

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยาเขต 1 ดังต่อไปนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ
  - 1.1 ความหมายของแรงจูงใจ
  - 1.2 ประเภทของแรงจูงใจ
  - 1.3 ความสำคัญของแรงจูงใจ
  - 1.4 ทฤษฎีแรงจูงใจ
2. หลักการและแนวคิดเกี่ยวกับธรรมาภิบาล
  - 2.1 ความหมายของธรรมาภิบาล
  - 2.2 ความเป็นมาของธรรมาภิบาล
  - 2.3 แนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับธรรมาภิบาล
  - 2.4 ความสำคัญของธรรมาภิบาล
  - 2.5 องค์ประกอบของธรรมาภิบาล
  - 2.6 แนวทางการจัดการศึกษาตามหลักธรรมาภิบาล
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 3.1 งานวิจัยต่างประเทศ
  - 3.2 งานวิจัยในประเทศ

#### แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ

##### ความหมายของแรงจูงใจ

บุญใจ ศรีสถิตนรากร (2550 : 10) ได้ให้ความหมายว่า แรงจูงใจเป็นแรงขับภายในหรือเป็นความรู้สึกที่เกิดขึ้นทางด้านจิตใจ ซึ่งมีผลต่อพฤติกรรมและการกระทำของบุคคลเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จที่ปรารถนา

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2551 : 79) กล่าวว่า การจูงใจ หมายถึงกระบวนการต่างๆ ที่ร่างกายและจิตใจกระตุ้นจากสิ่งเร้าให้เกิดการแสดงออกของพฤติกรรม เพื่อจะบรรลุจุดมุ่งหมายของเป้าหมายที่ต้องการ

เสนาะ ตียาวี (2551 : 208) กล่าวว่า แรงจูงใจในความหมายหนึ่ง คือ ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่ในงานขององค์การบรรลุเป้าหมาย โดยมีเงื่อนไขว่าการทุ่มเทนั้นเพื่อตอบสนองความต้องการของคนนั้น การระบุว่าให้งานขององค์การบรรลุเป้าหมายก็เพราะว่าแรงจูงใจเป็นเรื่องของการทำงานในองค์การ แต่ในอีกความหมายหนึ่ง แรงจูงใจเป็นพลังที่กระตุ้นพฤติกรรม กำหนดทิศทางของพฤติกรรมและมีลักษณะเป็นความมุ่งมั่นอย่างไม่ลดละไปยังเป้าหมายหรือสิ่งจูงใจนั้น

สุพานี สฤษฏ์วานิช (2552 : 154) ให้ความหมายไว้ว่า แรงจูงใจ หมายถึง แรงกระตุ้นหรือแรงแห่งความพยายาม ไม่ย่อท้อ เพื่อให้คนปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยแรงจูงใจนั้นจะเป็นกระบวนการภายในจิตใจที่ก่อให้เกิดพลัง และเกิดทิศทางของการกระทำบางสิ่งบางอย่างอย่างสมัครใจ เต็มใจ ซึ่งให้ ได้มาเพื่อเป้าหมายที่ต้องการ โดยเป็นความเต็มใจที่จะทำรวมทั้งความเต็มใจที่จะใช้ความพยายามให้มากขึ้น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการนั้น

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2553 : 111) กล่าวว่าแรงจูงใจหมายถึงสภาวะของบุคคลที่ถูกกระตุ้นให้แสดงพฤติกรรมไปยังจุดหมายปลายทางความต้องการจูงใจในการทำงานจึงเป็นความพยายามของบุคคลในการทำงานให้เจริญก้าวหน้า

ยงยุทธ เกษสาคร (2554 : 143) ให้ความหมายว่า แรงจูงใจหมายถึงภาวะอินทรีย์ภายในร่างกายของบุคคลถูกกระตุ้นจากสิ่งเร้า เรียกว่าสิ่งจูงใจก่อให้เกิดความต้องการอันจะนำไปสู่แรงขับภายในที่จะแสดงพฤติกรรมการทำงานที่มีคุณค่าในทิศทางที่ถูกต้องตรงตามเป้าหมายขององค์การ

สุรพล เพชรไกร (2554 : 2) กล่าวว่า แรงจูงใจ คือสิ่งใดๆ ที่ทำให้เกิดพฤติกรรม หรือการกระทำ โดยก่อนที่จะมีพฤติกรรมใดๆ ขึ้นมา ต้องเริ่มด้วยกระบวนการความคิด ต้องอาศัยประสบการณ์ มีการลำดับเหตุการณ์ที่ผ่านมาเข้าด้วยกัน แล้วจึงตัดสินใจกระทำพฤติกรรมขึ้น

วิกิพีเดีย (ออนไลน์. 2558) ให้ความหมายไว้ว่า แรงจูงใจ (Motivation) คือ สิ่งซึ่งควบคุมพฤติกรรมของมนุษย์ อันเกิดจากความต้องการ (Needs) พลังกดดัน (Drives) หรือ ความปรารถนา (Desires) ที่จะพยายามดิ้นรนเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ซึ่งอาจจะเกิดมาตามธรรมชาติ หรือจากการเรียนรู้ก็ได้ แรงจูงใจเกิดจากสิ่งเร้าทั้งภายในและภายนอกตัวบุคคลนั้นๆเอง

กล่าวโดยสรุป แรงจูงใจ หมายถึง ปัจจัยที่เป็นตัวกระตุ้นให้เกิดการทุ่มเทและแสดงความสามารถอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงานใด ๆ ให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายตามที่ต้องการ

**ประเภทของแรงจูงใจ**

ดอลลาร์ดและมิลเลอร์ (Dollard and Miller. 1950 : 30) ได้แบ่งประเภทของแรงจูงใจออกเป็น 2 ประเภทคือ

1. แรงจูงใจทางสรีระ ได้แก่ ความหิวความกระหายและความต้องการทางเพศ

2. แรงจูงใจทางจิตวิทยาเป็นแรงจูงใจที่เกิดจากการเรียนรู้ตัวอย่างเช่นแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ แรงจูงใจที่อยากจะเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม เป็นต้น

ฮิลการ์ด (Hilgard. 1962 : 11) แบ่งแรงจูงใจของมนุษย์ออกเป็น 5 ชั้น ดังนี้

1. ความต้องการทางร่างกาย ได้แก่ ความหิว ความกระหาย ความต้องการทางเพศ การขับถ่าย

2. ความต้องการความปลอดภัยจากสิ่งต่าง ๆ

3. ความต้องการความรักและความรู้สึกว่าคุณมีส่วนร่วม

4. ความต้องการที่จะได้รับการยกย่องจากผู้อื่น

5. ความต้องการที่จะเข้าใจตนเองอย่างถ่องแท้

เวน (Wayne. 1995 : 383) กล่าวไว้ว่า ทฤษฎีส่วนใหญ่แบ่งแรงจูงใจของมนุษย์ออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. แรงจูงใจทางด้านร่างกายเกิดจากความต้องการทางร่างกายเช่นความหิว ความต้องการทางเพศ ความต้องการอุณหภูมิที่เหมาะสม ความต้องการขับถ่าย ความต้องการนอนหลับและพักผ่อน และความต้องการแสดงออกความก้าวร้าว

2. แรงจูงใจทางสังคม เกิดจากประสบการณ์ทางสังคม เช่น ความต้องการความสำเร็จ ความต้องการความสัมพันธ์ ความต้องการอิสรภาพ ความต้องการดูแลปกป้อง ความต้องการมีอำนาจ ความต้องการเป็นที่สนใจของผู้อื่น ความต้องการความมีระเบียบเรียบร้อย ความต้องการความสนุกสนานเพลิดเพลิน

สุรางค์ โคว์ตระกูล (2550 : 169) ได้แบ่งประเภทของแรงจูงใจออกเป็น 2 ประเภท ดังนี้

1. แรงจูงใจภายในเป็นแรงจูงใจที่มาจากภายในตัวบุคคลเป็นแรงขับที่ทำให้บุคคลนั้นแสดงพฤติกรรมโดยไม่หวังรางวัลหรือแรงเสริมจากภายนอกเพราะเป็นพฤติกรรมที่เกิดจากความสนใจของผู้แสดงพฤติกรรมมองเห็นคุณค่าในตัวเองมีความสุขหรือความพึงพอใจในสิ่งนั้น ซึ่งความรู้สึกมีความสุขนั้นเองที่เป็นรางวัล โดยสิ่งตอบแทนที่จะได้รับเช่นการเล่นวิดีโอเกม การร้องเพลงในห้องน้ำ การเก็บรักษาไดอารี่ส่วนตัว เป็นต้น

2. แรงจูงใจภายนอกเป็นแรงจูงใจที่ได้รับอิทธิพลจากภายนอกจูงใจให้เกิดพฤติกรรมเป็นความต้องการที่จะปฏิบัติเพื่อให้ได้รับสิ่งตอบแทนหรือรางวัลหรือหลีกเลี่ยงจากผลที่ไม่พึงปรารถนาแรงจูงใจเหล่านี้เช่นแรงเสริมชนิดต่างๆตั้งแต่คำติชมรางวัลที่เป็นสิ่งของ เงินทอง ตัวแปรต่างๆ ที่มาจากบุคคลลักษณะของเหตุการณ์ และสิ่งแวดล้อมภายนอก เป็นต้น

จากการศึกษาประเภทของแรงจูงใจตามแนวคิดต่างๆ ข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า ประเภทของแรงจูงใจมีหลายประเภทตามลักษณะการวิเคราะห์ ได้แก่ หากแบ่งประเภทของแรงจูงใจตาม

ที่มาก็สามารถแบ่งได้เป็น แรงจูงใจทางร่างกายและแรงจูงใจทางสังคม การแบ่งแรงจูงใจตามเหตุผลของการแสดงออกของพฤติกรรม สามารถแบ่งได้เป็นแรงจูงใจภายใน และแรงจูงใจภายนอก ซึ่งปัจจัยใดจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานก็ขึ้นอยู่กับความต้องการของแต่ละบุคคลที่แตกต่างกันไป

### ความสำคัญของแรงจูงใจ

วรูม (Vroom. 1970 : 10) กล่าวว่า แรงจูงใจมีความสำคัญต่อการทำงานของบุคคลเป็นอย่างยิ่งเพราะการทำงานใดก็ตามถ้าจะให้ได้ประสิทธิภาพและประสิทธิผลจะต้องประกอบด้วย ส่วนสำคัญ 2 ประการคือความสามารถหรือทักษะในการทำงานของบุคคลและการจูงใจเพื่อโน้มน้าวบุคคลให้ใช้ความสามารถหรือทักษะในการทำงาน

ยงยุทธ เกษสาคร (2554 : 143) กล่าวว่า การจูงใจเป็นการกระทำทุกวิถีทางที่จะกระตุ้นให้พนักงานในองค์การประพฤติปฏิบัติกิจกรรมต่างๆตามเป้าประสงค์ขององค์การหากมีสิ่งจูงใจที่เหมาะสมบุคคลก็จะสนองตอบด้วยการกระทำหรือแสดงพฤติกรรมทุกอย่างให้ได้มาซึ่งความสำเร็จ อันเป็นเป้าหมายสูงสุดแรงจูงใจเป็นกระบวนการกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานปรับปรุงผลงานให้ดีขึ้น ซึ่งทำให้ได้รับสิ่งตอบแทนทางใจจากผลการปฏิบัติงานของตนทำให้ปฏิบัติงานอย่างทุ่มเท มีความความอดสาหัส พยายามอย่างเต็มความสามารถหากการจูงใจน้อยลงความพยายามในการทำงานก็จะลดต่ำลงด้วย

หากพิจารณาความสำคัญของแรงจูงใจในการบริหารงาน นักวิชาการแยกเป็นประเด็นสำคัญได้ 3 ประการ ดังนี้

1. ความสำคัญต่อองค์การ แรงจูงใจมีประโยชน์ต่อองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการบริหารงานบุคคล ดังนี้

1.1 ช่วยให้องค์การได้คนที่มีความสามารถมาร่วมการทำงานและรักษาคนดีเหล่านั้นให้อยู่ในองค์การต่อไปได้นานๆ

1.2 ทำให้้องค์การมั่นใจว่าบุคลากรขององค์การจะทำงานตามที่ถูกจ้างได้อย่างเต็มกำลังความสามารถ

1.3 ช่วยส่งเสริมพฤติกรรมในทางริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อประโยชน์ขององค์การ

2. ความสำคัญต่อผู้บริหาร แรงจูงใจมีประโยชน์ต่อผู้บริหาร ดังนี้

2.1 ช่วยให้การมอบอำนาจหน้าที่ของผู้บริหารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพในการมอบอำนาจหน้าที่ที่จะพบมีอุปสรรคหลายประการเป็นต้นว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ยินยอมรับมอบอำนาจหน้าที่ อ้างว่าตนไม่มีความสามารถไม่ต้องการรับผิดชอบงาน หรือผู้บริหารไม่ยินยอมมอบอำนาจหน้าที่ วิธีการจูงใจจะช่วยให้ทั้งผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชามีทัศนคติในการมอบอำนาจหน้าที่นั้น ๆ

2.2 ขจัดปัญหาข้อขัดแย้งในการบริหารงาน แรงจูงใจจะช่วยให้อำนาจหน้าที่ของผู้บริหารเป็นที่ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้ผู้บริหารมีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจะช่วยลดปัญหาข้อขัดแย้งระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชาลงได้

2.3 เอื้ออำนวยต่อการสั่งการ แรงจูงใจเป็นส่วนสนับสนุนให้ผู้บริหารมีภาวะผู้นำที่ดี ซึ่งจะเอื้ออำนวยให้การสั่งการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

3. ความสำคัญต่อบุคลากร แรงจูงใจมีประโยชน์ต่อบุคลากรขององค์กรดังนี้

3.1 ช่วยให้บุคลากรสามารถสนองวัตถุประสงค์ขององค์กรและการสนองความต้องการของตนได้พร้อมๆ กัน ทำให้สามารถปรับตัวให้เข้ากับองค์กรได้สะดวกขึ้น

3.2 ได้รับความยุติธรรมจากองค์กรและฝ่ายบริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องของค่าตอบแทน

3.3 มีขวัญในการทำงาน ทำให้ไม่เกิดความเบื่อหน่ายหรืออยากหลีกเลี่ยงงาน

สรุปได้ว่า แรงจูงใจมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรเพราะเป็นพลังผลักดันต่อการกระทำและพฤติกรรมของบุคคล หากบุคคลใดมีแรงจูงใจในการทำงานสูงก็必将มีความมุ่งมั่นขยันขันแข็ง และกระตือรือร้นในการทำงานให้สำเร็จ แต่หากบุคคลใดมีแรงจูงใจในการทำงานต่ำก็อาจเกิดความเบื่อหน่ายในการทำงาน หลบเลี่ยงงาน หรือทำงานเพียงแค่ว่าผ่านไปวัน ๆ ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพขององค์กรโดยรวม

### ทฤษฎีแรงจูงใจ

นักวิชาการ ได้กล่าวถึงทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจไว้หลายทฤษฎี ดังนี้

#### 1. ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ซเบิร์ก

เฮิร์ซเบิร์ก และคณะ (Herzberg and et al. 1959 : 133 - 155) ได้ทำการศึกษาค้นคว้าวิจัยเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานของบุคคล โดยศึกษาว่าคนเราต้องการอะไรจากงานคำตอบที่พบคือบุคคลต้องการความสุขจากการทำงานและได้แนวคิดว่าจะแยกองค์ประกอบที่เป็นแรงจูงใจในการทำงานออกเป็น 2 องค์ประกอบคือปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุน

ปัจจัยจูงใจเป็นองค์ประกอบที่เกี่ยวกับตัวงาน โดยตรง เป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานมี 5 ประการคือ

1. ความสำเร็จในการทำงานของบุคคลหมายถึงการที่บุคคลสามารถทำงานได้เสร็จสิ้นและประสบความสำเร็จอย่างมีความสามารถในการแก้ปัญหาต่างๆและรู้จักป้องกันปัญหาที่เกิดขึ้นแล้วเมื่อผลงานสำเร็จก็เกิดความรู้สึกพอใจและปลื้มใจในผลงานอย่างยิ่ง

2. การได้รับการยอมรับนับถือหมายถึงการได้รับการยอมรับนับถือไม่ว่าจากผู้บังคับบัญชาจากเพื่อนร่วมงานจากผู้มาขอคำปรึกษาหรือจากบุคคลในหน่วยงานการยอมรับนี้จะอยู่ในรูปของ

การยกย่องชมเชยแสดงความยินดีการให้กำลังใจ และการแสดงออกอื่นใดที่ส่งผลให้เห็นถึงการยอมรับความสามารถเมื่อได้ทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งบรรลุผลสำเร็จซึ่งจะเกิดหลังจากการได้รับความสำเร็จในการทำงาน

3. ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ หมายถึงงานที่น่าสนใจมีความสัมพันธ์กับความสามารถเป็นงานที่ต้องอาศัยความคิดสร้างสรรค์และความทำทลายให้ลงมือทำเพื่อความสำเร็จของงานหรือเป็นงานที่มีลักษณะทำเสร็จสมบูรณ์ในตัวเอง

4. ความรับผิดชอบหมายถึงความรู้สึกต่อการที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่ ๆ โดยกำหนดความรับผิดชอบไว้อย่างชัดเจนและมีอิสระในการดำเนินการ ไม่มีการตรวจหรือควบคุมอย่างใกล้ชิด

5. ความก้าวหน้าหมายถึง การได้รับการเลื่อนขั้นตำแหน่งให้สูงขึ้นของบุคคลในองค์กร มีโอกาสได้ศึกษาเพื่อหาความรู้เพิ่มเติมหรือได้รับการฝึกอบรมสามารถนำความรู้ที่ได้เรียนมาไปปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดความก้าวหน้าแก่ตนเอง

ปัจจัยจำเป็นเป็นองค์ประกอบที่เกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมในการทำงาน ได้แก่

1. เงินเดือนหมายถึงค่าจ้างที่ได้รับจากการทำงานและการเลื่อนขั้นเงินเดือนในหน่วยงานนั้นเป็นที่พอใจของบุคลากรที่ทำงาน

2. โอกาสที่ได้รับความก้าวหน้าในอนาคต หมายถึงการที่บุคคลได้รับการแต่งตั้งเลื่อนตำแหน่งภายในหน่วยงาน รวมถึงสถานการณ์ที่บุคคลสามารถได้รับความก้าวหน้าในทักษะวิชาชีพอีกด้วย

3. ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานซึ่งประกอบไปด้วยผู้บังคับบัญชาผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อนร่วมงานหมายถึงการติดต่อไม่ว่าจะเป็นกิริยาหรือวาจาที่แสดงความสัมพันธ์อันดีต่อกันสามารถทำงานร่วมกันมีความเข้าใจซึ่งกันและกันเป็นอย่างดี

4. สถานภาพของอาชีพหมายถึงสถานภาพทางการประกอบอาชีพที่เป็นองค์ประกอบทำให้รู้สึกต่องาน ให้คุณค่า ความสำคัญแก่งานที่ปฏิบัติ อาทิ ความภาคภูมิใจในการปฏิบัติงาน หรือในตำแหน่งหน้าที่ ความเสมอภาค และ โอกาสความเท่าเทียม

5. นโยบายและการบริหารหมายถึง นโยบายและแนวทางของหน่วยงานในการบริหารงานหรือปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาล การชี้แจงแนวทางการปฏิบัติจากผู้บังคับบัญชา การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย การแสดงความคิดเห็นเพื่อหาแนวทางในการปฏิบัติงานในรูปแบบใหม่ๆ ความชัดเจนของนโยบายต่อการปฏิบัติงานให้ผลสำเร็จเกิดขึ้นจริงได้

6. สภาพการปฏิบัติงานหมายถึงสภาพความเหมาะสมในการทำงาน สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน อาทิ วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ สภาพความเป็นอยู่ในการปฏิบัติงาน สิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน

7. ความเป็นอยู่ส่วนตัวหมายถึงความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดีอันเป็นผลที่ได้รับจากการงานในหน้าที่เช่นการที่บุคคลต้องย้ายไปทำงานในที่แห่งใหม่ซึ่งห่างไกลจากครอบครัวทำให้ไม่มีความสุขและไม่พอใจกับงานที่ใหม่นั้น

8. ความมั่นคงในการปฏิบัติงานหมายถึงความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในการทำงานความยั่งยืนของอาชีพหรือความมั่นคงขององค์กร

9. วิธีการปกครองบังคับบัญชาหมายถึงความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงานหรือความยุติธรรม

ในเชิงการบริหารในเชิงการบริหารองค์ประกอบทั้งปัจจัยจิตใจ, ปัจจัยคำจูน 2 ปัจจัยนี้เป็นสิ่งที่คุณต้องการเพราะเป็นแรงจูงใจในการทำงาน ปัจจัยจิตใจเป็นองค์ประกอบที่สำคัญทำให้เกิดความสุขในการทำงานเมื่อบุคคลได้รับการตอบสนองด้วยปัจจัยชนิดนี้จะช่วยเพิ่มแรงจูงใจในการทำงาน ผลที่ตามมาคือจะเกิดความพึงพอใจในงาน ส่วนปัจจัยคำจูนจะทำหน้าที่เป็นตัวป้องกันไม่ให้คุณเกิดความไม่มีความสุขหรือไม่พึงพอใจในงานขึ้นช่วยทำให้บุคคลเปลี่ยนทัศนคติจากการไม่ยอมทำงานมาสู่ความพร้อมที่จะทำงานและจากผลการศึกษาของเฮิร์ชเบิร์กพบว่าองค์ประกอบ 5 ชนิดแรกที่เป็นปัจจัยจูงใจนั้นมีความสำคัญอย่างมากที่ช่วยทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน โดยตรงจากการที่เฮิร์ช เบิร์ก ได้สอบถามความเห็นจากกลุ่มตัวอย่างพบว่า องค์ประกอบเหล่านี้เป็นที่ต้องการของกลุ่มตัวอย่างอยู่ในระดับสูง ส่วนปัจจัยคำจูนนั้นปรากฏว่ามีความสำคัญน้อยต่อการจูงใจให้คนเกิดความพอใจในการทำงานแต่จะเป็นเพียงตัวป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พึงพอใจในงานเท่านั้นและบางองค์ประกอบมีความสำคัญน้อยมาก

## 2. ทฤษฎีแรงจูงใจของแมกเกรเกอร์

แมกเกรเกอร์ (McGregor. 1960 : 215 - 217; อ้างถึงใน ขงยุทธ เกษสาคร. 2554 : 71) ได้เสนอสมมุติฐานความคิดเกี่ยวกับธรรมชาติของคนในองค์การเป็น 2 ทฤษฎีคือ ทฤษฎี X และทฤษฎี Y

ทฤษฎี X กล่าวถึงธรรมชาติของคนในลักษณะที่ไม่ดีไว้ดังนี้

1. โดยปกติวิสัยแล้วคนไม่ชอบทำงาน ถ้ามีโอกาสหลีกเลี่ยงได้ก็จะพยายามหลบหลีกการทำงานทันที

2. เพราะเหตุที่คนมีนิสัยไม่ชอบทำงาน ทุกคนชอบจะถูกบังคับสั่งการ และมีบทลงโทษอันเป็นการจูงใจทางลบไว้ เพื่อให้พวกเขามีความพยายามทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

3. คนโดยทั่ว ๆ ไปชอบให้มีผู้แนะนำไม่ยอมมีความรับผิดชอบ ไม่มีความพยายามที่จะพัฒนาตนเองหรือไม่มีความทะเยอทะยานใฝ่รู้ใฝ่เรียน แต่ต้องการความปลอดภัยความมั่นคงในอาชีพการงานชอบทำงานเบา ๆ แต่ได้รับค่าตอบแทนที่สูง

ทฤษฎี Y กล่าวถึง ธรรมชาติของคนในลักษณะที่ดีไว้ดังนี้

1. โดยปกติวิสัยแล้วคนรักที่จะทำงานด้วยความรับผิดชอบ
2. เพราะเหตุที่คนชอบทำงานและมีความรับผิดชอบ จึงควบคุมตนเองให้สามารถทำงานได้สำเร็จการควบคุมภายนอกและการคาดโทษไม่ใช่วิธีเดียวที่จะทำให้เกิดความพยายามเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

3. ภายใต้สภาพแวดล้อมการทำงานที่เหมาะสม คนจะเกิดการเรียนรู้ การยอมรับและอยากมีความรับผิดชอบมากขึ้น

4. คนจะมีความทะเยอทะยานและสนใจในการเรียนรู้เพื่อพัฒนาความคิดทักษะ เทคนิควิธีการทำงานตลอดจนความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงานให้ดียิ่งขึ้นเป็นลำดับ

5. มีประสิทธิภาพเกี่ยวกับความนึกคิด ความรอบคอบ และความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหาขององค์การ

6. ภายใต้สภาพเงื่อนไขของสังคมอุตสาหกรรมสมัยใหม่นี้ ความสามารถทางสติปัญญาของบุคคลเป็นสิ่งจำเป็น

ลักษณะของบุคคลตามทฤษฎี X ผู้บริหารจะพยายามกำหนดมาตรฐานในการควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด มีการสั่งการโดยตรง การจูงใจจะเน้นค่าตอบแทนด้านเงินและผลประโยชน์อื่น ๆ การใช้ระเบียบและหน้าที่ และคุกคามด้านการลงโทษ ผู้บริหารจะเห็นว่าจุดสำคัญของการจูงใจคือ การตอบสนองความต้องการของคนด้วยความต้องการขั้นพื้นฐานเท่านั้น ลักษณะของบุคคลตามทฤษฎี Y เชื่อว่าการมีสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมและการใช้แนวทางที่เหมาะสมแล้วคนจะควบคุมและสั่งงานด้วยตนเอง แรงจูงใจ คือความรับผิดชอบซึ่งมีอยู่ทุกคน ผู้บังคับบัญชาเพียงจัดสภาพแวดล้อมให้เหมาะสม และวิธีการปฏิบัติงานที่ช่วยให้บุคคลเหล่านี้สามารถประสบความสำเร็จตามเป้าหมายของเขาเองควบคู่กันไปกับความสำเร็จในเป้าหมายขององค์การ

### 3. ทฤษฎีแรงจูงใจของแมคเคลแลนด์

แมคเคลแลนด์ (McClelland, 1961 : 100 - 110) ได้เสนอแนวคิดว่ามีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ 3 ประการ คือ

1. ความต้องการสัมฤทธิ์ผล (Need for achievement) เป็นแรงขับเพื่อจะทำงานที่กระทำอยู่ประสบความสำเร็จที่สุด เมื่อเปรียบเทียบกับมาตรฐาน เป็นแรงขับเพื่อให้ได้มาซึ่งความสำเร็จหรือ

เป็นแรงจูงใจที่กระทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดให้ดีกว่า มีประสิทธิภาพสูงกว่า และประสบผลสำเร็จตามความมุ่งหมาย

2. ความต้องการความรักและความผูกพัน (Need for affiliation) เป็นความปรารถนาที่จะส่งเสริมและรักษาสัมพันธ์ภาพอันอบอุ่นเพื่อความเป็นมิตรกับผู้อื่น คล้ายกับความต้องการทางสังคมของมาสโลว์

3. ความต้องการมีอำนาจ (Need for power) เป็นความต้องการที่จะทำให้คนอื่นมีความประพฤติกหรือมีพฤติกรรมตามที่ต้องการ หรือต้องการที่จะมีอำนาจในการบังคับบัญชาและอิทธิพลเหนือผู้อื่น

นอกจากนี้ แมคเคลแลนค์ยังได้กล่าวถึงลักษณะของพฤติกรรมของผู้ที่มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานสูงดังนี้

1. กล้าเสี่ยงพอสมควร ผู้ที่มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานสูงจะมีการตัดสินใจที่เด็ดเดี่ยวไม่พอใจทำสิ่งที่ยาก ๆ ซึ่งไม่ต้องใช้ความสามารถ หากแต่เลือกทำสิ่งที่ยากเหมาะสมกับความสามารถของตน และทำในสิ่งที่ยากได้สำเร็จทำให้ตนพอใจ

2. ความกระตือรือร้น ผู้ที่มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานสูงไม่ได้ขยันไปทุกกรณี แต่จะเอาใจใส่มานะพากเพียรต่อสิ่งที่ท้าทาย ยึดความสามารถของตน เป็นงานที่ต้องใช้สมองคิดและจะทำให้ตนเองเกิดความรู้สึกได้ว่าทำงานสำเร็จลุล่วงไปได้

3. ความรับผิดชอบต่อตนเอง ผู้ที่มีแรงจูงใจในการปฏิบัติสูง จะพยายามทำงานให้สำเร็จเพื่อความพึงพอใจของตนเอง มิใช่จะหวังให้คนอื่นยกย่องตน ต้องการปรับปรุงตนเองให้ดีขึ้น ไม่ชอบให้ผู้อื่นมาบงการว่าตนเองควรจะทำอย่างนั้นอย่างนี้

4. ต้องการทราบให้แน่ชัดในผลการตัดสินใจ ในผู้ที่มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานสูงจะติดตามผลการกระทำของตนว่ามีผลอย่างไร และเมื่อทราบผลการตัดสินใจแล้วยังพยายามทำให้ดีกว่าเดิมอีก

5. คาดการณ์ล่วงหน้า ผู้ที่มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานสูงจะเป็นผู้ที่มีการวางแผนระยะยาวเพราะเล็งเห็นการณ์ไกลกว่าผู้ที่มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานต่ำ

#### 4. ทฤษฎีแรงจูงใจของเฮร์แมน

เฮร์แมน (Herman. 1970 : 354 - 355) ได้กล่าวถึงลักษณะของผู้ที่มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ดังนี้

1. มีระดับความทะเยอทะยานสูง (Aspiration Level)
2. มีความหวังอย่างมากว่าตนจะประสบผลสำเร็จ ถึงแม้การกระทำนั้นจะขึ้นอยู่กับโอกาส (Risk Taking Behavior)

3. มีความพยายามไปสู่สถานะที่สูงขึ้นไป (Upward Mobility)
4. อดทนทำงานที่ยากได้เป็นเวลานาน (Persistence)
5. เมื่องานที่กำลังทำถูกขัดจังหวะหรือถูกรบกวนจะพยายามทำต่อไปให้สำเร็จ (Take tension)
6. ต้องการให้เป็นที่รู้จักแก่ผู้อื่น โดยพยายามทำงานของตนให้ดีขึ้น
7. พยายามปฏิบัติสิ่งต่าง ๆ ของตนให้ดีเสมอ (Achievement Behavior)

### 5. ทฤษฎีการจูงใจของมาสโลว์

มาสโลว์ (Maslow, 1970 : 35 - 47) นักจิตวิทยาชาวอังกฤษได้ตั้งทฤษฎีทั่วไปเกี่ยวกับแรงจูงใจไว้และเป็นที่ยอมรับกันแพร่หลาย ทฤษฎีดังกล่าวมีสาระดังนี้

1. มนุษย์มีความต้องการและเป็นความต้องการที่ไม่มีที่สิ้นสุด ขณะที่ความต้องการใดได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการอย่างอื่นก็จะเข้ามาแทนที่ ไม่มีวันสิ้นสุด
2. ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่เป็นสิ่งจูงใจให้เกิดพฤติกรรมอีกต่อไป
3. ความต้องการของมนุษย์ มีลำดับชั้นตามลำดับความสำคัญ (A Hierarchy of Need) คือ เมื่อความต้องการในระดับต่ำได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการระดับสูงก็จะเรียกร้องให้มีการตอบสนองทันที

จากทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจที่กล่าวมา สรุปได้ว่า ทุกทฤษฎีต่างมีความคล้ายกันและมีความเกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน โดยที่มนุษย์จะมีความต้องการในระดับต่าง ๆ เมื่อความต้องการในระดับต่ำได้รับการตอบสนองแล้วความต้องการในระดับสูงขึ้นไปก็จะเกิดขึ้นและมนุษย์ก็จะแสวงหาสิ่งที่จะตอบสนองความต้องการเรื่อยไป

จากการศึกษาเกี่ยวกับแรงจูงใจ สรุปได้ว่า หากต้องการให้บุคลากรมีความพึงพอใจจะต้องให้ปัจจัยจูงใจเป็นตัวกระตุ้น และเมื่อเกิดความพึงพอใจก็จะรักในงาน ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานที่มีประสิทธิภาพ แต่ทั้งนี้ต้องรักษาระดับตัวกระตุ้นดังกล่าวให้อยู่ในระดับที่บุคลากรยอมรับได้ หากต่ำกว่าระดับที่ต้องการหรือยอมรับ ก็จะส่งผลต่อความไม่พอใจในการทำงานทันที ความพึงพอใจในการทำงานเป็นความรู้สึกที่มีผลต่อการทำงานในทางบวกเป็นความสุขที่เกิดจากการทำงาน และได้รับผลตอบแทนที่เป็นความพึงพอใจให้กับตัวบุคคล เกิดความรู้สึกกระตือรือร้น มีความมุ่งมั่น มีขวัญและกำลังใจ สิ่งเหล่านี้มีผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงานโดยรวม ซึ่งจะส่งผลต่อความสำเร็จที่เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กรด้วย

### หลักการและแนวคิดเกี่ยวกับธรรมาภิบาล

ธรรมาภิบาลเป็นแนวคิดที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นหลักการที่เกี่ยวเนื่องกับสังคมประชาธิปไตย ซึ่งนักวิชาการและนักบริหารได้มีการเสนอและกล่าวถึงแนวคิดนี้กันอย่างกว้างขวาง

ในประเด็นการให้ความหมาย ความเป็นมา องค์ประกอบแนวคิดพื้นฐานและการนำธรรมาภิบาลไปใช้ เพื่อให้ประเทศมีการพัฒนาไปในทิศทางที่ดี และเกิดความเป็นธรรมในด้านสังคม เศรษฐกิจ และการเมือง

#### ความหมายของธรรมาภิบาล

คำว่าธรรมาภิบาลมีความหมายเดียวกับคำในภาษาอังกฤษว่า Good Governance ซึ่งได้รับความสนใจและนำมาใช้ในวงวิชาการอย่างกว้างขวาง โดยมีการให้ความหมายไว้ดังนี้

องค์การสหประชาชาติ (United Nations. Online. n.d. ; อ้างถึงใน วัชรพงษ์ จิโสะ. 2557 : 18) ให้คำนิยามของ Good Governance ว่าเป็นระดับที่บ่งชี้ถึงความโปร่งใสของสถาบันทางการเมือง และกระบวนการ ตลอดจนกลไกต่างๆ ในประเทศ เช่น การเลือกตั้ง กระบวนการยุติธรรม โดยจะต้องปลอดจากการทุจริตคดโกง ต้องมีการรับผิดชอบต่อประชาชน ซึ่งประเทศที่มีมาตรฐานธรรมาภิบาลจะเป็นประเทศที่น่าเชื่อถือในโลก

ธนาคารโลก (1992 : unpagged ; อ้างถึงใน สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. 2555 : 15) ได้ให้ความหมายของ Good Governance ว่าเป็นเรื่องเกี่ยวกับลักษณะและวิถีทางการใช้อำนาจรัฐในการจัดการทรัพยากรทางเศรษฐกิจและสังคมของประเทศเพื่อการพัฒนา ซึ่งครอบคลุมประเด็นในเรื่องการมีส่วนร่วมของภาคส่วนต่าง ๆ การบริหารจัดการภาครัฐ การรับผิดชอบต่อครอบครัว ทบทวนกฎหมายเกี่ยวกับการพัฒนา ความโปร่งใสและข้อมูลข่าวสาร

ธนาคารพัฒนาแห่งเอเชีย (Asia Development Bank : ADB. Online. n.d.; อ้างถึงใน วัชรพงษ์ จิโสะ. 2557 : 19) กล่าวไว้ว่า Good Governance เป็นการบริหารจัดการที่ผู้มีอำนาจรัฐจะต้องรับผิดชอบต่อหรือสามารถตอบคำถามการกระทำต่างๆ ได้พลเมืองมีส่วนร่วมในกระบวนการพัฒนาตั้งแต่การเริ่มนโยบายการสามารถคาดการณ์ได้และความมั่นคงแน่นอนของระบบกฎหมายที่ใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาและความโปร่งใสที่สามารถให้พลเมืองเข้าไปตรวจสอบได้

องค์กรความร่วมมือระหว่างประเทศของญี่ปุ่น (Japan International Cooperation Agency. 1995 : unpagged ; อ้างถึงในรัชชา ภักดีจิตต์. 2555. 11) กล่าวว่า Good Governance ใน “Participatory Development and Good Governance Report of the Aid Study Committee” สรุปว่ารัฐมีหลักการในการทำหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล Good Governance เป็นรากฐานของการพัฒนาอย่างมีส่วนร่วม โดยกำหนดให้รัฐมีหน้าที่ที่จะส่งเสริมการมีส่วนร่วมและสร้างบรรยากาศให้เกิดกระบวนการมีส่วนร่วม จะนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน พึ่งตนเองได้ และมีความยุติธรรมทางสังคม รัฐมีความชอบธรรม ตอบสนองความต้องการของประชาชน มีการปรับเปลี่ยนกลยุทธการพัฒนา รูปแบบต่างๆ การพัฒนาประเทศด้วยสำนึกของความรับผิดชอบต่อ ให้ความสำคัญกับการประสาน

กลมกลืนระหว่างความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจและความยุติธรรมทางสังคมและการพัฒนาที่ยั่งยืน ซึ่งจะนำไปสู่กลยุทธ์การพัฒนาที่มีองค์ประกอบของการมีส่วนร่วม

สำนักงานโครงการพัฒนาแห่งสหประชาชาติ(United Nations Development Programme. 1997 : unpagged ; อ้างถึงใน สมิต สัจฉกร. 2554 : 56) ได้ให้คำนิยามของธรรมาภิบาลว่าเป็นเรื่องของ การใช้อำนาจทางการเมือง เศรษฐกิจ และการบริหารราชการแผ่นดิน เพื่อจัดการกิจการของประเทศชาติบ้านเมือง

สุทัศน์ สุทธิกุลสมบัติ (ออนไลน์. 2550) ให้ความหมายของธรรมาภิบาลไว้ว่า กระบวนการตัดสินใจที่จะปฏิบัติหรือไม่ปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่ง ธรรมาภิบาลได้ให้ความสำคัญกับองค์กรที่มีรูปแบบและไม่มีรูปแบบคนที่อยู่ในองค์กรเป็นผู้ตัดสินใจกระทำตามโครงสร้างและแนวทางที่ได้กำหนดไว้

ทศพร สิริสัมพันธ์ (2552 : 16) กล่าวไว้ว่า ธรรมาภิบาลเป็นเรื่องของการจัดระเบียบโครงสร้างความสัมพันธ์ในการใช้อำนาจหน้าที่ ระหว่างฝ่ายตัวการ (Principal) และฝ่ายตัวแทน (Agency) และการวางระบบกระบวนการบริหารงาน เพื่อป้องกันการฉ้อฉล การเอาเปรียบ หรือพฤติกรรมอันไม่เหมาะสมของมนุษย์ รวมถึงการวางมาตรฐานในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายและคุณค่าที่กำหนดไว้เพื่อประโยชน์ส่วนรวมหรือบุคคลที่ตนมีภาระรับผิดชอบอยู่

ลิขิต ชีรวะกิน (2553 : 384) ใช้คำเรียกแทน Good Governance ว่าธรรมรัฐภิบาล โดยให้ความหมายว่าเป็นกระบวนการปกครองบริหารประเทศ โดยมีกฎเกณฑ์ความถูกต้องเพื่อประโยชน์ของสังคมและประชาชนไม่ละเมิดกฎหมายและหลักนิติธรรม

อัมพร ชำรงลักษณะ (2553 : 25) ใช้คำเรียกธรรมาภิบาลว่า การบริหารปกครอง โดยให้ความหมายไว้ 2 ลักษณะ คือ หนึ่ง ความหมายอย่างแคบ คือ การบริหารจัดการเครือข่าย เน้นการวิเคราะห์เครือข่าย ความใกล้ชิดของสมาชิกเครือข่าย ประเภทของสมาชิกเครือข่าย และวิธีการจัดการเครือข่ายให้สามารถดำเนินงานบรรลุเป้าหมายร่วมกันได้ สอง ความหมายอย่างกว้าง คือ ลักษณะกระบวนการจัดการกฎกติกาในการกำหนดนโยบายสาธารณะ และการนำนโยบายไปปฏิบัติ โดยมีมุมมองกว้างขวาง พิจารณาถึงสถาบันที่เข้าร่วมในกระบวนการกำหนดนโยบาย ซึ่งเป็นระดับความร่วมมือในขั้นสูงสุดที่เปิดให้เกิดการมีส่วนร่วมทุกภาคส่วน ทั้งภาครัฐ ตลาด และประชาสังคม เป็นความร่วมมือระหว่างประเทศที่สนใจปัญหาที่เกิดขึ้นข้ามอาณาเขตของประเทศตน

รัชชา ภักดีจิตต์ (2555 : 21) กล่าวว่า ธรรมาภิบาลเป็นกลไก เครื่องมือ และแนวทางการดำเนินงานที่เชื่อมโยงกันของภาคเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง โดยเน้นความจำเป็นของการสร้างความร่วมมือจากภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชนอย่างจริงจังและต่อเนื่อง เพื่อให้ประเทศมีพื้นฐานระบอบประชาธิปไตยที่แท้จริง มีความชอบธรรมของกฎหมาย มีเสถียรภาพ มีโครงสร้าง

และกระบวนการบริหารที่มีประสิทธิภาพ มีความโปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้ อันจะนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน

วัชรพงษ์ จิโสะ (2557 : 24) ให้ความเห็นว่า ธรรมนูญเป็นการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชน ในการบริหารจัดการสาธารณะ ทั้งนี้เพื่อจุดหมายอันปลายให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อประเทศชาติและประชาชน รวมถึงการพัฒนาประเทศที่ยั่งยืนสภาพ

ปธาน สุวรรณมงคล (2558 : 5) ให้ความหมายไว้ว่า ธรรมนูญ หมายถึง หลักการบริหารการปกครองที่มุ่งประโยชน์สูงสุดของประชาชน และประเทศชาติ โดยยึดหลักเหตุผล และความเป็นธรรม อีกแง่มุมหนึ่ง ธรรมนูญเป็นทั้งหลักการ และแนวทางสำหรับการปฏิบัติให้เป็นไปตามหลักการที่กำหนด

สรุปได้ว่า ธรรมนูญ หมายถึง หลักในการบริหารการปกครองที่ดีทั้งภาครัฐและเอกชน ซึ่งเป็นแนวทางสำคัญที่จะทำให้เกิดการพัฒนาประเทศทั้งทางการเมือง เศรษฐกิจและสังคมอย่างยั่งยืนเน้นการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน โดยใช้แนวทางประชาธิปไตยมีความรับผิดชอบ ยึดหลักเหตุผล มีความเป็นธรรม ยุติธรรมทางสังคม มีความโปร่งใสและสามารถตรวจสอบได้

#### ความเป็นมาของธรรมนูญ

จากการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับธรรมนูญซึ่งตรงกับคำในภาษาอังกฤษว่า Good Governance ทำให้ทราบว่าแนวคิดธรรมนูญไม่ใช่เรื่องใหม่ แต่เป็นการสะสมความรู้ที่เป็นวัฒนธรรมในการอยู่ร่วมกันเป็นสังคมของมวลมนุษยชนนับพันปี ซึ่งเป็นหลักการเพื่อการอยู่ร่วมกันในบ้านเมืองและสังคมอย่างมีความสุข สามารถประสานประโยชน์และคลี่คลายปัญหาข้อขัดแย้งโดยสันติวิธีและสังคมมีการพัฒนาที่ยั่งยืน (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. 2542 : 1 ; อ้างถึงใน วิรัตน์ รัตนมณี. 2550 : 20)

ยังไม่มีหลักฐานและการยืนยันที่ชัดเจนว่าต้นกำเนิดแนวคิดมาจากใครในยุคสมัยใด แต่มีการศึกษาและพูดถึงรัฐและสังคมที่ดี ความยุติธรรม ผู้ปกครองที่ดี รัฐบาลที่ดีและการเมืองการปกครองที่ดีมานานแล้วตั้งแต่ยุคกรีกโบราณ โดยเฉพาะอย่างยิ่งปรัชญาเกี่ยวกับรัฐและสังคมของเพลโตและอริสโตเติล นักปราชญ์คนสำคัญของกรีกในยุคนั้น เพียงแต่ไม่ได้เน้นในแนวทางและความหมายของธรรมนูญดังที่ปรากฏในยุคนี้ แต่เป็นไปได้มากกว่าแนวคิดเกี่ยวกับธรรมนูญมีพัฒนาการมาจากยุคนั้น (เสนีย์ คำสุข. 2544 : 54 - 66; อ้างถึงใน วิรัตน์ รัตนมณี. 2550 : 20)

อาจกล่าวได้ว่ารูปแบบดังกล่าวเกิดขึ้นช่วงหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 เมื่อมีการค้นหารูปแบบการจัดการปกครองและการบริหารที่สามารถนำประเทศไปสู่การปกครองแบบประชาธิปไตยตะวันตกของประเทศที่เพิ่งได้รับการปลดปล่อยจากอาณานิคมและสามารถช่วยฟื้นฟู

ประเทศจากความเสียหายภายหลังสงคราม ต่อมารูปแบบดังกล่าวผสมผสานกับระบบราชการของ Max Weber ได้ถูกนำไปใช้ในประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก อย่างไรก็ตาม รูปแบบดังกล่าวยากที่จะนำไปประยุกต์ใช้สานต่อ เนื่องจากการขยายตัวของระบบราชการทำให้ยากต่อการจัดการและขาดความยืดหยุ่นในการที่จะปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ มีการตรวจสอบสามารถประเมินผลงานได้อย่างชัดเจน และมีการแข่งขันเพื่อการจัดการปกครองและการบริหารที่ดีขึ้น (Agree. 2000 : 25 ; อ้างถึงใน ลาซิต ไชยอนงค์. ออนไลน์. 2556)

คำว่า Good Governance ได้ถูกอ้างอิงอย่างเป็นทางการครั้งแรกเมื่อปีค.ศ.1989 หรือ พ.ศ. 2532 ในรายงานของธนาคารโลก เรื่อง Sub Sahara Africa from Crisis to Sustainable Growth ที่พยายามวิเคราะห์ถึงความล้มเหลวของรัฐในแอฟริกาในการพัฒนาประเทศ ซึ่งได้กล่าวถึงความสำคัญของการมี Governance และการฟื้นฟูทางเศรษฐกิจ ต่อมากองทุนการเงินระหว่างประเทศ (International Monetary Fund : IMF) ได้ทำการศึกษาและวิเคราะห์การให้ประเทศต่าง ๆ กู้เงินเพื่อฟื้นฟูเศรษฐกิจ พบว่า ปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่น่าไปสู่ความสำเร็จในการฟื้นฟูระบบเศรษฐกิจของประเทศ คือการที่ประเทศนั้นมี Good Governance ต่อจากนั้นแนวความคิดดังกล่าวจึงได้รับการถ่ายทอดผ่านหน่วยงานต่างๆ เช่น คณะกรรมาธิการเศรษฐกิจและสังคมสำหรับเอเชียและแปซิฟิกแห่งสหประชาชาติ (The United Nations Economic and Social Commission for Asia and the Pacific : UNESCAP) สำนักงานโครงการพัฒนาแห่งสหประชาชาติ (United Nations Development Program : UNDP) และองค์การเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา (Organization for Economic Co-operation and Development : OECD) เป็นต้น (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. 2552 : 3)

ผลจากวิกฤติทางเศรษฐกิจในปี พ.ศ. 2540 ทำให้รัฐบาลไทยในสมัยนั้นต้องขอความช่วยเหลือทางการเงินจาก IMF ซึ่งมีเงื่อนไขให้ประเทศไทยต้องปฏิบัติตาม คือ ต้องมีการปฏิรูปกฎหมาย และการปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ (เปชาน สุวรรณมงคล. 2558 : 58) นั่นคือ รัฐบาลไทยต้องสร้าง Good Governance ในการบริหารจัดการภาครัฐให้เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรมจึงทำให้ทุกฝ่ายในสังคมหันมาให้ความสนใจในเรื่องธรรมาภิบาลอย่างกว้างขวางและจริงจังมากขึ้น

### แนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับธรรมาภิบาล

#### 1. แนวคิดธรรมาภิบาลของบุคคลหรือองค์กรต่างประเทศ

ธนาคารโลก (World Bank) ได้กำหนดความหมายตามกรอบความคิดของการดำเนินงานที่เกี่ยวกับขอบเขตของธนาคารโลกว่าด้วย Governance and Development และพยายามอธิบายความหมายของ Governance ว่าครอบคลุมถึงความหมาย 3 ลักษณะคือ 1) โครงสร้างและรูปแบบของระบอบทางการเมือง 2) กระบวนการและขั้นตอนที่ผู้มีอำนาจในการเมืองใช้ในการบริหาร

ทรัพยากรทางเศรษฐกิจและสังคมเพื่อพัฒนาประเทศ 3) ชีตความสามารถของรัฐบาลในการกำหนดนโยบายและการดำเนินการตามนโยบายอย่างมีประสิทธิภาพ (รัชยา ภักดีจิตต์. 2555 : 4)

คณะกรรมการเศรษฐกิจและสังคมสำหรับเอเชียและแปซิฟิกแห่งสหประชาชาติ (UNESCAP) อธิบายว่า Good Governance เป็นเรื่องที่มีความเกี่ยวข้องกับการจัดการโครงสร้างและความสัมพันธ์ของสถาบันทางการเมืองซึ่งครอบคลุมทั้งในส่วนของสถาบันทางการเมืองที่มีลักษณะอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการการตัดสินใจจัดสรรทรัพยากรเพื่อบริหารกิจการของบ้านเมืองและแก้ไขปัญหาของสังคมตลอดจนกระบวนการเข้ามามีส่วนร่วมของภาคส่วนหรือฝ่ายต่างๆ ในการกำหนดนโยบายสาธารณะและการนำนโยบายสาธารณะไปสู่การปฏิบัติภายใต้กรอบและกระบวนการทางกฎหมายอันชอบธรรม โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้มั่นใจว่าข้อเรียกร้องของความต้องการของทุกฝ่ายในสังคมจะได้รับการรับฟังและนำเข้ามาพิจารณาไตร่ตรองในการตัดสินใจและกำหนดนโยบายสาธารณะสามารถตอบสนองความต้องการของสังคมทั้งในปัจจุบันและอนาคตรวมทั้งทำให้ปัญหาทุจริตและประพฤตินิชอบลดลงในท้ายที่สุด (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. 2555 : 16)

องค์การสหประชาชาติ (United Nations : UN) ให้ความสำคัญกับ Good Governance เพราะเป็นหลักการพื้นฐานในการสร้างความเป็นอยู่ของคนในสังคมทุกประเทศให้มีการพัฒนาที่เท่าเทียมกัน และมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น การดำเนินการนี้ต้องเกิดจากความร่วมมือระหว่างภาครัฐและภาคเอกชน เพื่อกระจายอำนาจให้เกิดความโปร่งใส ธรรมภิบาล คือ การมีส่วนร่วมของประชาชน และสังคมอย่างเท่าเทียมกัน และมีคำตอบพร้อมเหตุผลที่สามารถชี้แจงกันได้ (รัชยา ภักดีจิตต์. 2555 : 10)

โรดส์ (Rhodes. 2000 : 55 - 59 ; อ้างถึงใน รัชยา ภักดีจิตต์. 2555 : 5 - 7) ได้กล่าวไว้ว่า Governance เป็นการปกครองหรือการอภิบาลมีความหมายครอบคลุมอย่างน้อย 6 ลักษณะ ดังนี้

1. การลดบทบาทของรัฐลงโดยการใช้กลไกด้านการตลาดและกึ่งตลาดเพื่อทำหน้าที่ในการส่งมอบบริการสาธารณะ โดยเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีบทบาทให้บริการสาธารณะแทนหน่วยงานของภาครัฐเนื่องจากหน่วยงานของภาครัฐมีขนาดเล็กลงเพราะถูกแปรรูปให้เอกชนและถูกตัดงบประมาณไป

2. ระบบกำกับและควบคุมองค์การบทบาทของ Governance ไม่ได้เกี่ยวข้องกับเฉพาะการดำเนินธุรกิจของบริษัทโดยตรงเท่านั้นแต่ยังหมายถึงการกำหนดทิศทางให้กับองค์กรและดูแลควบคุมการจัดการของฝ่ายบริหารให้ถูกต้องเรียบร้อยตามหลักเกณฑ์ที่ได้วางไว้บริษัททุกแห่งจำเป็นต้องมีการบริหารไปพร้อมๆ กันในหลักการ 3 ประการคือ การเปิดเผยข้อมูล มีความซื่อสัตย์ และมีความรับผิดชอบต่อการกระทำของตนเอง โดยสามารถอธิบายได้อย่างมีเหตุผล

### 3. การจัดการภาครัฐแนวใหม่โดยมีความหมาย 2 ประการดังนี้

ประการที่หนึ่งการนำเอาแนวคิดและวิธีการบริหารงานเอกชนมาใช้กับหน่วยงาน โดยเน้นการเป็นนักบริหารมืออาชีพมีการตั้งมาตรฐานและการวัดผลการปฏิบัติงานการบริหารงานโดยมุ่งที่ผลสำเร็จของงานที่มีความคุ้มค่าเงินและให้ความสำคัญแก่ผู้รับบริการ

ประการที่สองการนำระบบการจูงใจหรือการส่งเสริมการทำงานอย่างเอกชนมาใช้ในหน่วยงานภาครัฐเช่นการแข่งขันตามกลไกการตลาดกระจายงานให้เอกชนรับช่วงไปดำเนินการและค่อยๆ เปิดเสรีตามกลไกตลาดโดยเปิดโอกาสให้ผู้รับบริการมีทางเลือกมากขึ้น

### 4. การจัดการที่ดีการปกครองที่ดีโดยเป็นความหมายที่กำหนดโดยธนาคารโลกซึ่งหมายถึงการใช้อำนาจทางการเมืองในการบริหารประเทศโดยเป็นธรรมาภิบาลที่เกี่ยวข้องกับบริการสาธารณะที่มีประสิทธิภาพมีกระบวนการยุติธรรมที่เป็นอิสระมีกรอบของกฎหมายที่สามารถบังคับใช้กับสัญญาต่างๆ ได้บริหารงานด้วยความรับผิดชอบมีการตรวจสอบจากสาธารณะมีผู้นำที่บัญญัติกฎหมายที่มีความรับผิดชอบต่อรัฐบาลทุกระดับเคารพกฎหมายและสิทธิมนุษยชนมีโครงสร้างที่ประกอบด้วยสถาบันหลากหลายและมีสื่อมวลชนที่เป็นอิสระ

### 5. ระบบการบริหารที่เป็นผลของปฏิสัมพันธ์ของสังคมและการเมืองในการปกครอง

การเชื่อมโยงทางสังคมเป็นการชี้ให้เห็นข้อจำกัดในการปกครองโดยรัฐบาลกลางถ้าเป็นผู้มีอำนาจแต่เพียงผู้เดียวเนื่องจากในแต่ละนโยบายประกอบด้วยผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมากมายหน้าที่รัฐต้องกระตุ้นให้เกิดการรวมพลังของภาคส่วนต่างๆ มาช่วยแก้ปัญหาในรูปแบบของความร่วมมืออาจเป็นไปได้ทั้งความร่วมมือกันกำหนดกติกาความร่วมมือระหว่างรัฐและเอกชน ดังนั้น การปกครองที่ดีจะต้องมีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างสังคมนการเมืองและการบริหารรวมทั้งการสร้างภาคีหรือเจรจาตกลงร่วมกันให้เกิดผลดี

### 6. การจัดการภายในระบบภายในองค์กรที่มีการใช้เครือข่ายในการบริหารตนเอง

กล่าวคือองค์กรต้องแลกเปลี่ยนทรัพยากร เช่น เงิน ข้อมูล ความชำนาญเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์สามารถควบคุมผลลัพธ์ได้อย่างเต็มที่โดยการจัดตั้งองค์กร เครือข่ายทั้งหลายฝ่ายทั้งรัฐเอกชน และองค์กรอาสาสมัครเข้ามาพึ่งพากันเพื่อสนับสนุนในการส่งมอบบริการสาธารณะของรัฐให้กับประชาชน

องค์กรเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา (Organization for Economic Co-operation and Development) หรือ OECD โดยประเทศพัฒนาแล้วในยุโรปและสหรัฐอเมริกาได้ตั้งคณะกรรมการเพื่อพัฒนาการทำงานด้านต่างๆ ในการให้ความช่วยเหลือประเทศกำลังพัฒนา โดยในปี 1995 ได้ตีพิมพ์หนังสือชื่อ Participatory Development and Good Government และให้ความสำคัญกับประเด็นการพัฒนา คือ การพัฒนาแบบมีส่วนร่วม กระบวนการประชาธิปไตย และ

การบริหารจัดการที่ดีหรือธรรมาภิบาลซึ่งหลักธรรมาภิบาลหรือแนวทางในการจัดการปกครองที่ดีสำหรับสังคมแบบเสรีประชาธิปไตย รัชยา ภักดีจิตต์ (2555 : 12 - 14) สรุปข้อคิดเห็นของประเทศในกลุ่ม OECD ไว้ดังนี้

1. การมีความชอบธรรมทางการเมืองตามกรอบของกฎหมายและการมีความรับผิดชอบรับการตรวจสอบสาธารณะ

2. การมีส่วนร่วมในทางการเมืองของประชาชน

3. การมีระบบตุลาการที่มีความยุติธรรมและน่าเชื่อถือ

4. การมีระบบราชการที่มีความรับผิดชอบรับการตรวจสอบต่อสาธารณะ

5. การมีเสรีภาพของประชาชนทางการเมืองแสดงออกและการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารต่อสังคม

6. การจัดการภาครัฐโดยยึดหลักความมีประสิทธิภาพและประสิทธิภาพ

7. การมีความร่วมมือกับองค์การประชาสังคม

นอกจากนี้ OECD ยังเสนอมิติที่สำคัญที่จะนำไปสู่ธรรมาภิบาลหรือการบริหารจัดการที่ดีได้แก่

1. นิติธรรม คือการมีระเบียบกฎหมายและระบบกฎหมายที่เชื่อถือได้ส่งเสริมประชาธิปไตยสิทธิมนุษยชน และการกระจายอำนาจ

2. การบริหารจัดการภาคสาธารณะ โดยรับผิดชอบต่อสาธารณะมีความยุติธรรม โปร่งใส และเป็นประชาธิปไตยสามารถตรวจสอบได้

3. การควบคุมคอร์รัปชัน ในประเด็นนี้พิจารณาความพยายามของรัฐที่จะควบคุมคอร์รัปชันโดยการกำหนดกลไกและกระบวนการการตรวจสอบที่ชัดเจน

4. ลดค่าใช้จ่ายด้านทหารจะนำไปสู่สถานะของสันติภาพและการพัฒนาที่มีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างทหารและพลเรือน

ธนาคารพัฒนาแห่งเอเชีย (Asian Development Bank : ADB) ได้เสนอแนวคิดในการทำงานด้านการให้ความช่วยเหลือและเงินกู้โดยมุ่งความสนใจไปที่องค์ประกอบที่ทำให้เกิดการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้แน่ใจว่านโยบายที่กำหนดไว้ได้ผลหมายถึงการมีบรรทัดฐานเพื่อให้มีความมั่นใจว่ารัฐบาลสามารถสร้างผลงานตามที่สัญญาไว้กับประชาชนได้รวมถึงบทบาทที่ถูกต้องของรัฐบาลในการจัดการทางเศรษฐกิจคือการทำหน้าที่ดังต่อไปนี้ (รัชยา ภักดีจิตต์. 2555 : 14)

1. รักษาเสถียรภาพทางเศรษฐกิจ

2. พัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน

3. จัดให้บริการและสินค้าสาธารณะ

4. ป้องกันความล้มเหลวของตลาด
5. ส่งเสริมความเสมอภาคเท่าเทียมกัน

โดยสรุปแล้วแนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับธรรมาภิบาลของบุคคลหรือองค์กรต่างประเทศเป็นการสร้างความน่าเชื่อถือและความชอบธรรมของรัฐในสายตาของนานาชาติประเทศ โดยการกำหนดเป็นกติกา กฎเกณฑ์ และรูปแบบที่องค์กรต้องดำเนินการเพื่อให้การบริหารจัดการ การจัดสรรทรัพยากรทางเศรษฐกิจและสังคมเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดการพัฒนาที่มีศักยภาพและยั่งยืน

## 2. แนวคิดธรรมาภิบาลของบุคคลหรือองค์กรในประเทศไทย

สาเหตุสำคัญส่วนหนึ่งที่ทำให้เกิดวิกฤติการณ์ทางเศรษฐกิจ พ.ศ. 2540 ในสังคมไทยนั้น เกิดจากการบริหารจัดการในระดับชาติ และระดับองค์กรทั้งในภาครัฐและเอกชนมีความบกพร่องและขาดประสิทธิภาพสูง รวมถึงการกระทำผิด ททุจริต และขาดจริยธรรมของบุคลากร ประกอบกับสถานการณ์ด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และการบริหารงานของราชการมีการเปลี่ยนแปลงอย่างมากและเป็นไปอย่างรวดเร็ว แต่โครงสร้างการบริหารจัดการภาครัฐยังขาดความยืดหยุ่น และข้าราชการยังไม่สามารถปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม ค่านิยมและวิธีการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวได้ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. 2552 : 4) ดังนั้นประเทศไทยจึงมีการบังคับใช้และปรับแก้กฎหมายต่าง ๆ เพื่อก่อให้เกิดและเสริมสร้างธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการภาครัฐทุกภาคส่วนภายในประเทศอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2555 : 9 - 12) อธิบายไว้ดังนี้

### 2.1 รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 ได้วางรากฐานของธรรมาภิบาล โดยมีหลักการที่สำคัญ ได้แก่ การสร้างความโปร่งใสในการบริหารประเทศ การตรวจสอบการใช้อำนาจอธิปไตย การมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในทุกกระบวนการ ตั้งแต่การรับรู้ - ร่วมคิด ไปจนถึงการร่วมดำเนินการร่วมตรวจสอบอย่างกว้างขวางและครอบคลุมในทุกระดับ ตั้งแต่ระดับชาติลงไปถึงระดับท้องถิ่นชุมชน

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2550 ได้วางกรอบเกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไว้ดังนี้

หมวด 4 มาตรา 74 วรรคหนึ่ง “บุคคลผู้เป็นข้าราชการ พนักงานลูกจ้างของหน่วยงานราชการ หน่วยงานของรัฐ รัฐวิสาหกิจ หรือเจ้าหน้าที่อื่นของรัฐ มีหน้าที่ดำเนินการให้เป็นไปตามกฎหมายเพื่อรักษาประโยชน์ส่วนรวม อำนาจความสะอาด และให้บริการแก่ประชาชนตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี”

หมวด 5 แผนนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐ ส่วนที่ 3 มาตรา 78 (4) และ (5) กำหนดให้รัฐต้องดำเนินนโยบายเกี่ยวกับการบริหารราชการแผ่นดิน ดังต่อไปนี้

(4) พัฒนาระบบงานภาครัฐ โดยมุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพ คุณธรรม และจริยธรรมของเจ้าหน้าที่รัฐ ควบคู่ไปกับการปรับปรุงรูปแบบและวิธีการทำงาน เพื่อให้การบริหารราชการแผ่นดินเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และส่งเสริมให้หน่วยงานของรัฐใช้หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเป็นแนวทางในการปฏิบัติราชการ

(5) จัดระบบงานราชการและงานของรัฐอย่างอื่น เพื่อให้การจัดทำและการให้บริการสาธารณะเป็นไปอย่างรวดเร็ว มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และตรวจสอบได้ โดยคำนึงถึงการมีส่วนร่วมของประชาชน

2.2 พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 มาตรา 3

(1) ได้วางหลักการว่า การบริหารราชการจะต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชนเกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ความมีประสิทธิภาพ ความคุ้มค่าเชิงภารกิจแห่งรัฐ การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน การลดภารกิจและยุบเลิกหน่วยงานที่ไม่จำเป็น การกระจายภารกิจและทรัพยากรให้แก่ท้องถิ่น กระจายอำนาจการตัดสินใจ การอำนวยความสะดวกและสนองตอบความต้องการของประชาชน การจัดสรรงบประมาณและการบรรจุและแต่งตั้งบุคคลเข้าดำรงตำแหน่งหรือปฏิบัติหน้าที่ต้องคำนึงถึงหลักการตามวรรคหนึ่งในการปฏิบัติหน้าที่ของส่วนราชการต้องใช้วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งให้คำนึงถึงความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงานการมีส่วนร่วมของประชาชนการเปิดเผยข้อมูลการติดตามตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานทั้งนี้ตามความเหมาะสมของแต่ละภารกิจเพื่อประโยชน์ในการดำเนินการให้เป็นไปตามมาตรานี้จะตราพระราชกฤษฎีกากำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการในการปฏิบัติราชการและการสั่งการให้ส่วนราชการและข้าราชการปฏิบัติก็ได้

2.3 พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ได้กำหนดขอบเขตของคำว่า “การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี” และวางแนวทางในการปฏิบัติราชการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายดังต่อไปนี้คือ

2.3.1 เกิดประโยชน์สุขของประชาชน

2.3.2 เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ

2.3.3 มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ

2.3.4 ไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานเกินความจำเป็น

2.3.5 มีการปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการให้ทันต่อเหตุการณ์

2.3.6 ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนองความต้องการ

2.3.7 มีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ

#### 2.4 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 8 (พ.ศ. 2540 - 2544) ได้กำหนด “ยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศไทย” เพื่อการพัฒนาให้รัฐและประชาชนมีความเข้าใจที่ดีมีความรับผิดชอบและมีความเอื้ออาทรต่อกัน มุ่งเน้นการใช้หลักนิติธรรมการเพิ่มพูนประสิทธิภาพและประสิทธิผลของภาครัฐในการบริหารรัฐกิจพยายามทำให้เกิดความต่อเนื่องในงานบริหารรัฐกิจและการจัดการพัฒนาประเทศทั้งในด้านนโยบายและการปฏิบัติรวมถึงการสนับสนุนให้ทุกภาคส่วนในสังคมมีส่วนร่วมในกิจกรรมของภาครัฐ โดยเฉพาะในส่วนของพัฒนาประเทศ

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 9 (พ.ศ. 2545 - 2549) ยังคงมีการให้ความสำคัญอย่างต่อเนื่องกับการสร้างระบบบริหารจัดการที่ดี โดยเฉพาะของภาครัฐ เอกชนและการส่งเสริมสนับสนุนการดำเนินงานของกลไกตรวจสอบการปฏิบัติงานของภาครัฐ ที่จัดตั้งขึ้นตามบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญฉบับปีพ.ศ. 2540 รวมถึงผลักดันให้การกำหนดทิศทางการพัฒนาจำต้องดำเนินการพัฒนาแบบองค์รวม โดยการพัฒนาให้ภาครัฐมีสมรรถนะและพันธกิจหลักในการเสริมสร้างศักยภาพและสมรรถนะของคน ทำให้คนในสังคมเป็นพันธมิตรกับเจ้าหน้าที่ของรัฐ และมีส่วนร่วมในการพัฒนาประเทศทั้งในด้านเศรษฐกิจสังคมวัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2550 - 2554) ได้กำหนดวิสัยทัศน์ของประเทศไทยที่มุ่งพัฒนาสู่สังคมอยู่เย็นเป็นสุขร่วมกัน (Green and Happiness Society) ภายใต้ระบบบริหารจัดการประเทศที่มีธรรมาภิบาล โดยเน้นการเสริมสร้างธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการประเทศสู่ภาครัฐภาคธุรกิจเอกชนและภาคประชาชนและขยายบทบาทขีดความสามารถขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นควบคู่กับการเสริมสร้างกลไกและกระบวนการมีส่วนร่วมในการพัฒนาวัฒนธรรมประชาธิปไตยให้เกิดผลในทางปฏิบัติต่อการอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555 - 2559) ได้วางยุทธศาสตร์เกี่ยวกับการสร้างความเป็นธรรมในสังคมและแนวทางการพัฒนาในเรื่องการเสริมสร้างการบริหารราชการแผ่นดินที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใสและมีระบบการตรวจสอบและการรับผิดชอบต่อที่รัศกุน

2.5 แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย ปี พ.ศ. 2546 - พ.ศ. 2550 ได้มีเป้าประสงค์หลักหรือผลลัพธ์สุดท้ายที่พึงประสงค์ของการพัฒนาระบบราชการคือเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน โดยยึดหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีตั้งนั้นเพื่อให้การดำเนินงานพัฒนาระบบราชการไทยเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสำนักงานก.พ.ร. จึงกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย 7 ยุทธศาสตร์ที่สำคัญดังนี้

- ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 การปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการทำงาน
- ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 การปรับปรุงโครงสร้างการบริหารราชการแผ่นดิน
- ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 การรื้อปรับระบบการเงินและการงบประมาณ
- ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 การสร้างระบบบริหารงานบุคคลและค่าตอบแทนใหม่
- ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 การปรับเปลี่ยนกระบวนการที่สนับสนุนวัฒนธรรมและค่านิยม
- ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 6 การเสริมสร้างระบบราชการให้ทันสมัย
- ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 7 การเปิดระบบราชการให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม

2.6 แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย ปี พ.ศ. 2551 - พ.ศ. 2555 ได้ให้ความสำคัญและยึดมั่นในปรัชญาหลักการและแนวทางของการให้ประชาชนเป็นศูนย์กลางในการทำงานปรับเปลี่ยนบทบาทของระบบราชการให้เป็นผู้สนับสนุนและอำนวยความสะดวกประสานการทำงานกับผู้บริหารราชการแผ่นดินฝ่ายการเมืองเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อประเทศรวมทั้งมีความพร้อมและทัศนคติในการทำงานเป็นเครือข่ายร่วมมือกับภาคส่วนอื่นๆในสังคมมุ่งสู่ความเป็นเลิศทำงานเชิงรุกมองไปข้างหน้าสามารถคิดริเริ่มและสร้างนวัตกรรมทั้งนี้ต้องมีเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจนสามารถตรวจสอบวัดผลสัมฤทธิ์ได้ มีระบบกำกับดูแลตนเองที่ดีและตั้งมั่นอยู่ในศักดิ์ศรีและความดีงามสำนักงานก.พ.ร. จึงกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย 4 ยุทธศาสตร์ดังต่อไปนี้

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 ยกระดับการให้บริการและการทำงาน เพื่อตอบสนองความคาดหวังและความต้องการของประชาชนที่มีความสลับซับซ้อนหลากหลาย และเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 ปรับรูปแบบการทำงานให้มีลักษณะเชิงบูรณาการเกิดการแสวงหาความร่วมมือและสร้างเครือข่ายกับฝ่ายต่างๆรวมทั้งเปิดให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 มุ่งสู่การเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงบุคลากรมีความพร้อมและความสามารถในการเรียนรู้คิดริเริ่มเปลี่ยนแปลงและปรับตัวได้อย่างเหมาะสมต่อสถานการณ์ต่างๆ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 สร้างระบบการกำกับดูแลตนเองที่ดีเกิดความโปร่งใส มั่นใจและสามารถตรวจสอบได้รวมทั้งทำให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีจิตสำนึกความรับผิดชอบต่องานต่อประชาชนและต่อสังคมโดยรวม

โดยสรุปแล้ว ความพยายามสร้างธรรมาภิบาลในภาครัฐไทยคือกำหนดให้ส่วนราชการต่างๆ ต้องปรับปรุงวิธีการบริหารราชการ และการให้บริการสาธารณะเป็นไปตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ซึ่งมีเป้าหมายหลักเพื่อให้ส่วนราชการพัฒนาระบบ รูปแบบกระบวนการบริหารงาน และการให้บริการสาธารณะให้มีมาตรฐานเท่าเทียมสากลและมีคุณภาพสูงขึ้น

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับธรรมาภิบาลจะพบว่าธรรมาภิบาลเป็นหลักเกณฑ์ในการปกครองบ้านเมืองที่มีความเป็นธรรม มีกฎเกณฑ์ที่ดี ตั้งอยู่บนรากฐานของความถูกต้อง สามารถปฏิบัติได้อย่างดีงาม มีความโปร่งใส มีความบริสุทธิ์ยุติธรรม มีจริยธรรมและจรรยาบรรณ ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน สามารถตรวจสอบได้ทุกขั้นตอน มีการดำเนินการต่างๆ อย่างคุ้มค่า ประหยัด มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เป็นแนวทางในการจัดระเบียบสังคมให้สามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างสงบสุขและตั้งอยู่ในความถูกต้องเป็นธรรมอันจะนำไปสู่การพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน

### ความสำคัญของธรรมาภิบาล

แนวคิดธรรมาภิบาลได้รับความสนใจและนำมาใช้ในการบริหารภาครัฐอย่างกว้างขวางในหลายประเทศ โดย ปธาน สุวรรณมงคล (2558 : 28 - 31) ได้กล่าวถึงความสำคัญของธรรมาภิบาลต่อการบริหารภาครัฐไว้ดังนี้

#### 1. มิติภาครัฐ

ประการแรกช่วยส่งเสริมให้บุคลากรในภาครัฐมีเป้าหมายอยู่ที่การยึดประโยชน์สุขของประชาชนและประเทศชาติให้ความสำคัญกับประสิทธิภาพการบริหารภาครัฐอย่างจริงจังมากขึ้นโดยมีการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีความรวดเร็วและประหยัดทั้งเวลาและงบประมาณมีความคุ้มค่ามากขึ้นซึ่งวัดได้จากความพึงพอใจของประชาชนผู้รับบริการ

ประการที่สองช่วยส่งเสริมให้บุคลากรภาครัฐให้ความสำคัญกับผลสำเร็จหรือผลงานมากกว่าการทำเสร็จเหมือนเช่นที่ผ่านมาในอดีตการให้ความสำคัญกับผลสำเร็จหรือผลงานทำให้มีความคุ้มค่ามากขึ้นโดยมีการประเมินผลการปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมมากขึ้นมีตัวชี้วัดที่ถูกต้องไว้ก่อนการปฏิบัติงานซึ่งสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งความพึงพอใจของประชาชนนับเป็นตัวประเมินผลที่สำคัญ

ประการที่สาม ช่วยให้ระบบการบริหารภาครัฐมีความโปร่งใสตรวจสอบได้มากขึ้น โดยมีการปรับปรุงกฎหมายกฎระเบียบของภาครัฐให้รัดกุมและเปิดเผยต่อสาธารณะให้รับรู้กันทั่วไป เช่น การมีกฎหมายเกี่ยวกับข้อมูลข่าวสารของภาครัฐ การมีกฎหมายเกี่ยวกับการห้ามฮั้วประมูลงานของภาครัฐ เป็นต้น รวมถึงมีองค์กรอิสระในการกำกับตรวจสอบการปฏิบัติงานของภาครัฐ เช่น คณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน เป็นต้น

ประการที่สี่ ช่วยส่งเสริมให้บุคลากรภาครัฐมีความตระหนักถึงความสำคัญกับผิวดต่อประชาชนและองค์กรมากขึ้น ซึ่งความสำคัญกับผิวดขอมีส่วนทำให้การกระทำของเจ้าหน้าที่รัฐมีการระมัดระวังการกระทำที่มีผลต่อสาธารณะหรือประชาชนมากขึ้น และหากเกิดข้อผิดพลาดขึ้นก็ต้องพร้อมที่จะรับผลของการกระทำนั้น โดยไม่หลบเลี่ยงหรือ โยนความผิดให้บุคคลอื่นหรือนิ่งเฉย

ประการที่ห้า ช่วยทำให้ระบบราชการเป็นระบบเปิดและเปิดโอกาสให้ประชาชนมีช่องทางมีส่วนร่วมในการบริหารภาครัฐอย่างหลากหลายและเป็นรูปธรรมมากขึ้น ทั้งนี้ระบบบริหารภาครัฐในอดีตมักเป็นระบบที่ปิด โดยประชาชนไม่รู้ข้อมูลข่าวสารในการบริหารงานของภาครัฐมากนัก และข้อมูลส่วนใหญ่ถูกพิจารณาว่าไม่เปิดเผยหรือเป็นความลับ แต่เมื่อมีการนำแนวคิดธรรมาภิบาลมาใช้ทำให้มีกฎหมายเกี่ยวกับการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารของรัฐ และให้สิทธิ์แก่ประชาชนในการยื่นขอข้อมูลข่าวสารจากหน่วยงานภาครัฐ นอกจากนี้ยังมีการกำหนดให้หน่วยงานของรัฐต้องเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นต่อสาธารณะผ่านช่องทางต่างๆ เช่น เอกสารหรือเว็บไซต์ของหน่วยงาน เป็นต้น และประชาชนยังมีช่องทางในการร้องเรียนการเสนอความคิดเห็นผ่านทางช่องทางต่าง ๆ ของรัฐอีกด้วย

ประการที่หก ช่วยส่งเสริมให้บุคลากรภาครัฐยึดกฎหมายเป็นหลักในการปฏิบัติหน้าที่มากกว่าการใช้ดุลพินิจหรือตามอำเภอใจ โดยมีการวางมาตรฐานการปฏิบัติงานในแต่ละภารกิจหรือแต่ละงานไว้ชัดเจน ทำให้การใช้กฎหมายเพื่อแสวงหาผลประโยชน์ส่วนตนอาจลดลงไป

ประการที่เจ็ด ทำให้ระบบบริหารภาครัฐเป็นตัวขับเคลื่อนนโยบายรัฐบาลและยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลมากขึ้น ส่งผลให้ประเทศมีขีดความสามารถในการแข่งขันมากขึ้น โดยมีภาคส่วนที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมอย่างจริงจัง

ประการที่แปด ทำให้บุคลากรภาครัฐตระหนักถึงความสำคัญของคุณธรรมจริยธรรมในการปฏิบัติหน้าที่ของตน ในฐานะที่เป็นผู้ให้บริการประชาชน ไม่ใช่เจ้านายของประชาชนหรือผู้มีสถานภาพที่เหนือกว่าประชาชน

## 2. มิติภาคประชาชน

ประการแรก ทำให้ประชาชนสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารของภาครัฐได้มากขึ้น เนื่องจากระบบราชการได้เปิดกว้างมากขึ้นอันเป็นผลมาจากการปรับปรุงแก้ไขกฎหมายเกี่ยวกับข้อมูลข่าวสารของทางราชการ

ประการที่สอง ทำให้ประชาชนมีความตระหนักถึงสิทธิหน้าที่ของพลเมืองมากขึ้น หลังจากได้รับรู้ข้อมูลข่าวสารจากภาครัฐและแหล่งอื่นๆ มากขึ้นและเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารภาครัฐอย่างเป็นรูปธรรม

ประการที่สาม ทำให้ประชาชนได้รับบริการที่รวดเร็วมากขึ้นอันเป็นผลมาจากการปรับปรุงกฎหมายกฎระเบียบต่างๆทำให้มีการลดขั้นตอนและระยะเวลาการดำเนินการลงไปมากและภาครัฐได้ตอบสนองความต้องการของประชาชนอย่างเป็นรูปธรรมโดยยึดประชาชนเป็นศูนย์กลางเช่นการจัดตั้งศูนย์บริการเบ็ดเสร็จการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการให้บริการประชาชนได้อย่างสะดวกรวดเร็วตลอดเวลา

ประการที่สี่ ทำให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาของระบบบริหารภาครัฐ โดยเฉพาะประเด็นการคอร์รัปชันการใช้อำนาจไม่เป็นธรรมเนื่องจากประชาชนมีความรู้ความเข้าใจและความตระหนักมากขึ้นรวมถึงมีการใช้สิทธิพลเมืองในการเรียกร้องร้องเรียนและฟ้องร้องต่อศาลในกรณีที่ถูกละเมิดสิทธิ

### 3. มิติภาคธุรกิจเอกชน

ประการแรก ทำให้การบริหารกิจการธุรกิจได้รับความสะดวกรวดเร็วมากขึ้นส่งผลให้การแข่งขันเชิงธุรกิจดำเนินไปได้ด้วยดี

ประการที่สอง ทำให้ต้นทุนทางธุรกิจเป็นไปตามต้นทุนที่แท้จริงเนื่องจากภาครัฐมีความโปร่งใสในการดำเนินงานมากขึ้นมีการเรียกรับผลประโยชน์น้อยลง

ประการที่สาม ทำให้ประเทศชาติสามารถแข่งขันทางธุรกิจในเวทีการค้าโลกได้อย่างไม่เสียเปรียบโดยมีการบริหารภาครัฐเป็นตัวสนับสนุนเอื้ออำนวยคู่แข่งคู่กับภาคธุรกิจเอกชน

วิชัย ตันศิริ (2549 : 15) ได้กล่าวถึงความสำคัญของธรรมาภิบาลไว้ว่าสามารถนำมาใช้ในการจัดการศึกษาโดยกำหนดให้มีการกระจายอำนาจบริหารจัดการศึกษาด้านวิชาการด้านงบประมาณด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารทั่วไป ไปยังสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาและสถานศึกษาโดยตรงโดยมุ่งหวังว่าจะสามารถแก้ไขปัญหาทางการบริหารและการจัดการศึกษาซึ่งมีปัญหาเรื่องความร่วมมืออำนาจเข้าสู่ส่วนกลางและขาดเอกภาพทางด้านนโยบายและการบริหาร

สมิต สัจฉกร (2554 : 55) กล่าวว่า ธรรมาภิบาลเป็นที่ยอมรับในสากลว่าเป็นหลักในการบริหารจัดการที่มีความสำคัญอันหมายถึงมีคุณค่าเป็นพิเศษที่ควรได้รับการส่งเสริมจากทุก

ภาคส่วนของสังคมเพราะเป็นปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญอย่างยิ่งในการสร้างคุณภาพในทุกๆด้านทั้งด้านการเมือง เศรษฐกิจและสังคมอันจะส่งผลให้การปกครองการศึกษา การศาสนา วัฒนธรรม การสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อมมีความดีงามและมีความเข้มแข็งมั่นคง

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2555 : 25) กล่าวว่า ธรรมนูญเป็นหลักการที่สำคัญของทุกองค์กร ไม่ว่าจะเป็นองค์กรภาครัฐ ภาคเอกชนหรือภาคประชาชนเนื่องจาก ธรรมนูญเป็นเรื่องเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติต่อกันและเป็นแนวทางในการจัดระเบียบเพื่อให้ทุกภาคส่วนสามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างสงบสุขตั้งอยู่ในความถูกต้องเป็นธรรม ดังนั้น การนำหลักธรรมนูญมาใช้ในการบริหารจัดการจึงมีประโยชน์ดังต่อไปนี้

### 1. ประโยชน์ต่อองค์กร

1.1 ทำให้การบริหารจัดการขององค์กรมีกลไกและกฎเกณฑ์ในการบริหารจัดการที่ดี มีระบบมีความโปร่งใสมีมาตรฐานในการปฏิบัติงานอันนำมาซึ่งความน่าเชื่อถือและศรัทธาต่อองค์กรนั้น

1.2 ทำให้องค์กรมีการบริหารจัดการที่มีความคล่องตัวทันต่อสถานการณ์สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจสังคมการเมืองทั้งภายในและภายนอก

1.3 ทำให้การดำเนินงานในภาพรวมขององค์กรมีประสิทธิภาพประสิทธิผลและเกิดความคุ้มค่าสูงสุดตามภารกิจขององค์กร

1.4 ทำให้เพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน เพิ่มโอกาสในการระดมทุนการเข้าสู่ตลาดทุนในระดับสากลเพิ่มโอกาสในการแสวงหาพันธมิตรทางธุรกิจเพิ่มคุณค่าให้แก่องค์กรในระยะยาว

### 2. ประโยชน์ต่อประชาชน/ผู้รับบริการ

2.1 ทำให้ระบบการตัดสินใจและการบริหารจัดการโดยรวมของหน่วยงานภาครัฐมีความโปร่งใสตรวจสอบได้เสมอภาคและมีความยุติธรรมอย่างแท้จริง อันนำมาซึ่งความเชื่อมั่นและศรัทธาแก่ประชาชนและผู้รับบริการ

2.2 ทำให้ประชาชน/ผู้รับบริการได้รับการอำนวยความสะดวกรวดเร็วทันสมัยมีประสิทธิภาพไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เกินความจำเป็นสามารถตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของประชาชน/ผู้รับบริการได้มากขึ้น

2.3 ทำให้การบริหารงานของภาครัฐเป็นไปอย่างถูกต้องเหมาะสมมีคุณภาพสามารถรองรับกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอันส่งผลทำให้ประชาชน/ผู้รับบริการมีความสุขและมีคุณภาพชีวิตที่ดี

### 3. ประโยชน์ต่อสังคม/ประเทศชาติ

3.1 ทำให้ระบบบริหารของภาครัฐมีความโปร่งใสยุติธรรมก่อให้เกิดความเป็นธรรมในสังคม

3.2 ทำให้สังคมมีความเข้มแข็ง เกิดเป็นสังคมที่มีเสถียรภาพช่วยลดบรรเทาหรือแก้ปัญหาความรุนแรงในสังคม

3.3 ทำให้สามารถลดปัญหาการทุจริตคอร์ปชั่นส่งผลทำให้ช่วยลดงบประมาณค่าใช้จ่ายในการป้องกันและปราบปรามการทุจริตคอร์ปชั่นของประเทศ

3.4 ทำให้ทุกภาคส่วนของภาครัฐภาคธุรกิจเอกชนและภาคประชาชนสามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างสงบสุขภายใต้ความร่วมมือกัน อันก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืนและเป็นส่วนเสริมความเข้มแข็งหรือสร้างภูมิคุ้มกันแก่ประเทศ

3.5 ทำให้ภาพลักษณ์ของหน่วยงานของประเทศเป็นที่ศรัทธาเชื่อมั่นและได้รับความไว้วางใจจากประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรวมทั้งเป็นที่ยอมรับในระดับสากล อันส่งผลทำให้การพัฒนาของประเทศเป็นไปอย่างยั่งยืนเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันทำให้ประเทศชาติเจริญก้าวหน้า

ถัดมา ผลวิวัฒนะ (2557 : 25) กล่าวว่า ธรรมนูญหรือระบบบริหารจัดการที่ดีย่อมสร้างความมั่นคงให้กับประชาธิปไตยและลดการทุจริตและประพฤติมิชอบที่เป็นปัญหาใหญ่สำหรับบ้านเมืองหากหน่วยงานนำมาถือปฏิบัติโดยทั่วกันจะนำมาซึ่งการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมที่เพิ่มขึ้นและเป็นการพัฒนาที่ยั่งยืนการสร้างธรรมนูญในภาวะวิกฤตย่อมเป็นการแปลงวิกฤตให้เป็นโอกาสสอดคล้องกับความต้องการของสังคมไทยธรรมนูญที่สร้างขึ้นในสังคมไทยจะยกระดับประเทศไทยสู่ความเป็นสากลและได้รับการยอมรับและเชื่อถือจากสังคมระหว่างประเทศมากขึ้น

จากการศึกษาความสำคัญของธรรมนูญข้างต้น สรุปได้ว่า ธรรมนูญเป็นทั้งหลักการขั้นพื้นฐานและเป็นยุทธศาสตร์ที่สำคัญระดับประเทศที่จะต้องนำมาใช้ในการบริหารกิจการบ้านเมือง ตลอดจนองค์กรและหน่วยงานต่างๆ ทั้งภาครัฐ เอกชนและภาคประชาชน เพื่อให้เกิดความชัดเจน โปร่งใส เป็นธรรมในการทำงาน ก่อให้เกิดการยอมรับและการให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานต่างๆ ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร นำมาซึ่งความสำเร็จทำให้องค์กรสามารถพัฒนาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล อันจะนำไปสู่การพัฒนาประเทศทั้งในด้านสังคม เศรษฐกิจและการเมืองอย่างยั่งยืน

#### องค์ประกอบของธรรมนูญ

ธรรมาภิบาลเป็นหลักในการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดีที่ต้องอาศัยความร่วมมือจากทั้งภาครัฐ ภาคเอกชนและภาคประชาชนในการร่วมมือกันบริหารจัดการ โดยมีการกำหนดองค์ประกอบของธรรมาภิบาลไว้ ดังนี้

คณะกรรมการเศรษฐกิจและสังคมสำหรับเอเชียและแปซิฟิกแห่งสหประชาชาติ (UNESCAP) ได้กำหนดองค์ประกอบของหลักธรรมาภิบาลหรือการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไว้ 8 ประการคือ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. 2555 : 16)

1. การมีส่วนร่วม
2. นิติธรรม
3. ความโปร่งใส
4. การตอบสนอง
5. การมุ่งเน้นจันทามติ
6. ความเสมอภาคความเที่ยงธรรมและไม่ละเลยบุคคลกลุ่มหนึ่งกลุ่มใดออกไปจากสังคม
7. ประสิทธิภาพและประสิทธิผลและ
8. ภาวะรับผิดชอบ)

สำนักงานโครงการพัฒนาแห่งสหประชาชาติ (UNDP) ได้กำหนดคุณลักษณะของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีและธรรมาภิบาลโดยมีองค์ประกอบของธรรมาภิบาล 9 ประการ (ปธาน สุวรรณมงคล. 2558 : 8 - 9) ดังนี้

1. การมีส่วนร่วม (Participation) ชายและหญิงทุกคนควรมีสิทธิมีเสียงในการตัดสินใจทั้งโดยตรงหรือผ่านทางสถาบันตัวแทนอันชอบธรรมของตนทั้งนี้การมีส่วนร่วมที่เปิดกว้างนั้นต้องอยู่บนพื้นฐานของการมีเสรีภาพในการรวมกลุ่มและการแสดงความคิดเห็นรวมถึงความสามารถเข้ามามีส่วนร่วมอย่างมีเหตุผลในเชิงสร้างสรรค์

2. นิติธรรม (Rule of Law) กรอบตัวบทกฎหมายต้องมีความเป็นธรรมและไม่มีการเลือกปฏิบัติโดยเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวข้องกับเรื่องของสิทธิมนุษยชน

3. ความโปร่งใส (Transparency) ต้องอยู่บนพื้นฐานของการไหลเวียนอย่างเสรีของข้อมูลข่าวสารโดยบุคคลที่มีความสนใจจะต้องสามารถเข้าถึงสถาบันกระบวนการและข้อมูลข่าวสารได้โดยตรงทั้งนี้การได้รับข้อมูลข่าวสารดังกล่าวต้องมีความเพียงพอต่อการทำความเข้าใจและการติดตามประเมินสถานการณ์

4. การตอบสนอง (Responsiveness) สถาบันและกระบวนการดำเนินงานต้องพยายามดูแลเอาใจใส่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย

5. การมุ่งเน้นฉันทามติ (Consensus-oriented) มีการประสานความแตกต่างในผลประโยชน์ของฝ่ายต่าง ๆ เพื่อหาข้อยุติร่วมกันอันจะเป็นประโยชน์ต่อทุกฝ่ายไม่ว่าจะเป็นนโยบายและกระบวนการขั้นตอนใด ๆ ให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้

6. ความเสมอภาค / ความเที่ยงธรรม (Equity) ชายและหญิงทุกคนต้องมีโอกาสในการปรับปรุงสถานะหรือรักษาระดับชีวิตความเป็นอยู่ของตน

7. ประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Efficiency and Effectiveness) สถาบันและกระบวนการต้องสร้างผลสัมฤทธิ์ที่ตรงต่อความต้องการและขณะเดียวกันก็ต้องใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด

8. ภาระรับผิดชอบ (Accountability) ผู้มีอำนาจตัดสินใจไม่ว่าจะอยู่ในภาครัฐภาคเอกชนและองค์กรภาคประชาสังคมต้องมีภาระรับผิดชอบต่อสาธารณชนทั่วไปและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในสถาบันของตน

9. วิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Vision) ผู้นำและบรรดาสาธารณชนต้องมีมุมมองที่เปิดกว้างและเล็งการไกลเกี่ยวกับการบริหารกิจการบ้านเมืองและการพัฒนามนุษย์ (สังคม) รวมถึงมีจิตสำนึกว่าอะไรคือความต้องการและความจำเป็นต่อการพัฒนาดังกล่าวตลอดจนมีความเข้าใจในความสลับซับซ้อนของบริบททางประวัติศาสตร์วัฒนธรรมและสังคมซึ่งเป็นสิ่งที่อยู่ในแต่ละประเด็นนั้น

องค์การเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา (OECD) ได้มีการกำหนดหลักเกณฑ์การกำกับดูแลที่สำคัญสำหรับรัฐวิสาหกิจซึ่งเป็นองค์กรภาครัฐที่ไม่แสวงหารายได้ในปี ค.ศ. 2005 โดยมีหลักการที่สำคัญ 6 ประการ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2552 : 116) ดังนี้

1. การแข่งขันบนพื้นฐานที่เท่าเทียมกันระหว่างรัฐวิสาหกิจและผู้ประกอบการเอกชน
2. หน้าที่ความเป็นเจ้าของของภาครัฐ
3. การปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นอย่างเท่าเทียมกัน
4. ความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
5. การเปิดเผยข้อมูลและความโปร่งใส
6. ความรับผิดชอบต่อคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ

สถาบันธนาคารโลก (World Bank Institute) ได้วางระเบียบวิธีในการศึกษาวิจัยเชิงเปรียบเทียบเพื่อวัดระดับคุณภาพของการบริหารกิจการบ้านเมืองของบรรดาประเทศต่าง ๆ ทั่วโลกซึ่งครอบคลุมประเด็น 6 มิติ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2555 : 17) ดังนี้

1. การมีสิทธิมีเสียงของประชาชนและการรับผิดชอบซึ่งเกี่ยวข้องกับหน้าที่ที่ประชาชนสามารถเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดตั้งรัฐบาลด้วยตนเองรวมถึงการมีเสรีภาพในการแสดงความคิดเห็นของบุคคลและสื่อมวลชนตลอดจนเสรีภาพในการชุมนุมและสมาคม

2. ความมีเสถียรภาพทางการเมืองและการปราศจากความรุนแรงเป็นเรื่องของโอกาสความเป็นไปได้ที่รัฐบาลจะไร้เสถียรภาพหรือถูกโค่นล้มโดยอาศัยวิธีการต่าง ๆ ที่ไม่เป็นไปตามบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญเช่นการใช้ความรุนแรงทางการเมืองและการก่อการร้าย

3. ประสิทธิภาพของรัฐบาลซึ่งให้ความสำคัญในเรื่องของคุณภาพการให้บริการและความสามารถของข้าราชการหรือเจ้าหน้าที่ของรัฐตลอดจนระดับความเป็นอิสระจากการแทรกแซงทางการเมืองรวมถึงคุณภาพของการกำหนดนโยบายการนำนโยบายไปปฏิบัติและความมุ่งมั่นจริงจังของรัฐบาลที่มีต่อนโยบายดังกล่าว

4. คุณภาพของมาตรการควบคุมซึ่งเป็นเรื่องขีดความสามารถของรัฐบาลในการกำหนดนโยบายและออกมาตรการควบคุม รวมถึงการบังคับใช้นโยบายและมาตรการดังกล่าวให้เป็นไปอย่างเหมาะสมและเอื้อต่อการส่งเสริมให้ภาคเอกชนสามารถพัฒนาได้

5. นิติธรรมซึ่งเกี่ยวข้องกับระดับของการที่บุคคลฝ่ายต่างๆ มีความมั่นใจและยอมรับปฏิบัติตามกฎกติกาในการอยู่ร่วมกันของสังคม โดยเฉพาะคุณภาพของการบังคับให้ปฏิบัติตามเงื่อนไขสัญญาและการอำนวยความสะดวกรวมถึงโอกาสความเป็นไปได้ที่จะเกิดอาชญากรรมและความรุนแรง

6. การควบคุมปัญหาทุจริตประพฤตินิยมซึ่งเป็นเรื่องเกี่ยวกับการใช้อำนาจรัฐเพื่อประโยชน์ส่วนตัวทั้งในรูปแบบของการทุจริตประพฤตินิยมเพียงเล็กน้อยหรือขนาดใหญ่ รวมถึงการเข้าครอบครองรัฐโดยชนชั้นนำทางการเมืองและนักธุรกิจเอกชนที่มุ่งเข้ามาแสวงหาผลประโยชน์

สถาบันพระปกเกล้าได้กำหนดองค์ประกอบของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีหรือหลักธรรมาภิบาลไว้ 8 ประการ ที่เรียกว่าทศธรรม ดังนี้ (ปธาน สุวรรณมงคล, 2558 : 11 - 12)

1. หลักนิติธรรม
2. การมีส่วนร่วม
3. คุณธรรม
4. สำนึกรับผิดชอบ
5. ความคุ้มค่า
6. ความโปร่งใส
7. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

8. องค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการบริหารจัดการศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารจัดการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 ระบุถึงองค์ประกอบของธรรมาภิบาลไว้ 6 หลัก ได้แก่ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักความมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า โดยมีสาระสำคัญ ดังนี้ (สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี. ออนไลน์. ม.ป.ป.)

1. หลักนิติธรรม ได้แก่ การตรากฎหมาย กฎข้อบังคับต่าง ๆ ให้ทันสมัยและเป็นธรรม เป็นที่ยอมรับของสังคมและสังคมยินยอมพร้อมใจปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ข้อบังคับเหล่านี้ โดยถือว่าการปกครองภายใต้กฎหมายมิใช่ตามอำเภอใจหรืออำนาจของตัวบุคคล

2. หลักคุณธรรม ได้แก่ การยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม โดยบรรดาคำให้เจ้าหน้าที่ของรัฐ ยึดหลักนี้ในการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นอย่างแก่สังคมและส่งเสริมสนับสนุนให้ประชาชนพัฒนาตนเองไปพร้อมกัน เพื่อให้คนไทยมีความซื่อสัตย์ จริงใจ ขยัน อดทน มีระเบียบวินัย ประกอบอาชีพ สุจริตเป็นนิสัยประจำชาติ

3. หลักความโปร่งใส ได้แก่ การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันของคนในชาติ โดยปรับปรุงกลไกการทำงานขององค์กรทุกวงการให้มีความโปร่งใส มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์อย่างตรงไปตรงมาด้วยภาษาที่เข้าใจง่าย ประชาชนเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้สะดวก และมีกระบวนการให้ประชาชนตรวจสอบความถูกต้องชัดเจนได้

4. หลักความมีส่วนร่วม ได้แก่ การเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมรับรู้และเสนอความเห็นในการตัดสินใจปัญหาสำคัญของประเทศ ไม่ว่าจะด้วยการแจ้งความเห็นการได้สวนสาธารณะ การแสดงประชามติ หรืออื่นๆ

5. หลักความรับผิดชอบต่อสังคม ได้แก่ การตระหนักในสิทธิหน้าที่ ความสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคม การใส่ใจปัญหาสาธารณะของบ้านเมืองและกระตือรือร้นในการแก้ปัญหา ตลอดจนการเคารพในความเห็นที่แตกต่าง และความกล้าที่จะยอมรับผลจากการกระทำของตน

6. หลักความคุ้มค่า ได้แก่ การบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดเพื่อให้เป็นประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม โดยบรรดาคำให้คนไทยมีความประหยัดใช้ของอย่างคุ้มค่า สร้างสรรค์สินค้าและบริการที่มีคุณภาพสามารถแข่งขันได้ในเวทีโลก และรักษาทรัพยากรธรรมชาติให้สมบูรณ์ยั่งยืน

กระทรวงมหาดไทย ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของธรรมาภิบาลไว้ 11 องค์ประกอบ คือ การมีส่วนร่วม ความยั่งยืน สิ่งที่ชอบธรรม โปร่งใสความเป็นธรรมและเสมอภาค ความรู้และทักษะ

ของเจ้าหน้าที่ ความเสมอภาคทางเพศ ความอดทนอดกลั้น หลักนิติธรรม ความรับผิดชอบ และ การเป็นผู้กำกับดูแล (สถาบันพระปกเกล้า. 2546 : 12) มีสาระสำคัญดังนี้

1. การมีส่วนร่วม (Participation) ได้แก่ การมีส่วนร่วมของทั้งประชาชนและเจ้าหน้าที่รัฐ ในการบริหารงาน เพื่อให้เกิดความคิดริเริ่มและพลังการทำงานที่สอดคล้องกันเพื่อบรรลุ เป้าหมายในการให้บริการประชาชน
2. ความยั่งยืน (Sustainability) ได้แก่ การบริหารงานที่อยู่บนหลักการความสมดุลทั้งใน เมืองและชนบท ระบบนิเวศ และทรัพยากรธรรมชาติ
3. ประชาชนมีความรู้สึกว่าเป็นสิ่งที่ชอบธรรม (Legitimacy) และให้การยอมรับ (Acceptance) ได้แก่ การดำเนินงานของแต่ละหน่วยงานสอดคล้องกับความต้องการของประชาชน ประชาชนพร้อมที่จะยอมสูญเสียประโยชน์ส่วนตัวไปเพื่อประโยชน์ส่วนรวมที่ต้องรับผิดชอบ ร่วมกัน
4. มีความโปร่งใส (Transparency) ได้แก่ การให้ข้อมูลต่างๆ ต้องตรงกับข้อเท็จจริง ของการดำเนินการและสามารถตรวจสอบได้ มีการดำเนินการที่เปิดเผยชัดเจนและเป็นไปตาม ที่กำหนดไว้
5. ส่งเสริมความเป็นธรรม (Equity) และมีความเสมอภาค (Equality) ได้แก่ มีการกระจาย การพัฒนาอย่างทั่วถึงเท่าเทียมกัน ไม่มีการเลือกปฏิบัติ และมีระบบการรับเรื่องราวร้องทุกข์ ที่ชัดเจน
6. มีความสามารถที่จะพัฒนาทรัพยากรและวิธีการบริหารจัดการบ้านเมืองและสังคมที่ดี ได้แก่ เจ้าหน้าที่ของทุกหน่วยงานจะต้องได้รับการพัฒนาความรู้และทักษะเพื่อให้สามารถนำไป ปรับใช้กับการทำงานได้ และมีการกำหนดขั้นตอนการดำเนินงานที่ชัดเจนเพื่อให้ทุกหน่วยงาน ยึดถือเป็นแนวปฏิบัติร่วมกัน
7. ส่งเสริมความเสมอภาคทางเพศ (Promoting Gender Balance) ได้แก่ การที่เปิดโอกาส ให้สตรีทั้งในเมืองและชนบทเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชนและสังคมในทุก ๆ ด้าน โดยเฉพาะอย่างยิ่งให้เข้ามามีส่วนร่วมในการปกครองท้องถิ่นมากขึ้น
8. การอดทนอดกลั้น (Tolerance) และการยอมรับ (Acceptance) ต่อทัศนคติที่หลากหลาย (Diversified Perspectives) รวมทั้งต้องยุติข้อขัดแย้งด้วยเหตุผลหาจุดร่วมที่ทุกฝ่ายยอมรับร่วมกัน ได้
9. การดำเนินการตามหลักนิติธรรม (Operating by Rule of Law) ได้แก่ การพัฒนา ปรับปรุง แก้ไขและเพิ่มเติมกฎหมายให้มีความทันสมัยและเป็นธรรม

10. ความรับผิดชอบ (Accountability) ได้แก่ เจ้าหน้าที่จะต้องมีความรับผิดชอบต่อประชาชน ความพึงพอใจของประชาชนต่อการปฏิบัติงานจะเป็นตัวชี้วัดสำคัญในการประเมินความสำเร็จของหน่วยงานและเจ้าหน้าที่

11. การเป็นผู้กำกับดูแล (Regulator) แทนการควบคุม ได้แก่ การโอนงานบางอย่างไปให้องค์กรท้องถิ่นซึ่งใกล้ชิดกับประชาชนที่สุด หรืองานบางอย่างก็ต้องแปรรูปให้เอกชนดำเนินการแทน

วิภาส ทองสุทธิ (2551 : 125 - 134) กล่าวว่า หลักพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีประกอบด้วยหลักพื้นฐาน 6 ประการ ดังนี้

1. หลักนิติธรรม หมายถึง การตรากฎหมายที่ถูกต้อง เป็นธรรม การบังคับการให้เป็นไปตามกฎหมาย การกำหนดกฎ กติกาและการปฏิบัติตามกฎ กติกาที่ตกลงกันไว้อย่างเคร่งครัด โดยคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพความยุติธรรมของสมาชิก

2. หลักคุณธรรม หมายถึง การยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม การส่งเสริมสนับสนุนให้ประชาชนพัฒนาตนเองไปพร้อมกัน เพื่อให้คนไทยมีความซื่อสัตย์ จริงใจ อดทน มีระเบียบวินัย ประกอบอาชีพสุจริตจนเป็นนิสัยประจำชาติ

3. หลักความโปร่งใส หมายถึง การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันของคนในชาติ

4. หลักความมีส่วนร่วม หมายถึง การเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมรับรู้และเสนอความคิดเห็นในการตัดสินใจในปัญหาสำคัญของประเทศ เช่น การประชาพิจารณ์ การแสดงประชามติ

5. หลักความพร้อมรับผิด หมายถึง ความตระหนักในสิทธิหน้าที่ความสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคม การใส่ใจปัญหาสาธารณะของบ้านเมือง การกระตือรือร้นในการแก้ปัญหา ตลอดจนเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่าง และมีความกล้าที่จะยอมรับผลดีและผลเสียจากการกระทำของตน

6. หลักความคุ้มค่า หมายถึง การบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนร่วม เช่น รมรณรงค์ให้คนไทยมีความประหยัด ใช้ของอย่างคุ้มค่า สร้างสรรค์สินค้าและบริการที่มีคุณภาพ

ลิขิต ธีรเวคิน (2553 : 384 - 386) กล่าวว่า วั้วว่า ธรรมรัฐภิบาลเป็นกระบวนการปกครองบริหารประเทศ โดยมีกฎเกณฑ์ความถูกต้องเพื่อประโยชน์ของสังคมและประชาชนไม่ละเมิดกฎหมายและหลักนิติธรรมนั้นมีหลักการใหญ่ๆ 5 ประการ ดังนี้

1. ความชอบธรรมซึ่งได้แก่การปกครองบริหารการเสนอนโยบายการใช้ทรัพยากรที่มีความชอบธรรมโดยสอดคล้องกับกฎระเบียบและกฎหมายผู้ซึ่งทำการดังกล่าวจะต้องมีอำนาจตาม

บทบัญญัติของรัฐธรรมนูญหรือกฎหมายอื่นขณะเดียวกันนอกจากจะต้องตามกฎหมายแล้ว จะต้องมิให้เหตุผลอันเป็นที่ยอมรับกับประชาชนอีกด้วย

2. การมีส่วนร่วมคือจะต้องเปิดโอกาสให้ประชาชนผู้เสียหายหรือผู้ที่ถูกระทบโดยตรงจากนโยบายมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นเพื่อการตัดสินใจ

3. ความโปร่งใส จะไม่มีการอ้างถึงความลับของทางราชการที่ลับไม่อาจเปิดเผยได้ยกเว้นเรื่องเกี่ยวกับความมั่นคงข้อมูลและเหตุผลของนโยบายต่าง ๆ ต้องเปิดเผยให้ประชาชนทราบโดยละเอียด

4. การมีความรับผิดชอบซึ่งหมายถึงการสามารถชี้แจงกับประชาชนได้ถึงสิ่งที่เกิดขึ้นในลักษณะของการแจกแจงบัญชีเป็นเรื่องๆ

5. สิทธิภาพประสิทธิผลคือหลักธรรมาภิบาลจะต้องมีทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการใช้ทรัพยากรให้คุ้มค่าที่สุด

ในปี พ.ศ. 2552 สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ หรือ ก.พร. ได้เสนอหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีที่เหมาะสมกับการนำมาปรับใช้ในภาครัฐไว้ 10 องค์ประกอบ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2552 : 8 - 9) โดยกำหนดความหมายสำคัญขององค์ประกอบต่างๆ ไว้ดังนี้

1. หลักประสิทธิผล (Effectiveness) หมายถึง ผลการปฏิบัติราชการที่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนการปฏิบัติราชการตามที่ได้รับงบประมาณมาดำเนินการรวมถึงสามารถเทียบเคียงกับส่วนราชการหรือหน่วยงานที่มีภารกิจคล้ายคลึงกันและมีผลการปฏิบัติงานในระดับชั้นนำของประเทศเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อประชาชนโดยการปฏิบัติราชการจะต้องมีทิศทางยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ที่ชัดเจนมีกระบวนการปฏิบัติงานและระบบงานที่เป็นมาตรฐานรวมถึงมีการติดตามประเมินผลและพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ

2. หลักประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง การบริหารราชการตามแนวทางการกำกับดูแลที่ดีที่มีการออกแบบกระบวนการปฏิบัติงานโดยการใช้เทคนิคและเครื่องมือการบริหารจัดการที่เหมาะสมให้องค์การสามารถใช้ทรัพยากรทางด้านต้นทุนแรงงานและระยะเวลาให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติราชการตามภารกิจเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม

3. หลักการตอบสนอง (Responsiveness) หมายถึง การให้บริการที่สามารถดำเนินการได้ภายในระยะเวลาที่กำหนดและสร้างความเชื่อมั่นความไว้วางใจรวมถึงตอบสนองตามความคาดหวัง/ความต้องการของประชาชนผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความหลากหลายและมีความแตกต่าง

4. หลักการรับผิดชอบ (Accountability) หมายถึง การแสดงความรับผิดชอบต่อ การปฏิบัติหน้าที่และผลงานต่อเป้าหมายที่กำหนดไว้ด้วยความรับผิดชอบนั้นควรอยู่ในระดับ ที่สนองต่อความคาดหวังของสาธารณะรวมทั้งการแสดงถึงความสำนึกในการรับผิดชอบต่อปัญหา สาธารณะ

5. หลักความโปร่งใส (Transparency) หมายถึง กระบวนการเปิดเผยอย่างตรงไปตรงมา ซึ่งแจ้งได้เมื่อมีข้อสงสัยและสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารอื่นไม่ต้องห้ามตามกฎหมายได้อย่างเสรี โดยประชาชนสามารถรู้ทุกขั้นตอนในการดำเนินกิจกรรมหรือกระบวนการต่าง ๆ และสามารถ ตรวจสอบได้

6. หลักการมีส่วนร่วม (Participation) หมายถึง กระบวนการที่ข้าราชการประชาชนและ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มมีโอกาสได้เข้าร่วมในการรับรู้เรียนรู้ทำความเข้าใจร่วมแสดงทรรศนะ ร่วมเสนอปัญหา/ประเด็นที่สำคัญที่เกี่ยวข้องร่วมคิดแนวทางร่วมการแก้ไขปัญหา/ร่วมใน กระบวนการตัดสินใจและร่วมกระบวนการพัฒนาในฐานะหุ้นส่วนการพัฒนา

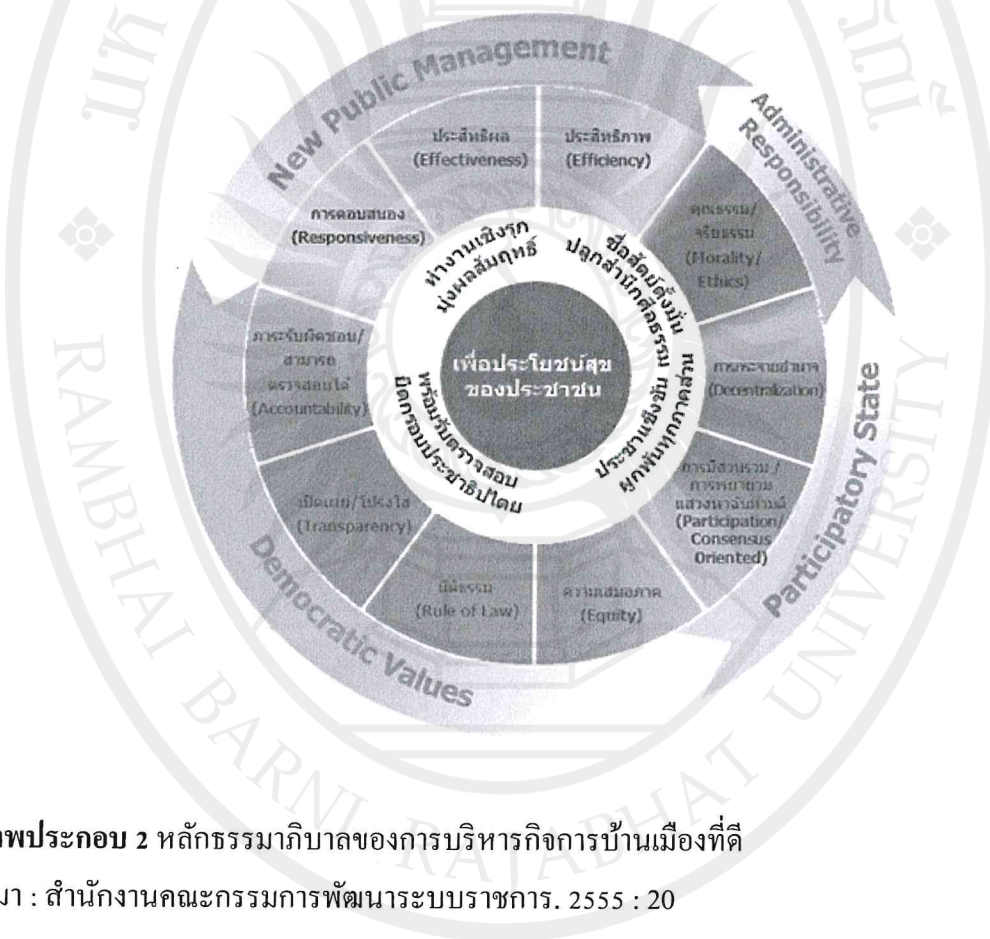
7. หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) หมายถึง การถ่ายโอนอำนาจการตัดสินใจ ทรัพยากรและภารกิจจากส่วนราชการส่วนกลางให้แก่หน่วยการปกครองอื่น (ราชการบริหารส่วน ท้องถิ่น) และภาคประชาชนดำเนินการแทนโดยมีอิสระตามสมควรรวมถึงการมอบอำนาจและ ความรับผิดชอบในการตัดสินใจและการดำเนินการให้แก่บุคลากรโดยมุ่งเน้นการสร้าง ความพึงพอใจในการให้บริการต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียการปรับปรุงกระบวนการและเพิ่ม ผลิตภาพเพื่อผลการดำเนินงานที่ดีของส่วนราชการ

8. หลักนิติธรรม (Rule of Law) หมายถึง การใช้อำนาจของกฎหมายกฎระเบียบข้อบังคับ ในการบริหารราชการด้วยความเป็นธรรมไม่เลือกปฏิบัติและคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพของผู้มีส่วน ได้ส่วนเสีย

9. หลักความเสมอภาค (Equity) หมายถึง การได้รับการปฏิบัติและได้รับบริการอย่าง เท่าเทียมกันโดยไม่มีการแบ่งแยกด้านชาย/หญิง ถิ่นกำเนิดเชื้อชาติภาษาเพศอายุความพิการสภาพ ทางการหรือสุขภาพสถานะของบุคคลฐานะทางเศรษฐกิจและสังคมความเชื่อทางศาสนาการศึกษา การฝึกอบรมและอื่นๆ

10. หลักมุ่งเน้นฉันทามติ (Consensus - oriented) หมายถึง การหาข้อตกลงทั่วไปภายใน กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องซึ่งเป็นข้อตกลงที่เกิดจากการใช้กระบวนการเพื่อหาข้อคิดเห็น จากกลุ่มบุคคลที่ได้รับประโยชน์และเสียประโยชน์ โดยเฉพาะกลุ่มที่ได้รับผลกระทบโดยตรงซึ่ง ต้องไม่มีข้อคัดค้านที่ยุติไม่ได้ในประเด็นที่สำคัญโดยฉันทามติไม่จำเป็นต้องหมายความว่า เป็น ความเห็นพ้องโดยเอกฉันท์

ต่อมาในปี พ.ศ. 2555 สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการได้ทบทวนและวิเคราะห์หลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีใหม่ เพื่อให้ง่ายต่อความเข้าใจ และการนำไปปฏิบัติ รวมทั้งมีความเหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพบริบทของประเทศไทยซึ่งได้นำเอาประเด็นที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องรวมไว้ด้วยกันเป็นหมวดหมู่และให้ความสำคัญในเรื่องของทัศนคติและพฤติกรรมของตัวบุคคลทั้งในระดับผู้นำและผู้ปฏิบัติงาน จึงได้เสนององค์ประกอบของหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีที่ โดยประกอบด้วย 4 หลักการสำคัญและ 10 หลักการย่อย ดังในภาพประกอบ 2



ภาพประกอบ 2 หลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี  
ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. 2555 : 20

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2555 : 21 - 22) ได้อธิบายความหมายของ หลักการย่อยต่างๆ ไว้ดังนี้

#### 1. การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ประกอบด้วย

**ประสิทธิภาพ (Efficiency)** หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องใช้ทรัพยากรอย่าง ประหยัด เกิดผลผลิตที่คุ้มค่าต่อการลงทุนและบังเกิดประโยชน์สูงสุดต่อส่วนรวม ทั้งนี้ต้องมีการ ลดขั้นตอนและระยะเวลาในการปฏิบัติงานเพื่ออำนวยความสะดวก และลดภาระค่าใช้จ่าย ตลอดจน ยกเลิกภารกิจที่ล้าสมัยและไม่มีความจำเป็น

**ประสิทธิผล (Effectiveness)** หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องมีวิสัยทัศน์เชิง ยุทธศาสตร์ เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนและผู้มีส่วน ได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ปฏิบัติ หน้าที่ตามพันธกิจให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร มีการวางแผนเป้าหมายการปฏิบัติงานที่ชัดเจน และอยู่ในระดับที่ตอบสนองต่อความคาดหวังของประชาชน สร้างกระบวนการปฏิบัติงานอย่างเป็น ระบบและมีมาตรฐาน มีการจัดการความเสี่ยงและมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศ รวมถึงมี การติดตามประเมินผลและพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

**การตอบสนอง (Responsiveness)** หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องสามารถ ให้บริการ ได้อย่างมีคุณภาพ สามารถดำเนินการแล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด สร้างความ เชื่อมั่นไว้วาง ใจ รวมถึงตอบสนองตามความคาดหวัง/ความต้องการของประชาชนผู้รับบริการ และ ผู้มีส่วน ได้ส่วนเสียที่มีความหลากหลายและมีความแตกต่างกัน ได้อย่างเหมาะสม

#### 2. ค่านิยมประชาธิปไตย (Democratic Value) ประกอบด้วย

**ภาระรับผิดชอบ/สามารถตรวจสอบได้ (Accountability)** หมายถึง ในการปฏิบัติ ราชการต้องสามารถตอบคำถามและชี้แจง ได้เมื่อมีข้อสงสัย รวมทั้งต้องมีการจัดวางระบบ การรายงานความก้าวหน้าและผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ต่อสาธารณะเพื่อประโยชน์ ใน การตรวจสอบและการให้คุณให้โทษ ตลอดจนมีการจัดเตรียมระบบการแก้ไข หรือบรรเทาปัญหา และผลกระทบใดๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น

**เปิดเผย/โปร่งใส (Transparency)** หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องปฏิบัติงานด้วย ความซื่อสัตย์สุจริต ตรงไปตรงมา รวมทั้งต้องมีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นและเชื่อถือได้ให้ ประชาชนได้รับทราบอย่างสม่ำเสมอ ตลอดจนวางระบบให้การเข้าถึงข้อมูลข่าวสารดังกล่าวเป็นไป โดยง่าย

**หลักนิติธรรม (Rule of Law)** หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องใช้อำนาจของ กฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับในการปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัดด้วยความเป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ และคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพของประชาชนและผู้มีส่วน ได้ส่วนเสียฝ่ายต่าง ๆ

ความเสมอภาค (Equity) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องให้บริการอย่างเท่าเทียมกัน ไม่มีการแบ่งแยกด้านชาย/หญิง ถิ่นกำเนิด เชื้อชาติ ภาษา เพศ อายุ สภาพทางกายหรือสุขภาพ สถานะของบุคคล ฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม ความเชื่อทางศาสนา การศึกษาอบรม และอื่นๆ อีกทั้งยังต้องคำนึงถึงโอกาสความเท่าเทียมกันของการเข้าถึงบริการสาธารณะของกลุ่มบุคคลผู้ด้อยโอกาสในสังคมด้วย

### 3. ประชาธิปไตย (Participatory State) ประกอบด้วย

การมีส่วนร่วม/การพยายามแสวงหาฉันทามติ (Participation/Consensus Oriented) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องรับฟังความคิดเห็นของประชาชนรวมทั้งเปิดให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการรับรู้ เรียนรู้ ทำความเข้าใจ ร่วมแสดงทัศนะ ร่วมเสนอปัญหา/ประเด็นที่สำคัญที่เกี่ยวข้องร่วมคิดแก้ไขปัญหาหารือในกระบวนการตัดสินใจ และการดำเนินงานและร่วมตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ ต้องมีความพยายามในการแสวงหาฉันทามติหรือข้อตกลงร่วมกันระหว่างกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะกลุ่มที่ได้รับผลกระทบโดยตรงจะต้องไม่มีข้อคัดค้านที่หาข้อยุติไม่ได้ในประเด็นที่สำคัญ

การกระจายอำนาจ (Decentralization) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการควรมีการมอบอำนาจและกระจายความรับผิดชอบในการตัดสินใจและการดำเนินการให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในระดับต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม รวมทั้งมีการโอนถ่ายบทบาทและภารกิจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นหรือภาคส่วนอื่นๆ ในสังคม

### 4. ความรับผิดชอบทางการบริหาร (Administrative Responsibility) ประกอบด้วย

คุณธรรม/จริยธรรม (Morality/Ethics) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องมีจิตสำนึกความรับผิดชอบต่อหน้าที่ให้เป็นที่ไปอย่างมีศีลธรรม คุณธรรม และตรงตามความคาดหวังของสังคม รวมทั้งยึดมั่นในค่านิยมหลักของมาตรฐานจริยธรรมสำหรับผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมืองและเจ้าหน้าที่ของรัฐ ประมวลจริยธรรมข้าราชการพลเรือนและจรรยาบรรณวิชาชีพ ตลอดจนคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของระบบราชการไทย 8 ประการ (I AM READY) ได้แก่

I - Integrity	ซื่อสัตย์และกล้ายืนหยัดในสิ่งที่ถูกต้อง
A - Activeness	ทำงานเชิงรุก คิดเชิงบวกและมีจิตบริการ
M - Morality	มีศีลธรรม คุณธรรมและจริยธรรม
R - Responsiveness	คำนึงถึงประโยชน์สุขของประชาชนเป็นที่ตั้ง
E - Efficiency	มุ่งเน้นประสิทธิภาพ
A - Accountability	ตรวจสอบได้
D - Democracy	ยึดมั่นในหลักประชาธิปไตย

## Y - Yield                      มุ่งผลสัมฤทธิ์

สรุปได้ว่าองค์ประกอบของธรรมาภิบาลตามแนวคิดของนักวิชาการหรือองค์กรต่าง ๆ มีความแตกต่างกัน ไปตามบริบทและการให้ความสำคัญในแต่ละด้าน ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่าการนำหลักการดังกล่าวมาปรับใช้ให้เหมาะสมกับบริบทและเงื่อนไขขององค์กรเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์กรดำเนินงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีคุณภาพ ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้แนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2555 : 19 - 22) เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ กำหนดองค์ประกอบของหลักธรรมาภิบาลของการบริหารจัดการที่ดีไว้ 10 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ประสิทธิภาพ 2) ประสิทธิผล 3) การตอบสนอง 4) ภาวะรับผิดชอบ/สามารถตรวจสอบได้ 5) เปิดเผยมุ่งโปร่งใส 6) หลักนิติธรรม 7) ความเสมอภาค 8) การมีส่วนร่วม/การพยายามแสวงหาฉันทามติ 9) การกระจายอำนาจ 10) คุณธรรม/จริยธรรม

### แนวทางการจัดการศึกษาตามหลักธรรมาภิบาล

ธรรมาภิบาลกับการจัดการศึกษานั้นเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้การจัดการศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ชีระ รุญเจริญ และคณะ (2554 : 99 - 100) ได้กล่าวว่า สำหรับในระดับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีความจำเป็นต้องนำธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารจัดการศึกษา เนื่องจากความเปลี่ยนแปลง และเคลื่อนไหวหลายประการ คือ

ประการที่ 1 รัฐบาลได้ออกพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กล่าวถึงความสำคัญของพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2546 ไว้ว่า การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีหรือการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลเป็นการบริหารราชการ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในแต่ละเรื่อง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้เกิดประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐมีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ ไม่มีขั้นตอนโดยการบริหารนั้นจะบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ต้องได้รับความร่วมมือจากทั้งภาคประชาชน ภาครัฐบาล และภาคเอกชน เพื่อใช้กับหน่วยราชการทั่วไป ภาครัฐและหน่วยงานภายในกำกับรัฐ โดยมีเป้าหมายหลัก 3 ประการ

1. จัดส่วนราชการใหม่โดยบูรณาการภารกิจเพื่อกำหนดแผนการบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. พัฒนาจัดองค์กรให้มีประสิทธิภาพและรองรับการปฏิรูประบบราชการต่อไป
3. กำหนดแผนปฏิบัติราชการที่ทำให้เกิดการบริหารราชการที่ดี ให้นำไปปฏิบัติในแนวทางเดียวกัน และเกิดผลสัมฤทธิ์ของงานที่สามารถวัดผลได้อันสอดคล้องกับมาตรา 3 (1) แห่ง

พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 ดังนั้นสถานศึกษาจำเป็นต้องดำเนินการให้สอดคล้องกับพระราชกฤษฎีกา

ประการที่ 2 การนำการบริหารจัดการฐานสถานศึกษา (School - Based Management : SBM) มาใช้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ โดยเฉพาะสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ได้นำรูปแบบการบริหารจัดการฐานสถานศึกษามาเผยแพร่และฝึกอบรมให้แก่ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยสอดคล้องกับหลักการของธรรมาภิบาลเกือบทั้งหมด จึงเป็นการสอดคล้องกับพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546

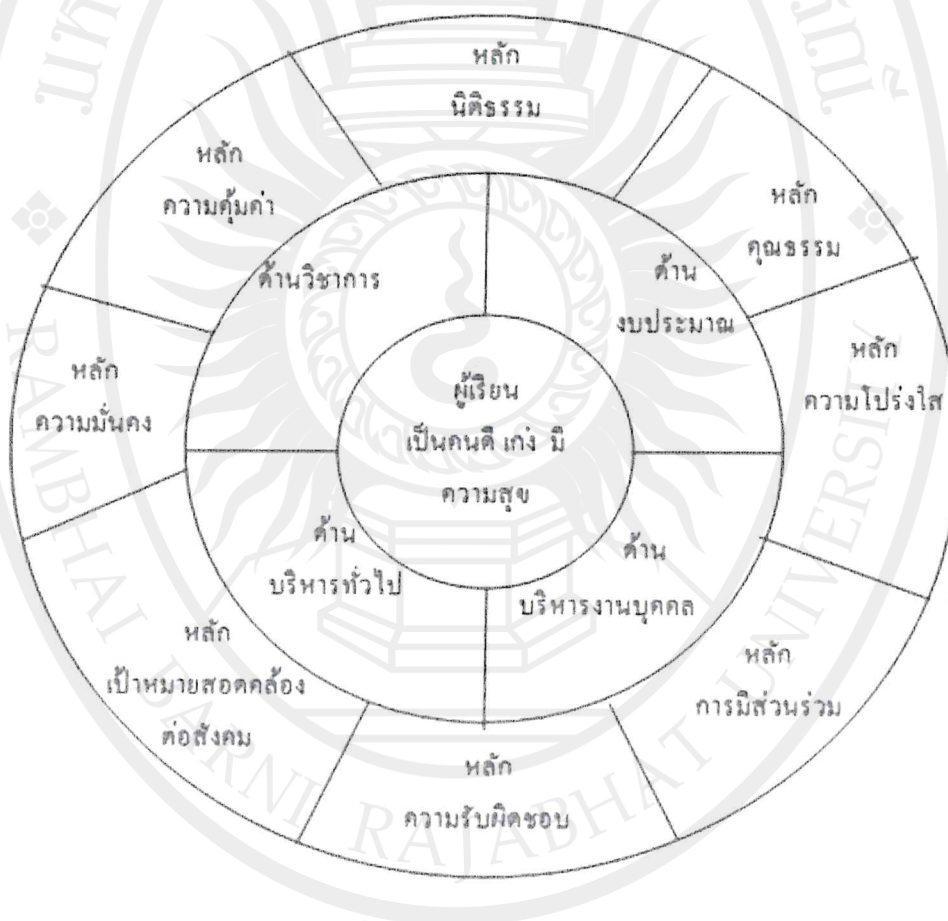
ประการที่ 3 ตามที่มีพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มาตรา 39 ซึ่งบัญญัติไว้ว่า “มาตรา 39 กำหนดให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป ไปยังคณะกรรมการและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง” และในพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 มาตรา 35 บัญญัติไว้ว่า “สถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานตามมาตรา 34 (2) เฉพาะที่เป็นโรงเรียนมีฐานะเป็นนิติบุคคล เมื่อมีการยุบเลิกสถานศึกษาตามวรรคหนึ่งให้ความเป็นนิติบุคคลสิ้นสุดลง” ซึ่งการบริหารจัดการจะเป็นไปด้วยดีมีประสิทธิผลและประสิทธิภาพจำเป็นต้องอาศัยหลักธรรมาภิบาล ดังนั้น สถานศึกษาจึงจำเป็นต้องใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการศึกษา จึงจะบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายตามแนวทางปฏิรูปการศึกษา

จากการที่แนวความคิดธรรมาภิบาลในภาครัฐของสังคมไทยได้รับอิทธิพลจากระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 อันประกอบด้วยธรรมาภิบาล 6 หลัก คือ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า แม้ในปัจจุบันระเบียบดังกล่าวได้ถูกยกเลิกไปโดยพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 แล้วก็ตาม แต่ในกรณีการนำธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารสถานศึกษานั้น นักวิชาการและนักวิจัยจำนวนมากมักยังคงยึดหลักธรรมาภิบาล 6 หลักดังกล่าวมาเป็นกรอบแนวคิดของการศึกษาธรรมาภิบาลในสถานศึกษาตลอดมา มีเพียงส่วนน้อยเท่านั้นที่มีความเห็นแตกต่างไปบ้าง โดยมีกล่าวถึงหลักการและแนวทางการบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลไว้ดังนี้

กระทรวงศึกษาธิการ (2546 : 30 - 33) กล่าวไว้ว่า การบริหารจัดการของสถานศึกษาซึ่งมีหน้าที่ให้บริการการศึกษาแก่ประชาชนและเป็นสถานศึกษาของรัฐจึงนำหลักการว่าด้วยบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี ซึ่งเรียกทั่วไปว่า ธรรมาภิบาล มาบูรณาการในการบริหารและจัดการศึกษาเพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับโรงเรียนในฐานะที่เป็นนิติบุคคลด้วย หลักการดังกล่าว

ได้แก่หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า

หลักธรรมาภิบาลอาจบูรณาการเข้ากับการดำเนินงานด้านต่างๆ ของสถานศึกษา ซึ่งได้แก่ การดำเนินงานด้านวิชาการ งบประมาณ บริหารงานบุคคล และบริหารทั่วไป และเป้าหมายในการจัดการศึกษาคือทำให้ผู้เรียนเป็นคนดี เก่ง และมีความสุข ดังที่กระทรวงศึกษาธิการได้สรุปภาพรวมการบริหารการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคลตามแนวคิดของหลักธรรมาภิบาลดังภาพประกอบ 3



ภาพประกอบ 3 การบริหารการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล

ที่มา : กระทรวงศึกษาธิการ, 2546 : 31

เกษม วัฒนชัย (2546 : 19 - 20 ; อ้างถึงใน ลัดดา ผลวัฒนะ. 2557 : 23) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการนำธรรมาภิบาลมาใช้ในสถานศึกษา 4 ด้าน คือ 1) การบริหารการศึกษาต้องสอดคล้องและตอบสนองต่อนโยบายและความต้องการของระบบการศึกษาไทย (Relevance) 2) กระบวนการบริหารต้องมีประสิทธิภาพ (Efficiency) ได้ประสิทธิผล (Effectiveness) 3) ทุกขั้นตอนต้องโปร่งใส (Transparency) และมีเหตุผล (Reasonableness) 4) มีผู้รับผิดชอบผลการบริหาร (Accountability) โดยได้กล่าวถึงรายละเอียดและแนวปฏิบัติไว้ดังนี้

1. การบริหารการศึกษาต้องสอดคล้องและตอบสนองต่อนโยบายและความต้องการของระบบการศึกษาไทยอะไรที่เป็น Nonrelevance หรือ Less Relevance ต้องตัดทิ้งเพราะไม่มีงบประมาณพอที่จะทำทุกอย่างเรื่องความสอดคล้องต้องอยู่ในหลักสูตรการบริหารการศึกษาเรื่องการบริหารการศึกษาต้องสอดคล้องกับระบบเพราะฉะนั้นการบริหารการศึกษาต้องสอดคล้องและตอบสนองต่อนโยบายและความต้องการของระบบการศึกษาไทยตามหลักธรรมาภิบาลที่ว่าถ้าเอาทรัพยากรไปใช้ในสิ่งที่ไม่ใช่ประโยชน์ หรือเป็นประโยชน์เฉพาะตนเองหรือพวกพ้องตรงนี้ต้องรับผิดชอบในเชิงธรรมาภิบาลหรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคืองบประมาณทุกบาทที่โรงเรียนเขตพื้นที่การศึกษาหรือกระทรวงศึกษาธิการ ได้มาต้องใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด จะคอร์รัปชั่นไม่ได้ตรงนี้เป็นหลักธรรมาภิบาลที่สำคัญ

2. กระบวนการบริหารต้องมีประสิทธิภาพและได้ประสิทธิผล

3. ทุกขั้นตอนต้องโปร่งใสและมีเหตุผลเรื่องความมีเหตุผลมาจากปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวฯ ซึ่งมี 3 เรื่องใหญ่ๆคือ 1) ทางสายกลางหรือมัชฌิมาปฏิปทา 2) ทำอะไรต้องมีเหตุผล 3) มีภูมิคุ้มกันเวลาเกิดข้าวยากหมากแพงต้องนำเรื่องความมีเหตุผลเข้ามาเพราะนอกจากจะโปร่งใสแล้วยังต้องมีเหตุผลอธิบายได้ด้วย

4. ต้องมีระบบรับผิดชอบต่อผลการบริหารการศึกษาต้องสร้างระบบให้มีคนรับผิดชอบครูใหญ่หัวหน้าหมวดผู้อำนวยการเขตเลขาธิการของแห่งต่างๆต้องรับผิดชอบต่อถ้าสร้างตรงนี้ได้เชื่อว่าระบบจะมีธรรมาภิบาลและสามารถเคลื่อนไปข้างหน้าได้อย่างรวดเร็ว

ถวิล อรัญเวศ (ออนไลน์. 2553) กล่าวถึงการนำหลักธรรมาภิบาลทั้ง 6 หลักมาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานในสถานศึกษาทั้ง 4 ด้านของผู้บริหารไว้ดังนี้

1. หลักนิติธรรม คือการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ โดยถือว่าเป็นการปกครองภายใต้กฎหมาย มิใช่ตามอำเภอใจ หรืออำนาจของตัวบุคคล จะต้องคำนึงถึงความเป็นธรรมและความยุติธรรม รวมทั้งมีความรัดกุมและรวดเร็วด้วย

1.1 การนำหลักนิติธรรมไปใช้ในการบริหารงานวิชาการ ได้แก่ การที่ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูได้ปฏิบัติการสอน โดยยึดระเบียบมาตรฐานการปฏิบัติงานตามที่คุรุสภา

กำหนด และมาตรฐานการปฏิบัติตนตามมาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพ และ จรรยาบรรณวิชาชีพ พ.ศ. 2539 ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูได้จัดการเรียนการสอนตามแนวทางการ จัดการศึกษาตามพระราชบัญญัติ

1.2 การนำหลักนิติธรรมไปใช้ในการบริหารงานงบประมาณ ได้แก่ การที่ผู้บริหาร สถานศึกษากำกับติดตามให้ครูผู้มีหน้าที่ในการจัดซื้อจัดจ้างและดำเนินการด้านพัสดุให้เป็นไปตาม ระเบียบแบบแผนของทางราชการ และใช้จ่ายงบประมาณให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์กำหนดผู้รับ รับผิดชอบการเงินบัญชีและพัสดุชัดเจนของงบประมาณแต่ละหมวด บริหารงบประมาณตาม ระเบียบ กฎหมายที่กำหนดไว้ จัดระบบการตรวจสอบวงดุจรการบริหารงบประมาณ เป็นต้น

1.3 การนำหลักนิติธรรมไปใช้ในการบริหารงานบุคลากร ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา ส่งเสริมให้ครูและบุคลากร ได้ประพฤติปฏิบัติตนตามวินัยของข้าราชการ รู้จักพัฒนาตนเองตาม มาตรฐานที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้กำหนดแนวปฏิบัติ เอาไว้ มีกฎ ระเบียบหรือข้อบังคับสำหรับใช้ปฏิบัติงานร่วมกัน นำกฎ ก.ค.ศ.ว่าด้วย การ เลื่อนขั้นมาใช้อย่างเคร่งครัด ประเมินผลงานบุคลากรตามระเบียบกฎหมายที่กำหนด ออกคำสั่ง มอบหมายงานให้บุคลากรได้ปฏิบัติไว้ชัดเจน เป็นต้น

1.4 การนำหลักนิติธรรมไปใช้ในการบริหารงานบริหารทั่วไป ได้แก่ ผู้บริหารส่งเสริม ให้ครูและบุคลากร ได้ปฏิบัติตามระเบียบว่าด้วยงานสารบรรณ พ.ศ. 2526 และแก้ไขเพิ่มเติม ระเบียบว่าด้วยการจัดกิจกรรมในสถานศึกษาระเบียบว่าด้วยการลงโทษนักเรียน ระเบียบว่าด้วย การจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน เป็นต้น

2. หลักคุณธรรม คือการยึดมั่นในความถูกต้อง ดีงาม การส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนา ตนเองไปพร้อมกัน เพื่อให้บุคลากรมีความซื่อสัตย์ จริงใจ ขยัน อดทน มีระเบียบวินัย ประกอบ อาชีพสุจริตเป็นนิสัยประจำชาติ

2.1 การนำหลักคุณธรรมไปใช้ในการบริหารงานวิชาการ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา ส่งเสริมให้ครูผู้สอน ได้นำหน่วยการเรียนรู้ตามแนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงลงสู่ห้องเรียน ส่งเสริมให้ผู้เรียนยึดมั่นในคุณธรรมพื้นฐาน 8 ประการ คือขยัน ประหยัด ซื่อสัตย์ มีวินัย สุภาพ สะอาด สามัคคี มีน้ำใจ การส่งเสริมให้ครูได้นำคำขวัญของนายกรัฐมนตรีมาปฏิบัติใน ชีวิตประจำวัน เป็นต้น

2.2 การนำหลักคุณธรรมไปใช้ในการบริหารงานงบประมาณ ได้แก่ ผู้บริหาร สถานศึกษากำกับติดตามไม่ให้ครูและบุคลากรมีการทุจริตในการใช้จ่ายงบประมาณ ใช้หลัก คุณธรรมในการบริหารงบประมาณ จัดสรรงบประมาณจัดสรรงานให้นักเรียนอย่างเป็นธรรม จัดสรร

งอาหารกลางวันให้กับนักเรียนอย่างเป็นธรรม จัดหาเงินทุนการศึกษาแก่นักเรียนเรียนดีประพฤติดี เพื่อให้โอกาสทางการศึกษา เป็นต้น

2.3 การนำหลักคุณธรรมไปใช้ในการบริหารงานบุคคล การส่งเสริมให้ครูและบุคลากรมีวินัย ยึดมั่นในคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ และขนบธรรมเนียมประเพณีอันดีงามของไทย

2.4 การนำหลักคุณธรรมไปใช้ในการบริหารงานบริหารทั่วไป เช่น การจัดกิจกรรมระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน ยึดมั่นใน 3 ดี คือประชาธิปไตย คุณธรรม จริยธรรม และการห่างไกลยาเสพติด

3. หลักความโปร่งใส คือ ความโปร่งใสพอเทียบได้ว่ามีความหมายตรงข้ามหรือเกือบตรงข้ามกับการทุจริตคอร์รัปชัน โดยที่เรื่องทุจริตคอร์รัปชันให้มีความหมายในเชิงลบ และความน่าสะพรึงกลัวแฝงอยู่ ความโปร่งใสเป็นคำศัพท์ที่ให้แง่บวกในเชิงบวก และให้ความสนใจในเชิงสงบสุข ประชาชนหรือผู้ปกครองเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้สะดวกและเข้าใจง่าย และมีกระบวนการให้ประชาชนหรือผู้ปกครองนักเรียนและคณะกรรมการสถานศึกษาได้ตรวจสอบความถูกต้องอย่างชัดเจนในการนี้เพื่อเป็นสิริมงคลแก่บุคลากรที่ปฏิบัติงานให้มีความโปร่งใส ขออัญเชิญพระราชกระแสรับสั่ง ในองค์พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดชมหาราชที่ได้ทรงมีพระราชกระแสรับสั่ง ได้แก่ ผู้ที่มีความสุจริตและบริสุทธิ์ใจ แม้จะมีความรู้น้อยก็ยอมทำประโยชน์ให้แก่ส่วนรวมได้มากกว่าผู้ที่มีความรู้มากแต่ไม่มีความสุจริต ไม่มีความบริสุทธิ์ใจ และในการบริหารงานในโรงเรียนควรยึดหลักดังนี้

3.1 การนำหลักความโปร่งใสไปใช้ในการบริหารงานวิชาการ ได้แก่ ส่งเสริมให้ครูได้วัดและประเมินผลการเรียนด้วยความโปร่งใส ไม่ให้มีการทุจริตในการสอบ คณะกรรมการบริหารหลักสูตรและวิชาการสถานศึกษาปฏิบัติหน้าที่ด้วยความโปร่งใสและส่งเสริมให้มีการใช้ระบบข้อมูลข่าวสารทางราชการ พ.ศ. 2540 ในเรื่องการขอรายงานการวัดผลของผู้เรียน หรือคะแนนสอบทั้งภาคปฏิบัติ และภาคความรู้

3.2 การนำหลักความโปร่งใสไปใช้ในการบริหารงานงบประมาณ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาจัดให้มีคณะกรรมการตรวจสอบภายใน มอบหมายให้มีผู้ปฏิบัติงานด้านการเงิน การบัญชี และการพัสดุด้วยความโปร่งใส และก่อนดำเนินงานตามโครงการขออนุมัติงบประมาณต่อคณะกรรมการสถานศึกษา และเปิดเผยการใช้จ่ายงบประมาณให้ผู้เกี่ยวข้องได้ทราบด้วย มีแผนการใช้จ่ายเงินตามแผนงาน โครงการอย่างชัดเจน คณะกรรมการสถานศึกษาได้รับรู้และอนุมัติงบประมาณ แผนงบประมาณมีความสัมพันธ์กับการใช้จ่ายจริง เปิดเผยงบประมาณให้ที่ประชุมผู้ปกครองทราบ เป็นต้น

3.3 การนำหลักความโปร่งใสไปใช้ในการบริหารงานบุคคล ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อเลื่อนเงินเดือนด้วยความโปร่งใส ประเมินผลการปฏิบัติงานครูและบุคลากรแบบระบบเปิด จัดทำคะแนนผลการปฏิบัติงานไว้ตรวจสอบการดำเนินงานด้านต่างๆ ให้ครูได้รับทราบร่วมกัน จัดสรรทุนการศึกษาหรือบปัจจัยพื้นฐานให้กับนักเรียนอย่างโปร่งใส ครูและบุคลากรในโรงเรียนรับทราบงบประมาณร่วมกัน

3.4 การนำหลักความโปร่งใสไปใช้ในการบริหารงานบริหารทั่วไป ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ เช่น การรับนักเรียนเข้าเรียนด้วยความโปร่งใส ไม่มีอามิสสินบน แจกงบประมาณแก่ผู้ปกครองทราบก่อนดำเนินการ จัดให้มีการประชุมผู้ปกครองนักเรียนแต่ละภาคเรียน เป็นต้น

4. หลักการมีส่วนร่วม คือการให้โอกาสให้บุคลากรหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมทางการบริหารจัดการเกี่ยวกับการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ เช่น เป็นคณะกรรมการ คณะอนุกรรมการ หรือคณะทำงาน โดยให้ข้อมูล ความคิดเห็น แนะนำ ปรีกษา ร่วมวางแผนและร่วมปฏิบัติ

4.1 การนำหลักการมีส่วนร่วมไปใช้ในการบริหารงานวิชาการ ได้แก่ ส่งเสริมให้ครูทำงานแบบมีส่วนร่วม ตั้งแต่การศึกษาสภาพปัญหาความต้องการ การศึกษาสภาพภายในและภายนอก การวางแผนการดำเนินการตามแผน และการประเมินผลการดำเนินงานตามโครงการ เปิดโอกาสให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ประสานความร่วมมือกับชุมชนในการใช้แหล่งเรียนรู้ เชิญวิทยากรท้องถิ่นมาให้ความรู้กับนักเรียน จัดตั้งเครือข่ายผู้ปกครองเพื่อพัฒนาผู้เรียน เป็นต้น

4.2 การนำหลักการมีส่วนร่วมไปใช้ในการบริหารงานงบประมาณ หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาจัดให้มีคณะกรรมการตรวจสอบภายใน มอบหมายให้มีผู้ปฏิบัติงานด้านการเงิน การบัญชี และการพัสดุเป็นคณะทำงานร่วมกัน จัดทำบัญชีการเงิน การรับจ่าย การดำเนินการเรื่องจำหน่ายพัสดุ มีทีมงานรับผิดชอบระดมทรัพยากรจากชุมชนเพื่อพัฒนาการศึกษา ประสานความร่วมมือทางงบประมาณเพื่อการศึกษา ให้คณะกรรมการสถานศึกษาเสนอความเห็นการใช้เงิน ให้ครูและบุคลากรเสนอแนะการใช้เงินเพื่อการศึกษา เป็นต้น

4.3 การนำหลักการมีส่วนร่วมไปใช้ในการบริหารงานบุคคล หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาบริหารงานแบบประชาธิปไตย ให้ทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนให้ข้อเสนอแนะ เริ่มตั้งแต่คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครอง สถานักเรียน ให้ครูและบุคลากรร่วมประเมินผลงานซึ่งกันและกัน ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรได้ร่วมกำหนดนโยบาย เป็นต้น

4.4 การนำหลักการมีส่วนร่วมไปใช้ในการบริหารงานบริหารทั่วไป หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ โดยให้ผู้เกี่ยวข้องได้เข้ามามีส่วนรับรู้และตัดสินใจ แก้ไขปัญหาาร่วมกัน มีการทำงานเป็นทีม มีการจัดกิจกรรมร่วมกันระหว่างบ้าน วัด และ โรงเรียน เป็นต้น

5. หลักความรับผิดชอบ คือการตระหนักในสิทธิและหน้าที่ ความสำนึกในความ รับผิดชอบต่อสังคม การใส่ใจ ปัญหาการบริหารจัดการ การกระตือรือร้นในการแก้ปัญหา และ เคารพในความคิดเห็นที่แตกต่าง รวมทั้งความกล้าที่จะยอมรับผลดีและผลเสียจากกระทำของตนเอง

5.1 การนำหลักความรับผิดชอบไปใช้ในการบริหารงานวิชาการ ได้แก่ ส่งเสริมให้ ครูทำงานด้วยความรับผิดชอบ โดยเฉพาะการเรียนการสอนกิจกรรมสอนซ่อมเสริม การวัดผล ประเมินผลด้วยความบริสุทธิ์ยุติธรรม การเอาใจใส่ต่อนักเรียนที่ตนเองรับผิดชอบสอน ส่งเสริม การจัดกระบวนการเรียนรู้ที่ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ ส่งเสริมให้ครูทำวิจัยในชั้นเรียนเพื่อพัฒนาผู้เรียน ส่งเสริมครูจัดกิจกรรมฝึกนักเรียนให้รับผิดชอบตัวเอง เป็นต้น

5.2 การนำหลักความรับผิดชอบไปใช้ในการบริหารงานงบประมาณ ได้แก่ ผู้บริหาร สถานศึกษาจัดให้มีคณะกรรมการตรวจสอบภายใน เพื่อตรวจสอบถ่วงดุล และการส่งเสริมความ รับผิดชอบการปฏิบัติงานการเงินในสถานศึกษา เป็นต้น

5.3 การนำหลักความรับผิดชอบไปใช้ในการบริหารงานบุคคล ได้แก่ ผู้บริหาร สถานศึกษากระจายงานในความรับผิดชอบให้กับบุคลากรได้ช่วยกันรับผิดชอบ และมอบงานให้ทำ ตามความรู้ความสามารถ ความถนัดและประสบการณ์ในการทำงาน ส่งเสริมครูและบุคลากรให้ ยึดมั่นในจรรยาบรรณวิชาชีพ

5.4 การนำหลักความรับผิดชอบไปใช้ในการบริหารงานบริหารทั่วไป ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ โดยให้ผู้เกี่ยวข้องได้เข้ามามีส่วนรับผิดชอบร่วมกัน เป็น หุ่นส่วนของปัญหา และร่วมกันแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จัดให้ครู บุคลากรรับผิดชอบเป็นที่ปรึกษาคุ้มหมู่บ้าน จัดให้ครู บุคลากรรับผิดชอบอยู่เวรยามสถานที่ราชการ

6. หลักความคุ้มค่า คือการบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีจำกัด เพื่อให้เกิดประโยชน์ สูงสุดแก่ส่วนรวม โดยบรรจงทำให้บุคลากรมีความประหยัด ใช้วัสดุอุปกรณ์อย่างคุ้มค่าและรักษา ทรัพยากรธรรมชาติให้สมบูรณ์ยั่งยืน

6.1 การนำหลักความคุ้มค่าไปใช้ในการบริหารงานวิชาการ ได้แก่ ผู้บริหารส่งเสริม ให้ครูทำการสอนโดยใช้สื่อประกอบการสอนเพื่อจะต่าให้นักเรียนสามารถเข้าใจบทเรียนได้ง่ายขึ้น ส่งเสริมให้นักเรียนได้เรียนจากแหล่งเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกให้เกิดประโยชน์สูงสุด

โดยเฉพาะการใช้ห้องสมุด ห้องปฏิบัติการทางภาษา ห้องปฏิบัติการทางวิทยาศาสตร์เพื่อให้คุ้มกับงบประมาณที่ได้ลงทุนไป

6.2 การนำหลักความคุ้มค่าไปใช้ในการบริหารงานงบประมาณ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาจัดให้มีคณะกรรมการตรวจสอบการใช้จ่ายงบประมาณในการดำเนินงานตามโครงการต่าง ๆ เพื่อจะได้ทราบว่ามีความคุ้มค่า คุ้มทุนหรือไม่ และรายการใดมีการประหยัดงบประมาณหรือใช้งบประมาณน้อยแต่ได้ผลเกินความคาดหมาย

6.3 การนำหลักความคุ้มค่าไปใช้ในการบริหารงานบุคคล ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษากระจายงานในความรับผิดชอบให้กับบุคลากรได้ช่วยกันรับผิดชอบ และมอบงานให้บุคลากรได้ช่วยกันประหยัดพลังงาน ไม่ว่าจะเป็นการประหยัดน้ำ ประหยัดไฟฟ้า ประหยัดวัสดุ เป็นต้น

6.4 การนำหลักความคุ้มค่าไปใช้ในการบริหารงานบริหารทั่วไป ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ โดยให้ผู้เกี่ยวข้องได้ทำงานธุรการกันอย่างสม่ำเสมอ ช่วยกันรับผิดชอบดูแลอาคารสถานที่และช่วยกันรักษาความปลอดภัยในทรัพย์สินราชการ ซึ่งการนำหลักธรรมาภิบาลมาประยุกต์ใช้ในการบริหารสถานศึกษาก็เพื่อเป้าหมายสำคัญ คือการบรรลุผลผลิตของสถานศึกษา คือนักเรียนเป็นคนดี เป็นคนเก่ง และมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน และสามารถดำรงตนอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข

จากการศึกษาเกี่ยวกับแนวทางการจัดการศึกษาตามหลักธรรมาภิบาล พบว่า การนำหลักธรรมาภิบาลมาประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานของสถานศึกษา สามารถดำเนินการได้กับการบริหารงานทั้ง 4 ด้าน ซึ่งประกอบด้วย การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป โดยส่วนใหญ่มีการนำหลักธรรมาภิบาล 6 หลักมาใช้บริหารจัดการสถานศึกษา ได้แก่ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบต่อสังคม และหลักความคุ้มค่า เพื่อเป้าหมายในการจัดการศึกษาคือ การทำให้ผู้เรียนเป็นคนดี เก่ง และมีความสุข

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### งานวิจัยต่างประเทศ

เคลเมนต์ (Clements. 1983 : 2567 - A) ทำการศึกษาวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเชิงจิตและปัจจัยด้านจิตกับความพึงพอใจในงานของเจ้าหน้าที่ฝ่ายกิจการนักศึกษาวิทยาลัยชุมชนแมสซาชูเซต โดยการใช้แบบสอบถามกับเจ้าหน้าที่ฝ่ายกิจการนักศึกษา จำนวน 156 คน ผลการวิจัยพบว่าองค์ประกอบที่สำคัญที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงานคือลักษณะของงานค่าจ้างการปกครอง

บังคับบัญชาโอกาสในความก้าวหน้าความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานความมั่นคงในหน้าที่การงาน และเรื่องที่ทั่วไปปัจจัยจิตใจและปัจจัยค้ำจุนมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานทุกระดับอย่าง มีนัยยะสำคัญทางสถิติแต่ความสัมพันธ์ของปัจจัยค้ำจุนกับความพึงพอใจในงานมีสูงกว่าปัจจัยจิตใจ ในด้านค่าจ้างโอกาส ความก้าวหน้าเจ้าหน้าที่หญิงและเจ้าหน้าที่ชายไม่พึงพอใจในเรื่องโอกาส ความก้าวหน้าแต่เจ้าหน้าที่หญิงไม่พึงพอใจมากกว่าเจ้าหน้าที่ชายอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

บลูเมล (Blumel. 2000 : 95) ได้ทำการวิจัยเรื่องความช่วยเหลือระหว่างประเทศความร่วมมือกันระหว่างนักสังคมสงเคราะห์และการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ (ประเทศเคนยา) พบว่า หลักธรรมาภิบาล ได้มีความจำเป็นอย่างยิ่งต่อความร่วมมือต่องานความช่วยเหลือระหว่างประเทศ ของนักสังคมสงเคราะห์ต่างๆเนื่องจากเป็นกระบวนการทำงานที่ต้องอาศัยความร่วมมือส่วนร่วมและการ ตรวจสอบ อันจะเป็นแนวทางที่ก่อให้เกิดประโยชน์อย่างสูงสุด ส่วนปัจจัยอื่นๆ ที่ช่วยเสริมสร้าง การทำงานร่วมกันระหว่างนักสังคมสงเคราะห์เหล่านี้ในประเทศเคนยา (Kenya) ก็คือความสามารถ ของนักสังคมสงเคราะห์ในการเข้าถึงวัฒนธรรมขนบธรรมเนียมประเพณีรวมถึงการปรับตัวเข้าหากันเพื่อที่จะสร้างความร่วมมือเป็นกลุ่มย่อยๆเพื่อที่จะก่อให้เกิดประโยชน์ในการสื่อสารและการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร

มุนสัน (Munson. 2002 : Abstract) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับแรงจูงใจของครูในมลรัฐ แอริโซนาประเทศสหรัฐอเมริกาโดยมีเป้าหมายเพื่อรวบรวมข้อมูลว่าสถาบันการศึกษาต่าง ๆ มีแนวทางอย่างไรในการสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากรทางการศึกษาของตนซึ่งมีผลกระทบต่ออัตราการลาออกและการหมดไฟในการทำงานของบุคลากร ผลการศึกษาพบว่าสถานศึกษาที่มีบรรยากาศการทำงานดี บุคลากรมีแรงจูงใจในการทำงานที่สูงตามไปด้วยนอกจากนี้ยังพบว่าการสร้างแรงจูงใจแก่บุคลากรยังไม่ได้รับความสำคัญมากนักจากผู้บริหารและบุคลากรเห็นว่าความต้องการของตนยังไม่ได้รับการตอบสนองจากที่ทำงานอย่างไรก็ตามบุคลากรโดยทั่วไปมีความเห็นว่าการที่ตนเองมีสิทธิ์ ออกเสียงแสดงความคิดเห็นในการทำงานนั้นมีผลอย่างมากต่อบรรยากาศในการทำงานและแรงจูงใจในการทำงาน

ไดลีแมน และคณะ (Dieleman and et al. 2003 : 10) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยของแรงจูงใจในการทำงานของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขในเวียตนามเหนือผลการศึกษายังพบว่าแรงจูงใจ ได้รับอิทธิพลจากเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการเงินและไม่เกี่ยวข้องกับการเงินปัจจัยหลักของแรงจูงใจของบุคลากรสาธารณสุขคือความประทับใจในการทำงานจากผู้บริหารเพื่อนร่วมงานและสังคมที่อยู่งานที่มั่นคงและรายได้และการฝึกอบรมปัจจัยหลักที่จะทำให้แรงจูงใจในการทำงานลดลงคือการได้ เงินเดือนที่น้อยลงและการอยู่ในสถานการณ์การทำงานที่ยุ่งยาก

คิมเมท (Kimmert. 2005 : 32 ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในระบอบการเมืองการปกครองในอาเซียน 4 ประเทศ ผลการวิจัยพบว่าในประเทศที่มีการพัฒนาแล้วได้มีการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงานมากกว่าประเทศที่กำลังพัฒนาและประเทศที่ด้อยพัฒนา โดยเป็นการนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในเรื่องของนโยบายการบริหารงาน โดยทำการศึกษาในประเทศเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ 4 ประเทศ ได้แก่ ฟิลิปปินส์ ไทยมาเลเซียและอินโดนีเซียพบว่าเมื่อมีการศึกษารายกรณีแล้ว แต่ละประเทศที่กล่าวมาได้มีการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้กันอย่างแพร่หลายมากขึ้นและได้รับการพัฒนาอย่างกว้างขวางไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาด้านการเมืองการบริหารซึ่งเป็นแนวทางในการพัฒนาบ้านเมืองก่อให้เกิดการบริหารในรูปแบบใหม่ และเป็นการพัฒนาประชาธิปไตยอย่างดียิ่ง

มาร์เซลลา (Marcella. 2005 : unpagged ; อ้างถึงใน สิทธิชัย กิจถาวร. 2555 : 26) ได้ศึกษาการบริหารการปกครองด้านการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาของโมรอน โก มลรัฐแคลิฟอร์เนียพบว่า การรับรู้การมีส่วนร่วมมีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลของการปกครองทางการศึกษาเขตพื้นที่การศึกษาของโมรอน โก ข้อมูลที่ได้รับมีการเปรียบเทียบวรรณกรรม จัดหัวข้อที่สอดคล้องและเชื่อมโยงกับตัวบ่งชี้พฤติกรรมของผู้บริหารตามหลักธรรมาภิบาล โดยเฉพาะด้านการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการบริหาร จะนำไปสู่ความสำเร็จในการบริหารเขตพื้นที่การศึกษา อีกทั้งยังได้ศึกษาบทบาทผู้นำในการเป็นผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งความทุ่มเทเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้เรียน และระดับความสำเร็จที่สูงขึ้น จะนำไปสู่การปรับโครงสร้างและปรับเปลี่ยนในสิ่งที่จะเป็นเพื่อนำไปสู่การบริหารจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

ฮอฟเฮอเมอร์ (Hofheimer. 2006: unpagged ; อ้างถึงใน กมลลา สุขเกษม. 2555 : 47) ได้ศึกษาหนังสือบันทึกเรื่องราวการบริหารจัดการที่ดีของสถาบันการพัฒนาระหว่างประเทศ 4 องค์การ พบว่า สถาบันพัฒนาระหว่างประเทศมีการตระหนักเกี่ยวกับการบริหารจัดการที่ดีและมีการปฏิรูปประชาธิปไตยในฝ่ายผู้บริหารที่เป็นผู้บริหารต่างประเทศที่เพิ่มขึ้น โดยเฉพาะที่เห็นเด่นชัดต่อการให้ความเคารพต่อสหประชาชาติ

ยูสุกามิ (Usugami. 2006 : 280 - 294) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับแรงจูงใจของผู้บริหารที่เป็นชาวเกาหลีและผู้บริหารที่เป็นชาวญี่ปุ่นที่ทำงานอยู่ในบริษัทญี่ปุ่น โดยทำการวิเคราะห์ปัจจัยค่าจูงและปัจจัยที่เกี่ยวกับแรงจูงใจผลการศึกษาพบว่าผู้บริหารของทั้งสองประเทศให้ความสำคัญกับเรื่องแรงจูงใจ โดยเฉพาะผู้บริหารของทั้งสองประเทศยอมรับว่าแรงจูงใจมีผลต่อการดำเนินงานขององค์กรความพึงพอใจในงานของพนักงานและความพึงพอใจของลูกค้าโดยคิดว่าค่าจ้างและเงินโบนัสคือปัจจัยที่สำคัญมากในการสร้างแรงจูงใจนอกจากนี้ผู้บริหารชาวเกาหลีคิดว่าปัจจัยที่สำคัญอีกปัจจัยในการสร้างแรงจูงใจคือเสถียรภาพของการจ้างงานในขณะที่ผู้บริหารชาวญี่ปุ่นคิดว่าปัจจัย

ที่สำคัญอีกปัจจัยในการสร้างแรงจูงใจคือการเข้าใจถึงนโยบายขององค์กรและวัตถุประสงค์ของงาน ซึ่งเป็นความแตกต่างที่ทำให้เห็นว่าผู้บริหารชาวเกาหลีตระหนักถึงปัจจัยด้านนี้มากกว่าในขณะที่ผู้บริหารชาวญี่ปุ่นตระหนักถึงปัจจัยที่เกี่ยวกับแรงจูงใจมากกว่า

เทียน (Tien, 2008 : Abstract) ได้ศึกษาแรงจูงใจในการสร้างสรรค์ผลงานวิจัยของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยได้หวั่น โดยเชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงระบบแรงจูงใจจะเปลี่ยนพฤติกรรมในการทำวิจัยของอาจารย์ซึ่งจากผลการศึกษาพบว่าแรงจูงใจที่ทำให้อาจารย์ทำผลงานวิจัยคือผลตอบแทนที่ได้รับทั้งผลตอบแทนที่เกิดขึ้นภายในและภายนอก โดยผลตอบแทนที่เป็นปัจจัยสำคัญ ได้แก่ ผลตอบแทนด้านรายได้โดยอาจารย์ที่สร้างสรรค์งานวิจัยส่วนใหญ่เป็นอาจารย์ที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก และอาจารย์ในมหาวิทยาลัยของรัฐมีการทำงานวิจัยมากกว่าอาจารย์ในมหาวิทยาลัยเอกชนรวมทั้งนโยบายในการพัฒนาอาจารย์ด้านการวิจัยมีความสำคัญและจำเป็นในการสร้างสรรค์ผลงานวิจัยของอาจารย์

#### งานวิจัยในประเทศ

คันสร แสงศรีจันทร์ (2550 : 90) ได้ทำการศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลบ้านคู อำเภอมือเมือง จังหวัดเชียงราย พบว่า ผลการศึกษาสามารถอธิบายปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลบ้านคูได้ว่าบุคลากรเทศบาลตำบลบ้านคู เห็นว่าปัจจัยด้านแรงจูงใจและปัจจัยการบำรุงรักษามีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง โดยในปัจจัยด้านแรงจูงใจพบว่าด้านการได้รับการยอมรับนับถือมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด รองลงมา คือ ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงานมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ส่วนในปัจจัยการบำรุงรักษา พบว่า ด้านความสัมพันธ์ในการทำงานมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือด้านความเป็นส่วนตัว ด้านการปกครองบังคับบัญชา ด้านความมั่นคง ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านสภาพการทำงาน และด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด นอกจากนี้พบว่าปัจจัยด้านแรงจูงใจและปัจจัยการบำรุงรักษามีระดับที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่ไม่ต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

เยาวลักษณ์ ม่วงมี (2551 : 71) ได้ทำการศึกษาเรื่อง แรงจูงใจที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ของกรมสรรพากร กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยคือเจ้าหน้าที่ของรัฐ กรมสรรพากรที่สังกัดอยู่ในพื้นที่กรุงเทพมหานคร จำนวน 382 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ปัจจัย และค่าความถดถอย ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากที่สุดคือด้านลักษณะงาน รองลงมาคือ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และน้อยที่สุดคือ ด้านสภาพ

การทำงาน 2) ระดับผลการปฏิบัติงานโดยภาพรวมอยู่ในระดับดี เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าด้านที่มีผลการปฏิบัติงานสูงที่สุดคือ ด้านการตรงต่อเวลา รองลงมาคือ ด้านคุณภาพของงาน และต่ำสุดคือ ด้านการมีส่วนร่วม 3) แรงจูงใจที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานจากการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานทั้ง 6 ด้าน ได้แก่ ด้านลักษณะงานและความเจริญเติบโต ด้านการยอมรับนับถือและความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ด้านความสำเร็จในงาน ด้านสภาพการทำงานและความปลอดภัย ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และด้านนโยบายและการบริหารองค์การ มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และสามารถใช้เป็นตัวพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานได้ ร้อยละ 51.50 โดยปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานมากที่สุดคือ ด้านความสำเร็จในงาน ประกอบด้วย ปฏิบัติงานได้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายและทันเวลาตามที่หน่วยงานกำหนด มีความภาคภูมิใจในผลงานที่ได้ทำสำเร็จลุล่วงไปแล้ว ความสำเร็จในงานที่ได้รับมีส่วนช่วยกระตุ้น/จูงใจให้อยากทำงานมากขึ้น และผลงานความคิดเห็นเป็นที่ยอมรับของเพื่อนร่วมงาน

วัชร นุญพลอด (2551 : 80) ศึกษาระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดพะเยา และเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดพะเยา จำแนกตามเพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ตำแหน่งงานปัจจุบัน ระยะเวลาการปฏิบัติงาน และรายได้ในแต่ละเดือนประชากรที่ศึกษาคือพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดพะเยาจำนวน 866 คน ผลการศึกษา พบว่าพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลจังหวัดพะเยาเฉลี่ยทุกด้านมีแรงจูงใจในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติด้านบรรยากาศในการทำงานด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานด้านการยอมรับนับถือ และด้านความมั่นคงในงานสำหรับด้านความก้าวหน้าในงานมีแรงจูงใจในระดับปานกลางการเปรียบเทียบแรงจูงใจของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดพะเยา พนักงานที่มีเพศตำแหน่งงานปัจจุบันระยะเวลาการปฏิบัติงานและรายได้ที่แตกต่างกันมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันสำหรับอายุและสถานภาพสมรสที่แตกต่างกันมีแรงจูงใจในการทำงานไม่แตกต่างกันและตำแหน่งงานปัจจุบันที่แตกต่างกันลูกจ้างมีความไม่มั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การทำงานอาจถูกให้ออกได้ง่ายกว่าข้าราชการประจำและเรื่องสวัสดิการก็ได้รับไม่เท่าเทียมกันเรื่องระยะเวลาการปฏิบัติงานที่ทำให้พนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันมาจากระยะเวลาการปฏิบัติงานนานก็ได้รับเงินเดือนและค่าจ้างมากกว่าคนที่ระยะเวลาการปฏิบัติงานน้อยกว่า

ชญญา ลีศัตร์พ่าย (2552 : 95) ได้ทำการวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงานของเจ้าหน้าที่เทศกิจ สังกัดกรุงเทพมหานคร ภายใต้ระบบการบริหารจัดการแนวใหม่ ตาม

หลักธรรมาภิบาล โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาแบบจำลองโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของพฤติกรรมการทำงานภายใต้ระบบการบริหารจัดการแนวใหม่ตามหลักธรรมาภิบาลของเจ้าหน้าที่เทศกิจ สังกัดกรุงเทพมหานคร ที่เป็นข้าราชการทั้งหมด 368 คน และพนักงานประจำทั้งหมด 386 คน ได้มาจากวิธีการสุ่มหลายขั้นตอน ใช้แบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิเคราะห์ข้อมูลใช้โปรแกรม LISREL ผลการวิจัยพบว่า แบบจำลองที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผลการทดสอบเส้นทางอิทธิพล พบว่า พฤติกรรมการทำงานได้รับอิทธิพลทางบวกโดยตรงจากเจตคติ การมีแบบอย่าง และความพึงพอใจ และได้รับอิทธิพลทางบวกโดยอ้อมจากลักษณะมุ่งอนาคตควบคุมตน เหตุผลเชิงจริยธรรม การมีแบบอย่าง และได้รับอิทธิพลทางลบโดยอ้อมจากการรับรู้ความสัมพันธ์ระบบอุปถัมภ์ผ่านเจตคติ และได้รับอิทธิพลทางบวกโดยอ้อมจากการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การผ่านความพึงพอใจ โดยตัวแปรเหล่านี้ร่วมกันอธิบายพฤติกรรมการทำงานได้ร้อยละ 50 และได้รับอิทธิพลทางลบโดยตรงการรับรู้ความสัมพันธ์ระบบอุปถัมภ์ ซึ่งตัวแปรทั้งหมดร่วมกันสามารถอธิบายเจตคติได้ร้อยละ 51 และเจตคติต่อพฤติกรรมการทำงานภายใต้ระบบการบริหารจัดการแนวใหม่ตามหลักธรรมาภิบาล ได้รับอิทธิพลทางบวกโดยตรงจากลักษณะมุ่งอนาคตควบคุมตน เหตุผลเชิงจริยธรรม การมีแบบอย่างในการทำงานส่วนความพึงพอใจในการทำงานได้รับอิทธิพลทางบวกโดยตรงจากการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ และได้รับอิทธิพลทางลบโดยตรงความขัดแย้งในบทบาท ซึ่งทั้งสองตัวแปรร่วมกันสามารถอธิบายความพึงพอใจในการทำงานได้ร้อยละ 81

เรณู สีนิล (2552 : 75) ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับศึกษาสภาพปัญหาและความต้องการแนวทางการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อพัฒนารวมทั้งการทดลองและประเมินแนวทางการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และเขต 2 กรณีศึกษา โรงเรียนวัดลาดกระโหง โรงเรียนวัดท่าใหม่ โรงเรียนวัดศรีภวังค์ เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบบันทึกการบรรยาย แบบสอบถาม แบบบันทึก การสนทนากลุ่ม กลุ่มี้อำนวยการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรของโรงเรียนขนาดเล็ก และแบบสัมภาษณ์ เก็บรวบรวมข้อมูลโดยศึกษาเอกสาร หลักฐานที่ปรากฏ การรับฟังการบรรยาย การสนทนากลุ่ม การสอบถามการสัมภาษณ์ ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า สภาพปัญหาของโรงเรียนขนาดเล็ก คือ ขาดครู ขาดสื่อสิ่งอำนวยความสะดวก ขาดการบริหารที่เป็นระบบ โดยเฉพาะขาดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะมีผลทำให้การปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพและเกิดความเสียหายต่อระบบการทำงาน โรงเรียนจึงมีความต้องการแนวทางการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่เหมาะสม และผลจากการพัฒนาแนวทางการสร้างแรงจูงใจ

การปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับ โรงเรียนขนาดเล็ก ได้แนวทางซึ่งประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ได้แก่  
 1) การวางแผน เช่น การศึกษาวิเคราะห์ข้อมูล จัดลำดับความสำคัญ 2) ดำเนินการ เช่น การสร้าง  
 สัมพันธภาพอันดี การจัดสิ่งแวดล้อมในการทำงาน 3) การติดตามและประเมินผล ผลการทดลอง  
 แนวทาง พบว่า แนวทางที่พัฒนาขึ้นสามารถนำไปใช้ได้ สถานการณ์จริง ผู้บริหารและครูมีความ  
 พึงพอใจต่อแนวทางการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่พัฒนาขึ้นในระดับมาก

จารุณี สารนอก (2553 : 66) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจ  
 กับผลการปฏิบัติงานของพนักงานการไฟฟ้า เขต 3 จังหวัดนครราชสีมา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ใน  
 การวิจัย ได้แก่ พนักงานการไฟฟ้า จำนวน 207 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็น  
 แบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า โดยมีค่าความเชื่อมั่นของปัจจัยแรงจูงใจและปัจจัย  
 ผลการปฏิบัติงานทั้งฉบับ เท่ากับ .93 วิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบน  
 มาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน ผลการวิเคราะห์ปัจจัยแรงจูงใจของพนักงาน  
 การไฟฟ้าพบว่า พนักงานการไฟฟ้า เขต 3 มีแรงจูงใจโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ย  
 สูงสุด คือ ด้านความรับผิดชอบที่ได้รับ อยู่ในระดับมาก ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้าน  
 การยอมรับ อยู่ในระดับมาก ผลการวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานของพนักงานการไฟฟ้า พบว่า  
 พนักงานการไฟฟ้า เขต 3 มีผลการปฏิบัติงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด  
 คือ ด้านความร่วมมือและมนุษยสัมพันธ์ อยู่ในระดับมาก ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้าน  
 ปริมาณงาน อยู่ในระดับมาก ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแรงจูงใจกับ  
 ผลการปฏิบัติงาน พบว่า ปัจจัยแรงจูงใจมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานอย่าง  
 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ( $r = .831$ ) และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านความสำเร็จด้านการยอมรับ  
 ด้านความรับผิดชอบที่ได้รับ ด้านความก้าวหน้า ด้านการบริหารและการจัดการ ด้านผู้บริหาร ด้าน  
 ความสัมพันธ์กับผู้บริหาร ด้านเงื่อนไขการทำงาน ด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน ด้านความ  
 ยุติธรรม และด้านความดีความชอบ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญ  
 ทางสถิติที่ระดับ .01 และ .05 ( $r = .201, r = .168, r = .222, r = .158, r = .156, r = .197, r = .146,$   
 $r = .182, r = .294, r = .148$  และ  $r = .200$  ตามลำดับ) ยกเว้น ด้านลักษณะของเนื้องาน ด้านสถานะทาง  
 สังคม และด้านค่าจ้าง/เงินเดือน ไม่มีความสัมพันธ์กัน

ถนัดชัย ชนะสูตร (2553 : 89) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับการปฏิบัติงาน  
 ตามหลักธรรมาภิบาลของเจ้าหน้าที่สถานีอนามัยในจังหวัดเลย ประชากร ได้แก่ เจ้าหน้าที่สถานี  
 อนามัยที่ปฏิบัติงานในสถานีอนามัยในจังหวัดเลย จำนวน 326 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บ  
 รวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ การแจกแจง  
 ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติเชิงอนุมาน ได้แก่ สัมประสิทธิ์

สหสัมพันธ์ของเพียร์สันและการถดถอยเชิงพหุ ผลการวิจัย พบว่า 1) แรงจูงใจของเจ้าหน้าที่สถานีนอนามัยในจังหวัดเลย ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) การปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาลของเจ้าหน้าที่สถานีนอนามัยในจังหวัดเลย ในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 3) ปัจจัยส่วนบุคคลพบว่า เพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้ และประสบการณ์ที่ปฏิบัติงานในสถานีนอนามัย ไม่มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาลของเจ้าหน้าที่สถานีนอนามัยในจังหวัดเลย ส่วนแรงจูงใจทั้งปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาลของเจ้าหน้าที่สถานีนอนามัยในจังหวัดเลยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยปัจจัยจูงใจด้านความสำเร็จในการทำงานมีความสัมพันธ์สูงที่สุด 4) แรงจูงใจทั้งปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนมีผลต่อการปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาลของเจ้าหน้าที่สถานีนอนามัยในจังหวัดเลยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยปัจจัยจูงใจด้านลักษณะของงานคือตัวแปรที่มีค่าพยากรณ์มากที่สุดและ 5) ปัญหาอุปสรรคที่สำคัญ ได้แก่ ปัญหาด้านสภาพวิชาชีพและการปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาลด้านหลักคุณธรรม ข้อเสนอแนะที่สำคัญคือ รัฐบาลและกระทรวงสาธารณสุขควรส่งเสริมให้มีกฎหมายรองรับความเป็นวิชาชีพของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขที่ปฏิบัติงานในระดับสถานีนอนามัยที่ยังไม่มีสภาวิชาชีพรองรับการปฏิบัติงาน เพื่อจะได้มีบทบาท มีความเสมอภาคหรือโอกาสเท่าเทียมกับวิชาชีพอื่น ๆ นอกจากนั้น ในการพิจารณาความดีความชอบและความก้าวหน้าในวิชาชีพ ผู้บังคับบัญชาควรยึดหลักคุณธรรมควบคู่กับผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงาน

ณัญจรณ์ เจริญพงษ์ (2553 : 101) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานกับการปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณวิชาชีพทางการศึกษาของผู้บริหารและครูผู้สอนในโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยผู้บริหารและครูในโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรีจำนวน 152 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ มีความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.97 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ค่าคะแนนเฉลี่ยความเบี่ยงเบนมาตรฐานการทดสอบค่าทีและสหสัมพันธ์อย่างง่าย ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารและครูผู้สอน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) ระดับการปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณวิชาชีพทางการศึกษาของผู้บริหารและครูผู้สอน โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก 3) เปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูจำแนกตามตำแหน่งและลักษณะของโรงเรียนที่เปิดสอนแตกต่างกันอย่างไม่มีความสำคัญทางสถิติ 4) เปรียบเทียบการปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณวิชาชีพทางการศึกษาของครูจำแนกตามตำแหน่งและลักษณะของโรงเรียนที่เปิดสอนแตกต่างกันอย่างไม่มีความสำคัญทางสถิติ 5) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานกับการปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณวิชาชีพทางการศึกษาของครูมีความสัมพันธ์กันทางบวก

กัญญา ชัญญาหาร (2554 : 80) ได้ทำการศึกษาแรงจูงใจการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอห้วยทับทัน จังหวัดศรีสะเกษ พบว่า 1) แรงจูงใจการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอห้วยทับทันจังหวัดศรีสะเกษ โดยรวมมีแรงจูงใจอยู่ในระดับมาก และเมื่อจำแนกเป็นรายด้านพบว่ามีความแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก จำนวน 7 ด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อยคือด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านความรับผิดชอบ ด้านความสำเร็จของงานด้านลักษณะงานด้านการปกครองบังคับบัญชาด้านนโยบายการบริหารและด้านการยอมรับนับถือมีแรงจูงใจอยู่ในระดับปานกลาง จำนวน 3 ด้าน คือ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่และด้านเงินเดือนและสวัสดิการ) ผลการเปรียบเทียบระดับแรงจูงใจของพนักงานในองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอห้วยทับทัน จังหวัดศรีสะเกษที่มีความแตกต่างกันของระดับการศึกษาประเภทพนักงานระดับตำแหน่ง รายได้ และอายุการทำงาน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า 2.1) พนักงานในองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอห้วยทับทันจังหวัดศรีสะเกษที่มีความแตกต่างกันตามกลุ่มการศึกษาคือต่ำกว่าปริญญาตรีปริญญาตรีและสูงกว่าปริญญาตรีโดยรวมไม่แตกต่างกัน 2.2) พนักงานในองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอห้วยทับทันจังหวัดศรีสะเกษที่มีความแตกต่างกันตามกลุ่มประเภทพนักงานคือพนักงานในส่วนตำบลพนักงานจ้างตามภารกิจและพนักงานจ้างทั่วไปโดยรวมพบว่าไม่แตกต่างกัน 2.3) พนักงานในองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอห้วยทับทันจังหวัดศรีสะเกษที่มีความแตกต่างกันตามกลุ่มระดับตำแหน่งคือระดับ 1-2ระดับ 3 - 5 และระดับ 6 ขึ้นไปโดยรวมพบว่าไม่แตกต่างกัน 2.4) พนักงานในองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอห้วยทับทันจังหวัดศรีสะเกษที่มีความแตกต่างกันตามกลุ่มรายได้คือต่ำกว่า 10,000 บาท 10,001-15,000 บาทและ 15001 บาทขึ้นไปโดยรวมพบว่าไม่แตกต่างกัน 2.5) พนักงานในองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอห้วยทับทันจังหวัดศรีสะเกษที่มีความแตกต่างกันตามกลุ่มอายุการทำงานคือต่ำกว่า 5 ปี 5 -10 ปีและ 10 ปีขึ้นไปโดยรวมพบว่าไม่แตกต่างกัน

ชูเกียรติ ยิ้มพวง (2554 : 101) ทำการวิจัย เรื่อง แรงจูงใจที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน : กรณีศึกษาบริษัท บางกอกกล๊าส จำกัด โรงงานจังหวัดปทุมธานี กลุ่มตัวอย่างที่ใช้เป็นพนักงานในระดับปฏิบัติการจำนวนทั้งหมด 270 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ สถิติเชิงพรรณนา ประกอบด้วย ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สถิติเชิงอนุมาน ประกอบด้วย Independent Samples t-test, One-way ANOVA, LSD และ Multiple Linear Regression ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ผลการวิจัย พบว่าลักษณะทางประชากรศาสตร์ที่แตกต่างกันมีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน และลักษณะทางประชากรศาสตร์ที่แตกต่างกันมีผลต่อการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน จากผล

การวิเคราะห์สมการถดถอยพหุคูณเชิงเส้น พบว่า ปัจจัยแรงจูงใจ ( $X_1$ ) ปัจจัยค่าจ้าง ( $X_2$ ) มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงาน ( $\hat{Y}_T$ ) สามารถนำมาสร้างเป็นสมการพยากรณ์ คือ  $\hat{Y}_T = 1.481 + 0.360X_1 + 0.3037 X_2$  สามารถทำนายสมการของพยากรณ์ได้ 34.40% และมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ 0.591

มณีรัตน์ สุโลมานดี (2555 : 79) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูโรงเรียนมัธยมวัดหนองจอก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 จำแนกตามระดับการศึกษาและประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน โดยยึดทฤษฎีแรงจูงใจของมาสโลว์ 5 ด้าน คือ ด้านพื้นฐานทางกายภาพด้านความปลอดภัยด้านสังคมด้านการมีชื่อเสียงด้านความสำเร็จในการทำงานมีค่าอำนาจจำแนกรายข้อ อยู่ระหว่าง .34 - .70 และค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .95 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ข้าราชการครู โรงเรียนมัธยมวัดหนองจอก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 จำนวน 92 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม แบบมาตราส่วนประมาณค่าตามวิธีของลิเคิร์ท จำนวน 40 ข้อ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและการทดสอบค่าทีผลการวิจัยพบว่า 1) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูโรงเรียนมัธยมวัดหนองจอก อยู่ในระดับปานกลาง เรียงลำดับองค์ประกอบตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านสังคมด้านการมีชื่อเสียงด้านความสำเร็จในการทำงานด้านพื้นฐานทางกายภาพและด้านความปลอดภัย 2) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูโรงเรียนมัธยมวัดหนองจอก จำแนกตามระดับการศึกษาและประสบการณ์ในการปฏิบัติงานมีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

สุภาภรณ์ โชติชญาณ์ (2555 : 96) ทำการวิจัยเรื่องแรงจูงใจของพนักงานมหาวิทยาลัยที่มีอิทธิพลต่อคุณภาพชีวิตการทำงาน : กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี โดยใช้แบบสอบถาม จำนวน 160 ตัวอย่าง การวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติเชิงพรรณนาประกอบด้วย ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ส่วนสถิติเชิงอนุมานใช้ Independent Samples t-test, One-way Analysis of Variance (ANOVA) และ Multiple Linear Regression ผลการศึกษาพบว่า พนักงานมหาวิทยาลัยส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุ 36 - 45 ปี มีสถานภาพสมรส มีระดับการศึกษาปริญญาโท มีรายได้ตั้งแต่ 15,000 ถึง 20,000 บาทต่อเดือน มีตำแหน่งงานด้านสายวิชาการและมีประสบการณ์การทำงาน 5-10 ปี ปัจจัยด้านแรงจูงใจของพนักงานมหาวิทยาลัยใน ด้านความต้องการความผูกพัน ความต้องการความมีอำนาจ และความต้องการความสำเร็จในภาพรวมมีระดับความสำคัญอยู่ในระดับมาก ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานคือ ด้านสถานภาพสมรส ระดับการศึกษา รายได้ และตำแหน่งงาน ด้านประสบการณ์การทำงานที่แตกต่างกันมีผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานแตกต่างกัน

ผลการวิเคราะห์สมการถดถอยพหุคูณเชิงเส้นตรงของปัจจัยด้านแรงจูงใจ ประกอบด้วย ปัจจัยด้านความต้องการความผูกพัน ( $X_1$ ) ปัจจัยด้านความต้องการความมีอำนาจ ( $X_2$ ) และปัจจัยด้านความต้องการความสำเร็จ ( $X_3$ ) มีอิทธิพลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ( $\hat{Y}_T$ ) โดยมีความสัมพันธ์เชิงบวกในทิศทางเดียวกัน และสามารถนำมาสร้างเป็นสมการพยากรณ์ได้ดังนี้  $\hat{Y}_T = 0.957 + 0.174x_1 + 0.339x_2 + 0.221x_3$  สามารถทำนายสมการของการพยากรณ์ได้ 64.60 % และมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ ( $R$ ) เท่ากับ 0.808

ชูชาติ สิทธิสาร (2556 : 98) ได้ทำการวิจัย เรื่องรูปแบบแรงจูงใจที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานครู สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 10 โดยใช้ระเบียบวิธีการวิจัยเชิงบรรยายจากการสังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้ทรงคุณวุฒิและผู้ปฏิบัติงาน กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ พนักงานครูสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 10 จำนวน 379 คนตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วยตัวแปรแฝงและตัวแปรสังเกต ได้การเก็บรวบรวมข้อมูลตามแบบสอบถามความคิดเห็น ผลการวิจัยพบว่าตัวแปรแฝงด้านแรงจูงใจ ประกอบด้วยองค์ประกอบและความสามารถในการปฏิบัติงานแรงจูงใจที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานและลักษณะที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานตามลำดับส่วนตัวแฝงอิทธิพลทางอ้อมสูงสุดคือตัวแปรแฝงแรงจูงใจที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานตัวแปรทุกตัวในโมเดลร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรแฝงแรงจูงใจที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานได้ร้อยละ 81.8 ผลการวิเคราะห์โมเดลโครงสร้างแรงจูงใจที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานครูแสดงให้เห็นว่าแรงจูงใจที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานครูนั้นมีอิทธิพลต่อกันทุกด้านรูปแบบแรงจูงใจที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานครู ประกอบด้วยองค์ประกอบแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน 4 ด้าน ได้แก่ การยกย่องชมเชยมิตรภาพและความสัมพันธ์ค่าจ้างความรักและศรัทธาในวิชาชีพครูองค์ประกอบลักษณะที่เอื้อต่อประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน 5 ด้านคือ ลักษณะส่วนบุคคลลักษณะของงานลักษณะขององค์กรนโยบายการบริหารและการปฏิบัติงานและสิ่งแวดล้อมของงานและองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของพนักงานครูคือด้านคุณธรรมจริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพด้านคุณภาพการปฏิบัติงาน และด้านที่เกิดจากการปฏิบัติงานรวมทั้งประสิทธิผลในการปฏิบัติงานประกอบด้วยการปฏิบัติงานและความสำเร็จของงานความมั่นคงและความก้าวหน้าในงานและความพึงพอใจในบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในการทำงาน

ศรัณยู ศิริเจริญธรรม (2556 : 78) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยจูงใจที่ส่งผลต่อความเป็นครูมืออาชีพของครู ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ครูผู้สอน จำนวน 324 คน ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัด

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี ปีการศึกษา 2555 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ( $r_{xy}$ ) และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ ( $R_{y,1,2,\dots,k}$ ) ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับปัจจัยเชิงจิตที่ส่งผลต่อความเป็นครูมืออาชีพของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี โดยรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน 2) ระดับความเป็นครูมืออาชีพของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี โดยรวมอยู่ในระดับมากทุกข้อ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเชิงจิตกับความเป็นครูมืออาชีพของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับค่อนข้างสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 4) สมการพยากรณ์ปัจจัยเชิงจิตที่ส่งผลต่อความเป็นครูมืออาชีพของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เรียงตามลำดับความสำคัญ ประกอบด้วย การยอมรับของสังคม ( $X_7$ ) ลักษณะงาน ( $X_5$ ) และความก้าวหน้าในงาน ( $X_6$ ) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ 0.74 สามารถร่วมกันพยากรณ์ความเป็นครูมืออาชีพของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี ได้ร้อยละ 55 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และสามารถสร้างสมการในการพยากรณ์หรือ สมการถดถอยได้ดังนี้ สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ  $\hat{Y} = 1.47 + 0.31X_7 + 0.19X_5 + 0.16X_6$  และสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน  $\hat{Z} = 0.35ZX_7 + 0.25ZX_5 + 0.20ZX_6$

นารีรัตน์ บัตรประโคน (2557 : 89) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงงูใจในการปฏิบัติงานของครูกับประสิทธิผลของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 3 กลุ่มตัวอย่าง คือ ครูที่สอน โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 3 จำนวน 320 คน โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามตามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ และใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูลประกอบด้วยคะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ผลการวิจัยพบว่า 1) แรงงูใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 3 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) ประสิทธิผลของโรงเรียนในโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 3 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 3) ความสัมพันธ์ระหว่างแรงงูใจในการปฏิบัติงานของครูกับประสิทธิผลของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 3 มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับมาก จากการวิเคราะห์ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงงูใจในการปฏิบัติงานของครูกับประสิทธิผลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 3

ได้ข้อเสนอแนะในการสร้างแรงจูงใจโดยผู้บริหารสถานศึกษาควรชื่นชมกับผลการปฏิบัติงานที่ได้รับความสำเร็จของครูและควรมีของรางวัลเล็กๆน้อยๆ เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจให้กับครู ควรให้การยอมรับในความรู้ความสามารถของครู โดยการมอบหมายงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถของครู ควรแบ่งเบาภาระงานของครู โดยการเข้าสอนแทนครูในบางชั่วโมง และควรส่งเสริมให้ครูได้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น รวมทั้งสนับสนุนให้ครูได้เข้ารับการอบรมพัฒนาความรู้ความสามารถในรายวิชาที่สอน

ปวีณา อยู่เล็ก (2557 : 109) ได้ทำการวิจัย เรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูโรงเรียนชุมชนนิคมสร้างตนเองจังหวัดระยอง 7 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ระยอง เขต 1 จำแนกตามเพศและประสบการณ์ในการทำงาน ประชากรที่ใช้ในการศึกษาได้แก่ ข้าราชการครูสายผู้สอน โรงเรียนชุมชนนิคมสร้างตนเองจังหวัดระยอง 7 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ระยอง เขต 1 จำนวน 39 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการทดสอบขนาดของผลต่าง (Effect Size) ผลการวิจัยพบว่า 1) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูโรงเรียนชุมชนนิคมสร้างตนเองจังหวัดระยอง 7 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ระยอง เขต 1 ด้านปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุน โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านในปัจจัยจูงใจอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านการยอมรับนับถือ ด้านความสำเร็จของงาน ด้านลักษณะของงาน ด้านความรับผิดชอบ และด้านความก้าวหน้า ปัจจัยค้ำจุน พบว่า อยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านสภาพการทำงาน ด้านการปกครองบังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านเงินเดือน และด้านนโยบายและการบริการ 2) ผลการเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูโรงเรียนชุมชนนิคมสร้างตนเองจังหวัดระยอง 7 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ระยอง เขต 1 ปัจจัยจูงใจ จำแนกตามเพศและประสบการณ์ในการทำงาน โดยรวมมีความแตกต่างกัน้อยที่สุด 3) ผลการเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูโรงเรียนชุมชนนิคมสร้างตนเองจังหวัดระยอง 7 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ระยอง เขต 1 ปัจจัยค้ำจุน จำแนกตามเพศ โดยรวมมีความแตกต่างกัน้อย และจำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน โดยรวมมีความแตกต่างกัน้อยที่สุด

วรรณมา เจตนาแสน (2557 : 99) ได้ทำการวิจัย เรื่อง แรงจูงใจในการทำงาน ความพึงพอใจที่มีต่อสวัสดิการและผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ พนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนวิชาการของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

จำนวน 371 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ประกอบด้วยค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันและการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน ผลการวิจัยพบว่า 1) แรงจูงใจในการทำงานโดยรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ส่วนความพึงพอใจที่มีต่อสวัสดิการโดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง และผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐโดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก 2) แรงจูงใจในการทำงาน และความพึงพอใจที่มีต่อสวัสดิการ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และ 3) แรงจูงใจในการทำงาน และความพึงพอใจที่มีต่อสวัสดิการ สามารถพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ได้ร้อยละ 49.30 กำหนดสมการถดถอย คือ ผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีค่าเท่ากับ  $0.893 + 0.717$  (แรงจูงใจในการทำงาน) +  $0.074$  (ความพึงพอใจที่มีต่อสวัสดิการ)

อ่ำไพ พัดทอง (2557 : 68) ทำการวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนเขตคุณภาพการศึกษาที่ 11 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจะเขียงเทรา เขต 2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครูในโรงเรียนเขตคุณภาพการศึกษาที่ 11 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจะเขียงเทรา เขต 2 ปีการศึกษา 2556 จำนวน 100 คน เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ จำนวน 50 ข้อ มีอำนาจจำแนกรายข้อระหว่าง .29 - .90 และค่าความเชื่อมั่น .96 สถิติใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที (t-test) และการหาค่าความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) และเมื่อพบความแตกต่างจึงทดสอบรายคู่โดยใช้วิธีของเชฟเฟ (Scheffe') ผลการศึกษา พบว่า 1) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนเขตคุณภาพการศึกษาที่ 11 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจะเขียงเทรา เขต 2 ด้านปัจจัยจูงใจโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ ลักษณะงาน ความรับผิดชอบ ความเจริญก้าวหน้า ความสำเร็จของงาน และการยอมรับนับถือ ตามลำดับ และด้านปัจจัยค้ำจุน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การสอนงาน ควบคุม ดูแล สภาพการทำงาน นโยบายและการบริหารงาน และเงินเดือนสิ่งตอบแทน ตามลำดับ 2) ผลการเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนเขตคุณภาพการศึกษาที่ 11 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจะเขียงเทรา เขต 2 จำแนกตามเพศ พบว่า ปัจจัยจูงใจ โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยครูเพศชาย มีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากกว่าครูเพศหญิง และปัจจัยค้ำจุน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยครูเพศชายมีระดับ

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากกว่าครูเพศหญิง จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน พบว่า ปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนโดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และจำแนกตามขนาดโรงเรียน พบว่า ปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนโดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้น ปัจจัยค้ำจุนด้านนโยบายและการบริหารแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ศุภนิวจักษณ์ พลิจันทร์ (2558 : 75) ทำการวิจัย เรื่อง พฤติกรรมการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในเขตอำเภอบ้านแพ้ว จังหวัดนครพนม กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครูผู้สอนโรงเรียนในเขตอำเภอบ้านแพ้ว จังหวัดนครพนม จำนวน 194 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง โดยการเทียบตาราง Krejcie and Morgan การเลือกกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ทดสอบสมมติฐานด้วยการวิเคราะห์ Two-way ANOVA สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product-Moment Coefficient of Correlation) และสัมประสิทธิ์ การถดถอยพหุคูณแบบหลายขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) ผลการวิจัยพบว่า 1) พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร โรงเรียนตามความคิดเห็นของครู ในเขตอำเภอบ้านแพ้ว จังหวัดนครพนม โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง 2) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูตามความคิดเห็นของครู ในเขตอำเภอบ้านแพ้ว จังหวัดนครพนม โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับปานกลาง 3) พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร โรงเรียนตามความคิดเห็นของครู จำแนกตามวุฒิการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน โดยรวมไม่แตกต่างกัน แต่รายด้านหลักความมีส่วนร่วม ประสบการณ์การทำงานของครูผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร โรงเรียน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 4) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนตามความคิดเห็นของครู จำแนกตามวุฒิการศึกษา และประสบการณ์ทำงาน โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน 5) พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร กับ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูตามความคิดเห็นของครูในเขตอำเภอบ้านแพ้ว จังหวัดนครพนม โดยรวมมีความสัมพันธ์กันในเชิงบวกทุกด้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 6) พฤติกรรม การบริหารตามหลักธรรมาภิบาล ด้านที่สามารถพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ในเขตอำเภอบ้านแพ้ว จังหวัดนครพนม ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 คือ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความรับผิดชอบ หลักความคุ้มค่า โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) อยู่ระหว่าง 0.63 ถึง 0.78 พฤติกรรมการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลสามารถพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูได้ร้อยละ 61.00 และมีความคลาดเคลื่อนของ

การพยากรณ์เท่ากับ 0.15 ได้สมการพยากรณ์ ดังนี้ สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ  $Y' = .56 + .31(x_2) + .25(x_3) + .18(x_4) + .14(x_1)$  สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน  $Z'_x = .33(Z_{x_2}) + .28(Z_{x_3}) + .25(Z_{x_4}) + .14(Z_{x_1})$

อุษา เพ็ญประยูร (2558 : 93) ได้ทำการวิจัย เรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอท่าใหม่ จังหวัดจันทบุรี ใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 253 คน โดยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม โดยมีความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.95 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่า t - test ค่า F - test และการเปรียบเทียบรายคู่โดยวิธีของเชฟเฟ่ (Scheffe') ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอท่าใหม่จังหวัดจันทบุรี ได้แก่ ด้านความรับผิดชอบ ด้านนโยบายและการบริหารงานความสำเร็จในงาน ด้านลักษณะงานที่ทำ ด้านการนิเทศงาน และการปกครองบังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านความมั่นคงในงาน ด้านเงินเดือนและสวัสดิการอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านความก้าวหน้า ด้านสภาพแวดล้อมอยู่ในระดับปานกลางตามลำดับ เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานจำแนกตามสถานภาพส่วนบุคคลในภาพรวม พบว่า เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน และสถานที่ทำงานต่างกันมีผลทำให้ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนตำแหน่งงานและรายได้ต่างกันมีผลทำให้ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า สถานศึกษาจะต้องนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารจัดการศึกษา เพื่อให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการจัดการศึกษา ซึ่งสอดคล้องตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 โดยหัวใจหลักของการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ก็คือบุคลากรผู้ปฏิบัติงานในสถานศึกษาทุกคน โดยเฉพาะครูซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติหน้าที่สอนและหน้าที่อื่นๆ ในสถานศึกษา และด้วยความสำคัญของแรงจูงใจที่มีผลต่อการปฏิบัติงานเป็นอย่างมาก ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาเกี่ยวกับแรงจูงใจที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 โดยกำหนดกรอบแนวคิดในส่วนของแรงจูงใจตามทฤษฎีแรงจูงใจของเฮิร์ซเบิร์ก ได้แก่ ปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุน ปัจจัยจูงใจ ได้แก่ ความสำเร็จในการทำงาน ลักษณะของงาน ความรับผิดชอบ โอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ปัจจัยค้ำจุน ได้แก่ นโยบายและการบริหาร

สภาพการปฏิบัติงาน สถานภาพของอาชีพ ความมั่นคงในการปฏิบัติงานในส่วนของหลักสูตรมาภิบาล ประกอบด้วยหลักการทั้งหมด 10 หลักการ โดยยึดตามแนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนา าระบบราชการ พ.ศ. 2555 ได้แก่ 1) หลักประสิทธิภาพ 2) หลักประสิทธิผล 3) หลักการตอบสนอง 4) ภาระรับผิดชอบ/สามารถตรวจสอบได้ 5) หลักความเปิดเผย/โปร่งใส 6) หลักนิติธรรม 7) หลัก ความเสมอภาค 8) การมีส่วนร่วม/การพยายามแสวงหาฉันทามติ 9) หลักการกระจายอำนาจ และ 10) หลักคุณธรรม/จริยธรรมเพื่อให้ได้ผลการวิจัยที่ครอบคลุมครบทุกประเด็นของหลักสูตรมาภิบาล ในยุคปัจจุบัน



ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี