

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

สรุป

การศึกษาในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการใช้หลักธรรมาภิบาล ปัญหาและข้อเสนอแนะ ในการบริหาร โรงเรียนกลุ่มเครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาท่าผา-เทพพนม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 6 ประชากรผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วย ผู้อำนวยการ โรงเรียน และครูผู้สอนใน โรงเรียนกลุ่มเครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาท่าผา-เทพพนม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่เขต 6 ที่ปฏิบัติงานในปีการศึกษา 2554 จำนวน 90 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหาร โรงเรียนกลุ่มเครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาท่าผา-เทพพนม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่เขต 6 ผู้ศึกษาได้เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง และได้นำข้อมูลที่ได้นำมาวิเคราะห์โดยใช้ความถี่และร้อยละ

ผลการศึกษาสรุปได้ดังนี้ การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหาร โรงเรียนด้านหลักนิติธรรม ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ได้ให้ข้อมูลว่า ผู้บริหารสถานศึกษาให้มีการคุ้มครองสิทธิเสรีภาพของบุคลากร ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติตามกฎระเบียบ ผู้บริหารสถานศึกษาให้มีการแต่งตั้งกรรมการเบิกจ่ายงบประมาณถูกต้องตามกฎระเบียบ ผู้บริหารสถานศึกษาให้มีการประเมินความสำเร็จตามหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) และผู้บริหารสถานศึกษาให้มีการวัดผลและประเมินผลการเรียนการสอน รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีการแจ้งให้บุคลากรตระหนักถึงสิทธิหน้าที่ของตนเอง เข้าใจกฎเกณฑ์ต่าง ๆ รวมทั้งผู้บริหารสถานศึกษามีการใช้ศิลปะในการโน้มน้าวใจให้บุคลากรปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกฎระเบียบ และผู้บริหารสถานศึกษามีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ ขณะที่ผู้ตอบแบบสอบถามบางส่วนได้ให้ข้อมูลว่า ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติตามอยู่ในระเบียบวินัยเป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากร ผู้บริหารสถานศึกษาให้มีกฎระเบียบที่บุคลากรทุกคนยอมรับ ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำกับให้บุคลากรปฏิบัติตามกฎระเบียบ และผู้บริหารสถานศึกษามีการแนะนำแนวทางปฏิบัติตามกฎระเบียบให้บุคลากรมีความเข้าใจตรงกัน ในขณะเดียวกันผู้ตอบแบบสอบถามส่วนน้อยได้เสนอปัญหาที่พบในด้านหลักนิติธรรม คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรบางส่วนขาด

ความเข้าใจในระเบียบทางราชการ และผู้บริหารสถานศึกษาบางส่วนมีการมอบหมายงานไม่เหมาะสมกับความสามารถของบุคลากร โดยมีข้อเสนอแนะคือ ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีนโยบายส่งเสริมการให้ความรู้ในระเบียบทางราชการแก่บุคลากร และควรมอบหมายงานบุคลากรตามระเบียบราชการอย่างเหมาะสมกับความสามารถของบุคลากร

ส่วนการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหาร โรงเรียนด้านหลักคุณธรรม ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ได้ให้ข้อมูลว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีการให้บุคลากรประพฤติตนดีงามตามหลักศีลธรรม ผู้บริหารสถานศึกษาให้มีการพิจารณาความดีความชอบของบุคลากรตามหลักเกณฑ์ด้วยความยุติธรรม ผู้บริหารสถานศึกษาให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรด้วยความยุติธรรม ผู้บริหารสถานศึกษาให้มีการสร้างขวัญและกำลังใจให้นักเรียนที่ปฏิบัติดี ผู้บริหารสถานศึกษาให้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบการประพฤติผิดในโรงเรียน และผู้บริหารสถานศึกษาให้มีการจัดทำมาตรการบทลงโทษกรณีที่มีการกระทำผิดวินัย ร่องลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีการรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรด้วยความเป็นธรรม ผู้บริหารสถานศึกษามีความยุติธรรมแก่บุคลากรทุกคนในสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษามีการให้บุคลากรปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต และผู้บริหารสถานศึกษาให้มีการสร้างขวัญและกำลังใจให้บุคลากรที่ปฏิบัติดี ขณะที่ผู้ตอบแบบสอบถามบางส่วนได้ให้ข้อมูลว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีการกระตุ้นให้บุคลากรมีความเสียสละและเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม ผู้บริหารสถานศึกษาใช้อำนาจในการบังคับบัญชาอย่างถูกต้อง และผู้บริหารสถานศึกษาให้มีการจัดกิจกรรมเสริมสร้างคุณธรรมแก่ครู และนักเรียน ในขณะเดียวกันผู้ตอบแบบสอบถามส่วนน้อยได้เสนอปัญหาที่พบในด้านหลักคุณธรรมคือ ผู้บริหารสถานศึกษา/ครูผู้สอนบางส่วนเห็นแก่ประโยชน์ส่วนตนมากเกินไป ขาดความเสียสละการทำงานเพื่อส่วนรวม โดยมีข้อเสนอแนะคือ ผู้บริหารสถานศึกษาควรเป็นแบบอย่างที่ดีในหลักคุณธรรม มีการกระตุ้นและส่งเสริมให้บุคลากรให้ความเสียสละการทำงานเพื่อส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ลดการเห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน

สำหรับการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหาร โรงเรียนด้านหลักความโปร่งใส ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ได้ให้ข้อมูลว่า ผู้บริหารสถานศึกษาให้มีการควบคุม กำกับดูแล ตรวจสอบการทำบัญชี ทะเบียนการเงิน และพัสดุอย่างถูกต้อง ผู้บริหารสถานศึกษามีการชี้แจงรายละเอียดงบประมาณต่าง ๆ ให้บุคลากรทุกคนทราบ ผู้บริหารสถานศึกษาให้มีการจัดโครงสร้างการบริหารงานทั้ง 4 กลุ่มงานอย่างโปร่งใส และผู้บริหารสถานศึกษามีการประชุมชี้แจงให้บุคลากรเข้าใจหน้าที่รับผิดชอบ ร่องลงมา คือผู้บริหารสถานศึกษาให้มีระบบงานบริหารสินทรัพย์เป็นปัจจุบัน และผู้บริหารสถานศึกษาให้บุคคลภายนอกเข้ามามีส่วนร่วมใน การตรวจสอบภายใน ขณะที่ผู้ตอบแบบสอบถามบางส่วนได้ให้ข้อมูลว่า ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมการเผยแพร่ข่าวสารประชาสัมพันธ์

ถึงความก้าวหน้าของผลการดำเนินงานของสถานศึกษาให้ชุมชนทราบเป็นระยะ ผู้บริหารสถานศึกษาให้มีการนิเทศงานวิชาการและการเรียนการสอนอย่างสม่ำเสมอ และผู้บริหารสถานศึกษาให้มีการกำหนดปฏิทินการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ ในขณะเดียวกันผู้ตอบแบบสอบถามส่วนน้อยได้เสนอปัญหาที่พบในด้านหลักความโปร่งใสคือ ผู้บริหารสถานศึกษาบางส่วนขาดการส่งเสริมให้มีการเผยแพร่ข่าวสาร ผลการดำเนินงานของสถานศึกษาต่อชุมชน และผู้บริหารสถานศึกษา/ครูวิชาการบางส่วน ขาดการนิเทศ ติดตาม การเรียนการสอนของครูผู้สอน โดยมีข้อเสนอแนะคือผู้บริหารสถานศึกษาควรมีแนวทางในการส่งเสริมให้มีการเผยแพร่ข่าวสารของสถานศึกษาต่อชุมชน เช่น การเยี่ยมบ้าน การทำแผ่นพับนำเสนอผลการดำเนินงานของโรงเรียน การพบปะผู้นำชุมชนหรือชาวบ้านสม่ำเสมอ และผู้บริหารสถานศึกษา/ฝ่ายวิชาการควรมีการนิเทศ ติดตามการเรียนการสอนอย่างสม่ำเสมอ เพื่อการพัฒนาและปรับปรุงในเรื่องการเรียนการสอน

ส่วน

นการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหาร โรงเรียนด้านหลักความมีส่วนร่วม ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ได้ให้ข้อมูลว่า ผู้บริหารสถานศึกษาให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาให้คณะกรรมการสถานศึกษามีส่วนร่วมในการบริหารสถานศึกษา และผู้บริหารสถานศึกษาให้มีการจัดกิจกรรมส่งเสริมให้หน่วยงานทั้งภาครัฐ และภาคเอกชนมีส่วนร่วมในการพัฒนาศักยภาพหน่วยงาน รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรและชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดทำ แผนปฏิบัติการประจำปี ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมต่าง ๆ และผู้บริหารสถานศึกษามีการเปิดโอกาสให้บุคลากรและชุมชนมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของสถานศึกษา ขณะที่ผู้ตอบแบบสอบถามบางส่วนได้ให้ข้อมูลว่า ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรร่วมกันทำงานเป็นทีม และผู้บริหารสถานศึกษาให้มีการจัดกิจกรรมส่งเสริมให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการพัฒนาความสามารถ ภูมิปัญญาท้องถิ่น ขณะเดียวกันผู้ตอบแบบสอบถามส่วนน้อยได้เสนอปัญหาที่พบในด้านหลักความมีส่วนร่วมคือ ผู้บริหารสถานศึกษา/หัวหน้าฝ่ายบางส่วนใช้คำสั่งในการมอบหมายการทำงาน ทำให้บุคลากรทำงานโดยขึ้นอยู่กับคำสั่งงาน ไม่ได้ใช้หลักความมีส่วนร่วมในการทำงาน และผู้บริหารสถานศึกษา/ครูผู้สอนบางส่วน มีการแบ่งฝ่ายแบ่งพวกในการทำงาน โดยมีข้อเสนอแนะคือ ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีแนวทางในการส่งเสริมให้ครูผู้สอนมีการแสดงความคิดเห็นในการเสนอแนวคิด มีการแก้ปัญหาและทำงานร่วมอย่างถูกต้องเหมาะสม และควรมีภาวะผู้นำ ส่งเสริมให้ทุกคนหันหน้าเข้าหากัน มีส่วนร่วมในการทำงาน ไม่แบ่งฝ่ายแบ่งพวกในการทำงาน

สำหรับการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหาร โรงเรียนด้านหลักความรับผิดชอบต่อ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ได้ให้ข้อมูลว่า ผู้บริหารสถานศึกษาให้มีการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี ครบตามภารกิจ 4 กลุ่มงาน ผู้บริหารสถานศึกษามีการวินิจฉัยสั่งการบนพื้นฐานของข้อมูลที่ต้องการ และมีความรับผิดชอบต่อ ผู้บริหารสถานศึกษาให้มีการนำผลการประเมินไปใช้ในการวางแผนปรับปรุง เพื่อพัฒนาอย่างต่อเนื่องทุกปี และผู้บริหารสถานศึกษามีการประชุมวางแผนการดำเนินงานทุกปี รองลงมาคือ ผู้บริหารสถานศึกษาให้มีข้อมูลสารสนเทศเป็นระบบและสามารถนำไปใช้ได้ และผู้บริหารสถานศึกษามีการกำกับ และติดตามการปฏิบัติงานของบุคลากร ขณะที่ผู้ตอบแบบสอบถามบางส่วนได้ให้ข้อมูลว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีการมอบหมายงานให้บุคลากรปฏิบัติงานตามความสามารถ และผู้บริหารสถานศึกษามีการนิเทศการปฏิบัติงานของบุคลากร ในขณะที่เดียวกันผู้ตอบแบบสอบถามส่วนน้อยได้เสนอปัญหาที่พบในด้านหลักความรับผิดชอบต่อ ผู้บริหารสถานศึกษา/ครูผู้สอนบางส่วนขาดความรับผิดชอบต่อ การปฏิบัติงานในหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ และขาดการเตรียมพร้อมเพื่อรองรับการตรวจสอบการทำงานจากทุกหน่วยงาน โดยมีข้อเสนอแนะคือ ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีแนวทาง หรือวิธีการให้ครูผู้สอนปฏิบัติงานในหน้าที่อย่างเต็มความสามารถจนสำเร็จ และผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนควรมีการเตรียมพร้อมเพื่อรองรับการตรวจสอบจากหน่วยงานต้นสังกัด

ส่วนการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหาร โรงเรียนด้านหลักความคุ้มค่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ได้ให้ข้อมูลว่า ผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่ได้นำหลักความคุ้มค่าไปปฏิบัติ โดยผู้บริหารสถานศึกษาให้มีการใช้จ่ายงบประมาณเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของงาน/โครงการ/กิจกรรม ผู้บริหารสถานศึกษาให้มีการใช้จ่ายงบประมาณอย่างเป็นประโยชน์ต่อการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้บุคลากรทำแผนงาน โครงการจัดการเรียนการสอน ผู้บริหารสถานศึกษาให้มีการจัดระบบงบประมาณที่มีจำกัดอย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์ ผู้บริหารสถานศึกษาให้มีการใช้จ่ายงบประมาณในการจัดการศึกษาอย่างเพียงพอและเหมาะสม ผู้บริหารสถานศึกษาให้มีการจัดหาวัสดุอุปกรณ์ปฏิบัติงานตามความจำเป็น ผู้บริหารสถานศึกษาให้มีการส่งเสริมบุคลากรใช้วัสดุอุปกรณ์/สื่อในท้องถิ่น ผู้บริหารสถานศึกษาให้มีการรณรงค์ส่งเสริมบุคลากรใช้น้ำและไฟฟ้าอย่างประหยัด ผู้บริหารสถานศึกษาให้มีการรณรงค์ส่งเสริมนักเรียนร่วมกันอนุรักษ์ธรรมชาติ และผู้บริหารสถานศึกษาให้ชุมชนใช้อาคารสถานที่ /วัสดุอุปกรณ์ของสถานศึกษาในการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ตามความเหมาะสม รองลงมาคือ ผู้บริหารสถานศึกษาให้มีการซ่อมแซมอาคารสถานที่ให้อยู่ในสภาพที่ใช้งานได้ตามความเหมาะสม ผู้บริหารสถานศึกษาให้มีการวางแผนการใช้วัสดุอุปกรณ์ของบุคลากร และผู้บริหารสถานศึกษาให้มีการสำรวจความต้องการในการใช้วัสดุอุปกรณ์ของบุคลากร ขณะที่ผู้ตอบแบบสอบถามบางส่วนได้ให้ข้อมูลว่า ผู้บริหารสถานศึกษาให้มีการจัดแหล่ง

เรียนรู้ที่มีคุณภาพต่อการเรียนการสอน ผู้บริหารสถานศึกษาให้มีการส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนโดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ ผู้บริหารสถานศึกษาให้มีการจัดสภาพแวดล้อมให้ร่มรื่น สวยงาม และปลอดภัย และผู้บริหารสถานศึกษาให้มีการควบคุม ดูแล อาคารสถานที่ให้อยู่ในสภาพใช้งานได้ ในขณะเดียวกันผู้ตอบแบบสอบถามส่วนน้อยได้เสนอปัญหาที่พบในด้านหลักความคุ้มค่าคือ ผู้บริหารสถานศึกษาบางส่วนขาดการจัดสรรและส่งเสริมให้มีแหล่งการเรียนรู้/ห้องพิเศษ/ห้องกลุ่มสาระการเรียนรู้ และขาดการวางแผนในการใช้ทรัพยากรอย่างจำกัดเท่าที่จำเป็น โดยมีข้อเสนอแนะคือ ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการใช้งบประมาณที่มีอย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการบริหารสถานศึกษา มีการจัดสรรการใช้แหล่งการเรียนรู้/ห้องพิเศษ/ห้องกลุ่มสาระการเรียนรู้เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้และควรมีการวางแผนการใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดเท่าที่จำเป็น

อภิปรายผล

จากการศึกษาการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหาร โรงเรียนกลุ่มเครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาท่าผา-เทพพนม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 6 ผู้ศึกษาได้นำผลการศึกษามาอภิปรายผลไว้ดังนี้

การใช้หลักนิติธรรมในการบริหารโรงเรียนนั้น พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาให้มีการคุ้มครองสิทธิเสรีภาพของบุคลากร มีการส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติตามกฎระเบียบ รวมทั้งให้มีการแต่งตั้งกรรมการเบิกจ่ายงบประมาณถูกต้องตามกฎระเบียบ นอกจากนี้ยังมีการประเมินความสำเร็จตามหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) และให้มีการวัดผลและประเมินผลการเรียนการสอนตามสภาพจริง ตลอดจนผู้บริหารสถานศึกษามีการให้บุคลากรตระหนักถึงสิทธิหน้าที่ของตนเอง เข้าใจกฎเกณฑ์ต่าง ๆ รวมทั้งผู้บริหารสถานศึกษามีการใช้ศิลปะในการโน้มน้าว จูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกฎระเบียบ และผู้บริหารสถานศึกษามีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ ทั้งนี้เนื่องมาจากผู้บริหารสถานศึกษาส่วนมาก มีการดูแลการปฏิบัติงานทั้ง 4 กลุ่มงาน คือการบริหารวิชาการ การบริหารทั่วไป การบริหารบุคคล และการบริหารงบประมาณให้เป็นไปตามกรอบของกฎหมาย ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของยุคสมัย คำนึงถึงสิทธิเสรีภาพของบุคลากรในโรงเรียน ซึ่งใกล้เคียงกับผลการศึกษาของสามารถ อินตามูล (2548) ที่พบว่า ผู้บริหารควรกำหนดแผนและขั้นตอนการรับผิดชอบงานต่าง ๆ โดยชี้แจงการปฏิบัติงานให้ชัดเจนและมีการติดตามอย่างต่อเนื่อง ควรส่งเสริมให้บุคลากรทำตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับอย่างเคร่งครัดและต้องมีการลงโทษบุคลากรที่ประพฤติผิดกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ อย่างจริงจัง และควรจัดกิจกรรมเพื่อยกย่องเชิดชูบุคลากรที่ปฏิบัติงานดีเด่นเป็นประจำ และเช่นเดียวกับกระทรวงศึกษาธิการ (2546, หน้า 30 - 31) ได้กล่าวถึง

การบริหารจัดการสถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคลโดยนำหลักธรรมาภิบาลมาบูรณาการในการบริหารจัดการสถานศึกษาด้วยหลักการดังนี้ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักความมีส่วนร่วมหลักความรับผิดชอบ หลักความคุ้มค่า โดยนำหลักธรรมาภิบาลมาบูรณาการเข้ากับการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ของสถานศึกษา ได้แก่ การดำเนินงานด้านวิชาการ งบประมาณ บริหารงานบุคคล และบริหารทั่วไปในการจัดการศึกษาที่ทำให้ผู้เรียนเป็นคนเก่ง ดี และมีความสุข แต่หลักนิติธรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาบางส่วน มีการปฏิบัติน้อยในประเด็นของผู้บริหารสถานศึกษา มีการปฏิบัติตนอยู่ในระเบียบวินัย เป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากร จากประเด็นดังกล่าว ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีความเข้าใจในกฎระเบียบ กฎหมาย ข้อบังคับต่าง ๆ นโยบายสถานศึกษา และโครงการหรือกิจกรรมในโรงเรียน มีการแนะนำแนวทางการปฏิบัติตนตามกฎระเบียบให้บุคลากรมีความเข้าใจตรงกัน มีกฎระเบียบที่บุคลากรทุกคนยอมรับและควรมีการกำกับให้บุคลากรปฏิบัติตนตามกฎระเบียบ เพื่อให้เกิดความเที่ยงธรรมถูกต้องในสถานศึกษาต่อไป ดังที่ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ.2542 (2542, หน้า 26) กล่าวถึง หลักนิติธรรม ได้แก่ การตรากฎหมาย กฎ ข้อบังคับต่าง ๆ ให้ทันสมัยและเป็นธรรม เป็นที่ยอมรับของสังคม ไม่เลือกปฏิบัติ และสังคมยินยอมพร้อมใจปฏิบัติตามกฎหมายและกฎข้อบังคับเหล่านั้น โดยถือว่าเป็นการปกครองภายใต้กฎหมาย มิใช่ตามอำเภอใจหรือตามอำนาจของตัวบุคคล ซึ่งจากผลการศึกษารั้งนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาได้ใช้หลักนิติธรรมในการบริหารสถานศึกษา แต่อย่างไรก็ตามในการบริหารงานนั้นยังมีผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรบางส่วนยังขาดความรู้ความเข้าใจในระเบียบทางราชการ ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาทุกคนควรมีการศึกษากฎหมายระเบียบทางราชการอย่างต่อเนื่องให้ทันต่อความเป็นไปของบ้านเมืองในปัจจุบัน ทั้งนี้แนะนำให้บุคลากรทุกคนในโรงเรียนทราบ โดยอาจใช้วิธีการยกตัวอย่างเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ชัดเจน และมีการมอบหมายงานบุคลากรตามระเบียบราชการอย่างเหมาะสมตามความสามารถ รวมทั้งมีการกำกับ ดูแล ติดตามการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกรอบของกฎหมาย ไม่ให้มีการใช้กฎหมายไปแสวงหาประโยชน์ โดยมีขอบ คำนึงถึงสิทธิเสรีภาพความยุติธรรมของบุคคลในองค์กร เพื่อให้สถานศึกษาเป็นที่ยอมรับของชุมชน สังคม และองค์กรต่าง ๆ ตลอดไป

ส่วนหลักคุณธรรมในการบริหารโรงเรียนนั้น พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีการให้บุคลากรทุกคนประพฤติตนดั่งตามหลักศีลธรรม ให้มีการพิจารณาความดีความชอบของบุคลากรตามหลักเกณฑ์ด้วยความยุติธรรม ให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรด้วยความยุติธรรม ให้มีการสร้างขวัญและกำลังใจให้นักเรียนที่ปฏิบัติดี ให้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบการประพฤติผิดในโรงเรียน และให้มีการจัดทำมาตรการบทลงโทษกรณีที่มีการกระทำผิดวินัย ทั้งนี้เนื่องมาจากผู้บริหารสถานศึกษาส่วนมากยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม เป็นแบบอย่างที่ดีแก่

ผู้ได้บังคับบัญชา ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรประพฤติตนเป็นคนดีมีคุณธรรม การสนับสนุนการทำงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต จริ่งใจ เสียสละ ขยัน อดทน มีระเบียบวินัย ปลอดจากการทุจริต การละเว้นจากการกระทำผิดวินัย การไม่ละเมิดจริยธรรม รวมทั้งการไม่กระทำความผิดมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณ ซึ่งใกล้เคียงกับผลการศึกษาของเจ็จันท์ จงสถิตอยู่ (2543, หน้า 6) ได้กล่าวไว้ว่า ในการนำธรรมรัฐมาปฏิบัติผู้บริหารควรบริหารจัดการด้วยความเป็นธรรม ให้ความยุติธรรมกับทีมงาน การตัดสินใจก็ควรให้ทีมงานมีส่วนร่วม ชี้แจงให้ทุกคนเข้าใจถึงบทบาทและปัญหาที่แท้จริงในการปฏิบัติงานเพื่อการบริหารจัดการที่ดี ดังที่สายพิน ภูผล (2544) ที่พบว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารนั้นต้องมีปฏิภาณไหวพริบ รับรู้และเข้าใจสิ่งต่าง ๆ ได้ดี ผู้บริหารต้องมีความจริงใจ น่าเชื่อถือและอภัยภัยไมตรีที่ดีต่อผู้ร่วมงานรวมถึงต้องมีคุณธรรม จริยธรรมมีความซื่อสัตย์และสุจริต แต่หลักคุณธรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาบางส่วนมีการปฏิบัติ น้อยในประเด็นของผู้บริหารสถานศึกษามีการกระตุ้นให้บุคลากรมีความเสียสละและเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม จากประเด็นดังกล่าว ในสถานศึกษาควรมีการจัดกิจกรรมที่สร้างเสริมคุณธรรม แก่ครู และนักเรียน เพื่อให้บุคลากรทุกคนมีความเสียสละและเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม รวมทั้งผู้บริหารสถานศึกษาควรใช้อำนาจในการบังคับบัญชาอย่างถูกต้องและยุติธรรม และใกล้เคียงกับ ผลการศึกษาของ สมหมาย ปฐมวิชัยวัฒน์ (2543, หน้า 51) ได้กล่าวว่า ธรรมาภิบาล หมายถึง การแสดงถึงนัยของความเป็นธรรมทั้งในเชิงของความคิดและการกระทำของคนที่สามารถสื่อถึงกัน และเข้าใจกันได้ ภายใต้การปฏิบัติ ยุติธรรม คำนึงถึงประโยชน์สาธารณะ ความเจริญ พัฒนาที่ยั่งยืน สถานศึกษา จนถึงสังคมโดยรวม และความสัมพันธ์ ซึ่งครอบคลุมมากกว่าเรื่องการบริหารงาน ภาครัฐ โดยรวมถึงลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับผู้ปกครอง ซึ่งจากผลการศึกษาครั้งนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาได้ใช้หลักคุณธรรมในการบริหารสถานศึกษาแต่อย่างไรก็ตามในการบริหารงาน นั้นยังมีผู้บริหารสถานศึกษาบางส่วนยังขาดการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ได้บังคับบัญชา ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาทุกคนควรมีความยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี และมีนโยบายการส่งเสริมคุณธรรมให้กับบุคลากรทุกคนให้ยึดถือและปฏิบัติตนในความถูกต้อง ดีงามเป็นนิจ โดยการณรงค์ การอบรมคุณธรรมจริยธรรม อีกทั้งต้องเสียสละเวลาเพื่อประโยชน์ส่วนรวม ไม่ถือโกรธ จริ่งใจ อดทน และให้อภัยต่อกัน โรงเรียนก็จะดำรงอยู่อย่างมีความสุขและยั่งยืน

ส่วนหลักความโปร่งใสในการบริหารโรงเรียนนั้น พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาให้มีการควบคุม กำกับดูแล ตรวจสอบการทำบัญชี ทะเบียนการเงิน และพัสดุให้ถูกต้อง มีการชี้แจงรายละเอียดงบประมาณต่าง ๆ ให้บุคลากรทุกคนทราบ ให้มีการจัดโครงสร้างการบริหารงานทั้ง 4 กลุ่มงานอย่างโปร่งใส มีการประชุมชี้แจงให้บุคลากรเข้าใจหน้าที่รับผิดชอบ ให้มีระบบงาน

บริหารสินทรัพย์เป็นปัจจุบัน และให้บุคคลภายนอกเข้ามามีส่วนร่วมในการตรวจสอบภายใน ทั้งนี้ เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษาส่วนมากมีการบริหารงานที่ยึดหลักการเปิดเผย ตรงไปตรงมาและเข้าใจง่าย มีความชัดเจนเกี่ยวกับการบริหารงานในทุก ๆ ด้าน มีการเปิดโอกาสให้มีการตรวจสอบความถูกต้องอย่างสม่ำเสมอ และการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารและผลการดำเนินงานที่ผ่านมาแก่ชุมชน ซึ่งใกล้เคียงกับผลการศึกษาของปีญา ฉายะจินดาวงศ์และคณะ (2543, หน้า 36) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารมีหน้าที่ประสานงานระหว่างคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานกับครูและผู้ปกครอง และต้องมีการรายงานผลการปฏิบัติงานเป็นประจำ ทั้งต้องมีการบริหารอย่างโปร่งใสพร้อมที่จะให้ตรวจสอบได้ตลอดเวลาและคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมอย่างยุติธรรม รวมทั้งใกล้เคียงกับ ผลการศึกษาของโสมนัส ทองงาม (2546) ที่พบว่า ความต้องการของบุคลากรครูคือ การจัดระบบ ประเมินผลการปฏิบัติงานให้ชัดเจน ยุติธรรม และ โปร่งใส สำหรับแนวทางในการบริหารบุคลากรครูของโรงเรียนอนุบาลเอกชนในอำเภอสันทราย จังหวัดเชียงใหม่ โดยจัดทำคู่มือปฏิบัติการ การบริหารบุคลากรครู ซึ่งประกอบไปด้วยหลักการและเหตุผลวัตถุประสงค์ และแนวทางในการบริหารบุคลากรครู รวมทั้งเงื่อนไขของความสำเร็จในการนำคู่มือไปใช้ แต่หลักหลักความโปร่งใส ที่ผู้บริหารสถานศึกษาบางส่วนมีการปฏิบัติน้อยในประเด็นของผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมการ เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารประชาสัมพันธ์ถึงความก้าวหน้าของผลการดำเนินงานของสถานศึกษาให้ ชุมชนทราบเป็นระยะ รวมทั้งให้มีการนิเทศงานวิชาการและการเรียนการสอนอย่างสม่ำเสมอ และ ให้มีการกำหนดปฏิทินการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างเป็นระบบ จากประเด็นดังกล่าว ผู้บริหาร สถานศึกษาควรมีการปรับปรุงระบบและกลไกการทำงานขององค์กรให้มีความโปร่งใส มีระบบ หรือกระบวนการที่สามารถตรวจสอบได้และมีการประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ ดังที่เจ็จันท์ จงสถิตอยู่ (2543, หน้า 4) ได้กล่าวว่า การบริหารจัดการที่ดีหมายถึงการบริหารจัดการด้าน ความยุติธรรม มีความโปร่งใสและเป็นกลาง ให้สาธารณชนสามารถตรวจสอบได้ตลอดเวลา รวมทั้งธีรยุทธ บุญมี (อังกิน เสนีย์ คำสุข, 2543, หน้า 56) ได้กล่าวว่า ธรรมชาติ หมายถึง การอยู่ ร่วมกันของรัฐและสังคมด้วยความซื่อสัตย์ มีคุณธรรม มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ และมีส่วนร่วม ในการบริหารสถานศึกษา และระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการ บ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ.2542 (2542, หน้า 27) กล่าวว่าหลักความโปร่งใส ได้แก่ การสร้าง ความไว้วางใจซึ่งกันและกันของคนในชาติ โดยปรับปรุงกลไกการทำงานขององค์กรทุกวงการให้มีความโปร่งใส มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์อย่างตรงไปตรงมาด้วยภาษาที่เข้าใจง่าย ประชาชนเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้สะดวก และมีกระบวนการให้ประชาชนตรวจสอบความถูกต้อง ชัดเจนได้ ซึ่งจากผลการศึกษาครั้งนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาได้ใช้หลักความโปร่งใสในการบริหาร สถานศึกษา แต่อย่างไรก็ตามในการบริหารงานนั้น ยังมีผู้บริหารสถานศึกษาบางส่วนยังขาด

การเปิดเผยข้อมูลข่าวสารการดำเนินงานของสถานศึกษาแก่ชุมชน ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาควรมีแนวทางในการส่งเสริมการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารของสถานศึกษาอย่างตรงไปตรงมาอย่างสม่ำเสมอและสามารถตรวจสอบได้ โดยควรมีการปรับปรุงระบบและกลไกการทำงานให้มีความโปร่งใสในเรื่องการบริหารงบประมาณ ซึ่งเป็นเรื่องที่ต้องชัดเจนในการดำเนินงานเกี่ยวกับการเงิน พัสดุ วัสดุครุภัณฑ์ อาคารสถานที่ โดยจะช่วยให้การบริหารงานในสถานศึกษาปลอดจากการทุจริตคอร์รัปชัน เป็นที่ยอมรับจากชุมชน องค์กรต่าง ๆ สร้างความไว้วางใจต่อทุกฝ่าย

ส่วนหลักความมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนนั้น พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของสถานศึกษา ให้คณะกรรมการสถานศึกษามีส่วนร่วมในการบริหารสถานศึกษา ให้มีการจัดกิจกรรมส่งเสริมให้หน่วยงานทั้งภาครัฐ และภาคเอกชนได้มีส่วนร่วมในการพัฒนาศักยภาพหน่วยงาน รวมทั้งมีการส่งเสริมให้บุคลากรและชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี นอกจากนี้ยังมีการเปิดโอกาสให้ผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมต่างๆ และมีการเปิดโอกาสให้บุคลากรและชุมชนมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของสถานศึกษา ทั้งนี้เนื่องมาจากผู้บริหารสถานศึกษาส่วนมาก มีการส่งเสริมให้บุคลากร ชุมชน รวมทั้งหน่วยงานต่าง ๆ เข้ามามีส่วนร่วมในการรับรู้แสดงความคิดเห็น และร่วมกันปฏิบัติงานให้สำเร็จในทุกกลุ่มงาน ดังเช่น การให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในรูปของคณะกรรมการสถานศึกษาในการวางแผนเพื่อกำหนดทิศทาง นโยบาย เป้าหมายและยุทธศาสตร์ที่วางไว้ และการนำหลักสูตรสถานศึกษาไปใช้ ซึ่งใกล้เคียงกับผลการศึกษาของมงคล อินทสิทธิ์ (2542) ที่พบว่า ครูผู้สอนส่วนใหญ่มีส่วนร่วมในการบริหารงานวิชาการนั้นคือ มีส่วนร่วมบริหารงานหลักสูตรและการนำหลักสูตรไปใช้ มีส่วนร่วมบริหารงานวัดและประเมินผล และการมีส่วนร่วมบริหารงานการนิเทศภายใน นอกจากนี้ยังใกล้เคียงกับผลการศึกษาของบุญเลิศ ทิพจร (2544) ได้ศึกษาแนวทางการมีส่วนร่วมของชุมชนในการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาตามทัศนะของบุคลากรในชุมชน อำเภอแม่แจ่ม จังหวัดเชียงใหม่ ที่พบว่า แนวทางการมีส่วนร่วมของชุมชนในการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา ชุมชนมีความเห็นที่ให้แผนงานการบริหารโรงเรียนควรมาจากชุมชน การจัดองค์การที่มีชุมชนร่วมกำหนดรูปแบบที่หลากหลาย การอำนวยความสะดวกเป็นไปตามระบบการบริหารที่มีชุมชนมีส่วนร่วมในการกำหนดระบบการบริหาร การประสานงานที่ให้โรงเรียนเป็นแกนกลางในการประสานงานตามแผนและทรัพยากรที่มาจากชุมชนอย่างต่อเนื่อง เช่นเดียวกับผลการศึกษาของสุรพล ไกรวานิช (2544) ที่พบว่า ด้านการเสียสละเวลามาทำงาน ส่วนใหญ่ว่าพร้อมเพราะให้ความร่วมมือแก่สถานศึกษาทุกครั้งเมื่อมีกิจกรรม และด้านการแสวงหาคน วัสดุ สิ่งของ และการจัดการเห็นว่าพร้อมเพราะกรรมการทุกคนช่วยกันแสวงหาวัสดุ สิ่งของและการจัดการร่วมกับโรงเรียนอยู่แล้ว สำหรับ

แนวทางการมีส่วนร่วมในการบริหาร โรงเรียน ด้านการวางแผน โครงการบริหาร โรงเรียน ควร มี ภารกิจ การ ครู อาจารย์ ร่วมกันวางแผนด้านนโยบาย กระบวนการและการประเมินผล รวมทั้ง ส่วนการควบคุมประเมินมาตรฐานตามเกณฑ์คุณภาพของ โรงเรียน ส่วนใหญ่เห็นว่ากรรมการทุก คนมีส่วนร่วมในการติดตาม กำกับการเรียนการสอน โดยการให้คำปรึกษา แนะนำให้ทุกกิจกรรม และเช่นเดียวกับผลการศึกษาของคณิต ไชยลังการ (2546) ที่พบว่า คณะกรรมการสถานศึกษาชั้น พื้นฐานส่วนใหญ่ ได้มีส่วนร่วมในการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการ การจัดทำแผน การดำเนินงานตามแผน การติดตามประเมินผลและการรายงานผลโดยได้ข้อเสนอแนะคือ คณะกรรมการสถานศึกษา ชั้นพื้นฐานควรเข้าร่วมประชุมปรึกษาหรือทุกครั้งสม่ำเสมอ และควรมี ส่วนร่วมมากขึ้น แต่หลักหลักความร่วมมือที่ผู้บริหารสถานศึกษาบางส่วนมีการปฏิบัติน้อย ในประเด็นของผู้บริหารสถานศึกษาการส่งเสริมให้บุคลากรร่วมกันทำงานเป็นทีม และการจัด กิจกรรมส่งเสริมให้คนในชุมชนมีส่วนร่วมในการพัฒนาความสามารถภูมิปัญญาท้องถิ่น จาก ประเด็นดังกล่าว ผู้บริหารสถานศึกษาควรเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมในการ แสดงความคิดเห็น การปฏิบัติงานใช้ความร่วมมือกันทำงานเป็นทีมงานที่เข้มแข็ง การส่งเสริมให้ ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงานต่าง ๆ อย่างเหมาะสม ดังที่ ธนดล พระพุทธพงษ์ (2543, หน้า 46) ได้กล่าวเกี่ยวกับองค์ประกอบของธรรมาภิบาล ไว้ดังนี้คือ ความรับผิดชอบ (Accountability) การมีส่วนร่วม (Participation) ความโปร่งใส (Transparency) และความยุติธรรม (Fairness) และ ในแผนพัฒนาการศึกษา (พ.ศ. 2551-2554) และถือเป็นเงื่อนไขสำคัญที่สุดที่ต้องดำเนินการเพื่อให้ การพัฒนาตามยุทธศาสตร์ทั้งหมด ให้บรรลุผลตามที่ต้องการ และเพื่อให้เกิดการบริหารจัดการที่ดี ในสังคมไทยทุกระดับ เป็นพื้นฐานในการพัฒนาเป็น ไปอย่างมีประสิทธิภาพ มีความโปร่งใส ประชาชนมีส่วนร่วมกันคิด ร่วมกันทำและร่วมกันรับผิดชอบ สามารถตรวจสอบได้ ตลอดจนช่วย กำกับทิศทางการพัฒนาการศึกษาให้เอื้อประ โยชน์ต่อการยกระดับคุณภาพชีวิต คุณภาพการศึกษา ของประชาชนด้วยโอกาส และวนิดา แสงสารพันธ์ (2543, หน้า 39) กล่าวว่า การมีส่วนร่วมของ ประชาชน (Public Participation) คือกระบวนการที่ประชาชนสามารถที่จะมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจอย่างเท่าเทียมกันในการบริหารจัดการสังคมไม่ว่าโดยทางตรงหรือทางอ้อม ซึ่งจาก ผลการศึกษาครั้งนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาได้ใช้หลักความร่วมมือในการบริหารสถานศึกษา แต่อย่างไรก็ตามในการบริหารงานนั้นยังมีผู้บริหารสถานศึกษาบางส่วนยังขาด การส่งเสริม การทำงานร่วมกัน บุคลากรบางส่วนมีการแบ่งฝ่ายแบ่งพวกในการทำงาน ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษา ต้องมีภาวะผู้นำส่งเสริมให้ทุกคนหันหน้าเข้าหากัน มีส่วนร่วมในการทำงาน ไม่แบ่งฝ่ายแบ่งพวก ในการทำงาน ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมเพื่อสร้างสรรค์งานที่มีคุณภาพ จัดกิจกรรมส่งเสริมให้ ประชาชนในท้องถิ่นได้รับการพัฒนาความสามารถในการมีส่วนร่วม มีแนวทางในการส่งเสริม

ความสามัคคี ความปรองดองในสถานศึกษา สามารถช่วยให้สถานศึกษามีความเข้มแข็ง บุคลากรร่วมมือช่วยเหลือกันด้วยความจริงใจ เพื่อให้ทุกคนสามารถทำงานเต็มศักยภาพและแก้ปัญหา ร่วมกันได้อย่างเหมาะสมที่สุด สถานศึกษาจึงมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ทั้งในด้านการจัดการศึกษา และด้านผู้เรียน

ส่วนหลักความรับผิดชอบในการบริหารโรงเรียนนั้น พบว่าผู้บริหารสถานศึกษา มีการจัดทำแผนการปฏิบัติการประจำปีครบตามภารกิจ 4 กลุ่มงาน มีการวินิจฉัยสั่งการบนพื้นฐานของข้อมูลที่ถูกต้อง มีการนำผลการประเมินไปใช้ในการวางแผน ปรับปรุงเพื่อพัฒนางานอย่างต่อเนื่องทุกปี มีการประชุมวางแผนการดำเนินงานทุกปี มีข้อมูลสารสนเทศเป็นระบบและสามารถนำไปใช้ได้ และมีการกำกับและติดตามการปฏิบัติงานของบุคลากร ทั้งนี้เนื่องมาจากผู้บริหารสถานศึกษาส่วนมาก มีความสำนึกในความรับผิดชอบต่อในสิทธิหน้าที่ กล้ารับผลจากการปฏิบัติงานในการบริหารสถานศึกษา พร้อมทั้งเปิดโอกาสให้มีการตรวจสอบซึ่งสะท้อน ความรับผิดชอบต่อสาธารณะและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง มีความรับผิดชอบในการตัดสินใจ ความรับผิดชอบในผลงานหรือการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งใกล้เคียงกับผลการศึกษาของเมธา สุวรรณสาร (2543, หน้า 88 - 91) ได้กล่าวว่า ภาระรับผิดชอบหมายถึง การกำหนดให้องค์คณะบุคคล คณะกรรมการสถานศึกษา ทั้งที่มาจากคัดเลือกตั้งและการแต่งตั้ง ซึ่งทำหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารงานสถานศึกษา ต้องมีภาระความรับผิดชอบต่อสถานศึกษาในเรื่องที่เกี่ยวกับการกระทำ กิจกรรม หรือการตัดสินใจใด ๆ ซึ่งส่งผลกระทบต่อสถานศึกษา หรือกระทำในนามของสาธารณะ ภาระรับผิดชอบมุ่งเน้นเรื่องความสามารถที่จะอธิบายที่มาที่ไปของการจัดสรร การใช้ และการควบคุม ในส่วนที่เกี่ยวกับระบบงบประมาณ การบัญชี และการตรวจสอบบัญชี ในความหมายกว้างภาระรับผิดชอบยังหมายรวมถึงการจัดตั้งและการใช้บังคับกฎเกณฑ์และระเบียบกติกาต่าง ๆ ของกฎหมายระเบียบวิธีงบประมาณ ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ. 2535 และแก้ไขเพิ่มเติม ทุกฉบับด้วย รวมทั้งใกล้เคียงกับ ผลการศึกษาของสยามรัฐ กุลประดิษฐ์ (2542) ที่พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอสันป่าตองได้ใช้อำนาจข้อมูลข่าวสารในการบริหารโรงเรียนมากที่สุด รองลงมาคืออำนาจความเชี่ยวชาญอำนาจจากการให้รางวัล อำนาจตามกฎหมาย อำนาจเชื่อมโยง/แฝง อำนาจบารมี และใช้อำนาจให้คุณให้โทษตามลำดับ สำหรับผู้ช่วยผู้บริหาร โรงเรียน และครูอาจารย์เห็นว่าผู้บริหาร โรงเรียนได้ใช้อำนาจข้อมูลข่าวสารมากที่สุดรองลงมาคือ อำนาจความเชี่ยวชาญอำนาจตามกฎหมาย อำนาจบารมี อำนาจเชื่อมโยง/แฝงอำนาจจากการให้รางวัล และใช้อำนาจให้คุณให้โทษตามลำดับ และใกล้เคียงกับผลการศึกษาของวรเชษฐ์ ค่วยเทศ (2546) ได้ศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาตาม

ความคิดเห็นของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อำเภอสี จังหวัดลำพูน ที่พบว่า ด้านภาวะผู้นำ ควรมีความอดทน อดกลั้น หนักแน่น กล้าคิด กล้าทำ กล้าตัดสินใจ มีความซื่อสัตย์ ยุติธรรม โปร่งใส มีลักษณะความเป็นผู้นำและเป็นประชาธิปไตย ด้านการบริหาร ควรมีการบริหารจัดการอย่างมีแผน รู้จักการจัดระบบงานการศึกษาเป็นอย่างดี มีความเป็นกลาง มีความเชี่ยวชาญและมีประสบการณ์ในการบริหาร แต่หลักความความรับผิดชอบที่ผู้บริหารสถานศึกษาบางส่วนมีการปฏิบัติน้อยในประเด็นของผู้บริหารสถานศึกษามีการมอบหมายงานให้บุคลากรปฏิบัติงานตามความสามารถ และมี การนิเทศการปฏิบัติงานของบุคลากร จากประเด็นดังกล่าว ผู้บริหารควรสร้างความตระหนักในสิทธิหน้าที่ ความสำนึกรับผิดชอบต่อส่วนรวม แม้ว่าหน้าที่รับผิดชอบนั้นตนเองจะไม่ถนัดแต่บุคลากรทุกคนก็ต้องทำหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ อีกทั้งผู้บริหารต้องมีการนิเทศการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ เพื่อการปรับปรุงพัฒนาการทำงาน และผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้มีความรอบคอบ การใส่ใจปัญหา มีความกระตือรือร้นในการแก้ปัญหา ตลอดจนการเคารพความคิดเห็นที่แตกต่าง และเป็นผู้ที่ยอมรับผิดชอบในผลการปฏิบัติงานนั้น ๆ ดังที่ โสมนัส ฌ บางช้าง (2543, หน้า 50) กล่าวว่า ความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานตามหน้าที่ (Accountability) ผู้บริหารของสถานศึกษาต้องปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นไปตามกฎหมายและข้อกำหนดอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารอย่างเคร่งครัดการละเลยไม่ว่าจะเกิดจากการง้อใจหรือประมาทเลินเล่ออาจจะนำมาซึ่งความเสียหายอย่างรุนแรงต่อสถานศึกษา ผู้บริหารต้องรับผิดชอบอย่างเต็มที่ ซึ่งจากผลการศึกษาคั้งนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาได้ใช้หลักความรับผิดชอบในการบริหารสถานศึกษา แต่อย่างไรก็ตามในการบริหารงานนั้นยังมีผู้บริหารสถานศึกษาบางส่วนยังขาดการส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนทุกฝ่ายตระหนักในสิทธิหน้าที่ การใส่ใจในปัญหาของส่วนรวม และมีความกระตือรือร้นในการแก้ไขปัญหา ดังนั้นผู้บริหารสถานจึงควรมีสำนึกในความรับผิดชอบต่อบทบาทหน้าที่ของตน เป็นแบบอย่างที่ดีในการรับผิดชอบในหน้าที่การงานต่าง ๆ กล้ารับผิดชอบผลการกระทำนั้น ตลอดจนเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่างของบุคคล พยายามหาทางออกที่ทุกฝ่ายสามารถยอมรับร่วมกันได้ โดยมีเป้าหมายการดำเนินงานที่ชัดเจน มีแนวทางให้บุคลากรตระหนักในหน้าที่ สร้างความรับผิดชอบในโครงการ/กิจกรรมร่วมกัน มีระบบติดตาม ประเมินผลการทำงาน เพื่อการพัฒนาปรับปรุง และแก้ไขปัญหาาร่วมกันต่อไป

ส่วนหลักความคุ้มค่าในการบริหารโรงเรียนนั้น พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาได้ใช้จ่ายงบประมาณเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของงาน/โครงการ/กิจกรรม เป็นประโยชน์ต่อการศึกษาศักดิ์สนุนให้บุคลากรทำแผนงาน โครงการจัดการเรียนการสอน มีการจัดสรรงบประมาณที่มีอยู่อย่างจำกัดให้คุ้มค่าและเกิดประโยชน์ ใช้งบประมาณในการจัดการศึกษาอย่างเพียงพอและเหมาะสม

จัดหาวัสดุอุปกรณ์ปฏิบัติงานตามความจำเป็น มีการส่งเสริมให้บุคลากรใช้วัสดุอุปกรณ์/สื่อในท้องถิ่น มีการรณรงค์ส่งเสริมให้บุคลากรใช้น้ำและไฟฟ้าอย่างประหยัด มีการรณรงค์ส่งเสริมให้นักเรียนร่วมกันอนุรักษ์ธรรมชาติ ให้ชุมชนใช้อาคารสถานที่/วัสดุอุปกรณ์ของสถานศึกษาในการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ตามความเหมาะสม ให้มีการซ่อมแซมอาคารสถานที่ให้อยู่ในสภาพที่ใช้งานได้ตามความเหมาะสม ให้มีการวางแผนการใช้วัสดุอุปกรณ์ของบุคลากร ให้มีการสำรวจความต้องการในการใช้วัสดุอุปกรณ์ของบุคลากร ทั้งนี้เนื่องมาจากผู้บริหารสถานศึกษาส่วนมากได้ตระหนักถึงความสำคัญของทรัพยากรที่โรงเรียนมีอยู่ และมีการบริหารงานด้วยความประหยัดมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล เพื่อให้เกิดประโยชน์อย่างสูงสุด ดังที่ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ.2542 (2542, หน้า 27) ได้กล่าวไว้ว่า หลักความคุ้มค่า ได้แก่ การจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่โรงเรียน โดยรณรงค์ให้ ครู และบุคลากรมีความประหยัด ใช้อย่างคุ้มค่า สร้างสรรค์การบริการให้มีคุณภาพสามารถแข่งขันได้ในเวทีโลก และรักษาพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้ยั่งยืน ซึ่งใกล้เคียงกับผลการศึกษาของ เฉลิมชัย สมท่า (2547) ได้ศึกษาการบริหารโดยใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครูผู้ปฏิบัติการสอนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 1 ที่พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับ “มาก” เรียงตามลำดับ คือ หลักคุณธรรม หลักความรับผิดชอบ หลักนิติธรรม หลักการมีส่วนร่วม หลักความคุ้มค่าและหลักความโปร่งใส และเช่นเดียวกับผลการศึกษาของศิรินารด นันทวัฒน์นิรมย์ (2547) ที่พบว่า ผู้บริหารควรมีหลักการทฤษฎี ในการส่งเสริมการบริหารงานประสบผลสำเร็จ โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษา หลักบริหารจัดการที่ดีอันเป็นผลสืบเนื่องมาจากการปฏิรูประบบราชการ เพื่อให้สังคมไทยอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข สอดคล้องกับความเป็นไทย และกระแสโลกปัจจุบัน ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาควรนำมาเป็นแนวทางการบริหารสถานศึกษาหรือบูรณาการร่วมกับหลักการบริหารอย่างอื่นได้ คือ หลักธรรมาภิบาล ประกอบด้วยหลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า แต่หลักความคุ้มค่าที่ผู้บริหารสถานศึกษาบางส่วนมีการปฏิบัติน้อยในประเด็นของการจัดแหล่งเรียนรู้ที่มีคุณภาพต่อการเรียนการสอน และการส่งเสริมการจัดการเรียนการสอน โดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ จากประเด็นดังกล่าว ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนต้องคำนึงถึงแหล่งเรียนรู้ที่มีคุณภาพ ตามศักยภาพของสถานศึกษา ซึ่งสามารถขอความร่วมมือจากชุมชนหรือหน่วยงานภายนอกเพื่อส่งเสริมในด้านการจัดการศึกษา และคำนึงถึงผู้เรียนเป็นสำคัญเพื่อให้สามารถเรียนรู้ได้ดีขึ้น ดังที่คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (2553, หน้า 47) ได้กล่าวไว้ว่า การบริหารงาน

ในรูปแบบของธรรมาภินาถนั้น จะเน้นที่การเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่อง มั่งคั่ง ไม่ล้มละลาย ไม่เสี่ยงต่อความเสียหาย พนักงานมีความมั่นใจในองค์กรว่าสามารถปฏิบัติงานในองค์กรได้ในระยะยาว ซึ่งจากผลการศึกษารั้งนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาได้ใช้หลักความคุ้มค่าในการบริหารสถานศึกษา แต่อย่างไรก็ตามในการบริหารงานนั้นยังมีผู้บริหารสถานศึกษาบางส่วนยังขาดการ ส่งเสริมให้บุคลากรรู้คุณค่าของทรัพยากรที่สถานศึกษามีอยู่อย่างจำกัด ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาควรให้มีการประชุม ชี้แจง วางแผนและสร้างความตระหนักในการใช้ทรัพยากรร่วมกับบุคลากร อีกทั้งผู้บริหารสถานศึกษาควรมีแนวทางการส่งเสริมการเสาะแสวงหาทรัพยากรที่ขาดด้วยการมองจากสิ่งที่มีอยู่ใกล้ตัวเท่าที่สามารถนำมาทดแทนกันได้ ดังเช่น วัสดุจากธรรมชาติต่าง ๆ ที่ไม่กระทบต่อสิ่งแวดล้อม วัสดุเหลือใช้ต่าง ๆ และจากการขอความร่วมมือจากหน่วยงานภายนอก การรับบริจาค การยืม นอกจากนี้แล้วการนำไปใช้ก็ต้องมีการวางแผนการใช้ มีระบบ ใช้ที่เหมาะสมถูกต้อง มีการรักษาดูแล ซ่อมบำรุง เพื่อให้สามารถใช้ได้อย่างคุ้มค่ามากที่สุด

จากที่กล่าวมานั้น การศึกษาการใช้หลักธรรมาภินาถในการบริหาร โรงเรียนกลุ่มเครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาท่าเสา-เทพพนม เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 6 โดยโรงเรียนได้นำหลักธรรมาภินาถมาใช้ในการบริหารสถานศึกษา เพื่อให้การดำเนินการอยู่บนกรอบของกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ให้ความเสมอภาคเท่าเทียมกัน และเป็นธรรมกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เกิดประสิทธิภาพเน้นการเชื่อมโยงจากทุกภาคส่วน ของทุกคนในสถานศึกษา และในสังคมให้มีการสนับสนุนซึ่งกันและกัน มีความเป็นธรรมทั้งในด้านความคิดและด้านการปฏิบัติงาน มีจุดมุ่งหมายเดียวกันมีความเสมอภาค รับผิดชอบ โปร่งใสตรวจสอบได้ คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก มีความรับผิดชอบในผลงานหรือการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุตามเป้าหมาย มีการบริหารจัดการและการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด จึงกล่าวได้ว่าหลักธรรมาภินาถสามารถนำมาใช้บริหารงานในสถานศึกษาที่ทำให้เกิดความสมดุลในองค์กรและทำให้ผู้บริหารสถานศึกษา ครู นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียต่าง ๆ เกิดความมั่นใจในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และต้องใช้ความร่วมมือ การมีส่วนร่วมของบุคลากรฝ่ายต่าง ๆ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีภาวะผู้นำ หลักความพร้อม โอกาส รวมทั้งบริบทที่เอื้อต่อการบริหารงาน อันเป็นส่วนช่วยในการขับเคลื่อนสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จ มีความมั่นคงและยั่งยืน ตลอดจนมีการพัฒนาต่อไป



ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาสภาพและปัญหาการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหาร โรงเรียนกลุ่มเครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาท่าผา-เทพพนม เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 6 ครั้งนี้ ยังมีปัญหาหลายประการดังที่ได้กล่าวมาแล้ว เพื่อให้การศึกษา ประสบผลสำเร็จมากขึ้น ผู้ศึกษามีความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ดังนี้

ข้อเสนอแนะที่ได้จากการศึกษา

1. ด้านหลักนิติธรรมควรให้ความสำคัญของการส่งเสริมความเข้าใจในระเบียบทางราชการ กฎระเบียบ ข้อบังคับ ข้อตกลงของสถานศึกษา โดยผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้นำในการปฏิบัติตนอยู่ในระเบียบวินัยที่เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ครู มีการประชุมชี้แจง การประชาสัมพันธ์ให้เกิดความชัดเจน จะทำให้ครูได้เข้าใจและเกิดการยอมรับ และปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง และมอบหมายงานบุคลากร เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อทางราชการมากที่สุด
2. ด้านหลักคุณธรรม ควรให้ความยุติธรรมแก่บุคลากรทุกคนในโรงเรียน ไม่แบ่งฝ่าย และให้ความเสมอภาคแก่ทุกคนในโรงเรียน
3. ด้านหลักความโปร่งใส ควรยึดความถูกต้องดีงาม โดยผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นตัวอย่างที่ดีในเรื่องความโปร่งใส ดำเนินตามนโยบายของรัฐเพื่อการศึกษา สามารถตรวจสอบการบริหารสถานศึกษาว่ามีความถูกต้องมากขึ้นหรือไม่
4. ด้านหลักความมีส่วนร่วม ควรให้ทุกคนได้เสนอแนวความคิด มีการทำงาน และแก้ปัญหาาร่วมกัน โดยมีการประชุมอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกัน และทำงานอย่างเต็มความสามารถของตนเอง
5. ด้านหลักความรับผิดชอบ ควรให้บุคลากรถือปฏิบัติงานในหน้าที่ตามคำสั่งโรงเรียน ปฏิบัติงานให้เป็นปัจจุบัน และควรเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับการตรวจสอบจากทุกหน่วยงาน
6. ด้านหลักความคุ้มค่า ควรมีการส่งเสริมทรัพยากรในท้องถิ่นมาใช้ในการทำประโยชน์สร้างสรรค์ผลงานต่าง ๆ ให้เกิดความคุ้มค่าสูงสุด

ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาการประเมินผลการนำหลักธรรมาภิบาลไปใช้ในการบริหาร โรงเรียน
2. ควรมีการศึกษาเพื่อเปรียบเทียบการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหาร โรงเรียนกลุ่มเครือข่ายโรงเรียนที่มีบริบทใกล้เคียงกัน