



การบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารโรงเรียน  
ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23

การศึกษาค้นคว้าอิสระ  
ของ  
สุวิมล สุริยะ

เสนอต่อมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
พฤษภาคม 2556  
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม



การบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารโรงเรียน  
ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23

การศึกษาค้นคว้าอิสระ

ของ

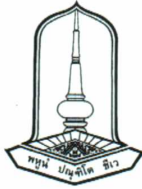
สุวิมล สุริยะ

เสนอต่อมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

พฤษภาคม 2556

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม





คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ ได้พิจารณาการศึกษาค้นคว้าอิสระของนางสุวิมล สุริยะ แล้วเห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ

.....  
(ผศ.ดร.ชัยยุทธ ศิริสุทธิ) ประธานกรรมการ  
(อาจารย์บัณฑิตศึกษาประจำคณะ)

.....  
(อาจารย์ ดร.เพริญ ราชโสภณ) กรรมการ  
(อาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระ)

.....  
(พล.อ.ต.ดร.อนันต์ ศรีอำไพ) กรรมการ  
(ผู้ทรงคุณวุฒิ)

มหาวิทยาลัยอนุมัติให้รับการศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

.....  
(รศ.ดร.ประวิต เอราวรรณ)  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

.....  
(ศ.ดร.ปรีชา ประเทพา)  
ผู้รักษาการคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย  
วันที่ 29 เดือน ..... พ.ศ. 2556



## ประกาศขอบคุณการ

การศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้ สำเร็จสมบูรณ์โดยได้รับความกรุณาและความช่วยเหลือจาก อาจารย์ ดร.เจริญ ราชโสภา อาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชัยยุทธ ศิริสุทธิ ประธานกรรมการสอบ อาจารย์ พลอากาศตรี ดร.อนันต์ ศรีอำไพ กรรมการสอบ ที่ให้คำปรึกษาแนะนำตลอดจนแก้ไขข้อบกพร่องในการจัดทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ จนสำเร็จลุล่วง ด้วยดี ผู้ศึกษาค้นคว้าขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงยิ่ง

ขอขอบพระคุณท่านรองผู้อำนวยการ ศิริ หลักทอง ท่านอาจารย์ทะนงคิด ฐลารัตน์ ว่าที่ร้อยตรีวิรัช พรหมกุล ผู้เชี่ยวชาญที่ช่วยตรวจสอบปรับปรุงเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล และให้ความช่วยเหลืออย่างดียิ่ง

ขอขอบพระคุณผู้อำนวยการนิวัติ สุวรรณชัยรบ ผู้อำนวยการโรงเรียนส่องดาววิทยาคมและ ผู้อำนวยการโรงเรียนและครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ทุกท่าน ที่สละเวลาให้ข้อมูลที่มีค่ายิ่งสำหรับการศึกษาค้นคว้าฉบับนี้

ขอขอบคุณเพื่อน ๆ พี่ ๆ นิสิตสาขาวิชาการบริหารการศึกษา รุ่น พ 24 ศูนย์อุดรธานี ทุกท่านที่คอยเป็นกำลังใจในการเรียนตลอดมา

คุณค่าและประโยชน์จากการศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้ ผู้ศึกษาขอมอบบูชาพระคุณบิดา มารดา และบูรพาจารย์ ที่ให้การอบรมสั่งสอน ให้มีสติปัญญาและคุณธรรม อันเป็นเครื่องขึ้นนำที่ดี ตลอดมาจนประสบความสำเร็จ

นางสุวิมล สุริยะะ



ชื่อเรื่อง การบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารโรงเรียน  
ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23

ผู้ศึกษาค้นคว้า นางสาววิมล สุริยะ

อาจารย์ที่ปรึกษา อาจารย์ ดร.เจริญ ราชโสภะ

ปริญญา กศ.ม. สาขาวิชา การบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ปีที่พิมพ์ 2556

### บทคัดย่อ

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูต่อการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่และขนาดโรงเรียน กลุ่มตัวอย่างจำนวน 322 คน ประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 109 คน ครู จำนวน 213 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เปรียบเทียบโดยใช้สถิติทดสอบค่าที (t-test) และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One - way ANOVA) ผลการวิจัยพบว่า

1. ผู้บริหารโรงเรียนและครูมีความคิดเห็นเกี่ยวกับ การบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้ ด้านหลักความโปร่งใส ด้านหลักความรับผิดชอบ ด้านหลักความคุ้มค่า
2. ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครู ต่อการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่ พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01
3. ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูต่อการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 จำแนกตามขนาดโรงเรียน พบว่า โดยรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยโรงเรียนขนาดเล็กกับโรงเรียนขนาดกลาง และโรงเรียนขนาดเล็กกับโรงเรียนขนาดใหญ่ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนโรงเรียนขนาดกลางกับโรงเรียนขนาดใหญ่ ไม่แตกต่างกัน



## สารบัญ

| บทที่ | หน้า  |
|-------|---|
| 1     | บทนำ ..... 1  |
|       | ภูมิหลัง ..... 1  |
|       | กรอบแนวคิดที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า ..... 3                   |
|       | ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า ..... 4                      |
|       | สมมติฐานของการศึกษาค้นคว้า ..... 4                          |
|       | ความสำคัญของการศึกษาค้นคว้า ..... 4                         |
|       | ขอบเขตของการศึกษาค้นคว้า ..... 4                            |
|       | นิยามศัพท์เฉพาะ ..... 6                                     |
| 2     | เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ..... 8                      |
|       | การบริหาร ..... 8   |
|       | หลักธรรมาภิบาล ..... 17                                     |
|       | พฤติกรรมกรรมการบริหาร..... 28                               |
|       | การบริหารงานบุคคล ..... 31                                  |
|       | บริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 23 ..... 46 |
|       | งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ..... 49                              |
|       | งานวิจัยในประเทศ ..... 49                                   |
|       | งานวิจัยต่างประเทศ ..... 52                                 |
| 3     | วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า ..... 54                          |
|       | ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ..... 54                            |
|       | เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ..... 55              |
|       | การเก็บรวบรวมข้อมูล ..... 56                                |
|       | การจัดกระทำข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล ..... 57                |
|       | สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ..... 57                    |
| 4     | ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ..... 58                               |
|       | สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ..... 58       |
|       | ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ..... 58          |
|       | ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ..... 59                               |



| บทที่  | หน้า |
|--|------|
| 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....       | 73   |
| สรุปผล .....                                 | 73   |
| อภิปรายผล .....                              | 74   |
| ข้อเสนอแนะ .....                             | 77   |
| บรรณานุกรม .....                             | 78   |
| ภาคผนวก .....                                | 83   |
| ภาคผนวก ก การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ .....   | 84   |
| ภาคผนวก ข แบบสอบถามเพื่อการวิจัย .....       | 91   |
| ภาคผนวก ค ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม ..... | 100  |
| ประวัติย่อของผู้ศึกษาค้นคว้า .....           | 104  |



## บัญชีตาราง

| ตาราง |  | หน้า |
|-------|--|------|
| 1     | รายชื่อโรงเรียนจำนวนบุคลากรและจำนวนนักเรียน ในสังกัดสำนักงาน<br>เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ปีการศึกษา 2555 .....  | 47   |
| 2     | แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่<br>และขนาดโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนและครูในสังกัดสำนักงาน<br>เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 .....  | 55   |
| 3     | จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม .....   | 59   |
| 4     | ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) ของความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน<br>และครูต่อการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงาน<br>เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 โดยภาพรวมและรายด้าน .....    | 60   |
| 5     | ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน<br>และครูต่อการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียน<br>ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ด้านหลักนิติธรรม .....       | 61   |
| 6     | ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน<br>และครูต่อการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงาน<br>เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ด้านหลักคุณธรรม .....       | 620  |
| 7     | ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน<br>และครูต่อการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงาน<br>เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ด้านหลักความโปร่งใส .....   | 63   |
| 8     | ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน<br>และครูต่อการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงาน<br>เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ด้านหลักการมีส่วนร่วม ..... | 64   |
| 9     | ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน<br>และครูต่อการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงาน<br>เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ด้านหลักความรับผิดชอบ ..... | 65   |
| 10    | ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน<br>และครูต่อการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงาน<br>เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ด้านหลักความคุ้มค่า .....   | 66   |
| 11    | การเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูต่อการบริหารงานบุคคล<br>ตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา<br>มัธยมศึกษา เขต 23 จำแนกตาม ตำแหน่งหน้าที่ .....  | 67   |
| 12    | ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวน ความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูต่อการบริหาร<br>งานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา<br>มัธยมศึกษาเขต 23 จำแนกตามขนาดโรงเรียน .....                                  | 68   |





|    |  |    |
|----|--|----|
| 13 | การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่วิธีการของ Scheffe' เกี่ยวกับความคิดเห็นของผู้บริหาร<br>โรงเรียนและครูต่อการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียน<br>ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 23 จำแนกตามขนาดโรงเรียน<br>โดยภาพรวม .....            | 69 |
| 14 | การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่วิธีการของ Scheffe' เกี่ยวกับความคิดเห็นของผู้บริหาร<br>โรงเรียนและครูต่อการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียน<br>ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 23 จำแนกตามขนาดโรงเรียน<br>ด้านหลักนิติธรรม .....     | 69 |
| 15 | การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่วิธีการของ Scheffe' เกี่ยวกับความคิดเห็นของผู้บริหาร<br>โรงเรียนและครูต่อการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียน<br>ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 23 จำแนกตามขนาดโรงเรียน<br>ด้านหลักคุณธรรม .....      | 70 |
| 16 | การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่วิธีการของ Scheffe' เกี่ยวกับความคิดเห็นของผู้บริหาร<br>โรงเรียนและครูต่อการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียน<br>ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 จำแนกตามขนาดโรงเรียน<br>ด้านหลักความโปร่งใส ..... | 70 |
| 17 | ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่วิธีการของ Scheffe' เกี่ยวกับความคิดเห็น<br>ของผู้บริหารโรงเรียนและครูต่อการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาล<br>ของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 23<br>จำแนกตามขนาดโรงเรียนด้านการมีส่วนร่วม .....  | 71 |
| 18 | การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่วิธีการของ Scheffe' เกี่ยวกับความคิดเห็นของผู้บริหาร<br>โรงเรียนและครูต่อการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียน<br>ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 23 จำแนกตามขนาดโรงเรียน<br>ด้านหลักความรับผิดชอบ .....     | 71 |
| 19 | การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่วิธีการของ Scheffe' เกี่ยวกับความคิดเห็นของ<br>ผู้บริหารโรงเรียนและครูต่อการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียน<br>ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 23 จำแนกตามขนาดโรงเรียน<br>ด้านหลักความคุ้มค่า .....  | 72 |



## บัญชีภาพประกอบ

| ภาพประกอบ                           | หน้า |
|-------------------------------------|------|
| 1 กรอบแนวคิดในการศึกษาค้นคว้า ..... | 4    |
| 2 บทบาทของผู้บริหาร .....           | 14   |



## บทที่ 1

### บทนำ

#### ภูมิหลัง

ธรรมาภิบาล (Good Governance) เป็นแนวคิดสำคัญในการบริหารงานและการปกครอง เดิมคิดกันว่า ภาครัฐเท่านั้นที่ เป็นผู้ดูแลกิจการบ้านเมือง แต่ปัจจุบันแนวคิดของภาครัฐได้ปรับเปลี่ยน บทบาทจากการเป็นผู้นำมาให้ภาคอื่นๆ เข้ามามีส่วนร่วมในการดูแลกิจการบ้านเมืองที่ดี (ทศพล ศิริสัมพันธ์. 2555 : เว็บไซต์) เพื่อให้กระบวนการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี เกิดผลอย่างจริงจังรัฐบาลได้ออกระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการ บ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 ใช้เป็นแนวทางในการจัดระเบียบให้สังคม ทั้งภาครัฐ ภาคธุรกิจ เอกชน และภาคประชาชน อยู่ร่วมกันอย่างสงบสุข มีความรักสามัคคี และร่วมกันเป็นพลังก่อให้เกิด การพัฒนาอย่างยั่งยืน บนพื้นฐานของหลักสำคัญอย่างน้อย 6 ประการ คือ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักความมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า (สำนักนายกรัฐมนตรี. 2542 : 3)

จากสภาพการณ์ที่เกิดขึ้น ระบบราชการมีขนาดใหญ่ เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาประเทศ ไม่ทันเหตุการณ์และการแข่งขันกับต่างประเทศการบริหารราชการเป็นแบบรวมศูนย์อำนาจเป็นระบบ อุปถัมภ์และขาดประสิทธิภาพ ระบบกฎหมายล้าสมัย นำไปสู่ปัญหาที่เรื้อรังของประเทศคือ การ ทุจริตประทุพติมิชอบในระบบราชการ ขณะเดียวกันคุณภาพการศึกษาของไทยยังไม่ก้าวหน้าเท่าที่ควร จะเป็นไม่สามารถปรับตัวให้รู้เท่าทันกับวิทยาการสมัยใหม่ทั้งด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีไม่เอื้อต่อ การพัฒนานวัตกรรมด้วยเหตุนี้ระบบราชการจึงต้องมีการปฏิรูปทั้งด้านโครงสร้าง การปรับวัฒนธรรมใน การทำงาน การปรับค่านิยมและความเชื่อ ตลอดจนสร้างวิสัยทัศน์ร่วม รัฐบาลได้ออกพระราช กฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 กำหนดทุกส่วนราชการและ ข้าราชการ ปฏิบัติราชการตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี หรือธรรมาภิบาล (Good Governance) (บวรศักดิ์ อุวรรณโณ. 2555 : เว็บไซต์) ซึ่งมีเจตนารมณ์ในการบริหารราชการ แผ่นดินเพื่อประโยชน์สุขของประชาชนเกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจภาครัฐมีประสิทธิภาพและเกิดความ คุ้มค่า ลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน ปรับปรุงภารกิจส่วนราชการให้ทันต่อสถานการณ์ ประชาชนได้รับ การอำนวยความสะดวก ได้รับการตอบสนองความต้องการและมีการประเมินผลการปฏิบัติราชการ อย่างสม่ำเสมอ คำนึงถึงความรับผิดชอบต่อผู้ปฏิบัติงานการมีส่วนร่วมของประชาชน การเปิดเผยข้อมูล การติดตามตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานสม่ำเสมอ (สำนักนายกรัฐมนตรี. 2546 : 2)

ด้านการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานซึ่งเป็นองค์กรหลักที่สำคัญ ในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้มีการปฏิรูปการศึกษาให้ดีขึ้นกว่าเดิม มีการนำหลักธรรมาภิบาล มาใช้ในการบริหารจัดการศึกษา กำหนดให้มีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ทั้งด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านบุคคล และด้านบริหารทั่วไป ให้โรงเรียนโดยตรง (สำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. 2551 ก : 157) ซึ่งโรงเรียนจะมีฐานะเป็นนิติบุคคล การเป็นนิติบุคคลโรงเรียนจะต้องมีความรับผิดชอบต่อสูงขึ้นกว่าเดิม การนำ “หลักธรรมาภิบาล”



มาใช้ในการบริหารจัดการยังต้องมีความจำเป็นมากขึ้น (ธีระ รุญเจริญ. 2548 : 94) ด้วยเหตุนี้ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จึงกำหนดนโยบายในการบริหารจัดการศึกษา มุ่งให้หน่วยงานในสังกัดทุกระดับ มีการบริหารราชการและบริหารการศึกษาตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อให้เกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจภาครัฐ มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล เกิดความคุ้มค่า เยาวชนและประชาชนได้รับความสะดวกและตอบสนองความต้องการของประชาชน ปีงบประมาณ 2552 ได้กำหนดกลยุทธ์ในการบริหารจัดการศึกษาตามหลักธรรมาภิบาล ในกลยุทธ์ที่ 5 สร้างความเข้มแข็งและส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในการบริหารและการจัดการศึกษาเพื่อรองรับการกระจายอำนาจอย่างมีประสิทธิภาพบนหลักธรรมาภิบาลในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. 2551 ข : 8) และในปีงบประมาณ 2553 ได้กำหนดกลยุทธ์การบริหารจัดการศึกษาโดยเน้นการบริหารแบบมีส่วนร่วมเพื่อให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาบริหาร และจัดการศึกษาตามแนวทางการกระจายอำนาจอย่างมีประสิทธิภาพบนหลักธรรมาภิบาลและสอดคล้องกับการปฏิรูประบบราชการและการปฏิรูปการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ

การกระจายอำนาจดังกล่าว จะทำให้สถานศึกษามีความคล่องตัว มีอิสระในการบริหารจัดการเป็นไปตามหลักการของการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Based Management) ซึ่งจะเป็นการสร้างรากฐานและความเข้มแข็งให้กับสถานศึกษาสามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพได้มาตรฐาน และสามารถพัฒนาอย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตามเจตนารมณ์ของการปฏิรูปการศึกษาครั้งนี้ มุ่งเน้นการกระจายอำนาจ และ ความรับผิดชอบไปยังสถานศึกษาให้มากที่สุด ทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป ให้มีการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในรูปแบบของคณะกรรมการสถานศึกษาและเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาร่วมวางแผนและร่วมปฏิบัติงาน โดยโรงเรียนสามารถบริหารจัดการตนเองบนฐานข้อมูล และลักษณะพื้นฐานของโรงเรียนเอง

โดยเฉพาะการบริหารงานบุคคลเพราะถือว่าเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารในองค์กรหรือในโรงเรียน เพราะคนเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดเพราะหากมีทุกอย่างพร้อมแต่คนไม่มีคุณภาพก็ไม่สามารถทำงานบรรลุเป้าหมายได้ ในทางกลับกัน หากมีคนที่มีความรู้ในองค์กรแต่ขาดปัจจัยอื่นคนย่อยแสงหาปัจจัยเหล่านั้นได้ หรือใช้ปัจจัยที่มีอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นการบริหารงานบุคคลจึงมีความสำคัญต่อความก้าวหน้าขององค์กรซึ่ง (วิจิตร ศรีสะอ้าน. 2537 : 6) ได้สรุปว่าในบรรดาทรัพยากรบริหาร 4 อย่าง หรือที่เรียกย่อๆว่า 4 M's ซึ่งได้แก่ บุคลากร (Man) เงิน (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Materials) และการจัดการ (Management) นั้น บุคลากรได้รับการพิจารณาว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการบริหาร ทั้งนี้ทรัพยากรบุคคลต่างจากทรัพยากรอื่นคือ บุคคลเป็นผู้จัดการและกำหนดเป้าหมายของงานและองค์กร ถ้าไม่มีคนงานก็ไม่เกิดจึง ทำให้เกิดทฤษฎีองค์การหลายทฤษฎีรวมทั้งทำให้เกิดมุมมองต่อมนุษย์ที่แตกต่างกันและแนวคิดต่างกันทำให้เกิดผลได้ทั้งทางบวกและทางลบขึ้นอยู่กับสภาพภูมิหลังของแต่ละบุคคล ซึ่งในหน่วยงานใดก็ตามถ้าเริ่มต้นด้วยการมีบุคลากรที่ดี เก่ง มีความสามารถแล้วปัจจัยอื่นก็ตามมาเอง

การบริหารงานของสถานศึกษาแต่ละแห่ง ผู้บริหารจะมีพฤติกรรมการบริหารที่ต่างต่างก็มีทรณะต่างกัน พฤติกรรมด้านคุณธรรมของผู้บริหารมีความสำคัญต่อการบริหารงานเป็นอย่างมาก บุคลากรมีความพึงพอใจและยินดีที่จะปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ เต็มความสามารถการบริหารจัดการ

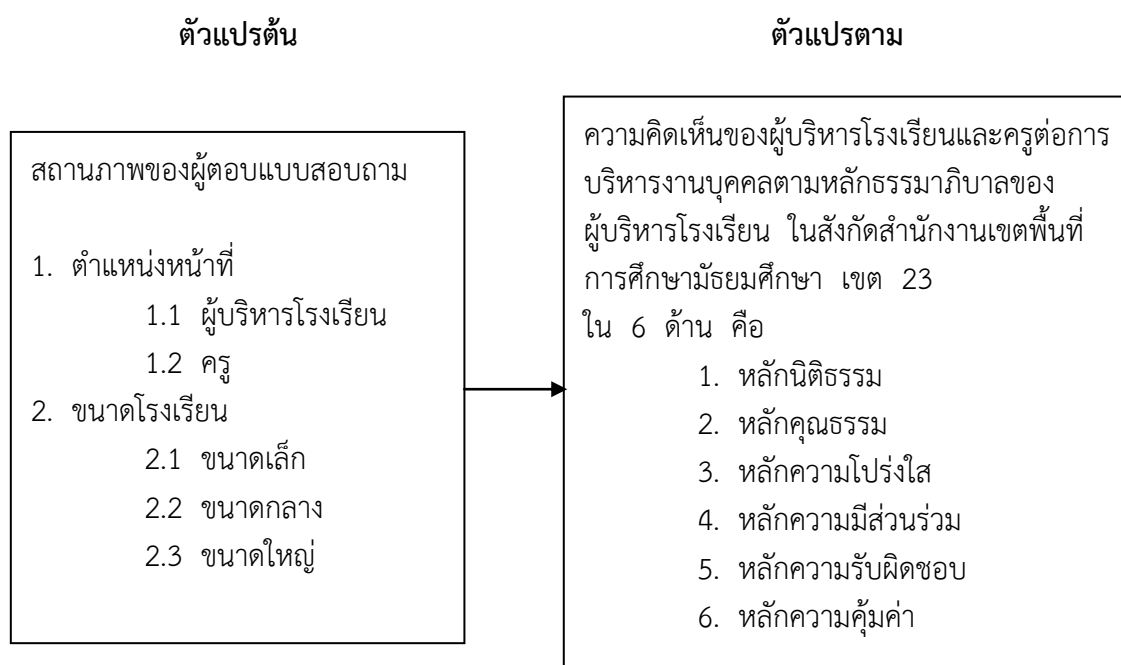


ที่ดี ต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของการมีส่วนร่วม มีความโปร่งใส มีความรับผิดชอบ พร้อมรับการตรวจสอบได้เสมอ เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล องค์กรเจริญก้าวหน้าและมีคุณภาพในสภาพความเป็นจริงในปัจจุบันนี้ ผู้บริหารโรงเรียนที่ยังขาดคุณธรรม จริยธรรมยังมีอยู่ในสังคม ซึ่งปัญหาเหล่านี้ส่งผลกระทบต่อสังคมเป็นอย่างมาก ไม่เป็นไปตามความคาดหวังของสังคม จึงทำให้เกิดปัญหาในการบริหารสถานศึกษาไม่ว่าจะเป็นด้านการบริหารงานวิชาการ การบริหารงานงบประมาณ การบริการงานบุคคลและการบริหารงานทั่วไป

ในฐานะที่ผู้วิจัยเป็นบุคลากรซึ่งปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนมัธยมศึกษา จึงมีความสนใจที่จะศึกษาการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เนื่องจากในโรงเรียนมัธยมศึกษา ซึ่งมีนักเรียนที่เป็นวัยที่กำลังต้องการผู้ดูแลและจัดการการศึกษาที่ดี จึงจำเป็นที่ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องบริหารโรงเรียนให้มีการพัฒนาไปในทางที่ดี บริหารครูและนักเรียนให้มีคุณภาพตามหลักธรรมาภิบาล ซึ่งจะเป็นการสะท้อนให้เห็นถึงภาพรวมว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ได้นำหลักธรรมาภิบาลไปใช้ในการบริหารงานมากน้อยเพียงใด และใช้เป็นแนวทางในการส่งเสริมการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลให้ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดแก่ สถานศึกษาและประเทศชาติต่อไป

#### กรอบแนวคิดที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า

ในการศึกษาค้นคว้า ครั้งนี้ ผู้ศึกษาค้นคว้าได้กำหนดกรอบแนวคิดในการศึกษาค้นคว้า ดังภาพประกอบ 1



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดในการศึกษาค้นคว้า



### ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า

1. เพื่อศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน และครูต่อการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23
2. เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน และครูต่อการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่ และขนาดโรงเรียน

### สมมติฐานของการศึกษาค้นคว้า

1. ผู้บริหารโรงเรียนและครู มีความคิดเห็นต่อการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 แตกต่างกัน
2. ผู้บริหารโรงเรียนและครูที่อยู่ในโรงเรียนขนาดต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 แตกต่างกัน

### ความสำคัญของการศึกษาค้นคว้า

1. ผู้บริหารโรงเรียนสามารถใช้ข้อมูลที่ค้นพบเป็นแนวทางในการวางแผน ปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารโรงเรียน ตามระเบียบของสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23
2. ผู้บริหารโรงเรียนใช้ข้อมูลที่ค้นพบ เป็นแนวทางในการส่งเสริม สนับสนุนปัจจัยในการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ให้สอดคล้องกับปัญหาและเหมาะสมกับสภาพความจำเป็น
3. ผู้บริหารใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการ กำกับ นิเทศ ติดตาม ประเมินผล การดำเนินการบริหารบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23

### ขอบเขตของการศึกษาค้นคว้า

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา  
การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มุ่งศึกษาเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ตามระเบียบของสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 ทั้ง 6 ด้าน คือ



1. ด้านหลักนิติธรรม
2. ด้านหลักคุณธรรม
3. ด้านหลักความโปร่งใส
4. ด้านหลักการมีส่วนร่วม
5. ด้านหลักความรับผิดชอบ
6. ด้านหลักความคุ้มค่า

## 2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ คือ ผู้บริหารโรงเรียนและครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ปีการศึกษา 2555 ประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 128 คน ครู จำนวน 1,918 คน รวมทั้งสิ้น 2,046 คน

กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารโรงเรียนและครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ปีการศึกษา 2555 กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcieand and Morgan. 1970 : 608-610) ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 322 คน วิธีสุ่มตัวอย่างใช้การสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) โดยใช้ขนาดโรงเรียนเป็นชั้นในการแบ่งกลุ่มตัวอย่าง ได้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ จำนวน 109 คน และครูโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ จำนวน 213 คน

## 3. ตัวแปรที่ศึกษา

### 3.1 ตัวแปรต้น แบ่งเป็นดังนี้

3.1.1 ตำแหน่งหน้าที่ จำแนกเป็น 2 ตำแหน่ง คือ

3.1.1.1 ผู้บริหารโรงเรียน

3.1.1.2 ครู

3.1.2 ขนาดโรงเรียน จำแนกเป็น 3 ขนาด คือ

3.1.2.1 ขนาดเล็ก (นักเรียน ตั้งแต่ 1-500 คน)

3.1.2.2 ขนาดกลาง (นักเรียน 501 – 1,500 คน)

3.1.2.3 ขนาดใหญ่ (นักเรียน 1,501 คนขึ้นไป)

### 3.2 ตัวแปรตาม ได้แก่

ความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครู ต่อการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ใน 6 ด้าน จำแนกเป็น

3.2.1 หลักนิติธรรม

3.2.2 หลักคุณธรรม

3.2.3 หลักความโปร่งใส

3.2.4 หลักการมีส่วนร่วม

3.2.5 หลักความรับผิดชอบ

3.2.6 หลักความคุ้มค่า



## นิยามศัพท์เฉพาะ

ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ มีนิยามศัพท์เฉพาะที่เกี่ยวข้องกับงานศึกษาค้นคว้าดังต่อไปนี้

1. การบริหารงานบุคคล หมายถึง การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล โดยมีขอบข่ายภารกิจ ดังนี้

- 1.1 การวางแผนอัตรากำลัง
- 1.2 การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง
- 1.3 การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ
- 1.4 วินัยและการรักษาวินัย

2. การบริหารตามหลักธรรมาภิบาล หมายถึง การดำเนินการบริหารและการจัดการศึกษาของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ตามอำนาจหน้าที่ เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียน โดยยึดหลัก 6 ด้าน ดังนี้

2.1 หลักนิติธรรม หมายถึง การปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนที่ปฏิบัติราชการ โดยกำหนด ส่งเสริม บังคับใช้กฎ ระเบียบแบบแผน ข้อตกลง หรือแนวปฏิบัติตามจรรยาบรรณตาม ความรู้ ความสามารถ และกำกับ นิเทศ ติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนพิจารณาให้คุณให้โทษตามระเบียบด้วยความยุติธรรม เสมอภาค เป็นธรรม และชอบธรรม

2.2 หลักคุณธรรม หมายถึง การปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนที่ปฏิบัติราชการ ด้วยการประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ด้วยความอดุสาหะ ขยันหมั่นเพียร เสียสละ ซื่อสัตย์ สุจริต เมตตา กรุณา เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ มีมนุษยสัมพันธ์ มีเหตุผล รับฟังความคิดเห็น สร้างขวัญ กำลังใจ ตลอดจนส่งเสริมให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในหน้าที่ราชการ

2.3 หลักความโปร่งใส หมายถึง การปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนที่ปฏิบัติราชการอย่างเปิดเผย เที่ยงตรง มีเอกสาร หลักฐานที่สามารถตรวจสอบ และประเมินผลการปฏิบัติงานตามระเบียบ แบบแผนของราชการด้วยความสุจริต สามารถอธิบายเหตุผลตามข้อเท็จจริง ด้วยความเที่ยงตรงโดยไม่ปิดบัง อำพราง และเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์ผลการดำเนินงานแก่ครูผู้สอน ผู้ปกครองชุมชน และองค์กรที่เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอเนื่อง

2.4 หลักความมีส่วนร่วม หมายถึง การปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนที่ปฏิบัติหน้าที่ราชการที่เปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องร่วมคิด ร่วมวางแผน ร่วมปฏิบัติ ร่วมกำกับ ติดตาม ตรวจสอบ ตัดสินใจและประเมินผลเกี่ยวกับนโยบาย แผน/ปฏิทินปฏิบัติงาน ผลการปฏิบัติงานของบุคลากร และภารโรงโรงเรียน ตลอดจนร่วมกับเครือข่ายโรงเรียนและหน่วยงานอื่นในการบริหารจัดการ การศึกษา

2.5 หลักความรับผิดชอบ หมายถึง การปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนที่ปฏิบัติราชการอย่างเต็มศักยภาพ ช่วยเหลือ แก้ปัญหา ข้อบกพร่องต่างๆ ด้วยความถูกต้อง ครบถ้วน ทันเวลาด้วยความเอาใจใส่ ยอมรับผลที่เกิดขึ้นในการตัดสินใจในการปฏิบัติหน้าที่ มีเหตุผลที่อธิบายได้ ตลอดจนยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่าง และพร้อมรับตรวจสอบจากสาธารณะ

2.6 หลักความคุ้มค่า หมายถึง การปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนที่ปฏิบัติราชการด้วยความรวดเร็ว ถูกต้อง ครบถ้วน อำนวยความสะดวก ใช้วัสดุ ครุภัณฑ์ สื่อการสอนงบประมาณ





อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ประหยัด ตลอดจนกำกับ นิเทศติดตามและประเมินผลตามแผนงานด้วยวิธีที่หลากหลาย

3. ตำแหน่งหน้าที่ หมายถึง การปฏิบัติงานในหน้าที่ของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตราด ซึ่งแบ่งเป็น

3.1 ผู้บริหารโรงเรียน หมายถึง ผู้อำนวยการโรงเรียนและรองผู้อำนวยการโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23

3.2 ครู หมายถึง ครูที่ทำหน้าที่สอน ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23

4. ขนาดโรงเรียน หมายถึง การจำแนกโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ตามเกณฑ์การจัดสรรงบประมาณของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานแบ่งเป็น 3 ขนาด คือ

4.1 ขนาดเล็ก หมายถึง โรงเรียนที่มีนักเรียนตั้งแต่ 1-500 คน

4.2 ขนาดกลาง หมายถึง โรงเรียนที่มีนักเรียนตั้งแต่ 501 - 1,500 คน

4.3 ขนาดใหญ่ หมายถึง โรงเรียนที่มีนักเรียนตั้งแต่ 1,501 คนขึ้นไป



## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 23 ผู้ศึกษาค้นคว้าได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี หลักการจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. การบริหาร
2. หลักธรรมาภิบาล
3. พฤติกรรมการบริหาร
4. การบริหารงานบุคคล
5. บริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 23
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 6.1 งานวิจัยในประเทศ
  - 6.2 งานวิจัยต่างประเทศ

#### การบริหาร

1. ความหมายของการบริหาร

มีนักการศึกษาได้ให้ความหมายของการบริหารไว้หลายทัศนะด้วยกันผู้ศึกษาค้นคว้าได้รวบรวมไว้ดังนี้

บุญช่วย ศิริเกษ (2540 : 3-4) ได้ให้ความหมายว่า การบริหาร คือ การทำงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ โดยใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด ด้วยวิธีการดำเนินการตามกระบวนการบริหาร ซึ่งผู้บริหารจะต้องอาศัยทั้งอำนาจ หน้าที่ ภาวะผู้นำ ทักษะทางการบริหาร และความรู้ทางการบริหาร

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2543 : 42) ได้ให้ความหมายว่า การบริหาร หมายถึง การทำงานของคณะบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ที่จะทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยการใช้กระบวนการบริหาร

พิธีสิทธิ์ คำนวนศิลป์ (2543 : 1) ได้ให้ความหมายว่า การบริหาร คือ การทำให้งานต่างๆ ให้ลุล่วงหรือสำเร็จโดยอาศัยบุคคลอื่นเป็นผู้ทำ

เจริญผล สุวรรณโชติ (2544 : 232) ได้ให้ความหมายว่า การบริหาร คือ กระบวนการทางสังคมอย่างหนึ่งที่เกิดขึ้นกับกลุ่มคนกลุ่มหนึ่ง ที่เข้ามาร่วมกันเพื่อกระทำกิจกรรมอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างเพื่อให้บรรลุถึงจุดหมายตามที่กำหนดเอาไว้

สมยศ นาวิการ (2544 : 18) ได้ให้ความหมายว่า การบริหาร หมายถึง กระบวนการของการวางแผน การจัดองค์การ การสั่งการ และการควบคุมกำกับ ความพยายามของสมาชิกองค์การและการใช้ทรัพยากรอื่นๆ เพื่อความสำเร็จในเป้าหมายขององค์การที่กำหนดไว้



รุจิรี ภูสาระ และจันทราณี สงวนนาม (2545 : 4) ได้ให้อธิบาย ว่า การบริหาร เป็นเรื่องของการกระทำกิจกรรมโดยผู้บริหารและสมาชิกในองค์กร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพด้วยการใช้ทรัพยากรและเทคโนโลยีให้เกิดประโยชน์สูงสุด

วิโรจน์ สารรัตน์ (2546 : 1) ได้ให้อธิบายว่า การบริหารเป็นกระบวนการ ดำเนินงานเพื่อให้บรรลุจุดหมายขององค์กร โดยอาศัย “หน้าที่ทางการบริหาร” ที่สำคัญ คือ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การนำ (Leading) และการควบคุม (Controlling)

ดังนั้น การบริหาร คือ กระบวนการที่ใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ ที่จะทำให้งานต่างๆ ลุล่วงหรือสำเร็จ โดยใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด ด้วยวิธีการดำเนินการตามกระบวนการบริหาร ซึ่งผู้บริหารต้องอาศัยทั้งอำนาจหน้าที่ ภาวะผู้นำ ทักษะ และความรู้ทางการบริหาร มาดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพและได้ประสิทธิผล

## 2. ทักษะทางการบริหาร

ผู้บริหารโรงเรียนเป็นบุคคลที่มีความสำคัญยิ่งต่อการดำเนินงานของหน่วยงาน นอกจากนี้ผู้บริหารจะต้องมีคุณลักษณะที่เหมาะสมในการดำรงตำแหน่งของผู้บริหารแล้ว องค์ประกอบหนึ่งที่ส่งผลต่อการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน คือ ทักษะของผู้บริหาร มีผู้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับทักษะการบริหารไว้ ดังนี้

ระวีง เนตรโพธิ์แก้ว (2542 : 44-45) มีความเห็นว่า ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหาและการตัดสินใจที่ถูกต้อง และในฐานะที่เป็นผู้ตัดสินใจผู้บริหารจึงต้องมีทักษะขั้นพื้นฐานที่สำคัญ 3 อย่าง คือ

1. ทักษะทางด้านเทคนิค (Technical Skills) คือ ความสามารถในการใช้วิธีการ อุปกรณ์ และเทคนิคต่างๆ สำหรับการปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งโดยเฉพาะ ทักษะนี้มาจากทั้งประสบการณ์และการศึกษา

2. ทักษะทางด้านมนุษย (Human Skills) ได้แก่ ความสามารถที่เกี่ยวข้องกับมนุษยสัมพันธ์ ความสามารถจูงใจคนให้ทำงาน การสร้างความรู้สึกจงรักภักดีต่อองค์กร

3. ทักษะทางด้านความคิด (Conceptual Skills) คือ ความสามารถของผู้บริหารในการมองเห็นองค์กรโดยรวม สามารถเข้าใจปัญหาต่างๆ เข้าใจระบบต่างๆ ขององค์กรเพื่อการตัดสินใจแก้ปัญหาที่ถูกต้อง

อย่างไรก็ตาม การพัฒนาในด้านของทักษะของการบริหารนั้น จะมีการเปลี่ยนแปลงตามยุคสมัย เช่น ถวิล มาตรเสียม (2544 : 71) ได้สรุปการศึกษาของ เซอร์ จิโวานนิ (Sergiovanni) เกี่ยวกับเทคนิคของผู้นำที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงพัฒนาโรงเรียน 5 ประการ คือ

1. ทักษะด้านเทคนิค (Technical Leadership) เป็นภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องกับเทคนิคการบริหารงาน เช่น การวางแผน การจัดองค์การ การประสานงาน การสื่อข้อความ การประเมินผลงาน เป็นต้น

2. ทักษะด้านมนุษย (Human Leadership) เป็นภาวะผู้นำเกี่ยวกับการจัดการและการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ ทั้งในด้านการพัฒนา การบำรุงรักษา การให้ขวัญกำลังใจ กระตุ้นให้เกิดความเจริญก้าวหน้า และความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน



3. ทักษะด้านการศึกษา (Educational Leadership) เป็นภาวะผู้นำเกี่ยวกับการใช้ความรู้ความสามารถด้านการศึกษา และระบบการจัดการโรงเรียน เช่น สมรรถนะในการตรวจวิเคราะห์ความต้องการของนักเรียน การพัฒนาหลักสูตร การนิเทศ การประเมินผลการเรียน การสอน เป็นต้น

4. ทักษะด้านการเป็นสัญลักษณ์ (Symbolic Leadership) เป็นภาวะผู้นำเกี่ยวกับการรวมความตั้งใจ ความสนใจของบุคลากร หรือบุคลากรอื่นๆ ในเนื้อหาสาระ หรือกิจกรรมสำคัญที่มีต่อโรงเรียน เป็นตัวแทนหรือผู้นำปฏิบัติในเรื่องที่สำคัญ

5. ทักษะด้านวัฒนธรรม (Cultural) เป็นภาวะผู้นำด้านวัฒนธรรมเกี่ยวกับการสร้างเอกลักษณ์ของโรงเรียน ซึ่งมีผลการวิจัยหลายเรื่อง พบว่า โรงเรียนที่มีวัฒนธรรมเข้มแข็งเป็นปัจจัยสำคัญยิ่งต่อการยอมรับของสังคม

วิโรจน์ สารรัตน์ (2546 : 5) กล่าวถึง ทักษะการบริหารว่ามีผู้จำแนกไว้ที่สำคัญ 3 ทักษะคือ ทักษะเชิงเทคนิค (Technical Skills) ทักษะเชิงมนุษย์ (Human Skills) และทักษะเชิงมโนทัศน์ (Conceptual Skills) โดยแต่ละทักษะมีลักษณะ ดังนี้

1. ทักษะเชิงเทคนิค หมายถึง ความสามารถในการใช้เครื่องมือ หรือวิธีการเฉพาะ
2. ทักษะเชิงมนุษย์ หมายถึง ความสามารถที่จะทำงานกับคนอื่น หรือเข้ากับคนอื่นได้ดี สังเกตได้ว่า ทักษะเชิงเทคนิคจะเป็นการทำงานกับ “สิ่งของ” ในขณะที่ทักษะเชิงมนุษย์จะเป็นการทำงานกับ “คน”

3. ทักษะเชิงมโนทัศน์ หมายถึง ความสามารถในการมององค์กร โดยภาพรวมกับความสัมพันธ์กับภายนอก ความเข้าใจในความสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่างๆ ขององค์การ และการส่งผลต่อกัน และความรู้ที่สามารถจะวินิจฉัยและประเมินปัญหาต่างๆ เป็นต้น

พรหมเมศรี คำผาบ (2550 : 13-14) ได้กล่าวถึง การศึกษาของ แอนโทนี (Anthony) เกี่ยวกับทักษะทางการบริหารที่ผู้บริหารจำเป็นต้องใช้ เพื่อให้เป็นผู้บริหารที่มีความสามารถไว้ 9 ประการดังนี้

1. การตั้งเป้าหมาย (Goal Setting) เป้าหมายของงานที่มีคุณค่า จะต้องเกิดจากการร่วมกันกำหนดระหว่างบุคคล 3 ฝ่าย คือ ผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชาของผู้บริหาร และผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้บริหาร ผู้บริหารจะต้องทำงานในฐานะเป็นผู้ไกล่เกลี่ย และประนีประนอมในการตั้งเป้าหมายให้เป็นที่เข้าใจและยอมรับทุกฝ่าย

2. ภาวะผู้นำ (Leadership) ภาวะผู้นำ คือ การทำให้คนอื่นทำในสิ่งที่เขาอยาก ให้ทำแบบภาวะผู้นำมีอยู่หลายแบบ แต่ไม่มีแบบใดที่ดีที่สุดในทุกสถานการณ์ ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพควรพยายามเปลี่ยนแปลงแบบของภาวะผู้นำจากความเผด็จการไปสู่แบบให้มีส่วนร่วม หรือแบบประชาธิปไตย

3. การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ (Problem Solving and Decision Making) ผู้บริหารจะต้องรับรู้ถึงสิ่งที่จะต้องตัดสินใจ ต้องสามารถเข้าถึงปัญหาได้อย่างรวดเร็ว และเข้าถึงแก่นของปัญหาเพื่อพัฒนาการตัดสินใจที่เหมาะสม ผู้บริหารจะต้องไม่เสียเวลากับการแก้ปัญหาเล็กๆ น้อยๆ แต่ก็จะไม่ให้ความสนใจเฉพาะปัญหาที่สำคัญเท่านั้น ผู้บริหารจะต้องไม่เลื่อนการแก้ปัญหาออกไปและจะต้องตัดสินใจในแนวที่มุ่งหวังว่าจะได้ดีที่สุด ผู้บริหารไม่ควรมอบอำนาจการตัดสินใจทั้งหมดให้แก่คณะกรรมการ



4. การติดต่อสื่อสาร (Communication) การติดต่อสื่อสาร ก็คือ การส่งผ่าน ข้อมูลข่าวสารและความเห็นจากบุคคลหนึ่งไปสู่อีกคนหนึ่ง ทักษะการติดต่อสื่อสารที่ดีมี 3 องค์ประกอบคือ ความเข้าใจผู้อื่น (Empathy) การใช้สื่อที่เหมาะสม (Appropriate Media) และ ทักษะในการฟัง (Listening Skills) ผู้บริหารที่ขาดทักษะเหล่านี้จะพบความยุ่งยากในการบริหาร

5. การเสนอแนะและการให้คำปรึกษา (Coaching and Counseling) ผู้บริหารต้องเป็นผู้เสนอแนะและให้คำปรึกษาแก่สมาชิกในองค์กร เพราะในภารกิจของการบริหาร ย่อมมีปัญหาเกิดขึ้นอยู่เป็นประจำ ทั้งปัญหาระหว่างบุคคลและปัญหาในการปฏิบัติงาน โดยปกติแล้ว ทักษะที่ใช้ในการให้คำปรึกษาควรจะได้ใช้เฉพาะปัญหาที่เกี่ยวกับงาน ผู้บริหารที่ดีจะต้องเข้าไป เกี่ยวข้องกับการเสนอแนะผู้ใต้บังคับบัญชาในลักษณะของการแนะแนว และการกระตุ้นจะต้องให้คำ ชมเชยและให้สิ่งจูงใจอื่นๆ เมื่อเขาปฏิบัติงานดี และต้องคัดค้านหรือต่อต้านเมื่อการปฏิบัติงานเกิด ปัญหาขึ้น

6. การจัดการเปลี่ยนแปลงและความขัดแย้ง (Managing Change and Conflict) การเปลี่ยนแปลงนั้นมีอยู่ในเกือบทุกบทบาทของการบริหาร ผู้บริหารที่มีความสามารถ จะต้องตระหนักในเรื่องของความเปลี่ยนแปลงเป็นอย่างดี และจะต้องหาทางจัดการกับความ เปลี่ยนแปลงที่มีลักษณะขัดขวางและต่อต้านการทำงาน ผู้บริหารควรใช้วิธีการชี้แนวทาง และกำกับ การเปลี่ยนแปลงการจัดการเปลี่ยนแปลงควรมุ่งเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ของผู้บริหาร และบรรลุความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย เนื่องจากความเปลี่ยนแปลงจำนวนมาก มักกลายมา เป็นความขัดแย้ง ผู้บริหารจะต้องตระหนักว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ดีสำหรับองค์กร ผู้บริหารที่มี ความสามารถจะต้องจัดการความขัดแย้งในแนวทางที่สร้างสรรค์มากกว่าการเหมินเฉย หรือการขจัดมัน ออกไป

7. ทักษะทางการเมือง (Political Skills) เป็นการเตรียมพร้อมให้ผู้บริหารเพื่อ การหลบหลีก เพื่อลดความล่าช้า และเพื่อการทำงานให้เร็วขึ้น ทักษะดังกล่าวนี้มีความจำเป็นและ เป็นที่ต้องการขององค์กรทุกชนิด ตัวอย่างทักษะทางการเมืองบางอย่าง เช่น การตัดสินใจร่วมกัน การเจรจาต่อรอง การประนีประนอม การล้างแค้น การข่มขวัญให้กลัว เป็นต้น

8. การบริหารเวลา (Managing Time) เวลาอาจถูกมองว่าเป็นทรัพยากรที่ จำเป็นหรืออาจถูกมองว่าเป็นข้อจำกัดที่น่ากลัวต่อการปฏิบัติงานทางการบริหาร ผู้บริหารจะต้อง สามารถจัดการเวลาของตนเองให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ผู้บริหารจะต้องเอาจริงเอาจังกับ การใช้เวลาให้เกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย

9. การประเมินผลและการให้รางวัล (Evaluation Rewarding) ผู้บริหารที่ ตระหนักในเรื่องนี้ จะต้องให้ความสำคัญกับกระบวนการประเมินผลและการให้รางวัล

จากแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับทักษะของผู้บริหาร จะเห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษานอกจากจะมีความสามารถแล้ว ควรจะมีทักษะทางการบริหารด้วย ซึ่งผู้บริหารแต่ละระดับ มีความจำเป็นต้องใช้ทักษะทางการบริหารแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับปริมาณงาน ขนาดของหน่วยงาน เช่น ผู้บริหารระดับสูง ควรมีทักษะทางการจัดการให้มากกว่าด้านอื่นๆ ส่วนทักษะด้านเทคนิค และทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ก็มีความสำคัญน้อยลง ตรงกันข้ามกับผู้บริหารระดับปฏิบัติการจะต้องมี ทักษะทางด้านเทคนิคให้มากกว่าทักษะด้านอื่นๆ เป็นต้น



### 3. บทบาทของผู้บริหาร

จากผลการวิจัยเรื่อง “การวิเคราะห์บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาดีเด่นของกระทรวงศึกษาธิการ” ทำให้พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่ประสบผลสำเร็จ ได้แสดงบทบาทเด่นๆ ไว้หลายประการ (วันทนา เมืองจันทร์. 2543 : 10-15) เช่น

1. บทบาทของผู้บริหารในฐานะผู้นำ ผู้บริหารสถานศึกษามีหน้าที่โดยตรงในการจัดให้สถานศึกษามีปรัชญาและเป้าหมายของสถานศึกษา ที่สอดคล้องกับนโยบายระดับชาติ ระดับกระทรวง เพื่อเป็นการชี้แนะแนวทางการทำงาน การกำหนดยุทธวิธีและวิธีปฏิบัติงาน เป็นผู้มีอุดมการณ์ในการทำงาน รู้วิธีนำเทคโนโลยี นวัตกรรมทางการศึกษามาพัฒนาการเรียนการสอนเป็นผู้นำทางวิชาการ รวมทั้งสร้างขวัญและกำลังใจ ตลอดจนจริงจัง ประสานงานให้มีประสิทธิภาพและส่งผลต่อคุณภาพการศึกษา

2. บทบาทในการดำเนินการ เริ่มตั้งแต่การยึดนโยบายเป็นหลักในการจัดการศึกษา การกำหนดคุณสมบัติที่พึงประสงค์ของผู้เรียน คำนึงถึงหลักสูตรการเรียนการสอนดำเนินการให้คณะกรรมการสถานศึกษา ชุมชน อาจารย์ บุคลากร ผู้ปกครอง และนักเรียน มีส่วนร่วมรับรู้นโยบายของหน่วยเหนือ มีการจัดทำธรรมนูญของโรงเรียน และจัดให้มีการจัดทำแผนหรือมีการวางแผนการทำงานอย่างมีระบบ ใช้หลักการบริหารงานแบบประชาธิปไตย มีการกระจายงานกระจายอำนาจ การมอบหมายโดยเน้นการทำงานเป็นทีม

3. บทบาทในการปรับปรุงเสริมแต่งให้ก้าวหน้า ผู้บริหารที่ประสบผลสำเร็จทุกคนจะมีคุณธรรมประจำใจเสมอ ยิ้มแย้มแจ่มใส รักและพัฒนาอาชีพ อุทิศตนแก่นักเรียน อุทิศตนให้กับการทำงาน สร้างบรรยากาศที่ดีในโรงเรียน ปลูกฝังความสามัคคีในหมู่คณะ

4. บทบาทในฐานะนักพูด เป็นนักพูดที่มีศิลปะ และเป็นนักฟังที่ดี ทักษะการพูดของผู้บริหารเป็นสิ่งจำเป็นเพราะสัมพันธ์กับการสื่อความหมาย ซึ่งมีทักษะการพูดเพื่อประสานงาน การบรรยาย การสอน การนิเทศ การให้คำปรึกษาแนะนำ แก้ไขปัญหา รวมทั้งทักษะการพูดเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจ

5. บทบาทในฐานะผู้เข้าสังคมได้ดี ผู้บริหารจำเป็นต้องเข้ากับสังคมได้อย่างเหมาะสม ผู้บริหารจะต้องสุภาพ อ่อนน้อมถ่อมตน มีมารยาทงามอย่างไทย ซึ่งเป็นสิ่งที่สามารถสร้างความประทับใจเมื่อแรกเห็นก็ได้

6. บทบาทในการช่วยเหลือเกื้อกูลผู้ร่วมงาน ด้วยการแสดงความเห็นอกเห็นใจ ผู้ใต้บังคับบัญชา เข้าใจความเป็นเพื่อนมนุษย์ผู้ร่วมทุกข์ด้วยกัน

7. บทบาทในการสร้างศรัทธา ค่านิยม การสร้างศรัทธานั้นทำยาก ผู้บริหารจะต้องสร้างศรัทธา ความเชื่อมั่น ความไว้วางใจในตัวผู้บริหาร ให้ครู อาจารย์ นักเรียน รวมทั้งผู้ปกครอง ชุมชน ศรัทธา ยกย่อง โดยการสร้างผลงานให้เกิดกับนักเรียน ผลที่ตามมาคือการได้รับความร่วมมือในการพัฒนาสถานศึกษาทั้งจากชุมชน ภาคเอกชน และประชาชน

8. บทบาทนักริเริ่ม และสร้างสรรค์ ผู้บริหารที่ประสบผลสำเร็จส่วนมากจะเป็นนักริเริ่มสร้างสรรค์ ผู้บริหารเหล่านี้จะเพียรพยายามสร้างบรรยากาศในสถานศึกษา เพื่อส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ได้แก่ การสนับสนุนและส่งเสริมสิ่งใหม่ๆ ขึ้น ภายในสถานศึกษา เช่นการค้นคว้าวิจัยด้านสื่อ เทคโนโลยี และนวัตกรรมทางการศึกษา ตลอดจนจนสร้างรูปแบบการจัดการการบริหารการทำงานที่มีประสิทธิภาพ



9. บทบาทในการเป็นนักเปลี่ยนแปลงการพัฒนา เป็นบทบาทที่ผู้บริหารต้องใช้ความอดทน ใช้จิตวิทยาสูงในการที่จะเปลี่ยนแปลงทัศนคติของบุคลากรในสถานศึกษาไปในทางบวก รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานของบุคลากร โดยการสร้างบรรยากาศการเรียนการสอนที่ดีให้เกิดขึ้น และเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการทำงาน

10. บทบาทในการกำหนดวิสัยทัศน์ ผู้บริหารที่ประสบผลสำเร็จจะเป็นบุคคลที่มองการณ์ไกล กล้าเสี่ยง เพื่อความเจริญและเอาชนะอุปสรรค เพื่อพัฒนาสถานศึกษา โดยอาศัยความฉับไว กระตือรือร้นที่จะพัฒนาสถานศึกษาให้ก้าวไกลนำหน้าอยู่ตลอดเวลา

วิโรจน์ สารรัตน์ (2546 : 5-7) กล่าวถึง การศึกษาของ มินซ์เบิร์ก (Mintzberg) ที่พบว่าผู้บริหารส่วนใหญ่จะแสดงบทบาทออกมา 10 บทบาทย่อย ภายใต้บทบาทหลัก 3 กลุ่ม ดังนี้

1. กลุ่มบทบาทเชิงสัมพันธ์บุคคล (Interpersonal Roles) เป็นบทบาทที่เกิดขึ้นจากอำนาจ และสถานะตำแหน่งแบบเป็นทางการ เป็นบทบาทที่ทำให้ผู้บริหารเป็น “ศูนย์รวมประสาท” (Nerve Center) ขององค์การ ประกอบด้วย

1.1 บทบาทเป็นสัญลักษณ์ขององค์การ (Symbolic or Figurehead) ปฏิบัติตามระเบียบแบบแผน ประเพณี หรือพิธีการขององค์การ เช่น บทบาทของผู้บริหารโรงเรียนในการมอบวุฒิบัตรแก่ผู้จบการศึกษา เป็นต้น

1.2 บทบาทเป็นผู้นำองค์การ (Leader) มุ่งการอำนวยความสะดวก การจูงใจ การติดต่อสื่อสาร และการควบคุม เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้

1.3 บทบาทเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์ (Liaison) กับบุคคล หรือกลุ่มบุคคลภายนอกองค์การ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การ

2. กลุ่มบทบาทเชิงสารสนเทศ (Informational Roles) เป็นบทบาทที่ทำให้ผู้บริหารเป็นศูนย์กลางของข้อมูลข่าวสารทั้งในฐานะผู้รับและผู้ส่ง ประกอบด้วย

2.1 บทบาทเป็นผู้กำกับติดตามผล (Monitor) ให้ได้ข้อมูลข่าวสารทั้งภายในและภายนอก เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การ

2.2 บทบาทเป็นผู้เผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร (Dissemination) ที่ได้รับทั้งภายในและภายนอกให้แก่บุคลากรในองค์การ

2.3 บทบาทเป็นผู้ประชาสัมพันธ์ (Spokesperson) เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารขององค์การต่อบุคคลภายนอกองค์การ

3. กลุ่มบทบาทเชิงตัดสินใจ (Decisional Roles) เป็นบทบาทที่ทำให้ผู้บริหารเป็น “นักตัดสินใจ” (Decision Maker) อันสืบเนื่องจากบทบาทสองกลุ่มแรก ประกอบด้วย

3.1 บทบาทเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneur) มุ่งการริเริ่มสร้างสรรค์ให้เกิดสิ่งใหม่ๆ ในองค์การอยู่เสมอ

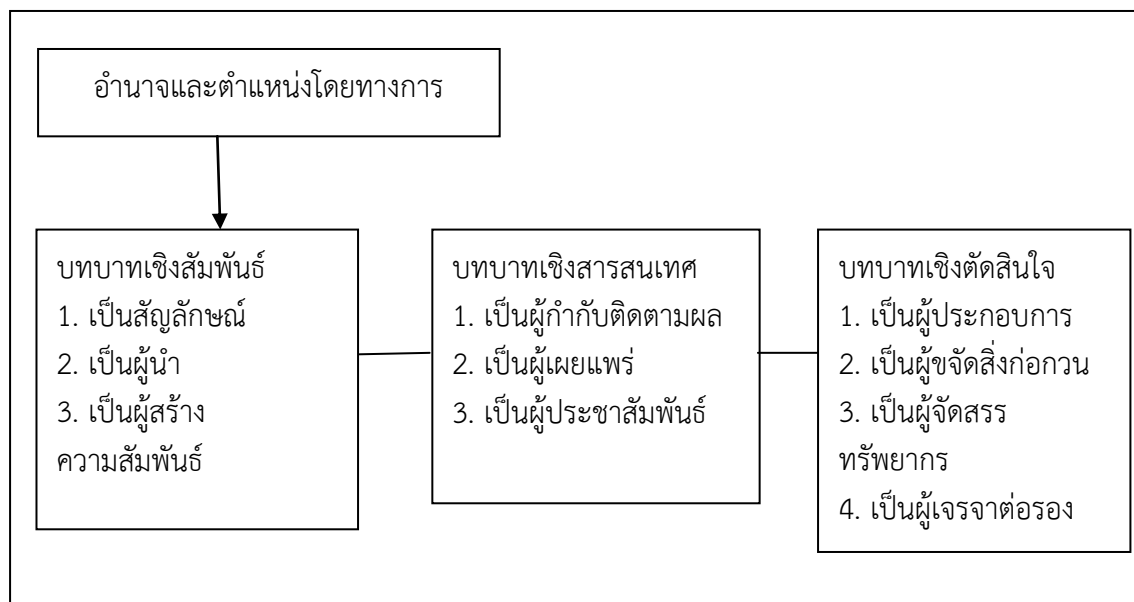
3.2 บทบาทเป็นผู้ขจัดสิ่งรบกวน (Disturbance Handier) โดยแก้ปัญหาเมื่อองค์การเผชิญสิ่งรบกวนที่ไม่คาดหวังอย่างฉับไวแต่ได้ผล

3.3 บทบาทเป็นผู้จัดสรรทรัพยากร (Allocator) ให้แก่ส่วนต่างๆ ในองค์การ

3.4 บทบาทเป็นนักเจรจาต่อรอง (Negotiator) กับบุคคลอื่น หรือองค์การอื่น เพื่อให้ได้สิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การ



จากที่กล่าวมาข้างต้น วิโรจน์ สารรัตน์ (2546 : 7) ได้ทำการสรุปบทบาทของ  
ผู้บริหารดังภาพประกอบ 2



ภาพประกอบ 2 แสดงบทบาทของผู้บริหาร

จากบทบาทของผู้บริหารที่กล่าวมาแล้วข้างต้น สามารถสรุปสาระสำคัญได้ดังนี้ บทบาท  
ในฐานะผู้บริหาร บทบาทในฐานะผู้นำทางวิชาการ บทบาทในฐานะเป็นหัวหน้าของกลุ่ม

#### 4. กระบวนการบริหาร

ในการบริหารโรงเรียนซึ่งดำเนินงานต่างๆ โดยกลุ่มบุคคล เพื่อจัดการศึกษาของโรงเรียน  
ให้มีประสิทธิภาพนั้น จึงต้องจัดในรูปของกระบวนการ คือ มีการจัดลำดับขั้นตอนกิจกรรมรวมทั้ง  
บทบาท หน้าที่ และความสัมพันธ์ของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย การดำเนินการในแต่ละขั้นตอนเป็นไปอย่าง  
เหมาะสม ชัดเจน และเป็นระบบ การบริหารโรงเรียนที่ดีจึงจำเป็นต้องอาศัยกระบวนการบริหาร  
ซึ่งมีนักบริหารได้กล่าวถึงกระบวนการบริหารไว้หลายทัศนะ ดังนี้

Gulick and Urwick (ศิริอร ชันธหัตถ์. 2541 : 53 ; อ้างอิงมาจาก Gulick  
and Urwick. 1937 : 13) แบ่งกระบวนการบริหารออกเป็น 7 ขั้นตอน คือ

1. การวางแผน (Planning) หมายถึง การกำหนดโครงการไว้ล่วงหน้าว่าจะทำ  
อะไร
2. การจัดองค์การ (Organizing) หมายถึง การจัดหน่วยงาน โดยการจัดแบ่ง  
งานขององค์การหรือของหน่วยงานเป็นหน่วยงานย่อย พร้อมกำหนดวัตถุประสงค์ กำหนดหน้าที่ความ  
รับผิดชอบ
3. การบริหารงานบุคคล (Staffing) หมายถึง การดำเนินงานบริหารบุคคลเป็น  
การสรรหาคัดเลือกบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้าสู่หน่วยงาน





4. การอำนวยการ (Directing) การสั่งการเป็นขั้นตอนที่สำคัญในกระบวนการบริหารและเป็นบทบาทของผู้บริหาร
5. การประสานงาน (Coordinating) หมายถึง การประสานงานระหว่างหน่วยงานหรือตำแหน่งที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร
6. การรายงาน (Reporting) หมายถึง การรายงานผลการปฏิบัติงานและการประชาสัมพันธ์องค์การ
7. การจัดงบประมาณ (Budgeting) หมายถึง การบริหารงบประมาณ เป็นการวางแผนในการใช้เงินล่วงหน้าและดำเนินการใช้เงินตามงบที่ได้รับ

Fayol (เจริญผล สุวรรณโชติ. 2544 : 234-235 ; อ้างอิงมาจาก Fayol. 1967 : 43-107) ได้แบ่งกระบวนการบริหารออกเป็น 5 ขั้นตอน คือ

1. การวางแผน (Planning) หมายถึง การศึกษาอนาคต และการจัดแผนงานเพื่อการปฏิบัติงาน
2. การจัดองค์การ (Organizing) หมายถึง การดำเนินการทั้งในเรื่องของวัสดุและของบุคคลที่อยู่ในองค์กรนั้น การจัดการจะต้องทำด้วยกันทั้งวัสดุและบุคคล
3. การสั่งการ (Directing) หมายถึง การที่จะทำให้ผู้ร่วมงานทำงาน
4. การประสานงาน (Coordinating) หมายถึง การรวมเข้าด้วยกันและจัดการให้มีความสัมพันธ์ต่อกันในกิจกรรมที่จัดขึ้นในองค์กรทุกอย่าง
5. การควบคุม (Controlling) หมายถึง การที่มองเห็นพฤติกรรมที่เกิดขึ้น องค์กรที่ปฏิบัติตามกฎที่ได้วางไว้ และกำหนดขึ้นตามที่หมุ่คณะได้ตกลงกันไว้

สมยศ นาวิการ (2540 : 19) มีความเห็นว่า ในตำราการบริหารส่วนใหญ่ในปัจจุบันจะกล่าวถึงกระบวนการบริหารต่างๆ ไปไว้ 4 อย่าง คือ

1. การวางแผน (Planning) เป็นกระบวนการบริหารที่เกี่ยวพันกับการกำหนดเป้าหมายและการกำหนดวิธีการ หรือแผนงานขึ้นมาเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้
2. การจัดองค์การ (Organizing) เป็นกระบวนการบริหาร ที่เกี่ยวพันกับการมอบหมายงาน การรวมกลุ่มงานเป็นแผนงาน และการจัดสรรทรัพยากรไปยังแผนงาน
3. การสั่งการ (Directing) เป็นกระบวนการบริหารที่เกี่ยวพันกับการจูงใจ การเป็นผู้นำ และการติดต่อสื่อสารกับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา เพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายขององค์การ
4. การควบคุม (Controlling) เป็นกระบวนการบริหารที่เกี่ยวพันกับการตรวจสอบกิจกรรมขององค์การ เพื่อที่จะให้ผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายขององค์การ

กระบวนการบริหาร 4 อย่างดังกล่าว สอดคล้องกับ สมคิด บางโม (2540 : 73) ที่กล่าวว่านักวิชาการทางการบริหารส่วนใหญ่ในปัจจุบันได้ศึกษาและวิเคราะห์แนวความคิด และสรุปว่ากระบวนการจัดการควรมีเพียง 4 ขั้นตอน คือ PODC ดังนี้

1. การวางแผน (Planning)
2. การจัดองค์การ (รวมทั้งการจัดคนเข้าทำงานด้วย) (Organizing)
3. การอำนวยการ หรือการชี้แนะ (Directing)
4. การควบคุมติดตามผลการทำงาน (Controlling)



วิโรจน์ สารรัตน์ (2546 : 1) มีความเห็นว่า การบริหารเป็นกระบวนการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์การ โดยอาศัยหน้าที่ทางการบริหารที่สำคัญ คือ

1. การวางแผน (Planning)
2. การจัดองค์การ (Organizing)
3. การนำ (Leading)
4. การควบคุม (Controlling)

สมชาย วงศ์เกษม (2547 : 309) ได้กำหนดลักษณะการบริหารโดยทั่วไปใช้หลักดำเนินการ 9 ประการ คือ

1. การกำหนดนโยบาย รวมถึงวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ทิศทางการผลิต และการบริการ
  2. การจัดแบ่งและใช้อำนาจหน้าที่ เพื่อการบังคับบัญชา วินิจฉัยสั่งการ ตัดสินใจ
  3. การวางแผน กำหนดผลที่ต้องการของผลผลิตหรือการบริการ นำมากำหนดกิจกรรมและวิธีดำเนินการ ระยะเวลา ปัจจัยที่ต้องใช้และผู้รับผิดชอบ
  4. การจัดองค์การ จัดกลุ่มงานตามโครงสร้างขององค์กร จัดให้การทำงาน มีความสัมพันธ์กัน
  5. การจัดบุคลากร เข้าหน่วยงานหรือเข้ากลุ่มต่างๆ กำหนดหน้าที่รับผิดชอบ กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน กำหนดสายงานการบังคับบัญชาและการควบคุมงาน การพัฒนาบุคลากร การสร้างแรงจูงใจและขวัญกำลังใจ
  6. การสั่งการ เป็นการใช้อำนาจและอิทธิพลโดยผู้บริหารต่อผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้การดำเนินงานตามแผนจนบรรลุตามเป้าหมาย
  7. การประสานงาน ระหว่างผู้ปฏิบัติงานตำแหน่งหน้าที่ต่างๆ เสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและกลุ่มบุคคล รวมถึงการสื่อสารในองค์กร
  8. การประเมินและการรายงาน การใช้ปัจจัยการปฏิบัติงานตามแผนการปฏิบัติงานได้มาตรฐาน และผลผลิตของการดำเนินงานที่แสดงถึงการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย การนำผลการปฏิบัติและผลที่ได้นำมาเป็นข้อมูลป้อนกลับเพื่อปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงาน
  9. การจัดงบประมาณ ปัจจัยทรัพยากรต่างๆ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน ครอบคลุมถึงงบประมาณที่จะใช้ในการลงทุน และการพิจารณาจัดรายได้นำมาตอบแทนแก่บุคลากร
- จากกระบวนการบริหารข้างต้น สรุปได้ว่า กระบวนการบริหารที่มีความคล้ายคลึงกัน มี 4 กระบวนการ คือ การวางแผน การจัดองค์การ การวินิจฉัยสั่งการ การควบคุม



## หลักธรรมาภิบาล

### 1. ความหมายของธรรมาภิบาล (Good Governance)

คำว่า Good Governance แปลเป็นภาษาไทยได้หลายความหมาย เช่น ธรรมรัฐ ธรรมาภิบาลและสุประศาสนการ ส่วนคำว่า ธรรมาภิบาล ในภาษาไทยมาจากคำว่า “ธรรม” รวมกับ “อภิบาล” เป็น ธรรมาภิบาล ซึ่งหมายถึง การปกครอง หรือการบริหารจัดการด้วยระบบคุณธรรม ความหมายของคำว่า ธรรมาภิบาลนี้ได้มีผู้ให้ความหมายในหลากหลายรูปแบบ ดังนี้

ธีรยุทธ บุญมี (2541 : 61) เรียก Good Governance ว่า ธรรมรัฐ ได้ให้ความหมายว่า คือการบริหารจัดการประเทศที่ดีในทุกๆ ด้าน และทุกๆ ระดับ การบริหารการจัดการที่ดีจะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อมีหลักคิดว่าทั้งประชาชน ข้าราชการบริหารประเทศเป็นหุ้นส่วน (Partnership) ในการกำหนดชะตากรรมประเทศ แต่การเป็นหุ้นส่วนไม่ใช่หลักประกันว่าจะเกิดธรรมรัฐหรือ Good Governance ยังต้องหมายถึง การมีกฎเกณฑ์กติกาที่จะให้เกิดความโปร่งใส ตรวจสอบได้ ประสิทธิภาพ ความเป็นธรรม และการมีส่วนร่วมของสังคม ในการกำหนดนโยบายบริหาร ตรวจสอบ ประเมินผลอย่างจริงจัง

สำนักนายกรัฐมนตรี (2542 : 3) ได้ให้ความหมายของ ธรรมาภิบาล ว่า หมายถึง การบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี เป็นแนวทางสำคัญในการจัดระเบียบให้สังคมทั้งภาครัฐ ภาคธุรกิจเอกชน และภาคประชาชน ซึ่งครอบคลุมถึงฝ่ายวิชาการ ฝ่ายปฏิบัติการ ฝ่ายราชการ ฝ่ายธุรกิจสามารถอยู่ร่วมกันอย่างสงบสุข มีความรู้ รักสามัคคี และร่วมกันเป็นพลังก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน และเป็นส่วนเสริมความเข้มแข็ง หรือสร้างภูมิคุ้มกันของประเทศ เพื่อบรรเทาป้องกันหรือแก้ไขเยียวยาภาวะวิกฤติอันตรายที่หากจะมีมาในอนาคต เพราะสังคมจะรู้สึกถึงความยุติธรรมความโปร่งใส และความมีส่วนร่วม อันเป็นคุณลักษณะที่สำคัญของศักดิ์ศรี ความเป็นมนุษย์และการปกครองแบบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข สอดคล้องกับความเป็นไทย รัฐธรรมนูญ และกระแสโลกยุคปัจจุบัน

สุดจิต นิमितกุล (2543 : 13) ได้อ้างถึง องค์การพัฒนาแห่งสหประชาชาติ (UNDP : UnitedNation Development Program) :7 ซึ่งได้ให้ความหมายของ Good Governance หรือธรรมาภิบาล ว่า คือการใช้อำนาจทางการเมือง การบริหาร และเศรษฐกิจในการดำเนินภารกิจกิจกรรมต่างๆ ของประเทศในทุกๆระดับโดยมีกลไก กระบวนการ สถาบัน ซึ่งประชาชนและกลุ่มต่างๆ สามารถแสดงออกถึงความต้องการผลประโยชน์ การใช้สิทธิและหน้าที่ตามกฎหมาย การประสาน ประนีประนอม ความแตกต่างโดยผ่านกลไก กระบวนการและสถาบันเหล่านั้น

ทิพาวดี เมฆสุวรรณ (2543 : 4) ได้ให้ความหมาย ว่า ธรรมาภิบาล หมายถึง กรอบในการบริหารจัดการขององค์กรต่างๆ ในการบริหาร ระบบบริษัทก็จะเรียกว่า Corporate Good Governance ในราชการก็เรียกว่า Public Governance ซึ่งกรอบการบริหารจัดการนี้มีทั้งดีและไม่ดี ที่ดี เรียกว่า Good Governance ที่ไม่ดี เรียกว่า Bad Governance

เกษม วัฒนชัย (2546 : 23) ได้อธิบายไว้ว่า ธรรมาภิบาล แปลว่า การกำกับที่ดี การดูแลอย่างดีเป็นหลักคิดสำหรับการบริหารจัดการที่ดี เพื่อประกันว่าในองค์กรจะไม่มีกรณีร้ายๆ บังหลวจากความหมายของนักวิชาการที่ได้ให้คำจำกัดความเกี่ยวกับ Good Governance ดังกล่าว



ข้างต้นนั้น จะเห็นได้ว่า มีแนวความคิดที่คล้ายคลึงกัน ซึ่งอาจจะสรุปได้ว่า Good Governance จะให้ความสำคัญกับ 3 ส่วน คือ

1. ภาครัฐ (Public Sector) ซึ่งจะมีส่วนเสริมสร้างและปฏิรูปการเมือง กฎหมาย และการบริหารราชการ
2. ภาคเอกชน (Private Sector) ซึ่งจะมีส่วนในการประกอบธุรกิจที่ดีและดำเนินธุรกิจอย่างซื่อสัตย์สุจริต และมีความรับผิดชอบต่อสังคมส่วนรวม ซึ่งจะทำให้ประเทศชาติ มีความเจริญรุ่งเรือง
3. ภาคประชาชน หรือองค์กรต่างๆ (Civil Sector) จะมีส่วนในการเกื้อหนุน ในการดำเนินการทางเศรษฐกิจ สังคมการเมือง โดยการระดมกลุ่มต่างๆ ให้เข้ามามีส่วนร่วมกิจกรรมต่างๆ และสามารถตรวจสอบทั้งภาครัฐและภาคธุรกิจเอกชน ให้ตั้งอยู่ในความถูกต้องได้

กล่าวโดยสรุปว่า ธรรมาภิบาล (Good Governance) หมายถึง การบริหารจัดการ ทรัพยากรทางเศรษฐกิจและสังคมเพื่อการพัฒนาของประเทศ โดยมีการเชื่อมโยงองค์ประกอบทั้ง 3 ส่วนของสังคม คือ ภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชนสังคม ให้มีการสนับสนุนซึ่งกันและกัน อย่างสร้างสรรค์ ก่อให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างเศรษฐกิจ สังคม การเมือง อย่างสมดุล ส่งผลให้ สังคมดำรงอยู่กันอย่างสันติ ตลอดจนมีการใช้อำนาจในการพัฒนาประเทศชาติให้เป็นไปอย่างมั่นคง ยั่งยืน และมีเสถียรภาพ

## 2. รัฐธรรมนูญกับธรรมาภิบาล

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 ซึ่งเป็นกฎหมายสูงสุดของประเทศเมื่อพิจารณาเนื้อหาโดยรวมแล้วจะเห็นว่า รัฐธรรมนูญให้วางระบบการบริหารบ้านเมืองให้เป็นประชาธิปไตยมากยิ่งขึ้น คู่ครองสิทธิ และเสรีภาพของประชาชน เพิ่มกลไกการตรวจสอบระบบ การเมือง และระบบราชการให้ใช้อำนาจอย่างชอบธรรมและมีประสิทธิภาพ ส่งเสริมให้ประชาชน มีส่วนรวมในการบริหารบ้านเมืองมากขึ้น เพื่อการขจัดความทุจริตในบ้านเมือง ส่งเสริมให้เกิดการ ปฏิรูประบบผู้แทน รัฐธรรมนูญนี้ได้วางรากฐานของการพัฒนาธรรมาภิบาลของสังคมไทยไว้ ซึ่งสรุปเป็นประเด็นหลักๆ พอสังเขปได้ดังนี้

1. ส่งเสริมและคุ้มครองสิทธิเสรีภาพของประชาชน
2. แนวนโยบายในการบริหารราชการแผ่นดิน
3. การมีส่วนร่วมทางการเมืองโดยตรงของประชาชน
4. การตรวจสอบการใช้อำนาจรัฐ
5. จริยธรรมของผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมืองและเจ้าหน้าที่ของรัฐ
6. การปกครองส่วนท้องถิ่น

กล่าวโดยสรุปจะเห็นได้ว่า รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 ได้วางรากฐานของธรรมาภิบาลได้อย่างครบถ้วน กล่าวคือ ในแง่ของวัตถุประสงค์ของการบริหารจัดการ รัฐธรรมนูญ ได้กำหนดให้ยึดประโยชน์ของสาธารณะ (Public Interest) ของคนทุกคนใน สังคมในด้านโครงสร้างและกระบวนการ รัฐธรรมนูญได้เพิ่มภาคประชาสังคมเข้าสู่โครงการจัดการ รัฐบาลไทย และเน้นกระบวนการมีส่วนร่วมของทุกภาค โดยเฉพาะภาคประชาสังคมในทุกด้าน ทั้งระดับชาติ ท้องถิ่น ชุมชน ในด้านเนื้อหาของธรรมาภิบาลเอง รัฐธรรมนูญก็ได้วางหลักการให้เกิด การประสานประโยชน์ของคนทุกภาคในสังคม เพื่อให้เกิดความสมดุลในการพัฒนาเศรษฐกิจสังคม



### 3. ธรรมนูญกับสังคมไทย

ในปัจจุบันสถานการณ์ต่างๆ ทั้งภายในและต่างประเทศมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างมาก สังคมข่าวสารได้เข้ามามีอิทธิพลต่อชีวิตความเป็นอยู่ของสังคมไทย อันช่วยให้ภาคเอกชนเติบโตขึ้น ขณะเดียวกันก็ส่งผลให้ปัญหาต่างๆ ของชาติมีความสลับซับซ้อนมากขึ้น จากการรายงานผลการสำรวจประจำปี การคอร์รัปชันใน 14 เขตเศรษฐกิจทั่วเอเชีย ของบริษัทที่ปรึกษาความเสี่ยงทางเศรษฐกิจและการเมือง (PERC) พบว่า ประเทศไทยมีการคอร์รัปชันมากเป็นอันดับ 2 ของเอเชีย (กรุงเทพธุรกิจออนไลน์. 2552 : เว็บไซต์) จากสถานการณ์ดังกล่าวสถาบันข้าราชการในฐานะที่เป็นสถาบันหลัก จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องปรับแนวทางการทำงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปด้วยการร่วมกันสร้างความเป็นเอกภาพ และความสามัคคีในหมู่ข้าราชการ เพื่อให้การประสานงานราชการต่างๆ ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ขณะเดียวกันก็ต้องมีการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงาน โดยเน้นให้ความสำคัญกับการให้บริการประชาชน รวมทั้งข้าราชการต้องปรับทัศนคติในการทำงาน โดยยึดมั่นในหลักจรรยาบรรณแห่งวิชาชีพของการเป็นข้าราชการที่ดีมีคุณภาพ ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเสียสละ ซื่อสัตย์สุจริต อุทิศเวลากับงานราชการอย่างจริงจัง และเป็นที่ยังพาทองประชาชนอย่างแท้จริง อันจะช่วยส่งเสริมให้ประเทศชาติ มีความสงบสุขและพัฒนาอย่างรวดเร็วต่อไป (ทิพาวดี เมฆสุวรรณ. 2543 : 3)

ในภาคราชการไทยได้ดำเนินการสร้าง “ธรรมนูญ” ขึ้นมีการออกระเบียบ สำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการสร้างระบบการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 และต่อมาได้ตราพระราชกฤษฎีกา ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ให้สอดคล้องกับนโยบายการปฏิรูปราชการ โดยมุ่งเน้นให้ประชาชนเป็นศูนย์กลาง และมีวิธีการทำงานเพื่อมุ่งไปสู่องค์กรสมัยใหม่ โดยกำหนดให้ส่วนราชการและข้าราชการปฏิบัติราชการตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี หรือธรรมนูญ ประกอบด้วยหลักการ 6 ด้าน ได้แก่ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักความมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า โดยมีสาระสำคัญดังนี้ (วิชัย โนนทิง. 2550 : 50-53)

1. หลักนิติธรรม ได้แก่ การตรากฎหมาย กฎ ข้อบังคับต่างๆ ให้ทันสมัย และเป็นธรรม เป็นที่ยอมรับของสังคม และสังคมยินยอมพร้อมใจปฏิบัติตามกฎหมาย กฎข้อบังคับเหล่านั้น โดยถือว่าเป็นการปกครองภายใต้กฎหมาย มิใช่ตามอำเภอใจ หรืออำนาจของตัวบุคคลในการนำหลักนี้มาปฏิบัติจะต้องคำนึงถึงเรื่องความเป็นธรรม และความยุติธรรม เพราะเมื่อระบบกฎหมายมีความซับซ้อนมากขึ้น คนในสังคมก็เริ่มมองว่ากฎหมายเป็นเรื่องที่เข้าใจยาก มีวิธีปฏิบัติที่สับสนและเกิดความระแวงว่าข้าราชการจะแสวงหาประโยชน์ในการดำเนินการ โดยจะบังคับใช้กฎหมาย กฎ ระเบียบเหล่านี้อย่างไม่เป็นธรรม ในเรื่องนี้ภาครัฐจะต้องมีการทบทวน ปรับปรุงแก้ไขกฎหมายให้เข้าใจง่าย และมีการเผยแพร่ทำความเข้าใจในเนื้อหาสาระของกฎหมายกับประชาชนให้ตีให้ประชาชนเข้าใจว่าการตรากฎหมาย การบังคับใช้กฎหมาย อยู่บนพื้นฐานของเหตุผลและความจำเป็นจริงๆ มิฉะนั้นประชาชนจะต่อต้าน ไม่ปฏิบัติตามกฎหมายที่บังคับใช้นอกจากเรื่องความเป็นธรรมแล้ว จะต้องมีการปรับปรุงกระบวนการร่างกฎหมาย และการบังคับใช้กฎหมายให้มีความรัดกุม รวดเร็ว และเป็นธรรมด้วย

2. หลักคุณธรรม ได้แก่ การยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม โดยธรรมาภิบาลให้เจ้าหน้าที่ของรัฐยึดถือและปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นตัวอย่างแก่สังคม และส่งเสริมสนับสนุนให้ประชาชนพัฒนาตนเอง



ไปพร้อมด้วย เพื่อให้คนไทยมีความซื่อสัตย์ จริ่งใจ ขยัน อดทน มีระเบียบวินัยประกอบอาชีพสุจริต จนเป็นนิสัยประจำชาติความถูกต้องดีงามเป็นเรื่องของศีลธรรม จริยธรรม วัฒนธรรมที่สังคมยอมรับว่าเป็นแบบอย่างที่ดีปฏิบัติ เป็นเรื่องที่มีความละเอียดอ่อน และลึกซึ้งกว่าเรื่องกฎหมาย หรือหลักนิติธรรมไปอีกระดับหนึ่ง ปัญหาในการบริหารการปกครองของประเทศเรา ส่วนหนึ่งก็เกิดจากการที่ผู้มีอำนาจตัดสินใจ หลายครั้งยังขาดจิตสำนึก ได้ใช้อำนาจบริหารที่มีไปเพื่อประโยชน์ส่วนตัวหรือเพราะเกรงกลัวอิทธิพลที่บีบบังคับมาจากรัฐธรรมนูญฉบับปัจจุบันได้พยายามแก้ไขปัญหานี้บางส่วน โดยวางมาตรการให้ผู้แทนประชาชนที่เข้าไปบริหารราชการต้องเข้าสู่หน้าที่ด้วยความชอบธรรม โดยการกำกับดูแลขององค์การอิสระตามรัฐธรรมนูญ อีกทั้งเจ้าหน้าที่ของรัฐฝ่ายการเมืองและฝ่ายประจำต้องปฏิบัติตามมาตรฐานทางคุณธรรมและจริยธรรมของเจ้าหน้าที่ของรัฐ ที่ระบุไว้ในรัฐธรรมนูญมาตรา 279 ซึ่งเจ้าหน้าที่ของรัฐจะต้องปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพให้ความยุติธรรมแก่ประชาชนอย่างเท่าเทียมกัน จัดระบบงานที่ตอบสนองความต้องการของประชาชน และปฏิบัติตามข้อบังคับของ ก.พ. ว่าด้วยจรรยาบรรณของข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2537 คือ มีจรรยาบรรณต่อตนเองต่อหน่วยงาน ต่อผู้ร่วมงาน ต่อประชาชนและสังคม

3. หลักความโปร่งใส ได้แก่ การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันของคนในชาติโดยการปรับปรุงกลไกการทำงานของทุกองค์การให้มีความโปร่งใส ประชาชนเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้สะดวกและเข้าใจง่าย และมีกระบวนการให้ประชาชนตรวจสอบความถูกต้องชัดเจนได้นอกจากนั้น การตัดสินใจและการปฏิบัติงานของภาครัฐต้องมีความโปร่งใส เปิดเผยให้สาธารณชนตรวจสอบได้ เรื่องนี้เป็นประเด็นสำคัญในการตัดสินใจลงทุนที่เหมาะสมของภาคธุรกิจ ข้อมูลข่าวสารของภาครัฐ จะช่วยให้ภาคธุรกิจเอกชนและประชาชนตัดสินใจได้ถูกต้อง และประชาชนจะมีความเชื่อมั่นในการปฏิบัติหน้าที่ของภาครัฐมากขึ้นด้วย พระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของราชการ พ.ศ. 2540 ช่วยให้ประชาชนมีโอกาสกว้างขวางในการรับรู้ข่าวสารเกี่ยวกับการดำเนินการต่างๆ ของรัฐ ข่าวสารข้อมูลดังกล่าวจะช่วยให้ประชาชนสามารถแสดงความคิดเห็นและใช้สิทธิทางการเมืองได้โดยถูกต้องกับความเป็นจริง อันเป็นการส่งเสริมให้มีความเป็นรัฐบาลโดยประชาชนมากยิ่งขึ้น

4. หลักความมีส่วนร่วม ได้แก่ การเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมรับรู้และเสนอความเห็นในการตัดสินใจปัญหาสำคัญของประเทศ ไม่ว่าจะด้วยการแจ้งความเห็น การไต่สวนสาธารณะ การประชาพิจารณ์ การแสดงประชามติ หรืออื่นๆ รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2550 กำหนดให้บุคคลมีสิทธิและมีส่วนร่วมในการดำเนินการตามนโยบายแห่งรัฐ ที่จะมผลหรืออาจมีผลกระทบต่อสิทธิและเสรีภาพของประชาชนในมาตรา 87 รัฐดำเนินการบริหารราชการแผ่นดินให้เป็นไปเพื่อการพัฒนาสังคม เศรษฐกิจ และความมั่นคงของประเทศอย่างยั่งยืน โดยส่งเสริมการดำเนินการตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง และคำนึงถึงผลประโยชน์ของประเทศชาติในภาพรวมเป็นสิ่งสำคัญ จัดระบบการบริหารราชการส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น ให้มีขอบเขตอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบที่ชัดเจนเหมาะสมแก่การพัฒนาประเทศ และสนับสนุนให้จังหวัดมีแผนและงบประมาณเพื่อพัฒนาจังหวัด เพื่อประโยชน์ของประชาชนในพื้นที่ กระจายอำนาจให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นพึ่งตนเองและตัดสินใจในกิจการของท้องถิ่นเอง ส่งเสริมให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการดำเนินการตามนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐ พัฒนาเศรษฐกิจของท้องถิ่น และระบบสาธารณูปโภคและสาธารณูปการ ตลอดทั้งโครงสร้างพื้นฐานสารสนเทศท้องถิ่นให้ทั่วถึงและเท่าเทียมกันทั่วประเทศ รวมทั้งพัฒนาจังหวัดที่มีความพร้อมให้เป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นขนาดใหญ่



โดยคำนึงถึงเจตนารมณ์ของประชาชนในจังหวัดนั้น พัฒนาระบบงานภาครัฐ โดยมุ่งเน้นการพัฒนา คุณภาพ คุณธรรม และจริยธรรมของเจ้าหน้าที่ของรัฐควบคู่ไปกับการปรับปรุงรูปแบบและวิธีการ ทำงาน เพื่อให้การบริหารราชการแผ่นดินเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และส่งเสริมให้หน่วยงานของรัฐ ใช้หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเป็นแนวทางในการปฏิบัติราชการ จัดระบบงานราชการและงาน ของรัฐอื่นๆ เพื่อให้การจัดทำและการให้บริการสาธารณะเป็นไปอย่างรวดเร็ว มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และตรวจสอบได้ โดยคำนึงถึงการมีส่วนร่วมของประชาชน ในมาตรา 78 และให้เอกชนเข้ามามีส่วน ร่วมจัดการศึกษาด้วย ในมาตรา 79 เป็นต้น ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการรับฟังความ คิดเห็นสาธารณะ โดยวิธีประชาพิจารณ์ พ.ศ. 2539 กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการรับฟังการ แสดงความคิดเห็นในปัญหาสำคัญของชาติที่มีข้อโต้เถียงหลายฝ่าย เพื่อเป็นแนวทางประกอบการตัดสินใจ ของรัฐในการดำเนินงานอันมีผลกระทบต่อประชาชน และการมีการสำรวจความคิดเห็นของผู้รับบริการ เพื่อปรับปรุงงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด

5. หลักความรับผิดชอบ หมายถึง การตระหนักในสิทธิและหน้าที่ความสำนึกใน ความรับผิดชอบต่อสังคม การใส่ใจปัญหาสาธารณะของบ้านเมือง และกระตือรือร้นในการแก้ปัญหา ตลอดจนการเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่าง และความกล้าที่จะยอมรับผลดีและผลเสียจากการ กระทำของตนประชาชนทุกคนจะต้องทำความเข้าใจเรื่องสิทธิ เสรีภาพ และหน้าที่ตามที่รัฐธรรมนูญ กำหนดไว้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเจ้าหน้าที่ของรัฐจะต้องปฏิบัติหน้าที่ตามกฎหมาย และใช้อำนาจโดย คำนึงถึงศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ สิทธิและเสรีภาพตามบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญและมีความรับผิดชอบต่อ ตามบทบาทหน้าที่ของภาครัฐ ส่วนภาคธุรกิจเอกชนจะมีหน้าที่สร้างสรรค์สินค้าและบริการที่มีคุณภาพ ปลอดภัยให้ผู้บริโภค และไม่สร้างความเดือดร้อนแก่ผู้อาศัยในท้องที่รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2550 มาตรา 75 กำหนดให้รัฐบาลแถลงนโยบายต่อรัฐสภา คณะรัฐมนตรีที่จะเข้ารับ การบริหารราชการแผ่นดินต้องชี้แจงต่อรัฐสภาให้ชัดแจ้งว่าจะดำเนินการใดเพื่อบริหารราชการแผ่นดินให้เป็นไป ตามแนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐ ตามที่บัญญัติไว้ในหมวดนี้ และจะต้องจัดทำรายงานแสดงผลการ ดำเนินการ รวมทั้งปัญหาและอุปสรรคเสนอต่อรัฐสภาปีละหนึ่งครั้งการจัดสรรหน้าที่ความรับผิดชอบ ระหว่างเจ้าหน้าที่ของรัฐฝ่ายการเมืองและฝ่ายประจำต้องมีความชัดเจน โดยให้ฝ่ายการเมืองรับผิดชอบ ในเรื่องนโยบาย ส่วนฝ่ายประจำรับผิดชอบในการดำเนินการให้บรรลุผลตามนโยบาย กรณีเกิดปัญหา ในสังคมภาครัฐต้องชี้แจงให้ประชาชนเข้าใจและพอใจให้ได้ เพราะที่ผ่านมาเมื่อโครงการของภาครัฐเกิด ปัญหาข้อผิดพลาดหรือเกิดการทุจริตประพทุติมิชอบขึ้น ก็มักจะหาผู้รับผิดชอบในเรื่องนั้นๆ มาชี้แจง ให้ประชาชนเข้าใจ ไม่ได้ทำให้ประชาชนเสื่อมศรัทธา และเริ่มไม่ไว้วางใจในระบบราชการ

6. หลักความคุ้มค่า หมายถึง การบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดให้เกิด ประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม โดยรณรงค์ให้คนไทยมีความประหยัดใช้ของอย่างคุ้มค่าสร้างสรรค์ สินค้าและบริการที่มีคุณภาพสามารถแข่งขันได้ในเวทีโลก และรักษาพัฒนาทรัพยากรธรรมชาติ ให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้นจากวิกฤติทางเศรษฐกิจในปัจจุบันรัฐบาลได้เข้มงวดในการใช้งบประมาณอย่างประหยัด สนับสนุนการผลิตและการใช้พลังงานทดแทน การใช้ทรัพยากรหมุนเวียน และบำรุงรักษา ทรัพยากรธรรมชาติโดยการสร้างปลูกทดแทนใหม่ (รัฐสภา. 2551 : 26-27) ในส่วนของการ บริหารราชการรัฐบาลมีนโยบายในการบริหารราชการแผ่นดินเพื่อให้หน่วยงานของภาครัฐมีบทบาท การกิจที่ชัดเจนมีการปรับปรุงระบบงบประมาณ ระบบการบริหารบุคคลในภาครัฐ ปรับเปลี่ยน กฎหมายให้ทันสมัยและปรับเปลี่ยนวัฒนธรรม ค่านิยมในการทำงานของภาครัฐ เพื่อให้สอดคล้องกับ



การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ทุกหน่วยงาน ในภาครัฐจะต้องรายงานผลการทำงานและแสดงประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากรต่อสาธารณะ ในขณะที่เดียวกันเจ้าหน้าที่ของรัฐจะต้องเรียนรู้และทำความเข้าใจในเรื่องการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและคุ้มค่า

#### 4. แนวทางการปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาลในการบริหารองค์การ

สืบเนื่องจากระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 มีสาระสำคัญประกอบด้วย หลักพื้นฐาน 6 ประการ ได้แก่ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักความมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า แต่ละหลักสามารถนำมาใช้เป็นแนวปฏิบัติในการบริหารระดับองค์การดังต่อไปนี้ (พรหมเมศร์คำผาบ. 2550 : 39-42)

1. หลักนิติธรรม ความหมายของหลักนิติธรรม ได้แก่ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่ใช้ในองค์การ เป็นข้อตกลงร่วมกัน และการบังคับใช้กฎ ระเบียบ หรือข้อบังคับดังกล่าวต้องเป็นธรรม เป็นที่ยอมรับจากสมาชิกทุกฝ่ายในองค์การ กฎ และข้อบังคับเหล่านั้น ต้องนำมาซึ่งความเสมอภาคของสมาชิกในองค์การ รวมทั้งสร้างเอกภาพต่อการควบคุมและพัฒนาสังคมด้วยแนวทางในการดำเนินการตามหลักนิติธรรมในองค์การ มีดังนี้

1.1 ให้ความรู้แก่สมาชิกในองค์การ เรื่อง กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ สิทธิ เสรีภาพพบทบาท และความรับผิดชอบต่อสังคมในองค์การ รวมทั้งขอบเขตในการมีส่วนร่วมในการบริหารแบบประชาธิปไตย

1.2 พัฒนาบุคลากรให้มีจิตสำนึกด้านคุณธรรม จริยธรรม และศีลธรรม เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ประชาชน และพัฒนาการผลิตบุคลากรให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น

2. หลักคุณธรรม หมายถึง การยึดมั่นในความถูกต้อง ดีงาม การส่งเสริมสนับสนุนการทำงานให้มีความซื่อสัตย์ จริงใจ ขยัน อดทน มีระเบียบวินัย ประกอบอาชีพสุจริตจนเป็นนิสัยประจำชาติ เป็นพลเมืองดี คือ ปฏิบัติตามฉราวาสธรรม ได้แก่

สัจจะ คือ การรักษาความสัตย์

ทมะ คือ การรู้จักข่มใจตนเอง

ขันติ คือ การอดทน อดกลั้น และการอดออม

จาคะ คือ การรู้จักละวางความชั่ว ความทุจริต

พระบรมราชาบาทพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวฯ ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ พระราชทานให้แก่คนไทยทุกคนในโอกาสครบรอบ 200 ปี กรุงรัตนโกสินทร์ ความว่า “เจ้าหน้าที่รัฐจะต้องปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นตัวอย่างแก่ประชาชน” เช่น ปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ ให้ความยุติธรรมแก่ประชาชนอย่างเท่าเทียมกัน การจัดระบบงานตอบสนองความต้องการของประชาชนและปฏิบัติตามข้อบังคับ ก.พ. ว่าด้วยจรรยาบรรณของข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2537 คือ มีจรรยาบรรณต่อตนเองต่อหน่วยงาน ต่อผู้ร่วมงาน ต่อสังคมและประชาชนแนวทางการดำเนินการตามหลักคุณธรรมในองค์การ มีดังนี้

2.1 สถาบันการศึกษาส่งเสริมการเรียนรู้และปลูกฝังเรื่องคุณธรรม จริยธรรมเริ่มจากเยาวชนในและนอกระบบการศึกษาของชาติอย่างเคร่งครัด

2.2 ธารรงค์ใช้หลักคุณธรรมอย่างกว้างขวาง จริงจัง โดยเริ่มจากผู้บังคับบัญชา





2.3 รมรงค์ให้สังคมสนับสนุนผู้ปฏิบัติที่มีคุณธรรม ที่ถูกรังแกโดยผู้มีอำนาจเหนือกว่า รวมถึงการยอมรับ เชิดชูเกียรติ และการให้ Incentives ในรูปแบบต่างๆ

2.4 องค์กรในระดับต่างๆ มีการจัดกิจกรรม ประชาสัมพันธ์ สร้างจิตสำนึกด้วยสื่อประเภทต่างๆ

2.5 ทุกหน่วยงานภาครัฐ ควรมีหลักจริยธรรมของตนเองหรือจริยธรรมแต่ละสาขาวิชาชีพอย่างเปิดเผย

3. หลักความโปร่งใส ความหมายของ “ความโปร่งใส” คือ การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันของคนในองค์กร โดยปรับปรุงกลไกการทำงานขององค์กรให้มีความโปร่งใสดูตรวจสอบได้แนวทางในการสร้างความโปร่งใสในองค์กร มีดังนี้

3.1 สำรวจความเห็นชอบของบุคลากรในหน่วยงาน ในเรื่องความโปร่งใสที่ต้องการจากบุคลากร

3.2 บุคลากรตระหนักในความสำคัญ และปฏิบัติตามแนวทางที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของทางราชการ พ.ศ. 2540 และพระราชบัญญัติวิธีปฏิบัติราชการปกครอง พ.ศ. 2539

3.3 ปรับปรุงระบบเอกสาร ระบบสารสนเทศให้เป็นระเบียบ สะดวกต่อการใช้งาน และการสืบค้นตรวจสอบของประชาชน

3.4 จัดทำเอกสาร คู่มือเกี่ยวกับการให้บริการของส่วนราชการที่เข้าใจง่าย สะดวกต่อการติดต่อกันของหน่วยงาน ประชาชน

3.5 มีระบบการประชาสัมพันธ์ภายในและภายนอกองค์กร

3.6 สร้างทัศนคติที่ดีในการให้บริการข้อมูลข่าวสาร ตอบข้อสงสัยของประชาชน

4. หลักความรับผิดชอบ หมายถึง ความมุ่งมั่นและตั้งใจปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถให้บรรลุผลสำเร็จ สอดคล้องตามกฎ ระเบียบขององค์กร ปฏิบัติงานอย่างมีจิตสำนึกต่อหน้าที่ สังคม ประชาชน และประเทศชาติ โดยคำนึงถึงประโยชน์ของผู้รับบริการ และส่วนรวมเป็นสำคัญ รวมทั้งยอมรับผลที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานดังกล่าว ทั้งที่เป็นผลดีและผลเสียหายตลอดจนพร้อมแสดงข้อเท็จจริงในการประกอบการกิจต่อสาธารณะชน สามารถชี้แจงเหตุผลได้ และพร้อมรับการตรวจสอบจากสาธารณะแนวทางการดำเนินงานตามหลักความรับผิดชอบ มีดังนี้

4.1 ผู้บังคับบัญชาเป็นแบบอย่างที่ดี รวมทั้งการสร้างแบบอย่างที่ดีด้วยการยกย่องและส่งเสริมความประพฤติของบุคคลที่เป็นแบบอย่างที่ดี

4.2 สร้างความรับผิดชอบต่อตนเอง โดยใช้การมีส่วนร่วม มีระบบตรวจสอบและการประเมินผลที่น่าเชื่อถือได้

4.3 ส่งเสริมผู้มีความสามารถ โดยการให้รางวัลและลงโทษที่เหมาะสม รวมทั้งการจูงใจด้วยค่าตอบแทนและอื่นๆ

5. หลักความมีส่วนร่วม หมายถึง การเปิดโอกาสให้ประชาชน หรือบุคคลในองค์กรทุกระดับ เป็นผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง หรือได้รับผลกระทบจากการบริหารงานต่างๆ ขององค์กรได้ร่วมรับรู้ ร่วมแสดงความคิดเห็น ร่วมตัดสินใจ รวมทั้งร่วมสนับสนุน ติดตาม และตรวจสอบการปฏิบัติตามสิ่งที่ตนเองได้ร่วมตัดสินใจแนวทางการสร้างความร่วมมือในองค์กร มีดังนี้



5.1 องค์กรต้องกำหนดเป็นนโยบายที่ชัดเจน พร้อมทั้งออกกฎ ระเบียบ ข้อบังคับให้บุคลากรในองค์กรถือปฏิบัติ รวมทั้งพัฒนากลไก ระบบการทำงาน และการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ เพื่อเอื้อต่อการสนับสนุนให้บุคลากรและประชาชนมีส่วนร่วมอย่างกว้างขวาง

5.2 กระจายอำนาจการบริหารจัดการ สู่บุคลากรตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย เพื่อให้บุคลากรสามารถบริหารภารกิจตามบทบาทหน้าที่ได้อย่างตรงตามความต้องการ

5.3 ผนวกและประชาสัมพันธ์เพื่อสร้างจิตสำนึกให้บุคลากร และประชาชน เห็นคุณค่าและความสำคัญของการมีส่วนร่วม

5.4 จัดทำคู่มือชี้แนะแนวทางการมีส่วนร่วมในงานและโครงการต่างๆ รวมทั้งให้ข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องอย่างพอเพียง เพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจที่ถูกต้องให้แก่ผู้เกี่ยวข้อง และประชาชน ซึ่งจะทำให้การมีส่วนร่วมนั้นมีคุณภาพมากยิ่งขึ้น

5.5 แสดงผลลัพธ์จากการมีส่วนร่วมที่เป็นรูปธรรมให้ผู้เกี่ยวข้อง และประชาชน ได้ทราบ พร้อมทั้งมีรางวัลตอบแทนแก่เจ้าของความคิดเห็นที่นำไปสู่การปฏิบัตินั้นๆ

5.6 สร้างหลักประกันในความปลอดภัยต่อชีวิต และทรัพย์สินของผู้เข้าร่วม แสดงความคิดเห็น หรือวิพากษ์วิจารณ์การดำเนินงานขององค์กร

6. หลักความคุ้มค่า หมายถึง การบริหารจัดการและการใช้ทรัพยากรที่มีอย่างจำกัด เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม รวมทั้งการรักษาทรัพยากรธรรมชาติให้มีความยั่งยืน แนวทางการดำเนินงานตามหลักความคุ้มค่าในองค์กร มีดังนี้

6.1 ผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานต้องให้ความสำคัญ

6.2 ลดขั้นตอนการปฏิบัติงานให้สั้น หรือเบ็ดเสร็จในขั้นตอนเดียว เพื่อให้สะดวก และรวดเร็ว

6.3 ปฏิบัติงานอย่างประหยัดทรัพยากร ประหยัดเวลา และบรรลุวัตถุประสงค์ ภายในระยะเวลาที่เหมาะสม

6.4 กำหนดมาตรฐานการทำงานในหน้าที่และเป้าหมายให้ชัดเจน

6.5 สร้างระบบความคุ้มค่า และรายงานผลการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าต่อ ผู้บังคับบัญชาตามลำดับ เพื่อการตรวจสอบ

6.6 นำเครื่องมือที่ทันสมัยมาใช้ในการทำงาน

6.7 เปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการเสนอแนะวิธีการต่างๆ ที่นำไปสู่ ความคุ้มค่า

6.8 รับฟังความคิดเห็นจากบุคคลภายนอก เพื่อนำมาปรับปรุงการทำงาน ในองค์กร

6.9 ให้ความสำคัญกับระบบติดตาม ประเมินผล และควรประกาศให้ผู้เกี่ยวข้อง และประชาชนทราบเป็นระยะๆ

6.10 ใช้ระบบการประเมินการปฏิบัติงาน (RBM) และใช้การจัดสรรงบประมาณ เป็นเครื่องมือในการพิจารณางบประมาณในโครงการ

6.11 จัดสรรงบประมาณตามผลสัมฤทธิ์ของงาน

6.12 ปรับปรุงระเบียบปฏิบัติให้สอดคล้องกับหลักความคุ้มค่า



6.13 ให้รางวัลหน่วยงาน / กลุ่ม / บุคลากร ที่ดำเนินการในวิธีดังกล่าวได้อย่างถูกต้องคุ้มค่าที่สุด

#### 5. ธรรมชาติของการบริหารจัดการศึกษา

รัฐบาลได้ออกพระราชกฤษฎีกา ว่าด้วยหลักเกณฑ์ และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ใช้กับหน่วยราชการทั่วไป ภาครัฐ และหน่วยงานในกำกับของรัฐ โดยมีเป้าหมายเพื่อจัดส่วนราชการแบบบูรณาการภารกิจ กำหนดแผนบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ พัฒนาการจัดองค์การให้มีประสิทธิภาพและรองรับการปฏิรูประบบราชการ และกำหนดแบบแผนการปฏิบัติราชการที่ทำให้เกิดการบริหารราชการที่ดี ให้นำไปปฏิบัติในแนวทางเดียวกัน และเกิดผลสัมฤทธิ์ของงานที่วัดผลได้ ดังนั้น โรงเรียนจึงจำเป็นต้องดำเนินการให้สอดคล้องกับพระราชกฤษฎีกาฉบับดังกล่าวและตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 (กระทรวงศึกษาธิการ. 2546 : 20) มาตรา 39 “กำหนดให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไปไปยังคณะกรรมการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง” และในพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 มาตรา 35 กำหนดให้ “โรงเรียนมีฐานะเป็นนิติบุคคล” ซึ่งในความเป็นนิติบุคคลของโรงเรียน การบริหารจัดการต้องมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล จำเป็นต้องอาศัยหลักธรรมาภิบาล กระทรวงศึกษาธิการจึงได้กำหนดแนวทางการบริหารจัดการศึกษาให้โรงเรียนดำเนินการ โดยใช้หลักการธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการศึกษา ให้บรรลุตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษา

1. ธรรมาภิบาลกับการบริหารจัดการฐานโรงเรียน (Good Governance of SBM) ในระยะ 4-5 ปี มาจนถึงปัจจุบัน กระทรวงศึกษาธิการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาได้พยายามนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ โดยมีโครงการพัฒนาการนำการบริหารฐานโรงเรียน (School-Based Management : SBM) มาใช้ในโรงเรียนขั้นพื้นฐาน โดยเน้นการบริหารจัดการเรียนรู้ตามแนวทางที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และได้จัดโครงการสรรหาผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้มาแล้ว 2 รุ่น คือ รุ่นปี การศึกษา 2544 และรุ่นปี การศึกษา 2545 เพื่อเป็นการพิสูจน์ประสิทธิภาพและประสิทธิผลการบริหารฐานโรงเรียน (SBM) จากการนำหลักการในการบริหารฐานโรงเรียน ที่เน้นการส่งเสริมการเรียนรู้มาใช้ในโรงเรียนทำให้เกิดผลดีต่อการบริหารจัดการศึกษาและเป็นแบบอย่างได้หลักการบริหารฐานโรงเรียน เป็นหลักการที่สอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาลสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2545 : 3-4) ได้สรุปหลักการทั่วไปเพื่อประโยชน์ต่อการบริหารจัดการ ดังนี้

1.1 การกระจายอำนาจ คือ อำนาจจัดการศึกษาให้กับประชาชน สำหรับประเทศไทยจะมีการกระจายอำนาจจากส่วนกลางและเขตพื้นที่การศึกษาไปยังสถานศึกษา

1.2 การบริหารตนเอง สถานศึกษามีอิสระในการตัดสินใจด้วยตนเองมากขึ้น ภายใต้การบริหารในรูปขององค์คณะบุคคล

1.3 การบริหารแบบมีส่วนร่วม ผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถมีส่วนร่วมกำหนดนโยบายและแผนตัดสินใจกำหนดหลักสูตรท้องถิ่นร่วมคิดร่วมทำ ฯลฯ



1.4 ภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน เป็นภาวะผู้นำที่เน้นการสนับสนุนและอำนวยความสะดวก การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นนวัตกรรมทางการบริหารที่ให้สถานศึกษามีอิสระในการบริหารและจัดการเรียนการสอน และที่สำคัญ คือ เป็นการคืนอำนาจให้ประชาชนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาอย่างแท้จริง

1.5 การพัฒนาทั้งระบบ ปรับทั้งเรื่องโครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กร โดยการเปลี่ยนแปลงต้องให้ระบบทั้งหมดเห็นด้วยและสนับสนุน

1.6 ความรับผิดชอบ ตรวจสอบได้โรงเรียนต้องพร้อมให้มีการตรวจสอบเพื่อให้เกิดการบริหารและจัดการศึกษาเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นนวัตกรรมทางการบริหารที่ให้สถานศึกษามีอิสระในการบริหารและจัดการเรียนการสอน และที่สำคัญ คือ เป็นการคืนอำนาจให้ประชาชนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาอย่างแท้จริง

2. การใช้ธรรมาภิบาลในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคลตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 มาตรา 35 กำหนดให้สถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามมาตรา 34(2) เฉพาะที่เป็นโรงเรียนมีฐานะเป็นนิติบุคคล ความเป็นนิติบุคคลของโรงเรียนก่อให้เกิดอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายเอกชนและกฎหมายมหาชนหลายอย่าง ทำให้ความรับผิดชอบสูงขึ้นกว่าเดิม การนำ “หลักธรรมาภิบาล” มาใช้ในการบริหารจัดการ ยิ่งมีความจำเป็นมากขึ้นตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยการบริหารจัดการโรงเรียนนิติบุคคล พ.ศ. 2546 ได้กำหนดอำนาจหน้าที่ของโรงเรียน ดังนี้ (ธีระ รุญเจริญ. 2550 : 30-33)

2.1 ให้สถานศึกษามีวัตถุประสงค์และอำนาจหน้าที่ เพื่อจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามกฎหมายว่าด้วยการศึกษาแห่งชาติ และกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ

2.2 ในกิจการทั่วไปของสถานศึกษาที่เกี่ยวกับบุคคลภายนอก ให้ผู้อำนวยการสถานศึกษาเป็นผู้แทนของนิติบุคคลสถานศึกษา

2.3 ให้สถานศึกษามีอำนาจปกครอง ดูแล บำรุง รักษา ใช้ และจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินที่มีผู้อุทิศให้แก่สถานศึกษา เว้นแต่การจำหน่ายอสังหาริมทรัพย์ที่มีผู้อุทิศให้สถานศึกษาต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการ เมื่อจำหน่ายอสังหาริมทรัพย์ตามวรรคหนึ่งแล้ว ให้สถานศึกษารายงานให้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทราบโดยเร็ว ในกรณีที่มีความจำเป็นเพื่อประโยชน์ในการบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน อาจวางระเบียบเกี่ยวกับการบริหารจัดการทรัพย์สินที่มีผู้บริจาคตามวรรคหนึ่งก็ได้

2.4 ในกรณีที่จะต้องมีการจดทะเบียนสิทธิ ขึ้นทะเบียนหรือดำเนินการทางทะเบียนใดๆ เกี่ยวกับทรัพย์สินที่มีผู้อุทิศให้แก่สถานศึกษา ให้สถานศึกษาสามารถดำเนินการทางทะเบียนดังกล่าวได้ในนามนิติบุคคลสถานศึกษา

2.5 ในกรณีนิติบุคคลสถานศึกษาถูกฟ้องคดี ให้สถานศึกษารายงานให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อแจ้งให้สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานทราบ เพื่อดำเนินการแต่งตั้งผู้รับผิดชอบดำเนินคดีโดยเร็ว ในกรณีที่นิติบุคคล สถานศึกษา จะเป็นโจทก์ฟ้องคดีในนามของตน ให้กระทำได้เฉพาะในส่วนที่เกี่ยวกับทรัพย์สินที่มีผู้อุทิศให้สถานศึกษาโดยจะต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการ และผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่สถานศึกษานั้นสังกัด



2.6 สถานศึกษาจะมีอิสระในการบริหารจัดการงบประมาณในฐานะของที่ตั้งไว้สำหรับสถานศึกษาตามที่ได้รับกำหนดวงเงิน และได้รับมอบอำนาจจากเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ตามหลักเกณฑ์ที่เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนด ทั้งนี้ยกเว้นงบประมาณในหมวดเงินเดือน

2.7 สถานศึกษามีอิสระในการบริหารจัดการเกี่ยวกับการพัสดุในส่วนที่อยู่ในความรับผิดชอบหรืออยู่ในวงเงินงบประมาณ ที่ได้รับมอบตามหลักเกณฑ์ที่ระบุในข้อ 6 ทั้งนี้ตามหลักเกณฑ์ที่เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานประกาศกำหนด

2.8 การรับบริจาคเงินหรือทรัพย์สินที่มีผู้อุทิศให้แก่สถานศึกษาให้สถานศึกษาได้รับบริจาคตามระเบียบกระทรวงการคลัง ว่าด้วยการรับเงินหรือทรัพย์สินที่มีผู้บริจาคให้ทางราชการ และตามหลักเกณฑ์ที่เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กำหนดการบริหารงานจะต้องเป็นรูปแบบใหม่ เพราะประสิทธิภาพของการดำเนินงานของโรงเรียน ขึ้นอยู่กับผู้อำนวยการโรงเรียน ซึ่งเป็นผู้นำในการบริหารจัดการศึกษา

2.9 การบริหารจัดการเกี่ยวกับการเงินและบัญชีของสถานศึกษา ให้เป็นไปตามระเบียบที่เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานประกาศกำหนด

2.10 ให้สถานศึกษาจัดทำบัญชีแสดงรายการรับจ่ายเงินและทรัพย์สินที่มีผู้อุทิศให้ตามข้อ 6 ไว้เป็นหลักฐาน และให้สรุปรายการบัญชีทรัพย์สินดังกล่าว รายงานให้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่สถานศึกษานั้นสังกัดทราบทุกสิ้นปี งบประมาณ ให้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจัดให้มีการตรวจสอบความถูกต้องของบัญชีทรัพย์สิน แล้วรายงานให้เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานทราบโดยเร็ว

2.11 การบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดในกฎหมาย ว่าด้วยระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

2.12 เมื่อมีประกาศยุบ รวม เลิกสถานศึกษา ให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจัดให้มีการตรวจสอบทรัพย์สินและชำระบัญชี รวมทั้งดำเนินการโอนหรือจำหน่ายทรัพย์สินที่ยังคงเหลืออยู่ตามหลักเกณฑ์ และวิธีการที่คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนด

2.13 ให้เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานรักษาการให้เป็นไปตามระเบียบนี้หนึ่ง ในการบริหารงานของโรงเรียน ซึ่งได้รับการกระจายอำนาจตามมาตรา 39 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ใน 4 ด้าน คือ ทางด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านบุคลากร และด้านบริหารทั่วไป ทำให้มีความจำเป็นต้องยึด “หลักการธรรมาภิบาล” เป็นหลักในการบริหารจัดการจึงจะนำไปสู่ความสำเร็จและมีคุณภาพ

ธีระ รุญเจริญ (2549 : 107-109) ได้กล่าวถึง การบริหารจัดการศึกษาโรงเรียนนิติบุคคลตามแนว “ธรรมาภิบาล” จำเป็นต้องอาศัยผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำเหมาะสม และมีแนวทางการบริหารสอดคล้องกับหลักการบริหารจัดการโรงเรียนนิติบุคคล การบริหารงานจะต้องเป็นรูปแบบใหม่ เพราะประสิทธิภาพของการดำเนินงานของโรงเรียน ขึ้นอยู่กับผู้อำนวยการโรงเรียน ซึ่งเป็นผู้นำในการบริหารจัดการศึกษา จำเป็นต้องจัดหาทรัพยากรวิชาการ และข้อมูลสารสนเทศจัดการ กำกับติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานของสถานศึกษา ประสานและสร้างความร่วมมือกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น บุคคล ครอบครัว และองค์กรต่างๆ เพื่อทุกฝ่ายจะได้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาซึ่ง



ธีระ รุญเจริญ (2549 : 109) สรุปภาพรวมการจัดการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล ไว้ดังภาพประกอบ 3

## พฤติกรรมกรรมการบริหาร

### 1. ความหมายพฤติกรรมกรรมการบริหาร

พฤติกรรมในการปฏิบัติงานของ ผู้บริหารโรงเรียนที่จะประสบผลสำเร็จได้นั้นย่อมประกอบด้วยองค์ประกอบต่างๆ หลายอย่าง โดยเฉพาะพฤติกรรมของผู้บริหาร ที่จะนำมาใช้ในฐานะที่เป็นตัวหลักสำคัญต่อองค์กร ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และส่งผลงานเป็นส่วนรวม ผู้บริหารจึงต้องมีพฤติกรรมในการบริหารที่ถูกต้อง และเหมาะสม เพื่อให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพ ดังนั้นจึงต้องทำความเข้าใจถึงความหมายของคำว่า พฤติกรรม (Behavior) ซึ่งมีผู้ให้ความหมายไว้ดังนี้

ประชุม รอดประเสริฐ (2542 : 20) ได้ให้ความหมายว่า พฤติกรรมการบริหาร หมายถึงความสามารถที่แสดงออกหรือการกระทำของผู้บริหารที่พยายามชักจูงบุคคล และใช้ทรัพยากรให้เกิดประสิทธิภาพ โดยได้รับความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

สุเมธ เดียววิเศษ (2542 : 2) ได้ให้ความหมายว่า พฤติกรรมการบริหาร หมายถึง กิริยาอาการที่แสดงออกหรือปฏิกิริยาตอบโต้ที่เกิดขึ้นเพื่อเผชิญกับสิ่งเร้าซึ่งออกมาจากภายนอกและภายในก็ได้ ทุกสิ่งทุกอย่างที่มนุษย์กระทำหรือรู้สึก ผู้อื่นจะเห็นความรู้สึกหรือไม่ก็ตาม ถือได้ว่าเป็นพฤติกรรมทั้งสิ้น

กองพันธ์ พลแสน (2544 : 20) ได้ให้ความหมายว่าพฤติกรรมกรรมการบริหารหมายถึง การกระทำของผู้นำ หรือผู้บริหาร ที่มุ่งใช้ความรู้หรือศิลปะ เพื่อให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงานจากผู้ร่วมงานอย่างมีประสิทธิภาพ

ยุรี บุรณโกศล (2544 : 28) ได้ให้ความหมายว่า พฤติกรรมการบริหาร หมายถึง การกระทำหรือวิธีการที่สามารถทำให้ยุทธศาสตร์บรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างดีและรวดเร็วมีกลยุทธ์ ซึ่งเป็นวิธีการที่จะช่วยให้งานประสบผลสำเร็จ

เกษม เรียวอารีย์ (2545 : 11) ได้ให้ความหมายว่า พฤติกรรมการบริหาร หมายถึง การกระทำหรือกิริยาท่าทางที่แสดงออกเพื่อโน้มน้าวหรือชักจูงให้เกิดการทำงานด้วยความพอใจจนงานนั้นบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

สรุปได้ว่า พฤติกรรม หมายถึง การกระทำของมนุษย์ ไม่ว่าจะการกระทำนั้น บุคคลอื่นจะสังเกตการณ์กระทำนั้นได้หรือไม่ก็ตาม เพื่อเป็นการตอบสนองต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งซึ่งก่อให้เกิดความเชื่อถือศรัทธา ให้ความไว้วางใจ และเป็นศูนย์รวมแห่งพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กรได้ปฏิบัติไปในแนวทางเดียวกันซึ่งนำไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งทำให้ผู้ร่วมงานมีขวัญและกำลังใจ ในการปฏิบัติหน้าที่เป็นอย่างดี

### 2. แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการบริหาร

การศึกษาพฤติกรรมกรรมการบริหาร อาจแบ่งวิวัฒนาการออกเป็น 3 ยุค คือ การบริหารเชิงวิทยาศาสตร์ การบริหารโดยเน้นมนุษยสัมพันธ์ การบริหารตามแนวพฤติกรรมศาสตร์ซึ่งประกอบด้วย แนวคิดดังต่อไปนี้



2.1 พฤติกรรมการบริหารตามแนวคิดของ ลิพพิทท์ และไวท์ (ศิริพันธ์ทิพย์ ป้อมบุปผา. 2545: 17) ซึ่งเป็นผู้บุกเบิกการศึกษาภาวะผู้นำแบบกลุ่มสัมพันธ์ได้เสนอพฤติกรรมผู้นำที่ใช้อำนาจ 3 แบบ คือ

- 1) ผู้นำแบบอัตตนิยม คือ ลักษณะผู้นำที่ปฏิบัติงานโดยถืออำนาจเป็นใหญ่ ยึดตนเองเป็นหลัก ตัดสินใจด้วยตนเอง ไม่ยอมให้กลุ่มมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
- 2) ผู้นำแบบประชาธิปไตย เป็นผู้นำแบบมีส่วนร่วม โดยให้ผู้ร่วมงานมีโอกาสช่วยกันวางนโยบายและตัดสินใจ
- 3) ผู้นำแบบเสรีนิยม เป็นผู้นำที่ให้อิสระผู้ร่วมงานเป็นผู้วางแผน ปฏิบัติงาน รวมทั้งตัดสินใจ โดยปราศจากผู้นำ

ผลการวิจัยพบว่า ผู้ตามจะชื่นชอบผู้นำแบบประชาธิปไตยมากกว่าแบบอัตตนิยม และเสรีนิยม ซึ่งแนวคิดนี้ถูกนำไปใช้ศึกษาวิจัยอย่างแพร่หลายโดยเฉพาะกับผู้บริหารโรงเรียน

2.2 พฤติกรรมการบริหารตามแนวการศึกษาของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ Halpin (ทองอินทร์ วงศ์โสธร. 2542 : 29 อ้างอิงมาจาก Halpin. 1966. : 254) ได้เริ่มดำเนินโครงการวิจัยเพื่อหาข้อเท็จจริงที่ว่าพฤติกรรมของหัวหน้างานจะแสดงให้เห็นเพียงมิติเดียวได้หรือไม่โดยกำหนดพฤติกรรมผู้นำไว้ 2 มิติ ด้วยกันคือ

- 1) มิติกิจสัมพันธ์ หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่แสดงให้เห็นตามความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชาในการสร้างรูปแบบการจัดการที่ดี เพื่อให้งานสำเร็จได้ทั้งคุณภาพและปริมาณ กล่าวคือ มุ่งผลของงานเป็นสำคัญ
- 2) มิติมิตรสัมพันธ์ หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงถึงสัมพันธ์ภาพอันดีต่อนักเรียน มีความไว้วางใจ ยกย่องนับถือซึ่งกันและกัน ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา

ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมผู้นำเมื่อพิจารณาผู้นำใน 2 มิติแล้ว แยกออกจากกันชัดเจน คะแนนในมิติหนึ่งไม่จำเป็นต้องต่ำในอีกมิติหนึ่งผู้นำบางพวกมีลักษณะมุ่งกิจสัมพันธ์หวังผลงานจะเร่งกลุ่มในการทำงาน ในขณะที่อีกพวกหนึ่ง มุ่งส่งเสริมและรักษาสัมพันธ์ภาพในกลุ่มเป็นสำคัญ และบางพวกก็แสดงพฤติกรรมสูงทั้ง 2 มิติ ขณะที่อาจมีบางพวกแสดงพฤติกรรมน้อยทั้ง 2 มิติ

3. พฤติกรรมการบริหารตามตารางการบริหารของเบลคและมูธอน (เอกชัย กี่สุขพันธ์. 2542 : 92 ; อ้างอิงมาจาก Blake and Mouton. 1983 : 163) ได้วางโครงการเพื่อพัฒนาฝ่ายบริหาร สร้างตารางการบริหารขึ้นตามแนวคิด โดยแบ่งพฤติกรรมผู้นำออกเป็น 2 ด้านใหญ่ๆ คือ มุ่งงาน และมุ่งคน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับหลักการที่ว่า ผู้นำที่ดีที่สุดควรจะต้องเป็นผู้นำทั้งด้านงานและคน

4. พฤติกรรมการบริหารตามแนวทางการศึกษา ของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐมิชิแกน ลิเคิร์ท (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2545 : 235 : อ้างอิงมาจาก Likert. 1961 : 198) ได้ศึกษาเกี่ยวกับแบบของการเป็นผู้นำ โดยศึกษาทั้งในกิจการอุตสาหกรรม บริษัทประกันภัย และหน่วยงานของรัฐบาล โดยได้แบ่งแบบของการเป็นผู้นำ ออกเป็น 2 ประเภท

4.1 ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคนเป็นหลัก ผู้นำแบบนี้จะให้ความสนใจในปัญหาของผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชา และการสร้างกลุ่มงานที่มีประสิทธิภาพ ปล่อยให้ทุกคนมีเสรีภาพในการทำงาน



4.2 ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงานเป็นหลักเป็นแบบที่มีการควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด ใช้สิ่งจูงใจต่างๆ เพื่อที่จะกระตุ้นการผลิต และการกำหนดอัตราของผลผลิตด้วยการใช้เทคนิคต่างๆ

ผลการวิจัยพบว่า หัวหน้างานที่มีผลผลิตสูงจะอธิบายให้คนเข้าใจอย่างชัดเจนว่า อะไรคือวัตถุประสงค์ อะไรที่จำเป็นต้องทำให้สำเร็จแล้วให้อิสระในการทำงาน และการควบคุมทั่วไปอย่างหลวมๆ มากกว่าการควบคุมอย่างเข้มงวด จะทำให้เกิดผลผลิตสูงกว่า

จากที่กล่าวมาแล้วสามารถสรุปได้ว่า แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการบริหาร หมายถึง การแสดงออกในการกระทำต่างๆ เพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมายที่เป้าหมายที่กำหนดไว้ และมีผลต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งจะเลือกใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์และสถานที่ในองค์การหนึ่งเมื่อบุคคลอยู่ร่วมกันเป็นกลุ่ม การปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลจะเกิดขึ้นในสถานการณ์ต่างๆ ทำให้เกิดพฤติกรรมระหว่างบุคคล ซึ่งกิบสัน (Gibson) (สนใจ ลักษณะ. 2542, : 238) ได้กล่าวว่า พฤติกรรมที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคลในสถานการณ์ต่างๆ มีดังนี้

1. พฤติกรรมการยอมรับซึ่งกันและกัน (Mutual Acceptance) เป็นพฤติกรรมในระยะแรกของกลุ่ม บุคคลจะรู้จักคุ้นเคยกันและยอมรับซึ่งกันและกันแสดงออกด้วยความสนทนาร่วมกัน แลกเปลี่ยนความคิดเห็น เจตคติ และความรู้สึกแก่กัน
2. พฤติกรรมสื่อสาร (Communication) เป็นพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมกลุ่มที่จะนำข้อมูลสารสนเทศตามสถานะและบทบาทของแต่ละบุคคลมาสื่อสารให้เกิดความเข้าใจ
3. พฤติกรรมการตัดสินใจ (Decision Making) บุคคลที่มีบทบาทรับผิดชอบแก้ไขปัญหาของกลุ่ม หรือการวางแผนจะมีพฤติกรรมใช้กระบวนการกลุ่มในการตัดสินใจ ซึ่งบุคคลจะร่วมประชุมปรึกษา อภิปราย วิเคราะห์ ประเมินแนวทางเลือกต่างและลงมติหรือให้ความเห็นชอบในการตัดสินใจ
4. พฤติกรรมการทำงาน (Productivity) เป็นพฤติกรรมที่บุคคลปฏิบัติหน้าที่ตามกระบวนการทำงาน งานที่มีการรับช่วงส่งต่อกัน งานที่รับผิดชอบร่วมกันหลายคนจะเป็นพื้นฐานของพฤติกรรมระหว่างบุคคลที่ร่วมคิดร่วมแก้ปัญหา ช่วยปฏิบัติให้ได้ผล
5. พฤติกรรมการควบคุม (Control) มีการควบคุมมาตรฐานคุณภาพของงานที่บุคคลจะร่วมกันประเมินคุณภาพและปรับปรุงคุณภาพรวมถึงการควบคุมการปฏิบัติตามกฎระเบียบของกลุ่ม และกลุ่มอาจตัดสินใจแสดงพฤติกรรมไม่ยอมรับบุคคลที่ไม่ปฏิบัติตามกลุ่มการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพนั้น มีปัจจัยหรือองค์ประกอบมากมายแต่ปัจจัย ที่สำคัญที่สุด คือ ตัวบุคคลและระบบงาน จุดมุ่งหมายของการบริหารไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานราชการ หรือองค์กรเอกชน ก็คือ ต้องการให้งานสำเร็จไปด้วยดี รวดเร็ว ประหยัด และได้รับผลเป็นที่พึงพอใจของทุกคน เป็นที่ทราบกันโดยทั่วไปว่า พฤติกรรมของผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตาม และผลผลิตขององค์การ ซึ่ง อำไพ อินทรประเสริฐ (2545 : 30) ได้สรุปพฤติกรรมของผู้บริหาร มีผลกระทบต่องานปฏิบัติงานทั้งทางบวกและทางลบ ถ้าผู้บริหารมีเป้าหมายไปที่สิ่งใดพฤติกรรมผู้บริหารที่แสดงออกก็โน้มเอียงไปสู่จุดนั้น เช่น ผู้บริหารบางคนมุ่งเป้าหมายไปที่คนบางคนมุ่งเป้าหมายไปที่งานและบางคนมุ่งที่ประสิทธิภาพ เป็นต้น ซึ่งอาจกล่าวได้ว่า พฤติกรรมสะท้อนความคิดเฉพาะตัวมีผลต่อรูปแบบในการบริหารงาน





## การบริหารงานบุคคล

### 1. ความหมายของการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคล (Personnel Management) หรือบางตำราเรียกว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) นอกจากนี้ยังมีคำอื่น ๆ อีก เช่น การบริหารพนักงาน เจ้าหน้าที่ การบริหารอัตรากำลัง การบริหารเจ้าหน้าที่ ส่วนคำภาษาอังกฤษก็มีการใช้ที่แตกต่างกัน เช่น Personnel Administration, Labor Management, Management Of Human Resource นักวิชาการและนักบริหารได้ให้ความหมายการบริหารงานบุคคลไว้แตกต่างกันไป แต่ในหลักการใหญ่ ๆ แล้วก็มีความหมายครอบคลุมตรงกันดังนี้

ธงชัย สันติวงษ์ (2525 : 3) ได้ให้ความหมายว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง ภารกิจของผู้บริหารทุกคน (และของผู้ชำนาญการด้านบุคลากรโดยเฉพาะ) ที่มุ่งปฏิบัติในกิจกรรมทั้งปวงที่เกี่ยวกับการบุคลากรเพื่อให้ปัจจัยด้านบุคคลขององค์การเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพสูงสุดตลอดเวลา ที่จะส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์การ

บัณฑิตย์ อินทร์จีน (2526 :1) ให้ความหมายกว้าง ๆ ว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง การดำเนินการเกี่ยวกับบุคคลในองค์การ นับตั้งแต่เข้ามาปฏิบัติงาน จนกระทั่งออกจากงานไป โดยเริ่มตั้งแต่การวางแผนและแผนงานเกี่ยวกับการจัดอัตรากำลัง การกำหนดคุณสมบัติของผู้ที่จะเข้ามาทำงาน การกำหนดขั้นและตำแหน่งงาน การกำหนดอัตราเงินเดือนและค่าจ้างการสรรหาหรือการรับสมัคร การสอบ การคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การให้ทดลองปฏิบัติงานการจัดทำและเก็บรักษาทะเบียนประวัติ การฝึกอบรม การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง การจัดสวัสดิการการรักษาสุขภาพและความปลอดภัย การปกครอง บังคับบัญชา การพิจารณาโทษทางวินัย การให้พ้นจากงานและการให้บำเหน็จบำนาญ

บรรจง อภิริติกุล (2527 : 8) ให้ความหมายของคำว่า การการบริหารงานบุคคล (Personnel Administration) หรือการจัดการงานบุคคล (Personnel Management) หมายถึง การบริหารทางด้านการวางแผน การจัดรูปร่าง การอำนวยความสะดวกและการควบคุมหน้าที่ต่างๆ เกี่ยวกับบุคคลเพื่อให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ขององค์การ ในอันที่จะให้เกิดประสิทธิภาพและประเมิณผลและประหยัด

เสนาะ ตีเยาว์ (2532 : 10) ให้ความหมายของ การบริหารงานบุคคล คือ เป็นกระบวนการที่เกี่ยวกับการวางแผน วางแผนโครงการ ระเบียบ และวิธีดำเนินการเกี่ยวกับตัวบุคคลหรือเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานในองค์การใดองค์การหนึ่ง เพื่อให้ได้มาได้ใช้ประโยชน์และบำรุงรักษาไว้ซึ่งทรัพยากรด้านมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพและปริมาณเพียงพอ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์

ทองศรี กำภู ณ อยุธยา (2532 : 19) ให้ความหมายการบริหารงานบุคคลว่า หมายถึง การศึกษาและการวางแผนนโยบายการบริหารงานบุคคลอย่างเป็นระบบ เน้นนโยบายสรรหาเป็นหลักและมองกว้างไกลไปถึงการแลกเปลี่ยนบุคคลในวงการต่าง ๆ เพื่อให้มีความรู้ความสามารถกระจายออกไปโดยอัตโนมัติ เรื่องกระบวนการต่าง ๆ จะเป็นเพียงรายละเอียดที่จะช่วยประกอบการตัดสินใจให้กับผู้บริหารที่รับผิดชอบงานบุคคล



ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ (2540 : 140) ให้ความหมายการบริหารงานบุคคล เป็นศิลปะในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน โดยให้ได้บุคคลที่เหมาะสม พัฒนาบุคคลให้มีคุณภาพและใช้บุคคลนั้นๆ ปฏิบัติงาน ให้เกิดประสิทธิผลอย่างมีประสิทธิภาพ รักษาทรัพยากรนี้ไว้อย่างผู้มีคุณค่าเพื่อให้ได้มาซึ่งผลผลิตหรือบริการทั้งปริมาณและคุณภาพของงานอย่างสูงสุด

สมาน รังสิโยภุชฎี (2541 : 1) ให้ความหมายว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง การดำเนินการเกี่ยวกับบุคคลในองค์การหรือหน่วยงาน นับตั้งแต่การสรรหาบุคคลมาปฏิบัติงานการบรรจุแต่งตั้ง การพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน ไปจนถึงการให้บุคคลพ้นจากงาน

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2542 : 3) ให้ความหมายการจัดการทรัพยากรมนุษย์ หมายถึงกระบวนการที่ผู้บริหารผู้มีหน้าที่เกี่ยวกับบุคลากรขององค์กรและ / หรือบุคคล ที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับบุคลากรขององค์กรร่วมกันใช้ความรู้ ทักษะและประสบการณ์ในการสรรหา การคัดเลือกและบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้เข้าปฏิบัติงานในองค์การพร้อมทั้งดำเนินการธำรงรักษาและพัฒนาให้บุคลากรขององค์กรมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่เหมาะสม ตลอดจนสร้างหลักประกันให้แก่สมาชิกที่ต้องพ้นจากการร่วมงานกับองค์การ ให้สามารถดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุขในอนาคต

พนัส หันนาคินทร์ (2542 : 15) ให้ความหมาย การบริหารงานบุคคล หมายถึง การที่องค์การจัดวางกระบวนการต่าง ๆ เพื่อประโยชน์ในการที่จะได้มาซึ่งบุคคลที่มีคุณภาพตามความต้องการและความจำเป็น เมื่อได้มาแล้วก็ต้องกำหนดแนวทางที่ชัดเจนในอันที่จะบำรุงรักษา ตอบแทน พัฒนาประเมินผลการทำงาน ตลอดจนกำหนดวิธีการที่จะให้ความมั่นคงแก่ชีวิตการทำงานและการพิจารณาให้ออกจากงานตามวาระหรือด้วยสาเหตุอื่น เช่น ไม่สามารถที่จะทำงานต่อไปได้ ไม่ว่าจะด้วยการด้อยความสามารถหรือการประพฤติที่ไม่สมควรก็ตาม ในกรณีดังกล่าว ผู้บริหารและผู้บริหารปฏิบัติงานอาจจะไม่เคยพบตัวกันเลย แต่ผู้ปฏิบัติจะต้องเดินไปตามเส้นทางที่วางไว้

บรรยงค์ โตจินดา (2543 : 16) ให้ความหมาย การบริหารงานบุคคล หมายถึง กระบวนการในการสรรหาบุคคลเข้ามาปฏิบัติงาน เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีคุณภาพเหมาะกับงานที่กำหนดไว้ ทั้งผู้บริหารยังใช้เทคนิคการบริหารงานเพื่อให้เกิดความพอใจในการปฏิบัติงาน ให้บุคคลที่ปฏิบัติงานมีการพัฒนาคุณภาพและมีฝีมือในการทำงาน มีการประเมินผลงาน การธำรงรักษาทรัพยากรบุคคลที่มีค่าเอาไว้ มีการจ่ายค่าตอบแทน สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลแก่บุคคลที่อยู่ในองค์การ การสร้างขวัญกำลังใจ สร้างจริยธรรมและทัศนคติที่ดีต่อองค์การหรือวัฒนธรรมขององค์การที่เหมาะสม

Pigors และ Charles (เกียรติศักดิ์ วงศ์กุลพิลาส. 2544 : 14 ; อ้างอิงมาจาก Pigors and Charles. 1961 : 13) ให้ความหมาย การบริหารงานบุคคลว่า ศิลปะในการแสวงหา การคัดเลือกบุคคล การฝึกอบรม พัฒนา บำรุงรักษาบุคลากร การกำหนดสิ่งตอบแทนต่างๆ และสามารถที่จะใช้บุคคลเหล่านั้นทำงานให้ประสบผลสำเร็จ มีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายขององค์กร

Beach (เกียรติศักดิ์ วงศ์กุลพิลาส. 2544 : 14 ; อ้างอิงมาจาก Beach. 1970 : 14) ให้ความหมายของการบริหารงานบุคคลว่า หมายถึง การดำเนินการต่างๆ เกี่ยวกับการวางแผนและโครงการเกี่ยวกับตัวบุคคล การฝึกอบรม การกำหนดสิ่งตอบแทนต่าง ๆ การควบคุมอัตรากำลังการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน การสร้างภาวะผู้นำ ตลอดจนการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในการทำงานภายในองค์กรหรือหน่วยงาน



Flippo (ปรัชญา ภัทรกำจร. 2546 : 9 ; อ้างอิงมาจาก Flippo. 1961 : 4) ให้ความหมายของการบริหารงานบุคคล หมายถึง การกระทำที่เกี่ยวข้องกับการวางแผน การจัดองค์การ การอำนวยการ และการควบคุมในกระบวนการดูแล การพัฒนา การตอบแทนบุคคล การบูรณาการการบำรุงรักษาและการบรรจุบุคคล เพื่อให้บุคคลแต่ละคนได้บรรลุเป้าหมายที่ตนวางไว้ เหมาะสมกับเป้าหมายขององค์การและเหมาะสมกับเป้าหมายของสังคมเป็นส่วนรวมด้วย

Apply (ปรัชญา ภัทรกำจร. 2546 : 8 ; อ้างอิงมาจาก Apply. 1952 : 10) ให้ความหมายของการบริหารงานบุคคล คือการดำเนินการในการวางแผนและการกำหนดกระบวนการเกี่ยวกับตัวเจ้าหน้าที่ในการปฏิบัติงาน ด้านศึกษาและวิจัยในอันที่จะปรับปรุงนโยบายด้านบุคคลเทคนิคในการบริหารงานบุคคลและการพัฒนาความสามารถของบุคคลในองค์การ

Nigro (ชรินทร์ เพิ่มพูน. 2546 : 25 ; อ้างอิงมาจาก Nigro. 1955 : 36) ลงความเห็นว่า การบริหารงานบุคคล คือ ศิลปะของการคัดเลือกคนเข้าทำงานและการใช้คนที่มีอยู่แล้วให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดและได้ผลงานมากที่สุด

Wolf (ชรินทร์ เพิ่มพูน. 2546 : 25 ; อ้างอิงมาจาก Wolf. 1962 : 1) ให้ความหมายของการบริหารงานบุคคล ว่าเป็นการดำเนินงานเกี่ยวกับตัวบุคคล การทำให้เกิดการปฏิบัติงานและการควบคุมการทำงานของบุคคลในองค์การ

จากแนวคิดดังกล่าวสรุปได้ว่าการบริหารงานบุคคล หมายถึง กระบวนการต่าง ๆ ในการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับบุคคล นับตั้งแต่การกำหนดนโยบายการบริหารงานบุคคล การวางแผนกำลังคน การสรรหาและเลือกสรร การธำรงรักษาบุคลากร การพัฒนาให้บุคลากรก้าวหน้าทันสมัย อยู่เสมอ การควบคุม การประเมินผลการปฏิบัติงานและการให้พินิจจากงานโดยวิธีการต่าง ๆ ตั้งแต่โอน ย้าย ให้ออก ไล่ออก ปลดออก และเกษียณอายุ เป็นต้น เพื่อให้ได้คนที่มีประสิทธิภาพสูงสุดคงอยู่กับองค์กรตราบนานเท่านาน

## 2. ความสำคัญของการบริหารงานบุคคล

การจัดองค์การเพื่อดำเนินกิจการด้านต่าง ๆ มีรูปแบบแตกต่างกันไป ตามวัตถุประสงค์และลักษณะของกิจการ ตามทฤษฎีองค์การแล้วถือว่า องค์ประกอบสำคัญขององค์การมีสองส่วนคือ “งาน” และ “คน” หมายความว่าองค์การทุกประเภท จะต้องมียุทธศาสตร์ประกอบดำเนินงาน ซึ่งได้แก่ภารกิจที่จะต้องกระทำตามวัตถุประสงค์แล้ว การจัดระบบงานเพื่อให้สามารถกระทำภารกิจได้ตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ การที่จะประกอบภารกิจได้ตามเป้าหมายขององค์การจำเป็นต้องมีองค์ประกอบทั้งสองที่ดีคือ มีคน หรือบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมเพียงพอที่จะปฏิบัติงาน

สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 2) อธิบายถึง ความสำคัญของการบริหารงานบุคคลว่า บรรดาปัจจัยที่ใช้ในการพัฒนาประเทศนั้น กำลังคนนับได้ว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดเพราะเหตุว่า ถ้ามีจำนวนคนพอสมควร มีความรู้ความสามารถเหมาะสมแก่หน้าที่การงานและมีการจัดการที่ดีแล้ว โอกาสที่จะทำงานให้ได้ผลดีและประหยัดย่อมง่ายขึ้นเป็นอันมาก จนอาจกล่าวได้ว่าคนสำคัญยิ่งกว่าเงินและสิ่งของมากมายนัก เพราะถ้าคนมีความสามารถแล้วทุกสิ่งทุกอย่างจะสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

เด่นพงษ์ พลละคร (2527 : 14) ได้เสนอว่า บรรดาปัจจัยการผลิต 4 อย่าง คือทุน วัตถุดิบ เครื่องจักรและคนนั้น คนเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดเพราะคนเป็นสิ่งที่มีการรูปร่างและวิญญาณต่างกับปัจจัยอื่น ๆ ที่มีแต่รูปร่าง ไม่มีวิญญาณ เมื่อคนมีวิญญาณก็ต้องมีความรู้สึกนึกคิด มีอารมณ์ โลก



โกรธ หลง เราไม่มีเงินเราสามารถยืมเขาได้ เราไม่มีเครื่องจักรเราสามารถซื้อได้ไม่มีวัตถุดิบสำหรับใช้ในการผลิตเราก็ทำได้ เราชอบใจอย่างไร ไม่ชอบใจอย่างไรก็แก้ไขตัดแปลงได้ง่าย แต่คนซึ่งมีหัวใจเราจะไปแตะต้อง แก้ไขหรือเปลี่ยนแปลงให้ได้อย่างใจเราไม่ได้ง่ายนัก

กิติมา ปรีติดิกล (2532 : 82-83) ได้เสนอว่า องค์กรหรือหน่วยงานใดๆ จะเจริญก้าวหน้าและมีประสิทธิภาพตามเป้าหมายที่วางไว้มากน้อยเพียงใดนั้น ขึ้นอยู่กับสมรรถภาพ และคุณภาพของผู้ปฏิบัติงานควบคู่ไปกับความรู้ความสามารถของผู้บริหารด้วย หากผู้บริหารสามารถจัดการเกี่ยวกับเรื่องคนได้แล้ว ปัญหาอื่นๆแทบจะหมดไป ปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นในองค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ ในปัจจุบันล้วนเป็นปัญหาที่เกิดจากการบริหารงานบุคคล ที่ขาดประสิทธิภาพของผู้บริหาร การบริหารงานบุคคลที่ดีจะช่วยแก้และลดปัญหาได้

พยอม วงศ์สารศรี (2534 : 5-6) ให้ความสำคัญของการบริหารงานบุคคล ไว้ดังต่อไปนี้

1. ช่วยพัฒนาองค์กรให้เจริญเติบโต เพราะการบริหารงานบุคคลเป็นสื่อกลางในการประสานงานกับแผนกต่างๆ เพื่อแสวงหาวิธีการให้ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาทำงานในองค์กร เมื่อองค์กรได้บุคคลที่มีคุณสมบัติดังกล่าว ย่อมทำให้องค์กรเจริญเติบโตและพัฒนาสูงขึ้น

2. ช่วยให้บุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์กรมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานเกิดความจงรักภักดีต่อองค์กรที่ตนปฏิบัติงาน

3. ช่วยเสริมสร้างความมั่นคงแก่สังคมและประเทศชาติ ถ้าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ย่อมไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างองค์กรและ ผู้ปฏิบัติงาน ทำให้สภาพสังคมโดยรวมมีความสุข

เสนาะ ตีเยาว์ (2535 : 15) ในสมัยก่อนผู้บริหารไม่เคยให้ความสนใจหรือการบริหารงานบุคคลเลยหรือแม้แต่ในปัจจุบัน สำหรับองค์กรขนาดเล็กก็ไม่เคยจัดให้มีแผนการบริหารงานบุคคล เพราะเห็นว่าการบริหารงานบุคคลเป็นงานง่าย ๆ คงไม่มีปัญหาอะไรต่างมุ่งความสนใจทางด้านเทคนิคหรือวิธีการทำงานมากกว่า จนต่อมาเมื่อเกิดปัญหาในการทำงานขึ้นมาทั้งที่มีเครื่องมืออย่างดีในการปฏิบัติงาน จึงคิดกันว่าต้องมีปัจจัยอีกอย่างหนึ่งที่มีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าเครื่องมือเหล่านั้น ผู้บริหารจึงต้องหันมาสนใจเรื่องของคนมากขึ้นและก็พบว่า ผู้ปฏิบัติงานมีอิทธิพลต่อความสำเร็จของงานอย่างมาก องค์กรใดที่ให้ความสนใจใส่ต่อคนผลผลิตขององค์กรนั้นจะเพิ่มมากขึ้น เพราะคนทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

สมาน รังสิโยภุชฎ์ (2540 : 2) ได้อธิบายว่า ในการบริหารงานใด ๆ ก็ตาม เป็นที่ยอมรับกันว่าเรื่องเกี่ยวกับตัวบุคคล เป็นเรื่องที่สำคัญและยุ่งยากที่สุด ทั้งนี้เพราะตามหลักทั่วไปในการบริหารงานนั้นแม้ว่าจะมีงบประมาณให้เพียงพอก็ มีการจัดองค์กรและการบริหารงานที่ดี มีอุปกรณ์และวัสดุต่าง ๆ พร้อมมูลสักเพียงใด ถ้าผู้ปฏิบัติงานไม่ดี ไม่มีความรู้ความสามารถ ขาดความซื่อสัตย์ สุจริตและไม่ประพฤติตนอยู่ในระเบียบวินัยอันดีแล้ว ก็เป็นการยากที่การบริหารงานจะบรรลุผลตามความมุ่งหมาย

บรรยงค์ โตจินดา (2543 : 20-21) ได้เสนอว่า ความสำคัญของการบริหารงานบุคคลนั้นนับวันที่จะมีความสำคัญขึ้นเรื่อย ๆ トラบใดที่เรายอมรับความจริงว่า ทรัพยากรมนุษย์นั้นสำคัญยิ่งกว่าปัจจัยการผลิตอื่น ๆ แม้จะมีเครื่องจักรกลเข้ามามีบทบาทในการดำเนินธุรกิจมากขึ้นและ



ใช้วิทยาการสูงขึ้น มีวิสัยทัศน์สามารถยืดหยุ่นเพียงใดก็ไม่ให้นำเครื่องจักรเข้ามาแทนที่คน ไม่ใช่เข้ามาเป็นนายคน เพราะคนต้องเป็นนายเครื่องจักรวันยังค่ำ คือ คนเป็นผู้สร้าง ผู้ใช้เครื่อง เช่น ผลิตเครื่องคอมพิวเตอร์ (Hardware) ผลิตโปรแกรม (Software) สั่งให้เครื่องทำตามคำสั่งทำให้ได้งานที่ละเอียดรวดเร็ว และมีข้อผิดพลาดน้อยลงหรือไม่มีเลย

อำนาจ แสงสว่าง (2544 : 35) ได้สรุปความสำคัญของการบริหารงานบุคคลไว้ดังนี้

1. ช่วยพัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถในการวางแผน เพื่อจัดหาคูคลองการที่ดีมีคุณภาพมาเป็นบุคลากรที่ดีขององค์การ
2. ช่วยจัดสรรบุคลากรให้เหมาะสมกับประเภทและชนิดของงานที่ต้องทำและปฏิบัติงานให้ตรงกับความรู้ ความสามารถและความถนัด ตลอดจนช่วยประเมินผลประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร เพื่อสร้างผลสำเร็จในการดำเนินงาน ให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การที่กำหนดไว้
3. ช่วยพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ในการทำงาน โดยวิธีการฝึกอบรมทางวิชาการ เทคโนโลยีสมัยใหม่ เพื่อให้บุคลากรมีความเชื่อมั่นในการทำงานมากขึ้น
4. ช่วยสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้แก่บุคลากรทุกระดับภายในองค์การอย่างทั่วถึง โดยอาศัยกลยุทธ์และศิลปะแห่งการจัดการ
5. ช่วยพัฒนาสังคมภายในองค์การให้เกิดความร่วมมือ ร่วมใจในการทำงานก่อให้เกิดความรัก ความสามัคคี ขจัดปัญหาการทะเลาะวิวาท การเอาใจเอาเปรียบกัน ช่วยทำให้้องค์การเป็นสังคมที่มีความสงบสุข บุคลากรมีคุณภาพชีวิตที่สูงขึ้น สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุขโดยทั่วกัน

กล่าวโดยสรุป ในการบริหารงานนั้นจะประกอบด้วยองค์ประกอบ 2 ส่วน คืองานและคนงานเป็นภารกิจที่จะต้องดำเนินการให้สำเร็จ แต่การที่ดำเนินการให้ภารกิจสำเร็จนั้นจะต้องมีคนที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมที่จะปฏิบัติงาน กล่าวคือการบริหารงานบุคคลมีความสำคัญ คือ

1. คนเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการบริหารงาน เนื่องจากคนเป็นผู้ทำงานสำเร็จและใช้ปัจจัยอื่น ๆ ในการทำงาน
2. การทำงานมิใช่ว่ามีแต่คนทำงานเท่านั้น ในการทำงานจำเป็นต้องมีคนที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับงานด้วย จึงจะทำให้งานสำเร็จและจำเป็นต้องมีการพัฒนาบุคลากรอยู่เสมอรวมทั้งการสร้างขวัญกำลังใจมีสวัสดิการที่เหมาะสม เพื่อให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีในสังคม

### 3. แนวคิดทฤษฎีการบริหารและหลักการบริหารงานบุคคล

#### 3.1 แนวคิดทฤษฎีการบริหาร

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องมีความสำคัญต่อการบริหารงานบุคคล มีดังนี้

(กระทรวงศึกษาธิการ. 2546 : 155)

1. ทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นตอนของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Needs) มาสโลว์ ชี้ให้เห็นว่าบุคคลถูกกระตุ้นจากความปรารถนาที่จะสนองความต้องการเฉพาะอย่างเช่น

1.1 บุคคลย่อมมีความต้องการอยู่เสมอและไม่สิ้นสุด ขณะที่ความต้องการได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการอย่างอื่นก็จะขึ้นมาอีก ไม่มีวันสิ้นสุด



1.2 ความต้องการได้รับการตอบสนองแล้ว จะไม่เป็นสิ่งจูงใจของพฤติกรรมต่อไป ความต้องการที่ไม่ได้รับการตอบสนอง จึงเป็นสิ่งจูงใจในพฤติกรรมของคนนั้น

1.3 ความต้องการของบุคคลจะเรียงเป็นลำดับขั้นตอนความสำคัญ เมื่อความต้องการระดับต่ำได้รับการตอบสนองแล้ว บุคคลก็จะให้ความสนใจกับความต้องการระดับสูงต่อไป

มาสโลว์ ได้ให้ลำดับขั้นความต้องการของบุคคลไว้ 5 ขั้น คือ ความต้องการทางกายภาพ ความต้องการความปลอดภัย ความต้องการความรัก ความต้องการที่ได้รับการยกย่องนับถือและความต้องการความสำเร็จในชีวิต

2. ทฤษฎีความต้องการของแอลเดอร์เฟอร์ (Alderfer's Modified Need Hierarchy Theory) แบ่งความต้องการของบุคคลออกเป็น 3 ประการ คือ

2.1 ความต้องการมีชีวิตอยู่

2.2 ความต้องการมีสัมพันธภาพกับคนอื่น

2.3 ความต้องการเจริญก้าวหน้า

3. ทฤษฎีเสริมแรงของสกินเนอร์ (Skinner's Reinforcement Theory) ทำได้ 4 วิธี คือ

3.1 การเสริมแรงทางบวก เป็นการบริหารรางวัลตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดพฤติกรรมที่พึงปรารถนา

3.2 การเรียนรู้หลีกเลี่ยงปัญหา หรือการเสริมแรงด้านลบ เป็นการจัดลำดับเหตุการณ์หรือปัญหาที่ไม่น่าพึงพอใจต่อจากพฤติกรรมที่พึงพอใจ

3.3 การยับยั้งพฤติกรรม เป็นการเลิกให้รางวัลเพื่อจุดมุ่งหมายในการยับยั้งพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งในอนาคต เป็นการลดพฤติกรรมที่มีผลด้านบวก เป็นการระงับพฤติกรรมบางอย่างโดยการลดการเสริมแรง

3.4 การลงโทษ เป็นการปรับพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องภายใต้เงื่อนไขที่ว่าการให้ผลลัพธ์ที่เป็นลบจะช่วยลดหรือยับยั้งพฤติกรรม เป็นการลบพฤติกรรมเนื่องจากผลลัพธ์ที่ไม่พึงพอใจ

4. ทฤษฎีความต้องการของแม็กเกรเกอร์ แม็กเกรเกอร์ กล่าวว่า มนุษย์มีสัญชาตญาณที่จะหลีกเลี่ยงการทำงานทุกอย่างเท่าที่จะทำได้ เนื่องจากไม่ชอบทำงาน จึงต้องมีการใช้อำนาจบังคับ ควบคุม แนะนำหรือขู่เข็ญว่าจะลงโทษเพื่องานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ เขาจึงตั้งทฤษฎีผสมผสานแรงจูงใจภายในและแรงจูงใจภายนอกเข้าด้วยกัน และให้ชื่อทฤษฎีนี้ว่าทฤษฎี X และทฤษฎี Y

4.1 หลักการของทฤษฎี X ตั้งอยู่บนสมมุติฐานของ การควบคุมหรือการบังคับบัญชา มีหลักการดังนี้

4.1.1 มนุษย์โดยทั่วไป ไม่ชอบทำงานจะหลีกเลี่ยงการทำงานถ้ามีโอกาส

4.1.2 เนื่องจากการไม่ชอบทำงานของมนุษย์นี้เอง จึงต้องใช้วิธีการบังคับบัญชา ควบคุม ขู่เข็ญหรือลงโทษ เพื่อเป็นตัวกระตุ้นให้งานสำเร็จไปสู่เป้าหมายที่องค์กรต้องการ มนุษย์โดยทั่วไปชอบการบังคับควบคุม ชอบหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ มีความทะเยอทะยานเพียงเล็กน้อยและต้องการความมั่นคงปลอดภัย



4.2 หลักการของทฤษฎี Y ตั้งขึ้นตามพื้นฐานของการวิจัยที่เชื่อว่า มนุษย์สามารถกระตุ้นได้ด้วยแรงจูงใจ มีดังนี้

4.2.1 การใช้ความพยายามทางกายและสมอง ในการทำงานนั้นเป็นเสมือนการเล่นหรือการพักผ่อน

4.2.2 การควบคุมโดยปัจจัยภายนอกและการขู่ ลงโทษไม่ช่วยให้งานบรรลุเป้าหมายขององค์กร

4.2.3 การกำหนดจุดมุ่งหมายที่แน่นอน เป็นเสมือนเครื่องล่อใจที่ก่อให้เกิดความสำเร็จ

4.2.4 มนุษย์โดยทั่วไปจะเรียนรู้เกี่ยวกับการทำงาน โดยสภาพสถานการณ์ที่เหมาะสมที่จะช่วยให้เขาแสวงหาความรับผิดชอบต่องานด้วย

4.2.5 ความสามารถที่จะคิดสร้างสรรค์หรือหาวิธีแก้ปัญหาขององค์กรเป็นสิ่งสำคัญของมนุษย์ที่จะกระจายไปสู่เพื่อนร่วมงานอย่างกว้างขวาง

4.2.6 ความสามารถทางสติปัญญาของมนุษย์โดยทั่วไปถูกนำมาใช้เพียงบางส่วนเท่านั้น

### 3.2 หลักการบริหารงานบุคคล

พิชัย เสียมจิตต์ (2542 : 110-112) ให้ความคิดเห็นว่า การบริหารงานบุคคลในปัจจุบัน มีความจำเป็นต้องขยายหน้าที่ในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องอยู่ในองค์กร ให้กว้างขวางยิ่งขึ้น เพื่อป้องกันและควบคุมการลงโทษทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประสิทธิภาพและประหยัดตามความมุ่งหมายขององค์กร ระบบบริหารงานบุคคลที่ใช้อยู่มี 2 ระบบ คือ

1. ระบบอุปถัมภ์ (Patronage System) มีคำที่เรียกต่างกันไปตามภูมิภาค ระบบชูปเลี้ยงหรือระบบสภปรัก (Spoils System) ระบบชอบพอกันเป็น พิเศษ (Favoritism) หรือระบบเล่นพวก (Nepotism) ระบบอุปถัมภ์เป็นระบบที่เอาตำแหน่งทางราชการมาเป็นเครื่องมือหรือใช้ประโยชน์ทางการเมือง การให้ตำแหน่งทางราชการ โดยไม่คำนึงถึงความสามารถของบุคคลเป็นเกณฑ์ในการคัดเลือก แต่ใช้เหตุผลอื่น เช่น ความเป็นญาติ เพื่อนฝูง ผู้มีพระคุณ เป็นต้น จึงเป็นสาเหตุให้การบริหารราชการตามระบบอุปถัมภ์มีข้อเสีย คือ

1.1 ข้าราชการขาดสมรรถภาพ เพราะบรรจุแต่งตั้งตามความพอใจไม่มีการเลือกสรรจากผู้ที่มีความรู้ความสามารถ ทำให้งานไม่ก้าวหน้า

1.2 ข้าราชการถูกใช้ในทางส่วนตัว

1.3 ฐานะของข้าราชการคลอนแคลนขาดหลักประกันความมั่นคง

1.4 ข้าราชการทำงานมุ่งประจบผู้มีอำนาจ รักษาผลประโยชน์ของพวกเขาฟุ้งมากกว่าองค์กร

1.5 ผู้ไม่มีพรรคพวกจะไม่มีโอกาสเข้ารับราชการ

1.6 ข้าราชการไม่ได้รับความยุติธรรมตามสมควร

1.7 เป็นช่องทางให้นักการเมืองมาขึ้นนำข้าราชการประจำ

2. ระบบคุณวุฒิ (Merit System) มีผู้กำหนดศัพท์เป็นภาษาไทยไว้ต่าง ๆ กัน เช่น ระบบคุณธรรม ระบบคุณความดี ระบบความรู้ความสามารถ ระบบความดีความสามารถ



ปีต้น ระบบคุณวุฒิ เป็นวิธีเลือกบุคคลเข้าทำงาน โดยวิธีการเลือกสรรบุคคลโดยการสอบแข่งขัน ประเมินความรู้ความสามารถของบุคคล ที่มีคุณสมบัติครบถ้วนตามต้องการ โดยไม่คำนึงถึงเรื่อง การเมืองหรือความสัมพันธ์ส่วนตัว การเกิดระบบคุณวุฒิมีเหตุผลและความจำเป็น คือ จำนวน ข้าราชการต้องมีมากขึ้น ความสิ้นเปลืองงบประมาณที่เป็นค่าใช้จ่ายในการสับเปลี่ยนหมุนเวียนคนใหม่ ความสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายสำหรับการฝึกอบรมให้บุคลากรรู้จักทำงานตามที่ได้รับมอบหมาย การปฏิบัติ ราชการไม่ต่อเนื่องสัมพันธ์กัน ผู้ปฏิบัติงานไม่มีความสามารถเพียงพอและป้องกันการใช้ตำแหน่ง หน้าที่แสวงหาผลประโยชน์ส่วนตัว ซึ่งแนวความคิดที่ยึดถือเป็นหลักเกณฑ์ในการบริหารงานบุคคล ตามระบบคุณวุฒิ ได้แก่ ลักษณะเด่น 4 ประการคือ

- 2.1 หลักความเสมอภาค (Equality of Opportunity)
- 2.2 หลักความสามารถ (Competence)
- 2.3 หลักความมั่นคง (Security on Tenure)
- 2.4 หลักความเป็นกลางทางการเมือง (Political Neutrality)

จากหลักการดังกล่าว การบริหารงานบุคคลระบบคุณวุฒิจึงมีข้อดี เช่นทำให้บุคคลผู้มีความรู้ความสามารถมีโอกาสเข้ารับราชการ ส่งเสริมระบอบประชาธิปไตยบุคลากรมีความมั่นคงใน ตำแหน่งหน้าที่ ป้องกันการแทรกแซงจากนักการเมือง ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานขององค์กรสูงขึ้น ส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ส่งเสริมเกียรติภูมิของข้าราชการ

สมเด็จพระสังฆราช (2543 : 254) ได้เสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับหลักการสำคัญในการ บริหารงานบุคคลตามระบบคุณธรรม ไว้ว่ามีลักษณะเด่น 4 ประการ คือ

1. หลักความเสมอภาค (Equality of Opportunity) หรือหลักโอกาสเท่าเทียมกัน ผู้ที่มีคุณสมบัติและพื้นความรู้ตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ทุกคนจะมีสิทธิ์ในการสมัครสอบแข่งขัน หรือสอบคัดเลือก การกำหนดค่าตอบแทนที่มีหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างเดียวกันหรือในระดับ เดียวกัน จะได้รับเงินเดือนหรือค่าตอบแทนเท่าเทียมกัน

2. หลักความสามารถ (Competence) การคัดเลือกบุคลากรเข้าปฏิบัติงานนั้น จะต้องใช้วิธีการคัดเลือกให้ได้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ โดยรับสมัครผู้ที่มีความเหมาะสมอย่างกว้างขวาง แล้วจัดให้มีการสอบแข่งขัน สอบคัดเลือก ผู้ที่มีความเหมาะสมตาม เกณฑ์มากกว่า ย่อมมีสิทธิ์ได้รับบรรจุแต่งตั้งก่อน นอกจากนี้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถและมีผลการ ปฏิบัติงานเด่นย่อมได้รับการเลื่อนตำแหน่งก่อนผู้ที่มีความเหมาะสมน้อยกว่า

3. หลักความมั่นคง (Security) เป็นหลักประกันในการปฏิบัติงานที่หน่วยงาน ให้แก่บุคลากร เพื่อให้การปฏิบัติงานนั้นยึดเป็นอาชีพได้ โดยได้รับความคุ้มครองตามกฎหมาย ตราบไต่ บุคลากรยังมีความรู้ความสามารถ มีความประพฤติดี มีความซื่อสัตย์ สุจริตต่อหน้าที่จะไม่ถูกกลั่น แกล้งหรือถูกออกจากราชการโดยไม่มีความผิด มีเงินเดือนให้ระหว่างการปฏิบัติงาน มีบ้านญาติ บำเหน็จ ให้เมื่อพ้นงาน

4. หลักความเป็นกลางทางการเมือง (Political Neutrality) หลักการข้อนี้มี ลักษณะที่มุ่งเน้นเฉพาะข้าราชการให้ปฏิบัติหน้าที่โดยอิสระ ถือว่าข้าราชการประจำต้องตั้งมั่นอยู่ใน ความเป็นกลางทางการเมือง มิถูกแทรกแซงทางการเมือง หรือถูกบังคับให้อยู่ภายใต้อาณัติหรืออิทธิพล ของการเมืองใด ๆ และให้ปฏิบัติงานตามนโยบายของรัฐบาลอย่างเต็มความสามารถและเต็มภาคภูมิ





สนอง เครือมาก (2539 : 285) ได้เสนอว่า หลักการบริหารเชิงประชาธิปไตยเป็นการบริหารโดยให้ครูหรือบุคลากร มีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ การดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ การติดตามผลหรือกิจกรรมต่างๆ เพื่อผลสำเร็จงานร่วมกัน การมีส่วนร่วมนั้น อาจทำได้ 2 ลักษณะทั้งในรูปของบุคคลนั้น ๆ มีส่วนร่วมโดยตรงหรือให้ตัวแทนกลุ่มเข้ามามีส่วนร่วม เพื่อทำหน้าที่แทนสมาชิกหลักในการบริหารเชิงประชาธิปไตย มี 3 ประการ

1. หลักปัญญารธรรม คือ การรู้จักรับฟังและเคารพในความคิดเห็นของกันและกัน ทุกคนมีสิทธิที่แสดงความคิดเห็นและต้องเคารพหรือไม่ถือคติต่อความคิดเห็นของผู้อื่นแม้จะมีความแตกต่างไปจากความคิดเห็นของตน และเน้นการใช้ปัญญาใช้เหตุผลและความถูกต้องในการตัดสินใจ ปัญหา

2. หลักคารวธรรม การเคารพและให้เกียรติซึ่งกันและกันในด้านวิทยุคุณผู้ที่ยาวกว่าก็ให้ความเคารพนับถือผู้ที่มีความอาวุโสกว่า

3. หลักสามัคคีธรรม คือ มีความรักใคร่ สัมครสมานสามัคคีกัน ยึดมั่นใน ส่วนรวมเป็นสำคัญหลักการบริหารงานบุคคลแผนใหม่ หลักการสำคัญของการบริหารงานบุคคลนั้น คือ การจัดให้บุคคลที่เลือกสรรมาเป็นอย่างดีแล้วได้ทำงานในตำแหน่งที่เหมาะสม ให้เขามีจิตใจทุ่มเท และรับผิดชอบงานโดยการให้ความเป็นธรรมในการกำหนดเงินเดือนหรือค่าจ้าง รวมทั้งการเลื่อน ตำแหน่งฐานะและเงินเดือน ฝึกอบรมให้เขามีความรู้ ความสามารถเพิ่มขึ้นตลอดจนจัดสวัสดิการ หรือประโยชน์เกื้อกูลให้เขามีขวัญกำลังใจดีในการบริหารงานบุคคลในปัจจุบัน ได้วิวัฒนาการมาจาก แนวความคิดแบบเก่าจากผู้บังคับบัญชาสูงสุดเป็นผู้ออกคำสั่งแต่เพียงฝ่ายเดียวมาเป็นให้ผู้ร่วมงาน มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นต่อการพัฒนาขององค์การ (กระทรวงศึกษาธิการ. 2546 : 171) มีลักษณะดังต่อไปนี้

3.1 การบริหารตามหลักวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) การ ดำเนินงานต้องมีการวางแผน มีระบบงาน และกำหนดวิธีการขึ้นมาร้อยรัดกุม โดยนำความรู้ทาง วิทยาศาสตร์มาใช้เพื่อกำหนดระบบการทำงานที่เหมาะสม การวัดผลงาน ระบบค่าจ้างจะต้องมี หลักเกณฑ์ที่แน่นอน

3.2 งานทางด้านสวัสดิการ (Welfare Movement) เป็นการช่วยเหลือ ทางด้านสวัสดิการทั่วไป ได้แก่ สุขภาพอนามัย ความช่วยเหลือทางสังคม และสภาพการทำงาน เป็นต้น เพื่อให้บุคลากรในองค์การมีความพอใจในงานและส่งผลต่อการตั้งใจทำงาน

3.3 การบริหารการจ้างงาน (Employment Management) เป็นหน่วยงาน หนึ่งในองค์การที่ถูกจัดตั้งขึ้นมา เพื่อทำหน้าที่รับคนเข้าทำงาน เลือกคนงาน บรรจุแต่งตั้งการเก็บ บันทึกรเกี่ยวกับคนงาน การฝึกอบรมและสวัสดิการ เป็นต้น

3.4 จิตวิทยาอุตสาหกรรม (Industrial Psychology) เป็นการศึกษาถึง พฤติกรรมของคนแต่ละคน ธรรมชาติของคน และการกระตุ้นให้คนทำงานตามความเสมอภาคของตน ซึ่งเป็นประโยชน์ในการคัดเลือก อบรม การบรรจุ การส่งเสริมสมรรถภาพของคนและการแก้ปัญหา อย่างอื่นเกี่ยวกับคน

3.5 สุขภาพและความปลอดภัย (Health and Safety) เป็นการจัดให้มีการ ดูแลและประกันทางด้านสุขภาพและความปลอดภัยของพนักงาน คือ ให้คนงานมีประกันอุบัติเหตุ



ได้รับการพยาบาลเมื่อได้รับการบาดเจ็บ มีรายได้เลี้ยงตัวขณะที่ได้รับการรักษาและไม่สามารถทำงานได้ หรือในกรณีทุพพลภาพ

3.6 ระบบสหภาพแรงงาน (Unionism) เป็นการรวมกลุ่มของฝ่ายพนักงาน ในรูปของสมาคมแรงงาน เพื่อก่อให้เกิดอำนาจต่อรองกับนายจ้าง เมื่อเกิดกรณีขัดแย้งสมาคมแรงงาน จะเข้ามารับแทนพนักงานเพื่อทำข้อตกลงที่ยุติธรรมทั้งสองฝ่าย

3.7 การบริหารค่าจ้างและเงินเดือน (Wage and Salary Administration) เป็นการพิจารณาอัตราค่าจ้างที่จะต้องอาศัยปัจจัยหลาย ๆ อย่าง เช่น ค่าครองชีพ ลักษณะงาน ความรู้ความสามารถของผู้ใช้แรงงาน และระดับการจ้างทั่ว ๆ ไปในตลาดแรงงาน เพื่อทำให้ลูกจ้างได้ รู้ล่วงหน้าว่าโครงสร้างของค่าจ้างและเงินเดือนเป็นอย่างไร

3.8 การพัฒนาและการฝึกอบรม (Development and Training) ความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีใหม่ ๆ ทำให้เกิดการแข่งขันและเพิ่มศักยภาพและ ประสิทธิภาพในความสามารถของการทำงานให้มากขึ้น จึงจำเป็นต้องจัดให้มีการฝึกอบรมทั้งระดับ ผู้ปฏิบัติการและผู้บริหาร

บรยองค์ โตจินดา (2543 : 31) ได้เสนอว่า ผู้บริหารจำเป็นต้องพัฒนาทักษะ พื้นฐาน 4 ด้าน คือ

1. ทักษะทางด้านเทคนิค (Technical Skill) เป็นทักษะที่ใช้ในระดับปฏิบัติการ มากที่สุด สำหรับผู้บริหารนั้นควรให้มีความรู้ ความเข้าใจ เนื่องจากผู้บริหารต้องสามารถแนะนำและ สอนงานให้กับพนักงานได้

1.1 ทักษะมนุษยสัมพันธ์ (Human Skill) เป็นทักษะที่มีความจำเป็นอย่างยิ่ง สำหรับบุคคลทุกระดับ เพราะการปฏิบัติงานนั้นไม่สามารถทำงานได้เพียงลำพัง ต้องมีการประสานงาน การทำงานเป็นทีม โดยเฉพาะผู้บริหารซึ่งต้องสร้างมนุษยสัมพันธ์ให้เกิดขึ้นกับทุกคนในองค์กร

1.2 ทักษะด้านความคิด (Conceptual Skill) เป็นทักษะที่จำเป็นสำหรับ ผู้บริหาร เพราะการเป็นนักการจัดการทั้งในด้านคนและงานนั้น จำเป็นอย่างยิ่งต้องอาศัยความคิดการ ไตร่ตรองที่ดี การใช้เหตุผลในการบริหารงาน มีปฏิภาณไหวพริบจัดข้อผิดพลาดได้อย่างรวดเร็วและ สามารถเริ่มคิดหาเป้าหมายใหม่ได้อย่างรวดเร็ว

1.3 มีทักษะด้านการแสวงหาและการใช้ข้อมูลข่าวสาร (Information Skill) เพื่อการวางแผนและตัดสินใจวินิจฉัยสั่งการ

4. การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล

การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา เป็นภารกิจสำคัญที่มุ่งส่งเสริมให้สถานศึกษาสามารถ ปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองภารกิจของสถานศึกษา เพื่อดำเนินการด้านการบริหารงานบุคคลให้เกิด ความคล่องตัว อิสระภายใต้กฎหมาย ระเบียบเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลข้าราชการครูและบุคลากร ทางการศึกษาได้รับการพัฒนา มีความรู้ ความสามารถ มีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานและปฏิบัติงาน ได้อย่างมีคุณภาพ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ การบริหารงาน บุคคลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคลมีจุดมุ่งหมายเพื่อส่งเสริมบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ และมีจิตสำนึกในการปฏิบัติภารกิจที่รับผิดชอบ ให้เกิดผลสำเร็จตามหลักการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ส่งเสริมครูและบุคลากรทางการศึกษา ปฏิบัติงานเต็มศักยภาพ โดยยึดมั่นในระเบียบวินัย จรรยาบรรณ อย่างมีมาตรฐานวิชาชีพ และเพื่อให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานวิชาชีพ



ได้รับยกย่องเชิดชูเกียรติ มีความมั่นคงและความก้าวหน้าในวิชาชีพ (กระทรวงศึกษาธิการ. 2546 : 51)

## 1. การวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง

### 1.1 การวิเคราะห์และวางแผนอัตรากำลังคนแนวทางปฏิบัติ

1.1.1 วิเคราะห์ภารกิจและประเมินสภาพความพร้อม ความต้องการกำลังคน กับการกิจของสถานศึกษา

1.1.2 จัดทำแผนอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษา โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามเกณฑ์ที่คณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษากำหนด

1.1.3 นำเสนอแผนอัตรากำลังเพื่อขอความเห็นชอบต่อคณะอนุกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเขตพื้นที่การศึกษา

1.1.4 นำแผนอัตรากำลังของสถานศึกษาสู่การปฏิบัติ

### 1.2 การกำหนดตำแหน่ง แนวทางปฏิบัติ

1.2.1 สถานศึกษาจัดทำภาระงานสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

1.2.2) นำแผนอัตรากำลังมากำหนดตำแหน่งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษาเพื่อนำเสนอ อนุกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเขตพื้นที่การศึกษา

1.3 การขอเลื่อนตำแหน่งบุคลากรทางการศึกษาและวิทยฐานะข้าราชการครูแนวทางปฏิบัติ

1.3.1 สถานศึกษาขอปรับปรุงการกำหนดตำแหน่ง / ขอเลื่อนวิทยฐานะ / ขอเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขตำแหน่ง / ขอกำหนดตำแหน่งเพิ่มจากข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษาไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

1.3.2 ประเมินเพื่อขอเลื่อนวิทยฐานะ / ขอเปลี่ยนแปลงเงื่อนไข / ขอกำหนดตำแหน่งเพิ่มจากข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาตามหลักเกณฑ์ที่คณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษากำหนด

1.3.3 ส่งคำขอปรับปรุงกำหนดตำแหน่ง / เพื่อเลื่อนวิทยฐานะ / ขอเปลี่ยนแปลงเงื่อนไข / ขอกำหนดตำแหน่งเพิ่มข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษาต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อนำเสนอคณะอนุกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเขตพื้นที่การศึกษา พิจารณานุมัติและเสนอผู้มีอำนาจแต่งตั้ง

## 5. การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง

5.1 ดำเนินการสรรหาเพื่อบรรจุบุคคลเข้ารับราชการเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษากรณีได้รับมอบอำนาจจากคณะอนุกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเขตพื้นที่การศึกษาแนวทางปฏิบัติ

5.1.1 การสอบแข่งขัน การสอบคัดเลือกและการคัดเลือก ในกรณีจำเป็นหรือมีเหตุพิเศษ ในตำแหน่งครูผู้ช่วย ครูและบุคลากรทางการศึกษาอื่นในสถานศึกษา ให้ดำเนินการตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่คณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษากำหนด

5.1.2 การบรรจุแต่งตั้งผู้ชำนาญการหรือผู้เชี่ยวชาญระดับสูง



1) ให้สถานศึกษาเสนอเหตุผลและความจำเป็นอย่างยิ่งต่อการเรียนการสอนของสถานศึกษา ไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อขอความเห็นชอบจากคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เขตพื้นที่การศึกษาและขออนุมัติต่อคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

2) เมื่อคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาอนุมัติแล้วให้สถานศึกษาดำเนินการบรรจุและแต่งตั้งในตำแหน่งวิทยฐานะและให้ได้รับเงินเดือน ตามที่คณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษากำหนด

#### 5.2 การจ้างลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว แนวทางปฏิบัติ

1) กรณีการจ้างลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว โดยใช้เงินงบประมาณให้ดำเนินการตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กระทรวงการคลังหรือตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนด

2) กรณีการจ้างลูกจ้างประจำ และลูกจ้างชั่วคราวกรณีอื่นนอกเหนือจากข้อ 1 สถานศึกษาสามารถดำเนินการจ้างลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราวของสถานศึกษาได้ โดยใช้เงินรายได้ของสถานศึกษา ภายใต้หลักเกณฑ์และวิธีการที่สถานศึกษากำหนด

#### 5.3 การแต่งตั้ง ย้าย โอนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษาและเขตพื้นที่การศึกษ่อื่น แนวทางปฏิบัติ

(1) เสนอคำร้องขอย้ายไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อดำเนินการนำเสนอคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อพิจารณาอนุมัติของผู้ประสงค์ย้ายและผู้รับย้ายแล้วแต่กรณี

(2) บรรจุแต่งตั้งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ที่รับย้ายมาจากสถานศึกษาอื่นในเขตพื้นที่การศึกษาหรือเขตพื้นที่การศึกษ่อื่น

(3) รายงานการบรรจุแต่งตั้งและข้อมูลประวัติส่วนตัวไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อจัดทำทะเบียนประวัติต่อไป

#### 5.4 การโอนหรือเปลี่ยนสถานะของข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น แนวปฏิบัติ

(1) เสนอคำร้องโอนของข้าราชการพนักงานส่วนท้องถิ่น ไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อดำเนินการต่อไป

(2) บรรจุแต่งตั้งตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่คณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาหรือคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเขตพื้นที่การศึกษากำหนด

5.5) การรักษาราชการแทนและรักษาการในตำแหน่ง แนวทางปฏิบัติกรณีที่ไม่มีผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือมี แต่ไม่อาจปฏิบัติราชการได้ให้รองผู้อำนวยการสถานศึกษารักษาราชการแทน ถ้ามีรองผู้อำนวยการสถานศึกษาหลายคนให้ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาแต่งตั้งรองผู้อำนวยการสถานศึกษาคนใดคนหนึ่ง รักษาการแทน ถ้าไม่มีผู้ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือมีแต่ไม่อาจปฏิบัติราชการได้ให้สถานศึกษาเสนอข้าราชการที่เหมาะสม ให้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาแต่งตั้งข้าราชการในสถานศึกษา คนใดคนหนึ่งเป็นผู้รักษาราชการแทน



## 6. การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ

### 6.1 การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

#### 1) การพัฒนาก่อนมอบหมายการปฏิบัติหน้าที่ แนวทางปฏิบัติ

1.1) ผู้อำนวยการสถานศึกษาดำเนินการปฐมนิเทศแก่ผู้ได้รับการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา

1.2) แจกภาระงาน มาตรฐานคุณภาพงาน มาตรฐานวิชาชีพ จรรยาบรรณวิชาชีพ เกณฑ์การประเมินผลงานแก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาก่อนมีการมอบหมายหน้าที่ให้ปฏิบัติงาน

1.3) ดำเนินการติดตาม ประเมินผลและจัดให้มีการพัฒนาตามความเหมาะสมและต่อเนื่อง

#### 2) การพัฒนาระหว่างปฏิบัติหน้าที่ราชการ แนวทางปฏิบัติ

2.1) ศึกษา วิเคราะห์ ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาตนเองของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาและสถานศึกษา

2.2) กำหนดหลักสูตรการพัฒนาให้สอดคล้องกับความต้องการและจำเป็นในการพัฒนาตนเองของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาและสถานศึกษา

2.3) ดำเนินการพัฒนาตามหลักสูตร

2.4) ติดตาม ประเมินการพัฒนา

2.5) รายงานผลการดำเนินงานไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

#### 3) การพัฒนาก่อนเลื่อนตำแหน่ง แนวทางปฏิบัติ

3.1) ศึกษาวิเคราะห์ คุณลักษณะเฉพาะสำหรับตำแหน่ง ลักษณะงานตามตำแหน่งที่ได้รับการปรับปรุงกำหนดตำแหน่งของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา

3.2) ดำเนินการอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ เจตคติที่ดี คุณธรรมจริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพที่เหมาะสม

3.3) ติดตาม ประเมินการพัฒนา

### 6.2 การเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

#### 1) การเลื่อนขั้นเงินเดือนกรณีปกติและกรณีพิเศษ แนวทางปฏิบัติ

1.1) ผู้อำนวยการสถานศึกษา แต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาความดีความชอบของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา

1.2) คณะกรรมการพิจารณาความดีความชอบ พิจารณาตามกฎคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ว่าด้วยการเลื่อนขั้นเงินเดือน

1.3) ผู้อำนวยการสถานศึกษาพิจารณาสั่งเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา กรณีสั่งไม่เลื่อนขั้นเงินเดือนให้แก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ต้องชี้แจงเหตุให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาดังกล่าวทราบการเลื่อนขั้นเงินเดือนกรณีพิเศษแก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ถึงแก่ความตาย อันเนื่องมาจากการปฏิบัติหน้าที่ราชการให้รายงานไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อดำเนินการตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่คณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา กำหนด



1.4) รายงานการสั่งเลื่อนและไม่เลื่อนขึ้นเงินเดือนของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อจัดเก็บข้อมูลลงในทะเบียนประวัติต่อไป

2) การเลื่อนขึ้นเงินเดือนกรณีไปศึกษาต่อ ฝึกอบรม ดูงานหรือปฏิบัติงานวิจัย  
แนวทางปฏิบัติ

2.1) ดำเนินการตรวจสอบข้อเท็จจริงและข้อมูลของผู้ไปศึกษาต่อฝึกอบรม ดูงานหรือปฏิบัติงานวิจัย จากสถานศึกษาหรือสถานฝึกอบรม

2.2) ดำเนินการพิจารณาตามระเบียบที่ คณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา กำหนด

2.3) สั่งเลื่อนขึ้นเงินเดือนสำหรับผู้ปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด

2.4) รายงานผลการดำเนินงานไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

3) การเพิ่มค่าจ้างลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว แนวทางปฏิบัติ  
กรณีการเพิ่มค่าจ้างลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว โดยใช้เงินงบประมาณให้ดำเนินงานตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กระทรวงการคลังหรือตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนดกรณีที่เพิ่มค่าจ้างลูกจ้างประจำและลูกจ้างกรณีอื่นนอกเหนือจากสถานศึกษาสามารถดำเนินการเพิ่มค่าจ้างลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราวของสถานศึกษาได้ โดยใช้เงินรายได้ของสถานศึกษาภายใต้หลักเกณฑ์และวิธีการที่สถานศึกษากำหนด

4) งานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ แนวทางปฏิบัติ

4.1) ตรวจสอบผู้มีคุณสมบัติครบถ้วนสมควรได้รับการเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์

4.2) ดำเนินการในการเสนอขอพระราชทาน เครื่องราชอิสริยาภรณ์ และเหรียญกษัตริย์ตราครุฑ แก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสังกัด ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กฎหมายกำหนด

4.3) จัดทำทะเบียนผู้ได้รับพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์และเหรียญกษัตริย์ตราครุฑ เครื่องราชอิสริยาภรณ์ดิเรกคุณาภรณ์ และคืนเครื่องราชอิสริยาภรณ์

5) การขอมอบบัตรประจำตัวเจ้าหน้าที่ของรัฐ แนวทางปฏิบัติ

5.1) ผู้ขอมอบบัตรกรอรายละเอียดข้อมูลส่วนบุคคลต่าง ๆ โดยมีเอกสารหลักฐานที่เกี่ยวข้อง

5.2) ตรวจสอบความถูกต้องของเอกสาร

5.3) นำเสนอผู้มีอำนาจลงนามในบัตรประจำตัว โดยผ่านผู้บังคับบัญชาตามลำดับ โดยคุมทะเบียนประวัติไว้ส่งคืนบัตรประจำตัวถึงสถานศึกษา

7. วินัยและการรักษาวินัย

7.1 กรณีความผิดวินัยไม่ร้ายแรง แนวทางปฏิบัติ

1) ผู้อำนวยการสถานศึกษาแต่งตั้งคณะกรรมการ เพื่อดำเนินการสอบสวนให้ได้ความจริงและความยุติธรรม โดยไม่ชักช้า เมื่อมีกรณีอันมีมูลที่ควรกล่าวหาว่าข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษากระทำความผิดวินัยไม่ร้ายแรง



2) ผู้อำนวยการสถานศึกษาส่งยุติเรื่อง ในกรณีที่คณะกรรมการสอบสวนแล้วพบว่า ไม่ได้กระทำผิดวินัย หรือส่งลงโทษภาคทัณฑ์ ตัดเงินเดือน หรือลดขั้นเงินเดือนตามที่คณะกรรมการสอบสวนแล้วพบว่ามีความผิดวินัยไม่ร้ายแรง

3) รายงานการดำเนินงานทางวินัยไม่ร้ายแรงไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

## 7.2 กรณีความผิดวินัยร้ายแรง แนวทางปฏิบัติ

1) ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุ และแต่งตั้งตามระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนกรณีอันมีมูลว่าข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษากระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรง ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนดไว้

2) ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้ง ตามระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เสนอผลการพิจารณา ให้อนุกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเขตพื้นที่การศึกษาลงโทษ

3) ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้ง ตามระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ส่งลงโทษปลดออกหรือไล่ออกตามผลการพิจารณาของคณะอนุกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเขตพื้นที่การศึกษา

4) รายงานการดำเนินงานทางวินัยไปยังเขตพื้นที่การศึกษา

## 7.3 การอุทธรณ์ แนวทางปฏิบัติ

กรณีการอุทธรณ์ความผิดวินัยที่ไม่ร้ายแรง ให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษายื่นเรื่องอุทธรณ์ ต่อคณะอนุกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเขตพื้นที่การศึกษาภายใน 30 วัน นับแต่วันที่ได้รับแจ้งคำสั่งตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่คณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา กำหนดกรณีการอุทธรณ์ความผิดวินัยร้ายแรง ให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษายื่นเรื่องขออุทธรณ์ต่อคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ภายใน 30 วัน นับแต่วันที่ได้รับแจ้งคำสั่ง

## 7.4 การร้องทุกข์ แนวทางการปฏิบัติ

กรณีที่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาถูกสั่งให้ออกจากราชการให้ร้องทุกข์ต่อคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ภายใน 30 วัน นับแต่วันที่ได้รับแจ้งคำสั่งกรณีที่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ไม่ได้ได้รับความเป็นธรรมหรือมีความคับข้องใจ เนื่องมาจากการกระทำของผู้บังคับบัญชาหรือการแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนทางวินัยให้ร้องทุกข์ต่อคณะอนุกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เขตพื้นที่การศึกษา

## 7.5 การเสริมสร้างและการป้องกันการกระทำผิดวินัย แนวทางปฏิบัติ

1) ผู้อำนวยการสถานศึกษาปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

2) ดำเนินการให้ความรู้ ฝึกอบรม การสร้างขวัญและกำลังใจ การจูงใจในอันที่จะเสริมสร้างและพัฒนาเจตคติ จิตสำนึกและพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา

3) หมั่นสังเกตตรวจสอบดูแลเอาใจใส่ ป้องกันและขจัดเหตุเพื่อมิให้ผู้ใต้บังคับบัญชากระทำผิดวินัยตามควรแก่กรณี



## บริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 23

### 1. ความเป็นมา

ตามที่กระทรวงศึกษาธิการ ได้ประกาศกำหนดเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา และได้มีการประกาศในราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ 22 กรกฎาคม 2553 สืบเนื่องจากที่ได้มีการแก้ไขเพิ่มเติมพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 และพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2553 กำหนดให้มีเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา 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 เมื่อคราวประชุม วันที่ 17 สิงหาคม 2553 ได้ประกาศเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จำนวน 42 เขต และเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา จำนวน 183 เขต

จังหวัดสกลนคร เป็นที่ตั้งเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 มีโรงเรียนมัธยมศึกษาในสังกัด จำนวน 45 โรงเรียน ที่ตั้งสำนักงานตั้งอยู่ ถนนใสสว่าง ตำบลธาตุเชิงชุม อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร โทรศัพท์ 042-716287 โทรสาร 042-712814 จำนวนผู้บริหารโรงเรียนและครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 มีจำนวนทั้งหมด 2,064 คน จาก 45 โรงเรียน ประกอบด้วย





ตาราง 1 รายชื่อโรงเรียนจำนวนบุคลากรและจำนวนนักเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ปีการศึกษา 2555

| ที่ | ชื่อโรงเรียน                     | จำนวนผู้บริหาร | จำนวนครู | จำนวนนักเรียน | ขนาดโรงเรียน |
|-----|----------------------------------|----------------|----------|---------------|--------------|
| 1   | ช่างมิ่งพิทยานุกูล               | 1              | 13       | 159           | เล็ก         |
| 2   | เทพสวัสดิ์วิทยา                  | 1              | 12       | 171           | เล็ก         |
| 3   | ลำปลาหางวิทยา                    | 1              | 14       | 192           | เล็ก         |
| 4   | ภูริทัตต์วิทยา                   | 1              | 13       | 228           | เล็ก         |
| 5   | โพธิ์ชัยทองวิทยาคม               | 1              | 13       | 234           | เล็ก         |
| 6   | วาริชวิทยา                       | 1              | 13       | 240           | เล็ก         |
| 7   | บะฮีวิทยาคม                      | 2              | 16       | 274           | เล็ก         |
| 8   | ท่าสงครามวิทยา                   | 1              | 13       | 289           | เล็ก         |
| 9   | ท่านผู้หญิงจันทิมาพึงบารมี       | 1              | 12       | 343           | เล็ก         |
| 10  | เฉลิมพระเกียรติ ฯ                | 2              | 24       | 362           | เล็ก         |
| 11  | บงเหนือวิทยาคม                   | 2              | 20       | 379           | เล็ก         |
| 12  | บ้านบัวราษฎร์บำรุง               | 2              | 23       | 387           | เล็ก         |
| 13  | ด่านม่วงคำพิทยาคม                | 2              | 16       | 389           | เล็ก         |
| 14  | ศึกษาประชาสามัคคี                | 2              | 24       | 403           | เล็ก         |
| 15  | โพธิ์พิทยาคม                     | 2              | 24       | 423           | เล็ก         |
| 16  | นิคมน้ำอุ่นเจริญวิทยา            | 2              | 25       | 457           | เล็ก         |
| 17  | หนองแวงวิทยา                     | 2              | 23       | 464           | เล็ก         |
| 18  | ท่าแร่ศึกษา                      | 2              | 21       | 487           | เล็ก         |
| 19  | ดงมะไฟวิทยา                      | 3              | 33       | 530           | กลาง         |
| 20  | โคกสีวิทยาสรรค์                  | 2              | 24       | 609           | กลาง         |
| 21  | คำเพิ่มวิทยา                     | 3              | 31       | 647           | กลาง         |
| 22  | โพธิ์แสนวิทยา                    | 3              | 29       | 653           | กลาง         |
| 23  | กุดเรือคำพิทยาคาร                | 3              | 27       | 653           | กลาง         |
| 24  | เจริญศิลป์ศึกษา (โพธิ์คำอนุสรณ์) | 3              | 33       | 721           | กลาง         |
| 25  | ส่องดาววิทยาคม                   | 3              | 33       | 762           | กลาง         |
| 26  | หนองหลวงศึกษา                    | 3              | 35       | 800           | กลาง         |
| 27  | แวงพิทยาคม                       | 3              | 40       | 853           | กลาง         |
| 28  | ธรรมบวรวิทยา                     | 3              | 37       | 856           | กลาง         |



ตาราง 1 (ต่อ)

| ที่ | ชื่อโรงเรียน              | จำนวน<br>ผู้บริหาร | จำนวนครู | จำนวน<br>นักเรียน | ขนาด<br>โรงเรียน |
|-----|---------------------------|--------------------|----------|-------------------|------------------|
| 29  | เต่างอยพัฒนศึกษา          | 3                  | 33       | 926               | กลาง             |
| 30  | โพนงามศึกษา               | 3                  | 41       | 1,003             | กลาง             |
| 31  | กุสุมาลย์วิทยาคม          | 3                  | 50       | 1223              | กลาง             |
| 32  | คำตากล้าราชประชาสงเคราะห์ | 3                  | 41       | 1269              | กลาง             |
| 33  | มัธยมวาริชภูมิ            | 4                  | 56       | 1286              | กลาง             |
| 34  | ร่มเกล้า                  | 4                  | 59       | 1302              | กลาง             |
| 35  | กุดบากพัฒนาศึกษา          | 4                  | 46       | 1339              | กลาง             |
| 36  | พรรณาวุฒาจารย์            | 4                  | 61       | 1374              | กลาง             |
| 37  | บ้านม่วงพิทยาคม           | 4                  | 56       | 1604              | ใหญ่             |
| 38  | เตรียมอุดมศึกษาฯ          | 4                  | 64       | 1818              | ใหญ่             |
| 39  | อากาศอำนวยศึกษา           | 4                  | 74       | 1883              | ใหญ่             |
| 40  | สกลนครพัฒนศึกษา           | 5                  | 82       | 2189              | ใหญ่             |
| 41  | พังโคนวิทยาคม             | 5                  | 86       | 2223              | ใหญ่             |
| 42  | สว่างแดนดิน               | 5                  | 101      | 2800              | ใหญ่             |
| 43  | มัธยมวานรนิวาส            | 5                  | 101      | 2832              | ใหญ่             |
| 44  | ธาตุนารายณ์วิทยา          | 5                  | 138      | 3130              | ใหญ่             |
| 45  | สกลราชวิทยานุกูล          | 5                  | 188      | 4139              | ใหญ่             |
|     |                           | 128                | 1918     | 45305             |                  |

ที่มา : ข้อมูลจำนวนนักเรียน ณ วันที่ 10 มิถุนายน 2555 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
มัธยมศึกษา เขต 23

## 2. วิสัยทัศน์

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 เป็นองค์กรนำการพัฒนาคุณภาพ  
การมัธยมศึกษา มุ่งสู่มาตรฐานสากล

## 3. พันธกิจ

1. เร่งรัดและพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้
2. ส่งเสริมและร่วมพัฒนาสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ
3. ประสานความร่วมมือกับหน่วยงานและเครือข่ายต่างๆ ในการพัฒนาคุณภาพ  
การศึกษา
4. สร้างความพร้อมของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ให้สามารถ  
บริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ



## 4. เป้าประสงค์

1. สถานศึกษามีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนใน 5 กลุ่มสาระการเรียนรู้หลัก ไม่น้อยกว่าร้อยละ 50
  2. สถานศึกษามีระบบประกันคุณภาพที่เข้มแข็ง โดยมีผลการประเมินคุณภาพที่เข้มแข็ง โดยมีผลการประเมินคุณภาพภายในระดับที่ดีขึ้นไป ร้อยละ 90
  3. สถานศึกษาทุกแห่งมีความเข้มแข็งในการบริหารจัดการ โดยใช้สถานศึกษาเป็นฐาน
  4. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 มีความเข้มแข็งในการบริหารจัดการ และการพัฒนาคุณภาพการมัธยมศึกษา
5. กลยุทธ์ สพม.23
1. พัฒนาคุณภาพการศึกษาทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้
  2. ยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนให้สูงขึ้น
  3. พัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษา
  4. พัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลง
  5. บริหารจัดการโดยใช้สถานศึกษาเป็นฐาน
  6. พัฒนาประสิทธิภาพสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

## 1. งานวิจัยในประเทศ

นิกร นวโชติรส (2550 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องการบริหารด้วยหลักธรรมาภิบาล ของโรงเรียนในสังกัดเทศบาลนครขอนแก่น พบว่า ความคิดเห็นต่อการบริหารด้วยหลักธรรมาภิบาล ของโรงเรียนในสังกัดเทศบาลนครขอนแก่น ตามนโยบายคณะผู้บริหารเทศบาลนครขอนแก่น พบว่า ทั้งผู้บริหารและครูผู้สอนมีความพึงพอใจตรงกันว่า ทุกโรงเรียนในสังกัดเทศบาลนครขอนแก่น ได้มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากในทุก ๆ องค์ประกอบ โดยภาพรวม พบว่า การบริหารด้วยหลักธรรมาภิบาล ตามหลักคุณธรรม หลักนิติธรรม และหลักความคุ้มค่า มีความพึงพอใจในการปฏิบัติอยู่ในระดับมากกว่า องค์ประกอบอื่น ๆ และองค์ประกอบด้านหลักความโปร่งใสมีความพึงพอใจในการปฏิบัติอยู่ในระดับ น้อยที่สุด

ประเสริฐ อาสนาทิพย์ (2550 : 86) ได้ศึกษาเรื่อง การปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาล ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน กลุ่มโรงเรียนดงมูล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 พบว่า ผู้บริหารและครูผู้สอน มีความคิดเห็นต่อการปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาลแตกต่างกัน โดยผู้บริหารโรงเรียนมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ส่วนครูผู้สอนมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง

พรหมเมศร์ คำผาบ (2550 : 71-72) ได้ทำวิจัยเรื่อง การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 1 พบว่า ข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานของโรงเรียน โดยภาพรวมมีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ หลักความคุ้มค่า รองลงมา คือ หลักความโปร่งใส ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ หลักนิติธรรม และเมื่อเปรียบเทียบข้อมูลเกี่ยวกับการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานของโรงเรียน ตามความคิดเห็น



ของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่ โดยภาพรวมและรายด้าน พบว่ามีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารโรงเรียนมีค่าเฉลี่ยสูงกว่าครูผู้สอน เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเกี่ยวกับการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานของโรงเรียน ตามความคิดเห็นของครูและบุคลากรทางการศึกษา พบว่า โดยภาพรวมและรายด้านทุกด้าน มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อทดสอบค่าเฉลี่ยรายคู่ ภาพรวมและรายด้าน พบว่า ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนขนาดเล็กขนาดกลาง และขนาดใหญ่ ทั้ง 3 ขนาด มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยโรงเรียนขนาดเล็กมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ โรงเรียนขนาดกลาง และโรงเรียนขนาดใหญ่ น้อยสุด ตามลำดับ

ไพฑูรย์ บังชิต (2550 : 148-153) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 2 พบว่า การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 2 พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้านเรียงลำดับค่าเฉลี่ยสูงสุดไปต่ำสุด คือ ด้านหลักความรับผิดชอบ ด้านคุณธรรม ด้านหลักความคุ้มค่าด้านหลักความโปร่งใส ด้านหลักนิติธรรม และด้านหลักการมีส่วนร่วม เมื่อเปรียบเทียบการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ระหว่างสถานศึกษาขนาดเล็กกับสถานศึกษาขนาดใหญ่ พบว่า ทั้งโดยภาพรวม และรายด้านทุกด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

วิชัย โนนทิง (2550 : 118-119) ได้ศึกษาเรื่อง สภาพการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานองคาย เขต 3 พบว่า สภาพการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานองคาย เขต 3 โดยรวมอยู่ในระดับมาก ส่วนรายด้านอยู่ในระดับมาก 4 ด้าน คือ หลักการมีส่วนร่วม หลักคุณธรรมหลักนิติธรรม หลักความโปร่งใส และอยู่ในระดับปานกลาง 2 ด้าน คือ หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า ข้าราชการครูที่มีตำแหน่งหน้าที่ต่างกัน มีความคิดเห็นต่อสภาพการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานองคาย เขต 3 โดยรวมและทุกด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ข้าราชการครูที่มีประสบการณ์ต่างกัน มีความคิดเห็นต่อสภาพการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานองคาย เขต 3 โดยรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนรายด้าน พบว่า หลักความคุ้มค่าของข้าราชการครูมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

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



สุวิทย์ ทองสันทัด (2550 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำตามหลักธรรมาภิบาล และประสิทธิผลการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมผู้นำและประสิทธิผลในการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอนโดยรวม อยู่ในระดับมาก ด้านพฤติกรรมผู้นำ ตามหลักธรรมาภิบาลตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอนแตกต่างกันและความสัมพันธ์ ระหว่างพฤติกรรมผู้นำตามหลักธรรมาภิบาลกับประสิทธิผลการบริหารงานในโรงเรียนมีความสัมพันธ์กัน ในทางบวก

ชรินทร์ แผงดี (2551 : 74-75) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การนำเสนอรูปแบบการบริหาร ด้วยหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร กลุ่มเครือข่ายโรงเรียนบึงพิมพาสამัคคี สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษานครสวรรค์ เขต 2 พบว่า ผู้บริหารกลุ่มเครือข่ายโรงเรียนบึงพิมพาสามัคคีมีปัญหาการ บริหารด้วยหลักธรรมาภิบาล โดยรวมอยู่ในระดับน้อย โดยมีปัญหามากที่สุด คือ หลักความคุ้มค่า รongลงมา คือ หลักความมีส่วนร่วม และหลักความรับผิดชอบ

ปริญญา สมักรการ (2551 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษา การบริหารโดยใช้หลักธรรมาภิบาล ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 2 พบว่า การบริหารงานโดยใช้หลักธรรมาภิบาล และประสิทธิผลของโรงเรียนโดยรวมอยู่ในระดับมาก การเปรียบเทียบระดับการบริหารโดยใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารโรงเรียนกับการเปรียบเทียบ ระดับประสิทธิผลของโรงเรียนไม่แตกต่างกัน การบริหารโดยใช้หลักธรรมาภิบาลมีความสัมพันธ์ ทางบวกกับประสิทธิผลของโรงเรียน โดยรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

วินัย สุขसार (2551 : 16) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นธรรมาภิบาล ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุกดาหาร เขต 5 พบว่า ผู้บริหาร สถานศึกษามีความเป็นธรรมาภิบาลโดยรวมอยู่ในระดับมาก ปัจจัยด้านอายุและประสบการณ์ ของผู้บริหารสถานศึกษาไม่มีความสัมพันธ์กับความเป็นธรรมาภิบาล และกล่าวว่า ธรรมาภิบาล มีความสำคัญต่อการบริหารงานทุกระดับ โดยจะเป็นหลักเกื้อหนุนความเป็นประชาธิปไตย จะนำมา ซึ่งผลลัพธ์ที่ดีที่สุดคือ ความเป็นธรรม ความสุจริตโปร่งใส และควมมีประสิทธิภาพประสิทธิผล

สุชิน เรืองบุญส่ง (2551 : 120-123) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาการบริหารงานตาม หลักธรรมาภิบาลในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 2 พบว่า การปฏิบัติงาน ของผู้บริหารโรงเรียนตามหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 2 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก การปฏิบัติงานผู้บริหารโรงเรียนตามหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาระยอง เขต 2 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอนที่มีประสบการณ์ ต่างกัน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ การปฏิบัติงานผู้บริหาร โรงเรียนตามหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 2 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอนที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดต่างกัน โดยรวม และรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

อัมพร พุดมี (2551 : 131) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารงานตามหลัก ธรรมาภิบาลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุกดาหาร เขต 2 พบว่า



ผู้บริหารโรงเรียนที่อยู่ในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลแตกต่างกัน กล่าวคือ ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กมีการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล มากกว่าผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่

กนกพร ชัยทิมประทุม (2553 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่าง การดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาลกับประสิทธิผลการบริหารงบประมาณของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้วเขต 1 พบว่า การดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาลและประสิทธิผลการบริหารงบประมาณของสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก การดำเนินงานหลักธรรมาภิบาล มีความสัมพันธ์กันทางบวกกับประสิทธิผลของการบริหารงบประมาณของสถานศึกษา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

พิรพงษ์ พงศ์ศาสตร์ (2555 : เว็บไซต์) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต 3 พบว่า การปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต 3 โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกเป็นรายด้านพบว่า ทุกด้านมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เช่นกัน เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อการปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาลของบุคลากรกับกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด

เขต 3 โดยภาพรวม พบว่า มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในด้านหลักความรับผิดชอบ ผู้บริหารโรงเรียนมีความคิดเห็นแตกต่างไปจากครูปฏิบัติการสอน และกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนมากกว่าครูปฏิบัติการสอน และกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านหลักความโปร่งใส ผู้บริหารโรงเรียน มีความคิดเห็นแตกต่างไปจากครูปฏิบัติการสอน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ด้านหลักคุณธรรม ผู้บริหารโรงเรียน มีความคิดเห็นแตกต่างจากครูปฏิบัติการสอนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยคะแนนเฉลี่ยของความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน มากกว่าครูปฏิบัติการสอน

จากผลการวิจัยในประเทศ พอสรุปได้ว่า การบริหารโดยใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารนั้น การบริหารตามหลักธรรมาภิบาลจะมีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จได้นั้น ผู้บริหารจะต้องนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารในองค์กรอย่างทั่วถึงเน้นการมีส่วนร่วมของสมาชิกในองค์กรเป็นสิ่งสำคัญ จึงจะทำให้สามารถบริหารงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

## 2. งานวิจัยต่างประเทศ

มาเซลลา (Marcella. 2005 : abstract) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับโครงสร้างคณะผู้บริหารโรงเรียนของเขตการศึกษา Morongo กลุ่มตัวอย่างของคณะผู้บริหารโรงเรียนในเมือง San Bernardino มลรัฐแคลิฟอร์เนียได้ เจตนาเพื่อค้นหาว่าการปฏิบัติหน้าที่ประจำจะส่งผลกระทบต่ออิทธิพลต่อการบริหารโรงเรียนอย่างไรบ้าง ซึ่งในอดีตการทำงานที่มีประสิทธิภาพคือการทำงานอย่างมีระเบียบ แบบแผน งานวิจัยนี้จึงทำเพื่อวิเคราะห์ จำแนก หาค่าเชิงพรรณนา ศึกษาความได้เปรียบในการดึงคณะบริหารโรงเรียนมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อผลที่เกิดกับนักเรียน ผลการวิจัยพบว่า ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง มีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ในการบริหารโรงเรียนของตนมากกว่าคณะทำงานในอดีตนี้คือการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับการศึกษาของเขตการศึกษา Morongo ข้อมูลได้เปรียบเทียบให้เห็นว่าไม่ จะใช้ลักษณะพิเศษอันไหนในหลักธรรมาภิบาลก็จะส่งผลเหมือนกัน คือทำให้การทำงานภายใต้เงื่อนไขต่างๆตามหลักธรรมาภิบาลประสบความสำเร็จอย่างชัดเจน ผลการวิจัยยังบอกว่า คณะบริหาร



โรงเรียนควรมีภาวะผู้นำ และยึดความต้องการของนักเรียนเป็นศูนย์กลางด้วยก็จะทำให้ระดับความสำเร็จในการบริหารงานสูงมากขึ้นอีก เพราะฉะนั้นคณะผู้บริหารโรงเรียนควรปรับโครงสร้างใหม่ จะได้เกิดการเปลี่ยนแปลงใหม่ ทำให้การทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ และนำไปสู่ความสำเร็จของการบริหารการศึกษาที่ดีขึ้นไป

ไอเบ็กเวย์ (Ibekwe. 2007: abstract) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการจัดการคุณภาพองค์รวมในการบริหารโปรแกรมด้านการศึกษาให้มีประสิทธิผล ในการประเมินความเข้าใจของผู้บริหารและคณะอาจารย์ในโรงเรียนธุรกิจในเครือข่ายของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยแห่งประวัติศาสตร์แบล็ค ผลการศึกษาพบว่า มีองค์ประกอบสำคัญที่ชี้ให้เห็นถึงการจัดการคุณภาพองค์รวมในการบริหาร ได้แก่ การมีภาวะผู้นำที่เข้มแข็ง และการประสานงานที่ดี การมีวิสัยทัศน์ และเป้าหมายร่วมกัน การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การมอบหมายงานที่ตรงกับความรู้อุณหภูมิ การมีงบประมาณที่เพียงพอ และการมีทีมงานที่ดี นอกจากนี้ผลการศึกษาพบว่า การบริหารจัดการโดยใช้หลักธรรมาภิบาล ยังส่งผลต่อความพึงพอใจของนักเรียนและทำให้การจัดการศึกษาประสบความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพและส่งผลต่อความสำเร็จในการเรียนรู้ของนักเรียนด้วย

เซ็ง (Zheng. 2007 : 131) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมและการจัดการที่มั่นคง ผลการศึกษาพบว่า

1. การเปลี่ยนแปลงรูปแบบการบริหารจะนำไปสู่การพัฒนาในการดำเนินการที่มั่นคง โดยการบริหารจัดการนั้นจะต้องนำหลักการจัดการบริหารจัดการที่ดีหรือหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงาน

2. การเปลี่ยนแปลงการบริหารภายในองค์กรจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงรูปแบบการบริหารที่มั่นคงและนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงตัวชี้วัดอื่น ๆ ที่มีความสัมพันธ์กับด้านสิ่งแวดล้อม

สรุปได้ว่าการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนทุกคนจะต้องปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาล ประกอบด้วย หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบหลักความโปร่งใส และหลักความคุ้มค่า เพื่อให้การบริหารจัดการศึกษาและบริหารโรงเรียนบรรลุเป้าหมาย คือ เกิดประโยชน์ แก่ครู นักเรียน และโรงเรียน การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผล เกิดความคุ้มค่า ประสบผลสำเร็จและบรรลุเป้าหมาย ได้มาตรฐานตามหลักเป้าหมายขอพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และตอบสนองความต้องการของผู้เรียน ชุมชน และท้องถิ่น ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 เพื่อเป็นข้อมูล สารสนเทศในการวางแผน ปรับปรุง พัฒนา และแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งจะเกิดประโยชน์ต่อผู้บริหารโรงเรียน ครูผู้สอน และบุคลากรทางการศึกษา ตลอดจนหน่วยงานและผู้ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาต่อไป



## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า

การศึกษาค้นคว้า เรื่อง การบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ผู้ศึกษาค้นคว้าได้ดำเนินการตามลำดับขั้นตอน ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การจัดกระทำกับข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล
5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

##### 1. ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนและครู ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ปีการศึกษา 2555 ซึ่งประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียน จำนวน

128 คน ครู จำนวน 1,918 คน รวมทั้งสิ้น 2,064 คน

##### 2. กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารโรงเรียนและครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ปีการศึกษา 2555 กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan, 1970 : 608-610) ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 322 คน และสุ่มตัวอย่างโดยใช้การสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) มีขั้นตอน ดังนี้

1. แบ่งประชากรที่เป็นผู้บริหารโรงเรียนและครูตามขนาดโรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนขนาดเล็ก โรงเรียนขนาดกลาง และโรงเรียนขนาดใหญ่

2. ในแต่ละชั้นกำหนดสัดส่วนกลุ่มตัวอย่างตามขนาดโรงเรียน โดยกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารโรงเรียนกำหนดสัดส่วน โดยใช้เกณฑ์ร้อยละ 85 ของประชากร และกลุ่มตัวอย่างที่เป็นครู กำหนดสัดส่วนโดยใช้เกณฑ์ร้อยละ 11 ของประชากร

3. ทำการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) กับประชากรที่เป็นผู้บริหารโรงเรียนและครู โดยวิธีจับสลากให้ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างครบตามสัดส่วนที่กำหนดไว้ ได้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ จำนวน 109 คน ครูในโรงเรียนขนาดเล็ก โรงเรียนขนาดกลาง โรงเรียนขนาดใหญ่ จำนวน 213 คน รวมทั้งสิ้น 322 คน ดังรายละเอียดในตาราง 2





ตาราง 2 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่และขนาดโรงเรียน  
ของผู้บริหารโรงเรียนและครู ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23

| ที่ | สถานภาพ               | ประชากร   |       | กลุ่มตัวอย่าง |     |
|-----|-----------------------|-----------|-------|---------------|-----|
| 1.  | ตำแหน่งหน้าที่        |           |       |               |     |
|     | 1.1 ผู้บริหารโรงเรียน | 128       |       | 109           |     |
|     | 1.2 ครู               | 1,918     |       | 213           |     |
|     | รวม                   | 2,064     |       | 322           |     |
| 2.  | ขนาดโรงเรียน          | ผู้บริหาร | ครู   | ผู้บริหาร     | ครู |
|     | 2.1 ขนาดเล็ก          | 28        | 319   | 24            | 36  |
|     | 2.2 ขนาดกลาง          | 57        | 709   | 48            | 79  |
|     | 2.3 ขนาดใหญ่          | 43        | 890   | 37            | 98  |
|     | รวม                   | 128       | 1,918 | 109           | 213 |

### เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลตาม  
หลักธรรมาภิบาลของโรงเรียน ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ที่ผู้ศึกษาค้นคว้า  
สร้างขึ้น แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นแบบสำรวจรายการ (Checklist) ที่สอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบ  
แบบสอบถาม แยกเป็นตำแหน่งหน้าที่ และขนาดโรงเรียน

ตอนที่ 2 เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ซึ่งสอบถามเกี่ยวกับความ  
คิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูต่อการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารโรงเรียน  
ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ครอบคลุมทั้ง 6 ด้าน คือ ด้านหลักนิติ  
ธรรม ด้านหลักคุณธรรม ด้านหลักความโปร่งใส ด้านหลักความมีส่วนร่วม ด้านหลักความรับผิดชอบ  
และด้านหลักความคุ้มค่า 5 ระดับซึ่งกำหนดความหมายดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด. 2545 : 72)

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



## การเก็บรวบรวมข้อมูล

### 1. ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ

ผู้ศึกษาค้นคว้าได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือตามขั้นตอน ดังนี้

1.1 ศึกษาหลักการแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียน จากผลงานวิจัย เอกสาร และตำรา ทั้งในและต่างประเทศ

1.2 กำหนดเนื้อหาสาระและโครงสร้างของแบบสอบถาม เพื่อใช้เป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม

1.3 สร้างแบบสอบถามเป็นรายชื่อ ให้ครอบคลุมเนื้อหาและโครงสร้างตามจุดมุ่งหมายที่ต้องการใน 6 ด้าน คือ ด้านหลักนิติธรรม ด้านหลักคุณธรรม ด้านหลักความโปร่งใส ด้านหลักความมีส่วนร่วม ด้านหลักความรับผิดชอบ และด้านหลักความคุ้มค่า

1.4 นำแบบสอบถามที่สร้างเสร็จแล้ว เสนอประธานและกรรมการที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบและพิจารณาแก้ไข

### 2. วิธีการหาคุณภาพเครื่องมือ

แบบสอบถามที่สร้างขึ้นเพื่อการศึกษาค้นคว้า ครั้งนี้ ผู้ศึกษาค้นคว้าจะทำการทดสอบความเที่ยงตรง (Validity) และหาความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม ดังนี้

2.1 ตรวจสอบความเที่ยงตรง โดยการนำแบบสอบถามที่เรียบร้อยแล้วไปตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหา และความเหมาะสมของภาษาที่ใช้ เพื่อขอคำแนะนำ ปรับปรุงและแก้ไขโดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน ประกอบด้วย 1) นายศิริ หลักทอง ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการโรงเรียนสองดาววิทยาคม 2) นางทนงคิด ชูรัตน์ ตำแหน่ง ครู วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ โรงเรียนสองดาววิทยาคม และ 3) ว่าที่ ร.ต. วิรัช พรหมกุล ตำแหน่ง ครู วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ โรงเรียนวังสามหมอวิทยาคม

2.2 นำผลการตรวจสอบของผู้เชี่ยวชาญมาหาค่า IOC เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา โดยพิจารณาจากค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างคำถามกับจุดประสงค์ กำหนดค่าคะแนน ดังนี้

+1 หมายถึง ถ้าแน่ใจ ว่าคำถามนั้นวัดได้ตรงตามจุดประสงค์

0 หมายถึง ถ้าไม่แน่ใจ ว่าคำถามนั้นวัดได้ตรงตามจุดประสงค์

-1 หมายถึง ถ้าแน่ใจ ว่าคำถามนั้นไม่ตรงตามจุดประสงค์

2.3 นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้ว ทดสอบความเชื่อถือได้ โดยการนำไปทดลองใช้ (Try Out) กับกลุ่มทดลองที่เป็นผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน จากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 จำนวน 40 คน จำแนกเป็นผู้บริหาร จำนวน 20 คน และครูจำนวน 20 คน เพื่อตรวจสอบว่าคำถามในแต่ละข้อแต่ละตอนของแบบสอบถาม สามารถสื่อความหมายตรงตามที่ต้องการ หลังจากนั้นจึงนำมาทดสอบความเชื่อมั่น โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$ -Coefficient) ของครอนบาค (Cronbach. 1990 : 202-204)



### การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

1. ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามแต่ละฉบับ
  2. วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของกลุ่มตัวอย่าง
  3. วิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถามตอนที่ 2 โดยการหาค่าเฉลี่ยเป็นรายด้านและรายข้อ แล้วนำค่าเฉลี่ยไปเปรียบเทียบกับคะแนนที่กำหนด ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด. 2545 : 103)
    - ค่าเฉลี่ย 4.51 – 5.00 หมายถึง การบริหารตามหลักธรรมาภิบาลอยู่ในระดับมากที่สุด
    - 3.51 – 4.50 หมายถึง การบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลอยู่ในระดับมาก
    - 2.51 – 3.50 หมายถึง การบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลอยู่ในระดับปานกลาง
    - 1.51 – 2.50 หมายถึง การบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลอยู่ในระดับน้อย
    - 1.00 – 1.50 หมายถึง การบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลอยู่ในระดับน้อยที่สุด
- วิเคราะห์ข้อมูล โดยเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูต่อการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่และขนาดโรงเรียน

### สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. สถิติพื้นฐาน
  - 1.1 ค่าร้อยละ
  - 1.2 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )
  - 1.3 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)
2. สถิติที่ใช้ในการหาคุณภาพเครื่องมือ
  - 2.1 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$ -Coefficient) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach)
3. สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมุติฐาน
  - 3.1 วิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่าง จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่ ใช้การทดสอบค่าที (t-test)
  - 3.2 วิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่าง จำแนกตามขนาดโรงเรียน ใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One - way ANOVA) เมื่อพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ได้ทำการทดสอบเป็นรายคู่ โดยวิธีการของ เชฟเฟ้ (Scheffe')



## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาครั้งนี้เรื่อง การบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ครั้งนี้ผู้ศึกษาค้นคว้าได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับดังนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
2. ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

### สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

|           |  |
|-----------|--|
| n         | แทน จำนวนคนในกลุ่มตัวอย่าง                             |
| $\bar{X}$ | แทน ค่าเฉลี่ย (Mean)                                   |
| S.D.      | แทน ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)       |
| t         | แทน ค่าสถิติที่ใช้ในการทดสอบค่าที (t-test)             |
| F         | แทน ค่าสถิติที่ใช้ในการทดสอบค่าเอฟ (F-test)            |
| df        | แทน ชั้นแห่งความเป็นอิสระ (Degree of Freedom)          |
| SS        | แทน ผลรวมคะแนนเบี่ยงเบนยกกำลังสอง (Sum of Square)      |
| MS        | แทน ค่าเฉลี่ยคะแนนเบี่ยงเบนยกกำลังสอง (Mean of Square) |
| P         | แทน ค่าความน่าจะเป็นของสถิติ                           |
| *         | แทน มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05                     |
| **        | แทน มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01                     |

### ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้ศึกษาค้นคว้า ได้แบ่งการนำเสนอการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

- ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานการณ์ของผู้ตอบแบบสอบถาม
- ตอนที่ 2 ผลการศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูต่อการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23
- ตอนที่ 3 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูต่อการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่ และขนาดของโรงเรียน



## ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ดังตาราง 3

ตาราง 3 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม

| สถานภาพ                                   | จำนวน | ร้อยละ |
|---|-------|--------|
| ตำแหน่งหน้าที่                            |       |        |
| ผู้บริหารโรงเรียน                         | 109   | 33.90  |
| ครูผู้สอน                                 | 213   | 66.10  |
| รวม                                       | 332   | 100    |
| ขนาดโรงเรียน                              |       |        |
| ขนาดเล็ก (นักเรียนตั้งแต่ 1-500 คน)       | 60    | 18.60  |
| ขนาดกลาง (นักเรียนตั้งแต่ 501 - 1,500คน)  | 127   | 39.40  |
| ขนาดใหญ่ (นักเรียนตั้งแต่ 1,501 คนขึ้นไป) | 135   | 41.90  |
| รวม                                       | 322   | 100    |

จากตาราง 3 แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับการศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูต่อการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 เป็นผู้บริหารโรงเรียน (ร้อยละ 33.90) และเป็นครู (ร้อยละ 66.10) เมื่อจำแนกตามขนาดโรงเรียน พบว่า โรงเรียนขนาดใหญ่สูงสุด (ร้อยละ 41.90) รองลงมาโรงเรียนขนาดกลาง (ร้อยละ 39.40) และโรงเรียนขนาดเล็ก (ร้อยละ 18.60) ตามลำดับ

ตอนที่ 2 ผลการศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูต่อการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ดังตาราง (4-10)



ตาราง 4 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) ของความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน และครูต่อการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารโรงเรียน ในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 โดยภาพรวมและรายด้าน

| การบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาล<br>ของผู้บริหารโรงเรียน | N=322         |      |       |
|--|---------------|------|-------|
|  | ( $\bar{X}$ ) | S.D  | ระดับ |
| 1. หลักนิติธรรม  | 4.10          | 0.56 | มาก   |
| 2. หลักคุณธรรม   | 4.10          | 0.55 | มาก   |
| 3. หลักความโปร่งใส   | 4.34          | 0.55 | มาก   |
| 4. หลักความมีส่วนร่วม                                      | 4.01          | 0.66 | มาก   |
| 5. หลักความรับผิดชอบ                                       | 4.24          | 0.52 | มาก   |
| 6. หลักความคุ้มค่า   | 4.16          | 0.57 | มาก   |
| รวม  | 4.16          | 0.47 | มาก   |

จากตาราง 4 แสดงว่า ผู้บริหารโรงเรียนและครูมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 โดยภาพรวมมีความคิดเห็นในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.16$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมากโดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยสามลำดับแรก ดังนี้ ด้านหลักความโปร่งใส ( $\bar{X} = 4.34$ ) ด้านหลักความรับผิดชอบ ( $\bar{X} = 4.24$ ) ด้านหลักความคุ้มค่า ( $\bar{X} = 4.16$ )



ตาราง 5 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน และครูต่อการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารโรงเรียน ในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ด้านหลักนิติธรรม

| การบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาล<br>ของผู้บริหารโรงเรียน<br>ด้านหลักนิติธรรม                             | N=322     |      | แปลผล |
|--|-----------|------|-------|
|  | $\bar{X}$ | S.D. |       |
| 1. ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดเกณฑ์มาตรฐานการ<br>กำหนดตำแหน่งในสถานศึกษา                                       | 4.36      | 0.62 | มาก   |
| 2. ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดแผนอัตรากำลังไว้<br>ล่วงหน้า   | 4.02      | 0.74 | มาก   |
| 3. ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดเกณฑ์และคุณสมบัติใน<br>การสรรหาบุคลากรให้ตรงกับความต้องการของ<br>สถานศึกษา       | 4.16      | 0.72 | มาก   |
| 4. ผู้บริหารสถานศึกษาดำเนินการตามระเบียบการสรร<br>หาบุคลากรอย่างเป็นธรรม                                   | 4.15      | 0.66 | มาก   |
| 5. ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติตามระเบียบและ<br>ข้อบังคับในการเสนอของบประมาณเพื่อจัดทำ<br>โครงการพัฒนาบุคลากร | 4.10      | 0.76 | มาก   |
| 6. ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติตามระเบียบและ<br>ข้อบังคับในการพิจารณาลงโทษทางวินัยแก่ครูและ<br>บุคลากร        | 4.06      | 0.69 | มาก   |
| 7. ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติตามกฎระเบียบและ<br>ข้อบังคับในการโอนย้าย                                       | 3.94      | 0.72 | มาก   |
| 8. ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติตามกฎระเบียบและ<br>ข้อบังคับในการออกจากราชการของครูและบุคลากร                  | 4.01      | 0.72 | มาก   |
| รวม  | 4.10      | 0.56 | มาก   |

จากตาราง 5 แสดงว่าผู้บริหารโรงเรียนและครูมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล ตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ด้านหลักนิติธรรมโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.10$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ใน ระดับมากทุกข้อเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยสามอันดับแรก ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดเกณฑ์ มาตรฐานการกำหนดตำแหน่งในสถานศึกษา ( $\bar{X} = 4.36$ ) ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดเกณฑ์และ คุณสมบัติในการสรรหาบุคลากรให้ตรงกับความต้องการของสถานศึกษา ( $\bar{X} = 4.16$ ) ผู้บริหาร สถานศึกษาดำเนินการตามระเบียบการสรรหาบุคลากรอย่างเป็นธรรม ( $\bar{X} = 4.15$ )



ตาราง 6 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน และครูต่อการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารโรงเรียน ในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ด้านหลักคุณธรรม

| การบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาล<br>ของผู้บริหารโรงเรียน<br>ด้านหลักคุณธรรม | N=322     |      | แปลผล |
|---|-----------|------|-------|
|   | $\bar{X}$ | S.D. |       |
| 1. ผู้บริหารสถานศึกษาประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติหน้าที่            | 4.23      | 0.67 | มาก   |
| 2. ผู้บริหารสถานศึกษามีความซื่อสัตย์ในการปฏิบัติหน้าที่                       | 4.15      | 0.69 | มาก   |
| 3. ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติหน้าที่ด้วยความวิริยะอุตสาหะ                      | 3.96      | 0.75 | มาก   |
| 4. ผู้บริหารสถานศึกษาปลูกจิตสำนึกให้บุคลากรยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม          | 4.01      | 0.74 | มาก   |
| 5. ผู้บริหารสถานศึกษารณรงค์ให้บุคลากรปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นตัวอย่างแก่สังคม    | 3.90      | 0.68 | มาก   |
| 6. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ  | 4.17      | 0.66 | มาก   |
| 7. ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างความตระหนักให้บุคลากรมีระเบียบและวินัยในตนเอง       | 4.19      | 0.73 | มาก   |
| 8. ผู้บริหารสถานศึกษามุ่งรักษามลประโยชน์ส่วนร่วมไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน      | 4.02      | 0.68 | มาก   |
| รวม   | 4.10      | 0.55 | มาก   |

จากตาราง 6 แสดงว่าผู้บริหารโรงเรียนและครูมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 23 ด้านหลักคุณธรรม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.10$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย สามอันดับแรก ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติหน้าที่ ( $\bar{X} = 4.23$ ) ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างความตระหนักให้บุคลากรมีระเบียบและวินัยในตนเอง ( $\bar{X} = 4.19$ ) และผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ ( $\bar{X} = 4.17$ )





ตาราง 7 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน และครูต่อการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารโรงเรียน ในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ด้านหลักความโปร่งใส

| การบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาล<br>ของผู้บริหารโรงเรียน<br>ด้านหลักความโปร่งใส   | N=322     |      | แปลผล     |
|---|-----------|------|-----------|
|   | $\bar{X}$ | S.D. |           |
| 1. ผู้บริหารสถานศึกษาบริหารงานด้วยความโปร่งใสและตรวจสอบได้  | 4.29      | 0.73 | มาก       |
| 2. ผู้บริหารสถานศึกษาจัดทำแผนอัตรากำลังครูและบุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษา   | 4.55      | 0.61 | มากที่สุด |
| 3. ผู้บริหารสถานศึกษา มีการประชาสัมพันธ์เพื่อสรรหาบุคคลโดยดำเนินการตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่สำนักงานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนด | 4.35      | 0.71 | มาก       |
| 4. ผู้บริหารสถานศึกษาแจ้งมาตรฐานคุณภาพงานและเกณฑ์การประเมินผลงานแก่ข้าราชการครูและบุคลากรก่อนมอบหมายหน้าที่ให้ปฏิบัติงาน                | 4.41      | 0.64 | มาก       |
| 5. ผู้บริหารสถานศึกษาแต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาความดีความชอบของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา                              | 4.38      | 0.67 | มาก       |
| 6. ผู้บริหารสถานศึกษาชี้แจงกรณีสิ่งไม่เลื่อนขั้นเงินเดือนให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาดังกล่าวทราบ                               | 4.50      | 0.65 | มาก       |
| 7. ผู้บริหารสถานศึกษาดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติตามหน้าที่และความรับผิดชอบที่กำหนดไว้ในมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง                             | 4.27      | 0.70 | มาก       |
| 8. ผู้บริหารสถานศึกษาประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารของสถานศึกษาต่อชุมชน   | 4.21      | 0.70 | มาก       |
| รวม   | 4.34      | 0.55 | มาก       |

จากตาราง 7 แสดงว่าผู้บริหารโรงเรียนและครูมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 23 ด้านหลักความโปร่งใสโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.34$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาจัดทำแผนอัตรากำลังครูและบุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษาอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.55$ ) ส่วนข้ออื่นๆ อยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อยสามอันดับแรก ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาชี้แจงกรณีสิ่งไม่เลื่อนขั้นเงินเดือนให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาดังกล่าวทราบ ( $\bar{X} = 4.50$ ) ผู้บริหารสถานศึกษาแจ้งมาตรฐานคุณภาพงานและเกณฑ์การประเมินผลงานแก่ข้าราชการครูและบุคลากรก่อนมอบหมายหน้าที่ให้ปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 4.41$ ) และผู้บริหารสถานศึกษาแต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาความดีความชอบของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา ( $\bar{X} = 4.38$ )



ตาราง 8 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูต่อการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ด้านหลักการมีส่วนร่วม

| การบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาล<br>ของผู้บริหารโรงเรียน<br>ด้านหลักการมีส่วนร่วม  | N=322     |      | แปลผล |
|--|-----------|------|-------|
|  | $\bar{X}$ | S.D. |       |
| 1. บุคลากรในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการวางแผนกำหนด<br>อัตรากำลัง  | 4.07      | 0.78 | มาก   |
| 2. บุคลากรในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการพิจารณา การรับ โอน<br>ย้าย และการลาออกของบุคลากร   | 3.99      | 0.80 | มาก   |
| 3. บุคลากรในสถานศึกษามีส่วนร่วมวางแผนศึกษาสภาพปัญหาและ<br>ความต้องการของบุคลากร  | 3.98      | 0.79 | มาก   |
| 4. บุคลากรในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการสรรหาบุคลากรตรงกับ<br>ความต้องการของสถานศึกษา  | 3.98      | 0.76 | มาก   |
| 5. ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสในบุคลากรในสถานศึกษามีส่วน<br>รับรู้ในการพิจารณาความดีความชอบ  | 4.13      | 0.76 | มาก   |
| 6. ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากรในสถานศึกษาได้เสนอ<br>ความคิดเห็นในการเลือกบุคลากรให้เหมาะกับงาน   | 4.05      | 0.74 | มาก   |
| 7. ผู้บริหารสถานศึกษาแต่งตั้งข้าราชการครูและบุคลากรทางการ<br>ศึกษาในสถานศึกษาปฐมนิเทศบุคลากรที่ได้รับการสรรหาบรรจุแต่งตั้ง<br>เป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา | 3.90      | 0.78 | มาก   |
| 8. บุคลากรในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการค้นหาบุคลากรมาจาก<br>แหล่งต่างๆทั้งภายในหน่วยงานเดียวกันและภายนอกหน่วยงาน  | 3.96      | 0.79 | มาก   |
| รวม  | 4.01      | 0.66 | มาก   |

จากตาราง 8 แสดงว่าผู้บริหารโรงเรียนและครูมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ด้านหลักความมีส่วนร่วม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.01$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยสามอันดับแรก ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสในบุคลากรในสถานศึกษามีส่วนรับรู้ในการพิจารณาความดีความชอบ ( $\bar{X} = 4.13$ ) บุคลากรในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการวางแผนกำหนดอัตรากำลัง ( $\bar{X} = 4.07$ ) และผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากรในสถานศึกษาได้เสนอความคิดเห็นในการเลือกบุคลากรให้เหมาะกับงาน ( $\bar{X} = 4.05$ )



ตาราง 9 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูต่อการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ด้านหลักความรับผิดชอบ

| การบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาล<br>ของผู้บริหารโรงเรียน<br>ด้านหลักความรับผิดชอบ  | N=322     |      | แปลผล |
|--|-----------|------|-------|
|  | $\bar{X}$ | S.D. |       |
| 1. ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างความตระหนักในสิทธิหน้าที่และความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา               | 4.30      | 0.63 | มาก   |
| 2. ผู้บริหารสถานศึกษามอบหมายให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาวางแผนการดำเนินงานบริหารงานบุคคล สรุปและประเมินผล                     | 4.50      | 0.63 | มาก   |
| 3. ผู้บริหารสถานศึกษามีความรับผิดชอบและกระตือรือร้นในการบริหารงานบุคคล   | 4.45      | 0.68 | มาก   |
| 4. ผู้บริหารสถานศึกษามีส่วนร่วมรับผิดชอบปัญหาที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา  | 4.25      | 0.72 | มาก   |
| 5. ผู้บริหารสถานศึกษาตรวจสอบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาที่มีคุณสมบัติครบถ้วนสมควรได้รับการเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์  | 4.23      | 0.72 | มาก   |
| 6. ผู้บริหารสถานศึกษาจัดทำแผนอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษา   | 3.99      | 0.71 | มาก   |
| 7. ผู้บริหารสถานศึกษาติดตามประเมินผลการพัฒนาและรายงานผลการพัฒนาของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษา                                  | 4.15      | 0.65 | มาก   |
| 8. ผู้บริหารสถานศึกษาแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อดำเนินการสอบสวน กรณีอันมีมูลที่ควรกล่าวหาว่าข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษากระทำผิดวินัยไม่ร้ายแรง | 4.10      | 0.66 | มาก   |
| 9. ผู้บริหารสถานศึกษาปฐมนิเทศเกี่ยวกับการปฏิบัติตามระเบียบการปฏิบัติงานในโรงเรียน  | 4.05      | 0.72 | มาก   |
| รวม  | 4.23      | 0.52 | มาก   |

จากตาราง 9 แสดงว่าผู้บริหารโรงเรียนและครูมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ด้านหลักความรับผิดชอบโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.23$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อโดยอันดับแรก คือ ผู้บริหารสถานศึกษามอบหมายให้ข้าราชการครูและ



บุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาวางแผนการดำเนินงานบริหารงานบุคคล สรุปและประเมินผล ( $\bar{X} = 4.50$ ) บริหารสถานศึกษามีความรับผิดชอบและกระตือรือร้นในการบริหารงานบุคคล ( $\bar{X} = 4.45$ ) และผู้บริหารสถานศึกษาสร้างความตระหนักในสิทธิหน้าที่และความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา ( $\bar{X} = 4.30$ )

ตาราง 10 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูต่อการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ด้านหลักความคุ้มค่า

| การบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาล<br>ของผู้บริหารโรงเรียน<br>ด้านหลักความคุ้มค่า  | N=332     |      | แปลผล |
|--|-----------|------|-------|
|  | $\bar{X}$ | S.D. |       |
| 1. ผู้บริหารสถานศึกษามอบหมายงานตามความรู้ความสามารถของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษา                            | 4.22      | 0.66 | มาก   |
| 2. ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างความตระหนักให้กับบุคลากรในสถานศึกษาด้วยการเสียสละและอุทิศตนในการปฏิบัติงานอย่างเต็มความรู้ความสามารถ | 4.26      | 0.72 | มาก   |
| 3. ผู้บริหารสถานศึกษาสำรวจความต้องการในการพัฒนาตนเองของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา                            | 4.15      | 0.72 | มาก   |
| 4. ผู้บริหารสถานศึกษาจัดโครงสร้างการบริหารบุคคลให้เป็นระบบ   | 4.17      | 0.67 | มาก   |
| 5. ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดบทบาทหน้าที่ของบุคลากรแต่ละคนให้ชัดเจน   | 4.11      | 0.70 | มาก   |
| 6. ผู้บริหารสถานศึกษาใช้บุคลากรในสถานศึกษาให้เป็นประโยชน์ต่อสถานศึกษามากที่สุด   | 3.91      | 0.77 | มาก   |
| 7. ผู้บริหารสถานศึกษารณรงค์ให้บุคลากรในสถานศึกษาที่ได้รับการพัฒนาแล้วนำความรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการจัดการศึกษา            | 4.31      | 0.72 | มาก   |
| 8. ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้บุคลากรในสถานศึกษาได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง  | 4.12      | 0.70 | มาก   |
| รวม  | 4.16      | 0.57 | มาก   |

จากตาราง 10 แสดงว่าผู้บริหารโรงเรียนและครูมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ด้านหลักความคุ้มค่าโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.16$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อโดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยสามอันดับแรก ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษารณรงค์ให้บุคลากรในสถานศึกษาที่ได้รับการพัฒนาแล้วนำความรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการจัดการศึกษา ( $\bar{X} = 4.31$ ) ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างความตระหนักให้กับบุคลากรในสถานศึกษา



ด้วยการเสียสละและอุทิศตนในการปฏิบัติงานอย่างเต็มความรู้ความสามารถ ( $\bar{X} = 4.26$ ) และผู้บริหารสถานศึกษามอบหมายงานตามความรู้ความสามารถของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษา ( $\bar{X} = 4.22$ )

ตอนที่ 3 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูต่อการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่และขนาดโรงเรียน ดังตาราง (11 - 19)

ตาราง 11 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูต่อการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่

| การบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารโรงเรียน | ผู้บริหารโรงเรียน (N=109) |      | ครู (N=213) |      | t    | p      |
|--|---------------------------|------|-------------|------|------|--------|
|  | $\bar{X}$                 | S.D. | $\bar{X}$   | S.D. |      |        |
| 1. หลักนิติธรรม  | 4.36                      | 0.52 | 3.91        | 0.51 | 7.58 | 0.00** |
| 2. หลักคุณธรรม   | 4.32                      | 0.50 | 3.94        | 0.53 | 6.36 | 0.00** |
| 3. หลักความโปร่งใส                                     | 4.55                      | 0.42 | 4.20        | 0.58 | 5.96 | 0.00** |
| 4. หลักการมีส่วนร่วม                                   | 4.21                      | 0.59 | 3.87        | 0.67 | 4.69 | 0.00** |
| 5. หลักความรับผิดชอบ                                   | 4.39                      | 0.44 | 4.11        | 0.55 | 4.99 | 0.00** |
| 6. หลักความคุ้มค่า                                     | 4.36                      | 0.51 | 4.02        | 0.57 | 5.49 | 0.00** |
| เฉลี่ยรวม  | 4.37                      | 0.41 | 4.01        | 0.45 | 7.27 | 0.00** |

\*\*  $p \leq .01$

จากตาราง 11 แสดงว่าความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูต่อการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้งโดยรวมและรายด้านทุกด้าน



ตาราง 12 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวน ความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูต่อการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 จำแนกตามขนาดโรงเรียน

| รายการ                    | แหล่งความแปรปรวน | Df  | SS     | MS    | F    | p      |
|---------------------------|------------------|-----|--------|-------|------|--------|
| 1. ด้านหลักนิติธรรม       | ระหว่างกลุ่ม     | 2   | 3.46   | 1.73  | 5.64 | 0.00** |
|                           | ภายในกลุ่ม       | 319 | 95.12  | 0.31  | -    | -      |
|                           | รวม              | 321 | 98.58  | -     | -    | -      |
| 2. ด้านหลักคุณธรรม        | ระหว่างกลุ่ม     | 2   | 3.09   | 1.55  | 5.18 | 0.01** |
|                           | ภายในกลุ่ม       | 319 | 92.48  | 0.03  | -    | -      |
|                           | รวม              | 321 | 95.58  | -     | -    | -      |
| 3. ด้านหลักความโปร่งใส    | ระหว่างกลุ่ม     | 2   | 2.55   | 1.28  | 4.28 | 0.01** |
|                           | ภายในกลุ่ม       | 319 | 92.53  | 0.30  | -    | -      |
|                           | รวม              | 321 | 95.09  | -     | -    | -      |
| 4. ด้านหลักความมีส่วนร่วม | ระหว่างกลุ่ม     | 2   | 5.06   | 2.53  | 6.03 | 0.00** |
|                           | ภายในกลุ่ม       | 319 | 130.15 | 0.42  | -    | -      |
|                           | รวม              | 321 | 135.21 | -     | -    | -      |
| 5. ด้านหลักความรับผิดชอบ  | ระหว่างกลุ่ม     | 2   | 0.89   | 0.45  | 1.63 | 0.20   |
|                           | ภายในกลุ่ม       | 319 | 84.88  | 0.27  | -    | -      |
|                           | รวม              | 321 | 85.77  | -     | -    | -      |
| 6. ด้านหลักความคุ้มค่า    | ระหว่างกลุ่ม     | 2   | 2.26   | 1.13  | 3.49 | 0.03*  |
|                           | ภายในกลุ่ม       | 319 | 100.31 | 30.32 | -    | -      |
|                           | รวม              | 321 | 102.57 | -     | -    | -      |
| โดยภาพรวม                 | ระหว่างกลุ่ม     | 2   | 2.68   | 1.34  | 6.35 | 0.00** |
|                           | ภายในกลุ่ม       | 319 | 65.53  | 0.21  | -    | -      |
|                           | รวม              | 321 | 68.21  | -     | -    | -      |

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

จากตาราง 12 แสดงว่าผู้บริหารโรงเรียนและครูมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 23 จำแนกตามขนาดโรงเรียนโดยภาพรวม แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 อยู่ 4 ด้าน คือ ด้านหลักนิติธรรม ด้านหลักคุณธรรม ด้านหลักความโปร่งใส ด้านหลักความมีส่วนร่วม และแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 อยู่ 1 ด้านคือ ด้านหลักความคุ้มค่า ส่วนด้านหลักความรับผิดชอบ ไม่แตกต่างกัน



ตาราง 13 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่วิธีการของ Scheffe' เกี่ยวกับความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูต่อการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 23 จำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยภาพรวม

| ขนาดโรงเรียน | $\bar{X}$ | ขนาดเล็ก | ขนาดกลาง | ขนาดใหญ่ |
|--------------|-----------|----------|----------|----------|
|              |           | (4.32)   | (4.14)   | (4.04)   |
| 1. ขนาดเล็ก  | (4.32)    | -        | 0.18*    | 0.28*    |
| 2. ขนาดกลาง  | (4.14)    | -        | -        | 0.10     |
| 3. ขนาดใหญ่  | (4.04)    | -        | -        | -        |

\*  $p \leq .05$

จากตาราง 13 แสดงว่าความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูต่อการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 23 จำแนกตามขนาดโรงเรียนโดยภาพรวม พบว่า โรงเรียนขนาดเล็กกับโรงเรียนขนาดกลาง และโรงเรียนขนาดเล็กกับโรงเรียนขนาดใหญ่ มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สำหรับโรงเรียนขนาดกลางกับโรงเรียนขนาดใหญ่ มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

ตาราง 14 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่วิธีการของ Scheffe' เกี่ยวกับความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูต่อการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 23 จำแนกตามขนาดโรงเรียน ด้านหลักนิติธรรม

| ขนาดโรงเรียน | $\bar{X}$ | ขนาดเล็ก | ขนาดกลาง | ขนาดใหญ่ |
|--------------|-----------|----------|----------|----------|
|              |           | (4.29)   | (4.08)   | (3.98)   |
| 1. ขนาดเล็ก  | (4.29)    | -        | 0.21*    | 0.31*    |
| 2. ขนาดกลาง  | (4.08)    | -        | -        | 0.10     |
| 3. ขนาดใหญ่  | (3.98)    | -        | -        | -        |

\*  $p \leq .05$

จากตาราง 14 แสดงว่าความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูต่อการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 23 จำแนกตามขนาดโรงเรียนด้านหลักนิติธรรม พบว่า โรงเรียนขนาดเล็กกับโรงเรียนขนาดกลาง และโรงเรียนขนาดเล็กกับโรงเรียนขนาดใหญ่ มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สำหรับโรงเรียนขนาดกลางกับโรงเรียนขนาดใหญ่ มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน



ตาราง 15 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่วิธีการของ Scheffe' เกี่ยวกับความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูต่อการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 23 จำแนกตามขนาดโรงเรียน ด้านหลักคุณธรรม

| ขนาดโรงเรียน | $\bar{X}$ | ขนาดเล็ก | ขนาดกลาง | ขนาดใหญ่ |
|--------------|-----------|----------|----------|----------|
|              |           | (4.26)   | (4.09)   | (3.96)   |
| 1. ขนาดเล็ก  | (4.26)    | -        | 0.17     | 0.30*    |
| 2. ขนาดกลาง  | (4.09)    | -        | -        | -        |
| 3. ขนาดใหญ่  | (3.96)    | -        | -        | -        |

\*  $p \leq .05$

จากตาราง 15 แสดงว่าความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูต่อการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 23 จำแนกตามขนาดโรงเรียนด้านหลักคุณธรรม พบว่า โรงเรียนขนาดเล็กกับโรงเรียนขนาดใหญ่ มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สำหรับโรงเรียนขนาดเล็กกับโรงเรียนขนาดกลาง และโรงเรียนขนาดกลางกับโรงเรียนขนาดใหญ่ มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

ตาราง 16 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่วิธีการของ Scheffe' เกี่ยวกับความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูต่อการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 จำแนกตามขนาดโรงเรียน ด้านหลักความโปร่งใส

| ขนาดโรงเรียน | $\bar{X}$ | ขนาดเล็ก | ขนาดกลาง | ขนาดใหญ่ |
|--------------|-----------|----------|----------|----------|
|              |           | (4.49)   | (4.34)   | (4.21)   |
| 1. ขนาดเล็ก  | (4.49)    | -        | 0.15     | 0.28*    |
| 2. ขนาดกลาง  | (4.34)    | -        | -        | 0.13     |
| 3. ขนาดใหญ่  | (4.21)    | -        | -        | -        |

\*  $p \leq .05$

จากตาราง 16 แสดงว่าความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูต่อการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 23 จำแนกตามขนาดโรงเรียนด้านหลักความโปร่งใส พบว่า โรงเรียนขนาดเล็กกับโรงเรียนขนาดใหญ่ มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สำหรับโรงเรียนขนาดเล็กกับโรงเรียนขนาดกลาง และโรงเรียนขนาดกลางกับโรงเรียนขนาดใหญ่ มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน





ตาราง 17 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่วิธีการของ Scheffe' เกี่ยวกับความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูต่อการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 23 จำแนกตามขนาดโรงเรียน ด้านหลักการมีส่วนร่วม

| ขนาดโรงเรียน | $\bar{X}$ | ขนาดเล็ก | ขนาดกลาง | ขนาดใหญ่ |
|--------------|-----------|----------|----------|----------|
|              |           | (4.23)   | (4.00)   | (3.84)   |
| 1. ขนาดเล็ก  | (4.23)    | -        | 0.23*    | 0.39*    |
| 2. ขนาดกลาง  | (4.00)    | -        | -        | 0.16     |
| 3. ขนาดใหญ่  | (3.84)    | -        | -        | -        |

\*  $p \leq .05$

จากตาราง 17 แสดงว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูต่อการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 23 จำแนกตามขนาดโรงเรียนด้านหลักการมีส่วนร่วม พบว่า โรงเรียนขนาดเล็กกับโรงเรียนขนาดกลาง และโรงเรียนขนาดเล็กโรงเรียนขนาดใหญ่ มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สำหรับโรงเรียนขนาดกลางกับโรงเรียนขนาดใหญ่ มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

ตาราง 18 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่วิธีการของ Scheffe' เกี่ยวกับความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูต่อการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 23 จำแนกตามขนาดโรงเรียน ด้านหลักความรับผิดชอบ

| ขนาดโรงเรียน | $\bar{X}$ | ขนาดเล็ก | ขนาดกลาง | ขนาดใหญ่ |
|--------------|-----------|----------|----------|----------|
|              |           | (4.49)   | (4.36)   | (4.11)   |
| 1. ขนาดเล็ก  | (4.49)    | -        | 0.16     | 0.29*    |
| 2. ขนาดกลาง  | (4.36)    | -        | -        | 0.14     |
| 3. ขนาดใหญ่  | (4.11)    | -        | -        | -        |

\*  $p \leq .05$

จากตาราง 18 แสดงว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูต่อการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 23 จำแนกตามขนาดโรงเรียนด้านหลักความรับผิดชอบ พบว่า โรงเรียนขนาดเล็กกับโรงเรียนขนาดกลาง และโรงเรียนขนาดเล็กโรงเรียนขนาดใหญ่ มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สำหรับโรงเรียนขนาดกลางกับโรงเรียนขนาดใหญ่ มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน



ตาราง 19 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่วิธีการของ Scheffe' เกี่ยวกับความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูต่อการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 23 จำแนกตามขนาดโรงเรียน ด้านหลักความคุ้มค่า

| ขนาดโรงเรียน | $\bar{X}$ | ขนาดเล็ก | ขนาดกลาง | ขนาดใหญ่ |
|--------------|-----------|----------|----------|----------|
|              |           | (4.32)   | (4.13)   | (4.08)   |
| 1. ขนาดเล็ก  | (4.32)    | -        | 0.19     | 0.24*    |
| 2. ขนาดกลาง  | (4.13)    | -        | -        | 0.05     |
| 3. ขนาดใหญ่  | (4.08)    | -        | -        | -        |

\*  $p \leq .05$

จากตาราง 19 แสดงว่าความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูต่อการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 23 จำแนกตามขนาดโรงเรียนด้านหลักความคุ้มค่า พบว่า โรงเรียนขนาดเล็กกับโรงเรียนขนาดใหญ่ มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สำหรับโรงเรียนขนาดเล็กกับโรงเรียนขนาดกลาง และโรงเรียนขนาดกลางกับโรงเรียนขนาดใหญ่ มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน



## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูต่อการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ซึ่งผู้ศึกษาค้นคว้าได้นำเสนอ ข้อเสนอสรุปผลการวิจัยตามลำดับขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า
2. สรุปผล
3. อภิปรายผล
4. ข้อเสนอแนะ

#### ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า

1. เพื่อศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน และครูต่อการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23
2. เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน และครูต่อการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่ และขนาดโรงเรียน

#### สรุปผล

จากการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูต่อการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 สรุปสาระสำคัญของผลการศึกษาค้นคว้า ดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูต่อการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 23 เป็นครู จำนวน 213 คน คิดเป็นร้อยละ 61.10 และเป็นผู้บริหารโรงเรียนจำนวน 109 คน คิดเป็นร้อยละ 33.90 เมื่อจำแนกตามขนาดโรงเรียน พบว่า โรงเรียนขนาดเล็กจำนวน 60 คน คิดเป็นร้อยละ 18.60 โรงเรียนขนาดกลางจำนวน 127 คน คิดเป็นร้อยละ 39.40 และโรงเรียนขนาดใหญ่ จำนวน 135 คน คิดเป็นร้อยละ 41.9
2. ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูต่อการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 23 ผลการศึกษาค้นคว้าพบว่าโดยภาพรวมผู้บริหารโรงเรียนและครูมีความเห็นต่อการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 23 อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.16$ ) เมื่อจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมาก ทุกด้าน เรียงสามลำดับแรก ดังนี้



ด้านหลักความโปร่งใส ( $\bar{X} = 4.34$ ) ด้านหลักความรับผิดชอบ ( $\bar{X} = 4.23$ ) และด้านความคุ้มค่า ( $\bar{X} = 4.16$ )

3. เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูต่อการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่และขนาดโรงเรียน พบว่า

3.1 ความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูต่อการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 23 จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่ พบว่าทั้งโดยภาพรวมและรายด้านทุกด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

3.2 ความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูต่อการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 23 จำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยภาพรวมแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 อยู่ 4 ด้าน คือ ด้านหลักนิติธรรม ด้านหลักคุณธรรม ด้านหลักความโปร่งใส ด้านหลักความมีส่วนร่วม และแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 อยู่ 1 ด้าน คือ ด้านหลักความคุ้มค่า ส่วนด้านหลักความรับผิดชอบ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติและทำการทดสอบเป็นรายคู่ โดยวิธีการของ Scheffe' โดยภาพรวมพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนและครูที่อยู่ในโรงเรียนขนาดเล็กกับโรงเรียนขนาดกลาง และโรงเรียนขนาดเล็กกับโรงเรียนขนาดใหญ่มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนผู้บริหารโรงเรียนและครูที่อยู่ในโรงเรียนขนาดกลางกับโรงเรียนขนาดใหญ่ ไม่แตกต่างกันเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านหลักนิติธรรม และด้านหลักการมีส่วนร่วม ผู้บริหารโรงเรียนและครู ที่อยู่ในโรงเรียนขนาดเล็กกับโรงเรียนขนาดกลาง และโรงเรียนขนาดเล็กกับโรงเรียนขนาดใหญ่ มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ด้านหลักคุณธรรมด้านหลักความโปร่งใส และด้านหลักความคุ้มค่า ผู้บริหารโรงเรียนและครู ที่อยู่ในโรงเรียนขนาดเล็กกับโรงเรียนขนาดใหญ่ มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

## อภิปรายผล

การอภิปรายผลการศึกษาค้นคว้า เรื่อง การศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูต่อการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 23 ผู้ศึกษาค้นคว้าจะนำประเด็นและข้อค้นพบจากการวิจัยมาอภิปรายผลดังต่อไปนี้

1. ผลจากการศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูต่อการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 23 โดยรวมอยู่ในระดับมากผลการศึกษาเป็นดังนี้ เพราะโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 23 ตระหนักถึงความสำคัญและความจำเป็น จึงนำหลักการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงานของโรงเรียน ให้เป็นไปตามเจตนารมณ์ของพระราชกฤษฎีกา ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 อีกทั้ง พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ



พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 (กระทรวงศึกษาธิการ. 2546 : 20) มาตรา 39 กำหนดให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคลและการบริหารงานทั่วไป ไปยังคณะกรรมการสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาและโรงเรียนในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง ทำให้โรงเรียนมีความคล่องตัว มีอิสระในการ บริหารจัดการตามหลักการจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Based Management : SBM) และพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 มาตรา 35 กำหนดให้ โรงเรียนเป็นนิติบุคคล ความเป็นนิติบุคคลทำให้ต้องพัฒนากระบวนการบริหาร มีการนำหลักการ บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานหลักการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ หลักการบริหารคุณภาพ ซึ่งเป็นหลักใน การบริหารงานที่สอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล ประกอบกับในปัจจุบันผู้บริหารโรงเรียนจะต้องมี ลักษณะของนักบริหารการศึกษามืออาชีพ เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับ พระราชบัญญัติกฎกระทรวง ระเบียบ คำสั่ง นโยบาย ทฤษฎี หลักการบริหารจัดการ ตลอดจน ทักษะที่จำเป็นสำหรับการบริหารโรงเรียน สอดคล้องกับ ธนินชัย รัตนไทรแก้ว (2549 : 181) ได้ ศึกษาวิจัยเรื่องการประเมินการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนในจังหวัดนครสวรรค์ พบว่า โรงเรียนในจังหวัดนครสวรรค์ มีการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล โดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ใน ระดับมากทุกด้านและยังสอดคล้องกับ มณีรัตน์ ภิญโญภาพสกุล (2549 : 157) ได้ทำการวิจัย เรื่องการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยใช้หลักธรรมาภิบาลในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษารุงเทพมหานคร เขต 3 พบว่า สภาพการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยใช้หลัก ธรรมาภิบาลในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 3 โดยภาพรวม มีการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล อยู่ในระดับมากทุกด้าน และยังสอดคล้องกับ สุขิน เรื่องบุญส่ง (2551 : 120) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 2 พบว่า ระดับการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนตาม หลักธรรมาภิบาลในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 2 ตามความคิดเห็น ของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอนโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน

2. ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูต่อการบริหารงานบุคคล ตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 23 จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่ พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณา เป็นรายด้าน พบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกด้าน ที่เป็นเช่นนี้ เพราะผู้บริหารโรงเรียนได้ผ่านการอบรมทางการบริหารโดยตรง มีประสบการณ์ในการบริหารอีก ประการหนึ่ง ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้นำ ผู้ประสานความร่วมมือกับทุกๆ ฝ่าย เป็นตัวแทนองค์กร เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงาน จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหาร โรงเรียนโดยตรงนอกจากนั้นผู้บริหารโรงเรียนต้องให้ความสนใจในการศึกษา เรียนรู้ วางแผนในการ สร้างหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียน และแสดงออกในการบริหารงานด้วยหลักธรรมาภิบาลด้วยตนเอง เพื่อเป็นแบบอย่าง จึงทำให้เข้าใจสภาพการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลได้ดีกว่าครู ส่วนครูมี ความรู้เกี่ยวกับการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงาน จากการถ่ายทอดจากผู้บริหาร จากการ เรียนรู้ผ่านสื่อต่างๆ เช่น หนังสือ อินเทอร์เน็ต ผ่านการประชุม อบรม สัมมนา และจากการพบปะ พูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างครูด้วยกัน หรือกับผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัย ของประเสริฐ อาสนาทิพย์ (2550 : 86) ได้ศึกษาเรื่อง การปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาลของ



สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน กลุ่มโรงเรียนดงมูล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 พบว่า ผู้บริหารและครูผู้สอน มีความคิดเห็นต่อการปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาล แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารโรงเรียนมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ส่วนครูผู้สอนมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง สอดคล้องกับ วิชัย โนนทิง (2550 : 128) ได้ทำการศึกษาเรื่อง สภาพการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานองคาย เขต 3 พบว่า ข้าราชการครูที่มีตำแหน่งหน้าที่ต่างกัน มีความคิดเห็นต่อสภาพการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารโรงเรียนต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารโรงเรียนมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนครูผู้สอนมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง และสอดคล้องกับ พิรพงษ์ พงศ์ศาสตร์ (2555 : เว็บไซต์) ได้ศึกษาเรื่อง การปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา ร้อยเอ็ด เขต 3 พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนและครู มีความคิดเห็นในการปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต 3 แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยผู้บริหารโรงเรียน มีคะแนนเฉลี่ยของความคิดเห็นมากกว่าครูปฏิบัติการสอน

3. ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูต่อการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 23 จำแนกตามขนาดโรงเรียน พบว่า โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อทำการทดสอบเป็นรายคู่ โดยวิธีการของเชฟเฟ (Scheffe') พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนและครู ที่อยู่ในโรงเรียนขนาดเล็กมีความคิดเห็นแตกต่างกับโรงเรียนขนาดกลางและโรงเรียนขนาดใหญ่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนโรงเรียนขนาดกลางกับโรงเรียนขนาดใหญ่ มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ เนื่องจากโรงเรียนขนาดเล็กการบริหารจัดการต้องทำร่วมกันทั้งโรงเรียน เพราะมีข้อจำกัดในด้านบุคลากร และด้านงบประมาณ การดำเนินงานต้องวางแผนตลอดแนวทั้งระบบ ส่วนโรงเรียนขนาดกลางและขนาดใหญ่ มีบุคลากรจำนวนมาก ได้งบประมาณ จำนวนมาก การดำเนินการสามารถแยกเป็นกลุ่มย่อยหรือตามสายงานได้ แบ่งผู้รับผิดชอบเฉพาะงานได้ เช่น แยกการบริหารจัดการตามกลุ่มสาระ หรือตามระดับที่สอน การบริหารงานจะตกอยู่กับหัวหน้ากลุ่มสาระ หรือหัวหน้าระดับชั้นกับเจ้าหน้าที่อีกไม่กี่คน ซึ่งต่างจากโรงเรียนขนาดเล็กที่ทุกคนต้องร่วมกันบริหารจัดการจึงทำให้ความคิดเห็นแตกต่างกัน สอดคล้องกับ สุวิทย์ ทองสันทนต์ (2550 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำตามหลักธรรมาภิบาลและประสิทธิผลการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศกนครเขต 2 ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมผู้นำและประสิทธิผลในการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอนโดยรวม อยู่ในระดับมาก ด้านพฤติกรรมผู้นำตามหลักธรรมาภิบาลตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอนแตกต่างกันและความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำตามหลักธรรมาภิบาลกับประสิทธิผลการบริหารงานในโรงเรียนมีความสัมพันธ์กันในทางบวก และสอดคล้องกับ พรหมเมศร์ คำผาบ (2550 : 72) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 1 พบว่า ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนขนาดเล็กขนาดกลาง และขนาดใหญ่ มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และยังสอดคล้องกับ อัมพร พุดมี (2551 : 131) ได้ทำการศึกษาวินิจฉัยเรื่อง การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุพรรณบุรี



เขต 2 พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่อยู่ในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 กล่าวคือ ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กมีการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลมากกว่าผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่

### ข้อเสนอแนะ

#### 1. ข้อเสนอแนะทั่วไป

1.1 ด้านหลักความร่วมมือมีส่วนร่วม โรงเรียนจะต้องเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholders) เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการศึกษามากขึ้น เพื่อให้การบริหารจัดการศึกษาเกิดผลสัมฤทธิ์ตามวัตถุประสงค์และเกิดธรรมาภิบาลในโรงเรียนอย่างแท้จริง

1.2 ด้านหลักนิติธรรม โรงเรียนควรกำหนดให้มีระบบการนิเทศ กำกับ ติดตาม การปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้การบริหารงานเกิดประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

#### 2. ข้อเสนอแนะในการศึกษาค้นคว้าต่อไป

2.1 ควรศึกษาการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานของโรงเรียนทุกด้าน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ตามความคิดเห็นของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานผู้ปกครอง ชุมชน

2.2 ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 23

2.3 ควรศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารโดยใช้หลักธรรมาภิบาลกับประสิทธิผลการบริหารโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 23

2.4 ควรศึกษาการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานของโรงเรียนทั้งในเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพประกอบด้วย



บรรณานุกรม





### บรรณานุกรม

- กนกพร ชัยทิมประทุม. ความสัมพันธ์ระหว่างการค้าเงินงานตามหลักธรรมาภิบาลกับประสิทธิผล การบริหารงบประมาณของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1. วิทยานิพนธ์ ค.ม. ชลบุรี : มหาวิทยาลัยบูรพา, 2553.
- กิติมา ปรีดีติติก. การบริหารและการนิเทศการศึกษาเบื้องต้น. กรุงเทพฯ : อักษรภาพพัฒนา, 2532
- เกษม วัฒนชัย. รายงานการปฏิรูปการศึกษาไทย. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาแห่งชาติ, 2546.
- \_\_\_\_\_. ธรรมาภิบาลกับคอร์รัปชันในสังคมไทย. กรุงเทพฯ : อัมรินทร์ปริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง, 2546.
- จันทราณี สงวนนาม. ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา. กรุงเทพฯ : บุ๊คพอยท์, 2545.
- เจริญ ไวรวัจนกุล. บริหารการศึกษา หลักการ แนวคิด ทฤษฎี. สุรินทร์ : สำนักเลขานุการ บัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์, 2545.
- เจือจันทร์ จงสถิตอยู่. “คนเด่น,” วารสารนักบริหาร. 5(3) : 3-6 ; กรกฎาคม-กันยายน, 2543.
- ทศพล ศิริสัมพันธ์. เลขานุการ ก.พ.ร. ย้ำการพัฒนากระบวนการที่ผ่านมา. 2555.  
<[http://www.opdc.go.th/content.php?menu\\_id=5&content\\_id=531](http://www.opdc.go.th/content.php?menu_id=5&content_id=531)>  
15 กันยายน 2555.
- ทิพาวดี เมฆสุวรรณค์. “ธรรมาภิบาล,” วารสารเพิ่มผลผลิต. 3(2) : 25 ; มกราคม-มีนาคม, 2543.
- ธงชัย สันติวงษ์. การบริหารสู่ศตวรรษที่ 21. กรุงเทพฯ : ประชุมช่าง, 2546.
- ธนดล พรพุทธพงศ์. “ปัญหาคอร์รัปชันกับ Good Governance,” วารสารนักบริหาร. 21 : 44-47 ; กรกฎาคม-กันยายน, 2543.
- ธีรรัตน์ กิจจาร์ักษ์. เอกสารคำสอนวิชาการบริหารการศึกษา. เพชรบูรณ์ : สถาบันราชภัฏ เพชรบูรณ์, 2542.
- ธีระ รุญเจริญ. สู่ความเป็นผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพ. กรุงเทพฯ : ข้าวฟ่าง, 2548.
- \_\_\_\_\_. ความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา : สภาพปัญหาและแนวปฏิบัติ. กรุงเทพฯ : ข้าวฟ่าง, 2549
- \_\_\_\_\_. “ประสิทธิภาพการนำธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารจัดการในโรงเรียน,” วารสาร ศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยขอนแก่น. 27(2) : 64-65 ; มกราคม – มีนาคม, 2550.
- \_\_\_\_\_. ความเป็นมืออาชีพในการจัดและบริหารการศึกษา ยุคปฏิรูปการศึกษา ฉบับปรับปรุง พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : ข้าวฟ่าง, 2550.
- บวรศักดิ์ อุวรรณโณ. การสร้างธรรมาภิบาล (Good Governance) ในสังคมไทย. กรุงเทพฯ : วิญญูชน, 2542.



- บวรศักดิ์ อูวรรณโณ. การพัฒนาาระบบราชการตาม พ.ร.ฎ. ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546. 2546. <[http://www.opdc.go.th/content.php?menu\\_id=5&content\\_id=1128](http://www.opdc.go.th/content.php?menu_id=5&content_id=1128)> 18 กันยายน 2555.
- บุญชม ศรีสะอาด. การวิจัยเบื้องต้น. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น, 2545
- บุญช่วย ศิริเกษ. พฤติกรรมองค์กร. เลย : ภาควิชาพื้นฐานการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย, 2540.
- ประเสริฐ อาสนาทิพย์. การปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน กลุ่มโรงเรียนดงมูล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2. วิทยานิพนธ์ ค.ม. มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม, 2550.
- ปริญญา สมักรการ. การบริหารโดยใช้หลักธรรมาภิบาลที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากลนคร เขต 2. วิทยานิพนธ์ ค.ม. สกลนคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, 2551.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. การบริหารงานวิชาการ. กรุงเทพฯ : ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพฯ, 2543
- พรหมเมศร์ คำผาบ. การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 1. วิทยานิพนธ์ ค.ม. เลย : มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย, 2550.
- พีรพงษ์ พงศ์ศาสตร์. การปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาลของสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต 3. 2555 <<http://202.29.53.32/ruindex/bundit/news/VittayaNipon/peerapong.pdf>> 28 กันยายน 2555.
- พีรสิทธิ์ คำนวนศิลป์. การบริหารจัดการโครงการพัฒนาสังคมแบบก้าวหน้า. พิมพ์ครั้งที่ 2. ขอนแก่น : โรงพิมพ์พระธรรมจันทร์, 2553.
- ไพฑูริย์ บังชิต. การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 2. วิทยานิพนธ์ ค.ม. มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม, 2550
- ไพศาล ตั้งสมบุรณ์. การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2548.
- นิกร นวโชติรส. การบริหารด้วยหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนในสังกัดเทศบาลนครขอนแก่น. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. ขอนแก่น : มหาวิทยาลัยขอนแก่น , 2550.
- เมธา สุวรรณสาร. “การกำกับดูแลกิจการที่ดีกับการบริหารความเสี่ยงขององค์กร,” วารสารนักบริหาร. 21 : 88 ; ตุลาคม-ธันวาคม, 2543.
- ระวีง เนตรโพธิ์แก้ว. ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการประกอบธุรกิจ. กรุงเทพฯ : พัทธอักษร, 2542.
- รุจิรี ภู่อาระ และจันทราณี สงวนนาม. การบริหารหลักสูตรในสถานศึกษา. กรุงเทพฯ : บั๊กพอยท์, 2545



- เลขาธิการสภาการศึกษา. สำนักงานการศึกษาและสังเคราะห์รูปแบบการบริหารสถานศึกษาการพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษาและสถานศึกษาเครือข่ายของผู้บริหารสถานศึกษาด้านแบบรุ่นที่ 1. กรุงเทพฯ : สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2549.
- วนิดา แสงสารพันธ์. “การบริหารจัดการแบบธรรมาภิบาล,” วารสารนักบริหาร. 4(3) : 39 ; กรกฎาคม-กันยายน, 2544.
- วิจิตร ศรีสอ้าน. ปรัชญาและพัฒนาการการบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 9. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2536.
- วิชัย โนนทิง. สภาพการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 3. วิทยานิพนธ์ ค.ม. มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม, 2550.
- วินัย สุขसार. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 5. วิทยานิพนธ์ ค.ม. อุบลราชธานี : มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี, 2551.
- วิโรจน์ สารรัตน์. การบริหารการศึกษา หลัก ทฤษฎี หน้าที่ ประเด็น และบทวิเคราะห์. กรุงเทพฯ : ทิพย์วิสุทธิ์, 2546.
- สมคิด บางโม. การบริหารการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : สถาบันราชภัฏพระนคร, 2544.
- สมชาย วงศ์เกษม. “สาระการเรียนรู้เรื่องการพัฒนาการบริหารสถาบันการศึกษา,” เอกสารประกอบการสอน. หน้า 127-159. มหาสารคาม : คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม, 2547.
- สมยศ นาวิการ. การบริหาร. กรุงเทพฯ : บรรณกิจ, 2544.
- \_\_\_\_\_. การบริหารและพฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ : ผู้จัดการ, 2540
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. แนวทางการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาให้คณะกรรมการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาตามกฎกระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์ และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2550.
- \_\_\_\_\_. แนวปฏิบัติงานการจัดการศึกษาของสถานศึกษานิตบุคคล ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2551.
- \_\_\_\_\_. แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ 2552. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2551.
- \_\_\_\_\_. การร้องเรียนเกี่ยวกับการบริหารงานของโรงเรียน. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2552
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. รายงานการวิจัย การศึกษาแนวทางการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ในรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Management). กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2545.



- สำนักนายกรัฐมนตรี. ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542. กรุงเทพฯ : สำนักนายกรัฐมนตรี, 2542.
- สุชิน เรืองบุญส่ง. การศึกษาการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 2. วิทยานิพนธ์ ค.ม. จันทบุรี : มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี, 2551.
- สุวิทย์ ทองสันทัด. พฤติกรรมผู้นำตามหลักธรรมาภิบาล และประสิทธิผลการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากลนคร เขต 2. วิทยานิพนธ์ ค.ม. มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, 2550.
- อัมพร พุดมี. การบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษอุดรธานี เขต 2. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. ขอนแก่น : มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2551.
- Casey-Cooper and Marcella. Educational Governance of the Morongo Unified School. Dissertation Ph.D. Minneapolis : Capella University, 2005
- Lawrence A. Ibekwe. Using Total Quality Management to Achieve Academic Program Effectiveness : An Evaluation of Administrator And Faculty Perceptions in Business Schools At Historically Black Colleges And Universities. Dissertation Ph.D. Minneapolis : Capella University, 2007.
- Zheng. Cooperate Governance and Firm Performanec. 2007. <<http://proquest.umi.com>> 2012.



ภาคผนวก



ภาคผนวก ก  
การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ



| ข้อ          | รายการข้อคำถาม  | คะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ |         |         |   |      |
|--------------|---|---------------------------------|---------|---------|---|------|
|              |   | คนที่ 1                         | คนที่ 2 | คนที่ 3 | R | IOC  |
| หลักนิติธรรม |   |                                 |         |         |   |      |
| 1            | ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดเกณฑ์มาตรฐานการกำหนดตำแหน่งในสถานศึกษา                                   | 1                               | 1       | 1       | 3 | 1.00 |
| 2            | ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดแผนอัตรากำลังไว้ล่วงหน้า   | 1                               | 0       | 1       | 2 | 0.66 |
| 3            | ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดเกณฑ์และคุณสมบัติในการสรรหาบุคลากรให้ตรงกับความต้องการของสถานศึกษา       | 1                               | 1       | 1       | 3 | 1.00 |
| 4            | ผู้บริหารสถานศึกษาดำเนินการตามระเบียบการสรรหาบุคลากรอย่างเป็นธรรม                               | 1                               | 1       | 1       | 3 | 1.00 |
| 5            | ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติตามระเบียบและข้อบังคับในการเสนอของบประมาณเพื่อจัดทำโครงการพัฒนาบุคลากร | 1                               | 1       | 1       | 3 | 1.00 |
| 6            | ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติตามระเบียบและข้อบังคับในการพิจารณาลงโทษทางวินัยแก่ครูและบุคลากร        | 1                               | 1       | 1       | 3 | 1.00 |
| 7            | ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติตามกฎระเบียบและข้อบังคับในการโอนย้าย                                   | 1                               | 1       | 0       | 2 | 0.66 |
| 8            | ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติตามกฎระเบียบและข้อบังคับในการออกจากราชการของครูและบุคลากร              | 1                               | 1       | 1       | 3 | 1.00 |



| ข้อ         | รายการข้อความ   | คะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ |         |         |   |      |
|-------------|---|---------------------------------|---------|---------|---|------|
|             |   | คนที่ 1                         | คนที่ 2 | คนที่ 3 | R | IOC  |
| หลักคุณธรรม |   |                                 |         |         |   |      |
| 1           | ผู้บริหารสถานศึกษาประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติหน้าที่           | 1                               | 1       | 1       | 3 | 1.00 |
| 2           | ผู้บริหารสถานศึกษามีความซื่อสัตย์ในการปฏิบัติหน้าที่                      | 1                               | 0       | 1       | 2 | 0.66 |
| 3           | ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติหน้าที่ด้วยความวิริยะอุตสาหะ                     | 0                               | 1       | 1       | 2 | 0.66 |
| 4           | ผู้บริหารสถานศึกษาปลุกจิตสำนึกให้บุคลากรยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม         | 1                               | 1       | 1       | 3 | 1.00 |
| 5           | ผู้บริหารสถานศึกษาจรรงศ์ให้บุคลากรปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นตัวอย่างแก่สังคม   | 1                               | 1       | 1       | 3 | 1.00 |
| 6           | ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ | 1                               | 1       | 1       | 3 | 1.00 |
| 7           | ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างความตระหนักให้บุคลากรมีระเบียบและวินัยในตนเอง      | 1                               | 1       | 1       | 3 | 1.00 |
| 8           | ผู้บริหารสถานศึกษามุ่งรักษาผลประโยชน์ส่วนร่วมไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน     | 1                               | 1       | 1       | 3 | 1.00 |





| ข้อ             | รายการข้อคำถาม   | คะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ |         |         |   |      |
|-----------------|--|---------------------------------|---------|---------|---|------|
|                 |  | คนที่ 1                         | คนที่ 2 | คนที่ 3 | R | IOC  |
| หลักความโปร่งใส |  |                                 |         |         |   |      |
| 1               | ผู้บริหารสถานศึกษาบริหารงานด้วยความโปร่งใสและตรวจสอบได้  | 1                               | 1       | 0       | 2 | 0.66 |
| 2               | ผู้บริหารสถานศึกษาจัดทำแผนอัตรากำลังครูและบุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษา   | 1                               | 1       | 1       | 3 | 1.00 |
| 3               | ผู้บริหารสถานศึกษา มีการประชาสัมพันธ์เพื่อสรรหาบุคคลโดยดำเนินการตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่สำนักงานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนด | 1                               | 1       | 1       | 3 | 1.00 |
| 4               | ผู้บริหารสถานศึกษาแจ้งมาตรฐานคุณภาพงานและเกณฑ์การประเมินผลงานแก่ข้าราชการครูและบุคลากรก่อนมอบหมายหน้าที่ให้ปฏิบัติงาน                | 1                               | 0       | 1       | 2 | 0.66 |
| 5               | ผู้บริหารสถานศึกษาแต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาความดีความชอบของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา                              | 1                               | 1       | 1       | 3 | 1.00 |
| 6               | ผู้บริหารสถานศึกษาชี้แจงกรณีส่งไม่เลื่อนขึ้นเงินเดือนให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาดังกล่าวทราบ                                | 1                               | 1       | 0       | 2 | 0.66 |
| 7               | ผู้บริหารสถานศึกษาดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติตามหน้าที่และความรับผิดชอบที่กำหนดไว้ในมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง                             | 1                               | 1       | 1       | 3 | 1.00 |
| 8               | ผู้บริหารสถานศึกษาประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารของสถานศึกษาต่อชุมชน   | 1                               | 1       | 1       | 3 | 1.00 |



| ข้อ               | รายการข้อความ  | คะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ |         |         |   |      |
|-------------------|--|---------------------------------|---------|---------|---|------|
|                   |  | คนที่ 1                         | คนที่ 2 | คนที่ 3 | R | IOC  |
| หลักการมีส่วนร่วม |  |                                 |         |         |   |      |
| 1                 | บุคลากรในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการวางแผนกำหนดอัตรากำลัง   | 1                               | 1       | 1       | 3 | 1.00 |
| 2                 | บุคลากรในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการพิจารณา การรับ โอน ย้าย และการลาออกของบุคลากร   | 1                               | 1       | 1       | 3 | 1.00 |
| 3                 | บุคลากรในสถานศึกษามีส่วนร่วมวางแผนศึกษาสภาพปัญหาและความต้องการของบุคลากร   | 1                               | 1       | 1       | 3 | 1.00 |
| 4                 | บุคลากรในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการสรรหาบุคลากรตรงกับความต้องการของสถานศึกษา   | 1                               | 0       | 1       | 2 | 0.66 |
| 5                 | ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสในบุคลากรในสถานศึกษามีส่วนรับรู้ในการพิจารณาความดีความชอบ   | 1                               | 1       | 1       | 3 | 1.00 |
| 6                 | ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากรในสถานศึกษาได้เสนอความคิดเห็นในการเลือกบุคลากรให้เหมาะกับงาน  | 0                               | 1       | 1       | 2 | 0.66 |
| 7                 | ผู้บริหารสถานศึกษาแต่งตั้งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา ปฐมนิเทศบุคลากรที่ได้รับการสรรหาบรรจุแต่งตั้งเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา | 1                               | 1       | 1       | 3 | 1.00 |
| 8                 | บุคลากรในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการค้นหาบุคลากรมาจากแหล่งต่างๆทั้งภายในหน่วยงานเดียวกันและภายนอกหน่วยงาน   | 1                               | 1       | 1       | 3 | 1.00 |



| ข้อ               | รายการข้อความ   | คะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ |         |         |   |      |
|-------------------|---|---------------------------------|---------|---------|---|------|
|                   |   | คนที่ 1                         | คนที่ 2 | คนที่ 3 | R | IOC  |
| หลักความรับผิดชอบ |   |                                 |         |         |   |      |
| 1                 | ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างความตระหนักในสิทธิหน้าที่และความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา               | 1                               | 1       | 1       | 3 | 1.00 |
| 2                 | ผู้บริหารสถานศึกษามอบหมายให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาวางแผนการดำเนินงานบริหารงานบุคคล สรุปและประเมินผล                     | 1                               | 1       | 1       | 3 | 1.00 |
| 3                 | ผู้บริหารสถานศึกษามีความรับผิดชอบและกระตือรือร้นในการบริหารงานบุคคล   | 1                               | 1       | 1       | 3 | 1.00 |
| 4                 | ผู้บริหารสถานศึกษามีส่วนร่วมรับผิดชอบปัญหาที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา  | 1                               | 0       | 1       | 2 | 0.66 |
| 5                 | ผู้บริหารสถานศึกษาตรวจสอบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาที่มีคุณสมบัติครบถ้วนสมควรได้รับการเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์  | 1                               | 1       | 1       | 3 | 1.00 |
| 6                 | ผู้บริหารสถานศึกษาจัดทำแผนอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษา   | 1                               | 1       | 1       | 3 | 1.00 |
| 7                 | ผู้บริหารสถานศึกษาติดตามประเมินผลการพัฒนาและรายงานผลการพัฒนาของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษา                                  | 1                               | 1       | 1       | 3 | 1.00 |
| 8                 | ผู้บริหารสถานศึกษาแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อดำเนินการสอบสวน กรณีอันมีมูลที่ควรกล่าวหาว่าข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษากระทำผิดวินัยไม่ร้ายแรง | 0                               | 1       | 1       | 3 | 0.66 |
| 9                 | ผู้บริหารสถานศึกษาปฐมนิเทศเกี่ยวกับการปฏิบัติตามระเบียบการปฏิบัติงานในโรงเรียน  | 1                               | 1       | 1       | 3 | 1.00 |



| ข้อ             | รายการข้อความ   | คะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ |         |         |   |      |
|-----------------|---|---------------------------------|---------|---------|---|------|
|                 |   | คนที่ 1                         | คนที่ 2 | คนที่ 3 | R | IOC  |
| หลักความคุ้มค่า |   |                                 |         |         |   |      |
| 1               | ผู้บริหารสถานศึกษามอบหมายงานตามความรู้ความสามารถของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษา                            | 1                               | 1       | 1       | 3 | 1.00 |
| 2               | ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างความตระหนักให้กับบุคลากรในสถานศึกษาด้วยการเสียดุลและอุทิศตนในการปฏิบัติงานอย่างเต็มความรู้ความสามารถ | 1                               | 1       | 1       | 3 | 1.00 |
| 3               | ผู้บริหารสถานศึกษาสำรวจความต้องการในการพัฒนาตนเองของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา                            | 1                               | 0       | 1       | 2 | 0.66 |
| 4               | ผู้บริหารสถานศึกษาจัดโครงสร้างการบริหารบุคคลให้เป็นระบบ   | 1                               | 1       | 1       | 3 | 1.00 |
| 5               | ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดบทบาทหน้าที่ของบุคลากรแต่ละคนให้ชัดเจน   | 1                               | 1       | 1       | 3 | 1.00 |
| 6               | ผู้บริหารสถานศึกษาใช้บุคลากรในสถานศึกษาให้เป็นประโยชน์ต่อสถานศึกษามากที่สุด   | 1                               | 1       | 1       | 3 | 1.00 |
| 7               | ผู้บริหารสถานศึกษารณรงค์ให้บุคลากรในสถานศึกษาที่ได้รับการพัฒนาแล้วนำความรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการจัดการศึกษา            | 1                               | 1       | 1       | 3 | 1.00 |
| 8               | ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้บุคลากรในสถานศึกษาได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง  | 1                               | 1       | 1       | 3 | 1.00 |



ภาคผนวก ข  
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย



แบบสอบถาม (สำหรับครูผู้สอน)

เรื่อง การบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน และครูต่อการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 23
2. แบบสอบถามนี้ใช้เก็บข้อมูลจากผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน โรงเรียนในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23
3. แบบสอบถามนี้มีทั้งหมด 2 ตอน คือ
  - ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม
  - ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23
4. ขอความกรุณาตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริงมากที่สุด ข้อมูลที่ได้ถือเป็นความลับและไม่มีผลต่อโรงเรียนของท่านแต่อย่างใด

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับการอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ในการตอบแบบสอบถามครั้งนี้ จึงขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

(นางสุวิมล สุริยะ)

นักศึกษานิเทศศาสตร์ สาขาการบริหารการศึกษา  
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม



**ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม**

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ( ) หน้าข้อความตามสภาพที่เป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่านเอง

## 1. ตำแหน่ง

( ) ผู้บริหารโรงเรียน (ผู้อำนวยการโรงเรียน/รองผู้อำนวยการโรงเรียน)

( ) ครู

## 2. ขนาดโรงเรียน

( ) ขนาดเล็ก (จำนวนนักเรียนตั้งแต่ 1-500 คน)

( ) ขนาดกลาง (จำนวนนักเรียนตั้งแต่ 501 – 1,500 คน)

( ) ขนาดใหญ่ (จำนวนนักเรียนตั้งแต่ 1,501 คนขึ้นไป)



ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 23

คำชี้แจง แบบสอบถามนี้ เป็นการบรรยายเกี่ยวกับสภาพการบริหารงานบุคคล ตามหลักธรรมาภิบาล 6 หลักของผู้บริหาร ในการตอบคำถามแต่ละข้อขอให้ท่านพิจารณาตัดสินว่าบุคคลที่ท่านกำลังประเมินมีลักษณะพฤติกรรมตรงตามที่บรรยายไว้มากน้อยเพียงใดและทำเครื่องหมาย ( / ) ในช่องด้านขวามือตามความเป็นจริงเพียงหนึ่งช่องเท่านั้น

| ข้อ          | รายการ  | มากที่สุด | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด |
|--------------|---|-----------|-----|---------|------|------------|
| หลักนิติธรรม |   |           |     |         |      |            |
| 1            | ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดเกณฑ์มาตรฐานการกำหนดตำแหน่งในสถานศึกษา                                   |           |     |         |      |            |
| 2            | ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดแผนอัตรากำลังไว้ล่วงหน้า   |           |     |         |      |            |
| 3            | ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดเกณฑ์และคุณสมบัติในการสรรหาบุคลากรให้ตรงกับความต้องการของสถานศึกษา       |           |     |         |      |            |
| 4            | ผู้บริหารสถานศึกษาดำเนินการตามระเบียบการสรรหาบุคลากรอย่างเป็นธรรม                               |           |     |         |      |            |
| 5            | ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติตามระเบียบและข้อบังคับในการเสนอของบประมาณเพื่อจัดทำโครงการพัฒนาบุคลากร |           |     |         |      |            |
| 6            | ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติตามระเบียบและข้อบังคับในการพิจารณาลงโทษทางวินัยแก่ครูและบุคลากร        |           |     |         |      |            |
| 7            | ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติตามกฎระเบียบและข้อบังคับในการโอนย้าย                                   |           |     |         |      |            |
| 8            | ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติตามกฎระเบียบและข้อบังคับในการออกจากราชการของครูและบุคลากร              |           |     |         |      |            |





| ข้อ         | รายการ  | มากที่สุด | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด |
|-------------|---|-----------|-----|---------|------|------------|
| หลักคุณธรรม |   |           |     |         |      |            |
| 1           | ผู้บริหารสถานศึกษาประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติหน้าที่           |           |     |         |      |            |
| 2           | ผู้บริหารสถานศึกษามีความซื่อสัตย์ในการปฏิบัติหน้าที่                      |           |     |         |      |            |
| 3           | ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติหน้าที่ด้วยความวิริยะอุตสาหะ                     |           |     |         |      |            |
| 4           | ผู้บริหารสถานศึกษาปลุกจิตสำนึกให้บุคลากรยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม         |           |     |         |      |            |
| 5           | ผู้บริหารสถานศึกษารณรงค์ให้บุคลากรปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นตัวอย่างแก่สังคม   |           |     |         |      |            |
| 6           | ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ |           |     |         |      |            |
| 7           | ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างความตระหนักให้บุคลากรมีระเบียบและวินัยในตนเอง      |           |     |         |      |            |
| 8           | ผู้บริหารสถานศึกษามุ่งรักษาผลประโยชน์ส่วนรวมไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน      |           |     |         |      |            |



| ข้อ             | รายการ   | มากที่สุด | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด |
|-----------------|--|-----------|-----|---------|------|------------|
| หลักความโปร่งใส |  |           |     |         |      |            |
| 1               | ผู้บริหารสถานศึกษาบริหารงานด้วยความโปร่งใสและตรวจสอบได้  |           |     |         |      |            |
| 2               | ผู้บริหารสถานศึกษาจัดทำแผนอัตรากำลังครูและบุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษา   |           |     |         |      |            |
| 3               | ผู้บริหารสถานศึกษา มีการประชาสัมพันธ์เพื่อสรรหาบุคคลโดยดำเนินการตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่สำนักงานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนด |           |     |         |      |            |
| 4               | ผู้บริหารสถานศึกษาแจ้งมาตรฐานคุณภาพงานและเกณฑ์การประเมินผลงานแก่ข้าราชการครูและบุคลากรก่อนมอบหมายหน้าที่ให้ปฏิบัติงาน                |           |     |         |      |            |
| 5               | ผู้บริหารสถานศึกษาแต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาความดีความชอบของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา                              |           |     |         |      |            |
| 6               | ผู้บริหารสถานศึกษาชี้แจงกรณีส่งไม่เลื่อนขึ้นเงินเดือนให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาดังกล่าวทราบ                                |           |     |         |      |            |
| 7               | ผู้บริหารสถานศึกษาดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติตามหน้าที่และความรับผิดชอบที่กำหนดไว้ในมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง                             |           |     |         |      |            |
| 8               | ผู้บริหารสถานศึกษาประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารของสถานศึกษาต่อชุมชน   |           |     |         |      |            |



| ข้อ               | รายการ  | มากที่สุด | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด |
|-------------------|---|-----------|-----|---------|------|------------|
| หลักการมีส่วนร่วม |   |           |     |         |      |            |
| 1                 | บุคลากรในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการวางแผนกำหนดอัตรากำลัง  |           |     |         |      |            |
| 2                 | บุคลากรในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการพิจารณา การรับ โอน ย้าย และการลาออกของบุคลากร  |           |     |         |      |            |
| 3                 | บุคลากรในสถานศึกษามีส่วนร่วมวางแผนศึกษาสภาพปัญหาและความต้องการของบุคลากร  |           |     |         |      |            |
| 4                 | บุคลากรในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการสรรหาบุคลากรตรงกับความต้องการของสถานศึกษา  |           |     |         |      |            |
| 5                 | ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสในบุคลากรในสถานศึกษามีส่วนรับรู้ในการพิจารณาความดีความชอบ  |           |     |         |      |            |
| 6                 | ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากรในสถานศึกษาได้เสนอความคิดเห็นในการเลือกบุคลากรให้เหมาะกับงาน   |           |     |         |      |            |
| 7                 | ผู้บริหารสถานศึกษาแต่งตั้งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา<br>ปฐมนิเทศบุคลากรที่ได้รับการสรรหาบรรจุแต่งตั้งเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา |           |     |         |      |            |
| 8                 | บุคลากรในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการค้นหาบุคลากรมาจากแหล่งต่างๆทั้งภายในหน่วยงานเดียวกันและภายนอกหน่วยงาน  |           |     |         |      |            |



| ข้อ               | รายการ  | มากที่สุด | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด |
|-------------------|---|-----------|-----|---------|------|------------|
| หลักความรับผิดชอบ |   |           |     |         |      |            |
| 1                 | ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างความตระหนักในสิทธิหน้าที่และความรับผิดชอบต่อการทำงาน ของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา                   |           |     |         |      |            |
| 2                 | ผู้บริหารสถานศึกษามอบหมายให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาวางแผนการดำเนินงานบริหารงานบุคคล สรุปและประเมินผล                     |           |     |         |      |            |
| 3                 | ผู้บริหารสถานศึกษามีความรับผิดชอบและกระตือรือร้นในการบริหารงานบุคคล   |           |     |         |      |            |
| 4                 | ผู้บริหารสถานศึกษามีส่วนร่วมรับผิดชอบปัญหาที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา  |           |     |         |      |            |
| 5                 | ผู้บริหารสถานศึกษาตรวจสอบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาที่มีคุณสมบัติครบถ้วนสมควรได้รับการเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์  |           |     |         |      |            |
| 6                 | ผู้บริหารสถานศึกษาจัดทำแผนอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษา   |           |     |         |      |            |
| 7                 | ผู้บริหารสถานศึกษาติดตามประเมินผลการพัฒนาและรายงานผลการพัฒนาของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษา                                  |           |     |         |      |            |
| 8                 | ผู้บริหารสถานศึกษาแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อดำเนินการสอบสวน กรณีอันมีมูลที่ควรกล่าวหาว่าข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษากระทำผิดวินัยไม่ร้ายแรง |           |     |         |      |            |
| 9                 | ผู้บริหารสถานศึกษาปฐมนิเทศเกี่ยวกับการปฏิบัติตามระเบียบการปฏิบัติงานในโรงเรียน  |           |     |         |      |            |



| ข้อ             | รายการ  | มากที่สุด | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด |
|-----------------|---|-----------|-----|---------|------|------------|
| หลักความคุ้มค่า |   |           |     |         |      |            |
| 1               | ผู้บริหารสถานศึกษามอบหมายงานตามความรู้ความสามารถของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษา                            |           |     |         |      |            |
| 2               | ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างความตระหนักให้กับบุคลากรในสถานศึกษาด้วยการเสียดุลและอุทิศตนในการปฏิบัติงานอย่างเต็มความรู้ความสามารถ |           |     |         |      |            |
| 3               | ผู้บริหารสถานศึกษาสำรวจความต้องการในการพัฒนาตนเองของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา                            |           |     |         |      |            |
| 4               | ผู้บริหารสถานศึกษาจัดโครงสร้างการบริหารบุคคลให้เป็นระบบ   |           |     |         |      |            |
| 5               | ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดบทบาทหน้าที่ของบุคลากรแต่ละคนให้ชัดเจน   |           |     |         |      |            |
| 6               | ผู้บริหารสถานศึกษาใช้บุคลากรในสถานศึกษาให้เป็นประโยชน์ต่อสถานศึกษามากที่สุด   |           |     |         |      |            |
| 7               | ผู้บริหารสถานศึกษารณรงค์ให้บุคลากรในสถานศึกษาที่ได้รับการพัฒนาแล้วนำความรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการจัดการศึกษา            |           |     |         |      |            |
| 8               | ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้บุคลากรในสถานศึกษาได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง  |           |     |         |      |            |



ภาคผนวก ค  
ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม



ตาราง 18 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อของแบบสอบถามเรื่องการศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหาร  
โรงเรียนและครูต่อการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียน ในสังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23

| ด้าน              | ข้อ | ค่าอำนาจจำแนก |
|-------------------|-----|---------------|
| หลักนิติธรรม      | 1   | 0.97          |
|                   | 2   | 0.94          |
|                   | 3   | 0.96          |
|                   | 4   | 0.93          |
|                   | 5   | 0.95          |
|                   | 6   | 0.96          |
|                   | 7   | 0.97          |
|                   | 8   | 0.94          |
| หลักคุณธรรม       | 1   | 0.94          |
|                   | 2   | 0.95          |
|                   | 3   | 0.96          |
|                   | 4   | 0.93          |
|                   | 5   | 0.96          |
|                   | 6   | 0.96          |
|                   | 7   | 0.95          |
|                   | 8   | 0.94          |
| หลักความโปร่งใส   | 1   | 0.95          |
|                   | 2   | 0.93          |
|                   | 3   | 0.96          |
|                   | 4   | 0.94          |
|                   | 5   | 0.95          |
|                   | 6   | 0.96          |
|                   | 7   | 0.97          |
|                   | 8   | 0.95          |
| หลักการมีส่วนร่วม | 1   | 0.94          |
|                   | 2   | 0.95          |
|                   | 3   | 0.96          |
|                   | 4   | 0.95          |
|                   | 5   | 0.95          |
|                   | 6   | 0.96          |
|                   | 7   | 0.94          |
|                   | 8   | 0.93          |



ตาราง 18 (ต่อ)

| ด้าน              | ข้อ | ค่าอำนาจจำแนก |
|-------------------|-----|---------------|
| หลักความรับผิดชอบ | 1   | 0.94          |
|                   | 2   | 0.95          |
|                   | 3   | 0.96          |
|                   | 4   | 0.93          |
|                   | 5   | 0.96          |
|                   | 6   | 0.96          |
|                   | 7   | 0.95          |
|                   | 8   | 0.94          |
|                   | 9   | 0.96          |
| หลักความคุ้มค่า   | 1   | 0.95          |
|                   | 2   | 0.93          |
|                   | 3   | 0.94          |
|                   | 4   | 0.94          |
|                   | 5   | 0.93          |
|                   | 6   | 0.96          |
|                   | 7   | 0.95          |
|                   | 8   | 0.94          |





ตาราง 19 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเรื่องการศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน  
และครูต่อการบริหารงานงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียน ในสังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23

| การบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียน | ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม |
|---------------------------------------|------------------------------|
| 1. ด้านหลักนิติธรรม                   | 0.95                         |
| 2. ด้านหลักคุณธรรม                    | 0.96                         |
| 3. ด้านหลักความโปร่งใส                | 0.96                         |
| 4. ด้านหลักความมีส่วนร่วม             | 0.95                         |
| 5. ด้านหลักความรับผิดชอบ              | 0.96                         |
| 6. ด้านหลักความคุ้มค่า                | 0.95                         |
| ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้ง ฉบับ | 0.95                         |



ประวัติย่อของผู้ศึกษาค้นคว้า



## ประวัติย่อของผู้ศึกษาค้นคว้า

ชื่อ นางสาวสุวิมล สุริยะะ  
วันเกิด วันที่ 28 ธันวาคม พ.ศ. 2521  
สถานที่เกิด อำเภอกุมภวาปี จังหวัดอุดรธานี  
สถานที่อยู่ปัจจุบัน บ้านเลขที่ 346 ตำบลวัฒนา อำเภอส่องดาว จังหวัดสกลนคร 47190  
ตำแหน่งหน้าที่การงาน ครูชำนาญการ  
สถานที่ทำงานปัจจุบัน โรงเรียนส่องดาววิทยาคม อำเภอส่องดาว จังหวัดสกลนคร  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 47190

ประวัติการศึกษา

|           |  |
|-----------|--|
| พ.ศ. 2540 | ระดับมัธยมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนกุมภวาปี อำเภอกุมภวาปี จังหวัดอุดรธานี          |
| พ.ศ. 2544 | ปริญญาครุศาสตรบัณฑิต (ค.บ.) วิชาเอกฟิสิกส์ สถาบันราชภัฏอุดรธานี                |
| พ.ศ. 2556 | ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม |

