

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

สรุป

การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาการใช้ ปัญหาและข้อเสนอแนะของการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารโรงเรียนในอำเภอเชียงของ จังหวัดเชียงราย ประชากรที่ใช้เป็นผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 36 คน และครู จำนวน 306 คน รวม 342 คน ของโรงเรียนในอำเภอเชียงของ จังหวัดเชียงราย ปีการศึกษา 2553 เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวข้างต้น นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์โดยใช้ความถี่ และร้อยละ

ผลการศึกษาสรุปได้ดังนี้ ในด้านหลักนิธธรรม ผู้ตอบแบบสอบถามเกือบทั้งหมดให้ข้อมูลว่า ได้มีกฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่บุคลากรทุกคนยอมรับ แนะนำแนวทางปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ให้บุคลากรมีความเข้าใจตรงกัน รองลงมาคือ ให้บุคลากรทุกคนปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ มีการการเบิกจ่ายถูกต้องตามระเบียบ ได้ตรวจสอบการทำบัญชี ทะเบียนการเงินและพัสดุให้ถูกต้อง ตามลำดับ ในประเด็นที่ไม่ได้ปฏิบัติ ส่วนน้อยให้ข้อมูลว่า ผู้บริหารไม่ได้ใช้ศิลปะเพื่อโน้มน้าว จูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ รองลงมา คือ ผู้บริหารไม่ได้พิจารณาความดีความชอบของบุคลากรตามหลักเกณฑ์ สำหรับปัญหาที่พบ ส่วนน้อยได้เสนอว่า บุคลากรไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ รองลงมาคือ โรงเรียนยังไม่เป็นนิติบุคคลที่แท้จริง กฎหมายเกี่ยวกับการศึกษาเปลี่ยนแปลงบ่อยครั้งทำให้เกิดปัญหาในทางปฏิบัติ ผู้บริหารนำเอาแนวคิดของตนเองมาใช้ในการบริหารองค์กรโดยไม่ยึดกฎหมาย ผู้บริหารใช้ช่องทางด้านกฎหมายเพื่อการทุจริต บุคลากรขาดความเข้าใจเกี่ยวกับกฎ ระเบียบ ข้อบังคับในการปฏิบัติงาน ตามลำดับ โดยมีข้อเสนอแนะว่า โรงเรียนควรมีกฎ ระเบียบที่เป็นที่ยอมรับจากบุคลากร รวมทั้งนำมาปฏิบัติโดยทั่วกัน ควรแก้ไข ปรับปรุงกฎหมายทางการศึกษาให้ทันสมัย ควรใช้กฎหมายที่จริงจังเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน ควรมอบอำนาจที่แท้จริงทางการบริหารให้กับโรงเรียนในฐานะเป็นองค์การนิติบุคคล ฝ่ายนิติกรทางการศึกษาควรจัดทำเอกสารคำอธิบายเพิ่มเติมให้แก่ข้าราชการครูในโรงเรียน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรจัดการประชุมชี้แจงนอกสถานที่ และควรสร้างจิตสำนึกที่ดีของการเป็นข้าราชการ

ส่วนหลักคุณธรรม ผู้ตอบแบบสอบถามเกือบทั้งหมดให้ข้อมูลว่า ได้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์ รองลงมาคือ ได้จัดกิจกรรมเสริมสร้างคุณธรรมแก่ครูและนักเรียน ประพฤติตนดีงามตามหลักศีลธรรม ตามลำดับ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนน้อยได้ให้ข้อมูลว่า ส่วนที่ไม่ได้ปฏิบัติ คือ ไม่ให้ความเสมอภาคและยุติธรรมกับบุคลากรทุกคน รองลงมาคือ ไม่รับฟังความคิดเห็นของบุคลากรด้วยความเป็นธรรม สำหรับปัญหาที่พบ ส่วนน้อยได้เสนอไว้ดังนี้ ผู้บริหารไม่ให้ความเสมอภาคและยุติธรรมกับบุคลากรในโรงเรียน รองลงมาคือ ผู้บริหารไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง ผู้บริหาร ครูไม่มีคุณธรรม สื่อ เทคโนโลยีสมัยใหม่สามารถเข้าถึงได้ง่าย ทำให้เกิดปัญหาการถอดออกทางด้านคุณธรรม จริยธรรม ผู้บริหารไม่มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ การใช้กฎหมายเพื่อกดขี่ข่มเหงผู้ที่มีความคิดเห็นที่ระบบราชการให้ความดีความชอบเหมือนกัน ทำให้ขาดแรงกระตุ้นและแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ไม่พิจารณาความดีความชอบจากผลปฏิบัติงานจริง ตามลำดับ โดยมีข้อเสนอแนะว่า ผู้บริหารควรมีคุณธรรมต่อการบริหารงาน ใช้หลักศาสนาสู่การปฏิบัติ ควรปลูกฝังด้านคุณธรรม จัดอบรมให้ความรู้แก่บุคลากรในเรื่องคุณธรรม จริยธรรม ใช้หลักปฏิบัติตามหลักธรรมมาภิบาลอย่างจริงจัง ส่งเสริมยกย่องผู้นำที่ดีทุกระดับ ผู้บริหารควรรู้จักการควบคุมอารมณ์ของตนเอง และผู้บริหารควรให้ความรักความเมตตาต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

สำหรับหลักความโปร่งใส ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมดให้ข้อมูลว่า ได้จัดโครงสร้างการบริหารงาน จัดประชุมชี้แจงให้บุคลากรเข้าใจหน้าที่รับผิดชอบตามภารกิจ รายงานผลการปฏิบัติงานประจำปี และได้กำหนดนโยบายและเป้าหมายสำหรับการปฏิบัติงาน ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนน้อยให้ข้อมูลว่า ส่วนที่ไม่ได้ปฏิบัติ คือ ไม่ได้ชี้แจงรายละเอียดของงบประมาณที่ได้รับให้บุคลากรทุกคนทราบ รองลงมาคือ ไม่ได้กำหนดคปฏิทินการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างเป็นระบบ ประเด็นปัญหาที่พบ ส่วนน้อยได้เสนอไว้ดังนี้ การใช้งบประมาณไม่ถูกต้องตามระเบียบ ไม่โปร่งใส รองลงมาคือ การดำเนินงานไม่เป็นระบบ ไม่มีขั้นตอน ขาดความชัดเจน การทำงานขาดการประชาสัมพันธ์ที่ต่อเนื่อง ตามลำดับ โดยมีข้อเสนอแนะว่า ควรแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบ ความถูกต้อง ควรสร้างจิตสำนึกในความสุจริต ควรจัดทำเอกสารหลักฐาน บัญชี และรายละเอียดการดำเนินงานอย่างถูกต้อง พร้อมรับการตรวจสอบ ควรจัดทำรายงานผลการดำเนินงานให้แก่ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ควรใช้หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม และเจ้าหน้าที่การเงินควรศึกษากฎ ระเบียบให้เข้าใจ

ในด้านหลักการมีส่วนร่วม ผู้ตอบแบบสอบถามเกือบทั้งหมดให้ข้อมูลว่า ได้ให้บุคลากรมีส่วนร่วมประสานงาน รองลงมาคือ ส่งเสริมให้บุคลากรและชุมชนมีส่วนร่วมจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี สำหรับในส่วนที่ไม่ได้ปฏิบัติ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนน้อยให้ข้อมูลว่า ไม่ได้ตระหนักถึงการมีส่วนร่วมของบุคลากรและชุมชน รองลงมาคือ ไม่เห็นความสำคัญของ

การมีส่วนร่วมของบุคลากรและชุมชน ไม่ให้ให้บุคลากรมีส่วนร่วมกำหนดนโยบาย และไม่เปิดโอกาสให้บุคลากรและชุมชนมีส่วนร่วมประเมินผลการปฏิบัติงานของโรงเรียน สำหรับปัญหาที่พบ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนน้อยให้ข้อมูลไว้ดังนี้ ขาดการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างแท้จริง รองลงมาคือ ผู้บริหารไม่เห็นความสำคัญของการมีส่วนร่วม คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ไม่ให้ความร่วมมือในการแก้ปัญหาของโรงเรียน ผู้บริหารไม่สามารถนำบุคคลที่เกี่ยวข้องเข้ามา มีส่วนร่วมในการบริหาร และขาดความเป็นเอกภาพการดำเนินงาน ตามลำดับ โดยมีข้อเสนอแนะว่า ควรเปิดโอกาสให้บุคลากร ชุมชนมีส่วนร่วมดำเนินงาน ควรใช้หลักการทำงานเป็นทีม ควรสร้างจิตสำนึกที่ดีต่อการมีส่วนร่วม ควรสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นที่ยอมรับจากทุกฝ่าย และโรงเรียน ควรออกสัมพันธชุมชน

ส่วนด้านความรับผิดชอบ ผู้ตอบแบบสอบถามเกือบทั้งหมดให้ข้อมูลว่า ได้มอบหมายงานให้บุคลากรปฏิบัติตามความสามารถ และได้จัดทำแผนการปฏิบัติการประจำปีครบตามภารกิจ 4 งาน รองลงมาคือ ได้ประชุมวางแผนการดำเนินการทุกปี ในประเด็นที่ไม่ได้ปฏิบัติ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนน้อยให้ข้อมูลว่า ไม่ได้จัดสวัสดิการให้บุคลากรอย่างต่อเนื่อง รองลงมาคือ ไม่ได้กำกับและติดตามการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างเป็นระบบ ขณะที่ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนน้อยระบุปัญหาที่พบว่า บุคลากรขาดความรับผิดชอบ รองลงมาคือ บุคลากรมีงานพิเศษนอกเหนือจากการสอน มากเกินไป บุคลากรไม่ยอมรับผลจากการกระทำของตนเอง ภูมิความรู้ ความสามารถไม่ตรงกับงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบ งบประมาณไม่เพียงพอต่อการบริหารจัดการ ตามงานที่รับผิดชอบ ผู้บริหารไม่ติดตามบุคลากรด้านการปฏิบัติหน้าที่ และผู้บริหารไม่ชี้แจงกฎ ระเบียบในเรื่องความรับผิดชอบต่อบุคลากร ตามลำดับ โดยมีข้อเสนอแนะดังนี้ ควรสร้างจิตสำนึกรับผิดชอบต่อหน้าที่ ควรกำกับและติดตามการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างเป็นระบบ ผู้บริหารควรเอาใจใส่และกระตือรือร้นต่อการแก้ปัญหาทางการบริหาร ควรจัดอบรมเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อหน้าที่ ควรนิเทศอย่างเป็นระบบ และผู้บริหารควรตระหนัก ในสิทธิและหน้าที่ มีความสำนึกรับผิดชอบต่อสังคม

ด้านหลักความคุ้มค่า ผู้ตอบแบบสอบถามเกือบทั้งหมดให้ข้อมูลว่า ได้ส่งเสริมให้บุคลากรเน้นหลักผู้เรียนเป็นสำคัญ และได้รณรงค์ให้นักเรียนร่วมกันอนุรักษ์ธรรมชาติ รองลงมาคือ รณรงค์ให้บุคลากรใช้น้ำอย่างประหยัด รณรงค์ให้บุคลากรอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม ให้ชุมชนได้ใช้อาคารสถานที่ รวมทั้งวัสดุอุปกรณ์ของโรงเรียนสำหรับการจัดกิจกรรม ขณะที่ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนน้อยให้ข้อมูลส่วนที่ไม่ได้ปฏิบัติว่า ไม่ได้หางบประมาณการจัดการศึกษาอย่างเพียงพอ รองลงมาคือ ไม่ได้ใช้จ่ายงบประมาณเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของงานหรือโครงการ ไม่ได้จัดแหล่งเรียนรู้ที่มีคุณภาพต่อการเรียนการสอน และไม่ได้วางแผนการใช้วัสดุอุปกรณ์ให้บุคลากร

เพื่อให้สามารถนำมาใช้อย่างคุ้มค่า ส่วนปัญหาที่พบ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนน้อยให้ข้อมูล ไว้ดังนี้
ใช้ทรัพยากรไม่คุ้มค่า รองลงมาคือ ขาดการปลูกฝังจิตสำนึกและสร้างความยั่งยืนให้บุคลากรรู้จัก
การประหยัดและใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ขาดการวางแผนการบริหารจัดการที่ดี และการดำเนินงาน
ใช้วัสดุอุปกรณ์ไม่เป็นไปตามแผนงาน โดยมีข้อเสนอแนะว่า ควรใช้หลักเศรษฐกิจพอเพียง ควร
เปิดโอกาสให้บุคลากรและชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมบริหารจัดการในด้านการใช้ทรัพยากรของโรงเรียน
ควรวางแผนการดำเนินงานการใช้ทรัพยากรให้คุ้มค่า รวมทั้งสำรวจความต้องการ ด้านการใช้วัสดุ
อุปกรณ์ของบุคลากร ควรกำกับ ติดตามการดำเนินงานการใช้ทรัพยากรอย่างต่อเนื่อง ควรรู้จักใช้
ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ควรจัดกิจกรรมปลูกฝังจิตสำนึกกับผิชอบ และควรช่วยกันรักษาทรัพย์สิน
ของทางราชการ

อภิปรายผล

การศึกษาครั้งนี้ ทำให้ทราบถึงการใช้อย่างมีประสิทธิภาพในการบริหาร โรงเรียน
ในอำเภอเชียงของ จังหวัดเชียงราย ซึ่งผู้ศึกษานำมาอภิปราย ดังนี้

การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหาร โรงเรียน ด้านหลักนิติธรรม พบว่า โรงเรียนเกือบ
ทั้งหมดมีกฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่บุคลากรทุกคนยอมรับ และได้แนะนำแนวทางปฏิบัติตามกฎ
ระเบียบ ข้อบังคับให้บุคลากรมีความเข้าใจตรงกัน และได้ให้บุคลากรทุกคนปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ
ข้อบังคับ ดังที่สำนักงานกฤษฎามนตรี (2542) ได้กำหนดระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้าง
ระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 ระบุว่า การใช้หลักนิติธรรมตามหลัก
ธรรมาภิบาลมาบริหารจัดการ ได้แก่ การตรากฎหมาย กฎ ข้อบังคับต่าง ๆ ให้ทันสมัยและเป็นธรรม
เป็นที่ยอมรับของสังคม และสังคมยินยอมพร้อมใจปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ข้อบังคับเหล่านั้น
โดยถือว่าเป็นการปกครองภายใต้กฎหมายมิใช่ตามอำเภอใจหรืออำนาจของตัวบุคคล เช่นเดียวกับ
ปาริชาติ เทพอารักษ์ (2550) ได้กล่าวว่า หลักนิติธรรม เป็นหลักที่ถือเป็นกฎ กติกาในสังคมที่ทุกคน
มีส่วนเกี่ยวข้อง ดังนั้น การตรากฎหมายต้องคำนึงถึงสิทธิ เสรีภาพ ของสมาชิกมีความเป็นธรรม
และมีความชัดเจน มีระบบลงโทษที่เหมาะสม รวมทั้งมีการบังคับใช้ที่คำนึงถึงสิทธิเสรีภาพของ
ประชาชน จะช่วยคุ้มครองสิทธิและเสรีภาพของประชาชนไม่ให้ถูกละเมิดโดย การใช้อำนาจรัฐ
ซึ่งใกล้เคียงกับการศึกษาของ สุจิตรา มีจำรัส (2550) ที่ได้ข้อมูลว่า การจะพัฒนาตามหลัก
ธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาให้ประสบผลสำเร็จนั้น ผู้บริหาร คณะกรรมการสถานศึกษา
ครู และชุมชน ต้องระดมความคิดเห็นและร่วมกันวางกรอบแนวปฏิบัติ ข้อบังคับ ข้อตกลงต่าง ๆ
ให้เป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย ควรจัดทำเป็นคู่มือการปฏิบัติราชการของโรงเรียน ให้คณะครูได้ศึกษา
เพื่อใช้เป็นแนวทางการปฏิบัติราชการ ต้องพัฒนาบุคลากรโดยการอบรมให้ความรู้ด้านกฎหมาย

ระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ ผู้บริหารต้องปฏิบัติงานตามกฎระเบียบ ข้อบังคับอย่างเป็นธรรมและสังคมยอมรับ เช่นเดียวกับผลการศึกษาของ สามารณ อินตามูล (2548) ได้พบว่า แนวทางการใช้ธรรมาภิบาลที่ผู้บริหารสถานศึกษา คือ ผู้บริหารควรกำหนดขั้นตอนการรับผิดชอบงานต่าง ๆ โดยชี้แจงการปฏิบัติงานให้ชัดเจน และติดตามอย่างต่อเนื่อง ส่งเสริมให้บุคลากรทำตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับอย่างเคร่งครัด และต้องลงโทษบุคลากรที่ประพฤติผิดกฎ ระเบียบ ข้อบังคับอย่างจริงจัง รวมทั้ง ชรินทร์นั แผลงดี (2551) พบว่า รูปแบบการบริหารด้วยหลักธรรมาภิบาลตามหลักนิติธรรม ด้านการบริหารจัดการ ต้องวางแผนการจัดระบบปฏิบัติด้านกฎ ระเบียบร่วมกัน และ ธนัช รัตนไทรแก้ว (2549) ให้ข้อเสนอว่ากฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ ต้องเป็นที่ยอมรับของบุคลากรและสังคม และส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนทุกคนปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับเหล่านั้นด้วย

สำหรับปัญหาที่ส่วนน้อยได้เสนอไว้ในด้านหลักนิติธรรม คือ บุคลากรไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ โรงเรียนยังไม่เป็นนิติบุคคลที่แท้จริง กฎหมายเกี่ยวกับการศึกษาเปลี่ยนแปลงบ่อยครั้ง ทำให้เกิดปัญหาในทางปฏิบัติ ผู้บริหารนำเอาแนวคิดของตนเองมาใช้บริหารองค์กรโดยไม่ยึดกฎหมาย ผู้บริหารใช้ช่องทางด้านกฎหมายเพื่อการทุจริต บุคลากรขาดความเข้าใจเกี่ยวกับกฎ ระเบียบ ข้อบังคับสำหรับการปฏิบัติงาน เช่นเดียวกับผลการศึกษาของ พรหมเมศวร์ คำผาบ (2550) ที่พบว่า ได้ใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารโรงเรียนน้อย มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด บุคลากรในโรงเรียน ทั้งผู้บริหาร และครูผู้สอนยังไม่มีความรู้ ความเข้าใจในการใช้หลักนิติธรรมสำหรับการบริหารโรงเรียนที่ชัดเจนเพียงพอ ในขณะที่เดียวกันในระดับโรงเรียน กฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่ใช้เป็นแนวปฏิบัติในโรงเรียน ไม่ได้เอื้อต่อการควบคุม การปรับปรุงกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ยังไม่มีความรัดกุม รวดเร็ว และมีความซับซ้อนยากแก่การปฏิบัติ ซึ่งใกล้เคียงกับ มลิตา มะอักษร (2550) ที่ได้ศึกษาพบว่า ปัญหาและอุปสรรคเกี่ยวกับการปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาลในสถานศึกษา ได้แก่ ระบบโครงสร้างการบริหารไม่ชัดเจน กฎหมายไม่ทันสมัย ไม่สอดคล้องกับสภาพการณ์ปัจจุบัน ระเบียบไม่ยืดหยุ่น และบุคลากรส่วนใหญ่ไม่จริงจังต่อปฏิบัติงาน ไม่ยึดหลักเกณฑ์และระเบียบกฎหมาย ในทำนองเดียวกันกับ นิกร นวโชติรส (2550) ที่ได้ศึกษาพบว่า การบริหารด้วยหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียนด้านหลักนิติธรรม ผู้บริหารและครูผู้สอนมีการศึกษากฎ ระเบียบ ข้อบังคับของทางราชการ อยู่ในเกณฑ์ต่ำที่สุด

สำหรับข้อเสนอแนะ ถึงแม้จะมีผู้มีตอบแบบสอบถามส่วนน้อยตอบ แต่ก็มีข้อเสนอแนะที่น่าสนใจในลำดับต้นๆ คือ โรงเรียนควรมีกฎ ระเบียบที่เป็นที่ยอมรับจากบุคลากร รวมทั้งนำมาปฏิบัติโดยทั่วกัน และแก้ไข ปรับปรุงกฎหมายทางการศึกษาให้ทันสมัย ตามที่คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (2553) ได้เสนอแนวปฏิบัติสำหรับการประยุกต์ใช้หลักธรรมาภิบาล

สำหรับการบริหารว่า สิ่งจำเป็นต่อการบริหารงานของหน่วยงานภาครัฐ ประการหนึ่งคือ การมีกฎหมายที่เข้มแข็งในหน่วยงาน เพราะธรรมาภิบาลมีพื้นฐานการดำเนินการอยู่บนกรอบของกฎหมาย โดยไม่เลือกปฏิบัติ ให้ความเสมอภาคเท่าเทียม เป็นธรรมกับทุกฝ่าย มีกฎหมายที่เข้มแข็ง ระบุการลงโทษที่ชัดเจน และมีผลบังคับใช้ได้จะเป็นสิ่งที่ช่วยพัฒนาระบบการปกครองเพื่อป้องกันการละเมิดหรือฝ่าฝืน การมีระบบกฎหมายที่ดีจะส่งเสริมการปกครองตามหลักนิติธรรม นอกจากนี้ พัทธศรี ศรีเมือง (2549) แสดงทัศนะว่า การดำเนินการตามหลักธรรมาภิบาลเพื่อการบริหารงานของภาครัฐให้บรรลุเป้าหมายนั้น สิ่งสำคัญข้อหนึ่งคือ การปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการ โดยดำเนินการทบทวนกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ เพื่อยกเลิก ปรับปรุงหรือทำขึ้นใหม่ และรับฟังความคิดเห็นของประชาชน สำหรับกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ที่อยู่ในความรับผิดชอบให้ทันสมัย เพื่อลดภาระของประชาชนที่มาติดต่อราชการ รวมทั้งให้สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกาทำหน้าที่ตรวจสอบกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศ ของแต่ละส่วนราชการ ถ้าล้าสมัยและไม่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาประเทศหรือทำให้เกิดอุปสรรค ต่อการดำรงชีวิตของประชาชน ให้เสนอส่วนราชการปรับปรุงหรือยกเลิกต่อไป ถ้าส่วนราชการนั้นไม่เห็นด้วย ให้เสนอเรื่องต่อคณะรัฐมนตรีวินิจฉัยต่อไป และสุจิต นิมิศกุล (2543) เสนอว่า การบริหารงานหน่วยงานของรัฐต้องดำเนินการตามหลักธรรมาภิบาล โดยพัฒนาปรับปรุง แก้ไขและเพิ่มเติมกฎหมายให้ทันสมัย และเป็นธรรม

สำหรับด้านคุณธรรม ผู้ตอบแบบสอบถามเกือบทั้งหมดให้ข้อมูลว่า ได้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์ ได้จัดกิจกรรมเสริมสร้างคุณธรรมแก่ครูและนักเรียน ประพฤติตนดั่งตามหลักศีลธรรม ซึ่งสัมพันธ์กับ พัทธศรี ศรีเมือง (2549) ที่ได้ให้ความคิดเห็นว่า เป้าหมายข้อที่ 1 ของหลักธรรมาภิบาลสำหรับหน่วยงานราชการ คือ ให้เกิดประโยชน์สุขของประชาชน โดยต้องให้วางระบบการทำงาน ให้เป็นไปด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต ตรวจสอบได้ และมุ่งให้เกิดประโยชน์ต่อประชาชนโดยรวม เช่นเดียวกับ สำนักนายกรัฐมนตรี (2542) ได้กำหนดระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 ระบุได้ให้หน่วยงานของรัฐยึดหลักคุณธรรม โดยการยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม โดยตรงร่งให้เจ้าหน้าที่ของรัฐยึดถือหลักนี้เพื่อการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นตัวอย่างแก่สังคม และส่งเสริมสนับสนุนให้ประชาชนพัฒนาตนเองไปพร้อมกัน เพื่อให้คนไทยมีความซื่อสัตย์ จริงใจ ขยัน อดทน มีระเบียบวินัย ประกอบวิชาชีพสุจริต จนเป็นนิสัยประจำชาติ นอกจากนี้ ปรีชาดิ เทพอารักษ์ (2550) ได้แสดงความเห็นว่า การใช้หลักคุณธรรมตามหลักธรรมาภิบาลนั้น เป็นการพัฒนาให้บุคลากรของภาครัฐยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม สนับสนุนให้ประชาชนพัฒนาตนเอง ให้เป็นผู้มีความซื่อสัตย์ สุจริต ขยัน อดทน มีระเบียบวินัย ธรรมาภิบาลเป็นการบริหารที่ให้ความสำคัญกับประสิทธิภาพ และยึดถือระบบคุณธรรม โดยมี

ความเชื่อว่า ระบบคุณค่าและค่านิยมต่าง ๆ ของระบบราชการเป็นปัจจัยกำหนดพฤติกรรมของข้าราชการและชี้นำวิธีการให้บริการแก่ประชาชนด้วย ซึ่งใกล้เคียงกับ มลิตา มะอักษร (2550) ได้ศึกษาพบว่า วุฒิการศึกษาของผู้บริหารนั้นมีความสัมพันธ์กับความตระหนักต่อการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความมีคุณธรรม ซื่อสัตย์ สุจริต และความยุติธรรมของผู้บริหารด้วย เช่นเดียวกับ สุจิตรา มีจำรัส (2550) พบว่า ผู้บริหารควรเป็นแบบอย่างด้านคุณธรรมโดยมีความซื่อสัตย์ จริงใจ ขยัน อดทน มีระเบียบเป็นที่ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชาและชุมชน ผู้บริหารและคณะครูควรได้รับ การพัฒนาอบรมด้านคุณธรรมจริยธรรมอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

สำหรับปัญหาที่ส่วนน้อยได้เสนอไว้ในด้านหลักคุณธรรม คือ ผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญ และยุติธรรมกับบุคลากรในโรงเรียน ผู้บริหารไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง ผู้บริหาร ครูไม่มีคุณธรรม ผู้บริหารไม่มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ การใช้กฎหมายเพื่อกดขี่ข่มเหงผู้ที่มีความคิดเห็นที่แตกต่าง ระบบราชการให้ความสำคัญความชอบเหมือนกัน ทำให้ขาดแรงกระตุ้นและแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ไม่พิจารณาความดีความชอบจากผลปฏิบัติงานจริง เช่นเดียวกับ ผลการศึกษาของ มลิตา มะอักษร (2550) พบว่า ปัญหาและอุปสรรคด้านคุณธรรมในการใช้หลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารโรงเรียนคือ บุคลากรส่วนใหญ่มีคุณธรรม จริยธรรมน้อย ขาดการอบรม สัมมนาอย่างต่อเนื่องจากผู้มีประสบการณ์ ผู้บริหารและบุคลากร คำนึงถึงผลประโยชน์ของตนเอง และพวกพ้องจึงเกิดระบบอุปถัมภ์ และ ชรินทร์นั แสงดี (2551) ระบุว่า ปัญหาที่พบจากการบริหารงานในโรงเรียนตามหลักคุณธรรมคือ ยังไม่มีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยความยุติธรรม และ ไม่มีความเป็นธรรมต่อการมอบหมายงานให้กับบุคลากรในโรงเรียน

ประเด็นข้อเสนอแนะส่วนน้อยที่ตอบแบบสอบถาม ระบุว่า ผู้บริหารควรมีคุณธรรมในการบริหารงานใช้หลักศาสนาสู่การปฏิบัติ ควรปลูกฝังด้านคุณธรรม จัดอบรมให้ความรู้แก่บุคลากรในเรื่องคุณธรรม จริยธรรม ซึ่งสัมพันธ์กันกับ ยุทธนา ชูทองม้วน (2550) ที่ได้ศึกษาพบว่า การบริหารงานด้านหลักคุณธรรม ควรจัดอบรม สัมมนาให้กับบุคลากรในหัวข้อเกี่ยวกับคุณธรรม จริยธรรม และควรพัฒนาบุคลากรให้มีคุณธรรมในจิตใจให้มากขึ้น

ส่วนด้านความโปร่งใส ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมดให้ข้อมูลว่า ได้จัดโครงสร้างการบริหารงาน จัดประชุมชี้แจงให้บุคลากรเข้าใจหน้าที่รับผิดชอบตามภารกิจ ได้รายงานผลการปฏิบัติงานประจำปี และเกือบทั้งหมดได้กำหนดนโยบายและเป้าหมายสำหรับการปฏิบัติงาน ดังที่ พชรศรี ศรีเมือง (2549) ที่ชี้ให้เห็นวัตถุประสงค์ของการบริหารราชการต้องให้มีประสิทธิภาพและความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ มีแนวปฏิบัติคือ ส่วนราชการต้องกำหนด ภารกิจ เป้าหมายและแผนการทำงาน ระยะเวลาแล้วเสร็จ จำนวนงบประมาณ เพื่อให้ข้าราชการและประชาชนทราบ เพื่อให้เกิดความโปร่งใสสามารถตรวจสอบได้ รวมถึงทุกส่วนราชการต้องทำแผนภูมิขั้นตอน

ระยะเวลา รายละเอียดการทำงานอย่างเปิดเผยต่อประชาชน เป็นการลดขั้นตอนการติดต่อสอบถาม การทำความเข้าใจกับประชาชนที่เข้ามา ขอรับบริการจากหน่วยงานของรัฐเพื่อความสะดวก รวดเร็ว ของประชาชน เช่นเดียวกับ Agere (อ้างใน ไชยวัฒน์ คำชู และคณะ, 2545) ที่ให้ทัศนะว่า การบริหารงานให้ประสบความสำเร็จตามหลักการของธรรมาภิบาลนั้น ต้องใช้การการจัดวิธีการ ปกครองแบบมีส่วนร่วม โดยการเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เข้ามามีบทบาทและอิทธิพล เพื่อการตัดสินใจ ดำเนินนโยบาย ซึ่งหมายถึงการประชุมชี้แจง และมีส่วนร่วมกำหนดนโยบายและ เป้าหมายการปฏิบัติงานนั่นเอง จากผลการศึกษาของ ยุทธนา ชุตทองม้วน (2550) พบว่า ได้กำหนด โครงสร้างการบริหารงานตาม หลักธรรมาภิบาล ขณะที่ สุจิตรา มีจำรัส (2550) ได้ศึกษาพบว่า ผู้บริหารควรมีความซื่อสัตย์สุจริต ทำงานด้วยความโปร่งใส พร้อมรับการตรวจสอบจาก คณะกรรมการผู้ปกครอง ครู และชุมชนผู้บริหาร ควรเปิดโอกาสให้คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครอง ครูและชุมชน เข้ามาร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมวางแผน ตลอดจนแต่งตั้งคณะทำงานและ ผู้รับผิดชอบการทำงานชัดเจน เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารการปฏิบัติงานของโรงเรียนแก่ชุมชนอย่าง สม่ำเสมอ ซึ่งหมายถึงการรายงานผลการปฏิบัติงานประจำปีนั่นเอง เช่นเดียวกับ นิกร นวโชติรส (2550) ได้ศึกษาพบว่า สำหรับการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล ด้านความโปร่งใส ผู้บริหารและครู ต่างพอใจที่จะปฏิบัติมากที่สุด คือ ให้โรงเรียนมีกระบวนการรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ ของบุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และ ศิริনারถ นันทวัฒน์ภิรมย์ (2547) ระบุว่า ผู้บริหารควร ปฏิบัติตามแผนการใช้จ่ายงบประมาณและแผนปฏิบัติการประจำปีที่ได้ทำไว้ ซึ่งครอบคลุมภารกิจ ทุกด้านของสถานศึกษา แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารได้กำหนดนโยบายและเป้าหมายสำหรับการ ปฏิบัติงาน และมีการรายงานผลการปฏิบัติงานประจำปีนั่นเอง

จากการศึกษาครั้งนี้ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนน้อยได้ระบุปัญหาว่า การใช้งบประมาณ ไม่ถูกต้องตามระเบียบ ไม่โปร่งใส การดำเนินงานไม่เป็นระบบ ไม่มีขั้นตอน ขาดความชัดเจน การทำงานขาดการประชาสัมพันธ์ที่ต่อเนื่อง ดังที่ วาสุวัฒน์ ชัยวรรณะ (2553) ที่ได้ระบุปัญหาว่า มีความไม่โปร่งใสของการเบิกจ่ายงบประมาณ การใช้งบประมาณผิดประเภท ผู้บริหารมอบหมาย งานเกี่ยวกับงบประมาณให้กับบุคลากรที่มีประสบการณ์น้อย ทำให้ขาดความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับ ระเบียบด้านงบประมาณ การจัดซื้อจัดจ้าง การติดตาม ตรวจสอบการเงิน การบัญชีและการบริหาร งบประมาณไม่ต่อเนื่อง เช่นเดียวกับ ศิริনারถ นันทวัฒน์ภิรมย์ (2547) ได้ศึกษาพบว่า ปัญหาด้าน การบริหารงานด้านงบประมาณในสถานศึกษา ได้แก่ ผู้บริหารไม่มีความเข้าใจในเรื่องการบริหาร งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ขาดการติดตามการใช้จ่ายงบประมาณอย่างต่อเนื่อง ไม่ชี้แจงการใช้ ใช้จ่ายงบประมาณให้ทราบอย่างทั่วถึง ไม่ปฏิบัติตามแผนการใช้จ่ายงบประมาณและแผนปฏิบัติการ

ประจำปี นอกจากนี้ควรแจ้งผล การจัดสรรและการใช้จ่ายงบประมาณแก่ผู้รับผิดชอบอย่างละเอียดชัดเจน

สำหรับข้อเสนอแนะ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนน้อยได้เสนอแนะว่า ควรแต่งตั้ง คณะกรรมการตรวจสอบ ความถูกต้อง สร้างจิตสำนึกในความสุจริต ให้จัดทำเอกสาร หลักฐาน บัญชี และรายละเอียดการดำเนินงานอย่างถูกต้อง พร้อมรับการตรวจสอบ จัดทำรายงานผลการดำเนินงานให้แก่ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ดังที่ ปาริชาติ เทพอารักษ์ (2550) แสดงความเห็นว่าการดำเนินงานของภาครัฐ มีระบบการบริหารจัดการที่มีความโปร่งใสและเปิดเผย ประชาชนให้เข้ามามีส่วนร่วมรับรู้ถึงวิธีการและขั้นตอนการทำงาน มีโอกาสเข้ามาตรวจสอบการทำงานของรัฐบาล จะทำให้ความด้อยประสิทธิภาพและการทุจริตประทุติ มิชอบของข้าราชการลดลง ซึ่งใกล้เคียงกับ อรพินท์ สพโชคชัย (อ้างใน สมบูรณ์ ศิริประชัย, 2550) อธิบายว่า ความสุจริตและโปร่งใส คือ กลไกที่มีความสุจริตและโปร่งใส ซึ่งรวมถึงการมีระบบกติกากฎและการดำเนินงานที่เปิดเผย ตรงไปตรงมา ประชาชนสามารถเข้าถึงและได้รับข้อมูลข่าวสารอย่างเสรี เป็นธรรม ถูกต้อง และมีประสิทธิภาพ ซึ่งหมายถึงการที่ผู้เกี่ยวข้องทั้งหมด ไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานกำกับดูแล และประชาชนสามารถตรวจสอบและติดตามผลได้ เช่นเดียวกับ พัทธศรี ศรีเมือง (2549) เสนอว่า แนวปฏิบัติอย่างหนึ่งที่ต้องปฏิบัติในหน่วยงานของรัฐ คือ การเปิดเผยข้อมูล โดยส่วนราชการต้องเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติราชการให้ประชาชนทราบ เว้นแต่ เพื่อรักษาความมั่นคงหรือความสงบเรียบร้อยและคุ้มครองสิทธิของประชาชน ทั้งยังต้องเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับงบประมาณ รายจ่ายรายการจัดซื้อจัดจ้างและสัญญาใดๆ ที่ดำเนินการ ห้ามทำสัญญาที่มีข้อความไม่ให้เปิดเผยข้อความหรือข้อความใด เว้นแต่เป็นข้อมูลที่ได้รับคามคุ้มครองโดยกฎหมาย ในทำนองเดียวกับ ผลการศึกษาของ มลิตา มะอักษะ (2550) พบว่า การบริหารงานของสถานศึกษา ถ้าการปฏิบัติงานโดยไม่ดำเนินการตามกระบวนการให้ครบถ้วน จะทำให้เกิดความไม่โปร่งใส เช่นเดียวกับ ศิรินารถ นันทวัฒน์ภิรมย์ (2547) เสนอว่า ผู้บริหารควรดำเนินงานในรูปของคณะกรรมการที่ทุกฝ่ายมีส่วนเกี่ยวข้อง โดยเฉพาะการดำเนิน ด้านงบประมาณต้องดำเนินการไปตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ.2535 โดยระบุว่า การที่สถานศึกษาได้รับพัสดุของส่วนราชการแล้ว จะต้องลงบัญชีหรือทะเบียนควบคุมพัสดุแยกเป็นแต่ละชนิด โดยจะต้องมีหลักฐานการรับเข้าบัญชีหรือทะเบียนไว้ ประกอบกับการลงรายการด้วย และจะต้องเก็บรักษาให้เป็นระเบียบเรียบร้อย ปลอดภัย ครบถ้วน ถูกต้อง เมื่อมีการเบิกจ่าย ผู้รับผิดชอบจะต้องตรวจสอบความถูกต้องของใบเบิกและเอกสารประกอบ และต้องลงบัญชีหรือทะเบียนทุกครั้งที่ย้าย และเก็บใบเบิกจ่ายไว้เป็นหลักฐานด้วย ในด้านการตรวจสอบพัสดุ ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องแต่งตั้งคณะกรรมการ เพื่อการตรวจสอบการรับจ่ายพัสดุทุกครั้งเมื่อสิ้นรอบระยะเวลาปีงบประมาณ

ในด้านหลักการมีส่วนร่วม ผู้ตอบแบบสอบถามเกือบทั้งหมดให้ข้อมูลว่า ได้ให้บุคลากรมีส่วนร่วมประสานงาน ตลอดจนส่งเสริมให้บุคลากรและชุมชนมีส่วนร่วมต่อการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี ดังที่ ปาริชาติ เทพอารักษ์ (2550) กล่าวว่า หลักการมีส่วนร่วมเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการบริหารกิจการบ้านเมืองมากขึ้นทุกขณะ เพราะการมีส่วนร่วมของประชาชนเป็นการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนรับรู้ มีส่วนเกี่ยวข้องกับกระบวนการตัดสินใจ การดำเนินการของโครงการ รวมถึงได้รับการเสริมสร้าง จิตความสามารถเพื่อการเข้ามามีส่วนร่วม การมีส่วนร่วมจึงเป็นกระบวนการที่ประชาชนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้มีส่วนร่วมทางการบริหาร และการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ทั้งการจัดสรรทรัพยากรของชุมชนและของชาติ โดยให้แสดงทัศนะต่าง ๆ ต่อการดำเนินงานที่มีผลต่อชีวิตความเป็นอยู่ เพื่อให้รัฐบาลนำไปประกอบการตัดสินใจระดับนโยบาย การให้คำแนะนำปรึกษา ร่วมวางแผน ร่วมปฏิบัติ รวมตลอดจนควบคุมการดำเนินงาน ซึ่งใกล้เคียงกับ สุรพล ไกรวานิช (2544) ที่ได้ให้ข้อมูลว่า แนวทางการมีส่วนร่วม ต่อการบริหารโรงเรียน ด้านการวางแผน โครงการการบริหารโรงเรียน ควรมีกรรมการ ครู อาจารย์ ร่วมกันวางแผน ด้านนโยบาย กระบวนการ และการประเมินผล รวมทั้งการประสานงานด้านอื่น ๆ เช่นเดียวกับ บุญเลิศ ทิพจร (2544) ได้ศึกษาพบว่า ชุมชนมีความพร้อมมากที่จะเข้าร่วมการบริหารโรงเรียน ประถมศึกษา คือ มีความพร้อมในทรัพยากรการบริหาร ความรู้ ความสามารถ เวลา และต้องการที่จะเข้าไปมีส่วนร่วมในกระบวนการวางแผนของโรงเรียน การบริหารงานด้านการจัดการองค์การ การอำนวยการ การประสานงาน การประเมินผลโดยให้มีระเบียบ กฎหมายรองรับที่ชัดเจน ชุมชนมีความเห็นที่ให้แผนงานการบริหารโรงเรียนควรมาจากชุมชน การจัดองค์การที่มีชุมชนร่วม พร้อมทั้งกำหนดรูปแบบที่หลากหลาย การอำนวยการเป็นไปตามระบบการบริหารที่มีชุมชนมีส่วนร่วมกำหนดระบบการบริหาร การประสานงานที่ให้โรงเรียนเป็นแกนกลางเพื่อประสานงานตามแผนและทรัพยากรที่มาจากชุมชน การประเมินผลให้มีทั้งจากการประเมินผลภายในและจากภายนอกโรงเรียนโดยชุมชนอย่างต่อเนื่อง

จากการศึกษาครั้งนี้ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนน้อย ระบุปัญหาที่พบว่า ขาดการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างแท้จริง ผู้บริหารไม่เห็นความสำคัญของการมีส่วนร่วม คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไม่ให้ความร่วมมือต่อการแก้ปัญหาของโรงเรียน ดังที่ เสริฐ บุญวงศ์ (2553) ให้ทัศนะว่า ขาดการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้านการบริหารงบประมาณ และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไม่เข้าใจบทบาทตนเองต่อการจัดการศึกษา ใกล้เคียงกับผลการศึกษาของ สุรพล ไกรวานิช (2544) ที่พบว่า คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ไม่ให้ความร่วมมือต่อการบริหารงานของโรงเรียน ให้เหตุผลว่า สาเหตุดังกล่าวมาจากไม่มีความเข้าใจในด้านการปฏิรูปการศึกษาดีพอ เป็นกรรมการชุดใหม่ การรับข่าวสาร

และการเข้ารับการอบรมเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ที่มีน้อย ขาดการประชาสัมพันธ์ ขาดความเข้าใจ ในบทบาทหน้าที่ของตนเอง กรรมการบางคนไม่เข้าร่วมประชุมและไม่ค่อยสนใจในหน้าที่

สำหรับประเด็นข้อเสนอแนะที่ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนน้อยให้ข้อมูลว่า ควรเปิด โอกาสให้บุคลากร ชุมชนมีส่วนร่วมดำเนินงาน ใช้หลักการทำงานเป็นทีม สร้างจิตสำนึกที่ดีต่อ การมีส่วนร่วม สร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นที่ยอมรับจากทุกฝ่าย และ โรงเรียนควรออกสัมพันธ์ ชุมชน เช่นเดียวกับ บุญเลิศ ทิพจร (2544) ได้ศึกษาพบว่า การบริหารในโรงเรียนนั้น ควรจะมาจาก การมีส่วนร่วมของชุมชน โดยการวางแผน แผนงานและการปฏิบัติตามแผนบริหาร โรงเรียนต้อง มาจากชุมชน รูปแบบองค์กรของโรงเรียน ควรมีชุมชนเป็นผู้กำหนด โดยมีกฎหมายรองรับที่ชัดเจน การบริหาร วินิจฉัย สั่งการ บังคับบัญชา ภายในโรงเรียนเป็นไปตามระบบบริหารและชุมชน มีส่วนร่วมเพื่อการชี้แนะ เสนอข้อมูลในการวินิจฉัย สั่งการ โรงเรียนเป็นผู้ดำเนินการประสาน ภายใต้อำนาจหน้าที่ของโรงเรียนที่มาจากชุมชน โดยชุมชนสนับสนุนทรัพยากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อประเมิน และพัฒนาโดยชุมชน และให้ชุมชนมีส่วนร่วมสำหรับการหาแหล่งทรัพยากร ความรู้ ภูมิปัญญา บุคคล โดยให้โรงเรียนเป็นศูนย์กลางความรู้ของชุมชน และจากผลการศึกษาของ ยุทธนา ชุติทองม้วน (2550) พบว่ามีข้อเสนอแนะดังนี้ ควรเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมประเมินผลการปฏิบัติงาน ทั้งยังให้มีส่วนร่วมร่วมพัฒนาและชี้แจงข้อกำหนดต่าง ๆ รวมถึงให้บุคลากรได้ออกไป มีประสบการณ์ ในสังคม ตลอดจนให้บุคลากรมีส่วนร่วมปกครองแบบประชาธิปไตย และให้บุคลากรได้ร่วมรับฟัง แนวนโยบายจากผู้บริหารมากขึ้น

ขณะที่ด้านความรับผิดชอบ ผู้ตอบแบบสอบถามเกือบทั้งหมดให้ข้อมูลว่า ได้มอบหมาย งานให้บุคลากรปฏิบัติตามความสามารถ รวมทั้งได้จัดทำแผนการปฏิบัติการประจำปีครบตาม การกิจ 4 งาน ใกล้เคียงกับ ปาริชาติ เทพอารักษ์ (2550) ที่ให้ความเห็นว่า หลักความสำนึก รับผิดชอบ เป็นกระบวนการทำงานที่ช่วยเสริมสร้างประสิทธิภาพการทำงานให้ดีขึ้นความสำนึก รับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานของหน่วยงานต้องมีลักษณะสำคัญ 6 อย่าง คือ มีเป้าหมายชัดเจน ทุกคนเป็นเจ้าของร่วมกัน มีประสิทธิภาพ จัดพฤติกรรมที่ไม่เอื้ออำนวยให้เกิดความรับผิดชอบ ทำงานอย่างไม่หยุดยั้งและการมีแผนสำรอง การติดตามประเมินผลการทำงาน เช่นเดียวกับ UNESCAP (อ้างใน สุทัศน์ สุทธิกุลสมบัติ, 2552) ให้ความเห็นว่า ความรับผิดชอบเป็นการพยายาม ให้คนทุกฝ่ายทำหน้าที่ของตนให้ดีที่สุดในการปฏิบัติงาน กล้าที่จะคิด กล้าที่จะตัดสินใจและ รับผิดชอบต่อผลการคิดและตัดสินใจนั้น ๆ ในทำนองเดียวกัน สุธจิต นิमितกุล (2543) ได้ให้ทัศนะ ต่อการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลให้ประสบความสำเร็จ ประการหนึ่งที่สำคัญ คือ หน่วยงาน ต้องมีความสามารถที่จะพัฒนาและใช้ทรัพยากรด้านต่างๆ โดยเฉพาะด้านบุคคล เจ้าหน้าที่ของทุก หน่วยงานจะต้องได้รับการพัฒนาความรู้และทักษะ เพื่อให้สามารถนำไปปรับใช้กับการทำงานได้

และให้กำหนดขั้นตอนการดำเนินงานที่ชัดเจน เพื่อให้ทุกหน่วยงานยึดถือเป็นแนวปฏิบัติร่วมกัน ซึ่งสัมพันธ์กับ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (อังกูณ บุษบง ชัยเจริญ และบุญมี ลี, 2542) ที่ได้ระบุถึง ตัวชี้วัดด้านหลักความรับผิดชอบตามหลักธรรมาภิบาลข้อหนึ่งว่า วัดจากคุณภาพของงานทั้งทางด้านปริมาณ ความถูกต้อง ครบถ้วน รวมทั้งจำนวนความผิดพลาดที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานและจำนวนการร้องเรียนหรือกล่าวหาที่ได้รับ ดังนี้แล้ว โรงเรียนซึ่งเป็นหน่วยงานหนึ่งของรัฐ จึงต้องมอบหมายงานให้กับบุคลากรตามความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ของตัวชี้วัดนี้นั่นเอง นอกจากนี้ ปันรศ มาลากุล ณ อยุธยา (อังกูณ คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2553) กล่าวว่า หลักความรับผิดชอบที่ดี ต้องสามารถระบุได้ว่าใคร รับผิดชอบ การกระทำใด ได้อย่างชัดเจน ซึ่งใกล้เคียงกับ ศิรินารถ นันทวัฒน์ภิรมย์ (2547) ที่ได้ศึกษาพบว่า การบริหารผู้บริหารจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจ และมีความสามารถสูง จัดบุคลากรให้ปฏิบัติงานได้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ ซึ่งจะมีส่วนทำให้บุคลากรมีขวัญกำลังใจ มีความสุขในการปฏิบัติงาน ส่งผลให้งานประสบผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เช่นเดียวกับ ชรินรัตน์ แพงดี (2551) ได้พบว่าพบว่า รูปแบบการบริหารงานของผู้บริหาร ผู้บริหาร ต้องมีความรอบรู้ประวัติของครูในโรงเรียน ประพฤติตนเป็นแบบอย่างด้านความรับผิดชอบ มีความรอบรู้ภูมิหลัง การบริหารงานและประวัติครู เพื่อที่จะได้แบ่งหน้าที่รับผิดชอบงานให้เหมาะสม และมีเทคนิคการบริหารงานที่หลากหลายเพื่อให้ครูรับผิดชอบงาน

จากการศึกษาครั้งนี้ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนน้อย ระบุประเด็นปัญหาไว้ว่า บุคลากรขาดความรับผิดชอบ บุคลากรมีงานพิเศษนอกเหนือจากการสอนมากเกินไป บุคลากรไม่ยอมรับผลจากการกระทำของตนเอง ครูมีความรู้ ความสามารถไม่ตรงกับงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบ ผู้บริหารไม่ติดตามบุคลากรด้านการปฏิบัติหน้าที่ และผู้บริหารไม่ชี้แจงกฎ ระเบียบในเรื่องความรับผิดชอบแก่บุคลากร ซึ่งใกล้เคียงกับผลการศึกษาของ มลิตา มะอักษะ (2550) ที่พบว่า ปัญหาหลัก ความรับผิดชอบตามหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียนคือ บุคลากรบางส่วนขาดความกระตือรือร้น และขาดความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน บุคลากรในโรงเรียนปฏิบัติงานไม่เต็มที่ เต็มความสามารถ เช่นเดียวกับ ชรินรัตน์ แพงดี (2551) ที่ได้ศึกษาพบว่า ผู้บริหารไม่สามารถสร้างสำนึกรับผิดชอบให้กับบุคลากรเพื่อการปฏิบัติหน้าที่ รวมทั้งไม่สามารถสร้างขวัญกำลังใจให้บุคลากรร่วมกัน รับผิดชอบการปฏิบัติงานด้วยความเสียสละ นอกจากนี้ ศิรินารถ นันทวัฒน์ภิรมย์ (2547) ได้ศึกษาพบว่า สำหรับ การบริหารงานบุคคล นอกเหนือจากการที่ผู้บริหารต้องคำนึงถึงความรู้ ความสามารถ ความเหมาะสม ความรับผิดชอบของผู้ที่ได้รับมอบหมายงานแล้ว ในบางเรื่องต้องชี้แนะวิธีปฏิบัติ หรือจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน รวมถึงการออกคำสั่งเป็นลายลักษณ์อักษรด้วย

ข้อเสนอแนะที่ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนน้อยระบุ คือ ควรสร้างจิตสำนึกรับผิดชอบต่อน้ำที่ กำกับ และติดตาม การปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างเป็นระบบ ผู้บริหารควรเอาใจใส่และกระตือรือร้นต่อการแก้ปัญหาทางการบริหาร ควรอบรมเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อหน้าที่ นิเทศอย่างเป็นระบบ และผู้บริหารควรตระหนักในสิทธิและหน้าที่ มีความสำนึกรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งตรงกับ ยุทธนา ชุตทองม้วน (2550) พบว่า ความมอบหมายงานและให้กำกับ ติดตาม การปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างเป็นระบบและสม่ำเสมอ ประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่รับผิดชอบอย่างต่อเนื่อง เช่นเดียวกับ สุจิตรา มีจำรัส (2550) ที่ได้ศึกษาพบว่า การบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักความรับผิดชอบนั้น ผู้บริหารต้องกล้ารับผิดชอบผลจากการกระทำของตนเอง ผู้บริหารต้องแจ้งภารกิจ ขอบข่ายหน้าที่การปฏิบัติงานแก่ครูผู้รับผิดชอบ เพื่อให้ครูได้ทราบและตระหนัก มีความสำนึกต่อการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบ ผู้บริหารควรพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของทำงาน และ ผู้บริหารต้องสนใจปัญหาของชุมชน

ส่วนด้านความคุ้มค่า ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมดให้ข้อมูลว่า ได้ส่งเสริมให้บุคลากรเน้นหลักผู้เรียนเป็นสำคัญ และเกือบทั้งหมดได้รณรงค์ให้นักเรียนร่วมกันอนุรักษ์ธรรมชาติ รวมทั้งรณรงค์ให้บุคลากรใช้น้ำอย่างประหยัด รณรงค์ให้บุคลากรอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม ให้ชุมชนได้ใช้อาคารสถานที่ รวมทั้งวัสดุอุปกรณ์ของโรงเรียนสำหรับการจัดกิจกรรม ดังที่ สำนักนายกรัฐมนตรี (2542) ได้กำหนดระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 ระบุว่า หลักความคุ้มค่าตามหลักธรรมาภิบาลนั้น เป็นการบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีจำกัด เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม โดยรณรงค์ให้บุคลากรในโรงเรียนมีความประหยัด ใช้อย่างคุ้มค่า สร้างสรรค์สินค้าบริการที่มีคุณภาพ สามารถแข่งขันได้ในเวทีโลกและรักษาพัฒนาทรัพยากรธรรมชาติให้สมบูรณ์ยั่งยืน เช่นเดียวกับ UNESCAP (อ้างใน สุทัศน์ สุทธิกุลสมบัติ, 2552) กำหนดว่า การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลต้องใช้หลักประสิทธิภาพและประสิทธิผล คือ วิธีการจัดการทรัพยากรที่มีอยู่ อย่างจำกัด โดยการผลิตและจำหน่ายเพื่อให้ได้ผลตอบแทนที่คุ้มค่ากับเงิน ที่ลงทุนหรือการใช้ทรัพยากรให้ได้ประโยชน์สูงสุดต่อมวลมนุษยชาติ โดยพัฒนากระบวนการเพิ่มผลผลิตอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน ทั้งนี้ยังตรงกับ ปาริชาติ เทพอารักษ์ (2550) ที่ให้ความเห็นว่า การพัฒนาที่ยั่งยืนรัฐจะต้องบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม คำนึงถึงความประหยัด คุ้มค่า ทำให้ผลผลิตที่ได้มีคุณภาพ โดยยึดถือประชาชนเป็นเป้าหมายสูงสุด ในทำนองเดียวกับผลการศึกษาของ นิกร นวโชติรส (2550) พบว่า ได้ใช้จ่ายงบประมาณและทรัพยากร โดยคำนึงถึงประโยชน์แก่ผู้เรียนเป็นสำคัญ เกิดความคุ้มค่าและการมีส่วนร่วมบริหารงบประมาณของโรงเรียน เช่นเดียวกับ ศิริনারถ นันทวัฒน์ภิรมย์ (2547) ได้ศึกษาพบว่า การบริหารงานงบประมาณในโรงเรียน ควรสร้าง

ความตระหนักให้บุคลากรใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างคุ้มค่า อีกทั้ง ยุทธนา ชุตทองม้วน (2550) ได้ศึกษาพบว่า การบริหารงานตามหลักความคุ้มค่า ฝ่ายบริหารได้จัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดได้อย่างคุ้มค่าและได้จัดหาวัสดุ อุปกรณ์ที่จะนำมาใช้ปฏิบัติงานอย่างดี พร้อมทั้งได้ส่งเสริมให้บุคลากรใช้วัสดุในท้องถิ่นจัดทำสื่อการเรียน การสอน จัดสรรห้องเรียนและบริเวณโรงเรียนให้สามารถใช้ประโยชน์ได้อย่างเต็มที่ ควบคุม บำรุง รักษา ตกแต่งและซ่อมแซมอาคารสถานที่ให้อยู่ในสภาพใช้งานได้ดีเสมอ และได้รณรงค์ให้บุคลากรรู้จักความประหยัด

สำหรับปัญหาด้านความคุ้มค่าที่ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนน้อยได้ให้ข้อมูลว่า ใช้ทรัพยากรไม่คุ้มค่า ขาดการปลูกฝังจิตสำนึกและสร้างความยั่งยืนให้บุคลากรรู้จักการประหยัด และใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ขาดการวางแผนเพื่อการบริหารจัดการที่ดี และการดำเนินงานใช้วัสดุ อุปกรณ์ไม่เป็นไปตามแผนงาน ซึ่งสัมพันธ์กับผลการศึกษาของ ศิรินารถ นันทวัฒน์ภิรมย์ (2547) พบว่า บุคลากรบางส่วนปฏิบัติงานไม่คุ้มค่าต่อหน้าที่ ขาดอุดมการณ์ในการทำงาน การบริหารจัดการด้านการศึกษาไม่คุ้มค่า เพราะมีข้อจำกัดด้านงบประมาณ เช่นเดียวกับ ชรินทร์รัตน์ แผลงดี (2550) พบว่า การบริหารใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารด้านความคุ้มค่า ยังไม่สามารถควบคุมงบประมาณเบิกจ่ายของโครงการต่างๆ อย่างคุ้มค่าได้ และไม่สามารถควบคุมการใช้สื่อ วัสดุ อุปกรณ์ช่วยสอนด้วยความคุ้มค่า เพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุด ดังนั้น การบริหารจัดการต้องรู้จักวางแผนการปฏิบัติงานด้านเวลาเรียน สื่อ ห้องปฏิบัติการและงบประมาณ จัดประชุมชี้แจงถึงความสำคัญของหลักความคุ้มค่า

ส่วนข้อเสนอแนะที่ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนน้อยให้ข้อมูลว่า ใช้หลักเศรษฐกิจพอเพียง ควรเปิดโอกาสให้บุคลากรและชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมทางการบริหารจัดการในด้านการใช้ทรัพยากรของโรงเรียน วางแผนการดำเนินงานการใช้ทรัพยากรให้คุ้มค่า รวมทั้งสำรวจความต้องการการใช้วัสดุอุปกรณ์ของบุคลากร กำกับ ติดตามการดำเนินงานการใช้ทรัพยากรอย่างต่อเนื่อง ควรรู้จักใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า จัดกิจกรรมปลูกฝังจิตสำนึกรับผิดชอบ ซึ่งใกล้เคียงกับ ยุทธนา ชุตทองม้วน (2550) ที่ได้ให้ข้อเสนอว่า การบริหารงานด้วยหลักธรรมาภิบาล ด้านความค่านั้น ควรจะจัดฝึกอบรมและมีโครงการพัฒนาบุคลากรที่เน้นความคุ้มค่าสำหรับ การดำเนินงาน รวมทั้งจัดกิจกรรมส่งเสริมให้บุคลากรดำรงชีวิตอย่างมีคุณค่า นั่นก็คือ การใช้ชีวิตแบบพอเพียงนั่นเอง และ สุจิตรา มีจรัส (2550) พบว่า ผู้บริหารควรระดมทรัพยากรทางการศึกษา นำมาใช้อย่างประหยัด และเกิดประโยชน์สูงสุด ผู้บริหารและครูต้องร่วมกันวางแผนการใช้วัสดุอุปกรณ์ ต่าง ๆ ภายในสถานศึกษาด้วยความประหยัด ผู้บริหารรณรงค์ให้ครูและนักเรียนประหยัดน้ำและพลังงาน ทุกฝ่ายควรร่วมกันอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม บำรุงรักษาทรัพยากรทางการศึกษาให้อยู่ในสภาพที่พร้อมใช้งานได้ดีเสมอ และใช้อย่างคุ้มค่า

ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารโรงเรียน ในอำเภอเชียงของ จังหวัดเชียงราย ผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางสำหรับการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารโรงเรียน ดังนี้

1. เครื่องมือที่ใช้เก็บ รวบรวมข้อมูล ควรใช้วิธีการอื่นประกอบ นอกเหนือจากการใช้แบบสอบถามเพียงอย่างเดียว เช่น การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง ซึ่งอาจจะได้ข้อมูลที่สอดคล้องกับสภาพความเป็นอยู่จริง มีความชัดเจนมากขึ้นกว่าการตอบแบบสอบถามที่มีคำตอบเฉพาะเจาะจงได้ข้อมูลเฉพาะกรอคำถามเพียงอย่างเดียวเท่านั้น
2. ขยายขอบเขตด้านประชากรให้ครอบคลุมกลุ่มอื่น โดยศึกษาจากประชาชนในชุมชนด้วย เช่น ผู้ปกครอง นักเรียน อาจจะได้ข้อมูลที่รอบด้านและเป็นประโยชน์ สำหรับการนำหลักธรรมาภิบาลในการบริหารโรงเรียน เพื่อที่จะได้เปรียบเทียบข้อมูลที่ได้จากชุมชนและโรงเรียน และนำมาวิเคราะห์หาแนวทางปรับปรุง พัฒนาต่อไป
3. ควรศึกษาในเรื่องทำนองเดียวกันนี้กับพื้นที่ข้างเคียง อาจจะเป็นอำเภอที่อยู่รอบๆ อำเภอเชียงของ เพื่อนำข้อมูลมาเปรียบเทียบกัน และนำข้อมูลที่ได้จากหลายอำเภอมาเป็นข้อมูลเบื้องต้นสำหรับการศึกษาในระดับจังหวัดต่อไป
4. ควรศึกษาด้านหลักนิติธรรมเป็นการเฉพาะ เพื่อหาสาเหตุที่ทำให้ผู้ตอบแบบสอบถามเกือบทั้งหมดระบุว่า ได้มีกฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่ทุกคนยอมรับ แต่ผู้ตอบแบบสอบถามบางส่วนกลับระบุปัญหาว่า มีบุคลากรไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ซึ่งมีความไม่สอดคล้องกันอยู่