



**ธรรมาภิบาล:หัวใจของการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21**  
**Good Governance: The Backbone Of The School Management**  
**In The 21st Century**

พงษ์กฤตย์ นามปพนอังกูร<sup>1</sup>, วิภาภรณ์ ภูวัฒนกุล<sup>2</sup>  
โกศล มีคุณ<sup>3</sup>, อัจฉรา วัฒนานรงค์<sup>4</sup>

Phongkrit Nampaphon-angkun<sup>1</sup>, Wiphaporn Phuwatthanakul<sup>2</sup>

Kosol Meekun<sup>3</sup>, Ajchara Watthanarong<sup>4</sup>

มหาวิทยาลัยพะเยา<sup>1</sup>

Email: Pongkrit2564@hotmail.com<sup>1</sup>

**บทคัดย่อ**

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลในการนำไปปรับใช้ให้สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา อันประกอบไปด้วย หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบและหลักความคุ้มค่า ซึ่งทั้งหกหลักการนี้จะบูรณาการอยู่ในการบริหารงานของสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สำหรับการแก้ไขปัญหาการบริหารงานภายในสถานศึกษาได้อีกด้วย และนำไปสู่จุดมุ่งหมายของการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ คือ การทำให้ผู้เรียน เป็นคนดี คนเก่ง และมีความสุข

**คำสำคัญ:** ธรรมาภิบาล; การบริหารสถานศึกษา

**Abstract**

The purpose of this article was to present the administration with good governance in applying for the school's context which consisted of rule of law, morality, transparency, participation, accountability and value for money. All of these principles were integrated into the school administration to solve administrative problems and to lead the main purposes of educational management to educational quality in all respects : morality, wisdom and happiness.

**Keywords:** Good Governance; School Administration



## บทนำ

การบริหารจัดการที่ดีมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้น ผู้บริหารคือปัจจัยสำคัญสูงสุดที่จะเป็นแบบอย่างให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ดังพุทธภาษิตที่ว่า

อตตानญเจ ตถา กยิรา ยถญญมนุสาสติ

ถ้าพร้าสอนผู้อื่นฉันใด ก็ควรทำตนฉันนั้น

พุทธพจน์ ที่มา : คถาธรรมบท อัตตวรรคที่ 12

ขอยกตัวอย่างที่เป็นข้อคิดสอนใจในนิทานอีสป เรื่องแม่ปูกับลูกปู เข้าวันหนึ่ง แม่ปูพาลูก ๆ ออกมาเดินเฉไปเฉมา ไม่เป็นระเบียบ จึงบอกลูกปูว่า “ลูก ๆ จำ เดินแบบนี้ไม่สวยเลยนะจะ ไหนลองเดินตรง ๆ หน่อยซิ” ลูกปูจึงพูดกับแม่ว่า “ถ้าอย่างนั้นแม่ช่วยเดินให้พวกหนูดูหน่อยซิคะ พวกหนูจะได้เดินตาม” แม่ปูจึงเดินให้ลูกดู แต่มันก็ไม่สามารถเดินให้ตรงได้เช่นเดียวกัน หลังจากวันนั้น แม่ปูจึงไม่กล้าสอนในสิ่งที่ตนทำไม่ได้อีกเลย : นิทานเรื่องนี้สอนให้รู้ว่า : ก่อนจะสอนใครควรทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีให้ได้เสียก่อน (กัลยาณมิตร เพื่อนแท้สำหรับคุณ)

จากพุทธภาษิตและนิทานอีสปเรื่องแม่ปูกับลูกปูดังกล่าวแสดงให้เห็นความสำคัญของผู้ผู้นำในสถานศึกษา หรือผู้บริหารสถานศึกษา ที่นอกจากจะต้องปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีแล้ว ยังต้องนำพาองค์กรให้ประสบความสำเร็จ ตามความต้องการของชุมชน สังคมและประเทศชาติ ดังนั้นการบริหารหน่วยงานหรือองค์กร ไม่ว่าจะเป็หน่วยงานของรัฐบาลหรือเอกชน ปัจจัยหนึ่ง ที่จะทำให้ประสบความสำเร็จในการดำเนินงานภายในองค์กรคือการมีผู้บริหารที่มีความรู้ความสามารถและมีทักษะในการบริหาร เพราะการบริหารคือกลไกหรือวิธีการที่จะทำให้งานสำเร็จตามเป้าหมายได้อย่างมีคุณภาพ ผู้บริหารจึงเป็นบุคคลสำคัญที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และการบริหารงานใดๆ ก็ตาม ผู้บริหารจำเป็นต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการประสานการขับเคลื่อนการทำงานร่วมกับผู้อื่นที่มุ่งสู่การบรรลุเป้าหมายร่วมกัน บนปัจจัยพื้นฐาน 4 ประการ (4Ms) อย่างสมดุลประกอบด้วย 1) คน (Man) 2) เงิน (Money) 3) วัสดุสิ่งของ (Materials) และ 4) การจัดการ (Management) (องค์การและการจัดการ พิมพ์ครั้งที่ 7 กรุงเทพฯ : วิทญพัฒน์, 2558) ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องมีหลักคิดในการนำสู่การบริหารจัดการที่ดี เพราะการบริหารเป็นกลไกสำคัญที่จะขับเคลื่อนงานให้บรรลุเป้าหมาย เกิดประสิทธิผล มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่า และที่สำคัญยังต้องสามารถตรวจสอบผลการปฏิบัติงานได้อย่างเป็นระบบ ถูกต้อง โปร่งใส และเป็นธรรม หลักธรรมาภิบาลจึงเป็นหลักการการบริหารงานที่สอดคล้องกับการบริหารภาครัฐแนวใหม่

แนวความคิดเรื่องหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) ได้รับนำเสนอเป็นครั้งแรกโดยองค์กร ระหว่างประเทศ คือ ธนาคารโลก และองค์การพัฒนาแห่งสหประชาชาติซึ่งมีความหมายสากลคือ ระบบโครงสร้างและกระบวนการต่างๆ ที่วางกฎเกณฑ์ความสัมพันธ์ระหว่างเศรษฐกิจ การเมือง และสังคมของประเทศ โดยเฉพาะภาครัฐ ภาคเอกชน และประชาชน เพื่อพัฒนาการอยู่ร่วมกันอย่างสงบสุข (วารศักดิ์ อูวรรณโณ, 2542, อ้างถึงใน อริย์ธัช แก้วเกาะสะบ้า, 2548)

### ความหมายของคำว่าธรรมาภิบาล

ความหมายของคำว่าธรรมาภิบาล มาจากคำว่า ธรรมะ แปลว่าความถูกต้องดีงาม อภิบาล แปลว่า การปกครองหรือการปกป้องรักษา ธรรมาภิบาลจึงแปลว่าการปกครองที่ยึดถือความถูกต้องดีงามเป็นหลักหรือการปกครองโดยธรรม (อริย์ธัช แก้วเกาะสะบ้า, 2560, น.3) นอกจากนั้นในระเบียบ สำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการ บ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542



ได้กล่าวถึงหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี ไว้ว่า หมายถึง การบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคม ที่ดีเป็นแนวทางสำคัญ ในการจัดระเบียบให้สังคมทั้งภาครัฐ ภาคธุรกิจและภาคประชาชน ซึ่งครอบคลุมถึงฝ่ายวิชาการ ฝ่ายปฏิบัติการ ฝ่ายราชการและฝ่ายธุรกิจสามารถอยู่ร่วมกันอย่างสงบสุข มีความรู้สึกสามัคคีและร่วมกันเป็นพลังก่อให้เกิด การพัฒนาอย่างยั่งยืน และส่งเสริมความเข้มแข็งหรือสร้างภูมิคุ้มกันแก่ประเทศเพื่อบรรเทาป้องกันหรือแก้ไข เยียวยาภาวะวิกฤตภัยอันตรายที่หากจะมีในอนาคต เพราะสังคมจะรู้สึกถึงความยุติธรรม ความโปร่งใส และความมีส่วนร่วม อันเป็นคุณลักษณะสำคัญของศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์และการปกครองแบบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุขสอดคล้องกับความเป็นไทย รัฐธรรมนูญและกระแสโลกยุคปัจจุบัน

(สำนักนายกรัฐมนตรี,ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 116 ตอนที่ 63ง.10 สิงหาคม 2542)

อนันท์ ปันยารชุน (2553) ได้ให้ความหมายว่า ธรรมาภิบาลเป็นผลลัพธ์ของการจัดการกิจกรรมซึ่งบุคคล และสถาบันทั่วไป ภาครัฐและเอกชนมีผลประโยชน์ร่วมกัน ได้กระทำลงไปหลายทางมีลักษณะเป็นขบวนการที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งอาจนำไปสู่การผสมผสานผลประโยชน์ที่หลากหลายและขัดแย้งกันได้

จากความคิดของนักวิชาการดังกล่าว จะเห็นว่าธรรมาภิบาลสามารถก่อให้เกิดทั้งความเจริญรุ่งเรืองและความขัดแย้งในองค์กร ทั้งนี้ในปัจจุบันหลักธรรมาภิบาลได้ถูกนำมาใช้อย่างกว้างขวางในหน่วยงานหรือองค์กรต่างๆ ทั้งในภาครัฐและภาคเอกชนเพื่อแก้ปัญหาทุจริตคอร์รัปชันในรูปแบบต่างๆ ในองค์กรนั้นๆ ถ้าฝ่ายกำกับดูแลกับฝ่ายบริหารไม่ได้ทำหน้าที่ของตนอย่างเต็มที่ มีการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์หรือต่างตอบแทนกัน จะส่งผลให้การตรวจสอบขาดประสิทธิภาพ การดำเนินงานขององค์กรขาดคุณธรรม จริยธรรม และความเป็นธรรม ขาดการมีส่วนร่วมและความโปร่งใส

อย่างไรก็ตามอาจกล่าวได้ว่าหลักธรรมาภิบาล เป็นหลักการบริหารจัดการที่ดีเพราะมีการปรับวิธีคิด วิธีการบริหารราชการของประเทศไทยใหม่ทั้งระบบ โดยกำหนดเจตนารมณ์ของแผ่นดินขึ้นมาเพื่อทุกคนทุกฝ่ายในประเทศ ร่วมกันคิด ร่วมกันทำ ร่วมกันจัดการ ร่วมกันรับผิดชอบ แก้ปัญหา พัฒนา นำพาแผ่นดินนี้ไปสู่ความมั่นคง ความสงบสันติสุข มีการพัฒนาที่ยั่งยืนและก้าวไกลดังพระบรมราชโองการของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดชมหาราชที่ว่า "เราจะครองแผ่นดินโดยธรรมเพื่อประโยชน์สุขแห่งมหาชน ชาวสยาม" หลักธรรมาภิบาลจึงตั้งอยู่บนรากฐานของความถูกต้อง ดีงาม มั่นคง หรือธรรมาธิปไตยที่มุ่งให้ ประชาชน สังคมระดับจังหวัด อำเภอ ตำบล หมู่บ้าน ชุมชนต่างๆ เข้ามามีส่วนร่วมในการคิด การบริหาร จัดการการบริหารในทุกระดับ ปรับวัฒนธรรมขององค์กรภาครัฐใหม่ เพราะระบบราชการที่แข็งตัวเกินไป ทำให้ไม่มีประสิทธิภาพและขาดความชอบธรรม กฎเกณฑ์เข้มงวด ช่องทางการสื่อสารขาดตอน รัฐไม่สามารถสนองตอบความต้องการของประชาชนส่วนใหญ่ได้ถูกต้อง ทำให้เกิดความขัดแย้ง ช่วงชิงอำนาจ และความล้มเหลวของระบบราชการและรัฐบาลจึงทำให้ความคิดเกี่ยวกับ Government เปลี่ยนไปกลับ กลายมาเป็น Governance ที่ทุกภาคส่วนจะต้องเข้ามามีส่วนร่วมกัน (แสงชัย อภิชาติธนพัฒน์, ม.ป.ท. ,น. 5)

### ความสำคัญของธรรมาภิบาล

ธรรมาภิบาลจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดเพียงอย่างเดียวในการขจัดปัญหาการบริหารจัดการศึกษาของสถานศึกษาและส่งเสริมการพัฒนา ทั้งนี้ เนื่องจากเป้าหมายของการมีธรรมาภิบาล คือ การปกป้องและส่งเสริมความอยู่ดีกินดีของประชาชน นักการเมืองและเจ้าหน้าที่ของรัฐจะทำงานร่วมกับภาคีภาคส่วนอื่นๆ โดยมีบทบาทเป็นผู้ค้ำค้ำท้ายเรือ และทำหน้าที่รักษากฎหมายกำกับดูแลการใช้อำนาจและธรรมาภิบาลเป็น



แนวทางในการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างรัฐประชาสังคม และภาคเอกชน นั้นเอง (Brinkerhoff and Bossert, 2008, p. 238) ธรรมชาติของภาคเอกชนจะเป็นเครื่องมือในการส่งเสริมการพัฒนาดังกล่าวข้างต้นแล้ว ยังเป็นแนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐที่ได้รับความสนใจอย่างสูงในปัจจุบัน โดยเชื่อกันว่าหากประเทศมีธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการบ้านเมืองแล้ว ประชาชนย่อมจะมีโอกาสประสบความสำเร็จส่วนบุคคลและบรรลุเป้าหมายของตนเอง ในทางกลับกัน แต่หากประเทศมีการบริหารที่ปราศจากธรรมาภิบาล (Bad Governance) ถึงแม้ว่าจะมีทรัพยากรทางการเงินและได้รับความช่วยเหลือทางเทคนิคต่างๆ ก็อาจประสบความสำเร็จที่ต่ำกว่าที่ควรจะเป็น ความล้มเหลวที่จะบรรลุเป้าหมายการพัฒนา สำหรับธรรมาภิบาลในการบริหารงานองค์กรในภาครัฐจะต้องเป็นสถาบันที่มีความสามารถเพียงพอ มีการวางแผนและใช้นโยบายที่ดีในรูปแบบที่มีประสิทธิภาพ มีความโปร่งใส เป็นธรรมและความรับผิดชอบ (The World Bank, 2001) จากความสำคัญของธรรมาภิบาลโดยเฉพาะที่มีต่อการบริหารจัดการภาครัฐธรรมาภิบาล หมายถึง การบริหารกิจการเมืองและสังคมที่ดี เป็นแนวทางสำคัญในการจัดระเบียบให้สังคม รัฐ ภาคธุรกิจเอกชน และภาคประชาชน ซึ่งครอบคลุมถึงฝ่ายวิชาการ ฝ่ายปฏิบัติการฝ่ายราชการ และฝ่ายธุรกิจ สามารถอยู่ร่วมกันอย่างสงบสุข มีความรู้รักสามัคคีและร่วมกันเป็นพลัง ก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน และเป็นส่วนเสริมความเข้มแข็งหรือ สร้างภูมิคุ้มกันแก่ประเทศ เพื่อบรรเทาป้องกันหรือแก้ไขเยียวยาภาวะวิกฤติภัยอันตรายที่รู้สึกถึงความยุติธรรม ความโปร่งใส และความมีส่วนร่วม อันเป็นคุณลักษณะสำคัญของศักดิ์ศรี ความเป็นมนุษย์ และการปกครองแบบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นพระประมุข สอดคล้องกับ ความเป็นไทย รัฐธรรมนูญ และกระแสโลกยุคปัจจุบัน (ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542) นอกจากนี้แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่สิบสอง (พ.ศ. 2560-2564) ได้มีการบริหารจัดการในภาครัฐ การป้องกันการทุจริตประพฤติมิชอบและการสร้างธรรมาภิบาลในสังคมไทย ในระบบการบริหารจัดการภาครัฐต้องให้ความสำคัญกับการส่งเสริมและพัฒนาธรรมาภิบาลในภาครัฐอย่างเป็นรูปธรรมทั้งในด้านระบบการบริหารงานและบุคลากร ในส่วนการบริหารจัดการภาครัฐ ให้โปร่งใส มีประสิทธิภาพ รับผิดชอบ ตรวจสอบได้อย่างเป็นธรรม และประชาชนมีส่วนร่วม มีการกระจายอำนาจ และแบ่งภารกิจรับผิดชอบที่เหมาะสม ระหว่างส่วนกลาง ภูมิภาค ท้องถิ่น และวางพื้นฐานเพื่อให้บรรลุตามกรอบเป้าหมายอนาคต คือ 1) เพื่อเสริมสร้างการใช้หลักนิติธรรมในการบริหารรัฐกิจ การจัดการพัฒนาและการดำเนินงานต่างๆ ของทุกภาคส่วนของสังคมให้มากยิ่งขึ้น 2) เพื่อสนับสนุนให้ทุกภาคส่วนในสังคมมีส่วนร่วมในกิจกรรมของภาครัฐโดยเฉพาอย่างยิ่งในการพัฒนาประเทศ 3) เพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพและประสิทธิผลของภาครัฐในการ บริหารรัฐกิจและการจัดการบริหารประเทศ และ 4) เพื่อสนับสนุนให้เกิดความต่อเนื่องในงานบริหารรัฐกิจ และการจัดการพัฒนาประเทศ ทั้งในด้านนโยบาย และการปฏิบัติ (สำนักคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่สิบสอง (พ.ศ. 2560 – 2564))

### ธรรมาภิบาล : หัวใจของการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21

ผู้บริหารเป็นหัวใจสำคัญของหน่วยงานหรือองค์กร ทุกหน่วยงานย่อมปรารถนาและให้การ ยอมรับนับถือผู้บริหารที่มีคุณภาพนั่นก็คือเป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถมีทักษะ ความชำนาญ งานมีประสิทธิภาพ มีวิสัยทัศน์กว้างไกล แต่ที่เหนือสิ่งอื่นใด คือ ต้องเป็นผู้มีคุณธรรมในจิตใจ และมีจริยธรรมที่น่าเลื่อมใสศรัทธาเพราะการบริหารองค์กรต้องอาศัยคุณธรรมจริยธรรมเป็นเครื่องควบคุมความคิดและการปฏิบัติของผู้คนไม่ให้ไปคิดและกระทำอันเป็นการละเมิดผู้อื่น ถ้าหน่วยงานใดมีสมาชิกที่ประกอบไปด้วยคุณธรรม จริยธรรมแล้วหน่วยงานนั้นก็จะเป็นหน่วยงานที่มีคุณภาพ และประสิทธิภาพ เพราะคุณธรรมที่ดีในตัวแต่ละคนนั้น จะเป็นตัวบ่งบอกถึงความเป็นผู้มีคุณภาพพร้อมที่จะดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ



ส่วนจริยธรรมนั้นเป็นตัวบ่งบอกถึงความเป็นผู้ที่สามารถในการปฏิบัติที่ดีที่ถูกต้อง ทำให้เกิดผลงานที่มีคุณภาพ คุณธรรมจริยธรรมเป็นคุณสมบัติที่ดีของทุกคนโดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ดำรงตำแหน่งผู้นำหรือผู้บริหาร จำเป็นต้องมีคุณธรรม จริยธรรมมากกว่าตำแหน่งอื่นๆ เนื่องจากผู้บริหารเป็นผู้ผลักดันให้เกิดการดำเนินงาน ขับเคลื่อนไป ข้างหน้าตามวัตถุประสงค์ ต้องมีการบริหารงาน ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต โปร่งใส ให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วม คุณธรรมจริยธรรมเป็นลักษณะของความดีถ้าผู้บริหารมีความดีมีคุณธรรมจริยธรรมก็จะได้รับการยอมรับนับถือ ดังนั้นคุณธรรม จริยธรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ควรคำนึงถึงคือหลักธรรมาภิบาล การนำธรรมาภิบาลมาใชเป็นแนวทางในการบริหารจัดการเป็นสิ่งที่จำเป็น และมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรทุกประเภทและทุกระดับ ทั้งนี้เพราะธรรมาภิบาลเป็นการบริหารจัดการที่ดีที่สร้างประโยชน์ และความเป้นธรรมต่อทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง และนำไปสู่ความเจริญรุ่งเรืองทั้งมวล (ธีระ รุญเจริญ, 2550)

สถานศึกษาเป็นหน่วยงานสำคัญในการบริหารจัดการศึกษาและให้การศึกษาแก่ประชาชน จึงมีความจำเป็นที่จะต้องนำหลักธรรมาภิบาลมาบูรณาการในการบริหารจัดการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลสำคัญในการบริหารจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ โดยเฉพาะผู้บริหารสถานศึกษาในยุคใหม่ในศตวรรษที่ 21 จะต้องมีความรู้ที่โดดเด่น เหมาะสมกับสภาวะการณ์ในปัจจุบันและอนาคตอันใกล้ ต้องมีความรู้ในด้านทฤษฎี มีทักษะในการบริหาร รู้จักบทบาทหน้าที่ของตนเองมีคุณธรรม จริยธรรม และมีประสบการณ์ทางการบริหารการศึกษายุคใหม่ เพื่อทำให้สถานศึกษาประสบผลสำเร็จ สามารถสนองตอบความต้องการของชุมชน ทันสมัย พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง การศึกษาไทยในปัจจุบันเป็นยุคแห่งการเรียนรู้ที่มีการเปิดกว้างมีหลากหลายรูปแบบใหม่มนุษย์ได้ศึกษา ค้นคว้าด้วยตัวเองอย่างรวดเร็วโดยการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาพัฒนา รูปแบบการจัดการศึกษาในสถานศึกษาเพื่อให้ก้าวทันโลกยุคใหม่ที่ไร้ขอบเขตภายใต้จินตนาการของมนุษย์ที่สร้างขึ้น การศึกษาเป็นกระบวนการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นได้ทุกที่ทุกเวลา จะเห็นได้ว่าสถานศึกษาต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่และใหญ่พิเศษ สิ่งที่เป็นและหลีกเลี่ยงไม่ได้ คือ การพัฒนาการศึกษาทั้งทางด้านการบริหารสถานศึกษา ด้านการเรียนการสอน แหล่งเรียนรู้ ซึ่งนักเรียนทุกคนต้องเข้าไปให้ถึงแหล่งสังคมการเรียนรู้และใช้เทคโนโลยีที่จะทำให้เกิดคุณค่าและประโยชน์สูงสุดต่อตนเอง (พิณสุตา สิริธรรังศรี, 2556) ดังนั้น ระบบการศึกษาจึงเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพที่ยั่งยืน จึงควรต้องนำหลักธรรมาภิบาลมาบริหารงานในสถานศึกษา เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล

#### องค์ประกอบของธรรมาภิบาล

**หลักนิติธรรม (Rule of Laws)** ในการบริหารสถานศึกษานั้นผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องยึด กฎระเบียบ ข้อบังคับ วินัยข้าราชการ และจรรยาบรรณครู ซึ่งเป็นข้อบังคับภายใต้ข้อตกลงร่วมกันในการปฏิบัติหน้าที่ในสถานศึกษาและในการปฏิบัติทุกขณะตามหลักศีลธรรม ขนบธรรมเนียมประเพณีที่ดีของสังคม รวมทั้งต้องปฏิบัติตามนโยบายของผู้บังคับบัญชาหน่วยเหนือ ในกำหนดนโยบายเกี่ยวกับธรรมาภิบาล จะต้องมีการวางกรอบนโยบายของสถานศึกษาไว้อย่างชัดเจน และมีมาตรการผลักดันให้มีการปฏิบัติตามด้วย การกำหนดนโยบายที่ชัดเจน โดยการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย รวมทั้ง มีการนิเทศกำกับ ติดตาม อย่างต่อเนื่องนั้น จะทำให้การดำเนินงานของสถานศึกษาทั้ง 4 งาน อันได้แก่ งานบริหารวิชาการ งานบริหารงบประมาณ งานบริหารบุคคล และงานบริหารทั่วไป เป็นไปด้วยความถูกต้อง โดยต้องมีการกำกับ ดูแล ติดตามบุคลากรทุกฝ่ายในสถานศึกษา มีการแต่งตั้งคณะกรรมการทำงาน การนิเทศ



โครงการหรือกิจกรรมในสถานศึกษา มีการนำคู่มือการดำเนินงาน กฎหมาย ข้อบังคับต่างๆ มาใช้ในการบริหารสถานศึกษา และมีการทบทวนกฎเกณฑ์ กติกา และระเบียบก่อนการดำเนินงานในสถานศึกษา

ขอน้อมนำคำสอนของพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช บรมนาถบพิตร (รัชกาลที่ 9) ความว่า “ในบ้านเมืองนั้น มีทั้งคนดี และคนไม่ดี ไม่มีใครที่จะทำให้ทุกคนเป็นคนดีได้ทั้งหมด การทำให้บ้านเมืองมีความปกติสุขเรียบร้อย จึงมิใช่การทำให้ทุกคนเป็นคนดี หากแต่อยู่ที่การส่งเสริมคนดี ให้คนดีปกครองบ้านเมือง และควบคุมคนไม่ดี ไม่ให้มีอำนาจ ไม่ให้ก่อความเดือดร้อนวุ่นวายได้” (สำราญ รอดเพชร เผยแพร่ 1 ธ.ค. 2552 ; พระบรมราโชวาทในพิธีเปิดงานชุมนุมลูกเสือชิวราวุธ อ.ศรีราชา จ.ชลบุรี 11 ธ.ค. 2512) มาใช้เป็นหลักคิดในการกำหนดทิศทางการบริหารงาน เพราะปัจจุบันนี้เราจะพบปัญหาการทุจริตคอร์รัปชัน ในสถานศึกษาที่หลากหลาย โดยเฉพาะข่าวเรื่องการทุจริตอาหารกลางวันของนักเรียน ผู้บริหารใช้เงินผิดประเภท ไม่ถูกต้องตามระเบียบการเงินการบัญชี ทั้งที่เจตนา และไม่เจตนา มีบางรายที่อาจทำโดยรู้เท่าไม่ถึงการณ์ โดยรับโอนเงินเข้าบัญชีของตนเอง ในการระดมทรัพยากร ผู้บริหารสถานศึกษา บางแห่งทุจริตในการรับนักเรียนเข้าเรียนฯ การทุจริตคอร์รัปชันดังกล่าวเป็นปัญหาที่ทำลายสังคมอย่างรุนแรง และฝังรากลึก เป็นปัญหาที่สะท้อนวิกฤตการณ์ด้านคุณธรรมจริยธรรมของคนในสังคม ซึ่งการที่จะแก้ไขปัญหานี้ได้อย่างยั่งยืนนั้น คนในสังคมต้องมีค่านิยมในการรักความดีและรู้สึกไม่ยอมรับพฤติกรรมทุจริตคอร์รัปชันและการโกงทุกรูปแบบ โดยเฉพาะผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเป็นแบบอย่างที่ดี ปฏิบัติหน้าที่ให้ถูกต้องตามกฎหมาย มีการบริหารตามหลักกฎหมาย มีความยุติธรรมต่อทุกฝ่าย มีกฎเกณฑ์ที่มีความเที่ยงตรงเป็นธรรมต่อทุกฝ่าย ใช้กฎระเบียบข้อบังคับในการบริหารราชการด้วยความเป็นธรรม มีความยุติธรรมในการบังคับกฎหมายอย่างเสมอภาคกันไม่เลือกปฏิบัติ การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ โดยมอบหมายงานให้บุคลากรได้ทำงานตามความรู้ ความสามารถที่เหมาะสมเป็นไปตามระเบียบของทางราชการ และตามเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนการพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยตั้งคณะกรรมการสถานศึกษาและมีการประชุมอย่างสม่ำเสมอจะทำให้สถานศึกษาประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างแน่นอน

### หลักคุณธรรม (Ethics)

คุณธรรม 4 ประการ ตามพระราชดำรัสของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 9

พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวทรงพระราชทานหลักคุณธรรมสำหรับคนไทยในพระราชพิธีบวงสรวงสมเด็จพระบูรพมหากษัตริยาธิราชเจ้า ณ ท้องสนามหลวง วันจันทร์ที่ 5 เมษายน พ.ศ. 2525 (ครูเชิงงาย, 2561) ทั้งนี้เพื่อยึดถือปฏิบัติ มีอยู่ 4 ประการ คือ ประการแรก คือ การรักษาความสัจ ความจริงใจต่อตัวเองที่จะประพฤติปฏิบัติแต่สิ่งที่เป็นประโยชน์และเป็นธรรม ประการที่สอง คือ การรู้จักข่มใจตนเอง ฝึกใจตนเอง ให้ประพฤติปฏิบัติอยู่ในความสัจความดีนั้น ประการที่สาม คือ การอดทน อดกลั้น และอดออมที่จะไม่ประพฤติล่วงความสัจ สุจริต ไม่ว่าจะด้วยเหตุประการใด ประการที่สี่ คือ การรู้จักละวางความชั่ว ความทุจริต และรู้จักสละประโยชน์ส่วนน้อยของตนเพื่อประโยชน์ส่วนใหญ่ของบ้านเมือง คุณธรรมทั้ง 4 ประการนี้จะช่วยให้ประเทศชาติบังเกิดความสุข ร่มเย็น โดยเฉพาะผู้ที่เป็นครู จำเป็นต้องยึดถือปฏิบัติเพื่อประโยชน์ของตนเองและผู้อื่น

จากคุณธรรมทั้ง 4 ประการ ผู้บริหารสถานศึกษาก็สามารถที่จะต้องยึดหลักดังกล่าว เพื่อให้เกิประโยชน์ต่อตนเองและผู้อื่นเช่นกัน นอกจากนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องยึดหลักความเหมาะสม คือ รู้จักคิด พุด ทำ กิจกรรมงาน และปฏิบัติงานได้เหมาะสม ถูกกาลเทศะ บุคคล สังคม และสถานการณ์ ตามหลักสัปปุริสธรรม 7 และหลักความยุติธรรม คือ มีการวินิจฉัย สั่งการ และปฏิบัติต่อผู้อยู่ใต้ปกครอง และ



บุคคลที่เกี่ยวข้อง ด้วยความชอบธรรม บนพื้นฐานแห่งหลักธรรม หลักการ เหตุผล และข้อมูลที่ถูกต้อง เชื่อถือได้ และตรงประเด็น และด้วยความเที่ยงธรรม คือ ไม่อคติ หรือลำเอียงด้วยความหลงรัก หลงชัง ด้วยความกลัวเกรง และด้วยความหลง ไม่รู้จริง คือขาดข้อมูลที่ถูกต้อง เชื่อถือได้ และสมบูรณ์ เป็นเครื่องประกอบการวินิจฉัย ตัดสินใจ ให้ความเที่ยงธรรม คุณธรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีและใช้เป็นประจำสม่ำเสมอ เป็นธรรมะในการบริหารบุคลากรในสถานศึกษา ได้แก่ ขรวาจาธรรม 4 ซึ่งอธิบายรายละเอียดได้ดังนี้

ขรวาจาธรรม 4 ธรรมของผู้ครองเรือน ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาพึงมีและปฏิบัติ อันได้แก่

1. สัจจะ หมายถึง ความซื่อสัตย์ ซื่อตรง ด้วยกายจริง คือ ประพฤติด้วยความสุจริต ไม่คดโกง ไม่หลอกลวง วาจาจริง คือ พูดความจริง และใจจริง คือ มีความจริงใจ
2. ทมะ หมายถึง การฝึกฝน การฝึกตน ให้มีการปรับปรุงตัวทั้งในด้านจิตใจ และการกระทำ ด้วยปัญญาเพื่อปรับปรุง แก้ไขข้อบกพร่องในหน้าที่ การงานหรือสิ่งที่กระทำอยู่นั้น
3. ขันติ หมายถึง ความอดทน อดกลั้นต่อปัญหาอุปสรรค รวมถึงอดทน อดกลั้นต่อสิ่งที่ไม่พึงปรารถนาทางใจ อาทิ ความยากลำบากในการงาน คำตำหนิจากผู้อื่น
4. จาคะ หมายถึง การบริจาคหรือความเสียสละจากความสุข และผลประโยชน์ของตน รวมถึงการละจากกิเลส ทำให้เป็นผู้มีความใจกว้าง รู้จักเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ และพร้อมที่จะเผชิญกับความทุกข์ร่วมกับผู้อื่น

หลักขรวาจาธรรม 4 มีความสำคัญ และจำเป็นอย่างยิ่งต่อการสร้างความสงบสุขในสังคม หากคนในสังคมทุกคนปฏิบัติตามหลักธรรมนี้แล้ว ย่อมอำนวยคุณประโยชน์ให้แก่ผู้ปฏิบัติตามทั้งในชาตินี้และในชาติหน้า ก่อให้เกิดความสุข สวัสดิ์ มีความราบรื่นในการดำเนินชีวิต และยังทำให้องค์กรต่างๆ ตลอดจนสังคมเกิดความสงบเรียบร้อย และยังพบว่าหลักพุทธธรรมในข้อนี้ยังสามารถช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายทำงานได้สำเร็จ ลุล่วงตามเป้าประสงค์ที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพอีกด้วย (ดร.พิเศษ สะอาดเย็น ผู้อำนวยการศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม, 2562)

หลักคุณธรรมเป็นการใช้อำนาจที่ชอบธรรม ถูกต้อง ดิงาม เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้มีคุณภาพ รวมทั้งต้องมีการปลูกฝังคุณธรรมพื้นฐาน 8 ประการแก่บุคลากร นักเรียน นักศึกษาในสถานศึกษา มีการติดตามประเมินผลการดำเนินงานเป็นระยะๆ มีวิธีการส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติหน้าที่ โดยยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม จนสามารถเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้อื่นได้มีการนำผลการประเมินมาปรับปรุง แก้ไข และพัฒนาต่อไป

**หลักความโปร่งใส (Transparency)** ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องยึดหลักความบริสุทธิ์ คือ มีการวินิจฉัย สั่งการ กระทำกิจการงาน ด้วยความบริสุทธิ์ใจ คือ ด้วยเจตนา ความคิดอ่าน ที่บริสุทธิ์ โปร่งใส ใช้ระบบสารสนเทศสามารถตรวจสอบได้ตลอดเวลา โดยใช้หลักการ PDCA ในระบบงานของสถานศึกษาทั้ง 4 งาน ความโปร่งใส เป็นการตัดสินใจและการดำเนินการต่างๆ อยู่บนกฎระเบียบ ชัดเจน การดำเนินงานของสถานศึกษาในด้านนโยบายต่างๆ นั้น ผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่ายสามารถรับทราบ และมีความมั่นใจได้ว่าการดำเนินงานของสถานศึกษานั้นมาจากความตั้งใจในการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายของนโยบาย ความโปร่งใสในสถานศึกษา มีหลายด้าน ในการดำเนินการนั้น ต้องมีการตรวจสอบภายในที่เข้มแข็ง ได้แก่ มีคณะกรรมการตรวจสอบ โปร่งใส เห็นระบบงานทั้งหมดได้อย่างชัดเจน ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม รับรู้การทำงาน และต้องมีฝ่ายจัดทำบัญชีต่างๆ ในด้านการบริหารงบประมาณที่เข้มแข็ง มีการวางแผน กำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงาน แต่งตั้งบุคลากรเป็นที่ยอมรับขององค์กรสามารถตรวจสอบได้ มีการรายงานข้อมูลข่าวสารผ่านช่องทางต่างๆ ให้แก่บุคลากรในสถานศึกษา มี



การเปิดเผยรายละเอียด ชี้แจง ข้อมูลข่าวสาร แจ้งผลประโยชน์ที่สถานศึกษาได้รับให้ บุคลากรในสถานศึกษา และมีระบบการตรวจสอบการดำเนินงานของบุคลากรภายในสถานศึกษา

ในการบริหารจัดการของผู้บริหารสถานศึกษาหลายแห่งยังไม่ยึดหลักความโปร่งใส มักตัดสินใจด้วยตนเองโดยไม่รับฟังความคิดเห็นของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทำให้เกิดปัญหาตามมา ผู้บริหารสถานศึกษาดังกล่าวถูกร้องเรียน เมื่อรู้ว่าถูกร้องเรียนไปยังต้นสังกัดแล้ว จึงนำเรื่องดังกล่าวย้อนกลับมาเสนอคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อขอความเห็นชอบในภายหลังที่ถูกร้องเรียนไปแล้วนั้น ถือว่าเป็นการทำงานที่ไม่ยึดขั้นตอนกระบวนการทำงานที่ถูกต้องตามระเบียบของทางราชการในเรื่องของคุณธรรมความโปร่งใสที่ทุกคนจะต้องรับรู้ร่วมกัน ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาบางคนถูกดำเนินการทางวินัยหมดอนาคตต้องออกจากราชการไปแล้วก็มี

ดังนั้นการดำเนินการของผู้บริหารสถานศึกษาต้องระมัดระวังประการหนึ่งก็คือความโปร่งใสในรูปของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและเครือข่ายที่มีส่วนได้ส่วนเสียในชุมชน จะก่อให้เกิดผลดีต่อการบริหารสถานศึกษาที่ให้ความสำคัญต่อทุกฝ่ายได้มีส่วนร่วมร่วมคิด ร่วมทำ และในที่สุดก็จะเกิดความรัก ความผูกพันและหวงแหนสถานศึกษาแห่งนั้นเสมือนทุกคนเป็นเจ้าของ ให้ความร่วมมือและรับผิดชอบคุณภาพการศึกษาของลูกหลานผู้เรียนในชุมชนแห่งนั้นให้มีคุณภาพการศึกษาอย่างยั่งยืนต่อไป

**หลักการมีส่วนร่วม (Participation)** ผู้บริหารจะต้องให้ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับการจัดการศึกษา ทั้งครู นักเรียน ผู้ปกครอง ตลอดทั้งชุมชนมีส่วนร่วมดำเนินการจัดการศึกษาในโครงการและกิจกรรมของสถานศึกษาที่จัดขึ้นตลอดปีการศึกษา ในรูปแบบของคณะกรรมการ การมีส่วนร่วมของบุคลากรในสถานศึกษาทุกฝ่าย รวมทั้งชุมชนเป็นกระบวนการซึ่งบุคลากร ผู้ปกครอง ชุมชน หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจะได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็น และเข้าร่วมในกิจกรรมต่างๆ ที่มีผลต่อชีวิตความเป็นอยู่ของบุคลากรและชุมชน รวมทั้งมีการนำความคิดเห็นดังกล่าวไปประกอบการพิจารณากำหนดนโยบาย และการตัดสินใจของสถานศึกษา การมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายเป็นกระบวนการสื่อสารสองทาง ทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ เป็นการเสริมสร้างความสามัคคีในสังคม หลักการมีส่วนร่วมประกอบไปด้วยหลักการสำคัญ 4 หลักการ ได้แก่ 1) การให้ข้อมูล เป็นวิธีการที่ง่ายที่สุดของการติดต่อสื่อสารระหว่างสถานศึกษากับผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษา และชุมชน เพื่อให้ข้อมูลและเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นหรือเข้ามาเกี่ยวข้องกับกิจกรรมต่าง ๆ ของสถานศึกษา 2) การเปิดรับความคิดเห็นจากทุกฝ่าย เพื่อให้ได้ข้อมูลมากขึ้น และประเด็นในการประเมินข้อดีข้อเสียชัดเจนยิ่งขึ้น รวมไปถึงการร่วมปรึกษาหารือ 3) การวางแผนร่วมกัน และการตัดสินใจ เป็นเรื่องการมีส่วนร่วมที่มีขอบเขตกว้างมากขึ้น มีความรับผิดชอบร่วมกันในการตัดสินใจ และวางแผนเตรียมกิจกรรม โครงการ และเตรียมรับผลที่จะเกิดขึ้นจากการดำเนินโครงการ และ 4) การพัฒนาศักยภาพในการมีส่วนร่วม สร้างความเข้าใจให้กับทุกฝ่าย ที่จะตระหนักถึงความสำคัญและประโยชน์ที่จะได้รับการมีส่วนร่วมมากขึ้นจนทำให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับสถานศึกษา มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วางแผนการ ดำเนินงานในสถานศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษามีส่วนร่วมในการบริหารสถานศึกษา มีการ เตรียมวาระการประชุมก่อนการดำเนินงาน มีการสรุปผลการประชุมหลังการดำเนินงาน มีการติดตาม ตรวจสอบการดำเนินงานของบุคลากรในสถานศึกษา และมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สร้างเครือข่ายการ ดำเนินงานทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา

**หลักความรับผิดชอบ (Accountability)** “ความรับผิดชอบ” เป็นเรื่องที่สำคัญยิ่งอีกประการหนึ่ง เพราะความรับผิดชอบทำให้งานประสบความสำเร็จ แม้ในบางครั้งงานที่สำคัญของสถานศึกษาเกิด



ความบกพร่อง ผิดพลาด ในฐานะผู้บริหารสถานศึกษา จำเป็นต้องยอมรับทั้งผิดและชอบโดยไม่โยนความผิดไปให้ผู้อื่น ดังพระบรมราโชวาทของพระบาทสมเด็จพระบรมชนกาธิเบศร มหาภูมิพลอดุลยเดชมหาราช บรมนาถบพิตร ที่ทรงพระราชทานแก่ข้าราชการพลเรือน เพื่อนำมาเป็นข้อคิด “สำหรับ ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา” ให้นำหลักธรรมมาใช้เป็นแนวทางปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพ เนื่องในวันข้าราชการพลเรือนวันอาทิตย์ที่ 1 เมษายน 2550 ณ พระตำหนักจิตรลดารโหฐาน วันที่ 31 มีนาคม พุทธศักราช 2550 ความว่า

“งานของแผ่นดินนี้เป็นงานส่วนรวม มีผลเกี่ยวเนื่องถึงความเจริญขึ้นหรือเสื่อมลงของบ้านเมืองและสุขทุกข์ของประชาชนทุกคน ข้าราชการผู้ปฏิบัติบริหารงานของแผ่นดิน จึงต้องสำนึกตระหนักในความรับผิดชอบที่มีอยู่และตั้งใจพยายามปฏิบัติหน้าที่โดยเต็มกำลังความสามารถ ด้วยความเข้มแข็งสุจริต และด้วยปัญญาวิจิตรพิจารณาว่าสิ่งใดเป็นความเจริญ สิ่งใดเป็นความเสื่อมอะไรเป็นสิ่งที่จะต้องทำอะไรเป็นสิ่งที่จะต้องละเว้นและกำจัดอย่างชัดเจนถูกต้อง”

ผู้บริหารจะต้องให้ผู้ที่มีส่วนร่วมในการดำเนินการจัดการศึกษาได้ตระหนักถึงความรับผิดชอบต่อร่วมกันในผลของการจัดการศึกษาที่มีผลผลิตคือตัวผู้เรียนที่มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ที่แตกต่างกัน มีการชี้แจงเป้าหมายที่ต้องการให้เกิดการยอมรับในสถานศึกษา มีการจัดโครงการ/กิจกรรมให้แก่บุคลากรในสถานศึกษา มีการติดตาม นิเทศ ประเมินผล และทำการสรุปผลการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ สร้างข้อตกลงเบื้องต้น ปรับความเข้าใจและให้เกิดการตระหนักในหน้าที่ที่รับผิดชอบต่อ มีการมอบหมายงานที่ตรงกับความรู้ และความสามารถของบุคลากรในสถานศึกษา และมีการกำหนดวัตถุประสงค์ วางเป้าหมายการดำเนินงานที่ชัดเจนและมอบบทบาทหน้าที่ให้แก่บุคลากรในสถานศึกษา

**หลักความคุ้มค่า (Value for Money)** ผู้บริหารจะต้องใช้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในการดำเนินการกับทรัพยากรทางการศึกษาอย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด โดยใช้หลักการ PDCA เข้ามาตรวจสอบคุณภาพของระบบงานทั้ง 4 งานอย่างครบถ้วน หากผู้บริหารสถานศึกษาได้ใช้หลัก “ธรรมาภิบาล” นี้ ในการบริหารจัดการสถานศึกษา และกระจายเป็นข้อปฏิบัติ ปฏิบัติชอบ พึงใช้ประกอบในการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล ให้บรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายของการจัดการศึกษาแล้วนั้น จะก่อให้เกิดประโยชน์สุขแก่ส่วนรวมได้เป็นอย่างดีและยั่งยืนตลอดไป หลักการนี้คำนึงถึงประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวมในการบริหารการจัดการและการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด สิ่งเหล่านี้เป็นผลในการปฏิบัติอันเกิดจากการใช้หลักธรรมาภิบาล ประกอบด้วย 1) การประหยัด หมายถึง การทำงานและผลตอบแทนบุคลากรเป็นไปอย่างเหมาะสม การไม่มีความขัดแย้งเรื่องผลประโยชน์ การมีการตรวจสอบภายในและการจัดทำรายงานการเงิน การมีการใช้เงินอย่างมีประสิทธิภาพ 2) การใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด หมายถึง มีการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ มีการพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษา 3) ความสามารถในการแข่งขัน หมายถึง การมีนโยบาย แผน วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย การมีการประเมินผลการทำงาน มีการใช้ทรัพยากรให้เกิดความคุ้มค่าที่สุด โดยยึดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง มีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ และมีความชำนาญในงานที่รับผิดชอบ มีการบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่สถานศึกษา มีขั้นตอนการจัดสรรงบประมาณอย่างเป็นระบบ และมีการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการบริหารงานในสถานศึกษา



ดังนั้นการบริหารโดยใช้หลักธรรมาภิบาล ทั้ง 6 หลัก ซึ่งประกอบด้วย หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักความมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า จึงเป็นแนวทางการบริหารจัดการที่สอดคล้องพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีภายใต้การปกครองแบบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข และเป็นแนวทางหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้ทำหน้าที่ของตนเองได้อย่างถูกต้อง อาจกล่าวได้ว่า ถ้าผู้บริหารสถานศึกษามีหลักคุณธรรมเป็นที่ตั้งอยู่ในกรอบของศีลธรรมเชื่อได้ว่าหลักธรรมาภิบาลอื่นๆ อีก 5 หลัก ที่เหลือก็จะตามมาเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจของผู้บริหารสถานศึกษาให้ปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างครบถ้วนตามหลักธรรมาภิบาล ซึ่งจะก่อให้เกิดสังคมที่มีคุณค่าและเคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ มีความรู้รักสามัคคี ส่งผลให้งานนั้นมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล อันเป็นพลังก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืนเกษียณอายุราชการอย่างเกษมสมประโยชน์ของทางราชการ และที่สำคัญที่สุดของการจัดการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาที่บริหารจัดการด้วยหลักธรรมาภิบาลนั้นก็คือการก่อให้เกิดผลดีต่อคุณภาพผู้เรียนเป็นคนดี คนเก่ง และอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข จากบทกลอน ต่อไปนี้

- คุณค่าล้ำ “ธรรมาภิบาล” ค้ำ ช่วยโอบอุ้มความสุขทุกอย่างก้าว  
จากเริ่มต้นสู่เส้นชัยไปถึงดาว ไร้กิ่งฉนวนวินัยตามไล่ทัน
- หลักคุณธรรมนิติธรรมนำโปร่งใส ร้อยรวมใจ มีส่วนร่วมรวมสร้างสรรค์  
รับผิดชอบคือคำตอบมอบให้กัน สมานฉันท์ค้ำค่าสง่างาม

ที่มา : นิมนวล หารทะนง, 2562.

## เอกสารอ้างอิง

- ครูเชียงใหม่. (2561). *คุณธรรม 4 ประการ*. สืบค้นเมื่อ 25 ตุลาคม 2562, จาก <https://www.kruchiangrai.net/2018/01/24>
- ดร.พิเศษ สะอาดเย็น, (2562). ผู้อำนวยการศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม.
- ถวิลวดี บุรีกุล และคณะ. (2552). *ทศธรรม ตัวชี้วัดการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี*. กรุงเทพฯ: ธรรมดาเพรส.
- ไทยรัฐออนไลน์. (2562). *พันวินัยแรง ผอ.ขนมจีนฉาว ครูร่ำให้-ฟ้อง ศธ. โดนอิทธิพลข่มขู่*. (ออนไลน์). สืบค้นเมื่อ 31 กรกฎาคม 2562, จาก <https://www.thairath.co.th/news/local/south/1303196>
- ธีระ รุญเจริญ. (2550). *ความเปนมืออาชีพในการจัดและบริหารการศึกษายุคปฏิรูปการศึกษา*. (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: สุตรไพศาล
- นิมนวล หายุทะนง. (2562). *บทกลอน : คุณค่าล้ำธรรมาภิบาล*.
- ปธาน สุวรรณมงคล. (2558). *การบริหารงานภาครัฐกับการสร้างธรรมาภิบาล*. กรุงเทพฯ: สถาบันพระปกเกล้า.



- พระมหาสมบุรณ์ สุขโม. (2560). *คุณธรรมจริยธรรมของผู้บริหารการศึกษา*. สืบค้นเมื่อ 28 พฤศจิกายน 2562. จาก [file:///C:/Users/Dell/Downloads/141143-Article%20Text-375012-1-10-20180819%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Dell/Downloads/141143-Article%20Text-375012-1-10-20180819%20(1).pdf)
- พิณสุดา สิริธรงค์ศรี. (2556). *รายงานการวิจัยและพัฒนา เรื่อง รูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.
- สมคิด บางโม. (2545). *แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการ* จาก <https://bemlerwordpress.com>
- สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา. (2559). *รายงานการพิจารณาศึกษา เรื่อง “การแก้ไขปัญหาระบบอุปถัมภ์ในระบบราชการไทยให้เป็นรูปธรรม”*. กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา.
- สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา. (2560). *รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560*. (6 เมษายน 2560). หน้า 17.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2562). *การเสริมสร้างธรรมาภิบาลกับการบริหารงานตามรอยพระยุคลบาท*. สืบค้นเมื่อ 25 เมษายน 2562, จาก <https://www.obec.go.th/archives/86805>
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2560). *แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่สิบสอง (พ.ศ. 2560 – 2564)*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2554). *สรุปผลการพัฒนาระบบราชการไทยที่สำคัญ*. สืบค้นเมื่อ 17 พฤศจิกายน 2561, จาก [https://www.opdc.go.th/content.php?menu\\_id=2&content\\_id=2013](https://www.opdc.go.th/content.php?menu_id=2&content_id=2013)
- สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. (2561). สืบค้นเมื่อ 18 มีนาคม 2562, จาก <http://www.ops.moe.go.th/ops2017/>
- สำราญ รอดเพชร เผยแพร่ 1 ธค.2552 ; พระบรมราโชวาทในพิธีเปิดงานชุมนุมลูกเสืออหิชาวุธ อ.ศรีราชา จ.ชลบุรี 11 ธค.2512
- อานันท์ ปันยารชุน. (2553). *คำกล่าวเปิดการสัมมนาวิชาการประจำปี 2543 สังคมโปร่งใส ไร้อูจริต*. สืบค้นเมื่อ 12 มกราคม 2562, จาก [http://www.anandp.in.th/th\\_speech/t040402.html](http://www.anandp.in.th/th_speech/t040402.html) November 8, 2019, from <http://proquest.umi.com/pqdweb>
- Brinkerhoff, D. W. and T. J. Bossert. (2008). *Health governance : Concepts, experience, and programming options*. USA.: U.S. Agency for International Development.
- The World Bank. (1996). *The World Bank Participation Source Book*. Washington DC: World Bank.