



คู่มือการบริหารโดยใช้ หลักธรรมาภิบาล

สำหรับโรงเรียนในเครือมูลนิธิ
คณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย





คู่มือการบริหารโดยใช้ หลักธรรมาภิบาล

สำหรับโรงเรียนในเครือมูลนิธิ
คณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย

พิมพ์ครั้งที่ 1
เจ้าของลิขสิทธิ์

มีนาคม 2560 จำนวน 1,000 เล่ม
: คณะเซนต์คาเบรียล

พิมพ์ที่

บริษัท กรีนไลฟ์ 프린ติ้ง เฮ้าส์ จำกัด
โทร. 02-8921940-2 กด 1, 098-2573518-22 กด 1
www.greenlifeprinting.com



สิ่งพิมพ์นี้ พิมพ์ด้วยกระดาษรีไซเคิล
ใช้หมึกพิมพ์ถั่วเหลือง และกระบวนการผลิต
ที่รักษาสิ่งแวดล้อม ลดการปล่อย CO₂
เทียบเท่ากับการปิดไฟ 205 ดวงใน 1 วัน
ดูข้อมูลเพิ่มเติมที่ www.greenlifeprinting.com



คู่มือการบริหารโดยใช้หลักธรรมาภิบาล
สำหรับโรงเรียนในเครือมูลนิธิ
คณะชนัดดาบรียาลแห่งประเทศไทย





สารบัญ

เรื่อง	หน้า
บทนำ	3
วัตถุประสงค์	5
ส่วนที่ 1 หลักธรรมาภิบาล	6
ส่วนที่ 2 รายละเอียด	8
ส่วนที่ 3 แนวทางการประเมิน	12
ส่วนที่ 4 แบบประเมินหลักธรรมาภิบาล	20
เอกสารอ้างอิง	28
ภาคผนวก	
• เชิงอรรถ	30
• คณะกรรมการจัดทำคู่มือการบริหารโดยใช้หลักธรรมาภิบาล	32

บทนำ

เราทราบว่า “**ธรรมาภิบาล**” กำลังเป็นประเด็นสำคัญมากขึ้นในขณะนี้ “**คู่มือการบริหารโดยใช้หลักธรรมาภิบาล**” เล่มนี้เป็นแนวปฏิบัตินำเสนอสืบเนื่องจากการประชุมสมัชชาใหญ่ของภราดาคณะเซนต์คาเบรียลโลก ครั้งที่ 31 เมื่อปี ค.ศ. 2012 ภายใต้หัวข้อเรื่อง “ผู้นำแท้เพื่อภราดรภาพ”(Authentic Leaders for a Greater Brotherhood) ต่อมาเมื่อเดือนมิถุนายน ค.ศ. 2016 ภราดาอัคราธิการยอห์น คัลลาแร็กกัล พร้อมคณะผู้บริหารส่วนกลางได้มีจดหมายเวียนฉบับที่ 2 ถึงสมาชิกคณะฯ เสนอให้แต่ละแขวงจัดตั้งอนุกรรมการประกอบด้วยภราดาและผู้อำนวยการจำนวนหนึ่งยกว้าง “**คู่มือการบริหารโดยใช้หลักธรรมาภิบาล**” เพื่อใช้ในแขวงของตนหลังจากได้รับการรับรองจากสมัชชาแขวงนั้นๆ และได้รับความเห็นชอบจากคณะบริหารส่วนกลางทางกรุงโรม

สำหรับภราดาคณะเซนต์คาเบรียลแขวงประเทศไทย ได้เริ่มดำเนินการยกว้างคู่มือฉบับนี้เมื่อเดือนกันยายน ค.ศ. 2016 และผ่านการรับรองจากสมัชชาแขวงในเดือนพฤศจิกายน ค.ศ. 2016 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อจะได้มีคู่มือสำหรับผู้บริหาร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้เกี่ยวข้องในพันธกิจสามารถใช้เป็นแนวทางในการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลที่เกี่ยวกับ “พันธกิจด้านการศึกษา” เราคาดหวังว่าคู่มือฉบับนี้จะสามารถใช้เป็นบรรทัดฐานในการทบทวนติดตามและตรวจสอบการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลสากลในสถานศึกษาทุกแห่งของภราดาคณะเซนต์คาเบรียล

“**ธรรมาภิบาล**” เป็นมโนคติที่เข้ากับองค์กรโดยรวม ประเด็นที่คู่มือนี้ให้ความสำคัญ คือการสนใจเป็นพิเศษเรื่องความโปร่งใสและความรับผิดชอบในการบริหารจัดการ สามารถตรวจสอบได้ พร้อมกับให้ความมั่นใจว่าการลงทุนที่องค์กรดำเนินการในทุกกรณีเป็นบริการเพื่อพันธกิจขององค์กรเสมอ อันส่งผลให้องค์กรสามารถพัฒนาตนเองได้อย่างยั่งยืน

ดังนั้น การบริหารตามหลักธรรมาภิบาลจึงหมายถึงการดำเนินการโดยรวมขององค์กรที่ยึดถือ **ทุกอย่างที่เป็นความดี** ที่มนุษยชาติตระหนักในปัจจุบัน องค์กรจึงต้องมีบทบาททำให้ภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายดำเนินไปเพื่อ **ความดีของส่วนรวม** อย่างแท้จริง

คู่มือฉบับนี้ จำกัดประเด็นสนใจของหลักสูตรมาภิบาลเพียง 4 เรื่อง ได้แก่

- 1) หลักการมีส่วนร่วมและกระบวนการเห็นพ้องในการตัดสินใจ
- 2) หลักความโปร่งใสในกระบวนการดำเนินงาน
- 3) หลักความรับผิดชอบในการตัดสินใจ และการดำเนินการ
- 4) หลักประกันความเสมอภาค สิทธิและการไม่เลือกปฏิบัติ

หลังจากได้มีการตรวจสอบความถูกต้องอย่างรอบคอบแล้ว บัดนี้งานยกร่างดังกล่าว จัดเป็นคู่มือที่จะช่วยให้ภราดาสามารถจัดการกับชีวิตผู้ถวาย หม่อมคณะนักบวชและโรงเรียนในเครือ มูลนิธิ คณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นที่ยอมรับของผู้ปกครอง นักเรียน ศิษย์เก่า และสังคมได้ดียิ่งขึ้น จึงขอให้ผู้นำได้นำหลักการที่เสนอในคู่มือนี้ลงสู่การปฏิบัติ อย่างจริงจังโดยถ้วนหน้า เพื่อยกระดับชีวิตของทุกคน หม่อมคณะฯ โรงเรียนในสังกัด และสังคมโดยรวม ได้อย่างแท้จริง

ขอพระผู้เป็นเจ้าองค์แห่งความดีได้วยพรผู้มีน้ำใจดีงามเสมอ

ด้วยความปรารถนาดี



(ภราดาสุรสิทธิ์ สุขชัย)

ประธานมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย



วัตถุประสงค์



มูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยได้จัดทำแนวการดำเนินงาน และเกณฑ์การประเมินในการกำกับ ติดตาม ภายในหน่วยงานของมูลนิธิ คณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยตามหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) ขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์ ดังนี้

- 1) เพื่อตอบสนองเจตนาหมายเวียนที่เกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาล ฉบับที่ 2 เดือนมิถุนายน 2016 ที่ให้ความสำคัญเป็นพิเศษกับเรื่องความโปร่งใส และความรับผิดชอบ การนำหลักธรรมาภิบาลสู่การปฏิบัติ และเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนขององค์กร
- 2) เพื่อเป็นแนวทางให้กับผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องในการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาล
- 3) เพื่อเป็นพื้นฐานสำหรับผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องในการกำกับ ติดตาม และประเมินผลการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล

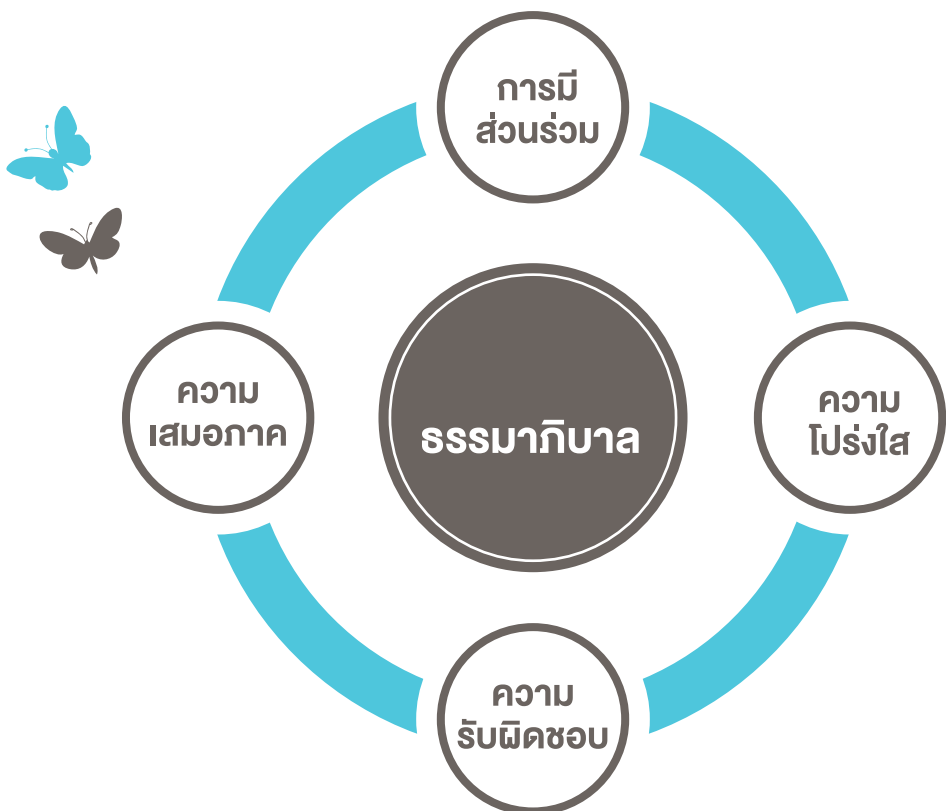
ส่วนที่ 1

หลักธรรมาภิบาล

หลักธรรมาภิบาล หมายถึง บทบาทและหน้าที่ต่างๆ ขององค์กรที่ทำเพื่อส่วนรวม เพื่อพัฒนาตามความต้องการของมนุษยชาติ

หลักธรรมาภิบาลตามจดหมายเวียนฉบับที่ 2 โดยภราดาอัคราธิการยอห์น คัลลาแร็กัล พร้อมคณะผู้บริหารส่วนกลาง มีหลักความเชื่อพื้นฐานตามหลักคริสตธรรมที่ว่า มนุษย์ทุกคนเป็นบุตรของพระเจ้า มีศักดิ์ศรี และสิทธิที่เท่าเทียมกัน มีความเป็นพี่เป็นน้อง เพราะสิ่งสร้างทุกอย่างเป็นของทุกคน และเพื่อประโยชน์ของทุกคน มนุษย์ทุกคนจึงได้รับการสนับสนุนให้แสวงหาใช้ความสามารถของตนเองอย่างเต็มศักยภาพ

หลักธรรมาภิบาล ประกอบด้วย 4 ประการ เพื่อใช้เป็นฐานความคิดหลักในการบริหารจัดการ และการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เพื่อความเข้าใจที่ตรงกันได้มีการกำหนดความหมายสำคัญของหลักธรรมาภิบาล เรื่องพันธกิจและภราดาคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย ดังนี้



นิยามศัพท์เฉพาะ

1. **หลักการมีส่วนร่วม (Participation)** หมายถึง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้เกี่ยวข้องได้รับโอกาสในการมีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียนและคุณภาพโรงเรียนในเรื่องวิชาการ และงบประมาณ ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ โดยเริ่มตั้งแต่การมีส่วนร่วมรับรู้ ร่วมให้ข้อมูล ร่วมวางแผน ร่วมเสนอนโยบาย ร่วมในกระบวนการตัดสินใจ ร่วมรับผิดชอบปัญหาสำคัญของส่วนรวม

2. **หลักความโปร่งใส (Transparency)** หมายถึง กระบวนการการตัดสินใจและผลลัพธ์จะต้องเคารพความคิดเห็นของทุกคนจะต้องเกิดขึ้นบนพื้นฐานของทุกภาคส่วน รวมถึงการสร้างควมไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารและการเข้าถึงข้อมูลที่เป็นประโยชน์ ตรงไปตรงมา สะดวกและมีการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีความโปร่งใสและตรวจสอบความถูกต้องได้

3. **หลักความรับผิดชอบ (Accountability)** หมายถึง ผู้บริหารตระหนักในสิทธิและหน้าที่ความสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคม พัฒนาครู นักเรียน ให้รู้บทบาทและหน้าที่ของตนเอง มีแนวทางในการจัดการกับปัญหา รวมทั้งกล้าที่จะยอมรับผลดีและผลเสียจากการดำเนินงาน

4. **หลักความเสมอภาค (Equity)** หมายถึง การตรากฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ ต้องเป็นธรรม เป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง ได้รับความเห็นชอบ โดยถือว่าเป็นการบริหารจัดการภายใต้กฎหมาย โดยไม่มีการแบ่งแยก

5. **กระบวนการ** หมายถึง ขั้นตอนการทำให้สิ่งใดสิ่งหนึ่งตั้งแต่ต้นจนสำเร็จประกอบด้วย การวางแผน การนำไปปฏิบัติ และการกำกับ ติดตามและประเมินผล

6. **ผู้เกี่ยวข้อง** หมายถึง คณะกรรมการบริหารโรงเรียน ครูและพนักงาน

7. **ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย** หมายถึง สมาคมผู้ปกครองและครู สมาคมศิษย์เก่า ผู้ปกครองนักเรียน ชุมชน และนักเรียน

8. **กลุ่มเพื่อนมงฟอร์ต** หมายถึง บุคคลที่มีความปรารถนาที่จะใช้ชีวิตตามจิตราวมณของนักบุญมงฟอร์ตและเผยแพร่จิตราวมณของนักบุญมงฟอร์ตให้เป็นที่รู้จักไปสู่สังคม

ดังนั้นเพื่อให้โรงเรียนมีการกำกับดูแลที่ดี สามารถปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ให้บรรลุได้ตามหลักธรรมาภิบาลและตัวชี้วัดให้สำเร็จ จึงกำหนดแนวทางการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล โดยพิจารณาเป็น 4 มิติ ดังนี้

1. **การวางแผน (Planning)** หมายถึง กระบวนการของการพิจารณาตัดสินใจล่วงหน้าว่า จะทำอะไรอย่างไร

2. **การนำไปปฏิบัติ (Implementation)** หมายถึง การดำเนินการทุกอย่างเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้โดยต้องกำหนดองค์กรหรือบุคคลที่รับผิดชอบและวิธีดำเนินงานที่ชัดเจน

3. **การกำกับ ติดตามและประเมินผล (Monitoring and Evaluation)** หมายถึง การเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อตรวจสอบว่าการดำเนินงานเป็นไปตามแผนปฏิบัติงานที่วางไว้หรือไม่ รวมถึงการตัดสินใจคุณค่าของสิ่งใดสิ่งหนึ่งอย่างมีหลักเกณฑ์

4. **การรายงานผล (Reporting)** หมายถึง การรายงานผลการปฏิบัติหรือการดำเนินงานในเรื่องต่างๆ ทุกด้านเพื่อเป็นข้อมูลในการพิจารณาการกำหนดแนวทางการทำงานหรือการแก้ปัญหาต่อไป

ส่วนที่ 2

รายละเอียด

หลักธรรมาภิบาล	ตัวชี้วัด
1. หลักการมีส่วนร่วมและกระบวนการเห็นพ้องในการตัดสินใจ (Participative and consensus process of decision making)	1. โรงเรียน/สถาบัน มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสาร ได้แก่ รายงานทางการเงิน ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน แผนปฏิบัติงานประจำปี รายงานประจำปี (SAR) และรายงานการประชุมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง 2. โรงเรียน/สถาบัน มีการรับฟังและบริหารจัดการข้อคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาของคณะกรรมการศูนย์ค่าเบี่ยงเบนแห่งประเทศไทย 3. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและการวางแผนในเรื่องวิชาการ การเงินของโรงเรียน 4. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจในด้านวิชาการและการเงิน 5. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนและกำกับติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของโรงเรียน 6. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการให้คำแนะนำและปรับปรุงคุณภาพในการจัดการศึกษาของโรงเรียน 7. มีกลไกสนับสนุนและเสริมสร้างศักยภาพ การมีส่วนร่วมผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้เกี่ยวข้องให้รู้บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ 8. มีการเสริมพลังกลุ่มเพื่อนมงฟอร์ต (Montfort Associates) ให้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาในแนวทางมอนฟอร์ตในทุกระดับ รวมไปถึงการวางแผน การนำไปปฏิบัติ การกำกับติดตาม และการประเมินผล



หลักธรรมาภิบาล	ตัวชี้วัด
2. หลักความโปร่งใส ในกระบวนการดำเนินงาน (Transparency of the process)	1. โรงเรียน/สถาบัน มีการประเมินทรัพยากร 2. โรงเรียน/สถาบัน มีการนำเสนอนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการลงทุนและอนุมัติงบประมาณประจำปีของโรงเรียนให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องได้ทราบ 3. โรงเรียน/สถาบัน มีระบบบัญชีที่มุ่งเพื่อให้ข้อมูลถูกต้อง ชัดเจน และมีการตรวจสอบบัญชีที่ได้มาตรฐาน 4. โรงเรียน/สถาบัน มีการสร้างระบบการตรวจสอบภายในและภายนอกเกี่ยวกับงบประมาณ 5. โรงเรียน/สถาบัน มีกระบวนการในการเก็บค่าธรรมเนียมการเรียน และการรวบรวมรายได้ 6. โรงเรียน/สถาบัน มีกระบวนการในการพิจารณาค่าตอบแทน ประกอบด้วย เงินเดือน ขั้นเงินเดือน เงินประจำตำแหน่ง และสิทธิประโยชน์อื่นๆ เป็นไปอย่างชัดเจนและเปิดเผย 7. โรงเรียน/สถาบัน มีการรายงานผลการใช้จ่ายงบประมาณ ต่อกรรมการบริหารโรงเรียน ประธานมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย และคณะกรรมการ 8. โรงเรียน/สถาบัน มีกระบวนการที่ชัดเจนในการคัดเลือกนักเรียน 9. โรงเรียน/สถาบัน มีกระบวนการที่ชัดเจนในการคัดเลือกครู และบุคลากรที่สอดคล้องกับความต้องการของโรงเรียน

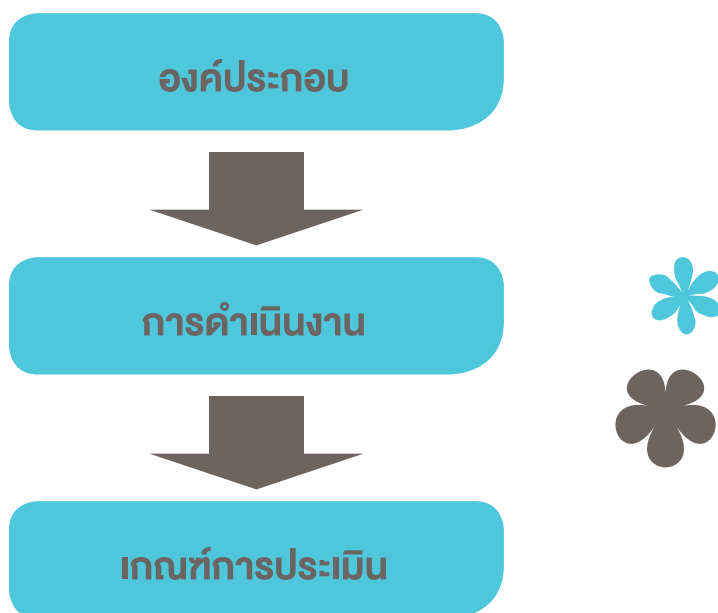
หลักธรรมาภิบาล	ตัวชี้วัด
3. หลักความรับผิดชอบในการตัดสินใจและการดำเนินการ (Accountability for the decisions made and their implementation)	1. โรงเรียน/สถาบัน มีความสำนึกรับผิดชอบต่อสังคม และส่งเสริมให้การร่วมกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม 2. โรงเรียน/สถาบัน มีการพัฒนาครูที่สอดคล้องกับความต้องการ และการเปลี่ยนแปลงของสังคม 3. โรงเรียน/สถาบัน มีการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการอย่างต่อเนื่อง และสอดคล้องกับการพัฒนาด้านวิชาชีพของครู เพื่อสนับสนุนให้ครูมีความรับผิดชอบ 4. โรงเรียน/สถาบัน มีการประเมินครู บุคลากร ประกอบด้วยการมาทำงาน การจัดการชั้นเรียน การใช้เทคโนโลยี ในการเรียนการสอน การจัดกระบวนการเรียนการสอนที่หลากหลาย การมีส่วนร่วมของนักเรียน ความร่วมมือระหว่างนักเรียนและผู้ปกครอง การดูแลความสะอาดของห้องเรียนอย่างเป็นกระบวนการที่เหมาะสม 5. โรงเรียน/สถาบัน มีการบำรุงรักษาอาคารเรียน ห้องน้ำ ที่ดื่ม น้ำ และโต๊ะ เก้าอี้ ให้สามารถใช้งานได้ตลอดเวลา 6. โรงเรียน/สถาบัน มีการกำกับติดตาม การจัดห้องเรียน สภาพแวดล้อมของห้องเรียน ห้องน้ำ ที่ดื่ม น้ำ ห้องสมุด และอาคารประกอบ 7. โรงเรียน/สถาบัน มีการกำกับติดตามการมาโรงเรียนของนักเรียน 8. โรงเรียน/สถาบัน มีการกำกับติดตามการมาโรงเรียนของครูและ การใช้เวลาในการสอน และการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนของครู 9. โรงเรียน/สถาบัน มีแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจนเมื่อผู้รับบริการ ได้รับผลกระทบจากระบบการให้บริการ

หลักธรรมาภิบาล	ตัวชี้วัด
4. หลักประกันความเสมอภาค สิทธิและการไม่เลือกปฏิบัติ (Ensuring equity and inclusiveness)	1. โรงเรียน/สถาบัน มีการออกกฎเกณฑ์ระเบียบ ข้อบังคับ ข้อปฏิบัติที่ไม่ขัดกฎหมาย เป็นไปได้ในการปฏิบัติจริง และผ่านการเห็นชอบจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้เกี่ยวข้อง 2. โรงเรียน/สถาบัน เผยแพร่กฎเกณฑ์ ระเบียบ ข้อบังคับ ข้อปฏิบัติที่ไม่ขัดกฎหมาย ให้นักเรียน ครูและบุคลากรได้รับรู้ถึงสิทธิหน้าที่ เสรีภาพของตน 3. ผู้บริหารใช้ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ข้อปฏิบัติที่ไม่ขัดกฎหมาย อย่างเท่าเทียมกัน ไม่มีการเลือกปฏิบัติ 4. โรงเรียน/สถาบัน มีขั้นตอน กระบวนการพิจารณาความผิด และการกำหนดโทษ การลงโทษนักเรียน ครูและบุคลากร อย่างชัดเจน และเป็นธรรม 5. โรงเรียน/สถาบัน มีมาตรการที่ตอบสนองต่อข้อเสนอ ข้อร้องเรียนเป็นลายลักษณ์อักษร 6. โรงเรียน/สถาบัน มีการกำหนดเปอร์เซ็นต์ของการรับนักเรียน ที่มาจากส่วนของสังคมที่ด้อยโอกาสทางร่างกาย สังคม เศรษฐกิจ 7. โรงเรียน/สถาบัน มีกระบวนการในการดูแลป้องกันไม่ให้ ผู้เยาว์ถูกละเมิด 8. โรงเรียน/สถาบัน มีกระบวนการดูแลครูและบุคลากรเพศหญิง ป้องกันไม่ให้ถูกคุกคามในที่ทำงาน



ส่วนที่ 3 แนวทางการประเมิน

เพื่อให้การนำหลักธรรมาภิบาลสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพเกิดประสิทธิผลในการพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา มูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยจึงได้จำแนกให้เห็นถึงความเชื่อมโยงจากองค์ประกอบสู่การดำเนินงาน และระดับของเกณฑ์การประเมิน ดังภาพแสดงดังต่อไปนี้



ตารางที่ 1 จำนวนองค์ประกอบและตัวชี้วัดของหลักธรรมาภิบาล

หลักธรรมาภิบาล	ตัวชี้วัด
หลักการมีส่วนร่วม	8
หลักความโปร่งใส	9
หลักความรับผิดชอบ	9
หลักความเสมอภาค	8
รวม	34

ในแต่ละองค์ประกอบและตัวชี้วัด ได้กำหนดประเด็นการตรวจสอบ ระดับคุณภาพ วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลหรือแหล่งข้อมูล และเกณฑ์การสรุประดับคุณภาพ การกำหนดระดับคุณภาพของแต่ละองค์ประกอบ ได้แบ่งออกเป็น 5 ระดับ โดยกำหนดให้คุณภาพระดับ 5 เป็นระดับดีเยี่ยม เน้นความโดดเด่นสามารถเป็นแบบอย่างได้ คุณภาพระดับ 4 เป็นคุณภาพระดับดีมาก คุณภาพระดับ 3 เป็นคุณภาพระดับดี สำหรับคุณภาพระดับ 2 เป็นคุณภาพระดับพอใช้ หมายถึง ผลที่เกิดขึ้นไม่สามารถบรรลุถึงค่ากลาง ส่วนคุณภาพระดับ 1 เป็นคุณภาพระดับปรับปรุง หมายถึง ไม่มีการดำเนินการไม่ได้ทำ หรือทำไม่ได้ ควรต้องแก้ไขโดยด่วน ในกรณีที่ผ่านค่ากลางแต่ละองค์ประกอบของธรรมาภิบาล ต้องได้คุณภาพระดับ 3 ขึ้นไป จึงถือว่าผ่านองค์ประกอบนั้น



องค์ประกอบที่ 1 หลักการมีส่วนร่วม

ตัวชี้วัด

1. โรงเรียน/สถาบัน มีการเปิดเผยข้อมูล ข่าวสาร ได้แก่ รายงานทางการเงิน ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน แผนปฏิบัติงานประจำปี รายงานประจำปี (SAR) และรายงานการประชุมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง
2. โรงเรียน/สถาบัน มีการรับฟังและบริหารจัดการข้อคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาของคณะกรรมาธิการระดับชาติแห่งประเทศไทย
3. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย และการวางแผนในเรื่องวิชาการ การเงินของโรงเรียน
4. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจในด้านวิชาการและการเงิน
5. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนและกำกับติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของโรงเรียน
6. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการให้คำแนะนำและปรับปรุงคุณภาพในการจัดการศึกษาของโรงเรียน
7. มีกลไกสนับสนุนและเสริมสร้างศักยภาพการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผู้เกี่ยวข้องให้รู้บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ
8. มีการเสริมพลังกลุ่มเพื่อนมงฟอร์ต (Montfort Associates) ให้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาในแนวทางฟอร์ตในทุกระดับ รวมไปถึงการวางแผน การนำไปปฏิบัติ การกำกับติดตามและการประเมินผล

เกณฑ์การประเมิน/ระดับคุณภาพ

ระดับ	แปลความหมาย	คำอธิบายระดับคุณภาพ
5	ดีเยี่ยม	โรงเรียนมีการดำเนินงานตามประเด็นการตรวจสอบครบทั้ง 8 ข้อรายการ โดยทุกข้อรายการมีร่องรอยหลักฐานปรากฏชัดเจนสามารถตรวจสอบได้
4	ดีมาก	โรงเรียนมีการดำเนินงานตามประเด็นการตรวจสอบครบทั้ง 8 ข้อรายการ แต่มี 1 ข้อ ที่มีร่องรอยหลักฐานที่ยังขาดความชัดเจน ไม่สามารถตรวจสอบได้
3	ดี	โรงเรียนมีการดำเนินงานตามประเด็นการตรวจสอบครบทั้ง 8 ข้อรายการ แต่มี 2 ข้อ ที่มีร่องรอยหลักฐานที่ยังขาดความชัดเจน ไม่สามารถตรวจสอบได้
2	พอใช้	โรงเรียนมีการดำเนินงานตามประเด็นการตรวจสอบครบทั้ง 8 ข้อรายการ แต่มี 3 ข้อ ที่มีร่องรอยหลักฐานที่ยังขาดความชัดเจน ไม่สามารถตรวจสอบได้
1	ปรับปรุง	โรงเรียนมีการดำเนินงานตามประเด็นการตรวจสอบไม่ครบทั้ง 8 ข้อรายการ หรือมีมากกว่า 3 ข้อ ที่ไม่มีร่องรอยหลักฐานปรากฏ ไม่สามารถตรวจสอบได้

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล/แหล่งข้อมูล

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล	แหล่งข้อมูล
1. การสัมภาษณ์ การสอบถาม	ผู้บริหาร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผู้เกี่ยวข้อง
2. การตรวจเอกสาร หลักฐาน ร่องรอย หรือข้อมูลเชิงประจักษ์	- ช่องทางการเผยแพร่ข้อมูล เกี่ยวกับรายงานทางการเงิน ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน แผนปฏิบัติงานประจำปี รายงานประจำปี (SAR) และรายงานการประชุมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง - รายงานการประชุม - แผนปฏิบัติงานประจำปี - รายงานประจำปี (SAR) - สรุปผลโครงการเสริมสร้างศักยภาพการมีส่วนร่วม ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผู้เกี่ยวข้อง

องค์ประกอบที่ 2 หลักความโปร่งใส

ตัวชี้วัด

1. โรงเรียน/สถาบัน มีการประเมินทรัพยากร
2. โรงเรียน/สถาบัน มีการนำเสนอนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการลงทุนและอนุมัติงบประมาณประจำปีของโรงเรียนให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องได้ทราบ
3. โรงเรียน/สถาบัน มีระบบบัญชีที่มุ่งเพื่อให้ข้อมูลที่ต้องการ ชัดเจน และมีการตรวจสอบบัญชีที่ได้มาตรฐาน
4. โรงเรียน/สถาบัน มีการสร้างระบบการตรวจสอบภายในและภายนอกเกี่ยวกับงบประมาณ
5. โรงเรียน/สถาบัน มีกระบวนการในการเก็บค่าธรรมเนียมการเรียน และการรวบรวมรายได้
6. โรงเรียน/สถาบัน มีกระบวนการในการพิจารณาค่าตอบแทน ประกอบด้วย เงินเดือน ขั้นเงินเดือน เงินประจำตำแหน่ง และสิทธิประโยชน์อื่นๆ เป็นไปอย่างชัดเจนและเปิดเผย
7. โรงเรียน/สถาบัน มีการรายงานผลการใช้จ่ายงบประมาณต่อกรรมการบริหารโรงเรียน ประธานมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย และคณะกรรมการ
8. โรงเรียน/สถาบัน มีกระบวนการที่ชัดเจนในการคัดเลือกนักเรียน
9. โรงเรียน/สถาบัน มีกระบวนการที่ชัดเจนในการคัดเลือกครู และบุคลากรที่สอดคล้องกับความต้องการของโรงเรียน

เกณฑ์การประเมิน/ระดับคุณภาพ

ระดับ	แปลความหมาย	คำอธิบายระดับคุณภาพ
5	ดีเยี่ยม	โรงเรียนมีการดำเนินงานตามประเด็นการตรวจสอบครบทั้ง 9 ข้อรายการ โดยทุกข้อรายการมีร่องรอยหลักฐานปรากฏชัดเจน สามารถตรวจสอบได้
4	ดีมาก	โรงเรียนมีการดำเนินงานตามประเด็นการตรวจสอบครบทั้ง 9 ข้อรายการ แต่มี 1 ข้อ ที่มีร่องรอยหลักฐานที่ยังขาดความชัดเจน ไม่สามารถตรวจสอบได้
3	ดี	โรงเรียนมีการดำเนินงานตามประเด็นการตรวจสอบครบทั้ง 9 ข้อรายการ แต่มี 2 ข้อ ที่มีร่องรอยหลักฐานที่ยังขาดความชัดเจน ไม่สามารถตรวจสอบได้
2	พอใช้	โรงเรียนมีการดำเนินงานตามประเด็นการตรวจสอบครบทั้ง 9 ข้อรายการ แต่มี 3 ข้อ ที่มีร่องรอยหลักฐานที่ยังขาดความชัดเจน ไม่สามารถตรวจสอบได้
1	ปรับปรุง	โรงเรียนมีการดำเนินงานตามประเด็นการตรวจสอบไม่ครบทั้ง 9 ข้อรายการ หรือมีมากกว่า 3 ข้อ ที่ไม่มีร่องรอยหลักฐานปรากฏ ไม่สามารถตรวจสอบได้

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล/แหล่งข้อมูล

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล	แหล่งข้อมูล
1. การสัมภาษณ์ การสอบถาม	ผู้บริหาร ผู้เกี่ยวข้อง ครู บุคลากร และนักเรียน
2. การตรวจเอกสาร หลักฐาน ร่องรอย หรือข้อมูลเชิงประจักษ์	- รายงานการประเมินทรัพยากร - บัญชีเงินสด - รายงานการตรวจสอบภายใน - รายงานการตรวจสอบจากหน่วยงานภายนอก - รายงานผลการใช้จ่ายงบประมาณ - ระเบียบการเก็บค่าธรรมเนียมการเรียน - ระเบียบการพิจารณาค่าตอบแทน - ระเบียบการคัดเลือกนักเรียน ครู และบุคลากรของโรงเรียน

องค์ประกอบที่ 3 หลักการรับผิดชอบ

ตัวชี้วัด

1. โรงเรียน/สถาบัน มีความสำนึกรับผิดชอบต่อสังคม และส่งเสริมให้การร่วมกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม
2. โรงเรียน/สถาบัน มีการพัฒนาครูที่สอดคล้องกับความต้องการ และการเปลี่ยนแปลงของสังคม
3. โรงเรียน/สถาบัน มีการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการอย่างต่อเนื่องและสอดคล้องกับการพัฒนาด้านวิชาชีพของครู เพื่อสนับสนุนให้ครูมีความรับผิดชอบ
4. โรงเรียน/สถาบัน มีการประเมิน ครู บุคลากร ประกอบด้วย การมาทำงาน การจัดการชั้นเรียน การใช้เทคโนโลยีในการเรียนการสอน การจัดการกระบวนการเรียนการสอนที่หลากหลาย การมีส่วนร่วมของนักเรียน ความร่วมมือระหว่างนักเรียนและผู้ปกครอง การดูแล ความสะดวกของห้องเรียน อย่างเป็นกระบวนการที่เหมาะสม
5. โรงเรียน/สถาบัน มีการบำรุงรักษาอาคารเรียน ห้องน้ำ ที่ดื่ม น้ำ และโต๊ะ เก้าอี้ ให้สามารถใช้งานได้ตลอดเวลา
6. โรงเรียน/สถาบัน มีการกำกับ ติดตาม การจัดห้องเรียน สภาพแวดล้อมของห้องเรียน ห้องน้ำ ที่ดื่ม น้ำ ห้องสมุดและอาคารประกอบ
7. โรงเรียน/สถาบัน มีการกำกับ ติดตาม การมาโรงเรียนของนักเรียน
8. โรงเรียน/สถาบัน มีการกำกับติดตามการมาโรงเรียนของครูและการใช้เวลาในการสอน และการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนของครู
9. โรงเรียน/สถาบัน มีแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจนเมื่อผู้รับบริการได้รับผลกระทบจากระบบการให้บริการ

เกณฑ์การประเมิน/ระดับคุณภาพ

ระดับ	แปลความหมาย	คำอธิบายระดับคุณภาพ
5	ดีเยี่ยม	โรงเรียนมีการดำเนินงานตามประเด็นการตรวจสอบครบทั้ง 10 ข้อรายการ โดยทุกข้อรายการมีร่องรอยหลักฐานปรากฏชัดเจน สามารถตรวจสอบได้
4	ดีมาก	โรงเรียนมีการดำเนินงานตามประเด็นการตรวจสอบครบทั้ง 10 ข้อรายการ แต่มี 1 ข้อ ที่มีร่องรอยหลักฐานที่ยังขาดความชัดเจน ไม่สามารถตรวจสอบได้
3	ดี	โรงเรียนมีการดำเนินงานตามประเด็นการตรวจสอบครบทั้ง 10 ข้อรายการ แต่มี 2 ข้อ ที่มีร่องรอยหลักฐานที่ยังขาดความชัดเจน ไม่สามารถตรวจสอบได้
2	พอใช้	โรงเรียนมีการดำเนินงานตามประเด็นการตรวจสอบครบทั้ง 10 ข้อรายการ แต่มี 3 ข้อ ที่มีร่องรอยหลักฐานที่ยังขาดความชัดเจน ไม่สามารถตรวจสอบได้
1	ปรับปรุง	โรงเรียนมีการดำเนินงานตามประเด็นการตรวจสอบไม่ครบทั้ง 10 ข้อรายการ หรือมีมากกว่า 3 ข้อ ที่ไม่มีร่องรอยหลักฐานปรากฏ ไม่สามารถตรวจสอบได้



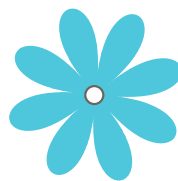
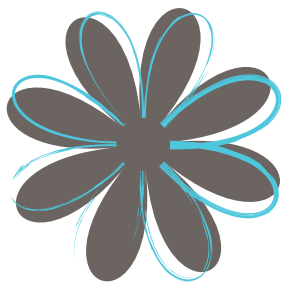
วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล/แหล่งข้อมูล

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล	แหล่งข้อมูล
1. การสัมภาษณ์ การสอบถาม	ผู้บริหาร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้เกี่ยวข้อง ครู บุคลากร และนักเรียนผู้รับบริการ
2. การตรวจเอกสาร หลักฐาน ร่องรอย หรือข้อมูลเชิงประจักษ์	- รายงานการบำรุงรักษาอาคารเรียน ห้องน้ำ ที่ดื่ม น้ำ และโต๊ะ เก้าอี้ ห้องเรียน ห้องสมุด และอาคารประกอบ - สถิติการมาโรงเรียนของครู - สถิติการมาโรงเรียนของนักเรียน - รายงานการร้องเรียน - สรุปผลความพึงพอใจของผู้ติดต่อกาน - สรุปผลโครงการ/กิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม - สรุปผลโครงการสัมมนา/ประชุมเชิงปฏิบัติการ

องค์ประกอบที่ 4 หลักความเสมอภาค

ตัวชี้วัด

1. โรงเรียน/สถาบัน มีการออกกฎเกณฑ์ ระเบียบ ข้อบังคับ ข้อปฏิบัติที่ไม่ขัดกฎหมาย เป็นไปได้ในการปฏิบัติจริง และผ่านการเห็นชอบจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้เกี่ยวข้อง
2. โรงเรียน/สถาบัน เผยแพร่กฎเกณฑ์ ระเบียบ ข้อบังคับ ข้อปฏิบัติที่ไม่ขัดกฎหมาย ให้นักเรียน ครูและบุคลากรได้รับรู้ถึงสิทธิหน้าที่ เสรีภาพของตน
3. ผู้บริหารใช้ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ข้อปฏิบัติที่ไม่ขัดกฎหมาย อย่างเท่าเทียมกัน ไม่มีการเลือกปฏิบัติ
4. โรงเรียน/สถาบัน มีขั้นตอน กระบวนการพิจารณาความผิด และการกำหนดโทษ การลงโทษนักเรียน ครูและบุคลากรอย่างชัดเจน และเป็นธรรม
5. โรงเรียน/สถาบัน มีมาตรการที่ตอบสนองต่อข้อเสนขอ ข้อร้องเรียนเป็นลายลักษณ์อักษร
6. โรงเรียน/สถาบัน มีการกำหนดเปอร์เซ็นต์ของการรับนักเรียนที่มาจากส่วนของสังคม ที่ด้อยโอกาสทางร่างกาย สังคม เศรษฐกิจ
7. โรงเรียน/สถาบัน มีกระบวนการในการดูแลป้องกันไม่ให้ผู้เยาว์ถูกละเมิด
8. โรงเรียน/สถาบัน มีกระบวนการดูแลครูและบุคลากรเพศหญิง ป้องกันไม่ให้ถูกคุกคามในที่ทำงาน



เกณฑ์การประเมิน/ระดับคุณภาพ

ระดับ	แปลความหมาย	คำอธิบายระดับคุณภาพ
5	ดีเยี่ยม	โรงเรียนมีการดำเนินงานตามประเด็นการตรวจสอบครบทั้ง 8 ข้อรายการ โดยทุกข้อรายการมีร่องรอยหลักฐานปรากฏชัดเจน สามารถตรวจสอบได้
4	ดีมาก	โรงเรียนมีการดำเนินงานตามประเด็นการตรวจสอบครบทั้ง 8 ข้อรายการ แต่มี 1 ข้อ ที่มีร่องรอยหลักฐานที่ยังขาดความชัดเจน ไม่สามารถตรวจสอบได้
3	ดี	โรงเรียนมีการดำเนินงานตามประเด็นการตรวจสอบครบทั้ง 8 ข้อรายการ แต่มี 2 ข้อ ที่มีร่องรอยหลักฐานที่ยังขาดความชัดเจน ไม่สามารถตรวจสอบได้
2	พอใช้	โรงเรียนมีการดำเนินงานตามประเด็นการตรวจสอบครบทั้ง 8 ข้อรายการ แต่มี 3 ข้อ ที่มีร่องรอยหลักฐานที่ยังขาดความชัดเจน ไม่สามารถตรวจสอบได้
1	ปรับปรุง	โรงเรียนมีการดำเนินงานตามประเด็นการตรวจสอบไม่ครบทั้ง 8 ข้อรายการ หรือมีมากกว่า 3 ข้อ ที่ไม่มีร่องรอยหลักฐานปรากฏ ไม่สามารถตรวจสอบได้

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล/แหล่งข้อมูล

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล	แหล่งข้อมูล
1. การสัมภาษณ์ การสอบถาม	ผู้บริหาร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้เกี่ยวข้อง ครู บุคลากร และนักเรียนผู้รับบริการ
2. การตรวจเอกสาร หลักฐาน ร่องรอย หรือข้อมูลเชิงประจักษ์	- กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ข้อปฏิบัติที่ไม่ขัดกฎหมายของโรงเรียน - ระเบียบการพิจารณาลงโทษนักเรียน - ระเบียบการพิจารณาลงโทษครู และบุคลากร - รายงานการร้องเรียน - ระเบียบการรับทุนการศึกษาของโรงเรียน - เอกสารการดูแลผู้เยาว์ที่ถูกละเมิด - เอกสารการดูแลครูและบุคลากรเพศหญิงที่ถูกคุกคามในที่ทำงาน

ส่วนที่ 4

แบบประเมินหลักธรรมาภิบาล

องค์ประกอบที่ 1 หลักการมีส่วนร่วม

โรงเรียน/สถาบัน

คำชี้แจง พิจารณาแต่ละประเด็นแล้วใส่เครื่องหมาย ✓ ลงใน ☐ หน้ารายการที่มีการดำเนินการ แล้วเขียนข้อค้นพบ/ข้อเสนอแนะ ให้ชัดเจน

ประเด็นการประเมิน	ผลการประเมิน	ข้อค้นพบ/ข้อเสนอแนะ
1. โรงเรียน/สถาบัน มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสาร ได้แก่ รายงานทางการเงิน ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน แผนปฏิบัติงานประจำปี รายงานประจำปี (SAR) และรายงานการประชุมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	☐ ผ่าน ☐ ไม่ผ่าน	
2. โรงเรียน/สถาบัน มีการรับฟังและบริหารจัดการข้อคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาของคณะกรรมการดาเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย	☐ ผ่าน ☐ ไม่ผ่าน	
3. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและการวางแผนในเรื่องวิชาการการเงินของโรงเรียน	☐ ผ่าน ☐ ไม่ผ่าน	

ประเด็นการประเมิน	ผลการประเมิน	ข้อค้นพบ/ข้อเสนอแนะ
4. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจในด้านวิชาการและการเงิน	☐ ผ่าน ☐ ไม่ผ่าน	
5. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนและกำกับติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของโรงเรียน	☐ ผ่าน ☐ ไม่ผ่าน	
6. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการให้คำแนะนำและปรับปรุงคุณภาพในการจัดการศึกษาของโรงเรียน	☐ ผ่าน ☐ ไม่ผ่าน	
7. มีกลไกสนับสนุนและเสริมสร้างศักยภาพการมีส่วนร่วมผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้เกี่ยวข้องให้รับทราบหน้าที่และความรับผิดชอบ	☐ ผ่าน ☐ ไม่ผ่าน	
8. มีการเสริมพลังกลุ่มเพื่อนมงฟอร์ต (Montfort Associates) ให้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาในแนวมงฟอร์ตในทุกระดับ รวมไปถึงการวางแผนการนำไปปฏิบัติ การกำกับติดตามและการประเมินผล	☐ ผ่าน ☐ ไม่ผ่าน	

ผลการประเมินองค์ประกอบที่ 1 ผ่าน ข้อ ไม่ผ่าน ข้อ
 อยู่ในระดับ



หมายเหตุ ในกรณีที่ผ่านค่ากลางแต่ละองค์ประกอบของธรรมาภิบาล ต้องได้คุณภาพระดับ 3 ขึ้นไป
 จึงถือว่าผ่านองค์ประกอบนั้น

องค์ประกอบที่ 2 หลักความโปร่งใส

โรงเรียน/สถาบัน

คำชี้แจง พิจารณาแต่ละประเด็นแล้วใส่เครื่องหมาย ✓ ลงใน ☐ หน้ารายการที่มีการดำเนินการ แล้วเขียนข้อค้นพบ/ข้อเสนอแนะ ให้ชัดเจน

ประเด็นการประเมิน	ผลการประเมิน	ข้อค้นพบ/ข้อเสนอแนะ
1. โรงเรียน/สถาบัน มีการประเมิน ทรัพยากร	☐ ผ่าน ☐ ไม่ผ่าน	
2. โรงเรียน/สถาบัน มีการนำเสนอ นโยบายที่เกี่ยวข้องกับการลงทุน และอนุมัติงบประมาณประจำปีของ โรงเรียนให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องได้ทราบ	☐ ผ่าน ☐ ไม่ผ่าน	
3. โรงเรียน/สถาบันมีระบบบัญชีที่มุ่ง เพื่อให้ข้อมูลที่ถูกต้อง ชัดเจน และมี การตรวจสอบบัญชีที่ได้มาตรฐาน	☐ ผ่าน ☐ ไม่ผ่าน	
4. โรงเรียน/สถาบัน มีการสร้างระบบ การตรวจสอบภายในและภายนอก เกี่ยวกับงบประมาณ	☐ ผ่าน ☐ ไม่ผ่าน	

ประเด็นการประเมิน	ผลการประเมิน	ข้อค้นพบ/ข้อเสนอแนะ
5. โรงเรียน/สถาบัน มีกระบวนการในการเก็บค่าธรรมเนียมการเรียน และการรวบรวมรายได้	☐ ผ่าน ☐ ไม่ผ่าน	
6. โรงเรียน/สถาบัน มีกระบวนการในการพิจารณาค่าตอบแทน ประกอบด้วย เงินเดือน ขั้นเงินเดือน เงินประจำตำแหน่ง และสิทธิประโยชน์อื่นๆ เป็นไปอย่างชัดเจนและเปิดเผย	☐ ผ่าน ☐ ไม่ผ่าน	
7. โรงเรียน/สถาบัน มีการรายงานผลการใช้จ่ายงบประมาณต่อกรรมการบริหารโรงเรียน ประธานมูลนิธิ คณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย และคณะกรรมการ	☐ ผ่าน ☐ ไม่ผ่าน	
8. โรงเรียน/สถาบัน มีกระบวนการที่ชัดเจนในการคัดเลือกนักเรียน	☐ ผ่าน ☐ ไม่ผ่าน	
9. โรงเรียน/สถาบัน มีกระบวนการที่ชัดเจนในการคัดเลือกครู และบุคลากรที่สอดคล้องกับความต้องการของโรงเรียน	☐ ผ่าน ☐ ไม่ผ่าน	

ผลการประเมินองค์ประกอบที่ 2 ผ่าน ข้อ ไม่ผ่าน ข้อ

อยู่ในระดับ



หมายเหตุ ในกรณีที่ผ่านค่ากลางแต่ละองค์ประกอบของธรรมาภิบาล ต้องได้คุณภาพระดับ 3 ขึ้นไป จึงถือว่าผ่านองค์ประกอบนั้น

องค์ประกอบที่ 3 หลักความรับผิดชอบ

โรงเรียน/สถาบัน

คำชี้แจง พิจารณาแต่ละประเด็นแล้วใส่เครื่องหมาย ✓ ลงใน ☐ หน้ารายการที่มีการดำเนินการ แล้วเขียนข้อค้นพบ/ข้อเสนอแนะ ให้ชัดเจน

ประเด็นการประเมิน	ผลการประเมิน	ข้อค้นพบ/ข้อเสนอแนะ
1. โรงเรียน/สถาบัน มีความสำนึก รับผิดชอบต่อสังคม และส่งเสริมให้ การร่วมกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม	☐ ผ่าน ☐ ไม่ผ่าน	
2. โรงเรียน/สถาบัน มีการพัฒนาครู ที่สอดคล้องกับความต้องการ และการเปลี่ยนแปลงของสังคม	☐ ผ่าน ☐ ไม่ผ่าน	
3. โรงเรียน/สถาบัน มีการจัดประชุมเชิง ปฏิบัติการอย่างต่อเนื่องและสอดคล้อง กับการพัฒนาด้านวิชาชีพของครู เพื่อสนับสนุนให้ครูมีความรับผิดชอบ	☐ ผ่าน ☐ ไม่ผ่าน	
4. โรงเรียน/สถาบัน มีการประเมิน ครู บุคลากร ประกอบด้วย การมาทำงาน การจัดการชั้นเรียน การใช้เทคโนโลยี ในการเรียนการสอน การจัดกระบวนการ เรียนการสอนที่หลากหลาย การมีส่วนร่วม ของนักเรียน ความร่วมมือระหว่างนักเรียน และผู้ปกครอง การดูแล ความสะอาด ของห้องเรียนอย่างเป็นกระบวนการ ที่เหมาะสม	☐ ผ่าน ☐ ไม่ผ่าน	

ประเด็นการประเมิน	ผลการประเมิน	ข้อค้นพบ/ข้อเสนอแนะ
5. โรงเรียน/สถาบัน มีการบำรุงรักษาอาคารเรียน ห้องน้ำ ที่ดื่ม น้ำ และโต๊ะเก้าอี้ ให้สามารถใช้งานได้ตลอดเวลา	☐ ผ่าน ☐ ไม่ผ่าน	
6. โรงเรียน/สถาบัน มีการกำกับ ติดตามการจัดห้องเรียน สภาพแวดล้อมของห้องเรียน ห้องน้ำ ที่ดื่ม น้ำ ห้องสมุด และอาคารประกอบ	☐ ผ่าน ☐ ไม่ผ่าน	
7. โรงเรียน/สถาบัน มีการกำกับ ติดตาม การมาโรงเรียนของนักเรียน	☐ ผ่าน ☐ ไม่ผ่าน	
8. โรงเรียน/สถาบัน มีการกำกับติดตาม การมาโรงเรียนของครูและการใช้เวลาในการสอน และการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนของครู	☐ ผ่าน ☐ ไม่ผ่าน	
9. โรงเรียน/สถาบัน มีแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจนเมื่อผู้รับบริการได้รับผลกระทบจากระบบการให้บริการ	☐ ผ่าน ☐ ไม่ผ่าน	

ผลการประเมินองค์ประกอบที่ 3 ผ่าน ข้อ ไม่ผ่าน ข้อ

อยู่ในระดับ



หมายเหตุ ในกรณีที่ผ่านค่ากลางแต่ละองค์ประกอบของธรรมาภิบาล ต้องได้คุณภาพระดับ 3 ขึ้นไป จึงถือว่าผ่านองค์ประกอบนั้น

องค์ประกอบที่ 4 หลักความเสมอภาค

โรงเรียน/สถาบัน

คำชี้แจง พิจารณาแต่ละประเด็นแล้วใส่เครื่องหมาย ✓ ลงใน ☐ หน้ารายการที่มีการดำเนินการ แล้วเขียนข้อค้นพบ/ข้อเสนอแนะ ให้ชัดเจน

ประเด็นการประเมิน	ผลการประเมิน	ข้อค้นพบ/ข้อเสนอแนะ
1. โรงเรียน/สถาบัน มีการออกกฎเกณฑ์ระเบียบ ข้อบังคับ ข้อปฏิบัติที่ไม่ขัดกฎหมาย เป็นไปได้ในการปฏิบัติจริง และผ่านการเห็นชอบจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้เกี่ยวข้อง	☐ ผ่าน ☐ ไม่ผ่าน	
2. โรงเรียน/สถาบัน เผยแพร่กฎเกณฑ์ระเบียบ ข้อบังคับ ข้อปฏิบัติที่ไม่ขัดกฎหมาย ให้นักเรียน ครูและบุคลากรได้รับรู้ถึงสิทธิหน้าที่ เสรีภาพของตน	☐ ผ่าน ☐ ไม่ผ่าน	
3. ผู้บริหารใช้ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ข้อปฏิบัติที่ไม่ขัดกฎหมาย อย่างเท่าเทียมกัน ไม่มีการเลือกปฏิบัติ	☐ ผ่าน ☐ ไม่ผ่าน	
4. โรงเรียน/สถาบัน มีขั้นตอนกระบวนการพิจารณาความผิด และการกำหนดโทษ การลงโทษ นักเรียน ครูและบุคลากรอย่างชัดเจน และเป็นธรรม	☐ ผ่าน ☐ ไม่ผ่าน	

ประเด็นการประเมิน	ผลการประเมิน	ข้อค้นพบ/ข้อเสนอแนะ
5. โรงเรียน/สถาบัน มีมาตรการ ที่ตอบสนองต่อข้อเสนอ ข้อร้องเรียน เป็นลายลักษณ์อักษร	☐ ผ่าน ☐ ไม่ผ่าน	
6. โรงเรียน/สถาบัน มีการกำหนด เปอร์เซ็นต์ของการรับนักเรียนที่มาจาก ส่วนของสังคมที่ด้อยโอกาสทางร่างกาย สังคม เศรษฐกิจ	☐ ผ่าน ☐ ไม่ผ่าน	
7. โรงเรียน/สถาบัน มีกระบวนการ ในการดูแลป้องกันไม่ให้ผู้เยาว์ ถูกละเมิด	☐ ผ่าน ☐ ไม่ผ่าน	
8. โรงเรียน/สถาบัน มีกระบวนการดูแล ครูและบุคลากรเพศหญิงป้องกันไม่ให้ ถูกคุกคามในที่ทำงาน	☐ ผ่าน ☐ ไม่ผ่าน	

ผลการประเมินองค์ประกอบที่ 4 ผ่าน ข้อ ไม่ผ่าน ข้อ

อยู่ในระดับ



หมายเหตุ ในกรณีที่ผ่านค่ากลางแต่ละองค์ประกอบของธรรมาภิบาล ต้องได้คุณภาพระดับ 3 ขึ้นไป จึงถือว่าผ่านองค์ประกอบนั้น

- ชุมพล เสงฆาพันธ์. (2557). **การพัฒนาตัวบ่งชี้การบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์การบริหารส่วนตำบลตามหลักธรรมาภิบาล โดยการมีส่วนร่วม จังหวัดพิษณุโลก สุโขทัย.**
พิษณุโลก : มหาวิทยาลัยราชภัฏพิษณุโลกสงคราม.
- ไชยา ยิ้มวิไล. (2557). **พัฒนาการรัฐประศาสนศาสตร์และการบริหารรัฐกิจ : จากอดีตสู่ปัจจุบัน และอนาคต.** กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยศรีปทุม.
- ประยูร อัครบวร. (2552). **การบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม.** พิมพ์ครั้งที่ 2.
กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์คณะรัฐมนตรีและราชกิจจานุเบกษา.
- เรณู เดอลอม. (2014). **ทิศทางการจัดการศึกษาในแนววมงฟอร์ต.** แปลโดย สุรเดช วิสุทธีวรรณ.
กรุงเทพฯ : กรีน ไลฟ์ ฟรันทิง เฮ้าส์.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2552). **คู่มือการจัดระดับการกำกับดูแลองค์การภาครัฐตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance Rating).**
กรุงเทพฯ : บริษัท พีเอ็มเอไอ จำกัด.
- อนุสรณ์ ธรรมใจ. (2559). **ธรรมาภิบาลในการบริหารสถานศึกษา.** เอกสารประกอบการสัมมนา คณะกรรมาและครูผู้ร่วมบริหารโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย ประจำปีการศึกษา 2559. กรุงเทพฯ : อัดลำนเา.
- Georges Le Vern. (2009). **PARTNERSHIP : GENERAL : GUIDELINES.** Rome Italy.
- John Kallarackal. (2016). **“GOOD GOVERNANCE IN MONTFORTIAN GABRIELITE CONSECRATED LIFE AND MISSION,. CIRCULAR LETTER NO. 2 JUNE – 2016.**
RomeItaly.
- JOAO BRAZ Card. DE Aviz. (2014). **Guidelines for the Administration of the Assets in Institutes of Consecrated Life and Societies of Apostolic Life. CIRCULAR LETTER.** Vatican City.
- THE WORLD BANK. (Online). **SCHOOL GOOD GOVERNANCE.** Retrieved October 25, 2016, from http://siteresources.worldbank.org/EXTSOCIALDEVELOPMENT/Resources/244362-1193949504055/4348035-1352736698664/SCHOOL_GOOD_GOVERNANCE_FAQ.pdf



ກາດພນວກ

องค์ประกอบที่ 1 หลักการมีส่วนร่วม

ตัวชี้วัด	ที่มา
1	THE WORLD BANK. (Online), Research
2	ประยูร อัครบวร. (2552) , Research
3	ประยูร อัครบวร. (2552) , Research
4	ประยูร อัครบวร. (2552) , Research
5	ประยูร อัครบวร. (2552) , Research
6	ประยูร อัครบวร. (2552) , Research
7	ประยูร อัครบวร. (2552) , Research
8	เวเน เดอลอม. (2014) p.22

องค์ประกอบที่ 2 หลักความโปร่งใส

ตัวชี้วัด	ที่มา
1	JOAO BRAZ Card. DE Aviz. (2014) p. 11
2	JOAO BRAZ Card. DE Aviz. (2014) p. 11
3	อนุสรณ์ ธรรมใจ. (2559)
4	JOAO BRAZ Card. DE Aviz. (2014) p. 11
5	JOAO BRAZ Card. DE Aviz. (2014) p. 13
6	CIRCULAR LETTER NO. 2 JUNE – 2016 p. 22
7	CIRCULAR LETTER NO. 2 JUNE – 2016 p. 22
8	CIRCULAR LETTER NO. 2 JUNE – 2016 p. 22
9	CIRCULAR LETTER NO. 2 JUNE – 2016 p. 22

องค์ประกอบที่ 3 หลักความรับผิดชอบ

ตัวชี้วัด	ที่มา
1	CIRCULAR LETTER NO. 2 JUNE – 2016 p. 9, สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2552)
2	THE WORLD BANK. (Online) , Research
3	THE WORLD BANK. (Online) , Research
4	THE WORLD BANK. (Online)
5	THE WORLD BANK. (Online)
6	THE WORLD BANK. (Online)
7	THE WORLD BANK. (Online)
8	THE WORLD BANK. (Online)
9	Research

องค์ประกอบที่ 4 หลักความเสมอภาค

ตัวชี้วัด	ที่มา
1	CIRCULAR LETTER NO. 2 JUNE – 2016 p. 9 , Research
2	Research
3	CIRCULAR LETTER NO. 2 JUNE – 2016 p. 9 , Research
4	CIRCULAR LETTER NO. 2 JUNE – 2016 p. 22
5	Research
6	เรเน เดอลอม. (2014) p.16
7	CIRCULAR LETTER NO. 2 JUNE – 2016 p. 23
8	CIRCULAR LETTER NO. 2 JUNE – 2016 p. 23

คณะกรรมการจัดทำคู่มือการบริหารโดยใช้หลักธรรมาภิบาล

ที่ปรึกษา

ภราดาสุรสิทธิ์ สุขชัย

เจ้าคณะแขวงแห่งประเทศไทย

คณะผู้จัดทำ

- | | |
|--------------------------------------|---------------------|
| 1. ภราดา ผศ.ดร. วินัย วิริยวิทยาวงศ์ | ประธานกรรมการ |
| 2. ภราดา ดร. ทินรัตน์ คมกฤต | กรรมการ |
| 3. ภราดาอัมรินทร์ ตันสุขวงศ์ | กรรมการ |
| 4. ภราดามานิต สกนธวัฒน์ | กรรมการ |
| 5. ภราดา ดร. สมพร คงวิมล | กรรมการและเลขานุการ |





สถาบันการศึกษาในเครือ คณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย

ลำดับที่	สถาบันการศึกษา	จังหวัด	ปีที่ก่อตั้ง	Website
1	โรงเรียนอัสสัมชัญ (AC)	กรุงเทพฯ	พ.ศ. 2428	www.assumption.ac.th
2	โรงเรียนอัสสัมชัญ แผนกประถม (ACP)	กรุงเทพฯ	พ.ศ. 2428	www.swis.acp.ac.th
3	โรงเรียนเซนต์คาเบรียล (SG)	กรุงเทพฯ	พ.ศ. 2463	www.sg.ac.th
4	โรงเรียนมงฟอร์ตวิทยาลัย (MCS)	เชียงใหม่	พ.ศ. 2475	www.montfort.ac.th
5	โรงเรียนมงฟอร์ตวิทยาลัย แผนกประถม (MCP)	เชียงใหม่	พ.ศ. 2475	www.mcp.ac.th
6	โรงเรียนอัสสัมชัญพาณิชยการ (ACC)	กรุงเทพฯ	พ.ศ. 2482	www.acc.ac.th
7	โรงเรียนอัสสัมชัญศรีราชา (ACS)	ชลบุรี	พ.ศ. 2487	www.acs.ac.th
8	โรงเรียนเซนต์หลุยส์ อะเซิงทรา (SLC)	อะเซิงทรา	พ.ศ. 2491	www.sl.ac.th
9	โรงเรียนอัสสัมชัญลำปาง (ACL)	ลำปาง	พ.ศ. 2501	www.acl.ac.th
10	โรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรี (ACT)	กรุงเทพฯ	พ.ศ. 2504	www.act.ac.th
11	โรงเรียนอัสสัมชัญระยอง (ACR)	ระยอง	พ.ศ. 2506	www.acr.ac.th
12	โรงเรียนอัสสัมชัญอุบลราชธานี (ACU)	อุบลราชธานี	พ.ศ. 2508	www.acu.ac.th
13	โรงเรียนอัสสัมชัญนครราชสีมา (ACN)	นครราชสีมา	พ.ศ. 2510	www.acn.ac.th
14	มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ (AU)	กรุงเทพฯ	พ.ศ. 2512	www.au.edu
15	โรงเรียนอัสสัมชัญสมุทรปราการ (ACSP)	สมุทรปราการ	พ.ศ. 2522	www.acsp.ac.th
16	โรงเรียนอัสสัมชัญเทคนิคคนครพนม (ATSN)	นครพนม	พ.ศ. 2541	www.atsn.ac.th
17	บ้านมงฟอร์ตเพื่อการศึกษา	เชียงใหม่	พ.ศ. 2554	www.montfortian.com/anuruk.asp
18	โรงเรียนอัสสัมชัญหลักสูตรภาษาอังกฤษพระราม 2 (ACEP)	สมุทรสาคร	พ.ศ. 2555	www.acep.ac.th
บ้านฝึกอบรม				
1	ยุวลัยเซนต์หลุยส์ แมรี่ (SLJ)	ชลบุรี	พ.ศ. 2491	www.slj.acs.ac.th
2	บ้านนักศึกษาคณะเซนต์คาเบรียล (SGS)	นครปฐม	พ.ศ. 2526	02-4290641
3	นวกสถาน เดอ มงฟอร์ต (MNS)	เชียงใหม่	พ.ศ. 2528	053-491561



Saint Gabriel's Foundation, Thailand