



การบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด



สัญญา จันทรา

สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

พุทธศักราช 2569

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

การบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

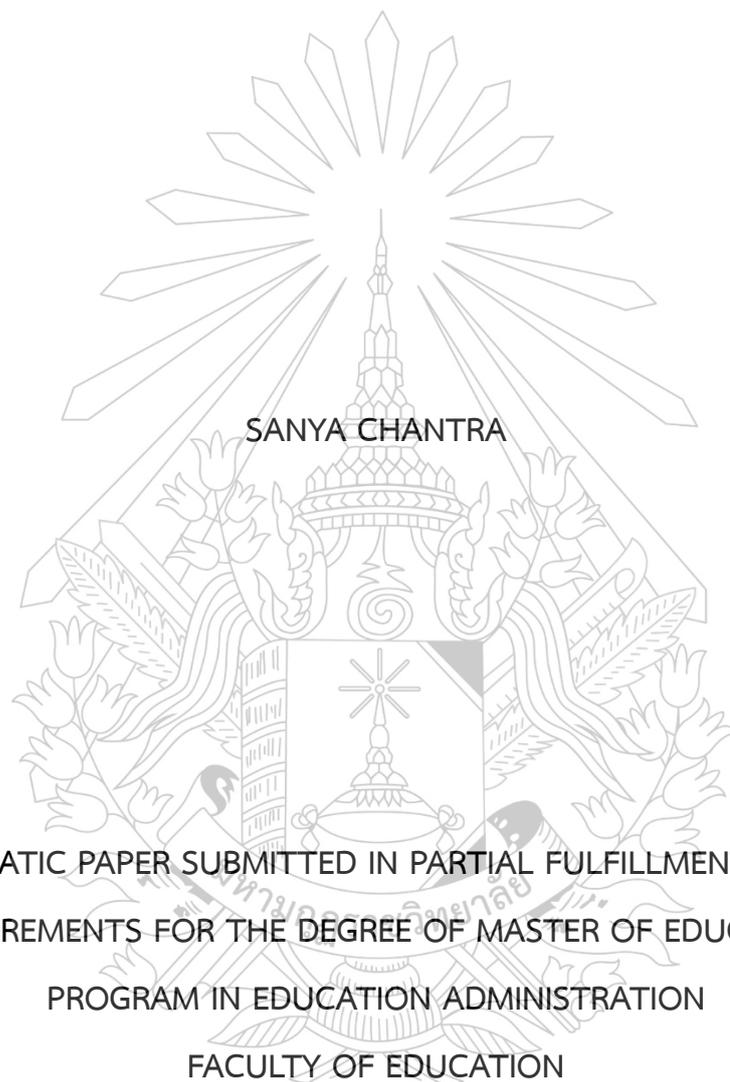
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

พุทธศักราช 2569

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

PERSONNEL ADMINISTRATION BASED ON GOOD GOVERNANCE OF SCHOOL
ADMINISTRATORS UNDER THE OFFICE OF LEARNING PROMOTION, ROI ET
PROVINCE



SANYA CHANTRA

A THEMATIC PAPER SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF THE
REQUIREMENTS FOR THE DEGREE OF MASTER OF EDUCATION
PROGRAM IN EDUCATION ADMINISTRATION
FACULTY OF EDUCATION

MAHAMAKUT BUDDHIST UNIVERSITY

2026

COPYRIGHT OF MAHAMAKUT BUDDHIST UNIVERSITY

หัวข้อสารนิพนธ์	การบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด
ชื่อนักศึกษา	สัญญา จันทรา
ชื่อปริญญา	ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชา	สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
ปีพุทธศักราช	2569
อาจารย์ที่ปรึกษา	พระครูชัยรัตน์นกร , ดร.

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาราชวิทยาลัย อนุมัติให้รับสารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

(พระครูศรีวิฑูรย์คุณสุนทร , ผศ. ดร.)

คณะกรรมการสอบสารนิพนธ์:

ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุเทพ เมย์ไธสง)

อาจารย์ที่ปรึกษา

(พระครูชัยรัตน์นกร , ดร.)

กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จำเนียร พลหาญ)

กรรมการ

(ดร.พรทิวา ชนะโยธา)

กรรมการ

(ดร.บรรจง ลาวะลี)

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาราชวิทยาลัย

บทคัดย่อ

หัวข้อสารนิพนธ์	การบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด
ชื่อนักศึกษา	สัญญา จันทรา
ชื่อปริญญา	ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชา	สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
ปีพุทธศักราช	2569
อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก	พระครูชัยรัตน์นาร , ดร.

สารนิพนธ์นี้มีวัตถุประสงค์ คือ 1) เพื่อศึกษาการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด 2) เพื่อเปรียบเทียบระดับการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามตำแหน่ง การศึกษา และประสบการณ์การทำงาน 3) เพื่อรวบรวมข้อเสนอแนะการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหาร และครูครูผู้สอน จำนวน 210 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ มีค่าความตรงระหว่าง 0.67 – 1.00 และความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .91 และแบบสัมภาษณ์ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สถิติทดสอบค่าที (t-test) และสถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว F-test (One-Way ANOVA) และการวิเคราะห์เชิงพรรณนา

ผลการวิจัยพบว่า:

- ระดับการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ไปต่ำสุด ได้แก่ ด้านการสร้างเสริมประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน รองลงมาคือ ด้านการวางแผนและการกำหนดตำแหน่ง ด้านวินัยและรักษาวินัย ด้านการพัฒนาครูบุคลากรทางการศึกษา ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการบรรจุและแต่งตั้ง ตามลำดับ
- การเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของบุคคลที่มีต่อการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามตำแหน่ง ไม่ระดับการศึกษา และประสบการณ์ทำงาน ไม่แตกต่างกัน
- ข้อเสนอแนะการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาล ควรดำเนินงานอย่างไร่งใส ตรวจสอบได้ และพัฒนาต่อเนื่อง โดยมีการวางแผนกำหนดตำแหน่งที่ชัดเจน เปิดโอกาสให้

ตรวจสอบ ผลการบรรจุและแต่งตั้งต้องประกาศอย่างเป็นทางการ ควบคู่กับการติดตาม ประเมินผล และมอบรางวัลเพื่อสร้างแรงจูงใจ พร้อมส่งเสริมการพัฒนาครูและบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ส่วนด้าน วินัยควรดำเนินการอย่างรอบคอบและให้คำปรึกษาเพื่อป้องกันการกระทำผิดซ้ำ อันจะช่วย ยกระดับคุณภาพการบริหารบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลอย่างแท้จริง

คำสำคัญ: การบริหารงานบุคคล, หลักธรรมาภิบาล, ผู้บริหารสถานศึกษา



ABSTRACT

Thematic Paper Topic	PERSONNEL ADMINISTRATION BASED ON GOOD GOVERNANCE OF SCHOOL ADMINISTRATORS UNDER THE OFFICE OF LEARNING PROMOTION, ROI ET PROVINCE
Student's Name	SANYA CHANTRA
Degree Sought	Master of Education
Program	Program in Education Administration
Anno Domini	2026
Advisor	Phrakhruchairattanakorn , Dr.

The purposes of this research were: 1) to study personnel administration based on the principles of good governance of educational institution administrators under the Office of Learning Promotion, Roi Et Provincial Office; 2) to compare the levels of personnel administration based on the principles of good governance as classified by position, educational level, and work experience; and 3) to compile suggestions for personnel administration based on the principles of good governance of educational institution administrators.

The sample consisted of 210 participants, including administrators and teachers. The research instruments used for data collection were a five-level rating scale questionnaire with content validity indices ranging from 0.67 to 1.00 and an overall reliability coefficient of 0.91, as well as an interview form. The statistics used for data analysis included frequency, percentage, mean, standard deviation, t-test, one-way analysis of variance (One-Way ANOVA), and descriptive analysis.

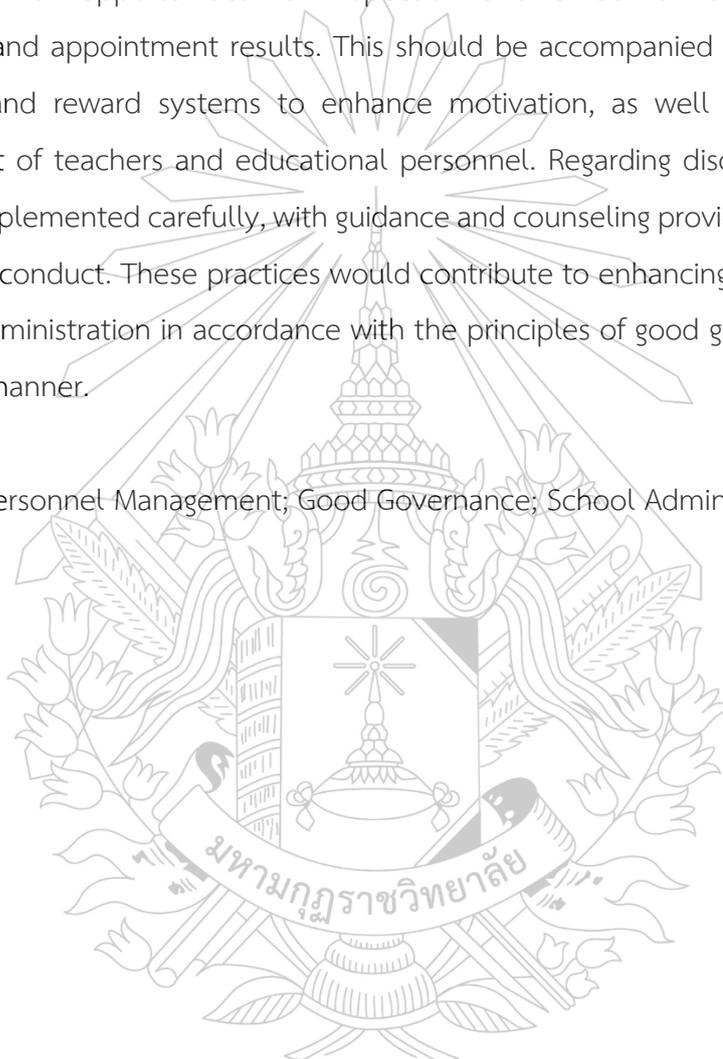
The research findings revealed that:

1. The overall level of personnel administration based on the principles of good governance was at a high level. When ranked from the highest to the lowest mean scores, the aspects were: enhancement of work performance efficiency, planning and position determination, discipline and disciplinary maintenance, teacher and educational personnel development, respectively. The aspect with the lowest mean score was recruitment and appointment.

2. The comparison of opinions toward personnel administration based on the principles of good governance, classified by position, educational level, and work experience, showed no statistically significant differences.

3. The suggestions indicated that personnel administration based on the principles of good governance should be carried out transparently, accountably, and continuously developed. Clear planning and position determination should be established, with opportunities for inspection and official announcements of recruitment and appointment results. This should be accompanied by monitoring, evaluation, and reward systems to enhance motivation, as well as continuous development of teachers and educational personnel. Regarding discipline, actions should be implemented carefully, with guidance and counseling provided to prevent repeated misconduct. These practices would contribute to enhancing the quality of personnel administration in accordance with the principles of good governance in a sustainable manner.

Keywords: Personnel Management; Good Governance; School Administrators



กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยดีเนื่องจาก มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัยวิทยาเขต ร้อยเอ็ด ได้เปิดการเรียนการสอนในสาขาวิชาการบริหารการศึกษา ทำให้ผู้วิจัยได้มีโอกาสเข้ามา ศึกษาหาความรู้และเพิ่มพูนประสบการณ์ ผู้วิจัยขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณ พระครูชัยรัตน์นาคร, ดร., ที่ให้ความอนุเคราะห์รับเป็นอาจารย์ ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ได้เมตตาให้คำแนะนำ ให้คำปรึกษาตรวจสอบและข้อเสนอแนะในการปรับปรุง แก้ไขเนื้อหาของสารนิพนธ์ฉบับนี้ จนสำเร็จลุล่วงได้เป็นอย่างดี

ขอขอบคุณ รศ.ดร.สุเทพ เมย์ไธสง ,ดร.พรทิวา ชนะโยธา, นายสุวิทย์ คำพร ที่ได้กรุณา ให้ความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือเพื่อการวิจัยและให้ข้อเสนอแนะ ในการทำสารนิพนธ์

ขอขอบคุณผู้บริหาร ข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนัก งานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างการวิจัยและ ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม เพื่อการวิจัยในครั้งนี้

ขอขอบพระคุณคณาจารย์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัยทุกท่าน ที่ได้เมตตา อบรมสั่งสอนประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ ตลอดจนพนักงานเจ้าหน้าที่ เพื่อนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษาทุกท่าน ที่เป็นกำลังใจรวมถึงผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องที่ได้กล่าวนาม ไว้ ณ ที่นี้ ที่ให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือ และให้กำลังใจด้วยดีเสมอมา

ขอขอบพระคุณบิดา มารดา ครู อาจารย์ ครอบครัว และผู้มีอุปการะคุณทุกท่าน เพื่อนพี่น้องที่คอยเป็นกำลังใจและให้คำแนะนำ ตลอดจนทุกท่านที่มีส่วนร่วมในการทำสารนิพนธ์ ให้สำเร็จลุล่วงด้วยดี

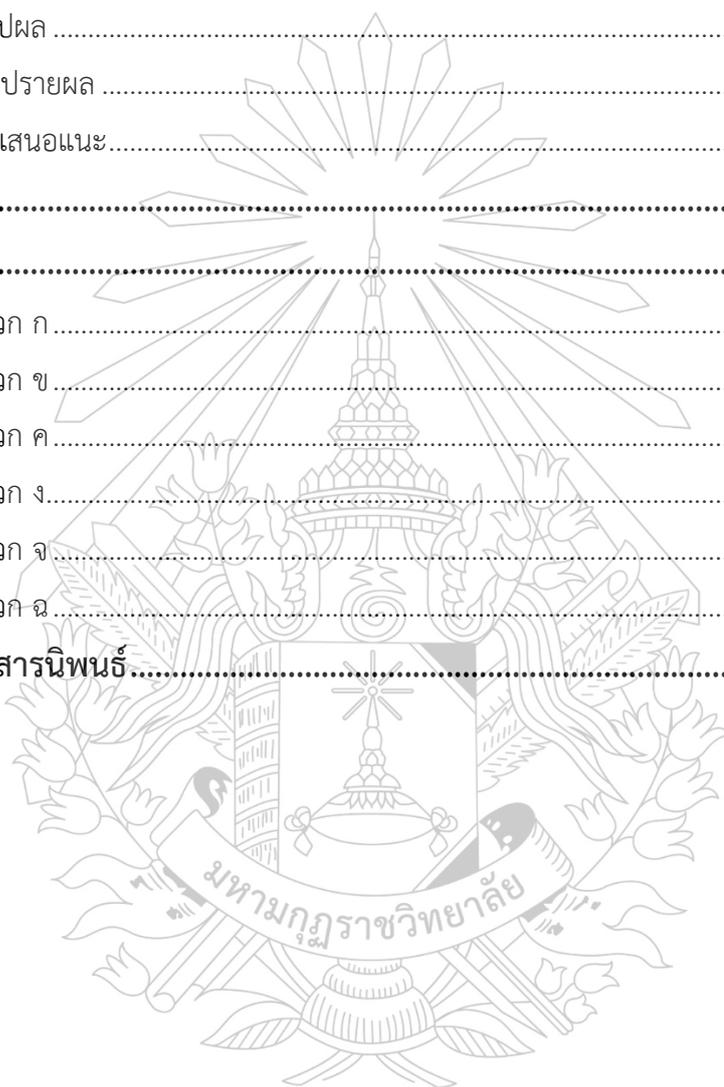
สัญญา จันทรา

สารบัญ

หน้า

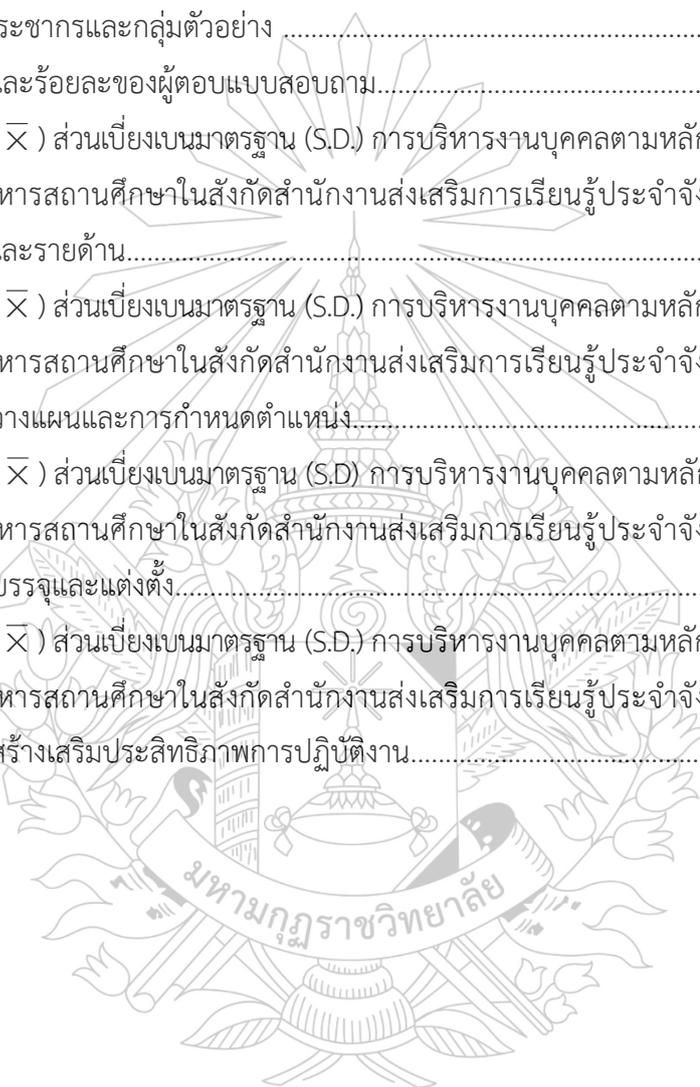
บทคัดย่อ	จ
ABSTRACT	ช
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญ.....	ญ
สารบัญตาราง.....	ฎ
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย	3
1.3 ขอบเขตการวิจัย.....	3
1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	4
1.5 นิยามศัพท์เฉพาะ	4
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	8
2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา.....	8
2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา.....	21
2.3 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล.....	30
2.4 แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาล	45
2.5 การบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาล	92
2.6 สภาพพื้นที่ที่ใช้ในการวิจัย.....	103
2.7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	112
2.8 กรอบแนวคิดการวิจัย.....	119
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	121
3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	121
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	122
3.3 สร้างและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ	122
3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	123
3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล.....	124

3.6 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	125
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	127
4.1 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล	127
4.2 ขั้นตอนการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล	127
4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	128
บทที่ 5 บทสรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	146
5.1 สรุปผล	146
5.2 อภิปรายผล	148
5.3 ข้อเสนอแนะ.....	150
บรรณานุกรม.....	153
ภาคผนวก.....	166
ภาคผนวก ก	167
ภาคผนวก ข	169
ภาคผนวก ค.....	173
ภาคผนวก ง.....	175
ภาคผนวก จ.....	182
ภาคผนวก ฉ.....	191
ประวัติผู้เขียนสารนิพนธ์.....	199



สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
2.1	วัฏจักรเดมมิง (Deming Cycle)..... 12
2.2	การเปรียบเทียบทฤษฎี X และ Y 19
2.3	การสังเคราะห์กรอบแนวคิดองค์ประกอบของทางการบริหารงานบุคคล..... 42
3.1	จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง 121
4.1	จำนวน และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม..... 128
4.2	ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) การบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาล ของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด โดยรวมและรายด้าน..... 129
4.3	ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) การบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาล ของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด ด้านการวางแผนและการกำหนดตำแหน่ง..... 130
4.4	ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) การบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาล ของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด ด้านการบรรจุและแต่งตั้ง..... 132
4.5	ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) การบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาล ของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด ด้านการสร้างเสริมประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน..... 134



สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4.6 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) การบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาล ของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด ด้านการพัฒนาครู บุคลากรทางการศึกษา.....	136
4.7 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) การบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาล ของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด ด้านวินัยและรักษาวินัย.....	138
4.8 การเปรียบเทียบระดับการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด จำแนกตาม ตำแหน่ง.....	140
4.9 การเปรียบเทียบระดับการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด จำแนกตาม ระดับการศึกษา.....	141
4.10 การวิเคราะห์ความแปรปรวนการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด จำแนกตาม ประสบการณ์ทำงาน.....	142
4.11 การวิเคราะห์ความแปรปรวนการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด จำแนกตาม ประสบการณ์ทำงาน.....	143

สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
2.1	การบริหารงานวัฏจักรเดมมิง (Deming cycle).....	12
2.2	ทฤษฎีวิเคราะห์ระบบ.....	14
2.3	ทฤษฎีระบบสังคม.....	15
2.4	ทฤษฎีจูงใจในการปฏิบัติงานของมาสโลว์.....	17
2.5	กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	120



บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนนั้น มีองค์ประกอบที่สำคัญ คือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งจะต้องประกอบไปด้วยคนที่มีคุณภาพที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจสติปัญญา ความรู้ คุณธรรม จริยธรรม วัฒนธรรมในการดำรงชีวิต เอื้อต่อการพัฒนาประเทศ การศึกษาจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญในการพัฒนาคน สร้างสรรค์ความเจริญก้าวหน้า แก้ไขปัญหาต่างๆ ในสังคม เป็นกระบวนการที่จะช่วยให้คนได้พัฒนาศักยภาพและความสามารถของตนเองในด้านต่างๆ รวมถึงการดำรงชีพได้อย่างมีความสุข รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม ด้านการเมือง และด้านวิทยาศาสตร์ที่มีความเจริญก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีที่มีความทันสมัย เป็นปัจจุบัน จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเรียนรู้เพื่อปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลา และเตรียมพร้อมที่จะเผชิญกับความท้าทายจากกระแสโลก ปัจจัยสำคัญที่จะเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงและความท้าทายดังกล่าว ก็กับการพัฒนาการศึกษา สังคมและประเทศชาติ โดยเฉพาะการก้าวเข้าสู่ประชาคมโลกเป็นประเทศพัฒนาในระดับสูงขึ้นไป (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560, หน้า 7)

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2553 มาตรา 6 กำหนดแนวทางการจัดการศึกษาให้มุ่งพัฒนาผู้เรียนอย่างรอบด้าน ทั้งด้านร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ คุณธรรม จริยธรรม และวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต เพื่อให้สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคมได้อย่างมีความสุข ทั้งนี้ การจัดการกระบวนการเรียนรู้จำเป็นต้องคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล โดยจัดกิจกรรมให้สอดคล้องกับความถนัดและความสนใจของผู้เรียน พร้อมทั้งส่งเสริมทักษะการคิด การเรียนรู้จากประสบการณ์จริง และการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง เพื่อให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาศักยภาพและปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในทุกมิติ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2553, หน้า 3)

การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา สามารถดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การได้ ย่อมขึ้นอยู่กับปัจจัยต่างๆหลายประการซึ่งประกอบด้วย คน เงิน วัสดุ อุปกรณ์และการจัดการตามจุดเน้นการดำเนินงานกรมส่งเสริมการเรียนรู้

แนวคิดการบริหารภาครัฐตามหลักธรรมาภิบาล เป็นกรอบที่มุ่งพัฒนาการดำเนินงานของรัฐให้มีคุณภาพ โปร่งใส และคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมเป็นสำคัญ โดยสาระสำคัญสามารถจำแนกออกเป็นหลายมิติที่เชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ

ประการแรก การจัดการภาครัฐต้องคำนึงถึงความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากร การบรรลุผลตามเป้าหมาย และความสามารถในการตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนอย่างทันที่ซึ่งสะท้อนแนวคิดการบริหารสมัยใหม่ที่มุ่งผลสัมฤทธิ์มากกว่ากระบวนการ ประการต่อมา การดำเนินงานของรัฐควรตั้งอยู่บนพื้นฐานของความโปร่งใส ความรับผิดชอบ และความสามารถในการตรวจสอบได้ ควบคู่กับการยึดมั่นในกฎหมายและความเสมอภาค เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและความชอบธรรมในการบริหารงาน นอกจากนี้ การเปิดโอกาสให้ภาคส่วนต่าง ๆ เข้ามามีบทบาทในการตัดสินใจ รวมถึงการกระจายอำนาจไปยังระดับที่เหมาะสม ถือเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยให้การบริหารสอดคล้องกับบริบทและความต้องการของสังคมมากยิ่งขึ้น ท้ายที่สุด ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานภาครัฐจำเป็นต้องยึดมั่นในคุณธรรมและจริยธรรม เพื่อให้การใช้อำนาจเป็นไปอย่างถูกต้องและคำนึงถึงประโยชน์สาธารณะเป็นหลัก โดยสรุป หลักธรรมาภิบาลดังกล่าวเป็นแนวทางสำคัญในการกำกับการบริหารกิจการบ้านเมืองให้เกิดประสิทธิภาพ ความเป็นธรรม และความยั่งยืน (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2554)

สำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด ได้จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 และดำเนินงานตามจุดเน้นของกรมส่งเสริมการเรียนรู้ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 โดยมุ่งส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะทางวิชาการและทักษะการจัดการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับบริบทการศึกษาในศตวรรษที่ 21 รวมทั้งสนับสนุนการให้คำปรึกษาด้านเส้นทางการเรียนรู้ การประกอบอาชีพ และมาตรฐานตำแหน่ง เพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางในการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ ทั้งนี้ มีการส่งเสริมการพัฒนาผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาทุกประเภทให้เป็นบุคลากรมืออาชีพที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพสูง ผ่านกิจกรรมสำคัญ เช่น การสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับสถาบันผลิตครูเพื่อพัฒนาและผลิตครูให้ตรงตามสาขาวิชา การอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อเลื่อนวิทยฐานะตามหลักเกณฑ์ ว21/2560 และการดำเนินการเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ ประจำปี 2565 อย่างไรก็ตาม จากการวิเคราะห์สถานภาพการจัดการศึกษาโดยใช้กระบวนการวิเคราะห์ SWOT ตามแผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานระยะ 5 ปี พ.ศ. 2566–2570 พบว่ายังมีประเด็นที่ควรพัฒนา โดยเฉพาะบุคลากรบางส่วนที่ยังต้องเสริมสร้างสมรรถนะเพิ่มเติม ตลอดจนปัญหาการขาดแคลนอัตรากำลังตามกรอบที่กำหนด ซึ่งส่งผลต่อความสามารถในการปรับตัวและการดำเนินงานให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กรตามหลักธรรมาภิบาลของหน่วยงาน

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด เพื่อจะได้นำข้อมูลที่ได้จากการวิจัยไปใช้พัฒนาและเป็นข้อเสนอแนะการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด เพื่อให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้นต่อไป

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.2.1 เพื่อศึกษาการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด

1.2.2 เพื่อเปรียบเทียบระดับการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด จำแนกตามตำแหน่ง การศึกษา และประสบการณ์การทำงาน

1.2.3 เพื่อรวบรวมข้อเสนอแนะการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด

1.3 ขอบเขตการวิจัย

1.3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.3.1.1 ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 21 คน และครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด จำนวน 439 คน รวมทั้งสิ้น 460 คน (ข้อมูล วันที่ 15 มกราคม 2568)

1.3.1.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 21 คน และครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด จำนวน 189 คน รวมทั้งสิ้น 210 คน ผู้วิจัยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้ตารางคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Krejcie & Morgan (1970, pp. 607-610) โดยการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling)

1.3.2 ขอบเขตด้านเนื้อหา

ในการวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาล ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด ผู้วิจัยได้ศึกษาตามขอบข่ายของการบริหารงานบุคคล 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการวางแผนและการกำหนดตำแหน่ง 2) ด้านการบรรจุและแต่งตั้ง 3) ด้านการสร้างเสริมประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน 4) ด้านการพัฒนาครู บุคลากรทางการศึกษา และ 5) ด้านวินัยและรักษาวินัย ตามหลักธรรมาภิบาลการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เป็นกรอบการกำกับกับการดำเนินงานภาครัฐที่มุ่งให้การบริหารเกิดคุณค่าและประโยชน์สูงสุดต่อสังคม โดยสาระสำคัญครอบคลุมทั้งด้านผลสัมฤทธิ์ของงาน ความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากร และความสามารถในการตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนอย่างเหมาะสมและทันการณ์ ขณะเดียวกัน การบริหารที่ดีต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของความรับผิดชอบต่อหน้าที่ สามารถอธิบายและเปิดเผยข้อมูลให้ตรวจสอบได้อย่างโปร่งใส ยึดหลักกฎหมายเป็นกรอบในการปฏิบัติ และปฏิบัติต่อทุกฝ่ายอย่างเท่าเทียมไม่เลือกปฏิบัติ นอกจากนี้ ยังให้ความสำคัญกับการเปิดโอกาสให้ประชาชนหรือภาคส่วนที่เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วม

ในการกำหนดทิศทางหรือร่วมตัดสินใจในประเด็นสำคัญ รวมทั้งการกระจายอำนาจไปยังระดับที่เหมาะสม เพื่อให้การบริหารสอดคล้องกับบริบทและความต้องการของพื้นที่ เหนือสิ่งอื่นใด ผู้บริหารและผูปฏิบัติงานจำเป็นต้องยึดมั่นในคุณธรรมและจริยธรรม เพื่อให้การใช้อำนาจเป็นไปอย่างสุจริตและคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมเป็นสำคัญ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2554)

1.3.3 ขอบเขตด้านพื้นที่

สถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด

1.3.4 ขอบเขตด้านระยะเวลา

ศึกษาและทำการวิจัยตลอดปีการศึกษา 2568

1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.4.1 ได้ทราบถึงสภาพการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด และนำไปใช้ในการกำหนดทิศทางการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา

1.4.2 ได้ทราบถึงผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด จำแนกตามตำแหน่ง ระดับการศึกษาประสบการณ์ทำงาน และนำไปเป็นข้อมูลสรุปผลการดำเนินงานของผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรในสถานศึกษา

1.4.3 ได้ทราบถึงแนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด และนำข้อค้นพบไปพัฒนาองค์กรเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาในการทำงานของผู้บริหารและบุคลากร

1.4.4 ได้สารสนเทศสำหรับผู้อำนวยการสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด ในการนำไปกำหนดแผนการบริหารงานด้านบุคคลในสถานศึกษา

1.5 นิยามศัพท์เฉพาะ

1.5.1 การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การจัดการและการดูแลการดำเนินงานทั้งหมดภายในสถานศึกษา เพื่อให้การศึกษาเกิดประสิทธิภาพสูงสุด โดยการบริหารสถานศึกษาจะเกี่ยวข้องกับหลายๆ ด้าน เช่น การวางแผน การจัดการทรัพยากร การพัฒนาครูและบุคลากร การประเมินผล การเรียนการสอน การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ที่ดี รวมถึงการมีส่วนร่วมของชุมชนและผู้ปกครอง ในการส่งเสริมการพัฒนาการเรียนรู้และการเติบโตของนักเรียน โดยมุ่งเน้นไปที่สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการเติบโตในทุกๆ ด้านของนักเรียนทั้งด้านวิชาการและด้านพัฒนาการส่วนบุคคล

1.5.2 การบริหารงานบุคคล หมายถึง กระบวนการต่างๆ ในการดำเนินการจัดการเกี่ยวข้องกับคนให้ปฏิบัติงานและกิจกรรมทั้งปวงที่จะทำให้ปัจจัยด้านบุคคลมีประสิทธิภาพสูงสุด คงอยู่กับองค์กรนานที่สุดเพื่อให้องค์การประสบผลสำเร็จบรรลุเป้าหมาย

1.5.3 หลักธรรมาภิบาล หมายถึง แนวคิดในการกำกับดูแลและบริหารจัดการประเทศให้เป็นไปอย่างมีระบบและยึดประโยชน์ส่วนรวมเป็นสำคัญ โดยครอบคลุมการดำเนินงานของทุกภาคส่วน ไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานของรัฐ ภาคธุรกิจเอกชน หรือภาคประชาสังคม รวมถึงทั้งระดับนโยบายและระดับปฏิบัติการ แนวทางดังกล่าวมุ่งสร้างความเป็นระเบียบเรียบร้อย ความร่วมมือ และความเข้าใจอันดีระหว่างภาคส่วนต่าง ๆ เพื่อให้สามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างสันติ พร้อมทั้งสนับสนุนการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง อันจะนำไปสู่ความมั่นคงและความเข้มแข็งของประเทศในระยะยาว

1.5.4 การบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาล หมายถึง แนวคิดที่เชื่อมโยงการบริหารทรัพยากรมนุษย์เข้ากับการบริหารจัดการที่ดี โดยมุ่งเน้นการดำเนินงานอย่างโปร่งใส มีความรับผิดชอบ เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วม สามารถตรวจสอบได้ และคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมเป็นสำคัญ การนำหลักธรรมาภิบาลมาประยุกต์ใช้กับการบริหารงานบุคคลช่วยให้กระบวนการด้านบุคลากรเป็นไปอย่างเป็นระบบ ตั้งแต่การสรรหาและคัดเลือก การพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพ การประเมินผลการปฏิบัติงาน ไปจนถึงการจรรงรักษาบุคลากร ทั้งยังส่งเสริมความเป็นธรรมและความเชื่อมั่นภายในองค์กร โดยเฉพาะในบริบทของสถานศึกษา การบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลถือเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถตอบสนองต่อความต้องการของครู บุคลากร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างเหมาะสม นำไปสู่การพัฒนาองค์กรและคุณภาพการจัดการศึกษาอย่างยั่งยืน ซึ่งประกอบด้วย

1) **ด้านการวางแผนและการกำหนดตำแหน่ง** หมายถึง ระดับการปฏิบัติที่ผู้บริหารสถานศึกษาจัดทำแผนการบริหารบุคลากรที่ชัดเจนและโปร่งใส การกำหนดตำแหน่งในสถานศึกษาเป็นไปตามคุณสมบัติและความสามารถที่แท้จริง ประชุมหารือและรับฟังความคิดเห็นจากครูและบุคลากร ก่อนการจัดทำแผนการกำหนดตำแหน่ง กระบวนการวางแผนบุคลากรเป็นไปตามกฎหมายและระเบียบราชการที่เกี่ยวข้อง การเผยแพร่ข้อมูลเกี่ยวกับการกำหนดตำแหน่งอย่างเปิดเผย การใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ ในการวางแผนและกำหนดตำแหน่ง ผู้บริหารพิจารณาผลประโยชน์ของสถานศึกษาและบุคลากรอย่างสมดุลในการกำหนดตำแหน่ง กระบวนการวางแผนมีการติดตามและประเมินผลเพื่อปรับปรุง ผู้บริหารยึดหลักความยุติธรรมในการกำหนดตำแหน่งโดยไม่เลือกปฏิบัติ การเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถเสนอแนะหรืออุทธรณ์เกี่ยวกับการกำหนดตำแหน่งได้

2) **ด้านการบรรจุและแต่งตั้ง** หมายถึง ระดับการปฏิบัติที่ผู้บริหารสถานศึกษาดำเนินการบรรจุและแต่งตั้งบุคลากรตามคุณสมบัติที่กำหนดอย่างเคร่งครัด สถานศึกษาคัดเลือกบุคลากรเพื่อบรรจุและแต่งตั้งเป็นไปอย่างโปร่งใสและตรวจสอบได้ สถานศึกษาประกาศตำแหน่งว่าง

และคุณสมบัติที่ชัดเจนให้บุคลากรรับทราบ ผู้บริหารสถานศึกษาพิจารณาบรรจุและแต่งตั้งโดยไม่เลือกปฏิบัติ สถานศึกษามีกระบวนการคัดเลือกบุคลากรโดยเปิดโอกาสให้ทุกคนมีสิทธิ์สมัครอย่างเท่าเทียม สถานศึกษาประกาศผลการบรรจุและแต่งตั้งอย่างเป็นทางการและตรวจสอบได้ ผู้บริหารยึดผลประโยชน์ของสถานศึกษาเป็นสำคัญในการบรรจุและแต่งตั้งบุคลากร สถานศึกษาแต่งตั้งคณะกรรมการกลางร่วมตัดสินใจในการบรรจุและแต่งตั้งเพื่อลดอคติส่วนบุคคล ผู้บริหารสถานศึกษาพร้อมรับผิดชอบหากมีข้อผิดพลาดในการบรรจุและแต่งตั้ง สถานศึกษามีช่องทางให้บุคลากรร้องเรียนหรืออุทธรณ์หากพบความไม่เป็นธรรมในการบรรจุและแต่งตั้ง

3) ด้านการสร้างเสริมประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการพัฒนาและยกระดับผลการดำเนินงานของบุคลากรและองค์กรอย่างเป็นระบบ โดยมุ่งเน้นการบูรณาการปัจจัยสำคัญทั้งในระดับบุคคลและระดับองค์กร เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ การสร้างแรงจูงใจในการทำงานควบคู่กับการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน เป็นกลไกสำคัญที่ช่วยส่งเสริมให้บุคลากรสามารถใช้ศักยภาพของตนได้อย่างเต็มที่ นอกจากนี้ ความชัดเจนของบทบาทหน้าที่ การกำหนดภาระงานที่เหมาะสม และการสนับสนุนด้านทรัพยากร ระบบงาน และการบริหารจัดการจากองค์กร ล้วนมีอิทธิพลโดยตรงต่อระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ การดำเนินงานที่เป็นระบบ การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนการยึดมั่นในคุณธรรมและจริยธรรมในการทำงาน เป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยยกระดับคุณภาพการทำงานโดยรวม ดังนั้น การสร้างเสริมประสิทธิภาพการปฏิบัติงานจึงควรดำเนินการในลักษณะองค์รวม เพื่อให้การทำงานเกิดผลสัมฤทธิ์สูงสุดและมีความยั่งยืนในระยะยาว

4) ด้านการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา หมายถึง ระดับปฏิบัติที่ผู้บริหารสถานศึกษาจัดให้มีแผนการพัฒนาครูและบุคลากรที่ชัดเจนและต่อเนื่อง สถานศึกษาจัดอบรมหรือสัมมนาที่เหมาะสมกับความต้องการและศักยภาพของบุคลากร ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรเลือกกิจกรรมพัฒนาตนเองตามความสนใจ สถานศึกษาจัดสรรงบประมาณเพื่อการพัฒนาเป็นไปอย่างโปร่งใสและตรวจสอบได้ ผู้บริหารสถานศึกษาติดตามและประเมินผลการเข้าร่วมพัฒนาของบุคลากรเพื่อนำไปปรับปรุงแผนในอนาคต บุคลากรทุกคนได้รับโอกาสในการพัฒนาอย่างเท่าเทียมกันโดยไม่มีการเลือกปฏิบัติ ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้ครูและบุคลากรพัฒนาความรู้ทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง สถานศึกษานำผลลัพธ์จากการพัฒนาไปใช้ปรับปรุงการจัดการศึกษาอย่างถูกต้อง ผู้บริหารสถานศึกษายกย่องและให้รางวัลแก่บุคลากรที่พัฒนาตนเองและมีผลงานเด่น สถานศึกษามีช่องทางให้ครูและบุคลากรสะท้อนความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาและการฝึกอบรม

5) **ด้านวินัยและรักษาวินัย** หมายถึง ระดับการปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาที่ให้ความสำคัญกับการกำหนดกฎ ระเบียบ และแนวปฏิบัติของสถานศึกษาอย่างชัดเจน พร้อมทั้งสื่อสารให้ครูและบุคลากรรับทราบอย่างทั่วถึง ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการยึดมั่นในวินัย และดำเนินการทางวินัยตามขั้นตอนที่กำหนดไว้อย่างเป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ และเปิดโอกาสให้ผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถชี้แจงหรือแสดงความคิดเห็นได้อย่างเหมาะสม ทั้งนี้ สถานศึกษามีการจัดเก็บข้อมูลและหลักฐานการดำเนินการทางวินัยอย่างเป็นระบบ สามารถตรวจสอบได้ และคำนึงถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อบุคลากรและองค์กรควบคู่กัน ผู้บริหารสถานศึกษายังให้คำปรึกษาและแนะแนวเพื่อป้องกันการกระทำผิดซ้ำ รายงานผลการดำเนินงานต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างถูกต้อง และมีระบบติดตามประเมินผลด้านวินัยเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

1.5.5 สำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด หมายถึง หน่วยงานในสังกัดกรมส่งเสริมการเรียนรู้ มีหน้าที่ดูแลรับผิดชอบเกี่ยวกับการจัดการศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย

1.5.6 ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง หัวหน้าสถานศึกษาซึ่งประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถานศึกษา ทั้งหมด 21 แห่ง ได้แก่ ผู้อำนวยการ สกร.ระดับอำเภอเมืองร้อยเอ็ด ผู้อำนวยการ สกร.ระดับอำเภอโพธิ์ชัย ผู้อำนวยการ สกร.ระดับอำเภอจังหาร ผู้อำนวยการ สกร.ระดับอำเภอเชียงขวัญ สกร.ระดับอำเภอศรีสมเด็จ ผู้อำนวยการ สกร.ระดับอำเภอสว่างภูมิ ผู้อำนวยการ สกร.ระดับอำเภอเกษตรวิสัย ผู้อำนวยการ สกร.ระดับอำเภอจตุรพักตรพิมาน ผู้อำนวยการ สกร.ระดับอำเภอเสลภูมิ ผู้อำนวยการ สกร.ระดับอำเภอทุ่งเขาหลวง ผู้อำนวยการ สกร.ระดับอำเภอโพนทอง ผู้อำนวยการ สกร.ระดับอำเภอหนองพอก ผู้อำนวยการ สกร.ระดับอำเภอเมยวดี ผู้อำนวยการ สกร.ระดับอำเภออาจสามารถ ผู้อำนวยการ สกร.ระดับอำเภอพนมไพร ผู้อำนวยการ สกร.ระดับอำเภอปทุมรัตน์ ผู้อำนวยการ สกร.ระดับอำเภอหนองฮี ผู้อำนวยการ สกร.ระดับอำเภอเมืองสรวงผู้อำนวยการ สกร.ระดับอำเภอโพธิ์ทราย ผู้อำนวยการ สกร.ระดับอำเภอธวัชบุรี ผู้อำนวยการ ศูนย์วิทยาศาสตร์และวัฒนธรรมเพื่อการศึกษาร้อยเอ็ด

1.5.7 ครูผู้สอน หมายถึง ผู้ทำหน้าที่หลักในการจัดการเรียนการสอนและส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน ของศูนย์ส่งเสริมการเรียนรู้ระดับอำเภอ จังหวัดร้อยเอ็ด

1.5.8 ตำแหน่ง หมายถึง ตำแหน่งของผู้ตอบแบบสอบถามสำหรับสารนิพนธ์ฉบับนี้ แบ่งเป็น 2 ตำแหน่ง คือ 1) ผู้บริหารสถานศึกษา 2) ครูผู้สอน

1.5.9 การศึกษา หมายถึง วุฒิการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถามสำหรับงานสารนิพนธ์ฉบับนี้ แบ่งเป็น 2 ระดับ คือ 1) ปริญญาตรี 2) สูงกว่าปริญญาตรี

1.5.10 ประสบการณ์ทำงาน หมายถึง ประสบการณ์ทำงานของผู้ตอบแบบสอบถามสำหรับงานสารนิพนธ์ฉบับนี้ แบ่งเป็น 3 ระดับ คือ 1) น้อยกว่า 5 ปี 2) 5-10 ปี 3) 10 ปี ขึ้นไป

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัย การบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาล ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

- 2.1 แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา
- 2.2 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา
- 2.3 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล
- 2.4 แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาล
- 2.5 การบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาล
- 2.6 สภาพพื้นที่ที่ใช้ในการวิจัย
- 2.7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 2.8 กรอบแนวคิดการวิจัย
- 2.6 กรอบแนวคิดในการวิจัย

2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา

2.1.1 ความหมายของการบริหารการศึกษา

การบริหารการศึกษาเป็นกระบวนการในการสร้างบุคลากรและความสามารถของบุคคล และการนำประโยชน์จากวิสต์ สิ่งของ และอุปกรณ์ต่าง ๆ มาใช้อย่างเหมาะสม เพื่อช่วยให้มีการพัฒนาคุณภาพของมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพและไม่เพียงแต่พัฒนาเยาวชนของชาติเท่านั้น แต่ยังมีมุ่งในการพัฒนาบุคลากรส่วนต่าง ๆ ของโรงเรียนด้วย ซึ่งคำว่า “การบริหารการศึกษา” มีนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้อย่างหลากหลายประกอบไปด้วย

ถวิล เกษสุพรรณ (2552) ระบุว่า การบริหารศึกษานั้นเปรียบเสมือนกลไกหรือกระบวนการทำงานร่วมกันของกลุ่มบุคคล โดยเน้นการจัดสรรและใช้ทรัพยากรทางการบริหารที่มีอยู่ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด มุ่งเป้าไปที่การขัดเกลาและพัฒนาศักยภาพของมนุษย์เพื่อให้เติบโตเป็นสมาชิกที่มีคุณภาพของสังคมตามความมุ่งหมายที่วางไว้

สมเดช สาวันดี (2553) ได้มองการบริหารการศึกษาในเชิงบูรณาการระหว่างศาสตร์และศิลป์ โดยถือเป็นเครื่องมือสำคัญในการขับเคลื่อนกระบวนการเรียนรู้ เพื่อสร้างความเจริญอกงามให้แก่ปัจเจกบุคคลและยกระดับสังคมสู่การเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ที่ยั่งยืน

ภาวิตา ธาราศรีสุทธิ และวิบูลย์ ไทวณะบุตร (2551) ได้ขยายความครอบคลุมถึงการ จัดกิจกรรมที่มีลักษณะเป็นพหุภาคี เพื่อส่งเสริมพัฒนาการรอบด้านของบุคคล ทั้งในแง่ขององค์ ความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และจริยธรรม โดยอาศัยการจัดสภาพแวดล้อมและเทคนิควิธีที่เหมาะสม เพื่อให้พฤติกรรมของบุคคลสอดคล้องกับค่านิยมและความต้องการของบริบทสังคมนั้น ๆ

Good (1973) ได้จำแนกขอบข่ายของการบริหารการศึกษาออกเป็น 2 มิติหลัก คือ มิติ เชิงเทคนิคที่มุ่งเน้นการอำนวยความสะดวกและกำกับดูแลกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอน โดยตรงเพื่อให้เป็นไปตามนโยบาย และมิติเชิงระบบที่ครอบคลุมถึงการบริหารจัดการภาพรวมของ สถานศึกษา ซึ่งรวมเอาทั้งงานวิชาการและงานธุรการสนับสนุนเข้าไว้ด้วยกัน เพื่อผลักดันให้การ ดำเนินงานของสถานศึกษาบรรลุเป้าหมายที่กำหนด

จากการศึกษาแนวคิดและขอบข่ายความหมายของการบริหารการศึกษาที่นักวิชาการหลาย ท่านได้นำเสนอไว้ข้างต้น ผู้วิจัยสามารถสรุปนิยามของการบริหารการศึกษาได้ว่า หมายถึง กระบวน การบูรณาการปัจจัยทางการบริหาร ทั้งด้านบุคลากร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ และเทคนิควิธีจัดการ อย่างมีระบบ โดยมุ่งเน้นการอำนวยความสะดวกและสนับสนุนกิจกรรมการเรียนรู้ในสถานศึกษา เพื่อ พัฒนาศักยภาพของผู้เรียนให้มีความเจริญงอกงามทั้งในด้านความรู้ ทักษะ และคุณธรรม อันจะ นำไปสู่การบรรลุเป้าหมายตามนโยบายทางการศึกษาและตอบสนองต่อความต้องการของสังคมอย่าง มีประสิทธิภาพ

2.1.2 ความสำคัญของการบริหารการศึกษา

วิจิตร ศรีสอ้าน (2548) ยังได้จำแนกความแตกต่างที่เป็นเอกลักษณ์ของการบริหาร การศึกษาเมื่อเปรียบเทียบกับระบบบริหารจัดการทั่วไปไว้ 4 มิติหลัก ดังนี้:

1. ด้านวัตถุประสงค์ (Purpose) : การบริหารการศึกษา มิได้มุ่งเน้นผลกำไรในเชิงวัตถุประสงค์ ตัวเลขทางการเงิน แต่มีเป้าหมายหลักคือการพัฒนาศักยภาพของมนุษย์ให้เจริญงอกงามในทุกมิติ ซึ่งเป็นกระบวนการที่ต้องใช้ระยะเวลาและมีความซับซ้อนในการวัดผลเชิงคุณภาพ
2. ด้านบุคลากรและผู้รับบริการ (People): ระบบการศึกษามีลักษณะเฉพาะของประชากร ที่แตกต่างจากภาคธุรกิจ โดยมี "ครู" เป็นผู้ให้บริการที่มีจิตวิญญาณและเจตคติเฉพาะทาง ขณะที่ "นักเรียน" หรือผู้รับบริการส่วนใหญ่ยังเป็นเยาวชนที่อยู่ในวัยเรียนและยังไม่มีรายได้เป็นของตนเอง
3. ด้านกระบวนการ (Process): มีกรรมวิธีที่เฉพาะเจาะจง โดยเฉพาะการถ่ายทอดองค์ ความรู้และการจัดสภาพแวดล้อมทางการศึกษา ซึ่งต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้เฉพาะทางด้าน ศึกษาศาสตร์โดยตรง ไม่สามารถนำรูปแบบการบริหารงานทั่วไปมาประยุกต์ใช้ได้ทั้งหมด
4. ด้านผลผลิต (Product): ผลผลิตจากการศึกษาคือ "มนุษย์" ที่มีคุณลักษณะและคุณภาพ ที่ดีขึ้นกว่าเดิม ซึ่งแตกต่างจากอุตสาหกรรมที่เปลี่ยนรูปวัตถุดิบไปเป็นผลิตภัณฑ์ใหม่โดยสิ้นเชิง การศึกษาจึงเป็นการบ่มเพาะคุณภาพในตัวบุคคลเดิมให้ทรงคุณค่ายิ่งขึ้น

วิชัย โสสุวรรณจินดา (2556) ที่ระบุว่า การบริหารเป็นองค์ประกอบที่ขาดไม่ได้ในสังคมมนุษย์ เนื่องด้วยธรรมชาติของมนุษย์ที่เป็นสัตว์สังคมและมีการรวมตัวกันเป็นกลุ่มก้อน การอยู่ร่วมกันอย่างเป็นระบบเพื่อเป้าหมายในการพึ่งพาอาศัยกันจึงจำเป็นต้องมีการจัดระเบียบและสร้าง "สถาบันสังคม" ขึ้นมา โดยมี "การบริหาร" เป็นเครื่องมือจัดระบบระเบียบและอำนวยความสะดวก เพื่อให้การดำเนินภารกิจต่าง ๆ บรรลุประโยชน์สุขสูงสุดแก่สมาชิกและสร้างความเจริญก้าวหน้าให้แก่ชุมชนและสังคมอย่างยั่งยืน

Good (1973) ได้ชี้ให้เห็นว่า ประสิทธิภาพของการจัดการศึกษามีได้เกิดจากบุคคลใดบุคคลหนึ่ง แต่เกิดจากพลังแห่งความร่วมมือของบุคลากรในสถานศึกษา ซึ่งถือเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนระบบให้ดำเนินไปได้อย่างราบรื่น หากผู้บริหารมีทักษะและกลยุทธ์การบริหารจัดการที่ยอดเยี่ยม การบริหารการศึกษาจะกลายเป็นรากฐานสำคัญในการยกระดับคุณภาพชีวิต ตลอดจนส่งเสริมความมั่นคงทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองของประเทศในภาพรวม

จากการพิจารณาแนวคิดข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การบริหารการศึกษา คือกระบวนการสร้างความร่วมมือของกลุ่มบุคคลที่มีเป้าหมายร่วมกันในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยมีลักษณะเด่นที่แตกต่างจากการบริหารทั่วไป คือมุ่งเน้นความงอกงามของบุคคลมากกว่าผลกำไรเชิงพาณิชย์ อาศัยความเชี่ยวชาญเฉพาะทางวิชาชีพครู และมีผลผลิตที่เป็นรูปธรรมในลักษณะของคุณภาพชีวิตและคุณธรรมของผู้เรียน ซึ่งถือเป็นพื้นฐานที่สำคัญในการขับเคลื่อนสังคมและประเทศชาติให้ก้าวหน้าอย่างเป็นระบบ

2.1.3 กระบวนการบริหารการศึกษา

กลไกสำคัญในการขับเคลื่อนสถานศึกษาให้ก้าวไปสู่ความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้น จำเป็นต้องอาศัย "กระบวนการบริหาร" ที่เป็นระบบและต่อเนื่อง โดยมีนักวิชาการด้านการบริหารจัดการหลายท่านได้นำเสนอกรอบแนวคิดที่สำคัญไว้ดังนี้

Fayol (1967) และ **Sears (1950)** มีทัศนะที่สอดคล้องกันโดยเน้นย้ำถึงกระบวนการหลัก 5 ขั้นตอน (POCCC/PO D C) ซึ่งให้ความสำคัญกับการวางแผน การจัดรูปองค์กร การสั่งการหรืออำนาจการ การประสานความร่วมมือ และการควบคุมดูแลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด

Gregg (1957) ได้ขยายมุมมองของกระบวนการบริหารให้ครอบคลุมถึงมิติทางพฤติกรรมองค์กร โดยระบุขั้นตอนสำคัญ 7 ประการ ได้แก่ การตัดสินใจ (Decision Making), การวางแผน, การจัดองค์การ, การสื่อสาร (Communicating), การใช้อิทธิพลจูงใจ (Influencing), การประสานงาน และการประเมินผล (Evaluating) เพื่อให้มั่นใจว่าการดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและสามารถวัดผลได้อย่างเป็นรูปธรรม

Gulick และ Urwick (1973) ได้นำเสนอวงจรการบริหารที่เป็นที่รู้จักอย่างแพร่หลายภายใต้อักษรย่อ "POSDCORB" ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบ 7 ประการ ได้แก่

1. การวางแผน (Planning): การกำหนดกรอบการดำเนินงานและวัตถุประสงค์ล่วงหน้า
2. การจัดองค์การ (Organizing): การออกแบบโครงสร้างสายงานและขอบเขตอำนาจหน้าที่
3. การบริหารงานบุคคล (Staffing): กระบวนการตั้งแต่การสรรหาไปจนถึงการพัฒนาบุคลากร
4. การอำนวยการ (Directing): การตัดสินใจและสั่งการเพื่อขับเคลื่อนงาน
5. การประสานงาน (Co-ordinating): การเชื่อมโยงทุกส่วนฝ่ายให้ทำงานสอดคล้องไม่ซ้ำซ้อน
6. การรายงาน (Reporting): การติดตามผลและแจ้งความคืบหน้าอย่างเป็นระบบ
7. การงบประมาณ (Budgeting): การบริหารจัดการด้านการเงินและการควบคุมค่าใช้จ่ายอย่างรัดกุม

จากการรวบรวมแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหารข้างต้น ผู้วิจัยมีความเห็นว่า กระบวนการบริหารการศึกษาไม่ได้เป็นเพียงการทำตามขั้นตอนแบบตายตัว แต่เป็นศิลปะในการประสานทรัพยากรทุกด้านเข้าด้วยกัน โดยมี 'การวางแผน' เป็นจุดเริ่มต้น และมี 'การประสานงานร่วมกับระบบการประเมินผล' เป็นตัวเชื่อมโยงสำคัญ ทั้งนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องเลือกประยุกต์ใช้ขั้นตอนเหล่านี้ให้เหมาะสมกับบริบทและสถานการณ์ เพื่อให้การปฏิบัติงานดำเนินไปอย่างเป็นระบบ ต่อเนื่อง และสามารถตอบโจทย์เป้าหมายสูงสุดของการพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้อย่างยั่งยืน

2.1.4 ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา

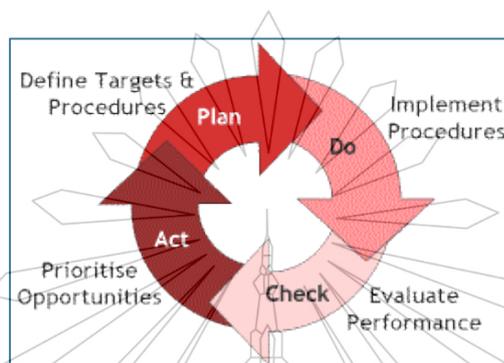
การบริหารตามวัฏจักรเดมมิง

ในการปรับปรุงและพัฒนาหน่วยงานหรือองค์กรนั้น จะต้องมีการวางแผนการส่งเสริมการบริหารคุณภาพให้มีความสอดคล้องกับแผนระยะสั้น และระยะยาวขององค์กร ซึ่งการบริหารตามวัฏจักรเดมมิงเป็นกระบวนการบริหารอีกวิธีหนึ่งที่องค์กรต่าง ๆ ได้นำมาประยุกต์ใช้กับการบริหารและพัฒนาองค์กรนั้น ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล

ประวัติความเป็นมาของการบริหารวัฏจักรเดมมิง

แนวคิดของการบริหารวัฏจักรเดมมิงนี้เกิดขึ้นครั้งแรก ในปี ค.ศ. 1939 โดยวอลท์เตอร์ ชิวฮาร์ทเป็นผู้พัฒนาขึ้นเป็นคนแรก ต่อมาในปี ค.ศ. 1950 Deming, Edward W. (1995) เป็นผู้นำมาเผยแพร่ที่ญี่ปุ่น จึงเป็นที่รู้จักกันอย่างแพร่หลาย จนกระทั่งนิยมเรียกวัฏจักรนี้อีกชื่อหนึ่งว่า “วัฏจักรเดมมิง” (Deming cycle) ซึ่ง โนริอะคิ คะโน กล่าวไว้ว่า PDCA เป็นวัฏจักรแห่งการบริหาร ซึ่งสอดคล้องกับ ฮิโตชิ คูเม กล่าวไว้ว่า “จุดมุ่งหมายที่แท้จริงของ PDCA ซึ่งเป็นกิจกรรมพื้นฐานในการบริหารคุณภาพนั้น มิใช่แค่การปรับแก้ผลลัพธ์ที่เบี่ยงเบนออกนอกเกณฑ์มาตรฐาน ให้กลับมาอยู่ในเกณฑ์ที่ต้องการเท่านั้น แต่เพื่อก่อให้เกิดการปรับปรุงด้วยการป้องกันมิให้เกิดของเสียซ้ำซ้อนเรื้อรัง

พร้อมกับการยกระดับมาตรฐานให้สูงขึ้นในแต่ละรอบของ PDCA อย่างต่อเนื่องอย่างเป็นระบบ และอย่างมีการวางแผน PDCA มิใช่เป็นแค่วงแหวนที่แบนราบหากแต่เป็นขดลวดที่ม้วนได้สูงขึ้นเรื่อยๆ” โดยการนำวิธีการบริหารแบบวัฏจักรเดมมิง (Deming cycle) มาใช้ในโรงเรียนให้เกิดประสิทธิภาพ ควรทำความเข้าใจแนวคิดของวัฏจักรเป็นลำดับแรก ซึ่งต้องดำเนินการอย่างมีวินัยให้ครบวงจร หมุนเวียนไปไม่มีหยุด ไม่มีหย่อน เพื่อรักษาและปรับปรุงเกณฑ์มาตรฐานอยู่เสมอ พร้อมป้องกันมิให้เกิดของเสียซ้ำซ้อนขึ้น เท่ากับว่า ยกระดับมาตรฐานให้สูงขึ้น เปรียบได้กับขดลวดสปริงที่ม้วนขึ้นสูง ดังแสดงไว้ในภาพที่ 2.1



ภาพ 2.1 การบริหารงานวัฏจักรเดมมิง (Deming cycle) คือการหมุนวัฏจักร PDCA

ที่มา: Deming, Edward W. (1995)

กระบวนการบริหารงานวัฏจักรเดมมิง Deming, Edward W. (1995)

ในกระบวนการบริหารงานวัฏจักรเดมมิง (Deming Cycle) มีนักวิชาการ และนักบริหาร ได้กล่าวถึงดังนี้ อชิคะวะ คะโกกุ ได้แบ่งขั้นตอนของวัฏจักรเดมมิงให้ละเอียดแยกย่อยออกเป็น 8 ขั้นตอน ซึ่งรู้จักกันในนามของ “QC Story” ประกอบด้วย 1) กำหนดหัวข้อเป้าหมายและค่าเป้าหมาย (Plan) 2) กำหนดวิธีการและขั้นตอนที่จำเป็นเพื่อการบรรลุเป้าหมาย (Plan) 3) ศึกษาหาความรู้ที่เกี่ยวข้อง (Do) 4) ดำเนินการ (Do) 5) ติดตามประเมินผล (Check) ถ้าไม่มีปัญหาย้อนกลับไปขั้นตอนที่ 4 ดำเนินการต่อ 6) แก้ไขอาการของปัญหาเป็นการเร่งด่วนเฉพาะหน้า (Action) 7) ค้นหาสาเหตุของปัญหาแล้วแก้ไขที่สาเหตุเพื่อป้องกันการเกิดปัญหาซ้ำ (Action) 8) ตรวจสอบว่าแก้ปัญหามีผลชะงัดหรือไม่ (Action) นอกจากนั้นดอกเตอร์เอ็ดวาร์ด เดมมิง ได้เสนอขั้นตอนของการบริหารงานวงจรคุณภาพ “วัฏจักรเดมมิง” (Deming Cycle) หมายถึง การหมุนวงจรเดมมิงหรือการดำเนินกิจกรรมหมุนเวียนให้ครบทั้ง 4 ขั้นตอน คือ กระบวนการดำเนินงานตามวงจรการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเริ่มจากขั้นการวางแผน โดยต้องทำความเข้าใจเป้าประสงค์ของงานให้ชัดเจน จากนั้นกำหนดประเด็นความสำคัญ ซึ่งโดยทั่วไปมักครอบคลุมด้านคุณภาพ ต้นทุน ระยะเวลา ความปลอดภัย ขวัญกำลังใจ และสิ่งแวดล้อม (QCDSME) แล้วจึงกำหนดเป้าหมายของแต่ละประเด็น พร้อมออกแบบแนวทางหรือมาตรการที่จะนำไปสู่ผลลัพธ์ตามที่ตั้งไว้

เมื่อเข้าสู่ขั้นปฏิบัติ ควรเตรียมความพร้อมของผู้ปฏิบัติงานผ่านการอบรมหรือการศึกษาด้วยตนเอง เพื่อให้มีความเข้าใจในวิธีการที่กำหนด จากนั้นดำเนินการตามแผนอย่างเป็นระบบ พร้อมจัดเก็บข้อมูลและผลการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องไว้เป็นหลักฐานสำหรับการประเมินในลำดับถัดไป ขั้นการตรวจสอบมุ่งประเมินความสอดคล้องของการดำเนินงานกับแนวปฏิบัติมาตรฐาน รวมถึงพิจารณาว่าค่าตัวชี้วัดต่าง ๆ อยู่ในเกณฑ์ที่กำหนดหรือไม่ ตลอดจนเปรียบเทียบผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับเป้าหมายที่วางไว้ เพื่อวิเคราะห์ระดับความสำเร็จของการดำเนินงาน หากพบความคลาดเคลื่อนหรือผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามแผน จำเป็นต้องกำหนดมาตรการปรับปรุงแก้ไข โดยอาจแก้ไขขั้นตอนการทำงานให้สอดคล้องกับมาตรฐาน หรือวิเคราะห์หาสาเหตุที่แท้จริงของปัญหาแล้วดำเนินการแก้ไขที่ต้นเหตุ เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดซ้ำ พร้อมทั้งปรับปรุงระบบงานและเอกสารที่เกี่ยวข้องให้เหมาะสมยิ่งขึ้น ซึ่งสามารถแสดงรายละเอียดได้ดังในตารางที่ 2.1

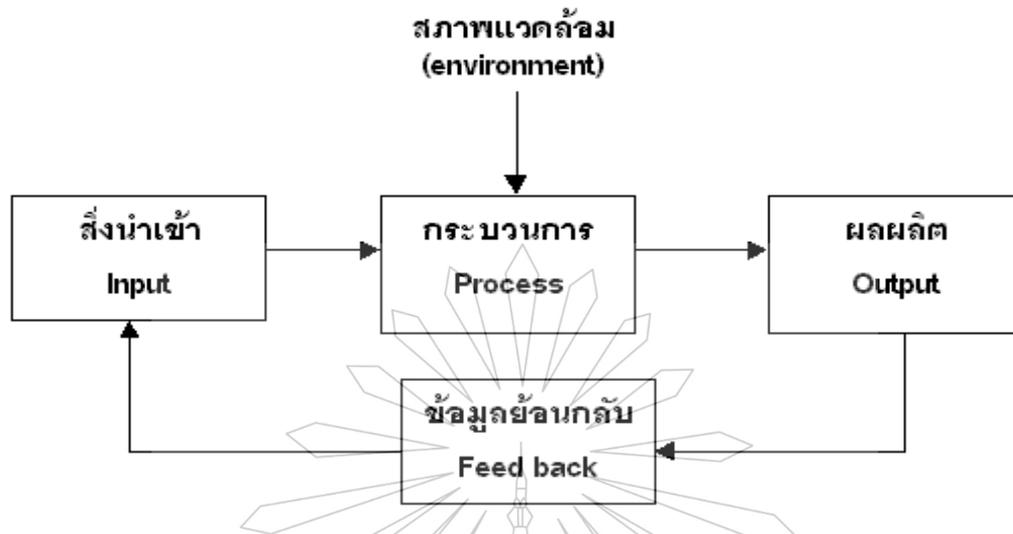
ตารางที่ 2.1 วัฏจักรเดมมิง (Deming Cycle)

วัฏจักรเดมมิง	
Plan (การวางแผน,การกำหนดแผน)	ออกแบบ หรือ กำหนดสิ่งที่จะต้องทำผลิตต้นแบบและทดสอบ (หลังจากที่ทราบความต้องการของลูกค้าแล้ว)
Do (ลงมือทำตามแผนที่วางไว้)	ผลิตตามแบบ
Check (ติดตามประเมินผล)	ตรวจสอบปัญหา
Act/Action	ตรวจสอบดูว่า ลูกค้าพอใจหรือไม่
- หากไม่บรรลุตามแผนให้หาสาเหตุ และวางแผนแก้ไขใหม่ (เริ่มวงจร PDCA ใหม่)	- ถ้ามีข้อบกพร่องก็แก้ไข ซ่อมแซมโดยส่งข้อมูลป้อนกลับเข้ากระบวนการเดิม
- หากบรรลุตามแผนให้กำหนดเป็นมาตรฐาน	- ถ้าเป็นที่พอใจ ก็บันทึกไว้เป็นมาตรฐานวิธีเพื่อยึดปฏิบัติต่อไป

Deming, Edward W. (1995)

ทฤษฎีต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการศึกษา ได้รับการพัฒนาเปลี่ยนแปลงไปตามยุคตามสมัยตั้งแต่สมัยโบราณ ยุควิทยาศาสตร์ ยุคมนุษยสัมพันธ์ จนถึงยุคปัจจุบัน ซึ่งอาศัยทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ที่มีการปรับปรุงพัฒนาและสังเคราะห์แนวความคิดเกี่ยวกับการจัดการอย่างกว้างขวางยิ่งขึ้น แต่ถึงอย่างไรการบริหารงานสมัยใหม่นี้มุ่งเน้นทั้งคน งาน และผลผลิต จึงต้องมีการผสมผสานแนวคิดต่าง ๆ ทุกยุค ทุกสมัย เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับสภาพการณ์และสิ่งแวดล้อมที่เป็นจริงในปัจจุบันในที่นี่จะขอนำเสนอทฤษฎีทางการบริหารการศึกษาพื้นฐานที่ควรทราบ ดังต่อไปนี้

ทฤษฎีวิเคราะห์ระบบ (System Approach หรือ General System Theory) ทฤษฎีนี้มี
ประเด็นที่น่าสนใจดังเสนอไว้ในภาพที่ 2.2

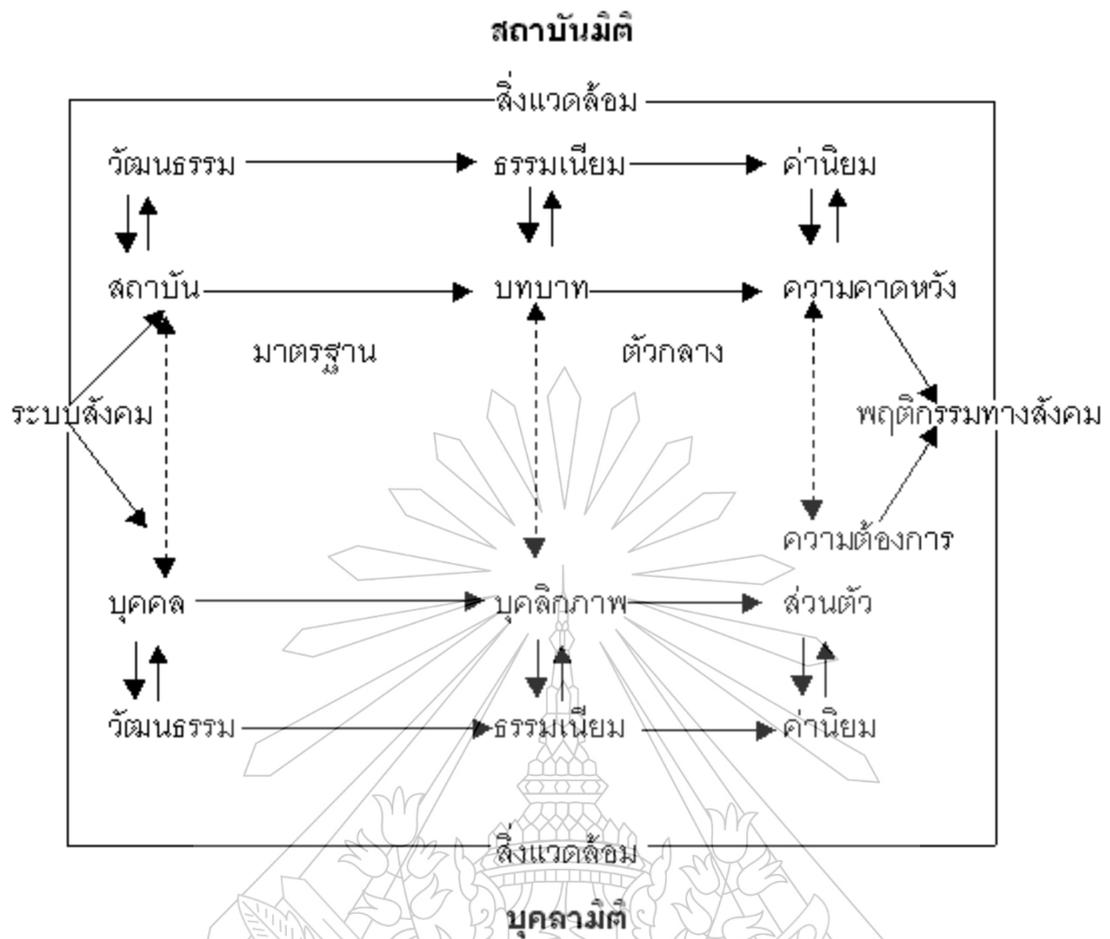


ภาพที่ 2.2 ทฤษฎีวิเคราะห์ระบบ (System Approach หรือ General System Theory)
ที่มา : ภาวิตา ธาราศรีสุทธิ และวิบูลย์ ไตวณะบุตร (2551)

ทฤษฎีวิเคราะห์ระบบเป็นทฤษฎีที่มีคุณค่าในการตรวจสอบหาข้อบกพร่องของกระบวนการ
บริหารทั้งปวงรวมทั้งการบริหารการศึกษาด้วยโดยการวิเคราะห์สิ่งนำเข้า วิเคราะห์กระบวนการและ
วิเคราะห์ผลผลิตว่าสิ่งที่ลงทุนไปคุ้มค่าหรือไม่แล้วรวบรวมข้อมูลหาจุดบกพร่องแล้วปรับปรุงแก้ไข
ต่อไป

ทฤษฎีระบบสังคม (Social System Theory)

ทฤษฎีนี้ Getzels and Egon G. Guba (1986) ได้สร้างขึ้นเพื่อวิเคราะห์พฤติกรรมใน
องค์กรต่าง ๆ ที่จัดขึ้นเป็นระบบสังคม แบ่งออกเป็น 2 ด้าน คือ ด้านสถาบันมิติ (Homothetic
Dimension) และด้านบุคลิกมิติ (Idiographic Dimension) ดังเสนอไว้ในภาพที่ 2.3



ภาพที่ 2.3 ทฤษฎีระบบสังคม (Social System Theory)
ที่มา : Getzels and Egon G. Guba (1986)

1. ด้านสถาบันนิติ ประกอบด้วย

1.1 สถาบัน (Institution) ได้แก่ หน่วยงานหรือองค์กร ซึ่งจะเป็นกรม กอง โรงเรียน โรงพยาบาล บริษัท ร้านค้า หรือโรงงานต่าง ๆ ที่มีวัฒนธรรม (Culture) ของหน่วยงานหรือองค์กรนั้นครอบคลุมอยู่

1.2 บทบาทตามหน้าที่ (Role) สถาบันจะกำหนดบทบาท หน้าที่ และตำแหน่งต่าง ๆ ให้บุคคลปฏิบัติมีกฎและหลักการอย่างเป็นทางการ และมีธรรมเนียม (Ethics) การปฏิบัติที่มีอิทธิพลต่อบทบาทอยู่

1.3 ความคาดหวังของสถาบันหรือบุคคลภายนอก (Expectations) เป็นความ คาดหวังที่สถาบันหรือบุคคลภายนอกคาดว่าสถาบันจะทำงานให้บรรลุเป้าหมาย เช่น โรงเรียนมีความคาดหวังที่จะต้องผลิตนักเรียนที่ดีมีคุณภาพ ความคาดหวังมีค่านิยม (Values) ของสังคมครอบคลุมอยู่

2. ด้านบุคลามิติประกอบด้วย

2.1 บุคลากรแต่ละคน (Individual) ซึ่งปฏิบัติงานอยู่ในสถาบันนั้นๆ เป็นบุคคลในระดับต่าง ๆ เช่น ในโรงเรียนมีผู้บริหารโรงเรียน ครู อาจารย์ คนงาน ภารโรง มีวัฒนธรรมย่อยที่ครอบคลุมต่างไปจากวัฒนธรรมโดยรวม

2.2 บุคลิกภาพ (Personality) หมายถึง ความรู้ ความถนัด ความสามารถ เจตคติ อารมณ์ และแนวคิดซึ่งบุคคลที่เข้ามาทำงานในสถาบันนั้นจะมีความแตกต่างกันอยู่และมีธรรมเนียมของแต่ละบุคคลเป็นอิทธิพลครอบงำอยู่

2.3 ความต้องการส่วนตัว (Need-Dispositions) บุคคลที่มาทำงานสถาบันมีความต้องการที่แตกต่างกันไป บางคนทำงานเพราะต้องการเงินเลี้ยงชีพบางคนทำงานเพราะความรัก บางคนต้องการเกียรติยศชื่อเสียง ความก้าวหน้าบางคนต้องการการยอมรับ บางคนต้องการความมั่นคงปลอดภัย เป็นต้นนอกจากนี้ยังมีค่านิยมของตนเองครอบคลุมอยู่

จากภาพที่ 3 อธิบายได้ว่า ในด้านสถาบันมิตินั้นจะยึดถือเรื่องสถาบันซึ่งมีบทบาทต่าง ๆ เป็นสำคัญบทบาทที่สถาบันได้คิดหรือกำหนดไว้จะต้องชี้แจงให้บุคลากรในสถาบันได้ทราบอย่างเด่นชัดเพื่อจะได้กำหนดการคาดหวังที่สถาบันได้กำหนดไว้ในบทบาทของตนออกมาตรงกับความต้องการของผลผลิตของสถาบันนั้น ส่วนในด้านบุคลามิติ ประกอบด้วยตัวบุคคลที่ปฏิบัติงานอยู่ในสถาบันนั้น ซึ่งบุคคลที่ปฏิบัติงานอยู่ก็มีบุคลิกภาพที่เป็นตัวเองที่ไม่เหมือนกันในแต่ละคนต่างก็มีความต้องการในตำแหน่งหน้าที่การงานที่แตกต่างกันออกไปทั้งสองมิตินี้ระบบสังคมเป็นสิ่งที่มียุทธศาสตร์ต่อการบริหารงานเป็นอันมากถ้าหากว่าทุกสิ่งทุกอย่างราบรื่นดี การบริหารงานนั้นสามารถที่จะสังเกตพฤติกรรมได้ (Social Behavior or Observed Behavior)

ทฤษฎีจูงใจในการปฏิบัติงานของมาสโลว์

Abraham H. Maslow (1970) เป็นผู้เสนอทฤษฎีแรงจูงใจทั่วไปของมนุษย์ (Maslow's General Theory of Human Motivation) โดยตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับพฤติกรรมมนุษย์ไว้ 3 ประการ ดังนี้

1. มนุษย์มีความต้องการอยู่เสมอและไม่มีที่สิ้นสุด ทั้งนี้ ลักษณะของความต้องการขึ้นอยู่กับระดับการได้รับการตอบสนองในขณะนั้น เมื่อความต้องการหนึ่งได้รับการตอบสนองแล้วความต้องการอื่นจะเกิดขึ้นแทนที่ กระบวนการดังกล่าวดำเนินต่อเนื่องตลอดช่วงชีวิตของมนุษย์
2. ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่เป็นแรงจูงใจของพฤติกรรมอีกต่อไป ขณะที่ความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองเท่านั้นที่มีอิทธิพลต่อการกระตุ้นพฤติกรรม
3. ความต้องการของมนุษย์มีลำดับขั้นตามความสำคัญ กล่าวคือ เมื่อความต้องการในระดับพื้นฐานได้รับการตอบสนองแล้ว บุคคลจะมุ่งแสวงหาการตอบสนองความต้องการในระดับที่สูงขึ้นตามลำดับ

Maslow ได้แบ่งลำดับชั้นความต้องการของมนุษย์ไว้ 5 ระดับ ดังนี้ (Maslow's Need-hierarchy Theory) ดังเสนอไว้ในภาพที่ 2.4



ภาพที่ 2.4 ทฤษฎีจูงใจในการปฏิบัติงานของมาสโลว์

ที่มา : Maslow's Need-hierarchy Theory (1970)

ทฤษฎีการจูงใจ - สุขอนามัยของเฮอริเบอร์ก (Herzberg's Motivation Hygiene Theory) ทฤษฎีเกี่ยวกับการจูงใจของ เฮอริเบอร์กมีชื่อเรียกหลายชื่อ อาทิ Motivation Maintenance Theory, Dual Factor Theory Motivation-Hygiene Theory และ The two - Factor Theory และทฤษฎีนี้ตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับองค์ประกอบสนับสนุนความพอใจในการทำงาน (Job Satisfaction) องค์ประกอบที่สนับสนุนความไม่พอใจในการทำงาน (Job Dissatisfaction) ดังนี้

พวกที่ 1 ตัวกระตุ้น (Motivator) คือองค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพอใจ

- งานที่ปฏิบัติ
- ความรู้สึกเกี่ยวกับความสำเร็จของงาน
- ความรับผิดชอบ
- โอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

พวกที่ 2 ปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene) หรือองค์ประกอบที่สนับสนุนความไม่พอใจในการทำงาน ได้แก่

- แบบการบังคับบัญชา
- ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
- เงินเดือนค่าตอบแทน
- นโยบายของการบริหาร

ทฤษฎี X และ ทฤษฎี Y

McGregor, Douglas (1960) ได้เสนอทฤษฎีนี้ใน ค.ศ. 1957 โดยเสนอสมมติฐานในทฤษฎี X ว่า 1) ธรรมชาติของมนุษย์โดยทั่วไปไม่ชอบทำงาน พยายามเลี่ยงงานหลบหลีก บิดพลิ้ว เมื่อมีโอกาส 2) มนุษย์มีนิสัยเกียจคร้านจึงต้องใช้วิธีการข่มขู่ ควบคุม สั่งการ หรือบังคับให้ทำงานตามจุดประสงค์ขององค์การให้สำเร็จ 3) โดยทั่วไปนิสัยมนุษย์ชอบทำงานตามคำสั่ง ต้องการที่จะหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบแต่ต้องการความมั่นคง อบอุ่นและปลอดภัยมากกว่าสิ่งอื่น

ทฤษฎี Y มีสมมติฐานว่า 1) การที่ร่างกายและจิตใจได้พยายามทำงานนั้น เป็นการตอบสนองความพอใจอย่างหนึ่งเช่นเดียวกับการเล่นและพักผ่อน 2) มนุษย์ชอบนำตนเองควบคุมตนเองเพื่อดำเนินงานที่ตนรับผิดชอบให้บรรลุจุดประสงค์อยู่แล้ว ดังนั้น การบังคับควบคุมข่มขู่ ลงโทษ จึงไม่ใช่วิธีการเพียงอย่างเดียวที่จะทำให้มนุษย์ดำเนินงานจนบรรลุจุดประสงค์ขององค์การ 3) มนุษย์ผูกพันตนเองกับงานองค์การก็เพื่อหวังรางวัลหรือสิ่งตอบแทน เมื่อองค์การประสบความสำเร็จ 4) เมื่อสถานการณ์เหมาะสม มนุษย์โดยทั่วไปจะเกิดการเรียนรู้ทั้งด้านการยอมรับ ความรับผิดชอบ และแสวงหาความรับผิดชอบ ควบคู่กันไปด้วย 5) มนุษย์ทั้งหลายย่อมมีคุณสมบัติที่ดีกระจายอยู่ทั่วไปทุกคน เช่น มีวินัย มีความฉลาดเฉลียวและว่องไว มีความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ขององค์การ 6) สถานการณ์ของการดำรงชีวิตในระบอบอุตสาหกรรมยุคใหม่ มนุษย์ยังไม่มีโอกาสใช้สติปัญญาได้เต็มที่ Sikula, Andrew F. (1981) เปรียบเทียบทฤษฎี X และ Y ไว้ดังเสนอไว้ในตารางที่ 2.2

ตารางที่ 2.2 การเปรียบเทียบทฤษฎี X และ Y

ทฤษฎี X	ทฤษฎี Y
1. มนุษย์มักเกียจคร้าน	1. มนุษย์จะขยันขันแข็ง
2. มนุษย์ชอบหลีกเลี่ยงงาน	2. การทำงานของมนุษย์ก็เหมือนกับการเล่นการพักผ่อนตามธรรมชาติ
3. มนุษย์ชอบทำงานตามคำสั่งและต้องการให้มีผู้ควบคุม	3. มนุษย์รู้จักกระตุ้นตนเองให้อยากทำงาน
4. ต้องใช้วินัยของหมู่คณะบังคับ	4. มนุษย์มีวินัยในตนเอง
5. มนุษย์มักหลีกเลี่ยงไม่ยอมรับผิดชอบ	5. มนุษย์มักแสวงหาความรับผิดชอบ
6. มนุษย์ไม่เฉลียวฉลาดขาดความรับผิดชอบ	6. มนุษย์มีสมรรถภาพในการทำงานและมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

กูลิค และคณะ (Gulick, Luther, and L. Urwick, eds., 1973) ได้กล่าวถึงกระบวนการบริหารไว้ 7 ประการ หรือเรียกย่อ ๆ ว่า “POSDCoRB” กลายเป็นคัมภีร์ของการจัดการในยุคของศาสตร์การบริหารซึ่งตัวย่อแต่ละตัวมีความหมาย ดังนี้

- P – Planning หมายถึง การวางแผน
- O – Organizing หมายถึง การจัดการ
- S – Staffing หมายถึง การจัดคนเข้าทำงาน
- D – Directing หมายถึง การสั่งการ หรือ การอำนวยการ
- Co – Coordinating หมายถึง การประสานงานความร่วมมือ
- R – Reporting หมายถึง การรายงาน
- B – Budgeting หมายถึง การจัดทำงบประมาณ

Fayol, Henri (1967) ได้สรุปจำแนกกระบวนการทางการบริหารเอาไว้ 5 ประการหรือที่เราเรียกว่าหลักการบริหารแบบ POCCC ซึ่งหมายถึง

- P คือ Planning หมายถึง การวางแผน
- O คือ Organizing หมายถึง การจัดการ
- C คือ Commanding หมายถึง การบังคับบัญชางาน
- C คือ Coordinating หมายถึง การประสานงาน
- C คือ Controlling หมายถึง การควบคุม

Koontz Harold D. and Cyril O'Donnell (1972) จำแนกกระบวนการทางการบริหารเอาไว้ 5 ประการหรือที่เรียกว่าหลัก POSDC ซึ่งประกอบด้วย

- P คือ Planning หมายถึงการวางแผน
- O คือ Organizing หมายถึงการจัดองค์กร
- S คือ Staffing หมายถึง การจัดคนเข้าทำงาน
- D คือ Directing หมายถึง การอำนวยการ
- C คือ Controlling หมายถึงการควบคุม

Ernest Dale (1973) จำแนกกระบวนการทางการบริหารเอาไว้ 7 ประการ ซึ่งหลักการบริหารของ Dale คล้ายคลึงกับหลักการการบริหารของ Koontz มาก หลักการของ Dale คือ POSDCIR ซึ่งหมายถึง

- P คือ Planning หมายถึงการวางแผน
- O คือ Organizing หมายถึง การจัดองค์กร
- S คือ Staffing หมายถึง การจัดคนเข้าทำงาน
- D คือ Directing หมายถึงการอำนวยการ
- C คือ Controlling หมายถึงการควบคุม
- I คือ Innovation หมายถึง การสร้างสรรค์สิ่งใหม่
- R คือ Representation หมายถึงการเป็นตัวแทนขององค์กร

จากการสังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎีการบริหารข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า กระบวนการบริหารมีขั้นตอน ดังนี้ การวางแผนการจัดองค์กรการจัดคนให้เข้าทำงานการอำนวยการ การควบคุมบริหารงานรวมถึงการสร้างสรรค์ผลงานในองค์กรตลอดทั้งการเป็นตัวแทนขององค์กรนั้น เพื่อให้การบริหารงานบรรลุไปตามจุดมุ่งหมายขององค์กรนั้นๆ

2.1.5 การนำหลักทฤษฎีมาใช้

การเลือกใช้แนวคิดหรือทฤษฎีทางการบริหารจำเป็นต้องพิจารณาจากบริบทและสภาพปัญหาของสถานศึกษาเป็นสำคัญ ผู้บริหารจึงควรวิเคราะห์สถานการณ์ของโรงเรียนอย่างรอบด้าน ก่อนตัดสินใจเลือกแนวทางที่เหมาะสม เครื่องมือหนึ่งที่ได้รับค่านิยมในการวิเคราะห์สถานการณ์เชิงกลยุทธ์ คือ การวิเคราะห์ SWOT ซึ่งใช้พิจารณาปัจจัยภายในและภายนอกขององค์กรอย่างเป็นระบบ

แนวคิดดังกล่าวสอดคล้องกับหลักการเชิงกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการทำความเข้าใจตนเองและสภาพแวดล้อมรอบด้าน เพื่อให้สามารถกำหนดทิศทางการพัฒนาได้อย่างเหมาะสม การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัด ช่วยให้ผู้บริหารมองเห็นศักยภาพที่ควรส่งเสริม รวมทั้งประเด็นที่

ต้องเร่งปรับปรุง อันจะนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร

SWOT Analysis จึงเป็นเครื่องมือพื้นฐานที่สามารถประยุกต์ใช้ได้หลากหลาย ทั้งในด้านการกำหนดแผนกลยุทธ์ การพัฒนางานบริหาร การจัดการทรัพยากรบุคคล ตลอดจนการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร กระบวนการดังกล่าวยังเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้ร่วมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นจากหลายมิติ ส่งผลให้การกำหนดวิสัยทัศน์และแนวทางพัฒนา มีความชัดเจน และสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงมากยิ่งขึ้น

2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา มีผู้ศึกษาไว้มากมายแต่ในที่นี้ผู้วิจัยมุ่งศึกษาเกี่ยวกับความหมายของการบริหารสถานศึกษา ความสำคัญของการบริหารสถานศึกษาและขอบข่ายของการบริหารสถานศึกษา ดังนี้

2.2.1 ความหมายของการบริหารสถานศึกษา

ปรัชญา เวสารัชช์ (2554, หน้า 1) อธิบายว่า การบริหารสถานศึกษาเป็นกระบวนการดำเนินงานที่ครอบคลุมการวางแผน การอำนวยการ การควบคุมกำกับ และการจัดการภารกิจต่าง ๆ ของโรงเรียน รวมถึงการบริหารจัดการด้านธุรกิจของสถานศึกษา ทั้งนี้มีเป้าหมายเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ การปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าวเกี่ยวข้องกับบุคลากรทุกฝ่ายในสถานศึกษา ไม่ว่าจะเป็นครู นักเรียน และเจ้าหน้าที่อื่น ๆ ที่ร่วมกันขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จ

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2553, หน้า 8) ให้ความหมายของการบริหารสถานศึกษาไว้ว่าเป็นภารกิจสำคัญของผู้บริหารในการกำหนดแนวทาง รูปแบบ และกระบวนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ ทั้งนี้เนื่องจากประสิทธิภาพของระบบบริหารย่อมส่งผลต่อการทำงานในทุกส่วนขององค์กร หากการจัดการขาดความเหมาะสม ย่อมกระทบต่อผลสำเร็จโดยรวมของหน่วยงาน ดังนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องคัดเลือกวิธีการบริหารที่สอดคล้องกับบริบทและเอื้อต่อการบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

นอกจากนี้ การบริหารสถานศึกษาต้องอาศัยทั้งศาสตร์และศิลป์ในการดำเนินงาน ผู้บริหารไม่สามารถขับเคลื่อนองค์กรได้เพียงลำพัง แต่ต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคลากรหลายฝ่าย ซึ่งแต่ละบุคคลมีความแตกต่างกันทั้งด้านความรู้ ความสามารถ ความถนัด และความต้องการ ด้วยเหตุนี้ ผู้บริหารจึงต้องประยุกต์ใช้เทคนิคและกลยุทธ์การบริหารที่เหมาะสม เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการพัฒนาสถานศึกษา

บรรจบ บุญจันทร์ (2556, หน้า 38) อธิบายว่า การบริหารสถานศึกษาเป็นกระบวนการดำเนินงานที่ผู้บริหารและบุคลากรในองค์กรร่วมมือกันปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ โดยมีเป้าหมายเพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ร่วมกัน

นพพงษ์ บุญจิตราคูล (2557, หน้า 4) ให้ความหมายของการบริหารสถานศึกษาไว้ว่าเป็นกระบวนการที่บุคคลหลายฝ่ายร่วมกันดำเนินงานอย่างมีระบบ เพื่อส่งเสริมและพัฒนาสมาชิกของสังคมให้เติบโตอย่างรอบด้าน ทั้งด้านบุคลิกภาพ ความรู้ ทักษะ พฤติกรรม และคุณธรรม จริยธรรม ทั้งนี้ การดำเนินงานดังกล่าวอาศัยการจัดสภาพแวดล้อม การใช้ทรัพยากร และเทคนิควิธีการที่เหมาะสม เพื่อให้บุคคลพัฒนาไปสู่คุณลักษณะที่สอดคล้องกับความคาดหวังของสังคมที่ตนอาศัยอยู่

จากแนวคิดสรุปได้ว่า กระบวนการดำเนินงานของผู้บริหารที่ครอบคลุมการสั่งการ กำกับ ติดตาม และขับเคลื่อนภารกิจทุกด้านของสถานศึกษา โดยมุ่งเน้นผลลัพธ์ทางการศึกษาและความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กรเป็นสำคัญ การบริหารดังกล่าวจำเป็นต้องอาศัยการจัดสรรทรัพยากรและการประยุกต์ใช้เทคนิควิธีการที่เหมาะสม เพื่อให้การดำเนินงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด และสามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.2.2 ความสำคัญของการบริหารสถานศึกษา

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2551, หน้า 1) กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารสถานศึกษาไว้ว่า ผู้บริหารมีบทบาทหลักในการขับเคลื่อนและกำหนดทิศทางขององค์กร เนื่องจากผลสำเร็จหรือความล้มเหลวของสถานศึกษาย่อมขึ้นอยู่กับความสามารถในการบริหารจัดการเป็นสำคัญ การเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์กรจะเกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ ก็ต่อเมื่อผู้บริหารมีทักษะและความสามารถในการจัดการที่เหมาะสม ดังนั้น ภาวะผู้นำและสมรรถนะด้านการบริหารจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความก้าวหน้าและความสำเร็จของสถานศึกษา

สันติ บุญภิรมย์ (2552, หน้า 49) การบริหารสถานศึกษามีความสำคัญในฐานะกระบวนการทำงานร่วมกันของบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ การดำเนินงานดังกล่าวต้องอาศัยปัจจัยสนับสนุนต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นทรัพยากร บุคลากร หรือวิธีการจัดการที่เหมาะสม เพื่อผลักดันให้องค์กรประสบความสำเร็จตามที่ตั้งเป้าไว้

พิมพกา ธรรมสิทธิ์ (2554, หน้า 1) ชี้ให้เห็นว่า ในบริบทของโลกยุคโลกาภิวัตน์ การบริหารสถานศึกษาถือเป็นภารกิจที่มีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่ง หลายประเทศให้ความสำคัญกับการบริหารการศึกษาในฐานะวิชาชีพเฉพาะทางที่มีคุณค่าไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าอาชีพอื่น เนื่องจากการบริหารสถานศึกษาเกี่ยวข้องโดยตรงกับพฤติกรรมของบุคคลและบริบททางสังคม ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องอาศัยทั้งองค์ความรู้เชิงวิชาการควบคู่กับทักษะเชิงศิลป์ในการจัดการ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างเหมาะสมและเกิดประสิทธิผล

จากแนวคิดสรุปได้ว่า ความสำคัญของการบริหารสถานศึกษาเป็นการบริหารจัดการของผู้บริหารซึ่งเป็นบุคคลที่สร้างความเปลี่ยนแปลงแก่องค์กร ผู้บริหารที่ดีต้องมีทักษะความรู้และประสบการณ์ สามารถบริหารงานให้ประสบความสำเร็จได้ เกิดการยอมรับทั้งในสถานศึกษาและสังคม

2.2.3 ขอบข่ายของการบริหารสถานศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2562, หน้า 6-8) ได้กำหนดกรอบขอบข่ายการบริหารสถานศึกษา โดยให้ผู้อำนวยการสถานศึกษาเป็นผู้บังคับบัญชาและรับผิดชอบการดำเนินงานทั้งหมดของโรงเรียน ภายใต้โครงสร้างการบริหารที่เป็นไปตามกฎหมาย กฎกระทรวง และระเบียบที่คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษากำหนด การจัดโครงสร้างภายในอาจแบ่งเป็นกลุ่ม ฝ่ายหรืองาน พร้อมกำหนดอำนาจหน้าที่ให้ครอบคลุมภารกิจที่กระทรวงศึกษาธิการได้กระจายอำนาจให้สถานศึกษาดำเนินการ ซึ่งสามารถสรุปขอบข่ายการบริหารออกเป็น 4 ด้าน ดังนี้

1. การบริหารวิชาการ

- 1) การจัดทำและปรับปรุงหลักสูตรของสถานศึกษาให้เหมาะสม
- 2) การพัฒนาแนวทางและวิธีการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพ
- 3) การดำเนินการประเมินผลผู้เรียน
- 4) การส่งเสริมการศึกษาค้นคว้าและวิจัยเพื่อยกระดับมาตรฐานทางการศึกษา
- 5) การผลิต พัฒนา และประยุกต์ใช้สื่อ นวัตกรรม
- 6) การจัดหาและพัฒนาแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายทั้งภายในและภายนอก
- 7) การกำกับ ติดตาม และให้คำปรึกษาทางแก่ครูและบุคลากรทางการศึกษา
- 8) การให้บริการแนะแนวและดูแลช่วยเหลือผู้เรียนในด้านการศึกษา
- 9) การจัดทำและพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง
- 10) การเผยแพร่และถ่ายทอดองค์ความรู้ทางวิชาการสู่ชุมชน
- 11) การสร้างเครือข่ายและความร่วมมือทางวิชาการกับสถานศึกษา
- 12) การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัวย องค์กร

2. การบริหารงบประมาณ

- 1) การวางแผนและจัดทำคำขอของงบประมาณเพื่อนำเสนอต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
- 2) การพิจารณาแบ่งสรรงบประมาณให้สอดคล้องกับแผนงานและภารกิจ
- 3) การกำกับ ติดตาม ตรวจสอบ พร้อมทั้งสรุปและรายงานผลการใช้จ่าย
- 4) การแสวงหาแหล่งสนับสนุนงบประมาณและส่งเสริมการลงทุนด้านการศึกษา
- 5) การควบคุมและดำเนินงานด้านการเงินให้เป็นไปตามระเบียบข้อบังคับ

- 6) การจัดทำและดูแลระบบบัญชีให้ถูกต้องครบถ้วน
- 7) การดูแล จัดทำ และบริหารจัดการพัสดุรวมถึงทรัพย์สินของสถานศึกษา

3. การบริหารงานบุคคล

- 1) การกำหนดกรอบอัตรากำลังและการจัดวางตำแหน่งงานให้เหมาะสมกับภารกิจ
- 2) การดำเนินการคัดเลือกและแต่งตั้งบุคลากรเข้าสู่ตำแหน่งตามหลักเกณฑ์
- 3) การพัฒนาศักยภาพและยกระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ
- 4) การกำกับดูแลด้านระเบียบวินัยและการดำเนินการทางวินัยเมื่อมีการกระทำผิด
- 5) การดำเนินการเกี่ยวกับการพ้นสภาพจากราชการตามกฎหมายและระเบียบ

4. การบริหารทั่วไป

- 1) การปฏิบัติงานด้านสารบรรณและงานธุรการทั่วไป
- 2) การทำหน้าที่ฝ่ายเลขานุการของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
- 3) การพัฒนาและบริหารจัดการระบบฐานข้อมูลและเครือข่ายสารสนเทศ
- 4) การสร้างความร่วมมือและขยายเครือข่ายทางการศึกษา
- 5) การจัดวางระบบบริหารจัดการและพัฒนาโครงสร้างองค์กร
- 6) การดูแลและพัฒนางานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศของสถานศึกษา
- 7) การสนับสนุนภารกิจด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากร และการบริหารทั่วไป
- 8) การบำรุงรักษาอาคารสถานที่และจัดสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนรู้
- 9) การสำรวจและจัดทำข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับจำนวนนักเรียน
- 10) การดำเนินงานเกี่ยวกับการรับสมัครและคัดเลือกนักเรียน
- 11) การส่งเสริมและประสานการจัดการศึกษาทั้งในระบบ นอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย
- 12) การแสวงหาและจัดหาทรัพยากรเพื่อสนับสนุนการจัดการศึกษา
- 13) การดำเนินกิจกรรมและพัฒนางานด้านกิจการนักเรียน
- 14) การเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารและประชาสัมพันธ์งานของสถานศึกษา
- 15) การสนับสนุนและประสานความร่วมมือทางการศึกษากับบุคคล ชุมชน

- 16) การติดต่อประสานงานกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและหน่วยงานภายนอก
- 17) การวางระบบและดำเนินการควบคุมภายในของหน่วยงาน
- 18) การให้บริการแก่สาธารณชนตามภารกิจของสถานศึกษา
- 19) งานที่ไม่ได้ระบุไว้ในงานอื่น

กัญจน์รัตน์ สินสุรัตน์ (2559, หน้า 18-33) ขอบข่ายการบริหารสถานศึกษาแบ่งเป็น 4 ด้าน

1. การบริหารวิชาการ ครอบคลุมการวางแผนและพัฒนาหลักสูตร การนำหลักสูตรสู่การจัดการเรียนรู้ที่ตอบสนองศักยภาพและความต้องการของผู้เรียน การประเมินผลตามสภาพจริง การแนะแนวและการนิเทศ ตลอดจนการสนับสนุนการวิจัย การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม เทคโนโลยี แหล่งเรียนรู้ และภูมิปัญญาท้องถิ่น รวมถึงการพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในและการสร้างเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการกับชุมชน

2. การบริหารงบประมาณ เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนงบประมาณและแผนการใช้จ่ายเงิน การดำเนินงานด้านการเงินและบัญชี การติดตามและตรวจสอบการใช้จ่าย การรายงานผลทางการเงิน การระดมทรัพยากรเพื่อสนับสนุนการศึกษา ตลอดจนการบริหารพัสดุ ครุภัณฑ์ และสินทรัพย์ของสถานศึกษาให้เป็นไปอย่างโปร่งใสและมีประสิทธิภาพ

3. การบริหารงานบุคคล ประกอบด้วยการวางแผนอัตรากำลัง การสรรหาและมอบหมายงาน การพัฒนาศักยภาพบุคลากร การสร้างแรงจูงใจและการอนุรักษ์บุคลากร รวมถึงการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยเน้นการมีส่วนร่วมและการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ

4. การบริหารทั่วไป เป็นงานสนับสนุนที่ช่วยให้การดำเนินงานด้านอื่นเป็นไปอย่างราบรื่น ครอบคลุมการประสานความร่วมมือกับชุมชน องค์กร และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อเสริมประสิทธิภาพของการบริหารวิชาการ งบประมาณ และงานบุคคล

จากแนวคิดสรุปได้ว่า ขอบข่ายการบริหารงานของสถานศึกษา ประกอบด้วยการบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคลากรและการบริหารงานทั่วไป โดยผู้บริหารการศึกษาเป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบการบริหารงานของสถานศึกษา เพื่อให้เกิดความสำเร็จในการจัดการศึกษาและบรรลุผลตามเป้าหมายของสถานศึกษา

สรุปได้ว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง กระบวนการวางแผน การจัดองค์กร การนำ และการควบคุมดูแลการดำเนินงานของสถานศึกษาให้เป็นไปตามนโยบาย วัตถุประสงค์ และเป้าหมายทางการศึกษา เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดในการจัดการเรียนการสอน พัฒนาผู้เรียน และส่งเสริมคุณภาพการศึกษา

2.2.4 ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา

ทฤษฎีระบบราชการ (Bureaucracy) เป็นแนวคิดด้านการบริหารองค์การที่พัฒนาโดย แมกซ์ เวเบอร์ (Max Weber) นักสังคมวิทยาชาวเยอรมัน ซึ่งอธิบายโครงสร้างการจัดการองค์การบนพื้นฐานแนวคิดเรื่องความชอบธรรมของอำนาจ (Legitimate Domination) เวเบอร์เสนอว่า การบริหารให้เกิดความมีประสิทธิภาพและความเป็นระเบียบจำเป็นต้องอาศัยระบบอำนาจที่ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับและปฏิบัติตามอย่างสมัครใจ โดยอำนาจดังกล่าวต้องตั้งอยู่บนหลักเกณฑ์ที่ชัดเจน เป็นทางการ และสามารถบังคับใช้ได้อย่างเป็นระบบ เวเบอร์จำแนกรูปแบบของอำนาจออกเป็น 3 ลักษณะ ได้แก่

1. การครอบงำโดยอาศัยจารีตประเพณี ซึ่งตั้งอยู่บนพื้นฐานของความเชื่อและการยอมรับตามขนบธรรมเนียมดั้งเดิม
2. การครอบงำโดยอาศัยบารมี ซึ่งเกิดจากคุณลักษณะเฉพาะตัวของผู้นำที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความศรัทธาและยอมรับ
3. การครอบงำโดยอาศัยกฎหมายและเหตุผล ซึ่งเป็นรูปแบบอำนาจที่มีความเป็นทางการสูงและเป็นรากฐานสำคัญของระบบราชการสมัยใหม่

แนวคิดระบบราชการ (bureaucracy) จะทำหน้าที่เป็นกลไกการบริหารของกลุ่มชน โดยผู้นำใช้อำนาจที่มีอยู่ตามกฎหมาย ปกครองบังคับบัญชาโดยผ่านระบบราชการ องค์การแบบระบบราชการตามแนวคิดของ Max Weber จะประกอบด้วยโครงสร้างพื้นฐานที่สำคัญ 7 ประการ ดังนี้

- 1) หลักลำดับชั้น (Hierarchy) หลักการลำดับชั้นมุ่งให้โครงสร้างองค์การอยู่ภายใต้ระบบการบังคับบัญชาที่ชัดเจน โดยเชื่อว่าการจัดระดับอำนาจหน้าที่อย่างเป็นขั้นตอนจะช่วยให้การสั่งการและการควบคุมมีความรัดกุม ส่งผลให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีระเบียบและมีประสิทธิภาพ แนวคิดดังกล่าวสอดคล้องกับบริบทในช่วงศตวรรษที่ 19-20 ซึ่งเน้นความเป็นทางการ กฎระเบียบ และขั้นตอนการปฏิบัติงานที่แน่นอน อย่างไรก็ตาม เมื่อบริบททางสังคมและเศรษฐกิจเปลี่ยนแปลงไป การบริหารแบบลำดับชั้นที่ซับซ้อนเริ่มเผชิญข้อจำกัด โดยเฉพาะในประเด็นความล่าช้าในการตัดสินใจ เนื่องจากต้องผ่านการอนุมัติหลายระดับ ส่งผลให้กระบวนการดำเนินงานขาดความคล่องตัว ขณะเดียวกัน ประชาชนและผู้รับบริการในยุคปัจจุบันคาดหวังความรวดเร็ว โปร่งใส และความยืดหยุ่นมากขึ้น ในองค์กรขนาดใหญ่ที่ยึดระบบราชการอย่างเคร่งครัด มักมีผู้บริหารและหัวหน้างานหลายระดับ การตัดสินใจเรื่องสำคัญจึงต้องผ่านขั้นตอนการพิจารณาและลงนามจากหลายฝ่าย นอกจากนี้ บุคลากรระดับปฏิบัติการจำนวนมากอาจมุ่งเน้นงานด้านเอกสารและการรายงานเป็นหลัก มากกว่าการปฏิบัติงานเชิงสร้างสรรค์หรือเชิงพัฒนา ขณะเดียวกัน หน่วยงานด้านแผนงานหรือวิชาการมักจัดทำแผนยุทธศาสตร์ในลักษณะเอกสารจำนวนมาก ซึ่งอาจไม่สอดคล้องกับการนำไปปฏิบัติจริงอย่างมีประสิทธิภาพ

แนวคิดที่มองว่าการบริหารองค์การขนาดใหญ่จำเป็นต้องใช้รูปแบบเผด็จการนั้น ถือเป็นความเข้าใจที่คลาดเคลื่อน เนื่องจากผู้บริหารระดับสูงไม่อาจมีความรู้หรือคำตอบที่ถูกต้องในทุกประเด็นได้เพียงลำพัง การบริหารที่มีประสิทธิภาพจึงควรเปิดโอกาสให้เกิดการมีส่วนร่วม และแสวงหาข้อมูลหรือแนวทางที่เหมาะสมจากบุคลากรในระดับต่าง ๆ ขององค์กร

การปรับลดขั้นตอนและลำดับชั้นการสั่งการที่ซ้ำซ้อน โดยยังคงไว้ซึ่งกลไกการกำกับควบคุมที่จำเป็น จะช่วยเพิ่มความคล่องตัวในการดำเนินงาน การตัดตำแหน่งหรือกระบวนการที่ไม่ก่อให้เกิดคุณค่าออกไป ส่งผลให้องค์กรมีโครงสร้างที่แบนราบมากขึ้น (Flat Organization) และเอื้อต่อการกระจายอำนาจให้ผู้ปฏิบัติงานในระดับต่าง ๆ สามารถตัดสินใจ รับผิดชอบ และรับผลของความสำเร็จหรือความล้มเหลวจากการดำเนินงานของตนเองได้อย่างชัดเจน อันจะนำไปสู่ความโปร่งใสและประสิทธิภาพในการบริหารจัดการมากยิ่งขึ้น

2) **ความสำนึกแห่งความรับผิดชอบ (Responsibility)** บุคลากรทุกคนในองค์กรควรตระหนักถึงหน้าที่และผลของการกระทำของตน โดยความรับผิดชอบหมายถึง การยอมรับผลที่เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่ รวมทั้งความพร้อมที่จะชี้แจงหรือให้ตรวจสอบการดำเนินงานของตนต่อผู้บังคับบัญชาอย่างโปร่งใสและต่อเนื่อง อำนาจ (Authority) อำนาจหมายถึง สิทธิหรือขอบเขตความสามารถในการสั่งการ กำกับดูแล และตัดสินใจ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ทั้งนี้ อำนาจควรสอดคล้องกับความรับผิดชอบ เพื่อให้การบริหารงานเกิดประสิทธิภาพและความสมดุลในการปฏิบัติงาน

- อำนาจหน้าที่เป็นสิ่งที่ได้มาอย่างเป็นทางการตามตำแหน่ง
- อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบจะต้องมีความสมดุลกันเสมอ
- การได้มาซึ่งอำนาจในทัศนะของ Max Weber คือการได้อำนาจตามกฎหมาย (legal authority)
- ภาระหน้าที่ (duty) หมายถึง ภารกิจหน้าที่การงานที่ถูกกำหนด หรือได้รับมอบหมายให้กระทำ

3) **หลักความสมเหตุสมผล (Rationality)** เป็นแนวคิดที่เน้นการใช้เหตุผล ความถูกต้อง และความเหมาะสมเป็นเกณฑ์ในการกำหนดนโยบายหรือแนวทางปฏิบัติ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีระบบและนำไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีคุณภาพ ในมุมมองของการบริหารจัดการ ความสำเร็จขององค์กรสามารถพิจารณาผ่านแนวคิดสำคัญ ได้แก่

ประสิทธิผล (Effectiveness) ซึ่งหมายถึงระดับความสำเร็จของผลการดำเนินงานเมื่อเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ หากผลลัพธ์สอดคล้องกับเป้าหมาย ย่อมถือว่าการดำเนินงานบรรลุผล

ประสิทธิภาพ (Efficiency) คือความสามารถในการใช้ทรัพยากร เช่น คน เงิน เวลา และวัสดุอุปกรณ์ ให้เกิดประโยชน์สูงสุดโดยลดความสูญเสีย

ความประหยัด (Economy) หมายถึงการใช้ทรัพยากรอย่างรอบคอบและคุ้มค่า โดยยังคงคุณภาพของผลผลิตหรือบริการตามมาตรฐานที่ต้องการ การประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรจึงสามารถพิจารณาได้ 2 มิติหลัก คือ การพิจารณาว่าบรรลุเป้าหมายหรือไม่ (ด้านประสิทธิผล) และการวิเคราะห์ว่าการบรรลุเป้าหมายนั้นใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าหรือไม่ (ด้านประสิทธิภาพ)

4) หลักการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Orientation) การดำเนินงานขององค์กร ต้องตั้งอยู่บนเป้าหมายที่ชัดเจน และทุกกิจกรรมควรเชื่อมโยงไปสู่ผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ความสำเร็จดังกล่าวเกิดจากปัจจัยสำคัญหลายประการ ได้แก่

(1) ผู้ปฏิบัติงานต้องสามารถเลือกแนวทางดำเนินงานที่เหมาะสม โดยคำนึงถึงทั้งความคุ้มค่าและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น กล่าวคือ หากต้นทุนเท่ากันควรเลือกทางเลือกที่ให้ผลดีที่สุด และหากผลลัพธ์ใกล้เคียงกันควรเลือกวิธีที่ใช้ทรัพยากรน้อยกว่า

(2) การจัดสรรงานตามความถนัดหรือความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน จะช่วยเพิ่มประสิทธิผลของการบริหาร

(3) การกำหนดวิธีการปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับลักษณะงาน บริบทของพื้นที่ ช่วงเวลา และสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง จะช่วยให้การบริหารบรรลุเป้าหมายได้ดียิ่งขึ้น

5) หลักความชำนาญเฉพาะด้าน (Specialization) องค์กรขนาดใหญ่จำเป็นต้องมีการแบ่งงานออกเป็นส่วน ๆ และจัดโครงสร้างหน่วยงานเพื่อรองรับภารกิจที่หลากหลาย การจัดส่วนงานอาจพิจารณาได้หลายรูปแบบ เช่น แบ่งตามพื้นที่รับผิดชอบ เพื่อให้แต่ละหน่วยงานดูแลเขตพื้นที่อย่างชัดเจน แบ่งตามหน้าที่หรือภารกิจ เพื่อให้สอดคล้องกับลักษณะงานที่ต้องดำเนินการ แบ่งตามกลุ่มผู้รับบริการ เพื่อให้ตอบสนองความต้องการเฉพาะด้านได้อย่างเหมาะสม แบ่งตามขั้นตอนของกระบวนการทำงาน เพื่อให้การดำเนินงานเป็นลำดับและต่อเนื่อง การจัดโครงสร้างลักษณะนี้ช่วยให้องค์กรสามารถบริหารงานที่มีความซับซ้อนได้อย่างมีระบบ

6) หลักระเบียบวินัย (Discipline) องค์กรจำเป็นต้องกำหนดกฎเกณฑ์ ข้อบังคับ และมาตรการทางวินัย เพื่อควบคุมพฤติกรรมของสมาชิกให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน อันเป็นกลไกสำคัญในการรักษามาตรฐานและความเรียบร้อยขององค์กร

7) หลักความเป็นวิชาชีพ (Professionalization) การปฏิบัติงานในระบบราชการถือเป็นอาชีพที่ต้องอาศัยความรู้ ความเชี่ยวชาญ และความรับผิดชอบ ผู้ปฏิบัติงานจำเป็นต้องมีความเข้าใจในกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่ของตน ความสำเร็จของระบบราชการในอดีตส่วนหนึ่งเกิดจากการมีโครงสร้างที่ชัดเจน ใช้เหตุผลเป็นหลักในการตัดสินใจ มีสายการบังคับ

บัญชาที่แน่นอน และมีการแบ่งงานตามความเชี่ยวชาญ ทำให้สามารถบริหารงานขนาดใหญ่และซับซ้อนได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะในช่วงเวลาที่สังคมยังมีการเปลี่ยนแปลงไม่รวดเร็วและประชาชนมีความต้องการบริการสาธารณะในลักษณะใกล้เคียงกัน

สรุปทฤษฎีระบบราชการ (Bureaucracy) ของแมกซ์ เวเบอร์ ทฤษฎีระบบราชการ (Bureaucracy) ของ Max Weber เป็นแนวคิดทางการบริหารที่อธิบายโครงสร้างองค์การและการใช้อำนาจอย่างเป็นระบบ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีระเบียบและเกิดประสิทธิภาพสูงสุด เวเบอร์เห็นว่า การบริหารงานจะประสบผลสำเร็จได้ต่อเมื่อผู้บังคับบัญชายอมรับความชอบธรรมของอำนาจและปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาภายใต้กฎเกณฑ์ที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน โดยอำนาจการครอบงำแบ่งออกเป็น 3 ลักษณะ ได้แก่ การครอบงำตามจารีตประเพณี การครอบงำตามบารมี และการครอบงำตามกฎหมายและเหตุผล ซึ่งรูปแบบสุดท้ายถือเป็นรากฐานสำคัญของระบบราชการสมัยใหม่ แนวคิดระบบราชการของเวเบอร์มองว่า องค์การควรมีโครงสร้างที่เป็นทางการ ใช้อำนาจตามกฎหมายผ่านสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน และดำเนินงานภายใต้กฎ ระเบียบ และแบบแผนที่กำหนดไว้ โดยมีลักษณะสำคัญ 7 ประการ ได้แก่ หลักลำดับชั้น (Hierarchy) ที่จัดโครงสร้างการบังคับบัญชาเป็นชั้น ๆ เพื่อให้การสั่งการและการควบคุมเป็นไปอย่างมีระบบ แม้แนวคิดนี้จะเหมาะสมกับบริบทในอดีต แต่ในสังคมปัจจุบันที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว องค์การจึงควรลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็นและปรับโครงสร้างให้มีความคล่องตัวมากขึ้น ประการต่อมา คือ หลักความรับผิดชอบ (Responsibility) ซึ่งกำหนดให้บุคลากรทุกคนต้องรับผิดชอบหน้าที่ของตน โดยอำนาจที่ได้รับต้องสอดคล้องกับความรับผิดชอบ และตั้งอยู่บนพื้นฐานของอำนาจตามกฎหมาย (Legal Authority) ถัดมา คือ หลักความสมเหตุสมผล (Rationality) ที่มุ่งให้การดำเนินงานตั้งอยู่บนหลักเหตุผล ความเหมาะสม และความคุ้มค่า เพื่อให้เกิดทั้งประสิทธิผล ประสิทธิภาพ และความประหยัด นอกจากนี้ระบบราชการยังเน้นการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Orientation) โดยให้การปฏิบัติงานสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ อาศัยการตัดสินใจที่เหมาะสมและการแบ่งงานตามความชำนาญ ควบคู่กับหลักความชำนาญเฉพาะด้าน (Specialization) ซึ่งส่งเสริมการจัดโครงสร้างงานตามหน้าที่หรือความเชี่ยวชาญ เพื่อรองรับภารกิจที่ซับซ้อนขององค์การขนาดใหญ่ อีกทั้งยังให้ความสำคัญกับหลักระเบียบวินัย (Discipline) ที่ใช้กฎและมาตรการควบคุมกำกับพฤติกรรมของบุคลากร และหลัก

ความเป็นวิชาชีพ (Professionalization) ที่มองว่าการทำงานในระบบราชการเป็นอาชีพที่ต้องอาศัยความรู้ ความเชี่ยวชาญ และการปฏิบัติงานอย่างเต็มเวลา

กล่าวโดยสรุป ระบบราชการตามแนวคิดของเวเบอร์มีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาองค์การในยุคที่สังคมมีการเปลี่ยนแปลงอย่างค่อยเป็นค่อยไป เนื่องจากมีโครงสร้างชัดเจน ใช้หลักเหตุผล และกำหนดสายการบังคับบัญชาแน่นอน อย่างไรก็ตาม ในบริบทปัจจุบัน องค์การจำเป็นต้องปรับตัวให้มีความยืดหยุ่น ลดความซับซ้อน และเพิ่มความคล่องตัว เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2.3 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคลนับเป็นภารกิจหลักของผู้บริหารสถานศึกษา เนื่องจากทรัพยากรบุคคลเป็นพลังสำคัญในการขับเคลื่อนภารกิจทุกด้านของโรงเรียน ไม่ว่าจะเป็นงานวิชาการ งานบริหารจัดการ ตลอดจนการพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรจึงมีความสัมพันธ์โดยตรงกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและมาตรฐานคุณภาพการศึกษา โดย สืบสกุล นรินทรางกูร ณ อยุธยา (2564, หน้า 21) ได้ชี้ให้เห็นว่า การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาเป็นกลไกสำคัญที่เกื้อหนุนความสำเร็จขององค์การทางการศึกษา ทั้งนี้ การบริหารงานบุคคลมิได้หมายถึงเพียงกระบวนการสรรหาและแต่งตั้งบุคลากรเท่านั้น แต่ยังครอบคลุมถึงการพัฒนาศักยภาพ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การเสริมสร้างแรงจูงใจและขวัญกำลังใจ รวมถึงการรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพให้อยู่กับองค์กรอย่างยั่งยืน เพื่อให้การดำเนินงานของสถานศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุตามเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคล มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

2.3.1 ความหมายของการบริหารงานบุคคล

แนวคิดเกี่ยวกับกับการบริหารงานบุคคลเป็นเรื่องที่สำคัญต่อการดำเนินงานของสถานศึกษา เพราะเป็นสิ่งที่ชี้ให้เห็นถึงความสำเร็จและประสิทธิภาพของสถานศึกษาในด้านต่างๆ นักวิชาการได้ให้ความหมายของการบริหารงานบุคคลไว้ดังนี้

พนัส หันนาคินทร์ (2542, หน้า 15) ได้กล่าวว่า การบริหารงานบุคคลเป็นกระบวนการที่องค์การกำหนดขึ้นอย่างมีแบบแผนและเป็นระบบ โดยมีมุ่งจัดหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถให้สอดคล้องกับภารกิจและความจำเป็นของหน่วยงาน ภายหลังจากการบรรจุแต่งตั้งแล้ว องค์การจำเป็นต้องดำเนินการบริหารจัดการอย่างรอบด้าน ทั้งในด้านการพัฒนาศักยภาพ การดูแลเอาใจใส่ และการกำหนดค่าตอบแทนที่เหมาะสม นอกจากนี้ ยังต้องมีระบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน โปร่งใส พร้อมทั้งกำหนดหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับความก้าวหน้า ความมั่นคงใน

วิชาชีพ ตลอดจนเงื่อนไขการพ้นจากตำแหน่งตามวาระหรือเหตุผลอันสมควร ทั้งหมดนี้มีเป้าหมาย เพื่อให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

พะยอม วงศ์สารภี (2554, หน้า 5) ได้กล่าวว่า การบริหารงานบุคคลเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารนำองค์ความรู้ ความเชี่ยวชาญ ตลอดจนทักษะเชิงกลยุทธ์ด้านการจัดการมาใช้ในการสรรหาคัดเลือก และแต่งตั้งบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้าสู่องค์กร ภายหลังจากบรรจุแล้ว ยังต้องดำเนินการพัฒนาและส่งเสริมศักยภาพอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในวิชาชีพ เพิ่มพูนความรู้ความสามารถ และมีความพร้อมทั้งด้านร่างกายและจิตใจต่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ การบริหารงานบุคคลยังครอบคลุมถึงการกำหนดแนวทางดูแลผู้ที่ต้องพ้นจากหน้าที่ ไม่ว่าจะด้วยสาเหตุจากการเกษียณอายุ การทุพพลภาพ หรือเหตุผลอื่นตามความเหมาะสม โดยมุ่งให้บุคลากรสามารถปรับตัวและดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างเหมาะสมและมีคุณภาพชีวิตที่ดี ทั้งนี้สะท้อนให้เห็นถึงความรับผิดชอบขององค์กรที่มีต่อบุคลากรตลอดช่วงระยะเวลาการทำงาน

นิรมิต เทียมทัน (2555, หน้า 85) ได้กล่าวว่า การบริหารงานบุคคลเป็นกระบวนการจัดวางและมอบหมายบุคลากรให้สอดคล้องกับลักษณะและความต้องการของงาน โดยพิจารณาคุณสมบัติที่สำคัญ ได้แก่ ความรู้ ความสามารถ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ และทักษะที่เกี่ยวข้องควบคู่กันไป นอกจากการจัดคนให้เหมาะสมกับงานแล้ว องค์กรยังต้องจัดเตรียมเครื่องมือ วัสดุ อุปกรณ์ และทรัพยากรที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ เพื่อสนับสนุนให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

พระมหาประสงค์ กิตติญาโณ (พรมศรี) (2555, หน้า 14-15) ได้กล่าวว่า การบริหารงานบุคคลเป็นกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรอย่างเป็นระบบ เพื่อให้มีบุคลากรที่มีจำนวนเพียงพอและมีศักยภาพสอดคล้องกับภารกิจของหน่วยงาน โดยครอบคลุมตั้งแต่การวางแผน อัตรากำลัง การสรรหาและคัดเลือก การพัฒนาและรักษาบุคลากร ตลอดจนการดำเนินการเกี่ยวกับการพ้นจากตำแหน่งตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด ทั้งนี้ แนวคิดดังกล่าวมุ่งเน้นการสร้างสมดุลระหว่างเป้าหมายส่วนบุคคลกับวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยใช้เทคนิคและวิธีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสม เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดต่อองค์กร ควบคู่กับการเสริมสร้างแรงจูงใจและความผูกพันของบุคลากรต่อการปฏิบัติงาน

สุนันทา เลาหันันท์ (2556, หน้า 5) ได้กล่าวว่า การบริหารงานบุคคลเป็นกระบวนการตัดสินใจและการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรมนุษย์ทุกระดับในองค์กร โดยมีเป้าหมายเพื่อส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มขีดความสามารถ อันจะนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพ ผลกระบวนการดังกล่าวครอบคลุมกิจกรรมที่สัมพันธ์กันหลายด้าน ตั้งแต่การวางแผนอัตรากำลังและการวิเคราะห์งาน การสรรหาและ

คัดเลือกบุคลากร การฝึกอบรมและพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนการกำหนดค่าตอบแทน สวัสดิการ และสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ นอกจากนี้ ยังรวมถึงการดูแลด้านสุขภาพและความปลอดภัย การสร้างความสัมพันธ์อันดีภายในองค์กร การพัฒนาองค์กร และการศึกษาวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ ทั้งนี้เพื่อให้การบริหารบุคลากรดำเนินไปอย่างเป็นระบบและก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อหน่วยงาน

ค่านาย อภิปรัชญาสกุล (2557, หน้า 3) ได้กล่าวว่า การบริหารงานบุคคลเป็นการนำกลยุทธ์เชิงรุกมาใช้ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบและสอดคล้องกัน โดยมุ่งเน้นให้บุคลากรสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์กรตามที่กำหนดไว้

โชติ บดีรัฐ (2558, หน้า 102) ได้กล่าวว่า การบริหารงานบุคคลเป็นศิลปะและกระบวนการในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กรอย่างเป็นระบบ โดยมุ่งใช้ศักยภาพของบุคลากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด อันจะส่งผลให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กัณฑ์พงษ์ นามเสนห์ (2559, หน้า 47- 48) ได้กล่าวว่า การบริหารงานบุคคลเป็นกระบวนการดำเนินงานตั้งแต่การสรรหา คัดเลือก และบรรจุแต่งตั้ง จนถึงการพ้นจากตำแหน่ง โดยมีเป้าหมายเพื่อคัดสรรบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมเข้าปฏิบัติงานในองค์กร ภารกิจดังกล่าวมิได้เป็นหน้าที่ของผู้เชี่ยวชาญด้านบุคคลเพียงฝ่ายเดียว หากยังเป็นความรับผิดชอบของผู้บริหารทุกระดับในการกำกับ ดูแล และพัฒนาบุคลากรให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นจำเป็นต้องบริหารและควบคุมการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาให้เป็นไปตามกฎ ระเบียบ และแบบแผนที่กำหนดไว้ พร้อมทั้งส่งเสริมบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อความสบายใจและมีระเบียบวินัย ทั้งนี้เพื่อให้ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรมีประสิทธิภาพสูงสุดและสามารถขับเคลื่อนงานให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้

สุภาวดี ขุนทองจันทร์ (2559, หน้า 16) ได้กล่าวว่า การบริหารงานบุคคลเป็นการจัดระบบและกำกับดูแลบุคลากรให้สามารถนำความรู้ความสามารถของตนเองมาใช้ได้อย่างเต็มศักยภาพ อันจะส่งผลให้องค์กรมีความได้เปรียบด้านประสิทธิภาพ โดยอาศัยการสร้างแรงจูงใจเพื่อกระตุ้นให้บุคลากรทุ่มเทต่อการปฏิบัติงาน

พระมหาชัยวัฒน์ จตตมโล (พรหมสนธิ) (2560, หน้า 26) ได้กล่าวว่า การบริหารงานบุคคลเป็นกระบวนการจัดการเกี่ยวกับบุคลากรตั้งแต่การได้มา การบำรุงรักษา การพัฒนา ไปจนถึงการพ้นจากงาน โดยมุ่งให้บุคลากรปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ ควบคู่กับความพึงพอใจและความสุขในการทำงาน

ฉันทิพย์ จำเดิมแผด็จศึก และฉันทิพล ปุรานิธิ (2562, หน้า 257) ได้กล่าวว่า การบริหารงานบุคคลเป็นการที่ผู้บริหารนำศาสตร์และศิลป์ทางการจัดการมาใช้กำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการสรรหา คัดเลือก และบรรจุบุคลากรที่เหมาะสม พร้อมทั้งให้ความสำคัญกับการพัฒนาและดำรงรักษาสมาชิกในองค์กร รวมถึงการดูแลผู้ที่พ้นจากงานให้สามารถดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างเหมาะสม

ฉันทิพนธ์ รัตนินปฐมภัก (2563, หน้า 23) ได้กล่าวว่า การบริหารงานบุคคลเป็นภารกิจที่เกี่ยวข้องกับการจัดหาและพัฒนาบุคลากรให้เกิดทักษะ ความรู้ ความสามารถ ตลอดจนการเสริมสร้างขวัญกำลังใจ และการดำเนินการเกี่ยวกับการพ้นจากงาน เพื่อประโยชน์ต่อประสิทธิภาพขององค์กร

อัญพัชญ์ จิระพงศร์พี และกมลพร กัลป์ ญาณมิตร (2564, หน้า 82) ได้กล่าวว่า ให้ความหมายว่า การบริหารงานบุคคลครอบคลุมการกำหนดนโยบายและโครงการด้านบุคลากร การคัดเลือก การฝึกอบรม การกำหนดค่าตอบแทน การควบคุมอัตรากำลัง การเสริมสร้างแรงจูงใจ ภาวะผู้นำ และมนุษยสัมพันธ์ในองค์กร

พระปลัดสมเกียรติ อสุโร และคณะ (2564, หน้า 75) ได้กล่าวว่า การบริหารงานบุคคลเป็นกระบวนการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรอย่างครบวงจร ตั้งแต่การกำหนดนโยบาย การวางแผนอัตรากำลัง การสรรหา การดำรงรักษา การพัฒนาให้ทันสมัย ตลอดจนการควบคุมและประเมินผลการปฏิบัติงาน

สิบสกุล นรินทรางกูร ณ อยุรยา (2564, หน้า 22) ได้กล่าวว่า การบริหารงานบุคคลเป็นกระบวนการบริหารจัดการกำลังคนภายในสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ โดยครอบคลุมทั้งผู้บริหาร ครูผู้สอน และบุคลากรสายสนับสนุน เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด และสนับสนุนความสำเร็จตามเป้าประสงค์ด้านการศึกษา

สรุปได้ว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง กระบวนการในการบริหารจัดการกับบุคคล โดยเริ่มตั้งแต่การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง การส่งเสริมประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ และการประเมินผล การปฏิบัติงาน เพื่อให้การทำงานขององค์กรบรรลุตามเป้าหมายและเกิดประโยชน์สูงสุดกับองค์กร โดยเป็นไปตามระเบียบแบบแผนที่กำหนด

2.3.2 ความสำคัญของการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา มีความสำคัญอย่างยิ่งที่ในการขับเคลื่อนงาน ของสถานศึกษาให้บรรลุตามเป้าหมายของสถานศึกษาที่กำหนดไว้ มีผู้ให้เหตุผลและความคิดเห็น เกี่ยวกับความสำคัญของการบริหารงานบุคคลไว้ดังนี้

พะยอม วงศ์สารศรี (2540, หน้า 72) ได้กล่าวว่า กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารงานบุคคลว่า เป็นกลไกสำคัญที่เอื้อต่อความเจริญเติบโตและการพัฒนาองค์กร โดยทำหน้าที่ประสานความร่วมมือระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามา

ปฏิบัติงาน เมื่อองค์กรมีบุคลากรที่มีศักยภาพสอดคล้องกับภารกิจ ย่อมส่งผลให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพและเกิดความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ การบริหารงานบุคคลที่มีประสิทธิภาพ ยังช่วยเสริมสร้างขวัญกำลังใจ ความผูกพัน และความจงรักภักดีของบุคลากรต่อองค์กร ตลอดจนส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีในการทำงานร่วมกัน ซึ่งไม่เพียงก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรเท่านั้น หากยังมีส่วนสนับสนุนความมั่นคงและความเข้มแข็งของสังคมโดยรวม

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2553, หน้า 59 – 61) ได้ให้ความสำคัญของการบริหารงานบุคคลไว้ 4 ประการ ดังนี้

1. ทราบถึงสภาพปัญหาของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในส่วนราชการของตนเอง และสามารถบริหารกำลังคนให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อส่วนราชการได้
2. สร้างสมรรถนะและความเข้มแข็งด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการอันจะนำไปสู่ สมรรถนะที่ปฏิบัติงานในฐานะเป็นหุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์ ในการบริหารราชการของส่วนราชการ
3. ช่วยกำหนดกรอบยุทธศาสตร์และแนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ และจังหวัดให้มีความชัดเจนยิ่งขึ้นสามารถนำมาปฏิบัติได้จริง
4. เป็นกลไกที่เชื่อมโยงให้การบริหารทรัพยากรบุคคลทั้งในระดับนโยบายระดับยุทธศาสตร์ และระดับปฏิบัติการให้มีความประสานสอดคล้องกัน

อูษณีย์ จิตตะปาโล (2555, หน้า 3-4) ได้กล่าวว่า การบริหารงานบุคคลมีความสำคัญต่อการยกระดับมาตรฐานขององค์กร และงานด้านการบริหารของทุกๆ องค์กรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ความสำคัญต่อการบริหารงาน เพื่อให้เกิดผลสำเร็จขององค์กร การบริหารงานจึงมีบทบาทสำคัญ ดังนี้
 - 1.1 เป็นการหาคนให้มีความรู้ความสามารถตรงกับที่องค์กรต้องการให้เข้ามาทำงาน ตลอดจนมีการจูงใจให้บุคคล ยินดีอุทิศทั้งอย่างเต็มความสามารถ
 - 1.2 ช่วยให้มีการจัดระเบียบงาน และสอดคล้องดูแลให้บุคคลฝ่ายต่าง ๆ ขององค์กรได้ทำงานได้ใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่และมีประสิทธิภาพ
 - 1.3 ช่วยเหลือองค์กรในการเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีของผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา
 - 1.4 เป็นการเสริมสมรรถภาพในการทำงานให้ของบุคลากรขององค์กร ซึ่งเป็นบุคคลสำคัญ ในการดำเนินงานขององค์กรให้สำเร็จผล โดยให้การฝึกอบรม ให้คำแนะนำปรึกษา ตลอดจนส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อเปิดโอกาสให้มีการศึกษาดูงาน

2.ความสำคัญต่ออาชีพงานบริหารบุคคล ถือเป็นอาชีพอย่างหนึ่งเช่นเดียวกับอาชีพอื่น ๆ เพราะการบริหารบุคคลต้องรับผิดชอบ และดำเนินการเกี่ยวกับการดำเนินการสรรหา การคัดเลือกคน การฝึกอบรม การจูงใจพนักงานและการประเมินผล ตลอดจนการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อคนงาน จึงต้องเป็นคนที่มีความรู้ความสามารถ มีประสบการณ์ มีความชำนาญ และมีลักษณะเป็นผู้นำ

สุภาวดี ขุนทองจันทร์ (2559, หน้า 17-18) ได้กล่าวว่า การบริหารงานบุคคลหรือการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญ เพราะบุคลากรภายในองค์กรสามารถสร้างภาพลักษณ์ให้กับองค์กรและเป็นเอกลักษณ์ขององค์กร

พระมหาชัยวัฒน์ จตตมโล (พหุมนสธิ) (2560, หน้า 27) ได้กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล มีความสำคัญ เพราะเป็นหัวใจของการบริหารงาน จึงต้องให้ความสนใจและให้ความสำคัญในการบริหารงานบุคคลเป็นพิเศษ เพราะจะทำให้การบริหารงานขององค์กรบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้

พระปลัดสมเกียรติ อสุโร และคณะ (2564, หน้า 72-73) ได้กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดของการบริหารโดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริหารการศึกษา ในกระบวนการบริหาร จึงได้กำหนดให้การบริหารงานบุคคลเป็นกระบวนการหนึ่งของการบริหาร เพื่อให้หน่วยงานสามารถ รักษาคนดีมีความรู้ความสามารถไว้ในหน่วยงานให้มากและนานที่สุดเท่าที่หน่วยงานต้องการ การจะทำได้เช่นนี้ได้หน่วยงานต้องมีการบริหารงานบุคคลที่ดีเป็นส่วนสำคัญของการบริหารสูงสุด ผู้บริหารสถานศึกษาจึงเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการบริหารในสถานศึกษา

แมคคอกมิก และอิลเจน (McCormick & Ilgen, 1985, p. 65) ได้กล่าวว่า ความรู้และความเข้าใจที่สอดคล้องกับลักษณะงานมีความสัมพันธ์โดยตรงกับความสำเร็จขององค์กร เนื่องจากความรู้เป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยเสริมแรงจูงใจ ทำให้บุคคลทุ่มเทต่อการปฏิบัติงาน มีความเชื่อมั่นในตนเอง และดำเนินงานอย่างมุ่งมั่นจริงจัง

แคสเททเทอร์ และยัง (Castetter and Young, 2000, p. 4) ได้กล่าวว่า การบริหารงานบุคคลใน องค์กรการศึกษาหมายถึง การดึงดูด การพัฒนา การดำรงอยู่ และการจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่าง ลุ่่วง และเต็มประสิทธิภาพ

มันดี และนอ (Mondy and Noe, 2002, p. 28) ได้กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรบุคคล เป็น การใช้ทรัพยากรบุคคลอันทรงคุณค่าขององค์กรให้ปฏิบัติงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร สรุปได้ว่า การบริหารงานบุคลากร มีความสำคัญในการบริหารงานสถานศึกษาเป็นงาน ที่มุ่งเลือกสรรบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ มีทัศนคติที่ดีเข้ามาทำงาน ในสถานศึกษา รวมไปถึงการจัดให้มีการฝึกอบรมให้บุคลากร เพื่อเพิ่มทักษะความรู้ในการทำงานให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งการบริหารงานที่ด้นนั้นย่อมขึ้นกับคุณภาพของบุคลากรการร่วมมือประสานงานร่วมกันของบุคลากร

ดังนั้นความสำคัญของการบริหารงานบุคคล หมายถึง กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ภายในองค์กรหรือหน่วยงาน เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิด ประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

2.3.3 ขอบข่ายของการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคลเป็นศาสตร์และสายอาชีพ (Professional Field) ที่มีความจำเป็นใน ทุกๆ องค์กรไม่ว่าจะเป็นในภาคเอกชนหรือภาครัฐ และแตกต่างกันออกไปในแต่ละประเภท หรือ วัตถุประสงค์ขององค์กรนั้น ๆ (สีบสกุล นรินทรางกุล ณ ออยุธยา, 2564, หน้า 28) ดังนั้น จึงมี นักวิชาการ ผู้เชี่ยวชาญ นักบริหารหลายท่านได้กำหนดขอบข่ายและภาระงานของการบริหารงาน บุคคลไว้หลากหลายตามบริบท และมุมมองของนักวิชาการไว้ดังนี้

กระทรวงศึกษาธิการ (2550, หน้า 31) กล่าวว่า ขอบข่ายงานการบริหารงานบุคคลไว้ 20 ด้าน ดังนี้

- 1) การกำหนดแผนอัตรากำลังให้สอดคล้องกับภารกิจของสถานศึกษา
- 2) การบริหารจัดการสรรตำแหน่งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างเหมาะสม
- 3) การดำเนินการคัดเลือกและแต่งตั้งบุคลากรเข้าดำรงตำแหน่ง
- 4) การบริหารจัดการเกี่ยวกับการย้ายหรือโอนย้ายบุคลากรทางการศึกษา
- 5) การพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนตามหลักเกณฑ์และผลการปฏิบัติงาน
- 6) การกำกับดูแลและอนุมัติการลาในทุกประเภท
- 7) การประเมินผลสัมฤทธิ์และประสิทธิภาพในการปฏิบัติหน้าที่
- 8) การดำเนินกระบวนการทางวินัยและกำหนดบทลงโทษตามระเบียบ
- 9) การมีคำสั่งพักราชการหรือสั่งให้ออกจากราชการชั่วคราวตามข้อกฎหมาย
- 10) การจัดทำรายงานผลการดำเนินการทางวินัยต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
- 11) การพิจารณาเรื่องอุทธรณ์และการรับเรื่องร้องทุกข์
- 12) การดำเนินการเกี่ยวกับการพ้นสภาพจากราชการ
- 13) การจัดระบบข้อมูลบุคลากรและจัดทำทะเบียนประวัติอย่างเป็นปัจจุบัน
- 14) การจัดทำบัญชีรายชื่อและเสนอความเห็นในการขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์
- 15) การประเมินและเลื่อนวิทยฐานะของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
- 16) การส่งเสริมและประกาศเกียรติคุณแก่ผู้มีผลงานดีเด่น
- 17) การสนับสนุนการรักษามาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณของครู
- 18) การปลูกฝังและส่งเสริมวินัย คุณธรรม และจริยธรรมในวิชาชีพ

- 19) การผลักดันและสนับสนุนการขอรับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ
 20) การพัฒนาศักยภาพและสมรรถนะของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่าง
 ต่อเนื่อง

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2551, หน้า 76) ได้ให้ขอบข่าย การ
 บริหารงาน บุคคล ดังต่อไปนี้

1. การกำหนดแผนกำลังคนให้สอดคล้องกับภารกิจและโครงสร้างของสถานศึกษา
2. การบริหารจัดการสรรตำแหน่งครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างเหมาะสม
3. การดำเนินกระบวนการคัดเลือกและแต่งตั้งบุคคลเข้าสู่ตำแหน่ง
4. การพิจารณาเลื่อนตำแหน่งและการโยกย้ายบุคลากรทางการศึกษา
5. การพิจารณาปรับเลื่อนขั้นเงินเดือนตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด
6. การกำกับดูแลและอนุมัติการลาในประเภทต่าง ๆ
7. การประเมินผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัด
8. การดำเนินการด้านวินัยและกำหนดโทษตามระเบียบข้อบังคับ
9. การมีคำสั่งพักงานหรือให้ออกจากราชการตามกระบวนการทางกฎหมาย
10. การจัดทำรายงานผลการดำเนินการทางวินัยเสนอต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
11. การรับและพิจารณาเรื่องอุทธรณ์หรือขอร้องทุกข์
12. การดำเนินการเกี่ยวกับการฟื้นฟูสภาพการเป็นข้าราชการ
13. การจัดทำและปรับปรุงทะเบียนประวัติบุคลากรให้เป็นปัจจุบัน
14. การจัดทำบัญชีรายชื่อและเสนอความเห็นในการขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์
15. การสนับสนุนการประเมินและเลื่อนวิทยฐานะของครูและบุคลากรทางการศึกษา
16. การส่งเสริมและประกาศเกียรติคุณแก่ผู้มีผลงานดีเด่น
17. การดำรงรักษามาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณของผู้ประกอบวิชาชีพครู
18. การปลูกฝังและเสริมสร้างวินัย คุณธรรม และจริยธรรมในวิชาชีพ
19. การสนับสนุนการขอรับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพและการพัฒนาศักยภาพบุคลากร
20. การส่งเสริมการพัฒนาความรู้ ความสามารถ และสมรรถนะของครูและบุคลากร

ทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง

อุษณีย์ จิตตะปาโล (2555, หน้า 19 – 20) ได้กล่าวว่า ขอบข่ายการบริหารงานบุคคลมี
 ดังนี้

1. การวิเคราะห์งาน

2. การวางแผนกำลังคน
3. การสรรหา
4. การคัดเลือก
5. การบรรจุพนักงาน
6. การอบรมและพัฒนา
7. การประเมินผลงาน
8. การให้ค่าตอบแทน
9. การดำรงรักษาพนักงาน
10. การวิจัยบุคคล

จอมพงศ์ มงคลวนิช (2555, หน้า 111) ได้กล่าวว่า กระบวนการบริหารงานบุคคลในโรงเรียน ได้แก่

1. การวางแผนบุคลากร
2. การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร
3. การพัฒนาบุคลากร
4. การบริหารค่าจ้างและสวัสดิการ
5. การประเมินผลการปฏิบัติงาน
6. การดำรงรักษาบุคลากร

จุฑารัตน์ แสงสุข (2558, หน้า 107) ได้กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล ประกอบด้วย 4 ปัจจัยด้าน คือ

1. การได้มาซึ่งบุคลากร
2. การพัฒนาบุคลากร
3. การบำรุงรักษาบุคลากร
4. การพ้นจากงานของบุคลากร

นงนุช วงษ์สุวรรณ (2556, หน้า 95 – 96) ได้กล่าวว่า ขอบข่ายงานบุคลากรประกอบด้วย 6 ชั้น ดังนี้

1. การศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานขององค์กร
2. การประเมินทรัพยากรมนุษย์ปัจจุบัน
3. การศึกษาความต้องการหรืออุปสงค์ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร
4. การศึกษาอุปทานของทรัพยากรมนุษย์
5. การเปรียบเทียบอุปสงค์กับอุปทานของทรัพยากรมนุษย์
6. การจัดทำแผนทรัพยากรมนุษย์

ดังนี้

จิตตินันท์ นันทไพบุลย์ (2557, หน้า 83) ได้กล่าวว่า ขอบข่ายของการบริหารงานบุคคลมี

1. การวางแผนกำลังคน
2. การสรรหา
3. การคัดเลือก
4. การฝึกอบรมและพัฒนา
5. การบริหารค่าตอบแทน
6. การประเมินผลการปฏิบัติงาน
7. วินัยและโทษทางวินัย
8. การออกจากงาน

ดังนี้

สุภาวดี ขุนทองจันทร์ (2559, หน้า 83-100) ได้กล่าวว่า ขอบข่ายการบริหารงานบุคคลมี

1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์
2. การสรรหาและคัดเลือก
3. การบริหารค่าตอบแทน
4. การประเมินผลการปฏิบัติงาน

พระมหาชัยวัฒน์ จตตมโล (พรหมสนธิ) (2560, หน้า 30 – 31) การบริหารงานบุคคลสามารถจำแนกภารกิจออกเป็น 5 ด้านสำคัญ ได้แก่

1. กระบวนการแสวงหาและพิจารณาคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้าสู่องค์กร
2. การมอบหมายหน้าที่บุคลากรให้สอดคล้องกับความรู้ ความสามารถ และความถนัด
3. การดูแลรักษาและสร้างขวัญกำลังใจให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างมั่นคง
4. การส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง
5. การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงและพัฒนา

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (2563, หน้า 6 – 214) ได้ให้ คณะกรรมการศึกษาธิการจังหวัด มีแนวทางการปฏิบัติงานในการบริหารงานบุคคลสำหรับข้าราชการ ครูและบุคลากรทางการศึกษา ดังนี้

1. การดำเนินการสรรหา แต่งตั้ง และการรับกลับเข้ารับราชการตามระเบียบ
2. การบริหารจัดการด้านเงินเดือน ค่าจ้าง และสิทธิประโยชน์ตอบแทน
3. การพิจารณาโยกย้ายบุคลากรตามความเหมาะสมของตำแหน่งและภารกิจ
4. การปรับสมดุลและกระจายอัตรากำลังให้สอดคล้องกับความเป็นของหน่วยงาน
5. การโอนย้ายตำแหน่งหรือสังกัดตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด

6. การประเมินเพื่อขอมือหรือเลื่อนวิทยฐานะของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
7. การส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพบุคลากรอย่างเป็นระบบ
8. การกำกับดูแลการบริหารงานบุคคลของบุคลากรทางการศึกษาอื่นตามบทบัญญัติแห่ง

กฎหมาย

9. การดำเนินกระบวนการทางวินัย รวมถึงการพ้นสภาพจากราชการ
10. การรับเรื่องและพิจารณาข้อร้องทุกข์ตามขั้นตอนที่กำหนด

ณัฐธยาน์ รัตนินปฐมภัก (2563, หน้า 39) ได้กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล โดยแบ่งภารกิจในขอบข่ายงานบริหารบุคคลได้ 5 องค์ประกอบ ดังนี้

1. การวางแผนงานบุคคล
2. การสรรหาบุคคล
3. การดำรงอยู่ของบุคคล
4. การพัฒนาบุคคล
5. การประเมินผลการปฏิบัติงาน

สืบสกุล นรินทรางกูร ณ ออยุธยา (2564, หน้า 28) ได้กล่าวว่า สำหรับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ทางการศึกษาแนวใหม่นั้น มีขอบข่ายและกระบวนการที่สำคัญ 8 กระบวนการ ดังนี้

1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning)
2. การออกแบบโครงสร้างองค์กรและการออกแบบงาน (Organization and Job Design)
3. การสรรหาและการคัดเลือก (Recruitment and Selection)
4. การพัฒนาบุคลากร (Human Resource Development)
5. การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal)
6. การบริหารค่าตอบแทน (Reward)
7. การบริหารเส้นทางสายอาชีพและการทดแทนตำแหน่ง (Career and Succession Management)

8. งานบุคลากรสัมพันธ์และงานวินัย (Human Relations and Discipline)

มันดี และ นอ (Mondy & Noe, 1990, pp. 9–11) ได้เสนอกระบวนการบริหารงานบุคคลไว้ 6 ประการ ดังนี้

1. การวางแผนทรัพยากรบุคคล การสรรหา และการคัดเลือก (Human resources planning, Recruitment and selection)
2. การพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Human resource development)
3. การจ่ายค่าตอบแทนและการอำนวยความสะดวก (Compensation and benefits)
4. การดูแลความปลอดภัยและสุขภาพ (Safety and health)

5. การแรงงานสัมพันธ์และสวัสดิการ (Employee and labor relations)

6. การวิจัยเกี่ยวกับทรัพยากรบุคคล (Human resource research)

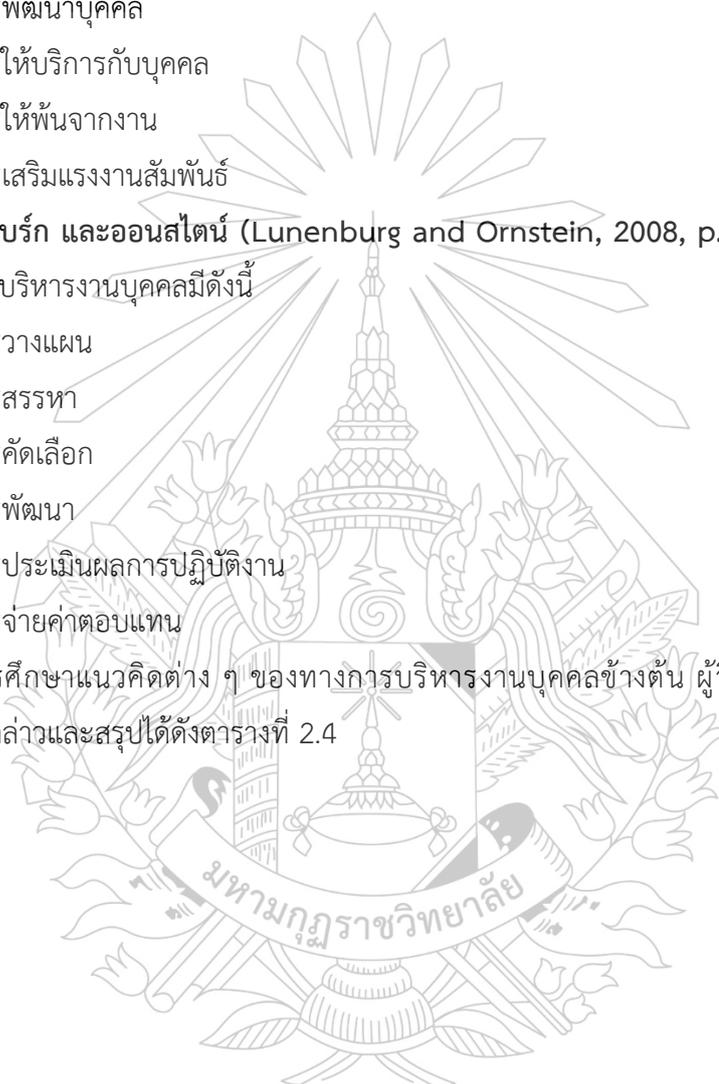
อามสตรอง (Armstrong, 1995, p. 97) ได้กล่าวว่า กระบวนการบริหารงานบุคคลมีดังนี้

1. การแสวงหาบุคคล
2. การจ่ายค่าตอบแทน
3. การประเมินผลการปฏิบัติงาน
4. การพัฒนาบุคคล
5. การให้บริการกับบุคคล
6. การให้พ้นจากงาน
7. การเสริมแรงงานสัมพันธ์

ลูเนนเบิร์ก และออนสไตน์ (Lunenburg and Ornstein, 2008, p. 485) ได้กล่าวว่า ขอบข่ายของการบริหารงานบุคคลมีดังนี้

1. การวางแผน
2. การสรรหา
3. การคัดเลือก
4. การพัฒนา
5. การประเมินผลการปฏิบัติงาน
6. การจ่ายค่าตอบแทน

จากการศึกษาแนวคิดต่าง ๆ ของทางการบริหารงานบุคคลข้างต้น ผู้วิจัยได้สังเคราะห์องค์ประกอบดังกล่าวและสรุปได้ดังตารางที่ 2.4



ตารางที่ 2.3 การสังเคราะห์กรอบแนวคิดองค์ประกอบของทางการบริหารงานบุคคล

องค์ประกอบ นักวิชาการ	กระทรวงศึกษาธิการ (2550)	สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน (2551)	สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการ ครูและบุคลากรทางการศึกษา	Mondy & Noe (1990)	Armstrong (1995)	Lunenburg and Ornstein (2008)	ความถี่
1) การวางแผนอัตรากำลัง	✓	✓		✓		✓	4
2) การจัดสรรอัตรากำลังข้าราชการครูและ บุคลากรทางการศึกษา	✓	✓				✓	3
3) การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง	✓	✓	✓	✓	✓	✓	6
4) การย้ายข้าราชการและบุคลากร ทางการศึกษา	✓		✓				2
5) เงินเดือนและเลื่อนขั้นเงินเดือน	✓		✓	✓	✓	✓	5
6) การลาทุกประเภท	✓	✓					2
7) การประเมินผลการปฏิบัติงาน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	6
8) การดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ	✓	✓					2
9) การสั่งพักราชการและการสั่งให้ออกจาก ราชการไว้ก่อน	✓	✓					2

ตารางที่ 2.4 (ต่อ)

องค์ประกอบ	นักวิชาการ						
	กระทรวงศึกษาธิการ (2550)	สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน (2551)	สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการ ครูและบุคลากรทางการศึกษา	Mondy & Noe (1990)	Armstrong (1995)	Lunenburg and Ornstein (2008)	ความถี่
10) การรายงานการดำเนินการทางวินัย และการลงโทษ	✓	✓	✓				3
11) การอุทธรณ์และการร้องทุกข์	✓	✓	✓				3
12) การออกจากราชการ	✓	✓	✓				3
13) การจัดระบบและกวีรจัดทำ ทะเบียนประวัติ	✓	✓					2
14) การจัดทำบัญชีรายชื่อและการให้ ความเห็นเกี่ยวกับการเสนอขอ พระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์	✓	✓					2
15) การส่งเสริมการประเมินวิทยฐานะ ข้าราชการครูและบุคลากรทางการ ศึกษา	✓	✓	✓				3
16) การส่งเสริมและการยกย่องเชิดชู เกียรติ	✓	✓					2
17) การส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพและ จรรยาบรรณชีพ	✓	✓					2

18) การส่งเสริมวินัยคุณธรรมและ จริยธรรมสำหรับข้าราชการครูและ บุคลากรทางการศึกษา	✓	✓					2
19) การริเริ่มส่งเสริมการขอรับ ใบอนุญาต	✓	✓					2
20) การอบรมพัฒนาบุคลากร	✓	✓	✓	✓	✓	✓	6
21) การเปลี่ยนตำแหน่งให้สูงขึ้น		✓					1
22) การเกลี้ยอัตรากำลัง			✓				1
23) การโอน			✓				1
24) การบริหารงานบุคคลของบุคลากร ทางการศึกษาอื่นตามมาตรา 38ค. (2)			✓				1



ตารางที่ 2.4 (ต่อ)

องค์ประกอบ	นักวิชาการ						
	กระทรวงศึกษาธิการ (2550)	สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน (2551)	สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการ ครูและบุคลากรทางการศึกษา	Mondy & Noe (1990)	Armstrong (1995)	Lunenburg and Ornstein (2008)	ความถี่
25) การดูแลความปลอดภัยและสุขภาพ (Safety and health)				✓			1
26) การแรงงานสัมพันธ์และสวัสดิการ (Employee and labor relations)				✓			1
27) การวิจัยเกี่ยวกับทรัพยากรบุคคล (Human resource research)				✓			1
28) การเสริมแรงงานสัมพันธ์					✓		1

จากขอบข่ายของการบริหารงานบุคคล ตามแนวคิดของนักวิชาการ ผู้เชี่ยวชาญ นักบริหาร ผู้วิจัยได้กำหนดด้านที่มีความถี่สูงตั้งแต่ 4 ขึ้นไป พบว่า มีขอบข่ายของการบริหารงานบุคคลสอดคล้องกัน 5 ด้าน ดังนี้ 1) ด้านการวางแผนและการกำหนดตำแหน่ง 2) ด้านการบรรจุแต่งตั้ง 3) ด้านการสร้างเสริมประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน 4) ด้านการพัฒนาครู บุคลากรทางการศึกษา และ 5) ด้านวินัยและรักษาวินัย

2.4 แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาล

2.4.1 ความเป็นมาของหลักธรรมาภิบาล

ความเป็นมาของธรรมาภิบาลระดับสากลโลก

หลักธรรมาภิบาลมีที่มาจาก ปัญหาวิกฤติเศรษฐกิจที่ลุกลามไปทั่วโลก รวมถึงประเทศที่กำลังพัฒนาอย่างประเทศไทยที่ได้รับผลกระทบอย่างรุนแรง กรมโยธาธิการและผังเมือง (2547) ระบุว่า องค์การระหว่างประเทศที่สำคัญหลาย ๆ องค์การ เช่น องค์การสหประชาชาติ ธนาคารโลก และ กองทุนการเงินระหว่างประเทศ ได้ร่วมมือกันหาแนวทางฟื้นฟู และพัฒนาเศรษฐกิจของกลุ่มประเทศกำลังพัฒนา และยากจน ได้ข้อสรุปพร้อมกันว่าหลักการแก้ไข และป้องกันวิกฤติเศรษฐกิจที่ยั่งยืนคือ

การใช้หลักธรรมาภิบาลเพื่อบริหารจัดการประเทศของภาครัฐ โดยใช้หลักธรรมาภิบาลเป็นเงื่อนไขสำหรับการให้ความช่วยเหลือแก่ประเทศไทยเพื่อฟื้นฟูเศรษฐกิจเมื่อปี พ.ศ. 2540 เช่น กองทุนการเงินระหว่างประเทศ (International Monetary Fund: IMF) ตั้งเงื่อนไขว่าประเทศที่จะได้รับความช่วยเหลือทางการเงิน ต้องสร้างหลักธรรมาภิบาลให้ขึ้นทั้งต้องปฏิบัติตามหลักการโดยเคร่งครัด ส่วน United Nations Development Programmed (UNDP) สนับสนุนให้จัดทำโครงการนำร่อง เพื่อกระจายอำนาจไปสู่ท้องถิ่น รวมทั้งส่งเสริมเรื่องการบริหารทรัพยากรมนุษย์ Asian Development Bank (ADB) เป็นอีกองค์กรหนึ่งที่ให้ทุนสนับสนุนประเทศไทยค่อนข้างมากตั้งเห็นได้จาก บุษบงชัยเจริญวัฒน์ และบุญมี ลี (2546) ให้ทัศนะว่าช่วงระหว่างปี พ.ศ. 2511-2540 ประเทศไทยได้รับทุนความช่วยเหลือจาก ADB ในรูปของเงินกู้ประมาณ 4.25 พันล้านเหรียญสหรัฐอเมริกา และอีก 37.4 พันล้านเหรียญ ในรูปของความช่วยเหลือพิเศษ ภายใต้เงื่อนไข ดังนี้ (1) การกระจายอำนาจและการกระตุ้นให้ประชาชนมีส่วนร่วมตัดสินใจ (2) การส่งเสริมให้มีการตรวจสอบการปฏิบัติงานขององค์กรของรัฐ (3) การเร่งให้เกิดการปรับโครงสร้างเพื่อการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น (4) การลดบทบาทการแทรกแซงของรัฐ และการปฏิรูปรัฐวิสาหกิจไทย (5) การส่งเสริมให้เกิดการประสานงานในขั้นตอนของการกำหนดนโยบายและการปฏิบัติ และ (6) การสนับสนุนให้ปฏิรูปกฎหมายและระบบตุลาการ

ธีรวัฒน์ ชูญาติ (2552) กล่าวว่า ธรรมาภิบาลยังไม่มีที่ยืนยันแน่ชัดว่ามีต้นกำเนิดมาจากความคิดของผู้ใด ในสมัยใดแต่มีการศึกษา และกล่าวถึงรัฐและสังคมที่รักความยุติธรรม ผู้ปกครองที่ดี รัฐบาลที่ดี การปกครองที่ดีมานาน แล้วในกลุ่มชาติตะวันตกปรากฏขึ้นในยุคนครรัฐกรีกโบราณเมื่อประมาณ 2,500 ปีที่ผ่านมา โดยเฉพาะอย่างยิ่งปรัชญาที่เกี่ยวกับรัฐและสังคมของ Plato และ Aristotle ซึ่งเป็นปราชญ์ที่สำคัญ ในยุคนั้นธรรมรัฐกับ ประชาธิปไตย หรือ Democracy ในภาษาอังกฤษ มีจุดกำเนิดและพัฒนาขึ้นมาว่า 2,500 ปีมาแล้วเช่นกัน คือเริ่มมาจากยุคกรีกโบราณ ก่อนที่จะเกิดพลังผลักดันอย่างจริงจัง ในช่วงครึ่งแรกของศตวรรษที่ 17 ในยุโรปตะวันตกและสหรัฐอเมริกา แต่เริ่มปรากฏขึ้นอย่างมั่นคง และแพร่หลายตั้งแต่คริสต์ศตวรรษที่ 20 เป็นต้นมา

ประภาพร มาแสง (2545) ยุคปัจจุบันการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี หรือธรรมาภิบาลปรากฏเป็นครั้งแรกในรายงานของธนาคารโลก (World Bank) เมื่อปี ค.ศ. 1989 ซึ่งต่อมาสถาบันการเงินระหว่างประเทศนำมายึดถือเป็นเงื่อนไขในการให้ความช่วยเหลือในด้านต่าง ๆ ของประเทศที่ต้องการความช่วยเหลือ เพื่อที่จะเป็นการย้ำเตือนให้ผู้นำแต่ละประเทศคำนึง ใคร่ครวญถึงผลกระทบจากการกระทำของตนเองว่าเป็นการพัฒนาโดยแท้จริงหรือไม่

ไชยวัฒน์ คำชู และคณะ (2545) กล่าวว่าตั้งแต่ ปี ค.ศ. 1989 เป็นต้นมา ความคิด เรื่องการจัดการปกครองและการบริหารได้แพร่หลายไปยังภูมิภาคต่าง ๆ และมีการใช้แนวคิดนี้ในความหมายที่หลากหลายมาก แม้ในสาขาที่เกี่ยวข้องกับความร่วมมือในการพัฒนาที่มีการใช้อาจดูได้

จากรายงานของธนาคารโลกที่ว่าด้วยการจัดการปกครองและการบริหารและพัฒนา (1992) ได้นิยามการจัดการปกครองและการบริหารทรัพยากรทางเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเพื่อจุดมุ่งหมายทางการพัฒนาซึ่งให้ความสำคัญกับ 3 มิติด้วยกัน คือ ประเพณีของระบอบการเมือง กระบวนการใช้อำนาจหน้าที่เพื่อการบริหารทรัพยากรทางเศรษฐกิจ และสังคมเพื่อจุดมุ่งหมายด้านการพัฒนาและเพิ่มขีดความสามารถของรัฐ ในการกำหนดนโยบาย และการดำเนินการตามนโยบายอย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนองค์การบริหารการพัฒนาออก ราชอาณาจักร (Overseas Development Administration ซึ่งปัจจุบันเป็น Department For International Development) ของประเทศอังกฤษได้เน้นเรื่องธรรมาภิบาลในเชิงคุณค่า โดยพิจารณาการจัดการปกครองและการบริหารในมิติทางการเมืองเศรษฐกิจและการบริหารเพื่อสร้างเกณฑ์ชี้วัดระดับของการจัดการปกครองและการบริหารที่พึงประสงค์ของประเทศผู้รับความช่วยเหลือ และใช้เกณฑ์นี้ เป็นฐานในการพิจารณาตัดสินใจว่าจะให้ความช่วยเหลือมากน้อยเพียงใดแก่ประเทศใดบ้างในปฏิญญาของเครือจักรภพประกาศที่กรุงฮารารе ประเทศซิมบับเว ในปี ค.ศ. 1991 ได้กำหนดให้ ประเทศสมาชิกดำเนินการเพื่อสร้างและพัฒนากระบวนการและสถาบันประชาธิปไตย โดยให้มีลักษณะสอดคล้องกับสถานการณ์ภายในของแต่ละประเทศ มีการปกครองตามหลักนิติธรรมและมีระบบการศาล และยุติธรรมที่เป็นอิสระมีรัฐบาลที่ซื่อตรงและเที่ยงธรรม เคารพหลักสิทธิมนุษยชน พื้นฐานซึ่งรวมทั้งสิทธิและโอกาสที่เท่าเทียมกัน ระหว่างพลเมืองทุกคน โดยไม่เลือกเชื้อชาติสีผิว หรือความแตกต่างด้านหลักการและความเชื่อทางการเมือง

สรุปได้ว่า ธรรมาภิบาลในยุคกรีกโบราณมีการกล่าวถึงรัฐและสังคมที่รักษาความยุติธรรม ผู้ปกครองที่ดี รัฐบาลที่ดี เป็นเรื่องของรัฐและสังคม ธรรมรัฐกับประชาธิปไตยหรือ Democracy มีจุดกำเนิดและพัฒนามานานแล้วเช่นกัน คือเริ่มมาจากยุคกรีกโบราณ ก่อนจะเป็นที่นิยมอย่างแพร่หลาย ในคริสต์ศตวรรษที่ 20 ต่อมาเกิดการเปลี่ยนแปลงทางด้านสังคม การเมืองและเศรษฐกิจ ประชาคมโลกจึงได้มีการนำหลักธรรมาภิบาลมาพัฒนาเพื่อใช้แก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นอย่างไรก็ตามถึงแม้ว่าธรรมาภิบาลจะเป็นที่นิยมในทุกภูมิภาคของโลกแต่ในอีกหลาย ๆ ปี ข้างหน้า หลักธรรมาภิบาลอาจไม่เหมาะสมต่อการแก้ปัญหา เนื่องจากสภาวะการณ์ต่าง ๆ ในยุคข้างหน้าอาจมีการเปลี่ยนแปลงทั้งเชิงโครงสร้างและการบริหารที่แตกต่างจากปัจจุบัน

ความเป็นมาของธรรมาภิบาลในประเทศไทย

ธีรวัฒน์ ชูญาติ (2552) ในอดีตภายใต้ระบอบสมบูรณาญาสิทธิราชย์ การบริหารราชการแผ่นดินถือเป็นพระราชภาระโดยตรงของพระมหากษัตริย์ ซึ่งทรงยึดหลัก “ทศพิธราชธรรม” หรือธรรม 10 ประการ เป็นแนวทางในการปกครองประเทศ อันเป็นหลักธรรมที่ปรากฏในพระไตรปิฎก ในคัมภีร์มหาหงส์ชาดก แห่งสุตตันตปิฎก หมวดชาดก ได้กล่าวถึงหลักธรรมดังกล่าวโดยสรุปว่า คุณธรรมที่ยังความเจริญมั่นคงในอนาคต ได้แก่ ทาน ศีล การเสียสละ ความซื่อตรง ความสุภาพอ่อนโยน ความเพียร

ความไม่โกรธ ความไม่เบียดเบียน ความอดทน และความไม่พิโรธ เมื่อผู้ปกครองประพฤติปฏิบัติตามคุณธรรมเหล่านี้ ย่อมก่อให้เกิดความปิติและความผาสุก ทั้งแก่ตนเองและบ้านเมือง ทศพิธราชธรรมจึงนับเป็นหลักธรรมสำคัญที่กำหนดคุณลักษณะของพระมหากษัตริย์ผู้ทรงธรรม และเป็นรากฐานของแนวคิดการบริหารบ้านเมืองตามหลักคุณธรรมในสังคมไทย ซึ่งทศพิธราชธรรมในพระไตรปิฎกในส่วนของ สุตตันตปิฎก ในคัมภีร์ทุกนิกายชาดก อันได้แก่

1. ทาน หมายถึง การเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่และการให้โดยไม่หวังสิ่งตอบแทน
2. ศีล หมายถึง การประพฤติปฏิบัติอยู่ในกรอบแห่งความดีงามและความถูกต้อง
3. ปริจาคะ หมายถึง การสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ส่วนรวม
4. อาชวะ หมายถึง ความซื่อตรงสุจริตทั้งทางกาย วาจา และใจ
5. มัททวะ หมายถึง ความสุภาพอ่อนโยน ไม่ถือตัว และมีความอ่อนน้อม
6. ตปะ หมายถึง ความเพียรพยายามขัดเกลากิเลสและควบคุมตนเอง
7. อักโกธะ หมายถึง การระงับความโกรธ ไม่ปล่อยให้อารมณ์ครอบงำ
8. อวหิงสา หมายถึง การไม่เบียดเบียนหรือทำร้ายผู้อื่นทั้งทางกายและใจ
9. ชันติ หมายถึง ความอดกลั้นต่อความยากลำบากและสิ่งกระทบกระเทือน
10. อวิโรธนะ หมายถึง การดำรงตนอยู่ในความเที่ยงธรรม

ในหลักทศพิธราชธรรมนี้เปรียบเสมือนว่าเมื่อประเทศมีพระมหากษัตริย์ที่เน้นหลักทศพิธราชธรรมแล้ว บ้านเมืองยุคนั้นจะมีความมั่นคงสงบสุขเพราะเมื่อบริหารบ้านเมืองให้ สอดคล้องตามหลักทศพิธราชธรรมแล้วย่อมเป็นการให้ความสำคัญกับสิทธิเสรีภาพของประชาชน บริหารอย่างตรงไปตรงมา ไม่ลำเอียงหรือทุจริต ทำให้ประชาชนมีความพอใจ มีความรักใคร่นับถือและปฏิบัติตามองค์พระมหากษัตริย์

ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 ประกาศเมื่อวันที่ 10 สิงหาคม 2542 และมีผลใช้บังคับตั้งแต่วันถัดจากวันที่ประกาศในราชกิจจานุเบกษา โดยนายกรัฐมนตรีได้แจ้งเวียนให้หน่วยงานของรัฐถือปฏิบัติตามหนังสือสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี ที่ สลค. 0202/ว 130 ลงวันที่ 16 สิงหาคม 2542 ทั้งนี้ ระเบียบดังกล่าวมีสาระสำคัญดังต่อไปนี้

1. จุดมุ่งหมาย

1.1 กำหนดหลักเกณฑ์และกลไกการบริหารที่เหมาะสม เพื่อให้หน่วยงานของรัฐสามารถรับมือกับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสานการทำงานระหว่างภาครัฐและเอกชนได้อย่างพันท่วงที่

1.2 เสริมสร้างศักยภาพทางวิชาการ เพื่อให้สามารถศึกษา วิเคราะห์ และเสนอแนวทางแก้ไขปัญหาการบริหารประเทศด้วยความถูกต้องและมีจริยธรรม

1.3 พัฒนาระบบการตัดสินใจและการจัดการทั้งในภาครัฐและภาคธุรกิจ ให้มีความรวดเร็ว โปร่งใส และเป็นธรรม

1.4 เปิดโอกาสให้ประชาชนเข้าถึงข้อมูลข่าวสารของรัฐ โดยเฉพาะข้อมูลด้านสถานการณ์บ้านเมือง เพื่อให้มีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาและตัดสินใจในเรื่องส่วนรวม

1.5 ป้องกันและปราบปรามการทุจริต รวมถึงการแสวงหาผลประโยชน์โดยมิชอบ ทั้งในภาครัฐและภาคเอกชน เพื่อสร้างความรับผิดชอบต่อสังคมโดยรวม

2. หลักสำคัญในการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี 6 ประการ

2.1 หลักนิติธรรม

2.2 หลักคุณธรรม

2.3 หลักความโปร่งใส

2.4 หลักการมีส่วนร่วม

2.5 หลักความรับผิดชอบต่อสังคม

2.6 หลักความคุ้มค่า

3. กลยุทธ์การดำเนินการ

การสร้างระบบบริหารที่ดีจำเป็นต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องทั้งระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว โดยมีกรอบการปฏิรูป 3 ด้าน ได้แก่

3.1 ภาครัฐ ปรับปรุงบทบาท โครงสร้าง และกระบวนการทำงานให้มีความโปร่งใส สุจริต มีประสิทธิภาพ และมุ่งประโยชน์ของประชาชนเป็นสำคัญ พร้อมทั้งสามารถประสานความร่วมมือกับทุกภาคส่วนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.2 ภาคธุรกิจเอกชน ดำเนินกิจการโดยยึดหลักธรรมาภิบาล มีความรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้น ลูกค้า และสังคม มีระบบตรวจสอบที่ได้มาตรฐาน และสามารถทำงานร่วมกับภาครัฐและประชาชนได้อย่างเหมาะสม

3.3 ภาคประชาชน ส่งเสริมให้ประชาชนตระหนักถึงสิทธิ หน้าที่ และความรับผิดชอบต่อสังคม เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมทางการเมือง การจัดสรรทรัพยากร และการรับรู้ข้อมูลข่าวสารของรัฐ รวมถึงมีส่วนร่วมในกระบวนการรับฟังความคิดเห็น

4. แนวทางการดำเนินงาน

4.1 สร้างความเข้าใจร่วมกันในสังคมเกี่ยวกับการพัฒนาระบบบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

4.2 จัดทำและปรับปรุงกฎหมายที่เกี่ยวข้องให้สอดคล้องกับรัฐธรรมนูญ

4.3 เร่งผลักดันการปฏิรูปการบริหารภาครัฐและการปฏิรูปการศึกษา

4.4 ดำเนินมาตรการแก้ไขปัญหาการทุจริตอย่างจริงจัง

4.5 ยกกระดับมาตรฐานการดำเนินธุรกิจให้เป็นไปตามหลักสากล

5. มาตรการสำคัญ

5.1 ส่งเสริมให้หน่วยงานของรัฐยึดถือหลักการทั้ง 6 ประการอย่างเคร่งครัด

5.2 เร่งรัดการตรากฎหมายตามบทบัญญัติรัฐธรรมนูญ

5.3 ขับเคลื่อนแผนปฏิรูประบบราชการให้เกิดผลในทางปฏิบัติ

5.4 กำกับให้หน่วยงานของรัฐปฏิบัติตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของทางราชการ พ.ศ. 2540

5.5 สนับสนุนให้มีแผนส่งเสริมความโปร่งใสและการป้องกันการทุจริต พร้อมรายงานผลต่อคณะรัฐมนตรี

5.6 สนับสนุนบทบาทของคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาคราชการ

5.7 ส่งเสริมระบบเศรษฐกิจเสรีโดยอาศัยกลไกตลาด ควบคู่กับการคุ้มครองผู้บริโภคและยกระดับมาตรฐานทางธุรกิจ

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 รัฐบาลได้ดำเนินการปฏิรูประบบราชการตามนโยบายที่ประกาศกับประชาชน นอกจากเน้นการบริการประชาชนให้มีประสิทธิภาพแล้ว รัฐบาลยังต้องการให้การบริหารงาน เกิดความโปร่งใส และตรวจสอบได้เป็นธรรมมาภิบาล จึงมีการยกร่าง พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการ บริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 โดยออกตามความในมาตรา 221 ของรัฐธรรมนูญ (พระมหากษัตริย์ทรงไว้ซึ่งพระราชอำนาจในการตราพระราชกฤษฎีกาโดยไม่ขัดต่อกฎหมาย) และมาตรา 3/1 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 และประกาศในราชกิจจานุเบกษา ณ วันที่ 9 ตุลาคม 2546 หน้าที่ 1 เล่มที่ 120 ตอน 100ก สาระสำคัญในพระราชกฤษฎีกาแบ่งออกเป็น 9 หมวด ดังนี้

1. การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมุ่งให้ประชาชนได้รับประโยชน์สูงสุด การดำเนินงานของรัฐต้องบรรลุผลตามภารกิจ มีประสิทธิภาพและความคุ้มค่า ลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็น ปรับปรุงงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ และมีการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง

2. การบริหารราชการเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน ทุกหน่วยงานต้องกำหนดภารกิจให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาลที่แถลงต่อรัฐสภา และกรณีที่มีการดำเนินงานส่งผลกระทบต่อประชาชน ต้องเปิดรับฟังความคิดเห็นก่อนดำเนินการ

3. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ของภารกิจรัฐ กำหนดให้ส่วนราชการจัดทำแผนปฏิบัตินโยบายประจำปีงบประมาณ โดยระบุขั้นตอน ระยะเวลา งบประมาณ เป้าหมาย และตัวชี้วัดความสำเร็จ เพื่อประกอบการของงบประมาณ ทั้งนี้ คณะรัฐมนตรีต้องจัดทำแผนบริหารราชการแผ่นดินระยะ 4 ปี ภายใน 90 วันหลังแถลงนโยบาย พร้อมจัดทำข้อตกลงผลการปฏิบัติงาน (Performance Agreement) เพื่อกำหนดความรับผิดชอบอย่างชัดเจน

4. การบริหารงานให้เกิดประสิทธิภาพและความคุ้มค่า หน่วยงานของรัฐต้องเผยแพร่แผนการดำเนินงานต่อสาธารณะ และดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างโดยคำนึงถึงคุณภาพควบคู่ความเหมาะสมด้านราคา พร้อมจัดทำบัญชีต้นทุนบริการสาธารณะเพื่อเสนอหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง อีกทั้งการสั่งการควรทำเป็นลายลักษณ์อักษรเพื่อความชัดเจนและตรวจสอบได้

5. การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน โดยกระจายอำนาจการอนุมัติหรืออนุญาตไปยังผู้รับผิดชอบโดยตรง เพื่อเพิ่มความรวดเร็วในการบริการประชาชน และจัดให้มีศูนย์บริการร่วม (One Stop Service) รวมทั้งประกาศขั้นตอนและระยะเวลาให้ประชาชนรับทราบอย่างชัดเจน

6. การปรับปรุงโครงสร้างภารกิจของส่วนราชการ ในกรณีมีการยุบ เลิก โอน หรือควบรวมหน่วยงาน ต้องไม่จัดตั้งหน่วยงานใหม่ที่มีอำนาจหน้าที่ซ้ำซ้อนกับหน่วยงานเดิม

7. การอำนวยความสะดวกและตอบสนองความต้องการของประชาชน โดยกำหนดระยะเวลาการให้บริการที่แน่นอน พร้อมรับเรื่องร้องเรียนหรือข้อเสนอแนะและแจ้งผลกลับอย่างเหมาะสม ทั้งนี้ต้องคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ร้องเรียน

8. การประเมินผลการปฏิบัติราชการ ให้มีคณะผู้ประเมินอิสระตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด เพื่อพิจารณาผลสัมฤทธิ์และการให้รางวัลสูงใจ รวมถึงสนับสนุนหน่วยงานที่สามารถลดค่าใช้จ่ายหรือเพิ่มประสิทธิภาพได้ตามเกณฑ์ที่กำหนด

9. บทเบ็ดเตล็ด กำหนดให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปประยุกต์ใช้ โดยอยู่ภายใต้การกำกับและสนับสนุนจากกระทรวงมหาดไทย

สรุปความเป็นมาของธรรมาภิบาลในประเทศไทยเริ่มต้นตั้งแต่สมัยที่มีการปกครองในระบอบสมบูรณาญาสิทธิราชย์ ซึ่งพระมหากษัตริย์ทรงใช้อำนาจในการปกครองบ้านเมือง พระมหากษัตริย์ทรงใช้ทศพิธราชธรรม หรือธรรม 10 ประการสำหรับพระมหากษัตริย์ ถ้าในรัชสมัยใดที่พระมหากษัตริย์ทรงอยู่ในทศพิธราชธรรม ประเทศชาติก็สงบสุขและที่เป็นรูปแบบ ของธรรมาภิบาลที่เด่นชัดในประเทศไทย คือ ปีพ.ศ. 2540 ในขณะนั้นสังคมเศรษฐกิจไทยได้รับความบอบช้ำจากวิกฤติดังกล่าวอย่างมาก จนต้องรับความช่วยเหลือจาก IMF (International Monetary Fund) ซึ่งรัฐบาลไทยในขณะนั้นได้ให้คำมั่นสัญญากับ IMFว่าจะต้องสร้าง Good governance ขึ้นในการบริหารจัดการในภาครัฐ ดังที่กำหนดไว้ในหนังสือแสดงเจตจำนงที่รัฐบาล ไทยได้ทำไว้กับ IMF และได้เกิด ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 และพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการ บริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ใช้ในการบริหารบ้านเมืองตามมา

2.4.2 แนวคิดเกี่ยวกับธรรมาภิบาล

แนวคิดธรรมาภิบาลได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางจากทั้งภาครัฐและภาคเอกชนในประเทศไทย ส่งผลให้มีการกำหนดระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 และ พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 เพื่อใช้เป็นแนวทางให้องค์กรของรัฐยึดถือปฏิบัติ เจตนารมณ์ของรัฐบาลในขณะนั้นมุ่งน้อมนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารประเทศ เพื่อเร่งรัดการปฏิรูปและปรับปรุงการบริหารภาครัฐให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม โดยเฉพาะการปฏิรูประบบราชการและการปฏิรูปการศึกษา ตลอดจนแก้ไขปัญหาการทุจริตและการประพฤตินิชอบทั้งในภาครัฐและภาคเอกชน

ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2548) ได้กล่าวถึงที่มาของนโยบายการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีว่า ประเทศไทยในช่วงเวลาที่ผ่านมาเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองอย่างต่อเนื่อง บางด้านส่งผลเชิงบวกต่อการพัฒนา ขณะที่บางด้านก่อให้เกิดปัญหาและผลกระทบที่ไม่พึงประสงค์ จนในบางช่วงนำไปสู่วิกฤติเศรษฐกิจอย่างรุนแรง ภาควิชาการและผู้ได้รับผลกระทบเห็นว่า ปัจจัยสำคัญประการหนึ่งเกิดจากความด้อยประสิทธิภาพของกลไกการบริหารกิจการบ้านเมือง การบริหารราชการ และการกำหนดนโยบายสาธารณะ รวมถึงปัญหาการทุจริตและประพฤตินิชอบในระบบราชการ ซึ่งเป็นความรับผิดชอบของทั้งฝ่ายการเมืองและฝ่ายประจำ ขณะเดียวกัน ภาคประชาชนซึ่งเป็นพลังสำคัญของประเทศ จำเป็นต้องมีความตื่นตัว รับผิดชอบต่อสังคม และตระหนักในสิทธิและหน้าที่ของตนมากยิ่งขึ้น หากไม่เร่งปรับปรุงแก้ไขความอ่อนแอและความไร้ประสิทธิภาพดังกล่าวอย่างจริงจัง ย่อมส่งผลให้การฟื้นฟูประเทศจากภาวะวิกฤติเป็นไปได้ยาก และอาจก่อให้เกิดความเสียหายต่อเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองในระยะยาว

ด้วยเหตุนี้ จึงมีข้อเสนอแนะจากการศึกษา และตรวจสอบทั้งในภาควิชาการ และภาคปฏิบัติการสอดคล้องกันว่า แนวทางการจัดระเบียบราชการ และวางมาตรการแก้ปัญหา ควรมีจุดมุ่งหมาย ดังนี้ (สำนักนายกรัฐมนตรี, 2545)

1. กำหนดหลักเกณฑ์และกลไกการบริหารที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้หน่วยงานที่รับผิดชอบสามารถเฝ้าระวังและแจ้งเตือนสถานการณ์ได้ทันที่ พร้อมทั้งปรับกระบวนการทำงาน และการประสานความร่วมมือระหว่างภาครัฐกับภาคเอกชนให้เหมาะสมกับสถานการณ์
2. เสริมสร้างศักยภาพทางวิชาการให้สามารถศึกษา วิเคราะห์ และเสนอแนวทางแก้ไข ปัญหาการบริหารบ้านเมืองอย่างถูกต้อง กล้าตัดสินใจ และยึดมั่นในหลักจริยธรรม
3. พัฒนาระบบการตัดสินใจและการจัดการองค์กรทั้งในภาครัฐและภาคธุรกิจ ให้มีความรวดเร็ว โปร่งใส ชัดเจน และเป็นธรรม

4. ส่งเสริมให้ประชาชนเข้าถึงข้อมูลข่าวสารของรัฐ โดยเฉพาะข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับสถานการณ์สำคัญของประเทศ เพื่อให้สามารถมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและแก้ไขปัญหาสาธารณะ

5. ป้องกันและปราบปรามการทุจริต รวมถึงการแสวงหาผลประโยชน์โดยมิชอบทั้งในภาครัฐและภาคเอกชน เพื่อปลูกฝังความรับผิดชอบต่อสังคมโดยรวม

ปารีชาติ เทพอารักษ์ (2550) ได้กล่าวว่า แนวคิดธรรมาภิบาลในระดับสากลให้ความสำคัญกับ “กฎเกณฑ์” (Norm) ที่กำหนดระบบ โครงสร้าง กระบวนการ และความสัมพันธ์ของภาคส่วนต่าง ๆ ในสังคม ซึ่งมีบทบาทร่วมกันในการบริหารจัดการด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง โดยประกอบด้วยภาคส่วนสำคัญ ได้แก่ ภาครัฐ ภาคธุรกิจเอกชน ภาคประชาคม ภาคประชาชน และสถาบันครอบครัว เป้าหมายของธรรมาภิบาลคือการพัฒนาอย่างเป็นธรรมและการอยู่ร่วมกันอย่างสันติของทุกภาคส่วน มิใช่เพื่อประโยชน์ของกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง หากแต่เพื่อสร้างความเสมอภาคในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมโดยทั่วถึงสาระสำคัญของธรรมาภิบาล (Substance) มุ่งเน้นการบริหารจัดการที่ก่อให้เกิดความสมดุลระหว่างองค์ประกอบของสังคม เพื่อให้เกิดเสถียรภาพและการอยู่ร่วมกันอย่างสันติ โดยเฉพาะการจัดสรรทรัพยากรให้แต่ละภาคส่วนได้รับประโยชน์อย่างเหมาะสมและเป็นที่ยอมรับร่วมกัน ทั้งนี้ ความสมดุลดังกล่าวขึ้นอยู่กับ 2 ปัจจัยหลัก ได้แก่ (1) โครงสร้างและกระบวนการที่เปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการจัดสรรทรัพยากร (2) เครื่องมือทางกฎหมายและกระบวนการบริหารที่ตั้งอยู่บนหลักความยุติธรรมนอกจากนี้ กระบวนการที่มีธรรมาภิบาลควรประกอบด้วยลักษณะสำคัญ 4 ประการ คือ 1) การเปิดโอกาสให้สาธารณชนมีส่วนร่วม (Public Participation) 2) ความสุจริตและความโปร่งใส (Honesty and Transparency) 3) ความรับผิดชอบต่อสังคม (Accountability) 4) การมีกฎหมายและกติกาที่เป็นธรรม ชัดเจน และคาดการณ์ได้ (Fair Legal Framework and Predictability)

อัษฎางค์ ปาณิกบุตร (2561) การขับเคลื่อนการบริหารจัดการที่ดีจำเป็นต้องพัฒนาระบบการบริหารบ้านเมืองและสังคมให้ครอบคลุมทุกภาคส่วน โดยต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องทั้งในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว พร้อมทั้งกำหนดกรอบการปฏิรูปใน 3 ด้านสำคัญ ได้แก่

1. ภาครัฐ ควรปรับบทบาท ภารกิจ โครงสร้าง และกระบวนการปฏิบัติงานให้มีความโปร่งใส สุจริต และมีประสิทธิภาพ โดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นสำคัญ ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง และสามารถประสานความร่วมมือกับภาคธุรกิจเอกชนและภาคประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. ภาคธุรกิจเอกชน จำเป็นต้องดำเนินกิจการตามหลักธรรมาภิบาล มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ และรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้น ลูกค้า และสังคมโดยรวม พร้อมทั้งพัฒนามาตรฐานการบริการและระบบควบคุมภายในที่เข้มแข็ง เพื่อให้สามารถทำงานร่วมกับภาครัฐและภาคประชาชนได้อย่างเหมาะสมและสร้างสรรค์

3. ภาคประชาชน ควรได้รับการส่งเสริมให้ตระหนักถึงสิทธิ หน้าที่ และความรับผิดชอบทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง ตลอดจนมีความรู้ความเข้าใจในหลักการบริหารกิจการบ้านเมือง และสังคมที่ดี เพื่อให้สามารถมีส่วนร่วมในการพัฒนาอย่างมีคุณภาพ

จากแนวทางดังกล่าว จะเห็นได้ว่าหลักธรรมาภิบาลมุ่งเน้นการบริหารงานที่ยึดผลสัมฤทธิ์ ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลเป็นสำคัญ โดยคำนึงถึงประโยชน์สูงสุดของประชาชน พร้อมทั้งส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในการบริหารจัดการบ้านเมือง ทั้งนี้ ความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลไปสู่การปฏิบัติขึ้นอยู่กับบทบาทของผู้บริหารในการยึดถือและประพฤติปฏิบัติเป็นแบบอย่าง ตลอดจนการส่งเสริมให้ประชาชนได้รับการศึกษาและความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาลอย่างต่อเนื่อง

2.4.3 ความหมายของธรรมาภิบาล

ไชยวัฒน์ คำชู และคณะ (2545) กล่าวถึงธรรมาภิบาลถือเป็นภาวะของการพัฒนาและการบริหารกิจการสาธารณะในระดับสูงสุดของประเทศ ซึ่งมีบทบาทสำคัญต่อการส่งเสริมการเติบโตทางเศรษฐกิจ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการสร้างความเป็นธรรมในสังคม แนวคิดดังกล่าวมิได้เป็นเพียงหลักการเชิงนามธรรม หากแต่เป็นกรอบในการกำหนดทิศทางการบริหารจัดการภาครัฐอย่างเป็นระบบ ในบริบทของการปฏิรูประบบราชการ ธรรมาภิบาลถูกนำมาใช้เป็นแนวทางหรือเครื่องมือในการพิจารณาและแก้ไขปัญหาเชิงโครงสร้าง อาทิ การปรับปรุงโครงสร้างสถาบันของรัฐ การเสริมสร้างขีดความสามารถของหน่วยงาน การกระจายอำนาจจากส่วนกลางสู่ระดับพื้นที่ ตลอดจนการกำหนดความสัมพันธ์ที่เหมาะสมระหว่างฝ่ายการเมืองกับฝ่ายข้าราชการ รวมถึงการพัฒนากลไกการประสานงานและการส่งเสริมบทบาทของทุกภาคส่วนในการขับเคลื่อนหลักธรรมาภิบาลให้เกิดผลในทางปฏิบัติ

เกษม วัฒนชัย (2546) ได้กล่าวว่า ธรรมาภิบาล เป็นคำที่แปลมาจากภาษาอังกฤษว่า Good Governance ซึ่ง Good แปลว่า ดี Governance แปลว่าการกำกับที่ดีการดูแลอย่างดีธรรมาภิบาล หรือ Good Governance จึงเป็นหลักคิดสำหรับการบริการจัดการที่ดีเพื่อประกันว่าองค์กรจะไม่มี การฉ้อราษฎร์บังหลวง ไม่ด้อยประสิทธิภาพ ธรรมาภิบาลของสถานศึกษาจะช่วยประกันเรื่องนี้ได้ เพราะที่ผ่านมามีการศึกษาของเรามีการโกงกินกันเหลือเกินในทุกระดับและไม่มีประสิทธิภาพด้วย

ชัยวัฒน์ สถาอานันท์ (2546) อธิบายว่า “ธรรมรัฐ” หมายถึง การบริหารกิจการบ้านเมืองบนพื้นฐานของความยุติธรรมและความเสมอภาค โดยเคารพสิทธิของพลเมืองทุกคนอย่างเท่าเทียม มีระบบผู้แทนที่สามารถสะท้อนความคิดเห็นและความต้องการของประชาชนได้อย่างแท้จริง ในลักษณะของธรรมรัฐ รัฐบาลมิได้ใช้อำนาจตามอำเภอใจ หากแต่อาศัยอำนาจภายใต้กรอบที่ตรวจสอบได้จากสาธารณชน พร้อมทั้งยึดมั่นในความโปร่งใส ไม่บิดเบือนข้อเท็จจริง และมีความรับผิดชอบต่อผลการดำเนินงานของตน หากเกิดความบกพร่องหรือไร้ประสิทธิภาพย่อมพร้อมแสดง

ความรับผิดชอบที่มีอารยธรรมทางการเมือง นอกจากนี้ ผู้บริหารประเทศต้องมีความเอื้ออาทรต่อประชาชน ไม่ดูหมิ่นหรือมองประชาชนอย่างด้อยค่า

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2553) ให้ความหมายของ “ธรรมาภิบาล” (Good Governance) ว่าเป็นกระบวนการปกครอง การบริหาร การจัดการ และการกำกับดูแลกิจการต่าง ๆ ให้ดำเนินไปอย่างถูกต้องตามหลักธรรม ทั้งนี้ แนวคิดดังกล่าวมิได้จำกัดเฉพาะการบริหารภาครัฐเท่านั้น แต่สามารถประยุกต์ใช้ได้กับทั้งภาครัฐและภาคเอกชน คำว่า “ธรรม” ในบริบทของการบริหารจัดการมีความหมายกว้าง ครอบคลุมมิใช่เพียงหลักคำสอนทางศาสนา หากรวมถึงศีลธรรม คุณธรรม จริยธรรม และความชอบธรรมในทุกมิติ ซึ่งบุคคลพึงยึดถือและปฏิบัติ อาทิ ความโปร่งใส ความสามารถในการตรวจสอบได้ และการดำเนินงานโดยปราศจากการแทรกแซงที่ไม่เหมาะสมจากภายนอก เป็นต้น

ธรรมาภิบาล ธรรมาภิบาลเป็นหลักการบริหารที่ได้รับการยอมรับและนำมาใช้กันอย่างกว้างขวางในปัจจุบัน เนื่องจากเป็นกลไกสำคัญในการเสริมสร้างศักยภาพและประสิทธิภาพขององค์กร การดำเนินงานภายใต้หลักธรรมาภิบาลช่วยส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ รับผิดชอบ และมุ่งมั่น ซึ่งส่งผลให้ผลการดำเนินงานขององค์กรมีความก้าวหน้าและยั่งยืน นอกจากนี้ ธรรมาภิบาลยังมีบทบาทในการสร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งภายในและภายนอกองค์กร องค์กรที่ดำเนินงานด้วยความโปร่งใสและสามารถตรวจสอบได้ ย่อมได้รับความไว้วางใจจากคู่ค้า นักลงทุน และสาธารณชน ในระดับประเทศ รัฐบาลที่ยึดหลักความโปร่งใสและความรับผิดชอบต่อสังคม เสริมสร้างเสถียรภาพทางการเมือง สร้างความเชื่อมั่นทางเศรษฐกิจ และเอื้อต่อการพัฒนาประเทศอย่างต่อเนื่อง

สุธรรม สنجศิริ (2547) ได้ให้ความหมายของธรรมาภิบาล ไว้ดังนี้

ธรรมาภิบาล (Good Governance) หมายถึง การปกครอง การบริหาร และการกำกับดูแลกิจการต่าง ๆ ให้ดำเนินไปตามหลักความถูกต้องและความชอบธรรม อีกทั้งยังหมายถึงแนวทางการจัดการที่มีคุณภาพ ซึ่งสามารถประยุกต์ใช้ได้ทั้งในภาครัฐและภาคเอกชน คำว่า “ธรรม” ในบริบทของการบริหาร มิได้จำกัดอยู่เพียงหลักคำสอนทางศาสนา หากครอบคลุมถึงศีลธรรม คุณธรรม จริยธรรม และความยุติธรรมในทุกมิติ อันเป็นหลักปฏิบัติที่บุคคลพึงยึดถือ เช่น ความโปร่งใส การตรวจสอบได้ ความรับผิดชอบต่อสังคม และการดำเนินงานโดยปราศจากการแทรกแซงที่ไม่เหมาะสมจากภายนอก เป็นต้น

ธรรมาภิบาล คือ การยึดมั่นในพันธกิจและเป้าประสงค์ขององค์กรอย่างชัดเจน โดยมุ่งเน้นผลลัพธ์ที่ส่งมอบแก่ประชาชนและผู้รับบริการให้มีคุณภาพและเกิดความคุ้มค่า องค์กรจำเป็นต้องตระหนักและเข้าใจวัตถุประสงค์ของตนอย่างถ่องแท้ เพื่อให้การดำเนินงานสามารถตอบสนองความต้องการของสาธารณชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเหมาะสมกับทรัพยากรที่ได้รับ โดยเฉพาะงบประมาณจากภาษีประชาชน

ดังนั้น องค์กรควรกำหนดและประกาศพันธกิจ (Mission Statement) และวัตถุประสงค์ให้ชัดเจน เพื่อใช้เป็นกรอบในการวางแผน การตัดสินใจ และการปฏิบัติงาน ตลอดจนเป็นแนวทางในการประเมินผลการดำเนินงานให้สอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล

ธรรมาภิบาล คือการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพตามบทบาทและหน้าที่ของแต่ละบุคคล ในองค์กร โดยบุคลากรต้องมีความเข้าใจอย่างชัดเจนในบทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร ตลอดจนความรับผิดชอบของผู้ได้บังคับบัญชา และต้องมั่นใจว่าทุกฝ่ายปฏิบัติหน้าที่ตามความรับผิดชอบของตนอย่างครบถ้วน นอกจากนี้ ผู้บริหารควรมีความเข้าใจในความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับประชาชน ผู้รับบริการ และควรประกาศต่อสาธารณะ (Public Statement) ถึงหน้าที่และความรับผิดชอบของตนอย่างโปร่งใส โดยกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับขนาดและระดับความซับซ้อน (Complexity) ขององค์กร เพื่อให้การบริหารเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลอย่างแท้จริง

ธรรมาภิบาล คือ การส่งเสริมและปลูกฝังค่านิยมขององค์กรให้สะท้อนออกมาเป็นรูปธรรมผ่านการปฏิบัติจริง โดยเฉพาะบทบาทของผู้บริหารที่ต้องยึดมั่นในหลักคุณธรรมและแสดงตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการบริหารงาน การตัดสินใจและการวินิจฉัยสั่งการควรเป็นไปอย่างโปร่งใส เปิดเผย และตรวจสอบได้ พร้อมทั้งดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพและคำนึงถึงประโยชน์สาธารณะ นอกจากนี้ ผู้บริหารควรปฏิบัติต่อประชาชนอย่างเสมอภาคและเท่าเทียม ไม่เลือกปฏิบัติ เพื่อสะท้อนถึงคุณค่าของหลักธรรมาภิบาลในการให้บริการสาธารณะอย่างแท้จริง

ธรรมาภิบาล คือ ธรรมาภิบาลหมายถึง การมีระบบการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การตัดสินใจที่โปร่งใสและยุติธรรม โดยอาศัยข้อมูลที่ถูกต้องครบถ้วน รวมทั้งคำแนะนำและการสนับสนุนที่เหมาะสม ประกอบการพิจารณา องค์กรต้องจัดให้มีระบบบริหารความเสี่ยงที่รัดกุมและมีประสิทธิผล เพื่อรองรับความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้นในการดำเนินงาน นอกจากนี้ ควรมีระบบกำกับติดตามและตรวจสอบการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามแผนที่กำหนด พร้อมทั้งมีการตรวจสอบความถูกต้องของรายงานทางการเงินและข้อมูลสารสนเทศที่องค์กรจัดทำขึ้น เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและความน่าเชื่อถือในการบริหารจัดการ

ธรรมาภิบาล คือธรรมาภิบาลหมายถึง การพัฒนาศักยภาพและสมรรถนะของฝ่ายบริหารอย่างต่อเนื่อง เพื่อยกระดับประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร ทั้งนี้ ต้องคัดเลือกและแต่งตั้งผู้บริหารโดยพิจารณาจากความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ที่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรควรส่งเสริมการพัฒนาความสามารถของผู้บริหารอย่างสม่ำเสมอ พร้อมทั้งจัดให้มีระบบประเมินผลการปฏิบัติงานทั้งในระดับบุคคลและระดับกลุ่ม ตลอดจนวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning) เพื่อสร้างความต่อเนื่องในการบริหารงาน นอกจากนี้ ผู้บริหารต้องมีความรับผิดชอบต่อผลการดำเนินงาน โดยมีการประเมินผลเป็นระยะ รวมถึงการวิเคราะห์ความจำเป็นด้านการฝึกอบรมและการพัฒนาทักษะที่สอดคล้องกับภารกิจขององค์กร

ธรรมาภิบาลหมายถึง การเปิดโอกาสให้ประชาชนสามารถเข้าถึงข้อมูลและการดำเนินงานขององค์กรได้อย่างเหมาะสม ควบคู่กับการแสดงความรับผิดชอบต่อหน้าที่และผลการปฏิบัติงานอย่างจริงจัง ผู้บริหารต้องตระหนักถึงขอบเขตความรับผิดชอบของตนอย่างชัดเจน และวางแผนการสื่อสารกับประชาชนเพื่อให้เกิดความเข้าใจในบทบาท ภารกิจ และผลการดำเนินงานขององค์กร นอกจากนี้ ควรแสดงความรับผิดชอบต่อบุคลากรภายในองค์กร ส่งเสริมการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ และประสานงานกับหน่วยงานต้นสังกัดหรือผู้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปในทิศทางเดียวกันและสอดคล้องกับนโยบายที่กำหนด

ธรรมาภิบาล เป็นหลักการบริหารที่ได้รับการนำมาใช้อย่างแพร่หลายในปัจจุบัน เนื่องจากช่วยเสริมสร้างศักยภาพและประสิทธิภาพขององค์กร โดยส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริตและมีความรับผิดชอบ ส่งผลให้ผลการดำเนินงานขององค์กรมีแนวโน้มเติบโตอย่างมั่นคง นอกจากนี้ การดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาลยังช่วยสร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก องค์กรที่มีความโปร่งใสและตรวจสอบได้ย่อมได้รับความไว้วางใจในการดำเนินธุรกิจและความร่วมมือในระยะยาว ในทำนองเดียวกัน ภาครัฐที่บริหารงานอย่างโปร่งใสมุ่งสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ประชาชนและนักลงทุน ซึ่งส่งผลดีต่อเสถียรภาพและการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน

ธนาคารโลก (World bank, n.d., 2004) ให้ความหมายว่า Good Governance เป็นลักษณะและวิถีทางของการที่มีการใช้อำนาจทางการเมืองเพื่อจัดการงานของบ้านเมือง โดยเฉพาะการจัดสรรและบริหารทรัพยากรทางเศรษฐกิจและสังคมเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน แนวคิดดังกล่าวสะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญของธรรมาภิบาลในฐานะกลไกสำคัญต่อการฟื้นฟูและเสริมสร้างความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจของประเทศ ทั้งนี้ รัฐบาลจำเป็นต้องให้บริการสาธารณะอย่างมีประสิทธิภาพ มีระบบกฎหมายที่เป็นธรรมและเป็นอิสระ สามารถบังคับใช้กฎหมายและคุ้มครองสิทธิได้อย่างเสมอภาค และมีระบบราชการ ฝ่ายนิติบัญญัติ และสื่อมวลชนที่โปร่งใส มีความรับผิดชอบ และตรวจสอบได้

UNESCAP (2005, อ้างถึงใน สุทัศน์ สุทธิคุณสมบัติ, 2552) หลักการของธรรมาภิบาล หรือ Good Governance ตามที่ UN ESCAP กำหนดไว้มี 8 หลักการ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการภาครัฐและการพัฒนาสังคมอย่างยั่งยืน ประกอบด้วย การมีส่วนร่วมของประชาชน การยึดหลักนิติธรรม ความโปร่งใส ความสามารถในการตอบสนองต่อความต้องการของสังคม การมุ่งสร้างฉันทามติ ความเสมอภาคและการมีส่วนร่วมอย่างทั่วถึง การดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตลอดจนความรับผิดชอบและการตรวจสอบได้ หลักการดังกล่าวสะท้อนให้เห็นถึงการบริหารที่เปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ ภายใต้กรอบกฎหมายที่เป็นธรรมและบังคับใช้อย่างเสมอภาค ควบคู่กับการดำเนินงานที่โปร่งใสและสามารถตรวจสอบได้ นอกจากนี้ ยังมุ่งเน้นการบริหารที่ตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน ลดความเหลื่อมล้ำ และคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมเป็นสำคัญ ทั้งนี้ การบริหารที่มีประสิทธิภาพและความรับผิดชอบต่อผลการดำเนินงาน ถือเป็นกลไกสำคัญที่ทำให้การพัฒนาประเทศเป็นไปอย่างมั่นคงและยั่งยืน

United nations and development program: UNDP (1989) ให้นิยามคำว่า ธรรมนูญว่าหมายถึง ดำเนินงานของภาคการเมือง การบริหาร และภาคเศรษฐกิจในการจัดการกิจการของประเทศในทุกระดับ โดยครอบคลุมถึงกลไก กระบวนการ และสถาบันต่าง ๆ ที่เปิดโอกาสให้ประชาชน และกลุ่มทางสังคมสามารถแสดงออกถึงผลประโยชน์ของตน ปกป้องสิทธิภายใต้กรอบกฎหมาย และแสดงความคิดเห็นที่หลากหลายได้อย่างเสรี แนวคิดดังกล่าวตั้งอยู่บนหลักการสำคัญ ได้แก่ การมีส่วนร่วม ความโปร่งใส ความรับผิดชอบ และการยึดหลักนิติธรรม เพื่อให้มั่นใจว่าการกำหนดลำดับความสำคัญทางการเมือง เศรษฐกิจ และสังคมเป็นไปบนพื้นฐานของฉันทามติทางสังคม อีกทั้งให้ความสำคัญกับเสียงของผู้ยากจนและผู้ด้อยโอกาสในการจัดสรรทรัพยากรเพื่อการพัฒนา อันนำไปสู่ความเป็นธรรม และการพัฒนาที่ยั่งยืน

อมรา พงศาพิชญ์ และนิตยา ภัทรสิทธิ์พันธ์ (2541) กล่าวว่า ธรรมนูญ คือ เป็นแนวคิดที่มุ่งเน้นองค์ประกอบขององค์กรที่เอื้อต่อการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้มั่นใจว่านโยบายที่กำหนดสามารถบรรลุผลตามเป้าหมายที่วางไว้ ทั้งนี้ ธรรมนูญยังหมายถึงการกำหนดบรรทัดฐานหรือหลักเกณฑ์ที่ช่วยให้รัฐบาลสามารถดำเนินงานและสร้างผลงานได้ตามคำมั่นสัญญาที่ให้ไว้กับประชาชนอย่างเป็นรูปธรรม

สุดจิต นิมิตรกุล (2543) ธิบายโดยอ้างอิงถึงระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 ว่า ธรรมนูญเป็นแนวทางสำคัญในการจัดระเบียบสังคมทั้งภาครัฐ ภาคธุรกิจเอกชน และภาคประชาชน ให้สามารถดำเนินกิจกรรมร่วมกันอย่างสงบสุขและเกื้อกูลกัน โดยครอบคลุมทั้งฝ่ายวิชาการ ฝ่ายปฏิบัติการ และภาคส่วนต่าง ๆ ของรัฐและเอกชน แนวคิดดังกล่าวมุ่งสร้างความร่วมมือและความสามัคคีในสังคม เพื่อเป็นพลังขับเคลื่อนการพัฒนาอย่างยั่งยืน ตลอดจนเสริมสร้างความเข้มแข็งและภูมิคุ้มกันให้ประเทศสามารถรับมือกับภาวะวิกฤติที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ทั้งนี้ ธรรมนูญตั้งอยู่บนพื้นฐานของความยุติธรรม ความโปร่งใส และการมีส่วนร่วม ซึ่งสะท้อนคุณค่าศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ และสอดคล้องกับระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข รวมทั้งบริบททางสังคมไทยและกระแสการพัฒนาในยุคโลกาภิวัตน์

อนันท์ ปันยารชุน (2542) กล่าวถึง ธรรมนูญว่า ธรรมนูญเป็นผลลัพธ์ของกระบวนการจัดการกิจกรรมที่บุคคลและสถาบันต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน ซึ่งมีผลประโยชน์ร่วมกัน ได้ร่วมดำเนินการผ่านวิธีการที่หลากหลาย ทั้งนี้ ธรรมนูญมีลักษณะเป็นกระบวนการที่ดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง และเปิดโอกาสให้เกิดการประสานหรือผสมผสานผลประโยชน์ที่แตกต่างหรืออาจขัดแย้งกันให้สามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างสมดุล

ธีรยุทธ บุญมี (2546) ให้ความหมายว่า ธรรมนูญเป็นกระบวนการความสัมพันธ์ที่เกิดจากความร่วมมือระหว่างภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคสังคม และภาคประชาชน ซึ่งมีส่วนสำคัญต่อการทำให้การบริหารราชการแผ่นดินเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ มีคุณธรรม ความโปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้ ทั้งนี้ การเสริมสร้างธรรมนูญในสังคมไทยจำเป็นต้องดำเนินการปฏิรูปอย่างเป็นระบบใน 4 ด้านสำคัญ ได้แก่

การปฏิรูประบบราชการ การปฏิรูปภาคธุรกิจเอกชน การปฏิรูปภาคเศรษฐกิจและสังคม และการปฏิรูปกฎหมาย เพื่อให้เกิดโครงสร้างการบริหารจัดการที่สอดคล้องกับหลักความรับผิดชอบต่อสังคมและการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน

ประเวศ วะสี (2542) อธิบายโครงสร้างของสังคมประกอบด้วย 3 ภาคส่วนสำคัญ ได้แก่ ภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชน ดังนั้น เมื่อก้าวถึงธรรมาภิบาลจึงต้องพิจารณาถึงความโปร่งใส ความถูกต้อง และความชอบธรรมของทั้งสามภาคส่วนร่วมกัน ธรรมาภิบาลในทัศนะของประเวศ วะสี จึงมิได้จำกัดอยู่เพียงการบริหารงานของรัฐเท่านั้น หากแต่เป็นพลังขับเคลื่อนเชิงโครงสร้างของสังคม ที่จะนำไปสู่การแก้ไขปัญหาและการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2555) กล่าวว่า ในประเทศไทยมีการใช้คำเรียกหลากหลาย เช่น ธรรมาภิบาล การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ธรรมรัฐ สุจริตศาสตร์ และการบริหารจัดการที่ดี เป็นต้น โดย บวรศักดิ์ อุวรรณโณ อธิบายว่า “ธรรมาภิบาล” มาจากคำว่า “ธรรม” รวมกับ “อภิบาล” หมายถึง การรักษาหรือคุ้มครองโดยยึดหลักธรรม ตรงกับคำภาษาอังกฤษว่า Good Governance ซึ่งหมายถึง วิธีการใช้อำนาจในการบริหารจัดการทรัพยากรขององค์กรอย่างเหมาะสมและเป็นธรรมขณะที่ สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย ให้ความหมายว่า ธรรมาภิบาล คือ การปกครอง บริหาร และควบคุมดูแลกิจการต่าง ๆ ให้เป็นไปตามครรลองธรรม สามารถประยุกต์ใช้ได้ทั้งภาครัฐและเอกชน โดย “ธรรม” ในที่นี้มีได้หมายถึงหลักศาสนาเท่านั้น แต่ครอบคลุมถึงศีลธรรม คุณธรรม จริยธรรม และความถูกต้องชอบธรรม เช่น ความโปร่งใส การตรวจสอบได้ และการปราศจากการแทรกแซงจากภายนอก ทศพร ศิริสัมพันธ์ เห็นว่า ธรรมาภิบาลเป็นการวางระบบและกลไกเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ควบคู่กับการปลูกฝังคุณธรรมและจริยธรรมในระดับบุคคล กล่าวคือ การมีระบบที่ดีช่วยควบคุมพฤติกรรมไม่ให้เบี่ยงเบนจากมาตรฐาน ขณะที่การพัฒนาจิตสำนึกช่วยให้บุคคลประพฤติปฏิบัติอย่างถูกต้องโดยสมัครใจ ทั้งสองส่วนต้องดำเนินไปพร้อมกันจึงจะเกิดความยั่งยืน ในระดับสากล UNESCAP อธิบายว่า การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเกี่ยวข้องกับโครงสร้างและความสัมพันธ์ของสถาบันทางการเมือง ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ รวมถึงกระบวนการตัดสินใจ การจัดสรรทรัพยากร และการมีส่วนร่วมของภาคส่วนต่าง ๆ ภายใต้กรอบกฎหมายที่ชอบธรรม เพื่อให้มั่นใจว่าความต้องการของทุกฝ่ายได้รับการรับฟังและนำไปพิจารณาในการกำหนดและดำเนินนโยบายสาธารณะ อันจะนำไปสู่การตอบสนองความต้องการของสังคมทั้งในปัจจุบันและอนาคต และลดปัญหาการทุจริตในที่สุด

สันถวันท์ พยาเลียย (2552) ได้สรุปความหมายของธรรมาภิบาลไว้ว่า การบริหารและจัดการทรัพยากรทางเศรษฐกิจและสังคมเพื่อการพัฒนาประเทศ โดยเชื่อมโยงองค์ประกอบสำคัญของสังคม 3 ภาคส่วน ได้แก่ ภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคม ให้ทำงานประสานและสนับสนุนซึ่งกันและกันอย่างสร้างสรรค์ อันก่อให้เกิดความสมดุลระหว่างมิติทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง

ส่งผลให้สังคมอยู่ร่วมกันอย่างสันติ และนำไปสู่การใช้อำนาจในการพัฒนาประเทศอย่างมั่นคง ยั่งยืน และมีเสถียรภาพ

ป่วย อิงภรณ์ (2544) ให้ความหมายของธรรมาภิบาลว่า หมายถึง เป็นการบริหารจัดการบ้านเมือง สังคม องค์กร หรือธุรกิจ โดยยึดหลักความซื่อสัตย์สุจริต (Honesty) ความโปร่งใส (Transparency) ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ (Accountability) ความชอบธรรมและความยุติธรรม (Fairness) ความมีคุณภาพและประสิทธิภาพ (Quality and Efficiency) ตลอดจนการยึดมั่นในมาตรฐานคุณธรรมและจริยธรรมโดยทั่วไป ทั้งนี้ ธรรมาภิบาลถือเป็นคุณค่าพื้นฐานที่สำคัญยิ่งต่อการพัฒนาสังคม ควรได้รับการส่งเสริมจากทุกภาคส่วน เนื่องจากเป็นปัจจัยหลักในการเสริมสร้างคุณภาพและประสิทธิภาพของประเทศในทุกมิติ ไม่ว่าจะเป็นด้านการเมืองการปกครอง เศรษฐกิจ ธุรกิจ สังคม สาธารณสุข การศึกษา ศาสนา วัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อม อันจะนำไปสู่ความเข้มแข็งมั่นคง และความเจริญก้าวหน้าอย่างยั่งยืนของสังคมไทย

สภาหอการค้าแห่งประเทศไทย (2551) ได้ให้ความหมายคำว่า ธรรมาภิบาล Good Governance คือการปกครอง การบริหาร การจัดการ และการควบคุมดูแลกิจการต่าง ๆ ให้เป็นไปตามครรลองธรรม หรือการบริหารจัดการที่ดี ซึ่งสามารถประยุกต์ใช้ได้ทั้งในภาครัฐและภาคเอกชน โดย “ธรรม” ในการบริหารงานมีความหมายอย่างกว้าง ครอบคลุมศีลธรรม คุณธรรม จริยธรรม และความถูกต้องชอบธรรม เช่น ความโปร่งใส ตรวจสอบได้ และการปราศจากการแทรกแซงจากภายนอก ทั้งนี้ ธรรมาภิบาลเป็นหลักการที่ได้รับการยอมรับและนำมาใช้ในการบริหารงานอย่างแพร่หลาย เนื่องจากช่วยเสริมสร้างศักยภาพและประสิทธิภาพขององค์กร ส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริตและรับผิดชอบต่อ ส่งผลให้ผลการดำเนินงานเติบโตอย่างมั่นคง อีกทั้งยังสร้างความศรัทธาและความเชื่อมั่นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น องค์กรที่มีความโปร่งใสมักได้รับความไว้วางใจในการร่วมลงทุน และรัฐบาลที่ตรวจสอบได้ย่อมสร้างความเชื่อมั่นแก่ประชาชนและนักลงทุน อันนำไปสู่เสถียรภาพและความก้าวหน้าของประเทศในระยะยาว

สรุปจะเห็นว่าความหมายและค่านิยมของคำ ว่า “ธรรมาภิบาล” มีความหมายหลากหลาย ซึ่งขึ้นอยู่กับลักษณะการปกครอง วัฒนธรรม และวัตถุประสงค์ของประเทศและองค์กรที่จะนำแนวคิดนี้ไปใช้ แต่ก็สรุปได้ว่า “ธรรมาภิบาล” หมายถึงการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีที่มีความถูกต้องเป็นธรรม โปร่งใส สุจริต มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และตรวจสอบได้อันจะนำไปสู่การพัฒนาประเทศที่ยั่งยืนได้ในอนาคต

จากความหมายของนักวิชาการที่ได้ให้คำจำกัดความเกี่ยวกับ Good Governance ดังกล่าว ข้างต้นนั้น จะเห็นได้ว่า มีแนวความคิดที่คล้ายคลึงกัน ซึ่งอาจจะสรุปได้ว่า Good Governance จะให้ความสำคัญกับองค์ประกอบ 3 ส่วน คือ

1. ภาครัฐ (Public Sector) ซึ่งจะมีส่วนเสริมสร้างและปฏิรูปการเมืองกฎหมาย และการ บริหารราชการ
2. ภาคเอกชน (Private Sector) ซึ่งจะมีส่วนในการประกอบธุรกิจที่ดีและดำเนินธุรกิจอย่างซื่อสัตย์และมีความรับผิดชอบต่อสังคมส่วนรวม ซึ่งจะทำให้ประเทศชาติมีความเจริญรุ่งเรือง
3. ภาคประชาชน หรือองค์กรต่าง ๆ (Civil Sector) จะมีส่วนในการเกื้อหนุนในการ ดำเนินการทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง โดยการระดมกลุ่มต่าง ๆ ให้เข้ามามีส่วนร่วมกิจกรรมต่างๆ และสามารถตรวจสอบทั้งภาครัฐและภาคธุรกิจเอกชนให้ตั้งอยู่ในความถูกต้องได้กล่าวโดยสรุปแล้ว ธรรมาภิบาล (Good Governance) หมายถึง การบริหารจัดการที่ดีมี ประสิทธิภาพ เน้นการเชื่อมโยง ส่วนต่าง ๆ ของสังคมให้มีการสนับสนุนซึ่งกันและกัน มีความเป็นธรรมทั้งในความคิดและการปฏิบัติมี จุดมุ่งหมายเดียวกัน มีความเสมอภาครับผิดชอบ โปร่งใส คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลักอันจะ เป็นพลังขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จอย่างมั่นคง และมีการพัฒนาที่ยั่งยืนต่อไป ซึ่งประกอบไปด้วย หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความ โปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบต่อสังคม และ หลักความคุ้มค่า

2.4.4 ความสำคัญของธรรมาภิบาล

ธรรมาภิบาลนั้นว่ามีความสำคัญต่อสังคมไทยและสังคมของทุกประเทศทั่วโลก ดังมี ผู้กล่าวถึงความสำคัญของธรรมาภิบาลไว้ดังนี้

เกษม วัฒนชัย (2546) กล่าวถึง ความสำคัญของธรรมาภิบาลเป็นหลักคิดสำหรับการ บริหารจัดการที่ดีเพื่อประกันว่าในองค์กรจะไม่มีกรณีฉ้อราษฎร์บังหลวงไม่ด้วยประสิทธิภาพธรรมาภิบาลจะช่วยประกันในเรื่องนี้ได้

อรชร พรประเสริฐ (2549) กล่าวถึงความสำคัญของธรรมาภิบาลว่าระยะนี้ การศึกษา ด้านบริหารทั้งภาครัฐและเอกชน ถือได้ว่าธรรมาภิบาลเป็นมิติใหม่ของการบริหาร ซึ่งมี องค์ประกอบ หลักที่สำคัญ คือ การเน้นบทบาทของผู้บริหารงานในฐานะที่เป็นผู้ให้บริการที่มี คุณภาพตามที่ ประชาชนต้องการ การสนับสนุนให้มีความเป็นอิสระในการบริหารงานแต่ละระดับมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งการลดการควบคุมจากส่วนกลาง การเรียกร้องความสามารถในการปฏิบัติงานทั้งใน ระดับบุคคลและองค์กร

Dahl (2000) ได้กล่าวว่า กระแสโลกาภิวัตน์เน้นกระบวนการความเป็น ประชาธิปไตย และสร้างธรรมาภิบาล เพราะเป็นการตอบสนองความชอบของประชาชนที่ถือว่า เป็นความเท่าเทียม ของการเมือง ประชาชนต้องมีโอกาสในการกำหนดความพอใจของตนเองนั้น คือ ต้องประกันว่า ประชาชนมีเสรีภาพที่จะรวมตัวกัน มีเสรีภาพในการแสดงออกและรวมถึงการ ลงคะแนน มีแหล่ง

ทางเลือกของข้อมูล มีเสรีภาพ มีการเลือกตั้งที่ยุติธรรม ผู้นำทางการเมืองมีสิทธิในการแข่งขัน เพื่อการเลือกตั้งและมีสถาบันที่มาจาก การเลือกตั้ง และการแสดงออกของ ประชาชนเพื่อการดำเนินการตามนโยบายประชาธิปไตย เปิดโอกาสให้เกิดการมีส่วนร่วมอย่างมี ประสิทธิภาพ มีการสร้างความเข้าใจร่วมกัน มีการควบคุมทางนโยบาย มีอิสระทางความคิด มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ปกป้องความ สิทธิส่วนบุคคล มีความเท่าเทียมกันทางการเมืองและ ประชาธิปไตยแนวทางใหม่นำมาซึ่งการแสวงหา เสรีภาพและความเจริญ

สถาบันพระปกเกล้า (2544) เห็นว่า ธรรมนูญการปกครองมีความสำคัญต่อการกำหนด สันคม ประชาธิปไตย เห็นได้จากรัฐธรรมนูญได้บัญญัติมาตราต่าง ๆ ที่สัมพันธ์กับหลักธรรมนูญการปกครอง ถ้าหากมีการนำแนวคิดธรรมนูญการปกครองไปปฏิบัติอย่างจริงจังแล้วจะทำให้ประชาชนมีส่วนร่วม ในการตัดสินใจ มีการตรวจสอบการทำงานของรัฐบาลและระบบการบริหารของรัฐบาลมีความยุติธรรม เป็นที่น่าเชื่อถือทั้งใน และต่างประเทศ อีกทั้งนำไปสู่การลดการทุจริตซึ่งเป็นปัญหาเรื้อรังของบ้านเมือง

บรรศักดิ์ อุวรรณโณ (2542) กล่าวว่า การบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีหรือ ธรรมนูญการปกครอง เป็นแนวทางสำคัญในการจัดระเบียบให้สังคมทั้งภาครัฐ ภาคธุรกิจเอกชนและภาค ประชาชน และเป็นส่วนเสริมสร้างความเข้มแข็งหรือสร้างภูมิคุ้มกันแก่ประเทศ เพื่อบรรเทา ป้องกัน หรือแก้ไขเยียวยาภาวะวิกฤติภัยอันตรายที่จะเกิดขึ้นในอนาคตเพราะสังคมจะรู้สึกถึงความ ยุติธรรม ความโปร่งใส และความมีส่วนร่วมอันเป็นคุณลักษณะของค่านิยมความเป็นมนุษย์และการปกครอง แบบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุขสอดคล้องกับความเป็น รัฐธรรมนูญและกระแส โลกปัจจุบัน

จรัสศรี ทิพย์ (2545) ได้กล่าวว่า ธรรมนูญการปกครองเป็นเรื่องที่มีความสำคัญยิ่ง จะต้อง เกิดขึ้นในองค์กรราชการ เป็นศูนย์บริการภาครัฐ หากกลไกของรัฐสามารถเดินได้อย่างถูกต้อง บริสุทธิ์ยุติธรรมและโปร่งใส ก็จะทำให้ประชาชนได้รับการดูแลหรือได้รับบริการที่ดี

กล่าวโดยสรุป การบริหารตามหลักธรรมนูญการปกครอง หมายถึง การบริหารจัดการที่ดีมี ประสิทธิภาพ เน้นการเชื่อมโยงส่วนต่าง ๆ ของสังคมให้มีการสนับสนุนซึ่งกันและกัน มีความเป็นธรรม ทั้งในความคิดและการปฏิบัติมีจุดมุ่งหมายเดียวกัน มีความเสมอภาครับผิดชอบ โปร่งใส คำนึงถึง ประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลักอันจะเป็นพลังขับเคลื่อนองค์การไปสู่ความสำเร็จอย่างมั่นคง และมีการ พัฒนาที่ยั่งยืนต่อไป ซึ่งประกอบไปด้วย 1) หลักการตอบสนอง (Responsiveness) 2) หลัก ประสิทธิภาพ (Effectiveness) 3) หลักประสิทธิภาพ/คุ้มค่า (Efficiency/Value for money) 4) หลักความเสมอภาค (Equity) 5) หลักมุ่งเน้นฉันทามติ (Consensus Oriented) 6) หลักการ ตรวจสอบได้/มีภาระรับผิดชอบ (Accountability) 7) หลักเปิดเผย/โปร่งใส (Transparency) 8) หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) 9) หลักการมีส่วนร่วม (Participation) 10) หลักนิติ ธรรม (Rule of Law) ที่สถาบันอุดมศึกษาต้องจัดให้มีระบบควบคุมภายในและระบบการตรวจสอบที่

มีประสิทธิภาพ เพื่อประโยชน์ในการป้องกันและจัดการขัดแย้งกันแห่งผลประโยชน์ และการทุจริต และประพฤติ มิชอบ

หลักเกณฑ์และแนวทางการประเมินตนเองของกรรมการสภามหาวิทยาลัย ปีงบประมาณ พ.ศ. 2558

พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 กำหนดให้มหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นสถาบันศึกษา ของรัฐที่จัดการศึกษาระดับปริญญาและเป็นนิติบุคคล ดำเนินการได้โดยอิสระ สามารถพัฒนาระบบบริหาร และการจัดการที่เป็นของตนเอง มีความคล่องตัว มีเสรีภาพทางวิชาการและอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสถานศึกษา โดยคำนึงถึงการมีส่วนร่วมของประชาชนในท้องถิ่นและสังคม โดยมีสภามหาวิทยาลัยทำหน้าที่กำกับดูแลสถาบันอุดมศึกษาตามที่กฎหมายกำหนด ทั้งนี้ คู่มือการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา ระดับอุดมศึกษา พ.ศ. 2553 กำหนดเกณฑ์มาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาให้สภาสถาบันปฏิบัติหน้าที่ตามที่กฎหมายกำหนดครบถ้วนและ มีการประเมินตนเองตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดล่วงหน้า ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) ที่เหมาะสม จะนำมาปรับใช้ในภาครัฐมี 10 องค์ประกอบ ดังนี้

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

โดยสรุป ธรรมาภิบาลเป็นหลักการบริหารจัดการที่สำคัญต่อสังคมไทยและสังคมโลก เนื่องจากช่วยให้การดำเนินงานของภาครัฐและองค์กรต่าง ๆ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใส และเป็นธรรม นักวิชาการหลายท่านเห็นตรงกันว่าธรรมาภิบาลเป็นกลไกสำคัญในการป้องกันการทุจริต ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน และสร้างความน่าเชื่อถือในการบริหารงาน โดยเฉพาะในบริบทของสังคมประชาธิปไตยและกระแสโลกาภิวัตน์ การบริหารตามหลักธรรมาภิบาลมุ่งเน้นการตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน การใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ความรับผิดชอบ การเปิดเผย โปร่งใส การเคารพกฎหมาย และการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน หลักการสำคัญของธรรมาภิบาล

ประกอบด้วย 10 ประการ ได้แก่ ประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ การตอบสนอง ความรับผิดชอบ ความโปร่งใส การมีส่วนร่วม การกระจายอำนาจ นิติธรรม ความเสมอภาค และการมุ่งเน้นฉันทามติ ในสถาบันอุดมศึกษา โดยเฉพาะมหาวิทยาลัยของรัฐ การนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้จะช่วยให้การบริหารจัดการมีความคล่องตัว ตรวจสอบได้ และสอดคล้องกับกฎหมายและการประกันคุณภาพการศึกษา อันจะนำไปสู่การพัฒนาองค์กรอย่างมั่นคง โปร่งใส และยั่งยืน

2.4.5 วัตถุประสงค์ของธรรมาภิบาล

ธรรมาภิบาลเกี่ยวข้องกับการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสู่ประชาชน โดยมุ่งให้เกิดความเป็นอิสระในการบริหารงาน การลดการควบคุม ให้ผู้บริหารสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กรที่ทำหน้าที่บริหารงานภาครัฐกำหนด นอกจากนี้จะต้องกำหนดบทบาทของตนอย่างชัดเจนแล้ว ยังต้องมีความพร้อมที่จะถูกตรวจสอบต่อแนวทโดยมีเป้าประสงค์ ดังนี้

พัชรศรี ศรีเมือง (2549) ได้สรุปสาระสำคัญของเป้าหมายของพระราชกฤษฎีกา ว่าด้วยหลักเกณฑ์ และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ดังนี้

1. เกิดประโยชน์สุขของประชาชน การบริหารราชการที่มุ่งตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนอย่างแท้จริง และสร้างผลกระทบเชิงบวกต่อการพัฒนาคุณภาพชีวิต โดยกำหนดแนวทางการดำเนินงานของส่วนราชการให้ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลางในการให้บริการและตัดสินใจ

2. เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ได้แก่ การบริหารที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ (Outcome) ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ (Objective) ที่กำหนดไว้ โดยใช้แนวคิดการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result-based Management) และกำหนดข้อตกลงผลงาน (Performance Agreement) ในทุกระดับของส่วนราชการ เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายอย่างเป็นรูปธรรม

การบริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ หมายถึง การบริหารงานที่มุ่งเน้นผลลัพธ์จากการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับภารกิจและวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยครอบคลุมกระบวนการสำคัญ ได้แก่ การวัดผลการปฏิบัติงาน (Performance Measurement) การเทียบเคียงมาตรฐาน (Benchmarking) เพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ตามแนวปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practices) การยกระดับคุณภาพการให้บริการ (Service Quality) เพื่อสร้างความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการ การตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน (Performance Auditing) เพื่อสร้างความเชื่อมั่นในความถูกต้องของข้อมูล ตลอดจนการประเมินผลโครงการ (Program Evaluation) นอกจากนี้ ยังรวมถึงการมอบอำนาจและความเป็นอิสระในการดำเนินงาน (Devolution and Autonomy) การวางแผนองค์กรและแผนกลยุทธ์ (Corporate and Strategic Planning) และการทำสัญญาผลการปฏิบัติงาน (Performance Contracting) เพื่อกำหนดเป้าหมายเงื่อนไขการทำงาน และผลตอบแทนในระบบราชการอย่างชัดเจนและเป็นธรรม

3. มีประสิทธิภาพ การบริหารที่คำนึงถึงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยนำเข้า (Input) และผลผลิตหรือผลลัพธ์ที่ได้รับ (Output/Outcome) โดยมีการวิเคราะห์ต้นทุนและผลประโยชน์ (Cost-

Benefit Analysis) เพื่อประเมินความเป็นไปได้และความคุ้มค่าของแผนงาน ตลอดจนเชื่อมโยงการวัดผลการปฏิบัติงานของบุคคลเข้ากับผลสัมฤทธิ์ในระดับองค์กรอย่างเป็นระบบ

4. ไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เกินความจำเป็น ได้แก่ การปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีความกระชับ กำหนดระยะเวลาในการดำเนินงานอย่างชัดเจน ลดขั้นตอนที่ซ้ำซ้อน และกระจายอำนาจการตัดสินใจไปยังระดับปฏิบัติ เพื่อให้การให้บริการแล้วเสร็จ ณ จุดบริการอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

5. มีการปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการให้ทันต่อเหตุการณ์ ได้แก่ การทบทวนและพัฒนากระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง ลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็น ปรับลำดับความสำคัญของแผนงานตามสถานการณ์ รวมถึงการพิจารณายุบหรือปรับโครงสร้างหน่วยงานที่ไม่จำเป็น และปรับปรุงกฎระเบียบให้สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลง เพื่อให้การบริหารราชการมีความคล่องตัวและทันสมัย

6. ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวก และได้รับการตอบสนองความต้องการ ได้แก่ การดำเนินงานที่ยืดความถี่และความพึงพอใจของประชาชนเป็นสำคัญ โดยจัดให้มีระบบอำนวยความสะดวกในการรับบริการ และมีการสำรวจความต้องการรวมทั้งความพึงพอใจของผู้รับบริการอย่างสม่ำเสมอ เพื่อนำผลไปปรับปรุงและพัฒนาการให้บริการให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น

7. การประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ ได้แก่ การตรวจสอบ ติดตาม และวัดผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาระบบการควบคุมภายในและการกำกับตนเองขององค์กร อันจะช่วยยกระดับประสิทธิภาพการทำงานและสนับสนุนให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

สรุปได้ว่า การนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารองค์การช่วยยกระดับประสิทธิภาพการดำเนินงาน และทำหน้าที่เป็นกลไกสำคัญในการควบคุม ติดตาม และตรวจสอบ โดยเปิดโอกาสให้ประชาชนและหน่วยงานภายนอกเข้ามามีส่วนร่วม ทั้งนี้เพื่อป้องกันความเสียหายที่อาจเกิดจากการบริหารที่ขาดความโปร่งใส การสร้างธรรมาภิบาลจึงเป็นทั้งการปลูกฝังจิตสำนึกที่ดีในการบริหารและการปฏิบัติงาน และการวางระบบสนับสนุนให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ คุ้มค่า โปร่งใส และตรวจสอบได้ โดยคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยเฉพาะประชาชนซึ่งได้รับผลกระทบโดยตรงจากการดำเนินงานของภาครัฐ

2.4.6 องค์ประกอบของหลักธรรมาภิบาล

การบริหารจัดการทางการศึกษาจำเป็นต้องอาศัยหลักธรรมาภิบาลจากหลายแหล่งเพื่อใช้ประกอบการดำเนินการ หรือเป็นแนวทางการดำเนินการขององค์การ ให้สอดคล้องกับแนวโน้มของสภาพปัญหา เป็นหลักการประกันความสำเร็จ จนนำไปสู่ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลขององค์การหรือหน่วยงานทางการศึกษา โดยหลักการของแต่ละแหล่งอาจจะเหมือนและแตกต่างกันออกไปบ้าง ดังนี้

ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมือง และสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 และประกาศในราชกิจจานุเบกษาเมื่อวันที่ 10 สิงหาคม พ.ศ. 2542 ระเบียบนี้มีผลใช้บังคับกับหน่วยงานของรัฐตั้งแต่วันที่ 11 สิงหาคม พ.ศ. 2542 เป็นต้นมา โดยระเบียบนี้กำหนดให้ทุกหน่วยงานของรัฐดำเนินการบริหารจัดการโดยยึดหลักการ 6 หลัก ได้แก่ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักความมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า โดยมีสาระสำคัญ ดังนี้ (สำนักนายกรัฐมนตรี, 2545)

1. หลักนิติธรรม (The rule of law) ได้แก่ การตรากฎหมาย กฎ ข้อบังคับต่าง ๆ ให้ทันสมัย และเป็นธรรม เป็นที่ยอมรับของสังคม และสังคมยินยอมพร้อมใจปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ข้อบังคับเหล่านั้น โดยถือว่าเป็นการปกครองภายใต้กฎหมายมิใช่ตามอำเภอใจ หรืออำนาจของตัวบุคคล

2. หลักคุณธรรม (Morality) ได้แก่ การยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม โดยธรรมาภิบาลให้เจ้าหน้าที่ของรัฐยึดถือหลักนี้ เพื่อการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นตัวอย่างแก่สังคม และส่งเสริมสนับสนุนให้ประชาชนพัฒนาตนเองไปพร้อมกัน เพื่อให้คนไทยมีความซื่อสัตย์ จริงใจ ขยัน อดทน มีระเบียบวินัย ประกอบวิชาชีพสุจริตจนเป็นนิสัยประจำชาติ

3. หลักความโปร่งใส (Accountability) ได้แก่ การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันของคนในชาติ โดยปรับปรุงกลไกการทำงานขององค์กรทุกวงการ ให้มีความโปร่งใส มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์อย่างตรงไปตรงมา ด้วยภาษาที่เข้าใจง่าย ประชาชนสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้สะดวก มีกระบวนการให้ประชาชนตรวจสอบความถูกต้องชัดเจนได้

4. หลักความมีส่วนร่วม (Participation) ได้แก่ การเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมรับรู้ และเสนอความเห็นสำหรับการตัดสินใจปัญหาสำคัญของประเทศ ไม่ว่าจะด้วยการแจ้งความเห็นการโต้สวนสาธารณะ การประชาพิจารณ์ การแสดงประชามติ หรืออื่น ๆ

5. หลักความรับผิดชอบ (Responsibility) ได้แก่ การตระหนักในสิทธิหน้าที่รวมถึงความสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคม การใส่ใจปัญหาสาธารณะของบ้านเมือง และกระตือรือร้นที่จะแก้ปัญหา ตลอดจนการเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่าง และความกล้าที่จะยอมรับผลจากการกระทำของตน

6. หลักความคุ้มค่า (Cost-effectiveness or economy) ได้แก่ การบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีจำกัด เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม โดยธรรมาภิบาลให้คนไทยมีความประหยัดใช้ของอย่างคุ้มค่า สร้างสรรค์สินค้าบริการที่มีคุณภาพสามารถแข่งขันได้ในเวทีโลก และรักษาพัฒนาทรัพยากรธรรมชาติให้สมบูรณ์ยั่งยืน

หลักการของธรรมาภิบาล หรือ Good governance ตามที่ UNESCAP (2004 อ้างถึงใน สุทัศน์ สุทธิกุลสมบัติ, 2552) กำหนดไว้มี 8 หลักการ ดังนี้

1. การมีส่วนร่วม (Participatory) การมีส่วนร่วมของสมาชิกทั้งชายหญิง คือ การตัดสินใจที่สำคัญในสังคม และสร้างความสามัคคีให้เกิดกับประชาชน การมีส่วนร่วมสามารถทำได้โดยอิสระไม่มีการบังคับ สมาชิกเต็มใจให้ความร่วมมือด้วยตนเอง หรือมีส่วนร่วมผ่านหน่วยงาน สถาบัน หรือผู้แทนตามระบอบประชาธิปไตย

2. การปฏิบัติตามกฎ (Rule of Law) ธรรมชาติของกฎต้องมีความถูกต้องตามกรอบของกฎหมาย ไม่เลือกปฏิบัติ ไม่ลำเอียง มีการปฏิบัติอย่างเสมอภาค และเป็นธรรมกับประชาชนโดยเท่าเทียมกัน ทุกคนในสังคมอยู่ภายใต้ข้อกำหนดของกฎหมายเดียวกัน

3. ความโปร่งใส (Transparency) ความโปร่งใสเป็นการตรวจสอบความถูกต้องมีการเปิดเผยข้อมูลอย่างตรงไปตรงมา สิ่งนี้ช่วยแก้ปัญหาการทุจริต และคอร์รัปชันได้ ทั้งในภาครัฐและเอกชน สื่อจะเข้ามามีบทบาทอย่างมาก สำหรับการตรวจสอบ และรายงานผลงานดำเนินงานโดยการนำเสนอข่าวสารที่ถูกต้องให้แก่สังคมได้รับทราบ

4. ความรับผิดชอบ (Responsiveness) ความรับผิดชอบเป็นการพยายามให้คนทุกฝ่ายทำหน้าที่ของตนให้ดีที่สุดสำหรับการปฏิบัติงาน กล้าที่จะคิด กล้าที่จะตัดสินใจ และรับผิดชอบต่อผลการคิด และการตัดสินใจนั้น ๆ

5. ความสอดคล้อง (Consensus Oriented) ความสอดคล้องต้องกันเป็นการกำหนดและสรุปความต้องการของคนในสังคม ซึ่งมีความแตกต่างกันอย่างมาก โดยพยายามหาจุดสนใจร่วมกัน และความต้องการที่สอดคล้องกันของสังคมมาเป็นข้อปฏิบัติเพื่อลดปัญหาความขัดแย้งในสังคมการจะพัฒนาสังคมได้ต้องทราบความต้องการที่สอดคล้องต้องกันของสังคมนั้น ๆ ด้วยวิธีการเรียนรู้วัฒนธรรมของสังคมนั้นๆก่อน

6. ความเสมอภาค (Equity and Inclusiveness) ความเสมอภาคเป็นสิทธิขั้นพื้นฐานที่ประชาชนทุกคนพึงได้รับจากรัฐบาล ทั้งการบริการด้านสวัสดิการตลอดจนสาธารณูปโภคด้านอื่น ๆ

7. หลักประสิทธิภาพ และประสิทธิผล (Effectiveness and Efficiency) คือ วิธีการจัดการทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด โดยการผลิต และจำหน่ายเพื่อให้ได้ผลตอบแทนที่คุ้มค่ากับเงินที่ลงทุน หรือการใช้ทรัพยากรให้ได้ประโยชน์สูงสุดต่อมวลมนุษยชาติ โดยพัฒนากระบวนการเพิ่มผลผลิตอย่างต่อเนื่อง และยั่งยืน

8. การมีเหตุผล (Accountability) การมีเหตุผลเป็นความต้องการในทุกสังคม ประชาชนทุกคนต้องตัดสินใจ และรับผิดชอบต่อการกระทำของตนด้วยผลที่สมเหตุสมผล การมีเหตุผลไม่สามารถกระทำได้อัปราศจากการปฏิบัติตามกฎหมาย ความโปร่งใส และตรวจสอบได้

สรุปจิต นิमितกุล (2558) ได้เสนอองค์ประกอบของธรรมาภิบาล สำหรับการบริหารการปกครอง การพัฒนา และการกระจายอำนาจของกระทรวงมหาดไทยไว้ 11 องค์ประกอบ ดังนี้

1. การมีส่วนร่วม (Participation) เป็นการมีส่วนร่วมของทั้งประชาชน และเจ้าหน้าที่รัฐในการบริหารงาน เพื่อให้เกิดความคิดริเริ่ม และพลังการทำงานที่สอดคล้องประสานกัน เพื่อบรรลุเป้าหมายของการให้บริการประชาชน
2. ความยั่งยืน (Sustainability) มีการบริหารงานที่อยู่บนหลักการของความสมดุลทั้งในเมือง และชนบท ระบบนิเวศ และทรัพยากรธรรมชาติ
3. ประชาชนมีความรู้สึกว่าเป็นสิ่งที่ชอบธรรม (Legitimacy) และให้การยอมรับ (Acceptance) การดำเนินงานของแต่ละหน่วยงานสอดคล้องกับความต้องการของประชาชน ประชาชนพร้อมที่จะยอมสูญเสียประโยชน์ส่วนตัวไป เพื่อประโยชน์ส่วนรวมที่ต้องรับผิดชอบร่วมกัน
4. มีความโปร่งใส (Transparency) ข้อมูลต่าง ๆ ต้องตรงกับข้อเท็จจริงของการดำเนินการ และสามารถตรวจสอบได้ มีการดำเนินงานที่เปิดเผยชัดเจน และเป็นไปตามที่กำหนดไว้
5. ส่งเสริมความเป็นธรรม (Equity) และความเสมอภาค (Equality) มีการกระจายการพัฒนาอย่างทั่วถึงเท่าเทียมกัน ไม่มีการเลือกปฏิบัติ และมีระบบการรับเรื่องราวร้องทุกข์ที่ชัดเจน
6. มีความสามารถที่จะพัฒนาทรัพยากร และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี เจ้าหน้าที่ของทุกหน่วยงานจะต้องได้รับการพัฒนาความรู้ และทักษะ เพื่อให้สามารถนำไปปรับใช้กับการทำงานได้ และมีการกำหนดขั้นตอนการดำเนินงานที่ชัดเจน เพื่อให้ทุกหน่วยงานยึดถือเป็นแนวปฏิบัติร่วมกัน
7. ส่งเสริมความเสมอภาคทางเพศ (Promoting Gender Balance) เปิดโอกาสให้สตรีทั้งในเมือง และชนบทเข้ามามีส่วนร่วมพัฒนาชุมชน และสังคมในทุก ๆ ด้าน โดยเฉพาะอย่างยิ่งให้เข้ามามีส่วนร่วมในการปกครองท้องถิ่นมากขึ้น
8. การอดทน อดกลั้น (Tolerance) และการยอมรับ (Acceptance) ต่อทัศนคติที่หลากหลาย (Diverse Perspectives) รวมทั้งต้องยุติข้อขัดแย้งด้วยเหตุผล หากจุดร่วมที่ทุกฝ่ายยอมรับร่วมกันได้
9. การดำเนินการตามหลักนิติธรรม (Operating by Rule of Law) พัฒนาปรับปรุง แก้ไข และเพิ่มเติมกฎหมายให้มีความทันสมัย และเป็นธรรม
10. ความรับผิดชอบ (Accountability) เจ้าหน้าที่จะต้องมีความรับผิดชอบต่อประชาชน ความพึงพอใจของประชาชนต่อการปฏิบัติงาน จะเป็นตัวชี้วัดสำคัญของการประเมินความสำเร็จของหน่วยงาน และเจ้าหน้าที่
11. การเป็นผู้กำกับดูแล (Regulator) แทนการควบคุม โอนงานบางอย่างไปให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งใกล้ชิดกับประชาชนที่สุด หรืองานบางอย่างก็ต้องแปรรูปให้เอกชนดำเนินการแทน

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (2553) ได้ระบุว่า การใช้หลักธรรมาภิบาลที่ดีควรประกอบไปด้วย

1. หลักนิติธรรม (The rule of Law) หมายถึง หลักการที่มีความมุ่งหมายที่จะคุ้มครองสิทธิและเสรีภาพของผู้ปฏิบัติงานภายในโรงเรียน โดยมีกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ ที่เป็นธรรมมีการบังคับใช้กฎหมาย ข้อบังคับต่าง ๆ อย่างเสมอภาค ไม่มีการเลือกปฏิบัติ ไม่มีมาตรการเชิงซ้อน (Double standard) มีการดูแลการปฏิบัติให้เป็นไปตามกรอบของกฎหมาย ไม่ให้ใช้กฎหมายไปแสวงหาผลประโยชน์โดยมิชอบ ปรับปรุงกฎ ระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของยุคสมัย และเป็นธรรม เป็นที่ยอมรับของสังคม คำนึงสิทธิเสรีภาพความยุติธรรมของบุคคลในโรงเรียน

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

3. หลักความโปร่งใส (Transparency) หมายถึง การบริหารที่ยึดหลักการเปิดเผยตรงไปตรงมา และเข้าใจง่าย มีความชัดเจนเกี่ยวกับการบริหารงานในทุก ๆ ด้าน เช่น การมีระบบงานที่ชัดเจน มีระบบคุณธรรมในการเลือก หรือแต่งตั้งบุคลากร รวมถึงการให้คุณให้โทษการเปิดโอกาสให้สังคมภายนอกเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร และผลการดำเนินงานที่ผ่านมาโดยองค์ประกอบเครื่องชี้วัดความโปร่งใสมี 4 ด้าน คือ ความโปร่งใสด้านโครงสร้างระบบงานด้านระบบการให้คุณ ด้านระบบการให้โทษ และด้านการเปิดเผยระบบงาน

4. หลักความมีส่วนร่วม (Participation) หมายถึง กระบวนการที่เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมในการรับรู้ การบริหารเกี่ยวกับการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ โดยการให้ข้อมูล แสดงความคิดเห็น ให้คำปรึกษา ร่วมวางแผนปฏิบัติการ ทั้งเป็นทางการ และไม่เป็นทางการ ประกอบด้วย การแบ่งสรรข้อมูลร่วมกัน การเปิดรับความคิดเห็นจากประชาชน การวางแผนร่วมกัน และการพัฒนาศักยภาพของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องต่าง ๆ ให้สามารถเข้ามามีส่วนร่วมได้

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

6. หลักความคุ้มค่า (Value for Money) หรือหลักประเมินประสิทธิภาพ และประสิทธิผล (Efficiency and Effectiveness) หมายถึง การบริหารจัดการที่คำนึงถึงประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวมสำหรับการบริหารจัดการ และการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด และยั่งยืน รวมทั้งป้องกันรักษาสิ่งแวดล้อม และมีความสามารถที่จะแข่งขันกับภายนอก

Agere (2002) ได้กล่าวถึง หลักการของธรรมาภิบาลไว้ว่า หลักการพื้นฐานของธรรมาภิบาลประกอบด้วย 5 หลัก คือ

1. ภาวะรับผิดชอบ หมายถึง การกำหนดให้บุคคล และองค์กรที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารงานของรัฐต้องมีความรับผิดชอบต่อสาธารณชน ทั้งเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการกระทำกิจกรรมการตัดสินใจซึ่งมีผลต่อสาธารณะ

2. ความโปร่งใส คือ การที่สาธารณชนมีโอกาสรับรู้นโยบายด้านต่าง ๆ ของรัฐและมีความมั่นใจว่า รัฐมีความตั้งใจจริงที่จะดำเนินตามนโยบายนั้น

3. การปราบปรามการทุจริต และการประพฤติมิชอบ โดยการปรับปรุงประสิทธิภาพและความโปร่งใสของนโยบายเศรษฐกิจและการปฏิรูประบบราชการ

4. การจัดวิธีการปกครองแบบมีส่วนร่วม โดยการเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีบทบาท และอิทธิพลเพื่อการตัดสินใจ ดำเนินนโยบาย และมีส่วนร่วมในการควบคุมสถาบัน ตลอดจนการจัดสรรการใช้ และรักษาทรัพยากรต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อชีวิตของตน

5. การสร้างกรอบทางกฎหมาย และกระบวนการยุติธรรมที่เข้มแข็ง คือ กฎหมายมีความชัดเจน และนำมาใช้อย่างเป็นเอกภาพในทุกระดับ

เกษม วัฒนชัย (2563) ได้กล่าวถึง หลักแห่งธรรมาภิบาลในโรงเรียนว่าหลักแห่งธรรมาภิบาลมี 3 ข้อ ดังนี้

1. เป้าหมายสอดคล้องต่อความต้องการ หรือความจำเป็นของสังคม หรือชุมชน (Relevance) คือ โรงเรียนจะมีกิจกรรมใด ๆ ต้องเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของโรงเรียน เป็นประโยชน์ต่อนักเรียน และชุมชน

2. มีความโปร่งใส (Transparency) คือ ไม่ว่าโรงเรียนจะบริหารอย่างไร กระบวนการบริหารต้องมีความโปร่งใส คือ ตรวจสอบได้ อธิบายได้

3. ทุกขั้นตอนต้องมีผู้รับผิดชอบ (Accountability) หมายถึง ความคาดหวัง หรือมุ่งหวังว่าจะรับผิดชอบต่อผลการกระทำของตน

ปาริชาติ เทพอารักษ์ (2550) ได้แสดงความคิดเห็นว่า ธรรมาภิบาลเป็นทั้งเป้าหมายและวิธีการพัฒนา คือ ส่วนที่เป็นวิธีการ หมายถึง เครื่องมือ หรือกลไกของการบริหารจัดการทรัพยากรทางเศรษฐกิจ และสังคม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการพัฒนา ในส่วนที่เป็นเป้าหมาย หมายถึง ระบบบริหารจัดการที่มีองค์ประกอบสำคัญ คือ มีความเป็นประชาธิปไตย ประชาชนมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ ให้บริการสาธารณะที่มีประสิทธิภาพ ตลอดจนการเคารพสิทธิมนุษยชน และยึดมั่นในความสุจริต ความถูกต้องดีงาม และโปร่งใส ประกอบด้วยหลักการสำคัญ 6 ประการ ดังนี้

1. หลักนิติธรรม เป็นหลักที่ถือเป็นกฎ กติกาในสังคมที่ทุกคนมีส่วนร่วมเกี่ยวข้อง ดังนั้น การตรากฎหมายที่ถูกต้องเป็นธรรม การบังคับให้เป็นไปตามกฎหมาย โดยคำนึงถึงสิทธิ เสรีภาพของ

สมาชิก ระบบกฎหมาย และกระบวนการยุติธรรมที่ดีมีความเป็นธรรม และมีความชัดเจนมีระบบ ลงโทษที่เหมาะสม รวมทั้งมีการบังคับใช้ที่คำนึงถึงสิทธิ และเสรีภาพของประชาชนจะช่วยคุ้มครอง สิทธิ และเสรีภาพของประชาชนไม่ให้ถูกละเมิด โดยการใช้อำนาจรัฐ และจะเกิดผลในทางตรงกันข้าม หากกฎหมาย และระบบยุติธรรมอ่อนแอ จะก่อให้เกิดพฤติกรรมแสวงหาประโยชน์จากข้อ กฎหมาย และแพร่กระจายอย่างกว้างขวางนำไปสู่การทุจริต การใช้อำนาจหน้าที่ต้องใช้อย่าง ระมัดระวัง เพื่อไม่ให้กระทบต่อสิทธิ และเสรีภาพของประชาชน กระบวนการลงทุนทางเศรษฐกิจ

2. หลักคุณธรรม เป็นการพัฒนาให้บุคลากรของภาครัฐยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม สนับสนุนให้ประชาชนพัฒนาตนเอง ให้เป็นผู้มีความซื่อสัตย์ สุจริต ขยัน อดทน มีระเบียบวินัย ธรรมาภิบาลเป็นการบริหารที่ให้ความสำคัญกับประสิทธิภาพ และยึดถือระบบคุณธรรม โดยมีความ เชื่อว่า ระบบคุณค่า และค่านิยมต่าง ๆ ของระบบราชการเป็นปัจจัยกำหนดพฤติกรรมของข้าราชการ และชี้แนะวิธีการให้บริการแก่ประชาชนด้วย

3. หลักความโปร่งใส ถ้าการทำงานของภาครัฐ มีระบบการบริหารจัดการที่มีความ โปร่งใสและเปิดเผย ประชาชนให้เข้ามามีส่วนร่วมรับรู้ถึงวิธีการ และขั้นตอนการทำงาน มีโอกาสเข้า มาตรวจสอบการทำงานของรัฐบาล จะทำให้ความด้อยประสิทธิภาพ และการทุจริตประพตมิชอบของ ข้าราชการลดลง

4. หลักการมีส่วนร่วม เป็นปัจจัยที่ทวีความสำคัญต่อการบริหารกิจการบ้านเมืองมากขึ้น ทุกขณะ เพราะการมีส่วนร่วมของประชาชน เป็นการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วน ร่วมรับรู้มีส่วน เกี่ยวข้องกับกระบวนการตัดสินใจ การดำเนินการของโครงการ รวมถึงได้รับการเสริมสร้างขีด ความสามารถเพื่อการเข้ามามีส่วนร่วม การมีส่วนร่วมจึงเป็นกระบวนการที่ประชาชนผู้มีส่วนได้ส่วน เสียได้มีส่วนร่วมทางการเมือง การบริหาร และการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ทั้งการจัดสรรทรัพยากรของ ชุมชน และของชาติ โดยมีการแสดงทัศนะต่าง ๆ ต่อการดำเนินงานที่มีผลต่อชีวิตความเป็นอยู่ เพื่อให้ รัฐบาลนำไปประกอบการตัดสินใจระดับนโยบาย การให้คำแนะนำ ปรีกษาร่วมวางแผน ร่วมปฏิบัติ ตลอดจนควบคุมการดำเนินงาน ดังนั้น การมีส่วนร่วมจึงเป็นการสื่อสารสองทาง มีการแลกเปลี่ยน ข้อมูล และรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกันระหว่างรัฐกับประชาชน ซึ่งเป็นกระบวนการที่เสริมสร้าง ความสามัคคีในชาติ ในขณะที่เดียวกันจะก่อให้เกิด กระบวนการติดตามตรวจสอบนโยบาย และการ ดำเนินการของรัฐ ให้ดำเนินงานที่รับผิดชอบต่อสังคมมากขึ้น

5. หลักความคุ้มค่า การพัฒนาที่ยั่งยืนรัฐจะต้องบริหารจัดการ และใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ อย่างจำกัด ให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนร่วม คำนึงถึงความประหยัด คุ้มค่า ทำให้ผลผลิตที่ได้มี คุณภาพ โดยยึดถือประชาชนเป็นเป้าหมายสูงสุด

6. หลักความสำนึกรับผิดชอบ เป็นกระบวนการทำงานที่ช่วยเสริมสร้างประสิทธิภาพ การทำงานให้ดีขึ้น

วิภาส ทองสุทธ์ (2551) ได้กล่าวไว้ว่า หลักพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีประกอบด้วยหลักพื้นฐาน 6 ประการ ดังนี้

1. หลักนิติธรรม การตรากฎหมายถูกต้องเป็นธรรม การบังคับการให้เป็นไปตามกฎหมาย การกำหนดกฏกติกาและการปฏิบัติตามกฏกติกาที่ตกลงกันไว้อย่างเคร่งครัด โดยคำนึงถึงสิทธิ เสรีภาพความยุติธรรมของสมาชิก

2. หลักคุณธรรม การยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม การส่งเสริมสนับสนุนให้ประชาชนพัฒนาตนเองไปพร้อมกันเพื่อให้คนไทยมีความซื่อสัตย์จริงใจ อุดหนุน มีระเบียบวินัย ประกอบ อาชีพสุจริตจนเป็นนิสัยประจำชาติ

3. หลักความโปร่งใส การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันของคนในชาติ

4. หลักความมีส่วนร่วม การเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมรับรู้และเสนอความคิดเห็นในการตัดสินใจในปัญหาสำคัญของประเทศ เช่น การประชาพิจารณ์การแสดงประชามติ

5. หลักความพร้อมรับผิชอบ ความตระหนักสิทธิหน้าที่ความสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคม การใส่ใจปัญหาสาธารณะของบ้านเมืองการกระตือรือร้นในการแก้ปัญหา ตลอดจนเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่าง และมีความกล้าที่จะยอมรับผลดีและผลเสียจากการกระทำของตน

6. หลักความคุ้มค่าการบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนร่วม เช่น รณรงค์ให้คนไทยมีความประหยัดใช้ของอย่างคุ้มค่า สร้างสรรค์สินค้าและบริการที่มีคุณภาพ

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2564) ได้กำหนดหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance Framework) ซึ่งประกอบด้วย 4 หลักการสำคัญ และ 10 หลักการย่อย ดังนี้

1. การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) ประกอบด้วย

1) ประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด เกิดผลผลิตที่คุ้มค่าต่อการลงทุนและบังเกิดประโยชน์สูงสุดต่อส่วนรวม ทั้งนี้ต้องมีการลดขั้นตอนและ ระยะเวลาในการปฏิบัติงานเพื่ออำนวยความสะดวก และลดภาระค่าใช้จ่าย ตลอดจนยกเลิกภารกิจที่ล้าสมัยและ ไม่มีความจำเป็น

2) ประสิทธิภาพ (Effectiveness) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องมีวิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์ เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ปฏิบัติหน้าที่ตามพันธกิจให้บรรลุ วัตถุประสงค์ขององค์การ มีการวางแผนเป้าหมายการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและอยู่ในระดับที่ตอบสนองต่อความคาดหวังของประชาชน สร้างกระบวนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบและมีมาตรฐาน มีการจัดการความเสี่ยงและมุ่งเน้น ผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศ รวมถึงมีการติดตามประเมินผลและพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

3) การตอบสนอง (Responsiveness) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องสามารถให้บริการได้ อย่างมีคุณภาพ สามารถดำเนินการแล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด สร้างความเชื่อมั่นไว้วางใจ รวมถึง ตอบสนองตามความคาดหวัง/ความต้องการของประชาชนผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความหลากหลาย และมีความแตกต่างกันได้อย่างเหมาะสม

2. ค่านิยมประชาธิปไตย (Democratic Value) ประกอบด้วย

1) ภาระรับผิดชอบ/สามารถตรวจสอบได้ (Accountability) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้อง สามารถตอบคำถามและชี้แจงได้เมื่อมีข้อสงสัย รวมทั้งต้องมีการจัดวางระบบการรายงานความก้าวหน้าและ ผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมาย ที่กำหนดไว้ต่อสาธารณะเพื่อประโยชน์ในการตรวจสอบและการให้คุณ ให้โทษ ตลอดจนมีการจัดเตรียมระบบการแก้ไขหรือบรรเทาปัญหาและผลกระทบใด ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น

2) เปิดเผย/โปร่งใส (Transparency) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องปฏิบัติงานด้วยความ ซื่อสัตย์สุจริต ตรงไปตรงมา รวมทั้งต้องมีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นและเชื่อถือได้ให้ประชาชนได้ รับทราบ อย่างสม่ำเสมอ ตลอดจนวางระบบให้การเข้าถึงข้อมูลข่าวสารดังกล่าวเป็นไปโดยง่าย

3) หลักนิติธรรม (Rule of Law) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องใช้อำนาจของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับในการปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด ด้วยความเป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ และคำนึงถึงสิทธิ เสรีภาพของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียฝ่ายต่าง ๆ

4) ความเสมอภาค (Equity) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องให้บริการอย่างเท่าเทียมกัน ไม่มี การแบ่งแยกด้านชายหญิง ถิ่นกำเนิด เชื้อชาติ ภาษา เพศ อายุ สภาพทางกายหรือสุขภาพ สถานะของบุคคล ฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม ความเชื่อทางศาสนา การศึกษาอบรม และอื่น ๆ อีกทั้งยังต้องคำนึงถึงโอกาสความ เท่าเทียมกันของการเข้าถึงบริการสาธารณะของกลุ่มบุคคลผู้ด้อยโอกาสในสังคมด้วย

3. ประชาธิปไตย (Participatory State) ประกอบด้วย

1) การมีส่วนร่วม/การพยายามแสวงหาฉันทามติ (Participation/Consensus Oriented) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องรับฟังความคิดเห็นของประชาชน รวมทั้งเปิดให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการรับรู้ เรียนรู้ ทำความเข้าใจ ร่วมแสดงทัศนะ ร่วมเสนอปัญหา/ประเด็นที่สำคัญที่เกี่ยวข้องร่วมคิดแก้ไขปัญหา ร่วมในกระบวนการตัดสินใจและการดำเนินงานและร่วมตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ ต้องมีความพยายามในการ แสวงหาฉันทามติหรือข้อตกลงร่วมกันระหว่างกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะกลุ่มที่ได้รับผลกระทบ โดยตรงจะต้องไม่มีข้อคัดค้านที่หาข้อยุติไม่ได้ในประเด็นที่สำคัญ

2) การกระจายอำนาจ (Decentralization) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการควรมีการมอบอำนาจ และกระจายความรับผิดชอบในการตัดสินใจและ การดำเนินการให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในระดับต่าง ๆ ได้อย่าง เหมาะสม รวมทั้งมีการโอนถ่ายบทบาทและภารกิจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นหรือภาค ส่วนอื่น ๆ ในสังคม

4. ความรับผิดชอบทางการบริหาร (Administrative Responsibility) ประกอบด้วย

1) คุณธรรม/จริยธรรม (Morality/Ethics) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องมีจิตสำนึกความ รับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็น ไปอย่างมีศีลธรรม คุณธรรม และตรงตามความคาดหวังของสังคม รวมทั้ง ยึดมั่นในค่านิยมหลักของมาตรฐานจริยธรรมสำหรับผู้ดำรงตำแหน่งทางการ เมืองและเจ้าหน้าที่ของรัฐ ประมวล จริยธรรมข้าราชการพลเรือน และจรรยาบรรณวิชาชีพตลอดจน คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของระบบราชการไทย 8 ประการ (I AM READY) ได้แก่ 6 I - Integrity ซื่อสัตย์และกล้ายืนหยัดในสิ่งที่ถูกต้อง A - Activeness ทำงานเชิงรุก คิดเชิงบวกและมีจิตบริการ M - Morality มีศีลธรรม คุณธรรมและจริยธรรม R - Responsiveness คำนึงถึงประโยชน์สุขของประชาชนเป็นที่ตั้ง E - Efficiency มุ่งเน้นประสิทธิภาพ A - Accountability ตรวจสอบได้ D - Democracy ยึดมั่นในหลักประชาธิปไตย Y - Yield มุ่งผลสัมฤทธิ์

ดังนั้น หลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance - Framework) ซึ่งประกอบด้วย 10 หลักสำคัญ ดังนี้ 1) หลักประสิทธิภาพ 2) หลักประสิทธิผล 3) หลักการตอบสนอง 4) หลักการรับผิดชอบต่อ/สามารถตรวจสอบได้ 5) หลักความ เปิดเผย/โปร่งใส 6) หลักนิติธรรม 7) หลักความเสมอภาค 8) หลักการมีส่วนร่วม/การมุ่งเน้นฉันทามติ 9) หลักการกระจายอำนาจ 10) หลักคุณธรรม/จริยธรรม

1. หลักประสิทธิภาพ

ความหมายหลักความคุ้มค่า มีบุคคล หน่วยงาน และองค์กรต่าง ๆ ให้ความหมายหลักความคุ้มค่าไว้ดังนี้

วิชัย รูปขำดี (2565) หลักคุ้มค่าหมายถึงการจัดการทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์ในการตัดสินใจที่คำนึงถึงต้นทุนและผลตอบแทน (Cost-Benefit Thinking)

ปาริชาติ วลัยเสถียร (2566) หลักประสิทธิภาพและความคุ้มค่าในการบริหารภาครัฐสมัยใหม่ต้องไม่เพียงแต่สร้างผลผลิต แต่ต้องสร้าง “ผลลัพธ์เชิงคุณภาพ” ที่ตอบสนองต่อผู้รับบริการ และคุ้มค่าต่อสังคมโดยรวม

Thai Public Sector Development Commission (สำนักงาน ก.พ.ร., 2564)

การบริหารจัดการภาครัฐต้องยึดหลักคุ่มค่า โดยใช้ทรัพยากรให้น้อยที่สุดเพื่อให้ได้ผลผลิตหรือผลลัพธ์มากที่สุด (Doing more with less) โดยยังรักษาคุณภาพของบริการไว้ได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

World Bank (2022) Value for Money คือการจัดซื้อจัดจ้างและการใช้ทรัพยากรในภาครัฐที่ไม่เพียงแค่ว่า “ถูก” แต่ต้อง “เหมาะสม” และ “ยั่งยืน” โดยรวมเอาเกณฑ์ด้านคุณภาพ ความเสี่ยง และผลกระทบระยะยาวเข้ามาพิจารณาร่วม

OECD (2021) ให้ความหมายของ Value for Money ว่าเป็นการใช้ทรัพยากรสาธารณะให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยต้องคำนึงถึง สามมิติหลัก ได้แก่ 1) ประสิทธิภาพ (Efficiency) 2) ประสิทธิผล (Effectiveness) 3) ความประหยัด (Economy) พร้อมทั้งเน้นความโปร่งใสและความรับผิดชอบในกระบวนการตัดสินใจ

สรุปได้ว่า หลักประสิทธิภาพ หมายถึง การบริหารจัดการทรัพยากรอย่างชาญฉลาด ให้เกิดผลลัพธ์สูงสุดโดยใช้ต้นทุนน้อยที่สุด โดยคำนึงทั้งด้านคุณภาพ ความคุ้มค่าในระยะยาว ความโปร่งใส และการตอบสนองต่อสังคม

2. หลักประสิทธิผล

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร., 2564) ประสิทธิภาพ (Effectiveness) หมายถึง ระดับของความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยพิจารณาจากผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริงเมื่อเทียบกับเป้าหมายที่วางไว้

พิชัย ทองเนียม (2565) Effectiveness หมายถึง การบรรลุผลตามเป้าหมายเชิงคุณภาพ ไม่ใช่เพียงปริมาณ แต่รวมถึงความพึงพอใจ ความยั่งยืน และผลกระทบเชิงบวกในระยะยาวต่อองค์กร หรือสังคม

สุภาพร โพธิ์ศรี (2566) ประสิทธิภาพ หมายถึง การบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างแท้จริง โดยเฉพาะในบริบทของภาครัฐและสถานศึกษา คำว่า "สำเร็จ" ต้องหมายรวมถึงการตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนหรือผู้รับบริการ

Kaplan & Norton (2022) Kaplan และ Norton ผู้พัฒนา Balanced Scorecard อธิบายว่า “Effectiveness” คือ ความสามารถในการส่งมอบผลงานตามกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งต้องวัดผลได้จากผลลัพธ์เชิงกลยุทธ์และความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

World Health Organization (2023) ในด้านนโยบายสาธารณสุข WHO อธิบายว่า Effectiveness คือ การที่นโยบายหรือแผนงานสามารถก่อให้เกิด “ผลลัพธ์เชิงบวกที่ตั้งใจไว้” ทั้งในเชิงสุขภาพ เศรษฐกิจ หรือสังคม

หลักประสิทธิผลนั้นโดยปกติแล้ว เมื่อกล่าวคู่กันไปกับหลักประสิทธิภาพโดยที่หลักประสิทธิผลนั้นจะมุ่งสู่การปฏิบัติงานที่บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร เมื่อกล่าวถึงการปฏิบัติราชการ

ก็จะต้องมีวิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับความต้องการของประชาชนและอยู่มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ปฏิบัติหน้าที่ตามพันธกิจให้บรรลุวัตถุประสงค์ทางองค์การ มีกระบวนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบที่มีมาตรฐาน มีการจัดการความเสี่ยงมุ่งเน้นการปฏิบัติงานเป็นเลิศ มีการติดตามประเมินผลและพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นและเท่าทันการเปลี่ยนแปลงทั้งหลาย

1. ความต้องการของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย
2. ปฏิบัติหน้าที่ตามพันธกิจ
3. กระบวนการปฏิบัติงานที่มีมาตรฐาน
4. ติดตามประเมินผลและพัฒนาต่อเนื่อง

การตั้งเป้าหมายต้องตอบสนองความต้องการ/ความคาดหวังของประชาชนเป้าหมายดังกล่าวต้องตั้งไว้อย่างชัดเจน ไม่คลุมเครือ ไม่เป็นนามธรรม จึงจะทำให้การปฏิบัติงานถูกต้อง ไม่เสียเวลา เสียงบประมาณที่ไม่จำเป็น การตั้งเป้าหมายหลักประสิทธิผล ดังนี้

1. การกำหนดเป้าหมาย
 - วัดได้ (Measurable)
 - ทำได้ (Achievable)
 - เป็นไปได้ (Realities)
 - กำหนดได้ (Time)
 - ชัดเจน (Specific)
2. การวางแผน แผนที่ดีช่วยลดความเสี่ยงในการเกิดความผิดพลาดของ
 - ผลงาน
 - เวลา
 - งบประมาณ
3. การเปิดเผย/โปร่งใสของการกระบวนการ
 - เปิดเผยแผนงาน/กระบวนการปฏิบัติงาน
 - ตรวจสอบได้
4. เป็นไปตามกฎหมาย
5. มีการประเมินความเสี่ยง

- เพื่อให้สามารถปรับปรุงข้อบกพร่องและรับกับการเปลี่ยนแปลงได้ดี การประเมินประสิทธิผล คือ การประเมินผลผลิตและผลลัพธ์ ประกอบด้วย

ตัวชี้วัดระดับความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมาย

- ระดับกระทรวง
- ระดับกลุ่มภารกิจ

- ระดับกรม

ตัวชี้วัดระดับความสำเร็จในการขับเคลื่อนนโยบายสำคัญเร่งด่วนของรัฐบาล
ตัวชี้วัดร่วมระหว่างกระทรวง

การประเมิน ผู้ดำเนินการ คือ คณะกรรมการตรวจสอบและประเมินผลราชการ การติดตาม และประเมินผลนี้กับโครงการต่างๆด้วย แน่นนอนว่าการดำเนินงานโครงการทุกโครงการที่ใช้ งบประมาณทุกประเภท งบประมาณแผ่นดินจะต้องได้วัดการตรวจประเมิน

สรุปได้ว่า หลักประสิทธิผล (Effectiveness) หมายถึง การบริหารมีผลการปฏิบัติงานที่ บรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมายของแผนการปฏิบัติงานตามงบประมาณที่ได้รับ มีกระบวนการปฏิบัติงาน และระบบงานที่เป็นมาตรฐาน มีการติดตาม ประเมินผล และพัฒนา ปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและเป็น ระบบ

3. หลักการตอบสนอง

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร., 2564) Responsiveness หมายถึง ความสามารถของหน่วยงานภาครัฐในการให้บริการหรือดำเนินงาน ตอบสนองต่อความต้องการ ความคาดหวัง และข้อร้องเรียนของประชาชน อย่างมีประสิทธิภาพ รวดเร็ว และเหมาะสม

ปณิธาน พูนพล (2565) หลักการตอบสนองคือ “ความสามารถในการให้บริการที่รวดเร็ว ตรงจุด และอยู่บนพื้นฐานของความเข้าใจผู้รับบริการ” โดยเฉพาะในบริบทสถานศึกษาหรือโรงเรียน จะต้องฟังเสียงนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชนอย่างจริงจัง

วรพจน์ รุจิธรรมโชติ (2566) Responsiveness คือ “ความไวต่อบริบท” ของผู้รับบริการ ผู้บริหารหรือหน่วยงานที่มีหลักธรรมาภิบาลจะต้อง มีระบบรับฟังเสียงสะท้อน และสามารถปรับปรุง กระบวนการหรือบริการให้เหมาะสมกับความต้องการของสังคมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

UNDP (2022) UNDP นิยาม Responsiveness ว่าเป็นการที่หน่วยงานของรัฐ “ใส่ใจและปรับตัว” เพื่อให้บริการหรือดำเนินนโยบายที่ ตรงตามความต้องการของประชาชน โดยเฉพาะกลุ่มเปราะบาง และต้องสื่อสารอย่างโปร่งใสและเปิดเผย

OECD (2023) Responsiveness เป็นองค์ประกอบสำคัญของการบริหารภาครัฐที่ดี โดยเฉพาะในยุคดิจิทัล หน่วยงานต้อง ใช้ข้อมูลและเทคโนโลยี เพื่อตอบสนองความต้องการของ ประชาชนแบบทันเวลาและแม่นยำ

หลักการตอบสนองหมายถึง การให้บริการกับประชาชนผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้กับ ส่วนเสียในระยะเวลาที่กำหนด การสร้างความเชื่อมั่น ความไว้วางใจ สามารถตอบสนองต่อความ ขัดแย้งหรือความต้องการของผู้รับบริการที่มีความหลากหลายและความแตกต่างกันหรือความหมาย สั้น ๆ ตามที่ ESCAP : T

ESCAP = Economic and Social Commission For Asia and The Pacific

ESCAP ให้ความหมาย หลักการตอบสนองว่า คือ การตอบสนองความต้องการของประชาชน

หลักการตอบสนอง (Responsiveness) ประกอบด้วย

1. การรับรู้ความคาดหวังหรือความต้องการของประชาชนผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2. การตอบสนองการให้บริการ และการแก้ไขข้อร้องเรียน

3. การจัดให้มีช่องทางเครือข่ายการให้บริการที่มีความครบถ้วนและมีประสิทธิภาพ

4. ระบบการจัดการข้อร้องเรียนที่มีประสิทธิภาพ

- การกำหนดกลยุทธ์และนโยบายของรัฐ นั้นเป็นไปเพื่อสนองต่อความต้องการของประชาชนและก่อให้เกิดต่อประชาชนด้วย

- สื่อสารธารณะทุกคนมีหน้าที่ติดตาม ตรวจสอบนโยบาย และการดำเนินโครงการต่างๆของรัฐว่าดำเนินไปเพื่อให้เกิดประโยชน์จากประชาชนแค่ไหน อย่างไร

การกระจายอำนาจสู่ท้องถิ่น เป็นแนวคิดที่ช่วยในการตอบสนองประชาชนเป็นไปอย่างกว้างขวางและคนอื่น จะต้องเปิดโอกาสให้ประชาชน ติดต่อกับผู้บริหาร หัวหน้างาน ปฏิบัติงานได้เสมอ และที่สำคัญ ต้องวางแนวความคิดทางการจัดการแบบประชาธิปไตย ที่ให้อิทธิพลและตอบสนองอย่างเสมอภาค ไม่ละทิ้งคนกลุ่มน้อย หรือมีความคิดต่างด้วย

หลักการตอบสนอง (Responsiveness) หมายถึง การให้บริการที่สามารถดำเนินการได้ภายใน ระยะเวลาที่กำหนด และสร้างความเชื่อมั่น ความไว้วางใจ รวมถึงตอบสนองความคาดหวังหรือความต้องการของประชาชนผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความหลากหลาย และมีความแตกต่าง

4. หลักการตรวจสอบได้/มีภาระรับผิดชอบ

ความหมายหลักความรับผิดชอบ มีบุคคล หน่วยงาน และองค์กรต่างๆ ให้ความหมาย หลักความรับผิดชอบ ไว้ดังนี้

ทินกร อัครศรีชัยโรจน์ (2551) ให้ความหมายว่า หลักความรับผิดชอบ หมายถึง ความมุ่งมั่น และตั้งใจปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถให้บรรลุความสำเร็จ สอดคล้องตามกฎ ระเบียบ และหลัก เกณฑ์ของทางราชการที่เกี่ยวข้องปฏิบัติงานอย่างมีจิตสำนึกต่อหน้าที่ สังคม ประชาชน และประเทศ โดยคำนึงถึงประโยชน์ของผู้รับบริการและส่วนรวมเป็นสำคัญรวมทั้งผล ที่เกิดจากการปฏิบัติงานดังกล่าว ทั้งที่เป็นผลดีและผลเสีย ตลอดจนพร้อมแสดงข้อเท็จจริงในการ ประกอบภารกิจต่อสาธารณชน สามารถชี้แจงเหตุผลได้และพร้อมต่อการรับตรวจสอบจากสาธารณะ

ณรงค์ฤทธิ์ เชื้อมาก และคณะ (2551) กล่าวว่า หลักความรับผิดชอบ หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษา ต้องมีหลักความรับผิดชอบ คือ ตระหนักในสิทธิหน้าที่ มีจิตสำนึกในความรับผิดชอบต่อสถานศึกษา การเข้าใจในปัญหา และกระกระตือรือร้นในการแก้ปัญหาต่างๆของ สถานศึกษา ตลอดจนการเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่างและกล้าที่จะยอมรับผลจากสิ่งที่ตนเองได้กระทำ

อัมพร พุดมี (2551) กล่าวว่า หลักความรับผิดชอบ หมายถึง การปฏิบัติงานหรือบริหารจัดการที่ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างความเป็นเจ้าของร่วมกัน มีเป้าหมายชัดเจนในการดำเนินงานบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ เต็มความสามารถ ยอมรับผลดีผลเสีย มีระบบติดตามประเมินผล ตามขอบข่ายภารกิจงานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ธีรวัฒน์ ชูญาติ (2552) ให้ความหมายว่า หลักความรับผิดชอบ หมายถึง การตระหนักในสิทธิหน้าที่ความสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคม การใส่ใจปัญหาสาธารณะของ บ้านเมือง และการกระตือรือร้นในการแก้ปัญหาตลอดจนการเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่างและ ความกล้าที่จะยอมรับผลจากการกระทำของตน

ความรับผิดชอบ หมายถึง คุณลักษณะสำคัญของบุคคลและองค์กรในการปฏิบัติหน้าที่ โดยสะท้อนถึงการตระหนักรู้ในบทบาท หน้าที่ และผลกระทบจากการกระทำของตนต่อผู้อื่น สังคม และส่วนรวม การมีความรับผิดชอบมิได้หมายถึงเพียงการปฏิบัติงานให้แล้วเสร็จตามที่ได้รับมอบหมายเท่านั้น หากแต่เป็นการปฏิบัติงานด้วยความมุ่งมั่น ตั้งใจ และทุ่มเทอย่างเต็มความสามารถ ภายใต้กรอบของกฎหมาย กฎ ระเบียบ และหลักคุณธรรม ผู้ที่ยึดมั่นในความรับผิดชอบจะคำนึงถึงผลลัพธ์ของการดำเนินงานทั้งในด้านที่ก่อให้เกิดประโยชน์และผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น พร้อมยอมรับผลจากการตัดสินใจหรือการกระทำของตนอย่างตรงไปตรงมา ทั้งนี้ ความรับผิดชอบยังเชื่อมโยงกับความซื่อสัตย์ ความโปร่งใส และความพร้อมในการเปิดรับการตรวจสอบ ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญในการสร้างความเชื่อมั่น ความไว้วางใจ และการพัฒนาองค์กรและสังคมอย่างยั่งยืน

5. หลักเปิดเผย/โปร่งใส

ความหมายหลักความโปร่งใส มีบุคคล หน่วยงาน และองค์กรต่าง ๆ ให้ความหมาย หลักความโปร่งใส ไว้ดังนี้

อัมพร พุดมี (2551) กล่าวว่า หลักความโปร่งใส หมายถึงการปฏิบัติงานหรือบริหารจัดการที่ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันกับผู้ที่เกี่ยวข้อง ใช้ระบบตรวจสอบภายในเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์อย่างตรงไปตรงมา มีความโปร่งใสในการตัดสินใจและ มีการสื่อสารที่ดีตามขอบข่ายภาระงานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ณรงค์ฤทธิ์ เชื้อมาก และคณะ (2551) กล่าวว่า หลักความโปร่งใส หมายถึงการ สร้าง ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ปรับปรุงกลไกการทำงานของสถานศึกษา มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์อย่างตรงไปตรงมา และมีกระบวนการตรวจสอบความถูกต้องชัดเจน ผู้บริหารต้องสื่อสารให้เจ้าหน้าที่เข้าใจนโยบาย เป้าหมาย การปฏิบัติงานส่วนต่างๆ ก่อให้เกิด ความเชื่อมั่นศรัทธา ทุกคนจะต้องอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข

ทินกร อัครศรีชัยโรจน์ (2551) ให้ความหมายว่า หลักความโปร่งใส หมายถึง การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันของหน่วยงานและผู้รับบริการโดยปรับปรุงกลไกการทำงานของ องค์กรให้ทุกภาคส่วนสามารถตรวจสอบได้

ธีรวัฒน์ ชูญาติ (2552) ให้ความหมายว่า หลักความโปร่งใส หมายถึง การสร้าง ความไว้วางใจซึ่งกันและกันของคนในชาติโดยปรับปรุงกลไกการทำงานขององค์กรทุกวงการให้ ตรวจสอบได้ มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์อย่างตรงไปตรงมาด้วยภาษาที่เข้าใจง่าย ประชาชนเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้สะดวกและมีกระบวนการใช้ประชาชนตรวจสอบความถูกต้อง ชัดเจนได้

หลักความโปร่งใส หมายถึง หลักการสำคัญของการบริหารจัดการและธรรมาภิบาลที่มุ่งเน้น การดำเนินงานอย่างเปิดเผย ตรงไปตรงมา และสามารถตรวจสอบได้ องค์กรที่ยึดถือหลักความโปร่งใส จะให้ความสำคัญกับการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง ครบถ้วน และเข้าใจง่าย เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถรับรู้และติดตามผลการดำเนินงานได้อย่างชัดเจน การดำเนินงานภายใต้หลักความโปร่งใสยังต้องมีกลไกและกระบวนการตรวจสอบที่เป็นธรรม ทั้งภายในและภายนอก องค์กร เพื่อให้การบริหารจัดการเป็นไปตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ และมาตรฐานที่กำหนดไว้ ทั้งนี้ ความโปร่งใสมีบทบาทสำคัญในการสร้างความเชื่อมั่นและความไว้วางใจระหว่างองค์กรกับสังคม ช่วยลดความคลุมเครือ ป้องกันการทุจริต และส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญของการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพและสังคมประชาธิปไตยที่ยั่งยืน

6. หลักนิติธรรม

ความหมายหลักนิติธรรม มีบุคคล หน่วยงาน และองค์กรต่าง ๆ ให้ความหมายหลักนิติธรรม ไว้ดังนี้

หลักนิติธรรม (Rule of Laws) ประกอบด้วย 7 หลักการ ดังนี้

1) หลักการแบ่งแยกอำนาจ เป็นพื้นฐานที่สำคัญของหลักนิติธรรม เพราะหลักการแบ่งแยกอำนาจเป็นหลักที่แสดงให้เห็นถึงการอยู่ร่วมกันของการแบ่งแยกอำนาจการตรวจสอบอำนาจ และการถ่วงดุลอำนาจ

2) หลักการคุ้มครองสิทธิและเสรีภาพ หลักนิติธรรมมีความเกี่ยวพันกันกับสิทธิในเสรีภาพของบุคคล และสิทธิในความเสมอภาค สิทธิทั้งสองประการดังกล่าวข้างต้นถือว่าเป็นพื้นฐานของ “ศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์” อันเป็นหลักการสำคัญตามเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญ

3) หลักความชอบด้วยกฎหมายของฝ่ายตุลาการและฝ่ายปกครอง การใช้กฎหมาย ของฝ่ายตุลาการ หรือฝ่ายปกครองที่เป็นการจำกัดสิทธิของประชาชนมีผลมาจากกฎหมายที่ได้รับ เห็นชอบจากตัวแทนของประชาชนโดยฝ่ายตุลาการจะต้องไม่พิจารณาพิพากษาเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ให้แตกต่างไปจากบทบัญญัติของกฎหมาย ฝ่ายตุลาการมีความผูกพันที่จะต้องใช้อุบายอย่างเท่าเทียมกัน ฝ่ายตุลาการมีความผูกพันที่จะต้องใช้ดุลพินิจโดยปราศจากข้อบกพร่อง

4) หลักความชอบด้วยกฎหมายในทางเนื้อหา เป็นหลักที่เรียกร้องให้ฝ่ายนิติบัญญัติ หรือฝ่ายปกครองที่ออกกฎหมายลำดับรอง กำหนดหลักเกณฑ์ในทางกฎหมายให้เป็นตามหลักความแน่นอนของกฎหมายหลัก ห้ามมิให้กฎหมายมีผลย้อนหลัง และหลักความพอสมควรแก่เหตุ

5) หลักการอิสระของผู้พิพากษา ผู้พิพากษาสามารถทำภาระหน้าที่ในทางตุลาการ ได้โดยปราศจากการแทรกแซงใดๆ โดยผู้พิพากษามีความผูกพันเฉพาะต่อกฎหมายและทำการพิจารณาพิพากษาภายใต้มนธรรมของตนเท่านั้น โดยวางอยู่บนพื้นฐานของความอิสระจาก 3 ประการ กล่าวคือ ความอิสระจากคู่ความ ความอิสระจากรัฐ และความอิสระจากสังคม

6) หลัก “ไม่มีความผิดและไม่มีโทษโดยไม่มีกฎหมาย” เมื่อไม่มีข้อบัญญัติทางกฎหมายให้เป็นความผิดแล้วจะเอาผิดกับบุคคลนั้นๆ มิได้

7) หลักความเป็นกฎหมายสูงสุดของรัฐธรรมนูญ หมายความว่า รัฐธรรมนูญได้รับการยอมรับให้เป็นกฎหมายที่อยู่ในลำดับที่สูงสุดในระบบกฎหมายของรัฐนั้น และหากกฎหมายที่อยู่ในลำดับที่ต่ำกว่าขัดหรือแย้งกับรัฐธรรมนูญกฎหมายดังกล่าวย่อมไม่มีผลบังคับ

ทินกร อัครศรีชัยโรจน์ (2551) ให้ความหมายว่า หลักนิติธรรม คือ ระเบียบและหลักเกณฑ์ที่ใช้เป็นข้อตกลงของหน่วยงาน โดยที่ระเบียบและหลักเกณฑ์การบังคับ เหล่านั้น ตั้งเป็นธรรม เป็นที่ยอมรับของสมาชิกระเบียบและหลักเกณฑ์เหล่านั้นต้องนำมาซึ่งความเสมอภาคของสมาชิกในหน่วยงานและผู้รับบริการ รวมทั้งมีสภาพเอื้อต่อการควบคุมและพัฒนาผู้รับบริการด้วยการกำหนดและการปฏิบัติตามกฏกติกาที่กำหนดไว้อย่างเคร่งครัด

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2544) ให้ความหมายตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 ว่าหมายถึงการตรากฎหมายที่ถูกต้องเป็นธรรม การบังคับให้เป็นไปตามกฎหมาย การกำหนดกฏกติกา และการปฏิบัติตามกฏกติกาที่ตกลงกันไว้อย่างเคร่งครัด โดยคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพ ความยุติธรรมของสมาชิก

สถาบันพระปกเกล้า (2544) กำหนดว่า หลักนิติธรรม คือ เจตนารมณ์ สาระและการบังคับใช้กฎหมายต้องเป็นธรรมกับทุกฝ่าย เอื้อประโยชน์ต่อมหาชนคนหมู่มาก ไม่ใช่เพื่อกลุ่มใดกลุ่ม

หนึ่ง ต้องเสมอภาค ชัดเจน และคาดการณ์ได้และต้องไม่ปล่อยให้อำนาจการตัดสินใจ ขึ้นอยู่กับระบบราชการหรืออำนาจของรัฐฝ่ายเดียว แต่เน้นการมีส่วนร่วมของประชาชนมากที่สุด

สรุปได้ว่า หลักนิติธรรม หมายถึง การปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับภายใน สถานศึกษา รวมถึงการทำประชาพิจารณ์ หรือข้อตกลงร่วมกันอันเป็นที่ยอมรับจากสมาชิกทุกฝ่าย ก่อให้เกิดความเสมอภาค เอื้อต่อการควบคุมและการพัฒนาสถานศึกษา

7. หลักความเสมอภาค

ความหมายตามหลักสิทธิมนุษยชน หมายถึง ความเท่าเทียมของมนุษย์ทุกคนในการได้รับสิทธิพื้นฐาน ตามหลักสิทธิมนุษยชน โดยผ่านการปฏิบัติต่อกันระหว่างมนุษย์ต่อมนุษย์ ด้วยความเคารพต่อสิทธิและศักดิ์ศรี ความเป็นมนุษย์ความหมายตามหลักกฎหมาย หมายถึง หลักการพื้นฐานของความยุติธรรม ที่กำหนดให้มีการปฏิบัติต่อบุคคลที่เกี่ยวข้องกับเรื่องนั้นๆ อย่างเท่าเทียมกัน ความหมายตามระบอบประชาธิปไตย หมายถึง การที่ประชาชนทุกคนในประเทศมีความเสมอภาคหรือความเท่าเทียมกันในเรื่องสิ่งจำเป็นขั้นพื้นฐาน ในที่นี้ สิ่งจำเป็นขั้นพื้นฐานต่อการอยู่รอดและพัฒนาตัวเองตามหลักสิทธิมนุษยชน คือ ปัจจัยสี่ ความมั่นคงปลอดภัยในชีวิตและร่างกาย การนับถือศาสนา การศึกษาและการรับรู้ข่าวสาร การเข้าถึงบริการ สาธารณะและสวัสดิการสังคม การประกอบอาชีพ การมีส่วนร่วมทางการเมือง และการได้รับความคุ้มครอง ตามกฎหมาย

ความหมายตามระบอบประชาธิปไตย หมายถึง การที่ประชาชนทุกคนในประเทศมีความเสมอภาคหรือความเท่าเทียมกันในเรื่องสิ่งจำเป็นขั้นพื้นฐาน ในที่นี้ สิ่งจำเป็น ขั้นพื้นฐานต่อการอยู่รอดและพัฒนาตัวเองตามหลักสิทธิมนุษยชน คือ ปัจจัยสี่ ความมั่นคงปลอดภัยในชีวิตและร่างกาย การนับถือศาสนา การศึกษาและการรับรู้ข่าวสาร การเข้าถึงบริการสาธารณะและสวัสดิการสังคม การประกอบอาชีพ การมีส่วนร่วมทางการเมือง และการได้รับความคุ้มครองตามกฎหมาย จำแนกประเภทตามแนวคิดหลักสิทธิมนุษยชน และ แนวทางของสิทธิ เสรีภาพ และศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ ดังนี้

1. ความเสมอภาคในโอกาส หมายถึง ความเท่าเทียมกันของโอกาสในการได้รับบริการสาธารณะของรัฐ และไม่ถูกกีดกันออกจากกิจกรรมต่างๆ ของสังคม เช่น โอกาสได้รับการศึกษา โอกาสได้รับการจ้างงาน โอกาสในการเข้าถึงบริการสาธารณสุข ได้แก่ โอกาสในการได้รับการฉีดวัคซีน และ โอกาสในการเข้าถึงยารักษาโรค เป็นต้น

2. ความเสมอภาคทางสังคม หมายถึง ความเท่าเทียมกันทางสังคมของสมาชิกทุกคนในสังคม การไม่เลือกปฏิบัติเพราะความแตกต่างทางอัตลักษณ์ของบุคคล หรือ กล่าวได้ว่า ถิ่นกำเนิด ชาติพันธุ์ ภาษา ผิวสี เพศ ศาสนา รายได้หรือทรัพย์สิน ชนชั้น วรรณะ ความสมบูรณ์ของร่างกาย สุขภาพ

3. ความเสมอภาคทางกฎหมาย หมายถึง สิทธิที่เท่าเทียมกันภายใต้กฎหมายเดียวกัน มีความหมายรวมถึงกระบวนการทางกฎหมายที่มีผลต่อประชาชนโดยรวมตั้งแต่การออกกฎหมายที่ต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์ต่อประชาชนอย่างเท่าเทียมกัน การบังคับใช้กฎหมายและการพิจารณาคดีต้องเป็นไปอย่างเสมอภาคเท่าเทียมต่อประชาชนทุกคน การได้รับความคุ้มครองตามกฎหมายอย่างเท่าเทียมกัน

4. ความเสมอภาคทางการเมือง หมายถึง การมีสิทธิทางการเมืองที่เท่าเทียมกัน ในที่นี้รวมถึงการมีส่วนร่วมทางการเมืองผ่านทางตัวแทน และการมีส่วนร่วมทางตรง โดยการกำหนดในกฎหมายให้ผู้มีอายุ 18 ปีบริบูรณ์มีสิทธิในการเลือกตั้งอย่างเท่าเทียม และรัฐต้องจัดให้เกิดความสะดวกและการเท่าเทียมในโอกาสออกไปใช้สิทธิเลือกตั้ง

สรุปได้ว่า หลักความเสมอภาค หมายถึง การบริหารงาน โดยคำนึงถึงบุคลากรหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้ได้รับการปฏิบัติอย่างทัดเทียมกัน มีกฎระเบียบ ข้อบังคับ ข้อตกลงต่างๆ ของสถานศึกษามีความเป็นธรรม เสมอภาคไม่เลือกปฏิบัติ สามารถป้องกันคนดีลงโทษคนไม่ดี เปิดโอกาสให้บุคลากรหรือทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องแสดงความคิดเห็น ร่วมแก้ไขปัญหา และนำข้อมูลที่ได้มาปรับใช้ในการบริหารงาน

8. หลักการมีส่วนร่วม/การมุ่งเน้นฉันทามติ

การที่คนเราอยู่ร่วมกันในบ้าน ในโรงเรียน ทำงาน ในเมือง ในประเทศ ย่อมมีความคิดและความต้องการที่ต่างกันแล้ว เป็นเรื่องธรรมดา เมื่อใดที่ต้องมีการตัดสินใจร่วมกัน แต่ผู้ร่วมตัดสินใจมีความเห็นที่แตกต่างกัน เพราะคนเรามีวิธีคิดและมีทัศนคติที่แตกต่างกันไป ซึ่งอาจนำมาซึ่งความขัดแย้งหรือเกิดการปะทะกันก็ได้ หากการหาข้อยุติใช้วิธีการลงคะแนน “Vote” สิ่งนี้อาจเกิดขึ้นตามมาคือ การแตกแยก การไม่ยอมรับกัน โครงการอาจหยุดชะงักหรือเดินหน้าต่อไปไม่ได้

ดังนั้น จึงต้องใช้หลักฉันทามติ หากถ้าเราเข้าสู่การตัดสินใจร่วมกันแบบการมุ่งเน้นฉันทามติเมื่อมีฉันทามติในเรื่องใดแล้ว แสดงว่าทุกคนมีความเป็นร่วมกันจะเลือกทางนั้นแม้ว่าบางครั้งทางเลือกที่เลือกจะไม่ใช่วางเลือกของคนส่วนใหญ่ก็ตามด้วยทางเลือกนี้อาจมีบางกลุ่มที่พอใจมากหรือบางกลุ่มที่พอรับได้บางกลุ่มที่พอรับได้บางกลุ่มที่ไม่ชอบแต่จะให้ความร่วมมือบางกลุ่มที่ไม่ให้การสนับสนุนทางเลือกนี้แต่ไม่ต่อต้าน

CODM Model ของ Dr. Tim Hartnett ได้นำเสนอ 7 ขั้นตอนของการทำฉันทามติว่า

ขั้นตอนที่ 1 Framing the Issue

- นำเสนอปัญหา / ตั้งประเด็นปัญหา
- กำหนดเกณฑ์การตัดสินใจ

คือ นำเสนอปัญหาและตั้งประเด็นปัญหาให้ชัดเจนและควรจะร่วมกำหนดเกณฑ์การตัดสินใจ หรือ Decision Rule เช่น จะเลือกข้อเสนอที่มีการคัดค้านน้อยที่สุด

ขั้นตอนที่ 2 Having an Opening Decision

- แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและนำเสนอข้อมูล
- รวบรวมแนวคิดและข้อเสนอทุกข้อ

คือ จัดการประชุมเพื่อปรึกษา เสนอแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและข้อมูลระหว่างกัน อย่างเปิดใจโดยให้ทุกคนมีส่วนร่วมแสดงแนวคิดและวิธีการแก้ปัญหาซึ่งจะต้องทำการเก็บรวบรวมไว้ แม้ว่าจะเป็วิธีที่แปลกหรือดูแล้วว่ไม่น่าทำได้ก็ตาม

ขั้นตอนที่ 3 Identifying Underlying Concerns

- ระบุงประเด็นปัญหา ข้อจำกัดและอุปสรรค

คือ เป็นการระบุงประเด็นปัญหา ข้อจำกัดและอุปสรรค ในขั้นตอนนั้นจะเริ่มคิดการ แยกแยะผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ต้องการตัดสินใจครั้งนี้ว่ามีกลุ่มใดบ้าง และได้รวบรวมปัญหาไปแต่ละกลุ่ม หยิบยกขึ้นมา เช่น โครงการพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวซึ่งประเด็นปัญหาอาจจะเป็น ต้องไม่ทำให้เกิดมลพิษหรือใช้จ่ายงบประมาณให้น้อยที่สุดเป็นต้น

ขั้นตอนที่ 4 Developing proposals

- แต่ละกลุ่มปรับปรุงข้อเสนอโครงการได้ละเอียดพร้อมนำไปสู่การปฏิบัติ

คือ แต่ละกลุ่มกลับไปดูข้อเสนอโครงการที่โดยเริ่มกลับไปดูข้อเสนอในขั้นตอนที่ 2 กัน อีกครั้งและปรับปรุงข้อเสนอได้ครอบคลุมประเด็นปัญหาที่ได้พิจารณากันในขั้นตอนที่ 3 ซึ่งข้อเสนอที่ ได้รับปรับปรุงแล้วนี้จะมีรายละเอียด และมีความรัดกุมพร้อมที่จะนำไปสู่ปฏิบัติมากขึ้น

ขั้นตอนที่ 5 Choosing a Direction

เลือกข้อเสนอโครงการที่ดีที่สุด หรือเหมาะสมที่สุดใช้เกณฑ์ในการเลือกตามที่กำหนดใน
ขั้นที่ 1

คือ ตัดสินใจเลือกข้อเสนอที่ดีที่สุด หรือเหมาะสมที่สุด ซึ่งทำได้โดยการกลับไปทบทวน ทุกข้อเสนออีกครั้ ง แสดงความคิดเห็นและตัดสินใจ โดยใช้เกณฑ์ที่กำหนดไว้แล้วในขั้นตอนที่ 1

ขั้นตอนที่ 6 Develop a Furred Solution

- ปรับปรุงแก้ไขข้อเสนอที่ได้รับการคัดเลือก

คือ เป็นข้อเสนอที่ได้รับการคัดเลือกปรับปรุงโดยการนำประเด็นต่างๆจากข้อที่ 3 มาใช้

ขั้นตอนที่ 7 Closing (ฉันทามติ)

คือ เป็นขั้นตอนสุดท้าย ซึ่ง ณ จุดนี้ น่าจะทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องส่วนใหญ่มีความสบายใจกับ “ฉันทามติ”

อย่างไรก็ตาม ดร.ชาเต็ด ก็ย้าว่า การนำโมเดลนี้ไปใช้ผู้ใช้ต้องมีความยืดหยุ่นไม่จำเป็นต้องดำเนินการตามรายละเอียดนั้นทั้งหมด นอกจากนี้ยังมีแนวทางปฏิบัติอย่างอื่นอีก เช่น

Crowd Wise = คราวไวท์

Democracy และ Sociocracy

ขอเน้นย้ำว่า ในปัญหาบาลประการ ผู้เกี่ยวข้องไม่มีทางที่จะเห็นด้วยกับข้อเสนอใดข้อเสนอหนึ่งด้วยกันทั้งหมดนั้น เราควรช่วยกันพิจารณาว่าจะมุ่งเน้นฉันทามติ ซึ่งเป็นการหาข้อสรุปจากความต้องการของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องมาแลกเปลี่ยนข้อมูลเพื่อการตัดสินใจและต้องไม่มีผู้ใดคัดค้าน โดยมุ่งเน้นประโยชน์ของส่วนรวมเป็นหลัก

สรุปได้ว่า หลักการมีส่วนร่วม/การมุ่งเน้นฉันทามติ หมายถึงการเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และร่วมแสดงความคิดเห็นของตนเองได้ มีการใช้กระบวนการตัดสินใจ จากผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้อง มีการรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้มีส่วนและนำไปปรับปรุงการบริหารงาน

9. หลักการกระจายอำนาจ

Samuel Humes IV (1991) เสนอว่า ควรให้เป็นเรื่องของการจัดสรรแบ่งปันอำนาจ (Distribution of Power) กล่าวคือ เมื่อพูดถึงการกระจายอำนาจภายใต้บริบทของการบริหารปกครองในพื้นที่เรียกว่า ท้องถิ่น (Local Governance) ควรเป็นเรื่องของ? จัดสรรหรือแบ่งปันอำนาจ? (Distribution) มิใช่การแบ่งแยกอำนาจ? (Division) คำดังกล่าวมักนำไปสู่ความสับสนหรือปะปนกับการใช้แนวคิดเรื่อง รัฐธรรมนูญกับการแบ่งแยกอำนาจ (Constitutional Division of Power Between Nation and State) ขณะที่คำว่าจัดสรร/แบ่งปันอำนาจ มีความสอดคล้องและอยู่ในขอบวงของแนวคิดต่าง ๆ ในเรื่องการกระจายอำนาจจากส่วนกลางไปสู่ท้องถิ่นมากกว่า เช่น แนวคิดในเรื่อง (De)centralization, (De)concentration, Devolution และ Delegation

การกระจายอำนาจในความหมายกว้าง ๆ คือ การจัดสรรหรือแบ่งปันอำนาจการตัดสินใจ (หรือในภาษากฎหมายของไทยเรียกว่า การวินิจฉัยสั่งการ) อันเกี่ยวข้องกับกิจการสาธารณะ (Public Affairs) ของรัฐส่วนกลางไปยังหน่วยงานหรือองค์กรอื่น ๆ ในรูปแบบของการกระจายอำนาจ มีอยู่ด้วยกันหลายระดับและหลายรูปแบบ การกระจายอำนาจ ควรเป็นเรื่องของ? ความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายในระบบการเมืองหนึ่ง ๆ (Manor, 2003) สามารถแจกแจงขอบข่ายหรือรูปแบบของการกระจายอำนาจได้ 5 ลักษณะ ได้แก่

1) การกระจายอำนาจโดยจำเป็นหรือโดยปริยาย (Decentralization by Default) เกิดจากสภาวะการณ์ที่สถาบันหรือองค์กรของรัฐเกิดความล้มเหลวในการดำเนิน กิจกรรมต่าง ๆ มีอาจสามารถจะเข้าไปใช้อำนาจหรืออิทธิพลในดินแดนที่ตนปกครองอยู่ได้ และจากสภาวะที่ประชาชนในระดับรากหญ้าเกิดความไม่เชื่อใจในรัฐบาล เหล่านี้จึงเป็นผลให้ประเทศที่มีภาคประชาสังคมมีความตื่นตัวและเข้มแข็ง จำเป็นต้องลุกขึ้นมาดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อชุมชนของตนด้วยตนเองโดยที่รัฐบาลเองก็ไม่ได้ตั้งใจให้เกิดขึ้น

2) การแปรรูปกิจการของภาครัฐ (Privatization) ได้แก่ การโยกโอน (Handover) กิจการบางอย่างที่เคยจัดทำโดยหน่วยงานของรัฐไปให้ภาคเอกชนเป็นผู้จัดทำแทน เช่น กิจการขนส่งมวลชน กิจการโทรคมนาคม การไฟฟ้า และการประปา เป็นต้น

3) การกระจายอำนาจภายใต้หลักการแบ่งอำนาจ (De concentration) หมายถึง การแบ่งอำนาจของรัฐบาลกลางไปยังองค์กรในระดับรองที่ออกไปทำงานในพื้นที่นอก ศูนย์กลางหรือท้องถิ่น โดยที่องค์กรภายใต้หลักการแบ่งอำนาจนี้จะมีอิสระตามสมควรในการตัดสินใจต่าง ๆ ภายในพื้นที่ที่ตนดูแล แต่ทั้งนี้อำนาจการตัดสินใจและการกำหนดนโยบายต่าง ๆ ยังคงอยู่ที่ส่วนกลาง บางครั้งจึงเรียกรวมการกระจายอำนาจในลักษณะนี้ว่า การกระจายอำนาจทางการบริหาร? (Administration Decentralization) (Moore & Parker, 1986)

4) การกระจายอำนาจภายใต้หลักการมอบอำนาจ (Delegation) มีระดับของการกระจายอำนาจที่ให้อิสระสูงกว่าการแบ่งอำนาจ การกระจายอำนาจเน้นในเชิง? ภารกิจหน้าที่? มีการกำหนดภารกิจเฉพาะที่ชัดเจนให้องค์กรเหล่านั้นสามารถตัดสินใจและใช้อำนาจหน้าที่ภายในขอบเขตของตนได้โดยอิสระ แต่รัฐส่วนกลางก็ยังคงมีอำนาจอยู่เหนือองค์กรเหล่านี้โดยอาศัยมาตรการทางกฎหมายเป็นกรอบในการควบคุมและกำกับบทบาทขององค์กรภายใต้หลักการมอบอำนาจ รวมถึงอำนาจในการจัดตั้งและยุบเลิกองค์กรภายใต้หลักการมอบอำนาจ

5) การกระจายอำนาจภายใต้หลักการโอนอำนาจ (Devolution) ถือเป็นารกระจายอำนาจที่สะท้อนให้เห็นถึงระดับของการกระจายอำนาจที่กว้าง ขวางมากที่สุด ถูกใช้เพื่ออธิบายถึงสถานะที่รัฐส่วนกลางมีการถ่ายโอนหรือยกอำนาจการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ไปยังองค์กรตัวแทนของพื้นที่ ชุมชน หรือท้องถิ่นต่าง ๆ อย่างกว้างขวาง ส่วนกลางจะไม่เข้ามาบีบบังคับหรือแทรกแซงการทำงานขององค์กรภายใต้หลักการโอนอำนาจหรือการแทรกแซงจะเกิดขึ้นต้องเป็นไปอย่างจำกัด ดังนั้น จึงมีการเรียกรวมการกระจายอำนาจในลักษณะนี้ว่าการกระจายอำนาจในทางการเมือง หรือการกระจายอำนาจที่เน้นความเป็นประชาธิปไตย (Political of Democratic Decentralization) ทั้งนี้ การโอนอำนาจเท่าที่ปรากฏมีอยู่ด้วยกันใน 2 ระดับ ได้แก่

ระดับที่หนึ่ง การโอนอำนาจในทางการปกครอง (Administration Devolution) สอดคล้องกับการจัดรูปการปกครองท้องถิ่นตามหลักการปกครองตนเอง (Local-self Government) เป็นหลักการที่เปิดโอกาสให้ชุมชนท้องถิ่นมีการจัดตั้งองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เป็นของตนเอง โดยตนเอง และเพื่อตนเอง โดยที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีอิสระเป็นอย่างสูงในการดูแลชีวิตความเป็นอยู่และสามารถจัดทำกิจการต่าง ๆ เพื่อตอบสนองต่อปัญหาและความจำเป็นภายในชุมชนของตนได้อย่างกว้างขวาง อีกทั้งยังมีความเป็นอิสระทั้งในทางการคลังและบุคลากร

ระดับที่สอง การโอนอำนาจในทางนิติบัญญัติ (Legislative Devolution) เป็นรูปแบบของการกระจายอำนาจขั้นสูงสุดที่เป็นไปภายใต้การจตุรูปแบบการ ปกครองในระบบรัฐเดี่ยว

(Unitary System) จนมีลักษณะเข้าใกล้กับระบบสหพันธรัฐ (Federal System) (Andrew Heywood, 2004) เป็นการถ่ายโอนอำนาจจากส่วนกลางไปยังพื้นที่หรือท้องถิ่นหนึ่ง ๆ โดยเปิดโอกาสให้ชุมชนที่ได้รับการโอนอำนาจสามารถที่จะกำหนดชะตากรรมในทางการ เมืองได้ด้วยตนเอง (Home Rule) ผ่านการจัดตั้งสถาบันทางการเมืองในรูปสภา (Assembly) ที่เป็นของตนเอง

จากรูปแบบการกระจายอำนาจทั้งห้าลักษณะ เมื่อนำมาใช้ภายใต้บริบทของการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการปกครองท้องถิ่น การกระจายอำนาจจึงควรครอบคลุมเฉพาะรูปแบบที่สามถึงรูปแบบที่ห้าเท่านั้น ขณะที่สองรูปแบบแรกควรจัดแยกออกไป เนื่องจากว่า การกระจายอำนาจในรูปแบบแรก เป็นการเกิดขึ้นเองโดยประชาชนมิใช่เป็นผลจากการดำเนินการจัดสรรหรือแบ่งปันอำนาจจากรัฐบาลส่วนกลาง ขณะที่การกระจายอำนาจในลักษณะของการแปรรูปกิจการภาครัฐนั้น ท้ายที่สุดมิได้นำไปสู่สภาวะของการกระจายอำนาจที่เป็นจริง

จากความหมายและขอบข่ายโดยกว้าง เมื่อจำกัดกรอบการมองโดยอยู่บนฐานคิดเรื่องการบริหารปกครองในพื้นที่ท้องถิ่น ทำให้เห็นว่า องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจากหลักการกระจายอำนาจ แต่เนื่องจากการกระจายอำนาจนั้นมีหลายระดับ หมายความว่า ระบบการปกครองท้องถิ่นในประเทศหนึ่ง ๆ ย่อมมีอำนาจและความเป็นอิสระที่มากน้อยแตกต่างกันออกไป อีกทั้งองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นที่จัดตั้งขึ้นมีลักษณะของการผสมผสานแนวคิด การกระจายอำนาจที่ต่างรูปแบบกัน

จาก UNDP แบ่งการกระจายอำนาจมี 4 ประเภทดังนี้

1. การกระจายอำนาจบริหาร Admin's Trorive Decen Talization เป็นการโอนอำนาจการตัดสินใจหน้าที่ความรับผิดชอบไปสู่ส่วนภูมิภาคของท้องถิ่น
2. กระจายงบประมาณ Fiscal Decentralization เป็นการโอนงบประมาณให้แก่ภูมิภาคและท้องถิ่นนำไปบริหารจัดการและตัดสินใจ
3. กระจายอำนาจการเมืองการปกครอง Political Decentralization การเมืองการปกครองมีตัวอย่างได้อย่างชัดเจนคือในส่วนของ กทม.ที่เกิดโอกาสให้คุณในสิทธิมีการเลือกตั้ง ผู้ว่าราชการเพื่อมาบริหารจัดการความเป็นมาเป็นอยู่ของคน กทม.
4. การที่รัฐถอนตัวออกจากการดำเนินการเงื่อนไขที่เหมาะสมก็จะทำให้เกิดผลดีอย่างเช่น 1) ประชาชนมีส่วนร่วมทางการเมืองอย่างกว้างขึ้น 2) เศรษฐกิจกระจายตัวมากขึ้น 3) กิจกรรมทางสังคมขยายออกไป 4) สามารถจัดบริการได้เหมาะสมความตามต้องการของแต่ละพื้นที่ และเกิดนวัตกรรมบริการ 5) ลดขั้นตอนการให้บริการประชาชน

UNDP ได้รวบรวมปัจจัยแห่งความสำเร็จของการกระจายอำนาจเอาไว้ดังนี้

1. เป็นกระบวนการระยะยาวและมีความเสี่ยงสูงจึงต้องมีกลยุทธ์ในการจัดการที่ดี

2. ต้องทำความเข้าใจปัญหาก่อนที่จะออกแบบและดำเนินการกระจายอำนาจเรื่องใดเรื่องหนึ่ง

3. การกระจายอำนาจจำเป็นต้องได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดี

4. ต้องระมัดระวังเรื่อง “ความคาดหวัง” ของผู้ที่เกี่ยวข้อง

5. แนวปฏิบัติในการมีส่วนร่วมต้องยืดหยุ่น ปรับตัวตามลักษณะของพื้นที่

6. เป็นกระบวนการเรียนรู้ที่อาศัยนวัตกรรมทางความคิด และกล้าที่จะลองทำ

7. ต้องใช้ความร่วมมือระหว่างหน่วยงานรวมทั้งความสามารถหลายอย่างหลายมิติ 8. มีสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวย

9. ต้องดำเนินการไปพร้อมๆกับการปรับเปลี่ยนด้านอื่นๆ

10. ความมีประสิทธิภาพและยั่งยืนอยู่กับความสามารถด้านการเงินและการคลัง

สรุป การกระจายอำนาจ หมายถึง มีการกำหนดภาระหน้าที่หรือขั้นตอนการดำเนินงานของหน่วยงาน และมอบหมายงานแก่บุคลากรในหน่วยงานได้เหมาะสมกับปริมาณ และคุณภาพของงานที่ทำมีการมอบหมายและความรับผิดชอบในการตัดสินใจและการดำเนินให้แก่บุคลากรในหน่วยงาน มีการรับฟังความคิดเห็นและเปิดโอกาสให้บุคลากรในหน่วยงาน มีส่วนในการตัดสินใจเบื้องต้นและนำไปปรับปรุงการบริหารงาน

10. คุณธรรม/จริยธรรม

ความหมายคุณธรรม จริยธรรม คำว่า “คุณธรรมจริยธรรม” นี้ เป็นคำที่คนส่วนใหญ่จะกล่าวควบคู่กันเสมอ จนทำให้เข้าใจผิดได้ว่า คำทั้งสองคำมีความหมายอย่างเดียวกันหรือมีความหมายเหมือนกัน แต่ที่จริงแล้วคำว่า “คุณธรรม” กับคำว่า “จริยธรรม” เป็นคำแยกออกได้ 2 คำ และมีความหมายแตกต่างกันคำว่า “คุณ” แปลว่า ความดี เป็นคำที่มีความหมายเป็นทางนามธรรม ส่วนคำว่า “จริย” แปลว่า ความประพฤติปฏิบัติที่ควรประพฤติเป็นคำที่มีความหมายทางรูปธรรม ดังนั้น จึงควรที่ผู้บริหารจะต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับความหมายของคำสองคำนี้ให้ถ่องแท้ก่อน

เมตตา คือ ความรักปรารถนาดี เป็นมิตร อยากรให้ผู้อื่นมีความสุข

กรุณา คือ ความสงสารอยากช่วยเหลือผู้อื่นมีความสุข

มุทิตา คือ ความพลอยยินดีพร้อมที่จะส่งเสริมสนับสนุนผู้ที่ประสบความสำเร็จให้มีความสุขหรือก้าวหน้าในการทำสิ่งที่ดีงาม

อุเบกขา คือ การวางตัววางใจเป็นกลาง เพื่อรักษาธรรมเมื่อผู้อื่นควรจะต้องรับผิดชอบต่อการกระทำของเขาตามเหตุและผล

จาคะ คือ ความมีน้ำใจเสียสละ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ไม่เห็นแก่ตัว

วคิน อินทสระ (2541, หน้า 106, 113) กล่าวตามหลักจริยศาสตร์ว่า คุณธรรม คือ อุปนิสัยอันดีงามซึ่งสั่งสมอยู่ในดวงจิต อุปนิสัยอันนี้ได้มาจากความพยายามและความประพฤติติดต่อกันมาเป็นเวลานาน คุณธรรมสัมพันธ์กับหน้าที่อย่างมาก เพราะการทำหน้าที่จนเป็นนิสัย จะกลายเป็นอุปนิสัยอันดีงามที่สั่งสมในดวงจิตเป็นบารมี มีลักษณะอย่างเดียวกันนี้ ถ้าเป็นฝ่ายชั่ว เรียกว่า “อาสวะ” คือ กิเลสที่หมักหมมในดวงจิต ย้อมจิตให้เศร้าหมองเกราะกรังด้วยความช้วนานาประการกลายเป็นสันดานชั่ว ทำให้แก้ไขยากสอนยาก กล่าวโดยสรุป คุณธรรมคือความกล้าเลิศแห่งอุปนิสัยซึ่งเป็นผลของการกระทำหน้าที่จนกลายเป็นนิสัยนั่นเอง

พระเมธีธรรมภรณ์ (ประยูร ธมมจิตโต) (2538, หน้า 15-16) กล่าวว่า คุณธรรมคือ คุณสมบัติที่ดีของจิตใจ ถ้าปลูกฝังเรื่องคุณธรรมได้จะเป็นพื้นฐานจรรยาบรรณ จรรยาบรรณนี้เป็นเรื่องพฤติกรรมในการที่จะพัฒนาต่อตีความออกไปว่า พฤติกรรมเหล่านี้มีพื้นฐานจากคุณธรรมข้อใด เช่น เบญจศีลเป็นจริยธรรม เบญจธรรมเป็นคุณธรรมคือ ความเมตตากรุณา ถ้ามีความเมตตากรุณาจะมีฐานของศีลข้อที่ 1 เป็นต้น ส่วนจริยธรรม ราชบัณฑิตสถาน (2538, หน้า 216) ให้ความหมายว่า “จริยธรรมหมายถึง ธรรมที่เป็นข้อประพฤติปฏิบัติ ศีลธรรม กฎศีลธรรม”

พระเมธีธรรมภรณ์ (ประยูร ธมมจิตโต) (2538, หน้า 81-82) กล่าวว่าจริยธรรม คือ หลักแห่งความประพฤติ หรือแนวทางการปฏิบัติ หมายถึง แนวทางของการปฏิบัติ หมายถึง แนวทางของการประพฤติปฏิบัติจนให้เป็นคนดีเพื่อประโยชน์สุขของตนเองและส่วนรวม นอกจากนี้พระเมธีธรรมภรณ์ (ประยูร ธมมจิตโต) (2538, หน้า 2) ยังให้แนวคิดที่ว่าจริยธรรมคือหลักแห่งความประพฤติดีงามสำหรับทุกคนในสังคม ถ้าเป็นข้อปฏิบัติทั่วไป เรียกว่าจริยธรรม ถ้าเป็นข้อควรประพฤติที่มีศาสนาเข้ามาเกี่ยวข้อง เราเรียกว่า ศีลธรรม แต่ทั้งนี้มิได้หมายความว่า จริยธรรมอิงอยู่กับหลักคำสอนทางศาสนาเพียงอย่างเดียว แท้ที่จริงนั้นยังหยั่งรากอยู่บนขนบธรรมเนียมประเพณี แม้นักปราชญ์คนสำคัญ เช่น อริสโตเติล คานท์ มหาตมะคานธี ก็มีส่วนสร้างจริยธรรมสำหรับเป็นแนวทางในการดำรงชีวิตของคนจำนวนหนึ่ง

จากทัศนะของพระเมธีธรรมภรณ์ดังกล่าวข้างต้นนี้ จะเห็นได้ว่าจริยธรรมไม่แยกเด็ดขาดจากศีลธรรม แต่มีความหมายกว้างกว่าศีลธรรม ศีลธรรมเป็นหลักคำสอนที่ว่าด้วยความประพฤติชอบ ส่วนจริยธรรม หมายถึง หลักแห่งความประพฤติดีประพฤติดีชอบอันวางรากฐานอยู่บนหลักคำสอนของศาสนา ปรัชญาและขนบธรรมเนียมประเพณี ท่านผู้มองจริยธรรมในฐานะที่เป็นระบบ อันมีศีลธรรมเป็นส่วนประกอบสำคัญ แต่ก็มีแนวคิดปรัชญา ค่านิยม ตลอดจนธรรมเนียมประเพณีเข้ามาเกี่ยวข้องด้วยจากที่กล่าวมาทั้งหมดพอสรุปได้ว่า คำว่า คุณธรรม จริยธรรม สองคำนี้เป็นคำที่มีความหมายเกี่ยวข้องกันในด้านคุณงามความดี กล่าวคือ จริยธรรมคือความประพฤติที่ถูกต้องดีงามทั้งกายและวาจา สมควรที่บุคคลจะประพฤติปฏิบัติ เพื่อให้ตนเองและคนในสังคมนั้นมีความสุขสงบ เยือกเย็น จริยธรรมเป็นเรื่องของการฝึกนิสัยที่ดี โดยกระทำอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอจนเป็นนิสัย ผู้มีความ

ประพจน์ดีงามอย่างแท้จริงจะต้องเป็นผู้มีความรู้สึกในด้านที่อยู่ตลอดเวลา คือ มี “คุณธรรม“ อยู่ในจิตใจหรืออาจกล่าวได้ว่าจริยธรรมเป็นเรื่องของการประพฤติปฏิบัติเป็นพฤติกรรมภายนอก ส่วนคุณธรรมเป็นสภาพคุณงามความดีภายในจิตใจ ซึ่งทั้งสองส่วนต้องเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน พฤติกรรมของคนที่แสดงออกมาทั้งทางกายและวาจา นั้น ย่อมเกี่ยวเนื่องสัมพันธ์และเป็นไปตามความรู้สึกนึกคิดทางจิตใจและสติปัญญา การพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมของบุคคลจึงต้องพัฒนาทั้ง 3 ด้านควบคู่กันไป คือ การพัฒนาด้านสติปัญญา ด้านจิตใจและด้านพฤติกรรม

ความสำคัญของคุณธรรมจริยธรรม

คุณธรรมจริยธรรมนับว่าเป็นพื้นฐานที่สำคัญของคนทุกคนและทุกวิชาชีพ หากบุคคลใดหรือวิชาชีพใดไม่มีคุณธรรมจริยธรรมเป็นหลักยึดเบื้องต้นแล้วก็ยากที่จะก้าวไปสู่ความสำเร็จแห่งตนและแห่งวิชาชีพนั้นๆ ที่ยิ่งกว่านั้นก็คือการขาดคุณธรรมจริยธรรมทั้งในส่วนบุคคลและในวิชาชีพ อาจมีผลร้ายต่อตนเอง สังคมและวงการวิชาชีพในอนาคตได้อีกด้วย ดังจะพบเห็นได้จากการเกิดวิกฤติศรัทธาในวิชาชีพหลายแขนงในปัจจุบัน ทั้งวงการวิชาชีพครู แพทย์ ตำรวจ ทหาร นักการเมืองการปกครอง ฯลฯ จึงมีคำกล่าวที่ว่าเราไม่สามารถสร้างครุฑบินพื้นฐานของคนไม่ดี และไม่สามารถสร้างแพทย์ ตำรวจ ทหารและนักการเมืองที่ดี ถ้าบุคคลเหล่านั้นมีพื้นฐานทางนิสัยและความประพฤติที่ไม่ดี ดังพระบรมราโชวาทพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดชฯ ในพระราชพิธีบวงสรวงสมเด็จพระมหากษัตริยาธิราช ณ ท้องสนามหลวง เมื่อวันที่ 5 เมษายน พ.ศ. 2525 ไว้ ดังนี้

จริยธรรมจึงเป็นสิ่งสำคัญในสังคม ที่จะนำความสุขสงบและความและความเจริญก้าวหน้ามาสู่สังคมนั้นๆ เพราะเมื่อคนในสังคมมีจริยธรรม จิตใจก็ย่อมสูงส่ง มีความสะอาด และสว่างในจิตใจ จะทำการงานใดก็ไม่ก่อให้เกิดความเดือดร้อน ไม่ก่อให้เกิดทุกข์แก่ตนเองและผู้อื่น เป็นบุคคลมีคุณค่า มีประโยชน์ และสร้างสรรค์คุณงามความดี อันเป็นประโยชน์ต่อบ้านเมืองต่อไป

1. จริยธรรมเป็นรากฐานอันสำคัญแห่งความเจริญรุ่งเรือง ความมั่นคงและความสงบสุขของปัจเจกชน สังคมและประเทศชาติอย่างยิ่ง รัฐควรส่งเสริมประชาชนให้มีจริยธรรมเป็นอันดับแรก เพื่อให้เป็นแกนกลางของการพัฒนาด้านอื่นๆ ทั้งเศรษฐกิจ การศึกษา การเมืองการปกครอง ฯลฯ การพัฒนาที่ขาดจริยธรรมเป็นหลักยึดย่อมเกิดผลร้ายมากกว่าดี เพราะผู้มีความรู้แต่ขาดคุณธรรม ย่อมก่อให้เกิดความเสียหายได้มากกว่าผู้ต่อยความรู้ โดยท่านกล่าวว่า “ ผู้มีความรู้แต่ไม่รู้วิธีที่จะประพจน์ตน ย่อมก่อให้เกิดความเสียหายได้มากกว่าผู้มีความรู้น้อย ถ้าเปรียบความรู้เหมือนดิน จริยธรรมย่อมเป็นเหมือนน้ำ ดินที่ไม่มีน้ำยึดเหนี่ยวเกาะกุมย่อมเป็นฝุ่นละอองให้ความรำคาญมากกว่าให้ประโยชน์ คนที่มีความรู้แต่ไม่มีจริยธรรมจึงมักเป็นคนที่ก่อความรำคาญหรือเดือดร้อนให้แก่ผู้อื่นอยู่เนืองๆ”

2. การพัฒนาบ้านเมือง ต้องพัฒนาจิตใจคนก่อนหรืออย่างน้อยก็ให้พร้อมๆ กับการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม การศึกษาวิชาการอื่น ๆ เพราะการพัฒนาที่ไม่มีจริยธรรมเป็นแกนนำนั้นจะ

สูญเปล่าและเกิดผลเสียเป็นอันมากทำให้บุคคลลุ่มหลงในวัตถุและอบายมุข การที่เศรษฐกิจต้องเสื่อมโทรม ประชาชนทุกข์ยาก เพราะคนในสังคมละเลยจริยธรรม กอบโกยทรัพย์สินเป็นประโยชน์ส่วนตัวมากเกินไปขาดความเมตตาปราณี แล้งน้ำใจในการดำเนินชีวิตซึ่งกันและกัน

3. จริยธรรม มิได้หมายถึงการถือศีล กินเพล เข้าวัดฟังธรรม จำศีลภาวนา โดยไม่ช่วยเหลือทำประโยชน์ให้แก่สังคม แต่จริยธรรมหมายถึงความประพฤติ การกระทำและความคิดที่ถูกต้องเหมาะสมการทำหน้าที่ของตนอย่างถูกต้องสมบูรณ์ เว้นสิ่งควรเว้น ทำสิ่งควรทำ ด้วยความฉลาดรอบคอบ รู้เหตุรู้ผลถูกต้องตามกาลเทศะและบุคคล ดังนั้นจะเห็นว่าจริยธรรมจึงจำเป็นและมีคุณค่าสำหรับทุกคนในทุกวิชาชีพทุกสังคม สังคมจะอยู่รอดด้วยจริยธรรม

4. การทุจริตคดโกง การเบียดเบียนกันในรูปแบบต่างๆอันเป็นเหตุให้สังคมเสื่อมโทรม มีสาเหตุมาจากการขาดจริยธรรมของคนในสังคม ทรัพย์สินสาธารณะชาติในโลกนี้น่าจะพอเลี้ยงชาวโลกไปได้อีกนาน ถ้าชาวโลกช่วยกันละทิ้งความละโมภโลภมาก แล้วเรามีชีวิตอยู่อย่างเรียบง่ายช่วยกันสร้างสรรค์สังคม ยึดเอาจริยธรรมเป็นทางดำเนินชีวิต ไม่ใช่ยึดเอาลาภยศความมีหน้ามีตาในสังคมเป็นจุดหมาย ถ้าสิ่งนั้นจะเกิดขึ้นก็ถือเป็นเพียงผลพลอยได้และนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการประพตติธรรม เช่น อาศัยลาภผลเป็นเครื่องมือในการบำเพ็ญสาธารณประโยชน์อาศัยศและความมีหน้ามีเกียรติในสังคมเป็นเครื่องมือในการจูงใจคนผู้เคารพนับถือเข้าหาธรรม

5. จริยธรรมสอนให้เราเลิกดูหมิ่นกดขี่คนจน ให้เอาใจใส่ดูแลเอื้ออาทรต่อผู้สูงอายุ ซึ่งเป็นบุพการีของชาติ สอนให้เราถ่อมตัวเพื่อเข้าหากันได้ศึกกับคนทั้งหลาย และไม่วางโตโอหังอวดดีหรือก้าวร้าวผู้อื่น สอนให้เราลดทิฐิมานะลงให้มากขึ้นเพื่อจะได้มองเห็นสิ่งต่างๆตามความจริง ไม่หลงสำคัญตัวว่ารู้ดีกว่า มีความสามารถกว่าใคร ผู้นำที่มีจริยธรรมสูงย่อมเป็นที่เคารพกราบไหว้ของทั้งหลายได้อย่างสนิทใจ เราควรเลือกผู้นำที่สามารถนำความสุขทางใจมาสู่มวลชนได้ด้วย เพื่อสันติสุขจะเกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอก ความแข็งแกร่งทางกำลังกายกำลังทรัพย์และอาวุธนั้น ถ้าปราศจากความแข็งแกร่งทางจริยธรรมเสียแล้ว บุคคลหรือประเทศชาติจะมั่นคงอยู่ได้ไม่นาน สังคมที่เจริญมั่นคงต้องมีจริยธรรมเป็นเครื่องรับรอบหรือเป็นแกนกลาง เหมือนถนนที่มั่นคงหรือตึกที่แข็งแรงเขาใช้คอนกรีตเสริมเหล็กแม้เหล็กจะไม่ปรากฏออกมาให้เห็นภายนอก แต่มีความสำคัญอยู่ภายในช่างย่อมรู้ดี ทำนองเดียวกันกับบัณฑิตย่อมมองเห็นอย่างแจ่มแจ้งว่าจริยธรรมมีความสำคัญในสังคมเพียงใด

สรุปได้ว่า หลักคุณธรรม/จริยธรรม หมายถึงสนับสนุนให้บุคลากรในสถานศึกษาปฏิบัติหน้าที่โดยยึดมั่นในความถูกต้อง ดีงาม การเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติราชการด้วยความซื่อสัตย์จริงใจ ขยัน และมีระเบียบวินัย เป็นผู้มีอารมณ์หนักแน่นมั่นคง

2.5 การบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาล

การศึกษาด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์และธรรมาภิบาล พบว่านักวิชาการจำนวนมากได้อธิบายถึงความสัมพันธ์ระหว่างแนวคิดธรรมาภิบาล (Good Governance) กับการบริหารงานบุคคล (Human Resource Management) ในบริบทขององค์กรและสถานศึกษา โดยชี้ให้เห็นว่าการบริหารงานบุคคลที่สอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาลควรยึดหลักการดำเนินงานอย่างโปร่งใส เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วม มีความรับผิดชอบ สามารถตรวจสอบได้ และคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมเป็นสำคัญ อันเป็นพื้นฐานของการบริหารจัดการที่ดีและยั่งยืนในองค์กร

การศึกษากการประยุกต์ใช้หลักธรรมาภิบาลกับการบริหารงานบุคคลในสถาบันอุดมศึกษาของมหาวิทยาลัยพุทธศาสนา พบว่า องค์ประกอบสำคัญของธรรมาภิบาล ได้แก่ หลักนิติธรรม (Rule of Law) หลักคุณธรรม (Virtue) หลักความโปร่งใส (Transparency) หลักการมีส่วนร่วม (Participation) และหลักความรับผิดชอบ (Accountability) ล้วนมีอิทธิพลต่อกระบวนการบริหารงานบุคคลในทุกขั้นตอน ตั้งแต่การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร การพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพ การประเมินผลการปฏิบัติงาน ไปจนถึงการดำรงรักษาบุคลากรให้คงอยู่ในองค์กร ดังนั้น การบริหารงานบุคคลภายใต้กรอบธรรมาภิบาลจึงเป็นการจัดการบุคลากรอย่างเป็นระบบ สอดคล้องกับมาตรฐานการบริหารที่ดี และให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องในองค์กรอย่างแท้จริง (Tongvijit, Nomnian, Sirisunhirun, Ploywan, & Arakpothchong, 2023)

ในเชิงแนวคิดระดับสากล งานวิจัยด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้สะท้อนให้เห็นว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์มิได้มีบทบาทเพียงการจัดการบุคลากรในเชิงเทคนิคเท่านั้น หากแต่เป็นกลไกสำคัญในการส่งเสริมและสร้างธรรมาภิบาลขององค์กร การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สนับสนุนคุณลักษณะของธรรมาภิบาล เช่น ความโปร่งใส ความรับผิดชอบ และการมีส่วนร่วม จะช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาลในภาพรวม (Sarnthoy, 2019)

สำหรับบริบทของการศึกษาระดับพื้นฐาน งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาพบแนวคิดที่สอดคล้องกันว่า การบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลหมายถึงการดำเนินกิจกรรมด้านการจัดการบุคลากรอย่างเป็นระบบ โปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้ โดยยึดหลักธรรมาภิบาลในทุกขั้นตอนของการบริหาร ตั้งแต่การวางแผน การดำเนินงาน ไปจนถึงการติดตามและประเมินผล ซึ่งเป็นเงื่อนไขสำคัญที่ช่วยให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถตอบสนองต่อความต้องการของครู บุคลากรทางการศึกษา และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในระบบการศึกษาได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ (พิทักษ์ ภูศรีฤทธ, 2565)

สรุปการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลเป็นแนวคิดที่เชื่อมโยงการบริหารทรัพยากรมนุษย์เข้ากับการบริหารจัดการที่ดี โดยมุ่งเน้นการดำเนินงานอย่างโปร่งใส มีความรับผิดชอบ เปิด

โอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วม สามารถตรวจสอบได้ และคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมเป็นสำคัญ การนำหลักธรรมาภิบาลมาประยุกต์ใช้กับการบริหารงานบุคคลช่วยให้กระบวนการด้านบุคลากร เป็นไปอย่างเป็นระบบ ตั้งแต่การสรรหาและคัดเลือก การพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพ การประเมินผลการปฏิบัติงาน ไปจนถึงการธำรงรักษาบุคลากร ทั้งยังส่งเสริมความเป็นธรรมและความเชื่อมั่นภายในองค์กร โดยเฉพาะในบริบทของสถานศึกษา การบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาล ถือเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถตอบสนองต่อความต้องการของครู บุคลากร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างเหมาะสม นำไปสู่การพัฒนาองค์กรและคุณภาพการจัดการศึกษาอย่างยั่งยืน

ในการวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาล ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด ผู้วิจัยได้ศึกษาตามขอบข่ายของการบริหารงานบุคคล 5 ด้าน ได้แก่ 1) การวางแผนอัตรากำลัง 2) การบรรจุและแต่งตั้ง 3) ด้านการสร้างเสริมประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน 4) ด้านการพัฒนาครู บุคลากรทางการศึกษา และ 5) ด้านวินัยและรักษาวินัย ตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance Framework) ซึ่งประกอบด้วย 10 หลักการ ดังนี้ 1) หลักประสิทธิภาพ 2) หลักประสิทธิผล 3) หลักการตอบสนอง 4) หลักการรับผิดชอบ/สามารถตรวจสอบได้ 5) หลักความเปิดเผย/โปร่งใส 6) หลักนิติธรรม 7) หลักความเสมอภาค 8) หลักการมีส่วนร่วม/การมุ่งเน้นฉันทามติ 9) หลักการกระจายอำนาจ 10) หลักคุณธรรม/จริยธรรม (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2554) มีรายละเอียดดังนี้

1. ด้านการวางแผนและการกำหนดตำแหน่ง

การวางแผนอัตรากำลังมีนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

อุษณีย์ จิตตะปาโล (2555, หน้า 19) ได้กล่าวว่า การวางแผนอัตรากำลัง คือการกำหนดแนวทาง ของการใช้ทรัพยากรการบริหารเวลา บริหารคน (ร่างกาย แรงใจ และสติปัญญา) ของบุคคล เพื่อกระทำ ให้สิ่งที่ต้องการบังเกิดขึ้น

วิชัย โสสุวรรณจินดา (2556, หน้า 31) ได้กล่าวว่า การวางแผนอัตรากำลัง คือ กระบวนการ คาดการณ์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรเป็นการล่วงหน้า ว่าต้องการคน ประเภทใด ระดับใด จำนวนเท่าใด ต้องการเมื่อไหร่รวมทั้งกำหนดวิธีการได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต การกำหนด แผนปฏิบัติการและการตรวจสอบปรับปรุงแผนให้มีความถูกต้องแผนทรัพยากรมนุษย์นี้มีทั้งในระดับ องค์กรและระดับหน่วยงาน

คำนาย อภิปรัชญาสกุล (2557, หน้า 51-61) ได้กล่าวว่า การวางแผนอัตรากำลัง คือ ความพยายาม ในการกำหนดกลยุทธ์เพื่อการสรรหา การใช้ การธำรงรักษา และพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสม ในอนาคตเพื่อปรับปรุงและพัฒนาสมรรถนะขององค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ณัฐพันธ์ เจริญนันท์ (2559, หน้า 84) ได้กล่าวว่า การวางแผนอัตรากำลัง คือ หน้าที่ที่สำคัญ ของการจัดองค์กร การนำและการควบคุมที่เกี่ยวข้องกับการเก็บรวบรวมข้อมูล การศึกษา และการวางแผน วัตถุประสงค์ กำหนดเป้าหมาย การสร้างกลยุทธ์ และการตัดสินใจเลือกแนวทางปฏิบัติที่เหมาะสม เพื่อให้กิจกรรมต่าง ๆ ดำเนินไปโดยราบรื่น มีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์โดยแผนที่ดีจะเป็น ทั้งคู่มือและแนวทางปฏิบัติเพื่อให้บุคคลหรือองค์กรสามารถดำเนินการไปสู่จุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้

สุภาวดี ขุนทองจันทร์ (2559, หน้า 35–80) ได้กล่าวว่า การวางแผนอัตรากำลัง คือการวางแผนเพื่อ คาดการณ์ถึงแนวโน้มอัตรากำลังในอนาคต และการวางแผนเพื่อเตรียมการทดแทนบุคลากรที่ต้อง เกษียณอายุการทำงานในอนาคต การวางแผนเป็นงานที่ผู้บริหารระดับสูงร่วมกับฝ่ายบุคคลต้องทำ การวิเคราะห์องค์กรด้วยความรอบคอบ เพราะหากการคาดการณ์อัตรากำลังผิดจะส่งผลกระทบต่อองค์กรโดยรวม ในการแบกรับภาระทางด้านทรัพยากรมนุษย์ในระยะยาว

เอกสิทธิ์ สนามทอง (2560, หน้า 26) ได้กล่าวว่า การวางแผนอัตรากำลัง คือ กิจกรรมการวางแผน ทรัพยากรมนุษย์เริ่มต้นด้วยการนำผลของการวิเคราะห์งานที่ได้ข้อมูลสำคัญสองด้าน ประกอบด้วย คำอธิบายงาน และคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง เพื่อมาพิจารณาวางแผนทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ซึ่งการวางแผนทรัพยากรมนุษย์นั้นสามารถแบ่งได้คือการประเมินทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ในปัจจุบันและการประเมินทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต

พระสุวรรณภูมิ ธมมรโต (อินทร์รัมย์) (2561, หน้า 56) ได้กล่าวว่า การวางแผนอัตรากำลังคือ การที่ผู้บริหารใช้ทักษะและประสบการณ์ในการทำงานด้านบุคลากรในองค์กรเกี่ยวกับการวางแผนบุคลากรสรรหาและการบรรจุแต่งตั้งบุคคลที่มีประสิทธิภาพเข้าทำงานในองค์กร การบำรุงรักษา และพัฒนาบุคลากร ตลอดจนจนถึงการประเมินผลการปฏิบัติงานและการพิจารณาให้บุคลากรพ้นจากงาน เพื่อสนองตามวัตถุประสงค์ขององค์กรและบุคลากรในองค์กรเป็นหลัก

ณัฐธยาน์ รัตนินปฐมภัก (2563, หน้า 40) ได้กล่าวว่า การวางแผนอัตรากำลัง หมายถึง กระบวนการวิเคราะห์และคาดคะเนความต้องการบุคลากรในอนาคตอย่างเป็นระบบ โดยระบุจำนวนประเภทของบุคคลที่จะปฏิบัติงาน รวมถึงระดับของความรู้ทักษะความสามารถที่ต้องการเพื่อให้องค์กรมั่นใจว่ามีบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสม และมีจำนวนเพียงพอกับการปฏิบัติงานในอนาคต พร้อมทั้งกำหนด แนวทางในการปฏิบัติ และมีแผนการใช้บุคลากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด

สืบสกุล นรินทรางกูร ณ อยุธยา (2564, หน้า 37) ได้กล่าวว่า การวางแผนอัตรากำลัง (Human Resource Planning) คือ การคาดการณ์ความต้องการที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ซึ่งเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ เป้าหมายและนโยบายต่าง ๆ ในองค์กร โดยพิจารณาถึงสภาพแวดล้อม ภายในและภายนอกแนวโน้ม ทิศทางและปัจจัยที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต การ

วางแผนทรัพยากรมนุษย์ เป็นหนึ่งในเรื่องที่สำคัญและเป็นพื้นฐานของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในทุก ๆ เรื่อง

สรุปได้ว่า ด้านการวางแผนและการกำหนดตำแหน่ง หมายถึง ระดับการปฏิบัติที่ผู้บริหารสถานศึกษาจัดทำแผนการบริหารบุคลากรที่ชัดเจนและโปร่งใส การกำหนดตำแหน่งในสถานศึกษาเป็นไปตามคุณสมบัติและความสามารถที่แท้จริง ประชุมหารือและรับฟังความคิดเห็นจากครูและบุคลากร ก่อนการจัดทำแผนการกำหนดตำแหน่ง กระบวนการวางแผนบุคลากรเป็นไปตามกฎหมายและระเบียบราชการที่เกี่ยวข้อง การเผยแพร่ข้อมูลเกี่ยวกับการกำหนดตำแหน่งอย่างเปิดเผย การใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ ในการวางแผนและกำหนดตำแหน่ง ผู้บริหารพิจารณาผลประโยชน์ของสถานศึกษาและบุคลากรอย่างสมดุลในการกำหนดตำแหน่ง กระบวนการวางแผนมีการติดตามและประเมินผลเพื่อปรับปรุง ผู้บริหารยึดหลักความยุติธรรมในการกำหนดตำแหน่งโดยไม่เลือกปฏิบัติ การเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถเสนอแนะหรืออุทธรณ์เกี่ยวกับการกำหนดตำแหน่งได้

2. ด้านการบรรจุและแต่งตั้ง

การบรรจุและการแต่งตั้ง เป็นกระบวนการสรรหาที่จะให้ได้มาซึ่งบุคคลที่เหมาะสมในตำแหน่งหน้าที่มีคุณภาพ เข้ามาปฏิบัติงานในองค์กร ดั่งมีนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2545, หน้า 178) กล่าวว่า การสรรหาคือการดำเนินงานใน กิจกรรมหลายๆ อย่างที่หน่วยงานได้จัดทำขึ้น เพื่อจูงใจผู้สมัครที่มีความรู้ความสามารถมีคุณสมบัติ เหมาะสมตามที่หน่วยงานต้องการให้เข้ามาทำงาน เพื่อให้หน่วยงานนั้นประสบความสำเร็จตาม จุดมุ่งหมาย

พนัส หันนาคินทร์ (2542, หน้า 24) กล่าวว่า การสรรหาบุคลากร หมายถึงกระบวนการที่จะก่อให้เกิดความสนใจแก่ผู้ที่มีคุณสมบัติตามที่เรากำลังต้องการเสนอตัวให้เราเลือกที่ดีและเหมาะสมที่สุดต่อการทำงานในองค์กร โดยกระบวนการสรรหาจะเริ่มที่การพิจารณาว่า เราต้องการตำแหน่งงานใดเป็นจำนวนเท่าไร

อาภัสสร ไขยคุนา (2542, หน้า 45) การสรรหาบุคลากร คือ กระบวนการค้นหาบุคลากรที่เข้ามาทำงานในองค์กร การสรรหาเป็นเพียงการจัดการให้บุคลากรมาสมัครงานและเพื่อตรวจสอบคุณสมบัติเบื้องต้นเพื่อคัดเลือกไว้ทำงาน

สุนันทา เลาหนันท์ (2542, หน้า 119) การสรรหาเป็นกระบวนการ แสวงหาและจูงใจให้กลุ่มบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ มีศักยภาพและคุณสมบัติต่าง ๆ อันเหมาะสมกับตำแหน่งที่เปิดรับสมัครเข้ามาสมัครงานกับองค์กร ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและการแต่งตั้ง มีสาระสำคัญดังนี้

1. การบรรจุและการแต่งตั้งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ผู้มีอำนาจดังต่อไปนี้เป็นผู้มีอำนาจสั่งการบรรจุแต่งตั้ง มาตรา 53

1.1 การบรรจุและการแต่งตั้งตำแหน่งซึ่งมีวิทยฐานะเชี่ยวชาญพิเศษ เมื่อได้รับจาก ก.ค.ศ. แล้วให้ผู้บังคับบัญชาสูงสุดของส่วนราชการที่ผู้นั้นสังกัดอยู่เป็นผู้มีอำนาจสั่งบรรจุ และให้รัฐมนตรีเจ้าสังกัดเสนอนายกรัฐมนตรี เพื่อนำความกราบบังคมทูลเพื่อทรงโปรดเกล้าแต่งตั้ง

1.2 การบรรจุและการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชี่ยวชาญ ให้เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้ง โดยอนุมัติ ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา

1.3 การบรรจุและการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษา ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา ตำแหน่งรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ตำแหน่งผู้บริหารที่เรียกชื่ออย่างอื่นตามมาตรา 38 ข(7) ตำแหน่งศึกษานิเทศก์ ตำแหน่งบุคลากรทางการศึกษาอื่นตามมาตรา 38 ค(2) ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ตำแหน่งซึ่งมีวิทยฐานะชำนาญการ ตำแหน่งซึ่งมีวิทยฐานะชำนาญการพิเศษ และตำแหน่งซึ่งมีวิทยฐานะเชี่ยวชาญ ให้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นผู้มีอำนาจในการสั่งบรรจุและแต่งตั้ง โดยอนุมัติ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา

1.4 การบรรจุและการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งครูผู้ช่วย ตำแหน่งครูและบุคลากรทางการศึกษา ตามมาตรา 38 ก(2) ในสถานศึกษา ให้ผู้อำนวยการสถานศึกษาเป็นผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้ง โดยอนุมัติ ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา

1.5 การบรรจุและการแต่งตั้งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ซึ่งมีได้อยู่ในสังกัด เขตพื้นที่การศึกษา ให้ผู้บังคับบัญชาสูงสุดของส่วนราชการที่ผู้นั้นสังกัดอยู่เป็นผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้ง โดยอนุมัติ ก.ค.ศ. หรือ เขตพื้นที่การศึกษา อ.ก.ค.ศ. ที่ ก.ค.ศ. มอบหมายเว้นแต่ตำแหน่งซึ่ง มีวิทยฐานะเชี่ยวชาญพิเศษ ให้ดำเนินการตาม (1) โดยอนุโลม

2. การสอบแข่งขันเพื่อบรรจุบุคคลเข้ารับราชการเป็นข้าราชการครูมีสาระสำคัญดังนี้ตามมาตรา 47 พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 ให้ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาเป็นผู้ดำเนินการสอบแข่งขันเพื่อบรรจุและแต่งตั้งบุคคลเข้ารับราชการเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา วิธีการสอบแข่งขันและวิธีการดำเนินการเกี่ยวกับการสอบแข่งขันตลอดจนเกณฑ์ การตัดสิน การขึ้นบัญชีผู้สอบแข่งขันได้ การนำรายชื่อหนึ่งไปขึ้นบัญชีอื่น การยกเลิกบัญชีผู้ สอบแข่งขันได้ให้ไปตามที่ ก.ค.ศ. กำหนด ตามมาตรา 46 คุณสมบัติของผู้สมัครสอบแข่งขันต้องมีคุณสมบัติทั่วไปตามมาตรา 30 การบริหารพรรคการเมืองให้มี สิทธิ์สมัครสอบแข่งขันได้แต่จะมีสิทธิ์ได้รับการบรรจุและแต่งตั้ง เมื่อพ้นจากตำแหน่งนั้นๆ แล้ว และผู้ ที่สมัครสอบแข่งขันจะต้องมีคุณสมบัติตามกฎหมายว่าด้วยสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2546

สรุปด้านการบรรจุและแต่งตั้ง หมายถึง ระดับการปฏิบัติที่ผู้บริหารสถานศึกษาดำเนินการบรรจุและแต่งตั้งบุคลากรตามคุณสมบัติที่กำหนดอย่างเคร่งครัด สถานศึกษาคัดเลือกบุคลากรเพื่อบรรจุและแต่งตั้งเป็นไปอย่างโปร่งใสและตรวจสอบได้ สถานศึกษาประกาศตำแหน่งว่างและคุณสมบัติ

ที่ชัดเจนให้บุคลากรรับทราบ ผู้บริหารสถานศึกษาพิจารณาบรรจุและแต่งตั้งโดยไม่เลือกปฏิบัติ สถานศึกษามีกระบวนการคัดเลือกบุคลากรโดยเปิดโอกาสให้ทุกคนมีสิทธิ์สมัครอย่างเท่าเทียม สถานศึกษาประกาศผลการบรรจุและแต่งตั้งอย่างเป็นทางการและตรวจสอบได้ ผู้บริหารยึดผลประโยชน์ของสถานศึกษาเป็นสำคัญในการบรรจุและแต่งตั้งบุคลากร สถานศึกษาแต่งตั้งคณะกรรมการกลางร่วมตัดสินใจในการบรรจุและแต่งตั้งเพื่อลดอคติส่วนบุคคล ผู้บริหารสถานศึกษาพร้อมรับผิดชอบหากมีข้อผิดพลาดในการบรรจุและแต่งตั้ง สถานศึกษามีช่องทางให้บุคลากรร้องเรียนหรืออุทธรณ์หากพบความไม่เป็นธรรมในการบรรจุและแต่งตั้ง

3. ด้านการสร้างเสริมประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

ธัญญรัตน์ สาริกา (2566) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานด้านการเงินและการคลังของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ โดยพบว่าปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจและการสนับสนุนด้านสภาพแวดล้อมการทำงานเป็นกลไกสำคัญที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดผลผลิตที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร

C. Jinda (2567) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของเจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหารทั่วไปในสถาบันอุดมศึกษา โดยชี้ให้เห็นว่าความชัดเจนของบทบาทหน้าที่ การกำหนดงาน และการสนับสนุนจากองค์กรเป็นปัจจัยที่ส่งผลโดยตรงต่อระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งหมายความว่า การจัดการองค์ประกอบเหล่านี้จะเป็นระบบจะช่วยสร้างเสริมศักยภาพและประสิทธิผลของการปฏิบัติงานได้อย่างมีนัยสำคัญ

ปัญญาภรณ์ คำนา & นพดล เจนอักษร (2564) กล่าวว่า ปัจจัยหลายด้านที่เอื้อต่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ 1) ปัจจัยด้านนโยบายและการบริหารงาน 2) ทักษะและความสามารถของบุคลากร 3) การปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ 4) แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน 5) การพัฒนาบุคลากร 6) และคุณธรรม จริยธรรมของบุคลากรซึ่งพบว่าองค์ประกอบเหล่านี้ส่งผลสำคัญต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยศิลปากร

สรุปได้ว่า การสร้างเสริมประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการพัฒนาและยกระดับผลการดำเนินงานของบุคลากรและองค์กรอย่างเป็นระบบ โดยมุ่งเน้นการบูรณาการปัจจัยสำคัญทั้งในระดับบุคคลและระดับองค์กร เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ การสร้างแรงจูงใจในการทำงานควบคู่กับการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน เป็นกลไกสำคัญที่ช่วยส่งเสริมให้บุคลากรสามารถใช้ศักยภาพของตนได้อย่างเต็มที่ นอกจากนี้ ความชัดเจนของบทบาทหน้าที่ การกำหนดภาระงานที่เหมาะสม และการสนับสนุนด้านทรัพยากร ระบบงาน และการบริหารจัดการจากองค์กร ล้วนมีอิทธิพลโดยตรงต่อระดับประสิทธิภาพ

การปฏิบัติงาน ทั้งนี้ การดำเนินงานที่เป็นระบบ การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนการยึดมั่นในคุณธรรมและจริยธรรมในการทำงาน เป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยยกระดับคุณภาพการทำงานโดยรวม ดังนั้น การสร้างเสริมประสิทธิภาพการปฏิบัติงานจึงควรดำเนินการในลักษณะองค์รวม เพื่อให้การทำงานเกิดผลสัมฤทธิ์สูงสุดและมีความยั่งยืนในระยะยาว

4. ด้านการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา

การพัฒนาบุคคล เป็นสิ่งจำเป็นต่อประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานอย่างมาก เพราะเมื่อได้รับการบรรจุแต่งตั้งบุคลากรให้มาปฏิบัติงานแล้วก็ได้หมายความว่า จะสามารถปฏิบัติงานได้ทันทีเสมอไป จำเป็นจะต้องมีการอบรมแนะนำเบื้องต้นแก่ผู้เข้าทำงานใหม่ ดังนั้นกระบวนการและเทคนิควิธีที่จะส่งเสริมสนับสนุนให้บุคคลในหน่วยงานหรือองค์การได้เพิ่มพูนความรู้ความชำนาญในการปฏิบัติงานด้วยวิธีการกิจกรรมที่หลากหลายโดยพิจารณาจากปัจจัยแวดล้อมและองค์ประกอบอื่น ๆ เพื่อสนองความต้องการของหน่วยงานและองค์การในการดำเนินการพัฒนาบุคคลของหน่วยงานหรือองค์การจะบรรลุผลสำเร็จได้นั้นผู้ที่มีหน้าที่จัดดำเนินการพัฒนาบุคคลต้องมีหลักในการจัดและมีการนิเทศและนักบริหารได้ให้ความหมายและแนวทางไว้หลายประการ ดังนี้

กิติมา ปรีดีติลล (2532, หน้า 34) ได้ให้ความหมายการพัฒนาบุคคลไว้ว่า การพัฒนาบุคคล หมายถึง กระบวนการหรือกรรมวิธีต่างๆ ที่มุ่งจะเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญการประสบการณ์ให้กับ บุคคลในองค์การตลอดจนพัฒนาทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานให้เป็นไปในทางที่ดีมีความรับผิดชอบ ต่องาน อันจะทำให้งานมีประสิทธิภาพ

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2541, หน้า 17) การจัดกิจกรรมให้บุคลากรได้รับการพัฒนาตนเองสามารถกระทำได้หลายวิธี เช่น การแสวงหาความรู้ด้วยตนเองด้วยการศึกษาค้นคว้าและพัฒนางานด้านวิชาชีพเกี่ยวกับเทคนิควิธีการสอนแบบใหม่ ๆ เช่นการสร้างชุดการสอนแบบศูนย์การเรียนรู้ บทเรียนสำเร็จรูป การสอนโดยใช้สื่อสมัยใหม่

สมาน รังสิโยภักดิ์ (2540, หน้า 51) ได้อธิบายความหมายของการพัฒนาบุคคลไว้ว่าการพัฒนาบุคคล หมายถึง การดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถมีทักษะการทำงานดีขึ้นที่จะเสริมสร้างและเปลี่ยนแปลง ผู้ปฏิบัติงานในด้านต่างๆ เช่น ความรู้ ความสามารถ ทักษะ อุปนิสัยและวิธีการทำงานอันจะนำไปสู่ ประสิทธิภาพในการทำงาน

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2541, หน้า 17) การจัดกิจกรรมให้บุคลากรได้รับการพัฒนาตนเองสามารถกระทำได้หลายวิธี เช่น

1. การแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง การศึกษาค้นคว้าและพัฒนางานด้านวิชาชีพเกี่ยวกับเทคนิควิธีการสอนแบบใหม่ ๆ เช่น สร้างชุดการสอนบทเรียนสำเร็จรูปการสอนโดยใช้สื่อสมัยใหม่
2. การหมั่นเวียนครูสอนในโรงเรียนหรือกลุ่มโรงเรียน

3. การสังเกตการณ์สอน การไปศึกษาดูงานจากครูผู้สอนดีเด่น
4. การส่งเสริมสนับสนุนให้ลาศึกษาต่อหรือไปฝึกอบรมในสาขาวิชาตามความสนใจ
5. การประเมินความก้าวหน้าการปฏิบัติงานและปรับปรุงงาน
6. การให้การนิเทศแนะนำช่วยเหลือ

กระทรวงศึกษาธิการ (กรมวิชาการ, 2545, หน้า 27) การพัฒนาศักยภาพครูเป็นหน้าที่ของสถานศึกษา ที่จะพัฒนาครูให้เป็นผู้มืออาชีพ โดยวิเคราะห์ระบบต่าง ๆ จุดอ่อน จุดแข็งรวมทั้งระบบการเรียนการสอนการวัดผลและประเมินผล เพื่อให้ได้ข้อมูลสำหรับพิจารณาสนับสนุนให้มีการพัฒนาศักยภาพของครูอย่างต่อเนื่อง การกำหนดให้ครูจัดการเรียนการสอนเป็นกลุ่มการมีครูพี่เลี้ยง ครูหน้าที่พัฒนาหลักสูตรเพื่อให้กระบวนการเรียนการสอนดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ

กรมวิชาการกระทรวงศึกษาธิการ (2546, หน้า 73) กล่าวว่าการพัฒนาเป็นการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถของบุคคลให้มีความเจริญงอกงาม (Growth) ภายใต้ตัวบุคคลจนกระทั่งถึงระดับความรู้ความสามารถเป็นใหญ่ (Mature) ที่เราต้องการ การพัฒนาที่ดีจะสามารถสร้างความเปลี่ยนแปลงองค์การและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของบุคคลในองค์การและพฤติกรรมอันพึงประสงค์ที่เปลี่ยนแปลงนั้น ต้องเป็นการเปลี่ยนแปลงที่ค่อนข้างถาวร โดยการใช้เทคนิควิธีการพัฒนา

ในรูปแบบ ต่างๆ รูปแบบและกิจกรรมที่พัฒนาบุคลากร หรือแนวทางและกิจกรรมพัฒนาบุคลากรนั้น หน่วยงานและองค์การจะดำเนินการได้ในหลาย ลักษณะทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความต้องการและองค์ประกอบของหน่วยงานและองค์การกล่าวคือ

1. พื้นฐานเดิมของบุคลากร
2. ความต้องการของโรงเรียน
3. ระดับหน่วยงานที่รับผิดชอบในการพัฒนา
4. กำลังงบประมาณหรือการสนับสนุนของผู้บริหารและหน่วยงาน

รูปแบบทั่วไปของการพัฒนาอาจจัดได้ในรูปแบบต่างๆ ดังนี้

(มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2531, หน้า 17)

1. การจัดอบรมเพิ่มเติม เป็นการพัฒนาที่จัดได้ค่อนข้างง่ายและไม่ค่อยสิ้นเปลืองงบประมาณ
2. การศึกษาดูงาน เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้ศึกษาดูงาน การดำเนินงานหรือการปฏิบัติงานขององค์การในลักษณะคล้ายคลึงกัน เช่น การศึกษาดูงานในโรงเรียนที่ได้รับการยกย่อง ว่าดีเด่นในด้านจัดการเรียนการสอน

3. การสัมมนา เป็นการประชุมร่วมกันเพื่อศึกษาค้นคว้าเรื่องต่าง ๆ ซึ่งอาจจะแบ่งกลุ่มศึกษาที่กำหนดไว้ แล้วนำผลศึกษาเสนอที่ประชุมใหญ่

4. การประชุมเชิงปฏิบัติการ เป็นการพบปะการประชุมปรึกษาหารือกัน เพื่อแก้ปัญหาทางภาคปฏิบัติในระหว่างผู้ที่มีประสบการณ์ในงานนั้นมาแล้วและมีความสนใจในการที่จะแก้ปัญหา

5. การศึกษาต่อ จัดเป็นรูปแบบหนึ่งของการพัฒนาบุคลากร โดยที่ผู้ที่ได้ศึกษาต่อมีโอกาส ทั้งในด้านการได้รับความรู้ แนวคิดใหม่ๆ และการเพิ่มวุฒิทางการศึกษาด้วย ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้การสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานมีโอกาสศึกษาต่อ

6. การบรรยายหรือการให้ความรู้พิเศษเป็นครั้งคราว การดำเนินการวิธีนี้ผู้บริหารอาจเชิญผู้ทรงคุณวุฒิมาให้ความรู้ในด้านต่างๆ ที่ผู้ปฏิบัติงานสนใจในหรือโรงเรียนเห็นว่ามีความจำเป็นในการจัดสำหรับการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียน

สรุปได้ว่า ด้านการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา หมายถึง ระดับปฏิบัติที่ผู้บริหารสถานศึกษาจัดให้มีแผนการพัฒนาครูและบุคลากรที่ชัดเจนและต่อเนื่อง สถานศึกษาจัดอบรมหรือสัมมนาที่เหมาะสมกับความต้องการและศักยภาพของบุคลากร ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรเลือกกิจกรรมพัฒนาตนเองตามความสนใจ สถานศึกษาจัดสรรงบประมาณเพื่อการพัฒนาเป็นไปอย่างโปร่งใสและตรวจสอบได้ ผู้บริหารสถานศึกษาติดตามและประเมินผลการเข้าร่วมพัฒนาของบุคลากรเพื่อนำไปปรับปรุงแผนในอนาคต บุคลากรทุกคนได้รับโอกาสในการพัฒนาอย่างเท่าเทียมกันโดยไม่มีการเลือกปฏิบัติ ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้ครูและบุคลากรพัฒนาความรู้ทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง สถานศึกษานำผลลัพธ์จากการพัฒนาไปใช้ปรับปรุงการจัดการศึกษาอย่างถูกต้อง ผู้บริหารสถานศึกษายกย่องและให้รางวัลแก่บุคลากรที่พัฒนาตนเองและมีผลงานเด่น สถานศึกษามีช่องทางให้ครูและบุคลากรสะท้อนความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาและการฝึกอบรม

5. ด้านวินัยและการรักษาวินัย

วินัย หมายถึง แบบแผนความประพฤติหรือข้อกำหนดเชิงพฤติกรรม สำหรับข้าราชการพึงควบคุมตนเองและผู้ใต้บังคับบัญชาให้ประพฤติหรือปฏิบัติตามระเบียบ แบบแผนและข้อบังคับที่กำหนด ทั้งนี้ เพื่อให้การปฏิบัติบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งครอบคลุมถึงพฤติกรรม ดังนี้

1. การปฏิบัติราชการ
2. การปฏิบัติตนซึ่งกระทบกับราชการ

การสืบสวน คือ การแสวงหาข้อเท็จจริงเบื้องต้นในกรณีกล่าวหาหรือสงสัยว่าข้าราชการ อาจกระทำความผิดวินัยว่ากรณีมีมูลน่าเชื่อหรือเป็นความจริงหรือไม่เพียงใด เพื่อจะดำเนินการต่อไปซึ่งต่างจากการสอบสวน

การสอบสวน คือ การรวบรวมพยาน หลักฐานและการดำเนินการทั้งหลาย เพื่อที่จะทราบข้อเท็จจริงและพฤติการณ์ต่างๆ เพื่อพิสูจน์เกี่ยวกับเรื่องที่ถูกกล่าวหาและพิจารณาว่าผู้ถูกได้กระทำความผิด

ลักษณะความผิดเกี่ยวกับวินัย

1. ไม่มีอายุความ
2. ยอมความกันไม่ได้
3. ไม่อาจชดใช้ด้วยเงินเพื่อลบล้างความผิด

4. หากมีการอุทธรณ์กรรมการสอบสวนมีผลกระทบต่อการเล่นชั้นเงินเดือน
5. สภาพการกระทำผิดของข้าราชการมีกฎหมายกำหนดไว้
6. การลงโทษต้องเป็นไปตามระเบียบ กฎหมาย

กรณีความผิดวินัยไม่ร้ายแรง มีแนวทางในการปฏิบัติ คือ

1. ผู้อำนวยการสถานศึกษาแต่งตั้งคณะกรรมการ เพื่อดำเนินการสอบสวนให้ได้ความจริง และความยุติธรรมโดยไม่ชักช้าเมื่อกรณีอันมีมูลที่ควรกล่าวหาว่าข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษากระทำผิดวินัยไม่ร้ายแรง

2. ผู้อำนวยการสถานศึกษาสั่งยุติเรื่องในกรณีที่คณะกรรมการสอบสวนแล้วพบว่าไม่ได้กระทำผิดวินัยหรือสั่งลงโทษภาคทัณฑ์ ตัดเงินเดือนหรือลดชั้นเงินเดือน ตามที่คณะกรรมการสอบสวนแล้วพบว่ามีความผิดวินัยไม่ร้ายแรง

3. รายงานการดำเนินงานทางวินัยไม่ร้ายแรง ไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

กรณีความผิดวินัยร้ายแรงมีแนวทางในการปฏิบัติ คือ

1. ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้งตามมาตรา 53 แห่งกฎหมายระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา แต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนกรณีอันมีมูลว่าข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษากระทำผิดวินัยร้ายแรง ตามเกณฑ์และวิธีการที่กำหนดในกฎ ก.ค.ศ.

2. ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้งตามมาตรา 53 แห่งกฎหมายระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เสนอผลพิจารณาให้ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาพิจารณาลงโทษ

3. ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้งตามมาตรา 53 แห่งกฎหมายระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา สั่งลงโทษปลดออกหรือไล่ออกตามผลพิจารณาของ อ.ก.ค.ศ. เขตการศึกษา

4. รายงานการดำเนินการทางวินัยไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

การอุทธรณ์กรณีความผิดวินัย มีแนวทางในการปฏิบัติ คือ

1. กรณีการอุทธรณ์ความผิดวินัยที่ไม่ร้ายแรง ให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ยื่นเรื่องอุทธรณ์ต่อ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาภายใน 30 วันนับตั้งแต่วันที่ได้รับแจ้งคำสั่งหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด

2. กรณีการอุทธรณ์ความผิดวินัยที่ร้ายแรง ให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ยื่นเรื่องอุทธรณ์ต่อ ก.ค.ศ. ภายใน 30 วัน นับตั้งแต่วันที่ได้รับแจ้งคำสั่งตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด

การร้องทุกข์ มีแนวทางในการปฏิบัติ คือ

1. กรณีข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ถูกสั่งให้ออกจากราชการ ให้ร้องทุกข์ต่อ ก.ค.ศ. ภายใน 30 วัน นับตั้งแต่วันที่รับคำสั่ง

2. กรณีข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ไม่ได้รับความเป็นธรรมหรือมีความคับข้องใจเนื่องมาจากการกระทำของผู้บังคับบัญชาหรือการแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนทางวินัยให้ ร้องทุกข์ต่อ ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาหรือ ก.ค.ศ. แล้วแต่กรณี

การเสริมสร้างและป้องกันการกระทำผิดวินัย มีแนวทางในการปฏิบัติ คือ

1. ให้ผู้อำนวยการสถานศึกษาปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา
2. ดำเนินการให้ความรู้ ฝึกอบรม การสร้างขวัญและกำลังใจ การจูงใจ ฯลฯ ในอันที่เสริมสร้างและพัฒนาเจตคติ จิตสำนึกและพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา
3. หมั่นสังเกตตรวจสอบดูแลเอาใจใส่ ป้องกันและขจัดเหตุเพื่อมิให้ผู้ใต้บังคับบัญชากระทำผิดวินัยตามควรแก่กรณี

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า วินัยและการรักษาวินัย เป็นบทบาทที่ผู้บริหารสถานศึกษาหรือผู้มีอำนาจตามมาตรา 53 ของระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 ในอันที่จะลงโทษหรือให้ความเป็นธรรมกับผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งประกอบด้วยแนวทางในการปฏิบัติงาน คือ

1. มาตรการควบคุมการปฏิบัติราชการตรงเวลา
2. การดำเนินการทางวินัยต่อบุคลากรมีความเป็นธรรม
3. การดำเนินการทางวินัยต่อบุคลากรทันกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น
4. การจัดกิจกรรมการส่งเสริมสร้างวินัยแก่บุคลากร
5. การดำเนินการทางวินัยกับบุคลากรโดยผู้บริหารบุคลากรและผู้มีส่วนร่วม
6. บุคลากรมีที่ปรึกษาด้านกฎหมายกรณีกระทำความผิด
7. การควบคุมให้บุคลากรอยู่ในระเบียบวินัย
8. การใช้อำนาจลงโทษทางวินัยภายในขอบเขตที่กฎหมายกำหนด
9. บุคลากรแสวงหาความรู้เพิ่มเติมเกี่ยวกับระเบียบกฎหมายที่ใช้ในการปฏิบัติงาน
10. ผู้บริหารมีความรู้เกี่ยวกับการดำเนินการทางวินัย

สรุปได้ว่า ด้านวินัยและรักษาวินัย หมายถึง ระดับการปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาที่ให้ความสำคัญกับการกำหนดกฎ ระเบียบ และแนวปฏิบัติของสถานศึกษาอย่างชัดเจน พร้อมทั้งสื่อสารให้ครูและบุคลากรรับทราบอย่างทั่วถึง ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการยึดมั่นในวินัย และดำเนินการทางวินัยตามขั้นตอนที่กำหนดไว้อย่างเป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ และเปิดโอกาสให้ผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถชี้แจงหรือแสดงความคิดเห็นได้อย่างเหมาะสม ทั้งนี้ สถานศึกษามีการจัดเก็บข้อมูลและหลักฐานการดำเนินการทางวินัยอย่างเป็นระบบ สามารถตรวจสอบได้ และคำนึงถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อบุคลากรและองค์กรควบคู่กัน ผู้บริหารสถานศึกษายังให้คำปรึกษาและแนะ

แนวเพื่อป้องกันการกระทำผิดซ้ำ รายงานผลการดำเนินงานต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างถูกต้อง และมีระบบติดตามประเมินผลด้านวินัยเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

2.6 สภาพพื้นที่ที่ใช้ในการวิจัย

สภาพพื้นที่ที่ใช้ในการวิจัยผู้วิจัยมุ่งศึกษาประวัติและความเป็นมาที่ตั้งอาณาเขตติดต่อบทบาทอำนาจและหน้าที่นโยบายวิสัยทัศน์ ของสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด ดังนี้

2.6.1 ประวัติความเป็นมา

การศึกษานอกโรงเรียนเดิมอยู่ในความรับผิดชอบของกองการศึกษาผู้ใหญ่สังกัดกรมสามัญศึกษาการดำเนินงานการศึกษานอกโรงเรียนได้ดำเนินการต่อเนื่องในปีพ.ศ.2512 องค์การศึกษาโลก (World Education Inc) ได้ส่งผู้เชี่ยวชาญมาช่วยงานการศึกษาผู้ใหญ่ในประเทศไทยได้มีการเสนอให้มีการปรับปรุงการเรียนการสอนผู้ใหญ่แบบสมกิจเสียใหม่โดยให้สอดคล้องกับการวางแผนครอบครัวไปด้วยประกอบกับในปี พ.ศ.2513 องค์การศึกษาโลก (World Education Inc) จัดให้มีการประชุมเกี่ยวกับการศึกษาผู้ใหญ่ขึ้นที่ประเทศอินโดนีเซีย มติที่ประชุมมีมติให้สอนให้ผู้ใหญ่รู้หนังสือควบคู่ไปกับการวางแผนครอบครัวด้วยดังนั้นประเทศไทยจึงนำแนวคิดดังกล่าวมาปรับปรุงการศึกษาผู้ใหญ่ของไทยโดยเรียกว่า “การศึกษาผู้ใหญ่ขั้นพื้นฐานแบบเบ็ดเสร็จ”

ต่อมาเมื่อวันที่ 24 มีนาคมพ.ศ.2524 กองการศึกษาผู้ใหญ่ยกระดับเป็นกรมการศึกษานอกโรงเรียนหรือการศึกษานอกระบบมีการกระจาย การบริหารไปสู่ส่วนภูมิภาคจัดให้มี ศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนประจำภาคและประจำจังหวัดขึ้นโดย เรียกว่าศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนภาคและศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัดในปีพ.ศ. 2551 กำหนดให้มีพระราชบัญญัติส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยหรือเรียกชื่อย่อว่า การศึกษานอกระบบส่วนกลางมีสำนักงานการศึกษานอกระบบรับผิดชอบในการบริหารจัดการระดับ จังหวัดและในระดับอำเภอมีการศึกษานอกระบบอำเภอเป็นสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานการศึกษา กิจกรรมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยตามมาตรา 17(2)กำหนดให้สำนักงานการศึกษานอกระบบจังหวัดทำหน้าที่เป็นหน่วยงานธุรการของ คณะกรรมการส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัด และมีอำนาจหน้าที่ บริหารจัดการการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยภายในจังหวัดซึ่ง สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดร้อยเอ็ดได้จัดตั้งขึ้นเมื่อ พ.ศ. 2546

2.6.2 ที่ตั้งอาณาเขตติดต่อ

สำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด มีอาณาเขตติดต่อดังนี้

ทิศเหนือติดต่อกับจังหวัดกาฬสินธุ์

ทิศตะวันออกติดต่อกับจังหวัดยโสธร

ทิศใต้ติดต่อกับจังหวัดสุรินทร์

ทิศตะวันตกติดต่อกับจังหวัดมหาสารคาม

2.6.3 ประชากรข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

สำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด ประกอบด้วยสถานศึกษา 21 แห่ง มีบุคลากรเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา จำนวน 439 คน

แบ่งออกเป็น ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 21 คน และ ครูผู้สอน จำนวน 439 คน

2.6.4 บทบาทอำนาจและหน้าที่

สำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด เป็น หน่วยงานบูรณาการคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัด โดยจัดยุทธศาสตร์แผนพัฒนาและมาตรฐานการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยใน จังหวัดให้สอดคล้องกับนโยบายมาตรฐานการศึกษาแผนการศึกษาชาติแผนพัฒนาการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย ความต้องการของท้องถิ่นและชุมชนศึกษาวิเคราะห์วิจัยและรวบรวม ข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยวิเคราะห์จัดตั้งจัดสรรเงิน งบประมาณให้แก่สถานศึกษาและภาคีเครือข่ายที่จัดการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย

2.6.5 นโยบายการบริหารงาน

1) การพัฒนาและปฏิรูปการศึกษาจะต้องยึดหลักการมีส่วนร่วมการกระจายอำนาจและความต้องการของทุกภาคส่วนในสังคมมีความสอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาและเพิ่มศักยภาพการแข่งขันของประเทศรวมทั้งเป็นไปตามกระบวนการของสภาพัฒนาการศึกษาระดับชาติและสภานิติบัญญัติแห่งชาติและแนวนโยบายของคณะรัฐมนตรีเพื่อให้การดำเนินงานเป็นที่ยอมรับและเกิดความมั่นคงยั่งยืนในระบบการศึกษาของไทย

2) การสร้างโอกาสทางการศึกษาในสังคมไทยจะต้องให้ความสำคัญกับการสร้างความเท่าเทียมและเป็นธรรมโดยการน้อมนำแนวทางการพัฒนาระบบการจัดการศึกษาของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวและเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษาสมัยใหม่เข้ามาประยุกต์ใช้เพื่อเป็นการส่งเสริมให้ประชาชนทุกกลุ่มได้มีโอกาสเข้าถึงองค์ความรู้ได้โดยสะดวกและสามารถพัฒนาและ ประยุกต์ใช้ องค์ความรู้ในการดำเนินชีวิตได้อย่างต่อเนื่องรวมทั้งเป็นการยกระดับคุณภาพการศึกษา อย่างเท่าเทียม

3) การพัฒนาระบบการจัดการศึกษาและพัฒนาหลักสูตรทางการศึกษาจะต้องให้ความสำคัญกับการยกระดับความรู้ให้มีคุณภาพและได้มาตรฐานสากลควบคู่ไปกับการส่งเสริมการเรียนรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่นการมีจิตสาธารณะความตระหนักถึงผลประโยชน์ของส่วนรวม มากกว่าส่วนตนและเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องในหลักการประชาธิปไตยเคารพความคิดเห็นของผู้อื่น

ยอมรับความแตกต่างหลากหลายทางความคิดอุดมการณ์และความเชื่อรวมทั้งรู้คุณค่า และสืบสานวัฒนธรรมและขนบธรรมเนียมประเพณีอันดีงามของไทย

4) การส่งเสริมและยกสถานะของครูซึ่งเป็นบุคลากรหลักในระบบการศึกษาจะต้องให้ความสำคัญกับการสร้างเสริมให้วิชาชีพครูเป็นวิชาชีพชั้นสูงในสังคมเป็นบุคลากรที่ได้รับการยกย่องว่าเป็นแบบอย่างที่ดีในเรื่องคุณธรรมและจริยธรรมมีความรู้และทักษะในการสื่อสารถ่ายทอดความรู้ที่เหมาะสมมีทัศนคติที่ดีต่อวิชาชีพครูตลอดจนมีฐานะและคุณภาพชีวิตที่ดีสอดคล้องกับสภาพทางเศรษฐกิจและสังคมไทยในปัจจุบัน

5) การบริหารและการปฏิบัติราชการกระทรวงในทุกระดับจะต้องให้ความสำคัญกับการบูรณาการการปฏิบัติของทุกหน่วยงานในสังกัดให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันและประสานสอดคล้องกับหน่วยงานภาครัฐภาคเอกชนและภาคประชาชนที่เกี่ยวข้องรวมทั้งเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลตลอดจนให้ความสำคัญกับการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับงานด้านการศึกษาที่ถูกต้อง

2.6.6 วิสัยทัศน์

สำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ดจัดการศึกษาตลอดชีวิตที่มีคุณภาพอย่างทั่วถึงและเท่าเทียมกันเพื่อให้เกิดสังคมแห่งการเรียนรู้บนพื้นฐานปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ปรัชญาของสถานศึกษา “คิดเป็นทำเป็นเน้นเศรษฐกิจพอเพียง”

2.6.7 บทบาทภารกิจงานการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย

ความมุ่งหมายโดยทั่วไปของการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย เพื่อช่วยให้ประชาชนกลุ่มเป้าหมายปรับชีวิตให้เข้ากันได้ กลมกลืนกับสภาพแวดล้อม ซึ่งบทบาทภารกิจการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยที่ดำเนินการในปัจจุบันนี้ ประกอบด้วย

1. การศึกษานอกระบบ

1.1 การจัดการศึกษาต่อเนื่อง เป็นการจัดการศึกษาให้แก่ประชาชนโดยการฝึกอบรมและการพัฒนาอาชีพให้กับประชาชนตามความต้องการของชุมชนในรูปแบบที่หลากหลาย ดังนี้

1.1.1 การศึกษาเพื่อพัฒนาอาชีพ จัดการศึกษาที่เน้นความรู้และทักษะอาชีพให้สอดคล้องกับสภาพของแต่ละท้องถิ่นให้ผู้เรียนมีทักษะความชำนาญการเฉพาะเรื่อง สามารถเพิ่มผลผลิตหรือลดต้นทุนการผลิต มีความรู้และทักษะในการจัดการระบบบัญชี การตลาด และการบริหารจัดการอย่างครบวงจร

1.1.2 การศึกษาเพื่อพัฒนาทักษะชีวิต จัดการศึกษา โดยเน้นการกระตุ้นให้เกิดวิถีคิด ให้มีความรู้สึกเห็นคุณค่าของตนเอง ซึ่งมีเนื้อหาของกิจกรรมอย่างต่อเนื่องทุกวัน ได้แก่ ครอบครัวยุคใหม่ ดนตรี กีฬา ยาเสพติด ประชาธิปไตย การอนุรักษ์ ทรัพยากรธรรมชาติและ สิ่งแวดล้อม สุขภาพอนามัย คุณธรรมและจริยธรรม ภูมิปัญญา

1.1.3 การฝึกอาชีพ โดยการใช้เทคโนโลยี จัดการศึกษาที่มุ่งเน้นให้มีการนำเอาเทคโนโลยีมาใช้พัฒนาอาชีพที่มีอยู่

1.1.4 การศึกษาเพื่อพัฒนาสังคมและชุมชน จัดการศึกษาเพื่อพัฒนาความและทักษะจากการศึกษาที่มีผู้เรียนอยู่หรือได้รับจากการเข้าร่วมกิจกรรมการศึกษานอกโรงเรียนแล้วนำไปใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาสังคมและชุมชน มีรูปแบบการเรียน ประกอบด้วย

1.1.5 หลักสูตรระยะสั้น จัดการศึกษาให้กับประชาชนกลุ่มเป้าหมายเพื่อตอบสนองความต้องการของชุมชน โดยเน้นการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน การจัดเวทีชาวบ้าน การจัดกระบวนการเรียนรู้ของชุมชน การจัดการความรู้ในชุมชน การพัฒนาครอบครัว SML การพัฒนา นวัตกรรมการเรียนรู้ของประชาชนในชุมชน การดำเนินงานสนับสนุนนโยบายกองทุนหมู่บ้าน

1.2 กิจกรรมส่งเสริมการรู้หนังสือ เป็นการจัดการศึกษาเพื่อการอ่านออกเขียนได้ สำหรับผู้ไม่รู้หนังสือ จัดการศึกษาพื้นฐานที่มุ่งเน้นให้กลุ่มเป้าหมายได้เรียนรู้และมีทักษะในการ นำไปแสวงหาความรู้เพิ่มเติมและพัฒนาคุณภาพชีวิตในด้านต่าง ๆ

1.3 กิจกรรมจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นการจัดการศึกษานอกระบบทั้งสายสามัญ และสายอาชีพ สำหรับกลุ่มเป้าหมายการศึกษานอกโรงเรียนตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อให้มีพื้นฐานความรู้เพียงพอที่จะดำเนินชีวิต การศึกษาต่อหรือการประกอบอาชีพ โดยดำเนินการดังนี้

1.3.1 การศึกษานอกระบบสายสามัญ จัดการศึกษาเพื่อขยายโอกาสทางการศึกษาและส่งเสริมให้ประชาชนที่พลาดโอกาสทางการศึกษาหาความรู้ด้วยตนเองอย่าง กว้างขวางและต่อเนื่อง เพื่อนำความรู้ไปปรับปรุงคุณภาพชีวิตและความเป็นอยู่ให้ดีขึ้น หรือเพื่อ เป็นพื้นฐานในการศึกษาต่อในระดับสูงต่อไป

1.3.2 เป็นการศึกษาที่มุ่งให้ผู้เรียนมีอาชีพ หรือ เห็นช่องทางการทำมาหากิน คิดเป็นแก้ปัญหาเป็น มีความรู้ ทักษะ และเจตคติที่ดีในการทำงาน เพื่อการประกอบอาชีพอิสระ อาชีพใน ตลาดแรงงาน หรือเพื่อปรับปรุงชีวิต ความเป็นอยู่ของตนเอง และชุมชน รวมทั้งเพื่อเพิ่มวุฒิทางการศึกษาและการพัฒนาตนเองเกี่ยวกับหน้าที่การงาน

2. การศึกษาตามอัธยาศัย

การศึกษาตามอัธยาศัยเป็นการจัดบริการแหล่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต เพื่อสนับสนุน ให้ประชาชนสามารถเรียนรู้ได้ตามอัธยาศัย ซึ่งเป็นการเสนอโอกาสและทางเลือก เพื่อการศึกษา หาความรู้ด้วยตนเองให้แก่ประชาชนทั่วไปให้ได้รับการศึกษา และเพิ่มเติมความรู้ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกก่อให้เกิดโลกทัศน์ที่กว้างขวาง แหล่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตที่ กศน. ดำเนินการในปัจจุบัน ได้แก่

2.1 ห้องสมุดประชาชน แหล่งความรู้ของชุมชนในพื้นที่ระดับอำเภอ และจังหวัด

2.2 ห้องสมุดประชาชน “เฉลิมราชกุมารี” ทรงเล็งเห็นความสำคัญของห้องสมุดประชาชน

ในอันที่จะตอบสนองความต้องการด้านการอ่าน การศึกษาของประชาชน

2.3 เรือห้องสมุดศูนย์การเรียนรู้เคลื่อนที่ เป็นแหล่งความรู้ภูมิทัศน์หนึ่งที่สามารถ รุกเข้าถึงตัวผู้ใช้บริการได้เป็นอย่างดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งสามารถให้บริการกับนักเรียน นักศึกษาเด็กเยาวชน ผู้ด้อยโอกาส และประชาชนทั่วไปที่อาศัยอยู่ริมน้ำ

2.4 การจัดการศึกษาทางไกลผ่านดาวเทียม เป็นการนำเทคโนโลยีการสื่อสารโทรคมนาคมที่ทันสมัยมาใช้ให้เกิดประโยชน์ทางการศึกษา โดยใช้สื่อที่เป็นรายการโทรทัศน์เสริมให้เกิดการเรียนรู้ ร่วมใช้กับสื่ออื่น ๆ โดยนำออกอากาศทางรายการโทรทัศน์เพื่อการศึกษา สถานี วิทยุ โทรทัศน์เพื่อการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ (ETV)

2.5 ศูนย์การเรียนรู้ชุมชน เป็นศูนย์กลางการจัดการศึกษาเพื่อการเรียนรู้ตลอดชีวิตสำหรับประชาชนในชุมชน โดยมีองค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) เป็นผู้ส่งเสริมและกำกับดูแล การดำเนินงานของศูนย์การเรียนรู้ชุมชน

2.6 การเทคโนโลยีทางการศึกษา ดำเนินการผลิตและพัฒนาสื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา ให้บริการนักเรียน นักศึกษา และประชาชนทั่วไป เพื่อให้ได้รับข่าวสารข้อมูล ที่ทันสมัยต่อเหตุการณ์ รวมถึงให้ความรู้ต่าง ๆ ที่จะนำไปใช้พัฒนาคุณภาพชีวิต

2.7 ศูนย์วิทยาศาสตร์เพื่อการศึกษา จัดการศึกษาเป็นการปลูกฝังให้ประชาชน เห็นความสำคัญ และมีเจตคติที่ดีต่อวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเพื่อกระตุ้นและส่งเสริมให้เยาวชนได้เรียนรู้วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีที่เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสังคม (สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย, 2551, หน้า 17-23)

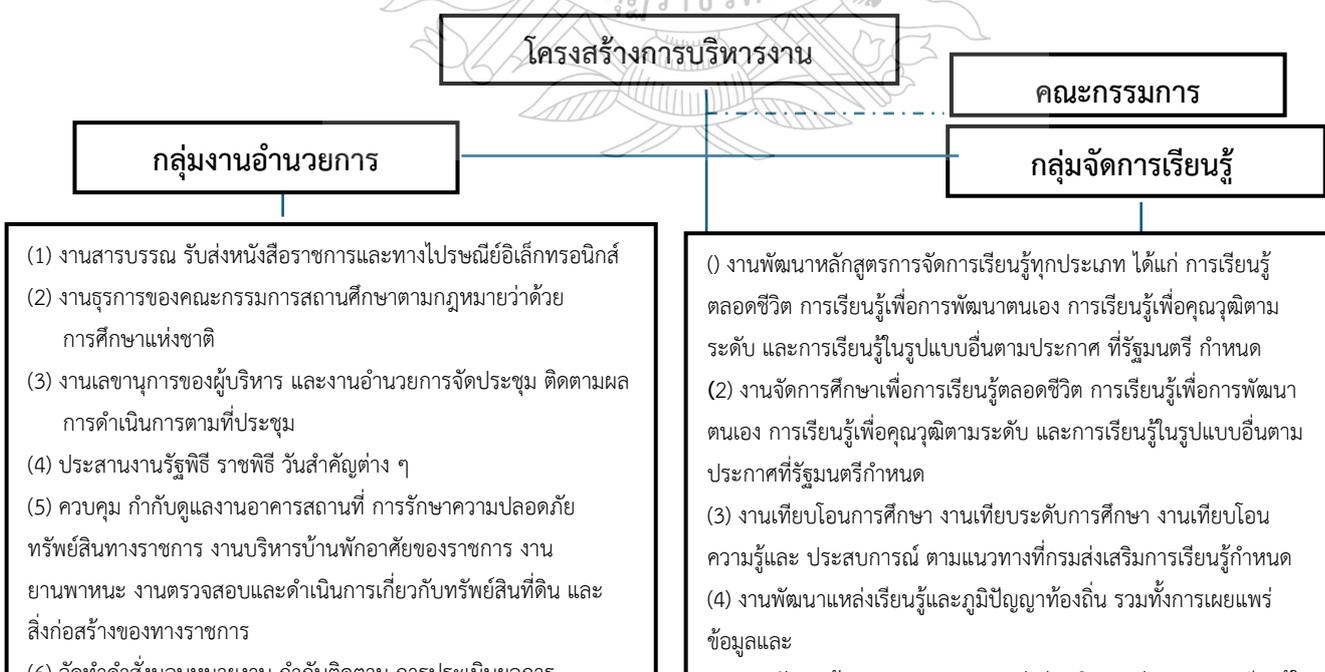
2.6.8 การกำหนดอำนาจและหน้าที่ของสถานศึกษา

การกำหนดอำนาจและหน้าที่ของสถานศึกษา อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 18 วรรคสาม แห่งพระราชบัญญัติส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย พ.ศ. 2551 รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบ, หน้าที่ของสถานศึกษา ในสังกัด จำนวน 964 แห่ง ดังนี้

1. ศูนย์ส่งเสริมการเรียนรู้ระดับอำเภอศรีสมเด็จ เรียกโดยย่อว่า กศน.อำเภอ และศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยเขต เรียกโดยย่อว่า กศน. เขตมีอำนาจและหน้าที่ดังต่อไปนี้

- 1.1 จัดการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย
- 1.2 ส่งเสริม สนับสนุน และประสานภาคีเครือข่าย นานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย
- 1.3 ดำเนินตามนโยบายพิเศษของรัฐบาล และงานเสริมสร้างความมั่นคงของชาติ

- 1.4 จัด ส่งเสริม สนับสนุน และประสานงานการจัดการศึกษาตามโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำรินในพื้นที่
 - 1.5 จัด ส่งเสริม สนับสนุน พัฒนาแหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่นลิขสิทธิ์
 - 1.6 วิจัยและพัฒนาคุณภาพหลักสูตร สื่อ กระบวนการเรียนรู้ และมาตรฐานการศึกษานอกระบบ
 - 1.7 ดำเนินการเทียบโอนผลการเรียน การเทียบโอนความรู้และประสบการณ์
 - 1.8 กำกับ ดูแล ตรวจสอบ นิเทศภายใน ติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการดำเนินงานการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย
 - 1.9 พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย
 - 1.10 ระดมทรัพยากร เพื่อใช้ในการจัดและพัฒนาจากการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย
 - 1.11 ดำเนินการประกันคุณภาพภายในให้สอดคล้องกับระบบ หลักเกณฑ์ และวิธีการที่กำหนด
 - 1.12 ปฏิบัติงานอื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย
2. โครงสร้างองค์กรของศูนย์ส่งเสริมการเรียนรู้ระดับอำเภอศรีสมเด็จ บทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบโดยทั่วไป ได้กำหนดไว้ในประกาศกระทรวงศึกษาธิการ กรอบอัตรากำลัง จำนวนบุคลากร โดยมีโครงสร้างองค์กรของศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ ดังภาพประกอบ 3 (กระทรวงศึกษาธิการ, 2551, หน้า 12)



การมอบอำนาจให้ผู้อำนวยการสถานศึกษาศูนย์ส่งเสริมการเรียนรู้ระดับอำเภอศรีสมเด็จมอบอำนาจให้ผู้อำนวยการสถานศึกษาศูนย์ส่งเสริมการเรียนรู้ระดับอำเภอศรีสมเด็จและผู้อำนวยการสถานศึกษาศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยเขต ปฏิบัติราชการแทน เพื่อให้การปฏิบัติราชการของศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ เป็นไปด้วยความเรียบร้อย รวดเร็ว และเกิดผลดีแก่ราชการ อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 55(2) แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 ข้อ 9 แห่งระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ. 2535 และที่แก้ไขเพิ่มเติม ข้อ 5 แห่งระเบียบกระทรวงการคลัง ว่าด้วยการเบิกจ่ายเงินตอบแทนการปฏิบัติงานนอกเวลาราชการ พ.ศ. 2550 ข้อ 32(2) แห่งระเบียบ พ.ศ. 2520 และที่แก้ไขเพิ่มเติม ข้อ 11 และข้อ 12 แห่งระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการเบิกจ่ายเงินสวัสดิการเกี่ยวกับ การรักษาพยาบาล พ.ศ. 2545 ข้อ 11 แห่งระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการอนุมัติให้เดินทาง ไปราชการและการจัดการประชุมของทางราชการ พ.ศ. 2524 ข้อ 13 แห่งระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยรตราราชการ พ.ศ. 2523 และที่แก้ไขเพิ่มเติม ข้อ 8 แห่งระเบียบว่าด้วยการลาของข้าราชการ พ.ศ. 2535 และที่แก้ไขเพิ่มเติม จึงมอบอำนาจในการสั่งการอนุญาต การอนุมัติ การปฏิบัติราชการ ให้ผู้อำนวยการสถานศึกษาศูนย์ส่งเสริมการเรียนรู้ระดับอำเภอศรีสมเด็จ และศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยเขต ปฏิบัติราชการแทนปลัดกระทรวงให้ผู้อำนวยการสถานศึกษาศูนย์ส่งเสริมการเรียนรู้ระดับอำเภอศรีสมเด็จ ในเรื่องดังต่อไปนี้ตามระเบียบบัญชาพนักงานราชการ ลูกจ้างที่ปฏิบัติงานในสวน

1. ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยพนักงานราชการ พ.ศ. 2547 และระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยลูกจ้างประจำของส่วนราชการ พ.ศ. 2537

2. การอนุญาตใช้รถส่วนกลางไปปฏิบัติราชการภายในราชอาณาจักร และการเก็บ รักษารถส่วนกลางของส่วนราชการ ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยรตราราชการ พ.ศ. 2523 และที่แก้ไขเพิ่มเติม

3. การพิจารณาอนุญาตการลาของลูกจ้างและพนักงานราชการ ที่ปฏิบัติงานสถานศึกษาตามอำนาจการอนุญาตของผู้อำนวยการสถานศึกษา

4. การดำเนินการเกี่ยวกับการพัสดุในการสั่ง การอนุญาต การอนุมัติ การแต่งตั้ง เจ้าหน้าที่ การให้ความเห็นชอบ การทำสัญญา และหลักประกัน การรับทราบผลการดำเนินการและที่แก้ไขเพิ่มเติมในการดำเนินการตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ. 2535 และที่แก้ไขเพิ่มเติม ได้แก่ การซื้อ การจ้าง

4.1 การจัดหาพัสดุ ได้แก่ การจัดทำเอง การซื้อ การจ้าง ด้วยเงินงบประมาณหรือ
เงินนอก

งบประมาณ ภายในวงเงินครั้งหนึ่งไม่เกิน 100,000 บาท

4.2 การเช่าอสังหาริมทรัพย์ หรือสังหาริมทรัพย์ รวมทั้งการดำเนินการเกี่ยวกับการ
เช่าครั้ง

หนึ่งไม่เกิน 100,000 บาท หรือไม่เกินเดือนละ 10,000 บาท

4.3 การจำหน่ายพัสดุ ซึ่งมีราคาซื้อหรือได้มารวมกันในวงเงินครั้งหนึ่งไม่เกิน

5. การติดตั้ง และการใช้บริการโทรศัพท์ของสถานศึกษา ตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ
ว่าด้วยการติดตั้งโทรศัพท์ พ.ศ.2525 และมีมติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้องของ

6. โดยไม่มีข้อผูกพัน หรือเสียผลประโยชน์ของทางราชการ และการใช้จ่ายเงินหรือก่อนนี้
ผูกพันเงินบริจาค ในวงเงิน ครั้งหนึ่งไม่เกิน 100,000 บาท ตามระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการ
รับเงินหรือทรัพย์สินที่มีผู้ บริจาคให้ทางราชการ พ.ศ. 2526 การรับเงินบริจาคและสารให้ทางราชการ
บริจาค

7. การอนุมัติการปฏิบัติงานนอกเวลาราชการ ตามระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการ
จ่ายเงินตอบแทนการปฏิบัติงานนอกเวลาราชการ พ.ศ. 2550

8. การอนุมัติโครงการ และหลักสูตรการฝึกอบรม ภายใต้แผนงานและโครงการส่งเสริม
การศึกษานอกห้องวัดเห็นชอบ ภายในเป็นครั้งหนึ่งไม่เกิน 100,000 บาท ตามระเบียบ
กระทรวงการคลังว่าด้วยค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม การจัดงาน และการประชุมระหว่างประเทศ พ.ศ.
2549

9. การจัดประชุมของทางราชการ พ.ศ. 2524 ตามพระราชกฤษฎีกา ค่าใช้จ่ายในการ
เดินทางไปราชการ พ.ศ. 2523 และที่แก้ไขเพิ่มเติม และระเบียบ และที่แก้ไขเพิ่มเติม และระเบียบ
กระทรวงการคลัง ว่าด้วยการเบิกค่าใช้จ่าย ละสถานพระราชกฤษฎีกาในการเดินทางไปราชการ พ.ศ.
2550 การอนุมัติไปราชการสำหรับตนเองของผู้อำนวยการศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษา
อำเภอ ภายในเขตจังหวัดที่สถานศึกษาตั้งอยู่ และจังหวัดที่มีเขตติดต่อกับจังหวัดนั้นหรือของ
ผู้อำนวยการศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยเขต ภายในเขตกรุงเทพมหานคร
และจังหวัดที่มีเขตติดต่อกับกรุงเทพมหานคร การอนุมัติการใช้รถยนต์ส่วนตัวไปราชการภายในเขต
พื้นที่ ตามวรรคสองสำหรับการอนุมัติการไปราชการของตนเองสำหรับการอนุมัติการไปราชการของ
ตนเองตามวรรคสอง ให้รายงานผู้อำนวยการ ยานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัด หรือ

ผู้อำนวยการงานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยกรุงเทพมหานครทราบ แล้วแต่กรณี ทั้งนี้ให้ รายงานสรุปเป็นรายเดือนทุกเดือน

10. การอนุมัติการจ่ายเงินงบประมาณภายในวงเงิน ครั้งหนึ่งไม่เกิน 100,000 บาท ตามระเบียบการเก็บรักษาเงิน และการนำเงินส่งคลังในหน้าที่ของอำเภอและกิ่งอำเภอ พ.ศ. 2520 และแก้ไขเพิ่มเติม

11. การอนุมัติการเบิกจ่ายเงิน ยืมเงินรายได้สถานศึกษา ภายในวงเงินครั้งหนึ่งไม่เกิน 100,000 บาท

12. การรับรองใช้สิทธิ ออกหนังสือรับรองการมีสิทธิ การอนุมัติเงิน การเบิกจ่ายเงิน สวัสดิการเกี่ยวกับการรักษาพยาบาล ตามระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการเบิกจ่ายเงิน สวัสดิการเกี่ยวกับการรักษาพยาบาล พ.ศ. 2545

13. การอนุมัติการเบิกจ่ายค่าตอบแทนให้แก่กรรมการและเจ้าหน้าที่ดำเนินการสอบตามระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการจ่ายค่าตอบแทนการสอบ พ.ศ. 2549

14. การใช้จ่ายและการอน ด้วยการเบิกจ่ายเงินเกี่ยวกับราชการ ภายในวงเงินที่ได้รับจัดสรรตามระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการเบิกจ่ายเงินเกี่ยวกับ ค่าใช้จ่ายในการบริหารงานของส่วนราชการ พ.ศ. 2549 โดยให้เบิกจ่ายอย่างประหยัด และ คำนึงถึงประโยชน์ของทางราชการ

15. การอนุญาตให้ใช้อาคารสถานที่ของสถานศึกษา ตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยการใช้อาคารสถานที่ของสถานศึกษา พ.ศ. 2539 ว่าด้วยการใช้อาคารสถานที่ของสถานศึกษา

16. การอนุญาตการพานักศึกษาไปนอกสถานศึกษา ประเภทค้างคืน ตามระเบียบว่าด้วยการพานักเรียนนักศึกษาไปนอกสถานศึกษา

สรุปได้ว่า เป็นรูปแบบของการจัดการศึกษาให้กับประชาชนผู้ที่พลาด/ขาดโอกาสทางการศึกษาในระบบโรงเรียน รูปแบบวิธีเรียน มีความหลากหลาย สอดคล้องกับวิถีชีวิตของผู้เรียน ยืดหยุ่น การจัดการศึกษาสามารถจัดได้หลายรูปแบบ ภาครัฐ เอกชน สามารถจัดได้ เน้นหลักการมีส่วนร่วมทุกภาคภาคีเครือข่าย กลุ่มเป้าหมาย ประชากรวัยแรงงาน เกษตรกร ผู้สูงอายุ เด็กเร่ร่อน คนพิการ ทหารเกณฑ์ ผู้ต้องขัง ชาวไทยภูเขา ชาวเล รูปแบบการศึกษา การศึกษาเพื่อพัฒนาอาชีพ ผู้เรียนมีความรู้เรื่องของการพัฒนาความชำนาญด้านอาชีพ พัฒนาคุณภาพชีวิต พัฒนาสังคมชุมชน การศึกษาขั้นพื้นฐานระดับ ประถมศึกษา มัธยมศึกษาตอนต้น มัธยมศึกษาตอนปลาย รูปแบบการศึกษาอื่น ๆ เช่น หลักสูตร ระยะสั้น ประถมศึกษา มัธยมศึกษาตอนต้น มัธยมศึกษาตอนปลาย การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัด มีผู้อำนวยการสำนักงาน เป็นผู้บังคับบัญชา

ระดับอำเภอ เป็นสถานศึกษา มีผู้อำนวยการสถานศึกษาศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตาม
 มีครู กศน. ประกอบด้วย ครูอาสาสมัคร ครู ศรช. ครูประจำกลุ่ม ในระดับอำเภอเป็นผู้ดำเนินการ
 ขนาดของสถานศึกษามี 3 ขนาด คือ ขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ จากบทบาทภารกิจและ มอบ
 อำนาจหน้าที่ให้ผู้บริหารสถานศึกษาศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย อำเภอ
 กำกับดูแลและขับเคลื่อนกิจกรรมให้เป็นไปตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ผู้บริหาร สถานศึกษามี
 ความจำเป็นอย่างยิ่งมีเรื่องที่จะตัดสินใจและต้องอาศัยรูปแบบการตัดสินใจทั้ง อัธยาศัย ในการจัด
 กิจกรรมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย

2.7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.7.1 งานวิจัยในประเทศ

เทพรัตน์ ดาวเรือง (2560, บทคัดย่อ) ได้ศึกษา การบริหารงานบุคคลของผู้บริหาร
 สถานศึกษา ในอำเภอยะหา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2 การวิจัย
 ครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาระดับการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอยะหา
 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2 2) เพื่อเปรียบเทียบการบริหารงาน
 บุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา ในอำเภอยะหา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา
 เขต 2 จำแนกตาม เพศ ขนาด สถานศึกษาที่ปฏิบัติงาน และประสบการณ์การทำงาน และ 3) เพื่อ
 ประมวลปัญหาและข้อเสนอแนะการ บริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา ในอำเภอยะหา
 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษายะลา เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า 1) การบริหารงาน
 บุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา ในอำเภอ ยะหา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
 ยะลา เขต 2 พบว่า ภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) ผลการเปรียบเทียบการบริหารงาน
 บุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา ในอำเภอยะหา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา
 เขต 2 จำแนกตามตัวแปร เพศ ขนาดสถานศึกษาที่ ปฏิบัติงาน และประสบการณ์การทำงาน พบว่า
 ผู้สอนในอำเภอยะหา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การ ศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2 ที่มีเพศ ขนาด
 สถานศึกษาที่ปฏิบัติงานและประสบการณ์การทำงาน ต่างกัน พบว่า มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน 3)
 ผลการประมวลปัญหาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการ บริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาใน
 อำเภอยะหา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถม ศึกษายะลา เขต 2 ได้แก่ การจัดสรรอัตราก
 ำลังครูส่วนใหญ่ไม่ตรงกับวิชาเอกที่ต้องการ ข้อเสนอแนะ เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของผู้บริหาร
 สถานศึกษา ในอำเภอยะหา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การ ศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2 ได้แก่ ควร
 ให้โรงเรียนมีอำนาจในการพิจารณาบรรจุใหม่ให้ตรงกับ สาขาที่โรงเรียนต้องการ ควรมีการย้าย
 สับเปลี่ยนครูให้ตรงกับวิชาเอกที่โรงเรียนต้องการ ควรพิจารณา ให้ตรงสาขาเดียวกัน

วาราดา ณ ลานคา (2560, บทคัดย่อ) ได้ศึกษา การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดบุรีรัมย์ การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อ 1) ศึกษาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดบุรีรัมย์ และ 2) เปรียบเทียบความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของผู้บริหาร สถานศึกษา การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดบุรีรัมย์ โดยจำแนกตามประสบการณ์ ในการปฏิบัติงาน และขนาดของสถานศึกษา ผลการวิจัยพบว่า 1) การบริหารงานบุคคลของผู้บริหาร สถานศึกษา การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดบุรีรัมย์ตามความคิดเห็นของครู โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดบุรีรัมย์ ตามความคิดเห็นของครูที่มีประสบการณ์ในการ ปฏิบัติงานต่างกัน โดยรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อจำแนกเป็นรายด้าน พบว่าด้านการพัฒนาบุคลากร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านอื่นๆ ไม่แตกต่างกัน 3) การบริหารงานบุคคลของ ผู้บริหารสถานศึกษา การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดบุรีรัมย์ ตามความคิดเห็น ของครูที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาขนาดต่างกัน โดยรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการพัฒนาบุคลากร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านอื่นๆ ไม่แตกต่างกัน 4) ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของครูเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดบุรีรัมย์ ที่มีจำนวนมากที่สุดในแต่ละด้าน มีดังนี้ คือ ด้านการวางแผนกำลังคน ได้แก่ ควรมีการวางแผนให้บุคลากรสามารถพัฒนาศักยภาพของตนเองได้ อย่างเต็มความสามารถ ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง ได้แก่ ควรปฏิบัติตามกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด ด้านการพัฒนาบุคลากร ได้แก่ ควรเปิดโอกาสให้ครูทุกคนได้รับการอบรมพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่อง ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ได้แก่ ควรปฏิบัติตามระเบียบอย่างเคร่งครัด

สุขสันต์ วงชมภู และ สำเร็จ ยุธชัย (2560) ได้ทำวิจัยเรื่องการบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดขอนแก่น ผลการวิจัย พบว่า 1. สภาพการบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดขอนแก่น อยู่ในระดับมากทั้งในภาพรวมและรายด้าน 2. การเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูมีความคิดเห็นต่อการบริหารสถานศึกษา ตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดขอนแก่นในภาพรวมพบว่า ผู้บริหารและครู มีระดับความคิดเห็นโดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านหลักคุณธรรม ด้านหลักความคุ้มค่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนด้านหลักนิติธรรม ด้านหลักความโปร่งใส ด้านหลักการมีส่วนร่วม และด้านหลักความรับผิดชอบไม่แตกต่างกัน 3. ข้อเสนอแนะในการบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด

อาชีวศึกษาจังหวัดขอนแก่น มีดังนี้ 1) ด้านหลักนิติธรรม ควรยึดหลักกฎหมายเกี่ยวกับการศึกษา และปฏิบัติตาม อย่างเคร่งครัดตามระเบียบแบบแผนของทางราชการ กำกับดูแลบุคลากรให้ปฏิบัติตามกฎหมาย อย่างเท่าเทียมกัน โดยไม่ยึดพวกพ้อง 2) ด้านหลักคุณธรรม ควรยึดหลักคุณธรรม จริยธรรม เมตตากรุณาต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา และ ผู้อื่น เสียสละเห็นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว 3) ด้านหลักความโปร่งใส ควรพิจารณาความดี ความชอบ บริหารงานการเงิน บริหารงานพัสดุ การจัดซื้อ บริหารงานบัญชี ของสถานศึกษาให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบที่เกี่ยวข้องโปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้ 4) ด้านหลักการมีส่วนร่วม ควรเปิดโอกาสให้คณะกรรมการ สถานศึกษา ครู ผู้ปกครอง ชุมชน สถานประกอบการ มีส่วนร่วมในการกำหนดโครงสร้างหลักสูตรสถานศึกษาที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนและท้องถิ่น เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในพิจารณาความดีความชอบใน รูปแบบของคณะกรรมการ และรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น เพื่อนำมาแก้ไขปรับปรุง การปฏิบัติงาน 5) ด้านหลัก ความรับผิดชอบ ควรสร้างความตระหนักรู้ในการเป็นเจ้าของร่วมกัน มีเป้าหมายการดำเนินงานที่ชัดเจน ผู้บริหารมี ความกระตือรือร้นที่จะช่วยเหลือ อำนวยความสะดวก ให้ครู บุคลากร ที่ประสบปัญหาต่าง ๆ กล้ายอมรับผลที่เกิดจากการ ตัดสินใจ และการกระทำของตนเอง 6) ด้านหลักความคุ้มค่า น้อมนำหลักเศรษฐกิจพอเพียงมาประยุกต์ใช้ในการจัด การประชุมวิชาการ ระดับชาติ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์ ครั้งที่ 4 วันที่ 10 มีนาคม 2560 ณ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์ 64 การศึกษา ใช้จ่ายเงินงบประมาณและเงินนอกงบประมาณอย่างคุ้มค่า และเกิดประโยชน์สูงสุด ดำเนินการระดมทรัพยากรจากแหล่งต่าง ๆ ของชุมชนมาสนับสนุนและใช้อย่างประหยัดคุ้มค่า

ธีรเดช สอนองทวีพร, เกลิณี ชิวปรีชา (2561, บทคัดย่อ) การบริหารจัดการโดยหลักธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี ผลการวิจัย พบว่า ความคิดเห็นของประชาชนที่มีต่อการบริหารจัดการโดยหลักธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนจังหวัด นนทบุรี โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ในด้านปัญหาและอุปสรรค ได้แก่ (1) ประชาชนขาดการมีส่วนร่วม (2) ประชาชนส่วนใหญ่ไม่ได้มีหน้าที่เข้าไปตรวจสอบโดยตรง (3) ประชาชนยังไม่เข้าใจบทบาทของตนเองใน ด้านการตรวจสอบ โดยมีข้อเสนอแนะว่า ควรเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารและให้ความรู้แก่ประชาชนในการตรวจสอบการใช้อำนาจรัฐอย่างโปร่งใส จัดทำระบบข้อมูลสารสนเทศให้เป็นปัจจุบันและจัดให้มีบริการ ประชาชนที่มีประสิทธิภาพ

พิชัยรัฐ หมั่นดวง (2562, บทคัดย่อ) ได้ทำงานวิจัยเรื่อง การบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารงานท้องถิ่น: กรณีศึกษา เทศบาลเมืองหนองบัวลำภู อำเภอเมือง จังหวัดหนองบัวลำภู ผลการศึกษาพบว่า 1. ระดับการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารงานท้องถิ่น เทศบาลเมือง หนองบัวลำภู อ.เมือง จ.หนองบัวลำภู โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย = 4.18 เมื่อพิจารณาราย ด้านพบว่า หลักนิติธรรม มีค่าเฉลี่ยสูงสุด อยู่ในระดับมากที่สุด มี

ค่าเฉลี่ย = 4.47 รองลงมาคือ หลักความรับผิดชอบ อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย = 4.39 หลักความคุ้มค่า อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย = 4.16 หลักความโปร่งใส อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย = 4.14, หลักการมีส่วนร่วม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย = 4.05 และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ หลักคุณธรรม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย = 3.97 2. ผลการเปรียบเทียบ พบว่าปัจจัยส่วนบุคคล อายุ ระดับการศึกษา อาชีพและรายได้ต่อเดือน ต่างกัน มีการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล ของผู้บริหารงานท้องถิ่น เทศบาลเมืองหนองบัวลำภู แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ปัจจัยส่วนบุคคล เพศ สถานภาพสมรส ต่างกัน มีการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารงานท้องถิ่น เทศบาลเมืองหนองบัวลำภู จังหวัดหนองบัวลำภู ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

พระครูวิจิตรปัญญาภรณ์ (2562, บทคัดย่อ) ได้ทำงานวิจัยเรื่องการบริหารจัดการศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด ผลการวิจัย พบว่า 1) สภาพปัจจุบันการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด โดยรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยสูงสุดไปต่ำสุดได้แก่ หลักนิติธรรม (Rule of Law) รองลงมาคือหลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) หลักการตอบสนอง (Responsiveness) หลักประสิทธิผล (Effectiveness) หลักการตรวจสอบได้/มีภาระรับผิดชอบ (Accountability) หลักเปิดเผย/โปร่งใส (Transparency) หลักการมีส่วนร่วม (Participation) หลักประสิทธิภาพ/คุ้มค่า (Efficiency/Value for Money) หลักมุ่งเน้นฉันทามติ(Consensus Oriented) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ หลักความเสมอภาค (Equity) 2) สภาพที่พึงประสงค์การบริหารจัดการศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ดโดยรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยสูงสุดไปต่ำสุดได้แก่หลักนิติธรรม (Rule of Law) รองลงมาคือ หลักการตรวจสอบได้/มีภาระรับผิดชอบ (Accountability) หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) หลักการมีส่วนร่วม (Participation) หลักประสิทธิผล (Effectiveness) หลักการตอบสนอง (Responsiveness) หลักเปิดเผย/โปร่งใส (Transparency) หลักประสิทธิภาพ/คุ้มค่า (Efficiency/Value for Money) หลักมุ่งเน้นฉันทามติ (Consensus Oriented) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือหลักความเสมอภาค (Equity) 3. ความต้องการจำเป็นในการบริหารจัดการศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ดเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยสูงสุดไปต่ำสุดได้แก่ หลักการมีส่วนร่วม (Participation)หลักประสิทธิภาพ/คุ้มค่า (Efficiency/Value for Money) หลักการตรวจสอบได้/ มีภาระรับผิดชอบ (Accountability)หลักมุ่งเน้นฉันทามติ (Consensus Oriented) หลักการตอบสนอง (Responsiveness) หลักประสิทธิผล (Effectiveness) หลักความเสมอภาค (Equity) หลักเปิดเผย/โปร่งใส (Transparency) หลักนิติธรรม (Rule of Law) หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) 4. ข้อเสนอแนะการบริหารจัดการศึกษาตามหลักธรร

มาภิบาลของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด หลักธรรมาภิบาลเป็นหลักการ บริหารที่ดี ควรสร้างความเข้าใจและส่งเสริมให้ทุกคนได้ปฏิบัติโดยการประกาศเป็นแผนงาน มีการ ประเมินผล การติดตามแนวปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง นำสู่แผนสู่การปฏิบัติ และมีการประเมินผล จึงจะ เกิดผลสำเร็จได้

ศศิวิมล คนเสี้ยว (2563, หน้า 3) ได้ศึกษา การบริหารงานบุคคลของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก ผลการวิจัยพบว่า 1) การ บริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครนายกสภาพปัจจุบัน โดยรวมอยู่ในระดับมาก และสภาพที่พึงประสงค์ โดยรวมอยู่ในระดับ มากที่สุด 2) แนวทางการ พัฒนาการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ (1) ด้านการวางแผนอัตรากำลังและการ กำหนดตำแหน่ง มีการวิเคราะห์ภารกิจและความต้องการกำลังคนของ สถานศึกษา (2) ด้านการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง มีการเสนอความต้องการอัตรากำลัง การดำเนินการแต่งตั้ง การย้ายและการโอน ข้าราชการครู (3) ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ มีการแจ้งระเบียบ หลักเกณฑ์ ขั้นตอนการดำเนินการ ให้ครูและบุคลากรทางการศึกษารับทราบ (4) ด้านวินัยและการรักษาวินัย มี การประชุมสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับโทษทางวินัยของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (5) ด้านการออกจากราชการ มีการติดตามผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดเหตุกับสถานศึกษาของ ตน (6) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีการกำหนดหลักเกณฑ์การ ประเมินผลการปฏิบัติงาน มี การประเมินผลและติดตามการทำงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

สุชาติ คำพิรุณ (2565, บทคัดย่อ) ได้ศึกษา การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า 1. การบริหารงานบุคคลใน สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ชัยภูมิ เขต 3 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า การบริหารงานบุคคลอยู่ใน ระดับมาก ทั้ง 5 ด้าน คือ ด้านการ วางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง ด้านการสรรหาและบรรจุ แต่งตั้ง ด้านการเสริมสร้าง ประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ ด้านวินัยและการรักษาวินัยและด้าน การออกจากราชการ 2. การ เปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษา ชัยภูมิ เขต 3 จำแนกตามเพศ ระดับการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน พบว่าผู้บริหาร สถานศึกษาที่มีเพศแตกต่างกัน มีการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาไม่แตกต่างกัน ส่วนผู้บริหาร สถานศึกษาที่มีระดับการศึกษาและมีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีการบริหารงาน บุคคลแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับที่ระดับ .05

พิทักษ์ ภูศรีฤทธิ์, สุนทร สายคำ และสุรศักดิ์ จันทลา (2565, บทคัดย่อ) ได้ศึกษา เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า 1. การบริหารงานบุคคลตามหลักธรร

มาภิบาล ของสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 3 พบว่า โดยรวม 3 ด้าน อยู่ในระดับมากและรายด้าน ทุกด้านอยู่ใน ระดับมาก เรียงตามลำดับจากมากไปหา น้อย ได้แก่ ด้านการวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง รองลงมาได้แก่ ด้านการเสริมสร้าง ประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ และด้านการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง ตามลำดับ

2. แนวทางการส่งเสริมการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของสถานศึกษาชั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 3 ด้านการวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง สถานศึกษาควรจัดทำแผนบริหารงานบุคคลให้มีความเหมาะสมตามภารกิจและเป้าหมายของ สถานศึกษา ด้านการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง สถานศึกษาควรสรรหาบุคลากรที่มีคุณสมบัติทั้งด้านวุฒิการศึกษา ความรู้ ความสามารถที่ตรงกับตำแหน่งงาน

พระเกรียงไกร ธมวโร (มณีกลัษณ์) และคณะ (2566, บทคัดย่อ) ได้ศึกษา การบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ร้อยเอ็ด ผลการวิจัยพบว่า 1) การบริหารบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ร้อยเอ็ด โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน รองลงมา คือ ด้านการวางแผนกำหนดตำแหน่ง ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านวินัยและการรักษาวินัย 2) การเปรียบเทียบความคิดเห็นของครูและบุคลากรต่อการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ร้อยเอ็ด จำแนกตาม อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) แนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ร้อยเอ็ด ได้แก่ (1) ผู้บริหารควรวางตัวบุคคลตามความถนัดความสามารถ ความพร้อมใจ และดูแลทั้งด้านครอบครัว สุขภาพ ภาระงานตรงตามความสามารถ (2) ผู้บริหารควรให้ความใส่ใจและไว้วางใจในการทำงานชื่นชมยินดีและไม่ก้าวก่ายแทรกแซงการทำงาน (3) ผู้บริหารควรสนับสนุนส่งเสริมในการทำงาน และช่วยแก้ไขปัญหาค่าที่พบในการปฏิบัติหน้าที่ (4) ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้โอกาสบุคลากรในการพัฒนาตนเองได้เต็มตามศักยภาพของบุคคล (5) ผู้บริหารควรให้คำชี้แนะการปฏิบัติตัว ตักเตือนการวางตัวให้อยู่ในระเบียบวินัย (6) ให้คำชี้แนะ ป้องปราม เชิญมาพูดคุยให้ความรู้ ตักเตือน บนความโปร่งใส ตรวจสอบได้

2.7.2 งานวิจัยต่างประเทศ

Supriadi et al. (2021) ได้ศึกษาเรื่อง การกำกับดูแลสถานศึกษาที่ดี: แนวทางการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า การศึกษานี้มุ่งวิเคราะห์การนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา โดยพบว่าองค์ประกอบสำคัญของการกำกับดูแลที่ดี ได้แก่ ความโปร่งใส ความรับผิดชอบ การมีส่วนร่วม และความเป็นธรรม มีอิทธิพลโดยตรงต่อการบริหารจัดการ

ทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียน ผู้บริหารที่ยึดหลักธรรมาภิบาลสามารถตัดสินใจด้านการจัดสรรบุคลากร การพัฒนาครู และการบริหารงานบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้การดำเนินงานของสถานศึกษามีความเป็นระบบและได้รับความเชื่อมั่นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

Tongvijit et al. (2023) ได้ศึกษาเรื่อง รูปแบบการประยุกต์ใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยพุทธศาสนา พบว่า งานวิจัยนี้พัฒนาแบบจำลองการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษา โดยเน้นองค์ประกอบด้านคุณธรรม ความโปร่งใส ความรับผิดชอบ และการมีส่วนร่วม ผลการวิจัยพบว่า การบริหารงานบุคคลที่ยึดหลักธรรมาภิบาลช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการสรรหา การพัฒนาบุคลากร และการรักษาบุคลากรไว้ในองค์กร อีกทั้งยังส่งเสริมบรรยากาศการทำงานที่เป็นธรรมและสร้างความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร

Mugwaze & Smith (2024) ได้ศึกษาเรื่อง การทบทวนบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ในโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐ พบว่า การวิจัยเชิงคุณภาพนี้ศึกษาบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ในโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐ ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีบทบาทมากกว่าการบริหารงานประจำ โดยต้องให้ความสำคัญกับการวางแผนกำลังคน การพัฒนาศักยภาพครู การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งเป็นแนวทางที่สอดคล้องกับหลักความรับผิดชอบต่อสังคมและความคุ้มค่าในกรอบธรรมาภิบาล

Berhanu (2024) ได้ศึกษาเรื่อง บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาทุนวิชาชีพของครู: หลักฐานจากมุมมองของผู้บริหารและครู พบว่า การศึกษานี้มุ่งสำรวจบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาทุนวิชาชีพของครู ซึ่งประกอบด้วยทุนมนุษย์ ทุนทางสังคม และทุนด้านการตัดสินใจ ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วม การเรียนรู้ร่วมกัน และการตัดสินใจอย่างเป็นธรรม จะช่วยยกระดับศักยภาพของครูและคุณภาพการจัดการเรียนการสอน ทั้งยังสะท้อนถึงการบริหารงานบุคคลที่สอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล โดยเฉพาะด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ความโปร่งใส และการมีส่วนร่วม

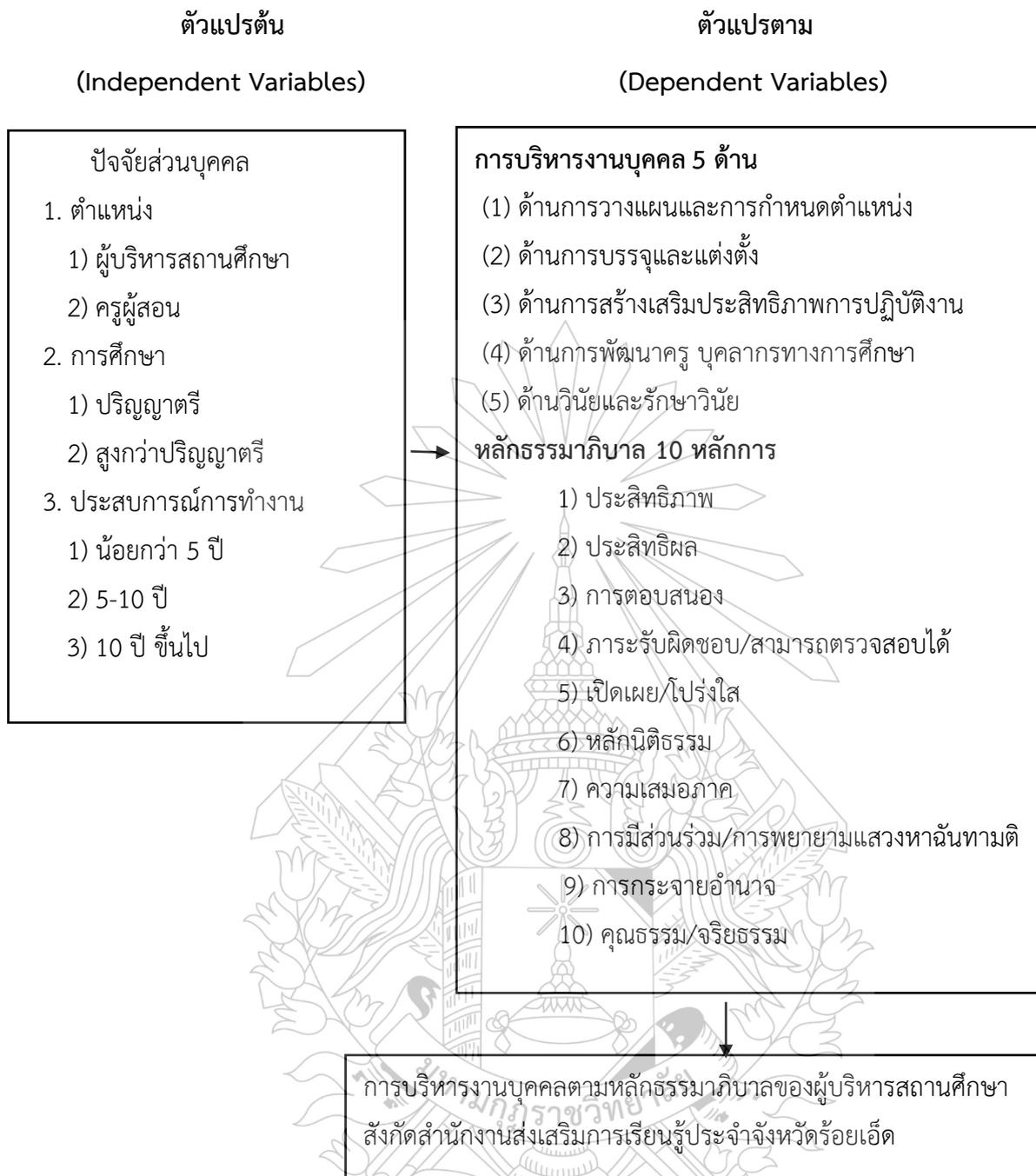
สรุปจากการศึกษางานวิจัยทั้งในและต่างประเทศ ที่เกี่ยวกับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลในสถานศึกษาจะเห็นได้ว่า การนำการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลมาบริหารงานในมหาวิทยาลัย ถือว่าเป็นสิ่งสำคัญยิ่ง โดยทั้งผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนเป็นบุคคลสำคัญในการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติการบริหารงานจะดำเนินไปได้ด้วยดีก็ขึ้นอยู่กับผู้บริหาร คณาจารย์ เจ้าหน้าที่ที่จะต้องร่วมมือกันอย่างจริงจังและต้องทำงานเป็นทีมพร้อมทั้งให้ผู้ปกครองเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงานของมหาวิทยาลัยก็จะทำให้การบริหารงานของมหาวิทยาลัยประสบความสำเร็จ

ซึ่งจะส่งผลให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ทุกฝ่ายทั้งผู้บริหาร คณาจารย์ เจ้าหน้าที่ นักศึกษา ผู้ปกครอง และชุมชน

2.8 กรอบแนวคิดการวิจัย

จากแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาภารกิจหลักของสถานศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2543 เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัด สำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด กำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังนี้





ภาพที่ 2.5 กรอบแนวคิดในการวิจัย

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาล ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด ผู้วิจัยดำเนินการวิจัยตามขั้นตอน ดังนี้

- 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 3.3 การสร้างและการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ
- 3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล
- 3.6 สถิติที่ใช้ในการวิจัย

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1) ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 21 คน และครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด จำนวน 439 คน รวมทั้งสิ้น 460 คน (ข้อมูล วันที่ 10 กรกฎาคม 2568)

2) กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 21 คน และครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด จำนวน 189 คน รวมทั้งสิ้น 210 คน ผู้วิจัยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้ตารางคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Krejcie & Morgan (1970, pp. 607-610) โดยการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) ดังตาราง ที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

สถานภาพ	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
ผู้บริหารสถานศึกษา	21	21
ครูผู้สอน	439	189
รวม	460	210

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยได้จัดทำเครื่องมือเป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) เพื่อการวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นตามกรอบงานของการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด เพื่อใช้เก็บข้อมูลในการวิจัยมี 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ตำแหน่ง การศึกษา และประสบการณ์ทำงาน โดยใช้แบบสอบถามชนิดตรวจรายการ (Checklist)

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด ซึ่งมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) 5 ระดับ (บุญชม ศรีสะอาด, 2556, หน้า 121) ดังนี้

5 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับ มากที่สุด

4 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับ มาก

3 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับ ปานกลาง

2 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับ น้อย

1 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับ น้อยที่สุด

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามข้อเสนอแนะการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด มีลักษณะเป็นคำถามปลายเปิด (Open end)

3.3 สร้างและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

ในการสร้างและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1) ศึกษาเอกสารการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด จากเอกสาร และผลงานการวิจัยที่เคยมีผู้ดำเนินการวิจัยเอาไว้ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการกำหนดกรอบแนวคิดกรอบแนวคิด และประเด็นในการสร้างแบบสอบถาม

2) สร้างแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับโดยสอบถามระดับการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา

3) นำแบบสอบถามเสนออาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบเนื้อหาและภาษาที่ใช้นำมาปรับปรุงแก้ไข

4) นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วเสนอผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน ได้แก่ 1) รองศาสตราจารย์ ดร.สุเทพ เมย์ไธสง 2) ดร.บรรจง ลาวะลี 3) นายสุรพงษ์ ลาตวงษ์ เพื่อพิจารณาตรวจสอบความตรงของเนื้อหา (Content Validity) และความถูกต้องของเครื่องมือแล้วนำมาคำนวณค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC: Index of Item-Objective Congruence) โดยข้อคำถามกับวัตถุประสงค์และนิยามศัพท์เฉพาะ

กำหนดระดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ดังนี้

+1 เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามนั้นมีความตรงตามเนื้อหา

0 เมื่อไม่แน่ใจว่าข้อคำถามนั้นตรงหรือไม่ตรงตามเนื้อหา

-1 เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามนั้นไม่ตรงตามเนื้อหา

5) นำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงแก้ไขให้สมบูรณ์แล้วไปทดลองใช้ (Try out) กับข้าราชการครู ครู กศน.ตำบล ครูอาสาสมัครฯ ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน จากศูนย์ส่งเสริมการเรียนรู้ระดับอำเภอเมืองร้อยเอ็ด สังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด เพื่อหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของเครื่องมือ โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ตามวิธีของ Cronbach (บุญชม ศรีสะอาด, 2560, หน้า 117)

6) นำแบบสอบถามมาปรับปรุงแก้ไขและจัดทำให้เป็นฉบับสมบูรณ์แล้วนำเสนอขอความเห็นชอบต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ดำเนินการวิจัยต่อไป

3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลตามขั้นตอน ดังนี้

3.4.1 ผู้วิจัยขอหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูล จากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาราชวิทยาลัย เพื่อขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูลกับผู้บริหาร และครูผู้สอนในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด

3.4.2 ผู้วิจัยขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย จากผู้บริหาร และครูผู้สอน ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด

3.4.3 ผู้วิจัยจะนำแบบสอบถามไปดำเนินการเก็บข้อมูลแบบออนไลน์ผ่าน QR Code ในโปรแกรม Google Form โดยจะทำการชี้แจงรายละเอียดของแบบสอบถาม ให้ทราบวัตถุประสงค์ และขอความร่วมมือเพื่อให้ได้ผลตามความเป็นจริง

3.4.4 ผู้วิจัยเก็บรวบรวมแบบสอบถามที่ได้จากการตอบ แล้วนำมาตรวจสอบความสมบูรณ์เพื่อจะดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามมาดำเนินการตามขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทำการวิเคราะห์ข้อมูล ตามลำดับขั้นดังนี้

3.5.1 วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามโดยหาค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)

3.5.2 วิเคราะห์ระดับการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด ทั้งโดยภาพรวม รายด้านและรายข้อ โดยหาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) โดยใช้เกณฑ์การแปลความหมายของค่าเฉลี่ย (บุญชม ศรีสะอาด, 2560) ดังต่อไปนี้

ค่าเฉลี่ย 4.51 - 5.00	หมายถึง	มีการปฏิบัติ	อยู่ในระดับ	มากที่สุด
ค่าเฉลี่ย 3.51 - 4.50	หมายถึง	มีการปฏิบัติ	อยู่ในระดับ	มาก
ค่าเฉลี่ย 2.51 - 3.50	หมายถึง	มีการปฏิบัติ	อยู่ในระดับ	ปานกลาง
ค่าเฉลี่ย 1.51 - 2.50	หมายถึง	มีการปฏิบัติ	อยู่ในระดับ	น้อย
ค่าเฉลี่ย 1.00 - 1.50	หมายถึง	มีการปฏิบัติ	อยู่ในระดับ	น้อยที่สุด

3.5.3 วิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด โดยจำแนกตาม ตำแหน่ง การศึกษา โดยการทดสอบที (t - test แบบ Independent Samples)

3.5.4 วิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด จำแนกตามประเภทการทำงาน โดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One - way ANOVA) เมื่อพบว่ามีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และทำการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่โดยวิธีของเชฟเฟ (Scheffe')

3.5.5 วิเคราะห์ข้อเสนอแนะการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด โดยวิเคราะห์เชิงพรรณนา (Descriptive Analysis) ข้อมูลในการวิเคราะห์ เพื่อสรุปเป็นภาพรวมแล้วนำเสนอข้อมูลด้วยวิธีการพรรณนา

3.6 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

3.6.1 การหาคุณภาพของแบบสอบถาม

- 1) หาค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา คำนวณจากสูตร (สมนึก ภัททิยธนี, 2553, หน้า 220) ดังนี้

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

เมื่อ IOC แทน ดัชนีความสอดคล้องความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

$\sum R$ แทน ผลรวมของคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญแต่ละคน

N แทน จำนวนผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด

- 2) การหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ โดยหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α - Coefficient) ตามวิธีการของครอนบาค (Cronbach) คำนวณจากสูตร (บุญชม ศรีสะอาด, 2556, หน้า 111) ดังนี้

$$\alpha = \left[\frac{k}{k-1} \left(1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right) \right]$$

เมื่อ α เป็นสัมประสิทธิ์แอลฟา

k เป็นจำนวนข้อคำถาม

S_i^2 เป็นความแปรปรวนของคะแนนข้อที่ i

S_t^2 เป็นความแปรปรวนของคะแนนรวม t

3.6.2 สถิติพื้นฐาน มีดังนี้

- 1) ค่าร้อยละ (Percentage) คำนวณจากสูตร ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2556, หน้า 123)

$$P = \frac{\sum X \times 100}{N}$$

P = ค่าร้อยละ

$\sum X$ = จำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม

N = จำนวนประชากร

- 2) ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) คำนวณจากสูตร ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2556, หน้า 124)

$$\text{สูตร } \bar{X} = \frac{\sum X}{N}$$

เมื่อ (\bar{X}) แทน คะแนนเฉลี่ย

ΣX แทน ผลรวมของคะแนนทั้งหมด

N แทน จำนวนคน

3) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation, S.D.) คำนวณจากสูตร (บุญชม ศรีสะอาด, 2556, หน้า 126)

$$\text{สูตร S.D.} = \sqrt{\frac{N(\Sigma X) - (\Sigma X^2)}{N(N-1)}}$$

เมื่อ S.D. แทน ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ΣX แทน ผลรวมของคะแนนทั้งหมด

ΣX^2 แทน ผลรวมของกำลังสองของคะแนนทั้งหมด

N แทน จำนวนคน

Σ แทน ผลรวม

3.6.3 สถิติทดสอบสมมติฐาน มีดังนี้

1) ค่า t-test ในการเปรียบเทียบตัวแปรอิสระแก่กัน (Independent) คำนวณจากสูตร (ธานินทร์ ศิลป์จารุง, 2552, หน้า 172)

$$t = \frac{\bar{x}_1 - \bar{x}_2}{\sqrt{\frac{s_1^2}{n_1} + \frac{s_2^2}{n_2}}}$$

เมื่อ t แทน ค่าสถิติที่ใช้เปรียบเทียบกับค่าวิกฤตในการแจกแจงแบบ t เพื่อทดสอบความมีนัยสำคัญ

\bar{X}_1 \bar{X}_2 แทน ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างกลุ่มที่ 1 และ กลุ่มที่ 2

S_1^2 S_2^2 แทน ความแปรปรวนของกลุ่มตัวอย่างที่ 1 และ กลุ่มที่ 2

n_1 n_2 แทน จำนวนสมาชิกกลุ่มตัวอย่างในกลุ่มที่ 1 และ กลุ่มที่ 2

2) ค่า F-test (One-Way ANOVA) ในการเปรียบเทียบตัวแปรอิสระตั้งแต่สามกลุ่มขึ้นไป คำนวณจากสูตร (ธานินทร์ ศิลป์จารุง, 2552, หน้า 173):

$$F = \frac{MS_b}{MS_w}$$

เมื่อ F แทน ค่าที่ใช้พิจารณาใน F-distribution

MS_b แทน ค่าความแปรปรวนระหว่างกลุ่ม

MS_w แทน ค่าความแปรปรวนภายในกลุ่ม

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง การบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ใช้วิธีการวิจัยแบบผสมผสานระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณ ผู้วิจัยได้เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ตามลำดับดังนี้

- 4.1 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
- 4.2 ลำดับขั้นตอนการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
- 4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้ ผู้วิจัยได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

\bar{X}	แทน	ค่าเฉลี่ย (Mean)
S.D.	แทน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
n	แทน	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
t	แทน	ค่าสถิติที่ใช้ทดสอบนัยสำคัญของค่าเฉลี่ย 2 กลุ่ม (t-test)
F	แทน	ค่าสถิติที่ใช้ทดสอบนัยสำคัญของค่าเฉลี่ยมากกว่า 2 กลุ่ม (F-test)
SS	แทน	ผลบวกกำลังสองของคะแนน (Sum of Squares)
MS	แทน	ค่าเฉลี่ยของผลบวกกำลังสองของคะแนน (Mean Square)
df	แทน	ระดับชั้นของความเป็นอิสระ (degree of freedom)
Sig	แทน	ค่านัยสำคัญทางสถิติ (Significant level)
*	แทน	ความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

4.2 ขั้นตอนการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ มีจำนวนตามตำแหน่งระดับการศึกษา และประสบการณ์ทำงาน

ตอนที่ 2 การบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด

ตอนที่ 3 เปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา
ในสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ดจำแนกตามตำแหน่ง ระดับการศึกษา และ
ประสบการณ์ทำงาน

ตอนที่ 4 ข้อเสนอแนะการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา
ในสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด

4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ในการวิจัยเรื่องนี้ กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา และ ครูผู้สอนในสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด ซึ่งมีคุณลักษณะข้อมูลทั่วไป คือ ตำแหน่ง ระดับ
การศึกษา และประสบการณ์ทำงาน ใช้การแจกแจงหาค่าความถี่ (Frequency) และคำนวณร้อยละ (Percentage)
แล้วนำเสนอในรูปตารางประกอบการบรรยาย ปรากฏดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม

ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
เพศ		
1. ผู้บริหารสถานศึกษา	21	10.00
2. ครูผู้สอน	189	90.00
รวม	210	100.00
ระดับการศึกษา		
1. ปริญญาตรี	139	66.20
2. สูงกว่าปริญญาตรี	71	33.80
รวม	210	100.00
ประสบการณ์ทำงาน		
1. น้อยกว่า 5 ปี	50	23.80
2. 5 – 10 ปี	69	32.90
3. 10 ปี ขึ้นไป	91	43.30
รวม	210	100.00

จากตารางที่ 4.1 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนมากเป็นผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 21 คน คิดเป็น
ร้อยละ 10.00 ครูผู้สอน จำนวน 189 คน คิดเป็นร้อยละ 90.00 ปริญญาตรี จำนวน 139 คน คิดเป็น

ร้อยละ 66.20 สูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 71 คน คิดเป็นร้อยละ 33.80 ประสบการณ์ทำงาน น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 50 คน คิดเป็นร้อยละ 23.80 ประสบการณ์ทำงาน 5 – 10 ปี จำนวน 69 คน คิดเป็นร้อยละ 32.90 และ ประสบการณ์ทำงาน 10 ปี ขึ้นไป จำนวน 91 คน คิดเป็นร้อยละ 43.30

ตอนที่ 2 การบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด

การวิเคราะห์ระดับการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) การบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด โดยรวมและรายด้าน

การบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาล	ระดับการปฏิบัติ			
	\bar{X}	S.D.	อันดับ	แปลผล
1. ด้านการวางแผนและการกำหนดตำแหน่ง	4.31	0.56	2	มาก
2. ด้านการบรรจุและแต่งตั้ง	4.22	0.64	5	มาก
3. ด้านการสร้างเสริมประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน	4.35	0.48	1	มาก
4. ด้านการพัฒนาครู บุคลากรทางการศึกษา	4.26	0.61	4	มาก
5. ด้านวินัยและรักษาวินัย	4.29	0.44	3	มาก
รวมเฉลี่ย	4.28	0.42	-	มาก

จากตารางที่ 4.2 พบว่า การบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.28$, S.D.=0.42) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ไปต่ำสุด ได้แก่ ด้านการสร้างเสริมประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 4.35$, S.D.=0.48) รองลงมาคือ ด้านการวางแผนและการกำหนดตำแหน่ง ($\bar{X} = 4.31$, S.D.=0.56) ด้านวินัยและรักษาวินัย ($\bar{X} = 4.29$, S.D.=0.44) ด้านการพัฒนาครู บุคลากรทางการศึกษา ($\bar{X} = 4.26$, S.D.=0.61) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการบรรจุและแต่งตั้ง ($\bar{X} = 4.22$, S.D.=0.64)

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย (\bar{x}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) การบริหารงานบุคคลตามหลัก
 ธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด
 ด้านการวางแผนและการกำหนดตำแหน่ง

ข้อ	ด้านการวางแผนและการกำหนดตำแหน่ง	ระดับการปฏิบัติ			
		\bar{x}	S.D.	อันดับ	แปลผล
1	ผู้บริหารสถานศึกษามีการจัดทำแผนการบริหาร บุคลากรที่ชัดเจนและโปร่งใส หลักความโปร่งใส	4.40	0.71	4	มาก
2	สถานศึกษาได้กำหนดตำแหน่งให้เป็นไปตาม คุณสมบัติและความสามารถที่แท้จริง หลักความ เสมอภาค/หลักคุณธรรม	4.42	0.76	3	มาก
3	สถานศึกษาประชุมหารือและรับฟังความคิดเห็น จากครูและบุคลากร ก่อนการจัดทำแผนการ กำหนดตำแหน่ง หลักการมีส่วนร่วม	4.45	0.80	1	มาก
4	สถานศึกษามีกระบวนการวางแผนบุคลากร เป็นไปตามกฎหมายและระเบียบราชการที่ เกี่ยวข้อง หลักนิติธรรม	4.20	0.75	8	มาก
5	ผู้บริหารสถานศึกษาเผยแพร่ข้อมูลเกี่ยวกับการ กำหนดตำแหน่งอย่างเปิดเผย หลักความโปร่งใส	4.18	0.69	9	มาก
6	สถานศึกษามีการใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ (เช่น ผล การปฏิบัติงาน) ในการวางแผนและกำหนด ตำแหน่ง หลักความรับผิดชอบ	4.28	0.68	6	มาก
7	ผู้บริหารสถานศึกษาพิจารณาผลประโยชน์ของ สถานศึกษาและบุคลากรอย่างสมดุลในการ กำหนดตำแหน่ง หลักความคุ้มค่า/ความ รับผิดชอบต่อสังคม	4.23	0.74	7	มาก
8	สถานศึกษามีกระบวนการวางแผนติดตามและ ประเมินผลเพื่อปรับปรุง หลักความรับผิดชอบ	4.12	0.77	10	มาก

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

ข้อ	ด้านการวางแผนและการกำหนดตำแหน่ง	ระดับการปฏิบัติ			
		\bar{x}	S.D.	อันดับ	แปลผล
9	ผู้บริหารสถานศึกษายึดหลักความยุติธรรมในการกำหนดตำแหน่งโดยไม่เลือกปฏิบัติ หลักคุณธรรม/ความเสมอภาค	4.36	0.73	5	มาก
10	สถานศึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถเสนอแนะหรืออุทธรณ์เกี่ยวกับการกำหนดตำแหน่งได้ หลักการมีส่วนร่วม	4.43	0.62	2	มาก
รวม		4.31	0.56	-	มาก

จากตารางที่ 4.3 พบว่า การบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด ด้านการวางแผนและการกำหนดตำแหน่งโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.31$, S.D.=0.56) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดได้แก่ สถานศึกษาประชุมหารือและรับฟังความคิดเห็นจากครูและบุคลากร ก่อนการจัดทำแผนการกำหนดตำแหน่ง หลักการมีส่วนร่วม ($\bar{x} = 4.45$, S.D.=0.80)รองลงมา คือ สถานศึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถเสนอแนะหรืออุทธรณ์เกี่ยวกับการกำหนดตำแหน่งได้ หลักการมีส่วนร่วม ($\bar{x} = 4.43$, S.D.=0.62) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด สถานศึกษามีกระบวนการวางแผนติดตามและประเมินผลเพื่อปรับปรุง หลักความรับผิดชอบ ($\bar{x} = 4.12$, S.D.=0.77)

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย (\bar{x}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) การบริหารงานบุคคลตามหลัก
 ธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด
 ด้านการบรรจุและแต่งตั้ง

ข้อ	ด้านการบรรจุและแต่งตั้ง	ระดับการปฏิบัติ			
		\bar{x}	S.D.	อันดับ	แปลผล
1	ผู้บริหารสถานศึกษาดำเนินการบรรจุและแต่งตั้งบุคลากรตามคุณสมบัติที่กำหนดอย่างเคร่งครัด หลักนิติธรรม	4.25	0.85	3	มาก
2	สถานศึกษาคัดเลือกบุคลากรเพื่อบรรจุและแต่งตั้งเป็นไปอย่างโปร่งใสและตรวจสอบได้ หลักความโปร่งใส	4.23	0.75	4	มาก
3	สถานศึกษาประกาศตำแหน่งว่างและคุณสมบัติที่ชัดเจนให้บุคลากรรับทราบ หลักความโปร่งใส	4.20	0.90	7	มาก
4	ผู้บริหารสถานศึกษาพิจารณาบรรจุและแต่งตั้งโดยไม่เลือกปฏิบัติ หลักความเสมอภาค/หลักคุณธรรม	4.31	0.73	1	มาก
5	สถานศึกษามีกระบวนการคัดเลือกบุคลากรโดยเปิดโอกาสให้ทุกคนมีสิทธิ์สมัครอย่างเท่าเทียม หลักการมีส่วนร่วม/หลักความเสมอภาค	4.28	0.82	2	มาก
6	สถานศึกษาประกาศผลการบรรจุและแต่งตั้งอย่างเป็นทางการและตรวจสอบได้ หลักความโปร่งใส	4.16	0.70	9	มาก
7	ผู้บริหารยึดผลประโยชน์ของสถานศึกษาเป็นสำคัญในการบรรจุและแต่งตั้งบุคลากร หลักความคุ้มค่า/ความรับผิดชอบต่อสังคม	4.23	0.82	5	มาก
8	สถานศึกษาแต่งตั้งคณะกรรมการกลางร่วมตัดสินใจในการบรรจุและแต่งตั้งเพื่อลดอคติส่วนบุคคล หลักการมีส่วนร่วม/หลักความรับผิดชอบต่อสังคม	4.18	0.79	8	มาก

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

ข้อ	ด้านการบรรจุและแต่งตั้ง	ระดับการปฏิบัติ			
		\bar{X}	S.D.	อันดับ	แปลผล
9	ผู้บริหารสถานศึกษาพร้อมรับผิดชอบหากมีข้อผิดพลาดในการบรรจุและแต่งตั้ง หลักความรับผิดชอบ	4.12	0.80	10	มาก
10	สถานศึกษามีช่องทางให้บุคลากรร้องเรียนหรืออุทธรณ์หากพบความไม่เป็นธรรมในการบรรจุและแต่งตั้ง หลักการมีส่วนร่วม/หลักความโปร่งใส	4.20	0.68	6	มาก
รวม		4.22	0.64	-	มาก

จากตารางที่ 4.4 พบว่า การบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด ด้านการบรรจุและแต่งตั้ง โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.22$, S.D.=0.64) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาพิจารณาบรรจุและแต่งตั้งโดยไม่เลือกปฏิบัติ หลักความเสมอภาค/หลักคุณธรรม ($\bar{X} = 4.31$, S.D.=0.73) รองลงมา คือ สถานศึกษามีกระบวนการคัดเลือกบุคลากรโดยเปิดโอกาสให้ทุกคนมีสิทธิ์สมัครอย่างเท่าเทียม หลักการมีส่วนร่วม/หลักความเสมอภาค ($\bar{X} = 4.28$, S.D.=0.82) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาพร้อมรับผิดชอบหากมีข้อผิดพลาดในการบรรจุและแต่งตั้ง หลักความรับผิดชอบ ($\bar{X} = 4.12$, S.D.=0.80)

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย (\bar{x}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) การบริหารงานบุคคลตามหลัก
 ธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด
 ด้านการสร้างเสริมประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

ข้อ	ด้านการสร้างเสริมประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน	ระดับการปฏิบัติ			
		\bar{x}	S.D.	อันดับ	แปลผล
1	ผู้บริหารสถานศึกษาจัดให้มีการอบรมและพัฒนา ทักษะครูและบุคลากรอย่างต่อเนื่อง หลักความ คุ้มค่า/หลักความรับผิดชอบ	4.27	0.87	8	มาก
2	สถานศึกษาจัดสรรทรัพยากรเพื่อสนับสนุนการ ทำงานของบุคลากรอย่างเหมาะสม หลักความ คุ้มค่า	4.32	0.85	5	มาก
3	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรใช้ เทคโนโลยีที่ทันสมัยในการทำงาน (หลักความ คุ้มค่า/หลักประสิทธิภาพ)	4.45	0.75	2	มาก
4	สถานศึกษากำหนดเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจน และสามารถวัดผลได้ หลักความรับผิดชอบ	4.27	0.73	7	มาก
5	ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ครูและ บุคลากรแสดงความคิดเห็นในการปรับปรุงการ ทำงาน หลักการมีส่วนร่วม	4.49	0.67	1	มาก
6	สถานศึกษาจัดให้มีการประเมินผลการ ปฏิบัติงานเป็นไปอย่างยุติธรรมและโปร่งใส หลัก ความโปร่งใส/หลักคุณธรรม	4.43	0.74	3	มาก
7	สถานศึกษากำกับติดตามผลการปฏิบัติงานและ ให้ข้อเสนอแนะเพื่อพัฒนาอย่างต่อเนื่อง หลัก ความรับผิดชอบ	4.31	0.81	10	มาก
8	ผู้บริหารสถานศึกษาให้การยกย่องและให้รางวัล แก่บุคลากรที่มีผลงานดีเด่น หลักคุณธรรม/หลัก ความรับผิดชอบ	4.31	0.72	9	มาก

ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

ข้อ	ด้านการสร้างเสริมประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน	ระดับการปฏิบัติ			
		\bar{X}	S.D.	อันดับ	แปลผล
9	สถานศึกษามีกระบวนการจัดการข้อร้องเรียนหรือปัญหาในการทำงานอย่างเป็นธรรมและตรวจสอบได้ หลักความโปร่งใส/หลักนิติธรรม	4.35	0.75	4	มาก
10	ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้บุคลากรมีโอกาพัฒนาตนเองเพื่อก้าวหน้าในสายงานหลักความเสมอภาค/หลักการมีส่วนร่วม	4.28	0.75	6	มาก
รวม		4.35	0.48	-	มาก

จากตารางที่ 4.5 พบว่า การบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบฯ ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด ด้านการสร้างเสริมประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.35$, S.D.=0.48) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรแสดงความคิดเห็นในการปรับปรุงการทำงาน หลักการมีส่วนร่วม ($\bar{X}=4.49$, S.D.=0.67) รองลงมา ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยในการทำงาน (หลักความคุ้มค่า/หลักประสิทธิภาพ) ($\bar{X}=4.45$, S.D.=0.75) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ สถานศึกษากำกับติดตามผลการปฏิบัติงานและให้ข้อเสนอแนะเพื่อพัฒนาอย่างต่อเนื่อง หลักความรับผิดชอบ ($\bar{X}=4.31$, S.D.=0.81)

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย (\bar{x}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) การบริหารงานบุคคลตามหลัก
 ธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด
 ด้านการพัฒนาครู บุคลากรทางการศึกษา

ข้อ	ด้านการพัฒนาครู บุคลากรทางการศึกษา	ระดับการปฏิบัติ			
		\bar{x}	S.D.	อันดับ	แปลผล
1	ผู้บริหารสถานศึกษาจัดให้มีแผนการพัฒนาครู และบุคลากรที่ชัดเจนและต่อเนื่อง หลักความ รับผิดชอบ/หลักความคุ้มค่า	4.34	0.82	2	มาก
2	สถานศึกษาจัดอบรมหรือสัมมนาที่เหมาะสมกับ ความต้องการและศักยภาพของบุคลากร หลัก ความคุ้มค่า	4.40	0.66	1	มาก
3	ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ครูและ บุคลากรเลือกกิจกรรมพัฒนาตนเองตามความ สนใจ หลักการมีส่วนร่วม	4.32	0.81	3	มาก
4	สถานศึกษาจัดสรรงบประมาณเพื่อการพัฒนา เป็นไปอย่างโปร่งใสและตรวจสอบได้ หลักความ โปร่งใส	4.28	0.67	5	มาก
5	ผู้บริหารสถานศึกษาติดตามและประเมินผลการ เข้าร่วมพัฒนาของบุคลากรเพื่อนำไปปรับปรุง แผนในอนาคต หลักความรับผิดชอบ	4.30	0.81	4	มาก
6	บุคลากรทุกคนได้รับโอกาสในการพัฒนาอย่าง เท่าเทียมกันโดยไม่มีการเลือกปฏิบัติ หลักความ เสมอภาค/หลักคุณธรรม	4.21	0.76	8	มาก
7	ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้ครูและ บุคลากรพัฒนาความรู้ทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง หลักความรับผิดชอบ	4.21	0.74	7	มาก
8	สถานศึกษานำผลลัพธ์จากการพัฒนาไปใช้ ปรับปรุงการจัดการศึกษาอย่างถูกต้อง หลัก ความคุ้มค่า/หลักความรับผิดชอบ	4.20	0.78	9	มาก

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

ข้อ	ด้านการพัฒนาครู บุคลากรทางการศึกษา	ระดับการปฏิบัติ			
		\bar{x}	S.D.	อันดับ	แปลผล
9	ผู้บริหารสถานศึกษายกย่องและให้รางวัลแก่บุคลากรที่พัฒนาตนเองและมีผลงานเด่น หลักคุณธรรม	4.11	0.77	10	มาก
10	สถานศึกษามีช่องทางให้ครูและบุคลากรสะท้อนความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาและการฝึกอบรม หลักการมีส่วนร่วม/หลักความโปร่งใส	4.22	0.70	6	มาก
รวม		4.26	0.61	-	มาก

จากตารางที่ 4.6 พบว่า การบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด ด้านการพัฒนาครู บุคลากรทางการศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.26$, S.D.=0.61) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ สถานศึกษาจัดอบรมหรือสัมมนาที่เหมาะสมกับความต้องการและศักยภาพของบุคลากร หลักความคุ้มค่า ($\bar{x} = 4.40$, S.D.=0.66) รองลงมา ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาจัดให้มีแผนการพัฒนาครูและบุคลากรที่ชัดเจนและต่อเนื่อง หลักความรับผิดชอบ/หลักความคุ้มค่า ($\bar{x} = 4.34$, S.D.=0.82) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษายกย่องและให้รางวัลแก่บุคลากรที่พัฒนาตนเองและมีผลงานเด่น หลักคุณธรรม ($\bar{x} = 4.11$, S.D.=0.77)

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) การบริหารงานบุคคลตามหลัก
 ธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด
 ด้านวินัยและรักษาวินัย

ข้อ	ด้านวินัยและรักษาวินัย	ระดับการปฏิบัติ			
		\bar{X}	S.D.	อันดับ	แปลผล
1	ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดกฎระเบียบและแนวปฏิบัติของสถานศึกษาอย่างชัดเจน หลักนิติธรรม	4.23	0.77	8	มาก
2	สถานศึกษาสื่อสารกฎระเบียบให้ครูและบุคลากรทราบอย่างทั่วถึง หลักความโปร่งใส	4.23	0.75	7	มาก
3	ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ในด้านการรักษาวินัย หลักคุณธรรม	4.28	0.76	5	มาก
4	สถานศึกษาดำเนินการทางวินัยเป็นไปตาม ขั้นตอนที่กำหนดโดยไม่เลือกปฏิบัติ หลักความ เสมอภาค/หลักนิติธรรม	4.39	0.71	3	มาก
5	ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ผู้ถูกกล่าวหา สามารถชี้แจงหรือโต้แย้งได้ หลักการมีส่วนร่วม/ หลักนิติธรรม	4.41	0.77	2	มาก
6	สถานศึกษาบันทึกหลักฐานและข้อมูลการ ดำเนินการทางวินัยไว้อย่างเป็นระบบและ ตรวจสอบได้ หลักความโปร่งใส	4.45	0.80	1	มาก
7	ผู้บริหารสถานศึกษาดำเนินการทางวินัยโดย คำนึงถึงผลกระทบต่อบุคลากรและองค์กร หลัก ความรับผิดชอบ	4.20	0.75	9	มาก
8	ผู้บริหารสถานศึกษาให้คำปรึกษาและแนะแนว เพื่อป้องกันการกระทำผิดวินัยซ้ำ หลักคุณธรรม/ หลักความรับผิดชอบ	4.18	0.69	10	มาก

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

ข้อ	ด้านวินัยและรักษาวินัย	ระดับการปฏิบัติ			
		\bar{X}	S.D.	อันดับ	แปลผล
9	ผู้บริหารสถานศึกษารายงานผลการดำเนินการทางวินัยต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างถูกต้อง หลักนิติธรรม/หลักความโปร่งใส	4.28	0.68	4	มาก
10	สถานศึกษามีระบบการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานด้านวินัยเพื่อปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง หลักความรับผิดชอบ	4.23	0.74	6	มาก
รวม		4.29	0.44	-	มาก

จากตารางที่ 4.7 พบว่า การบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด ด้านวินัยและรักษาวินัย โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.29$, S.D.=0.44) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ สถานศึกษำบันทึกหลักฐานและข้อมูลการดำเนินการทางวินัยไว้อย่างเป็นระบบและตรวจสอบได้ หลักความโปร่งใส ($\bar{X} = 4.45$, S.D.=0.80) รองลงมา ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ผู้ถูกกล่าวหาสามารถชี้แจงหรือโต้แย้งได้ หลักการมีส่วนร่วม/หลักนิติธรรม ($\bar{X} = 4.41$, S.D.=0.77) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาให้คำปรึกษาและแนะแนวเพื่อป้องกันการกระทำผิดวินัยซ้ำ หลักคุณธรรม/หลักความรับผิดชอบ ($\bar{X} = 4.18$, S.D.=0.69)

ตอนที่ 3 เปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด จำแนกตำแหน่ง, ระดับการศึกษา และประสบการณ์ทำงาน

ผู้วิจัยได้ตั้งสมมติฐานการวิจัยไว้ว่า จำแนกตามตำแหน่ง, ระดับการศึกษา และประสบการณ์ทำงาน ต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด แตกต่างกัน ผลการวิเคราะห์ปรากฏดังตารางที่ 4.8 - 4.11

ตารางที่ 4.8 การเปรียบเทียบระดับการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร
สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด จำแนกตามตำแหน่ง

การบริหารงานบุคคลตามหลัก ธรรมาภิบาล	ตำแหน่ง				t	Sig
	ผู้บริหาร		ครูผู้สอน			
	\bar{x}	S.D.	\bar{x}	S.D.		
1. ด้านการวางแผนและการกำหนด ตำแหน่ง	4.28	0.56	4.31	0.56	-.243	.808
2. ด้านการบรรจุและแต่งตั้ง	4.16	0.67	4.22	0.64	-.453	.651
3. ด้านการสร้างเสริมประสิทธิภาพ การปฏิบัติงาน	4.29	0.56	4.36	0.47	-.583	.561
4. ด้านการพัฒนาครู บุคลากร ทางการศึกษา	4.17	0.69	4.27	0.60	-.711	.478
5. ด้านวินัยและรักษาวินัย	4.23	0.49	4.29	0.44	-.646	.519
รวม	4.23	0.49	4.29	0.41	-.686	.493

จากตารางที่ 4.8 พบว่า การบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา
ในสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด จำแนกตามตำแหน่ง ไม่แตกต่างกัน ไม่
เป็นไปตามสมมติฐาน



ตารางที่ 4.9 การเปรียบเทียบระดับการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด จำแนกตามระดับการศึกษา

การบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาล	ระดับการศึกษา				t	Sig
	ปริญญาตรี		สูงกว่าปริญญาตรี			
	\bar{x}	S.D.	\bar{x}	S.D.		
1. ด้านการวางแผนและการกำหนดตำแหน่ง	4.31	0.54	4.31	0.59	.037	.970
2. ด้านการบรรจุและแต่งตั้ง	4.21	0.65	4.23	0.63	-.147	.883
3. ด้านการสร้างเสริมประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน	4.37	0.46	4.30	0.52	1.047	.296
4. ด้านการพัฒนาครู บุคลากรทางการศึกษา	4.27	0.59	4.25	0.65	.205	.838
5. ด้านวินัยและรักษาวินัย	4.29	0.44	4.28	0.45	.205	.838
รวม	4.29	0.41	4.27	0.42	.310	.757

จากตารางที่ 4.9 พบว่า การบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด จำแนกตามระดับการศึกษา ไม่แตกต่างกัน ไม่เป็นไปตามสมมุติฐาน



ตารางที่ 4.10 การวิเคราะห์ความแปรปรวนการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน

การบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาล	ประสบการณ์ทำงาน								
	น้อยกว่า 5 ปี			5 – 10 ปี			10 ปี ขึ้นไป		
	\bar{X}	S.D	แปลผล	\bar{X}	S.D	แปลผล	\bar{X}	S.D	แปลผล
1. ด้านการวางแผนและการกำหนดตำแหน่ง	4.28	0.54	มาก	4.31	0.56	มาก	4.32	0.56	มาก
2. ด้านการบรรจุและแต่งตั้ง	4.17	0.67	มาก	4.23	0.64	มาก	4.23	0.64	มาก
3. ด้านการสร้างเสริมประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน	4.35	0.52	มาก	4.37	0.43	มาก	4.33	0.50	มาก
4. ด้านการพัฒนาครูบุคลากรทางการศึกษา	4.28	0.60	มาก	4.26	0.60	มาก	4.25	0.63	มาก
5. ด้านวินัยและรักษาวินัย	4.27	0.46	มาก	4.28	0.45	มาก	4.30	0.43	มาก
รวม	4.27	0.46	มาก	4.29	0.40	มาก	4.29	0.41	มาก

จากตารางที่ 4.10 พบว่า การบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด จำแนกตามประสบการณ์ทำงานปรากฏดังนี้

1. น้อยกว่า 5 ปี โดยรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.27$, S.D.=0.46) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ด้านการสร้างเสริมประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ($\bar{X}=4.35$, S.D.=0.52) รองลงมาคือ ด้านการวางแผนและการกำหนดตำแหน่ง ($\bar{X}=4.28$, S.D.=0.54) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ด้านการบรรจุและแต่งตั้ง ($\bar{X}=4.17$, S.D.=0.67)

2. 5 – 10 ปี โดยรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.29$, S.D.=0.40) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ด้านการสร้างเสริมประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ($\bar{X}=4.37$, S.D.=0.43) รองลงมาคือ ด้านการวางแผนและการกำหนดตำแหน่ง ($\bar{X}=4.31$, S.D.=0.56) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ด้านการบรรจุและแต่งตั้ง ($\bar{X}=4.23$, S.D.=0.64)

3. 10 ปี ขึ้นไป โดยรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.29$, S.D.=0.41) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ด้านการสร้างเสริมประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 4.33$, S.D.=0.50) รองลงมาคือ ด้านการวางแผนและการกำหนดตำแหน่ง ($\bar{X} = 4.32$, S.D.=0.56) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ด้านการบรรจุและแต่งตั้ง ($\bar{X} = 4.23$, S.D.=0.64)

ตารางที่ 4.11 การวิเคราะห์ความแปรปรวนการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน

การบริหารงานบุคคลตามหลัก ธรรมาภิบาล	ความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig
1. ด้านการวางแผนและการกำหนดตำแหน่ง	ระหว่างกลุ่ม	.047	2	.023	.075	.928
	ภายในกลุ่ม	64.606	207	.312		
	รวม	64.653	209			
2. ด้านการบรรจุและแต่งตั้ง	ระหว่างกลุ่ม	.125	2	.062	.150	.861
	ภายในกลุ่ม	86.400	207	.417		
	รวม	86.525	209			
3. ด้านการสร้างเสริมประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน	ระหว่างกลุ่ม	.076	2	.038	.164	.849
	ภายในกลุ่ม	48.208	207	.233		
	รวม	48.285	209			
4. ด้านการพัฒนาครู บุคลากรทางการศึกษา	ระหว่างกลุ่ม	.018	2	.009	.023	.977
	ภายในกลุ่ม	77.940	207	.377		
	รวม	77.958	209			
5. ด้านวินัยและรักษาวินัย	ระหว่างกลุ่ม	.023	2	.011	.057	.944
	ภายในกลุ่ม	40.665	207	.196		
	รวม	40.688	209			

จากตารางที่ 4.11 พบว่า การบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน ไม่แตกต่างกันทุกด้าน ไม่เป็นไปตามสมมุติฐาน

**ตอนที่ 4 ข้อเสนอแนะการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร
สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด**

ผู้วิจัยได้ตั้งคำถามแบบปลายเปิด (Open Ended Questionnaire) สำหรับให้ผู้ตอบแบบสอบถามได้เสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด โดยมีผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 12.66

1) ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด ด้านการวางแผนและการกำหนดตำแหน่งสถานศึกษา สถานศึกษาควรจัดให้มีกระบวนการวางแผนอัตรากำลังที่เป็นระบบ มีการติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำผลที่ได้ไปใช้ในการปรับปรุงการบริหารงานบุคคลให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ขณะเดียวกัน ผู้บริหารสถานศึกษาควรดำเนินการเผยแพร่ข้อมูลเกี่ยวกับการกำหนดตำแหน่งและอัตรากำลังอย่างเปิดเผย โปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้ เพื่อสร้างความเข้าใจและความเชื่อมั่นแก่บุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2) ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด ด้านการบรรจุและแต่งตั้ง ผู้บริหารสถานศึกษาควรยึดหลักความรับผิดชอบและความโปร่งใสในการบรรจุและแต่งตั้งบุคลากร โดยพร้อมแสดงความรับผิดชอบและดำเนินการแก้ไขอย่างเหมาะสมหากเกิดข้อผิดพลาดในกระบวนการดังกล่าว นอกจากนี้ สถานศึกษาควรประกาศผลการบรรจุและแต่งตั้งอย่างเป็นทางการ มีหลักฐานและข้อมูลที่สามารถตรวจสอบได้ เพื่อสร้างความเป็นธรรมและความเชื่อถือในกระบวนการบริหารงานบุคคล

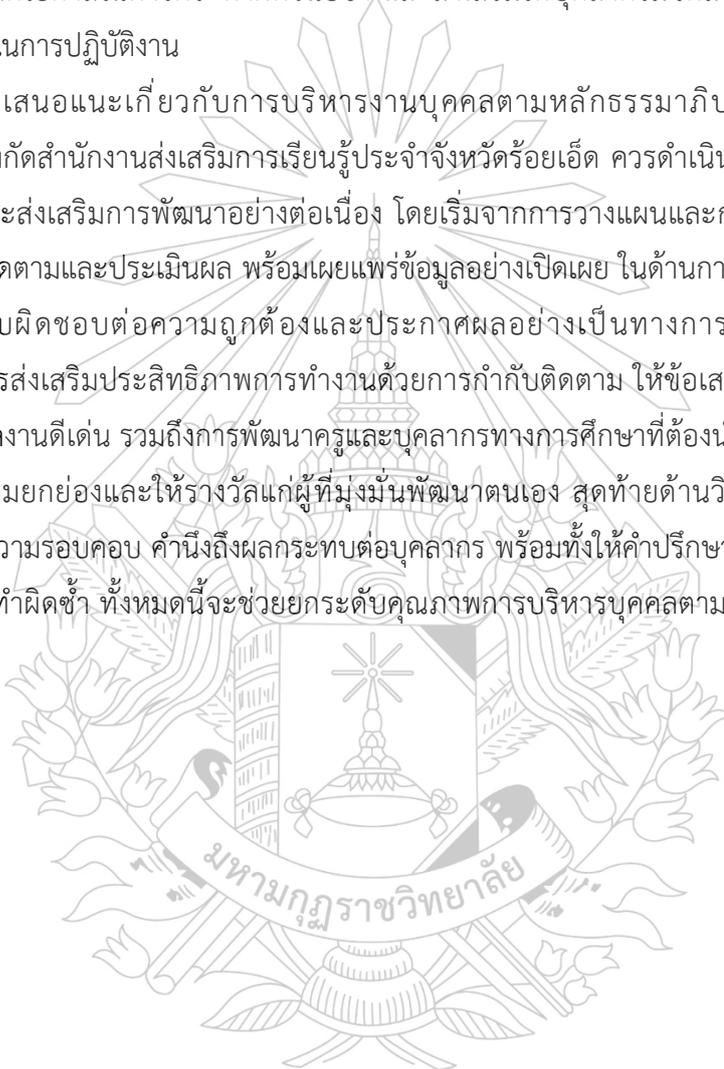
3) ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด ด้านการสร้างเสริมประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน สถานศึกษาควรกำกับ ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะเชิงพัฒนา เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรสามารถปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่อง ในขณะเดียวกัน ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้การยกย่อง ชมเชย และมอบรางวัลแก่บุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานดีเด่น เพื่อสร้างแรงจูงใจและเสริมสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน

4) ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด ด้านการพัฒนาครู บุคลากรทางการศึกษา สถานศึกษาควรนำผลลัพธ์จากการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาไปใช้ในการปรับปรุงและยกระดับการจัดการศึกษาอย่างถูกต้องและเป็นรูปธรรม พร้อมทั้งส่งเสริมให้ผู้บริหาร

สถานศึกษายกย่องและให้รางวัลแก่บุคลากรที่มีความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเอง และสามารถนำความรู้หรือทักษะที่ได้รับไปสร้างผลงานที่โดดเด่นและเป็นประโยชน์ต่อสถานศึกษา

5) ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด ด้านวินัยและรักษาวินัย ผู้บริหารสถานศึกษาควรดำเนินการทางวินัยโดยยึดหลักความเป็นธรรม ความเหมาะสม และคำนึงถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อบุคลากรเป็นสำคัญ ควบคู่กับการให้คำปรึกษา แนะนำ และการป้องกันเชิงรุก เพื่อช่วยลดโอกาสในการกระทำผิดวินัยซ้ำ และส่งเสริมให้บุคลากรมีจิตสำนึกด้านวินัยและความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน

สรุปข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด ควรดำเนินการอย่างไรจึงได้ตรวจสอบได้ และส่งเสริมการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยเริ่มจากการวางแผนและกำหนดตำแหน่งที่ชัดเจน มีระบบติดตามและประเมินผล พร้อมเผยแพร่ข้อมูลอย่างเปิดเผย ในด้านการบรรจุและแต่งตั้ง ผู้บริหารต้องรับผิดชอบต่อความถูกต้องและประกาศผลอย่างเป็นทางการให้ตรวจสอบได้ ขณะเดียวกันควรส่งเสริมประสิทธิภาพการทำงานด้วยการกำกับติดตาม ให้ข้อเสนอแนะ และมอบรางวัลแก่ผู้ที่มีผลงานดีเด่น รวมถึงการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ต้องนำผลการพัฒนาไปปรับใช้จริง พร้อมยกย่องและให้รางวัลแก่ผู้ที่มีพัฒนาตนเอง สุดท้ายด้านวินัย ผู้บริหารควรดำเนินการด้วยความรอบคอบ คำนึงถึงผลกระทบต่อบุคลากร พร้อมทั้งให้คำปรึกษาและแนะนำเพื่อป้องกันการกระทำผิดซ้ำ ทั้งหมดนี้จะช่วยยกระดับคุณภาพการบริหารบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลอย่างแท้จริง



บทที่ 5

บทสรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง การบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด ผู้วิจัยได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัย คือ 1) เพื่อศึกษาการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด 2) เพื่อเปรียบเทียบระดับการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด จำแนกตามตำแหน่ง การศึกษา และประสบการณ์การทำงาน 3) เพื่อรวบรวมข้อเสนอแนะการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิจัยตามลำดับ ดังนี้

5.1 สรุปผล

5.2 อภิปรายผล

5.3 ข้อเสนอแนะ

5.1 สรุปผล

5.1.1 การบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด โดยรวมอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดไปต่ำสุด ได้แก่ ด้านการส่งเสริมประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน รองลงมาคือ ด้านการวางแผนและการกำหนดตำแหน่ง ด้านวินัยและรักษาวินัย ด้านการพัฒนาครู บุคลากรทางการศึกษา ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการบรรจุและแต่งตั้ง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านปรากฏดังนี้

1) ด้านการวางแผนและการกำหนดตำแหน่ง โดยรวมอยู่ในระดับมาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ สถานศึกษาประชุมหารือและรับฟังความคิดเห็นจากครูและบุคลากร ก่อนการจัดทำแผนการกำหนดตำแหน่ง หลักการมีส่วนร่วม รองลงมา คือ สถานศึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถเสนอแนะหรืออุทธรณ์เกี่ยวกับการกำหนดตำแหน่งได้ หลักการมีส่วนร่วม และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด สถานศึกษามีกระบวนการวางแผนติดตามและประเมินผลเพื่อปรับปรุง หลักความรับผิดชอบ

2) ด้านการบรรจุและแต่งตั้ง โดยรวมอยู่ในระดับมาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาพิจารณาบรรจุและแต่งตั้งโดยไม่เลือกปฏิบัติ หลักความเสมอภาค/หลักคุณธรรม รองลงมา คือ สถานศึกษามีกระบวนการคัดเลือกบุคลากรโดยเปิดโอกาสให้ทุกคนมีสิทธิ์สมัครอย่างเท่าเทียม หลักการมีส่วนร่วม/หลักความเสมอภาค และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาพร้อมรับผิดชอบหากมีข้อผิดพลาดในการบรรจุและแต่งตั้ง หลักความรับผิดชอบ

3) ด้านการสร้างเสริมประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรแสดงความคิดเห็นในการปรับปรุงการทำงาน หลักการมีส่วนร่วม รองลงมา ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยในการทำงาน หลักความคุ้มค่า/หลักประสิทธิภาพ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ สถานศึกษากำกับติดตามผลการปฏิบัติงานและให้ข้อเสนอแนะเพื่อพัฒนาอย่างต่อเนื่อง หลักความรับผิดชอบ

4) ด้านการพัฒนาครู บุคลากรทางการศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ สถานศึกษาจัดอบรมหรือสัมมนาที่เหมาะสมกับความต้องการและศักยภาพของบุคลากร หลักความคุ้มค่า รองลงมา ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาจัดให้มีแผนการพัฒนาครูและบุคลากรที่ชัดเจน และต่อเนื่อง หลักความรับผิดชอบ/หลักความคุ้มค่า และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษายกย่องและให้รางวัลแก่บุคลากรที่พัฒนาตนเองและมีผลงานเด่น หลักคุณธรรม

5) ด้านวินัยและรักษาวินัย โดยรวมอยู่ในระดับมาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ สถานศึกษابันทักหลักฐานและข้อมูลการดำเนินการทางวินัยไว้อย่างเป็นระบบและตรวจสอบได้ (หลักความโปร่งใส) รองลงมา ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ผู้ถูกกล่าวหาสามารถชี้แจงหรือโต้แย้งได้ หลักการมีส่วนร่วม/หลักนิติธรรม และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาให้คำปรึกษาและแนะแนวเพื่อป้องกันการกระทำผิดวินัยซ้ำ หลักคุณธรรม/หลักความรับผิดชอบ

5.1.2 การบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด จำแนกตามตำแหน่ง ไม่แตกต่างกัน ไม่เป็นไปตามสมมุติฐาน จำแนกตามระดับการศึกษา ไม่แตกต่างกัน ไม่เป็นไปตามสมมุติฐาน และจำแนกตามประสบการณ์ทำงาน ไม่แตกต่างกันทุกด้าน ไม่เป็นไปตามสมมุติฐาน

5.1.3 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด ควรดำเนินการอย่างไรโปร่งใส ตรวจสอบได้ และส่งเสริมการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยเริ่มจากการวางแผนและกำหนดตำแหน่งที่ชัดเจน มีระบบติดตามและประเมินผล พร้อมเผยแพร่ข้อมูลอย่างเปิดเผย ในด้านการบรรจุและแต่งตั้ง ผู้บริหารต้องรับผิดชอบต่อความถูกต้องและประกาศผลอย่างเป็นทางการให้ตรวจสอบได้ ขณะเดียวกันควรส่งเสริมประสิทธิภาพการทำงานด้วยการกำกับติดตาม ให้ข้อเสนอแนะ และมอบรางวัลแก่ผู้ที่มีผลงานดีเด่น รวมถึงการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ต้องนำผลการพัฒนาไปปรับใช้จริง พร้อมยกย่องและให้รางวัลแก่ผู้ที่มีผลงานพัฒนาตนเอง สุดท้ายด้านวินัย ผู้บริหารควรดำเนินการด้วยความรอบคอบ คำนึงถึงผลกระทบต่อบุคลากร พร้อมทั้งให้คำปรึกษาและแนะแนวเพื่อป้องกันการกระทำผิดซ้ำ ทั้งหมดนี้จะช่วยยกระดับคุณภาพการบริหารบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลอย่างแท้จริง

5.2 อภิปรายผล

ผลการวิจัยเรื่องการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด มีประเด็นที่น่าสนใจซึ่งสามารถนำมาอภิปรายได้ดังนี้

1) การบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษามีความตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารงานบุคคลที่ยึดหลักความโปร่งใส ความรับผิดชอบ ความเสมอภาค และการมีส่วนร่วม ซึ่งสะท้อนถึงแนวทางการจัดการที่มีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาลด้านการศึกษา เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ การสร้างเสริมประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะการเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรแสดงความคิดเห็นเพื่อพัฒนาการทำงานและการส่งเสริมการใช้เทคโนโลยี แสดงให้เห็นถึงการจัดการที่เน้นประสิทธิภาพและการมีส่วนร่วม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ วราภรณ์ และคณะ (2562) ที่ชี้ว่าการเปิดพื้นที่ให้บุคลากรมีส่วนร่วมและการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีช่วยยกระดับคุณภาพการปฏิบัติงานได้อย่างแท้จริง รองลงมาคือด้านการวางแผนและการกำหนดตำแหน่ง ซึ่งผู้บริหารและสถานศึกษามีการประชุมหารือ รับฟังความคิดเห็น และเปิดโอกาสให้เสนอแนะหรืออุทธรณ์ได้ แสดงถึงหลักการมีส่วนร่วมที่เข้มแข็ง อย่างไรก็ตาม จุดอ่อนที่พบคือการติดตามและประเมินผลการวางแผนยังไม่ต่อเนื่องเพียงพอ ซึ่งสอดคล้องกับงานของ อมรพรรณ จันทรวิจิตร (2563) ที่พบว่า การขาดการประเมินผลและปรับปรุงแผนจะทำให้การบริหารขาดความยั่งยืน ด้านวินัยและรักษาวินัยอยู่ในระดับมากเช่นกัน โดยมีจุดแข็งที่การบันทึกข้อมูลและการดำเนินการอย่างเป็นระบบ โปร่งใส และเปิดโอกาสให้ผู้ถูกกล่าวหาสามารถชี้แจงได้ สะท้อนถึงการยึดหลักนิติธรรมและความโปร่งใส แต่สิ่งที่ยังเป็นจุดอ่อนคือ การให้คำปรึกษาและแนะแนวเพื่อป้องกันการกระทำผิดซ้ำยังไม่เพียงพอ ด้านการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาอยู่ในระดับมาก โดยสถานศึกษามีการจัดอบรมสัมมนาตามความต้องการและวางแผนการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง แต่การยกย่องและให้รางวัลแก่ผู้ที่พัฒนาตนเองยังไม่ชัดเจนพอ ซึ่งอาจลดแรงจูงใจของบุคลากรบางส่วน ทั้งนี้สอดคล้องกับงานของ นุชนารถ วัฒนชัย (2561) ที่ระบุว่า การเสริมแรงทางบวกและการยกย่องผลงานมีผลโดยตรงต่อแรงจูงใจในการพัฒนาตนเองของครู ส่วนด้านที่ได้ค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ การบรรจุและแต่งตั้ง แม้จะมีการดำเนินการโดยยึดหลักเสมอภาคและไม่เลือกปฏิบัติ แต่สิ่งที่ยังเป็นข้อจำกัดคือผู้บริหารสถานศึกษายังไม่แสดงความพร้อมในการรับผิดชอบ

หากเกิดข้อผิดพลาด ซึ่งสะท้อนถึงการที่หลักความรับผิดชอบยังไม่ถูกเน้นมากนักในกระบวนการนี้ อันสอดคล้องกับงานของ ศิริลักษณ์ เพ็งสุข (2564) ที่ชี้ว่าการบรรจุและแต่งตั้งบุคลากรในหลายองค์กร ยังมีปัญหาเรื่องความโปร่งใสและความชัดเจนในความรับผิดชอบของผู้บริหาร

2) การเปรียบเทียบระดับการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด พบว่า เมื่อจำแนกตามตัวแปรส่วนบุคคล ได้แก่ ตำแหน่ง ระดับการศึกษา และประสบการณ์ทำงาน ไม่พบความแตกต่างทางสถิติและไม่เป็นไปตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้ ผลดังกล่าวสะท้อนว่าผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรทุกกลุ่มมีการรับรู้และประเมินการบริหารงานบุคคลในทิศทางใกล้เคียงกัน โดยไม่ได้ขึ้นอยู่กับตำแหน่ง ระดับการศึกษา หรือจำนวนปีประสบการณ์การทำงาน การที่ตำแหน่งหน้าที่ไม่ก่อให้เกิดความแตกต่าง อาจมาจากการที่หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานบุคคลถูกกำหนดและใช้บังคับอย่างเป็นมาตรฐานเดียวกันในทุกสถานศึกษา จึงทำให้ไม่ว่าจะอยู่ในตำแหน่งผู้บริหาร ครู หรือบุคลากรสายสนับสนุน ต่างก็รับรู้ถึงการบริหารที่ยึดหลักความโปร่งใส ความรับผิดชอบ และความเสมอภาคอย่างเท่าเทียม สอดคล้องกับงานของ สุกัญญา แสงจันทร์ (2562) ที่ชี้ว่าในองค์กรการศึกษา หากมีการวางระบบบริหารที่ชัดเจนและยึดหลักธรรมาภิบาล จะทำให้บุคลากรทุกกลุ่มรับรู้แนวปฏิบัติในทิศทางเดียวกันในด้านระดับการศึกษา ผลการวิจัยพบว่าไม่ก่อให้เกิดความแตกต่างเช่นกัน แสดงให้เห็นว่าการรับรู้ต่อการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลไม่ได้ขึ้นอยู่กับวุฒิการศึกษา แต่ขึ้นอยู่กับการปฏิบัติจริงในองค์กรเป็นสำคัญ สอดคล้องกับงานของ อีรีเดช พงศ์พิทักษ์ และคณะ (2563) ที่ระบุว่าการบริหารงานบุคคลที่โปร่งใสและตรวจสอบได้ จะทำให้บุคลากรทุกระดับการศึกษามีการรับรู้ใกล้เคียงกัน สำหรับประสบการณ์ทำงานก็ไม่พบความแตกต่าง อาจเนื่องจากการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลมีการบังคับใช้อย่างต่อเนื่องและยึดหลักเดียวกันในทุกช่วงเวลา จึงทำให้บุคลากรที่มีประสบการณ์น้อยและมากมีทัศนคติไปในทิศทางเดียวกัน ทั้งนี้สอดคล้องกับงานของ พิมพ์ชนก สุขเจริญ (2564) ที่พบว่าประสบการณ์ทำงานไม่ได้เป็นปัจจัยหลักในการกำหนดการรับรู้ต่อธรรมาภิบาลในองค์กร หากองค์กรนั้นมีระบบการจัดการที่เป็นมาตรฐานและโปร่งใส

3) ข้อเสนอแนะของการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด ควรเน้นการดำเนินงานที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ และมุ่งพัฒนาคุณภาพบุคลากรอย่างต่อเนื่อง โดยเริ่มจากการวางแผนและกำหนดตำแหน่งที่มีความชัดเจน ควบคู่กับการจัดให้มีกระบวนการติดตามและประเมินผล รวมทั้งเผยแพร่ข้อมูลอย่าง

เปิดเผยเพื่อให้บุคลากรทุกฝ่ายมีส่วนร่วมและเกิดความเชื่อมั่น สอดคล้องกับงานวิจัยของ อมรพรรณ จันทรวิจิตร (2563) ที่พบว่า การมีระบบวางแผนและประเมินผลอย่างโปร่งใสช่วยยกระดับคุณภาพ การบริหารจัดการในสถานศึกษา ในด้านการบรรจุและแต่งตั้ง ผู้บริหารควรแสดงความรับผิดชอบ อย่างชัดเจนต่อความถูกต้องของกระบวนการ พร้อมทั้งประกาศผลอย่างเป็นทางการเพื่อให้ตรวจสอบ ได้ อันจะช่วยสร้างความเสมอภาคและลดความคลางแคลงใจในองค์กร สอดคล้องกับ ศิริลักษณ์ เพ็ง สุข (2564) ที่ระบุว่า การบรรจุและแต่งตั้งบุคลากรตามหลักคุณธรรมและความโปร่งใสเป็นปัจจัย สำคัญที่สร้างความไว้วางใจต่อผู้บริหาร ขณะเดียวกันควรส่งเสริมประสิทธิภาพการทำงานด้วยการ กำกับติดตาม ให้ข้อเสนอแนะที่สร้างสรรค์ และมอบรางวัลแก่ผู้ที่มีผลงานดีเด่นเพื่อสร้างแรงจูงใจเชิง บวก ทั้งนี้ตรงกับผลการศึกษาของ วราภรณ์ ศรีประเสริฐ และคณะ (2562) ที่ชี้ว่าการให้การยกย่อง และเสริมแรงเชิงบวกสามารถกระตุ้นให้บุคลากรเพิ่มศักยภาพและพัฒนาผลงานได้อย่างต่อเนื่อง ด้าน การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา ควรให้ความสำคัญกับการนำผลจากการพัฒนาไปปรับใช้ใน การปฏิบัติงานจริง และยกย่องหรือให้รางวัลแก่ผู้ที่พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องและมีผลงานโดดเด่น ซึ่งสอดคล้องกับงานของ นุชนารถ วัฒนชัย (2561) ที่เน้นว่าการยกย่องและการสร้างแรงจูงใจในการ พัฒนาตนเองมีส่วนช่วยยกระดับคุณภาพบุคลากรในระยะยาว สุดท้ายในด้านวินัย ผู้บริหารควร ดำเนินการอย่างรอบคอบ โปร่งใส และคำนึงถึงผลกระทบต่อบุคลากร พร้อมทั้งจัดให้มีการให้ คำปรึกษาและแนะแนวอย่างเหมาะสมเพื่อลดความเสี่ยงของการกระทำผิดซ้ำ สอดคล้องกับงานวิจัย ของ สุกัญญา แสงจันทร์ (2562) ที่ชี้ว่าการบังคับใช้ระเบียบวินัยที่โปร่งใสและมีระบบการให้คำปรึกษา จะช่วยสร้างความเป็นธรรมและลดปัญหาการทำผิดซ้ำในสถานศึกษา โดยภาพรวม การดำเนินงาน ตามข้อเสนอแนะดังกล่าวจะช่วยยกระดับคุณภาพการบริหารงานบุคคลให้สอดคล้องกับหลักธรรมา ภิบาลอย่างแท้จริง ทั้งในมิติของความโปร่งใส ความรับผิดชอบ ความเสมอภาค และการพัฒนาที่ ยั่งยืน

5.3 ข้อเสนอแนะ

5.3.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1) พัฒนานโยบายการบรรจุและแต่งตั้งให้มีความโปร่งใสและตรวจสอบได้มากยิ่งขึ้น จากผลการวิจัยที่พบว่าด้านการบรรจุและแต่งตั้งมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด หน่วยงานต้นสังกัดควรกำหนด นโยบายและแนวปฏิบัติที่ชัดเจนเกี่ยวกับกระบวนการบรรจุและแต่งตั้งบุคลากร โดยเน้นความโปร่งใส ความเป็นธรรม และความรับผิดชอบต่อผู้บริหารสถานศึกษา รวมถึงการเปิดเผยข้อมูลและผลการ

ดำเนินงานอย่างเป็นทางการ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นแก่บุคลากรและลดข้อกังวลเกี่ยวกับความไม่เป็นธรรมในระบบบริหารงานบุคคล

2) ส่งเสริมนโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่องและเชื่อมโยงกับผลการปฏิบัติงาน แม้ด้านการสร้างเสริมประสิทธิภาพการปฏิบัติงานและด้านการวางแผนและการกำหนดตำแหน่งจะอยู่ในระดับสูง แต่หน่วยงานต้นสังกัดควรกำหนดนโยบายที่ส่งเสริมให้สถานศึกษานำผลการประเมินการปฏิบัติงานและการพัฒนาบุคลากรมาใช้ในการพัฒนาศักยภาพครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างเป็นระบบ เพื่อให้การพัฒนาบุคลากรเกิดความต่อเนื่อง สอดคล้องกับความต้องการของสถานศึกษา และนำไปสู่การยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษาอย่างยั่งยืน

3) ยกระดับนโยบายด้านวินัยและธรรมาภิบาลเชิงสร้างสรรค์ในสถานศึกษา หน่วยงานต้นสังกัดควรกำหนดนโยบายที่มุ่งเน้นการรักษาวินัยควบคู่กับการเสริมสร้างจิตสำนึกด้านคุณธรรม จริยธรรม และความรับผิดชอบของบุคลากร โดยสนับสนุนให้ผู้บริหารสถานศึกษา ดำเนินการทางวินัยอย่างเป็นธรรม โปร่งใส และคำนึงถึงผลกระทบต่อบุคลากร พร้อมทั้งเน้นการป้องกันและการให้คำปรึกษาเชิงสร้างสรรค์มากกว่าการลงโทษ เพื่อเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อการพัฒนาและความไว้วางใจในองค์กร

5.3.2 ข้อเสนอแนะนำไปใช้

1) นำหลักความโปร่งใสและการตรวจสอบได้มาใช้เป็นแนวปฏิบัติมาตรฐานในการบริหารงานบุคคล หน่วยงานต้นสังกัดและสถานศึกษาควรกำหนดแนวปฏิบัติด้านการบริหารงานบุคคลที่ยึดหลักความโปร่งใสและสามารถตรวจสอบได้ในทุกขั้นตอน โดยเฉพาะการวางแผนกำหนดตำแหน่ง การบรรจุ และการแต่งตั้งบุคลากร ควรมีการเผยแพร่ข้อมูลและประกาศผลอย่างเป็นทางการ เพื่อสร้างความเชื่อมั่น ความเป็นธรรม และลดข้อร้องเรียนที่อาจเกิดขึ้นจากการบริหารงานบุคคล

2) พัฒนาระบบติดตาม ประเมินผล และแรงจูงใจ เพื่อยกระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร สถานศึกษาควรนำผลการประเมินการปฏิบัติงานมาใช้ในการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งจัดให้มีระบบการยกย่อง ชมเชย หรือมอบรางวัลแก่บุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานดีเด่น เพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงาน และส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ และการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาอย่างยั่งยืน

3) ส่งเสริมการพัฒนาครูและบุคลากรควบคู่กับการรักษาวินัยเชิงสร้างสรรค์ สถานศึกษาควรนำผลการพัฒนาครูและบุคลากรไปใช้ปรับปรุงการจัดการศึกษาอย่างเป็นรูปธรรม และในด้านวินัยควรดำเนินการด้วยความรอบคอบ เป็นธรรม และคำนึงถึงผลกระทบต่อบุคลากร โดยเน้นการให้คำปรึกษา แนะนำ และการป้องกันการกระทำผิดวินัยซ้ำ เพื่อเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ความรับผิดชอบ และความไว้วางใจภายในองค์กร

5.3.3 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1) ควรขยายขอบเขตและกลุ่มตัวอย่างให้หลากหลายมากขึ้นการวิจัยครั้งต่อไปควรขยายกลุ่มตัวอย่างไปยังสถานศึกษาสังกัดหน่วยงานอื่นหรือในบริบทพื้นที่ที่แตกต่างกัน เช่น ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สถานศึกษาขนาดต่าง ๆ หรือจังหวัดอื่น ๆ เพื่อให้ผลการวิจัยมีความครอบคลุมและสามารถเปรียบเทียบความแตกต่างของการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลในแต่ละบริบทได้อย่างชัดเจนยิ่งขึ้น

2) ควรศึกษาความสัมพันธ์และอิทธิพลของตัวแปรเพิ่มเติมการวิจัยในอนาคตควรศึกษาความสัมพันธ์หรืออิทธิพลของการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลกับตัวแปรอื่น ๆ เช่น ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครู ความผูกพันต่อองค์กร ความพึงพอใจในการทำงาน หรือคุณภาพการจัดการศึกษา เพื่ออธิบายผลลัพธ์เชิงลึกและแสดงให้เห็นถึงผลกระทบของการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลอย่างเป็นรูปธรรมมากยิ่งขึ้น

3) ควรพัฒนาและใช้เครื่องมือวิจัยที่หลากหลายและละเอียดมากขึ้นการวิจัยครั้งต่อไปอาจพัฒนาแบบสอบถามให้ครอบคลุมตัวบ่งชี้ของหลักธรรมาภิบาลในมิติที่ลึกซึ้ง หรือใช้เครื่องมือวิจัยเพิ่มเติม เช่น แบบประเมินตนเองของผู้บริหาร แบบประเมินจากผู้ใต้บังคับบัญชา หรือการเก็บข้อมูลจากหลายแหล่ง (Multiple Sources) เพื่อเพิ่มความเที่ยงตรงและความน่าเชื่อถือของผลการวิจัย

4) ควรนำแนวทางการวิจัยแบบผสมผสานมาใช้ควบคู่กับการวิจัยเชิงปริมาณแม้งานวิจัยเชิงปริมาณจะช่วยสะท้อนภาพรวมของระดับการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลได้อย่างชัดเจน แต่การวิจัยครั้งต่อไปควรใช้การวิจัยเชิงคุณภาพควบคู่ เช่น การสัมภาษณ์เชิงลึกหรือการสนทนากลุ่ม เพื่ออธิบายเหตุผลและบริบทของผลการวิจัยเชิงปริมาณ ทำให้ได้ข้อค้นพบที่สมบูรณ์และลึกซึ้งยิ่งขึ้น

5) ควรศึกษาการเปลี่ยนแปลงเชิงเวลาและผลลัพธ์ในระยะยาวการวิจัยในอนาคตอาจออกแบบการวิจัยเชิงติดตามผล (Longitudinal Study) เพื่อศึกษาการเปลี่ยนแปลงของการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลในระยะยาว รวมถึงผลที่เกิดขึ้นต่อบุคลากรและสถานศึกษา เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงประจักษ์ที่สนับสนุนการกำหนดนโยบายและการพัฒนาแนวทางการบริหารอย่างยั่งยืน

บรรณานุกรม

1) หนังสือ

กระทรวงศึกษาธิการ. (2546). *คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล*. กรุงเทพฯ: องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์.

กระทรวงศึกษาธิการ. (2550). *หลักสูตรพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการกระจายอำนาจสำหรับผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา*. นครปฐม: สถาบันพัฒนาครู.

_____. (2556). *คู่มือการบริหารโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล*. กรุงเทพฯ: ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด.

เกษม วัฒนชัย. (2562). *ธรรมาภิบาลกับการพัฒนาการศึกษา*. กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. (2553). *การบริหารจัดการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล (Good Governance)*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

คำนาย อภิปรัชญาสกุล. (2557). *การบริหารทรัพยากรบุคคล (Human resource management)*. กรุงเทพฯ: โฟกัสมีเดีย แอนด์ พับลิชซิง.

จอมพงศ์ มงคลวนิช. (2555). *การบริหารองค์การและบุคลากรทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. (2551). *คู่มือคู่มือองค์การแห่งความสำเร็จ*. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.

ไชยวัฒน์ คำชู. (2545). *ธรรมาภิบาล*. กรุงเทพฯ: น้ำฝน.

โชติ บดีรัฐ. (2558). *เทคนิคการบริหาร*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

นงนุช วงษ์สุวรรณ. (2553). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: จามจุรีโปรดักท์.

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์. (2557). *หลักการและทฤษฎีการบริหารการศึกษา*. นนทบุรี: ติรณสาร.

- นิรมิต เทียมทัน. (2555). *กลยุทธ์การบริหารการจัดการที่มุ่งความสำเร็จขององค์กรและยุทธศาสตร์การบริหารการจัดการ*. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.
- บรรจบ บุญจันทร์. (2556). *การบริหารสถาบันเพื่อความเป็นเลิศ*. มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- ปณิธาน พูนพล. (2565). *ธรรมาภิบาลในสถานศึกษา: หลักการและการปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ปรัชญา เวสารัชช. (2554). *หลักการจัดการศึกษา*. กรุงเทพฯ: ภาพพิมพ์.
- ประภาพร มาแสง. (2545). *การบริหารงานวิชาการ*. กรุงเทพฯ: พิมพ์ดี.
- ปาริชาติ วลัยเสถียร. (2566). *ธรรมาภิบาลในระบบราชการไทยยุคดิจิทัล*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2553). *การบริหารงานวิชาการ*. กรุงเทพฯ: ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ.
- พะยอม วงศ์สารศรี. (2540). *การบริหารบุคคล*. กรุงเทพฯ: พรานนกการพิมพ์.
- พยอม วงศ์สารศรี. (2554). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: สุภา.
- พนัส หันนาคินทร์. (2542). *หลักการบริหารโรงเรียน*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์พัฒนาพานิช.
- พิมพ์กา ธรรมสิทธิ. (2554). *หลักการบริหารการศึกษา*. อุดรดิตต์: มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตต์.
- เพลินตา ตันรังสรรค์. (2554). “การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี”. กลุ่มพัฒนากฎหมาย สำนักงานกฎหมาย สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา.
- ภารตี อนันต์นาวี. (2551). *หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา*. ชลบุรี: มนตรี, มิเกล กาไรซาบาล
- วิจิตร ศรีสอน. (2548). *การวิจัยสถาบันกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษา*. (เอกสารประกอบการสัมมนาของสมาคมการวิจัยสถาบันและพัฒนาอุดมศึกษา ณ สำนักวิจัยจุฬารณ . 13-15 มกราคม 2548).
- วิชัย โสสุวรรณจินดา. (2556). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ โฟร์เพช.

วิชัย รูปขำดี. (2565). *การบริหารภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management)*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

วรพจน์ รุจิธรรมโชติ. (2566). *ธรรมาภิบาลกับการพัฒนานโยบายสาธารณะ*. เชียงใหม่: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

เสนาะ ดิเยาว์. (2546). *หลักการบริหาร (พิมพ์ครั้งที่ 3)*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

สันติ บุญภิรมย์. (2552). *การบริหารงานวิชาการ*. กรุงเทพฯ: บุ๊คพอยท์.

สุภาวดี ขุนทองจันทร์. (2559). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างบูรณาการ*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ซีเอ็ดยูเคชั่น.

สุนันทา เลาวหนันท์. (2556). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: ธนการพิมพ์.

สืบสกุล นรินทรางกูร ณ อยุธยา. (2564). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษาแนวใหม่*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2560). *คู่มือการประเมินคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ.

สำนักงานข้าราชการพลเรือน. (2553). *คู่มือสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์บริษัท ประชุมช่าง จำกัด.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา. (2560). *แนวปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา* (หนังสือเลขที่ ศธ 0206.5/ว 17, หน้า 6-214). สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภา.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2564). *คู่มือการเสริมสร้างระบบคุณธรรมในระบบราชการไทย*. กรุงเทพฯ: สำนักงาน ก.พ.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2560). *แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 – 2579*. กรุงเทพฯ: ฟริกหวานกราฟฟิค จำกัด.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (ม.ป.ป.). *พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545*. กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟิก.

สำนักนายกรัฐมนตรี. (2545). *การดำเนินการปรับระบบงบประมาณเป็น PBB*. กรุงเทพฯ: สำนักงาน.

อุษณีย์ จิตตะปาโล, และ นุตประวีณ์ เลิศกาญจนวัตติ. (2555). *การบริหารงานบุคคล*. กรุงเทพฯ: ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ.

Armstrong, M. (1995). *A Handbook of personnel Management practice*. London, UK: Kogan.

Andrew F. SiKula. (1957). *Personal Administrative Behavior*. New York: The Free Press.

Castetter, W. B., & Young, I. P. (2000). *The human resource function in educational administration* (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Merrill/Prentice Hall.

Carter V Good. (1973). *Dictionary of education*. New York: Mc Graw-Hill.

Dale, Ernest. (1973). *Handbook of Person's Management and Labour Relation*. New York: McGraw-Hill.

Deming, Edward W. (1995). *Out of the Crisis*. USA : The Massachusetts Institute of Technology Center of Advanced Engineering Study.

Getzels, Jacob W. & Guba, Egon G. (1986). *Social behavior and the administrative process*. School Review.

Gulick, Luther & Lindon-Urwick. (1973). *Paper on the Science of Administration: An Introduction*. New York: Macmillan.

Henri, Fayol. (1967). *General and Industrial Management*. London: Pitman.

Koontz Harold D. and Cyril O'Donnell. (1972). *Principles of Management : An Analysis of Managerial Functions*. New York: MC Graw – Hill.

Lunenburg, F.C & Ornstein, A.C. (2008). *Educational administration: Concepts, and practices*. (5th eds.). Belmont, CA: Wadsworth.

Maslow, A. H. (1970). *Motivation and Personality*. New York: Harper and Row.

Mccormick, J. E., & Ilgen, R. D. (1985). *Industrial and organizational psychology* (3rd ed.). New jersey: Prentice-Hall.Inc.

McGregor Douglas. (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill.

Monday, R.W., Noe, R.M, and Premeaux, S.R. (2002). *Human Resource Management*. (8th ed.). New Jersey: Prentice-Hall.

Organization for Economic Co-operation and Development. (2021). *Value for money in public administration*. Paris: OECD Publishing.

United Nations Development Programmer. (2022). *Principles of good governance in public service delivery*. New York: UNDP.

World Bank. (2022). *Enhancing public procurement for value for money*. Washington, DC: World Bank Group.

2) ดุษฎีนิพนธ์/วิทยานิพนธ์/สารนิพนธ์

กนกพร จินมหันต์. (2556). *แนวทางการบริหารงานโดยใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 42*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์.

กนกพร ชัยทิมประทุม. (2553). *ความสัมพันธ์ระหว่างการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาลกับประสิทธิผลการบริหารงานงบประมาณของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.

ก่อเกียรติ สัพโส. (2553). *ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากลนคร เขต 3*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

กัญจน์รัตน์ สิ้นธุ์รัตน์. (2559). การบริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 เพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียน. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.

ขจรศักดิ์ ว่องไว. (2562). การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้น. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

จิรนนท์ วงษ์ไทยวรรณ. (2551). ความสัมพันธ์ระหว่าง ความสามารถในการเผชิญและฟื้นฟูปัญหา การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร และพฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร : กรณีศึกษา พยาบาลวิชาชีพของโรงพยาบาลเอกชนแห่งหนึ่ง ในจังหวัดนครปฐม. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

ฉันทิพย์ จำเดิมเผด็จศึก และณัฐธิพล ปุราณิธี. (2562). การจัดการความรู้เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลเชิงพุทธ. (บัณฑิตศึกษาปริทรรศน์). นครสวรรค์.

ธัญญารัตน์ สาริกา. (2566). ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานด้านการเงินและการคลัง. รายงานการค้นคว้าอิสระ, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ.

ถวิล เกษสุพรรณ. (2552). การศึกษาสภาพการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานในการบริหารงานโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 5. ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.

เทพรัตน์ ดาวเรือง. (2560). การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอยะลา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระดับมัธยมศึกษาเขต 2. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา.

- ธีรวัฒน์ ชูญาติ. (2552). การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคามเขต 2. การค้นคว้าอิสระ, การบริหารการศึกษา,
บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยอีสาน.
- ไพฑูริย์ บังชิต. (2550). การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคามเขต 2. วิทยานิพนธ์ ค.ม. มหาสารคาม:
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- ไพบุลย์ กุลอักษ. (2553). ประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 3. วิทยานิพนธ์ ค.ม. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏ
สกลนคร.
- พระมหาชัยวัฒน์ จตตมโล (พรหมสนธิ). (2560). รูปแบบการบริหารงานบุคคลตามหลักพุทธบริหาร
การศึกษาของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ 4. ปริญญาพุทธศาสตร
ดุขฎิบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลง
กรณราชวิทยาลัย.
- เพชร กล้าหาญ. (2552). การศึกษาสภาพ ปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหาการบริหารงานบุคคลของ
ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมา เขต 7. วิทยานิพนธ์
ครุศาสตรมหาบัณฑิต, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา.
- พินิจ โคตรงาม. (2559). การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารโรงเรียนขนาดกลางใน
อำเภอตาพระยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2.
วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ภัทรวดี อุทัยกรณ์. (2559). การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในกลุ่ม
อำเภอเขาคิชฌกูฏ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2.
วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยบูรพา.

มนตรีพิทย์ ทรงกิตติพิศาล. (2552). ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษา ในพื้นที่ภาคใต้ของประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

มุตตา คงคีน. (2551). พฤติกรรมการบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลของผู้อำนวยการโรงเรียนในสังกัดเมืองพัทยา. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.

ยุกตนันท์ หวานฉ่ำ. (2555) การบริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของโรงเรียนในอำเภอคลองหลวง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานีเขต 1. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. ปทุมธานี: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.

รอง ปัญสังกา. (2548). พฤติกรรมการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดอุดรธานี. วิทยานิพนธ์ ค.ม. อุดรธานี: มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี.

ราชัญ สมทบ. (2556). ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้หลักธรรมาภิบาลกับประสิทธิผลของการบริหารงานในโรงเรียน สังกัดเทศบาลเมืองกาญจนบุรี. วิทยานิพนธ์ ค.ม.กาญจนบุรี

วิชัย โนนทิง (2550)สภาพการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 3. วิทยานิพนธ์ ค.ม. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

วิจิต บุญสนอง. (2554)แนวทางการเสริมสร้างธรรมาภิบาลในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกรณีศึกษาองค์การบริหารส่วนตำบลและเทศบาลในเขตอำเภอบางกรวย จังหวัดนนทบุรี. วิทยาลัยราชพฤกษ์: นครปฐม.

วินัย สุขसार. (2551). ปัจจัยที่ส่งผลต่อธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต

พื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 5. วิทยานิพนธ์ ค.ม. อุบลราชธานี: มหาวิทยาลัยราชภัฏ
อุบลราชธานี.

วีไลรัตน์ ฝ้ายดี. (2556). สภาพการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียน สังกัดเทศบาลนคร
ขอนแก่น. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

วีระยุทธ พรพจน์ธนาศ. (2557). องค์ประกอบของธรรมาภิบาลในโรงเรียน. วิทยานิพนธ์ กศ.ม.
กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ศศิวิมล คนเสียม. (2563). การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษานครนายก. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาวิชา
การบริหารการศึกษา, คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล
ฉะเชิงเทรา.

สมเดช สิวานดี. (2553). การนำเสนอรูปแบบการบริหารการศึกษาปฐมวัยในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
ต้นแบบ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานีเขต 5. วิทยานิพนธ์

สุชาดา คำพิฑูรณ์. (2565). การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหาร
การศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

สุภาวดี อินทรชาติ. (2554). การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต
พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยนเรศวร.

สุรพันธ์ โชคปมิตรกุล. (2552). การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลในจังหวัดนครปฐม
วิทยานิพนธ์ ค.ม. นครปฐม: มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม.

สุวิทย์ ทองสันทัด. (2550). พฤติกรรมผู้นำตามหลักธรรมาภิบาลและประสิทธิผลการบริหารงานของ
ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากลนคร เขต 2. วิทยานิพนธ์ ค.ม.
สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

- อรรถัย แสงทอง. (2552). *หลักธรรมาภิบาลกับการบริหารสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร กรณีศึกษาสถานศึกษาในเขตตลิ่งชัน*. วิทยานิพนธ์ ร.บ.ม. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อัจฉราพร กริ่งไกร. (2558). *การศึกษาการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. พระนครศรีอยุธยา: มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา
- อนุสิทธิ์ นามโยธา. (2555). *การพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน*. ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- อุทาร์ตัน แสงสุข. (2557). *การบริหารงานบุคคลที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ฉะเชิงเทรา เขต 2*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม)
- 3) บทความในวารสาร
- กัณฑ์พงษ์ นามเสนห์. (2559). *การปรับใช้หลักพรหมวิหาร 4 กับการบริหารบุคลากร*. *Journal of Roi Kaensarn Academi*, 1(2), 38-49.
- จุฑารัตน์ แสงสุข. (2558). *การบริหารงานบุคคลที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2*. *วารสารราชนครินทร์*, (2) : 103 - 114.
- ปาริชาติ เทพอารักษ์. (2550). *สังคมประชาธิปไตยที่มีธรรมาภิบาลรากฐานสังคมอยู่เย็นเป็นสุข*. *วารสารเศรษฐกิจและสังคม*. 44(1), 48 - 55.
- พระเกียรติกร ธรรมวโร (มณีกัลย์), พระครูวิจิตรปัญญาภรณ์, กฤตยากร ลดาวัลย์. (2566). *การบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด*. *วารสารพุทธปรัชญาวิวัฒน์*, 7(1), 135-150.
- พระปลัดสมเกียรติ อัสสุโร. (2564). *การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาท่ามกลางสังคมแห่งการเปลี่ยนแปลง*. *วารสารบรรณการศึกษามนุษยสังคมศาสตร์*, 2(1), 32-39.

- ณัฐธยาน์ รัตนินปฐมภักดิ์, ณรงค์ พิมพ์สาร และสิริกัญญา ธนวุฒิปิพรพินิต. (2563). กลยุทธ์การบริหารงานบุคคลของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญ สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดนครนายก. *วารสารครุศาสตร์ปริทรรศน์ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย*. 7(1). 214-227.
- นุชนารถ วัฒนชัย. (2561). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษา. *วารสารการบริหารการศึกษา*, 14(2), 45-59.
- ธีรเดช พงศ์พิทักษ์ และคณะ. (2563). ปัจจัยที่มีผลต่อการรับรู้การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา. *วารสารการบริหารการศึกษา*, 15(1), 89-104.
- ปัญญาภรณ์ คำนา & นพดล เจนอักษร. (2564). ปัจจัยเอื้อต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยศิลปากร. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร*, 18(2), 185-200.
- พิทักษ์ ภูศรีฤทธ (2565). การบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3. *Journal of Modern Learning Development*.
- พิมพ์ชนก สุขเจริญ. (2564). ประสพการณ์ทำงานกับการรับรู้หลักธรรมาภิบาลในองค์กรการศึกษา. *วารสารวิจัยและพัฒนาการศึกษา*, 13(2), 121-136.
- วราภรณ์ ศรีประเสริฐ และคณะ. (2562). การใช้เทคโนโลยีเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารสถานศึกษา. *วารสารวิจัยการศึกษา*, 12(1), 101-115.
- ศิริลักษณ์ เฟื่องสุข. (2564). ปัญหาและแนวทางการบรรจุแต่งตั้งบุคลากรภาครัฐตามหลักธรรมาภิบาล. *วารสารรัฐประศาสนศาสตร์*, 18(2), 77-92.
- สุกัญญา แสงจันทร์. (2562). การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาล. *วารสารครุศาสตร์*, 17(2), 55-70.
- อมรพรรณ จันทร์วิจิตร. (2563). การวางแผนและการติดตามประเมินผลในการบริหารการศึกษา. *วารสารครุศาสตร์*, 20(3), 87-98.

- Berhanu, K. Z. (2024). *The school principals' role in developing the professional capital of teachers: Evidence from principals and teachers. Journal of Professional Capital and Community, 10(3), 352–370.*
- C. Jinda. (2567). *The factors affecting the performance efficiency of general administrative officers. RMUTI Social Science Journal.*
- Mugwaze, F., & Smith, C. (2024). *Rethinking the role of the principal in the strategic management of human capital in public secondary schools in Zimbabwe. SAGE Open, 14(3).*
- Santhoy, P. (2019). *The role of human resource management practices in promoting good governance in the Thai civil service. Asian Political Science Review, 3(1).*
- Supriadi, N., Usman, S., Jabar, J., & Widyastuti, A. (2021). *Good school governance: An approach to principal's decision-making. Research in Educational Administration & Leadership, 6(4), 796–831.*
- Tongvijit, P. M., Nomnian, A., Sirisunhirun, S., Ploywan, P., & Arakpothchong, W. (2023). *The model of good governance application toward human resource management in Buddhist university. International Journal of Professional Business Review, 8(5), 1–19.*

4) เอกสารออนไลน์

- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2558). ผู้นำ vs ผู้บริหาร ความเหมือนที่แตกต่าง. เข้าถึงได้จาก <http://www.bangkokcity.com/2003/vc/place/scoop/detail.php?boid=4952> (เข้าถึงเมื่อ 5 พฤษภาคม 2562)
- วันทนา เนื่องอนันต์. (2553). หลักธรรมาภิบาล (Good governance). เข้าถึงได้จาก <http://1goodgovernance.blogspot.com/2015/10/good-governance-6.html>. 5

พฤษภาคม 2562

ระเบียบสำนักงานนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี. (2542). เข้าถึง

ได้จาก <http://www.dmr.go.th/download/10.pdf>. 5 พฤษภาคม 2562.





ภาคผนวก

มหามกุฏราชวิทยาลัย



ภาคผนวก ก

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือเพื่อการวิจัย

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย

- | | |
|---------------------------|---|
| 1) ผศ.ดร.กฤตยากร ลดาวัลย์ | ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษา
ตำแหน่ง อาจารย์ประจำภาควิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด |
| 2) ดร.วิมลพร สุวรรณแสนทวี | ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษา
ตำแหน่ง นักวิชาการอิสระ |
| 3) นายสุรพงษ์ ลาดวงษ์ | ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษาด้านบริหารงาน
บุคคล
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ระดับ
ตำบลทุ่งเขาหลวง |



ภาคผนวก ข
หนังสือขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือเพื่อการวิจัย





บันทึกข้อความ

ส่วนงาน มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด โทร. ๐-๔๓๕๑-๘๓๖๔ ต่อ ๑๒๔

ที่ อว ๗๙๑๗/ว ๐๕๕๓ วันที่ ๓๑ กรกฎาคม ๒๕๖๘

เรื่อง ขออนุญาตเป็นคู่สัญญาตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย (IOC)

เรียน ผศ.ดร.กฤตยากร ลดาวัลย์

ด้วย นายสัญญา จันทร์วา เลขทะเบียนนักศึกษา ๖๖๒๐๗๕๖๔๓๒๐๑๖ นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด ได้รับอนุมัติให้ขอสารนิพนธ์ เรื่อง "การบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด" มีความประสงค์ขอให้ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือ (IOC) เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลประกอบการเขียนงานสารนิพนธ์

ดังนั้น บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด จึงเจริญพรมายังท่านได้ให้ความอนุเคราะห์ สำหรับวันและเวลาดังนั้น นักศึกษาขอเป็นผู้ติดต่อกับท่านด้วยตนเอง

จึงเรียนทราบเพื่อพิจารณา



พระเมธีวชิราภรณ์, ผศ.ดร.
รองอธิการบดี วิทยาเขตร้อยเอ็ด

มหาวิทยาลัย

(ผศ.ดร.กฤตยากร ลดาวัลย์)



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด โทร. ๐-๔๓๕๑-๘๓๖๔ ต่อ ๓๒๔

ที่ อว ๗๙๑๗/ว ๐๒๕๕

วันที่ ๓๑ กรกฎาคม ๒๕๖๘

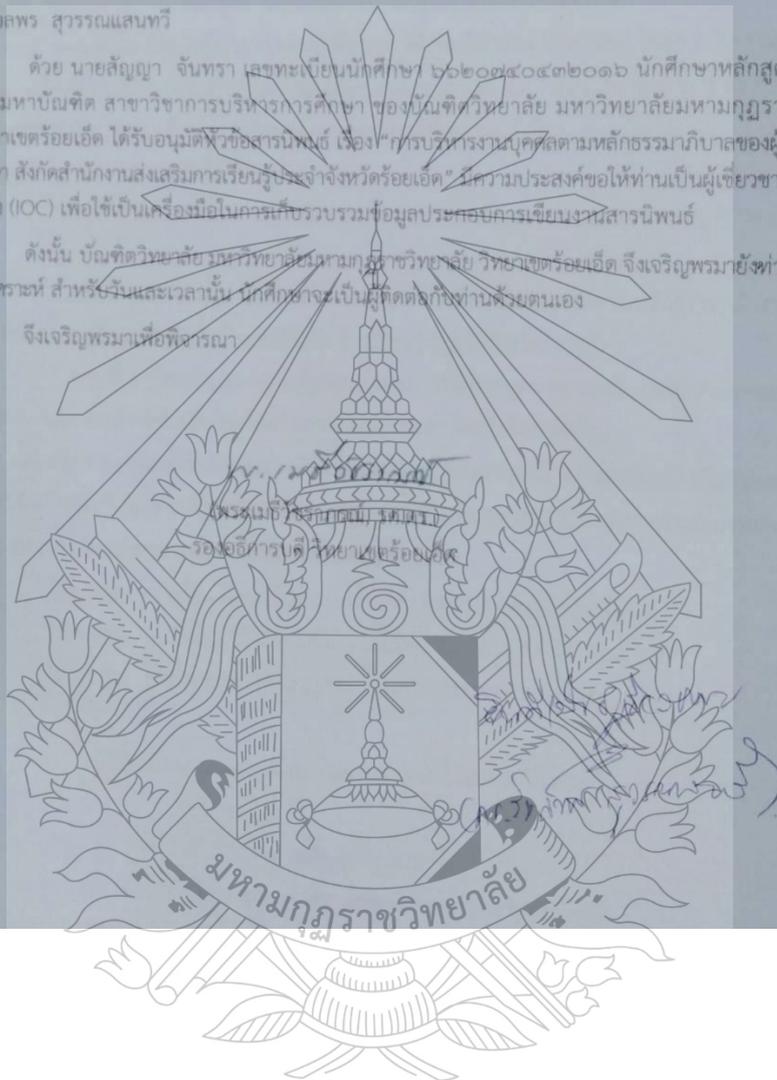
เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย (IOC)

เรียน ดร.วิมลพร สุวรรณแสนทวี

ด้วย นายสัญญา จันทร์หา เลขทะเบียนนักศึกษา ๒๖๒๐๗๔๐๕๓๒๐๑๖ นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด ได้รับอนุมัติพิจารณาอนุมัติ เรื่อง "การบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด" มีความประสงค์ขอให้ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ (IOC) เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในครั้งเก็บรวบรวมข้อมูลประกอบกรณีเขียนงานสารนิพนธ์

ดังนั้น บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด จึงเจริญพรมายังท่าน ได้ให้ความอนุเคราะห์ สำหรับวันและเวลานั้น นักศึกษาจะเป็นผู้ติดต่อกับท่านด้วยตนเอง

จึงเจริญพรมมาเพื่อพิจารณา





มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
วิทยาเขตร้อยเอ็ด

ถนนเสียงเมือง ตำบลตงสถาน
อำเภอเมืองร้อยเอ็ด จังหวัดร้อยเอ็ด ๔๕๐๐๐
โทร. ๐-๔๖๕๑-๘๓๖๔ โทรสาร. ๐-๔๖๕๑-๔๖๑๘
www.rec.mbu.ac.th

ที่ อว ๗๙๑๓๗/ว ๐๓๑๙

๓๑ กรกฎาคม ๒๕๖๘

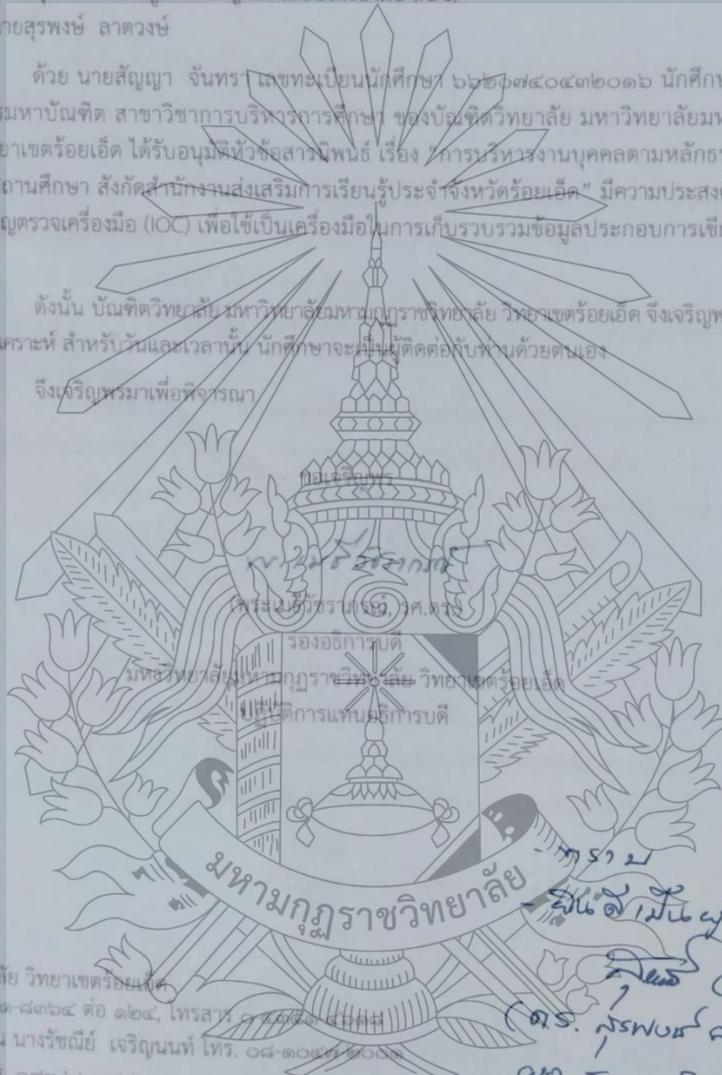
เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ (IOC)

เจริญพร นายสุรพงษ์ ลาดวงษ์

ด้วย นายสัญญา จันทรา เลขทะเบียนนักศึกษา ๖๖๒๖๗๔๐๔๓๒๐๑๖ นักศึกษาหลักสูตร
ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราช
วิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด ได้รับอนุมัติหัวข้อสารนิพนธ์ เรื่อง "การบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาล
ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด" มีความประสงค์ขอให้ท่าน
เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ (IOC) เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลประกอบการเขียนงานสาร
นิพนธ์

ดังนั้น บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด จึงเจริญพรมายังท่าน
ได้ให้ความอนุเคราะห์ สำหรับวันและเวลาดังนั้น นักศึกษาจะติดต่อกับท่านด้วยตนเอง

จึงเจริญพรมาเพื่อพิจารณา



บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด
โทร. ๐-๔๖๕๑-๘๓๖๔ ต่อ ๑๒๔, โทรสาร ๐-๔๖๕๑-๔๖๑๘
ผู้ประสานงาน นางรัชณี เจริญนนท์ โทร. ๐๘-๑๐๕๓๗๐๐๘
นักศึกษา โทร. ๐๘๓-๒๖๓๔๘๘๑

ผู้ให้สัมภาษณ์ชื่อท่าน
ดร. สุรพงษ์ ลาดวงษ์
อว. น.กร.ร.ด.ม. อ. ๑๖๖๓๖๓๖๖



ภาคผนวก ค

หนังสือขอความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือ (Try-Out)



ภาคผนวก ง

หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูล

มหามกุฏราชวิทยาลัย



มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
วิทยาเขตร้อยเอ็ด

ถนนเลื่องเมือง ตำบลเขานาน
อำเภอเมืองร้อยเอ็ด จังหวัดร้อยเอ็ด ๔๕๐๐๐
โทร ๐-๔๓๕๑-๘๒๒๓ โทรสาร ๐-๔๓๕๑-๕๖๖๘
www.rc.mbu.ac.th

ที่ อว ๗๗๑๑๗/ว ๐๓๓๗

๒๗ สิงหาคม ๒๕๖๔

ศูนย์ส่งเสริมการเรียนรู้ระดับอำเภอสุวรรณภูมิ
เลขที่ ๒๖๑ / ๒๖๑๔
วันที่ ๒ / ๘ / ๖๔
เวลา ๑๕๐๐ น.

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์แจกแบบสอบถาม

เจริญพร ผู้อำนวยการศูนย์ส่งเสริมการเรียนรู้ระดับอำเภอสุวรรณภูมิ

ด้วย นายสัตยา อันทรา เลขที่นักเรียนนักศึกษา ร.๒๐๗๔๐๕๓๒๐๑๖ นักศึกษาหลักสูตร
ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย
ราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด ได้รับอนุมัติให้ขอสารนิพนธ์เรื่อง "การบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาล
ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดร้อยเอ็ด" มีความประสงค์ขอความ
อนุเคราะห์แจกแบบสอบถามในขณะมีงานราชการ เพื่อให้ได้งานเครื่องมือในกาเก็บรวบรวมข้อมูลประกอบ
การเขียนงานสารนิพนธ์

ดังนั้น บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด จึงเจริญพรมายังท่าน
ได้ให้กรรมอนุเคราะห์ สำหรับรับแจกแบบสอบถามแก่นักศึกษาของศูนย์ฯ ทั่วทั้งศูนย์ฯ

จึงเจริญพรมแจ้งให้ท่านทราบโดยเรียนมาเพื่อโปรดทราบ

เรียน ผอ.ศท.อำเภอสุวรรณภูมิ
- ขอทราบชื่อและนามสกุล
ของนายสัตยา อันทรา

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ



บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด
โทร. ๐-๔๓๕๑-๘๒๒๔ ต่อ ๑๒๔, โทรสาร ๐-๔๓๕๑-๕๖๖๘
ผู้ประสานงาน นางรัชณี เจริญนนท์ โทร ๐๘-๑๐๔๗-๒๐๐๕
นักศึกษา โทร. ๐๙๓-๒๖๒๕๘๘๘๑

(นาย เปรื่อง กิ่งคำ)

ศ
โกษา อภัทธนนท์ ผู้อำนวยการ สท.ระดับอำเภอสุวรรณภูมิ

ที่ อว ๑๑๑๑/ว ๐๐๑๓๓



มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
วิทยาเขตร้อยเอ็ด
ถนนเชียงใหม่ ตำบลสถาน
อำเภอเมืองร้อยเอ็ด จังหวัดร้อยเอ็ด ๔๕๐๐๐
โทร. ๐-๔๓๕๓-๘๒๖๕ โทรสาร ๐-๔๓๕๓-๖๖๘๘
www.rec.mbu.ac.th

สกร.ระดับอำเภอเสลภูมิ
เลขที่รับ ๒๕๖
วันที่ ๒๑.๒.๖๕

๒๑ สิงหาคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์แจกแบบสอบถาม

เจริญพร ผู้อำนวยการศูนย์ส่งเสริมการเลี้ยงปศุสัตว์อำเภอเสลภูมิ

ด้วย นายสัญญา จันทรา เลขาหะเป็นนักศึกษา ชั้นปีที่ ๒ ปี ๒๐๒๑-๒๐๒๒ นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษ ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการเลี้ยงปศุสัตว์จังหวัดร้อยเอ็ด" มีความประสงค์ขอความอนุเคราะห์แจกแบบสอบถามในหน่วยงานของท่าน เพื่อให้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลประกอบการเขียนงานสารนิพนธ์

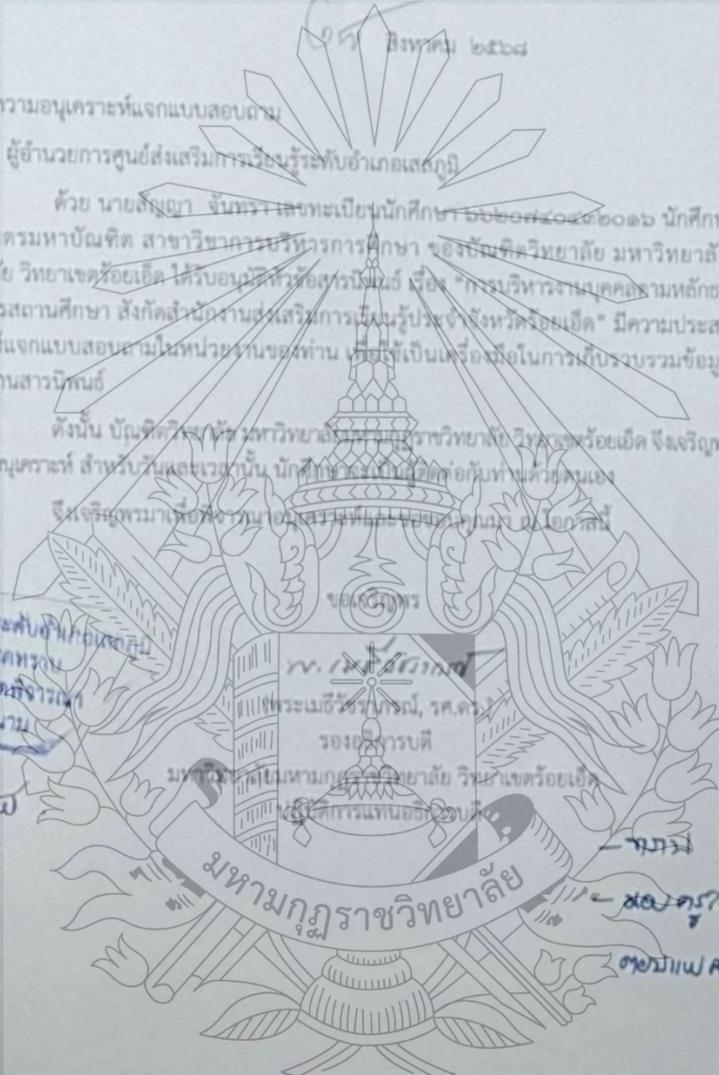
ดังนั้น บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด จึงเจริญพรถึงท่าน ได้ให้ความอนุเคราะห์ สำหรับวันและเวลาดังกล่าว นักศึกษาขอเป็นเกียรติขอบคุณท่านด้วยตนเอง

จึงเจริญพรมาเพื่อพิจารณาขอความร่วมมือในหน่วยงานของ นายสัญญา จ. โยภาสินี

ขอเจริญพร

- เรียน ผอ.สกร.ระดับอำเภอเสลภูมิ
- เพื่อไปตรวจงาน
- เพื่อโปรดพิจารณา
- โปรดลงนาม

๒๑.๒.๖๕



บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด
โทร. ๐-๔๓๕๓-๘๒๖๕ ต่อ ๒๒๔, โทรสาร ๐-๔๓๕๓-๖๖๘๘
ผู้ประสานงาน นางรัชณี เจริญนนท์ โทร ๐๘-๑๐๔๗-๒๐๐๑
นักศึกษา โทร. ๐๙๓-๒๖๓๔๘๘๑

๒ ก.ย. ๖๕

สกร.ระดับอำเภอเสกภูมิ
 เลขที่รับ ๒๕๒
 วันที่ ๒๑/๒/๖๕
 ๐๕.๖๐ ๖๗



มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์
 วิทยาเขตร้อยเอ็ด
 ถนนเมืองเมือง ตำบลคงลาน
 อำเภอเมืองร้อยเอ็ด จังหวัดร้อยเอ็ด ๔๕๐๐๐
 โทร. ๐-๔๓๕๓-๘๓๐๖ โทรสาร ๐-๔๓๕๓-๖๒๖๘
 www.rec.mbu.ac.th

ที่ อว ๓๓๑๓/ว ๐๐๓๓๓

สิงหาคม ๒๕๖๔

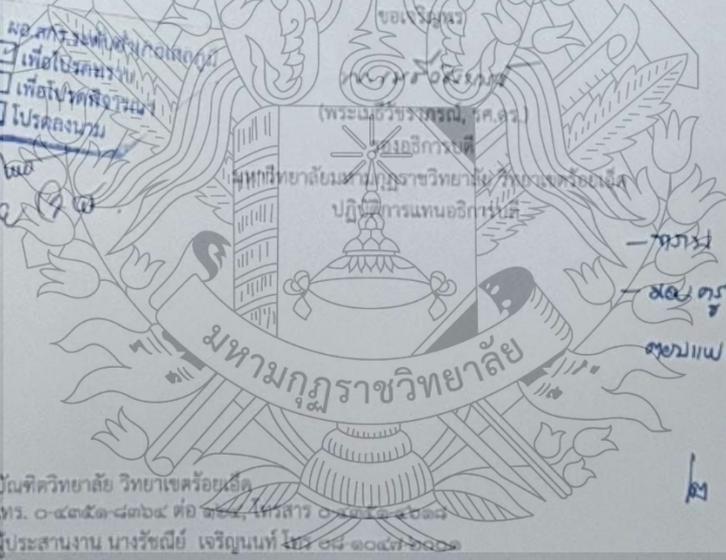
เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์แจกแบบสอบถาม
 เจริญพร ผู้อำนวยการศูนย์ส่งเสริมการเรียนรู้ระดับอำเภอเสกภูมิ

ด้วย นายสัญญา จันทรา เลขทะเบียนนักศึกษา ๖๖๒๐๓๐๔๒๐๑๖ นักศึกษาหลักสูตร
 ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
 ราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การประเมินระบบคุณธรรมหลักธรรมภิบาล
 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด" มีความประสงค์ขอความ
 อนุเคราะห์แจกแบบสอบถามในหน่วยงานของท่าน เพื่อให้เก็บเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลประกอบการ
 การเขียนงานวิทยานิพนธ์

ดังนั้น บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคามราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด จึงเจริญพรยังท่าน
 ได้ให้ความอนุเคราะห์ สำหรับวันและเวลานั้น ขอเรียนขอเป็นผู้ติดต่อกับท่านด้วยตนเอง
 จึงเจริญพรมา เพื่อพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

- เรียน ผอ.สกร.ระดับอำเภอเสกภูมิ
- เพื่อโปรดทราบ
 - เพื่อโปรดพิจารณา
 - โปรดลงนาม

๒๑/๒/๖๕



ศาสตราจารย์ ดร.วิวัฒน์ วัฒนศิริ
 รองอธิการบดี
 มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ วิทยาเขตร้อยเอ็ด
 ปฏิบัติการหนองฮีราชู

ศาสตราจารย์ ดร.วิวัฒน์ วัฒนศิริ
 รองอธิการบดี
 มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ วิทยาเขตร้อยเอ็ด
 ปฏิบัติการหนองฮีราชู

๒๑ ก.ย. ๖๔

บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด
 โทร. ๐-๔๓๕๓-๘๓๖๔ ต่อ ๓๒๓ โทรสาร ๐-๔๓๕๓-๖๒๖๘
 ผู้ประสานงาน นางรัชฉิณี เจริญพันธ์ โทร ๐๘-๑๐๘๗๖๐๐๖
 นักศึกษา โทร. ๐๙๓-๒๖๓๔๘๘๑



มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์
วิทยาเขตร้อยเอ็ด

ถนนเมืองมิ่งเมือง ตำบลเมืองเก่า อำเภอเมืองร้อยเอ็ด ๔๕๐๐๐
โทร ๐-๔๓๕-๕๕๖๔ โทรสาร ๐-๔๓๕-๕๖๘๘
www.rc.bur.ac.th

สกร.ระดับอำเภอเสกภูมิ
เลขที่รับ ๐๒๕
วันที่ ๒๑ ธ. ๖๕ ๐๐๕.๕๗๐ ๖.

ที่ อว ๕๐๐๕๔/ว ๐๕๑๙๙

๐๖๖ สิงหาคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์แจกแบบสอบถาม
เชิงคุณภาพ ผู้อำนวยการศูนย์ส่งเสริมการเรียนรู้ระดับอำเภอเสกภูมิ

ด้วย นายเสกภูมิ จันทระ เลขทะเบียนนักศึกษา ๖๒๒๐๕๕๐๕๒๐๑๖ นักศึกษาหลักสูตร
ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
ราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด ได้เวียนอนุเคราะห์ส่งเอกสารแนบชื่อ "การบริหารงานบุคลากร
ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้จังหวัดร้อยเอ็ด มีความประสงค์ขอความ
อนุเคราะห์แจกแบบสอบถามในหน่วยงานของท่าน เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลประกอบ
การเขียนงานสารนิพนธ์

ดังนั้น บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคามราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ดจึงจึงวิงวอนขอร้อง
ได้ให้ความอนุเคราะห์ สำหรับในวันและเวลาดังนั้น นักศึกษาผู้ศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง
จึงหวังเป็นอย่างยิ่งว่าท่านจะกรุณาช่วยตอบกลับให้ด้วย

เรียน ผอ.สกร.ระดับอำเภอเสกภูมิ
 เพื่อไปทบทวน
 เพื่อไปคัดสรรงาน
 ไปรบกวน
๒๑.๘.๖๕



๒๑.๘.๖๕
- ผอ.สกร.ราชภัฏ
ศอรพพ ศอรพพ ร้อยเอ็ด



มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
วิทยาเขตร้อยเอ็ด

ถนนเลียงเมือง ตำบลดงลาน
อำเภอเมืองร้อยเอ็ด จังหวัดร้อยเอ็ด ๔๕๐๐๐
โทร. ๐-๔๓๕๑-๘๓๖๔ โทรสาร. ๐-๔๓๕๑-๔๖๑๘
www.rec.mbu.ac.th

ที่ อว ๗๔๑๗/ว ๐ ๓๓๓

๖ พ. สิงหาคม ๒๕๖๘

สกร. คำเกอรัฯ
รับเลขที่ ๕๖๕
วันที่ ๖ ก.ค. ๖๘
เวลา ๑๖.๕๘ น.

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์แจกแบบสอบถาม

เจริญพร ผู้อำนวยการศูนย์ส่งเสริมการเรียนรู้ระดับอำเภอวัชบุรี

ด้วย นายสัญญา จันทร์หา เลขทะเบียนนักศึกษา ๖๖๒๐๗๔๐๔๓๒๐๑๖ นักศึกษาหลักสูตร
ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏ
ราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด ได้รับอนุมัติหัวข้อสารนิพนธ์ เรื่อง “การบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาล
ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด” มีความประสงค์ขอความ
อนุเคราะห์แจกแบบสอบถามในหน่วยงานของท่าน เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลประกอบการ
เขียนงานสารนิพนธ์

ดังนั้น บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด จึงเจริญพรมายังท่าน
ได้ให้ความอนุเคราะห์ สำหรับวันและเวลานั้น นักศึกษาจะเป็นผู้ติดต่อกับท่านด้วยตนเอง

จึงเจริญพรมมาเพื่อพิจารณาอนุเคราะห์และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ใช้ยื่น ศษ. สกร. วัชบุรี

ขอเจริญพร

ดิฉัน นางสาวกัญฉติงนางษาคุณ
ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต วิทยาเขตร้อยเอ็ด

พระเมธีวชิราภรณ์ รัตตวร
รองอธิการบดี

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด

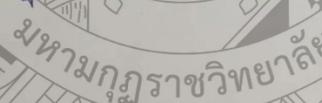
ปฏิบัติราชการแทนอธิการบดี

นางสาวกัญฉติงนางษาคุณ

นักศึกษาระดับปริญญาโท

นางสาวกัญฉติงนางษาคุณ

นักศึกษาระดับปริญญาโท



บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด
โทร. ๐-๔๓๕๑-๘๓๖๔ ต่อ ๑๒๕ โทรสาร ๐-๔๓๕๑-๔๖๑๘
ผู้ประสานงาน นางรัชฉนิย์ เจริญนนท์ โทร ๐๘๑๐๔๗๒๐๐๑
นักศึกษา โทร. ๐๔๓-๒๖๓๔๘๘๑

มีเอกสารต่าง
๒ ก.ค. ๖๘



ภาคผนวก จ
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย



แบบสอบถาม

เรื่อง การบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน
ส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด

คำชี้แจง

แบบสอบถามฉบับนี้ วัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับงาน
สารนิพนธ์ เรื่องการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัด
สำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด แบบสอบถามมี 3 ตอน

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร
สถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อเสนอแนะการบริหารบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของ
ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด

ผู้วิจัยจึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อทุกตอนตรงตาม
สภาพความเป็นจริง ผู้วิจัยจะเก็บข้อมูลที่ได้จากท่านไว้เป็นความลับและจะไม่มีผลกระทบต่อการ
ปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ของท่านแต่ประการใด

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงในการตอบแบบสอบถาม

นายสัญญา จันทรา

นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง การบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด

PERSONNEL ADMINISTRATION BASED ON THE GOOD GOVERNANCE OF SCHOOL
ADMINISTRATORS UNDER THE OFFICE OF LEARNING PROMOTION, ROI ET PROVINCE

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดอ่านข้อความและทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ที่ตรงกับความเป็นจริงของท่าน

1. ตำแหน่ง

- ผู้บริหารสถานศึกษา
 ครูผู้สอน

2. การศึกษา

- ปริญญาตรี
 สูงกว่าปริญญาตรี

3. ประสบการณ์ทำงาน

- น้อยกว่า 5 ปี
 5 – 10 ปี
 10 ปี ขึ้นไป

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด

คำชี้แจง โปรดอ่านข้อความและทำเครื่องหมาย / ลงในช่องที่ตรงกับความเป็นจริงของท่าน

- 5 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด
4 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก
3 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง
2 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย
1 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด

คำชี้แจง โปรดอ่านข้อความและทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด

การบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาล ของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับการปฏิบัติ				
	5	4	3	2	1
1) ด้านการวางแผนและการกำหนดตำแหน่ง					
1. ผู้บริหารสถานศึกษามีการจัดทำแผนการบริหารบุคลากรที่ชัดเจนและโปร่งใส					
2. สถานศึกษาได้กำหนดตำแหน่งให้เป็นไปตามคุณสมบัติและความสามารถที่แท้จริง					
3. สถานศึกษาประชุมหารือและรับฟังความคิดเห็นจากครูและบุคลากร ก่อนการจัดทำแผนการกำหนดตำแหน่ง					
4. สถานศึกษามีกระบวนการวางแผนบุคลากรเป็นไปตามกฎหมายและระเบียบราชการที่เกี่ยวข้อง					
5. ผู้บริหารสถานศึกษาเผยแพร่ข้อมูลเกี่ยวกับการกำหนดตำแหน่งอย่างเปิดเผย					
6. สถานศึกษามีการใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ (เช่น ผลการปฏิบัติงาน) ในการวางแผนและกำหนดตำแหน่ง					
7. ผู้บริหารสถานศึกษาพิจารณาผลประโยชน์ของสถานศึกษาและบุคลากรอย่างสมดุลในการกำหนดตำแหน่ง					
8. สถานศึกษามีกระบวนการวางแผนติดตามและประเมินผลเพื่อปรับปรุง					
9. ผู้บริหารสถานศึกษายึดหลักความยุติธรรมในการกำหนดตำแหน่งโดยไม่เลือกปฏิบัติ					
10. สถานศึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถเสนอแนะหรืออุทธรณ์เกี่ยวกับการกำหนดตำแหน่งได้					
2. ด้านการบรรจุและแต่งตั้ง					
11. ผู้บริหารสถานศึกษาดำเนินการบรรจุและแต่งตั้งบุคลากรตามคุณสมบัติที่กำหนดอย่างเคร่งครัด					

การบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาล ของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับการปฏิบัติ				
	5	4	3	2	1
12. สถานศึกษาคัดเลือกบุคลากรเพื่อบรรจุและแต่งตั้งเป็นไปอย่างโปร่งใสและตรวจสอบได้					
13. สถานศึกษาประกาศตำแหน่งว่างและคุณสมบัติที่ชัดเจนให้บุคลากรรับทราบ					
14. ผู้บริหารสถานศึกษาพิจารณาบรรจุและแต่งตั้งโดยไม่เลือกปฏิบัติ					
15. สถานศึกษามีกระบวนการคัดเลือกบุคลากรโดยเปิดโอกาสให้ทุกคนมีสิทธิ์สมัครอย่างเท่าเทียม					
16. สถานศึกษาประกาศผลการบรรจุและแต่งตั้งอย่างเป็นทางการและตรวจสอบได้					
17. ผู้บริหารยึดผลประโยชน์ของสถานศึกษาเป็นสำคัญในการบรรจุและแต่งตั้งบุคลากร					
18. สถานศึกษาแต่งตั้งคณะกรรมการกลางร่วมตัดสินใจในการบรรจุและแต่งตั้งเพื่อลดอคติส่วนบุคคล					
19. ผู้บริหารสถานศึกษาพร้อมรับผิดชอบหากมีข้อผิดพลาดในการบรรจุและแต่งตั้ง					
20. สถานศึกษามีช่องทางให้บุคลากรร้องเรียนหรืออุทธรณ์หากพบความไม่เป็นธรรมในการบรรจุและแต่งตั้ง					
3. ด้านการส่งเสริมประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน					
21. ผู้บริหารสถานศึกษาจัดให้มีการอบรมและพัฒนาทักษะครูและบุคลากรอย่างต่อเนื่อง					
22. สถานศึกษาจัดสรรทรัพยากรเพื่อสนับสนุนการทำงานของบุคลากรอย่างเหมาะสม					

การบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาล ของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับการปฏิบัติ				
	5	4	3	2	1
23. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยในการทำงาน					
24. สถานศึกษากำหนดเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจนและสามารถวัดผลได้					
25. ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรแสดงความคิดเห็นในการปรับปรุงการทำงาน					
26. สถานศึกษาจัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างยุติธรรมและโปร่งใส					
27. สถานศึกษากำกับติดตามผลการปฏิบัติงานและให้ข้อเสนอแนะเพื่อพัฒนาอย่างต่อเนื่อง					
28. ผู้บริหารสถานศึกษาให้การยกย่องและให้รางวัลแก่บุคลากรที่มีผลงานดีเด่น					
29. สถานศึกษามีกระบวนการจัดการข้อร้องเรียนหรือปัญหาในการทำงานอย่างเป็นธรรมและตรวจสอบได้					
30. ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้บุคลากรมีโอกาสพัฒนาตนเองเพื่อก้าวหน้าในสายงาน					
4) ด้านการพัฒนาครู บุคลากรทางการศึกษา					
31. ผู้บริหารสถานศึกษาจัดให้มีแผนการพัฒนาครูและบุคลากรที่ชัดเจนและต่อเนื่อง					
32. สถานศึกษาจัดอบรมหรือสัมมนาที่เหมาะสมกับความต้องการและศักยภาพของบุคลากร					
33. ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรเลือกกิจกรรมพัฒนาตนเองตามความสนใจ					
34. สถานศึกษาจัดสรรงบประมาณเพื่อการพัฒนาเป็นไปอย่างโปร่งใสและตรวจสอบได้					

การบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาล ของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับการปฏิบัติ				
	5	4	3	2	1
35. ผู้บริหารสถานศึกษาติดตามและประเมินผลการเข้าร่วมพัฒนา ของบุคลากรเพื่อนำไปปรับปรุงแผนในอนาคต					
36. บุคลากรทุกคนได้รับโอกาสในการพัฒนาอย่างเท่าเทียมกันโดย ไม่มีการเลือกปฏิบัติ					
37. ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้ครูและบุคลากรพัฒนาความรู้ ทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง					
38. สถานศึกษานำผลลัพธ์จากการพัฒนาไปใช้ปรับปรุงการจัด การศึกษาอย่างถูกต้อง					
39. ผู้บริหารสถานศึกษายกย่องและให้รางวัลแก่บุคลากรที่พัฒนา ตนเองและมีผลงานเด่น					
40. สถานศึกษามีช่องทางให้ครูและบุคลากรสะท้อนความคิดเห็น เกี่ยวกับการพัฒนาและการฝึกอบรม					
5) ด้านวินัยและรักษาวินัย					
41. ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดกฎระเบียบและแนวปฏิบัติของ สถานศึกษาอย่างชัดเจน					
42. สถานศึกษาสื่อสารกฎระเบียบให้ครูและบุคลากรทราบอย่าง ทั่วถึง					
43. ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในด้านการ รักษาวินัย					
44. สถานศึกษาดำเนินการทางวินัยเป็นไปตามขั้นตอนที่กำหนดโดย ไม่เลือกปฏิบัติ					
45. ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ผู้ถูกกล่าวหาสามารถชี้แจง หรือโต้แย้งได้					
46. สถานศึกษابันทึกหลักฐานและข้อมูลการดำเนินการทางวินัยไว้ อย่างเป็นระบบและตรวจสอบได้					

การบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาล ของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับการปฏิบัติ				
	5	4	3	2	1
47. ผู้บริหารสถานศึกษาดำเนินการทางวินัยโดยคำนึงถึงผลกระทบต่อบุคลากรและองค์กร					
48. ผู้บริหารสถานศึกษาให้คำปรึกษาและแนะแนวเพื่อป้องกันการกระทำผิดวินัยซ้ำ					
49. ผู้บริหารสถานศึกษารายงานผลการดำเนินการทางวินัยต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างถูกต้อง					
50. สถานศึกษามีระบบการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานด้านวินัยเพื่อปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง					

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามข้อเสนอแนะการบริหารบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด

1. ท่านมีข้อเสนอแนะการบริหารบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด ด้านการวางแผนและการกำหนดตำแหน่งอย่างไร

.....

.....

.....

2. ท่านมีข้อเสนอแนะการบริหารบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด ด้านการบรรจุและการแต่งตั้ง อย่างไร

.....

.....

.....

3. ท่านมีข้อเสนอแนะการบริหารบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน อย่างไร

.....

.....

.....

4. ท่านมีข้อเสนอแนะการบริหารบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด ด้านการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา อย่างไร

.....

.....

.....

5. ท่านมีข้อเสนอแนะการบริหารบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด ด้านวินัยและการรักษาวินัย อย่างไร

.....

.....

.....



ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง



ภาคผนวก ฉ

ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถาม

สรุปประเมินค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถาม
เรื่อง การบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานส่งเสริมการเรียนรู้ประจำจังหวัดร้อยเอ็ด
นายสัญญา จันทร์ธา

ที่	การบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาล ของผู้บริหารสถานศึกษา	คะแนนความ คิดเห็น			ΣR	IOC	เทียบกับ เกณฑ์
		ผู้ทรงคุณวุฒิ					
		1	2	3			
1) ด้านการวางแผนและการกำหนดตำแหน่ง							
1	ผู้บริหารสถานศึกษามีการจัดทำแผนการบริหารบุคลากรที่ชัดเจนและโปร่งใส	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
2	สถานศึกษาได้กำหนดตำแหน่งให้เป็นไปตามคุณสมบัติและความสามารถที่แท้จริง	+1	0	+1	3	0.67	ใช้ได้
3	สถานศึกษาประชุมหารือและรับฟังความคิดเห็นจากครูและบุคลากร ก่อนการจัดทำแผนการกำหนดตำแหน่ง	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
4	สถานศึกษามีกระบวนการวางแผนบุคลากรเป็นไปตามกฎหมายและระเบียบราชการที่เกี่ยวข้อง	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
5	ผู้บริหารสถานศึกษาเผยแพร่ข้อมูลเกี่ยวกับการกำหนดตำแหน่งอย่างเปิดเผย	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
6	สถานศึกษามีการใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ (เช่น ผลการปฏิบัติงาน) ในการวางแผนและกำหนดตำแหน่ง	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้

ที่	การบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา	คะแนนความ คิดเห็น ผู้ทรงคุณวุฒิ			ΣR	IOC	เทียบกับ เกณฑ์
		1	2	3			
7	ผู้บริหารสถานศึกษาพิจารณาผลประโยชน์ของสถานศึกษาและบุคลากรอย่างสมดุลในการกำหนดตำแหน่ง	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
8	สถานศึกษามีกระบวนการวางแผนติดตามและประเมินผลเพื่อปรับปรุง	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
9	ผู้บริหารสถานศึกษายึดหลักความยุติธรรมในการกำหนดตำแหน่งโดยไม่เลือกปฏิบัติ	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
10	สถานศึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถเสนอแนะหรืออุทธรณ์เกี่ยวกับการกำหนดตำแหน่งได้	+1	0	+1	3	0.67	ใช้ได้
2. ด้านการบรรจุและแต่งตั้ง							
11	ผู้บริหารสถานศึกษาดำเนินการบรรจุและแต่งตั้งบุคลากรตามคุณสมบัติที่กำหนดอย่างเคร่งครัด	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
12	สถานศึกษาคัดเลือกบุคลากรเพื่อบรรจุและแต่งตั้งเป็นไปอย่างโปร่งใสและตรวจสอบได้	+1	0	+1	3	0.67	ใช้ได้
13	สถานศึกษาประกาศตำแหน่งว่างและคุณสมบัติที่ชัดเจนให้บุคลากรรับทราบ	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
14	ผู้บริหารสถานศึกษาพิจารณาบรรจุและแต่งตั้งโดยไม่เลือกปฏิบัติ	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้

ที่	การบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา	คะแนนความ คิดเห็น ผู้ทรงคุณวุฒิ			ΣR	IOC	เทียบกับ เกณฑ์
		1	2	3			
15	สถานศึกษามีกระบวนการคัดเลือกบุคลากรโดยเปิดโอกาสให้ทุกคนมีสิทธิ์สมัครอย่างเท่าเทียม	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
16	สถานศึกษาประกาศผลการบรรจุและแต่งตั้งอย่างเป็นทางการและตรวจสอบได้	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
17	ผู้บริหารยึดผลประโยชน์ของสถานศึกษาเป็นสำคัญในการบรรจุและแต่งตั้งบุคลากร	+1	0	+1	3	0.67	ใช้ได้
18	สถานศึกษาแต่งตั้งคณะกรรมการกลางร่วมตัดสินใจในการบรรจุและแต่งตั้งเพื่อลดอคติส่วนบุคคล	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
19	ผู้บริหารสถานศึกษาพร้อมรับผิดชอบหากมีข้อผิดพลาดในการบรรจุและแต่งตั้ง	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
20	สถานศึกษามีช่องทางให้บุคลากรร้องเรียนหรืออุทธรณ์หากพบความไม่เป็นธรรมในการบรรจุและแต่งตั้ง	0	+1	+1	3	0.67	ใช้ได้
3. ด้านการสร้างเสริมประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน							
21	ผู้บริหารสถานศึกษาจัดให้มีการอบรมและพัฒนาทักษะครูและบุคลากรอย่างต่อเนื่อง	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
22	สถานศึกษาจัดสรรทรัพยากรเพื่อสนับสนุนการทำงานของบุคลากรอย่างเหมาะสม	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
23	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยในการทำงาน	0	+1	+1	3	0.67	ใช้ได้
24	สถานศึกษากำหนดเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจนและสามารถวัดผลได้	0	+1	+1	3	0.67	ใช้ได้

ที่	การบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา	คะแนนความ คิดเห็น ผู้ทรงคุณวุฒิ			ΣR	IOC	เทียบกับ เกณฑ์
		1	2	3			
25	ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรแสดงความคิดเห็นในการปรับปรุงการทำงาน	0	+1	+1	3	0.67	ใช้ได้
26	สถานศึกษาจัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างยุติธรรมและโปร่งใส	+1	+1	+1	3-	1.00	ใช้ได้
27	สถานศึกษากำกับติดตามผลการปฏิบัติงานและให้ข้อเสนอแนะเพื่อพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
28	ผู้บริหารสถานศึกษาให้การยกย่องและให้รางวัลแก่บุคลากรที่มีผลงานดีเด่น	+1	+1	0	3	0.67	ใช้ได้
29	สถานศึกษามีกระบวนการจัดการข้อร้องเรียนหรือปัญหาในการทำงานอย่างเป็นธรรมและตรวจสอบได้	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
30	ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้บุคลากรมี โอกาสพัฒนาตนเองเพื่อก้าวหน้าในสายงาน (หลักความเสมอภาค/หลักการมีส่วนร่วม)	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
4) ด้านการพัฒนาครู บุคลากรทางการศึกษา							
31	ผู้บริหารสถานศึกษาจัดให้มีแผนการพัฒนาครู และบุคลากรที่ชัดเจนและต่อเนื่อง (หลักความ รับผิดชอบ/หลักความคุ้มค่า)	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
32	สถานศึกษาจัดอบรมหรือสัมมนาที่เหมาะสม กับความต้องการและศักยภาพของบุคลากร (หลักความคุ้มค่า)	+1	0	+1	3	0.67	ใช้ได้
33	ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ครูและ บุคลากรเลือกกิจกรรมพัฒนาตนเองตามความ สนใจ (หลักการมีส่วนร่วม)	+1	0	+1	3	0.67	ใช้ได้

ที่	การบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา	คะแนนความ คิดเห็น ผู้ทรงคุณวุฒิ			ΣR	IOC	เทียบกับ เกณฑ์
		1	2	3			
34	สถานศึกษาจัดสรรงบประมาณเพื่อการพัฒนาเป็นไปอย่างโปร่งใสและตรวจสอบได้ (หลักความโปร่งใส)	0	+1	+1	3	0.67	ใช้ได้
35	ผู้บริหารสถานศึกษาติดตามและประเมินผลการเข้าร่วมพัฒนาของบุคลากรเพื่อนำไปปรับปรุงแผนในอนาคต (หลักความรับผิดชอบ)	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
36	บุคลากรทุกคนได้รับโอกาสในการพัฒนาอย่างเท่าเทียมกันโดยไม่มี การเลือกปฏิบัติ (หลักความเสมอภาค/หลักคุณธรรม)	+1	0	+1	3	0.67	ใช้ได้
37	ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้ครูและบุคลากรพัฒนาความรู้ทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง (หลักความรับผิดชอบ)	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
38	สถานศึกษานำผลลัพธ์จากการพัฒนาไปใช้ปรับปรุงการจัดการศึกษาอย่างถูกต้อง (หลักความคุ้มค่า/หลักความรับผิดชอบ)	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
39	ผู้บริหารสถานศึกษายกย่องและให้รางวัลแก่บุคลากรที่พัฒนาตนเองและมีผลงานเด่น (หลักคุณธรรม)	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
40	สถานศึกษามีช่องทางให้ครูและบุคลากรสะท้อนความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาและการฝึกอบรม (หลักการมีส่วนร่วม/หลักความโปร่งใส)	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้

ที่	การบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา	คะแนนความ คิดเห็น ผู้ทรงคุณวุฒิ			ΣR	IOC	เทียบกับ เกณฑ์
		1	2	3			
5) ด้านวินัยและรักษาวินัย							
41	ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดกฎระเบียบและแนวปฏิบัติของสถานศึกษาอย่างชัดเจน (หลักนิติธรรม)	+1	+1	0	3	0.67	ใช้ได้
42	สถานศึกษาสื่อสารกฎระเบียบให้ครูและบุคลากรทราบอย่างทั่วถึง (หลักความโปร่งใส)	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
43	ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในด้านการรักษาวินัย (หลักคุณธรรม)	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
44	สถานศึกษาดำเนินการทางวินัยเป็นไปตามขั้นตอนที่กำหนดโดยไม่เลือกปฏิบัติ (หลักความเสมอภาค/หลักนิติธรรม)	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
45	ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ผู้ถูกกล่าวหาสามารถชี้แจงหรือโต้แย้งได้ (หลักการมีส่วนร่วม/หลักนิติธรรม)	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
46	สถานศึกษาบันทึกหลักฐานและข้อมูลการดำเนินการทางวินัยไว้อย่างเป็นระบบและตรวจสอบได้ (หลักความโปร่งใส)	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
		1	2	3			
47	ผู้บริหารสถานศึกษาดำเนินการทางวินัยโดยคำนึงถึงผลกระทบต่อบุคลากรและองค์กร (หลักความรับผิดชอบ)	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
48	ผู้บริหารสถานศึกษาให้คำปรึกษาและแนะแนวเพื่อป้องกันการกระทำผิดวินัยซ้ำ (หลักคุณธรรม/หลักความรับผิดชอบ)	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
49	ผู้บริหารสถานศึกษารายงานผลการดำเนินการทางวินัยต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างถูกต้อง (หลักนิติธรรม/หลักความโปร่งใส)	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้

ที่	การบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา	คะแนนความคิดเห็นผู้ทรงคุณวุฒิ			ΣR	IOC	เทียบกับเกณฑ์
50	สถานศึกษามีระบบการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานด้านวินัยเพื่อปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (หลักความรับผิดชอบ)	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้

$$\text{สูตร } IOC = \frac{\Sigma R}{N}$$

เมื่อ IOC แทน ระดับความสอดคล้อง
 ΣR แทน ผลรวมของคะแนนความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ
 N แทน จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

หมายเหตุ ข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.50-1.00 คัดเลือกไว้ใช้ได้
 ข้อคำถามที่มีค่า IOC ต่ำกว่า 0.50 พิจารณาปรับปรุงหรือตัดทิ้ง
 สรุปลค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.67-1.00



ประวัติผู้เขียนสารนิพนธ์

ชื่อ	นายสัญญา จันทรา
วัน เดือน ปี เกิด	24 มกราคม 2525
สถานที่เกิด	อำเภอเสลภูมิ จังหวัดร้อยเอ็ด
ประวัติการศึกษา	ปริญญาตรี ศาสนศาสตร์บัณฑิต (ศน.บ.) สาขาวิชาภาษาอังกฤษ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด
ที่อยู่ปัจจุบัน	82 หมู่ที่ 1 บ้านโนนโพธิ์ ตำบลนางาม อำเภอเสลภูมิ จังหวัดร้อยเอ็ด
ผลงานตีพิมพ์	-
รางวัลที่ได้รับ	-

