

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาปรากฏการณ์การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3: พหุกรณีศึกษา ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในบทนี้มีลำดับขั้นตอนการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาโดยแสดงตามขนาดของสถานศึกษา ภายใต้กรอบภารกิจการบริหารงานวิชาการ การบริหารงานงบประมาณ การบริหารงานบุคคลและการบริหารงานทั่วไป ดังนี้

1. กรณีศึกษาโรงเรียนขนาดใหญ่

1.1 ภาพรวมการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษากรณีศึกษาโรงเรียนขนาดใหญ่ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจาก การสัมภาษณ์ การสังเกต การศึกษาเอกสารพบว่า

1.1.1 การบริหารงานวิชาการตามหลักธรรมาภิบาล (1) **หลักนิติธรรม** ผู้บริหารได้บริหารงานวิชาการโดยยึดตามกรอบหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 โดยมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนตามหลักสูตร ส่งเสริมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ด้วยตนเอง จัดทำหลักเกณฑ์และแนวปฏิบัติในการวัดและประเมินผลการเรียนของสถานศึกษา เพื่อให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายถือปฏิบัติร่วมกัน และเป็นไปในมาตรฐานเดียวกัน ผู้บริหารวางระบบนิเทศโดยให้แต่ละกลุ่มสาระมีการนิเทศกันเอง เน้นสร้างการทำงานเป็นทีม ส่งเสริมให้ครูสร้างเครือข่ายทั้งในโรงเรียนและกลุ่มโรงเรียนใกล้เคียงเพื่อพัฒนาความรู้ ความสามารถในการเรื่องหลักสูตร การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ (2) **หลักคุณธรรม** ผู้บริหารยึดหลักความถูกต้อง เป็นธรรม สุจริต ยุติธรรม ให้ผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการบริหารงานวิชาการ มุ่งมั่นในการบริหารเพื่อผลประโยชน์ของผู้เรียนเป็นสำคัญ อุทิศเวลาให้กับการทำงาน และเสียสละเพื่อส่วนรวม เน้นความเป็นธรรมกับนักเรียนให้ได้รับประโยชน์สูงสุด (3) **หลักความโปร่งใส** โรงเรียนมีผลการเรียนรู้ของผู้เรียนจากการวัดและประเมินทั้งในระดับชั้นเรียน ระดับสถานศึกษา ระดับเขตพื้นที่การศึกษา และระดับชาติตลอดจนการประเมินภายนอก เพื่อใช้เป็นข้อมูลสร้างความมั่นใจเกี่ยวกับคุณภาพของผู้เรียนแก่ผู้เกี่ยวข้องทั้งภายในและนอกสถานศึกษา มีการรายงานผลการดำเนินงานต่อคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทางวารสาร โรงเรียนและทางเว็บไซต์ของโรงเรียน (4) **หลักการมีส่วนร่วม** ผู้บริหารส่งเสริมให้แต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ได้บริหารตนเองตามนโยบายโรงเรียนเล็กในโรงเรียนใหญ่ เปิดโอกาสให้ครู คณะกรรมการสถานศึกษามีส่วนร่วม



ในการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา การจัดทำสาระหลักสูตรกลุ่มสาระการเรียนรู้ หลักสูตรท้องถิ่น และให้ผู้ปกครองและผู้มีอุปการคุณได้บริจาคสื่อและวัสดุอุปกรณ์ให้กับทางโรงเรียน (5) **หลักความรับผิดชอบ** โรงเรียนกำหนดเป้าหมายแห่งความสำเร็จร่วมกันโดยกำหนดให้มีการปฏิบัติงานของสถานศึกษาเป็นไปตามเป้าหมาย/มาตรฐานที่กำหนดไว้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 75 ของแผน สนับสนุนให้นักเรียนมีความเป็นเลิศทางวิชาการ สร้างองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพิ่มอัตราการศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษาของนักเรียน (6) **หลักความคุ้มค่า** ผู้บริหารจัดการให้มีระบบการประกันคุณภาพภายใน นำผลการประเมินคุณภาพภายใน และภายนอกมาใช้ในการวางแผน/ปรับปรุงการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง

1.1.2 การบริหารงานงบประมาณตามหลักธรรมาภิบาล (1) **หลักนิติธรรม** ผู้บริหารบริหารงบประมาณโดย ยึดตามระเบียบว่าด้วยการเงินและพัสดุของทางราชการโดยการจัดทำแผนงานงบประมาณการเงิน เงินอุดหนุน เงินค่าสาธารณูปโภค และค่าตอบแทนใช้สอยวัสดุ กำหนดแผนการใช้จ่ายงบประมาณที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานและเกิดประสิทธิผลกับผู้เรียนมากที่สุด (2) **หลักคุณธรรม** ผู้บริหารมีทัศนคติใช้จ่ายงบประมาณตามแผน โดย ยึดแผนปฏิบัติราชการประจำปี ใช้จ่ายงบประมาณในรูปของคณะกรรมการ (3) **หลักความโปร่งใส** มีคณะกรรมการตรวจสอบภายในของโรงเรียนตรวจการใช้จ่ายเงิน กำกับ ดูแล ควบคุมการจัดซื้อจัดจ้างให้เป็นไปตามระเบียบทางราชการ ให้คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีส่วนร่วมในการ ตรวจสอบการจัดซื้อ/จัดจ้าง (4) **หลักการมีส่วนร่วม** ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการบริหารงบประมาณ โดยแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงานนโยบายและแผนงานเพื่อทำหน้าที่ในการจัดทำแผนพัฒนาโรงเรียน แผนกลยุทธ์ แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา แผนปฏิบัติราชการประจำปี และการรายงานผลการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ร่วมกันพิจารณากลับกรองการให้เสนอแนะในการใช้จ่ายงบประมาณตามแผนปฏิบัติราชการ ซึ่งมอบหมายการ เสนอแนะความต้องการในการจัดซื้อ/จัดจ้างสื่อวัสดุ ครุภัณฑ์ตามความต้องการของแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ (5) **หลักความรับผิดชอบ** กำหนดให้แต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้คำนวณต้นทุนผลผลิตในแต่ละภาคเรียนเพื่อหาความคุ้มค่าของงบประมาณและมุ่งเน้นผลงานให้เกิดประสิทธิผลกับนักเรียนมากที่สุด วางแผนการใช้จ่ายงบประมาณและบริหารงบประมาณตามแผนงาน/โครงการโดยมีหัวหน้ากลุ่มงานหลักเป็นผู้ควบคุม กำหนดให้มีการสรุปรงาน/โครงการและประเมินผลโครงการเมื่อสิ้นสุดโครงการ (6) **หลักความคุ้มค่า** โรงเรียนกำหนดให้มีการสรุปรงาน/โครงการและประเมินผลโครงการตามแผนการดำเนินงานเมื่อสิ้นสุดโครงการ มีการคำนวณการคุ้มค่าของงาน/โครงการและผลผลิตที่ได้รับโดยดูจากผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนตั้งแต่ระดับ โรงเรียน ระดับเขตพื้นที่ ระดับชาติ ความสามารถในการแสดงกิจกรรมต่างๆ ตลอดทั้งความพึงพอใจของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

1.1.3 การบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาล (1) **หลักนิติธรรม** ผู้บริหารโรงเรียนบริหารงานบุคคลโดยยึดตามระเบียบข้อบังคับของคณะกรรมการครูและบุคลากรทางการศึกษา และระเบียบของคณะกรรมการครูและบุคลากรทางการศึกษาประจำเขตพื้นที่ (2) **หลักคุณธรรม** ผู้บริหารยึดหลักคุณธรรมในการบริหารงานบุคคล คือ หลักความสามัคคี หลักความมั่นคง หลักความเสมอภาค หลักความเป็นกลางทางการเมือง ผู้บริหารทำตัวให้เป็นแบบอย่างที่ดี มีความซื่อสัตย์ การพิจารณาผลการปฏิบัติงานในรูปของคณะกรรมการโดยเน้นผลที่เกิดกับนักเรียนเป็นหลัก (3) **หลักความโปร่งใส** โรงเรียนแต่งตั้งคณะกรรมการกลั่นกรองพิจารณาความดีความชอบโดยให้หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ทุกกลุ่มสาระเป็นคณะกรรมการ โดยให้แต่ละกลุ่มสาระเป็นผู้เสนอชื่อผู้ที่สมควรจะได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน (4) **หลักการมีส่วนร่วม** ผู้บริหารกระจายอำนาจการบริหารงานบุคคลตามโครงสร้างสายงานการบังคับบัญชา จากผู้บริหารโรงเรียนสู่รองผู้อำนวยการโรงเรียนฝ่ายบริหารงานบุคคล หัวหน้ากลุ่มงานบริหารงานบุคคลและหัวหน้างาน การจัดบุคคลเข้าปฏิบัติงานตามความรู้ความสามารถของบุคลากร ให้คณะกรรมการสถานศึกษามีส่วนร่วมในการพิจารณาการย้ายและการจ้างบุคลากรเพื่อปฏิบัติงานในโรงเรียน (5) **หลักความรับผิดชอบ** ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรทุกคนในโรงเรียนได้รับการพัฒนา มีความก้าวหน้าในวิชาชีพ มีความรักสามัคคี มีความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกัน จัดสรรงบประมาณให้กับบุคลากรได้เข้าร่วมรับการประชุม อบรม สัมมนาทางด้านวิชาการที่หลากหลาย และเป็นประโยชน์ต่อผู้เรียนและสถานศึกษา ส่งเสริมให้บุคลากรได้เข้าร่วมอบรม ร่วมเป็นวิทยากร การนำเสนอผลงานทางวิชาการเป็นระยะๆ อย่างต่อเนื่อง (6) **หลักความคุ้มค่า** ผู้บริหารโรงเรียนได้มอบหมายงานให้บุคลากรปฏิบัติงานตามความรู้ความสามารถ ความถนัดและความสนใจ มีจุดเน้นให้ข้าราชการครูและบุคลากรได้รับการพัฒนา มีความรู้ความสามารถ มีขวัญกำลังใจ ได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ มีความมั่นคงและก้าวหน้าในวิชาชีพ

1.1.4 การบริหารงานทั่วไปตามหลักธรรมาภิบาล (1) **หลักนิติธรรม** ผู้บริหารบริหารงานทั่วไปโดยเน้นการจัดระบบสำนักงานที่ดี งานธุรการยึดตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยงานสารบรรณ พ.ศ.2526 เน้นความถูกต้องครบถ้วนของข้อมูล ทำงานได้ทันเวลา เป็นระบบ ตรวจสอบได้ เน้นการให้บริการที่รวดเร็วและประทับใจกับผู้ใช้บริการ (2) **หลักคุณธรรม** โรงเรียนออกคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการควบคุมกำกับดูแลรักษาการใช้อาคารสถานที่แต่งตั้งครูเวรประจำอาคาร ครูเวรประจำวัน ครูเวรภาคกลางคืน ให้ความรู้แก่นักเรียนเกี่ยวกับความปลอดภัยในการใช้อาคารสถานที่ (3) **หลักความโปร่งใส** โรงเรียนประชาสัมพันธ์การจัดการศึกษาของโรงเรียนผ่านทางเว็บไซต์ของโรงเรียน และมีการจัดทำวารสารโรงเรียนเพื่อให้นักเรียน ครูและผู้สนใจทั่วไปสามารถทราบข้อมูลและความเคลื่อนไหวในการจัดการศึกษา

ของโรงเรียนนอกจากนั้นโรงเรียนยัง จัดทำแผนปฏิบัติงานเกี่ยวกับการดูแลรักษาและการซ่อมบำรุง ถ้าใช้งบประมาณภายนอก จะจัดทำบันทึกข้อความแสดงการซ่อมบำรุงเสนอผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อพิจารณาอนุมัติ ถ้าใช้งบประมาณราชการต้องมีแผนงานโครงการรองรับ (4) **หลักการมีส่วนร่วม** ผู้บริหารได้เปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในงานบริหารทั่วไป เช่น การประชุมวางแผนร่วมกับคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในการแก้ปัญหาเกี่ยวกับอาคารสถานที่ที่มีความจำเป็นเร่งด่วน ประสานสัมพันธ์กับหน่วยงานภาครัฐ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการพิจารณาจัดสรรงบประมาณเพื่อการก่อสร้างอาคารสถานที่ (5) **หลักความรับผิดชอบ** มีคำสั่งแต่งตั้งครูเวรประจำอาคาร ครูเวรประจำวัน ครูเวรภาคกลางคืนร่วมกันปฏิบัติหน้าที่ดูแลรักษาความปลอดภัยของอาคารสถานที่ การดำเนินงานจัดกิจกรรม 5 ส ในโรงเรียน ตลอดจนการให้บริการด้านอาคารสถานที่ วัสดุอุปกรณ์ และบุคลากร ตามที่หน่วยงานราชการ บุคคลหรือชุมชนร้องขอ (6) **หลักความคุ้มค่า** โรงเรียนจัดสรรงบประมาณให้กับคณะครูได้จัดซื้ออุปกรณ์ที่จำเป็นต่อการเรียนการสอน ตามความเหมาะสม ส่งเสริมให้ครูผลิตสื่อการเรียนการสอนให้เพียงพอกับจำนวนผู้เรียน สร้างความตระหนักให้ทุกฝ่ายใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างคุ้มค่า ประหยัด ให้เกิดประโยชน์สูงสุด เช่นการเชื่อมต่อระบบคอมพิวเตอร์เข้าด้วยกัน(ระบบ LAN) ทุกอาคาร การจัดระบบอินเทอร์เน็ต อินทราเน็ตในสถานศึกษาทั้งนี้เพื่อให้สามารถใช้อุปกรณ์ร่วมกันได้

1.2 รายละเอียดการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดใหญ่ ผู้วิจัยจะนำเสนอการบริหารงานแต่ละงานตามองค์ประกอบของหลักธรรมาภิบาล ตามลำดับดังต่อไปนี้

1.2.1 การบริหารงานวิชาการ

1) **หลักนิติธรรม** ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ สังเกตและศึกษาเอกสารพบว่า ผู้บริหารได้บริหารงานวิชาการ โดยยึดตามกรอบหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 โดยมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนตามหลักสูตร ส่งเสริมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ด้วยตนเอง จัดทำหลักเกณฑ์ และแนวปฏิบัติในการวัดและประเมินผลการเรียนของสถานศึกษา เพื่อให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายถือปฏิบัติร่วมกัน และเป็นไปในมาตรฐานเดียวกัน มีการประเมินเปรียบเทียบกับเป้าหมายและนำผลการดำเนินงานไปใช้ปรับปรุงและพัฒนางานเป็นวงจรคุณภาพ วางระบบและกลไกหรือยุทธศาสตร์เชิงรุกในการส่งเสริมความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนในการพัฒนาการศึกษา ส่งเสริมให้ครูได้นำความรู้มาปฏิบัติจริง เพื่อให้เกิดรูปธรรม ผู้บริหารวางระบบนิเทศ กำกับ ติดตามอย่างจริงจัง ต่อเนื่อง เน้นสร้างการทำงานเป็นทีม ส่งเสริมให้ครูสร้างเครือข่ายทั้งในโรงเรียน และกลุ่มโรงเรียนใกล้เคียงเพื่อพัฒนาความรู้

ความสามารถในเรื่องหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน ผู้เรียนได้รับการพัฒนาศักยภาพด้วยการ จัดกิจกรรมการเรียนรู้ของครู เช่น การเรียนรู้แบบบูรณาการ การเรียนรู้ผ่านโครงงาน ซึ่งเป็น กิจกรรมการเรียนรู้ที่กระตุ้นให้ผู้เรียนได้ใช้ทักษะการคิดอย่างเป็นกระบวนการ รู้จักกระบวนการ แสวงหาความรู้ที่ถูกต้อง กระตุ้นให้สนใจใฝ่เรียนรู้ ดังคำสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลดังนี้

“...งานบริหารวิชาการนั้น โรงเรียนได้ยึดตามกรอบหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2544ตอนนี้โรงเรียนของเราได้มีการบริหารวิชาการตามหลักสูตรสถานศึกษา พ.ศ.2549 ก็มี คณะกรรมการสถานศึกษาร่วมในการวางแผน กำกับโดยมีแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ ประจำปีเป็นนโยบายในการดำเนินงานคือผมจะเน้นให้ครูหัวหน้ากลุ่มสาระ ได้บริหารจัดการของ เขาเองผมก็ติดตามให้ความช่วยเหลือให้กำลังใจเขา...”

(สัมภาษณ์ผู้อำนวยการ, 20 พฤศจิกายน 2552)

“...ผอ. ท่านมีความเป็นภาวะผู้นำ ท่านจะมีการวางอย่างเป็นระบบมีการนิเทศ กำกับ ติดตามอย่างจริงจัง ต่อเนื่อง ท่านพยายาม เน้นเรื่องการทำงานเป็นทีม การส่งเสริมให้ครูสร้าง เครือข่ายทั้งในโรงเรียน และกลุ่มโรงเรียนใกล้เคียง โดยเฉพาะอย่างยิ่งท่านอยากให้ครูจัดการเรียนรู้ แบบบูรณาการ เน้นให้ครูสอนโดยใช้โครงงาน ซึ่งครูทุกคน ทุกชั้นต้องให้เด็กมีโครงงาน ซึ่งท่าน ถือว่าเป็นการส่งเสริมให้ผู้เรียนได้ใช้ทักษะการคิดและการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง...”

(สัมภาษณ์ครูหน้ากลุ่มสาระวิทยาศาสตร์, 20 พฤศจิกายน 2552)

“..ผมเป็นอดีต ผอ. ของโรงเรียนนี้ และได้รับเชิญให้เข้าร่วมประชุมกับคณะกรรมการ บริหารโรงเรียนอยู่บ่อยครั้งทำให้ได้มีโอกาสเสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับจัดการศึกษาของโรงเรียน ทำ ผมคิดว่าท่านผู้บริหารเป็นคนที่มุ่งมั่น จริงจังในการทำงานมาก ผมเห็นความเปลี่ยนแปลงที่ เกิดขึ้นอย่างมากมา โดยเฉพาะงานวิชาการของโรงเรียนครูผู้สอนให้ความสำคัญและทุ่มเทเป็น อย่างมากนักเรียนของที่นี่หลายคนที่สอบติดคณะแพทยศาสตร์...”

(สัมภาษณ์ประธานคณะกรรมการสถานศึกษา, 2 ธันวาคม 2552)

2) หลักคุณธรรม ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ สังเกตและ การศึกษาเอกสารพบว่า ผู้บริหารยึดหลักคุณธรรมในการบริหาร เน้นความสุจริต ยุติธรรม รับฟัง ปัญหา ให้ผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการบริหาร มุ่งมั่นในการบริหารเพื่อผลประโยชน์ของผู้เรียน เป็นสำคัญ อุทิศเวลาให้กับการทำงาน และเสียสละเพื่อส่วนรวม เน้นความเป็นธรรมกับนักเรียน

ให้ได้รับประโยชน์มากที่สุด ยึดความรู้คุณธรรมและการให้บริการที่รวดเร็ว ถูกต้องทั่วถึงและเสมอภาคกับนักเรียนและผู้ที่มีติดต่อบริการจากทางโรงเรียน โรงเรียนมีการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่ปลูกฝังคุณธรรม หลักธรรมาภิบาล วิถีประชาธิปไตย ความสามัคคี โดยจัดโครงการเข้าค่ายคุณธรรม กิจกรรมวันสำคัญ สถานักเรียน กิจกรรมสหกรณ์ร้านค้า กิจกรรมการเรียนรู้ในห้องเรียนและนอกสถานที่ ส่งเสริมและพัฒนาครูในการผลิตสื่อ/ใช้สื่ออย่างหลากหลาย และเหมาะสมกับผู้เรียน การแสวงหาความรู้ใหม่ๆ จัดงบประมาณในการดำเนินโครงการ/กิจกรรมส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม ขกย่องเชิดชูเกียรติครูที่มีผลงานดีเด่นด้วยความยุติธรรม ส่งเสริมให้ครูจัดการเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ด้วยการออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลาย ให้ความช่วยเหลือแก่นักเรียนที่เรียนดีแต่ขาดแคลนด้วยการจัดมอบทุนการศึกษา จัดระบบการรับนักเรียนได้อย่างโปร่งใส เป็นธรรมและตรวจสอบได้ โรงเรียนมีความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน ได้รับการสนับสนุนในด้านงบประมาณในการจัดกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง เป็นที่ยอมรับของชุมชน ดังคำสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลดังนี้

“...สำหรับการบริหารงานวิชาการตามหลักคุณธรรมนั้น ท่าน ผอ.จะเน้นมากเรื่องความสุจริต ยุติธรรม มีการจัดกิจกรรมเข้าค่ายคุณธรรม กิจกรรมวันสำคัญ เน้นให้ครูและผู้เรียนประพฤติปฏิบัติตามหลักธรรมพระพุทธศาสนา การปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพครูการอุทิศเวลาให้กับการทำงาน และเสียสละเพื่อส่วนรวม และท่านก็จะประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ทำให้ครูเคารพและปฏิบัติตาม ซึ่งถือว่าครูทุกคนมีคุณธรรม ไม่มีใครประพฤติในทางที่เสื่อมเสีย...”

(สัมภาษณ์ครูหัวหน้างานวิชาการ, 11 มกราคม 2553)

“...โรงเรียนของเรามีสื่อเทคโนโลยีมากพอสมควร แต่ยังมีครูอีกส่วนหนึ่งซึ่งโดยมากจะเป็นครูที่มีอายุน้อยยังไม่นิยมที่จะใช้มากนัก อาจจะเป็นเพราะความไม่คุ้นเคยก็ได้ ทางโรงเรียนก็ได้แก้ปัญหาโดยการจัดอบรมให้เป็นกรณีพิเศษ ทางผู้บริหารก็ได้สอบถามติดตามอยู่บ่อยๆ ทำให้ระยะหลังนี้มีการตื่นตัวกันมากขึ้น ครูที่ไม่เคยใช้ก็หันมาให้ความสนใจให้ความสำคัญ ทำให้การจัดการเรียนการสอนเป็นที่สนใจของนักเรียนมากขึ้น...”

(สัมภาษณ์ครูหัวหน้ากลุ่มสาระสังคมฯ, 11 มกราคม 2553)

3) หลักความโปร่งใส ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ สังเกต และศึกษาเอกสารพบว่า โรงเรียนมีผลการเรียนรู้ของผู้เรียนจากการวัดและประเมินทั้งในระดับชั้นเรียน ระดับสถานศึกษา ระดับเขตพื้นที่การศึกษา และระดับชาติตลอดจนการประเมินภายนอก

เพื่อใช้เป็นข้อมูลสร้างความมั่นใจเกี่ยวกับคุณภาพของผู้เรียนแก่ผู้เกี่ยวข้องทั้งภายในและนอกสถานศึกษา มีการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารหลักสูตรและดำเนินการอย่างเป็นระบบมีคำสั่งมอบหมายงานและผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน มีการนิเทศติดตามความก้าวหน้าทางวิชาการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง มีการวางระบบและกลไกที่ดีในการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาโดยร่วมมือกับชุมชน คณะกรรมการสถานศึกษา และได้รับการสนับสนุนจากต้นสังกัด การเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารทางด้านวิชาการที่เป็นประโยชน์กับผู้เกี่ยวข้องโดยการประชุมชี้แจง นำข้อมูลลงเว็บไซต์ของโรงเรียน ผ่านทางวารสารของโรงเรียน เสียงตามสาย จัดรายการวิทยุในสถานีวิทยุชุมชน มีการรายงานผลการดำเนินงานต่อ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และต้นสังกัด ดังคำสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลดังนี้

“...พูดถึงเรื่องความโปร่งใสในนั้น เท่าที่ผมเห็นเคยเข้าร่วมประชุมกรรมการสถานศึกษา คือเขาจะเชิญเราไปประชุม ผมก็ไปทุกครั้งนะ เขาก็มีการชี้แจงงานของโรงเรียน ให้เรารับรู้และพยายามให้กรรมการมีส่วนร่วม โดยทางโรงเรียนจะมีการแต่งตั้งคณะกรรมการ พวกผมก็ได้ร่วมรับผิดชอบงานต่างๆ อย่างเช่น การจัดทำแผนปฏิบัติงานของโรงเรียน มีการแจ้งข่าวสารให้ผู้ปกครองทราบแล้วก็มีวารสาร เป็นหนังสือของโรงเรียน มาอยู่เสมอ ผมว่าไม่มีอะไรที่ทำให้สงสัยนะ เพราะเดี๋ยวนี้ผู้ปกครองท่านเข้าใจโรงเรียนมากและยินดีช่วยงานโรงเรียนอย่างเต็มที่...”

(สัมภาษณ์คณะกรรมการสถานศึกษา, 11 มกราคม 2553)

4) หลักการมีส่วนร่วม ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ สังเกต และศึกษาเอกสารพบว่าผู้บริหารได้ มีการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารงานวิชาการ ประกอบด้วยรองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ หัวหน้างานวิชาการ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ทั้ง 8 กลุ่มสาระและหัวหน้ากิจกรรมพัฒนาผู้เรียน ส่งเสริมให้แต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ได้บริหารตนเอง เปิดโอกาสให้ครู คณะกรรมการสถานศึกษามีส่วนร่วมในการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา การจัดทำสาระหลักสูตรกลุ่มสาระการเรียนรู้ การประเมินการใช้หลักสูตรสถานศึกษา การประกันคุณภาพภายในเสนอการจัดกิจกรรมทางวิชาการในโอกาสต่างๆ นิเทศติดตามการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ส่งเสริมให้กลุ่มสาระนิเทศติดตามด้วยตัวเอง เปิดโอกาสให้คณะกรรมการสถานศึกษามีบทบาทในการกำหนดทิศทางและการบริหารโรงเรียน เสนอแนะการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาและหลักสูตรท้องถิ่นให้สอดคล้องกับความต้องการของชุมชน เสนอแนะแหล่งเรียนรู้ในชุมชน ภูมิปัญญาท้องถิ่นและวิทยาการภายนอก การติดตามรายงานคุณภาพทางการเรียนของนักเรียน การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา นอกจากนั้นโรงเรียนยังได้เชิญ

ผู้ปกครองเข้าชมผลงานนักเรียนในการจัดงานมหกรรมทางวิชาการของโรงเรียน และเปิดโอกาสให้ผู้ปกครองและผู้มีอุปการคุณได้บริจาคสื่อและวัสดุอุปกรณ์ให้กับทางโรงเรียนอีกด้วย ดังคำสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลดังนี้

“... โรงเรียนเราก่อนข้างที่จะ โชคดี เนื่องจากว่าเรามีบุคลากรที่หลากหลายและมีประสบการณ์สูงโรงเรียนก็แต่งตั้งให้ท่านเหล่านั้นเป็นที่ปรึกษาของทีมบริหารงานวิชาการคอยให้ข้อเสนอแนะในการจัดกิจกรรมทางวิชาการ ทั้งการพัฒนาครู และการส่งเสริมพัฒนานักเรียน ที่เราจัดเป็นประจำทุกปีก็คืองานมหกรรมทางวิชาการ เพื่อเปิดโอกาสให้ครูและนักเรียนได้จัดแสดงผลงานที่เกิดจากการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ซึ่งได้รับความสนใจจากคณะครูและนักเรียนทั้งที่อยู่ในโรงเรียนครูและนักเรียนจากที่อื่นที่เราเชิญมาร่วมกิจกรรม เป็นอย่างมาก...”

(สัมภาษณ์รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ, 11 มกราคม 2553)

“... โรงเรียนได้จัดงานศิษย์เก่าเกือบทุกปีอย่างเช่นปีที่ผ่านมาก็จัดขึ้นในเดือนธันวาคม เรามีศิษย์เก่าที่จบไปหลายรุ่น มีทั้งที่เป็นข้าราชการ เป็นพ่อค้า นักการเมืองท้องถิ่น หรือประกอบอาชีพส่วนตัว ท่านเหล่านั้นก็ได้ช่วยกันบริจาคทั้งที่เป็นตัวเงินและที่เป็นสิ่งของ ครั้งที่ผ่านมาก็เหลือเข้ามูลนิธิเพื่อการศึกษา เกือบห้าแสน และมีผู้บริจาคคอมพิวเตอร์ให้โรงเรียนอีกสิบกว่าเครื่อง...”

(สัมภาษณ์ประธานกรรมการสถานศึกษา, 15 มกราคม 2553)

จากการศึกษาเอกสาร แผนปฏิบัติราชการประจำปี 2552 พบว่าโรงเรียนกำหนดแนวทางพัฒนาโรงเรียน โดยจัดทำโครงการ มีขั้นตอนการดำเนินงานและกำหนดผู้รับผิดชอบไว้ชัดเจนมีคณะกรรมการสถานศึกษาร่วมเป็นคณะกรรมการจัดทำ และลงชื่อรับทราบร่วมกัน ทำให้ทราบว่าโรงเรียนได้มีการบริหารโดยใช้หลักการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย โดยเฉพาะให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาและหลักสูตรท้องถิ่นให้สอดคล้องกับความต้องการของชุมชน ให้ชุมชนร่วมเสนอแนะแหล่งเรียนรู้ในชุมชน ภูมิปัญญาท้องถิ่นซึ่งทำให้การพัฒนาการศึกษาโรงเรียนประสบความสำเร็จได้ดียิ่งขึ้นอีกด้วย

5) หลักความรับผิดชอบต่อผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ สังเกต และศึกษาเอกสารพบว่า โรงเรียนกำหนดเป้าหมายแห่งความสำเร็จร่วมกันโดยกำหนดให้มีการปฏิบัติงานของสถานศึกษาเป็นไปตามเป้าหมาย/มาตรฐานที่กำหนดไว้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 75 ของแผน จัดทำระบบการส่งเสริม สนับสนุนให้นักเรียนมีความเป็นเลิศทางวิชาการ สร้างองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพิ่มจำนวนการศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษาของนักเรียน มุ่งพัฒนาให้

โรงเรียนเป็นศูนย์วิทยบริการของครู นักเรียนและชุมชน ผู้บริหารมีระบบประเมินผลในด้านวิชาการโดยมีการนิเทศติดตามความก้าวหน้าทางวิชาการอยู่เสมอ มีการประเมินผลโดยฝ่ายวิชาการโดยตรง และการประเมินผลโดยแต่งตั้งคณะกรรมการจากกลุ่มสาระอื่นเป็นผู้ประเมิน นำผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนทั้งระดับ โรงเรียน ระดับเขตพื้นที่และระดับชาติมาเป็นข้อมูลในการกำหนดแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา จำนวนของนักเรียนที่เรียนต่อในระดับอุดมศึกษาทำให้โรงเรียนได้รับการยอมรับจากชุมชน องค์กรอื่นและหน่วยงานต้นสังกัด ดังคำสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลดังนี้

“...สำหรับเรื่องความรับผิดชอบนั้น ท่าน ผอ. จะให้ครูทุกคนร่วมกันกำหนดเป้าหมายงานของแผน โดยงานวิชาการนั้นเราจะเน้นเรื่องการยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนไม่น้อยกว่าร้อยละ 2 ทุกกลุ่มสาระ แล้วท่าน ผอ. และคณะของท่านจะมีการนิเทศติดตามความก้าวหน้าอยู่เสมอ มีการติดตามประเมินผล นำผลสัมฤทธิ์ระดับ โรงเรียน ระดับเขตพื้นที่และระดับชาติมาเป็นข้อมูลในการกำหนดแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา ฉันทคิดว่าโรงเรียนเราก่อนข้างทำอย่างเป็นระบบนะ โรงเรียนก็ได้รับการยอมรับจากชุมชน องค์กรอื่นและหน่วยงานต้นสังกัดอยู่ในระดับหนึ่ง...”

(สัมภาษณ์ครูหัวหน้างานวิชาการ, 9 กุมภาพันธ์ 2553)

“...ผมมั่นใจจะรับว่าการจัดการเรียนการสอนในรอบหลายปีที่ผ่านมา มีคุณภาพที่มั่นใจได้ จะเห็นได้จากรางวัลที่นักเรียนได้รับจากการแข่งขันทางวิชาการในระดับต่างๆ และจากการศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษาผู้ปกครองนักเรียนที่ผมได้พูดคุยด้วยต่างก็ให้ความเชื่อมั่นกับทางโรงเรียน ...”

(สัมภาษณ์ประธานกรรมการสถานศึกษา, 11 มกราคม 2553)

6) หลักความคุ้มค่า ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ สังเกตและศึกษาเอกสารพบว่า ผู้บริหารใช้วิธีการบริหารงานวิชาการให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดโดยจัดให้มีระบบการประกันคุณภาพภายใน มีการแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา นำผลการตรวจสอบ ทบทวนและประเมินคุณภาพภายใน และภายนอกมาใช้ในการวางแผน/ปรับปรุงการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้นักเรียนได้รับรางวัลในการแข่งขันทางวิชาการและประสบผลสำเร็จในการศึกษาต่อในระดับมหาวิทยาลัย ดังคำสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลดังนี้

“...การบริหารตามหลักความคุ้มค่า งานทางด้านวิชาการนั้นเรามีระบบการประกันคุณภาพภายในตามที่กระทรวงกำหนด เรามีคณะกรรมการดำเนินงาน มีการตรวจสอบ ทบทวน และประเมินคุณภาพการจัดการศึกษาอย่างต่อเนื่อง และก็ทำรายงานทุกปีการศึกษา ก็ได้รับการยอมรับของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในระดับหนึ่ง และเราได้นำผลการประเมินมาใช้ในการวางแผน/ปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ก็คิดว่าได้ปฏิบัติงานอย่างคุ้มค่าและคำนึงถึงประสิทธิผลของงานเป็นหลัก...”

(สัมภาษณ์ผู้อำนวยการ, 19 กุมภาพันธ์ 2553)

“...ผมคิดว่าในเรื่องวิชาการของโรงเรียนเราก็ไม่เป็นรองใครนะครับ อย่างเช่นรุ่นพี่ของผมหลายคนที่สอบเข้าเรียนต่อในคณะที่มีคะแนนสูงๆ หรือคณะที่เป็นที่ใฝ่ฝันของผม เช่นรุ่นพี่ที่ที่แล้วสอบติดคณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น 1 คน คณะแพทยมหาวิทยาลัทยมหาสารคาม 1 คน และมีอีกหลายคนที่ติดคณะอื่นๆ นะครับ เพื่อนผมปีนี้ก็ได้รางวัลชนะเลิศเหรียญทองการเขียนโปรแกรมคอมพิวเตอร์ในงานศิลปหัตถกรรมมีอุบล และมีอีกหลายรางวัลครับ...”

(สัมภาษณ์ประธานนักเรียน, 16 กุมภาพันธ์ 2553)

1.2.2 การบริหารงานงบประมาณ

1) หลักนิติธรรม ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ สังเกตและศึกษาเอกสารพบว่า ผู้บริหารบริหารงบประมาณโดยยึดตามระเบียบว่าด้วยการเงินและพัสดุของทางราชการ การใช้จ่ายงบประมาณ ยึดแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปี กำหนดแผนการใช้จ่ายงบประมาณที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน ในการดำเนินงานให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมเสนอความต้องการในการจัดซื้อ/จ้างวัสดุ ครุภัณฑ์ สื่อการเรียนการสอน ตลอดจนการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร โดยจัดสรรงบประมาณให้กลุ่มสาระการเรียนรู้อย่างเท่าเทียมและเสมอภาคตามความต้องการโดยมุ่งให้เกิดประโยชน์กับผู้เรียนเป็นสำคัญ ดังคำสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลดังนี้

“...เรื่องนี้เราก็มียึดหลักการกระจายอำนาจตามโครงสร้างการบริหารงานงบประมาณอย่างเคร่งครัด เรามีคณะกรรมการซึ่งมีผู้อำนวยการ รองฝ่ายงบประมาณ หัวหน้ากลุ่มงานบริหารงบประมาณและนโยบายแผนงาน หัวหน้างานการเงิน หัวหน้างานพัสดุ หัวหน้างานนโยบายและแผนงาน และมีคณะกรรมการสถานศึกษา ร่วมกันวางแผน ติดตามการใช้จ่ายงบประมาณ สามารถตรวจสอบได้ สิ่งนี้เป็นหลักการที่โรงเรียนยึดถือมาตลอด...”

(สัมภาษณ์รองผู้อำนวยการฝ่ายงานบริหารงบประมาณ, 9 มีนาคม 2553)

2) หลักคุณธรรม ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ สังเกตและศึกษาเอกสารพบว่า ผู้บริหารมีการบริหารงานการเงินและการบัญชีและทรัพย์สินให้เกิดประสิทธิภาพประสิทธิผล โดยการจัดทำแผนงานงบประมาณการเงิน เงินอุดหนุน เงินค่าสาธารณูปโภค และค่าตอบแทนใช้สอยวัสดุ แต่งตั้งบุคลากรเพื่อทำหน้าที่ตามความเหมาะสม การตัดสินใจการใช้จ่ายงบประมาณตามแผนการใช้จ่ายงบประมาณในรูปของคณะกรรมการโดยผ่านความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษา มีการจัดทำหลักฐานการเงิน การบัญชีครบถ้วนถูกต้อง เป็นปัจจุบันและได้เก็บไว้ในที่ปลอดภัย จัดทำแผนการควบคุมการจัดซื้อจัดจ้างของโรงเรียนให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติการประจำปี มีการจัดซื้อจัดจ้างโดยปฏิบัติตามระเบียบของทางราชการ มีการจัดทำบัญชีวัสดุ และลงทะเบียนครุภัณฑ์อย่างครบถ้วน จัดให้มีระบบการตรวจสอบภายใน ตรวจสอบงบประมาณที่เป็นปัจจุบัน ดังคำสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลดังนี้

“...การบริหารงานงบประมาณนั้น ก็เกี่ยวกับการเงินการบัญชีและทรัพย์สิน สิ่งเหล่านี้ต้องทำให้เกิดประสิทธิภาพและประโยชน์สูงสุด และที่สำคัญจะมีการผิดพลาดไม่ได้ พี่ทำงานด้านนี้มาหลายปีก็ไม่มีปัญหาอะไร เพราะเราทำตามนโยบาย มีคณะกรรมการ มีบุคลากรทำหน้าที่ตามความเหมาะสม การตัดสินใจการใช้จ่ายงบประมาณจะเป็นไปในรูปแบบของคณะกรรมการโดยผ่านความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษา มีการตรวจสอบที่เป็นปัจจุบัน ทำให้การดำเนินงานด้านนี้สำเร็จตามเป้าหมาย และเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย...”

(สัมภาษณ์ครูหัวหน้างานบริหารงบประมาณ, 18 มกราคม 2553)

จากการศึกษาเอกสาร ทะเบียนคุมการใช้จ่ายเงินรายโครงการ หลักฐานการจัดซื้อ จัดจ้าง ทะเบียนคุมทรัพย์สิน บัญชีพัสดุ, รายงานการตรวจสอบการรับ-จ่ายพัสดุประจำปี โรงเรียนมีการจัดเก็บเอกสารที่เป็นหมวดหมู่ เป็นระเบียบ ถูกต้องตามระเบียบของทางราชการมีรายงานทางการเงินที่เป็นปัจจุบัน มีใบเบิกใบยืมพัสดุ มีการลงนามอนุญาตจากรองผู้อำนวยการฝ่ายงบประมาณ

3) หลักความโปร่งใส ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ สังเกตและศึกษาเอกสารพบว่า โรงเรียนจัดให้มีคณะกรรมการตรวจสอบภายในของโรงเรียนตรวจสอบการใช้จ่ายเงินผู้บริหาร กำกับ ดูแล ควบคุมการจัดซื้อจัดจ้างให้เป็นไปตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี มีคำสั่งกำหนดการงาน หน้าที่ความรับผิดชอบและลักษณะงานที่ต้องปฏิบัติ ให้บุคลากรแต่ละคนรับผิดชอบพร้อมกับมอบอำนาจการตัดสินใจให้ โรงเรียนใช้แผนยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการประจำปีในการดำเนินงานให้คณะกรรมการสถานศึกษาระดับพื้นฐานมี

ส่วนร่วมในการ ตรวจสอบการจัดซื้อ/จัดจ้าง นอกจากนั้นยังได้รับการตรวจสอบจากหน่วยงานภายนอกโดยหน่วยงานต้นสังกัด คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินอยู่เป็นระยะๆ อีกทั้งยังได้เปิดเผยการใช้จ่ายงบประมาณให้ครูและบุคลากรทราบเมื่อมีการประชุม ดังคำสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลดังนี้

“...เรื่องหลักความโปร่งใสในการบริหารงานงบประมาณนั้น โรงเรียนโดยผู้อำนวยการท่านก็ได้มีคำสั่งกำหนดการทำงาน หน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจนอยู่แล้ว และครูทุกคนรับรู้และรับผิดชอบร่วมกัน ผอ.ท่านมอบอำนาจการตัดสินใจให้ทุกคน โดยมีแผนยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติราชการเป็นแนวทางปฏิบัติ การดำเนินงานต่างๆ จะผ่านคณะกรรมการสถานศึกษา โดยเฉพาะการขออนุมัติใช้เงินอะไรอย่างนี้ โรงเรียนจะเชิญคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานประชุมและมีส่วนร่วมในการวางแผน กำกับติดตาม ผมว่างานสำเร็จและมีความโปร่งใส ไม่มีปัญหาอะไร...”

(สัมภาษณ์ครูหัวหน้ากลุ่มสาระวิทยาศาสตร์, 18 มกราคม 2553)

“...การใช้จ่ายงบประมาณของโรงเรียนไม่ว่าจะเป็นการจัดซื้อ จัดจ้าง โรงเรียนได้ขออนุมัติจากคณะกรรมการสถานศึกษา ทุกครั้งอาจจะมีบ้างที่บางครั้งการจัดซื้อ ใช้งบประมาณไม่มากนัก และเป็นความจำเป็นเร่งด่วน โรงเรียนก็ดำเนินการเองแต่ก็จะแจ้งให้คณะกรรมการทราบเมื่อมีการประชุม ...”

(สัมภาษณ์ประธานกรรมการสถานศึกษา, 11 มกราคม 2553)

4) หลักการมีส่วนร่วม ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ สังเกต และศึกษาเอกสารพบว่า ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการบริหารงบประมาณโดยการแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงานนโยบายและแผนงานเพื่อทำหน้าที่ในการจัดทำแผนพัฒนาโรงเรียน แผนกลยุทธ์ แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา แผนปฏิบัติราชการประจำปี และการรายงานผลการพัฒนาคุณภาพการศึกษา มีหัวหน้ากลุ่มบริหารงานงบประมาณและนโยบายแผนงาน เป็นประธาน หัวหน้างานทุกงาน และหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้เป็นกรรมการ ซึ่งจะร่วมกันพิจารณากลับกรองการใช้เสนอแนะในการใช้จ่ายงบประมาณตามแผนปฏิบัติราชการ ซึ่งมอบหมายการ เสนอแนะความต้องการในการจัดซื้อ/จัดจ้างสื่อวัสดุ ครุภัณฑ์ตามความต้องการของแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ ดังคำสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลดังนี้

“...เรื่องของการมีส่วนร่วม นั้น ก็เริ่มจากการแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงาน การจัดทำแผนพัฒนาโรงเรียน หรือแผนงานบริหารงบประมาณอะไรก็ตาม คือท่าน ผอ. จะให้ทุกคนมีส่วนร่วมตั้งแต่วางแผน การกำหนดงบประมาณในการดำเนินงานในแต่ละ โครงการ จากนั้นก็มีการออกคำสั่งแต่งตั้งเป็นคณะในเรื่องการติดตามการใช้จ่าย การตรวจสอบประเมินผลก็จะมีในรูปของคณะกรรมการ คือพวกครูทุกคนส่วนมากก็มีส่วนร่วมตั้งแต่การเริ่มต้นวางแผน...”

(สัมภาษณ์ครูหัวหน้ากลุ่มสาระศิลปะ, 21 ธันวาคม 2552)

จากการศึกษาเอกสารแผนปฏิบัติการประจำปี 2552 และคำสั่งแต่งตั้งครูผู้รับผิดชอบงานประจำปี 2552พบว่าโรงเรียนมีการแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงานตามนโยบายและแผนงาน มีการจัดทำแผนกลยุทธ์ แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา แผนปฏิบัติราชการประจำปี โดยมีหัวหน้ากลุ่มบริหารงานงบประมาณและนโยบายแผนงาน เป็นประธาน หัวหน้างานทุกงาน และหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้เป็นกรรมการ ซึ่งคณะกรรมการจะร่วมกันพิจารณาถนัดกรองการใช้จ่ายงบประมาณให้เป็นไปตามเป้าหมาย

5) หลักความรับผิดชอบ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ สังเกต และศึกษาเอกสารพบว่า โรงเรียนกำหนดให้แต่ละกลุ่มสาระคำนวณต้นทุนผลผลิตของในแต่ละภาคเรียนเพื่อหาความคุ้มค่าของงบประมาณและมุ่งเน้นผลงานให้เกิดประสิทธิผลกับนักเรียนมากที่สุด วางแผนการใช้งบประมาณและบริหารงบประมาณตามแผนงาน/โครงการ โดยมีหัวหน้ากลุ่มงานหลักเป็นผู้ควบคุม กำหนดให้มีการสรุปรายงาน/โครงการและประเมินผลโครงการเมื่อสิ้นสุดโครงการ นอกจากนี้โรงเรียนยังได้มีการรณรงค์ในการประหยัดการใช้น้ำ และไฟฟ้าภายในโรงเรียน โดยให้คณะกรรมการนักเรียนมีส่วนร่วม ดังคำสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลดังนี้

“...การใช้หลักความรับผิดชอบในการบริหารงานงบประมาณนั้น ผมเองก็เห็นว่าท่าน ผอ.เองท่านมีความรับผิดชอบในเรื่องนี้สูง และครูเราก็มองเห็นใจใส่ใจต่องานเป็นอย่างดีทุกคนมุ่งเน้นให้เกิดประสิทธิผลกับนักเรียนมากที่สุด วางแผน การดำเนินงานอะไรต่างๆ จะมีหัวหน้ากลุ่มงานหลักเป็นผู้ควบคุม และให้มีการสรุปรายงาน/โครงการและประเมินผลโครงการเมื่อสิ้นสุดโครงการ ซึ่งถือว่างานสำเร็จตามเป้าหมายมาโดยตลอด...”

(สัมภาษณ์ครูหัวหน้ากลุ่มสาระสังคมฯ, 22 มกราคม 2553)

“...พวกเราได้ร่วมกันดูแลการใช้น้ำ และไฟฟ้าของโรงเรียนนะครับ โดยการช่วยกันปิดพัดลมหลังจากออกจากห้องเรียนทุกครั้ง หรือช่วยกันดูแลการเปิดปิดน้ำในห้องน้ำนะครับ ก็มีบ้างที่เพื่อนบางคนลืมเปิดทิ้งเอาไว้พวกเราก็ได้ช่วยกันประชาสัมพันธ์เสียงตามสายเพื่อให้ทุกคนได้ร่วมด้วยช่วยกันครับ ...”

(สัมภาษณ์ประธานนักเรียน, 11 มกราคม 2553)

6) หลักความคุ้มค่า ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ สังเกตและศึกษาเอกสารพบว่า โรงเรียนกำหนดให้มีการสรุปรงาน/โครงการและประเมินผลโครงการตามแผนการดำเนินงานเมื่อสิ้นสุดโครงการ มีการคำนวณการคุ้มทุนของงาน/โครงการและผลผลิตที่ได้รับ โดยดูจากผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนตั้งแต่ระดับโรงเรียน ระดับเขตพื้นที่ ระดับชาติ ความสามารถในการแสดงกิจกรรมต่างๆ ตลอดจนความพึงพอใจของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ดังคำสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลดังนี้

“...การบริหารงานงบประมาณ ถ้าจะพูดถึงเริ่มแรกเลย ท่าน ผอ. จะเรียกประชุมครูก่อนเริ่มปีการศึกษา เพื่อวางแผนจัดทำแผนปฏิบัติงาน โดยจะร่วมกันวิเคราะห์ SWOT เพื่อหาจุดดีจุดด้อย หาข้อบกพร่องในการดำเนินงานของปีที่ผ่านมา จึงมาเริ่มกำหนดแผนงาน กำหนดงบประมาณในแผนหลักของโรงเรียน ท่านตระหนักในเรื่องนี้มาก การใช้งบประมาณอะไรต่างๆ จะคำนึงถึงผลที่เกิดกับเด็ก และดำเนินการตามนโยบาย แผนงาน มีการติดตามตรวจสอบ ประเมินผลทุกโครงการ ถ้าโครงการไหนมีปัญหาท่านก็ปรึกษาที่ประชุมเพื่อร่วมกันแก้ไขปรับปรุง...”

(สัมภาษณ์ครูหัวหน้ากลุ่มสาระภาษาต่างประเทศ, 19 มีนาคม 2553)

“...การบริหารงบประมาณตามหลักความคุ้มค่า ผมคิดว่าจะดูที่ผลของงานด้วยนะ ถ้าพิจารณาตามหลักการแล้ว โรงเรียนมีการประเมินโครงการและสรุปรายงานทุกปี และเราก็ได้ปรับปรุงในส่วนที่เป็นปัญหา การดำเนินงานแต่ละงานก็ประสบความสำเร็จคินะ ก็งานงบประมาณนั้นมันเป็นงานที่ต้องมีความอาศัยความละเอียด รอบคอบ และคำนึงถึงผลที่เกิดขึ้นเป็นหลัก โรงเรียนหรือท่าน ผอ. ก็จะให้ดำเนินตามนโยบายทุกขั้นตอน...”

(สัมภาษณ์ครูหัวหน้างานบริหารทั่วไป, 19 มีนาคม 2553)

1.2.3 การบริหารงานบุคคล

1) หลักนิติธรรม ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ สังเกตและศึกษาเอกสารพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนบริหารงานบุคคลโดยยึดถือตามระเบียบข้อบังคับของคณะกรรมการครูและบุคลากรทางการศึกษา และระเบียบของคณะกรรมการครูและบุคลากรทางการศึกษาประจำเขตพื้นที่ ดังคำสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลดังนี้

“...การบริหารงานตามหลักนิติธรรมนั้น ผอ. ท่านจะพิจารณาตามความรู้ความสามารถ และความถนัดของครูแต่ละคน แล้วจึงออกคำสั่งแต่งตั้ง โดยยึดตามระเบียบข้อบังคับของทางราชการ ครูทุกคนก็พึงพอใจในงานที่ได้รับผิดชอบ และปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเอาใจใส่...”

(สัมภาษณ์สัมภาษณ์ครูหัวหน้ากลุ่มสาระภาษาไทย, 19 มีนาคม 2553)

“...การบริหารงานบุคคลนั้น ท่านผู้อำนวยการก็ยึดหลักการบริหารและกระจายอำนาจการบริหารงานตามโครงสร้างโรงเรียนนิติบุคคล โดยมีผู้บริหาร รองฝ่ายบุคคล หัวหน้ากลุ่มงานบุคคล ไปตามลำดับ ก็ไม่มีปัญหาอะไร จะมีบ้างก็บางคนที่อาจจะไม่ถนัดในบางงาน แต่ทุกคนทำตามหน้าที่ได้ดี ท่าน ผอ. ก็ชมเชยและกล่าวขอบคุณครูที่ทำงาน แต่ทุกฝ่ายก็ประสานสัมพันธ์กันดี ไม่มีใครที่แสดงความรู้สึกในลักษณะที่ขัดแย้ง ก็อยู่ทำงานกันไปด้วยความราบรื่นดี...”

(สัมภาษณ์สัมภาษณ์ครูหัวหน้ากลุ่มสาระสุขศึกษาฯ, 22 มีนาคม 2553)

2) หลักคุณธรรม ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ สังเกตและศึกษาเอกสารพบว่า ผู้บริหารยึดหลักคุณธรรมในการบริหารงานบุคคล คือ หลักความสามัคคี หลักความมั่นคง หลักความเสมอภาค หลักความเป็นกลางทางการเมือง ผู้บริหารทำตัวให้เป็นแบบอย่างที่ดีกับบุคลากร มีความซื่อสัตย์ เสียสละ จัดทำมาตรฐานและภาระงานสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรอย่างชัดเจน มอบหมายงานให้บุคลากรได้ปฏิบัติตามความรู้ความสามารถ การพิจารณาผลการปฏิบัติงานในรูปของคณะกรรมการโดยเน้นผลที่เกิดกับผู้เรียนเป็นหลัก ให้ความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน สิทธิหน้าที่ ด้านวินัยแก่บุคลากร โดยการจัดทำเอกสารคู่มือในการปฏิบัติงาน และเผยแพร่ความรู้ด้วยวิธีการต่างๆ เช่น ประชุม สัมมนา นิเทศภายในมีการประกาศยกย่อง ชมเชย สำหรับครูผู้ที่ปฏิบัติงานเป็นผลดีต่อวิชาชีพครูและผู้เรียนในที่ประชุมครู และและให้ปรากฏแก่ชุมชน ส่งเสริมสนับสนุน และจัดสรรงบประมาณให้กับบุคลากรได้เข้าร่วมรับการประชุม อบรม สัมมนาทางด้านวิชาการที่หลากหลาย และเป็นประโยชน์ต่อผู้เรียนและสถานศึกษา ให้ขวัญและกำลังใจแก่บุคลากรในโรงเรียน เป็นรูปแบบที่หลากหลาย เช่น การขอบคุณผู้ที่

ปฏิบัติงานได้ดี การมอบเกียรติบัตรแก่ผู้ที่ปฏิบัติงานยอดเยี่ยม หรือการนำไปทัศนศึกษา การศึกษาดูงาน ดังคำสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลดังนี้

“...ผอ. ท่านก็มีคุณธรรม ท่านพยายามให้ความเสมอภาคกับทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน อย่างเรื่องการมอบหมายภาระงานให้ครู ท่านก็จะถามว่าใครมีความคิดเห็นอย่างไรกับงานที่ได้รับผิดชอบ พอใจหรือไม่อย่างไร คือท่านก็เป็นห่วงความรู้สึกครูเราทุกคน ครูที่เป็นหัวหน้าฝ่ายเป็นอย่างไร งานที่ทำมากเกินไปหรือไม่ ส่วนเรื่องวินัย การปฏิบัติตนท่านก็พูด คือท่านไม่อยากให้ครูเราเกิดปัญหา ไม่ว่าจะทางวินัยหรือเรื่องการปฏิบัติหน้าที่การงานอะไรก็แล้วแต่ ฉะนั้นท่านก็ให้ความสำคัญเป็นธรรมกับทุกคนคือ...”

(สัมภาษณ์ครูหัวหน้ากลุ่มสาระคณิตศาสตร์, 23 ธันวาคม 2552)

“...บุคคลากรปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ซื่อตรงต่อตนเองและหน้าที่ ไม่ใช่อำนาจหน้าที่แสวงหาผลประโยชน์หรือทำให้ราชการเสียประโยชน์ ให้ความช่วยเหลือเกื้อกูล รับฟังความคิดเห็นและให้ข้อเสนอแนะต่อผู้ร่วมงานด้วยความจริงใจ ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความขยันหมั่นเพียรอดทน อุทิศเวลาให้กับการปฏิบัติหน้าที่ แก้ไขปัญหาอุปสรรคโดยไม่ย่อท้อเพื่อให้งานประสบความสำเร็จ...”

(สัมภาษณ์ผู้อำนวยการ, 19 มีนาคม 2553)

3) หลักความโปร่งใส ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ สังเกต และศึกษาเอกสารพบว่า โรงเรียนจัดทำทะเบียนประวัติบุคลากรมีข้อมูลพื้นฐานที่จำเป็น เช่น ข้อมูลการอบรม สัมมนา ข้อมูลการรับเครื่องราชอิสริยาภรณ์ ข้อมูลการได้รับบำเหน็จความชอบ ข้อมูลการถูกลงโทษทางวินัย เป็นต้น มีคณะกรรมการกลั่นกรองพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน โดยทุกฝ่ายร่วมกันพิจารณาทั้งสายผู้บริหารสถานศึกษาและสายผู้ปฏิบัติการสอน ดังคำสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลดังนี้

“...ผู้บริหารสถานศึกษา ประกาศเกณฑ์การประเมินและแนวปฏิบัติในการพิจารณาความดีความชอบให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนทราบโดยทั่วกันและใช้ระบบเปิดในการประเมินผลการปฏิบัติงาน เผยแพร่ประชาสัมพันธ์ข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับการดำเนินงานในโรงเรียน ที่ถูกต้องเป็นปัจจุบัน ให้คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ปกครองนักเรียนหรือชุมชนได้รับทราบอย่างสม่ำเสมอ...”

(สัมภาษณ์ครูหัวหน้างานบริหารบุคคล, 2 ธันวาคม 2552)

“..สำหรับงานบุคคลนั้น ผมว่าโรงเรียนนี้จะไม่ค่อยมีปัญหา เพราะโรงเรียนดำเนินงานตามนโยบายของสำนักงานเขตพื้นที่ ส่วนงานที่โรงเรียนสามารถดำเนินการได้เอง เช่น การคัดเลือกครูสอนประวัติศาสตร์ หรือครูภูมิปัญญาท้องถิ่น โรงเรียนก็ดำเนินการขั้นตอน มีคณะกรรมการคัดเลือก ติดตาม มีหลักฐานร่องรอยการดำเนินงานถูกต้องชัดเจน ไม่มีปัญหาใด ก็โปร่งใสดี ทุกฝ่ายก็ยอมรับ...”

(สัมภาษณ์ครูหัวหน้ากลุ่มสาระภาษาไทย, 23 ธันวาคม 2552)

4) หลักการมีส่วนร่วม ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ สังเกต และศึกษาเอกสารพบว่า ผู้บริหารกระจายอำนาจการบริหารงานบุคคลตามโครงสร้างสายงานการบังคับบัญชา จากผู้บริหารโรงเรียนสู่รองผู้อำนวยการโรงเรียนฝ่ายบริหารงานบุคคล หัวหน้ากลุ่มงานบริหารงานบุคคลและหัวหน้างานอีก 13 งาน เน้นให้แต่ละกลุ่มสาระบริหารจัดการตนเองตามนโยบายโรงเรียนเล็กในโรงเรียนใหญ่ การจัดบุคคลเข้าปฏิบัติงานผู้บริหารจะขอความคิดเห็นจากผู้เกี่ยวข้องโดยพิจารณาจำนวนและความรู้ความสามารถของบุคลากรที่มีในโรงเรียน ประกอบกับความสมัครใจของบุคลากรผู้นั้นด้วย การพิจารณาการย้ายของบุคลากรต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการสถานศึกษา ดังคำสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลดังนี้

“...ข้าราชการครูและผู้เกี่ยวข้อง มีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นและตัดสินใจแก้ปัญหาสำคัญร่วมกัน ให้มีเครือข่ายผู้ปกครองเพื่อร่วมพัฒนาคุณภาพการศึกษาและดูแลช่วยเหลือนักเรียนในสถานศึกษาสนับสนุนให้คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีส่วนร่วมในการบริหารงานตามบทบาทหน้าที่ ที่กำหนดไว้ในระเบียบที่เกี่ยวข้อง...”

(สัมภาษณ์รองผู้อำนวยการฝ่ายงานบริหารบุคคล, 3 ธันวาคม 2552)

“..การดำเนินงานเกี่ยวกับงานบุคคลนั้น ผู้บริหารก็ใช้หลักการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย ไม่ว่าจะเป็นรองฝ่ายต่างๆ ครูหัวหน้าฝ่าย ตลอดทั้งครูทุกคน ในการประชุมพิจารณาเรื่องที่เกี่ยวกับบุคคล การจัดบุคคลเข้าปฏิบัติงาน การย้าย การพัฒนาบุคลากร การให้รางวัลหรือความดีความชอบอะไรอย่างนี้ ท่านจะมีคณะกรรมการร่วมตัดสินใจ หรือบางครั้งต้องอาศัยครูทุกคนท่านก็จะเรียกประชุมซึ่งงานก็เรียบร้อยดีไม่ค่อยมีปัญหา ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมก็ยอมรับกันได้..”

(สัมภาษณ์ครูหัวหน้ากลุ่มสาระวิทยาศาสตร์, 17 ธันวาคม 2552)

5) หลักความรับผิดชอบ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ สังเกต และศึกษาเอกสารพบว่า ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรทุกคนในโรงเรียนได้รับการพัฒนา มีความก้าวหน้าในวิชาชีพ มีความรักสามัคคี มีความรู้สึกร่วมกัน โดยจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร ทั้งการ จัดอบรมการปฏิบัติการเรียนรู้ จัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ส่งเสริมสนับสนุน และจัดสรรงบประมาณให้กับบุคลากรได้เข้าร่วมรับการประชุม อบรม สัมมนา ร่วมเป็นวิทยากร การนำเสนอผลงานทางวิชาการเป็นระยะๆ อย่างต่อเนื่อง ดังคำสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลดังนี้

“...ผู้บริหารสถานศึกษา มอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบ จัดทำข้อตกลงและชี้แจงทำความเข้าใจกับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา อย่างชัดเจน...”

(สัมภาษณ์รองผู้อำนวยการฝ่ายงานบริหารบุคคล, 3 ธันวาคม 2552)

“...สำหรับการบริหารงานบุคคลนั้น ผอ. ก็ได้กำหนดความรับผิดชอบไว้อย่างชัดเจนแล้ว โดยมีคำสั่งมอบหมายงาน การกำหนดผู้รับผิดชอบงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียน ซึ่งในแต่ละปีก็อาจมีการเปลี่ยนแปลงผู้รับผิดชอบในแต่ละงานด้วย แต่ในบางกรณีผู้บริหารก็จะมอบหมายงานด้วยวาจาบ้าง ซึ่งก็เป็นงานเล็กน้อย ครูเราเมื่อได้รับมอบหมายงานก็ปฏิบัติตาม ทุกคนรับผิดชอบงานดี...”

(สัมภาษณ์ครูหน้ากลุ่มสาระภาษาไทย, 14 มกราคม 2553)

6) หลักความคุ้มค่า ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ สังเกตและศึกษาเอกสารพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนได้มอบหมายงานให้บุคลากรปฏิบัติงานตามความรู้ความสามารถ ความถนัดและความสนใจ มีจุดเน้นให้ข้าราชการครูและบุคลากรได้รับการพัฒนา มีความรู้ความสามารถ มีขวัญกำลังใจ ได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ มีความมั่นคงและก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน ดังคำสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลดังนี้

“...โรงเรียนมีการมอบหมายงานให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ตามความรู้ความสามารถความถนัด และส่งเสริมสนับสนุนให้ปฏิบัติงานเต็มความรู้เต็มความสามารถและเต็มเวลา มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาแบบมุ่งเน้นผลงานและนำผลการประเมินมาใช้ปรับปรุงพัฒนาการปฏิบัติให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น...”

(สัมภาษณ์ครูหัวหน้างานบริหารบุคคล, 3 ธันวาคม 2552)

“...เรื่องนี้ ผู้อำนวยการเองท่านมีจุดเน้นให้ข้าราชการครูและบุคลากรได้รับการพัฒนา มีความรู้ความสามารถ เวลาเมื่อมีการอบรมพัฒนาครู ไม่ว่าเกี่ยวกับเรื่องอะไรท่านก็จะมาประชุมชี้แจงถามความสนใจหรือความต้องการว่าใครจะเข้ารับการอบรมพัฒนาบ้าง โดยเฉพาะการอบรมพัฒนาครูให้เลื่อนวิทยฐานะ ท่านจะให้การส่งเสริมไม่ว่าจะใช้งบประมาณจากแผนงาน โดยท่านจะไม่กีดกันหากครูคนไหนต้องการพัฒนาตนเอง คือท่านบอกว่าเมื่อครูพัฒนาตนเองก็เหมือนกับเด็กได้รับการพัฒนาไปด้วย...”

(สัมภาษณ์ครูหัวหน้างานบริหารทั่วไป, 21 มกราคม 2553)

1.1.4 การบริหารงานทั่วไป

1) หลักนิติธรรม ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ สังเกตและศึกษาเอกสารพบว่า ผู้บริหาร บริหารงานทั่วไปโดยเน้น การจัดระบบสำนักงานที่ดีการปฏิบัติงาน การติดตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยงานสารบรรณ พุทธศักราช 2526 เน้นความถูกต้องครบถ้วนของข้อมูล ทำงานได้ทันเวลา เป็นระบบ ตรวจสอบได้ เน้นการให้บริการที่รวดเร็วและประทับใจกับผู้ใช้บริการ ผู้บริหารและคณะครูและนักเรียนร่วมกันกำหนดมาตรการ การดูแลรักษาความปลอดภัยและการใช้อาคาร ดังคำสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลดังนี้

“...ผู้บริหารสถานศึกษา ชี้แจงแนวทางปฏิบัติตนตามระเบียบข้อบังคับให้ผู้ได้บังคับบัญชา มีความเข้าใจตรงกันกำหนดภาระงานและขั้นตอนการดำเนินงานที่ชัดเจน จัดทำมาตรฐานภาระงาน สำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียน ควบคุมดูแลให้การบริหารงานบุคคล ในสถานศึกษาสอดคล้องกับนโยบาย กฎ ระเบียบข้อบังคับหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ศ. และ อ. ก.ศ. เขตพื้นที่กำหนด...”

(สัมภาษณ์รองผู้อำนวยการฝ่ายงานบริหารทั่วไป, 2 ธันวาคม 2552)

“...การดำเนินงานตามหลักนิติธรรมนั้น ผอ. และคณะครูก็จะมีการประชุมเตรียมแผนการดำเนินงานร่วมกัน โดยโรงเรียนก็จะยึดตามนโยบายของเขตพื้นที่การศึกษา อย่างงานบริหารทั่วไป นั้นมีขอบข่ายงานอะไรบ้าง จะแต่งตั้งให้ใครดูแลงานด้านใด ก็ประชุมวางแผนร่วมกัน คือ ดำเนินงานตามโครงสร้างการบริหารงานของแต่ละฝ่ายตามหลักการกระจายอำนาจการบริหาร ยึดหลักความถูกต้อง เป็นระบบ ตรวจสอบได้...”

(สัมภาษณ์ครูหัวหน้ากลุ่มสาระภาษาต่างประเทศ, 19 มกราคม 2553)

2) หลักคุณธรรม ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ สังเกตและศึกษาเอกสารพบว่า ผู้บริหารออกคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการควบคุมกำกับดูแลรักษาการใช้อาคารสถานที่แต่งตั้งครูเวรประจำอาคาร ครูเวรประจำวัน ครูเวรภาคกลางคืน ให้ความรู้แก่นักเรียนเกี่ยวกับความปลอดภัยในการใช้อาคารสถานที่ จัดสรรงบประมาณให้กับคณะครูได้จัดซื้ออุปกรณ์ที่จำเป็นต่อการเรียนการสอน ตามความเหมาะสม มอบหมายงานให้นักลางตามความถนัด ความรู้ความสามารถและความเต็มใจก่อนเป็นลำดับแรก ดังคำสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลดังนี้

“...บุคลากรทุกคนในโรงเรียนประพฤติปฏิบัติตนตามมาตรฐานและจรรยาบรรณวิชาชีพครู และบุคลากรทางการศึกษา ปฏิบัติหน้าที่โดยยึดมั่นในความถูกต้อง เป็นแบบอย่างที่ดีแก่นักเรียน ชุมชนและสังคม มีความขยันหมั่นเพียร อดทน อุทิศเวลาให้กับการปฏิบัติหน้าที่ แก้ไขปัญหาอุปสรรคโดยไม่ย่อท้อเพื่อให้งานประสบความสำเร็จ...”

(สัมภาษณ์ครูหัวหน้ากลุ่มสาระการงานอาชีพ ๗, 2 ธันวาคม 2552)

“...พูดถึงหลักคุณธรรมสำหรับงานบริหารทั่วไปนั้น ผมว่า ผมท่านเน้นมากนะ อย่างงานเกี่ยวกับการควบคุมกำกับดูแลรักษาการใช้อาคารสถานที่ ท่านก็จะมีคำสั่งแต่งตั้งครูเวรประจำอาคาร ครูเวรประจำวัน ครูเวรภาคกลางคืน และท่านจะกำชับให้ครูอยู่ปฏิบัติหน้าที่ และให้ทุกคนตระหนักเห็นความสำคัญ โดยทรัพย์สินทางราชการนั้นท่านปลูกฝังให้ครูได้อบรมให้เด็กเห็นความสำคัญ และทุกคนต้องช่วยกันรักษา...”

(สัมภาษณ์ครูหัวหน้างานบริหารบุคคล, 8 กุมภาพันธ์ 2553)

จากการศึกษาเอกสารคำสั่งโรงเรียนเรื่องการแต่งตั้งครูและบุคลากรปฏิบัติและรับผิดชอบงานประจำปี 2552 พบว่าโรงเรียนมีการแต่งตั้งคณะกรรมการควบคุมดูแลการใช้อาคารสถานที่ แต่งตั้งครูเวรประจำอาคาร ครูเวรประจำวัน ครูเวรภาคกลางคืน การมอบหมายงานพิเศษอื่นๆ อย่างชัดเจน

3) หลักความโปร่งใส ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ สังเกตและศึกษาเอกสารพบว่า โรงเรียนประชาสัมพันธ์การจัดกิจกรรมทางการศึกษาและข้อมูลอื่นที่จำเป็นผ่านทางเว็บไซต์ของโรงเรียน และจัดทำวารสาร “ศรีสมเด็จ” เพื่อเป็นการประชาสัมพันธ์โรงเรียนอีกทางหนึ่ง นอกจากนั้นผู้บริหารยังได้ แต่งตั้งคณะกรรมการควบคุมกำกับดูแลรักษาและการใช้อาคารสถานที่ ระดับโรงเรียน โดย กำกับดูแลการใช้ประโยชน์ของอาคารสถานที่ตามวัตถุประสงค์และระเบียบของทางราชการ จัดทำแผนปฏิบัติงานเกี่ยวกับการดูแลรักษาและการ

ซ่อมบำรุง เพื่อนำเสนอผู้บริหารสถานศึกษา จัดทำมาตรการรักษาความปลอดภัยอาคารสถานที่
สำรวจและซ่อมแซมอาคารสถานที่ การซ่อมบำรุงอาคารสถานที่ ซึ่งถ้าใช้งบประมาณภายนอก
หากประมาณการแล้วว่าค่าใช้จ่ายในการซ่อมบำรุงนั้นไม่มากจนเกินไป จะจัดทำบันทึกข้อความ
แสดงการซ่อมบำรุงเสนอผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อพิจารณาอนุมัติ ถ้าใช้งบประมาณราชการต้องมี
แผนงานโครงการรองรับ ดังคำสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลดังนี้

“...โรงเรียนมีการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับการดำเนินงานใน
สถานศึกษา ที่ถูกต้องเป็นปัจจุบัน ให้คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ปกครองนักเรียนหรือ
ชุมชนได้รับทราบอย่างสม่ำเสมอด้วยความโปร่งใสตรวจสอบได้...”

(สัมภาษณ์รองผู้อำนวยการฝ่ายงานบริหารทั่วไป, 3 ธันวาคม 2552)

“...การบริหาร การควบคุมดูแล การใช้ การรักษาความปลอดภัย การซ่อมแซมเกี่ยวกับ
อาคารสถานที่ หรืองานอื่นๆ ทั่วไป ทางโรงเรียนพยายามดำเนินเพื่อให้เกิดความโปร่งใส คือจะมี
การออกคำสั่งแต่งตั้ง ติดตาม รายงานผล การร่วมวางแผนจากทุกฝ่าย ครูทุกคนจะต้องรับรู้และ
ประชาสัมพันธ์ให้ชุมชนทราบ จึงมีความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้...”

(สัมภาษณ์ครูหัวหน้ากลุ่มสาระการงานอาชีพ ฯ, 10 กุมภาพันธ์ 2553)

จากการศึกษาแผนปฏิบัติการประจำปี 2552 และบัญชีควบคุมการ
ใช้จ่ายเงินรายโครงการ พบว่าโรงเรียนได้จัดทำโครงการปรับปรุง ซ่อมแซมอาคารสถานที่ไว้ใน
แผนปฏิบัติการประจำปี 2552 เช่นการปรับปรุงต่อเติมโรงอาหาร การปรับปรุงห้องน้ำห้อง
ส้วม การปรับปรุงสนามหน้าเสาธง ก่อสร้างที่พักผ่อนสำหรับนักเรียน การต่อเติมศาลา
เอนกประสงค์ เป็นต้น ซึ่งการใช้จ่ายงบประมาณในแต่ละโครงการจะมีบัญชีควบคุมการ
ใช้จ่ายเงินอย่างชัดเจน

4) หลักการมีส่วนร่วม ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ สังเกต
และศึกษาเอกสารพบว่า โรงเรียนได้มีการประชุมวางแผนร่วมกับคณะกรรมการสถานศึกษา
ขั้นพื้นฐานในการแก้ปัญหาเกี่ยวกับอาคารสถานที่ที่มีความจำเป็นเร่งด่วน เช่น เกี่ยวกับความ
ปลอดภัยของอาคารสถานที่ เช่น รั้ว คอรั้ว หรือขออนุญาตรื้อถอน พิจารณาจัดหางบประมาณ
เพื่อต่อเติม ซ่อมแซม รื้อถอน ก่อสร้างทดแทน เป็นต้น ประสานสัมพันธ์กับหน่วยงานภาครัฐ
องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการพิจารณาจัดสรรงบประมาณเพื่อก่อสร้างอาคารสถานที่
ดังคำสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลดังนี้

“...ผู้บริหารสถานศึกษา เปิดโอกาสให้ข้าราชการครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนรับรู้ข้อมูล เสนอความคิดเห็นวางแผน กำหนดทิศทางนโยบายและเป้าหมายการพัฒนาคุณภาพการศึกษาใน แผนกลยุทธ์หรือแผนปฏิบัติการประจำปี มีส่วนร่วมในการนิเทศกำกับติดตามประเมินผล การ ดำเนินงานพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน...”

(สัมภาษณ์ครูหัวหน้ากลุ่มสาระสุขศึกษา พลศึกษา, 3 ธันวาคม 2552)

“..การมีส่วนร่วมในงานบริหารทั่วไปนั้น ผู้อำนวยการจะพยายามมอบหมายให้ครูทุกคนมี ส่วนร่วมรับผิดชอบ โดยเฉพาะงานเกี่ยวกับการรักษาความปลอดภัยของอาคารสถานที่ก็จะแต่งตั้ง ครูทุกคนรับผิดชอบอยู่แล้ว งานอื่นๆ ส่วนใหญ่จะใช้การมีส่วนร่วมทั้งโรงเรียนและชุมชน โดยจะ เชิญผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษาเข้าร่วมประชุม ถามความเห็น ร่วมตัดสินใจ ซึ่งเท่าที่สังเกตดู ชุมชนเขาก็ให้ความร่วมมือ...”

(สัมภาษณ์ครูหัวหน้างานวิชาการ, 22 มกราคม 2553)

วันที่ 24 มกราคม 2553 มีการประชุมคณะกรรมการสถานศึกษา ผู้วิจัย ได้เข้าร่วมสังเกตการประชุม พบว่าคณะกรรมการสถานศึกษาได้มีพิจารณาถึงปัญหาของการขาด แคลนอาคารสถานที่ของโรงเรียนโดยเฉพาะโรงอาหารซึ่งไม่เพียงพอ ที่ประชุมลงมติให้โรงเรียน ใช้เงินจากกองทุนเพื่อการศึกษามาใช้ในการต่อเติมโรงอาหาร

5) หลักความรับผิดชอบต่อ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ สังเกต และศึกษาเอกสารพบว่า ผู้บริหารได้ประสานสัมพันธ์กับหน่วยงานภาครัฐ องค์การปกครองส่วน ท้องถิ่นในการพิจารณาจัดสรรงบประมาณเพื่อการก่อสร้างอาคารสถานที่ มีคำสั่งแต่งตั้งครูเวร ประจำอาคาร ครูเวรประจำวัน ครูเวรภาคกลางคืนราชการ มีการดำเนินงานจัดกิจกรรม 5 ส ใน โรงเรียนและดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยแบ่งความรับผิดชอบเกี่ยวกับการจัดเก็บขยะ การดูแล เรื่องความสะอาดเป็นสายชั้นเรียน และมีคณะกรรมการอนามัยและสิ่งแวดล้อม ตรวจสอบ ประเมินผลการปฏิบัติงาน โรงเรียนได้อำนวยความสะดวกเกี่ยวกับอาคารสถานที่ วัสดุอุปกรณ์ และบุคลากร ตามที่หน่วยงานราชการร้องขอ ซึ่งไม่ขัดต่อประเพณีปฏิบัติและระเบียบของทาง ราชการ ภาคเอกชน ประชาชน โรงเรียนได้อำนวยความสะดวกเกี่ยวกับอาคารสถานที่ วัสดุ อุปกรณ์ และบุคลากร เช่นเดียวกัน แต่ต้องได้รับการพิจารณาอนุญาตจากผู้บริหารสถานศึกษา/ผู้ที่ ได้รับมอบหมาย ดังคำสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลดังนี้

“...มีการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบ จัดทำข้อตกลงและชี้แจงทำความเข้าใจกับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา รวมถึงประชุมชี้แจงให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เข้าใจทิศทางเป้าหมายของสถานศึกษาอย่างชัดเจน...”

(สัมภาษณ์ครูหัวหน้ากลุ่มสาระสังคมฯ, 11 ธันวาคม 2552)

“..สำหรับหลักความรับผิดชอบก็คงจะเป็นลักษณะของการออกคำสั่งแต่งตั้ง ซึ่ง ผอ. ก็จะให้ครูทุกคนมีส่วนรับผิดชอบ ทั้งงานพิจารณาจัดสรรงบประมาณเพื่อการก่อสร้างอาคารสถานที่ งานรักษาความปลอดภัย งานให้บริการเกี่ยวกับอาคารสถานที่ วัสดุอุปกรณ์ ซึ่งแต่ละงานก็จะมีหัวหน้าและคณะทำงานรับผิดชอบ โดยส่วนใหญ่แล้วถือว่าครูทุกคนมีหน้าที่รับผิดชอบงานบริหารทั่วไป...”

(สัมภาษณ์ครูหัวหน้ากลุ่มสาระคณิตศาสตร์, 15 มกราคม 2553)

6) หลักความคุ้มค่า ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ สังเกตและศึกษาเอกสารพบว่า โรงเรียนจัดสรรงบประมาณให้กับคณะครูได้จัดซื้ออุปกรณ์ที่จำเป็นต่อการเรียนการสอน ตามความเหมาะสม ส่งเสริมให้มีการผลิตสื่อการเรียนการสอนให้เพียงพอกับจำนวนผู้เรียนได้จัดพัฒนาห้องเรียน อาคารเรียน อาคารประกอบ บริเวณโรงเรียน ห้องน้ำห้องส้วมให้มีความปลอดภัย สะอาด ร่มรื่น สวยงาม น่าดู น่าอยู่ น่าเรียน จัดให้มีแหล่งเรียนรู้ ให้มีความพร้อมและพอเหมาะกับจำนวนผู้เรียน ปรับปรุง ตกแต่งบริเวณโรงเรียน โดยการปลูกต้นไม้เพื่อปรับภูมิทัศน์ของโรงเรียนให้ดูร่มรื่น จัดหาถังขยะวางไว้เป็นจุดๆ ซ่อมแซมอาคารที่ชำรุดให้อยู่ในสภาพที่ดีและมั่นคงแข็งแรง มีความปลอดภัย สร้างความตระหนักให้ทุกฝ่ายใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างคุ้มค่า ประหยัด ให้เกิดประโยชน์สูงสุด เช่น การเชื่อมต่อระบบคอมพิวเตอร์เข้าด้วยกัน การจัดระบบอินเทอร์เน็ต อินทราเน็ตในโรงเรียนเพื่อให้สามารถใช้อุปกรณ์ร่วมกันได้ ดังคำสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลดังนี้

“...มีการวางแผนและสำรวจความต้องการใช้วัสดุครุภัณฑ์ ตลอดจนควบคุมดูแลบำรุงรักษา ประเมินประสิทธิภาพการใช้วัสดุครุภัณฑ์ของบุคลากรในสถานศึกษา ควบคุมกำกับติดตามการใช้จ่ายงบประมาณให้เป็นไปตามแผนบรรลุมูลวัตถุประสงค์ เป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดประโยชน์สูงสุดและคุ้มค่า...”

(สัมภาษณ์ครูหัวหน้ากลุ่มสาระวิทยาศาสตร์, 9 ธันวาคม 2552)

“..การบริหารตามหลักความคุ้มค่า สำหรับงานบริหารทั่วไปนั้น ก็คงเหมือนกับงานอื่นๆ คือที่สำคัญ โรงเรียนจะมีการวางแผน การกำหนดแผนการดำเนินงาน การกำหนดงบประมาณ โดยให้ทุกฝ่ายร่วมตัดสินใจ โดยเฉพาะชุมชน ทางโรงเรียนจะเชิญมาทุกครั้ง ซึ่งเมื่อหลายได้ร่วมกันคิดวางแผนงานที่ออกมา ก็สำเร็จคุ้มค่า อย่างเรื่องการจัดจ้างนั้น ชุมชนหรือผู้ปกครองเขาก็จะเสนอความคิดดีๆ เพราะเขามีประสบการณ์...”

(สัมภาษณ์ครูหัวหน้ากลุ่มสาระภาษาต่างประเทศ, 11 กุมภาพันธ์ 2553)

2. กรณีศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก

2.1 ภาพรวมการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษากรณีศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจาก การสัมภาษณ์ การสังเกต การศึกษาเอกสารพบว่า

2.1.1 การบริหารงานวิชาการตามหลักธรรมาภิบาล (1) **หลักนิติธรรม** ผู้บริหารบริหารงานวิชาการโดยยึดตามกรอบหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 โดยมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนตามหลักสูตรและเสริมเนื้อหาเชิงลึกในระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ด้วยการจัดสอนพิเศษหลังเลิกเรียน และวันเสาร์ อาทิตย์ (2) **หลักคุณธรรม** ผู้บริหารโรงเรียนเน้น การระดมการมีส่วนร่วมในการบริหารและการปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพครู มุ่งมั่นเสียสละเพื่อส่วนรวม เน้นความเป็นธรรมและรักษาสิทธิและผลประโยชน์ของผู้เรียน (3) **หลักความโปร่งใส** ผู้บริหารเปิดเผยข้อมูลในการดำเนินงานทางวิชาการ กับผู้ปกครอง กระบวนการสถานศึกษาและหน่วยงานต้นสังกัด มีการประชุมชี้แจงให้กับผู้ปกครองนักเรียน ปีการศึกษาละ 2 ครั้งคือในเดือนพฤษภาคมเมื่อมีการเปิดภาคเรียนใหม่และในเดือนมีนาคมก่อนปิดภาคเรียน (4) **หลักการมีส่วนร่วม** ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครู มีส่วนร่วมในการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา การจัดทำสาระหลักสูตรกลุ่มสาระการเรียนรู้ มีการแต่งตั้งคณะกรรมการกลุ่มสาระ โดยมีคณะกรรมการสถานศึกษาร่วมเสนอแนะหลักสูตรท้องถิ่น (5) **หลักความรับผิดชอบ** ผู้บริหารได้สื่อสารและทำความเข้าใจในเรื่องของภาพแห่งความสำเร็จโดยรวมขององค์กร ใ้บุคลากรตระหนักในความรับผิดชอบในหน้าที่ของตนและหน้าที่ต่อสังคมรวมทั้งพร้อมรับการตรวจสอบ มีการกำหนดเป้าหมายแห่งความสำเร็จร่วมกันโดยกำหนดพันธสัญญา ร่วมกันในการยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนไม่น้อยกว่าร้อยละ 2 ในทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ (6) **หลักความคุ้มค่า** ผู้บริหารใช้วิธีการบริหารงานวิชาการให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด นำผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนทั้งระดับโรงเรียน ระดับท้องถิ่น และระดับชาติ ไปใช้ในการวางแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา



2.1.2 การบริหารงานงบประมาณตามหลักธรรมาภิบาล (1) **หลักนิติธรรม** ผู้บริหารบริหารงานงบประมาณโดยยึดตามระเบียบว่าด้วยการเงินและพัสดุของทางราชการ จัดสรรงบประมาณให้กลุ่มสาระการเรียนรู้อย่างเท่าเทียมและเสมอภาคตามความต้องการ (2) **หลักคุณธรรม** ผู้บริหารใช้จ่ายงบประมาณตามแผนปฏิบัติราชการประจำปี โดยมุ่งให้เกิดประโยชน์กับผู้เรียนมากที่สุด การจัดซื้อจัดจ้างปฏิบัติตามระเบียบของทางราชการ มีการจัดทำบัญชีวัสดุและลงทะเบียนครุภัณฑ์อย่างครบถ้วน (3) **หลักความโปร่งใส** การจัดซื้อจัดจ้างทุกครั้งมีคณะกรรมการตรวจรับพัสดุและงานจ้าง โดยแต่งตั้งคณะกรรมการจากข้าราชการครูในโรงเรียนและประธานคณะกรรมการสถานศึกษาของโรงเรียน การควบคุมการใช้จ่ายเงินตามแผน/โครงการโดยควบคุมจากหลักฐานการจัดซื้อ จัดจ้าง โดยจัดทำทะเบียนการใช้จ่ายเงิน แต่ละโครงการมีหลักฐานการจ่ายเงิน นอกจากนี้ยังได้รับการตรวจสอบจากหน่วยงานภายนอกโดยหน่วยตรวจสอบภายในของสำนักงานเขตพื้นที่ (4) **หลักการมีส่วนร่วม** ผู้บริหารกระจายอำนาจการบริหารงานงบประมาณตามโครงสร้างสายงานการบังคับบัญชา จากผู้บริหารโรงเรียนสู่ หัวหน้ากลุ่มงานบริหารงบประมาณ หัวหน้าฝ่ายการเงิน หัวหน้าฝ่ายพัสดุ เป็นผู้รับผิดชอบงานการเงินและพัสดุโดยตรงและการใช้จ่ายเงินกองทุนเพื่อการศึกษาในการพัฒนาโรงเรียนหรือการมอบเป็นทุนการศึกษาสำหรับนักเรียน ผู้บริหารจะขอความเห็นชอบจากที่ประชุมของคณะกรรมการสถานศึกษาทุกครั้ง (5) **หลักความรับผิดชอบ** ผู้บริหารวางแผนการใช้งบประมาณและบริหารงบประมาณตามแผนงาน/โครงการ มุ่งเน้นผลงานให้เกิดประสิทธิผลกับนักเรียนมากที่สุด (6) **หลักความคุ้มค่า** ผู้บริหารกำหนดให้มีการประเมินผลงาน/โครงการตามแผนการดำเนินงานเมื่อสิ้นสุดโครงการ เปรียบเทียบผลสำเร็จของโครงการจากเพื่อคำนวณความคุ้มค่าของงาน โครงการกับผลผลิตที่ได้รับ

2.1.3 การบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาล (1) **หลักนิติธรรม** ผู้บริหารบริหารงานบุคคลโดยยึดตามระเบียบการบริหารบุคคลของคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา คณะอนุกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาประจำเขตพื้นที่การศึกษา (2) **หลักคุณธรรม** ผู้บริหารยึดหลักความเป็นธรรม ความเสมอภาคในการปฏิบัติงาน ไม่มีผลประโยชน์ทางการเงินที่ขัดแย้งกับการปฏิบัติหน้าที่ ขยันหมั่นเพียรในการปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงประโยชน์ของสาธารณะ (3) **หลักความโปร่งใส** ผู้บริหารเน้นการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เช่นการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครูเพื่อประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน นอกจากผู้บริหารโรงเรียนจะเป็นผู้ประเมินแล้วยังได้มอบหมายให้ข้าราชการครู อีก 2 คน เป็นผู้ประเมินร่วมด้วย (4) **หลักการมีส่วนร่วม** ผู้บริหารโรงเรียนประสานสัมพันธ์ ทำงานเป็นทีมและสร้างเครือข่ายในการทำงานเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการ

ทำงาน ให้ประชาชนหรือบุคคลภายนอกเข้ามามีส่วนร่วมรับรู้ในการปฏิบัติงานให้มีความสำคัญกับคณะกรรมการสถานศึกษา ในการพิจารณาการรับย้ายเข้า ย้ายออกของครูในโรงเรียน (5) **หลักความรับผิดชอบ** ผู้บริหารได้สื่อสารและทำความเข้าใจถึงเป้าหมายในการปฏิบัติงานขององค์กร แก่บุคลากร ก่อนเริ่มปฏิบัติงานผู้บริหารจะชี้แจงให้ผู้รับผิดชอบทราบถึงภาระงาน และมาตรฐานการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน เพื่อให้บุคลากรตระหนักในความรับผิดชอบในหน้าที่ของตนและหน้าที่ต่อสังคมรวมทั้งพร้อมรับการตรวจสอบ (6) **หลักความคุ้มค่า** ผู้บริหาร ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถและมีความชำนาญในงานที่รับผิดชอบโดยการสนับสนุนให้บุคลากรได้เข้ารับการฝึกอบรมเพิ่มพูนความรู้และสามารถใช้อุปกรณ์เทคโนโลยีในการทำงาน

2.1.4 การบริหารงานทั่วไปตามหลักธรรมาภิบาล (1) **หลักนิติธรรม** ผู้บริหารกำหนดภาระงานและขั้นตอนการดำเนินงานธุรการชัดเจน สะดวก รวดเร็ว สั้น และสามารถดำเนินการให้สิ้นสุดทั้งกระบวนการงานได้ ณ จุดเดียว การจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศเป็นระบบง่ายต่อการค้นหาและนำไปใช้ (2) **หลักคุณธรรม** ผู้บริหารให้ความสำคัญเสมอภาคกับบุคลากรในโรงเรียนอย่างเท่าเทียมกัน จัดบุคลากรปฏิบัติงานตรงกับความสามารถและความถนัด (3) **หลักความโปร่งใส** โรงเรียนมีการจัดเก็บข้อมูลที่เป็นระบบ ถูกต้อง ชัดเจนเป็นปัจจุบันเพียงพอ และครอบคลุมต่อการใช้งาน และเรียกใช้ได้สะดวก ให้บริการข้อมูลแก่ผู้เกี่ยวข้องและผู้ขอรับบริการได้อย่างรวดเร็วประชาสัมพันธ์การจัดการศึกษาของโรงเรียนโดยการประชุมผู้ปกครอง (4) **หลักการมีส่วนร่วม** ผู้บริหารมอบหมายให้ครูและบุคลากรดูแลรักษาและใช้อาคารสถานที่โดยมอบเป็นเจ้าของห้องเรียน ห้องพิเศษ เป็นผู้กำกับดูแลรักษาและใช้ให้เกิดประโยชน์ตามวัตถุประสงค์ การให้บริการอุปกรณ์ อาคารสถานที่ ให้บุคลากรไปร่วมกิจกรรมในชุมชน รวมทั้งการรับความช่วยเหลือจากชุมชน เช่น เชิญมาเป็นวิทยากรวิชาชีพ ร่วมจัดกิจกรรมวันสำคัญของโรงเรียน มีกิจกรรมประชาสัมพันธ์เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อพัฒนาวิธีการเรียนรู้ในชุมชน มีกิจกรรมร่วมกับชุมชนอย่างสม่ำเสมอ มีการสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์กับชุมชนและหน่วยงานอื่น (5) **หลักความรับผิดชอบ** ผู้บริหารให้ผู้ปกครอง ชุมชนและหน่วยงานอื่นสนับสนุนการบริหารจัดการศึกษาในหลายด้าน เช่น การให้ทุนการศึกษา การสนับสนุนงบประมาณในการพัฒนาโรงเรียน การให้ความช่วยเหลือด้านสุขภาพอนามัย การให้ความช่วยเหลือแหล่งเรียนรู้ (6) **หลักความคุ้มค่า** ผู้บริหารใช้ตัวชี้วัดความสำเร็จของโครงการ/กิจกรรม การควบคุม กำกับ ติดตาม ประเมินผลและการบริหารจัดการงบประมาณ ทรัพยากรทางการศึกษา การใช้และการบำรุงรักษาอาคารสถานที่ วัสดุอุปกรณ์ให้คงสภาพและใช้ประโยชน์อย่างคุ้มค่า

2.2 รายละเอียดการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ผู้วิจัยจะนำเสนอการบริหารงานแต่ละงานตามองค์ประกอบของหลักธรรมาภิบาล ตามลำดับดังต่อไปนี้

2.2.1 การบริหารงานวิชาการ

1) หลักนิติธรรม ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ สังเกตและศึกษาเอกสารพบว่าผู้บริหารบริหารงานวิชาการโดยยึดตามกรอบหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 โดยมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนตามหลักสูตรและเสริมเนื้อหาเชิงลึกในระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ด้วยการจัดสอนพิเศษหลังเลิกเรียน และวันเสาร์ อาทิตย์ ผู้บริหารและครูร่วมกันกำหนดพันธสัญญาเรื่องการยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนตามนโยบายของโรงเรียนและนโยบายของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ดังคำสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลดังนี้

“...ในการบริหารงานวิชาการนั้น โรงเรียนมีการกระจายอำนาจการบริหารงานวิชาการตามโครงสร้างสายงานการบังคับบัญชาโดยได้กำหนดระเบียบหรือแนวปฏิบัติ ของโรงเรียนไว้อย่างชัดเจน เช่น ระเบียบการวัดและประเมินผล ตามหลักสูตรสถานศึกษา มีการจัดทำและขอความเห็นชอบแผนปฏิบัติการประจำปีและแผนการใช้จ้างงบประมาณโดยให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการวางแผนกำหนดนโยบาย...”

(สัมภาษณ์ผู้อำนวยการ, 18 พฤศจิกายน 2552)

“...โรงเรียนได้พัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ ตลอดจนจัดปัจจัยเกื้อหนุนการพัฒนาการเรียนรู้ที่สนองตามความต้องการของผู้เรียน ชุมชน และท้องถิ่น โดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ ได้อย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพ โดยมีคณะกรรมการสถานศึกษาร่วมวางแผน กำกับ ติดตาม และประเมินผลการพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา...”

(สัมภาษณ์ครูหัวหน้ากลุ่มสาระภาษาไทย, 18 พฤศจิกายน 2552)

2) หลักคุณธรรม ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ สังเกตและศึกษาเอกสารพบว่า พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนเน้น การระดมการมีส่วนร่วมในการบริหารและการปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพครู อุทิศเวลาให้กับการทำงาน และเสียสละเพื่อส่วนรวม เน้นความเป็นธรรมและรักษาสีทธิและผลประโยชน์ของผู้เรียน ส่งเสริมพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณธรรมโดยสอดแทรกคุณธรรมในกระบวนการจัดการเรียนการสอน การเข้าค่ายคุณธรรม การจัดกิจกรรม

เสริมหลักสูตร เช่น เช่น สถานักเรียน กิจกรรมสหกรณ์ร้านค้า การยกย่องเชิดชูเกียรติบุคคลผู้มีผลงานด้านคุณธรรมจริยธรรม บุคคลตัวอย่างในชุมชน ผู้บริหารมีความรอบรู้และเชี่ยวชาญในการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา ตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษา พุทธศักราช 2551 โดยได้รับมอบหมายให้เป็นวิทยากรหลักในการอบรมการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 ให้ความช่วยเหลือแก่นักเรียนที่ยากจน ขาดแคลนด้วยการจัดหาทุนการศึกษา อุปกรณ์ที่จำเป็นในการเรียน ดังคำสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลดังนี้

“...ผมบริหารงานโดยยึดมั่นในความถูกต้อง เน้นความสุจริต ยุติธรรม อุทิศเวลาให้กับการปฏิบัติหน้าที่ แก้ไขปัญหาอุปสรรคโดยไม่ย่อท้อเพื่อให้งานประสบความสำเร็จ รับฟังปัญหา และความคิดเห็นของครู ใช้หลักการมีส่วนร่วมในการบริหาร และการปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพครู เป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากรในสถานศึกษา ชุมชนและสังคม

(สัมภาษณ์ผู้อำนวยการ, 23 พฤศจิกายน 2552)

“...ผู้บริหาร โรงเรียน ส่งเสริม สนับสนุนและจัดกิจกรรมให้นักเรียนมีคุณธรรมจริยธรรม คุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามที่กำหนดไว้ในหลักสูตรสถานศึกษาและมาตรฐานการศึกษา ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความขยันหมั่นเพียร อดทน อุทิศเวลาให้กับการปฏิบัติหน้าที่ แก้ไขปัญหาอุปสรรคโดยไม่ย่อท้อเพื่อให้งานประสบความสำเร็จ...”

(สัมภาษณ์ครูหัวหน้ากลุ่มสาระสังคมฯ, 20 พฤศจิกายน 2552)

3) หลักความโปร่งใส ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ สังเกต และศึกษาเอกสารพบว่า ผู้บริหารเปิดเผยผลการดำเนินงานของโรงเรียน กับผู้ปกครองปีการศึกษาละ 2 ครั้งคือเมื่อเปิดภาคเรียนที่หนึ่งและก่อนปิดภาคเรียน นอกจากนั้นครูประจำชั้นของนักเรียนยังส่งผลการเรียนของนักเรียนแจ้งให้ผู้ปกครองนักเรียนทราบเมื่อสิ้นปีการศึกษา มีการรายงานผลการดำเนินงานต่อ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน หน่วยงานต้นสังกัด ดังคำสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลดังนี้

“...โรงเรียนมีการของเรามีการประชุมผู้ปกครองทุกปีครับ ซึ่งแต่ละครั้ง ท่านผู้อำนวยการก็จะแจ้งให้ผู้ปกครองทราบถึงภาพรวมในการจัดกิจกรรมทางวิชาการและสิ่งทีนักเรียนในโรงเรียนของเราประสบผลสำเร็จในการแข่งขันกิจกรรม ตลอดทั้งการสอบเรียนต่อของนักเรียนชั้น ป.6 และยังให้ครูประจำชั้นแต่ละชั้นได้แจ้งผลการเรียนการสอนของนักเรียนที่ตนเองรับผิดชอบด้วย ...”

(สัมภาษณ์ครูหัวหน้างานวิชาการ, 24 พฤศจิกายน 2552)

“...ผู้บริหารสถานศึกษา ควบคุมกำกับ ดำเนินการเปิดเผยข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับการวัดผลและประเมินผลการเรียน ให้นักเรียนหรือผู้ปกครอง ทราบอย่างเปิดเผยและสามารถตรวจสอบได้...”

(สัมภาษณ์ประธานคณะกรรมการสถานศึกษา, 20 พฤศจิกายน 2552)

4) หลักการมีส่วนร่วม ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ สังเกต และศึกษาเอกสารพบว่า ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการวางแผน กำกับ ติดตามและ ประเมินผลการพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา การจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา การจัดทำสาระ หลักสูตรกลุ่มสาระการเรียนรู้ แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารงานวิชาการ คณะอนุกรรมการ กลุ่มสาระ เปิดโอกาสให้คณะกรรมการสถานศึกษามีบทบาทในการเสนอแนะการจัดทำหลักสูตร สูตรท้องถิ่น ดังคำสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลดังนี้

“...โรงเรียนส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ปกครองนักเรียนหรือวิทยากรท้องถิ่น มีส่วนร่วมในการจัดกระบวนการเรียนรู้หรือเป็นแหล่งเรียนรู้ในท้องถิ่นของนักเรียน และมีส่วนร่วมในการ ประเมินผล การจัดการเรียนรู้ หรือตรวจสอบและประเมินคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน...”

(สัมภาษณ์ครูหัวหน้ากลุ่มสาระคณิตศาสตร์, 24 พฤศจิกายน 2552)

“...ผู้บริหารสถานศึกษา เปิดโอกาสให้ข้าราชการครู บุคลากรทางการศึกษาและผู้ที่เกี่ยวข้อง มีส่วนร่วมรับรู้ข้อมูลและเสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาหรือ การกำหนดมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา ให้สอดคล้องกับความต้องการของชุมชนและท้องถิ่น...”

(สัมภาษณ์ครูหัวหน้ากลุ่มสาระการงานอาชีพ ฯ, 18 พฤศจิกายน 2552)

5) หลักความรับผิดชอบ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ สังเกต และศึกษาเอกสารพบว่า ผู้บริหารได้สื่อสารและทำความเข้าใจในเรื่องของภาพแห่งความสำเร็จ โดยรวมขององค์กร ให้บุคลากรตระหนักในความรับผิดชอบในหน้าที่ของตนและหน้าที่ต่อสังคม รวมทั้งพร้อมรับการตรวจสอบ มีการกำหนดเป้าหมายแห่งความสำเร็จร่วมกันโดยกำหนด พันธสัญญาร่วมกันในการยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนไม่น้อยกว่าร้อยละ 2 ใน ทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้โดยจัดทำระบบการส่งเสริม สนับสนุนให้นักเรียนมีความเป็นเลิศทาง วิชาการตามโครงการสอนเสริมเพิ่มปัญญาพาสู่ฝัน หลังเลิกเรียนเวลา 15.00 น. ถึงเวลา 17.00 น.

และได้คัดเลือกนักเรียนไปแข่งขันกิจกรรมทางด้านวิชาการตามสนามสอบต่างๆ ทั้งระดับประเทศ ระดับภาค ระดับเขตพื้นที่การศึกษา และระดับกลุ่มสถานศึกษา ดังคำสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลดังนี้

“...ได้มอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบ จัดทำข้อตกลงและชี้แจงทำความเข้าใจกับ ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา อย่างชัดเจน ประชุมชี้แจงให้ข้าราชการครูและบุคลากร ทางการศึกษา เข้าใจทิศทางเป้าหมายของโรงเรียน...”

(สัมภาษณ์ผู้อำนวยการ, 24 พฤศจิกายน 2552)

“...ผู้บริหารมีระบบประเมินผลในด้านวิชาการโดยมีการนิเทศติดตามความก้าวหน้าทาง วิชาการอยู่เสมอมีความกระตือรือร้นที่จะดำเนินงานต่างๆ ให้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ นำ ผลการประเมินผล มาเป็นข้อมูลในการกำหนดแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาต่อไป...”

(สัมภาษณ์ครูหัวหน้ากลุ่มสาระภาษาต่างประเทศ, 22 พฤศจิกายน 2552)

6) หลักความคุ้มค่า ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ สังเกตและ ศึกษาเอกสารพบว่า ผู้บริหารใช้วิธีการบริหารงานวิชาการให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดโดย จัดบุคลากร ให้ปฏิบัติงานตรงกับความรู้ความสามารถ ตรงวิชาเอก การพัฒนาบุคลากรให้มีความ เชี่ยวชาญในวิชาที่สอนโดยการส่งเข้ารับการอบรมพัฒนา การนำผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนทั้งระดับ โรงเรียน ระดับท้องถิ่น และระดับชาติ และผลการประเมินจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและ ประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) ไปใช้ในการวางแผนปรับปรุงการบริหารเพื่อยกระดับคุณภาพ ทางวิชาการอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้นักเรียนได้รับรางวัลในการแข่งขันทางวิชาการและประสบ ผลสำเร็จในการศึกษาต่อในระดับมัธยมศึกษา ดังคำสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลดังนี้

“...โรงเรียนมีการส่งเสริมพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษา ให้เข้ารับการอบรมพัฒนาการ จัดการเรียนการสอนอยู่เสมอผมยังได้จัดให้ครูได้รับผิดชอบในวิชาที่สอนตรงตามวิชาที่ตัวเอง ถนัด สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดประโยชน์สูงสุดแก่นักเรียนและประชาชน ผู้รับบริการ...”

(สัมภาษณ์ผู้อำนวยการ, 24 พฤศจิกายน 2552)

“...ผู้บริหารสถานศึกษา มอบหมายงานให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ตาม ความรู้ ความสามารถความถนัด และส่งเสริมสนับสนุนให้ปฏิบัติงานเต็มความรู้ เต็มความสามารถ

และเต็มเวลา จัดให้มีระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา มีการแต่งตั้งคณะกรรมการ
ดำเนินการการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา มีการตรวจสอบ ทบทวน และประเมินคุณภาพ
การจัดการศึกษาอย่างต่อเนื่อง...”

(สัมภาษณ์ครูหัวหน้ากลุ่มสาระวิทยาศาสตร์, 18 พฤศจิกายน 2552)

2.2.2 การบริหารงานงบประมาณ

1) หลักนิติธรรม ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ สังเกตและ
ศึกษาเอกสารพบว่า ผู้บริหารบริหารจัดการงบประมาณให้กลุ่มสาระการเรียนรู้อย่างเท่าเทียมและ
เสมอภาคตามความต้องการจำเป็น มุ่งให้เกิดประโยชน์กับผู้เรียนเป็นสำคัญ การบริหารยึดตาม
ระเบียบว่าด้วยการเงินและพัสดุของทางราชการ ดังคำสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลดังนี้

“...ผมบริหารงานงบประมาณ ก็โดยยึดตามระเบียบการเงิน พักของทางราชการรับ
งบประมาณของโรงเรียนมีไม่มากนักเราจึงต้องควบคุม ดูแลให้เงินทุกบาทเกิดประโยชน์กับผู้เรียน
มากที่สุด...”

(สัมภาษณ์ผู้อำนวยการ, 24 พฤศจิกายน 2552)

“...ในแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ได้เสนอความต้องการในการจัดซื้อ/จ้างวัสดุ ครุภัณฑ์
สื่อการเรียนการสอน ตลอดทั้งการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร และได้รับการจัดสรรงบประมาณใน
กลุ่มสาระการเรียนรู้อย่างเท่าเทียมและเสมอภาคตามความต้องการ...”

(สัมภาษณ์ครูหัวหน้ากลุ่มสาระภาษาไทย, 22 พฤศจิกายน 2552)

2) หลักคุณธรรม ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ สังเกตและ
ศึกษาเอกสารพบว่า ผู้บริหารมีการบริหารงานงบประมาณ โดยมอบหมายให้เจ้าหน้าที่การเงินและ
เจ้าหน้าที่พัสดุของโรงเรียนเป็นผู้รับผิดชอบ การจัดซื้อจัดจ้างดำเนินการตามระเบียบของทาง
ราชการ มีความโปร่งใส การใช้จ่ายงบประมาณตามแผนปฏิบัติราชการประจำปีของโรงเรียน
ถ้าหากเป็นการใช้จ่ายงบประมาณในส่วนของเงินกองทุนเพื่อการศึกษาผู้บริหารจะขอความ
เห็นชอบจากคณะกรรมการสถานศึกษาทุกครั้ง ดังคำสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลดังนี้

“...โรงเรียนมีการแต่งตั้งบุคลากรเพื่อทำหน้าที่ตามความเหมาะสม การตัดสินใจการใช้จ่ายงบประมาณตามแผนปฏิบัติราชการประจำปี โดยผ่านความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษา มีการจัดทำหลักฐานการเงิน การบัญชีครบถ้วน ถูกต้อง เป็นปัจจุบันและได้เก็บไว้ในที่ปลอดภัย...”

(สัมภาษณ์ครูหัวหน้ากลุ่มสาระคณิตศาสตร์, 28 พฤศจิกายน 2552)

“...โรงเรียนมีเงินกองทุนการศึกษาอยู่มากพอสมควร ซึ่งได้นำมาเป็นทุนการศึกษาให้กับนักเรียนทุกปี บางส่วนก็นำมาซื้ออุปกรณ์หรือจัดกิจกรรมของโรงเรียน ซึ่งในการใช้เงินส่วนนี้ทางท่าน ผอ.ก็จะนำเข้าที่ประชุมคณะกรรมการ เพื่อให้ความเห็นชอบ บางครั้งพวกผมก็เป็นคนเสนอเองนั่นแหละครับ...”

(สัมภาษณ์ประธานคณะกรรมการสถานศึกษา, 30 พฤศจิกายน 2552)

3) หลักความโปร่งใส ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ สังเกต และศึกษาเอกสารพบว่า ผู้บริหารควบคุมการใช้จ่ายเงินตามแผน/โครงการโดยควบคุมจากหลักฐานการจัดซื้อ จัดจ้าง โดยจัดทำทะเบียนการใช้จ่ายเงิน โครงการแต่ละโครงการระบุวงเงินที่ได้รับจัดสรร พร้อมหลักฐานการจ่ายเงิน มีการจัดทำรายงานการเงินกับผู้บริหารเมื่อมีการรับหรือจ่ายเงิน การจัดซื้อจัดจ้างเป็นไปตามระเบียบว่าด้วยการพัสดุ มีคณะกรรมการตรวจรับพัสดุและงานจ้าง ซึ่งแต่งตั้งจากคณะครูในโรงเรียนและประธานคณะกรรมการสถานศึกษา การควบคุมพัสดุ ที่จัดหา จัดซื้อ จัดจ้าง โดยการจัดทำบัญชีวัสดุ ทะเบียนคุมทรัพย์สินไว้ตามประเภทวัสดุ ครุภัณฑ์ การเบิกจ่ายวัสดุไปใช้ขอเบิกจากเจ้าหน้าที่พัสดุโดยต้องได้รับอนุมัติให้จ่ายได้จากผู้อำนวยการสถานศึกษา ส่วนครุภัณฑ์โรงเรียนได้ลงทะเบียนคุมทรัพย์สิน ไม่มีการเบิกโดยแยกตามประเภทครุภัณฑ์ เช่น ครุภัณฑ์การศึกษา ครุภัณฑ์การเกษตร ครุภัณฑ์โฆษณาและเผยแพร่ เป็นต้น นอกจากนั้นยังได้รับการตรวจสอบจากหน่วยงานภายนอกโดยหน่วยงานต้นสังกัด ดังคำสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลดังนี้

“...โรงเรียนมีการควบคุม กำกับและดำเนินการเปิดเผยการใช้งบประมาณของสถานศึกษา ให้ข้าราชการครู บุคลากรทางการศึกษาและคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานทราบและสามารถตรวจสอบได้...”

(สัมภาษณ์ผู้อำนวยการ, 27 พฤศจิกายน 2552)

“...ผู้บริหารสถานศึกษา ควบคุมกำกับ ดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างอย่างเปิดเผย โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ และเปิดโอกาสให้กรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานหรือผู้ปกครองนักเรียนมีส่วนร่วมในการจัดซื้อจัดจ้าง...”

(สัมภาษณ์ครูหัวหน้ากลุ่มสาระคณิตศาสตร์, 24 พฤศจิกายน 2552)

4) หลักการมีส่วนร่วม ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ สังเกต และศึกษาเอกสารพบว่า ผู้บริหารการกระจายอำนาจการบริหารงานงบประมาณโดยการแต่งตั้งเจ้าหน้าที่การเงินและพัสดุของโรงเรียนเป็นผู้รับผิดชอบโดยตรง ให้คณะครูมีส่วนร่วมในการจัดทำ แผนปฏิบัติการประจำปี ซึ่งจะร่วมกันพิจารณาก่อนการนำเสนอแนะในการใช้จ่ายงบประมาณตามแผนปฏิบัติการ ทุกคนแสดงความคิดเห็นของตนเองได้อย่างอิสระ ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ใช้กระบวนการตัดสินใจโดยใช้เสียงส่วนใหญ่ จัดลำดับความต้องการจำเป็นในการจัดซื้อวัสดุ ครุภัณฑ์ การใช้จ่ายเงินกองทุนเพื่อการศึกษา จะต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการสถานศึกษาทุกครั้ง ดังคำสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลดังนี้

“...โรงเรียนเปิดโอกาสให้ข้าราชการครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมรับรู้ข้อมูล เสนอความคิดเห็นวางแผน กำหนดทิศทางนโยบายและเป้าหมายการพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยมีการแต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนพัฒนาโรงเรียน แผนกลยุทธ์ แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา แผนปฏิบัติการประจำปี และการรายงานผลการพัฒนาคุณภาพการศึกษา...”

(สัมภาษณ์ผู้อำนวยการ, 24 ธันวาคม 2552)

“...ผู้บริหารสถานศึกษา ส่งเสริมสนับสนุนให้ข้าราชการครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง มีส่วนร่วมในการปฏิบัติดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปี...”

(สัมภาษณ์ครูหัวหน้ากลุ่มสาระภาษาไทย, 24 ธันวาคม 2552)

5) หลักความรับผิดชอบ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ สังเกต และศึกษาเอกสารพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนวางแผนการใช้งบประมาณและบริหารงบประมาณโดยมุ่งเน้นผลงานให้เกิดประสิทธิผลกับนักเรียนมากที่สุด ตามแผนงาน/โครงการ ดังคำสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลดังนี้

“...ผมได้ประชุมชี้แจงให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เข้าใจทิศทางเป้าหมายของสถานศึกษาการวางแผนการใช้งบประมาณและบริหารงบประมาณตามแผนงาน/โครงการ มุ่งเน้นผลงานให้เกิดประสิทธิผลกับนักเรียนมากที่สุด...”

(สัมภาษณ์ผู้อำนวยการ, 25 ธันวาคม 2552)

“...ผู้บริหารสถานศึกษา กำหนดวิธีการและขั้นตอนในการใช้จ่ายงบประมาณและทรัพยากรอย่างชัดเจน โดย มีการสรุปงาน/โครงการและประเมินผล โครงการเมื่อสิ้นสุดโครงการ...”

(สัมภาษณ์ครูหัวหน้ากลุ่มสาระวิทยาศาสตร์, 24 ธันวาคม 2552)

6) หลักความคุ้มค่า ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ สังเกตและศึกษาเอกสารพบว่า ผู้บริหารมีการคำนวณการคุ้มทุนของงาน/โครงการและผลผลิตที่ได้รับ โดยดูจากผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนในแต่ละปี ผลจากการสอบเข้าเรียนต่อในสถานศึกษาที่ทางโรงเรียนนำนักเรียนเข้าสอบ ผลจากการแข่งขันในงานหรือกิจกรรมที่ทางโรงเรียนนำนักเรียนเข้าร่วม ดังคำสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลดังนี้

“...มีการควบคุมกำกับติดตามการใช้จ่ายงบประมาณให้เป็นไปตามแผนบรรลุมิติวัตถุประสงค์ เป้าหมายที่กำหนดไว้ อย่างมีประสิทธิภาพเกิดประโยชน์สูงสุดและคุ้มค่า...”

(สัมภาษณ์ผู้อำนวยการ, 25 ธันวาคม 2552)

“...ผู้บริหารสถานศึกษา วางแผนและสำรวจความต้องการใช้วัสดุครุภัณฑ์ ตลอดจนควบคุมดูแลบำรุงรักษา ประเมินประสิทธิภาพการใช้วัสดุครุภัณฑ์ของบุคลากรในสถานศึกษา มีการกำหนดมาตรการและแรงจูงใจให้บุคลากรใช้ทรัพยากรและสาธารณูปโภค อย่างประหยัด คุ้มค่า และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อส่วนรวม...”

(สัมภาษณ์ครูหัวหน้ากลุ่มสาระการงานอาชีพ ฯ, 24 ธันวาคม 2552)

2.2.3 การบริหารงานบุคคล

1) หลักนิติธรรม ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ สังเกตและศึกษาเอกสารพบว่า ผู้บริหารบริหารงานบุคคลโดยยึดตามระเบียบการบริหารบุคคลของคณะกรรมการครูและบุคลากรทางการศึกษา คณะอนุกรรมการครูและบุคลากรทางการศึกษา ประจำเขตพื้นที่การศึกษาที่กำหนด ดังคำสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลดังนี้

“...ผู้บริหารสถานศึกษา ควบคุมดูแลให้การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาสอดคล้องกับนโยบาย กฎ ระเบียบข้อบังคับหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. และ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่ที่กำหนด...”

(สัมภาษณ์ครูหัวหน้ากลุ่มสาระสุขศึกษา ฯ, 4 ธันวาคม 2552)

“...การบริหารตามหลักนิคธรรมนั้น เท่าที่ผมอยู่ที่โรงเรียนนี้มา ผมก็ว่า ผอ.ท่านใช้หลักของความถูกต้อง ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการมอบหมายงาน การพัฒนาบุคคลท่านจะกำหนดให้มีผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน ว่างานนี้เกี่ยวกับเรื่องใด ใครรับผิดชอบ ก็จะมอบหมายไปตามลำดับ...”

(สัมภาษณ์ครูหัวหน้างานวิชาการ, 14 มกราคม 2553)

2) หลักคุณธรรม ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ สังเกตและศึกษาเอกสารพบว่า ผู้บริหารยึดหลักความเป็นธรรม ความเสมอภาคในการปฏิบัติงานและกล้ายืนหยัดในสิ่งที่ถูกต้อง ทำงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ไม่มีผลประโยชน์ทางการเงินที่ขัดแย้งกับการปฏิบัติหน้าที่ ขยันหมั่นเพียรในการปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงประโยชน์ของสาธารณะมีคุณธรรมในการปฏิบัติงาน เช่น การเลื่อนขั้นเงินเดือนและการมอบหมายงาน ทำงานด้วยความเสียสละและอุทิศตนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงานที่กำหนดไว้ ดังคำสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลดังนี้

“...ผมได้เน้นย้ำให้บุคลากรปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ซื่อตรงต่อตนเองและหน้าที่ ไม่ใช้อำนาจหน้าที่แสวงหาผลประโยชน์หรือทำให้ราชการเสียประโยชน์ ให้ความช่วยเหลือเกื้อกูล รับฟังความคิดเห็นและให้ข้อเสนอแนะต่อผู้ร่วมงานด้วยความจริงใจ ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความขยันหมั่นเพียร อดทน อุทิศเวลาให้กับการปฏิบัติหน้าที่ แก้ไขปัญหาอุปสรรคโดยไม่ย่อท้อเพื่อให้งานประสบความสำเร็จ...”

(สัมภาษณ์ผู้อำนวยการ, 24 ธันวาคม 2552)

“...ครูโรงเรียนของเราส่วนใหญ่เป็นครูที่อยู่ในโรงเรียนนี้มานาน มีความรักใคร่ผูกพันกันเหมือนญาติพี่น้อง ไม่ค่อยจะมีปัญหาทะเลาะเบาะแว้งกันยังได้ท่าน ผู้อำนวยการท่านก็เป็นคนที่นี้เรารู้จักมักคุ้นกันทั้งส่วนตัวด้วย ท่านพูดเสมอว่าโรงเรียนก็คือบ้านของเรา ทุกคนมีความสำคัญเท่ากัน ท่านเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับพวกเราทุกเรื่อง...”

(สัมภาษณ์ครูหัวหน้ากลุ่มสาระภาษาไทย, 17 พฤศจิกายน 2552)

“...ท่าน ผอ.มาร่วมประชุมกับชาวบ้านทุกครั้งที่มีการประชุมของหมู่บ้าน ท่านคอยให้แนวคิด และเสนอแนะในเรื่องต่างๆ ที่เป็นกิจกรรมของส่วนรวม เมื่อมีข้อคิดเห็นที่ไม่ตรงกัน ท่านก็จะคอยเป็นคนกลางเสนอทางออกให้กับพวกเรา...”

(สัมภาษณ์ประธานกรรมการสถานศึกษา, 26 พฤศจิกายน 2552)

3) หลักความโปร่งใส ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ สังเกต และศึกษาเอกสารพบว่า การบริหารงานบุคลากร โรงเรียนเน้นการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เช่นการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครูเพื่อประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน นอกจากผู้บริหารโรงเรียนจะเป็นผู้ประเมินแล้วยังได้มอบหมายให้ข้าราชการครู อีก 2 คน เป็นผู้ประเมินร่วมด้วย ทำให้การพิจารณาความดีความชอบมีความโปร่งใส อธิบายให้ผู้เกี่ยวข้องได้ การคัดเลือกบุคลากรที่เป็นลูกจ้างชั่วคราว เช่น ครูธุรการ ครูพี่เลี้ยงเด็กพิการ หรือครูสอนประวัติศาสตร์ โรงเรียนได้ร่วมกับคณะกรรมการสถานศึกษาเพื่อพิจารณาคัดเลือก และการประกาศรับสมัครผู้ที่ประสงค์จะสมัครเพื่อรับการคัดเลือก ประกาศประชาสัมพันธ์การรับสมัครทางเว็บไซต์ของสำนักงานเขตพื้นที่ เว็บไซต์ของโรงเรียนอย่างเปิดเผย เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องได้รับทราบอย่างทั่วถึง ดังคำสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลดังนี้

“...ผู้บริหารสถานศึกษา ประกาศเกณฑ์การประเมินและแนวปฏิบัติในการพิจารณาความดีความชอบให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนทราบโดยทั่วกันและใช้ระบบเปิดในการประเมินผลการปฏิบัติงาน เผยแพร่ประชาสัมพันธ์ข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับการดำเนินงานในโรงเรียน ที่ถูกต้องเป็นปัจจุบัน ให้คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ปกครองนักเรียนหรือชุมชนได้รับทราบอย่างสม่ำเสมอ...”

(สัมภาษณ์ครูหัวหน้ากลุ่มสาระคณิตศาสตร์, 17 ธันวาคม 2552)

“...ผู้อำนวยการท่านจะเน้นเรื่องการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง อย่างเช่นเรื่องความดีความชอบ ท่านจะไม่ตัดสินใจคนเดียวนะ ท่านจะมีกรรมการคือครูหัวหน้างานแต่ละฝ่ายร่วมพิจารณาดัดจริต ทำให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยความโปร่งใส ครูทุกคนก็พึงพอใจ...”

(สัมภาษณ์ครูหัวหน้ากลุ่มสาระวิทยาศาสตร์, 20 มกราคม 2553)

4) หลักการมีส่วนร่วม ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ สังเกต และศึกษาเอกสารพบว่า ผู้บริหารประสานสัมพันธ์ ทำงานเป็นทีมและสร้างเครือข่ายในการทำงาน เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการทำงานมีการกำหนดขอบข่ายอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน เปิดโอกาสให้ประชาชนหรือบุคคลภายนอกเข้ามามีส่วนร่วมรับรู้ในการปฏิบัติงานให้ความสำคัญกับคณะกรรมการสถานศึกษา ทั้งเรื่องการร่วมพิจารณาเงินทุนการศึกษาของโรงเรียน การนำเงินกองทุนเพื่อพัฒนาโรงเรียน การพิจารณาการรับย้ายเข้า ย้ายออกของครูในโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนจะรับฟังความคิดเห็นจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและปรับปรุงการทำงานเมื่อได้รับข้อเสนอแนะ ดังคำสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลดังนี้

“...เปิดโอกาสให้ข้าราชการครูและผู้เกี่ยวข้อง มีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นและตัดสินใจแก้ปัญหาสำคัญร่วมกัน ให้มีเครือข่ายผู้ปกครองเพื่อร่วมพัฒนาคุณภาพการศึกษาและดูแลช่วยเหลือนักเรียนในสถานศึกษาสนับสนุนให้คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีส่วนร่วมในการบริหารงานตามบทบาทหน้าที่ ที่กำหนดไว้ในระเบียบที่เกี่ยวข้อง...”

(สัมภาษณ์ผู้อำนวยการ, 24 ธันวาคม 2552)

“...สำหรับการมีส่วนร่วม นั้น ผอ. ท่านจะพยายามให้ครูทำงานเป็นทีม และสร้างเครือข่ายในการประสานงานกัน อย่างเรื่องการพัฒนาครูด้านเทคโนโลยีหรือการอบรมคอมพิวเตอร์ ท่านก็จะมอบหมายให้ครูคนที่มีความรู้ความสามารถด้านนั้นเป็นผู้ประสานกับครูคนอื่นๆ ว่าใครบ้างที่ต้องการพัฒนาตนเองด้านนี้ แล้วก็จะมอบหมายให้ครูที่เป็นหัวหน้าติดต่อประสานงานในเครือข่ายในการเชิญเป็นวิทยากรอบรม หรือการพัฒนาครูในการทำผลงานเพื่อเลื่อนวิทยฐานะ ท่านก็จะให้ทีมงานร่วมกับครูช่วยไป...”

(สัมภาษณ์ครูหัวหน้ากลุ่มสาระศิลปะ, 19 กุมภาพันธ์ 2553)

5) หลักความรับผิดชอบ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ สังเกต และศึกษาเอกสารพบว่า ผู้บริหารได้สื่อสารและทำความเข้าใจในเรื่องของแผนรวมขององค์กรแก่ทุกคนที่รับผิดชอบ ให้ความสำคัญสนับสนุนแก่สมาชิกในทีมงานทุกคนอย่างเท่าเทียม ทุกครั้งก่อนเริ่มปฏิบัติงานผู้บริหารจะชี้แจงให้ผู้รับผิดชอบทราบถึงตัวชี้วัดและมาตรฐานการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน เพื่อให้บุคลากรตระหนักในความรับผิดชอบในหน้าที่ของตนและหน้าที่ต่อสังคมรวมทั้งพร้อมรับการตรวจสอบ พร้อมให้กำลังใจ ยกย่องชมเชย เมื่อทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ ดังคำสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลดังนี้

“...ผู้บริหารสถานศึกษา มอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบ จัดทำข้อตกลงและชี้แจงทำความเข้าใจกับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา อย่างชัดเจน...”

(สัมภาษณ์ครูหัวหน้ากลุ่มสาระสังคมฯ, 24 ธันวาคม 2552)

“...การบริหารงานบุคคลตามหลักความรับผิดชอบนั้น ผอ. ก็จะพิจารณาตามความรู้ความสามารถของครูแต่ละคน จากนั้นก็ออกคำสั่งแต่งตั้งผู้รับผิดชอบ ซึ่งก็จะเป็นงานตามแผนงานหรือแผนปฏิบัติการประจำปี ว่าใครรับผิดชอบงานใด แต่ท่านก็จะถามความเห็นของครู จะมีการประชุมร่วมกันก่อนที่จะมอบหมายให้ใครทำหน้าที่อะไร...”

(สัมภาษณ์ครูหัวหน้ากลุ่มสาระการงานอาชีพฯ, 22 มกราคม 2553)

6) หลักความคุ้มค่า ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ สังเกตและศึกษาเอกสารพบว่า ผู้บริหารคำนึงถึงความรู้ความสามารถ ความถนัดของบุคลากรแต่ละคน ทั้งนี้เพื่อให้ผลตอบแทนที่ได้รับเหมาะสมกับปริมาณและคุณภาพของงานที่ทำ ส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถและมีความชำนาญในงานที่รับผิดชอบ โดยการสนับสนุนให้บุคลากรได้เข้ารับการฝึกอบรมเพิ่มพูนความรู้และสามารถใช้เครื่องมืออุปกรณ์เทคโนโลยีในการทำงาน ดังคำสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลดังนี้

“...โรงเรียนมีการมอบหมายงานให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ตามความรู้ความสามารถความถนัด และส่งเสริมสนับสนุนให้ปฏิบัติงานเต็มความรู้ เต็มความสามารถและเต็มเวลา มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาแบบมุ่งเน้นผลงานและนำผลการประเมินมาใช้ปรับปรุงพัฒนาการปฏิบัติให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น...”

(สัมภาษณ์ผู้อำนวยการ, 24 ธันวาคม 2552)

“...ปกติแล้วทางเขตพื้นที่ก็จะมีการสำรวจบุคลากรครูของโรงเรียนในสังกัด เพื่อวางแผนอัตรากำลังอยู่แล้ว สำหรับโรงเรียนผู้บริหารและคณะครูก็จะร่วมกันพิจารณาการกำหนดวางตัวบุคคลในงานโดยคำนึงถึงความเหมาะสมกับปริมาณงาน ทั้งนี้เพื่อให้ผลตอบแทนที่ได้รับเหมาะสมกับปริมาณและคุณภาพของงานที่ทำ นอกจากนั้น ผอ. ท่านจะส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนได้พัฒนาตนเองอยู่เสมอ โดยส่งเข้ารับการอบรม หรือไปศึกษาดูงานบ้าง...”

(สัมภาษณ์ครูหัวหน้ากลุ่มสาระคณิตศาสตร์, 24 กุมภาพันธ์ 2553)

2.2.4 การบริหารงานทั่วไป

1) หลักนิติธรรม ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ สังเกตและศึกษาเอกสารพบว่า โรงเรียนจัดระบบข้อมูลสารสนเทศชัดเจน ใช้ฐานข้อมูลเดียวกับการวิเคราะห์วางแผน ติดตามประเมินผล ระบบธุรการในสถานศึกษา กำหนดภาระงานและขั้นตอนการดำเนินงานที่ชัดเจน สะดวก รวดเร็ว สั้น และสามารถดำเนินการให้สิ้นสุดทั้งกระบวนการงานได้ ณ จุดเดียว มีการจัดห้องเรียน ห้องปฏิบัติการ ห้องสมุด พื้นที่สีเขียว และสิ่งอำนวยความสะดวกที่เป็นปัจจุบันใช้ประโยชน์ ได้อย่างเหมาะสม คำนึงค่า เชื้อต่อการเรียนรู้ ดังคำสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลดังนี้

“..โรงเรียนใช้หลักนิติธรรมในการบริหารตามแผนงาน โดยมีข้อมูลสารสนเทศในการตัดสินใจ อย่างเช่น งานธุรการในสถานศึกษา งานห้องเรียน ห้องปฏิบัติการ หรืองานอาคารสถานที่ ซึ่งจะมีขอบข่ายงานหลายๆ อย่าง ผอ. ก็จะพิจารณาตามความจำเป็นเร่งด่วน หรือเป็นนโยบายที่เขตพื้นที่การศึกษาให้ดำเนินการ จะมีการประชุมมอบหมายงานให้มีผู้รับผิดชอบเป็นงานๆ ไป ทั้งนี้ ต้องยึดหลักความถูกต้องด้วย...”

(สัมภาษณ์ครูหัวหน้ากลุ่มสาระวิทยาศาสตร์, 18 ธันวาคม 2552)

“...ผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งแจ้งแนวทางปฏิบัติตนตามระเบียบข้อบังคับให้ผู้ได้บังคับบัญชา มีความเข้าใจตรงกันกำหนดภาระงานและขั้นตอนการดำเนินงานที่ชัดเจน จัดทำมาตรฐานภาระงานสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียน ควบคุมดูแลให้การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาสอดคล้องกับนโยบาย กฎ ระเบียบข้อบังคับหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. และ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่กำหนด...”

(สัมภาษณ์ครูหัวหน้ากลุ่มสาระวิทยาศาสตร์, 5 กุมภาพันธ์ 2553)

2) หลักคุณธรรม ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ สังเกตและศึกษาเอกสารพบว่า ผู้บริหาร โรงเรียนให้ความเสมอภาคกับบุคลากรในโรงเรียนอย่างเท่าเทียมกัน จัดบุคลากรปฏิบัติงานตรงกับความสามารถและความถนัด ดังคำสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลดังนี้

“...บุคลากรทุกคนในโรงเรียนประพฤติปฏิบัติตนตามมาตรฐานและจรรยาบรรณวิชาชีพครู และบุคลากรทางการศึกษา ปฏิบัติหน้าที่โดยยึดมั่นในความถูกต้อง เป็นแบบอย่างที่ดีแก่นักเรียน ชุมชนและสังคม มีความขยันหมั่นเพียร อดทน อุทิศเวลาให้กับการปฏิบัติหน้าที่ แก้ไขปัญหาอุปสรรคโดยไม่ย่อท้อเพื่อให้งานประสบความสำเร็จ...”

(สัมภาษณ์ครูหัวหน้ากลุ่มสาระศิลปศึกษา, 24 ธันวาคม 2552)



“...เท่าที่ผมเข้าร่วมประชุมเป็นกรรมการสถานศึกษา โรงเรียนเขาก็ให้เรามอง
ความเห็น เมื่อโรงเรียนจะจัดงานหรือกิจกรรม ก็ให้กรรมการไปประชุมออกความเห็นว่าจะเอาอย่าง
นี้เห็นด้วยหรือไม่ ผอ. ท่านก็ให้โอกาสและให้ความสำคัญกับผู้ปกครอง ท่านก็ให้ความสำคัญ
กับลูกหลานของเราด้วย...”

(สัมภาษณ์ผู้แทนผู้ปกครองในคณะกรรมการสถานศึกษา, 26 กุมภาพันธ์ 2553)

3) หลักความโปร่งใส ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ สังเกต
และศึกษาเอกสารพบว่า โรงเรียนมีการจัดระบบฐานข้อมูลที่ต้องชัดเจนเป็นปัจจุบันเพียงพอ
และครอบคลุมต่อการใช้งานมีการจัดเก็บข้อมูลที่เป็นระบบ และเรียกใช้ได้สะดวก รวดเร็วมีการ
ประชาสัมพันธ์งานการจัดการศึกษาโดยการประชุมผู้ปกครอง มีการรายงานผลการดำเนินงานสู่
ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ดังคำสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลดังนี้

“...โรงเรียนมีการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับการดำเนินงานใน
สถานศึกษา ที่ถูกต้องเป็นปัจจุบัน ให้คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ปกครองนักเรียนหรือ
ชุมชนได้รับทราบอย่างสม่ำเสมอด้วยความโปร่งใสตรวจสอบได้...”

(สัมภาษณ์ผู้อำนวยการ, 3 ธันวาคม 2552)

“...เวลาโรงเรียนมีงาน ผอ.ก็เชิญให้ไปประชุม บางทีก็ได้เป็นคณะกรรมการร่วมกับทาง
โรงเรียน อย่างเช่นจัดผ้าป่าการศึกษา เขาก็จะให้กรรมการสถานศึกษาเป็นกรรมการการเงิน มีรายได้
รายรับเท่าไรทางโรงเรียนก็จะแจ้งให้ผู้ปกครอง บางทีก็จะมีหนังสือฝากนักเรียนไปให้ผู้ปกครอง
ก็มีความโปร่งใส ผู้ปกครองเขาก็เข้าใจดี...”

(สัมภาษณ์คณะกรรมการสถานศึกษา, 26 กุมภาพันธ์ 2553)

4) หลักการมีส่วนร่วม ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ สังเกต
และศึกษาเอกสารพบว่า ผู้บริหาร โรงเรียนมีการประสานความร่วมมือกับผู้ปกครอง ชุมชน และ
ท้องถิ่น เช่น การให้ยืมอุปกรณ์ อาคารสถานที่ ให้บุคลากรไปร่วมกิจกรรมในชุมชน รวมทั้งการ
รับความช่วยเหลือจากชุมชน เช่น เชิญมาเป็นวิทยากรวิชาชีพ ร่วมจัดกิจกรรมวันสำคัญของ
โรงเรียน การระดมทุนการศึกษา การสนับสนุนงบประมาณการจัดกิจกรรมการศึกษา การให้ความ
ช่วยเหลือ การให้ความช่วยเหลือด้านสุขภาพอนามัย ให้ความช่วยเหลือแหล่งเรียนรู้ มีกิจกรรม
ประชาสัมพันธ์เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อพัฒนาวิธีการเรียนรู้ในชุมชน มีกิจกรรมร่วมกับ
ชุมชนอย่างสม่ำเสมอ มีการสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์กับชุมชนและหน่วยงานอื่น
ดังคำสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลดังนี้

“...ผู้บริหารสถานศึกษา เปิดโอกาสให้ข้าราชการครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมรับรู้ข้อมูล เสนอความคิดเห็นวางแผน กำหนดทิศทางนโยบายและเป้าหมายการพัฒนาคุณภาพการศึกษาใน แผนกลยุทธ์หรือแผนปฏิบัติการประจำปี มีส่วนร่วมในการนิเทศกำกับติดตามประเมินผล การ ดำเนินงานพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน...”

(สัมภาษณ์ครูหัวหน้ากลุ่มสาระการงานอาชีพ ๓, 3 ธันวาคม 2552)

“...เวลาโรงเรียนมีงานโรงเรียน ผอ. ก็จะเชิญร่วมประชุม ถามความคิดเห็นจาก คณะกรรมการสถานศึกษาว่าเห็นด้วยหรือไม่อย่างไร อย่างเช่นมีการเข้าสถานที่ของโรงเรียนจัดงาน การให้ยืมอุปกรณ์ ทางโรงเรียนก็จะแจ้งสอบถามความคิดเห็นจากผู้ปกครอง ให้ตอบรับไปหรือ เวลาชุมชนมีงานทางโรงเรียนก็เข้าไปช่วยเหลือ ก็ให้ความร่วมมือกันดี เมื่อไม่นานก็ประชุมเรื่อง การคัดเลือกครูมาเป็นวิทยากร หรือครูภูมิปัญญาท้องถิ่น รู้สึกว่าโรงเรียนเขาก็ติดต่อร่วมมือกับ ชุมชนอย่างสม่ำเสมอ...”

(สัมภาษณ์ประธานคณะกรรมการสถานศึกษา, 12 มีนาคม 2553)

5) หลักความรับผิดชอบ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ สังเกต และศึกษาเอกสารพบว่า ผู้บริหารมอบหมายให้ครูเป็นเจ้าของห้องเรียน ห้องพิเศษ เป็นผู้กำกับ ดูแลรักษาและใช้ให้เกิดประโยชน์ตามวัตถุประสงค์ให้มากที่สุดควบคุมกำกับดูแลรักษา และการ ใช้อาคารสถานที่ สถานที่ตามวัตถุประสงค์และระเบียบของทางราชการ ตลอดจนการรักษาความ ปลอดภัยของอาคารสถานที่ ให้ผู้ปกครอง ชุมชนและหน่วยงานอื่นสนับสนุนการบริหาร จัดการศึกษาในหลายด้าน เช่น ดังคำสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลดังนี้

“...มีการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบ จัดทำข้อตกลงและชี้แจงทำความเข้าใจกับ ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา รวมถึงประชุมชี้แจงให้ข้าราชการครูและบุคลากร ทางการศึกษา ในการดูแล ระวังระวังความปลอดภัยของสถานศึกษาอย่างชัดเจน...”

(สัมภาษณ์ผู้อำนวยการ, 7 ธันวาคม 2552)

“...โรงเรียนของเราตอนนี้มีกองทุนการศึกษาอยู่เกือบ 5 แสนบาท ซึ่งเงินดังกล่าวได้มา จากการจัดผ้าป่าการศึกษาของศิษย์เก่าทุกปี ส่วนหนึ่งก็จะนำไปทอดถวายให้กับวัด ส่วนหนึ่งก็จะ มอบเข้ากองทุนการศึกษาของโรงเรียน ..”

(สัมภาษณ์ประธานกรรมการสถานศึกษา, 7 ธันวาคม 2552)

6) หลักความคุ้มค่า ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ สังเกตและศึกษาเอกสารพบว่า โรงเรียนมีการบริหารโดยใช้ตัวชี้วัดความสำเร็จเป็นหลักในการกำหนดโครงการ/กิจกรรม การควบคุม กำกับ ติดตามประเมินผลและการบริหารจัดการงบประมาณ ทรัพยากรทางการศึกษา การใช้และการบำรุงรักษาอาคารสถานที่ วัสดุอุปกรณ์ให้คงสภาพและใช้ประโยชน์อย่างคุ้มค่า ส่งผลให้ผู้เรียนมีการพัฒนา ทำให้ ผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องพึงพอใจ ดังคำสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลดังนี้

“...มีการวางแผนและสำรวจความต้องการใช้วัสดุครุภัณฑ์ ตลอดจนควบคุมดูแลบำรุงรักษา ประเมินประสิทธิภาพการใช้วัสดุครุภัณฑ์ของบุคลากรในสถานศึกษา ควบคุมกำกับติดตามการใช้ จ่ายงบประมาณให้เป็นไปตามแผนบรรลุมูลวัตถุประสงค์ เป้าหมายที่กำหนดไว้ อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดประโยชน์สูงสุดและคุ้มค่า...”

(สัมภาษณ์ผู้อำนวยการ, 7 ธันวาคม 2552)

“...โรงเรียนมีการบริหารให้เกิดความคุ้มค่าโดยมีตัวชี้วัดความสำเร็จที่กำหนดไว้ในโครงการหรือแผนงาน ผอ. ก็จะมีคำสั่งแต่งตั้งผู้รับผิดชอบ กำกับ ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานทุกปี และจะนำผลการประเมินมาใช้ในการปรับปรุงงาน เมื่องานใดประสบความสำเร็จตามเป้าหมายและตัวชี้วัดก็แสดงว่าการดำเนินงานเกิดความคุ้มค่า...”

(สัมภาษณ์ครูหัวหน้างานบุคคล, 18 มีนาคม 2553)

จากการศึกษาเอกสาร แผนปฏิบัติราชการประจำปี 2552 พบว่า โรงเรียนกำหนดแนวทางพัฒนาโรงเรียน โดยจัดทำโครงการ มีขั้นตอนการดำเนินงาน โดยกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของแต่ละโครงการเอาไว้อย่างชัดเจน

(ศึกษาเอกสารแผนปฏิบัติราชการประจำปี 2552, 11 มกราคม 2553)

สรุป การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาที่พบในโรงเรียนขนาดใหญ่และโรงเรียนขนาดเล็กที่เป็นกรณีศึกษา มีลักษณะดังนี้

ตารางที่ 7 แสดงลักษณะการบริหารงานวิชาการ

ภารกิจงาน	โรงเรียนขนาดใหญ่	โรงเรียนขนาดเล็ก
1. การบริหารงานวิชาการ	หลักสูตร โรงเรียนยังคงใช้หลักสูตรตามกรอบหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 มีการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาแล้ว 2 ครั้งคือเมื่อปี 2545 และปี 2549 ประกาศใช้หลักสูตรสถานศึกษาครั้งสุดท้าย เมื่อวันที่ 6 พฤษภาคม 2549 โครงสร้างหลักสูตร โครงสร้างหลักสูตรมี 3 โครงสร้างคือ 1.หลักสูตรช่วงชั้นที่ 3 (ม.1-3) 2.หลักสูตรช่วงชั้นที่ 4 กลุ่มที่เน้นวิทยาศาสตร์และคณิตศาสตร์ 3.หลักสูตรช่วงชั้นที่ 4 ที่ กลุ่มที่เน้นภาษาอังกฤษ การจัดการเรียนการสอน มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนตามหลักสูตรและเสริมเนื้อหาเชิงลึกด้วยการจัดสอนพิเศษ ส่งเสริมกระบวนการทดลอง ส่งเสริมให้นักเรียนเรียนรู้ด้วยตนเอง มีการจัดกิจกรรมชุมนุมและค่ายวิชาการ	เป็นโรงเรียนต้นแบบการใช้หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 และได้ประกาศใช้หลักสูตรของสถานศึกษาเมื่อวันที่ 1 พฤษภาคม 2552 โดยอนุมัติของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียน โครงสร้างของหลักสูตรเป็นไปตามกรอบของหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 มีการจัดกลุ่มสาระครบทั้ง 8 กลุ่มสาระและกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนตามหลักสูตรและเสริมเนื้อหาเชิงลึกด้วยการจัดสอนพิเศษหลังเวลาเลิกเรียน สำหรับนักเรียน ชั้น ป.1-ป.6 ตามความสมัครใจของนักเรียน

ตารางที่ 7 แสดงลักษณะการบริหารงานวิชาการ (ต่อ)

ภารกิจงาน	โรงเรียนขนาดใหญ่	โรงเรียนขนาดเล็ก
1. การบริหารงาน วิชาการ	การรับนักเรียน การรับนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 ใช้วิธีจับสลากนักเรียนในพื้นที่ ร้อยละ 70 สอบคัดเลือกร้อยละ 30 มาตรฐานการศึกษา (ของผู้เรียน) 1. นักเรียน ห้องละประมาณ 45 คน 2. สัดส่วนครูต่อนักเรียน 1:21 3. ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 วิชาวิทยาศาสตร์ เฉลี่ย 2.84 วิชาคณิตศาสตร์ เฉลี่ย 2.76 วิชาภาษาไทย เฉลี่ย 2.65 4. นักเรียนมีผลงานในการแข่งขันในงานศิลปหัตถกรรมระดับภูมิภาคระดับเหรียญทองและเหรียญเงิน ปีการศึกษา 2552 จำนวน 12 กิจกรรม และเหรียญทองในระดับชาติ จำนวน 1 กิจกรรม 5. การศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษามีประมาณ ร้อยละ 45 เกือบทุกปี	รับนักเรียนในเขตบริการ จำนวน 4 หมู่บ้าน 1. นักเรียนห้องละประมาณ 30 คน 2. สัดส่วนครูต่อนักเรียน 1:16 3. ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 วิชาวิทยาศาสตร์ เฉลี่ย 3.45 วิชาคณิตศาสตร์ เฉลี่ย 3.26 วิชาภาษาไทย เฉลี่ย 2.86 - ผลการสอบระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET) สูงกว่าระดับประเทศทุกวิชา 4. นักเรียนมีผลงานในการแข่งขันในงานศิลปหัตถกรรมระดับภูมิภาคระดับเหรียญทองและเหรียญเงิน ปีการศึกษา 2552 จำนวน 3 กิจกรรม 5. นักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 สามารถสอบเข้าเรียนต่อในโรงเรียนยอดนิยม เช่น โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยขอนแก่น โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยมหาสารคาม โรงเรียนจุฬาภรณราชวิทยาลัยได้ทุกปี

ตารางที่ 8 แสดงลักษณะการบริหารงานงบประมาณ

ภารกิจงาน	โรงเรียนขนาดใหญ่	โรงเรียนขนาดเล็ก
2. การบริหารงาน งบประมาณ	งบประมาณของโรงเรียน งบประมาณของโรงเรียนได้มาจากแหล่งต่างๆ คือ 1. เงินอุดหนุนรายหัวนักเรียนประมาณ 5 ล้านบาทต่อปี 2. เงินและทรัพย์สินที่มีผู้บริจาคให้ การใช้เงินงบประมาณ 1. ใช้จ่ายตามแผนปฏิบัติราชการประจำปี 2. สำหรับเงินบริจาค โรงเรียนนำเสนอเป็นโครงการผ่านคณะกรรมการสถานศึกษาอนุมัติใช้เงินได้ การตรวจสอบ 1. การตรวจสอบพัสดุ ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี 2. มีระบบควบคุมภายใน ตรวจสอบการใช้จ่ายเงิน 3. ตรวจสอบโดยหน่วยงานต้นสังกัด และคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน	1. เงินอุดหนุนรายหัวนักเรียนประมาณ 5 แสนบาทต่อปี 2. ดอกผลจากเงินกองทุนเพื่อการศึกษาปีละประมาณ 3 หมื่นบาท การใช้เงินงบประมาณ 1. ใช้จ่ายตามแผนปฏิบัติราชการประจำปี 2. สำหรับเงินกองทุนเพื่อการศึกษา ใช้สำหรับมอบเป็นทุนการศึกษา สำหรับนักเรียน หรือพัฒนาโรงเรียน โดยผ่านความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษา การตรวจสอบพัสดุ ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี 1. การตรวจสอบพัสดุ ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี 2. รายงานผู้บริหารเมื่อมีการรับจ่ายเงิน 3. ตรวจสอบโดยหน่วยงานต้นสังกัด

ตารางที่ 9 แสดงลักษณะการบริหารงานบุคคล

ภารกิจงาน	โรงเรียนขนาดใหญ่	โรงเรียนขนาดเล็ก
3. การบริหารงานบุคคล	1. เป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดโดยกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา 2. อำนาจการบริหารยังอยู่ในลักษณะของการมอบอำนาจเป็นเรื่องๆ ไป 3. กรณีอัตราจ้างโรงเรียนดำเนินการเอง 4. จำนวนครูขาดเกณฑ์ประมาณ 5 ตำแหน่ง บางกลุ่มสาระมีครูมากแต่บางกลุ่มสารถน้อย 5. ครูร้อยละ 90 สอนตรงตามวุฒิ 6. การโอนย้ายครู ภายใต้ความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษาและหน่วยงานต้นสังกัด	1. เป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดโดยกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา 2. อำนาจการบริหารยังอยู่ในลักษณะของการมอบอำนาจเป็นเรื่องๆ ไป 3. กรณีอัตราจ้างโรงเรียนดำเนินการเอง 4. จำนวนครูเกินเกณฑ์ 2 ตำแหน่ง 5. ครูสอนประจำชั้น ขาดแคลนวิชาเอกคณิตศาสตร์และคอมพิวเตอร์ 6. การโอนย้ายครู ภายใต้ความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษาและหน่วยงานต้นสังกัด

ตารางที่ 10 แสดงลักษณะการบริหารงานทั่วไป

ภารกิจงาน	โรงเรียนขนาดใหญ่	โรงเรียนขนาดเล็ก
4. การบริหารงานทั่วไป	ด้านการบริหารทั่วไป มีเป้าหมายครอบคลุมงาน 9 ด้าน ได้แก่ 1. ชุรการ 2. งานอาคารสถานที่ 3. งานความสัมพันธ์กับชุมชน 4. งานโภชนาการ 5. งานยานพาหนะและจราจร 6. งานโสตทัศนศึกษา 7. งานอนามัยโรงเรียน 8. งานห้องสมุด 9. งานประชาสัมพันธ์ จากเป้าหมายดังกล่าวได้กำหนดเป็นกลยุทธ์ของสถานศึกษา จัดทำเป็นโครงการ ในแต่ละงานมีวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดที่ชัดเจน มีผู้รับผิดชอบโดยตรงที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ มีความถนัด ทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ระเบียบงานสารบัญใช้ระเบียบงานสารบัญของสำนักนายกรัฐมนตรี	โรงเรียนแบ่งงานบริหารทั่วไปออกเป็น 22 งานตามโครงสร้างการกระจายอำนาจของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แก่ 1. การพัฒนาระบบเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ 2. การประสานและการพัฒนาเครือข่ายทางการศึกษา 3. การวางแผนการบริหารงานการศึกษา 4. งานวิจัยเพื่อพัฒนานโยบายและแผน 5. การจัดระบบบริหารและพัฒนาองค์กร 6. การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน 7. งานเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา 8. การดำเนินงานธุรการ 9. การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม 10. การจัดทำสำมะโนผู้เรียน 11. การรับนักเรียน 12. การเสนอความเห็นเกี่ยวกับเรื่องการจัดตั้ง ยุบ รวมหรือเลิกสถานศึกษา 13. การประสานการจัดการศึกษาในระบบ นอกระบบ และตามอัธยาศัย 14. การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา 15. การทัศนศึกษา 16. งานกิจการนักเรียน 17. การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา

ตารางที่ 10 แสดงลักษณะการบริหารงานทั่วไป (ต่อ)

ภารกิจงาน	โรงเรียนขนาดใหญ่	โรงเรียนขนาดเล็ก
4. การบริหารงานทั่วไป (ต่อ)		18. การส่งเสริมสนับสนุนและประสานการจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงานและสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา 19. งานประสานราชการกับส่วนภูมิภาคและส่วนท้องถิ่น 20. การรายงานผลการปฏิบัติงาน 21. การจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน 22. แนวทางการจัดกิจกรรมเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการลงโทษนักเรียน จากกรอบงานดังกล่าวได้กำหนดเป็นกลยุทธ์ของสถานศึกษา จัดทำเป็นโครงการ ในแต่ละงานมีวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดที่ชัดเจน แต่เนื่องจากขาดบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทางทำให้บุคลากรบางคน มีภาระงานมากเกินไป - ระเบียบงานสารบัญใช้ระเบียบงานสารบัญของสำนักนายกรัฐมนตรี