานงบประมาณ (Y <sub>2</sub> ) .....	196
35 ผลการวิเคราะห์อำนาจพยากรณ์ของปัจจัยการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ด้านการบริหารงานบุคคล (Y <sub>3</sub> ) .....	198
36 ผลการวิเคราะห์อำนาจพยากรณ์ของปัจจัยการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ด้านการบริหารงานทั่วไป (Y <sub>4</sub> ) .....	199
37 สรุปปัจจัยการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลที่มีอำนาจพยากรณ์ ประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 .....	201
38 การหาค่า IOC ของผู้เชี่ยวชาญปัจจัยการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 .....	301

## บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
39 การหาค่า IOC ของผู้เชี่ยวชาญประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 .....	308
40 แสดงค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามรายข้อ (r) กับค่าความเชื่อมั่น ของแบบสอบถามปัจจัยการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียน .....	317
41 แสดงค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามรายข้อ (r) กับค่าความเชื่อมั่น ของแบบสอบถามประสิทธิผลโรงเรียน .....	321

## บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
1 กรอบแนวคิดในการวิจัย .....	13
2 สัมภาษณ์ ดร.ปราโมทย์ ภูมิพันธ์ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 23 .....	327
3 สัมภาษณ์ ดร.ภิญโญ ทองเหลา ผู้อำนวยการโรงเรียนหนองแวงวิทยา .....	327
4 สัมภาษณ์ นางภัทรีธิชาย์ เรืองลักษณ์ ครู ชำนาญการพิเศษ โรงเรียนเจริญศิลป์ศึกษา “โพธิ์คำอนุสรณ์” .....	328
5 สัมภาษณ์ นายกรกช จันทะเสน ครู ชำนาญการพิเศษ โรงเรียนเจริญศิลป์ศึกษา “โพธิ์คำอนุสรณ์” .....	328
6 สัมภาษณ์ นายตรีชนนท์ แสนอุบล ผู้อำนวยการโรงเรียน โรงเรียนเจริญศิลป์ศึกษา “โพธิ์คำอนุสรณ์” .....	329
7 สัมภาษณ์ นายณัฐ ฝุ่นเงิน ประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โรงเรียนเจริญศิลป์ศึกษา “โพธิ์คำอนุสรณ์” .....	329
8 สัมภาษณ์ รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร .....	330
9 สัมภาษณ์ นายกิตติศักดิ์ สุวรรณชัยรบ ผู้อำนวยการโรงเรียน โรงเรียนพังโคนวิทยาคม .....	330

# บทที่ 1

## บทนำ

### ภูมิหลัง

โลกยุคปัจจุบันได้เข้าสู่ช่วงเวลาแห่งการเปลี่ยนแปลง เกิดการเจริญเติบโตของเทคโนโลยีที่หลากหลาย ส่งผลให้เศรษฐกิจ สังคมและการเมืองของประเทศต่าง ๆ ในโลกเกิดการเปลี่ยนแปลงเป็นอย่างมากกว่าอดีตที่เคยผ่านมา ซึ่งการเปลี่ยนแปลงในยุคนี้เป็นการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วมากขึ้น โดยเป็นไปอย่างมีพลังซับซ้อน ไม่สามารถคาดการณ์ล่วงหน้าได้ จึงเกิดเป็นผลกระทบต่าง ๆ (อำนาจ ชีระวนิช, 2553, หน้า 2) ดังนั้นในเวลานี้และอนาคตข้างหน้าประเทศต่าง ๆ กำลังให้ความสำคัญในการบริหารจัดการกับความเปลี่ยนแปลง และการสร้างระบบบริหารจัดการที่ดี เพื่อแสดงความเข้มแข็งให้กับประเทศชาติ ถือเป็นกระบวนการสำคัญในการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นแนวทางในการจัดระเบียบเพื่อให้สังคมของประเทศทั้งภาครัฐภาคธุรกิจเอกชน และภาคประชาชนของทั้งประเทศสามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างสงบสุข และตั้งอยู่ในความถูกต้องเป็นธรรม มีการปรับวิธีคิด วิธีการบริหารราชการของประเทศไทยใหม่ทั้งระบบ โดยกำหนดเจตนารมณ์ของแผ่นดินขึ้นมาเพื่อทุกฝ่ายในประเทศร่วมกันคิด ร่วมกันจัดการร่วมกันรับผิดชอบ แก้ปัญหา พัฒนานำพาแผ่นดินนี้ไปสู่ความมั่นคง ความสงบ สันติสุข มีการพัฒนาที่ยั่งยืนและก้าวไกล เป็นไปตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ตามมาตรา 6 ระบุว่า การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ได้แก่ การบริหารราชการเพื่อบรรลุเป้าหมายเกิดประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ ไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานเกินความจำเป็น มีการปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการให้ทันต่อสถานการณ์ ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนองความต้องการมีการประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างสม่ำเสมอ (พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546, 2546, หน้า 2)

การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล คือ การดำเนินกิจการที่ยึดถือความสุจริต โปร่งใส ตรวจสอบได้เป็นที่ตั้ง การปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาลจึงไม่ได้เป็นเพียง

หลักประกันแต่ว่าการทำหน้าที่ ของผู้บริหารในองค์กรภาครัฐและเอกชนมีความสุจริต โปร่งใส เชื่อถือได้เท่านั้น แต่ยังไม่ส่งผลถึงภาพลักษณ์และบรรยากาศที่เอื้อต่อการติดต่อสัมพันธ์และการสร้างสรรค์คุณภาพการบริหารงานอีกด้วย ดังนั้นการทำให้องค์กรภาครัฐและเอกชนมีธรรมาภิบาลจึงเป็นยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการ เศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2554, หน้า 27) การบริหารจัดการภาครัฐจึงต้องยึดหลักการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี หรือหลักธรรมาภิบาลเพื่อให้เกิดประสิทธิผล มีประสิทธิภาพ คุ่มค่า เปิดเผย โปร่งใส และเน้นการมีส่วนร่วม ของประชาชนที่เป็นไปตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 เจื่อนไขดังกล่าวส่งผลทำให้ส่วนราชการทุกภาคส่วนต้องมีการปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะการมุ่งเน้นที่ประชาชนเป็นศูนย์กลางตลอดจนปรับระบบการทำงานเพื่อมุ่งไปสู่การเป็นองค์กรสมัยใหม่ ทำงานเชิงรุก คล่องตัว รวดเร็วมากขึ้นเป็นการทำงานแบบบูรณาการที่มีขีดสมรรถนะสูงและสามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงของโลกได้ (วีระยุทธ ชาตะกาญจน์, 2555, หน้า 330)

การพัฒนาองค์กรภาครัฐตามยุทธศาสตร์การสร้างธรรมาภิบาลได้นั้นจำเป็นต้องเริ่มต้นที่ระบบการบริหารจัดการศึกษาด้วยการเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจให้กับประชาชนและเกิดความตระหนักรู้ต่อผลประโยชน์ของสังคม เสริมสร้างการบริหารราชการแผ่นดินอย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใส มีระบบการตรวจสอบและการรับผิดชอบที่รัดกุม ส่งเสริมวัฒนธรรมการเมืองที่มีธรรมาภิบาลนำไปสู่ การเป็นประชาธิปไตยที่ถูกต้องและเหมาะสมโดยเสริมสร้างจิตสำนึกวัฒนธรรมและวิถีประชาธิปไตย ที่ดีให้แก่ประชาชนและนักการเมือง ส่งเสริมการใช้สิทธิตามกฎหมายและรัฐธรรมนูญตลอดจนสร้างวัฒนธรรมที่ยอมรับความแตกต่างหลากหลายในสังคมและวัฒนธรรมประชาธิปไตย โดยรณรงค์ส่งเสริมให้คนไทยมีการปรับเปลี่ยนความคิดความเชื่อค่านิยมและระบบคุณค่าในระดับปัจเจกครอบครัว ชุมชน จนถึงระดับชาติ ให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมประชาธิปไตย มีการพัฒนาข้าราชการให้มีคุณภาพสูงมีคุณธรรมจริยธรรมทางอาชีพและมีความรับผิดชอบควบคู่กับการกำหนดค่าตอบแทนที่เหมาะสม สามารถปฏิบัติงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ได้อย่างเต็มที่ ป้องกันและปราบปรามการทุจริตประพฤติมิชอบให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรมให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในการบริหารราชการแผ่นดิน (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2554, หน้า 37)

ดังนั้นหลักธรรมาภิบาลจำเป็นต้องนำมาใช้เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารงานของทุกภาคส่วน โดยเฉพาะการบริหารการศึกษาในระดับขั้นพื้นฐาน ทั้งนี้เพราะผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่มีความสำคัญต่อการจัดการศึกษาเพื่อการสร้างความเป็นธรรมของสังคมให้เกิดขึ้นภายในตัวบุคคลและสังคมตั้งแต่เริ่มต้น จึงต้องเป็นผู้นำและแบบอย่างที่ดีกับนักเรียน ครู และชุมชนโดยการแสวงหาวิธีการที่เหมาะสมมาใช้เป็นแนวทางการบริหารจัดการศึกษาให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดโดยการบริหารจัดการสถานศึกษาโดยใช้หลักธรรมาภิบาล (วิรัตน์ รัตนมณี, 2550, หน้า 3) อย่างไรก็ตามถึงแม้จะมีองค์กรตลอดจนเครื่องมือทางการควบคุมพฤติกรรมของผู้บริหารมากมายเพียงใดก็ตาม แต่พฤติกรรมการทุจริตประพฤติมิชอบยังคงมีอยู่เป็นจำนวนมากและเป็นอุปสรรคสำคัญในการบริหารราชการแผ่นดิน ขณะเดียวกันการเข้าถึงสิทธิและกระบวนการยุติธรรมของประชาชนกลุ่มต่าง ๆ ในสังคมไทยก็ยังไม่เท่าเทียมและเป็นธรรมเท่าที่ควร ปัญหาการปฏิบัติหน้าที่โดยมิชอบ การทุจริตคอร์รัปชันของเจ้าหน้าที่รัฐและการละเว้นหรือเลือกปฏิบัติต่อประชาชนทำให้การดำเนินนโยบายสาธารณะและการจัดบริการสาธารณะเพื่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชนยังขาดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการจึงได้ศึกษาและจัดทำเกณฑ์สำหรับใช้ประเมินเพื่อจัดระดับการกำกับดูแลองค์กรภาครัฐตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance Rating) ขึ้น เพื่อนำไปใช้สำรวจและประเมินระดับหลักธรรมาภิบาลของส่วนราชการและจังหวัด ในการจัดทำเกณฑ์ดังกล่าวสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการได้ศึกษาและวิเคราะห์หลักธรรมาภิบาลของสถาบันต่าง ๆ ในระดับสากลร่วมกับกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องของประเทศไทย ซึ่งมี 10 องค์ประกอบหลักที่สำคัญสำหรับนำมาใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมินการจัดระดับกำกับดูแลองค์กรภาครัฐหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีซึ่งประกอบไปด้วย หลักประสิทธิผล (Effectiveness) หลักประสิทธิภาพ (Efficiency) หลักการตอบสนอง (Responsiveness) หลักการรับผิดชอบ (Accountability) หลักความโปร่งใส (Transparency) หลักการมีส่วนร่วม (Participation) หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) หลักนิติธรรม (Rule of Law) หลักความเสมอภาค (Equity) และหลักมุ่งเน้นฉันทามติ (Participation / Consensus Oriented) (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2552, หน้า 22) โดยคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมในการขับเคลื่อนองค์การไปสู่ความสำเร็จอย่างมั่นคงและมีการพัฒนาที่ยั่งยืน การบริหารการศึกษาควรดำเนินการตามหลักธรรมาภิบาลเพื่อ

ตอบสนองการปฏิรูประบบราชการ การปฏิรูปการศึกษา และเท่าทันสภาพปัญหาและความต้องการในยุคโลกาภิวัตน์ อันจะนำไปสู่ความสำเร็จของการบริหารจัดการ หลักธรรมาภิบาลมีความสำคัญอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องสร้างขึ้นเป็นคุณสมบัติประจำตัวและของสถานศึกษา เพื่อให้การบริหารงานเป็นธรรม โปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้ การบริหารจัดการสถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคลโดยนำหลักธรรมาภิบาลมาบูรณาการในการบริหารจัดการสถานศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นองค์กรหลักสำคัญในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้มีการปฏิรูปการศึกษา โดยการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารจัดการศึกษา กำหนดให้มีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านบุคคล และด้านบริหารทั่วไปให้โรงเรียนโดยตรง การดำเนินงานด้านวิชาการ งบประมาณ บริหารงานบุคคล และบริหารทั่วไป และเป้าหมายในการจัดการศึกษา คือ ทำให้ผู้เรียนเป็นคนดี คนเก่ง และมีความสุข การบริหารจัดการของสถานศึกษาซึ่งมีหน้าที่ให้บริการการศึกษาแก่ประชาชนและเป็นสถานศึกษาของรัฐจึงต้องนำหลักการว่าด้วยการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี ซึ่งเรียกกันโดยทั่วไปว่า “ธรรมาภิบาล” มาบูรณาการในการบริหารและจัดการศึกษา เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับโรงเรียนในฐานะที่เป็นนิติบุคคลด้วย หลักธรรมาภิบาลอาจบูรณาการเข้ากับการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ของสถานศึกษาซึ่งได้แก่การดำเนินงานด้านวิชาการ งบประมาณ บริหารงานบุคคลและบริหารทั่วไป และเป้าหมายในการจัดการศึกษาคือทำให้ผู้เรียนเป็นคนดี คนเก่ง และมีความสุข ดังมีรายละเอียดแนวคิดของธรรมาภิบาลในแต่ละด้านดังนี้ 1.การบริหารงานด้านวิชาการ งานวิชาการเป็นงานหลัก หรือ เป็นภารกิจหลักของสถานศึกษาที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มุ่งให้กระจายอำนาจในการบริหารจัดการไปให้สถานศึกษาให้มากที่สุดด้วยเจตนารมณ์ที่จะให้สถานศึกษาดำเนินการได้โดยอิสระคล่องตัวรวดเร็วสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน สถานศึกษา ชุมชนท้องถิ่นและการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ซึ่งจะเป็นปัจจัยสำคัญทำให้สถานศึกษามีความเข้มแข็งในการบริหารและจัดการ สามารถพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ตลอดจนการวัดผลประเมินผลรวมทั้งการวัดปัจจัยเกื้อหนุนการพัฒนาคุณภาพนักเรียนชุมชนท้องถิ่นได้อย่างมีคุณภาพ 2.การบริหารงบประมาณ การบริหารงานงบประมาณของสถานศึกษามุ่งเน้นความเป็นอิสระในการบริหารจัดการมีความคล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้ยึดหลักการบริหารมุ่งเน้น



ผลสัมฤทธิ์และบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ให้มีการจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษา รวมทั้งจัดหารายได้จากบริการมาใช้บริหารจัดการเพื่อประโยชน์ทางการศึกษา ส่งผลให้เกิดคุณภาพที่ดีขึ้นต่อผู้เรียน 3.การบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาเป็นภารกิจสำคัญที่มุ่งส่งเสริมให้สถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองภารกิจของสถานศึกษาเพื่อดำเนินการ ด้านการบริหารงานบุคคลให้เกิดความคล่องตัว อีสรภายใต้กฎหมาย ระเบียบ เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล

ข้าราชการครูและนักศึกษาทางการศึกษาได้รับการพัฒนา มีความรู้ความสามารถ มีขวัญกำลังใจได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ มีความมั่นคงและก้าวหน้าในวิชาชีพซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ 4.การบริหารงานทั่วไป เกี่ยวข้องกับการจัดระบบ บริหารองค์กรให้บริการบริหารงานอื่น ๆ บรรลุผลตามมาตรฐาน คุณภาพ และเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีบทบาทหลักในการประสานส่งเสริมสนับสนุนและอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการให้บริการ การบริหารงานโดยใช้หลักธรรมาภิบาลในโรงเรียน เป็นการบริหารที่ทำให้เกิดความสมดุลในองค์กรและทำให้ผู้บริหาร ครู นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เกิดความมั่นใจที่จะพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน จึงถือได้ว่าหลักธรรมาภิบาล เป็นแนวคิดที่สามารถผลักดันให้โรงเรียนสามารถบรรลุเป้าประสงค์ทั้งในระดับโรงเรียน และระดับประเทศ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546, หน้า30)

โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 23 มีความมุ่งมั่นที่จะเป็นองค์กรผู้นำในการพัฒนาการศึกษา เพื่อให้การจัดการศึกษาที่มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความมั่นคง เป็นกลไกขับเคลื่อนการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยยึดหลักธรรมาภิบาล และเน้นการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน ตรงตามยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพศักยภาพคน ยุทธศาสตร์ที่ 4 ด้านการสร้างโอกาสบนความเสมอภาคและความเท่าเทียมกันทางสังคม และ ยุทธศาสตร์ที่ 6 ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ หลักธรรมาภิบาลเน้นการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนและความร่วมมือกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อเสริมสร้างสนับสนุนการจัดการศึกษาให้นักเรียนบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ในหลักสูตรทั้งด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนการสอนทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ ด้านคุณลักษณะอันพึงประสงค์ ควบคู่ไปกับการสร้างเสริมคุณธรรม จริยธรรม สุขนิสัย สุขภาพกาย สุขภาพจิตที่ตีรวมทั้งการบริหารจัดการศึกษาของบุคลากรทุกกลุ่ม โดยมีปัจจัยสนับสนุนส่งเสริมการบริหารงานในด้านวิชาการ ด้านบุคลากร ด้านงบประมาณ และการบริหารทั่วไป การนำหลัก

ธรรมาภิบาลมาใช้ ในการบริหารสถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคล สถานศึกษาต้องมีความรับผิดชอบสูงขึ้น ผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงาน เพื่อผู้บริหารจะได้บริหารสถานศึกษาให้มีความก้าวหน้า มีศักยภาพและมีประสิทธิภาพอย่างยั่งยืน ก่อให้เกิดความเชื่อมั่นจากภายนอกและนำมาซึ่งการให้ความร่วมมือในการพัฒนาสถานศึกษาต่อไป

ด้วยเหตุผลที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษา ปัจจัยการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ว่ามีการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียนที่ต่างกันอย่างไร ครูผู้สอนและชุมชนให้ความสำคัญมากน้อยเพียงใด เพื่อใช้เป็นข้อมูลสารสนเทศสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และชุมชน เพื่อเป็นประโยชน์เป็นแนวทางในการส่งเสริมปัจจัยการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ให้มีประสิทธิภาพและตอบสนองต่อการพัฒนาการศึกษาในปัจจุบันและอนาคตอย่างยั่งยืน

## คำถามของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดคำถามการวิจัย ไว้ดังนี้

1. ปัจจัยการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อยู่ในระดับใด
2. ประสิทธิภาพโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อยู่ในระดับใด
3. ปัจจัยการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกตามสถานภาพตำแหน่ง ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และขนาดของสถานศึกษามีความแตกต่างกันหรือไม่ อย่างไร
4. ประสิทธิภาพโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และประธานคณะกรรมการ

สถานศึกษาชั้นพื้นฐาน จำแนกตามสถานภาพตำแหน่ง ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และขนาดของสถานศึกษามีความแตกต่างกันหรือไม่ อย่างไร

5. ปัจจัยการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล และประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 มีความสัมพันธ์กันหรือไม่ อย่างไร

6. ปัจจัยการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลใดบ้างที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23

7. แนวทางการพัฒนาการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลเพื่อให้เกิดประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 เป็นอย่างไร

### ความมุ่งหมายของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดความมุ่งหมายของการวิจัยไว้ดังนี้

1. เพื่อศึกษาปัจจัยการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน

2. เพื่อศึกษาประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน

3. เพื่อเปรียบเทียบปัจจัยการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน จำแนกตามสถานภาพตำแหน่ง ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และขนาดของสถานศึกษา

4. เพื่อเปรียบเทียบประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน จำแนกตามสถานภาพตำแหน่ง ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และขนาดของสถานศึกษา

5. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล และประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน

6. เพื่อหาอำนาจพยากรณ์ของปัจจัยการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

7. เพื่อหาแนวทางการพัฒนาปัจจัยการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23

### สมมติฐานของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ตั้งสมมติฐานในการวิจัย ไว้ดังนี้

1. ปัจจัยการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อยู่ในระดับมาก

2. ประสิทธิภาพโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อยู่ในระดับมาก

3. ปัจจัยการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีสถานภาพตำแหน่ง ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และขนาดของสถานศึกษา แตกต่างกัน

4. ประสิทธิภาพโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีสถานภาพตำแหน่ง ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และขนาดของสถานศึกษา แตกต่างกัน

5. ปัจจัยการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลและประสิทธิภาพโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความสัมพันธ์กันในทางบวก

6. ปัจจัยการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลอย่างน้อย 1 หลัก มีอำนาจพยากรณ์ประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23

ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และประธานคณะกรรมการ  
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

## ความสำคัญของการวิจัย

ผลของการวิจัยในครั้งนี้มีความสำคัญต่อผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และ  
หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. ผลการวิจัยในครั้งนี้จะทำให้ทราบถึงปัจจัยการบริหารตามหลัก  
ธรรมาภิบาล และประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา  
เขต 23 จำแนกตาม สถานภาพตำแหน่ง ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และ ขนาดของ  
สถานศึกษา
2. ผลการวิจัยในครั้งนี้นำไปใช้ในการพัฒนาส่งเสริมปัจจัยการบริหารตาม  
หลักธรรมาภิบาล และประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา  
เขต 23
3. ใช้เป็นแนวทางที่เหมาะสมในการส่งเสริมปัจจัยการบริหารตามหลัก  
ธรรมาภิบาล และประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา  
เขต 23 ต่อไป
4. เพื่อเป็นข้อมูลสารสนเทศสำหรับผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัด  
การศึกษาได้ใช้เป็นแนวทาง การวางแผนจัดการศึกษา การให้ความช่วยเหลือแก้ไขปรับปรุง  
และพัฒนาการดำเนินงานตามแนวทางการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียน  
เป็นข้อเสนอแนะให้โรงเรียน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23  
ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น

## ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการวิจัย ไว้ดังนี้

### 1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

1.1 ปัจจัยการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียน สังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สามารถบูรณาการเข้าได้กับคู่มือการจัดระดับการกำกับดูแลองค์การภาครัฐตามหลัก  
 ธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance Rating) (สำนักงาน  
 คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2552, หน้า 8 – 9) ซึ่งมี 10 องค์ประกอบ คือ

- 1.1.1 หลักประสิทธิผล
- 1.1.2 หลักประสิทธิภาพ
- 1.1.3 หลักการตอบสนอง
- 1.1.4 หลักการรับผิดชอบต่อ
- 1.1.5 หลักความโปร่งใส
- 1.1.6 หลักการมีส่วนร่วม
- 1.1.7 หลักการกระจายอำนาจ
- 1.1.8 หลักนิติธรรม
- 1.1.9 หลักความเสมอภาค
- 1.1.10 หลักมุ่งเน้นฉันทามติ

1.2 ประสิทธิภาพโรงเรียนตามภาระงานการบริหารโรงเรียนของกระทรวง  
 ศึกษาธิการ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2556, หน้า 39-104) ประกอบด้วยงาน 4 งาน คือ

- 1.2.1 งานบริหารวิชาการ
- 1.2.2 งานบริหารงบประมาณ
- 1.2.3 งานบริหารงานบุคคล
- 1.2.4 งานบริหารทั่วไป

## 2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

2.1 ประชากร ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน  
 และประธานกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
 มัธยมศึกษา เขต 23 ประจำปีการศึกษา 2562 จำนวนทั้งสิ้น 2,640 คน จำแนกเป็น  
 ผู้บริหารสถานศึกษาจำนวน 85 คน ครูผู้สอน จำนวน 2,510 คน และ ประธานกรรมการ  
 สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 45 คน (ข้อมูล 10 มิถุนายน 2562, สำนักงานเขตพื้นที่  
 การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23)

2.2 กลุ่มตัวอย่าง ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา  
 ครูผู้สอนและประธานกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
 มัธยมศึกษา เขต 23 ประจำปีการศึกษา 2562 กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางของ

Krejcie and Morgan (บุญชม ศรีสะอาด, 2560, หน้า 39–44) ได้กลุ่มตัวอย่าง  
จำนวน 336 คน ดังนี้

2.2.1 ผู้บริหารสถานศึกษา	จำนวน 45 คน
2.2.2 ครูผู้สอน	จำนวน 246 คน
2.2.3 ประธานกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	จำนวน 45 คน

### 3. ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ กำหนดเป็นตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม  
ดังนี้

#### 3.1 ตัวแปรอิสระ ได้แก่

##### 3.1.1 สถานภาพตำแหน่ง ประกอบด้วย

3.1.1.1 ผู้บริหารสถานศึกษา

3.1.1.2 ครูผู้สอน

3.1.1.3 ประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

##### 3.1.2 ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย

3.1.2.1 น้อยกว่า 10 ปี

3.1.2.2 10–20 ปี

3.1.2.3 มากกว่า 20 ปี

##### 3.1.3 ขนาดของสถานศึกษา ประกอบด้วย

3.1.3.1 ขนาดเล็ก

3.1.3.2 ขนาดกลาง

3.1.3.3 ขนาดใหญ่/ใหญ่พิเศษ

#### 3.2 ตัวแปรตาม ได้แก่

##### 3.2.1 การบริหารตามหลักธรรมาภิบาล 10 หลัก ได้แก่

3.2.1.1 หลักประสิทธิผล

3.2.1.2 หลักประสิทธิภาพ

3.2.1.3 หลักการตอบสนอง

3.2.1.4 หลักการรับผิดชอบต่อ

3.2.1.5 หลักความโปร่งใส

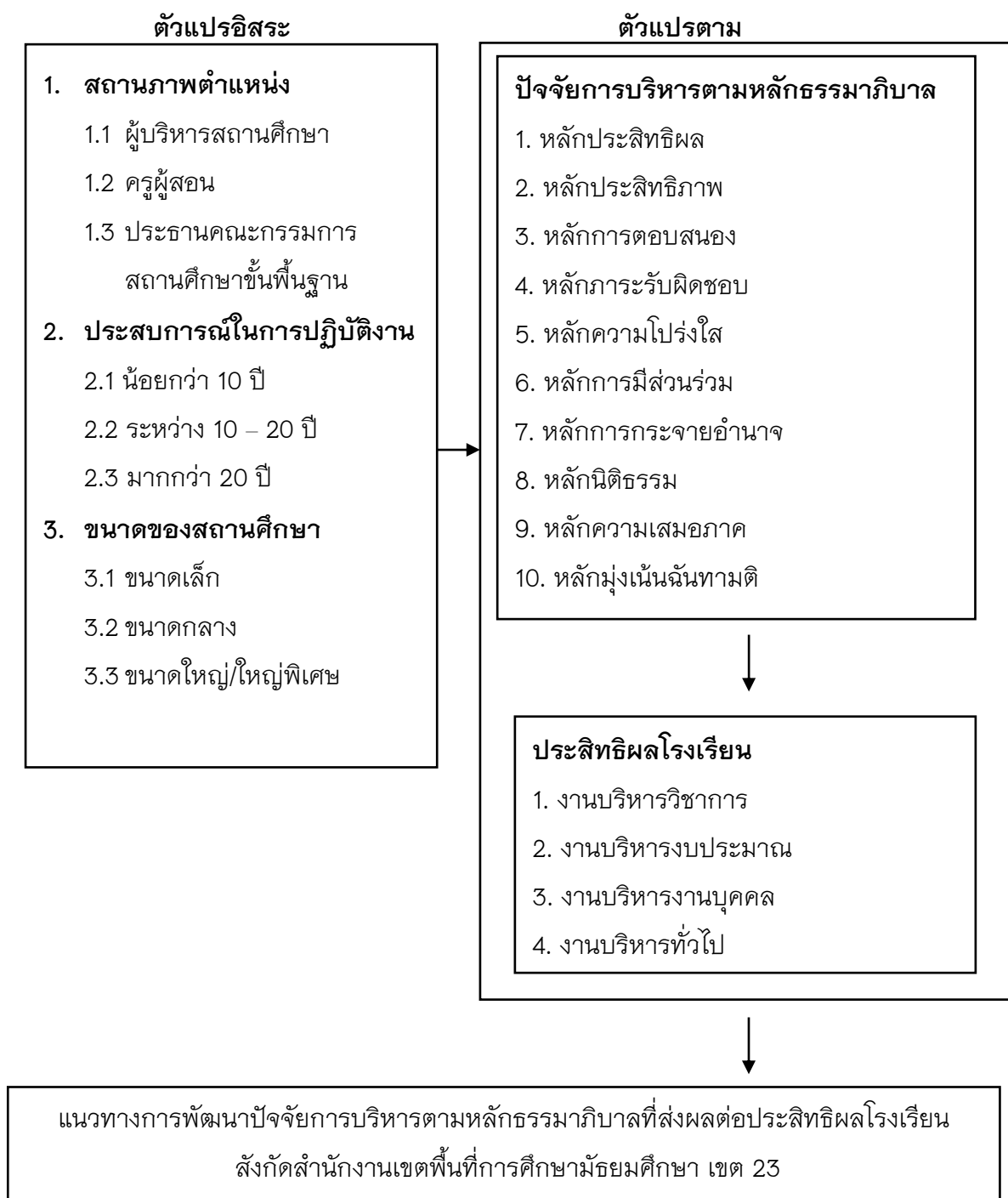
3.2.1.6 หลักการมีส่วนร่วม

- 3.2.1.7 หลักการกระจายอำนาจ
- 3.2.1.8 หลักนิติธรรม
- 3.2.1.9 หลักความเสมอภาค
- 3.2.1.10 หลักมุ่งเน้นฉันทามติ
- 3.2.2 ประสิทธิภาพโรงเรียน
  - 3.2.2.1 งานบริหารวิชาการ
  - 3.2.2.2 งานบริหารงบประมาณ
  - 3.2.2.3 งานบริหารงานบุคคล
  - 3.2.2.4 งานบริหารทั่วไป

### **กรอบแนวคิดของการวิจัย**

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้กรอบแนวคิดในการศึกษาปัจจัยการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของสมารถที่จะบูรณาการเข้ากับคู่มือการจัดระดับการกำกับดูแลองค์การภาครัฐตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance Rating) (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2552, หน้า 8 – 9) และประสิทธิภาพโรงเรียนแยกตามภาระงานการบริหารโรงเรียนของกระทรวงศึกษาธิการ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2556, หน้า 39-104) ได้แก่ งานบริหารวิชาการ งานบริหารงบประมาณ งานบริหารงานบุคคล และงานบริหารทั่วไป สรุปเป็นตัวแปรที่สำคัญนำมากำหนดเป็นกรอบแนวคิดการวิจัยปรากฏดัง ภาพประกอบ 1





ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

## นิยามศัพท์เฉพาะ

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้นิยามศัพท์เฉพาะ ไว้ดังนี้

1. หลักธรรมาภิบาล หมายถึง แนวทางสำคัญในการบริหารจัดการ ทรัพยากรทางเศรษฐกิจและสังคม เพื่อการพัฒนาประเทศโดยมีการเชื่อมโยงองค์ประกอบ 3 ส่วนของสังคมเข้าด้วยกัน คือ ภาครัฐ ภาคเอกชน และ ภาคประชาสังคม สามารถอยู่ด้วยกันอย่างมีความสุข มีความรู้รักสามัคคีและร่วมกันเป็นพลังก่อให้เกิดการพัฒนา อย่าง ยั่งยืน ซึ่งมี 10 องค์ประกอบ ดังนี้

1.1 หลักประสิทธิผล (Effectiveness) หมายถึง ผลการปฏิบัติราชการ ที่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนการปฏิบัติราชการตามที่ได้รับงบประมาณ มาดำเนินการ รวมถึงสามารถเทียบเคียงกับส่วนราชการหรือหน่วยงานที่มีภารกิจ คล้ายคลึงกัน และมีการกำกับ ติดตาม ปรับปรุงและแก้ไข การจัดทำแผนการพัฒนา การศึกษา แผนปฏิบัติการประจำปี และจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา เพื่อให้เกิดประโยชน์ โดยการปฏิบัติราชการจะต้องมีทิศทางยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ที่ชัดเจน มีกระบวนการปฏิบัติงานและระบบงานที่เป็นมาตรฐาน

1.2 หลักประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง การบริหารราชการตาม แนวทางการกำกับดูแลที่ดี ที่มีการออกแบบกระบวนการปฏิบัติงาน โดยใช้เทคนิคและ เครื่องมือการบริหารจัดการที่เหมาะสมให้องค์การสามารถใช้ทรัพยากรทางการศึกษา ทั้งด้านต้นทุนแรงงาน เช่น การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน พัฒนาระบบสารสนเทศ และ ระยะเวลาให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติราชการ ตามภารกิจ เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม

1.3 หลักการตอบสนอง (Responsiveness) หมายถึง การให้บริการ ที่สามารถดำเนินการได้ภายในระยะเวลาที่กำหนด และสร้างความเชื่อมั่น ความไว้วางใจ การสื่อสารให้เกิดความเข้าใจ รวมถึงตอบสนองตามความคาดหวัง / ความต้องการของ ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความหลากหลายและมีความแตกต่าง เพื่อนำมา พัฒนาการบริหารโรงเรียน

1.4 หลักการรับผิดชอบ (Accountability) หมายถึง การแสดงความ รับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่และผลงานต่อเป้าหมายที่กำหนดไว้ เช่น การบริหารงาน ที่ชัดเจนกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติหน้าที่ มีระบบการประกันคุณภาพ การเสริมแรง และมาตรการบทลงโทษ โดยความรับผิดชอบนั้นควรอยู่ในระดับที่สนองต่อความคาดหวัง

ของสาธารณะ รวมทั้งการแสดงถึงความสำนึกในการรับผิดชอบต่อปัญหาสาธารณะ

1.5 หลักความโปร่งใส (Transparency) หมายถึง กระบวนการเปิดเผยอย่างตรงไปตรงมา ซึ่งแจ้งได้เมื่อมีข้อสงสัยและสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารอันไม่ต้องห้ามตามกฎหมายได้อย่างเสรี เช่น ข้อมูลสารสนเทศของโรงเรียน จัดวางระบบตรวจสอบภายใน การนิเทศ ติดตาม ตรวจสอบกิจกรรมต่าง ๆ และการใช้จ่ายงบประมาณ โดยประชาชนสามารถรู้ทุกขั้นตอนในการดำเนินกิจกรรมหรือกระบวนการต่าง ๆ และสามารถตรวจสอบได้

1.6 หลักการมีส่วนร่วม (Participation) หมายถึง กระบวนการที่ข้าราชการ ประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มมีโอกาสได้เข้าร่วมในการรับรู้ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทำความเข้าใจ ร่วมแสดงทัศนะ ร่วมเสนอปัญหา / ประเด็นที่สำคัญที่เกี่ยวข้อง ร่วมคิดแนวทาง ร่วมการแก้ไขปัญหา ร่วมในกระบวนการตัดสินใจ และร่วมกระบวนการพัฒนาในฐานะหุ้นส่วนการพัฒนา

1.7 หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) หมายถึง การถ่ายโอนอำนาจการตัดสินใจ ทรัพยากร และภารกิจจากส่วนราชการส่วนกลางให้แก่หน่วยการปกครองอื่น (ราชการบริหารส่วนท้องถิ่น) และภาคประชาชนดำเนินการแทน โดยมีอิสระตามสมควร รวมถึงการมอบอำนาจและความรับผิดชอบในการตัดสินใจและการดำเนินการให้แก่บุคลากร เช่น การกระจายอำนาจการบริหาร การกำหนดแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน และแผนปฏิบัติการประจำปี การกำหนดข้อตกลงการปฏิบัติราชการร่วมกัน และการสรรหาบุคลากรตรงตามความขาดแคลน โดยมุ่งเน้นการสร้าง ความพึงพอใจในการให้บริการต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การปรับปรุงกระบวนการ และเพิ่มผลผลิตภาพเพื่อผลการดำเนินงานที่ดีของส่วนราชการ

1.8 หลักนิติธรรม (Rule of Law) หมายถึง การใช้อำนาจของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับในการบริหารราชการด้วยความเป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ และคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

1.9 หลักความเสมอภาค (Equity) หมายถึง การได้รับการปฏิบัติและได้รับบริการอย่างเท่าเทียมกันโดยไม่มี การแบ่งแยกด้าน ชาย / หญิง ถิ่นกำเนิด เชื้อชาติ ภาษา เพศ อายุ ความพิการ สภาพทางกายหรือสุขภาพ สถานะของบุคคลลู่ทาง เศรษฐกิจและสังคม ความเชื่อทางศาสนา การศึกษา การฝึกอบรมและอื่น ๆ

1.10 หลักมุ่งเน้นฉันทามติ (Consensus Oriented) หมายถึง การหาข้อตกลงทั่วไปภายในกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องซึ่งเป็นข้อตกลงที่เกิดจากการใช้กระบวนการเพื่อหาข้อคิดเห็นจากกลุ่มบุคคลที่ได้รับประโยชน์และเสียประโยชน์ โดยเฉพาะกลุ่มที่ได้รับผลกระทบโดยตรงซึ่งต้องไม่มีข้อคัดค้านที่ยุติไม่ได้ในประเด็นที่สำคัญ โดยฉันทามติไม่จำเป็นต้องหมายความว่าเห็นพ้องโดยเอกฉันท์

2. ประสิทธิภาพโรงเรียน หมายถึง สภาพความสำเร็จที่ปรากฏจริงในโรงเรียน ซึ่งเป็นผลมาจากการบริหารงานของผู้บริหารและครูผู้สอนในโรงเรียน ทำงานร่วมกัน จนสามารถทำให้นักเรียนมีความใฝ่รู้ แสวงหาความรู้ด้วยตนเอง รวมทั้งด้านการบริหาร และการเรียนการสอน จนบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่โรงเรียนกำหนดไว้ ตลอดจนการอำนวยความสะดวกตามขอบข่ายงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งประกอบด้วย 4 งาน ดังนี้

2.1 งานบริหารวิชาการ หมายถึง สภาพความสำเร็จของการดำเนินการเกี่ยวกับการพัฒนาสาระหลักสูตรท้องถิ่น การวางแผนงานด้านวิชาการ การจัดการเรียนการสอน การพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา กระบวนการเรียนรู้ การวัดผลประเมินผล และดำเนินการเทียบโอนผลการเรียน การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา การพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้ การนิเทศการศึกษา การแนะแนว การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายใน และมาตรฐานการศึกษา การส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน สถานประกอบการ และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

2.2 งานบริหารงบประมาณ หมายถึง สภาพความสำเร็จของการดำเนินการเกี่ยวกับการวางแผนงบประมาณ การคำนวณต้นทุนผลผลิต การจัดระบบการจัดหาพัสดุ การบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงานการบริหารสินทรัพย์ การตรวจสอบภายใน

2.3 งานบริหารงานบุคคล หมายถึง สภาพความสำเร็จของการดำเนินการเกี่ยวกับบุคลากรในโรงเรียนทุกขั้นตอน ตั้งแต่การวางแผนอัตรากำลัง การดำเนินการเกี่ยวกับการเลื่อนขั้นเงินเดือน การลาทุกประเภท การประเมินผลการปฏิบัติงาน การดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ การรายงานการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ การจัดทำบัญชีรายชื่อและให้ความเห็นเกี่ยวกับการเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ การส่งเสริมการประเมินวิทยฐานะข้าราชการครู และบุคลากร

ทางการศึกษา การส่งเสริมและยกย่องเชิดชูเกียรติ การส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพ และ  
จรรยาบรรณวิชาชีพ การส่งเสริมวินัย คุณธรรมและจริยธรรมสำหรับข้าราชการครูและ  
บุคลากรทางการศึกษา การริเริ่มส่งเสริมการขอรับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพครูและ  
บุคลากรทางการศึกษา การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

2.4 งานบริหารทั่วไป หมายถึง สภาพความสำเร็จของการดำเนินการ  
เกี่ยวกับการพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ การประสานงานและพัฒนา  
เครือข่ายการศึกษา การวางแผนการบริหารงานการศึกษา การพัฒนามาตรฐานการ  
ปฏิบัติงาน งานเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา การดำเนินงานธุรการ การดูแลอาคารสถานที่  
และสภาพแวดล้อม การจัดทำสำมะโนผู้เรียน การรับนักเรียน การเสนอความเห็นเกี่ยวกับ  
เรื่องการจัดตั้ง ยุบ รวมหรือเลิกสถานศึกษา การประสานการจัดการศึกษาในระบบ นอก  
ระบบและตามอัธยาศัย การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา การทัศนศึกษา การส่งเสริม  
กิจการนักเรียน การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา การส่งเสริม สนับสนุนและประสานการ  
จัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงานและสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา งาน  
ประสานราชการส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น การรายงานผลการปฏิบัติงานราชการ  
จัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน แนวทางการจัดกิจกรรมเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรม  
ในการลงโทษนักเรียน

3. สถานภาพตำแหน่ง หมายถึง สถานะของบุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ใน  
สถานศึกษา มีหน้าที่ในการปฏิบัติงาน ต้องรับผิดชอบภารกิจที่ได้รับมอบหมายใน  
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ได้แก่

3.1 ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้ที่ทำหน้าที่ในตำแหน่งผู้อำนวยการ  
สถานศึกษาของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23  
ได้แก่ ผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือผู้รักษาราชการในตำแหน่งผู้อำนวยการ  
สถานศึกษา

3.2 ครูผู้สอน หมายถึง บุคคลที่เป็นข้าราชการครูที่ปฏิบัติหน้าที่เป็นครู  
ประจำชั้น หรือ ครูที่ทำหน้าที่ปฏิบัติการสอนประจำวิชาในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต  
พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23

3.3 ประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน หมายถึง ผู้ที่ได้รับ  
คัดเลือกให้ปฏิบัติหน้าที่เป็นประธานในคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23

4. ประสพการณ์ในการปฏิบัติงาน หมายถึง ระยะเวลาในการปฏิบัติหน้าที่ ในสถานศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยแบ่งระยะของประสพการณ์ในการปฏิบัติหน้าที่ ซึ่งกำหนดเป็น 3 กลุ่ม คือ

4.1 น้อยกว่า 10 ปี

4.2 ระหว่าง 10-20 ปี

4.3 มากกว่า 20 ปี

5. ขนาดของสถานศึกษา หมายถึง โรงเรียนที่เปิดสอนนักเรียนในระดับ มัธยมศึกษาปีที่ 1 ถึงมัธยมศึกษาปีที่ 6 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 โดยจำแนกตามเกณฑ์การแบ่งขนาดโรงเรียนมัธยมศึกษาของสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งแบ่งเป็น 3 ขนาด คือ

5.1 ขนาดเล็ก หมายถึง โรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียน 1 – 499 คน

5.2 ขนาดกลาง หมายถึง โรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียน 500 – 1,499 คน

5.3 ขนาดใหญ่/ขนาดใหญ่พิเศษ หมายถึง โรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียน 1,500 คน ขึ้นไป

6. แนวทางการพัฒนาปัจจัยการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลที่ส่งผลต่อ ประสิทธิภาพโรงเรียน หมายถึง การกำหนดวิธีการในการบริหารงานในโรงเรียน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ซึ่งผู้วิจัยได้พัฒนาจากการนำผลวิจัย ปัจจัยการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพโรงเรียน สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 โดยรวมมาจัดทำแบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 10 คน และให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาให้ข้อเสนอแนะปรับปรุงตามคำแนะนำของ ผู้เชี่ยวชาญ เพื่อเสนอเป็นแนวทางที่เหมาะสมต่อไป

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยต้องการศึกษาปัจจัยการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ผู้วิจัยได้ค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามลำดับต่อไปนี้

1. หลักธรรมาภิบาล
  - 1.1 ความหมายของหลักธรรมาภิบาล
  - 1.2 ความสำคัญของหลักธรรมาภิบาล
  - 1.3 องค์ประกอบของหลักธรรมาภิบาล
  - 1.4 หลักธรรมาภิบาลในสถานศึกษา
2. การบริหารสถานศึกษา
  - 2.1 ความหมาย แนวคิด หลักการและทฤษฎีการบริหาร
  - 2.2 ความหมายของการบริหารสถานศึกษา
  - 2.3 ปัจจัยทางการบริหารสถานศึกษา
  - 2.4 ขอบข่ายการบริหารสถานศึกษา
  - 2.5 กระบวนการบริหารสถานศึกษา
  - 2.6 บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา
  - 2.7 คุณสมบัติของผู้บริหารสถานศึกษา
  - 2.8 พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา
3. ประสิทธิภาพโรงเรียน
  - 3.1 ความหมายของการบริหารงานโรงเรียน
  - 3.2 ประสิทธิภาพการบริหารงานในโรงเรียน
4. บริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 23
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 5.1 งานวิจัยในประเทศ
  - 5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

## 1. หลักธรรมาภิบาล

หลักธรรมาภิบาลนั้น เป็นสิ่งที่ไม่สามารถที่จะปฏิเสธที่จะนำมาสู่การปฏิบัติได้ เพราะการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลนั้นได้นำมาซึ่งการพัฒนาองค์กรและการทำงานอย่างมีระบบอย่างมีประสิทธิภาพอย่างเต็มศักยภาพ

### 1.1 ความหมายของหลักธรรมาภิบาล

ธรรมาภิบาล (Good Governance) เริ่มใช้กันแพร่หลายหลังการประกาศใช้ รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยฉบับใหม่และภาวะเศรษฐกิจ ในปี 2540 ทั้งนี้ เนื่องมาจากการแสดงเจตจำนงในการกู้เงินจากกองทุนเงินระหว่างประเทศ (IMF) รัฐบาลไทยให้คำมั่นว่าจะต้องสร้าง “Good Governance” ขึ้นในการบริหารจัดการภาครัฐ โดยรัฐบาลไทยและกองทุนการเงินระหว่างประเทศเชื่อว่าวิกฤติเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นเป็นผลส่วนหนึ่งมาจากการบริหารจัดการที่ไม่ดีหรือขาดหลักธรรมาภิบาล (Bad Governance) ถ้าวิเคราะห์ในแง่นี้อาจทำให้เข้าใจว่า แนวความคิดเรื่องธรรมาภิบาล เป็นแนวความคิดสากลที่ถูกเข้ามาในสังคมเหมือน ๆ กับการนำเข้ามาแนวความคิดเรื่องอื่น ๆ เช่น ประชาธิปไตยทางการเมือง แนวความคิดเศรษฐกิจแบบเสรีนิยมและความคิดทางสังคมแบบปัจเจกชนนิยม ซึ่งล้วนแต่เป็นแนวคิดสากลทั้งสิ้น (ก่อเกียรติ สัพโส อ้างถึงใน บวรศักดิ์ อุวรรณโณ, 2553, หน้า 17)

เนื่องจากมีผู้ที่ให้คำนิยามและความหมายของธรรมาภิบาล เป็นจำนวนมาก รวมทั้งองค์กรต่าง ๆ ได้นำไปใช้ ดังนั้นจึงรวบรวมคำนิยามที่องค์กรหลักและบุคคลสำคัญที่มีบทบาทการส่งเสริมธรรมาภิบาลไว้ดังนี้

ธรรมาภิบาล หมายถึง การบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี เป็นแนวทางสำคัญในการจัดระเบียบให้สังคมรัฐ ภาคธุรกิจ และภาคประชาชน ซึ่งครอบคลุม ถึงฝ่ายวิชาการ ฝ่ายปฏิบัติการ ฝ่ายราชการและฝ่ายธุรกิจ สามารถอยู่ร่วมกันอย่างสงบสุข มีความรักสามัคคีและร่วมกันเป็นพลัง ก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืนและเป็นส่วนเสริม ความเข้มแข็งหรือสร้างภูมิคุ้มกันแก่ประเทศ เพื่อบรรเทาป้องกันหรือแก้ไขเสียหาย ภาวะวิกฤต ภัยอันตรายที่หากจะมีมาในอนาคต เพราะสังคมจะรู้สึกถึงความยุติธรรม ความโปร่งใสและความมีส่วนร่วม อันเป็นคุณลักษณะสำคัญของศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์และการปกครองแบบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข สอดคล้องความเป็นไทย รัฐธรรมนูญและกระแสโลกยุคปัจจุบัน (ระเบียบสำนัก



นายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542)

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ให้ความหมายไว้

3 ประการดังนี้

ประการแรก ธรรมาภิบาล หมายถึง กระบวนการของการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างภาครัฐ ภาคสังคม เอกชน และประชาชน ในการที่จะทำให้การบริหารราชการแผ่นดินดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใส และตรวจสอบได้

ประการที่สอง ธรรมาภิบาล หมายถึง การที่กลไกของรัฐทั้งทางการเมือง และการบริหารมีความแข็งแกร่ง มีประสิทธิภาพ สะอาด โปร่งใส รับผิดชอบ

ประการที่สาม ธรรมาภิบาล หมายถึง การบริหารหรือการปกครองที่ดี หรือ การปกครองหรือการบริหารที่เป็นธรรมโดยมีองค์ประกอบ 3 ประการ ด้านความโปร่งใส (Transparency) การตรวจสอบได้ (Accountability) และ ความมีประสิทธิภาพ (Efficiency) สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย ให้คำจำกัดความ ธรรมาภิบาลไว้ว่า เป็นการจัดการบริหารประเทศที่ดีในทุกด้าน และทุกระดับ ซึ่งรวมถึง การจัดการองค์การและ กลไกของรัฐ ระบบราชการและรัฐบาลที่ดี มีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

การจัดการปกครอง (Governance) เป็นคำศัพท์ที่เกิดขึ้นพร้อมกับการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงบทบาทของรัฐช่วงทศวรรษ 1990 เป็นการวางแนวทางและจัดความสัมพันธ์ในการปกครองของภาครัฐใหม่เพื่อให้ระบบการเมืองเปิดกว้าง และกระจายอำนาจมากยิ่งขึ้น ส่งเสริมให้ตัวแสดงนอกภาครัฐสามารถเข้ามามีส่วนร่วมในการปกครองมากยิ่งขึ้น และเปลี่ยนแปลงจากอำนาจที่รวมศูนย์อยู่ที่รัฐบาล ให้กระจายออกไปตามท้องถิ่นต่าง ๆ เพื่อให้เกิดองค์กรท้องถิ่นที่ปกครองตัวเอง และลดขนาดของภาครัฐให้เล็กลง เพื่อความคล่องตัว (เอก ตั้งทรัพย์วัฒนา, 2550, หน้า 134-135)

สุทธิพร บุญส่ง (2550, ไม่ปรากฏเลขหน้า) ได้ให้ความหมาย ธรรมาภิบาลว่า หมายถึง การจัดการบริหารประเทศที่ดีทุก ๆ ด้านและทุกระดับ ซึ่งรวมถึง การจัดระบบองค์กรและกลไก ของคณะรัฐมนตรีส่วนราชการองค์กรของรัฐและรัฐบาลที่ไม่ใช่ส่วนราชการ การบริหารราชการส่วนภูมิภาคและท้องถิ่น องค์การที่ไม่ใช่รัฐบาล องค์กรเอกชน ชมรมและสมาคมเพื่อกิจกรรมต่าง ๆ นิติบุคคลภาคเอกชนและภาคประชาชน มีการกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่าง ๆ

ธรรมนูญเทศบาล หมายถึง การบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี เป็นแนวทางสำคัญในการจัดการระเบียบให้สังคม ทั้งภาครัฐ ภาคธุรกิจเอกชนและ ภาคประชาชนซึ่งครอบคลุมถึงฝ่ายวิชาการ ฝ่ายการปฏิบัติการ ฝ่ายราชการและฝ่ายธุรกิจ สามารถอยู่ด้วยกันอย่างมีความสุข มีความรู้รักสามัคคีและร่วมกันเป็นพลังก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืนและเป็นส่วนเสริมความเข้มแข็งหรือสร้างภูมิคุ้มกันแก่ประเทศเพื่อสร้าง ภูมิคุ้มกันแก่ประเทศ เพื่อบรรเทาป้องกันหรือเยียวยาภาวะวิกฤตอันตรายที่หากจะมีมาในอนาคตเพราะสังคมจะรู้สึกถึงความยุติธรรม ความโปร่งใส มีส่วนร่วม อันเป็นคุณลักษณะ สำคัญ ของศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์และการปกครองแบบประชาธิปไตยอันมี พระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข (ก่อเกียรติ สวัสดิ์, 2553, หน้า 20)

เพลินดา ตันรังสรรค์ (2554, ไม่ปรากฏเลขหน้า) “หลักธรรมนูญ” หรือ “การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี” เป็นหลักการอยู่ร่วมกันในบ้านเมืองอย่างมีความสุข สามารถประสานประโยชน์และคลี่คลายปัญหาข้อขัดแย้งโดยสันติวิธีและพัฒนา สังคมให้มีความยั่งยืน

พระสกล ฐานธมฺโม (2556, หน้า 10) ได้ให้ความหมายของ ธรรมนูญเทศบาล ไว้ว่าธรรมนูญ หมายถึง การบริหารจัดการทรัพยากรทางเศรษฐกิจ และสังคม เพื่อการพัฒนาประเทศโดยมีการเชื่อมโยงองค์ประกอบ 3 ส่วนของสังคมเข้าด้วยกัน คือ ภาครัฐ ภาคเอกชนและภาคประชาสังคมและให้มีการสนับสนุนซึ่งกันและกัน อย่างสร้างสรรค์ ก่อให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างเศรษฐกิจ สังคมและการเมืองอย่างสมดุล ซึ่งจะส่งผล ให้สังคมดำรงอยู่ร่วมกันอย่างสันติ ตลอดจนมีการใช้อำนาจในการบริหาร ราชการแผ่นดิน ให้มีความแข็งแกร่ง มีประสิทธิภาพ มีคุณภาพ มีความโปร่งใส ยุติธรรม และสามารถ ตรวจสอบได้ ซึ่งจะส่งผลให้การพัฒนาประเทศเป็นไปอย่างมั่นคง ยั่งยืน และมีเสถียรภาพ

สรุปได้ว่า ธรรมนูญ หมายถึง แนวทางสำคัญในการบริหารจัดการ ทรัพยากรทางเศรษฐกิจและสังคม เพื่อการพัฒนาประเทศโดยมีการเชื่อมโยงองค์ประกอบ 3 ส่วนของสังคมเข้าด้วยกัน คือ ภาครัฐ ภาคเอกชน และ ภาคประชาสังคม สามารถอยู่ ด้วยกันอย่างมีความสุข มีความรู้รักสามัคคีและร่วมกันเป็นพลังก่อให้เกิดการพัฒนาอย่าง ยั่งยืนและเป็นส่วนเสริมความเข้มแข็งหรือสร้างภูมิคุ้มกันแก่ประเทศ เพื่อบรรเทาป้องกัน หรือเยียวยาภาวะวิกฤตอันตรายที่หากจะมีมาในอนาคตเพราะสังคมจะรู้สึกถึงความ ยุติธรรม ความโปร่งใสมีส่วนร่วม และให้มีการสนับสนุนซึ่งกันและกันอย่างสร้างสรรค์

ก่อให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองอย่างสมดุล ตลอดจนมีการใช้อำนาจในการบริหารราชการแผ่นดินให้มีความแข็งแกร่ง มีประสิทธิภาพ มีคุณภาพ มีความโปร่งใส ยุติธรรม และสามารถตรวจสอบได้ อันเป็นคุณลักษณะสำคัญของศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์และการปกครองแบบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข สอดคล้องความเป็นไทย รัฐธรรมนูญและกระแสโลกยุคปัจจุบัน ซึ่งจะส่งผลให้การพัฒนาประเทศเป็นไปอย่างมั่นคง ยั่งยืน และมีเสถียรภาพ

## 1.2 ความสำคัญของหลักธรรมาภิบาล

รัฐบาลไทยได้นำแนวคิด Good Governance มาใช้ในการพัฒนาธรรมาภิบาล หรือ ระบบการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีมาตั้งแต่ปี 2542 ตามระเบียบนายกรัฐมนตรีนว่าด้วยการสร้างระบบการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 และพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารบ้านเมืองที่ดี (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2562 โดยกำหนดให้มีการปฏิรูประบบการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี ใน 3 ส่วน คือ

1. ภาครัฐต้องปฏิรูปบทบาทหน้าที่ โครงสร้างและกระบวนการทำหน่วยงานภาครัฐให้มีความโปร่งใส ซื่อสัตย์ ซื่อตรง มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ถือประชาชนเป็นเป้าหมายสูงสุดในการทำงาน สามารถทำงานร่วมกับภาคธุรกิจ และภาคประชาชนได้อย่างราบรื่น
2. ภาคธุรกิจเอกชน ต้องปฏิรูปการทำงานโดยยึดกติกาที่โปร่งใส มีความรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้น เป็นธรรมต่อลูกค้า รับผิดชอบต่อสังคม มีมาตรฐานการบริหาร มีระบบตรวจสอบที่มีคุณภาพ สามารถทำงานร่วมกับภาครัฐและประชาชนได้อย่างราบรื่น
3. ภาคประชาชน ต้องเสริมสร้างให้ประชาชน เกิดความตระหนักในสิทธิ หน้าที่และรับผิดชอบต่อทางเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง มีความรู้ ความเข้าใจในหลักการ ของการสร้างการบริหารบ้านเมืองและสังคมที่ดี (ไชยา ภาวะบุตร, 2554, หน้า 132)

รอง ปัญสังกา (2548, ไม่ปรากฏเลขหน้า) ได้กล่าวถึงความสำคัญในการ นำธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารจัดการ มีดังนี้

1. สร้างกฎเกณฑ์และกลไกที่ดีในการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคม เพื่อให้องค์กร มีอำนาจหน้าที่โดยตรงสามารถส่งสัญญาณเตือนภัย และผู้มีหน้าที่

เกี่ยวข้อง สามารถปรับเปลี่ยนกลไกและฟันเฟืองการทำงานและการประสานงานในภาครัฐ และ เอกชนรองรับได้อย่างทันท่วงทีในยามที่มีปัญหา

2. พัฒนาศักยภาพของนักวิชาการให้สามารถศึกษาค้นคว้า และ เสนอแนะแนวทาง แก้ไขจุดบกพร่องต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการบริหารกิจการบ้านเมืองและ สังคมอย่างถูกต้อง กล้าหาญและมีจริยธรรม

3. ปรับปรุงระบบการตัดสินใจและการบริหารจัดการทั้งของภาครัฐ และ ภาคธุรกิจเอกชนให้รวดเร็วชัดเจนและเป็นธรรม

4. ขยายโอกาสของประชาชนในการรับรู้ข่าวสาร โดยเฉพาะข้อมูล เกี่ยวกับสถานการณ์บ้านเมืองเพื่อร่วมกับภาครัฐในการตัดสินใจและแก้ปัญหาส่วนรวม

5. จัดการทุจริตประพตติมิชอบและการหลีกเลี่ยงกฎหมายเพื่อ แสวงหา ประโยชน์ใส่ตนหรือกิจการที่ตนมีส่วนได้ส่วนเสียทั้งในภาครัฐและภาคธุรกิจ เอกชน เพื่อให้ เกิดความสำนึกรับผิดชอบต่อส่วนรวมร่วมกัน

นอกจากนี้ ธรรมภิบาลยังช่วยให้สามารถระบุลักษณะและปรับ พฤติกรรมต่าง ๆ ที่ถือว่าเป็นการจัดการบริหารและปกครองที่ไม่มีคุณภาพได้อีกด้วย ซึ่งได้แก่

1. ความล้มเหลวที่จะจำแนกเรื่องสาธารณะกับเรื่องส่วนตัวออกจาก กันอย่างชัดเจน โดยผลที่ตามมาคือ แนวโน้มที่จะผันเอาทรัพยากรที่เป็นของส่วนรวมมาใช้ เพื่อประโยชน์ส่วนตัว

2. ความล้มเหลวในการจัดตั้งกรอบของกฎหมายที่สามารถ คาดการณ์ได้ เพื่อให้พฤติกรรมกรรมการดำเนินการใด ๆ ของรัฐสอดคล้องกับหลักนิติธรรม

3. การมีกฎเกณฑ์ระเบียบต่าง ๆ ที่มากเกินไปจนปิดกั้นการทำงานของ องค์การ

4. การจัดลำดับความสำคัญของเป้าหมายที่ไม่แน่นอนและไม่อยู่ใน ร่องในรอยที่สอดคล้องกับการพัฒนาที่จะทำให้เกิดการจัดสรรทรัพยากรที่ไม่ถูกต้อง

5. กระบวนการตัดสินใจจากฐานการพิจารณาที่แคบและขาด ความโปร่งใส

6. การขาดกฎ กติกา มารยาท เกี่ยวกับการประพฤติปฏิบัติในการ บริหารงานของรัฐ

7. การดำเนินนโยบายโดยปราศจากการพิจารณา และสมมติฐานที่

## ชัดเจน

ธนันชัย รัตน์ไตรแก้ว (2549, หน้า 66) กล่าวว่า การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลหรือการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี เป็นกลยุทธ์สำคัญที่ต้องดำเนินการ เพื่อให้การพัฒนาประเทศสามารถบรรลุได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเน้นหลักของความรับผิดชอบต่อ โปร่งใสและประชาชนมีส่วนร่วม เพื่อป้องกันการทุจริตประพฤติมิชอบ ตลอดจนช่วยกำกับทิศทางการพัฒนาให้เอื้อประโยชน์ต่อการยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชน

ธีระ รุญเจริญ (2550, หน้า 27-29) กล่าวว่าสาระสำคัญของหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล พอสรุปเป็นแนวทางปฏิบัติของหน่วยงานทางการศึกษา ดังนี้

1. พระราชกฤษฎีกานี้ใช้บังคับส่วนราชการตามกฎหมายว่าด้วยการปรับปรุง กระทรวง ทบวง กรมและหน่วยงานอื่นของรัฐในกำกับของราชการฝ่ายบริหาร แต่ไม่รวมถึงองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น

2. การบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี เป็นการบริหารเพื่อ

2.1 เกิดประโยชน์สูงสุดของประชาชน

2.2 เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ

2.3 มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ

2.4 ไม่มีขั้นตอนในการปฏิบัติงานเกินความจำเป็น

2.5 มีการปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการให้ทันต่อสถานการณ์

2.6 ประชาชนได้รับอำนวยความสะดวกและการตอบสนองตาม

ความต้องการ

2.7 มีการประเมินผลการปฏิบัติการราชการอย่างสม่ำเสมอ

3. การบริหารเพื่อเกิดประโยชน์สูงสุดของประชาชน

3.1 กำหนดภารกิจตามวัตถุประสงค์และสอดคล้องกับ

แนวนโยบาย

3.2 ปฏิบัติภารกิจด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต สามารถตรวจสอบได้

3.3 จัดให้มีการศึกษาวิเคราะห์ ผลดี ผลเสีย ก่อนเริ่มดำเนินการ

3.4 รับฟังความคิดเห็นและความพึงพอใจของสังคม

3.5 แก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการโดยเร็ว

4. การบริหารเพื่อเกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ
  - 4.1 จัดทำแผนปฏิบัติการล่วงหน้า 1
  - 4.2 ในแผนมีรายละเอียด ขั้นตอน ระยะเวลาและงบประมาณ

ในการดำเนินการ

  - 4.3 จัดให้มีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติ
  - 4.4 เมื่อเกิดผลกระทบต่อประชาชนในการปฏิบัติตามภารกิจให้เป็นหน้าที่ ต้องแก้ไขและบรรเทาผลกระทบหรือเปลี่ยนแผนตามความเหมาะสม
5. การบริหารอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ ให้ดำเนินการดังนี้
  - 5.1 กำหนดเป้าหมาย แผนการดำเนินงาน ระยะเวลาแล้วเสร็จ และ งบประมาณ และเผยแพร่ให้ส่วนราชการและประชาชน
  - 5.2 ทำบัญชีต้นทุนงานบริการสาธารณะตามกำหนด
  - 5.3 ให้มีความคุ้มค่าการปฏิบัติ
  - 5.4 ให้มีการดำเนินการขออนุญาต ขออนุมัติหรือควรเห็นแจ้งผลภายใน 15 วัน
  - 5.5 วิจัยชี้ขาดปัญหาใด ๆ โดยเร็ว
  - 5.6 ปกติให้สั่งราชการเป็นลายลักษณ์อักษร
6. การลดขั้นตอนการปฏิบัติงานให้ปฏิบัติดังนี้
  - 6.1 จัดให้มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจ
  - 6.2 สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบข้าราชการ โดยความเห็นชอบ ของคณะรัฐมนตรีสามารถกำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการ/แนวทางการกระจายอำนาจได้
  - 6.3 ให้จัดทำแผนภูมิ ขั้นตอนและระยะเวลาเปิดเผยไว้
  - 6.4 จัดศูนย์อำนวยความสะดวกเป็นศูนย์บริการเพิ่ม
  - 6.5 ให้จัดเจ้าหน้าที่ไว้ที่ศูนย์บริการร่วม
  - 6.6 ให้จัดศูนย์บริการร่วมไว้ ณ ศาลากลางจังหวัด
7. การปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการ ดำเนินการ ดังนี้
  - 7.1 จัดให้มีการทบทวนภารกิจ
  - 7.2 ห้ามมิให้จัดตั้งหน่วยงานที่มีภารกิจคล้ายกัน

7.3 สํารวจตรวจสอบ/ทบทวนกฎหมาย กฎระเบียบของหน่วยงาน

7.4 ให้สำนักงานกฤษฎีกา เสนอแนะต่อส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง  
เมื่อเห็นว่า กฎหมาย ระเบียบไม่สอดคล้องหรือเหมาะสมเป็นอุปสรรค เพื่อดำเนินการแก้ไข  
ปรับปรุง

8. การอำนวยความสะดวกและการตอบสนองความต้องการของ  
ประชาชน ให้ดำเนินการดังนี้

8.1 บริการประชาชนหรือติดต่อประสานงานกับส่วนราชการ  
โดยกำหนดเวลาแล้วเสร็จให้เป็นที่รับทราบ

8.2 ตอบคำถามหรือแจ้งการดำเนินงานให้ทราบภายใน 15 วัน

8.3 จัดให้มีระบบเครือข่ายสารสนเทศ เพื่ออำนวยความสะดวก  
แก่ประชาชน

8.4 ให้กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารจัดให้มี  
ระบบเครือข่ายกลางขึ้น เพื่อความสะดวกและรวดเร็วของประชาชน

8.5 ถ้ามีการร้องเรียนเสนอแนะหรือความเห็นเกี่ยวกับวิธีปฏิบัติ  
ราชการ อุปสรรค ความยุ่งยากหรือปัญหาต้องพิจารณาให้ลุล่วง อาจใช้ IT ก็ได้

8.6 ให้ส่วนราชการที่มีอำนาจออกกฎระเบียบหรือประกาศ  
ปรับปรุง แก้ไขให้เหมาะสมโดยเร็ว

8.7 ให้ปฏิบัติราชการโดยปกติเป็นเรื่องเปิดเผย

8.8 จัดให้มีการเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับงบประมาณรายจ่ายแต่ละปี  
สามารถดูหรือตรวจสอบได้

9. การประเมินผลการปฏิบัติราชการให้ดำเนินการดังนี้

9.1 จัดให้มีการประเมินผลสัมฤทธิ์ คุณภาพการบริการและ  
ความพึงพอใจของประชาชน

9.2 อาจจัดให้มีการประเมินภาพรวมของผู้บังคับบัญชาแต่ละ  
ระดับ

9.3 จัดประเมินผลการปฏิบัติงานตามตำแหน่ง ประโยชน์และ  
ผลสัมฤทธิ์ ของหน่วยราชการ

9.4 ถ้าการบริการของส่วนงานใดมีคุณภาพและเป็นไปตาม  
เป้าหมายแก่ประชาชน ประชาชนพอใจ ให้สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบข้าราชการ

เสนอคณะรัฐมนตรี จัดสรรเงินเพิ่มพิเศษเป็นบำเหน็จความชอบแก่หน่วยงานราชการนั้น ๆ

9.5 ให้สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบข้าราชการ เสนอให้  
รางวัล ต่อคณะรัฐมนตรีสำหรับเพิ่มประสิทธิภาพของส่วนราชการ หลักธรรมาภิบาลตาม  
พระราชกฤษฎีกา การบริหารจัดการที่ดีของภาครัฐดังกล่าว สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน  
จำเป็นต้องนำมาปฏิบัติ โดยประยุกต์ใช้เท่าที่จำเป็น จึงคาดว่าจะทำให้การบริการจัด  
สถานศึกษาเป็นไปด้วยดี ประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

บวรศักดิ์ อุวรรณโณ (2545, หน้า45 อ้างถึงใน สุรชัย ศรีบุญเรือง,  
2554, หน้า 34) กล่าวว่า การบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีหรือธรรมาภิบาล เป็น  
แนวทางสำคัญในการจัดระเบียบให้สังคมทั้งภาครัฐ ภาคธุรกิจเอกชนและภาคประชาชน  
เป็นส่วนเสริมสร้างความเข้มแข็งหรือสร้างภูมิคุ้มกันแก่ประเทศให้ประเทศดำรงอยู่ได้ทั้งนี้  
ยังเป็นการบรรเทาป้องกันหรือแก้ไขภาวะวิกฤติและอันตรายที่จะเกิดในอนาคตเพราะ  
สังคมจะรู้สึกถึงความยุติธรรม ความโปร่งใส และ ความมีส่วนร่วม อันเป็นคุณลักษณะ  
สำคัญของศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์และการปกครองแบบประชาธิปไตยอันมี  
พระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุขสอดคล้องกับความเป็นไทยรัฐธรรมนูญและการ  
เปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบัน

ทิวากร แก้วมณี (2554, หน้า6) ได้กล่าวถึงความสำคัญ  
ของธรรมาภิบาล 3 องค์ประกอบ ดังต่อไปนี้

- 1) ภาครัฐ (Public Sector) ซึ่งจะมีส่วนเสริมสร้างการพัฒนาการ  
บริหารการปฏิรูปการเมืองและกฎหมาย
- 2) ภาคเอกชน (Private Sector) ซึ่งจะมีส่วนในการประกอบธุรกิจ  
ที่ดีและดำเนินธุรกิจอย่างซื่อสัตย์สุจริตและมีความรับผิดชอบต่อสังคมส่วนรวมซึ่งจะทำให้  
ประเทศชาติมีความเจริญรุ่งเรืองในหลายบริษัทในภาคเอกชน มีหลักในการดำเนินธุรกิจ  
โดย 1) มีความรับผิดชอบต่อการค้าสินใจและการกระทำของบริษัท (Accountability)  
2) ความรับผิดชอบต่อปฏิบัติหน้าที่ด้วยขีดความสามารถและประสิทธิภาพที่เพียงพอ  
(Responsibility) 3) การปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเท่าเทียม และเป็นธรรม และมี  
คำอธิบาย (Equitable Treatment) 4) ความโปร่งใสในการดำเนินงานที่สามารถตรวจสอบ  
ได้ (Transparency) 5) การมีวิสัยทัศน์ในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรในระยะยาว  
(Vision to Create Long Term Value) 6) การมีจริยธรรมและจรรยาบรรณในการดำเนิน  
ธุรกิจ (Ethics)



3) ภาคประชาชนหรือองค์กรต่าง ๆ (Civil Society) ก็จะมีส่วนร่วมในการเกื้อหนุนในการดำเนินการของรัฐและเอกชน โดยการที่กลุ่มทางสังคมต่าง ๆ ให้การเข้ามามี ส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ และสามารถตรวจสอบทั้งภาครัฐและภาคธุรกิจเอกชนให้ตั้งอยู่ในความถูกต้องได้

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2555, หน้า 1)

กล่าวถึงความสำคัญของหลักธรรมาภิบาล (Good governance) ว่าเป็นหลักการบริหารที่เป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จ นำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน สามารถช่วยลดปัญหาความเหลื่อมล้ำ ความขัดแย้ง และสร้างความเป็นธรรมในสังคม รวมทั้งทำให้การบริหารงานตอบสนองความต้องการของประชาชน มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เกิดความโปร่งใสสามารถตรวจสอบได้ ทำให้เกิดความน่าเชื่อถือและเกิดภาพลักษณ์ ที่ดีเป็นที่ยอมรับของสังคม

จากคำกล่าวของ นักวิชาการ องค์กร หน่วยงานต่าง ๆ ที่กล่าวมาข้างต้น พอจะสรุปความสำคัญของหลักธรรมาภิบาลให้ได้เห็นได้ว่าการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลนั้น เป็นสิ่งที่ไม่สามารถที่จะปฏิเสธที่จะนำมาสู่การปฏิบัติได้ เพราะการบริหารจัดการ ตามหลักธรรมาภิบาลนั้นได้นำมาซึ่งการพัฒนาองค์กรและการทำงานอย่างมีระบบอย่างมีประสิทธิภาพอย่างเต็มศักยภาพ แม้แต่การนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารสถานศึกษา ยิ่งสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคลสถานศึกษามีความรับผิดชอบที่สูงขึ้น ผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงาน เพื่อผู้บริหารจะได้บริหารสถานศึกษาให้มีความก้าวหน้า มีศักยภาพ และมีประสิทธิภาพอย่างยั่งยืน ก่อให้เกิดความเชื่อมั่นจากภายนอกและนำมาซึ่งการให้ความร่วมมือในการพัฒนาสถานศึกษาต่อไป

### 1.3 องค์ประกอบของหลักธรรมาภิบาล

องค์ประกอบของธรรมาภิบาล เป็นเรื่องเกี่ยวกับกรอบเป้าหมาย วัตถุประสงค์ แนวทางหรือวิธีปฏิบัติ ซึ่งหลักธรรมาภิบาลในแต่ละหลัก ประกอบด้วยหลักย่อย ๆ หลายหลัก ตามแนวคิดของแต่ละบุคคล หน่วยงาน และองค์กร ซึ่งมีแนวคิดแตกต่างกัน

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2544, หน้า 13)

กล่าวว่า หลักธรรมาภิบาล ที่ทุกส่วนราชการต้องยึดถือปฏิบัติ มี 6 ประการ คือ

1. หลักนิติธรรม คือ หลักการปกครองภายใต้กฎหมายที่ครอบคลุมไปถึงเรื่อง การตรากฎหมาย กฎ ระเบียบข้อบังคับ และกติกาต่าง ๆ ให้ทันสมัยและ

เป็นธรรม ตลอดจนเป็นที่ยอมรับของสังคมและสมาชิก โดยมีการยินยอมพร้อมใจและ  
ถือปฏิบัติร่วมกันอย่างเสมอภาค และเป็นธรรม กล่าวโดยสรุปคือ สถาปนาการปกครอง  
ภายใต้กฎหมายมิใช่กระทำกันตามอำเภอใจ หรืออำนาจบุคคล

2. หลักคุณธรรม คือ การยึดถือและเชื่อมั่นในความถูกต้องดีงาม  
โดยการรณรงค์ เพื่อสร้างค่านิยมที่ดีงามให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรหรือสมาชิกของสังคม  
ถือปฏิบัติ ได้แก่ ความซื่อสัตย์สุจริต ความเสียสละ ความอดทนขยันหมั่นเพียร  
ความมีระเบียบวินัย เป็นต้น

3. หลักความโปร่งใส คือ การทำให้สังคมไทยเป็นสังคมที่เปิดเผย  
ข้อมูลข่าวสาร อย่างตรงไปตรงมาและสามารถตรวจสอบความถูกต้องได้โดยการปรับปรุง  
ระบบและกลไก การทำงานขององค์กรให้มีความโปร่งใส มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารหรือ  
เปิดให้ประชาชนสามารถ เข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้สะดวก ตลอดจนที่ระบบหรือกระบวนการ  
ตรวจสอบและประเมินผลที่มี ประสิทธิภาพซึ่งจะเป็นการสร้างควมไว้วางใจซึ่งกันและกัน  
และช่วยให้การทำงานของภาครัฐ และภาคเอกชนปลอดจากการทุจริตคอร์รัปชัน

4. หลักความมีส่วนร่วม คือ การทำให้สังคมไทยเป็นสังคมที่ประชาชน  
มีส่วนร่วมรับรู้ และร่วมเสนอความเห็นในการตัดสินใจสำคัญ ๆ ของสังคมโดยเปิดโอกาส  
ให้ประชาชนมีช่องทาง ในการเข้ามามีส่วนร่วม ได้แก่ การแจ้งความเห็น การไต่สวน  
การประชาพิจารณ์ การแสดงประชามติ หรืออื่น ๆ และขจัดกีดกันทุกขาดทั้งโดยภาครัฐ  
หรือโดยภาคธุรกิจเอกชน ซึ่งจะช่วยสร้างความสามัคคีและความร่วมมือกันทำงาน  
ในเรื่องสำคัญของภาครัฐและภาคธุรกิจ เอกชน

5. หลักความรับผิดชอบ คือ การทำให้สังคมไทยเป็นสังคมที่ทุกคน  
ทุกฝ่ายตระหนัก ในสิทธิหน้าที่ มีสำนึกในความรับผิดชอบต่อบทบาทหน้าที่ของตนและ  
การใส่ใจในปัญหา สาธารณะ รวมทั้งมีความกระตือรือร้นในการแก้ไขปัญหา ตลอดจน  
เคารพในความคิดเห็นที่แตกต่าง โดยพยายามหาทางออกที่ทุกฝ่ายสามารถยอมรับร่วมกัน  
ได้ก็ล้ารับผลจากการกระทำ ของตน

6. หลักความคุ้มค่า คือ การบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มี  
อยู่จำกัดเพื่อให้เกิด ประโยชน์สูงสุด โดยการทำให้สังคมไทยเป็นสังคมที่รู้คุณค่า  
ของทรัพยากรของชาติและบริหารงาน ด้วยความประหยัดมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล  
โดยเฉพาะอย่างยิ่งภาครัฐซึ่งต้องให้บริการที่มีคุณภาพแก่ประชาชน

อรนัย แสงทอง (2551, หน้า 4) กล่าวว่า หลักธรรมาภิบาล ประกอบด้วย หลักการสำคัญ 6 ประการ ดังนี้

หลักนิติธรรม หมายถึง ระเบียบและหลักเกณฑ์ที่ใช้เป็นข้อตกลงของหน่วยงาน โดยที่ระเบียบ และหลักเกณฑ์การบังคับใช้นั้นต้องเป็นธรรม เป็นที่ยอมรับจากสมาชิก ระเบียบและหลักเกณฑ์เหล่านั้นต้องนำมาซึ่งความเสมอภาคของสมาชิกในหน่วยงาน และผู้รับบริการ รวมทั้ง เชื้ออำนาจต่อการควบคุม และพัฒนาผู้รับบริการ ด้วยการกำหนด และปฏิบัติตามกฎ กติกาที่ตกลงกันไว้อย่างเคร่งครัด

หลักคุณธรรม หมายถึง หลักปฏิบัติในการทำในสิ่งที่ถูกต้อง ด้วยความซื่อสัตย์จริงใจ ยึดมั่นในความถูกต้อง ดึงมา บนพื้นฐานของศีลธรรม จริยธรรม ภายใต้ระเบียบและข้อบังคับของผู้รับบริการ และยังประโยชน์ต่อสังคมและประเทศชาติ

หลักความโปร่งใส หมายถึง การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันของหน่วยงาน และผู้รับบริการ โดยปรับปรุงกลไกการทำงานขององค์กร ให้มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้

หลักความรับผิดชอบ หมายถึง ความมุ่งมั่นและตั้งใจ ในการปฏิบัติงานอย่างเต็ม ความสามารถให้บรรลุความสำเร็จ สอดคล้องตามกฎระเบียบของทางราชการที่เกี่ยวข้อง ปฏิบัติงาน อย่างมีสำนึกต่อหน้าที่ สังคม ประชาชน และประเทศ โดยคำนึงถึงประโยชน์ของผู้รับบริการและ ส่วนรวมเป็นสำคัญ รวมทั้งยอมรับผลที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานดังกล่าว ทั้งที่เป็นผลดีและผลเสีย ตลอดจนพร้อมแสดงข้อเท็จจริงในการประกอบภารกิจต่อสาธารณชน สามารถชี้แจงเหตุผลได้ และพร้อมต่อการตรวจสอบจากสาธารณะ

หลักการมีส่วนร่วม หมายถึง การเปิดโอกาสให้บุคลากรในหน่วยงาน และผู้รับบริการ ซึ่งเป็นผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหรือได้รับผลกระทบจากการบริหารงาน หรือการดำเนินการต่าง ๆ ของหน่วยงานได้ร่วมรับรู้ ร่วมแสดงความคิดเห็น ร่วมตัดสินใจ รวมทั้งร่วมสนับสนุน ติดตาม และตรวจสอบการปฏิบัติตามสิ่งที่ตนเองได้ร่วมตัดสินใจ

หลักความคุ้มค่า หมายถึง การบริหารจัดการโดยใช้ทรัพยากร ที่มีอยู่อย่างจำกัดด้วย ความประหยัด เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อส่วนรวม ทำให้งานมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (2553, หน้า 82 – 83) ได้ระบุว่า การใช้หลักธรรมาภิบาลที่ดีควรประกอบไปด้วย

1. หลักนิติธรรม (The rule of law) หมายถึง หลักการที่มีความมุ่งหมายที่จะคุ้มครองสิทธิและเสรีภาพของผู้ปฏิบัติงานภายในโรงเรียน โดยมีกฎหมายระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ ที่เป็นธรรมมีการบังคับใช้กฎหมายข้อบังคับ ต่าง ๆ อย่างเสมอภาคไม่มีการเลือกปฏิบัติไม่มีมาตรฐานการเชิงซ้อน (Double standard) มีการดูแลการปฏิบัติให้เป็นไปตามกรอบของกฎหมายไม่ทำให้ใช้กฎหมายไปแสวงหาผลประโยชน์โดยมิชอบ ปรับปรุงกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ต่าง ๆ ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของยุคสมัย และเป็นธรรมเป็นที่ยอมรับของสังคม คำนึงสิทธิเสรีภาพความยุติธรรมของบุคคลในโรงเรียน

2. หลักคุณธรรม (Ethics) หมายถึงการยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม ทำตัวเป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ปลอดจากการทำผิดวินัย ปลอดจากการทำผิดกฎหมาย ปลอดจากการทำผิดมาตรฐานวิชาชีพ ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพัฒนาตนเองไปพร้อมกัน เพื่อให้มีความซื่อสัตย์ จริงใจ ขยัน อดทน มีระเบียบวินัย ประกอบอาชีพสุจริต

3. หลักความโปร่งใส (Transparency) หมายถึง การบริหารที่ยึดหลักการเปิดเผย ตรงไปตรงมา และเข้าใจง่าย มีความชัดเจนเกี่ยวกับการบริหารงานในทุก ๆ ด้าน เช่น การมีระบบงานที่ชัดเจน มีระบบคุณธรรมในการเลือก หรือแต่งตั้งบุคลากรรวมถึง การให้คุณให้โทษ การเปิดโอกาสให้สังคมภายนอกเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร และผลการดำเนินงานที่ผ่านมา โดยองค์ประกอบเครื่องชี้วัดความโปร่งใสมี 4 ด้าน คือความโปร่งใสด้านโครงสร้างระบบงาน ด้านระบบการให้คุณ ด้านระบบการให้โทษ และด้านการเปิดเผยระบบงาน

4. หลักความมีส่วนร่วม (Participation) หมายถึง กระบวนการที่เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมในการรับรู้การบริหารเกี่ยวกับการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ โดยการให้ข้อมูล แสดงความคิดเห็น ให้คำปรึกษา ร่วมวางแผน ปฏิบัติการ ทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ประกอบด้วย การแบ่งสรรข้อมูลร่วมกัน การเปิดรับความคิดเห็นจากประชาชน การวางแผนร่วมกัน และการพัฒนาศักยภาพของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องต่าง ๆ ให้สามารถเข้ามามีส่วนร่วมได้

5. หลักความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ (Accountability) หมายถึง หลักการเปิดโอกาสให้มีการตรวจสอบ ซึ่งสะท้อนความรับผิดชอบต่อสาธารณะ และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) เป็นการแสดงถึงความรับผิดชอบในการตัดสินใจ ความรับผิดชอบในผลงาน หรือปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุตามเป้าหมาย

ที่กำหนดไว้ซึ่งส่งผลกระทบต่อสาธารณะและมีระบบติดตามผล

6. หลักความคุ้มค่า (Value for money) หรือหลักประเมินประสิทธิภาพ และประสิทธิผล (Efficiency and effectiveness) หมายถึง การบริหารจัดการที่คำนึงถึงประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวมสำหรับการบริหารจัดการ และการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ให้เกิดประโยชน์สูงสุด และยั่งยืน รวมทั้งป้องกันรักษาสิ่งแวดล้อม และมีความสามารถที่จะแข่งขันกับภายนอก

วิจิต บุญสนอง (2554, หน้า 5) กล่าวว่า หลักธรรมาภิบาลประกอบด้วยหลัก 10 ประการดังนี้

1. หลักนิติธรรม (The rule of law) คือ การบังคับใช้กฎหมายอย่างเป็นธรรม โดยการคำนึงถึงสิทธิ เสรีภาพและความยุติธรรมของประชาชน
2. หลักคุณธรรม (Morality) คือ การคำนึงถึงความถูกต้องดีงาม ตลอดจนการส่งเสริมให้ บุคลากรพัฒนาตนเองไปพร้อมกัน เพื่อให้บุคลากรมีความซื่อสัตย์จริงใจ ชยัน อดทน มีระเบียบวินัย ประกอบอาชีพสุจริต
3. หลักความโปร่งใส (Accountability) คือ การดำเนินงานที่ใสสะอาด โดยปราศจากการทุจริตคอร์รัปชัน สามารถตรวจสอบการทำงานได้ในทุกมุมมอง
4. หลักการมีส่วนร่วม (Participation) คือ การให้โอกาสประชาชนในท้องถิ่นได้เข้ามา มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและบริหารจัดการชุมชน การแสดงความคิดเห็นในการวางแผนและ ร่วมปฏิบัติงาน ตลอดจนการควบคุมโดยตรงจากประชาชน
5. หลักความรับผิดชอบ (Responsibility) คือ การสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคม ชุมชน ท้องถิ่น การใส่ใจปัญหาและการกระตือรือร้นในการแก้ไขปัญหาสาธารณะ การเคารพ ในความคิดเห็นที่แตกต่างและกล้าที่จะยอมรับผลดีและผลเสียจากการกระทำของตนเอง
6. หลักความคุ้มค่า (Cost-effectiveness or economy) คือ การใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม ชุมชน ท้องถิ่น ตลอดจนการรักษาและพัฒนาทรัพยากร ธรรมชาติให้มีความสมบูรณ์ยั่งยืน
7. หลักความเสมอภาค (Equity) คือ ทุกคนสามารถเข้าถึงโอกาสต่าง ๆ ทางสังคมได้ อย่างเท่าเทียมกัน

8. หลักความสอดคล้อง (Consensus orientation) คือ ความสอดคล้องกับความต้องการทางสังคมหรือประชาชนในท้องถิ่นและวัฒนธรรมที่แตกต่าง เพื่อลดความขัดแย้ง

9. การมีวิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic vision) คือ การวางแผนหรือการกำหนด นโยบายโดยคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลักสำคัญ

10. การควบคุม การคอร์รัปชัน (Control of corruption) คือ การส่งเสริม ภาคประชาชน ให้มีบทบาทมากขึ้นในการตรวจสอบการทำงานของภาครัฐ

ป๋ณรส มาลากุล ณ อยุธยา (อ้างถึงใน คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2553, หน้า 33 - 34) ได้ให้องค์ประกอบของหลักธรรมาภิบาลว่า ธรรมาภิบาล เป็นตัวร่วมของแนวคิดต่าง ๆ ประกอบด้วยอย่างน้อย 5 ประการ คือ

1. หลักความเป็นธรรม (Equitability) ซึ่งหมายความรวมถึงความเป็นธรรมตามหลักมนุษยธรรม คุณธรรม และนิติธรรม

2. หลักความคุ้มค่า (Value for money) ซึ่งหมายความรวมถึงหลักประสิทธิภาพและประสิทธิผล

3. หลักความโปร่งใส (Transparency) เปิดโอกาสให้ตรวจสอบได้

4. หลักความรับผิดชอบ (Accountability) ที่ทำให้สามารถระบุได้ว่าใครรับผิดชอบการกระทำใด ๆ ได้อย่างชัดเจน

5. หลักการมีส่วนร่วม (Participation) การบริหารจัดการจะมีความเชื่อมโยงอย่างใกล้ชิดกับ “การตัดสินใจ”

โดยหลักสองประการหลัก คือ ความเป็นธรรม และความคุ้มค่านั้น ถือเป็นเป้าหมาย (Ends) คือ จะทำอะไรต้องดูให้คุ้มค่าและเป็นธรรมอย่างมีคุณภาพ ส่วนหลักที่เหลืออีกสามหลักนั้นถือเป็นวิธีการ (Means) ที่จะนำไปสู่เป้าหมายคือถ้าจะให้แน่ใจว่าการกระทำใดเป็นธรรม และคุ้มค่าหรือไม่ก็ต้องทำให้การกระทำนั้น ๆ เป็นไปโดยโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้มีการกำหนดตัวผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน และเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้เข้ามามีส่วนร่วมรับรู้ร่วมคิดร่วมทำให้มากที่สุด

กระทรวงศึกษาธิการ (2546, หน้า 30 - 36) การดำเนินงานด้านวิชาการ งบประมาณ บริหารงานบุคคล และบริหารทั่วไป และเป้าหมายในการจัดการศึกษา คือ ทำให้ผู้เรียนเป็นคนดี เก่ง และมีความสุข การบริหารจัดการของสถานศึกษาซึ่งมีหน้าที่ให้บริการการศึกษาแก่ประชาชนและเป็นสถานศึกษาของรัฐ

จึงต้องนำหลักการว่าด้วยการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี ซึ่งเรียกกันโดยทั่วไปว่า “ธรรมาภิบาล” มาบูรณาการในการบริหารและจัดการศึกษา เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับโรงเรียน ในฐานะที่เป็นนิติบุคคลด้วย หลักการดังกล่าว ได้แก่ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่าหลักธรรมาภิบาลอาจ บูรณาการเข้ากับการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ของสถานศึกษาซึ่งได้แก่การดำเนินงานด้านวิชาการ งบประมาณบริหารงานบุคคลและบริหารทั่วไป และเป้าหมายในการจัดการศึกษาคือทำให้ผู้เรียนเป็นคนดี เก่งและมีความสุข ดังมีรายละเอียดแนวคิดของธรรมาภิบาลในแต่ละด้าน ดังนี้

1. การบริหารงานด้านวิชาการ งานวิชาการเป็นงานหลัก หรือเป็นภารกิจหลักของสถานศึกษาที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มุ่งให้กระจายอำนาจในการบริหารจัดการไปให้สถานศึกษาให้มากที่สุด ด้วยเจตนารมณ์ที่จะให้สถานศึกษาดำเนินการได้โดยอิสระคล่องตัวรวดเร็ว สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนสถานศึกษา ชุมชนท้องถิ่นและการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ซึ่งจะเป็นปัจจัยสำคัญทำให้สถานศึกษามีความเข้มแข็งในการบริหารและจัดการ สามารถพัฒนา หลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ตลอดจน การวัดผลประเมินผลรวมทั้งการวัดปัจจัยเกื้อหนุนการพัฒนาคุณภาพนักเรียนชุมชนท้องถิ่นได้อย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ

2. การบริหารงบประมาณ การบริหารงานงบประมาณของสถานศึกษามุ่งเน้นความ เป็นอิสระ ในการบริหารจัดการมีความคล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้ยึดหลักการบริหารมุ่งเน้น ผลสัมฤทธิ์และบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ให้มีการจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สิน ของสถานศึกษา รวมทั้งจัดหารายได้จากบริการมาใช้บริหารจัดการเพื่อประโยชน์ทางการศึกษา ส่งผลให้เกิดคุณภาพที่ดีขึ้นต่อผู้เรียน

3. การบริหารงานบุคคล การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา เป็นภารกิจสำคัญที่มุ่งส่งเสริมให้สถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองภารกิจของสถานศึกษาเพื่อดำเนินการ ด้านการบริหารงานบุคคลให้เกิดความคล่องตัว อิสระ ภายใต้กฎหมาย ระเบียบ เป็นไปตามหลัก ธรรมาภิบาลข้าราชการครูและนักศึกษาทางการศึกษาได้รับการพัฒนา มีความรู้ความสามารถมีขวัญกำลังใจได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติมีความมั่นคงและก้าวหน้าในวิชาชีพซึ่งจะส่งผลต่อการ พัฒนาคุณภาพ

การศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ

4. การบริหารงานทั่วไป การบริหารงานทั่วไปที่เกี่ยวข้องกับการจัดระบบ บริหารองค์กรให้บริการบริหารงานอื่น ๆ บรรลุผลตามมาตรฐาน คุณภาพ และเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีบทบาทหลักในการประสานส่งเสริมสนับสนุนและอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการให้บริการ

การบริหารงานโดยใช้หลักธรรมาภิบาลในโรงเรียน เป็นการบริหารที่ทำให้เกิดความสมดุลในองค์กร และทำให้ผู้บริหาร ครู นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เกิดความมั่นใจที่จะพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน จึงถือได้ว่าหลักธรรมาภิบาล เป็นแนวคิดที่สามารถผลักดันให้โรงเรียนสามารถบรรลุเป้าประสงค์ทั้งในระดับโรงเรียน และระดับประเทศ (จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2553, หน้า 76) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการนำหลักการบริหารจัดการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล ไปใช้ในสถานศึกษาว่าหลักการดังกล่าวจะทำให้บุคลากรและสถานศึกษามีประสิทธิภาพดังนี้

1. เพื่อประโยชน์ส่วนรวม ได้รับผลประโยชน์อย่างทั่วถึง
2. กล้าตัดสินใจในสิ่งที่ถูกต้อง
3. ไม่ถูกชี้นำในการตัดสินใจและการทำงาน
4. เป็นความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานและการตัดสินใจ
5. เกิดความโปร่งใสในการทำงาน และไม่เลือกปฏิบัติ
6. เป็นการสร้างหลักประกันคุณภาพการบริหารจัดการศึกษา

ของสถานศึกษา

ธีระ รุญเจริญ (2550, หน้า 29 - 30) ได้กล่าวเกี่ยวกับธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการ ฐานโรงเรียนว่า ปัจจุบันนี้กระทรวงศึกษาธิการ ได้พยายามนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ โดยมีโครงการพัฒนาการนำการบริหารฐานโรงเรียน มาใช้ในโรงเรียนขั้นพื้นฐาน โดยเน้นการบริหารจัดการเรียนรู้ตามแนวทางที่กำหนดไว้ใน พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และได้จัดโครงการสรรหาผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ ที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรูมาแล้ว 2 รุ่น คือ รุ่นปีการศึกษา 2544 และรุ่นปีการศึกษา 2545 เพื่อเป็นการพิสูจน์ประสิทธิภาพและประสิทธิผลการ บริหารฐานโรงเรียน

หลักการของการบริหารโรงเรียน เป็นหลักการบริหารฐานโรงเรียน เป็นหลักการที่สอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาลทั้งหมด ซึ่งอาจถือได้ว่าเป็นเรื่องเดียวกัน



ในเรื่องนี้ สำนักงานเลขาธิการ สภาการศึกษา ได้สรุปหลักการทั่วไป เพื่อประโยชน์ต่อการบริหารจัดการ ดังนี้

หลักที่ 1 การกระจายอำนาจ คือ อำนาจการจัดการศึกษาให้กับประชาชน สำหรับประเทศไทยจะมีการกระจายอำนาจส่วนกลางและเขตพื้นที่การศึกษาไปยังสถานศึกษา

หลักที่ 2 การบริหารตนเอง สถานศึกษามีอิสระในการตัดสินใจด้วยตนเองมากขึ้น ภายใต้การบริหารในรูปแบบขององค์คณะบุคคล

หลักที่ 3 การบริหารแบบมีส่วนร่วม ผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถมีส่วนร่วมกำหนด นโยบายและแผนตัดสินใจกำหนดหลักสูตรท้องถิ่นร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมพัฒนา

หลักที่ 4 ภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน เป็นภาวะผู้นำที่เน้นการสนับสนุนและอำนวยความสะดวก

หลักที่ 5 การพัฒนาทั้งระบบ ปรับทั้งเรื่องโครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กร โดยการเปลี่ยนแปลงต้องให้ระบบทั้งหมดเห็นด้วยและสนับสนุน

หลักที่ 6 ความรับผิดชอบตรวจสอบได้ โรงเรียนต้องพร้อมให้มีการตรวจสอบ เพื่อให้การบริหารและจัดการศึกษาเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้

สรุปได้ว่า องค์ประกอบของหลักธรรมาภิบาลตามแนวคิดของแต่ละบุคคล แต่ละหน่วยงาน และองค์กรต่าง ๆ มีความแตกต่างกันไปบ้าง แต่ส่วนใหญ่นโยบายหลัก และหลักเกณฑ์การปฏิบัติจะคล้ายกัน และอยู่ในกรอบของหลักธรรมาภิบาลตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 และต่อมาสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ 2552 ได้จัดทำคู่มือการจัดระดับการกำกับดูแลองค์การภาครัฐตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ให้สอดคล้องกับนโยบายการปฏิรูปราชการโดยกำหนดให้ส่วนราชการและข้าราชการปฏิบัติราชการตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีหรือธรรมาภิบาลซึ่งมีองค์ประกอบของธรรมาภิบาลด้วยหลักการ 10 หลัก ได้แก่ หลักประสิทธิผล

(Effectiveness) หลักประสิทธิภาพ (Efficiency) หลักการตอบสนอง (Responsiveness) หลักการรับผิดชอบ (Accountability) หลักความโปร่งใส (Transparency) หลักการมีส่วนร่วม (Participation) หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) หลักนิติธรรม (Rule of Law) ความเสมอภาค (Equity) และหลักฉันทามติ (Participation/Consensus Oriented) (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2552, หน้า 8 – 9)

1. หลักประสิทธิผล (Effectiveness) หมายถึง ผลการปฏิบัติราชการที่บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของแผนการปฏิบัติราชการตามที่ได้รับงบประมาณมาดำเนินการ โดยการปฏิบัติราชการ จะต้องมีทิศทางยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ที่ชัดเจน มีกระบวนการปฏิบัติงานและระบบงานที่เป็นมาตรฐาน รวมถึงมีการติดตามประเมินผล และพัฒนา ปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ โดยมีกรอบการพิจารณาดังนี้

#### 1.1 การมีวิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์และการปฏิบัติราชการ

อย่างมีประสิทธิภาพ

##### 1.1.1 แผนปฏิบัติราชการ 4 ปีและแผนปฏิบัติราชการประจำปี

##### 1.1.2 การติดตาม ปรับปรุง แก้ไขผลการปฏิบัติงาน

##### 1.1.3 ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก

ในการบรรลุเป้าหมายตามแผนปฏิบัติราชการประจำปี

#### 1.2 การบริหารทรัพยากรบุคคล

##### 1.2.1 แผนการบริหารทรัพยากรบุคคล

##### 1.2.2 ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผน

การบริหารทรัพยากรบุคคล

#### 1.3 การบริหารจัดการสารสนเทศ

##### 1.3.1 แผนการบริหารจัดการสารสนเทศ

##### 1.3.2 ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผน

การบริหารจัดการสารสนเทศ

2. หลักประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง การบริหารราชการตามแนวทางการกำกับ ดูแลที่ดี ที่มีการออกแบบกระบวนการปฏิบัติงานโดยใช้เทคนิค และเครื่องมือการบริหารจัดการ ที่เหมาะสม ให้องค์กรสามารถใช้ทรัพยากรทั้งด้าน ต้นทุน แรงงาน และระยะเวลาให้เกิดประโยชน์ สูงสุดต่อการพัฒนาขีดความสามารถ ในการปฏิบัติราชการตามภารกิจเพื่อตอบสนองความต้องการ ของประชาชนและ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม โดยมีกรอบการพิจารณาดังนี้

#### 2.1 การบริหารจัดการองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

##### 2.1.1 การวิเคราะห์และกำหนดภารกิจหลักหรืองานหลัก

เพื่อการพัฒนาประสิทธิภาพ

##### 2.1.2 กำหนดมาตรฐานและจัดทำคู่มือ การปฏิบัติงาน

2.1.3 การทบทวน ปรับปรุง และพัฒนากระบวนการปฏิบัติงาน โดยใช้เทคนิค และเครื่องมือการบริหารจัดการที่เหมาะสม เพื่อสะท้อนความมีประสิทธิภาพ

2.1.4 การพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติราชการ เพื่อสร้างผลสัมฤทธิ์ตามภารกิจและตอบสนองประโยชน์สูงสุดของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2.2 การดำเนินการภารกิจภาครัฐด้วยความคุ้มค่า

2.2.1 การกำหนดกรอบการประเมินความคุ้มค่าตามภารกิจ

2.2.2 การจัดให้มีฐานข้อมูลและกลไกสนับสนุนการปฏิบัติราชการเพื่อสร้างความคุ้มค่า

2.2.3 การประเมินความคุ้มค่าก่อนและหลังการดำเนินการ

3. หลักการตอบสนอง (Responsiveness) หมายถึง การให้บริการที่สามารถดำเนินการได้ ภายในระยะเวลาที่กำหนด และสร้างความเชื่อมั่น ความไว้วางใจ รวมถึง ตอบสนองตามความคาดหวัง ความต้องการของประชาชนผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความหลากหลายและมีความแตกต่าง โดยมีกรอบการพิจารณาดังนี้

3.1 การรับรู้ความคาดหวัง / ความต้องการของประชาชนผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

3.1.1 การสำรวจความพึงพอใจ / ความไม่พึงพอใจ และความคาดหวังในการรับบริการของประชาชนผู้รับบริการ / ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

3.1.2 นำผลการสำรวจ ฯ มาทำการวิเคราะห์เพื่อจัดทำแผนปฏิบัติราชการ ฯ ระยะสั้นและระยะยาว

3.2 การตอบสนองการให้บริการ และการแก้ไขปัญหาข้อร้องเรียน

3.2.1 การวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อกำหนดแผนผังขั้นตอน และมาตรฐานระยะเวลาการให้บริการที่มีความครบถ้วนทุกงานบริการ

3.2.2 การจัดทำระบบข้อมูลและระบบสารสนเทศ เพื่อการบริหารจัดการงานให้บริการ

3.2.3 การจัดให้มีช่องทางและเครือข่ายการให้บริการ ที่มีความครบถ้วนและเหมาะสมกับประชาชนผู้รับบริการ

3.2.4 ระบบการสื่อสารที่ดีให้แก่ประชาชนผู้รับบริการ

และผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อรับทราบและเข้าใจ

3.2.5 การติดตามและการประเมินผลการให้บริการ

อย่างเป็นระบบ

3.2.6 การนำนวัตกรรมมาพัฒนามาตรฐานคุณภาพ

การให้บริการ

3.2.7 การจัดให้มีระบบการแก้ไขปัญหาข้อร้องเรียน

3.3 ความรู้ ความสามารถ ความชำนาญและมีใจให้บริการ

3.3.1 การพัฒนาความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ

ในการปฏิบัติหน้าที่การให้บริการของข้าราชการ

3.3.2 การพัฒนาข้าราชการให้มีใจให้บริการ

4. หลักการรับผิดชอบ (Accountability) หมายถึง การแสดง

ความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่และผลงานต่อเป้าหมายที่กำหนดไว้โดย

ความรับผิดชอบนั้น ควรอยู่ในระดับที่สนองต่อความคาดหวังของสาธารณะ

รวมทั้งการแสดงถึงความสำนึกในการรับผิดชอบต่อปัญหาสาธารณะ โดยมี

กรอบการพิจารณา ดังนี้

4.1 การกำหนดให้มีระบบประเมินผลและตัวชี้วัดที่ชัดเจน

4.1.1 จัดให้มีกระบวนการให้ผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วม

ในการจัดทำแผนงาน

4.1.2 การกำหนดทิศทางการทำงานที่ชัดเจนครอบคลุม

ในเรื่องวิสัยทัศน์ ค่านิยม เป้าประสงค์หรือผลการดำเนินการ

4.1.3 การถ่ายทอดตัวชี้วัด และเป้าหมายขององค์กร

สู่ระดับสากล

4.2 การควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยง

4.2.1 มีคณะทำงานและผู้รับผิดชอบเรื่องการควบคุม

ภายในและการบริหารความเสี่ยง

4.2.2 การจัดทำแผนควบคุมภายในประจำปีและ

แผนระยะยาว 4 ปี

4.2.3 การจัดให้มีระบบควบคุมภายในที่ดี

- 4.2.4 จัดให้มีระบบบริหารความเสี่ยงในองค์กร
- 4.3 ระบบการให้คุณและให้โทษ
  - 4.3.1 การจัดให้มีระบบการประเมินผลการดำเนินงาน  
ที่มีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนและเชื่อมโยงกับระบบแรงจูงใจอย่างเป็นรูปธรรม
  - 4.3.2 การกำหนดมาตรการในการดำเนินการ  
กับผู้ที่ไม่มีผลงาน
  - 4.3.3 กำหนดมาตรฐานให้รางวัลกับผู้ที่มีประสิทธิภาพ  
ในการทำงาน
- 4.4 ความรับผิดชอบต่อสังคม
  - 4.4.1 การกำหนดนโยบายความรับผิดชอบต่อสังคมและ  
ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
  - 4.4.2 จัดให้มีกระบวนการและกิจกรรมสร้างความตระหนัก  
ในเรื่องภาวะความรับผิดชอบต่อ
- 5. หลักความโปร่งใส (Transparency) หมายถึง กระบวนการเปิดเผย  
อย่างตรงไปตรงมา ชี้แจงได้เมื่อมีข้อสงสัย และสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร  
อันไม่ต้องห้ามตามกฎหมายได้อย่างเสรี โดยประชาชนสามารถรู้ทุกขั้นตอนในการดำเนิน  
กิจกรรมหรือกระบวนการต่าง ๆ และสามารถตรวจสอบได้ โดยมีกรอบการพิจารณาดังนี้
  - 5.1 การเปิดเผยข้อมูลข่าวสาร
    - 5.1.1 การเปิดเผยข้อมูลข่าวสารแก่ข้าราชการประชาชน  
และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
  - 5.2 ระบบการตรวจสอบภายใน
    - 5.2.1 มีคณะกรรมการรับผิดชอบเรื่องการตรวจสอบภายใน  
และการจัดทำกฎบัตร
    - 5.2.2 การจัดทำแผน ความสมบูรณ์ของแผน รวมถึง  
การดำเนินงานตามแผนและการติดตาม
    - 5.2.3 การร่วมตรวจสอบของสมาคมวิชาชีพ / สื่อมวลชน
  - 5.3 การป้องกันและปราบปรามการทุจริต
    - 5.3.1 แต่งตั้งคณะทำงาน และผู้รับผิดชอบที่ชัดเจนและมี  
แผนป้องกันและปราบปรามการทุจริต

6. หลักการมีส่วนร่วม (Participation) หมายถึง กระบวนการที่ข้าราชการ ประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มมีโอกาสได้เข้าร่วมในการรับรู้ เรียนรู้ ทำความเข้าใจ ร่วมแสดงทัศนะ ร่วมเสนอปัญหาประเด็นที่สำคัญที่เกี่ยวข้อง ร่วมคิดแนวทาง ร่วมการแก้ไขปัญหา ร่วมในกระบวนการตัดสินใจ และร่วมกระบวนการพัฒนาในฐานะหุ้นส่วนการพัฒนา โดยมีกรอบการพิจารณาดังนี้

#### 6.1 ระบบการเปิดเผยข้อมูลข่าวสาร

6.1.1 จัดให้มีช่องทางการเปิดเผยข้อมูลข่าวสาร

6.1.2 การให้ข้อมูลข่าวสารที่ครบถ้วนถูกต้องเชื่อถือได้

#### 6.2 ระบบรับฟังข้อคิดเห็น

6.2.1 การจัดให้มีช่องทางรับฟังข้อคิดเห็นที่ครบถ้วน

และเหมาะสม

6.2.2 การบริหารจัดการและประโยชน์ข้อคิดเห็นอย่าง

ครบถ้วนและเป็นระบบ

#### 6.3 กลไกเสริมสร้างการมีส่วนร่วมในการบริหารราชการ

กับส่วนราชการ / จังหวัด

6.3.1 การจัดให้มีผู้แทนเพื่อร่วมบริหารราชการ เช่น

คณะทำงานภาคประชาชนและเครือข่ายภาคประชาชน

6.3.2 การจัดให้มีกลไกเสริมสร้างการมีส่วนร่วม ในการ

บริหารราชการกับส่วนราชการ / จังหวัด

6.3.3 การจัดให้มีกิจกรรมสนับสนุนการมีส่วนร่วม

6.3.4 การพัฒนาศักยภาพ ของประชาชนเพื่อการบริหาร

ราชการแบบมีส่วนร่วม

6.3.5 การพัฒนาข้าราชการเพื่อสนับสนุนการบริหารราชการ

แบบมีส่วนร่วม

#### 6.4 ระบบการมีส่วนร่วมในการติดตามตรวจสอบการบริหาร

ราชการกับส่วนราชการ / จังหวัด

6.4.1 การจัดให้มีระบบติดตามและตรวจสอบการปฏิบัติ

ของส่วนราชการ / จังหวัดโดยข้าราชการประชาชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม

7. หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) หมายถึง การถ่ายโอนอำนาจการตัดสินใจ ทรัพยากร และภารกิจ จากส่วนราชการส่วนกลาง ให้แก่หน่วยการปกครองอื่น (ราชการบริหารส่วนท้องถิ่น) และภาคประชาชน ดำเนินการแทน โดยมีอิสระตามสมควร รวมถึงการมอบอำนาจ และความรับผิดชอบในการตัดสินใจ และการดำเนินการให้แก่บุคลากร โดยมุ่งเน้นการสร้าง ความพึงพอใจในการให้บริการ ต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การปรับปรุงกระบวนการ และเพิ่มผลิตภาพ เพื่อผลการดำเนินงานที่ดีของส่วนราชการ โดยมีกรอบการพิจารณา ดังนี้

#### 7.1 กลไกกระจายอำนาจ

7.1.1 การกำหนดหลักเกณฑ์ / แนวทางการถ่ายโอนอำนาจภารกิจ / บริการ และทรัพยากร

7.1.2 การกำหนดมาตรฐานและคู่มือการปฏิบัติของภารกิจที่มีการถ่ายโอนอำนาจ

#### 7.2 กลไกสนับสนุนเพื่อรองรับการกระจายอำนาจ

7.2.1 การจัดให้มีหน่วยงานให้คำปรึกษาแนะนำการบริหารราชการแก่ผู้รับการถ่ายโอนอำนาจ

7.2.2 การจัดให้มีระบบฐานข้อมูลสารสนเทศเพื่อการสนับสนุนการตัดสินใจและการบริหารราชการ

#### 7.3 กลไกการมอบอำนาจ

7.3.1 การกำหนดหลักเกณฑ์แนวทางการถ่ายมอบอำนาจ

7.3.2 การกำหนดมาตรฐานและคู่มือการปฏิบัติของภารกิจที่มีการมอบอำนาจ

#### 7.4 กลไกสนับสนุนเพื่อรองรับการรับมอบอำนาจ

7.4.1 การจัดให้มีหน่วยงานให้คำปรึกษาแนะนำการบริหารราชการแก่ผู้รับการมอบอำนาจ

7.4.2 การจัดให้มีระบบฐานข้อมูลประเทศเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจและการบริหารราชการ

#### 7.5 ระบบติดตามและตรวจสอบการปฏิบัติราชการ

7.5.1 การจัดให้มีระบบติดตามและตรวจสอบการปฏิบัติราชการการมอบอำนาจ

## 7.5.2 การจัดให้มีช่องทางและการบริหารจัดการข้อร้องเรียน

8. หลักนิติธรรม (Rule of law) หมายถึง การใช้อำนาจของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ ในการบริหารราชการด้วยความเป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ และคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพ ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยมีกรอบการพิจารณา ดังนี้

## 8.1 สิทธิของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

8.1.1 ส่วนราชการมีช่องทางการเผยแพร่ข้อมูลเกี่ยวกับสิทธิ

8.1.2 การพัฒนา ความรู้ด้านกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ

กับประชาชน

## 8.2 เนื้อหาของกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ

8.2.1 การศึกษาทบทวนกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ

8.2.2 กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ไม่ขัดต่อกฎหมายที่มีฐานะสูงกว่า

ในการปฏิบัติงาน

## 8.3 ผู้ใช้อำนาจ

8.3.1 ความเท่าเทียมกัน โครงการบังคับใช้กฎ ระเบียบ

ข้อบังคับ

8.3.2 อำนาจดุลพินิจในการปฏิบัติหน้าที่

8.3.3 การพัฒนาบุคลากรในส่วนราชการเพื่อให้สอดคล้อง

กับกฎหมายที่ได้รับการพัฒนา

8.3.4 กระบวนการสรรหาผู้ทำหน้าที่วินิจฉัย

8.3.5 ความเป็นอิสระของผู้ทำหน้าที่วินิจฉัย

8.3.6 กระบวนการพิจารณาความผิดและการกำหนดโทษ

9. หลักความเสมอภาค (Equity) หมายถึง การได้รับการปฏิบัติ และได้รับบริการ อย่างเท่าเทียมกันโดย ไม่มีการแบ่งแยกด้าน ชาย/หญิง ถิ่นกำเนิด เชื้อชาติ ภาษา เพศ อายุ ความพิการ สภาพทางกายหรือสุขภาพ สถานะของบุคคลฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม ความเชื่อทางศาสนา การศึกษา และอื่น ๆ โดยมีกรอบการพิจารณา ดังนี้

## 9.1 การสร้างกลไกด้านความเสมอภาค ได้แก่

9.1.1 การจัดตั้งคณะกรรมการเพื่อพัฒนากระบวนการทำงาน

เพื่อสร้างความเสมอภาค



9.1.2 การตั้งศูนย์ประสานงานด้านความเสมอภาคขององค์กร

9.1.3 ฝึกอบรม สร้างความเข้าใจสร้างองค์ความรู้และ  
เผยแพร่เกี่ยวกับบทบาทความเสมอภาคทั้งภายในและภายนอกองค์กรอย่างสม่ำเสมอ

9.1.4 ฐานข้อมูลของบุคลากรในหน่วยงานและผู้รับบริการ  
ของหน่วยงาน

9.2 มาตรการด้านความเสมอภาคภายในและภายนอกองค์กร  
ได้แก่

9.2.1 วิเคราะห์และกำหนดกระบวนการทำงานทำงาน  
ขององค์กรว่าด้วยเรื่องความเสมอภาคครบถ้วนทุกงานและทุกกลุ่ม ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย  
ที่เกี่ยวข้องกับองค์กร

9.2.2 การจัดสภาพแวดล้อม การทำงานให้เอื้อต่อการ  
ปฏิบัติงานด้วยความเสมอภาค

9.2.3 การประเมินความพึงพอใจทัศนคติทั้งภายในและ  
ภายนอกองค์กร

9.2.4 การทบทวนและปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติการกิจ  
ด้านความเสมอภาค

10. หลักมุ่งเน้นฉันทามติ (Consensus oriented) หมายถึง การหา  
ข้อตกลงทั่วไป ภายใน กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นข้อตกลงที่เกิดจากการใช้  
กระบวนการเพื่อหาข้อคิดเห็น จากกลุ่มบุคคลที่ได้รับประโยชน์และเสียประโยชน์  
โดยเฉพาะกลุ่มที่ได้รับผลกระทบโดยตรง ซึ่งต้องไม่มีข้อคัดค้านที่ยุติไม่ได้ในประเด็น  
ที่สำคัญ โดยฉันทามติไม่จำเป็นต้องหมายความว่า เป็นความเห็นพ้องโดยเอกฉันท์

สรุปองค์ประกอบของธรรมาภิบาลก็คือแนวทางในการปฏิบัติที่นักวิชาการ  
ได้นำเสนอไว้เพื่อเป็นหลักในการปฏิบัติงานให้เกิดความเป็นธรรมแก่ทุกฝ่าย ถึงแม้จะมีการ  
กำหนดองค์ประกอบที่แตกต่างกันออกไป แต่ในองค์ประกอบที่แตกต่างนั้นก็มียุติประกอบ  
ร่วมที่คล้ายคลึงกันอันเป็นรากฐานของธรรมาภิบาล งานวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยจึงนำคู่มือการ  
จัดระดับการกำกับดูแลองค์กรภาครัฐตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการ  
บ้านเมืองที่ดีของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ มาบูรณาการ ซึ่งมี 10  
องค์ประกอบ ได้แก่

1. หลักประสิทธิผล ผลการปฏิบัติราชการที่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนการปฏิบัติราชการตามที่ได้รับงบประมาณมาดำเนินการ เพื่อให้เกิดประโยชน์สุขต่อทุกภาคส่วน โดยการปฏิบัติราชการจะต้องมี ทิศทาง ยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ที่ชัดเจน มีกระบวนการปฏิบัติงานและระบบงานที่เป็นมาตรฐาน รวมถึงมีการติดตาม ประเมินผล และพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ
2. หลักประสิทธิภาพ การบริหารราชการตามแนวทางการกำกับดูแลที่ดีที่มีการออกแบบกระบวนการปฏิบัติงาน โดยการใช้เทคนิคและเครื่องมือการบริหารจัดการที่เหมาะสมให้องค์การ สามารถใช้ทรัพยากรทั้งทางด้านต้นทุนแรงงานและระยะเวลาให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติราชการตามภารกิจ เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม
3. หลักการตอบสนอง การให้บริการที่สามารถดำเนินงานได้ภายในระยะเวลาที่กำหนดและการสร้างความเชื่อมั่นความไว้วางใจรวมถึงตอบสนองความคาดหวังความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความหลากหลายและความแตกต่างกัน
4. หลักการรับผิดชอบต่อ การแสดงความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่และผลงานต่อเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยความรับผิดชอบนั้นควรอยู่ในระดับที่สนองต่อความคาดหวังของสาธารณะ รวมทั้งการแสดงถึงความสำนึกในการรับผิดชอบต่อปัญหาสาธารณะ
5. หลักความโปร่งใส กระบวนการเปิดเผยอย่างตรงไปตรงมาชี้แจงได้เมื่อมีข้อสงสัยและสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้ ไม่ต้องห้ามตามกฎหมายได้อย่างเสรี โดยผู้มีส่วนเกี่ยวข้องสามารถรู้ทุกขั้นตอนในการดำเนินกิจกรรมหรือกระบวนการต่าง ๆ และสามารถตรวจสอบได้
6. หลักการมีส่วนร่วม กระบวนการที่ผู้ปฏิบัติงานผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มมีโอกาสได้เข้าร่วมในการรับรู้เรียนรู้ทำความเข้าใจ แสดงทรรศนะร่วมเสนอปัญหาประเด็นที่สำคัญที่เกี่ยวข้องร่วมคิดแนวทางร่วมกัน แก้ปัญหาร่วมในกระบวนการตัดสินใจและร่วมกระบวนการพัฒนาในฐานะหุ้นส่วนการพัฒนา
7. หลักการกระจายอำนาจ การถ่ายโอนอำนาจการตัดสินใจทรัพยากรและภารกิจจากส่วนกลางให้แก่ผู้ปฏิบัติงานและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องดำเนินการแทน โดยมี

อิสระตามสมควรรวมถึงการมอบอำนาจและความรับผิดชอบในการตัดสินใจและการ  
ดำเนินการให้แก่บุคลากรโดยมุ่งเน้นการสร้างความพึงพอใจในการบริการต่อผู้รับบริการ  
และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การปรับปรุงกระบวนการและเพิ่มผลผลิตภาพ เพื่อการดำเนินงาน  
ที่ดีของส่วนราชการ

8. หลักนิติธรรม การใช้อำนาจของกฎหมายกฎระเบียบข้อบังคับในการ  
บริหารราชการด้วยความเป็นธรรมไม่เลือกปฏิบัติและคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพของผู้มีส่วนได้  
ส่วนเสีย

9. หลักความเสมอภาค การได้รับการปฏิบัติและได้รับการบริการ  
อย่างเท่าเทียมกัน โดยไม่มีการแบ่งแยกด้านชายหญิง ถิ่นกำเนิด เชื้อชาติ ภาษา เพศ อายุ  
ความพิการ สภาพทางกายหรือสุขภาพ สถานะของบุคคล ฐานะทางเศรษฐกิจ และสังคม  
ความเชื่อทางศาสนา การศึกษา การฝึกอบรม และอื่น ๆ

10. หลักมุ่งเน้นฉันทามติ การหาข้อตกลงทั่วไปภายในกลุ่มผู้มีส่วนได้  
ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นข้อตกลงที่เกิดจากการใช้กระบวนการ เพื่อหาข้อคิดเห็นจาก  
กลุ่มบุคคลที่ได้รับประโยชน์และเสียประโยชน์ โดยเฉพาะกลุ่มที่ได้รับผลกระทบโดยตรง  
ซึ่งต้องไม่มีข้อคัดค้านที่ยุติไม่ได้ในประเด็นที่สำคัญ โดยฉันทามติไม่จำเป็นต้อง  
หมายความว่าเห็นพ้องโดยเอกฉันท์

#### 1.4 หลักธรรมาภิบาลในสถานศึกษา

มุตตา คงคืน (2551, หน้า 20) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษาแบบ  
ยุติธรรม ผู้บริหารสถานศึกษาต้องดำเนินนโยบายและกฎระเบียบต่างๆของสถานศึกษา  
อย่างถูกต้องชัดเจน โปร่งใส มีเหตุผล มีความเที่ยงธรรมต่อทุกฝ่ายการศึกษาในโครงสร้าง  
ของสถานศึกษา ไม่เลือกที่รักมักที่ชัง มีความเป็นธรรมกับทุกคน ทุกส่วน แสดงภาวะผู้นำ  
ทางการศึกษาที่มุ่งความถูกต้องตามหลักความเป็นธรรม

เกษม วัฒนชัย (2546, ไม่ปรากฏเลขหน้า) ซึ่งมีเพียง 3 หลักการและ  
หนึ่งในสามหลักนั้นก็มีความแตกต่างจากหลักการของธรรมาภิบาลในโรงเรียนของนักวิจัย  
โดยทั่วไปโดยท่านเห็นว่าธรรมาภิบาลในโรงเรียนนั้นควรมีหลักการ 3 ข้อ คือ หลัก  
เป้าหมายสอดคล้องต่อความต้องการหรือความจำเป็นของสังคมหรือชุมชน (Relevance)  
หลักความโปร่งใส (Transparency) และหลักทุกชั้นตอนต้องมีผู้รับผิดชอบ (Accountability)  
ซึ่งหลักการที่แตกต่างไปจากหลักการของนักวิจัยคนอื่น ๆ คือ หลัก เป้าหมายต้อง  
สอดคล้องต่อสังคมซึ่งเป็นสิ่งที่น่าสนใจในการนำมาใช้วัดเป็นองค์ประกอบ ธรรมาภิบาล

ในโรงเรียนเป็นอย่างยิ่งเพราะกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในโรงเรียนไม่ได้มีความ สอดคล้อง ต่อเป้าหมายของการจัดการศึกษา คือ การพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพ คือ เป็น คนดี คนเก่งและคนมีความสุข ซึ่งถือเป็นเป้าหมายหลัก หรือแม้กระทั่งเป็นประโยชน์ต่อ ชุมชนและสังคม

ชนิษฐ์ภัค สิงหลกะ (2549, หน้า 21-22) ได้ให้แนวคิดการดำเนินงาน ด้านต่าง ๆ ของสถานศึกษาโดยใช้หลักธรรมาภิบาลไปใช้ในแต่ละด้านคือ

1. การบริหารงานด้านวิชาการงานวิชาการเป็นภารกิจหลักของ สถานศึกษาที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มุ่งให้กระจายอำนาจในการบริหารจัดการไปให้สถานศึกษาให้มากที่สุด ด้วย เจตนาธรรมณ์ที่จะให้สถานศึกษาดำเนินการได้โดยอิสระ คล่องตัว รวดเร็ว สอดคล้อง กับ ความต้องการของผู้เรียน ชุมชนท้องถิ่น และการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ซึ่งจะเป็ปัจจัยสำคัญทำให้สถานศึกษามีความเข้มแข็งในการบริหารจัดการ สามารถ พัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ ตลอดจนการวัดผล ประเมินผล รวมทั้งการวัด ปัจจัยเกื้อหนุนการพัฒนาคุณภาพนักเรียน ชุมชนท้องถิ่น ได้อย่างมีคุณภาพและมี ประสิทธิภาพ

2. การบริหารงบประมาณ การบริหารงบประมาณของสถานศึกษา มุ่งเน้นความเป็นอิสระในการบริหารจัดการมีความคล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้ ยึดหลักการบริหารผลสัมฤทธิ์และการบริหารแบบมุ่งเน้นผลงาน ให้มีการจัดหา ผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษา รวมทั้งจัดหารายได้จากบริการมาใช้บริหาร จัดการเพื่อประโยชน์ทางการศึกษาส่งผลให้เกิดคุณภาพที่ดีต่อผู้เรียน

3. การบริหารงานบุคคล การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา เป็นภารกิจสำคัญที่มุ่งเสริมให้สถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองภารกิจของ สถานศึกษา เพื่อดำเนินการด้านการบริหารบุคคลให้เกิดความคล่องตัว อิสระ ภายใต้ กฎหมาย ระเบียบเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ได้รับการพัฒนา ความรู้ ความสามารถ มีขวัญและกำลังใจ ได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติมี ความมั่นคงและก้าวหน้าในวิชาชีพซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนเป็น สำคัญ

4. การบริหารงานทั่วไป การบริหารงานทั่วไปของสถานศึกษา เกี่ยวข้องกับการจัดระบบบริหารองค์กรให้บริการการบริหารงานอื่น ๆ บรรลุผลตาม มาตรฐาน คุณภาพและเป้าหมายที่กำหนดไว้โดยมีบทบาทหลักในการประสานส่งเสริม

สนับสนุนและอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการให้บริการการศึกษาทุกรูปแบบ มุ่งพัฒนาสถานศึกษา โดยให้ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีอย่างเหมาะสม ส่งเสริมในการ บริหารและการจัดการ ของสถานศึกษา ตามหลักการบริหารงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของ งานเป็นหลักโดยเน้น ความโปร่งใส ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ตลอดจนการมีส่วนร่วม ของบุคคล ชุมชนและ องค์กรที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพ

สุจิตรา มีจำรัส (2550, หน้า 59) ได้เสนอเงื่อนไขของความสำเร็จในการ บริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลในสถานศึกษาว่าการนำธรรมาภิบาลมาใช้ในสถานศึกษา จะประสบความสำเร็จได้ดีเยี่ยมมีเงื่อนไขต่อไปนี้ 1) ให้ชุมชนมีส่วนร่วม 2) โปร่งใสในการ ดำเนินการพร้อมที่จะได้รับการตรวจสอบ 3) มุ่งคุณภาพ/ประโยชน์ต่อ ผู้เรียนเป็นที่ตั้ง 4) พึ่งตนเองเป็นหลัก 5) ทำงานด้วยความรับผิดชอบ 6) หน่วยงาน/องค์กร ที่เกี่ยวข้องให้ อีสิระในการดำเนินการ 7) เน้นการบริหารโดยองค์คณะบุคคล/ คณะกรรมการ 8) จัดให้มี สารสนเทศครบถ้วน 9) ประกันคุณภาพการศึกษา 10) ประเมินตรวจสอบเป็นระยะ ๆ

ศรีพัชรา ลิทธิกำจร แก้วพิจิตร (2551, ไม่ปรากฏเลขหน้า) ซึ่งเป็นการ พยายามสร้างองค์ประกอบของธรรมาภิบาลที่มีความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมของ สถาบันอุดมศึกษาเอกชน ซึ่งผลการศึกษาได้เพิ่มองค์ประกอบจากระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี อีกสองหลัก คือ หลักความมั่นคงและหลักการใช้อำนาจหน้าที่

วีระยุทธ พรพจน์ธนาต (2557, ไม่ปรากฏเลขหน้า) องค์ประกอบของ หลักธรรมาภิบาลที่เหมาะสมกับการบริหารงานโรงเรียนจากที่ได้ศึกษาแนวคิดเรื่อง ธรรมาภิบาลจะพบว่า จุดร่วมสำคัญของธรรมาภิบาล คือ การให้ความสำคัญกับการมี ส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในสังคม ไม่ว่าจะเป็นภาครัฐ ภาคเอกชนและภาคประชาสังคม ให้มี ปฏิสัมพันธ์กัน และเกิดการถ่วงดุลพลังต่าง ๆ ของทั้งภาครัฐ ภาคเอกชนและภาค ประชาสังคม แต่หากพิจารณาในส่วนขององค์ประกอบของธรรมาภิบาลนั้น ความเห็น ของ องค์กรระหว่างประเทศและนักวิชาการ ทั้งที่เป็นชาวไทยและชาวต่างชาติต่างระบุ องค์ประกอบของธรรมาภิบาลที่ไม่ได้มีลักษณะเหมือนกันทุกประการ ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะ นักวิชาการส่วนใหญ่ไม่เชื่อว่าลักษณะของตัวแบบเดียวจะสามารถนำมาใช้ได้หมด ทุกภาคส่วน จึงทำให้ภาพของธรรมาภิบาลที่ปรากฏมีความแตกต่างกันไปบ้าง แต่ยังคงไว้ ซึ่งสาระที่เป็นหัวใจสำคัญของธรรมาภิบาล นั่นคือเรื่องของหลักการมีส่วนร่วม ความรับผิดชอบ ความโปร่งใส หลักนิติธรรม ซึ่งมีการกำหนดมิติเหล่านี้เป็นองค์ประกอบ

ของธรรมาภิบาล เพราะมีแนวคิดที่อยู่เบื้องหลังคือแนวคิดประชาธิปไตยที่ต้องการส่งเสริมบทบาทของประชาชนในการเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารการปกครอง การทำให้การบริหารมีความโปร่งใส มีความรับผิดชอบที่จะพร้อมให้ตรวจสอบได้และบริหารงานโดยตั้งอยู่บนหลักของ กฎหมาย กอปรกับแนวคิดเสรีนิยมที่เน้นการลดกฎระเบียบของภาครัฐลงและยังมักจะ ปรากฏเรื่องของการมองถึงความคุ้มค่าหรือประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งเป็นแนวทางของการจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่เข้ามาสอดแทรกอยู่ในเนื้อหาของธรรมาภิบาลอีกด้วย ธรรมาภิบาลในโรงเรียนน่าจะมียุทธศาสตร์ประกอบที่แตกต่างไปจากองค์การประเภท อื่น ๆ โดยที่องค์ประกอบของธรรมาภิบาลในโรงเรียนดังกล่าวนั้น อย่างน้อยควรจะ ประกอบด้วยหลักการ 8 ประการ คือ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักการมีส่วนร่วม หลักความโปร่งใส หลักความรับผิดชอบ หลักความคุ้มค่า หลักความมั่นคง และหลักเป้าหมายสอดคล้องต่อสังคม โดยหลักการทั้ง 8 ประการดังกล่าวแทรกซึมอยู่ในกระบวนการบริหารงานโรงเรียน 4 ด้าน อันได้แก่ การบริหารวิชาการ การบริหารงานบุคคล การบริหารงบประมาณ และการบริหารทั่วไป ซึ่งหากการบริหารงานโรงเรียนมีหลักการทั้ง 8 ประการดังกล่าวแล้ว ก็จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายสูงสุดของการจัดการศึกษา คือ การมีผู้เรียนที่มีคุณภาพหรือเป็นคนดี คนเก่ง คนมีความสุข นอกจากการมีธรรมาภิบาลในโรงเรียนจะช่วยให้การบริหารงานโรงเรียนเป็นไปอย่างดี จนนำไปสู่การทำให้ผู้เรียนเป็นคนมีคุณภาพได้แล้ว ผู้เขียนยังมองว่าการมีธรรมาภิบาลในโรงเรียนนั้น ยังสามารถช่วยแก้ไขปัญหาภายในองค์กรได้อีกด้วยตัวอย่างของปัญหาต่าง ๆ ที่อยู่ภายในองค์กร ได้แก่ ปัญหาการทุจริตคอร์รัปชั่น ปัญหาการมีผู้บริหารที่เป็นเผด็จการบริหารโดยไม่เปิดโอกาสให้ผู้อื่นได้มีส่วนร่วม ผู้บริหารขาดความรับผิดชอบต่อความโปร่งใสในการบริหาร บริหารโดยไม่ยึดความเสมอภาคเป็นธรรม บริหารโดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างไม่คุ้มค่า บุคลากรมีความรู้สึกถึงความเหลื่อมล้ำของสถานภาพหรือมีความไม่มั่นคงในงาน เป็นต้น

ปัญหาต่าง ๆ เหล่านี้แก้ไขได้เพราะหลักการของธรรมาภิบาลนั้นครอบคลุมถึงปัญหาดังกล่าวเพราะโดยแก่นแท้ของธรรมาภิบาลโดยเฉพาะธรรมาภิบาลประชาธิปไตยนั้น เน้นการให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในสังคม ไม่ว่าจะเป็นภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคมปฏิสัมพันธ์กันและเกิดการถ่วงดุลพลังต่าง ๆ ของทั้ง ภาครัฐ ภาคเอกชนและภาคประชาสังคม การนำธรรมาภิบาลมาใช้ในโรงเรียนก็อาจจะช่วยแก้ปัญหาอื่น ๆ ในองค์กรดังที่ได้กล่าวไปแล้วด้วย โดยการ

ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วม ร่วมจากทุกภาคส่วน ซึ่งถือว่ามีความจำเป็น เพราะจะทำให้ผู้มีส่วนร่วมเกิดความรู้สึกผูกพัน รู้สึกรักและมีจิตสำนึกเป็นเจ้าขององค์การร่วมกัน ผู้บริหารบริหารงานด้วยความโปร่งใส และมีความรับผิดชอบต่อการบริหารงาน (สำนักงานคณะกรรมการการกระจายอำนาจ, 2556)

สรุปได้ว่า การบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาล สามารถบูรณาการเข้ากับหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี(Good Governance) ซึ่งมี 10 หลักได้แก่ หลักประสิทธิภาพ หลักประสิทธิผล หลักการตอบสนอง หลักการรับผิดชอบต่อสังคม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักการกระจายอำนาจ หลักนิติธรรม หลักความเสมอภาค และหลักฉันทามติ นั่นคือการพัฒนาองค์กรและการทำงานอย่างมีระบบอย่างมีประสิทธิภาพ อย่างเต็มศักยภาพ การนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารสถานศึกษาทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านงานบุคคลและด้านการบริหารงานทั่วไป ทำให้สถานศึกษามีความรับผิดชอบต่อผู้สูงชัน ผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงาน เพื่อผู้บริหารจะได้บริหารสถานศึกษาให้มีความก้าวหน้ามีศักยภาพและมีประสิทธิภาพอย่างยั่งยืน ก่อให้เกิดความเชื่อมั่นจากภายนอกและนำมาซึ่งการให้ความร่วมมือในการพัฒนาสถานศึกษา

## 2. การบริหารสถานศึกษา

### 2.1 ความหมาย แนวคิด หลักการและทฤษฎีการบริหาร

การบริหารมักจะใช้กับการบริหารกิจการสาธารณะหรือการบริหารราชการ ส่วนคำว่า การจัดการใช้กับการบริหารธุรกิจเอกชน เราจึงเรียกผู้ที่ดำรงตำแหน่งระดับบริหารในหน่วยงานราชการว่า “ผู้บริหาร” ในขณะที่บริษัท ห้างร้าน ใช้เรียกตำแหน่ง เป็น “ผู้จัดการ” เนื่องจากการศึกษาเป็นกิจการที่มุ่งประโยชน์สาธารณะ และจัดเป็นส่วนงานของทางราชการ จึงใช้เรียกชื่อผู้ดำรงตำแหน่งดังกล่าวว่า “ผู้บริหารการศึกษา” หากปฏิบัติงานเป็นหัวหน้าในสถานศึกษา เรียกว่า "ผู้บริหารสถานศึกษา" ได้มีผู้ให้คำจำกัดความหมายของ “การบริหาร” ในฐานะที่เป็นกิจกรรมชนิดหนึ่ง °

Fred N. Kerlinger (1986, หน้า 9) ได้ให้คำนิยามทฤษฎีว่าเป็นกลุ่มของโครงสร้าง (Constructs) คำนิยาม (Definitions) และข้อเสนอที่ต้องการพิสูจน์ (Propositions) ที่เสนอความคิดเห็นของปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องสัมพันธ์กัน พร้อมกันนั้นก็ระบุความสัมพันธ์ของตัวแปรต่าง ๆ เพื่อที่จะอธิบายและคาดการณ์

ปรากฏการณ์นั้น ๆ

Hersey, Blanchard and Johnson (2001) ให้ความหมายว่า “การบริหารเป็นกระบวนการทำงานพร้อมกับบุคคลและกลุ่มบุคคล”

ซูบ กาญจนประกร กล่าวว่า “การทำงานของคนะบุคคล (Group people) ตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ที่ร่วมกันปฏิบัติการให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน ฉะนั้น คำว่า การบริหารงานนี้ จึงแสดงให้เห็นถึงลักษณะการบริหารงานแต่ละประเภทได้เสมอแล้วแต่กรณี แต่ถ้าเป็นการทำงานโดยบุคคลคนเดียว เราเรียกว่าเป็นการทำงานเฉย ๆ เท่านั้น”

วิจิตร ศรีสะอ้านและคณะได้สรุปสาระสำคัญของการบริหารไว้ดังนี้

1. การบริหารเป็นกิจกรรมของกลุ่มบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป
2. ร่วมมือกันทำกิจกรรม
3. เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน
- 4 โดยการใช้กระบวนการ และทรัพยากรที่เหมาะสม

การบริหาร หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปร่วมมือกัน ดำเนินการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างหนึ่งอย่างใดหรือหลาย ๆ อย่างที่บุคคลร่วมกัน กำหนดโดยใช้กระบวนการอย่างมีระบบและให้ทรัพยากรตลอดจนเทคนิคต่าง ๆ อย่างเหมาะสม (สมศักดิ์ คงเที่ยง, 2542, หน้า 1)

สรุปได้ว่า การบริหาร หมายถึง การใช้ศาสตร์และศิลป์ของบุคคล ตั้งแต่ 2 คน ขึ้นไปร่วมมือกันดำเนินกิจกรรมหรืองานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ร่วมกัน โดยอาศัยกระบวนการ และทรัพยากรทางการบริหารเป็นปัจจัยอย่างค้ำค้ำ และให้เกิด ประโยชน์สูงสุด

หลักการและทฤษฎีการบริหาร

ทฤษฎีต่าง ๆ ที่เข้ามาสู่การบริหารนั้น ได้มีผู้คิดค้นมากมาย แต่พบว่า ยังไม่มีทฤษฎีใดที่สามารถช่วยอธิบายปรากฏการณ์ในการบริหารงานได้หมด อาจจำเป็นต้องใช้หลาย ๆ ทฤษฎีในการแก้ปัญหาหนึ่ง หรือทฤษฎีหนึ่งซึ่งมีหลักการดีและเป็นที่ยอมรับมาก อาจไม่สามารถแก้ปัญหาเล็กน้อย หรือปัญหาใหญ่ได้เลย ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะของแต่ละปัญหา สภาพการณ์ของสังคม และกาลเวลาที่เกิดขึ้นด้วย การบริหารได้พัฒนามาตามลำดับเริ่มจากอดีต หรือการบริหารในระยะแรก ๆ นั้น มนุษย์ ยังขาดประสบการณ์การบริหาร จึงเป็นการลองผิดลองถูก การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ยังไม่แพร่หลายและกว้างขวาง การเรียนรู้หลักการบางอย่างจึงเรียนรู้จากประสบการณ์



ของตนเอง หรือมีการแลกเปลี่ยนกันในวงจำกัด คือ การถ่ายทอดไปยังทายาท ลูกศิษย์ หรือ ลูกจ้าง เป็นต้น ต่อมาการบริหารเริ่มมีความหมายชัดเจนและรัดกุมขึ้นในศตวรรษที่ 18 โดยกลุ่มนักรัฐประศาสนศาสตร์ ซึ่งเรียกตัวเองว่า Camera list ในประเทศเยอรมันและออสเตรีย โดยให้คำจำกัดความของคำว่า การบริหาร หมายถึง การจัดการหรือการควบคุมกิจการต่าง ๆ ของรัฐ เช่น การบริหารอาณานิคม การบริหารเกี่ยวกับกิจการภาษี การบริหารการเงินของมูลนิธิ และการบริหารอุตสาหกรรม เป็นต้น

ทฤษฎีต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการศึกษา ได้รับการพัฒนาเปลี่ยนแปลงไปตามยุคตามสมัยตั้งแต่สมัยโบราณ ยุควิทยาศาสตร์ ยุคมนุษยสัมพันธ์ จนถึงยุคปัจจุบัน ซึ่งอาศัยทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ ที่มีการปรับปรุงพัฒนาและสังเคราะห์แนวความคิดเกี่ยวกับการจัดการอย่างกว้างขวางยิ่งขึ้น แต่ถึงอย่างไรก็ตาม การบริหารงานสมัยใหม่นี้มุ่งเน้นทั้งคน งาน และผลผลิต จึงต้องมีการผสมผสานแนวคิดต่าง ๆ ทุกยุคทุกสมัย เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับสภาพการณ์และสิ่งแวดล้อมที่เป็นจริงในปัจจุบัน ในที่นี้จะขอแนะนำเสนอทฤษฎีทางการบริหารการศึกษาพื้นฐาน ดังต่อไปนี้

ทฤษฎีการบริหารองค์การอาจจัดกลุ่มได้เป็น 4 กลุ่มหลัก ดังนี้

1. ทฤษฎีการบริหารองค์การตามแนวคิดคลาสสิก (Classical Organization Theory)
2. ทฤษฎีการบริหารองค์การเชิงมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations School)
3. ทฤษฎีการบริหารองค์การตามแนวทฤษฎีระบบ (System Theory)
4. ทฤษฎีการบริหารองค์การตามแนวปฏิบัติการทางสังคม Social Action Theory)

1. ทฤษฎีการบริหารองค์การตามแนวคิดคลาสสิก คลาสสิก (Classical Organization Theory) แบ่งย่อย ๆ เป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

1.1 กลุ่มการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ของเทย์เลอร์ (Scientific Management) เป็นทฤษฎีตามแนวคิดและการศึกษาวิจัยของ เฟรดเดอริก เทย์เลอร์ (Frederick Taylor) ผู้มีชีวิตอยู่ในสหรัฐอเมริกาในช่วง ค.ศ. 1856 – 1915 ความมุ่งหมายสูงสุดของแนวคิดเชิงวิทยาศาสตร์คือ จะจัดการบริหารธุรกิจหรือโรงงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดได้อย่างไร ก่อนอื่นควรทราบเสียก่อนว่า ประวัติศาสตร์ของมวล

มนุษยชาติทุก ๆ สังคม ทุก ๆ ยุคสมัย แสวงหาวิธีการทำงานที่ก่อให้เกิดผลสำเร็จ ประเด็นหลักของการทำงานร่วมกัน คือ จะแบ่งงานกันอย่างไรจึงจะทำให้เกิดประสิทธิภาพ

อาดัม สมิท (Adam Smith) ในหนังสือ “The Wealth of Nations” ซึ่งเป็นรากเหง้าของทฤษฎีเศรษฐศาสตร์ ได้กล่าวถึงการแบ่งงานกันเฉพาะทาง เช่น งานการผลิตเข็มหมุด หากแบ่งขั้นตอนการผลิตให้แต่ละขั้นทำได้ง่ายที่สุด เร็วที่สุด ให้แต่ละคนรับผิดชอบ เฉพาะขั้นตอนนั้น การผลิตเข็มหมุดจะได้ จำนวนเพิ่มมากขึ้นหลายเท่าของการผลิตเข็มหมุด โดยคนเดียวที่ดำเนินการทุกขั้นตอน การแบ่งงานให้มีความเฉพาะทางเพื่อให้ผู้ทำงานเกิดความชำนาญในการทำงานนั้น จึงเป็นหลักสำคัญของแนวทางธุรกิจในยุคอุตสาหกรรม

เฟรดเดอริก เทย์เลอร์ ก็คือผลผลิตยุคอุตสาหกรรม ฉะนั้นในงานวิจัยเรื่อง “Time and Motion Studies” ค.ศ. 1911 เทย์เลอร์ ได้แสวงหาวิธีการที่ดีที่สุดและเชื่อว่า ในทางวิทยาศาสตร์มีวิธีการเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์เพียงวิธีเดียวที่ดีที่สุดเราจะต้องค้นพบให้ได้ ฉะนั้น เทย์เลอร์จึงเชื่อในการแสวงหาวิธีการแบ่งงานกันเฉพาะทาง และให้มีสายบังคับบัญชาหรืออาจควบคุมดูแลแต่ละขั้นตอนโดยผู้ปฏิบัติในระดับล่างต้องรับผิดชอบต่อระดับบน

นอกจากนั้น เพื่อให้ภารกิจสำเร็จลุล่วงอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด เทย์เลอร์ เสนอระบบการจ้างงาน (จ่ายเงิน) บนพื้นฐานของการสร้างแรงจูงใจ เช่น ให้ค่าจ้างตามจำนวนชิ้นส่วนที่แต่ละคนผลิตได้เป็นวัน

หลักวิทยาศาสตร์ของเทย์เลอร์ สรุปง่าย ๆ ประกอบด้วย 3 หลักการ

1. การแบ่งงาน (Division of Labors)
2. การควบคุมดูแลบังคับบัญชาตามสายงาน (Hierarchy)
3. การจ่ายค่าจ้างเพื่อสร้างแรงจูงใจ (Incentive Payment)

ทฤษฎีของเทย์เลอร์ใช้กันมากในการจัดการธุรกิจและโรงงานในช่วงปลายศตวรรษที่ 19 ถึงต้นศตวรรษที่ 20 ในสหรัฐอเมริกา

1.2 กลุ่มทฤษฎีองค์การอย่างเป็นทางการของฟายอล (Formal Organization Theory)

ทฤษฎีที่สองในตระกูลคลาสสิกคือ ทฤษฎีการบริหารองค์การอย่างเป็นทางการ ซึ่งมาจากแนวคิดของ Fayol ที่วางหลักการบริหารองค์การไว้ว่าจะต้องประกอบด้วยหลัก 7 ประการ ดังนี้

1.2.1 หลักการทำงานเฉพาะทาง (Specialization) คือการแบ่งงานให้ เกิดความชำนาญเฉพาะทาง

1.2.2 หลักสายบังคับบัญชา ที่เริ่มต้นจากยอดพีระมิดของผู้บังคับบัญชา สูงสุดสู่ระดับต่ำสุด เรียกในภาษาอังกฤษว่า “Scalaprinciple”

1.2.3 หลักเอกภาพของการบังคับบัญชา (Unity of Command)

1.2.4 หลักขอบข่ายของการควบคุมดูแล (Span of Control) คือหลักที่ว่า ผู้ควบคุมดูแลควรจะมีผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะต้องดูแลจำนวนเท่าไรจึงจะเหมาะสมและมีประสิทธิภาพที่สุด ฟายอล เสนอว่าควรมีการควบคุมดูแลไม่เกิน 5 –6 คน หรือผู้ดูแล หนึ่งคนต่อ 6 คนที่อยู่ภายใต้การดูแล

1.2.5 การสื่อสารแนวตั้ง (Vertical Communication) การสื่อสารโดยตรง จากเบื้องบนสู่เบื้องล่าง

1.2.6 หลักการแบ่งระดับการบังคับบัญชาและสายเสนาธิการ (Line and Staff Division) การบังคับบัญชา ต้องผ่านสายบังคับบัญชา “line” ส่วนสายเสนาธิการ คือ การให้คำแนะนำ สายวิชาการแยกออกมาต่างหาก จัดไว้เป็นสายที่ปรึกษา แนวคิดของการจัดโครงสร้างขององค์การนี้ ต่อมา Luther Gulick ได้นำมา ปรับและกลายเป็นคัมภีร์ของการจัดองค์การในยุคต้นของศาสตร์การบริหาร Luther Gulick ปรับเป็นหลักที่มีอักษรย่อว่า “POSDCORB” ซึ่งนักศึกษาด้านบริหารศาสตร์ยุคหลังสงครามโลกท่อกันอย่างขึ้นใจ POSDCORB ย่อมาจาก Planning, Organizing, Staffing, Directing, Co-ordinating, Reporting, Budget หรือการวางแผน การจัดการ การบรรจุ บุคลากร การชี้แนะ การประสานงาน การรายงาน และการจัดงบประมาณ หลัก POSDCORB ใช้การเป็นแนวของการจัดการบริหารองค์การและระบบราชการ

1.3 กลุ่มทฤษฎีการบริหารแบบราชการ (Bureaucracy) ของ Max Weber ที่กล่าวถึงหลักการบริหารราชการที่ประกอบด้วย

1.3.1 หลักของฐานอำนาจจากกฎหมาย ทุกคำสั่งมาจากอำนาจที่กำหนดไว้ในกฎหมาย หรือกฎระเบียบ

1.3.2 การแบ่งหน้าที่และความรับผิดชอบมีฐานทางกฎหมาย หรือ กฎระเบียบชัดเจน ฉะนั้นต้องยึดกฎระเบียบกฎเกณฑ์เป็นหลัก

1.3.3 การแบ่งงานตามความชำนาญเฉพาะทาง

1.3.4 การบริหารงานไม่เกี่ยวกับผลประโยชน์ส่วนตัว แต่เป็นไป

ตามกฎหมาย และผลประโยชน์สาธารณะ

1.3.5 มีระบบความมั่นคงในอาชีพ การเลื่อนขั้น เลื่อนระดับ  
เป็นไปตามหลักอาวุโสและระบบคุณธรรม

แนวคิดทั้ง 3 แนวคิด คือ ทฤษฎีบริหารองค์การเชิงวิทยาศาสตร์, ทฤษฎีบริหารองค์การอย่างเป็นทางการ (Formal Organization Theory) และทฤษฎีบริหารองค์การในระบบราชการ (Bureaucracy) หรือทฤษฎีบริหารองค์การสามแนวดังกล่าว จัดว่าเป็นกลุ่ม ของทฤษฎีเดิม เรียกว่า “คลาสสิก” (Classic) ซึ่งข้อสมมติฐานคือ มนุษย์มีเหตุผล และ ใช้หลักของเหตุผลในการบริหารงาน ขณะเดียวกันทฤษฎีบริหารดังกล่าว ก็ถูกวิพากษ์วิจารณ์ว่ามองคนมนุษย์ประดุจเป็นเครื่องมือหรือหุ่นยนต์ที่ต้องอยู่ในกรอบขององค์การที่มีลักษณะของเครื่องยนต์กลไก (mechanistic) จึงมีข้อจำกัด แต่ทั้งสามแนวคิดหรือสามทฤษฎียังเป็นพื้นฐานของการบริหารในระบบราชการจนกระทั่งทุกวันนี้ “ระบบราชการ” จึงมีทั้งข้อดี ข้อเสีย ข้อเสียคือ สายบังคับบัญชาที่ยาวการทำงานต้องอ้างอิงกฎระเบียบ จึงชักช้าไม่ทันกับการแก้ไขปัญหาในปัจจุบัน เรียกว่า ระบบ “red tape” แต่ข้อดีก็มีมากทั้งด้านการบริหารโดยยึดผลประโยชน์สาธารณะเป็นหลัก มิใช่ผลประโยชน์ส่วนตัว การบังคับบัญชา การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งก็มีระบบระเบียบแน่ชัด ไม่มีระบบอภิสิทธิ์หรือไร้ระเบียบ แต่ข้อดีดังกล่าว ปัจจุบันนี้ก็ถูกกัดกร่อนด้วยปรากฏการณ์ของการทุจริต และการแทรกแซงทางการเมืองและทางเศรษฐกิจจากนักการเมืองและพ่อค้าพาณิชย์ ทำให้ระบบราชการเริ่มมีปัญหา

ทฤษฎีการบริหารองค์การเชิงมนุษยสัมพันธ์ (Human Relation School) จุดอ่อนของทฤษฎีการบริหารตามแนวคลาสสิกสามแนวทางที่กล่าวมาแล้ว มีจุดอ่อนที่สำคัญในทัศนะของกลุ่มมนุษยสัมพันธ์ก็คือ การมององค์การเป็นเครื่องยนต์กลไก และสมาชิกขององค์การเป็นเพียงเครื่องมือ แต่ตามข้อเท็จจริงสมาชิกขององค์การ เป็นยิ่งกว่านั้นคือ มีความเป็นมนุษย์ และมนุษย์ย่อมสร้างความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันแบบมนุษย์ ทำให้เกิดกลุ่มที่ไม่เป็นทางการในองค์กรต่าง ๆ การวิจัยที่นำไปสู่ข้อค้นพบ ดังกล่าวคือ การวิจัยที่เรียกว่า “Hawthorne Experiment” ที่เมโย (Mayo) กับคณะทำการวิจัยในช่วงทศวรรษที่ 1920 และ 1950 การวิจัยเริ่มต้นที่ข้อสมมติฐานว่า สิ่งแวดล้อมที่มีผลต่อประสิทธิภาพของการทำงานของคนงาน ดังนั้นคณะวิจัยจึงทดลองปรับเปลี่ยน ความสว่างของแสงไฟในที่ทำงาน การยืดหดเวลาของการทำงานในแต่ละวัน ระยะเวลา การหยุดพัก ผลที่ได้สร้างความประหลาดใจแก่ผู้วิจัยคือ การปรับเปลี่ยนสิ่งแวดล้อม เหล่านี้ได้มีผลต่อประสิทธิภาพการ

ทำงานของคนงาน แต่ปัจจัยที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางบวกคือการที่นักวิจัยลงไป สัมภาษณ์ถามความรู้สึกของคนงานกลับทำให้เกิดผลดี ผลดังกล่าวเรียกกันในสมัยต่อมา ว่า “Hawthorne Effects” คือ การเข้าไปสัมภาษณ์กลุ่มบุคคลมักจะทำให้เกิดการขึ้นหรือ ทำให้เกิดผลการเปลี่ยนแปลงเสมอ แต่ข้อค้นพบที่สำคัญซึ่งกลุ่มนักวิจัยมิได้คาดคิดมาก่อน ก็คือการค้นพบว่าคนงานสร้างกลุ่ม แบบไม่เป็นทางการในองค์การที่เรียกในภาษาอังกฤษ ว่า “Informal Grouping” เกิดทัศนคติของกลุ่มแนวคิด แนวปฏิบัติที่แฝงอยู่ในองค์การ ทำให้ เกิดแนวคิดใหม่ที่ว่า ความสัมพันธ์ ของมนุษย์มีความสำคัญมาก ซึ่งทฤษฎีคลาสสิกไม่ได้ เห็นความสำคัญ ฉะนั้น ประเด็นเรื่องขวัญกำลังใจ แรงจูงใจ สีสากลการเป็นผู้นำแบบ ประชาธิปไตย ความสัมพันธ์ระหว่าง บุคคล การสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ การพลวัต กลุ่ม จึงเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสำเร็จขององค์การ

แนวคิดเชิงมนุษย์สัมพันธ์ต่อมาได้เป็นต้นตระกูลของกลุ่มแนวคิดเชิง พฤติกรรมศาสตร์ของกลุ่มมนุษย์สัมพันธ์ใหม่ที่เรียกว่า “Neo-Human Relations School” ในระยะหลังสงครามโลกครั้งที่สอง ซึ่งประกอบด้วยนักคิด เช่น Likert ที่เน้นสีลาของการ บริหารจัดการของผู้นำ อาร์โรจิส (Argyris) ซึ่งเน้นความมีสุขภาพที่ดีของสมาชิกของ องค์การ McGregor ผู้เน้นแรงจูงใจและ Herzberg ที่เน้นการจัดการของภารกิจให้มีความ หลากหลายไม่น่าเบื่อ (Job enrichment) อาจจะกล่าวได้ว่าทฤษฎีการบริหารจัดการ ตามแนวมนุษย์สัมพันธ์ มีบทบาทในการส่งเสริมการบริหารจัดการให้มีคุณภาพมากขึ้น และกลายเป็นส่วนสำคัญ ของทฤษฎีการบริหารองค์การ

ทฤษฎีการบริหารองค์การตามแนวทฤษฎีระบบ (System Theory)

ทฤษฎีระบบมีบทบาทสำคัญในการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับองค์การ และ การบริหารองค์การขึ้นไปอีกระดับหนึ่ง ในแง่หนึ่งอาจกล่าวได้ว่าทฤษฎีระบบทำให้ แนวคิดของทฤษฎีต่าง ๆ มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ทฤษฎีระบบมีข้อสมมติฐานว่า สังคมเป็น ระบบ อุปมาเหมือนระบบของร่างกายมนุษย์ ลัทธิ พีช ที่ทำงานเป็นระบบ โดยความหมาย ว่าทุก ๆ โครงสร้างของร่างกายมนุษย์มีส่วนสัมพันธ์กัน หากส่วนหนึ่งส่วนใดเกิดปัญหา (ติดเชื้อโรค) ก็จะกระทบการทำงานของอวัยวะส่วนอื่น ๆ ด้วยขณะเดียวกันระบบของ ร่างกายมนุษย์ก็ดำรงอยู่ในสิ่งแวดล้อม ได้รับอิทธิพลผลกระทบจากสิ่งแวดล้อม หากระบบ ของร่างกายมนุษย์จะดำรงอยู่ได้ต้องสามารถปรับตัวตนเองให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม เช่น ในพื้นที่ ที่อากาศร้อน ร่างกายจะมีเหงื่อออกเพื่อลดความร้อนหรืออุณหภูมิในร่างกายหากในสภาพ อากาศหนาว ร่างกายก็ต้องปรับอุณหภูมิในร่างกาย แต่หากปรับไม่ได้ด้วยตนเอง ก็จะต้อง

หาวิธีการสร้างสิ่งแวดล้อมโดยจุดไฟและเตาผิงเพื่อรักษาระดับอุณหภูมิร่างกายหากเปรียบเทียบกับสังคม หรือองค์ประกอบใด ๆ ของสังคมว่ามีลักษณะเป็นระบบ เช่น องค์การบริหารที่ดำรงอยู่ในสังคมหนึ่งมีความเป็นระบบ ก็อาจจะจำลองระบบขององค์การบริหารนั้น ๆ

สรุประบบจึงมีข้อสมมติฐานว่า ส่วนประกอบของระบบต้องสัมพันธ์กัน ระบบต้องปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม นอกจากนี้ในทางสังคมศาสตร์ยังพิจารณาถึงระบบปิด ระบบเปิด ระบบปิดคือไม่ยอมรับข้อมูลใหม่จากสิ่งแวดล้อม ส่วนระบบเปิดนั้นยอมรับข้อมูลใหม่ตลอดเวลา

การนำแนวคิดทฤษฎีระบบมาประยุกต์เข้ากับทฤษฎีการบริหารทำให้ทฤษฎี มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น เพราะกลไกของการปรับเปลี่ยน ภายในระบบขยายขอบเขตกว้างขวางไม่ใช่เฉพาะโครงสร้างของระบบที่มีความสำคัญ หรือตัวมนุษย์ และความสัมพันธ์ในองค์การของกลุ่มคนแบบไม่เป็นทางการ แต่องค์ประกอบด้านวัฒนธรรมขององค์การ สภาวะผู้นำขององค์การ ระบบการเมืองในองค์การ อาจเป็นปัจจัยที่ต้องนำมาพิจารณา นอกจากนี้ทฤษฎีระบบยังคำนึงถึงสภาวะแวดล้อมภายนอกองค์การ และ มองเห็นความจำเป็นที่ต้องมีการปรับระบบเพื่อดำรงอยู่อย่างสมดุลกับสภาวะแวดล้อม

ทฤษฎีการบริหารองค์การตามแนวปฏิบัติทางสังคม (Social Action Theory)

ทฤษฎีตามแนวปฏิบัติทางสังคม มีความเชื่อว่ามนุษย์แต่ละคนมองโลกตามอัตวิสัย “ความจริงที่ปรากฏ” ได้รับการแปลความหมายตามทัศนคติ (อคติ) ของแต่ละบุคคล โลกแห่งความจริงมิได้ดำรงอยู่ในสภาวะ “วัตถุวิสัย” ฉะนั้น การพิจารณาเป้าหมายขององค์การว่าเป็นการเข้าใจตรงกันของทุก ๆ คนนั้นเป็นไปได้ “เป้าหมาย” จะปรากฏเป็นจริงตามกระบวนการปฏิสัมพันธ์ของมนุษย์ที่นำมาทำงานร่วมกัน แนวคิดนี้ถือว่าการลงมือปฏิบัติการเท่านั้นจึงให้ความหมายที่แท้จริง และการแปลความหมายของแต่ละบุคคลจึงเป็นประเด็นสำคัญ

ทฤษฎี Social Action Theory จึงกลับมาให้ความสำคัญต่อบทบาทของปัจเจกบุคคลในองค์การ และเน้นไปที่ “กระบวนการ” มากกว่าโครงสร้าง หรือกฎเกณฑ์กฎระเบียบตายตัว แต่กระบวนการปฏิสัมพันธ์ของสมาชิกและการแปลความหมายหรือ ความเข้าใจของสมาชิกจะเป็นประเด็นที่สำคัญ

ความสัมพันธ์ระหว่างทฤษฎีการบริหารกับการบริหารการศึกษา

ทฤษฎีการบริหารศึกษาก็เหมือนทฤษฎีการบริหารโดยทั่วไปที่มีวิธีการได้มาโดยมีข้อต่อในด้านที่มีได้ทำความเข้าใจมากนักต่อข้อเท็จจริง (facts) การค้นหาความจริง (findings) หรือการหาข้อยุติโดยทั่วไปและโดยส่วนใหญ่ทฤษฎีการบริหารการศึกษาและทฤษฎีการบริหารทั่วไปมักจะได้มาจากการรวมเอาแนวความคิดซึ่งรวมเอาข้อเท็จจริง ค่านิยม และข้อความเป็นเบื้องต้นในเรื่องต่าง ๆ เข้าด้วยกันให้เป็นภาพที่มีความหลากหลายซับซ้อนที่เป็นประโยชน์ในการทำให้เป็นภาพความรู้ในเรื่องนั้น ๆ โดยทั่วไปทฤษฎีการบริหารทั่วไป จะมีอิทธิพลต่อทฤษฎีการบริหารการศึกษา กล่าวคือ โดยส่วนใหญ่ นักทฤษฎีการบริหารการศึกษาจะประยุกต์ทฤษฎีการบริหารทั่วไปมาใช้เป็นทฤษฎีการบริหารการศึกษามีทฤษฎีการบริหารการศึกษาน้อยมากที่เกิดขึ้นจากรวงการศึกษาเอง ซึ่งส่วนใหญ่จะปรากฏในช่วงยุคการเคลื่อนไหวทางทฤษฎี (Theory Movement) ซึ่งเกิด ตั้งแต่ ค.ศ. 1950 เป็นต้นมา

นักทฤษฎีการบริหารการศึกษา พิจารณาเห็นว่าองค์การทางการศึกษา มีลักษณะเฉพาะที่แตกต่างไปจากลักษณะขององค์การโดยทั่วไปการนำทฤษฎีการบริหารทั่วไป มาใช้เป็นหลักในการดำเนินงานและการตัดสินใจจึงมักไม่อาจแก้ปัญหาและทำให้การ ดำเนินการทางการศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยเหตุดังกล่าว นักทฤษฎีการบริหาร การศึกษาเหล่านี้จึงพยายามค้นหาทฤษฎีการบริหารการศึกษาที่เหมาะสมกับลักษณะเฉพาะขององค์การทางการศึกษาขึ้นมา ทฤษฎีการบริหารมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติมากกว่า 90 ปี โดยทั่วไปจะแบ่งพัฒนาการของทฤษฎีการบริหารออกเป็น 3 ยุค คือยุคเริ่มต้นหรือยุคทฤษฎีคลาสสิก (Classic Theory) หรือยุคทฤษฎีการบริหารเชิงวิทยาศาสตร์ (Scientific Management Theory) ยุคการบริหารเชิงมนุษยสัมพันธ์ (Human Relation Management Theory) และยุคการบริหารเชิงพฤติกรรมศาสตร์ (Behavior Science Management Theory)

ปี ค.ศ. 1950 อันเป็นยุคของการบริหารเชิงพฤติกรรมศาสตร์ ได้มีการ เปลี่ยนแปลงและพัฒนาเป็นแนวการศึกษาองค์การที่เพิ่มความสัมพันธ์และหลากหลาย มากยิ่งขึ้นซึ่งความหลากหลายดังกล่าว อาจทำความเข้าใจได้โดยการทดสอบแนวคิดของ ระบบ 3 ประการ คือความเป็นเหตุเป็นผล (rational) ธรรมชาติของระบบ (natural) และ การเป็นระบบเปิด (open – System) โดยแต่ละแนวคิดมีรากฐานมาจากแนวคิดที่มีมาก่อน นั้น (Hoy and Miskel, 1991, p, 8)

แนวคิด หลักการและทฤษฎีการบริหาร ซึ่งนับตั้งแต่ปลายศตวรรษที่ 19 ถึง ครึ่งหลังของศตวรรษที่ 20 ทฤษฎีการบริหารมีวิวัฒนาการมาเป็นลำดับ ต่างก็มีข้อดีแตกต่างกันและมีข้อจำกัดด้วยกันทั้งนั้น การบริหารที่ดีจึงต้องเข้าใจที่จะบูรณาการหรือปรับทฤษฎีต่าง ๆ เพื่อนำมาใช้แต่ละองค์การ สถานศึกษาก็เป็นองค์การหนึ่ง การบริหารสถานศึกษาก็จะต้องมีการปรับทฤษฎีเหล่านี้มาใช้ด้วยเช่นกัน

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า การบริหารการศึกษา หมายถึง การดำเนินงานของกลุ่มบุคคล ซึ่งอาจเป็นการดำเนินงานของกลุ่มบุคคลที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา ดำเนินการจัดการศึกษา เพื่อพัฒนาสมาชิกของสังคมในทุก ๆ ด้าน นับตั้งแต่บุคลิกภาพ ความรู้ ความสามารถ เจตคติ พฤติกรรม คุณธรรม เพื่อให้มีค่านิยมตรงกันกับความต้องการของสังคม โดยกระบวนการต่าง ๆ ที่อาศัยควบคุมสิ่งแวดล้อมให้มีผลต่อบุคคล และอาศัยทรัพยากร ตลอดจนเทคนิคต่าง ๆ อย่างเหมาะสม เพื่อให้บุคคลพัฒนาไป ตรงตามเป้าหมายของสังคมที่ตนดำเนินชีวิตอยู่

## 2.2 ความหมายของการบริหารสถานศึกษา

สถานศึกษาเป็นโรงเรียนหรือสถาบันที่ทำหน้าที่จัดและให้บริการทางการศึกษาแก่สมาชิกในสังคม โรงเรียนจะสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้นั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีบทบาทในการบริหารสถานศึกษาและมี ความรอบรู้ในหลักการและจุดมุ่งหมายของการจัดการศึกษา ซึ่งมีนักบริหารและนักวิชาการให้ความหมายไว้ต่างกัันดังนี้

Good (1983, 14) ให้ความหมายของการบริหารโรงเรียนว่าเป็นการวินิจฉัย สั่งการ ควบคุมการจัดการเกี่ยวกับงานหรือกิจกรรมหรือกิจการในโรงเรียน ทั้งการบริหารธุรกิจภายในโรงเรียนและดำเนินการเกี่ยวข้องกับบุคลากรทั้งหมดในโรงเรียน ตลอดจน กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับนักเรียนโดยตรง เช่น การจัดการเรียนรู้ การแนะแนว กิจกรรมเสริมหลักสูตร เป็นต้น

Hoy and Miskel (2001, 170) อธิบายไว้ว่า การบริหารโรงเรียน หมายถึง การบริหารบุคลากรทางการศึกษา ครู นักเรียน เพื่อให้ความร่วมมือ ร่วมแรง ร่วมใจในการปฏิบัติงานในโรงเรียน ให้บุคคลทั้ง 3 กลุ่ม เห็นด้วยและดำเนินการตามข้อตกลงที่วางไว้และพึงยึดปฏิบัติโดยเคร่งครัด

บุญจันทร์ จันทร์เจียม (2548, หน้า 13) ได้ให้ความเห็นว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การปฏิบัติภารกิจของผู้บริหารสถานศึกษาอย่างเป็นระบบในด้าน



การบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่สถานศึกษาได้กำหนดไว้

มนตรีพิทย ทรงกิตพิศาล (2552, หน้า 33) ได้กล่าวถึง การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การจัดการส่งเสริม ช่วยเหลือกันของผู้ที่เกี่ยวข้องที่จะผลักดันให้แผนยุทธศาสตร์ ของสถานศึกษาให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้

สัมมนา ธรณิธย์ (2556, หน้า 95) ได้ให้ความหมายของการบริหารสถานศึกษา ไว้ว่า กระบวนการบริหารจัดการสถานศึกษาที่ผู้บริหารดำเนินกิจกรรมหรือกระบวนการต่าง ๆ ที่มีความร่วมมือของผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา โดยมีการวางแผน การวินิจฉัยสั่งการ การควบคุม และการจัดการ เพื่อให้ผู้เรียนมีคุณภาพ มีความรู้ความสามารถและมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามเจตนารมณ์ของการศึกษา

สรุป การบริหารสถานศึกษา หมายถึง กระบวนการทำงาน โดยมีผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติภารกิจอย่างเป็นระบบในสถานศึกษา ที่มีการดำเนินกิจกรรม 4 ด้าน คือ ด้านการบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารบุคคล และด้านการบริหารงานทั่วไป ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ตามที่สถานศึกษากำหนดไว้

### 2.3 ปัจจัยทางการบริหารสถานศึกษา

ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายได้นั้น นอกจากจะมีความรู้ มีหลักการและทฤษฎีไปสู่การปฏิบัติให้เหมาะสมแก่สถานการณ์และสิ่งแวดล้อมแล้ว การบริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีทรัพยากรอันเป็นปัจจัยพื้นฐานทางการจัดการ โดยถือว่าทรัพยากรที่เป็นปัจจัยสำคัญมีอยู่ 4 ประการ ได้แก่

2.3.1 บุคลากรหรือคน (Man) เป็นผู้ที่ปฏิบัติภารกิจและกิจกรรมต่าง ๆ ภายในหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับสื่อเทคโนโลยีทางการศึกษา

2.3.2 เงินหรืองบประมาณ (Money) เป็นงบประมาณที่นำมาใช้ในการดำเนินการและค่าใช้จ่ายต่าง ๆ

2.3.3 วัสดุ อุปกรณ์หรือสิ่งของ (Materials) วัสดุเครื่องมือเครื่องใช้ หรือ สิ่งอำนวยความสะดวกที่นำมาผลิตและนำมาบริการ รวมถึงอาคารสถานที่

2.3.4 การจัดการ (Management) ความรู้เกี่ยวกับการจัดการ เช่น การบังคับบัญชา การกำหนดขอบข่ายงาน อำนาจหน้าที่ ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน การกำหนดเวลาที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของบุคคลดังต่อไปนี้

ได้กล่าวไว้ว่า ปัจจัยนำเข้าที่นำมาใช้ในกระบวนการดำเนินงานให้เกิดผลผลิตหรือปัจจัยนำออกมีอยู่ 4 ประการ ได้แก่ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์และการบริหาร คนหรือทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยที่สำคัญมากประการหนึ่งของการดำเนินงานทุกงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งคนที่มีความรู้ มีทักษะหรือ

มีความสามารถเป็นทรัพยากรที่หายาก สมควรที่จะทะนุบำรุงเอาไว้ให้ดี

พระมหาบุญมี มาลาวโร (2553, หน้า 16-17) ได้กล่าวว่าปัจจัยทางการบริหารที่เป็นพื้นฐานมีอยู่ด้วยกัน 5 ประการ คือ 1) คน 2) เงิน 3) วัสดุ 4) เทคนิควิธี 5) เครื่องจักร ปัจจัยทั้งหมดนี้จะทำให้การบริหารงานขององค์กรเป็นไปอย่างราบรื่นตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ อย่างไรก็ตามปัจจัยทั้ง 5 ประการนี้อาจจะยังไม่เพียงพอ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสภาพสังคมปัจจุบันที่มีการแข่งขันสูงในทุก ๆ ด้านอาจจะมีปัจจัยอื่น ๆ ที่จะช่วยให้การบริหารประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น เช่น การตลาดและการประชาสัมพันธ์

ประภาพรรณ รักเลี้ยง (2556, หน้า 13) ได้กล่าวว่า ปัจจัยนำเข้า (Input) หรือทรัพยากรการบริหาร เป็นทรัพยากรที่จัดเตรียมไว้สำหรับการดำเนินงาน ได้แก่

คนหรือทรัพยากรมนุษย์ เงิน/งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ เทคนิควิธีการบริหาร และเวลา

สรุปได้ว่า การดำเนินงานทางด้านการบริหารสถานศึกษาในยุคปัจจุบันนั้น ต้องอาศัยทรัพยากรที่สมบูรณ์และมีคุณภาพ เป็นปัจจัยในการบริหารให้ประสบผลสำเร็จและบรรลุตามวัตถุประสงค์ โดยมีปัจจัย 7 ประการ คือ 1. คน (Man) 2. เงิน (Money) 3. วัสดุอุปกรณ์ (Materials) 4. การบริหาร/เทคนิคการบริหาร (Management) 5. เครื่องจักร (Machine) 6. การตลาด (Market) 7. ขวัญและกำลังใจ (Morale)

## 2.4 ขอบข่ายการบริหารสถานศึกษา

การบริหารสถานศึกษา เป็นกิจกรรมที่ต้องดำเนินการสนับสนุนและส่งเสริม แก่บุคลากร ให้เกิดกระบวนการจัดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเป็นระบบ ในการบริหารสถานศึกษาผู้บริหารจะต้องตระหนักว่าทุกกิจกรรมในการบริหารจัดการต้องเน้นให้เกิด คุณภาพตามเป้าหมาย เป็นที่พึงพอใจแก่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยมุ่งเน้นที่คุณภาพผู้เรียนและส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ที่ยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง (Child Centered Students) ที่ต้องเปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้แสดงความสามารถตามศักยภาพและความเหมาะสมเพื่อให้ผู้เรียนมีพัฒนาการตามเป้าหมายทางการศึกษาที่ต้องการ (สัมมนา ธรนิษฐ์, 2556, หน้า 96)

กล่าวได้ว่างานหลัก ๆ ในการบริหารสถานศึกษาตามพระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 มี 4 ด้านคือ การบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารบุคคลและการบริหารงานทั่วไป

Campbell and other (1983, 116) เสนอว่าขอบข่ายงานที่สำคัญของ โรงเรียน มีอยู่ 6 งานด้วยกันคือ งานพัฒนาหลักสูตรและการสอน งานบริหารกิจการ นักเรียน งานบุคลากรงานอาคารสถานที่ งานธุรการและการเงิน งานสัมพันธ์ชุมชน

จันทร์ธานี สงวนนาม (2551, หน้า 140) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษา ควรจัดลำดับความสำคัญของภารกิจสถานศึกษา เรียงลำดับความสำคัญดังนี้ อันดับที่ 1 การบริหารงานวิชาการ อันดับที่ 2 การบริหารงานบุคคล อันดับที่ 3 การบริหารงานกิจกรรมนักเรียน อันดับที่ 4 การบริหารงานธุรการการเงินและพัสดุ อันดับที่ 5 การบริหารงานอาคารสถานที่ อันดับที่ 6 การบริหารงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับ ชุมชน

กระทรวงศึกษาธิการ (2545, หน้า 33-38) ได้แบ่งขอบข่ายการบริหารงาน ในสถานศึกษา ไว้ 4 กลุ่ม คือ

1. การบริหารวิชาการ ประกอบด้วย
  - 1.1 การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา
  - 1.2 การพัฒนากระบวนการเรียนรู้
  - 1.3 การวัดผล ประเมินผลและเทียบโอนผลการเรียน
  - 1.4 การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา
  - 1.5 การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา
  - 1.6 การพัฒนาแหล่งเรียนรู้
  - 1.7 การนิเทศการศึกษา
  - 1.8 การแนะแนวการศึกษา
  - 1.9 การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา
  - 1.10 การส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน
  - 1.11 การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการ

กับสถานศึกษาอื่น

1.12 การส่งเสริม และสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัวยุ หน่วยงานและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

2. การบริหารงบประมาณ ประกอบด้วย
  - 2.1 การจัดทำและเสนอขอของบประมาณ
  - 2.2 การจัดสรรงบประมาณ
  - 2.3 การตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการใช้เงิน  
และผลการดำเนินงาน
  - 2.4 การระดมทรัพยากร และการลงทุนเพื่อการศึกษา
  - 2.5 การบริหารการเงิน
  - 2.6 การบริหารบัญชี
  - 2.7 การบริหารพัสดุและสินทรัพย์
3. การบริหารงานบุคคล ประกอบด้วย
  - 3.1 การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง
  - 3.2 การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง
  - 3.3 การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ
  - 3.4 วินัยและการรักษาวินัย
  - 3.5 การออกจากราชการ
4. การบริหารงานทั่วไป ประกอบด้วย
  - 4.1 การพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ
  - 4.2 ประสานงานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา
  - 4.3 การวางแผนการบริหารงานการศึกษา
  - 4.4 งานวิจัยเพื่อพัฒนานโยบายและแผนงาน
  - 4.5 การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร
  - 4.6 การพัฒนามาตรฐานการบริหารงาน
  - 4.7 งานเทคโนโลยีการศึกษา
  - 4.8 การดำเนินงานธุรการ
  - 4.9 การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม
  - 4.10 การจัดทำสำมะโนผู้เรียน
  - 4.11 การรับผู้เรียน
  - 4.12 การเสนอความเห็นเกี่ยวกับเรื่องการจัดตั้ง ยุบ รวมหรือเลิก

4.13 การประสานการจัดการศึกษาในระบบ นอกกระบบและตาม  
อัธยาศัย

4.14 การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา

4.15 การทัศนศึกษา

4.16 งานกิจการนักเรียน

4.17 การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา

4.18 การส่งเสริม สนับสนุนและประสานการจัดการศึกษาของ

บุคคล

4.19 งานประสานราชการกับส่วนภูมิภาคและส่วนท้องถิ่น

4.20 การรายงานผลการปฏิบัติงาน

4.21 การจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน

4.22 แนวทางการจัดกิจกรรมเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรม

การลงโทษ นักเรียน

กฎกระทรวงศึกษาธิการ (2550) กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจาย  
อำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550 ไว้ว่า อาศัยอำนาจตามความใน  
มาตรา 5 และมาตรา 39 วรรคสอง แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ 2)  
พ.ศ. 2545 ในข้อ 1 ดังต่อไปนี้

ให้ปลัดกระทรวงศึกษาธิการหรือเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษา  
ขั้นพื้นฐาน พิจารณาดำเนินการกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษาในด้านวิชาการ  
ด้านงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคลและด้านการบริหารงานทั่วไป ไปยัง  
คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หรือสถานศึกษาในอำนาจ  
หน้าที่ของตน แล้วแต่กรณี ในเรื่องต่อไปนี้

#### 1. ด้านวิชาการ

1.1 การพัฒนาหรือการดำเนินการให้ความเห็นการพัฒนาสาระ

หลักสูตรท้องถิ่น

1.2 การวางแผนงานด้านวิชาการ

1.3 การจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา

1.4 การพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา

1.5 การพัฒนากระบวนการเรียนรู้

- 1.6 การวัดผล ประเมินผล และดำเนินการเทียบโอนผลการเรียน
- 1.7 การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา
- 1.8 การพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้
- 1.9 การนิเทศการศึกษา
- 1.10 การแนะแนว
- 1.11 การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา
- 1.12 การส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ
- 1.13 การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่น
- 1.14 การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว หน่วยงานและสถานประกอบการและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา
- 1.15 การจัดทำระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการของสถานศึกษา
- 1.16 การคัดเลือกหนังสือ แบบเรียนเพื่อใช้ในสถานศึกษา
- 1.17 การพัฒนาสื่อและสื่อเทคโนโลยีเพื่อใช้ในสถานศึกษา
2. การบริหารงบประมาณ
  - 2.1 การจัดทำแผนงบประมาณและคำขอตั้งงบประมาณ เพื่อเสนอต่อปลัดกระทรวงศึกษาธิการหรือเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
  - 2.2 การจัดทำแผนปฏิบัติการใช้จ่ายเงิน ตามที่ได้รับจัดสรรงบประมาณจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
  - 2.3 การอนุมัติการใช้จ่ายงบประมาณที่ได้รับจัดสรร
  - 2.4 การขอโอนและขอเปลี่ยนแปลงงบประมาณ
  - 2.5 รายงานผลการเบิกจ่ายงบประมาณ
  - 2.6 การตรวจสอบติดตามและรายงานการใช้งบประมาณ
  - 2.7 การตรวจสอบติดตามและรายงานการใช้ผลผลิตจากงบประมาณ
  - 2.8 การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา

- 2.9 การปฏิบัติงานอื่นใดตามที่ได้รับมอบหมายเกี่ยวกับกองทุน  
เพื่อการศึกษา
- 2.10 การบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา
- 2.11 การวางแผนพัสดุ
- 2.12 การกำหนดรูปแบบรายการ หรือคุณลักษณะเฉพาะ  
ครุภัณฑ์ หรือสิ่งก่อสร้างที่ใช้เงินงบประมาณเพื่อเสนอต่อปลัดกระทรวงศึกษาธิการหรือ  
เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
- 2.13 การพัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการจัดทำและ  
จัดหาพัสดุ
- 2.14 การจัดหาพัสดุ
- 2.15 การควบคุมดูแล บำรุงรักษาและจำหน่ายพัสดุ
- 2.16 การจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สิน
- 2.17 การเบิกเงินจากคลัง
- 2.18 การรับเงิน การเก็บรักษาเงินและการจ่ายเงิน
- 2.19 การนำเงินส่งคลัง
- 2.20 การจัดทำบัญชีการเงิน
- 2.21 การจัดทำรายงานทางการเงินและงบการเงิน
- 2.22 การจัดทำหรือจัดหาแบบพิมพ์บัญชี ทะเบียนและรายงาน
3. การบริหารงานบุคคล
- 3.1 การวางแผนอัตรากำลัง
- 3.2 การจัดสรรอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทาง  
การศึกษา
- 3.3 การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง
- 3.4 การเปลี่ยนตำแหน่งให้สูงขึ้น การย้ายข้าราชการครูและ  
บุคลากรทางการศึกษา
- 3.5 การดำเนินการเกี่ยวกับการเลื่อนขั้นเงินเดือน
- 3.6 การลาทุกประเภท
- 3.7 การประเมินผลการปฏิบัติงาน
- 3.8 การดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ

- 3.9 การสั่งพักราชการและการสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อน
- 3.10 การรายงานการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ
- 3.11 การอุทธรณ์และการร้องทุกข์
- 3.12 การออกจากราชการ
- 3.13 การจัดระบบและการจัดทำทะเบียนประวัติ
- 3.14 การจัดทำบัญชีรายชื่อและให้ความเห็นเกี่ยวกับการเสนอ

ขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์

- 3.15 การส่งเสริมการประเมินวิทยฐานะข้าราชการครูและ

บุคลากรทางการศึกษา

- 3.16 การส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพ
- 3.17 การส่งเสริมวินัย คุณธรรมและจริยธรรมสำหรับ

ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

- 3.18 การริเริ่มส่งเสริมการขอรับใบอนุญาต
- 3.19 การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

#### 4. การบริหารงานทั่วไป

- 4.1 การพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ
- 4.2 ประสานงานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา
- 4.3 การวางแผนการบริหารงานการศึกษา
- 4.4 งานวิจัยเพื่อพัฒนานโยบายและแผนงาน
- 4.5 การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร
- 4.6 การพัฒนามาตรฐานการบริหารงาน
- 4.7 งานเทคโนโลยีการศึกษา
- 4.8 การดำเนินงานธุรการ
- 4.9 การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม
- 4.10 การจัดทำสำมะโนผู้เรียน
- 4.11 การรับผู้เรียน
- 4.12 การเสนอความเห็นเกี่ยวกับเรื่องการจัดตั้ง ยุบ รวมหรือ

เลิก สถานศึกษา



- ตามอรรถยาศัย
- 4.13 การประสานการจัดการศึกษาในระบบ นอกกระบบและตามอรรถยาศัย
  - 4.14 การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา
  - 4.15 การทัศนศึกษา
  - 4.16 งานกิจการนักเรียน
  - 4.17 การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา
  - 4.18 การส่งเสริม สนับสนุนและประสานการจัดการศึกษาของบุคคล
  - 4.19 งานประสานราชการกับส่วนภูมิภาคและส่วนท้องถิ่น
  - 4.20 การรายงานผลการปฏิบัติงาน
  - 4.21 การจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน
  - 4.22 แนวทางการจัดกิจกรรมเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการลงโทษนักเรียน

สรุป ขอบข่ายการบริหารงานของสถานศึกษาแบ่งงานออกเป็นด้าน ๆ และมีรายละเอียดมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับขนาดขององค์กรและความคล่องตัวในการบริหารแต่มีจุดมุ่งหมายเดียวกันคือเกิดประสิทธิผลสูงสุด การบริหารสถานศึกษามีงานหลัก 4 ด้าน ตามหลักการกระจายอำนาจของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 (ฉบับที่ 2) ฉบับแก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2545 มาตรา 39 ให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ไปยังคณะกรรมการและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง หลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจดังกล่าวให้เป็นไปตามที่กำหนดในกฎกระทรวง

## 2.5 กระบวนการบริหารสถานศึกษา

กระบวนการบริหารการศึกษาของสถานศึกษาเป็นการประยุกต์กระบวนการบริหารเข้ามาใช้ในการบริหารการศึกษา ประกอบด้วย การตัดสินใจ การวางแผน การนำแผนไปสู่การปฏิบัติ การจัดองค์การ การจัดคนเข้าทำงาน การอำนวยการ การจัดสรรทรัพยากร การติดต่อสื่อสาร การประสานงาน การควบคุมงาน การประเมินผลงานและการปรับปรุง รวมทั้งกระตุ้นหรือการจูงใจ กระบวนการบริหารการศึกษา จึงเป็นเครื่องมือสำคัญของผู้บริหารทุกระดับ ซึ่งรวมถึงผู้บริหารการศึกษาด้วย (สัมมา รัตนธีย์, 2556, หน้า 94) กระบวนการบริหาร แบ่งขั้นตอนการดำเนินงานที่ต่อเนื่อง

เป็นวัฏจักรที่หมุนเวียนตลอดเวลาและมีปฏิสัมพันธ์กันทุกทิศทางแบ่งออกเป็น 5 ขั้นตอน ดังนี้ 1. การวางแผน 2. การจัดองค์การ 3. การจัดบุคลากร 4. การอำนาจการ 5. การควบคุม ซึ่งสอดคล้องกับ คณาจารย์ภาควิชาบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง (2549, หน้า 9) ได้กล่าวในหนังสือ สรุปเนื้อหาวิชาทฤษฎีองค์การ ได้กล่าวแนวคิดของ Henry Fayol นักวิชาการเหมืองแร่ชาวฝรั่งเศส ผู้เป็นต้นกำเนิดในการเสนอองค์ประกอบมูลฐานของการบริหารแบบกระบวนการ 5 ประการ ที่เรียกว่า POCCC ไว้ดังนี้

1. การวางแผน (Planning) หมายถึง การสร้างทางเลือกหรือแนวดำเนินการ ไว้ล่วงหน้าเพื่อใช้ในการตัดสินใจในอนาคต
2. การจัดองค์การ (Organizing) หมายถึง การกำหนดโครงสร้างหน่วยงาน และระบุหน้าที่โดยการประสานระหว่าง วัตถุ คนและเงิน
3. การบังคับบัญชา (Commanding) การทำให้เกิดการดำเนินงานตามที่มีการกำหนดไว้ซึ่งการบังคับบัญชาที่ดีนั้น จะต้องมีการสื่อสาร 2 ทาง กล่าวคือการยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถแสดงความคิดเห็นได้
4. การประสานงาน (Coordinating) หมายถึง การรวมความพยายามของผู้ปฏิบัติงานและช่วยสนับสนุนให้เกิดการติดต่อสื่อสารระหว่างกัน เพื่อให้การทำงานสำเร็จ
5. การควบคุม (Controlling) หมายถึง การติดตามการดำเนินงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์

เสนาะ ตีเขาร (2551, หน้า 13) กล่าวว่า กระบวนการบริหารเป็นสิ่งที่ระบุให้รู้ว่าการอบของงานบริหารมีอะไร หรือผู้บริหารต้องทำหน้าที่อะไรในการบริหารงาน การจะเรียนรู้และเข้าใจเรื่องการบริหารองค์การมีแนวการเรียนรู้หลายทาง แต่แนวทางการศึกษา หน้าที่ทางการบริหารขั้นพื้นฐานที่ทำให้เข้าใจง่าย เพราะมีขั้นตอนเป็นเหตุเป็นผลและเป็นขั้นตอนตามลำดับก่อนหลังของการบริหารงาน เดิมขั้นตอนของการบริหารอาจมีมากกว่านี้ แต่ที่จะกล่าวต่อไปนั้นเป็นที่ยอมรับกันในตำราสมัยใหม่ส่วนใหญ่ ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 หน้าที่ด้วยกัน คือ

1. การวางแผน (Planning) คือ การกำหนดขึ้นมาล่วงหน้าว่าเป้าหมายเป็นอย่างไรและจะมีวิธีการอย่างไร ที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายนั้น หน้าที่ในการวางแผน จะต้องระบุงานที่ต้องการและหนทางที่จะทำได้ผลงานนั้น การวางแผนเป็นการตัดสินใจในปัจจุบันที่จะเลือกวิธีการกระทำเพื่อให้ได้ผลตามต้องการในอนาคต ส่วนปัจจัยที่ทำให้ได้

ตามเป้าหมายมากนักน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับสถานการณ์อันอาจเกิดขึ้นในอนาคต

2. การจัดองค์กร (Organizing) คือ การจัดสรรทรัพยากรและเตรียมกิจกรรมที่จะมอบหมายให้คนหรือกลุ่มคนดำเนินการให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ การจัดองค์กรจึงเกี่ยวข้องกับการกำหนดกิจกรรมและทรัพยากร ซึ่งเท่ากับเป็นการทำแผนให้เกิดขึ้นจริง โดยการกำหนดงาน การมอบหมายงานให้คนและการสนับสนุนบุคคลเหล่านั้นทางด้านทรัพยากรและเทคโนโลยี

3. การนำ (Leading) คือ กระบวนการในการกระตุ้นส่งเสริมคนให้ทำงาน เพื่อบรรลุผลตามแผนงานที่กำหนดไว้การนำเกี่ยวข้องกับการกระทำที่ทำให้คนทำงาน ร่วมกันจนสำเร็จผลตามเป้าหมายขององค์การ กระบวนการนำนี้จะสร้างคนให้เกิดความผูกพันในงาน ส่งเสริมให้คนเต็มใจที่จะทำงานและกระตุ้นให้คนทุ่มเทและอุทิศตัวเองให้กับงาน จนได้ผลตามที่ต้องการ

4. การควบคุม (Controlling) คือ กระบวนการในการตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน เปรียบเทียบผลงานกับเป้าหมายหรือมาตรฐานและแก้ไขให้ได้ตามเป้าหมาย การควบคุมนี้จะทำให้ผู้บริหารรับผิดชอบในการติดตามความก้าวหน้าของงาน กำกับดูแลการทำงานของผูปฏิบัติงานตลอดจนติดต่อสื่อสารกับผูปฏิบัติถึงผลการดำเนินงานนั้น ซึ่งกระบวนการบริหารจะเป็นไปตามวัฏจักรที่หมุนเวียนตลอดเวลาและมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันทุกทิศทาง นักวิชาการบางท่านอาจเพิ่มเติมหน้าที่สำคัญอื่น ๆ เพิ่มเติมเข้าไปอีก อาทิ เช่น การคิดสร้างสรรค์ (Innovating) การวินิจฉัยสั่งการหรือการตัดสินใจ (Decision-Making) ตามเป้าหมายที่สถานศึกษาได้กำหนดไว้ในการปฏิบัติงานร่วมกันจะเป็นไปด้วยความราบรื่นและเจริญก้าวหน้า จำเป็นต้องจัดระบบระเบียบและกำหนด กฎเกณฑ์ต่าง ๆ ที่ยึดถือร่วมกัน ต้องอาศัยการบริหารที่มีคุณภาพ

## 2.6 บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา

Gibson, Ivanzevich and Donnely (1988) ให้ความหมายว่า บทบาท คือ แบบแผนพฤติกรรมที่ถูกคาดหวังอย่างมีเหตุผลตามตำแหน่งที่กำหนดขึ้นภายในหน่วยงาน

S.P.Robbins (1998) ให้ความหมายว่า บทบาท คือ แบบแผนพฤติกรรมที่คาดหวังในบุคคลใดบุคคลหนึ่งตามตำแหน่งหน้าที่หนึ่ง ๆ ในหน่วยงานสังคมนั้น ๆ

สรุปได้ว่า บทบาท หมายถึง อำนาจ หน้าที่ และความรับผิดชอบเกี่ยวกับงานโดยตรงและงานพิเศษที่ควรจะต้องกระทำหรือพฤติกรรมที่คาดหวังสำหรับผู้อยู่ในสถานการณ์ต่าง ๆ ว่าต้องปฏิบัติอย่างไร เป็นบทบาทที่คาดหวังโดยกลุ่มคนหรือสังคม

ปริญญา ตันสกุล (2549, หน้า 18) กล่าวถึง บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ว่า ในการดำเนินชีวิตประจำวันของคุณท่ามกลางสิ่งแวดล้อมของมนุษย์คนอื่น ๆ นั้นตัวคุณเองถือผู้กำหนดบทบาทว่าคุณพร้อมจะเป็นผู้นำหรือผู้ตามผู้อื่นโดยตรงไม่ว่าจะเป็นผู้นำตามสถานการณ์หรือผู้นำตามธรรมชาติ ต้องกล้าคิด กล้าตัดสินใจ กล้าทำ กล้ารับผิดชอบและมองไวกว่าผู้อื่นเท่านั้น

ธีระ รุญเจริญ (ม.ป.ป, อ้างถึงใน สุภา ทองเจริญ, 2555, Online) บทบาทของผู้บริหารเป็นสิ่งสำคัญที่จะกระตุ้น ส่งเสริมให้การบริหารงานในบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารประสบผลสำเร็จ ซึ่งบทบาทผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อการปฏิรูปการศึกษาโดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญพอสรุปได้ดังนี้

1. เป็นผู้นำในการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรมและคุณลักษณะที่พึงประสงค์
2. เป็นผู้นำในการบริหารยึดแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
3. เป็นผู้นำด้านการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดการเรียนรู้
4. เป็นผู้นำในการพัฒนาวิชาการ
5. เป็นผู้ประสานความร่วมมือกับชุมชน
6. เป็นผู้นำในการบริหารงานแบบประชาธิปไตย โดยร่วมกันทำงานเป็นทีม และส่งเสริมให้ทุกคนมีส่วนร่วมอย่างแข็งขัน
7. เป็นผู้นำในการจัดการศึกษา เป็นเอกลักษณ์ขององค์กรในการสร้างสรรค์
8. เป็นผู้นำในการบริหารคุณภาพ โดยให้ทุกคนมีส่วนร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ลงมือทำและรับผิดชอบร่วมกัน เพื่อมุ่งพัฒนาผู้เรียนเป็นสำคัญ
9. เป็นผู้สร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคลากรเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน
10. เป็นผู้นำในการจัดหางบประมาณ เพื่อสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาร่วมกัน

ดังที่กล่าวมา ผู้บริหารที่ยึดหลักการ 10 ประการ ดังกล่าว ย่อมจะประสบความสำเร็จในการบริหารจัดการสถานศึกษาให้เป็นที่ยอมรับของคนทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้เป็นอย่างดี ผู้บริหารที่ดีจึงต้องสำรวจตนเองถึงข้อบกพร่องและหา

แนวทางในการพัฒนาตนเองเพื่อการเรียนรู้และการพัฒนางานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของระบบการบริหารจัดการใหม่และการปฏิรูปการศึกษาในปัจจุบัน ซึ่งในการดำเนินงานผู้บริหารต้องยึดการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School based Management: SBM) ประกอบด้วยเกณฑ์ต่อไปนี้ 1. การเป็นผู้นำทางวิชาการ 2. การบริหารแบบมีส่วนร่วม 3. การเป็นผู้อำนวยความสะดวก 4. การประสานความสัมพันธ์ 5. การส่งเสริมการพัฒนาครูและบุคลากร 6. การสร้างแรงจูงใจ 7. การประเมินภายในและการประเมินภายนอก 8. การส่งเสริมสนับสนุนการวิจัยและพัฒนา 9. การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ 10. การส่งเสริมเทคโนโลยี

กระทรวงศึกษาธิการ กล่าวถึง บทบาทผู้บริหารสถานศึกษา ไว้ใน (คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล, 2546, หน้า 6) ว่าหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ 4 ประการ ดังนี้

1. การเป็นผู้นำด้านจัดระบบ พัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ จัดและใช้ระบบสารสนเทศและการสื่อสาร จัดระบบเครือข่ายเพื่อพัฒนาการศึกษาและบริหารจัดการสิ่งแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนการสอน

2. เป็นผู้นำทางด้านวิชาการ การพัฒนาหลักสูตรเพื่อความเป็นเลิศ การพัฒนารูปแบบการเรียนรู้ การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีมาตรฐาน

3. การเป็นผู้นำด้านการบริหารจัดการ ในการวางแผนกลยุทธ์ การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม ขจัดความขัดแย้งภายในองค์กร บริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและจัดการบริหารแนวใหม่โดยจัดระบบสารสนเทศและเทคโนโลยี

4. บริหารจัดการโรงเรียนเพื่อชุมชนและสังคม

ไชยา ภาวะบุตร (2554, หน้า 172) ได้กล่าวถึง บทบาทของผู้บริหารมืออาชีพ ว่า ในยุคไอที นักบริหารมืออาชีพมีบทบาทในหลายด้านด้วยกัน บทบาททางด้านการตัดสินใจในการกำหนดนโยบาย การวางแผน การจัดองค์กร การอำนวยความสะดวกและการสื่อสาร การติดตามประเมินผล บทบาททางด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลทั้งภายในและภายนอกองค์กรและบทบาทในด้านการบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศ

ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ สัมมา รุทธิชัย (2556, หน้า 55-57) กล่าวว่า บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารมีดังนี้

1. บทบาทเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ ผู้บริหารควร

1.1 กำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการทำงานแล้วกำหนด

เป็นจุดหมายปลายทางการบริหาร

- 1.2 ระลึกเสมอว่าอะไรคือสิ่งที่ดีสุดสำหรับองค์กร
- 1.3 ส่งเสริมสนับสนุนบุคลากรให้ปฏิบัติงานตามเป้าหมาย

และวัตถุประสงค์

- 1.4 ทำให้บุคลากรยอมรับเป้าหมายทั้งจุดมุ่งหมายทั่วไปและจุดมุ่งหมายโดยเฉพาะและให้ทุกคนแปรจุดมุ่งหมายสู่การปฏิบัติไปในแนวทางเดียวกัน
- 1.5 ค้นหาวิธีทางที่มีสำหรับทำให้เป้าหมายบรรลุผลสัมฤทธิ์
- 1.6 หาวิธีเพื่อให้ได้มาซึ่งความร่วมมือจากบุคลากรทุกคน และก่อให้เกิดความสามัคคีเกิดขึ้นในระหว่างบุคลากรด้วยกัน

## 2. บทบาทด้านการวางแผน ผู้บริหารควร

2.1 ออกรูปแบบเพื่อการปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้าโดยผ่านทางทางเลือกแนวทางที่ดีที่สุด

- 2.2 กำหนดผลที่ได้จากการปฏิบัติงาน
- 2.3 ทำความชัดเจนในสิ่งที่ต้องการให้สัมฤทธิ์ผลและวิธีการ
- 2.4 วางแผนสำหรับผลสัมฤทธิ์และปรับปรุงระบบค่านิยม

ของสังคม

2.5 ทำงานให้ยืดหยุ่น เพื่อปรับปรุงให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของกิจกรรมทั้งหลาย

2.6 ร่างแผนโดยตั้งอยู่บนพื้นฐานการวิจัย จัดทำแผนให้สมบูรณ์ให้เป็นจริงและปฏิบัติได้โดยทบทวนแผนอย่างสม่ำเสมอและให้สอดคล้องกับแผนขององค์กรในประเทศ

2.7 ทำให้บุคลากรทุกคนที่เกี่ยวข้องเข้าใจแผนและปฏิบัติในทิศทางเดียวกัน

## 3. บทบาทในด้านจัดการองค์การ ผู้บริหารควร

3.1 วางโครงสร้างของการจัดองค์การรูปแบบของตำแหน่งและความสัมพันธ์

- 3.2 กำหนดตำแหน่งของบุคลากรโดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของกฎหมาย
- 3.3 กำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของบุคลากร
- 3.4 ส่งเสริมพฤติกรรมกลุ่มสู่ผลสัมฤทธิ์ของวัตถุประสงค์และ

เป้าหมาย โดยผ่านทาง การปฏิบัติงาน กระบวนการสื่อความหมายและการประเมินผล

3.5 ก่อให้เกิดความมั่นคงปลอดภัยของกลุ่ม โดยผ่านทาง  
ความสัมพันธ์ ทาง การแสดงออกด้วยตนเองและการนำตนเอง

3.6 ทำให้องค์การเกิดบรรยากาศแบบประชาธิปไตย ได้รับความ  
ร่วมมือจากบุคลากรทุกคนโดยผ่านความสัมพันธ์อันดี คงไว้ซึ่งมิตรภาพ ความเคารพและ  
ความมั่นใจในระหว่างบุคลากร

3.7 ส่งเสริมประสิทธิผลและประสิทธิภาพ เพื่อให้วัตถุประสงค์  
สัมฤทธิ์ผล

#### 4. บทบาทในด้านการปฏิบัติงาน ผู้บริหารควร

4.1 แนะนำบุคลากร เคารพความรู้ บุคลิกภาพและเกียรติของ  
บุคลากรทุกคน

4.2 ใช้อำนาจและหน้าที่ที่ตัดสินใจในกิจกรรมต่าง ๆ ด้วยความ  
มั่นใจว่ากิจกรรมทั้งหลาย ดำเนินไปสู่วัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

4.3 ประสานงานองค์กรต่าง ๆ ที่ครอบคลุมทิศทางการทำงาน  
เช่น สถานการณ์ เครื่องมือ การเงิน ความรู้และทักษะ

4.4 เป็นผู้ประสานงานระหว่างบุคลากรฝ่ายต่าง ๆ ให้เกิดความ  
สามัคคี ในการปฏิบัติงานให้ได้ผลงานจากการทำงานมากที่สุดโดยลงทุนน้อยที่สุด

4.5 ทำให้บุคลากรเคารพตนเองและมีความพอใจในตัวเอง  
รับผิดชอบต่องานที่ตนเองทำ

4.6 เข้าใจความรู้สึกและการตัดสินใจของบุคลากรและหลีกเลี่ยง  
การใช้ความคิดเห็นของตนเองแต่ผู้เดียว

4.7 กำหนดขั้นตอนและวิธีการเพื่อแก้ปัญหาหรือพัฒนางานให้มี  
ประสิทธิภาพ ให้เป็นที่ยอมรับจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

#### 5. บทบาทในด้านการประเมินผล ผู้บริหารควร

5.1 ประเมินผลกระบวนการดำเนินงานทั้งระบบ ทั้งด้านคุณภาพ  
และ ปริมาณโดยเปรียบเทียบกับมาตรฐานและเกณฑ์ที่กำหนดไว้เพื่อปรับปรุงงานและ  
ตัว บุคลากร

5.2 ศึกษาจุดอ่อน จุดแข็งเพื่อดำเนินการแก้ไขหรือพัฒนา

5.3 ทำการประเมินอย่างต่อเนื่อง เป็นระบบและเป็นปรนัย

5.4 ประเมินผลเพื่อก่อให้เกิดความพอใจทางจิตวิทยาและปรับปรุงเรื่องมนุษยสัมพันธ์

5.5 ประเมินเจตคติของประชาชน เพื่อสร้างความเข้าใจได้รับความสนใจและการร่วมมือ สนับสนุนจากประชาชน

5.6 ส่งเสริมการประเมินผลตนเองและการปรับปรุงในตัวบุคลากร  
สรุปจาก แนวความคิดของนักวิชาการและองค์กรต่าง ๆ ที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา กล่าวคือ การเป็นผู้บริหารสถานศึกษาในยุค ปัจจุบันนั้น ผู้บริหารควรจะรู้จักบทบาทและหน้าที่ของตนเอง เพื่อนำไปใช้ การเป็นผู้ผู้นำที่มี ประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล จะสะท้อนผลการดำเนินงานในสถานศึกษาออกมาให้ ปรากฏโดยบุคคลทั่วไปได้ประจักษ์เห็นในความสามารถด้านต่าง ๆ ของผู้บริหารสถานศึกษา และเป็นศูนย์รวมพลังของกลุ่มให้การดำเนินงานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ความสามารถของ ผู้บริหารสถานศึกษามีส่วนสัมพันธ์กับปริมาณงานและคุณภาพของสถานศึกษา เพราะฉะนั้น การรู้จักบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีความสำคัญต่อผู้ร่วมงานและความสำเร็จของสถานศึกษาโดยมีชุมชนและสังคมเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของสถานศึกษา

## 2.7 คุณสมบัติของผู้บริหารสถานศึกษา

ยุคของการบริหารจัดการศึกษาไทยในปัจจุบัน ท่ามกลางกระแสแห่งความเป็นโลกาภิวัตน์ (Globalization) ซึ่งอยู่ภายใต้เงื่อนไขการปรับเปลี่ยนการแข่งขัน เพื่อสร้างข้อได้เปรียบ และความมุ่งมั่นของสังคม ที่ดำเนินไปอย่างรวดเร็ว รุนแรง และมีความหลากหลายนั้น ต่างก็ส่งผลกระทบต่อวงวิชาชีพ โดยเฉพาะด้านการศึกษา ซึ่งเป็นผลเนื่องมาจากการปรับเปลี่ยนบริบทและโครงสร้างการบริหารของการบริหารจัดการศึกษา ภายใต้สาระแห่งบทบัญญัติของกฎหมายการศึกษา ที่เรียกว่า “พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542” เป็นการจัดโครงสร้างการบริหารการศึกษา โดยยึดหลักของการมีเอกภาพเชิงนโยบาย หลากหลายในการปฏิบัติ โดยเน้นระบบการกระจายอำนาจและการยึดหลักการมีส่วนร่วม ของท้องถิ่นเป็นสำคัญ

ผู้บริหารสถานศึกษา จึงเปรียบได้ว่าเป็นจอมทัพสำคัญที่จะนำพาองค์กรให้ก้าวไปในกระแสแห่งการปฏิรูป ได้อย่างมีเกียรติ และศักดิ์ศรี ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงทางบริบท (Context) หลากหลายส่วนนั้น น่าจะเปรียบได้กับ “ผู้บริหารมืออาชีพ” จึงจะเหมาะสมกับสภาพการณ์ปัจจุบัน ที่จะทำหน้าที่สำคัญให้ไปสู่



เป้าหมายที่พึงประสงค์ โดยการกำหนดเป็นยุทธศาสตร์การจัดการศึกษา ส่งการปฏิบัติที่แสดงให้เห็นศักยภาพ คุณภาพ เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ในการบริหารจัดการศึกษา ภายในสถานศึกษา

ในการที่จะเป็นผู้บริหารในยุคปัจจุบัน ผู้บริหารจะต้องมีคุณสมบัติที่หลากหลาย ในการที่จะบริหารจัดการศึกษาซึ่งมีการปฏิรูปเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้ก้าวทันกับเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ผู้เขียนได้นำหลักการทฤษฎีต่าง ๆ ของนักการศึกษา มากล่าวถึง เพื่อให้เห็นคุณลักษณะของผู้บริหารยุคใหม่ให้เกิดความเข้าใจชัดเจนดังต่อไปนี้

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2545, หน้า 9)

เสนอว่าคนดี หมายถึง คนที่ดำเนินชีวิตอย่างมีคุณภาพ มีจิตใจที่ดีงาม มีคุณธรรมจริยธรรม มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ทั้งด้านจิตใจและพฤติกรรมที่แสดงออก เช่น มีวินัย มีความเอื้อเฟื้อเกื้อกูล มีเหตุผล รู้หน้าที่ ซื่อสัตย์ พากเพียร ชยัน ประหยัด มีจิตใจเป็นประชาธิปไตย เคารพความคิดเห็นและสิทธิของคนอื่น มีความเสียสละ รักษาสิ่งแวดล้อม และสามารถอยู่ร่วมกับคนอื่นได้อย่างมีสันติสุข

กระทรวงศึกษาธิการ (2546ก : 2546) กำหนดว่า คนดี หมายถึง คนที่มีคุณธรรมจริยธรรม มีค่านิยมที่สอดคล้องกับค่านิยมของคนไทยส่วนใหญ่เป็นสมาชิกที่ดีของครอบครัว ชุมชน และประเทศ ยึดมั่นในการปกครองระบอบประชาธิปไตยที่มีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข มีส่วนร่วมในการอนุรักษ์ฟื้นฟูพลังงานทรัพยากรธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม

สมาน อัครภูมิ (2551, หน้า 457) ได้ให้ความหมายของคุณธรรมจริยธรรม คือ แสงสว่างในการดำเนินชีวิตและการทำงาน เพราะแนวปฏิบัติที่ดีงามย่อมนำไปสู่ความสว่างงามของผู้ปฏิบัติที่ยึดจริยธรรมเป็นจริยวัตร และความดีงามที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานและการดำเนินชีวิตอย่างมีจริยธรรมดังกล่าวก็จะเป็นแสงสว่างนำทางให้ผู้ปฏิบัติไม่หลงทาง

จากความหมายข้างต้นอาจนิยามได้ว่า คนดี หมายถึง คนที่มีคุณธรรมจริยธรรม ดำเนินชีวิตอย่างมีคุณภาพ มีจิตใจที่ดีงาม มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ทั้งด้วยจิตใจและการ แสดงออก เช่น มีวินัย รู้หน้าที่ มีความเอื้อเฟื้อเกื้อกูล มีเหตุผล ซื่อสัตย์ พากเพียร อดทน เสียสละ ชยัน ประหยัด ตรงต่อเวลาและช่วยเหลือผู้อื่น มีจิตใจเป็นประชาธิปไตย เคารพ ความคิดเห็นและสิทธิของผู้อื่น รักษาสิ่งแวดล้อม และสามารถ

อยู่ร่วมกับผู้อื่นอย่างมีความสุข คนที่ดำเนินชีวิตอย่างมีคุณภาพ มีจิตใจที่ตั้งงาม มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ทั้ง ด้านจิตใจและพฤติกรรมที่แสดงออกเคารพความคิดเห็น และสิทธิของคนอื่น มีค่านิยมที่สอดคล้องกับค่านิยมของคนไทยส่วนใหญ่ เป็นสมาชิกที่ดีของครอบครัว ชุมชน และ ประเทศ มีส่วนร่วมในการอนุรักษ์ฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

### วิสัยทัศน์/มองไกล (Vision – Farsightness)

ดร.อำนวยการ วิรวรรณ อติตรองนายกรัฐมนตรี กล่าวว่า “คุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารและผู้นำที่ประสบความสำเร็จก็คือ วิสัยทัศน์ ซึ่งจะช่วยให้คาดคะเน และใช้ประโยชน์จากการคาดคะเนได้ดีกว่าผู้อื่น จากการที่มองเห็นอนาคตได้ชัดเจนทำให้สามารถเตรียมการแก้ปัญหาและเตรียมการดำเนินการอย่างได้ผล มิใช่คอยแต่แก้ปัญหาอย่างเดียว จะต้องมีความกล้าในการตัดสินใจอย่างทันท่วงที เพราะการเปลี่ยนแปลงทุกอย่างต้องมีความเสี่ยง แต่ถ้าเราสามารถคาดคะเนล่วงหน้า ความเสี่ยงจะน้อย ผลดีจะมีมาก

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2558, online) วิสัยทัศน์ คือ ภาพแห่งความใฝ่ฝัน ความต้องการในอนาคต ที่เห็นได้อย่างชัดเจน ในปัจจุบันซึ่งเป็นภาพที่ยิ่งใหญ่ตระการตาสะท้อนความคิดเชิงรุกและเชื่อมั่นว่าภาพนั้น สามารถเป็นไปได้จนส่งผลเป็นการลงแรงกระทำอย่างมุ่งมั่น จนกว่าจะสำเร็จผลสมผลงานองค์ประกอบของจินตนาการ การกำหนดเป้าหมาย การมองอนาคต การวางแผนการดำเนินตามเป้าหมายนั้นด้วยใจที่ยึดมั่นจนถึงที่สุด องค์ประกอบเหล่านี้ เป็นคุณสมบัติส่วนบุคคลที่เรียกว่า “วิสัยทัศน์” ลักษณะของวิสัยทัศน์ วิสัยทัศน์ต้องเป็น “ภาพที่เห็นชัดเจน” ความแตกต่างของคนมีและไม่มีวิสัยทัศน์ คือ คนไม่มีวิสัยทัศน์จะเห็นภาพสลัว ๆ เหมือนเมืองในหมอก ดูไม่ออกว่าเป็นอะไร

สรุป การเป็นผู้นำมีความจำเป็นที่จะมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนในการกำหนดภาพอนาคตเพื่อที่จะสามารถก้าวไปโดยมีความมุ่งมั่นที่จะทำฝันให้เป็นจริง รู้เท่าทันเหตุการณ์ สามารถที่จะเปลี่ยนแปลงองค์การไปสู่การพัฒนาที่ดี เห็นภาพความสัมพันธ์ ระหว่างวิสัยทัศน์กับกลไกต่าง ๆ ที่จะทำให้วิสัยทัศน์ขององค์การถูกนำไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ

### มุ่งมั่น (Commitment – Determination)

สมาน อัครวภูมิ (2551, หน้า 455) ได้กล่าวว่า การทำงานด้วยความเสียสละ มุ่งมั่น และทุ่มเท เป็นองค์ประกอบสำคัญของการเป็นผู้บริหารเพื่อความสำเร็จของงาน และการเป็นแบบอย่างให้กับคนอื่น โดยเฉพาะการเป็นผู้บริหารมืออาชีพ ที่จะต้องมีทั้งศาสตร์การบริหารและศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง ผู้บริหารยุคใหม่ซึ่งเป็นผู้บริหาร มืออาชีพ จึงควรได้ศึกษาหาความรู้ทั้งด้านการบริหารด้านการศึกษา และ ความเคลื่อนไหวที่เป็นความรู้รอบตัวจะทำให้เป็นผู้ปฏิบัติงานด้วยความรู้ เสียสละ มุ่งมั่น และทุ่มเท นำไปสู่ความสำเร็จ เพราะ “การรู้และทำคือจุดเริ่มต้นของความสำเร็จ ส่วน ความเสียสละ มุ่งมั่น และทุ่มเท คือพลังสู่ความสำเร็จ”

ในมุมมองของผู้วิจัย ผู้บริหารที่มีความมุ่งมั่น ทุ่มเท อุทิศตน ในการทำงานแล้ว จะเป็นพลังสำคัญในการขับเคลื่อนงานเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย และประสบผลสำเร็จ ขณะเดียวกันก็จะเป็นแบบอย่างที่ดีในองค์การ ทำให้เกิดความร่วมมือในการที่จะพัฒนาองค์การให้ก้าวหน้าอยู่เสมอ

### เชื่อมั่นในสิ่งที่ทำ (Confidence)

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548, หน้า 115-116) ได้ให้ความหมายถึงความมั่นใจในตนเอง (Self-confidence) ที่มีความหมายกว้างที่ครอบคลุมหลายอย่าง เช่น การเคารพนับถือตนเอง (self-esteem) และความมีประสิทธิภาพในตนเอง (self-efficacy) เป็นต้น เกือบทุกผลงานวิจัยยืนยันตรงกันว่า ความมั่นใจตนเองเป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งที่ทำให้ผู้นำที่มีประสิทธิผลต่างจากผู้นำที่ไม่มีประสิทธิผล (Boyatzis, 1982) และเป็นคุณลักษณะที่มีผลต่อความมีประสิทธิภาพและความก้าวหน้าของผู้นำ (Bass, 1990) และมีผลงานวิจัยหลายคน ที่ยืนยันว่า ความมั่นใจตนเองเป็นคุณลักษณะที่สำคัญในการเป็นผู้นำโดยเสนาหา ผู้นำที่ขาดความมั่นใจตนเองย่อมยากต่อการมีอิทธิพลให้เกิดการใช้ความพยายามของผู้อื่นเพิ่มขึ้น จึงทำให้งานไม่ประสบผลสำเร็จ ในขณะที่ผู้นำที่มีความมั่นใจตนเองสูงจะพยายามที่จะเลือกทำงานที่มีวัตถุประสงค์สูงและท้าทายต่อความสามารถของตน โดยผู้นำที่มีความคาดหวังต่อตนเองสูงพบว่าจะมีแนวโน้มในการคาดหวังต่อผู้ใต้บังคับบัญชาของตนสูงตามไปด้วย (Kouzes and Posner, 1987) ผู้นำเช่นนี้ จะมีความมั่นคงในการปฏิบัติงานไปสู่จุดหมายที่ยากนั้นแม้จะพบอุปสรรคปัญหาหนานับประการก็ตามการมีความพยายามที่คงเส้นคงวาในการใช้ความสามารถสูงสุดของตนเพื่อให้งานสำเร็จดังกล่าว ทำให้ผู้นำได้รับการยอมรับนับถือเกิดความผูกพันและความเต็มใจ

ช่วยเหลือทั้งจากผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน รวมทั้งหัวหน้าอีกด้วย ในทางตรงกันข้าม ผู้นำที่ขาดความมั่นใจในตนเองนั้น ท่าทีของการแสดงออกในเรื่องต่าง ๆ จะมีลักษณะของการลังเล ไม่แน่ใจ ขาดความเด็ดเดี่ยวในการ ตัดสินใจทำให้ความน่าเชื่อถือในความเป็นผู้เชี่ยวชาญของตนเองลดลง ส่งผลให้ การมีอิทธิพลต่อผู้อื่นน้อยตามไปด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อเกิดภาวะวิกฤติที่ผู้นำจะต้องแสดงออกด้วยความมั่นใจและมีความเด็ดเดี่ยวเป็นพิเศษ ทั้งนี้ เพราะความสำเร็จ ขึ้นอยู่กับการยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชา ที่เห็นผู้นำของตนเป็นผู้ที่มีความรอบรู้และมีความกล้าหาญสูงพอต่อการแก้ไขปัญหา อย่างมีประสิทธิภาพ ความมั่นใจตนเองเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่จำเป็นต่อการแก้ปัญหา ผู้นำที่มีความมั่นใจในตนเองต่ำมักจะทอดทิ้งปัญหาให้เป็นความรับผิดชอบของผู้อื่น ในขณะที่ผู้นำซึ่งมีความมั่นใจสูงจะกระตือรือร้นเข้ากำกับปัญหาด้วยตนเองและนำปัญหาเข้าหารือกับลูกน้องของตน

สรุปคือผู้นำที่มีความมั่นใจในตนเอง จะมีความเชื่อมั่นในสิ่งที่ทำ ซึ่งจะทำให้องค์กรได้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ จะทำให้ผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาเกิดความมั่นใจในการทำงาน มีความกระตือรือร้น เมื่อมีอุปสรรคก็จะสามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้โดยไม่ท้อถอยและจะส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูง

### การมีส่วนร่วม (Participation)

Likert, 1967 (อ้างถึงในสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2544) ได้แบ่งลักษณะผู้นำตามระบบการบริหารเป็น 4 ระบบดังนี้ 1) ระบบเผด็จการแบบแสวงประโยชน์ (exploitive authoritative) ผู้นำใช้วิธีเผด็จการสูงมาก เชื่อมั่นในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาเพียงเล็กน้อย จูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดความกลัว ใช้การให้รางวัลนาน ๆ ครั้ง ใช้วิธีการสื่อสารแบบบนลงล่าง สงวนสิทธิการตัดสินใจให้แก่ผู้บริหารระดับสูง 2) ระบบเผด็จการแบบกรุณา (benevolent – Cuthoritative) ผู้นำมีความเป็นเผด็จการต่ำกว่าระบบที่ 1 มีความเชื่อมั่น และไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชาในลักษณะพอปกครองลูก จูงใจผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาด้วยการให้รางวัล ใช้การลงโทษนาน ๆ ครั้ง ยอมให้มีการสื่อสารจากล่างขึ้นบนบ้าง เชื่อเชิญรับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา 3) ระบบให้คำปรึกษา (Consultative) ผู้นำแบบนี้มีความเชื่อมั่นและไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชามากขึ้นแต่ยังไม่เต็มที่ยุบายมาใช้ ประโยชน์จากความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชา จูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาโดยการให้รางวัล ใช้การลงโทษนาน ๆ ครั้ง ยอมให้มีการสื่อสารทั้งจากบนลงล่างและจากล่างขึ้นบน กำหนดนโยบายแบบกว้าง ๆ ผู้บริหารระดับสูงตัดสินใจ

ทุกๆ ไป ยอมให้ผู้บริหารระดับล่างตัดสินใจในบางเรื่องพยายามให้คำปรึกษาในหลาย ๆ ทาง 4) ระบบแบบให้มีส่วนร่วม (participative) ผู้นำแบบนี้มีความไว้วางใจและเชื่อมั่นในผู้ใต้บังคับบัญชาในทุกเรื่องอย่างเต็มที่ ยอมรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชา ให้รางวัลทางเศรษฐกิจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อมีส่วนร่วมในกิจกรรมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ส่งเสริมการสื่อสารทั้งจากบนลงล่างจากล่างขึ้นบนช่วยและส่งเสริมให้การตัดสินใจ กระจายไปทั่วองค์การให้ผู้บริหารทุกระดับตัดสินใจจากการศึกษาวิจัยของลิเคอร์ท พบว่า ผู้นำในระบบ 4 มีความสำเร็จสูงสุด

สรุปการมีส่วนร่วมเป็นปัจจัยที่สำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาในการที่จะให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในความรับผิดชอบในงานของโรงเรียน ร่วมคิด ร่วมทำช่วยเหลือและมีความผูกพันกันในองค์การ ซึ่งจะนำความสำเร็จมาให้องค์การ

### กล้าที่จะเปลี่ยน (Change)

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (อ้างถึงใน ชีระ รุญเจริญ, 2550, หน้า 164-166) ได้ประมวลแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ดังนี้

การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอาจมาจากปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งหรือมากกว่า ปัจจัยที่คาบเกี่ยวกันได้แก่ 1) โดยการยกระดับความตระหนัก (Awareness) และการรับรู้ (Consciousness) ของผู้ตามถึงความสำคัญและคุณค่าของผลงานที่ต้องการ ตลอดจนสามารถเห็นแนวทางที่จะทำให้สำเร็จได้ 2) โดยทำให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ส่วนตัวเพราะเห็นความสำคัญของประโยชน์ของทีมงานหรือองค์การโดยรวม 3) โดยวิธีการเปลี่ยนระดับความต้องการด้วยแรงจูงใจของผู้ตามใหม่ด้วยการขยายกรอบความต้องการดังกล่าวของผู้ตามให้กว้างยิ่งขึ้น

ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ประกอบไปด้วย 1) การเป็นตัวแบบอย่างของพฤติกรรม 2) การสร้างแรงดลใจ 3) ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ 4) การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน 5) การกระตุ้นการใช้ปัญญา 6) การดำรงไว้ซึ่งอำนาจส่วนบุคคล

สิ่งที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงกระทำประกอบด้วย 1) ทำงานอย่างมีจิตสำนึกด้วยใจรักและมีความภาคภูมิใจต่องานที่ทำ 2) แสดงพฤติกรรมที่เป็นตัวอย่างในสิ่งต้องการกระตุ้นให้ผู้อื่นกระทำ 3) ประพฤติปฏิบัติอย่างเสมอต้นเสมอปลายตลอดเวลา 4) คิดออกไปนอกกรอบของงานไปสู่อนาคต 5) เสริมแรงและพยายามให้วิสัยทัศน์สู่อนาคตอยู่ในกระแสของวงการตลอดเวลา 6) ใช้การสื่อสารทางวาจาอย่างมีประสิทธิภาพ 7) ไม่พูดไร้สาระหรือพูดซ้ำซากแต่ขาดความจริงใจ 8) ปรับระดับของภาษาที่ใช้ให้เหมาะสมกับกลุ่ม

ผู้ฟัง 9) ปฏิสัมพันธ์เป็นรายบุคคล และพบปะพูดคุยแบบสองต่อสองกับผู้ร่วมงาน  
 10) พยายามศึกษาให้เข้าถึงบุคลิกภาพที่แท้จริงของผู้ร่วมงานรายคน 11) คิดหาวิธีใหม่ที่  
 ดีกว่าในการทำงานอยู่ตลอดเวลา 12) กระตุ้นคนอื่นให้คิดหาวิธีใหม่ที่ดีกว่าในการทำงาน  
 อย่างสม่ำเสมอ 13) กระตุ้นส่งเสริมให้เกิดการริเริ่มทดลองใหม่ ๆ 14) แสวงหาความคิด  
 ความช่วยเหลือจากผู้ตามพร้อมทั้งเต็มใจรับข้อมูลป้อนกลับจากผู้ตาม 15) เอาใจใส่  
 แก้ปัญหาขั้นตอนกฎระเบียบต่าง ๆ ที่ทำให้งานล่าช้าและเป็นอุปสรรคตลอดเวลา  
 16) คลุกคลีและปรากฏตัวอยู่ในที่ทำงานกับผู้ร่วมงานเป็นประจำ

สรุปได้ว่า การเป็นผู้นำจะต้องมีความกล้าที่จะเปลี่ยนแปลง  
 องค์การทั้งในด้านการบริหารหน่วยงานและในด้านการบริหารบุคลากรโดยสร้างความ  
 ตระหนักรู้ในการเปลี่ยนแปลงและผลของการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นผู้นำแบบเปลี่ยน  
 สภาพจึงเป็นผู้นำที่กล้าที่จะเปลี่ยนแปลง คุณสมบัติของผู้บริหารสถานศึกษา จะต้อง  
 คุณสมบัติเหมาะสม มีพฤติกรรมในการนำที่ถูกต้อง เหมาะสม เพราะความสำเร็จของงาน  
 ทุกด้าน ขององค์การ ขึ้นอยู่กับผู้บริหาร หรือผู้นำ ซึ่งจะวินิจฉัยสั่งการหรือตัดสินใจ  
 แก้ปัญหาต่าง ๆ เพื่อให้งานเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

## 2.8 พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา

มาตรา 35 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการ

กระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 บัญญัติให้สถานศึกษาขั้นพื้นฐานเฉพาะที่เป็นโรงเรียน  
 มีฐานะเป็นนิติบุคคล โดยมีได้กำหนดขอบเขตวัตถุประสงค์และอำนาจหน้าที่ของ  
 สถานศึกษาไว้อย่างชัดเจน แต่เมื่อพิจารณาจาก พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ  
 พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และพระราชบัญญัติระเบียบบริหาร  
 ราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 โดยรวมแล้ว ย่อมเห็นได้ว่า ขอบวัตถุประสงค์  
 ของสถานศึกษาที่มีฐานะเป็นนิติบุคคลบัญญัติขึ้นเพื่อให้การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานใน  
 ภารกิจ 4 ด้าน ได้แก่ การบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล  
 และการบริหารทั่วไป ซึ่งบทบาทอำนาจหน้าที่ของสถานศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา  
 มีดังนี้

2.8.1 จัดการศึกษาในรูปแบบการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ  
 หรือการศึกษาตามอัธยาศัย รูปแบบใดรูปแบบหนึ่งหรือทั้งสามรูปแบบ

2.8.2 จัดกระบวนการเรียนรู้

2.8.3 จัดการประเมินผู้เรียน

- 2.8.4 จัดทำสาระของหลักสูตรตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตร  
แกนกลางในส่วนที่เกี่ยวกับสภาพปัญหาในชุมชนและสังคม ภูมิปัญญาท้องถิ่น คุณลักษณะ  
อันพึงประสงค์ เพื่อเป็นสมาชิกที่ดีของครอบครัว ชุมชน สังคม และประเทศชาติ
- 2.8.5 ร่วมกับบุคคล ชุมชน ครอบครัว องค์กรชุมชน องค์กรปกครอง  
ส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และ  
สถาบันอื่น ส่งเสริมความเข้มแข็งของชุมชน
- 2.8.6 พัฒนากระบวนการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ และ  
ส่งเสริมให้ผู้สอนสามารถวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับผู้เรียน
- 2.8.7 ดำเนินงานเลขานุการคณะกรรมการสถานศึกษา
- 2.8.8 จัดให้มีระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา และจัดทำ  
รายงานประจำปีเสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัด หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และเปิดเผยต่อ  
สาธารณชน
- 2.8.9 ให้ความร่วมมือในการจัดเตรียมเอกสาร หลักฐาน ที่มีข้อมูล  
เกี่ยวข้องกับสถานศึกษาตามคำร้องขอของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพ  
การศึกษา หรือบุคคล หรือหน่วยงานภายนอกที่ทำการประเมินคุณภาพภายนอกของ  
สถานศึกษา
- 2.8.10 ระดมทรัพยากรบุคคลในชุมชนให้มีส่วนร่วมในการจัด  
การศึกษา และยกย่องเชิดชูผู้ที่ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษา
- 2.8.11 ปกครอง ดูแล บำรุงรักษา ใช้และจัดหาผลประโยชน์จาก  
ทรัพย์สินของสถานศึกษาทั้งที่เป็นที่ราชพัสดุ ตามกฎหมายว่าด้วยที่ราชพัสดุและที่เป็น  
ทรัพย์สินอื่น รวมทั้งจัดหารายได้จากบริการของสถานศึกษาที่ไม่ขัดหรือแย้งกับนโยบาย  
วัตถุประสงค์ และภารกิจหลักของสถานศึกษา
- 2.8.12 พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถและทักษะการใช้  
เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา
- 2.8.13 พัฒนาขีดความสามารถในการใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษาของ  
ผู้เรียน
- 2.8.14 การผ่อนผันให้เด็กเข้าเรียนก่อนหรือหลังอายุตามเกณฑ์  
การศึกษาภาคบังคับ ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน  
กำหนด

2.8.15 จัดการศึกษาเป็นพิเศษสำหรับเด็กที่มีความบกพร่องทางร่างกาย จิตใจ สติปัญญา อารมณ์ สังคม การสื่อสาร และการเรียนรู้ หรือมีร่างกายพิการ หรือทุพพลภาพ หรือเด็กซึ่งไม่สามารถพึ่งตนเองได้ หรือไม่มีผู้ดูแล หรือด้อยโอกาส หรือเด็กที่มีความสามารถพิเศษ ให้ได้รับการศึกษาภาคบังคับด้วยรูปแบบและวิธีการที่เหมาะสม

2.8.16 ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา

2.8.17 บริหารกิจการของสถานศึกษาให้เป็นไปตามกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับของทางราชการ และของสถานศึกษา รวมทั้งนโยบายและวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา

2.8.18 ประสานการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา รวมทั้งควบคุมดูแล บุคลากร การเงิน การพัสดุ สถานที่ และทรัพย์สินอื่นของสถานศึกษาให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ และ ข้อบังคับของทางราชการ

2.8.19 เป็นผู้แทนของสถานศึกษาในกิจการทั่วไป รวมทั้งการจัดนิติกรรมสัญญาของสถานศึกษาตามวงเงินงบประมาณที่สถานศึกษาได้รับตามที่ได้รับมอบอำนาจ

2.8.20 จัดทำรายงานประจำปีเกี่ยวกับกิจการของสถานศึกษา เพื่อเสนอต่อคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา

2.8.21 อนุมัติประกาศนียบัตรและวุฒิปัตร์ของสถานศึกษาตามระเบียบที่ คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนด

2.8.22 ปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมายจากรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ เลขาธิการสภาการศึกษา เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เลขาธิการคณะกรรมการการอุดมศึกษา เลขาธิการคณะกรรมการการอาชีวศึกษา และผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา รวมทั้งงานอื่นที่กระทรวงมอบหมาย

2.8.23 ดำเนินงานตามที่ได้รับการกระจายอำนาจและมอบอำนาจ

2.8.24 ควบคุมดูแลการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หลักเกณฑ์ และวิธีการตามที่ ก.ค.ศ. และ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษากำหนด



- 2.8.25 พิจารณาความดีความชอบของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา
- 2.8.26 ส่งเสริม สนับสนุนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาได้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
- 2.8.27 จัดทำมาตรฐาน ภาระงานสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา
- 2.8.28 ประเมินผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อเสนอ อ.ก.ค.ศ.เขตพื้นที่การศึกษา
- 2.8.29 ปฏิบัติหน้าที่ตามที่กำหนดไว้ในกฎหมายอื่น หรือตามที่ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาหรือคณะกรรมการสถานศึกษามอบหมาย
- 2.8.30 สั่งให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาออกจากราชการ กรณีขาดคุณสมบัติตามมาตรฐานตำแหน่ง หรือขาดคุณสมบัติพิเศษ หรือขาดประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ หรือทางราชการเลิกหรือยุบตำแหน่ง หรือบกรพร่องในหน้าที่ราชการ
- 2.8.31 บรรจุและแต่งตั้งบุคคลให้ดำรงตำแหน่งครูผู้ช่วย ครู และบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา
- 2.8.32 สั่งให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่อยู่ระหว่างทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการออกจากราชการ เนื่องจากมีความประพฤติไม่ดี หรือไม่มีความรู้ หรือไม่มีความเหมาะสม หรือมีผลการประเมินทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการต่ำกว่าเกณฑ์ที่ ก.ค.ศ.กำหนด
- 2.8.33 สั่งให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ออกจากราชการไปแล้ว กลับเข้ารับราชการโดยอนุมัติ อ.ก.ค.ศ.เขตพื้นที่การศึกษา ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ.กำหนด
- 2.8.34 สั่งให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษารักษาการในตำแหน่ง
- 2.8.35 การเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา
- 2.8.36 ยกย่องเชิดชูข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ มีผลงานดีเด่นเป็นที่ประจักษ์

2.8.37 แจ้งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ได้รับการบรรจุให้ทราบถึงภาระงาน มาตรฐานคุณภาพงาน มาตรฐานวิชาชีพ จรรยาบรรณวิชาชีพ เกณฑ์การประเมินผลงาน ระเบียบแบบแผน หลักเกณฑ์และวิธีปฏิบัติราชการ บทบาทหน้าที่ของข้าราชการในฐานะเป็นพลเมืองที่ดี ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ.กำหนด

2.8.38 ปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา ให้มีความรู้ ทักษะ เจตคติที่ดี คุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพที่เหมาะสมตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ.กำหนด

2.8.39 ส่งเสริม สนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการให้ไปศึกษา ฝึกอบรม ดูงาน หรือปฏิบัติหน้างานวิจัยและพัฒนาตามระเบียบที่ ก.ค.ศ.กำหนด

2.8.40 รักษาวินัยโดยเคร่งครัดอยู่เสมอ และเสริมสร้างพัฒนาให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีวินัย ป้องกันมิให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชากระทำผิดวินัย และดำเนินการทางวินัยแก่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาซึ่งมีกรณีอันมีมูลที่ควรกล่าวหาว่ากระทำผิดวินัย

2.8.41 พิจารณาอนุญาตหรือยับยั้งการอนุญาตให้ลาออกของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

2.8.42 สั่งแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษากรณีถูกกล่าวหาหรือมีเหตุอันควรสงสัยว่าเป็นผู้ไม่เลื่อมใสในการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุขตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย

2.8.43 สั่งให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่รับโทษจำคุก โดยคำสั่งของศาล หรือต้องรับโทษจำคุกโดยคำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุกในความผิดที่ได้กระทำโดยประมาทหรือความผิดลหุโทษออกจากราชการ

2.8.44 วิเคราะห์และจัดทำนโยบายและแผนพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษา

2.8.45 วางระเบียบ ออกประกาศ และข้อบังคับของสถานศึกษา

2.8.46 เสนอขอจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไป

2.8.47 แต่งตั้งคณะกรรมการ หรือบุคคลเพื่อพิจารณาและเสนอความคิดเห็นหรือปฏิบัติการอย่างใด อันอยู่ในอำนาจและหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษา หรือสถานศึกษา (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546)

### 3. ประสิทธิภาพโรงเรียน

คำว่า ประสิทธิภาพ แปลมาจาก effective เป็นศัพท์บัญญัติทางการบริหาร จัดการผลสำเร็จของงานให้เป็นไปตามความมุ่งหวังที่กำหนดไว้ในวัตถุประสงค์ ดังนั้น ประสิทธิภาพจึงมุ่งเน้นที่การพิจารณาถึงจุดสิ้นสุดของกิจกรรมหรือการดำเนินงานว่า ได้ตามที่ตั้งไว้หรือไม่ ซึ่งมีนักวิชาการและนักวิจัยหลายท่านได้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

สายสมร พุทธิไสย (2551, หน้า 20) ได้ให้ความหมายของประสิทธิผล หมายถึง ผลสำเร็จการบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ทั้งระยะสั้น ระยะยาว ด้วยการบริหาร ใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ เช่น คน เงิน วัสดุ อุปกรณ์ ด้วยความสมดุลของเหตุผล

อนุสิทธิ์ นามโยธา (2555, หน้า 53) ได้ให้ความหมายของประสิทธิผล หมายถึง ความสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่วางไว้ สามารถที่จะปรับตัว เพื่อพัฒนาให้ประสบผลสำเร็จยิ่งขึ้นไป

Fiedler (1967, p. 9) ได้ให้ความหมายของประสิทธิผล หมายถึง ผลการทำงานของกลุ่ม องค์กร ซึ่งได้รับมอบหมายให้บรรลุวัตถุประสงค์ ถือเป็นประสิทธิผล ของการทำงานกลุ่ม องค์กร

Seashore and Yuehman (1967, p. 393) ได้ให้ความหมาย ของประสิทธิผลว่า หมายถึง ความสามารถในการแสวงหาประโยชน์จากสิ่งแวดล้อม เพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรที่มีคุณค่า เพื่อใช้สนับสนุนการทำงานขององค์กร

Steers (1977, p. 55) ได้ให้ความหมายของประสิทธิผลว่า หมายถึง การที่ผู้นำใช้ความรู้ ความสามารถ แยกแยะการบริหารจัดการงาน เพื่อการใช้ทรัพยากร ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้

จากความหมายของคำว่าประสิทธิผลที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง สภาพความสำเร็จที่ปรากฏจริงในโรงเรียน ซึ่งเป็นผลมาจากการบริหารงานของผู้บริหารและครูผู้สอนในโรงเรียน ทำงานร่วมกัน จนสามารถทำให้นักเรียนมีความใฝ่รู้ แสวงหาความรู้ด้วยตนเอง รวมทั้งด้านกาบริหารและการเรียนการสอน จนบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่โรงเรียนกำหนดไว้ ตลอดจนการอำนวยความสะดวกตามขอบข่ายงาน 4 งานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งได้แก่ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป (กระทรวงศึกษาธิการ. 2556, หน้า 39 – 104) ซึ่งมี ขอบข่ายการบริหารงานในโรงเรียน ดังนี้

1. การบริหารงานวิชาการ หมายถึง งานวิชาการภารกิจหลักของโรงเรียน ตามกฎกระทรวงซึ่งกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550 อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 5 และมาตรา 39 วรรคสองแห่งพระราชบัญญัติการศึกษา แห่งชาติ พ.ศ. 2542 (ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติฉบับที่ 2 พ.ศ. 2545) ให้กระจายอำนาจในการบริหารจัดการไปยังโรงเรียนให้มากที่สุด ด้วยเจตนารมณ์ที่จะทำให้โรงเรียนดำเนินการได้โดยเป็นอิสระ คล่องตัว รวดเร็ว สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน โรงเรียน ชุมชนท้องถิ่น และการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ตลอดจนการวัดผลประเมินผลได้อย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ โดยมีขอบข่ายงานดังนี้

- 1.1 การพัฒนาหรือการดำเนินการเกี่ยวกับการให้ความเห็น  
การพัฒนาสาระหลักสูตรท้องถิ่น
- 1.2 การวางแผนงานด้านวิชาการ
- 1.3 การจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา
- 1.4 การพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา
- 1.5 การพัฒนากระบวนการเรียนรู้
- 1.6 การวัดผล ประเมินผล และดำเนินการเทียบโอนผลการเรียน
- 1.7 การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา
- 1.8 การพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้
- 1.9 การนิเทศการศึกษา
- 1.10 การแนะแนว
- 1.11 การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา
- 1.12 การส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ
- 1.13 การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษา  
และองค์กรอื่น
- 1.14 การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครั  
องค์กร หน่วยงานสถานประกอบการ และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา
- 1.15 การจัดทำระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการ  
ของสถานศึกษา

1.16 การคัดเลือกหนังสือ แบบเรียนเพื่อใช้ในสถานศึกษา

1.17 การพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

2. การบริหารงานงบประมาณ หมายถึง การมุ่งเน้นความเป็นอิสระในการจัดการ มีความคล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้ ยึดหลักการบริหารมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ และการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ให้มีการจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของโรงเรียน รวมทั้งจัดหารายได้จากการบริหารจัดการ เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา ส่งผลให้เกิดคุณภาพที่ดีขึ้นต่อผู้เรียน โดยมีขอบข่ายงานดังนี้

2.1 การจัดทำแผนงบประมาณและคำขอตังงบประมาณเพื่อเสนอต่อปลัดกระทรวงศึกษาธิการ หรือ เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานแล้วแต่กรณี

2.2 การจัดทำแผนปฏิบัติการใช้จ่ายเงินตามที่ได้รับจัดสรรงบประมาณจากสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐานโดยตรง

2.3 การอนุมัติการใช้จ่ายงบประมาณที่ได้รับจัดสรร

2.4 การขอโอนและการขอเปลี่ยนแปลงงบประมาณ

2.5 การรายงานผลการเบิกจ่ายงบประมาณ

2.6 การตรวจสอบติดตามและรายงานการใช้งบประมาณ

2.7 การตรวจสอบติดตามและรายงานการใช้ผลผลิตจากงบประมาณ

2.8 การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา

2.9 การปฏิบัติงานอื่นใดตามที่ได้รับมอบหมายเกี่ยวกับกองทุนเพื่อการศึกษา

2.10 การบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา

2.11 การวางแผนพัสดุ

2.12 การกำหนดรูปแบบรายการ หรือคุณลักษณะเฉพาะของครุภัณฑ์ หรือสิ่งก่อสร้างที่ใช้เงิน งบประมาณเพื่อเสนอต่อปลัดกระทรวงศึกษาธิการ หรือเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานแล้วแต่ กรณี

2.13 การพัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการจัดทำและจัดหาพัสดุ

2.14 การจัดหาพัสดุ

2.15 การควบคุมดูแล บำรุงรักษาและจำหน่ายพัสดุ

- 2.16 การจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สิน
- 2.17 การเบิกเงินจากคลัง
- 2.18 การรับเงิน การเก็บรักษาเงิน และการจ่ายเงิน
- 2.19 การนำเงินส่งคลัง
- 2.20 การจัดทำบัญชีการเงิน
- 2.21 การจัดทำรายงานทางการเงินและงบการเงิน
- 2.22 การจัดทำหรือจัดหาแบบพิมพ์บัญชี ทะเบียน และรายงาน

### 3. การบริหารงานบุคคล หมายถึง เป็นภารกิจมุ่งส่งเสริมให้ศึกษา

สามารถปฏิบัติงาน เพื่อตอบสนองภารกิจของสถานศึกษา เพื่อดำเนินการด้านการบริหารงานบุคคลให้เกิดความคล่องตัว อีกระภายใต้กฎหมายระเบียบ เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ได้รับการพัฒนาให้มีความรู้ความสามารถ มีขวัญกำลังใจ ได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ มีความมั่นคงและก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยมีขอบข่ายงานดังนี้

- 3.1 การวางแผนอัตรากำลัง
- 3.2 การจัดสรรอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
- 3.3 การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง
- 3.4 การเปลี่ยนตำแหน่งให้สูงขึ้น การย้ายข้าราชการครูและบุคลากร

ทางการศึกษา

- 3.5 การดำเนินการเกี่ยวกับการเลื่อนขั้นเงินเดือน
- 3.6 การลาทุกประเภท
- 3.7 การประเมินผลการปฏิบัติงาน
- 3.8 การดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ
- 3.9 การสั่งพักราชการและการสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อน
- 3.10 การรายงานการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ
- 3.11 การอุทธรณ์และการร้องทุกข์
- 3.12 การออกจากราชการ
- 3.13 การจัดระบบและการจัดทำทะเบียนประวัติ
- 3.14 การจัดทำ บัญชีรายชื่อและให้ความเห็นเกี่ยวกับ

การเสนอขอพระราชทาน เครื่องราชอิสริยาภรณ์

3.15 การส่งเสริมการประเมินวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

3.16 การส่งเสริมและยกย่องเชิดชูเกียรติ

3.17 การส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพ

3.18 การส่งเสริมวินัย คุณธรรมและจริยธรรมสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

3.19 การริเริ่มส่งเสริมการขอรับใบอนุญาต

3.20 การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

การดำเนินการที่เกี่ยวกับการบริหารงาน บุคคลให้เป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยการนั้น

4. การบริหารงานทั่วไป หมายถึง เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดระบบบริหารองค์กรให้บริการบริหารงานอื่น ๆ บรรลุตามมาตรฐานคุณภาพและเป้าหมายที่กำหนดไว้โดยมีบทบาทหลักในการประสาน ส่งเสริม สนับสนุน และอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการให้บริการการศึกษา มุ่งพัฒนาสถานศึกษาให้ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีอย่างเหมาะสม ส่งเสริมให้การบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษาตามหลักการบริหารที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก โดยเน้นความโปร่งใส ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ ตลอดจนการมีส่วนร่วมของบุคคลชุมชน และองค์กรที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยมีขอบข่ายงานดังนี้

4.1 การพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ

4.2 การประสานงานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา

4.3 การวางแผนการบริหารงานการศึกษา

4.4 งานวิจัยเพื่อพัฒนานโยบายและแผน

4.5 การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร

4.6 การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน

4.7 งานเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

4.8 การดำเนินงานธุรการ

4.9 การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม

4.10 การจัดทำสำมะโนผู้เรียน

4.11 การรับนักเรียน

- 4.12 การเสนอความเห็นเกี่ยวกับเรื่องการจัดตั้ง ยุบ รวม หรือเลิกสถานศึกษา
- 4.13 การประสานการจัดการศึกษาในระบบ นอกกระบบ และตามอัธยาศัย
- 4.14 การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษ
- 4.15 การทัศนศึกษา
- 4.16 งานกิจการนักเรียน
- 4.17 การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา
- 4.18 การส่งเสริม สนับสนุนและประสานการจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงานและ สถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา
- 4.19 งานประสานราชการกับส่วนภูมิภาคและส่วนท้องถิ่น (ท) การรายงานผลการปฏิบัติงาน
- 4.20 การจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน
- 4.21 แนวทางการจัดกิจกรรมเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ในการลงโทษนักเรียน

ดังนั้นสรุปได้ว่า งานในโรงเรียนทั้ง 4 งาน ผู้บริหารจะต้องใช้ความรู้ ความสามารถ เทคนิควิธีการต่าง ๆ และประสบการณ์ในการทำงานมาเป็นองค์ประกอบ ซึ่งการบริหารงานจะให้มีประสิทธิภาพได้นั้น ผู้บริหารต้องมีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ ของตนเอง งานบริหารในโรงเรียนเป็นงานที่ต้องรับผิดชอบหลายด้าน ทุก ๆ งาน ซึ่งเป็นงานที่มีความสำคัญต่อการขับเคลื่อนและพัฒนา เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล

#### 4. บริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 23

##### 1. บริบททั่วไปของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 23

ตามที่กระทรวงศึกษาธิการ ได้ประกาศกำหนดเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา และได้มีการประกาศในราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ 22 กรกฎาคม 2553 สืบเนื่องจากที่ได้มีการแก้ไขเพิ่มเติมพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 และพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2553 กำหนดให้มีเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา และเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา



อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 5 และมาตรา 37 วรรคสอง แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 และมาตรา 8 และมาตรา 33 วรรคสอง แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2553 รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ โดยคำแนะนำของสภาการศึกษา เมื่อคราวประชุมวันที่ 17 สิงหาคม 2553 ได้ประกาศเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จำนวน 42 เขต และเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จำนวน 183 เขต (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 23, 2562 : ออนไลน์)

จังหวัดสกลนคร เป็นที่ตั้งเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 23 ที่ตั้งสำนักงานตั้งอยู่ ถนนโพนพิสัย ตำบลธาตุเชิงชุม อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร รหัสไปรษณีย์ 47000 โทรศัพท์ 042-712814 โทรสาร 042-714453 มีโรงเรียนมัธยมศึกษาในสังกัด จำนวน 45 โรงเรียน ตามรายละเอียดในตาราง 1

ตาราง 1 รายชื่อโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23

รายชื่อโรงเรียน	ขนาดโรงเรียน	ผู้บริหาร	ครู	รวมทั้งหมด
1. สกลราชวิทยานุกูล	ใหญ่	5	187	192
2. ดงมะไฟวิทยา	เล็ก	1	39	40
3. สกลนครพัฒนศึกษา	ใหญ่	4	78	82
4. ธาตุনারายณ์วิทยา	ใหญ่	5	144	149
5. ท่าแร่ศึกษา	เล็ก	1	35	36
6. เฉลิมพระเกียรติ ฯ	เล็ก	2	24	26
7. กุสุมาลย์วิทยาคม	กลาง	2	75	77
8. โพนธิแสนวิทยา	เล็ก	1	43	44
9. เต่างอยพัฒนศึกษา	เล็ก	3	58	61
10. ร่มเกล้า	กลาง	3	82	85
11. ต่านม่วงคำพิทยาคม	เล็ก	1	29	30

## ตาราง 1 (ต่อ)

รายชื่อโรงเรียน	ขนาด โรงเรียน	ผู้บริหาร	ครู	รวม ทั้งหมด
12. โพนพิทยาคม	เล็ก	1	25	26
13. คำเพิ่มพิทยา	เล็ก	1	38	39
14. ท่านผู้หญิงจันทิมาพึงบารมี	เล็ก	2	41	43
15. พังโคนพิทยาคม	ใหญ่	4	98	102
16. กุดบากพัฒนาศึกษา	กลาง	2	79	81
17. พรรณาวุฒาจารย์	กลาง	3	69	72
18. บ้านบัวราษฎร์บำรุง	เล็ก	1	28	29
19. ลำปลาหางวิทยา	เล็ก	1	14	15
20. เทพสวัสดิ์วิทยา	เล็ก	1	12	13
21. ภูริทัตต์วิทยา	เล็ก	1	17	18
22. บะฮีพิทยาคม	เล็ก	1	20	21
23. ช้างมิ่งพิทยานุกูล	เล็ก	1	13	14
24. มัธยมวาริชภูมิ	กลาง	1	57	58
25. ธรรมบวรวิทยา	เล็ก	1	42	43
26. วาริชวิทยา	เล็ก	1	18	19
27. นิคมนาถุนเจริญวิทยา	เล็ก	1	30	31
28. เตรียมอุดมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	ใหญ่	2	118	120
29. แวงพิทยาคม	เล็ก	1	43	44
30. หนองหลวงศึกษา	เล็ก	2	48	50
31. โคกสีวิทยาสรรค์	เล็ก	2	36	38
32. บงเหนือพิทยาคม	เล็ก	2	22	24
33. สว่างแดนดิน	ใหญ่	2	151	153
34. ส่องดาวพิทยาคม	เล็ก	2	44	46
35. มัธยมวานรนิวาส	ใหญ่	3	136	139

ตาราง 1 (ต่อ)

รายชื่อโรงเรียน	ขนาด โรงเรียน	ผู้บริหาร	ครู	รวม ทั้งหมด
36. คำตากล้าราชประชาสงเคราะห์	กลาง	2	67	69
37. กุดเรือคำพิทยาคาร	เล็ก	2	40	42
38. ศึกษาประชาสามัคคี	เล็ก	1	29	30
39. หนองแวงวิทยา	เล็ก	1	22	23
40. บ้านม่วงพิทยาคม	กลาง	3	79	82
41. โพธิ์ชัยทองพิทยาคม	เล็ก	1	21	22
42. อากาศอำนวยศึกษา	ใหญ่	4	133	137
43. โพนงามศึกษา	เล็ก	2	61	63
44. ท่าสงครามวิทยา	เล็ก	1	19	20
45. เจริญศิลป์ศึกษา	เล็ก	1	46	47
<b>รวม</b>		<b>85</b>	<b>2,510</b>	<b>2,595</b>

### วิสัยทัศน์

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 เป็นองค์กรจัดการศึกษาที่มีคุณภาพตามมาตรฐานสากล ครูและบุคลากรปฏิบัติงานอย่างมืออาชีพ เน้นระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพภายใต้การมีส่วนร่วมและการเชื่อมโยงของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

### พันธกิจ

- ส่งเสริม พัฒนาให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาจัดทำหลักสูตร และจัดกิจกรรมกระบวนการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาศักยภาพผู้เรียนทุกกลุ่มเป้าหมายสู่มาตรฐานสากลบนพื้นฐานของความเป็นไทย
- ส่งเสริม พัฒนาให้ครูและบุคลากรทางการศึกษา มีความรู้ความสามารถในการจัดการเรียนการสอนการวิเคราะห์ วิจัย แก้ปัญหา มีวิจารณญาณตามมาตรฐานวิชาชีพมีคุณธรรมจริยธรรมสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

3. ส่งเสริม พัฒนาให้สถานศึกษามีการทดสอบ การประเมิน การประกันคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาอย่างต่อเนื่อง
4. ส่งเสริม สนับสนุน พัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ สื่อ นวัตกรรม บรรยากาศและสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้มาใช้ในการบริหาร และการจัดการศึกษา
5. ส่งเสริม สนับสนุน การบริหารจัดการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สหวิทยาเขตและสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล
6. ประสานงานส่งเสริม สนับสนุน และเสริมสร้างความร่วมมือทุกภาคส่วน ในจังหวัดสกลนครอย่างบูรณาการ ส่งเสริมพัฒนาอย่างยั่งยืนตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ก้าวสู่ประชาคมอาเซียน

### เป้าประสงค์

เพื่อให้การจัดการศึกษาขึ้นพื้นฐานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 23 มีคุณภาพและมาตรฐานระดับสากล บนพื้นฐานของความเป็นไทย จึงกำหนดเป้าประสงค์ ดังนี้

1. ผู้เรียนมีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานการศึกษา มีคุณธรรมจริยธรรม มีสุขภาพกาย สุขภาพจิตที่ดี ปลอดภัยเสพติด สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข
2. ครูมีหลักสูตรชั้นเรียนและออกแบบกิจกรรมการเรียนการสอน ตรงตามศักยภาพของผู้เรียนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
3. ผู้บริหาร ครูและบุคลากรมีคุณภาพและได้รับการพัฒนาศักยภาพ ตามมาตรฐานวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง
4. ครูมีความรู้ ความสามารถในการจัดการเรียนการสอนการวิเคราะห์ วิจัย แก้ปัญหา มีวิสัยทัศน์ ความเป็นครู มีคุณธรรมจริยธรรมสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล
5. สถานศึกษามีการทดสอบ การประเมิน การประกันคุณภาพ และมาตรฐานการศึกษาอย่างต่อเนื่อง
6. สถานศึกษามีสื่อ วัสดุ อุปกรณ์ เทคโนโลยีที่ทันสมัยและเพียงพอ ต่อการจัดการศึกษาตามแนวทางปฏิรูปการศึกษาและจัดบรรยากาศสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนรู้ให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างยั่งยืน

7. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา มีประสิทธิภาพและเป็นกลไกขับเคลื่อนการศึกษาขึ้นพื้นฐานสู่คุณภาพระดับมาตรฐานสากล
8. สถานศึกษา ชุมชนมีการดำเนินงานตามแนวทางปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง
9. สถานศึกษา ชุมชน มีการสร้างขีดความสามารถในการค้าและการลงทุน
10. สถานศึกษา ชุมชนมีแหล่งท่องเที่ยว 3 ธรรม ธรรมะ ธรรมชาติ และวัฒนธรรม

### ยุทธศาสตร์

ยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การสร้างความมั่นคง

ยุทธศาสตร์ที่ 1.3 การรักษาความมั่นคงภายใน และความสงบเรียบร้อยภายในตลอดจนการบริหารจัดการความมั่นคงชายแดนและชายฝั่งทะเล

ยุทธศาสตร์ที่ 2 การสร้างความสามารถในการแข่งขัน

ยุทธศาสตร์ที่ 2.5 การลงทุนพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน ในด้านขนส่งด้านพลังงานระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารและการวิจัยและพัฒนา

ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพบุคคล

ยุทธศาสตร์ที่ 3.1 การพัฒนาศักยภาพคนตลอดช่วงชีวิตให้สนับสนุนการเจริญเติบโตของประเทศ

ยุทธศาสตร์ที่ 3.2 การยกระดับคุณภาพการศึกษาและการเรียนรู้ให้มีคุณภาพเท่าเทียมและทั่วถึง

ยุทธศาสตร์ที่ 3.3 การปลูกฝังระเบียบวินัย คุณธรรม จริยธรรม ค่านิยมที่พึงประสงค์

ยุทธศาสตร์ที่ 4 ด้านการสร้างโอกาสบนความเสมอภาคและความเท่าเทียมกันทางสังคม

ยุทธศาสตร์ที่ 4.1 การสร้างความมั่นคงและการลดความเหลื่อมล้ำทางด้านเศรษฐกิจและสังคม

ยุทธศาสตร์ที่ 5 ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม

ยุทธศาสตร์ที่ 5.1 การจัดระบบอนุรักษ์ พื้นฟูและป้องกันการทำลาย  
ทรัพยากรธรรมชาติ

ยุทธศาสตร์ที่ 6 ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการ  
ภาครัฐ

ยุทธศาสตร์ที่ 6.1 การปรับปรุงโครงสร้าง บทบาท ภารกิจของ  
หน่วยงานภาครัฐให้มีขนาดที่เหมาะสม

ยุทธศาสตร์ที่ 6.4 การต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ

ยุทธศาสตร์ที่ 6.5 การปรับปรุงกฎหมายและระเบียบต่างๆ  
ให้ทันสมัยเป็นธรรมและเป็นสากล

## 2. บริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 23

### ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ประกอบไปด้วยโรงเรียน  
จำนวน 45 โรงเรียน มีผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 85 คน และ ครู จำนวน 2,510 คน  
รวมทั้งสิ้น 2,595 คน มีการพัฒนาส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาของสถานศึกษา  
เพื่อให้จัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญมีการส่งเสริมและพัฒนา  
คุณภาพนักเรียนให้เทียบมาตรฐานสากล ดำรงตนตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง  
รวมทั้งพัฒนาหลักสูตรและส่งเสริมความสามารถ ด้านเทคโนโลยีเพื่อเป็นเครื่องมือในการ  
เรียนรู้ ปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรมให้กับนักเรียน มีการพัฒนาครูเพื่อให้การเรียนการสอน  
มีประสิทธิภาพ และพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษาตามแนวทางการกระจาย  
อำนาจทางการศึกษาตามหลักธรรมาภิบาล การบริหารงานในสถานศึกษา สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ได้เปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วม  
ในการพัฒนาการศึกษายึดหลักธรรมาภิบาลและส่งเสริมให้ทุกภาคส่วนของสังคมเกิด  
ความตระหนักในความรับผิดชอบต่อการจัดการศึกษา และได้จัดโครงการพัฒนา  
ประสิทธิภาพการศึกษาตามยุทธศาสตร์ สพล. ประจำปี 2561 – 2565 เช่น โครงการ  
เสริมสร้างคุณธรรมจริยธรรมและธรรมาภิบาลในสถานศึกษา “ป้องกันการทุจริต”  
(โรงเรียนสุจริต)โครงการเสริมสร้างคุณธรรมจริยธรรมและธรรมาภิบาลในสำนักงานเขต  
พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 “ป้องกันการทุจริต” (เขตสุจริต) และด้านประสิทธิผล  
โรงเรียน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ได้จัดระบบการบริหารของ  
ผู้อำนวยการโรงเรียน ซึ่งมีผลโดยตรงต่อการส่งเสริมให้ครูจัดกระบวนการเรียนการสอนที่

มีประสิทธิภาพผู้บริหารโรงเรียนเป็นกลไกสำคัญยิ่งและมีอิทธิพลสูงสุดต่อคุณภาพของผลสัมฤทธิ์ที่เกิดขึ้น จากการจัดการศึกษา ประสิทธิภาพของการบริหารและประสิทธิผลโรงเรียนขึ้นอยู่กับผู้บริหารเป็นส่วนใหญ่ ดังนั้นผู้บริหารจึงเป็นตัวแปรสำคัญในด้านจัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของหลักสูตรการศึกษาของชาติต่อไป

## 5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการทำวิจัยเรื่อง ปัจจัยการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

### 5.1 งานวิจัยในประเทศ

#### 5.1.1 งานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล

นิกร นวโชติรส (2550 , บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องการบริหารด้วยหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนในสังกัดเทศบาลนครขอนแก่น พบว่า ความคิดเห็นต่อการบริหารด้วยหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนในสังกัดเทศบาลนครขอนแก่น ตามนโยบายคณะผู้บริหารเทศบาลนครขอนแก่น พบว่า ทั้งผู้บริหารและครูผู้สอนมีความพึงพอใจตรงกันว่าทุกโรงเรียนในสังกัดเทศบาลนครขอนแก่นได้มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากในทุก ๆ องค์ประกอบ โดยภาพรวมพบว่า การบริหารด้วยหลัก ธรรมาภิบาล ตามหลักคุณธรรมหลักนิติธรรม และหลักความคุ้มค่า มีความพึงพอใจในการปฏิบัติอยู่ในระดับมากกว่าองค์ประกอบอื่น ๆ และองค์ประกอบด้านหลักความโปร่งใสมีความพึงพอใจในการปฏิบัติอยู่ในระดับ น้อยที่สุด

ประเสริฐ อัสนาทิพย์ (2550, หน้า 86) ได้ศึกษาเรื่อง การปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน กลุ่มโรงเรียนดงมูล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 พบว่า ผู้บริหารและครูผู้สอน มีความคิดเห็นต่อการปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาลแตกต่างกัน โดยผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ส่วนครูผู้สอนมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง

พรหมเมศร์ คำผาบ (2550, หน้า 71-72) ได้ทำวิจัยเรื่อง การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น

เขต 1 พบว่า ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการใช้หลัก  
 ธรรมาภิบาลในการบริหารงานของโรงเรียน โดยภาพรวมมีความเห็นอยู่ในระดับมาก  
 โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ หลักความคุ้มค่า รองลงมา คือ หลักความโปร่งใส ส่วนด้าน  
 ที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ หลักนิติธรรม และเมื่อเปรียบเทียบข้อมูลเกี่ยวกับการใช้หลัก  
 ธรรมาภิบาลในการบริหารงานของโรงเรียน ตามความคิดเห็นของข้าราชการครูและ  
 บุคลากรทางการศึกษา จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่ โดยภาพรวมและรายด้าน พบว่ามี  
 ความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารสถานศึกษามี  
 ค่าเฉลี่ย สูงกว่าครูผู้สอน เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเกี่ยวกับการใช้หลักธรรมาภิบาลในการ  
 บริหารงานของโรงเรียน ตามความคิดเห็นของครูและบุคลากรทางการศึกษา พบว่า โดย  
 ภาพรวมและรายด้านทุกด้าน มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ  
 .05 เมื่อทดสอบค่าเฉลี่ยรายคู่ ภาพรวม และรายด้าน พบว่า ข้าราชการครูและบุคลากร  
 ทางการศึกษาที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ ทั้ง 3 ขนาด  
 มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยโรงเรียนขนาดเล็กมี  
 ค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ โรงเรียนขนาดกลาง และโรงเรียนขนาดใหญ่ น้อยสุด  
 ตามลำดับ

ไพฑูรย์ บังชิต (2550, หน้า 148-153) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การใช้หลัก  
 ธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
 มหาสารคาม เขต 2 พบว่า การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการสถานศึกษาขั้น  
 พื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มหาสารคาม เขต 2 พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับ  
 มาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านอยู่ในระดับมากทุก ด้านเรียงลำดับค่าเฉลี่ยสูงสุดไปต่ำสุด  
 คือ ด้านหลักความรับผิดชอบ ด้านคุณธรรม ด้านหลักความ คุ้มค่าด้านหลักความโปร่งใส  
 ด้านหลักนิติธรรม และด้านหลักการมีส่วนร่วม เมื่อเปรียบเทียบการใช้ หลักธรรมาภิบาล  
 ในการบริหารจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ระหว่างสถานศึกษาขนาดเล็กกับ สถานศึกษา  
 ขนาดใหญ่ พบว่า ทั้งโดยภาพรวม และรายด้านทุกด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทาง  
 สถิติที่ระดับ .05

วิชัย โนนทิง (2550, หน้า 118-119) ได้ศึกษาเรื่อง สภาพการ  
 บริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
 การศึกษาหนองคาย เขต 3 พบว่า สภาพการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของ  
 ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 3 โดยรวมอยู่ใน



ระดับมาก ส่วนรายด้านอยู่ในระดับมาก 4 ด้าน คือ หลักการมีส่วนร่วม หลักคุณธรรมหลักนิติธรรม หลักความโปร่งใส และอยู่ในระดับปานกลาง 2 ด้าน คือ หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า ข้าราชการครูที่มีตำแหน่งหน้าที่ต่างกัน มีความคิดเห็นต่อ สภาพการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 3 โดยรวมและทุกด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ข้าราชการครู ที่มีประสบการณ์ต่างกัน มีความคิดเห็นต่อสภาพการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 3 โดยรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนรายด้านพบว่า หลักความคุ้มค่าของข้าราชการครูมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

สุจิตรา มีจำรัส (2550, หน้า 59) ได้ศึกษาการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา กล่าวว่า การนำธรรมาภิบาลมาใช้ในสถานศึกษาจะประสบความสำเร็จได้ดี โดยมีเงื่อนไขดังต่อไปนี้ 1) ให้ชุมชนมีส่วนร่วม 2) โปร่งใสในการดำเนินการ พร้อมทั้งจะรับการตรวจสอบ 3) มุ่งคุณภาพหรือประโยชน์ต่อผู้เรียนเป็นที่ตั้ง 4) พึ่งตนเองเป็นหลัก 5) ทำงานด้วยความรับผิดชอบ 6) หน่วยงานหรือองค์การที่เกี่ยวข้องให้อิสระในการดำเนินการ 7) เน้นการบริหารโดยองค์คณะบุคคลหรือคณะกรรมการ 8) จัดให้มีสารสนเทศครบถ้วน 9) ประกันคุณภาพการศึกษา 10) ประเมินตรวจสอบเป็นระยะ ๆ

สุวิทย์ ทองสันทัด (2550 , บทคัดย่อ) ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำตามหลักธรรมาภิบาล และประสิทธิผลการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมผู้นำและประสิทธิผลในการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนโดยรวม อยู่ในระดับมาก ด้านพฤติกรรมผู้นำตามหลักธรรมาภิบาลตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนแตกต่างกันและความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำตามหลักธรรมาภิบาลกับประสิทธิผลการบริหารงานในโรงเรียนมีความสัมพันธ์กัน ในทางบวก

ชรินทร์ แวงดี (2551, หน้า 74-75) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการบริหารนำเสนอรูปแบบการบริหาร ด้วยหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร กลุ่มเครือข่ายโรงเรียนบึงพินาสามัคคี สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 2 พบว่า ผู้บริหารกลุ่มเครือข่ายโรงเรียนบึงพินาสามัคคีมีปัญหาการบริหารด้วยหลักธรรมาภิบาล โดยรวมอยู่ในระดับ

น้อย โดยมีปัญหามากที่สุด คือ หลักความคุ้มค่า รองลงมา คือ หลักความมีส่วนร่วม และ หลักความรับผิดชอบ

ปริญญา สมัครการ (2551 , บทคัดย่อ) ได้ศึกษา การบริหารโดยใช้หลักธรรมาภิบาล ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สกลนคร เขต 2 พบว่า การบริหารงานโดยใช้หลักธรรมาภิบาล และประสิทธิผลของโรงเรียนโดยรวมอยู่ในระดับมาก การเปรียบเทียบระดับการบริหารโดยใช้หลักธรรมาภิบาล ของผู้บริหารสถานศึกษากับการเปรียบเทียบ ระดับประสิทธิผลของโรงเรียนไม่แตกต่างกัน การบริหารโดยใช้หลักธรรมาภิบาลมีความสัมพันธ์ ทางบวกกับประสิทธิผลของโรงเรียน โดยรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

วินัย สุขसार (2551, หน้า 16) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 5 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีความเป็นธรรมาภิบาลโดยรวมอยู่ในระดับมาก ปัจจัยด้านอายุและประสบการณ์ ของผู้บริหารสถานศึกษาไม่มีความสัมพันธ์กับความเป็นธรรมาภิบาล และกล่าวว่า ธรรมาภิบาลมีความสำคัญต่อการบริหารงานทุกระดับ โดยจะเป็นหลักกำหนดคุณภาพเป็นประชาธิปไตย จะนำมาซึ่งผลลัพธ์ที่ดีที่สุดคือ ความเป็นธรรมาภิบาล ความสุจริตโปร่งใส และความมีประสิทธิภาพประสิทธิผล

สุชิน เรืองบุญส่ง (2551, หน้า 120-123) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาระยอง เขต 2 พบว่า การปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาล ในโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 2 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก การปฏิบัติงานผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 2 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนที่มีประสบการณ์ ต่างกัน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ การปฏิบัติงานผู้บริหาร โรงเรียนตามหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 2 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดต่างกัน โดยรวม และรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

อัมพร พุดมี (2551, หน้า 131) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรธานี เขต 2 พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาที่อยู่ในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลแตกต่างกัน กล่าวคือ ผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก มีการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล มากกว่า ผู้บริหารสถานศึกษาขนาดใหญ่

กนกพร ชัยทิมประทุม (2553 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาลกับประสิทธิผลการบริหารงบประมาณของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้วเขต 1 พบว่า การดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาลและประสิทธิผล การบริหารงบประมาณของสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมาก การดำเนินงานหลักธรรมาภิบาล มีความสัมพันธ์กันทางบวกกับประสิทธิผลของการบริหารงบประมาณของสถานศึกษา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สุรพันธ์ โชคปมิตต์กุล (2553, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลในจังหวัดนครปฐม พบว่า 1) การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลในจังหวัดนครปฐม ทั้งภาพรวม และรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด เรียงตามลำดับคือ หลักความรับผิดชอบ หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักความคุ้มค่า หลักนิติธรรมและหลักการมีส่วนร่วม 2) การบริหารงานตาม หลักธรรมาภิบาลของเทศบาลในจังหวัดนครปฐมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อจำแนกตามเพศ อายุ ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ประเภท ของเทศบาล การได้รับการฝึกอบรมเรื่องธรรมาภิบาลและความรู้ความเข้าใจในหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารและบุคลากรของเทศบาล แต่เมื่อจำแนกตามระดับการศึกษาสูงสุดและตำแหน่งหน้าที่ พบว่าไม่แตกต่างกัน 3) ปัญหาการบริหารงานของเทศบาลคือ ผู้บริหารและบุคลากรมีความรู้ในหลักธรรมาภิบาลไม่ชัดเจน กฎ ระเบียบ ข้อบังคับของเทศบาลไม่ได้เผยแพร่ให้ประชาชน ผู้มีส่วนได้เสียทราบอย่างชัดเจนและทั่วถึง ผู้บริหารไม่เปิดโอกาสให้ฝ่ายต่าง ๆ และบุคลากร มีส่วนร่วมในกระบวนการบริหารงาน ข้อเสนอแนะการบริหารงานเทศบาล คือ จัดเผยแพร่

สุภาวดี อินทรชาติ (2554, หน้า95) ได้ทำการวิจัยการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 ผลการศึกษา พบว่า 1) สภาพการนำหลักธรรมาภิบาลไปใช้ในการบริหารงานของ

ผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของข้าราชการครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมาก 2) เปรียบเทียบสภาพการนำหลักธรรมาภิบาลไปใช้ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของข้าราชการครูจำแนกตามประเภทการงานในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาเมื่อพิจารณาโดยภาพรวม พบว่า มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน และขนาดของโรงเรียนเมื่อพิจารณาโดยภาพรวม พบว่า ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า หลักความโปร่งใส มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

พระมหาจีระศักดิ์ จีระสุโก (2554, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการบริหารการศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร พบว่า 1) การบริหารการศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร โดยรวมอยู่ในระดับมาก เรียงจากมากไปหาน้อย คือด้านหลักความ รับผิดชอบ ด้านหลักคุณธรรม ด้านหลักการมีส่วนร่วม ด้านหลักความโปร่งใส ด้านหลักความคุ้มค่า และด้านหลักนิติธรรม 2) การเปรียบเทียบการบริหารการศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร โดยจำแนกตามปัจจัยพื้นฐานของครู พบว่า ครูมี เพศ อายุ ระดับการศึกษาและประสบการณ์สอน ต่างกัน มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน 3) แนวทางการบริหารการศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาเขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร ร้านหลักนิติธรรม ผู้บริหารควรพิจารณาความดีความชอบของครู อย่างเสมอภาคและยุติธรรม ด้านหลักคุณธรรม ผู้บริหารควรปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ด้านหลักความโปร่งใส ผู้บริหารควรมีกฎเกณฑ์ในการบริหารงานที่สามารถตรวจสอบได้ ด้านหลักการมีส่วนร่วม ผู้บริหารควรสร้างความร่วมมือระหว่างบ้าน วัด และโรงเรียนในกิจกรรม ทุกอย่าง ด้านหลักความรับผิดชอบต่อ ผู้บริหารควรรับผิดชอบต่อหน้าที่อย่างเต็มความรู้ความสามารถ และด้านหลักความคุ้มค่า ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้หน่วยงานต่าง ๆ ได้ใช้อาคารสถานที่อย่างคุ้มค่า และเกิดประโยชน์สูงสุด

จอมพร จันทร์เสนะ (2556, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดสงขลา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 16 พบว่า 1. การบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดสงขลา

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 16 โดยรวมและรายด้านทุกด้าน อยู่ในระดับมาก 2. การเปรียบเทียบระดับการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดสงขลา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 16 ตามความคิดเห็นของครู จำแนกตามวุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีหรือปริญญาตรี กับวุฒิสสูงกว่าปริญญาตรี มีความคิดเห็นโดยรวมต่อการบริหารแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านหลักคุณธรรมและด้านหลักความรับผิดชอบ ครูมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สำหรับด้านหลักนิติธรรม ด้านหลักความโปร่งใส และด้านหลักการมีส่วนร่วม ครูมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน 3. การเปรียบเทียบระดับการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดสงขลา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 16 ตามความคิดเห็นของครู จำแนกตามประสบการณ์การสอนและระดับช่วงชั้นที่สอนแตกต่างกัน มีความคิดเห็นโดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

กนกพร จินมหันต์ (2556, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาแนวทางการบริหารงานโดยใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 42 พบว่า 1) สภาพการบริหารงานโดยใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารโรงเรียนสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 42 โดยรวมมีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด โดยด้านที่มีระดับการปฏิบัติสูงสุด คือ ด้านหลักความรับผิดชอบต่อรองลงมาคือ ด้านหลักความโปร่งใส ด้านหลักความคุ้มค่า ด้านหลักคุณธรรม ด้านหลักนิติธรรมตามลำดับ และ ด้านที่มีระดับการปฏิบัติต่ำสุดคือ ด้านหลักความมีส่วนร่วม 2) แนวทางการบริหารงานโดยใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต มีแนวทางการดำเนินงานที่สำคัญ คือ จัดทำหลักเกณฑ์ข้อบังคับจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายในสถานศึกษา รวมถึงคณะกรรมการศึกษาใช้เป็นอย่างดีประกอบการศึกษาพิจารณาดำเนินการในแต่ละกรณีที่เกิดขึ้น

พินิจ โคตรงาม (2556, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาสภาพการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนสังกัดเทศบาลนครขอนแก่น พบว่า 1) สภาพการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัด เทศบาลนครขอนแก่น ตามความคิดเห็นของครู โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ หลักด้านคุณธรรม รองลงมา คือ ด้านหลักการ

มีส่วนร่วม ด้านหลักความคุ้มค่า ด้านหลักนิติธรรม และด้านความรับผิดชอบ ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านหลักความโปร่งใส 2) เมื่อวิเคราะห์สภาพปัญหาการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร สถานศึกษา โรงเรียนสังกัดเทศบาลนครขอนแก่น โดยพิจารณาจากด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด พบว่า ด้านความโปร่งใส มีระดับการปฏิบัติที่น้อยที่สุด ได้แก่ การกำหนดแผนการรับนักเรียนของสถานศึกษา และดำเนินการรับนักเรียนตามแผนที่กำหนดอย่างโปร่งใส และประชาสัมพันธ์การจัดการศึกษาให้ชุมชน และผู้ปกครองทราบ และการส่งเสริมบุคลากรให้มีส่วนร่วมในการรับรู้สภาพการณ์ และปัญหาขององค์กร รับฟังความคิดเห็น และข้อเสนอแนะจากบุคลากร 3) ครูได้ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับ แนวทางในการแก้ปัญหาการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครขอนแก่น เป็นรายด้าน ดังนี้ ด้านหลักนิติธรรม ผู้บริหารต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับภายในโรงเรียนให้เป็นแบบอย่างที่ดีต่อครู การออกกฎระเบียบ ข้อบังคับภายในโรงเรียนควรมีความเป็นธรรม และเป็นที่ยอมรับของครูทุกคนในโรงเรียน ควรมีการลงโทษให้เป็นแนวทางเดียวกันทุกเรื่อง เช่น การอยู่เวรยาม หรือความประพฤติต่าง ๆ ไม่เลือกปฏิบัติ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับในโรงเรียนไม่ควรเป็นการบังคับมากเกินไป ด้านหลักคุณธรรม ผู้บริหารควรปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต และเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่ครูและนักเรียน ควรจัดสรรงบประมาณให้เกิดความเป็นธรรมแก่ครูและนักเรียนในโรงเรียน ควรมีการรณรงค์ให้ครูยึดหลักคุณธรรมจริยธรรมในการทำงานอยู่เสมอ การพิจารณาเรื่องต่าง ๆ อย่างตรงไปตรงมา ยึดประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก ด้านหลัก ความโปร่งใส มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ภายในโรงเรียนให้ครูและนักเรียนทราบอยู่เสมอ ควรมีการรายงานผลการดำเนินงานกิจกรรมโครงการต่าง ๆ ให้ครูและนักเรียนทราบ ด้านหลักการมีส่วนร่วม ควรเปิดโอกาสให้ครูทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำแผนพัฒนาโรงเรียนได้อย่างเต็มที่ ควรเปิด โอกาสให้ผู้ปกครองและบุคคลภายนอก เข้ามาร่วมตรวจสอบการดำเนินงานของโรงเรียนในด้านต่าง ๆ ด้านหลัก ความรับผิดชอบ ควรเน้นให้ทุกคนมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ของตนเอง ควรมอบหมายงานให้ ทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน และด้านหลักความคุ้มค่า ควรจัดทำมาตรการประหยัดพลังงานภายในโรงเรียน และต้องปฏิบัติอย่างเคร่งครัด ควรร่วมกันใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ของโรงเรียนให้เกิดประโยชน์มากที่สุด

อรรถพร สุทรพงศ์ (2558, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการใช้หลัก  
 ธรรมาภิบาลในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
 การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 พบว่า 1) บุคลากรทางการศึกษาโดยรวมและจำแนกตาม  
 ตำแหน่งหน้าที่และขนาดของสถานศึกษาเห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีการใช้หลักธรรมาภิ  
 บาลในการบริหารงานโดยรวมและรายด้านในทุกด้านอยู่ในระดับมากที่สุด ยกเว้นบุคลากร  
 ทางการศึกษาที่มีตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาเห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีการใช้หลัก  
 ธรรมาภิบาล ในการบริหารงานโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และบุคลากรทางการ  
 ศึกษาในสถานศึกษาขนาดใหญ่เห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีการใช้หลัก ความรับผิดชอบ  
 และหลักความคุ้มค่าอยู่ในระดับมาก 2) บุคลากรทางการศึกษาที่มีตำแหน่งหน้าที่ต่างกัน  
 เห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีการใช้หลักธรรมาภิบาล ในการบริหารงานโดยรวมและราย  
 ด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยบุคลากรทางการศึกษาตำแหน่ง  
 ผู้บริหาร เห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีการใช้หลักธรรมาภิบาล ดังกล่าวมากกว่าบุคลากร  
 ทางการศึกษาตำแหน่งครู 3) บุคลากรทางการศึกษาที่มีขนาดสถานศึกษาต่างกันเห็นว่า  
 ผู้บริหารสถานศึกษามีการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานโดยรวมและรายด้าน  
 แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .05 โดยส่วนใหญ่บุคลากรทางการศึกษาใน  
 สถานศึกษาขนาดใหญ่เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษามีการใช้หลักธรรมาภิบาลโดยรวมและ  
 รายด้านมากกว่าบุคลากรในสถานศึกษาขนาดเล็กและขนาดใหญ่พิเศษ แต่มีความเห็น  
 ดังกล่าวไม่แตกต่างกันจากบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาขนาดกลาง 4) บุคลากร  
 ทางการศึกษามีปัญหาด้าน ผู้บริหารสถานศึกษาไม่ปฏิบัติตามตามกฎ ระเบียบให้เป็น  
 แบบอย่างที่ดีต่อครู ไม่ยึดหลักคุณธรรมจริยธรรมในการทำงานอยู่เสมอ การประสานงาน  
 ล่าช้าไม่เป็นระบบ ไม่มีความโปร่งใส ไม่ส่งเสริมให้ผู้ปกครองร่วมมือในการวางแผนการ  
 ปฏิบัติงานของสถานศึกษา ไม่ส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการพัฒนา  
 สถานศึกษา มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ของตน ผู้บริหารสถานศึกษาไม่วางแผนการใช้  
 ทรัพยากรที่มีอยู่ในสถานศึกษาให้คุ้มค่า 5) บุคลากรทางการศึกษามีข้อเสนอแนะคือ  
 ผู้บริหารสถานศึกษาควรประพฤติปฏิบัติ ตนตามกฎระเบียบให้เป็นแบบอย่างที่ดีต่อครู  
 ควรยึดหลักคุณธรรมจริยธรรมในการทำงานอยู่เสมอ มุ่งเน้นการทำงานที่รวดเร็ว  
 มีประสิทธิภาพ เป็นระบบ มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ ส่งเสริมให้ ผู้ปกครองร่วมมือใน  
 การวางแผนการปฏิบัติงานของสถานศึกษา ส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับ  
 การพัฒนาสถานศึกษา มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ของตน ผู้บริหารสถานศึกษาควร

วางแผนการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ในสถานศึกษาให้คุ้มค่า

อัจฉราพร กริ่งไกร (2558, หน้า, 126) ได้ศึกษาเรื่องการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 พบว่า สภาพการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนในภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุดทั้ง 10 ด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านหลักนิติธรรม ด้านหลักความโปร่งใส ด้านหลักภาวะรับผิดชอบ ด้านหลักการกระจายอำนาจ ด้านหลักความเสมอภาค ด้านหลักการตอบสนอง ด้านหลักมุ่งเน้นฉันทามติ ด้านหลักประสิทธิผล ด้านหลักการมีส่วนร่วม และด้านหลักประสิทธิภาพ

วิไลรัตน์ ฝ่ายดี (2559, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดกลางในอำเภอตาพระยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 พบว่า สภาพที่เป็นจริงในปัจจุบันของการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดกลางในอำเภอตาพระยา อยู่ในระดับมาก สภาพที่ควรจะเป็น ในความคาดหวังอยู่ในระดับมาก ความต้องการจำเป็นในการพัฒนา พบว่า มีความต้องการ ในการพัฒนา ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่อการพัฒนาการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล มีดังนี้ ควรปฏิบัติกับครูและบุคลากรในโรงเรียนอย่างเท่าเทียมกันโดยไม่แบ่งแยกและไม่เลือกปฏิบัติ ควรมีการมอบอำนาจในภารกิจให้แก่ครูในโรงเรียนอย่างเหมาะสม ควรให้ความสำคัญต่อความยุติธรรมกับบุคลากรในโรงเรียน ควรมีการออกแบบกระบวนการปฏิบัติงาน โดยการใช้เทคนิคและเครื่องมือการบริหารจัดการที่เหมาะสมเพื่อลดภารกิจที่ล้าสมัย และไม่มีผลจำเป็น ควรมีความกระตือรือร้นในการแก้ปัญหา ควรเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และควรปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพของผู้บริหาร

ดารินทร์ สงมะเริง (2559, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของ ผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนในเขตอำเภอเมือง จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 พบว่า 1) การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนในเขตอำเภอเมือง จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมากที่สุด 2) การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนในเขตอำเภอเมือง จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1



จำแนกตามเพศโดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้น ด้านหลักการมีส่วนร่วม ด้านหลักมุ่งเน้น ฉันทามติและหลักประสิทธิผลแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 3) การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนในเขตอำเภอเมือง จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 จำแนกตามอายุ โดยรวมและ รายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้นหลักความรับผิดชอบ หลักการกระจายอำนาจ หลักการมีส่วนร่วม ด้านหลักการตอบสนอง หลักความเสมอภาค หลักมุ่งเน้นฉันทามติ หลักประสิทธิผล และหลักประสิทธิภาพ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 4) การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนในเขตอำเภอเมือง จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้นด้านหลักการตอบสนอง หลักความเสมอภาค และหลักมุ่งเน้นฉันทามติ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ภัทรวดี อุทัยกรณ์ (2559, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในกลุ่มอำเภอเขาฉกรรจ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 พบว่า 1) การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในกลุ่มอำเภอเขาฉกรรจ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในกลุ่มอำเภอเขาฉกรรจ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 ตามความคิดเห็นของครู จำแนกตามเพศ โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้น ด้านหลักความรับผิดชอบ ด้านหลักการมีส่วนร่วม ด้านหลักความเสมอภาคและด้านหลักประสิทธิภาพ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 3) บริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในกลุ่มอำเภอเขาฉกรรจ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 ตามความคิดเห็นของครู จำแนกตาม วุฒิการศึกษา โดยรวมและรายด้านทุกด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ทวิวัฒน์ อินทรประเสริฐ (2559, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 พบว่า การปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 โดยรวมอยู่ในระดับมาก ผลการเปรียบเทียบการปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงานโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนผลการเปรียบเทียบการปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จุฑามาศ ภูสง่า (2560, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 พบว่า 1) ครูมีความคิดเห็นต่อการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยดังนี้ ด้านหลักคุณธรรม ด้านหลักความโปร่งใส ด้านหลักนิติธรรม ด้านหลักความคุ้มค่า ด้านหลักความรับผิดชอบ และ ด้านหลักความมีส่วนร่วม ตามลำดับ 2) ผลการทดสอบสมมุติฐาน พบว่า ครูที่มีเพศ อายุ และประสบการณ์ทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นโดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมุติฐาน 3) ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการใช้หลักธรรมาภิบาล มีดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาต้อง กำหนดกรอบระเบียบ วินัย ข้อบังคับในสถานศึกษาโดยเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วม ผู้บริหาร สถานศึกษาต้องใช้หลักคุณธรรมในการบริการองค์กร โดยยึดหลักอิทธิบาท 4 สังคหวัตถุ 4 และพรหมวิหาร 4 ในบริหารงานอย่างมีความยุติธรรม ซื่อสัตย์ โปร่งใส ให้ความเป็นธรรมใน การปฏิบัติงานให้ความเท่าเทียมกัน โดยยึดหลักมาตรฐาน หลักความถูกต้อง ดีงาม ตามหลัก ประชาธิปไตย และควรเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารสถานศึกษาควรเปิด โอกาสให้ครู นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน ได้มีส่วนร่วมในการบริหารงานด้านวัสดุและ งบประมาณในการใช้ จ่ายภายในโรงเรียน มีความโปร่งใสตรวจสอบได้ ผู้บริหารสถานศึกษา ควรเปิดโอกาสให้ ครู นักเรียน ผู้ปกครองและชุมชนได้มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นและ ตัดสินใจในการจัด กิจกรรม โครงการ แผนและงบประมาณในสถานศึกษา ผู้บริหาร สถานศึกษาควรมีการใช้ ทรัพยากรทางด้านงบประมาณและสาธารณูปโภคที่มีอยู่อย่างจำกัด เพื่อให้เกิดประโยชน์ สูงสุดและคุ้มค่าที่สุด

นิยม รัชตะวัฒน์วินัย (2561, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาแนวทางการบริหารงานวิชาการตามหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก จังหวัดนครสวรรค์ พบว่า 1) สภาพการบริหารงานวิชาการตามหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียนมัธยมศึกษา ขนาดเล็ก จังหวัดนครสวรรค์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก และพิจารณาเป็นรายด้านอยู่ในระดับมาก ตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการจัดการเรียนการสอน ด้านการบริหารงานหลักสูตร ด้านการวัดและประเมินผล และด้านการนิเทศภายในสถานศึกษา ส่วนด้านที่ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความคิดเห็นค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการพัฒนาบุคลากรทางวิชาการ 2.) เปรียบเทียบสภาพการบริหารงานวิชาการตามหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียน มัธยมศึกษาขนาดเล็ก จังหวัดนครสวรรค์ โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา และครู พบว่า เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง และประสบการณ์ ที่ต่างกัน มีความคิดเห็น แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จึงปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้ 3.) แนวทางการบริหารงานวิชาการตามหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก จังหวัดนครสวรรค์ การบริหารสถานศึกษามีความจำเป็นอย่างยิ่ง ในการใช้หลักธรรมาภิบาลมาเป็น กรอบแนวทางในการบริหารจัดการระบบงานวิชาการ ทั้งนี้เพราะการบริหารงานต้องยึดหลักการมีส่วนร่วมและความเสมอภาค เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และตอบสนองความต้องการ ของทุกฝ่าย ผู้บริหารสถานศึกษาและครูต้องมีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่ ทำงานอย่างโปร่งใส มอบหมายงานตามความสามารถหรือความถนัดของแต่ละคน โดยยึดระเบียบข้อบังคับ และการ บริหารจัดการอย่างกัลยาณมิตรมุ่งเน้นฉันทามติ จึงจะทำให้องค์กร มีความเจริญสืบต่อไป

ชจรศักดิ์ ว่องไว (2562, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย พบว่า 1) การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล และประสิทธิผลการบริหารงานในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน และครูผู้สอน อยู่ในระดับมาก 2) การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน และครูผู้สอน จำแนกตามสถานภาพ ขนาดของโรงเรียน และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน พบว่า สถานภาพแตกการดำรงตำแหน่งต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล ไม่แตกต่างกัน ขนาดโรงเรียนแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการ

บริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล ไม่แตกต่างกัน ประสพการณ์ในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล ไม่แตกต่างกัน

3) ประสิทธิภาพการบริหารงานในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มุกดาหาร ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน และครูผู้สอน จำแนกตามสถานภาพ ขนาดของโรงเรียน และประสพการณ์ในการปฏิบัติงาน พบว่า สถานภาพแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพการบริหารงานในโรงเรียน ไม่แตกต่างกัน ขนาดโรงเรียนแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพการบริหารงานในโรงเรียน ไม่แตกต่างกัน ประสพการณ์ในการปฏิบัติงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพการบริหารงานในโรงเรียน ไม่แตกต่างกัน 4) การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลกับ ประสิทธิภาพการบริหารงานในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มุกดาหาร ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน และครูผู้สอน มีความสัมพันธ์กัน ในทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 5) การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล ประกอบด้วย หลักการกระจายอำนาจ หลักการรับผิดชอบ หลักความเสมอภาค หลักการมีส่วนร่วม หลักการตอบสนอง หลักมุ่งเน้นฉันทามติ หลักประสิทธิผล หลักนิติธรรม และหลักความโปร่งใส มีอำนาจพยากรณ์ประสิทธิผลการบริหารงานในโรงเรียน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 - .01 6) การวิจัยครั้งนี้ได้นำเสนอแนวทางการ พัฒนาการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล หลักการกระจายอำนาจ หลักการรับผิดชอบ หลักความเสมอภาค หลักการมีส่วนร่วม หลักการตอบสนอง หลักมุ่งเน้น ฉันทามติ หลักประสิทธิผล หลักนิติธรรม และหลักความโปร่งใส ไว้ด้วย

### 5.1.2 งานวิจัยเกี่ยวกับการประสิทธิผล

ไพบุลย์ กุลอ๊ก (2553, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาประสิทธิผลการบริหารงาน ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศงขลา เขต 3 พบว่า 1) ระดับประสิทธิผลการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ระดับประสิทธิผลการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมากทุกด้าน ยกเว้นด้านการบริหารงานบุคคล อยู่ในระดับมากที่สุด 2) การเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหาร ครูผู้สอน และประธานคณะกรรมการ สถานศึกษา ที่มีสถานภาพต่างกัน โดยรวม และรายด้านทุกด้านมีความแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดเห็นมากกว่าครู และประธานคณะกรรมการสถานศึกษา 3) การเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหาร

ครูผู้สอน และประธานคณะกรรมการสถานศึกษา ที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน 4) การเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหาร ครูผู้สอน และประธานคณะกรรมการสถานศึกษา ที่มีประเภทของโรงเรียนต่างกัน โดยรวม และรายด้านไม่แตกต่างกัน 5) แนวทางพัฒนาประสิทธิผลการบริหารงานของผู้บริหาร สถานศึกษา ควรพัฒนาการบริหารงานวิชาการ โดยจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา นำไปใช้ และปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และโรงเรียนมีระบบประกันคุณภาพภายใน

บุญรอด จงมูม (2555, หน้า 99 – 101) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง การบริหารตามหลักธรรมาภิบาลกับประสิทธิผลของการบริหารงานในสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับอยู่ในระดับ มาก เมื่อแยกพิจารณาประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษาเป็นรายด้าน พบว่า ประสิทธิผล การบริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมากทุกด้านเรียงลำดับจากน้อยไปมาก 3 ลำดับ ได้แก่ ด้านการบริหารงานวิชาการ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านบริหารงานทั่วไป

ยุกตนันท์ หวานน้ำ (2555, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการบริหารสถานศึกษา กับประสิทธิผลของโรงเรียน ในอำเภอคลองหลวง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ปทุมธานีเขต 1 พบว่า 1) การบริหารสถานศึกษาและ 2) ประสิทธิผลของโรงเรียนอยู่ใน ระดับมากทั้งโดยรวมและรายด้านและ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารสถานศึกษา กับประสิทธิผลของโรงเรียนในอำเภอคลองหลวง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาปทุมธานีเขต 1 พบว่าโดยรวมมีความสัมพันธ์กันในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .01

ราชัญ สมทบ (2556, หน้า 50 – 58) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง การใช้หลักธรรมาภิบาลกับประสิทธิผลของการบริหารงานในโรงเรียน สังกัดเทศบาลเมือง กาญจนบุรี พบว่า ประสิทธิผลการบริหารงานในโรงเรียนสังกัดเทศบาลเมืองกาญจนบุรี มีระดับประประสิทธิผลของการบริหารงานในโรงเรียน โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อ พิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีการปฏิบัติในระดับมากทุกด้าน เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ย จากมากไปหาน้อย คือ ด้านการบริหารงานวิชาการ ด้านการบริหารงานบุคคล ด้านการ บริหารงานทั่วไป และด้านการบริหารงานงบประมาณ

จิตติพร จิตตรี (2557, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาประสิทธิผลการบริหารงาน วิชาการโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 3 พบว่า 1) ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ

โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 3 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) ประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 3 จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติราชการ และวุฒิการศึกษา โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

## 5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

### 5.2.1 งานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล

Clark (2001, Abstract) ได้ทำการศึกษาวิจัย เรื่อง การใช้หลักธรรมาภิบาลในการกระจาย อำนาจการปกครองระบอบประชาธิปไตยในประเทศกาน่า พบว่า ในประเทศที่ด้อยพัฒนา การปกครองตามระบอบประชาธิปไตยได้มีการกระจาย อำนาจจากส่วนกลางไปสู่ท้องถิ่น โดยประชาชนมีส่วนร่วมมากขึ้นทำให้เกิดกลยุทธ์พัฒนา ที่เป็นจริงเป็นจัง มีการปรับตัวในการปฏิบัติงานต่าง ๆ โดยใช้หลักธรรมาภิบาลให้เหมาะสมกับท้องถิ่นจนถือเป็นกุญแจสำคัญของ การใช้หลักธรรมาภิบาล ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น แต่ก็ยังมีปัญหาจากการที่ยังคงมีการถือพรรคถือพวกพ้อง

Iverson (2001, Abstract) ได้ศึกษา การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน SMB ผู้วิจัยทำการศึกษารายกรณีการใช้รูปแบบการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนประถมศึกษาแห่งหนึ่งในเมืองนิวยอร์กเป็นเวลา 1 ปี ผลการวิจัยพบว่าไม่ได้เกิดขึ้นจากภายในโรงเรียน แต่ถูกสั่งการลงมาจากรัฐ โดยในเบื้องต้นโรงเรียนเพียงรับรู้ทำให้โรงเรียนตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม ครูใหญ่ของโรงเรียนจะมีความเข้าใจว่าผู้บริหารและคณะกรรมการโรงเรียนมีอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายมากขึ้น จำนวนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับการบริหารโรงเรียนเพิ่มมากขึ้น การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นจะประสบผลสำเร็จต้องปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมในโรงเรียนต้องออกกฎหมายที่ทำให้เกิดการกระจายอำนาจอย่างจริงจังและมีธรรมเนียมหรือแผนแม่บทในระดับโรงเรียนอย่างชัดเจน

Kimmet (2005, Abstract) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในระบบการเมืองการปกครองในอาเซียน 4 ประเทศ ผลการวิจัยพบว่า ในประเทศที่พัฒนาแล้ว หลักธรรมาภิบาลได้ถูกนำไปใช้ในเชิงกลยุทธ์ทางการเมืองมากกว่า การนำเนื้อหาสาระไปใช้ประยุกต์ใช้ในเชิงนโยบาย ในประเทศเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ 4 ประเทศ นี้ได้แก่ ฟิลิปปินส์ ไทย มาเลเซียและอินโดนีเซีย โดยพิจารณาเป็นประเทศไปและเปรียบเทียบกับกรณีศึกษาโดยศึกษาว่าประเทศเหล่านี้มีการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้

อย่างไร รวมไปถึงการมีส่วนร่วมของหลักธรรมาภิบาล ในการเลือกตั้งปี ค.ศ. 2004 ซึ่งพบว่าหลักธรรมาภิบาลได้ถูกนำไปใช้อย่างกว้างขวางและเป็นประเด็นสำคัญ ในการปฏิรูปรูปแบบการปกครอง โดยเน้นการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการพัฒนาบ้านเมือง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสถานะที่บ้านเมืองยังไม่มี ความแน่นอนและเศรษฐกิจด้อยชั้น เพื่อเป็นรูปแบบและเป็นหนทางในการบริหารประเทศใหม่ ๆ เนื่องจากหลักธรรมาภิบาลช่วยสนับสนุนการเมือง การปกครอง ซึ่งแนวคิดของหลักธรรมาภิบาลมีที่มาจากชาติตะวันตก ซึ่งก่อให้เกิดรูปแบบบริหารใหม่ ๆ และก่อให้เกิดการพัฒนาทางประชาธิปไตย ซึ่งก็คือหนึ่งในจุดประสงค์สำคัญของหลักธรรมาภิบาลนั่นเอง

Marcella (2005, Abstract) ได้ศึกษาวิจัยในเรื่อง การบริหารปกครอง ด้านการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาของโมรอนโก มลรัฐแคลิฟอร์เนีย ผลการวิจัยพบว่าการรับรู้การมีส่วนร่วม ซึ่งมีความสัมพันธ์จูงใจประสิทธิภาพของการปกครองทางการศึกษาเขตพื้นที่การศึกษาของโมรอนโก ข้อมูลที่ได้รับมีการเปรียบเทียบกับวรรณกรรมที่ทำการศึกษา ได้จัดกลุ่มที่สอดคล้องเข้าด้วยกันและเชื่อมโยงสิ่งเหล่านี้ไปสู่การเป็นตัวบ่งชี้ของพฤติกรรมผู้บริหารตามหลักธรรมาภิบาล โดยเฉพาะด้านการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการบริหารเหล่านี้ จะนำไปสู่ความสำเร็จในการบริหารเขตพื้นที่การศึกษาจนบรรลุเป้าหมาย อีกทั้งการวิจัยครั้งนี้ยังได้สนับสนุนการศึกษาค้นคว้าบทบาทของผู้ดำเนินการเป็นผู้บริหารสถานศึกษา ความทุ่มเทเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้เรียนและระดับความสำเร็จที่สูงขึ้น นำไปสู่การปรับโครงสร้างและปรับเปลี่ยนในสิ่งที่ควรจะเป็น เพื่อนำไปสู่การบริหารจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

Tennekes (2005, Abstract) ได้ทำการวิจัย เรื่อง การสังคมนิยมและหลักธรรมาภิบาล มาใช้วิเคราะห์แนวโน้มนโยบายในประเทศเนเธอร์แลนด์และประเทศเยอรมนี พบว่า หลังจากสงครามเย็น ผ่านไปแล้วประเทศทั้งสองได้กำหนดนโยบายในการดูแลประเทศในโลกที่สาม โดยนักสังคมนิยมได้นำเอาหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการประเมินผลการดำเนินงานตามนโยบายของประเทศทั้งสองแต่ยังขาดความเข้าใจในการกำหนดรูปแบบการประเมินเพราะการกำหนดยุทธศาสตร์ในกระบวนการจัดทำนโยบายมีการแยกย่อยออกเป็นส่วน ๆ มากเกินไปและยังขาดความเข้าใจในความหมายของธรรมาภิบาล

McMilan Leah K. (2007, Abstract) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่อง การกระจาย อำนาจนโยบายทางการศึกษาของสถานศึกษาประถมศึกษาในประเทศไทย

ผลการศึกษา พบว่า การศึกษาประถมศึกษาในประเทศกาน่า ได้รับความสำคัญในการพัฒนามากขึ้นเรื่อย ๆ โดยมีการนำนโยบายการกระจายอำนาจภายใต้การใช้หลักธรรมาภิบาลมาใช้ใน การจัดการศึกษา เพื่อจะเป็นแนวทางในการพัฒนาประเทศ แต่ผลการศึกษาพบว่ามี การเปลี่ยนแปลงเพียงเล็กน้อยเท่านั้นที่เกิดกับการจัดการศึกษาโดยใช้นโยบายการกระจาย อำนาจการบริหาร ผลการวิเคราะห์ ยังเผยให้เห็นว่ารูปแบบการกระจายอำนาจการบริหาร โดยใช้หลักธรรมาภิบาลนั้นยังคงไม่ประสบผลสำเร็จเพราะว่าอำนาจในการตัดสินใจยังคง อยู่ที่การบริหารส่วนกลางและรัฐบาลขาดการสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นผลการวิจัยได้ ชี้ให้เห็นแล้วว่ารูปแบบการกระจายอำนาจการบริหารโดยใช้นโยบายการกระจายอำนาจจำเป็นต้อง ได้รับการสนับสนุนในส่วนของการจัดการศึกษาอย่างต่อเนื่องและมากขึ้น เพื่อให้ประสบ ผลสำเร็จอย่างแท้จริง

### 5.2.2 งานวิจัยเกี่ยวกับการประสิทธิผล

Merley (2003, Abstract) ได้ศึกษาประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมปลาย พบว่า การใช้แรงบันดาลใจให้มีวิสัยทัศน์ร่วมกันอาจจะเป็นพื้นฐานของความสำเร็จได้ด้วย ข้อมูลบ่งชี้ว่าการทำให้ผู้อื่นสามารถปฏิบัติได้ หรือการใช้อำนาจ และการมอบอำนาจอย่างมีประสิทธิภาพนั้นมีอิทธิพลต่อความสำเร็จของโรงเรียน

Farooq, Chaudhry , Shafiq, and Berhanu (2011, pp. 1 – 14) ได้ศึกษาปัจจัยต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อผลการเรียนของนักเรียนระดับมัธยมศึกษาในเมืองหลวงของปากีสถาน ผลการศึกษาพบว่า สถานะทางเศรษฐกิจและสังคม และผู้ปกครอง มีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญของนักเรียนผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนโดยรวม

Vemez (2012, Abstract) การศึกษาครั้งนี้ ได้รายงานสถานะเชิงปริมาณและคุณภาพในการดำเนินการของโรงเรียน การจัดการตาม (SEM) ในอินโดนีเซีย ระบุปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติ ที่ประสบความสำเร็จของ SBM และประเมินผล SEM ความสำเร็จของนักเรียนแปดปี หลังจากการก่อตั้ง ผลการวิจัย ผู้เขียนอยู่บนพื้นฐานการสำรวจของผู้ว่าจ้าง ครู โรงเรียน คณะกรรมการ และผู้ปกครอง การสำรวจ ของเจ้าหน้าที่อำเภอ การปรับปรุงที่สำคัญในความสามารถของผู้ว่าจ้าง ครู และชุมชน เพื่อให้เป็นผู้นำในการพัฒนาทางเลือกในการเขียนโปรแกรมเพื่อตอบสนองความต้องการด้านการศึกษาในประเทศ และมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง และชุมชนในการกำกับดูแลของโรงเรียน การดำเนินการของ SBM เพื่อให้ห่างไกล ได้พบกับความสำเร็จ แม้ว่าผู้บริหารส่วนใหญ่ รายงานว่า พวกเขามีอิสระที่จะทำให้โรงเรียนในการตัดสินใจ พวกเขา กล่าวว่า พวกเขา



ไม่ได้ใช้ประโยชน์จากมันโดยการเปลี่ยนแปลงโปรแกรมการเรียนการสอนอย่างมีนัยสำคัญ และหัวเมืองยังคงมีอิทธิพลต่อนโยบาย และการปฏิบัติของโรงเรียน คณะกรรมการ และมีส่วนร่วมของผู้ปกครองในโรงเรียน กิจกรรมเล็กน้อย ทั้งแสดงทัศนคติของโรงเรียน และให้ความเคารพกับโรงเรียน พนักงานทั้งหมด ผู้มีส่วนได้เสีย ในระดับที่บอกว่า พวกเขาไม่ได้เตรียมความพร้อมที่จะให้ความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพการดำเนินการปรับปรุงและผลลัพธ์ของ SBM ในอินโดนีเซีย โรงเรียนสามารถเพิ่มพนักงานเพื่อทำการเปลี่ยนแปลง การดำเนินงานและการเรียนการสอนและการพัฒนาความสามารถในการสนับสนุนเขตโรงเรียนและ SBM ต่อท้ายคือ 1) เขตตัวอย่าง Memo 2) เมื่อข้อมูลจำเพาะสำหรับ การทดสอบ เกรด 5 นักเรียนในภาษาและคณิตศาสตร์ 3) ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับ SBM และ ผลงานของนักเรียน

Patrick, O. N., Samuel N. W., & Felicitia W. N. (2013, pp. 174 – 184)

ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐ ของโรงเรียนในเขตเคนยาตอนกลาง ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยด้านงบประมาณส่งผล ต่อการบรรลุประสิทธิภาพของโรงเรียน

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องใน เรื่อง ปัจจัยการบริหารตาม หลักธรรมาภิบาลที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพโรงเรียน

สรุปได้ว่า ธรรมาภิบาล (Good Governance) หมายถึง การบริหารจัดการ บ้านเมืองและสังคม ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชนและภาคประชาชนที่ดี ให้เกิดประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพ ใช้หลักประชาธิปไตย และเคารพในสิทธิมนุษยชน มุ่งใช้กฎระเบียบด้วยความ เป็นธรรม โปร่งใสในการปฏิบัติงาน สามารถตรวจสอบได้ มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสาร ส่งผลให้สังคมดำรงอยู่อย่างสันติ ตลอดจนมีการใช้อำนาจในการพัฒนาประเทศให้เป็นไป อย่างมั่นคง ยั่งยืน และมีเสถียรภาพ ซึ่งหลักธรรมาภิบาล มีความสำคัญและความจำเป็น อย่างยิ่ง กล่าวคือ ธรรมาภิบาลเป็นส่วนสำคัญในการช่วยกำหนดนโยบาย ใช้ปรับ โครงสร้างและกระบวนการรวมทั้งเป็นกลไก เครื่องมือ และแนวทางการดำเนินงานที่ เชื่อมโยงกันของภาคเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง โดยเน้นการสร้างความร่วมมืออย่าง จริงจังและต่อเนื่อง มุ่งให้การกระจายอำนาจในการบริหารจัดการ เพื่อให้สังคมดำรงอยู่ ร่วมกัน อย่างสันติมั่นคงยั่งยืนและมีเสถียรภาพ สรุปว่าองค์ประกอบของหลักธรรมาภิบาล ตามแนวคิดของแต่ละบุคคล แต่ละหน่วยงาน และองค์กรต่าง ๆ มีความแตกต่างกันไปบ้าง แต่ส่วนใหญ่เน้นนโยบายหลักและหลักเกณฑ์การปฏิบัติจะคล้ายกัน และอยู่ในกรอบของ

หลักธรรมาภิบาลตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 และต่อมาสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ 2552 ได้จัดทำคู่มือการจัดระดับการกำกับดูแลองค์การภาครัฐตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ให้สอดคล้องกับนโยบายการปฏิรูปราชการโดยกำหนดให้ส่วนราชการและข้าราชการปฏิบัติราชการตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีหรือธรรมาภิบาลซึ่งมีองค์ประกอบของธรรมาภิบาลด้วยหลักการ 10 หลักได้แก่ หลักประสิทธิผล หลักประสิทธิภาพ หลักการตอบสนอง หลักการระับผิดชอบ หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักการกระจายอำนาจ หลักนิติธรรม หลักความเสมอภาค และหลักฉันทามติ และงานในโรงเรียนทั้ง 4 ด้าน ผู้บริหารจะต้องใช้ความรู้ความสามารถ เทคนิควิธีการต่าง ๆ และประสบการณ์ในการทำงานมาเป็นองค์ประกอบ ซึ่งการบริหารงานจะให้มีประสิทธิภาพได้นั้น ผู้บริหารต้องมีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเอง งานบริหารในโรงเรียนเป็นงานที่ต้องรับผิดชอบหลายด้าน ทุก ๆ งาน ซึ่งเป็นงานที่มีความสำคัญต่อการขับเคลื่อนและพัฒนา เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลประสพผลสำเร็จและบรรลุเป้าหมาย ได้มาตรฐานตามหลักเป้าหมายขอพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 และตอบสนองความต้องการของผู้เรียน ชุมชน และท้องถิ่น ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาปัจจัยการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 เพื่อเป็นข้อมูล สารสนเทศในการวางแผน ปรับปรุง พัฒนา และแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดขึ้นซึ่งจะเกิดประโยชน์ต่อผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และบุคลากรทางการศึกษา ตลอดจนหน่วยงานและผู้ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาต่อไป

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยมุ่งศึกษาเรื่องปัจจัยการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ได้ลำดับขั้นตอนดังนี้

ตอนที่ 1 การศึกษาปัจจัยการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23

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

ตอนที่ 2 การหาแนวทางพัฒนาประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23

**ตอนที่ 1 การศึกษาปัจจัยการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23**

#### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

##### 1.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอนและประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 จำนวน 2,640 คน จาก 45 โรงเรียน จำแนกได้ดังนี้

1.1.1 ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 85 คน

1.1.2 ครูผู้สอน จำนวน 2,510 คน

1.1.3 ประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 45 คน

## 1.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยผู้วิจัยได้ใช้ตารางสำเร็จรูปของ Krejcie and Morgan กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง (Sample size) (บุญชม ศรีสะอาด, 2560, หน้า 43) ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 336 คน โดยกำหนดอัตราส่วน 1:3:1 สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก กำหนดอัตราส่วน 1:6:1 สำหรับโรงเรียนขนาดกลาง ส่วนโรงเรียนขนาดใหญ่/ใหญ่พิเศษ กำหนดอัตราส่วน 1:9:1 ซึ่งจำแนกเป็น

1.2.1 ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 45 คน

1.2.2 ครูผู้สอน จำนวน 246 คน

1.2.3 ประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 45 คน

การเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) (บุญชม ศรีสะอาด, 2560 หน้า 45)

1. ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้ที่ทำหน้าที่ในตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษาของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ได้แก่ ผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือผู้รักษาการในตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา โดยการเลือกแบบเจาะจง โรงเรียนละ 1 คน รวม 45 คน

2. ครูผู้สอนใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย โดยกำหนดสุ่มโรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 16 โรงเรียน ๆ ละ 3 คน ซึ่งจะได้ครูผู้สอน จำนวน 48 คน โรงเรียนขนาดกลาง จำนวน 21 โรงเรียน ๆ ละ 6 คน ซึ่งจะได้ครูผู้สอน จำนวน 126 คน และโรงเรียนขนาดใหญ่ จำนวน 8 โรงเรียน ๆ ละ 9 คน ซึ่งจะได้ครูผู้สอน จำนวน 72 คน รวมครูผู้สอนทั้งสิ้น จำนวน 246 คน

3. ประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการเลือกแบบเจาะจง เลือกโรงเรียนละ 1 คน รวม 45 คน ดังรายละเอียดที่แสดงในตาราง 2

ตาราง 2 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามขนาดโรงเรียน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา 23

โรงเรียน	ขนาดโรงเรียน	ประชากร				กลุ่มตัวอย่าง			
		ผู้บริหารสถานศึกษา	ครู	ประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	รวม	ผู้บริหารสถานศึกษา	ครู	ประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	รวม
1. ท่าสงครามวิทยา	เล็ก	1	19	1	21	1	3	1	5
2. โพธิ์ชัยทองพิทยาคม	เล็ก	1	21	1	23	1	3	1	5
3. ศึกษาประชาสามัคคี	เล็ก	1	29	1	31	1	3	1	5
4. นิคมหน้าอุ้มเจริญวิทยา	เล็ก	1	30	1	32	1	3	1	5
5. วาริชวิทยา	เล็ก	1	18	1	20	1	3	1	5
6. บงเหนือพิทยาคม	เล็ก	2	22	1	25	1	3	1	5
7. บะฮีพิทยาคม	เล็ก	1	20	1	22	1	3	1	5
8. ช่างมิ่งพิทยานุกูล	เล็ก	1	13	1	15	1	3	1	5
9. ภูริทัตต์วิทยา	เล็ก	1	17	1	19	1	3	1	5
10. เทพลวัลดีวิทยา	เล็ก	1	12	1	14	1	3	1	5
11. บ้านบัวราษฎร์บำรุง	เล็ก	1	28	1	30	1	3	1	5
12. ลำปลาหางวิทยา	เล็ก	1	14	1	16	1	3	1	5
13. โพนพิทยาคม	เล็ก	1	25	1	27	1	3	1	5
14. เฉลิมพระเกียรติ ฯ	เล็ก	2	24	1	27	1	3	1	5
15. ต่านม่วงคำพิทยาคม	เล็ก	1	29	1	31	1	3	1	5
16. หนองแวงวิทยา	เล็ก	1	22	1	24	1	3	1	5
17. ท่านผู้หญิงจันทิมา	กลาง	2	41	1	44	1	6	1	8
18. ท่าแร้วศึกษา	กลาง	1	35	1	37	1	6	1	8
19. เจริญศิลป์ศึกษา	กลาง	1	46	1	48	1	6	1	8
20. โพนงามศึกษา	กลาง	2	61	1	64	1	6	1	8

ตาราง 2 (ต่อ)

โรงเรียน	ขนาดโรงเรียน	ประชากร				กลุ่มตัวอย่าง			
		ผู้บริหารสถานศึกษา	ครู	ประธานคณะกรรมการ สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	รวม	ผู้บริหารสถานศึกษา	ครู	ประธานคณะกรรมการ สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	รวม
21. กุดเรือคำพิทยาคาร	กลาง	2	40	1	43	1	6	1	8
22. ส่องดาววิทยาคม	กลาง	2	44	1	47	1	6	1	8
23. โคกสีวิทยาสรรค์	กลาง	2	36	1	39	1	6	1	8
24. หนองหลวงศึกษา	กลาง	2	48	1	51	1	6	1	8
25. แวงพิทยาคม	กลาง	1	43	1	45	1	6	1	8
26. ธรรมบวรวิทยา	กลาง	1	42	1	44	1	6	1	8
27. คำเพิ่มพิทยา	กลาง	1	38	1	40	1	6	1	8
28. เต่างอยพัฒนาศึกษา	กลาง	3	58	1	62	1	6	1	8
29. โพนธินวิทยา	กลาง	1	43	1	45	1	6	1	8
30. ดงมะไฟ	กลาง	1	39	1	41	1	6	1	8
31. มัชฌิมวาริชภูมิ	กลาง	1	57	1	59	1	6	1	8
32. พรรณาวุฒาจารย์	กลาง	3	69	1	73	1	6	1	8
33. กุดบากพัฒนาศึกษา	กลาง	2	79	1	82	1	6	1	8
34. ร่มเกล้า	กลาง	3	82	1	86	1	6	1	8
35. กุสุมาลย์วิทยาคม	กลาง	2	75	1	78	1	6	1	8
36. บ้านม่วงพิทยาคม	กลาง	3	79	1	83	1	6	1	8
37. คำตากิ้วราช ประชาสงเคราะห์	กลาง	2	67	1	70	1	6	1	8
38. เตรียมอุดมศึกษา	ใหญ่/ ใหญ่ พิเศษ	2	118	1	121	1	9	1	11

ตาราง 2 (ต่อ)

โรงเรียน	ขนาดโรงเรียน	ประชากร				กลุ่มตัวอย่าง			
		ผู้บริหารสถานศึกษา	ครู	ประธานคณะกรรมการ สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	รวม	ผู้บริหารสถานศึกษา	ครู	ประธานคณะกรรมการ สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	รวม
3.9 พังโคนวิทยาคม	ใหญ่/ ใหญ่ พิเศษ	4	98	1	103	1	9	1	11
40. อากาศอำนวย ศึกษา	ใหญ่/ ใหญ่ พิเศษ	4	133	1	138	1	9	1	11
41. สกลนครพัฒนา ศึกษา	ใหญ่/ ใหญ่ พิเศษ	4	78	1	83	1	9	1	11
42. สกลราชวิทยานุกูล	ใหญ่/ ใหญ่ พิเศษ	5	187	1	193	1	9	1	11
43. ธาตุพนารายณ์ วิทยา	ใหญ่/ ใหญ่ พิเศษ	5	144	1	150	1	9	1	11
44. มัชฌิมวานรนิวาส	ใหญ่/ ใหญ่ พิเศษ	3	136	1	140	1	9	1	11
45. สว่างแดนดิน	ใหญ่/ ใหญ่ พิเศษ	2	151	1	154	1	9	1	11
รวม		85	2,510	45	2,640	45	246	45	336

ที่มา : ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
มัชฌิมศึกษาเขต 23 (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษาเขต 23 , 2562 : ออนไลน์)

## 2. เครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย

### 2.1 ลักษณะของเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ เป็นแบบสอบถาม สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอนและประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาปัจจัยการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 เพื่อใช้เป็นแนวทางการส่งเสริมปัจจัยการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 โดยแบ่งไว้เป็น 3 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ สถานภาพตำแหน่ง ประสบการณ์ในการปฏิบัติหน้าที่ และขนาดของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check-list)

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 จำนวน 10 หลัก ซึ่งมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) มีระดับความคิดเห็น 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด ประกอบด้วย

1. หลักประสิทธิผล
2. หลักประสิทธิภาพ
3. หลักการตอบสนอง
4. หลักการรับผิดชอบต่อ
5. หลักความโปร่งใส
6. หลักการมีส่วนร่วม
7. หลักการกระจายอำนาจ
8. หลักนิติธรรม
9. หลักความเสมอภาค
10. หลักมุ่งเน้นฉันทามติ

โดยเกณฑ์การให้คะแนนมีดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2560, หน้า 121)

ระดับการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียน มากที่สุด

มีค่าคะแนน 5 คะแนน



- ระดับการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียน มาก  
มีค่าคะแนน 4 คะแนน
- ระดับการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียน ปานกลาง  
มีค่าคะแนน 3 คะแนน
- ระดับการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียน น้อย  
มีค่าคะแนน 2 คะแนน
- ระดับการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียน น้อยที่สุด  
มีค่าคะแนน 1 คะแนน

ส่วนที่ 3 เป็นคำถามเกี่ยวกับประสิทธิผลโรงเรียน จำนวน 4 ด้าน ซึ่งมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) มีระดับความคิดเห็น 5 ระดับ ตั้งแต่ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด โดยเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2560, หน้า 121)

- ระดับประสิทธิผลโรงเรียนมากที่สุด มีค่าคะแนนเป็น 5 คะแนน
- ระดับประสิทธิผลโรงเรียน มาก มีค่าคะแนนเป็น 4 คะแนน
- ระดับประสิทธิผลโรงเรียน ปานกลาง มีค่าคะแนนเป็น 3 คะแนน
- ระดับประสิทธิผลโรงเรียน น้อย มีค่าคะแนนเป็น 2 คะแนน
- ระดับประสิทธิผลโรงเรียน น้อยที่สุด มีค่าคะแนนเป็น 1 คะแนน

## 2.2 ขั้นตอนในการสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือ

ในการสร้างแบบสอบถาม ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้า และดำเนินการสร้างแบบสอบถามการวิจัยตามลำดับขั้นตอน ดังนี้

2.2.1 ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล และประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 23 เพื่อเป็นแนวทางและเป็นประโยชน์ในการสร้างแบบสอบถาม

2.2.2 สร้างแบบสอบถามตามกรอบแนวคิดและจุดมุ่งหมายของการวิจัย

2.2.3 นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบ แก้ไข และปรับปรุงในเบื้องต้น

2.2.4 นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วในเบื้องต้นไปหาความเที่ยงตรงด้านโครงสร้าง (Construct Validity) และด้านเนื้อหา (Content Validity) ด้านรูปแบบของแบบสอบถาม (Format) ด้านการใช้ภาษา (Wording) และด้านอื่น ๆ ของข้อคำถามแต่ละข้อที่เห็นสมควรให้ปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้เกิดความสมบูรณ์ การคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญคัดเลือกโดยใช้เกณฑ์ เป็นผู้ที่จบการศึกษาระดับปริญญาโททางการศึกษาขึ้นไป และมีประสบการณ์การทำงานเกี่ยวกับการศึกษาตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป ประกอบด้วย อาจารย์ในมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร จำนวน 1 คน รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 จำนวน 1 คน ผู้อำนวยการโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 จำนวน 1 คน ครูผู้สอนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 จำนวน 1 คน และ ประธานกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 จำนวน 1 คน ประกอบด้วย

2.2.4.1 รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร คณบดีคณะครุศาสตร์และอาจารย์ประจำหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิตและหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

2.2.4.2 นายศิริพงษ์ พาดิ รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23

2.2.4.3 นายกิตติศักดิ์ สุวรรณชัยรบ ผู้อำนวยการโรงเรียนพังโคนวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23

2.2.4.4 นายกรกช จันตะเสน ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนเจริญศิลป์ศึกษา “โพธิ์คำอนุสรณ์” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23

2.2.4.5 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัฒนา สุวรรณไตรย์ ประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โรงเรียนสกลนครพัฒนศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23

2.2.5 นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบของผู้เชี่ยวชาญเสนอประธานกรรมการและกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์

2.2.6 นำแบบสอบถามที่ได้ไปทดลองใช้ (Try-out) กับผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และประธานคณะกรรมการสถานศึกษา ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 22 จำนวน 5 โรงเรียน แบ่งเป็นผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 5 คน ครูผู้สอน จำนวน 20 คน และประธานคณะกรรมการ

สถานศึกษา จำนวน 5 คน รวมจำนวน 30 คน เพื่อหาค่าอำนาจจำแนก และค่าความเชื่อมั่นในแต่ละด้าน

2.2.7 นำแบบสอบถามที่ทดลองใช้ไปคำนวณหาค่าอำนาจจำแนกรายข้อ โดยการหาค่าสหสัมพันธ์อย่างง่ายระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวม (Item total Correlation) ตามวิธีการของเพียร์สัน โดยคัดเลือกข้อที่มีค่าอำนาจจำแนกรายข้อ 0.296 ขึ้นไป

2.2.7.1 แบบสอบถามปัจจัยการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล มีค่าอำนาจจำแนก (r) อยู่ระหว่าง 0.30 – 0.93

2.2.7.2 แบบสอบถามประสิทธิผลโรงเรียน มีค่าอำนาจจำแนก (r) อยู่ระหว่าง 0.46 – 0.97

2.2.8 นำคำถามที่ใช้ได้ มาหาความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม ทั้งฉบับโดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's  $\alpha$ - Coefficient)

2.2.8.1 แบบสอบถามปัจจัยการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.98

2.2.8.2 แบบสอบถามประสิทธิผลโรงเรียน มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.99

2.2.9 นำร่างแบบสอบถามที่ได้เสนอคณะกรรมการที่ปรึกษา วิทยานิพนธ์อีกครั้ง

2.2.10 จัดพิมพ์เป็นแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์และนำไปใช้ในการเก็บ ข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างต่อไป

### 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลในโรงเรียน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ดังต่อไปนี้

3.1 ขอนหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนครเพื่อ ขออนุญาตทำการวิจัยและขอความร่วมมือจากผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 เพื่ออำนวยความสะดวกในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง

3.2 ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 แจ้งโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23

3.3 ผู้วิจัยขอหนังสือออกจากสำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย

ราชภัฏสกลนคร เพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามไปยังโรงเรียนกลุ่มตัวอย่าง

3.4 ผู้วิจัยดำเนินการจัดเก็บข้อมูลแบบสอบถามจากสถานศึกษาที่กลุ่มตัวอย่างจากทุกโรงเรียนด้วยตนเองเพื่อนำข้อมูลไปวิเคราะห์ต่อไป

3.5 เมื่อได้แบบสอบถามคืนมาจำนวนมากหรือครบแล้วนำเข้าปรีกษาคณะกรรมการที่ศึกษาวិทยานิพนธ์เกี่ยวกับข้อมูลที่ได้ส่งไปและได้กลับคืนมาว่าข้อมูลดังกล่าวมีความเหมาะสมที่จะทำการวิจัยหรือไม่ อย่างไร ถ้ามีความเหมาะสมก็นำไปวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้เสนอคำร้องต่อสำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ให้ออกหนังสือเพื่อขอความร่วมมือไปยังผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ที่เป็นโรงเรียนกลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 45 คน ครูผู้สอน 246 คน ประธานกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 45 คน รวมทั้งสิ้น 336 คน ให้ช่วยตอบแบบสอบถามโดยผู้วิจัยไปแจกและรับแบบสอบถามคืนด้วยตนเองบางส่วนและจัดส่งทางไปรษณีย์จำนวน 336 ฉบับ

#### 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

การดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล มีลำดับขั้นตอน ดังนี้

4.1 นำแบบสอบถามที่ได้รับคืนทั้งหมดมาตรวจสอบความสมบูรณ์ในการตอบแบบสอบถามเพื่อใช้ในการวิเคราะห์คะแนนระดับความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และประธานคณะกรรมการสถานศึกษา เกี่ยวกับปัจจัยการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลและประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 โดยกำหนดน้ำหนักของคะแนนเป็น 5 ระดับ (Rating Scale) ตามแบบของ Likert Scale

4.2 นำแบบสอบถามที่สมบูรณ์มาตรวจสอบให้คะแนนเป็นรายข้อตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้

4.3 ทำชุดค่าสังเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาค่าเฉลี่ย (Mean) และ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ของปัจจัยการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล และ ประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 จำแนกตามสถานภาพตำแหน่ง ประสบการณ์ในการทำงาน และขนาดของโรงเรียนทั้งรายข้อ และ รายด้าน

4.4 วิเคราะห์ปัจจัยการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลและประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 โดยใช้ค่าเฉลี่ย (Mean)

และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) แปลความหมายข้อมูล ของแบบสอบถาม เป็นรายด้านและรายข้อโดยใช้เกณฑ์การแปลความหมายค่าเฉลี่ย

(บุญชม ศรีสะอาด, 2560, หน้า 100) ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย 4.51–5.00 ปัจจัยการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล  
/ ประสิทธิภาพโรงเรียน อยู่ในระดับมากที่สุด

คะแนนเฉลี่ย 3.51–4.50 ปัจจัยการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล  
/ ประสิทธิภาพโรงเรียน อยู่ในระดับมาก

คะแนนเฉลี่ย 2.51–3.50 ปัจจัยการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล  
/ ประสิทธิภาพโรงเรียน อยู่ในระดับปานกลาง

คะแนนเฉลี่ย 1.51–2.50 ปัจจัยการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล  
/ ประสิทธิภาพโรงเรียน อยู่ในระดับน้อย

คะแนนเฉลี่ย 1.00–1.50 ปัจจัยการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล  
/ ประสิทธิภาพโรงเรียน อยู่ในระดับน้อยสุด

4.5 เปรียบเทียบปัจจัยการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล และ ประสิทธิภาพโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ระหว่าง ผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และประธานคณะกรรมการสถานศึกษา โดยใช้ ค่าสถิติค่า F-test ชนิดการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA)

4.6 เปรียบเทียบปัจจัยการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล และ ประสิทธิภาพโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ระหว่าง โรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลางและขนาดใหญ่ โดยใช้สถิติค่า F-test ชนิดการ วิเคราะห์ ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA)

4.7 กรณีการทดสอบความแปรปรวนทางเดียวพบว่ามีความแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ผู้วิจัยได้ใช้วิธีทดสอบความแตกต่างรายคู่ตามวิธีการของเชฟเฟ (Scheffe-Method)

4.8 การวิเคราะห์ของข้อมูลเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการบริหาร ตามหลักธรรมาภิบาล และประสิทธิภาพโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 โดยใช้ค่าสหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation)

4.9 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาอำนาจพยากรณ์ของปัจจัยการบริหาร ตามหลักทฤษฎีมาภิบาลที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 โดยใช้ค่าสถิติการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบเป็นขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression)

4.10 ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้ทำการวิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลและหาค่าสถิติต่าง ๆ โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปแล้วนำเสนอ ในรูปตารางประกอบคำบรรยาย

## 5. สถิติที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป เลือกวิเคราะห์ข้อมูลที่สอดคล้องกับการทดสอบสมมติฐาน ดังนี้

### 5.1 สถิติพื้นฐาน ประกอบด้วย

5.1.1 ค่าเฉลี่ย (Mean)

5.1.2 ค่าร้อยละ (Percentage)

5.1.3 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

### 5.2 สถิติที่ใช้ในการหาคุณภาพเครื่องมือ

5.2.1 วิเคราะห์หาค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามรายข้อ โดยใช้สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation)

5.2.2 หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับโดยใช้สัมประสิทธิ์ Coefficient Alpha ของ Cronbach

### 5.3 สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานข้อที่ 1 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และประธานคณะกรรมการสถานศึกษา ในโรงเรียนที่มีต่อปัจจัยการบริหารตามหลักทฤษฎีมาภิบาล และประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ใช้ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

สมมติฐานข้อที่ 2 เปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และประธานคณะกรรมการสถานศึกษา ในโรงเรียนที่มีความคิดเห็นต่อปัจจัยการบริหารตามหลักทฤษฎีมาภิบาล และประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 แตกต่างกันโดยใช้ค่า F-test ชนิดการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA)

สมมติฐานข้อที่ 3 เปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และประธานคณะกรรมการสถานศึกษา ในโรงเรียนที่มีสถานภาพตำแหน่งต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล และ ประสิทธิภาพโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 โดยใช้ค่า F-test ชนิดการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA)

สมมติฐานข้อที่ 4 เปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และประธานคณะกรรมการสถานศึกษา ในโรงเรียนที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล และ ประสิทธิภาพโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 โดยใช้ค่า F-test ชนิดการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA)

สมมติฐานข้อที่ 5 เปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และประธานคณะกรรมการสถานศึกษา ในโรงเรียนที่มีขนาดของสถานศึกษาต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล และ ประสิทธิภาพโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 โดยใช้ค่า F-test ชนิดการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA)

สมมติฐานข้อที่ 6 วิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร โดยใช้ค่าสหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation) เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร

สมมติฐานข้อที่ 7 วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาอำนาจพยากรณ์ของปัจจัยการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล และ ประสิทธิภาพโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 โดยใช้ค่าสถิติการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบทีละขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression)

## ตอนที่ 2 การหาแนวทางพัฒนาประสิทธิภาพโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23

1. ผู้วิจัยนำผลการวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพโรงเรียน สรุปเป็นรายด้าน เมื่อวิเคราะห์ข้อมูล ถ้าผลการวิจัยพบว่าการดำเนินการตามการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลในด้านที่สามารถพยากรณ์จะนำข้อมูลในข้อนั้นมาเป็นแนวทางพัฒนา

2. นำประเด็นและข้อสรุปเกี่ยวกับปัจจัยการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลโรงเรียน มาร่างเป็นคำสัมภาษณ์ แล้วเสนอผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 10 คน เพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒินำเสนอวิธีการส่งเสริมประสิทธิผลโรงเรียน โดยมีผู้ทรงคุณวุฒิคัดเลือกจากผู้ที่มีประสบการณ์ด้านการบริหารการศึกษาไม่น้อยกว่า 10 ปี และมีวุฒิทางการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาโททางการบริหารการศึกษา มีรายชื่อดังนี้

2.1 รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร คณบดีคณะครุศาสตร์และอาจารย์ประจำหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิตและหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

2.2 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไพไหล อาจารย์ประจำหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิตและหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

2.3 ดร.ปราโมทย์ ภูมิพันธ์ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 23

2.4 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัฒนา สุวรรณไตรย์ ประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โรงเรียนสกลนครพัฒนศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 23

2.5 นายกิตติศักดิ์ สุวรรณชัยรบ ผู้อำนวยการโรงเรียนพังโคนวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23

2.6 นายตรีชนนท์ แสนอุบล ผู้อำนวยการโรงเรียนเจริญศิลป์ศึกษา “โพธิ์คำอนุสรณ์” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23

2.7 ดร.ภิญโญ ทองเหลา ผู้อำนวยการโรงเรียนหนองแวงวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23

2.8 นางภัทรีธิชาย์ เรืองลักษณ์ ครู วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ โรงเรียนเจริญศิลป์ศึกษา “โพธิ์คำอนุสรณ์” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 23

2.9 นายกรกช จันตะเสน ครู วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ โรงเรียนเจริญศิลป์ศึกษา “โพธิ์คำอนุสรณ์” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23



2.10 นายณัฐ ฝุ่นเงิน ประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน  
โรงเรียนเจริญศิลป์ศึกษา “โพธิ์คำอนุสรณ์” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
มัธยมศึกษา เขต 23

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาระดับปริญญาตรีบริหารธุรกิจตามหลักสูตรมหาวิทยาลัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมโดยใช้แบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูล และ นำแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปและนำเสนอข้อมูลในประเด็นสำคัญ ดังนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
2. ขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล
  - 3.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
  - 3.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐานการวิจัย

### สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การนำเสนอผลการวิจัยในครั้งนี้เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

N	แทน	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
$\bar{X}$	แทน	ค่าคะแนนเฉลี่ย (Mean)
S.D.	แทน	ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน
F	แทน	ค่าที่ใช้ในการพิจารณาการแจกแจงแบบเอฟ (F – distribution)
t	แทน	ค่าที่ใช้ในการพิจารณาการแจกแจงแบบที (t – distribution)
f	แทน	ความถี่
SS	แทน	ผลรวมกำลังสองของคะแนน (Sum of Squares)
MS	แทน	ค่าเฉลี่ยของผลบวกกำลังสองของคะแนน (Mean of Squares)
df	แทน	ชั้นแห่งความเป็นอิสระ (Degree of freedom)

%	แทน ร้อยละ
*	แทน ความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
**	แทน ความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01
$r_{xy}$	แทน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม
X	แทน การบริหารตามหลักธรรมาภิบาล
$X_1$	แทน หลักประสิทธิผล
$X_2$	แทน หลักประสิทธิภาพ
$X_3$	แทน หลักการตอบสนอง
$X_4$	แทน หลักการระมัดระวัง
$X_5$	แทน หลักความโปร่งใส
$X_6$	แทน หลักการมีส่วนร่วม
$X_7$	แทน หลักการกระจายอำนาจ
$X_8$	แทน หลักนิติธรรม
$X_9$	แทน หลักความเสมอภาค
$X_{10}$	แทน หลักมุ่งเน้นฉันทามติ
Y	แทน ประสิทธิภาพโรงเรียน
$Y_1$	แทน งานบริหารวิชาการ
$Y_2$	แทน งานบริหารงบประมาณ
$Y_3$	แทน งานบริหารงานบุคคล
$Y_4$	แทน งานบริหารทั่วไป
R	แทน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ
$R^2$	แทน ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์หรือประสิทธิภาพ

#### ในอำนาจพยากรณ์

$a$	แทน ค่าคงที่ของพยากรณ์ในรูปแบบคะแนนดิบ
B	แทน สัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวพยากรณ์ในรูปแบบคะแนนดิบ
$\beta$	แทน สัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวพยากรณ์ในรูปแบบมาตรฐาน
S.E. <sub>b</sub>	แทน ค่าความคลาดเคลื่อนคะแนนมาตรฐานของสัมประสิทธิ์

#### ตัวแปรพยากรณ์

S.E. <sub>est</sub>	แทน ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์
---------------------	--

## ขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลและแปลความหมาย การวิเคราะห์ตามลำดับขั้นตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพตำแหน่ง ประสบการณ์ ในการปฏิบัติงาน และขนาดของสถานศึกษา โดยการหาค่าร้อยละ (Percentage)

ตอนที่ 2 วิเคราะห์ระดับปัจจัยการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร สถานศึกษา ครูผู้สอน และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ทั้งโดยรวมและรายด้าน โดยใช้สถิติ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

ตอนที่ 3 วิเคราะห์ระดับประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และ ประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ทั้งโดยรวมและรายด้าน โดยใช้สถิติ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

ตอนที่ 4 เปรียบเทียบระดับปัจจัยการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 23 ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร สถานศึกษา ครูผู้สอน และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกตาม สถานภาพตำแหน่ง ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และ ขนาดของสถานศึกษา แบ่ง ออกเป็นดังนี้

4.1 เปรียบเทียบระดับปัจจัยการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร สถานศึกษา ครูผู้สอน และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีสถานภาพ ตำแหน่งแตกต่างกัน โดยใช้การทดสอบเอฟ (F-test) แบบการวิเคราะห์แปรปรวนทางเดียว (One way ANOVA) ในกรณีพบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยจะทำการทดสอบรายคู่โดยใช้วิธี ของเชฟเฟ้ (Scheffe-Method)

4.2 เปรียบเทียบระดับปัจจัยการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร สถานศึกษา ครูผู้สอน และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีประสบการณ์ ในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน โดยใช้การทดสอบเอฟ (F-test) แบบการวิเคราะห์แปรปรวน ทางเดียว (One way ANOVA) ในกรณีพบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยจะทำการทดสอบ

รายคู่โดยใช้วิธีของเชฟเฟ (Scheffe-Method)

#### 4.3 เปรียบเทียบระดับปัจจัยการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีขนาดของสถานศึกษาแตกต่างกัน โดยใช้การทดสอบเอฟ (F-test) แบบการวิเคราะห์แปรปรวนทางเดียว (One way ANOVA) ในกรณีพบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยจะทำการทดสอบรายคู่โดยใช้วิธีของเชฟเฟ (Scheffe-Method)

ตอนที่ 5 เปรียบเทียบระดับประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกตามสถานภาพตำแหน่งประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และขนาดของสถานศึกษา แบ่งออกดังนี้

5.1 เปรียบเทียบระดับประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีสถานภาพตำแหน่งแตกต่างกัน โดยใช้การทดสอบเอฟ (F-test) แบบการวิเคราะห์แปรปรวนทางเดียว (One way ANOVA) ในกรณีพบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยจะทำการทดสอบรายคู่โดยใช้วิธีของเชฟเฟ (Scheffe-Method)

5.2 เปรียบเทียบระดับประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน โดยใช้การทดสอบเอฟ (F-test) แบบการวิเคราะห์แปรปรวนทางเดียว (One way ANOVA) ในกรณีพบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยจะทำการทดสอบรายคู่โดยใช้วิธีของเชฟเฟ (Scheffe-Method)

5.3 เปรียบเทียบระดับประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีขนาดของสถานศึกษาแตกต่างกัน โดยใช้การทดสอบเอฟ (F-test) แบบการวิเคราะห์แปรปรวนทางเดียว (One way ANOVA) ในกรณีพบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยจะทำการทดสอบรายคู่โดยใช้วิธีของเชฟเฟ (Scheffe-Method)

ตอนที่ 6 หาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการบริหารงานตามหลัก  
 ธรรมาภิบาลและประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา  
 เขต 23 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และประธานคณะกรรมการ  
 สถานศึกษาชั้นพื้นฐาน โดยใช้สถิติสหสัมพันธ์อย่างง่ายแบบเพียร์สัน (Pearson's Product  
 Moment Correlation)

ตอนที่ 7 หาอำนาจพยากรณ์ของปัจจัยการบริหารงานตามหลัก  
 ธรรมาภิบาลที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
 มัธยมศึกษา เขต 23 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และประธาน  
 คณะกรรมการสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน โดยใช้สถิติการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแต่ละ  
 ขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis)

ตอนที่ 8 เพื่อหาแนวทางการพัฒนาปัจจัยการบริหารงานตามหลัก  
 ธรรมาภิบาล ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23

## ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามเพื่อเก็บข้อมูล จำนวน 336 ฉบับ  
 จากโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง  
 จำนวน 45 โรงเรียน ได้แบบสอบถามกลับคืนมาและมีความสมบูรณ์ จำนวน 336 ฉบับ  
 คิดเป็นร้อยละ 100 จากนั้นได้ตรวจความสมบูรณ์และความถูกต้องตามเกณฑ์การให้  
 คะแนนของแบบสอบถามที่กำหนดไว้ แล้วดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลและแปลความหมาย  
 การวิเคราะห์ตามลำดับขั้นตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็น  
 ผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23  
 ปรากฏดังตาราง 3

ตาราง 3 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามสถานภาพตำแหน่ง  
ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และขนาดของสถานศึกษา

ที่	ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	กลุ่มตัวอย่าง	
		N	ร้อยละ
1	สถานภาพตำแหน่ง		
	ผู้บริหารสถานศึกษา	45	13.40
	ครูผู้สอน	246	73.20
	ประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	45	13.40
	รวม	336	100.00
2	ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน		
	น้อยกว่า 10 ปี	88	26.20
	ระหว่าง 10 – 20 ปี	135	40.20
	มากกว่า 20 ปี	113	33.60
	รวม	336	100.00
3	ขนาดของสถานศึกษา		
	ขนาดเล็ก	80	23.80
	ขนาดกลาง	168	50.00
	ขนาดใหญ่/ใหญ่พิเศษ	88	26.20
	รวม	336	100.00

จากตาราง 3 พบว่า กลุ่มตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถาม มีจำนวน 336 คน  
จำแนกตามสถานภาพตำแหน่ง พบว่า เป็นผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 45 คน คิดเป็น  
ร้อยละ 13.40 เป็นครูผู้สอน จำนวน 246 คน คิดเป็นร้อยละ 73.20 และเป็นประธาน  
คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 13.40

เมื่อจำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม  
ส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานระหว่าง 10 – 20 ปี จำนวน 135 คน  
คิดเป็นร้อยละ 40.20 รองลงมาคือ มากกว่า 20 ปี จำนวน 113 คน คิดเป็นร้อยละ 33.60  
และน้อยกว่า 10 ปี จำนวน 88 คน คิดเป็นร้อยละ 26.20

เมื่อจำแนกตามขนาดของสถานศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่เป็นผู้อยู่ในโรงเรียนขนาดกลาง จำนวน 168 คน คิดเป็นร้อยละ 50 รองลงมา อยู่ในโรงเรียนขนาดใหญ่/ใหญ่พิเศษ จำนวน 88 คน คิดเป็นร้อยละ 26.20 และโรงเรียน ขนาดเล็ก จำนวน 80 คน คิดเป็นร้อยละ 23.80

ตอนที่ 2 วิเคราะห์ระดับปัจจัยการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร สถานศึกษา ครูผู้สอน และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ทั้งโดยรวม และรายด้าน

ตาราง 4 ระดับปัจจัยการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยรวม

หลัก	การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล	$\bar{X}$	S.D.	แปลความหมาย
1	หลักประสิทธิภาพ ( $X_1$ )	4.59	0.49	มากที่สุด
2	หลักประสิทธิภาพ ( $X_2$ )	4.46	0.49	มาก
3	หลักการตอบสนอง ( $X_3$ )	4.47	0.48	มาก
4	หลักการรับผิดชอบต่อ ( $X_4$ )	4.52	0.46	มากที่สุด
5	หลักความโปร่งใส ( $X_5$ )	4.49	0.52	มาก
6	หลักการมีส่วนร่วม ( $X_6$ )	4.50	0.50	มาก
7	หลักการกระจายอำนาจ ( $X_7$ )	4.50	0.49	มาก
8	หลักนิติธรรม ( $X_8$ )	4.58	0.48	มากที่สุด
9	หลักความเสมอภาค ( $X_9$ )	4.57	0.49	มากที่สุด
10	หลักมุ่งเน้นฉันทามติ ( $X_{10}$ )	4.50	0.56	มาก
	รวม (X)	4.52	0.42	มากที่สุด

จากตาราง 4 พบว่า ปัจจัยการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวมอยู่ในระดับ มากที่สุด ( $\bar{X} = 4.52$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด จำนวน 4 หลัก ส่วนหลัก



ที่เหลือ อยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ หลักประสิทธิผล ( $X_1$ ) ( $\bar{X} = 4.59$ ) หลักนิติธรรม ( $X_8$ ) ( $\bar{X} = 4.58$ ) หลักความเสมอภาค ( $X_9$ ) ( $\bar{X} = 4.57$ ) และ หลักการรับผิดชอบต่อ ( $X_4$ ) ( $\bar{X} = 4.52$ )

ตาราง 5 ระดับปัจจัยการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านหลักประสิทธิผล

ข้อ	ด้านหลักประสิทธิผล	$\bar{X}$	S.D.	แปล ความหมาย
1	โรงเรียนจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน และแผนปฏิบัติการประจำปี	4.67	0.54	มากที่สุด
2	โรงเรียนดำเนินงานตามแผนพัฒนาการศึกษา ขั้นพื้นฐานและแผนปฏิบัติการประจำปีของ โรงเรียน	4.56	0.58	มากที่สุด
3	โรงเรียนกำกับ ติดตาม ปรับปรุงและแก้ไข ผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบอย่างต่อเนื่อง	4.52	0.63	มากที่สุด
4	โรงเรียนกำหนดโครงสร้างหลักสูตรสถานศึกษา และสัดส่วนเวลาเรียนของโรงเรียนให้สอดคล้อง กับหลักสูตรสถานศึกษาแต่ละชั้นปี	4.60	0.57	มากที่สุด
รวม		4.59	0.49	มากที่สุด

จากตาราง 5 พบว่า ปัจจัยการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร สถานศึกษา ครูผู้สอน และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านหลัก ประสิทธิภาพ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.59$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้ออยู่ในระดับ มากที่สุดทุกข้อ เรียงจากระดับมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ดังนี้ โรงเรียนจัดทำแผนพัฒนา การศึกษาขั้นพื้นฐานและแผนปฏิบัติการประจำปี ( $\bar{X} = 4.67$ ) โรงเรียนกำหนดโครงสร้าง หลักสูตรสถานศึกษาและสัดส่วนเวลาเรียนของโรงเรียนให้สอดคล้องกับหลักสูตร

สถานศึกษาแต่ละชั้นปี ( $\bar{X} = 4.60$ ) และโรงเรียนดำเนินงานตามแผนพัฒนาการศึกษา  
ชั้นพื้นฐาน และแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียน ( $\bar{X} = 4.56$ )

ตาราง 6 ระดับปัจจัยการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา  
ครูผู้สอน และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน  
ด้านหลักประสิทธิภาพ

ข้อ	ด้านหลักประสิทธิภาพ	$\bar{X}$	S.D.	แปล ความหมาย
1	โรงเรียนวางแผนการใช้ทรัพยากรทางการศึกษา เช่น บุคลากร วัสดุ อุปกรณ์ และงบประมาณ อย่างเหมาะสม	4.51	0.60	มากที่สุด
2	โรงเรียนจัดการควบคุมการใช้ทรัพยากรทาง การศึกษาอย่างประหยัด และคุ้มค่า	4.47	0.64	มาก
3	โรงเรียนจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานสำหรับบุคลากร คู่มือการบริหารงานวิชาการ การบริหารงาน งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการ บริหารงานทั่วไป	4.46	0.67	มาก
4	โรงเรียนบริหารงานต่าง ๆ อย่างมีระบบ และตรงตามเวลาที่กำหนดไว้	4.44	0.62	มาก
5	โรงเรียนดำเนินการพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศ ได้ถูกต้อง ครบถ้วนเป็นปัจจุบัน สะดวกต่อการใช้ งานและตรงตามความต้องการของผู้บริหาร ครู บุคลากร นักเรียนและผู้ปกครอง	4.42	0.61	มาก
รวม		4.46	0.49	มาก

จากตาราง 6 พบว่า ปัจจัยการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล สังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา  
ครูผู้สอน และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านหลักประสิทธิภาพ

โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.46$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้ออยู่ในระดับมากที่สุด 1 ข้อ และข้อที่เหลืออยู่ในระดับมาก เรียงจากระดับมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ดังนี้ คือ โรงเรียนวางแผนการใช้ทรัพยากรทางการศึกษา เช่น บุคลากร วัสดุ อุปกรณ์ และงบประมาณอย่างเหมาะสม ( $\bar{X} = 4.51$ ) โรงเรียนจัดการควบคุมการใช้ทรัพยากรทางการศึกษาอย่างประหยัด และคุ้มค่า ( $\bar{X} = 4.47$ ) และโรงเรียนจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานสำหรับบุคลากร คู่มือการบริหารงานวิชาการ การบริหารงานงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป ( $\bar{X} = 4.46$ )

ตาราง 7 ระดับปัจจัยการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 23 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านหลักการตอบสนอง

ข้อ	ด้านหลักการตอบสนอง	$\bar{X}$	S.D.	แปลความหมาย
1	โรงเรียนสำรวจความพึงพอใจ / ความต้องการของคณะครู นักเรียน ผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และชุมชน เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของโรงเรียน เพื่อนำผลมาดำเนินการบริหารงานในโรงเรียน	4.33	0.67	มาก
2	โรงเรียนสื่อสารให้บุคลากรและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องได้มีความรู้และความเข้าใจ นโยบาย เป้าหมาย และทิศทางการดำเนินงานให้ตรงกับสิ่งที่คาดหวังโดยแจ้งให้ทราบถึงแผนงาน / โครงการระเบียบหลักการสวัสดิการ และสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ ที่บุคลากรจะได้รับอย่างแท้จริง	4.43	0.63	มาก
3	โรงเรียนสร้างทัศนคติที่ดีในการให้บริการข้อมูลข่าวสารและข้อสงสัยของผู้ปกครอง	4.41	0.63	มาก
4	โรงเรียนส่งเสริม สนับสนุน การพัฒนาให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในวิชาชีพ	4.51	0.58	มากที่สุด

ตาราง 7 (ต่อ)

ข้อ	ด้านหลักการตอบสนอง	$\bar{X}$	S.D.	แปล ความหมาย
5	บุคลากรของโรงเรียนมีความเป็นกันเอง กับผู้มารับบริการ	4.66	0.54	มากที่สุด
	รวม	4.47	0.48	มาก

จากตาราง 7 พบว่า ปัจจัยการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านหลักการตอบสนอง โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.47$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้ออยู่ในระดับมากที่สุดจำนวน 2 ข้อ ส่วนข้อที่เหลืออยู่ในระดับมาก เรียงจากระดับมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ดังนี้ บุคลากรของโรงเรียนมีความเป็นกันเองกับผู้มาติดต่อ ( $\bar{X} = 4.66$ ) โรงเรียนส่งเสริมสนับสนุน การพัฒนาให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในวิชาชีพ ( $\bar{X} = 4.51$ ) และโรงเรียนสื่อสารให้บุคลากรและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องได้มีความรู้และความเข้าใจ นโยบาย เป้าหมาย และทิศทางการดำเนินงานให้ตรงกับสิ่งที่คาดหวังโดยแจ้งให้ทราบถึงแผนงาน / โครงการระเบียบหลักการสวัสดิการ และสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ ที่บุคลากรจะได้รับอย่างแท้จริง ( $\bar{X} = 4.43$ )

ตาราง 8 ระดับปัจจัยการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านหลักการรับผิดชอบต่อ

ข้อ	ด้านหลักการรับผิดชอบต่อ	$\bar{X}$	S.D.	แปล ความหมาย
1	โรงเรียนจัดองค์กรและโครงสร้างการบริหารงานที่ชัดเจนโดยมีคำสั่งมอบหมายงานและผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร	4.58	0.60	มากที่สุด

ตาราง 8 (ต่อ)

ข้อ	ด้านหลักภาระรับผิดชอบ	$\bar{X}$	S.D.	แปล ความหมาย
2	โรงเรียนกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติหน้าที่ ความรับผิดชอบในแต่ละหน้าที่ของบุคลากร ในโรงเรียน	4.56	0.58	มากที่สุด
3	โรงเรียนจัดให้มีระบบประกันคุณภาพภายใน	4.56	0.58	มากที่สุด
4	โรงเรียนเตรียมความพร้อมเพื่อรับการประกัน คุณภาพสถานศึกษาโดยองค์กรภายนอก	4.53	0.62	มากที่สุด
5	โรงเรียนจัดการบริหารความเสี่ยงในองค์กร	4.43	0.65	มาก
6	โรงเรียนส่งเสริมบุคลากรที่มีความสามารถ โดยการเสริมแรงจูงใจด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น การให้รางวัล การชมเชย การเลื่อนเงินเดือน	4.49	0.62	มาก
7	โรงเรียนวางมาตรการบทลงโทษแก่บุคลากรที่ทำ ผิดต่อกฎหมาย ระเบียบ วินัย และข้อตกลงต่าง ๆ	4.47	0.65	มาก
8	บุคลากรในโรงเรียนปฏิบัติงานอย่างมีจิตสำนึก ต่อหน้าที่ สังคมประชาชน และประเทศชาติ โดย คำนึงถึงประโยชน์ของนักเรียน	4.55	0.58	มากที่สุด
รวม		4.52	0.46	มากที่สุด

จากตาราง 8 พบว่า ปัจจัยการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร  
สถานศึกษา ครูผู้สอน และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านหลักภาระ  
รับผิดชอบ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.52$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้ออยู่ในระดับ  
มากที่สุด จำนวน 5 ข้อ ส่วนข้อที่เหลืออยู่ในระดับมาก เรียงจากระดับมากไปหาน้อย 3  
ลำดับ ดังนี้ โรงเรียนจัดองค์กรและโครงสร้างการบริหารงานที่ชัดเจนโดยมีคำสั่ง  
มอบหมายงานและผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร ( $\bar{X} = 4.58$ ) โรงเรียน  
กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติหน้าที่ความรับผิดชอบในแต่ละหน้าที่ของบุคลากรในโรงเรียน ( $\bar{X} = 4.56$ ) โรงเรียนจัดให้มีระบบประกันคุณภาพภายใน ( $\bar{X} = 4.56$ ) และบุคลากรใน

โรงเรียนปฏิบัติงานอย่างมีจิตสำนึก ต่อหน้าที่ สังคมประชาชน และประเทศชาติ  
โดยคำนึงถึงประโยชน์ของนักเรียน ( $\bar{X} = 4.55$ )

ตาราง 9 ระดับปัจจัยการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา  
ครูผู้สอน และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน  
ด้านหลักความโปร่งใส

ข้อ	ด้านหลักความโปร่งใส	$\bar{X}$	S.D.	แปล ความหมาย
1	โรงเรียนจัดทำข้อมูลสารสนเทศเพื่อการเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์การดำเนินงานให้ชุมชนทราบ	4.49	0.64	มาก
2	โรงเรียนจัดวางระบบการตรวจสอบ ควบคุม ภายในโรงเรียนที่ชัดเจนและทุกฝ่ายตรวจสอบได้	4.45	0.63	มาก
3	โรงเรียนแต่งตั้งคณะกรรมการการนิเทศ ติดตาม ตรวจสอบผลการดำเนินงานตามแผนงาน โครงการ กิจกรรมต่าง ๆ เพื่อลดความเสี่ยง ผิดพลาด / ทุจริต	4.52	0.62	มากที่สุด
4	โรงเรียนเปิดเผยจำนวนงบประมาณและแผนการ ใช้จ่ายงบประมาณประจำปีอย่างถูกต้องเป็นจริง	4.49	0.63	มาก
5	โรงเรียนจัดให้มีการรายงานคุณภาพการจ้ด การศึกษาในรอบปีการศึกษาต่อสาธารณชนและ หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	4.50	0.63	มาก
รวม		4.49	0.52	มาก

จากตาราง 9 พบว่า ปัจจัยการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร  
สถานศึกษา ครูผู้สอน และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านหลักความ  
โปร่งใส โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.49$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้ออยู่ในระดับมากที่สุด  
จำนวน 1 ข้อ และข้อที่เหลืออยู่ในระดับมาก เรียงจากระดับมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ดังนี้  
โรงเรียนแต่งตั้งคณะกรรมการการนิเทศ ติดตาม ตรวจสอบผลการดำเนินงานตามแผนงาน

โครงการ กิจกรรมต่าง ๆ เพื่อลดความเสี่ยง ผิดพลาด / ทุจริต ( $\bar{X} = 4.52$ ) โรงเรียนจัดให้มีการรายงานคุณภาพการจัดการศึกษาในรอบปีการศึกษาต่อสาธารณชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ( $\bar{X} = 4.50$ ) และโรงเรียนเปิดเผยจำนวนงบประมาณและแผนการใช้จ่ายงบประมาณประจำปีอย่างถูกต้องเป็นจริง ( $\bar{X} = 4.49$ )

ตาราง 10 ระดับปัจจัยการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านหลักการมีส่วนร่วม

ข้อ	ด้านหลักการมีส่วนร่วม	$\bar{X}$	S.D.	แปลความหมาย
1	โรงเรียนประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานกับคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน คณะครู และองค์กรอื่น ๆ ในชุมชน	4.49	0.61	มาก
2	โรงเรียนเปิดโอกาสให้บุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการวางแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา	4.47	0.63	มาก
3	โรงเรียนเปิดโอกาสให้บุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการจัดทำ พัฒนา และเป็นคณะกรรมการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา	4.52	0.60	มากที่สุด
4	โรงเรียนเปิดโอกาสให้บุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมจัดทำแผนการใช้จ่ายงบประมาณประจำปี	4.48	0.61	มาก
5	โรงเรียนเปิดโอกาสให้บุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจแก้ปัญหาการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ของโรงเรียน	4.51	0.62	มากที่สุด
6	โรงเรียนเปิดโอกาสให้บุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการประเมินผลการดำเนินงานตามขอบข่ายงาน 4 ฝ่ายของโรงเรียน	4.52	0.59	มากที่สุด
รวม		4.50	0.50	มาก

จากตาราง 10 พบว่า ปัจจัยการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านหลักการมีส่วนร่วม โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.50$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้ออยู่ในระดับมากที่สุด จำนวน 3 ข้อ ส่วนข้อที่เหลืออยู่ในระดับมาก เรียงจากระดับมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ดังนี้ โรงเรียนเปิดโอกาสให้บุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการประเมินผลการดำเนินงานตามขอบข่ายงาน 4 ฝ่ายของโรงเรียน ( $\bar{X} = 4.52$ ) โรงเรียนเปิดโอกาสให้บุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการจัดทำ พัฒนา และเป็นคณะกรรมการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา ( $\bar{X} = 4.52$ ) และโรงเรียนเปิดโอกาสให้บุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจแก้ปัญหาการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ของโรงเรียน ( $\bar{X} = 4.51$ )

ตาราง 11 ระดับปัจจัยการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านหลักการกระจายอำนาจ

ข้อ	ด้านหลักการกระจายอำนาจ	$\bar{X}$	S.D.	แปลความหมาย
1	โรงเรียนพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาโดยมีการแต่งตั้งบุคลากรจากแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้	4.57	0.60	มากที่สุด
2	โรงเรียนกำหนดเกณฑ์ประเมินและเทียบโอนผลการเรียนของโรงเรียนได้เอง	4.52	0.62	มากที่สุด
3	โรงเรียนได้รับการจัดสรรงบประมาณรายหัวอย่างรวดเร็วและเต็มจำนวน	4.50	0.63	มาก
4	โรงเรียนได้รับการกระจายอำนาจบริหารจัดการด้านงานวิชาการ	4.47	0.67	มาก
5	โรงเรียนได้รับการกระจายอำนาจบริหารจัดการด้านงานงบประมาณ	4.45	0.63	มาก
6	โรงเรียนได้รับการกระจายอำนาจบริหารจัดการด้านงานบุคคล	4.48	0.63	มาก



ตาราง 11 (ต่อ)

ข้อ	ด้านหลักการกระจายอำนาจ	$\bar{X}$	S.D.	แปล ความหมาย
7	โรงเรียนได้รับการกระจายอำนาจบริหารจัดการ ด้านงานบริหารทั่วไป	4.44	0.64	มาก
8	โรงเรียนกำหนดแผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานและ แผนปฏิบัติการประจำปีเป็นของตนเอง ตามสภาพจริง	4.53	0.60	มากที่สุด
9	โรงเรียนกำหนดข้อตกลงการปฏิบัติราชการกับ ผู้เกี่ยวข้องในโรงเรียน โดยบุคลากรในโรงเรียน รับทราบและมีความเข้าใจตรงกัน	4.51	0.61	มากที่สุด
10	โรงเรียนสรรหาบุคลากรของโรงเรียนตรงตามความ ขาดแคลนเป็นไปตามเกณฑ์ของ สพฐ.	4.51	0.61	มากที่สุด
รวม		4.50	0.49	มาก

จากตาราง 11 พบว่า ปัจจัยการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล สังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา  
ครูผู้สอน และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านหลักการกระจายอำนาจ  
โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.50$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้ออยู่ในระดับมากที่สุด  
จำนวน 5 ข้อ ส่วนข้อที่เหลืออยู่ในระดับมาก เรียงจากระดับมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ดังนี้  
โรงเรียนพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาโดยมีการแต่งตั้งบุคลากรจากแต่ละกลุ่มสาระการ  
เรียนรู้ ( $\bar{X} = 4.57$ ) โรงเรียนกำหนดแผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานและแผนปฏิบัติการ  
ประจำปีเป็นของตนเองตามสภาพจริง ( $\bar{X} = 4.53$ ) และโรงเรียนกำหนดเกณฑ์ประเมินและ  
เทียบโอนผลการเรียนของโรงเรียนได้เอง ( $\bar{X} = 4.52$ )

ตาราง 12 ระดับปัจจัยการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา  
ครูผู้สอน และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านหลักนิติธรรม

ข้อ	ด้านหลักนิติธรรม	$\bar{X}$	S.D.	แปล ความหมาย
1	โรงเรียนยึดและปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับของทางราชการในการปฏิบัติงาน	4.63	0.58	มากที่สุด
2	โรงเรียนให้แนวทางในการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับของทางราชการที่ถูกต้อง แก่บุคลากรในโรงเรียน	4.59	0.58	มากที่สุด
3	บุคลากรในโรงเรียนยอมรับและปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ	4.59	0.55	มากที่สุด
4	โรงเรียนกำหนดวิธีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติ ตามกฎหมาย ระเบียบและข้อบังคับของโรงเรียน	4.52	0.58	มากที่สุด
5	โรงเรียนสรรหา การบรรจุแต่งตั้งบุคลากรเข้า ปฏิบัติงานโดยความยุติธรรม สุจริต ถูกต้องตาม ขั้นตอนของกฎหมาย และระเบียบข้อบังคับ	4.56	0.59	มากที่สุด
รวม		4.58	0.48	มากที่สุด

จากตาราง 12 พบว่า ปัจจัยการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร  
สถานศึกษา ครูผู้สอน และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้านหลักนิติ  
ธรรม โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.58$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้ออยู่ในระดับมาก  
ที่สุดทุกข้อ เรียงจากระดับมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ดังนี้ โรงเรียนยึดและปฏิบัติตาม  
กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับของทางราชการในการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 4.63$ ) บุคลากรใน  
โรงเรียนยอมรับและปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ( $\bar{X} = 4.59$ ) และโรงเรียน  
ให้แนวทางในการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับของทางราชการที่ถูกต้องแก่  
บุคลากรในโรงเรียน ( $\bar{X} = 4.59$ )

ตาราง 13 ระดับปัจจัยการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา  
ครูผู้สอน และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน  
ด้านหลักความเสมอภาค

ข้อ	ด้านหลักความเสมอภาค	$\bar{X}$	S.D.	แปล ความหมาย
1	โรงเรียนจัดให้มีระเบียบ ข้อบังคับ และคำสั่งที่มี ความเป็นธรรมเสมอภาคกับสมาชิกทุกคนในโรงเรียน	4.56	0.60	มากที่สุด
2	โรงเรียนบริหารจัดการการศึกษาแบบมีส่วนร่วม	4.57	0.58	มากที่สุด
3	โรงเรียนจัดให้มีระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน อย่างทั่วถึง	4.58	0.58	มากที่สุด
4	โรงเรียนอำนวยความสะดวกให้บริการแก่ทุกคนที่มา ติดต่อราชการ โดยเท่าเทียมกัน	4.61	0.55	มากที่สุด
5	โรงเรียนประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากรใน โรงเรียน โดยมีเกณฑ์ที่มีความยุติธรรมเสมอภาค	4.54	0.63	มากที่สุด
รวม		4.57	0.49	มากที่สุด

จากตาราง 13 พบว่า ปัจจัยการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร  
สถานศึกษา ครูผู้สอน และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านหลักความ  
เสมอภาค โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.57$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้ออยู่ในระดับ  
มากที่สุดทุกข้อ เรียงจากระดับมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ดังนี้ โรงเรียนอำนวยความสะดวก  
ให้บริการแก่ทุกคนที่มาติดต่อราชการ โดยเท่าเทียมกัน ( $\bar{X} = 4.61$ ) โรงเรียนจัดให้มีระบบ  
ดูแลช่วยเหลือนักเรียนอย่างทั่วถึง ( $\bar{X} = 4.58$ ) และโรงเรียนบริหารจัดการการศึกษาแบบมี  
ส่วนร่วม ( $\bar{X} = 4.57$ )

ตาราง 14 ระดับปัจจัยการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา  
ครูผู้สอน และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน  
ด้านหลักมุ่งเน้นฉันทามติ

ข้อ	ด้านหลักมุ่งเน้นฉันทามติ	$\bar{X}$	S.D.	แปล ความหมาย
1	บุคลากรทุกคนมีความรู้ความเข้าใจและปฏิบัติงาน ตามการจัดโครงสร้างการบริหารงานในโรงเรียน	4.54	0.58	มากที่สุด
2	บุคลากรในโรงเรียนยอมรับและเข้าใจหลักเกณฑ์ การพิจารณาการประเมินประสิทธิภาพ ประสิทธิผล เพื่อเลื่อนเงินเดือนประจำปี	4.51	0.67	มากที่สุด
3	โรงเรียนจัดทำประชาพิจารณ์จากคณะกรรมการ สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ครู ผู้ปกครองและชุมชนใน การวางแผนการดำเนินงานต่าง ๆ ของโรงเรียน เช่น แผนผังการศึกษาแผนปฏิบัติการประจำปี หลักสูตรสถานศึกษา	4.46	0.71	มาก
รวม		4.50	0.56	มาก

จากตาราง 14 พบว่า ปัจจัยการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร  
สถานศึกษา ครูผู้สอน และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวมอยู่ใน  
ระดับมาก ( $\bar{X} = 4.50$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้ออยู่ในระดับมากที่สุดจำนวน 2 ข้อ ส่วนข้อ  
ที่เหลืออยู่ในระดับมาก เรียงจากระดับมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ดังนี้ บุคลากรทุกคนมี  
ความรู้ความเข้าใจและปฏิบัติงานตามการจัดโครงสร้างการบริหารงานในโรงเรียน  
( $\bar{X} = 4.54$ ) บุคลากรในโรงเรียนยอมรับและเข้าใจหลักเกณฑ์การพิจารณาการประเมิน  
ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล เพื่อเลื่อนเงินเดือนประจำปี ( $\bar{X} = 4.51$ ) และโรงเรียนจัดทำ  
ประชาพิจารณ์จากคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ครู ผู้ปกครองและชุมชนในการ  
วางแผนการดำเนินงานต่าง ๆ ของโรงเรียน เช่น แผนผังการศึกษาแผนปฏิบัติการประจำปี  
หลักสูตรสถานศึกษา ( $\bar{X} = 4.46$ )

ตอนที่ 3 วิเคราะห์ระดับประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ทั้งโดยรวมและรายด้าน

ตาราง 15 ระดับประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวม

ด้าน	ประสิทธิผลโรงเรียน	$\bar{X}$	S.D.	แปลความหมาย
1	ด้านการบริหารงานวิชาการ ( $Y_1$ )	4.47	0.48	มาก
2	ด้านการบริหารงานงบประมาณ ( $Y_2$ )	4.49	0.50	มาก
3	ด้านการบริหารงานบุคคล ( $Y_3$ )	4.53	0.46	มากที่สุด
4	ด้านการบริหารงานทั่วไป ( $Y_4$ )	4.50	0.48	มาก
รวม (Y)		4.50	0.45	มาก

จากตาราง 15 พบว่า ประสิทธิภาพโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.50$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้ออยู่ในระดับมากที่สุดเพียงข้อเดียว ส่วนข้อที่เหลืออยู่ในระดับมาก เรียงจากระดับมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ดังนี้ ด้านการบริหารงานบุคคล ( $Y_3$ ) ( $\bar{X} = 4.53$ ) ด้านการบริหารงานทั่วไป ( $Y_4$ ) ( $\bar{X} = 4.50$ ) และด้านการบริหารงานงบประมาณ ( $Y_2$ ) ( $\bar{X} = 4.49$ )

ตาราง 16 ระดับประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา  
เขต 23 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และประธาน  
คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการบริหารงานวิชาการ

ข้อ	ด้านการบริหารงานวิชาการ	$\bar{X}$	S.D.	แปล ความหมาย
1	การวิเคราะห์หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน สาระแกนกลางของหลักสูตร ตรงกับสภาพปัญหา และความต้องการของสังคม ชุมชน และท้องถิ่น	4.53	0.58	มากที่สุด
2	นำหลักสูตรไปใช้กับการจัดการเรียนการสอนอย่าง เหมาะสม	4.50	0.62	มาก
3	นิเทศ ติดตาม ประเมินผล ปรับปรุงการใช้หลักสูตร อย่างเหมาะสมและต่อเนื่อง	4.52	0.58	มากที่สุด
4	ส่งเสริมครูจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ตามสาระและ หน่วยการเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	4.49	0.60	มาก
5	กำหนดระเบียบแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการวัดผล ประเมินผลของโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ	4.47	0.60	มาก
6	พัฒนาเครื่องมือวัดและประเมินผลที่ได้มาตรฐาน	4.42	0.59	มาก
7	ศึกษาวิเคราะห์ วิจัย แสวงหา และพัฒนามาตรฐาน การศึกษาและนวัตกรรมการบริหารให้ทันการ เปลี่ยนแปลง	4.42	0.63	มาก
8	ส่งเสริมให้ครูศึกษา วิเคราะห์ วิจัย เพื่อพัฒนา คุณภาพการเรียนรู้ในแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้	4.51	0.64	มากที่สุด
9	พัฒนาระบบสื่อ นวัตกรรม เทคโนโลยีทาง การศึกษา แหล่งเรียนรู้และเครือข่ายการเรียนรู้อย่าง ต่อเนื่อง	4.46	0.65	มาก
10	ส่งเสริม สนับสนุนให้ครูใช้แหล่งเรียนรู้ทั้งภายใน และ ภายนอกโรงเรียนในการจัดกระบวนการเรียนรู้ โดย ครอบคลุมภูมิปัญญาท้องถิ่น	4.49	0.62	มาก

ตาราง 16 (ต่อ)

ข้อ	ด้านการบริหารงานวิชาการ	$\bar{X}$	S.D.	แปล ความหมาย
11	กำหนดรูปแบบและดำเนินการนิเทศ ติดตาม ประเมินผลภายในโรงเรียนอย่างเป็นระบบ และมีประสิทธิภาพ	4.40	0.65	มาก
12	มีการแนะแนวการศึกษาโดยความร่วมมือของครูทุกคนในโรงเรียน	4.45	0.65	มาก
13	จัดทำแผนพัฒนางานตามแผน ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลคุณภาพภายใน เพื่อปรับปรุงพัฒนา อย่างต่อเนื่อง	4.45	0.63	มาก
14	ให้ความรู้ เสริมสร้างความคิด และเทคนิคทาง วิชาการ เพื่อพัฒนาทักษะทางวิชาชีพและคุณภาพ ชีวิตของประชาชนในชุมชนและท้องถิ่น	4.49	0.64	มาก
15	ส่งเสริมให้ชุมชน บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่นเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมทาง วิชาการอย่างสม่ำเสมอ	4.44	0.65	มาก
16	การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการจัดการศึกษาของบุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงานและสถาบันสังคมอื่นที่ จัดการศึกษา	4.44	0.67	มาก
รวม		4.47	0.48	มาก

จากตาราง 16 พบว่า ประสิทธิภาพโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 23 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และประธาน คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการบริหารงานวิชาการ โดยรวมอยู่ในระดับ มาก ( $\bar{X} = 4.47$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้ออยู่ในระดับมากที่สุด 3 ข้อ ส่วนข้อที่เหลืออยู่ใน ระดับมาก เรียงจากระดับมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ดังนี้ การวิเคราะห์หลักสูตรแกนกลาง การศึกษาขั้นพื้นฐาน สาระแกนกลางของหลักสูตร ตรงกับสภาพปัญหาและความต้องการ

ของสังคม ชุมชน และท้องถิ่น ( $\bar{X} = 4.53$ ) นิเทศ ติดตาม ประเมินผล ปรับปรุงการใช้  
หลักสูตร อย่างเหมาะสมและต่อเนื่อง ( $\bar{X} = 4.52$ ) และส่งเสริมให้ครูศึกษา วิเคราะห์ วิจัย  
เพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ในแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ ( $\bar{X} = 4.51$ )

ตาราง 17 ระดับประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา  
เขต 23 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และประธาน  
คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการบริหารงานงบประมาณ

ข้อ	ด้านการบริหารงานงบประมาณ	$\bar{X}$	S.D.	แปล ความหมาย
1	จัดทำรายละเอียดแผนงบประมาณ แผนงาน โครงการของโรงเรียนอย่างชัดเจน	4.50	0.66	มาก
2	การใช้และการเบิกงบประมาณต่าง ๆ เป็นไปตาม แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ	4.45	0.67	มาก
3	วางระบบการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ร่วมกับหน่วยงานอื่นทั้งภาครัฐและเอกชน	4.50	0.64	มาก
4	ระดมทรัพยากรจากหน่วยงานภายนอกเพื่อพัฒนา งานภายในโรงเรียน	4.46	0.65	มาก
5	บริหารงานการเงินเป็นไปตามขั้นตอน และวิธีการที่ กระทรวงการคลังกำหนด	4.54	0.62	มากที่สุด
6	จัดทำเอกสารทางการเงินอย่างถูกต้อง โปร่งใส เป็นปัจจุบัน	4.47	0.60	มาก
7	ตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการ ใช้เงินงบประมาณอย่างถูกต้องเป็นปัจจุบัน	4.49	0.62	มาก
8	บริหารเงินรายได้แผ่นดินได้ถูกต้องตามระเบียบ	4.47	0.65	มาก
9	ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศพัฒนาระบบการเงิน การคลัง ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.52	0.65	มากที่สุด
10	บริหารเงินนอกงบประมาณอย่างถูกต้องโปร่งใส	4.53	0.64	มากที่สุด
รวม		4.49	0.50	มาก



จากตาราง 17 พบว่า ประสิทธิภาพโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการบริหารงานงบประมาณ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.49$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้ออยู่ในระดับมากที่สุดจำนวน 3 ข้อ ส่วนข้อที่เหลืออยู่ในระดับมาก เรียงจากระดับมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ดังนี้ บริหารงานการเงิน เป็นไปตามขั้นตอน และวิธีการที่กระทรวงการคลังกำหนด ( $\bar{X} = 4.54$ ) บริหารเงินนอกงบประมาณอย่างถูกต้องโปร่งใส ( $\bar{X} = 4.53$ ) และใช้เทคโนโลยีสารสนเทศพัฒนาระบบการเงิน การคลัง ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ( $\bar{X} = 4.52$ )

ตาราง 18 ระดับประสิทธิภาพโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการบริหารงานบุคคล

ข้อ	ด้านการบริหารงานบุคคล	$\bar{X}$	S.D.	แปลความหมาย
1	การกำหนดนโยบายการบริหารงานบุคคล และวางแผนกำหนดอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษามีความเหมาะสมกับปริมาณงานตามโครงสร้างการบริหารโรงเรียน	4.53	0.56	มากที่สุด
2	สรรหา บรรจุ แต่งตั้ง ย้าย และโอนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ได้อย่างเหมาะสม	4.55	0.61	มากที่สุด
3	กำหนดมาตรฐานคุณภาพงาน ภาระงานขั้นต่ำ และเกณฑ์การประเมินผลงานสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาตรงตามกฎหมาย ระเบียบ	4.52	0.59	มากที่สุด
4	บุคลากรมีความประพฤติปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และจรรยาบรรณวิชาชีพที่ดี	4.56	0.58	มากที่สุด
5	ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษามีความก้าวหน้าในวิชาชีพ	4.57	0.55	มากที่สุด
6	กำกับ ติดตามการปฏิบัติงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาประสิทธิภาพ	4.57	0.59	มากที่สุด

ตาราง 18 (ต่อ)

ข้อ	ด้านการบริหารงานบุคคล	$\bar{X}$	S.D.	แปล ความหมาย
7	ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรได้ตรงตาม สภาพจริง	4.54	0.64	มากที่สุด
8	การประเมินคุณภาพข้าราชการครูและบุคลากร ทางการศึกษาสามารถนำผลการประเมินไปใช้ใน การวางแผนพัฒนาในปีต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.52	0.62	มากที่สุด
9	พิจารณาความดีความชอบมีความโปร่งใสและ เที่ยงธรรม	4.45	0.70	มาก
10	พัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้มีความรู้ ความสามารถทันต่อการเปลี่ยนแปลง	4.53	0.56	มากที่สุด
11	การส่งเสริม สนับสนุน เชิดชู ยกย่อง และสร้าง ขวัญกำลังใจให้กับข้าราชการครูและบุคลากร ทางการศึกษาอย่างสม่ำเสมอ	4.50	0.59	มาก
12	การอุทธรณ์ ร้องทุกข์ ร้องเรียนของข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษามีช่องทางในการ ดำเนินการได้ตามหลักธรรมาภิบาล	4.50	0.66	มาก
รวม		4.53	0.46	มากที่สุด

จากตาราง 18 พบว่า ประสิทธิภาพโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
มัธยมศึกษา เขต 23 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และประธาน  
คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการบริหารงานบุคคล โดยรวมอยู่ในระดับมาก  
ที่สุด ( $\bar{X} = 4.53$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้ออยู่ในระดับมากที่สุด 9 ข้อ ส่วนข้อที่เหลืออยู่ใน  
ระดับมาก เรียงจากระดับมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ดังนี้ ข้าราชการครูและบุคลากรทางการ  
ศึกษามีความก้าวหน้าในวิชาชีพ ( $\bar{X} = 4.57$ ) กำกับ ติดตามการปฏิบัติงานของข้าราชการครู  
และบุคลากรทางการศึกษามีประสิทธิภาพ ( $\bar{X} = 4.57$ ) และบุคลากรมีความประพฤติปฏิบัติ  
ตามกฎหมาย ระเบียบ และจรรยาบรรณ วิชาชีพที่ดี ( $\bar{X} = 4.56$ )

ตาราง 19 ระดับประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา  
เขต 23 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และประธาน  
คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการบริหารงานทั่วไป

ข้อ	ด้านการบริหารงานทั่วไป	$\bar{X}$	S.D.	แปล ความหมาย
1	นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารงานธุรการ มีมาตรฐาน	4.55	0.60	มากที่สุด
2	ดำเนินงานโครงการเป็นไปตามนโยบายของ หน่วยงานบังคับบัญชา และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	4.52	0.59	มากที่สุด
3	จัดการระบบการบริหารงานและพัฒนาโรงเรียน มีความเหมาะสม	4.56	0.56	มากที่สุด
4	จัดการสิ่งแวดล้อมความสะอาด อนุรักษ์ และ สภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการปฏิบัติงาน	4.49	0.59	มาก
5	พัฒนาระบบการบริการด้านข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ต่อ ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษามีประสิทธิภาพ	4.57	0.61	มากที่สุด
6	วางแผนการประชาสัมพันธ์งานของโรงเรียน มีความเหมาะสมกับโอกาส	4.54	0.61	มากที่สุด
7	การจัดการศึกษาได้รับสนับสนุนจากการสร้างความ ร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก	4.44	0.64	มาก
8	การเผยแพร่ข่าวสารเกี่ยวกับการศึกษาโดยใช้สื่อ อย่างหลากหลาย	4.45	0.63	มาก
9	จัดการระบบการกระจายอำนาจในการบริหารจัดการ การศึกษามีความคล่องตัว	4.47	0.61	มาก
10	จัดทำสำมะโนนักเรียนได้อย่างครบถ้วนและเป็นปัจจุบัน	4.46	0.62	มาก
11	ควบคุม กำกับ ติดตามงานของหน่วยงานภายใน โรงเรียน มีความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ	4.50	0.65	มาก
	รวม	4.50	0.48	มาก

จากตาราง 19 พบว่า ประสิทธิภาพโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
มัธยมศึกษา เขต 23 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และประธาน  
คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการบริหารงานทั่วไป โดยรวมอยู่ในระดับมาก  
( $\bar{X} = 4.50$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้ออยู่ในระดับมากที่สุด 5 ข้อ ส่วนข้อที่เหลืออยู่ในระดับ  
มาก เรียงจากระดับมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ดังนี้ พัฒนาระบบการบริการด้านข้อมูล  
ข่าวสารต่าง ๆ ต่อข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษามีประสิทธิภาพ ( $\bar{X} = 4.57$ )  
จัดการระบบการบริหารงานและพัฒนาโรงเรียนมีความเหมาะสม ( $\bar{X} = 4.56$ )  
และนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารงานธุรการมีมาตรฐาน ( $\bar{X} = 4.55$ )

ตอนที่ 4 เปรียบเทียบระดับปัจจัยการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 23 ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร  
สถานศึกษา ครูผู้สอน และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกตาม  
สถานภาพตำแหน่ง ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และ ขนาดของสถานศึกษา  
แบ่งออกเป็นดังนี้

4.1 เปรียบเทียบระดับปัจจัยการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร  
สถานศึกษา ครูผู้สอน และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีสถานภาพ  
ตำแหน่งแตกต่างกัน โดยใช้การทดสอบเอฟ (F-test) แบบการวิเคราะห์แปรปรวนทางเดียว  
(One way ANOVA) ในกรณีพบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยจะทำการทดสอบรายคู่โดยใช้วิธี  
ของเชฟเฟ้ (Scheffe-Method) วิเคราะห์ความแตกต่างเป็นรายคู่ตามความเหมาะสม

ตาราง 20 เปรียบเทียบระดับปัจจัยการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอนและประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกตามสถานภาพตำแหน่งแตกต่างกัน

ปัจจัยการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	sig.
1. หลักประสิทธิผล (X <sub>1</sub> )	ระหว่างกลุ่ม	1.352	2	.676	2.795	.063
	ภายในกลุ่ม	80.554	333	.242		
	รวม	81.906	335			
2. หลักประสิทธิภาพ (X <sub>2</sub> )	ระหว่างกลุ่ม	2.824	2	1.412	5.959**	.003
	ภายในกลุ่ม	78.907	333	.237		
	รวม	81.731	335			
3. หลักการตอบสนอง (X <sub>3</sub> )	ระหว่างกลุ่ม	2.456	2	1.228	5.456**	.005
	ภายในกลุ่ม	74.961	333	.225		
	รวม	77.417	335			
4. หลักการะรับผิดชอบต่อ (X <sub>4</sub> )	ระหว่างกลุ่ม	2.555	2	1.277	6.071**	.003
	ภายในกลุ่ม	70.065	333	.210		
	รวม	72.619	335			
5. หลักความโปร่งใส (X <sub>5</sub> )	ระหว่างกลุ่ม	3.293	2	1.64	6.225**	.002
	ภายในกลุ่ม	88.066	333	.264		
	รวม	91.359	335			
6. หลักการมีส่วนร่วม (X <sub>6</sub> )	ระหว่างกลุ่ม	3.832	2	1.916	7.705**	.001
	ภายในกลุ่ม	82.801	333	.249		
	รวม	86.632	335			

ตาราง 20 (ต่อ)

ปัจจัยการบริหาร ตามหลัก ธรรมาภิบาล	แหล่งความ แปรปรวน	SS	df	MS	F	sig.
7. หลักการ กระจายอำนาจ (X <sub>7</sub> )	ระหว่างกลุ่ม	1.622	2	.811	3.345*	.036
	ภายในกลุ่ม	80.735	333	.242		
	รวม	82.357	335			
8. หลักนิติธรรม (X <sub>8</sub> )	ระหว่างกลุ่ม	2.533	2	1.266	5.635**	.004
	ภายในกลุ่ม	74.833	333	.225		
	รวม	77.366	335			
9. หลักความ เสมอภาค (X <sub>9</sub> )	ระหว่างกลุ่ม	2.763	2	1.381	5.749**	.004
	ภายในกลุ่ม	80.011	333	.239		
	รวม	82.774	335			
10. หลักมุ่งเน้น ฉันทามติ (X <sub>10</sub> )	ระหว่างกลุ่ม	2.921	2	1.460	4.750**	.009
	ภายในกลุ่ม	102.386	333	.307		
	รวม	105.307	335			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	2.458	2	1.229	6.936**	.001
	ภายในกลุ่ม	59.002	333	.177		
	รวม	61.460	335			

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 20 พบว่า ปัจจัยการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร  
สถานศึกษา ครูผู้สอน และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีสถานภาพ  
ตำแหน่งแตกต่างกัน โดยรวมมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01  
เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า หลักประสิทธิภาพ (X<sub>2</sub>) หลักการตอบสนอง (X<sub>3</sub>) หลักการระ  
ับผิดชอบ (X<sub>4</sub>) หลักความโปร่งใส (X<sub>5</sub>) หลักการมีส่วนร่วม (X<sub>6</sub>) หลักนิติธรรม (X<sub>8</sub>)  
หลักความเสมอภาค (X<sub>9</sub>) และ หลักมุ่งเน้นฉันทามติ (X<sub>10</sub>) มีความแตกต่างกันอย่างมี

นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในขณะที่หลักการกระจายอำนาจ ( $X_7$ ) มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีเพียงหลักประสิทธิผล ( $X_1$ ) ที่ไม่แตกต่างกัน จึงนำด้านที่แตกต่างกันไปเปรียบเทียบรายคู่โดยใช้วิธีของวิธีของ เชฟเฟ (Scheffe-Method)

ตาราง 21 เปรียบเทียบรายคู่ปัจจัยการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษา เขต 23 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และประธานคณะกรรมการสถานศึกษา จำแนกตามสถานภาพตำแหน่งแตกต่างกัน โดยใช้วิธีของเชฟเฟ (Scheffe-Method)

ปัจจัย การบริหาร ตามหลัก ธรรมาภิบาล	สถานภาพ ตำแหน่ง	$\bar{X}$	สถานภาพตำแหน่ง		
			ผู้บริหาร สถานศึกษา	ครูผู้สอน	ประธาน คณะกรรมการ สถานศึกษา
			4.61	4.42	4.60
1. หลัก ประสิทธิภาพ ( $X_2$ )	ผู้บริหาร สถานศึกษา	4.60	-	-0.20*	0.02
	ครูผู้สอน	4.40		-	0.22*
	ประธาน คณะกรรมการ สถานศึกษา	4.62			-
2. หลักการ ตอบสนอง ( $X_3$ )	ผู้บริหาร สถานศึกษา	4.61	-	-0.19*	-0.01
	ครูผู้สอน	4.42		-	0.18
	ประธาน คณะกรรมการ สถานศึกษา	4.60			-

ตาราง 21 (ต่อ).

ปัจจัย การบริหาร ตามหลัก ธรรมาภิบาล	สถานภาพ ตำแหน่ง	$\bar{X}$	สถานภาพตำแหน่ง		
			ผู้บริหาร สถานศึกษา	ครูผู้สอน	ประธาน คณะกรรมการ สถานศึกษา
			4.68	4.43	4.63
3. หลักการ รับผิดชอบ ( $X_4$ )	ผู้บริหาร สถานศึกษา	4.71	-	-0.24*	-0.11
	ครูผู้สอน	4.47		-	0.13
	ประธาน คณะกรรมการ สถานศึกษา	4.60			-
4. หลักความ โปร่งใส ( $X_5$ )	ผู้บริหาร สถานศึกษา	4.68	-	-0.25*	-0.05
	ครูผู้สอน	4.43		-	0.20
	ประธาน คณะกรรมการ สถานศึกษา	4.63			-
5. หลักการ มีส่วนร่วม ( $X_6$ )	ผู้บริหาร สถานศึกษา	4.74	-	-0.30**	-0.16
	ครูผู้สอน	4.44		-	0.14
	ประธาน คณะกรรมการ สถานศึกษา	4.58			-



ตาราง 21 (ต่อ)

ปัจจัย การบริหาร ตามหลัก ธรรมาภิบาล	สถานภาพ ตำแหน่ง	$\bar{X}$	สถานภาพตำแหน่ง		
			ผู้บริหาร สถานศึกษา	ครูผู้สอน	ประธาน คณะกรรมการ สถานศึกษา
			4.61	4.46	4.62
6. หลักการ กระจายอำนาจ ( $X_7$ )	ผู้บริหาร สถานศึกษา	4.61	-	-0.15*	0.01
	ครูผู้สอน	4.46		-	0.16
	ประธาน คณะกรรมการ สถานศึกษา	4.62			-
7. หลักนิติธรรม ( $X_8$ )	สถานภาพ ตำแหน่ง	$\bar{X}$	สถานภาพตำแหน่ง		
			ผู้บริหาร สถานศึกษา	ครูผู้สอน	ประธาน คณะกรรมการ สถานศึกษา
			4.75	4.53	4.68
	ผู้บริหาร สถานศึกษา	4.75	-	-0.22*	-0.07
	ครูผู้สอน	4.53		-	0.15
	ประธาน คณะกรรมการ สถานศึกษา	4.68			-
8. หลักความ เสมอภาค ( $X_9$ )	ผู้บริหาร สถานศึกษา	4.73	-	-0.21*	-0.01
	ครูผู้สอน	4.52		-	0.20*
	ประธาน คณะกรรมการ สถานศึกษา	4.72			-

ตาราง 21 (ต่อ)

ปัจจัย การบริหาร ตามหลัก ธรรมาภิบาล	สถานภาพ ตำแหน่ง	$\bar{X}$	สถานภาพตำแหน่ง		
			ผู้บริหาร สถานศึกษา	ครูผู้สอน	ประธาน คณะกรรมการ สถานศึกษา
			4.73	4.52	4.72
9. หลักมุ่งเน้น ฉันทามติ ( $X_{10}$ )	ผู้บริหาร สถานศึกษา	4.60	-	-0.15	0.11
	ครูผู้สอน	4.45		-	0.26*
	ประธาน คณะกรรมการ สถานศึกษา	4.71			-
โดยรวม	ผู้บริหาร สถานศึกษา	4.67	-	-0.20*	-0.03
	ครูผู้สอน	4.47		-	0.17
	ประธาน คณะกรรมการ สถานศึกษา	4.64			-

\* มีค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

\*\* มีค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 21 พบว่า ปัจจัยการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และประธานคณะกรรมการสถานศึกษา จำแนกตามสถานภาพตำแหน่งเป็นรายคู่ โดยรวม พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีความเห็นมากกว่าครูผู้สอน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า

ด้านหลักประสิทธิภาพ พบว่า ประธานคณะกรรมการสถานศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา มีความเห็นมากกว่า ครูผู้สอน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนคู่อื่น ๆ มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

ด้านหลักการตอบสนอง พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา มีความเห็นมากกว่าครูผู้สอน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนคู่อื่น ๆ มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

ด้านหลักการรับผิดชอบ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา มีความเห็นมากกว่าครูผู้สอน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนคู่อื่น ๆ มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

ด้านหลักความโปร่งใส พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา มีความเห็นมากกว่าครูผู้สอน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนคู่อื่น ๆ มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

ด้านหลักการมีส่วนร่วม พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา มีความเห็นมากกว่าครูผู้สอน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนคู่อื่น ๆ มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

ด้านหลักการกระจายอำนาจ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา มีความเห็นมากกว่าครูผู้สอน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนคู่อื่น ๆ มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

ด้านหลักนิติธรรม พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา มีความเห็นมากกว่าครูผู้สอน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนคู่อื่น ๆ มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

ด้านหลักความเสมอภาค พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและ ประธานคณะกรรมการสถานศึกษา มีความเห็นมากกว่าครูผู้สอน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนคู่อื่น ๆ มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

ด้านหลักมุ่งเน้นฉันทามติ พบว่า ประธานคณะกรรมการสถานศึกษา มีความเห็นมากกว่าครูผู้สอน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนคู่อื่น ๆ มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

4.2 เปรียบเทียบระดับปัจจัยการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน โดยใช้การทดสอบเอฟ (F-test) แบบการวิเคราะห์แปรปรวนทางเดียว (One way ANOVA) ในกรณีพบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยจะทำการทดสอบรายคู่โดยใช้วิธีของเชฟเฟ้ (Scheffe-Method)

ตาราง 22 เปรียบเทียบระดับปัจจัยการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล สังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ตามความคิดเห็นของ ผู้บริหาร  
สถานศึกษาครูผู้สอน และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน  
ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

ปัจจัยการบริหารงาน ตามหลักธรรมาภิบาล	แหล่งความ แปรปรวน	SS	df	MS	F	sig.
1. หลักประสิทธิผล (X <sub>1</sub> )	ระหว่างกลุ่ม	1.372	2	.686	2.836	.060
	ภายในกลุ่ม	80.534	333	.242		
	รวม	81.906	335			
2. หลักประสิทธิภาพ (X <sub>2</sub> )	ระหว่างกลุ่ม	2.987	2	1.494	6.316**	.002
	ภายในกลุ่ม	78.744	333	.236		
	รวม	81.731	335			
3. หลักการ ตอบสนอง (X <sub>3</sub> )	ระหว่างกลุ่ม	2.257	2	1.128	4.999**	.007
	ภายในกลุ่ม	75.160	333	.226		
	รวม	77.417	335			
4. หลักการระ รับผิดชอบ (X <sub>4</sub> )	ระหว่างกลุ่ม	.986	2	.493	2.291	.103
	ภายในกลุ่ม	71.634	333	.215		
	รวม	72.619	335			
5. หลักความโปร่งใส (X <sub>5</sub> )	ระหว่างกลุ่ม	2.273	2	1.136	4.247*	.015
	ภายในกลุ่ม	89.086	333	.268		
	รวม	91.359	335			
6. หลักการมีส่วนร่วม (X <sub>6</sub> )	ระหว่างกลุ่ม	1.639	2	.819	3.210*	.042
	ภายในกลุ่ม	84.993	333	.255		
	รวม	86.632	335			
7. หลักการกระจาย อำนาจ (X <sub>7</sub> )	ระหว่างกลุ่ม	1.783	2	.892	3.685*	.026
	ภายในกลุ่ม	80.574	333	.242		
	รวม	82.357	335			

ตาราง 22 (ต่อ)

ปัจจัยการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	sig.
8. หลักนิติธรรม (X <sub>8</sub> )	ระหว่างกลุ่ม	1.547	2	.773	3.396*	.035
	ภายในกลุ่ม	75.819	333	.228		
	รวม	77.366	335			
9. หลักความเสมอภาค (X <sub>9</sub> )	ระหว่างกลุ่ม	.453	2	.226	.915	.401
	ภายในกลุ่ม	82.322	333	.247		
	รวม	82.774	335			
10. หลักมุ่งเน้นฉันทามติ (X <sub>10</sub> )	ระหว่างกลุ่ม	1.758	2	.879	2.826	.061
	ภายในกลุ่ม	103.549	333	.311		
	รวม	105.307	335			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	1.555	2	.778	4.322*	.014
	ภายในกลุ่ม	59.905	333	.180		
	รวม	61.460	335			

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 22 พบว่า ปัจจัยการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน โดยรวมมีความเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า หลักประสิทธิภาพ (X<sub>2</sub>) และ หลักการตอบสนอง (X<sub>3</sub>) มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 หลักความโปร่งใส (X<sub>5</sub>) หลักการมีส่วนร่วม (X<sub>6</sub>) หลักการกระจายอำนาจ (X<sub>7</sub>) หลักนิติธรรม (X<sub>8</sub>) มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านที่เหลือมีความเห็นไม่แตกต่างกัน จึงนำด้านที่แตกต่างกันไปเปรียบเทียบรายคู่โดยใช้วิธีของวิธีของ เชฟเฟ (Scheffe-Method)

ตาราง 23 เปรียบเทียบรายค่าปัจจัยการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล สังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร  
สถานศึกษาครูผู้สอนและประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน  
จำแนกตามประสบการณ์ ในการปฏิบัติงานโดยใช้วิธีของ  
เชฟเฟ (Scheffe-Method)

ปัจจัยการ บริหารงาน ตามหลัก ธรรมาภิบาล	ประสบการณ์ใน การปฏิบัติงาน	$\bar{X}$	ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน		
			น้อยกว่า 10 ปี	ระหว่าง 10 – 20 ปี	มากกว่า 20 ปี
			4.31	4.53	4.51
1. หลัก ประสิทธิภาพ ( $X_2$ )	น้อยกว่า 10 ปี	4.31	-	-.22*	-.20*
	ระหว่าง 10 – 20 ปี	4.53		-	.02
	มากกว่า 20 ปี	4.51			-
2. หลักการ ตอบสนอง ( $X_3$ )	ประสบการณ์ใน การปฏิบัติงาน	$\bar{X}$	ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน		
			น้อยกว่า 10 ปี	ระหว่าง 10 – 20 ปี	มากกว่า 20 ปี
			4.34	4.54	4.49
	น้อยกว่า 10 ปี	4.34	-	-.20*	-.15
	ระหว่าง 10 – 20 ปี	4.54		-	.05
มากกว่า 20 ปี	4.49			-	
3. หลักความ โปร่งใส ( $X_5$ )	ประสบการณ์ใน การปฏิบัติงาน	$\bar{X}$	ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน		
			น้อยกว่า 10 ปี	ระหว่าง 10 – 20 ปี	มากกว่า 20 ปี
			4.38	4.58	4.50
	น้อยกว่า 10 ปี	4.38	-	-.20*	-.12
	ระหว่าง 10 – 20 ปี	4.58		-	.08
มากกว่า 20 ปี	4.50			-	

ตาราง 23 (ต่อ)

ปัจจัยการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล	ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน	$\bar{X}$	ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน		
			น้อยกว่า 10 ปี	ระหว่าง 10 – 20 ปี	มากกว่า 20 ปี
			4.39	4.55	4.53
4. หลักการมีส่วนร่วม (X <sub>6</sub> )	น้อยกว่า 10 ปี	4.39	-	-.16*	-.14
	ระหว่าง 10 – 20 ปี	4.55		-	.02
	มากกว่า 20 ปี	4.53			-
5. หลักการกระจายอำนาจ (X <sub>7</sub> )	ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน	$\bar{X}$			
	น้อยกว่า 10 ปี	4.38	-	-.17*	-.16
	ระหว่าง 10 – 20 ปี	4.55		-	-.01
6. หลักนิติธรรม (X <sub>8</sub> )	ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน	$\bar{X}$			
	น้อยกว่า 10 ปี	4.47	-	-.14*	-.16
	ระหว่าง 10 – 20 ปี	4.61		-	-.02
7. โดยรวม	ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน	$\bar{X}$			
	น้อยกว่า 10 ปี	4.41	-	-.16*	-.13
	ระหว่าง 10 – 20 ปี	4.57		-	.03
	มากกว่า 20 ปี	4.54			-

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 23 พบว่า ปัจจัยการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และประธานคณะกรรมการสถานศึกษา จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงานเป็นรายคู่ โดยรวม พบว่า ผู้ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานระหว่าง 10 – 20 ปี มีความเห็นมากกว่าผู้ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานน้อยกว่า 10 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อพิจารณาารายด้านพบว่า

ด้านหลักประสิทธิภาพ พบว่า ผู้ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานระหว่าง 10 – 20 ปี และ มากกว่า 20 ปี มีความเห็นมากกว่าผู้ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานน้อยกว่า 10 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ด้านหลักการตอบสนอง พบว่า ผู้ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานระหว่าง 10 – 20 ปี มีความเห็นมากกว่าผู้ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานน้อยกว่า 10 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ด้านหลักความโปร่งใส พบว่า ผู้ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานระหว่าง 10 – 20 ปี มีความเห็นมากกว่าผู้ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานน้อยกว่า 10 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ด้านหลักการมีส่วนร่วม พบว่า ผู้ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานระหว่าง 10 – 20 ปี มีความเห็นมากกว่าผู้ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานน้อยกว่า 10 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ด้านหลักการกระจายอำนาจ พบว่า ผู้ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานระหว่าง 10 – 20 ปี มีความเห็นมากกว่าผู้ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานน้อยกว่า 10 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ด้านหลักนิติธรรม พบว่า ผู้ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานระหว่าง 10 – 20 ปี มีความเห็นมากกว่าผู้ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานน้อยกว่า 10 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนคู่อื่น ๆ มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

4.3 เปรียบเทียบระดับปัจจัยการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน ที่มีขนาดของสถานศึกษาแตกต่างกัน โดยใช้การทดสอบเอฟ (F-test) แบบการวิเคราะห์แปรปรวนทางเดียว (One way ANOVA) ในกรณีพบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยจะทำการทดสอบรายคู่โดยใช้วิธี



## ของเซฟเฟ (Scheffe-Method)

ตาราง 24 เปรียบเทียบระดับปัจจัยการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอนและประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีขนาดของสถานศึกษาแตกต่างกัน

ปัจจัยการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	sig.
1. หลักประสิทธิผล (X <sub>1</sub> )	ระหว่างกลุ่ม	1.579	2	.789	3.272*	.039
	ภายในกลุ่ม	80.327	333	.241		
	รวม	81.906	335			
2. หลักประสิทธิภาพ (X <sub>2</sub> )	ระหว่างกลุ่ม	2.323	2	1.161	4.871**	.008
	ภายในกลุ่ม	79.408	333	.238		
	รวม	81.731	335			
3. หลักการตอบสนอง (X <sub>3</sub> )	ระหว่างกลุ่ม	3.436	2	1.718	7.732**	.001
	ภายในกลุ่ม	73.981	333	.222		
	รวม	77.417	335			
4. หลักการรับผิดชอบต่อ (X <sub>4</sub> )	ระหว่างกลุ่ม	1.047	2	.523	2.435	.089
	ภายในกลุ่ม	71.572	333	.215		
	รวม	72.619	335			
5. หลักความโปร่งใส (X <sub>5</sub> )	ระหว่างกลุ่ม	1.808	2	.904	3.362*	.036
	ภายในกลุ่ม	89.55	333	.269		
	รวม	91.359	335			
6. หลักการมีส่วนร่วม (X <sub>6</sub> )	ระหว่างกลุ่ม	2.705	2	1.352	5.366*	.005
	ภายในกลุ่ม	83.927	333	.252		
	รวม	86.632	335			
7. หลักการกระจายอำนาจ (X <sub>7</sub> )	ระหว่างกลุ่ม	1.417	2	.709	2.915	.056
	ภายในกลุ่ม	80.940	333	.243		
	รวม	82.357	335			

ตาราง 24 (ต่อ)

ปัจจัยการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
8. หลักนิติธรรม ( $X_8$ )	ระหว่างกลุ่ม	2.117	2	1.059	4.685**	.010
	ภายในกลุ่ม	75.248	333	.226		
	รวม	77.366	335			
9. หลักความเสมอภาค ( $X_9$ )	ระหว่างกลุ่ม	2.149	2	1.074	4.437*	.013
	ภายในกลุ่ม	80.625	333	.242		
	รวม	82.774	335			
10. หลักมุ่งเน้นฉันทามติ ( $X_{10}$ )	ระหว่างกลุ่ม	2.203	2	1.101	3.557*	.030
	ภายในกลุ่ม	103.104	333	.310		
	รวม	105.307	335			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	1.880	2	.940	5.254**	.006
	ภายในกลุ่ม	59.580	333	.179		
	รวม	61.460	335			

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 24 พบว่า ปัจจัยการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีขนาดของสถานศึกษาแตกต่างกัน โดยรวมมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า หลักประสิทธิภาพ ( $X_2$ ) หลักการตอบสนอง ( $X_3$ ) หลักการมีส่วนร่วม ( $X_6$ ) และหลักนิติธรรม ( $X_8$ ) มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วน หลักประสิทธิผล ( $X_1$ ) หลักความโปร่งใส ( $X_5$ ) หลักความเสมอภาค ( $X_9$ ) และหลักมุ่งเน้นฉันทามติ ( $X_{10}$ ) มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านที่เหลือมีความเห็นไม่แตกต่างกัน จึงนำด้านดังกล่าวไปเปรียบเทียบรายคู่โดยใช้วิธีของเชฟเฟ่ (Scheffe-Method)

ตาราง 25 เปรียบเทียบรายคู่ปัจจัยการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาครูผู้สอนและประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา โดยใช้วิธีของ เชฟเฟ (Scheffe-Method)

ปัจจัย การบริหาร ตามหลัก ธรรมาภิบาล	ขนาดของ สถานศึกษา	$\bar{X}$	ขนาดของสถานศึกษา		
			เล็ก	กลาง	ใหญ่/ใหญ่พิเศษ
			4.52	4.56	4.70
1. หลัก ประสิทธิผล (X <sub>1</sub> )	เล็ก	4.52	-	-.04	-.18*
	กลาง	4.56		-	-.14
	ใหญ่/ใหญ่พิเศษ	4.70			-
2. หลัก ประสิทธิภาพ (X <sub>2</sub> )			ขนาดของสถานศึกษา		
			เล็ก	กลาง	ใหญ่/ใหญ่พิเศษ
		$\bar{X}$	4.33	4.46	4.57
	เล็ก	4.33	-	-.13	-.24**
	กลาง	4.46		-	-.11
	ใหญ่/ใหญ่พิเศษ	4.57			-
3. หลักการ ตอบสนอง (X <sub>3</sub> )			ขนาดของสถานศึกษา		
			เล็ก	กลาง	ใหญ่/ใหญ่พิเศษ
		$\bar{X}$	4.29	4.51	4.54
	เล็ก	4.29	-	-.22**	-.25**
	กลาง	4.51		-	-.03
	ใหญ่/ใหญ่พิเศษ	4.54			-

ตาราง 25 (ต่อ)

ปัจจัยการ บริหาร ตามหลัก ธรรมาภิบาล	ขนาดของ สถานศึกษา	$\bar{X}$	ขนาดของสถานศึกษา		
			เล็ก	กลาง	ใหญ่/ใหญ่พิเศษ
			4.40	4.48	4.60
4. หลักความ โปร่งใส ( $X_5$ )	เล็ก	4.40	-	-0.08	-0.20*
	กลาง	4.48		-	-0.12
	ใหญ่/ใหญ่พิเศษ	4.60			-
5. หลักการมี ส่วนร่วม ( $X_6$ )	ขนาดของ สถานศึกษา	$\bar{X}$	ขนาดของสถานศึกษา		
			เล็ก	กลาง	ใหญ่/ใหญ่พิเศษ
			4.37	4.49	4.62
	เล็ก	4.37	-	-0.12	-0.25**
	กลาง	4.49		-	-0.13
ใหญ่/ใหญ่พิเศษ	4.62			-	
6. หลักนิติ ธรรม ( $X_8$ )	ขนาดของ สถานศึกษา	$\bar{X}$	ขนาดของสถานศึกษา		
			เล็ก	กลาง	ใหญ่/ใหญ่พิเศษ
			4.49	4.55	4.70
	เล็ก	4.49	-	-0.06	-0.21*
	กลาง	4.55		-	-0.15*
ใหญ่/ใหญ่พิเศษ	4.70			-	
7. หลักความ เสมอภาค ( $X_9$ )	ขนาดของ สถานศึกษา	$\bar{X}$	ขนาดของสถานศึกษา		
			เล็ก	กลาง	ใหญ่/ใหญ่พิเศษ
			4.46	4.57	4.69
	เล็ก	4.46	-	-0.11	-0.23*
	กลาง	4.57		-	-0.12
ใหญ่/ใหญ่พิเศษ	4.69			-	

ตาราง 25 (ต่อ)

ปัจจัย การบริหาร ตามหลัก ธรรมาภิบาล	ขนาดของ สถานศึกษา	$\bar{X}$	ขนาดของสถานศึกษา			
			เล็ก	กลาง	ใหญ่/ใหญ่พิเศษ	
			4.40	4.49	4.63	
8. หลักมุ่งเน้น ฉันทามติ ( $X_{10}$ )	เล็ก	4.40	-	-.09	-.23*	
	กลาง	4.49		-	-.14	
	ใหญ่/ใหญ่พิเศษ	4.63			-	
รวม	ขนาดของ สถานศึกษา	$\bar{X}$	ขนาดของสถานศึกษา			
			เล็ก	กลาง	ใหญ่/ใหญ่พิเศษ	
				4.41	4.51	4.62
	เล็ก	4.41	-	-.10	-.21**	
	กลาง	4.51		-	-.11	
	ใหญ่/ใหญ่พิเศษ	4.62			-	

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 25 พบว่า ปัจจัยการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และประธานคณะกรรมการสถานศึกษา จำแนกตามขนาดของสถานศึกษาเป็นรายคู่ โดยรวม พบว่า สถานศึกษาขนาดใหญ่/ใหญ่พิเศษ มีความเห็นมากกว่า สถานศึกษาขนาดเล็ก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า

ด้านหลักประสิทธิผล พบว่า สถานศึกษาขนาดใหญ่/ใหญ่พิเศษ มีความเห็นมากกว่า สถานศึกษาขนาดเล็ก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนคนอื่น ๆ มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

ด้านหลักประสิทธิภาพ พบว่า สถานศึกษาขนาดใหญ่/ใหญ่พิเศษ มีความเห็นมากกว่า สถานศึกษาขนาดเล็ก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนคนอื่น ๆ มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

ด้านหลักการตอบสนอง พบว่า สถานศึกษาขนาดใหญ่/ใหญ่พิเศษ และสถานศึกษาขนาดกลาง มีความเห็นมากกว่า สถานศึกษาขนาดเล็ก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ด้านหลักความโปร่งใส พบว่า สถานศึกษาขนาดใหญ่/ใหญ่พิเศษ มีความเห็นมากกว่า สถานศึกษาขนาดเล็ก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนคู่อื่น ๆ มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

ด้านหลักการมีส่วนร่วม พบว่า สถานศึกษาขนาดใหญ่/ใหญ่พิเศษ มีความเห็นมากกว่า สถานศึกษาขนาดเล็ก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนคู่อื่น ๆ มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

ด้านหลักนิติธรรม พบว่า สถานศึกษาขนาดใหญ่/ใหญ่พิเศษ มีความเห็นมากกว่า สถานศึกษาขนาดกลาง และขนาดเล็ก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนคู่อื่น ๆ มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

ด้านหลักความเสมอภาค พบว่า สถานศึกษาขนาดใหญ่/ใหญ่พิเศษ มีความเห็นมากกว่า สถานศึกษาขนาดเล็ก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนคู่อื่น ๆ มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

ด้านหลักมุ่งเน้นฉันทามติ พบว่า สถานศึกษาขนาดใหญ่/ใหญ่พิเศษ มีความเห็นมากกว่า สถานศึกษาขนาดเล็ก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนคู่อื่น ๆ มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

ตอนที่ 5 เปรียบเทียบระดับประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกตามสถานภาพตำแหน่ง ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และขนาดของสถานศึกษา แบ่งออกดังนี้

5.1 เปรียบเทียบระดับประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีสถานภาพตำแหน่งแตกต่างกัน โดยใช้การทดสอบเอฟ (F-test) แบบการวิเคราะห์แปรปรวนทางเดียว (One way ANOVA) ในกรณีพบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยจะทำการทดสอบรายคู่โดยใช้วิธีของเชฟเฟ (Scheffe-Method)

ตาราง 26 เปรียบเทียบระดับประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
มัธยมศึกษา เขต 23 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน  
และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกตามสถานภาพ  
ตำแหน่งแตกต่างกัน

ประสิทธิผล โรงเรียน	แหล่งความ แปรปรวน	SS	df	MS	F	sig.
1. ด้านการบริหาร งานวิชาการ (Y <sub>1</sub> )	ระหว่างกลุ่ม	1.378	2	.689	2.986	.052
	ภายในกลุ่ม	76.823	333	.231		
	รวม	78.801	335			
2. ด้านการบริหาร งานงบประมาณ (Y <sub>2</sub> )	ระหว่างกลุ่ม	1.914	2	.957	3.799*	.023
	ภายในกลุ่ม	83.871	333	.252		
	รวม	85.785	335			
3. ด้านการบริหาร งานบุคคล (Y <sub>3</sub> )	ระหว่างกลุ่ม	2.890	2	1.445	6.988**	.001
	ภายในกลุ่ม	68.869	333	.207		
	รวม	71.759	335			
4. ด้านการบริหาร งานทั่วไป (Y <sub>4</sub> )	ระหว่างกลุ่ม	2.044	2	1.022	4.523*	.012
	ภายในกลุ่ม	75.253	333	.226		
	รวม	77.297	335			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	2.002	2	1.001	5.015**	.007
	ภายในกลุ่ม	66.459	333	.200		
	รวม	68.461	335			

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 26 พบว่า ประสิทธิภาพโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
มัธยมศึกษา เขต 23 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และประธาน  
คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีสถานภาพตำแหน่งต่างกัน โดยรวมแตกต่างกัน  
อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการบริหารงาน  
บุคคล (Y<sub>3</sub>) มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนด้านการ

บริหารงานงบประมาณ ( $Y_2$ ) และด้านการบริหารงานทั่วไป ( $Y_4$ ) มีความคิดเห็นแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านการบริหารงานวิชาการมีความเห็น ไม่แตกต่างกัน จึงนำด้านดังกล่าวไปเปรียบเทียบรายคู่โดยใช้วิธีของ เชฟเฟ (Scheffe-Method)

ตาราง 27 เปรียบเทียบรายคู่ประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 23 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และประธานคณะกรรมการสถานศึกษา จำแนกตามสถานภาพตำแหน่ง แตกต่างกัน โดยใช้วิธีของเชฟเฟ (Scheffe-Method)

ประสิทธิผล โรงเรียน	สถานภาพตำแหน่ง	$\bar{X}$	สถานภาพตำแหน่ง		
			ผู้บริหาร สถานศึกษา	ครูผู้สอน	ประธาน คณะกรรมการ สถานศึกษา
	สถานภาพตำแหน่ง	$\bar{X}$	4.57	4.45	4.65
ด้านการ บริหารงาน งบประมาณ ( $Y_2$ )	ผู้บริหารสถานศึกษา	4.57	-	.12	-.08
	ครูผู้สอน	4.45		-	-.20*
	ประธานคณะกรรมการ สถานศึกษา	4.65			-
ด้านการ บริหาร งานบุคคล ( $Y_3$ )	สถานภาพตำแหน่ง	$\bar{X}$	สถานภาพตำแหน่ง		
			ผู้บริหาร สถานศึกษา	ครูผู้สอน	ประธาน คณะกรรมการ สถานศึกษา
			4.67	4.47	4.70
			4.67		
ผู้บริหารสถานศึกษา	4.67	-	.20*	-.03	
ครูผู้สอน	4.47		-	-.23*	
ประธานคณะกรรมการ สถานศึกษา	4.70			-	



ตาราง 27 (ต่อ)

ประสิทธิผล โรงเรียน	สถานภาพตำแหน่ง	$\bar{X}$	สถานภาพตำแหน่ง		
			ผู้บริหาร สถานศึกษา	ครูผู้สอน	ประธาน คณะกรรมการ สถานศึกษา
	สถานภาพตำแหน่ง	$\bar{X}$	4.62	4.46	4.64
ด้านการ บริหาร งานทั่วไป (Y <sub>4</sub> )	ผู้บริหารสถานศึกษา	4.62	-	.16	-.02
	ครูผู้สอน	4.46		-	-.18*
	ประธานคณะกรรมการ สถานศึกษา	4.64			-
รวม			สถานภาพตำแหน่ง		
			ผู้บริหาร สถานศึกษา	ครูผู้สอน	ประธาน คณะกรรมการ สถานศึกษา
	สถานภาพตำแหน่ง	$\bar{X}$	4.61	4.45	4.64
	ผู้บริหารสถานศึกษา	4.61	-	.16	-.03
	ครูผู้สอน	4.45		-	-.19*
	ประธานคณะกรรมการ สถานศึกษา	4.64			-

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 27 พบว่า การเปรียบเทียบรายคู่ประสิทธิผลการบริหารงาน  
ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ตามความคิดเห็น  
ของผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และประธานคณะกรรมการสถานศึกษา ที่มีสถานภาพ  
ตำแหน่งแตกต่างกัน โดยรวม พบว่า ประธานคณะกรรมการสถานศึกษามีความคิดเห็น  
มากกว่าครูผู้สอน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ด้านการบริหารงานงบประมาณ (Y<sub>2</sub>)  
และด้านการบริหารงานทั่วไป (Y<sub>4</sub>) พบว่า ประธานคณะกรรมการสถานศึกษามีความคิดเห็น  
มากกว่าครูผู้สอน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ด้านการบริหารงานบุคคล (Y<sub>3</sub>)  
พบว่า ประธานคณะกรรมการสถานศึกษา และผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดเห็น

มากกว่า ครูผู้สอน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนคู่อื่น ๆ มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

5.2 เปรียบเทียบระดับประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เขต 23 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน โดยใช้การทดสอบเอฟ (F-test) แบบการวิเคราะห์แปรปรวนทางเดียว (One way ANOVA) ในกรณีพบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยจะทำการทดสอบรายคู่โดยใช้วิธีของเชฟเฟ้ (Scheffe-Method)

ตาราง 28 เปรียบเทียบระดับประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เขต 23 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

ประสิทธิผลโรงเรียน	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	sig.
1. ด้านการบริหารงานวิชาการ (Y <sub>1</sub> )	ระหว่างกลุ่ม	.779	2	.390	1.676	.189
	ภายในกลุ่ม	77.422	333	.232		
	รวม	78.201	335			
2. ด้านการบริหารงานงบประมาณ (Y <sub>2</sub> )	ระหว่างกลุ่ม	.841	2	.421	1.649	.194
	ภายในกลุ่ม	84.944	333	.255		
	รวม	85.785	335			
3. ด้านการบริหารงานบุคคล (Y <sub>3</sub> )	ระหว่างกลุ่ม	.308	2	.154	.718	.489
	ภายในกลุ่ม	71.451	333	.215		
	รวม	71.759	335			
4. ด้านการบริหารงานทั่วไป (Y <sub>4</sub> )	ระหว่างกลุ่ม	.413	2	.207	.895	.410
	ภายในกลุ่ม	76.884	333	.231		
	รวม	77.297	335			

ตาราง 28 (ต่อ)

ประสิทธิผล โรงเรียน	แหล่งความ แปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
รวม	ระหว่างกลุ่ม	.511	2	.256	1.252	.287
	ภายในกลุ่ม	67.949	333	.204		
	รวม	68.461	335			

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 28 พบว่า ประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
มัธยมศึกษา เขต 23 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และประธาน  
คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน  
โดยรวม และรายด้าน ไม่แตกต่างกัน

5.3 เปรียบเทียบระดับประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน  
และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีขนาดของสถานศึกษาแตกต่างกัน  
โดยใช้การทดสอบเอฟ (F-test) แบบการวิเคราะห์แปรปรวนทางเดียว (One way ANOVA)  
ในกรณีพบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยจะทำการทดสอบรายคู่โดยใช้วิธีของเชฟเฟ  
(Scheffe-Method)

ตาราง 29 เปรียบเทียบระดับประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
มัธยมศึกษา เขต 23 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน  
และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีขนาดของสถานศึกษา  
แตกต่างกัน

ประสิทธิผล โรงเรียน	แหล่งความ แปรปรวน	SS	df	MS	F	sig.
1. ด้านการบริหาร งานวิชาการ (Y <sub>1</sub> )	ระหว่างกลุ่ม	3.664	2	1.832	8.185**	.000
	ภายในกลุ่ม	74.537	333	.224		
	รวม	78.201	335			
2. ด้านการบริหาร งานงบประมาณ (Y <sub>2</sub> )	ระหว่างกลุ่ม	1.978	2	.989	3.929*	.021
	ภายในกลุ่ม	83.807	333	.252		
	รวม	85.785	335			
3. ด้านการบริหาร งานบุคคล (Y <sub>3</sub> )	ระหว่างกลุ่ม	1.703	2	.852	4.048*	.018
	ภายในกลุ่ม	70.056	333	.210		
	รวม	71.759	335			
4. ด้านการบริหาร งานทั่วไป (Y <sub>4</sub> )	ระหว่างกลุ่ม	4.359	2	2.179	9.950**	.000
	ภายในกลุ่ม	72.938	333	.219		
	รวม	77.297	335			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	2.797	2	1.399	7.092**	.001
	ภายในกลุ่ม	65.663	333	.197		
	รวม	68.461	335			

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 29 พบว่า ประสิทธิภาพโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
มัธยมศึกษา เขต 23 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และประธาน  
คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีขนาดของสถานศึกษาต่างกัน โดยรวมแตกต่างกัน  
อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการบริหารงาน  
วิชาการ (Y<sub>1</sub>) และด้านการบริหารงานทั่วไป (Y<sub>4</sub>) มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ  
ทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนด้านการบริหารงานงบประมาณ (Y<sub>2</sub>) และด้านการบริหารงาน

บุคคล (Y<sub>3</sub>) มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านที่เหลือมีความเห็นไม่แตกต่างกัน จึงนำด้านดังกล่าวไปเปรียบเทียบรายคู่โดยใช้วิธีของเซฟเฟ (Scheffe-Method)

ตาราง 30 เปรียบเทียบรายคู่ประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
มัธยมศึกษา เขต 23 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน  
และประธานคณะกรรมการสถานศึกษา จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา  
แตกต่างกัน โดยใช้วิธีของเซฟเฟ (Scheffe-Method)

ประสิทธิผล โรงเรียน	ขนาดของสถานศึกษา	$\bar{X}$	ขนาดของสถานศึกษา		
			เล็ก	กลาง	ใหญ่/ใหญ่พิเศษ
			4.31	4.46	4.61
ด้านการ บริหาร งานวิชาการ (Y <sub>1</sub> )	เล็ก	4.31	-	-.15	-.30**
	กลาง	4.46		-	-.15
	ใหญ่/ใหญ่พิเศษ	4.61			-
			ขนาดของสถานศึกษา		
			เล็ก	กลาง	ใหญ่/ใหญ่พิเศษ
ด้านการ บริหาร งาน งบประมาณ (Y <sub>2</sub> )	ขนาดของสถานศึกษา	$\bar{X}$	4.37	4.50	4.58
	เล็ก	4.37	-	-.13	-.21*
	กลาง	4.50		-	-.08
					-
			ขนาดของสถานศึกษา		
			เล็ก	กลาง	ใหญ่/ใหญ่พิเศษ
ด้านการ บริหาร งานบุคคล (Y <sub>3</sub> )	ขนาดของสถานศึกษา	$\bar{X}$	4.42	4.53	4.62
	เล็ก	4.42	-	-.11	-.20*
	กลาง	4.53		-	-.09
					-

ตาราง 30 (ต่อ)

ประสิทธิผล โรงเรียน	ขนาดของสถานศึกษา	$\bar{X}$	ขนาดของสถานศึกษา		
			เล็ก	กลาง	ใหญ่/ใหญ่พิเศษ
			4.32	4.52	4.64
ด้านการ บริหาร งานทั่วไป ( $Y_4$ )	เล็ก	4.32	-	-.20**	-.32**
	กลาง	4.52		-	-.12
	ใหญ่/ใหญ่พิเศษ	4.64			-
รวม	ขนาดของสถานศึกษา	$\bar{X}$	ขนาดของสถานศึกษา		
			เล็ก	กลาง	ใหญ่/ใหญ่พิเศษ
			4.36	4.51	4.61
	เล็ก	4.36	-	-.15*	-.25**
	กลาง	4.51		-	-.10
ใหญ่/ใหญ่พิเศษ	4.61			-	

จากตาราง 30 พบว่า การเปรียบเทียบรายคู่ประสิทธิผลโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และประธานคณะกรรมการสถานศึกษา ที่มีขนาดของสถานศึกษาแตกต่างกัน โดยรวม พบว่า โรงเรียนขนาดใหญ่/ใหญ่พิเศษมีความคิดเห็นมากกว่าโรงเรียนขนาดเล็ก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และโรงเรียนขนาดกลางมีความคิดเห็นมากกว่าโรงเรียนขนาดเล็ก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ด้านการบริหารงานวิชาการ ( $Y_1$ ) พบว่า โรงเรียนขนาดใหญ่/ใหญ่พิเศษมีความคิดเห็นมากกว่าโรงเรียนขนาดเล็ก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนคู่อื่น ๆ มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

ด้านการบริหารงานงบประมาณ ( $Y_2$ ) พบว่า โรงเรียนขนาดใหญ่/ใหญ่พิเศษมีความคิดเห็นมากกว่าโรงเรียนขนาดเล็ก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนคู่อื่น ๆ มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

ด้านการบริหารงานบุคคล ( $Y_3$ ) พบว่า โรงเรียนขนาดใหญ่/ใหญ่พิเศษมีความคิดเห็นมากกว่าโรงเรียนขนาดเล็ก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนคู่อื่น ๆ มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

ด้านการบริหารงานทั่วไป ( $Y_4$ ) พบว่า โรงเรียนขนาดใหญ่/ใหญ่พิเศษและขนาดกลางมีความคิดเห็นมากกว่าโรงเรียนขนาดเล็ก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนคู่อื่น ๆ มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

ตอนที่ 6 หาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการบริหารตามหลัก  
ธรรมาภิบาลและประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต  
23 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และประธานคณะกรรมการ  
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยใช้สถิติสหสัมพันธ์อย่างง่ายแบบเพียร์สัน (Pearson's Product  
Moment Correlation)





ตาราง 31 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของปัจจัยการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลกับประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
มัธยมศึกษา เขต 23

ตัวแปร	X	X <sub>1</sub>	X <sub>2</sub>	X <sub>3</sub>	X <sub>4</sub>	X <sub>5</sub>	X <sub>6</sub>	X <sub>7</sub>	X <sub>8</sub>	X <sub>9</sub>	X <sub>10</sub>	Y	Y <sub>1</sub>	Y <sub>2</sub>	Y <sub>3</sub>	Y <sub>4</sub>
X	1															
X <sub>1</sub>	.822**	1														
X <sub>2</sub>	.852**	.705**	1													
X <sub>3</sub>	.858**	.695**	.787**	1												
X <sub>4</sub>	.865**	.699**	.722**	.716**	1											
X <sub>5</sub>	.870**	.655**	.736**	.731**	.748**	1										
X <sub>6</sub>	.858**	.614**	.665**	.701**	.690**	.761**	1									
X <sub>7</sub>	.875**	.703**	.720**	.716**	.735**	.706**	.733**	1								
X <sub>8</sub>	.851**	.671**	.664**	.665**	.727**	.680**	.681**	.724**	1							
X <sub>9</sub>	.857**	.684**	.637**	.670**	.699**	.700**	.748**	.723**	.762**	1						
X <sub>10</sub>	.859**	.628**	.673**	.682**	.693**	.719**	.741**	.737**	.728**	.722**	1					
Y	.902**	.730**	.784**	.761**	.764**	.781**	.757**	.788**	.765**	.788**	.804**	1				
Y <sub>1</sub>	.864**	.709**	.772**	.731**	.708**	.734**	.748**	.763**	.706**	.758**	.763**	.936**	1			
Y <sub>2</sub>	.842**	.690**	.748**	.690**	.711**	.742**	.698**	.729**	.720**	.723**	.754**	.941**	.862**	1		

ตาราง 31 (ต่อ)

ตัวแปร	X	X <sub>1</sub>	X <sub>2</sub>	X <sub>3</sub>	X <sub>4</sub>	X <sub>5</sub>	X <sub>6</sub>	X <sub>7</sub>	X <sub>8</sub>	X <sub>9</sub>	X <sub>10</sub>	Y	Y <sub>1</sub>	Y <sub>2</sub>	Y <sub>3</sub>	Y <sub>4</sub>
Y <sub>3</sub>	.837**	.673**	.722**	.684**	.714**	.716**	.690**	.729**	.736**	.743**	.758**	.940**	.829**	.847**	1	
Y <sub>4</sub>	.833**	.658**	.689**	.743**	.725**	.730**	.698**	.728**	.703**	.726**	.736**	.925**	.811**	.807**	.849**	1

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01



จากตาราง 31 พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการบริหารงานตามหลัก  
 ธรรมาภิบาล (X) กับประสิทธิผลโรงเรียน (Y) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา  
 เขต 23 โดยรวมพบว่า มีความสัมพันธ์เชิงบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 โดยมีค่า  
 สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r_{xy}$ ) .902 ส่วนปัจจัยการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลทั้ง 10 หลัก  
 และประสิทธิผลโรงเรียน 4 ด้าน มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01  
 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า

หลักประสิทธิผล มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลโรงเรียน สังกัด  
 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 โดยรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่  
 ระดับ .01 ( $r_{x1y} = .730$ )

หลักประสิทธิภาพ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลโรงเรียน สังกัด  
 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 โดยรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่  
 ระดับ .01 ( $r_{x2y} = .784$ )

หลักการตอบสนอง มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลโรงเรียน สังกัด  
 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 โดยรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่  
 ระดับ .01 ( $r_{x3y} = .761$ )

หลักการรับผิดชอบ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลโรงเรียน สังกัด  
 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 โดยรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่  
 ระดับ .01 ( $r_{x4y} = .764$ )

หลักความโปร่งใส มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลโรงเรียน สังกัด  
 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 โดยรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่  
 ระดับ .01 ( $r_{x5y} = .781$ )

หลักการมีส่วนร่วม มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลโรงเรียน สังกัด  
 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 โดยรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่  
 ระดับ .01 ( $r_{x6y} = .757$ )

หลักการกระจายอำนาจ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลโรงเรียน  
 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 โดยรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ  
 ที่ระดับ .01 ( $r_{x7y} = .788$ )

หลักนิติธรรม มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 โดยรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ( $r_{x8y} = .765$ )

หลักความเสมอภาค มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 โดยรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ( $r_{x9y} = .788$ )

หลักมุ่งเน้นฉันทามติ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 โดยรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ( $r_{x10y} = .804$ )

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียนด้วยตนเอง พบว่า ทุกคู่มีความสัมพันธ์เชิงบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยตัวแปรระดับปัจจัยการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียน (X) ได้แก่ หลักประสิทธิภาพ ( $X_2$ ) กับ หลักการตอบสนอง ( $X_3$ ) มีความสัมพันธ์มากที่สุดคือ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ .787 หลักการมีส่วนร่วม ( $X_6$ ) กับ หลักความเสมอภาค ( $X_9$ ) มีความสัมพันธ์อันดับที่สอง คือมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ .748 หลักการมีส่วนร่วม ( $X_6$ ) กับ หลักมุ่งเน้นฉันทามติ ( $X_{10}$ ) มีความสัมพันธ์อันดับที่สาม คือมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ .741 ส่วนด้านที่มีความสัมพันธ์น้อยที่สุด ได้แก่ หลักประสิทธิผล ( $X_1$ ) กับ หลักมุ่งเน้นฉันทามติ ( $X_{10}$ ) คือมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ .628

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลโรงเรียนด้วยตนเอง พบว่า ทุกคู่มีความสัมพันธ์เชิงบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยตัวแปรประสิทธิผลโรงเรียน (Y) ได้แก่ ด้านการบริหารงานวิชาการ ( $Y_1$ ) กับ ด้านการบริหารงานงบประมาณ ( $Y_2$ ) มีสัมพันธ์มากที่สุด เท่ากับ .862 ด้านการบริหารงานบุคคล ( $Y_3$ ) กับด้านการบริหารงานทั่วไป มีความสัมพันธ์อันดับสอง คือมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ .849 ด้านการบริหารงานงบประมาณ ( $Y_2$ ) กับ ด้านการบริหารงานบุคคล ( $Y_3$ ) มีความสัมพันธ์อันดับสาม คือมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ .847 ส่วนด้านที่มีความสัมพันธ์น้อยที่สุด ได้แก่ ด้านการบริหารงานงบประมาณ ( $Y_2$ ) กับ ด้านการบริหารงานทั่วไป ( $Y_4$ ) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ .807

ตอนที่ 7 หาอำนาจพยากรณ์ของปัจจัยการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล  
ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23  
ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน โดยใช้สถิติการวิเคราะห์การ  
ถดถอยพหุคูณแต่ละขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis)

ตาราง 32 ผลการวิเคราะห์อำนาจพยากรณ์ของปัจจัยการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล  
ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา  
เขต 23 โดยรวม

ตัวแปรพยากรณ์	R	R <sup>2</sup>	Adjusted R <sup>2</sup>	B	S.E. <sub>b</sub>	$\beta$	t	Sig.
หลักมุ่งเน้นฉันทามติ (X <sub>10</sub> )	.804	.647	.646	.202	.032	.250	6.216**	.000
หลัก ประสิทธิภาพ (X <sub>2</sub> )	.86 9	.755	.753	.203	.037	.222	5.494**	.000
หลักความ เสมอภาค (X <sub>9</sub> )	.894	.80 0	.798	.198	.036	.217	5.460**	.000
หลักการ กระจายอำนาจ (X <sub>7</sub> )	.89 9	.80 9	.806	.177	.039	.128	3.034**	.003
หลักความโปร่งใส (X <sub>5</sub> )	.90 3	.816	.813	.120	.035	.138	3.391**	.001
หลักประสิทธิผล (X <sub>1</sub> )	.90 5	.818	.815	.079	.035	.087	2.288*	.023

$$\alpha = .353 \quad S.E._{est} = .112$$

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 32 พบว่า ปัจจัยการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล ที่นำมาวิเคราะห์  
จำนวน 10 หลัก พบว่า จำนวน 6 หลัก ที่สามารถพยากรณ์ประสิทธิผลโรงเรียน สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ได้ โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01  
จำนวน 5 หลัก คือ หลักมุ่งเน้นฉันทามติ (X<sub>10</sub>) หลักประสิทธิภาพ (X<sub>2</sub>) หลักความเสมอภาค

(X<sub>9</sub>) หลักการกระจายอำนาจ (X<sub>7</sub>) หลักความโปร่งใส (X<sub>5</sub>) และ 1 หลัก ที่สามารถพยากรณ์ ประสิทธิภาพโรงเรียน ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คือ หลักประสิทธิผล (X<sub>1</sub>)

ตัวแปรที่มีอำนาจพยากรณ์ดีที่สุด คือ หลักมุ่งเน้นฉันทามติ(X<sub>10</sub>) โดยมีค่า สัมประสิทธิ์ถดถอยการพยากรณ์ เท่ากับ .250 รองลงมา คือ หลักประสิทธิภาพ (X<sub>2</sub>) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยการพยากรณ์ เท่ากับ .222 หลักความเสมอภาค (X<sub>9</sub>) โดยมีค่า สัมประสิทธิ์ถดถอยการพยากรณ์ เท่ากับ .217 หลักการกระจายอำนาจ (X<sub>7</sub>) โดยมีค่า สัมประสิทธิ์ถดถอยการพยากรณ์ เท่ากับ .128 หลักความโปร่งใส (X<sub>5</sub>) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ ถดถอยการพยากรณ์ เท่ากับ .138 และหลักประสิทธิผล (X<sub>1</sub>) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอย เท่ากับ .087 ซึ่งตัวแปรทั้ง 6 หลักนี้ สามารถร่วมกันพยากรณ์ประสิทธิภาพโรงเรียน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ได้ร้อยละ 81.50 และมีความ คลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์  $\pm .19435$

สามารถเขียนสมการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณในรูปคะแนนดิบ ได้ดังนี้

$$Y' = 353 + .202 (X_{10}) + .203 (X_2) + .198 (X_9) + .117 (X_7) + .120 (X_5) + .079$$

(X<sub>1</sub>)

และสามารถเขียนสมการวิเคราะห์การถดถอยในรูปคะแนนมาตรฐาน ได้

ดังนี้

$$Z' = .250 (Z_{10}) + .222 (Z_2) + .217 (Z_9) + .128 (Z_7) + .138 (Z_5) + .087 (Z_1)$$

ตาราง 33 ผลการวิเคราะห์อำนาจพยากรณ์ของปัจจัยการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล  
ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา  
เขต 23 ด้านบริหารงานวิชาการ ( $Y_1$ )

ตัวแปร พยากรณ์	R	R <sup>2</sup>	Adjusted R <sup>2</sup>	B	S.E. <sub>b</sub>	$\beta$	t	Sig.
หลัก ประสิทธิภาพ ( $X_2$ )	.772	.597	.595	.277	.043	.284	6.465**	.000
หลักความ เสมอภาค ( $X_9$ )	.846	.716	.714	.187	.046	.192	4.087**	.000
หลักมุ่งเน้น ฉันทามติ ( $X_{10}$ )	.864	.747	.744	.164	.040	.190	4.104**	.000
หลักการ กระจายอำนาจ ( $X_7$ )	.869	.756	.753	.115	.048	.118	2.403*	.017
หลักการมีส่วนร่วม ( $X_6$ )	.872	.761	.758	.124	.045	.131	2.773**	.006
หลัก ประสิทธิผล ( $X_1$ )	.874	.765	.760	.093	.042	.095	2.206*	.028

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

$\alpha = .137$       S.E.<sub>est</sub> = .137

จากตาราง 33 พบว่า ตัวแปรปัจจัยการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลที่นำมา  
วิเคราะห์ จำนวน 10 หลัก พบว่ามี จำนวน 6 หลัก ที่สามารถพยากรณ์ประสิทธิผล  
โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ด้านการบริหารงาน  
วิชาการ ( $Y_1$ ) ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 คือ หลักประสิทธิภาพ ( $X_2$ ) หลัก  
ความเสมอภาค ( $X_9$ ) หลักมุ่งเน้นฉันทามติ ( $X_{10}$ ) และหลักการมีส่วนร่วม ( $X_6$ ) และ 2 ด้านที่



สามารถพยากรณ์ประสิทธิผลโรงเรียนได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คือ หลักการกระจายอำนาจ ( $X_7$ ) และ หลักประสิทธิผล ( $X_1$ ) ตัวแปรที่มีอำนาจพยากรณ์ดีที่สุด คือ หลักประสิทธิภาพ ( $X_2$ ) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยการพยากรณ์ เท่ากับ .284 รองลงมา คือ หลักความเสมอภาค ( $X_9$ ) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยการพยากรณ์ เท่ากับ .192 หลักมุ่งเน้นฉันทามติ ( $X_{10}$ ) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยการพยากรณ์ เท่ากับ .190 หลักการกระจายอำนาจ ( $X_7$ ) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยการพยากรณ์ เท่ากับ .118 หลักการมีส่วนร่วม ( $X_6$ ) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยการพยากรณ์ เท่ากับ .131 และหลักประสิทธิผล ( $X_1$ ) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยการพยากรณ์ เท่ากับ .095 ซึ่งตัวแปรทั้ง 6 หลักนี้ สามารถร่วมกันพยากรณ์ประสิทธิผลโรงเรียนได้ร้อยละ 76.00 และความคลาดเคลื่อนมาตรฐานพยากรณ์  $\pm .23653$

สามารถเขียนสมการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณในรูปคะแนนดิบ ได้ดังนี้

$$Y' = .137 + .277(X_2) + .187(X_9) + .164(X_{10}) + .115(X_7) + .124(X_6) + .093(X_1)$$

และสามารถเขียนสมการวิเคราะห์การถดถอยในรูปคะแนนมาตรฐาน ได้ดังนี้

$$Z' = .284(Z_2) + .192(Z_9) + .190(Z_{10}) + .118(Z_7) + .131(Z_6) + .095(Z_1)$$

ตาราง 34 ผลการวิเคราะห์อำนาจพยากรณ์ของปัจจัยการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ด้านการบริหารงานงบประมาณ ( $Y_2$ )

ตัวแปร พยากรณ์	R	R <sup>2</sup>	Adjusted R <sup>2</sup>	B	S.E. <sub>b</sub>	$\beta$	t	Sig.
หลักมุ่งเน้น ฉันทามติ( $X_{10}$ )	.754	.569	.568	.216	.045	.239	4.827**	.000
หลัก ประสิทธิภาพ ( $X_2$ )	.821	.675	.673	.249	.050	.243	4.972**	.000
หลักความ เสมอภาค ( $X_9$ )	.839	.703	.701	.136	.052	.134	2.601**	.010

ตาราง 34 (ต่อ)

ตัวแปร พยากรณ์	R	R <sup>2</sup>	Adjusted R <sup>2</sup>	B	S.E. <sub>b</sub>	$\beta$	t	Sig.
หลักความ โปร่งใส (X <sub>5</sub> )	.845	.714	.711	.154	.049	.159	3.158**	.002
หลัก ประสิทธิผล (X <sub>1</sub> )	.848	.719	.715	.103	.047	.101	2.181*	.030
หลักนิติธรรม (X <sub>8</sub> )	.850	.723	.718	.112	.054	.107	2.094*	.037

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

$\alpha = .106$       S.E.<sub>est</sub> = .157

จากตาราง 34 พบว่า ตัวแปรปัจจัยการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลที่นำมาวิเคราะห์ จำนวน 10 หลัก พบว่า มีจำนวน 6 หลัก ที่สามารถพยากรณ์ประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ด้านการบริหารงานงบประมาณ (Y<sub>2</sub>) ได้ โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 จำนวน 4 หลัก หลักมุ่งเน้นฉันทามติ (X<sub>10</sub>) หลักประสิทธิภาพ (X<sub>2</sub>) หลักความเสมอภาค (X<sub>9</sub>) หลักความโปร่งใส (X<sub>5</sub>) และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 2 หลัก คือ หลักประสิทธิผล (X<sub>1</sub>) หลักนิติธรรม (X<sub>8</sub>)

ตัวแปรที่มีอำนาจพยากรณ์ดีที่สุด คือ หลักประสิทธิภาพ (X<sub>2</sub>) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยการพยากรณ์ เท่ากับ .243 รองลงมา คือ หลักมุ่งเน้นฉันทามติ (X<sub>10</sub>) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยการพยากรณ์ เท่ากับ .239 หลักความโปร่งใส (X<sub>5</sub>) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยการพยากรณ์ เท่ากับ .159 หลักความเสมอภาค (X<sub>9</sub>) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยการพยากรณ์ เท่ากับ .134 หลักนิติธรรม (X<sub>8</sub>) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยการพยากรณ์ เท่ากับ .107 หลักประสิทธิผล (X<sub>1</sub>) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยการพยากรณ์ เท่ากับ .101 ซึ่งตัวแปรทั้ง 6 หลักนี้ สามารถร่วมกันพยากรณ์ประสิทธิผลโรงเรียนได้ร้อยละ 71.80 และมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์  $\pm .26867$

สามารถเขียนสมการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณในรูปคะแนนดิบ ได้ดังนี้

$$Y' = .016 + .216(X_{10}) + .249(X_2) + .136(X_9) + .154(X_5) + .103(X_1) + .112(X_8)$$

และสามารถเขียนสมการวิเคราะห์การถดถอยในรูปคะแนนมาตรฐาน ได้ดังนี้

$$Z' = .239(Z_{10}) + .243(Z_2) + .134(Z_9) + .159(Z_5) + .101(Z_1) + .107(Z_8)$$

ตาราง 35 ผลการวิเคราะห์อำนาจพยากรณ์ของปัจจัยการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล  
ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา  
เขต 23 ด้านการบริหารงานบุคคล ( $Y_3$ )

ตัวแปร พยากรณ์	R	R <sup>2</sup>	Adjusted R <sup>2</sup>	B	S.E. <sub>b</sub>	$\beta$	t	Sig.
หลักมุ่งเน้น ฉันทามติ( $X_{10}$ )	.758	.575	.573	.219	.041	.266	5.404**	.000
หลัก ประสิทธิภาพ ( $X_2$ )	.811	.657	.655	.219	.043	.234	5.061**	.000
หลักความ เสมอภาค ( $X_9$ )	.837	.700	.697	.206	.047	.221	4.383**	.000
หลักนิติธรรม ( $X_8$ )	.843	.710	.706	.140	.051	.145	2.761**	.006
หลักภาวะ รับผิดชอบ ( $X_4$ )	.845	.713	.709	.100	.050	.100	1.986*	.048

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

$$\sigma = .531 \quad S.E._{est} = .146$$

จากตาราง 35 พบว่า ตัวแปรปัจจัยการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลที่  
นำมาวิเคราะห์ จำนวน 10 หลัก พบว่ามี จำนวน 5 หลัก ที่สามารถพยากรณ์ประสิทธิผล  
โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ด้านการบริหารงาน  
บุคคล ( $Y_3$ ) ได้ โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 จำนวน 4 หลัก คือหลักมุ่งเน้นฉันทามติ  
( $X_{10}$ ) หลักประสิทธิภาพ ( $X_2$ ) หลักความเสมอภาค ( $X_9$ ) หลักนิติธรรม ( $X_8$ ) และมี

นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 1 หลัก คือ หลักการะับผิดชอบ ( $X_4$ )

ตัวแปรที่มีอำนาจพยากรณ์ดีที่สุด คือ หลักมุ่งเน้นฉันทามติ( $X_{10}$ ) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยการพยากรณ์ เท่ากับ .266 รองลงมา คือ หลักประสิทธิภาพ ( $X_2$ ) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยการพยากรณ์ เท่ากับ .234 หลักความเสมอภาค ( $X_9$ ) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยการพยากรณ์ เท่ากับ .221 หลักนิติธรรม ( $X_8$ ) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยการพยากรณ์ เท่ากับ .145 หลักการะับผิดชอบ ( $X_4$ ) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยการพยากรณ์ เท่ากับ .100 ซึ่งตัวแปรทั้ง 5 หลักนี้ สามารถร่วมกันพยากรณ์ประสิทธิผลโรงเรียนได้ร้อยละ 70.90 และมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์  $\pm .24965$

สามารถเขียนสมการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณในรูปคะแนนดิบ ได้ดังนี้

$$Y' = .531 + .219(X_{10}) + .219(X_2) + .206(X_9) + .140(X_8) + .100(X_4)$$

และสามารถเขียนสมการวิเคราะห์การถดถอยในรูปคะแนนมาตรฐาน ได้

ดังนี้

$$Z' = .266(Z_{10}) + .234(Z_2) + .221(Z_9) + .145(Z_8) + .100(Z_4)$$

ตาราง 36 ผลการวิเคราะห์อำนาจพยากรณ์ของปัจจัยการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ด้านการบริหารงานทั่วไป ( $Y_4$ )

ตัวแปร พยากรณ์	R	R <sup>2</sup>	Adjusted R <sup>2</sup>	B	S.E. <sub>b</sub>	$\beta$	t	Sig.
หลักการ ตอบสนอง ( $X_3$ )	.743	.552	.551	.232	.050	.232	4.632**	.000
หลักมุ่งเน้น ฉันทามติ ( $X_{10}$ )	.807	.651	.649	.162	.044	.189	3.670**	.000
หลักความ เสมอภาค ( $X_9$ )	.826	.682	.679	.169	.048	.175	3.497**	.001

ตาราง 36 (ต่อ)

ตัวแปร พยากรณ์	R	R <sup>2</sup>	Adjusted R <sup>2</sup>	B	S.E. <sub>b</sub>	$\beta$	t	Sig.
หลักภาระ รับผิดชอบ (X <sub>4</sub> )	.835	.696	.693	.133	.054	.129	2.447*	.015
หลักความ โปร่งใส (X <sub>5</sub> )	.838	.702	.698	.117	.049	.128	2.398*	.017
หลักการ กระจาย อำนาจ (X <sub>7</sub> )	.840	.706	.701	.108	.052	.111	2.077*	.039

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

$\alpha = .353$  S.E.<sub>est</sub> = .153

จากตาราง 36 พบว่า ตัวแปรปัจจัยการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล ที่นำมาวิเคราะห์ จำนวน 10 หลัก พบว่ามี จำนวน 6 หลัก ที่สามารถพยากรณ์ประสิทธิภาพ การบริหารงานในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ด้านการบริหารงานทั่วไป (Y<sub>4</sub>) ได้ โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 จำนวน 3 หลัก หลักการตอบสนอง (X<sub>3</sub>) หลักมุ่งเน้นฉันทามติ (X<sub>10</sub>) หลักความเสมอภาค (X<sub>9</sub>) และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 3 หลัก คือ หลักภาระรับผิดชอบ (X<sub>4</sub>) หลักความโปร่งใส (X<sub>5</sub>) หลักการกระจายอำนาจ (X<sub>7</sub>)

ตัวแปรที่มีอำนาจพยากรณ์ดีที่สุด คือ หลักการตอบสนอง (X<sub>3</sub>) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยการพยากรณ์ เท่ากับ .232 รองลงมา คือ หลักมุ่งเน้นฉันทามติ (X<sub>10</sub>) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยการพยากรณ์ เท่ากับ .189 หลักความเสมอภาค (X<sub>9</sub>) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยการพยากรณ์ เท่ากับ .175 หลักภาระรับผิดชอบ (X<sub>4</sub>) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยการพยากรณ์ เท่ากับ .129 หลักความโปร่งใส (X<sub>5</sub>) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยการพยากรณ์ เท่ากับ .128 หลักการกระจายอำนาจ (X<sub>7</sub>) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยการพยากรณ์ เท่ากับ .111 ซึ่งตัวแปรทั้ง 6 หลักนี้

สามารถร่วมกันพยากรณ์ประสิทธิผลโรงเรียนได้ร้อยละ 70.10 และมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์  $\pm .26276$

สามารถเขียนสมการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณในรูปคะแนนดิบ ได้ดังนี้

$$Y' = .353 + .232(X_3) + .162(X_{10}) + .169(X_9) + .133(X_4) + .117(X_5) + .108(X_7)$$

และสามารถเขียนสมการวิเคราะห์การถดถอยในรูปคะแนนมาตรฐาน ได้ดังนี้

$$Z' = .232(Z_3) + .189(Z_{10}) + .175(Z_9) + .129(Z_4) + .128(Z_5) + .111(Z_7)$$

ตาราง 37 สรุปปัจจัยการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลที่มีอำนาจพยากรณ์

ประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23

ตัวแปรพยากรณ์	Y <sub>1</sub>	Y <sub>2</sub>	Y <sub>3</sub>	Y <sub>4</sub>	Y	สรุป
X <sub>1</sub>	√	√	X	X	√	√
X <sub>2</sub>	√	√	√	X	√	√
X <sub>3</sub>	X	X	X	√	X	X
X <sub>4</sub>	X	X	√	√	X	X
X <sub>5</sub>	X	√	X	√	√	√
X <sub>6</sub>	√	X	X	X	X	X
X <sub>7</sub>	√	X	X	√	√	√
X <sub>8</sub>	X	√	√	X	X	X
X <sub>9</sub>	√	√	√	√	√	√
X <sub>10</sub>	√	√	√	√	√	√

√ หมายถึง มีอำนาจพยากรณ์ X หมายถึง ไม่มีอำนาจพยากรณ์

จากตาราง 37 พบว่า ตัวแปรปัจจัยการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลที่มีอำนาจพยากรณ์ประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 โดยรวมมีจำนวน 6 หลัก คือ หลักมุ่งเน้นฉันทามติ(X<sub>10</sub>) หลักประสิทธิภาพ (X<sub>2</sub>) หลักความเสมอภาค (X<sub>9</sub>) หลักการกระจายอำนาจ (X<sub>7</sub>) หลักความโปร่งใส (X<sub>5</sub>) และหลักประสิทธิผล (X<sub>1</sub>)

ตอนที่ 8 เพื่อหาแนวทางพัฒนาปัจจัยการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23

จากการหาแนวทางพัฒนาการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียน พบว่า หลักที่ส่งผลโดยรวมมีจำนวน 6 หลัก คือ หลักมุ่งเน้นฉันทามติ ( $X_{10}$ ) หลักประสิทธิภาพ ( $X_2$ ) หลักความเสมอภาค ( $X_9$ ) หลักการกระจายอำนาจ ( $X_7$ ) หลักความโปร่งใส ( $X_5$ ) และหลักประสิทธิผล ( $X_1$ ) ซึ่งผู้วิจัยได้นำการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลทั้ง 6 หลัก ไปสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญนำเสนอวิธีการ แนวทางพัฒนาการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียนดังกล่าว จากนั้นผู้วิจัยสรุปรวมจัดกลุ่มแล้วนำเสนอเป็นรายชื่อ ดังนี้

1. หลักประสิทธิผล ผลสำเร็จของการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียน จะต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ วางแผนกลยุทธ์ มีเป้าหมายชัดเจน ร่วมประสานงาน ปฏิบัติตามขั้นตอนที่วางไว้ และกำกับติดตาม ตรวจสอบวัดประเมินผล เพื่อพัฒนา ดังตัวอย่างคำสัมภาษณ์ ดังนี้

“...ผลสำเร็จตามหลักธรรมาภิบาล ต้องเป็นธรรม ตรวจสอบได้ มีความโปร่งใส ใช้ให้ถูกต้องตามระเบียบปฏิบัติ และงานต้องบรรลุวัตถุประสงค์...”  
(ไชยา ภาวะบุตร, สัมภาษณ์, 15 มีนาคม 2563)

“...เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการตรวจสอบ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และประเมินผลการปฏิบัติงานของฝ่าย/งานต่าง ๆ และมอบหมายหน้าที่ให้บุคลากรรับผิดชอบอย่างชัดเจน...”  
(ธวัชชัย ไพไหล, สัมภาษณ์, 14 มีนาคม 2563)

“...ทำงานโดยใช้แผนกลยุทธ์ การทำงานต้องทำตามแผนงานที่ทุกคนร่วมกำหนดไว้...”  
(ปราโมทย์ ภูมิพันธ์, สัมภาษณ์, 12 มีนาคม 2563)

“...การทำงานจะบรรลุเป้าหมายนั้น ทุก ๆ คนต้องมีการประสานงาน วางแผน ปฏิบัติงานตามขั้นตอน และประเมินผลร่วมกัน...”  
(ภิญญา ทองเหล่า, สัมภาษณ์, 12 มีนาคม 2563)

“...มีการวางเป้าหมายที่ชัดเจน ยึดหลักการทำงานโดยมีส่วนร่วม มีการวัดผลประเมินผลเพื่อปรับปรุงและพัฒนา...”  
(ตรีชนนท์ แสนอุบล, สัมภาษณ์, 14 มีนาคม 2563)

“...จัดทำแผนพัฒนาการจัดการศึกษาและแผนปฏิบัติการประจำปี ดำเนินการตามแผนโครงการ กำกับ ติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล รายงานผล และเผยแพร่...”

(กิตติศักดิ์ สุวรรณชัยรบ, สัมภาษณ์, 17 มีนาคม 2563)

“...กำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน ทำงานโดยยึดหลักวิธีการปฏิบัติที่ถูกต้อง มีทั้งขั้นตอนการทำงานที่ปฏิบัติได้จริง มีการประเมินผลงาน...”

(ภัทร์ธินาถ เรืองลักษณ์, สัมภาษณ์, 13 มีนาคม 2563)

“...มีขั้นตอนในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดการบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้...”

(กรกช จันทะเสน, สัมภาษณ์, 13 มีนาคม 2563)

“...สร้างเสริมบรรยากาศในที่ทำงาน การพัฒนาบุคลากร การให้รางวัลขวัญกำลังใจ การจัดการความรู้ และการมีส่วนร่วมของคนในองค์กร...”

(ณัฐ ฝุ่นเงิน, สัมภาษณ์, 14 มีนาคม 2563)

“...มีเป้าหมายที่ชัดเจน มีความเป็นไปได้ มีการติดตาม ประเมินผล และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ผลสำเร็จของงานจะต้องสะท้อนทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ...”

(วัฒนา สุวรรณไตรย์, สัมภาษณ์, 22 มีนาคม 2563)

2. หลักประสิทธิภาพ ผลของการปฏิบัติงานภายในเวลาและวัสดุอุปกรณ์ที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดผลอย่างมีคุณภาพและคุ้มค่า ดังตัวอย่างคำสัมภาษณ์ ดังนี้

“...ผลสำเร็จตามหลักธรรมาภิบาล ในการใช้ทรัพยากรอย่างมีคุณภาพและคุ้มค่าภายในระยะเวลาที่กำหนด...”

(ไชยา ภาวะบุตร, สัมภาษณ์, 15 มีนาคม 2563)

“...นิเทศกำกับติดตามการปฏิบัติงานของบุคลากรฝ่ายต่าง ๆ ให้ปฏิบัติงานภายในเวลาและวัสดุอุปกรณ์ที่มีอยู่อย่างจำกัด ให้เกิดผลอย่างมีคุณภาพและคุ้มค่า...”



(ธวัชชัย ไพไหล, สัมภาษณ์, 14 มีนาคม 2563)

“...ทำงานโดยใช้แผนกลยุทธ์ และทรัพยากรอย่างคุ้มค่า  
ภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้ให้สำเร็จ...”

(ปราโมทย์ ภูมิพันธ์, สัมภาษณ์, 12 มีนาคม 2563)

“...การทำงานต้องตรงจุดตรงเป้าหมายใช้เวลาและทรัพยากร  
อย่างคุ้มค่า...”

(ภิญโญ ทองเหลา, สัมภาษณ์, 12 มีนาคม 2563)

“...มีการวางแผนเป้าหมายที่ชัดเจน ยึดหลักการทำงานโดยมีส่วนร่วม  
ภายในระยะเวลาที่กำหนด...”

(ตรีชนนท์ แสนอุบล, สัมภาษณ์, 14 มีนาคม 2563)

“...ร่วมกันทำงานโดยใช้ทรัพยากรและเวลาอย่างคุ้มค่าเพื่อให้  
บรรลุเป้าหมายที่วางไว้...”

(กิตติศักดิ์ สุวรรณชัยรบ, สัมภาษณ์, 17 มีนาคม 2563)

“...กำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน ทำงานโดยยึดหลักวิธีการปฏิบัติ  
ที่ถูกต้องและใช้เวลาอย่างคุ้มค่า...”

(ภัทร์ธิชาญ เริ่มลักษณ์, สัมภาษณ์, 13 มีนาคม 2563)

“...ทำงานให้สำเร็จภายในระยะเวลาที่กำหนดและใช้ทรัพยากร  
อย่างคุ้มค่า...”

(กรกช จันตะเสน, สัมภาษณ์, 13 มีนาคม 2563)

“...ประหยัดทรัพยากร เสร็จทันกำหนด งานที่ได้มีคุณภาพ...”

(ณัฐ ฝุ่นเงิน, สัมภาษณ์, 14 มีนาคม 2563)

“...ปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายโดยใช้ทรัพยากรอย่าง  
คุ้มค่าที่สุด ประหยัดเวลา เสร็จทันเวลา ผลผลิตได้คุณภาพ...”

(วัฒนา สุวรรณไตรย์, สัมภาษณ์, 22 มีนาคม 2563)

3. หลักความโปร่งใส หลักความโปร่งใสเป็นหลักสำคัญในการทำงาน ต้องทำตามระเบียบแบบแผนปฏิบัติ ดำเนินงานตามแผนอย่างเคร่งครัด มีความชัดเจนในแนวทางปฏิบัติ โปร่งใส ตรวจสอบได้ ดังตัวอย่างคำสัมภาษณ์ ดังนี้

“...หลักความโปร่งใสเป็นหลักที่สำคัญ การทำงานต้องชัดเจน ในแนวทางการปฏิบัติ โปร่งใส ตรวจสอบได้ มอบหมายงานตามความสามารถ และความสนใจของแต่ละบุคคล...”

(ไชยา ภาวะบุตร, สัมภาษณ์, 15 มีนาคม 2563)

“...ให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน/กิจกรรม และเปิดเผย ผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ...”

(ธวัชชัย ไพไหล, สัมภาษณ์, 14 มีนาคม 2563)

“...ต้องทำตามระเบียบแบบแผนปฏิบัติ ยึดความถูกต้อง โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้...”

(ปราโมทย์ ภูมิพันธ์, สัมภาษณ์, 12 มีนาคม 2563)

“...การปฏิบัติงานด้วยความโปร่งใส มีตรวจสอบความถูกต้อง เพื่อความบริสุทธิ์ใจ...”

(ภิญญา ทองเหลา, สัมภาษณ์, 12 มีนาคม 2563)

“...ปฏิบัติงานด้วยความโปร่งใส โปร่งใส สามารถตรวจสอบ ภายหลังได้ ยึดหลัก กฎ ระเบียบของงานเป็นหลัก...”

(ตรีชนนท์ แสนอุบล, สัมภาษณ์, 14 มีนาคม 2563)

“...กำหนดแผนงานให้ชัดเจนดำเนินงานตามแผนอย่างเคร่งครัด รายงานผลการดำเนินงานต่อสาธารณชน...”

(กิตติศักดิ์ สุวรรณชัยรบ, สัมภาษณ์, 17 มีนาคม 2563)

“...วางระเบียบการปฏิบัติงาน จัดทำข้อมูลสารสนเทศไว้ ตรวจสอบได้ การจัดทำปฏิทิน มีขั้นตอนการปฏิบัติงาน และให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีส่วนร่วมในการตรวจสอบ...”

(ภัทร์ธิดา เริ่มลักณ์, สัมภาษณ์, 13 มีนาคม 2563)

“...สิ่งแรกที่ต้องคำนึงถึงคือ ความถูกต้อง สามารถตรวจสอบย้อนหลังได้ เพื่อความโปร่งใสของงานและองค์กร...”

(กรกช จันตะเสน, สัมภาษณ์, 13 มีนาคม 2563)

“...ปฏิบัติงานราชการด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต ตรงไป ตรงมา เปิดเผยข้อมูลที่เป็นและเชื่อถือได้อย่างสม่ำเสมอ และวางระบบให้เข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้ง่าย...”

(ณัฐ ฝุ่นเงิน, สัมภาษณ์, 14 มีนาคม 2563)

“...มีระบบการตรวจสอบที่โปร่งใส ผู้ที่เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วม และรับรู้ระบบการทำงาน กำกับด้วยกระบวนการที่มีความยุติธรรม...”

(วัฒนา สุวรรณไตรย์, สัมภาษณ์, 22 มีนาคม 2563)

4. หลักการกระจายอำนาจ กำหนดขอบข่ายงานให้มีข้อปฏิบัติชัดเจน มีข้อตกลงระหว่างกลุ่มงาน แบ่งภาระหน้าที่อย่างละเอียดชัดเจน ตามความเหมาะสมและความสามารถของบุคคล ดังตัวอย่างคำสัมภาษณ์ ดังนี้

“...ให้งาน ให้เงิน ให้อำนาจในการตัดสินใจ ก่อเกิด ความคล่องตัวในการทำงาน มีอิสระในการดำเนินงาน...”

(ไชยา ภาวะบุตร, สัมภาษณ์, 15 มีนาคม 2563)

“...มอบหมายงานต่าง ๆ ให้บุคลากรตามความถนัดและความต้องการอย่างชัดเจน...”

(ธวัชชัย ไพไหล, สัมภาษณ์, 14 มีนาคม 2563)

“...มอบหมายภารกิจ แบ่งหน้าที่ชัดเจน ...”

(ปราโมทย์ ภูมิพันธ์, สัมภาษณ์, 12 มีนาคม 2563)

“...แบ่งภาระงานให้ทุก ๆ ฝ่ายอย่างเท่าเทียมคำนึงถึงความสามารถ...”

(ภิญโญ ทองเหลา, สัมภาษณ์, 12 มีนาคม 2563)

“...กระจายอำนาจในการทำงานให้ครอบคลุมกับทุกคนใน  
องค์กร...”

(ตรีชนนท์ แสนอุบล, สัมภาษณ์, 14 มีนาคม 2563)

“...จัดทำแผนกลยุทธ์ จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี จัดให้ผู้มี  
ส่วนได้ส่วนเสียร่วมรับผิดชอบผลการดำเนินงาน...”

(กิตติศักดิ์ สุวรรณชัยรบ, สัมภาษณ์, 17 มีนาคม 2563)

“...กำหนดข้อปฏิบัติในการมอบหมายงานให้กับผู้ร่วมงาน  
จัดให้มีข้อตกลงร่วมกันในการมอบหมายงาน มีการแบ่งงานในการปฏิบัติไว้อย่างชัดเจน...”

(ภัทร์ธิดา เริ่มลักณ์, สัมภาษณ์, 13 มีนาคม 2563)

“...ผู้บังคับบัญชาต้องมอบหมายงานให้กับทุกคน อย่างเท่าเทียมกัน...”

(กรกช จันทะเสน, สัมภาษณ์, 13 มีนาคม 2563)

“...ให้ความสำคัญในการกระจายความรับผิดชอบในการ  
ตัดสินใจ และถ่ายโอนบทบาทและภารกิจงาน...”

(ณัฐ ฝุ่นเงิน, สัมภาษณ์, 14 มีนาคม 2563)

“...กำหนดแนวปฏิบัติที่มีความยืดหยุ่น ปรับให้สอดคล้องกับ  
บริบท ตลอดจนความร่วมมือเพื่อให้เกิดความสำเร็จ เกิดนวัตกรรมในการบริหาร...”

(วัฒนา สุวรรณไตรย์, สัมภาษณ์, 22 มีนาคม 2563)

5. หลักความเสมอภาค บุคลากรทุกคนต้องมีความเสมอภาค  
เท่าเทียมในการปฏิบัติงาน แต่ละบทบาทหน้าที่ มีการกำหนดบทบาทหน้าที่อย่างชัดเจน  
กระจายอำนาจในการตัดสินใจ มีข้อปฏิบัติที่แน่นอน กำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงาน  
ดังตัวอย่างคำสัมภาษณ์ ดังนี้

“...ในองค์กรให้ทุกคนมีความเสมอภาค เท่าเทียมในการทำงาน  
ไม่ปิดกั้นกันในการทำงาน...”

(ไชยา ภาวะบุตร, สัมภาษณ์, 15 มีนาคม 2563)

“...แบ่งงาน มอบหมายงาน บทบาท/หน้าที่ ให้บุคลากรทุกคน  
ได้มีส่วนร่วมรับผิดชอบในการปฏิบัติงานของแต่ละคน...”

(ธวัชชัย ไพไธล, สัมภาษณ์, 14 มีนาคม 2563)

“...ความเที่ยงธรรม ทำให้ได้รับความเป็นธรรมในการปฏิบัติ...”

(ปราโมทย์ ภูมิพันธ์, สัมภาษณ์, 12 มีนาคม 2563)

“...ทุก ๆ ฝ่ายมีความเสมอภาคทั้งด้านความคิดและการปฏิบัติ แต่ต้องคำนึงถึงความถูกต้องเหมาะสม...”

(ภิญโญ ทองเหลา, สัมภาษณ์, 12 มีนาคม 2563)

“...ความเสมอภาคทำให้มีความเท่าเทียมของทุกฝ่ายเพื่อลดความขัดแย้ง...”

(ตรีชนนท์ แสนอุบล, สัมภาษณ์, 14 มีนาคม 2563)

“...กระจายอำนาจการตัดสินใจ มอบหมายงานตามความถนัด...”

(กิตติศักดิ์ สุวรรณชัยรบ, สัมภาษณ์, 17 มีนาคม 2563)

“...จัดให้มีข้อปฏิบัติงานที่ชัดเจน มีการกำหนดระยะเวลา...”

(ภัทรธิชาชัย เริ่มลักคน, สัมภาษณ์, 13 มีนาคม 2563)

“...ให้ความเชื่อมั่นกับทุก ๆ ฝ่าย ไม่มีการเลือกปฏิบัติ แบ่งแยกเพศ อายุ ...”

(กรกช จันตะเสน, สัมภาษณ์, 13 มีนาคม 2563)

“...ให้บริการอย่างเท่าเทียมกัน ไม่แบ่งแยกชนชั้น คำนึงถึงโอกาสความเท่าเทียมกันของการเข้าถึงบริการของกลุ่มบุคคล...”

(ณัฐ ฝุ่นเงิน, สัมภาษณ์, 14 มีนาคม 2563)

“...ให้บริการอย่างเท่าเทียมกัน มีความยุติธรรม ทั้งหลักความเสมอภาคทั่วไป และความเสมอภาคเฉพาะเรื่อง...”

(วัฒนา สุวรรณไตรย์, สัมภาษณ์, 22 มีนาคม 2563)

6. หลักมุ่งเน้นฉันทามติ ยึดหลักเสียงข้างมากในการปฏิบัติงานเป็นหลักประชาธิปไตยในการตัดสินใจ ทำงานตามกรอบแบบแผนงานที่กำหนดไว้ มีข้อตกลงร่วมกันในการแก้ไขปัญหา ประสานงานเพื่อลดความซับซ้อน ทุก ๆ ฝ่ายมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ดังตัวอย่างคำสัมภาษณ์ ดังนี้

“...เป็นหลักประชาธิปไตย ยึดเสียงส่วนใหญ่ในการตัดสินใจทำงาน เป็นความชอบธรรมกับคนส่วนมาก...”

(ไชยา ภาวะบุตร, สัมภาษณ์, 15 มีนาคม 2563)

“...ขอความเห็นชอบจากบุคลากรในการดำเนินงานที่สำคัญ ๆ และส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการเสนองาน/โครงการ...”

(ธวัชชัย ไพโหฬ, สัมภาษณ์, 14 มีนาคม 2563)

“...ทำตามมติส่วนใหญ่เป็นหลัก ต้องทำงานตามกรอบแบบแผนที่วางไว้...”

(ปราโมทย์ ภูมิพันธ์, สัมภาษณ์, 12 มีนาคม 2563)

“...ยึดเสียงข้างมากเป็นหลักในการปฏิบัติงานเพื่อความ เป็นประชาธิปไตย...”

(ภิญโญ ทองเหลา, สัมภาษณ์, 12 มีนาคม 2563)

“...มีความเป็นประชาธิปไตยของการปฏิบัติงาน...”

(ตรีชนนท์ แสนอุบล, สัมภาษณ์, 14 มีนาคม 2563)

“...สร้างข้อตกลงร่วมกันทุกครั้งในการวางแผนงานและปฏิบัติงาน...”

(กิตติศักดิ์ สุวรรณชัยรบ, สัมภาษณ์, 17 มีนาคม 2563)

“...จัดให้มีข้อตกลงร่วมกันในการแก้ปัญหา มีการประสานงานในการทำงานเพื่อไม่ให้เกิดความซับซ้อน ให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ...”

(ภัทร์ธิชาญ เริ่มลักคน, สัมภาษณ์, 13 มีนาคม 2563)

“...ประชาธิปไตยในการปฏิบัติงาน ฟังเสียงส่วนใหญ่ หรือ กระบวนการที่ยุติธรรมไม่กระทบฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง หรือกระทบน้อยที่สุด...”

(กรกช จันตะเสน, สัมภาษณ์, 13 มีนาคม 2563)

“...มีจิตสำนึกความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่อย่างมี  
ศีลธรรม คุณธรรม และเปิดโอกาสให้ร่วมคิด ร่วมแก้ปัญหา ร่วมกระบวนการตัดสินใจ...”

(ณัฐ ฝุ่นเงิน, สัมภาษณ์, 14 มีนาคม 2563)

“...มุ่งเน้นประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก แลกเปลี่ยนความคิดเห็น  
นำเสนอแนวทางที่เหมาะสม และหาข้อสรุปร่วมกันโดยปราศจากอคติ...”

(วัฒนา สุวรรณไตรย์, สัมภาษณ์, 22 มีนาคม 2563)

## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัย เรื่อง ปัจจัยการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ผู้วิจัยได้เสนอผลการวิจัยดังต่อไปนี้

1. ความมุ่งหมายของการวิจัย
2. สมมติฐานการวิจัย
3. วิธีดำเนินการวิจัย
  - 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
  - 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
  - 3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล
  - 3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล
4. สรุปผลการวิจัย
5. อภิปรายผลการวิจัย
6. ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

#### ความมุ่งหมายของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดความมุ่งหมายของการวิจัย เรื่อง ปัจจัยการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ไว้ ดังนี้

1. เพื่อศึกษาปัจจัยการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. เพื่อศึกษาประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และประธาน



คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

3. เพื่อเปรียบเทียบปัจจัยการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร สถานศึกษา ครูผู้สอน และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกตาม สถานภาพตำแหน่ง ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และขนาดของสถานศึกษา

4. เพื่อเปรียบเทียบประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และ ประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกตามสถานภาพตำแหน่ง ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และขนาดของสถานศึกษา

5. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล และประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และประธาน คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

6. เพื่อหาอำนาจพยากรณ์ของปัจจัยการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และประธานคณะกรรมการ สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

7. เพื่อหาแนวทางการพัฒนาปัจจัยการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23

## สมมติฐานการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ตั้งสมมติฐานในการวิจัย ไว้ดังนี้

1. ปัจจัยการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อยู่ในระดับมาก

2. ประสิทธิภาพโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และประธานคณะกรรมการ สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อยู่ในระดับมาก

3. ปัจจัยการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีสถานภาพตำแหน่ง ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และขนาดของสถานศึกษา แตกต่างกัน

4. ประสิทธิภาพโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีสถานภาพตำแหน่ง ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และขนาดของสถานศึกษา แตกต่างกัน

5. ปัจจัยการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลและประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความสัมพันธ์กันในทางบวก

6. ปัจจัยการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลอย่างน้อย 1 หลัก มีอำนาจพยากรณ์ประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

## วิธีการดำเนินการวิจัย

### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

#### 1.1 ประชากร

ประชากร ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ประจำปีการศึกษา 2562 จำนวนทั้งสิ้น 2,640 คน จำแนกเป็น ผู้บริหารสถานศึกษาจำนวน 85 คน ครูผู้สอน จำนวน 2,510 คน และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 45 คน

#### 1.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่าง ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ประจำปีการศึกษา 2562 กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางของ

Krejcie and Morgan ได้จำนวน 336 คน ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 45 คน ครูผู้สอน จำนวน 246 คน และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 45 คน

## 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ เป็นแบบสอบถาม สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาปัจจัยการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 เพื่อใช้เป็นแนวทางการส่งเสริมปัจจัยการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 โดยแบ่งไว้เป็น 3 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ สถานภาพตำแหน่ง ประสบการณ์ในการปฏิบัติหน้าที่ และขนาดของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check-list)

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 จำนวน 10 หลัก ซึ่งมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) มีระดับความคิดเห็น 5 ระดับ โดยมีค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.30 – 0.93 และมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.98

ตอนที่ 3 เป็นคำถามเกี่ยวกับประสิทธิผลโรงเรียน จำนวน 4 ด้าน ซึ่งมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) มีระดับความคิดเห็น 5 ระดับ โดยมีค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.46 – 0.97 และมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.99

## 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยมีวิธีการเก็บรวบรวม ดังนี้

1. การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยเสนอคำร้องต่อสำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร โดยออกหนังสือขอความร่วมมือไปยังโรงเรียนเพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

2. ผู้วิจัยแจกแบบสอบถาม จำนวน 336 ฉบับ เก็บข้อมูลด้วยตนเอง และทางไปรษณีย์

3. การเก็บข้อมูลผู้วิจัยได้ดำเนินการในช่วง เดือนธันวาคม พ.ศ. 2562 ถึงเดือนกุมภาพันธ์ พ.ศ. 2563 โดยผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมทั้งหมด 45 โรงเรียน

#### 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรม คอมพิวเตอร์สำเร็จรูปและแปลความหมายการวิเคราะห์ตามลำดับขั้นตอน ดังนี้

1. วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพตำแหน่ง ประสบการณ์ ในการปฏิบัติงาน และขนาดของสถานศึกษา โดยการหาค่าร้อยละ (Percentage)

2. วิเคราะห์ระดับปัจจัยการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร สถานศึกษา ครูผู้สอน และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ทั้งโดยรวมและ รายด้าน โดยใช้สถิติ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

3. วิเคราะห์ระดับประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และประธาน คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ทั้งโดยรวมและรายด้าน โดยใช้สถิติค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

4. เปรียบเทียบระดับปัจจัยการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 23 ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร สถานศึกษา ครูผู้สอน และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกตาม สถานภาพตำแหน่ง ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และขนาดของสถานศึกษา แบ่ง ออกเป็นดังนี้

4.1 เปรียบเทียบระดับการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีสถานภาพตำแหน่ง แตกต่างกัน โดยใช้การทดสอบเอฟ (F-test) แบบการวิเคราะห์แปรปรวนทางเดียว (One way ANOVA) ในกรณีพบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยจะทำการทดสอบรายคู่โดยใช้วิธีของ เชฟเฟ (Scheffe-Method)

4.2 เปรียบเทียบระดับการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีประสบการณ์ในการ

ปฏิบัติงานแตกต่างกัน โดยใช้การทดสอบเอฟ (F-test) แบบการวิเคราะห์แปรปรวนทางเดียว (One way ANOVA) ในกรณีพบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยจะทำการทดสอบรายคู่โดยใช้วิธีของเชฟเฟ (Scheffe-Method)

4.3 เปรียบเทียบระดับการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีขนาดของสถานศึกษาแตกต่างกัน โดยใช้การทดสอบเอฟ (F-test) แบบการวิเคราะห์แปรปรวนทางเดียว (One way ANOVA) ในกรณีพบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยจะทำการทดสอบรายคู่โดยใช้วิธีของเชฟเฟ (Scheffe-Method)

5. เปรียบเทียบระดับประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกตามสถานภาพตำแหน่งประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และขนาดของสถานศึกษา แบ่งออกดังนี้

5.1 เปรียบเทียบระดับประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีสถานภาพตำแหน่งแตกต่างกัน โดยใช้การทดสอบเอฟ (F-test) แบบการวิเคราะห์แปรปรวนทางเดียว (One way ANOVA) ในกรณีพบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยจะทำการทดสอบรายคู่โดยใช้วิธีของเชฟเฟ (Scheffe-Method)

5.2 เปรียบเทียบระดับประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน โดยใช้การทดสอบเอฟ (F-test) แบบการวิเคราะห์แปรปรวนทางเดียว (One way ANOVA) ในกรณีพบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยจะทำการทดสอบรายคู่โดยใช้วิธีของเชฟเฟ (Scheffe-Method)

5.3 เปรียบเทียบระดับประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีขนาดของสถานศึกษาแตกต่างกัน โดยใช้การทดสอบเอฟ (F-test) แบบการวิเคราะห์แปรปรวนทางเดียว (One way ANOVA)

ในกรณีพบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยจะทำการทดสอบรายคู่โดยใช้วิธีของเซฟเฟ (Scheffe-Method)

6. หาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลและประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยใช้สถิติสหสัมพันธ์อย่างง่ายแบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation)

7. หาอำนาจพยากรณ์ของปัจจัยการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยใช้สถิติการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแต่ละขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis)

8. เพื่อหาแนวทางการพัฒนาปัจจัยการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 โดยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

## สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัย ปัจจัยการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 พบว่า

1. ปัจจัยการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวมอยู่ในระดับ มากที่สุด เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ คือ หลักประสิทธิผล หลักนิติธรรม และหลักความเสมอภาค

2. ประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ คือ ด้านการบริหารงานบุคคล ด้านการบริหารงานทั่วไป และด้านการบริหารงานงบประมาณ

3. ปัจจัยการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกตามสถานภาพตำแหน่ง ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และขนาดของโรงเรียน พบว่า

3.1 ปัจจัยการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีสถานภาพตำแหน่งแตกต่างกัน โดยรวมมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า หลักประสิทธิภาพ หลักการตอบสนอง หลักการระับผิดชอบ หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักการกระจายอำนาจ หลักนิติธรรม หลักความเสมอภาค และหลักมุ่งเน้นฉันทามติ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายคู่การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 23 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกตามสถานภาพตำแหน่งที่ต่างกัน โดยรวม พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีความเห็นมากกว่าครูผู้สอน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ประธานคณะกรรมการสถานศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา มีความเห็นต่อหลักประสิทธิภาพ มากกว่า ครูผู้สอน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ด้านหลักการตอบสนอง พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา มีความเห็นมากกว่าครูผู้สอน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ด้านหลักการระับผิดชอบ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา มีความเห็นมากกว่าครูผู้สอน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ด้านหลักความโปร่งใส พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา มีความเห็นมากกว่าครูผู้สอน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ด้านหลักการมีส่วนร่วม พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา มีความเห็นมากกว่าครูผู้สอน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ด้านหลักการกระจายอำนาจ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา มีความเห็นมากกว่าครูผู้สอน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ด้านหลักนิติธรรม พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา มีความเห็นมากกว่าครูผู้สอน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ด้านหลักความเสมอภาค พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา และประธานคณะกรรมการสถานศึกษา มีความเห็นมากกว่าครูผู้สอน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ด้านหลักมุ่งเน้นฉันทามติ พบว่า ประธานคณะกรรมการสถานศึกษา มีความเห็นมากกว่าครูผู้สอน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้าน

ที่เหลือมีความเห็นไม่แตกต่างกัน

3.2 ปัจจัยการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และประธานคณะกรรมการสถานศึกษา จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน แตกต่างกัน โดยรวมมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า หลักประสิทธิภาพ และหลักการตอบสนองมีความเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักการกระจายอำนาจ และหลักนิติธรรม มีความเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อพิจารณาเป็นรายคู่อการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และประธานคณะกรรมการสถานศึกษา จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงานโดยรวม พบว่า ผู้ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานระหว่าง 10 - 20 ปี มีความเห็นมากกว่าผู้ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานน้อยกว่า 10 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านหลักประสิทธิภาพ พบว่า ผู้ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานระหว่าง 10 - 20 ปี และ มากกว่า 20 ปี มีความเห็นมากกว่าผู้ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานน้อยกว่า 10 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ด้านหลักการตอบสนอง พบว่า ผู้ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานระหว่าง 10 - 20 ปี มีความเห็นมากกว่าผู้ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานน้อยกว่า 10 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ด้านหลักความโปร่งใส พบว่า ผู้ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานระหว่าง 10 - 20 ปี มีความเห็นมากกว่าผู้ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานน้อยกว่า 10 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ด้านหลักการมีส่วนร่วม พบว่า ผู้ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานระหว่าง 10 - 20 ปี มีความเห็นมากกว่าผู้ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานน้อยกว่า 10 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ด้านหลักการกระจายอำนาจ พบว่า ผู้ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานระหว่าง 10 - 20 ปี มีความเห็นมากกว่าผู้ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานน้อยกว่า 10 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ด้านหลักนิติธรรม พบว่า ผู้ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานระหว่าง 10 - 20 ปี มีความเห็นมากกว่าผู้ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานน้อยกว่า 10 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนคู่อื่น ๆ มีความเห็นไม่แตกต่างกัน



3.3 ปัจจัยการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล สังกัดสำนักงานเขต  
 พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน  
 และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีขนาดของสถานศึกษาแตกต่างกัน  
 โดยรวมมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณารายด้าน  
 พบว่า หลักประสิทธิภาพ หลักการตอบสนอง หลักการมีส่วนร่วม และหลักนิติธรรม  
 มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วน หลักประสิทธิผล  
 หลักความโปร่งใส หลักความเสมอภาค และหลักมุ่งเน้นฉันทามติ มีความแตกต่างกันอย่าง  
 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อพิจารณาเป็นรายคู่ พบว่า การบริหารงานตาม  
 หลักธรรมาภิบาล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ตามความ  
 คิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และประธานคณะกรรมการสถานศึกษา จำแนก  
 ตามขนาดของสถานศึกษา โดยรวม พบว่า สถานศึกษาขนาดใหญ่/ใหญ่พิเศษ มีความเห็น  
 มากกว่า สถานศึกษาขนาดเล็ก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และเมื่อพิจารณา  
 รายด้านพบว่าด้านหลักประสิทธิผล พบว่า สถานศึกษาขนาดใหญ่/ใหญ่พิเศษ มีความเห็น  
 มากกว่า สถานศึกษาขนาดเล็ก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ด้านหลัก  
 ประสิทธิภาพ พบว่า สถานศึกษาขนาดใหญ่/ใหญ่พิเศษ มีความเห็นมากกว่า สถานศึกษา  
 ขนาดเล็ก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 หลักการตอบสนอง พบว่า สถานศึกษา  
 ขนาดใหญ่/ใหญ่พิเศษ และสถานศึกษาขนาดกลาง มีความเห็นมากกว่า สถานศึกษาขนาด  
 เล็ก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 หลักความโปร่งใส พบว่า สถานศึกษาขนาด  
 ใหญ่/ใหญ่พิเศษ มีความเห็นมากกว่า สถานศึกษาขนาดเล็ก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่  
 ระดับ .05 หลักการมีส่วนร่วม พบว่า สถานศึกษาขนาดใหญ่/ใหญ่พิเศษ มีความเห็น  
 มากกว่า สถานศึกษาขนาดเล็ก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 หลักนิติธรรม พบว่า  
 สถานศึกษาขนาดใหญ่/ใหญ่พิเศษ มีความเห็นมากกว่า สถานศึกษาขนาดกลาง และขนาด  
 เล็ก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 หลักความเสมอภาค พบว่า สถานศึกษาขนาด  
 ใหญ่/ใหญ่พิเศษ มีความเห็นมากกว่า สถานศึกษาขนาดเล็ก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่  
 ระดับ .05 หลักมุ่งเน้นฉันทามติ พบว่า สถานศึกษาขนาดใหญ่/ใหญ่พิเศษ มีความเห็น  
 มากกว่า สถานศึกษาขนาดเล็ก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนคู่อื่น ๆ มีความ  
 คิดเห็นไม่แตกต่างกัน

4. ประสิทธิภาพโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต  
 23 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และประธานคณะกรรมการ

สถานศึกษาชั้นพื้นฐาน จำแนกตามสถานภาพตำแหน่ง ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และขนาดของสถานศึกษา พบว่า

4.1 ประสิทธิภาพโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน ที่มีสถานภาพตำแหน่งต่างกัน โดยรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการบริหารงานบุคคล มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนด้านการบริหารงานงบประมาณ และด้านการบริหารงานทั่วไป มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อพิจารณาเป็นรายคู่ พบว่า ประสิทธิภาพโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และประธานคณะกรรมการสถานศึกษา ที่มีสถานภาพตำแหน่งแตกต่างกัน โดยรวม พบว่า ประธานคณะกรรมการสถานศึกษา มีความคิดเห็นมากกว่า ครูผู้สอน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ด้านการบริหารงานงบประมาณ และด้านการบริหารงานทั่วไป พบว่า ประธานคณะกรรมการสถานศึกษา มีความคิดเห็นมากกว่า ครูผู้สอน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ด้านการบริหารงานบุคคล พบว่า ประธานคณะกรรมการสถานศึกษา และผู้บริหารสถานศึกษา มีความคิดเห็นมากกว่า ครูผู้สอน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนคู่อื่น ๆ มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

4.2 ประสิทธิภาพโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน โดยรวม และรายด้าน ไม่แตกต่างกัน

4.3 ประสิทธิภาพโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน ที่มีขนาดของสถานศึกษาต่างกัน โดยรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการบริหารงานวิชาการ และด้านการบริหารงานทั่วไป มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนด้านการบริหารงานงบประมาณ และด้านการบริหารงานบุคคล มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อพิจารณาเป็นรายคู่ พบว่า ประสิทธิภาพการบริหารงานในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

เขต 23 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และประธานคณะกรรมการสถานศึกษา ที่มีขนาดของสถานศึกษาแตกต่างกัน โดยรวม พบว่า โรงเรียนขนาดใหญ่/ใหญ่พิเศษมีความคิดเห็นมากกว่าโรงเรียนขนาดเล็ก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และโรงเรียนขนาดกลางมีความคิดเห็นมากกว่าโรงเรียนขนาดเล็ก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ด้านการบริหารงานวิชาการพบว่า โรงเรียนขนาดใหญ่/ใหญ่พิเศษมีความคิดเห็นมากกว่าโรงเรียนขนาดเล็ก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ด้านการบริหารงานงบประมาณ พบว่า โรงเรียนขนาดใหญ่/ใหญ่พิเศษมีความคิดเห็นมากกว่าโรงเรียนขนาดเล็ก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ด้านการบริหารงานบุคคล พบว่า โรงเรียนขนาดใหญ่/ใหญ่พิเศษมีความคิดเห็นมากกว่าโรงเรียนขนาดเล็ก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ด้านการบริหารงานทั่วไป พบว่า โรงเรียนขนาดใหญ่/ใหญ่พิเศษและขนาดกลางมีความคิดเห็นมากกว่าโรงเรียนขนาดเล็ก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

5. ปัจจัยการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลและประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน มีความสัมพันธ์กันในทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r_{xy}$ ) .902 ส่วนการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลทั้ง 10 หลัก และประสิทธิผลโรงเรียน 4 ด้าน มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

6. อำนาจพยากรณ์ของปัจจัยการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 พบว่า ปัจจัยการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล ที่นำมาวิเคราะห์ จำนวน 10 หลัก พบว่า จำนวน 6 หลัก ที่สามารถพยากรณ์ประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ได้ 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  $\pm .19435$

7. แนวทางการพัฒนาปัจจัยการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 เพื่อให้เกิดประสิทธิผลในการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียน มีดังนี้

7.1 ควรมีการพัฒนาหลักประสิทธิผล ผลสำเร็จของการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียน จะต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ วางแผนกลยุทธ์ มีเป้าหมายชัดเจน ร่วมประสานงาน ปฏิบัติตามขั้นตอนที่วางไว้ และกำกับติดตาม ตรวจสอบวัดประเมินผลเพื่อพัฒนา

7.2 ควรมีการพัฒนาหลักประสิทธิภาพ ผลของการปฏิบัติงานภายในเวลาและวัสดุอุปกรณ์ที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดผลอย่างมีคุณภาพและคุ้มค่า

7.3 ควรมีการพัฒนาหลักความโปร่งใส หลักความโปร่งใสเป็นหลักสำคัญในการทำงาน ต้องทำตามระเบียบแบบแผนปฏิบัติ ดำเนินงานตามแผนอย่างเคร่งครัด มีความชัดเจนในแนวทางปฏิบัติ โปร่งใส ตรวจสอบได้

7.4 ควรมีการพัฒนาหลักการกระจายอำนาจ กำหนดขอบข่ายงานให้มีข้อปฏิบัติชัดเจน มีข้อตกลงระหว่างกลุ่มงาน แบ่งภาระหน้าที่อย่างละเอียดชัดเจน ตามความเหมาะสม และความสามารถของบุคคล

7.5 ควรมีการพัฒนาหลักความเสมอภาค บุคลากรทุกคนต้องมีความเสมอภาค เท่าเทียมในการปฏิบัติงาน แต่ละบทบาทหน้าที่ มีการกำหนดบทบาทหน้าที่อย่างชัดเจน กระจายอำนาจในการตัดสินใจ มีข้อปฏิบัติที่แน่นอน กำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงาน

7.6 ควรมีการพัฒนาหลักมุ่งเน้นฉันทามติ ยึดหลักเสียงข้างมากในการปฏิบัติงานเป็นหลักประชาธิปไตยในการตัดสินใจ ทำงานตามกรอบแบบแผนงานที่กำหนดไว้ มีข้อตกลงร่วมกันในการแก้ไขปัญหา ประสานงานเพื่อลดความซับซ้อน ทุก ๆ ฝ่ายมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

### อภิปรายผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูล ปัจจัยการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ผู้วิจัยอภิปรายผลตามผลการวิจัยดังนี้

1. ปัจจัยการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวมอยู่ในระดับ มากที่สุด เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 4 ลำดับ ดังนี้ หลักประสิทธิผล หลักนิติธรรม หลักความเสมอภาค และหลักการรับผิดชอบต่อ ซึ่งเป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 23 ให้ความสำคัญกับ ผลการปฏิบัติราชการที่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนการปฏิบัติราชการตามที่ได้รับงบประมาณมาดำเนินการ ตามกฎระเบียบข้อบังคับ และกติกาต่าง ๆ เพื่อให้ทันสมัยและเป็นธรรม ตลอดจนเป็นที่ยอมรับ โดยมีการยินยอมพร้อมใจและถือปฏิบัติร่วมกันอย่างเสมอภาค หลักเกณฑ์เหล่านั้นต้องนำมาซึ่งความเสมอภาคของสมาชิกในหน่วยงาน ทุกคนสามารถเข้าถึงโอกาสต่าง ๆ อย่างเท่าเทียมกัน รวมทั้งเอื้ออำนวยต่อการควบคุม และพัฒนาผู้รับบริการด้วยการกำหนด และปฏิบัติตามกฎ กติกาที่ตกลง กันไว้อย่างเคร่งครัด ส่งผลให้ผลการปฏิบัติราชการบรรลุตาม วัตถุประสงค์ และเป้าหมายของแผนการปฏิบัติราชการที่วางไว้ตามทิศทางการยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ที่ชัดเจน มีกระบวนการปฏิบัติงานและระบบงานที่เป็นมาตรฐาน มีการติดตาม ประเมินผล และพัฒนา ปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ สอดคล้องกับ ผลการวิจัยของ สุรพันธ์ โชคปมิตต์กุล (2553, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการบริหารงานตาม หลักธรรมาภิบาลของเทศบาลในจังหวัดนครปฐม พบว่า การบริหารงานตามหลัก ธรรมาภิบาลของเทศบาลในจังหวัดนครปฐม ทั้งภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด เรียงตามลำดับคือ หลักความรับผิดชอบต่อ หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักความ คุ่มค่า หลักนิติธรรมและหลักการมีส่วนร่วม สอดคล้องกับผลการวิจัยของ พินิจ โคตรงาม (2556, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาสภาพการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนสังกัด เทศบาลนครขอนแก่น พบว่า สภาพการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล ของผู้บริหาร สถานศึกษาโรงเรียนสังกัด เทศบาลนครขอนแก่น ตามความคิดเห็นของครู โดยรวมอยู่ใน ระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ หลักด้านคุณธรรม รองลงมา คือ ด้านหลักการมีส่วนร่วม ด้านหลักความคุ้มค่า ด้านหลัก นิติธรรม และด้านความรับผิดชอบต่อ และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ อัจฉราพร กริ่งไกร (2558, หน้า, 126) ได้ศึกษาเรื่องการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียน ใน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 พบว่า สภาพ

การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียน ในภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ทั้ง 10 ด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านหลักนิติธรรม ด้านหลักความโปร่งใส ด้านหลักภาวะรับผิดชอบ ด้านหลักการกระจายอำนาจ ด้านหลักความเสมอภาค ด้านหลักการตอบสนอง ด้านหลักมุ่งเน้นฉันทามติ ด้านหลักประสิทธิผล ด้านหลักการมีส่วนร่วม และด้านหลักประสิทธิภาพ

2. ประสิทธิภาพโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก เรียงจากระดับมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ดังนี้ ด้านการบริหารงานบุคคล ด้านการบริหารงานทั่วไป และด้านการบริหารงานงบประมาณ ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่า สถานศึกษาให้ความสำคัญกับการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา จะเป็นภารกิจสำคัญที่มุ่งส่งเสริมให้สถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองภารกิจของสถานศึกษาเพื่อดำเนินการ ด้านการบริหารงานบุคคลให้เกิดความคล่องตัว อิสระภายใต้กฎหมาย ระเบียบ เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล ข้าราชการครูมีความรู้ความสามารถมีขวัญกำลังใจได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติมีความมั่นคงและก้าวหน้าในวิชาชีพซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ การบริหารงานทั่วไป ในสถานศึกษาเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดระบบบริหารจัดการให้บริการบริหารงานอื่น ๆ บรรลุตามมาตรฐานคุณภาพและเป้าหมายที่กำหนดไว้โดยมีบทบาทหลักในการประสาน ส่งเสริม สนับสนุน และอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการให้บริการการศึกษา มุ่งพัฒนาสถานศึกษาให้ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีอย่างเหมาะสม ส่งเสริมให้การบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษาตามหลักการบริหารที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก โดยเน้นความโปร่งใส ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ ตลอดจนการมีส่วนร่วมของบุคคลชุมชน และองค์กรที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และการบริหารจัดการงบประมาณต้องยึด กฎ ระเบียบ อย่างเคร่งครัดและโปร่งใส ตรวจสอบได้ ยึดหลักการบริหารมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ และการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ให้มีการจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของโรงเรียน รวมทั้งจัดหารายได้จากการบริหารจัดการ เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา ส่งผลให้เกิดคุณภาพที่ดีขึ้นต่อผู้เรียน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ปริญา สัมครการ (2551, หน้า 96) ได้ศึกษาการบริหารงานโดยใช้หลักธรรมาภิบาลที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 พบว่า

ผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอนและประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในโรงเรียน มีความคิดเห็นต่อประสิทธิผลของโรงเรียน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้ง 4 ด้าน เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ด้านงานบริหารทั่วไป ด้านงานบุคคล ด้านงบประมาณ และด้านงานบริหารวิชาการ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ราชัญ สมทบ (2556, หน้า 50 – 58) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้หลักธรรมาภิบาลกับประสิทธิผลของการบริหารงานในโรงเรียน สังกัดเทศบาลเมืองกาญจนบุรี พบว่า ประสิทธิภาพการบริหารงานในโรงเรียน สังกัดเทศบาลเมืองกาญจนบุรี มีระดับประประสิทธิผลของการบริหารงานในโรงเรียน โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีการปฏิบัติในระดับมากทุกด้าน เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการบริหารงานวิชาการ ด้านการบริหารงานบุคคล ด้านการบริหารงานทั่วไป และด้านการบริหารงานงบประมาณ และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ บุญรอด จงมูม (2555, หน้า 99 – 101) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลกับประสิทธิผลของการบริหารงานในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับอยู่ในระดับมาก เมื่อแยกพิจารณาประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษาเป็นรายด้านพบว่า ประสิทธิภาพการบริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมากทุกด้านเรียงลำดับจากน้อยไปมาก 3 ลำดับได้แก่ ด้านการบริหารงานวิชาการ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านบริหารงานทั่วไป

3. ปัจจัยการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกตามสถานภาพตำแหน่ง ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และ ขนาดของสถานศึกษา ผลวิจัยพบว่า

3.1 ปัจจัยการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีสถานภาพตำแหน่งแตกต่างกัน โดยรวมมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า หลักประสิทธิภาพ หลักการตอบสนอง หลักการรับผิดชอบ หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักการกระจายอำนาจ หลักนิติธรรม หลักความเสมอภาค และหลักมุ่งเน้นฉันทามติ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายคู่การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

มัธยมศึกษา เขต 23 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกตามสถานภาพตำแหน่งที่ต่างกัน โดยรวมพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีความเห็นมากกว่าครูผู้สอน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านหลักประสิทธิภาพและด้านหลักความเสมอภาค ประธานคณะกรรมการสถานศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา มีความเห็นมากกว่าครูผู้สอน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านหลักการตอบสนอง หลักการระมัดระวัง หลักความโปร่งใส หลักการกระจายอำนาจ และหลักนิติธรรม พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา มีความเห็นมากกว่าครูผู้สอน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนหลักการมีส่วนร่วม พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา มีความเห็นมากกว่าครูผู้สอน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และด้านหลักมุ่งเน้นฉันทามติ พบว่า ประธานคณะกรรมการสถานศึกษา มีความเห็นมากกว่าครูผู้สอน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านที่เหลือมีความเห็นไม่แตกต่างกัน ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และประธานคณะกรรมการสถานศึกษามีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียน ที่มีแนวปฏิบัติตามแบบแผน มีโครงสร้างการบริหารงานที่เป็นรูปธรรม นำสู่การปฏิบัติ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนซึ่งทำงานในสถานที่เดียวกันแต่บทบาทหน้าที่ต่างกันและประธานคณะกรรมการสถานศึกษาเป็นบุคคลภายนอกสถานศึกษาย่อมทำให้การรับรู้รับทราบเรื่องราวต่าง ๆ ไม่เป็นไปในแนวทางเดียวกัน จึงทำให้มีความคิดเห็นแตกต่างกัน ทั้งนี้การบริหารจัดการต้องยึดหลักคุณธรรม จริยธรรม และความถูกต้อง โปร่งใส มีการตรวจสอบ ยึดหลักการปกครองแบบประชาธิปไตย ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ พรหมเมศร์ คำผาบ (2550, หน้า 71-72) ได้ทำวิจัยเรื่อง การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 1 พบว่า ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานของโรงเรียน โดยภาพรวมมีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ หลักความคุ้มค่า รองลงมา คือ หลักความโปร่งใส ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ หลักนิติธรรม และเมื่อเปรียบเทียบข้อมูลเกี่ยวกับการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานของโรงเรียน ตามความคิดเห็นของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่ โดยภาพรวมและรายด้าน พบว่ามีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารสถานศึกษามีค่าเฉลี่ย สูงกว่าครูผู้สอน เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเกี่ยวกับการใช้



หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานของโรงเรียน ตามความคิดเห็นของครูและบุคลากรทางการศึกษา พบว่า โดยภาพรวมและรายด้านทุกด้าน มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และสอดคล้องกับผลการวิจัยของทวิวัฒน์ อินทรประเสริฐ (2559, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 พบว่า การปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 โดยรวมอยู่ในระดับมาก ผลการเปรียบเทียบการปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงานโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนผลการเปรียบเทียบการปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

3.2 ปัจจัยการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และประธานคณะกรรมการสถานศึกษา จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน โดยรวมมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า หลักประสิทธิภาพ และหลักการตอบสนองมีความเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักการกระจายอำนาจ และหลักนิติธรรม มีความเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อพิจารณาเป็นรายค่าการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และประธานคณะกรรมการสถานศึกษา จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงานโดยรวม พบว่า ผู้ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานระหว่าง 10 - 20 ปี มีความเห็นมากกว่าผู้ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานน้อยกว่า 10 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านหลักประสิทธิภาพ พบว่า ผู้ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานระหว่าง 10 - 20 ปี และ มากกว่า 20 ปี มีความเห็นมากกว่าผู้ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานน้อยกว่า 10 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ด้านหลักการตอบสนอง ด้านหลักความโปร่งใส ด้านหลักการมีส่วนร่วม ด้านหลักการกระจายอำนาจ และด้านหลักนิติธรรม พบว่า ผู้ที่มีประสบการณ์ในการ

ปฏิบัติงานระหว่าง 10 - 20 ปี มีความเห็นมากกว่าผู้ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานน้อยกว่า 10 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนผู้อื่น ๆ มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงานมากมองว่าการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลนั้นดีมากขึ้นกว่าที่ผ่านมา ส่วนผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงานยังน้อยอาจมีความคาดหวังว่าการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลควรจะเป็นมากกว่าที่ยังเป็นอยู่ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ วิชัย โนนทิง (2550, หน้า 118-119) ได้ศึกษาเรื่อง สภาพการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 3 พบว่า สภาพการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 3 โดยรวมอยู่ในระดับมาก ส่วนรายด้านอยู่ในระดับมาก 4 ด้าน คือ หลักการมีส่วนร่วม หลักคุณธรรมหลักนิติธรรม หลักความโปร่งใส และอยู่ในระดับปานกลาง 2 ด้าน คือ หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า ข้าราชการครูที่มีตำแหน่งหน้าที่ต่างกัน มีความคิดเห็นต่อ สภาพการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 3 โดยรวมและทุกด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ข้าราชการครู ที่มีประสบการณ์ต่างกัน มีความคิดเห็นต่อสภาพการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 3 โดยรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนรายด้าน พบว่า หลักความคุ้มค่าของข้าราชการครูมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ อรรถพร สุรินทร์พงศ์ (2558, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษา เขต 27 พบว่า บุคลากรทางการศึกษาที่มีตำแหน่งหน้าที่ต่างกันเห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานโดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยบุคลากรทางการศึกษาตำแหน่งผู้บริหาร เห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีการใช้หลักธรรมาภิบาล ดังกล่าวมากกว่าบุคลากรทางการศึกษาตำแหน่งครู 3) บุคลากรทางการศึกษาที่มีขนาดสถานศึกษาต่างกันเห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานโดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .05 โดยส่วนใหญ่บุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาขนาดใหญ่เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษามีการใช้หลักธรรมาภิบาลโดยรวมและรายด้านมากกว่าบุคลากรในสถานศึกษาขนาดเล็กและขนาดใหญ่พิเศษ แต่มีความเห็น

ดังกล่าวไม่แตกต่างกันจากบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาขนาดกลาง

3.3 ปัจจัยการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีขนาดของสถานศึกษาแตกต่างกัน โดยรวมมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า หลักประสิทธิภาพ หลักการตอบสนอง หลักการมีส่วนร่วม และหลักนิติธรรม มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วน หลักประสิทธิผล หลักความโปร่งใส หลักความเสมอภาค และหลักมุ่งเน้นฉันทามติ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อพิจารณาเป็นรายคู่ พบว่า การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และประธานคณะกรรมการสถานศึกษา จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา โดยรวม พบว่า สถานศึกษาขนาดใหญ่/ใหญ่พิเศษ มีความเห็นมากกว่า สถานศึกษาขนาดเล็ก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่าในแต่ละด้านสถานศึกษาขนาดใหญ่/ใหญ่พิเศษ มีความเห็นมากกว่า สถานศึกษาขนาดเล็ก ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะสถานศึกษาขนาดใหญ่/ใหญ่พิเศษมีทรัพยากรเพียงพอ เช่น ครูผู้สอน งบประมาณ เป็นต้น ส่วนสถานศึกษาขนาดเล็ก มีทรัพยากรจำกัดและขาดแคลน จึงทำให้ สถานศึกษาขนาดเล็กมีความคิดเห็นต่ำกว่า สถานศึกษาขนาดใหญ่/ใหญ่พิเศษ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ไพฑูรย์ บังชิต (2550, หน้า 148-153) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 2 พบว่า การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มหาสารคาม เขต 2 พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านอยู่ในระดับมากทุก ด้านเรียงลำดับค่าเฉลี่ยสูงสุดไปต่ำสุด คือ ด้านหลักความรับผิดชอบ ด้านคุณธรรม ด้านหลักความ คุ่มค่าด้านหลักความโปร่งใส ด้านหลักนิติธรรม และด้านหลักการมีส่วนร่วม เมื่อเปรียบเทียบการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ระหว่างสถานศึกษาขนาดเล็กกับ สถานศึกษาขนาดใหญ่ พบว่า ทั้งโดยภาพรวม และรายด้านทุกด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทาง สถิติที่ระดับ .05 และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ทวีวัฒน์ อินทรประเสริฐ (2559, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่

การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 พบว่า การปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 โดยรวมอยู่ในระดับมาก ผลการเปรียบเทียบการปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงานโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนผลการเปรียบเทียบการปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

4. ประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกตามสถานภาพตำแหน่ง ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และขนาดของสถานศึกษา ผลการวิจัยพบว่า

4.1 ประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีสถานภาพตำแหน่งต่างกัน โดยรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาารายด้าน พบว่า ด้านการบริหารงานบุคคล มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนด้านการบริหารงานงบประมาณ และด้านการบริหารงานทั่วไป มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อพิจารณาเป็นรายคู่ พบว่า ประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และประธานคณะกรรมการสถานศึกษา ที่มีสถานภาพตำแหน่งแตกต่างกัน โดยรวม พบว่า ประธานคณะกรรมการสถานศึกษามีความคิดเห็นมากกว่าครูผู้สอน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ด้านการบริหารงานงบประมาณ และด้านการบริหารงานทั่วไป พบว่า ประธานคณะกรรมการสถานศึกษามีความคิดเห็นมากกว่าครูผู้สอน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ด้านการบริหารงานบุคคล พบว่า ประธานคณะกรรมการสถานศึกษา และผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดเห็นมากกว่าครูผู้สอน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนคู่อื่น ๆ มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะ ครูผู้สอนมองว่าประสิทธิผลโรงเรียนยังไม่ดีเท่าที่ควร ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องของควรพัฒนาได้ดีกว่านี้ ซึ่งสอดคล้องผลการวิจัย

ของบุญรอด จงมูม (2555, หน้า 99 – 101) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลกับประสิทธิผลของการบริหารงานในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับอยู่ในระดับมาก เมื่อแยกพิจารณาประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษาเป็นรายด้าน พบว่า ประสิทธิภาพการบริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมากทุกด้านเรียงลำดับจากน้อยไปมาก 3 ลำดับ ได้แก่ ด้านการบริหารงานวิชาการ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านบริหารงานทั่วไป

4.2 ประสิทธิภาพโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน โดยรวม และรายด้าน ไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่ตรงกับสมมติฐาน ทั้งนี้อาจเกิดจาก ผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน ที่มีประสบการณ์ทำงานที่ต่างกัน แต่ทำงานในองค์กรเดียวกัน ทำให้ได้รับรู้ถึงประสิทธิผลการบริหารงานและศักยภาพภายในองค์กร ทำให้มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน สอดคล้องกับผลการวิจัยของ นพวงา วิภักดิ์ (2551, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารกับประสิทธิผลโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานองคาย พบว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ อยู่ในระดับมาก และประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาที่มีผู้บริหารมีประสบการณ์ในการบริหารต่างกัน ไม่แตกต่างกัน ส่วนประสิทธิผลการบริหารงานในโรงเรียน ด้านการบริหารงานทั่วไป มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยโรงเรียนขนาดใหญ่มีความคิดเห็นมากกว่าโรงเรียนขนาดเล็ก ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่า โรงเรียนขนาดใหญ่เป็นโรงเรียนที่มีความเพียบพร้อมทางด้านการจัดการเรียนการสอน ด้านบุคลากรที่ครบทุกชั้นเรียน มีบุคลากรครบทุกสาระ มีบทบาทหลักในการประสาน ส่งเสริม สนับสนุน และอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการให้บริการศึกษา เพื่อให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากกว่าโรงเรียนขนาดเล็ก

4.3 ประสิทธิภาพโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีขนาดของสถานศึกษาต่างกัน โดยรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการบริหารงานวิชาการ และด้านการบริหารงานทั่วไป มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ

.01 ส่วนด้านการบริหารงานงบประมาณ และด้านการบริหารงานบุคคล มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อพิจารณาเป็นรายคู่ พบว่า ประสิทธิภาพการบริหารงานในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และประธานคณะกรรมการสถานศึกษา ที่มีขนาดของสถานศึกษาแตกต่างกัน โดยรวม พบว่า โรงเรียนขนาดใหญ่/ใหญ่พิเศษมีความคิดเห็นมากกว่าโรงเรียนขนาดเล็ก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และโรงเรียนขนาดกลางมีความคิดเห็นมากกว่าโรงเรียนขนาดเล็ก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ด้านการบริหารงานวิชาการพบว่า โรงเรียนขนาดใหญ่/ใหญ่พิเศษมีความคิดเห็นมากกว่าโรงเรียนขนาดเล็ก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ด้านการบริหารงานงบประมาณ พบว่า โรงเรียนขนาดใหญ่/ใหญ่พิเศษมีความคิดเห็นมากกว่าโรงเรียนขนาดเล็ก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ด้านการบริหารงานบุคคล พบว่า โรงเรียนขนาดใหญ่/ใหญ่พิเศษมีความคิดเห็นมากกว่าโรงเรียนขนาดเล็ก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ด้านการบริหารงานทั่วไป พบว่า โรงเรียนขนาดใหญ่/ใหญ่พิเศษและขนาดกลางมีความคิดเห็นมากกว่าโรงเรียนขนาดเล็ก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 การที่โรงเรียนขนาดใหญ่/ใหญ่พิเศษ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลโรงเรียนมากกว่าโรงเรียนขนาดเล็กอาจเป็นเพราะโรงเรียนขนาดใหญ่มีปัจจัยการบริหารที่ครบถ้วนกว่าโรงเรียนขนาดเล็กมีทรัพยากรมากกว่าโรงเรียนขนาดเล็ก จึงทำให้มีความคิดเห็นแตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องผลการวิจัยของ อัมพร พุดมี (2551, หน้า 131) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาที่อยู่ในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลแตกต่างกัน กล่าวคือ ผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กมีการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล มากกว่า ผู้บริหารสถานศึกษาขนาดใหญ่

##### 5. ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลกับ

ประสิทธิผลการบริหารงานในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 โดยรวมพบว่า มีความสัมพันธ์เชิงบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r_{xy}$ ) .884 ส่วนการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลทั้ง 10 หลัก และประสิทธิผลการบริหารงานในโรงเรียน 4 ด้าน มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลทั้ง 10 หลัก ถ้าสถานศึกษานำมายึดถือ ปฏิบัติอย่างเคร่งครัดอาจจะทำให้การบริหารงานใน

โรงเรียนทั้ง 4 ด้านเกิดประสิทธิผล สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ปริญญา สมัครการ (2551, หน้า 111) ได้ศึกษาการบริหารงานโดยใช้หลักธรรมาภิบาลที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารโดยใช้หลักธรรมาภิบาลที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน เป็นรายด้านมีความสัมพันธ์กันในทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้ง 6 ด้าน ตามลำดับ ดังนี้คือ ด้านความคุ้มค่า ด้านหลักความรับผิดชอบ ด้านหลักนิติธรรม ด้านความโปร่งใส ด้านหลักคุณธรรม และด้านหลักการมีส่วนร่วม สอดคล้องกับผลการวิจัยของ บุญรอด จงมุ่ม (2555, หน้า 102) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลกับประสิทธิผลของการบริหารงานในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 2 พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างหลักธรรมาภิบาลกับประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 2 โดยรวมมีความสัมพันธ์ในทางบวกอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลในแต่ละด้านกับประสิทธิผลกับการบริหารสถานศึกษาด้านการบริหารวิชาการอยู่ในระดับสูง การบริหารตามหลักธรรมาภิบาลด้านหลักการมีส่วนร่วมมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษา ด้านการบริหารงานงบประมาณอยู่ในระดับสูง และการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลด้านหลักคุณธรรมมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการบริหารด้านการบริหารงานวิชาการอยู่ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ราชัญ สมทบ (2556, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้หลักธรรมาภิบาลกับประสิทธิผลของการบริหารงานในโรงเรียน สังกัดเทศบาลเมืองกาญจนบุรี พบว่า ภาพรวมและรายด้านมีความสัมพันธ์ทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 อยู่ในระดับสูง

6. ปัจจัยการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียน อย่างน้อย 1 ตัว มีอำนาจพยากรณ์ประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ปัจจัยการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล ที่นำมาวิเคราะห์ จำนวน 10 หลัก พบว่า จำนวน 6 หลัก ที่สามารถพยากรณ์ประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ได้โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 จำนวน 5 หลัก คือ หลักมุ่งเน้นฉันทามติ หลักประสิทธิภาพ หลักความเสมอภาค

หลักการกระจายอำนาจ หลักความโปร่งใส และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 1 หลัก คือ หลักประสิทธิผล ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ อาจเป็นเพราะว่า หลักธรรมาภิบาลทั้ง 6 หลัก ล้วนมีความสำคัญต่อประสิทธิผลโรงเรียน ซึ่งหลักธรรมาภิบาลมีส่วนสำคัญ ยึดหลักศีลธรรม คุณธรรม จริยธรรม และความถูกต้องชอบธรรมทั้งปวง ซึ่งวิद्यุชนพึงมีและพึงประพฤติปฏิบัติ และใช้เป็นแนวเดียวกันจะทำให้การบริหารงานในโรงเรียนเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของชจรงค์ดี ว่องไว (2562, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษามุกดาหาร พบว่า ตัวแปรพยากรณ์ที่นำมาวิเคราะห์ สามารถพยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียนโดยรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 คือ หลักการกระจายอำนาจ หลักการรับผิดชอบ หลักความเสมอภาค หลักการมีส่วนร่วม หลักการตอบสนอง หลักมุ่งเน้นฉันทามติ หลักประสิทธิผล หลักนิติธรรม และหลักความโปร่งใส

## ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัจจัยการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ดังนี้

### 1. ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 จากผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ดังนั้นควรมีการส่งเสริมเพื่อพัฒนาและรักษาคุณภาพการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลให้อยู่ในระดับดีมากขึ้นกว่าเดิม

1.2 จากผลการวิจัยพบว่า ประสิทธิภาพโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 โดยรวมอยู่ในระดับมาก แต่ประสิทธิผลการบริหารวิชาการอยู่ในลำดับสุดท้าย ซึ่งตามความเป็นจริงเป็นงานที่มีความสำคัญมากที่สุด ดังนั้นควรมีการส่งเสริมการบริหารวิชาการเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารงานในโรงเรียนให้อยู่ในระดับดีมากกว่าเดิม

1.3 จากผลการวิจัยพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการบริหารงานกับประสิทธิผลการบริหารงานในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา



เขต 23 มีความสัมพันธ์เชิงบวก ดังนั้นควรมีการส่งเสริมเพื่อพัฒนาการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลให้อยู่ในสภาพการณ์ที่ดีกว่าเดิม

1.4 จากผลการวิจัยพบว่า อำนาจพยากรณ์ของปัจจัยการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 โดยหลักธรรมาภิบาลที่ส่งผลประสิทธิผลการบริหารงานในโรงเรียนที่นำมาวิเคราะห์ พบว่า มี 6 หลัก คือ หลักมุ่งเน้นฉันทามติ หลักประสิทธิภาพ หลักความเสมอภาค หลักการกระจายอำนาจ หลักความโปร่งใส และหลักประสิทธิผล ดังนั้นควรมีการส่งเสริมหลักธรรมาภิบาลดังกล่าวเพื่อช่วยสนับสนุน ส่งเสริมให้เกิดประสิทธิผลในการบริหารงานในโรงเรียน ส่งผลให้เกิดคุณภาพ และบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้

## 2. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

จากผลการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 มีข้อเสนอแนะในการศึกษาในอนาคต ดังนี้

2.1 ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยการบริหารด้านอื่น ๆ ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานในโรงเรียน หรือสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาใกล้เคียง

2.2 ควรศึกษาประสิทธิผลการบริหารงานในโรงเรียน ในองค์กรอื่น ๆ เช่น โรงเรียนพระปริยัติธรรม โรงเรียนเอกชน โรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นต้น

บรรณานุกรม



## บรรณานุกรม

- กนกพร จินมหันต์. (2556). *แนวทางการบริหารงานโดยใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 42*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. นครสวรรค์: มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์.
- กนกพร ชัยทิมประทุม. (2553). *ความสัมพันธ์ระหว่างการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาลกับประสิทธิผลการบริหารงานงบประมาณของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยะแก้ว เขต 1*. วิทยานิพนธ์ คศ.ม. ชลบุรี : มหาวิทยาลัยบูรพา.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2546). *คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล*. กรุงเทพฯ : องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์.
- \_\_\_\_\_. (2556). *คู่มือการบริหารโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล*. กรุงเทพฯ : ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด.
- ก่อเกียรติ สัพโส. (2553). *ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 3*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2558). *ผู้นำvsผู้บริหาร ความเหมือนที่แตกต่าง*. เข้าถึงได้จาก <http://www.bangkokcity.com/2003/vc/place/scoop/detail.php?boid=4952>. 5 พฤษภาคม 2562.
- เกษม วัฒนชัย. (2546). *ธรรมาภิบาลกับบทบาทของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. โครงการผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ สำนักนโยบายและแผนการศึกษาแห่งชาติ. พิมพ์ดี จำกัด.
- ขจรศักดิ์ ว่องไว. (2562). *การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา Mukdahan. วิทยานิพนธ์ ค.ม. สกลนคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร*.

- คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน. (ม.ป.ป.). พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545. กรุงเทพฯ : พริกหวานกราฟิก.
- คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. (2553). การบริหารจัดการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล (Good Governance). กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จอมพร จันทร์เสนะ. (2556). การศึกษาการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดสงขลา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 16. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ.
- จันทร์ธานี สงวนนาม. (2551). ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : บู้ค พอยท์.
- จิตติพร จิตตรี. (2557). ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 3. วิทยานิพนธ์ ค.ม. นครศรีธรรมราช : มหาวิทยาลัยราชภัฏ นครศรีธรรมราช.
- จุฑามาศ ภู่งง่า. (2560). การบริหารตามหลักธรรมาภิบาล โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24. วิทยานิพนธ์ ค.ม. กอฬสินธุ์ : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- ชนิษฐ์ภาค สิงหลกะ. (2549). การศึกษาการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาเอกชน เขตวัฒนา กรุงเทพมหานคร. สารนิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ชรินรัตน์ แผงดี. (2550). การนำเสนอรูปแบบการบริหารด้วยหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารกลุ่มเครือข่ายโรงเรียนบึงพิมพาสามัคคี สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 2. วิทยานิพนธ์ ค.ม. นครสวรรค์ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์.
- ไชยา ภาวะบุตร. (2554). ความเป็นนักบริหารมืออาชีพ. สกลนคร : สมศักดิ์การพิมพ์.

- คารินทร์ สงมะเรียง. (2559). การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของ ผู้บริหารโรงเรียน เอกชนในเขตอำเภอเมือง จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา จันทบุรี เขต 1. วิทยานิพนธ์ คศ.ม. ชลบุรี : มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ทวีวัฒน์ อินทรประเสริฐ. (2559). การปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17. วิทยานิพนธ์ ค.ม. จันทบุรี : มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.
- ทิวากร แก้วมณี. (2554). ธรรมาภิบาล: การทบทวนแนวความคิดใหม่ Good Governance: Retthinking its Concept. กรุงเทพฯ.
- ชนันชัย รัตน์ไตรแก้ว. (2549). การประเมินการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียน ในจังหวัดนครสวรรค์. วิทยานิพนธ์ ค.ม. นครสวรรค์ : มหาวิทยาลัยราชภัฏ นครสวรรค์
- ธีระ รุณเจริญ. (2550). การบริหารโรงเรียนยุคปฏิรูปการศึกษา. วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น. ปีที่ 30 (1), 2 (มกราคม-มีนาคม 2550).
- \_\_\_\_\_. (2550). ความเป็นมืออาชีพในการจัดและบริหารการศึกษายุคปฏิรูป การศึกษา. (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ข้าวฟ่าง.
- นพวงา วิภักดิ์. (2551). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารกับ ประสิทธิภาพโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หนองคาย. วิทยานิพนธ์ ค.ม. อุตรธานี : มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรธานี.
- นิกร นวโชติรส. (2550). การบริหารด้วยหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนในสังกัดเทศบาล นครขอนแก่น. การศึกษาอิสระ ศษ.ม. ขอนแก่น : มหาวิทยาลัยขอนแก่น
- นิยม รัชตะวัฒน์วินัย. (2561). แนวทางการบริหารงานวิชาการตามหลักธรรมาภิบาล ในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก จังหวัดนครสวรรค์. วิทยานิพนธ์ พศ.ม. นครสวรรค์ : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- บวรศักดิ์ อุวรรณโณ. (2545). การสร้างธรรมาภิบาล (Good Governance) ในสังคมไทย. กรุงเทพฯ : วิญญูชน.
- บุญจันทร์ จันทร์เจียม. (2548). การบริหารสถานศึกษาแบบกระจายอำนาจของ สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1. วิทยานิพนธ์ คม. เพชรบุรี : มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี.

- บุญชม ศรีสะอาด. (2560). *การวิจัยเบื้องต้น*. พิมพ์ครั้งที่ 10 แก้ไขเพิ่มเติม.  
กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาสน์.
- บุญรอด จงมม. (2555). *ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลกับประสิทธิผลของการบริหารงานในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 2*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. เพชรบุรี : มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี.
- ประภาพรธรณ รักเลี้ยง. (2556). *หลักทฤษฎีและปฏิบัติการบริหารการศึกษา*. พิษณุโลก : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยพิษณุโลก.
- ประเสริฐ อาสนาทิพย์. (2550). *การปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน กลุ่มโรงเรียนดงมูล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. มหาสารคาม : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
- ปริญญา ต้นสกุล. (2549). *ศาสตร์แห่งการเป็นผู้นำ*. กรุงเทพฯ : จิตจักรวาล.
- ปริญญา สมัครการ. (2551). *การบริหารงานโดยใช้หลักธรรมาภิบาลที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. สกลนคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- ปิ่นรส มาลากุล ณ อยุธยา. (2553). *การบริหารการเปลี่ยนแปลง : ประเด็นยุทธศาสตร์ขององค์การภาครัฐในยุคปัจจุบัน*. พิมพ์ครั้งที่ 1. : คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เปรม กীরตวงศ์ชัชวาล. (2552). *กฎทองแห่งผู้นำ*. กรุงเทพฯ : ทีบีเค มีเดีย พับลิชชิ่ง.
- พรหมเมศวร์ คำผาบ. (2550). *การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 1*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. เลย : มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย
- พระมหาจีระศักดิ์ จิรสกุโ (2554). *การบริหารการศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร*.  
วิทยานิพนธ์ พ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย.
- พระมหาบุญมี มาลาโร. (ม.ป.ป.). *พุทธบริหาร : สู่สุดยอดนักบริหารผู้ทรงภูมิ ที่ลูกน้องรักและเทิดทูนอย่างจริงใจ*. กรุงเทพฯ : ไอดีซีฯ จำกัด.

- พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546.
- พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (ฉบับที่2)  
พ.ศ.2562.
- พระราชบัญญัติการจัดการศึกษาแห่งชาติ. (2542). ราชกิจจานุเบกษา. เล่ม 116 ตอนที่ 7  
ก. หน้า 40.
- พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ. (2545). ราชกิจจานุเบกษา. เล่ม 127 ตอนที่ 45 ก.  
หน้า 14.
- พระสกล ฐานธมฺโฆ. (2556). การบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร  
สถานศึกษาในจังหวัดนครสวรรค์. วิทยานิพนธ์ พ.ม.กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัย  
มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- พินิจ โคตรงาม. (2559). การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของ ผู้บริหารโรงเรียนขนาด  
กลางในอำเภอตาพระยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
สระแก้ว เขต 2. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. ชลบุรี : มหาวิทยาลัยบูรพา.
- เพลินดา ตันรังสรรค์. (2554). “การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี”. กลุ่มพัฒนามาตรฐาน  
สำนักกฎหมาย สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา.
- ไพฑูรย์ บังชิต. (2550). การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการสถานศึกษา  
ขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคามเขต 2.  
วิทยานิพนธ์ ค.ม. มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- ไพบูลย์ กุลอ๊ก. (2553). ประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 3. วิทยานิพนธ์ ค.ม. สกลนคร :  
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- ภัทรวดี อุทัยกรณ์. (2559). การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร  
สถานศึกษาในกลุ่ม อำเภอเขาคิชฌกูฏ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. ชลบุรี : มหาวิทยาลัยบูรพา.
- มนทิพย์ ทรงกิติพิศาล. (2552). ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารสถานศึกษาขั้น  
พื้นฐานระดับมัธยมศึกษา ในพื้นที่ภาคใต้ของประเทศไทย. วิทยานิพนธ์.  
ศษ.ม. กรุงเทพฯ:มหาวิทยาลัยรามคำแหง.



- มุตตา คงคืน. (2551). *พฤติกรรมกรรมการบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลของผู้  
ผู้อำนวยการโรงเรียนในสังกัดเมืองพัทยา. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. ชลบุรี :*  
มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ยุกตนันท์ หวานฉ่ำ. (2555). *การบริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของโรงเรียน  
ในอำเภอ คลองหลวง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานีเขต 1.  
วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. ปทุมธานี : มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.*
- รอง ปัญสังกา. (2548). *พฤติกรรมกรรมการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร  
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัด  
อุดรธานี. วิทยานิพนธ์ ค.ม. อุดรธานี : มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี.*
- ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี. (2542).  
เข้าถึงได้จาก <http://www.dmr.go.th/download/10.pdf>. 5 พฤษภาคม 2562.
- ราชัญ สมทบ. (2556). *ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้หลักธรรมาภิบาลกับประสิทธิผลของ  
การบริหารงานในโรงเรียน สังกัดเทศบาลเมืองกาญจนบุรี. วิทยานิพนธ์ ค.ม.  
กาญจนบุรี : มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี.*
- วิชัย โนนทิง. (2550). *สภาพการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารโรงเรียน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 3. วิทยานิพนธ์ ค.ม.  
กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.*
- วิจิต บุญสนอง. (2554). *แนวทางการเสริมสร้างธรรมาภิบาลในองค์กรปกครองส่วน  
ท้องถิ่นกรณีศึกษา องค์การบริหารส่วนตำบลและเทศบาลในเขต  
อำเภอบางกรวย จังหวัดนนทบุรี. วิทยาลัยราชพฤกษ์:นครปฐม.*
- วินัย สุขसार. (2551). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 5. วิทยานิพนธ์ ค.ม.  
อุบลราชธานี : มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี*
- วิไลรัตน์ ฝ่ายดี. (2556). *สภาพการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียน สังกัด  
เทศบาลนครขอนแก่น. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. มหาสารคาม : มหาวิทยาลัย  
มหาสารคาม.*
- วีระยุทธ พรพจน์ธนาศ. (2557). *องค์ประกอบของธรรมาภิบาลในโรงเรียน. วิทยานิพนธ์  
กศ.ม. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.*

- วันทนา เนื่องอนันต์. (2553). *หลักธรรมาภิบาล (Good governance)*. เข้าถึงได้จาก <http://1goodgovernance.blogspot.com/2015/10/good-governance-6.html>. 5 พฤษภาคม 2562.
- ศรีพัชรา สิทธิกำจร แก้วพิจิตร. (2551). *การใช้หลักธรรมาภิบาลในสถาบันอุดมศึกษา เอกชน (The practice of good governance in private higher education Institutes)*. ดุษฎีนิพนธ์ ปร.ด. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- สมศักดิ์ คงเที่ยง. (ม.ป.ป.). *หลักและทฤษฎีการบริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ : มิตรภาพการพิมพ์และสตีวดีโอ.
- สमान อัครภูมิ. (2551). *การบริหารการศึกษาสมัยใหม่ : แนวคิด ทฤษฎีและการปฏิบัติ*. อุบลราชธานี : อุบลกิจออฟเซท.
- สัมมนา ธนินิตย์. (2556). *หลัก ทฤษฎีและปฏิบัติการบริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ:ข้า้วฟาง.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2552). *คู่มือการจัดระดับการกำกับดูแลองค์การภาครัฐตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance Rating)*. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2544). *คู่มือการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมือง และสังคมที่ดีตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารจัดการ บ้านเมืองและสังคมที่ดี*. กรุงเทพฯ : สำนักงานข้าราชการพลเรือน.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23. (2562) *บริบทสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23*. เข้าถึงได้จาก <http://www.sesarea23.go.th/home/>. 30 มิถุนายน 2562.
- สายสมร พุทธิไสย. (2551). *ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลขององค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากลนครเขต 1*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. สกลนคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- สุจิตรา มีจำรัส. (2550). *การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา*. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- สุชิน เรืองบุญส่ง. (2551). *การศึกษาการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 2*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. จันทบุรี : มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.

- สุทธิพร บุญส่ง. (2550). *คุณธรรมจริยธรรมกับการพัฒนาคุณภาพชีวิต*. กรุงเทพฯ : ทริปเพิ้ล กรุป.
- สุเทพ พงศ์ศิริวัฒน์. (2548). *แบบภาวะผู้นำที่ฉลาดรู้ทางอารมณ์ต่อผลสัมฤทธิ์ขององค์การ*. เข้าถึงได้จาก [suthep.crru.ac.th/leadership36.doc](http://suthep.crru.ac.th/leadership36.doc). 5 พฤษภาคม 2562.
- สุภาวดี อินทรชาติ. (2554). *การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารสถานศึกษา* สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. พิษณุโลก : มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- สุรพันธ์ โชคปมิตรกุล. (2552). *การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลในจังหวัดนครปฐม*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. นครปฐม : มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม.
- สุวิทย์ ทองสันทัด. (2550). *พฤติกรรมผู้นำตามหลักธรรมาภิบาลและประสิทธิผลการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากลนคร เขต 2*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. สกลนคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- เสนาะ ดีเยาว์. (2546). *หลักการบริหาร(พิมพ์ครั้งที่3)*. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- อนุสิทธิ์ นามโยธา. (2555). *การพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน*. ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต. สกลนคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- อรทัย แสงทอง. (2552). *หลักธรรมาภิบาลกับการบริหารสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร กรณีศึกษาสถานศึกษาในเขตตลิ่งชัน*. วิทยานิพนธ์ ร.ป.ม. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- อัจฉราพร กริ่งไกร. (2558). *การศึกษาการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. พระนครศรีอยุธยา : มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.
- อัมพร พุดมี. (2551). *การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารโรงเรียน* สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. ขอนแก่น : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

เอก ตังทรัพย์วัฒนา. (2550). “Governance: การจัดการปกครอง/วิธีการปกครองและการจัดการปกครองที่ดี/ธรรมาภิบาล”. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

Clarke, Vicki Clinell Burge. (2001). *Ins Search of Good Governance : Decentralization and Democracy in Ghana*. Ph.D. Dissertation: Northern Illinois University..

Farooq, Chaudhry , Shafiq, and Berhanu. (2011). Factors Affecting Students’ Quality of Academic Performance: a Case of Secondary School Level. *Journal of Quality and Technology Management*, 7(2), 1–14.

Kimmet, Philip. (2005). *The Politics of Good Governance in the Asians 4 Griffith* : Master Degree of Griffith University.

Marley, Linda Williams. (2003). *Effective leadership behaviors of two selected high School principals with successful professional–technical program : A case Study*. Dissertation Abstract online pup number AAT 3086700.

Marcella, C.C. (2005). *Educational governace of the Morongo unified school district California*. Retrieved December 12, 2005, Retrieved from <http://www.lip.umi.com/dissertation/preview/3166794>. May 6<sup>th</sup> , 2019.

McMillan, Leah K. (2007). *A misguided curriculum:Decentralized education policy in Ghana's primary school system*.M.A., Sain Mary's University(Canada).

Patrick, O. N., Samuel N. W., & Felicita W. N. (2013). Factors Influencing Academic Achievement in Public Secondary Schools in Central Kenya : an Effective School’ Perspective. *Educational Research International*, 2(2), 174–184

Tennekes, Hendrik Joost. (2005). *Donors and Good Governance: Analysis of a Policy Discourse in the Netherlands and Germany*. Ph.D. Dissertation. University of Twente.

Vernez George. (2012). *Operational management of the school–Based. Indonesian documents*. RAND Corporation. Retrieved from [www.eric.ed.gov](http://www.eric.ed.gov)

ภาคผนวก



ภาคผนวก ก

รายนามผู้เชี่ยวชาญ





## รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

1. รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร คณบดีคณะครุศาสตร์และอาจารย์ประจำหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิตและหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
2. นายศิริพงษ์ พาที รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 23
3. นายกิตติศักดิ์ สุวรรณชัยรบ ผู้อำนวยการโรงเรียนพังโคนวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23
4. นายกรกช จันตะเสน ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนเจริญศิลป์ศึกษา “โพธิ์คำอนุสรณ์” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23
5. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัฒนา สุวรรณไตรย์ ประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โรงเรียนสกลนครพัฒนศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23

## รายชื่อผู้เชี่ยวชาญเพื่อหาแนวทางพัฒนา

1. รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร คณบดีคณะครุศาสตร์และอาจารย์ประจำหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิตและหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไพใหญ่ อาจารย์ประจำหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิตและหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัฒนา สุวรรณไตรย์ ประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โรงเรียนสกลนครพัฒนศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23
4. ดร.ปราโมทย์ ภูมิพันธ์ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23
5. นายกิตติศักดิ์ สุวรรณชัยรบ ผู้อำนวยการโรงเรียนพังโคนวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23
6. นายตรีชนนท์ แสนอุบล ผู้อำนวยการโรงเรียนเจริญศิลป์ศึกษา “โพธิ์คำอนุสรณ์” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23
7. ดร.ภิญโญ ทองเหลา ผู้อำนวยการโรงเรียนหนองแวงวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23
8. นางภัทรีธิชาห์ เริ่มลักคน์ ครู วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ โรงเรียนเจริญศิลป์ศึกษา “โพธิ์คำอนุสรณ์” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23
9. นายกรกช จันตะเสน ครู วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ โรงเรียนเจริญศิลป์ศึกษา “โพธิ์คำอนุสรณ์” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23
10. นายณัฐ ฝูงเงิน ประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โรงเรียนเจริญศิลป์ศึกษา “โพธิ์คำอนุสรณ์” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23

ภาคผนวก ข

หนังสือขอความอนุเคราะห์





ที่ อว ๐๖๒๓.๑๒/ว ๔๖๔

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๖๘๐ ถ.นิคมโย ส.ธาตุเชิงชุม  
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๒ พฤศจิกายน ๒๕๖๒

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.โยธา ภาวะบุตร

- สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กรอบแนวคิดการวิจัย และนิยามศัพท์เฉพาะ จำนวน ๓ ชุด  
 ๒. เครื่องมือการวิจัย จำนวน ๓ ชุด  
 ๓. แบบประเมินเครื่องมือการวิจัย จำนวน ๓ ชุด

ด้วย นายพงษ์พิพัฒน์ นารินทร์ รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๑๔๒๑๒๒๙๑๐๑ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง "ปัจจัยการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษาเขต ๒๓" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี ดร.สุรัตน์ ดวงชาทม เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.ประภัสร์ สุภาสอน เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย เพื่อให้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ที่นักศึกษาได้จัดทำขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรวิญญูกรรม์)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๔๗ ๐๒๒๔

โทรสาร ๐ ๔๒๔๗ ๐๐๒๖

ผู้ประสานงาน นายพงษ์พิพัฒน์ นารินทร์ โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๖๘๙๖ ๘๐๙๐

"อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร"



ที่ อว ๐๒๒๖.๑๒/ว ๔๖๔

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๒๕๐ ถนนิตโย ต.ธาตุเจิงชุม  
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๒ พฤศจิกายน ๒๕๖๒

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน นายศิริพงษ์ พาศิ

- สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กรอบแนวคิดการวิจัย และนิยามศัพท์เฉพาะ จำนวน ๑ ชุด  
 ๒. เครื่องมือการวิจัย จำนวน ๑ ชุด  
 ๓. แบบประเมินเครื่องมือการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นายพงษ์พิพัฒน์ นารินทร์ รหัสนักศึกษา ๖๑๕๒๑๒๒๕๑๐๑ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง "ปัจจัยการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต ๒๓" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาค้นคว้าตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี ดร.สุวัฒน์ ดวงชาวม เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.ประภัสร์ สุภาสอน เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ที่นักศึกษาได้จัดทำขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรชัยคุณ)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๔๗ ๐๒๒๓

โทรสาร ๐ ๔๒๓๗ ๐๑๒๒

ผู้ประสานงาน นายพงษ์พิพัฒน์ นารินทร์ โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๖๕๖๒ ๘๐๕๐

"อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร"



ที่ อว ๐๖๒๓.๓๒/ว ๐๖๔

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๖๘๐ ถนนมิตรภาพ ๓.๕๕๕ เชียงชุม  
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๒ พฤศจิกายน ๒๕๖๒

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนพังโคนวิทยาคม

- สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กรอบแนวคิดการวิจัย และนิยามศัพท์เฉพาะ จำนวน ๑ ชุด  
 ๒. เครื่องมือการวิจัย จำนวน ๑ ชุด  
 ๓. แบบประเมินเครื่องมือการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นายพงษ์พิพัฒน์ นารินทร์รักษ์ รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๓๔๒๓๒๒๙๙๐๓ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง "ปัจจัยการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต ๒๓" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี ดร.สุวิรัตน์ ดวงชาทม เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.ประภัสสร สุภาสอน เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ที่นักศึกษาได้จัดทำขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๕๖๗ ๐๑๒๓

โทรสาร ๐ ๔๕๖๗ ๐๐๑๒

ผู้ประสานงาน นายพงษ์พิพัฒน์ นารินทร์รักษ์ โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๖๘๗๖ ๘๐๙๐

"อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร"



ที่ อว ๐๒๒๓.๑๒/ว ๙๖๙๔

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๒๔๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม  
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๒ พฤศจิกายน ๒๕๖๒

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน นายกรช จันทะเสน

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กรอบแนวคิดการวิจัย และนิยามศัพท์เฉพาะ จำนวน ๓ ชุด

๒. เครื่องมือการวิจัย จำนวน ๓ ชุด

๓. แบบประเมินเครื่องมือการวิจัย จำนวน ๓ ชุด

ด้วย นายพงษ์พิพัฒน์ นาวิบริรักษ์ รหัสประจำตัวนักศึกษา ๒๑๔๒๑๒๒๕๑๐๑ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง "ปัจจัยการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัญมอศึกษาเขต ๒๓" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาค้นคว้าตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี ดร.สุรัตน์ ดวงชาทม เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.ประภัสสร สุภาสอน เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย เพื่อให้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ที่นักศึกษาได้จัดทำขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๕๗ ๐๒๒๔

โทรสาร ๐ ๔๒๕๗ ๐๐๒๒

"อยู่กลาง รักสกุล ทำเพื่อสกลนคร"





ที่ อว ๐๒๒๑.๑๒/ว ๔๖๔

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๖๔๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม  
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๒ พฤศจิกายน ๒๕๖๒

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัฒนา สุวรรณไตรย์

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กรอบแนวคิดการวิจัย และนิยามศัพท์เฉพาะ จำนวน ๑ ชุด

๒. เครื่องมือการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

๓. แบบประเมินเครื่องมือการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นายพงษ์พิพัฒน์ นาวินวิรัช รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๑๕๒๑๒๒๑๔๑๑๑ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง "ปัจจัยการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษาเขต ๒๑" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี ดร.สุวิคน์ ดวงชาทม เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.ประภัสสร สุภาสอน เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ที่นักศึกษาได้จัดทำขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรรัตนสุกุล)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๕๗ ๐๒๒๔

โทรสาร ๐ ๔๒๕๗ ๐๐๒๒

"อยู่กล รักลกล ทำเพื่อสกลนคร"



ที่ อว ๐๖๒๘.๓๒/ว ๓๐๒๓

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๖๘๐ ถนนโยธา ต.ธาตุเชิงชุม  
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๓๗ พฤศจิกายน ๒๕๖๒

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนหนองแวงวิทยานุกูล

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นายพงษ์พิพัฒน์ นารินทร์รัช รหัสนักศึกษา ๖๑๔๐๑๒๒๙๑๐๑ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ปัจจัยการบริหารตามหลักธรรมมาภิบาลที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษา เขต ๒๓” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี ดร.สุรัตน์ ดวงซาทม เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.ประภัสสร สุภาสอน เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ทั้งนี้ นักศึกษามีความประสงค์ขอทดลองใช้เครื่องมือการวิจัย เพื่อหาความเชื่อมั่นในการศึกษาวิจัยประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ดังนั้น บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร จึงขอความอนุเคราะห์ท่านอนุญาตให้นักศึกษาทำการทดลองใช้เครื่องมือวิจัยดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๑๗ ๐๒๒๑

โทรสาร ๐ ๔๒๑๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นายพงษ์พิพัฒน์ นารินทร์รัช โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๖๘๙๖ ๘๐๙๐

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๑๐๒๑



มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๖๘๐ ถ.นิคมโย ต.ธาตุเชิงชุม  
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๗ พฤศจิกายน ๒๕๖๒

เรื่อง ขออนุญาตยืมเครื่องมือนักเรียน

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนอุเทนพัฒนา

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือนักเรียน จำนวน ๓ ชุด

ด้วย นายพงษ์พิพัฒน์ นาวิรินทร์ รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๑๔๐๑๒๒๙๑๐๑ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "ปัจจัยการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๒๓" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี ดร.สุรัตน์ ดวงชาวม เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.ประภัสสร สุภาสอน เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ทั้งนี้ นักศึกษามีความประสงค์ขอยืมเครื่องมือนักเรียน เพื่อหาความเชื่อมั่นในการศึกษาวิจัยประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ดังนั้น บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร จึงขออนุญาตยืมให้ท่านอนุญาตให้นักศึกษาทำการทดลองใช้เครื่องมือวิจัยดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์)  
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๕๖ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๕๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นายพงษ์พิพัฒน์ นาวิรินทร์ โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๖๘๗๖ ๕๐๙๐

"อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร"

ที่ อว ๐๖๒๓.๓๒/ว ๓๐๒๓

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๖๘๐ ถนนิตโย ต.ธาตุเชิงชุม  
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๗ พฤศจิกายน ๒๕๖๒

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนวังกระแจะวิทยาคม

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นายพงษ์พิพัฒน์ นารินทร์ รัศประจักษ์ตัวนักศึกษา ๖๓๕๒๑๒๒๕๑๐๑ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "ปัจจัยการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษา เขต ๒๓" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาค้นคว้าตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี ดร.สุวัฒน์ ดวงซาทม เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.ประภัสร์ สุภาสอน เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ทั้งนี้ นักศึกษามีความประสงค์ขอทดลองใช้เครื่องมือการวิจัย เพื่อหาความเชื่อมั่นในการศึกษารวบรวมการทำวิทยานิพนธ์ ดังนั้น บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร จึงขอความอนุเคราะห์ท่านอนุญาตให้นักศึกษาทำการทดลองใช้เครื่องมือวิจัยดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์)  
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๑๗ ๐๒๒๔

โทรสาร ๐ ๔๒๑๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นายพงษ์พิพัฒน์ นารินทร์ โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๖๘๗๖ ๕๐๙๐

"อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร"

ที่ อว ๐๖๒๓.๑๒/ว ๑๐๒๑



มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๖๘๐ ถ.นิคมโย ต.ธาตุเชิงชุม  
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๗ พฤศจิกายน ๒๕๖๒

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนคำเตยอุปถัมภ์

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย จำนวน ๓ ชุด

ด้วย นายพงษ์พิพัฒน์ นารินทร์ วัชรประจักษ์ นักศึกษา ๖๑๔๒๑๒๒๙๑๐๑ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "ปัจจัยการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษา เขต ๒๓" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี ดร.สุรัตน์ ดวงชาวม เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.ประภัสร์ สุภาสอน เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ทั้งนี้ นักศึกษามีความประสงค์ขอทดลองใช้เครื่องมือการวิจัย เพื่อหาความเชื่อมั่นในการศึกษาวิจัยประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ดังนั้น บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร จึงขอความอนุเคราะห์ท่านอนุญาตให้นักศึกษาทำการทดลองใช้เครื่องมือวิจัยดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศีกานต์ เพียรธัญญกรณ์)  
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๑๗ ๐๒๒๑

โทรสาร ๐ ๔๒๑๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นายพงษ์พิพัฒน์ นารินทร์ โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๖๘๗๖ ๘๐๙๐

"อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร"



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๑๐๒๑

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๒๘๐ ถนนิตโย ต.ธาตุเชิงชุม  
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๗ พฤศจิกายน ๒๕๖๒

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนดอนตาลวิทยา

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย จำนวน ๓ ชุด

ด้วย นายพงษ์พิพัฒน์ นารินรักษ์ รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๑๔๒๑๒๒๕๙๑๐๑ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "ปัจจัยการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๒๓" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี ดร.สุวัฒน์ คงขาม เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.ประภัสร์ สุภาสอน เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ทั้งนี้ นักศึกษามีความประสงค์ขอทดลองใช้เครื่องมือการวิจัย เพื่อหาความเชื่อมั่นในการศึกษาวิจัยประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ดังนั้น บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร จึงขอความอนุเคราะห์ท่านอนุญาตให้นักศึกษาทำการทดลองใช้เครื่องมือวิจัยดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศีกานต์ เพียรธัญญกรณ์)  
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๑๗ ๐๒๒๑

โทรสาร ๐ ๔๒๑๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นายพงษ์พิพัฒน์ นารินรักษ์ โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๖๕๖๖ ๕๐๙๐

**"อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร"**





ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๑๑๑๙

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม  
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๓ ธันวาคม ๒๕๖๒

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นายพงษ์พัฒน์ นารินทร์รักษ์ รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๕๔๒๑๒๒๙๓๐๑ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "ปัจจัยการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๒๓" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี ดร.สุวิทย์ คุ้มชาวม เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.ประภัสสร ตูภาสอน เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

เพื่อให้การศึกษาครั้งนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน ให้นักศึกษารายดังกล่าวได้เก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย เพื่อนำข้อมูลที่ได้ประกอบการศึกษาวิทยานิพนธ์ และขอขอบคุณในความอนุเคราะห์มา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรชัยคุณกรณ์)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นายพงษ์พัฒน์ นารินทร์รักษ์ โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๒๘๗๖ ๘๐๙๐

"อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร"



ที่ อว ๐๖๒๓.๑๒/ว ๒๓๕

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๒๘๐ ถนนโคโย ต.ธาตุเชิงชุม  
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๒๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓

เรื่อง ขอบขออนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญเสนอแนวทางพัฒนา

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นายพงษ์พิพัฒน์ นารินรักษ์ รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๓๕๒๑๒๒๙๑๑๑ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "ปัจจัยการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๒๓" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี ดร.สุรัตน์ ดวงชาทม เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.ประภัสร์ สุภาสอน เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว จึงขอขออนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญเสนอแนวทางพัฒนาปัจจัยการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพโรงเรียน ตามความมุ่งหมายของการทำวิจัย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๔

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นายพงษ์พิพัฒน์ นารินรักษ์ โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๖๘๗๖ ๘๐๙๐

"อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร"



ที่ ๘๖ ๐๖๒๓.๑๒/ว ๒๓๕

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๒๘๐ ถนนโยธา ตำบลเชิงชุม  
อำเภอเมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๒๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญเสนอแนวทางพัฒนา

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย โพธิ์

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นายพงษ์พิพัฒน์ นารินทร์ รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๑๕๒๑๒๒๕๑๐๑ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "ปัจจัยการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๒๓" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาค้นคว้าตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี ดร.สุรัตน์ ดวงชาวม เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.ประภัสสร สุภาสอน เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญเสนอแนวทางพัฒนาปัจจัยการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียน ตามความมุ่งหมายของการทำวิจัย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรปัญญากรณ์)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๐

ผู้ประสานงาน นายพงษ์พิพัฒน์ นารินทร์ โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๖๔๙๖ ๕๐๕๐

"อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร"



ที่ ฮว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๒๕๖๓

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๖๘๐ ถนนโยธาตุมหาชัย  
เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๒๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญเสนอแนวทางพัฒนา

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัฒนา สุวรรณไตรย์

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นายพงษ์พิพัฒน์ นารินทร์ รัชต์ประจักษ์ ศึกษานิเทศก์ ระดับชำนาญการพิเศษ ๖๓๕๒๑๒๒๕๑๐๑ ซึ่งเป็นนักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ปัจจัยการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๒๓” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี ดร.สุรัตน์ ดวงชาวม เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.ประภัสสร สุภาสอน เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญเสนอแนวทางพัฒนาปัจจัยการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียน ตามความมุ่งหมายของการทำวิจัย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศีกานต์ เพ็ชรชัยคุณ)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๑๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๑๗ ๐๐๓๖

ผู้ประสานงาน นายพงษ์พิพัฒน์ นารินทร์ โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๖๘๙๖ ๘๐๙๐

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”

ที่ อว ๐๖๒๓.๑๒/ว ๒๓๕



มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม  
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๒๓ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญเสนอแนวทางพัฒนา

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๒๓

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นายพงษ์พัฒน์ นารินรักษ์ รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๑๕๒๑๒๒๕๑๐๑ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "ปัจจัยการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๒๓" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาค้นคว้าตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี ดร.สุรัตน์ ดวงชาวม เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.ประภัสร์ สุภาสอน เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญเสนอแนวทางพัฒนาปัจจัยการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพโรงเรียน ตามความมุ่งหมายของการทำวิจัย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรฉัตรคุณ)  
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๓๗ ๐๒๒๓

โทรสาร ๐ ๔๒๓๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นายพงษ์พัฒน์ นารินรักษ์ โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๔ ๖๘๗๖ ๘๐๙๐

"อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร"



ที่ ฮว ๐๖๒๑.๓๒/ว ๒๓๕

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๒๔๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม  
จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๒๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓

เรื่อง ขออนุญาตระงับเป็นผู้เชี่ยวชาญเสนอแนวทางพัฒนา  
เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนพิงโคนวิทยาคม  
สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นายพงษ์พิพัฒน์ นารินทร์ รัทสประจักษ์ ศึกษานิเทศก์ ๖๑๕๒๑๒๒๙๑๐๑ ซึ่งเป็น  
นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำ  
วิทยานิพนธ์ เรื่อง “ปัจจัยการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพโรงเรียน สังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษา เขต ๒๓” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต  
(ค.ม.) โดยมี ดร.สุรัตน์ คงชาวม เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.ประภัสร์ สุภาสอน  
เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ  
และเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว จึงขออนุญาตระงับท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญเสนอแนวทางพัฒนาปัจจัยการบริหาร  
ตามหลักธรรมาภิบาลที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพโรงเรียน ตามความมุ่งหมายของการทำวิจัย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี  
และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศีกานต์ เทียรชัยอุกรณ์)  
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๖๓๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๖๓๗ ๐๐๓๖

ผู้ประสานงาน นายพงษ์พิพัฒน์ นารินทร์ โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๖๘๗๖ ๘๐๙๐

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”

ที่ อว ๐๖๒๓.๓๒/ว โอนค

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๖๘๐ ถ.นิคมโย ต.ธาตุเชิงชุม  
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๒๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญเสนอแนวทางพัฒนา  
เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนเจริญศิลป์ศึกษา "โพธิ์คำอนุสรณ์"  
สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นายพงษ์ทิพัฒน์ นารินทร์รักษ์ รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๓๕๒๑๒๒๕๑๐๓ ซึ่งเป็น  
นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำ  
วิทยานิพนธ์ เรื่อง "ปัจจัยการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษา เขต ๒๓" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต  
(ค.ม.) โดยมี ดร.สุรัตน์ ดวงชาวม เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.ประภัสร์ สุภาสอน  
เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ  
และเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญเสนอแนวทางพัฒนาปัจจัยการบริหาร  
ตามหลักธรรมาภิบาลที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียน ตามความมุ่งหมายของการทำวิจัย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี  
และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สิทกานต์ เพียรธัญญกรณ์)  
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๔๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๔๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นายพงษ์ทิพัฒน์ นารินทร์รักษ์ โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๖๘๖๖ ๘๐๘๐

"อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร"



ที่ อว ๐๖๒๓.๓๒/ว ๒๓๕

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๒๕๐ ถนนโคโย ต.ธาตุเชิงชุม  
อ.เมือง จ.สกลนคร ๕๓๐๐๐

๒๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญเสนอแนวทางพัฒนา

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนหนองแวงวิทยา

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นายพงษ์พัฒน์ นารินทร์รักษ์ รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๑๕๒๑๒๒๕๑๐๑ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "ปัจจัยการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๒๓" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี ดร.สุรัตน์ ดวงชาทม เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.ประภัสร์ สุภาสอน เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญเสนอแนวทางพัฒนาปัจจัยการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพโรงเรียน ตามความมุ่งหมายของการวิจัย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรปัญญากรณ์)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๕๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๕๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นายพงษ์พัฒน์ นารินทร์รักษ์ โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๖๘๙๖ ๘๐๙๐

**"อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร"**

ที่ อว ๐๖๒๓.๑๒/ว ๒๓๕

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๖๘๐ อ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม  
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๒๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญเสนอแนวทางพัฒนา

เรียน นางภัทริษา เว็ลลิกัน

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นายพงษ์พิพัฒน์ นารินวิทย์ รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๑๕๒๑๒๒๕๑๐๑ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "ปัจจัยการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๒๓" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี ดร.สุรัตน์ ดวงชาวม เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.ประภัสร์ สุภาสอน เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญเสนอแนวทางพัฒนาปัจจัยการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียน ตามความมุ่งหมายของการทำวิจัย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรปัญญากรณ์)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๓๗ ๐๒๒๔

โทรสาร ๐ ๔๒๓๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นายพงษ์พิพัฒน์ นารินวิทย์ โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๖๘๗๖ ๘๐๙๐

"อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร"





ที่ อว ๐๖๒๓.๓๒/ว ๒๓๕

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๖๘๐ ถนนโยธา แขวงเมือง  
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๒๕ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญเสนอแนวทางพัฒนา

เรียน นายกรรข จันตะเสน

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นายพงษ์พิพัฒน์ นารินทร์ รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๓๕๖๑๒๒๕๑๐๑ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ปัจจัยการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๒๓” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี ดร.สุรัตน์ ดวงชาตม เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.ประภัสสร สุภาสอน เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญเสนอแนวทางพัฒนาปัจจัยการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพโรงเรียน ตามความมุ่งหมายของการทำวิจัย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศีกานต์ เพียรเจริญกุล)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๖๗ ๐๒๒๕

โทรสาร ๐ ๔๒๖๗ ๐๐๓๖

ผู้ประสานงาน นายพงษ์พิพัฒน์ นารินทร์ โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๖๔๗๖ ๘๐๕๐

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”



ที่ ฮว ๐๖๒๓.๑๒/วิ ๒๓๕

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๖๘๐ อ.นิตโย อ.ธาตุเชิงชุม  
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๒๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญเสนอแนวทางพัฒนา

เรียน นายณฐ ฝุ่นเงิน

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นายพงษ์พิพัฒน์ นารินวิทย์ รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๓๕๒๑๒๒๕๑๐๑ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "ปัจจัยการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษา เขต ๒๑" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาค้นคว้าตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี ดร.สุรัตน์ ดวงชาวม เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.ประภัสร์ สุภาสอน เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญเสนอแนวทางพัฒนาปัจจัยการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียน ตามความมุ่งหมายของการทำวิจัย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรชัยคุณกรณ์)  
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๕๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๕๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นายพงษ์พิพัฒน์ นารินวิทย์ โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๖๘๓๖ ๘๐๙๐

"อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร"

ภาคผนวก ค

เครื่องมือการวิจัย



**แบบสอบถามเพื่อการวิจัย**  
**เรื่อง ปัจจัยการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลที่ส่งผลต่อประสิทธิผล**  
**โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา**  
**มัธยมศึกษา เขต 23**

**คำชี้แจง**

1. แบบสอบถามนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 23
  2. ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามนี้ ผู้วิจัยจะนำไปวิเคราะห์ภาพรวม โดยไม่มีผลกระทบต่อท่านแต่อย่างใด จึงให้ท่านโปรดพิจารณาตอบแบบสอบถามตามสภาพความเป็นจริง เพื่อจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาปัจจัยการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียนในโอกาสต่อไป
  3. แบบสอบถามนี้แบ่งเป็น 3 ส่วน ดังนี้
    - ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพตำแหน่ง ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และ ขนาดของสถานศึกษา มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List)
    - ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 จำนวน 10 หลัก ซึ่งมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) มีระดับความคิดเห็น 5 ระดับ
    - ส่วนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิผลโรงเรียน จำนวน 4 ด้าน ซึ่งมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) มีระดับความคิดเห็น 5 ระดับ
  4. เมื่อท่านตอบแบบสอบถามเสร็จแล้วขอความกรุณาส่งคืนตามที่อยู่ของเปล่าติดแสตมป์เจ้าหน้าที่ผู้วิจัย เพื่อให้ผู้วิจัยนำข้อมูลของท่านมาวิเคราะห์ผล เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาการศึกษาต่อไป
- จึงขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

นายพงษ์พิพัฒน์ นารินทร์รักษ์

นักศึกษานิเทศศาสตร์ สาขาวิชาการบริหารการศึกษาศึกษา  
 คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

## ส่วนที่ 1

### ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรด ติเครื่องหมาย  $\checkmark$  ลงใน ( ) หน้าข้อความตามสภาพที่เป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่าน

#### 1. สถานภาพตำแหน่ง

- ( ) ผู้บริหารสถานศึกษา
- ( ) ครูผู้สอน
- ( ) ประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

#### 2. ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน

- ( ) น้อยกว่า 10 ปี
- ( ) ระหว่าง 10 – 20 ปี
- ( ) มากกว่า 20 ปี

#### 3. ขนาดของสถานศึกษา

- ( ) ขนาดเล็ก (จำนวนนักเรียน 1 – 499 คน)
- ( ) ขนาดกลาง (จำนวนนักเรียน 500 – 1,499 คน)
- ( ) ขนาดใหญ่/ใหญ่พิเศษ (จำนวนนักเรียน 1,500 คนขึ้นไป)

## ส่วนที่ 2

### ปัจจัยการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียน

**คำชี้แจง** โปรดอ่านแบบสอบถามในแต่ละข้ออย่างชัดเจน แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างทางขวามือช่องใดช่องหนึ่งที่ตรงกับความเป็นจริง / ความคิดเห็นของท่านมากที่สุด เพียงข้อละ 1 เครื่องหมายตามเกณฑ์ดังนี้

- 5 หมายถึง การบริหารตามหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียนมากที่สุด
- 4 หมายถึง การบริหารตามหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียนมาก
- 3 หมายถึง การบริหารตามหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียนปานกลาง
- 2 หมายถึง การบริหารตามหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียนน้อย
- 1 หมายถึง การบริหารตามหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียนน้อยที่สุด

ข้อ	การบริหารตามหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียน	ระดับการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียน				
		5	4	3	2	1
	<b>1. หลักประสิทธิผล</b>					
1	โรงเรียนจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน และแผนปฏิบัติการประจำปี					
2	โรงเรียนดำเนินงานตามแผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน และแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียน					
3	โรงเรียนกำกับ ติดตาม ปรับปรุงและแก้ไข ผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบอย่างต่อเนื่อง					
4	โรงเรียนกำหนดโครงสร้างหลักสูตรสถานศึกษาและสัดส่วนเวลาเรียนของโรงเรียนให้สอดคล้องกับหลักสูตรสถานศึกษาแต่ละชั้นปี					
	<b>2. หลักประสิทธิภาพ</b>					
5	โรงเรียนวางแผนการใช้ทรัพยากรทางการศึกษา เช่น บุคลากร วัสดุ อุปกรณ์ และงบประมาณ อย่างเหมาะสม					

ข้อ	การบริหารตามหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียน	ระดับการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียน				
		5	4	3	2	1
6	โรงเรียนจัดการควบคุมการใช้ทรัพยากรทางการศึกษาอย่างประหยัด และคุ้มค่า					
7	โรงเรียนจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานสำหรับบุคลากร คู่มือการบริหารงานวิชาการ การบริหารงานงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป					
8	โรงเรียนบริหารงานต่าง ๆ อย่างมีระบบ และตรงตามเวลาที่กำหนดไว้					
9	โรงเรียนดำเนินการพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศได้ถูกต้อง ครบถ้วนเป็นปัจจุบัน สะดวกต่อการใช้งานและตรงตามความต้องการของผู้บริหาร ครู บุคลากร นักเรียนและผู้ปกครอง					
<b>3. หลักการตอบสนอง</b>						
10	โรงเรียนสำรวจความพึงพอใจ / ความต้องการของคณะครู นักเรียน ผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และชุมชน เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของโรงเรียน เพื่อนำผลมาดำเนินการบริหารงานในโรงเรียน					
11	โรงเรียนสื่อสารให้บุคลากรและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องได้มีความรู้และความเข้าใจ นโยบาย เป้าหมาย และทิศทางการดำเนินงานให้ตรงกับสิ่งที่คาดหวังโดยแจ้งให้ทราบถึงแผนงาน / โครงการระเบียบหลักการสวัสดิการ และสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ ที่บุคลากรจะได้รับอย่างแท้จริง					
12	โรงเรียนสร้างทัศนคติที่ดีในการให้บริการข้อมูลข่าวสาร และข้อสงสัยของผู้ปกครอง					
13	โรงเรียนส่งเสริม สนับสนุน การพัฒนาให้บุคลากร มีความก้าวหน้าในด้านวิชาชีพ					

ข้อ	การบริหารตามหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียน	ระดับการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียน				
		5	4	3	2	1
14	บุคลากรของโรงเรียนมีความเป็นกันเองกับผู้มารับบริการ					
<b>4. หลักการรับผิดชอบต่อ</b>						
15	โรงเรียนจัดองค์กรและโครงสร้างการบริหารงานที่ชัดเจน โดยมีคำสั่งมอบหมายงานและผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน เป็นลายลักษณ์อักษร					
16	โรงเรียนกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติหน้าที่ ความรับผิดชอบในแต่ละหน้าที่ของบุคลากรในโรงเรียน					
17	โรงเรียนจัดให้มีระบบประกันคุณภาพภายใน					
18	โรงเรียนเตรียมความพร้อมเพื่อรับการประกันคุณภาพสถานศึกษาโดยองค์กรจากภายนอก					
19	โรงเรียนจัดการบริหารความเสี่ยงในองค์กร					
20	โรงเรียนส่งเสริมบุคลากรที่มีความสามารถโดยการเสริมแรงจูงใจด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น การให้รางวัล การชมเชย การเลื่อนเงินเดือน					
21	โรงเรียนวางมาตรการบดทลงโทษแก่บุคลากรที่ทำผิด ต่อกฎหมาย ระเบียบ วินัย และข้อตกลงต่าง ๆ					
22	บุคลากรในโรงเรียนปฏิบัติงานอย่างมีจิตสำนึก ต่อหน้าที่ สังคมประชาชน และประเทศชาติ โดยคำนึงถึงประโยชน์ของนักเรียน					
<b>5. หลักความโปร่งใส</b>						
23	โรงเรียนจัดทำข้อมูลสารสนเทศเพื่อการเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์การดำเนินงานให้ชุมชนทราบ					
24	โรงเรียนจัดวางระบบการตรวจสอบ ควบคุม ภายในโรงเรียนที่ชัดเจนและทุกฝ่ายตรวจสอบได้					



ข้อ	การบริหารตามหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียน	ระดับการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียน				
		5	4	3	2	1
25	โรงเรียนแต่งตั้งคณะกรรมการการนิเทศ ติดตาม ตรวจสอบผลการดำเนินงานตามแผนงาน โครงการ กิจกรรมต่าง ๆ เพื่อลดความเสี่ยง ผิดพลาด / ทุจริต					
26	โรงเรียนเปิดเผยจำนวนงบประมาณและแผนการใช้จ่าย งบประมาณประจำปีอย่างถูกต้องเป็นจริง					
27	โรงเรียนจัดให้มีการรายงานคุณภาพการจัดการศึกษา ในรอบปีการศึกษาต่อสาธารณชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง					
<b>6. หลักการมีส่วนร่วม</b>						
28	โรงเรียนประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานกับคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน คณะครู และองค์กรอื่น ๆ ในชุมชน					
29	โรงเรียนเปิดโอกาสให้บุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการวางแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา					
30	โรงเรียนเปิดโอกาสให้บุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการจัดทำ พัฒนา และเป็นคณะกรรมการจัดทำ พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา					
31	โรงเรียนเปิดโอกาสให้บุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมจัดทำแผนการใช้จ่ายงบประมาณประจำปี					
32	โรงเรียนเปิดโอกาสให้บุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจแก้ปัญหาการดำเนินงาน ด้านต่าง ๆ ของโรงเรียน					
33	โรงเรียนเปิดโอกาสให้บุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการประเมินผลการดำเนินงานตามขอบข่ายงาน 4 ฝ่ายของโรงเรียน					

ข้อ	การบริหารตามหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียน	ระดับการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียน				
		5	4	3	2	1
<b>7. หลักการกระจายอำนาจ</b>						
34	โรงเรียนพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาโดยมีการแต่งตั้งบุคลากรจากแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้					
35	โรงเรียนกำหนดเกณฑ์ประเมินและเทียบโอนผลการเรียนของโรงเรียนได้เอง					
36	โรงเรียนได้รับการจัดสรรงบประมาณรายหัวอย่างรวดเร็วและเต็มจำนวน					
37	โรงเรียนได้รับการกระจายอำนาจบริหารจัดการด้านงานวิชาการ					
38	โรงเรียนได้รับการกระจายอำนาจบริหารจัดการด้านงานงบประมาณ					
39	โรงเรียนได้รับการกระจายอำนาจบริหารจัดการด้านงานบุคคล					
40	โรงเรียนได้รับการกระจายอำนาจบริหารจัดการด้านงานบริหารทั่วไป					
41	โรงเรียนกำหนดแผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานและแผนปฏิบัติการประจำปีเป็นของตนเองตามสภาพจริง					
42	โรงเรียนกำหนดข้อตกลงการปฏิบัติราชการกับผู้เกี่ยวข้องในโรงเรียน โดยบุคลากรรับทราบและมีความเข้าใจตรงกัน					
43	โรงเรียนสรรหาบุคลากรของโรงเรียนให้ตรงตามความขาดแคลนเป็นไปตามเกณฑ์ของ สพฐ.					

ข้อ	การบริหารตามหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียน	ระดับการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียน				
		5	4	3	2	1
<b>8. หลักนิติธรรม</b>						
44	โรงเรียนยึดและปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับของทางราชการในการปฏิบัติงาน					
45	โรงเรียนให้แนวทางในการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับของทางราชการที่ถูกต้องแก่บุคลากรในโรงเรียน					
46	บุคลากรในโรงเรียนยอมรับและปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ					
47	โรงเรียนกำหนดวิธีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับของโรงเรียน					
48	โรงเรียนสรรหา การบรรจุแต่งตั้งบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน โดยความยุติธรรม สุจริต ถูกต้องตามขั้นตอนของกฎหมาย และระเบียบข้อบังคับ					
<b>9. หลักความเสมอภาค</b>						
49	โรงเรียนจัดให้มีระเบียบ ข้อบังคับ และคำสั่งที่มีความเป็นธรรมเสมอภาคกับสมาชิกทุกคนในโรงเรียน					
50	โรงเรียนบริหารจัดการการศึกษาแบบมีส่วนร่วม					
51	โรงเรียนจัดให้มีระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนอย่างทั่วถึง					
52	โรงเรียนอำนวยความสะดวกให้บริการแก่ทุกคนที่มาติดต่อราชการ โดยเท่าเทียมกัน					
53	โรงเรียนประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียน โดยมีเกณฑ์ที่มีความยุติธรรมเสมอภาค					
<b>10. หลักมุ่งเน้นฉันทามติ</b>						
54	บุคลากรทุกคนมีความรู้ความเข้าใจและปฏิบัติงานตามการจัดโครงสร้างการบริหารงานในโรงเรียน					

ข้อ	การบริหารตามหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียน	ระดับการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียน				
		5	4	3	2	1
55	บุคลากรในโรงเรียนยอมรับและเข้าใจหลักเกณฑ์การพิจารณาการประเมินประสิทธิภาพ ประสิทธิผล เพื่อเลื่อนเงินเดือน					
56	โรงเรียนจัดทำประชาพิจารณ์จากคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ครู ผู้ปกครองและชุมชนในการวางแผนการดำเนินงานต่าง ๆ ของโรงเรียน เช่น แผนผังการศึกษาแผนปฏิบัติการประจำปี หลักสูตรสถานศึกษา					

ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

.....

.....

.....

.....

### ส่วนที่ 3

#### ประสิทธิผลโรงเรียน

**คำชี้แจง** โปรดอ่านแบบสอบถามในแต่ละข้ออย่างชัดเจน แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างทางขวามือของใดช่องหนึ่งที่ตรงกับความเป็นจริง / ความคิดเห็นของท่านมากที่สุด เพียงข้อละ 1 เครื่องหมายตามเกณฑ์ดังนี้

- 5 หมายถึง ประสิทธิภาพการบริหารงานในโรงเรียนมากที่สุด
- 4 หมายถึง ประสิทธิภาพการบริหารงานในโรงเรียนมาก
- 3 หมายถึง ประสิทธิภาพการบริหารงานในโรงเรียนปานกลาง
- 2 หมายถึง ประสิทธิภาพการบริหารงานในโรงเรียนน้อย
- 1 หมายถึง ประสิทธิภาพการบริหารงานในโรงเรียนน้อยที่สุด

ข้อ	ประสิทธิผลโรงเรียน	ระดับประสิทธิผล				
		5	4	3	2	1
	<b>1. ด้านการบริหารงานวิชาการ</b>					
1	การวิเคราะห์หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน สาระแกนกลางของหลักสูตร ตรงกับสภาพปัญหา และความต้องการของสังคม ชุมชน และท้องถิ่น					
2	นำหลักสูตรไปใช้กับการจัดการเรียนการสอนอย่างเหมาะสม					
3	นิเทศ ติดตาม ประเมินผล ปรับปรุงการใช้หลักสูตร อย่างเหมาะสมและต่อเนื่อง					
4	ส่งเสริมครูจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ตามสาระและหน่วย การเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ					
5	กำหนดระเบียบแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการวัดผล ประเมินผลของโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ					
6	พัฒนาเครื่องมือวัดและประเมินผลที่ได้มาตรฐาน					
7	ศึกษาวิเคราะห์ วิจัย แสวงหา และพัฒนามาตรฐาน การศึกษาและนวัตกรรมการบริหารให้ทันต่อการ เปลี่ยนแปลง					

ข้อ	ประสิทธิผลโรงเรียน	ระดับประสิทธิผล				
		5	4	3	2	1
8	ส่งเสริมให้ครูศึกษา วิเคราะห์ วิจัย เพื่อพัฒนาคุณภาพ การเรียนรู้ในแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้					
9	พัฒนาระบบสื่อ นวัตกรรม เทคโนโลยีทางการศึกษา แหล่งเรียนรู้และเครือข่ายการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง					
10	ส่งเสริม สนับสนุนให้ครูใช้แหล่งเรียนรู้ทั้งภายใน และภายนอกโรงเรียนในการจัดกระบวนการเรียนรู้ โดยครอบคลุมภูมิปัญญาท้องถิ่น					
11	กำหนดรูปแบบและดำเนินการนิเทศ ติดตาม ประเมินผล ภายในโรงเรียนอย่างเป็นระบบ และมีประสิทธิภาพ					
12	มีการแนะแนวการศึกษาโดยความร่วมมือของครูทุกคน ในโรงเรียน					
13	จัดทำ การพัฒนางานตามแผน ติดตาม ตรวจสอบ และ ประเมินผลคุณภาพภายในเพื่อปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง					
14	ให้ความรู้ เสริมสร้างความคิด และเทคนิคทางวิชาการ เพื่อพัฒนาทักษะทางวิชาชีพและคุณภาพชีวิตของประชาชน ในชุมชนและท้องถิ่น					
15	ส่งเสริมให้ชุมชน บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่นเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมทางวิชาการ อย่างสม่ำเสมอ					
16	การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการจัดการศึกษาของบุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงานและสถาบันสังคมอื่น ที่จัดการศึกษา					
	<b>2. ด้านการบริหารงานงบประมาณ</b>					
17	จัดทำรายละเอียดแผนงบประมาณ แผนงานโครงการ ของโรงเรียนอย่างชัดเจน					
18	การใช้และการเบิกงบประมาณต่าง ๆ เป็นไป ตามแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ					

ข้อ	ประสิทธิผลโรงเรียน	ระดับประสิทธิผล				
		5	4	3	2	1
19	วางระบบการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ร่วมกับหน่วยงานอื่นทั้งภาครัฐและเอกชน					
20	ระดมทรัพยากรจากหน่วยงานภายนอกเพื่อพัฒนา งานภายในโรงเรียน					
21	บริหารงานการเงินเป็นไปตามขั้นตอน และวิธีการ ที่กระทรวงการคลังกำหนด					
22	จัดทำเอกสารทางการเงินอย่างถูกต้อง โปร่งใส เป็นปัจจุบัน					
23	ตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการใช้เงิน งบประมาณอย่างถูกต้องเป็นปัจจุบัน					
24	บริหารเงินรายได้แผ่นดินได้ถูกต้องตามระเบียบ					
25	ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศพัฒนาระบบการเงิน การคลัง ได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
26	บริหารเงินนอกงบประมาณอย่างถูกต้องโปร่งใส					
<b>3. ด้านการบริหารงานบุคคล</b>						
27	การกำหนดนโยบายการบริหารงานบุคคล และวางแผน กำหนดอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา มีความเหมาะสมกับปริมาณงานของโรงเรียน					
28	สรรหา บรรจุ แต่งตั้ง ย้าย และโอนข้าราชการครูและ บุคลากรทางการศึกษาได้อย่างเหมาะสม					
29	กำหนดมาตรฐานคุณภาพงาน ภาระงานขั้นต่ำ และ เกณฑ์การประเมินผลงานสำหรับข้าราชการครูและบุคลากร ทางการศึกษาตรงตามกฎหมาย ระเบียบ					
30	บุคลากรมีความประพฤติปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และจรรยาบรรณวิชาชีพที่ดี					
31	ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษามีความก้าวหน้า ในวิชาชีพ					

ข้อ	ประสิทธิผลโรงเรียน	ระดับประสิทธิผล				
		5	4	3	2	1
32	กำกับ ติดตามการปฏิบัติงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษามีประสิทธิภาพ					
33	ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรได้ตรงตามสภาพจริง					
34	การประเมินคุณภาพข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาสามารถนำผลการประเมินไปใช้ในการวางแผนพัฒนาในปีต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
35	พิจารณาความดีความชอบมีความโปร่งใสและเที่ยงธรรม					
36	พัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีความรู้ ความสามารถทันต่อการเปลี่ยนแปลง					
37	การส่งเสริม สนับสนุน เชิดชู ยกย่อง และสร้างขวัญกำลังใจให้กับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างสม่ำเสมอ					
38	การอุทธรณ์ ร้องทุกข์ ร้องเรียนของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษามีช่องทางในการดำเนินการได้ตามหลักธรรมาภิบาล					
	<b>4. ด้านการบริหารงานทั่วไป</b>					
39	นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารงานธุรการมีมาตรฐาน					
40	ดำเนินงานโครงการเป็นไปตามนโยบายของหน่วยงาน บังคับบัญชา และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง					
41	จัดการระบบการบริหารงานและพัฒนาโรงเรียนมีความเหมาะสม					
42	จัดการสิ่งอำนวยความสะดวก ครูภัณฑ์และสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการปฏิบัติงาน					



ข้อ	ประสิทธิผลโรงเรียน	ระดับประสิทธิผล				
		5	4	3	2	1
43	พัฒนาระบบการบริการด้านข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ต่อข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษามีประสิทธิภาพ					
44	วางแผนการประชาสัมพันธ์งานของโรงเรียน มีความเหมาะสมกับเวลาและโอกาส					
45	การจัดการศึกษาได้รับสนับสนุนจากการสร้างความร่วมมือ กับหน่วยงานภายนอก					
46	การเผยแพร่ข่าวสารเกี่ยวกับการศึกษาโดยใช้สื่อ อย่างหลากหลาย					
47	จัดการระบบการกระจายอำนาจในการบริหารจัดการ การศึกษามีความคล่องตัว					
48	จัดทำสำมะโนนักเรียนได้อย่างครบถ้วนและเป็นปัจจุบัน					
49	ควบคุม กำกับ ติดตามงานของหน่วยงานภายในโรงเรียน มีความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ					

ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

.....

.....

.....

.....







6. ท่านมีแนวทางในการพัฒนาหลักมุ่งเน้นฉันทามติ ตามหลักธรรมาภิบาล อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ผู้วิจัย ขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านเป็นอย่างสูงที่ท่านได้เสียสละเวลาอันมีค่า ให้ความอนุเคราะห์เสนอแนวทางพัฒนาการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการวิจัยในครั้งนี้

นายพงษ์พัฒน์ นารินทร์  
นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ภาคผนวก ง

ค่า IOC



ตาราง 38 การหาค่า IOC ของผู้เชี่ยวชาญปัจจัยการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23

ข้อ	รายการประเมิน	ระดับความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ					รวม	IOC	ผล
		1	2	3	4	5			
<b>1. หลักประสิทธิผล</b>									
1	โรงเรียนจัดทำแผนพัฒนาการศึกษา ขั้นพื้นฐานและแผนปฏิบัติการประจำปี	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
2	โรงเรียนดำเนินงานตามแผนพัฒนา การศึกษาขั้นพื้นฐานและแผนปฏิบัติ การประจำปีของโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
3	โรงเรียนกำกับ ติดตาม ปรับปรุง และแก้ไข ผลการปฏิบัติงาน อย่างเป็นระบบอย่างต่อเนื่อง	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
4	โรงเรียนกำหนดโครงสร้างหลักสูตร สถานศึกษาและสัดส่วนเวลาเรียน ของโรงเรียนให้สอดคล้องกับ หลักสูตรสถานศึกษาแต่ละชั้นปี	+1	+1	+1	+1	0	4	0.80	ใช้ได้
<b>2. หลักประสิทธิภาพ</b>									
5	โรงเรียนวางแผนการใช้ทรัพยากร ทางการศึกษา เช่น บุคลากร วัสดุ และ งบประมาณ อย่างเหมาะสม	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
6	โรงเรียนจัดการควบคุมการใช้ ทรัพยากรทางการศึกษาอย่าง ประหยัด และคุ้มค่า	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
7	โรงเรียนจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน สำหรับบุคลากร คู่มือการบริหารงาน วิชาการ บริหารงานงบประมาณ บริหารงานบุคคล และบริหารงาน ทั่วไป	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้



ตาราง 38 (ต่อ)

ข้อ	รายการประเมิน	ระดับความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ					รวม	IOC	ผล
		1	2	3	4	5			
8	โรงเรียนบริหารงานต่าง ๆ อย่างมีระบบ และตรงตามเวลาที่กำหนดไว้	+1	+1	+1	+1	0	4	0.80	ใช้ได้
9	โรงเรียนดำเนินการพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศได้ถูกต้อง ครบถ้วนเป็นปัจจุบัน สะดวกต่อการใช้งานและตรงตามความต้องการของผู้บริหาร ครู บุคลากร นักเรียนและผู้ปกครอง	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
<b>3. หลักการตอบสนอง</b>									
10	โรงเรียนสำรวจความพึงพอใจ / ความต้องการของคณะครู นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของโรงเรียน เพื่อนำผลมาดำเนินการบริหารงานในโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
11	โรงเรียนสื่อสารให้บุคลากรและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องมีความเข้าใจ นโยบาย เป้าหมาย ให้ตรงกับสิ่งที่คาดหวังโดยแจ้งให้ทราบถึงแผนงาน / โครงการ ระเบียบหลักการสวัสดิการ และสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ ที่จะได้รับอย่างแท้จริง	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
12	โรงเรียนสร้างทัศนคติที่ดีในการให้บริการข้อมูลข่าวสารและข้อสงสัยของผู้ปกครอง	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
13	โรงเรียนส่งเสริม สนับสนุน การพัฒนาให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในวิชาชีพ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
14	บุคลากรของโรงเรียนมีความเป็นกันเองกับผู้มาติดต่อ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

ตาราง 38 (ต่อ)

ข้อ	รายการประเมิน	ระดับความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ					รวม	IOC	ผล
		1	2	3	4	5			
<b>4. หลักการรับผิดชอบ</b>									
15	โรงเรียนจัดองค์กรและโครงสร้าง การบริหารงานที่ชัดเจนโดยมีคำสั่ง ผู้รับผิดชอบชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
16	โรงเรียนกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติ หน้าที่ความรับผิดชอบในแต่ละหน้าที่ ของบุคลากรในโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
17	โรงเรียนมีระบบประกันคุณภาพภายใน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
18	โรงเรียนเตรียมความพร้อมเพื่อรับ การประกันคุณภาพโดยองค์กรภายนอก	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
19	โรงเรียนบริหารความเสี่ยงในองค์กร	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
20	โรงเรียนส่งเสริมบุคลากรที่มี ความสามารถโดยการเสริมแรงจูงใจ ด้วยวิธีการต่าง ๆ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
21	โรงเรียนวางมาตรการบดทลงโทษแก่ บุคลากรที่ทำผิดต่อกฎหมาย ระเบียบ วินัย และข้อตกลงต่าง ๆ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
22	บุคลากรในโรงเรียนปฏิบัติงานอย่างมี จิตสำนึก ต่อหน้าที่ สังคมประชาชน และประเทศชาติ โดยคำนึงถึง ประโยชน์ของนักเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
<b>5. หลักความโปร่งใส</b>									
23	โรงเรียนจัดทำข้อมูลสารสนเทศเพื่อ การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์การ ดำเนินงานให้ผู้ปกครอง และชุมชน ทราบ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

ตาราง 38 (ต่อ)

ข้อ	รายการประเมิน	ระดับความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ					รวม	IOC	ผล
		1	2	3	4	5			
24	โรงเรียนจัดวางระบบการตรวจสอบ ควบคุมภายในที่ชัดเจนและตรวจสอบได้	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
25	โรงเรียนแต่งตั้งคณะกรรมการการ นิเทศ ติดตาม ตรวจสอบผลการ ดำเนินงานตามแผนงาน โครงการ กิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียนเพื่อลด ความเสี่ยง	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
26	โรงเรียนเปิดเผยจำนวนงบประมาณ และแผนการใช้จ่ายงบประมาณประจำปี	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
27	โรงเรียนจัดให้มีการรายงานคุณภาพ การจัดการศึกษาในรอบปีการศึกษาต่อ สาธารณชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
<b>6. หลักการมีส่วนร่วม</b>									
28	โรงเรียนประชุมแลกเปลี่ยนความ คิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานกับ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน คณะครู และองค์กรอื่น ๆ ในชุมชน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
29	โรงเรียนเปิดโอกาสให้บุคลากรและผู้มี ส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการวางแผน พัฒนาคุณภาพการศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
30	โรงเรียนเปิดโอกาสให้บุคลากรและผู้มี ส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการจัดทำ พัฒนา และเป็นคณะกรรมการจัดทำ พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
31	โรงเรียนเปิดโอกาสให้บุคลากรและผู้มี ส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมจัดทำแผน การใช้จ่ายงบประมาณประจำปี	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

ตาราง 38 (ต่อ)

ข้อ	รายการประเมิน	ระดับความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ					รวม	IOC	ผล
		1	2	3	4	5			
32	โรงเรียนเปิดโอกาสให้บุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจแก้ปัญหาการดำเนินงานด้านต่าง ๆ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
33	โรงเรียนเปิดโอกาสให้บุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมประเมินผลการดำเนินงานตามขอบข่ายงาน 4 ฝ่ายของโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
<b>7. หลักการกระจายอำนาจ</b>									
34	โรงเรียนพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาโดยมีการแต่งตั้งบุคลากรจากแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
35	โรงเรียนกำหนดเกณฑ์ประเมินและเทียบโอนผลการเรียนของโรงเรียนได้เอง	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
36	โรงเรียนได้รับการจัดสรรงบประมาณรายหัวอย่างรวดเร็วและเต็มจำนวน	+1	+1	+1	+1	0	4	0.80	ใช้ได้
37	โรงเรียนได้รับการกระจายอำนาจบริหารจัดการด้านงานวิชาการ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
38	โรงเรียนได้รับการกระจายอำนาจบริหารจัดการด้านงานงบประมาณ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
39	โรงเรียนได้รับการกระจายอำนาจบริหารจัดการด้านงานบุคคล	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
40	โรงเรียนได้รับการกระจายอำนาจบริหารจัดการด้านงานบริหารทั่วไป	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

ตาราง 38 (ต่อ)

ข้อ	รายการประเมิน	ระดับความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ					รวม	IOC	ผล
		1	2	3	4	5			
41	โรงเรียนกำหนดแผนพัฒนาการศึกษา ขั้นพื้นฐานและแผนปฏิบัติการประจำปี เป็นของตนเองตามสภาพจริง	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
42	โรงเรียนกำหนดข้อตกลงการปฏิบัติ ราชการกับผู้เกี่ยวข้องในโรงเรียน โดยบุคลากรในโรงเรียนรับทราบ และมีความเข้าใจตรงกัน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
43	โรงเรียนสรรหาบุคลากรของโรงเรียน ให้ตรงตามความขาดแคลนเป็นไปตาม เกณฑ์ของ สพฐ.	+1	+1	+	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
<b>8. หลักนิติธรรม</b>									
44	โรงเรียนยึดและปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับของทางราชการ ในการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
45	โรงเรียนให้แนวทางในการปฏิบัติตาม กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับของทาง ราชการที่ถูกต้องแก่บุคลากรในโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
46	บุคลากรในโรงเรียนยอมรับและปฏิบัติ ตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
47	โรงเรียนกำหนดวิธีการติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับของโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
48	โรงเรียนสรรหา การบรรจุแต่งตั้ง บุคลากรเข้าปฏิบัติงาน โดยความ ยุติธรรม สุจริต ถูกต้องตามขั้นตอน ของกฎหมาย และระเบียบข้อบังคับ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

ตาราง 38 (ต่อ)

ข้อ	รายการประเมิน	ระดับความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ					รวม	IOC	ผล
		1	2	3	4	5			
<b>9. หลักความเสมอภาค</b>									
49	โรงเรียนจัดให้มีระเบียบ ข้อบังคับ และคำสั่งที่มีความเป็นธรรมเสมอภาค	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
50	โรงเรียนบริหารจัดการการศึกษาแบบมีส่วนร่วม	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
51	โรงเรียนจัดให้มีระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนอย่างทั่วถึง	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
52	โรงเรียนอำนวยความสะดวกให้บริการแก่ทุกคนที่มาติดต่อราชการ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
53	โรงเรียนประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียน โดยความยุติธรรม	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
<b>10. หลักมุ่งเน้นฉันทามติ</b>									
54	บุคลากรทุกคนมีความรู้ความเข้าใจและปฏิบัติงานตามการจัดโครงสร้างการบริหารงานในโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
55	บุคลากรในโรงเรียนยอมรับและเข้าใจหลักเกณฑ์การพิจารณาการประเมินประสิทธิภาพ ประสิทธิผล เพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปี	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
56	โรงเรียนจัดทำประชาพิจารณ์จากคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ครู ผู้ปกครองและชุมชนในการวางแผนการดำเนินงานต่าง ๆ ของโรงเรียน เช่น แผนผังการศึกษาแผนปฏิบัติการประจำปี หลักสูตรสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

ตาราง 39 การหาค่า IOC ของผู้เชี่ยวชาญประสิทธิภาพโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23

ข้อ	รายการประเมิน	ระดับความคิดเห็น					รวม	IOC	ผล
		ของผู้เชี่ยวชาญ							
		1	2	3	4	5			
<b>1. ด้านการบริหารงานวิชาการ</b>									
1	การวิเคราะห์หลักสูตรแกนกลาง การศึกษาขั้นพื้นฐาน สาระแกนกลาง ของหลักสูตร ตรงกับสภาพปัญหาและ ความต้องการของสังคม ชุมชน ท้องถิ่น	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
2	นำหลักสูตรไปใช้กับการจัดการเรียน การสอนอย่างเหมาะสม	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
3	นิเทศ ติดตาม ประเมินผล ปรับปรุงการ ใช้หลักสูตร อย่างเหมาะสมและต่อเนื่อง	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
4	ส่งเสริมครูจัดทำแผนการจัดการ เรียนรู้ตามสาระและหน่วยการเรียนรู้	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
5	กำหนดระเบียบแนวปฏิบัติเกี่ยวกับ การวัดผล ประเมินผลของโรงเรียน อย่างมีประสิทธิภาพ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
6	พัฒนาเครื่องมือวัดและประเมินผล ที่ได้มาตรฐาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
7	ศึกษาวิเคราะห์ วิจัย แสวงหา และ พัฒนามาตรฐานการศึกษาและ นวัตกรรมการบริหารให้ทันต่อการ เปลี่ยนแปลง	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
8	ส่งเสริมให้ครูศึกษา วิเคราะห์ วิจัย เพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ในแต่ ละกลุ่มสาระการเรียนรู้	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
9	พัฒนาระบบสื่อ นวัตกรรม เทคโนโลยีทางการศึกษา แหล่งเรียนรู้ และเครือข่ายการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

ตาราง 39 (ต่อ)

ข้อ	รายการประเมิน	ระดับความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ					รวม	IOC	ผล
		1	2	3	4	5			
10	ส่งเสริม สนับสนุนให้ครูใช้แหล่งเรียนรู้ ทั้งภายใน และภายนอกโรงเรียนใน การจัดกระบวนการเรียนรู้	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
11	กำหนดรูปแบบและดำเนินการนิเทศ ติดตาม ประเมินผลภายในโรงเรียน อย่างเป็นระบบ และมีประสิทธิภาพ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
12	มีการแนะแนวการศึกษาโดยความ ร่วมมือของครูทุกคนในโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
13	จัดทำ การพัฒนางานตามแผน ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลคุณภาพ ภายในเพื่อปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
14	ให้ความรู้ เสริมสร้างความคิด และ เทคนิคทางวิชาการ เพื่อพัฒนาทักษะ ทางวิชาชีพและคุณภาพชีวิตของ ประชาชนในชุมชนและท้องถิ่น	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
15	ส่งเสริมให้ชุมชน บุคคล ครอบครั องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่นเข้า มามีส่วนร่วมในกิจกรรมทางวิชาการ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
16	การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการจัด การศึกษาของบุคคล ครอบครั องค์กร หน่วยงานและสถาบัน สังคมอื่นที่จัดการศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
<b>2. ด้านการบริหารงานงบประมาณ</b>									
17	จัดทำรายละเอียดแผนงบประมาณ แผนงานโครงการของโรงเรียนอย่าง ชัดเจน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้



ตาราง 39 (ต่อ)

ข้อ	รายการประเมิน	ระดับความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ					รวม	IOC	ผล
		1	2	3	4	5			
18	การใช้และการเบิกงบประมาณต่าง ๆ ตามแผนปฏิบัติการประจำปี งบประมาณ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
19	วางระบบการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพร่วมกับหน่วยงานอื่น ๆ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
20	ระดมทรัพยากรจากหน่วยงานภายนอก เพื่อพัฒนางานภายในโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
21	บริหารงานการเงินเป็นไปตามขั้นตอน และวิธีการที่กระทรวงการคลังกำหนด	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
22	จัดทำเอกสารทางการเงินอย่างถูกต้อง โปร่งใส เป็นปัจจุบัน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
23	ตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผล และ รายงานผลการใช้เงินงบประมาณ อย่างถูกต้องเป็นปัจจุบัน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
24	บริหารเงินแผ่นดินถูกต้องตามระเบียบ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
25	ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศพัฒนาระบบ การเงิน การคลัง อย่างมีประสิทธิภาพ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
26	บริหารเงินนอกงบประมาณอย่าง ถูกต้องโปร่งใส	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
<b>3. ด้านการบริหารงานบุคคล</b>									
27	การกำหนดนโยบายการบริหารงาน บุคคล และวางแผนกำหนดอัตรากำลัง ข้าราชการครูและบุคลากรทางการ ศึกษาที่มีความเหมาะสมกับปริมาณงาน ตามโครงสร้างการบริหารของโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

ตาราง 39 (ต่อ)

ข้อ	รายการประเมิน	ระดับความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ					รวม	IOC	ผล
		1	2	3	4	5			
28	สรรหา บรรจุ แต่งตั้ง ย้าย และโอน ข้าราชการครูและบุคลากร ทางการศึกษาได้อย่างเหมาะสม	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
29	กำหนดมาตรฐานคุณภาพงาน ภาระ งานขั้นต่ำ และเกณฑ์การประเมินผล งานสำหรับข้าราชการครูและบุคลากร ทางการศึกษาตรงตามกฎหมาย ระเบียบ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
30	บุคลากรมีความประพฤติปฏิบัติตาม กฎหมาย ระเบียบ และจรรยาบรรณ วิชาชีพที่ดี	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
31	ข้าราชการครูและบุคลากรทางการ ศึกษามีความก้าวหน้าในวิชาชีพ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
32	กำกับ ติดตามการปฏิบัติงานของ ข้าราชการครูและบุคลากรทางการ ศึกษามีประสิทธิภาพ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
33	ประเมินผลการปฏิบัติงานของ บุคลากรได้ตรงตามสภาพจริง	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
34	การประเมินคุณภาพข้าราชการครูและ บุคลากรทางการศึกษาสามารถนำผล การประเมินไปใช้ในการวางแผนพัฒนา ในปีต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
35	พิจารณาคำดีความชอบ มีความโปร่งใสและเที่ยงธรรม	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
36	พัฒนาข้าราชการครูและบุคลากร ทางการศึกษาให้มีความรู้ความสามารถ ทันต่อการเปลี่ยนแปลง	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

ตาราง 39 (ต่อ)

ข้อ	รายการประเมิน	ระดับความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ					รวม	IOC	ผล
		1	2	3	4	5			
37	การส่งเสริม สนับสนุน สร้างขวัญ กำลังใจให้ข้าราชการครูและบุคลากร ทางการศึกษาอย่างสม่ำเสมอ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
38	การอุทธรณ์ ร้องทุกข์ ร้องเรียนของ ข้าราชการครูมีช่องทางในการ ดำเนินการได้ตามหลักธรรมาภิบาล	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
<b>4. ด้านการบริหารงานทั่วไป</b>									
39	นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการ การบริหารงานธุรการมีมาตรฐาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
40	ดำเนินงานโครงการเป็นไปตาม นโยบายของหน่วยงานบังคับบัญชา และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
41	จัดการระบบการบริหารงานและ พัฒนาโรงเรียนมีความเหมาะสม	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
42	จัดการสิ่งแวดล้อมความสะดวก ครุภัณฑ์ สภาพแวดล้อมเอื้อต่อการ ปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
43	พัฒนาระบบการบริการด้านข้อมูล ข่าวสารต่าง ๆ ต่อข้าราชการครูและ บุคลากรทางการศึกษามีประสิทธิภาพ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
44	วางแผนการประชาสัมพันธ์งานของ โรงเรียนมีความเหมาะสมกับโอกาส	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
45	การจัดการศึกษาได้รับสนับสนุนจาก การสร้างความร่วมมือกับหน่วยงาน ภายนอก	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
46	การเผยแพร่ข่าวสารเกี่ยวกับ การศึกษาโดยใช้สื่ออย่างหลากหลาย	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

ตาราง 39 (ต่อ)

ข้อ	รายการประเมิน	ระดับความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ					รวม	IOC	ผล
		1	2	3	4	5			
47	จัดการระบบการกระจายอำนาจในการบริหารจัดการศึกษามีความคล่องตัว	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
48	จัดทำสำมะโนนักเรียนได้อย่างครบถ้วนและเป็นปัจจุบัน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
49	ควบคุม กำกับ ติดตามงานของหน่วยงานภายในโรงเรียนมีความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

ภาคผนวก จ

ค่าอำนาจจำแนก และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม



**ค่าอำนาจจำแนก (r)**  
**และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม**  
**ปัจจัยการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียน**  
**สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23**

ตาราง 40 แสดงค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามรายข้อ (r) กับค่าความเชื่อมั่น  
 ของแบบสอบถามปัจจัยการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียน

ปัจจัยการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียน	ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก (r)
1. หลักประสิทธิผล  ค่าความเชื่อมั่นรายด้านเท่ากับ .91	1	.74
	2	.74
	3	.73
	4	.73
2. หลักประสิทธิภาพ  ค่าความเชื่อมั่นรายด้านเท่ากับ .92	5	.90
	6	.90
	7	.61
	8	.70
	9	.64
3. หลักการตอบสนอง  ค่าความเชื่อมั่นรายด้านเท่ากับ .71	10	.45
	11	.32
	12	.54
	13	.33
	14	.30

ตาราง 40 (ต่อ)

ปัจจัยการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียน	ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก (r)
4. หลักการระับผิดชอบ  ค่าความเชื่อมั่นรายด้านเท่ากับ .80	15	.68
	16	.50
	17	.56
	18	.34
	19	.37
	20	.34
	21	.56
	22	.48
	5. หลักความโปร่งใส  ค่าความเชื่อมั่นรายด้านเท่ากับ .92	23
24		.90
25		.61
26		.70
27		.63
6. หลักการมีส่วนร่วม  ค่าความเชื่อมั่นรายด้านเท่ากับ .94	28	.90
	29	.60
	30	.90
	31	.60
	32	.91
	33	.91



ตาราง 40 (ต่อ)

ปัจจัยการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียน	ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก (r)
7. หลักการกระจายอำนาจ  ค่าความเชื่อมั่นรายด้านเท่ากับ .95	34	.93
	35	.54
	36	.34
	37	.53
	38	.93
	39	.93
	40	.52
	41	.60
	42	.78
	43	.93
8. หลักนิติธรรม  ค่าความเชื่อมั่นรายด้านเท่ากับ .92	44	.61
	45	.70
	46	.63
	47	.90
	48	.90
9. หลักความเสมอภาค  ค่าความเชื่อมั่นรายด้านเท่ากับ .93	49	.85
	50	.65
	51	.85
	52	.65
	53	.85
10. หลักมุ่งเน้นฉันทามติ  ค่าความเชื่อมั่นรายด้านเท่ากับ .88	54	.60
	55	.65
	56	.77

ค่าอำนาจจำแนก (r) อยู่ระหว่าง 0.30 – 0.93

ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล

เท่ากับ 0.98

- หลักประสิทธิผล	มีความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.91
- หลักประสิทธิภาพ	มีความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.92
- หลักการตอบสนอง	มีความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.71
- หลักการรับผิดชอบต่อ	มีความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.80
- หลักความโปร่งใส	มีความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.92
- หลักการมีส่วนร่วม	มีความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.94
- หลักการกระจายอำนาจ	มีความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.95
- หลักนิติธรรม	มีความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.92
- หลักความเสมอภาค	มีความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.93
- หลักมุ่งเน้นฉันทามติ	มีความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.88

ตาราง 41 แสดงค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามรายข้อ (r) กับค่าความเชื่อมั่น  
ของแบบสอบถามประสิทธิผลโรงเรียน

ประสิทธิผลโรงเรียน	ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก (r)	
1. ด้านการบริหารงานวิชาการ	1	.91	
	2	.91	
	3	.73	
	4	.83	
	5	.91	
	6	.91	
	7	.73	
	ค่าความเชื่อมั่นรายด้านเท่ากับ .98	8	.83
	9	.91	
	10	.91	
	11	.73	
	12	.83	
	13	.91	
	14	.91	
	15	.73	
	16	.83	
2. ด้านการบริหารงานงบประมาณ	17	.96	
	18	.96	
	19	.53	
	20	.63	
	21	.96	
	ค่าความเชื่อมั่นรายด้านเท่ากับ .95	22	.96
	23	.96	
	24	.48	
	25	.96	

ตาราง 41 (ต่อ)

ประสิทธิผลโรงเรียน	ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก (r)
		.48
3. ด้านการบริหารงานบุคคล	27	.97
	28	.46
	29	.97
	30	.46
	31	.98
	32	.98
ค่าความเชื่อมั่นรายด้านเท่ากับ .97	33	.97
	34	.97
	35	.53
	36	.64
	37	.97
	38	.97
4. ด้านการบริหารงานทั่วไป	39	.89
	40	.53
	41	.62
	42	.67
	43	.89
	44	.62
ค่าความเชื่อมั่นรายด้านเท่ากับ .93	45	.67
	46	.89
	47	.53
	48	.89
	49	.53

ค่าอำนาจจำแนก (r) อยู่ระหว่าง 0.46 – 0.97

ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิผลโรงเรียน เท่ากับ 0.99

- ด้านการบริหารงานวิชาการ มีความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.98
- ด้านการบริหารงานงบประมาณ มีความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.95
- ด้านการบริหารงานบุคคล มีความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.97
- ด้านการบริหารงานทั่วไป มีความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.93

ภาคผนวก จ

ภาพประกอบการวิจัย





ภาพประกอบ 2 สัมภาษณ์ ดร.ปราโมทย์ ภูมิพันธ์  
ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23  
สัมภาษณ์ 12 มีนาคม 2563



ภาพประกอบ 3 สัมภาษณ์ ดร.ภิญโญ ทองเหลา  
ผู้อำนวยการโรงเรียนหนองแวงวิทยา  
สัมภาษณ์ 12 มีนาคม 2563





ภาพประกอบ 4 สัมภาษณ์ นางภัทรีธิชาซ์ เรืองลักษณ์  
ครู ชำนาญการพิเศษ โรงเรียนเจริญศิลป์ศึกษา “โพธิ์คำอนุสรณ์”  
สัมภาษณ์ 13 มีนาคม 2563



ภาพประกอบ 5 สัมภาษณ์ นายกรรช จันตะเสน  
ครู ชำนาญการพิเศษ โรงเรียนเจริญศิลป์ศึกษา “โพธิ์คำอนุสรณ์”  
สัมภาษณ์ 13 มีนาคม 2563



ภาพประกอบ 6 สัมภาษณ์ นายตรีชนนท์ แสนอุบล  
ผู้อำนวยการโรงเรียนเจริญศิลป์ศึกษา “โพธิ์คำอนุสรณ์”  
สัมภาษณ์ 14 มีนาคม 2563



ภาพประกอบ 7 สัมภาษณ์ นายณัฐ ฝุ่นเงิน  
ประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โรงเรียนเจริญศิลป์ศึกษา “โพธิ์คำอนุสรณ์”  
สัมภาษณ์ 14 มีนาคม 2563



ภาพประกอบ 8 สัมภาษณ์ รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร  
ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร  
การศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร สัมภาษณ์ 15 มีนาคม 2563



ภาพประกอบ 9 สัมภาษณ์ นายกิตติศักดิ์ สุวรรณชัยรบ  
ผู้อำนวยการโรงเรียนพังโคนวิทยาคม  
สัมภาษณ์ 17 มีนาคม 2563

ประวัติย่อของผู้วิจัย



## ประวัติย่อของผู้วิจัย

ชื่อ - สกุล	นายพงษ์พัฒน์ นารินทร์รักษ์
วัน เดือน ปีเกิด	วันที่ 13 พฤศจิกายน 2536
สถานที่เกิด	โรงพยาบาลพระอาจารย์ฝั้น อาจาโร ตำบลพรรณานิคม อำเภอพรรณานิคม จังหวัดสกลนคร
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	บ้านเลขที่ 107 หมู่ 7 บ้านโพธิ์ทอง ตำบลคอนสวรรค์ อำเภอมัญจาคีรี จังหวัดสกลนคร
ตำแหน่งหน้าที่การงาน	ครู โรงเรียนเจริญศิลป์ศึกษา “โพธิ์คำอนุสรณ์” ตำบลเจริญศิลป์ อำเภอเจริญศิลป์ จังหวัดสกลนคร

### ประวัติการศึกษา

พ.ศ. 2549	ประถมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนบ้านวานรนิวาส (ราษฎร์บำรุง) อำเภอมัญจาคีรี จังหวัดสกลนคร
พ.ศ. 2552	มัธยมศึกษาปีที่ 3 โรงเรียนมัธยมวานรนิวาส อำเภอมัญจาคีรี จังหวัดสกลนคร
พ.ศ. 2555	มัธยมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนมัธยมวานรนิวาส อำเภอมัญจาคีรี จังหวัดสกลนคร
พ.ศ. 2560	ปริญญาครุศาสตรบัณฑิต (ค.บ.) สาขาวิชาคณิตศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี
พ.ศ. 2563	ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

### ประวัติการทำงาน

พ.ศ. 2560	ครูผู้ช่วย โรงเรียนเจริญศิลป์ศึกษา “โพธิ์คำอนุสรณ์” ตำบลเจริญศิลป์ อำเภอเจริญศิลป์ จังหวัดสกลนคร
พ.ศ. 2562	ครู คศ.1 โรงเรียนเจริญศิลป์ศึกษา “โพธิ์คำอนุสรณ์” ตำบลเจริญศิลป์ อำเภอเจริญศิลป์ จังหวัดสกลนคร