

บทที่ 2

เอกสารและการศึกษาที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารโรงเรียนในอำเภอเชียงของ จังหวัดเชียงราย ผู้ศึกษาได้ค้นคว้าเอกสารและการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับไว้ดังนี้

1. ที่มาของหลักธรรมาภิบาล
2. ความหมาย วัตถุประสงค์ ของหลักธรรมาภิบาล
3. หลักการธรรมาภิบาล
4. แนวปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาล
5. แนวคิดเกี่ยวกับธรรมาภิบาล
6. กรอบแนวคิดในการใช้หลักธรรมาภิบาลเพื่อการบริหารโรงเรียน
7. การศึกษาที่เกี่ยวข้อง

ที่มาของหลักธรรมาภิบาล

หลักธรรมาภิบาลมีที่มาจาก ปัญหาวิกฤติเศรษฐกิจที่ลุกลามไปทั่วโลก รวมถึงประเทศที่กำลังพัฒนาอย่างประเทศไทยที่ได้รับผลกระทบอย่างรุนแรง กรมโยธาธิการและผังเมือง (2552, หน้า 27-30) ระบุว่า องค์การระหว่างประเทศที่สำคัญหลาย ๆ องค์การ เช่น องค์การสหประชาชาติ ธนาคารโลก และกองทุนการเงินระหว่างประเทศ ได้ร่วมมือกันหาแนวทางฟื้นฟูและพัฒนาเศรษฐกิจของกลุ่มประเทศกำลังพัฒนาและยากจน ได้ข้อสรุปร่วมกันว่า หลักการแก้ไขและป้องกันวิกฤติเศรษฐกิจที่ยั่งยืนคือ การใช้หลักธรรมาภิบาลเพื่อบริหารจัดการประเทศของภาครัฐ โดยใช้หลักธรรมาภิบาลเป็นเงื่อนไขสำหรับการให้ความช่วยเหลือแก่ประเทศไทยเพื่อฟื้นฟูเศรษฐกิจเมื่อปี 2540 เช่น กองทุนการเงินระหว่างประเทศ (International Monetary Fund: IMF) ตั้งเงื่อนไขว่า ประเทศที่จะได้รับความช่วยเหลือทางการเงิน ต้องสร้างหลักธรรมาภิบาลให้เกิดขึ้นทั้งต้องปฏิบัติตามหลักการโดยเคร่งครัด ส่วน United Nations Development Programmed (UNDP) สนับสนุนให้จัดทำโครงการนำร่อง เพื่อกระจายอำนาจไปสู่ท้องถิ่น รวมทั้งส่งเสริมเรื่องการบริหารทรัพยากรมนุษย์ Asian Development Bank (ADB) เป็นอีกองค์กรหนึ่งที่ให้ทุนสนับสนุนประเทศไทยค่อนข้างมาก ดังเห็นได้จาก บุษบง ชัยเจริญวัฒน์ และบุญมี ลี (2544, หน้า 1) ให้ทัศนะว่า

ช่วงระหว่างปี พ.ศ. 2511 - 2540 ประเทศไทยได้รับทุนความช่วยเหลือจาก ADB ในรูปของเงินกู้ ประมาณ 4.25 พันล้านเหรียญสหรัฐอเมริกา และอีก 37.4 พันล้านเหรียญในรูปของความช่วยเหลือ พิเศษ ภายใต้เงื่อนไข ดังนี้ (1) การกระจายอำนาจและการกระตุ้นให้ประชาชนมีส่วนร่วมตัดสินใจ (2) การส่งเสริมให้มีการตรวจสอบการปฏิบัติงานขององค์กรของรัฐ (3) การเร่งให้เกิดการปรับ โครงสร้างเพื่อการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น (4) การลดบทบาทการแทรกแซงของรัฐ และการปฏิรูปรัฐวิสาหกิจไทย (5) การส่งเสริมให้เกิดการประสานงาน ในขั้นตอนของการกำหนด นโยบายและการปฏิบัติ และ (6) การสนับสนุนให้ปฏิรูปกฎหมายและระบบตุลาการ

แนวคิดธรรมาภิบาลได้รับการตอบรับเป็นอย่างดีจากทั้งภาครัฐและเอกชน ในประเทศไทย อันเป็นที่มาของระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและ สังคมที่ดี พ.ศ. 2542 และพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 เพื่อให้องค์กรของรัฐถือเป็นแนวปฏิบัติ เจตนารมณ์ของรัฐบาลในสมัยนั้น นำแนวคิด ธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารประเทศ เพื่อวัตถุประสงค์ในการเร่งรัดให้เกิดการปฏิรูปและเปลี่ยนแปลง การบริหารภาครัฐอย่างเป็นรูปธรรม โดยเฉพาะการปฏิรูประบบราชการและการปฏิรูปการศึกษา เร่งรัดแก้ปัญหาการทุจริตและประพฤติมิชอบในภาครัฐและเอกชน

ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 (สำนักนายกรัฐมนตรี 2542, หน้า 24 - 31) ได้ระบุที่มาของนโยบายการบริหารกิจการ บ้านเมืองและสังคมที่ดีว่า ในช่วงเวลาที่ผ่านมามีการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองอย่างมาก บางเรื่องมีผลในทางขยายตัวและสร้างสรรค์ บางเรื่องมีผลในทางชะลอตัว หรือก่อให้เกิดผลกระทบในทางที่ไม่พึงประสงค์ จนบางครั้งกลายเป็นภาวะวิกฤติเศรษฐกิจอย่าง รุนแรง ซึ่งภาควิชาการและผู้ได้รับผลกระทบเห็นว่า สาเหตุส่วนหนึ่งเกิดจากความหย่อน ประสิทธิภาพของกลไกการบริหารกิจการบ้านเมือง การบริหารราชการ การกำหนดนโยบาย สาธารณะและการทุจริตประพฤติมิชอบในวงราชการ อันเป็นความรับผิดชอบของภาคราชการ ทั้งฝ่ายการเมืองและฝ่ายประจำ ขณะเดียวกัน ในภาคประชาชนอันเป็นพลังสำคัญ ก็มีความจำเป็น ที่จะต้องสร้างความตื่นตัวและรับผิดชอบต่อสังคม ตลอดจนความตระหนักในสิทธิและหน้าที่ของ แต่ละฝ่ายเพิ่มขึ้น หากความอ่อนแอและหย่อนประสิทธิภาพดังกล่าว ไม่ได้รับการจัดการแก้ไข อย่างแท้จริงและรีบด่วน โอกาสที่จะนำประเทศให้พ้นตัวจากวิกฤติข้อมเป็นไปได้ยาก ทั้งอาจจะ ก่อให้เกิดความเสียหายร้ายแรงต่อเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองของประเทศยิ่งขึ้นอีกด้วย

ด้วยเหตุนี้ จึงมีข้อเสนอแนะจากการศึกษาและตรวจสอบทั้งในภาควิชาการและ ภาคนโยบายการสอดคล้องกันว่า แนวทางการจัดระเบียบราชการและวางมาตรการแก้ปัญหา ควรมี จุดมุ่งหมาย ดังนี้

1. สร้างกฎเกณฑ์และกลไกที่ดีเพื่อการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคม เพื่อให้หน่วยงานที่มีอำนาจหน้าที่โดยตรง สามารถส่งสัญญาณเตือนภัย และผู้มีหน้าที่เกี่ยวข้องสามารถปรับเปลี่ยนกลไกฟันเฟืองการทำงาน รวมถึงการประสานงานในภาครัฐและภาคเอกชนให้สามารถรองรับได้อย่างทันท่วงทีในยามที่มีปัญหา

2. พัฒนาศักยภาพของนักวิชาการให้สามารถศึกษาค้นคว้า และเสนอแนวทางแก้ไขจุดบกพร่องต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมอย่างถูกต้อง กล้าหาญ และมีจริยธรรม

3. ปรับปรุงระบบการตัดสินใจและการบริหารจัดการทั้งของภาครัฐและภาคธุรกิจเอกชน ให้รวดเร็ว ชัดเจน และเป็นธรรม

4. ขยายโอกาสของประชาชนในการรับรู้ข้อมูลข่าวสาร โดยเฉพาะข้อมูลเกี่ยวกับสถานการณ์บ้านเมือง เพื่อร่วมกับรัฐ ตัดสินใจและแก้ไขปัญหาของส่วนรวม

5. จัดการทุจริตประพฤติมิชอบและการหลีกเลี่ยงกฎหมาย เพื่อแสวงหาประโยชน์ใต้ต้นหรือกิจการที่ตนมีส่วนได้เสีย ทั้งในภาครัฐและภาคธุรกิจเอกชน เพื่อให้เกิดความสำนึกรับผิดชอบต่อส่วนรวมร่วมกัน

โดยสรุป หลักธรรมาภิบาลมีที่มาจากวิกฤติทางเศรษฐกิจของประเทศไทย ที่ส่งผลกระทบไปถึงประชาชน ทำให้เกิดความตระหนักถึงปัญหาการขาดการปกครองที่ดีเพื่อการบริหารประเทศ ธรรมาภิบาลเป็นหลักการที่มีความเชื่อพื้นฐานว่า เป็นสิ่งที่จะช่วยแก้ไขปัญหาดังกล่าว ทั้งยังเป็นการส่งเสริมประชาธิปไตย โดยมีลักษณะเปิดให้ประชาชนมีสิทธิเสรีภาพ การพัฒนาภายใต้เศรษฐกิจเสรีนิยม ให้ความสำคัญเป็นธรรมกับทุกภาคส่วนมากขึ้น และสามารถพัฒนาประเทศให้ดีขึ้นอย่างยั่งยืน รวมถึงจะทำให้ประเทศไทยได้รับการยอมรับจากนานาประเทศมากขึ้น จึงได้นำหลักธรรมาภิบาลมาใช้เป็นแนวปฏิบัติในการบริหารจัดการองค์กรระดับต่าง ๆ ของรัฐ

ความหมาย วัตถุประสงค์ ของหลักธรรมาภิบาล

ความหมายของธรรมาภิบาล

ธรรมาภิบาลเป็นหลักการปกครองบ้านเมืองที่มีความเป็นธรรม มีกฎเกณฑ์ที่ดีสำหรับการบำรุงรักษาบ้านเมืองและสังคม ให้เกิดการพัฒนารอบคอบทุกภาคส่วนทุกระดับของสังคม รวมทั้งจัดระบบองค์กรและกลไกต่าง ๆ ในส่วนราชการ องค์กรของรัฐ รัฐบาล การบริหารราชการส่วนภูมิภาคและท้องถิ่น ตลอดจนองค์กรอิสระ (Independent Organization) องค์กรเอกชน กลุ่มชมรมและสมาคมต่าง ๆ ทั้งที่เป็นนิติบุคคลภาคเอกชนและภาคประชาสังคม (Civil Society) ดังนั้น ธรรมาภิบาล จึงเป็นแนวทางการจัดระเบียบเพื่อให้สังคมของประเทศทั้งภาครัฐ ภาคธุรกิจ

เอกชนและภาคประชาชนของทั้งประเทศ ให้สามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างสงบสุข และตั้งอยู่ในความถูกต้องเป็นธรรม เหตุนี้ทำให้องค์กรทั้งในและระหว่างประเทศ นักวิชาการ นักคิด นักการศึกษา ที่มีบทบาทด้านการส่งเสริมธรรมาภิบาล ได้ให้ความหมายไว้หลายหน่วยงานและหลายคน ดังนี้

ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 (สำนักนายกรัฐมนตรี เล่ม 116 ตอนที่ 63 ง, หน้า 24-31) ได้ระบุหลักการของค่านิยมการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี ไว้ดังนี้

การบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี เป็นแนวทางสำคัญสำหรับการจัดระเบียบให้สังคมทั้งภาครัฐ ภาคธุรกิจเอกชนและภาคประชาชน ซึ่งครอบคลุมถึงฝ่ายวิชาการ ฝ่ายปฏิบัติการ ฝ่ายราชการและฝ่ายธุรกิจ สามารถอยู่ร่วมกันอย่างสงบสุข มีความรู้รักสามัคคีและร่วมกันเป็นพลังก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน และเป็นส่วนเสริมความเข้มแข็งหรือสร้างภูมิคุ้มกันแก่ประเทศ เพื่อบรรเทา ป้องกัน หรือแก้ไขเยียวยาภาวะวิกฤตภัยอันตรายที่จะมีมาในอนาคต เพราะสังคมจะรู้สึกถึงความยุติธรรม ความโปร่งใส และการมีส่วนร่วม อันเป็นคุณลักษณะสำคัญของศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ และการปกครองแบบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข สอดคล้องกับความเป็นไทย รัฐธรรมนูญ และกระแสโลกยุคปัจจุบัน

ส่วนองค์การสหประชาชาติหรือ United Nations (อ้างใน คณะกรรมาธิการการมีส่วนร่วมของประชาชน วุฒิสภา และสถาบันพระปกเกล้า 2548, หน้า 118) ให้ความหมายของธรรมาภิบาลว่าเป็นหลักการพื้นฐานเพื่อสร้างความเป็นอยู่ของคนในสังคมทุกประเทศ ให้เกิดการพัฒนาที่เท่าเทียมกันและมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น การดำเนินการนี้ต้องเกิดจากความร่วมมือระหว่างภาครัฐและภาคเอกชน เพื่อกระจายอำนาจให้เกิดความโปร่งใส ธรรมาภิบาล คือ การมีส่วนร่วมของประชาชนและสังคมอย่างเท่าเทียมกัน ทั้งยังสามารถชี้แจงเหตุผลได้

ขณะเดียวกัน ชัยอนันต์ สมุทวณิช (อ้างใน บุญบง ชัยเจริญวัฒนะ และบุญมี ลี, 2544, หน้า 8) ให้ความหมายธรรมาภิบาลว่า การที่กลไกของรัฐ ทั้งการเมืองและการบริหารมีความแข็งแกร่ง มีประสิทธิภาพ สะอาด โปร่งใส และรับผิดชอบ เป็นการให้ความสำคัญกับภาครัฐและรัฐบาลเป็นด้านหลัก

ส่วน ชิริยุทธ บุญมี (2541, หน้า 12) ชี้ว่า ความคิดธรรมรัฐเป็นการมอบอำนาจการเมือง การปกครองแบบใหม่ที่ไม่ตายตัว แต่ให้มีปฏิสัมพันธ์กับภาคประชาชนและให้มีลักษณะแยกย่อยมากขึ้น แนวคิดธรรมรัฐ คือ การเป็นหุ้นส่วนกันในการบริหารและปกครองประเทศโดยรัฐ ประชาชนและเอกชน ธรรมาภิบาลเป็นกระบวนการความสัมพันธ์ร่วมกันระหว่างภาครัฐ สังคม เอกชน และประชาชน ซึ่งทำให้การบริหารราชการแผ่นดินมีประสิทธิภาพ มีคุณธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้

และมีความร่วมมือของฝ่ายที่เกี่ยวข้อง การที่จะสร้างธรรมาภิบาลในสังคมไทยได้นั้น ต้องปฏิรูประบบ 4 ส่วน คือ ปฏิรูปภาคราชการ ภาคธุรกิจเอกชน ภาคเศรษฐกิจสังคม และปฏิรูปกฎหมาย

ในทัศนะของ อานันท์ ปันยารชุน (อ้างในบุญบง ชัยเจริญวัฒนะ, 2544, หน้า 7) กล่าวถึงธรรมาภิบาลว่าเป็นผลลัพธ์ของการจัดการกิจกรรมซึ่ง บุคคลและสถาบันทั่วไป ภาครัฐและเอกชน มีผลประโยชน์ร่วมกัน ได้กระทำลงไปหลายทาง มีลักษณะเป็นขบวนการที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งอาจนำไปสู่การผสมผสานผลประโยชน์ที่หลากหลายและขัดแย้งกันได้

ขณะที่ United Nations and Development Programmed : UNDP (อ้างในสุดจิต นิमितกุล, 2543, หน้า 13-24) ให้นิยามของธรรมาภิบาลว่า หมายถึง การดำเนินงานของภาคการเมือง การบริหาร และภาคเศรษฐกิจที่จะจัดการกิจการของประเทศในทุกระดับ ประกอบด้วยกลไก กระบวนการและสถาบันต่าง ๆ ที่ประชาชนและกลุ่มสามารถแสดงออก ซึ่งผลประโยชน์ปกป้องสิทธิของตนเองตามกฎหมาย และแสดงความเห็นที่แตกต่างกัน บนหลักการของการมีส่วนร่วม ความโปร่งใส ความรับผิดชอบ การส่งเสริม หลักนิติธรรม เพื่อให้มั่นใจว่า การจัดลำดับความสำคัญทางการเมือง เศรษฐกิจและสังคม ยืนอยู่บนความเห็นพ้องต้องกันทางสังคม และเสียงของคนยากจนและผู้ด้อยโอกาสได้รับการพิจารณาจัดสรรทรัพยากรเพื่อการพัฒนา

ในมุมมองของ เกษม วัฒนชัย (2546, หน้า 23) ได้ให้ความเห็นว่า ธรรมาภิบาล (Good Governance) แปลว่า การกำกับที่ดี การดูแลที่ดี เป็นหลักคิดสำหรับการบริหารจัดการที่ดี เพื่อประกันว่า ในองค์กรจะไม่มีการฉ้อราษฎร์บังหลวงและไม่ด้อยประสิทธิภาพ

สำหรับ ประเวศ วะสี (อ้างใน คณะกรรมการการมีส่วนร่วมของประชาชน วุฒิสภา และสถาบันพระปกเกล้า 2548, หน้า 117) อธิบายว่า การที่สังคมประกอบด้วย ภาคสำคัญ ๆ 3 ภาค คือ ภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชน เมื่อพิจารณาถึงธรรมาภิบาลก็จะรวมถึงความโปร่งใส ความถูกต้องของสามภาคดังกล่าว ธรรมาภิบาลเป็นเสมือนพลังผลักดันที่นำไปสู่การแก้ไขปัญหาของประเทศชาติ

ส่วน คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (2553, หน้า 82) ได้ให้ความหมายของการใช้หลักธรรมาภิบาล (Good Governance) หมายถึง การปกครอง การบริหาร การจัดการ การควบคุมดูแล กิจการต่าง ๆ ในโรงเรียนให้เป็นไปในครรลองคลองธรรม นอกจากนี้ยังหมายถึง การบริหารจัดการที่ดี ซึ่งสามารถนำไปใช้ได้ทั้งภาครัฐและเอกชน หลักธรรมที่ใช้บริหารงานนี้ครอบคลุมถึงหลักธรรมทางศาสนา ศีลธรรม คุณธรรม จริยธรรม และความถูกต้องชอบธรรม ทั้งปวง ที่บุคคลทั้งหลายพึงมีและพึงปฏิบัติ

กล่าวโดยสรุป ธรรมาภิบาล (Good Governance) หมายถึง หลักการบริหารแนวใหม่ เป็นการบริหารจัดการทรัพยากรทางเศรษฐกิจและสังคม เป็นหลักการทำงานที่มีความเชื่อมั่นว่า จะได้ผลลัพธ์ที่ดีที่สุด คือ มีความเป็นธรรม ความสุจริต ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยการสร้างการมีส่วนร่วมของประชาชน มีความโปร่งใส มีจิตรับผิดชอบ ภายใต้กฎระเบียบ มีแนวปฏิบัติรองรับการดำเนินการเพื่อการพัฒนาของประเทศ โดยมีการเชื่อมโยงองค์ประกอบ ทั้ง 3 ส่วนของสังคม คือ ภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคม ให้มีความสอดคล้องสนับสนุน กัน อย่างสร้างสรรค์ เพื่อการพัฒนาประเทศชาติให้เป็นอย่างมั่นคงและยั่งยืน

วัตถุประสงค์ของธรรมาภิบาล

ธรรมาภิบาลเกี่ยวข้องกับการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพสู่ประชาชน โดยมุ่งให้เกิด ความเป็นอิสระในการบริหารงาน การลดการควบคุม ให้ผู้บริหารสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุตาม เป้าหมายขององค์การที่ทำหน้าที่บริหารงานภาครัฐกำหนด นอกจากจะต้องกำหนดบทบาทของตน อย่างชัดเจนแล้ว ยังต้องมีความพร้อมที่จะถูกตรวจสอบต่อแนวทางการใช้อำนาจการดำเนินงาน จากทุกภาคส่วน โดยมีเป้าประสงค์ ดังนี้

พัชรศรี ศรีเมือง (2549, หน้า 10-11) ได้สรุปสาระสำคัญของเป้าหมายของพระราชกฤษฎีกา ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ดังนี้

1. เกิดประโยชน์สุขของประชาชน ได้แก่ การบริหารราชการที่ตอบสนองต่อความต้องการ ของประชาชนและพยายามมุ่งให้เกิดผลกระทบเชิงบวก (Positive impact) ต่อการพัฒนาชีวิตของ ประชาชน เป็นการกำหนดแนวทางการทำงานของส่วนราชการ ให้เน้นประชาชนเป็นศูนย์กลาง

2. เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ได้แก่ การบริหารเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ (Outcome) ตรงตามวัตถุประสงค์ (Objective) ที่ตั้งไว้ โดยใช้การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result - based management) และทำข้อตกลงว่าด้วยผลงาน (Performance Agreement) ในทุกระดับส่วนราชการ

การบริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ หมายถึง การบริหารงานมุ่งเน้นผลลัพธ์ ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานที่สอดคล้องในทิศทางเดียวกันกับภารกิจและวัตถุประสงค์ของงานนั้น ครอบคลุมการวัดผลการปฏิบัติงาน (Performance Measurement) การเทียบงาน (Benchmarking) เป็นการปรับปรุงผลสัมฤทธิ์และกระบวนการทำงานโดยเทียบวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practices) คุณภาพการให้บริการ (Service Quality) เป็นการยกระดับคุณภาพของการให้บริการ ให้ผู้ใช้บริการ มีความพอใจ การตรวจสอบและการปฏิบัติงาน (Performance Auditing) เพื่อสร้างความเชื่อมั่น

ในความถูกต้องของข้อมูล การประเมินผลโครงการ (Program Evaluation) การมอบอำนาจและอิสระของการทำงาน (Devolution and Autonomy) การวางแผนองค์การและแผนกลยุทธ์ (Corporate and Strategic Planning) และการทำสัญญาผลการปฏิบัติงาน (Performance Contracting) เป็นการสร้างข้อต่อรองรับเพื่อกำหนดผลสัมฤทธิ์เงื่อนไขการทำงานและสิ่งตอบแทนในระบบราชการ

3. มีประสิทธิภาพและความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ ได้แก่ การบริหารเปรียบเทียบระหว่างปัจจัยที่นำเข้าและผลผลิตที่ได้ มีการจัดทำ Cost-Benefit Analysis ให้สามารถวิเคราะห์ถึงความเป็นไปได้และความคุ้มค่าระหว่างแผนงาน รวมถึงการวัดผลงานของบุคคลเชื่อมกับระดับองค์กร

4. ไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เกินความจำเป็น ได้แก่ การกำหนดระยะเวลา และการลดขั้นตอนปฏิบัติงาน ให้กระจายอำนาจการตัดสินใจ เพื่อให้เกิดการปฏิบัติเสร็จสิ้นที่จุดบริการ

5. มีการปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการให้ทันต่อเหตุการณ์ ได้แก่ การทบทวน ปรับปรุงกระบวนการและลดขั้นตอนทำงานใหม่อยู่เสมอ ทบทวนลำดับความสำคัญของแผนงานทุกระยะ การพิจารณาขยุบเลิกส่วนราชการที่ไม่จำเป็น ปรับปรุงกฎระเบียบให้ทันต่อเหตุการณ์

6. ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวก และได้รับการตอบสนองความต้องการ ได้แก่ การทำงานที่เน้นความต้องการและความพึงพอใจของประชาชนเป็นหลัก มีการสำรวจความต้องการ ความพึงพอใจของผู้รับบริการอยู่ประจำ

7. การประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ ได้แก่ การตรวจสอบและวัดผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดระบบการควบคุมตนเอง และเพิ่มระดับการทำงานให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย

การใช้หลักธรรมาภิบาล ทำให้องค์การสามารถเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานได้ อีกทั้งยังเป็นกลไกในการควบคุมติดตามและตรวจสอบ โดยมีประชาชนหรือองค์การภายนอกมีส่วนร่วม ทั้งนี้เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสียหายแก่การบริหารองค์การ เพราะการสร้างธรรมาภิบาลให้เกิดขึ้นในองค์การ เป็นการสร้างสำนึกที่ดีในการบริหารงานและการทำงานในองค์การ จัดระบบที่สนับสนุนให้มีการปฏิบัติตามสำนึกที่ดี ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องการบริหารงาน อย่างมีประสิทธิภาพ ไม่ล้นเปลือง การติดตามการทุจริต ความโปร่งใส โดยคำนึงถึงผู้ที่เกี่ยวข้องที่จะได้รับผลกระทบ เนื่องจากผู้ที่ได้รับผลกระทบจากการปฏิบัติงานในหน่วยงานของรัฐนั้น จะเกี่ยวข้องกับประชาชนโดยตรง

หลักการธรรมาภิบาล

การบริหารจัดการทางการศึกษา จำเป็นต้องอาศัยหลักธรรมาภิบาลจากหลายแหล่ง เพื่อใช้ประกอบการดำเนินการหรือเป็นแนวทางการดำเนินการขององค์กร ให้สอดคล้องกับ แนวโน้มของสภาพปัญหา เป็นหลักการประกันความสำเร็จ จนนำไปสู่ประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพขององค์กรหรือหน่วยงานทางการศึกษา โดยหลักการของแต่ละแหล่งอาจจะเหมือน และแตกต่างกันออกไปบ้าง ดังนี้

ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 และประกาศในราชกิจจานุเบกษาเมื่อวันที่ 10 สิงหาคม 2542 ระเบียบนี้มีผลใช้บังคับกับ หน่วยงานของรัฐตั้งแต่วันที่ 11 สิงหาคม 2542 เป็นต้นมา (อ้างใน สำนักนายกรัฐมนตรี 2542, หน้า 24 – 31) โดยระเบียบนี้กำหนดให้ทุกหน่วยงานของรัฐดำเนินการบริหารจัดการโดยยึดหลักการ 6 หลัก ได้แก่ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักความมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า โดยมีสาระสำคัญ ดังนี้

1. หลักนิติธรรม (The Rule of Law) ได้แก่ การตรากฎหมาย กฎ ข้อบังคับต่าง ๆ ให้ทันสมัยและเป็นธรรม เป็นที่ยอมรับของสังคม และสังคมยินยอมพร้อมใจปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ข้อบังคับเหล่านั้น โดยถือว่าเป็นการปกครองภายใต้กฎหมายมิใช่ตามอำเภอใจหรืออำนาจของ ตัวบุคคล
2. หลักคุณธรรม (Morality) ได้แก่ การยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม โดยธรรมาภิบาลให้เจ้าหน้าที่ ของรัฐยึดถือหลักนี้ เพื่อการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นตัวอย่างแก่สังคม และส่งเสริมสนับสนุนให้ประชาชน พัฒนาตนเองไปพร้อมกัน เพื่อให้คนไทยมีความซื่อสัตย์ จริงใจ ขยัน อดทน มีระเบียบวินัย ประกอบวิชาชีพสุจริตจนเป็นนิสัยประจำชาติ
3. หลักความโปร่งใส (Accountability) ได้แก่ การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ของคนในชาติ โดยปรับปรุงกลไกการทำงานขององค์กรทุกวงการ ให้มีความโปร่งใส มีการเปิดเผย ข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์อย่างตรงไปตรงมา ด้วยภาษาที่เข้าใจง่าย ประชาชนสามารถเข้าถึง ข้อมูลข่าวสารได้สะดวก มีกระบวนการให้ประชาชนตรวจสอบความถูกต้องชัดเจนได้
4. หลักความมีส่วนร่วม (Participation) ได้แก่ การเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วม รับรู้และเสนอความเห็นสำหรับการตัดสินใจปัญหาสำคัญของประเทศ ไม่ว่าด้วยการแจ้งความเห็น การไต่สวนสาธารณะ การประชาพิจารณ์ การแสดงประชามติหรืออื่น ๆ
5. หลักความรับผิดชอบ (Responsibility) ได้แก่ การตระหนักในสิทธิหน้าที่รวมถึง ความสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคม การใส่ใจปัญหาสาธารณะของบ้านเมืองและกระตือรือร้น

ที่จะแก้ปัญหา ตลอดจนการเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่างและความกล้าที่จะยอมรับผลจากการกระทำของตน

6. หลักความคุ้มค่า (Cost – effectiveness or Economy) ได้แก่ การบริหารจัดการ และใช้ทรัพยากรที่มีจำกัด เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม โดยธรรงค์ให้คนไทย มีความประหยัด ใช้อย่างคุ้มค่า สร้างสรรค์สินค้าบริการที่มีคุณภาพสามารถแข่งขันได้ในเวทีโลกและรักษาพัฒนา ทรัพยากรธรรมชาติให้สมบูรณ์ยั่งยืน

หลักการของธรรมาภิบาล หรือ Good Governance ตามที่ UNESCAP (อ้างใน สุตสัน สุธฤกุลสมบัติ, 2552, หน้า 1 - 3) กำหนดไว้มี 8 หลักการ คือ ดังนี้

1. การมีส่วนร่วม (Participatory)

การมีส่วนร่วมของสมาชิกทั้งชายหญิง คือ การตัดสินใจที่สำคัญในสังคมและสร้างความสามัคคีให้เกิดขึ้นกับประชาชน การมีส่วนร่วมสามารถทำได้โดยอิสระไม่มีการบังคับ สมาชิกเต็มใจให้ความร่วมมือด้วยตนเอง หรือมีส่วนร่วมผ่านหน่วยงานสถาบันหรือผู้แทนตามระบอบประชาธิปไตย

2. การปฏิบัติตามกฎ (Rule of Law)

ธรรมาภิบาลต้องการความถูกต้องตามกรอบของกฎหมาย ไม่เลือกปฏิบัติ ไม่ลำเอียง มีการปฏิบัติอย่างเสมอภาค และเป็นธรรมกับประชาชนโดยเท่าเทียมกัน ทุกคนในสังคมอยู่ภายใต้ข้อกำหนดของกฎหมายเดียวกัน

3. ความโปร่งใส (Transparency)

ความโปร่งใสเป็นการตรวจสอบความถูกต้อง มีการเปิดเผยข้อมูลอย่างตรงไปตรงมา สิ่งนี้ช่วยแก้ปัญหาคาการทุจริตและคอร์รัปชันได้ ทั้งในภาครัฐและเอกชน สื่อจะเข้ามามีบทบาทอย่างมาก สำหรับการตรวจสอบและรายงานผลงานดำเนินงาน โดยการนำเสนอข่าวสารที่ถูกต้องให้แก่สังคมได้รับทราบ

4. ความรับผิดชอบ (Responsiveness)

ความรับผิดชอบเป็นการพยายามให้คนทุกฝ่ายทำหน้าที่ของตนให้ดีที่สุดสำหรับการปฏิบัติงาน กล้าที่จะคิด กล้าที่จะตัดสินใจและรับผิดชอบต่อผลการคิดและการตัดสินใจนั้น ๆ

5. ความสอดคล้อง (Consensus Oriented)

ความสอดคล้องต้องกันเป็นการกำหนดและสรุปความต้องการของคนในสังคม ซึ่งมีความแตกต่างกันอย่างมาก โดยพยายามหาจุดสนใจร่วมกันและความต้องการที่สอดคล้องกันของสังคมมาเป็นข้อปฏิบัติเพื่อลดปัญหาความขัดแย้งในสังคม การจะพัฒนาสังคมได้ต้องทราบความต้องการที่สอดคล้องต้องกันของสังคมนั้น ๆ ด้วยวิธีการเรียนรู้วัฒนธรรมของสังคมนั้น ๆ ก่อน

6. ความเสมอภาค (Equity and Inclusiveness)

ความเสมอภาคเป็นสิทธิขั้นพื้นฐานที่ประชาชนทุกคนพึงได้รับจากรัฐบาล ทั้งการบริการด้านสวัสดิการตลอดจนสาธารณูปโภคด้านอื่น ๆ

7. หลักประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Effectiveness and Efficiency)

คือ วิธีการจัดการทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด โดยการผลิตและจำหน่ายเพื่อให้ได้ผลตอบแทนที่คุ้มค่ากับเงินที่ลงทุนหรือการใช้ทรัพยากรให้ได้ประโยชน์สูงสุดต่อมวลมนุษยชาติ โดยพัฒนากระบวนการเพิ่มผลผลิตอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

8. การมีเหตุผล (Accountability)

การมีเหตุผลเป็นความต้องการในทุกสังคม ประชาชนทุกคนต้องตัดสินใจ และรับผิดชอบต่อการกระทำของตนด้วยผลที่สมเหตุสมผล การมีเหตุผลไม่สามารถกระทำได้อีกถ้าปราศจากการปฏิบัติตามกฎหมาย ความโปร่งใส และตรวจสอบได้

ส่วน สุจิต นิมิตรกุล (2543, หน้า 13-24) ได้เสนอองค์ประกอบของธรรมาภิบาลสำหรับการบริหาร การปกครอง การพัฒนาและการกระจายอำนาจของกระทรวงมหาดไทยไว้ 11 องค์ประกอบ ดังนี้

1. การมีส่วนร่วม (Participation) เป็นการมีส่วนร่วมของทั้งประชาชนและเจ้าหน้าที่รัฐในการบริหารงาน เพื่อให้เกิดความคิดริเริ่มและพลังการทำงานที่สอดคล้องประสานกัน เพื่อบรรลุเป้าหมายของการให้บริการประชาชน

2. ความยั่งยืน (Sustainability) มีการบริหารงานที่อยู่บนหลักการของความสมดุลทั้งในเมืองและชนบท ระบบนิเวศ และทรัพยากรธรรมชาติ

3. ประชาชนมีความรู้สึกรู้ว่าเป็นสิ่งที่ชอบธรรม (Legitimacy) และให้การยอมรับ (Acceptance) การดำเนินงานของแต่ละหน่วยงานสอดคล้องกับความต้องการของประชาชน ประชาชนพร้อมที่จะยอมสูญเสียประโยชน์ส่วนตนไป เพื่อประโยชน์ส่วนรวมที่ต้องรับผิดชอบร่วมกัน

4. มีความโปร่งใส (Transparency) ข้อมูลต่าง ๆ ต้องตรงกับข้อเท็จจริงของการดำเนินการ และสามารถตรวจสอบได้ มีการดำเนินการที่เปิดเผยชัดเจนและเป็นไปตามที่กำหนดไว้

5. ส่งเสริมความเป็นธรรม (Equity) และความเสมอภาค (Equality) มีการกระจายการพัฒนาอย่างทั่วถึงเท่าเทียมกัน ไม่มีการเลือกปฏิบัติและมีระบบการรับเรื่องราวร้องทุกข์ที่ชัดเจน

6. มีความสามารถที่จะพัฒนาทรัพยากรและวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี เจ้าหน้าที่ของทุกหน่วยงานจะต้องได้รับการพัฒนาความรู้และทักษะ เพื่อให้สามารถนำไปปรับใช้กับการทำงานได้ และมีการกำหนดขั้นตอนการดำเนินงานที่ชัดเจน เพื่อให้ทุกหน่วยงานยึดถือเป็นแนวปฏิบัติร่วมกัน

7. ส่งเสริมความเสมอภาคทางเพศ (Promoting Gender Balance) เปิดโอกาสให้สตรีทั้งในเมืองและชนบทเข้ามามีส่วนร่วมพัฒนาชุมชนและสังคมในทุก ๆ ด้าน โดยเฉพาะอย่างยิ่งให้เข้ามามีส่วนร่วมในการปกครองท้องถิ่นมากขึ้น

8. การอดทนอดกลั้น (Tolerance) และการยอมรับ (Acceptance) ต่อทัศนคติที่หลากหลาย (Diverse Perspectives) รวมทั้งต้องยุติข้อขัดแย้งด้วยเหตุผล หากดูรวมที่ทุกฝ่ายยอมรับร่วมกันได้

9. การดำเนินการตามหลักนิติธรรม (Operating by Rule of Law) พัฒนาปรับปรุง แก้ไข และเพิ่มเติมกฎหมายให้มีความทันสมัยและเป็นธรรม

10. ความรับผิดชอบ (Accountability) เจ้าหน้าที่ที่จะต้องมีความรับผิดชอบต่อประชาชน ความพึงพอใจของประชาชนต่อการปฏิบัติงาน จะเป็นตัวชี้วัดสำคัญของการประเมินความสำเร็จของหน่วยงานและเจ้าหน้าที่

11. การเป็นผู้กำกับดูแล (Regulator) แทนการควบคุม โอนงานบางอย่างไปให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งใกล้ชิดกับประชาชนที่สุดหรืองานบางอย่างก็ต้องแปรรูปให้เอกชนดำเนินการแทน

ในขณะที่ คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.2553, หน้า 82 – 83) ได้ระบุว่า การใช้หลักธรรมาภิบาลที่ดี ควรประกอบไปด้วย

1. หลักนิติธรรม (The Rule of Law) หมายถึง หลักการที่มีความมุ่งหมายที่จะคุ้มครองสิทธิและเสรีภาพของผู้ปฏิบัติงานภายในโรงเรียน โดยมีกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ ที่เป็นธรรม มีการบังคับใช้กฎหมาย ข้อบังคับต่างๆ อย่างเสมอภาค ไม่มีการเลือกปฏิบัติ ไม่มีมาตรการเชิงซ้อน (Double Standard) มีการดูแลการปฏิบัติให้เป็นไปตามกรอบของกฎหมายไม่ให้ใช้กฎหมายไปแสวงหาผลประโยชน์โดยมิชอบ ปรับปรุงกฎ ระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของยุคสมัยและเป็นธรรม เป็นที่ยอมรับของสังคม คำนึงสิทธิเสรีภาพความยุติธรรมของบุคคลในโรงเรียน

2. หลักคุณธรรม (Ethics) หมายถึง การยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม ทำตัวเป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้ได้บังคับบัญชา ปลอดจากการทำผิดวินัย ปลอดจากการทำผิดกฎหมาย ปลอดจากการทำผิดมาตรฐานวิชาชีพ ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ได้บังคับบัญชาพัฒนาตนเองไปพร้อมกัน เพื่อให้มีความซื่อสัตย์ จริงใจ ขยัน อดทน มีระเบียบวินัย ประกอบอาชีพสุจริต

3. หลักความโปร่งใส (Transparency) หมายถึง การบริหารที่ชี้แจงหลักการเปิดเผยตรงไปตรงมาและเข้าใจง่าย มีความชัดเจนเกี่ยวกับการบริหารงานในทุกๆ ด้าน เช่น การมีระบบงานที่ชัดเจน มีระบบคุณธรรมในการเลือกหรือแต่งตั้งบุคลากร รวมถึงการให้ข้อมูลให้โทษ การเปิดโอกาสให้สังคมภายนอกเข้าถึงข้อมูลข่าวสารและผลการดำเนินงานที่ผ่านมา โดยองค์ประกอบเครื่องชี้วัดความโปร่งใสมี 4 ด้าน คือ ความโปร่งใสด้านโครงสร้างระบบงาน ด้านระบบการให้ข้อมูล ด้านระบบการให้โทษ และด้านการเปิดเผยระบบงาน

4. หลักความมีส่วนร่วม (Participation) หมายถึง กระบวนการที่เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในการรับรู้ การบริหารเกี่ยวกับการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ โดยการให้ข้อมูล แสดงความคิดเห็น ให้คำปรึกษา ร่วมวางแผนปฏิบัติการ ทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ประกอบด้วย การแบ่งสรรข้อมูลร่วมกัน การเปิดรับความคิดเห็นจากประชาชน การวางแผนร่วมกันและการพัฒนาศักยภาพของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องต่าง ๆ ให้สามารถเข้ามามีส่วนร่วมได้

5. หลักความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ (Accountability) หมายถึง หลักการเปิดโอกาสให้มีการตรวจสอบซึ่งสะท้อนความรับผิดชอบต่อสาธารณะและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) เป็นการแสดงถึงความรับผิดชอบในการตัดสินใจ ความรับผิดชอบในผลงานหรือปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งส่งผลกระทบต่อสาธารณะและมีระบบติดตามผล

6. หลักความคุ้มค่า (Value for money) หรือหลักประเมิณประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Efficiency and Effectiveness) หมายถึง การบริหารจัดการที่คำนึงถึงประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวมสำหรับการบริหารจัดการและการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุดและยั่งยืน รวมทั้งป้องกันรักษาสิ่งแวดล้อมและมีความสามารถที่จะแข่งขันกับภายนอก

สำหรับสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (อังกิน บุษบง ชัยเจริญ และบุญมี ลี, 2544, หน้า 14) ได้สรุปหลักสำคัญของธรรมาภิบาลไว้ 6 ประการ ดังตารางที่ 1

ตาราง 1 หลักคำคัญหรือองค์ประกอบของธรรมาภิบาล

หลักนิติธรรม	กฎหมายและกฎเกณฑ์ต่าง ๆ มีความเป็นธรรม สามารถปกป้องคนดีและลงโทษคนไม่ดีได้
	มีการปฏิรูปกฎหมายอย่างสม่ำเสมอให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนไป
	การดำเนินงานของกระบวนการยุติธรรมเป็นไปอย่างรวดเร็ว โปร่งใสและตรวจสอบได้ และได้รับการยอมรับจากประชาชน
	ประชาชนตระหนักถึงสิทธิเสรีภาพ หน้าที่ของตนเอง เข้าใจกฎเกณฑ์ต่าง ๆ และการมีส่วนร่วมในกรณีต่าง ๆ
หลักความโปร่งใส	การสำรวจความพึงพอใจของผู้มาใช้บริการของรัฐและเจ้าหน้าที่ของส่วนราชการ
	จำนวนเรื่องกล่าวหา ร้องเรียน หรือสืบสวนเจ้าหน้าที่ของรัฐ
	เกณฑ์การใช้ดุลพินิจของส่วนราชการมีความชัดเจนเป็นที่ยอมรับ
หลักความรับผิดชอบ	การได้รับการยอมรับและความพอใจจากผู้รับบริการและผู้เกี่ยวข้อง
	การบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ของงานที่ปฏิบัติ
	คุณภาพของงานทั้งทางด้านปริมาณ ความถูกต้อง ครบถ้วน รวมทั้งจำนวนความผิดพลาดที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานและจำนวนการร้องเรียนหรือกล่าวหาที่ได้รับ
หลักความคุ้มค่า	ความพึงพอใจของผู้รับบริการ
	ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ
หลักการมีส่วนร่วม	ความสัมฤทธิ์ผลของโครงการต่าง ๆ รวมถึงการประหยัดงบประมาณ
	จำนวนผู้เข้าร่วมแสดงความคิดเห็นหรือจำนวนข้อเสนอแนะหรือข้อคิดเห็นของประชาชนในการดำเนินการเรื่องต่าง ๆ รวมถึงคุณภาพของการเข้ามามีส่วนร่วม
หลักคุณธรรม	การร้องเรียนหรือร้องทุกข์ในการดำเนินการเรื่องต่าง ๆ ทั้งในและนอกองค์กรลดลง
	คุณภาพชีวิตของคนในสังคมดีขึ้น มีการบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรในชาติอย่างเกิดประโยชน์สูงสุด
	สังคมมีเสถียรภาพ อยู่ร่วมกันอย่างสงบสุขด้วยความมีระเบียบวินัย

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2542, หน้า 14)

ส่วน Agere (อ้างใน ไซยวัฒน์ คำชู และคณะ 2545, หน้า 44 - 49) ได้กล่าวถึงหลักการของธรรมาภิบาลไว้ว่า หลักการพื้นฐานของธรรมาภิบาลประกอบด้วย 5 หลัก คือ

1. การรับผิดชอบ หมายถึง การกำหนดให้บุคคลและองค์กรที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารงานของรัฐต้องมีความรับผิดชอบต่อสาธารณะ ทั้งเรื่องเกี่ยวกับการกระทำความผิด การตัดสินใจซึ่งมีผลต่อสาธารณะ
2. ความโปร่งใส คือ การที่สาธารณชนมีโอกาสรับรู้นโยบายด้านต่าง ๆ ของรัฐ และมีความมั่นใจว่า รัฐมีความตั้งใจจริงที่จะการดำเนินการตามนโยบายนั้น
3. การปราบปรามการทุจริตและการประพฤติมิชอบ โดยการปรับปรุงประสิทธิภาพและความโปร่งใสของนโยบายเศรษฐกิจและการปฏิรูประบอบราชการ
4. การจัดวิธีการปกครองแบบมีส่วนร่วม โดยการเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีบทบาทและอิทธิพลเพื่อการตัดสินใจ ดำเนินนโยบาย และมีส่วนร่วมในการควบคุมสถาบัน ตลอดจนการจัดสรรการใช้และรักษาทรัพยากรต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อชีวิตของตน
5. การสร้างกรอบทางกฎหมายและกระบวนการยุติธรรมที่เข้มแข็ง คือ กฎหมายมีความชัดเจนและนำมาใช้อย่างเป็นเอกภาพในทุกระดับ

สำหรับ เกษม วัฒนชัย (2546, หน้า 25-27) ได้กล่าวถึงหลักแห่งธรรมาภิบาลในโรงเรียนว่า หลักแห่งธรรมาภิบาลมี 3 ข้อ ดังนี้

1. เป้าหมายสอดคล้องต่อความต้องการหรือความจำเป็นของสังคมหรือชุมชน (Relevance) คือ โรงเรียนจะมีกิจกรรมใด ๆ ต้องเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของโรงเรียน เป็นประโยชน์ต่อนักเรียนและชุมชน
 2. มีความโปร่งใส (Transparency) คือ ไม่ว่าโรงเรียนจะบริหารอย่างไร กระบวนการบริหารต้องมีความโปร่งใส คือ ตรวจสอบได้ อธิบายได้
 3. ทุกขั้นตอนต้องมีผู้รับผิดชอบ (Accountability) หมายถึง ความคาดหวังหรือมุ่งหวังว่าจะรับผิดชอบต่อผลการกระทำของตน
- ขณะที่ ปาริชาติ เทพอารักษ์ (2550, หน้า 50) ได้แสดงความเห็นว่า ธรรมาภิบาลเป็นทั้งเป้าหมายและวิธีการพัฒนา คือ ส่วนที่เป็นวิธีการ หมายถึง เครื่องมือหรือกลไกของการบริหารจัดการทรัพยากรทางเศรษฐกิจและสังคม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการพัฒนา ในส่วนที่เป็นเป้าหมาย หมายถึง ระบบบริหารจัดการที่มีองค์ประกอบสำคัญ คือ ความเป็นประชาธิปไตย ประชาชนมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ ให้บริการสาธารณะที่มีประสิทธิภาพ ตลอดจนการเคารพสิทธิมนุษยชนและยึดมั่นในความสุจริต ความถูกต้องดีงามและโปร่งใส ประกอบด้วยหลักการสำคัญ 6 ประการ ดังนี้

1. หลักนิติธรรม เป็นหลักที่ถือเป็นกฎ กติกาในสังคมที่ทุกคนมีส่วนเกี่ยวข้อง ดังนั้น การตรากฎหมายที่ถูกต้อง เป็นธรรม การบังคับให้เป็นไปตามกฎหมาย โดยคำนึงถึงสิทธิ เสรีภาพ ของสมาชิก ระบบกฎหมายและกระบวนการยุติธรรมที่ดีมีความเป็นธรรมและมีความชัดเจน มีระบบลงโทษที่เหมาะสม รวมทั้งมีการบังคับใช้ที่คำนึงถึงสิทธิเสรีภาพของประชาชน จะช่วย ค้ำครองสิทธิและเสรีภาพของประชาชนไม่ให้ถูกละเมิดโดยการใช้อำนาจอรัฐ และจะเกิดผล ในทางตรงกันข้าม หากกฎหมายและระบบยุติธรรมอ่อนแอ จะก่อให้เกิดพฤติกรรมแสวงหา ประโยชน์จากข้อกฎหมายและแพร่กระจายอย่างกว้างขวางนำไปสู่การทุจริต การใช้อำนาจหน้าที่ ต้องใช้อย่างระมัดระวัง เพื่อไม่ให้กระทบต่อสิทธิเสรีภาพของประชาชน และกระทบต่อการลงทุน ทางเศรษฐกิจ

2. หลักคุณธรรม เป็นการพัฒนาให้บุคลากรของภาครัฐยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม สนับสนุนให้ประชาชนพัฒนาตนเอง ให้เป็นผู้มีความซื่อสัตย์ สุจริต ขยัน อดทน มีระเบียบวินัย ธรรมาภิบาลเป็นการบริหารที่ให้ความสำคัญกับประสิทธิภาพและยึดถือระบบคุณธรรม โดยมีความเชื่อว่า ระบบคุณค่าและค่านิยมต่าง ๆ ของระบบราชการเป็นปัจจัยกำหนดพฤติกรรมของ ข้าราชการและชี้แนะวิธีการให้บริการแก่ประชาชนด้วย

3. หลักความโปร่งใส ถ้าการทำงานของภาครัฐ มีระบบการบริหารจัดการที่มีความ โปร่งใสและเปิดเผย ประชาชนให้เข้ามามีส่วนร่วมรับรู้ถึงวิธีการและขั้นตอนการทำงาน มีโอกาสเข้ามาตรวจสอบการทำงานของรัฐบาล จะทำให้ความด้อยประสิทธิภาพและการทุจริตประพฤติ มิชอบของข้าราชการลดลง

4. หลักการมีส่วนร่วม เป็นปัจจัยที่ทวีความสำคัญต่อการบริหารกิจการบ้านเมือง มากขึ้นทุกขณะ เพราะการมีส่วนร่วมของประชาชน เป็นการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม มีส่วนเกี่ยวข้องกับกระบวนการตัดสินใจ การดำเนินการของโครงการ รวมถึงได้รับการเสริมสร้าง จิตความสามารถเพื่อการเข้ามามีส่วนร่วม การมีส่วนร่วมจึงเป็นกระบวนการที่ประชาชนผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียได้มีส่วนร่วมทางการเมือง การบริหาร และการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ทั้งการจัดสรร ทรัพยากรของชุมชนและของชาติ โดยมีการแสดงทัศนะต่าง ๆ ต่อการดำเนินงานที่มีผลต่อชีวิต ความเป็นอยู่ เพื่อให้รัฐบาลนำไปประกอบการตัดสินใจระดับนโยบาย การให้คำแนะนำปรึกษา ร่วมวางแผน ร่วมปฏิบัติ ตลอดจนควบคุมการดำเนินงาน ดังนั้น การมีส่วนร่วมจึงเป็นการสื่อสาร สองทาง มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลและรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกันระหว่างรัฐกับประชาชน ซึ่งเป็นกระบวนการที่เสริมสร้างความสามัคคีในชาติ ในขณะเดียวกันจะก่อให้เกิด กระบวนการ ติดตามตรวจสอบนโยบายและการดำเนินการของรัฐบาล ให้ดำเนินงานที่รับผิดชอบต่อสังคมมากขึ้น

5. หลักความคุ้มค่า การพัฒนาที่ยั่งยืนรัฐจะต้องบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม คำนึงถึงความประหยัด คุ้มค่า ทำให้ผลผลิตที่ได้มีคุณภาพ โดยยึดถือประชาชนเป็นเป้าหมายสูงสุด

6. หลักความสำนึกรับผิดชอบ เป็นกระบวนการทำงานที่ช่วยเสริมสร้างประสิทธิภาพการทำงานให้ดีขึ้น ความสำนึกรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานของหน่วยงานต้องมีลักษณะสำคัญ 6 อย่าง คือ มีเป้าหมายชัดเจน ทุกคนเป็นเจ้าของร่วมกัน มีประสิทธิภาพ จัดพฤติกรรมที่ไม่เอื้ออำนวยให้เกิดความรับผิดชอบ ทำงานอย่างไม่หยุดยั้งและการมีแผนสำรอง การติดตามประเมินผลการทำงาน เนื่องจากภาครัฐเป็นผู้อำนาจหน้าที่สำหรับการบริหารจัดการกิจการของรัฐทุกระดับ ดังนั้นจึงต้องสร้างเครื่องมือและวัฒนธรรมสำนึกรับผิดชอบ โดยเฉพาะต่ออำนาจหน้าที่การบริหารและการเงิน การบังคับให้เกิดความรับผิดชอบและตรวจสอบได้ จะเป็นการตรวจสอบและควบคุมพฤติกรรมข้าราชการ ให้รับผิดชอบต่อการกิจต่อสังคม กระตือรือร้นที่จะแก้ปัญหาของประชาชน เคารพความคิดเห็นที่แตกต่าง และกล้าที่จะยอมรับผลที่ตามมาจากการกระทำของตนเอง

ในทัศนะของ อรพินท์ สพโชคชัย (อ๋างโน สมบูรณ์ ศรีประชัย

<http://www.midnightuniv.org/midnighttext>) ได้สังเคราะห์ถึงองค์ประกอบของธรรมาภิบาลไว้ 6 ด้าน ดังนี้

1. กฎเกณฑ์ที่ยุติธรรมและชัดเจน (Fair legal framework and Predictability)

กฎเกณฑ์ที่ยุติธรรมและชัดเจน คือ มีกรอบของกฎหมายที่ยุติธรรมและเป็นธรรมสำหรับกลุ่มคนต่าง ๆ ในสังคม ซึ่งกฎเกณฑ์มีการบังคับใช้และสามารถใช้บังคับได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นกฎเกณฑ์ที่ชัดเจน ซึ่งคนในสังคมทุกส่วนเข้าใจ สามารถคาดหวังและรู้ว่า จะเกิดผลอย่างไรหรือไม่ เมื่อดำเนินการตามกฎเกณฑ์ของสังคม สิ่งเหล่านี้เป็นการประกันความมั่นคง สวัสดิภาพ และความเชื่อมั่นของประชาชน

2. ความสุจริตและโปร่งใส (Honesty and Transparency)

ความสุจริตและโปร่งใส คือ กลไกที่มีความสุจริตและโปร่งใส ซึ่งรวมถึงการมีระบบกติกากฎและการดำเนินงานที่เปิดเผย ตรงไปตรงมา ประชาชนสามารถเข้าถึงและได้รับข้อมูลข่าวสารอย่างเสรี เป็นธรรม ถูกต้องและมีประสิทธิภาพ ซึ่งหมายถึงการที่ผู้เกี่ยวข้องทั้งหมด ไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานกำกับดูแลและประชาชนสามารถตรวจสอบและติดตามผลได้

3. พันธะความรับผิดชอบต่อสังคม (Accountability)

พันธะความรับผิดชอบต่อสังคม คือ กลไกที่มีความรับผิดชอบต่อบทบาทภาระหน้าที่ ที่มีต่อสาธารณชน โดยการจัดองค์กรหรือการกำหนดกฎเกณฑ์ที่เน้นการดำเนินงาน

เพื่อสนองตอบความต้องการของกลุ่มต่างๆ ในสังคมอย่างเป็นธรรม ในความหมายนี้รวมถึงการที่มี Bureaucracy accountability, Political accountability ซึ่งจะมีความหมายที่มากกว่าการมีความรับผิดชอบ เฉพาะต่อผู้บังคับบัญชาหรือกลุ่ม ผู้เป็นฐานเสียงที่ให้การสนับสนุนทางการเมือง แต่ครอบคลุมถึง พันธะความรับผิดชอบต่อสังคม เช่น องค์กรหน่วยงานและผู้ที่เกี่ยวข้องต้องพร้อมและสามารถที่จะ ถูกตรวจสอบ วัดผลการดำเนินงาน ทั้งในเชิงปริมาณ คุณภาพ ประสิทธิภาพและการใช้ทรัพยากร สาธารณะ ดังนั้น คุณลักษณะของความโปร่งใสของระบบ ในลำดับที่สองจึงเป็นหัวใจสำคัญ ต่อการสร้าง Accountability

4. กลไกการเมืองที่ชอบธรรม (Political legitimacy)

กลไกการเมืองที่ชอบธรรม คือ กลไกที่มีองค์ประกอบของผู้ที่เป็นรัฐบาลหรือ ผู้ที่เข้าร่วมบริหารประเทศซึ่งมีความชอบธรรม เป็นที่ยอมรับของคนในสังคมโดยรวม ไม่ว่าจะโดย การแต่งตั้งหรือเลือกตั้ง แต่จะต้องเป็นรัฐบาลที่ได้รับการยอมรับจากประชาชนว่า มีความสุจริต มีความเที่ยงธรรม และมีความสามารถที่จะบริหารประเทศได้

5. การมีส่วนร่วมของสาธารณชน (Public participation)

การมีส่วนร่วมของสาธารณชน คือ กลไก กระบวนการที่ประชาชนมีโอกาสดูแลและมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจอย่างเท่าเทียมกัน (Equity) ไม่ว่าจะเป็โอกาสเข้าร่วม ในทางตรงหรือทางอ้อม ผ่านกลุ่มผู้แทนราษฎรที่ได้รับการเลือกตั้ง จากประชาชนโดยชอบธรรม การเปิดโอกาสให้สาธารณชนมีส่วนร่วมอย่างเสรีนี้ รวมถึงการให้เสรีภาพแก่สื่อมวลชนและ ให้เสรีภาพแก่สาธารณชน เพื่อแสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์ คุณลักษณะสำคัญประการหนึ่ง ที่สาธารณชนมีส่วนร่วม คือ การมีรูปแบบการปกครอง และบริหารที่กระจายอำนาจ (Decentralization)

6. ประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Efficiency and Effectiveness)

ประสิทธิภาพและประสิทธิผล คือ กลไกที่มีประสิทธิภาพของการดำเนินงาน ไม่ว่าจะเป็ด้านการจัดกระบวนการทำงาน การจัดองค์กร การจัดสรรบุคลากร และใช้ทรัพยากร สาธารณะต่าง ๆ อย่างคุ้มค่าและเหมาะสม สามารถดำเนินการและการให้บริการสาธารณะที่ให้ ผลลัพธ์เป็นที่น่าพอใจและกระตุ้นการพัฒนาของสังคมทุกด้านทั้งการเมือง สังคม วัฒนธรรม และเศรษฐกิจ

นอกจากนี้ ปันรศ มาลากุล ณ อยุธยา (อ้างใน คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2553, หน้า 33 – 34) ได้ให้องค์ประกอบของหลักธรรมาภิบาลว่า ธรรมาภิบาลเป็นตัวของ แนวคิดต่าง ๆ ประกอบด้วยอย่างน้อย 5 ประการ คือ

1. หลักความเป็นธรรม (Equitability) ซึ่งหมายความว่ารวมถึงความเป็นธรรมตามหลักมนุษยธรรม คุณธรรม และนิติธรรม

2. หลักความคุ้มค่า (Value for Money) ซึ่งหมายความว่ารวมถึงหลักประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

3. หลักความโปร่งใส (Transparency) เปิดโอกาสให้ตรวจสอบได้

4. หลักความรับผิดชอบ (Accountability) ที่ทำให้สามารถระบุว่าใครรับผิดชอบการกระทำใดได้อย่างชัดเจน

5. หลักการมีส่วนร่วม (Participation)

โดยหลักสองประการหลัก คือ ความเป็นธรรมและความคุ้มค่า นั้น ถือเป็นเป้าหมาย (Ends) คือ จะทำอะไรต้องดูให้คุ้มค่าและเป็นธรรมอย่างมีคุณภาพ ส่วนหลักที่เหลืออีกสามหลัก นั้นถือเป็นวิธีการ (Means) ที่จะนำไปสู่เป้าหมาย คือ ถ้าจะให้แน่ใจว่าการกระทำใดเป็นธรรมและคุ้มค่าหรือไม่ ก็ต้องทำให้การกระทำนั้นๆ เป็นไปโดยโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ มีการกำหนดตัวผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน และเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้เข้ามามีส่วนร่วมรับรู้ ร่วมคิด ร่วมทำให้มากที่สุด

จากที่กล่าวมาข้างต้นพอจะสรุปหลักการของธรรมาภิบาล ได้ดังนี้ คือ (1) หลักนิติธรรม คือ มีกฎหมาย กฎ ระเบียบที่เป็นธรรมกับทุกฝ่าย บังคับใช้อย่างเสมอภาคและไม่เลือกปฏิบัติ ดูแลการปฏิบัติให้เป็นไปตามกรอบของกฎหมายไม่ให้ใช้กฎหมายไปแสวงหาประโยชน์โดยมิชอบ มีการปรับปรุงให้ทันสมัยสอดคล้องกับอารยประเทศ มีการรอบการปฏิบัติที่เคารพสิทธิและเสรีภาพของประชาชน (2) หลักคุณธรรม คือ การทำงานอย่างสุจริต ไม่ทำผิดวินัยของวิชาชีพ มีความยุติธรรม ไม่ละเมิดจริยธรรมหรือธรรมเนียมปฏิบัติ โดยอยู่ภายใต้กรอบของกฎหมาย กฎ ระเบียบ คำสั่ง ข้อบังคับขององค์กร (3) หลักความโปร่งใส คือ มีความโปร่งใสเกี่ยวกับการบริหารงานทุกด้านทุกขั้นตอน มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการทำงาน เพื่อตรวจสอบความถูกต้องจากทุกฝ่าย (4) หลักการมีส่วนร่วม คือ กระบวนการสื่อสารสองทางระหว่างรัฐและประชาชน เพื่อให้ทั้งสองฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วมตัดสินใจการบริหารงาน รวมถึงการจัดสรรทรัพยากรทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง ที่ส่งผลต่อสภาพความเป็นอยู่ของประชาชน เพื่อให้รัฐนำไปประกอบการตัดสินใจระดับนโยบาย การให้คำแนะนำปรึกษา ร่วมวางแผน ร่วมปฏิบัติ รวมถึง การควบคุมการดำเนินงาน (5) หลักความรับผิดชอบ คือ หลักการที่ภาครัฐ เอกชน ประชาชน เปิดโอกาสให้ตรวจสอบเพื่อแสดงความรับผิดชอบต่อสาธารณะ ยอมรับผลที่เกิดจากการทำงานของตนและองค์กร (6) หลักความคุ้มค่า คือ หลักประสิทธิภาพและประสิทธิผล คำนึงถึง

ผลประโยชน์สูงสุดต่อส่วนรวม ใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด
มีความสามารถในการแข่งขัน รวมถึงการป้องกันรักษาสภาพแวดล้อมอย่างยั่งยืน

แนวปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาล

สถานการณ์ในปัจจุบันทั้งภายในและต่างประเทศเปลี่ยนแปลงไปมากขึ้น สังคมข่าวสารได้เข้ามามีอิทธิพลต่อชีวิตความเป็นอยู่ของสังคมไทย จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่สถาบันข้าราชการในฐานะที่เป็นสถาบันหลักของชาติ จะต้องปรับแนวทางการทำงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปด้วย การร่วมกันสร้างความเป็นเอกภาพและความสามัคคีในหมู่ข้าราชการ เพื่อให้การประสานงานราชการด้านต่าง ๆ ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ขณะเดียวกันก็ต้องปรับเปลี่ยนระบบการทำงาน โดยเน้นให้ความสำคัญกับการให้บริการประชาชน รวมทั้งข้าราชการต้องปรับทัศนคติการทำงาน โดยยึดมั่นในหลักจรรยาบรรณแห่งวิชาชีพของการเป็นข้าราชการที่ดีที่มีคุณภาพ ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเสียสละ ซื่อสัตย์สุจริต อุทิศเวลากับงานราชการอย่างจริงจังและเป็นที่พึงพาของประชาชนอย่างแท้จริง อันจะช่วยส่งเสริมให้ประเทศชาติมีความสงบสุขและพัฒนาอย่างรวดเร็วต่อไป การศึกษาถึงแนวทางปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาลให้เข้าใจอย่างถ่องแท้ จึงเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานโดยมีผู้เสนอแนวทางไว้ดังนี้

พัชรศรี ศรีเมือง (2549, หน้า 11 - 18) ได้สรุปสาระสำคัญของพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 หรือ “ธรรมาภิบาล” โดยการชี้ให้เห็นวัตถุประสงค์ของการบริหารราชการและเป็นแนวทางการปฏิบัติราชการของหน่วยงานทางการศึกษา ดังนี้

เป้าหมายข้อที่ 1 เกิดประโยชน์สุขของประชาชน มีแนวปฏิบัติดังนี้

1. การกำหนดภารกิจ ส่วนราชการต้องกำหนดอย่างมีกรอบวัตถุประสงค์ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อประเทศและประชาชน

2. วางระบบการทำงาน ให้เป็นไปด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต ตรวจสอบได้ มุ่งให้เกิดประโยชน์ต่อประชาชนโดยรวม

3. ก่อนการดำเนินงานต้องมีการวิเคราะห์ ข้อดี ข้อเสีย ให้ครบถ้วน มีกลไกการทำงานที่ชัดเจน โปร่งใสทุกขั้นตอน ถ้ามีผลกระทบต่อประชาชนต้องทำการชี้แจง และรับฟังความคิดเห็นของประชาชน

4. ระหว่างทำงานตามภารกิจ ต้องรับฟังความคิดเห็นและสำรวจความพึงพอใจของสังคม เพื่อปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสม

5. ระหว่างทำงานตามภารกิจ ต้องรับฟังความคิดเห็นและสำรวจ ความพึงพอใจของสังคม เพื่อปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสม

เป้าหมายข้อที่ 2 เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ

วิธีการทำงานของราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ ว่าด้วยการเน้นแผนการทำงานที่มีวัตถุประสงค์ที่จะชี้วัดผลลัพธ์ของงาน มีดังนี้

1. การทำงานของส่วนราชการต้องสามารถวัดผลสัมฤทธิ์ได้อย่างชัดเจน
2. มีการบริหารราชการแบบบูรณาการ คือ การร่วมมือกันทำงานของส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง มีแนวทางการทำงานในทิศทางเดียวกัน
3. ให้พัฒนาส่วนราชการให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง
4. กำหนดข้อตกลงการทำงาน เพื่อเป็นมาตรการเพื่อกำกับการทำงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์
5. กำหนดแผนการบริหารส่วนราชการ ให้มีเป้าหมายชัดเจน สามารถกำหนดยุทธศาสตร์การทำงานได้อย่างต่อเนื่อง

เป้าหมายข้อที่ 3 มีประสิทธิภาพและความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ มีแนวปฏิบัติ ดังนี้

1. หลักความโปร่งใส ส่วนราชการต้องกำหนดเป้าหมายและแผนการทำงาน ระยะเวลาแล้วเสร็จ จำนวนงบประมาณ เพื่อให้ข้าราชการและประชาชนทราบ เพื่อให้เกิดความโปร่งใสสามารถตรวจสอบได้

2. หลักความคุ้มค่า ส่วนราชการต้องทำบัญชีต้นทุนสำหรับการบริการสาธารณะแต่ละประเภทและรายจ่ายต่อหน่วย เพื่อเปรียบเทียบความคุ้มค่าระหว่างปัจจัยนำเข้าและผลลัพธ์ที่ได้ เพื่อประเมินว่า ควรจะทำต่อไปหรือยุบเลิก รวมถึงการจัดซื้อจัดจ้างต้องทำโดยเปิดเผยและเที่ยงธรรม

3. หลักความชัดเจนการปฏิบัติราชการ

3.1 การทำงานระหว่างส่วนราชการด้วยกัน ถ้าต้องได้รับความเห็นชอบหรืออนุญาตจากอีกส่วนราชการ ให้ส่วนราชการผู้เห็นชอบหรืออนุญาตต้องดำเนินการภายใน 15 วัน เว้นแต่ได้ประกาศกำหนดเวลาไว้ล่วงหน้าแล้วว่า ต้องเกิน 15 วัน เพราะต้องปฏิบัติตามขั้นตอนของกฎหมาย

3.2 การวินิจฉัยชี้ขาดปัญหาต่าง ๆ ส่วนราชการต้องทำเองโดยเร็ว และหลีกเลี่ยงการแต่งตั้งคณะกรรมการขึ้นมาพิจารณา เพื่อมิให้ใช้เวลาพิจารณานาน

3.3 การพิจารณาในรูปคณะกรรมการให้มีผลผูกพันผู้แทนส่วนราชการ ถึงแม้จะไม่ได้เข้าร่วมประชุมและจะต้องบันทึกเสียงข้างน้อยไว้ด้วย เพื่อให้เกิดหลักที่ชัดเจนในความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติหน้าที่แทนส่วนราชการนั้น

3.4 การสั่งราชการต้องเป็นลายลักษณ์อักษร ถ้าสั่งด้วยคำพูดต้องมีบันทึกคำสั่งนั้น เพื่อเป็นหลักฐานยืนยันคำสั่งที่แน่นอน มีความรับผิดชอบทั้งผู้สั่งและผู้ปฏิบัติงาน

เป้าหมายข้อที่ 4 ลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน

เป็นการกำหนดให้ส่วนราชการลดเวลาการพิจารณา สั่งการ อนุญาต อนุมัติหรือการทำงานที่มีผลต่อประชาชนโดยตรง ให้เกิดความสะดวกและรวดเร็ว มีแนวปฏิบัติ ดังนี้

1. กระจายอำนาจตัดสินใจ

ส่วนราชการต้องให้มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจ ลงไปสู่ผู้มีตำแหน่งรับผิดชอบโดยตรง มุ่งให้เกิดความสะดวกและรวดเร็วต่อประชาชนมากที่สุด ในส่วนราชการให้มีเกณฑ์การควบคุม ติดตาม กำกับดูแล การใช้อำนาจและความรับผิดชอบของผู้มอบและผู้รับอำนาจ เพื่อเป็นกรอบทำงาน โดยไม่ต้องเพิ่มขั้นตอนการทำงานเกินความจำเป็นให้น้ำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศหรือโทรคมนาคมมาช่วย เพื่อให้มีประสิทธิภาพและประหยัดค่าใช้จ่าย และเมื่อมีการกระจายอำนาจการตัดสินใจ ให้เผยแพร่ให้ประชาชนทราบด้วย

ให้สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการไทย โดยความเห็นชอบของคณะรัฐมนตรีกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการดำเนินการกระจายอำนาจ ความรับผิดชอบ และลดขั้นตอน เพื่อให้ส่วนราชการใช้เป็นแนวปฏิบัติ

ทุกส่วนราชการต้องทำแผนภูมิขั้นตอน ระยะเวลา รายละเอียดการทำงานอย่างเปิดเผยต่อประชาชน เป็นการลดขั้นตอนการติดต่อสอบถาม การทำความเข้าใจกับประชาชนที่เข้ามาขอรับบริการจากหน่วยงานของรัฐเพื่อความสะดวก รวดเร็วของประชาชน

2. การจัดตั้งศูนย์บริการร่วม

ให้ทุกกระทรวงมีส่วนราชการที่เป็นศูนย์บริการร่วมเพื่อการประสานงานกับประชาชนขึ้นมาแห่งเดียว เพื่อใช้ติดต่อ สอบถาม ขอข้อมูล ขออนุมัติหรือขออนุญาตได้พร้อมกัน ทุกเรื่องที่อยู่ในความรับผิดชอบของกระทรวงนั้น

ศูนย์บริการร่วมต้องมีเจ้าหน้าที่และแบบพิมพ์ที่จำเป็นต้องใช้สำหรับการให้บริการกับประชาชนครบถ้วน โดยเจ้าหน้าที่ต้องสามารถแจ้งรายละเอียด รับเอกสารที่จำเป็น แจ้งระยะเวลาดำเนินการ เป็นผู้ติดต่อประสานงานกับส่วนราชการอื่น เพื่อดำเนินการเรื่องนั้น ๆ ให้ถูกต้อง

ถ้ากรณีศูนย์บริการร่วมไม่สามารถดำเนินการด้วยมีปัญหาหรืออุปสรรค เพราะไม่ถูกต้องหรือขัดกับกฎระเบียบที่กำหนด ให้แจ้งสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการไทยทราบเพื่อเสนอต่อคณะรัฐมนตรีให้ดำเนินการปรับปรุงแก้ไขต่อไป

แนวทางการตั้งศูนย์บริการร่วมนี้ให้ส่วนราชการจังหวัดและนายอำเภอ จัดให้มีขึ้นในจังหวัดหรืออำเภอแล้วแต่กรณี ตามหน้าที่ที่ตนรับผิดชอบ

เป้าหมายที่ 5 การปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการ

เป็นการกำหนดให้ส่วนราชการมีการตรวจสอบภายใน เพื่อปรับปรุงการทำงานให้เหมาะสมกับสภาพการณ์และแผนการทำงาน โดยดำเนินการดังนี้

1. ทบทวนภารกิจ

ส่วนราชการต้องทบทวนภารกิจ ตามระยะเวลาที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาราชการไทยกำหนด เพื่อตรวจสอบว่าภารกิจใดควรจะดำเนินการต่อหรือยุบเลิก โดยคำนึงถึงนโยบายของรัฐ งบประมาณ แผนการบริหารราชการแผ่นดิน ความคุ้มค่าของภารกิจ ถ้าเห็นว่าควรเปลี่ยนแปลงต้องเสนอคณะรัฐมนตรี เพื่อปรับปรุงด้านโครงสร้าง อัตรากำลัง อำนาจหน้าที่ให้สอดคล้องกับภารกิจที่เกิดการเปลี่ยนแปลง

กรณีที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาราชการไทยวิเคราะห์ความจำเป็นของภารกิจของส่วนราชการแล้ว อาจจะเสนอให้คณะรัฐมนตรีพิจารณาปรับปรุง อำนาจหน้าที่ โครงสร้างหรือ อัตรากำลังของส่วนราชการก็ได้

2. การทบทวนกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ

ส่วนราชการมีหน้าที่สำรวจ ทบทวนเพื่อยกเลิก ปรับปรุงหรือทำขึ้นใหม่ และรับฟังความคิดเห็นของประชาชนสำหรับกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ที่อยู่ในความรับผิดชอบให้ทันสมัย เพื่อลดภาระของประชาชนที่มาติดต่อราชการ

ให้สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา ทำหน้าที่ตรวจสอบกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศ ของแต่ละส่วนราชการ ถ้าล้าสมัยและไม่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาประเทศหรือทำให้เกิดอุปสรรคต่อการดำรงชีวิตของประชาชน ให้เสนอส่วนราชการปรับปรุงหรือยกเลิกต่อไป ถ้าส่วนราชการนั้นไม่เห็นด้วย ให้เสนอเรื่องต่อคณะรัฐมนตรีวินิจฉัยต่อไป

เป้าหมายที่ 6 การอำนวยความสะดวกและการตอบสนองความต้องการของประชาชน

เป็นการกำหนดแนวทางที่ให้ส่วนราชการต้องจัดขึ้น เพื่ออำนวยความสะดวกแก่ประชาชน ให้ได้รับบริการโดยเร็ว และเป็นการตรวจสอบความต้องการของประชาชน ให้สามารถรับรู้ปัญหา และแก้ไขปัญหาให้กับประชาชน โดยมีแนวปฏิบัติดังนี้

1. การกำหนดระยะเวลาการปฏิบัติงาน

ส่วนราชการที่มีหน้าที่สำหรับให้บริการประชาชน หรือประสานงานระหว่างส่วนราชการ ต้องมีการกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงาน พร้อมทั้งแจ้งให้ประชาชนทราบ ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่ต้องกำกับให้งานที่รับผิดชอบแล้วเสร็จตามกำหนด ถ้าไม่กำหนดระยะเวลาหรือกำหนดเวลาที่ล่าช้าเกินสมควร สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาราชการไทย สามารถกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงานให้ส่วนราชการนั้นก็ได้

2. การจัดระบบสารสนเทศ

ส่วนราชการต้องจัดให้มีระบบสารสนเทศ เพื่ออำนวยความสะดวกให้กับประชาชน สำหรับการติดต่อสอบถามหรือแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำงานของส่วนราชการนั้น

กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศมีหน้าที่คอยช่วยเหลือด้านสารสนเทศ ทั้งด้านบุคลากร งบประมาณ และข้อมูลการดำเนินการให้แก่ส่วนราชการที่ไม่สามารถจัดเครือข่ายสารสนเทศเป็นของตนเองได้

3. การรับฟังข้อร้องเรียน

ให้ส่วนราชการมีระบบการตอบคำถามเกี่ยวกับการทำงานหรือหน้าที่ของส่วนราชการ ให้ประชาชนทราบ มีระยะเวลาการตอบที่ชัดเจน

ถ้าส่วนราชการใดได้รับข้อร้องเรียน ข้อเสนอแนะ ความคิดเห็นหรือมีปัญหา ในการติดต่องานของประชาชน ให้ส่วนราชการนั้น นำมาพิจารณาแก้ไขปรับปรุงหรือดำเนินการใด ๆ จนเสร็จสิ้น แล้วแจ้งผลให้ผู้แจ้งทราบด้วย

ส่วนราชการที่ออกกฎระเบียบให้ส่วนราชการอื่นปฏิบัติตาม ต้องตรวจกฎระเบียบ ที่ออกว่า เป็นอุปสรรคหรือสร้างปัญหาให้กับผู้ปฏิบัติหรือไม่ ถ้าได้รับการร้องเรียนจากส่วนราชการ หรือข้าราชการให้ส่วนราชการที่ออกกฎพิจารณาทันทีแล้วแจ้งผลให้ทราบ

4. การเปิดเผยข้อมูล

ส่วนราชการต้องเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติราชการให้ประชาชนทราบ เว้นแต่ เพื่อรักษาความมั่นคงหรือความสงบเรียบร้อยและคุ้มครองสิทธิของประชาชน

ส่วนราชการต้องเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับงบประมาณรายจ่ายรายการจัดซื้อจัดจ้างและ สัญญาใด ๆ ที่มีการดำเนินการ ห้ามทำสัญญาที่มีข้อความไม่ให้เปิดเผยข้อความ หรือข้อตกลง เว้นแต่เป็นข้อมูลที่ได้รับควบคุมโดยกฎหมาย

เป้าหมายข้อที่ 7 การประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ

เป็นการวัดผลการทำงานว่า ได้ผลตรงตามเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ มีคุณภาพ และ ได้รับการยอมรับเพียงใด รวมถึงเพื่อการตรวจสอบการปฏิบัติราชการภายในองค์กร โดยมี แนวปฏิบัติ ดังนี้

1. ให้มีการประเมินผลโดยคณะผู้ประเมินอิสระ เพื่อวัดผลสัมฤทธิ์ของภารกิจ ความพึงพอใจของผู้รับบริการและคุณค่าในการกิจ
2. ให้มีการประเมินผลประสิทธิภาพการบังคับบัญชา
3. การประเมินผลข้าราชการต้องประเมินทั้งการปฏิบัติงานเฉพาะตัวและประโยชน์ต่อ หน่วยงานต้นสังกัด เพื่อให้ทำงานเป็นทีมมากขึ้น

ให้มีการบำเหน็จความชอบหรือเงินรางวัล ในกรณีที่ส่วนราชการผ่านการประเมินได้มาตรฐานได้ผลลัพธ์ตามเป้าหมาย เพื่อเป็นการจูงใจให้ส่วนราชการมีการพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

ในขณะที่ คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (2553, หน้า 47 – 48) ได้เสนอ แนวปฏิบัติในการประยุกต์ใช้หลักธรรมาภิบาลสำหรับการบริหารว่า ปัจจุบันการบริหารงานในภาครัฐได้รับความสนใจจากประชาชนเป็นอย่างมากในเรื่องความโปร่งใสของการดำเนินงาน ดังนั้นการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในหน่วยงานของรัฐ เพื่อให้ประชาชนเกิดความเชื่อถือศรัทธาว่า ปัญหาต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการทุจริตคอร์รัปชันของหน่วยงานภาครัฐจะลดลง ซึ่งสิ่งที่จะต้องการบริหารงานของหน่วยงานในภาครัฐ ได้แก่

1. ความรับผิดชอบตรวจสอบได้

ความรับผิดชอบ คือ บุคคล องค์กร และผู้ที่ทำหน้าที่ในการตัดสินใจ ซึ่งหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารงานต้องมีการความรับผิดชอบต่อสาธารณะเกี่ยวกับการกระทำ กิจกรรม หรือ การตัดสินใจใด ๆ ซึ่งส่งผลต่อสาธารณะ ความรับผิดชอบที่กล่าวมา หมายถึง หน่วยงานภาครัฐต้องเปิดเผยข้อมูล การมีความยุติธรรม ปฏิบัติต่อทุกคนด้วยความเสมอภาค ตรวจสอบได้ โปร่งใส และ ดำเนินการภายใต้กรอบของกฎหมาย

2. ความโปร่งใส

ความโปร่งใส หมายถึง การตัดสินใจและการดำเนินการต่าง ๆ ต้องอยู่บนกฎระเบียบชัดเจน การดำเนินงานของหน่วยงานของรัฐในด้านนโยบายต่างๆ นั้น สาธารณะชนสามารถรับทราบ และมีความมั่นใจว่าการดำเนินการของหน่วยงานรัฐนั้นมาจากความตั้งใจในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายของนโยบาย

3. การปราบปรามทุจริตและการประพฤติมิชอบ

การที่องค์กรภาครัฐใช้อำนาจหน้าที่หรือการแสวงหาผลประโยชน์ในทางส่วนตัว เหล่านี้ถือเป็นการทุจริต และการประพฤติมิชอบทั้งต่อองค์กรภาครัฐเองและองค์กรในภาคเอกชน การปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานและการทำให้เกิดความโปร่งใส รวมไปถึงการปฏิรูประบบราชการจะเป็นเครื่องมือในการปราบปรามการฉ้อฉลและเสริมสร้างธรรมาภิบาล

4. การสร้างการมีส่วนร่วม

การมีส่วนร่วมเป็นการเปิดโอกาสให้ประชาชนหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีบทบาท สำหรับการตัดสินใจดำเนินนโยบาย มีส่วนร่วมเพื่อการควบคุมการปฏิบัติงานของหน่วยงาน การมีส่วนร่วมก่อให้เกิดกระบวนการตรวจสอบและร้องเรียนในกรณีที่เกิดความสงสัยในกระบวนการทำงานของหน่วยงานภาครัฐได้เป็นอย่างดี

5. การมีกฎหมายที่เข้มแข็ง

ธรรมาภิบาลมีพื้นฐานการดำเนินการอยู่บนกรอบของกฎหมาย โดยไม่เลือกปฏิบัติ มีการให้ความเสมอภาคเท่าเทียม เป็นธรรมกับทุกฝ่าย มีกฎหมายที่เข้มแข็ง ระบุการลงโทษที่ชัดเจน และมีผลบังคับใช้ได้จะเป็นสิ่งที่จะช่วยพัฒนาระบบการปกครองเพื่อป้องกันการละเมิดหรือฝ่าฝืน การมีระบบกฎหมายที่ดีจะส่งเสริมการปกครองตามหลักนิติธรรม

6. การตอบสนองที่ทันการ

ธรรมาภิบาลเป็นหลักการให้การตอบสนองที่ทันการต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย ในเวลาที่ทันการ

7. ความเห็นชอบร่วมกัน

สังคมที่ประกอบด้วยบุคคลที่มีความคิดเห็นแตกต่างกัน ธรรมาภิบาลจะทำหน้าที่เป็นตัวกลางในการประสานความต้องการที่แตกต่างให้บนพื้นฐานของประโยชน์ส่วนรวมและขององค์การเป็นหลัก

8. ประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในหลักธรรมาภิบาลนั้น ต้องการให้มีการใช้ทรัพยากรต่างๆ ให้เกิดประโยชน์สูงสุดและคุ้มค่า

9. ความเสมอภาคและความเกี่ยวข้อง

หลักธรรมาภิบาลจะเน้นให้บุคลากรทุกคนในองค์กรรู้สึกมีส่วนร่วมหรือรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ดังนั้นควรให้บุคลากรมีส่วนเกี่ยวข้องในกิจกรรมหลักเพื่อช่วยสร้างความเติบโตให้กับหน่วยงาน

จากแนวการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของหลักธรรมาภิบาลข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า การใช้หลักธรรมาภิบาลทำให้องค์การสามารถเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานได้ อีกทั้งยังเป็นกลไกควบคุมติดตามและตรวจสอบ โดยมีประชาชนหรือองค์กรภายนอกมีส่วนร่วม ทั้งนี้เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสียหายแก่การบริหารองค์การ เพราะการสร้างธรรมาภิบาลให้เกิดขึ้นในองค์กรเป็นการสร้างสำนึกที่ดีสำหรับบริหารงานและการทำงานในองค์กร และจัดระบบที่สนับสนุนให้มีการปฏิบัติตามสำนึกที่ดี ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพไม่สิ้นเปลือง การติดตามการทุจริต ความโปร่งใส โดยคำนึงถึงผู้ที่เกี่ยวข้องที่จะได้รับผลกระทบ เนื่องจากผู้ที่ได้รับผลกระทบจากการปฏิบัติงานในหน่วยงานของรัฐนั้นจะเกี่ยวข้องกับประชาชนโดยตรง โดยมีการกีดกันที่ต้องปฏิบัติตาม คือ การลดขั้นตอน และเวลาการให้บริการ มีการปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการให้กระชับชัดเจน อำนวยความสะดวกให้ประชาชน โดยให้ตั้งศูนย์บริการร่วมระหว่างส่วนราชการและประชาชน ทำงานอย่างมีคุณภาพ

สามารถตรวจสอบได้ โดยใช้การบริหารที่มีประสิทธิภาพ มีแผนงานรองรับการทำงาน มีการวัดความคุ้มค่าของงานที่ทำได้ โดยอยู่ในกรอบของการบริหารราชการที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง

แนวคิดเกี่ยวกับธรรมาภิบาล

ธรรมาภิบาลในรัฐธรรมนูญ

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ.2540 ซึ่งเป็นกฎหมายสูงสุดของประเทศ เมื่อพิจารณาเนื้อหาโดยรวมแล้ว จะเห็นว่ารัฐธรรมนูญได้วางระบบบริหารบ้านเมืองให้เป็นประชาธิปไตยมากยิ่งขึ้น ค้ำครองสิทธิและเสรีภาพของประชาชน เพิ่มกลไกการตรวจสอบระบบการเมืองและระบบราชการให้ใช้อำนาจอย่างชอบธรรมและมีประสิทธิภาพ ส่งเสริมให้ประชาชนมีส่วนร่วมบริหารบ้านเมืองมากขึ้นเพื่อการจัดความยุติธรรมในบ้านเมือง ส่งเสริมให้เกิดการปฏิรูประบบผู้แทน อาจกล่าวได้ว่ามาตรการที่ปรากฏในรัฐธรรมนูญนี้ได้วางรากฐานของการพัฒนาธรรมาภิบาลของสังคมไทยไว้ ซึ่งสรุปเป็นประเด็นหลัก ๆ พอสังเขปได้ ดังนี้

1. ส่งเสริมและคุ้มครองสิทธิเสรีภาพของประชาชน
2. การปฏิรูประบบราชการ
3. การปฏิรูปศาลและระบบตรวจสอบ
4. การปฏิรูประบบผู้แทน
5. การจัดความยุติธรรมในบ้านเมือง

กล่าวโดยสรุปจะเห็นได้ว่า รัฐธรรมนูญได้วางรากฐานของธรรมาภิบาลเอาไว้อย่างครบถ้วน กล่าวคือ ในแง่ของวัตถุประสงค์การบริหารจัดการ รัฐธรรมนูญกำหนดให้ยึดประโยชน์สาธารณะ (Public Interest) ของคนทุกภาคในสังคม ด้านโครงสร้างและกระบวนการ รัฐธรรมนูญได้เพิ่มภาคประชาสังคมเข้าสู่โครงสร้างการจัดการ รัฐบาลไทย และเน้นกระบวนการมีส่วนร่วมของทุกภาคโดยเฉพาะภาคประชาสังคมในทุกด้านทั้งระดับชาติ ท้องถิ่น ชุมชน ในด้านเนื้อหาของธรรมาภิบาลเอง รัฐธรรมนูญก็วางหลักการให้เกิด การประสานประโยชน์ของคนทุกภาคในสังคม เพื่อให้เกิดความสมดุลของการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม

ส่วน ปาริชาติ เทพอาร์ักษ์ (2550, หน้า 50) ได้กล่าวว่า ธรรมาภิบาลแบบสากลเน้นกฎเกณฑ์ (Norm) ที่วางระบบ โครงสร้าง กระบวนการและความสัมพันธ์ของภาคส่วนต่าง ๆ 5 ภาคส่วน ที่มีบทบาทร่วมกันเพื่อการบริหารจัดการเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง โดยภาคที่เป็นหลัก 4 ภาค คือ ภาครัฐ ภาคธุรกิจเอกชน ภาคประชาคม ภาคประชาชนและครอบครัว โดยคุณลักษณะสำคัญดังนี้ เป้าหมายของธรรมาภิบาล คือ การพัฒนาและอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุขของทุกภาคในสังคมหรือธรรมาภิบาลมีจุดมุ่งหมาย เพื่อสร้างความเป็นธรรมในการพัฒนาทาง

เศรษฐกิจและสังคมให้กับทุกภาคในสังคมไม่ใช่ภาคใดภาคหนึ่ง โดยสาระของธรรมาภิบาล (Substance) คือ การบริหารจัดการทางเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง ต้องสร้างความสมดุลระหว่าง องค์ประกอบต่าง ๆ ของสังคมให้อยู่ร่วมกันอย่างสันติและมีเสถียรภาพ ความสมดุล ที่สำคัญคือ การจัดสรรทรัพยากรของสังคมให้ทุกภาคมีส่วนได้ที่เหมาะสมและยอมรับได้ โดยขึ้นกับ 2 ปัจจัย คือ (1) โครงสร้างหรือกระบวนการที่ทุกภาคมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจเพื่อจัดสรร ทรัพยากร (2) เครื่องมือที่ใช้คือ กฎหมายต้องยุติธรรม และกระบวนการที่มีธรรมาภิบาลซึ่ง มีลักษณะสำคัญ 4 ประการ คือ การมีส่วนร่วมของสาธารณชน (Public Participation) ความสุจริต โปร่งใส (Honesty and Transparency) ความรับผิดชอบต่อสังคม (Accountability) และกฎเกณฑ์ ที่ยุติธรรมและชัดเจน (Fair legal framework and Predictability)

สำหรับ อัยยงค์ ปาณิกบุตร (อ้างใน <http://thaipoliticsgovernment.org>) ได้ให้ ความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การสร้างการบริหารจัดการที่ดีว่า เป็นการสร้างระบบการบริหารจัดการ บ้านเมืองและสังคมที่ดีให้เกิดขึ้นในทุกภาคของสังคม จำเป็นต้องร่วมดำเนินกิจการอย่างต่อเนื่อง ทั้งในระยะเฉพาะหน้า ระยะกลาง ระยะยาว โดยต้องมีการปฏิรูปใน 3 ส่วนดังนี้

1. ภาครัฐ ต้องปฏิรูปบทบาทหน้าที่ โครงสร้าง และกระบวนการทำงานของหน่วยงาน ภาครัฐให้มีความโปร่งใส ซื่อสัตย์ สุจริต ซื่อตรง มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล โดยถือ ประชาชนเป็นเป้าหมายสูงสุดของการทำงาน สามารถทำงานร่วมกับภาคธุรกิจเอกชนและ ภาคเอกชนได้อย่างราบรื่น

2. ภาคธุรกิจ เอกชนต้องปฏิรูปการทำงานโดยยึดคคกที่โปร่งใส มีความรับผิดชอบต่อ ผู้ถือหุ้น เป็นธรรมต่อลูกค้า รับผิดชอบต่อสังคม มีมาตรฐานการบริการมีระบบตรวจสอบ ที่มีคุณภาพสามารถทำงานร่วมกับภาครัฐและภาคประชาชนได้อย่างราบรื่น

3. ภาคประชาชน ต้องสร้างเสริมให้ประชาชนเกิดความตระหนักในสิทธิหน้าที่ และ ความรับผิดชอบต่อเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง มีความรู้ความเข้าใจหลักการของการสร้าง การบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี

จะเห็นได้ว่าหลักของธรรมาภิบาล มุ่งเน้นให้ทราบถึงปัจจุบัน ที่มีการทำงาน ที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยมุ่งเน้นให้เกิดการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล แล้วก่อให้เกิด ประโยชน์ต่อความต้องการของประชาชนสูงสุด และเป็นการเน้นให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม บริหารจัดการบ้านเมือง ซึ่งการที่จะทำให้หลักธรรมาภิบาลหรือหลักการบริหารจัดการบ้านเมือง เกิดผลสำเร็จได้นั้น ผู้บริหารมีความสำคัญเป็นอย่างมากที่จะนำมายึดปฏิบัติเพื่อให้เป็นแบบอย่าง แก่ประชาชน และเพื่อให้ประชาชนเกิดความเข้าใจถึงหลักธรรมาภิบาลมากขึ้น ต้องเร่งดำเนินการ ให้การศึกษาเพื่อเพิ่มพูนความรู้ให้แก่ประชาชน

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่าแนวคิดธรรมาภิบาล สามารถนำมาใช้ในการบริหารโรงเรียน เพื่อจะพัฒนาระบบการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยนำการบริหารโรงเรียนโดยใช้หลักธรรมาภิบาล ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 โดยยึดหลักการ 6 หลัก ได้แก่ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักความมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า

กรอบแนวคิดในการใช้หลักธรรมาภิบาลเพื่อการบริหารโรงเรียน

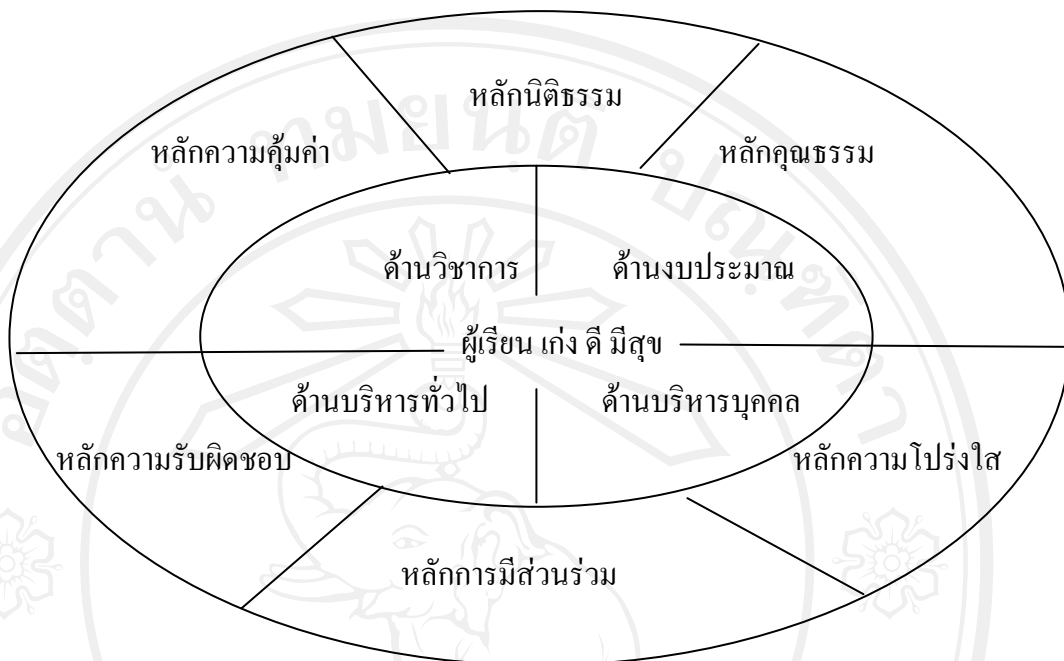
การใช้หลักธรรมาภิบาลเพื่อการบริหารโรงเรียน

ธรรมาภิบาลเป็นหลักเกณฑ์การปกครองบ้านเมืองตามวิถีทางธรรมาธิปไตย

เป็นการปกครองบ้านเมืองที่มีความเป็นธรรม มีกฎเกณฑ์ที่ดีสำหรับการบำรุงรักษาบ้านเมืองและสังคมให้เกิดการพัฒนาครอบคลุมทุกภาคส่วนของสังคม รวมทั้งมีการจัดระบบองค์กรและกลไกต่าง ๆ ในส่วนราชการ องค์กรของรัฐ รัฐบาล การบริหารราชการส่วนภูมิภาค และท้องถิ่น ตลอดจนองค์กรอิสระ (Independent Organization) องค์กรเอกชน กลุ่มชมรมและสมาคมต่าง ๆ ทั้งที่เป็นนิติบุคคลภาคเอกชนและภาคประชาสังคม (Civil Society) ดังนั้น ธรรมาภิบาล จึงเป็นแนวทางสำหรับจัดระเบียบ เพื่อให้สังคมของประเทศทั้งภาครัฐภาคธุรกิจเอกชน และภาคประชาชนของทั้งประเทศ สามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างสงบสุข และตั้งอยู่ในความถูกต้องเป็นธรรม

องค์กรทางการศึกษาและนักวิชาการทางการศึกษา ได้เสนอกรอบแนวความคิดเกี่ยวกับการใช้หลักธรรมาภิบาลที่หลากหลาย เพื่อนำมาเป็นแนวทางการบริหารโรงเรียน ทั้งมีส่วนที่เหมือนและแตกต่างกันตามบริบทของหน่วยงานต่าง ๆ การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นการนำเอาหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารโรงเรียน โดยถือเอาพระราชบัญญัติการบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 มาตรา 3 (1) ว่าด้วยการปฏิบัติหน้าที่ของส่วนราชการโดยใช้หลักธรรมาภิบาลพื้นฐาน เพื่อการบริหารโรงเรียน ดังแผนภาพ 1

แผนภาพ 1 หลักธรรมาภิบาลกับการบริหารโรงเรียน



ที่มา : คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล, 2546 (อ้างใน ชีระ บุญเจริญ, 2548, หน้า 107)

จากแผนภาพ 1 จะเห็นได้ว่า การบริหารสถานศึกษาจะมีงานบริหาร 4 ด้าน ได้แก่ การบริหารงานด้านวิชาการ งบประมาณ บริหารบุคคล และการบริหารทั่วไป การบริหารงานดังกล่าวนี้ หากใช้การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลอย่างสมดุลจะส่งผลให้ผู้เรียนเป็นคนเก่ง ดี และมีความสุข ยกตัวอย่างเช่น การบริหารงบประมาณในสถานศึกษาต้องใช้กฎ ระเบียบเป็นแนวปฏิบัติ ควบคู่กับการใช้คุณธรรมกล่าวคือ ไม่ใช่ช่องทางด้านกฎหมายแสวงหาผลประโยชน์แก่ตนเองและพวกพ้อง เห็นแก่ผู้เรียนและประโยชน์ส่วนรวมมากกว่า โดยต้องแต่งตั้งผู้ที่มีความรู้ ความเข้าใจมาเป็นผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน เพื่อให้สามารถใช้งบประมาณให้เกิดประโยชน์ต่อผู้เรียนสูงสุด ทั้งยังต้องให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนของการบริหารงานด้านงบประมาณ เพื่อให้เกิดความโปร่งใส พร้อมรับการตรวจสอบทั้งจากภายในและภายนอกสถานศึกษา

ขณะที่ คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (2553, หน้า 75) ได้ให้ข้อคิดว่า การใช้หลักธรรมาภิบาลในหน่วยงานต่าง ๆ เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานได้อีกทั้งยังเป็นกลไกสำหรับควบคุมติดตามและตรวจสอบ โดยให้ประชาชนมีส่วนร่วม เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสียหายต่อหน่วยงาน สิ้นเปลืองน้อยที่สุด เนื่องจากผู้ที่ได้รับผลกระทบจากการปฏิบัติงานในหน่วยงานของรัฐจะเกี่ยวข้องกับประชาชนโดยตรง ดังนั้นควรนำหลักธรรมาภิบาลมาสู่การปฏิบัติในสถานศึกษา ดังนี้

1. การสรรหาและการแต่งตั้งคณะทำงาน
2. การสร้างความเข้าใจร่วมกัน
3. จัดทำหลักสูตรฝึกอบรมบุคลากรทางการศึกษาให้จัดการศึกษาตามหลักธรรมาภิบาล
4. เชิดชูเกียรติผู้ปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาล
5. ผู้บริหารใช้เทคนิคการบริหารองค์กรรูปแบบใหม่ เพื่อการพัฒนาสถานศึกษา
6. เน้นหลักปฏิบัติของผู้บริหารในฐานะต้นแบบ

ประโยชน์ของการนำหลักธรรมาภิบาลไปใช้บริหารโรงเรียน

การบริหารงานโดยใช้หลักธรรมาภิบาลในโรงเรียน เป็นการบริหารที่ทำให้เกิดความสมดุลในหน่วยงานและทำให้ผู้บริหาร ครู นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกิดความมั่นใจในการพัฒนาคุณภาพทางการศึกษาของโรงเรียน จึงถือได้ว่าหลักธรรมาภิบาลเป็นแนวคิดที่สามารถผลักดันให้โรงเรียนสามารถบรรลุเป้าประสงค์ ทั้งในระดับโรงเรียนและระดับประเทศ โดย คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (2553, หน้า 76) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการนำหลักการบริหารจัดการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาลไปใช้ในสถานศึกษาว่า หลักการดังกล่าวจะทำให้บุคลากรและสถานศึกษามีประสิทธิภาพ ดังนี้

1. เป็นการทำงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวม ได้รับผลประโยชน์อย่างทั่วถึงและเท่าเทียม
 2. กล้าตัดสินใจกระทำในสิ่งที่ถูกต้อง
 3. ไม่ถูกชี้นำในการตัดสินใจและการทำงาน
 4. มีความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานและการตัดสินใจ
 5. เป็นการทำงานที่โปร่งใสไม่เลือกปฏิบัติ
 6. เป็นการสร้างหลักประกันคุณภาพการบริหารจัดการศึกษาของสถานศึกษา
- กล่าวโดยสรุป การบริหารงานในโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพและประสบผลสำเร็จ

ได้นั้นไม่มีทฤษฎีและหลักการใดที่เหมาะสมกับทุกโรงเรียน เนื่องจากโรงเรียนแต่ละแห่งมีความหลากหลายตามแต่บริบทของตนเอง การนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารจัดการในโรงเรียน

เป็นแนวทางอีกแนวทางหนึ่งที่ได้รับการยอมรับและแพร่หลายในปัจจุบัน เพราะการสร้างธรรมาภิบาลให้เกิดขึ้นในโรงเรียนเป็นการสร้างจิตสำนึกที่ดีในการทำงาน รู้รับผิดชอบ บริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพไม่สิ้นเปลือง มีการติดตามการทุจริต สร้างความโปร่งใส ทั้งยังเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะช่วยให้การปฏิรูปการศึกษาของประเทศสามารถดำเนินไปได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

การศึกษาที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ศึกษาเอกสาร ตำรา และการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารโรงเรียน ดังนี้

สุรพล ไกรวานิช (2544) ได้ศึกษา การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา ของกรมการศึกษาด้านพื้นฐาน อำเภอสบปราบ จังหวัดลำปาง พบว่า แนวทางการมีส่วนร่วมต่อการบริหารโรงเรียน ด้านการวางแผนโครงการการบริหารโรงเรียน ควรมีการ การ ครู อาจารย์ ร่วมกันวางแผนด้านนโยบาย กระบวนการ และการประเมินผล รวมทั้งการประสานงานด้านอื่น ๆ ด้านการมีส่วนร่วมจัดกิจกรรมดำเนินการของโรงเรียน ส่วนใหญ่เห็นว่า กรรมการสถานศึกษา ทุกคนควรมีส่วนร่วมดำเนินการทุกขั้นตอน ทั้งด้านการเรียน การสอน และสนับสนุนด้านอื่น กรรมการส่วนใหญ่เห็นว่า กรรมการทุกคนควรมีส่วนร่วมติดตาม กำกับ การเรียนการสอน โดยให้คำปรึกษา แนะนำทุกกิจกรรม สำหรับข้อเสนอแนะอื่น ๆ เกี่ยวกับการมีส่วนร่วมสำหรับการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา คือ โรงเรียนหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ควรจัดเผยแพร่ความรู้ บทบาท อำนาจหน้าที่ให้แก่กรรมการสถานศึกษาได้เข้าใจถึงบทบาทของตนเองอย่างแท้จริง เพื่อให้กรรมการได้เข้ามามีส่วนร่วมบริหารโรงเรียนได้เต็มตามศักยภาพ

ในขณะที่ บุญเลิศ ทิพจร (2544) ได้ศึกษาแนวทางการมีส่วนร่วมของชุมชน ในการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามทัศนะของบุคลากรในชุมชนอำเภอแม่แจ่ม จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า ชุมชนมีความพร้อมมากที่จะเข้าร่วมการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา คือ มีความพร้อมในทรัพยากรการบริหาร ความรู้ ความสามารถ เวลา และความต้องการที่จะเข้าไปมีส่วนร่วมในกระบวนการวางแผนของโรงเรียน การบริหารงานด้านการจัดการองค์การ การอำนวยการ การประสานงาน การประเมินผลโดยให้มีระเบียบ กฎหมายรองรับที่ชัดเจน

ส่วนแนวทางการมีส่วนร่วมของชุมชนในการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา ชุมชนมีความเห็นที่ให้แผนงานการบริหารโรงเรียนควรมาจากชุมชน การจัดองค์การที่มีชุมชนร่วม กำหนดรูปแบบที่หลากหลาย การอำนวยการเป็นไปตามระบบการบริหารที่มีชุมชนมีส่วนร่วม กำหนดระบบการบริหาร การประสานงานที่ให้โรงเรียนเป็นแกนกลางเพื่อประสานงานตามแผน และทรัพยากรที่มาจากชุมชน การประเมินผลให้มีทั้งจากการประเมินผลภายในและจากภายนอก

โรงเรียนโดยชุมชนอย่างต่อเนื่อง การบริหารทั่วไป เห็นควรให้โรงเรียนเป็นแหล่งวิทยากร แหล่ง ประสานให้เกิดวิทยากรทั้งปวงที่ชุมชนต้องการ โดยที่ทรัพยากร ภูมิปัญญาของชุมชน ควรนำมา เสริมให้โรงเรียนเป็นศูนย์กลางของการเรียนรู้ของชุมชน โรงเรียนสามารถตอบสนองความต้องการ ทางด้านการสร้างองค์ความรู้ใหม่และถ่ายทอดวัฒนธรรมของชุมชนได้ โรงเรียนเป็นอันหนึ่ง อันเดียวกับชุมชนในกระบวนการจัดการศึกษา โดยที่ชุมชนมีส่วนร่วมรับผิดชอบทรัพยากร ทางการบริหารแก่โรงเรียนประถมศึกษาในชุมชนของตนเอง

สำหรับ ศัญญา ชาวไร่ (2546) ได้ศึกษา การรับรู้การบริหารจัดการ โดยใช้หลักธรรมาภิบาล ของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จังหวัดร้อยเอ็ด พบว่า การรับรู้การบริหารจัดการ โดยใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาและครู โดยรวมและ รายด้านมีค่าเฉลี่ยมาก โดยรายด้าน เมื่อเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากน้อยไปหามาก ดังนี้ หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ หลักคุณธรรม หลักนิติธรรม หลักความโปร่งใส และหลักความคุ้มค่า จากผล การเปรียบเทียบพบว่า มีการรับรู้โดยรวมมาก เมื่อพิจารณาถึงความแตกต่างทั้ง โดยรวมและเป็นราย ด้านพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนมีการรับรู้ การบริหารจัดการ โดยใช้หลักธรรมาภิบาล มีความแตกต่างกัน

ส่วน ศิรินารถ นันทวัฒน์ภิรมย์ (2547) ได้ศึกษาการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามหลักธรรมาภิบาล อำเภอเมืองลำพูน พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีการบริหารที่ผ่านเกณฑ์ คุณภาพ การมีความตระหนักถึงความสำคัญและเกณฑ์การมีความพยายามจนถึงเกณฑ์คุณภาพ การบรรลุผลตามเกณฑ์ ด้านวิชาการ ได้แก่ การวัดและประเมินผลผลการเรียนการสอนตามสภาพ จริงจากกระบวนการปฏิบัติและผลงานที่เกิดขึ้น ด้านงบประมาณ ได้แก่ การมอบหมายให้ผู้รับผิดชอบ ดำเนินการจัดเก็บควบคุมและเบิกจ่ายพัสดุ และแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบพัสดุประจำปี อย่างสม่ำเสมอ ด้านการบริหารงานบุคคล ได้แก่ การมอบหมายอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบให้แก่ บุคลากรในแต่ละตำแหน่งตามความสามารถและความเหมาะสม เป็นลายลักษณ์อักษร และด้าน บริหารทั่วไป ได้แก่ การจัดทำสำมะโนและระบบข้อมูลสารสนเทศจากการทำสำมะโนนักเรียน เพื่อนำข้อมูลมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ส่วนปัญหาการบริหารที่พบ คือ ด้านวิชาการมีปัญหากับหลักสูตรเนื่องจาก ขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับทำหลักสูตรอย่างชัดเจน ไม่สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน ชุมชน และท้องถิ่น ด้านงบประมาณ ขาดความรู้ความเข้าใจที่ชัดเจนสำหรับการบริหารงบประมาณ แบบมุ่งเน้นผลงาน ด้านงานบริหารบุคคล สถานศึกษาประสบปัญหาการขาดแคลนบุคลากร ที่มีความรู้ความสามารถต่อการรับผิดชอบงานที่นอกเหนือจากงานในด้านการเรียนการสอน

และด้านการบริหารทั่วไป สถานศึกษาขาดแคลนบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถด้านธุรการ และเทคโนโลยี

ด้านข้อเสนอแนะการบริหารที่ได้ คือ ด้านวิชาการ ควรมีการจัด การอบรม การจัดทำ หลักสูตร และควรมีการจัดทำหลักสูตรในรูปของกรรมการ ด้านงบประมาณ ควรมีการจัดการอบรม การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ด้านบริหารบุคคล ควรมีการประสานงานกับเขตพื้นที่ การศึกษาเพื่อจัดหาอัตรากำลังเพิ่มเติม และวางแผนการใช้อัตรากำลังที่มีอยู่อย่างคุ้มค่า และด้าน การบริหารทั่วไป ควรประสานงานกับเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อจัดหาบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญ เฉพาะด้านมาให้ความรู้แก่ผู้รับผิดชอบ ที่สำคัญผู้บริหารควรนำหลักธรรมาภิบาล มาเป็นแนวทาง การบริหารงานในสถานศึกษาร่วมกับหลักการบริหารอย่างอื่นด้วย

สำหรับ สามารถ อินตามูล (2548) ได้ศึกษาการใช้ธรรมาภิบาลในการบริหารของ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชียงใหม่ เขต 5 พบว่า ผู้บริหาร โรงเรียนส่วนใหญ่ใช้หลักธรรมาภิบาลทั้ง 6 หลักอยู่ในเกณฑ์ที่มาก ส่วนด้านประสิทธิภาพ การดำรงตำแหน่ง พบว่า มีการใช้หลักธรรมาภิบาลเพื่อการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน โดยรวมแตกต่างกันในทุกหลัก ยกเว้นหลักความคุ้มค่า ส่วนปัญหาการใช้ธรรมาภิบาล ต่อการบริหารที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารกำหนดหน้าที่รับผิดชอบงานต่าง ๆ ของบุคลากร ไม่เหมาะสมกับความถนัด รองลงมาคือ บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการ งบประมาณของสถานศึกษา และผู้บริหารไม่ได้ส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่กำหนดขึ้น และแนวทางการใช้ธรรมาภิบาลที่ผู้บริหารสถานศึกษา คือ ผู้บริหารควร กำหนดขั้นตอนการรับผิดชอบงานต่าง ๆ โดยชี้แจงการปฏิบัติงานให้ชัดเจน และมีการติดตาม อย่างต่อเนื่อง ส่งเสริมให้บุคลากรทำตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับอย่างเคร่งครัด และต้องมีการลงโทษ บุคลากรที่ประพฤติดีกฎ ระเบียบ ข้อบังคับอย่างจริงจัง และควรจัดกิจกรรมเพื่อยกย่อง เชิดชู บุคลากรที่ปฏิบัติงานดีเด่นเป็นประจำ

พร้อมกันนี้ ไพศาล ตั้งสมบูรณ์ (2548) ได้ศึกษาการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหาร ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสาคร พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสาคร มีการใช้และให้ความคาดหวังต่อหลักธรรมาภิบาล สูง ส่วนการปฏิบัติจริงและความคาดหวังต่อการใช้หลักธรรมาภิบาลสำหรับการบริหารของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสาคร ไม่มีความแตกต่างกัน แต่ค่าเฉลี่ยของความคาดหวังสูงกว่าการปฏิบัติจริง

ในขณะที่ รัตนชัย รัตนไทรแก้ว (2549) ได้ศึกษาการประเมินการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนในจังหวัดนครสวรรค์ พบว่า โรงเรียนในจังหวัดนครสวรรค์ มีการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลในภาพรวมสูงมาก เมื่อพิจารณาการบริหารโรงเรียนทั้ง 4 ด้าน ซึ่งแต่ละหลักของธรรมาภิบาลทุกด้านอยู่ในเกณฑ์สูงมากเช่นกัน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การบริหารงบประมาณ รองลงมาคือ ด้านการบริหารบุคคล การบริหารทั่วไป และด้านวิชาการ ตามลำดับ ส่วนผลการเปรียบเทียบการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล จำแนกตามขนาดโรงเรียน วุฒิการศึกษาและประสบการณ์การบริหารโรงเรียน พบว่า ในภาพรวมและในแต่ละหลักไม่แตกต่างกัน แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อในหลักความคุ้มค่าในเรื่องของการได้รับรางวัลด้านวิชาการ ซึ่งเป็นผลมาจากการส่งเสริมงานวิชาการ ระหว่างโรงเรียนขนาดเล็กกับขนาดกลาง และขนาดเล็กกับขนาดใหญ่ รวมทั้งประสบการณ์การบริหารโรงเรียน ต่ำกว่า 10 ปี และสูงกว่า 20 แตกต่างกัน

สำหรับ พรหมเมศวร์ คำผาบ (2550) ได้ศึกษาการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 1 พบว่า ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการใช้หลักธรรมาภิบาลเพื่อการบริหารงานของโรงเรียน โดยภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่มาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ หลักความคุ้มค่า รองลงมาคือ หลักความโปร่งใส ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ หลักนิติธรรม การเปรียบเทียบข้อมูลเกี่ยวกับการใช้หลักธรรมาภิบาลเพื่อการบริหารงาน จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่โดยภาพรวมและรายด้าน พบว่า มีความคิดเห็นแตกต่างกัน โดยผู้บริหารโรงเรียนมีค่าเฉลี่ยสูงกว่าครูผู้สอน นอกจากนี้ยังพบว่า ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ มีความคิดเห็นแตกต่างกัน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยสูงไปหาค่าเฉลี่ยต่ำ คือ โรงเรียนขนาดเล็ก โรงเรียนขนาดกลาง และโรงเรียนขนาดใหญ่

ในปีต่อมา นิกร นวโชติรส (2550) ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารด้วยหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนในสังกัดเทศบาลขอนแก่น พบว่า ทั้งผู้บริหารและครูผู้สอนมีความพึงพอใจตรงกันว่า ทุกโรงเรียนในสังกัดเทศบาลนครขอนแก่น ได้มีการปฏิบัติมากในทุก ๆ องค์ประกอบ โดยภาพรวมพบว่า การบริหารด้วยหลักธรรมาภิบาลตามหลักคุณธรรม หลักนิติธรรม และหลักความคุ้มค่า มีความพึงพอใจของการปฏิบัติมากกว่าองค์ประกอบอื่น ๆ และองค์ประกอบด้านหลักความโปร่งใส มีความพึงพอใจของการปฏิบัติน้อยที่สุด

เมื่อพิจารณาในแต่ละหลักเป็นรายข้อพบว่า หลักนิติธรรม ผู้บริหารพอใจด้านการรับรู้บทบาทหน้าที่ของครูและผู้บริหารมากที่สุด ส่วนครูผู้สอนระบุว่า พอใจที่ครูและผู้บริหาร ได้ศึกษา กฎ ระเบียบของทางราชการด้วยความเข้าใจมากที่สุด หลักคุณธรรม ผู้บริหารและครูผู้สอนต่างพอใจมากที่สุดคือ การใช้ระบบคุณธรรมประกอบการพิจารณาความดีความชอบ หลักความโปร่งใส

รายการที่ได้รับความพอใจมากที่สุดคือ โรงเรียนมีกระบวนการรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของบุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง หลักการมีส่วนร่วม ผู้บริหารและครูผู้สอนพอใจมากที่สุด คือ การมีส่วนร่วมในผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของโรงเรียนในปีที่ผ่านมา และได้มีส่วนร่วมต่อการกำหนดค่าตัวชี้วัด (KPI) เพื่อการวางแผนยุทธศาสตร์ของโรงเรียนทุกข้อ สำหรับด้านความรับผิดชอบ ผู้บริหารและครูผู้สอนต่างพอใจที่ผู้บริหารตระหนัก และมีความรับผิดชอบต่องานในหน้าที่มากที่สุด และหลักความคุ้มค่า รายการที่ผู้บริหารและครูพอใจต่อการปฏิบัติมากที่สุดสองข้อคือ การใช้งบประมาณ ทรัพยากรโดยคำนึงถึงประโยชน์แก่ผู้เรียน เป็นสำคัญ เกิดความคุ้มค่า และโรงเรียนได้รับการสนับสนุนงบประมาณจากต้นสังกัดเพื่อพัฒนาการศึกษาอย่างเต็มที่

ขณะที่ มลิตา มะอักษร (2550) ได้ศึกษาถึงภูมิหลังและจิตลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่สัมพันธ์กับการยอมรับนวัตกรรมด้านหลักธรรมาภิบาลในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสตูล พบว่า ด้านวุฒิการศึกษามีความสัมพันธ์กับขั้นตระหนัก คือ การปฏิบัติหน้าที่ด้วยความมีคุณธรรม ซื่อสัตย์ สุจริต ยุติธรรม ด้านอายุมีความสัมพันธ์กับขั้นประเมินผล คือ ส่งเสริมให้คณะครูและคณะกรรมการสถานศึกษาปฏิบัติงานอย่างคุ้มค่า เต็มศักยภาพและด้านประสิทธิภาพการทำงาน ความสัมพันธ์กับขั้นยอมรับปฏิบัติ คือ ให้ความรู้เกี่ยวกับสิทธิทางกฎหมายแก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

ส่วนปัญหาที่พบจากการศึกษา คือ หลักนิติธรรม มีปัญหาในด้าน ระบบโครงสร้างบริหารจัดการไม่ชัดเจน กฎหมายไม่ทันสมัย ไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน ระเบียบไม่ยืดหยุ่นหรือกระจายอำนาจให้สถานศึกษาเท่าที่ควร การปฏิบัติตามหลักนิติธรรมมีหลายขั้นตอน ทำให้ทำงานล่าช้า ขาดความคล่องตัว รวมทั้งบุคลากรส่วนใหญ่ไม่จริงจังในการทำงาน ไม่ยึดระเบียบกฎหมาย หลักคุณธรรม ได้แก่ปัญหาในเรื่อง บุคลากรส่วนใหญ่มีคุณธรรม จริยธรรมน้อย ขาดการอบรมสัมมนาอย่างต่อเนื่องจากผู้มีประสบการณ์ ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรคำนึงถึงผลประโยชน์ของตนเองและพวกพ้องทำให้เกิดระบบอุปถัมภ์ หลักความโปร่งใส มีปัญหาดังนี้ การแสวงหาผลประโยชน์ ทั้งต่อตนเองและพวกพ้อง การปฏิบัติงานไม่ดำเนินการตามขั้นตอนให้ครบถ้วน และบุคลากรขาดความรู้ ความเข้าใจด้านการบริหารจัดการงบประมาณ หลักความมีส่วนร่วม พบปัญหาว่า ชุมชนและบุคลากรมีภาระหน้าที่ของตนเองและครอบครัวมาก ทำให้มีส่วนร่วมน้อย ขาดความรู้ในเรื่องที่ได้รับมอบหมาย ทำให้การมอบหมายงานไม่ทั่วถึง บุคลากรเกิดความขัดแย้ง จึงเกิดไม่เกิดการประสานงานและให้ความร่วมมือซึ่งกันและกัน ด้านความรับผิดชอบ ปัญหาที่พบคือ บุคลากรขาดความกระตือรือร้นและขาดความรับผิดชอบต่อการทำงาน มีบุคลากรน้อย ไม่มีความชำนาญเฉพาะสาขา และไม่กระจายอำนาจให้บุคลากร มีความรับผิดชอบ

เท่าเทียมกัน และด้านความคุ้มค่า พบว่า บุคลากรปฏิบัติงานไม่คุ้มค่าต่อหน้าที่ ขาดอุดมการณ์ต่อการทำงาน และจัดสรรทรัพยากรไม่คุ้มค่า ไม่เกิดประโยชน์ เพราะมีข้อจำกัดด้านงบประมาณ

สำหรับ ยุทธนา ชูทองม้วน (2550) ได้ศึกษา การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารของคณะกรรมการบริหารโรงเรียนโปลิเทคนิคลานนา เชียงใหม่ พบว่า คณะกรรมการบริหารโรงเรียนโปลิเทคนิคลานนา เชียงใหม่ มีพฤติกรรมการใช้หลักธรรมาภิบาลในเกณฑ์มากทุกด้าน โดยเรียงจาก ด้านความรับผิดชอบ การมีส่วนร่วม นิติธรรม ความโปร่งใส ความคุ้มค่า และด้านคุณธรรม เช่นเดียวกับการพัฒนาพฤติกรรมกรรมการบริหารตามหลัก ธรรมาภิบาลที่อยู่ในเกณฑ์มาก โดยใช้การแก้ปัญหาในโรงเรียนโดยวิธีประนีประนอมและเผยแพร่การดำเนินงานให้ชุมชนทราบอย่างต่อเนื่อง ส่วนข้อเสนอแนะการพัฒนา พฤติกรรมการบริหารตามหลัก ธรรมาภิบาล พบว่า ด้านนิติธรรม ควรให้มีการพิจารณาความดีความชอบ โดยคำนึงถึงผลการปฏิบัติงานเป็นหลัก ด้านคุณธรรม ผู้บริหารควรจัดทำใบประกาศให้กับบุคลากรที่มีคุณธรรม จริยธรรม ด้านความโปร่งใส ควรดำเนินการจัดซื้อวัสดุ อุปกรณ์ ให้เป็นไปตามความต้องการของผู้สอน ด้านการมีส่วนร่วม ควรเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านความรับผิดชอบ ควรมีการตรวจสอบผลการพัฒนาการศึกษาตามภารกิจที่รับผิดชอบของหน่วยงาน และด้านความคุ้มค่า ควรมีการรักษา และซ่อมแซมครุภัณฑ์ต่าง ๆ ให้อยู่ในสภาพใช้งานได้ดีเสมอ

ทางด้าน วิรัตน์ รัตนมณี (2550) ได้ศึกษา การศึกษาการบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตตรวจราชการที่ 3 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า การบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเขตตรวจราชการที่ 3 ทั้ง 6 หลัก กลุ่มผู้บริหาร เมื่อพิจารณาจากค่าเฉลี่ย พบว่า ทุกหลักอยู่ในเกณฑ์มาก โดยหลักนิติธรรมและหลักคุณธรรมมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน รองลงมาคือ หลักความคุ้มค่า และน้อยที่สุดคือ หลักการมีส่วนร่วม ส่วนกลุ่มครู พบว่า ทุกหลักมากเช่นเดียวกัน โดยหลักนิติธรรมมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาคือ หลักคุณธรรม และน้อยที่สุดคือ หลักการมีส่วนร่วม ส่วนผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นทั้ง 6 หลัก โดยภาพรวม พบว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูมีความแตกต่างกัน และเมื่อพิจารณาเป็นรายหลักพบว่า แตกต่างกัน คือ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม ส่วนหลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า พบว่าไม่แตกต่างกัน

นอกจากนี้ สุจิตรา มีจรัส (2550) ได้ศึกษาการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอท่ามะกา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 2 พบว่า โดยรวมและรายด้านมีการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลมาก โดยเรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ดังนี้ หลักความรับผิดชอบ หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความคุ้มค่า และ

หลักนิติธรรม สำหรับแนวทางการพัฒนาการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า หลักนิติธรรม ผู้บริหาร คณะกรรมการสถานศึกษา ครู และชุมชนระดมความคิดเห็นและร่วมกันวางกรอบแนวปฏิบัติ ข้อบังคับ ข้อตกลงต่าง ๆ ให้เป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย ควรจัดทำเป็นคู่มือการปฏิบัติราชการของโรงเรียน ให้คณะครูได้ศึกษา เพื่อใช้เป็นแนวทางการปฏิบัติราชการ ต้องมีการพัฒนาบุคลากรโดยการอบรมให้ความรู้ด้านกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งมีมาตรการลงโทษผู้กระทำความผิดวินัยอย่างจริงจัง และ ปู่นำเห็นถึงความดี ความชอบแก่ผู้กระทำความดี ผู้บริหารต้องปฏิบัติงานตามกฎระเบียบ ข้อบังคับอย่างเป็นธรรม และตั้งคมข่มรับ หลักคุณธรรม ผู้บริหารควรเป็นแบบอย่างด้านคุณธรรม โดยมีความซื่อสัตย์ จริงใจ ขยัน อดทน มีระเบียบเป็นที่ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชาและชุมชน ผู้บริหารและคณะครูควรได้รับการพัฒนาอบรมด้านคุณธรรมจริยธรรมอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง ผู้บริหารต้องมีความเป็นธรรม ปฏิบัติตนต่อคณะครูด้วยความเสมอภาคเท่าเทียม เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน หลักความโปร่งใส ผู้บริหารควรมีความซื่อสัตย์สุจริต ทำงานด้วยความโปร่งใส พร้อมรับการตรวจสอบจากคณะกรรมการผู้ปกครอง ครู และชุมชน ผู้บริหารเปิดโอกาสให้คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครอง ครู และชุมชน เข้ามาร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมวางแผน ตลอดจนมีการแต่งตั้งคณะทำงาน และผู้รับผิดชอบการทำงานชัดเจน มีการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารการปฏิบัติงานของโรงเรียนแก่ชุมชนอย่างสม่ำเสมอ หลักความรับผิดชอบ ผู้บริหารต้องกล้ารับผิดชอบผลจากการกระทำของตนเอง ผู้บริหารต้องแจ้งภารกิจ ขอบข่ายหน้าที่การปฏิบัติงานแก่ครูผู้รับผิดชอบ เพื่อให้ครูได้ทราบและตระหนัก มีความสำนึกต่อการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบ ผู้บริหารควรพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของทำงาน ผู้บริหารต้องสนใจปัญหาของชุมชน และร่วมหาทางแก้ไข หลักการมีส่วนร่วม ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียน โดยมีเป้าหมายที่ชัดเจน ให้มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจ หลักความคุ้มค่า ผู้บริหารควรมีการระดมทรัพยากรทางการศึกษา และนำมาใช้อย่างประหยัด และเกิดประโยชน์สูงสุด ผู้บริหารและครูต้องร่วมกันวางแผนการใช้วัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ภายในสถานศึกษาด้วยความประหยัด ผู้บริหารรณรงค์ให้ครูและนักเรียนประหยัดน้ำและพลังงาน ทุกฝ่ายควรร่วมกันอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม มีการบำรุงรักษาทรัพยากรทางการศึกษาให้อยู่ในสภาพที่พร้อมใช้งานได้เสมอ และใช้อย่างคุ้มค่า

ขณะที่ อรรถัย แสงทอง (2551) ได้ศึกษา การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตคลองสาน กรุงเทพมหานคร พบว่าโดยภาพรวมและรายด้านมีการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลมากที่สุด ส่วนครูผู้สอนในสถานศึกษามีการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลโดยรวมและรายด้านอยู่ในเกณฑ์สูง

ในปีเดียวกัน ชรินทร์ แพ่งดี (2551) ได้ศึกษา การนำเสนอรูปแบบการบริหารด้วย
 หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารกลุ่มเครือข่ายโรงเรียนบึงพิกาสำคึก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
 นครสวรรค์ เขต 2 พบว่า ผู้บริหารมีปัญหาการบริหารด้วยหลักธรรมาภิบาลอยู่น้อยมาก 3 หลัก คือ
 (1) หลักนิติธรรม ปัญหาที่พบคือ การจัดทำทะเบียนพัสดุไม่เป็นปัจจุบันมากที่สุด รองลงมา คือ
 ขาดความคำนึงถึง สิทธิเสรีภาพของบุคลากรในโรงเรียน (2) หลักคุณธรรม ปัญหาที่พบ คือ
 ไม่มีการนิเทศ ติดตามและประเมินผลด้วยความยุติธรรมมากที่สุด รองลงมา คือ ความไม่เป็นธรรม
 ในการมอบหมายงานให้กับบุคลากร และไม่สามารถสร้างระบบเครือข่ายคุณธรรมระหว่างโรงเรียน
 ในกลุ่ม (3) หลักความโปร่งใส ปัญหาที่พบคือ ยังไม่มีฐานข้อมูลแหล่งเรียนรู้สิ่งแวดล้อมทาง
 การศึกษาและภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อเผยแพร่อย่างสม่ำเสมอมากที่สุด รองลงมา คือ ขาดการตรวจสอบ
 และประเมินผลการใช้สื่อเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง และขาดการเปิดเผย การประเมินความดีความชอบ
 ของบุคลากรในโรงเรียน ส่วนปัญหาการบริหารด้วยหลักธรรมาภิบาลอยู่ในเกณฑ์พอใช้ 3 หลัก คือ
 หลักความรับผิดชอบ ปัญหาที่พบคือ ไม่สามารถให้บุคลากรรับผิดชอบเรื่องการประกันคุณภาพ
 มากที่สุด รองลงมา คือ จัดบุคลากรรับผิดชอบงานไม่เหมาะสมกับศักยภาพผู้ปฏิบัติงาน และ
 ไม่สามารถสร้างความสำนึกความรับผิดชอบให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน ทั้งยังไม่สามารถสร้างสัมพันธ์กับ
 ชุมชนเพื่อร่วมกันพัฒนาโรงเรียน และไม่สามารถสร้างขวัญและกำลังใจให้บุคลากรร่วมกัน
 รับผิดชอบการปฏิบัติงาน ด้วยความเสียสละและอุทิศตน หลักธรรมาภิบาลที่มีปัญหาปานกลาง คือ
 หลักการมีส่วนร่วม ปัญหาที่พบคือ ไม่สามารถจัดทำหลักสูตรที่สนองความต้องการของผู้เรียนและ
 ท้องถิ่นอย่างแท้จริงมากที่สุด รองลงมา ไม่สามารถส่งเสริมให้มีการจัดการศึกษาโดยมีภาคประชาชน
 เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา และบุคลากรไม่มีส่วนกำหนดเกณฑ์การประเมินร่วมกัน
 ปัญหาสุดท้ายที่มีปัญหาปานกลางคือ หลักความคุ้มค่า พบว่ามีปัญหา คือ ไม่สามารถควบคุม
 การเบิกจ่ายโครงการต่าง ๆ อย่างคุ้มค่าและมีประสิทธิภาพมากที่สุด รองลงมา คือ ไม่สามารถ
 ควบคุมการใช้สื่ออุปกรณ์อย่างคุ้มค่าได้ประโยชน์สูงสุด และยังไม่สามารถบริหารให้นักเรียน
 สามารถใช้ห้องปฏิบัติการต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ

จากการศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และการศึกษาที่เกี่ยวข้องดังกล่าว จึงเป็น
 ข้อเสนอแนะที่จะนำมาประกอบการศึกษา การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารโรงเรียน
 ในอำเภอเชียงของ จังหวัดเชียงราย ซึ่งการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในโรงเรียนนั้น มีความเชื่อ
 พื้นฐานว่า จะสามารถเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการของผู้บริหารได้มากขึ้น เพราะส่งเสริม
 การมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ มีการปฏิบัติงาน
 ที่ถูกต้องตามกฎหมายควบคู่กับการบริหารงานอย่างมีคุณธรรม มีสำนึกในหน้าที่ ความรับผิดชอบ
 และตระหนักถึงความคุ้มค่า ประกอบกันไปด้วย