

# การพัฒนาการดำเนินงานโดยใช้หลักธรรมาภิบาลสำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การประถมศึกษาอุดรธานี เขต 4

## The Development of school Administration by using Good Governance Principle for Schools under the Udon thani Primary Educational Service Area Office 4

บังอร สิมพันธ์<sup>1</sup>, สมบัติ อัมระกา<sup>2</sup>

Bangon Simpan<sup>1</sup>, Sombat Appamaraka<sup>2</sup>

### บทคัดย่อ

การพัฒนาการดำเนินงานโดยใช้หลักธรรมาภิบาลสำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การประถมศึกษาอุดรธานี เขต 4 มีความมุ่งหมาย ดังนี้ 1) เพื่อศึกษาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ของการดำเนินงานโดยใช้หลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 4 2) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการดำเนินงานโดยใช้หลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 4 และ 3) เพื่อพัฒนาพัฒนาการดำเนินงานโดยใช้หลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 4 การวิจัยมี 2 ระยะ ดังนี้ ระยะที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัดการบริหารงานโดยใช้หลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 4 และการศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์การบริหารงานโดยใช้หลักธรรมาภิบาล ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 4 ระยะที่ 2 การพัฒนาแนวทางการดำเนินงานโดยใช้หลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 4 ผู้วิจัยเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารและครูผู้สอนในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 4 ปีการศึกษา 2558 ผู้บริหาร 123 คน ครู 310 คน รวม 433 คน ซึ่งได้มาโดยวิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ โดยใช้แบบสอบถาม 50 ข้อ

ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ เท่ากับ 0.97 และแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างสร้างเครื่องมือโดยปรับปรุงแก้ไขผ่านความเห็นชอบของผู้เชี่ยวชาญพิจารณาความเหมาะสม วิเคราะห์ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ แล้วหาค่าดัชนีความต้องการจำเป็นและจัดลำดับ จากนั้นศึกษาวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ ศึกษาแนวทางการพัฒนาการดำเนินงานโดยใช้

<sup>1</sup> นิสิตระดับปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

<sup>2</sup> คณะสิ่งแวดล้อมและทรัพยากรศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

<sup>1</sup> M.Ed., Graduate in Educational Administration, Mahasarakham University

<sup>2</sup> Faculty of environment and Natural Resources, Mahasarakham University



หลักธรรมาภิบาลของโรงเรียน และร่างแนวทางการพัฒนาการดำเนินงานโดยใช้หลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การประถมศึกษาอุดรธานี เขต 4 วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา

### ผลการวิจัยปรากฏดังนี้

1. ผลการศึกษาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ของการดำเนินงานโดยใช้หลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การประถมศึกษาอุดรธานี เขต 4 พบว่า ใช้อ้องค์ประกอบการบริหารงาน 4 กลุ่มงาน มีหลักธรรมาภิบาล 50 ตัวบ่งชี้ ดังนี้ 1) ด้านการบริหารงานวิชาการมี 12 ตัวบ่งชี้ 2) ด้านการบริหารงานงบประมาณ มี 10 ตัวบ่งชี้ 3) ด้านการบริหารงานบุคคลมี 16 ตัวบ่งชี้ และ 4) ด้านการบริหารงานทั่วไป มี 12 ตัวบ่งชี้

2. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการดำเนินงานโดยใช้หลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การประถมศึกษาอุดรธานี เขต 4

2.1 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันของการดำเนินงานโดยใช้หลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การประถมศึกษาอุดรธานี เขต 4 พบว่า รายด้านโดยรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการบริหารงานงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล ด้านการบริหารงานวิชาการ และ ด้านการบริหารงานทั่วไป

2.2 ผลการศึกษาสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารงานโดยใช้หลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การประถมศึกษาอุดรธานีเขต 4 พบว่า รายด้านโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการบริหารงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล ด้านการบริหารทั่วไป และด้านการบริหารวิชาการ

3. การพัฒนาการดำเนินงานโดยใช้หลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การประถมศึกษาอุดรธานี เขต 4 ประกอบด้วย 1) หลักนิติธรรม ผู้บริหารมีการบริหารด้วยความเป็นธรรมตามระเบียบของทางราชการเพื่อปลูกฝังให้เคารพกฎระเบียบและกฎหมายมีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติที่ถูกต้อง 2) หลักคุณธรรม ผู้บริหารบริหารงานโดยยึดหลักคุณธรรมมีความซื่อสัตย์สุจริตเที่ยงธรรมมีความชัดเจนมีคณะกรรมการกำกับและตรวจสอบได้ในทุกระดับ 3) หลักความโปร่งใส ผู้บริหารบริหารงานบุคลากรด้วยความโปร่งใส แสดงหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลงานของบุคลากร 4) หลักความรับผิดชอบ มีการบริหารงานวิชาการโดยเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนและกำหนดนโยบายต่าง ๆ ของโรงเรียน 5) หลักการมีส่วนร่วมบริหารงานหลักสูตรการจัดการเรียนการสอนการประเมินผลการเรียนการนิเทศกำกับและติดตามการปฏิบัติงานด้วยความรับผิดชอบชอบ และ 6) หลักความคุ้มค่า ผู้บริหารบริหารงานโดยการระดมทรัพยากรจากแหล่งต่าง ๆ ของชุมชนมาสนับสนุนและใช้อย่างประหยัดคุ้มค่า

**คำสำคัญ:** การดำเนินงาน หลักธรรมาภิบาล



## Abstract

The development of school administration by using good governance principle for schools under the Udon thani Primary Educational Service Area Office 4. This research has the following goals: 1) to study the elements and indicators of the progres by the good governance of the schools under the Udon Thani Primary Educational Service Area Office 4. 2) to study the present and the desirable state of the progres by using good governance for the schools. 3) to develop of school administration by using good governance principle for schools. The research has 2 phases: Phase 1 to study the elements and indicators of the progress by the good governance and to study the present and the desirable state of implementation by using good of the schools. The data were collected from a sample administrators and teacher including 433 peoples. The tools used in this research questionnaires and interviews. The data were analyzed for mean and standard deviation of the current state and the desired state. Then the index needs and priorities. Phase 2 development of progress on good governance for schools. Then study how best practices for developing progress on good governance of the school.

The research finding were as follows:

1. Results of the study and an indication of the progress by the good governance of the schools find elements. The management group has 4 main good governance 50 indicators

2. The present study found that the overall aspect of the overall performance was at a high level in all aspects. The overall aspect is at the highest level in every aspect. Sorting from descending to least is budget management. Human resources management general administration and academic administration.

2.1 The results of the current study on the administration of good governance principle for schools under the Udon thani Primary Educational Service Area Office 4 were as follows. Overall, the overall level of practice was at a high level. The most descriptive is the administration of the budget for human resources management.

2.2 The results of the study on the desirable condition of the administration using the good governance principles of the schools under the Office of Udon Thani Primary Education Area 4 showed that the overall aspect was at the highest level in every aspect. sorting from descending to least is budget management.

3. The development of school administration by using good governance principle for schools under the Udon thani Primary Educational Service Area Office 4. Include  
1) Equity executives are administered with fairness in accordance with government



regulations to instill respect for the rules and regulations. 2) Integrity management is based on morality, honesty, fairness, clarity, and monitoring and inspection committees at all levels. 3) Transparency executive management personnel with transparency. Showing criteria and evaluation methods of personnel. 4) Participation management of curriculum, instructional management, assessment, learning, supervision, and follow-up with responsibilities. 5) Accountability allows personnel to be involved in the planning and policy setting of the school. 6) Cost effectiveness or economy managers manage by mobilizing resources from the community to support and use cost-effectively.

**Keywords:** Progress, good governance

## บทนำ

กระแสการตื่นตัวเรื่องคุณธรรมการยึดมั่นความถูกต้องดีงามเกิดขึ้นในสังคมทุกระดับทำให้มีการนำหลักคุณธรรมหลายประการไปเป็นองค์ประกอบสำคัญในการวางแผนพัฒนาประเทศและการควบคุมการปฏิบัติงานของภาครัฐดังปรากฏในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 11 พ.ศ. 2555 - 2559 ซึ่งเป็นแผนที่กำหนดทิศทางของการพัฒนาประเทศจำเป็นต้องมีการบริหารจัดการประเทศเพื่อสร้างความเป็นธรรมในสังคมพัฒนาระบบและกลไกการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ (ญรัพร ภูทองเงิน, 2555: 1-4) การบริหารงานของโรงเรียนแต่ละแห่ง ผู้บริหารจะมีพฤติกรรมกรรมการบริหารที่แตกต่างกันมีทรรศนะต่างกัน พฤติกรรมด้านคุณธรรมของผู้บริหารมีความสำคัญต่อการบริหารงานเป็นอย่างมาก บุคลากรมีความพึงพอใจและยินดีที่จะปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ เพิ่มความสามารถการบริหารจัดการที่ดีต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของการมีส่วนร่วม มีความโปร่งใส มีความรับผิดชอบ พร้อมรับการตรวจสอบได้เสมอ

เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล องค์กรเจริญก้าวหน้าและมีคุณภาพในสภาพความเป็นจริงในปัจจุบันนั้น ผู้บริหารโรงเรียนที่ยังขาด

คุณธรรม จริยธรรมยังมีอยู่ในสังคม ซึ่งปัญหาเหล่านี้ส่งผลกระทบต่อสังคมเป็นอย่างมากไม่เป็นไปตามความคาดหวังของสังคมจึงทำให้เกิดปัญหาในการบริหารสถานศึกษาไม่ว่าจะเป็นด้านการบริหารงานวิชาการ การบริหารงานงบประมาณ การบริการงานบุคคลและการบริหารงานทั่วไป (วิจิตรศรีสะอาด, 2547: 6) ประกอบกับประเทศไทยได้หาแนวคิดเกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการปฏิรูปการเมือง โดยได้วางรากฐานแนวคิดหลักธรรมาภิบาลนี้ไว้ในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 (ประพัฒน์ โปธิวรคุณ, 2556: 1-15) และรัฐบาลได้ออกระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีขึ้นในระบบต่างๆ ของประเทศทั้งภาครัฐและเอกชน (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2544: 7-8) ระเบียบดังกล่าวได้กำหนดหลักการบริหารไว้ 6 ประการ ได้แก่ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักความรับผิดชอบ หลักการมีส่วนร่วม และหลักความคุ้มค่า การนำหลักการบริหารมาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานโดยใช้หลักธรรมาภิบาล เป็นแนวทางสำคัญในการจัดระเบียบให้สังคมทั้งภาครัฐ ภาคธุรกิจ เอกชน และภาคประชาชนซึ่งครอบคลุมไปถึงฝ่ายวิชาการ ฝ่ายปฏิบัติการ ฝ่ายราชการ และฝ่ายธุรกิจ เป็นการ



บริหารงานยุคใหม่ที่เน้นความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ ความรับผิดชอบ ความประพฤติดชอบ การมีส่วนร่วม และกระบวนการยุติธรรม

ผู้วิจัยในฐานะที่เป็นครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การประถมศึกษาอุดรธานี เขต 4 เห็นความสำคัญของการบริหารงาน โดยเห็นว่าหลักธรรมาภิบาลสามารถนำมาเป็นหลักในการบริหารงานในโรงเรียนเพื่อให้เกิดการบริหารงานได้สะดวกขึ้น มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2544: 7-8) ระเบียบดังกล่าวได้กำหนดหลักการบริหารไว้ 6 ประการ ได้แก่ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักความรับผิดชอบ หลักการมีส่วนร่วม และหลักความคุ้มค่า ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาการพัฒนาการดำเนินงานโดยใช้หลักธรรมาภิบาลสำหรับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การประถมศึกษาอุดรธานี เขต 4 เพื่อเป็นข้อมูลให้ผู้ที่เกี่ยวข้องในการจัดการศึกษาได้นำไปประกอบการวางแผนพัฒนาประสิทธิภาพของการบริหารจัดการให้กับผู้บริหารสถานศึกษาต่อไป

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบของการดำเนินงานโดยใช้หลักธรรมาภิบาลสำหรับสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การประถมศึกษาอุดรธานี เขต 4
2. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการดำเนินงานโดยใช้หลักธรรมาภิบาลสำหรับสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การประถมศึกษาอุดรธานี เขต 4
3. เพื่อพัฒนาการดำเนินงานโดยใช้หลักธรรมาภิบาลสำหรับสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การประถมศึกษาอุดรธานี เขต 4

## วิธีดำเนินการวิจัย

ระยะที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้การบริหารงานโดยใช้หลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การประถมศึกษาอุดรธานี เขต 4

1. ศึกษาเอกสาร ตารางงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
2. สัมภาษณ์องค์ประกอบและตัวบ่งชี้การดำเนินงานโดยใช้หลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนที่ได้จากการศึกษาเอกสาร
3. ประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัดโดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน
4. ศึกษาการพัฒนาแนวทางการดำเนินงานโดยใช้หลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนจาก 3 โรงเรียน โดยการสัมภาษณ์ผู้บริหาร โรงเรียนละ 2 คน สัมภาษณ์ครูโรงเรียนละ 2 คน รวม 12 คน จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และครู จากโรงเรียนที่มีวิธีการจัดการด้านสภาพแวดล้อมที่มีวิธีการที่เป็นเลิศ จำนวน 3 โรงเรียน โรงเรียนละ 4 คน รวม 12 คน จากการเลือกแบบเจาะจง

ระยะที่ 2 การพัฒนาแนวทางการดำเนินงานโดยใช้หลักธรรมาภิบาล ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การประถมศึกษาอุดรธานี เขต 4

1. การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ในการดำเนินงานโดยใช้หลักธรรมาภิบาลของโรงเรียน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอนของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การประถมศึกษาอุดรธานี เขต 4 ปีการศึกษา 2558 แยกเป็นผู้บริหาร 123 คน ครู 310 คน รวม 433 คน ได้มาโดยวิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified



Random Sampling) ตามจำนวนที่ได้จากการเทียบกับตาราง เครซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan) (บุญชม ศรีสะอาด, 2554: 46-47)

2. ร่างแนวทางการพัฒนาแนวทางการดำเนินงานโดยใช้หลักธรรมาภิบาลของโรงเรียน

3. ยืนยันร่างการพัฒนาแนวทางการดำเนินงานโดยใช้หลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนจากการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้เชี่ยวชาญ 9 คน

4. ประเมินการพัฒนาแนวทางการดำเนินงานโดยใช้หลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนโดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 9 คน

#### เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้เครื่องมือในการการวิจัย ดังนี้ 1) แบบสอบถามจำนวน 50 ข้อ แบ่งออกเป็น ด้านการบริหารวิชาการ ด้านการบริหารงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารทั่วไป มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.60 ถึง 1.00 และค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ เท่ากับ .97 และ 2) แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง จำนวน 6 ข้อ มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.80 ถึง 1.00 ค่าความสอดคล้องภายใน เท่ากับ 0.93

#### การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูลการศึกษาองค์ประกอบ ตัวชี้วัด การศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ และแนวทางการพัฒนาการดำเนินงานโดยใช้หลักธรรมาภิบาลสำหรับสถานศึกษา มีดังนี้

1) องค์ประกอบและตัวชี้วัด ใช้สถิติพื้นฐานในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

2) สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์การดำเนินงานโดยใช้หลักธรรมาภิบาลสำหรับสถานศึกษา ใช้สถิติพื้นฐานในการวิเคราะห์

ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และจัดลำดับความสำคัญความต้องการจำเป็นโดยใช้สูตร Modified Priority Needs Index (PNImodified) (นงลักษณ์ วิรัชชัย และสุวิมล ว่องวาณิช อ้างถึงใน สุวิมล ว่องวาณิช, 2548: 279)

3) แนวทางในการพัฒนาการดำเนินงานโดยใช้หลักธรรมาภิบาล ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา

## ผลการวิจัย

1. ผลการศึกษาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้การดำเนินงานโดยใช้หลักธรรมาภิบาลสำหรับสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาอุดรธานี เขต 4 แทรกด้วยหลักธรรมาภิบาล 6 หลัก จากการบริหารงาน 4 กลุ่มงานในสถานศึกษา 50 ตัวบ่งชี้ ดังนี้

1.1 การบริหารงานวิชาการ ประกอบด้วย 12 ตัวบ่งชี้ คือ 1) มีการกำหนด กฎระเบียบ ข้อบังคับ ข้อตกลงหรือแนวทางการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนอย่างชัดเจน 2) มีการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ข้อตกลง และ แนวปฏิบัติของทางราชการในการบริหารงานในโรงเรียน 3) มีการพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษาในโรงเรียนอย่างชัดเจนและสามารถตรวจสอบได้ 4) มีการพัฒนาหรือการดำเนินการเกี่ยวกับการให้ความเห็นการพัฒนาสาระหลักสูตรท้องถิ่นในโรงเรียน 5) เปิดโอกาสให้คณะกรรมการสถานศึกษา ชุมชน คณะครู นักเรียน ผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการกำหนด ระเบียบและข้อบังคับของโรงเรียน 6) เปิดโอกาสให้คณะกรรมการสถานศึกษา ชุมชน คณะครู นักเรียน ผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการจัดทำและ พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา 7) จัดโครงสร้างการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนระบบภารกิจและ วัตถุประสงค์อย่างชัดเจน 8) กำหนดวิสัยทัศน์



พันธกิจ เป้าประสงค์ของโรงเรียน อย่างเหมาะสม ชัดเจน 9) มีการกำหนดนโยบาย และเป้าหมายในการบริหารงาน อย่างชัดเจน 10) ใช้วัสดุอุปกรณ์ และเครื่องมือที่มีอยู่อย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อการเรียนการสอน 11) มีการนิเทศ กำกับ ติดตามการปฏิบัติงานวิชาการในโรงเรียนอย่างเป็นระบบและสม่ำเสมอ 12) มีการประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับ สถานศึกษาและองค์กรอื่น

1.2 การบริหารงานงบประมาณ ประกอบด้วย 10 ตัวบ่งชี้ คือ 1) มีการปรับปรุง กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ข้อตกลง หรือแนวบริหารงานงบประมาณในโรงเรียนให้มีความรัดกุมรวดเร็ว 2) มีการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ข้อตกลง และ แนวปฏิบัติของทางราชการในการบริหารงานงบประมาณในโรงเรียน 3) กำกับ ควบคุม ให้ใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดและเกิดประโยชน์สูงสุด 4) จัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่ได้อย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด 5) การจัดหาและจัดหาแบบพิมพ์ บัญชี ทะเบียน และรายงานเป็นระบบเที่ยงตรง มีเอกสารหลักฐาน/หลักฐานที่สามารถตรวจสอบได้ 6) การอนุมัติการใช้จ่ายงบประมาณที่ได้รับจัดสรร เป็นไปอย่างถูกต้องโปร่งใส 7) มีการควบคุม กำกับ ดูแล ตรวจสอบการทาบัญชีทะเบียนการเงิน และ พัสดุ ให้ถูกต้องและเป็นปัจจุบัน 8) รายงานผลตามแผนบริหารงานงบประมาณของโรงเรียนเมื่อสิ้นสุดแผนงาน อย่างสม่ำเสมอเป็นระบบเที่ยงตรง มีเอกสารหลักฐาน/หลักฐานที่สามารถตรวจสอบได้ 9) บริหารงานงบประมาณตามแผนที่กำหนด เป็นระบบและตรวจสอบได้ 10) มีการนิเทศ กำกับ ติดตามการปฏิบัติงานบริหารงบประมาณอย่างเป็นระบบและสม่ำเสมอ

1.3 การบริหารงานบุคคล ประกอบด้วย 16 ตัวบ่งชี้ คือ 1) มีการกำหนด กฎ ระเบียบ ข้อ บังคับ ข้อตกลงหรือแนวทางการบริหารงานบุคคล

ในโรงเรียนอย่างชัดเจน 2) ส่งเสริมให้บุคลากรมี ระเบียบ วินัย ลงโทษผู้ประพฤติผิดตามระเบียบ แบบแผนของทางราชการ และจรรยาบรรณ ด้วย ความยุติธรรมเสมอภาคเป็นธรรมและชอบธรรม 3) มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ด้วยความยุติธรรมเสมอภาคเป็นธรรมและชอบ ธรรม 4) กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ข้อตกลง หรือ แนวบริหารงานในโรงเรียน บุคลากรพร้อมใจ และเต็มใจปฏิบัติ 5) บุคลากรมีส่วนร่วมในการ กำหนด กฎ ระเบียบข้อบังคับ ข้อตกลง หรือแนว บริหารงานในโรงเรียน 6) ประพฤติตนเป็นแบบ อย่างที่ดีแก่ใต้บังคับบัญชา และบุคคลในสังคม 7) บุคลากรบริหารงานและปฏิบัติหน้าที่ด้วยความ ซื่อสัตย์สุจริตไม่ฉ้อราษฎร์ บังหลวง 9) มีความเมตตากรุณาเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อผู้ร่วมงาน 10) สร้างความสัมพันธ์อันดี ระหว่างบุคลากรในโรงเรียน 11) มีเหตุผล รับฟัง ความคิดเห็นของใต้บังคับบัญชาในการบริหาร งานในโรงเรียน 12) พิจารณาความดีความชอบ และความก้าวหน้าในวิชาชีพแก่บุคลากรอย่าง เหมาะสมและเป็นธรรม 13) มีความอดทนอด กลั้นต่อการถูกกระทบทางด้านจิตใจ 14) มีการ กำหนดปฏิทินการบริหารงานการปฏิบัติงานของ โรงเรียนเพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ 15) ส่งเสริมให้บุคลากรใช้วัสดุอุปกรณ์ในท้องถิ่น นามาจัดหาสื่อการเรียนการสอน 16) มีการ รณรงค์ให้บุคลากรครู นักเรียนและชุมชนร่วมกัน อนุรักษ์สิ่งแวดล้อมและธรรมชาติ

1.4 การบริหารงานทั่วไป ประกอบด้วย 12 ตัวบ่งชี้ คือ 1) กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ข้อตกลง ที่ใช้ในการบริหารงานทั่วไปในโรงเรียนชัดเจนง่าย ต่อการปฏิบัติ 2) กำกับ ติดตาม ตรวจสอบ ให้การ ปฏิบัติงานต่าง ๆ ถูกต้องครบถ้วนและเป็นปัจจุบัน 3) มีการกำหนดปฏิทินการบริหารงานทั่วไปของ



โรงเรียนเพื่อให้ปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ 4) มีความมุ่งมั่นในการบริหารงานทั่วไปให้สำเร็จโดยไม่ทอดทิ้ง/ละทิ้งงาน 5) มีการเอาใจใส่ ช่วยเหลือ แก้ไข ปัญหาของครูนักเรียน และชุมชน 6) มีการยอมรับผลที่เกิดจากการกระทำทั้งผลดีผลเสีย และสามารถอธิบายเหตุผลในการกระทำนั้นได้ 7) มีการนิเทศ กำกับ ติดตามการปฏิบัติงานทั่วไปอย่างเป็นระบบและสม่ำเสมอ 8) มีการวางแผนและสำรวจความต้องการในการใช้วัสดุและอุปกรณ์ 9) จัดสรรห้องเรียน อาคารเรียน อาคารประกอบและบริเวณโรงเรียนให้สามารถใช้ประโยชน์ได้อย่าง

คุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด 10) มีการนิเทศ ติดตามและประเมินผลเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดอย่างต่อเนื่อง 11) มีงานเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาในสถานศึกษาอย่างทั่วถึงและตรวจสอบได้ 12) มีการดำเนินงานธุรการในโรงเรียนอย่างเป็นระบบ

2. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการดำเนินงานโดยใช้หลักธรรมาภิบาลสำหรับสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานีเขต 4 ดังแสดงในตาราง 1

ตาราง 1 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการดำเนินงานโดยใช้หลักธรรมาภิบาลของโรงเรียน

องค์ประกอบการบริหารงาน โดยใช้หลักธรรมาภิบาลของโรงเรียน	สภาพปัจจุบัน (D)	สภาพที่ พึงประสงค์ (I)	PNI	ลำดับที่
1. ด้านการบริหารงานวิชาการ	3.85	4.67	0.212	3
2. ด้านการบริหารงานงบประมาณ	3.98	4.78	0.201	4
3. ด้านการบริหารงานบุคคล	3.91	4.75	0.214	2
4. ด้านการบริหารงานทั่วไป	3.70	4.71	0.272	1

2.1 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันของการดำเนินงานโดยใช้หลักธรรมาภิบาลสำหรับสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 4 พบว่า รายด้านโดยรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล การบริหารวิชาการ และการบริหารทั่วไป

2.2 สภาพที่พึงประสงค์ของการดำเนินงานโดยใช้หลักธรรมาภิบาลสำหรับสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 4 พบว่า รายด้านโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ การบริหารงานงบประมาณ การบริหารงานบุคคล

การบริหารงานทั่วไป การบริหารงานวิชาการ

2.3 ผลการศึกษาแนวปฏิบัติในการดำเนินงานโดยใช้หลักธรรมาภิบาลสำหรับสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 4 พบว่า

1) หลักนิติธรรม ต้องการให้ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดหน้าที่การงานด้านต่าง ๆ ตรงกับหน้าที่ที่ทนายอยู่ต้องการให้ผู้บริหารสถานศึกษา มีการประชุมคณะกรรมการสถานศึกษามากขึ้น

2) หลักคุณธรรม ควรมีการตั้งคณะกรรมการกำกับควบคุมกำกับด้านงบประมาณทุกครั้ง และโรงเรียนควรจัดกิจกรรมส่งเสริมคุณธรรมให้กับนักเรียนมากขึ้น





3) หลักความโปร่งใส ควรมีจัดซื้อจัดจ้าง และบริหารงบประมาณให้เป็นไปตามแผนงานที่กำหนดไว้ และต้องการให้ผู้บริหารสถานศึกษาเผยแพร่ประชาสัมพันธ์การดำเนินงานให้ผู้ปกครอง และชุมชนรับทราบอย่างต่อเนื่อง

4) หลักการมีส่วนร่วม ต้องให้บุคลากรฝ่ายอื่นมีส่วนร่วมกับการบริหารงานการเงิน งบประมาณ พัสดุ และผู้บริหารสถานศึกษาให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมสร้างความร่วมมือระหว่างโรงเรียนกับชุมชนในการพัฒนาโรงเรียนในครบทุกด้าน

5) หลักความรับผิดชอบต่อ ครูผู้สอนมีความต้องการให้ผู้บริหารสถานศึกษาติดตามการปฏิบัติงานด้านงานธุรการ การเงิน งบประมาณ พัสดุอย่างต่อเนื่อง และต้องการให้ผู้บริหารสถานศึกษาการรายงานผลการพัฒนาการศึกษาแก่ผู้ปกครอง ชุมชน และคณะกรรมการสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง

6) หลักความคุ้มค่า ครูผู้สอนมีความต้องการให้ผู้บริหารสถานศึกษาบริหารงานบุคลากรอย่างบางครั้งไม่เหมาะสมกับงานทำให้ได้ประโยชน์น้อยเกินไป และต้องการให้ผู้บริหารสถานศึกษาระดมทรัพยากรจากแหล่งต่างๆ ของชุมชนมาสนับสนุนในกิจการการบริหาร

3. ผลการพัฒนาแนวทางการดำเนินงาน โดยใช้หลักธรรมาภิบาลสำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การประถมศึกษาอุดรธานี เขต 4 พบว่า 1) หลักนิติธรรม บริหารด้วยความเป็นธรรมตามระเบียบ เคารพกฎระเบียบและกฎหมายที่ถูกต้อง 2) หลักคุณธรรม ยึดหลักคุณธรรม ความซื่อสัตย์สุจริต มีคณะกรรมการกำกับและตรวจสอบได้ 3) หลักความโปร่งใส บริหารงานบุคลากรที่โปร่งใสมีหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลงานที่ชัดเจน 4) หลักความรับผิดชอบต่อ บริหารงานวิชาการโดยเปิดโอกาสให้มีทุกฝ่ายรับผิดชอบ

ในการวางแผนและกำหนดนโยบายของโรงเรียน 5) หลักการมีส่วนร่วม บริหารงานหลักสูตร การประเมินผลการเรียน การนิเทศกำกับและติดตามการปฏิบัติงานด้วยความรับผิดชอบ 6) หลักความคุ้มค่า ระดมทุนจากแหล่งต่างๆ มาสนับสนุนและใช้อย่างประหยัดคุ้มค่า

## อภิปรายผล

การดำเนินการวิจัยการพัฒนาแนวทางการดำเนินงานโดยใช้หลักธรรมาภิบาลสำหรับสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 4 ผู้วิจัยสามารถอภิปรายได้ ดังนี้

1. ผลการศึกษาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้การดำเนินงานโดยใช้หลักธรรมาภิบาลสำหรับสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 4 พบว่า ความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุดเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ การบริหารทั่วไป การบริหารงานบุคคล การบริหารงบประมาณ และการบริหารวิชาการ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ศิรินารตน์ ทวีพัฒนภิรมย์ (2556:62-65) ศึกษาการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามหลักธรรมาภิบาลอำเภอเมืองลำพูน พบว่า ตัวบ่งชี้หลักธรรมาภิบาลด้านการบริหารวิชาการ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ในภาพรวมมีการบริหารงานที่ผ่านระดับคุณภาพ การมีความตระหนักถึงความสำคัญจนถึงระดับคุณภาพการมีความพยายาม ส่วนการบริหารงานงบประมาณ มีการบริหารที่ผ่านระดับคุณภาพ การบรรลุผลตามเกณฑ์ เมื่อพิจารณาการบริหารงานในแต่ละด้าน พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีการบริหารงานที่ผ่านระดับคุณภาพ

2. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการดำเนินงานโดยใช้หลัก



ธรรมาภิบาลของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การประถมศึกษาอุดรธานี เขต 4

2.1 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันของการดำเนินงานโดยใช้หลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การประถมศึกษาอุดรธานี เขต 4 พบว่า รายงานโดยรวมมีการปฏิบัติตามในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการบริหารงานงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล ด้านการบริหารงานวิชาการ และ ด้านการบริหารงานทั่วไป

2.2 ผลการศึกษาสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารงานโดยใช้หลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การประถมศึกษาอุดรธานีเขต 4 พบว่า รายงานโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการบริหารงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล ด้านการบริหารทั่วไป และ ด้านการบริหารวิชาการ ซึ่งสอดคล้องกับศิรินารัตน์ทวิพัฒนภิรมย์ (2556: 62-65) ที่ได้ศึกษาการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามหลักธรรมาภิบาลอำเภอเมืองลำพูน พบว่า การบริหารงานด้านวิชาการ ด้านการบริหารงานบุคคล และ ด้านการบริหารทั่วไป ในภาพรวมมีการบริหารงานที่ผ่านระดับคุณภาพ การมีความตระหนักถึงความสำคัญจนถึงระดับคุณภาพการมีความพยายามส่วนการบริหารงานด้านงบประมาณ มีการบริหารที่ผ่านระดับคุณภาพ การบรรลุผลตามเกณฑ์เมื่อพิจารณาการบริหารงานในแต่ละด้าน พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีการบริหารงานที่ผ่านระดับคุณภาพ การมีความตระหนักถึงความสำคัญและระดับการมีความพยายามจนถึงระดับคุณภาพ การบรรลุผลตามเกณฑ์

3. ผลการศึกษากการพัฒนาแนวทางการดำเนินงานโดยใช้หลักธรรมาภิบาลสำหรับสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ประถมศึกษาอุดรธานี เขต 4 พบว่า 1) หลักนิติธรรม บริหารด้วยความเป็นธรรมตามระเบียบแผนกกฎระเบียบและกฎหมายที่ถูกต้อง 2) หลักคุณธรรม ยึดหลักคุณธรรม ความซื่อสัตย์สุจริต มีคณะกรรมการกำกับและตรวจสอบได้ 3) หลักความโปร่งใส บริหารงานบุคลากรที่โปร่งใส มีหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลงานที่ชัดเจน 4) หลักความรับผิดชอบ บริหารงานวิชาการโดยเปิดโอกาสให้มีทุกฝ่ายรับผิดชอบในการวางแผนและกำหนดนโยบายของโรงเรียน 5) หลักการมีส่วนร่วม บริหารงานหลักสูตร การประเมินผลการเรียน การนิเทศกำกับและติดตามการปฏิบัติงานด้วยความรับผิดชอบ 6) หลักความคุ้มค่า ระดมทุนจากแหล่งต่างๆ มาสนับสนุนและใช้อย่างประหยัดคุ้มค่า สอดคล้องกับผลการวิจัยของสิทธิชัย กิจถาวร (2555: 52-59) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง พฤติกรรมการบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอบางปะอิน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 ผลการวิจัย พบว่า 1) พฤติกรรมการบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอบางปะอิน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับบางครั้งเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า มี 2 ด้านที่อยู่ในระดับบางครั้ง และอยู่ในระดับค่อนข้างบ่อย 4 ด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักความรับผิดชอบชอบ หลักความคุ้มค่า และหลักนิติธรรม และพระสกล ฐานธมโม (2556: 82-93) ได้ทำการวิจัยเรื่องการบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดนครสวรรค์ พบว่า ผู้บริหารและครูผู้สอนมีความคิดเห็นต่อการบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาล 6 ประการ ของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดนครสวรรค์ อยู่ใน



ระดับมากทุกด้าน หลักความโปร่งใส หลักความรับผิดชอบ หลักการมีส่วนร่วม หลักความคุ้มค่า หลักคุณธรรม และหลักนิติธรรม

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะสำหรับนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 ควรนำผลการศึกษาในครั้งนี้ เป็นข้อมูลเพื่อใช้ในการวางแผนปฏิบัติงานพัฒนาบริหารสถานศึกษาให้มีคุณภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้นเนื่องจากหลักธรรมาภิบาลเป็นในการส่งเสริมมีส่วนร่วมในการวางแผนการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา

1.2 ควรนำผลการศึกษาเป็นข้อมูลสารสนเทศแก่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับสถานศึกษา ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน ผู้ปกครอง ผู้นำชุมชน และบุคลากรอื่นที่เกี่ยวข้องในสถานศึกษาเพราะหลักธรรมาภิบาลเป็นแนวทางในการวางแผนที่สอดคล้องรับกับแนวคิดการบริหารสถานศึกษา

1.3 ควรรายงานผลให้หน่วยงานที่รับผิดชอบในระดับที่สูงขึ้น ได้ทราบปัญหาต่างๆ ของสถานศึกษา และให้การสนับสนุนสถานศึกษาที่ยังขาดความพร้อมในด้านปัจจัยต่างๆ ต่อการพัฒนาสถานศึกษา และอำนวยความสะดวกในด้าน

การประสานงานขอความช่วยเหลือจากเครือข่ายผู้อุปถัมภ์ต่างๆ ให้มากขึ้นเนื่องหลักธรรมาภิบาลเป็นการร่วมกันในการแก้ปัญหาช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

### 2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรศึกษาจากกลุ่มประชากร หรือกลุ่มตัวอย่างโดยรวมของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 4 เพื่อศึกษาข้อมูลว่ามีการใช้หลักธรรมาภิบาลมีความเหมือน หรือความแตกต่างจากการวิจัยครั้งนี้ เนื่องจากการใช้กลุ่มตัวอย่างที่หลากหลายจะทำให้เกิดความชัดเจนในการนำหลักธรรมาภิบาลไปใช้ รวมทั้งใช้เทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor analysis) เพื่อค้นหาลักษณะองค์ประกอบและตัวชี้วัดที่สำคัญ

2.2 ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารเพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาประสิทธิภาพของผู้บริหาร เนื่องจากจะทำให้สถานศึกษามีแนวทางในการพัฒนาที่ดี

2.3 ศึกษาความมีประสิทธิภาพของการใช้รูปแบบการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลกับสถานศึกษา เพราะจะทำให้สถานศึกษามีรูปแบบการบริหารงานที่ดีและมีประสิทธิภาพ

## เอกสารอ้างอิง

- ณัฐพร ภูทองเงิน. (2555). *การบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักพรหมวิหาร 4 ในกลุ่มสถานศึกษาเขตพื้นที่ ที่ 1-4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1*. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2554). *การวิจัยเบื้องต้น*. พิมพ์ครั้งที่ 9. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- ประพัฒน์ โพธิ์วิรุณ. (2544). *สรุปคำอภิปราย*. นครปฐม: สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา.



- พระสกล ฐานธมโม (อินทร์คล้าย). (2556). *การบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาล ของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดนครสวรรค์*. วิทยานิพนธ์พุทธศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- วิจิตร ศรีสอ้าน. (2547). *คู่มือปฏิบัติงานการบริหารงานบุคคลสำหรับข้าราชการครู*. กรุงเทพฯ: นิตินธรรม.
- ศิรินารถ นันทวัฒน์ภริมย์. (2556). *การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามหลักธรรมาภิบาลอำเภอเมืองลำพูน*. ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2544). *คู่มือการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.
- ลลิตธิชัย กิจถาวร. (2555). *พฤติกรรมการบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอบางประอินทร์สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2*. การศึกษามหาบัณฑิต กศ.ม. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สุวิมล ว่องวานิช. (2548). *การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.