

## หลักการมาภิบาลกับการบริหารงานบุคคลในโรงเรียน PRINCIPLES OF GOOD GOVERNANCE AND PERSONNEL MANAGEMENT IN SCHOOL

ชนะวิน แสงทามาตย์

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีธรรมโศกราช

**Chanawin Sangtamat**

Mahamakut Buddhist University, Srithammasokkaraj Campus  
Corresponding Author E-mail: chanawin2512@gmail.com

### บทคัดย่อ

บทความวิชาการเรื่อง “หลักการมาภิบาลกับการบริหารงานบุคคลในโรงเรียน” มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาการนำหลักการมาภิบาลมาใช้ในการบริหารจัดการศึกษาสำหรับเป็นแนวทางในการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนให้มีศักยภาพและประสิทธิภาพ โดยการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ให้สถานศึกษาโดยตรง ซึ่งการกระจายอำนาจทำให้สถานศึกษามีความคล่องตัวมีอิสระ ในการบริหารจัดการส่งผลต่อการบริหารงานในทุก ๆ ฝ่ายงานให้มีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้บริหารสถานศึกษา ครู ผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ชุมชน เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงานบุคคลมากขึ้นเพื่อให้สถานศึกษาเกิดประสิทธิผลในการดำเนินงานจัดการศึกษาให้มากที่สุด ผลการศึกษาพบว่า หลักการมาภิบาลกับการบริหารงานบุคคลในสถาบันการศึกษาผู้บริหารจะต้องบริหารงานบุคคลในโรงเรียนควบคู่กับหลักการมาภิบาล เพื่อเป็นกรอบแนวทางในการนำไปปฏิบัติของหน่วยราชการ ไว้ 6 หลักการ คือ 1) หลักนิติธรรม 2) หลักคุณธรรม 3) หลักความโปร่งใส 4) หลักการมีส่วนร่วม 5) หลักความรับผิดชอบ 6) หลักความคุ้มค่า เพื่อให้บุคลากรในโรงเรียนดำเนินงานตามหลักการมาภิบาลอย่างเคร่งครัดเพื่อดำรงรักษาบุคลากรให้มีคุณภาพ ดังนั้น ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องจัดสวัสดิการและให้รางวัลแก่เพื่อทำความดีความชอบและมีการมอบหมายงานให้กับบุคลากรให้ตรงตามความรู้ความสามารถ ส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนาเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ในการดำเนินงานจัดการศึกษาให้มีคุณภาพสูงสุด

**คำสำคัญ:** หลักการมาภิบาล; การบริหารงานบุคคล;

### Abstract

The research article aimed to study the application of good governance in educational administrations. The study also pointed to promote guidelines for personnel management in schools. The decentralization of educational administration and management offered management capability directly to the educational institutes, whereas these primary institutions

could be more flexible and independent. The study showed that by doing so, (decentralization) it created more potential and more efficient governance by these institutions in all departments. One area of benefit was the personnel management. In order to increase the effectiveness of educational management, school administrators, teachers, parents, and basic community institutional committees had to become more involved in human resource management to achieve these principles of good governance. The study showed that to guide the principles of good governance in primary schools 6 governing principles were needed to be applied: (1) the rule of law (2) morality (3) accountability (4) participation (5) responsibility (6) cost-effectiveness. Therefore, the administrators might provide an atmosphere of comfort and rewards to encourage high job performance as well as encouraging staff to further develop their knowledge and skills to assure a high quality of education.

**Keywords:** Good Government; Personal Management;

## บทนำ

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้ประสบผลสำเร็จ จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องอาศัยหลักการบริหารจัดการที่ดี ในที่นี้จะกล่าวถึงการบริหารจัดการที่มาจากแนวคิดและหลักการบริหารที่ผสมผสานหลักปรัชญา ค่านิยม คุณธรรม จริยธรรมของการบริหารจัดการที่ดีงาม ซึ่งเรียกว่า หลักธรรมาภิบาล (good governance) ซึ่งเป็นหลักเกณฑ์การปกครองบ้านเมือง การบริหาร การจัดการการควบคุมดูแล กิจการต่าง ๆ ให้เป็นไปในครรลองธรรม สามารถนำไปใช้ได้ทั้งภาครัฐและเอกชนที่ใช้ในการบริหารงาน ธรรมาภิบาลเป็นหลักการที่นำมาใช้บริหารงานในปัจจุบันอย่างแพร่หลาย เพราะช่วยสร้างสรรค์และส่งเสริมโรงเรียนให้มีศักยภาพและประสิทธิภาพ อาทิ บุคลากรในโรงเรียนต่างทำงานอย่างซื่อสัตย์สุจริตและขยันหมั่นเพียร ทำให้ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์การเรียนรู้ที่สูงขึ้น นอกจากนี้แล้วยังทำให้บุคคล ภายนอกที่เกี่ยวข้อง ศรัทธาและเชื่อมั่นในโรงเรียนนั้น ๆ อันจะทำให้เกิดการพัฒนาดังต่อเนื่อง เช่น โรงเรียนที่โปร่งใส ย่อมได้รับความไว้วางใจในการร่วมทำธุรกิจ รัฐบาลที่โปร่งใสตรวจสอบได้ ย่อมสร้างความเชื่อมั่นให้แก่นักลงทุนและประชาชน ตลอดจนส่งผลดีต่อเสถียรภาพของรัฐบาลและความเจริญก้าวหน้าของประเทศ

ด้วยความสำคัญดังกล่าว รัฐบาลจึงได้ออกระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 ใช้เป็นแนวทางในการจัดระเบียบให้สังคมทั้งภาครัฐ ภาคธุรกิจเอกชน และภาคประชาชนอยู่ร่วมกันอย่างสงบสุข มีความรักสามัคคีและร่วมกันเป็นพลังก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน บนพื้นฐานของหลักสำคัญอย่างน้อย 6 ประการคือ 1) หลักนิติธรรม 2) หลักคุณธรรม 3) หลักความโปร่งใส 4) หลักความมีส่วนร่วม 5) หลักความรับผิดชอบ 6) หลักความคุ้มค่า (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2542)

คำว่า Governance เป็นเรื่องของธรรมาภิบาล เป็นวิธีการใช้อำนาจขณะที่ Good Governance เป็นการรวมคำของธรรม และ อภิธรรมเป็นธรรมาภิบาล เป็นวิธีการที่ดีในการใช้อำนาจเพื่อการบริหารจัดการทรัพยากรของโรงเรียน โดยหลักธรรมาภิบาลสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในภาคต่างๆ อาทิภาครัฐ ภาคธุรกิจ ประชาสังคม บัณฑิตชน และโรงเรียนระหว่างประเทศ โดยมีเป้าหมายของการใช้หลักธรรมาภิบาลเพื่อการมีความเป็นธรรม ความสุจริต ความมีประสิทธิภาพ ซึ่งวิธีการที่จะสร้างให้เกิดมีธรรมาภิบาลขึ้นมาได้ก็คือ การมีความโปร่งใส มีความรับผิดชอบ ถูกตรวจสอบได้ และการมีส่วนร่วมเป็นสำคัญ แต่อาจประกอบไปด้วยหลักการอื่นๆอีกได้ด้วยแล้วแต่ผู้นำไปใช้ โดยสภาพแวดล้อมของธรรมาภิบาลอาจประกอบไปด้วยกฎหมาย ระเบียบต่างๆ ประมวลจริยธรรม ประมวลการปฏิบัติที่เป็นเลิศและวัฒนธรรม (บวรศักดิ์..อรรถนิธ., 2545) ซึ่งกฎระเบียบต่างๆ เหล่านี้ จะช่วยเอื้อต่อการบริหารจัดการโรงเรียนที่ดีให้เกิดขึ้นได้ โดยเฉพาะในสถาบันการศึกษาระดับประถมศึกษา ซึ่งเป็นการศึกษาขั้นพื้นฐานที่สำคัญยิ่งของสังคมไทยเพราะเป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบในการจัดการศึกษาระดับพื้นฐานให้กับเยาวชนของชาติ เพราะในท่ามกลางกระแสสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ปัจจัยสำคัญที่จะรองรับความเปลี่ยนแปลงนั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ ก็คือคุณภาพของการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคนให้มีคุณภาพ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งเป็นโรงเรียนหลักที่สำคัญในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน จึงได้มีการปฏิรูปการศึกษาให้ดีขึ้นกว่าเดิม โดยการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารจัดการศึกษา กำหนดให้มีการกระจาย อำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ทั้งด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านบุคคล และด้านบริหารทั่วไปให้โรงเรียนโดยตรง (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. , 2551, หน้า 157) การกระจายอำนาจดังกล่าวจะทำให้สถานศึกษาที่มีความคล่องตัวมีอิสระ ในการบริหารจัดการเป็นไปตามหลักการของการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Based Management) และส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยผู้บริหารสถานศึกษา ครู ผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ชุมชน เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงานบุคคลมากขึ้น เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงานจัดการศึกษาให้มากที่สุด แต่การบริหารงานบุคคลเป็นงานที่มีความยุ่งยากซับซ้อน เพราะคนเป็นสิ่งที่มีความมีชีวิตจิตใจ มีอารมณ์ การทำงานเกี่ยวกับคนซึ่งมีความรู้ ความสามารถ ตลอดจนมีความสำนึกแตกต่างกันออกไป จึงต้องอาศัยความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการวางแผนการบริหารงานบุคคล การสรรหา การแต่งตั้ง และการควบคุมกำกับติดตามให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

การบริหารงานบุคคลในโรงเรียนประถมศึกษา จึงเป็นภารกิจที่สำคัญที่มุ่งส่งเสริมให้โรงเรียนสามารถปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองภารกิจของโรงเรียน เพื่อดำเนินการบริหารงานบุคคลให้เกิดความคล่องตัว อิสระ ภายใต้กฎหมาย ระเบียบ เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล โดยครูได้รับการพัฒนา มีความรู้ ความสามารถ มีขวัญ กำลังใจ ได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติมีความมั่นคงและก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพ การศึกษาของผู้เรียน ผู้เขียนจึงมีความสนใจที่จะศึกษาหลักธรรมาภิบาลกับการบริหารงานบุคคลในโรงเรียน ประถมศึกษา ข้อมูลที่ได้จะนำมาใช้ในการวางแผนการพัฒนาการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนประถมศึกษา เพื่อให้มีประสิทธิภาพประสิทธิผลมากยิ่งขึ้นต่อไป

## หลักธรรมาภิบาล

### 1. ความหมายของธรรมาภิบาล

ความหมายของคำว่าธรรมาภิบาล มาจากคำว่า ธรรมะ แปลว่าความถูกต้องความดีงาม อภิบาล แปลว่าการปกครองหรือการปกปักรักษา ธรรมาภิบาลจึงแปลว่าการปกครองที่ยึดถือความถูกต้องดีงามเป็นหลักหรือการปกครองโดยธรรม (อริย์ธัช...แก้วเกาะสะบ้า, 2560)

ความหมายของธรรมาภิบาล ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ.254 หมายถึง การบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี เป็นแนวทางสำคัญในการจัดระเบียบให้สังคมรัฐ ภาคธุรกิจเอกชน และภาคประชาชน ซึ่งครอบคลุมถึงฝ่ายวิชาการ ฝ่ายปฏิบัติการ ฝ่ายราชการ และฝ่ายธุรกิจ สามารถอยู่ร่วมกันอย่างสงบสุข มีความรู้รักสามัคคีและร่วมกันเป็นพลัง ก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน และเป็นส่วนเสริมความเข้มแข็งหรือสร้างภูมิคุ้มกันแก่ประเทศ เพื่อบรรเทาป้องกันหรือแก้ไขเยียวยาภาวะวิกฤติ ยับยั้งภัยที่หากจะมีมาในอนาคต เพราะสังคมจะรู้สึกถึงความยุติธรรม ความโปร่งใส และความร่วมมือร่วมอันเป็นคุณลักษณะสำคัญของศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ และการปกครองแบบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นพระประมุข สอดคล้องกับความเป็นไทย รัฐธรรมนูญ และกระแสโลกยุคปัจจุบัน (อริย์ธัช...แก้วเกาะสะบ้า, 2560)

นายอานันท์ ปันยารชุน ได้ให้ความหมายว่า ธรรมาภิบาลเป็นผลลัพธ์ของการจัดการกิจกรรมซึ่งบุคคลและสถาบันทั่วไป ภาครัฐและเอกชนมีผลประโยชน์ร่วมกัน ได้กระทำลงไปหลายทางมีลักษณะเป็นบวร การที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งอาจจะนำไปสู่การผสมผสานผลประโยชน์ที่หลากหลายและขัดแย้งกันได้ ดร.บวรศักดิ์ วรณโณ อธิบายว่า อภิบาล หมายถึง วิธีการใช้อำนาจเพื่อบริหารทรัพยากรของโรงเรียน ดังนั้น “ธรรมาภิบาล” หมายถึงวิธีการที่ดีในการใช้อำนาจเพื่อบริหารจัดการทรัพยากรของโรงเรียน (บวรศักดิ์ วรณโณ., 2545)

สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย ได้กล่าวถึงความสัมพันธ์ของโรงเรียน ประชาสังคมซึ่งมีส่วนร่วมร่วมสร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชน ทั้งนี้โรงเรียนของรัฐจะอาศัยการบริหารจัดการที่ดีเป็นกลไกเกื้อหนุนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการฟื้นฟูสังคมและเศรษฐกิจของชุมชนให้ยั่งยืน (อริย์ธัช แก้วเกาะสะบ้า, 2560) นายแพทย์ประเวศ วะสี ได้อธิบายว่า การที่สังคมประกอบด้วยภาคสำคัญ ๆ สามภาค คือ ภาครัฐภาคธุรกิจเอกชน และภาคประชาชน เมื่อพิจารณาถึงธรรมาภิบาลก็จะรวมถึงความโปร่งใส ความถูกต้องของสามภาคดังกล่าว ธรรมาภิบาลจึงเป็นเสมือนพลังผลักดันที่จะนำไปสู่การแก้ไขปัญหาของชาติ (อริย์ธัช แก้วเกาะสะบ้า, 2560)

นายธีรยุทธ บุญมี ได้อธิบายว่า ความคิดธรรมรัฐเป็นการมอบอำนาจการปกครองแบบใหม่ที่แข็งที่ตายตัว แต่ให้มีปฏิสัมพันธ์กับภาคประชาชนและให้มีลักษณะแยกย่อยมากขึ้น แนวคิดธรรมรัฐ คือ การเป็นหุ้นส่วนกันในการบริหารและการปกครองประเทศโดยรัฐ ประชาชนและเอกชน ซึ่งขบวนการอันนี้ จะก่อให้เกิดความเป็นธรรม โปร่งใส ความยุติธรรมโดยเน้นการมีส่วนร่วมของคนดี ซึ่งแนวคิดนี้เกิดจากการที่ประชาชนเห็นว่าระบบราชการล้าหลัง ทุกส่วนต้องการปฏิรูป ต้องมีการปรับโครงสร้างราชการให้ดีขึ้น ให้ประชาชนมีส่วนร่วมมากขึ้น และประชาชนต้องการให้มีการตรวจสอบโดยสื่อมวลชนและนักวิชาการ

ธรรมาภิบาลเป็นกระบวนการความสัมพันธ์ร่วมกันระหว่างภาครัฐ สังคม เอกชนและประชาชน ซึ่งทำให้การบริหารราชการแผ่นดินมีประสิทธิภาพ มีคุณธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้ และมีความร่วมมือของฝ่ายที่เกี่ยวข้องในการที่จะสร้างธรรมาภิบาลในสังคมไทยได้นั้น ต้องมีการปฏิรูป 4 ส่วน คือ ปฏิรูประบบราชการ ภาคธุรกิจ ภาคเศรษฐกิจสังคมและการปฏิรูปกฎหมาย (อริย์รัช แก้วเกาะสะบ้า, 2560)

ศาสตราจารย์ชัยอนันต์ สมุทวณิช ได้ให้ความหมายว่า ธรรมาภิบาล คือกลไกของรัฐทั้งการเมืองและการบริหารมีความแข็งแกร่ง มีประสิทธิภาพ สะอาด โปร่งใส และรับผิดชอบ เป็นการให้ความสำคัญกับภาครัฐและรัฐบาลเป็นด้านหลัก (อริย์รัช แก้วเกาะสะบ้า, 2560)

สรุปหลักธรรมาภิบาลในความคิดเห็นของผู้เขียน ธรรมาภิบาลเป็นหลักการบริหารการปกครองที่มุ่งประโยชน์สูงสุดของประชาชนและประเทศชาติโดยยึดหลักการ และความเป็นธรรมเป็นแนวทางสำหรับการปฏิบัติให้เป็นไปตามหลักการที่กำหนด

## 2. องค์ประกอบของธรรมาภิบาล

ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ปีพุทธศักราช 2542 และปีพุทธศักราช 2546 โดยสำนักคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ได้ระบุหลักการสำคัญของธรรมาภิบาลเพื่อเป็นกรอบแนวทางในการนำไปปฏิบัติของหน่วยราชการ ไว้ 6 หลักการ คือ

1. หลักนิติธรรม (Rule of Law) หมายถึง การให้ความสำคัญแก่กระบวนการตราฎระเบียบ ข้อบังคับของโรงเรียนปกครองส่วนท้องถิ่น และกฎระเบียบข้อบังคับและวินัยที่สอดคล้องกับความต้องการและได้รับความเห็นชอบจากประชาชน ให้ความรู้แก่ประชาชนที่เกี่ยวกับกฎระเบียบข้อบังคับและความมีประสิทธิผลในการบังคับใช้กฎระเบียบข้อบังคับเหล่านั้นโดยการตรากฎหมายกฎข้อบังคับต่างๆให้ทันสมัยและเป็นธรรมเป็นที่ยอมรับของสังคม การตรากฎหมายที่ต้องเป็นธรรม การบังคับการเป็นไปตามกฎหมาย ปฏิบัติตามกฎหมายกติกาอย่างเคร่งครัด โดยคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพและความยุติธรรมของประชาชน

2. หลักคุณธรรม (Ethics) หมายถึง การยึดมั่นในความถูกต้องดีงามโดยยึดหลักนี้ในการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นตัวอย่างแก่สังคมและส่งเสริมสนับสนุนให้ประชาชนพัฒนาตนเองไปพร้อมกันเพื่อให้มีความซื่อสัตย์ จริใจ ขยัน อดทน มีระเบียบวินัย ประกอบอาชีพสุจริตเป็นนิสัย มีความถูกต้องซื่อตรงในการนำเสนอและอนุมัติโครงการต่างๆ ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ที่มีความประพฤติและการปฏิบัติที่ถูกต้องตามทำนองคลองธรรมมีความซื่อสัตย์สุจริต ไม่มีความขัดแย้งทางผลประโยชน์

3. หลักความโปร่งใส (Transparency) หมายถึง การทำให้ประชาชนเข้าถึงระบบข้อมูลข่าวสารได้สะดวก มีกระบวนการให้ประชาชนตรวจสอบการทำงาน และมีความชอบธรรมถูกต้องของกิจกรรมที่ดำเนินงานโดยปรับปรุงกลไกการทำงานของโรงเรียนทุกวงการให้มีความโปร่งใส มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์อย่างตรงไปตรงมาด้วยภาษาที่เข้าใจง่าย ประชาชนเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้สะดวก และมีกระบวนการให้ประชาชนตรวจสอบความถูกต้องชัดเจนได้ ความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ ซึ่งตรงกันข้ามกับการทุจริตคอร์รัปชัน และการฉ้อราษฎร์บังหลวง

4. หลักการมีส่วนร่วม (Participation) หมายถึง การเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมรับรู้และเสนอความเห็นในการตัดสินใจปัญหาสำคัญของประเทศ ไม่ว่าจะด้วยการแจ้งความเห็น การไต่สวนสาธารณะ การแสดงประชามติหรือสนับสนุนให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางการพัฒนาและร่วมจัดทำแผนพัฒนาให้ประชาชนรับรู้และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในกิจกรรมและโครงการต่างๆ มีกระบวนการให้ประชาชนมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการทำงาน ตลอดจนมีการนำความคิดเห็นของประชาชนไปปฏิบัติ

5. หลักความรับผิดชอบ (Accountability) หมายถึง การตระหนักในสิทธิหน้าที่ ความสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคม การใส่ใจปัญหาสาธารณะของบ้านเมืองและกระตือรือร้นในการแก้ปัญหา ตลอดจนการเคารพในความเห็นที่แตกต่าง และความกล้าที่จะยอมรับผลจากการกระทำของตน โดยที่ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ที่มีความรับผิดชอบต่อผลอันเนื่องจากการปฏิบัติงานและพร้อมแก้ไขในกรณีที่เกิดผลเสีย มีความรวดเร็ว ความถูกต้อง และความถี่ในการตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน มีระบบการรับเรื่องร้องทุกข์ แก้ไขปัญหาและแจ้งผลการแก้ปัญหา

6. หลักความคุ้มค่า (cost-effectiveness) หมายถึง คือ การบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีจำกัด เพื่อให้เป็นประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม ประหยัดใช้ของอย่างคุ้มค่า มีประสิทธิภาพในการใช้จ่ายงบประมาณ ประสิทธิภาพในการจัดบริการทั้งด้านความคุ้มค่าและความรวดเร็วในการให้บริการ และประสิทธิภาพในการบริหารจัดการทรัพยากรทั้งที่เป็นทรัพย์สินและทรัพยากรบุคคล พัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน และรักษาทรัพยากรธรรมชาติ

สรุปหลักธรรมาภิบาลประกอบด้วยหลักการสำคัญ 6 ประการ คือ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า หลักธรรมาภิบาลนั้นได้มีการพัฒนาการมาอย่างต่อเนื่องในสังคมไทย มีการบัญญัติไว้ในกฎหมายรัฐธรรมนูญ และกฎหมายลำดับรองรวมทั้งการนำมาปรับใช้ในสังคมทั้งภาครัฐและภาคเอกชนเป็นระยะเวลาพอสมควร รัฐบาลที่เข้ามาบริหารประเทศและโรงเรียนภาคเอกชนได้ให้ความสำคัญมาก เพราะหลักธรรมาภิบาลได้รับการยอมรับว่าเป็นหลักการสากลที่สนับสนุนสังคมที่ปกครองในระบอบประชาธิปไตย เมื่อประเทศไทย ใช้หลักปกครองในระบอบประชาธิปไตยมีกฎหมายรัฐธรรมนูญฉบับใหม่ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และแผนยุทธศาสตร์ชาติตามรัฐธรรมนูญฉบับใหม่ ซึ่งเป็นเครื่องยืนยันว่าหลักธรรมาภิบาลเป็นหลักการสำคัญในการขับเคลื่อนหน่วยงานในภาครัฐ และภาคเอกชนควบคู่กับการพัฒนาระบอบประชาธิปไตย ถึงแม้จะมีความแตกต่างกันในเรื่องความหมายหรือค่านิยมของหลักธรรมาภิบาล ซึ่งนักวิชาการ ผู้ทรงคุณวุฒิ และโรงเรียนต่าง ๆ มีการเรียกชื่อหรืออธิบายความหมาย เพื่อการนำไปปรับใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของสังคมนั้น ๆ

## การบริหารงานบุคคล

### 1. ความหมายการบริหารงานบุคคล

เป็นที่ทราบกันดีอยู่แล้วว่า ปัจจัยพื้นฐานของการประกอบธุรกิจ 5M's คือ คน วัตถุดิบ เครื่องจักร เงินทุนและการบริหารจะเห็นได้ว่าคนเป็นองค์ประกอบประเภทหนึ่งซึ่งทุกองค์การต้องให้ความสำคัญขององค์การใด

มีคนที่มีคุณภาพย่อมจะนำพาให้องค์การนั้นไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพมีผู้ให้ความหมายของการบริหารงานบุคคลไว้หลายแนวทาง (จิรวุฒิ บัญวัฒนาภรณ์, 2556)

ติน ปรัชญพฤกษ์ กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง การบริหารงานเกี่ยวกับบุคคลของหน่วยงาน โดยเริ่มตั้งแต่การแสวงหา การบรรจุ การแต่งตั้ง การฝึก อบรม และการพัฒนาบุคคล การบำรุงขวัญ การเลื่อนขั้น ลดชั้น ตลอดจนการพิจารณาให้พ้นจากงาน (จิรวุฒิ บัญวัฒนาภรณ์, 2556)

จักรกฤษณ์ นรนิติผดุงการ ได้กล่าวถึง การจัดการด้านบุคคลของ องค์กรนั้นจำเป็นต้องได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถ มีคุณสมบัติที่จำเป็นต่อหน้าที่การงานที่กำหนดไว้ และจะต้องให้มีจำนวนพอเพียง รวมถึงต้องมีการให้ค่าตอบแทน และผลประโยชน์ที่ สมบูรณ์กับสภาพการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากร นอกจากนี้ยังต้องมีการเพิ่มพูนความรู้ สมรรถภาพในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรภายในหน่วยเป็นระยะ ๆ ด้วย (จิรวุฒิ บัญวัฒนาภรณ์, 2556)

พยอม วงศ์สารศรี กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) เป็นการวางแผน การจัดการ การอำนวยความสะดวก การควบคุม การจัดหา การ พัฒนา การจ่ายค่าตอบแทน การชำระรักษา และการพ้นจากการปฏิบัติงาน แต่เมื่อสภาพแวดล้อมที่ เปลี่ยนแปลงไป การบริหารงานบุคคล ต้องมีการปรับเปลี่ยนไปตามด้วยทำให้โรงเรียนต้องให้ ความสำคัญกับคนว่าเป็นทรัพยากรอย่างหนึ่งที่จะช่วยผลักดันให้โรงเรียนดำเนินงานไปด้วยความ ร่าเริง และมีประสิทธิภาพจึงเกิดการขยายและพัฒนาแนวความคิดทางการบริหารงานบุคคล เป็นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (จิรวุฒิ บัญวัฒนาภรณ์, 2556)

ณัฐพันธ์ เขจรนนท์ ได้ให้ความหมายของการจัดการทรัพยากร มนุษย์ว่า หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหาร ผู้มีหน้าที่เกี่ยวกับการงานบุคลากร และหรือบุคคลที่ เกี่ยวข้องกับบุคลากรของโรงเรียนร่วมกันใช้ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ในการสรรหา การ คัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้เข้าปฏิบัติงานในโรงเรียน พร้อมทั้งดำเนินการ ชำรงรักษาและพัฒนาให้บุคลากรของโรงเรียนมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่เหมาะสม ตลอดจน เสริมสร้างหลักประกันให้แก่สมาชิกที่ต้องพ้นจากการท างานร่วมงานกับโรงเรียนให้สามารถ ดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุข (จิรวุฒิ บัญวัฒนาภรณ์, 2556)

หวน พินธุพันธ์ (2549, หน้า 23) ได้กล่าวว่า การบริหารงานทรัพยากรบุคคลเป็นการ ดำเนินการเกี่ยวกับตัวบุคคลในโรงเรียน นับตั้งแต่การสรรหาบุคคลมาปฏิบัติงาน การบรรจุและ แต่งตั้ง การพัฒนาบุคคล การประเมินผลการปฏิบัติงานไปจนถึงการพิจารณาให้บุคคลพ้นจากงานเพื่อให้ปฏิบัติงานจนบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เพ็ญรัตน์ วิเศษปรีชา ได้ให้นิยามว่า การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการในการจัดการเกี่ยวกับบุคคลทางการจัดหาคณะกรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้า มาทำงานในโรงเรียนและใช้บุคคลนั้นให้เกิดประโยชน์แก่โรงเรียน โดยต้องมีการพัฒนาขีดความสามารถทั้งทางด้านความรู้ ทักษะ และทัศนคติด้วยการฝึกอบรม รวมถึงการชำระรักษา บุคลากรให้ปฏิบัติงานอย่างมีความสุขด้วยการจัดให้มีสวัสดิการที่ดี ให้ค่าจ้างค่าตอบแทนที่ เหมาะสม จนกระทั่งพ้นจากการปฏิบัติงานด้วยการลาออกหรือเกษียณอายุ (จิรวุฒิ บัญวัฒนาภรณ์, 2556)

วัชรพงษ์ อินทวงศ์ (2552, หน้า 40-41) ได้สรุปวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อช่วยให้ เกิดผล การปฏิบัติงานของพนักงานที่เพิ่มสูงขึ้น จำนวน 4 ประการคือ (1) การพัฒนาทักษะ ความสามารถของ พนักงานให้สูงขึ้นด้วยการสรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา (2) การ สร้างแรงจูงใจในการทำงาน ด้วยการกำหนดหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน การกำหนด เป้าหมาย และค่าตอบแทนและรางวัลที่ เหมาะสมและเป็นที่ยอมรับ (3) การสร้างการมีส่วนร่วมใน องค์การด้วยการออกแบบงาน การมีส่วนร่วมและ การติดต่อสื่อสาร และ (4) การสร้างความผูกพัน ต่อองค์การด้วยการให้ความเสมอภาคแก่พนักงานอย่างเท่า เทียมกัน การเลื่อนขั้นจากภายในขององค์การ และความมั่นคงในการทำงาน

สรุปได้ว่า การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์หรือการบริหารงานบุคคล หมายถึง การดำเนินการที่ เกี่ยวข้องกับการ บริหารงานบุคคลของโรงเรียนในด้านต่างๆ เพื่อช่วยให้การทำงานตามภารกิจขององค์การ บรรลุ วัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีสาระสำคัญในการศึกษา คือ (1) การพัฒนาทักษะ ความสามารถของพนักงาน (2) การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน (3) การสร้างการมีส่วนร่วมใน องค์การ และ (4) การสร้างความผูกพันต่อองค์การ

## 2. ขอบข่ายการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคลที่อยู่ร่วมกันในโรงเรียนนั้น ๆ ให้ทำงานได้ผล ดีที่สุด สิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายน้อย ที่สุด ในขณะที่เดียวกันก็สามารถทำให้ผู้ร่วมงานมีความสุขมีความพอใจ ที่จะทำให้ความร่วมมือและทำงานร่วมกับ ผู้บริหาร เพื่อให้งานของโรงเรียนนั้นๆ สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี โดยมีขอบข่ายดังต่อไปนี้ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2550)

- 2.1 การวางแผนอัตรากำลัง
- 2.2 การจัดสรรอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
- 2.3 การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง
- 2.4 การเปลี่ยนตำแหน่งให้สูงขึ้น การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
- 2.5 การดำเนินการเกี่ยวกับการเลื่อนขั้นเงินเดือน
- 2.6 การลาทุกประเภท
- 2.7 การประเมินผลการปฏิบัติงาน
- 2.8 การดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ
- 2.9 การสั่งพักราชการและการสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อน
- 2.10 การรายงานการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ
- 2.11 การอุทธรณ์และการร้องทุกข์
- 2.12 การออกจากราชการ
- 2.13 การจัดระบบและการจัดทำทะเบียนประวัติ
- 2.14 การจัดทำบัญชีรายชื่อและให้ความเห็นเกี่ยวกับการเสนอขอพระราชทาน เครื่องราชอิสริยาภรณ์



- 2.15 การส่งเสริมการประเมินวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
- 2.16 การส่งเสริมและยกย่องเชิดชูเกียรติ
- 2.17 การส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพ
- 2.18 การส่งเสริมวินัย คุณธรรมและจริยธรรมสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
- 2.19 การริเริ่มส่งเสริมการขอรับใบอนุญาต
- 2.20 การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา การดำเนินการที่เกี่ยวกับการบริหารงาน บุคคลให้เป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยการนั้น

### 3. การบริหารงานบุคคลในโรงเรียน

การบริหารงานบุคคลในโรงเรียนกำหนดไว้ 4 ประการ ดังนี้

3.1 การแสวงหาบุคลากร หมายถึง วิธีการให้ได้บุคคล ที่เหมาะสมกับงาน โดยปกติ หมายถึง กระบวนการรับสมัคร และบรรจุแต่งตั้งบุคลากร ในการบริหารโรงเรียนในระบบ การศึกษาไทย ครูใหญ่มีบทบาทน้อยมาก ในด้านการรับสมัคร หรือบรรจุแต่งตั้งบุคลากร อำนาจเหล่านี้มักจะเป็น อำนาจในระดับสูง เช่น ระดับผู้ว่าราชการจังหวัด หรือระดับกรม เจ้าสังกัด ครูใหญ่ไม่มีโอกาส พิจารณาคัดเลือกบุคลากร เท่าที่ควร อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารโรงเรียนที่มีโอกาสในการคัดเลือกบุคลากร ควรมีหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกหลักเกณฑ์โดยทั่วไป คือ

3.1.1 ควรคัดเลือกบุคลากรที่มีความรับผิดชอบ มีระเบียบ เสียสละ รักษา เกียรติยศ ชื่อเสียง สนใจในงานบริหาร และมีความภูมิใจในโรงเรียน

3.1.2 ควรคัดเลือกบุคลากรที่มีความสามารถ ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 อย่าง คือ ความสามารถทั่วไป และความสามารถเฉพาะ

3.2 การบำรุงรักษาบุคลากร ผู้บริหารโรงเรียนมีหน้าที่ดูแลบุคลากรในโรงเรียนเพื่อให้บุคลากรในโรงเรียนมีประสิทธิภาพในการทำงานสิ่งจูงใจในรักษาบุคลากรมีหลายประการ

3.2.1 สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ เช่น เงิน รางวัล สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุนี้ผู้บริหารต้อง พิจารณาอย่างรอบคอบ ว่าควรให้ลักษณะใด เมื่อไร และใช้หลักอะไรในการพิจารณา 2.2 สิ่งจูงใจที่เป็นสภาพของการทำงาน เช่น สวัสดิการของครู บรรยากาศใน การทำงาน

3.2.3 สิ่งจูงใจที่เป็นโอกาส หมายถึงการให้โอกาสได้รับความก้าวหน้าในหน้าที่ การงาน

3.2.4 สิ่งจูงใจที่เป็นการพัฒนาวิชาชีพ เช่น การเปิดโอกาสให้ไปดูงาน การอบรม ศึกษาต่อ

3.3 การพัฒนาบุคลากร คือ การกระตุ้นให้บุคลากรในโรงเรียนทำงานในหน้าที่ด้วย ความขยันหมั่นเพียร มีพลังใจในการทำงาน การพัฒนาบุคลากรทางการสอน อาจจะทำ ได้โดยการ ส่งเสริมการลาศึกษาต่อ การอบรม การสัมมนา การประชุมปรึกษาหารือ การวิจัย การศึกษาด้วย ตนเอง

3.4 การให้บุคลากรพ้นจากหน้าที่การงาน เป็นกระบวนการสุดท้ายของการบริหาร บุคลากร การให้บุคลากรพ้นจากงานมีสาเหตุหลายประการ เช่น การลาออก การย้าย หรือโอน การให้ออก เกษียณอายุ หรือการลดจำนวนบุคลากรให้เหมาะสมกับปริมาณงาน เป็นต้น การให้พ้นจากงานด้วย สาเหตุปกติ เช่น การ

เกษียณอายุไม่มีใครมีปัญหา แต่การให้บุคลากรพ้น จากงานด้วยสาเหตุพิเศษ เช่น การขอโอน การให้ออกเพราะผิดวินัย การลดจำนวนบุคลากร ผู้บริหารโรงเรียนต้องพิจารณาอย่าง รอบคอบ และตัดสินใจโดยให้ กระทบกระเทือนต่อการดำเนิน งานในโรงเรียนให้น้อยที่สุด

## การนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงานบุคคลในโรงเรียน

แนวทางการประยุกต์หลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงานบุคคลในโรงเรียน ดังต่อไปนี้

1. การยึดหลักนิติธรรม (legality) โดยการใช้การคิดหรือการตัดสินใจใด ๆ โดยเคารพกฎ กติกา ข้อตกลง สัญญา และระเบียบที่ถูกต้องตั้งมาอยู่เสมอ มีความเคารพในความเป็นมนุษย์ คำนึงสิทธิเสรีภาพ ยึดหลักความเสมอภาคและยุติธรรม การบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยอาศัยหลักข้อนี้ทำได้โดยการใช้กระบวนการ แรงงานสัมพันธ์ ซึ่งเป็นเรื่องของการเคารพในสิทธิเสรีภาพของแต่ละฝ่าย สนับสนุนให้ทั้งฝ่ายนายจ้างและ ลูกจ้างได้รับการคุ้มครองสิทธิต่าง ๆ ตามที่กฎหมายกำหนด ภายใต้กฎหมายแรงงานสัมพันธ์

2. การยึดหลักคุณธรรม (ethics) โดยการใช้การคิดหรือการตัดสินใจใด ๆ โดยเฉพาะ การปฏิบัติต่อบุคคล ควรอยู่บนพื้นฐานของความเมตตา ความจริงใจและหลักคุณธรรมอื่น ๆ ผู้บริหารเองควรแสดงตนเป็น แบบอย่างของการมีเกียรติ มีคุณธรรม สร้างศรัทธาให้คนเคารพ ยกย่องอย่างจริงจัง การบริหารทรัพยากร มนุษย์โดยใช้หลักคุณธรรมนี้ทำได้ตั้งแต่การคัดเลือกคน เข้าทำงานโดยพิจารณาจากความรู้ความสามารถ การ ประเมินผลการปฏิบัติงาน การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง การจัดสวัสดิการ การดูแลเรื่องสุขภาพและความ ปลอดภัยในการทำงาน หากผู้บริหารยึดหลักคุณธรรมในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในทุกเรื่องดังกล่าวแล้วจะ ทำให้องค์การมีแต่ความเจริญก้าวหน้าทั้งด้านบุคคลและผลงาน

3. การมีความโปร่งใส (transparency) โดยการใช้หลักของความซื่อสัตย์สุจริต การปฏิบัติสิ่งต่าง ๆ อย่างถูกต้องเหมาะสม มีข้อมูลหลักฐานที่แสดงถึงความถูกต้องเหมาะสมต้งาม พอใจที่จะกระทำการใดๆ อย่าง เปิดเผย ไม่ปกปิดซ่อนเร้น สามารถเปิดเผยแสดงหลักฐานข้อมูลได้ตลอดเวลา ซึ่งการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยอาศัยหลักความโปร่งใสนี้ทำได้โดยการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ซึ่งผู้บริหารต้องใช้กระบวนการที่โปร่งใส มีหลักฐานข้อมูลที่สามารถแสดงให้เห็นถึงความสามารถและผลการ ปฏิบัติงานอย่างแท้จริงกระทำการใด ๆ ด้วยความสุจริตจริงใจ เพื่อขวัญกำลังใจของบุคลากร

4. การให้มีส่วนร่วม (participation) โดยการใช้การสร้างบรรยากาศและโอกาสให้ทุกฝ่ายในองค์กรมีส่วนร่วมในการรับรู้สถานภาพขององค์กรตามความเป็นจริง มีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ การ วางแผน การจัดกระบวนการดำเนินงาน การประเมินผลงาน ปัญหา และมีส่วนร่วมในการแก้ไข ซึ่งการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์โดยอาศัยหลักการให้มีส่วนร่วมนี้ถือเป็นการจูงใจให้บุคคลทุ่มเทในงานเพราะรู้สึกถึงการเป็น ส่วนหนึ่งขององค์กร นอกจากนี้ ยังเป็นการส่งเสริมให้บุคคลมีความซื่อสัตย์จงรักภักดีต่อองค์กรซึ่งถือเป็นการ อารังรักษาทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างหนึ่ง

5. การรับผิดชอบ (accountability) โดยการใช้การบริหารที่มุ่งเน้นถึงผลงานเป็นสำคัญ การคิดการ ตัดสินใจดำเนินการใด ๆ จะต้องนำไปสู่การได้รับผลสูงสุดเสมอ ดังนั้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงต้อง มุ่งเน้นถึงการพิจารณาคัดเลือกคนที่มีคุณภาพมีความรู้ความสามารถและการวางแผนจัดวางตำแหน่งที่

เหมาะสมเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้การรับผิดชอบต่อผลยังหมายถึงการที่ผู้บริหารแสดงความรับผิดชอบต่อการไม่ได้รับผลลัพธ์ตามเป้าหมาย ซึ่งจะเป็นที่มาของการแสวงหาแนวทางปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ได้ดีขึ้น

6. การยึดหลักความคุ้มค่า (cost effectiveness) หมายถึง การคิดตัดสินใจดำเนินการใด ๆ ที่จะนำไปสู่ผลที่ต้องการโดยคำนึงถึงการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ต้องมีการศึกษา วิเคราะห์หาแนวทางในการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดคุ้มค่าแต่สามารถก่อให้เกิดผลสูงสุด การบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยใช้หลักความคุ้มค่านี้เป็นการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ทำได้โดยการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ พิจารณาอุปสงค์และอุปทานกำลังคนโดยกำหนดปริมาณงานและปริมาณคนให้มีสัดส่วนที่เหมาะสม นำเครื่องจักรและเทคโนโลยีระดับสูงมาใช้แทนแรงงานคนซึ่งเป็นการประหยัดในด้านต้นทุนแรงงาน ทำให้สามารถพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นได้

### ผลที่เกิดจากการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงานบุคคลในโรงเรียน

การบริหารงานบุคคลในโรงเรียน ตามหลักธรรมาภิบาล เป็นวิธีการที่ดีที่นำมาใช้ในการบริหารจัดการองค์การให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ มีคุณธรรม โปร่งใส ยุติธรรมและตรวจสอบได้ และมีประสิทธิภาพในการแก้ปัญหาของในโรงเรียนนำมาซึ่งการพัฒนาบุคคลากร ให้ได้รับการพัฒนาเต็มตามศักยภาพจะเห็นว่าธรรมาภิบาลมีความสำคัญต่อการบริหารจัดการและเป็นประโยชน์ต่อโรงเรียน ดังต่อไปนี้

1. เป็นหลักการพื้นฐานในการสร้างความเป็นธรรมในโรงเรียน เอื้อประโยชน์ให้กับบุคลากรในโรงเรียนทุกคน
2. การใช้หลักธรรมาภิบาลในทุกระดับส่งผลทำให้บุคคลากรเกิดการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง
3. หลักธรรมาภิบาลช่วยลด บรรเทา และแก้ปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นในโรงเรียนได้
4. หลักธรรมาภิบาลจะช่วยให้บุคคลากรในโรงเรียนมีความพร้อมในทุก ๆ ด้าน
5. หลักธรรมาภิบาลช่วยลดปัญหาความขัดแย้งในโรงเรียน
6. หลักธรรมาภิบาล ส่งผลให้โรงเรียนเกิดความเป็นประชาธิปไตย ส่งเสริมให้คนมีส่วนร่วมและมีความซื่อสัตย์สุจริต
7. หลักธรรมาภิบาลจะช่วยให้ระบบบริหารของโรงเรียนมีความยุติธรรมที่น่าเชื่อถือได้
8. หลักธรรมาภิบาล เป็นการบริหารคุณภาพทั้งระบบ และการบริหารที่ยึดโรงเรียนเป็นฐาน
9. หลักธรรมาภิบาลเป็นแนวทางสำคัญในการจัดระเบียบให้บุคคลากรโรงเรียนให้สามารถอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข

### สรุป

การบริหารในโรงเรียนเป็นกระบวนการตัดสินใจ เป็นกิจกรรมที่บุคคลร่วมมือกันดำเนินการ อันเกี่ยวเนื่องกับ กระบวนการเกี่ยวกับตัวบุคคลที่จะนำมาใช้ในโรงเรียนและที่มีอยู่แล้วให้มีประสิทธิภาพและ

ปริมาณที่เพียงพอ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์สูงสุดของโรงเรียน บุคคลเป็นปัจจัยชี้ขาดความสำเร็จ เป็นสินทรัพย์ หรือทุนให้แก่โรงเรียน การบริหารงานบุคคลเป็นส่วนสำคัญที่สุด จึงทำให้บุคคลสามารถใช้ศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ โรงเรียนสามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง และสร้างพื้นฐานที่มั่นคงให้กับสังคม การได้มาซึ่งบุคคลต้องทำเป็นกระบวนการเริ่มตั้งแต่ การวางแผนกำลังคน เป็นการกำหนดความ มุ่งหมาย วัตถุประสงค์ นโยบาย แนวปฏิบัติ และมาตรฐานการปฏิบัติงาน การสรรหาและคัดเลือก เน้นคุณภาพของบุคคลมากกว่าปริมาณ มีวิธีการสรรหาบุคคลทั้งจากบุคคลภายใน และการสรรหาบุคคล จากภายนอกโรงเรียน และกระบวนการนำบุคคลเข้าสู่โรงเรียน เริ่มจาก การปฐมนิเทศ การทดลองปฏิบัติงาน การจัดแบ่งงานและการบรรจุแต่งตั้งบุคคล สิ่งสำคัญที่สุดเมื่อมีบุคคลแล้ว ให้พัฒนาตามศักยภาพให้เกิด ประโยชน์สูงสุด ต้องได้รับการพัฒนาตลอดทุกระดับ ทำอย่างเป็นกระบวนการและต่อเนื่องติดต่อกัน สำหรับอุปสรรคการพัฒนาบุคคลเกิดจากโรงเรียนขาดนโยบายที่ชัดเจนและบุคคลขาดความสนใจ ส่วนการบำรุงรักษาบุคคลเป็นประโยชน์มาก ทั้งโรงเรียนและบุคคลสามารถเพิ่มผลงานได้ ปัจจัยที่ส่งเสริม บำรุงรักษาบุคคลไว้ คือ วิธีการจ่ายค่าตอบแทนที่ยุติธรรม การวัดผลการปฏิบัติงานมีมาตรฐานชัดเจน และเกิดความผูกพันต่อโรงเรียน ส่วนงานขั้นสุดท้ายในกระบวนการบริหารงานบุคคล

### องค์ความรู้ที่ได้

1. ด้านการให้ได้มาซึ่งบุคลากร ให้ดำเนินการตามหลักธรรมาภิบาลอย่างเคร่งครัดและบรรจุไว้ใน การวางแผนบุคลากร
2. ด้านการธำรงรักษาบุคลากร ควรจัดสวัสดิการและให้รางวัลแก่เพื่อทำความดีความชอบและมีการ มอบหมายงานให้กับบุคลากรให้ตรงตามความรู้ความสามารถ
3. ด้านการพัฒนาบุคลากร ส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนาเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ โดย จัดการอบรมตามที่บุคลากรต้องการ
4. ด้านการให้พ้นจากงาน จัดอบรมการฝึกอาชีพอิสระเมื่อต้องออกจากงานสามารถนำไปประกอบ อาชีพได้ หรืออบรมให้มีการเตรียมตัวก่อนเกษียณ โดยชี้แจงข้อกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับและคำแนะนำแก่ บุคลากรที่จะโอนย้ายเลื่อนตำแหน่งหรือเกษียณราชการ

## เอกสารอ้างอิง

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2550). *ออนไลน์*. สืบค้นเมื่อ 7 มีนาคม 2564. แหล่งสืบค้น [http://www.thaischool.in.th/\\_files\\_school/84101969/data/84101969\\_1\\_20190814-221419.pdf](http://www.thaischool.in.th/_files_school/84101969/data/84101969_1_20190814-221419.pdf).
- จิรวรรณ บัญญาพัฒนารณ. (2556). *ผลสัมฤทธิ์การบริหารจัดการของกองบังคับการปราบปรามกองบัญชาการตำรวจสอบสวนกลางสำนักงานตำรวจแห่งชาติ*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์ สาขาวิชา รัฐประศาสนศาสตร์, มหาวิทยาลัยศรีปทุม.
- ชลลดา พิงรำพรรณ. (2554). *ธรรมาภิบาลกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์*. *ออนไลน์*. สืบค้นเมื่อ 7 มีนาคม 2564. แหล่งสืบค้น <https://www.gotoknow.org/posts/363128>
- บรรศักดิ์ อูวรรณโณ. (2545). *ธรรมาภิบาลในโรงเรียนศรีอยุธยา*. นนทบุรี: สถาบันพระปกเกล้า.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. . (2551). *แนวทางการจัดการเรียนรู้ตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานพุทธศักราช 2551*. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทยจำกัด.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ,. (2542). *พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่2) พ.ศ.2545*. กรุงเทพมหานคร: สำนักนายกรัฐมนตรี.
- อริย์รัช แก้วเกาะเสะบัว. (2560). *หลักธรรมาภิบาลในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560*.