

รูปแบบการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 1

Administration Model based on Good Governance of Primary School
Administrators, Phitsanulok Primary Educational Service area Office 1

พระอุทิศ สมมาภาณี¹ วรกฤต เกื้อนช้าง² และพระเทพวชิรเมธี (วีระ วรปญโญ)³
Phrakruwinitdhammathon (Sompron Nimnual), Worrakrit Thuenchang,
Phrathepvajiramethee (Weera varapañño)

Received: April 22, 2024

Revised: June 15, 2024

Accepted: June 22, 2024

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพการบริหารงาน 2) สร้างรูปแบบและ 3) ประเมินรูปแบบการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 1 ตามหลักธรรมาภิบาล เป็นการวิจัยผสมวิธี ประกอบด้วย ระยะที่ 1 ผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 25 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสัมภาษณ์ และระยะ ที่ 2 สันทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 9 รูป/คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยได้แก่แบบสนทนากลุ่ม วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา และการวิจัยเชิงปริมาณใน ระยะที่ 3 ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 15 คน เครื่องมือที่ใช้ได้แก่ แบบประเมิน วิเคราะห์ข้อมูลค่าความถี่ ค่าร้อยละ นำเสนอผลการวิจัย เชิงพรรณนา ผลการวิจัย พบว่า 1) สภาพการบริหารงาน พบว่า 1.1) การบริหารงานวิชาการ หลัก ธรรมาภิบาลทุกด้านมีความสำคัญต่อการบริหาร 1.2) การบริหารงบประมาณ จะต้องถือปฏิบัติตาม กฎระเบียบ ข้อบังคับของกระทรวง 1.3) การบริหารงานบุคคล เชื่อได้ว่าหลักคุณธรรม หรือ

¹ คณะสงฆ์จังหวัดพิษณุโลก ; Sangha in Phitsanulok Province

²⁻³ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย; Mahachulalongkornrajavidyalaya University

หลักธรรมในทางศาสนาจะนำมาซึ่งความชอบธรรม 1.4) การบริหารทั่วไป ตามหลักความรับผิดชอบ นั้นมีหลายอย่าง ล้วนอยู่ในความรับผิดชอบของผู้บริหาร 2) การสร้างรูปแบบ พบว่า 2.1) รูปแบบ การบริหารงานวิชาการ ตามหลักการมีส่วนร่วมมี 7 แนวทาง 2.2) รูปแบบการบริหารงบประมาณ ตามหลักนิติธรรม หลักความโปร่งใสและหลักความคุ้มค่ามี 13 แนวทาง 2.3) รูปแบบการบริหารงาน บุคคล ตามหลักคุณธรรมมี 8 แนวทาง และ 2.4) รูปแบบการบริหารทั่วไป ตามหลักความรับผิดชอบ มี 7 แนวทาง และ 3) การประเมินรูปแบบ พบว่า 3.1) รูปแบบการบริหารงานวิชาการ ตามหลักการ มีส่วนร่วม 3.2) รูปแบบการบริหารงบประมาณ ตามหลักนิติธรรม หลักความโปร่งใสและหลักความ คุ้มค่า 3.3) รูปแบบการบริหารงานบุคคล ตามหลักคุณธรรม 3.4) รูปแบบการบริหารทั่วไป ตาม หลักความรับผิดชอบ อยู่ในระดับดีมากทุกด้าน

คำสำคัญ: รูปแบบการบริหาร, หลักธรรมาภิบาล, การบริหารการศึกษา

Abstract

The purposes of this research article were 1) to study the administrative conditions; 2) to create a model; and 3) to evaluate the administrative models of primary school administrators under the Phitsanulok Primary Educational Service Area Office 1 based on good governance. It was a mixed-method research consisting of phase 1 with 25 key informants. The research instruments were interview forms, and phase 2 with focus group discussion, of 9 experts. The research instruments were focus group discussion. Data analysis was conducted by content analysis. Quantitative research in phase 3 was the 15 experts. The research instruments were assessment forms, frequency and percentage. And descriptive research results were presented. The research results found that 1) administrative conditions, namely 1.1) academic administration, all aspects of good governance were important for administration, 1.2) in the aspect of budget management, the ministry's regulations and rules must be adhered, 1.3) in terms of personnel management, It was believed that the principles of morality or religious principles will lead to legitimacy, 1.4) in general management according to the principle of responsibility, many things were under the responsibility of the administrators; 2) in terms of model creation, it was found that 2.1) academic

administration models according to the principle of participation had 7 approaches, 2.2) in the aspect of budget administration models according to the rule of law, transparency and value for money had 13 approaches, 2.3) personnel administration models according to the principle of morality had 8 approaches, and 2.4) general administration models according to the principle of responsibility had 7 approaches; 3) for model evaluation, it was found that 3.1) academic administration models according to the principle of participation, 3.2) budget administration models according to the rule of law, transparency and value for money, 3.3) personnel administration models according to morality, 3.4) general administration models according to the principle of responsibility were at a very good level in all aspects.

Keywords: Administration Models, Good Governance, Educational Administration

บทนำ

ตามเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย (ฉบับชั่วคราว) พ.ศ.2557 พระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารทางราชการ พ.ศ.2540 พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 ยุทธศาสตร์ชาติว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริตระยะที่ 3 พ.ศ. 2560-2564 และนโยบายของรัฐบาลข้อที่ 10 การส่งเสริมการบริหารราชการแผ่นดินที่มีธรรมาภิบาลและการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบในภาครัฐ กำหนดให้ปลูกฝังค่านิยม คุณธรรมจริยธรรมและจิตสำนึกในการรักษาคดีศรีความเป็นข้าราชการ และความซื่อสัตย์สุจริตควบคู่กับการบริหารจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพเพื่อป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบของเจ้าหน้าที่ของรัฐทุกระดับและตอบสนองความต้องการพร้อมอำนวยความสะดวกแก่ประชาชนเพื่อสร้างความเชื่อมั่นในระบบราชการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลกเขต 1 จึงได้กำหนดนโยบายคุณธรรม และความโปร่งใสเพื่อเป็นมาตรฐานแนวทางปฏิบัติ และค่านิยมสำหรับข้าราชการและบุคลากรขององค์กรให้ยึดถือและปฏิบัติควบคู่กับกฎระเบียบและข้อบังคับอื่น ๆ โดยมุ่งมั่นที่จะนำหน่วยงานให้ดำเนินงานตามภารกิจด้วยความโปร่งใส บริหารงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต มีคุณธรรม ปราศจากการทุจริต เพื่อให้บรรลุเจตนารมณ์ดังกล่าว จึงกำหนดแนวทางให้บุคลากรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลกเขต 1 ถือปฏิบัติและดำเนินการอย่างชัดเจน นอกจากนี้ในด้านบริหารจัดการในหน่วยงาน

โดยให้ความสำคัญกับการป้องกันในประเด็นที่อาจเป็นความเสี่ยงหรือเป็นช่องทางที่จะก่อให้เกิดการทุจริตและรับสินบนหรือก่อให้เกิดผลประโยชน์ทับซ้อน และสามารถยับยั้งการทุจริตหรือผลประโยชน์ทับซ้อนที่อาจเกิดขึ้นทุกรูปแบบดังนี้ 1) ดัชนีความโปร่งใส ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้เสียสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้สะดวก มีความถูกต้อง ชัดเจน ครบถ้วนและเป็นปัจจุบัน สามารถตรวจสอบการดำเนินงานของหน่วยงานตามนโยบายที่ประกาศให้ไว้หน้าเว็บไซต์และมีระบบการจัดการเรื่องร้องเรียนที่ดี มีการกำหนดมาตรการ กลไกและวางระบบแก่เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องให้ดำเนินการอย่างเป็นรูปธรรม 2) ด้านความพร้อมรับผิด ผู้บริหารและข้าราชการ เจ้าหน้าที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลกเขต 1 มีความมุ่งมั่นตั้งใจปฏิบัติราชการอย่างมีประสิทธิภาพและมีความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานมีจิตสำนึก 3) ด้านความปลอดภัยจากการทุจริตในการปฏิบัติงาน ส่งเสริมให้ข้าราชการเจ้าหน้าที่และบุคลากรทุกระดับให้มีจิตสำนึกด้านคุณธรรมจริยธรรมและต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชันทุกรูปแบบ 4) ด้านวัฒนธรรมคุณธรรมในองค์กร สร้างวัฒนธรรมสุจริตให้เกิดขึ้นในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลกเขต 1 ให้ข้าราชการเจ้าหน้าที่และบุคลากรทุกระดับ ไม่ยอมรับพฤติกรรมการทุจริตคอร์รัปชันและมีความละเอียดที่จะกระทำการทุจริตคอร์รัปชันในทุกรูปแบบ 5) ด้านคุณธรรมการทำงานในหน่วยงาน มีระบบการบริหารงานเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลและมีคุณธรรมในการบริหารงาน 6) ด้านการสื่อสารภายในหน่วยงาน การมีช่องทางในการสื่อสารให้ข้าราชการ เจ้าหน้าที่และบุคลากรทุกระดับตระหนักถึงการปฏิบัติงานที่มีคุณธรรมและความโปร่งใส (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลกเขต 1, 2561)

องค์กรหรือหน่วยงานที่สามารถดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรได้ ย่อมขึ้นอยู่กับปัจจัยต่าง ๆ หลายประการ ซึ่งประกอบด้วย คน เงิน วัสดุ อุปกรณ์และการจัดการ แต่สำหรับการจัดการทางการศึกษาจะมีการพัฒนาให้เกิดประสิทธิภาพมากขึ้นเพียงใดนั้น ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทสำคัญต่อการเรียนการสอนและพัฒนาการด้านต่าง ๆ ผู้บริหารต้องเป็นบุคคลที่มีคุณภาพในทุกด้าน ทั้งด้านวิชาการและด้านคุณธรรม (สุรัสวดี คุ่มสุพรรณ และคณะ, 2564) ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าผู้บริหารสถานศึกษามีความสำคัญต่อการจัดการศึกษาหรือพัฒนาคุณภาพการศึกษา เพราะการจัดการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาจะประสบผลสำเร็จได้นั้นต้องอาศัยความรู้ความสามารถ ความเข้าใจในหลักการบริหารหรือการจัดการ ตลอดจนมีทักษะในการบริหารหรือการจัดการ ซึ่งสอดคล้องกับความคิดเห็นของ Katz, R.L. (1955) กล่าวว่าไว้ว่า ทักษะการบริหารที่ผู้บริหารจำเป็นต้องมี เพื่อให้การดำเนินการบริหารประสบผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ มี 3 ทักษะ คือด้านเทคนิควิธี ได้แก่ ทักษะทางด้าน การวางแผนงานและโครงการ

ทักษะการใช้กระบวนการกลุ่ม ทักษะทางการจัดการ การจัดทำข้อมูลสารสนเทศการให้คำแนะนำการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน การวัดผลประเมินผล ความรอบรู้ในงานที่ปฏิบัติ ความเป็นผู้นำ ทักษะด้านมนุษย ได้แก่ ความสามารถในการประสานงานกับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา หน่วยงาน ความเป็นกันเองกับผู้ร่วมงาน ปฏิบัติกับผู้ร่วมงานโดยเท่าเทียมกัน ตลอดจนต้องให้ความสำคัญกับผู้ร่วมงาน และทักษะด้านความคิดรวบยอด ได้แก่ ความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ นโยบายของสถานศึกษา เข้าใจนโยบายการจัดการศึกษาของชาติ สามารถกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมายของหน่วยงาน สามารถวางแผนในการปฏิบัติงานใช้เกณฑ์ที่เหมาะสมในการปฏิบัติงานของทักษะทั้ง 3 ประการนี้

จะเห็นได้ว่าการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพนั้นเป็นสิ่งจำเป็นและเป็นพื้นฐานในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งต้องใช้ทักษะที่จำเป็นสำหรับการบริหารงาน 3 ด้าน ที่ผ่านการสังเคราะห์ตามภารกิจหน้าที่การบริหารงานภายในสถานศึกษาที่ตนรับผิดชอบ และผู้บริหารจะทำหน้าที่ของตนได้ดีเพียงใด ประสบความสำเร็จมากน้อยกว่ากันหรือไม่อย่างไร จึงขึ้นอยู่กับทักษะด้านการดำเนินงานและเทคนิคทักษะด้านการเสริมสร้างความร่วมมือระหว่างมนุษย์ ทักษะด้านการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ ดังนั้นการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องใช้ทักษะการบริหารงานต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาสภาพการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 1
2. เพื่อสร้างรูปแบบการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 1
3. เพื่อประเมินรูปแบบการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 1

วิธีดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยใช้รูปแบบวิธีดำเนินการวิจัยเชิงคุณภาพ ได้สัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างกับผู้อำนวยการ ผู้อำนวยการกลุ่มบริหารงาน และผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 1 ซึ่งได้กำหนดขั้นระยะไว้ ดังนี้

ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 1 ศึกษาเอกสาร ตำราวิชาการ บทความ หนังสือ วารสาร สื่อออนไลน์ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พร้อมทั้งปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษาคุณิพนธ์ เพื่อสร้างแบบสัมภาษณ์สำหรับรวบรวมแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงาน โดยใช้เครื่องมือแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง กับผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 25 คน

ระยะที่ 2 การสร้างรูปแบบการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 1 ได้ดำเนินการตั้งนักศึกษาวเคราะห์สภาพการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามหลักธรรมาภิบาล โดยการสังเคราะห์ข้อมูลจากขั้นตอนที่ 1 นำผลมากร่างรูปแบบ นำร่างรูปแบบมาพิจารณาด้วยการสนทนากลุ่ม โดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 9 รูป/คน ด้วยการเลือกแบบเจาะจง เพื่อรวบรวมความคิดเห็น และข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ แล้วนำมาพัฒนารูปแบบ โดยใช้คำถามจากแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างที่ได้จากรูปแบบฉบับร่างที่ 1 แล้วนำผลการวิเคราะห์เนื้อหา มาปรับปรุงให้ได้ร่างรูปแบบฉบับร่างที่ 2

ระยะที่ 3 การประเมินรูปแบบการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 1 เพื่อสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 15 คน ด้วยการเลือกแบบเจาะจง เพื่อรับฟังข้อเสนอแนะและนำผลมาวิเคราะห์ ปรับปรุงให้ได้รูปแบบการบริหาร

สรุปผลการวิจัย

1. ผลการศึกษาสภาพการบริหารงานของผู้บริหาร พบว่า

1.1 ด้านการบริหารวิชาการ จำเป็นจะต้องใช้หลักธรรมาภิบาลเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะหลักการมีส่วนร่วม ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้รู้ชุมชน บ้าน วัด โรงเรียน ประสานสัมพันธ์กับผู้นำท้องถิ่น ชาวบ้าน ผู้ปกครอง ให้เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารสถานศึกษา เพื่อจะได้ชี้แจง ทำความเข้าใจในเรื่องการบริการ บริหารของสถานศึกษา เพื่อให้การบริหารจัดการศึกษาเกิดประสิทธิภาพสูงสุดแก่ผู้เรียน

1.2 ด้านการบริหารงบประมาณ ตามหลักนิติธรรม ความโปร่งใสและหลักความคุ้มค่า พบว่า หลักนิติธรรมเป็นเรื่องที่สำคัญยิ่ง เพราะเป็นเรื่องของความถูกต้องตามกฎหมาย ท่อการบริหารองค์กรในยุคปัจจุบัน เรื่องความโปร่งใสก็มีความจำเป็น เพราะหากผู้บริหารไม่มีความโปร่งใส ก็จะไม่ได้รับความเชื่อมั่น เชื่อถือ ไม่เกิดความไว้วางใจ ขาดความเชื่อถือจาก

ผู้ได้บังคับบัญชา ในการบริหารจึงต้องทำอย่างตรงไปตรงมา เพราะเป็นเรื่องที่มุ่งประโยชน์ของผู้เรียนเป็นหลัก หากเกิดประโยชน์กับผู้เรียน ก็ถือได้ว่าเรื่องนั้นสัมฤทธิ์ผลตามวัตถุประสงค์ได้

1.3 ด้านการบริหารบุคลากร ตามหลักคุณธรรม พบว่า เป็นเรื่องที่ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญ โดยใช้หลักคุณธรรม ทำในสิ่งที่ถูกต้อง โปร่งใส มีความสุขในการทำงาน โดยใช้หลักธรรมต่างๆ เช่น อิทธิบาท 4 และพรหมวิหาร 4

1.4 ด้านการบริหารทั่วไป ตามหลักความรับผิดชอบ พบว่า ผู้บริหารจะต้องมีความรับผิดชอบ จะต้องกล้าออกมาพูดว่าอะไรถูกหรือผิด กล้าที่จะยอมรับหากเกิดปัญหา หรือมีใครสงสัยอะไร สามารถที่จะชี้แจงถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้ เพราะฉะนั้นผู้บริหารรวมทั้งคณะครูจะต้องร่วมกันวางแผนงาน แบ่งงานกันทำ รับผิดชอบตามภาระงานที่ได้รับมอบหมาย

2. ผลการสร้างรูปแบบการบริหาร พบว่า

2.1 รูปแบบการบริหารวิชาการ ตามหลักการมีส่วนร่วม มี 7 แนวทาง คือ 1) ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีส่วนร่วมในการวางแผนงานด้านวิชาการและให้ความเห็นในการพัฒนาหลักสูตร 2) รวมทั้งควรสร้างความตระหนักให้แก่ครูและบุคลากรให้เห็นถึงความสำคัญในการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ 3) ควรมีส่วนร่วมในการกำกับติดตามการวัดผลประเมินผลการใช้หลักสูตรของสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง 4) ควรมีส่วนร่วมในการพัฒนาและส่งเสริมแหล่งเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงได้อย่างเหมาะสม 5) ควรมีส่วนร่วมในการนิเทศและแนะแนวเพื่อการศึกษาอย่างถูกต้อง 6) ควรมีส่วนร่วมในการจัดทำระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการของสถานศึกษา 7) ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรควรร่วมส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาอย่างถูกต้อง เหมาะสม

2.2 รูปแบบการบริหารงบประมาณ ตามหลักนิติธรรม หลักความโปร่งใสและหลักความคุ้มค่า มี 13 แนวทางคือ 1) ผู้บริหารสถานศึกษาร่วมจัดทำแผนและคำขอตั้งงบประมาณ ตามกฎระเบียบ ข้อบังคับและกฎหมายและ 2) ร่วมกับคณะครู เจ้าหน้าที่ จัดทำแผนปฏิบัติการใช้จ่ายเงิน ตามที่ได้รับจัดสรรงบประมาณจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 3) ผู้บริหารสถานศึกษาพิจารณาอนุมัติการใช้จ่ายงบประมาณที่ได้รับจัดสรรอย่างถูกต้องและ 4) มีการตรวจสอบ ติดตามรายงานการใช้งบประมาณอย่างต่อเนื่อง 5) มีการตรวจสอบ ติดตามการใช้ผลผลิตจากงบประมาณ 6) มีการสนับสนุนการระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา 7) มีการบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อประโยชน์ในการจัดการศึกษาและ 8) มีการประชุม วางแผนการบริหารจัดการพัสดุอย่างเหมาะสม 9) สนับสนุนให้มีการพัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการจัดทำและจัดหาพัสดุอย่างต่อเนื่อง 10) จัดให้มีการควบคุมดูแล บำรุงรักษาและจำหน่ายพัสดุอย่าง

ถูกต้องเหมาะสม 11) จัดให้มีการจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินอย่างถูกต้องเหมาะสม 12) จัดให้มีการกำกับติดตามการรับเงิน การเก็บรักษาเงินและการจ่ายเงินอย่างต่อเนื่อง 13) จัดให้มีการจัดทำบัญชีการเงิน รายงานทางการเงินและงบการเงินอย่างต่อเนื่อง

2.3 รูปแบบการบริหารบุคลากร ตามหลักคุณธรรม มี 8 แนวทาง คือ 1) ผู้บริหารสถานศึกษามีการประชุม การวางแผนอัตรากำลัง การจัดสรรอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างเหมาะสม 2) จัดให้มีการสรรหา บรรจุแต่งตั้ง การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างถูกต้อง 3) จัดให้มีการกำกับ ติดตามการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง 4) มีการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษกับบุคลากรทางการศึกษาที่ประพฤติผิดระเบียบวินัยอย่างตรงไปตรงมาและเป็นธรรม 5) มีการส่งเสริมการประเมินวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง 6) มีการส่งเสริมและยกย่องเชิดชูเกียรติแก่บุคลากรทางการศึกษาอย่างเหมาะสม 7) มีการส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพสำหรับบุคลากรทางการศึกษาอย่างเหมาะสม 8) มีการส่งเสริมวินัย คุณธรรมและจริยธรรมสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง

2.4 รูปแบบการบริหารทั่วไป ตามหลักความรับผิดชอบ มี 7 แนวทาง คือ 1) ผู้บริหารสถานศึกษาจัดให้มีการพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศของสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง 2) ผู้บริหารสถานศึกษาจัดให้มีการประสานงานกับหน่วยงานและสถาบันที่เกี่ยวข้องเพื่อจัดทำข้อตกลงและการพัฒนาเครือข่ายร่วมกัน 3) จัดให้มีการร่วมประชุมวางแผนกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานตามโครงสร้างและตัวชี้วัดความสำเร็จของสถานศึกษาร่วมกัน 4) ร่วมส่งเสริมและสนับสนุนการจัดทำงานวิจัยเพื่อพัฒนานโยบายและแผนของสถานศึกษา 5) จัดให้มีการศึกษาความต้องการจำเป็นด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาของสถานศึกษา 6) สร้างความตระหนักในการดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษาร่วมกับบุคลากรและผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง 7) จัดให้มีการจัดระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนอย่างมีประสิทธิภาพและมีการพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณธรรมจริยธรรม มีระเบียบวินัย

3. จากการประเมินรูปแบบ พบว่า รูปแบบการบริหารวิชาการ ตามหลักการมีส่วนร่วม รูปแบบการบริหารงบประมาณ ตามหลักนิติธรรม หลักความโปร่งใสและหลักความคุ้มค่า รูปแบบการบริหารบุคลากร ตามหลักคุณธรรม และรูปแบบการบริหารทั่วไป ตามหลักความรับผิดชอบต่อความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติและความเป็นประโยชน์ อยู่ในระดับดีมากทุกด้าน

อภิปรายผลการวิจัย

1. สภาพการบริหารการศึกษา รูปแบบการบริหารวิชาการ จำเป็นจะต้องใช้หลักธรรมาภิบาลเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะหลักการมีส่วนร่วม ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้รู้ชุมชน หรือที่เรียกกันว่า บวร บ้าน วัด โรงเรียน ประสานสัมพันธ์กับผู้นำท้องถิ่น ท้องถิ่น กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน ชาวบ้าน ผู้ปกครองนักเรียน ให้เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารสถานศึกษา เพื่อจะได้ชี้แจง ทำความเข้าใจในเรื่องการบริการ บริหารของสถานศึกษา ทั้งนี้อาจเป็นเพราะในการบริหารการศึกษา ผู้บริหารจำเป็นจะต้องมีแนวร่วม หรือผู้มีส่วนร่วมในการคิด ในการวางแผนการจัดการศึกษา เช่น ชุมชน วัด ผู้ใหญ่บ้าน กำนัน ผู้นำท้องถิ่น ท้องถิ่น เพื่อให้การบริหารจัดการ และการจัดการศึกษาเกิดประสิทธิภาพสูงสุดแก่ผู้เรียน อีกทั้งยังสร้างความได้เปรียบ ความเข้มแข็ง และสายสัมพันธ์ในการบริหาร ด้านงบประมาณ ตามหลักนิติธรรม ความโปร่งใสและหลักความคุ้มค่า พบว่า หลักนิติธรรมเป็นเรื่องที่สำคัญยิ่ง เพราะเป็นเรื่องของความถูกต้องตามกฎหมาย ตามกฎหมาย ต่อการบริหารองค์กรในยุคปัจจุบัน เรื่องความโปร่งใสก็มีความจำเป็น เพราะหากผู้บริหารไม่มีความโปร่งใส ก็จะไม่ได้รับความเชื่อมั่น เชื่อถือ ไม่เกิดความไว้วางใจ ขาดความเชื่อถือจากผู้ใต้บังคับบัญชา เพราะฉะนั้นสิ่งสำคัญในการบริหารอีกอย่างคือ การทำอย่างตรงไปตรงมา เพราะเป็นเรื่องที่มุ่งประโยชน์ของผู้เรียนเป็นหลัก หากเกิดประโยชน์กับผู้เรียน ก็ถือได้ว่าเรื่องนั้นสัมฤทธิ์ผลตามวัตถุประสงค์ได้แล้ว ยอมที่จะเสียส่วนน้อย เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อส่วนรวม ก็ถือได้ว่าคุ้มค่าคุ้มราคา ด้านการบริหารงานบุคคลตามหลักคุณธรรม พบว่า เป็นเรื่องที่ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญ โดยใช้หลักคุณธรรมในการทำงาน เพราะเป็นผู้บริหารที่ต้องนำพาเพื่อนร่วมงาน คณะ ทำให้เป็นแบบอย่างทำในสิ่งที่ถูก ยึดความถูกต้องเป็นหลัก ความโปร่งใส มีความสุขในการทำงาน หลักธรรมต่าง ๆ ในการทำงาน อย่างอิทธิบาท 4 และพรหมวิหาร 4 และด้านการบริหารทั่วไปตามหลักความรับผิดชอบ พบว่า ผู้บริหารจะต้องมีความรับผิดชอบ จะต้องกล้าออกมาพูดว่าอะไรถูกหรือผิด กล้าที่จะยอมรับตรงนั้น หากเกิดปัญหา หรือมีใครสงสัยอะไร สามารถที่จะชี้แจงถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้ เพราะฉะนั้น ผู้บริหารรวมทั้งคณะครูจะต้องร่วมกันวางแผนงาน แบ่งงานกันทำ รับผิดชอบตามภาระงานที่ได้รับมอบหมาย และหากเกิดเหตุการณ์ขึ้นระหว่างงาน จะรับผิดชอบร่วมกันอย่างไร สอดคล้องกับงานวิจัยของบรรจง เจริญสุข (2552) พบว่า สถานศึกษาชั้นพื้นฐานในเขตจังหวัดภาคใต้ตอนบน มีสถานภาพการบริหารสถานศึกษาที่สะท้อนให้เห็นถึงการขาดหลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานตามขอบข่ายภารกิจการบริหารสถานศึกษาทั้ง 4 ด้าน

2. การสร้างรูปแบบการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร รูปแบบการบริหารวิชาการ ตามหลักการมีส่วนร่วม มี 7 แนวทาง รูปแบบการบริหารงบประมาณ ตามหลักนิติ

ธรรม หลักความโปร่งใสและหลักความคุ้มค่า มี 13 แนวทาง รูปแบบการบริหารบุคลากร ตามหลักคุณธรรม มี 8 แนวทาง และรูปแบบการบริหารทั่วไป ตามหลักความรับผิดชอบ มี 7 แนวทาง ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารสถานศึกษาได้เล็งเห็นถึงความสำคัญในการจัดทำแผนและคำขอตั้งงบประมาณ ตามกฎระเบียบ ข้อบังคับและกฎหมาย รวมถึงร่วมกับคณะครู เจ้าหน้าที่ จัดทำแผนปฏิบัติการใช้จ่ายเงิน ตามที่ได้รับจัดสรรงบประมาณจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ทั้งยังให้ความสำคัญกับการวางแผนอัตรากำลัง การจัดสรรอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา มีการสรรหา บรรจุแต่งตั้ง การย้าย กำกับติดตามการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการศึกษาและมีการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษกับบุคลากรทางการศึกษาที่ประพฤติผิดระเบียบวินัยโดยตรงไปตรงมาและเป็นธรรม และได้ตระหนักถึงการพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศของสถานศึกษา มีการประสานงานกับหน่วยงานและสถาบันที่เกี่ยวข้องเพื่อจัดทำข้อตกลงและการพัฒนาเครือข่ายร่วมกันและมีการร่วม ประชุมวางแผน กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานตามโครงสร้างและตัวชี้วัดความสำเร็จของสถานศึกษาร่วมกัน รวมถึงมีการจัดระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนอย่างมีประสิทธิภาพและพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณธรรม จริยธรรม มีระเบียบวินัย สอดคล้องกับงานวิจัยของธนากร คงช่วย (2560) พบว่า รูปแบบการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลโรงเรียนบ้านควนสระ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ 1) การจัดตั้งกรรมการเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผล 2) กำหนดนโยบายเกี่ยวกับธรรมาภิบาล 3) กำหนดทิศทางนโยบาย เป้าหมายและกลยุทธ์ เพื่อควบคุมและประเมินผลการดำเนินงานให้เป็นไปตามแนวทางที่วางไว้เป็นระยะ 4) การกำกับติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานสถานศึกษาต้องสร้างระบบติดตามและประเมินผลขึ้นมาเพื่อกำกับการดำเนินงานตามแผนการทำงาน และ 5) การเผยแพร่ผลการดำเนินงาน

3. การประเมินรูปแบบการบริหารงานของผู้บริหาร ด้านรูปแบบการบริหารวิชาการ ตามหลักการมีส่วนร่วม ด้านรูปแบบการบริหารงบประมาณ ตามหลักนิติธรรม หลักความโปร่งใส และหลักความคุ้มค่า ด้านรูปแบบการบริหารบุคลากร ตามหลักคุณธรรม และด้านรูปแบบการบริหารทั่วไป ตามหลักความรับผิดชอบ ความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ และความเป็นประโยชน์ อยู่ในระดับดีมากทุกด้าน ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะ กระบวนการสร้างรูปแบบ ด้วยการประชุมสนทนากลุ่ม ผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่านล้วนมีความรู้ความสามารถและลุ่มลึกในเนื้อหาที่สร้างเป็นรูปแบบขึ้นมา ทำให้สอดคล้องกับบริบทของการบริหารสถานศึกษาได้เป็นอย่างดี จึงทำให้ผู้เชี่ยวชาญที่ประเมินรูปแบบเห็นชอบดีมากทุกด้าน สอดคล้องกับงานวิจัยของสอดคล้องกับงานวิจัย

ของรวิวรรณ สุ่มมาตย์, วรกฤต เกื่อนช้าง และปฏิธรรม สำเนียง (2565) การประเมินรูปแบบการบริหารเพื่อพัฒนาสมรรถนะในศตวรรษที่ 21 ของนักเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดนครสวรรค์ ตามหลักอิทธิบาท 4 พบว่า ความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติและความเป็นประโยชน์ อยู่ในระดับดีมากทุกด้าน

องค์ความรู้ใหม่

ผู้วิจัยขอนำเสนอองค์ความรู้ใหม่ ดังนี้



ภาพที่ 1 องค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัย

บทสรุปเชิงวิเคราะห์

ด้านที่ 1 รูปแบบการบริหารวิชาการ บูรณาการกับหลักการมีส่วนร่วม ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีส่วนร่วมในการวางแผนงานด้านวิชาการและให้ความเห็นในการพัฒนาหลักสูตรรวมทั้งสร้างความตระหนักให้แก่ครูและบุคลากรให้เห็นถึงความสำคัญในการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีส่วนร่วมในการกำกับติดตามการวัดผลประเมินผลการใช้หลักสูตรของสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง และควรมีส่วนร่วมในการพัฒนาและส่งเสริมแหล่งเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีส่วนร่วมในการนิเทศและแนะแนวเพื่อ

การศึกษา และควรมีส่วนร่วมในการจัดทำระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการของสถานศึกษา รวมถึงการส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

ด้านที่ 2 รูปแบบการบริหารงบประมาณ บูรณาการกับหลักนิติธรรม หลักความโปร่งใส หลักความคุ้มค่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรร่วมจัดทำแผนและคำขอตั้งงบประมาณ ตามกฎระเบียบ ข้อบังคับและกฎหมาย ร่วมกับคณะครู เจ้าหน้าที่ จัดทำแผนปฏิบัติการใช้จ่ายเงิน ตามที่ได้รับจัดสรรงบประมาณจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้บริหารสถานศึกษาควรพิจารณาอนุมัติการใช้จ่ายงบประมาณที่ได้รับจัดสรรอย่างถูกต้อง รวมถึงมีการตรวจสอบ ติดตามรายงานการใช้งบประมาณอย่างต่อเนื่อง และมีการตรวจสอบ ติดตามการใช้ผลผลิตจากงบประมาณ ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการสนับสนุนการระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา การบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อประโยชน์ในการจัดการศึกษาและมีการประชุม วางแผนการบริหารจัดการพัสดุอย่างเหมาะสม รวมถึงควรสนับสนุนให้มีการพัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการจัดทำและจัดหาพัสดุ จัดการควบคุม ดูแล บำรุงรักษาและจำหน่ายพัสดุ ผู้บริหารสถานศึกษาควรจัดให้มีการจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินอย่างถูกต้องเหมาะสม มีการกำกับติดตามการรับเงิน การเก็บรักษาเงินและการจ่ายเงิน และจัดให้มีการจัดทำบัญชีการเงิน รายงานทางการเงินและงบการเงินอย่างถูกต้อง

ด้านที่ 3 รูปแบบการบริหารบุคลากร บูรณาการกับหลักคุณธรรม ผู้บริหารสถานศึกษา มีการประชุม การวางแผนอัตรากำลัง การจัดสรรอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา มีการสรรหา บรรจุแต่งตั้ง การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา มีการกำกับติดตามการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการศึกษา มีการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษกับบุคลากรทางการศึกษาที่ประพฤติผิดระเบียบวินัยอย่างตรงไปตรงมาและเป็นธรรม มีการส่งเสริมการประเมินวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา มีการส่งเสริมและยกย่องเชิดชูเกียรติแก่บุคลากรทางการศึกษา มีการส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพสำหรับบุคลากรทางการศึกษา มีการส่งเสริมวินัย คุณธรรมและจริยธรรมสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

ด้านที่ 4 รูปแบบการบริหารทั่วไป บูรณาการกับหลักความรับผิดชอบ ผู้บริหารสถานศึกษาจัดให้มีการพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศของสถานศึกษา รวมถึงจัดให้มีการประสานงานกับหน่วยงานและสถาบันที่เกี่ยวข้องเพื่อจัดทำข้อตกลงและการพัฒนาเครือข่ายร่วมกัน จัดให้มีการร่วมประชุมวางแผนกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานตามโครงสร้างและตัวชี้วัดความสำเร็จของสถานศึกษาร่วมกัน ร่วมส่งเสริมและสนับสนุนการจัดทำงานวิจัยเพื่อพัฒนานโยบาย

และแผนของสถานศึกษา จัดให้มีการศึกษาความต้องการจำเป็นด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาของสถานศึกษา สร้างความตระหนักในการดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษาร่วมกับบุคลากรและผู้เรียนอย่างต่อเนื่องและจัดให้มีการจัดระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ มีการพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณธรรมจริยธรรม มีระเบียบวินัย

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. กระทรวงศึกษาธิการควรเน้นย้ำการบริหารสถานศึกษาทุกแห่ง ให้บริหารงานทุกด้านตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อพัฒนาสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ
2. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 1 ควรมีการกำหนดนโยบายในการพัฒนาส่งเสริมการบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาล อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง
3. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 1 ควรมีการกำหนดนโยบายในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา ทั้งในด้านการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลเชิงบูรณาการอย่างเป็นรูปธรรม
4. ผู้บริหารสถานศึกษาควรนำผลการวิจัยไปเป็นแนวทาง เพื่อกำหนดนโยบาย ที่จะส่งเสริมการบริหารสถานศึกษา สู่ความเป็นเลิศโดยใช้หลักธรรมาภิบาลเชิงบูรณาการอย่างเป็นรูปธรรม

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

1. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 1 ควรมีการส่งเสริมการจذبอบรมให้ความรู้ความเข้าใจและสร้างทัศนคติที่ดีตามหลักธรรมาภิบาลต่อผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจเพิ่มมากขึ้น
2. ผู้บริหารสถานศึกษาควรนำผลการวิจัยนี้ไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานทั้ง 4 ด้าน ให้สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาอย่างเหมาะสม
3. ผู้บริหารสถานศึกษาร่วมบูรณาการหลักสูตรในการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการพัฒนาการบริหารการศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลในสถานศึกษา

เอกสารอ้างอิง

- ธนากร คงช่วย. (2560). การพัฒนารูปแบบการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลโรงเรียนบ้านควนสระ
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3. (วิทยานิพนธ์พุทธ
ศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา). บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัย
มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- บรรจง เจริญสุข. (2552). การพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลใน
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตจังหวัดภาคใต้ตอนบน. (วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาบริหารการศึกษา). บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราช
วิทยาลัย.
- รวีวรรณ สุ่มมาตย์, วรกฤต เกื้อนช่าง และปฏิธรรม สำเนียง. (2565). รูปแบบการบริหารสถานศึกษา
เพื่อพัฒนาสมรรถนะของผู้เรียนระดับมัธยมศึกษาในศตวรรษที่ 21 ตามหลักอิทธิบาท
4. *วารสารวิจัยวิชาการ*, 5(6), 123-136.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลกเขต 1. (2561). *นโยบายการสร้างคุณธรรมและ
ความโปร่งใสในการดำเนินงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก
เขต 1.* (อัดสำเนา)
- สุรัสวดี คุ่มสุพรรณ และคณะ. (2564). การศึกษาสภาพและแนวทางการบริหารสถานศึกษาตาม
หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา
ประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยสวนดุสิต*, 17(3), 4-15.
- Katz, R.L. (1955). *Skills of an Effective Administration*. New York : McGraw-Hill Book
Company.