

## ธรรมาภิบาลในการบริหารการศึกษากับความเป็นเลิศในผลลัพธ์ด้านบุคลากร

### Good Governance in the Administration Education and Excellence in Personnel Output

อาจารย์ ดร. จันทรศัมภ์ ภูติอริยวัฒน์<sup>1</sup>

Dr. Jantarat Phutiariyaw<sup>1</sup>

<sup>1</sup> ภาควิชาการบริหารการศึกษาและการอุดมศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

<sup>1</sup> Department of Educational Administration and Higher Education, Faculty of Education Srinakharinwirot University

### บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์ในการนำเสนอว่า ธรรมาภิบาลเป็นหลักเกณฑ์ในการปกครองบ้านเมืองตามวิถีทางประชาธิปไตยและเป็นแนวทางการจัดระเบียบเพื่อให้สังคมสามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างสงบสุข ตั้งอยู่ในความถูกต้องเป็นธรรมอันจะนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนในด้านการศึกษานอกจากผู้บริหารต้องใช้เทคนิค ความรู้ความสามารถและความชำนาญในการปฏิบัติงานแล้วการใช้ธรรมาภิบาลในการบริหารการศึกษาก็มีความสำคัญอย่างยิ่งที่ผู้บริหารต้องสร้างขึ้นให้เป็นคุณสมบัติประจำตัวและของสถานศึกษาเพื่อให้งานวิชาการ งานงบประมาณ งานบุคลากร และงานบริหารทั่วไปมีความเป็นธรรม มีความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้และมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้การใช้ธรรมาภิบาลในการบริหารการศึกษาก็มีความสัมพันธ์กับความเป็นเลิศในผลลัพธ์ด้านบุคลากรเพราะนำไปสู่ความผูกพันต่อองค์กร ความพึงพอใจของบุคลากร บรรยากาศการทำงานและการพัฒนาของบุคลากร

**คำสำคัญ:** ธรรมาภิบาล, การบริหารการศึกษา, ความเป็นเลิศ, ผลลัพธ์ด้านบุคลากร

### Abstract

The purpose of the article was to present that good governance is the basis of democracy and ruled the country to organizing society coexist peacefully, accuracy and fairness which leads to sustainable development. In addition to education management, the executives is not use tricks, knowledge, abilities and expertise, but should be used the good governance in education administration because It is very important to build up a management characteristics and schools which make the fairness, transparent, accountability and efficiency for the academic, budget, personnel and general administrative. In addition, good governance in educational administration is related to personnel excellence because it leads to organizational commitment, personal satisfaction, personal development and work atmosphere.

**Keyword:** Good Governance, Educational Administration, Excellence, Personnel Results

### ภูมิหลัง

ธรรมาภิบาลคือการปกครองดูแลบริหารงานหรือการจัดระเบียบให้สังคมมีส่วนร่วมในการร่วมสร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชนตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ด้วยหลักพื้นฐาน 6 ประการคือหลักนิติธรรมหลักคุณธรรมหลักความโปร่งใสหลักความมีส่วนร่วมหลักความรับผิดชอบและหลักความคุ้มค่าโดยคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมในการขับเคลื่อนองค์การไปสู่ความสำเร็จอย่างมั่นคงและมีการพัฒนาที่ยั่งยืน การบริหารการศึกษาคควรดำเนินการตามหลักธรรมาภิบาลเพื่อตอบสนองการปฏิรูประบบราชการ การปฏิรูปการศึกษาและเท่าทันสภาพปัญหาและ

ความต้องการในยุคโลกาภิวัตน์ อันจะนำไปสู่ความสำเร็จของการบริหารจัดการ หลักธรรมาภิบาลมีความสำคัญอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องสร้างขึ้นเป็นคุณสมบัติประจำตัวและของสถานศึกษาเพื่อให้การบริหารงานเป็นธรรม โปร่งใสและสามารถตรวจสอบได้ อย่างไรก็ตามหัวใจสำคัญประการหนึ่งของการปฏิรูประบบราชการ คือการพัฒนาองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศอย่างต่อเนื่อง ประเทศไทยได้นำแนวทางของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award-TQA) มาเป็นกรอบแนวคิดในพัฒนาการบริหารราชการให้มีกระบวนการทำงานและผลปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสูงสุดยิ่งขึ้น โดยมีเป้าหมายคือประโยชน์สุขของประชาชนและประโยชน์สูงสุดของประชาชาติ ความเป็นเลิศด้านผลลัพธ์ทุกผลการเป็นหนึ่งในเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เพื่อวัดผลลัพธ์เกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร ความพึงพอใจของบุคลากร การพัฒนาบุคลากรและบรรยากาศการทำงาน ทั้งนี้ผลลัพธ์ดังกล่าวสามารถเกิดขึ้นได้ด้วยการบริหารการศึกษาตามหลักธรรมาภิบาล เพราะธรรมาภิบาลเป็นปัจจัยในการบริหารองค์กรที่จะทำให้การควบคุมภายในบรรลุประสิทธิผล

### ความหมายและความสำคัญของธรรมาภิบาล

“ธรรมาภิบาล” ตรงกับภาษาอังกฤษว่า “Good Governance” คำว่า “Good” แปลว่า ดี คำว่า “Governance” แปลว่าการกำกับที่ดี การดูแลอย่างดี ธรรมาภิบาลมาจากคำว่า ธรรมะ + อภิบาล โดย ธรรมะ หมายถึง ความดี ความถูกต้อง ความประพฤติดีประพฤติดชอบ ส่วนอภิบาล หมายถึง การปกครอง การบำรุงรักษาหรือการบริหาร คำว่าธรรมาภิบาล จึงหมายถึง การบริหารอย่างเป็นธรรม การบริหารจัดการที่ดีหรือการบริหารอย่างโปร่งใส สุจริตและยุติธรรม [1] สถาบันพระปกเกล้า [2] สรุปไว้ว่าธรรมาภิบาลหมายถึงลักษณะและวิถีทางของการใช้อำนาจในการใช้ทรัพยากรทางเศรษฐกิจและทางสังคมของประเทศเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน คณะครุศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย [3] อธิบายว่าหลักธรรมาภิบาลหมายถึงการปกครองการบริหารจัดการและการควบคุมดูแลกิจการให้เป็นไปในครรลองคลองธรรม สำหรับประเทศeweสี่ [4] กล่าวว่าธรรมาภิบาลคือความโปร่งใสความเป็นธรรมและความถูกต้องของการดำเนินงานของภาครัฐภาคธุรกิจและภาคประชาชนอันนำมาซึ่งการตรวจสอบได้จากข้อความข้างต้นสรุปได้ว่าธรรมาภิบาลหมายถึงการบริหารจัดการบ้านเมืองและสังคมที่ดีมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลด้วยความถูกต้องโปร่งใส เป็นธรรม รับผิดชอบและการมีส่วนร่วมสนับสนุนกันอย่างสร้างสรรค์และสมดุลส่งผลให้สังคมสันติ เข้มแข็งและประเทศชาติมั่นคง

ธรรมาภิบาลเป็นกระบวนการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดีบนความชอบธรรมโปร่งใสและสามารถตรวจสอบได้สามารถนำมาใช้ในการบริหารองค์กรเพื่อความสำเร็จและการพัฒนาอย่างยั่งยืนทั้งนี้จากการศึกษาแนวคิดของธีระรัฐเจริญ [5] สุรัชชัยวัฒน์เมือง [6] และมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช [7] สามารถสรุปความสำคัญของธรรมาภิบาลได้ดังนี้ 1) ธรรมาภิบาลเป็นแนวคิดและหลักการพื้นฐานเพื่อการร่างรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยพุทธศักราช 2540 อันเป็นกฎหมายสำคัญในการปกครองประเทศเรื่องหลักการกระจายอำนาจการมีส่วนร่วมและการตรวจสอบของประชาชนความโปร่งใสความรับผิดชอบต่อสังคมและมีประสิทธิภาพอันเป็นการวางรากฐานธรรมาภิบาลไว้ในกฎหมายที่จะเป็นหลักในการปกครองประเทศ 2) ธรรมาภิบาลเป็นแนวทางการจัดระเบียบสังคมในภาครัฐภาคธุรกิจเอกชนและภาคประชาชน เสริมสร้างความเข้มแข็ง สามารถบรรเทา ป้องกันหรือแก้ไขเยียวยาภาวะวิกฤติที่จะเกิดขึ้นโดยถือความยุติธรรมความโปร่งใสและการมีส่วนร่วมอันเป็นคุณลักษณะสำคัญของศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ การปกครองแบบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุขสอดคล้องกับความเป็นไทยและกระแสโลกปัจจุบัน 3) ธรรมาภิบาลเป็นหลักการและกระบวนการตัดสินใจหรือการกำหนดนโยบายและกระบวนการนำการตัดสินใจหรือนโยบายนั้นไปสู่การปฏิบัติโดยเป็นการดำเนินการที่ปลอดคอร์รัปชันเคารพต่อกฎหมายและส่งเสริมให้คนมีความซื่อสัตย์สุจริต 4) ธรรมาภิบาลเป็นหลักพื้นฐานในการสร้างความเป็นธรรมในสังคมเพื่อให้คนทุกระดับมีงานทำมีรายได้มีคุณภาพชีวิตที่ดีและช่วยให้การบริหารของรัฐมีความยุติธรรมเป็นที่น่าเชื่อถือทั้งในและต่างประเทศจากข้อความข้างต้นสรุปได้ว่าหลักธรรมาภิบาลมีความสำคัญในฐานะที่เป็นระบบการบริหารจัดการที่มุ่งส่งเสริมให้ผู้บริหาร จัดการองค์กรให้มีความยุติธรรม โปร่งใสและสามารถรองรับการตรวจสอบได้จากทุกภาคส่วนเพื่อให้สังคมเกิดความเชื่อมั่นในการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ

### องค์ประกอบของธรรมาภิบาล

ธรรมาภิบาล เป็นแนวคิดที่ได้รับความสนใจเป็นอย่างมากในหมู่นักวิชาการ การแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบของธรรมาภิบาลจึงมีความหลากหลาย เช่น สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ [8] ระบุว่าหลักธรรมาภิบาลเป็นเป้าหมายและวิธีการในการพัฒนาระบบบริหารจัดการที่ดี มีองค์ประกอบสำคัญ คือมีความเป็นประชาธิปไตยประชาชนมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจยึดมั่นในความสุจริตความถูกต้องดีงามและโปร่งใส สำนักงาน

คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน [9] ได้กำหนดว่าหลักธรรมาภิบาลควรประกอบด้วย 8 ประการดังนี้ 1) การมีส่วนร่วม 2) การปฏิบัติตามกฎหมาย 3) ความโปร่งใส 4) ความรับผิดชอบ 5) ความสอดคล้อง 6) ความเสมอภาค 7) การมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลและ 8) การมีเหตุผลและจากที่ได้ศึกษางานเขียนและงานวิจัยของนักวิชาการอาทิ ปัญญาชายจินตวงศ์ และ รัชนีฏตระกูล [10] โอมหุะนนท์ [11] สุชินเรื่องบุญสง [12] ลาวัลย์เฟื่องประยูร [13] ธวัชชัยนิลประดับ, ญัฐพลขุมวราฐายีและ วัชรพงษ์แพร่หลาย [14] พบสอดคล้องกันว่าศึกษาค้นคว้าประกอบของธรรมาภิบาลในการบริหารการศึกษา 6 ด้านคือ ด้านนิติธรรมด้านคุณธรรมด้านความโปร่งใสด้านการมีส่วนร่วมด้านความรับผิดชอบและด้านความคุ้มค่าจากข้อมูลข้างต้นอาจสรุปได้ว่าองค์ประกอบของธรรมาภิบาลแตกต่างกันตามความคิดเห็นหรือข้อสรุปทางวิชาการและการปฏิบัติ แต่ส่วนใหญ่มีความสอดคล้องกันคือศึกษาโดยอาศัยกรอบแนวคิดของพระราชกฤษฎีกาหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2546 อันเป็นกฎหมายที่เกิดขึ้นตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 มาตรา 3/1 เพื่อปฏิรูประบบราชการให้มีการบริหารจัดการโดยใช้หลักธรรมาภิบาลและมุ่งเน้นให้สถานศึกษาดำเนินงานตามภาระหน้าที่ โดยยึดหลักองค์ประกอบ 6 ประการมีรายละเอียดดังนี้ 1) หลักนิติธรรม (Rule of Laws) เป็นการตรากฎหมายและข้อบังคับที่ทันสมัยและเป็นธรรม เป็นที่ยอมรับและสังคมพร้อมใจกันปฏิบัติตามกฎหมายและกฎข้อบังคับ โดยถือว่าเป็นการปกครองภายใต้กฎหมาย 2) หลักคุณธรรม (Ethics) เป็นการยึดมั่นในความถูกต้องดีงามโดยธรรมาภิบาลให้เจ้าหน้าที่ของรัฐยึดถือปฏิบัติเพื่อเป็นตัวอย่างแก่สังคมและส่งเสริมให้ประชาชนพัฒนาตนเองไปพร้อมกันเพื่อให้คนไทยมีความซื่อสัตย์จริงใจขยัน อดทนมีระเบียบวินัยและประกอบอาชีพสุจริตอันเป็นนิสัยประจำชาติ 3) หลักความโปร่งใส (Transparency) เป็นการสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันของคนในชาติ โดยปรับปรุงกลไกการทำงานขององค์กรให้มีความโปร่งใสมีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์อย่างตรงไปตรงมาด้วยภาษาที่เข้าใจง่าย ประชาชนสามารถเข้าถึงข้อมูลได้สะดวก และมีกระบวนการให้ประชาชนตรวจสอบความชัดเจน 4) หลักความมีส่วนร่วม (Participation) เป็นการเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมรับรู้และเสนอความเห็นในการตัดสินใจต่อปัญหาสำคัญของประเทศด้วยการแสดงความคิดเห็น การไต่สวนสาธารณะการปรึกษาหารือและการแสดงประชามติ 5) หลักความรับผิดชอบ (Accountability) เป็นการตระหนักในสิทธิหน้าที่และความสำคัญในความรับผิดชอบต่อสังคมการใส่ใจและกระตือรือร้นในการแก้ปัญหาสาธารณะของบ้านเมืองตลอดจนเคารพต่อการแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างและมีความกล้าที่จะยอมรับผลจากการกระทำของตนเอง และ 6) หลักความคุ้มค่า (Value for Money) เป็นการบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวมโดยธรรมาภิบาลให้คนไทยมีความประหยัดใช้ของอย่างคุ้มค่าสร้างสรรคสินค้าและบริการที่มีคุณภาพสามารถแข่งขันได้ในเวทีนานาชาติ

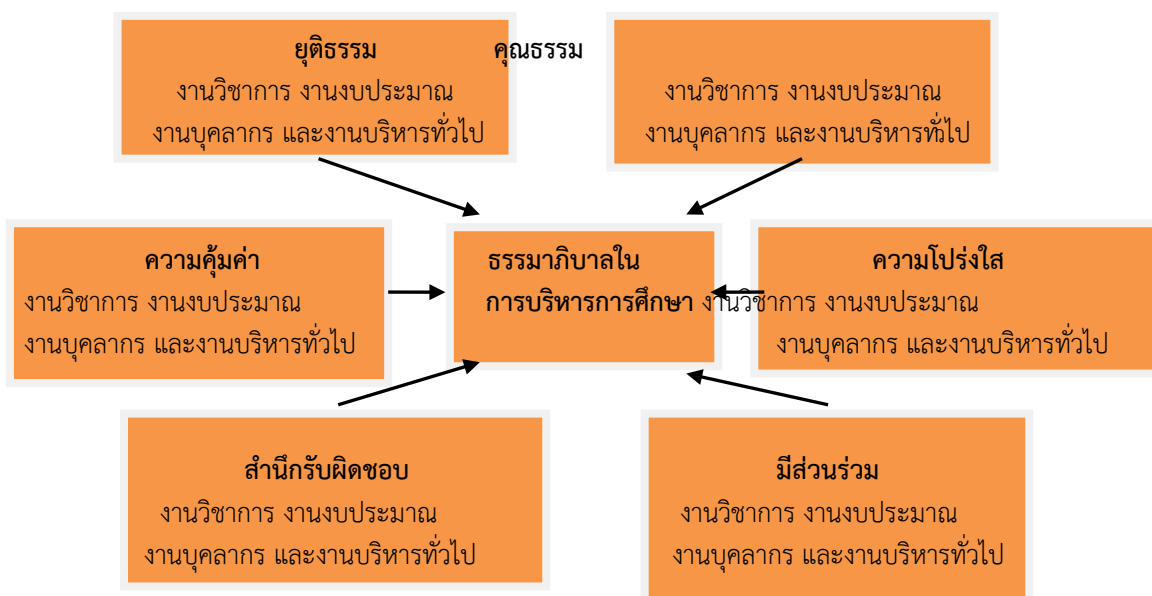
### ความหมายและความสำคัญของการบริหารการศึกษา

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายการบริหารการศึกษาไว้ดังนี้ ทรงวิทย์ชูวงศ์[15]ได้สรุปว่าการบริหารการศึกษามีความหมายถึง การดำเนินการของกลุ่มบุคคลในการบริหารจัดการในด้านวิชาการงบประมาณบุคลากรและการบริหารทั่วไปโดยยึดหลักการกระจายอำนาจหลักการมีส่วนร่วมหลักการคืนอำนาจจัดการศึกษาให้ประชาชนหลักการบริหารตนเองและหลักการตรวจสอบถ่วงดุลเพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้สามารถพัฒนานักเรียนให้มีคุณภาพและอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข ขณะเดียวกันการได้นั้นต้นาวี [16] อธิบายว่าการบริหารการศึกษามีความหมายถึงกระบวนการวางแผนการปกครอง การดำเนินงานและการควบคุมของกลุ่มบุคคลที่มีจุดมุ่งหมายให้การดำเนินงานไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ขณะที่สมานอัครภูมิ [17] อธิบายว่าการบริหารการศึกษามีความจำเป็นเพราะการที่จะเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษาให้สูงขึ้นและการได้ผลผลิตที่ดีต้องมีตัวป้อนที่ดีด้วยซึ่งได้แก่คนเงินเทคโนโลยีสารสนเทศการบริหารจัดการและเวลานอกจากนั้นยุทธนา ชุตทองม้วน [18]ได้สรุปว่าการบริหารสถานศึกษาเป็นงานที่จะต้องใช้ความรอบคอบ กล่าวคือผู้บริหารจะต้องอาศัยความรู้ความสามารถและประสบการณ์เรียนรู้ทุกกิจกรรมในโรงเรียนเพื่อการปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอนนักเรียนให้ได้ผลดี โดยอาศัยกระบวนการบริหารการศึกษามีประสิทธิภาพและรัดกุมมีการประสานงานให้มีความเข้าใจที่ติดต่อกันการมอบหมายงานกับบุคคลที่มีความรับผิดชอบสูงและเข้าใจงานเป็นอย่างดี จากข้อความข้างต้นสรุปได้ว่าการบริหารการศึกษาคือกระบวนการที่บุคคลหลายฝ่ายร่วมมือกันดำเนินการจัดกิจกรรมโดยใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการบริหารตาม บริบทและการเปลี่ยนแปลงของสังคม เพื่อให้ผู้เรียนมีความรู้ความสามารถและมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามเจตนารมณ์ของการศึกษา

## ธรรมาภิบาลในการบริหารการศึกษา

การนำธรรมาภิบาลมาใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการเป็นสิ่งจำเป็นและมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรทุกประเภทและทุกระดับ ทั้งนี้เพราะธรรมาภิบาลเป็นการบริหารจัดการที่ดีที่สร้างประโยชน์และความเป็นธรรมต่อทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องและนำไปสู่ความเจริญรุ่งเรืองทั้งหมด [5] อย่างไรก็ตามหากการบริหารจัดการมีลักษณะเป็นเพียงประชาธิปไตยในรูปแบบย่อมส่งผลกระทบต่อองค์กร การมียุทธศาสตร์ที่เหมาะสมจึงหลีกเลี่ยงไม่ได้ ดังนั้นหน่วยงานการบริหารจัดการศึกษาซึ่งเป็นองค์กรหลักที่สำคัญในสังคมต้องได้รับการปฏิรูปที่ดีขึ้น ในระดับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีความจำเป็นต้องนำธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารจัดการศึกษาเนื่องจากความเปลี่ยนแปลงและความเคลื่อนไหวหลายประการคือ ประการที่ 1 รัฐบาลได้ออกพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีพ .ศ. 2546 เพื่อใช้กับหน่วยราชการทั่วไปภาครัฐและหน่วยงานภายในกำกับรัฐโดยมีเป้าหมายหลัก 3 ประการดังนี้ 1) จัดส่วนราชการใหม่โดยบูรณาการภารกิจเพื่อกำหนดแผนบริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2) พัฒนาจัดองค์กรให้มีประสิทธิภาพและรองรับการปฏิรูประบบราชการต่อไป 3) กำหนดแผนปฏิบัติการที่ทำให้เกิดการบริหารราชการที่ดีให้นำไปปฏิบัติในแนวทางเดียวกันและเกิดผลสัมฤทธิ์ของงานที่สามารถวัดผลได้ซึ่งสอดคล้องกับมาตรา 3 (1) แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 ประการที่ 2 การนำการบริหารจัดการฐานโรงเรียน (School-based Management:SBM) มาใช้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานกระทรวงศึกษาธิการโดยเฉพาะสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาได้นำรูปแบบการบริหารฐานโรงเรียนมาเผยแพร่และฝึกอบรมให้แก่ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยสอดคล้องกับหลักการของธรรมาภิบาลเกือบทั้งหมด จึงเป็นการสอดคล้องกับพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีพ .ศ.2546 ประการที่ 3 ตามที่มีพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542และแก้ไขเพิ่มเติม(ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 มาตรา 39 ซึ่งบัญญัติไว้ว่า “มาตรา39 กำหนดให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาทั้งงานวิชาการงานงบประมาณงานบริหารงานบุคคลและงานบริหารงานทั่วไปไปยังคณะกรรมการและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง ”และในพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการพ .ศ.2546 มาตรา 35 บัญญัติไว้ว่า “สถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานตามมาตรา 34 (2) เฉพาะที่โรงเรียนมีฐานะเป็นนิติบุคคล เมื่อมีการยุบเลิกสถานศึกษาตามวรรคหนึ่งให้ความเป็นนิติบุคคลสิ้นสุดลง” ดังนั้นสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจึงต้องใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการศึกษาเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์พันธกิจและเป้าหมายการปฏิรูปการศึกษา

ผู้บริหารโรงเรียนถือเป็นตัวจักรสำคัญในการบริหารจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพด้วยการบริหารรูปแบบใหม่มีการจัดหาทรัพยากรทางวิชาการและข้อมูลสารสนเทศมุ่งเน้นการบริหารโดยองค์คณะบุคคลพึ่งตนเอง มุ่งประโยชน์ต่อผู้เรียน ทำงานด้วยความรับผิดชอบ มีอิสระ มีการประสานกับผู้ที่เกี่ยวข้องในการจัดการศึกษาและมีการประเมินตรวจสอบเป็นระยะอย่างโปร่งใส ทั้งนี้การบริหารโรงเรียนถือเป็นการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานที่สำคัญยิ่งในการพัฒนาประเทศให้มั่นคงและยั่งยืน การบริหารการศึกษาด้วยหลักธรรมาภิบาลถือว่ามีสำคัญอย่างยิ่งที่ต้องสร้างขึ้นเป็นคุณสมบัติประจำตัวและของสถานศึกษาเพื่อให้การบริหารงานมีความเป็นธรรม มีความโปร่งใสสามารถตรวจสอบได้และเป็นพลังของประเทศที่มีคุณภาพทัดเทียมกับนานาชาติ ด้วยการนำหลักธรรมาภิบาลมาประยุกต์ใช้ในการบริหารการศึกษา [5],[19] ดังภาพ



ภาพที่ 1 ธรรมาภิบาลในการบริหารการศึกษา

จากภาพแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารสามารถนำหลักธรรมาภิบาลมาประยุกต์ใช้ในการบริหารการศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพในด้านงานวิชาการ งานงบประมาณ งานบุคลากรและงานบริหารทั่วไปโดยมีรายละเอียดดังนี้

### 1. หลักนิติธรรม (Rule of Laws)

หลักนิติธรรมหมายถึง การปฏิบัติตามหลักกฎหมายเกี่ยวกับการศึกษา ระเบียบข้อบังคับต่างๆโดยถือว่าเป็นการปกครองภายใต้กฎหมายกำกับดูแลบุคลากรให้ปฏิบัติตามระเบียบแบบแผนของทางราชการอย่างเคร่งครัด โดยไม่เลือกปฏิบัติไม่ละเมิดกฎหมายและไม่ละเมิดสิทธิของผู้อื่นทั้งนี้ผู้บริหารสามารถประยุกต์ธรรมาภิบาล “หลักนิติธรรม” ไปใช้ในการบริหารการศึกษาใน 4 งานดังนี้ 1.1) งานวิชาการ ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูปฏิบัติการสอนโดยยึดระเบียบมาตรฐานการปฏิบัติงานตามที่คุรุสภากำหนดและมาตรฐานการปฏิบัติตนตามมาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพครู ส่งเสริมให้ครูจัดการเรียนการสอนตามแนวทางการจัดการศึกษาตามพระราชบัญญัติ 1.2) งานงบประมาณ ผู้บริหารกำกับติดตามการจัดซื้อจัดจ้างและดำเนินการด้านพัสดุให้เป็นไปตามระเบียบแบบแผนของทางราชการและใช้จ่ายงบประมาณตามวัตถุประสงค์ กำหนดผู้รับผิดชอบการเงิน บัญชีและพัสดุแต่ละหมวดอย่างชัดเจนบริหารงบประมาณตามระเบียบกฎหมายที่กำหนดไว้และจัดระบบการตรวจสอบถ่วงดุลการบริหารงบประมาณ 1.3) งานบุคลากรผู้บริหารส่งเสริมให้ครูและบุคลากรประพฤติปฏิบัติตนตามวินัยของข้าราชการรัฐจักพัฒนาตนเองตามมาตรฐานที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษากำหนดแนวปฏิบัติไว้ว่ากฎ ก.ศ.ว่าด้วยการเลื่อนขั้นมาใช้อย่างเคร่งครัดประเมินผลงานบุคลากรตามระเบียบกฎหมายที่กำหนดออกคำสั่งและมอบหมายงานอย่างชัดเจนและ 1.4) งานบริหารทั่วไปผู้บริหารส่งเสริมให้ครูและบุคลากรปฏิบัติตามระเบียบว่าด้วยงานสารบรรณและระเบียบว่าด้วยการจัดกิจกรรมในสถานศึกษา ระเบียบว่าด้วยการลงโทษนักเรียนและระเบียบว่าด้วยการจัดกิจกรรมพัฒนานักเรียน

### 2. หลักคุณธรรม (Ethics)

หลักคุณธรรมหมายถึง ผู้บริหารยึดมั่นถือมั่นในคุณธรรม ความดีงามและความถูกต้องตามทำนองคลองธรรม มีเมตตากรุณาต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาและผู้อื่น เสียสละเพื่อประโยชน์ส่วนรวม ส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเองให้มีความซื่อสัตย์จริงใจขยันอดทนมีระเบียบวินัยอันเป็นนิสัยประจำชาติทั้งนี้ผู้บริหารสามารถประยุกต์ธรรมาภิบาล “หลักคุณธรรม” ไปใช้ในการบริหารการศึกษาใน 4 งานดังนี้ 2.1) งานวิชาการผู้บริหารส่งเสริมให้ครูผู้นำหน่วยการเรียนรู้ตามแนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงลงสู่ห้องเรียนส่งเสริมให้ผู้เรียนยึดมั่นในคุณธรรมพื้นฐาน 8 ประการคือ ขยันประหยัดซื่อสัตย์มีวินัยสุภาพสะอาดสามัคคีมีน้ำใจส่งเสริมให้ครูได้นำคำขวัญของนายกรัฐมนตรีมาปฏิบัติในชีวิตประจำวัน 2.2) งานงบประมาณผู้บริหาร

กำกับติดตามครูและบุคลากรใช้จ่ายงบประมาณด้วยความสุจริตใช้หลักคุณธรรมในการบริหารงบประมาณจัดสรรงบประมาณจัดสรรงบ  
ปัจจัยพื้นฐานให้แก่แก่นักเรียนอย่างเป็นธรรม และจัดหาเงินทุนการศึกษาแก่นักเรียนเรียนดีประพฤติดีเพื่อให้โอกาสทางการ  
ศึกษา 2.3) งานบริหารงานบุคคลผู้บริหารส่งเสริมให้ครูและบุคลากรมีวินัยยึดมั่นในคุณธรรมจริยธรรม จรรยาบรรณวิชาชีพและ  
ขนบธรรมเนียมประเพณีอันดีงามของไทย และ 2.4) งานบริหารทั่วไปผู้บริหารส่งเสริมการจัดกิจกรรมระบบดูแลช่วยเหลือ  
นักเรียนยึดมั่นใน 3 ดีคือประชาธิปไตยคุณธรรมจริยธรรมและการห่างไกลยาเสพติด

### 3. หลักความโปร่งใส (Transparency)

หลักความโปร่งใส ความโปร่งใสเป็นคำศัพท์ที่ให้น่าเชื่อถือในเชิงบวก กล่าวคือมีกระบวนการให้ประชาชน

ผู้ปกครองนักเรียนและคณะกรรมการสถานศึกษาได้ตรวจสอบความถูกต้องอย่างชัดเจน พิจารณาความดีความชอบบริหารงาน  
การเงินบริหารงานพัสดุการจัดซื้อจ้างของสถานศึกษาให้เป็นไปตามกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องอย่างโปร่งใสและ  
สามารถตรวจสอบได้ผู้บริหารมีความถูกต้องชัดเจนและปฏิบัติตามหลักการที่ควรจะเป็น รวมถึงมีการสร้างความไว้วางใจซึ่งกัน  
และกัน มีการให้และรับข้อมูลที่เป็นจริงอย่างตรงไปตรงมาและทันเวลาทั้งนี้ผู้บริหารสามารถประยุกต์ธรรมาภิบาล “หลัก  
ความโปร่งใส” ไปใช้ในการบริหารการศึกษาใน 4 งานดังนี้ 3.1) งานวิชาการผู้บริหารส่งเสริมให้ครูดำเนินการวัดและ  
ประเมินผลการเรียนด้วยความโปร่งใส สร้างความตระหนักให้คณะกรรมการบริหารหลักสูตรและวิชาการสถานศึกษาปฏิบัติ  
หน้าที่ด้วยความโปร่งใสและส่งเสริมให้มีการใช้ระบบข้อมูลข่าวสารทางราชการในเรื่องการขอรายงานการวัดผลของผู้เรียน  
3.2) งบประมาณผู้บริหารจัดให้มีคณะกรรมการตรวจสอบภายในมอบหมายให้มีผู้ปฏิบัติงานด้านการเงินการบัญชีและการพัสดุ  
ก่อนดำเนินงานตามโครงการขออนุมัติงบประมาณต่อคณะกรรมการสถานศึกษาเปิดเผยการใช้จ่ายงบประมาณให้  
ผู้เกี่ยวข้องได้ทราบ มีแผนการใช้จ่ายเงินตามแผนงานอย่างชัดเจนและให้คณะกรรมการสถานศึกษาได้รับรู้และอนุมัติ  
งบประมาณ และเปิดเผยงบประมาณให้ที่ประชุมผู้ปกครองทราบ 3.3) งานบริหารงานบุคคลผู้บริหารประเมินผลการ  
ปฏิบัติงานเพื่อเลื่อนเงินเดือนด้วยความโปร่งใสและเป็นระบบเปิดจัดทำคะแนนผลการปฏิบัติงานไว้ตรวจสอบการดำเนินงาน  
ด้านต่างๆให้ครูได้รับทราบร่วมกัน จัดสรรทุนการศึกษาหรือปัจจัยพื้นฐานให้กับนักเรียนอย่างโปร่งใส ครูและบุคลากรใน  
โรงเรียนรับทราบงบประมาณร่วมกัน และ 3.4) งานบริหารทั่วไปผู้บริหารสถานศึกษาดำเนินกิจกรรมต่างๆเช่น การรับนักเรียน  
เข้าเรียนด้วยความโปร่งใสและแจ้งงบประมาณแก่ผู้ปกครองทราบก่อนดำเนินการ

### 4. หลักการมีส่วนร่วม (Participation)

หลักการมีส่วนร่วมหมายถึง การให้โอกาสบุคลากรหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ

ในเรื่องต่างๆเช่นเปิดโอกาสให้คณะกรรมการสถานศึกษาครูผู้ปกครองชุมชนสถานประกอบการมีส่วนร่วมในการกำหนด  
โครงสร้างหลักสูตรสถานศึกษาที่สอดคล้องกับความต้องการของนักเรียนและท้องถิ่นรับคำแนะนำมาร่วมวางแผนและปฏิบัติให้  
บรรลุวัตถุประสงค์ในระดับสังคม และประสานความคิดเห็นหรือความต้องการที่แตกต่างโดยคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม ทั้งนี้  
ผู้บริหารสามารถประยุกต์ธรรมาภิบาล “หลักการมีส่วนร่วม” ไปใช้ในการบริหารการศึกษาใน 4 งานดังนี้ 4.1) งานวิชาการ  
ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูทำงานแบบมีส่วนร่วมตั้งแต่การศึกษาสภาพปัญหา ความต้องการสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก  
การวางแผนการดำเนินการตามแผนและการประเมินผลการดำเนินงานตามโครงการ เปิดโอกาสให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัด  
การศึกษา ประสานความร่วมมือกับชุมชนในการใช้แหล่งเรียนรู้เชิงวิทย์วิทยากรท้องถิ่นมาให้ความรู้กับนักเรียนและจัดตั้ง  
เครือข่ายผู้ปกครองเพื่อพัฒนานักเรียน 4.2) งานงบประมาณผู้บริหารจัดให้มีคณะกรรมการตรวจสอบภายในมอบหมายให้มี  
ผู้ปฏิบัติงานด้านการเงินการบัญชีและการพัสดุเป็นคณะทำงานร่วมกันจัดทำบัญชีการเงินการรับจ่ายการจำหน่ายพัสดุ มี  
ทีมงานรับผิดชอบขอระดมทรัพยากรจากชุมชนเพื่อพัฒนาการศึกษาให้คณะกรรมการสถานศึกษาเสนอความเห็นการใช้เงินและ  
ให้ครูและบุคลากรเสนอแนะการใช้เงินเพื่อการศึกษา 4.3) งานบริหารงานบุคคลมีบริหารงานแบบประชาธิปไตยโดยให้ทุกฝ่าย  
เข้ามามีส่วนให้ข้อเสนอแนะเริ่มตั้งแต่คณะกรรมการสถานศึกษาผู้ปกครองสถานักเรียนให้ครูและบุคลากรร่วมประเมินผลงาน  
ซึ่งกันและกันสนับสนุนให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมกำหนดนโยบายและ 4.4) งานบริหารทั่วไปหมายถึงผู้บริหารสถานศึกษาดำเนิน  
กิจกรรมต่างๆโดยให้ผู้เกี่ยวข้องได้เข้ามามีส่วนรับรู้และตัดสินใจแก้ปัญหาพร้อมกันมีการทำงานเป็นทีมมีการจัดกิจกรรมร่วมกัน  
ระหว่างบ้าน วัดและโรงเรียน

## 5. หลักความรับผิดชอบ (Accountability)

หลักความรับผิดชอบ หมายถึงการตระหนักในสิทธิและหน้าที่ความสำนึก ความรับผิดชอบในงานของตน ความรับผิดชอบต่อภาระกระทำของตนเองและต่อสังคมสร้างความตระหนักในการเป็นเจ้าของร่วมกันมีเป้าหมายการดำเนินงานที่ชัดเจนใส่ใจปัญหาการบริหารจัดการ ภาระหรืออื่นในการแก้ปัญหา เคารพในความคิดเห็นที่แตกต่างรวมทั้งกล้าที่จะยอมรับผลดีและผลเสียจากกระทำของตนเอง ทั้งนี้ผู้บริหารสามารถประยุกต์ธรรมภิบาล “หลักความรับผิดชอบ” ไปใช้ในการบริหารสถานศึกษาใน 4 งานดังนี้ 5.1) งานวิชาการผู้บริหารส่งเสริมให้ครูทำงานด้วยความรับผิดชอบโดยเฉพาะการเรียนการสอน กิจกรรมสอนซ่อมเสริมการวัดผลประเมินผลด้วยความบริสุทธิ์ยุติธรรมการเอาใจใส่ต่อนักเรียนส่งเสริมการจัดกระบวนการเรียนรู้ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญส่งเสริมให้ครูทำวิจัยในชั้นเรียนเพื่อพัฒนาผู้เรียนและส่งเสริมให้ครูจัดกิจกรรมฝึกนักเรียนให้รับผิดชอบตนเอง 5.2) งานงบประมาณผู้บริหารจัดให้มีคณะกรรมการตรวจสอบภายในเพื่อตรวจสอบถ่วงดุลและการส่งเสริมความรับผิดชอบต่อปฏิบัติงานการเงินในสถานศึกษา 5.3) งานบริหารงานบุคคลผู้บริหารกระจายงานในความรับผิดชอบให้กับบุคลากร และมอบงานสอดคล้องกับความรู้ความสามารถความถนัดและประสบการณ์ ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรยึดมั่นในจรรยาบรรณวิชาชีพและ 5.4) งานบริหารทั่วไปหมายถึงผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมรับผิดชอบร่วมกันหรือเป็นหุ้นส่วนของปัญหาและร่วมกันแก้ไขรวมถึงจัดให้ครูและบุคลากรรับผิดชอบอยู่เวรยามสถานที่ราชการ

## 6. หลักความคุ้มค่า(Value for Money)

หลักความคุ้มค่าหมายถึงการบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวมโดยธรรมรงค์ให้บุคลากรประหยัดใช้วัสดุอุปกรณ์อย่างคุ้มค่าและรักษาทรัพยากรธรรมชาติให้สมบูรณ์ยั่งยืน น้อมนำหลักเศรษฐกิจพอเพียงมาประยุกต์ใช้ในการจัดการศึกษาใช้จ่ายเงินงบประมาณและเงินนอกงบประมาณอย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุดทั้งนี้ผู้บริหารสามารถประยุกต์ธรรมภิบาล “หลักความคุ้มค่า” ไปใช้ในการบริหารการศึกษานี้ 4 งานดังนี้ 6.1) งานวิชาการผู้บริหารส่งเสริมให้ครูใช้สื่อประกอบการสอนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการเรียนรู้ส่งเสริมการใช้แหล่งเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกให้เกิดประโยชน์สูงสุดโดยเฉพาะการใช้ห้องสมุดห้องปฏิบัติการทางภาษาและห้องปฏิบัติการวิทยาศาสตร์เพื่อความคุ้มค่าของงบประมาณ 6.2) งานงบประมาณผู้บริหารจัดให้มีคณะกรรมการตรวจสอบการใช้จ่ายงบประมาณในการดำเนินงานตามโครงการต่างๆเพื่อจะได้ทราบว่ามีความคุ้มค่าคุ้มทุนหรือไม่และรายการใดมีการประหยัดงบประมาณหรือใช้งบประมาณน้อยแต่ได้ผลเกินความคาดหมาย 6.3) งานบริหารงานบุคคล ผู้บริหารกระจายงานให้บุคลากรร่วมกันรับผิดชอบและช่วยกันประหยัดพลังงานเช่น ประหยัดน้ำประหยัดไฟฟ้าประหยัดวัสดุและ 6.4) งานบริหารทั่วไปผู้บริหารดำเนินกิจกรรมต่างๆโดยให้ผู้เกี่ยวข้องปฏิบัติงานธุรการอย่างสม่ำเสมอช่วยกันรับผิดชอบดูแลอาคารสถานที่และความปลอดภัยในทรัพย์สินราชการ

## ความหมายของความเป็นเลิศ

ความเป็นเลิศมีความหมายหลายด้านและเป็นการยากที่คนส่วนใหญ่จะเห็นพ้องต้องกันให้เป็นกรอบโมโนทัศน์สากล อูโรพรณเจนวาริชยานนท์[20] สรุปไว้ว่าการมองความเป็นเลิศหรือคุณภาพจะแตกต่างกันไปกล่าวคือ ทางด้านเศรษฐศาสตร์จะมองคุณภาพในเชิงความสัมพันธ์ของปัจจัยนำเข้าและผลผลิต โดยพิจารณาว่าผลผลิตที่ได้ออกไปนั้นอยู่ในความต้องการของแรงงานตลาดมากน้อยเพียงใด คุ้มค่ากับการลงทุนการผลิตหรือไม่สำหรับทางการศึกษาจะมองคุณภาพในลักษณะของประสิทธิผลและประสิทธิภาพของกระบวนการเรียนการสอนความสามารถของนักเรียนในการแก้ปัญหาพร้อมเพรา วราพันธ์พิพิช [21] อธิบายว่าความเป็นเลิศ คือ ระดับความสำเร็จหรือประสิทธิผลของการดำเนินงานที่มีคุณภาพมีความโดดเด่น เป็นที่พึงพอใจและยอมรับของผู้ที่เกี่ยวข้อง สามารถเป็นแบบอย่างของงานชนิดเดียวกันได้รวมทั้งสามารถดำรงคุณภาพไว้ได้อย่างยั่งยืน ขณะที่วิฑูรย์สิมะโชติ [22] สรุปว่าความเป็นเลิศ หมายถึงองค์การที่ได้รับรางวัลคุณภาพที่มีเกณฑ์เป็นที่ยอมรับเป็นสากลอาทิรางวัลคุณภาพแห่งชาติชื่อ MBNQA (Malcolmbaldrige National quality award) ในประเทศสหรัฐอเมริกา รางวัลคุณภาพแห่งชาติชื่อ SQA (Singapore Quality Award) ในสิงคโปร์และรางวัลคุณภาพแห่งชาติในประเทศไทย ชื่อ TQA (Thailand Quality Award) จากความหมายข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า ความเป็นเลิศหมายถึงระดับความสำเร็จหรือประสิทธิผลของการดำเนินงานที่มีคุณภาพมีความโดดเด่นเป็นที่พึงพอใจและยอมรับของผู้เกี่ยวข้องสามารถเป็นแบบอย่างของงานชนิดเดียวกันได้รวมทั้งสามารถดำรงคุณภาพไว้ได้อย่างยั่งยืนจากข้อความข้างต้นสรุปได้ว่า ความเป็นเลิศ หมายถึง ระดับความสำเร็จหรือประสิทธิผลของการดำเนินงานที่มีคุณภาพ มีความโดดเด่น เป็นที่พึงพอใจและยอมรับของผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถเป็นแบบอย่างที่ดีและดำรงคุณภาพไว้ได้อย่างยั่งยืน

## ผลลัพธ์ด้านบุคลากร

สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ [23] ได้สรุปว่ายุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย พ.ศ. 2546-2550 กำหนดให้มีการปรับเปลี่ยนกระบวนการ วิธีการ หลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 เพื่อให้มีแนวทางการปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมชัดเจนมากขึ้น โดยกำหนดเป้าหมายของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีว่าให้เป็นที่ประจักษ์ชัดของประชาชนยกระดับขีดความสามารถและมาตรฐานการทำงานของหน่วยงานราชการให้อยู่ในระดับสูงเทียบเท่ามาตรฐานสากลหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเป็นหลักการบริหารราชการที่ได้รับการตราขึ้นเป็นกฎหมายปรากฏในพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดินฉบับที่ 5 พ.ศ. 2545 มาตรา 3/1 ต่อมาได้มีการออกพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยจำเป็นต้องมีเกณฑ์การประเมินกระบวนการทำงานและผลการปฏิบัติงานที่ยอมรับกันทั่วไป ก.พ.ร. โดยความร่วมมือของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติจึงได้ดำเนินโครงการศึกษา เพื่อยกระดับมาตรฐานคุณภาพระบบราชการมีเป้าหมายเพื่อการศึกษาและพัฒนาคุณภาพการบริหารภาครัฐตามวิธีการบริหารการเมืองที่ดี และกำหนดเกณฑ์คุณภาพการบริหารภาครัฐโดยใช้แนวทางซึ่งสามารถเทียบเคียงกับการบริหารจัดการในระดับสากล เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award-TQA) เป็นแนวทางหนึ่งที่ได้รับการยอมรับในระดับนานาชาติว่าเป็นเกณฑ์ที่สามารถประเมินจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุงของกระบวนการทำงานและผลการปฏิบัติงานขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับวิธีปฏิบัติราชการตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์ วิธีบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พุทธศักราช 2546 และบริบทของราชการไทย ทั้งนี้เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐประกอบด้วย 7 หมวดได้แก่ หมวด 1 การนำองค์กรประกอบด้วย การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง ธรรมชาติและความรับผิดชอบต่อสังคม หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย การจัดทำกลยุทธ์และการถ่ายทอดกลยุทธ์เพื่อนำไปปฏิบัติ หมวด 3 การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาดประกอบด้วย ความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด ความสัมพันธ์กับลูกค้า และความพึงพอใจของลูกค้า หมวด 4 การวัดการวิเคราะห์และการจัดการความรู้ประกอบด้วย การวัดการวิเคราะห์และการปรับปรุงผลการดำเนินงานขององค์กร การจัดการสารสนเทศเทคโนโลยีสารสนเทศและความรู้ หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากรประกอบด้วย ความผูกพันของบุคลากร และสภาพแวดล้อมของบุคลากร หมวด 6 การจัดการกระบวนการประกอบด้วย การออกแบบระบบงาน การจัดการและการปรับปรุงกระบวนการทำงาน และหมวด 7 ผลลัพธ์ประกอบด้วย ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และบริการ ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า ผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการ และผลลัพธ์ด้านการนำองค์กร

ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากรเป็นผลการดำเนินการด้านการมุ่งเน้นบุคลากรว่ามีอะไรบ้างให้สรุปผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากรที่สำคัญที่ทำให้บุคลากรมีความผูกพันกับองค์กรและมีสภาพแวดล้อมที่ดีโดยแสดงผลลัพธ์จำแนกตามความหลากหลายกลุ่มและประเภทของบุคลากรรวมทั้งให้แสดงข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เหมาะสมโดยให้แสดงข้อมูลและสารสนเทศเพื่อตอบคำถามดังนี้ 1) ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือดัชนีชี้วัดที่สำคัญด้านการทำให้บุคลากรมีความผูกพันกับองค์กร ความพึงพอใจของบุคลากร และการพัฒนาของบุคลากร รวมถึงผู้นำองค์กรเป็นอย่างไร 2) ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือดัชนีชี้วัดที่สำคัญด้านขีดความสามารถและอัตราค่าจ้างบุคลากรจำนวนของบุคลากรการรักษาไว้และทักษะที่เหมาะสมของบุคลากรเป็นอย่างไรและ 3) ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือดัชนีชี้วัดที่สำคัญด้านบรรยากาศการทำงานของบุคลากรรวมถึงสุขอนามัยความปลอดภัย การรักษาความปลอดภัยของสถานที่ทำงานและการให้บริการและผลประโยชน์ต่อบุคลากรเป็นอย่างไร [23] สอดคล้องกับ Chrispeels & Ann [24] ซึ่งอธิบายว่าลักษณะของสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลคือมีวัฒนธรรมและบรรยากาศในโรงเรียนที่ดีมีหลักสูตรและการสอนที่ดีมีโครงสร้างขององค์กรที่เหมาะสมและการวางแผนพัฒนาบุคลากรที่ดีและข้อสรุปของสุริยา หัวหาญ [25] ว่าความเป็นเลิศ คือระดับความสำเร็จหรือประสิทธิผลของการดำเนินงานที่มีคุณภาพเป็นที่พึงพอใจของผู้เกี่ยวข้องซึ่งรวมทั้งสามารถดำรงคุณภาพไว้ได้อย่างยั่งยืนจากข้อความข้างต้นอาจสรุปได้ว่าผลลัพธ์ด้านบุคลากรคือความสำเร็จหรือประสิทธิผลในการบริหารการศึกษาซึ่งเกี่ยวข้องกับความพึงพอใจของบุคลากร การพัฒนาของบุคลากร บรรยากาศการทำงานและความผูกพันต่อองค์กร

## ธรรมาภิบาลในการบริหารการศึกษากับความเป็นเลิศในผลลัพธ์ด้านบุคลากร

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มีการกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีอาศัยอำนาจตามความในมาตรา 221 ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย ประกอบกับ มาตรา 3/1 และมาตรา 71/10 (5) แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 ให้ตราพระราชกฤษฎีกาขึ้นไว้ ในหมวด 1 มาตรา 6 ระบุว่า การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเป็นการบริหารราชการเพื่อบรรลุเป้าหมายที่สำคัญ



กล่าวคือเกิดประโยชน์สูงสุดของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐมีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานเกินความจำเป็นมีการปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการให้ทันต่อสถานการณ์ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนองความต้องการและมีการประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างสม่ำเสมอ [25] ธรรมชาติเป็นปัจจัยในการบริหารองค์กรที่จะทำให้การควบคุมภายในซึ่งก็คือการบริหารจัดการของผู้ปฏิบัติตามวิธีการและระบบงานบุคลากรในองค์กรบรรลุประสิทธิผล [26] หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่าธรรมชาติเป็นทั้งเหตุและผลหรือเป็นทั้งวิธีการในการปฏิบัติและเป็นเป้าหมายหรือผลลัพธ์ที่การปฏิบัติมุ่งให้เกิดขึ้นโดยเกี่ยวข้องกับความเป็นเลิศในผลลัพธ์บุคลากรด้านความผูกพันต่อองค์กร ความพึงพอใจของบุคลากร การพัฒนาของบุคลากรและบรรยากาศการทำงานโดยมีรายละเอียดดังนี้

### 1. ธรรมชาติในการบริหารการศึกษากับความผูกพันต่อองค์กร

ความผูกพันต่อองค์กรมีความสำคัญอย่างยิ่งเปรียบเสมือนตัวกระตุ้นให้สมาชิกมีความจงรักภักดีอันส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน บุคลากรจะแสดงตนเป็นอันหนึ่งอันเดียว มีจุดร่วมที่เหมือนกันในการเข้าร่วมกิจกรรมและเต็มใจปฏิบัติภารกิจขององค์กร [27] จากงานวิจัยของจันทราอิมในบุญ [28] ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานโดยใช้หลักธรรมชาติของผู้บริหารสถานศึกษากับความผูกพันต่อองค์กรของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 17 ผลการวิจัยพบว่าความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานโดยใช้หลักธรรมชาติของผู้บริหารสถานศึกษากับความผูกพันต่อองค์กรของครูโดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 งานวิจัยของมีชัยโสกันต์ [29] ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้หลักธรรมชาติของผู้บริหารสถานศึกษากับความผูกพันต่อสถานศึกษาของข้าราชการครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลอยเขต 1 ผลการวิจัยพบว่าการใช้หลักธรรมชาติของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อสถานศึกษาของข้าราชการโดยภาพรวมและรายด้านในระดับปานกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01 อย่างไรก็ตามเมื่อศึกษาร่วมกับแนวคิดของ ธีระรุญเจริญ [5] และงานวิจัยของสุนันต์ผอยหิรัญ [30] และทิพวรรณโอษคลัง [31] สามารถสรุปผลของการใช้ธรรมชาติในการบริหารการศึกษาต่อความผูกพันกับองค์กรได้ดังนี้ 1) บุคลากรมีความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าที่จะยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กรกล่าวคือบุคลากรมีความเชื่อในองค์กรมีความสุขที่ได้ทำงานกับองค์กร โดยผู้ที่ความผูกพันต่อองค์กรสูงระดับความตั้งใจที่จะเสียสละทำงานให้กับองค์กรสูงมีความรับผิดชอบต่องานที่ปฏิบัติ ในด้านสังคมมีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร ยอมรับและเห็นความสำคัญในภารกิจหลักและเป้าหมายขององค์กรที่ตนทำงานอยู่และมีความภาคภูมิใจที่ได้ทำงานในองค์กรนั้น 2) ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากเพื่อประโยชน์ขององค์กร กล่าวคือบุคลากรเต็มใจที่จะให้บางสิ่งบางอย่างของตนเพื่อช่วยดำรงให้องค์กรประสบความสำเร็จและมีความก้าวหน้า มีทัศนคติเชิงบวกต่อองค์กร มีสัมพันธ์ภาพที่ดีกับเพื่อนร่วมงานอุทิศอารมณ์ ความรู้สึกและสติปัญญาแก่องค์กรหรือกลุ่มงานอย่างจริงจังจึงอันนำไปสู่การเพิ่มผลลัพธ์ขององค์กรพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อองค์กร พร้อมทั้งจะให้พลังกายพลังใจอย่างเต็มที่และเพิ่มขึ้นเรื่อยๆกับงานที่ได้รับมอบหมายหลายรูปแบบเช่น การทำงานสร้างสรรค์และมีความกล้าหาญความคาดหมาย 3) ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะดำรงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกกล่าวคือสมาชิกแต่ละคนมีความรู้สึกที่ดีต่อองค์กรมีความหวังในความสำเร็จและตระหนักว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรมีความแน่วแน่ที่จะเป็นสมาชิกมีการแสดงออกอย่างต่อเนื่องคงเส้นคงวาในการทำงานโดยไม่โยกย้ายเปลี่ยนแปลงเนื่องจากได้เปรียบเทียบผลได้และผลเสียที่เกิดขึ้นจากการลงทุนลงแรงในองค์กรและเป็นการยากหรือเป็นไปได้ที่จะเรียกการลงทุนนั้นกลับคืนมา

### 2. ธรรมชาติในการบริหารการศึกษากับความพึงพอใจของบุคลากร

ความพึงพอใจในการทำงานเป็นระดับความรู้สึกที่เกิดขึ้นของผู้ปฏิบัติงานในทางบวกหรือทางลบต่องานเป็นเรื่องของบุคคลเป็นความรู้สึกส่วนตัวของบุคคลในการทำงานเป็นความรู้สึกในงานที่ทำอยู่ต่อหน่วยงานต่อเพื่อนร่วมงานความพอใจในงานจะทำให้การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร [32] งานวิจัยของก่อเกียรติศัพท์ [33] เรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการตามหลักธรรมชาติของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศงขลาเขต 3 ผลการวิจัยพบว่าการบริหารจัดการตามหลักธรรมชาติของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศงขลาเขต 3 มีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01 งานวิจัยของวิชกันต์ ศรีวิวิทย์ [34] เรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารตามหลักธรรมชาติกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูในโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จังหวัดอุดรธานี ผลการวิจัยสรุปได้ว่าความพึงพอใจในการบริหารงานตามหลักธรรมชาติของผู้บริหารโดยรวมอยู่ในระดับมากโดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือโอกาสความก้าวหน้าในการทำงาน รองลงมาคือความมั่นคงปลอดภัย และพบว่าการบริหารตามหลักธรรมชาติ

บาลมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .01 งานวิจัยของ นพภรณ์แจ่มใจและสุนันท์ศลโกสุม[35] ศึกษาและเปรียบเทียบระดับความพึงพอใจของครูในการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาสำนักงานเขตประเวศสังกัดกรุงเทพมหานครตามขนาดโรงเรียนผลการวิจัยสรุปได้ว่า ความพึงพอใจของครูในการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาสำนักงานเขตประเวศกรุงเทพมหานครอยู่ในระดับมากด้านที่มีระดับความพึงพอใจมากที่สุดคือ ด้านหลักการมีส่วนร่วมและด้านที่มีระดับความพึงพอใจน้อยที่สุด คือ ด้านหลักความโปร่งใส

จากข้อค้นพบข้างต้นเมื่อสังเคราะห์ร่วมกับผลการวิจัยของพระมหาลาพิงเพ็ญภู [36]สามารถสรุปผลและนำเสนอแนวปฏิบัติการใช้ธรรมาภิบาลในการบริหารการศึกษาเพื่อเพิ่มระดับความพึงพอใจของบุคลากรได้ดังนี้ 1) การบริหารการศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลเป็นการบริหารการจัดการที่ดีมีคุณสมบัติสำคัญคือความรับผิดชอบต่อสาธารณชนและความโปร่งใส การมีหลักการที่แน่นอนเป็นธรรมจะทำให้สาธารณชนมั่นใจและมีส่วนร่วมในการดำเนินการในด้านกิจการของรัฐ 2) ธรรมาภิบาลในการบริหารการศึกษามีส่วนสำคัญในการบรรเทาหรือป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรในอนาคตเพราะบุคลากรจะรู้สึกถึงความยุติธรรมความโปร่งใสและความมีส่วนร่วมอันเป็นคุณลักษณะสำคัญของศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ 3) ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเกิดจากทัศนคติหรือความสนใจของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่องานหรือองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับงาน โดยมีความสัมพันธ์กับลักษณะของงานที่ปฏิบัติ การบริหารการศึกษาที่จะประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพยั่งยืนได้ก็ต่อเมื่อบุคลากรในโรงเรียนมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งผู้บริหารที่ยึดหลักธรรมาภิบาลในองค์กรมากเท่าใดก็จะเป็นผู้เข้าใกล้การเป็นผู้บริหารในอุดมคติมากขึ้นผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความพึงพอใจและมีความสุขในการปฏิบัติงานยิ่งขึ้น 4) การใช้หลักธรรมาภิบาลทุกด้านลงไปใช้ในการบริหารจัดการงานวิชาการ งานงบประมาณ งานบริหารบุคคลและงานบริหารทั่วไปได้อย่างเหมาะสม จะทำให้การบริหารประสบความสำเร็จ กล่าวคือเมื่อบุคลากรมีความพึงพอใจจะทำให้การปฏิบัติงานได้ผลดีมีประสิทธิภาพและยังเป็นเครื่องหมายแสดงให้เห็นถึงการบริหารงานที่ดีและ 5) การมุ่งเน้นธรรมาภิบาลด้านคุณธรรมในการบริหารการศึกษาจะเพิ่มขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานร่วมกัน บุคลากรมีความยินดีที่จะปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ เต็มความสามารถเกิดความสามัคคีรักใคร่ปรองดองและเกิดผลงานที่มีประสิทธิภาพ

### 3. ธรรมาภิบาลในการบริหารการศึกษากับการพัฒนาของบุคลากร

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ถือว่าเป็นเครื่องมือสำคัญอย่างหนึ่งขององค์กรในการจัดการเปลี่ยนแปลงองค์กร โดยผู้บริหารต้องให้ความสนใจและหาวิธีที่จะมาพัฒนาคนในองค์กรให้สามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงที่มีลักษณะไร้พรมแดนได้อย่างทันทั่วทั้งที่ กล่าวคือ บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ ทัศนคติและบุคลิกที่ดีย่อมสามารถนำวัตถุประสงค์และนโยบายของหน่วยงานไปประพฤติปฏิบัติอย่างได้ผลดีอันเป็นยอดปรารถนาของหน่วยงาน โดยงานวิจัยของ สิริ นารถนันท์วัฒนภิรมย์ [37] ศึกษาเรื่องการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามหลักธรรมาภิบาลอำเภอเมืองลำพูนผลการวิจัยพบว่าในภาพรวมการบริหารงานบุคลากรผ่านระดับคุณภาพสุเทพทิมนาม [38]ศึกษาธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรีเขต 1 ผลการวิจัยสรุปได้ว่าหลักความคุ้มค่าหลักการมีส่วนร่วมหลักนิติธรรมและหลักความโปร่งใสเป็นตัวแปรที่ส่งผลต่อการพัฒนาบุคลากรอยู่ในระดับมาก เกียรติยศเยี่ยมมงคล [39] ศึกษาการบริหารงานโรงเรียนตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในนครสนะบุคลากรโรงเรียนโพธิ์นิมิตวิทยาคมจังหวัดนนทบุรีพบว่าการบริหารบุคลากรใช้หลักความคุ้มค่ามีค่าเฉลี่ยสูงสุด รวมถึงงานวิจัยของ ทองสุขมาตย์คามี[40] และศิริยาโณแก้ว [41] ก็มีข้อค้นพบที่สอดคล้องกันคือการบริหารบุคลากรโดยใช้หลักธรรมาภิบาลด้านความคุ้มค่ามีค่าเฉลี่ยสูงสุด

ทั้งนี้จากการสังเคราะห์งานวิจัยที่เกี่ยวข้องข้างต้นสามารถสรุปผลและนำเสนอแนวปฏิบัติการใช้ธรรมาภิบาลในการบริหารการศึกษาเพื่อการพัฒนาของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพและคุณภาพดังนี้ 1) นักเรียนครูและผู้ปกครอง ปฏิบัติตามกฎระเบียบของโรงเรียนอย่างจริงจังส่งผลให้การดำเนินงานด้านต่างๆของสถานศึกษามีระบบและมีประสิทธิภาพ 2) ครูและบุคลากรมีขวัญและกำลังใจจากการได้รับโอกาสเข้ารับการอบรมหรือพัฒนาศักยภาพ 3) บุคลากรตระหนักถึงความสำคัญของงานในระดับคุณภาพจากการได้รับมอบหมายอำนาจ หน้าที่และความรับผิดชอบที่สอดคล้องตำแหน่ง ความสามารถ ความเหมาะสมและเป็นลายลักษณ์อักษร การแต่งตั้งย้ายโอนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาสอดคล้องกับสภาพปัญหาของสถานศึกษา 4) การบริหารงานบุคลากรด้วยความโปร่งใสโดยเฉพาะการแสดงหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลงานของบุคลากรอย่างชัดเจนและสามารถตรวจสอบได้มีส่วนสำคัญต่อการสร้างความเชื่อถือศรัทธาให้แก่บุคลากรในองค์กรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย 5) การเผยแพร่ข่าวสารและประชาสัมพันธ์ความก้าวหน้าในการดำเนินงานของสถานศึกษาให้ผู้ปกครอง

และชุมชนทราบโดยทั่วถึง ตรงไปตรงมาและตรวจสอบได้ซึ่งอาจเป็นบันไดก้าวแรกสู่ความร่วมมือในการทำงานของบุคลากรที่เกี่ยวข้องซึ่งจะส่งผลให้โรงเรียนมีประสิทธิภาพ 6) ผู้บริหารสามารถใช้หลักความคุ้มค่าในการพัฒนาบุคลากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดเพราะผู้ปฏิบัติงานที่จะสร้างความสำเร็จนั้นการใช้งบประมาณการใช้ทรัพยากรและเงินสนับสนุนซึ่งได้รับจากงบประมาณของทางราชการจะต้องใช้อย่างมีประสิทธิภาพและคุ้มค่าส่งผลให้สถานศึกษาจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีการพัฒนาการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องและ 7) การใช้หลักการมีส่วนร่วมในการบริหารโดยเปิดโอกาสให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการศึกษาได้มีโอกาสร่วมวางแผนกำหนดนโยบายการดำเนินงานร่วมแสดงความคิดเห็นร่วมตัดสินใจและส่งเสริมให้มีการทำงานเป็นทีมจะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในการทำงาน มีอุปสรรคในการทำงานน้อยลงหรือทำให้สุขภาพขององค์กรเข้มแข็งขึ้น

#### 4. ธรรมชาติในการบริหารการศึกษากับบรรยากาศการทำงาน

บรรยากาศขององค์กรคือการรับรู้ของบุคลากรต่อองค์กรที่ทำงานอยู่เป็นการรับรู้ต่อลักษณะโครงสร้าง นโยบาย เป้าหมาย กระบวนการปฏิบัติ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร พฤติกรรมผู้บริหารและผู้ร่วมงานอันมีผลต่อความพึงพอใจในงาน และพฤติกรรมการทำงานของผู้ปฏิบัติงานของบุคลากร [42],[43] ทั้งนี้จากงานวิจัยของรณชัย สมานชาติ [44] เรื่องความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมกรรมการบริหารตามหลักธรรมชาติของผู้บริหารสถานศึกษากับบรรยากาศขององค์กรในสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุกดาหาร 3 ผลการวิจัยพบว่าบรรยากาศขององค์กรด้านสนับสนุนมีความสัมพันธ์ระดับปานกลางเป็นความสัมพันธ์ทางบวกและส่งผลให้ภาพรวมของความสัมพันธ์พฤติกรรมกรรมการบริหารตามหลักธรรมชาติของบริหารกับบรรยากาศขององค์กรในสถานศึกษาโดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันน้อยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ.01 รวมถึงจากการสังเคราะห์งานวิจัยของ มยุรี แสนสุข,กาญจนาบุญสูง[45] และ รัชชัญญาภคภูมิ [46] สามารถสรุปและนำเสนอแนวปฏิบัติการใช้หลักธรรมชาติในการบริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมบรรยากาศการทำงานในสถานศึกษาดังนี้ 1) บรรยากาศด้านการสนับสนุนเกิดจากพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหาร กล่าวคือผู้บริหารควรปรับตัวให้ทันกับสภาวะการเปลี่ยนแปลงทุกด้านโดยพร้อมที่จะเป็นผู้ตาม บางโอกาส มีวิสัยทัศน์ สามารถสร้างทีมงานและทำงานเป็นทีมได้ ไวต่อความรู้สึกของผู้ร่วมงาน สามารถแก้ไขปัญหาค้นหาพื้นฐานของข้อมูลที่ถูกต้อง ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง รับฟังความคิดเห็น ให้เกียรติ กระตุ้นให้บุคลากรเกิดความรัก ความศรัทธา ความไว้วางใจและพร้อมที่จะปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายขององค์กร 2) การเสริมสร้างบรรยากาศด้านสนับสนุน ผู้บริหารการศึกษาสามารถใช้หลักธรรมชาติในการบริหารดังนี้ 2.1) ด้านหลักนิติธรรม ผู้บริหารประชุมหรือจัดอบรมสัมมนาทุกระดับของทางราชการเพื่อสร้างวินัยและจิตสำนึกความรับผิดชอบให้แก่บุคลากร ตลอดจนจัดรูปแบบการบริหารให้สอดคล้องกับภารกิจของสถานศึกษา 2.2) หลักคุณธรรม ผู้บริหารควรเสริมสร้างความมั่นคงในอาชีพให้เหมาะสมกับลักษณะงาน ปฏิบัติงานด้านคุณธรรมมากขึ้นและให้ขวัญกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอและใช้หลักคุณธรรมในการพิจารณาความดีความชอบ 2.3) ด้านความโปร่งใส ผู้บริหารควรชี้แจงและให้มีคณะกรรมการรับรู้ข้อมูลของโรงเรียน ส่งเสริมให้บุคลากรได้มีความรู้ความสามารถเฉพาะทางมากขึ้นโดยวิธีการที่หลากหลาย บริหารด้วยความเสมอภาค ยุติธรรมและเน้นความซื่อสัตย์ 2.4) หลักการมีส่วนร่วม ผู้บริหารควรประชุมชี้แจงและขอความคิดเห็นและหาข้อยุติร่วมกัน 2.5) หลักความรับผิดชอบ ความรับผิดชอบของบุคลากรส่วนหนึ่งเกิดจากความการทำความเข้าใจภาระหน้าที่ของตนที่เหมาะสมกับฐานะของตนว่าตนเองควรมีกรอบความรับผิดชอบอย่างน้อยเพียงใด ดังนั้นบุคลากรควรได้รับการแนะนำในเรื่องภาระหน้าที่ของตนอย่างชัดเจนและจัดเจ้าหน้าที่รับผิดชอบเฉพาะด้านซึ่งจะส่งผลต่อการดำเนินงานที่ถูกต้องและชัดเจน ผู้บริหารควรมีนโยบายที่ชัดเจนและปฏิบัติให้จริงจัง คือนิเทศอย่างต่อเนื่อง จริ่งจังและติดตามผลอย่างใกล้ชิด และ 4.6) หลักความคุ้มค่า คือส่งเสริมการทำกิจกรรมหรือโครงการบูรณาการเพื่อประหยัดค่าใช้จ่าย ผู้บริหารควรจัดสรรบุคลากรให้เหมาะสมกับภารกิจของสถานศึกษา ส่งเสริมให้บุคลากรรักองค์กรและจัดให้มีการอบรมและกระจายทรัพยากรอย่างทั่วถึง และ 3) การบริหารงานตามหลักธรรมชาติด้านหลักการมีส่วนร่วมและด้านความรับผิดชอบมีความสัมพันธ์ต่อบรรยากาศการทำงานมากกว่าทุกด้าน ดังนั้นผู้บริหารการศึกษาควรแสดงพฤติกรรมในทิศทางที่บุคลากรส่วนใหญ่ขององค์กรยอมรับจะมีส่วนสำคัญในการเสริมบรรยากาศด้านการสนับสนุนซึ่งทำให้การปฏิบัติงานของบุคลากรมุ่งเป้าไปที่ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญ

## สรุป

ธรรมาภิบาลในการบริหารการศึกษาเป็นวิธีการและระบบการบริหารเพื่อบรรลุประสิทธิผลอันเป็นทั้งเหตุและผลหรือเป็นทั้งวิธีการในการปฏิบัติและเป้าหมายการจัดการศึกษาที่มุ่งหวังให้เกิดขึ้นและมีความเกี่ยวข้องกับความเป็นเลิศในผลลัพธ์ บุคลากรด้านความผูกพันต่อ ความพึงพอใจของบุคลากร การพัฒนาของบุคลากรและบรรยากาศการทำงานกล่าวคือการใช้ธรรมาภิบาลในการบริหารการศึกษจะทำให้บุคลากรมีความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าที่จะยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร บุคลากรเต็มใจที่ให้พลังกายพลังใจอย่างเต็มที่กับงานที่ได้รับมอบหมาย มีความหวังโยในความสำเร็จและแน่วแน่ ยืนหยัดต่อการเป็นสมาชิกมีความพึงพอใจที่จะทำปฏิบัติงานให้เกิดผลดีและมีประสิทธิภาพ มีขวัญ กำลังใจและความยินดีที่จะปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจและเต็มความสามารถ มีความสามัคคีรักใคร่ปรองดอง ปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบขององค์กร ตระหนักถึงความสำคัญของงานในระดับคุณภาพจากการได้รับมอบหมายอำนาจ หน้าที่และความรับผิดชอบที่เหมาะสมและสอดคล้องกับตำแหน่ง ความรู้ความสามารถ ร่วมถึงการเสริมบรรยากาศสนับสนุนขององค์กรอันทำให้การปฏิบัติงานของบุคลากรมุ่งสู่ ประสิทธิภาพและคุณภาพสูงสุดขององค์กร

## ข้อเสนอแนะ

1. ผู้บริหารการศึกษาสามารถใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุง พัฒนาการบริหารการศึกษาโดยยึดหลักธรรมาภิบาลให้สอดคล้องกับการปฏิรูปการศึกษา เป้าหมายของการบริหารจัดการศึกษาและความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
2. ผู้บริหารการศึกษาสามารถนำผลสรุปและแนวปฏิบัติเพื่อการใช้ธรรมาภิบาลในการบริหารการศึกษาในการพัฒนาบุคลากร การสร้างความพึงพอใจของบุคลากร การเสริมสร้างความผูกพันของบุคลากรและเสริมบรรยากาศสนับสนุนในสถานศึกษาเพื่อความเป็นเลิศของผลลัพธ์บุคลากร และความสำเร็จในการบริหารจัดการการศึกษา
3. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสามารถใช้เป็นแนวทางเพื่อการพัฒนาบุคลากรผู้บริหารเพื่อนำองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## เอกสารอ้างอิง

- [1] หวนพินธุพันธ์. (2548). *การบริหารการศึกษานักบริหารมืออาชีพ*. นนทบุรี: พินธุพันธ์การพิมพ์.
- [2] สถาบันพระปกเกล้า. (2548). *วัดระดับการบริหารจัดการที่ดี*. นนทบุรี : สถาบันฯ.
- [3] คณะครุศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. (2553). *การบริหารจัดการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล Good Governance*. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- [5] ธีระรัฐเจริญ. (2550). *ความเป็นมืออาชีพในการจัดและบริหารการศึกษายุคปฏิรูปการศึกษา*. (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ : สุตรไพศาล .
- [6] สุรชัยขวัญเมือง. (2550). “ธรรมาภิบาล (Good Governance),” *วารสารครุศาสตร์*. 12 (3) : 7.
- [7] มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. (2548). *หลักธรรมาภิบาล*. (ออนไลน์). แหล่งที่มา : <http://www.stou.ac.th/Thai/Schools/sms/Wennoard/Question.asp?GID=7321.19> มีนาคม 2556.
- [8] คณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2549). *ยุทธศาสตร์การเสริมสร้างธรรมาภิบาลเพื่อการบริหารจัดการประเทศสู่ความยั่งยืน* .เอกสารประกอบการสัมมนาระดมความคิดเห็นเฉพาะกลุ่ม (Focus Goup) ณ โรงแรมปริ้นซ์พาเลซมหานาคกรุงเทพฯ.
- [9] สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2553). *การบริหารจัดการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล (Good Governance)*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- [10] ปัญญาฉายะจินดาวงศ์และรัชนิภาตระกูล.(2549). *ธรรมาภิบาล Good Governance กับสังคมไทย*. กรุงเทพฯ : บพิธการพิมพ์ .
- [11] โอมหุวรรณท์. (2549). *คู่มือเทคนิคและวิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี : เรื่องการวิเคราะห์และการบริหารความเสี่ยง* .นนทบุรี : สหมิตรพรินต์.

- [12] สุชินเรืองบุญส่ง. (2551). การศึกษาการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาของเขต 2.วิทยานิพนธ์ค.ม. (การบริหารการศึกษา). จันทบุรี : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี .ถ่ายเอกสาร.
- [13] ลาวัลย์เฟื่องประยูร. (2553). การศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูต่อการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราด วิทยานิพนธ์ค.ม.(การบริหารการศึกษา).จันทบุรี :บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.ถ่ายเอกสาร.
- [14] ธวัชชัยนิลประดับณัฐพลขุมรัฐายีและวัชรพงษ์แพร่หลาย. การบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารในทัศนะของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร. Phranakhon Rajabhat Research Journal (Humanities and Social Sciences) Vol.11 No.1 (January - June 2016) 115-124.
- [15] ทรงวิทย์ชูวงศ์. (2550). กระบวนการบริหารจัดการของสถานศึกษาในการส่งเสริมพฤติกรรมด้านความปลอดภัยแก่นักเรียน : กรณีศึกษาโรงเรียนบ้านทุ่งเจดีย์.ภาคินพนธ์ค.ม. ภูเก็ต : มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต. ถ่ายเอกสาร.
- [16] ภากรดิอนันต์นาวี. (2551). หลักการแนวคิดทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา.กรุงเทพฯ : มนตรี.
- [17] สมานอัสวภูมิ. (2551). การบริหารการศึกษสมัยใหม่ : แนวคิดทฤษฎีและการปฏิบัติ.พิมพ์ครั้งที่ 4.อุบลราชธานี : อุบลกิจจอพเซทการพิมพ์ .
- [18] ยุทธนาชุดทองม้วน. (2550). การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารของคณะกรรมการบริหารโรงเรียนโปลีเทคนิคล้านนา . วิทยานิพนธ์ศษ.ม. เชียงใหม่ : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. ถ่ายเอกสาร.
- [19] ถวิลอรัญเวศ. (2552). การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามหลักธรรมาภิบาล.นครราชสีมา : สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมาเขต 4. ถ่ายเอกสาร.
- [20] อุไรพรรณเจนวณิชยานนท์. (2536). การพัฒนาดัชนีสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการของคณะพยาบาลศาสตรสถาบันอุดมศึกษาเอกชน .วิทยานิพนธ์ปร.ด. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.
- [21] พร็ิมเพราราพันธ์พิธ. (2556).ข้อเสนอเชิงนโยบายเพื่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น.วิทยานิพนธ์ปร.ด. ขอนแก่น : มหาวิทยาลัยขอนแก่น. ถ่ายเอกสาร.
- [22] วิฑูรย์สิมะโชคตี. (2545).คุณภาพคือการบูรณาการ.กรุงเทพฯ : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี.
- [23] สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ. (2553).เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติประจำปี 2553-2554 (TQA Criteria for Performance Excellence 2553-2554).กรุงเทพฯ :ศิวาโกลด์มีเดีย.
- [24] J. Chrispeels,and Ann.(1990).A Study of Factor Contributing to Achieving and Sustaining School Effective in Elementary Schools. Dissertation Abstracts International.
- [25] สุรียาห่าวหาญ. (2558). รูปแบบการบริหารสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา .วิทยานิพนธ์ คศ.ม. (การบริหารการศึกษา). มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. ถ่ายเอกสาร.
- [26] สำนักรายการรัฐมนตรี. (2546). ระเบียบสำนักรายการรัฐมนตรีว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี .ศ. 2546. กรุงเทพฯ: สำนักรายการรัฐมนตรี.
- [27] สมหมาย ปฐมิวิชัยวัฒน์ (2554). หลักปกครองที่ดี (Good Governance) กับสภาวะแวดล้อมของระบบควบคุมภายใน (Internal Control Environment).นักบริหาร. 21 (3) : 51 - 66.
- [28] จันทราอิมโนบุญ.(2559). การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานโดยใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษากับความผูกพันต่อองค์กรของครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 17. วิทยานิพนธ์ค .ม. (การบริหารการศึกษา).จันทบุรี : มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี. ถ่ายเอกสาร.
- [29] มีชัยโสกันต์. (2552). ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษากับความผูกพันต่อสถานศึกษาของข้าราชการครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลยเขต 1.วิทยานิพนธ์ค.ม. (การบริหารการศึกษา). เลย : บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.ถ่ายเอกสาร.
- [30] สุนันท์พ้อยหิรัญ.(2558).การศึกษาปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อความผูกพันของครูในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2. วิทยานิพนธ์ คศ.ม. (การบริหารการศึกษา) ชลบุรี : มหาวิทยาลัยบูรพา. ถ่ายเอกสาร.

- [31] ทิพวรรณโอชคลัง. (2549). *ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับความผูกพันต่อสถานศึกษาของครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลยเขต* 1.วิทยานิพนธ์ค.ม. (การบริหารการศึกษา). เลย : บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.ถ่ายเอกสาร.
- [32] เสนาะดีเยาว์. (2544). *การบริหารโรงเรียน*.กรุงเทพฯ: บางกอกการพิมพ์.
- [33] ก่อเกียรติศัพท์โพ. (2553). *ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากลนครเขต* 3.วิทยานิพนธ์ค.ม. (การบริหารการศึกษา). สกลนคร : บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร. ถ่ายเอกสาร.
- [34] อิช์กันต์ ศรีวรวิทย์. (2557). *ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูในโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จังหวัดอุดรดิษฐ์*. วิทยานิพนธ์ค.ม. (การบริหารการศึกษา). อุดรดิษฐ์ : มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิษฐ์.ถ่ายเอกสาร.
- [35] นพภรณ์แจ้งใจและผ.ดร.สุนันท์ศโลโกสม (2557) *ศึกษาความพึงพอใจของครูในการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตประเวศสังกัดกรุงเทพมหานคร*. วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยนอร์ท. กรุงเทพฯปีที่ 3 ฉบับที่ 2 เดือนกรกฎาคม – ธันวาคม 2557.
- [36] พระมหาลาพิงธีรปัญญา. (2545). *การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนนวมินทราชูทิศมัธยมจังหวัดนครสวรรค์* .วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์บัณฑิตวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย .ถ่ายเอกสาร.
- [37] ศิรินาถนันท์วัฒนภิรมย์. (2546) *การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามหลักธรรมาภิบาลอำเภอเมืองลำพูน* การค้นคว้าแบบอิสระ . วิทยานิพนธ์ศษ.ม. เชียงใหม่ : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. ถ่ายเอกสาร.
- [38] สุเทพทิมนาม (2553) *ธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรีเขต* 1.วิทยานิพนธ์ ค.ม.(การบริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง . ถ่ายเอกสาร.
- [39] เกียรติยศเอี่ยมมอเอก. (2546).*การบริหารโรงเรียนตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในนครนบุคฉลกรโรงเรียนโพธิ์นิมิติวิทยาคม* .วิทยานิพนธ์ศษ.ม. กรุงเทพฯ : สถาบันราชภัฏพระนคร. ถ่ายเอกสาร.
- [40] ทองสุขมาตย์คามี. (2549). *การบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคามเขต* 2. วิทยานิพนธ์ ค.ม.(การบริหารการศึกษา). มหาสารคาม : บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม .ถ่ายเอกสาร.
- [41] ศิริยาโณแก้ว. (2549). *การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล : กรณีศึกษาโรงเรียนสิริวิทย์วิทยาจังหวัดสมุทรปราการ*. วิทยานิพนธ์ค.ม. (การบริหารการศึกษา). บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี.ถ่ายเอกสาร.
- [42] สังคม โทบุรินทร์. (2536). *ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารกับความพึงพอใจในงานของอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดเชียงราย*. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา) : กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.(ถ่ายเอกสาร)
- [43] Hoy, W.K.& Miskel,C.G. (2001). *Educational Administration*.Singapore : Mc Graw – Hill.
- [44] รณชัย สมานชาติ. (2553). *ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษากับบรรยากาศองค์กรในสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบุรีรัมย์เขต* 3. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). บุรีรัมย์ : มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์.ถ่ายเอกสาร.
- [45] มยุรีแสนสุข และกาญจนาบุญสง. (กันยายน – ธันวาคม 2559). *ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษากับสภาพองค์กรของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรีเขต* 1.ฉบับภาษาไทยสาขามนุษยศาสตร์สังคมศาสตร์และศิลปะ.9 (3) : 691-703.
- [46] รับขวัญภาคภูมิ. (2547). *ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษากับสภาพองค์กรของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาแพงเพชรเขต* 1. วิทยานิพนธ์ค.ม. (การบริหารการศึกษา). กำแพงเพชร : บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร.ถ่ายเอกสาร.