

# โลกาภิวัตน์ : ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม และธรรมาภิบาล กับการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ

พระครูปลัดอิทธิพล ปธานิโก (เพ่งผล)  
นักวิชาการอิสระ

Phrakru Palad Itthiphon Pathaniko (Pengphon)

Independent Scholar

Corresponding Author E-mail : Ritnaka88887@gmail.com

(Received : August 31, 2024; Edit : October 11, 2024; accepted : October 11, 2024)

## บทคัดย่อ

ในการบริหารโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ และประสบความสำเร็จได้นั้นไม่มีทฤษฎี และหลักการใดที่เหมาะสมที่สุด ที่สามารถนำมาใช้บริหารได้กับทุกโรงเรียน แต่ถ้าโรงเรียนนั้นๆ มีผู้บริหารที่เป็นมืออาชีพ ใช้หลักธรรมาภิบาลใช้ความรู้ความเชี่ยวชาญในการนำเทคนิควิธีทฤษฎีและหลักการต่างๆที่หลากหลายมาบูรณาการ/เพื่อปรับใช้กับการบริหารจัดการศึกษาให้เหมาะสมกับสภาพเหตุการณ์ สถานที่ ระยะเวลา และปัจจัยแวดล้อม จึงจะประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพในที่สุด

คำสำคัญ : ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม, การบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ

## Abstract

The school administration is effective. And without success there is no theory. And what is the most appropriate? Can be used with all schools. But if that school. There are professional managers. Use good governance to apply various techniques, theories, and principles to integrate / adapt to the management of education to suit the situation, location, time, and environment. It will be successful and effective in the end.

Keywords: Ethical leadership, Effective school governance

## บทนำ

กระแสโลกาภิวัตน์ (Globalization) และความก้าวหน้าของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology : IT) ก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ขึ้นในโลกมากมาย ทั้งในเชิงที่ได้ผลประโยชน์ ที่เป็นโอกาสในการเรียนรู้วิชาการและระบบบริหารจัดการที่ก้าวหน้า และในเชิงที่เสียผลประโยชน์ ผู้มีข้อมูลมากกว่า ความรู้มากกว่า สามารถสร้างกฎ ระเบียบโลก (New World Order) ระบบเศรษฐกิจใหม่ (New Economy) และใช้ความก้าวหน้าของ IT ออกมาหาประโยชน์จากประเทศที่ล้าหลังกว่า หรือปรับตัวไม่ทัน รวมทั้งประเทศไทยด้วย ดังเช่นที่สังคมไทยสามารถติดต่อค้าขายกับต่างประเทศสะดวกรวดเร็วขึ้นจากระบบพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ (E-Commerce) รับรู้ข่าวสารที่เกิดขึ้นในอีกซีกโลกหนึ่งไปได้พร้อม ๆ กับประชาชนเจ้าของประเทศนั้น ๆ สามารถเรียนรู้องค์ความรู้จากมหาวิทยาลัยหรือแหล่งความรู้รูปแบบอื่น ๆ ในต่างแดน ฯลฯ ใน

ขณะเดียวกัน สังคมไทยก็ต้องเผชิญกับปัญหาวิกฤติเศรษฐกิจ จากการรู้ไม่เท่าทัน เปิดเสรีทางการเงิน โดยที่ยังมิได้เตรียมการด้านระเบียบและโครงสร้างทางการเงินระหว่างประเทศและตลาดทุน ไว้รองรับ ความเปลี่ยนแปลงอันเกิดจากความก้าวหน้าและความเปลี่ยนแปลงของโลกเหล่านั้น อันนำมาซึ่ง ปัญหาสังคมต่าง ๆ ตามมามากมาย ทั้งทางตรง คือ การไหลเข้ามาของ วัฒนธรรมอันไม่พึงประสงค์ จากต่างประเทศ ผ่านระบบเครือข่ายข้อมูลระหว่างประเทศ (Internet) และแม้แต่ระบบสื่อสาร มวลชนปกติ เช่น วิทยุ โทรทัศน์ หนังสือพิมพ์ ฯลฯ เป็นต้น และทางอ้อม ที่ต้องมีคนตกงาน เป็นโรค เครียดและป่วยทางจิต ปัญหายาเสพติด ฯลฯ ผลความก้าวหน้าของเทคโนโลยีการสื่อสาร ทำให้ เหตุการณ์ที่เกิดขึ้น ณ จุดหนึ่งจุดใดจะส่งผลกระทบต่อส่วนอื่นได้อย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะความเสื่อมโทรมด้านจริยธรรมของสังคมที่มาจากสาเหตุของการยึดวัตถุมากกว่าความดี การแข่งขันเพื่อเอาชนะแทนการร่วมมือ การมองคนอื่นเป็นคู่แข่งมากกว่าเป็นพันธมิตร การศึกษา น่าจะให้ทางออกที่ดีต่อปัญหาดังกล่าว และผู้นำสถานศึกษาน่าจะเป็นความหวังของการเป็นแบบอย่าง ที่ดีด้านจริยธรรมต่อครู นักเรียน และบุคคลอื่นในสังคม

อาจารย์ใหญ่เผชิญกับปัญหาหากสิ้นไม่เข้าค่ายไม่ออกด้านจริยธรรมอยู่ทุกวัน กรีนฟิลด์ (Greenfield, 1991) กล่าวว่า อาจารย์ใหญ่ไม่อาจปฏิเสธความรับผิดชอบต่อปัญหาด้าน คุณธรรมของสังคมของนักเรียน และต่อวิชาชีพครู โดยปัญหาที่เกิดขึ้นบางครั้งแม้ยากที่จะชี้ชัดได้ว่า อะไรถูกอะไรผิด อะไรควรและอะไรที่ไม่ควรประพฤติปฏิบัติในแง่ของศีลธรรมก็ตาม

กรีนฟิลด์ (Greenfield) ระบุว่าสังคมมีความคาดหวังด้านจริยธรรมจากครูใหญ่ เช่น

1. โรงเรียนต้องเป็นสถาบันแห่งศีลธรรม (moral institute) ที่ช่วยกำหนดบทบาทสถานของสังคม (social norm)
2. อาจารย์ใหญ่ต้องเป็นต้นแบบ ด้านศีลธรรม (moral agent) การตัดสินใจเรื่องใดๆ ของอาจารย์ใหญ่ต้องอยู่บนเหตุผลค่านิยมทางศีลธรรม (moral value) เป็นหลักมากกว่าหลักการอื่นใด
3. การบริหารโรงเรียนจะต้องยึดหลักการทุ่มเทเพื่อให้เกิดบรรยากาศให้นักเรียนได้เจริญงอกงาม ได้เรียนรู้อย่างมีคุณภาพและมีความสุข (ดี เก่งและมีความสุข)

จากเหตุผลดังกล่าว ความประพฤติของครูใหญ่ จึงต้องแสดงออกถึงการเป็นผู้มีศีลธรรม ดังที่ ศ.ดร.สาโรช บัวศรี เคยกล่าวไว้ว่า “บัณฑิตต้องมีความรู้คู่คุณงาม และต้องประพฤติตนดุจผู้ทรงศีล”

การแสดงออกเชิงศีลธรรมของผู้นำนอกจากสามารถมองเห็นได้จากการประพฤติปฏิบัติ ปกติประจำวันแล้ว ผู้นำยังต้องทำให้นโยบายต่าง ๆ และโครงสร้างของโรงเรียนแฝงด้วยค่านิยมเชิง จริยธรรมทั้งสิ้น ตัวอย่างเช่น สังคมปัจจุบันคนส่วนใหญ่ต้องการเป็นผู้ชนะบนความพ่ายแพ้ของคนอื่น จึงเกิดการเอาเปรียบและใช้กลยุทธ์สกปรกไว้จริยธรรมเพียงเพื่อชัยชนะของตน ดังนั้นครูใหญ่จึง ต้องทำให้นโยบายและการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ของครูและนักเรียนมุ่งเน้น คุณธรรม จริยธรรมเรื่อง ความยุติธรรม การไม่เอาเปรียบผู้อื่น เน้นความร่วมมือมากกว่าการแข่งขัน ยึดความสำคัญของการ ทำงานแบบทีมมากกว่าทำรายบุคคล ใช้กลยุทธ์การแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบชนะ/ชนะมากกว่า ชนะ/แพ้ รวมทั้งการสร้างค่านิยมให้เกิดการเคารพในศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ของผู้อื่น เป็นต้น โดยสรุปจะเห็นว่าครูใหญ่จึงไม่เพียงเป็นผู้นำการประพฤติปฏิบัติทางจริยธรรม เฉพาะตนเท่านั้น แต่มี

หน้าที่สำคัญยิ่งคือ “การสร้างโรงเรียนให้เป็นสถาบันแห่ง คุณธรรม จริยธรรม (ethical institution)” อีกด้วย

ในฐานะเป็นผู้นำ ครูใหญ่ต้องระมัดระวังเป็นพิเศษในการใช้อำนาจหน้าที่ของตนอย่างมีจริยธรรม การแสดงทัศนคติหรือการตัดสินใจต่าง ๆ ของครูใหญ่ก็ดี จะต้องทำให้ทุกคนเห็นว่าตั้งอยู่บนพื้นฐานของควมมีเหตุผลของจริยธรรม สิ่งที่ผู้นำคิด พูดและทำล้วนต้องสอดคล้องกัน ทุกคนจึงเต็มใจที่จะปฏิบัติตาม การใช้อำนาจการทำให้ (coercive power) ฟังหลักเสียงให้มากที่สุดและเป็นทางเลือกสุดท้ายเมื่อหมดวิธีอื่นแล้ว เพราะมีผลเสียมากกว่าและไม่นำไปสู่การสร้างวินัยตนเองหรือการเคารพตนเองของผู้นั้นแต่อย่างใด

### ครูใหญ่กับปัญหาทางเลือกสองแพร่งทางจริยธรรม (What ethical dilemmas do principal face?)

ในการเป็นผู้นำที่ต้องอยู่บนพื้นฐานของจริยธรรม ครูใหญ่จึงมักพบกับความอึดอัดใจที่จะต้องตัดสินใจทางเลือกใดทางเลือกหนึ่งที่เห็นว่าดีกว่าอีกทางเลือกหนึ่งในเกณฑ์เชิงจริยธรรม ทั้งนี้เพราะบางครั้งประเด็นเชิงจริยธรรมไม่ใช่การเลือกระหว่างผิดหรือถูก แต่เป็นเรื่องของอย่างไรที่เหมาะสมกว่ากัน ตัวอย่างเช่น การใช้งบประมาณที่มีจำกัดของโรงเรียนระหว่างโครงการส่งเสริมนักเรียนปัญญาเลิศกับโครงการสอนเสริมเพื่อลดการตกซ้ำชั้น ของนักเรียน หรือกรณีที่ ครูใหญ่เน้นนโยบายการให้ความอิสระแก่ครู (Teacher autonomy) แต่ขณะที่เน้นเรื่องผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน (student achievement) เป็นเรื่องสำคัญด้วย ปรากฏว่า คณะครูได้ใช้อำนาจที่ได้รับไปจัดทำเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการของนักเรียนต่ำลงเพื่อทำตัวเลขของจำนวนผู้สำเร็จการศึกษาเพิ่มขึ้นเป็นต้น หรือครูใหญ่ควรปกป้องครูที่ทำงานสอนดี แต่ล่วงละเมิดทางเพศต่อนักเรียนหรือไม่ ครูใหญ่ควรปฏิบัติอย่างไร ถ้าผู้บังคับบัญชาของตนขอให้ช่วยสนับสนุนให้บริษัทที่ต้องการชนะการส่งนมพร้อมดื่มให้นักเรียนทั้งที่รู้ว่าต่ำกว่ามาตรฐาน

### การแก้ปัญหาทางสองแพร่งทางจริยธรรม (How can leaders resolve ethical dilemmas)

ผู้รู้เชื่อว่า ไม่มีสูตรสำเร็จใดที่ผู้นำสามารถใช้เพื่อแก้ปัญหาทางเลือกทางจริยธรรม แต่มีแนวทางดำเนินการกว้าง ๆ เช่น

1. ตัวผู้นำเองจะต้องมีมาตรฐานด้านจริยธรรม (ethical standards) และต้องประพฤติปฏิบัติตนให้สอดคล้องกับมาตรฐานทางจริยธรรมดังกล่าวอย่างสม่ำเสมอ เช่น แสดงออกทางพฤติกรรมของผู้ที่เมตตาเอื้ออาทรต่อศิษย์ เพื่อนครูและคนทั่วไป การแสดงออกในความเป็นผู้รักความเป็นธรรมและความยุติธรรม การมีพฤติกรรมของผู้ที่มีความซื่อสัตย์ทั้งต่อตนเองและต่อผู้อื่น การให้การเคารพต่อศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ของคนอื่น เป็นต้น

2. เมื่อจำเป็นต้องหาทางออกต่อปัญหาเชิงจริยธรรม มีหลักที่ผู้นำควรพิจารณาดังนี้ (1) ดูผลที่เกิดขึ้นตามมาถ้าตัดสินใจเลือกวิธีนั้น และให้พยายามวิเคราะห์ว่า ใครบ้างที่จะถูกผลกระทบและผลที่เกิดกับคนเหล่านี้เป็นอย่างไร (2) ตัดสินใจเลือกทางเลือกโดยอิงหลักเกณฑ์ทางศีลธรรม (moral rules) เช่น เชื่อว่าถ้าทำเช่นนั้นแล้วโลกของเราจะน่าอยู่ยิ่งขึ้นเพราะทุกคนอยู่ในหลัก

ศีลธรรม (3) พยายามยึดแนวทางเอื้ออาทร (caring) เอาใจเขามาใส่ใจเราเช่นพยายามคิดว่า ถ้าคนที่อยู่ในเหตุการณ์นั้นเป็นตัวเรา เราอยากให้คนอื่นปฏิบัติกับเราอย่างไร เป็นต้น

3. ปัญหาทางจริยธรรม น่าจะมีตัวเลือกที่เป็นทางออกได้มากกว่าสองทาง (dilemmas) คือ ไม่ถูกก็ต้องผิด แต่ควรมีทางเลือกที่สาม (tri lemmas) ซึ่งเป็นทางออกที่ดีกว่า เช่นแทนที่โรงเรียนจะกำหนดให้นักเรียนทุกคนต้องเข้าร่วมกิจกรรมทางพุทธศาสนา ก็ควรมีกิจกรรมทางเลือกที่สอดคล้องการนับถือศาสนาอื่นของนักเรียนบางคนด้วย เช่นกัน

4. ท้ายสุด ผู้นำเอง ต้องทำตัวเหมือนปรอทรับรู้และตระหนักถึงปัญหาทางจริยธรรมที่เกิดขึ้นได้ดีโดยเฉพาะในชุมชน ซึ่งตนมีบทบาทเป็นผู้นำ  
บทบาทของครูใหญ่ในการสร้างจริยธรรมของโรงเรียน

โดยปกติโรงเรียนมักละเลยในการกระตุ้นให้มีการถกประเด็นปัญหาที่เกี่ยวข้องกับจริยธรรมโดยอ้างว่าทุกคนต้องรับภาระงานประจำหนักอยู่แล้วทั้งการหาเวลาว่างตรงกันยังเป็นเรื่องยาก วิธีหนึ่งที่เสนอแนะในการสร้างความตระหนักทางจริยธรรมให้เกิดขึ้นในโรงเรียนได้แก่ การจัดตั้งคณะกรรมการทางจริยธรรม (ethical committee) ดังเช่นที่พบในโรงพยาบาลจะมีคณะกรรมการจรรยาบรรณ เป็นต้น คณะกรรมการชุดนี้มีหน้าที่ไม่เพียงกำหนดกฎระเบียบทางการ แต่ยังมีหน้าที่สร้างจิตสำนึกต่อประเด็นทางจริยธรรม ช่วยดูแลให้ครูอาจารย์ผู้บริหารปฏิบัติตามแนวทางแห่งจรรยาบรรณของวิชาชีพ ให้คำแนะนำต่อผู้บริหารในการแก้ไขประเด็นปัญหาทางจริยธรรมที่เกิดขึ้นในโรงเรียน เป็นต้น

โทมัส เซอร์จิโอวานนี (Thomas Sergiovanni, 1992). กล่าวว่า โรงเรียนที่มีประสิทธิผลจะต้องมีข้อกำหนดที่เป็นพันธสัญญาร่วมกันของทุกคน โดยพันธสัญญาดังกล่าวเป็นแกนของค่านิยมสำคัญของโรงเรียน และสามารถใช้เป็นเกณฑ์มาตรฐานอ้างอิงในการตัดสินใจว่า พฤติกรรมหรือการกระทำใดของสมาชิกผิดถูกเหมาะสมหรือไม่ในเชิงจริยธรรม ผู้นำต้องมีบทบาทสำคัญยิ่งไม่เพียงแต่จัดทำข้อพันธสัญญาของโรงเรียน แต่ต้องให้การสนับสนุนอย่างแข็งขัน และให้มีผลนำไปใช้ปฏิบัติอย่างจริงจัง และเมื่อมีผู้ฝ่าฝืนต่อพันธสัญญาดังกล่าวผู้นำต้องกล้าตัดสินใจใช้มาตรการเฉียบขาดต่อผู้นั้น

นักการศึกษาทั้งหลายต่างเห็นพ้องกันว่า ภาวะผู้นำเชิงคุณธรรมต้องเริ่มจากตัวผู้นำที่มีคุณธรรม(moral leadership begins with moral leaders) ผู้นำที่มีประสิทธิผลต้องไม่เพียงแต่มีความรอบรู้ด้านคุณธรรมเท่านั้นไม่เพียงแต่สอนคนอื่นด้วยคำพูด แต่สำคัญสุดก็คือ การประพฤติปฏิบัติให้เป็นแบบอย่างที่ดีของผู้มีคุณธรรมแก่คนทั่วไป

### จริยธรรมของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (The ethics of Transformational leadership)

ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ มีลักษณะโดดเด่นที่ต่างไปจากทฤษฎีภาวะผู้นำอื่นที่มักเน้นการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม แต่ทฤษฎีนี้มุ่งเน้นการยกระดับคุณธรรม และจริยธรรมของผู้ตามให้สูงขึ้น จึงเป็นภาวะผู้นำเชิงคุณธรรม (Ethical leadership) ด้วยดังนี้

ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (transformational leaders) มุ่งเปลี่ยนแปลงผู้ตามในประเด็น

1. สร้างความตระหนักถึงการต้องมีมาตรฐานด้านคุณธรรม (moral standards) แก่ผู้ตาม
2. ชี้ประเด็นที่ต้องมุ่งเน้นทางจริยธรรมตามลำดับความสำคัญก่อนหลัง
3. พยายามยกระดับความต้องการของผู้ตาม (follower needs) ให้สูงขึ้นถึงระดับต้องการมุ่งผลสำเร็จ (need for achievement)
4. ส่งเสริมให้ระดับวุฒิภาวะด้านคุณธรรม (moral maturity) ของผู้ตามสูงขึ้น
5. เสริมสร้างบรรยากาศของที่ทำงานหรือองค์การให้มีบรรยากาศของคุณธรรม (ethical climate) เช่น การยึดค่านิยมและการมีมาตรฐานด้านคุณธรรมร่วมกันเป็นต้น
6. ปลุกเร้าและส่งเสริมให้ผู้ตามเห็นว่า การทำงานที่ยึดหลักผลประโยชน์ส่วนรวมมาก่อนประโยชน์ส่วนตนนั้น เป็นสิ่งดีงามที่ควรยึดถือร่วมกัน
7. ส่งเสริมให้ผู้ตามยึดหลักของความร่วมมือ (cooperation) มากกว่าการแข่งขันกัน (competitiveness) และยึดหลักสามัคคีธรรม (harmony)

### ธรรมาภิบาล (Good Governance)

หลักการของธรรมาภิบาล หรือ Good Governance ตามที่ UN ESCAP กำหนดไว้ มี 8 หลักการ คือ การมีส่วนร่วม การปฏิบัติตามกฎหมาย ความโปร่งใส ความรับผิดชอบ ความสอดคล้อง ความเสมอภาค การมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และการมีเหตุผล

### การมีส่วนร่วม (Participatory)

การมีส่วนร่วมของสมาชิกทั้งชายหญิงคือการตัดสินใจที่สำคัญในสังคมและสร้างความสามัคคีให้เกิดกับประชาชน การมีส่วนร่วมสามารถทำได้โดยอิสระไม่มีการบังคับ สมาชิกเต็มใจให้ความร่วมมือด้วยตนเอง หรือมีส่วนร่วมผ่านหน่วยงาน สถาบันหรือผู้แทนตามระบอบประชาธิปไตย

### การปฏิบัติตามกฎ (Rule of Law)

ธรรมาภิบาลต้องการความถูกต้องตามกรอบของกฎหมาย ไม่เลือกปฏิบัติ ไม่ลำเอียง มีการปฏิบัติอย่างเสมอภาค และเป็นธรรมกับประชาชนโดยเท่าเทียมกันทุกคนในสังคมอยู่ภายใต้ข้อกำหนดของกฎหมายเดียวกัน

### ความโปร่งใส (Transparency)

ความโปร่งใสเป็นการตรวจสอบความถูกต้อง มีการเปิดเผยข้อมูลอย่างตรงไปตรงมาซึ่งนี้ช่วยแก้ปัญหาการทุจริตและคอร์รัปชันได้ทั้งในภาครัฐและเอกชน สื่อจะเข้ามามีบทบาทอย่างมากในการตรวจสอบและรายงานผลงานดำเนินงานโดยการนำเสนอข่าวสารที่ถูกต้องให้แก่สังคมได้รับทราบ

### ความรับผิดชอบต่อ (Responsiveness)

ความรับผิดชอบต่อเป็นการพยายามให้คนทุกฝ่ายทำหน้าที่ของตนให้ดีที่สุดในการปฏิบัติงาน กล้าที่จะคิด กล้าที่จะตัดสินใจและรับผิดชอบต่อผลการคิดและการตัดสินใจนั้น ๆ

### ความสอดคล้อง (Consensus Oriented)

ความสอดคล้องต้องกันเป็นการกำหนดและสรุปความต้องการของคนในสังคม ซึ่งมีความแตกต่างกันอย่างมาก โดยพยายามหาจุดสนใจร่วมกันและความต้องการที่สอดคล้องต้องกันของสังคม มาเป็นข้อปฏิบัติเพื่อลดปัญหาความขัดแย้งในสังคม การจะพัฒนาสังคมได้ ต้องทราบความต้องการที่สอดคล้องต้องกันของสังคมนั้น ๆ ด้วยวิธีการเรียนรู้วัฒนธรรมของสังคมนั้น ๆ ก่อน

### ความเสมอภาค (Equity and Inclusiveness)

ความเสมอภาคเป็นสิทธิขั้นพื้นฐานที่ประชาชนทุกคนพึงได้รับจากรัฐบาล ทั้งการบริการด้านสวัสดิการตลอดจนสาธารณูปโภคด้านอื่น ๆ

### หลักประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Effectiveness and Efficiency)

เป็นวิธีการจัดการทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด โดยการผลิตและจำหน่ายเพื่อให้ได้ผลตอบแทนที่คุ้มค่ากับเงินที่ลงทุนหรือการใช้ทรัพยากรให้ได้ประโยชน์สูงสุดต่อมวลมนุษยชาติ โดยมีการพัฒนากระบวนการเพิ่มผลผลิตอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

### การมีเหตุผล (Accountability)

การมีเหตุผลเป็นความต้องการในทุกสังคม ประชาชนทุกคน ต้องตัดสินใจและรับผิดชอบต่อการกระทำของตนด้วยผลที่สมเหตุสมผล การมีเหตุผลไม่สามารถกระทำได้อัปราศจากการปฏิบัติตามกฎหมาย ความโปร่งใส และตรวจสอบได้

พอจะกล่าวสรุปได้ว่า ธรรมาภิบาล (Good Governance) แม้จะดีเลิศสักเพียงใดก็ตาม แต่ก็ยากที่จะกระทำให้สำเร็จให้ครบทุกหลักการ ฉะนั้นก่อนที่จะมาให้ความสนใจการพัฒนาด้านการบริหารและการจัดการนั้น ควรให้ความสำคัญกับการศึกษาก่อนเป็นอันดับแรก เพราะว่าการศึกษาคือเครื่องมือที่สำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ก่อนที่จะนำไปสู่การพัฒนาในด้านอื่น ๆ การพัฒนาใด ๆ ต้องพัฒนาที่อุดมการณ์ของคนให้ไปสู่จุดมุ่งหมายที่แท้จริง

### หลักธรรมาภิบาลกับการศึกษา (Good Governance and Education)

หลักธรรมาภิบาลกับการศึกษา (Good Governance) การกระจายอำนาจการมีส่วนร่วมทางการศึกษา นับเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด ในการปฏิรูปการศึกษาตามเจตนารมณ์แห่ง พ.ร.บ. การศึกษา พ.ศ.2542 แก้ไขเพิ่มเติม(ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 เพราะจะช่วยให้มีคณะบุคคลเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา/หน่วยงานทางการศึกษา และบริหารจัดการโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ อาทิ การสร้างหลักสูตรอันเหมาะสมของท้องถิ่นที่ทันสมัย ทันโลก ผสมผสานกับภูมิปัญญาของท้องถิ่น สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนและชุมชน (People Needed) ทำให้เกิดการประหยัดการใช้ทรัพยากร ในด้านต่างๆ อาทิ ทรัพยากรบุคคล งบประมาณ เพราะทุกภาคส่วนร่วมพัฒนาโดยเข้ามามีส่วนร่วม (Participation) ในความรับผิดชอบ เพื่อยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษา ผลจากการเข้ามามีส่วนร่วมในการติดตามตรวจสอบ มีผลทำให้การจัดการศึกษาในท้องถิ่นดีขึ้น สอดคล้องกับ

ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ.2542 ไว้ใน ข้อ 4 หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี ที่ระบุไว้ในข้อย่อย 4.2 ว่าในการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี ควรจัดหรือส่งเสริมให้สังคมไทยอยู่บนพื้นฐานของหลักสำคัญอย่างน้อย 6 ประการ คือ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่าคุ้มทุน โดยเฉพาะหลักการมีส่วนร่วม เพื่อเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมรับรู้ และเสนอความเห็นในการตัดสินใจปัญหาสำคัญของประเทศ ไม่ว่าจะด้วยการแจ้งความเห็น การไต่สวนสาธารณะ การประชาพิจารณ์ การแสดงประชามติ หรือ อื่น ๆ และ ข้อ 6 แนวทางปฏิบัติในข้อย่อย 6.3 เร่งรัดให้เกิดการปฏิรูปและเปลี่ยนแปลงในการบริหารภาครัฐอย่างเป็นรูปธรรม โดยเฉพาะอย่างยิ่งการปฏิรูประบบราชการ และการปฏิรูปการศึกษา

### การกระจายอำนาจทางการศึกษา

วิเคราะห์ถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัดหรือภัยคุกคาม (SWOT Analysis) ซึ่ง จะวิเคราะห์จุดแข็งและโอกาส ซึ่งเป็นเชิงบวก และวิเคราะห์จุดอ่อนและข้อจำกัด ซึ่งเป็นเชิงลบ ดังนี้

1. จุดแข็ง (Strength) และโอกาส (Opportunity) ได้แก่ แผนฯ 8 และ 9 ต่างยึดพื้นที่ หน้าที่ และการมีส่วนร่วม (Area-Function-Participation Approach : AFP) มาเป็นหลักในการนำ แผนพัฒนาประเทศไปดำเนินการในระดับปฏิบัติ ดังนั้น การกระจายอำนาจทางการศึกษา โดยยึดที่....

- 1.1 พื้นที่ จึงมีทั้งในมิติของเขตการศึกษา โรงเรียน (School Based) และชุมชน (Community Based)

- 1.2 หน้าที่ ที่จะต้องปรับบทบาทของภาครัฐ จากผู้สั่งการ (Instructor) มาเป็นผู้ประสานงาน(Coordinator) และเอื้ออำนวยความสะดวก (Facilitator) ให้เกิดกลไกและเครือข่ายความร่วมมือกันในการจัดการศึกษา

- 1.3 การมีส่วนร่วมเป็นหลัก ในการจัดการศึกษา ดังนั้นจะต้องกระจายหรือมอบ อำนาจในการจัดการศึกษา ไปให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนของ การจัดการศึกษา ตั้งแต่ขั้นของการวางแผน กำหนดหลักสูตร ร่วมกันสร้างโรงเรียนและชุมชนให้ กลายเป็นองค์กรชุมชนแห่งการเรียนรู้ร่วมกัน (Learning Society) จนถึงขั้นของการติดตาม ประเมินผลคุณภาพของการจัดการศึกษา บทบัญญัติในรัฐธรรมนูญฯ พ.ศ. 2540 พ.ร.บ.กำหนดแผน และขั้นตอน การกระจายอำนาจไปสู่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ.2542 และ พ.ร.บ.การศึกษาฯ พ.ศ.2542 ล้วนสร้างกลไกในการกระจายอำนาจทางการศึกษา รวมทั้งกลไกการบริหารจัดการที่ เกี่ยวข้อง ให้เอื้ออำนวยต่อการกระจายอำนาจทางการศึกษาไปให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ชุมชน และประชาชนในที่สุด

- 1.4 ความก้าวหน้าของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ นอกจากจะช่วยสนับสนุนให้เกิด โอกาสในการเรียนรู้เรื่องการกระจายอำนาจทางการศึกษาร่วมกันในระหว่างชุมชนต่าง ๆ รวมทั้งกัน ร่วมมือกันเป็นเครือข่ายแล้ว ยังจะช่วยสร้างกระแสความตื่นตัวในการเข้ามามีส่วนร่วมในการจัด การศึกษาให้แพร่กระจายออกไปอีกด้วย

## 2. จุดอ่อน (Weakness) และอุปสรรคหรือข้อจำกัด (Threat) ได้แก่

2.1 งบประมาณสนับสนุนของรัฐมีจำกัด รวมทั้งข้อจำกัดทางด้านทรัพยากรและงบประมาณในพื้นที่ ตามผลกระทบจากวิกฤติเศรษฐกิจ จะเป็นอุปสรรคต่อการสนับสนุน ทั้งจากภาครัฐ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ธุรกิจเอกชน หรือแม้แต่จากชุมชนเอง

2.2 การขาดความจริงใจและเข้าใจของผู้ที่เกี่ยวข้อง ทั้งในระดับนโยบายโดยเฉพาะอย่างยิ่งนักการเมืองท้องถิ่น ซึ่งส่วนใหญ่มีไข่นักการศึกษา และในระดับปฏิบัติการ เช่น ครู หรือแม้แต่ประชาชนในชุมชนนั้น ทำให้ไม่สามารถเข้ามีส่วนร่วมได้ตามบทบาทที่ได้รับอย่างเหมาะสม

2.3 ระบบและโครงสร้างการบริหารจัดการ ยังปรับตัวไม่ทัน ตั้งแต่ในระดับส่วนกลางที่ยังต้องการปฏิรูประบบต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งระบบราชการ และความชัดเจนในขอบเขตของการกระจายอำนาจ

2.4 มีกลไกความร่วมมือน้อยในลักษณะของพหุภาคี เพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมในการกระจายอำนาจทางการศึกษา ให้ตรงกับเจตนารมณ์ของการปฏิรูปการศึกษาอย่างแท้จริง ในทุกระดับ ตั้งแต่ในระดับชาติ ระดับอุดมศึกษาการสอบเข้ามหาวิทยาลัย ที่ยังเน้นการท่องจำมาสอบ ทำให้ยังไม่สอดคล้องกับเจตนารมณ์การปฏิรูปการศึกษา ระดับเขตพื้นที่การศึกษา ระดับท้องถิ่น และระดับชุมชน จะต้องผสมผสานความทันสมัยให้เข้ากับบริบทของท้องถิ่น

## การบริหารโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ

โลกในปัจจุบันมีการพัฒนาด้านเทคโนโลยีอย่างรวดเร็วส่งผลต่อการพัฒนา ระบบสื่อสารมวลชน ทำให้กระแสข้อสนเทศแผ่กระจายครอบคลุมพื้นที่ส่วนต่าง ๆ ของโลกอย่างรวดเร็วจนได้ชื่อว่า “โลกไร้พรมแดน” ผลของการเปลี่ยนแปลงทำให้เกิดกระแสสำคัญที่เข้าสู่ความเป็นสากล รวมทั้งการจัดการศึกษา ขณะเดียวกันก็อาจก่อให้เกิดปัญหาต่างๆหลายประการ เช่น ความสับสนในข้อสนเทศ ข้อจำกัดด้านการใช้เทคโนโลยี รวมทั้งการรับกระแสวัฒนธรรมโดยขาดการกลั่นกรอง และการยังคิดจนกระทั่งวัฒนธรรมดั้งเดิมที่ดั้งงาม เอกลักษณ์ไทยและภูมิปัญญาท้องถิ่นไม่ได้รับการอนุรักษ์ไว้เท่าที่ควร ในขณะที่สังคมโลกต้องการด้านคุณภาพและมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ต่างไปจากเดิม ดังนั้นระบบการศึกษาจึงเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีคุณภาพที่ยั่งยืนและสามารถรักษาเอกลักษณ์ไทยไว้ ในฐานะที่ข้าพเจ้าเป็นผู้สอน สาขาวิชาการบริหารการศึกษาได้คำนึงถึงสภาพปัญหาจากบริบทของสังคมที่เกิดขึ้น จึงได้นำเสนอแนวทางธรรมาภิบาลในการบริหารและจัดการศึกษาโรงเรียนนิตยบุคคลโดยเฉพาะ 2 ด้านที่เป็นสิ่งสำคัญมากในขณะนี้คือด้านการบริหารบุคคล บุคคลทั่วไป และที่เป็นบุคลากรในโรงเรียนซึ่งถือเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุด ซึ่งอาจกล่าวได้ว่า “บุคลากรในโรงเรียนมีความสำคัญต่อการบริหารฯ” เพราะบุคลากรฯเป็นผู้รับผิดชอบฯและดำเนินการเกี่ยวกับปัจจัยต่างๆ ทั้ง วัสดุ อุปกรณ์ และการจัดการต่างๆ เพื่อการบริหารจัดการศึกษาในโรงเรียนให้ประสบความสำเร็จได้นั้นผู้บริหารฯต้องสร้างภาวะผู้นำและควรยึดหลักวิชาที่ได้ศึกษาเล่าเรียนมาบูรณาการไปสู่การปฏิบัติที่เน้นการมีส่วนร่วมอย่างมุ่งมั่นและจริงจัง ดังนี้

1. มีความซื่อสัตย์สุจริต ถือว่าเป็นเรื่องที่สำคัญที่สุดของการบริหาร เพราะจะต้องทำเป็นแบบอย่างที่ดี เพื่อให้เกิดความศรัทธาและเป็นตัวอย่างที่ดีแก่บุคลากร ผู้ใต้บังคับบัญชา ดังคำกล่าวที่ว่า “แบบอย่างที่ดีย่อมอยู่เหนือคำสอนอื่นใด”



2. มีความยุติธรรม การบริหารงานด้วยความเสมอภาค เป็นกลาง และยุติธรรมกับทุกคน ซึ่งทำให้ลดความขัดแย้งภายในโรงเรียนได้

3. มีความมุ่งมั่น ขยัน อดทน และเป็นคนสู้งาน บุคลากรฯ จะเห็นการทำงานและจะนำไปเป็นแบบอย่าง โดยยึดหลักว่า “สอนให้รู้ ทำให้ดู อยู่ให้เห็น” (ท่านได้ทำในสิ่งเหล่านี้หรือยัง)

4. มีความรับผิดชอบสูง “ รับผิดชอบต่อ ” เป็นเรื่องที่สำคัญยิ่งอีกประการหนึ่ง เพราะความรับผิดชอบต่อทำงานประสบความสำเร็จ แม้ในบางครั้งงานที่สำคัญของโรงเรียนเกิดความผิดพลาด ในฐานะผู้บริหารฯ จำเป็นต้องยอมรับและรับผิดชอบต่อโดยไม่โยนความผิดไปให้ผู้อื่น

5. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ นำแนวคิดและวิธีการใหม่ๆ มาปฏิบัติในโรงเรียนบ้างเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเชิงสร้างสรรค์ แสดงให้เห็นถึงการเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง

6. มีภาวะผู้นำสูง ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนเชิงการพัฒนาที่ดีขึ้นใน 4 ด้าน กล่าวคือ ด้านบริหารงานบุคคล ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ และด้านการบริหารงานทั่วไป

7. กล้าที่จะคิด กล้าที่จะพูด กล้าที่จะนำ กล้าที่จะทำ กล้าที่จะตัดสินใจ และกล้าที่จะรับผิดชอบต่อ ในฐานะผู้บริหารฯ

8. มีคุณธรรม และจริยธรรม ยึด พรหมวิหาร 4 เป็นธรรมะในการบริหารบุคลากร ได้แก่  
- เมตตา ให้ความรัก ความปรารถนาดีแก่ทุกคนด้วยความเสมอภาค ไม่ลำเอียง  
- กรุณา ให้ความช่วยเหลือแก่บุคลากรฯ ที่มีทุกข์ตามโอกาสและความเหมาะสมอย่างเท่าเทียมกันหรือกรณีมีปัญหาในหน้าที่การงานและปัญหาส่วนตัว

- มุทิตา ยินดีให้กำลังใจแก่บุคลากรทุกคนเมื่อประสบความสำเร็จในชีวิต หรือในหน้าที่การงานตามความเหมาะสม พิจารณาความดีความชอบที่ใช้หลักความดี/ เก่ง ส่งเสริม และสนับสนุนให้ทำผลงานเพื่อการพัฒนาวิชาชีพที่สูงขึ้น การจัดทำการ์ดอวยพรและของที่ระลึกมอบให้ ในวันคล้ายวันเกิด ฯลฯ

- อุเบกขา ทำงานโดยปราศจากอคติ วางตัวเป็นกลาง ให้ความยุติธรรมแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่ลำเอียง ไม่เลือกที่รักมักที่ชัง ไม่แสดงความดีใจจนเกินควร หรือทับถมผู้อื่นเมื่อประสบเคราะห์กรรม

9. มีวุฒิภาวะทางอารมณ์สูง สามารถเก็บความรู้สึกต่างๆ ได้ สุขุม รอบคอบ นุ่มนวล มีความอดทนต่อความรู้สึกที่ไม่ถูกต้อง หรือการปฏิบัติที่ขัดต่อกฎระเบียบ และวัฒนธรรม

10. เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากรในโรงเรียนและครอบครัว มีนิสัยรักการอ่าน การใช้เวลาว่างในวันหยุด โดยการวางแผนและบริหารเวลาให้คุ้มค่าที่สุดสำหรับการปฏิบัติงาน และการศึกษาเพื่อการพัฒนาตนเองเสมอ

11. มีความจริงใจ ยึดอุดมการณ์ในการทำงานให้ความเป็นกันเองแก่ผู้ร่วมงาน ทุกคนด้วยความเสมอภาค ด้านการบริหารงาน การบริหารงานในด้านต่างๆ ของโรงเรียน ได้แก่ ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ และด้านบริหารงานทั่วไป ควรใช้วิธีการบริหารรูปแบบใหม่ “รูปแบบที่ทุกคนมีส่วนร่วม” ร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมทำ และร่วมรับผิดชอบโดยพิจารณาจัดทำภารกิจให้ชัดเจน ครอบคลุมงานทั้งหมดและมีการกำหนดกลุ่มงานที่มีความสอดคล้องกัน จัดโครงสร้างบริหารที่เป็นนิติบุคคล มีการบริหารเป็นระบบ มีสายบังคับบัญชา และการประสานคน/งาน เพื่อให้เกิดความคล่องตัว

มีการกำหนดขอบเขต อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบ ในทุกระดับของตำแหน่ง ตามความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ ทุกขั้นตอน ไว้อย่างชัดเจนและโปร่งใส ตรวจสอบได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องฝึกการสร้างจิตสำนึกในเรื่องของความรักและภักดี ความหวงแหน และความเป็นเจ้าของ ร่วมกัน(Sense of Belonging)

ตั้งกระแสพระราชดำรัสที่พระราชทานแก่ ข้าราชการทุกหมู่เหล่าได้นำมาเป็น ข้อคิด “สำหรับ ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา” นำหลักธรรมมาใช้เป็นแนวทาง ปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพได้แก่ ฉันทะ ความพึงพอใจ โดยให้บุคลากรทุกคนได้ ทำงานอย่างที่ท่านเองชอบ ปฏิบัติงานด้วยความวิริยะอุตสาหะมีความเพียรพยายามในการทำงาน ทำงานด้วยความคิดก่อนทำ การทำงานด้วยความไตร่ตรอง มีความรอบคอบ ถูกต้อง รวดเร็ว

การบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพนั้นขึ้นอยู่กับองค์ประกอบหลายประการทั้งจาก ภายในและภายนอกองค์กร ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนเป็นบุคคลที่มีความสำคัญอย่างยิ่งของโรงเรียนใน การเป็นแบบอย่างที่ดีที่จะนำโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพสู่ความสำเร็จ ต้องมีคุณลักษณะของผู้นำที่ สำคัญ ได้แก่ มีความซื่อสัตย์ มีความยุติธรรม มีความมุ่งมั่น ชยัน อดทน มีความรับผิดชอบสูง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีภาวะผู้นำสูง เป็นคนกล้าคิด กล้าเปลี่ยนแปลง กล้าตัดสินใจ มีคุณธรรม จริยธรรม มีวุฒิภาวะทางอารมณ์สูง เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้และมีความจริงใจ จากประสบการณ์ที่ ข้าพเจ้าได้สอนสาขาการบริหารการศึกษามาเป็นเวลา 35 ปีเศษ มีโอกาสไปศึกษา ดูงานด้านการ บริหารจัดการโรงเรียน ระดับประถมศึกษา มัธยมศึกษา และระดับอุดมศึกษา ทั้งในประเทศ และ ต่างประเทศในหลายๆ ประเทศ จากการสังเกตและพบปะแลกเปลี่ยนกันจะมีความแตกต่างกันบ้าง ตามบริบทของแต่ละประเทศ มีปัญหาอุปสรรคต่างกันแต่ที่ คล้ายๆ กัน คือ การบริหารเชิงคุณภาพ กับการประกันคุณภาพการศึกษาคุณภาพผู้เรียนมุ่งเน้นสู่ความเป็นสากล โดยใช้การบริหารที่เน้นแบบ การมีส่วนร่วม การบริหารโดยยึดประชาธิปไตย การสร้างทีมงาน หลัก 5 ส. เทคนิคการวิเคราะห์ แบบ SWOT. การบริหารแบบ TQM. การบริหารระบบคุณภาพ ISO 9002 จนสามารถบริหาร วิทยาลัยได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## สรุป

ในการบริหารโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ และประสบความสำเร็จได้นั้นไม่มีทฤษฎี และหลักการใดที่เหมาะสมที่สุด ที่สามารถนำมาใช้บริหารได้กับทุกโรงเรียน แต่ถ้าโรงเรียนนั้นๆ มี ผู้บริหารที่เป็นมืออาชีพ ใช้หลักธรรมาภิบาลใช้ความรู้ความเชี่ยวชาญในการนำเทคนิควิธีทฤษฎีและ หลักการต่างๆ ที่หลากหลายมาบูรณาการ/เพื่อปรับใช้กับการบริหารจัดการศึกษาให้เหมาะสมกับ สภาพเหตุการณ์ สถานที่ ระยะเวลา และปัจจัยแวดล้อม จึงจะประสบความสำเร็จและมี ประสิทธิภาพในที่สุด

### บรรณานุกรม

- การปกครอง,กรม. (2540). **วิสัยทัศน์การจัดการศึกษาท้องถิ่นที่สนองต่อรัฐธรรมนูญ. แห่งราชอาณาจักรไทย**. กรุงเทพฯ : กรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย,โรงพิมพ์อาสา รักษาดินแดน กรมการปกครอง.
- คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน. (2545). **ความสามารถในการแข่งขันด้านการศึกษาของประเทศไทย**” กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ สำนักนายกรัฐมนตรี, พิมพ์ครั้งที่ 1, ห้างหุ้นส่วนจำกัด ภาพพิมพ์.
- \_\_\_\_\_. (2542). **“พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542”**, สำนักงาน . กรุงเทพฯ: คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ สำนักนายกรัฐมนตรี บริษัท พรินท วานกราฟฟิค จำกัด.
- \_\_\_\_\_. (2509). **คณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ** , สำนักงาน. **“แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 1-9 (พ.ศ.2504-2509)** , สำนักงาน กรุงเทพฯ : คณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.
- \_\_\_\_\_. (2549). **“ยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณภาพคนและคุ้มครองทางสังคมในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ (พ.ศ.2545-2549)”**, สำนักงานกรุงเทพฯ : คณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.
- เชิดศักดิ์ ศุภโสภณ. (ม.ป.ป.). **การบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ โครงการพัฒนาคุณภาพการศึกษา** [http:// www.itie.org/eqi](http://www.itie.org/eqi)

ธีระ รุญเจริญ. (2548). **สู่ความเป็นผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ**. กรุงเทพฯ : บริษัท สำนักพิมพ์  
ข้าวฟ่าง จำกัด

บวรศักดิ์ อุวรรณโณ, ศจ.ดร. (2542). “**การสร้างธรรมาภิบาล (Good Governance) ใน  
สังคมไทย**”, เอกสารวิจัยส่วนบุคคลชมเชย ในฐานะนักศึกษาวิทยาลัยป้องกัน  
ราชอาณาจักร รุ่นที่ 41 ประจำปีการศึกษา พุทธศักราช 2541-2542, กรุงเทพฯ : วิทยาลัย  
ป้องกันราชอาณาจักร

เลขาธิการรัฐสภา, สำนักงาน. (2540). “**รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย  
พุทธศักราช 2540**”, สำนักงานเลขาธิการรัฐสภา, กรุงเทพฯ, สุกัญญา ตีระวนิช.

บรรณาธิการ และร่วมเรียบเรียงกับคณะ. (2542). “**คลื่นลูกที่สาม**”, เรียบเรียงจาก “The Third  
Wave” ของ อัลวิน ทอฟฟเลอร์, กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์หยินหยาง.

\_\_\_\_\_. (2542). “**ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการ  
บ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ.2542**”, สำนักนายกรัฐมนตรี, กรุงเทพฯ : ฝ่ายโรง  
พิมพ์ กองกลาง สำนักงาน ก.พ.

สุทัศน์ สุธาทิกุลสมบัติ (ม.ป.ป.). **ธรรมาภิบาล คืออะไร** แปลจาก What is Good  
Governance: <http://www.unescap.org/> อาจารย์ประจำคณะวิทยาการจัดการ และ  
กรรมการสาขาสังคมศาสตร์เพื่อการพัฒนา. UNESCP. United Nation Economic  
and Social Commission for Asia and Pacific. IMF. International Monetary  
Funds\_ADB. Asia for Development Bank

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2545). **ภาวะผู้นำ : ทฤษฎีและปฏิบัติ**. กรุงเทพฯ : บุคส์ลิงค์.

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2544). **เอกสารคำสอนวิชาพฤติกรรมองค์กร**. เชียงราย : สถาบันราชภัฏ  
เชียงราย.

อาร์มสตรอง, โธมัส. อารี สันหวี แปล. (2542). “**พหุปัญญาในห้องเรียน : วิธีการสอนเพื่อ  
พัฒนาปัญญาหลายด้าน (Multiple Intelligence in the Classroom)** .

กรุงเทพฯ : ศูนย์พัฒนาหนังสือ กรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ.

Johnson, C.E. (2001). **Meeting the ethical challenges of leadership**. Thousand Oaks,  
CA : Sage Publications. Uregon.edu/publications/digests/digest 107. Html-  
Ethical Leadership.