



การพัฒนารูปแบบการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลโรงเรียนบ้านควนสระ
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต ๓

นายธนากร คงช่วย

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
พุทธศักราช ๒๕๖๐

(ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย)



การพัฒนารูปแบบการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลโรงเรียนบ้านควนสระ
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต ๓

**A DEVELOPMENT OF GOOD GOVERNANCE MANAGEMENT MODEL AT
BANKUANSRA SCHOOL UNDER SURATTHANI PRIMARY
EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 3**

นายธนากร คงช่วย

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
พุทธศักราช ๒๕๖๐



**A Development of Good Governance Management
Model at Bankuansra School Under Suratthani
Primary Educational Service Area Office 3**

Mr.Tanakon Kongchouy

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of
The Requirement for The Degree of
Master of Arts
(Educational Administration)

Graduate School
Mahachulalongkornrajavidyalaya University
C.E. 2017

(Copyright by Mahachulalongkornrajavidyalaya University)



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย อนุมัติให้นับวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนารูปแบบการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลโรงเรียนบ้านควนสระ สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต ๓” เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญา พุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

(พระมหาสมบุญ วุฑฒิกโร, ดร.)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

คณะกรรมการตรวจสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ
(รศ.ดร.สิน งามประโคน)

..... กรรมการ
(พระครูพิจิตรศุภการ, ดร.)

..... กรรมการ
(ผศ.ดร.วีระยุทธ ชატะกาญจน์)

..... กรรมการ
(ดร.ธีระพงษ์ สมเขาใหญ่)

..... กรรมการ
(ดร.บุญเลิศ วีระพรกานต์)

คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์

ดร.ธีระพงษ์ สมเขาใหญ่ ประธานกรรมการ
ดร.บุญเลิศ วีระพรกานต์ กรรมการ

ชื่อผู้วิจัย

.....
(นายธนากร คงช่วย)

ชื่อวิทยานิพนธ์	: การพัฒนารูปแบบการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลโรงเรียนบ้านควนสระ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต ๓
ผู้วิจัย	: นายธนากร คงช่วย
ปริญญา	: พุทธศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา)
คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์	: ดร.ธีระพงษ์ สมเขาใหญ่ พธ.บ. (สังคมวิทยา), ศศ.ม.(วิจัยประชากรและสังคม), ศษ.ด. (การบริหารการศึกษา) : ดร.บุญเลิศ วีระพรกานต์ ค.บ. (ภาษาไทย), ค.ม. (บริหารการศึกษา), ปร.ด.(การบริหารนวัตกรรมเพื่อการพัฒนา)
วันสำเร็จการศึกษา	: ๑๓ มีนาคม ๒๕๖๑

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ ๑) เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนบ้านควนสระ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต ๓ ๒) เพื่อตรวจสอบรูปแบบการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลโรงเรียนบ้านควนสระ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต ๓ ระเบียบวิธีวิจัยเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ มีผู้ให้ข้อมูลสำคัญโดยการสัมภาษณ์จากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง จำนวน ๕ คน และผู้ทรงคุณในการสนทนากลุ่มจำนวน ๘ คน เครื่องมือที่ใช้ได้แก่แบบสัมภาษณ์ และแบบตรวจสอบความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบ

ผลการวิจัยพบว่า

๑. รูปแบบการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลโรงเรียนบ้านควนสระ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต ๓ ประกอบด้วย ๕ ขั้นตอน คือ ๑) การจัดตั้งกรรมการเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ๒) กำหนดนโยบายเกี่ยวกับธรรมาภิบาล ๓) กำหนดทิศทาง นโยบาย เป้าหมายและกลยุทธ์ เพื่อควบคุมและประเมินผลการดำเนินงานให้เป็นไปตามแนวทางที่วางไว้เป็นระยะ ๔) การกำกับติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานสถานศึกษาต้องสร้างระบบติดตามและประเมินผลขึ้นมาเพื่อกำกับการดำเนินงานตามแผนการทำงาน และ ๕) การเผยแพร่ผลการดำเนินงาน

๒. ผลการตรวจสอบรูปแบบการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลโรงเรียนบ้านควนสระ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต ๓ มีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ โดยมีข้อเสนอแนะในการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลในสถานศึกษา คือบุคลากรทุกคนต้อง “มีจิตสำนึก” เกิดวัฒนธรรมองค์กรบ้านควนสระ ให้มีการดำเนินงานแบบมีส่วนร่วมโดยใช้หลัก บวร (บ้าน วัด โรงเรียน) และเกิดความโปร่งใส มีหลักฐานยืนยันและสามารถตรวจสอบได้

Thesis Title : A Development of Good Governance
Management Model at Bankuansra School under
Suratthani Primary Educational Service Area
Office 3

Researcher : Mr.Tanakon Kongchouy

Degree : Master of Arts (Educational Administration)

Thesis Supervisory Committee

: Asst. Prof. Dr.Teeraphong Somkhaoyai, B.A. (Sociology),
M.A. (Population and social research),
Ph.D. (Educational Administration)

: Asst. Prof. Dr.Boonlert Weeraponkan, B.A. (Thai Language),
M.A. (Educational Administration),
Ph.D. (Administration of Innovation for Development)

Date of Graduation : March 13, 2018

Abstract

The purposes of this research were (1) to develop Good Governance Management Model at Bankuansra School under Suratthani Primary Educational Service Area Office 3 and (2) to examine Good Governance Management Model at Bankuansra School. This was a qualitative research obtained interview data from five key informants, information from eight experts in Focus group. The research instruments used were interview form and the appropriateness, possibility, and benefit of the model.

Findings were as follows:

1) Good Governance Management Model at Bankuansra School under Suratthani primary educational service area office 3 consisted of five steps: (i) forming a committee to support for effective and successful performance, (ii) specifying good governance policy, (iii) determine direction, policy, goals, and strategies to control and evaluate the operation in accordance with the guidelines laid out intermittently, (iv) following-up and evaluating the performance of the institution by constructing a monitoring and evaluation system to monitor the implementation of the work plan, and (v) publicizing results.

2) With regard to checking result of good Governance Management Model at Bankuansra school, it is appropriate, possible and useful by which the guideline of this research for the administration according to the good governance principle in educational institution indicates that all personnel must be endowed with conscious leading to corporative culture of Bankuansra in a cooperative way employing the principle “BOWON” (house, temple, school) conducive to transparency with confirmed evidence.

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ได้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีด้วยความเมตตาจากคณาจารย์ทุกท่านที่ให้ คำปรึกษา ซึ่งผู้วิจัยขอระบุนามไว้ เพื่อแสดงความขอบคุณดังต่อไปนี้

ขอขอบคุณ พระครูโฆสิตวิธานานุกุล, ดร. ผู้อำนวยการบัณฑิตศึกษา วิทยาเขตนครศรีธรรมราช, รศ.ดร.สิน งามประโคน ประธานกรรมการสอบป้องกันวิทยานิพนธ์, พระครูพิจิตรศุภการ, ดร. ผู้ทรงวุฒิ, ผศ.ดร.วีระยุทธ ชาทะกาญจน์ ผู้ทรงวุฒิ, ดร.ธีระพงษ์ สมเขาใหญ่ ประธานกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.บุญเลิศ วีระพรกานต์ กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่ได้เสียสละเวลาให้คำปรึกษาและตรวจแก้ไข ข้อตกบกพร่องวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ให้มีความสมบูรณ์

ขอขอบคุณ ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านควนสระ ตลอดถึงคณะครู คณะกรรมการสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานและผู้ที่เกี่ยวข้องทุกท่าน ที่ให้ความอนุเคราะห์ในการสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลการวิจัยและ สนทนากลุ่ม (Focus Group) และมีส่วนร่วมในการพัฒนารูปแบบการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลโรงเรียน บ้านควนสระ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต ๓ ซึ่งทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จ ได้ด้วยดี

ขอขอบพระคุณคณาจารย์ในสาขาการบริหารการศึกษาทุกท่าน ที่ได้กรุณาประสาทวิชาความรู้และ ให้คำแนะนำด้วยดีเสมอมา ทำให้ได้ข้อมูลครบถ้วนในการวิจัยครั้งนี้

นอกจากนี้ขอกราบขอบพระคุณบิดา มารดา ผู้เป็นกำลังใจให้แก่ผู้วิจัยเสมอมา คุณค่าและประโยชน์ คุณงามความดีอันเกิดจากจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบแต่บิดา มารดา อันเป็นที่เคารพยิ่งและขอน้อม บูชาท่านบูรพาจารย์ทุกท่านที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ด้วยความรัก และเมตตาตลอดจนคณาจารย์และ เพื่อนนิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษาทุก ๆ ท่านที่ให้กำลังใจช่วยเหลือจนกระทั่งวิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยดี

นายธนากร คงช่วย

๑๓ มีนาคม ๒๕๖๑

สารบัญ

เรื่อง	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ก
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ข
กิตติกรรมประกาศ	ง
สารบัญ	จ
สารบัญตาราง	ซ
สารบัญภาพ	ฅ
บทที่ ๑ บทนำ	
๑.๑ ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	๑
๑.๒ ปัญหาที่ต้องการทราบ	๓
๑.๓ วัตถุประสงค์ของการวิจัย	๓
๑.๔ ขอบเขตการวิจัย	๔
๑.๕ นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย	๔
๑.๖ ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย	๕
บทที่ ๒ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	
๒.๑ แนวคิดการพัฒนารูปแบบ	๖
๒.๑.๑ ความหมายของรูปแบบ	๗
๒.๑.๒ องค์ประกอบของรูปแบบ	๘
๒.๑.๓ การพัฒนารูปแบบ	๑๐
๒.๒ แนวคิดการบริหาร	๑๓
๒.๒.๑ ความหมายของการบริหาร	๑๓
๒.๒.๒ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหาร	๑๕
๒.๒.๓ ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหาร	๑๙
๒.๓ แนวคิดธรรมาภิบาล	๒๕
๒.๓.๑ ความหมายของธรรมาภิบาล	๒๕
๒.๓.๒ แนวคิดเกี่ยวกับธรรมาภิบาล	๒๘
๒.๓.๓ องค์ประกอบของธรรมาภิบาล	๓๒
๒.๔ การประยุกต์ใช้หลักธรรมาภิบาลในสถานศึกษา	๓๘
๒.๕ บริบทโรงเรียนบ้านควนสระ	๔๑
๒.๖ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	๔๕
๒.๗ กรอบแนวคิดในการวิจัย	๕๒

บทที่ ๓ วิธีดำเนินการวิจัย

๓.๑	ขั้นตอนการร่างรูปแบบ	๕๓
๓.๑.๑	พื้นที่วิจัยและผู้ให้ข้อมูลสำคัญ	๕๓
๓.๑.๒	เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	๕๔
๓.๑.๓	วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล	๕๔
๓.๑.๔	การวิเคราะห์ข้อมูล	๕๕
๓.๒	ขั้นตอนการตรวจสอบรูปแบบ	๕๕
๓.๒.๑	ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ	๕๕
๓.๒.๒	เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	๕๕
๓.๒.๓	วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล	๕๖
๓.๒.๔	การวิเคราะห์ข้อมูล	๕๖

บทที่ ๔ ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

๔.๑	การร่างรูปแบบการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลโรงเรียน บ้านควนสระ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต ๓	๕๘
๔.๑.๑	ผลการวิเคราะห์เอกสารรูปแบบการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล	๕๘
๔.๑.๒	การวิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์เก็บข้อมูลการวิจัย	๖๓
๔.๑.๓	ร่างรูปแบบการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลโรงเรียนบ้านควนสระ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต ๓	๘๗
๔.๒	การตรวจสอบรูปแบบการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลโรงเรียน บ้านควนสระ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต ๓	๙๒
๔.๒.๑	ผลการประเมินรูปแบบการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล โรงเรียนบ้านควนสระ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สุราษฎร์ธานี เขต ๓	๙๒
๔.๒.๒	ข้อเสนอแนะในการสนทนากลุ่ม	๙๗
๔.๒.๓	สรุปรูปแบบการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลโรงเรียน บ้านควนสระ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สุราษฎร์ธานี เขต ๓	๙๗
๔.๓	องค์ความรู้จากการวิจัย	๑๐๑

บทที่ ๕ สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

๕.๑	สรุปผลการวิจัย	๑๐๓
๕.๒	อภิปรายผลการวิจัย	๑๐๔
๕.๓	ข้อเสนอแนะ	๑๐๗

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
๒.๑ องค์ประกอบของรูปแบบ	๙
๒.๒ การพัฒนารูปแบบ	๑๓
๒.๓ ความหมายของธรรมาภิบาล	๒๗
๒.๔ แนวคิดเกี่ยวกับธรรมาภิบาล	๓๑
๒.๕ องค์ประกอบของธรรมาภิบาล	๓๖

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
๒.๑ กรอบแนวคิดในการวิจัย	๕๒
๓.๑ แสดงขั้นตอนวิธีการดำเนินการวิจัย	๕๗
๔.๑ แผนผังวิเคราะห์สภาพสถานศึกษาเพื่อกำหนดทิศทางของสถานศึกษา วิสัยทัศน์ พันธกิจเป้าประสงค์ และกลยุทธ์	๖๑
๔.๒ โมเดลการพัฒนาารูปแบบการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลโรงเรียน บ้านควนสระ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต ๓	๖๒

บทที่ ๑

บทนำ

๑.๑ ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

วิวัฒนาการของโลกยุคโลกาภิวัตน์ ทำให้สถานการณ์ด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม การบริหารงานภาครัฐและเอกชน มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว กว้างขวาง เพราะความก้าวหน้าทางด้านการสื่อสารเทคโนโลยีและการถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารอย่างรวดเร็วสู่ประชาชน แต่ระบบการบริหารงานทั้งภาครัฐ และเอกชนเกิดความไม่สอดคล้อง และทันต่อความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจึงทำให้สังคมโลกหันกลับมามองถึงสาเหตุปัญหาที่แท้จริง ในการบริหารของแต่ละประเทศที่มีผลกระทบต่อด้านการเมือง เศรษฐกิจ และสังคม ซึ่งส่งผลกระทบต่อองค์กรอื่น ๆ อย่างมากมาย การบริหารเป็นเรื่องที่สำคัญยิ่งต่อการดำเนินงานขององค์กร เพราะเป็นเครื่องมือที่ชี้ให้เห็นถึงความสำเร็จ และความล้มเหลว ความมีประสิทธิภาพหรือความไร้ประสิทธิภาพขององค์กร การบริหารเป็นลักษณะการทำงานร่วมกันของกลุ่มบุคคลในองค์กร เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยนำศาสตร์และศิลป์ พร้อมด้วยทรัพยากรทางการบริหารมาใช้ในกระบวนการการบริหารได้อย่างเหมาะสม และเกิดประสิทธิภาพ^๑ อาจกล่าวได้ว่าทรัพยากรทางการบริหารที่สำคัญที่สุด คือผู้บริหาร ผู้บริหารเป็นหลักชัยของหน่วยงาน และเป็นดวงประทีปของผู้ปฏิบัติงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารที่ดีจะต้องเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงาน และพยายามทำตนให้เป็นที่เลื่อมใสศรัทธาของผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างแท้จริง ในขณะเดียวกัน แนวคิดเรื่องการบริหารที่ดีจากต่างประเทศได้เผยแพร่เข้าสู่สังคมไทย โดยนักคิด นักวิชาการองค์กรพัฒนาต่าง ๆ เพื่อเป็นแนวทางการปรับปรุงการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงเพื่อกำหนดหลักเกณฑ์ของสังคมใหม่ ดังปรากฏในรัฐธรรมนูญฉบับประชาชน ซึ่งมีสาระสำคัญคือ ความพยายามในการสร้างระบบการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี^๒

ธรรมาภิบาล เป็นมิติของกระบวนการทัศน์ใหม่การบริหารงานภาครัฐ ซึ่งมีองค์ประกอบที่สำคัญคือการเน้นบทบาทของผู้บริหารงานภาครัฐในฐานะที่เป็นผู้ให้บริการที่มีคุณภาพสูง ตามที่ประชาชนต้องการ การสนับสนุนให้เกิดความเป็นอิสระ ในการบริหารงานแต่ละระดับมากขึ้น^๓ และเป็นหลักคิดในการบริหาร

^๑ พระสกล ฐานธมโม (อินทร์คล้าย), “การบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดนครสวรรค์”, *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖), หน้า ๑.

^๒ พระมหาลำพึง ธีรปณฺโณ (เพ็ญภู), “การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนนวมินทราชูทิศ มัชฌิม จังหวัดนครสวรรค์”, *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๔), หน้า ๑.

^๓ ไชยวัฒน์ คำชู และคณะ, *ธรรมาภิบาล*, (กรุงเทพมหานคร: บริษัทสำนักพิมพ์น้ำฝนจำกัด, ๒๕๕๕), หน้า ๒๕.

องค์กร เพื่อประกันเรื่องฉ้อราษฎร์บังหลวงและความไม่มีประสิทธิภาพการบริหารงานอย่างโปร่งใสมีคุณภาพ ระบบธรรมาภิบาลจึงเป็นหัวใจสำคัญยิ่งของทุกองค์กรไม่ว่าหน่วยงานราชการหรืองานเอกชน แต่ต้องอาศัยการปรับตัวและเตรียมความพร้อมของประชาชนและผู้บริหารในทุกระดับ^๔

ประสิทธิภาพและการปฏิบัติงานของการบริหารงานของผู้บริหารย่อมขึ้นอยู่กับองค์ประกอบที่สำคัญหลายประการ ซึ่งได้แก่ ความรู้ ความเข้าใจในหลักการบริหารงาน รวมทั้งประสบการณ์และทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร ในการดำเนินงานของผู้บริหารนั้นจำเป็นต้องมีกระบวนการในการชักนำบุคคลในองค์กรให้มีความตั้งใจในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ โดยเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วม ในการแสดงความคิดเห็นร่วมกันตัดสินใจร่วมกันปฏิบัติงาน ซึ่งผู้บริหารจะต้องมีทักษะที่จำเป็นในการบริหารงาน ๓ ประการ คือ ทักษะด้านการทำงาน ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะทางด้านความคิด นอกจากนี้ผู้บริหารต้องมีหลักในการดำเนินงานที่เหมาะสม อันจะส่งผลให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเลื่อมใสศรัทธาตั้งใจปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ดังนั้น การดำเนินงานจะประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์มากน้อยเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหารในการนำหลักการบริหารมาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล เป็นแนวทางสำคัญในการจัดระเบียบให้สังคมทั้งภาครัฐ ภาคธุรกิจ เอกชน และภาคประชาชน ซึ่งครอบคลุมไปถึงฝ่ายวิชาการ ฝ่ายปฏิบัติการ ฝ่ายราชการ และฝ่ายธุรกิจเป็นการบริหารงานยุคใหม่ที่เน้นความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ ความรับผิดชอบ ความประพฤติชอบ การมีส่วนร่วม และกระบวนการยุติธรรม โดยยึดหลักสำคัญพื้นฐาน ๖ ประการ คือ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความตระหนักถึงสิทธิและหน้าที่ การมีจิตสำนึกรับผิดชอบต่อสังคม การเอาใจใส่ในปัญหาของบ้านเมือง มีความกล้าหาญที่จะรับผิดชอบจากการกระทำ ยึดมั่นในความถูกต้อง ดีงาม ยึดหลักความซื่อสัตย์สุจริต ชยัน อดทน มีระเบียบวินัย เปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ บริหารจัดการทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดอย่างประหยัด คุ้มค่าเกิดประโยชน์สูงสุดเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ให้ประชาชนได้มีส่วนร่วมในการตรวจสอบความถูกต้องในการดำเนินงาน สถานศึกษา (โรงเรียน) เป็นองค์กรหนึ่งที่มีความสำคัญต่อการจัดการการศึกษามีผู้บริหารคอยควบคุมดูแลให้การจัดการการเรียนการสอนเป็นไปอย่างมีคุณภาพและการปฏิบัติงานของผู้สอนเป็นไปด้วยความเรียบร้อยตามเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ผู้บริหารสถานศึกษา (โรงเรียน) ซึ่งเป็นหัวหน้าสถานศึกษาเป็นผู้มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนาการศึกษาและการสร้างควมมีประสิทธิภาพของสถานศึกษา ภาวะผู้นำเป็นเครื่องชี้ให้เห็นว่าผู้นำนั้น ๆ มีคุณสมบัติความสามารถ และภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับตำแหน่งเพียงใด และผู้บริหารในฐานะผู้นำของหน่วยงานจะได้รับความร่วมมือด้วยดีได้นั้น ในการบริหารจำเป็นต้องแสดงบทบาทภาวะผู้นำที่เหมาะสมต่อผู้ร่วมงานเพราะภาวะผู้นำมีผลต่อการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงาน และนอกจากการแสดงบทบาทภาวะผู้นำที่เหมาะสมแล้ว ผู้บริหารยังต้องนำหลักธรรมาภิบาลเข้ามาใช้ในการบริหารสถานศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้สถานศึกษามีคุณภาพที่ดียิ่งขึ้น^๕

^๔ เรื่องเดียวกัน, หน้า ๒๖.

^๕ สำนักการศึกษา, กองวิชาการกรุงเทพมหานคร, “แนวปฏิบัติในการวัดผลและประเมินผลการเรียนตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช ๒๕๔๔”, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย, ๒๕๔๖), หน้า ๑๕.

โรงเรียนบ้านควนสระ เป็นสถานศึกษาที่เปิดสอนตั้งแต่ระดับชั้นอนุบาลถึงชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๓ ซึ่งเป็นโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา การบริหารงานโรงเรียนมีความสำคัญต่อการดำเนินงานในองค์กร โรงเรียนบ้านควนสระมีการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลอย่างเป็นรูปแบบอย่างเป็นระบบมีการบริหารจัดการที่ดี เพื่อจะพัฒนาโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น หลักธรรมาภิบาลจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำไปใช้ให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์มากมาย เพียงใดขึ้นอยู่กับความสามารถขององค์กรในการนำการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล ซึ่งเป็นแนวทางสำคัญในการดำเนินงานของโรงเรียนบ้านควนสระ เป็นการบริหารงานที่เน้นความโปร่งใส สามารถที่จะตรวจสอบได้ ภายใต้ความรับผิดชอบ ความประพฤติชอบ การมีส่วนร่วม ตลอดจนถึงกระบวนการยุติธรรม โดยยึดหลักธรรมาภิบาล ๖ ประการ ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความตระหนักถึงสิทธิและหน้าที่ การมีจิตสาธารณะ สำนึกรับผิดชอบ ยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม ยึดหลักความ ซื่อสัตย์ สุจริต ชยัน อุดหนุน มีระเบียบวินัย เปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ บริหารจัดการ ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดอย่างประหยัด คำนึงค่าเกิดประโยชน์สูงสุด เปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ให้บุคลากรในองค์กรโรงเรียน ได้มีส่วนร่วมในการตรวจสอบความถูกต้องในการดำเนินงาน กฎเกณฑ์ที่มีไว้แล้วนั้น ดังกล่าวอย่างจริงจัง และยังสามารถสร้างหลักธรรมาภิบาลให้เกิดขึ้นในระบบโรงเรียน บุคลากรของโรงเรียน บริหารงาน โดยยึดหลักความถูกต้องและเป็นธรรม เปิดโอกาสให้คณะครูและนักเรียนได้แสดงความคิดเห็น เกี่ยวกับข้อบังคับต่างๆ ที่จะมีผลบังคับใช้กับโรงเรียน ได้นำหลักธรรมาภิบาลหรือที่เรียกว่าการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมาใช้ในการดำเนินงานที่จะสามารถนำเข้ามาประยุกต์ใช้กับโรงเรียนบ้านควนสระ ทั้งเป็นหลักการที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผลต่อการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนบ้านควนสระ ได้ดำเนินการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) หรือไม่ว่าไร ทั้งนี้ก็เพื่อประสิทธิภาพประสิทธิผลของการดำเนินงานขององค์กรต่อไป

ด้วยเหตุผลดังกล่าว ผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนบ้านควนสระ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต ๓ เพื่อได้ข้อมูลรูปแบบการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลนำมาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาการบริหารงานในสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

๑.๒ ปัญหาที่ต้องการทราบ

๑.๓.๑ การพัฒนารูปแบบการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนบ้านควนสระ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต ๓ ควรเป็นอย่างไร

๑.๓.๒ ผลการตรวจสอบรูปแบบการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลโรงเรียนบ้านควนสระ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต ๓ ว่าเป็นอย่างไร

๑.๓ วัตถุประสงค์ของการวิจัย

๑.๒.๑ เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนบ้านควนสระ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต ๓

๑.๒.๒ เพื่อตรวจสอบรูปแบบการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลโรงเรียนบ้านควนสระ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต ๓

๑.๔ ขอบเขตการวิจัย

๑.๔.๑ ขอบเขตด้านเนื้อหา

เนื้อหาที่ศึกษาในการวิจัยในครั้งนี้ เป็นการศึกษาการพัฒนารูปแบบการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลโรงเรียนบ้านควนสระ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต ๓ โดยใช้หลักธรรมาภิบาล ทั้ง ๖ ด้าน ซึ่งประกอบไปด้วย ๑. หลักนิติธรรม ๒. หลักคุณธรรม ๓. หลักความโปร่งใส ๔. หลักการมีส่วนร่วม ๕. หลักความรับผิดชอบ และ ๖. หลักความคุ้มค่า

๑.๔.๒ ขอบเขตด้านตัวแปร

ตัวแปรที่ศึกษา ได้แก่ การบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนบ้านควนสระ ทั้ง ๖ ด้าน ซึ่งประกอบไปด้วย ๑. หลักนิติธรรม ๒. หลักคุณธรรม ๓. หลักความโปร่งใส ๔. หลักการมีส่วนร่วม ๕. หลักความรับผิดชอบ และ ๖. หลักความคุ้มค่า

๑.๔.๓ ขอบเขตด้านพื้นที่

สถานที่ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ คือ โรงเรียนบ้านควนสระ หมู่ที่ ๔ ตำบลไทรทอง อำเภอยะบรี จังหวัดสุราษฎร์ธานี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต ๓

๑.๔.๔ ขอบเขตด้านระยะเวลา

ระยะเวลาในการดำเนินการวิจัย ตั้งแต่ เดือนสิงหาคม พ.ศ. ๒๕๖๐ ถึงเดือนกุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๕๖๑

๑.๕ นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย

๑.๕.๑ รูปแบบ หมายถึง เครื่องมือที่แสดงกลไกการดำเนินงานในการบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนบ้านควนสระ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต ๓

๑.๕.๒ การพัฒนารูปแบบ หมายถึง กระบวนการในการพัฒนาเครื่องมือที่แสดงกลไกการดำเนินงานในการบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาล ที่ประกอบด้วยการขั้นตอนการศึกษาเอกสาร ร่างรูปแบบ สัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้องและการตรวจสอบรูปแบบ

๑.๕.๓ การตรวจสอบรูปแบบ หมายถึง กระบวนการในการตรวจสอบเครื่องมือที่แสดงกลไกการดำเนินงานในการบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาล ที่ได้จากการร่างรูปแบบโดยการตรวจสอบความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์

๑.๕.๔ การพัฒนารูปแบบการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล หมายถึง กระบวนการในการศึกษาวิจัยในการประยุกต์หลักการบริหารจัดการบ้านเมือง และสังคมที่ดี (Good Governance) มีความถูกต้องเป็นธรรมสุจริตโปร่งใสมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล การวิจัยครั้งนี้เห็นวาระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ.๒๕๕๒ หลักธรรมาภิบาลนั้นมีความเหมาะสมในสถานศึกษามาใช้ในการบริหารการศึกษาโดยการศึกษาค้นคว้า

เชิงเอกสาร การสัมภาษณ์ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และการประชุมสนทนากลุ่ม จนได้รู้รูปแบบการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล ซึ่งมีหลักการสำคัญ ๖ ประการ ได้แก่

๑) **หลักนิติธรรม** หมายถึง การปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับภายในสถานศึกษารวมถึงการทำประชาพิจารณ์หรือข้อตกลงร่วมกัน โดยมีการยินยอมพร้อมใจและ ถือปฏิบัติร่วมกันอย่างเสมอภาคและเป็นธรรมเื้อต่อการควบคุม มิใช่กระทำตามอำเภอใจหรืออำนาจของตัวบุคคล

๒) **หลักคุณธรรม** หมายถึง การยึดมั่นและเชื่อมั่นในความถูกต้องดีงามสนับสนุนการทำงานให้มีความซื่อสัตย์ จริ่งใจ ขยัน อดทน มีระเบียบ วินัย ประกอบอาชีพสุจริตจนเป็นนิสัยประจำชาติ

๓) **หลักความโปร่งใส** หมายถึง การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันภายในสถานศึกษา มีการปรับปรุงระบบการทำงานให้มีความโปร่งใสตรวจสอบได้ มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์อย่างตรงไปตรงมา ด้วยภาษาที่เข้าใจง่าย สะดวก และมีกระบวนการตรวจสอบความถูกต้องชัดเจน

๔) **หลักความมีส่วนร่วม** หมายถึง การให้โอกาสให้ประชากรและองค์กรต่าง ๆ มีส่วนร่วม รับรู้ ร่วมแสดงความคิดเห็น ตัดสินใจ รวมทั้งร่วมสนับสนุน ติดตามและตรวจสอบการปฏิบัติตามสิ่งที่ได้ร่วมคิด ร่วมตัดสินใจในการบริหารโรงเรียน

๕) **หลักความรับผิดชอบ** หมายถึง ความตระหนัก มุ่งมั่นและมีสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคม ตั้งใจปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของโรงเรียน มีความกระตือรือร้นในการแก้ปัญหาโดยคำนึงประโยชน์ส่วนรวมเป็นสำคัญ ตลอดจนการเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่างและกล้าที่จะยอมรับผลจากกระทำของตนเอง พร้อมรับการตรวจสอบจากผู้ที่เกี่ยวข้อง

๖) **หลักความคุ้มค่า** หมายถึง การบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม โดยยึดหลักความประหยัดและรู้คุณค่ารวมทั้งการดำรงรักษาทรัพยากรธรรมชาติให้สมบูรณ์ยั่งยืน

๑.๖ ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

๑.๖.๑ ได้รู้รูปแบบการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนบ้านควนสระ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต ๓

๑.๖.๒ ได้ผลการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลโรงเรียนบ้านควนสระ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต ๓

๑.๖.๓ นำผลจากการศึกษาไปใช้ในการพัฒนาวางแผน เพื่อดำเนินการการบริหารงานด้วยหลักธรรมาภิบาลได้อย่างเหมาะสม และสอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรในโรงเรียนบ้านควนสระ

บทที่ ๒

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาการพัฒนาแบบการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลโรงเรียนบ้านควนสระ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต ๓ ผู้วิจัยได้ศึกษาจากเอกสารตำราที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานของผู้บริหารโดยใช้หลักธรรมาภิบาล ซึ่งผู้วิจัยนำเสนอตามลำดับ ดังนี้

๒.๑ แนวคิดการพัฒนารูปแบบ

๒.๑.๑ ความหมายของรูปแบบ

๒.๑.๒ องค์ประกอบของรูปแบบ

๒.๑.๓ การพัฒนารูปแบบ

๒.๒ แนวคิดการบริหาร

๒.๒.๑ ความหมายของการบริหาร

๒.๒.๒ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหาร

๒.๒.๓ ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหาร

๒.๓ แนวคิดธรรมาภิบาล

๒.๓.๑ ความหมายของธรรมาภิบาล

๒.๓.๒ แนวคิดเกี่ยวกับธรรมาภิบาล

๒.๓.๓ องค์ประกอบของธรรมาภิบาล

๒.๔ การประยุกต์ใช้หลักธรรมาภิบาลในสถานศึกษา

๒.๕ บริบทโรงเรียนบ้านควนสระ

๒.๖ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

๒.๗ กรอบแนวคิดในการวิจัย

๒.๑ แนวคิดการพัฒนารูปแบบ

แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ยึดหลักการของรูปแบบการจัดการ “ธรรมาภิบาล” โดยศึกษาในหัวข้อเกี่ยวกับความหมายของรูปแบบ ประเภทรูปแบบ การพัฒนารูปแบบ แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับ การพัฒนารูปแบบการ “ธรรมาภิบาล” ดังรายละเอียดต่อไปนี้

๒.๑.๑ ความหมายของรูปแบบ

บุญชม ศรีสะอาด กล่าวว่า รูปแบบ มีความหมายหลายประการ ในที่นี้หมายถึง โครงสร้างที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่างๆ หรือตัวแปรต่างๆ ที่มีในปรากฏการณ์ธรรมชาติหรือในระบบต่างๆ สามารถอธิบายลำดับขั้นตอนขององค์ประกอบหรือกิจกรรมในระบบ^๑

เยาวดี วิบูลย์ศรี กล่าวว่า รูปแบบ คือ วิธีการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งได้ถ่ายทอดความคิดความเข้าใจตลอดทั้งจินตนาการที่มีต่อปรากฏการณ์หรือเรื่องราวใดๆ ให้ปรากฏโดยใช้การสื่อสารในลักษณะต่างๆ เช่น ภาพวาด ภาพเหมือน แผนภูมิแผนผังต่อเนื่อง หรือสมการทางคณิตศาสตร์ให้สามารถเข้าใจได้ง่าย และในขณะเดียวกันก็สามารถนำเสนอเรื่องราวหรือประเด็นต่าง ๆ ได้อย่างกระชับภายใต้หลักการอย่างมีระบบ^๒

ทศนา แคมณี กล่าวว่า รูปแบบ หมายถึง ตัวแทนที่สร้างขึ้นเพื่ออธิบายถึงพฤติกรรมของลักษณะบางประการของสิ่งที่ปรากฏอย่างหนึ่งหรือเป็นเครื่องมือทางความคิดที่บุคคลใช้ในการหาความรู้ความเข้าใจปรากฏการณ์^๓

Nadler, L. รูปแบบเป็นการนำทฤษฎีแนวทางกรอบแนวคิดมาพัฒนาเพื่อให้สามารถแปลความหมายของปรากฏการณ์ต่างๆ ได้^๔

ถวัลย์รัฐ วรเทพพิพิพษ์ กล่าวว่า รูปแบบ หมายถึง ชุดของทฤษฎีที่ผ่านการทดสอบความแม่นยำและความน่าเชื่อถือสามารถระบุและพยากรณ์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรโดยวิธีทางคณิตศาสตร์หรือทางสถิติได้ด้วย^๕

วิญญาภา เมธีวรฉัตร รูปแบบ หมายถึง สิ่งที่สร้างหรือพัฒนาขึ้น จากแนวคิด ทฤษฎีที่ได้ศึกษามาของผู้สร้างเองเพื่อถ่ายทอดความสัมพันธ์ขององค์ประกอบ โดยใช้สื่อที่ทำให้เข้าใจได้ง่ายและกระชับถูกต้อง และสามารถตรวจสอบเปรียบเทียบกับปรากฏการณ์จริงได้เพื่อช่วยให้ตนเองและคนอื่นสามารถเข้าใจได้ชัดเจนขึ้น^๖

^๑ บุญชม ศรีสะอาด, การพัฒนาการวิจัยโดยใช้รูปแบบ, [ออนไลน์], แหล่งข้อมูล: <http://www.watpon.com/boonchom/development.pdf>, [๑๗ สิงหาคม ๒๕๖๐].

^๒ เยาวดี วิบูลย์ศรี, การประเมินโครงการ: แนวคิดและแนวปฏิบัติ, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๔), หน้า ๒๒.

^๓ ทศนา แคมณี. ศาสตร์การสอน องค์ความรู้เพื่อการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ. (กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๔), หน้า ๑๒๓.

^๔ Nadler, L., **Designing Training Programs** : The Critical Events Model. Reading, (Massachusetts: Addison Wesley, 1982), p. 182.

^๕ ถวัลย์รัฐ วรเทพพิพิพษ์, การกำหนดและวิเคราะห์นโยบายสาธารณะ: ทฤษฎีและการประยุกต์, (กรุงเทพมหานคร : เสมาธรรม, ๒๕๔๐), หน้า ๒๑ - ๒๓.

^๖ วิญญาภา เมธีวรฉัตร, รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธของมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือตอนล่าง ๒, พุทธศาสนดุสิตบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๓), หน้า ๑๒.

ศุภลักษณ์ เศษระพานิช กล่าวว่า รูปแบบ หมายถึง แบบจำลองอย่างง่าย ๆ ในเรื่องปรากฏการณ์ต่างๆ ที่ผู้เสนอได้ศึกษาและพัฒนาขึ้นเพื่ออธิบายปรากฏการณ์อย่างใดอย่างหนึ่งและควรแสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรหรือปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกันด้วย^๗

สมชัย จรรยาไพบุลย์ ที่ได้สรุปไว้ว่า รูปแบบเป็นแบบอย่างในการดำเนินการใด ๆ ที่แสดงหรืออธิบายให้เห็นถึงโครงสร้างทางความสัมพันธ์ขององค์ประกอบที่สำคัญของสิ่งที่ศึกษาให้สามารถเข้าใจได้ง่ายขึ้นหรือซับซ้อนก็ได้เช่นกัน โดยมีรายละเอียดขององค์ประกอบของรูปแบบขึ้นอยู่กับลักษณะของปรากฏการณ์ วัตถุประสงค์ของผู้สร้างและการพัฒนารูปแบบเป็นสำคัญ^๘

ปรีชาติ ขมชื่น สรุปความหมายของรูปแบบไว้ว่า เป็นแบบจำลองใช้เป็นตัวแทน เป็นชุดปัจจัยหรือตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน เป็นหลักการ แนวคิดที่แสดงความเชื่อมโยงขององค์ประกอบต่าง ๆ ให้เห็นเป็นภาพหรือข้อความอย่างง่ายเกี่ยวกับการลำดับขั้นตอนการปฏิบัติเชิงแผนผัง หรือทำเลียนแบบเพื่อสร้างสัญลักษณ์ที่แท้จริงของสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่เป็นรูปธรรมและเป็นระบบ^๙

สรุปได้ว่า รูปแบบ คือ สิ่งที่สร้างขึ้น และมีการพัฒนาเป็นแนวคิดทฤษฎีที่ได้จากการศึกษา มีความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่ออธิบายปรากฏการณ์ต่างๆ ได้อย่างกระชับถูกต้องและเข้าใจง่าย เป็นเครื่องมือที่แสดงกลไกการดำเนินงานในการบริหารจัดการ

๒.๑.๒ องค์ประกอบของรูปแบบ

สมาน อัครภูมิ องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารว่ามีอยู่สองส่วน ได้แก่ วัตถุประสงค์ของรูปแบบ และกลไกของรูปแบบซึ่งเป็นตัวจักรในการทำหน้าที่ของรูปแบบเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของรูปแบบ โดยมีบริบทเป็นเงื่อนไข องค์ประกอบของรูปแบบบริหารครอบคลุมลักษณะสำคัญของการบริหารในประเด็นต่อไปนี้^{๑๐} ๑) องค์ประกอบการบริหารควรมีกลไกตัดสินใจในการบริหาร หมายถึงระบบข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ ระบบและรูปแบบการตัดสินใจในการบริหารงานในองค์การ ๒) องค์ประกอบการบริหารควรมีกลไกการบริหารภายใน หมายถึง ระบบงาน และระบบคนในองค์การ การไหลเวียนของงาน ขอบเขต อำนาจหน้าที่ และความสัมพันธ์ของหน่วยงานย่อยในองค์การ และกระบวนการบริหารงานทั้งในระดับองค์การและหน่วยงานย่อยในองค์การ ๓) องค์ประกอบการบริหารควรมีกลไกการบริหารความสัมพันธ์ภายนอก หมายถึง ระบบงานอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงาน กำหนดขอบเขตหน่วยงานและ

^๗ ศุภลักษณ์ เศษระพานิช, การนำเสนอรูปแบบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา, (พระนครศรีอยุธยา: มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา, ๒๕๔๔), หน้า ๑๕.

^๘ สมชัย จรรยาไพบุลย์, รูปแบบการพัฒนาการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๒๙. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี, ๒๕๕๕), บทคัดย่อ.

^๙ ปรีชาติ ขมชื่น, รูปแบบการบริหารงานวิชาการแบบมีส่วนร่วมของชุมชนที่มีประสิทธิภาพในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี, ๒๕๕๕), บทคัดย่อ.

^{๑๐} สมาน อัครภูมิ, การศึกษาและการสังเคราะห์รูปแบบการบริหารสถานศึกษาการพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษาและสถานศึกษาเครือข่ายของผู้บริหารสถานศึกษาด้านแบบ รุ่นที่ ๑. (กรุงเทพมหานคร: ภาพพิมพ์, ๒๕๔๙), หน้า ๔๙.

บุคคลภายนอกที่เกี่ยวข้อง กำหนดกระบวนการและวิธีการดำเนินงานความสัมพันธ์กับหน่วยงานและบุคคลภายนอก ๔) องค์ประกอบการบริหารควรมีกลไกการบริหารการตรวจสอบผลการดำเนินงานขององค์การและการปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้องค์การมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น ๕) องค์ประกอบการบริหารควรมีกลไกการบำรุงและพัฒนาทรัพยากรขององค์การโดยเฉพาะทรัพยากรทางเทคโนโลยีและทรัพยากรบุคคล

บราวน์ และโมเบอร์ก (Brown & Moberg) ได้เสนอองค์ประกอบของรูปแบบว่ามี ๕ องค์ประกอบคือ สภาพแวดล้อม (Environment) เทคโนโลยี (Technology) โครงสร้าง (Structure) กระบวนการจัดการ (Management Process) และการตัดสินใจสั่งการ (Decision Making)^{๑๑}

จากองค์ประกอบของรูปแบบสรุปได้ว่าองค์ประกอบของรูปแบบขึ้นอยู่กับตัวแปรต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับที่ผู้เสนอกำลังศึกษาอาจขึ้นอยู่กับปรากฏการณ์หรือออกแนวคิด ทฤษฎีและหลักการพื้นฐานในการกำหนดรูปแบบแต่ละรูปแบบนั้นๆ เป็นหลักและองค์ประกอบสำคัญ คือ ระบบและกลไกของรูปแบบ และวิธีการดำเนินงานของรูปแบบ เพื่อเป็นแนวทางในการนำไปสู่การปฏิบัติ

ตารางที่ ๒.๑ องค์ประกอบของรูปแบบ

นักวิชาการหรือนักวิจัย	แนวคิดหลัก
ธีระ รุญเจริญ อังใน สมาน อัสวภูมิ (ม.ป.ป., หน้า ๒๐)	องค์ประกอบของรูปแบบมี ๖ องค์ประกอบ คือ ๑. หลักการของรูปแบบ ๒. วัตถุประสงค์ของรูปแบบ ๓. ระบบและกลไกของรูปแบบ ๔. วิธีการดำเนินงานของรูปแบบ ๕. แนวทางการประเมินผลรูปแบบ ๖. เงื่อนไขของรูปแบบ
สมาน อัสวภูมิ (๒๕๔๙, หน้า ๔๙)	องค์ประกอบของรูปแบบ ได้แก่ ๑. วัตถุประสงค์ของรูปแบบ ๒. กลไกของรูปแบบ
Brow, W. B. , & Moberg, D. J. (1980, pp. 357 - 358)	องค์ประกอบของรูปแบบว่ามี ๕ องค์ประกอบ คือ ๑. สภาพแวดล้อม (Environment) ๒. เทคโนโลยี (Technology) ๓. โครงสร้าง (Structure) ๔. กระบวนการจัดการ (Management Process) ๕. การตัดสินใจสั่งการ (Decision Making)

^{๑๑} Brown, W. B., & Moberg, D.J. **Organization Theory and Management : Approach.** (New York: John Wiley and Sons, 1980), pp. 357-358.

๒.๑.๓ การพัฒนารูปแบบ

สมาน อัครภูมิ แนวคิดและแนวทางในการพัฒนารูปแบบไว้ดังนี้^{๑๒}

๑) การศึกษารูปแบบ หมายถึง การศึกษาวิเคราะห์เกี่ยวกับหลักการและข้อมูลพื้นฐานประกอบการสร้างรูปแบบซึ่งอาจจะดำเนินการได้โดยวิธีสำรวจความคิดเห็นหรือการศึกษาภาคสนาม

๒) การนำเสนอรูปแบบ ผู้วิจัยต้องออกแบบและนำเสนอรูปแบบใหม่ เพื่อให้ได้รูปแบบที่ดีกว่าที่เป็นอยู่ ในขั้นนี้ยังไม่ต้องทดลองใช้รูปแบบ เพียงแต่จัดโอกาสนำเสนอเพื่อพิจารณาของผู้เกี่ยวข้อง เช่น การนำเสนอผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อพิจารณาและประเมินในรูปของแบบสอบถาม หรือการประชุมสัมมนา การนำรูปแบบให้ผู้ปฏิบัติประเมินความเป็นไปได้ตลอดจนการให้ข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะ

๓) การพัฒนารูปแบบ หมายถึง การวิจัยที่ผู้วิจัยต้องการดำเนินการทั้งสามส่วน คือ การศึกษารูปแบบ การออกแบบรูปแบบใหม่ การนำรูปแบบใหม่ไปทดลองใช้ในสถานการณ์จริงส่วนจะมีการใช้ที่รอบขึ้นอยู่กับโครงการวิจัย และทำการรายงานผลการทดลองใช้

รุ่งรัชดาพร เวหะชาติ ได้พัฒนารูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมุ่งศึกษาการพัฒนารูปแบบการบริหารคุณภาพ ทั้งองค์การของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่เหมาะสม การศึกษามีรายละเอียดในการดำเนินการ ๕ ขั้นตอนคือ^{๑๓}

ขั้นตอนที่ ๑ การศึกษาและสำรวจข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับแนวคิดและหลักการบริหารคุณภาพทั้งองค์การ โดยสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนที่ได้รับเลือกเป็นโครงการนำร่องการวิจัยและการพัฒนาการเรียนรู้เพื่อคุณภาพการศึกษา รวมทั้งการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและการศึกษาสภาพจริงจากรายงานการประเมินตนเองของโรงเรียนที่ผ่านการประเมินคุณภาพ

ขั้นตอนที่ ๒ เป็นการสร้างรูปแบบจำลองเพื่อสร้างรูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์การ โดยการสังเคราะห์แบบสัมภาษณ์จากการศึกษาในขั้นตอนที่ ๑ นำมาสร้างเป็นแบบจำลองระบบบริหารคุณภาพทั้งองค์การด้วยการสร้างเป็นแบบสอบถามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิแบบเลือกตอบเห็นด้วยและไม่เห็นด้วย ให้ผู้ทรงคุณวุฒิแสดงความคิดเห็นโดยอิสระ

ขั้นตอนที่ ๓ เป็นการพัฒนารูปแบบระบบบริหารคุณภาพทั้งองค์การโดยใช้เทคนิคเดลฟายจากผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อให้ได้รูปแบบที่มีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติการใช้รูปแบบจำลองจากขั้นตอนที่ ๒ นำมาศึกษาวิเคราะห์และกำหนดรูปแบบระบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์การด้วยเทคนิคเดลฟาย ๓ รอบ

ขั้นตอนที่ ๔ การวิเคราะห์หาความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์การเพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบโดยผู้ปฏิบัติงานในสถานศึกษาคือผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และกรรมการสถานศึกษา

^{๑๒} สมาน อัครภูมิ. การศึกษาและการสังเคราะห์รูปแบบการบริหารสถานศึกษาการพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษา และสถานศึกษาเครือข่ายของผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ รุ่นที่ ๑. (กรุงเทพมหานคร: ภาพพิมพ์, ๒๕๔๙), หน้า ๔๙.

^{๑๓} รุ่งรัชดาพร เวหะชาติ, “การพัฒนารูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน”, ดุษฎีนิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๔๘), บทคัดย่อ.

ขั้นตอนที่ ๕ การสรุปและนำเสนอรูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรและจัดทำเป็นรายงานผลการวิจัยต่อไป

บุญชม ศรีสะอาด กล่าวถึงการพัฒนาแบบนั้นอาจกระทำได้ ๒ ขั้นตอน คือ^{๑๔} ๑. การสร้างหรือการพัฒนาแบบผู้วิจัยจะสร้างหรือพัฒนาแบบขึ้นมาก่อนเป็นรูปแบบตามสมมติฐานโดยการศึกษาค้นคว้าทฤษฎีแนวความคิดรูปแบบที่มีผู้พัฒนาไว้ในเรื่องเดียวกันหรือเรื่องอื่นๆ และผลการศึกษาหรือผลการวิจัยที่เกี่ยวข้อง วิเคราะห์สภาพสถานการณ์ต่างๆ ซึ่งจะช่วยให้สามารถกำหนดองค์ประกอบหรือตัวแปรต่างๆ ภายในรูปแบบรวมทั้งลักษณะความสัมพันธ์ต่างๆ ระหว่างองค์ประกอบตัวแปรนั้นลำดับก่อนหลังของแต่ละองค์ประกอบในรูปแบบในการพัฒนาแบบนั้นจะต้องใช้หลักเหตุผลเป็นรากฐานสำคัญ และการศึกษาค้นคว้าซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาแบบเป็นอย่างยิ่ง ผู้วิจัยอาจจะคิดโครงสร้างของรูปแบบขึ้นก่อนปรับปรุงโดยอาศัยข้อเสนอแนะจากการศึกษาค้นคว้าทฤษฎีแนวความคิดรูปแบบหรือผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องหรือทำการศึกษาร่องประกอบขึ้นเป็นโครงสร้างของรูปแบบก็ได้ หัวใจสำคัญของขั้นตอนนี้ขึ้นอยู่กับที่การเลือกเฟ้นองค์ประกอบในรูปแบบเพื่อให้ได้รูปแบบที่เหมาะสม ผู้วิจัยควรกำหนดหลักการการพัฒนาแบบอย่างชัดเจน เช่น เป็นรูปแบบที่ไม่ซับซ้อนสามารถนำไปปฏิบัติได้ง่าย ตัวแปรในรูปแบบมีน้อยตัวแต่สามารถอธิบายผลได้มากในการวิจัยบางเรื่องจำเป็นต้องให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาความถูกต้องเหมาะสม ๒. การทดสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบที่ได้พัฒนาแบบในขั้นต้นจำเป็นต้องทดสอบความเที่ยงตรงของแบบดังกล่าว เพราะว่ารูปแบบที่พัฒนาขึ้นนั้นถึงแม้ว่าจะพัฒนาโดยมีรากฐานจากทฤษฎีแนวความคิดรูปแบบของผู้อื่น และผลการวิจัยที่ผ่านมาหรือแม้กระทั่งได้รับการกลั่นกรองจากผู้เชี่ยวชาญแล้วก็ตามแต่ ก็เป็นเพียงรูปแบบตามสมมติฐานซึ่งจำเป็นต้องเก็บรวบรวมข้อมูลในสถานการณ์จริง หรือทำการทดลองนำไปใช้ในสถานการณ์จริงเพื่อทดสอบดูว่ามีความเหมาะสมหรือไม่

ชัยยงค์ พรหมวงศ์ ได้กล่าวถึง การพัฒนาจากระบบหรือการพัฒนาระบบโดยมีขั้นตอนต่างๆ ดังนี้^{๑๕}

๑. การวิเคราะห์ระบบเป็นวิธีการระบุส่วนประกอบองค์ประกอบและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบทั้งหลายที่มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบภายในระบบกับองค์ประกอบภายนอกการจัดเรียงองค์ประกอบ ทรัพยากรที่ต้องการใช้กลุ่มเป้าหมายของผู้ใช้ระบบภารกิจที่จะต้องดำเนินการผลิตผลผลิตหรือบริการที่เสนอแก่กลุ่มเป้าหมายในการวิเคราะห์ระบบ ระบบผู้วิเคราะห์ระบบมีกิจกรรมที่จะต้องวิเคราะห์ดังนี้ ๑) วิเคราะห์ปัญหา ๒) วิเคราะห์จุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ ๓) วิเคราะห์หน้าที่ ๔) วิเคราะห์ภารกิจ ๕) วิเคราะห์เครื่องมือหรือช่องทาง ๖) วิเคราะห์วิธีการ ๗) วิเคราะห์การตรวจสอบและการประเมิน

^{๑๔} บุญชม ศรีสะอาด, การวิจัยทางการวัดผลและประเมินผล, (มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒมหาสารคาม, ๒๕๔๓), หน้า ๑๐๔-๑๐๕.

^{๑๕} ชัยยงค์ พรหมวงศ์, การจัดระบบการศึกษา, (กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๔๖), หน้า ๑๗๒.

๒. การสังเคราะห์ระบบเป็นการนำข้อมูลที่ได้มาใช้ในการสร้างระบบใหม่โดยการนำองค์ประกอบความสัมพันธ์ทิศทางและลำดับขั้นตอนของระบบใหม่

๓. การสร้างแบบจำลองระบบเป็นขั้นการสื่อสารระบบที่สร้างใหม่เพื่อให้ง่ายต่อการนำไปใช้โดยการเขียนแบบจำลองใดแบบจำลองหนึ่ง ดังนี้

๓.๑ รูปภาพหรือหุ่นจำลองของจริง เช่น ภาพวาดหุ่นจำลองเครื่องบิน เป็นต้น

๓.๒ แบบจำลองเปรียบเทียบ เช่น นาฬิกาเป็นแบบจำลองของเวลา หรือสีแดงขาวน้ำเงินของธงชาติไทยเป็นแบบจำลองอุปมาอุปไมยของชาติ ศาสนา และพระมหากษัตริย์ เป็นต้น

๓.๓ แบบจำลองสัญลักษณ์ เช่น สัญลักษณ์ทางคณิตศาสตร์

๓.๔ แบบจำลองแนวคิด ได้แก่ แบบจำลองที่แทนด้วยแผนภูมิหรือแผนภาพในรูปต่างๆ แบบจำลองระบบช่วยอธิบายขั้นตอนสำคัญของระบบช่วยในการสื่อสารให้ทราบขั้นตอนและการควบคุมและทำนายได้ว่าจะเกิดผลอะไรขึ้นเมื่อได้ดำเนินการไปตามระบบ

๔. การทดสอบระบบเมื่อได้มีการพัฒนาระบบด้วยการกำหนดขั้นตอนและแสดงออกมาในรูปของแบบจำลองเรียกได้ว่าเราได้ระบบใหม่ขึ้นเป็นตัวแต่ยังประกันไม่ได้ว่าระบบที่พัฒนาขึ้นจะทำงานได้ตามวัตถุประสงค์นัดจัดระบบ จึงจำเป็นที่จะต้องนำต้นแบบระบบไปทดสอบระบบในสถานการณ์จำลองกล่าวคือ นำระบบไปใช้ในสถานการณ์ใกล้เคียงความจริงแน่นอนหาสามารถนำไปทดลองในสถานการณ์จริงมีปัญหามากในด้านค่าใช้จ่ายเวลาและความเสี่ยงโดยเฉพาะระบบที่เกี่ยวข้องกับคนและทรัพย์สินนัดจัดระบบจึงทดสอบระบบในสถานการณ์จำลองแทน

ดิเรก วรรณเศียร การพัฒนารูปแบบนั้นไม่มีข้อกำหนดที่แน่นอนตายตัว โดยทั่วไปการพัฒนารูปแบบจะเริ่มต้นจากการศึกษาองค์ความรู้เกี่ยวกับเรื่องที่จะสร้าง หรือต้องการที่จะพัฒนารูปแบบให้ชัดเจน จากนั้นจึงกำหนดหลักการและองค์ประกอบของรูปแบบที่จะพัฒนาแล้วสร้างรูปแบบขึ้น แล้วนำไปตรวจสอบหาความเหมาะสมและความเป็นไปได้ หรือทดลองใช้ต่อไป^{๑๖}

จากการพัฒนารูปแบบนั้น การพัฒนารูปแบบแบ่งออกเป็นตอนๆ ส่วนรายละเอียดในแต่ละขั้นตอนว่ามีการดำเนินการอย่างไรนั้นขึ้นอยู่กับลักษณะและกรอบแนวคิดซึ่งเป็นพื้นฐานในการพัฒนารูปแบบ ซึ่งสรุปได้ว่าการพัฒนารูปแบบ คือ ขั้นตอนของการพัฒนา ซึ่งประกอบด้วยการศึกษาสภาพการวิเคราะห์ ยกร่างรูปแบบและตรวจสอบรูปแบบ

^{๑๖} ดิเรก วรรณเศียร, “การพัฒนาแบบจำลองแบบสมบูรณ์ในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน”, วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต. (บัณฑิตวิทยาลัย: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๕), บทคัดย่อ.

ตารางที่ ๒.๒ การพัฒนารูปแบบ

นักวิชาการหรือนักวิจัย	แนวคิดหลัก
สมาน อิศวภูมิ (๒๕๔๙, หน้า ๔๙)	แนวคิดและแนวทางในการพัฒนารูปแบบมีดังนี้ ๑) การศึกษารูปแบบ ๒) การนำเสนอรูปแบบ ๓) การพัฒนารูปแบบ
รุ่งรัชดาพร เวหะชาติ (มหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๔๘)	๑. พัฒนารูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์การของ สถานศึกษาขึ้นพื้นฐานที่เหมาะสม
บุญชม ศรีสะอาด (๒๕๔๓, หน้า ๑๐๔-๑๐๕)	การพัฒนารูปแบบนั้นอาจกระทำได้ ๒ ขั้นตอนคือ ๑. การสร้างหรือการพัฒนารูปแบบ ๒. การทดสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบ
ชัยยงค์ พรหมวงศ์ (๒๕๔๖, หน้า ๑๗๒)	สำหรับการพัฒนาจากระบบหรือการพัฒนาระบบโดยมี ขั้นตอนต่างๆ ดังนี้ ๑. การวิเคราะห์ระบบ ๒. การสังเคราะห์ระบบ ๓. การสร้างแบบจำลองระบบ ๔. การทดสอบระบบ
ดิเรก วรรณเศียร (๒๕๔๕)	การพัฒนารูปแบบนั้นไม่มีข้อกำหนดที่แน่นอนตายตัว โดยทั่วไปการพัฒนารูปแบบจะเริ่มต้นจากการศึกษา องค์ความรู้เกี่ยวกับเรื่องที่จะสร้าง หรือต้องการที่จะ พัฒนารูปแบบให้ชัดเจน จากนั้นจึงกำหนดหลักการ และองค์ประกอบของรูปแบบที่จะพัฒนาแล้วสร้าง รูปแบบขึ้น แล้วนำไปตรวจสอบหาความเหมาะสมและ ความเป็นไปได้ หรือทดลองใช้ต่อไป

๒.๒ แนวคิดการบริหาร

๒.๒.๑ ความหมายของการบริหาร

มีนักวิชาการและนักการศึกษาหลายท่านให้ความหมายของคำว่า “การบริหาร” ไว้ต่างกันบางท่านถือว่าการบริหารเป็นขบวนการทางสังคม (Social Process) ที่ผู้บริหารจะต้องดำเนินงานให้สอดคล้องกับความต้องการของสมาชิกในสังคม บางท่านถือว่าการบริหารงานเป็นขบวนการแก้ปัญหาอย่างหนึ่ง การมองการบริหารในแง่นี้เป็นการมองดูการกระทำในการบริหารงานผู้บริหารมากกว่าที่จะแสดงถึงความหมายของการบริหาร การบริหารจึงเป็นเรื่องที่น่าสนใจและจำเป็นต่อการที่จะดำรงชีวิตของมนุษย์ในสังคม มีนักบริหารนักวิชาการ และนักการศึกษามากมายหลายท่านได้ให้ความหมายของการบริหารไว้หลายทัศนะ ซึ่งพอสรุปได้ดังนี้

ภิญโญ สาร ได้กล่าวสรุปถึงผู้บริหารไว้ว่า บุคคลทุกกลุ่มที่ผู้บริหารต้องทำงานสัมพันธ์ด้วยต่างก็มีความต้องการที่จะเห็นผู้บริหารนั้นๆ ประพฤติหรือปฏิบัติอย่างนั้นอย่างนี้ด้วยกันนั้นซึ่งอาจจะเรียกได้ว่าเป็นผลรวมของความเกี่ยวพันของตัวการ ๓ ประการ คือ^{๑๗}

๑. วัฒนธรรมประเพณีและความปรารถนาของสังคมที่ผู้บริหารดำรงตำแหน่งอยู่
๒. ลักษณะเฉพาะของสถาบันที่ผู้บริหารดำรงตำแหน่งอยู่ บทบาทหน้าที่ของสถาบันและผู้อื่นที่เกี่ยวข้องกำหนดให้ผู้บริหารปฏิบัติ และความคิดของผู้บริหารเองที่คาดคะเนว่าผู้อื่นที่เกี่ยวข้องกับตนเองให้ตนเองปฏิบัติอะไรและอย่างไร
๓. ตัวบุคคล บุคลิกภาพและความต้องการ หรือความจำเป็นเฉพาะตนของบุคคล

พระมหาจุฑิชัย วชิรเมธี (ว.วชิรเมธี) กล่าวว่า ผู้บริหารงานที่ดีจะต้องมีวิธีการบริหารงานที่จะทำให้ชนะใจลูกน้อง ธรรมะสำหรับผู้บริหารงาน คือ จะต้องมีความหนักแน่นมั่นคงและสามารถเป็นเสาหลักในการสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ลูกน้องได้มีความสามารถในการแบ่งงานให้ลูกน้องทำตามความชำนาญของแต่ละคนและรู้จักกระจายอำนาจให้แก่ลูกน้องได้ช่วยแบ่งเบาภาระของตนเอง ดังนั้นผู้บริหารงานที่ดีจึงเป็นผู้ที่คอยดูแลภาพรวมในการทำงานของบุคคลในองค์กร^{๑๘}

ธงชัย สันติวงษ์ ให้ความหมายของการบริหารไว้ว่า หมายถึง กระบวนการวางแผนการ จัดองค์การ การสั่งการ และการควบคุมกำลัง ความพยายามของสมาชิกองค์การและการใช้ทรัพยากรอื่นๆ เพื่อความสำเร็จในเป้าหมายขององค์การที่กำหนดไว้^{๑๙}

จันทราณี สงวนนาม ได้สรุปว่า การบริหารเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ เป็นสาขาวิชาที่มีการจัดระเบียบอย่างมีระบบ คือมีหลักการ กฎเกณฑ์ และทฤษฎี ที่พึงเชื่อถือได้ อันเกิดจากการค้นคว้าเชิงวิทยาศาสตร์ เพื่อประโยชน์ในการบริหารงานโดยลักษณะเช่นนี้การบริหารจึงเป็นศาสตร์ (Science) ซึ่งเป็นศาสตร์ทางสังคม ที่อยู่กลุ่มเดียวกับวิชาจิตวิทยา สังคมวิทยา และรัฐศาสตร์ แต่ถ้ามองพิจารณาการบริหารในลักษณะของการปฏิบัติที่ต้องอาศัยความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และทักษะของผู้บริหารแต่ละคนที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งเป็นการประยุกต์เอาความรู้ หลักการและทฤษฎีไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์ และสิ่งแวดล้อมแล้ว การบริหารก็จะมีลักษณะเป็นศิลป์ (Arts)^{๒๐}

พิทยา บวรวัฒนา ให้ความหมายของการบริหารไว้ว่า หมายถึง การนำเอากฎหมายและนโยบายต่างๆ ไปปฏิบัติให้เกิดผลซึ่งเป็นหน้าที่ของราชการ^{๒๑}

^{๑๗}ภิญโญ สาร, **การบริหารการศึกษา**, (กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๕๓), หน้า ๑๕.

^{๑๘}พระมหาจุฑิชัย วชิรเมธี (ว.วชิรเมธี), **คนสำราญงานสำเร็จ**, พิมพ์ครั้งที่ ๓, (กรุงเทพมหานคร: บริษัทอมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด (มหาชน), ๒๕๕๐), หน้า ๒๕-๓๒.

^{๑๙}ธงชัย สันติวงษ์, **การบริหารสู่ศตวรรษที่ ๒๑**, (กรุงเทพมหานคร: บริษัทประชุมช่างจำกัด, ๒๕๔๖), หน้า ๗๘.

^{๒๐}จันทราณี สงวนนาม, **เอกสารประกอบการสอนบรรยายหลักสูตรผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง**, (ม.ท.ป., ๒๕๓๖), หน้า ๔.

^{๒๑}พิทยา บวรวัฒนา, **รัฐประศาสนศาสตร์: ทฤษฎีและแนวการศึกษา**, (กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๓), หน้า ๑๑.

ทงหล่อ เดชไชย ให้ความหมายของการบริหารไว้ว่า หมายถึง การบริหาร (Administration) เป็นการจัดการ (Management) อย่างมีระเบียบแบบแผนเกี่ยวกับการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด และทำให้ดำเนินไปอย่างราบรื่น บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ด้วยความร่วมมือของกลุ่มบุคคล การบริหารและจัดการนั้นบางครั้งใช้แทนกันได้เพราะทั้งสองคำนี้เป็นกิจกรรมที่หวังผลขั้นสุดท้ายอย่างเดียวกันคือ ความสำเร็จของงาน^{๒๒}

ซิมมอน (Simon) ให้ความหมายของการบริหารไว้ว่า หมายถึง กิจกรรมที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปร่วมกันดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างร่วมกัน^{๒๓}

Daft ให้ความหมายของการบริหารไว้ว่า หมายถึง การทำงานให้เป้าหมายขององค์กร บรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล โดยผ่านการวางแผนการจัดองค์การ การสั่งการและการควบคุมทรัพยากรขององค์กร^{๒๔}

Luther Gulick ให้ความหมายของการบริหารไว้ว่า หมายถึง สาขาวิชาความรู้อย่างหนึ่งที่แสวงหาความเข้าใจอย่างมีระบบว่าทำไมและอย่างไรคนจึงทำงานร่วมกันอย่างมีระเบียบเพื่อความสำเร็จของเป้าหมาย^{๒๕}

สรุปได้ว่า การบริหาร คือ การบริหารตัวบุคคลและทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยมีการวางแผน มีขั้นตอน วิธีการและให้การบริหารดำเนินไปอย่างมีความราบรื่นบรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล เพื่อความสำเร็จขององค์กร

๒.๒.๒ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหาร

การบริหารเป็นกระบวนการดำเนินกิจกรรมต่างๆ อย่างมีระเบียบแบบแผน และกลยุทธ์โดยใช้ศาสตร์และศิลป์ ในการนำทรัพยากรทางการบริหารรวมถึงปัจจัยแวดล้อมต่างๆ มาประกอบกัน และดำเนินการให้บรรลุเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อความสำเร็จขององค์กร จากการศึกษาเอกสารหลายๆ เล่ม ปรากฏว่ามีนักวิชาการและนักการศึกษาได้ให้แนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารไว้หลายทัศนะ ดังนี้

พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต) กล่าวถึง การบริหารเป็นวิธีการทำให้งานสำเร็จโดยอาศัยผู้อื่น (Getting things done through other people) และกล่าวว่าหน้าที่ของผู้บริหารเป็นกรอบในการพิจารณาของผู้บริหารให้สำเร็จ มี ๕ ประการ ตามคำย่อภาษาอังกฤษว่า “POSDC” ดังนี้ คือ^{๒๖}

^{๒๒} ทงหล่อ เดชไชย, การบริหารคุณภาพสู่ความเป็นเลิศ, (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๔๔), หน้า ๑๓-๑๔.

^{๒๓} Simon, **Herberds A. Administrative Behavior**, (3 nt.), (New York: The Free, 1976), p 85.

^{๒๔} Daft Edwards, **Management**, (3 nt.), (America: The Dryden. 1976), p 8.

^{๒๕} Luther Gulick, “**Management is a Science**”, (Academy of Management Journal, Vol 8, No.1 march, 1965), pp 7 – 13.

^{๒๖} พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), **พุทธวิธีในการบริหาร**, พิมพ์ครั้งที่ ๔. (กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙), หน้า ๓-๕.

๑. P คือ Planning หมายถึง การวางแผน เป็นการกำหนดแนวทางการดำเนินงานเพื่อความสำเร็จที่จะตามมาในอนาคต ผู้บริหารที่ดีต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล เพื่อกำหนดทิศทางขององค์กร

๒. O คือ Organizing หมายถึง คือ การจัดองค์กร เป็นการกำหนดโครงสร้างความสัมพันธ์ของสมาชิกและสายบังคับบัญชาภายในองค์กร มีการแบ่งงานกันทำและการกระจายอำนาจ

๓. S คือ Staffing หมายถึง งานบุคลากร เป็นการสรรหาบุคลากรใหม่ การพัฒนาบุคลากร และการใช้คนให้เหมาะสมกับงาน

๔. D คือ Directing หมายถึง การอำนวยการ เป็นการสื่อสารเพื่อให้เกิดการดำเนินการตามแผน ผู้บริหารต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีและต้องมีภาวะผู้นำ

๕. C คือ Controlling หมายถึง การกำกับดูแล เป็นการควบคุมคุณภาพของการปฏิบัติงานภายในองค์กร รวมทั้งกระบวนการแก้ปัญหาภายในองค์กร

คณาจารย์ภาควิชาบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง ได้กล่าวถึงแนวคิดของฟาโย (Henry Fayol) นักวิชาการเหมืองแร่ชาวฝรั่งเศส ผู้เป็นต้นกำเนิดในการเสนอองค์ประกอบมูลฐานของการบริหารแบบกระบวนการ ๕ ประการ ที่เรียกว่า POCCE ไว้ดังนี้^{๒๗}

๑. การวางแผน (Planning) หมายถึง การสร้างทางเลือกหรือแนวทางดำเนินการไว้ล่วงหน้า เพื่อใช้ในการตัดสินใจในอนาคต

๒. การจัดองค์การ (Organizing) หมายถึง การกำหนดโครงสร้างหน่วยงานและระบุหน้าที่โดยการผสมผสานระหว่างวัตถุดิบ และเงิน

๓. การบังคับบัญชา (Commanding) หมายถึง การทำให้เกิดการดำเนินงานตามที่ได้มีการกำหนดไว้ ซึ่งการบังคับบัญชาที่ดีนั้นจะต้องมีการติดต่อสื่อสาร ๒ ทาง กล่าวคือ การยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถแสดงความคิดเห็นได้

๔. การประสานงาน (Coordinating) หมายถึง การรวมความพยายามของผู้ปฏิบัติงาน และช่วยสนับสนุนให้เกิดการติดต่อสื่อสารระหว่างกัน เพื่อให้การทำงานสำเร็จ

๕. การควบคุม (Controlling) การติดตามการดำเนินงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์

จักรกฤษณ์ นรนิติผดุงการ ได้เสนอระบบการจัดการด้านปัจจัยในการบริหารงาน (CHAKRITS 5M : Social Development Component) ไว้ดังนี้^{๒๘}

การที่นักจัดการพัฒนาสังคมไม่ว่าจะปฏิบัติอยู่ในระดับใด จะสามารถนำเอานโยบายของฝ่ายการเมือง หรือนโยบายและคำสั่งของผู้บังคับบัญชาไปปฏิบัติจัดทำให้เกิดผลสำเร็จได้เป็นอย่างดีนั้น นอกเหนือจากที่เขาผู้นั้นจะต้องมีความสำนึกถึงสังคมและประชาชนกลุ่มเป้าหมายที่ตนเองถูกวางตัวหรืออาสาเข้าในความรับผิดชอบในการสร้างผลประโยชน์แล้ว นักจัดการผู้นั้นยังจำเป็นที่จะต้องมีความรู้และความสามารถที่จะกำหนดระบบงานระเบียบและเทคนิคในการปฏิบัติงานสร้างความพร้อมและมี

^{๒๗} คณาจารย์ภาควิชาบริหารรัฐกิจ, **สรุปเนื้อหาวิชาทฤษฎีองค์การ**, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๕๙), หน้า ๙ .

^{๒๘} จักรกฤษณ์ นรนิติผดุงการ, **การจัดการด้านปัจจัยในการบริหารงาน**, (กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๕๑), หน้า ๑-๓.

ความสามารถที่จะใช้สิ่งเหล่านี้ให้เป็นเครื่องมือที่มีประโยชน์ในการทำงานของตนและหน่วยงานของตนอีกด้วย ระบบงานและระเบียบเทคนิคในการปฏิบัติที่กล่าวถึง สามารถแยกออกเป็น ๕ ด้านดังนี้

๑. M1 (Mechanism) ได้แก่ ด้านการจัดการองค์กร ซึ่งหมายถึง การกำหนดรูปแบบและภารกิจขององค์กรการแบ่งส่วนขององค์กร.การกำหนดกิจกรรมของแต่ละหน่วยงาน การกำหนดตำแหน่งงาน (Position) พร้อมหน้าที่ในความรับผิดชอบและอำนาจ (Authority) ของแต่ละตำแหน่งแต่ละส่วน แต่ละระดับ (Level) และขององค์กรเป็นส่วนรวม การกำหนดโครงสร้างและความสัมพันธ์ของงานส่วนต่างๆ ของแต่ละองค์กร สร้างระบบการควบคุมให้ทุกส่วนขององค์กรได้เป็นอย่างสืบเนื่องและมีเอกภาพ

๒. M2 (Money) ได้แก่ ด้านการเงินที่จะต้องหาเงินมาเพื่อใช้ในการดำเนินกิจกรรมตามที่กำหนดเวลาที่ถูกต้องสอดคล้องกัน ดังนั้นการพิจารณาเรื่องแหล่งเงิน การจัดสรรเพื่อเป็นค่าใช้จ่ายในกิจกรรม และรายการต่างๆ ให้ได้สัดส่วนที่จะได้ผลตอบแทนสูงสุด และการควบคุมใช้จ่ายให้ถูกต้องตามหลักเกณฑ์โดยไม่รั่วไหลสูญเสีย หรือฟุ่มเฟือยโดยไม่จำเป็น แต่ในขณะเดียวกันเพื่อที่จะสนับสนุนให้ทำงานได้ดำเนินการไปอย่างราบรื่นจนสามารถบรรลุเป้าหมายได้เป็นอย่างดี การเงินจึงเป็นส่วนสำคัญที่จะต้องดูแล นอกจากนี้การรายงานฐานะทางการเงินเพื่อแสดงผลการปฏิบัติงาน และเพื่อประโยชน์ในการปรับปรุงในระยะต่อไปก็เป็นกิจกรรมสำคัญของการจัดการด้วย

๓. M3 (Manpower) ได้แก่ ด้านบุคคล ซึ่งการจัดการที่ดีจำเป็นจะต้องได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถ มีคุณสมบัติที่จำเป็นอย่างอื่นมาบรรจุให้กับตำแหน่งหน้าที่การงานที่กำหนดไว้และจะต้องให้มีจำนวนพอเพียง ไม่มากเกินไปหรือน้อยไป การจัดการด้านบุคลากรยังควบคุมถึงความจำเป็นที่จะต้องมีการให้ค่าตอบแทน และผลประโยชน์ที่สมบุรณ์กับภาวะการณ์ปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรความจำเป็นที่จะต้องดูแลความเรียบร้อยของการปฏิบัติงาน และการเพิ่มพูนความรู้สมรรถภาพในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรภายในหน่วยเป็นระยะ ๆ ด้วย

๔. M4 (Material.&Buildings) ได้แก่ การจัดหาและมีไว้ซึ่งเครื่องมือเครื่องใช้วัสดุอุปกรณ์ สำหรับปฏิบัติงาน สถานที่บริหารที่เหมาะสมทันสมัยเพียงพอ และมีประสิทธิภาพที่จะสามารถช่วยให้การดำเนินงานตามหน้าที่ของหน่วยงานนั้นๆ อย่างได้ผล หรือเป็นประโยชน์ที่สุด ทั้งนี้การจัดการด้านนี้ยังหมายรวมถึง การเสาะแสวงหา การคิดค้น การออกแบบ การควบคุมการใช้งาน การบำรุงรักษาและเปลี่ยนชิ้นส่วนประกอบ การซ่อมแซมสิ่งที่บกพร่องชำรุดเสียหายหรือที่มีประสิทธิภาพในการใช้งานต่ำกว่าระดับที่ต้องการ และการถอดถอนจากประจำการหรือรื้อถอนเพื่อจัดหาหรือจัดหาสิ่งทดแทนภายในกำหนดเวลาที่สมควรได้

๕. M5 (Methodology and Information) ได้แก่ องค์ความรู้และข้อมูลข่าวสารอื่นที่มีค่า นักการจัดการจะต้องนำมาใช้ในการวางแผนงาน การเลือกใช้กลวิธี (Strategy) และกิจกรรม (Activity) ที่ควรดำเนินการ การจัดหน่วยงานและวางระบบงาน การติดต่อสื่อสาร การอำนวยความสะดวก การตัดสินใจ การแก้ปัญหา การติดตามและควบคุมงาน การประสานงาน การทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่น ๆ หรือภาคเอกชน ชุมชน ประชาชน อาสาสมัคร และรูปแบบต่างๆ ให้ถูกต้องเหมาะสมมีประสิทธิภาพได้ผล ประเมินผลการปฏิบัติงานและผลงาน การแก้ไขปรับปรุงงานวิธีการทำงานเพื่อให้งานของหน่วยงานเข้าเป้าหมาย เป็นที่พึงพอใจแก่สังคม และประชาชนกลุ่มเป้าหมายโดยทั่วไปในสังคม

การจัดองค์ประกอบ (Component) หรือปัจจัยการจัดการ (Management Resources) ต่าง ๆ เหล่านี้ ต้องอาศัยแนวคิดและหลักการที่ได้มีการคิดค้นกันมาอย่างต่อเนื่อง หน่วยงานไม่ว่าจะเป็นของราชการหรือภาคเอกชน ก็จำเป็นจะต้องมีการวางระบบและกำหนดเป็นระเบียบข้อปฏิบัติให้แก่ผู้เข้ามาปฏิบัติงาน เมื่อได้ตั้งขึ้นมาแต่แรกแล้ว อย่างไรก็ตามสิ่งเหล่านี้จะเป็นหน้าที่ของนักจัดการ เมื่อเข้าไปปฏิบัติงานในตำแหน่ง ในระยะต่อไปที่จะต้องปรับปรุงเพิ่มรายละเอียดหรือปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับสถานการณ์หรือทำการพัฒนาเพื่อให้มีการก้าวหน้า และมีสิ่งที่ดีกว่ามาทดแทนสิ่งที่ล้าสมัย หรือใช้ไม่ได้ อย่างที่เคยเป็นมาแล้ว การพัฒนาสังคมเป็นเรื่องเกี่ยวกับมนุษย์หรือผู้คนในสังคมที่มีความเคลื่อนไหว บางครั้งช้ามีความอ่อนไหวมาก ระบบการจัดการจึงจะต้องการยืดหยุ่น นักจัดการ และผู้ปฏิบัติที่จะต้องเผชิญกับเหตุการณ์กับปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างไม่คาดคิดมาก่อนและจะต้องแก้ไข หรือดำเนินการให้ทันเวลา และให้เหมาะสมกับแต่ละสถานการณ์ หรือเหตุการณ์นั้นๆ ด้วย ทั้งนี้โดยยึดเป้าหมายและเจตนารมณ์ในการสร้างสังคมที่ดีงามเป็นสำคัญ

ทองหล่อ เดชไทย ได้กล่าวถึง การบริหารเป็นการจัดการอย่างมีระเบียบแบบแผนเกี่ยวกับการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด และทำให้งานดำเนินไปอย่างราบรื่นบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ด้วยความร่วมมือของกลุ่มบุคคล และยังเสนอว่า การบริหาร และการจัดการนั้นบางครั้งอาจให้แทนกันได้ เนื่องจากเป็นกิจกรรมที่หวังผลขั้นสุดท้ายอย่างเดียวกัน คือ ความสำเร็จของงาน การบริหารใช้มากในการบริหารรัฐกิจ ส่วนการจัดการ ใช้มากในทางธุรกิจ หรืออาจกล่าวว่าการบริหาร มุ่งเน้นที่การกำหนดนโยบายและการวางแผน ส่วนการจัดการเป็นการนำเอานโยบายและแผนไปดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้^{๒๙}

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ กล่าวว่า กระบวนการบริหารเกิดได้หลายแนวคิด เช่น โพสด์คอร์ป (POSDCORB) เกิดจากแนวคิดของ ลูเธอร์ กูลิค และลินดอร์ต เออร์วิค ประกอบด้วยขั้นตอนการบริหาร ๗ ประการ ได้แก่^{๓๐} การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การบริหารบุคคล (Staffing) การอำนวยการ (Directing) การบังคับการ (Commanding) การประสานงาน (Coordinating) และการควบคุมงาน (Controlling) หรือรวมเรียกว่า พอคค์ (POCCC)

พงษ์ศักดิ์ ปัญจพรผล กล่าวถึง กระบวนการบริหารควรประกอบด้วย ๑๐ ประการ คือ^{๓๑}

๑) การวางแผน (Planning) หมายถึง การกำหนดงานหรือวิธีการปฏิบัติงานไว้เป็นการล่วงหน้า โดยเกี่ยวกับการคาดการณ์ (Forecasting) การกำหนดวัตถุประสงค์ (Set Objective) การพัฒนากลวิธี (Develop strategies) ในการวางแผน ซึ่งต้องคำนึงถึงนโยบาย (Policy) เพื่อให้แผนงานที่กำหนดขึ้นไว้มีความสอดคล้องต้องกันในการดำเนินงาน

^{๒๙}ทองหล่อ เดชไทย, หน่วยที่ ๑ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารสาธารณสุข, (นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๓๕), หน้า ๕.

^{๓๐} วิรัช วิรัชนิภาวรรณ, การบริหารเมืองหลวงและการบริหารท้องถิ่น, สหรัฐอเมริกา อังกฤษ ฝรั่งเศส ญี่ปุ่นและไทย, (กรุงเทพมหานคร: โฟฟะซ, ๒๕๔๕), หน้า ๓๙.

^{๓๑} พงษ์ศักดิ์ ปัญจพรผล, องค์การและการจัดการ, (กรุงเทพมหานคร: สถาบันราชภัฏนครปฐม, ๒๕๔๒), หน้า ๖๔-๗๒.

๒) การจัดการ (Organizing) หมายถึง การพัฒนาระบบการทำงานเพื่อให้งานต่าง ๆ สามารถดำเนินไปโดยมีการประสานงานกันอย่างดี

๓) การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) หมายถึง การจัดหาบุคคลเข้าปฏิบัติงานให้เหมาะสมตามตำแหน่งหน้าที่ที่รับผิดชอบ

๔) การตัดสินใจ (Decision) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการที่จะตัดสินใจแยกแยะและวิเคราะห์ห่อออกมาให้ได้ว่าในการทำงานจะต้องมีการตัดสินใจในเรื่องใดบ้าง

๕) การสั่งการ (Directing) หมายถึง การศึกษาวิธีการวินิจัยสั่งการ รวมทั้งการควบคุมงานและนิเทศงาน ตลอดจนศิลปะในการบริหารงานที่จะทำให้การทำงานประจำวันของเจ้าหน้าที่ทุกคนเป็นไปด้วยดี

๖) การควบคุม (Controlling) หมายถึง การร่วมมือประสานงาน เพื่อดำเนินการเป็นไปด้วยดี และราบรื่น ศึกษาหลักเกณฑ์และวิธีการที่จะทำการประสานงานดีขึ้น และดำเนินการแก้ไขเมื่อเกิดปัญหาขึ้น

๗) การร่วมมือประสานงาน (Coordinating) หมายถึง การประสานงานให้ผู้ปฏิบัติงานทุกฝ่ายมีความเข้าใจในงาน เข้ามาร่วมทำงานกันอย่างพร้อมเพรียงกัน ข้อตกลงที่สำคัญยิ่งของการประสานงาน คือ ความร่วมมือ ซึ่งเป็นเรื่องของ “จิตใจ”

๘) การสื่อสารความ (Communicating) หมายถึง การผ่านข่าวสารข้อมูลและความเข้าใจ เพื่อที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือบุคคลอื่นเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตามที่ต้องการ

๙) การรายงานผล (Reporting) หมายถึง การรายงานผลการปฏิบัติของหน่วยงานให้แก่ผู้บริหารและสมาชิกของหน่วยงานได้ทราบความเคลื่อนไหวของการดำเนินงาน ตลอดจนการประชาสัมพันธ์ (Public Relation) แจ้งให้ประชาชนทราบ ซึ่งโดยทั่วไปการรายงานจะหมายถึง วิธีการของสถาบันหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการให้ข้อมูลแก่ผู้สนใจมาติดต่อสอบถามผู้บังคับบัญชา/ผู้ร่วมงาน ความสำคัญของการรายงานนั้นจะต้องตั้งอยู่บนรากฐานของความเป็นจริง

๑๐) การงบประมาณ (Budgeting) หมายถึง การงบประมาณ โดยศึกษาให้ทราบถึงระบบและกรรมวิธีในการบริหารเกี่ยวกับงบประมาณ และการเงิน ตลอดจนการใช้งบประมาณในการควบคุมงาน

สรุปได้ว่า แนวคิดเกี่ยวกับการบริหาร คือ กระบวนการบริหาร โดยมีขั้นตอนต่างๆ ในการจัดการที่ดีตามระเบียบแบบแผนที่วางไว้ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

๒.๒.๓ ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหาร

การบริหารโดยทั่วไปจะมีลักษณะเป็นกระบวนการวิธี หรือเป็นการกำหนดขั้นตอนในการปฏิบัติงาน หรือลำดับรายการในการบริหาร จะกำหนดขอบเขตและหน้าที่ตามขั้นตอนต่างๆ ไว้อย่างชัดเจน มีนักวิชาการ นักบริหารและนักการศึกษาได้ให้แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับกระบวนการบริหารไว้หลายทัศนะ ดังนี้

ทฤษฎีการบริหารของเฮนรี ฟาโย (Henry Fayol) ได้เสนอทฤษฎีการบริหารโดยเชื่อว่า เป็นไปได้ที่จะหาทางศึกษาถึงศาสตร์ที่เกี่ยวกับการบริหาร (Administrative) ซึ่งสามารถใช้ได้กับ

การบริหารทุกชนิด ไม่ว่าจะเป็นการบริหารอุตสาหกรรมหรืองานรัฐบาลโดยมีสาระสำคัญเกี่ยวกับการบริหาร (Management Functions) ซึ่งประกอบด้วยหน้าที่ทางการบริหาร ๕ ประการ คือ^{๓๒}

๑. การวางแผน (Planning) หมายถึง ภาระหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องทำการคาดการณ์ล่วงหน้าถึงเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่จะมีผลกระทบต่อธุรกิจ และกำหนดขึ้นเป็นแผนปฏิบัติงาน หรือวิธีทางที่จะปฏิบัติเอาไว้เพื่อเป็นแนวทางของการทำงานในอนาคต

๒. การจัดองค์การ (Organizing) หมายถึง ภาระหน้าที่ที่ผู้บริหารจะต้องจัดให้มีโครงสร้างของงานต่างๆ และอำนาจหน้าที่ ทั้งนี้เพื่อให้เครื่องจักร สิ่งของ และตัวคน อยู่ในส่วนประกอบที่เหมาะสมในอันที่จะช่วยให้งานองค์การบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

๓. การสั่งบังคับบัญชา (Commanding) หมายถึง หน้าที่ในการสั่งงานต่างๆ ของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจะกระทำให้ผลสำเร็จด้วยดี โดยที่ผู้บริหารจะต้องกระทำตนเป็นตัวอย่างที่ดี จะต้องเข้าใจคนงานของตน จะต้องเข้าใจถึงข้อตกลงในการทำงานของคนงานและองค์การที่มีอยู่ รวมถึงจะต้องติดต่อสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด

๔. การประสานงาน (Co-Ordinating) หมายถึง ภาระหน้าที่ที่จะต้องเชื่อมโยงงานของทุกคนให้เข้ากันได้ และกำกับให้ไปสู่จุดมุ่งหมายเดียวกัน

๕. การควบคุม (Controlling) หมายถึง ภาระหน้าที่ในการที่จะต้องกำกับให้สามารถประกันได้ว่ากิจกรรมต่างๆ ที่ทำไปนั้นสามารถเข้ากันได้กับแผนที่วางไว้แล้ว

เทลเลอร์ (Frederick W. Taylor) บิดาแห่งการบริหารที่มีหลักเกณฑ์ได้พัฒนาการบริหารที่มีได้พัฒนาการบริหารที่มีหลักเกณฑ์มีพื้นฐานอยู่ในหลักการ Principles ที่สำคัญ ๔ ประการคือ^{๓๓}

๑. ต้องมีการคิดค้นและกำหนดวิธีที่ดีที่สุด (One Best Way)
๒. ต้องมีการคัดเลือกและพัฒนาคนงาน
๓. ใช้วิธีพิจารณาอย่างรอบครอบเกี่ยวกับวิธีการทำงาน
๔. ประสานความร่วมมือกันอย่างใกล้ชิดระหว่างผู้บริหารกับคนงาน

ลูเธอร์ กุลลิค (Luther Gulick) ได้เสนอหลักการบริหารระบบราชการที่เรียกว่า POSDCoRB Model มีรายละเอียดดังนี้^{๓๔}

๑. P-Planning (การวางแผน) เป็นการคาดคะเนเหตุการณ์การต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งต้องคำนึงถึงทรัพยากรภายในองค์การ และสภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อให้แผนที่กำหนดขึ้นมีความรอบคอบและสามารถนำไปปฏิบัติได้

๒. O-Organizing (การจัดองค์การ) เป็นการจัดองค์การที่เป็นส่วนราชการ โดยจัดแบ่งตามความชำนาญเฉพาะอย่าง ออกเป็นกรม ฝ่าย แผนก จะพิจารณาปริมาณงาน คุณภาพงาน ขนาด

^{๓๒} Prince, Alan, **Human Resource Management**, In a Business Context, 2 edition, (London: Thomson Learning, 2004), p.110.

^{๓๓} เทลเลอร์ อังโน ธงชัย สันติวงษ์, **องค์การและการบริหาร**, พิมพ์ครั้งที่ ๑๑, (กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิชย์, ๒๕๔๓), หน้า ๔๗-๔๘.

^{๓๔} ลูเธอร์ กุลลิค, อังโน ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคนอื่นๆ, **ทฤษฎีองค์การฉบับมาตรฐาน**, (กรุงเทพมหานคร: ธรรมสาร, ๒๕๔๕), หน้า ๘๖.

ของการควบคุม และพิจารณาแบ่งสายงานหลัก และสายงานที่ปรึกษาโดย คำนึงถึงอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบควบคู่กันไป

๓. **S-Staffing** (การจัดบุคคลเข้าทำงาน) เป็นการคัดเลือกบุคคลให้เข้ามาดำรงตำแหน่งภายในองค์กร โดยพิจารณาจากบุคคลที่มีความรู้ความสามารถที่เหมาะสมให้ได้ในปริมาณที่เพียงพอจะทำให้งานสำเร็จได้

๔. **D-Directing** (การสั่งการหรืออำนวยการ) เป็นการกำกับดูแลสั่งงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาโดยอาศัยลักษณะความเป็นผู้นำ การจูงใจ ศิลปะการปกครองคน และการสร้างมนุษยสัมพันธ์ของผู้ใต้บังคับบัญชา

๕. **Co-Coordinating** (การประสานงาน) เป็นการเชื่อมความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคล ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานจากทุกฝ่าย ทั้งในระดับสูงกว่า ต่ำกว่า และการสร้างมนุษยสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา

๖. **R-Reporting** (การรายงานผลการปฏิบัติงาน) เป็นการนำเสนอผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงานจากผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้บริหารระดับต่างๆ โดยมีการติดต่อสื่อสารแบบเป็นลายลักษณ์อักษร

๗. **B-Budgeting** (การงบประมาณ) เป็นเครื่องมือที่นำมาใช้ในการควบคุมการ ปฏิบัติงานโดยใช้วงจรงบประมาณ ซึ่งมีขั้นตอนดังนี้ การเตรียมขออนุมัติงบประมาณ การเสนอให้ผู้บังคับบัญชาให้ความเห็นชอบการดำเนินงานตามงบประมาณ การตรวจสอบการใช้จ่ายงบประมาณตามแผนที่เสนอขอไว้

ฟาโย (Fayol) ได้กำหนดหลักการในการบริหารจัดการขึ้น ๑๔ ประการ เป็นส่วนประกอบสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารจัดการ ดังนี้^{๓๕}

๑. การแบ่งงานกันทำ (**Division of Labor**) ฟาโย ได้เสนอว่าคนงานควรจะได้รับภาระมอบหมายหน้าที่ให้ปฏิบัติมากขึ้น หรือได้รับการกระตุ้นให้มีความรับผิดชอบในผลลัพธ์ของงาน มากขึ้น ซึ่งหลักการนี้จะสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในองค์กรยุคปัจจุบันได้

๒. อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ (**Authority and Responsibility**) แวปเบอร์ และฟาโย ได้ให้ความสำคัญของอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ อำนาจหน้าที่แบบเป็นทางการของ แวปเบอร์จะได้มาจากตำแหน่งหน้าที่ของผู้บริหารในสายการบังคับบัญชา ส่วนอำนาจหน้าที่แบบไม่เป็นทางการจะได้รับจากความชำนาญของบุคคล (**Expertise**) ความรู้ ทางด้านเทคนิค (**Technical**) ความมีคุณค่าทางศีลธรรม (**Moral Worth**) และความสามารถในการนำ (**Leading**) และสร้างความผูกพันกับผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนเห็นว่าอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบควรอยู่คู่กัน

๓. การมีผู้บังคับบัญชาคนเดียว (**Unity of Command**) ฟาโย กล่าวคำสั่งสองคำสั่ง (**Dual Command**) อาจก่อให้เกิดปัญหาในการทำงาน เช่น การรายงานจะมีความเกี่ยวข้อง ในเมื่อผู้ควบคุมสองคนได้ให้คำสั่งกับผู้ใต้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว ทำให้เกิดการสับสนในบางสถานการณ์ คำสั่งสองคำสั่งนี้ทำให้เกิดความยุ่งยากแก่ผู้บังคับบัญชา และทำให้เกิดการสับสนในลำดับชั้นของอำนาจหน้าที่แบบเป็นทางการ (**Formal Hierarchy of Authority**) การประเมินอำนาจหน้าที่และ

^{๓๕} ฟาโย, อังโน ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคนอื่นๆ, **ทฤษฎีองค์การ : ฉบับมาตรฐาน**, (กรุงเทพมหานคร: ธรรมสาร, ๒๕๔๕), หน้า ๖๘ - ๖๙.

ความรับผิดชอบของผู้บริหารในระบบผู้บังคับบัญชาสองคนจะเป็นการยาก และผู้บริหารจะไม่สนใจในความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชา มักจะโกรธและอาจไม่ให้ความร่วมมือ ในอนาคตถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาไม่เชื่อฟัง

๔. สายการบังคับบัญชาตามอำนาจหน้าที่ (Line of Authority) เป็นสายการบังคับบัญชาจากผู้บริหารในระดับบนสู่ผู้ปฏิบัติงานในระดับล่างขององค์การ ความสัมพันธ์ของการ จำกัดความยาวของสายการบังคับบัญชา โดยการควบคุมจำนวนของระดับในลำดับขั้นของการบริหารจัดการ จำนวนที่ดีที่สุด ในลำดับขั้นการบังคับบัญชา (Hierarchy) คือความยาวของการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บริหารระดับสูง และพนักงานระดับล่าง รวมถึงความล่าช้าในการวางแผน (Planning) และการจัดการ (Organizing) ซึ่งการจำกัดจำนวนของระดับขั้นการบังคับบัญชาให้ น้อยลงจะทำให้ปัญหาในการติดต่อสื่อสารลดลง และองค์การจะมีการปฏิบัติงานที่รวดเร็วและมีความยืดหยุ่นมากขึ้น ภายในองค์การได้มีการแบ่งแยกแผนกต่าง ๆ ซึ่งแต่ละแผนกจะมีระดับขั้นการบังคับบัญชาโดยผู้บริหารในระดับกลางและระดับต้นของสายการบังคับบัญชาแต่ละแผนก ต้องมีปฏิสัมพันธ์กับผู้จัดการในระดับเดียวกันในแผนกอื่น ๆ ซึ่งปฏิสัมพันธ์นี้ช่วยในการตัดสินใจให้เร็วขึ้น เนื่องจากผู้บริหารจะรู้จักบุคคลอื่น และรู้วิธีการในการแก้ปัญหาเพิ่มมากขึ้น สำหรับการทำงานข้ามแผนกหรือการทำงานข้ามสายนั้นเป็นการสร้างทีมงานข้ามสาย ซึ่งสามารถควบคุมโดยผู้นำของแต่ละทีม

๕. การรวมอำนาจ (Centralization) เป็นการรวมอำนาจของการบังคับบัญชาไว้ที่ ผู้บริหารระดับสูงขององค์การ ซึ่งอำนาจหน้าที่จะไม่ได้อยู่ที่ผู้บริหารระดับสูงของสายการบังคับบัญชา แต่เป็นการกำหนดว่า ควรมีการรวมอำนาจไว้ที่ผู้บริหารระดับสูงเท่าไร อย่างไร และมีการกระจายอำนาจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาและคนงานในระดับล่างอย่างไร สิ่งนี้ถือว่ามีความสำคัญ เนื่องจากว่าจะมีผลกระทบต่อพฤติกรรมของพนักงานในทุกระดับขององค์การ

๖. การมีเป้าหมายเดียวกัน (Unity of Direction) เป็นการออกแบบหรือกำหนดแผน ในการปฏิบัติงานของผู้บริหารและคนงานที่ใช้ทรัพยากรขององค์การ องค์การใดที่ไม่มีการวางแผนจะทำให้ขาดประสิทธิภาพและขาดประสิทธิผล ซึ่งจะไม่มีการมุ่งไปสู่กิจกรรมของกลุ่ม หรือกิจกรรมของบุคคล แต่การวางแผนจะเริ่มที่ผู้บริหารระดับสูงทำงานเป็นทีมร่วมกับกลยุทธ์ขององค์การ ซึ่งจะต้องมีการติดต่อกับผู้บริหารในระดับกลางที่มีส่วนในการตัดสินใจว่าจะใช้ทรัพยากรขององค์การอย่างไรเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามกลยุทธ์ หลักการในข้อนี้ยึดหลักว่ากิจกรรมของแต่ละกลุ่มต้องมีจุดหมายและแผนเดียวกัน

๗. หลักความเสมอภาค (Equity) ความเสมอภาค คือ ความเป็นธรรม (Justice) ความยุติธรรม (Impartiality) และความเหมาะสม (Fairness) สำหรับสมาชิกทุกคนภายในองค์การซึ่งในปัจจุบันพนักงานมีความต้องการความเสมอภาคมากขึ้นเป็นการจัดการที่ใช้หลักความเท่าเทียมกัน

๘. การออกคำสั่ง (Order) วิธีการจัดการซึ่งอยู่ในตำแหน่งนั้นในการจัดการ เพื่อให้ องค์การได้รับประโยชน์สูงสุด และเป็นการจัดหางานให้แก่พนักงานโดยใช้ผังองค์การ (Organization Chart) เพื่อแสดงให้เห็นถึงตำแหน่งและหน้าที่ของพนักงานแต่ละคน และเป็นการชี้วัดว่าตำแหน่งของพนักงานแต่ละคนอาจจะมีการเลื่อนขั้นได้ในอนาคต การวางแผน เกี่ยวกับอาชีพได้รับความสนใจมากขึ้นในองค์การยุคปัจจุบัน เนื่องจากทรัพยากรมนุษย์ถือว่ามีความจำเป็นที่จะต้องให้การฝึกอบรม (Training) และ

การพัฒนากำลังแรงงาน (Developing) โดยองค์การจะกำหนดตำแหน่งหน้าที่สำหรับคนทุกคนและทุกคนจะเข้าใจตำแหน่งหน้าที่ของตน

๙. ความคิดริเริ่ม (Initiative) เป็นความสามารถของบุคคลในการกระทำการสิ่งต่างๆ โดยปราศจากการสั่งการจากผู้บังคับบัญชา ผู้บริหารจะต้องกระตุ้นให้พนักงานมีความคิดริเริ่ม ซึ่งความคิดริเริ่มนั้นนับว่าเป็นจุดแข็งขององค์การ เนื่องจากจะสามารถสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ได้ ผู้บริหารมีความต้องการทักษะ (Skill) และไหวพริบ (Tact) เพื่อให้เกิดความสมดุลระหว่างองค์การและความต้องการของพนักงาน และความสามารถ (Ability) จะทำให้เกิดความสมดุล ซึ่งเป็นสิ่งที่ชี้วัดผู้บริหารระดับสูงในการพัฒนาและการบริหารงาน

๑๐. ความมีระเบียบวินัย (Discipline) เป็นการมุ่งให้ความสำคัญเกี่ยวกับเรื่องการเชื่อฟัง (Obedience) อำนาจ (Energy) คำขอรับ (Application) และลักษณะของการแสดงความนับถือออกมาสำหรับอำนาจของผู้บังคับบัญชา ความมีระเบียบวินัยเป็นบุคลิกลักษณะที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารหลายๆ คนที่สามารถสร้างความน่าเชื่อถือให้กับผู้ปฏิบัติงานทั้งหมด และทำงานอย่างเข้มแข็ง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ความมีระเบียบวินัยจะเป็นความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกภายในองค์การกับคุณสมบัติของผู้ภายในองค์การ และเป็นความสามารถของผู้บริหารในการที่จะปฏิบัติตามอย่างยุติธรรมอีกด้วย

๑๑. ค่าตอบแทน (Remuneration of Personnel) การให้รางวัลประกอบด้วยโบนัสและแผนการแบ่งกำไร เป็นการช่วยกระตุ้นการทำงานของพนักงานได้ การให้หรือการจ่ายค่าตอบแทนให้แก่พนักงานมีความสำคัญอย่างมากต่อความสำเร็จขององค์การ ระบบรางวัลที่มีประสิทธิภาพสามารถให้ความยุติธรรมทั้งพนักงานและองค์การ รวมทั้งสามารถกระตุ้นผลผลิตเพิ่มโดยการให้รางวัล เพื่อเป็นการสนับสนุนให้มีผลผลิตเพิ่มขึ้น โดยยึดหลักว่าการจ่ายค่าตอบแทนควรยุติธรรมและตอบสนองความพึงพอใจสูงสุดทั้งนายจ้างและลูกจ้างเท่าที่จะทำได้

๑๒. ความมั่นคงในงาน (Stability of Tenure of Personnel) ความมั่นคงในงานมีความสำคัญต่อการจ้างงานระยะยาวเมื่อพนักงานอยู่ในองค์การซึ่งมีแนวโน้มจะทำงานเป็นทีมเป็นระยะเวลานานโดยพยายามพัฒนาทักษะ และปรับปรุงความสามารถในการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรขององค์การ การจ้างงานระยะยาวเป็นปัจจัยสำคัญที่ใช้อธิบายการประสบความสำเร็จของบริษัทขนาดใหญ่ในญี่ปุ่น

๑๓. ผลประโยชน์ส่วนตัวมีความสำคัญน้อยกว่าผลประโยชน์ขององค์การ (Subordination of individual interests to the common interest) ผลประโยชน์ขององค์การถือว่าเป็นประโยชน์ของทุก ๆ คน หรือของทุกกลุ่มในองค์การ ในขณะที่องค์การยังดำเนินกิจการอยู่จะต้องมีการกำหนดผลประโยชน์เพื่อให้เกิดความยุติธรรมระหว่างองค์การและสมาชิกภายใน องค์การ

๑๔. ความสามัคคี (Sprit de corps) เป็นความรู้สึกร่วมกันของสมาชิกภายใน องค์การที่ช่วยสนับสนุนการทำงานของสมาชิกในกลุ่ม ในการออกแบบประยุกต์ของอำนาจหน้าที่ตามตามลำดับชั้นภายในองค์การ และสิทธิในการสั่งการ หรือการบริโภค และความร่วมมือกันถือว่าเป็นส่วนประกอบสำคัญในการที่ทำให้องค์การบรรลุผลสำเร็จและมีการพัฒนา ความสามัคคีจะสามารถบรรลุผลสำเร็จได้หากมีการติดต่อกันระหว่างผู้บริหารและคนงาน โดยการติดต่อเพื่อแก้ไขปัญหาใน

สถานการณ์ที่สำคัญเพราะความสามัคคีคือพลัง เมื่อสมาชิกมีความสามัคคีกันสูงก็จะทำให้องค์กรมีความแข็งแกร่ง

พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต) ได้กล่าวถึง การบริหารเป็นวิธีการทำ ให้งานสำเร็จ โดยอาศัยผู้อื่น (Getting things done through other people) และกล่าวว่าหน้าที่ของผู้บริหารเป็นกรอบในการพิจารณาของผู้บริหารให้สำเร็จ มี ๕ ประการ ตามคำย่อ ภาษาอังกฤษว่า “POSDC” ดังนี้ คือ^{๓๖}

๑. P คือ Planning หมายถึง การวางแผน เป็นการกำหนดแนวทางการดำเนินงานเพื่อความสำเร็จที่จะตามมาในอนาคต ผู้บริหารที่ต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลเพื่อกำหนดทิศทางขององค์กร

๒. O คือ Organizing หมายถึง คือ การจัดองค์กร เป็นการกำหนดโครงสร้างความสัมพันธ์ของสมาชิกและสายบังคับบัญชาภายในองค์กร มีการแบ่งงานกันทำและการกระจายอำนาจ

๓. S คือ Staffing หมายถึง งานบุคลากร เป็นการสรรหาบุคลากรใหม่ การพัฒนา บุคลากร และการใช้คนให้เหมาะสมกับงาน

๔. D คือ Directing หมายถึง การอำนวยการ เป็นการสื่อสารเพื่อให้เกิดการดำเนินการตามแผน ผู้บริหารต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีและต้องมีภาวะผู้นำ

๕. C คือ Controlling หมายถึง การกำกับดูแล เป็นการควบคุมคุณภาพของการ ปฏิบัติงานภายในองค์กร รวมทั้งกระบวนการแก้ปัญหาภายในองค์กร

สุปรีชา กมลลาศน์ ได้อธิบายว่าแนวคิดการบริหารได้รับการพัฒนาขึ้นมาตามแบบวิธีการทางวิทยาศาสตร์ จนเกิดเป็นทฤษฎีการบริหารที่มุ่งจะวิเคราะห์ศึกษาถึงการบริหารอย่างเป็นระบบโดยเฮนรี ฟาโย นักบริหารชาวฝรั่งเศส ซึ่งได้วางรากฐานสำคัญของทฤษฎีการบริหารทั่วไปอันเป็นที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวาง ทฤษฎีอันหนึ่งที่ว่าด้วยหน้าที่ในการบริหาร ๕ ประการคือ^{๓๗} การวางแผน การจัดองค์กร การบังคับบัญชา การประสานงาน และการควบคุม ต่อมาได้พัฒนาและปรับปรุงจนกลายเป็นตำราการบริหาร เช่น ทฤษฎีของลูเธอร์ กูลิค ศาสตราจารย์การบริหารรัฐกิจชาวอเมริกา ที่ได้ขยายแนวคิดของฟาโย กำหนดหน้าที่ในการบริหารที่เรียกกันว่า POSDCoRB : Planning (การวางแผน) Organizing (การจัดองค์กร) Staffing (การจัดบุคคลเข้าทำงาน) Directing (การสั่งการหรืออำนวยการ) Coordinating (การประสานงาน) Reporting (การรายงานผลการปฏิบัติงาน) Budgeting (การงบประมาณ)

สรุปได้ว่า จากทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารนั้น การบริหารจะประกอบไปด้วย การวางแผน การจัดองค์กร หรือการจัดหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กร การอำนวยการ การสรรหาบุคคลเข้าทำงาน การสั่งการ การประสานงาน การรายงานผลการปฏิบัติงาน การงบประมาณ เป็นต้น ซึ่งโดยทั่วไปก็จะมีการบริหารงานเหมือนกันทั้งภาครัฐและเอกชน

^{๓๖} พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), **พุทธวิธีในการบริหาร**, พิมพ์ครั้งที่ ๔, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙), หน้า ๓-๕

^{๓๗} สุปรีชา กมลลาศน์, พลอากาศโท, หม่อมหลวง, **กลยุทธ์การบริหาร**, (กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต, ๒๕๔๕), หน้า ๒.

๒.๓ แนวคิดธรรมาภิบาล

การบริหารการศึกษาตามหลักธรรมาภิบาล ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยระบบการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ.๒๕๔๒ ซึ่งกำหนดหลักพื้นฐานการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล ๖ ประการ คือ ๑. หลักนิติธรรม ๒. หลักคุณธรรม ๓. หลักความโปร่งใส ๔. หลักการมีส่วนร่วม ๕. หลักความรับผิดชอบ และ ๖. หลักความคุ้มค่า โดยศึกษาในหัวข้อเกี่ยวกับความหมายของธรรมาภิบาล แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับธรรมาภิบาล และองค์ประกอบของธรรมาภิบาล ดังรายละเอียดต่อไปนี้

๒.๓.๑ ความหมายของธรรมาภิบาล

สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย ให้ความหมาย สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทยได้อธิบายว่า ธรรมาภิบาลเป็นศัพท์ที่สร้างขึ้นมาจากคำว่า “ธรรม” ซึ่งแปลว่า ความดี หรือกฎเกณฑ์ ส่วนคำว่า “อภิบาล” แปลว่า บำรุงรักษาปกครอง เมื่อรวมกันก็เป็น “ธรรมาภิบาล” ซึ่งมีความหมายเดียวกับคำว่า Good Governance และยังมีคำศัพท์ต่างๆ ที่สื่อความหมายในลักษณะเดียวกับธรรมาภิบาล เช่น ธรรมรัฐ สุประชาสนาการประชารัฐ การปกครองที่ดี การบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี ธรรมราชา การกำกับดูแลที่ดีธรรมาภิบาล การบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี บรรษัทภิบาล รวมทั้งศัพท์อื่นๆ เอกชนนิยมใช้ “หลักการบริหารจัดการที่ดี”^{๓๘}

สยมพร ปุญญาคม นักวิชาการบางท่านเรียกว่า ธรรมาภิบาล ธรรมรัฐสุประชาสนาการประชารัฐ การปกครองที่ดีการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดีและอื่นๆ สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย (TDRI) ได้อธิบายว่า ธรรมาภิบาลเป็นศัพท์ที่สร้างขึ้นจากคำว่า “ธรรม” แปลว่า ความดีหรือกฎเกณฑ์ คำว่า “อภิบาล” แปลว่า บำรุงรักษาปกครอง เมื่อนำมารวมกันเป็น “ธรรมาภิบาล” มีความหมายเดียวกันกับคำว่า Good Governance^{๓๙}

สถาบันพระปกเกล้า ได้ให้ความหมาย คำว่า ธรรมาภิบาล เป็นแนวคิดที่ใช้ในสาขารัฐศาสตร์ และรัฐประศาสนศาสตร์ โดยเป็นคำที่อยู่รวมกับกลุ่มคำประชาธิปไตย ประชาสังคม การมีส่วนร่วมของประชาชน สิทธิมนุษยชนและการพัฒนาที่ยั่งยืน ในช่วงศตวรรษที่ผ่านมากลุ่มคำดังกล่าวนี้ มีความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิรูปองค์กรของรัฐ นักรัฐประศาสนศาสตร์ส่วนหนึ่งมองว่าธรรมาภิบาลเป็นมิติใหม่ที่น่าสนใจของผู้บริหารในการที่จะปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ มีการตรวจสอบ สามารถประเมินผลงานได้อย่างชัดเจน และมีการแข่งขันเพื่อการจัดกรการบริการที่ดีขึ้น^{๔๐}

^{๓๘} สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย, “ธรรมาภิบาลกับการปฏิรูปเศรษฐกิจชาติ”, ประชาชาติธุรกิจ, (๓-๖ ธันวาคม ๒๕๔๑), หน้า ๒.

^{๓๙} สยมพร ปุญญาคม, การบริหารจัดการที่ดี (Good Governance) กับหลักพระพุทธศาสนา, (ปริญญาารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๑), หน้า ๔.

^{๔๐} สถาบันพระปกเกล้า, **ตัวชี้วัดธรรมาภิบาล**, (กรุงเทพมหานคร: สถาบันพระปกเกล้า, ๒๕๔๔), หน้า ๖.

ชัยอนันต์ สมุทวณิช อธิบายว่า Good Governance นั้นเป็นการปกครองที่ดีโดยรัฐและรัฐบาลเป็นด้านหลักรัฐและรัฐบาลมีระบบและการใช้กฎหมายที่ยุติธรรมมีความรับผิดชอบเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วม มีความโปร่งใส มีความคงเส้นคงวา สามารถตรวจสอบได้^{๔๑}

บุญศักดิ์ กำแหงฤทธิ์รงค์ อธิบายว่า ธรรมรัฐ หมายถึง รัฐที่ดำเนินการไปด้วยธรรมประชาชน มีสติปัญญาก่อให้สังคมเป็นปึกแผ่นในความเป็นหนึ่งเดียว ฝ่ายที่คิดเป็นศัตรูย่อมทำอะไรไม่ได้หากคนไทยรักเมืองไทยรู้จักความเป็นไทยมากกว่านี้ จะมีพลังสติปัญญาในการจัดการที่ใช้ความปองต้องสร้างสรรค์ในที่สุดธรรมรัฐก็เกิดขึ้นได้^{๔๒}

พระราชญาณวิสิฐ (เสริมชัย ขยมงคล) กล่าวว่า หลักธรรมาภิบาลนี้สังเคราะห์เข้าไปในหลักปฏิบัติที่ดี ที่ชอบ คือ ที่ถูกต้อง ที่เหมาะสม ที่บริสุทธิ์ และที่ยุติธรรม สำหรับหัวหน้าฝ่ายปกครองหรือบริหารทุกระดับ^{๔๓}

บวรศักดิ์ อุวรรณโณ กล่าวถึงลักษณะของธรรมาภิบาลตามแนวความคิดสากลเป้าหมายโครงสร้าง กระบวนการและสาระของธรรมาภิบาล ความสัมพันธ์ระหว่างประชาธิปไตย การพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม การปฏิรูปการเมืองเพื่อสร้างธรรมาภิบาลในสังคมไทย รากฐานของธรรมาภิบาลได้แก่ ธรรมาภิบาลเชิงโครงสร้าง เช่น การปรับโครงสร้างองค์กรนิติบัญญัติ การปรับโครงสร้างระบบราชการ การปรับโครงสร้างองค์กรอิสระและธรรมาภิบาลเชิงกระบวนการ ได้แก่ การร่วมรับรู้ในการจัดการ สิทธิในการร่วมให้ข้อมูลและความคิดเห็น สิทธิในการร่วมตัดสินใจร่วมทำและร่วมรับรู้ สิทธิในการร่วมตรวจสอบความขัดแย้งระหว่างธรรมาภิบาลสากลกับวัฒนธรรมการเมืองไทย ซึ่งกล่าวถึงการพัฒนาของวัฒนธรรมกับธรรมาภิบาลเดิมและความพยายามสร้างธรรมาภิบาลพุทธเพื่อผสมผสานกับธรรมาภิบาลไทยเดิม^{๔๔}

ประเวศ วะสี กล่าวถึงวัตถุประสงค์ในการปฏิรูปสังคมเพื่อปรับให้เกิดความเข้มแข็งถูกต้องเป็นธรรมในทุกส่วนของสังคมเพื่อนำไปสู่ธรรมรัฐ ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๘ ได้เสนอแนวทางการปฏิรูป ๗ เรื่องหลักในสังคมไทย คือ การสร้างคุณค่าและจิตสำนึกใหม่ การสร้าง

^{๔๑} ชัยอนันต์ สมุทวณิช, **ธรรมรัฐและธรรมราชูฏกับองค์กรประชาสังคม**, เอกสารประกอบการประชุมวิชาการเนื่องในวาระครบ ๕๐ ปีคณะรัฐศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: http://www.kpi.ac.th/kpiuser/governance_type.asp, ม.ป.ป. อ้างถึงใน อมรา พงศาพิชญ์ และ นิทยา ภัทรสิริตะพันธ์, ๒๕๔๑, [๑๗ สิงหาคม ๒๕๖๐].

^{๔๒} บุญศักดิ์ กำแหงฤทธิ์รงค์ ม.ป.ป. อ้างถึงใน นฤมล ทับจุมพล, นฤมล ทับจุมพล, **แนวคิดและวาทกรรมว่าด้วยธรรมรัฐแห่งชาติ**, เอกสารประกอบการประชุมทางวิชาการ เนื่องในวาระครบรอบ ๕๐ ปี คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: http://www.kpi.ac.th/kpiuser/governance_type.asp, ๒๕๔๑, [๑๗ สิงหาคม ๒๕๖๐].

^{๔๓} พระราชญาณวิสิฐ (เสริมชัย ขยมงคล), **หลักธรรมาภิบาล**, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์กองพุทธศาสนศึกษา สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ, ๒๕๔๔), หน้า ๘-๙.

^{๔๔} บวรศักดิ์ อุวรรณโณ, **การสร้างธรรมาภิบาล (Good Governance) ในสังคมไทย**, (กรุงเทพมหานคร: วิญญูชน, ๒๕๔๒), หน้า ๓๐.

เศรษฐกิจพอเพียง และประชาสังคม การปฏิรูประบบเศรษฐกิจ มหาภาคและการเงิน ปฏิรูประบบรัฐทั้งระบบการเมืองและระบบราชการ การปฏิรูปการศึกษาการปฏิรูปสื่อเพื่อสังคม การปฏิรูปกฎหมาย^{๔๕}

จากความหมายของธรรมาภินิเทศนั้น เป็นการบริหารจัดการบ้านเมือง สังคมที่ดีให้มีประสิทธิภาพให้เกิดประสิทธิผล โดยการมีส่วนร่วมของผู้ที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานร่วมกัน มีความรับผิดชอบ มีความโปร่งใส ซื่อสัตย์สุจริต ยุติธรรม รวมทั้งมีคุณธรรม จริยธรรม และมีการบริหารจัดการอย่างคุ้มค่า

ตารางที่ ๒.๓ ความหมายของธรรมาภินิเทศ

นักวิชาการหรือนักวิจัย	แนวคิดหลัก
สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย (๒๕๔๑, หน้า ๒)	การปกครองที่ดี การบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี ธรรมราชรัฐ การกำกับดูแลที่ดีรัฐบาล การบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี
สยามพร ปุณณาคม (๒๕๔๑, หน้า ๔)	การปกครองที่ดีการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี
สถาบันพระปกเกล้า (๒๕๔๔, หน้า ๖)	ธรรมาภินิเทศเป็นมิติใหม่ที่เน้นบทบาทของผู้บริหารในการที่จะปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ มีการตรวจสอบ สามารถประเมินผลงานได้อย่างชัดเจน และมีการแข่งขันเพื่อการจัดการการบริการที่ดีขึ้น
ชัยอนันต์ สมุทวณิช (ม.ป.ป.)	เป็นการปกครองที่ดีโดยรัฐและรัฐบาลเป็นด้านหลักรัฐและรัฐบาลมีระบบและการใช้กฎหมายที่ยุติธรรมมีความรับผิดชอบ เปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วม มีความโปร่งใส มีความคงเส้นคงวา สามารถตรวจสอบได้
บุญศักดิ์ กำแหงฤทธิ์ (๒๕๔๑.)	รัฐที่ดำเนินการไปด้วยธรรมประชาชน มีสติปัญญาก่อให้สังคมเป็นปึกแผ่นในความเป็นหนึ่งเดียว
พระราชญาณวิสิฐ (เสริมชัย ชยมงคล) (๒๕๔๙, หน้า ๘-๙)	หลักปฏิบัติที่ดี ที่ชอบ คือที่ถูกต้อง ที่เหมาะสม ที่บริสุทธิ์ และที่ยุติธรรม สำหรับหัวหน้าฝ่ายปกครองหรือบริหารทุกระดับ
บวรศักดิ์ อุวรรณโณ (๒๕๔๒, หน้า ๓๐)	ลักษณะของธรรมาภินิเทศตามแนวความคิดสากล เป้าหมาย โครงสร้าง กระบวนการและสาระของธรรมาภินิเทศ ความสัมพันธ์ระหว่างประชาธิปไตย การพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม การปฏิรูปการเมืองเพื่อสร้างธรรมาภินิเทศในสังคมไทย
ประเวศ วะสี	วัตถุประสงค์ในการปฏิรูปสังคมเพื่อปรับให้เกิดความ

^{๔๕} ประเวศ วะสี, การปฏิรูปการศึกษาจากเครื่องทางปัญญาทางสมองจากความหายนะ, (กรุงเทพมหานคร: มูลนิธิสดศรี-สฤษดิ์วงศ์, ๒๕๔๒), หน้า ๘๕.

(๒๕๔๒, หน้า ๘๕)	เข้มแข็งถูกต้อง เป็นธรรมในทุกส่วนของสังคมเพื่อนำไปสู่ธรรมรัฐ ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๘ ได้เสนอแนวทางการปฏิรูป ๗ เรื่องหลักในสังคมไทย คือ การสร้างคุณค่าและจิตสำนึกใหม่ การสร้างเศรษฐกิจพอเพียงและประชาสังคม การปฏิรูประบบเศรษฐกิจ มหภาคและการเงิน ปฏิรูปประบบรัฐทั้งระบบการเมืองและระบบราชการ การปฏิรูปการศึกษา การปฏิรูปสื่อเพื่อสังคม การปฏิรูปกฎหมาย
-----------------	--

๒.๓.๒ แนวคิดเกี่ยวกับธรรมาภิบาล

UN ESCAP ได้กล่าวว่า สำหรับการปกครองหรือการบริหารจัดการบ้านเมืองให้เกิดความผาสุก หรือเรียกตามภาษาร่วมสมัยว่า การบริหารจัดการที่ดีให้มีประสิทธิภาพให้เกิดประสิทธิผล หลักการนี้ทางตะวันตกใช้คำว่า **Good Governance** ซึ่ง UN ESCAP กล่าวไว้ ๘ ประการมี ดังนี้^{๔๖}

๑. การมีส่วนร่วม (Participation) ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โดยอิสระและเต็มใจ

๒. การปฏิบัติตามกฎหมาย (Rule of law) ปฏิบัติตามกฎหมายอย่างเสมอภาคและเป็นธรรมภายใต้กฎหมายเดียวกัน

๓. ความโปร่งใส (Transparency) มีการตรวจสอบความถูกต้อง มีการเปิดเผยข้อมูลอย่างตรงไปตรงมา

๔. ความรับผิดชอบ (Responsiveness) ทำหน้าที่ของตนให้ดีที่สุดในการทำงานกล้าตัดสินใจ และรับผิดชอบต่อผลการตัดสินใจนั้น ๆ

๕. ความสอดคล้อง (Consensus Oriented) กำหนดและสรุปความต้องการของบุคคลในสังคม โดยพยายามหาจุดสนใจ และความสอดคล้องกันของสังคมด้วยวิธีการเรียนรู้วัฒนธรรมของสังคมนั้น เพื่อเป็นการลดความขัดแย้ง

๖. ความเสมอภาค (Equity and Inclusiveness) ถือเป็นสิทธิขั้นพื้นฐานที่ประชาชนพึงได้รับจากรัฐ ทางการบริหารด้านสวัสดิการ สาธารณูปโภค และด้านอื่น ๆ

๗. การมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Effectiveness and Efficiency) เป็นวิธีการจัดการทรัพยากรที่มีอยู่เพื่อให้ได้ผลตอบแทนที่คุ้มค่ากับการลงทุน การใช้ทรัพยากรให้ได้ประโยชน์สูงสุด โดยมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

๘. การมีเหตุผล (Accountability) ประชาชนทุกคนต้องตัดสินใจและรับผิดชอบต่อภาระกระทำของตนอย่างสมเหตุสมผล ภายใต้กรอบกฎหมาย

^{๔๖} UN ESCAP : **United Nation Economic and Social Commission for Asia and Pacific**, (สำนักงานคณะกรรมการเศรษฐกิจและสังคมแห่งเอเชียและแปซิฟิก โครงการสหประชาชาติ, ม.ป.ป.), อัดสำเนา.

ชัยอนันต์ สมุทรวานิช ได้ให้ความหมายหลักธรรมาภิบาล หรือการจัดการที่ดี โดยหลักสากลจะประกอบด้วยคุณสมบัติ ดังนี้^{๔๗}

๑. ความรับผิดชอบต่อสาธารณะชน หมายถึงการมีความรับผิดชอบต่อส่วนรวม
๒. ความโปร่งใส หมายถึง สาธารชนสามารถเข้าถึงข้อมูลต่าง ๆ ได้
๓. ความมั่นใจ หมายถึงการมีหลักการที่แน่นอน เป็นธรรมที่ทำให้สาธารณชนมั่นใจ
๔. การมีส่วนร่วมของประชาชน หมายถึง ประชาชนมีส่วนร่วมในการดำเนินการในด้านกิจการของรัฐ

มหาธีร์ โมฮัมหมัด ได้ให้ความหมายของธรรมาภิบาลว่า หมายถึง การใช้อำนาจทางการเมือง เศรษฐกิจ และรัฐประศาสนศาสตร์ เพื่อการบริหารกิจกรรมต่างๆ ของชาติบ้านเมือง และหมายรวมถึง กระบวนการ ความสัมพันธ์ และสถาบันต่าง ๆ ที่เชื่อมโยงกันอย่างซับซ้อน ซึ่งประชาชนพลเมืองใช้เป็นเครื่องมือ หรือช่องทางในการบริหารจัดการกิจการต่าง ๆ อันเกี่ยวข้องกับชีวิตประเทศ ซึ่งมีองค์ประกอบร่วม ซึ่งเป็นพื้นฐานของการสร้างหลักธรรมาภิบาล อันได้แก่^{๔๘}

๑. การรับผิดชอบ
๒. ความโปร่งใส
๓. การปราบปรามทุจริตและการประพฤติมิชอบ
๔. การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
๕. กรอบกฎหมาย และกระบวนการยุติธรรม

สำหรับประเทศไทยนั้นเริ่มใช้คำว่า “ธรรมาภิบาล” หรือที่บางท่านเรียกว่า ธรรมรัฐ กันแพร่หลายภายหลังการประกาศใช้รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยฉบับใหม่ และหลังจากภาวะวิกฤตทางเศรษฐกิจในปี พ.ศ. ๒๕๔๐ ทั้งนี้ เนื่องมาจากในหนังสือแสดงเจตจำนงกู้เงินจำนวน ๑๗.๒ พันล้านดอลลาร์สหรัฐ จากกองทุนการเงินระหว่างประเทศ (IMF) รัฐบาลไทยให้คำมั่นว่าจะต้องสร้าง “Good Governance” ขึ้นในการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งแสดงโดยปริยายว่า ทั้งรัฐบาลไทย และกองทุนการเงินระหว่างประเทศเชื่อว่าวิกฤตเศรษฐกิจที่เกิดขึ้น เป็นผลส่วนหนึ่งมาจากการบริหารจัดการที่ไม่ดี หรือธรรมาภิบาล (Bad Governance)^{๔๙} ต่อมาได้มีพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ ๕) พ.ศ. ๒๕๔๕ มาตรา ๓ (๑) ว่าด้วยการปฏิบัติหน้าที่ของส่วนราชการต้องใช้วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีโดยมีหลักพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี ประกอบด้วยหลักสำคัญ ๖ ประการ ดังนี้

๑. หลักนิติธรรม (Rule of law) ได้แก่ การตรากฎหมาย กฎ ข้อบังคับต่าง ๆ ให้ทันสมัยและเป็นธรรม เป็นที่ยอมรับของสังคม และสังคมยินยอมพร้อมใจปฏิบัติตามกฎหมายกฎข้อบังคับเหล่านั้น โดยถือว่าเป็นการปกครองภายใต้กฎหมาย มิใช่ตามอำเภอใจหรืออำนาจของตัวบุคคล

^{๔๗} ชัยอนันต์ สมุทรวานิช, **ธรรมาภิบาลการมีส่วนร่วมของประชาชนและกระบวนการทางด้านสิ่งแวดล้อม**, (กรุงเทพมหานคร: เดือนตุลาการพิมพ์, ๒๕๔๓), หน้า ๑๒.

^{๔๘} มหาธีร์ โมฮัมหมัด อังโน ไชยวัฒน์ คำชู, **การบริหารการปกครองที่โปร่งใสด้วยจริยธรรม**, (กรุงเทพมหานคร: นวัตกรรมพิมพ์, ๒๕๔๘), หน้า ๒๘.

^{๔๙} บวรศักดิ์ อุวรรณโณ, **การสร้างธรรมาภิบาล (Good Governance) ในสังคมไทย**, (กรุงเทพมหานคร: บริษัทสำนักพิมพ์วิญญูชน จำกัด, ๒๕๔๒), หน้า ๑๗ - ๑๘.

สรุปได้ว่าหลักนิติธรรม หมายถึง การกำหนดกฎระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ ของสถานศึกษา อันเป็นที่ยอมรับของบุคลากร และบุคลากรทุกคนยอมรับปฏิบัติตามกฎ ระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ เหล่านั้น โดยถือว่าเป็นการปกครองภายใต้กฎ ระเบียบ และข้อตกลงของสถานศึกษา มิใช่ตามอำเภอใจ หรืออำนาจของตัวบุคคล

๒. หลักคุณธรรม (Morality) ได้แก่ การยึดมั่น ในความถูกต้องดีงามโดยธรรมาภิบาลให้เจ้าหน้าที่ของรัฐยึดถือหลักนี้ในการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นตัวอย่างแก่สังคม และส่งเสริมสนับสนุนให้ประชาชนพัฒนาตนเองไปพร้อมกัน เพื่อให้คนไทยมีความซื่อสัตย์ จริงใจ ขยัน อดทน มีระเบียบวินัย ประกอบอาชีพสุจริต จนเป็นนิสัยประจำชาติจากข้อความดังกล่าวสรุปได้ว่า “หลักคุณธรรม” หมายถึง การยึดมั่น ในความถูกต้องดีงาม โดยธรรมาภิบาลให้บุคลากรในสถานศึกษายึดถือหลักนี้ ในการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นตัวอย่างแก่หมู่คณะ ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาตนเองไปพร้อมกัน เพื่อให้มีความซื่อสัตย์ จริงใจขยัน อดทน มีระเบียบวินัย

๓. หลักความโปร่งใส (Transparency) ได้แก่ การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันของคนในชาติ โดยปรับปรุงกลไกการทำงานขององค์กรทุกวงการให้มีความโปร่งใส มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์อย่างตรงไปตรงมาด้วยภาษาที่เข้าใจง่าย ประชาชนเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้สะดวก และมีกระบวนการให้ประชาชนตรวจสอบความถูกต้องชัดเจนได้

จากข้อความดังกล่าวสรุปได้ว่า “ความโปร่งใส” หมายถึง การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ปรับปรุงกลไกการทำงานของสถานศึกษาให้มีความโปร่งใส มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์อย่างตรงไปตรงมา และมีการตรวจสอบได้ถูกต้องชัดเจน

๔. หลักความมีส่วนร่วม (Participation) ได้แก่ การเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมรับรู้ และเสนอความเห็นในการตัดสินใจปัญหาสำคัญของประเทศ ไม่ว่าด้วยการแสดงความคิดเห็น การไต่สวนสาธารณะ การประชาพิจารณ์ การแสดงประชามติหรืออื่นๆ

จากข้อความข้างต้นพอสรุปได้ว่า “การมีส่วนร่วม” หมายถึง การเปิดโอกาสให้บุคลากร และชุมชนมีส่วนร่วมรับรู้และเสนอความเห็นในการตัดสินใจปัญหาสำคัญต่างๆ ของสถานศึกษา

๕. หลักความรับผิดชอบ (Accountability) ได้แก่ การตระหนักในสิทธิหน้าที่ความสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคม การใส่ใจปัญหาสาธารณะของบ้านเมือง และกระตือรือร้นในการแก้ปัญหา ตลอดจนการเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่าง และความกล้าที่จะยอมรับผลจากการกระทำของตนเอง

จากข้อความดังกล่าวพอสรุปได้ว่า หลักความรับผิดชอบ หมายถึง การตระหนักในสิทธิหน้าที่ มีจิตสำนึกในความรับผิดชอบต่อสถานศึกษา การใส่ใจในปัญหาและการกระตือรือร้นในการแก้ปัญหา ตลอดจนการเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่างและความกล้าที่จะยอมรับผล

๖. หลักความคุ้มค่า (Utility) ได้แก่ การบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม โดยธรรมาภิบาลให้คนไทยมีความประหยัดใช้ของอย่างคุ้มค่าสร้างสรรค์สินค้า และบริการที่มีคุณภาพสามารถแข่งขันได้ในเวทีโลก และรักษาพัฒนาทรัพยากรธรรมชาติให้สมบูรณ์ยั่งยืน”

จากข้อความดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า “หลักความคุ้มค่า” หมายถึงการบริหารจัดการ และการใช้ทรัพยากรของสถานศึกษาที่มีอยู่อย่างคุ้มค่า และสร้างสรรค์และมีคุณภาพ รวมถึงรักษาพัฒนาทรัพยากรธรรมชาติให้สมบูรณ์ยั่งยืน

การบริหารตามหลักธรรมาภิบาล เป็นการบริหารที่ว่าด้วยการสร้างระบบการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี เพื่อส่งเสริมและผลักดันให้ภาครัฐ ภาคธุรกิจ ภาคเอกชน และภาคประชาชนได้ตระหนักถึงบทบาทหน้าที่ ในการบริหารกิจการบ้านเมือง และสังคมให้มีประสิทธิภาพตามหลักกฎหมาย การปกครองในระบอบประชาธิปไตย มีส่วนรับผิดชอบในระบบการบริหารจัดการบ้านเมืองและสังคม

จากแนวคิดเกี่ยวกับธรรมาภิบาลนั้น เป็นการบริหารจัดการที่ดีให้มีประสิทธิภาพให้เกิดประสิทธิผล โดยมีความรับผิดชอบ มีความโปร่งใส มีส่วนร่วมในการทำงาน มีคุณธรรม จริยธรรม และบริหารจัดการอย่างคุ้มค่า

ตารางที่ ๒.๔ แนวคิดเกี่ยวกับธรรมาภิบาล

นักวิชาการหรือนักวิจัย	แนวคิดหลัก
UN ESCAP (ม.ป.ป.)	สำหรับการปกครองหรือการบริหารจัดการบ้านเมืองให้เกิดความผาสุก หรือเรียกตามภาษาร่วมสมัยว่า การบริหารจัดการที่ดีให้มีประสิทธิภาพให้เกิดประสิทธิผล หลักการนี้ทางตะวันตกใช้คำว่า Good Governance ซึ่ง UN ESCAP กล่าวไว้ ๘ ประการดังนี้ ๑. การมีส่วนร่วม ๒. การปฏิบัติตามกฎหมาย ๓. ความโปร่งใส ๔. ความรับผิดชอบ ๕. ความสอดคล้อง ๖. ความเสมอภาค ๗. การมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ๘. การมีเหตุผล
ชัยอนันต์ สมุทรวานิช (๒๕๔๓, หน้า ๑๒)	หลักธรรมาภิบาล หรือการจัดการที่ดี โดยหลักสากลจะประกอบด้วยคุณสมบัติ ดังนี้ ๑. ความรับผิดชอบต่อสาธารณะชน ๒. ความโปร่งใส ๓. ความมั่นใจ ๔. การมีส่วนร่วมของประชาชน
มหาธีร์ โมฮัมหมัด อ่างถึงโน ไชย์วัฒน์ คำชู (๒๕๔๘, หน้า ๒๘)	การใช้อำนาจทางการเมือง เศรษฐกิจ และรัฐประศาสนศาสตร์ เพื่อการบริหารกิจกรรมต่างๆ ของชาติบ้านเมือง และหมายรวมถึง กระบวนการ ความสัมพันธ์ และสถาบันต่าง ๆ ที่เชื่อมโยงกันอย่างซับซ้อน ซึ่งประชาชนพลเมืองใช้เป็นเครื่องมือ หรือช่องทางในการบริหารจัดการกิจการต่าง ๆ อันเกี่ยวข้องกับชีวิตประเทศ ซึ่งมีองค์ประกอบร่วม ซึ่งเป็นพื้นฐานของการสร้างหลักธรรมาภิบาล

๒.๓.๓ องค์ประกอบของธรรมาภิบาล

Pensri Thodsaporn กล่าวถึงองค์ประกอบธรรมาภิบาลเป็นแนวทางในการจัดระเบียบเพื่อให้สังคมของประเทศทั้งภาครัฐ ภาคธุรกิจ เอกชนและภาคประชาชน สามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างสงบสุข และตั้งอยู่ใน ความถูกต้องเป็นธรรม ตามหลักพื้นฐานการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ดังนี้^{๕๐}

๑. หลักนิติธรรม (The Rule of Law) หมายถึง การปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ โดยถือว่าเป็นการปกครองภายใต้กฎหมายมิใช่ตามอำเภอใจ หรืออำนาจของตัวบุคคล จะต้องคำนึงถึงความเป็นธรรม และความยุติธรรม รวมทั้งมีความรัดกุมและรวดเร็วด้วย

๒. หลักคุณธรรม (Morality) หมายถึง การยึดมั่นในความถูกต้อง ดีงาม การส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเอง ไปพร้อมกัน เพื่อให้บุคลากรมีความซื่อสัตย์ จริงใจ ขยัน อดทน มีระเบียบ วินัย ประกอบอาชีพสุจริต เป็นนิสัย ประจำชาติ

๓. หลักความโปร่งใส (Accountability) หมายถึง ความโปร่งใส พอเทียบได้ว่ามีความหมายตรงข้าม หรือเกือบตรงข้าม กับการทุจริต คอร์รัปชัน โดยที่เรื่องทุจริต คอร์รัปชัน ให้มีความหมายในเชิงลบ และความน่าสะพรึงกลัวแฝงอยู่ ความโปร่งใสเป็นคำศัพท์ที่ให้แง่มุมในเชิงบวก และให้ความสนใจในเชิงสงบสุข ประชาชนเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร ได้สะดวกและเข้าใจง่าย และมีกระบวนการให้ประชาชนตรวจสอบความถูกต้องอย่างชัดเจนในการนี้ เพื่อเป็น สหรั้งคณแก่บุคลากรที่ปฏิบัติงานให้มีความโปร่งใส ขออัญเชิญพระราชกระแสรับสั่งในองค์พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ภูมิพลอดุลยเดชมหาราช ที่ได้ทรงมีพระราชกระแสรับสั่ง ได้แก่ ผู้ที่มีความสุจริต และบริสุทธิ์ใจ แม้จะมีความรู้่น้อยก็ยอมทำประโยชน์ให้แก่ส่วนรวมได้มากกว่าผู้ที่มีความรู้มาก แต่ไม่มีความสุจริต ไม่มีความบริสุทธิ์ใจ

๔. หลักการมีส่วนร่วม (Participation) หมายถึง การให้โอกาสให้บุคลากรหรือผู้มี ส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมทางการ บริหารจัดการเกี่ยวกับการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ เช่น เป็น คณะกรรมการ คณะอนุกรรมการ และหรือ คณะทำงานโดยให้ข้อมูล ความคิดเห็น แนะนำ ปรีกษา ร่วมวางแผนและร่วมปฏิบัติ

๕. หลักความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง การตระหนักในสิทธิและหน้าที่ ความสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคม การใส่ใจปัญหาการบริหารจัดการ การกระตือรือร้นในการแก้ปัญหา และเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่าง รวมทั้งความกล้าที่จะยอมรับผลดีและผลเสียจากกระทำของตนเอง

๖. หลักความคุ้มค่า (Cost – effectiveness or Economy) หมายถึง การบริหารจัดการ และใช้ทรัพยากรที่มีจำกัด เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม โดยรณรงค์ให้บุคลากรมีความ ประหยัด ใช้วัสดุอุปกรณ์อย่างคุ้มค่า และรักษาทรัพยากรธรรมชาติให้สมบูรณ์ยั่งยืน

^{๕๐} Pensri Thodsaporn, ระบบการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี หรือหลักธรรมาภิบาล (GOOD GOVERNANCE). แนวคิด ทฤษฎี การจัดการนวัตกรรมเพื่อการพัฒนา. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <https://www.gotoknow.org/posts/549081>., ๒๕๕๖. อ้างถึงใน ชุติศักดิ์ ประเสริฐ และ ถวิลวดี บุรีกุล, ม.ป.ป., [๑๘ สิงหาคม ๒๕๖๐].

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ได้มีการกำหนดความหมายสำคัญของหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ทั้ง ๑๐ องค์ประกอบ ไว้ดังนี้^{๕๑}

๑. **หลักประสิทธิผล (Effectiveness)** ผลการปฏิบัติราชการที่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนการปฏิบัติราชการตามที่ได้รับงบประมาณมาดำเนินการ โดยการปฏิบัติราชการจะต้องมีทิศทาง ยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ที่ชัดเจน มีกระบวนการปฏิบัติงานและระบบงานที่เป็นมาตรฐาน รวมถึง มีการติดตาม ประเมินผล และพัฒนา ปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ

๒. **หลักประสิทธิภาพ (Efficiency)** การบริหารราชการตามแนวทางการกำกับดูแลที่ดีที่มีการออกแบบกระบวนการปฏิบัติงานโดยการใช้เทคนิคและเครื่องมือการบริหารจัดการที่เหมาะสมให้องค์การสามารถใช้ทรัพยากรทั้งด้านต้นทุน แรงงาน และระยะเวลาให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติราชการตามภารกิจเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม

๓. **หลักการตอบสนอง (Responsiveness)** การให้บริการที่สามารถดำเนินการได้ภายในระยะเวลาที่กำหนด และสร้างความเชื่อมั่น ความไว้วางใจ รวมถึง ตอบสนองตามความคาดหวัง/ความต้องการของประชาชนผู้รับบริการ และ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความหลากหลาย และมีความแตกต่าง

๔. **หลักการรับผิดชอบ (Accountability)** การแสดงความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่และผลงานต่อเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยความรับผิดชอบนั้น ควรอยู่ในระดับที่สนองต่อความคาดหวังของสาธารณะ รวมทั้งการแสดงถึงความสำนึกในการรับผิดชอบต่อปัญหาสาธารณะ

๕. **หลักความโปร่งใส (Transparency)** กระบวนการเปิดเผยอย่างตรงไปตรงมา ชัดแจ้งได้เมื่อมีข้อสงสัย และสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร อันไม่ต้องห้ามตามกฎหมายได้อย่างเสรี โดยประชาชนสามารถรู้ทุกขั้นตอนในการดำเนินกิจกรรมหรือกระบวนการต่างๆ และสามารถตรวจสอบได้

๖. **หลักการมีส่วนร่วม (Participation)** กระบวนการที่ข้าราชการ ประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มมีโอกาสได้เข้าร่วมในการรับรู้ เรียนรู้ ทำความเข้าใจ ร่วมแสดงทัศนะ ร่วมเสนอปัญหา/ประเด็นที่สำคัญที่เกี่ยวข้อง ร่วมคิดแนวทาง ร่วมการแก้ไขปัญหา ร่วมในกระบวนการตัดสินใจ และร่วมกระบวนการพัฒนาในฐานะหุ้นส่วนการพัฒนา

๗. **หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization)** การถ่ายโอนอำนาจการตัดสินใจ ทรัพยากร และภารกิจ จากส่วนราชการส่วนกลาง ให้แก่หน่วยการปกครองอื่น (ราชการบริหารส่วนท้องถิ่น) และภาคประชาชน ดำเนินการแทน โดยมีอิสระตามสมควร รวมถึงการมอบอำนาจและความรับผิดชอบในการตัดสินใจและการดำเนินการให้แก่บุคลากร โดยมุ่งเน้นการสร้างคามพึงพอใจในการให้บริการต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การปรับปรุงกระบวนการ และเพิ่มผลผลิตภาพ เพื่อผลการดำเนินงานที่ดีของส่วนราชการ

^{๕๑} สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, **คู่มือการจัดระดับการกำกับดูแลองค์การภาครัฐตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance Rating)**, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท พรีเมียร์ โปร จำกัด, ๒๕๕๒), หน้า ๘-๙.

๘. หลักนิติธรรม (Rule of Law) การใช้อำนาจของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับในการบริหารราชการด้วยความเป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ และคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

๙. หลักความเสมอภาค (Equity) การได้รับการปฏิบัติและได้รับการอย่างเท่าเทียมกัน โดย ไม่มีการแบ่งแยกด้าน ชาย/หญิง ถิ่นกำเนิด เชื้อชาติ ภาษา เพศ อายุ ความพิการ สภาพทางกาย หรือสุขภาพ สถานะของบุคคล ฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม ความเชื่อทางศาสนา การศึกษา การฝึกอบรม และอื่นๆ

๑๐. หลักมุ่งเน้นฉันทามติ (Consensus Oriented) การหาข้อตกลงทั่วไป ภายในกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นข้อตกลงที่เกิดจากการใช้กระบวนการเพื่อหาข้อคิดเห็นจากกลุ่มบุคคลที่ได้รับประโยชน์และเสียประโยชน์ โดยเฉพาะกลุ่มที่ได้รับผลกระทบโดยตรง ซึ่งต้องไม่มีข้อคัดค้านที่ยุติไม่ได้ในประเด็นที่สำคัญ โดยฉันทามติไม่จำเป็นต้องหมายความว่าเห็นพ้องโดยเอกฉันท์

สุเมธ แสงนิมนวล ได้กล่าวถึงหลักธรรมาภิบาลสากล ประกอบด้วยหลัก ๙ ประการ คือ^{๕๒}

๑. การมีส่วนร่วม (Participation) คือ ทุกคนควรมีสิทธิในการตัดสินใจทั้งทางตรงและทางอ้อมในการมีส่วนร่วม โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของการมีเสรีภาพในการรวมกลุ่มเพื่อแสดงความคิดเห็น รวมถึงการสามารถมีส่วนร่วมอย่างมีเหตุผลในเชิงสร้างสรรค์

๒. นิติธรรม (Rule of Law) คือ กรอบตัวบทกฎหมายต้องมีความเป็นธรรมและไม่มีการเลือกปฏิบัติ โดยเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวข้องกับเรื่องของสิทธิมนุษยชน

๓. ความโปร่งใส (Transparency) คือ การบริหารและดำเนินงานต้องอยู่บนพื้นฐานของเสรีภาพด้านข้อมูลข่าวสารบุคคลที่มีความสนใจหรือมีความเกี่ยวข้อง จะต้องสามารถเข้าถึงสถาบันกระบวนการและข้อมูลข่าวสารได้โดยตรง ทั้งนี้ การได้รับข้อมูลข่าวสารต้องเพียงพอต่อการทำความเข้าใจและการติดตามประเมินสถานการณ์

๔. การตอบสนอง (Responsiveness) คือ องค์กรและกระบวนการดำเนินงานต้องพยายามดูแลเอาใจใส่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย

๕. การมุ่งเน้นฉันทามติ (Consensus-Oriented) คือ มีการประสานความแตกต่างในผลประโยชน์ของฝ่ายต่างๆ เพื่อหาข้อยุติร่วมกัน อันจะเป็นประโยชน์ต่อทุกฝ่าย ไม่ว่าจะเป็นนโยบายและกระบวนการขั้นตอนใดๆ ให้ได้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้

๖. ความเสมอภาค/ความเที่ยงธรรม (Equity) คือ ทุกคนมีโอกาสดำเนินการปรับปรุงสถานะหรือรักษาระดับชีวิตความเป็นอยู่ของตน

๗. ประสิทธิภาพและประสิทธิภาพ (Effectiveness and Efficiency) คือ องค์กรและกระบวนการต้องสร้างผลสัมฤทธิ์ที่ตรงต่อความต้องการ และขณะเดียวกันก็ต้องใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด

^{๕๒} สุเมธ แสงนิมนวล, ภาวะผู้นำกับธรรมาภิบาลในการบริหารงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น, (กรุงเทพมหานคร : ส เจริญ การพิมพ์, ๒๕๕๒), หน้า ๒๖-๒๘.

๘. ภาระรับผิดชอบ (Accountability) คือ ผู้มีอำนาจตัดสินใจต้องมีภาระรับผิดชอบต่อสาธารณชนทั่วไป และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในสถาบันของตน

๙. วิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Vision) คือ ผู้นำและสาธารณชนต้องมีมุมมองที่เปิดกว้างและเล็งการณ์ไกลเกี่ยวกับการบริหารกิจการบ้านเมืองและการพัฒนาความมั่นคงของมนุษย์ รวมถึงมีจิตสำนึกว่าอะไรคือความต้องการจำเป็นต่อการพัฒนา

ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๒ มีหลักพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี ๖ ประการ คือ^{๕๓}

๑. หลักนิติธรรม ได้แก่ การตรากฎหมาย กฎข้อบังคับต่างๆ ให้ทันสมัยและเป็นธรรม เป็นที่ยอมรับของสังคมและสังคมยินยอมพร้อมใจปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ข้อบังคับเหล่านี้ โดยถือว่าเป็นการปกครองภายใต้กฎหมายมิใช่ตามอำเภอใจหรืออำนาจของตัวบุคคล

๒. หลักคุณธรรม ได้แก่ การยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม โดยรณรงค์ให้เจ้าหน้าที่ของรัฐยึดหลักนี้ในการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นตัวอย่างแก่สังคมและส่งเสริมสนับสนุนให้ประชาชนพัฒนาตนเองไปพร้อมกัน เพื่อให้คนไทยมีความซื่อสัตย์ จริงใจ ขยัน อดทน มีระเบียบวินัย ประกอบอาชีพสุจริตเป็นนิสัยประจำชาติ

๓. หลักความโปร่งใส ได้แก่ การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันของคนในชาติ โดยปรับปรุงกลไกการทำงานขององค์กรทุกวงการให้มีความโปร่งใส มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์อย่างตรงไปตรงมาด้วยภาษาที่เข้าใจง่าย ประชาชนเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้สะดวกและมีกระบวนการให้ประชาชนตรวจสอบความถูกต้องชัดเจนได้

๔. หลักความมีส่วนร่วม ได้แก่ การเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมรับรู้และเสนอความเห็นในการตัดสินใจปัญหาสำคัญของประเทศ ไม่ว่าด้วยการแจ้งความเห็น การไต่สวนสาธารณะ การแสดงประชามติ หรืออื่นๆ

๕. หลักความรับผิดชอบ ได้แก่ การตระหนักในสิทธิหน้าที่ ความสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคม การใส่ใจปัญหาสาธารณะของบ้านเมืองและกระตือรือร้นในการแก้ปัญหา ตลอดจนการเคารพในความเห็นที่แตกต่าง และความกล้าที่จะยอมรับผลจากการกระทำของตน

๖. หลักความคุ้มค่า ได้แก่ การบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดเพื่อให้เป็นประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม โดยรณรงค์ให้คนไทยมีความประหยัดใช้ของอย่างคุ้มค่า สร้างสรรค์สินค้าและบริการที่มีคุณภาพสามารถแข่งขันได้ในเวทีโลก และรักษาทรัพยากรธรรมชาติให้สมบูรณ์ยั่งยืน

สถาบันราชประชาสมาสัย กล่าวว่า ธรรมาภิบาล หรือ การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี หมายถึง ขบวนการหรือขั้นตอนในการทำงานหรือกิจกรรมใด ๆ ที่จัดขึ้นในสถาบันฯ เริ่มจากงานในหน้าที่รับผิดชอบแต่ละคน งานที่ได้รับคำสั่งให้ทำ หรืองานที่ร่วมกันทำ จะต้องเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล ๖ หลัก คือ^{๕๔}

^{๕๓} ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๒, (ราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ ๑๑๖ ตอนที่ ๖๓ ง, ๒๕๔๒), หน้า ๒๖-๒๗.

^{๕๔} สถาบันราชประชาสมาสัย, **ธรรมาภิบาลบันดาลสุข**, (กรุงเทพมหานคร: กระทรวงสาธารณสุข, ๒๕๔๙), หน้า ๖.

๑. หลักนิติธรรม เคารพและปฏิบัติตามกติกา ระเบียบแบบแผน และกฎหมายต่างๆ โดยไม่ละเมิดอย่างตั้งใจ หรือจงใจหลีกเลี่ยง หรือไม่ตั้งใจเพราะไม่รู้ ฉะนั้นถ้าไม่จำเป็นต้องศึกษาก่อนว่า จะผิดหลักนิติธรรมหรือไม่ก่อนที่จะทาลงไป

๒. หลักคุณธรรม ในหลายแง่มุม เช่น เมตตาธรรม คือ ความปรารถนาให้ผู้อื่นเป็นสุข จริยธรรม ทาอะไรให้ถูกต้องครบถ้วนทุกขั้นตอน กตัญญูทเวทิตา การรู้จักบุญคุณและคิดจะตอบแทน หิริ โอตตัปปะ การรู้จักละอาย และเกรงกลัวบาปกรรม การมีคุณธรรมจะช่วยยกคุณค่าความเป็นมนุษย์ให้สูงขึ้น เป็นที่ยกย่องของคนทั่วไป

๓. ความโปร่งใส ตรวจสอบได้ทุกเรื่องราวในการทำงานตามภาระหน้าที่ที่ได้รับผิดชอบอยู่ ตอบข้อสงสัยได้ชัดเจนทุกคำถาม

๔. การมีส่วนร่วม พึงระลึกไว้ว่าตนเองเป็นสมาชิกของสถาบันฯ นอกเหนือจากงานในหน้าที่แล้ว กิจกรรมอื่นที่มีผลต่อสถาบันฯ จะต้องร่วมมือกัน อะไรที่ไม่ดีต้องหักท้วง

๕. ร่วมรับผิดชอบต่อผลงานที่ทำเอง ทำโดยกลุ่ม ทำในนามสถาบันฯ ถ้าดีอยู่แล้วให้ดียิ่งขึ้น ถ้าผิดพลาดบกพร่องต้องช่วยกันแก้ไขไม่วางเฉย

๖. ความคุ้มค่า ทั้งในแง่รูปธรรมและนามธรรมที่สัมผัสจับต้องมองเห็นได้ หรือรู้สึกคุ้มค่า หรือไม่คุ้มค่า ถ้าทำตามหลักข้างต้นทั้ง ๕ มาครบถ้วนแล้ว เมื่อพิจารณาถึงหลักความคุ้มค่าแล้วไม่ผ่าน ก็ควรทบทวนปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้เกิดความคุ้มค่าต่อผลงานให้มากที่สุด

จากองค์ประกอบของธรรมาภิบาลสรุปได้ว่าองค์ประกอบของธรรมาภิบาลนั้นขึ้นอยู่กับลักษณะขั้นตอนการทำงาน หรือลักษณะกิจกรรมนั้นๆ ของแต่ละองค์กร เพื่อความเหมาะสมของการปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ

ตารางที่ ๒.๕ องค์ประกอบของธรรมาภิบาล

นักวิชาการหรือนักวิจัย	แนวคิดหลัก
Pensri Thodsaporn (๒๕๕๖)	องค์ประกอบของธรรมาภิบาลมี ๖ องค์ประกอบ คือ ๑. หลักนิติธรรม ๒. หลักคุณธรรม ๓. หลักความโปร่งใส ๔. หลักการมีส่วนร่วม ๕. หลักความรับผิดชอบ ๖. หลักความคุ้มค่า
สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (๒๕๕๒, หน้า ๘-๙)	องค์ประกอบของธรรมาภิบาล ได้แก่ ๑. หลักประสิทธิภาพ ๒. หลักประสิทธิผล ๓. หลักการตอบสนอง ๔. หลักการรับผิดชอบต่อ ๕. หลักความโปร่งใส ๖. หลักการมีส่วนร่วม

	๗. หลักการกระจายอำนาจ ๘. หลักนิติธรรม ๙. หลักความเสมอภาค ๑๐. หลักมุ่งเน้นฉันทามติ
สุธเมธ แสงนิมโนวล (๒๕๕๒, หน้า ๒๖-๒๘)	หลักธรรมาภิบาลสากล ประกอบด้วยหลัก ๙ ประการ คือ ๑. การมีส่วนร่วม (Participation) ๒. นิติธรรม (Rule of Law) ๓. ความโปร่งใส (Transparency) ๔. การตอบสนอง (Responsiveness) ๕. การมุ่งเน้นฉันทามติ (Consensus-Oriented) ๖. ความเสมอภาค/ความเที่ยงธรรม (Equity) ๗. ประสิทธิภาพและประสิทธิภาพ (Effectiveness and Efficiency) ๘. ภาระรับผิดชอบ (Accountability) ๙. วิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Vision)
ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๒ (๒๕๔๒, หน้า ๒๖-๒๗)	หลักพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี ๖ ประการ คือ ๑. หลักนิติธรรม ๒. หลักคุณธรรม ๓. หลักความโปร่งใส ๔. หลักการมีส่วนร่วม ๕. หลักการรับผิดชอบ ๖. หลักความคุ้มค่า
สถาบันราชประชาสมาสัย (๒๕๔๙, หน้า ๖)	หลักธรรมาภิบาล ๖ หลัก คือ ๑. หลักนิติธรรม ๒. หลักคุณธรรม ๓. ความโปร่งใส ๔. การมีส่วนร่วม ๕. ร่วมรับผิดชอบ ๖. ความคุ้มค่า

๒.๔ การประยุกต์ใช้หลักธรรมาภิบาลในสถานศึกษา

วิมล นาวาร์ตน์ กล่าวถึงการประยุกต์ใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารว่าหลักธรรมาภิบาล เป็นหลักการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี เราสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับหน่วยงานต่างๆ ได้เป็นอย่างดี ซึ่งสามารถทำการประยุกต์ใช้ในด้านต่างๆ ได้ดังต่อไปนี้^{๕๕}

๑. ความรับผิดชอบตรวจสอบได้

ความรับผิดชอบ คือ บุคคล องค์กร และผู้ทำหน้าที่ในการตัดสินใจ ที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารงานต้องมีการรับผิดชอบต่อสาธารณะเกี่ยวกับการกระทำกิจกรรมหรือการตัดสินใจใด ๆ ซึ่งส่งผลกระทบต่อสาธารณะ ซึ่งได้แก่ การเปิดเผยข้อมูล การมีความยุติธรรม ปฏิบัติต่อทุกคนด้วยความเสมอภาค และตรวจสอบได้ โปร่งใส และดำเนินการภายใต้กรอบของกฎหมาย

๒. ความโปร่งใส

ความโปร่งใส เป็นการตัดสินใจและการดำเนินการต่าง ๆ อยู่บนกฎระเบียบชัดเจนการดำเนินงานของรัฐบาลในด้านนโยบายต่าง ๆ นั้น สาธารณะชนสามารถรับทราบ และมีความมั่นใจได้ว่าการดำเนินงานของรัฐบาลนั้นมาจากความตั้งใจในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายของนโยบาย

๓. การปราบปรามทุจริตและการประพฤติมิชอบ

การปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานและการทำให้เกิดความโปร่งใส รวมไปถึงการปฏิรูประบบราชการจะเป็นเครื่องมือในการปราบปรามการฉ้อฉลและเสริมสร้างธรรมาภิบาล

๔. การสร้างความร่วมมือ

เปิดโอกาสให้ประชาชนหรือผู้ที่เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจดำเนินนโยบายมีส่วนร่วมในการควบคุมการปฏิบัติงานของสถาบัน การมีส่วนร่วมในกระบวนการตรวจสอบ เป็นต้น

๕. การมีกฎหมายที่เข้มแข็ง

ธรรมาภิบาลมีพื้นฐานการดำเนินการอยู่บนกรอบของกฎหมายโดยไม่เลือกปฏิบัติ มีการให้ความเสมอภาคเท่าเทียมกัน และเป็นธรรมกับทุกฝ่าย มีกฎหมายที่เข้มแข็ง มีการระบุงการลงโทษที่ชัดเจนและมีผลบังคับใช้ได้จะเป็นสิ่งที่ช่วยพัฒนาระบบการปกครองเพื่อป้องกันการลงโทษที่ชัดเจนและมีผลบังคับใช้ได้ จะเป็นสิ่งที่ช่วยพัฒนาระบบการปกครองเพื่อป้องกันการละเมิด หรือฟืน การมีระบบกฎหมายที่ดีจะส่งเสริมการปกครองตามหลักนิติธรรม

๖. การตอบสนองที่ทันการ

ธรรมาภิบาล เป็นการให้การตอบสนองที่ทันต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายในเวลาทันที่ทันการ

๗. ความเห็นชอบร่วมกัน

สังคมที่ประกอบด้วยบุคคลที่มีความคิดเห็นแตกต่างกันไป ธรรมาภิบาลจะทำหน้าที่เป็นตัวกลางในการประสานความต้องการที่แตกต่างให้บนพื้นฐานของประโยชน์ส่วนรวมและขององค์กรเป็นหลัก

^{๕๕} วิมล นาวาร์ตน์, การประยุกต์ใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหาร. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <https://www.gotoknow.org/posts/417638>, ๒๕๕๕. อ้างถึงใน คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, สพฐ. และ กพร., ๒๕๕๓., [๑๘ สิงหาคม ๒๕๖๐].

๘. ประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในหลักธรรมาภิบาล ต้องมีการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ให้เกิดประโยชน์สูงสุด และเกิดความคุ้มค่ามากที่สุด

๙. ความเสมอภาคและความเกี่ยวข้อง

หลักธรรมาภิบาลจะเน้นให้บุคลากรทุกคนในองค์กรรู้สึกมีส่วนร่วมหรือรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งกับองค์กร บุคคลสามารถมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องในกิจกรรมหลักที่จะช่วยสร้างความเติบโตให้กับหน่วยงาน

ตัวอย่างขั้นตอนการบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาล

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ได้นำเสนอขั้นตอนในการนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้กับการบริหารจัดการกับสถานศึกษาไว้ดังนี้

ขั้นที่ ๑ การจัดตั้งกรรมการเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผลและให้เป็นไปตามนโยบายที่กำหนด

ขั้นที่ ๒ กำหนดนโยบายเกี่ยวกับธรรมาภิบาล การวางกรอบนโยบายของสถานศึกษาต้องกำหนดไว้อย่างเด่นชัด และมีมาตรการผลักดันให้มีการปฏิบัติตาม

ขั้นที่ ๓ กำหนดทิศทาง นโยบาย เป้าหมายและยุทธศาสตร์ เพื่อควบคุมและประเมินผล การดำเนินงานให้เป็นไปตามแนวทางที่วางไว้เป็นระยะ

ขั้นที่ ๔ การกำกับติดตาม ประเมินผลการดำเนินงาน สถานศึกษาต้องสร้างระบบติดตามและประเมินผลขึ้นมาเพื่อกำกับการดำเนินงานตามแผนการทำงาน

ขั้นที่ ๕ การเผยแพร่ผลการดำเนินงาน

สูตร สกศิริ กล่าวว่า หลักของธรรมาภิบาลในภาครัฐ องค์กรควรที่จะ^{๕๖}

๑. ยึดมั่นในหลักของวัตถุประสงค์ในการให้บริการแก่ประชาชนหรือผู้ที่มาใช้บริการ (Clear statement-high service quality) โดยที่ธรรมาภิบาล คือ การยึดมั่นในวัตถุประสงค์ขององค์กร และผลผลิตที่จะส่งมอบให้แก่ประชาชนและผู้ที่มีมารับบริการ องค์กรต้องมีความเข้าใจอย่างแจ่มแจ้งในวัตถุประสงค์และผลผลิตที่ตั้งใจจะทำให้ผู้รับได้ผลผลิตที่มีคุณภาพเป็นเลิศและคุ้มค่ากับภาษีที่เสียให้แก่รัฐบาล รวมทั้งองค์กรจะต้องมีการประกาศ (Statement) พันธกิจและวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ชัดเจน และใช้เป็นแนวทางในการวางแผนการปฏิบัติงานขององค์กรนั้น ๆ

๒. ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพในหน้าที่และบทบาทของตน (Public Statement) ว่าจะทำหน้าที่อย่างไรโดยวิธีอะไรที่จะบรรลุเป้าหมาย) โดยที่ธรรมาภิบาล คือ การทำงานอย่างมีประสิทธิภาพในหน้าที่และบทบาทของตน บุคลากรต้องเข้าใจในหน้าที่ของผู้บริหาร เข้าใจอย่างแจ่มชัดในความรับผิดชอบของผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้บริหาร รวมทั้งต้องมั่นใจว่าทุกคนปฏิบัติหน้าที่ตามความรับผิดชอบของตน มีความเข้าใจอย่างชัดเจนในความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับประชาชนผู้รับบริการ ซึ่งผู้บริหารควรแจ้งให้ประชาชนได้ทราบในการประกาศสาธารณะ (Public Statement) ถึงหน้าที่และความรับผิดชอบของตน โดยระบุให้ทราบถึงการปฏิบัติงานที่พอเหมาะกับขนาดและความซับซ้อน (Complexity) ขององค์กร

^{๕๖}สูตร สกศิริ, ธรรมาภิบาลในภาครัฐ. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: www.pathumthani.go.th/webKM/KM_Files/left-1-1.ppt, ม.ป.ป., [๑๘ สิงหาคม ๒๕๖๐].

๓. ส่งเสริมค่านิยม (Values) ขององค์กร และแสดงให้เห็นถึงคุณค่าของธรรมาภิบาลโดยการปฏิบัติหรือพฤติกรรม (Behaviors) (moral integrity and etiquette in the responsiveness to the diverse public) โดยที่ธรรมาภิบาล คือ การส่งเสริมค่านิยม (Values) ขององค์กร และแสดงให้เห็นถึงคุณค่าของธรรมาภิบาลโดยการปฏิบัติหรือพฤติกรรม บุคลากรควรนำค่านิยมขององค์กรมาใช้ปฏิบัติ ผู้บริหารองค์กรควรประพฤติตนเป็นตัวอย่างที่ดี ตัดสินและวินิจฉัยอย่างโปร่งใสและเปิดเผย รวมทั้งบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ผู้บริหารควรจะทำตัวเป็นตัวอย่างในการให้บริการแก่ประชาชนทุกชนชั้นอย่างเสมอภาคและเท่าเทียมกัน

๔. มีการสื่อสารที่ดี การตัดสินใจอย่างโปร่งใส และมีการบริหารความเสี่ยงที่รัดกุม (Providing information to flow two-ways) โดยที่ธรรมาภิบาล คือ องค์กรมีการสื่อสารที่ดี มีการตัดสินใจอย่างโปร่งใส และมีการบริหารความเสี่ยงที่รัดกุม ซึ่งการตัดสินใจทุกครั้ง ต้องกระทำอย่างโปร่งใสและยุติธรรม ใช้ข้อมูลที่ดี รวมทั้งคำแนะนำและการสนับสนุน และต้องมั่นใจว่ามีระบบบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพอยู่ในระบบการทำงาน องค์กรจะต้องมีระบบตรวจสอบการทำงานทุกอย่าง เพื่อให้แน่ใจว่า ทุกอย่างดำเนินไปตามแผนการทำงาน มีการตรวจสอบความถูกต้องของรายงานบัญชีการเงินรวมทั้งข้อมูลต่างๆ ที่ผลิตโดยองค์กร

๕. พัฒนาศักยภาพและความสามารถของส่วนบริหารจัดการอย่างต่อเนื่องและให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น (ผู้บริหารต้องมีความสามารถและพัฒนาตัวเองอย่างต่อเนื่อง) โดยที่ธรรมาภิบาล คือ การพัฒนาศักยภาพและความสามารถของส่วนบริหารจัดการอย่างต่อเนื่องและให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น บุคลากรต้องมั่นใจว่าผู้ที่ได้เลื่อนตำแหน่งขึ้นมาเป็นผู้บริหารจัดการนั้น มีทักษะ ความรู้และประสบการณ์ที่จำเป็นต้องใช้ในหน้าที่นั้นๆ องค์กรมีการพัฒนาความสามารถของผู้ที่ทำหน้าที่ในส่วนบริหาร รวมทั้งมีการประเมินผลงาน ไม่ว่าจะเป็นรายบุคคลหรือเป็นกลุ่มก็ได้ และองค์กรจะต้องมีความเชื่อมโยงในการทดแทนบุคลากรในสายบริหารจัดการ เพื่อความต่อเนื่องในการปฏิบัติงานขององค์กร ทั้งนี้ผู้บริหารจัดการจะต้องมีความรับผิดชอบในผลงาน โดยการประเมินผลงานเป็นระยะๆ ทั้งนี้รวมทั้งการประเมินความต้องการในการฝึกอบรม หรือการพัฒนาทักษะที่ต้องการใช้ในการปฏิบัติหน้าที่

๖. การเข้าถึงประชาชน และต้องรับผิดชอบต่อการทำงานและผลงานอย่างจริงจัง โดยที่ธรรมาภิบาล คือ การเข้าถึงประชาชนและต้องรับผิดชอบต่อการทำงานและผลงานอย่างจริงจัง บุคลากรต้องมีความเข้าใจถึงขอบเขตของความรับผิดชอบ ริเริ่มการวางแผนที่จะติดต่อกับประชาชน เพื่อให้ทราบถึงหน้าที่และความรับผิดชอบในผลงานของตน ริเริ่มการแสดงออกถึงความรับผิดชอบต่อบุคลากรภายในองค์กร และประสานงานกับหน่วยเหนือหรือผู้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด

สรุปได้ว่า การประยุกต์ใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารสถานศึกษาจะทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น มีการใช้ทรัพยากรต่างๆ อย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด มีการตัดสินใจและการดำเนินการต่างๆ อยู่บนกฎระเบียบชัดเจน เปิดโอกาสให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีบทบาทในการตัดสินใจดำเนินนโยบาย รวมทั้งยึดมั่นในการให้บริการผู้ที่มาใช้บริการโดยปฏิบัติต่อทุกคนด้วยความเสมอภาค

๒.๕ บริบทโรงเรียนบ้านควนสระ

ข้อมูลทั่วไปโรงเรียนบ้านควนสระ

๑) โรงเรียนบ้านควนสระ ตั้งอยู่หมู่ที่ ๔ ตำบลไทรทอง อำเภอชัยบุรี จังหวัดสุราษฎร์ธานี รหัสไปรษณีย์ ๘๔๓๕๐ โทรศัพท์ ๐๗๗-๓๘๐๒๓๙ Website : www.bankuansra.com สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต ๓

๒) เปิดสอนตั้งแต่ระดับ ชั้นอนุบาลปีที่ ๑ ถึงระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๓ มีนักเรียนทั้งหมด ๓๗๒ คน

๓) เขตพื้นที่บริการการศึกษา หมู่ที่ ๔ ตำบลไทรทอง หมู่ที่ ๘ ตำบลไทรทอง หมู่ที่ ๗ ตำบลชัยบุรี

ข้อมูลด้านการบริหาร

๑) ผู้อำนวยการโรงเรียน นายสุริยา บุญญานุกุล วุฒิการศึกษาสูงสุด บัณฑิตการบริหารการศึกษา (วทบ.ป.) สาขาการบริหารการศึกษา ดำรงตำแหน่งในโรงเรียนตั้งแต่วันที่ ๑๕ มีนาคม ๒๕๕๔ จนถึงปัจจุบัน

๒) ประวัติโรงเรียน

โรงเรียนบ้านควนสระ ตั้งอยู่ที่ หมู่ที่ ๔ ตำบลไทรทอง อำเภอชัยบุรี จังหวัดสุราษฎร์ธานี เปิดทำการเรียนการสอนเป็นทางการเมื่อวันที่ ๒๗ พฤษภาคม ๒๕๒๕ โดยชาวบ้านร่วมกันบริจาคที่ดินดังนี้ คือ นายไวย ช่วยบำรุง บริจาคที่ดิน ๔๐ ไร่ นายชุม คงนิล นายประพันธ์ ฤทธิเดช และนายเชียว ห่อทอง ร่วมกันบริจาคอีก ๒๐ ไร่ รวมเป็น ๖๐ ไร่ และชาวบ้านช่วยกันบริจาคเงินอีกคร่าวละ ๒๐๐ บาท รวมเป็นเงิน ๒๐,๐๐๐ บาท เพื่อสร้างอาคารเรียนชั่วคราว โดยมีนายทวี บุญยิ่ง รักษาการในตำแหน่งครูใหญ่ ในปีงบประมาณ ๒๕๒๖ ทางสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติได้จัดสรรงบประมาณก่อสร้างอาคารเรียน แบบ สปช.๑๐๒/๒๖ จำนวน ๑ หลัง มี ๓ ห้องเรียน และส้วมแบบ สปช.๖๐๑/๒๖ จำนวน ๑ หลัง ๓ ที่นั่ง สร้างแล้วเสร็จเมื่อวันที่ ๒๘ กุมภาพันธ์ ๒๕๒๖ ต่อมาเมื่อวันที่ ๓ กรกฎาคม ๒๕๒๗ สำนักงานการประถมศึกษากิ่งอำเภอชัยบุรี ได้ส่งนายกิตติศักดิ์ มีช้าง มารักษาการในตำแหน่งครูใหญ่แทนนายทวี บุญยิ่ง ในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๓๐ ได้รับการจัดสรรงบประมาณ ๖ รายการ คือ อาคารเรียนแบบ สปช.๑๐๒/๒ จำนวน ๑ หลัง ๓ ห้องเรียน บ้านพักครูแบบ สปช.๓๐๑/๒๖ จำนวน ๑ หลัง เมื่อวันที่ ๒๔ มิถุนายน ๒๕๓๐ สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุราษฎร์ธานี ได้แต่งตั้ง นายวิโรจน์ ศรีวิเศษ มารักษาการตำแหน่งครูใหญ่แทนนายกิตติศักดิ์ มีช้าง เมื่อวันที่ ๓๐ กันยายน ๒๕๓๐ สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุราษฎร์ธานี ได้บรรจุแต่งตั้งนายวิทยา บุญศรีนุ้ย มาดำรงตำแหน่งครูใหญ่ และปฏิบัติหน้าที่ตั้งแต่วันที่ ๑๓ ตุลาคม ๒๕๓๐ ปัจจุบันมีนายสุริยา บุญญานุกุล ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน

ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๓๖ ได้รับการจัดสรรงบประมาณอาคารเรียนแบบ สปช.๑๐๓/๒๖ จำนวน ๑ หลัง ๓ ห้องเรียน และส้วม แบบ สปช.๖๐๑/๒๖ จำนวน ๑ หลัง ๒ ที่นั่ง ปีงบประมาณ ๒๕๔๐ ได้ขยายโอกาสทางการศึกษา ด้วยการเปิดสอนระดับมัธยมศึกษาตอนต้น ในปีเดียวกันได้สร้างอาคารต่อเติมแบบ ๑๐๒/๒๖ จำนวน ๑ ห้องเรียน และสร้างอาคารประกอบเพื่อเป็นสำนักงานของโรงเรียน ขนาด ๖x๑๘ เมตร มีมุขหน้า ๖x๖ เมตรด้วยเงินบริจาค แต่ยังไม่แล้วเสร็จ ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๔๓ ได้รับงบประมาณสร้างอาคารเรียนแบบ สปช.๑๐๕/๒๙ จำนวน ๑ หลัง ๔ ห้องเรียน

ปีงบประมาณ ๒๕๕๒ โรงเรียนบ้านควนสระ ได้รับคัดเลือกเข้าร่วมโครงการ “พลังงานสีขาวเพื่อโลก สีเขียว” ของแคนนอน เป็นการนำกังหันลมผลิตไฟฟ้าความเร็วลมต่ำขนาด ๑,๐๐๐ วัตต์ ไปติดตั้งตามโรงเรียนในจังหวัดต่าง ๆ ๑๕ แห่ง เพื่อเป็นการฉลองโอกาสครบรอบ ๑๕ ปีในประเทศไทยของแคนนอน ในปี ๒๕๕๒ โดยข้อดีของพลังงานที่ได้จากกังหันลมผลิตไฟฟ้าคือ เป็นพลังงานสะอาด ไม่ทิ้งกากและมลภาวะ ไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายในการซื้อหา มีระยะเวลาการให้พลังงาน ๑๕-๒๐ ชั่วโมงในหนึ่งวัน นอกจากนี้พลังงานลมยังเป็นพลังงานที่ไม่มีวันหมด ใช้ประโยชน์ได้อย่างต่อเนื่อง ค่าบำรุงรักษาไม่แพง จึงนับเป็นทางเลือกที่คุ้มค่าที่ประเทศไทยควรพัฒนาอย่างยั่งยืนและนอกเหนือจากการติดตั้งกังหันลมผลิตไฟฟ้าความเร็วลมต่ำแล้ว แคนนอนยังได้สนับสนุนโครงการ “ห้องสมุดพลังงานสีขาว โดยแคนนอน” ซึ่งจะมอบ printer, Multi Scanner รวมทั้งหนังสือด้านการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม เพื่อให้เยาวชนได้มีโอกาสศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมในเรื่องพลังงานทางเลือกที่ดีต่อสิ่งแวดล้อม

ปี พ.ศ. ๒๕๕๓ โรงเรียนบ้านควนสระ ได้รับคัดเลือกเข้าร่วมโครงการ “พลังงานสีขาวเพื่อโลก สีเขียว” ของบริษัทแคนนอนอย่างต่อเนื่อง เป็นโครงการระบบประปาพลังงานสีขาว ซึ่งต่อยอดจากโครงการกังหันลมผลิตไฟฟ้า โดยได้รับงบประมาณสนับสนุน จำนวน ๑๐๐,๐๐๐ บาท เพื่อเป็นค่าสร้างที่ติดตั้งน้ำ ๑ ที่ ซึ่งถังน้ำขนาด ๒,๐๐๐ ลิตร จำนวน ๒ ใบ ท่อส่งน้ำพีวีซีและอุปกรณ์สายไฟ และระบบควบคุมและแปลงกระแสไฟฟ้า เครื่องกรองน้ำและจ่ายเป็นค่าแรงงาน

โครงการระบบประปาพลังงานสีขาว มีวัตถุประสงค์เพื่อจัดระบบประปา นำน้ำจากบ่อดาบาลโดยใช้พลังงานไฟฟ้าจากกังหันลมไปใช้กับมอเตอร์ปั้มน้ำจากบ่อดาบาลไปกักเก็บในถังพีวีซี แล้วติดตั้งท่อส่งน้ำไปใช้ตามอาคารเรียน อาคารประกอบการ โรงอาหาร การเกษตร ไม้ดอกไม้ประดับ และชุมชนใกล้เคียงรอบๆบริเวณโรงเรียน

ปัจจุบันโรงเรียนเปิดสอนตั้งแต่ชั้นอนุบาล ถึง ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๓ โดยมีนายสุริยา บุญญานุกูล ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน ครูและบุคลากรทางการศึกษา ๒๔ คน มีนักเรียนจำนวน ๓๗๒ คน ประกอบด้วยนักเรียนจากหมู่ที่ ๔ ตำบลไทรทอง หมู่ที่ ๗ ตำบลชัยบุรี และหมู่ที่ ๘ ตำบลไทรทอง ผู้ปกครองส่วนใหญ่ประกอบอาชีพทำสวนยางพารา รองลงมาเป็นสวนปาล์มน้ำมัน ที่ดินอยู่ในเขตป่าสงวนแห่งชาติและได้รับเอกสารสิทธิ์ สปก. ฐานะทางเศรษฐกิจของผู้ปกครองอยู่ในระดับปานกลาง

วิสัยทัศน์โรงเรียน

โรงเรียนบ้านควนสระบริหารจัดการศึกษาให้มีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดำเนินการตามแนวทางพระพุทธศาสนา น้อมนำมาซึ่งความพอเพียง หลีกเลี้ยงสารเสพติด และอบายมุข

พันธกิจโรงเรียน

๑. จัดการศึกษาโดยใช้สื่อเทคโนโลยีที่ทันสมัย เทคนิคการสอนต่าง ๆ เพื่อให้นักเรียนมีคุณภาพ

๒. ส่งเสริมการจัดการศึกษาเพื่อปลูกฝังให้ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม ประพฤติตนตามมารยาทไทย

๓. จัดการศึกษาโดยนำเอาหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาบูรณาการในหลักสูตรสู่การปฏิบัติจริง

๔. จัดการเรียนการสอนที่เน้นทักษะการคิดด้านต่างๆให้แก่ผู้เรียนทุกรูปแบบ

๕. จัดการศึกษาที่เน้นให้ผู้เรียนรู้จักแสวงหาความรู้ด้วยตนเองอย่างเต็มศักยภาพ

๖. ส่งเสริมให้ครูทุกคนได้รับการพัฒนาให้เป็นครูมืออาชีพ

๗. พัฒนาระบบการบริหารงานจัดการ โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM) ใช้กระบวนการ PDCA และใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการบริหารจัดการของโรงเรียน

๘. ส่งเสริมให้ทุกคนมีส่วนในการพัฒนาโรงเรียนเข้าสู่มาตรฐานสากล

๙. ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกคนมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

เป้าประสงค์โรงเรียน

๑. ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์

๒. ผู้เรียนมีจิตสำนึกในการอนุรักษ์และพัฒนาสิ่งแวดล้อม

๓. ผู้เรียนมีทักษะในการทำงาน รักการทำงาน สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้และมีเจตคติที่ดีต่ออาชีพที่สุจริต

๔. ผู้เรียนมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ มีวิจารณญาณ มีความคิดสร้างสรรค์ คิดไตร่ตรอง และมีวิสัยทัศน์

๕. ผู้เรียนมีความรู้และทักษะที่จำเป็นตามหลักสูตร ผู้เรียนมีทักษะในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง รักการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

๖. ผู้เรียนมีสุขนิสัย สุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดี

๗. ผู้เรียนมีสุนทรียภาพและลักษณะนิสัยด้านศิลปะ ดนตรี และกีฬา

๘. ครูมีคุณธรรม จริยธรรม มีวุฒิความรู้ความสามารถตรงกับงานที่รับผิดชอบ ทุ่มเทพัฒนาตนเอง เข้ากับชุมชนได้ดีและมีครูพอเพียง

๙. ครูมีความสามารถในการจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพและเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

๑๐. ผู้บริหารมีคุณธรรมจริยธรรม มีภาวะผู้นำ และมีความสามารถในการบริหารจัดการศึกษา

๑๑. สถานศึกษามีการจัดองค์กร โครงสร้าง ระบบการบริหารงานและพัฒนาองค์กรอย่างเป็นระบบครบวงจร

๑๒. สถานศึกษามีการบริหารและจัดการศึกษาโดยใช้สถานศึกษาเป็นฐาน

๑๓. สถานศึกษามีการจัดหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

๑๔. สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมส่งเสริมคุณภาพผู้เรียนอย่างหลากหลาย

๑๕. สถานศึกษามีการจัดสภาพแวดล้อมและการบริการที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนพัฒนาตามธรรมชาติเต็มศักยภาพ

๑๖. สถานศึกษามีการสนับสนุนและการใช้แหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาในท้องถิ่น

๑๗. สถานศึกษามีการร่วมมือกันระหว่างบ้าน องค์กรทางศาสนา สถาบันทางวิชาการ และองค์กรภาครัฐและเอกชน เพื่อพัฒนาวิธีการเรียนรู้ในชุมชน

กลยุทธ์ (Strategic) โรงเรียน

๑. พัฒนาคุณภาพผู้เรียน

- ๑.๑ หลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้สู่คุณภาพผู้เรียน
- ๑.๒ ยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน
- ๑.๓ ส่งเสริมกิจกรรมพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีคุณธรรม จริยธรรมตามวิถีไทย
- ๑.๔ ส่งเสริมและพัฒนาสุขภาวะของผู้เรียน

๒. กระบวนการบริหารและการจัดการของผู้บริหารสถานศึกษา

- ๒.๑ บริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม โดยยึดหลักธรรมาภิบาล
- ๒.๒ พัฒนาสภาพแวดล้อมในโรงเรียนให้เป็นแหล่งเรียนรู้

๓. กระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

๔. ส่งเสริมระบบประกันคุณภาพภายในเพื่อยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษาให้ได้

มาตรฐาน

โครงการ/กิจกรรม

๑. จัดทำคู่มือการปฏิบัติของกลุ่มงาน การกำหนด และประกาศกฎ ระเบียบการปฏิบัติราชการ การจัดระบบและจัดทำทะเบียนประวัติข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เป็นต้น

๒. กิจกรรมค่ายคุณธรรม จริยธรรมนักเรียน

๓. การอบรมครูต้นแบบรักษาศีล ๕

๔. โครงการสถานศึกษาต้นแบบรักษาศีล ๕

๕. โครงการโรงเรียนวิถีพุทธ

๖. โครงการเศรษฐกิจพอเพียง

๗. โครงการสถานศึกษาสีขาว ปลอดภัย เสพติดและอบายมุข

๘. โครงการบริหารแผนงานและงบประมาณ

๙. โครงการพัฒนาระบบงานการเงิน บัญชี พัสดุ และสินทรัพย์

๑๐. โครงการส่งเสริมประชาธิปไตย

๑๑. โครงการเข้าค่ายลูกเสือ เนตรนารี

๑๒. โครงการกิจกรรมวันไหว้ครูและมอบทุนการศึกษา

๑๓. โครงการวันสำคัญต่างๆ

๑๔. โครงการยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนตามเกณฑ์มาตรฐานของโรงเรียน

๑๕. โครงการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้

๑๖. โครงการพัฒนาการเรียนการสอนรายวิชาศิลปะ

๑๗. โครงการสร้างความเข้มแข็งดูแลช่วยเหลือนักเรียนของสถานศึกษา

๑๘. โครงการกิจกรรมโฮมรูมนักเรียน

๑๙. โครงการห้องสมุดมีชีวิต

๒๐. โครงการส่งเสริมสุขภาพอนามัย

๒๑. โครงการจ้างบุคลากรปฏิบัติการสอน

๒.๖ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

พระศรีพรรณ โชติปัญญา (สุวรรณแสง) ได้ศึกษาเรื่อง “การบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอมือง จังหวัดอุบลราชธานี” ผลการศึกษา พบว่า การบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อเรียงจากมากไปหาน้อย ด้านหลักนิติธรรม ด้านหลักคุณธรรม ด้านหลักการมีส่วนร่วม ด้านหลักความโปร่งใส ด้านหลักความคุ้มค่า ด้านหลักความรับผิดชอบ เปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลโรงเรียนมัธยมศึกษาจำแนกตามเพศ วุฒิการศึกษา ไม่แตกต่างกัน อายุ ประสบการณ์ทำงานและขนาดโรงเรียนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕ โดยผู้บริหารที่มีโรงเรียนขนาดเล็ก มีการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลมากกว่า ผู้บริหารที่มีโรงเรียนขนาดกลางและขนาดใหญ่ และผลการศึกษาพบว่า ควรมีแนวทางการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลโรงเรียนมัธยมศึกษา (๑) ผู้บริหารควรส่งเสริมบุคลากรในการพัฒนาด้วยความยุติธรรมต่อเนื่อง (๒) ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นในการแสดงความต้องการพัฒนาของแต่ละบุคลากร (๓) ผู้บริหารควรส่งเสริมบุคลากรให้เจริญก้าวหน้าตำแหน่งตามความรู้ความสามารถแต่ละบุคคล^{๕๗}

พระมหาลำพึง อีรปัญญา ได้ศึกษาเรื่อง “การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนนวมินทราชูทิศมัชฌิม จังหวัดนครสวรรค์” ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรของโรงเรียนนวมินทราชูทิศมัชฌิมมีความคิดเห็นต่อการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๘๘) เมื่อพิจารณาในแต่ละด้านพบว่า มีความคิดเห็นต่อการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลอยู่ในระดับมากทุกด้าน ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ต่อการบริหารงานตามธรรมาภิบาลของโรงเรียนนวมินทราชูทิศมัชฌิม จังหวัดนครสวรรค์ จำแนกตามบุคลากรที่มีเพศต่างกัน ที่มีอายุต่างกัน มีตำแหน่งแตกต่างกัน ประสบการณ์การทำงานต่างกัน และมีระดับการศึกษาต่างกัน พบว่ามีความคิดเห็นต่อการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล โดยภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกันทุกด้านจึงปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้ และศึกษาปัญหาอุปสรรค และข้อเสนอแนะต่อการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนนวมินทราชูทิศมัชฌิม จังหวัดนครสวรรค์ ด้านหลักนิติธรรม ผู้บริหารไม่ควรเลือกใช้งานเลือกปฏิบัติในแต่ละบุคคล ผู้บริหารควรบริหารงานด้วยหลักเหตุผล ด้านหลักคุณธรรม ควรยกเลิกระบบอุปถัมภ์ และพิจารณาตามผลงานและความสามารถ หลักความโปร่งใส ควรมีการตรวจสอบได้ในทุกกรณี ควรมีการบริหารงานอย่างโปร่งใส ไม่มีการทุจริตคอร์รัปชันด้าน หลักมีส่วนร่วม ควรให้บุคลากรหรือข้าราชการมีส่วนร่วมในการเลื่อนตำแหน่งกับผู้บังคับบัญชา ด้านหลักความรับผิดชอบ ควรที่จะมอบหมายงานในหน้าที่ความรับผิดชอบให้ชัดเจน และเหมาะสมกับตำแหน่งงาน ควรช่วยกันรับผิดชอบทรัพย์สิน

^{๕๗} พระศรีพรรณ โชติปัญญา (สุวรรณแสง), การบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอมือง จังหวัดอุบลราชธานี, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖), หน้า ก.

ของหน่วยงาน ด้านหลักความคุ้มค่า ผู้บริหารควรยึดหลักการบริหารธรรมาภิบาลอยู่เสมอการปฏิบัติงานควรยึดหลักความไม่ประมาทเพื่อความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน^{๕๘}

พระสุธีศักดิ์ สุกกิจใจ (เขียวหวาน) ได้ศึกษาเรื่อง “การบริหารการศึกษาตามหลักธรรมาภิบาล โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา อำเภอลำทะเมนชัย จังหวัดกาฬสินธุ์” ผลการศึกษาพบว่า การบริหารการศึกษาตามหลักธรรมาภิบาล โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา อำเภอลำทะเมนชัย จังหวัดกาฬสินธุ์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน และเรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อยตามค่าเฉลี่ย คือ ด้านหลักความมีส่วนร่วม ด้านหลักคุณธรรม ด้านหลักความคุ้มค่า ด้านหลักความโปร่งใส ด้านหลักความรับผิดชอบและ ด้านหลักนิติธรรมตามลำดับ เปรียบเทียบการบริหารการศึกษาตามหลักธรรมาภิบาล โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา อำเภอลำทะเมนชัย จังหวัดกาฬสินธุ์ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ตามความคิดเห็นของครู ด้านเพศ อายุ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์สอน และระดับชั้นที่สอน พบว่าครูมีความคิดเห็นต่อการบริหารการศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕ และแนวทางการบริหารการศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา อำเภอลำทะเมนชัย จังหวัดกาฬสินธุ์ ด้านหลักนิติธรรม การปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ โดยถือว่าเป็นการปกครองภายใต้กฎหมายมิใช่ตามอำเภอใจ จะต้องคำนึงถึงความเป็นธรรม และความยุติธรรม ด้านหลักคุณธรรม การยึดมั่นในความถูกต้อง ดีงาม การส่งเสริม ให้บุคลากรพัฒนาดตนเอง ไปพร้อมกัน เพื่อให้บุคลากรมีความซื่อสัตย์ จริงใจ ชยัน อดทน มีระเบียบ มีวินัย ด้านหลักความโปร่งใส ผู้ปกครองเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร ได้สะดวกและเข้าใจง่าย และมีกระบวนการให้ประชาชนหรือผู้ปกครองนักเรียน และคณะกรรมการสถานศึกษา ได้ตรวจสอบความถูกต้องอย่างชัดเจน ด้านหลักการมีส่วนร่วม การให้โอกาสให้บุคลากรหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมบริหารจัดการเกี่ยวกับการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ แนะนำ ปรีกษาร่วมวางแผนและร่วมปฏิบัติ ด้านหลักความรับผิดชอบ การตระหนักในสิทธิและหน้าที่ ความสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคม และเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่าง รวมทั้งความกล้าที่จะยอมรับผลดีและผลเสียจากกระทำของตนเอง ด้านหลักความคุ้มค่า การบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีจำกัด เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวมในโรงเรียน^{๕๙}

นางสาวอรทัย แสงทอง ได้ศึกษาเรื่อง “หลักธรรมาภิบาลกับการบริหารสถานศึกษาสังกัด กรุงเทพมหานคร : กรณีศึกษาสถานศึกษาในเขตตลิ่งชัน” ผลการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ดำรงตำแหน่งเป็นครูผู้สอนและเป็นเพศหญิง มีการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี มีอายุ ๕๐ ปีขึ้นไป และมีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง ๒๐ ปีขึ้นไป การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของ

^{๕๘} พระมหาลำพึง ธีรปัญญา, การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนนวมินทราชูทิศมัธยม จังหวัดนครสวรรค์, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๔), หน้า ก.

^{๕๙} พระสุธีศักดิ์ สุกกิจใจ (เขียวหวาน), การบริหารการศึกษาตามหลักธรรมาภิบาล โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา อำเภอลำทะเมนชัย จังหวัดกาฬสินธุ์, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๔), หน้า ก.

ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร พบว่าโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร พบว่าครูผู้สอนมีการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก การเปรียบเทียบการใช้หลักธรรมาภิบาล ระหว่างผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร พบว่า มีการใช้หลักธรรมาภิบาลแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ และการนำหลักการและแนวการบริหารสถานศึกษาที่เหมาะสม และสอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงานทั้ง ๖ งานของสถานศึกษาเป็นอย่างดี มีความเหมาะสมในระดับมากและมากที่สุด^{๖๐}

พระมหาไกรสร ถาวโร (ถาวร) ได้ศึกษาเรื่อง “การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารสถานศึกษามัธยมเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง” ผลการศึกษาพบว่า ระดับการบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาล โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยข้อที่ผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นระดับมากมีลักษณะเด่น ดังนี้ คือ หลักนิติธรรม หลักความรับผิดชอบ หลักความร่วมมือ หลักความโปร่งใส หลักคุณธรรม และหลักความคุ้มค่าเมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหาร และครู ที่มีความคิดเห็นต่อการบริหารโรงเรียนตามหลักธรรมาภิบาล จำแนกตามเพศ อายุ และประสบการณ์ ตำแหน่งไม่แตกต่างกัน แนวทางการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารสถานศึกษามัธยมศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง มีดังนี้ ๑) ด้านหลักนิติธรรม ก่อนผู้บริหารจะนำกฎระเบียบ ข้อบังคับมาใช้ในโรงเรียน ควรมีการจัดตั้งคณะกรรมการจัดทำประชาพิจารณ์ ๒) หลักคุณธรรม ผู้บริหารควรเน้นผู้มีความดี ยึดถือเรื่องจรรยาบรรณวิชาชีพ มีจิตใจเป็นธรรม ๓) หลักความโปร่งใส ผู้บริหารควรมีการประชุมชี้แจงในทุกเรื่อง เปิดโอกาสให้มีการซักถามได้ ๔) หลักความร่วมมือ ผู้บริหารควรมีส่วนร่วมในทุกกิจกรรมของโรงเรียน เป็นที่ปรึกษาและเป็นกำลังใจให้กับบุคลากร ๕) หลักความรับผิดชอบ ผู้บริหารควรมีความรับผิดชอบในการกิจ ของโรงเรียนโดยไม่มีการทอดทิ้ง หรือปฏิเสธงาน ๖) หลักความคุ้มค่า ผู้บริหารควรลงมือกระทำงานต้องคำนึงถึงความคุ้มค่าทั้งเวลา ผลงานและสิ่งที่ลงทุนไปเพื่อประโยชน์ของโรงเรียน^{๖๑}

สมปอง ชันน้อย ได้ศึกษาเรื่อง “ธรรมาภิบาลของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตอำเภอยะลาบุรี จังหวัดสุรินทร์” ผลการศึกษา พบว่า ระดับความคิดเห็นหลักธรรมาภิบาลใน โรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตอำเภอยะลาบุรี จังหวัดสุรินทร์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อเปรียบเทียบตามกลุ่มประชากรพิจารณาจำแนกตามเพศ พบว่า เพศชาย มีหลักธรรมาภิบาลอยู่ในระดับมาก ส่วนเพศหญิงมีหลักธรรมาภิบาลในระดับปานกลาง ตามสถานภาพ พบว่า สถานภาพโสด มีหลักธรรมาภิบาลอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนสถานภาพสมรสมีหลักธรรมาภิบาลอยู่ในระดับมาก และตามตำแหน่ง พบว่า

^{๖๐} นางสาวอรทัย แสงทอง, หลักธรรมาภิบาลกับการบริหารสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร: กรณีศึกษาสถานศึกษาในเขตตลิ่งชัน, *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๑), หน้า ก.

^{๖๑} พระมหาไกรสร ถาวโร (ถาวร), การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารสถานศึกษามัธยมเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง, *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖), หน้า ก.

ตำแหน่งครูผู้สอนมีความคิดเห็นต่อการบริหารงานด้วยหลัก ธรรมาภิบาลในโรงเรียนมัธยมศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนผู้บริหารมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก แสดงให้เห็นว่าตัวผู้บริหารเป็นผู้นำหลัก ธรรมาภิบาลมาปฏิบัติเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารโรงเรียน ส่วนครูผู้สอนเป็นผู้คอยปฏิบัติตาม คำสั่งของผู้บริหารจึงไม่ค่อยมีความรู้เรื่องหลักธรรมาภิบาล^{๒๒}

ชนิษฐ์ภัค สิงหกละ ได้ทำการวิจัยเรื่องการศึกษาการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของ ผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา เอกชน เขตพัฒนา กรุงเทพมหานคร มีวัตถุประสงค์ ได้แก่ ๑) การ บริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา เอกชนเขตพัฒนา กรุงเทพมหานครโดยรวมและรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมาก ๒) การเปรียบเทียบระดับการปฏิบัติ การ บริหารตามหลักธรรมาภิบาล ของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา เอกชน เขตพัฒนาตามความ คิดเห็นของครูจำแนกตามวุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีหรือปริญญาตรี กับวุฒิสสูงกว่าปริญญาตรีมี ความคิดเห็นโดยรวมต่อการบริหารแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .๐๕ และเมื่อพิจารณา รายด้านพบว่าด้านหลักคุณธรรมและด้านหลักความรับผิดชอบต่อ ครูมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕ สำหรับด้านหลักนิติธรรม ด้านหลักความโปร่งใสและด้านหลักการมีส่วนร่วม ครูมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน^{๒๓}

รุ่งนภา ช่างไม้ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลัก ธรรมาภิบาลของสถานศึกษา สังกัดเมืองพัทยา” ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ตามหลักธรรมาภิบาล มี ๕ ด้าน ประกอบด้วย ๑) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การวางแผน อัตรากำลัง การวิเคราะห์งานและการกำหนดตำแหน่ง จะต้องดำเนินงานอย่างเป็นระบบโดยคำนึงถึง ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในองค์การและคาดคะเนความต้องการกำลังคนในอนาคต โดยใช้ระบบ สารสนเทศ ๒) การจัดหาและการบรรจุแต่งตั้งทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การสรรหา การคัดเลือก และการ บรรจุแต่งตั้ง ควรมีการกระจายอำนาจให้แก่สถานศึกษาอย่างชัดเจน ๓) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การฝึกอบรม การศึกษาต่อ โดยถือว่า “คน” ในองค์การเป็น สินทรัพย์ ซึ่งเป็นการลงทุนเพื่อเพิ่มมูลค่าให้แก่องค์การ การพัฒนาจะต้องใช้กระบวนการ เป็นขั้นตอน อย่างต่อเนื่อง ๔) การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ บำเหน็จความชอบ การเลื่อนตำแหน่ง การเลื่อน ขึ้นเงินเดือน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การโอนและการย้าย ซึ่งมีผลต่อขวัญและกำลังใจในการ ปฏิบัติงานให้สถานศึกษายึดหลักความเสมอภาคและความยุติธรรม ๕) การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ กิจกรรมสัมพันธ์ สวัสดิการและความปลอดภัย วินัยและการรักษาวินัย การพ้นจากตำแหน่ง

^{๒๒} สมปอง ชันน้อย, “ธรรมาภิบาลของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตอำเภอชุมพลบุรี จังหวัด สุรินทร์”, วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์, ๒๕๔๙), หน้า ๗๗-๗๙.

^{๒๓} ชนิษฐ์ภัค สิงหกละ, “การศึกษาการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาระดับ มัธยมศึกษา เอกชน เขตพัฒนา กรุงเทพมหานคร”, สารนิพนธ์การศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, ๒๕๔๙), หน้า ๗๐-๗๑.

เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จและภาพลักษณ์ความยั่งยืนขององค์การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ ทั้ง ๕ ด้านจะต้องดำเนินการภายใต้ทิศทางการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล^{๖๔}

กัมปนาท วัชรนาคม ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนารูปแบบการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานช่วงชั้นที่ ๑-๒” ผลการศึกษาพบว่า สภาพความเข้มแข็งในการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานช่วงชั้นที่ ๑-๒ ปรากฏผลดังนี้ ๑) ระดับการปฏิบัติในการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลโดยรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ หลักการมีส่วนร่วม หลักคุณธรรม หลักความรับผิดชอบ หลักนิติธรรม หลักความคุ้มค่า และหลักความโปร่งใส ๒) ระดับความสำเร็จในการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลโดยรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ หลักการมีส่วนร่วม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักความรับผิดชอบ หลักนิติธรรม และหลักความคุ้มค่า โดยมีระดับการปฏิบัติและระดับความสำเร็จสูงกว่าเกณฑ์ที่ได้จากโรงเรียนในฝันในเขตภาคตะวันออก รูปแบบการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานช่วงชั้นที่ ๑-๒ ประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ ๑๓ ขั้นตอน คือ ๑) การสร้างความตระหนัก ๒) การกำหนดความรับผิดชอบ ๓) การมีส่วนร่วม ๔) การทำงานเป็นทีม ๕) การจัดการความรู้ ๖) การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน ๗) การอำนวยความสะดวก ๘) การสร้างความสัมพันธ์ ๙) การสร้างวินัย ๑๐) การสร้างค่านิยม ๑๑) การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดี ๑๒) การเป็นตัวอย่างที่ดีของผู้อำนวยการโรงเรียน และ ๑๓) การให้ขวัญและกำลังใจ^{๖๕}

มนทิรา มีรส ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “รูปแบบการประยุกต์ใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานองค์การบริหารส่วนจังหวัด กรณีศึกษา จังหวัดปราจีนบุรี” ผลการศึกษาพบว่า ๑) ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้องค์การบริหารส่วนจังหวัดปราจีนบุรี ได้แก่ ผู้นำ การสนับสนุนจากหน่วยงานต่างๆ การมีส่วนร่วมภาคส่วนต่างๆ และบุคลากร ๒) รูปแบบการประยุกต์ใช้หลักธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดปราจีนบุรี เป็นรูปแบบที่ผู้นำ เน้นการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยได้รับการสนับสนุนจากกลุ่มคนต่างๆ และการให้ความสำคัญกับกระบวนการมีส่วนร่วม^{๖๖}

งานวิจัยต่างประเทศ

บลูเมล (Blumel) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องความช่วยเหลือระหว่างประเทศความร่วมมือกันระหว่างนักสังคมสงเคราะห์และการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ (ประเทศเคนยา) งานวิจัยนี้พบว่า หลักธรรมาภิบาลมีความจำเป็นอย่างยิ่งต่อความร่วมมือระหว่างนักสังคมสงเคราะห์ต่างๆ ส่วนปัจจัยอื่นๆ ที่ช่วยเสริมสร้างการทำงานร่วมกันระหว่างนักสังคมสงเคราะห์ คือความสามารถในการเข้าถึงวัฒนธรรม ขนบธรรมเนียม

^{๖๔} รุ่งนภา ช่างไม้, การพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักธรรมาภิบาลของสถานศึกษาสังกัดเมืองพัทยา, *คุณวินิพนธ์ปรัชญาคุณวิบัณฑิต*, (คณะศึกษาศาสตร์: มหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๕๓), หน้า ง.

^{๖๕} กัมปนาท วัชรนาคม, การพัฒนารูปแบบการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานช่วงชั้นที่ ๑-๒, *คุณวินิพนธ์ปรัชญาคุณวิบัณฑิต*, (คณะศึกษาศาสตร์: มหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๕๓), หน้า ง.

^{๖๖} มนทิรา มีรส, รูปแบบการประยุกต์ใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานองค์การบริหารส่วนจังหวัด กรณีศึกษาจังหวัดปราจีนบุรี, *วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต*, (คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์: มหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๕๔), หน้า ง.

ประเพณี รวมถึงการปรับตัวเข้าหากัน การสื่อสาร และการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร นอกจากนี้ นักสังคมสงเคราะห์ระหว่างประเทศสร้างสังคมใหม่ๆ โดยใช้กิจกรรมและการมีส่วนร่วมต่างๆ^{๖๗}

คราค (Clarke) ได้ทำการวิจัยเรื่องการใช้หลักธรรมาภิบาลในการกระจายอำนาจการปกครองระบอบประชาธิปไตยในประเทศที่ด้อยพัฒนา (ประเทศกานา) พบว่า การปกครองตามระบอบประชาธิปไตยได้มีการกระจายอำนาจจากส่วนกลางไปสู่ท้องถิ่น โดยประชาชนมีส่วนร่วมมากขึ้นทำให้เกิดกลยุทธ์การพัฒนาที่แท้จริง มีการปรับตัวในการทำงานของท้องถิ่นโดยใช้หลักธรรมาภิบาลซึ่งเป็นกุญแจสำคัญที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น^{๖๘}

รอส (Ross) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล : กรณีศึกษาสถาบันอุดมศึกษาในประเทศบัลแกเรีย การเปลี่ยนถ่ายจากคอมมิวนิสต์สู่ประชาธิปไตย พบข้อสรุปที่เกี่ยวกับการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล คือ ในยุคคอมมิวนิสต์ ซึ่งการปกครองแบบศูนย์รวมในลักษณะของระบบราชการ (Bureaucracy) ทำให้สถาบันอุดมศึกษาขาดความรับผิดชอบตรวจสอบได้ (Accountability) ขาดการเปิดเผยข้อมูลสู่สาธารณะ รวมทั้งขาดความเป็นอิสระ (Autonomy) ถือเป็นความบกพร่องของสถาบันอุดมศึกษา^{๖๙}

พิลเล (pillay) ทำการศึกษาเรื่อง คอรัปชั่น : สิ่งที่ทำลายการไปสู่ธรรมาภิบาล : ในมุมมองของชาวอาฟริกาใต้ พบว่า การคอรัปชั่นในอาฟริกาใต้ มีผลกระทบอย่างมากต่อการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ รวมทั้งเป็นตัวการสำคัญที่ขัดขวางการไปสู่การมีธรรมาภิบาลการปกครองที่ซบซ้อนของอาฟริกาใต้ มีผลทำให้เกิดการคอรัปชั่นซึ่งมีผลต่อความมั่นคง และความเชื่อมั่นเป็นการทำลายค่านิยม และหลักการทางประชาธิปไตย แม้รัฐบาลอาฟริกาใต้จะสร้างระบบการต่อสู้กับคอรัปชั่น แต่ยังคงมีปัญหาคอรัปชั่นอยู่เนืองนิจ ปัญหาที่พบคือ การขาดโครงสร้างการต่อต้านคอรัปชั่น ขาดข้อสนเทศเกี่ยวกับคอรัปชั่นและผลของคอรัปชั่นที่มีต่อการมีธรรมาภิบาล งานวิจัยนี้ศึกษารายละเอียดต่างๆ ที่สัมพันธ์กับการคอรัปชั่นและธรรมาภิบาลในอาฟริกาใต้ วิเคราะห์ วิจัย สิ่งที่ทำลายของประเทศและองค์กรต่างๆ ที่ร่วมกันต่อต้านคอรัปชั่นให้ดีขึ้นอย่างมีนัยยะ ในขณะทีอุปสรรคการมีส่วนร่วมในการวางแผนอยู่ในรูปแบบของเวลาที่มอบหมายงาน วงจรของระดับการตัดสินใจที่เพิ่มขึ้น^{๗๐}

คิมเมท (Kimmet) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในระบอบการเมืองการปกครองในอาเซียน ๔ ประเทศ พบว่าในประเทศที่พัฒนาแล้วหลักธรรมาภิบาลได้ถูกนำไปใช้ใน

^{๖๗} Blumel, Christina M., “Foreign Aid, Donor Coordination and the Pursuit of Good Governance (Kenya)”, (Madras: Ph.D. Disseretation, University of Maryland, 2000), p. 25.

^{๖๘} Clarke, “In search of good governance : Decentralization and democracy in Ghana”, (Ph.D. (Educational Administration). Boston : Northern Illinois University, 2001), p. 35.

^{๖๙} Ross, T.I., “Supervision and Instructional Leadership : A developmental approach.”, (New York : McGraw – Hill, 2002), p. 244.

^{๗๐} Pillay, S., “Courruption-challenge to good governance: a south african perspective.”, (International journal of public sector management, 2004), p. 586-605.

เชิงของกลยุทธ์ทางการเมืองมากกว่าการนำเนื้อหาสาระไปประยุกต์ใช้ในเชิงนโยบายโดยเฉพาะอย่างยิ่งงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการนำหลักธรรมาภิบาลไปใช้ในประเทศเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ๔ ประเทศ ได้แก่ ฟิลิปปินส์ ไทย มาเลเซีย และอินโดนีเซีย โดยพิจารณาเป็นรายประเทศและเปรียบเทียบกับกรณีศึกษาว่าประเทศเหล่านี้มีการนำหลักธรรมาภิบาลไปใช้อย่างไรรวมถึงการมีส่วนร่วมของหลักธรรมาภิบาลในการเลือกตั้งในปี ค.ศ.๒๐๐๔ นอกจากนี้ ประเทศในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ยังที่ได้เรียนรู้ในการนำหลักธรรมาภิบาลเพื่อพัฒนาการเมือง การปกครองโดยเน้นการนำหลักธรรมาภิบาลไปใช้พัฒนาบ้านเมืองในสภาวะที่บ้านเมืองมีความไม่แน่นอนและเศรษฐกิจซับซ้อน เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารประเทศใหม่ๆ เนื่องจากหลักธรรมาภิบาลช่วยสนับสนุนการเมือง การปกครอง ซึ่งแนวคิดของหลักธรรมาภิบาลของชาติตะวันตก ก่อเกิดรูปแบบการบริหารใหม่ๆ และการพัฒนาประชาธิปไตย^{๗๑}

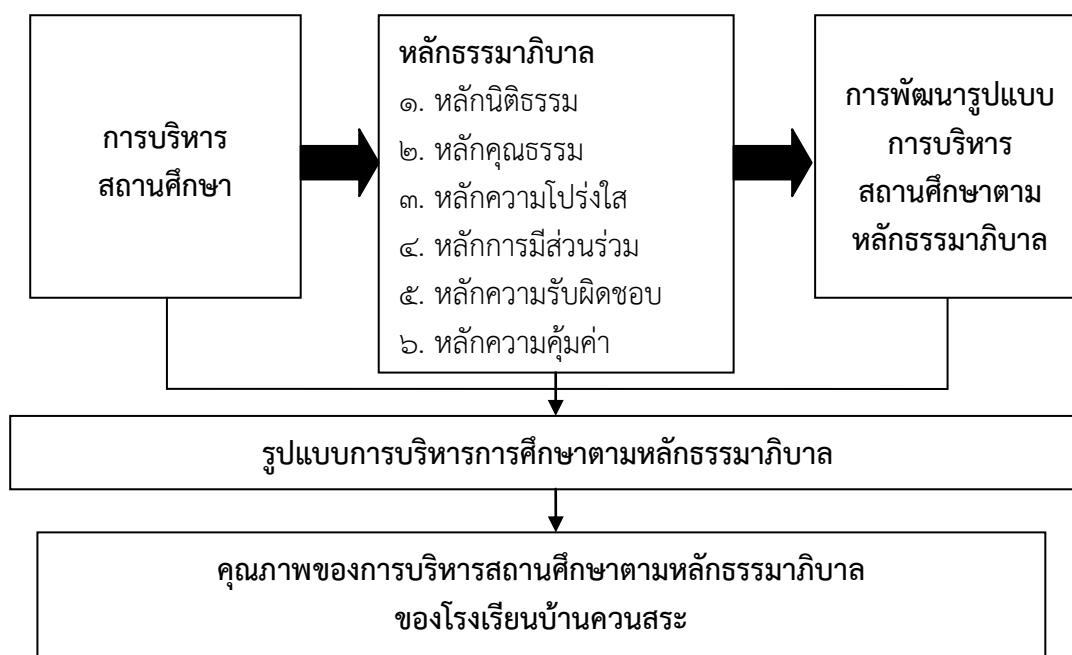
จากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับหลักธรรมาภิบาลพอสรุปได้ดังนี้

หลักธรรมาภิบาล เป็นหลักการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี ถ้าโรงเรียนใดบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลแล้ว โรงเรียนนั้นจะเป็นองค์กรที่ดีมีแต่ความบริสุทธิ์ ยุติธรรม เกิดความมีส่วนร่วมในองค์กร มีความโปร่งใส ในการปฏิบัติงาน และนำไปสู่การเกิดประสิทธิภาพในการบริหารโรงเรียน และประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

^{๗๑} Kimmet P., “The Politics of Good Governance in the Asean 4.”, (New York : McGraw – Hill, 2005), p. 32.

๒.๗ กรอบแนวคิดในการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนารูปแบบการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลโรงเรียนบ้านควนสระ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต ๓ ผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาเอกสาร ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและนำไปใช้เป็นแนวทางในการกำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยโดยสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย ดังนี้



ภาพที่ ๒.๑ กรอบแนวคิดในการวิจัย

บทที่ ๓

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลโรงเรียนบ้านควนสระ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต ๓ เป็นการศึกษาโดยใช้ระเบียบการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) มุ่งศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และหลักธรรมาภิบาล นำเสนอ การพัฒนารูปแบบการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลโรงเรียนบ้านควนสระ สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต ๓ ผู้วิจัยได้ศึกษาใน ๓ ลักษณะ คือ ศึกษาค้นคว้าทาง เอกสาร (Documentary investigation) การสัมภาษณ์เชิงลึก (Indepth Interview) และการประชุม กลุ่มย่อย (Focus Group) ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยเป็น ๒ ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ ๑ ขั้นตอนการร่างรูปแบบ

ขั้นตอนที่ ๒ ขั้นตอนการตรวจสอบรูปแบบ

๓.๑ ขั้นตอนการร่างรูปแบบ

ขั้นตอนการร่างรูปแบบการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลโรงเรียนบ้านควนสระ สำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต ๓ ได้กำหนดดังนี้

- การศึกษาเอกสาร
- การสัมภาษณ์เก็บข้อมูล
- การร่างรูปแบบ

๓.๑.๑ พื้นที่วิจัยและผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

๑) พื้นที่วิจัย ได้แก่ โรงเรียนบ้านควนสระ หมู่ที่ ๔ ตำบลไทรทอง อำเภอชัยบุรี จังหวัดสุราษฎร์ธานี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต ๓

๒) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informants) ในการวิจัยขั้นตอนนี้เป็นการร่างรูปแบบ การบริหารตามหลักธรรมาภิบาล โรงเรียนบ้านควนสระ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สุราษฎร์ธานี เขต ๓ ประกอบด้วย ผู้ให้สัมภาษณ์ ในการร่างรูปแบบ ผู้วิจัยคัดเลือกกลุ่มตัวอย่าง แบบเจาะจง (Purposeful Selection) เป็นการเลือกแบบไม่มีโครงสร้างที่เคร่งครัด มีขั้นตอนและ วิธีการดำเนินการที่ไม่ซับซ้อน จุดมุ่งหมายหลัก ของการเลือกตัวอย่างแบบนี้ไม่ใช่เพื่อได้กลุ่มที่เป็น ตัวแทน แต่เพื่อที่จะได้ตัวอย่างที่เหมาะสมที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้สำหรับแนวคิด จุดมุ่งหมาย และ วัตถุประสงค์ของการศึกษา กลุ่มตัวอย่างที่เลือกมีลักษณะเป็น “Information-rich case” คือมีข้อมูลให้ ศึกษาในระดับลึกได้มาก และสามารถสะท้อนความเป็นจริงได้ดีที่สุด ซึ่งจะมีความหมายต่อจุดมุ่งหมาย หลักของการศึกษา เพื่อให้ได้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่เหมาะสมกับจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ของ การศึกษามากที่สุด โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ๕ คน

๓.๑.๒ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในขั้นตอนการร่างรูปแบบการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลโรงเรียนบ้านควนสระสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต ๓ ผู้วิจัยได้ใช้เครื่องมือในการวิจัย ได้แก่ แบบการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) ซึ่งมีลำดับขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือ ดังนี้

๑) ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับรูปแบบ การร่างรูปแบบ รูปแบบการบริหารสถานศึกษา โดยใช้หลักธรรมาภิบาล

๒) กำหนดประเด็นการร่างรูปแบบการบริหารสถานศึกษาตามธรรมาภิบาล โดยใช้ข้อมูลสภาพการบริหารสถานศึกษาตามธรรมาภิบาล มาเป็นแนวทาง

๓) นำร่างรูปแบบการบริหารสถานศึกษาตามธรรมาภิบาล ที่ได้ไปปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษา และปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ

๔) ปรับร่างรูปแบบการบริหารสถานศึกษาตามธรรมาภิบาล เป็นประเด็นคำถามในการสัมภาษณ์เชิงลึก

๓.๑.๓ วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้บรรลุตามวัตถุประสงค์ ผู้วิจัยได้กำหนดวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

๑) การเก็บรวบรวมข้อมูลสภาพการบริหารสถานศึกษา

๒) การเก็บรวบรวมข้อมูล การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview)

(๑) ขั้นตอนเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ผู้วิจัยพิจารณาว่าผู้ให้ข้อมูลนั้นมีความเหมาะสมหรือไม่ มีคุณสมบัติตรงตามความต้องการ สามารถตอบปัญหาที่ต้องการเกี่ยวข้องได้หรือไม่ รวมทั้งพิจารณาความเป็นไปได้ที่จะเข้าไปศึกษา ตลอดจนพิจารณาความสะดวกและความปลอดภัยในการเดินทาง

(๒) ขั้นตอนแนะนำตัว ผู้วิจัยได้ส่งเอกสารขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูล จากนั้นจึงกำหนดวัน เวลาสัมภาษณ์ วิธีการดังกล่าวเป็นการกำหนดบทบาทของผู้วิจัยแบบเปิดเผย (Over role)

(๓) สัมภาษณ์รายบุคคล เพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับการเสนอร่างรูปแบบการพัฒนาการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล โดยให้ความสำคัญกับความคิดเห็นในทัศนะของผู้ให้ข้อมูล มุ่งหาข้อมูลเชิงคุณภาพโดยใช้ข้อมูลเชิงพรรณนา มีประเด็นในการสัมภาษณ์ที่ชัดเจน ใช้คำถามอย่างเปิดกว้าง มีการเตรียมตัวก่อนทำการสัมภาษณ์โดยการหาความรู้เกี่ยวกับเรื่องที่สัมภาษณ์อย่างเพียงพอ และสร้างความสัมพันธ์ (Rapport) ผู้วิจัยแนะนำตัวตามบทบาทที่กำหนดโดยการสร้างปฏิสัมพันธ์เชิงบวก เพื่อให้ผู้ถูกสัมภาษณ์เกิดความประทับใจ ไว้วางใจ และกล้าที่จะเปิดเผยข้อมูลกับผู้สัมภาษณ์ต้องการ การเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยนี้ใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (Indept Interview) ใช้เวลาประมาณ ๒ ชั่วโมง ซึ่งถือว่าเป็นช่วงเวลาที่เหมาะสมสำหรับการสัมภาษณ์ในการทำวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยใช้วิธีการสัมภาษณ์โดยตรง (Face-to-Face) กับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ทั้งนี้ผู้วิจัยได้มีการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญเพิ่มเติมทางโทรศัพท์ในกรณีของการศึกษาเพื่อเป็นการเพิ่มเติมข้อมูลระหว่างการเก็บข้อมูล ให้ได้ข้อมูลเชิงลึกมากยิ่งขึ้น การรวบรวมข้อมูลประกอบเพิ่มเติม รวบรวม

ข้อมูลทุกส่วนเพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึก โดยการ สัมภาษณ์ บันทึกเสียง ถ่ายรูป สมุดบันทึก และถอดความออกมาเรียบเรียงต่อไป

๓.๑.๔ การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลของงานวิจัยฉบับนี้ สามารถดำเนินการดังนี้

ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ (Interview) และการจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group) ใช้วิธีการวิเคราะห์แบบอุปนัย (Analytic induction) โดยนำข้อมูลมาเรียบเรียง และจำแนกอย่างเป็นระบบ จากนั้นนำมาตีความหมาย เชื่อมโยงความสัมพันธ์และสร้างข้อสรุปจากข้อมูลต่างๆ ที่รวบรวมได้ โดยทำไปพร้อม ๆ กับการเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งนี้เพื่อจะได้ศึกษาประเด็นต่าง ๆ ได้ลึกซึ้งเมื่อประเด็นใดวิเคราะห์แล้วไม่มีความชัดเจนก็จะตามไปเก็บข้อมูลเพิ่มเติมในประเด็นต่างๆ เหล่านั้น เพื่อตอบคำถามหลักตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อมูลเชิงคุณภาพได้นำมาวิเคราะห์เพื่อหาความเชื่อมโยงความสัมพันธ์เชิงทฤษฎี

การศึกษาขั้นวิเคราะห์ข้อมูล และร่างรูปแบบการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล โรงเรียนบ้านควนสระ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต ๓ มีรายละเอียดการดำเนินการ ดังนี้

- ๑) ผู้วิจัยดำเนินการนำรายละเอียดจากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และผลจากการสัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้องในการจัดทำร่างรูปแบบการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล โรงเรียนบ้านควนสระ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต ๓
- ๒) นำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อขอความเห็นและข้อเสนอแนะเบื้องต้น
- ๓) ปรับแก้ตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อนำเสนอในการประชุมกลุ่มสนทนา

๓.๒ ขั้นตอนการตรวจสอบรูปแบบ

การตรวจสอบรูปแบบการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลโรงเรียนบ้านควนสระ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต ๓ ได้กำหนดดังนี้

- ผลการประเมินรูปแบบ
- ข้อเสนอแนะ
- รูปแบบ

๓.๒.๑ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในขั้นตอนนี้ได้แก่ ผู้ร่วมประชุมกลุ่มสนทนา ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informants) ในการเสนอรูปแบบการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล โรงเรียนบ้านควนสระ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต ๓ คือ จากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน ๘ คน ซึ่งได้มาจากการเลือกแบบเจาะจง

๓.๒.๒ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในขั้นตอนการตรวจรูปแบบการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลโรงเรียนบ้านควนสระ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต ๓ ผู้วิจัยได้ใช้เครื่องมือในการวิจัย ได้แก่ แบบประเมินและแบบการสนทนากลุ่ม (Focus Group) ซึ่งมีลำดับขั้นในการสร้างเครื่องมือ ดังนี้

๑) นำร่างรูปแบบการบริหารสถานศึกษาตามธรรมาภิบาล โรงเรียนบ้านควนสระ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต ๓ ที่ได้ในขั้นตอนที่ ๑ มาจัดทำเป็นแบบประเมิน ความเป็นไปได้ ความเหมาะสม และความเป็นประโยชน์

๒) นำแบบประเมิน ความเป็นไปได้ ความเหมาะสม และความเป็นประโยชน์ ที่ได้ปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบความถูกต้องเรียบร้อย ความครอบคลุมขององค์ความรู้ทั้งการบริหารจัดการสถานศึกษา และการใช้หลักธรรมาภิบาล

๓) ปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ และให้อาจารย์ที่ปรึกษา ตรวจสอบความสอดคล้องของข้อความคำถามกับนิยามศัพท์อีกครั้ง

๔) นำข้อความคำถามปรับปรุงตามข้อเสนอแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา จึงทำเป็นฉบับจริง เพื่อเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ ในขั้นตอนการสนทนากลุ่ม (Focus Group)

๕) แบบสนทนากลุ่ม ใช้ร่างรูปแบบการบริหารสถานศึกษาตามธรรมาภิบาลโรงเรียนบ้านควนสระ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต ๓ ที่ได้มาเป็นแนวทางสำหรับการให้ความเห็นและข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษา

๓.๒.๓ วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการจัดประชุมกลุ่มเสนอรูปแบบการพัฒนาการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลโรงเรียนบ้านควนสระ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต ๓ เพื่อให้ความเห็นและข้อเสนอแนะมีกระบวนการดังนี้คือ

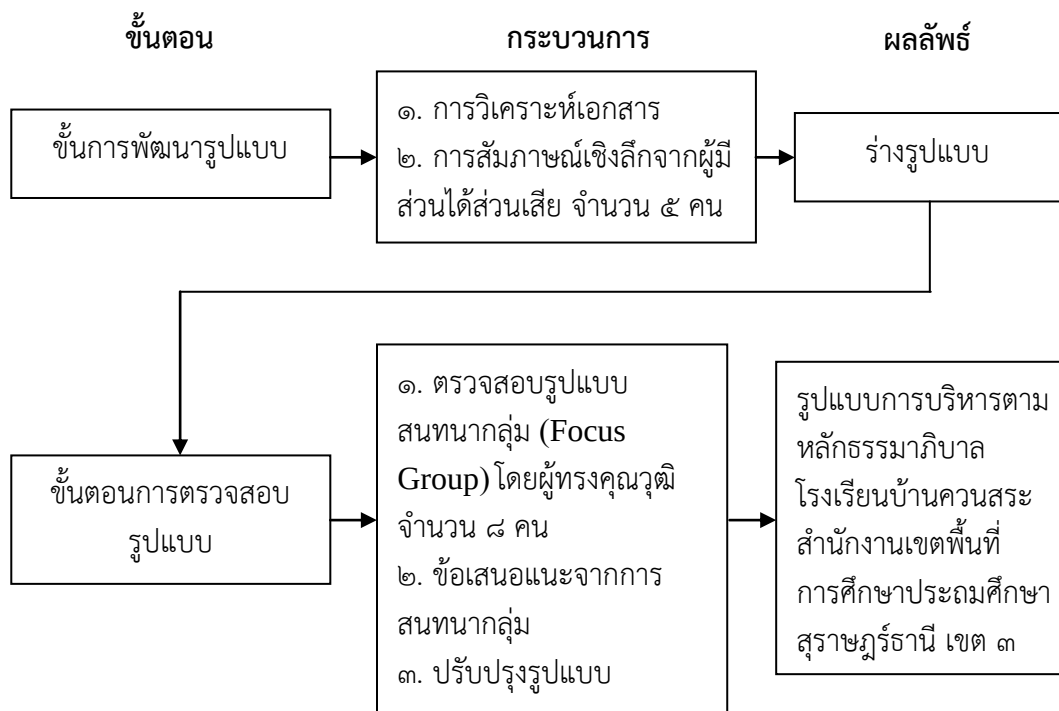
๑) ทำหนังสือแจ้งผู้เข้าร่วมประชุมกลุ่มทราบพร้อมด้วย ร่างรูปแบบการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล โรงเรียนบ้านควนสระ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต ๓ เพื่อให้ความเห็นและข้อเสนอแนะ

๒) ดำเนินการประชุมกลุ่มสนทนาเพื่อขอความเห็นและข้อเสนอแนะในรูปแบบการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลโรงเรียนบ้านควนสระ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต ๓ ตามวันเวลา และสถานที่กำหนด

๓) บันทึกผลการประชุมกลุ่มตามความเห็นและข้อเสนอแนะของผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่ม

๓.๒.๔ การวิเคราะห์ข้อมูล

๑) นำความเห็นและข้อเสนอแนะมาปรับปรุงแก้ไข ปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษาและจัดทำเป็นรูปแบบการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลโรงเรียนบ้านควนสระ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต ๓ ฉบับสมบูรณ์ สรุปผลและนำเสนอข้อมูลที่ได้จากการวิจัย



ภาพที่ ๓.๑ แสดงขั้นตอนวิธีการดำเนินการวิจัย

บทที่ ๔

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง “การพัฒนารูปแบบการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลโรงเรียนบ้านควนสระ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต ๓” มีวัตถุประสงค์ในการวิจัยดังนี้ ๑) เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนบ้านควนสระ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต ๓ ๒) เพื่อตรวจสอบรูปแบบการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลโรงเรียนบ้านควนสระ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต ๓ ซึ่งผู้วิจัยได้นำเสนอผลการศึกษาข้อมูลในการพัฒนาแบบการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลโรงเรียนบ้านควนสระ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต ๓ ดังนี้

๔.๑ การร่างรูปแบบการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลโรงเรียนบ้านควนสระ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต ๓ ประกอบด้วย ๓ ส่วน ดังนี้

๔.๑.๑ ผลการวิเคราะห์เอกสารรูปแบบการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล

๔.๑.๒ การวิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์เก็บข้อมูลการวิจัย

๔.๑.๓ ร่างรูปแบบการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลโรงเรียนบ้านควนสระ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต ๓

๔.๒ การตรวจสอบรูปแบบการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลโรงเรียนบ้านควนสระ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต ๓

๔.๒.๑ ผลการประเมินรูปแบบการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลโรงเรียนบ้านควนสระ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต ๓

๔.๒.๒ ข้อเสนอแนะในการสนทนากลุ่ม

๔.๒.๓ สรุปรูปแบบการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลโรงเรียนบ้านควนสระ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต ๓

๔.๓ องค์ความรู้จากการวิจัย

๔.๑ การร่างรูปแบบการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลโรงเรียนบ้านควนสระ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต ๓ ประกอบด้วย ๓ ขั้นตอน ดังนี้

๔.๑.๑ ผลการวิเคราะห์เอกสารรูปแบบการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล

ผลการศึกษาค้นคว้าข้อมูล เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการสถานศึกษา และการบริหารสถานศึกษาโดยใช้หลักธรรมาภิบาล เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการบริหารจัดการสถานศึกษาของโรงเรียนบ้านควนสระ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต ๓ จากการศึกษาดังกล่าวได้ขั้นตอนการบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาล ประกอบด้วย ๕ ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ ๑ การจัดตั้งคณะกรรมการเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและเพื่อให้เป็นไปตามนโยบายที่กำหนด และดำเนินการตามหลักความโปร่งใสและสามารถตรวจสอบได้ โดยที่คณะกรรมการพึงคัดเลือกบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ และมีประสบการณ์ที่เป็นประโยชน์โดยตรงต่อหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย และยังต้องเป็นบุคคลที่ซื่อตรงมีหลักการและยึดถือความถูกต้อง โดยมีขั้นตอนการจัดตั้งคณะกรรมการเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและเพื่อให้เป็นไปตามนโยบายที่กำหนด ดังนี้

(๑) ประชุมข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ปริญญา หรือ และคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ มีประสบการณ์ มีภาวะการเป็นผู้นำ ซื่อตรงต่อการปฏิบัติงาน เหมาะสมที่จะเป็นหัวหน้ากลุ่มงานทั้ง ๔ กลุ่มงานตามโครงสร้างการบริหารสถานศึกษา ได้แก่ กลุ่มบริหารงานวิชาการ กลุ่มบริหารงานบุคคล กลุ่มบริหารแผนงานและงบประมาณ และกลุ่มบริหารงานทั่วไป

(๒) เมื่อมีการคัดเลือกหัวหน้ากลุ่มงานทั้ง ๔ กลุ่มงานแล้ว ก็คัดเลือกหัวหน้าฝ่ายงานแต่ละกลุ่มงาน พร้อมทั้งคณะกรรมการตามความถนัด หรือความเหมาะสมของบุคคล

(๓) ลงมติที่ประชุมเพื่อให้เกิดความยอมรับเกิดขึ้น เพื่อประโยชน์สูงสุดในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

(๔) ผู้รับผิดชอบออกคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการ ผู้อำนวยการโรงเรียนลงนามในคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการ

(๕) ให้ผู้ที่ได้รับมอบหมายในการปฏิบัติงานตามคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการได้รับทราบ และปฏิบัติหน้าที่ด้วยความมุ่งมั่นตั้งใจ โดยความซื่อตรง ถูกต้อง และโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้

ขั้นตอนที่ ๒ กำหนดนโยบายเกี่ยวกับธรรมาภิบาล ซึ่งเป็นปัจจัยที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อสถานศึกษาเพราะจะช่วยให้สถานศึกษาสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การวางกรอบทิศทางและนโยบายของสถานศึกษานั้นต้องมีการกำหนดนโยบายของเรื่องนี้ไว้อย่างชัดเจน และมีมาตรการผลักดันให้มีการปฏิบัติตาม การนำธรรมาภิบาลมาใช้ในสถานศึกษา จะประสบความสำเร็จได้ดี มีเงื่อนไขดังต่อไปนี้ ให้ชุมชนมีส่วนร่วม โดยการแสดงความโปร่งใสในการดำเนินการ พร้อมทั้งจะรับการตรวจสอบได้ มุ่งคุณภาพและประโยชน์ต่อผู้เรียนเป็นที่ตั้ง เน้นรูปแบบว่าด้วยการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี (Good Governance) มาประกาศใช้ในสถานศึกษา เพื่อให้การบริหารจัดการภายในโรงเรียนโปร่งใส ถูกต้อง ตรวจสอบได้ ประกอบด้วย ๖ ประการ ได้แก่

๑. หลักนิติธรรม คือ การตรากฎหมาย กฎ ระเบียบข้อบังคับและกติกาต่าง ๆ ให้ทันสมัย และเป็นธรรม ตลอดจนเป็นที่ยอมรับของสังคมและสมาชิก โดยมีการยินยอมพร้อมใจและถือปฏิบัติร่วมกันอย่างเสมอภาคและเป็นธรรม กล่าวโดยสรุป คือ สถาปนาการปกครองภายใต้กฎหมาย มิใช่กระทำกันตามอำเภอใจหรืออำนาจของบุคคล

๒. หลักคุณธรรม คือ การยึดถือและเชื่อมั่นในความถูกต้องดีงาม โดยการรณรงค์เพื่อสร้างค่านิยมที่ดีงามให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรหรือสมาชิกของสังคมถือปฏิบัติ ได้แก่ ความซื่อสัตย์สุจริต ความเสียสละ ความอดทนขยันหมั่นเพียร ความมีระเบียบวินัย เป็นต้น

๓. หลักความโปร่งใส คือ การทำให้สังคมไทยเป็นสังคมที่เปิดเผยข้อมูลข่าวสารอย่างตรงไปตรงมา และสามารถตรวจสอบความถูกต้องได้โดยการปรับปรุงระบบและกลไกการทำงานขององค์กรให้มีความโปร่งใส มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารหรือเปิดให้ประชาชนสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้

สะดวก ตลอดจนมีระบบหรือกระบวนการตรวจสอบและประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งจะเป็นการสร้าง ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ช่วยให้การดำเนินงานของภาครัฐและภาคเอกชนปลอดจากการทุจริตคอร์รัปชัน

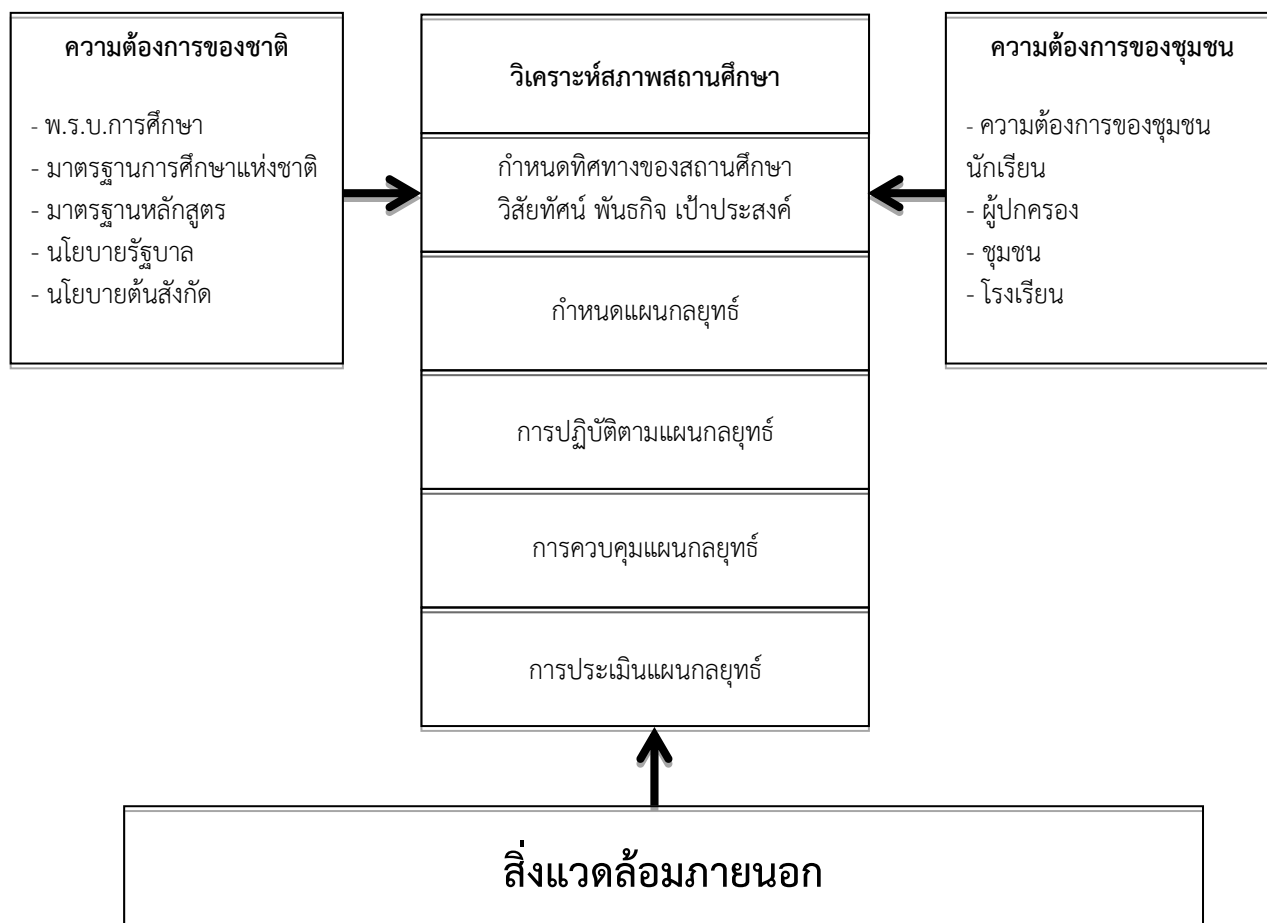
๔. หลักความมีส่วนร่วม คือ การทำให้สังคมไทยเป็นสังคมที่ประชาชนมีส่วนร่วมรับรู้ และ ร่วมเสนอความเห็นในการตัดสินใจสำคัญๆ ของสังคม โดยเปิดโอกาสให้ประชาชนมีช่องทางในการเข้ามามี ส่วนร่วม ได้แก่ การแจ้งความเห็น การไต่สวน สาธารณะ การประชาพิจารณ์การแสดงประชามติ หรืออื่น ๆ และจัดการผูกขาดทั้งโดยภาครัฐหรือโดยภาคธุรกิจเอกชน ซึ่งจะช่วยให้เกิดความสามัคคีและความ ร่วมมือกันระหว่างภาครัฐและภาคธุรกิจเอกชน

๕. หลักความรับผิดชอบ ผู้บริหาร ตลอดจนคณะข้าราชการ ทั้งฝ่ายการเมืองและข้าราชการ ประจำ ต้องตั้งใจปฏิบัติภารกิจตามหน้าที่อย่างดียิ่ง โดยมุ่งให้บริการแก่ผู้มารับบริการ เพื่ออำนวยความสะดวกต่าง ๆ มีความรับผิดชอบต่อความบกพร่องในหน้าที่การงานที่ตนรับผิดชอบอยู่ และพร้อมที่จะ ปรับปรุงแก้ไขได้ทันที่

๖. หลักความคุ้มค่า ผู้บริหาร ต้องตระหนักว่ามีทรัพยากรค่อนข้างจำกัด ดังนั้นในการ บริหารจัดการจำเป็นจะต้องยึดหลักความประหยัดและความคุ้มค่า ซึ่งจำเป็นจะต้องตั้งจุดมุ่งหมายไปที่ ผู้รับบริการหรือประชาชนโดยส่วนรวม

ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องบริหารจัดการให้บรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ตามแนวคิดของการปฏิรูปการศึกษา ยึดหลักบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่เน้นการคืนอำนาจให้ ประชาชนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาอย่างแท้จริง อีกทั้งปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหาร เดิมให้สอดคล้องกับการเป็นนิติบุคคล ในการพัฒนาระบบการบริหารทั่วไปให้สอดคล้องกับหลัก ธรรมาภิบาลทั้ง ๖ ประการดังกล่าว โดยผู้บริหารต้องศึกษาเรียนรู้ และสร้างยุทธศาสตร์สู่ความสำเร็จ พร้อมกับบริหารปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อการนำธรรมาภิบาลมาใช้ในสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลอย่างแท้จริง

ขั้นตอนที่ ๓ กำหนดทิศทาง นโยบาย เป้าหมายและกลยุทธ์ เพื่อควบคุมและประเมินผล การดำเนินงานให้เป็นไปตามแนวทางที่วางไว้เป็นระยะ โดยคณะกรรมการพิจารณาถึงความเหมาะสม ในการเข้ามามีส่วนร่วมและแสดงบทบาทในการกำหนดทิศทาง นโยบาย เป้าหมายและยุทธศาสตร์ของ สถานศึกษา เพื่อให้คณะกรรมการสามารถถ่ายทอดประสบการณ์ นำความรู้ความสามารถ ความ เชี่ยวชาญและข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์แก่สถานศึกษาในการดำเนินการตามแนวทางที่วางไว้อย่าง สมบูรณ์ผล นอกจากนี้การกำหนดนโยบายเป้าหมายและยุทธศาสตร์ที่เฉพาะเจาะจงรวมทั้งการจัดลำดับ ความสำคัญของเป้าหมายก็เป็นเรื่องสำคัญเช่นกัน ในระบบของการประกันคุณภาพการศึกษา โรงเรียนต้องกำหนดมาตรฐานการศึกษาของตนเองที่สอดคล้องกับความต้องการของตนเอง ชุมชน สังคมและประเทศชาติ ตลอดจนการกำหนดตัวชี้วัดและเกณฑ์คุณภาพของแต่ละมาตรฐาน เพื่อการ วัดและประเมินผลความก้าวหน้าและความสำเร็จในการดำเนินการของโรงเรียนในแต่ละปี

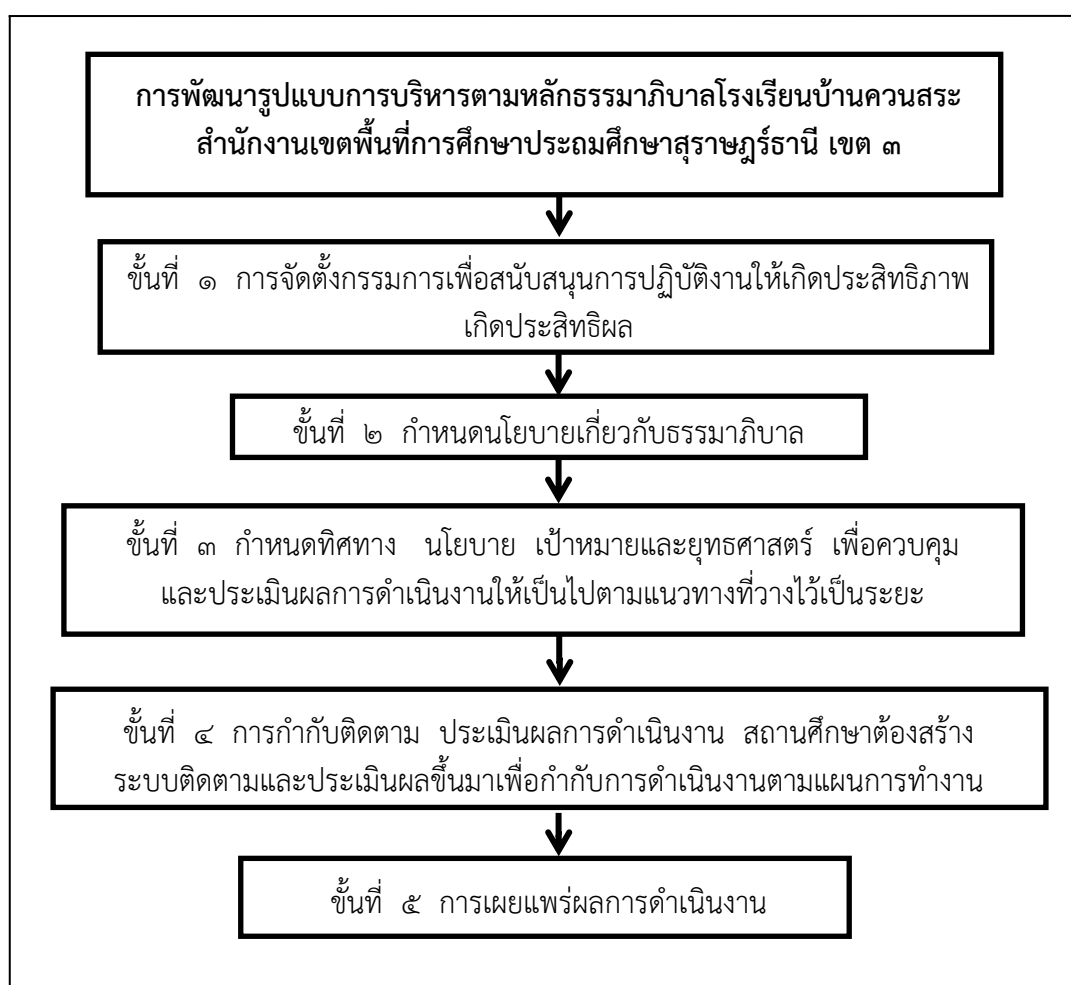


ภาพที่ ๔.๑ แผนผังวิเคราะห์สภาพสถานศึกษาเพื่อกำหนดทิศทางของสถานศึกษา วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์

ขั้นตอนที่ ๔ การกำกับติดตาม ประเมินผลการดำเนินงาน สถานศึกษาต้องสร้างระบบติดตามและประเมินผลขึ้นมาเพื่อกำกับการดำเนินงานตามแผนการทำงาน ซึ่งสามารถทำได้เป็นทางการและไม่เป็นทางการและนำสารสนเทศไปสู่การปรับปรุงแผนการดำเนินงาน ดังนั้น การติดตามเป็นกระบวนการในการควบคุม กำกับ ติดตามงานอย่างเป็นระบบ ให้เห็นถึงความต่อเนื่อง รวมทั้งการตรวจสอบปัจจัยนำเข้า กระบวนการในการดำเนินงาน ผลการดำเนินงาน และผลกระทบที่เกิดขึ้น การติดตามมีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบความก้าวหน้า ปัญหา อุปสรรคในการดำเนินงาน อันก่อให้เกิดการดำเนินการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างทันท่วงที และดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้ โดยมุ่งสู่เป้าหมายสำคัญของโครงการ หรือแผนงานที่ตอบสนองต่อคุณภาพการศึกษา ส่วนการประเมินผลเป็นการตรวจสอบและวัดสิ่งที่แผนได้กำหนดไว้ในขั้นตอนการวางแผนและเมื่อนำไปดำเนินการแล้วสิ่งที่เปลี่ยนแปลงและเกิดขึ้นนั้นเป็นไปตามที่กำหนดและคาดหวังไว้เพียงใด โดยนำเอาผลที่วัดได้มาพิจารณาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ จึงทำให้รู้ได้ว่าสิ่งที่แผนต้องการกับผลที่เกิดขึ้นจริงนั้นตรงกันหรือแตกต่างกันเพียงใด ด้วยเหตุผลอะไรบ้าง เป็นเหตุผลจากปัจจัยภายนอกหรือภายใน และรายงานผลการดำเนินงานต่อผู้บังคับบัญชาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

ขั้นตอนที่ ๕ การเผยแพร่ผลการดำเนินงาน การเผยแพร่ผลการดำเนินงานรายงานภาพรวมของการดำเนินงานตามแผนพัฒนาคุณภาพโรงเรียนและแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน ทั้งผลสำเร็จ อุปสรรค ปัญหาของโรงเรียนต่อสาธารณชนหน่วยงานต้นสังกัดและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องไม่เฉพาะแค่ชุมชนเท่านั้นควรครอบคลุมถึงระดับท้องถิ่น^๑

ผลจากการศึกษาค้นคว้าข้อมูล เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการสถานศึกษาโดยใช้หลักธรรมาภิบาลดังกล่าวนี้ สามารถสรุปเป็นโมเดลได้ดังนี้



ภาพที่ ๔.๒ โมเดลการพัฒนาแบบการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลโรงเรียนบ้านควนสระ
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต ๓

^๑ คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, การบริหารจัดการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล, [ออนไลน์].
แหล่งที่มา : www.doikham.ac.th/download/module2.pps [๒ มกราคม ๒๕๖๑].

๔.๑.๒ การวิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์เก็บข้อมูลการวิจัย

ผลการสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อนำผลจากการสัมภาษณ์ มาร่างรูปแบบการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลโรงเรียนบ้านควนสระ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต ๓ ตามขั้นตอนดังนี้

ขั้นที่ ๑ การจัดตั้งกรรมการเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผล

๑) การดำเนินการจัดตั้งกรรมการเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผล ที่ผ่านมา

“โรงเรียนบ้านควนสระมีการดำเนินการในการจัดตั้งกรรมการเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของโรงเรียนบ้านควนสระ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผลดำเนินการโดยการคัดเลือกคณะครูที่มีความรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ เป็นบุคคลที่มีความซื่อตรง เข้าใจหลักการปฏิบัติงานอย่างถูกต้อง เริ่มตั้งแต่การเลือกหัวหน้ากลุ่มงาน ทั้ง ๔ กลุ่ม ได้แก่

๑. กลุ่มบริหารงานวิชาการ มอบหมายให้นางอริยญา ฤทธิเดช ตำแหน่ง ครู อันดับ คศ.๒ เป็นหัวหน้ากลุ่มงาน โดยงานวิชาการเป็นงานหลักหรือเป็นภารกิจหลักของสถานศึกษาที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติพ.ศ. ๒๕๔๒ และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๒) พ.ศ.๒๕๕๕ มุ่งให้กระจายอำนาจในการบริหารจัดการไปให้สถานศึกษาให้มากที่สุด ด้วยเจตนารมณ์ที่จะให้สถานศึกษาดำเนินการได้โดยอิสระคล่องตัวรวดเร็วสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนสถานศึกษา ชุมชนท้องถิ่นและการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ซึ่งจะเป็นปัจจัยสำคัญทำให้สถานศึกษามีความเข้มแข็งในการบริหารและจัดการ สามารถพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ตลอดจนการวัดผลประเมินผลรวมทั้งการวัดปัจจัยเกื้อหนุนการพัฒนาคุณภาพนักเรียนชุมชนท้องถิ่นได้อย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ

๒. กลุ่มบริหารงานแผนงานและงบประมาณ มอบหมายให้นางสาวอมรรัตน์ รามทัศน์ ตำแหน่ง ครู อันดับ คศ.๒ เป็นหัวหน้ากลุ่มงาน โดยการบริหารงานงบประมาณของสถานศึกษามุ่งเน้นความเป็นอิสระ ในการบริหารจัดการมีความคล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้ยึดหลักการบริหารมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์และบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานให้มีการจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษา รวมทั้งจัดหารายได้จากบริการมาใช้บริหารจัดการเพื่อประโยชน์ทางการศึกษาส่งผลให้เกิดคุณภาพที่ดีขึ้นต่อผู้เรียน

๓. กลุ่มบริหารงานบุคคล มอบหมายให้นายสุริยา บุญญานุกุล ตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน เป็นหัวหน้ากลุ่มงาน โดยการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา เป็นภารกิจสำคัญที่มุ่งส่งเสริมให้สถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองภารกิจของสถานศึกษาเพื่อดำเนินการด้านการบริหารงานบุคคลให้เกิดความคล่องตัว อิสระภายใต้กฎหมาย ระเบียบ เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลข้าราชการครูและนักศึกษาทางการศึกษาได้รับการพัฒนา มีความรู้ความสามารถมีขวัญกำลังใจได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ มีความมั่นคงและก้าวหน้าในวิชาชีพซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ

๔. กลุ่มบริหารงานทั่วไป มอบหมายให้นายธนากร คงช่วย ตำแหน่ง ครู อันดับ คศ.๑ เป็นหัวหน้ากลุ่มงาน โดยการบริหารงานทั่วไปที่เกี่ยวข้องกับการจัดระบบบริหารองค์กรให้บริการบริหารงานอื่นๆ บรรลุผลตามมาตรฐานคุณภาพและเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีบทบาทหลักในการ

ประสานส่งเสริมสนับสนุนและอำนวยความสะดวกต่างๆ ในการให้บริการการศึกษาทุกรูปแบบ มุ่งพัฒนาสถานศึกษาให้ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีอย่างเหมาะสม ส่งเสริมในการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ตามหลักการบริหารงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลักโดยเน้นความโปร่งใส ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ ตลอดจนการมีส่วนร่วมของบุคคล ชุมชนและองค์กรที่เกี่ยวข้องเพื่อให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

หลังจากมีการคัดเลือกหัวหน้ากลุ่มงานแล้ว ก็ได้มอบหมายฝ่ายงานแต่ละกลุ่มงานให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกท่านได้ปฏิบัติให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ได้ศึกษาและเรียนรู้ในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุด แม้คุณครูส่วนใหญ่จะเป็นครูที่เพิ่งบรรจุใหม่เป็นส่วนใหญ่ หรือยังอยู่ในขั้นของการประเมินทดลองในการปฏิบัติงาน ตำแหน่งครูผู้ช่วย นอกจากนี้ได้นำข้อมูลดังกล่าว เสนอในที่ประชุมคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อรับทราบและเชิญเป็นที่ปรึกษา และให้การสนับสนุนในการปฏิบัติงานของโรงเรียนบ้านควนสระตลอดมา”^๒

“จากที่ผ่านประสบการณ์ที่ได้ปฏิบัติหน้าที่ราชการอยู่ที่โรงเรียนบ้านควนสระ ๑๐ กว่าปี โรงเรียนบ้านควนสระมีการจัดตั้งกรรมการเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผล ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมาโรงเรียนบ้านควนสระ โดยผู้อำนวยการโรงเรียนและคณะครูที่มีประสบการณ์ก็ได้หารือ ปรึกษากัน ได้คัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ และมีภาวะความเป็นผู้นำ เป็นที่ยอมรับของบุคลากรในโรงเรียนและมีความซื่อตรงในการปฏิบัติหน้าที่ คัดเลือกเป็นหัวหน้ากลุ่มบริหารงาน ๔ กลุ่มงาน ซึ่งที่ผ่านมาได้มีการแต่งตั้งบุคลากร ดังนี้ กลุ่มบริหารงานวิชาการ มอบหมายให้นางอริยญา ฤทธิเดช ครู อันดับ คศ.๒ เป็นหัวหน้ากลุ่มงานบริหารงานวิชาการ กลุ่มบริหารงานแผนงานและงบประมาณ มอบหมายให้นางสาวอมรรัตน์ รามทัศน์ ครู อันดับ คศ.๒ เป็นหัวหน้ากลุ่มบริหารงานแผนงานและงบประมาณ กลุ่มบริหารงานบุคคล มอบหมายให้นายสุริยา บุญญานุกุล ผู้อำนวยการโรงเรียน เป็นหัวหน้ากลุ่มบริหารงานบุคคล และกลุ่มบริหารงานทั่วไป มอบหมายให้นายธนากร คงช่วย ครู อันดับ คศ.๑ เป็นหัวหน้ากลุ่มบริหารงานทั่วไป ซึ่งบทบาทหน้าที่ก็จะเป็นไปตามภาระงานในแต่ละกลุ่มงาน นอกจากนี้แล้วบุคลากรท่านอื่นๆ ก็เป็นหัวหน้าฝ่ายในกลุ่มงานต่าง ๆ และเป็นคณะกรรมการในกลุ่มงานต่างๆ ทุกคนตามความเหมาะสมและความถนัด มีการประชุมกลุ่มงานเพื่อชี้แจงภาระหน้าที่ให้เข้าใจอย่างชัดเจน และได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากที่สุด”^๓

“การจัดตั้งกรรมการเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผล ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมาโรงเรียนบ้านควนสระได้ใส่ใจในทุกส่วน ให้ความสำคัญกับงานทุกภาคส่วนอย่างเท่าเทียมกัน เพราะทุกฝ่ายงานมีความสำคัญหมด โรงเรียนบ้านควนสระจึงกำหนดจัดตั้งหัวหน้างานฝ่ายต่างๆ โดยคัดเลือกจากความถนัดและความสามารถตลอดจนกำหนดให้มีผู้ช่วยหัวหน้าฝ่ายงานต่างๆ ครบถ้วน เช่น งานวิชาการ งานบุคคล งานแผนงานงบประมาณ งานบริหาร

^๒ สัมภาษณ์ นายสุริยา บุญญานุกุล, ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านควนสระ, ๑๙ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^๓ สัมภาษณ์ นางอริยญา ฤทธิเดช, ครู อันดับ คศ.๒ โรงเรียนบ้านควนสระ, ๒๑ ธันวาคม ๒๕๖๐.

ทั่วไป โดยฝ่ายงานแต่ละฝ่ายจะมีการประชุมอย่างสม่ำเสมอเพื่อวางแผนการทำงาน ให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน”^๔

“จากที่ประชุมคณะกรรมการสถานศึกษาของโรงเรียนบ้านควนสระ ได้รับทราบจากผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านควนสระ ว่าได้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผล โดยทราบว่าได้คัดเลือกจากบุคลากรภายในโรงเรียนให้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถ และมีความเหมาะสมในการเป็นหัวหน้างานแต่ละกลุ่มงานในโรงเรียน ส่วนคณะครูที่ไม่ใช่หัวหน้ากลุ่มงาน ก็เป็นคณะกรรมการในแต่ละส่วนของฝ่ายงานเพื่อร่วมกันขับเคลื่อนโรงเรียนบ้านควนสระแห่งนี้ให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืน ส่วนกระผมในฐานะประธานคณะกรรมการสถานศึกษา พร้อมด้วยกรรมการสถานศึกษาทุกท่านก็พร้อมใจกัน ทั้งเป็นที่ปรึกษา ร่วม ช่วยคิด ช่วยสนับสนุนการดำเนินงานและการบริหารจัดการโรงเรียนร่วมกับกับผู้อำนวยการโรงเรียนและคณะครูทุกท่าน เป้าหมายเดียวกันคือการพัฒนาโรงเรียนบ้านควนสระร่วมกัน”^๕

“ได้รับทราบจากที่ประชุมคณะกรรมการสถานศึกษาของโรงเรียนบ้านควนสระ โดยผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านควนสระได้รายงานการแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผล โดยทราบว่าได้คัดเลือกจากบุคลากรภายในโรงเรียนให้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถ และมีความเหมาะสมในการเป็นหัวหน้าในแต่ละฝ่ายงาน ส่วนบุคลากรท่านอื่นๆ ก็เป็นคณะกรรมการในแต่ละส่วนเพื่อร่วมกันขับเคลื่อนองค์กรไปด้วยกัน ส่วนคณะกรรมการสถานศึกษาทุกท่านก็เป็นที่ปรึกษา ร่วม ช่วยคิด ช่วยสนับสนุนการดำเนินงานต่างๆ ด้วยดีตลอดมา และสิ่งที่สัมผัสได้ตลอดมาคือ การรวมกันเป็นหนึ่งเดียวของผู้บริหารโรงเรียน และคณะครูในการขับเคลื่อนการทำงานให้ประสบความสำเร็จและเกิดประสิทธิภาพสูงสุด”^๖

สรุปได้ว่า โรงเรียนบ้านควนสระมีการดำเนินการในการจัดตั้งกรรมการเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลดำเนินการโดยการคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ มีประสบการณ์ มีภาวะความเป็นผู้นำ เป็นที่ยอมรับของบุคลากรในโรงเรียน และมีความซื่อตรงในการปฏิบัติหน้าที่ เริ่มตั้งแต่การเลือกหัวหน้ากลุ่มงาน และคณะกรรมการภายในกลุ่มงานตามโครงสร้างกลุ่มงานของสถานศึกษา ทั้ง ๔ กลุ่ม ตามโครงสร้างการบริหารงานของสถานศึกษา ได้แก่ กลุ่มบริหารงานวิชาการ กลุ่มบริหารงานบุคคล กลุ่มบริหารงานแผนงานและงบประมาณ และกลุ่มบริหารงานทั่วไป หลังจากนั้นผู้อำนวยการโรงเรียนก็ได้มอบหมายบทบาทหน้าที่ในการปฏิบัติให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกท่านได้ปฏิบัติให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน นอกจากนี้มีการประชุมชี้แจงบทบาทหน้าที่ของแต่ละกลุ่มงานเพื่อความชัดเจน และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ แสดงความคิดเห็นซึ่งกันและกัน

^๔ สัมภาษณ์ นายเอกชัย ชงล่อง, ครู อันดับ คศ.๑ โรงเรียนบ้านควนสระ, ๒๒ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^๕ สัมภาษณ์ นายถาวร คงโอ, ประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโรงเรียนบ้านควนสระ, ๒๓ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^๖ สัมภาษณ์ นายเชาวลิต ทวีแก้ว, กรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโรงเรียนบ้านควนสระ, ๒๔ ธันวาคม ๒๕๖๐.

๒) ปัญหาอุปสรรคจากการดำเนินการ การจัดตั้งกรรมการเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผล

“ด้วยโรงเรียนบ้านควนสระ เป็นโรงเรียนที่มีข้าราชการครูที่เพิ่งบรรจุใหม่เป็นจำนวนมาก มีการโยกย้ายข้าราชการครูบ่อย จึงทำให้การแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงานในแต่ละฝ่ายงานบ่อยครั้ง จึงทำให้ข้าราชการครูที่เพิ่งบรรจุใหม่ไม่ค่อยเข้าใจในระบบงานเท่าที่ควร จึงทำให้การแต่งตั้งข้าราชการครูปฏิบัติหน้าที่ในแต่ละฝ่ายงานค่อนข้างจะยาก เพราะยังไม่ทราบถึงความถนัดในการทำงานในแต่ละบุคคล จึงต้องให้ข้าราชการครูที่บรรจุใหม่ต้องเรียนรู้งานใหม่บ่อยครั้ง”^๗

“ในระยะเวลา ๑๐ ปีที่ผ่านมา โรงเรียนบ้านควนสระ ประสบปัญหาและอุปสรรคอย่างมาก เรื่องของความไม่ต่อเนื่องในการปฏิบัติงาน เนื่องจากบุคลากรโรงเรียนบ้านควนสระได้มีการโยกย้าย หมุนเวียนกันบ่อย จึงเกิดปัญหาความไม่ต่อเนื่องของการปฏิบัติงาน และมีการแต่งตั้งบรรจุข้าราชการครูท่านใหม่เข้ามาก็ต้องดูความถนัดงาน ก่อนที่จะแต่งตั้งคณะกรรมการปฏิบัติงานในส่วนที่ขาดไป บางครั้งก็จำเป็นต้องให้ปฏิบัติหน้าที่ที่ไม่ถนัด เพราะให้การดำเนินงานของโรงเรียนบ้านควนสระเป็นไปได้ด้วยความเรียบร้อยสมบูรณ์ ประเด็นที่สำคัญคือต้องให้บุคลากรบรรจุใหม่เริ่มเรียนรู้งานใหม่”^๘

“เมื่อได้มีการจัดตั้งคณะกรรมการเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพแล้ว การปฏิบัติงานต่าง ๆ จึงมีประสิทธิภาพมากขึ้น แต่ก็ปรากฏปัญหาและอุปสรรคขึ้น ซึ่งปัญหาที่เกิดขึ้นเนื่องจากบุคลากรโรงเรียนบ้านควนสระได้มีการโยกย้าย หมุนเวียน เปลี่ยนตำแหน่งกันบ่อย จึงเกิดปัญหาความไม่ต่อเนื่องของการปฏิบัติงาน และมีการแต่งตั้งบรรจุข้าราชการครูท่านใหม่เข้ามาก็ต้องให้เริ่มในการเรียนรู้งานใหม่ ซึ่งขาดความยั่งยืนในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล”^๙

“ได้รับแจ้งจากผู้อำนวยการโรงเรียนในที่ประชุมคณะกรรมการสถานศึกษา ถึงปัญหาที่เกิดขึ้นในโรงเรียนบ้านควนสระ โดยมีส่วนกระทบในการจัดตั้งคณะกรรมการในการดำเนินงานของโรงเรียนบ้านควนสระ ก็คือการเปลี่ยนแปลงบุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียนอยู่บ่อยครั้ง ส่งผลให้การดำเนินงานต่างๆ ไม่ต่อเนื่อง”^{๑๐}

“ที่ทราบมาปัญหาที่เกิดขึ้นในการจัดตั้งคณะกรรมการในการดำเนินงานของโรงเรียนบ้านควนสระ ก็คือการเปลี่ยนแปลงบุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียนอยู่บ่อยครั้ง ส่งผลให้การดำเนินงานต่างๆ ไม่ต่อเนื่อง ในส่วนของคณะกรรมการสถานศึกษาก็ร่วมกันแก้ปัญหาให้กับโรงเรียน เมื่อครั้งขาดบุคลากรโดยการประชุมและมีมติในการจ้างครูอัตราจ้างเข้ามาสอนแทนอัตราที่ขาดหายไป โดยการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าไปได้ เหล่านี้ก็ส่งผลให้การจัดตั้งคณะกรรมการดำเนินงาน

^๗ สัมภาษณ์ นายสุริยา บุญญานุกุล, ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านควนสระ, ๑๙ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^๘ สัมภาษณ์ นางอริยญา ฤทธิเดช, ครู อันดับ คศ.๒ โรงเรียนบ้านควนสระ, ๒๑ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^๙ สัมภาษณ์ นายเอกชัย ะงล่อง, ครู อันดับ คศ.๑ โรงเรียนบ้านควนสระ, ๒๒ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๑๐} สัมภาษณ์ นายถาวร คงโอ, ประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโรงเรียนบ้านควนสระ, ๒๓ ธันวาคม

หรือปฏิบัติงานของโรงเรียนต้องหยุดชะงักในขณะหนึ่ง ซึ่งก็เป็นปัญหาสำคัญที่ต้องมีการแก้ไขไปตามลำดับ”^{๑๑}

สรุปได้ว่า ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการจัดตั้งกรรมการเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผลของโรงเรียนบ้านควนสระ พบว่าเกิดความไม่ต่อเนื่องในการปฏิบัติงาน ด้วยสาเหตุจากบุคลากรโรงเรียนบ้านควนสระได้มีการโยกย้าย หมุนเวียนกันบ่อย จึงเกิดปัญหาความไม่ต่อเนื่องของการปฏิบัติงาน และมีการแต่งตั้งบรรจุข้าราชการครูใหม่เข้ามาก็ต้องดูความถนัดงาน ก่อนที่จะแต่งตั้งคณะกรรมการปฏิบัติงานในส่วนที่ขาดไป บางครั้งก็จำเป็นต้องให้ปฏิบัติหน้าที่ที่ไม่ถนัด เพราะให้การดำเนินงานของโรงเรียนบ้านควนสระเป็นไปด้วยความเรียบร้อย สมบูรณ์ ประเด็นที่สำคัญคือต้องให้บุคลากรบรรจุใหม่เริ่มเรียนรู้งานใหม่ ผลที่เกิดขึ้นคือขาดความยั่งยืนในการปฏิบัติงาน

๓) ข้อเสนอแนะแนวทางในการดำเนินงาน การจัดตั้งกรรมการเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผล

“เพื่อให้การแต่งตั้งกรรมการเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผล มีข้อเสนอแนะแนวทางในการดำเนินงานที่เหมาะสมดังนี้

(๑) ให้ข้าราชการครูที่บรรจุใหม่ ได้เลือกที่จะรับมอบหมายงานตามความถนัดในการทำงาน และเรียนรู้งานที่ได้รับมอบหมายให้เข้าใจอย่างลึกซึ้ง เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน

(๒) อบรม ในการปฏิบัติงานให้แก่ข้าราชการครูทุกท่าน ได้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และตระหนักถึงการทำงานร่วมกัน ยึดหลักความซื่อสัตย์ ซื่อตรง และความถูกต้อง”^{๑๒}

“สำหรับแนวทางหรือข้อเสนอแนะในการดำเนินงานนั้น เพื่อให้การจัดตั้งกรรมการเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผล นั้น ให้มีการอบรมบุคลากรในแต่ละกลุ่มงาน โดยหัวหน้ากลุ่มงานได้ชี้แจงภาระหน้าที่ที่เป็นขอบข่ายงานให้คณะกรรมการในกลุ่มงานแต่ละฝ่ายได้เข้าใจและปฏิบัติไปในแนวทางเดียวกัน แม้ว่าจะเป็นข้าราชการที่บรรจุใหม่ก็ให้เรียนรู้งานโดยยึดหลักการทำงานของในหลวง ร.๙ ที่ว่า เข้าใจ เข้าถึง และพัฒนา ทั้งนี้ต้องตระหนักให้บุคลากรทุกท่านในโรงเรียนปฏิบัติงานด้วยความมุ่งมั่น ตั้งใจ ทุ่มเท เสียสละเวลา และที่สำคัญคือ มีส่วนร่วม และซื่อตรงต่อการปฏิบัติงาน”^{๑๓}

“สำหรับแนวทางหรือข้อเสนอแนะในการดำเนินงานนั้น ผมคิดว่าหากเราจัดตั้งคณะกรรมการเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานถือว่าเป็นสิ่งที่ดีอยู่แล้ว แต่ก็เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผล นั้น ควรจะมีการวิเคราะห์สภาพปัญหาและแนวทางในการแก้ไขปัญหา นั้นอย่างถูกต้อง ซึ่งก็ควรใช้หลักของการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน และอุปสรรค และดำเนินงานโดยผ่านกระบวนการ PDCA”^{๑๔}

^{๑๑} สัมภาษณ์ นายเชาวลิต ทวีแก้ว, กรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโรงเรียนบ้านควนสระ, ๒๔ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๑๒} สัมภาษณ์ นายสุริยา บุญญาณกุล, ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านควนสระ, ๑๙ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๑๓} สัมภาษณ์ นางอรุณญา ฤทธิเดช, ครู อันดับ คศ.๒ โรงเรียนบ้านควนสระ, ๒๑ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๑๔} สัมภาษณ์ นายเอกชัย ริงล่อง, ครู อันดับ คศ.๑ โรงเรียนบ้านควนสระ, ๒๒ ธันวาคม ๒๕๖๐.

“ในฐานะประธานคณะกรรมการสถานศึกษาก็ได้ร่วมกันปรึกษาหารือกับคณะกรรมการสถานศึกษาทุกท่านในการร่วมกันแก้ปัญหาให้กับโรงเรียน จึงมีมติในการจ้างครูอัตราจ้างเข้ามาสอนแทนอัตราที่ขาดหายไป โดยการแก้ปัญหาแต่ละครั้งเป็นการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าไป เมื่อมีอัตราครูมาบรรจุใหม่ก็ต้องมาเริ่มต้นใหม่ในงานเดิม เคยเสนอผู้อำนวยการโรงเรียนให้มีการจัดอบรมให้กับคณะครู และมีการทำคู่มือการปฏิบัติงานกันเอาไว้เพื่อลดปัญหาการไม่เข้าใจในการปฏิบัติที่ได้รับแต่งตั้งให้ดำเนินการแต่ละฝ่ายงาน”^{๑๕}

“สำหรับแนวทางหรือข้อเสนอแนะในการดำเนินงานนั้น ผมในฐานะกรรมการสถานศึกษาโรงเรียนบ้านควนสระและได้ติดตาม ส่งเสริมสนับสนุนการดำเนินงาน การบริหารจัดการของโรงเรียนตลอดมา เห็นควรว่าต้องจัดให้มีการอบรมให้กับคณะครูทั้งเก่า และใหม่ ก่อนมีการแต่งตั้งใหม่แทนคนที่โยกย้ายออกไป เพื่อให้เข้าใจบทบาท ขอบข่ายหน้าที่ของตนเองมากยิ่งขึ้น สามารถเรียนรู้เพิ่มเติมได้ และสามารถขับเคลื่อนการทำงานไปได้ด้วยดี”^{๑๖}

สรุปได้ว่า ข้อเสนอแนะแนวทางในการดำเนินงานที่เหมาะสมในการจัดตั้งกรรมการเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผลนั้น สำหรับโรงเรียนบ้านควนสระควรจะให้ข้าราชการครูที่บรรจุใหม่ ได้เลือกที่จะรับมอบหมายงานตามความถนัดในการทำงานและเรียนรู้งานที่ได้รับมอบหมายให้เข้าใจอย่างลึกซึ้ง เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน และให้มีอบรมบุคลากรในแต่ละกลุ่มงาน โดยหัวหน้ากลุ่มงานได้ชี้แจงภาระหน้าที่ที่เป็นขอบข่ายงานให้คณะกรรมการในกลุ่มงานแต่ละฝ่ายได้เข้าใจและปฏิบัติไปในแนวทางเดียวกัน แม้ว่าจะเป็นข้าราชการที่บรรจุใหม่ก็ให้เรียนรู้งาน โดยยึดหลักการทำงานของพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช ที่ว่า เข้าใจ เข้าถึง และพัฒนา พร้อมทั้งควรจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานกันเอาไว้เพื่อลดปัญหาการไม่เข้าใจในการปฏิบัติที่ได้รับแต่งตั้งให้ดำเนินการแต่ละฝ่ายงาน

จากข้อมูลข้างต้นสรุปได้ว่า ขั้นที่ ๑ การจัดตั้งกรรมการเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผล ประกอบด้วยการดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

๑. ผู้อำนวยการโรงเรียนจัดประชุมข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อชี้แจงทำความเข้าใจในการจัดตั้งคณะกรรมการเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล

๒. คัดเลือกข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ที่มีความรู้ ความสามารถ มีประสบการณ์ มีภาวะความเป็นผู้นำ เป็นที่ยอมรับของบุคลากรในโรงเรียน และมีความซื่อตรงในการปฏิบัติหน้าที่ โดยให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการคัดเลือก ตามโครงสร้างการบริหารงานของสถานศึกษา ทั้ง ๔ กลุ่มงาน ได้แก่ กลุ่มบริหารงานวิชาการ กลุ่มบริหารงานบุคคล กลุ่มบริหารงานแผนงานและงบประมาณ และกลุ่มบริหารงานทั่วไป

๓. เมื่อได้คณะกรรมการในการปฏิบัติงานในแต่ละฝ่ายงาน ผู้อำนวยการโรงเรียนชี้แจงบทบาทหน้าที่ มอบหมายงานด้วยวาจาในที่ประชุม

^{๑๕} สัมภาษณ์ นายถาวร คงโอ, ประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโรงเรียนบ้านควนสระ, ๒๓ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๑๖} สัมภาษณ์ นายเชาวลิต ทวีแก้ว, กรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโรงเรียนบ้านควนสระ, ๒๔ ธันวาคม ๒๕๖๐.

๔. ผู้อำนวยการโรงเรียนออกคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการปฏิบัติงาน
๕. ผู้อำนวยการโรงเรียนนำผลการประชุม และแต่งตั้งคณะกรรมการปฏิบัติงานเข้าที่ประชุมคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อรับทราบ และเป็นให้ผู้สนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคลากร
๖. หัวหน้ากลุ่มงานประชุมกลุ่มงานย่อย เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทำความเข้าใจในระบบงาน แสดงความคิดเห็น และเสนอแนะ
๗. ผู้อำนวยการโรงเรียนแต่งตั้งคณะกรรมการระดับโรงเรียนในการติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการแต่ละฝ่าย ประเมินผลการปฏิบัติ ตลอดจนเสนอแนะเพื่อการพัฒนาการปฏิบัติงาน

ขั้นที่ ๒ กำหนดนโยบายเกี่ยวกับธรรมาภิบาล

๑) การดำเนินการกำหนดนโยบายเกี่ยวกับธรรมาภิบาล ที่ผ่านมา

“การกำหนดนโยบายเกี่ยวกับธรรมาภิบาล ที่ผ่านมามีการดำเนินการการบริหาร และจัดการศึกษาตามอำนาจหน้าที่เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีคุณภาพ ผู้ปกครองมีความพึงพอใจ ในการให้บริการ โดยการศึกษากฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องในการบริหารสถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคล ซึ่งสอดคล้องกับเจตนารมณ์ของ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.๒๕๔๒ และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๒) พ.ศ.๒๕๔๕ ที่มุ่งหวังยกระดับการศึกษาของชาติให้ได้มาตรฐาน มีคุณภาพ ให้มีการกระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษา และใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Base Management) (SBM) โดยนำหลักการว่าด้วยการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี (Good Governance) มากำหนดเป็นนโยบายและประกาศใช้ในสถานศึกษา เพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์สูงสุดในการบริหารจัดการทุกกลุ่มงานที่โปร่งใสถูกต้อง ตรวจสอบได้ ประกอบด้วย ๖ ประการ ได้แก่

๑. หลักนิติธรรม ในฐานะที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนบ้านควนสระ ก็ยึดหลักความถูกต้อง คือ มีการพิจารณาวินิจฉัยปัญหา การทำการตัดสินใจ (Decision Making) และสั่งการ (Command) ด้วยความถูกต้องตามกฎหมายบ้านเมือง และกฎระเบียบข้อบังคับ ระเบียบ วินัย ข้าราชการ และจรรยาบรรณครู ซึ่งเป็นข้อบังคับภายใต้ข้อตกลงร่วมกัน ให้ถูกต้องตามหลักศีลธรรม ขนบธรรมเนียมประเพณีที่ดีของสังคม ถูกต้อง ตามนโยบายของผู้บังคับบัญชาหน่วยเหนือ และถูกต้องตรงประเด็นตามหลักวิชา และได้รับความพึงพอใจ จากผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายในระบบงานของสถานศึกษาทั้ง ๔ กลุ่มงาน อันได้แก่ กลุ่มบริหารงานวิชาการ กลุ่มบริหารงานแผนงานและงบประมาณ กลุ่มบริหารงานบุคคล และกลุ่มบริหารงานทั่วไป

๒. หลักคุณธรรม ในฐานะที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนบ้านควนสระ ยึดหลักความเหมาะสม คือ รู้จักคิด พูด ทำ กิจการงาน และปฏิบัติงานได้เหมาะสม ถูกกาลเทศะ บุคคล สังคม และสถานการณ์ตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ และหลักความยุติธรรม คือ มีการวินิจฉัย สั่งการ และปฏิบัติต่อผู้อยู่ใต้ปกครอง และบุคคลที่เกี่ยวข้อง ด้วยความชอบธรรม บนพื้นฐานแห่งหลักธรรม หลักการ เหตุผล และข้อมูลที่ถูกต้อง เชื่อถือได้ และตรงประเด็น และด้วยความเที่ยงธรรม คือ ไม่อคติ หรือลำเอียงด้วยความหลงรัก หลงชัง ด้วยความกลัวเกรง และด้วยความหลง ไม่รู้จักจริง คือขาดข้อมูลที่ถูกต้อง เชื่อถือได้ และสมบูรณ์ เป็นเครื่องประกอบการวินิจฉัย ตัดสินใจ ให้ความเที่ยงธรรม

๓. หลักความโปร่งใส ในฐานะที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนบ้านควนสระ ยึดหลักความบริสุทธิ์ คือ มีการวินิจฉัย สั่งการ กระทำกิจการงาน ด้วยความบริสุทธิ์ใจ คือ ด้วยเจตนา ความคิดอ่าน ที่บริสุทธิ์ โปร่งใส ใช้ระบบสารสนเทศสามารถตรวจสอบได้ตลอดเวลา โดยใช้หลักการ PDCA ในระบบงานของสถานศึกษาทั้ง ๔ กลุ่มงาน

๔. หลักการมีส่วนร่วม ในฐานะที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนบ้านควนสระ ให้ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับการจัดการศึกษา ทั้งครู นักเรียน ผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตลอดจนทั้งชุมชน มีส่วนร่วมดำเนินการจัดการศึกษาในโครงการและกิจกรรมของสถานศึกษาที่ จัดขึ้นตลอดปีการศึกษา ได้มีการจัดทำแผนปฏิบัติราชการโดยผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการ สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในรูปแบบของคณะกรรมการ

๕. หลักความรับผิดชอบ ในฐานะที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนบ้านควนสระ ให้ผู้ที่มีส่วนร่วมในการดำเนินการจัดการศึกษาได้ตระหนักถึงความรับผิดชอบต่อส่วนรวมกันในการจัดการ การศึกษาที่มีผลผลิต คือตัวผู้เรียนที่มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ที่แตกต่างกัน

๖. หลักความคุ้มค่า ในฐานะที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนบ้านควนสระ ใช้หลัก ประสิทธิภาพสูงที่สุดเพียงในการดำเนินการกับทรัพยากรทางการศึกษาอย่างคุ้มค่า และเกิดประโยชน์ สูงสุด โดยใช้หลักการ PDCA เข้ามาตรวจสอบคุณภาพของระบบงานทั้ง ๔ กลุ่มงานอย่างครบถ้วน”^{๑๗}

“จากการปฏิบัติหน้าที่ที่ผ่านมาได้มีการกำหนดนโยบายเกี่ยวกับธรรมาภิบาล โดยผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านควนสระประกาศเจตนารมณ์ในการบริหารจัดการโรงเรียนบ้านควนสระโดย ยึดหลักธรรมาภิบาล และได้ให้นโยบายแก่หัวหน้างานและบุคลากรทุกท่านได้ปฏิบัติเหมือนกัน ทั้งนี้ใน สถานะที่ดีขึ้นเป็นหัวหน้ากลุ่มบริหารงานวิชาการ ก็ได้ประชุมกลุ่มย่อยและได้ชี้แจงให้กับครุทำงานได้ ทราบและปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน โดยนำหลักการว่าด้วยการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี (Good Governance) มาเป็นแนวทางให้กับคณะทำงาน ประกอบด้วย ๑. หลักนิติธรรม ๒. หลักคุณธรรม ๓. หลักความโปร่งใส ๔. หลักการมีส่วนร่วม ๕. หลักความรับผิดชอบ และ ๖. หลักความคุ้มค่า เพื่อการ พัฒนาภายในองค์กร”^{๑๘}

“จากการปฏิบัติหน้าที่ที่ผ่านมาได้มีการกำหนดนโยบายเกี่ยวกับธรรมาภิบาล ได้มี การดำเนินการอย่างเป็นระบบขั้นตอน โดยผู้อำนวยการโรงเรียนประชุมชี้แจงบุคลากรในโรงเรียน ทั้งหมด มอบนโยบายการดำเนินงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาล และให้นำไปใช้ทุกฝ่ายงาน จากนั้นก็ให้ หัวหน้าฝ่ายงานต่างๆ และคณะกรรมการที่เกี่ยวข้องจัดประชุมย่อย เพื่อวางแผนตามนโยบายที่ได้รับ มาอีกครั้ง มีการปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกัน”^{๑๙}

“การกำหนดนโยบายเกี่ยวกับธรรมาภิบาลของโรงเรียนบ้านควนสระที่ผ่าน ในฐานะ ประธานคณะกรรมการสถานศึกษาได้ประกาศชัดเจนในที่ประชุมคณะกรรมการสถานศึกษาว่าการ ดำเนินงานของคณะกรรมการสถานศึกษาเอง ต้องมีคุณธรรม และจริยธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้ และยึดหลักความถูกต้อง พร้อมทั้งได้เสนอแนะให้กับผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านควนสระในเรื่องนี้

^{๑๗} สัมภาษณ์ นายสุริยา บุญญาณกุล, ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านควนสระ, ๑๙ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๑๘} สัมภาษณ์ นางอรัญญา ฤทธิเดช, ครู อันดับ คศ.๒ โรงเรียนบ้านควนสระ, ๒๑ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๑๙} สัมภาษณ์ นายเอกชัย ริงล่อง, ครู อันดับ คศ.๑ โรงเรียนบ้านควนสระ, ๒๒ ธันวาคม ๒๕๖๐.

เช่นเดียวกัน โดยขอให้ดำเนินการเป็นนโยบายของโรงเรียนให้คณะครูได้ปฏิบัติงานด้วยความสุข มีส่วนร่วม โปร่งใส ตรวจสอบได้ คุณธรรม จริยธรรม และที่สำคัญต้องยึดหลักความถูกต้อง คณะกรรมการสถานศึกษาทุกคนพร้อมที่จะเดินหน้าช่วยเหลือสนับสนุนโรงเรียนบ้านควนสระทุกกิจกรรมที่ดำเนินการ”^{๒๐}

“การกำหนดนโยบายเกี่ยวกับธรรมาภิบาลของโรงเรียนบ้านควนสระที่ผ่านมามีประสิทธิภาพมาก ตั้งแต่ประธานคณะกรรมการสถานศึกษาได้ประกาศชัดเจนในที่ประชุม คณะกรรมการสถานศึกษาว่าการดำเนินงานของคณะกรรมการสถานศึกษาต้องมีคุณธรรม และ จริยธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้ และยึดหลักความถูกต้อง พร้อมทั้งได้มอบเป็นหลักคิดให้กับ ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านควนสระในเรื่องนี้เช่นเดียวกัน โดยขอให้ดำเนินการเป็นนโยบายของ โรงเรียนให้คณะครูได้ปฏิบัติงานด้วยความสุข มีส่วนร่วม โปร่งใส ตรวจสอบได้ คุณธรรม จริยธรรม และที่สำคัญต้องยึดหลักความถูกต้อง คณะกรรมการสถานศึกษาทุกคนพร้อมที่จะเดินหน้าช่วยเหลือ สนับสนุนโรงเรียนบ้านควนสระทุกกิจกรรมที่ดำเนินการ”^{๒๑}

สรุปได้ว่า การกำหนดนโยบายเกี่ยวกับธรรมาภิบาลของโรงเรียนบ้านควนสระ พบว่า โรงเรียนบ้านควนสระได้บริหารจัดการศึกษาตามอำนาจหน้าที่ เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีคุณภาพ ผู้ปกครองมีความพึงพอใจในการให้บริการ โดยการศึกษากฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องในการบริหาร สถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคล ซึ่งสอดคล้องกับเจตนารมณ์ของ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒ และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๒) พ.ศ.๒๕๔๕ ที่มุ่งหวังยกระดับการศึกษาของชาติให้ได้มาตรฐาน มี คุณภาพ ให้มีการกระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษา และใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยนำหลักการว่าด้วยการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี (Good Governance) มากำหนดเป็นนโยบายและประกาศใช้ ในสถานศึกษา เพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์สูงสุดในการบริหารจัดการทุกกลุ่มงานที่โปร่งใสถูกต้อง ตรวจสอบได้ ประกอบด้วย ๖ ประการ ได้แก่ ๑. หลักนิติธรรม ๒. หลักคุณธรรม ๓. หลักความโปร่งใส ๔. หลักการมีส่วนร่วม ๕. หลักความรับผิดชอบ และ ๖. หลักความคุ้มค่า พร้อมทั้งคณะกรรมการสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานโรงเรียนบ้านควนสระ ได้มอบเป็นหลักคิดให้กับผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านควนสระในเรื่องนี้ เช่นเดียวกัน โดยขอให้ดำเนินการเป็นนโยบายของโรงเรียนให้คณะครูได้ปฏิบัติงานด้วยความสุข มีส่วนร่วม โปร่งใส ตรวจสอบได้ คุณธรรม จริยธรรม และที่สำคัญต้องยึดหลักความถูกต้อง

๒) ปัญหาอุปสรรคจากการกำหนดนโยบายเกี่ยวกับธรรมาภิบาล

“ในการดำเนินการดังกล่าวที่ผ่านมา ปัญหาหรืออุปสรรคที่สำคัญที่สุดของสถานศึกษา ในตอนนี้ คือการเปลี่ยนบุคลากรในโรงเรียนบ่อยครั้ง เนื่องจากสาเหตุของสภาพภูมิประเทศของโรงเรียน บ้านควนสระอยู่ห่างไกลจากตัวเมือง ทางเข้าโรงเรียนค่อนข้างลำบากและข้าราชการครูที่มาบรรจุส่วนใหญ่ จะเป็นครูต่างถิ่น ต่างจังหวัด เช่น มาจากจังหวัดนครศรีธรรมราช จังหวัดสงขลา จังหวัดปัตตานี จังหวัด พัทลุง เป็นต้น เมื่อปฏิบัติหน้าที่ครบตามเกณฑ์การย้ายข้าราชการครู ก็จะเขียนย้ายกันเกือบหมดและ มีการบรรจุใหม่ทดแทนบ่อยครั้ง จึงเป็นปัญหาหรืออุปสรรคในการบริหารจัดการและต้องทบทวน

^{๒๐} สัมภาษณ์ นายถาวร คงโอ, ประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโรงเรียนบ้านควนสระ, ๒๓ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๒๑} สัมภาษณ์ นายเชาวลิต ทวีแก้ว, กรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโรงเรียนบ้านควนสระ, ๒๔ ธันวาคม ๒๕๖๐.

นโยบายอยู่บ่อยครั้ง การดำเนินการก็ขาดความต่อเนื่อง ครูที่บรรจุใหม่ก็ตามไม่ทันนโยบายหรือมีประสบการณ์น้อย ต้องสร้างความเข้าใจแลกเปลี่ยนเรียนรู้กระบวนการทัศนในการทำงาน จึงขาดความยั่งยืนในการบริหารจัดการในกลุ่มงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาล”^{๒๒}

“การกำหนดนโยบายเกี่ยวกับธรรมาภิบาล ที่ผ่านมา ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น คือ การเปลี่ยนบุคลากรในโรงเรียนบ่อยครั้ง บุคลากรที่มาปฏิบัติหน้าที่ใหม่ยังไม่ทราบนโยบายที่ชัดเจนของโรงเรียนบ้านควนสระ จึงทำให้การปฏิบัติหน้าที่หรือการปฏิบัติตนยังไม่สอดคล้องกับบทบาทที่แท้จริงตามนโยบาย อาทิเช่น การขออนุญาตออกนอกสถานที่ในเวลาราชการ การลาต่าง ๆ หรือการขออนุญาตไปราชการ การเขียนบันทึกขออนุมัติจัดซื้อ-จัดจ้าง ตลอดจนการเบิกจ่ายพัสดุ เป็นต้น”^{๒๓}

“การกำหนดนโยบายเกี่ยวกับธรรมาภิบาล และเป็นนโยบายที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติทุกกลุ่มงาน ฝ่ายงาน อาจจะทำให้เกิดปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงานบางส่วน เช่น นโยบายบางอย่างอาจมีข้อจำกัดในทางปฏิบัติขึ้นอยู่กับบริบทของโรงเรียน”^{๒๔}

“ปัญหาและอุปสรรคในการกำหนดนโยบายเกี่ยวกับธรรมาภิบาลนั้น คงมีปัญหาบ้างแต่ไม่มากมายนัก เกิดจากการเปลี่ยนแปลงบุคลากรในโรงเรียนบ่อยๆ ซึ่งยังขาด ความรู้ ความสามารถและขาดความเข้าใจในนโยบายการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ของตนเอง และโรงเรียน”^{๒๕}

“ปัญหาอาจจะมีบ้าง เล็กน้อย โดยเฉพาะครูที่มาบรรจุใหม่ๆ ต้องให้เข้าใจในระบบการทำงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาล ไม่เช่นนั้นอาจเกิดความผิดพลาดได้ ไม่ว่าจะเป็นการปฏิบัติหน้าที่ของตนเอง หรือโรงเรียนก็ตาม”^{๒๖}

สรุปได้ว่า การกำหนดนโยบายเกี่ยวกับธรรมาภิบาล ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นของโรงเรียนบ้านควนสระ พบว่าการเปลี่ยนบุคลากรในโรงเรียนบ่อยครั้ง ในการบริหารจัดการและต้องทบทวนนโยบายอยู่บ่อยครั้ง บุคลากรที่มาปฏิบัติหน้าที่ใหม่ยังไม่ทราบนโยบายที่ชัดเจนของโรงเรียนบ้านควนสระ จึงทำให้การปฏิบัติหน้าที่หรือการปฏิบัติตนยังไม่สอดคล้องกับบทบาทที่แท้จริงตามนโยบาย เช่น การขออนุญาตออกนอกสถานที่ในเวลาราชการ การลาต่าง ๆ หรือการขออนุญาตไปราชการ การเขียนบันทึกขออนุมัติจัดซื้อ-จัดจ้าง ตลอดจนการเบิกจ่ายพัสดุ เป็นต้น

๓) ข้อเสนอแนะแนวทางในการดำเนินงานการกำหนดนโยบายเกี่ยวกับธรรมาภิบาล

“ข้อเสนอแนะแนวทางในการดำเนินงานที่เหมาะสมในการกำหนดนโยบายเกี่ยวกับธรรมาภิบาล นั้น จึงเห็นว่าเมื่อมีการเปลี่ยนบุคลากรในโรงเรียนบ่อยครั้ง ต้องออกประกาศนโยบายการดำเนินงานโดยใช้หลักธรรมาภิบาลอย่างชัดเจน และจัดทำป้ายให้เห็นเด่นชัด ประกาศเจตนารมณ์ และจัดอบรมให้บุคลากรในสถานศึกษาได้มีแนวทางปฏิบัติในทิศทางเดียวกัน ส่งเสริมพัฒนาจน

^{๒๒} สัมภาษณ์ นายสุรียา บุญญาณกุล, ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านควนสระ, ๑๙ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๒๓} สัมภาษณ์ นางอรัญญา ฤทธิเดช, ครู อันดับ คศ.๒ โรงเรียนบ้านควนสระ, ๒๑ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๒๔} สัมภาษณ์ นายเอกชัย ธงล่อง, ครู อันดับ คศ.๑ โรงเรียนบ้านควนสระ, ๒๒ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๒๕} สัมภาษณ์ นายถาวร คงโอ, ประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโรงเรียนบ้านควนสระ, ๒๓ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๒๖} สัมภาษณ์ นายชาวลิต ทวีแก้ว, กรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโรงเรียนบ้านควนสระ, ๒๔ ธันวาคม ๒๕๖๐.

สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างครุมีอาชีพและมีคุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณวิชาชีพครูและมาตรฐานวิชาชีพซึ่งเป็นส่วนที่เกี่ยวข้องกัน และเน้นย้ำการนำหลักธรรมาภิบาลไปใช้ในกลุ่มบริหารงานแผนงานและงบประมาณของโรงเรียนต้องมีระเบียบแบบแผน คู่มือ โดยเฉพาะเป็นระบบและปฏิบัติตามกฎระเบียบ และกฎหมายที่เกี่ยวข้องอย่างเคร่งครัด”^{๒๗}

“ข้อเสนอแนะแนวทางในการดำเนินงานที่เหมาะสมในการกำหนดนโยบายเกี่ยวกับธรรมาภิบาล นั้น เห็นควรว่าโรงเรียนบ้านควนสระต้องทำป้ายประกาศหรือระเบียบคู่มือที่ชัดเจนในการปฏิบัติงาน หรือพรรณนางานแต่ละกลุ่มงานออกมา เพื่อให้บุคลากรที่มาสานงานต่อหรือปฏิบัติหน้าที่/บรรจุใหม่ได้เข้าใจและปฏิบัติได้ถูกต้อง เน้นย้ำการนำธรรมาภิบาลไปใช้ทุกกลุ่มงาน”^{๒๘}

“ข้อเสนอแนะแนวทางในการดำเนินงานที่เหมาะสมในการกำหนดนโยบายเกี่ยวกับธรรมาภิบาล นั้น ควรยึดถือองค์ประกอบของหลักธรรมาภิบาลเป็นสำคัญในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ๑. หลักนิติธรรม ๒. หลักคุณธรรม ๓. หลักความโปร่งใส ๔. หลักการมีส่วนร่วม ๕. หลักความรับผิดชอบ และ ๖. หลักความคุ้มค่า เพื่อการพัฒนาภายในองค์กร และสิ่งที่ควรปรับปรุง คือ หลักการมีส่วนร่วมของผู้นำ หรือหัวหน้าฝ่ายงานต่าง ๆ ควรเปิดโอกาสให้บุคลากรภายในฝ่ายงาน มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเพื่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน”^{๒๙}

“ข้อเสนอแนะในการกำหนดนโยบายเกี่ยวกับธรรมาภิบาล ก็ขอให้ยึดหลักการของธรรมาภิบาลที่ใช้บริหารบ้านเมืองมาบูรณาการในการทำงานหรือปฏิบัติหน้าที่ของตนเอง”^{๓๐}

“สุดท้ายข้อเสนอแนะในการกำหนดนโยบายเกี่ยวกับธรรมาภิบาล ก็ขอให้ยึดหลักการของธรรมาภิบาลในการปฏิบัติหน้าที่ให้มีคุณธรรม จริยธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้ และยึดหลักความถูกต้อง ที่สำคัญต้องทำงานเป็นทีมเป็นส่วนร่วม”^{๓๑}

สรุปได้ว่า ข้อเสนอแนะแนวทางในการดำเนินงานที่เหมาะสมในการกำหนดนโยบายเกี่ยวกับธรรมาภิบาลของโรงเรียนบ้านควนสระนั้น เห็นควรออกประกาศนโยบายการดำเนินงานโดยใช้หลักธรรมาภิบาลอย่างชัดเจน และจัดทำป้ายให้เห็นเด่นชัด ประกาศเจตนารมณ์ และจัดทำคู่มือชัดเจนในการปฏิบัติงาน หรือพรรณนางานแต่ละกลุ่มงานออกมา ส่งเสริมข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีพัฒนาจนสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างครุมีอาชีพและมีคุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณวิชาชีพครู และมาตรฐานวิชาชีพซึ่งเป็นส่วนที่เกี่ยวข้องกัน และเน้นย้ำการนำหลักธรรมาภิบาลไปใช้ในการปฏิบัติงาน และปฏิบัติตามกฎระเบียบ และกฎหมายที่เกี่ยวข้องอย่างเคร่งครัด และที่สำคัญควรยึดถือองค์ประกอบของหลักธรรมาภิบาลเป็นสำคัญในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ๑. หลักนิติธรรม ๒. หลักคุณธรรม ๓. หลักความโปร่งใส ๔. หลักการมีส่วนร่วม ๕. หลักความรับผิดชอบ และ ๖. หลักความคุ้มค่า

^{๒๗} สัมภาษณ์ นายสุรียา บุญญาณกุล, ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านควนสระ, ๑๙ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๒๘} สัมภาษณ์ นางอรัญญา ฤทธิเดช, ครู อันดับ คศ.๒ โรงเรียนบ้านควนสระ, ๒๑ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๒๙} สัมภาษณ์ นายเอกชัย ธงล่อง, ครู อันดับ คศ.๑ โรงเรียนบ้านควนสระ, ๒๒ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๓๐} สัมภาษณ์ นายถาวร คงโอ, ประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโรงเรียนบ้านควนสระ, ๒๓ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๓๑} สัมภาษณ์ นายชาวลิต ทวีแก้ว, กรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโรงเรียนบ้านควนสระ, ๒๔ ธันวาคม ๒๕๖๐.

จากข้อมูลข้างต้นสรุปได้ว่า ขั้นที่ ๒ กำหนดนโยบายเกี่ยวกับธรรมาภิบาล ประกอบด้วย การดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

๑. ผู้อำนวยการโรงเรียนนำนโยบายหลักการว่าด้วยการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี (Good Governance) มาประกาศใช้ในโรงเรียนอย่างชัดเจน

๒. มอบหมายบุคลากรที่รับผิดชอบจัดทำป้ายประกาศนโยบายการใช้หลักธรรมาภิบาลในโรงเรียนอย่างเด่นชัด และประกาศเจตนารมณ์อย่างชัดเจน

๓. ผู้อำนวยการโรงเรียนแต่งตั้งคณะกรรมการแต่ละกลุ่มงาน ในการจัดประชุมเพื่อจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานของแต่ละกลุ่มงาน/พรรณนางานในกลุ่มงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานได้ถูกต้อง โปร่งใส ตรวจสอบได้

๔. จัดประชุมจัดทำคู่มือปฏิบัติงานของแต่ละกลุ่มงาน/พรรณนางานในกลุ่มงานร่วมกัน โดยใช้หลักการมีส่วนร่วม

๕. จัดอบรมให้ความรู้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในการปฏิบัติงานได้อย่างครุมีอาชีพและมีคุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณวิชาชีพครู และมาตรฐานวิชาชีพซึ่งเป็นส่วนที่เกี่ยวข้องกัน

๖. ผู้อำนวยการโรงเรียนประกาศเน้นย้ำการนำหลักธรรมาภิบาลไปใช้ในการปฏิบัติงาน และปฏิบัติตามกฎระเบียบ และกฎหมายที่เกี่ยวข้องอย่างเคร่งครัด

๗. ผู้อำนวยการโรงเรียนแต่งตั้งคณะกรรมการ กำกับ ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นระยะ ตลอดจนเสนอแนะเพื่อการพัฒนาการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

ขั้นที่ ๓ กำหนดทิศทาง นโยบาย เป้าหมายและกลยุทธ์ เพื่อควบคุมและประเมินผลการดำเนินงานให้เป็นไปตามแนวทางที่วางไว้เป็นระยะ

๑) การดำเนินการกำหนดทิศทาง นโยบาย เป้าหมายและยุทธศาสตร์ เพื่อควบคุมและประเมินผลการดำเนินงานให้เป็นไปตามแนวทางที่วางไว้เป็นระยะ ที่ผ่านมา

“การกำหนดทิศทาง นโยบาย เป้าหมายและยุทธศาสตร์ เพื่อควบคุมและประเมินผลการดำเนินงานให้เป็นไปตามแนวทางที่วางไว้เป็นระยะ ที่ผ่านมาโรงเรียนบ้านควนสระมีการดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

๑. มีการจัดตั้งคณะกรรมการและคณะทำงาน กำหนดทิศทาง จัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา ๔ ปี นโยบาย เป้าหมายและยุทธศาสตร์ พร้อมทั้งแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนโดยเชิญบุคลากรและหัวหน้ากลุ่มงานทั้ง ๔ กลุ่มงาน ที่มีความรู้ ความเข้าใจ ในระบบการวางแผนและระบบการจัดการศึกษา เพื่อให้มีบุคลากรหลักที่รับผิดชอบ ในการประสานงาน ในการวิเคราะห์ข้อมูลตลอดถึงประมวผล ยกร่างแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา ๔ ปี นโยบาย เป้าหมาย พร้อมทั้งแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน

๒. มีการประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ให้ความรู้แก่บุคลากรและผู้ที่เกี่ยวข้องทุกท่าน เพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องมีความรู้ความเข้าใจเห็นควร หรือเห็นถึงความจำเป็นการการจัดทำ ทิศทาง

๘. กำหนดกลยุทธ์ โดยสร้างกลยุทธ์ทางเลือกในระดับโรงเรียน ระดับแผนงาน ระดับโครงการและจัดทำแผนกลยุทธ์

๙. ตรวจสอบ ทบทวน และปรับปรุงทิศทาง นโยบาย เป้าหมาย รวมถึงแผนกลยุทธ์ ของโรงเรียน

๑๐. เผยแพร่ ประชาสัมพันธ์ทิศทาง นโยบาย เป้าหมาย รวมถึงแผนกลยุทธ์ของ โรงเรียน เพื่อให้บุคลากร ผู้เกี่ยวข้องทุกส่วนได้ตระหนักให้ความร่วมมือและมุ่งมั่นในการดำเนินการ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลต่อโรงเรียนสูงสุด

๒) ปัญหาอุปสรรค การกำหนดทิศทาง นโยบาย เป้าหมายและกลยุทธ์ เพื่อควบคุม และประเมินผลการดำเนินงานให้เป็นไปตามแนวทางที่วางไว้เป็นระยะ

“ด้วยสภาพปัญหา หรืออุปสรรคในการดำเนินการจัดทำกำหนดทิศทาง นโยบายเป้าหมายและกลยุทธ์ เพื่อควบคุมและประเมินผลการดำเนินงานให้เป็นไปตามแนวทาง ที่วางไว้เป็นระยะนั้น สิ่งที่โรงเรียนบ้านควนสระ ประสบเป็นปัญหาหรืออุปสรรค ก็คือ มีการโยกย้ายข้าราชการครูหรือบุคลากรบ่อยครั้ง มีการบรรจุข้าราชการครูใหม่เข้ามา ทำให้ ข้าราชการครูที่บรรจุใหม่นั้นส่วนใหญ่จะมีช่วงอายุน้อยๆ ยังมีประสบการณ์ทำงานน้อยขาด ความรู้ความเข้าใจในการกำหนดทิศทาง นโยบาย เป้าหมาย รวมถึงแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน จึงเป็นปัญหาสำคัญอีกตัวหนึ่ง รวมทั้งหน่วยงานอื่นในชุมชนมีภาระงานประจำของตนจึงไม่มี เวลาเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาเท่าที่ควร”^{๓๕}

“ที่ผ่านมาสภาพปัญหา หรืออุปสรรคในการดำเนินการจัดทำกำหนดทิศทาง นโยบาย เป้าหมายและกลยุทธ์ เพื่อควบคุมและประเมินผลการดำเนินงานให้เป็นไปตามแนวทางที่วาง ไว้เป็นระยะนั้น สิ่งที่ประสบเป็นปัญหาหรืออุปสรรค ส่วนใหญ่ก็จะเป็นเรื่องที่มีการโยกย้ายข้าราชการ ครูหรือบุคลากรบ่อยครั้ง บุคลากรที่มาบรรจุใหม่นั้นส่วนใหญ่จะมีประสบการณ์ทำงานน้อย ขาดความรู้ ความเข้าใจ ในการกำหนดทิศทาง นโยบาย เป้าหมาย รวมถึงแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน ซึ่ง เป็นปัญหาที่สำคัญอีกปัญหาหนึ่ง และระบบการจัดการศึกษาที่ดีตามหลักธรรมาภิบาลต้องให้มีการ บริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม ร่วมคิดร่วมทำจากชุมชน องค์กร/หน่วยงานภายนอก แต่ชุมชน หน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้องส่วนใหญ่มีภาระงานประจำของตน จึงไม่มีเวลาเข้ามามีส่วนร่วมในการ บริหารจัดการการศึกษาเท่าที่ควรของโรงเรียนบ้านควนสระ”^{๓๖}

“การกำหนดทิศทาง นโยบาย เป้าหมายและกลยุทธ์ เพื่อควบคุมและประเมินผล การดำเนินงานให้เป็นไปตามแนวทางที่วางไว้เป็นระยะ ที่ผ่านมานั้น โรงเรียนบ้านควนสระประสบ ปัญหาหรืออุปสรรค ส่วนใหญ่ก็จะเป็นเรื่องที่มีการโยกย้ายข้าราชการครูหรือบุคลากรบ่อยครั้ง บุคลากรที่มาบรรจุใหม่นั้นส่วนใหญ่จะมีประสบการณ์ทำงานน้อย ขาดความรู้ ความเข้าใจ ในการ กำหนดทิศทาง นโยบาย เป้าหมาย รวมถึงแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน”^{๓๗}

^{๓๕} สัมภาษณ์ นายสุริยา บุญญาณกุล, ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านควนสระ, ๑๙ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๓๖} สัมภาษณ์ นางอรรณฎา ฤทธิเดช, ครู อันดับ คศ.๒ โรงเรียนบ้านควนสระ, ๒๑ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๓๗} สัมภาษณ์ นายเอกชัย รงล่อง, ครู อันดับ คศ.๑ โรงเรียนบ้านควนสระ, ๒๒ ธันวาคม ๒๕๖๐.

สรุปได้ว่า การดำเนินการจัดทำกำหนดทิศทาง นโยบาย เป้าหมายและกลยุทธ์ เพื่อควบคุมและประเมินผลการดำเนินงานให้เป็นไปตามแนวทางที่วางไว้เป็นระยะ นั้น พบว่าโรงเรียนบ้านควนสระ พบสภาพปัญหา สาเหตุจากการโยกย้ายข้าราชการครูหรือบุคลากรบ่อยครั้ง มีการบรรจุข้าราชการครูใหม่เข้ามา ทำให้ข้าราชการครูที่บรรจุใหม่นั้นส่วนใหญ่จะมีช่วงอายุน้อยๆ ยังมีประสบการณ์ทำงานน้อย ขาดความรู้ความเข้าใจในการกำหนดทิศทาง นโยบาย เป้าหมายและยุทธศาสตร์ รวมถึงแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน จึงเป็นปัญหาสำคัญอีกตัวหนึ่ง และอีกประการที่พอคือระบบการจัดการศึกษาที่ดีตามหลักธรรมาภิบาลต้องให้มีการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม ร่วมคิดร่วมทำ จากชุมชน องค์กร/หน่วยงานภายนอก แต่ชุมชนหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้องส่วนใหญ่มีการะงานประจำของตน จึงไม่มีเวลาเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการการศึกษาเท่าที่ควรของโรงเรียนบ้านควนสระ

๓) ข้อเสนอแนะแนวทางในการดำเนินงานการกำหนด ทิศทาง นโยบาย เป้าหมาย และกลยุทธ์ เพื่อควบคุมและประเมินผลการดำเนินงานให้เป็นไปตามแนวทางที่วางไว้เป็นระยะ

“การกำหนดทิศทาง นโยบาย เป้าหมายและกลยุทธ์ เพื่อควบคุมและประเมินผลการดำเนินงานให้เป็นไปตามแนวทางที่วางไว้เป็นระยะ ซึ่งทางโรงเรียนได้มีการทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา ๔ ปี ไว้เป็นกรอบทิศทางในการทำงาน ซึ่งสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสม เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐที่มีการเปลี่ยนแปลง จึงมีข้อเสนอแนะแนวทางในการดำเนินงานที่เหมาะสม ควรจะมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทาง นโยบาย เป้าหมาย รวมถึงแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนทุกท่าน แม้ว่าจะมีประสบการณ์ในการทำงานยังน้อยก็ควรจะมีการเรียนรู้ ทำความเข้าใจ ทุ่มเท อุทิศเวลาและเสียสละเพื่อส่วนรวมให้กับการทำงานในระยะเวลาในการจัดทำกำหนดทิศทาง นโยบาย เป้าหมาย รวมถึงแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน อย่างเต็มที่เต็มความสามารถ เพื่อจะได้เข้าใจและนำไปปฏิบัติได้อย่างเต็มที่ เต็มศักยภาพ เพื่อพัฒนาโรงเรียน รวมทั้งควรเชิญผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในชุมชนที่มีความรู้ความสามารถ พอที่จะเสนอหรือแสดงความคิดเห็นได้ให้มีส่วนร่วมในการดำเนินการและสนับสนุนการทำงานต่อไป”^{๓๘}

“การกำหนดทิศทาง นโยบาย เป้าหมายและกลยุทธ์ ที่ผ่านมาก็สามารถทำมาได้แต่ขาดการมีส่วนร่วมของชุมชน องค์กร/หน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้อง จึงอยากเสนอแนะว่า เพื่อให้การบริหารจัดการของโรงเรียนบ้านควนสระสมบูรณ์ยิ่งขึ้น จึงควรหาช่องทางเชิญบุคคลเหล่านั้นเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทาง นโยบาย เป้าหมายและกลยุทธ์ของโรงเรียนด้วย และเป็นส่วนหนึ่งในการสนับสนุนส่งเสริมการจัดการศึกษาของโรงเรียนบ้านควนสระ พร้อมทั้งเป็นกระบอกเสียงให้กับโรงเรียนในการประชาสัมพันธ์แนวทางการบริหารจัดการการศึกษาของโรงเรียนให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล”^{๓๙}

“ในการกำหนดทิศทาง นโยบาย เป้าหมายและกลยุทธ์นั้น ผมมีข้อเสนอแนะโดยอยากให้บุคลากรในโรงเรียนทุกคนมีส่วนร่วมในการระดมความคิด และแสดงความคิดเห็นในการ

^{๓๘} สัมภาษณ์ นายสุริยา บุญญาณกุล, ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านควนสระ, ๑๙ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๓๙} สัมภาษณ์ นางอรรณฎา ฤทธิเดช, ครู อันดับ คศ.๒ โรงเรียนบ้านควนสระ, ๒๑ ธันวาคม ๒๕๖๐.

กำหนดทิศทาง นโยบาย เป้าหมายและกลยุทธ์ของโรงเรียนด้วย ถือว่าใช้หลักการมีส่วนร่วมในธรรมาภิบาล”^{๔๐}

สรุปได้ว่า การกำหนดทิศทาง นโยบาย เป้าหมายและกลยุทธ์ เพื่อควบคุมและประเมินผลการดำเนินงานให้เป็นไปตามแนวทางที่วางไว้เป็นระยะ มีข้อเสนอแนะแนวทางในการดำเนินงานที่เหมาะสม บุคลากรทุกท่านควรมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทาง นโยบาย เป้าหมายและรวมถึงแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนทุกท่าน แม้ว่าจะมีประสบการณ์ในการทำงานอย่างน้อยก็ควรจะมีการเรียนรู้ ทำความเข้าใจ ทุ่มเท อุทิศเวลาและเสียสละเพื่อส่วนรวม และควรเชิญชุมชน องค์กร/หน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้อง มามีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทาง นโยบาย เป้าหมายและกลยุทธ์ของโรงเรียนด้วย และเป็นส่วนหนึ่งในการสนับสนุนส่งเสริมการจัดการศึกษาของโรงเรียนบ้านควนสระ พร้อมทั้งเป็นอีกช่องทางหนึ่งให้กับโรงเรียนในการประชาสัมพันธ์แนวทางการบริหารจัดการการศึกษาของโรงเรียนให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

จากข้อมูลข้างต้นสรุปได้ว่า ขั้นที่ ๓ กำหนดทิศทาง นโยบาย เป้าหมายและกลยุทธ์ เพื่อควบคุมและประเมินผลการดำเนินงานให้เป็นไปตามแนวทางที่วางไว้เป็นระยะ โดยมีขั้นตอนการดำเนินงานดังนี้

๑. มีการจัดตั้งคณะกรรมการและคณะทำงาน กำหนดทิศทาง จัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา ๔ ปี นโยบาย เป้าหมายและพร้อมทั้งแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน
๒. มีการประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ให้ความรู้แก่บุคลากรและผู้ที่เกี่ยวข้องทุกท่าน
๓. ให้มีการรวบรวมข้อมูลพื้นฐาน จัดทำฐานข้อมูลและระบบสารสนเทศเกี่ยวกับสภาพโรงเรียน
๔. ศึกษาสภาพขององค์กร หรือโรงเรียนบ้านควนสระ และจัดทำภาพรวมของโรงเรียน
๕. มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน ทั้งสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษา
๖. ประเมินสถานภาพของโรงเรียน โดยการประเมินความรุนแรงของผลกระทบจากสิ่งแวดล้อมและสมรรถนะของโรงเรียน
๗. จัดวางทิศทางของโรงเรียน โดยการกำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์และกลยุทธ์ของโรงเรียนบ้านควนสระ
๘. กำหนดกลยุทธ์ โดยสร้างกลยุทธ์ทางเลือกในระดับโรงเรียน ระดับแผนงาน ระดับโครงการและจัดทำแผนกลยุทธ์
๙. ตรวจสอบ ทบทวน และปรับปรุงทิศทาง นโยบาย เป้าหมาย รวมถึงแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน
๑๐. เผยแพร่ ประชาสัมพันธ์ทิศทาง นโยบาย เป้าหมาย รวมถึงแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน เพื่อให้บุคลากร ผู้เกี่ยวข้องทุกส่วนได้ตระหนักให้ความร่วมมือและมุ่งมั่นในการดำเนินการ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลต่อโรงเรียนสูงสุด

^{๔๐} สัมภาษณ์ นายเอกชัย รัชลอง, ครู อันดับ คศ.๑ โรงเรียนบ้านควนสระ, ๒๒ ธันวาคม ๒๕๖๐.

ขั้นที่ ๔ การกำกับติดตาม ประเมินผลการดำเนินงาน สถานศึกษาต้องสร้างระบบติดตามและประเมินผลขึ้นมาเพื่อกำกับการดำเนินงานตามแผนการทำงาน

๑) การดำเนินการกำกับติดตาม ประเมินผลการดำเนินงาน สถานศึกษาต้องสร้างระบบติดตามและประเมินผลขึ้นมาเพื่อกำกับการดำเนินงานตามแผนการทำงาน ที่ผ่านมา

“การกำกับติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานที่ผ่านมารองเรียนบ้านควนสระ ได้ดำเนินการสร้างระบบติดตามและประเมินผลในการกำกับติดตามการดำเนินงานตามแผนการทำงาน ซึ่งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ในการกำกับ ติดตาม ประเมิน และรายงานผลการดำเนินงานโครงการทุกขั้นตอนทั้งก่อนดำเนินการ ระหว่างดำเนินการ และเมื่อสิ้นสุดงาน/โครงการ นับเป็นปัจจัยที่ทำให้การดำเนินงาน โครงการประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย โรงเรียนบ้านควนสระจึงกำหนดแนวทางการกำกับ ติดตาม ประเมิน และรายงานผลการดำเนินงานโครงการตามแผนปฏิบัติการประจำปีการศึกษาขึ้น ประกอบด้วย ๓ ส่วน เพื่อให้ประชาคมได้รับทราบ และรู้ว่าโรงเรียนบ้านควนสระ มีการบริหารจัดการสถานศึกษาที่มีธรรมาภิบาล ดังนี้

๑. หลักการ

๑.๑ การกำกับ ติดตาม ประเมิน และรายงานผลโครงการ มุ่งเน้นการนำข้อมูลสารสนเทศที่ได้จากการดำเนินงานมาปรับปรุงพัฒนาโรงเรียนบ้านควนสระอย่างต่อเนื่องยั่งยืน

๑.๒ การกำกับ ติดตาม ประเมิน และรายงานผล เป็นเครื่องมือสำหรับสื่อสารทำความเข้าใจ เรียนรู้ร่วมกันและพัฒนาปรับปรุงมิใช่มุ่งเน้นควบคุมการดำเนินงานตามกิจกรรม เวลาหรืองบประมาณที่กำหนด

๑.๓ ยึดหลักการประเมินตนเองของผู้ปฏิบัติกับการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นการดึงพลังความรับผิดชอบร่วมกันจากทุกส่วน โดยให้การกำกับติดตามประเมินและรายงานเป็นส่วนประกอบที่ควบคู่ไปกับการพัฒนางานสู่ความสำเร็จ

๒. การกำกับ (Monitoring)

๒.๑ โรงเรียนบ้านควนสระจัดระบบการกำกับ ติดตามผลการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์และมาตรฐานการศึกษาของโรงเรียนบ้านควนสระ ในเรื่องขั้นตอน วิธีการ บุคลากร ระยะเวลา ดำเนินการ และงบประมาณ

๒.๒ โรงเรียนจัดให้ผู้รับผิดชอบรายงานผลการปฏิบัติงาน ทั้งก่อนดำเนินการ ระหว่างดำเนินการ และสิ้นสุดการดำเนินการ เพื่อให้ทราบความก้าวหน้า อุปสรรค ปัญหาและความสำเร็จของงาน

๓. การตรวจสอบ (Auditing)

๓.๑ การตรวจสอบหรือประเมินภายใน (Internal Quality) โรงเรียนบ้านควนสระจะประเมินตนเอง (School Self Evaluation) เป็นการภายใน โดยคณะกรรมการที่โรงเรียนมอบหมาย ทั้งนี้เพื่อนำข้อมูลมาปรับปรุงพัฒนางานและรับการประเมินภายในโดยหน่วยงานต้นสังกัด คือ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต ๓

๓.๒ การตรวจสอบหรือประเมินจากภายนอก (External Quality Audit) โรงเรียนจะได้รับการประเมินจากองค์กรอิสระซึ่งเป็นองค์กรมหาชนที่รัฐบาลกำหนด ประเมินเพื่อรับรอง มาตรฐานคุณภาพการศึกษาตามที่โรงเรียนกำหนดไว้ในรอบที่ ๔

๔. การรายงาน (Reporting)

๔.๑ ให้ผู้รับผิดชอบการปฏิบัติงานตามโครงการที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการ ประจำปีการศึกษา รายงานผลการดำเนินงานทุกครั้งเมื่อสิ้นสุดโครงการ หรือสิ้นปีการศึกษา

๔.๒ โรงเรียนบ้านควนสระจัดทำรายงานประจำปี (SAR) เพื่อรายงานภาพรวมของการดำเนินงานตามแผนพัฒนาคุณภาพโรงเรียนและแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน ทั้งผลสำเร็จ อุปสรรค ปัญหา และสิ่งที่โรงเรียนจะดำเนินการต่อไปเสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัด และรายงานสาธารณชน ชุมชน ผู้ปกครอง ประชาชน”^{๔๑}

“ที่ผ่านมากำกับติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานของโรงเรียนบ้านควนสระ มีการแต่งตั้งคณะกรรมการในการ กำกับติดตาม การประเมินผลการดำเนินงานทุกครั้ง โดยผู้อำนวยการโรงเรียนเป็นประธานและที่ปรึกษา ให้ผู้รับผิดชอบโครงการ/กิจกรรมเมื่อดำเนินการเสร็จสิ้น มีการรายงานผลการปฏิบัติงาน ทั้งก่อนดำเนินการ ระหว่างดำเนินการ และสิ้นสุดการดำเนินการ เพื่อนำผลการประเมินไปพัฒนาในการดำเนินการในครั้งต่อไป เกิดความสำเร็จในการทำงาน และทุกปีการศึกษาโรงเรียนบ้านควนสระได้จัดทำรายงานประจำปี (SAR) เพื่อรายงานภาพรวมของการดำเนินงานตามแผนพัฒนาคุณภาพโรงเรียนและแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนบ้านควนสระ ทั้งนี้ผลจากการดำเนินงานตลอดทั้งปีการศึกษา ที่เป็นผลสำเร็จ อุปสรรค ปัญหา และสิ่งที่โรงเรียนจะดำเนินการต่อไปเสนอต่อคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน หน่วยงานต้นสังกัด และรายงานสาธารณชน ชุมชน ผู้ปกครอง ประชาชน ให้ได้รับทราบโดยทั่วหน้ากัน”^{๔๒}

“การกำกับติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานที่ผ่านมาโรงเรียนบ้านควนสระ ได้แต่งตั้งคณะกรรมการในการ กำกับติดตาม การประเมินผลการดำเนินงานทุกครั้ง และโรงเรียนบ้านควนสระจัดให้ผู้รับผิดชอบรายงานผลการปฏิบัติงาน ทั้งก่อนดำเนินการ ระหว่างดำเนินการ และสิ้นสุดการดำเนินการ เพื่อให้ทราบความก้าวหน้า อุปสรรค ปัญหาและความสำเร็จของงาน พร้อมทั้งเมื่อสิ้นปีการศึกษาโรงเรียนบ้านควนสระได้จัดทำรายงานประจำปี (SAR) เพื่อรายงานภาพรวมของการดำเนินงานตามแผนพัฒนาคุณภาพโรงเรียนและแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน ทั้งผลสำเร็จ อุปสรรค ปัญหา และสิ่งที่โรงเรียนจะดำเนินการต่อไปเสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัด และรายงานสาธารณชน ชุมชน ผู้ปกครอง ประชาชน”^{๔๓}

สรุปได้ว่า การกำกับติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานที่ผ่านมาโรงเรียนบ้านควนสระ ได้ดำเนินการสร้างระบบติดตามและประเมินผลในการกำกับการดำเนินงานตามแผนการทำงานของโรงเรียนบ้านควนสระ พบว่า ได้ดำเนินการสร้างระบบติดตามและประเมินผลในการกำกับการดำเนินงานตามแผนการทำงาน ซึ่งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ในการกำกับ ติดตาม

^{๔๑} สัมภาษณ์ นายสุริยา บุญญาณกุล, ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านควนสระ, ๑๙ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๔๒} สัมภาษณ์ นางอริญญา ฤทธิเดช, ครู อันดับ คศ.๒ โรงเรียนบ้านควนสระ, ๒๑ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๔๓} สัมภาษณ์ นายเอกชัย รงล่อง, ครู อันดับ คศ.๑ โรงเรียนบ้านควนสระ, ๒๒ ธันวาคม ๒๕๖๐.

ประเมิน และรายงานผลการดำเนินงานโครงการทุกขั้นตอนทั้งก่อนดำเนินการ ระหว่างดำเนินการ และเมื่อสิ้นสุดงาน/โครงการ นับเป็นปัจจัยที่ทำให้การดำเนินงาน โครงการประสบผลสำเร็จตาม เป้าหมาย โรงเรียนบ้านควนสระจึงกำหนดแนวทางการกำกับ ติดตาม ประเมิน และรายงานผลการ ดำเนินงานโครงการตามแผนปฏิบัติการประจำปีการศึกษา และเพื่อให้ทราบความก้าวหน้า อุปสรรค ปัญหาและความสำเร็จของงาน พร้อมทั้งเมื่อสิ้นปีการศึกษาโรงเรียนบ้านควนสระได้จัดทำรายงาน ประจำปี (SAR) เพื่อรายงานภาพรวมของการดำเนินงานตามแผนพัฒนาคุณภาพโรงเรียนและ แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน ทั้งผลสำเร็จ อุปสรรค ปัญหา และสิ่งที่โรงเรียนจะ ดำเนินการต่อไปเสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัด และรายงานสาธารณชน ชุมชน ผู้ปกครอง ประชาชน

๒) ปัญหาอุปสรรคการกำกับติดตาม ประเมินผลการดำเนินงาน สถานศึกษาต้อง สร้างระบบติดตามและประเมินผลขึ้นมาเพื่อกำกับการดำเนินงานตามแผนการทำงาน

“โรงเรียนบ้านควนสระ ประสบปัญหาหรืออุปสรรค ก็คือ มีการโยกย้ายข้าราชการ ครูหรือบุคลากรบ่อยครั้ง มีการบรรจุข้าราชการครูใหม่เข้ามา ทำให้ข้าราชการครูที่บรรจุใหม่นั้นส่วน ใหญ่จะมีช่วงอายุน้อยๆ ยังมีประสบการณ์ทำงานน้อย จึงทำให้ไม่ค่อยเข้าใจในระบบการรายงานผล การดำเนินงานโครงการ หรือกิจกรรมต่างๆ ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ ตัวชี้วัดของโรงเรียนและ วัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ และมีการรายงานผลค่อนข้างล่าช้า รวมถึงสิ่งที่สำคัญคือขาดความรู้ความเข้าใจ ในระบบงานประกันคุณภาพการศึกษา ซึ่งจะสอดคล้องกันทั้งหมด และการกระจายการทำงานยังไม่ทั่วถึง รวมทั้งรายงานผลการดำเนินงานไม่ครอบคลุมประเด็นตามตัวชี้วัดและเป้าหมายที่กำหนด และ การดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการ ไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนด บางครั้งมีการเปลี่ยนแปลง กิจกรรม และระยะเวลาในโครงการ ผู้รับผิดชอบไม่ได้รายงานให้ทราบทำให้การติดตามและรายงาน ผลเกิดความคลาดเคลื่อน ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้”^{๔๔}

“ปัญหาและอุปสรรคของการกำกับติดตาม ประเมินผลการดำเนินงาน ก็จะเป็นเรื่อง เดิมๆ นั่นก็คือ การโยกย้ายข้าราชการครูหรือบุคลากรบ่อยครั้ง มีการบรรจุข้าราชการครูใหม่เข้ามา จึงทำให้ไม่ค่อยเข้าใจในรูปแบบของการรายงานผลการดำเนินงานโครงการ หรือกิจกรรมต่างๆ ให้ ตอบตัวชี้วัด หรือตอบโจทย์ของวัตถุประสงค์โครงการ และมีการรายงานผลค่อนข้างล่าช้า รวมถึงสิ่งที่ สำคัญคือขาดความรู้ความเข้าใจในระบบงานประกันคุณภาพการศึกษา ซึ่งจะสอดคล้องกันทั้งหมด ประเด็นปัญหาที่สำคัญของการปฏิบัติงาน”^{๔๕}

“ปัญหาและอุปสรรคของการกำกับติดตาม ประเมินผลการดำเนินงาน ก็น่าจะเป็น เรื่องการโยกย้ายข้าราชการครูหรือบุคลากรบ่อยครั้ง ไม่มีความต่อเนื่องในการดำเนินงาน จึงเป็น อุปสรรคต่อกำกับติดตาม ประเมินผลการดำเนินงาน”^{๔๖}

สรุปได้ว่า การกำกับติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานของโรงเรียนบ้านควนสระ พบว่าปัญหาที่เกิดขึ้น คือการโยกย้ายข้าราชการครูหรือบุคลากรบ่อยครั้ง มีการบรรจุข้าราชการครู ใหม่เข้ามา ทำให้ข้าราชการครูที่บรรจุใหม่นั้นส่วนใหญ่จะมีช่วงอายุน้อยๆ ยังมีประสบการณ์ทำงาน

^{๔๔} สัมภาษณ์ นายสุริยา บุญญาณกุล, ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านควนสระ, ๑๙ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๔๕} สัมภาษณ์ นางอริญญา ฤทธิเดช, ครู อันดับ คศ.๒ โรงเรียนบ้านควนสระ, ๒๑ ธันวาคม ๒๕๖๐

^{๔๖} สัมภาษณ์ นายเอกชัย ริงล่อง, ครู อันดับ คศ.๑ โรงเรียนบ้านควนสระ, ๒๒ ธันวาคม ๒๕๖๐.

น้อย จึงทำให้ไม่ค่อยเข้าใจในระบบการรายงานผลการดำเนินงานโครงการ หรือกิจกรรมต่างๆ ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ ตอบตัวชี้วัด หรือตอบโจทย์ของวัตถุประสงค์โครงการ และมีการรายงานผลค่อนข้างล่าช้า รวมถึงสิ่งที่สำคัญคือขาดความรู้ความเข้าใจในระบบงานประกันคุณภาพการศึกษา ซึ่งจะสอดคล้องกันทั้งหมด และการกระจายการทำงานยังไม่ทั่วถึง รวมทั้งรายงานผลการดำเนินงานไม่ครอบคลุมประเด็นตามตัวชี้วัดและเป้าหมายที่กำหนด และการดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนด

๓) ข้อเสนอแนะแนวทางในการดำเนินการกำกับติดตาม ประเมินผลการดำเนินงาน สถานศึกษาต้องสร้างระบบติดตามและประเมินผลขึ้นมาเพื่อกำกับการดำเนินงานตามแผนการทำงาน

“ข้อเสนอแนะสิ่งที่ควรเพิ่มเติม ก็คือต้องมีการจัดอบรมให้ความรู้ และมีรูปแบบการรายงานผลและประเมินผลการดำเนินงานอย่างชัดเจน เป็นรูปธรรมให้บุคลากรทุกท่านได้เข้าใจอย่างทั่วถึง และตั้งคณะกรรมการกำกับติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานสถานศึกษาขึ้นมา ๑ ชุด ซึ่งต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจอย่างถ่องแท้ สามารถอธิบายให้ผู้ปฏิบัติเข้าใจและดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล”^{๔๗}

“ประเด็นข้อเสนอแนะ ในการปรับปรุงเพื่อการพัฒนาในการกำกับติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผลในการทำงานนั้น ก็คือ ควรจัดทำรูปแบบการรายงานผลการดำเนินงานโครงการ/กิจกรรมให้ชัดเจนเป็นไปในแนวทางเดียวกัน ควรจัดอบรมให้ความรู้ ให้บุคลากรทุกท่านได้เข้าใจอย่างทั่วถึง เพราะสาเหตุหลักเกิดจากการโยกย้ายข้าราชการครู หรือบุคลากรบ่อยครั้ง มีการบรรจุข้าราชการครูใหม่เข้ามานั้นเองจึงต้องทำความเข้าใจการปฏิบัติงานบ่อยๆ และตั้งคณะกรรมการกำกับติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานสถานศึกษา อย่างจริงจัง และสามารถชี้แนะ แนะนำบุคคลอื่นได้เป็นอย่างดี”^{๔๘}

“ข้อเสนอแนะในการกำกับติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน ควรมีรูปแบบการรายงานผลการดำเนินงานโครงการ/กิจกรรมให้ชัดเจนเป็นไปในแนวทางเดียวกัน เพื่อให้การรายงานผลตอบสนองตัวชี้วัด กลยุทธ์ หรือวัตถุประสงค์โครงการ”^{๔๙}

สรุปได้ว่า ข้อเสนอแนะ ก็คือจัดอบรมให้ความรู้ และมีรูปแบบการรายงานผลและประเมินผลการดำเนินงานอย่างชัดเจน เป็นรูปธรรมให้บุคลากรทุกท่านได้เข้าใจอย่างทั่วถึง และตั้งคณะกรรมการกำกับติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานสถานศึกษา ซึ่งต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจอย่างถ่องแท้ สามารถอธิบายให้ผู้ปฏิบัติเข้าใจและดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

จากข้อมูลข้างต้นสรุปได้ว่า ขั้นที่ ๔ การกำกับติดตาม ประเมินผลการดำเนินงาน สถานศึกษาต้องสร้างระบบติดตามและประเมินผลขึ้นมาเพื่อกำกับการดำเนินงานตามแผนการทำงาน มีขั้นตอนดังนี้

^{๔๗} สัมภาษณ์ นายสุริยา บุญญาณกุล, ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านควนสระ, ๑๙ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๔๘} สัมภาษณ์ นางอรัญญา ฤทธิเดช, ครู อันดับ คศ.๒ โรงเรียนบ้านควนสระ, ๒๑ ธันวาคม ๒๕๖๐

^{๔๙} สัมภาษณ์ นายเอกชัย รงล่อง, ครู อันดับ คศ.๑ โรงเรียนบ้านควนสระ, ๒๒ ธันวาคม ๒๕๖๐.

๑. ผู้อำนวยการโรงเรียนแต่งตั้งคณะกรรมการกำกับติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานสถานศึกษา

๒. คณะกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งกำกับติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานสถานศึกษา ศึกษา วิเคราะห์รายละเอียดการกำหนดทิศทาง แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา ๔ ปี และแผนปฏิบัติการประจำปี นโยบาย เป้าหมายและกลยุทธ์ของโรงเรียน โดยวิธีการศึกษาเอกสาร แลกเปลี่ยนเรียนรู้แนวคิด แนวปฏิบัติ เพื่อกำหนดประเด็น เป้าหมาย วิธีการรายงานผลการดำเนินงาน และ ติดตามความเคลื่อนไหว ประเด็นปฏิบัติการดำเนินงานศึกษาเพื่อวิเคราะห์และบูรณาการประเด็นการติดตาม ตามกลยุทธ์ โรงเรียน เครื่องมือ แหล่งข้อมูลประกอบ กำหนดระยะเวลา

๓. นำประเด็น เป้าหมายที่กำหนดมาสร้างเครื่องมือ/จัดทำคู่มือ ในการกำกับติดตาม และรายงานผลการดำเนินงานให้ครอบคลุม ชัดเจน และสะดวกต่อการติดตามและรายงานผลของผู้รับผิดชอบและผู้เกี่ยวข้อง โดยศึกษา ออกแบบ และพัฒนาเครื่องมือการประเมินผล การดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ ประจำปีอย่างเป็นระบบ

๔. จัดทำแผน กำกับ ติดตามแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียนและแผนกำกับติดตาม การติดตามงาน ตามกลยุทธ์และนโยบายของโรงเรียน

๕. ประสานทำความเข้าใจกับผู้รับผิดชอบแผนงาน/โครงการ เกี่ยวกับระยะเวลาในการดำเนินงาน การกำกับติดตาม เครื่องมือที่ใช้ในการกำกับติดตามและการรายงานผลการดำเนินงาน

๖. จัดส่งเอกสารแผนควบคุม กำกับ ติดตามการดำเนินงานและคู่มือติดตามประเมินผล ให้กับผู้รับผิดชอบเป็นแนวทางในการดำเนินการบริหารแผนงาน/โครงการและรายงานผลการดำเนินงานตามระยะเวลาที่กำหนด โดยให้ผู้รับผิดชอบรายงานผลการดำเนินงานเป็นปีการศึกษาและเมื่อเสร็จสิ้นโครงการ

๗. กำกับติดตามการดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการเป็นระยะ โดยให้ผู้รับผิดชอบ รายงานผลการดำเนินงานด้วยเอกสาร ประชุมปฏิบัติการวิเคราะห์ สรุป และจัดทำรายงานผลร่วมกับผู้รับผิดชอบ

๘. วิเคราะห์ สังเคราะห์ ผลการดำเนินงานเปรียบเทียบกับเป้าหมาย เพื่อจัดทำรายงาน จัดการศึกษาประจำปี (Annual Report) ของโรงเรียน นำเสนอข้อมูลในทุกมิติ โดยบูรณาการผลการดำเนินงานทั้งการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียน ผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์โรงเรียน

๙. จัดทำรายงานผลการดำเนินงานประจำปี (Annual Year Report) ของโรงเรียน โดยรวบรวมเอกสารรายงานผลการดำเนินงานตามนโยบาย กลยุทธ์ แผนงาน/โครงการในรอบปีที่ผ่านมา เพื่อวิเคราะห์ สังเคราะห์ และจัดทำเอกสารรายงานผลการดำเนินงานประจำปี เสนอผู้อำนวยการโรงเรียน ต้นสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและรายงานสาธารณชน ชุมชน ผู้ปกครอง ประชาชน

๑๐. เผยแพร่เอกสาร รายงานผลการจัดการศึกษา/ข้อมูลสารสนเทศแก่ผู้เกี่ยวข้อง ต้นสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและรายงานสาธารณชน ชุมชน ผู้ปกครอง และนำเสนอทางเว็บไซต์ สังคมออนไลน์ เพจ Facebook เพื่อนำผลเป็น

สารสนเทศอ้างอิงการวางแผนบริหารจัดการ การตรวจติดตามผลการดำเนินงาน รายงานผลการ
ปฏิบัติราชการรายบุคคล และ เพื่อพัฒนาปรับปรุงในปีต่อไป

ขั้นที่ ๕ การเผยแพร่ผลการดำเนินงาน

๑) การดำเนินการเผยแพร่ผลการดำเนินงาน ที่ผ่านมา

“การเผยแพร่ผลการดำเนินงานของโรงเรียนบ้านควนสระ ได้ดำเนินการจัดทำ
รายงานประจำปี (SAR) เพื่อรายงานภาพรวมของการดำเนินงานตามแผนพัฒนาคุณภาพโรงเรียน
และแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน ทั้งผลสำเร็จ อุปสรรค ปัญหา และสิ่งที่โรงเรียนจะ
ดำเนินการต่อไปเสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัด คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและรายงาน
สาธารณชน ชุมชน ผู้ปกครอง ประชาชน”^{๕๐}

“ตลอดระยะเวลา ๑๐ กว่าปีที่ผ่านมาเน้นการเผยแพร่ผลการดำเนินงานของโรงเรียน
บ้านควนสระเป็นมาอย่างต่อเนื่อง โดยดำเนินการในการสรุปการดำเนินงานตลอดทั้งปีการศึกษา
จากนั้นทุกปีการศึกษาจะมีกิจกรรมรายงานผลการศึกษาศึกษาของเครือข่าย ก็มีการนำผลการดำเนินงาน
ไปจัดนำเสนอ อีกทั้งมีการเผยแพร่ทางช่องทางอื่นอีกมากมาย เช่น เว็บไซต์ของโรงเรียน
เพจ Facebook ในที่ประชุมคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และในที่ประชุมผู้ปกครองได้รับ
ทราบ พร้อมทั้งโรงเรียนเปิดโอกาสให้ซักถาม ตรวจสอบได้ ด้วยความโปร่งใส”^{๕๑}

“การเผยแพร่ผลการดำเนินงานของโรงเรียนบ้านควนสระ ได้มีการสรุปการ
ดำเนินงานตลอดทั้งปีการศึกษา และได้แลกเปลี่ยนแนวทางการดำเนินงานกับโรงเรียนในเครือข่ายใน
วันรายงานผลการศึกษาศึกษาของเครือข่าย ตลอดจนจนมีการเผยแพร่ผลการดำเนินงานหลายวิธี เช่น
เผยแพร่ผลการดำเนินงานในวันรายงานผลการศึกษาศึกษาของเครือข่าย ต่อสาธารณชน ชุมชน ผู้ปกครอง
ประชาชน และสามารถตรวจสอบได้”^{๕๒}

สรุปได้ว่า การเผยแพร่ผลการดำเนินงานของโรงเรียนบ้านควนสระ พบว่า
ดำเนินการในการสรุปผลโดยจัดทำเป็นรายงานประจำปี (SAR) เพื่อรายงานภาพรวมของการ
ดำเนินงานตามแผนพัฒนาคุณภาพโรงเรียนและแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน
ทั้งผลสำเร็จ อุปสรรค ปัญหา งานตลอดทั้งปีการศึกษา เสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัด คณะกรรมการ
สถานศึกษาขั้นพื้นฐานและรายงานสาธารณชน ชุมชน ผู้ปกครอง ประชาชน นอกจากนี้ยังมีการ
เผยแพร่ทางช่องทางอื่นอีกมากมาย เช่น เว็บไซต์ของโรงเรียน เพจ Facebook นำเสนอวันรายงาน
ผลการศึกษาศึกษาของเครือข่าย พร้อมทั้งโรงเรียนเปิดโอกาสให้ซักถาม ตรวจสอบได้ ด้วยความโปร่งใส

๒) ปัญหาอุปสรรคการเผยแพร่ผลการดำเนินงาน

“การเผยแพร่ผลการดำเนินงาน ในการดำเนินการดังกล่าว มีปัญหาอุปสรรค เล็กน้อย
เนื่องจากผู้รับผิดชอบมีภาระงานในหน้าที่มาก ทำให้ในบางครั้งเมื่อดำเนินงานตามนโยบาย กลยุทธ์ จุดเน้น

^{๕๐} สัมภาษณ์ นายสุริยา บุญญาณกุล, ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านควนสระ, ๑๙ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๕๑} สัมภาษณ์ นางอริยญา ฤทธิเดช, ครู อันดับ คศ.๒ โรงเรียนบ้านควนสระ, ๒๑ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๕๒} สัมภาษณ์ นายเอกชัย รงล่อง, ครู อันดับ คศ.๑ โรงเรียนบ้านควนสระ, ๒๒ ธันวาคม ๒๕๖๐.

แผนงาน โครงการ/กิจกรรม เสร็จเรียบร้อยแล้ว ไม่ได้รายงานผลการดำเนินงานตามแผนที่กำหนดและรายงานล่าช้า ทำให้การเผยแพร่ผลการดำเนินงานของโรงเรียนล่าช้าไปด้วย”^{๕๓}

“การเผยแพร่ผลการดำเนินงาน ในการดำเนินการดังกล่าว มีปัญหาอุปสรรคเล็กน้อย เช่นเดิม เนื่องจากคณะทำงานส่วนใหญ่เป็นบุคลากรที่ใหม่ ๆ ความเข้าใจในการทำงานยังมีประสบการณ์น้อย เมื่อได้รับมอบหมายในการทำงานก็จะล่าช้าในการทำงาน เพราะยังขาดความเข้าใจ ต้องเรียนรู้บ่อยๆ และเมื่อมีการจัดนำเสนอเผยแพร่ข้อมูลก็ต้องให้บุคลากรที่เข้าใจเป็นผู้ดำเนินการทั้งหมด”^{๕๔}

“การเผยแพร่ผลการดำเนินงาน ในการดำเนินการดังกล่าว มีปัญหาอุปสรรคเล็กน้อย เนื่องจากพื้นฐานความรู้ของภาคประชาชนไม่เท่ากัน บางท่านอาจจะไม่เข้าใจกระบวนการรายงานผล หรือรับข้อมูลได้อย่างเต็มที่”^{๕๕}

สรุปได้ว่า การเผยแพร่ผลการดำเนินงาน พบว่ามีปัญหาอุปสรรคในเรื่องไม่สามารถรายงานผลการดำเนินงานตามแผนที่กำหนดและรายงานล่าช้า ทำให้การเผยแพร่ผลการดำเนินงานของโรงเรียนล่าช้าไปด้วย เนื่องจากคณะทำงานส่วนใหญ่เป็นบุคลากรที่ใหม่ ๆ ความเข้าใจในการทำงานยังมีประสบการณ์น้อย และเนื่องจากพื้นฐานความรู้ของภาคประชาชนไม่เท่ากัน บางท่านอาจจะไม่เข้าใจกระบวนการรายงานผล หรือรับข้อมูลได้อย่างเต็มที่

๓) ข้อเสนอแนะแนวทางในการดำเนินการเผยแพร่ผลการดำเนินงาน

“เพื่อให้เกิดความรวดเร็ว และรายงานผลการดำเนินงานเป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ เพื่อให้การเผยแพร่ผลการดำเนินงานของโรงเรียนเป็นไปตามแผนที่วางไว้ด้วยนั้น ต้องมีการทำงานเป็นทีมและร่วมกันตรวจสอบข้อมูลที่ถูกต้อง จัดทำเป็นเอกสารเผยแพร่หรือเผยแพร่ผ่านเว็บไซต์ประชาสัมพันธ์ของโรงเรียนในโอกาสต่อไป”^{๕๖}

“การเผยแพร่ผลการดำเนินงานเพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ มีข้อเสนอแนะว่าต้องให้มีการทำงานเป็นทีมหรือมีส่วนร่วมกันทุกฝ่าย แม้แต่หน้าที่โดยตรงคือบุคลากรบางส่วนที่เพิ่งมาเรียนรู้งานใหม่นั้น เพื่อให้เกิดความรวดเร็วและถูกต้อง มีส่วนร่วมก็ควรที่จะให้ทุกส่วนงานมีส่วนเกี่ยวข้องในการการเผยแพร่ผลการดำเนินงาน”^{๕๗}

“การเผยแพร่ผลการดำเนินงาน หากให้ข้อมูลไปแล้วประชาชนไม่เข้าใจ คณะกรรมการดำเนินงานควรชี้แจง ให้เห็นเป็นรูปธรรม เพื่อให้การสื่อสารเป็นไปอย่างถูกต้อง มีความเข้าใจตรงกัน นำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน”^{๕๘}

^{๕๓} สัมภาษณ์ นายสุริยา บุญญานุกูล, ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านควนสระ, ๑๙ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๕๔} สัมภาษณ์ นางอรรณฎา ฤทธิเดช, ครู อันดับ คศ.๒ โรงเรียนบ้านควนสระ, ๒๑ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๕๕} สัมภาษณ์ นายเอกชัย รงล่อง, ครู อันดับ คศ.๑ โรงเรียนบ้านควนสระ, ๒๒ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๕๖} สัมภาษณ์ นายสุริยา บุญญานุกูล, ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านควนสระ, ๑๙ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๕๗} สัมภาษณ์ นางอรรณฎา ฤทธิเดช, ครู อันดับ คศ.๒ โรงเรียนบ้านควนสระ, ๒๑ ธันวาคม ๒๕๖๐.

^{๕๘} สัมภาษณ์ นายเอกชัย รงล่อง, ครู อันดับ คศ.๑ โรงเรียนบ้านควนสระ, ๒๒ ธันวาคม ๒๕๖๐.

สรุปได้ว่า การเผยแพร่ผลการดำเนินงาน เพื่อให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้นั้น ต้องมี การทำงานเป็นทีมและร่วมกันตรวจสอบข้อมูลที่ถูกต้อง และเพื่อความรวดเร็วในการรายงานผลควร จัดทำเป็นเอกสารเผยแพร่หรือเผยแพร่ผ่านเว็บไซต์ประชาสัมพันธ์ของโรงเรียนอีกช่องทางหนึ่ง

จากข้อมูลข้างต้นสรุปได้ว่า ขั้นที่ ๕ การเผยแพร่ผลการดำเนินงาน มีขั้นตอนดังนี้

๑. ผู้อำนวยการโรงเรียนแต่งตั้งคณะกรรมการชุดเดิมที่ได้รับการแต่งตั้งในชุด กำกับ ติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานสถานศึกษา เป็นผู้เผยแพร่ผลการดำเนินงาน ซึ่งจะเกี่ยวข้องกันในการสานต่องาน

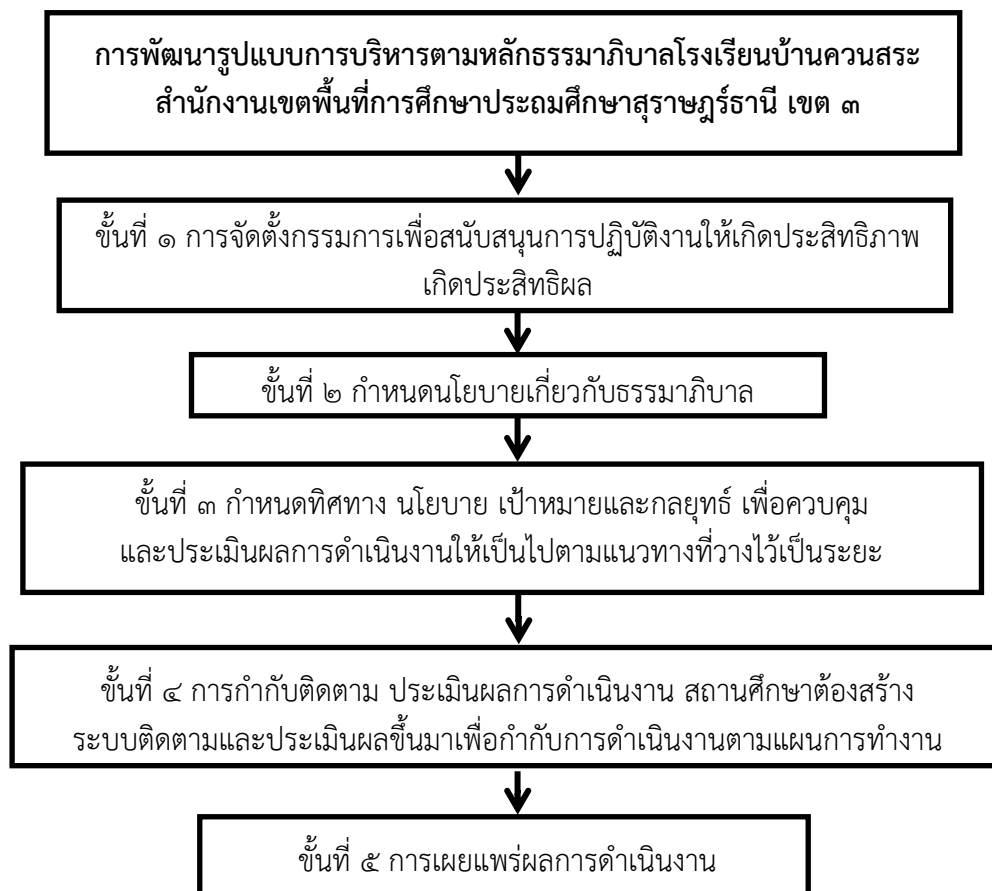
๒. นำผลการดำเนินงานประจำปี (Annual Year Report) ของโรงเรียน จากการ รวบรวมเอกสารรายงานผลการดำเนินงานตามนโยบาย กลยุทธ์ แผนงาน/โครงการในรอบปีที่ผ่านมา จัดทำเอกสารรายงานผลการดำเนินงานประจำปี รายงานเสนอต้นสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและรายงานสาธารณชน ชุมชน ผู้ปกครอง ประชาชน

๓. นำผลการดำเนินงานเผยแพร่ผ่านทางเว็บไซต์ สังคมออนไลน์ เพจ Facebook อย่างเปิดเผย โปร่งใสสามารถตรวจสอบได้

๔. รับฟังข้อเสนอแนะ จากผู้ที่เกี่ยวข้อง และนำมาพัฒนาการดำเนินงานให้มี ประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลในปีถัดไป

๔.๑.๓ รำรูปแบบการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลโรงเรียนบ้านควนสระ สำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต ๓

ผู้วิจัยได้นำ ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเอกสาร และการสัมภาษณ์มาทำการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) โดยจัดหมวดหมู่ประเด็นย่อยในแต่ละประเด็นหลัก ดังนี้



ในการดำเนินการมีรายละเอียดในแต่ละขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ ๑ การจัดตั้งกรรมการเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผล มีการดำเนินงานตามขั้นตอน ดังนี้

๑. ผู้อำนวยการโรงเรียนจัดประชุมข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อชี้แจงทำความเข้าใจในการจัดตั้งคณะกรรมการเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

๒. คัดเลือกข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ที่มีความรู้ ความสามารถ มีประสบการณ์ มีภาวะความเป็นผู้นำ เป็นที่ยอมรับของบุคลากรในโรงเรียน และมีความซื่อตรงในการปฏิบัติหน้าที่ โดยให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการคัดเลือก ตามโครงสร้างการบริหารงานของสถานศึกษา ทั้ง ๔ กลุ่มงาน ได้แก่ กลุ่มบริหารงานวิชาการ กลุ่มบริหารงานบุคคล กลุ่มบริหารงานแผนงานและงบประมาณ และกลุ่มบริหารงานทั่วไป

๓. เมื่อได้คณะกรรมการในการปฏิบัติงานในแต่ละฝ่ายงาน ผู้อำนวยการโรงเรียนชี้แจงบทบาทหน้าที่ มอบหมายงานด้วยวาจาในที่ประชุม

๔. ผู้อำนวยการโรงเรียนออกคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการปฏิบัติงาน

๕. ผู้อำนวยการโรงเรียนนำผลการประชุม และแต่งตั้งคณะกรรมการปฏิบัติงานเข้าที่ประชุมคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อรับทราบ และเป็นให้ผู้สนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคลากร

๖. หัวหน้ากลุ่มงานประชุมกลุ่มงานย่อย เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทำความเข้าใจในระบบงาน แสดงความคิดเห็น และเสนอแนะ

๗. ผู้อำนวยการโรงเรียนแต่งตั้งคณะกรรมการระดับโรงเรียนในการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการแต่ละฝ่าย ประเมินผลการปฏิบัติ ตลอดถึงเสนอแนะเพื่อการพัฒนาการปฏิบัติงาน

ขั้นที่ ๒ กำหนดนโยบายเกี่ยวกับธรรมาภิบาล มีการดำเนินงานตามขั้นตอน ดังนี้

๑. ผู้อำนวยการโรงเรียนนำนโยบายหลักการว่าด้วยการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี (Good Governance) มาประกาศใช้ในโรงเรียนอย่างชัดเจน

๒. มอบหมายบุคลากรที่รับผิดชอบจัดทำป้ายประกาศนโยบายการใช้หลักธรรมาภิบาลในโรงเรียนอย่างเด่นชัด และประกาศเจตนารมณ์อย่างชัดเจน

๓. ผู้อำนวยการโรงเรียนแต่งตั้งคณะกรรมการแต่ละกลุ่มงาน ในการจัดประชุมเพื่อจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานของแต่ละกลุ่มงาน/พรรณนางานในกลุ่มงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานได้ถูกต้อง โปร่งใส ตรวจสอบได้

๔. จัดประชุมจัดทำคู่มือปฏิบัติงานของแต่ละกลุ่มงาน/พรรณนางานในกลุ่มงานร่วมกัน โดยใช้หลักการมีส่วนร่วม

๕. จัดอบรมให้ความรู้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในการปฏิบัติงานได้อย่างครุมืออาชีพและมีคุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณวิชาชีพครู และมาตรฐานวิชาชีพซึ่งเป็นส่วนที่เกี่ยวข้องกัน

๖. ผู้อำนวยการโรงเรียนประกาศเน้นย้ำการนำหลักธรรมาภิบาลไปใช้ในการปฏิบัติงาน และปฏิบัติตามกฎระเบียบ และกฎหมายที่เกี่ยวข้องอย่างเคร่งครัด

๗. ผู้อำนวยการโรงเรียนแต่งตั้งคณะกรรมการ กำกับ ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นระยะ ตลอดถึงเสนอแนะเพื่อการพัฒนาการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

ขั้นที่ ๓ กำหนดทิศทาง นโยบาย เป้าหมายและกลยุทธ์ เพื่อควบคุมและประเมินผลการดำเนินงานให้เป็นไปตามแนวทางที่วางไว้เป็นระยะ โดยมีขั้นตอนการดำเนินงานดังนี้

๑. มีการจัดตั้งคณะกรรมการและคณะทำงาน กำหนดทิศทาง จัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา ๔ ปี นโยบาย เป้าหมาย พร้อมทั้งแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน

๒. มีการประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ให้ความรู้แก่บุคลากรและผู้ที่เกี่ยวข้องทุกท่าน

๓. ให้มีการรวบรวมข้อมูลพื้นฐาน จัดทำฐานข้อมูลและระบบสารสนเทศเกี่ยวกับสภาพโรงเรียน

๔. ศึกษาสภาพขององค์กร หรือโรงเรียนบ้านควนสระ และจัดทำภาพรวมของโรงเรียน

๕. มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน ทั้งสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษา

๖. ประเมินสถานภาพของโรงเรียน โดยการประเมินความรุนแรงของผลกระทบจากสิ่งแวดล้อมและสมรรถนะของโรงเรียน

๗. จัดวางทิศทางของโรงเรียน โดยกำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์และกลยุทธ์ของโรงเรียนบ้านควนสระ

๘. กำหนดกลยุทธ์ โดยสร้างกลยุทธ์ทางเลือกในระดับโรงเรียน ระดับแผนงานระดับโครงการและจัดทำแผนกลยุทธ์

๙. กำหนดโครงการ/กิจกรรมตามหลักธรรมาภิบาล ได้แก่

๙.๑ ด้านหลักนิติธรรม อย่างเช่น การจัดทำคู่มือการปฏิบัติของกลุ่มงาน การกำหนด และประกาศกฎ ระเบียบการปฏิบัติราชการ การจัดระบบและจัดทำทะเบียนประวัติข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เป็นต้น

๙.๒ ด้านหลักคุณธรรม อย่างเช่น กิจกรรมค่ายคุณธรรม จริยธรรมนักเรียน การอบรมครูต้นแบบรักษาศีล ๕ โครงการสถานศึกษาต้นแบบรักษาศีล ๕ โครงการโรงเรียนวิถีพุทธ โครงการเศรษฐกิจพอเพียง และ โครงการสถานศึกษาสีขาว ปลอดภัย เสพติดและอบายมุข เป็นต้น

๙.๓ ด้านหลักความโปร่งใส อย่างเช่น โครงการบริหารแผนงานและงบประมาณ โครงการพัฒนาระบบงานการเงิน บัญชี พัสดุ และสินทรัพย์ และโครงการประชาธิปไตย เป็นต้น

๙.๔ ด้านหลักการมีส่วนร่วม อย่างเช่น โครงการเข้าค่ายลูกเสือ เนตรนารี โครงการกิจกรรมวันไหว้ครูและมอบทุนการศึกษา และโครงการวันสำคัญต่างๆ เป็นต้น

๙.๕ ด้านหลักความรับผิดชอบ อย่างเช่น โครงการยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนตามเกณฑ์มาตรฐานของโรงเรียน โครงการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ โครงการพัฒนาการเรียนการสอนรายวิชาศิลปะ โครงการสร้างความเข้มแข็งดูแลช่วยเหลือนักเรียนของสถานศึกษา และโครงการกิจกรรมโฮมรูมนักเรียน เป็นต้น

๙.๖ ด้านหลักความคุ้มค่า อย่างเช่น โครงการห้องสมุดมีชีวิต โครงการส่งเสริมสุขภาพอนามัย โครงการจ้างบุคลากรปฏิบัติการสอน เป็นต้น

๑๐. ตรวจสอบ ทบทวน และปรับปรุงทิศทาง นโยบาย เป้าหมาย รวมถึงแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน

๑๑. เผยแพร่ ประชาสัมพันธ์ทิศทาง นโยบาย เป้าหมาย รวมถึงแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน เพื่อให้บุคลากร ผู้เกี่ยวข้องทุกส่วนได้ตระหนักให้ความร่วมมือและมุ่งมั่นในการดำเนินการ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลต่อโรงเรียนสูงสุด

ขั้นที่ ๔ การกำกับติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานสถานศึกษาต้องสร้างระบบติดตามและประเมินผลขึ้นมาเพื่อกำกับการดำเนินงานตามแผนการทำงาน มีขั้นตอนดังนี้

๑. ผู้อำนวยการโรงเรียนแต่งตั้งคณะกรรมการกำกับติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานสถานศึกษา

๒. คณะกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งกำกับติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานสถานศึกษา ศึกษา วิเคราะห์รายละเอียดการกำหนดทิศทาง แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา ๔ ปี และแผนปฏิบัติการประจำปี นโยบาย เป้าหมายและกลยุทธ์ของโรงเรียน โดยวิธีการศึกษาเอกสาร แลกเปลี่ยนเรียนรู้แนวคิด แนวปฏิบัติ เพื่อกำหนดประเด็น เป้าหมาย วิธีการรายงานผลการดำเนินงาน และ ติดตามความเคลื่อนไหว ประเด็นปฏิบัติการดำเนินงานศึกษาเพื่อวิเคราะห์และบูรณาการประเด็นการติดตาม ตามกลยุทธ์โรงเรียน เครื่องมือ แหล่งข้อมูลประกอบ กำหนดระยะเวลา

๓. นำประเด็น เป้าหมายที่กำหนดมาสร้างเครื่องมือ/จัดทำคู่มือ ในการกำกับติดตาม และรายงานผลการดำเนินงานให้ครอบคลุม ชัดเจน และสะดวกต่อการติดตามและรายงานผลของผู้รับผิดชอบและผู้เกี่ยวข้อง โดยศึกษา ออกแบบ และพัฒนาเครื่องมือการประเมินผล การดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ ประจำปีอย่างเป็นระบบ

๔. จัดทำแผน กำกับ ติดตามแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียนและแผนกำกับติดตาม การติดตามงาน ตามกลยุทธ์และนโยบายของโรงเรียน

๕. ประสานทำความเข้าใจกับผู้รับผิดชอบแผนงาน/โครงการ เกี่ยวกับระยะเวลาในการดำเนินงาน การกำกับติดตาม เครื่องมือที่ใช้ในการกำกับติดตามและการรายงานผลการดำเนินงาน

๖. จัดส่งเอกสารแผนควบคุม กำกับ ติดตามการดำเนินงานและคู่มือติดตามประเมินผล ให้กับผู้รับผิดชอบเป็นแนวทางในการดำเนินการบริหารแผนงาน/โครงการและรายงานผลการดำเนินงานตามระยะเวลาที่กำหนด โดยให้ผู้รับผิดชอบรายงานผลการดำเนินงานเป็นปีการศึกษาและเมื่อเสร็จสิ้นโครงการ

๗. กำกับติดตามการดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการเป็นระยะ โดยให้ผู้รับผิดชอบรายงานผลการดำเนินงานด้วยเอกสาร ประชุมปฏิบัติการวิเคราะห์ สรุป และจัดทำรายงานผลร่วมกับผู้รับผิดชอบ

๘. วิเคราะห์ สังเคราะห์ ผลการดำเนินงานเปรียบเทียบกับเป้าหมาย เพื่อจัดทำรายงานจัดการศึกษาประจำปี (Annual Report) ของโรงเรียน นำเสนอข้อมูลในทุกมิติ โดยบูรณาการผลการดำเนินงานทั้งการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียน ผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์โรงเรียน

๙. จัดทำรายงานผลการดำเนินงานประจำปี (Annual Year Report) ของโรงเรียน โดยรวบรวมเอกสารรายงานผลการดำเนินงานตามนโยบาย กลยุทธ์ แผนงาน/โครงการในรอบปีที่ผ่านมา เพื่อวิเคราะห์ สังเคราะห์ และจัดทำเอกสารรายงานผลการดำเนินงานประจำปี เสนอผู้อำนวยการโรงเรียน ต้นสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและรายงานสาธารณชน ชุมชน ผู้ปกครอง ประชาชน

๑๐. เผยแพร่เอกสาร รายงานผลการจัดการศึกษา/ข้อมูลสารสนเทศแก่ผู้เกี่ยวข้อง ต้นสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและรายงานสาธารณชน

ชุมชน ผู้ปกครอง และนำเสนอทางเว็บไซต์ สังคมออนไลน์ เพื่อนำผลเป็นสารสนเทศอ้างอิงการวางแผนบริหารจัดการ การตรวจติดตามผลการดำเนินงาน รายงานผลการปฏิบัติราชการรายบุคคล และเพื่อพัฒนาปรับปรุงในปีต่อไป

ขั้นที่ ๕ การเผยแพร่ผลการดำเนินงาน มีขั้นตอนดังนี้

๑. ผู้อำนวยการโรงเรียนแต่งตั้งคณะกรรมการชุดเดิมที่ได้รับการแต่งตั้งในชุด กำกับ ติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานสถานศึกษา เป็นผู้เผยแพร่ผลการดำเนินงาน ซึ่งจะเกี่ยวข้องกันในการสานต่องาน

๒. นำผลการดำเนินงานประจำปี (Annual Year Report) ของโรงเรียน จากการรวบรวมเอกสารรายงานผลการดำเนินงานตามนโยบาย กลยุทธ์ แผนงาน/โครงการในรอบปีที่ผ่านมา จัดทำเอกสารรายงานผลการดำเนินงานประจำปี รายงานเสนอต้นสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและรายงานสาธารณชน ชุมชน ผู้ปกครอง ประชาชน

๓. นำผลการดำเนินงานเผยแพร่ผ่านทางเว็บไซต์ สังคมออนไลน์ เพจ Facebook อย่างเปิดเผย โปร่งใสสามารถตรวจสอบได้

๔. รับฟังข้อเสนอแนะ จากผู้ที่เกี่ยวข้อง และนำมาพัฒนาการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลในปีถัดไป

๔.๒ การตรวจสอบรูปแบบการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลโรงเรียนบ้านควนสระสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต ๓

๔.๒.๑ ผลการประเมินรูปแบบการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลโรงเรียนบ้านควนสระสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต ๓

ผู้วิจัยได้นำร่างรูปแบบที่ได้จากการสัมภาษณ์ ให้ผู้ทรงคุณวุฒิได้ตรวจสอบประเมินผลเบื้องต้น เพื่อหาความเป็นไปได้ ความเหมาะสม และความเป็นประโยชน์ ตามขั้นตอนดังนี้

ขั้นที่ ๑ การจัดตั้งกรรมการเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผล มีการดำเนินงานตามขั้นตอน ดังนี้

๑. ผู้อำนวยการโรงเรียนจัดประชุมข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อชี้แจงทำความเข้าใจในการจัดตั้งคณะกรรมการเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล

๒. คัดเลือกข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ที่มีความรู้ ความสามารถ มีประสบการณ์ มีภาวะความเป็นผู้นำ เป็นที่ยอมรับของบุคลากรในโรงเรียน และมีความซื่อตรงในการปฏิบัติหน้าที่ โดยให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการคัดเลือก ตามโครงสร้างการบริหารงานของสถานศึกษา ทั้ง ๔ กลุ่มงาน ได้แก่ กลุ่มบริหารงานวิชาการ กลุ่มบริหารงานบุคคล กลุ่มบริหารงานแผนงานและงบประมาณ และกลุ่มบริหารงานทั่วไป

๓. เมื่อได้คณะกรรมการในการปฏิบัติงานในแต่ละฝ่ายงาน ผู้อำนวยการโรงเรียนชี้แจงบทบาทหน้าที่ มอบหมายงานด้วยวาจาในที่ประชุม

๔. ผู้อำนวยการโรงเรียนออกคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการปฏิบัติงาน

๕. ผู้อำนวยการโรงเรียนนำผลการประชุม และแต่งตั้งคณะกรรมการปฏิบัติงานเข้าที่ประชุมคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อรับทราบ และเป็นให้ผู้สนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคลากร

๖. หัวหน้ากลุ่มงานประชุมกลุ่มงานย่อย เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทำความเข้าใจในระบบงาน แสดงความคิดเห็น และเสนอแนะ

๗. ผู้อำนวยการโรงเรียนแต่งตั้งคณะกรรมการระดับโรงเรียนในการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการแต่ละฝ่าย ประเมินผลการปฏิบัติ ตลอดถึงเสนอแนะเพื่อการพัฒนาการปฏิบัติงาน

สรุปผลการตรวจสอบการประเมินรูปแบบการพัฒนา รูปแบบการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลโรงเรียนบ้านควนสระ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต ๓ ชั้นที่ ๑ การจัดตั้งกรรมการเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผล ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน ๘ ท่าน ได้ทำการประเมินผลปรากฏว่ามีความเป็นไปได้ ความเหมาะสมและความเป็นประโยชน์

ชั้นที่ ๒ กำหนดนโยบายเกี่ยวกับธรรมาภิบาล มีการดำเนินงานตามขั้นตอน ดังนี้

๑. ผู้อำนวยการโรงเรียนนำนโยบายหลักการว่าด้วยการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี (Good Governance) มาประกาศใช้ในโรงเรียนอย่างชัดเจน

๒. มอบหมายบุคลากรที่รับผิดชอบจัดทำป้ายประกาศนโยบายการใช้หลักธรรมาภิบาลในโรงเรียนอย่างเด่นชัด และประกาศเจตนารมณ์อย่างชัดเจน

๓. ผู้อำนวยการโรงเรียนแต่งตั้งคณะกรรมการแต่ละกลุ่มงาน ในการจัดประชุมเพื่อจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานของแต่ละกลุ่มงาน/พรรณนางานในกลุ่มงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานได้ถูกต้อง โปร่งใส ตรวจสอบได้

๔. จัดประชุมจัดทำคู่มือปฏิบัติงานของแต่ละกลุ่มงาน/พรรณนางานในกลุ่มงานร่วมกัน โดยใช้หลักการมีส่วนร่วม

๕. จัดอบรมให้ความรู้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในการปฏิบัติงานได้อย่าง ครมื่ออาชีพและมีคุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณวิชาชีพครู และมาตรฐานวิชาชีพซึ่งเป็นส่วนที่เกี่ยวข้องกัน

๖. ผู้อำนวยการโรงเรียนประกาศเน้นย้ำการนำหลักธรรมาภิบาลไปใช้ในการปฏิบัติงาน และปฏิบัติตามกฎระเบียบ และกฎหมายที่เกี่ยวข้องอย่างเคร่งครัด

๗. ผู้อำนวยการโรงเรียนแต่งตั้งคณะกรรมการ กำกับ ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นระยะ ตลอดถึงเสนอแนะเพื่อการพัฒนาการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

สรุปผลการตรวจสอบการประเมินรูปแบบการพัฒนา รูปแบบการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลโรงเรียนบ้านควนสระ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต ๓ ชั้นที่ ๒ กำหนดนโยบายเกี่ยวกับธรรมาภิบาล ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน ๘ ท่าน ได้ทำการประเมินผลปรากฏว่ามีความเป็นไปได้ ความเหมาะสมและความเป็นประโยชน์

ขั้นที่ ๓ กำหนดทิศทาง นโยบาย เป้าหมายและกลยุทธ์ เพื่อควบคุมและประเมินผล การดำเนินงานให้เป็นไปตามแนวทางที่วางไว้เป็นระยะ โดยมีขั้นตอนการดำเนินงานดังนี้

๑. มีการจัดตั้งคณะกรรมการและคณะทำงาน กำหนดทิศทาง จัดทำแผนพัฒนาคุณภาพ การศึกษา ๔ ปี นโยบาย เป้าหมายและยุทธศาสตร์ พร้อมทั้งแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน

๒. มีการประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ให้ความรู้แก่บุคลากรและผู้ที่เกี่ยวข้องทุกท่าน

๓. ให้มีการรวบรวมข้อมูลพื้นฐาน จัดทำฐานข้อมูลและระบบสารสนเทศเกี่ยวกับสภาพ โรงเรียน

๔. ศึกษาสภาพขององค์กร หรือโรงเรียนบ้านควนสระ และจัดทำภาพรวมของโรงเรียน

๕. มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน ทั้งสภาพแวดล้อมภายนอกและ สภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษา

๖. ประเมินสถานภาพของโรงเรียน โดยการประเมินความรุนแรงของผลกระทบจาก สิ่งแวดล้อมและสมรรถนะของโรงเรียน

๗. จัดวางทิศทางของโรงเรียน โดยการกำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์และ กลยุทธ์ของโรงเรียนบ้านควนสระ

๘. กำหนดกลยุทธ์ โดยสร้างกลยุทธ์ทางเลือกในระดับโรงเรียน ระดับแผนงาน ระดับ โครงการและจัดทำแผนกลยุทธ์

๙. กำหนดโครงการ/กิจกรรมตามหลักธรรมาภิบาล ได้แก่

๙.๑ ด้านหลักนิติธรรม อย่างเช่น การจัดทำคู่มือการปฏิบัติของกลุ่มงาน การกำหนด และประกาศกฎ ระเบียบการปฏิบัติราชการ การจัดระบบและจัดทำทะเบียนประวัติข้าราชการครูและ บุคลากรทางการศึกษา เป็นต้น

๙.๒ ด้านหลักคุณธรรม อย่างเช่น กิจกรรมค่ายคุณธรรม จริยธรรมนักเรียน การ อบรมครูต้นแบบรักษาศีล ๕ โครงการสถานศึกษาต้นแบบรักษาศีล ๕ โครงการโรงเรียนวิถีพุทธ โครงการเศรษฐกิจพอเพียง และ โครงการสถานศึกษาสีขาว ปลอดภัยดีและอบายมุข เป็นต้น

๙.๓ ด้านหลักความโปร่งใส อย่างเช่น โครงการบริหารแผนงานและงบประมาณ โครงการพัฒนาระบบงานการเงิน บัญชี พัสดุ และสินทรัพย์ และโครงการประชาธิปไตย เป็นต้น

๙.๔ ด้านหลักการมีส่วนร่วม อย่างเช่น โครงการเข้าค่ายลูกเสือ เนตรนารี โครงการ กิจกรรมวันไหว้ครูและมอบทุนการศึกษา และโครงการวันสำคัญต่างๆ เป็นต้น

๙.๕ ด้านหลักความรับผิดชอบต่อ อย่างเช่น โครงการยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ตามเกณฑ์มาตรฐานของโรงเรียน โครงการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ โครงการพัฒนาการเรียนการสอนรายวิชาศิลปะ โครงการสร้างความเข้มแข็งดูแลเหลือนักเรียนของสถานศึกษา และโครงการ กิจกรรมโฮมรูมนักเรียน เป็นต้น

๙.๖ ด้านหลักความคุ้มค่า อย่างเช่น โครงการห้องสมุดมีชีวิต โครงการส่งเสริม สุขภาพอนามัย โครงการจ้างบุคลากรปฏิบัติการสอน เป็นต้น

๑๐. ตรวจสอบ ทบทวน และปรับปรุงทิศทาง นโยบาย เป้าหมาย รวมถึงแผนกลยุทธ์ของ โรงเรียน

๑๑. เผยแพร่ ประชาสัมพันธ์ทิศทาง นโยบาย เป้าหมาย รวมถึงแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน เพื่อให้บุคลากร ผู้เกี่ยวข้องทุกส่วนได้ตระหนักให้ความร่วมมือและมุ่งมั่นในการดำเนินการเพื่อให้เกิด ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลต่อโรงเรียนสูงสุด

สรุปผลการตรวจสอบการประเมินรูปแบบการพัฒนา รูปแบบการบริหารตามหลัก ธรรมชาติบาลโรงเรียนบ้านควนสระ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต ๓ ขั้นที่ ๓ กำหนดทิศทาง นโยบาย เป้าหมายและกลยุทธ์ เพื่อควบคุมและประเมินผลการดำเนินงานให้ เป็นไปตามแนวทางที่วางไว้เป็นระยะ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน ๘ ท่าน ได้ทำการประเมินผลปรากฏว่ามีความ เป็นไปได้ ความเหมาะสมและความเป็นประโยชน์

ขั้นที่ ๔ การกำกับติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานสถานศึกษาต้องสร้างระบบ ติดตามและประเมินผลขึ้นมาเพื่อกำกับการดำเนินงานตามแผนการทำงาน มีขั้นตอนดังนี้

๑. ผู้อำนวยการโรงเรียนแต่งตั้งคณะกรรมการกำกับติดตาม ประเมินผลการดำเนินงาน สถานศึกษา

๒. คณะกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งกำกับติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานสถานศึกษา ศึกษา วิเคราะห์รายละเอียดการกำหนดทิศทาง แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา ๔ ปี และแผนปฏิบัติ ราชการประจำปี นโยบาย เป้าหมายและยุทธศาสตร์ของโรงเรียน โดยวิธีการศึกษาเอกสาร แลกเปลี่ยน เรียนรู้แนวคิด แนวปฏิบัติ เพื่อกำหนดประเด็น เป้าหมาย วิธีการรายงานผลการดำเนินงาน และติดตาม ความเคลื่อนไหว ประเด็นปฏิทินการดำเนินงานศึกษาเพื่อวิเคราะห์และบูรณาการประเด็นการติดตาม ตามกลยุทธ์ โรงเรียน เครื่องมือ แหล่งข้อมูลประกอบ กำหนดระยะเวลา

๓. นำประเด็น เป้าหมายที่กำหนดมาสร้างเครื่องมือ/จัดทำคู่มือ ในการกำกับติดตามและ รายงานผลการดำเนินงานให้ครอบคลุม ชัดเจน และสะดวกต่อการติดตามและรายงานผลของ ผู้รับผิดชอบและผู้เกี่ยวข้อง โดยศึกษา ออกแบบ และพัฒนาเครื่องมือการประเมินผล การดำเนินงาน ตามแผนปฏิบัติราชการ ประจำปีอย่างเป็นระบบ

๔. จัดทำแผน กำกับ ติดตามแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียนและแผนกำกับติดตาม การติดตามงาน ตามกลยุทธ์และนโยบายของโรงเรียน

๕. ประสานทำความเข้าใจกับผู้รับผิดชอบแผนงาน/โครงการ เกี่ยวกับระยะเวลาในการ ดำเนินงาน การกำกับติดตาม เครื่องมือที่ใช้ในการกำกับติดตามและการรายงานผลการดำเนินงาน

๖. จัดส่งเอกสารแผนควบคุม กำกับ ติดตามการดำเนินงานและคู่มือติดตามประเมินผล ให้กับผู้รับผิดชอบเป็นแนวทางในการดำเนินการบริหารแผนงาน/โครงการและรายงานผลการ ดำเนินงานตามระยะเวลาที่กำหนด โดยให้ผู้รับผิดชอบรายงานผลการดำเนินงานเป็นปีการศึกษาและ เมื่อเสร็จสิ้นโครงการ

๗. กำกับติดตามการดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการเป็นระยะ โดยให้ผู้รับผิดชอบ รายงานผลการดำเนินงานด้วยเอกสาร ประชุมปฏิบัติการวิเคราะห์ สรุป และจัดทำรายงานผลร่วมกับ ผู้รับผิดชอบ

๘. วิเคราะห์ สังเคราะห์ ผลการดำเนินงานเปรียบเทียบกับเป้าหมาย เพื่อจัดทำรายงาน จัดการศึกษาประจำปี (Annual Report) ของโรงเรียน นำเสนอข้อมูลในทุกมิติ โดยบูรณาการผลการ

ดำเนินงานทั้งการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียน ผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์โรงเรียน

๙. จัดทำรายงานผลการดำเนินงานประจำปี (Annual Year Report) ของโรงเรียนโดยรวบรวมเอกสารรายงานผลการดำเนินงานตามนโยบาย กลยุทธ์ แผนงาน/โครงการในรอบปีที่ผ่านมา เพื่อวิเคราะห์ สังเคราะห์ และจัดทำเอกสารรายงานผลการดำเนินงานประจำปี เสนอผู้อำนวยการโรงเรียน ต้นสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและรายงานสาธารณชน ชุมชน ผู้ปกครอง ประชาชน

๑๐. เผยแพร่เอกสาร รายงานผลการจัดการศึกษา/ข้อมูลสารสนเทศแก่ผู้เกี่ยวข้อง ต้นสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและรายงานสาธารณชน ชุมชน ผู้ปกครอง และนำเสนอทางเว็บไซต์ สังคมออนไลน์ เพื่อนำผลเป็นสารสนเทศอ้างอิงการวางแผนบริหารจัดการ การตรวจติดตามผลการดำเนินงาน รายงานผลการปฏิบัติราชการรายบุคคล และเพื่อพัฒนาปรับปรุงในปีต่อไป

สรุปผลการตรวจสอบการประเมินรูปแบบการพัฒนา รูปแบบการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลโรงเรียนบ้านควนสระ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต ๓ ขั้นที่ ๔ การกำกับติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานสถานศึกษาต้องสร้างระบบติดตามและประเมินผลขึ้นมาเพื่อกำกับการดำเนินงานตามแผนการทำงาน ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน ๘ ท่าน ได้ทำการประเมินผลปรากฏว่ามีความเป็นไปได้ ความเหมาะสมและความเป็นประโยชน์

ขั้นที่ ๕ การเผยแพร่ผลการดำเนินงาน มีขั้นตอนดังนี้

๑. ผู้อำนวยการโรงเรียนแต่งตั้งคณะกรรมการชุดเดิมที่ได้รับการแต่งตั้งในชุด กำกับติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานสถานศึกษา เป็นผู้เผยแพร่ผลการดำเนินงาน ซึ่งจะเกี่ยวข้องกันในการสานต่องาน

๒. นำผลการดำเนินงานประจำปี (Annual Year Report) ของโรงเรียน จากการรวบรวมเอกสารรายงานผลการดำเนินงานตามนโยบาย กลยุทธ์ แผนงาน/โครงการในรอบปีที่ผ่านมา จัดทำเอกสารรายงานผลการดำเนินงานประจำปี รายงานเสนอต้นสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและรายงานสาธารณชน ชุมชน ผู้ปกครอง ประชาชน

๓. นำผลการดำเนินงานเผยแพร่ผ่านทางเว็บไซต์ สังคมออนไลน์ อย่างเปิดเผย โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้

๔. รับฟังข้อเสนอแนะ จากผู้ที่เกี่ยวข้อง และนำมาพัฒนาการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลในปีถัดไป

สรุปผลการตรวจสอบการประเมินรูปแบบการพัฒนา รูปแบบการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลโรงเรียนบ้านควนสระ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต ๓ ขั้นที่ ๕ การเผยแพร่ผลการดำเนินงาน ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน ๘ ท่าน ได้ทำการประเมินผลปรากฏว่ามีความเป็นไปได้ ความเหมาะสมและความเป็นประโยชน์

๔.๒.๒ ข้อเสนอแนะในการสนทนากลุ่ม

หลังจากผู้วิจัยได้ส่งเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากผู้ทรงคุณวุฒิประเมินรูปแบบการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลโรงเรียนบ้านควนสระ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต ๓ แล้วก็นำมาจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group) เพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิที่เลือกมาแบบเจาะจง จำนวน ๘ ท่าน ได้ให้ความเห็นและข้อเสนอแนะ ดังนี้

“ต้องนำผลการประเมินการปฏิบัติงานของปีที่ผ่านมา มาใช้ในการวางแผนการดำเนินงานของปีการศึกษาใหม่ และปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกฎหมาย กฎระเบียบของทางราชการ และเน้นกระบวนการของการปฏิบัติงานให้ทันต่อห้วงเวลา”^{๕๙}

“ให้มีการดำเนินงานแบบมีส่วนร่วมโดยใช้หลัก บวร (บ้าน วัด โรงเรียน) และในฐานะประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานก็จะมีส่วนในการนำผลการดำเนินงานออกเผยแพร่สู่ชุมชน ท้องถิ่น”^{๖๐}

“การดำเนินงานโดยใช้หลักธรรมาภิบาลในสถานศึกษาอีกอย่างที่ควรให้เกิดขึ้น คือ บุคลากรทุกคนต้องมีจิตสำนึกในการปฏิบัติงานสิ่งเป็นสิ่งสำคัญมาก”^{๖๑}

“การดำเนินงานในบางขั้นตอนและบางครั้งต้องมีการรวบรัด หรือสรุปเข้าด้วยกันเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล”^{๖๒}

“การดำเนินงานหรือการปฏิบัติที่ผ่านมาเพื่อให้เกิดความโปร่งใส นั้น มีหลักฐานยืนยันและสามารถตรวจสอบได้”^{๖๓}

“ในกระบวนการดำเนินงานควรเชิญหน่วยงานภายนอกมามีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และสร้างวัฒนธรรมองค์กรบ้านควนสระให้เกิดขึ้น”^{๖๔}

“บางขั้นตอนที่ซ้ำกันควรตัดออกให้เหมาะสมตามสมควร”^{๖๕}

๔.๒.๓ สรุปรูปแบบการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลโรงเรียนบ้านควนสระ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต ๓

จากผู้วิจัยได้ส่งเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากผู้ทรงคุณวุฒิประเมินรูปแบบการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลโรงเรียนบ้านควนสระ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต ๓ และเชิญผู้ทรงคุณวุฒิที่เลือกมาแบบเจาะจง จำนวน ๘ ท่าน จัดประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group) ได้ให้ความเห็นและข้อเสนอแนะเรียบร้อยแล้ว จึงสามารถสรุปรูปแบบการบริหารตามหลัก

^{๕๙} สัมภาษณ์ นายสุริยา บุญญาณกุล, ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านควนสระ, ๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๑.

^{๖๐} สัมภาษณ์ นายถาวร คงโอ, ประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโรงเรียนบ้านควนสระ, ๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๑.

^{๖๑} สัมภาษณ์ นายเชาวลิต ทวีแก้ว, นายกองค์การบริหารส่วนตำบลชัยบุรี, ๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๑.

^{๖๒} สัมภาษณ์ นางอรุณญา ฤทธิเดช, ครู อันดับ คศ.๒ โรงเรียนบ้านควนสระ, ๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๑.

^{๖๓} สัมภาษณ์ นายเอกชัย ธงล่อง, ครู อันดับ คศ.๑ โรงเรียนบ้านควนสระ, ๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๑.

^{๖๔} สัมภาษณ์ นายเชิดภัก ศิริสุข, ศึกษาพิเศษชำนาญการ, ๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๑.

^{๖๕} สัมภาษณ์ นางมลวิทย์ โยธารักษ์, ดร. อาจารย์มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครศรีธรรมราช, ๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๑.

ธรรมาภิบาลโรงเรียนบ้านควนสระ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต ๓ ได้ดังนี้

ขั้นที่ ๑ การจัดตั้งกรรมการเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผล มีการดำเนินงานตามขั้นตอน ดังนี้

๑. ผู้อำนวยการโรงเรียนจัดประชุมข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อชี้แจงทำความเข้าใจในการจัดตั้งคณะกรรมการเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล

๒. คัดเลือกข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ที่มีความรู้ ความสามารถ มีประสบการณ์ มีภาวะความเป็นผู้นำ เป็นที่ยอมรับของบุคลากรในโรงเรียน และมีความซื่อตรงในการปฏิบัติหน้าที่ โดยให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการคัดเลือก ตามโครงสร้างการบริหารงานของสถานศึกษา ทั้ง ๔ กลุ่มงาน ได้แก่ กลุ่มบริหารงานวิชาการ กลุ่มบริหารงานบุคคล กลุ่มบริหารงานแผนงานและงบประมาณ และกลุ่มบริหารงานทั่วไป

๓. เมื่อได้คณะกรรมการในการปฏิบัติงานในแต่ละฝ่ายงาน ผู้อำนวยการโรงเรียนชี้แจงบทบาทหน้าที่ มอบหมายงานด้วยวาจาในที่ประชุม

๔. ผู้อำนวยการโรงเรียนออกคำสั่งแต่งตั้งคณะครูและบุคลากรทางการศึกษาเป็นคณะกรรมการปฏิบัติงานตามกลุ่มบริหารงานต่างๆ ในโครงสร้างการบริหารของโรงเรียน

๕. ผู้อำนวยการโรงเรียนนำผลการประชุม และแต่งตั้งคณะกรรมการปฏิบัติงานเข้าที่ประชุมคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อรับทราบ และเป็นให้ผู้สนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคลากร

๖. หัวหน้ากลุ่มงานประชุมกลุ่มงานย่อย เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทำความเข้าใจในระบบงาน แสดงความคิดเห็น และเสนอแนะ

๗. ผู้อำนวยการโรงเรียนแต่งตั้งคณะกรรมการระดับโรงเรียนในการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการแต่ละฝ่าย ประเมินผลการปฏิบัติ ตลอดถึงเสนอแนะเพื่อการพัฒนาการปฏิบัติงาน

ขั้นที่ ๒ กำหนดนโยบายเกี่ยวกับธรรมาภิบาล มีการดำเนินงานตามขั้นตอน ดังนี้

๑. ผู้อำนวยการโรงเรียนนำนโยบายหลักการว่าด้วยการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี (Good Governance) มาประกาศใช้ในโรงเรียนอย่างชัดเจน

๒. มอบหมายบุคลากรที่รับผิดชอบจัดทำป้ายประกาศนโยบายการใช้หลักธรรมาภิบาล ซึ่งมาจากนโยบายว่าด้วยการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี (Good Governance) ในโรงเรียนอย่างเด่นชัด และประกาศเจตนารมณ์อย่างชัดเจน

๓. ผู้อำนวยการโรงเรียนแต่งตั้งคณะกรรมการแต่ละกลุ่มงาน ในการจัดประชุมเพื่อจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานของแต่ละกลุ่มงาน/พรรณนางานในกลุ่มงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานได้ถูกต้อง โปร่งใส ตรวจสอบได้

๔. จัดประชุมจัดทำคู่มือปฏิบัติงานของแต่ละกลุ่มงาน/พรรณนางานในกลุ่มงานร่วมกัน โดยใช้หลักการมีส่วนร่วม

๕. จัดอบรมให้ความรู้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในการปฏิบัติงานได้อย่าง ครุมีอาชีวะและมีคุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณวิชาชีพครู และมาตรฐานวิชาชีพซึ่งเป็นส่วนที่ เกี่ยวข้องกัน ส่งเสริมการมีจิตสำนึกในการปฏิบัติงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาล และสร้างวัฒนธรรม องค์กรครอบครัวบ้านคนสระให้เกิดขึ้น

๖. ผู้อำนวยการโรงเรียนประกาศเน้นย้ำการนำหลักธรรมาภิบาลไปใช้ในการปฏิบัติงาน และปฏิบัติตามกฎระเบียบ และกฎหมายที่เกี่ยวข้องอย่างเคร่งครัด

๗. ผู้อำนวยการโรงเรียนแต่งตั้งคณะกรรมการ กำกับ ติดตาม และประเมินผลการ ปฏิบัติงานเป็นระยะ ตลอดจนเสนอแนะเพื่อการพัฒนาการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพและเกิด ประสิทธิภาพ

ขั้นที่ ๓ กำหนดทิศทาง นโยบาย เป้าหมายและกลยุทธ์ เพื่อควบคุมและประเมินผล การดำเนินงานให้เป็นไปตามแนวทางที่วางไว้เป็นระยะ โดยมีขั้นตอนการดำเนินงานดังนี้

๑. มีการจัดตั้งคณะกรรมการและคณะทำงาน กำหนดทิศทาง จัดทำแผนพัฒนาคุณภาพ การศึกษา ๔ ปี นโยบาย และเป้าหมาย พร้อมทั้งแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน

๒. มีการประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ให้ความรู้แก่บุคลากรและผู้ที่เกี่ยวข้องทุกท่าน

๓. ให้มีการรวบรวมข้อมูลพื้นฐาน จัดทำฐานข้อมูลและระบบสารสนเทศเกี่ยวกับสภาพ โรงเรียน

๔. ศึกษาสภาพขององค์กร หรือโรงเรียนบ้านคนสระ และจัดทำภาพรวมของโรงเรียน

๕. มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน ทั้งสภาพแวดล้อมภายนอกและ สภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษา

๖. ประเมินสถานภาพของโรงเรียน โดยการประเมินความรุนแรงของผลกระทบจาก สิ่งแวดล้อมและสมรรถนะของโรงเรียน

๗. จัดวางทิศทางของโรงเรียน โดยการกำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์และ กลยุทธ์ของโรงเรียนบ้านคนสระ

๘. กำหนดกลยุทธ์ โดยสร้างกลยุทธ์ทางเลือกในระดับโรงเรียน ระดับแผนงาน ระดับ โครงการและจัดทำแผนกลยุทธ์

๙. กำหนดโครงการ/กิจกรรมตามหลักธรรมาภิบาล ได้แก่

๙.๑ ด้านหลักนิติธรรม อย่างเช่น การจัดทำคู่มือการปฏิบัติของกลุ่มงาน การกำหนด และประกาศกฎ ระเบียบการปฏิบัติราชการ การจัดระบบและจัดทำทะเบียนประวัติข้าราชการครูและ บุคลากรทางการศึกษา เป็นต้น

๙.๒ ด้านหลักคุณธรรม อย่างเช่น กิจกรรมค่ายคุณธรรม จริยธรรมนักเรียน การ อบรมครูต้นแบบรักษาศีล ๕ โครงการสถานศึกษาต้นแบบรักษาศีล ๕ โครงการโรงเรียนวิถีพุทธ โครงการเศรษฐกิจพอเพียง และ โครงการสถานศึกษาสีขาว ปลอดภัยพอเพียงและอบายมุข เป็นต้น

๙.๓ ด้านหลักความโปร่งใส อย่างเช่น โครงการบริหารแผนงานและงบประมาณ โครงการพัฒนาระบบงานการเงิน บัญชี พัสดุ และสินทรัพย์ และโครงการประชาธิปไตย เป็นต้น

๙.๔ ด้านหลักการมีส่วนร่วม อย่างเช่น โครงการเข้าค่ายลูกเสือ เนตรนารี โครงการ กิจกรรมวันไหว้ครูและมอบทุนการศึกษา และโครงการวันสำคัญต่างๆ เป็นต้น

๙.๕ ด้านหลักความรับผิดชอบ อย่างเช่น โครงการยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ตามเกณฑ์มาตรฐานของโรงเรียน โครงการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ โครงการพัฒนาการเรียนการสอนรายวิชาศิลปะ โครงการสร้างความเข้มแข็งดูแลเหลือนักเรียนของสถานศึกษา และโครงการ กิจกรรมโฮมรูมนักเรียน เป็นต้น

๙.๖ ด้านหลักความคุ้มค่า อย่างเช่น โครงการห้องสมุดมีชีวิต โครงการส่งเสริมสุขภาพอนามัย โครงการจ้างบุคลากรปฏิบัติการสอน เป็นต้น

๑๐. ตรวจสอบ ทบทวน และปรับปรุงทิศทาง นโยบาย เป้าหมาย รวมถึงแผนกลยุทธ์ของ โรงเรียน

๑๑. เผยแพร่ ประชาสัมพันธ์ทิศทาง นโยบาย เป้าหมาย รวมถึงแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน เพื่อให้บุคลากร ผู้เกี่ยวข้องทุกส่วนได้ตระหนักให้ความร่วมมือและมุ่งมั่นในการดำเนินการเพื่อให้เกิด ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลต่อโรงเรียนสูงสุด

ขั้นที่ ๔ การกำกับติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานสถานศึกษาต้องสร้างระบบ ติดตามและประเมินผลขึ้นมาเพื่อกำกับติดตามการดำเนินงานตามแผนการทำงาน มีขั้นตอนดังนี้

๑. ผู้อำนวยการโรงเรียนแต่งตั้งคณะกรรมการกำกับติดตาม ประเมินผลการดำเนินงาน สถานศึกษา

๒. คณะกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งกำกับติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานสถานศึกษา ศึกษา วิเคราะห์รายละเอียดการกำหนดทิศทาง แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา ๔ ปี และแผนปฏิบัติ ราชการประจำปี นโยบาย เป้าหมายและกลยุทธ์ของโรงเรียน โดยวิธีการศึกษาเอกสาร แลกเปลี่ยน เรียนรู้แนวคิด แนวปฏิบัติ เพื่อกำหนดประเด็น เป้าหมาย วิธีการรายงานผลการดำเนินงาน และ ติดตามความเคลื่อนไหว ประเด็นปฏิทินการดำเนินงานศึกษาเพื่อวิเคราะห์และบูรณาการประเด็นการ ติดตาม ตามกลยุทธ์ โรงเรียน เครื่องมือ แหล่งข้อมูลประกอบ กำหนดระยะเวลา

๓. นำประเด็น เป้าหมายที่กำหนดมาสร้างเครื่องมือ/จัดทำคู่มือ ในการกำกับติดตามและ รายงานผลการดำเนินงานให้ครอบคลุม ชัดเจน และสะดวกต่อการติดตามและรายงานผลของ ผู้รับผิดชอบและผู้เกี่ยวข้อง โดยศึกษา ออกแบบ และพัฒนาเครื่องมือการประเมินผล การดำเนินงาน ตามแผนปฏิบัติราชการ ประจำปีอย่างเป็นระบบ

๔. จัดทำแผน กำกับ ติดตามแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียนและแผนกำกับติดตาม การติดตามงาน ตามกลยุทธ์และนโยบายของโรงเรียน

๕. ประสานทำความเข้าใจกับผู้รับผิดชอบแผนงาน/โครงการ เกี่ยวกับระยะเวลาในการ ดำเนินงาน การกำกับติดตาม เครื่องมือที่ใช้ในการกำกับติดตามและการรายงานผลการดำเนินงาน

๖. จัดส่งเอกสารแผนควบคุม กำกับ ติดตามการดำเนินงานและคู่มือติดตามประเมินผล ให้กับผู้รับผิดชอบเป็นแนวทางในการดำเนินการบริหารแผนงาน/โครงการและรายงานผลการ ดำเนินงานตามระยะเวลาที่กำหนด โดยให้ผู้รับผิดชอบรายงานผลการดำเนินงานเป็นปีการศึกษาและ เมื่อเสร็จสิ้นโครงการ

๗. กำกับติดตามการดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการเป็นระยะ โดยให้ผู้รับผิดชอบ รายงานผลการดำเนินงานด้วยเอกสาร ประชุมปฏิบัติการวิเคราะห์ สรุป และจัดทำรายงานผลร่วมกับ ผู้รับผิดชอบ

๘. วิเคราะห์ สังเคราะห์ ผลการดำเนินงานเปรียบเทียบกับเป้าหมาย เพื่อจัดทำรายงานจัดการศึกษาประจำปี (Annual Report) ของโรงเรียน นำเสนอข้อมูลในทุกมิติ โดยบูรณาการผลการดำเนินงานทั้งการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียน ผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์โรงเรียน

๙. จัดทำรายงานผลการดำเนินงานประจำปี (Annual Year Report) ของโรงเรียน โดยรวบรวมเอกสารรายงานผลการดำเนินงานตามนโยบาย กลยุทธ์ แผนงาน/โครงการในรอบปีที่ผ่านมา เพื่อวิเคราะห์ สังเคราะห์ และจัดทำเอกสารรายงานผลการดำเนินงานประจำปีเสนอผู้อำนวยการโรงเรียน ต้นสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและรายงานสาธารณชน ชุมชน ผู้ปกครอง ประชาชน

ขั้นที่ ๕ การเผยแพร่ผลการดำเนินงาน มีขั้นตอนดังนี้

๑. ผู้อำนวยการโรงเรียนแต่งตั้งคณะกรรมการชุดเดิมที่ได้รับการแต่งตั้งในชุด กำกับ ติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานสถานศึกษา เป็นผู้เผยแพร่ผลการดำเนินงาน ซึ่งจะเกี่ยวข้องกันในการสานต่องาน

๒. นำผลการดำเนินงานประจำปี (Annual Year Report) ของโรงเรียน จากการรวบรวมเอกสารรายงานผลการดำเนินงานตามนโยบาย กลยุทธ์ แผนงาน/โครงการในรอบปีที่ผ่านมา จัดทำเอกสารรายงานผลการดำเนินงานประจำปี รายงานเสนอต้นสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและรายงานสาธารณชน ชุมชน ผู้ปกครอง ประชาชน

๓. นำผลการดำเนินงานเผยแพร่ผ่านทางเว็บไซต์ สังคมออนไลน์ อย่างเปิดเผย โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ และนำผลการดำเนินงานออกเผยแพร่สู่ชุมชน ท้องถิ่น โดยผ่านคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นผู้ประสานงาน เป็นผู้แทนออกเผยแพร่ผลการดำเนินงานให้โดยบูรณาการให้มีส่วนร่วมแบบบูรณาการ (บ้าน วัด โรงเรียน)

๔. รับฟังข้อเสนอแนะ จากผู้ที่เกี่ยวข้อง และนำมาพัฒนาการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลในปีถัดไป

๔.๓ องค์ความรู้จากการวิจัย

จากการศึกษารูปแบบการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลโรงเรียนบ้านควนสระสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต ๓ ได้องค์ความรู้ดังนี้

๔.๓.๑ ในการดำเนินการสร้างรูปแบบเรื่องการพัฒนาการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนบ้านควนสระ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต ๓ ควรประกอบด้วย ๑) การจัดตั้งกรรมการเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพเกิดประสิทธิผล ๒) กำหนดนโยบายเกี่ยวกับธรรมาภิบาล ๓) กำหนดทิศทาง นโยบาย เป้าหมายและกลยุทธ์ เพื่อควบคุมและประเมินผลการดำเนินงานให้เป็นไปตามแนวทางที่วางไว้เป็นระยะ ๔) การกำกับ ติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานสถานศึกษาต้องสร้างระบบติดตามและประเมินผลขึ้นมาเพื่อกำกับการดำเนินงานตามแผนการทำงาน และ ๕) การเผยแพร่ผลการดำเนินงาน

๔.๓.๒ จากการศึกษาค้นคว้าข้อมูล เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการสถานศึกษา และการบริหารสถานศึกษาโดยใช้หลักธรรมาภิบาล ซึ่งธรรมาภิบาลเป็นสิ่งที่จำเป็น

จะต้องนำไปใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อเป็นกรอบในการพัฒนาและวางแผนงาน ให้มีความอยู่รอดและเกิดการยอมรับจากบุคคลภายนอก รวมทั้งเพื่อเกิดการพัฒนาที่ยั่งยืน จึงทำให้เป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารสถานศึกษา ครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกคนต้องรู้และสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานได้ เพื่อให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล โดยยึดหลักการว่าด้วยการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี (Good Governance)

๔.๓.๓ จากการศึกษารูปแบบการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลโรงเรียนบ้านควนสระสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต ๓ โรงเรียนบ้านควนสระจึงมีความจำเป็นต้องใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารเพื่อให้มีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล โดยเฉพาะการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการปฏิบัติงานตามกลุ่มงานโครงสร้างการบริหารงานของสถานศึกษา

บทที่ ๕

สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง “การพัฒนารูปแบบการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลโรงเรียนบ้านควนสระ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต ๓” มีวัตถุประสงค์ในการวิจัยดังนี้ ๑) เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนบ้านควนสระ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต ๓ ๒) เพื่อตรวจสอบรูปแบบการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลโรงเรียนบ้านควนสระ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต ๓

การวิจัยครั้งนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยการเก็บข้อมูลจากศึกษาค้นคว้าข้อมูล เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการสถานศึกษา และการบริหารสถานศึกษาโดยใช้หลักธรรมาภิบาล เพื่อนำมากำหนดประเด็นการร่างรูปแบบการบริหารสถานศึกษาตามธรรมาภิบาล โดยใช้ข้อมูลสภาพการบริหารสถานศึกษาตามธรรมาภิบาลมาเป็นแนวทาง และนำร่างรูปแบบการบริหารสถานศึกษาตามธรรมาภิบาล ที่ได้ไปปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษา และปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ จากนั้นปรับร่างรูปแบบการบริหารสถานศึกษาตามธรรมาภิบาล เป็นประเด็นคำถามในการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) ซึ่งเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จากนั้นนำมาสังเคราะห์เป็นร่างรูปแบบเบื้องต้นก่อนที่จะนำเสนอคณาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อให้คำชี้แนะในการพัฒนารูปแบบก่อนที่จะนำเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการสนทนากลุ่ม (Focus Group) เพื่อรับรองรูปแบบให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ทั้งนี้จากผลการวิจัยสามารถสรุปผล อภิปรายผล และมีข้อเสนอแนะดังนี้

๕.๑ สรุปผลการวิจัย

๕.๒ อภิปรายผลการวิจัย

๕.๓ ข้อเสนอแนะ

๕.๑ สรุปผลการวิจัย

การเสนอผลการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยจะนำเสนอผลการวิจัยโดยมีวัตถุประสงค์ของการวิจัย ๒ ข้อโดยการศึกษา ค้นคว้าเอกสาร และการสัมภาษณ์เชิงลึก ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

๕.๑.๑ จากการศึกษาค้นคว้าข้อมูล เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการสถานศึกษา และการบริหารสถานศึกษาโดยใช้หลักธรรมาภิบาล พบว่า ผลจากการศึกษาค้นคว้าข้อมูล เอกสารและงานวิจัย และจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้กำหนดรูปแบบการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนบ้านควนสระ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต ๓ ประกอบด้วย ๕ ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ ๑ การจัดตั้งกรรมการเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผล

ขั้นที่ ๒ กำหนดนโยบายเกี่ยวกับธรรมาภิบาล

ขั้นที่ ๓ กำหนดทิศทาง นโยบาย เป้าหมายและกลยุทธ์ เพื่อควบคุมและประเมินผลการทำงานให้เป็นไปตามแนวทางที่วางไว้เป็นระยะ

ขั้นที่ ๔ การกำกับติดตาม ประเมินผลการทำงานสถานศึกษาต้องสร้างระบบติดตามและประเมินผลขึ้นมาเพื่อกำกับการดำเนินงานตามแผนการทำงาน

ขั้นที่ ๕ การเผยแพร่ผลการดำเนินงาน

๕.๑.๒ ผลการประเมินความเป็นไปได้ ความเหมาะสม ความเป็นประโยชน์ของร่างรูปแบบการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนบ้านควนสระ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต ๓ และขั้นตอนต่าง ๆ ผู้ทรงคุณวุฒิที่ร่วมประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group) ให้ความเห็นว่ามีความเป็นไปได้ มีความเหมาะสม และมีความเป็นประโยชน์ และมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนบ้านควนสระ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต ๓ คือ ในการดำเนินงานโดยใช้หลักธรรมาภิบาลในสถานศึกษาอีกอย่าง ที่ควรให้เกิดขึ้น คือบุคลากรทุกคนต้อง “มีจิตสำนึก” เกิดวัฒนธรรมองค์กรบ้านควนสระ ให้มีการดำเนินงานแบบมีส่วนร่วมโดยใช้หลัก บวร (บ้าน วัด โรงเรียน) และเกิดความโปร่งใส มีหลักฐานยืนยันและสามารถตรวจสอบได้

๕.๒ อภิปรายผลการวิจัย

จากการศึกษาวิจัย เรื่องรูปแบบการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลโรงเรียนบ้านควนสระ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต ๓ มีผลการวิเคราะห์ข้อมูล ที่ควรนำมาอภิปรายดังนี้

๕.๒.๑ ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลโรงเรียนบ้านควนสระ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต ๓ ประกอบด้วย ๕ ขั้นตอน คือ ๑) การจัดตั้งกรรมการเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผล ๒) กำหนดนโยบายเกี่ยวกับธรรมาภิบาล ๓) กำหนดทิศทาง นโยบาย เป้าหมายและกลยุทธ์ เพื่อควบคุมและประเมินผลการทำงานให้เป็นไปตามแนวทางที่วางไว้เป็นระยะ ๔) การกำกับติดตาม ประเมินผลการทำงานสถานศึกษาต้องสร้างระบบติดตามและประเมินผลขึ้นมาเพื่อกำกับการดำเนินงานตามแผนการทำงาน และ ๕) การเผยแพร่ผลการดำเนินงาน ที่ต้องประกอบด้วยขั้นตอนเหล่านี้เพราะว่า จากผลจากการศึกษาค้นคว้าข้อมูล เอกสารที่เกี่ยวข้อง พบว่าในการฝึกอบรมโครงการยกระดับคุณภาพผู้บริหารและครูทั้งระบบตามแผนปฏิบัติการไทยเข้มแข็ง คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และศูนย์เครือข่าย ปิงปองประมาณ ๒๕๕๓ จัดโดยคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ร่วมกับสำนักพัฒนาระบบราชการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน^๑ ได้พูดถึงการบริหารจัดการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) และขั้นตอนการบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาล ประกอบด้วย ๕ ขั้นตอน จึงได้นำมาเป็นแนวทางในการกำหนดรูปแบบการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนบ้านควนสระ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

^๑ คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, การบริหารจัดการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล, [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: www.doikham.ac.th/download/module2.pps [๒ มกราคม ๒๕๖๑].

สุราษฎร์ธานี เขต ๓ จึงประกอบตามขั้นตอนดังกล่าว ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ **รุ่งนภา ช่างไม้**^๒ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักธรรมาภิบาลของสถานศึกษา สังกัดเมืองพัทยา” ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักธรรมาภิบาล มี ๕ ด้าน ประกอบด้วย ๑) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การวางแผนอัตรากำลัง การวิเคราะห์งานและการกำหนดตำแหน่ง จะต้องดำเนินงานอย่างเป็นระบบโดยคำนึงถึงความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในองค์การและคาดคะเนความต้องการกำลังคนในอนาคต โดยใช้ระบบสารสนเทศ ๒) การจัดหาและการบรรจุแต่งตั้งทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การสรรหา การคัดเลือก และการบรรจุแต่งตั้ง ควรมีการกระจายอำนาจให้แก่สถานศึกษาอย่างชัดเจน ๓) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การฝึกอบรม การศึกษาต่อ โดยถือว่า “คน” ในองค์การเป็นสินทรัพย์ ซึ่งเป็นการลงทุนเพื่อเพิ่มมูลค่าให้แก่องค์การ การพัฒนาจะต้องใช้กระบวนการ เป็นขั้นตอนอย่างต่อเนื่อง ๔) การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ บำเหน็จความชอบ การเลื่อนตำแหน่ง การเลื่อนขั้นเงินเดือน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การโอนและการย้าย ซึ่งมีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้สถานศึกษายึดหลักความเสมอภาคและความยุติธรรม ๕) การดำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ กิจกรรมสัมพันธ์ สวัสดิการและความปลอดภัย วินัยและการรักษาวินัย การพ้นจากตำแหน่ง เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จและภาพลักษณ์ความยั่งยืนขององค์การการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ทั้ง ๕ ด้านจะต้องดำเนินการภายใต้ทิศทางการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลและสอดคล้องกับแนวคิดของ **สมชัย จรรยาไพบูลย์**^๓ ที่ได้สรุปไว้ว่า รูปแบบเป็นแบบอย่างในการดำเนินการใดๆ ที่แสดงหรืออธิบายให้เห็นถึงโครงสร้างทางความสัมพันธ์ขององค์ประกอบที่สำคัญของสิ่งที่ศึกษาให้สามารถเข้าใจได้ง่ายขึ้นหรือซับซ้อนก็ได้เช่นกัน โดยมีรายละเอียดขององค์ประกอบของรูปแบบขึ้นอยู่กับลักษณะของปรากฏการณ์ วัตถุประสงค์ของผู้สร้างและการพัฒนารูปแบบเป็นสำคัญ และสอดคล้องกับ **ปรีชาติ ชมชื่น**^๔ สรุปความหมายของรูปแบบ ไว้ว่า เป็นแบบจำลองใช้เป็นตัวแทน เป็นชุดปัจจัยหรือตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน เป็นหลักการ แนวคิดที่แสดงความเชื่อมโยงขององค์ประกอบต่างๆ ให้เห็นเป็นภาพหรือข้อความอย่างง่ายเกี่ยวกับการลำดับขั้นตอนการปฏิบัติเชิงแผนผัง หรือทำเลียนแบบเพื่อสร้างสัญลักษณ์ที่แท้จริงของสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่เป็นรูปธรรมและเป็นระบบ และสอดคล้องกับ **วิษณุภา เมธีวรฉัตร**^๕ รูปแบบ หมายถึง สิ่งที่สร้างหรือพัฒนาขึ้น จากแนวคิด ทฤษฎีที่ได้ศึกษา มาของผู้สร้างเองเพื่อถ่ายทอดความสัมพันธ์ขององค์ประกอบ โดยใช้สื่อที่ทำให้เข้าใจได้ง่ายและ

^๒ รุ่งนภา ช่างไม้, การพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักธรรมาภิบาลของสถานศึกษา สังกัดเมืองพัทยา, **ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต**, (คณะศึกษาศาสตร์ : มหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๕๗), หน้า ๑.

^๓ สมชัย จรรยาไพบูลย์, รูปแบบการพัฒนาการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๒๙, **วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี, ๒๕๕๕), บทคัดย่อ.

^๔ ปรีชาติ ชมชื่น, รูปแบบการบริหารงานวิชาการแบบมีส่วนร่วมของชุมชนที่มีประสิทธิผลในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา, **วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี, ๒๕๕๕), บทคัดย่อ.

^๕ วิษณุภา เมธีวรฉัตร, รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธของมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือตอนล่าง ๒, **วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๗), หน้า ๑๒-๑๓.

กระชับถูกต้อง และสามารถตรวจสอบเปรียบเทียบกับปรากฏการณ์จริงได้เพื่อช่วยให้ตนเองและคนอื่นสามารถเข้าใจได้ชัดเจนขึ้น

๕.๒.๒ ผลการวิจัยพบว่า ผลการตรวจสอบรูปแบบการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล โรงเรียนบ้านควนสระ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต ๓ มีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ ทั้งนี้เพราะว่าสาเหตุที่ทำให้ผลการตรวจสอบรูปแบบ ดังกล่าว มีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ อยู่ในระดับสูง เนื่องจากผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนบ้านควนสระ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต ๓ โดยในการดำเนินงานโดยใช้หลักธรรมาภิบาลในสถานศึกษาอีกอย่างหนึ่งที่ควรให้เกิดขึ้น คือบุคลากรทุกคนต้อง “มีจิตสำนึก” เกิดวัฒนธรรมองค์กรบ้านควนสระ ให้มีการดำเนินงานแบบมีส่วนร่วมโดยใช้หลัก บวร (บ้าน วัด โรงเรียน) และเกิดความโปร่งใส มีหลักฐานยืนยันและสามารถตรวจสอบได้ ผู้ทรงคุณวุฒิจึงเห็นว่ารูปแบบมีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ดังกล่าว ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ **กัมปนาท วัชรนาคม**^๖ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนารูปแบบการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานช่วงชั้นที่ ๑-๒” ผลการศึกษาพบว่า สภาพความเข้มแข็งในการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานช่วงชั้นที่ ๑-๒ ปรากฏผลดังนี้ ๑) ระดับการปฏิบัติในการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลโดยรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ หลักการมีส่วนร่วม หลักคุณธรรม หลักความรับผิดชอบ หลักนิติธรรม หลักความคุ้มค่า และหลักความโปร่งใส ๒) ระดับความสำเร็จในการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลโดยรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ หลักการมีส่วนร่วม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักความรับผิดชอบ หลักนิติธรรม และหลักความคุ้มค่า โดยมีระดับการปฏิบัติและระดับความสำเร็จสูงกว่าเกณฑ์ที่ได้จากโรงเรียนในฝันในเขตภาคตะวันออก รูปแบบการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานช่วงชั้นที่ ๑-๒ ประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ ๑๓ ขั้นตอน คือ ๑) การสร้างความตระหนัก ๒) การกำหนดความรับผิดชอบ ๓) การมีส่วนร่วม ๔) การทำงานเป็นทีม ๕) การจัดการความรู้ ๖) การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน ๗) การอำนวยความสะดวก ๘) การสร้างความสัมพันธ์ ๙) การสร้างวินัย ๑๐) การสร้างค่านิยม ๑๑) การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดี ๑๒) การเป็นตัวอย่างที่ดีของผู้อำนวยการโรงเรียน และ ๑๓) การให้ขวัญและกำลังใจ และสอดคล้องกับผลการศึกษาของ **มณฑิรา มีรส**^๗ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “รูปแบบการประยุกต์ใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานองค์การบริหารส่วนจังหวัด กรณีศึกษา จังหวัดปราจีนบุรี” ผลการศึกษาพบว่า ๑) ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้องค์การบริหารส่วนจังหวัดปราจีนบุรี ได้แก่ ผู้นำการสนับสนุนจากหน่วยงานต่างๆ การมีส่วนร่วมภาคส่วนต่างๆ และบุคลากร ๒) รูปแบบการประยุกต์ใช้หลักธรรมาภิบาล

^๖ กัมปนาท วัชรนาคม, การพัฒนารูปแบบการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานช่วงชั้นที่ ๑-๒, **ดุชนิพนธ์ปรัชญาดุชนิพนธ์**, (คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๕๗), หน้า ง.

^๗ มณฑิรา มีรส, รูปแบบการประยุกต์ใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานองค์การบริหารส่วนจังหวัดกรณีศึกษาจังหวัดปราจีนบุรี, **วิทยานิพนธ์ ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต**, (คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๕๘), หน้า ง.

ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดปราจีนบุรี เป็นรูปแบบที่ผู้นำ เน้นการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยได้รับการสนับสนุนจากกลุ่มคนต่างๆ และการให้ความสำคัญกับกระบวนการมีส่วนร่วม

๕.๓ ข้อเสนอแนะ

๕.๓.๑ ข้อเสนอแนะจากการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ

๕.๓.๑.๑ โรงเรียนบ้านควนสระควรนำรูปแบบการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลนี้ไปใช้ในสถานศึกษา

๕.๓.๑.๒ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต ๓ สามารถนำรูปแบบการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลโรงเรียนบ้านควนสระควร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต ๓ ไปเป็นแนวทางในการพัฒนาโดยเฉพาะการส่งเสริมบุคลากรเกี่ยวกับองค์ความรู้เรื่องรูปแบบการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล

๕.๓.๑.๓ โรงเรียนที่มีลักษณะบริบทใกล้เคียงกับโรงเรียนบ้านควนสระควรสามารถนำรูปแบบการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลโรงเรียนบ้านควนสระควร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต ๓ นี้ไปใช้ในสถานศึกษาได้

๕.๓.๒ ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

๕.๓.๒.๑ ควรศึกษาการพัฒนารูปแบบการใช้หลักความโปร่งใส ตรวจสอบได้ของโรงเรียนบ้านควนสระควร

๕.๓.๒.๒ ควรศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลกับประสิทธิผลในการบริหารงานสถานศึกษา

๕.๓.๒.๓ ควรศึกษารูปแบบการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต ๓

บรรณานุกรม

๑. ภาษาไทย

ก. ข้อมูลวิทยานิพนธ์

(๑) หนังสือ:

คณาจารย์ภาควิชาบริหารรัฐกิจ. **สรุปเนื้อหาวิชาทฤษฎีองค์การ**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๔๙.

จักรกฤษณ์ นรนิติผดุงการ. **การจัดการด้านปัจจัยในการบริหารงาน**. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๔๑.

จันทรานี สงวนนาม. **เอกสารประกอบการสอนบรรยายหลักสูตรผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง**. ม.ท.ป, ๒๕๓๖.

ชัยยงค์ พรหมวงศ์. **การจัดระบบการศึกษา**. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๔๖.

ชัยอนันต์ สมุทรวานิช. **ธรรมาภิบาลการมีส่วนร่วมของประชาชนและกระบวนการทางด้านสิ่งแวดล้อม**. กรุงเทพมหานคร: เดือนตุลาการพิมพ์, ๒๕๔๓.

ไชยวัฒน์ คำชู และคณะ. **ธรรมาภิบาล**. กรุงเทพมหานคร : บริษัทสำนักพิมพ์น้ำฝนจำกัด, ๒๕๔๕.

ไชยวัฒน์ คำชู. **การบริหารการปกครองที่โปร่งใสด้วยจริยธรรม**. กรุงเทพมหานคร: น้ำฝนการพิมพ์, ๒๕๔๘.

ถวัลย์รัฐ วรเทพพุดพิงษ์. **การกำหนดและวิเคราะห์นโยบายสาธารณะ: ทฤษฎีและการประยุกต์**. กรุงเทพมหานคร: เสมาธรรม, ๒๕๔๐.

ทองหล่อ เดชไชย. **การบริหารคุณภาพสู่ความเป็นเลิศ**. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๔๔.

ทองหล่อ เดชไทย. **หน่วยที่ ๑ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารสาธารณสุข**. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๓๕.

ทิตินา แคมณี. **ศาสตร์การสอน องค์ความรู้เพื่อการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ**. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๔.

เทเลอร์ อังโน ธงชัย สันติวงษ์. **องค์การและการบริหาร**. พิมพ์ครั้งที่ ๑๑. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๔๓.

ธงชัย สันติวงษ์. **การบริหารสู่ศตวรรษที่ ๒๑**. กรุงเทพมหานคร: บริษัทประชุมช่างจำกัด, ๒๕๔๖.

บวรศักดิ์ อุวรรณโณ. **การสร้างธรรมาภิบาล (Good Governance) ในสังคมไทย**. กรุงเทพมหานคร: บริษัทสำนักพิมพ์วิญญูชน จำกัด, ๒๕๔๒.

บุญชม ศรีสะอาด. **การวิจัยทางการวัดผลและประเมินผล**. มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มหาสารคาม, ๒๕๔๓.

ประเวศ วะสี. **การปฏิรูปการศึกษาจากเครื่องทางปัญญาทางสมองจากความหายนะ**. กรุงเทพมหานคร: มูลนิธิสดศรี-สฤษดิ์วงศ์, ๒๕๔๒.

พงษ์ศักดิ์ ปัญจพรผล. **องค์การและการจัดการ**. กรุงเทพมหานคร: สถาบันราชภัฏนครปฐม, ๒๕๔๒.

- พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต). **พุทธวิธีในการบริหาร**. พิมพ์ครั้งที่ ๔. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙.
- พระมหาอุทัย วชิรเมธี (ว.วชิรเมธี). **คนสำราญงานสำเร็จ**. พิมพ์ครั้งที่ ๓. กรุงเทพมหานคร: บริษัท อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด (มหาชน), ๒๕๕๐.
- พระราชญาณวิสิฐ (เสริมชัย ชยมงคล). **หลักธรรมาภิบาล**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์กองพุทธศาสนา ศึกษา สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ, ๒๕๔๙.
- พิทยา บวรวัฒนา. **รัฐประศาสนศาสตร์: ทฤษฎีและแนวการศึกษา**. (กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๓).
- ฟาโย, อ่างใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคนอื่นๆ. **ทฤษฎีองค์การ: ฉบับมาตรฐาน**, (กรุงเทพมหานคร: ธรรมสาร, ๒๕๔๕).
- ภิญโญ สาร. **การบริหารการศึกษา**. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๕๓.
- เยาวดี วิบูลย์ศรี. **การประเมินโครงการ : แนวคิดและแนวปฏิบัติ**. พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณมหาวิทยาลัย, ๒๕๔๔.
- ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๒. ราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ ๑๑๖ ตอนที่ ๖๓ ง, ๒๕๔๒.
- ลูเธอร์ กูลิค อ่างใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคนอื่นๆ. **ทฤษฎีองค์การฉบับมาตรฐาน**. กรุงเทพมหานคร: ธรรมสาร, ๒๕๔๕.
- วิรัช วิรัชนิภาวรรณ. **การบริหารเมืองหลวงและการบริหารท้องถิ่น,สหรัฐอเมริกา อังกฤษ ฝรั่งเศส ญี่ปุ่นและไทย**. กรุงเทพมหานคร: โฟฟേഷ, ๒๕๔๕.
- ศุภลักษณ์ เศษชะพานิช. **การนำเสนอรูปแบบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จในโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา**. พระนครศรีอยุธยา: มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา, ๒๕๔๔.
- สถาบันพระปกเกล้า. **ตัวชี้วัดธรรมาภิบาล**. กรุงเทพมหานคร: สถาบันพระปกเกล้า, ๒๕๔๔.
- สถาบันราชประชาสมาสัย. **ธรรมาภิบาลบันดาลสุข**. กรุงเทพมหานคร: กระทรวงสาธารณสุข, ๒๕๔๙.
- สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย. **ธรรมาภิบาลกับการปฏิรูปเศรษฐกิจชาติ**. ประชาชาติธุรกิจ, ๒๕๔๑.
- สมาน อัครภูมิ. **การศึกษาและการสังเคราะห์รูปแบบการบริหารสถานศึกษาการพัฒนา คณะกรรมการสถานศึกษา และสถานศึกษาเครือข่ายของผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ รุ่นที่ ๑**. กรุงเทพมหานคร: ภาพพิมพ์, ๒๕๔๙.
- สยมพร ปุณฺณาคม. **การบริหารจัดการที่ดี (Good Governance)**. กับหลักพระพุทธศาสนาปริยญา รัฐประศาสนศาตรมหาบัณฑิต ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๑.
- สำนักงานการศึกษา. กองวิชาการกรุงเทพมหานคร. **“แนวปฏิบัติในการวัดผลและประเมินผลการเรียนตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช ๒๕๔๔”**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย, ๒๕๔๖.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. **คู่มือการจัดระดับการกำกับดูแลองค์การภาครัฐตาม
หลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance Rating).**

กรุงเทพมหานคร: บริษัท พรีเมียร์ โพร จำกัด, ๒๕๕๒.

สุปรีชา กมลลาศน์, พลอากาศโท, หม่อมหลวง. **กลยุทธ์การบริหาร.** กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัย
ธุรกิจบัณฑิต, ๒๕๔๕.

สุเมธ แสงนิมน์วล. **ภาวะผู้นำกับธรรมาภิบาลในการบริหารงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น.**

กรุงเทพมหานคร: ส เจริญ การพิมพ์, ๒๕๕๒.

(๒) วิทยานิพนธ์:

กัมปนาท วัชรณาคม, การพัฒนารูปแบบการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
ช่วงชั้นที่ ๑-๒, **ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต,** คณะศึกษาศาสตร์: มหาวิทยาลัยบูรพา,
๒๕๕๗.

ชนิษฐ์ภาค สิงหลกะ. “การศึกษาการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยม
เอกชน เขตวัฒนา กรุงเทพมหานคร”. **สารนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต.** บัณฑิตวิทยาลัย:
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, ๒๕๔๙.

ดิเรก วรรณเศียร. “การพัฒนารูปแบบจำลองแบบสมบูรณ์ในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสำหรับ
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน”. **วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต.** บัณฑิตวิทยาลัย: จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๕.

นางสาวอรทัย แสงทอง. **หลักธรรมาภิบาลกับการบริหารสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร:**
กรณีศึกษาสถานศึกษาในเขตตลิ่งชัน. วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย
: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๑.

ปริชาติ ชมชื่น, รูปแบบการบริหารงานวิชาการแบบมีส่วนร่วมของชุมชนที่มีประสิทธิผลในสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา. **วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต.**
บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี, ๒๕๕๕.

พระมหาไกรสร ถาวโร (ถาวร). การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารสถานศึกษามัธยมเอกชน สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทรา. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต.** บัณฑิต
วิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖.

พระมหาลำพึง อธิปญโญ (เพ็ญญ). “การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนนวมินทราชูทิศ
มัธยม จังหวัดนครสวรรค์”. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต.** บัณฑิตวิทยาลัย:
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๔

พระศรีพรณ โชติปัญญา (สุวรรณแสง). การบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร
โรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอมะนัง จังหวัดอุบลราชธานี. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตร
มหาบัณฑิต.** บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖.

พระสกล ฐานธมโม (อินทร์คล้าย). “การบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร
สถานศึกษาในจังหวัดนครสวรรค์”. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต.** บัณฑิตวิทยาลัย:
มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖.

พระสุศักดิ์ สุกกิจ (เขียวหวาน). การบริหารการศึกษาตามหลักธรรมาภิบาล โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา อำเภอลำลูกขัน จังหวัดกาฬสินธุ์. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๔.

มณฑิรา มีรส, รูปแบบการประยุกต์ใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานองค์การบริหารส่วนจังหวัดกรณีศึกษาจังหวัดปราจีนบุรี. **วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต**. คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๕๘.

รุ่งนภา ช่างไม้, การพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักธรรมาภิบาลของสถานศึกษาสังกัดเมืองพัทยา. **คุณูปนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต**. คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๕๗.

วิษณุภา เมธีวรฉัตร, รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธของมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือตอนล่าง ๒. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗.

สมชัย จรรย์ไพบูลย์, รูปแบบการพัฒนาการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๒๙. **วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี, ๒๕๕๕.

สมปอง ชื่นน้อย, “ธรรมาภิบาลของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตอำเภอยางชุมน้อย จังหวัดสุรินทร์”. **วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต**. มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์, ๒๕๕๔.

(๓) สื่ออิเล็กทรอนิกส์:

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, การบริหารจัดการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล, [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: www.doikham.ac.th/download/module2.pps [๒ มกราคม ๒๕๖๑].

ชัยอนันต์ สมุทวณิช, **ธรรมรัฐและธรรมราชูร์กับองค์กรประชาสังคม**. เอกสารประกอบการประชุมวิชาการเนื่องในวาระครบ ๕๐ ปี คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: http://www.kpi.ac.th/kpiuser/governance_type.asp, [๑๗ สิงหาคม ๒๕๖๐].

บุญชม ศรีสะอาด, การพัฒนาการวิจัยโดยใช้รูปแบบ. [ออนไลน์], แหล่งข้อมูล : <http://www.watpon.com/boonchom/development.pdf>, [๑๗ สิงหาคม ๒๕๖๐].

บุญศักดิ์ กำแหงฤทธิ์รงค์. ม.ป.ป. อ้างถึงใน นฤมล ทับจุมพล, นฤมล ทับจุมพล. **แนวคิดและวาทกรรมว่าด้วยธรรมรัฐแห่งชาติ**, เอกสารประกอบการประชุมทางวิชาการเนื่องในวาระครบรอบ ๕๐ ปี คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. [ออนไลน์], แหล่งข้อมูล: http://www.kpi.ac.th/kpiuser/governance_type.asp, ๒๕๕๑, [๑๗ สิงหาคม ๒๕๖๐].
ม.ป.ป. อ้างถึงใน อมรา พงศาพิชญ์ และ นิตยา ภัทรลิตตะพันธุ์, ๒๕๕๑., [๑๗ สิงหาคม ๒๕๖๐].

วิมล นาวารัตน์. การประยุกต์ใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหาร. [ออนไลน์], แหล่งข้อมูล: <https://www.gotoknow.org/posts/417638>, ๒๕๕๕. อ้างถึงใน คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, สพฐ. และ กพร. ๒๕๕๓. [๑๘ สิงหาคม ๒๕๖๐].

สุธรรม ส่งศิริ, ธรรมนูญบาลในภาครัฐ. [ออนไลน์], แหล่งข้อมูล: www.pathumthani.go.th/webKM/KM_Files/left-1-1.ppt, ม.ป.ป., [๑๘ สิงหาคม ๒๕๖๐].

Pensri Thodsaporn. ระบบการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี หรือหลักธรรมาภิบาล (GOOD GOVERNANCE). แนวคิด ทฤษฎี การจัดการนวัตกรรมเพื่อการพัฒนา. [ออนไลน์]. แหล่งข้อมูล: <https://www.gotoknow.org/posts/549081>. อ้างถึงใน ชุติศักดิ์ ประเสริฐ และ ถวิลวดี บุรีกุล, ม.ป.ป., [๑๘ สิงหาคม ๒๕๖๐].

(๔) สัมภาษณ์:

สัมภาษณ์ นางมลวิมล โยธารักษ์, ดร. อาจารย์มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขต นครศรีธรรมราช, ๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๑.

สัมภาษณ์ นางอรรณญา ฤทธิเดช, ครู อันดับ คศ.๒ โรงเรียนบ้านควนสระ, ๒๑ ธันวาคม ๒๕๖๐.

สัมภาษณ์ นางอรรณญา ฤทธิเดช, ครู อันดับ คศ.๒ โรงเรียนบ้านควนสระ, ๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๑.

สัมภาษณ์ นายเชาวลิต ทวีแก้ว, กรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโรงเรียนบ้านควนสระ, ๒๔ ธันวาคม ๒๕๖๐.

สัมภาษณ์ นายเชาวลิต ทวีแก้ว, นายกองค์การบริหารส่วนตำบลชัยบุรี, ๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๑.

สัมภาษณ์ นายเชิดภัก ศิริสุข, ศึกษาพิเศษชำนาญการ, ๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๑.

สัมภาษณ์ นายถาวร คงโอ, ประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโรงเรียนบ้านควนสระ, ๒๓ ธันวาคม ๒๕๖๐.

สัมภาษณ์ นายถาวร คงโอ, ประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโรงเรียนบ้านควนสระ, ๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๑.

สัมภาษณ์ นายสุริยา บุญญานุกุล, ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านควนสระ, ๑๙ ธันวาคม ๒๕๖๐.

สัมภาษณ์ นายสุริยา บุญญานุกุล, ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านควนสระ, ๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๑.

สัมภาษณ์ นายเอกชัย ด้งล่อง, ครู อันดับ คศ.๑ โรงเรียนบ้านควนสระ, ๒๒ ธันวาคม ๒๕๖๐.

สัมภาษณ์ นายเอกชัย ด้งล่อง, ครู อันดับ คศ.๑ โรงเรียนบ้านควนสระ, ๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๑.

๒. ภาษาอังกฤษ

Blumel, Christina M., **Foreign Aid, Donor Coordination and the Pursuit of Good Governance (Kenya)**, Madras: Ph.D. Disseretation, University of Maryland, 2000.

Brown, W. B., & Moberg, D. J. **Organization Theory and Management: Approach**. New York: John Wiley and Sons, 1980.

Clarke, **In search of good governance: Decentralization and democracy in Ghana**, Ph.D. (Educational Administration. Boston: Northern Illinois University, 2001.

Daft Edwards. **Management**. (3 nt.). America: The Dryden, 1976.

Kimmet P., **The Politics of Good Governance in the Asean 4.**, New York: McGraw – Hill, 2005.

Luther Gulick. “**Management is a Science**”. Academy of Management Journal, Vol 8, No.1 march, 1965.

Nadler, L. **Designing Training Programs: The Critical Events Model**. Reading, Massachusetts: Addison Wesley, 1982.

Pillay, S., **Couruption-challenge to good governance: a south african perspective.**, International journal of public sector management, 2004.

Prince, Alan. **Human Resourec Management**. In a Business Cntext, 2 edition, London: Thomson Learning, 2004.

Ross, T.I., **Supervision and Instructional Leadership: A developmentalapproach.**, New York: McGraw – Hill, 2002.

Simon. **Herberds A. Administrative Behavio**. (3 nt.). New York: The Free, 1976.

UN ESCAP : **United Nation Economic and Social Commission for Asia and Pacific**, สำนักงานคณะกรรมการเศรษฐกิจและสังคมแห่งเอเชียและแปซิฟิก โครงการสหประชาชาติ.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
แบบสัมภาษณ์



แบบสัมภาษณ์สำหรับการวิจัย

หัวข้อวิจัย : การพัฒนารูปแบบการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลโรงเรียนบ้านควนสระ
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต ๓

ผู้วิจัย : นายธนากร คงช่วย นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครศรีธรรมราช

วัตถุประสงค์การวิจัย:

๑. เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนบ้านควนสระ
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต ๓
๒. เพื่อตรวจสอบรูปแบบการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลโรงเรียนบ้านควนสระ
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต ๓

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ: ผู้อำนวยการโรงเรียน, กรรมการสถานศึกษา, ตัวแทนครู โรงเรียนบ้านควนสระ
อำเภอชัยบุรี จังหวัดสุราษฎร์ธานี

ตอนที่ ๑ ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ชื่อ-สกุล..... เพศ..... อายุ.....ปี
ตำแหน่ง..... ประสบการณ์ด้านการบริหาร.....ปี
วุฒิการศึกษา.....

ตอนที่ ๒ ประเด็นการสัมภาษณ์

๑. ขั้นที่ ๑ การจัดตั้งกรรมการเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผล

๑.๑ การจัดตั้งกรรมการเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผลที่
ผ่านมามีการดำเนินการอย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

๑.๒ จากการดำเนินการ การจัดตั้งกรรมการเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ
เกิดประสิทธิผล ในการดำเนินการดังกล่าว มีปัญหาอุปสรรคอย่างไรบ้าง

[illegible]

๑.๓ จากการดำเนินการ การจัดตั้งกรรมการเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผล มีข้อเสนอแนะแนวทางในการดำเนินงานที่เหมาะสม ควรเป็นอย่างไร ควรปรับปรุง เพื่อพัฒนา ปรับปรุงอะไรอย่างไรบ้าง

[illegible]

๒. ขั้นที่ ๒ กำหนดนโยบายเกี่ยวกับธรรมาภิบาล

๒.๑ การกำหนดนโยบายเกี่ยวกับบรรณานุกรม ที่ผ่านมามีการดำเนินการอย่างไรบ้าง

[illegible]

๒.๒ การกำหนดนโยบายเกี่ยวกับธรรมาภิบาล ในการดำเนินการดังกล่าว มีปัญหาอุปสรรคอย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

.....

๒.๓ การกำหนดนโยบายเกี่ยวกับธรรมาภิบาล มีข้อเสนอแนะแนวทางในการดำเนินงานที่เหมาะสม ควรเป็นอย่างไร ควรปรับเปลี่ยนเพื่อพัฒนา ปรับปรุงอะไรอย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

.....

๓. ขั้นที่ ๓ กำหนดทิศทาง นโยบาย เป้าหมายและยุทธศาสตร์ เพื่อควบคุมและประเมินผลการดำเนินงานให้เป็นไปตามแนวทางที่วางไว้เป็นระยะ

๓.๑ การกำหนดทิศทาง นโยบาย เป้าหมายและยุทธศาสตร์ เพื่อควบคุมและประเมินผลการดำเนินงานให้เป็นไปตามแนวทางที่วางไว้เป็นระยะ ที่ผ่านมามีการดำเนินการอย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

.....

๓.๒ การกำหนดทิศทาง นโยบาย เป้าหมายและยุทธศาสตร์ เพื่อควบคุมและประเมินผลการดำเนินงานให้เป็นไปตามแนวทางที่วางไว้เป็นระยะ ในการดำเนินการดังกล่าว มีปัญหาอุปสรรคอย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

.....

๓.๓ การกำหนดทิศทาง นโยบาย เป้าหมายและยุทธศาสตร์ เพื่อควบคุมและประเมินผลการดำเนินงานให้เป็นไปตามแนวทางที่วางไว้เป็นระยะ มีข้อเสนอแนะแนวทางในการดำเนินงานที่เหมาะสม ควรเป็นอย่างไร ควรปรับเปลี่ยนเพื่อพัฒนา ปรับปรุงอะไรอย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

.....

๔. ขั้นที่ ๔ การกำกับติดตาม ประเมินผลการดำเนินงาน สถานศึกษาต้องสร้างระบบติดตามและประเมินผลขึ้นมาเพื่อกำกับการดำเนินงานตามแผนการทำงาน

๔.๑ การกำกับติดตาม ประเมินผลการดำเนินงาน สถานศึกษาต้องสร้างระบบติดตามและประเมินผลขึ้นมาเพื่อกำกับการดำเนินงานตามแผนการทำงาน ที่ผ่านมามีการดำเนินการอย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

.....

This image shows a single sheet of white paper with ten horizontal dashed lines, typical of primary school handwriting practice paper. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There is no text or other markings on the paper.

๕.๒ การเผยแพร่ผลการดำเนินงาน ในการดำเนินการดังกล่าว มีปัญหาอุปสรรคอย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

๕.๓ การเผยแพร่ผลการดำเนินงาน มีข้อเสนอแนะแนวทางในการดำเนินงานที่เหมาะสม
ควรเป็นอย่างไร ควรปรับเปลี่ยนเพื่อพัฒนา ปรับปรุงอะไรอย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

วันที่สัมภาษณ์...../...../.....
เวลา.....น. สถานที่.....

ภาคผนวก ข
รายชื่อผู้ให้สัมภาษณ์

รายชื่อผู้ให้สัมภาษณ์

๑. นายสุริยา บุญญานุกุล ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านควนสระ อายุ ๕๓ ปี ประสบการณ์ด้านการบริหาร ๕ ปี วุฒิการศึกษา ประกาศนียบัตรบัณฑิต (บริหารการศึกษา)
๒. นางอรรณญา ฤทธิเดช ครูโรงเรียนบ้านควนสระ อายุ ๓๙ ปี ประสบการณ์ทำงาน ๑๓ ปี วุฒิการศึกษา ปริญญาโท (บริหารการศึกษา)
๓. นายเอกชัย ธงล่อง ครูโรงเรียนบ้านควนสระอายุ ๒๗ ปี ประสบการณ์ทำงาน ๔ ปี วุฒิการศึกษา ปริญญาตรี (ทัศนศิลป์)
๔. นายถาวร คงโอ ประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อายุ ๖๗ ปี วุฒิการศึกษา ประถมศึกษาปีที่ ๔
๕. นายเชาวลิต ทวีแก้ว กรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อายุ ๔๐ ปี วุฒิการศึกษา ปริญญาตรี

ภาคผนวก ค

หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการสัมภาษณ์

ที่ ศธ ๖๑๒๘/ว ๐๓๗.๑



มหาวิทยาลัยมหาลงกรณราชวิทยาลัย
วิทยาเขตนครศรีธรรมราช ๓/๓ หมู่ ๕
ตำบลมะม่วงสองต้น อำเภอเมือง
จังหวัดนครศรีธรรมราช ๘๐๐๐๐

๘ ธันวาคม ๒๕๖๐

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการสัมภาษณ์

เจริญพร นายสุริยา บุญญานุกุล ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านควนสระ

ด้วย นายธนากร คงช่วย นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยมหา
จุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครศรีธรรมราช กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนารูปแบบการ
บริหารตามหลักธรรมาภิบาลโรงเรียนบ้านควนสระ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี
เขต ๓” ตามหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต โดยมี ดร.ธีระพงษ์ สมเขาใหญ่ และ ดร.บุญเลิศ วีระพรกานต์
เป็นที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการนี้ นิสิตดังกล่าวมีความจำเป็นต้องจัดเก็บข้อมูลโดยวิธีสัมภาษณ์ เพื่อนำข้อมูลดังกล่าวไปใช้
ในการจัดทำวิทยานิพนธ์

ดังนั้น บัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครศรีธรรมราช จึงขอ
ความอนุเคราะห์ท่านให้นิสิตดำเนินการจัดเก็บข้อมูลโดยวิธีสัมภาษณ์ และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับการ
อนุเคราะห์จากท่านด้วยดี

จึงเจริญพรมมาเพื่อพิจารณาและให้ความอนุเคราะห์ต่อไป

เรียน ผอ.

- มหวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

1192. ทธ วรตวงม มหวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ขอเจริญพร

12 ธ.ค. 60

(พระครูโสมิตพัฒนานุกุล, ดร.)
ผู้อำนวยการบัณฑิตศึกษา

12 ธ.ค. 60

ที่ ศธ ๖๑๒๘/ว ๐๓๗.๑



มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
วิทยาเขตนครศรีธรรมราช ๓/๓ หมู่ ๕
ตำบลมะม่วงสองต้น อำเภอเมือง
จังหวัดนครศรีธรรมราช ๘๐๐๐๐

๘ ธันวาคม ๒๕๖๐

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการสัมภาษณ์

เจริญพร นางอริยญา ฤทธิเดช ครูโรงเรียนบ้านควนสระ

ด้วย นายธนากร คงช่วย นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครศรีธรรมราช กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนารูปแบบการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลโรงเรียนบ้านควนสระ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต ๓” ตามหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต โดยมี ดร.ธีระพงษ์ สมเขใหญ่ และ ดร.บุญเลิศ วีระพรกานต์ เป็นที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการนี้ นิสิตดังกล่าวมีความจำเป็นต้องจัดเก็บข้อมูลโดยวิธีสัมภาษณ์ เพื่อนำข้อมูลดังกล่าวไปใช้ในการจัดทำวิทยานิพนธ์

ดังนั้น บัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครศรีธรรมราช จึงขอความอนุเคราะห์ท่านให้นิสิตดำเนินการจัดเก็บข้อมูลโดยวิธีสัมภาษณ์ และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับการอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี

จึงเจริญพรามาเพื่อพิจารณาและให้ความอนุเคราะห์ต่อไป

ขอเจริญพร

(พระครูโสิตพัฒนานุกูล, ดร.)

ผู้อำนวยการบัณฑิตศึกษา

- ทงวน
- นิสิตผู้ขอความอนุเคราะห์

12. ๑๑. ๖๐.

ที่ ศธ ๖๑๒๘/ว ๐๓๗.๑



มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
วิทยาเขตนครศรีธรรมราช ๓/๓ หมู่ ๕
ตำบลมะม่วงสองต้น อำเภอเมือง
จังหวัดนครศรีธรรมราช ๘๐๐๐๐

๘ ธันวาคม ๒๕๖๐

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการสัมภาษณ์

เจริญพร นายถาวร คงโอ ประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโรงเรียนบ้านควนสระ

ด้วย นายธนากร คงช่วย นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครศรีธรรมราช กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนารูปแบบการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลโรงเรียนบ้านควนสระ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต ๓” ตามหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต โดยมี ดร.ธีระพงษ์ สมเขาใหญ่ และ ดร.บุญเลิศ วีระพรกานต์ เป็นที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการนี้ นิสิตดังกล่าวมีความจำเป็นต้องจัดเก็บข้อมูลโดยวิธีสัมภาษณ์ เพื่อนำข้อมูลดังกล่าวไปใช้ในการจัดทำวิทยานิพนธ์

ดังนั้น บัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครศรีธรรมราช จึงขอความอนุเคราะห์ท่านให้นิสิตดำเนินการจัดเก็บข้อมูลโดยวิธีสัมภาษณ์ และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับการอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี

จึงเจริญพรมมาเพื่อพิจารณาและให้ความอนุเคราะห์ต่อไป

ขอเจริญพร

(พระครูโสมสิทวัฒนกุล, ดร.)

ผู้อำนวยการบัณฑิตศึกษา

รวม
จัด ๑๒ ความ ๐๔/๑๓-๖
12 ธ ค ๖๐

ที่ ศร ๖๑๒๘/ ๖ ๐๓๗.๑



มหาวิทยาลัยมหจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
วิทยาเขตนครศรีธรรมราช ๓/๓ หมู่ ๕
ตำบลมะม่วงสองต้น อำเภอเมือง
จังหวัดนครศรีธรรมราช ๘๐๐๐๐

๘ ธันวาคม ๒๕๖๐

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการสัมภาษณ์

เจริญพร นายเชาวลิต ทวีแก้ว กรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโรงเรียนบ้านควนสระ

ด้วย นายธนากร คงช่วย นิติระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครศรีธรรมราช กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนารูปแบบการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลโรงเรียนบ้านควนสระ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต ๓” ตามหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต โดยมี ดร.ธีระพงษ์ สมเขใหญ่ และ ดร.บุญเลิศ วีระพรกานต์ เป็นที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการนี้ นิสิตดังกล่าวมีความจำเป็นจะต้องจัดเก็บข้อมูลโดยวิธีสัมภาษณ์ เพื่อนำข้อมูลดังกล่าวไปใช้ในการจัดทำวิทยานิพนธ์

ดังนั้น บัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครศรีธรรมราช จึงขอความอนุเคราะห์ท่านให้สนับสนุนการเก็บข้อมูลโดยวิธีสัมภาษณ์ และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับการอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี

จึงเจริญพรมมาเพื่อพิจารณาและให้ความอนุเคราะห์ต่อไป

ขอเจริญพร

James J. O'Connell

(พระครูโฆสิตวิธานานุกูล, ดร.)
ผู้อำนวยการบัณฑิตศึกษา

20/10/2019: 2/10/19

18 / 1.0. / 2000.

ภาคผนวก ง

รูปแบบการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลโรงเรียนบ้านควนสระ สำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต ๓ ให้ผู้ทรงคุณวุฒิได้ตรวจสอบประเมินผล
เพื่อหาความเป็นไปได้ ความเหมาะสม และความเป็นประโยชน์

รูปแบบการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลโรงเรียนบ้านควนสระ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต ๓ ให้ผู้ทรงคุณวุฒิได้ตรวจสอบประเมินผล เพื่อหาความเป็นไปได้ ความเหมาะสม และความเป็นประโยชน์ ตามขั้นตอนดังนี้

ขั้นที่ ๑ การจัดตั้งกรรมการเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพเกิดประสิทธิผล มีการดำเนินงานตามขั้นตอน ดังนี้

๑. ผู้อำนวยการโรงเรียนจัดประชุมข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อชี้แจงทำความเข้าใจในการจัดตั้งคณะกรรมการเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล

๒. คัดเลือกข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ที่มีความรู้ ความสามารถ มีประสบการณ์ มีภาวะความเป็นผู้นำ เป็นที่ยอมรับของบุคลากรในโรงเรียน และมีความซื่อตรงในการปฏิบัติหน้าที่ โดยให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการคัดเลือก ตามโครงสร้างการบริหารงานของสถานศึกษา ทั้ง ๔ กลุ่มงาน ได้แก่ กลุ่มบริหารงานวิชาการ กลุ่มบริหารงานบุคคล กลุ่มบริหารงานแผนงานและงบประมาณ และกลุ่มบริหารงานทั่วไป

๓. เมื่อได้คณะกรรมการในการปฏิบัติงานในแต่ละฝ่ายงาน ผู้อำนวยการโรงเรียนชี้แจงบทบาทหน้าที่ มอบหมายงานด้วยวาจาในที่ประชุม

๔. ผู้อำนวยการโรงเรียนออกคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการปฏิบัติงาน

๕. ผู้อำนวยการโรงเรียนนำผลการประชุม และแต่งตั้งคณะกรรมการปฏิบัติงานเข้าที่ประชุมคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อรับทราบ และเป็นให้ผู้สนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคลากร

๖. หัวหน้ากลุ่มงานประชุมกลุ่มงานย่อย เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทำความเข้าใจในระบบงาน แสดงความคิดเห็น และเสนอแนะ

๗. ผู้อำนวยการโรงเรียนแต่งตั้งคณะกรรมการระดับโรงเรียนในการติดตามประเมินผล การปฏิบัติงานของคณะกรรมการแต่ละฝ่าย ประเมินผลการปฏิบัติ ตลอดถึงเสนอแนะเพื่อการพัฒนาการปฏิบัติงาน

สรุปผลการตรวจสอบการประเมินรูปแบบการพัฒนาแบบการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลโรงเรียนบ้านควนสระ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต ๓ ขั้นที่ ๑ การจัดตั้งกรรมการเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผล ดังนี้

☐ เป็นไปได้

☐ เป็นไปไม่ได้

☐ เหมาะสม

☐ ไม่เหมาะสม

☐ มีประโยชน์

☐ ไม่มีประโยชน์

ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขั้นที่ ๒ กำหนดนโยบายเกี่ยวกับธรรมาภิบาล มีการดำเนินงานตามขั้นตอน ดังนี้

๑. ผู้อำนวยการโรงเรียนนำนโยบายหลักการว่าด้วยการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี (Good Governance) มาประกาศใช้ในโรงเรียนอย่างชัดเจน

๒. มอบหมายบุคลากรที่รับผิดชอบจัดทำป้ายประกาศนโยบายการใช้หลักธรรมาภิบาลในโรงเรียนอย่างเด่นชัด และประกาศเจตนารมณ์อย่างชัดเจน

๓. ผู้อำนวยการโรงเรียนแต่งตั้งคณะกรรมการแต่ละกลุ่มงาน ในการจัดประชุมเพื่อจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานของแต่ละกลุ่มงาน/พรรณนางานในกลุ่มงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานได้ถูกต้อง โปร่งใส ตรวจสอบได้

๔. จัดประชุมจัดทำคู่มือปฏิบัติงานของแต่ละกลุ่มงาน/พรรณนางานในกลุ่มงานร่วมกัน โดยใช้หลักการมีส่วนร่วม

๕. จัดอบรมให้ความรู้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในการปฏิบัติงานได้อย่าง ครุมีอาชีพและมีคุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณวิชาชีพครู และมาตรฐานวิชาชีพซึ่งเป็นส่วนที่เกี่ยวข้องกัน

๖. ผู้อำนวยการโรงเรียนประกาศเน้นย้ำการนำหลักธรรมาภิบาลไปใช้ในการปฏิบัติงาน และปฏิบัติตามกฎระเบียบ และกฎหมายที่เกี่ยวข้องอย่างเคร่งครัด

๗. ผู้อำนวยการโรงเรียนแต่งตั้งคณะกรรมการ กำกับ ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นระยะ ตลอดจนเสนอแนะเพื่อการพัฒนาการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

สรุปผลการตรวจสอบการประเมินรูปแบบการพัฒนากระบวนการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลโรงเรียนบ้านควนสระ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต ๓ ขั้นที่ ๒ กำหนดนโยบายเกี่ยวกับธรรมาภิบาล ดังนี้

☐ เป็นไปได้

☐ เป็นไปไม่ได้

☐ เหมาะสม

☐ ไม่เหมาะสม

☐ มีประโยชน์

☐ ไม่มีประโยชน์

ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขั้นที่ ๓ กำหนดทิศทาง นโยบาย เป้าหมายและกลยุทธ์ เพื่อควบคุมและประเมินผลการดำเนินงานให้เป็นไปตามแนวทางที่วางไว้เป็นระยะ โดยมีขั้นตอนการดำเนินงานดังนี้

๑. มีการจัดตั้งคณะกรรมการและคณะทำงาน กำหนดทิศทาง จัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา ๔ ปี นโยบาย เป้าหมายและกลยุทธ์ พร้อมทั้งแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน

๒. มีการประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ให้ความรู้แก่บุคลากรและผู้ที่เกี่ยวข้องทุกท่าน

๓. ให้มีการรวบรวมข้อมูลพื้นฐาน จัดทำฐานข้อมูลและระบบสารสนเทศเกี่ยวกับสภาพโรงเรียน

๔. ศึกษาสภาพขององค์กร หรือโรงเรียนบ้านควนสระ และจัดทำภาพรวมของโรงเรียน

๕. มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน ทั้งสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษา

๖. ประเมินสถานภาพของโรงเรียน โดยการประเมินความรุนแรงของผลกระทบจากสิ่งแวดล้อมและสมรรถนะของโรงเรียน

๗. จัดวางทิศทางของโรงเรียน โดยการกำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์และกลยุทธ์ของโรงเรียนบ้านควนสระ

๘. กำหนดกลยุทธ์ โดยสร้างกลยุทธ์ทางเลือกในระดับโรงเรียน ระดับแผนงาน ระดับโครงการและจัดทำแผนกลยุทธ์

๙. ตรวจสอบ ทบทวน และปรับปรุงทิศทาง นโยบาย เป้าหมาย รวมถึงแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน

๑๐. เผยแพร่ ประชาสัมพันธ์ทิศทาง นโยบาย เป้าหมาย รวมถึงแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน เพื่อให้บุคลากร ผู้เกี่ยวข้องทุกส่วนได้ตระหนักให้ความร่วมมือและมุ่งมั่นในการดำเนินการเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลต่อโรงเรียนสูงสุด

สรุปผลการตรวจสอบการประเมินรูปแบบการพัฒนา รูปแบบการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลโรงเรียนบ้านควนสระ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต ๓ ขั้นที่ ๓ กำหนดทิศทาง นโยบาย เป้าหมายและกลยุทธ์ เพื่อควบคุมและประเมินผลการดำเนินงานให้เป็นไปตามแนวทางที่วางไว้เป็นระยะ ดังนี้

- | | |
|-------------------------------------|--|
| ☐ เป็นไปได้ | ☐ เป็นไปไม่ได้ |
| ☐ เหมาะสม | ☐ ไม่เหมาะสม |
| ☐ มีประโยชน์ | ☐ ไม่มีประโยชน์ |

ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขั้นที่ ๔ การกำกับติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานสถานศึกษาต้องสร้างระบบติดตามและประเมินผลขึ้นมาเพื่อกำกับการดำเนินงานตามแผนการทำงาน มีขั้นตอนดังนี้

๑. ผู้อำนวยการโรงเรียนแต่งตั้งคณะกรรมการกำกับติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานสถานศึกษา

๒. คณะกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งกำกับติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานสถานศึกษา ศึกษา วิเคราะห์รายละเอียดการกำหนดทิศทาง แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา ๔ ปี และแผนปฏิบัติการประจำปี นโยบาย เป้าหมายและกลยุทธ์ของโรงเรียน โดยวิธีการศึกษาเอกสาร แลกเปลี่ยนเรียนรู้แนวคิด แนวปฏิบัติ เพื่อกำหนดประเด็น เป้าหมาย วิธีการรายงานผลการดำเนินงาน และติดตามความเคลื่อนไหว ประเด็นปฏิบัติการดำเนินงานศึกษาเพื่อวิเคราะห์และบูรณาการประเด็นการติดตาม ตามกลยุทธ์ โรงเรียน เครื่องมือ แหล่งข้อมูลประกอบ กำหนดระยะเวลา

๓. นำประเด็น เป้าหมายที่กำหนดมาสร้างเครื่องมือ/จัดทำคู่มือ ในการกำกับติดตามและรายงานผลการดำเนินงานให้ครอบคลุม ชัดเจน และสะดวกต่อการติดตามและรายงานผลของผู้รับผิดชอบและผู้เกี่ยวข้อง โดยศึกษา ออกแบบ และพัฒนาเครื่องมือการประเมินผล การดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ ประจำปีอย่างเป็นระบบ

๔. จัดทำแผน กำกับ ติดตามแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียนและแผนกำกับติดตามการติดตามงาน ตามกลยุทธ์และนโยบายของโรงเรียน

๕. ประสานทำความเข้าใจกับผู้รับผิดชอบแผนงาน/โครงการ เกี่ยวกับระยะเวลาในการดำเนินงาน การกำกับติดตาม เครื่องมือที่ใช้ในการกำกับติดตามและการรายงานผลการดำเนินงาน

๖. จัดส่งเอกสารแผนควบคุม กำกับ ติดตามการดำเนินงานและคู่มือติดตามประเมินผล ให้กับผู้รับผิดชอบเป็นแนวทางในการดำเนินการบริหารแผนงาน/โครงการและรายงานผลการดำเนินงานตามระยะเวลาที่กำหนด โดยให้ผู้รับผิดชอบรายงานผลการดำเนินงานเป็นปีการศึกษาและเมื่อเสร็จสิ้นโครงการ

๗. กำกับติดตามการดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการเป็นระยะ โดยให้ผู้รับผิดชอบรายงานผลการดำเนินงานด้วยเอกสาร ประชุมปฏิบัติการวิเคราะห์ สรุป และจัดทำรายงานผลร่วมกับผู้รับผิดชอบ

๘. วิเคราะห์ สังเคราะห์ ผลการดำเนินงานเปรียบเทียบกับเป้าหมาย เพื่อจัดทำรายงานจัดการศึกษาประจำปี (Annual Report) ของโรงเรียน นำเสนอข้อมูลในทุกมิติ โดยบูรณาการผลการดำเนินงานทั้งการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียน ผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์โรงเรียน

๙. จัดทำรายงานผลการดำเนินงานประจำปี (Annual Year Report) ของโรงเรียน โดยรวบรวมเอกสารรายงานผลการดำเนินงานตามนโยบาย กลยุทธ์ แผนงาน/โครงการในรอบปีที่ผ่านมา เพื่อวิเคราะห์ สังเคราะห์ และจัดทำเอกสารรายงานผลการดำเนินงานประจำปี เสนอผู้อำนวยการโรงเรียน ต้นสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและรายงานสาธารณชน ชุมชน ผู้ปกครอง ประชาชน

๑๐. เผยแพร่เอกสาร รายงานผลการจัดการศึกษา/ข้อมูลสารสนเทศแก่ผู้เกี่ยวข้อง ต้นสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและรายงานสาธารณชน ชุมชน ผู้ปกครอง และนำเสนอทางเว็บไซต์ สังคมออนไลน์ Facebook เพื่อนำผลเป็นสารสนเทศอ้างอิงการวางแผนบริหารจัดการ การตรวจติดตามผลการดำเนินงาน รายงานผลการปฏิบัติราชการรายบุคคล และเพื่อพัฒนาปรับปรุงในปีต่อไป

สรุปผลการตรวจสอบการประเมินรูปแบบการพัฒนา รูปแบบการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลโรงเรียนบ้านควนสระ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต ๓ ขั้นที่ ๔ การกำกับติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานสถานศึกษาต้องสร้างระบบติดตามและประเมินผลขึ้นมาเพื่อกำกับกำกับการดำเนินงานตามแผนการทำงาน ดังนี้

☐ เป็นไปได้

☐ เป็นไปไม่ได้

☐ เหมาะสม

☐ ไม่เหมาะสม

☐ มีประโยชน์

☐ ไม่มีประโยชน์

ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขั้นที่ ๕ การเผยแพร่ผลการดำเนินงาน มีขั้นตอนดังนี้

๑. ผู้อำนวยการโรงเรียนแต่งตั้งคณะกรรมการชุดเดิมที่ได้รับการแต่งตั้งในชุด กำกับ ติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานสถานศึกษา เป็นผู้เผยแพร่ผลการดำเนินงาน ซึ่งจะเกี่ยวข้องกันในการสานต่องาน

๒. นำผลการดำเนินงานประจำปี (Annual Year Report) ของโรงเรียน จากการรวบรวมเอกสารรายงานผลการดำเนินงานตามนโยบาย กลยุทธ์ แผนงาน/โครงการในรอบปีที่ผ่านมา จัดทำเอกสารรายงานผลการดำเนินงานประจำปี รายงานเสนอต้นสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและรายงานสาธารณชน ชุมชน ผู้ปกครอง ประชาชน

๓. นำผลการดำเนินงานเผยแพร่ผ่านทางเว็บไซต์ สังคมออนไลน์ Facebook อย่างเปิดเผย โปร่งใสสามารถตรวจสอบได้

๔. รับฟังข้อเสนอแนะ จากผู้ที่เกี่ยวข้อง และนำมาพัฒนาการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลในปีถัดไป

สรุปผลการตรวจสอบการประเมินรูปแบบการพัฒนา รูปแบบการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลโรงเรียนบ้านควนสระ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต ๓

ขั้นที่ ๕ การเผยแพร่ผลการดำเนินงาน ดังนี้

- | | |
|-------------------------------------|--|
| ☐ เป็นไปได้ | ☐ เป็นไปไม่ได้ |
| ☐ เหมาะสม | ☐ ไม่เหมาะสม |
| ☐ มีประโยชน์ | ☐ ไม่มีประโยชน์ |

ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ภาคผนวก จ

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิสนทนากลุ่ม (Focus Group)

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิสนทนากลุ่ม (Focus Group)

- | | |
|---------------------------|--|
| ๑. นายสุริยา บุญญานุกูล | : ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านควนสระ |
| ๒. นางอรัญญา ฤทธิเดช | : ครู โรงเรียนบ้านควนสระ |
| ๓. นายเอกชัย ธงล่อง | : ครู โรงเรียนบ้านควนสระ |
| ๔. ดร.วิโรจน์ พรหมสุด | : อาจารย์ประจำหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครศรีธรรมราช |
| ๕. นายเชิดภัก ศิริสุข | : ศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต ๓ |
| ๖. นายถาวร คงโอ | : ประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
โรงเรียนบ้านควนสระ |
| ๗. นายเชาวลิต ทวีแก้ว | : นายกองค์การบริหารส่วนตำบลชัยบุรี |
| ๘. ดร.มะลิวัลย์ โยธารักษ์ | : อาจารย์ประจำหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครศรีธรรมราช |

ภาคผนวก ฉ

หนังสือแต่งตั้งผู้ทรงคุณวุฒิและร่วมสนทนากลุ่ม (Focus Group)



ที่ ศธ ๒๑๒๘/ ก.๕.๕



มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
วิทยาเขตนครศรีธรรมราช ๓/๓ หมู่ ๕
ตำบลมะม่วงสองต้น อำเภอเมือง
จังหวัดนครศรีธรรมราช ๘๐๐๐๐

๒๘ มกราคม ๒๕๖๑

เรื่อง แต่งตั้งเป็นผู้ทรงคุณวุฒิและเชิญร่วมสนทนากลุ่ม (Focus Group)

เจริญพร นายสุริยา บุญญานุกุล

สิ่งที่แนบมาด้วย ประกาศบัณฑิตศึกษา

จำนวน ๑ ฉบับ

ด้วย บัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครศรีธรรมราช ได้จัดการเรียนการสอน ระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ซึ่ง นายธนากร คงช่วย นิสิตรดับบัณฑิตศึกษา รหัส ๕๙๐๓๒๐๕๐๕๗ ได้ผ่านการอนุมัติวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาแบบการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลโรงเรียนบ้านควนสระ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต ๓” ตามหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต โดยวิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีขอบเขตการวิจัยที่ต้องจัดเก็บข้อมูลแบบสนทนากลุ่ม (Focus Group)

ดังนั้น เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อยบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครศรีธรรมราช จึงขอเชิญท่านเข้าสนทนากลุ่ม ในวันที่ ๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๑ เวลา ๐๙.๓๐ น. - ๑๐.๓๐ น. ณ โรงเรียนบ้านควนสระ อำเภอชัยบุรี จังหวัดสุราษฎร์ธานี บัณฑิตศึกษาหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับการอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเจริญพรมมาเพื่อพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

รับ ผ.ศ.

ผ.ศ. มณฑาทิพย์ กองกมลกิจ หรือ ผ.ศ. มณฑาทิพย์ กองกมลกิจ
หรือ ผ.ศ. มณฑาทิพย์ กองกมลกิจ หรือ ผ.ศ. มณฑาทิพย์ กองกมลกิจ

เจริญพร

(พระครูโฆสิตวัณณานุกุล, ดร.)
ผู้อำนวยการบัณฑิตศึกษา

๕ ก.พ. ๖๑

-รณ/๕๖

๕ ก.พ. ๖๑
๖ ก.พ. ๖๑

รณ.
- รณ/๕๖
หรือ รณ/๕๖
รณ.
๕ ก.พ. ๖๑

ទី ២២២៨/១ ខ.ខ



๒๘ มกราคม ๒๕๖๑

เรื่อง แต่งตั้งเป็นผู้ทรงคุณวุฒิและเชิญร่วมสนทนากลุ่ม (Focus Group)

เจริญพร นางอรรัญญา ฤทธิเดช

สิ่งที่แนบมาด้วย ประกาศบัณฑิตศึกษา

จำนวน ๑ ฉบับ

ด้วย บัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครศรีธรรมราช ได้จัดการเรียนการสอน ระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ซึ่ง นายธนกร คงช่วย นิสิตรดับบัณฑิตศึกษา รหัส ๕๔๐๓๒๐๕๐๔๗ ได้ผ่านกอนมัติวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนารูปแบบการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลโรงเรียนบ้านควนสระ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต ๓” ตามหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต โดยวิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีขอบเขตการวิจัยที่ต้องจัดเก็บข้อมูลแบบสนทนากลุ่ม (Focus Group)

ดังนั้น เพื่อให้การจัดทวิทายานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อยบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครศรีธรรมราช จึงขอเชิญท่านเข้าสนทนากลุ่ม ในวันที่ ๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๑ เวลา ๐๙.๓๐ น. - ๑๐.๓๐ น. ณ โรงเรียนบ้านควนสระ อำเภอยี่งู จังหวัดสุราษฎร์ธานี บัณฑิตศึกษาหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับการอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเจริญพรามาเพื่อพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

เจริญพร

เจริญพร

(พระครุโฆสิตวัตนานุกูล, ดร.)

ผู้อำนวยการบัณฑิตศึกษา

[illegible]

9 N.V. 2561.

ที่ที่ ศธ ๖๑๒๘/๑๕.๕



มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
วิทยาเขตนครศรีธรรมราช ๓/๓ หมู่ ๕
ตำบลมะม่วงสองต้น อำเภอเมือง
จังหวัดนครศรีธรรมราช ๘๐๐๐๐

๒๘ มกราคม ๒๕๖๑

เรื่อง แต่งตั้งเป็นผู้ทรงคุณวุฒิและเชิญร่วมสนทนากลุ่ม (Focus Group)

เจริญพร นายเอกชัย ธงล่อง

สิ่งที่แนบมาด้วย ประกาศบัณฑิตศึกษา

จำนวน ๑ ฉบับ

ด้วย บัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครศรีธรรมราช ได้จัดการเรียนการสอน ระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ซึ่ง นายธนากร คงช่วย นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา รหัส ๕๙๐๓๒๐๕๐๔๗ ได้ผ่านการอนุมัติวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนารูปแบบการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลโรงเรียนบ้านควนสระ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต ๓” ตามหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต โดยวิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีขอบเขตการวิจัยที่ต้องจัดเก็บข้อมูลแบบสนทนากลุ่ม (Focus Group)

ดังนั้น เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อยบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครศรีธรรมราช จึงขอเชิญท่านเข้าสนทนากลุ่ม ในวันที่ ๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๑ เวลา ๐๙.๓๐ น. - ๑๐.๓๐ น. ณ โรงเรียนบ้านควนสระ อำเภอชัยบุรี จังหวัดสุราษฎร์ธานี บัณฑิตศึกษาหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับการอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเจริญพรมมาเพื่อพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

- ยินดี เข้าร่วม

สงวน กลุ่ม

๒ / ก.ว. / ๖๑

เจริญพร

(พระครูโฆสิตวัณณานุกุล, ดร.)

ผู้อำนวยการบัณฑิตศึกษา

ศธ ๖๑๒๘/ ก.๕.๕



มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
วิทยาเขตนครศรีธรรมราช ๓/๓ หมู่ ๕
ตำบลมะม่วงสองต้น อำเภอเมือง
จังหวัดนครศรีธรรมราช ๘๐๐๐๐

๒๘ มกราคม ๒๕๖๑

เรื่อง แต่งตั้งเป็นผู้ทรงคุณวุฒิและเชิญร่วมสนทนากลุ่ม (Focus Group)

เจริญพร ดร.วิโรจน์ พรหมสุด

สิ่งที่แนบมาด้วย ประกาศบัณฑิตศึกษา

จำนวน ๑ ฉบับ

ด้วย บัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครศรีธรรมราช ได้จัดการเรียนการสอน ระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ซึ่ง นายธนากร คงช่วย นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา รหัส ๕๙๐๓๒๐๕๐๔๗ ได้ผ่านการอนุมัติวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนารูปแบบการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลโรงเรียนบ้านควนสระ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต ๓” ตามหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต โดยวิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีขอบเขตการวิจัยที่ต้องจัดเก็บข้อมูลแบบสนทนากลุ่ม (Focus Group)

ดังนั้น เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อยบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครศรีธรรมราช จึงขอเชิญท่านเข้าสนทนากลุ่ม ในวันที่ ๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๑ เวลา ๐๙.๓๐ น. - ๑๐.๓๐ น. ณ โรงเรียนบ้านควนสระ อำเภอชัยบุรี จังหวัดสุราษฎร์ธานี บัณฑิตศึกษาหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับการอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเจริญพรมมาเพื่อพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

- บัณฑิตศึกษา
สนทนากลุ่ม

วิโรจน์

เจริญพร

(พระครูโสมิตพัฒนานุกุล, ดร.)

ผู้อำนวยการบัณฑิตศึกษา

๓๑ ม.ก. ๖๑.

ที่ ศธ ๖๑๒๘/ ๑๕.๕



มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
วิทยาเขตนครศรีธรรมราช ๓/๓ หมู่ ๕
ตำบลมะม่วงสองต้น อำเภอเมือง
จังหวัดนครศรีธรรมราช ๘๐๐๐๐

๒๘ มกราคม ๒๕๖๑

เรื่อง แต่งตั้งเป็นผู้ทรงคุณวุฒิและเชิญร่วมสนทนากลุ่ม (Focus Group)

เจริญพร นายเชิดภัก ศิริสุข

สิ่งที่แนบมาด้วย ประกาศบัณฑิตศึกษา

จำนวน ๑ ฉบับ

ด้วย บัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครศรีธรรมราช ได้จัดการเรียนการสอน ระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ซึ่ง นายธนากร คงช่วย นิสิตรดับบัณฑิตศึกษา รหัส ๕๙๐๓๒๐๕๐๔๗ ได้ผ่านการอนุมัติวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาแบบการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลโรงเรียนบ้านควนสระ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต ๓” ตามหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต โดยวิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีขอบเขตการวิจัยที่ต้องจัดเก็บข้อมูลแบบสนทนากลุ่ม (Focus Group)

ดังนั้น เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อยบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครศรีธรรมราช จึงขอเชิญท่านเข้าสนทนากลุ่ม ในวันที่ ๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๑ เวลา ๐๙.๓๐ น. - ๑๐.๓๐ น. ณ โรงเรียนบ้านควนสระ อำเภอชัยบุรี จังหวัดสุราษฎร์ธานี บัณฑิตศึกษาหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับการอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเจริญพรมมาเพื่อพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

เจริญพร

(พระครูโฆสิตวิธานกุล, ตร.)

ผู้อำนวยการบัณฑิตศึกษา

ทราบ

- ยื่นต่อฝ่ายร่วมสนทนากลุ่ม

๙/๒ -
(นายเชิดภัก ศิริสุข)

๓๖.๕๗.๕๗.๓

๙ ก.พ. ๖๑

ที่ ศธ ๖๑๒๘/ว ๕.๕



มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
วิทยาเขตนครศรีธรรมราช ๓/๓ หมู่ ๕
ตำบลมะม่วงสองต้น อำเภอเมือง
จังหวัดนครศรีธรรมราช ๘๐๐๐๐

๒๘ มกราคม ๒๕๖๑

เรื่อง แต่งตั้งเป็นผู้ทรงคุณวุฒิและเชิญร่วมสนทนากลุ่ม (Focus Group)

เจริญพร นายถาวร คงโอ

สิ่งที่แนบมาด้วย ประกาศบัณฑิตศึกษา

จำนวน ๑ ฉบับ

ด้วย บัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครศรีธรรมราช ได้จัดการเรียนการสอน ระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ซึ่ง นายธนากร คงช่วย นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา รหัส ๕๙๐๓๒๐๕๐๔๗ ได้ผ่านการอนุมัติวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนารูปแบบการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลโรงเรียนบ้านควนสระ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต ๓” ตามหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต โดยวิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีขอบเขตการวิจัยที่ต้องจัดเก็บข้อมูลแบบสนทนากลุ่ม (Focus Group)

ดังนั้น เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อยบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครศรีธรรมราช จึงขอเชิญท่านเข้าสนทนากลุ่ม ในวันที่ ๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๑ เวลา ๐๙.๓๐ น. – ๑๐.๓๐ น. ณ โรงเรียนบ้านควนสระ อำเภอชัยบุรี จังหวัดสุราษฎร์ธานี บัณฑิตศึกษาหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับการอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเจริญพรมมาเพื่อพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

เจริญพร

(พระครูโสมิตวัฒนากุล, ดร.)

ผู้อำนวยการบัณฑิตศึกษา

ทางมา

ที่ ศธ ๖๑๒๘/ ก.๕.๕



มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
วิทยาเขตนครศรีธรรมราช ๓/๓ หมู่ ๕
ตำบลมะม่วงสองต้น อำเภอเมือง
จังหวัดนครศรีธรรมราช ๘๐๐๐๐

๒๘ มกราคม ๒๕๖๑

เรื่อง แต่งตั้งเป็นผู้ทรงคุณวุฒิและเชิญร่วมสนทนากลุ่ม (Focus Group)

เจริญพร นายเขาวลิต ทวีแก้ว

สิ่งที่แนบมาด้วย ประกาศบัณฑิตศึกษา

จำนวน ๑ ฉบับ

ด้วย บัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครศรีธรรมราช ได้จัดการเรียนการสอน ระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ซึ่ง นายธนากร คงช่วย นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา รหัส ๕๙๐๓๒๐๕๐๔๗ ได้ผ่านการอนุมัติวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนารูปแบบการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลโรงเรียนบ้านควนสระ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต ๓” ตามหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต โดยวิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีขอบเขตการวิจัยที่ต้องจัดเก็บข้อมูลแบบสนทนากลุ่ม (Focus Group)

ดังนั้น เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อยบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครศรีธรรมราช จึงขอเชิญท่านเข้าสนทนากลุ่ม ในวันที่ ๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๑ เวลา ๐๙.๓๐ น. - ๑๐.๓๐ น. ณ โรงเรียนบ้านควนสระ อำเภอชัยบุรี จังหวัดสุราษฎร์ธานี บัณฑิตศึกษาหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับการอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเจริญพรมมาเพื่อพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

เจริญพร

(พระครูโฆสิตวัตนานุกุล, ดร.)
ผู้อำนวยการบัณฑิตศึกษา

๖/๒/๖๑

๖ / ๒ / ๖๑.

ที่ ศธ ๖๑๒๘/๑๕.๕



มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
วิทยาเขตนครศรีธรรมราช ๓/๓ หมู่ ๕
ตำบลมะม่วงสองต้น อำเภอเมือง
จังหวัดนครศรีธรรมราช ๘๐๐๐๐

๒๘ มกราคม ๒๕๖๑

เรื่อง แต่งตั้งเป็นผู้ทรงคุณวุฒิและเชิญร่วมสนทนากลุ่ม (Focus Group)

เจริญพร ดร.มะลิวัลย์ โยธารักษ์

สิ่งที่แนบมาด้วย ประกาศบัณฑิตศึกษา

จำนวน ๑ ฉบับ

ด้วย บัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครศรีธรรมราช ได้จัดการเรียนการสอน ระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ซึ่ง นายธนากร คงช่วย นิสิตรดับบัณฑิตศึกษา รหัส ๕๙๐๓๒๐๕๐๔๗ ได้ผ่านการอนุมัติวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนารูปแบบการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลโรงเรียนบ้านควนสระ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต ๓” ตามหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต โดยวิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีขอบเขตการวิจัยที่ต้องจัดเก็บข้อมูลแบบสนทนากลุ่ม (Focus Group)

ดังนั้น เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อยบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครศรีธรรมราช จึงขอเชิญท่านเข้าสนทนากลุ่ม ในวันที่ ๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๑ เวลา ๐๙.๓๐ น. - ๑๐.๓๐ น. ณ โรงเรียนบ้านควนสระ อำเภอชัยบุรี จังหวัดสุราษฎร์ธานี บัณฑิตศึกษาหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับการอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเจริญพรมหาเพื่อพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ปิ่นดี ๑

เจริญพร

(พระครูโฆสิตพัฒนานุกุล, ดร.)

ผู้อำนวยการบัณฑิตศึกษา

(ดร.มะลิวัลย์ โยธารักษ์).

ภาคผนวก ข
ประมวลภาพการสัมภาษณ์



ภาคผนวก ซ

ประมวลภาพสนทนากลุ่ม (Focus Group)



สนทนากลุ่ม ณ โรงเรียนบ้านควนสระ อำเภอย้ายบุรี จังหวัดสุราษฎร์ธานี
วันที่ ๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๑

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ	นายธนากร คงช่วย
วัน เดือน ปี เกิด	วันจันทร์ ที่ ๒๙ เดือนมกราคม พ.ศ. ๒๕๓๓
สถานที่เกิด	๗๐ หมู่ที่ ๑๐ ตำบลชะอวด อำเภอลำชะอวด จังหวัดนครศรีธรรมราช
การศึกษา	พ.ศ.๒๕๔๖ สำเร็จการศึกษาชั้นประถมศึกษาปีที่ ๖ โรงเรียนบ้านชะอวด ตำบลชะอวด อำเภอลำชะอวด จังหวัดนครศรีธรรมราช พ.ศ.๒๕๔๘ สำเร็จการศึกษาชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๓ โรงเรียนชะอวด ตำบลชะอวด อำเภอลำชะอวด จังหวัดนครศรีธรรมราช พ.ศ.๒๕๕๑ สำเร็จการศึกษาชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๖ โรงเรียนชะอวด ตำบลชะอวด อำเภอลำชะอวด จังหวัดนครศรีธรรมราช พ.ศ.๒๕๕๖ สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี สาขาวิชาสังคมศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช
ประสบการณ์การทำงาน	พ.ศ. ๒๕๕๗ บรรจุเข้ารับราชการครู ตำแหน่ง ครูผู้ช่วย โรงเรียนบ้านควนสระ อำเภอลำชะอวด จังหวัดสุราษฎร์ธานี พ.ศ. ๒๕๕๙-ปัจจุบัน ตำแหน่งครู อันดับ คศ.๑ โรงเรียนบ้านควนสระ อำเภอลำชะอวด จังหวัดสุราษฎร์ธานี
ผลงานทางวิชาการ	- รายงานการวิจัยเรื่องการจัดการป่าชุมชนพหุคุณเงิน หมู่ที่ ๒ ตำบลบ้านตูล อำเภอลำชะอวด จังหวัดนครศรีธรรมราช ปีการศึกษา ๒๕๕๖ - รายงานวิจัยเรื่องการศึกษาสภาพการเรียนรู้วิชาประวัติศาสตร์ ๓ เรื่อง พัฒนาการของอาณาจักรอยุธยาของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ ๒ ปีการศึกษา ๒๕๕๘
ปีที่เข้าศึกษา	๒๕๕๙
ปีสำเร็จการศึกษา	๒๕๖๑
ที่อยู่ปัจจุบัน	๗๐ หมู่ที่ ๑๐ ตำบลชะอวด อำเภอลำชะอวด จังหวัดนครศรีธรรมราช ๘๐๑๘๐
โทรศัพท์	๐๘๓-๐๔๙๖๖๙๙
E-Mail	Tanakon603@hotmail.com