

## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารโดยใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษากับความผูกพันของครูต่อสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ผู้วิจัยได้ศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎีและสาระสำคัญต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. หลักธรรมาภิบาล (Good Governance)
  2. แนวทางการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ
  3. ความผูกพันต่อองค์กร
  4. ความผูกพันของครูต่อสถานศึกษา
  5. แนวทางการบริหารงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3
  6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### 1. หลักธรรมาภิบาล (Good Governance)

##### 1.1 ความหมายของหลักธรรมาภิบาล (Good Governance)

นักวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศได้ให้คำนิยามและความหมายของธรรมาภิบาล ไว้ในทิศทางเดียวกัน ขอนำเสนอดังต่อไปนี้

Yap Kioe Sheng (2009,pp. 1-3) หัวหน้าหน่วยบรรเทาความยากจนแห่งคณะกรรมการเศรษฐกิจและสังคมเอเชียและแปซิฟิกของสหประชาชาติ (UNESCAP) ประจำประเทศไทย ได้ให้นิยามของหลักธรรมาภิบาล (Good governance) ว่าเป็นกระบวนการที่ผู้ปกครองบ้านเมืองใช้ตัดสินใจดำเนินการในการบริหาร ประกอบด้วยหลัก (major characteristics) 8 หลัก ได้แก่ 1) หลักการมีส่วนร่วม (Participation) 2) หลักนิติธรรม (Rule of law) 3) หลักความโปร่งใส (Transparency) 4) หลักความรับผิดชอบ (Responsiveness) 5) หลักการมุ่งฉันทามติ (Consensus oriented) 6) หลักความเสมอภาค (Equity and inclusiveness) 7) หลักประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Effectiveness and efficiency) 8) หลักการมีเหตุผล (Accountability)

MAV (Municipal Association of Victoria, 2012, pp.7-8) ได้กล่าวถึงคำจำกัดความของหลักธรรมาภิบาลว่า ธรรมาภิบาลเป็นกระบวนการตัดสินใจเลือกวิธีทางที่ดีที่สุดของรัฐบาล (Local government) ในการกำหนดนโยบายและแนวทางปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลดีต่อประชาชน ประกอบด้วยคุณลักษณะ 7 ประการคือ 1) มีความคุ้มค่า (Accountable) 2) มีความโปร่งใส (Transparent) 3) ยึดหลักนิติธรรม (The rule of law) 4) มีความรับผิดชอบ (Responsive) 5) มีความเสมอภาค (Equitable) 6) มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Effective and efficient) 7) การมีส่วนร่วม (Participatory)

หลักธรรมาภิบาลตามความหมายของพจนานุกรมเคมบริดจ์ (Cambridge Dictionary online, 2015) หมายถึง การจัดการองค์การหรือประเทศอย่างมีประสิทธิภาพและอย่างรับผิดชอบ โดยคำนึงถึงความต้องการของชุมชนและการมีส่วนร่วมของชุมชน

คำว่าธรรมาภิบาล สามารถแยกได้เป็น 2 คำ คือ ธรรมะ และอภิบาล ธรรมะ หมายถึง ความดี ความถูกต้อง ความประพฤติดีประพฤติชอบ ส่วนอภิบาล หมายถึง การปกครอง บำรุงรักษา หรือการบริหาร ธรรมาภิบาล จึงหมายถึง การบริหารอย่างเป็นธรรม การบริหารจัดการที่ดี หรือบริหารอย่างสุจริตยุติธรรม แต่เดิมราชบัณฑิตยสถานบัญญัติศัพท์ธรรมาภิบาลขึ้นมา เรียกว่า “วิธีการปกครองที่ดี” (ปริญญาดา กาศย์คุ้ม, 2555, น.13) และธรรมาภิบาล ตรงกับภาษาอังกฤษว่า Good Governance ซึ่งถ้าดูคำแปลของสองคำนี้ จะพบว่า คำว่า “Good” แปลว่า “ดี” และคำว่า “Governance” แปลว่า “การกำกับที่ดี การดูแลอย่างดี” ดังนั้น ธรรมาภิบาล (Good Governance) จึงมีความหมายถึง วิธีการบริหารจัดการที่ดี ได้แก่ การปราศจากการคอร์รัปชันในวงราชการ การทำงานของข้าราชการอย่างมีประสิทธิภาพ

ถวิลวดี บุรีกุล (2546, น.7) กล่าวถึงธรรมาภิบาลว่า ธรรมาภิบาลเป็นหลักการบริหารแนวใหม่ ที่มุ่งเน้นหลักการการทำงานที่ไม่ใช่รูปแบบทฤษฎีการบริหารงาน ซึ่งหากมีการนำมาใช้เพื่อการบริหารงานแล้ว จะเกิดความเชื่อมั่นว่าจะนำมาซึ่งผลลัพธ์ที่ดีที่สุดคือ ความเป็นธรรม ความสุจริต ความมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล

ปณัฐชัย โป๊ะไธสง (2551, น.28) สรุปความหมายของธรรมาภิบาลว่า หมายถึง การบริหารการจัดการดูแลประโยชน์ของส่วนรวมและการรักษาประโยชน์ซึ่งกันและกัน ระหว่างภาครัฐ ภาคสังคม ภาคเอกชน และประชาชนทั่วไป

ถวิล อร์ญเวศ (2553, น.2) กล่าวถึงความหมายของธรรมาภิบาลว่า หมายถึง การปกครองดูแลหรือบริหารจัดการโดยอาศัยหลักคุณงามความดีต่างๆ คือ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบต่อสังคม และหลักความคุ้มค่า เพื่อให้การบริหารราชการแผ่นดินเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจภาครัฐ มี

ประสิทธิภาพ เกิดความคุ้มค่า ลดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เกินความจำเป็น ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวก ได้รับการตอบสนองตามความต้องการ รวมทั้งมีการประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างสม่ำเสมอ

ประสม ชุมเพชร (2554, น.27) สรุปความหมายของธรรมาภิบาลว่า หมายถึง การบริหารจัดการที่ดีมีประสิทธิภาพ เน้นการเชื่อมโยงส่วนต่างๆของสังคมให้มีการสนับสนุนซึ่งกันและกัน ซึ่งประกอบด้วยหลักพื้นฐาน 6 ประการคือ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า

จุฑาว จิตใส (2554, น.19) สรุปความหมายของธรรมาภิบาลว่า หมายถึง การสร้างธรรมาภิบาลเพื่อการปฏิรูปการบริหารการปกครองประเทศให้มีประสิทธิภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้ และการกระตุ้นและเปิดโอกาสให้ประชาชนทุกฝ่าย ทุกระดับ ร่วมกันพัฒนาประเทศทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองการปกครอง ประกอบด้วย หลัก 6 ประการคือ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักความมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ หลักความคุ้มค่า เพื่อให้ประเทศมีพื้นฐานระบอบประชาธิปไตยที่เข้มแข็งมีความชอบธรรมของกฎหมาย มีเสถียรภาพ มีโครงสร้างและกระบวนการบริหารที่มีประสิทธิภาพ มีความโปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้ อันนำไปสู่การพัฒนาประเทศที่ยั่งยืน

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2555, น.15) กล่าวถึงความหมายของธรรมาภิบาลว่าหมายถึง การปกครอง การบริหาร การจัดการ การควบคุมดูแล กิจกรรมต่างๆให้เป็นไปในครรลองธรรม นอกจากนี้ ยังหมายถึง การบริหารจัดการที่ดี ซึ่งสามารถนำไปใช้ได้ทั้งภาครัฐและเอกชน ธรรมที่ใช้ในการบริหารงานนี้มีความหมายอย่างกว้าง กล่าวคือ หากได้มีความหมายเพียงหลักธรรมทางศาสนาเท่านั้น แต่รวมถึงศีลธรรม คุณธรรม จริยธรรม และความถูกต้องชอบธรรมทั้งปวง ซึ่งวิญญูชนพึงมีและพึงประพฤติปฏิบัติ อาทิ ความโปร่งใส ตรวจสอบได้ การปราศจากการแทรกแซง จากองค์กรภายนอก เป็นต้น

เพลินดา ตันรังสรรค์ (2557, น.1) กล่าวถึงความหมายของธรรมาภิบาลตามความหมายที่ทางสถาบันวิจัยเพื่อพัฒนาประเทศหรือ TDRI ได้ให้ความหมายไว้ ธรรมาภิบาลหมายถึง การบริหารหรือการปกครองที่มีความถูกต้อง มีความยุติธรรม และมีคุณความดีอย่างยิ่ง ซึ่งตรงกับคำภาษาอังกฤษว่า “Good Governance”

สรุปได้ว่า หลักธรรมาภิบาล หมายถึง การบริหารจัดการแนวใหม่ที่มุ่งประโยชน์สุขของส่วนรวมทั้งภาครัฐ ภาคสังคม ภาคเอกชน และประชาชนทั่วไป โดยใช้หลักการบริหารที่มีความถูกต้อง มีความยุติธรรม บนหลักพื้นฐานอย่างน้อย 6 ประการ ได้แก่ หลักนิติธรรมหลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า เพื่อให้

ประเทศมีพื้นฐานระบอบประชาธิปไตยที่เข้มแข็งมีความชอบธรรมของกฎหมายมีเสถียรภาพ มีโครงสร้างและกระบวนการบริหารที่มีประสิทธิภาพ อันนำไปสู่การพัฒนาประเทศที่ยั่งยืน

## 1.2 พัฒนาการของหลักธรรมาภิบาลในประเทศไทย

ปี พ.ศ. 2532 นับเป็นครั้งแรกที่พบว่ามีการใช้คำว่า การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี หรือ ธรรมาภิบาล (Good Governance) ขึ้น ในรายงานของธนาคารโลก (World Bank) เรื่อง “Sub-Saharan Africa from Crisis to Sustainable Growth” ซึ่งธรรมาภิบาลเกี่ยวข้องกับกลไกของรัฐในการบริหารเพื่อพัฒนาด้านเศรษฐกิจและสังคม (Pasuk Phongpaichit, 2001, pp.1) ต่อมากองทุนการเงินระหว่างประเทศ (International Monetary Fund) ได้ทำการศึกษาและวิเคราะห์เกี่ยวกับการให้ประเทศต่างๆ กู้เงินเพื่อฟื้นฟูเศรษฐกิจ ซึ่งพบว่าธรรมาภิบาลเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งนำไปสู่ความสำเร็จ ในการฟื้นฟูระบบเศรษฐกิจของประเทศ จากนั้นแนวคิดเกี่ยวกับธรรมาภิบาลก็ได้รับการถ่ายทอดผ่านหน่วยงานต่างๆ เช่น คณะกรรมการเศรษฐกิจและสังคมสำหรับเอเชียและแปซิฟิกแห่งสหประชาชาติ สำนักงานโครงการพัฒนาแห่งสหประชาชาติ และองค์การเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา เป็นต้น (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2555, น.9)

สำหรับประเทศไทยนั้น ผลจากวิกฤติเศรษฐกิจเมื่อปี พ.ศ. 2540 ทำให้ทุกฝ่ายในสังคมหันมาให้ความสนใจในเรื่องธรรมาภิบาลมากขึ้น เพื่อแก้ไขปัญหาข้อบกพร่องอันเกิดมาจากการขาดระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ ไม่มีการควบคุมและตรวจสอบถ่วงดุล อย่างเป็นระบบ ขาดการปลูกฝังจิตสำนึกจริยธรรม ทำให้เกิดรูรั่วไหล การกระทำผิด นื้อฉา และทุจริตในการปฏิบัติหน้าที่โดยเฉพาะในส่วนของภาครัฐนั้น พบว่ายังคงมีความซ้ำซ้อนสิ้นเปลืองและปัญหาที่สั่งสมมาเป็นเวลายาวนาน จำเป็นต้องมีการรื้อปรับระบบราชการให้มีความทันสมัย และสามารถรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์

ในช่วงที่ผ่านมา จึงได้มีความคิดริเริ่มเพื่อปรับปรุงแก้ไขกฎหมายและระเบียบปฏิบัติ ตลอดจนการวางแผนและเสนอแนะมาตรการต่างๆ เพื่อเสริมสร้างธรรมาภิบาลของประเทศไทยอย่างต่อเนื่อง ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2555, น.9-12)

1. รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 ได้วางรากฐานของธรรมาภิบาล โดยมีหลักการที่สำคัญ ได้แก่ การสร้างความโปร่งใสในการบริหารประเทศ การตรวจสอบการใช้อำนาจอรัฐ การมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในทุกกระบวนการ ตั้งแต่ระดับชาติลงไปถึงระดับท้องถิ่น ชุมชน

2. รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2550 ได้วางกรอบเกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ไว้ในหมวด 4 มาตรา 74 และหมวด 5 มาตรา 78(4)

และ(5) เกี่ยวกับการพัฒนาระบบงานภาครัฐให้มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และตรวจสอบได้ โดยคำนึงถึงการมีส่วนร่วมของประชาชน

3. พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 มาตรา 3/1 ได้วางหลักการว่า “การบริหารราชการจะต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชนเกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ความมีประสิทธิภาพ ความคุ้มค่าเชิงภารกิจแห่งรัฐ การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน การลดและยุบเลิกหน่วยงานที่ไม่จำเป็น การกระจายภารกิจและทรัพยากรให้แก่ท้องถิ่น กระจายอำนาจการตัดสินใจ การอำนวยความสะดวกและสนองตอบความต้องการของประชาชน

4. ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 ได้กำหนดนโยบายและวางแผนระเบียบปฏิบัติราชการเพื่อให้การจัดระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพตามหลักกฎหมายและการปกครองในระบอบประชาธิปไตย ให้สังคมสามารถมีส่วนร่วมและรับผิดชอบในระบบบริหารกิจการด้วยการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารและให้โอกาสตรวจสอบได้ ตลอดจนขยายการให้บริการภาครัฐไปสู่ประชาชนอย่างรวดเร็วทั่วถึงและเป็นธรรม

5. พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ได้วางแนวทางการปฏิบัตินโยบายเพื่อให้บรรลุเป้าหมายดังต่อไปนี้ 1) เกิดประโยชน์สุขของประชาชน 2) เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ 3) มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ 4) ไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานเกินความจำเป็น 5) มีการปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการให้ทันต่อเหตุการณ์ 6) ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนองความต้องการ และ 7) มีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ

#### 6. แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

6.1 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 (พ.ศ. 2540-2544) ได้กำหนด “ยุทธศาสตร์การพัฒนาประชาธิปไตย” มุ่งเน้นการใช้หลักนิติธรรม การเพิ่มพูนประสิทธิภาพและประสิทธิผลของภาครัฐในการบริหารรัฐกิจ รวมถึงการสนับสนุนให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในกิจกรรมของภาครัฐ โดยเฉพาะในส่วนของพัฒนาประเทศ

6.2 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 (พ.ศ. 2545-2549) เพิ่มการสร้างระบบบริหารจัดการที่ดีของภาครัฐกิจเอกชน การตรวจสอบการปฏิบัติงานของภาครัฐ การกำหนดทิศทางการพัฒนาแบบองค์รวม เสริมสร้างศักยภาพและสมรรถนะของคน เพื่อการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน

6.3 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2550-2554) ได้กำหนดวิสัยทัศน์ของประเทศไทยที่มุ่งพัฒนาสู่สังคมอยู่เย็นเป็นสุขร่วมกัน (Green and Happiness Society) ภายใต้ระบบบริหารจัดการประเทศที่มีธรรมาภิบาล

6.4 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555-2559) ได้วางยุทธศาสตร์เกี่ยวกับการสร้างความเป็นธรรมในสังคมและแนวทางการพัฒนาในเรื่องการเสริมสร้างการบริหารราชการแผ่นดินที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และมีระบบการตรวจสอบและการรับผิดชอบที่รัดกุม

7. แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย ปี พ.ศ. 2546-พ.ศ. 2550 ได้มีเป้าประสงค์หลักเพื่อประโยชน์สุขของประชาชนโดยยึดหลักธรรมาภิบาล สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการจึงกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย 7 ยุทธศาสตร์ที่สำคัญ ดังนี้

- ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 การปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการทำงาน
- ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 การปรับปรุงโครงสร้างการบริหารราชการแผ่นดิน
- ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 การรื้อปรับระบบการเงินและการงบประมาณ
- ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 การสร้างระบบบริหารงานบุคคลและค่าตอบแทนใหม่
- ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 การปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยม
- ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 6 การเสริมสร้างระบบราชการให้ทันสมัย
- ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 7 การเปิดระบบราชการให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม

8. แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย ปี พ.ศ. 2551 –พ.ศ. 2555 ได้ให้ความสำคัญของการให้ประชาชนเป็น “ศูนย์กลาง” ในการทำงาน ปรับเปลี่ยนบทบาทของระบบราชการให้เป็นผู้สนับสนุนและอำนวยความสะดวก มุ่งสู่ความเป็นเลิศ ทำงานเชิงรุก สามารถตรวจสอบวัดผลสัมฤทธิ์ได้ มีระบบกำกับดูแลตนเองที่ดี และตั้งมั่นอยู่ในศักดิ์ศรีและความดีงาม สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (กพร) จึงกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย 4 ยุทธศาสตร์

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 ยกระดับการให้บริการและการทำงานเพื่อตอบสนองความคาดหวังและความต้องการของประชาชนที่มีความสลับซับซ้อน หลากหลายและเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 ปรับรูปแบบการทำงานให้มีลักษณะเชิงบูรณาการเกิดการแสวงหาความร่วมมือและสร้างเครือข่ายกับฝ่ายต่างๆ รวมทั้งเปิดให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 มุ่งสู่การเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง บุคลากรมีความพร้อมและความสามารถในการเรียนรู้ คิดริเริ่ม เปลี่ยนแปลงและปรับตัวได้อย่างเหมาะสม ต่อสถานการณ์ต่างๆ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 สร้างระบบการกำกับดูแลตนเองที่ดี เกิดความโปร่งใส มั่นใจ และสามารถตรวจสอบได้รวมทั้งทำให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีจิตสำนึกความรับผิดชอบ ต่อตนเอง ต่อประชาชน และต่อสังคมโดยรวม

จะเห็นได้ว่า ประเทศไทยมีการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารจัดการ ประเทศอย่างต่อเนื่องและมีนักวิชาการได้ติดตามพัฒนาการของการใช้หลักธรรมาภิบาลในประเทศไทย และมีข้อวิพากษ์ ดังนี้

ดำรงค์ ฐานดี (Damrong, 1997, pp.18-19) ได้กล่าวถึงข้อจำกัดและประเด็นท้าทายของการใช้หลักธรรมาภิบาลในประเทศไทยว่า ประเทศไทยมีปัญหาคอร์รัปชันสูงซึ่งจากการจัดอันดับประเทศที่ปลอดคอร์รัปชันปี ค.ศ. 2009 พบว่า ประเทศไทยตกจากอันดับที่ 63 ไปยังอันดับที่ 84 ใน 180 ประเทศ การนำหลักความโปร่งใส (transparency) และ หลักการมีส่วนร่วม (Participation) ของประชาชนในด้านเศรษฐกิจและการเมือง จะช่วยลดปัญหาการคอร์รัปชันลงได้

ผาสุก พงษ์ไพจิตร (Pasuk, 2001, pp.16) ได้กล่าวในที่ประชุมความร่วมมือด้านการเงินของเอเชียแปซิฟิก (Asia Pacific Finance Association: APFA) ถึงพัฒนาการของธรรมาภิบาลในประเทศไทยว่าหลักธรรมาภิบาลสามารถนำมาใช้ในสังคมไทยได้ดี ควรส่งเสริมหลักความโปร่งใส (transparency) และหลักความคุ้มค่า (accountability) ซึ่งประเทศไทยยังคงมีปัญหาคอร์รัปชันและการเคลื่อนไหวทางการเมืองจากระดับล่าง

อาซัด ซายีด (Asad Sayeed, 2004, pp.9-10) ได้กล่าวในที่ประชุม (The fourth Annual Fellows Conference of the Asian Scholarship Foundation, Bangkok, August 2004) เกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาลและปัญหาคอร์รัปชันในประเทศไทยว่า ประเทศไทยประสบปัญหาเรื่องคอร์รัปชันมาโดยตลอดเนื่องจากขาดหลักธรรมาภิบาลโดยเฉพาะหลักความคุ้มค่า (accountability) และหลักความโปร่งใส (transparency) ซึ่งจะต้องทำให้เกิดหลักธรรมาภิบาล 2 ประการนี้เพื่อแก้ไขปัญหาการคอร์รัปชันของประเทศ

ประสิทธิ์ ดำรงชัย (Prasit, 2013, pp.1-5) ได้กล่าวว่า ปัญหาคอร์รัปชันเป็นปัญหาพื้นฐานของสังคมไทยการจะกำจัดปัญหานี้ต้องส่งเสริมให้ประเทศไทยใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารประเทศ

จุกามณี และบุศบง (Jutamane and Bussabong, 2013, pp.34-39) ทำการวิจัยผลของการใช้หลักธรรมาภิบาลในภาคใต้ของประเทศไทยพบว่า หลักธรรมาภิบาลประกอบด้วย 1)

หลักนิติธรรม (Rule of Law) 2) หลักคุณธรรม (Rule of Moral) 3) หลักการมีส่วนร่วม (Rule of Participation) 4) หลักความคุ้มค่า (Rule of Accountability) 5) หลักงบประมาณ (Rule of Value for Money) แต่ละองค์ประกอบสามารถนำมาใช้กับหน่วยงานของรัฐในภาคใต้ได้ การตระหนักในหลักนิติธรรมจะส่งผลต่อการปฏิบัติตามนโยบาย เจ้าหน้าที่ของรัฐในท้องถิ่นภาคใต้ยังไม่ยอมรับในการใช้หลักนิติธรรม อย่างไรก็ตามหลักการข้ออื่นๆส่งผลทางบวกในทางปฏิบัติ

สรุปพัฒนาการของหลักธรรมาภิบาลในประเทศไทยได้ว่า หลักธรรมาภิบาลเป็นระบบบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่เพื่อให้การปฏิบัติราชการเป็นไปด้วยความโปร่งใส ป้องกันการทุจริต และเป็นหลักสำคัญที่ปรากฏอยู่ในรัฐธรรมนูญ กฎหมายการปกครองประเทศมาโดยตลอด เพื่อให้หน่วยงานทางราชการยึดถือในการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ ทั้งองค์การภาครัฐและภาคเอกชน การนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในทางปฏิบัติยังคงมีอุปสรรคเนื่องจากปัญหาคอร์รัปชันเป็นปัญหาที่สะสมมานาน การใช้หลักความโปร่งใสและหลักความคุ้มค่าจะช่วยแก้ไขปัญหานี้ได้ การนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในภาคใต้ซึ่งปัญหาส่วนใหญ่เป็นปัญหาของตัวบุคคล การใช้หลักนิติธรรมโดยเฉพาะการสร้างให้เกิดความเข้าใจในหลักนิติธรรมแก่เจ้าหน้าที่ของรัฐจะช่วยลดปัญหาความขัดแย้งในภาคใต้ได้

### 1.3 ความสำคัญของหลักธรรมาภิบาล

ความสำคัญของหลักธรรมาภิบาลสรุปจากพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ได้ดังนี้ (พัชรศรี ศรีเมือง, 2549, น.10-11)

1. เป็นการบริหารที่มุ่งเน้นประโยชน์สุขของประชาชน เน้นประชาชนเป็นศูนย์กลาง
2. เป็นการบริหารเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตรงตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้โดยใช้การบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ (Result-based management)
3. ทำให้เกิดประสิทธิภาพและความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ
4. ลดขั้นตอนการทำงานที่เกินความจำเป็น ให้กระจายอำนาจการตัดสินใจ
5. มีการปรับปรุงกระบวนการและลดขั้นตอนการทำงานอยู่เสมอ ทำให้ขุบเล็กส่วนราชการที่ไม่จำเป็น ปรับปรุงกฎระเบียบให้ทันต่อเหตุการณ์
6. เน้นความต้องการและความพึงพอใจของประชาชนเป็นหลัก ทำให้ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและมีความพึงพอใจต่อบริการของรัฐ
7. มีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอและเพิ่มระดับการทำงานให้องค์การบรรลุเป้าหมาย



คูดาว จิตใส (2554, น.24-26) ได้กล่าวสรุปความสำคัญของธรรมนูญไว้ ดังนี้

1. หลักธรรมนูญทำให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืน โดยมีคนเป็นศูนย์กลาง ทำให้สังคม มีเสถียรภาพและอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข สร้างความเข้มแข็งให้ประชาชนและเพิ่มการมีส่วนร่วม
  2. เป็นการสร้างความเป็นธรรมในสังคม เอื้อผลประโยชน์ให้กับคนทุกระดับในเรื่องการมีงานทำ การมีรายได้ และการมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น
  3. หลักธรรมนูญทำให้สังคมมีความเข้มแข็งทุกด้านทั้งทางคุณค่าและจิตสำนึกทางสังคม การเมือง วัฒนธรรม จริยธรรม และทางเศรษฐกิจ เกิดความโปร่งใส สามารถอยู่ร่วมกันได้ด้วยความสุขและความเอื้ออาทรต่อกัน มีความเจริญรุ่งเรืองต่อไปด้วยฐานอันมั่นคง
  4. ธรรมนูญช่วยลดปัญหาการฉ้อราษฎร์บังหลวง และส่งเสริมให้คนมีความซื่อสัตย์สุจริต
  5. ธรรมนูญเป็นแนวคิดเกื้อหนุนสังคมประชาธิปไตย โดยประชาชนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และมีการตรวจสอบการทำงานของรัฐบาล โดยประชาชนที่เกี่ยวข้องในองค์การ
  6. ธรรมนูญจะช่วยให้ระบบบริหารของรัฐบาลมีความยุติธรรมเป็นที่น่าเชื่อถือทั้งในและต่างประเทศ
  7. ธรรมนูญเป็นแนวทางสำคัญในการจัดระเบียบ เพื่อให้สังคมของประเทศทั้งภาครัฐ ภาคธุรกิจเอกชน และภาคประชาชน สามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างสงบสุข
- ปริญญาดา กาศย์คุ้ม (2555, น.11-12) สรุปความสำคัญของหลักธรรมนูญ ดังนี้
1. หลักธรรมนูญทำให้เกิดความรับผิดชอบตรวจสอบได้ หมายถึง การเปิดเผยข้อมูล การมีความยุติธรรม ปฏิบัติต่อทุกคนด้วยความเสมอภาคและตรวจสอบได้
  2. ทำให้เกิดความโปร่งใส หมายถึง การดำเนินการอยู่บนระเบียบชัดเจน สาธารณะชนสามารถรับทราบและมีความมั่นใจในการดำเนินงานของรัฐบาลตามนโยบาย
  3. เป็นการปราบปรามการทุจริตและการประพฤติมิชอบของรัฐ
  4. สร้างการมีส่วนร่วมของประชาชนก่อให้เกิดกระบวนการดำเนินงานของรัฐบาลได้เป็นอย่างดี
  5. มีกฎหมายที่เข้มแข็งอยู่บนกรอบของความเสมอภาคเท่าเทียมและ เป็นธรรมกับทุกฝ่าย

สรุปหลักธรรมาภิบาลมีความสำคัญในการบริหารจัดการที่ดี เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน โดยมุ่งเน้นประโยชน์สุขของประชาชน บริหารงานด้วยความโปร่งใส มีความรับผิดชอบและตรวจสอบได้ สร้างการมีส่วนร่วมของประชาชน ทำให้เกิดความเข้มแข็งของการปกครองประเทศ

#### 1.4 องค์ประกอบของหลักธรรมาภิบาล

องค์ประกอบของธรรมาภิบาลเป็นเรื่องเกี่ยวกับกรอบ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ และแนวทางปฏิบัติ ซึ่งแต่ละหน่วยงานมีองค์ประกอบของหลักธรรมาภิบาลแตกต่างกันไปตามความเหมาะสมของหน่วยงานของรัฐนั้นๆ การพิจารณาองค์ประกอบของธรรมาภิบาลในที่นี้พิจารณาจากการนำแนวนโยบายและหลักเกณฑ์การปฏิบัติไปปรับใช้ให้เกิดธรรมาภิบาลในหน่วยงาน ดังนี้

1. สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) กำหนดองค์ประกอบของธรรมาภิบาล ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2553, ออนไลน์)

1.1 หลักความโปร่งใส (Transparency) การสร้างความโปร่งใส มีกระบวนการทำงาน กฎเกณฑ์ กติกา ข้อมูลข่าวสารที่เปิดเผยตรงไปตรงมา ตรวจสอบได้

1.2 หลักนิติธรรม (Rule of Law) มีกฎหมาย และกฎเกณฑ์ที่มีความเที่ยงตรง เป็นธรรมต่อทุกฝ่ายในสังคม และการบังคับใช้กฎหมายมีความยุติธรรม และบังคับใช้อย่างเสมอภาคเท่าเทียมกันไม่เลือกปฏิบัติ

1.3 หลักความรับผิดชอบต่อสังคม (Responsiveness) ตระหนักในสิทธิและหน้าที่ มีจิตสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคม การตัดสินใจกระทำการใดๆ ต้องกระทำโดยมีพันธะความรับผิดชอบต่อสาธารณะหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับหน่วยงานนั้น และกล้าที่จะยอมรับผลจากการกระทำนั้นๆ

1.4 หลักความเสมอภาค (Equity and inclusiveness) มีการกระจายการพัฒนา และประโยชน์ต่างๆที่รัฐพึงจัดสรรอย่างทั่วถึง ทัดเทียมกัน ประชาชนทุกคนสามารถเข้าถึงโอกาสต่างๆ ในสังคม

1.5 หลักการมีฉันทานุมัติร่วมในสังคม (Consensus orientation) เมื่อมีความแตกต่างในความเห็นในสังคมจะต้องดำเนินการหาข้อตกลงร่วมที่ดีที่สุด เป็นกลางที่สุด

1.6 หลักคุณธรรม (Morality) คนในสังคมมีจิตสำนึกและยึดมั่นในความถูกต้อง ดีงาม มีคุณธรรม จริยธรรม มีความซื่อสัตย์สุจริต ขยัน อดทน มีระเบียบวินัย

1.7 หลักความคุ้มค่าหรือหลักประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Effectiveness and efficiency) มีการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าโดยยึดถือประโยชน์สูงสุดของสังคมและประเทศชาติ

1.8 หลักการมีส่วนร่วม (Participation) บริหารจัดการโดยใช้หลักการมีส่วนร่วมของประชาชนในสังคมในทุกๆระดับ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่สำคัญ และมีผลกระทบต่อผู้คนและสังคม

2. สำนักนายกรัฐมนตรี ได้กำหนดระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 (2542, น.15-21) เพื่อให้การจัดระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพตามหลักกฎหมายและการปกครองในระบอบประชาธิปไตย ให้สังคมสามารถมีส่วนร่วมและรับผิดชอบ ด้วยการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารและให้โอกาสตรวจสอบได้ ตลอดจนการให้บริการภาครัฐไปสู่ประชาชนอย่างรวดเร็วทั่วถึงและเป็นธรรม ระเบียบนี้มีผลบังคับใช้ ตั้งแต่วันที่ 11 สิงหาคม 2542 ระบุถึงหลักสำคัญของธรรมาภิบาล 6 ประการ ดังนี้

2.1 หลักนิติธรรม ได้แก่ การตรากฎหมาย กฎ ข้อบังคับต่างๆ ให้ทันสมัยและเป็นธรรมเป็นที่ยอมรับของสังคม และสังคมยินยอมพร้อมใจปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ข้อบังคับนั้น โดยถือว่าเป็นการปกครองภายใต้กฎหมายมิใช่ตามอำเภอใจหรืออำนาจของตัวบุคคล

2.2 หลักคุณธรรม ได้แก่ การยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม โดยธรรมาภิบาลให้เจ้าหน้าที่ของรัฐยึดถือหลักนี้ในการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นตัวอย่างแก่สังคม และส่งเสริมสนับสนุนให้ประชาชนพัฒนาตนเองไปพร้อมกัน เพื่อให้คนไทยมีความซื่อสัตย์ จริงใจ ขยัน อดทน มีระเบียบวินัย ประกอบอาชีพสุจริตจนเป็นนิสัยประจำชาติ

2.3 หลักความโปร่งใส ได้แก่ การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันของคนในชาติ โดยปรับปรุงกลไกการทำงานขององค์กรให้มีความโปร่งใส มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์อย่างตรงไปตรงมาด้วยภาษาที่เข้าใจง่าย ประชาชนเข้าถึงข้อมูลข่าวสารและมีกระบวนการให้ประชาชนตรวจสอบความถูกต้องชัดเจนได้

2.4 หลักการมีส่วนร่วม ได้แก่ การเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมรับรู้และเสนอความเห็นในการตัดสินใจปัญหาสำคัญของประเทศ ไม่ว่าจะด้วยการแจ้งความเห็น การไต่สวนสาธารณะ การประชาพิจารณ์ การแสดงประชามติ หรืออื่นๆ

2.5 หลักความรับผิดชอบต่อสังคม ได้แก่ การตระหนักในสิทธิหน้าที่ความสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคม การใส่ใจปัญหาสาธารณะของบ้านเมือง และความกล้าที่จะยอมรับผลจากการกระทำของตน

2.6 หลักความคุ้มค่า ได้แก่ การบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีจำกัด เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม โดยธรรมาภิบาลให้คนไทยมีความประหยัด ใช้ของอย่างคุ้มค่า

สร้างสรรค์สินค้าและบริการที่มีคุณภาพสามารถแข่งขันได้ในเวทีโลก และรักษาพัฒนา  
ทรัพยากรธรรมชาติให้สมบูรณ์ยั่งยืน

3. พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.  
2546 หมวด 1 มาตรา 6 ได้กล่าวถึงหลักธรรมาภิบาลหรือการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ได้แก่  
การบริหารราชการเพื่อบรรลุเป้าหมาย ดังต่อไปนี้

- 3.1 เกิดประโยชน์สุขประชาชน
- 3.2 เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ
- 3.3 มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ
- 3.4 ไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติเกินความจำเป็น
- 3.5 มีการปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการให้ทันต่อสถานการณ์
- 3.6 ประชาชนได้รับความสะดวกและได้รับการตอบสนองความต้องการ
- 3.7 มีการประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างสม่ำเสมอ

4. สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2555, น.19-22) ได้พัฒนา  
หลักธรรมาภิบาลเป็นหลักการ 10 ข้อ ประกอบด้วย 4 หลักการสำคัญ และ 10 หลักการย่อย ซึ่ง  
คณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบเมื่อวันที่ 24 เมษายน 2555 ดังนี้

#### 4.1 การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management)

ประกอบด้วย

**ประสิทธิภาพ (Efficiency)** หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องใช้  
ทรัพยากรอย่างประหยัดเกิดผลผลิตภาพที่คุ้มค่าต่อการลงทุนและบังเกิดประโยชน์สูงสุดต่อส่วนรวม  
ทั้งนี้ ต้องมีการลดขั้นตอนและระยะเวลาในการปฏิบัติงาน เพื่ออำนวยความสะดวกและลดภาระ  
ค่าใช้จ่าย ตลอดจนยกเลิกภารกิจที่ซ้ำซ้อนและไม่มีความจำเป็น

**ประสิทธิผล (Effectiveness)** หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องมี  
วิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย  
ปฏิบัติหน้าที่ตามพันธกิจให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ มีการวางเป้าหมายการปฏิบัติงานที่  
ชัดเจนและอยู่ในระดับที่ตอบสนองต่อความคาดหวังของประชาชน สร้างกระบวนการปฏิบัติงาน  
อย่างเป็นระบบและมีมาตรฐาน มีการจัดการความเสี่ยงและมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศ รวมถึง  
มีการติดตามประเมินผลและพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

**การตอบสนอง (Responsiveness)** หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้อง  
สามารถให้บริการได้อย่างมีคุณภาพ สามารถดำเนินการแล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด สร้าง

ความเชื่อมั่นไว้วางใจ รวมถึงตอบสนองตามความคาดหวัง/ ความต้องการของประชาชน ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความหลากหลายและมีความแตกต่างกันได้อย่างเหมาะสม

#### 4.2 ค่านิยมประชาธิปไตย (Democratic Value)

**การรับผิดชอบ/ สามารถตรวจสอบได้ (Accountability)** หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องสามารถตอบคำถามและชี้แจงได้เมื่อมีข้อสงสัย รวมทั้งต้องมีการจัดวางระบบการรายงานความก้าวหน้าและผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ต่อสาธารณะ เพื่อประโยชน์ในการตรวจสอบและการให้คุณให้โทษ ตลอดจนมีการจัดเตรียมระบบการแก้ไขหรือบรรเทาปัญหาและผลกระทบใดๆที่อาจจะเกิดขึ้น

**เปิดเผย/ โปร่งใส (Transparency)** หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต รวมทั้งต้องมีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นและเชื่อถือได้ให้ประชาชนได้รับทราบอย่างสม่ำเสมอ ตลอดจนวางระบบให้การเข้าถึงข้อมูลข่าวสารเป็นไปโดยง่าย

**หลักนิติธรรม (Rule of Law)** หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องใช้อำนาจของกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับในการปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด ด้วยความเป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติและคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียฝ่ายต่างๆ

**ความเสมอภาค (Equity)** หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องให้บริการอย่างเท่าเทียมกัน ไม่มีการแบ่งแยกด้านชายและหญิง ถิ่นกำเนิด เชื้อชาติ ภาษา เพศ อายุ สภาพทางกายหรือสุขภาพ สถานะของบุคคล ฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม ความเชื่อทางศาสนา การศึกษาอบรม และอื่นๆ อีกทั้งยังต้องคำนึงถึงโอกาสความเท่าเทียมกันของการเข้าถึงบริการสาธารณะของกลุ่มบุคคลผู้ด้อยโอกาสในสังคมด้วย

#### 4.3 ประชาธิปไตย (Participatory State)

**การมีส่วนร่วม/ การพยายามแสวงหาฉันทมติ (Participation/ Consensus Oriented)** หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องรับฟังความคิดเห็นของประชาชน รวมทั้งเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการรับรู้ เรียนรู้ ทำความเข้าใจ ร่วมแสดงทัศนะ ร่วมเสนอปัญหา/ ประเด็นที่สำคัญที่เกี่ยวข้องร่วมคิดแก้ไขปัญหา ร่วมในกระบวนการตัดสินใจและการดำเนินงาน และร่วมตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ ต้องมีความพยายามในการแสวงหาฉันทมติหรือข้อตกลงร่วมกันระหว่างกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะกลุ่มที่ได้รับผลกระทบโดยตรงจะต้องไม่มีข้อคัดค้านที่หาข้อยุติไม่ได้ในประเด็นที่สำคัญ

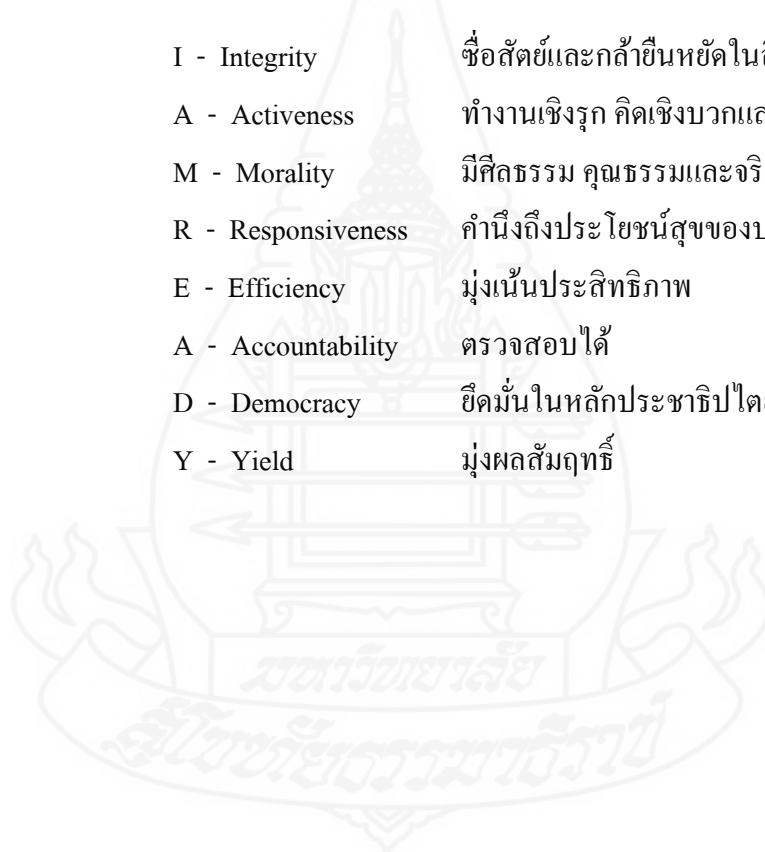
**การกระจายอำนาจ (Decentralization)** หมายถึง ในการปฏิบัติราชการควรมีการมอบอำนาจและกระจายความรับผิดชอบในการตัดสินใจและการดำเนินการให้แก่

ผู้ปฏิบัติงานในระดับต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม รวมทั้งมีการโอนถ่ายบทบาทและภารกิจให้แก่  
องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นหรือภาคส่วนอื่นๆ ในสังคม

#### 4.4 ความรับผิดชอบทางการบริหาร (Administrative Responsibility)

**คุณธรรม/ จริยธรรม (Morality/ Ethic)** หมายถึง ในการปฏิบัติราชการ  
ต้องมีจิตสำนึก ความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นไปอย่างมีศีลธรรม คุณธรรม และตรง  
ตามความคาดหวังของสังคม รวมทั้งยึดมั่นในค่านิยมหลักของมาตรฐานจริยธรรมสำหรับผู้ดำรง  
ตำแหน่งทางการเมืองและเจ้าหน้าที่ของรัฐ ประมวลจริยธรรมข้าราชการพลเรือนและจรรยาบรรณ  
วิชาชีพ 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



สรุปองค์ประกอบของหลักธรรมาภิบาลตามกรอบที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2555, น.20) กำหนดในปี พ.ศ. 2555 ได้ดังนี้



ภาพที่ 2.1 แสดงองค์ประกอบของหลักธรรมาภิบาลตามสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2555, น.20)

**5. คณะกรรมาธิการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (2553, น.82 – 83) กล่าวถึงหลักธรรมาภิบาลที่ดี ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ดังนี้**

5.1 หลักนิติธรรม (The Rule of Law) หมายถึง หลักการที่มีความมุ่งหมายที่จะคุ้มครองสิทธิและเสรีภาพของผู้ปฏิบัติงานภายในโรงเรียน โดยมีกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่เป็นธรรม มีการบังคับใช้กฎหมาย ข้อบังคับต่างๆ อย่างเสมอภาค ไม่มีการเลือกปฏิบัติ ไม่มีมาตรฐานการเชิงซ้อน (Double Standard) ปรับปรุงกฎ ระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ ให้ทันต่อการ

เปลี่ยนแปลงของยุคสมัยและเป็นธรรม เป็นที่ยอมรับของสังคม คำนึงสิทธิเสรีภาพ ความยุติธรรม ของบุคคลในโรงเรียน

5.2 หลักคุณธรรม (Ethics) หมายถึง การยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ได้บังคับบัญชา ปลอดจากการทำผิดวินัย ปลอดจากการทำผิดกฎหมาย ปลอดจากการทำผิดมาตรฐานวิชาชีพ ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ได้บังคับบัญชาพัฒนาตนเองไปพร้อมกัน เพื่อให้มีความซื่อสัตย์ จริงใจ ขยัน อดทน มีระเบียบวินัย ประกอบอาชีพสุจริต

5.3 หลักความโปร่งใส (Transparency) หมายถึง การบริหารที่ยึดหลักการเปิดเผย ตรงไปตรงมา และเข้าใจง่าย มีความชัดเจนเกี่ยวกับการบริหารงานในทุกๆด้าน เช่น การมีระบบงานที่ชัดเจน มีระบบคุณธรรมในการเลือกหรือแต่งตั้งบุคลากร รวมถึงการให้คุณให้โทษ การเปิดโอกาสให้สังคมภายนอกเข้าถึงข้อมูลข่าวสารและผลการดำเนินงาน

5.4 หลักการมีส่วนร่วม (Participation) หมายถึง กระบวนการที่เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในการรับรู้ การบริหารเกี่ยวกับการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ โดยการให้ข้อมูล แสดงความคิดเห็น ให้คำปรึกษา ร่วมวางแผนปฏิบัติการ ทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ

5.5 หลักความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ (Accountability) หมายถึง หลักการเปิดโอกาสให้มีการตรวจสอบซึ่งสะท้อนความรับผิดชอบต่อสาธารณะและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders)

5.6 หลักความคุ้มค่า (Value for money) หรือหลักประเมิณประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Efficiency and Effectiveness) หมายถึง การบริหารจัดการที่คำนึงถึงประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม สำหรับการบริหารจัดการและการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุดและยั่งยืน รวมทั้งป้องกันรักษาสิ่งแวดล้อมและมีความสามารถที่จะแข่งขันกับภายนอก

จะเห็นได้ว่า องค์ประกอบของหลักธรรมาภิบาลของแต่ละหน่วยงานมีส่วนที่คล้ายคลึงกัน แต่ละหน่วยงานของทางราชการได้สร้างองค์ประกอบของหลักธรรมาภิบาลตามความเหมาะสมกับบริบทของหน่วยงานทางราชการนั้นๆ ซึ่งองค์ประกอบหลักจะประกอบด้วยหลัก 6 ประการ ได้แก่ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า



## 2. แนวทางการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ

การจัดการศึกษาจำเป็นต้องอาศัยการบริหารจัดการระหว่างหน่วยงาน 3 ระดับคือ ระดับกระทรวง ระดับเขตพื้นที่การศึกษา และระดับสถานศึกษา ในแต่ละระดับก็มีบทบาทอำนาจหน้าที่โดยเฉพาะ ซึ่งในสามระดับนี้สถานศึกษาเป็นหน่วยจัดการศึกษาอย่างแท้จริง คุณภาพการศึกษาจะเป็นอย่างไรอยู่ที่การบริหารจัดการในระดับนี้ การนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการเป็นสิ่งจำเป็นและมีความสำคัญต่อความสำเร็จของสถานศึกษา เพราะธรรมาภิบาลเป็นการบริหารจัดการที่ดีที่สร้างประโยชน์และความเป็นธรรมต่อทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง และนำไปสู่ความเจริญรุ่งเรืองทั้งมวล (ปริญญาดา กาศย์คุ้ม, 2555, น.26-27)

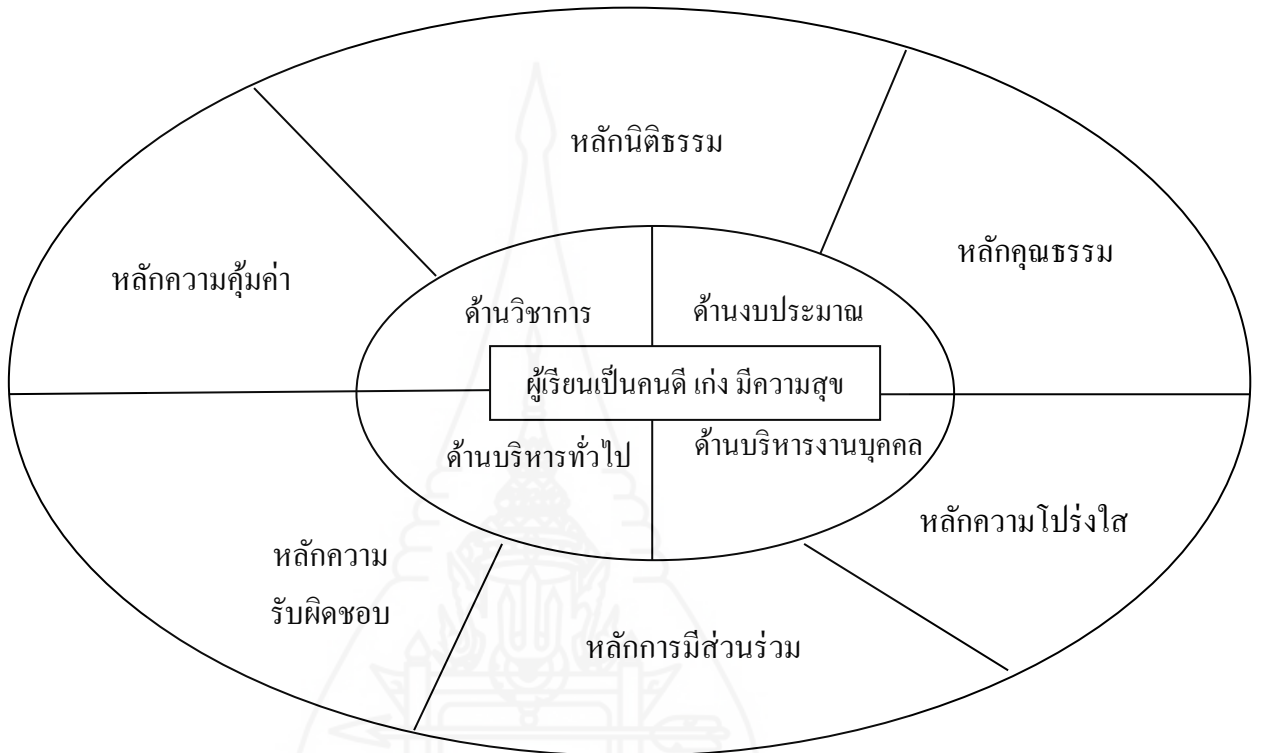
จากนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปีงบประมาณ 2557 (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2557, น.33) ได้กำหนดพันธกิจว่า

“พัฒนาส่งเสริมและสนับสนุนการศึกษา ให้ประชากรวัยเรียนทุกคน ได้รับการศึกษาอย่างมีคุณภาพ โดยเน้นการพัฒนาผู้เรียนเป็นสำคัญ เพื่อให้ผู้เรียนมีความรู้ มีคุณธรรม จริยธรรม มีความเป็นไทย และห่างไกลยาเสพติด มีความสามารถตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานและพัฒนาสู่คุณภาพระดับมาตรฐานสากล ด้วยการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมและกระจายอำนาจตามหลักธรรมาภิบาล” ซึ่งแสดงถึงความสำคัญของการบริหารสถานศึกษาโดยใช้หลักธรรมาภิบาล

วิระยุทธ พรพจน์ธนาศ (2557, น.80-81) ได้เขียนบทความนำเสนอองค์ประกอบของธรรมาภิบาลใน โรงเรียนว่า หลักธรรมาภิบาลในแต่ละองค์การย่อมมีความแตกต่างกัน หลักธรรมาภิบาลที่น่าจะมีความสอดคล้องเหมาะสมกับบริบทของโรงเรียนควรประกอบด้วย หลักการ 8 ประการ ได้แก่ 1) หลักนิติธรรม 2) หลักคุณธรรม 3) หลักความโปร่งใส 4) หลักการมีส่วนร่วม 5) หลักความรับผิดชอบ 6) หลักความคุ้มค่า 7) หลักความมั่นคง 8) หลักเป้าหมายสอดคล้องต่อสังคม

กระทรวงศึกษาธิการ (2546, น.30) ได้กล่าวถึงการบริหารจัดการของสถานศึกษาของรัฐต้องนำหลักการว่าด้วยการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี ซึ่งเรียกกันโดยทั่วไปว่าหลักธรรมาภิบาลมาบูรณาการในการบริหารและจัดการศึกษาเพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับโรงเรียนในฐานะที่เป็นนิติบุคคล โดยถือปฏิบัติตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 ได้แก่ 1) หลักนิติธรรม 2) หลักคุณธรรม 3) หลักความโปร่งใส 4) หลักการมีส่วนร่วม 5) หลักความรับผิดชอบ 6) หลักความคุ้มค่า หลักธรรมาภิบาลอาจบูรณาการเข้ากับการดำเนินงานด้านต่างๆ ของสถานศึกษา ซึ่งได้แก่ การ

ดำเนินงานด้านวิชาการ งบประมาณ บริหารงานบุคคล และบริหารทั่วไป โดยมีเป้าหมายในการจัดการศึกษา คือทำให้ผู้เรียนเป็นคนดี เก่ง และมีความสุข ดังแผนภูมิแสดงความสัมพันธ์



ภาพที่ 2.2 แสดงภาพรวมการจัดการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล

ที่มา : กระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (2546, น.31)

ถวิล อรัญเวศ (2553, น.2-7) ได้อธิบายหลักธรรมาภิบาลทั้ง 6 ประการ ดังนี้

**1. การบริหารตามหลักนิติธรรม (The Rule of Law)** หลักนิติธรรม หมายถึง การปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ โดยถือว่าเป็นการปกครองภายใต้กฎหมายมิใช่ตามอำเภอใจ หรืออำนาจของตัวบุคคล จะต้องคำนึงถึงความเป็นธรรม และความยุติธรรม รวมทั้งมีความรัดกุม และรวดเร็วด้วย

การประยุกต์ธรรมาภิบาล “หลักนิติธรรม” ไปใช้ในการบริหารสถานศึกษา ได้แก่

**1.1 งานวิชาการ** หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูได้ปฏิบัติการสอนโดยยึดระเบียบมาตรฐานการปฏิบัติงานตามที่คุรุสภากำหนด และมาตรฐานการปฏิบัติตนตาม

มาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพ และจรรยาบรรณวิชาชีพ พ.ศ. 2539 ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูได้จัดการเรียนการสอนตามแนวทางการจัดการศึกษาตามพระราชบัญญัติ

**1.2 งานงบประมาณ** หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษากำกับ ติดตาม ให้ครูผู้มีหน้าที่ในการจัดซื้อจัดจ้างและดำเนินการด้านพัสดุให้เป็นไปตามระเบียบแบบแผนของทางราชการ และใช้จ่ายงบประมาณให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ กำหนดผู้รับผิดชอบการเงินการบัญชี และการพัสดุให้ชัดเจน บริหารงบประมาณตามระเบียบ กฎหมายที่กำหนดไว้ จัดระบบการตรวจสอบถ่วงดุล การบริหารงบประมาณ เป็นต้น

**1.3 งานบุคลากร** หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูและบุคลากรได้ประพฤติ ปฏิบัติตนในตามวินัยของข้าราชการ รู้จักพัฒนาตนเองตามมาตรฐานที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้กำหนดแนวปฏิบัติเอาไว้ มีกฎระเบียบหรือข้อบังคับสำหรับใช้ปฏิบัติร่วมกัน นำกฎ ก.ค.ศ. ว่าด้วยการเลื่อนขั้นมาใช้อย่างเคร่งครัด ประเมินผลงานบุคลากรตามระเบียบกฎหมายที่กำหนด ออกคำสั่งมอบหมายงานให้บุคลากรได้ปฏิบัติไว้ชัดเจน

**1.4 งานบริหารทั่วไป** หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูและบุคลากร ได้ปฏิบัติตามระเบียบว่าด้วยงานสารบรรณ ระเบียบว่าด้วยการจัดกิจกรรมในสถานศึกษา ระเบียบว่าด้วยการลงโทษนักเรียน ระเบียบว่าด้วยการจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน เป็นต้น

**2. การบริหารตามหลักคุณธรรม (Morality)** หมายถึง การยึดมั่นในความถูกต้อง ดีงาม การส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเองไปพร้อมกัน เพื่อให้บุคลากรมีความซื่อสัตย์ จริงใจ ขยัน อดทน มีระเบียบวินัย ประกอบอาชีพสุจริต เป็นนิสัยประจำชาติ

การประยุกต์ธรรมาภิบาล “หลักคุณธรรม” ไปใช้ในการบริหารสถานศึกษา ได้แก่

**2.1 งานวิชาการ** หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูผู้สอนได้นำหน่วยการเรียนรู้ตามแนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงลงสู่ห้องเรียน ส่งเสริมให้ผู้เรียนยึดมั่นในคุณธรรมพื้นฐาน 8 ประการคือ ขยัน ประหยัด ซื่อสัตย์ มีวินัย สุภาพ สะอาด สามัคคี มีน้ำใจ เป็นต้น

**2.2 งานงบประมาณ** หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษากำกับ ติดตาม ไม่ให้ครูและบุคลากรมีการทุจริตในการใช้จ่ายงบประมาณ ใช้หลักคุณธรรมในการบริหารงบประมาณ จัดสรรงบประมาณปัจจัยพื้นฐานให้แก่แก่นักเรียนอย่างเป็นธรรม จัดหาเงินทุนการศึกษาแก่นักเรียนเรียนดีประพฤติดี เพื่อให้โอกาสทางการศึกษา เป็นต้น

**2.3 งานบริหารงานบุคคล** หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูและบุคลากรมีวินัย ยึดมั่นในคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ และขนบธรรมเนียมประเพณีอันดีงามของไทย

**2.4 งานบริหารทั่วไป** หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมการจัดกิจกรรมระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน ชีตมันใน 3 ดี คือ ประชาธิปไตย คุณธรรม จริยธรรม และการห่างไกลยาเสพติด

**3. การบริหารตามหลักความโปร่งใส (Accountability)** หลักความโปร่งใส หมายถึง การไม่มีการทุจริต คอร์รัปชัน ประชาชนหรือผู้ปกครองเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้สะดวกและเข้าใจง่าย และมีกระบวนการให้ประชาชนหรือผู้ปกครองนักเรียน และคณะกรรมการสถานศึกษาได้ตรวจสอบความถูกต้องอย่างชัดเจน การบริหารงานในโรงเรียนควรยึดหลักดังนี้

การประยุกต์ธรรมาภิบาล “หลักความโปร่งใส” ไปใช้ในการบริหารสถานศึกษา

**3.1 งานวิชาการ** หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูได้วัดและประเมินผลการเรียนด้วยความโปร่งใส ไม่มีการทุจริตในการสอบ คณะกรรมการบริหารหลักสูตรและวิชาการสถานศึกษาปฏิบัติหน้าที่ด้วยความโปร่งใส ส่งเสริมการใช้ระบบข้อมูลข่าวสารทางราชการในเรื่องการขอรายงานการวัดผลของผู้เรียน หรือคะแนนสอบทั้งภาคปฏิบัติและภาคความรู้

**3.2 งานงบประมาณ** หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาจัดให้มีคณะกรรมการตรวจสอบภายใน มอบหมายให้มีผู้ปฏิบัติงานด้านการเงิน การบัญชี และการพัสดุด้วยความโปร่งใสเปิดเผยการใช้จ่ายงบประมาณให้ผู้เกี่ยวข้องได้ทราบด้วย มีแผนการใช้จ่ายเงินตามแผนงานโครงการ คณะกรรมการสถานศึกษาได้รับรู้และอนุมัติงบประมาณ แผนและงบประมาณมีความสัมพันธ์กับการใช้จ่ายจริง เปิดเผยงบประมาณให้ที่ประชุมผู้ปกครองทราบ เป็นต้น

**3.3 งานบริหารงานบุคคล** หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อเลื่อนเงินเดือนด้วยความโปร่งใส ประเมินผลการปฏิบัติงานครูและบุคลากรระบบเปิด จัดทำคะแนนผลการปฏิบัติงานไว้ตรวจสอบ การดำเนินงานต่างๆ ให้ครูได้รับทราบร่วมกัน จัดสรรทุนการศึกษา หรือบปัจจัยพื้นฐานให้กับนักเรียนอย่างโปร่งใส ครูและบุคลากรในโรงเรียนรับทราบงบประมาณร่วมกัน

**3.4 งานบริหารทั่วไป** หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาดำเนินกิจกรรมต่างๆ เช่น การรับนักเรียนเข้าเรียนด้วยความโปร่งใส แจ่งงบประมาณแก่ผู้ปกครองทราบก่อนดำเนินการ จัดให้มีการประชุมผู้ปกครองนักเรียนแต่ละภาคเรียน เป็นต้น

**4. การบริหารตามหลักการมีส่วนร่วม (Participation)** หลักการมีส่วนร่วม หมายถึง การให้โอกาสให้บุคลากรหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมทางการบริหารจัดการ เกี่ยวกับการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ เช่น เป็นคณะกรรมการ คณะอนุกรรมการ และหรือ คณะทำงาน โดยให้ข้อมูล ความคิดเห็น แนะนำ ปรีกษา ร่วมวางแผนและร่วมปฏิบัติ

การประยุกต์ธรรมเนียมปฏิบัติ “หลักการมีส่วนร่วม” ไปใช้ในการบริหารสถานศึกษา

**4.1 งานวิชาการ** หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูทำงานแบบมีส่วนร่วม ตั้งแต่การศึกษาสภาพปัญหาความต้องการ การศึกษาสภาพภายในและภายนอกการวางแผน การดำเนินการตามแผน และการประเมินผลการดำเนินงานตามโครงการ เปิดโอกาสให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ประสานความร่วมมือกับชุมชนในการใช้แหล่งเรียนรู้ เชิญวิทยากรท้องถิ่นมาให้ความรู้กับนักเรียน จัดตั้งเครือข่ายผู้ปกครองเพื่อพัฒนาผู้เรียน เป็นต้น

**4.2 งานงบประมาณ** หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาจัดให้มีคณะกรรมการตรวจสอบภายใน มอบหมายให้มีผู้ปฏิบัติงานด้านการเงิน การบัญชี และการพัสดุเป็นคณะทำงานร่วมกัน จัดทำบัญชีการเงิน การรับจ่าย การดำเนินการเรื่องจำหน่ายพัสดุที่มีงานรับผิดชอบ ระดมทรัพยากรจากชุมชนเพื่อพัฒนาการศึกษา ประสานความร่วมมือทางงบประมาณเพื่อการศึกษาให้คณะกรรมการสถานศึกษาเสนอความเห็นการใช้เงิน ให้ครูและบุคลากรเสนอแนะการใช้เงินเพื่อการศึกษา เป็นต้น

**4.3 งานบริหารงานบุคคล** หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาบริหารงานแบบประชาธิปไตย ให้ทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนให้ข้อเสนอแนะ เริ่มตั้งแต่คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครอง สถานักเรียน ให้ครูและบุคลากรร่วมประเมินผลงานซึ่งกันและกัน ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรได้ร่วมกำหนดนโยบาย เป็นต้น

**4.4 งานบริหารทั่วไป** หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาดำเนินกิจกรรมต่างๆ โดยให้ผู้เกี่ยวข้องได้เข้ามามีส่วนรับรู้ และตัดสินใจแก้ปัญหาาร่วมกัน มีการทำงานเป็นทีม มีการจัดกิจกรรมร่วมกันระหว่างบ้าน วัด และโรงเรียน เป็นต้น

**5. การบริหารตามหลักความรับผิดชอบ (Responsibility)** หลักความรับผิดชอบ หมายถึง การตระหนักในสิทธิและหน้าที่ ความสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคม การใส่ใจปัญหาการบริหารจัดการ การกระตือรือร้นในการแก้ปัญหา และเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่าง รวมทั้งความกล้าที่จะยอมรับผลดีและผลเสียจากการกระทำของตนเอง

การประยุกต์ธรรมเนียมปฏิบัติ “หลักความรับผิดชอบ” ไปใช้ในการบริหารสถานศึกษา

**5.1 งานวิชาการ** ส่งเสริมให้ครูทำงานด้วยความรับผิดชอบ โดยเฉพาะการเรียนการสอน กิจกรรมสอนซ่อมเสริม การวัดผลประเมินผลด้วยความบริสุทธิ์ยุติธรรมการเอาใจใส่ต่อนักเรียนที่ตนเองรับผิดชอบสอน ส่งเสริมการจัดกระบวนการเรียนรู้ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ ส่งเสริมให้ครูทำวิจัยในชั้นเรียนเพื่อพัฒนาผู้เรียน ส่งเสริมครูจัดกิจกรรมฝึกนักเรียนให้รับผิดชอบตัวเอง เป็นต้น

**5.2 งานงบประมาณ** หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาจัดให้มีคณะกรรมการตรวจสอบภายใน เพื่อตรวจสอบถ่วงดุล และการส่งเสริมความรับผิดชอบการปฏิบัติงานการเงินในสถานศึกษา เป็นต้น

**5.3 งานบริหารงานบุคคล** หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษากระจายงานใน ความรับผิดชอบให้กับบุคลากร ได้ช่วยกันรับผิดชอบ และมอบงานให้ทำตามความรู้ความสามารถ ความถนัด และประสบการณ์ในการทำงาน ส่งเสริมครูและบุคลากรยึดมั่นในจรรยาบรรณวิชาชีพ

**5.4 งานบริหารทั่วไป** หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาดำเนินกิจกรรมต่างๆ โดยให้ผู้เกี่ยวข้องได้เข้ามามีส่วนรับผิดชอบ เป็นหุ้นส่วนของปัญหาและร่วมกันแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จัดให้ครูและบุคลากรรับผิดชอบอยู่เวรยามสถานที่ราชการ

**6. การบริหารตามหลักความคุ้มค่า (Cost-effectiveness or Economy)** หลักความคุ้มค่า หมายถึง การบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีจำกัด เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม โดยบรรณรักษ์ให้บุคลากรมีความประหยัด ใช้วัสดุอุปกรณ์อย่างคุ้มค่าและรักษาทรัพยากรธรรมชาติให้สมบูรณ์ยั่งยืน

**6.1 งานวิชาการ** หมายถึง ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูทำการสอนโดยใช้สื่อประกอบการสอนเพื่อจะให้นักเรียนสามารถเข้าใจบทเรียนได้ง่ายขึ้น ส่งเสริมให้นักเรียนได้เรียนจากแหล่งเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยเฉพาะการใช้ห้องสมุด ห้องปฏิบัติการทางภาษา ห้องปฏิบัติการทางวิทยาศาสตร์ เพื่อให้คุ้มกับงบประมาณที่ได้ลงทุนไป

**6.2 งานงบประมาณ** หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาจัดให้มีคณะกรรมการตรวจสอบค่าใช้จ่ายงบประมาณในการดำเนินงานตามโครงการต่างๆ เพื่อจะได้ทราบว่ามีความคุ้มค่าคุ้มทุนหรือไม่ และรายการใดมีการประหยัดงบประมาณ หรือใช้งบประมาณน้อย แต่ได้ผลเกินความคาดหมาย

**6.3 งานบริหารงานบุคคล** หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษากระจายงานใน ความรับผิดชอบให้กับบุคลากร ได้ช่วยกันรับผิดชอบ และมอบงานให้บุคลากร ได้ช่วยกันประหยัดพลังงาน ได้แก่ การประหยัดน้ำ ประหยัดไฟฟ้า ประหยัดวัสดุ เป็นต้น

**6.4 งานบริหารทั่วไป** หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาดำเนินกิจกรรมต่างๆ โดยให้ผู้เกี่ยวข้องได้ทำงานธุรการขึ้นอย่างสม่ำเสมอ ช่วยกันรับผิดชอบดูแลอาคารสถานที่และช่วยกันรักษาความปลอดภัยในทรัพย์สินราชการ เป็นต้น

สรุปการศึกษาการบริหารสถานศึกษาโดยใช้หลักธรรมาภิบาลครั้งนี้ ใช้แนวทางหลักธรรมาภิบาลที่กำหนด ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 อันได้แก่ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส

หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางการบริหารจัดการสถานศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ

### 3. ความผูกพันต่อองค์กร

#### 3.1 ความหมายของความผูกพันต่อองค์กร

มีผู้ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์กรทั้งต่างประเทศและในประเทศ ดังนี้ กริมสลีย์ (Grimsley, 2015, pp.1) ได้ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์กรว่า หมายถึง ความผูกพันทางด้านจิตใจ (psychological attachment) ของสมาชิกที่มีต่อองค์กรซึ่งมีบทบาทที่สำคัญในการตัดสินใจของสมาชิกที่จะทำงานอยู่ในองค์กรต่อไปและมีผลต่อความมุ่งมั่นในการทำงานเพื่อพัฒนาองค์กร ไปสู่จุดมุ่งหมายที่ต้องการ

วิกิพีเดีย (Wikipedia, 2014, pp.1) ได้ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์กรว่าเป็นความผูกพันทางด้านจิตใจของบุคคลที่มีต่อองค์กร สามารถเปรียบเทียบได้กับทัศนคติของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับงาน ได้แก่ ความรู้สึกที่มีต่องาน ความพึงพอใจต่องาน ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

โซล (Scholl, 2008, pp.1) ได้กล่าวถึงความหมายของความผูกพันต่อองค์กร สอดคล้องกับกริมสลีย์และวิกิพีเดียว่า เป็นความผูกพันทางด้านจิตใจของบุคคลที่มีต่อองค์กร โดยพิจารณาใน 3 ลักษณะคือ

1. การยึดถือองค์กร (Identification) มีความภาคภูมิใจในองค์กรและพร้อมที่จะทำตามเป้าหมายขององค์กร
2. ความผูกพันต่อองค์กรในระยะยาว (Long-term membership) มีความจงรักภักดีและพร้อมที่จะอยู่กับองค์กรตลอดไป
3. พฤติกรรมที่นอกเหนือบทบาท (High levels of extra role behavior) เป็นความเต็มใจที่จะทำงานในองค์กรนอกเหนือจากภาระงานตามปกติ

มาวดีย์ (Mowday, 1979, pp.226) กล่าวถึงความหมายของความผูกพันต่อองค์กรว่าเป็นคุณลักษณะส่วนบุคคลที่มีความเกี่ยวข้องกับองค์กรซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบอย่างน้อย 3 ประการคือ

1. มีความเชื่อและยอมรับในคุณค่าและเป้าหมายขององค์กร
2. มีความเต็มใจและเพียรพยายามที่จะเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร
3. มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะอยู่ในองค์กรตลอดไป

สเตียร์ (Steers, 1977, pp.46) ได้ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์การคล้ายกับมัววาคี้นั้นคือ เป็นคุณลักษณะที่บุคคลแสดงออกต่อองค์การในลักษณะของการยอมรับในคุณค่าและเป้าหมายขององค์การ มีความเต็มใจและเพียรพยายามที่จะเป็นส่วนหนึ่งขององค์การและมีความปรารถนาที่จะอยู่กับองค์การตลอดไป สเตียร์ (Steers) ยังกล่าวว่าความผูกพันต่อองค์การเป็นตัวทำนายถึงการออกจากงานได้อย่างดีที่สุด บุคคลอาจมีความไม่พึงพอใจต่องานที่ทำอยู่ได้ แต่ถ้าบุคคลนั้นมีความผูกพันต่อองค์การ บุคคลนั้นก็ยังคงอยู่กับองค์การนั้นต่อไป และความผูกพันต่อองค์การเป็นตัวบ่งชี้ถึงประสิทธิภาพขององค์การ

อลเลนและเมเยอร์ (Allen and Meyer, 1990, pp.1-2) ได้กล่าวถึงความหมายของความผูกพันต่อองค์การว่า หมายถึง ความรู้สึกของสมาชิกที่มีต่อองค์การ มีลักษณะเป็นบุคคลที่อยู่กับองค์การ ไม่ว่าจะอย่างไร มาทำงานอย่างสม่ำเสมอ ทุ่มเทในการทำงาน ปกป้องทรัพย์สินขององค์การ และมีเป้าหมายร่วมกับองค์การ

พอร์เตอร์และคณะ (Porter, et al, 1974, pp.604) ได้ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์การ หมายถึง การแสดงออกถึงความสัมพันธ์ในภาพรวมที่บุคคลมีต่อองค์การ โดยบุคคลมีความพึงพอใจในงานและมีความปรารถนาที่จะเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ปฏิบัติงานให้แก่องค์การด้วยความเต็มใจและเต็มความสามารถ

มีชัย โสกันทัต (2552, น.54) สรุปความหมายของความผูกพันต่อองค์การว่า หมายถึง ความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานในองค์การ โดยการแสดงออกมาในรูปของการกระทำ เพื่อให้้องค์การบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ตลอดจนมีความจงรักภักดี ความซื่อสัตย์ เสียสละยอมทุ่มเททำงานอย่างเต็มความสามารถ และภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์การ และต้องการเป็นสมาชิกขององค์การตลอดไป

ชาญวุฒิ บุญชม (2553, น.7) สรุปความหมายของความผูกพันต่อองค์การว่า หมายถึง ความรู้สึกของบุคลากรในทางที่ดีต่อองค์การ ยินดีที่จะปฏิบัติหน้าที่ของตนและหน้าที่ในส่วนที่เกี่ยวข้องเพื่อให้้องค์การได้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ซึ่งองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์การประกอบด้วย ความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ การยอมรับเป้าหมายและนโยบายการบริหารขององค์การ การทุ่มเทความพยายามในการปฏิบัติงานเพื่อ้องค์การ ความภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของ้องค์การ ความห่วงใยในอนาคตของ้องค์การ และความต้องการที่จะดำรงความเป็นสมาชิกของ้องค์การตลอดไป

วรรณิภา นิลวรรณ (2554, น.18) สรุปความหมายของความผูกพันต่อ้องค์การว่า หมายถึง ความรู้สึกของสมาชิกที่มีพฤติกรรมแสดงออกต่อ้องค์การที่ปฏิบัติงานอยู่ และมีค่านิยมที่



กลมกลืนกับสมาชิกขององค์กร โดยยอมรับนโยบายและเป้าหมายขององค์กร เต็มใจที่จะปฏิบัติงานเพื่อความสำเร็จขององค์กรและพร้อมที่จะอยู่กับองค์กรตลอดไป

ปารีชาต บัวเป็ง (2554, น.11) สรุปความหมายของความผูกพันต่อองค์กรว่า หมายถึง ทศนคติหรือความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อองค์กร เช่น มีความจงรักภักดีต่อองค์กร ยอมรับเป้าหมาย ค่านิยม และวัฒนธรรมขององค์กร มีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร และยินดีที่จะใช้ความรู้ความสามารถที่ตนเองมีอยู่อย่างเต็มที่และเต็มใจที่จะเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร นอกจากนี้ทศนคติและความรู้สึกแล้ว ยังรวมไปถึงการแสดงออกทางพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานอีกด้วย เช่น การมาทำงานอย่างสม่ำเสมอ มีความทุ่มเท มุ่งมั่นและตั้งใจ ในการปฏิบัติงาน ปกป้องคุ้มครองและรักษาทรัพย์สินขององค์กรเสมือนหนึ่งเป็นของตนเอง รวมถึงการมีส่วนร่วมในทุกกิจกรรมขององค์กร

จากความหมายของความผูกพันต่อองค์กรดังกล่าวข้างต้นสรุปได้ว่า ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ความผูกพันทางด้านจิตใจ (Positive psychological attachment) ของบุคคลที่มีต่อองค์กร ซึ่งปรากฏออกมาในรูปพฤติกรรมเชิงบวกต่อองค์กร ได้แก่ การยอมรับและทำตามเป้าหมายขององค์กร การทำงานเพื่อองค์กรอย่างอุทิศเวลาและความสามารถ การเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ซึ่งพร้อมที่จะร่วมทุกข์ร่วมสุขกับองค์กร รวมทั้งการอยู่กับองค์กรตลอดไปด้วยความรู้สึกที่ดีและไม่ต้องการไปทำงานที่อื่น พร้อมทั้งทำงานด้วยความทุ่มเท เสียสละเพื่อให้องค์กรพัฒนาก้าวหน้ายิ่งขึ้น ความผูกพันต่อองค์กรมีความสำคัญกว่าความพึงพอใจในงาน (Job satisfaction) กล่าวคือ บุคคลจะมีความพึงพอใจต่องานหรือไม่ก็ตามถ้าบุคคลนั้นมีความผูกพันต่อองค์กร เขาก็ยังจะคงอยู่กับองค์กรนั้นต่อไป

### 3.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร

#### 3.2.1 แนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร

แคนเตอร์และคาน (Kanter & Kahn (1968) อ้างถึงในปราโมทย์ จิตต์ไพโรจน์, 2548, น.20) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรว่า เป็นความเต็มใจที่บุคคลยินดีที่จะทุ่มเทกำลังกายและความจงรักภักดีให้แก่ระบบสังคมที่เขาเป็นสมาชิกอยู่ ผู้ปฏิบัติงานซึ่งเกี่ยวข้องกับระหว่างเอกลักษณ์ของเขากับองค์กรที่เขาอยู่ ผู้ปฏิบัติงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรจะตั้งใจทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร หรืออีกนัยหนึ่งความผูกพันต่อองค์กร คือ ความไม่เต็มใจที่จะออกจากองค์กร ไม่ว่าจะเกิดปัญหาใดๆ กับองค์กร หรือมีองค์กรอื่นให้ผลตอบแทนสูงกว่า ซึ่งรวมถึง

1. ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร (Identification) โดยเต็มใจที่จะปฏิบัติงาน และยอมรับในค่านิยม ตลอดจนวัตถุประสงค์ขององค์กรว่าเป็นไปทางเดียวกันกับความคาดหวังของตน

2. การมีส่วนร่วมในองค์กร (Involvement) ตามบทบาทของตนอย่างเต็มที่

3. ความจงรักภักดีต่อองค์กร (Loyalty)

มีชัย โสกันท์ (2552, น.59) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้หลักธรรมาภิบาล กับความผูกพันต่อสถานศึกษาของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 1 โดยใช้แนวคิดความผูกพันต่อองค์กรของพอร์เตอร์และลอเลอร์ (Porter and Lawler, 1987) บุคคลจะเลือกอยู่กับองค์กรใดนั้น บุคคลจะต้องมีความรู้สึกยอมรับในองค์ประกอบซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ประการ ดังนี้

1. บุคคลนั้นมีความเชื่อมั่นและยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร เป็นทัศนคติและความเชื่อของบุคคลที่มีความเชื่อถือ ยอมรับและพร้อมที่จะปฏิบัติตามเป้าหมายและคุณค่าขององค์กรอย่างสม่ำเสมอ อีกทั้งยังมีความเลื่อมใสศรัทธาต่อเป้าหมายที่องค์กรกำหนด รวมถึงความรู้สึกว่าเป้าหมายและคุณค่าของตนคล้ายคลึงกับองค์กร บุคคลซึ่งมีความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรอย่างมาก จะเห็นว่า งานคือหนทางที่จะทำประโยชน์ต่อองค์กรได้

2. บุคคลนั้นมีความเต็มอกเต็มใจที่จะใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ ที่จะทำงานเพื่อให้องค์กรที่ตนทำงานอยู่บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร เป็นความตั้งใจและความพร้อมที่จะใช้ความสามารถที่มีอยู่ทำงานให้องค์กรอย่างเต็มความสามารถเพื่อแก้ไขปัญหาและพัฒนางานขององค์กรให้บรรลุเป้าหมาย แม้ว่าจะไม่ได้รับผลตอบแทนก็ตาม รวมถึงความเสียสละความสุขส่วนตัว เพื่อประโยชน์ขององค์กร กล่าวโดยสรุปคือ มีความเต็มใจที่จะใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ที่จะทำงานเพื่อความสำเร็จขององค์กร

3. บุคคลนั้นมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะรักษาความเป็นสมาชิกขององค์กร โดยที่บุคคลมีความจงรักภักดีต่อองค์กร ยังคงอยู่กับองค์กรไม่ปรารถนาที่จะไปจากองค์กร ถึงแม้ว่าองค์กรอื่นจะให้ผลประโยชน์มากกว่า มีความภาคภูมิใจในการเป็นสมาชิกขององค์กรและพร้อมที่จะบอกคนอื่นว่า ตนเป็นสมาชิกขององค์กร รวมทั้งมีความคิดว่าตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรกล่าวโดยสรุปคือ มีความจงรักภักดีเสียสละและมีความปรารถนาอย่างแรงกล้า ที่จะรักษาความเป็นสมาชิกขององค์กรไว้

ความผูกพันต่อองค์การตามแนวคิดของพอร์เตอร์และลอเลอร์ มีองค์ประกอบ ดังนี้ (มีชัย โสกันทัต, 2552, น.59)

1. ความศรัทธา หมายถึง ความรู้สึกของสมาชิกต่อองค์การ แสดงออกโดยการมีความเชื่อมั่นชื่นชมยินดี ยอมรับเป้าหมาย ค่านิยมและวัฒนธรรมขององค์การ คือ ความรู้สึกมั่นใจ ภาควิไมใจในองค์การที่ตนปฏิบัติงาน พร้อมทั้งยอมรับและเห็นด้วยกับเป้าหมาย ค่านิยมและวัฒนธรรมขององค์การที่กำหนดไว้ และรับไปปฏิบัติให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การด้วยความเต็มใจ

2. ความทุ่มเท หมายถึง ความรู้สึกของสมาชิกต่อองค์การ แสดงออกโดยการมีความเต็มใจและตั้งใจที่จะอุทิศตน ปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ขององค์การอย่างเต็มความสามารถ คือ ความรู้สึกพอใจอย่างเต็มที่ของสมาชิก ที่จะทุ่มเทความรู้ความสามารถให้กับการปฏิบัติงาน เพื่อประโยชน์ขององค์การที่ตนปฏิบัติงาน รวมถึงการยอมเสียสละเวลา เสียสละกำลังกาย การใคร่ครวญความคิด การเสียสละทรัพย์สินของตนและส่วนต่างๆ โดยหวังให้งานที่ปฏิบัติอยู่ประสบความสำเร็จอย่างมีคุณภาพและเกิดผลดีต่อสถานศึกษาโดยภาพรวม

3. ความจงรักภักดี หมายถึง ความรู้สึกของสมาชิกต่อองค์การ แสดงออกโดยการมีความต้องการที่จะคงความเป็นสมาชิกอยู่ในสถานศึกษาตลอดไป คือ ความตั้งใจจริงของสมาชิกที่แสดงให้เห็นว่า ตนจะปฏิบัติงานอยู่ในองค์การเดิมนั้น โดยไม่คิดที่จะเปลี่ยนงานหรือย้ายไปปฏิบัติงานที่องค์การอื่น หรือโอนย้ายไปหน่วยงานอื่น

มีชัย โสกันทัต (2552, 131-132) ได้นำแนวคิดของพอร์เตอร์และลอเลอร์ (Porter and Lawler) มาสร้างแบบสอบถามความผูกพันต่อสถานศึกษาจำนวน 20 ข้อ

โซล (Scholl, 2008, pp.2) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การคล้ายคลึงกับท่านอื่น ซึ่งเขาแบ่งรูปแบบการสร้างความผูกพันต่อองค์การไว้ 2 รูปแบบ ดังนี้

1. รูปแบบการควบคุม (Control-Oriented Approach) โดยใช้ประสิทธิภาพการทำงาน การใช้กฎระเบียบ การให้รางวัลและผลตอบแทน

2. กลยุทธ์ความผูกพัน (Commitment Strategy) โดยใช้จิตวิทยาสร้างความผูกพันต่อองค์การโดยให้สมาชิกยอมรับในเป้าหมายขององค์การและมองเห็นคุณค่าแห่งตน

วิธีที่ 1 เหมาะที่จะใช้กับคนตามทฤษฎี X (Theory X Assumptions) ส่วนวิธีที่ 2 เหมาะสำหรับคนตามทฤษฎี Y (Theory Y assumptions)

อลเลนและเมเยอร์ (Allen and Meyer, 1990, pp.1-18) ได้ให้แนวคิดของความผูกพันต่อองค์การว่าเป็นความผูกพัน (attachment) ทางอารมณ์หรือความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อองค์การ รู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์การและเข้าไปมีส่วนร่วมในองค์การ ความผูกพันต่อองค์การมีส่วนสำคัญที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจที่จะคงไว้ในการเป็นสมาชิกขององค์การ รวมถึง

การมีจิตสำนึกที่จะดำรงอยู่เป็นสมาชิกขององค์กรต่อไปเพราะเห็นว่าเป็นสิ่งที่เหมาะสมและควรกระทำ แนวคิดนี้แบ่งความผูกพันต่อองค์กรออกเป็น 3 ด้านคือ 1) ความผูกพันด้านจิตใจ (Affective Commitment) 2) ความผูกพันด้านการคงอยู่ (Continuance Commitment) 3) ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน (Normative Commitment) ดังนี้ (Allen and Meyer, 1996, pp.253; Mind Tools, 2014, pp.2-4)

1. ความผูกพันด้านจิตใจ (Affective Commitment) หมายถึง ความผูกพันด้านอารมณ์ ความรู้สึก (Emotional attachment) ที่สมาชิกมีต่อองค์กรในแง่ที่รู้สึกถึงการเป็นสมาชิกในองค์กร มีความผูกพันด้านจิตใจที่ต้องการทำตามเป้าหมายขององค์กร เห็นคุณค่าขององค์กร รู้สึกยึดมั่นกับองค์กร เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร ความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจเกิดจากการที่บุคคลได้รับประสบการณ์ในการทำกิจกรรมต่างๆ กันในการทำงาน ที่ตรงกับความคาดหวังของเขาทำให้เขาเกิดความพึงพอใจและต้องการที่จะอยู่กับองค์กรต่อไป (because they want to do so)

2. ความผูกพันด้านการคงอยู่ (Continuance Commitment) หมายถึง ความผูกพันต่อองค์กรที่เกิดจากเปรียบเทียบถึงผลดีและผลเสียที่จะได้รับถ้าต้องออกจากองค์กรไป (Fear of Loss) ซึ่งขึ้นอยู่กับอายุของสมาชิกและประสบการณ์การทำงาน สมาชิกที่ทำงานในองค์กรเป็นเวลานานจะรู้สึกถึงความก้าวหน้าของตำแหน่งหน้าที่ บทบาท ทักษะ ความสามารถ กลุ่มเพื่อน เป็นต้น ซึ่งถ้าออกจากองค์กรนี้ไปจะสูญเสียผลประโยชน์หลายๆ ประการทำให้เขาไม่ต้องการไปจากองค์กร รวมถึงการรับรู้ถึงความยากลำบากในการหางานใหม่ เป็นการตระหนักถึงผลตอบแทนที่จะได้รับจากองค์กร และการรับรู้ถึงผลประโยชน์ที่จะเสียไปถ้าหากต้องออกจากองค์กร ซึ่งมีอิทธิพลต่อการเลือกที่จะคงอยู่กับองค์กร ทำให้บุคคลจำเป็นต้องอยู่กับองค์กรต่อไป (because they have to do so)

3. ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน (Normative Commitment) หมายถึง ความผูกพันที่เกิดจากรู้สึกเป็นพันธะผูกพัน (Sense of obligation to stay) สมาชิกจะรู้สึกว่าเป็นความถูกต้องที่ควรจะต้องอยู่ในองค์กรนี้ต่อไปแม้ว่าจะไม่พอใจในงานหรือมีโอกาสที่จะทำงานที่อื่นที่ดีกว่า ซึ่งเกิดจากหลายปัจจัย ได้แก่ สมาชิกรู้สึกที่องค์กรได้ลงทุนด้านเงินและเวลาในการฝึกหัดให้สมาชิกมีความชำนาญในการทำงาน ดังนั้น สมาชิกควรที่จะตอบแทนองค์กร หรือการได้รับการปลูกฝังเรื่องความจงรักภักดีต่อองค์กร (loyal to your organization) ความผูกพันด้านบรรทัดฐานนี้เกิดจากค่านิยมส่วนบุคคล โดยบุคคลอาจมีค่านิยมว่าคนที่ย้ายงานบ่อยๆ เป็นคนที่ไม่มีความจงรักภักดี ไม่มีความซื่อสัตย์ คุณเป็นคนไม่น่าเชื่อถือหรืออาจเกิดจากรู้สึกรับผิดชอบต่อภาระหน้าที่ เช่น ถ้าเขาออกจากองค์กรไปทำให้หน้าที่ดังกล่าวไม่มีคนทำหรือหาคนทำแทนได้ยาก

คนอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องจะได้รับความเดือดร้อน ทำให้เกิดความรู้สึกว่าควรจะทำกับองค์กรต่อไป (because they ought to do so)

มาวเดย์และคณะ (Mowday, et al, 1979, pp.226-228) ได้แบ่งองค์ประกอบของความผูกพันออกเป็น 3 ด้าน ตามนิยามความหมายดังนี้

1. มีความเชื่อมั่นและยอมรับในเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร คือ บุคคลมีความเชื่อว่าองค์กรนี้เป็นองค์กรที่ดีที่สุดที่จะทำงาน มีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร มีค่านิยมที่กลมกลืนกับสมาชิกคนอื่นๆ ในองค์กร และมีความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กร

2. มีความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากทั้งทางกายและใจ เพื่อผลประโยชน์ขององค์กร โดยปฏิบัติงานในองค์กรอย่างเต็มที่ในฐานะตัวแทนขององค์กร เพื่อให้องค์กรบรรลุตามเป้าหมาย ตลอดจนรู้สึกถึงความสอดคล้องกันระหว่างเป้าหมายขององค์กร และเป้าหมายของตนเอง ทำให้ตนเองยอมรับเป้าหมายขององค์กร และมีทัศนคติทางบวกต่อองค์กร

3. มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าในการที่จะเป็นสมาชิกขององค์กรและมีความจงรักภักดีต่อองค์กร

แนวคิดของมาวเดย์ (Mowday) ได้นำมาสร้างเป็นแบบสอบถามความผูกพันต่อองค์กรโดยใช้อันดับประกอบทั้ง 3 ด้าน ประกอบด้วยข้อคำถามรวม 15 ข้อ

จากแนวคิดความผูกพันต่อองค์กรข้างต้น สรุปได้ว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นสิ่งสำคัญต่อประสิทธิภาพขององค์กร องค์กรใดที่สามารถสร้างให้สมาชิกมีความผูกพันต่อองค์กรสูงจะทำให้สมาชิกมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ปฏิบัติตามเป้าหมายขององค์กร มีความจงรักภักดีต่อองค์กร ไม่ว่าจะมีความพึงพอใจต่องานมากน้อยเพียงใดก็สามารถทำงานในองค์กรนั้นมีความก้าวหน้าได้ ดังนั้น องค์กรต้องสร้างแรงจูงใจให้สมาชิกมีความผูกพันต่อองค์กร เห็นคุณค่าและประโยชน์ที่ได้รับจากองค์กร ซึ่งขึ้นอยู่กับระยะเวลา ตำแหน่งงาน และความรู้สึกมีส่วนร่วมในองค์กร สิ่งต่างๆ ที่องค์กรหล่อหลอมสมาชิกจนเกิดความผูกพันต่อองค์กร

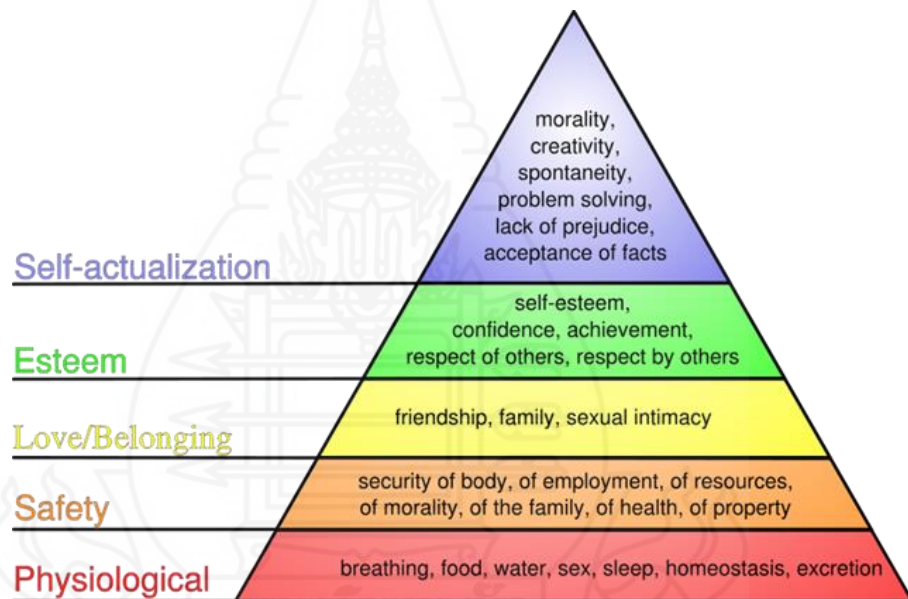
แนวคิดความผูกพันต่อองค์กร ของอลเลนและเมเยอร์ (Allen and Mayer) โดยเฉพาะที่ปรับปรุงใหม่ในปี ค.ศ. 2007 (Stephen, 2007, pp.7-25) ได้รับการวิจัยว่าเป็นแม่แบบของความผูกพันต่อองค์กร เรียกว่า แบบจำลอง 3 องค์ประกอบ (Three-Component Model หรือ TCM) เนื่องจากเป็นแบบจำลองที่รวบรวมแนวคิดของความผูกพันต่อองค์กรแนวคิดต่างๆ เข้าด้วยกันทำให้สามารถอธิบายได้สมบูรณ์ชัดเจน และเป็นแบบจำลองที่สามารถอธิบายความผูกพันต่อองค์กร

ได้ชัดเจนใน 3 ลักษณะคือ want to, need to or ought to (Wikipedia, 2014, pp.2) ซึ่งงานวิจัยครั้งนี้ได้ใช้แนวคิดความผูกพันต่อองค์กรของอเลนและเมเยอร์ (Allen and Meyer, 1990, pp.1-18)

### 3.2.2 ทฤษฎีที่เกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร

ทฤษฎีที่เกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรส่วนใหญ่เป็นทฤษฎีที่เกี่ยวกับแรงจูงใจ (Motivation) เนื่องจาก การที่บุคคลจะเกิดความผูกพันต่อองค์กร มีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร พร้อมทั้งจะอุทิศตนและทุ่มเทให้แก่องค์กร องค์กรจะต้องสร้างแรงจูงใจต่างๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของสมาชิกแต่ละบุคคลซึ่งมีความแตกต่างกันไปทั้งในด้านความคิดและพฤติกรรม โดยมีทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

- 1) ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's hierarchy of needs)



ภาพที่ 2.3 แสดงลำดับขั้นความต้องการตามทฤษฎีของมาสโลว์ (Maslow's hierarchy of needs)

(ที่มาจาก Adison (2012) Abraham Maslow on 6 October 2012 from disony.

[blogspot.com/2012/10/abraham-maslow.html](http://blogspot.com/2012/10/abraham-maslow.html))

ลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ มักถูกนำเสนอโดยรูปพีระมิด ที่ความต้องการที่มากที่สุด พื้นฐานที่สุดจะอยู่ข้างล่างและความต้องการความสมบูรณ์ของชีวิต (self-actualization) จะอยู่บนสุด พีระมิดแบ่งออกเป็น 5 ชั้นคร่าวๆของความต้องการต่างๆ คือ ความสมบูรณ์ของชีวิต (self-actualization), ความเคารพนับถือ (esteem), มิตรภาพและความรัก (friendship and love), ความมั่นคงปลอดภัย (security), และความต้องการทางกายภาพ (Physiological needs)

ตามทฤษฎีของมาสโลว์นั้น บุคคลต้องได้รับการตอบสนองความต้องการพื้นฐานที่มากพอเพื่อพัฒนาไปสู่ความต้องการที่สูงขึ้นต่อไป ยกตัวอย่างเช่น ถ้าความเคารพนับถือ, มิตรภาพและรัก หรือ ความมั่นคงปลอดภัย ขาดพร่องไป แม้ร่างกายจะไม่ได้แสดงอาการใดๆ ออกมา แต่บุคคลนั้นจะรู้สึกกระวนกระวายและ เกร็งเครียด ทฤษฎีของมาสโลว์ยังบอกด้วยว่า ชั้นความต้องการที่พื้นฐานมากกว่าหรืออยู่ข้างล่างของพีระมิด จะต้องได้รับการตอบสนองก่อนที่บุคคลจะเกิดความปรารถนาอย่างแรงกล้าต่อความต้องการในระดับที่สูงขึ้นได้

จากทฤษฎีของมาสโลว์นี้สามารถนำมาใช้ในการสร้างความผูกพันต่อองค์การได้โดยการจัดสวัสดิการและสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยให้เกิดความสุขทางกายภาพแก่สมาชิกการสร้างบรรยากาศที่เป็นมิตร การส่งเสริมให้สมาชิกทำงานอย่างเต็มศักยภาพ

## 2) ทฤษฎีของเฮร์ซเบอร์ก (Herzberg and other)

เฮร์ซเบอร์ก (Herzberg) ได้กล่าวถึงการที่บุคคลจะมีความผูกพันต่อองค์การนั้นต้องมีปัจจัยหรือองค์ประกอบ 2 ประการ ที่ทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจหรือความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน ได้แก่ องค์ประกอบจูงใจ (Motivation Factors) และ องค์ประกอบค้ำจุน (Maintenance Factors) หรือองค์ประกอบสุขอนามัย (Hygiene Factors) ดังนี้ (อำนาจชัย บุญศรี, 2556, ออนไลน์)

(1) องค์ประกอบจูงใจ (Motivation Factors) เป็นองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับงานที่ปฏิบัติโดยตรง และเป็นสิ่งจูงใจให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในการทำงาน ประกอบด้วย

ก. ความสำเร็จในการทำงาน (Achievement) หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานได้เสร็จสิ้นประสบผลสำเร็จอย่างดี สามารถแก้ปัญหาต่างๆ เกี่ยวกับงาน และรู้จักป้องกันปัญหาที่เกิดขึ้น

ข. การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การได้รับการยอมรับนับถือจากบุคคลในหน่วยงานหรือบุคคลอื่นๆ ที่มาขอคำปรึกษา ซึ่งอาจแสดงออกในรูปแบบการยกย่องชมเชย การให้กำลังใจ การแสดงความยินดีการแสดงออกที่ทำให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถ

ค. ลักษณะของงาน (Work itself) หมายถึง งานนี้น่าสนใจ ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทำทลายให้ลงมือทำ หรือเป็นงานที่มีลักษณะทำตั้งแต่ต้นจนจบโดยลำพัง

ง. ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง การได้รับมอบหมายให้ดูแลงานใหม่ๆ และมีอำนาจอย่างเต็มที่ ไม่มีการตรวจหรือควบคุมอย่างใกล้ชิด

จ. ความก้าวหน้า (Advancement) หมายถึง การได้รับเลื่อนขั้น การเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น มีโอกาสได้ศึกษาต่อเพื่อหาความรู้เพิ่มเติม ได้รับการฝึกอบรมดูงาน

(2) องค์ประกอบค้ำจุน (Maintenance Factors) หรือองค์ประกอบสุขอนามัย (Hygiene Factors) เป็นองค์ประกอบที่ช่วยป้องกันการปฏิบัติงานของบุคลากรที่จะเกิดความไม่ชอบงานหรือหย่อนประสิทธิภาพลง ประกอบด้วย

ก. เงินเดือน (Salary) หมายถึง สิ่งตอบแทนการปฏิบัติงานในรูปแบบเงิน รวมถึง การเลื่อนขั้นเงินเดือนในหน่วยงานนั้น เป็นที่พอใจของบุคคลที่ทำงาน

ข. โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต (Possibility of Growth) หมายถึง ความน่าจะเป็นที่บุคคลจะได้รับความก้าวหน้าในทักษะวิชาชีพ

ค. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน (Interpersonal Relation, Subordinate, Peers) หมายถึง ความมีสัมพันธ์อันดีต่อกันสามารถทำงานร่วมกัน มีความเข้าใจซึ่งกันและกันเป็นอย่างดี

ง. สถานะของอาชีพ (Status) หมายถึง อาชีพนั้นเป็นที่ยอมรับและนับถือของสังคม มีเกียรติและมีศักดิ์ศรี

จ. นโยบายและการบริหาร (Company Policy and Administration) หมายถึง การจัดการและการบริหารงานขององค์กร การติดต่อสื่อสารภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ

ฉ. สภาพการทำงาน (Working Condition) หมายถึง สภาพทางกายภาพของงาน เช่น แสง เสียง อากาศ รวมทั้งลักษณะสิ่งแวดล้อมอื่นๆ เช่น อุปกรณ์หรือเครื่องมือต่างๆ

ช. ชีวิตส่วนตัว (Personal Life) หมายถึง สภาพความเป็นอยู่ส่วนตัวที่เกี่ยวข้องกับงาน เช่น การถูกย้ายไปทำงานในที่แห่งใหม่ซึ่งห่างไกลครอบครัว

ซ. ความมั่นคงในงาน (Job Security) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในการทำงาน

ฌ. การปกครองบังคับบัญชา (Supervision) หรือการนิเทศงาน หมายถึง ความสามารถหรือความยุติธรรมของผู้บังคับบัญชาหรือผู้นิเทศงานในการดำเนินงานและการบริหารงาน

ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอริซเบอร์กสามารถนำมาใช้ในการสร้างความผูกพันต่อองค์กรได้โดยการเสริมสร้างองค์ประกอบทั้ง 2 ประการ โดยองค์ประกอบค้ำจุน (Maintenance Factors) จะช่วยป้องกันการเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงานของสมาชิก ในขณะที่



องค์ประกอบจิตใจ (Motivator Factors) จะทำให้สมาชิกมีความสุขหรือมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

3) ทฤษฎีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของแมคเคลเลนด (McClelland's Achievement Motivation) (นรา สมประสงค์, 2555, น.26-28 และ Pukpik, 2009, ออนไลน์) ความผูกพันต่อองค์กรตามทฤษฎีของแมคเคลเลนด ถือว่าความต้องการ (need) สะท้อนมาจากคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่บุคคลนั้นเคยมีประสบการณ์จากการเลี้ยงดูมาตั้งแต่เยาว์วัย เชื่อว่าพฤติกรรมแต่ละอย่างเป็นผลสืบเนื่องมาจากความต้องการ กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือภายใต้สถานการณ์หนึ่งก็จะมีความต้องการอย่างหนึ่ง ซึ่งส่งผลให้เกิดแรงจูงใจในกรณีเฉพาะสำหรับบุคคลนั้น แมคเคลเลนดได้เสนอความต้องการ 3 ประเภทที่เกี่ยวกับพฤติกรรมองค์การ ได้แก่ ความต้องการความสำเร็จ ความต้องการความรักใคร่ผูกพัน และความต้องการอำนาจ

(1) ความต้องการความสำเร็จ (need for Achievement เขียนย่อว่า nAch)

ผู้ที่มีความต้องการความสำเร็จสูง (nAch person) จะมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะเลือกทำงานที่มีลักษณะท้าทายให้บังเกิดผลดี ผู้ที่มีความต้องการความสำเร็จสูงจะมุ่งแข่งขันกับตนเองและผู้อื่น เพื่อให้ได้ผลงานดีขึ้น สนใจต่อการริเริ่มเป้าหมายที่แปลกใหม่และเป็นเป้าหมายระยะยาว โดยการกระทำดังกล่าว มิได้มุ่งหมายที่จะเอาใจใครหรือทำให้ใครเสียหายแต่ที่แท้ก็เพื่อมุ่งตอบสนองแรงจูงใจภายในของตน ด้วยเหตุนี้จึงกล่าวได้ว่า ผู้ที่มีความต้องการความสำเร็จสูง ตามทฤษฎีนี้เป็นตัวอย่างของผู้มีความต้องการที่ได้ทำในสิ่งที่ตนปรารถนา (Self-actualization) และผู้ที่มีความต้องการงอกงาม (Growth needs) ในทฤษฎีของมาสโลว์และแอลเดอเพอร์ตามลำดับ

(2) ความต้องการความรักใคร่ผูกพัน (Need for Affiliation เขียนย่อว่า nAff)

ผู้ที่มีความต้องการด้านความรักใคร่ผูกพันสูง (nAff person) เป็นผู้ที่มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าในการสร้างและรักษามิตรภาพ ยึดมั่นต่อความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล กล่าวคือเป็นคนที่รักใคร่ผูกพันต่อผู้อื่น และต้องการได้ผลตอบแทนทำนองเดียวกันจากผู้อื่น เป็นผู้มีความสามารถพิเศษในการสร้างเครือข่ายกับผู้อื่น ได้อย่างรวดเร็ว เก่งในการติดต่อสื่อสารด้วยรูปแบบวิธีการต่างๆ เป็นคนที่ชอบหลีกเลี่ยงความขัดแย้งและแข่งขันกับผู้อื่น บางครั้งชอบผูกพันตนเองกับความต้องการของผู้อื่น ผู้มีความต้องการด้านความรักใคร่ผูกพัน ตามทฤษฎีนี้จึงตรงกับผู้มีความต้องการเป็นสมาชิกของสังคม (Belonging needs) และผู้มีความต้องการด้านความสัมพันธ์ (Relatedness needs) ของทฤษฎีมาสโลว์ และทฤษฎีออร์จีตามลำดับ

### 3. ความต้องการมีอำนาจ (Need for Power เขียนย่อว่า nPow)

ผู้ที่ต้องการมีอำนาจสูง (nPow person) มีความปรารถนาแรงกล้าที่จะมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น ต้องการสร้างผลกระทบหรือสร้างความประทับใจต่อคนอื่น ผู้ที่ต้องการมีอำนาจสูงจะพยายามสร้างสถานการณ์หรือสภาวะแวดล้อมทางสังคมขึ้น เพื่อให้ตนสามารถใช้อิทธิพลควบคุมกำกับผู้อื่น บางครั้งผู้ที่ต้องการมีอำนาจสูงยอมที่จะอยู่ในตำแหน่งที่เสี่ยงอันตรายสูง ผูกพันกับการมีเกียรติศักดิ์ศรีของตน อย่างไรก็ตามความต้องการอำนาจสูงเป็นเรื่องที่มีความซับซ้อน ด้วยเหตุที่อำนาจสามารถใช้เพื่อวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกัน กล่าวคือบางคนต้องการมีอำนาจเพื่อใช้เป็นเครื่องมือแสวงหาประโยชน์ส่วนตัว ในขณะที่บางคนต้องการมีอำนาจเพื่อจะใช้ในการให้บริการแก่คนอื่น และทำประโยชน์แก่องค์กร ได้มากขึ้น อย่างไรก็ตามความต้องการมีอำนาจสูงตามทฤษฎีนี้ ค่อนข้างใกล้เคียงกับความต้องการได้ทำดังใจปรารถนา (Self-actualization) ตามทฤษฎีมาสโลว์มากที่สุด

ทฤษฎีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของแมคเคลแลนด์สามารถนำมาใช้ในการสร้างความผูกพันต่อองค์กรได้ โดยมีบางส่วนคล้ายกับทฤษฎีของมาสโลว์และเฮอริชเบอร์เกอร์คือ การกระตุ้นหรือเร่งเร้าสร้างแรงจูงใจที่มากพอให้สมาชิกมีความปรารถนาความสำเร็จของงานอันนำไปสู่การแสดงออกทางพฤติกรรมในการใฝ่หาอำนาจหน้าที่ สร้างความรักและความผูกพันให้ได้มีมิตรภาพและสัมพันธ์ทางสังคมกับผู้อื่น ซึ่งนอกจากแรงจูงใจแล้วยังมีปัจจัยอื่นที่มีส่วนสำคัญร่วมอยู่ด้วย เช่น ค่านิยม อุปนิสัย และทักษะของบุคคล ตลอดจนปัจจัยแวดล้อมอื่นที่ล้วนมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมทั้งสิ้น ด้วยเหตุนี้ผู้ที่มีความต้องการด้านความสำเร็จสูง (High nAch) ไม่จำเป็นต้องมีแรงจูงใจสูงกว่าผู้ที่มีความต้องการด้านอื่นสูงเสมอไป ตัวอย่างเช่น ผู้ที่มีความต้องการด้านความรักใคร่ผูกพันสูง (High nAff) อาจมีผลงานเหนือกว่าผู้ที่มีความต้องการด้านความสำเร็จสูง (High nAch) เมื่อทำงานแบบทีม ซึ่งยึดเกณฑ์เรื่องมิตรภาพช่วยให้เกิดความร่วมมือที่ดี เป็นต้น

สรุปได้ว่า ทฤษฎีที่เกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร อธิบายองค์ประกอบที่ทำให้บุคคลเกิดความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งมีทั้งปัจจัยภายในบุคคลและปัจจัยสิ่งแวดล้อมภายนอกอันก่อให้เกิดแรงจูงใจ และเมื่อบุคคลประสบความสำเร็จในงานก็จะเป็นปัจจัยเพิ่มพูนให้มีความผูกพันต่อองค์กรยิ่งขึ้น

#### 3.3 ความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กร

มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กรไว้ ดังนี้ บุคานัน (Buchanan (1974) อ้างถึงในปราโมทย์ จิตต์ไพโรจน์, 2548, น.28) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นเจตคติที่มีความสำคัญยิ่ง เนื่องจาก

1. ความผูกพันต่อองค์กรเป็นตัวเชื่อมระหว่างจินตนาการของมนุษย์กับเป้าหมายขององค์กร หรือทำให้ห้องปฏิบัติการบรรลุเป้าหมายที่วางไว้นั้นเอง

2. ทำให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกว่าคุณเองมีส่วนเป็นเจ้าขององค์กร และมีส่วนเสริมสร้างประสิทธิภาพขององค์กร

3. ช่วยลดการควบคุมจากภายนอก

สเตียร์ (Steers, 1977, pp.46-47) กล่าวถึงความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กร ดังนี้

1. ความผูกพันต่อองค์กรเป็นแนวคิดซึ่งมีลักษณะครอบคลุมมากกว่าความพึงพอใจในงาน สามารถสะท้อนถึงผลโดยทั่วไปที่บุคคลทำต่อองค์กร โดยส่วนรวม ขณะที่ความพึงพอใจในงานสะท้อนถึงการตอบสนองของบุคคลต่องานหรือในด้านหนึ่งของงานเท่านั้น

2. การสร้างความผูกพันต่อองค์กรมีเสถียรภาพมากกว่าการสร้างความพึงพอใจในงาน แม้จะมีการพัฒนาความผูกพันต่อองค์กรไปอย่างช้าๆ แต่ก็มีคามมั่นคงกว่า

3. ความผูกพันต่อองค์กรเป็นตัวบ่งชี้ที่ดีถึงความมีประสิทธิภาพขององค์กร

กล่าวคือ

3.1 สมาชิกที่มีความผูกพันต่อเป้าหมายและค่านิยมขององค์กรจะแสดงการมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ขององค์กรในระดับสูง

3.2 สมาชิกที่มีความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูง จะมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าในการดำรงอยู่กับองค์กร เพื่อทำงานให้บรรลุเป้าหมายตามที่บุคคลเชื่อถือ

3.3 สมาชิกที่มีความผูกพันต่อองค์กรเสมือนเป็นหนึ่งในเดียวกับองค์กรในระดับสูง จะเพิ่มระดับการมีส่วนร่วมในงานมากขึ้น เนื่องจากมีความเชื่อว่างานของตนเป็นตัวเชื่อมไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์กร

3.4 สมาชิกที่มีความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูง จะเต็มใจใช้ความพยายามเพื่อองค์กรและขยายผลการทำงานไปสู่การมีผลงานในระดับสูง

4. เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นในระหว่างการตัดสินใจของกลุ่ม ความผูกพันต่อองค์กรจะช่วยให้สมาชิกตัดสินใจปฏิบัติตามมติของกลุ่ม ถึงแม้ว่าพวกเขาจะไม่เห็นด้วยกับมตินั้น

5. เพิ่มกระบวนการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพขององค์กร โดยเกี่ยวข้องกับปัจจัยพื้นฐาน 2 ประการคือ กลุ่มความคิดและความผูกพันของสมาชิกต่อองค์กร ซึ่งจะช่วยเพิ่มศักยภาพของการตัดสินใจ

วีรพล พงษ์จรัสศักดิ์ (อ้างถึงในปราโมทย์ จิตต์ไพโรจน์, 2548, น.30) ได้สรุปความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กร ดังนี้

1. ความผูกพันต่อองค์กรเป็นสิ่งที่มีความสำคัญยิ่งต่อความมีประสิทธิภาพขององค์กร โดยเฉพาะในระดับผู้ปฏิบัติการซึ่งมีบทบาทอย่างมากในองค์กร หากเกิดความผูกพันต่อองค์กรสูงแล้ว ก็จะนำพาองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ต้องการได้ และมีผลทำให้องค์กรมีคุณภาพที่ดี สามารถดำเนินงานต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. ความผูกพันต่อองค์กรเป็นตัวบ่งชี้ที่ดีถึงความมีประสิทธิภาพขององค์กร

3. เป็นตัวเชื่อมระหว่างจินตนาการหรือความต้องการของสมาชิกในองค์กรเข้ากับเป้าหมายขององค์กร ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้

4. เป็นแรงผลักดันผู้ปฏิบัติงานในองค์กรให้ทำงานได้ดีกว่าผู้ที่ไม่มีความผูกพันต่อองค์กร เนื่องจากสมาชิกมีความรู้สึกมีส่วนร่วมเป็นเจ้าขององค์กร

5. ช่วยลดการควบคุมจากภายนอก อันเป็นผลจากการที่สมาชิกมีความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้นนั่นเอง

6. สามารถใช้ทำนายอัตราการเข้าและออกจากงานของสมาชิกได้ดีกว่าการศึกษาเรื่องความพึงพอใจ

7. ความผูกพันต่อองค์กรดูเหมือนว่าจะพัฒนาอย่างช้าๆ แต่จะอยู่อย่างมั่นคง  
วรรณิกา นิลวรรณ (2554, น.19) กล่าวถึงความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กร  
ดังนี้

1. ความผูกพันต่อองค์กรสามารถใช้ทำนายอัตราการเข้าออกจากงานได้ดีกว่าความพึงพอใจในงาน

2. ความผูกพันต่อองค์กรเป็นความรู้สึกเหมือนเป็นเจ้าขององค์กรร่วมกันของสมาชิก ทำให้เป็นแรงผลักดันให้สมาชิกปฏิบัติงานในองค์กรอย่างเต็มที่

3. ความผูกพันต่อองค์กรเป็นตัวเชื่อมประสาน ระหว่างความต้องการของบุคคลในองค์กรกับเป้าหมายขององค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

4. มีส่วนเสริมสร้างความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร

5. ช่วยลดการควบคุมจากภายนอก ซึ่งเป็นผลมาจากการที่สมาชิกในองค์กรมีความรักและความผูกพันต่อองค์กรของตน

ภัทรพล กาญจนปาน (2552, น.12-13) ได้กล่าวสรุปความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กรว่า เป็นสิ่งที่มีความสำคัญยิ่งต่อความอยู่รอดและความมีประสิทธิภาพขององค์กร ในระดับผู้บริหารหากมีความผูกพันต่อองค์กรสูงแล้ว ความผูกพันต่อองค์กรจะเป็นแรงผลักดันให้บุคคลทุ่มเทความพยายามในการบริหารงานอย่างเต็มที่และสอดคล้องกับเป้าหมายตลอดจนค่านิยมขององค์กร ส่วนในระดับผู้ปฏิบัติงานนั้นความผูกพันต่อองค์กรจะเป็นแรงผลักดันให้ปฏิบัติงาน

ในองค์กรได้ดีกว่าผู้ไม่มีความผูกพันต่อองค์กร เนื่องจากผู้ปฏิบัติงานรู้สึกมีส่วนร่วมเป็นเจ้าขององค์กร นอกจากนี้ผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์กรจะดำรงความเป็นสมาชิกในองค์กรนานกว่าผู้ที่ไม่มีความผูกพันต่อองค์กรเนื่องจากความผูกพันต่อองค์กรเป็นความรู้สึกอย่างลึกซึ้งที่มีพื้นฐานมาจากองค์กร มิใช่เกิดจากความต้องการของตัวบุคคล ความผูกพันต่อองค์กรเป็นตัวบ่งชี้ถึงอัตราการลาออก การขาดงาน และการมาทำงานสายของพนักงานในองค์กรด้วย

กล่าวโดยสรุป ความผูกพันต่อองค์กรมีความสำคัญทั้งในด้านการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและการพัฒนาองค์กร รวมทั้งทำให้สมาชิกทำงานอย่างมีความสุข รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มุ่งทำงานให้องค์กรอย่างเต็มความสามารถ

### 3.4 ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร

รุ่งนภา สีทะ (2554, น.33-35) ได้สังเคราะห์งานวิจัยของนักวิชาการที่มีชื่อเสียงหลายท่าน ได้แก่ Steers (1977) Steven, Beyer and Trice (1979) Brief and Aldag (1980), Bhagat and Chassie (1981) Still (1983) สรุปปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ได้ดังนี้

1. คุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal Attributes) จากงานวิจัยที่ผ่านมาพบว่า ตัวแปรด้านคุณลักษณะส่วนบุคคลมีความสัมพันธ์ต่อระดับของความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา รายได้ ความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน

2. การลงทุนของตัวบุคคล (Personal investments) งานวิจัยที่วัดตัวแปรการลงทุนของตัวบุคคลนี้ อธิบายความผูกพันต่อองค์กรว่าเกิดจากระดับความคาดหวังของสมาชิกในผลตอบแทนที่จะได้จากการมอบความจงรักภักดีให้กับองค์กร จากเหตุผลดังกล่าว บุคคลจึงทุ่มเทให้กับองค์กรเพื่อแลกเปลี่ยนกับผลประโยชน์ที่จะได้หรือคาดว่าจะได้รับจากองค์กร ตัวแปรด้านการลงทุนของตัวบุคคล ได้แก่ อายุการทำงาน จำนวนเงินบำเหน็จ บำนาญ เป็นต้น

3. ความคาดหวังต่อปัจจัยทางสังคม (Anticipatory socialization variable) หมายถึง ระดับความคาดหวังที่เกิดจากการที่บุคคลเก็บรวบรวมข้อมูลขององค์กรที่ทำงานอยู่ในปัจจุบัน เพื่อเปรียบเทียบกับประสบการณ์ในการทำงานเดิม ซึ่งผลลัพธ์จากการเปรียบเทียบนี้มักจะนำไปสู่ความคาดหวังของบุคคลต่อองค์กรใหม่และต่อความผูกพันกับองค์กร

4. พฤติกรรมการหางาน (Job search behaviors) พบว่า ระยะเวลาที่บุคคลได้ใช้ไปกับการหางาน จำนวนของใบสมัครที่ส่ง จำนวนครั้งของการได้รับการสอบสัมภาษณ์เข้าทำงาน จำนวนครั้งที่ได้รับการชักชวนให้เข้าทำงาน ทั้งหมดนี้มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความผูกพันของบุคคล

5. ความสัมพันธ์ในงาน (Work relationships) ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคลกับเพื่อนร่วมงาน ทีมงาน หัวหน้างาน ตลอดจน ผู้บังคับบัญชาในระดับต่างๆ ส่งผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อทัศนคติในการทำงานของตัวบุคคล อันหมายรวมถึงทัศนคติด้านความผูกพันด้วย

6. คุณลักษณะของงาน (Job characteristics) คุณลักษณะที่สำคัญบางประการของงานที่ทำให้ มีอิทธิพลในเชิงบวกต่อความผูกพันของพนักงาน โดยทั่วไปแล้วคุณลักษณะของงานจะถูกกำหนดโดย

6.1 ความหลากหลายของงาน (Skill Variety) หมายถึง ระดับความมากน้อยที่ผู้ปฏิบัติงานต้องใช้ทักษะความชำนาญและความสามารถในการทำงานให้บรรลุผล

6.2 ความมีเอกลักษณ์ของงาน (Task Identity) หมายถึง ระดับความมากน้อยที่ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนสามารถทำงานนั้นๆ ได้ตลอดชิ้นงานหรือตั้งแต่เริ่มต้นจนกระทั่งเสร็จสิ้นกระบวนการ โดยสามารถระบุได้ว่างานนี้เป็นผลงานของตน

6.3 ความสำคัญของงาน (Task Significance) หมายถึง ระดับความมากน้อยของงานที่มีผลกระทบต่อชีวิตความเป็นอยู่ของผู้อื่นทั้งในและนอกองค์กร ทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ

6.4 ความมีอิสระในการทำงาน (Autonomy) หมายถึง ระดับของความมากน้อย ที่งานเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงาน มีความเป็นอิสระในการใช้วิจารณญาณของตนเอง ตลอดจนการมีอำนาจในการตัดสินใจในงานและการกำหนดเวลาในการทำงานด้วยตนเอง

6.5 ผลป้อนกลับของงาน (Feedback) หมายถึง ระดับความมากน้อยที่งานเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับข้อมูลข่าวสารว่าผลลัพธ์ของงานที่ตนได้ปฏิบัติไปแล้วว่ามีความสำเร็จมากน้อยเพียงใด และผู้อื่นมีทัศนะอย่างไรต่อผลงานนั้น

สเตียร์ (Steers, 1977, pp.48-70) ได้เสนอแบบจำลองปัจจัยเบื้องต้น และผลของความผูกพันต่อองค์กร ไว้ว่า สภาพแวดล้อมการทำงาน (Work environment) เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพล (influences) ต่อความผูกพันต่อองค์กร สามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ประเภทคือ

1. ลักษณะบุคคล (Personal Characteristics) เช่น อายุ การศึกษา โอกาสประสบความสำเร็จ

2. ลักษณะการงาน (Job Characteristics) เช่น ความท้าทายในงาน โอกาสมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคม ข้อมูลย้อนกลับในการทำงาน

3. ประสบการณ์การทำงาน (Work experiences) เช่น ทัศนคติของกลุ่มต่อองค์กร ความเชื่อถือต่อองค์กร ปัจจัยดังกล่าวนี้ต่างมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน และมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร ขณะเดียวกันความผูกพันต่อองค์กรก็มีผลกระทบหรือมีอิทธิพลต่อ

ความปรารถนาที่จะอยู่ในองค์กร ความตั้งใจที่จะอยู่ในองค์กร ความตั้งใจทำงาน การคงรักษาพนักงานไว้ได้ การปฏิบัติงาน

บารอนและเคนนี่ (Baron and Kenny, 1986, pp.73-82) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นทัศนคติของบุคคลที่ค่อนข้างคงที่และมีความมั่นคงเป็นระยะเวลานาน ซึ่งแตกต่างจากความพึงพอใจในงานซึ่งเป็นทัศนคติที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยขึ้นกับสภาพการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กรเป็นสิ่งที่มีความสำคัญเพราะเกี่ยวพันไปถึงพฤติกรรมการทำงานของบุคคล และส่งผลต่อผลผลิตขององค์กร ความผูกพันต่อองค์กรเกิดจากปัจจัยหลายประการ ได้แก่

1. เกิดจากลักษณะงาน โดยทั่วไปงานที่มีระดับความรับผิดชอบสูงจะก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูง ในทางกลับกันถ้างานนั้นก่อให้เกิดความเครียดสูงหรือลักษณะงานไม่ชัดเจน จะทำให้ความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับต่ำ
2. เกิดจากโอกาสในการหางานใหม่ ถ้าบุคคลมีโอกาที่จะได้งานใหม่หรือมีทางเลือก เขาก็จะมีความผูกพันต่อองค์กรในระดับต่ำ
3. เกิดจากปัจจัยที่เกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคล ตัวอย่างเช่น บุคคลที่มีวิสัยทัศน์หรือมีความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่จะมีความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูง
4. เกิดจากปัจจัยที่เกี่ยวกับสภาพการทำงาน ตัวอย่างเช่น ความพึงพอใจในผู้บังคับบัญชา การได้รับความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และความรู้สึกว่าได้รับความเอาใจใส่จากองค์กรเหล่านี้จะทำให้บุคคลมีความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูง

แฟรง กิว ฟู และคณะ (Frank Q Fu, et al., 2009, pp.346) ได้ศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานขาย พบว่า ความพึงพอใจต่องาน (Job satisfaction) มีผลทางบวกต่อความผูกพันด้านจิตใจและด้านบรรทัดฐาน

ภัทรพล กาญจนปาน (2552, น.17-18) ได้สรุปปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรตามแนวคิดความผูกพันต่อองค์กรของอลันและเมเยอร์ (Allen and Meyer) ไว้ดังนี้

1. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันด้านจิตใจ ได้แก่
  - 1.1 การรับรู้คุณลักษณะงาน ในแง่ของความเป็นอิสระของงาน (Task Autonomy) ความสำคัญของงาน (Task Significance) เอกลักษณ์ของงาน (Task Identity) ความหลากหลายของทักษะ (Skill Variety) และการให้ผลย้อนกลับของผู้นิเทศ (Supervisory Feedback)
  - 1.2 การพึ่งพาได้ขององค์กร (Organizational Dependability)
  - 1.3 การรับรู้ถึงการมีส่วนร่วมในการบริหาร (Perceived Participatory Management) เป็นความรู้สึกของสมาชิกว่า พวกเขามีอิทธิพลในการตัดสินใจเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมการทำงาน และสิ่งอื่นที่เกี่ยวข้องกับพวกเขา

## 2. ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กร ได้แก่

- 2.1 อายุ (Age)
- 2.2 อายุงาน (Tenure)
- 2.3 ความพึงพอใจในอาชีพ (Career Satisfaction)
- 2.4 ความตั้งใจที่จะลาออก (Intent to Leave)

## 3. ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความผูกพันด้านบรรทัดฐาน ประกอบด้วย

- 3.1 ความผูกพันกับเพื่อนร่วมงาน (Coworker Commitment)
- 3.2 การพึ่งพาได้ขององค์กร (Organization Dependability)
- 3.3 การมีส่วนร่วมในการบริหาร (Participatory Management)

นอกจากนี้การศึกษาของอัลเลนและเมเยอร์ (Allen and Meyer, 1993, pp.49-61) พบว่า ตำแหน่งหน้าที่การงาน (tenure) มีผลต่อความผูกพันด้านจิตใจ โดยพนักงานที่มีตำแหน่งหน้าที่ในระดับสูงจะมีความผูกพันด้านจิตใจมากกว่าพนักงานที่มีตำแหน่งหน้าที่ในระดับต่ำกว่า และพบว่าพนักงานที่มีประสบการณ์การทำงานในองค์กรมากกว่า 10 ปี จะมีความผูกพันด้านจิตใจสูงและประสบการณ์การทำงานมีผลต่อความผูกพันด้านบรรทัดฐาน รวมทั้งมีการศึกษาพบว่าอายุมีอิทธิพลต่อความผูกพันด้านการคงอยู่ (Fanziah, et al., 2011, pp.121-122)

จากปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรจะพบว่า ปัจจัยหลักคือ ลักษณะงานที่มีความท้าทาย มีโอกาสพัฒนาความรู้ความสามารถและมีความก้าวหน้า นอกจากนี้ระยะเวลาในการทำงาน อายุและประสบการณ์การทำงานเป็นองค์ประกอบพื้นฐานของความผูกพันต่อองค์กร รวมทั้งผลประโยชน์ต่างๆที่ได้รับ ผู้บริหารจึงควรสร้างบรรยากาศในทางบวกให้ผู้ร่วมงานมีความพึงพอใจในการทำงาน มีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริหารและสมาชิกในองค์กร เพื่อให้สมาชิกที่มีประสบการณ์ ทักษะ และความรู้ที่หาทดแทนได้ยากอยู่กับองค์กรตลอดไป แนวทางหนึ่งในการสร้างให้สมาชิกมีความผูกพันต่อองค์กร โดยผ่านระบบต่างๆขององค์กร เช่น การมีส่วนร่วมในองค์กร หรือการบริหารจัดการเพื่อความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งกลยุทธ์การบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ดีจะสามารถทำให้สมาชิกมีความผูกพันต่อองค์กรได้

## 4. ความผูกพันของครูต่อสถานศึกษา

### 4.1 ความหมายของความผูกพันของครูต่อสถานศึกษา

อรัล (Arul and Deepa, 2014, pp.1) ได้กล่าวถึงความผูกพันของครูต่อสถานศึกษาว่าเป็นคุณลักษณะของครูที่ทำงานด้วยความเอาใจใส่ (caring) เสียสละอุทิศตน (dedicated) และ



มุ่งมั่น (take the job seriously) เพื่อให้เกิดผลประโยชน์ต่อตนเองเป็นลำดับแรก และส่งผลต่อวิชาชีพ ซึ่งครูจะทำงานด้วยความเต็มใจและมีความสุข ความผูกพันของครูต่อสถานศึกษาเป็นตัวบ่งชี้ถึงประสิทธิภาพในการทำงาน การลาออก การย้ายงาน และมีผลต่อแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของนักเรียนด้วย รวมทั้งมีผลต่อทัศนคติของนักเรียนที่มีต่อโรงเรียน

ครอสเวล (Crosswell and Elliott, 2004, pp. 2-3) ได้กล่าวถึงครูที่มีความผูกพันต่อสถานศึกษาว่าเป็นความผูกพันทางอารมณ์และความรู้สึก (Emotional attachment) ที่มีต่อการทำงานด้านการสอน ความปรารถนาของครู (teacher passions) การเห็นคุณค่าในตนเองและความเชื่อซึ่งมีหลายมิติ ได้แก่

1. ความผูกพันต่อสถานศึกษา (Commitment to school)
2. ความผูกพันต่อนักเรียน (Commitment to students)
3. ความผูกพันต่อผลประโยชน์ที่ได้รับจากงาน (Commitment to career continuance)
4. ความผูกพันอันเกิดจากพื้นฐานความรู้เกี่ยวกับวิชาชีพ (Commitment to professional knowledge base)
5. ความผูกพันอันเกิดจากความสามารถทางวิชาชีพ (Commitment to the teaching profession)

เรย์มอนด์ (Raymond, 1964, pp.19-20) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของครูที่มีความผูกพันต่อสถานศึกษาไว้ดังนี้

1. มีความปรารถนาที่จะเป็นครูที่ดี (Desire to be a good teacher) เป็นคุณลักษณะที่สำคัญที่สุดซึ่งจะทำให้ครูมีแรงจูงใจในการทำงานและทำงานอย่างมีความสุข
2. พัฒนาตนเองอยู่เสมอ (More than a purveyor of facts) สามารถพัฒนาตนตามการเปลี่ยนแปลงด้านการศึกษา
3. ตระหนักและยอมรับในคุณค่าของบุคคล (Recognizes and accepts the worth of each individual) ครูที่มีความผูกพันต่อสถานศึกษาจะมีความเข้าใจและยอมรับในความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้เรียน
4. มีความรับผิดชอบต่อวิชาชีพ (Fulfills his professional responsibilities) คือมีความรับผิดชอบต่อผู้เรียน ผู้ร่วมงาน ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้ปกครองและชุมชน

จากความหมายของความผูกพันของครูต่อสถานศึกษาข้างต้น สรุปได้ว่า ความผูกพันของครูต่อสถานศึกษาเป็นความผูกพันทางด้านอารมณ์และความรู้สึกที่ครูมีต่อสถานศึกษาในด้านต่างๆ ได้แก่ ความผูกพันต่อนักเรียน เพื่อนร่วมงาน สถานศึกษา ซึ่งครูที่มีความผูกพัน

ต่อสถานศึกษาจะมีความปรารถนาที่จะเป็นครูที่ดี มีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอและมีความรับผิดชอบ ต่อวิชาชีพ ดังนั้น ผู้บริหารจำเป็นจะต้องสร้างให้ครูมีความผูกพันต่อสถานศึกษา

#### 4.2 ประเภทของความผูกพันของครูต่อสถานศึกษา

เดฟ (Dave and Rajput อ้างถึงใน Arul and Deepa, 2014, pp.2) ได้แบ่งประเภทของความผูกพันของครูต่อสถานศึกษา ดังนี้

1. ความผูกพันต่อผู้เรียน มีความรัก ความกระตือรือร้น มีความเป็นมิตรและความห่วงใยต่อผู้เรียน พร้อมทั้งจะพัฒนาตน
2. ความผูกพันต่อชุมชน ครูตระหนักในคุณค่าของตนต่อสังคม มีความเป็นประชาธิปไตย
3. ความผูกพันต่อวิชาชีพ มีการพัฒนาตนตามมาตรฐานวิชาชีพและมีจรรยาบรรณ
4. ความผูกพันต่อการปฏิบัติที่เป็นเลิศ มีความรับผิดชอบต่อการสอนและโรงเรียน
5. ความผูกพันต่อคุณค่าของความเป็นมนุษย์ สามารถเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้เรียนและชุมชน

ถึงแม้ว่าครูจะมีความผูกพันต่อสถานศึกษาในหลายลักษณะ ความผูกพันที่สำคัญที่สุดคือ ความผูกพันที่มีต่อผู้เรียน ซึ่งจะทำให้ครูมีความตั้งใจที่จะพัฒนางาน ทุ่มความสามารถให้กับผู้เรียน การที่ครูพัฒนาตนเองและนำความสามารถมาสู่ผู้เรียน เป็นการสร้างความผูกพันของครูต่อสถานศึกษาที่สำคัญยิ่ง และทำให้เกิดความผูกพันด้านต่างๆ อย่างสมบูรณ์ (Boas, 2013, pp.3-4)

จากประเภทของความผูกพันของครูต่อสถานศึกษา ทำให้สามารถพัฒนาความผูกพันของครูต่อสถานศึกษาได้โดยการส่งเสริมความผูกพันของครูหลายๆ ด้าน ได้แก่ ด้านครู ด้านผู้เรียน สถานศึกษา ชุมชน เพื่อนำมาส่งเสริมให้ครูมีความผูกพันต่อสถานศึกษายิ่งขึ้น

#### 4.3 รูปแบบของความผูกพันของครูต่อสถานศึกษา

เนื่องจากความผูกพันของครูต่อสถานศึกษาสามารถพิจารณาได้หลายมิติ (multidimensional concept) เมเยอร์และอลเลน (Meyer and Allen, 1991) ได้รวบรวมงานวิจัยต่างๆ และสรุปความผูกพันของครูต่อสถานศึกษาใน 3 มิติ ดังนี้ (Arul and Deepa, 2014, pp.2-3)

1. ความผูกพันด้านจิตใจ (Affective Commitment) เป็นความผูกพันด้านความรู้สึกและอารมณ์ที่ครูมีต่อสถานศึกษา ปรากฏให้เห็นในรูปของการปฏิบัติตามเป้าหมายของสถานศึกษา และมีความปรารถนาที่จะเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษา
2. ความผูกพันด้านการคงอยู่ (Continuance Commitment) เป็นความผูกพันที่ครูรู้สึกถึงผลประโยชน์ที่ได้รับจากสถานศึกษาอันเกิดจากการทำงาน เศรษฐกิจและสังคม

3. ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน (Normative Commitment) เป็นความผูกพันที่ครูรู้สึกถึงพันธะผูกพันที่มีต่อสถานศึกษา เป็นความรู้สึกทางศีลธรรม (Moral obligation) ที่ครูรู้สึกว่าการได้ลงทุนสร้างให้ตนมีตำแหน่งหน้าที่การงานที่ดี มีความรู้สึกจงรักภักดี

จากรูปแบบของความผูกพันของครูต่อสถานศึกษาข้างต้น เป็นการนำมิติของความผูกพันของครูต่อสถานศึกษาในประเภทต่างๆ มาหลอมรวมให้มองเห็นภาพที่แสดงออกมาของความผูกพัน ทำให้สามารถนำแนวคิดความผูกพันต่อองค์กรของ Allen and Meyer มาสร้างแบบสอบถามวัดความผูกพันของครูต่อสถานศึกษาได้

#### 4.4 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของครูต่อสถานศึกษา

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของครูต่อสถานศึกษามีทั้งปัจจัยที่เป็นแรงเสริมและปัจจัยที่เป็นด้านลบ ซึ่งขอกว่าถึงปัจจัยที่ส่งผลลบต่อความผูกพันของครูต่อสถานศึกษาก่อน ดังนี้ (Arul and Deepa, 2014, pp.3)

1. การขาดแรงจูงใจในการทำงาน
2. การสอนแบบยึดครูเป็นศูนย์กลาง
3. ให้ความสำคัญกับสิ่งอื่นที่ไม่ใช่การสอน เช่น การขายของ การสอนพิเศษ
4. ขาดการกระตุ้นให้กำลังใจจากผู้บริหาร
5. เงินเดือนไม่เพียงพอ
6. ขาดการสนับสนุนปัจจัยอื่นๆในการทำงาน
7. การศึกษาเชิงพาณิชย์ (Commercialization of Education)

สำหรับปัจจัยที่ส่งเสริมความผูกพันของครูต่อสถานศึกษานั้น มีผู้ทำการศึกษา ดังนี้

ครอสเวล (Crosswell, 2004, pp.6-7) ได้กล่าวถึง ปัจจัยที่ส่งเสริมความผูกพันของครูต่อสถานศึกษา ดังนี้

1. ความรู้สึกทางบวก (Positive emotional attachment) ที่ครูมีต่อผู้เรียนและการสอน

2. จำนวนเวลาที่ครูใช้กับผู้เรียนที่ก่อให้เกิดความผูกพัน
3. การสนองความต้องการส่วนบุคคลของผู้เรียน
4. ความรับผิดชอบของครูต่อความรู้ ทักษะ คุณค่าของวิชาชีพ
5. ความผูกพันของครูต้องคงไว้ซึ่งคุณค่าแห่งวิชาชีพครู
6. ความผูกพันของครูต้องลงสู่ชุมชน มีความเต็มใจที่จะนำความรู้ไปสู่การใช้

ภายในท้องถิ่น

พิสิฐ พูลสวัสดิ์ (2548, น.127-128) ได้กล่าวถึงวัฒนธรรมองค์การว่าความสัมพันธ์กับความผูกพันของครูต่อสถานศึกษา โดยองค์การที่มีวัฒนธรรมแบบเครือญาติ (การช่วยเหลือและดูแลซึ่งกันและกัน) จะมีผลต่อความผูกพันของครูต่อสถานศึกษาด้านบรรทัดฐาน

ชาญวุฒิ บุญชม (2553, น.1-2) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันของครูโรงเรียนอิสลามสันติชน ประกอบด้วย

1. ความแตกต่างของระดับตำแหน่ง
2. ความแตกต่างด้านระยะเวลาในการทำงาน
3. ความท้าทายและความก้าวหน้าของงาน
4. ความมีอิสระในการทำงานและการมีส่วนร่วมในการบริหารงาน
5. ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานและผู้บังคับบัญชา
6. การได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถ

ปิยธิดา กุหิรัญญรัตน์และคณะ (2556, น.540-544) ได้ศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรคณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น พบว่า

1. อายุ พบว่าอายุที่เพิ่มขึ้นเป็นปัจจัยเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์การ โดยอายุที่มากกว่า 29 ปีมีคะแนนเฉลี่ยความผูกพันมากกว่า
2. ระยะเวลาการปฏิบัติงาน โดยพบว่า ระยะเวลาการปฏิบัติงานมากกว่า 9 ปีจะมีความผูกพันต่อองค์การมากกว่า
3. ปัจจัยด้านองค์การ 5 ด้าน ได้แก่ ลักษณะขององค์การ บรรยากาศการทำงาน จริยธรรมขององค์การ ทีมงาน การสื่อสารภายในองค์การ โดยเฉพาะด้านจริยธรรมขององค์การมีผลต่อความผูกพันต่อองค์การ

นุรีมันและคณะ (2556, น.118) ได้ศึกษาความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรมหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์ พบว่า บุคลากรที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานมากกว่า 15 ปี มีความผูกพันต่อองค์การมากกว่าบุคลากรที่มีระยะเวลาปฏิบัติงาน 1-5 ปี และ 6-10 ปี

นิตาขวัญ รมเมือง (2557, น.9-11) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันของบุคลากร โรงเรียนธิดาแม่พระ จังหวัดสุราษฎร์ธานี พบว่า

1. ปัจจัยด้านบุคคล พบว่า บุคลากรที่มีอายุมากและระยะเวลาการปฏิบัติงานนาน จะมีความผูกพันต่อองค์การมาก
2. ปัจจัยด้านลักษณะงาน ได้แก่ ความท้าทายของงาน ความมีอิสระในการทำงาน การมีส่วนร่วมในการบริหาร มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การในระดับมากและทิศทางเดียวกัน

3. ปัจจัยด้านลักษณะงานมีความสัมพันธ์ระดับมากและทิศทางเดียวกันกับความผูกพันต่อองค์การด้านความเชื่อมั่นและยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ ด้านความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานเพื่อองค์การ และด้านความต้องการที่จะรักษาความเป็นสมาชิกขององค์การ

นอกจากนี้ยังพบว่าการปฏิรูปการศึกษาในหลายประเทศในช่วงที่ผ่านมาได้ทำลายบรรยากาศการทำงานของครู ลดคุณค่าทางจริยธรรม มีการออกจากงานของครูเพิ่มขึ้นและทำให้คุณภาพการศึกษาต่ำลง (Arul and Deepa, 2014, pp.3) ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องตระหนักถึงปัจจัยที่ส่งผลด้านลบต่อความผูกพันของครูต่อสถานศึกษาเพื่อหาวิธีป้องกันหรือขจัดอุปสรรคต่างๆเหล่านี้

#### 4.5 วิธีการพัฒนาความผูกพันของครูต่อสถานศึกษา

อรัล (Arul and Deepa, 2014, pp.4-5) ได้เสนอวิธีการที่ทำให้ครูเกิดความผูกพันต่อสถานศึกษาเพิ่มขึ้น ดังนี้

1. การตระหนักในความรับผิดชอบ (Realizing the responsibility) ครูคือผู้สร้างอนาคตของชาติโดยการผลิตพลเมืองที่ดีและสร้างคุณค่าแห่งประชาธิปไตย
2. การพัฒนาคุณค่าแห่งตน (Developing self-esteem) ครูที่มีความภาคภูมิใจในตนเองสูงจะมีการปรับตัวได้ดี มีความเต็มใจที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆและมีประสิทธิภาพในการสอน
3. การเป็นผู้สนใจใฝ่รู้ (Being interesting and interested) คือ ครูผู้มีความรู้ทางวิชาชีพที่หลากหลาย สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้เรียนเป็นผู้ใฝ่รู้ใฝ่เรียน และเรียนรู้อย่างมีความสุข
4. การเลือกพี่เลี้ยงที่ดี (Choosing a mentor) ครูทุกคนทั้งที่มีประสบการณ์น้อยหรือประสบการณ์มากสามารถหาผู้ที่ให้ความช่วยเหลือด้านวิชาการและด้านอื่นๆ
5. การทำให้การสอนมีความหมาย (Making teaching meaningful) ครูต้องสร้างให้ผู้เรียนเห็นประโยชน์ของสิ่งที่เรียนและสามารถนำไปใช้ในชีวิตประจำวันได้
6. การมีความสามารถในการควบคุมและการดูแล (Controlling and caring) คือ ครูมีความสามารถในการสร้างระเบียบวินัยให้เกิดแก่ผู้เรียน ผู้เรียนมีความเคารพครูแลมีความเอาใจใส่ซึ่งกันและกัน
7. การพัฒนาคุณค่าแห่งวัฒนธรรม (Developing cultural sensitivity) คือ ครูถ่ายทอดให้ผู้เรียนเกิดความซาบซึ้งและเห็นคุณค่าของวัฒนธรรมของชาติ
8. การมีเวลาว่างให้กับตนเอง (Finding time for being alone) การมีเวลาว่างให้กับตนเองทำให้ครูสามารถมองตนเองและปรับปรุงตนได้
9. การเลือกค่านิยมหลัก (Determine core values) ครูสามารถเข้าใจในค่านิยมหลักทางการศึกษา

10. การหาเป้าหมายที่ท้าทาย (Provide meaningful challenges) ครูสามารถสร้างเป้าหมายที่ท้าทายให้เกิดแก่ผู้เรียน เช่น การคิดโครงการทางวิทยาศาสตร์เพื่อชุมชน เป็นต้น

ผู้บริหารสามารถส่งเสริมให้ครูเกิดความผูกพันต่อสถานศึกษาโดยนำวิธีการดังกล่าวข้างต้นมาใช้ในรูปแบบต่างๆ ได้แก่ การประชุมครูให้เข้าใจนโยบาย แนวทางการปฏิบัติหน้าที่การให้ขวัญกำลังใจในการทำงาน การติดตามประเมินผลการทำงาน การนิเทศภายใน เป็นต้น ซึ่งการบริหารโดยใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารจะมีส่วนสำคัญในการสร้างเสริมความผูกพันของครูต่อสถานศึกษา ได้แก่ การใช้หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักความมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ หลักความคุ้มค่า ซึ่งจะทำให้ครูตระหนักในบทบาทหน้าที่และคุณค่าแห่งตน มีแรงจูงใจที่จะปฏิบัติหน้าที่ เห็นคุณค่าในงาน ซึ่งจะทำให้ครูมีความผูกพันต่อสถานศึกษายิ่งขึ้น

## 5. แนวทางการบริหารงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (Educational Service Area) เป็นระบบการจัดแบ่งเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อการปกครองที่จัดแบ่งโดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการจัดระบบและกระจายอำนาจการจัดการศึกษาในประเทศไทยให้ครอบคลุมมากขึ้น เดิมมีสำนักงานประจำแต่ละเขตพื้นที่การศึกษา ใช้ชื่อว่า "สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ..." (สพท.) และต่อมาได้มีการแบ่งเขตพื้นที่การศึกษาก่อเป็น 2 ระดับ คือ เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา และเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ 3), 2553, น.1-2) สำหรับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาแบ่งออกเป็น 42 เขต (ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ, 2553, น. 62) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 เป็นสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่ดูแลโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดนนทบุรีและจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ข้อมูลแสดงแนวทางการบริหารงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 มีดังนี้

### 5.1 ข้อมูลพื้นฐานสถานศึกษาในสังกัด

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ตั้งอยู่ที่ 74/11 หมู่ 8 ถนนพิบูลสงคราม ตำบลสวนใหญ่ อำเภอเมืองนนทบุรี จังหวัดนนทบุรี 11000 ประกอบด้วยโรงเรียนในสังกัดรวม 47 โรงเรียน เป็นโรงเรียนจากจังหวัดนนทบุรี 18 โรงเรียนและโรงเรียนจากจังหวัดพระนครศรีอยุธยา 29 โรงเรียน ดังนี้

ตารางที่ 2.1 แสดงจำนวนโรงเรียนแยกตามขนาดโรงเรียน

ขนาดโรงเรียน	จังหวัดนนทบุรี	จังหวัด พระนครศรีอยุธยา	รวม
โรงเรียนขนาดเล็ก (จำนวนนักเรียนน้อยกว่า 500 คน)	-	12	12
โรงเรียนขนาดกลาง (จำนวนนักเรียน 500-1,499 คน)	6	11	17
โรงเรียนขนาดใหญ่ (จำนวนนักเรียน 1,500-2,499 คน)	3	4	6
โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ (จำนวนนักเรียน 2,500 คนขึ้นไป)	9	2	12
รวม	18 โรงเรียน	29 โรงเรียน	47 โรงเรียน

ที่มา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 (2557) ข้อมูลสารสนเทศ ปีการศึกษา 2557  
นนทบุรี กลุ่มนโยบายและแผน เอกสารลำดับที่ 1/2557

จำนวนครูและจำนวนห้องเรียนของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 3 มีดังนี้

ตารางที่ 2.2 จำนวนครูและห้องเรียนของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 3

จังหวัด	จำนวนโรงเรียน	จำนวนห้องเรียน	จำนวนครู
นนทบุรี	18	1,001	1,670
พระนครศรีอยุธยา	29	725	1,285
รวม	47 โรงเรียน	1,726 ห้อง	2,955 คน

ที่มา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 (2557) ข้อมูลสารสนเทศ ปีการศึกษา 2557  
นนทบุรี กลุ่มนโยบายและแผน เอกสารลำดับที่ 1/2557

## 5.2 ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติ (O-NET) ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ได้รับรางวัลเขตพื้นที่ที่มีผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติ (O-NET) โดยรวมสูงกว่าค่าเฉลี่ยระดับประเทศอยู่ใน 10 ลำดับแรกของประเทศอย่างต่อเนื่อง โดยในปีการศึกษา 2555 อยู่ในลำดับที่ 6 ของประเทศ ปีการศึกษา 2556 อยู่ในลำดับที่ 6 ของประเทศ และปีการศึกษา 2557 อยู่ในลำดับที่ 7 ของประเทศ (ข้อมูลจากกลุ่มนโยบายและแผน สพม.3 เอกสารปี 2556-2558) อย่างไรก็ตามจะสังเกตได้ว่า ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติอยู่ในลำดับที่ลดลงอย่างต่อเนื่อง 3 ปี

## 5.3 ข้อมูลครูเกษียณอายุราชการ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3

ข้อมูลจากงานบุคลากร สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2558, ออนไลน์) พบว่า ครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 มีการเกษียณอายุราชการเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ดังนี้

ตารางที่ 2.3 ข้อมูลครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 เกษียณอายุราชการ ปีการศึกษา 2557-2559

ปีการศึกษา	จำนวนครูที่เกษียณอายุราชการ (คน)
2557	138
2558	179
2559	192

ที่มา: งานบุคลากร สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2558, ออนไลน์

## 5.4 นโยบายของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ได้ดำเนินนโยบายการบริหารตามแนวทางของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังนี้

### 5.4.1 วิสัยทัศน์ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 เป็นองค์กรการบริหารจัดการการศึกษาที่มีคุณภาพได้มาตรฐานสู่สากล



#### 5.4.2 พันธกิจของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3

พัฒนาและส่งเสริมสนับสนุนให้สถานศึกษา ครูและบุคลากรทางการศึกษามีการบริหารจัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้ผู้เรียนเป็นบุคคลที่มีความรู้คู่คุณธรรม มีวินัย มีจิตสำนึกรักสิ่งแวดล้อม อนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรมท้องถิ่น มีทักษะอาชีพและมีความสามารถตามมาตรฐานสากล

#### 5.4.3 เป้าประสงค์ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3

- 1) สถานศึกษามีการบริหารจัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพตามมาตรฐานสากล และพร้อมเข้าสู่ประชาคมอาเซียน
- 2) ผู้เรียนมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน ทักษะอาชีพ และพัฒนาสู่สากล
- 3) ประชากรวัยเรียนได้รับโอกาสในการศึกษาขั้นพื้นฐาน 15 ปี อย่างทั่วถึง และได้เรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมีคุณภาพ
- 4) ครู และบุคลากรทางการศึกษาสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 5) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบริหารงานได้ตามมาตรฐาน โดยเน้นการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน

#### 5.4.4 กลยุทธ์ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3

- 1) พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับตามหลักสูตร และส่งเสริมความสามารถทางเทคโนโลยีเพื่อเป็นเครื่องมือในการเรียนรู้
- 2) ปลูกฝังคุณธรรม ความสำนึกในความเป็นชาติไทย และวิถีชีวิตตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง
- 3) ขยายโอกาสทางการศึกษาให้ทั่วถึง ครอบคลุมผู้เรียนได้รับโอกาสในการพัฒนาเต็มตามศักยภาพ
- 4) พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาทั้งระบบ ให้สามารถจัดการเรียนการสอนและปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพ
- 5) พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษา ตามแนวทางการกระจายอำนาจทางการศึกษาตามหลักธรรมาภิบาล และเน้นการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนและความร่วมมือกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษา

จะเห็นได้ว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 เป็นสำนักงานเขตชั้นนำของประเทศ เนื่องจากมีคุณภาพของผู้เรียนที่ดีมาก สืบเนื่องมาจากผลการทดสอบระดับชาติและมีจุดมุ่งหมายในการพัฒนาผู้เรียนสู่มาตรฐานสากล อย่างไรก็ตามการที่ครูเกษียณอายุราชการเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องมาตลอด อาจส่งผลต่อคุณภาพของผู้เรียนได้ เนื่องจากประสบการณ์การสอนมีผลต่อการถ่ายทอดความรู้ให้แก่แก่นักเรียน ซึ่งแม้ว่าผลการทดสอบระดับชาติจะอยู่ใน 10 ลำดับแรกของประเทศแต่ลำดับที่ได้ก็ลดลงอย่างต่อเนื่อง 3 ปี ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีการบริหารจัดการที่ดี การบริหารโดยใช้หลักธรรมาภิบาลเป็นข้อกำหนดในนโยบายของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 3 ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องใช้ศิลปะในการบริหารเพื่อผูกใจครูให้ปฏิบัติหน้าที่นานเพียงพอที่จะเกิดความผูกพันต่อสถานศึกษา อันจะส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของครูและคุณภาพที่ดีของผู้เรียน

## 5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 5.1 งานวิจัยในประเทศ

#### 5.1.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับหลักธรรมาภิบาลและความผูกพันต่อสถานศึกษา

วรารุช สร้อยพิมาย (2552, น.75-76) ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงาน ตามหลักธรรมาภิบาลกับความผูกพันของครูต่อสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า

1. การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลตามความคิดเห็นของครูโดยรวม และรายด้านมีการปฏิบัติอยู่ในระดับ “มาก” เรียงตามลำดับคือ หลักนิติธรรม หลักการมีส่วนร่วม หลักคุณธรรม หลักความรับผิดชอบ หลักความโปร่งใส และหลักความคุ้มค่า

2. ความผูกพันของครูต่อสถานศึกษา อยู่ในระดับ “มาก” เรียงตามลำดับ คือ ความผูกพันด้านจิตใจ ความผูกพันด้านการคงอยู่ และความผูกพันด้านบรรทัดฐาน

3. ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลกับความผูกพันของครูต่อสถานศึกษาในภาพรวมและรายด้าน มีค่าความสัมพันธ์อยู่ในระดับ “ปานกลาง” อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

4. การเปรียบเทียบความผูกพันของครูต่อสถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกัน โดยรวมพบว่าความผูกพันของครูต่อสถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกัน มีความผูกพันของครูต่อสถานศึกษาต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยความผูกพันของครูต่อสถานศึกษาขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่พิเศษ มีความผูกพันมากกว่าสถานศึกษาขนาดใหญ่

มีชัย โสกันทัต (2552, น.95-98) ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษากับความผูกพันต่อสถานศึกษาของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า

1. การใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 1 โดยภาพรวม และรายด้าน อยู่ในระดับ มาก
2. ความผูกพันต่อสถานศึกษาของข้าราชการครู โดยภาพรวมอยู่ในระดับ มาก รายด้าน เรียงตามลำดับคือ ด้านความทุ่มเท ด้านความศรัทธาและด้านความจงรักภักดี
3. ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษากับความผูกพันต่อสถานศึกษาของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 1 มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

#### 5.1.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารโดยใช้หลักธรรมาภิบาล

สุจินดา เกาบัว (2557, น.5) ทำวิจัยเรื่อง การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ประถมศึกษาพิจิตร เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า

1. การใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารโรงเรียนมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก พิจารณารายด้านจากมากไปน้อยตามลำดับคือ หลักคุณธรรม หลักนิติธรรมและหลักความรับผิดชอบ หลักความคุ้มค่าและหลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม
2. ปัญหาเกี่ยวกับการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารโรงเรียน พบว่า
  - 2.1 ผู้บริหารโรงเรียนบางแห่งมีคุณธรรมค่อนข้างน้อย
  - 2.2 การมีส่วนร่วม เช่น การเสนอความคิดเห็นหรือการตัดสินใจ แก้ปัญหาร่วมกันมีค่อนข้างน้อย
  - 2.3 การมีส่วนร่วมของผู้บริหารโรงเรียนกับครู ต่ำ
  - 2.4 มีปัญหาการตรวจสอบความโปร่งใสอย่างต่อเนื่องและเป็นการตรวจสอบด้านเดียวคือ ตรวจสอบจากเอกสารเป็นหลัก

พระมหาคำพิง ชีรปัญญา (2554, น.87-90) ทำวิจัยเรื่อง การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล ของโรงเรียนนวมินทราชูทิศมัชฌิม จังหวัดนครสวรรค์ ผลการวิจัยพบว่า

1. บุคลากรของโรงเรียนนวมินทราชูทิศมัชฌิมมีความคิดเห็นต่อการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

2. ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล จำแนกตาม เพศ อายุ ตำแหน่ง ประสบการณ์การทำงาน และระดับการศึกษา พบว่า มีความคิดเห็นต่อการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล โดยภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

ศรีพัชรา สิทธิคำจร แก้วพิจิตร (2551, น.147-150) ทำการวิจัยเรื่อง การใช้หลักธรรมาภิบาล ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาและนำเสนอการใช้หลักธรรมาภิบาลในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ผลการวิจัยพบว่า

1. การใช้หลักธรรมาภิบาลในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ คือ 1) หลักความรับผิดชอบ 2) หลักนิติธรรมและความเสมอภาค 3) หลักความโปร่งใส 4) หลักความคุ้มค่า 5) หลักความมั่นคง 6) หลักความมีส่วนร่วม 7) หลักคุณธรรม และ 8) หลักการใช้อำนาจหน้าที่

2. การใช้หลักธรรมาภิบาลในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน โดยการสัมมนา อิงผู้เชี่ยวชาญ (connoisseurship) ประกอบด้วย องค์ประกอบที่สำคัญ 8 องค์ประกอบ มีความเหมาะสมและสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้สอดคล้องกับขอบข่ายการวิจัย

สุจิตรา มีจำรัส (2550, น.85-86) ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา ผลการวิจัยพบว่า

1. การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยดังนี้ หลักความรับผิดชอบ หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความคุ้มค่า หลักนิติธรรม

2. แนวทางการพัฒนาการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษามีดังนี้ หลักนิติธรรม ควรพัฒนาผู้บริหารและบุคลากรทางการศึกษาให้มีความรู้ด้านกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ควรมีมาตรการลงโทษผู้ที่กระทำผิดวินัย และปูนบำเหน็จความชอบแก่ผู้ทำ ความดี หลักคุณธรรม ควรจัดการอบรมคุณธรรมจริยธรรมให้ผู้บริหารและครู ปีละ 1 ครั้ง เพื่อสร้างความตระหนักที่จะทำงานด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต หลักความ โปร่งใส ควรแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบการบริหารงาน และเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารสู่สาธารณชนอย่างสม่ำเสมอ หลักความรับผิดชอบ ผู้บริหารและครูควรกล้ารับผิดชอบผลจากการกระทำของตน หลักการมีส่วนร่วม ควรให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายทั้งผู้บริหารสถานศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษา ครูและ ผู้ปกครองมีส่วนร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ วางแผน และร่วมกันปฏิบัติอย่างจริงจัง หลักความคุ้มค่า ควรใช้ทรัพยากรทางการศึกษาให้เกิดประโยชน์สูงสุด และยึดความต้องการของนักเรียนเป็นสำคัญ

ไพศาล ตั้งสมบุญ (2548, น.87-88) ทำการวิจัยเรื่อง การใช้หลัก  
 ธรรมเนียมปฏิบัติในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสาคร  
 ผลการวิจัย พบว่า

1. ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสาคร ใช้  
 หลักธรรมเนียมปฏิบัติในการบริหารงานสถานศึกษาในภาพรวม อยู่ในระดับมาก
2. ความคาดหวังต่อการใช้หลักธรรมเนียมปฏิบัติในการบริหารของผู้บริหาร  
 สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสาคร ไม่มีความแตกต่างกัน แต่ค่าเฉลี่ยของ  
 ความคาดหวังสูงกว่าการปฏิบัติจริง

### 5.1.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อสถานศึกษา

นิตาขวัญ ร่มเมือง (2557, น.1) ทำการวิจัยเรื่อง ความผูกพันต่อองค์กรของ  
 บุคลากร ตรีศึกษา โรงเรียนธิดาแม่พระ จังหวัดสุราษฎร์ธานี ผลการวิจัยพบว่า

1. ระดับความคิดเห็นของบุคลากรต่อปัจจัยด้านลักษณะงาน โดยรวม อยู่ใน  
 ระดับมาก เรียงตามลำดับจากมากไปน้อย คือ ด้านความท้าทายของงาน ด้านความมีอิสระในงาน  
 และด้านการมีส่วนร่วมในการบริหาร
2. ระดับความคิดเห็นของบุคลากรต่อปัจจัยด้านประสิทธิภาพการทำงาน  
 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับจากมากไปน้อย คือ ด้านทัศนคติต่อเพื่อนร่วมงาน ด้าน  
 ทัศนคติต่อองค์กร ด้านความสำคัญของตนต่อองค์กร และด้านความพึงพอใจขององค์กร
3. ระดับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรพบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก  
 เรียงตามลำดับจากมากไปน้อย คือ ด้านความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานเพื่อองค์กร ด้านความเชื่อมั่น  
 และยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร และด้านความต้องการที่จะรักษาความเป็นสมาชิก  
 ขององค์กร
4. ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างปัจจัยด้านบุคคลของบุคลากร  
 กับความผูกพันต่อองค์กร พบว่า อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาการปฏิบัติงาน ฝ่ายที่ปฏิบัติงาน  
 และเงินเดือนต่างกันมีความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน
5. การศึกษาความสัมพันธ์พบว่า ปัจจัยด้านลักษณะงานและปัจจัยด้าน  
 ประสิทธิภาพการทำงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ด้านความเชื่อมั่นและยอมรับ  
 เป้าหมายและค่านิยมขององค์กร ด้านความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานเพื่อองค์กร ด้านความต้องการ  
 ที่จะรักษาความเป็นสมาชิกขององค์กร ในทิศทางเดียวกัน

ปิยธิดา คูหิรัญญรัตน์ และคณะ (2556, น.537) ทำการวิจัยเรื่อง ความผูกพันกับองค์กรและปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ในบุคลากรคณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น ผลการวิจัยพบว่า

1. ระดับความผูกพันต่อองค์กร มีคะแนนในระดับมาก โดยประเด็นหลักที่มีคะแนนสูงสุดคือด้านความจงรักภักดีต่อองค์กร ตรงข้ามกับด้านความทุ่มเทเพื่อองค์กรที่มีค่าคะแนนน้อยที่สุด

2. ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันในองค์กร พบว่า เพศ ระดับการศึกษา อายุของผู้ปฏิบัติงาน ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และการมีรายได้ที่เพียงพอ มีความสัมพันธ์กับคะแนนความผูกพันต่อองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

นุริมัน คอเลาะ และคณะ (2556, น.110-118) ทำการวิจัยเรื่อง ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์ ผลการวิจัยพบว่า

1. บุคลากรมหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์ มีความผูกพันต่อองค์กร โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

2. ผลการเปรียบเทียบความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์ จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ สถานภาพการสมรส ภูมิลำเนา และศาสนาที่แตกต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กรไม่แตกต่างกัน ส่วนลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน ตำแหน่งงานและหน่วยงานที่สังกัดที่แตกต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

3. การรับรู้บรรยากาศขององค์กรมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

วรรณิภา นิลวรรณ (2554, น.97-99) ทำการวิจัยเรื่อง ความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ในวิทยาลัยอาชีวศึกษาสุราษฎร์ธานี จังหวัดสุราษฎร์ธานี ผลการวิจัยพบว่า

1. ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในวิทยาลัยอาชีวศึกษาสุราษฎร์ธานี มีระดับความผูกพันต่อองค์กร โดยรวมทุกด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านบรรทัดฐานมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านความรู้สึกลึก และน้อยที่สุดคือ ด้านการคงอยู่กับองค์กร

2. ปัจจัยส่วนบุคคลด้านระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวม ในด้านการคงอยู่กับองค์กรและด้านความรู้สึกลึกแตกต่างกัน ส่วนปัจจัยส่วนบุคคลอื่น ไม่แตกต่างกัน

3. ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่ ปัจจัยด้านลักษณะงาน ปัจจัยด้านลักษณะขององค์กร และปัจจัยด้านประสิทธิภาพในการทำงาน มีความสัมพันธ์ในระดับค่อนข้างสูง โดยปัจจัยที่มีความสัมพันธ์มากที่สุด คือ ปัจจัยด้านลักษณะงาน

ปราโมทย์ จิตต์ไพโรจน์ (2548, น.67-69) ทำการวิจัยเรื่อง ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรทางการศึกษา ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเขตตรวจราชการที่ 7 กระทรวงศึกษาธิการ ผลการวิจัยพบว่า

1. บุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีความผูกพันอยู่ในระดับมาก และความเชื่อถือและการยอมรับในเป้าหมายขององค์กรอยู่ในระดับปานกลาง ความเต็มใจปฏิบัติงานเพื่อองค์กรอยู่ในระดับมาก ความต้องการที่จะรักษาความเป็นสมาชิกขององค์กรอยู่ในระดับมาก

2. ความผูกพันของบุคลากรที่มาจากหน่วยงานเดิม 3 หน่วยงาน ได้แก่ สำนักงานศึกษาธิการจังหวัด สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด และสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

3. แนวทางในการพัฒนาความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรทางการศึกษา จากแบบสอบถามและจัดกลุ่มสัมมนาพบว่า ควรจัดให้มีการพัฒนาบุคลากรในองค์กรทุกระดับให้มีความรู้ มีคุณธรรม มีจริยธรรม และกำหนดตำแหน่งหน้าที่การงานให้ชัดเจน และมีความมั่นคงก้าวหน้า ทั้งนี้ต้องเป็นไปตามหลักเกณฑ์อย่างยุติธรรม และการที่มีฐานะเป็นที่ยอมรับในสังคมย่อมทำให้เกิดความผูกพันกับองค์กรมากขึ้น

## 5.2 งานวิจัยในต่างประเทศ

### 5.2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับหลักธรรมาภิบาล

คณะพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเพนซิลเวเนีย (Wharton University of Pennsylvania , 2006, online) ได้รายงานการประชุมระหว่างนานาชาติรวม 29 ประเทศทุกทวีป เกี่ยวกับปัจจัยหลักที่ส่งผลต่อการออกกฎหมายเกี่ยวกับธรรมาภิบาล (Good Governance Codes) ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) ตลาดการค้าหุ้น (Stock markets) 2) การบริหารจัดการขององค์กร (Corporate management) 3) ความร่วมมือของคณะกรรมการตรวจสอบ (Corporate boards) 4) ความร่วมมือของคณะกรรมการผู้บริหาร (Corporate directors) 5) กลุ่มวิชาชีพ (Groups of professionals) 6) กลุ่มผู้ลงทุน (Groups of investors) ซึ่งหลักธรรมาภิบาลจะทำให้เกิดความมั่นใจในเสถียรภาพทางเศรษฐกิจรวมทั้งทางสังคม และเป็นหลักการที่สำคัญที่ทุกประเทศต้องปฏิบัติและออกเป็นแนวปฏิบัติ

รายงานจากการประชุมของ UN-ESCWA (UN-ESCWA, 2013, pp.6-7) ณ กรุงเบรุต ประเทศเลบานอน วันที่ 27-28 กุมภาพันธ์ 2013 เกี่ยวกับการสร้างความเข้มแข็งของหลัก

ธรรมาภิบาลในกลุ่มประเทศที่มีความขัดแย้งพบว่า หลักธรรมาภิบาลที่สำคัญที่สุดคือ หลักนิติธรรม (Rule of law) และหลักความโปร่งใส (Accountability) รัฐบาลควรทำให้เกิดโดยเฉพาะทางด้านของการศึกษาและสาธารณสุข

จุฑามณี ตระกูลมุกดา (Jutamane, 2013, pp.34) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการใช้หลักธรรมาภิบาล โดยเก็บข้อมูลจาก 387 องค์กรของรัฐทางภาคใต้ของประเทศไทย พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการใช้หลักธรรมาภิบาล ประกอบด้วย ความตระหนักในความยุติธรรม (Fairness of awareness) และหน่วยงานที่ดำเนินการ (Implementing agencies) ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อทางอ้อม ได้แก่ นโยบาย วัตถุประสงค์ ทรัพยากร การสื่อสาร ภายในองค์กร เศรษฐกิจ สังคม และการเมือง

### 5.2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กร

อรัล (Arul and Deepa, 2014, pp.1-6) เก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับความผูกพันของครูต่อสถานศึกษาพบว่า ความผูกพันต่อสถานศึกษาเป็นตัวบ่งชี้สำคัญถึงคุณภาพของสถานศึกษา โดยครูที่มีความผูกพันต่อสถานศึกษาสูง จะทำงานหนัก แสดงออกถึงความรู้สึกทางบวกต่อสถานศึกษา และมีความตั้งใจอย่างแรงกล้าที่จะทำงานเพื่อสถานศึกษา ตรงข้ามกับครูที่ไม่รู้สึกผูกพันต่อสถานศึกษานอกจากนี้ความผูกพันของครูต่อสถานศึกษาส่งผลต่อคุณภาพของผู้เรียน โดยครูที่มีความผูกพันต่อสถานศึกษาสูงจะสอนให้นักเรียนเรียนรู้ได้ดีกว่าและมีทัศนคติทางบวกต่อสถานศึกษา ทำให้นักเรียนมีผลการเรียนที่ดี และมีคุณลักษณะพึงประสงค์

ฟอซายและคณะ (Fauziah, et al, 2011, pp.117-122) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรของผู้จัดการชาวออสเตรเลีย โดยใช้แบบสอบถามที่พัฒนามาจากแนวคิดของ อเลนและเมเยอร์ (Allen and Meyer) ซึ่งแบ่งความผูกพันออกเป็น 3 องค์ประกอบ ได้แก่ ความผูกพันด้านจิตใจ (Affective commitment) ความผูกพันด้านการคงอยู่ (Continuance commitment) และความผูกพันด้านบรรทัดฐาน (Normative commitment) โดยเปรียบเทียบกับเกณฑ์ 3 ข้อ ได้แก่ อายุ ระยะเวลาที่ทำงานในองค์กร ตำแหน่งในองค์กร พบว่า

1. ความผูกพันต่อองค์กรขึ้นอยู่กับอายุ ผู้จัดการที่อายุ 44 ปีขึ้นไปจะมีความผูกพันต่อองค์กรสูง และผู้จัดการที่อายุน้อยกว่า 31 ปีจะมีความผูกพันต่อองค์กรต่ำกว่า
2. ระยะเวลาที่ทำงานในองค์กรมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร โดยระยะเวลาการทำงานที่มากจะมีความผูกพันต่อองค์กรสูง โดยเฉพาะความผูกพันด้านการคงอยู่ (Continuance commitment) ซึ่งมีความคิดว่าหากออกจากองค์กรนี้ องค์กรจะไม่สามารถหาผู้ที่มีความรับผิดชอบและทำงานได้ดีเท่าตน



3. ความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ (Affective commitment) จะเพิ่มขึ้นในกลุ่มที่ทำงานเกิน 10 ปีขึ้นไป และน้อยในกลุ่มที่ทำงาน 2-10 ปี และระยะเวลาการทำงานที่นานมีผลต่อความผูกพันด้านการคงอยู่ (Normative commitment)

สตีเฟน (Stephen Jaros, 2007, pp.7-20) ได้ทำการวิเคราะห์องค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์กรตามแนวคิดของอเลนและเมเยอร์ (Allen และ Meyer) ซึ่งเป็นแนวคิดที่เป็นหลักในการวิจัยเรื่องความผูกพันต่อองค์กร (Dominant model for study of workplace commitment) พบว่า แนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรของ Allen และ Meyer มีความเชื่อมั่นและความเที่ยงตรงในการวัด (Stability of the measures) สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในองค์กรต่างๆ รวมทั้งองค์การทางการศึกษา

นูฮารันและคณะ (Noor Harun, et al., 2006, pp.89) ได้ทำการวิเคราะห์องค์ประกอบของ ความผูกพันต่อองค์กร ตามแนวคิดของอเลนและเมเยอร์ โดยเก็บข้อมูลจากบรรณารักษ์ห้องสมุดระดับอุดมศึกษาชาวมาเลเซีย รวม 222 คน ผลการวิจัยพบว่า แนวคิดความผูกพันต่อองค์กรของอเลนและเมเยอร์ สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในประเทศต่างๆ ที่มีความหลากหลายได้อย่างมีความเที่ยงตรง (Discriminant validity)

แฟรงค์และคณะ (Frank, et al, 2009, pp.335) ทำการวิจัยเรื่องความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานชาย กลุ่มตัวอย่างจำนวน 142 คน โดยใช้แนวคิดความผูกพันต่อองค์กรของอเลนและเมเยอร์ (Allen and Meyer) พบว่า

1. ความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ (Affective commitment) มีความสัมพันธ์สูงกับการรับรู้การสนับสนุนขององค์กร (Perceived organizational support) และความพึงพอใจในงาน (Job satisfaction)

2. ความผูกพันด้านจิตใจมีอิทธิพลต่อบุคคล ในขณะที่ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน (Normative commitment) ไม่มีอิทธิพลแต่เป็นส่วนสนับสนุนความผูกพันด้านจิตใจ ในขณะที่ความผูกพันด้านการคงอยู่ (Continuance commitment) ไม่มีอิทธิพลต่อกุ่มตัวอย่าง

ลินดาและคณะ (Rhoades, Linda, et al.,2001, pp.825) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับความผูกพันด้านจิตใจต่อองค์กร โดยนำแนวคิดของ Allen และ Meyer (1997) มาเป็นหลักในการทำแบบสอบถาม ผลการวิจัยพบว่า

1. ความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ (Affective commitment) มีผลต่อการรับรู้การสนับสนุนขององค์กร (Perceived Organizational Support)

2. องค์ประกอบที่สำคัญของความผูกพันด้านจิตใจ ได้แก่ การมีส่วนร่วมในรางวัลและผลตอบแทน ความยุติธรรม การดูแลสนับสนุนด้านจิตใจ

3. ช่วงเวลาของการทำงานมีผลต่อการสร้างความผูกพันต่อองค์กร โดย  
ระยะเวลาการทำงานที่นานมีผลสร้างความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ

