

## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การนำเสนอการศึกษาการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ

- 1) ศึกษาสภาพการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1
- 2) ศึกษาปัญหาการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และ
- 3) ศึกษาทางแก้ปัญหาการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1

ซึ่งนำเสนอวิธีดำเนินการวิจัย สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### วิธีดำเนินการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย ประกอบไปด้วย 2 ขั้นตอนคือ

1. ขั้นศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ คือ ผู้อำนวยการโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 จำนวน 127 คน ซึ่งใช้วิธีการสุ่มแบบง่าย คำนวณโดยใช้ตารางของเครจซี่ และมอร์แกน เครื่องมือที่ใช้ คือ แบบสอบถามสภาพและปัญหาการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียน โดยในการเก็บรวบรวมข้อมูลผู้วิจัยได้ดำเนินการส่งแบบสอบถามถึงกลุ่มตัวอย่างและจัดเก็บข้อมูลคืนมาด้วยตนเอง สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

2. ขั้นศึกษาแนวทางแก้ปัญหาการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ คือ ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 18 คน ซึ่งใช้วิธีการสุ่มแบบเจาะจง เครื่องมือที่ใช้ คือ แบบสอบถามแนวทางการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียน โดยในการเก็บรวบรวมข้อมูลผู้วิจัยได้ดำเนินการส่งแบบสอบถามถึงกลุ่มตัวอย่างและจัดเก็บข้อมูลคืนมาด้วยตนเอง สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยคะแนนความคิดเห็นแต่ละข้อต้องมีค่าเฉลี่ย ( $\mu$ )  $\geq 4.00$

## สรุปผลการวิจัย

จากผลการวิจัยสรุปผลการศึกษการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 สรุปผลการวิจัย ได้ดังนี้

1. สภาพการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียน ในภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ทั้ง 10 ด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านหลักนิติธรรม ด้านหลักความโปร่งใส ด้านหลักการรับผิดชอบ ด้านหลักการกระจายอำนาจ ด้านหลักความเสมอภาค ด้านหลักการตอบสนอง ด้านหลักมุ่งเน้นฉันทามติ ด้านหลักประสิทธิผล ด้านหลักการมีส่วนร่วม และด้านหลักประสิทธิภาพ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านสรุปได้ดังนี้

1.1 ด้านหลักประสิทธิผล ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาจำแนกเป็นรายการ พบว่า รายการที่มีการปฏิบัติอยู่ในอันดับสูงสุดคือ โรงเรียนกำหนดโครงสร้างหลักสูตรสถานศึกษาและสัดส่วนเวลาเรียนของโรงเรียนสอดคล้องกับหลักการและจุดมุ่งหมายของหลักสูตรแต่ละชั้นปี และรายการที่มีการปฏิบัติอยู่ในอันดับต่ำสุด คือ โรงเรียนกำกับติดตาม ปรับปรุงและแก้ไขผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

1.2 ด้านหลักประสิทธิภาพ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาจำแนกเป็นรายการ พบว่า รายการที่มีการปฏิบัติอยู่ในอันดับสูงสุดคือ โรงเรียนจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานสำหรับบุคลากรครู คู่มือการบริหารงานวิชาการ บริหารงานงบประมาณ บริหารงานบุคคล และบริหารงานทั่วไป และรายการที่มีการปฏิบัติอยู่ในอันดับต่ำสุดคือ โรงเรียนบริหารงานต่างๆ เป็นไปอย่างมีระบบตรงตามเวลา ที่ได้กำหนดไว้

1.3 ด้านหลักการตอบสนอง ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาจำแนก เป็นรายการ พบว่า รายการที่มีการปฏิบัติอยู่ในอันดับสูงสุดคือ โรงเรียนส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนาให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในวิชาชีพ และรายการที่มีการปฏิบัติอยู่ในอันดับต่ำสุดคือ โรงเรียนนำผลการสำรวจความพึงพอใจ/ความต้องการ มาทำการวิเคราะห์เพื่อจัดทำแผนพัฒนาการศึกษารายปีพื้นฐานและแผนปฏิบัติการประจำปี

1.4 ด้านหลักการรับผิดชอบ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาจำแนก เป็นรายการ พบว่า รายการที่มีการปฏิบัติอยู่ในอันดับสูงสุดคือ โรงเรียนจัดองค์กรและโครงสร้างการบริหารงานที่ชัดเจน โดยมีคำสั่งมอบหมายงานและผู้รับผิดชอบชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร และรายการที่มีการปฏิบัติอยู่ในอันดับต่ำสุด คือ โรงเรียนเตรียมความพร้อมเพื่อรับการประกันคุณภาพสถานศึกษาโดยองค์กรภายนอก

1.5 ด้านหลักความโปร่งใส ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาจำแนกเป็นรายการ พบว่า รายการที่มีการปฏิบัติอยู่ในอันดับสูงสุด คือ โรงเรียนเปิดเผยงบประมาณและ

แผนการใช้จ่ายงบประมาณประจำปีอย่างตรงไปตรงมา และรายการที่มีการปฏิบัติอยู่ในอันดับต่ำสุด คือ โรงเรียนจัดทำข้อมูลสารสนเทศเพื่อการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์การดำเนินงานให้ผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษา และชุมชนทราบ

1.6 ด้านหลักการมีส่วนร่วม ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาจำแนก เป็นรายการ พบว่า รายการที่มีการปฏิบัติอยู่ในอันดับสูงสุดคือ โรงเรียนประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานกับคณะกรรมการสถานศึกษา คณะครู และองค์กรอื่นๆ ในชุมชน และรายการที่มีการปฏิบัติอยู่ในอันดับต่ำสุด คือ โรงเรียนเปิดโอกาสให้บุคลากรและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วม ในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา และการจัดการเรียนรู้

1.7 ด้านหลักการกระจายอำนาจ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาจำแนก เป็นรายการ พบว่า โรงเรียนกำหนดแผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานและแผนปฏิบัติการประจำปี เป็นของตนเอง ตามสภาพจริง และรายการที่มีการปฏิบัติอยู่ในอันดับต่ำสุด คือ โรงเรียนสรรหาบุคลากรของโรงเรียนได้ ตามความขาดแคลนเป็นไปตามเกณฑ์ของ สพฐ.

1.8 ด้านหลักนิติธรรม ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาจำแนกเป็นรายการ พบว่า รายการที่มีการปฏิบัติอยู่ในอันดับสูงสุดคือ โรงเรียนยึดและปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับของราชการในการปฏิบัติงาน และรายการที่มีการปฏิบัติอยู่ในอันดับต่ำสุด คือ โรงเรียน กำหนดวิธีการติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติ ตามกฎ ระเบียบ และข้อบังคับของโรงเรียน

1.9 ด้านหลักความเสมอภาค ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาจำแนกเป็นรายการ พบว่า โรงเรียนจัดให้มีระเบียบ ข้อบังคับและคำสั่งที่มีความเป็นธรรม เสมอภาคกับสมาชิกทุกคนในโรงเรียน และรายการที่มีการปฏิบัติอยู่ในอันดับต่ำสุด คือ โรงเรียนประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียน โดยมีเกณฑ์ที่ให้ความยุติธรรม เสมอภาค

1.10 ด้านหลักจรรยาบรรณ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาจำแนกเป็นรายการ พบว่า รายการที่มีการปฏิบัติอยู่ในอันดับสูงสุดคือ บุคลากรทุกคนมีความรู้ความเข้าใจและปฏิบัติงานตามการจัดโครงสร้างการบริหารงานในโรงเรียน และรายการที่มีการปฏิบัติอยู่ในอันดับต่ำสุดคือ โรงเรียนจัดทำประชาพิจารณ์จากคณะกรรมการสถานศึกษา ครู ผู้ปกครองและชุมชนในการวางแผน จัดทำแผนต่างๆ ของโรงเรียน เช่น แผนปฏิบัติการประจำปี หลักสูตรสถานศึกษา

2. ปัญหาการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียน ในภาพรวมมีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง ทั้ง 10 ด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านหลักประสิทธิภาพ ด้านหลักประสิทธิผล ด้านหลักการมีส่วนร่วม ด้านหลักการตอบสนอง ด้านหลักมุ่งเน้นจรรยาบรรณ ด้านหลักความเสมอภาค ด้านหลักการรับผิชอบ ด้านหลักการกระจายอำนาจ ด้านหลักความโปร่งใส และด้านหลักนิติธรรม เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านสรุปได้ดังนี้

2.1 ด้านหลักประสิทธิผล ในภาพรวมมีปัญหอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาจำแนกเป็นรายการ พบว่า รายการที่มีปัญหอยู่ในอันดับสูงสุด คือ โรงเรียนกำกับติดตาม ปรับปรุงและแก้ไข ผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง และรายการที่มีปัญหอยู่ในอันดับต่ำสุด คือ โรงเรียนกำหนดโครงสร้างหลักสูตรสถานศึกษาและสัดส่วนเวลาเรียนของโรงเรียนสอดคล้องกับหลักการและจุดมุ่งหมายของหลักสูตรแต่ละชั้นปี

2.2 ด้านหลักประสิทธิภาพ ในภาพรวมมีปัญหอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาจำแนก เป็นรายการ พบว่า รายการที่มีปัญหอยู่ในอันดับสูงสุด คือ โรงเรียนจัดให้มีการควบคุมการใช้ทรัพยากรทางการศึกษาอย่างประหยัด และคุ้มค่า และรายการที่มีปัญหอยู่ในอันดับต่ำสุดคือ โรงเรียนส่งเสริม สนับสนุนให้มีการปฏิบัติงานแบบมุ่งเน้นผลงาน

2.3 ด้านหลักการตอบสนอง ในภาพรวมมีปัญหอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาจำแนกเป็นรายการ พบว่า รายการที่มีปัญหอยู่ในอันดับสูงสุด คือ โรงเรียนนำผลการสำรวจความพึงพอใจ และความต้องการมาทำการวิเคราะห์เพื่อจัดทำแผนพัฒนาการศึกษา ขั้นพื้นฐานและแผนปฏิบัติการประจำปี และรายการที่มีปัญหอยู่ในอันดับต่ำสุดคือ โรงเรียนส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนาให้บุคลากร มีความก้าวหน้าในวิชาชีพ

2.4 ด้านหลักการรับผิชอบ ในภาพรวมมีปัญหอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาจำแนกเป็นรายการ พบว่า รายการที่มีปัญหอยู่ในอันดับสูงสุด คือ โรงเรียนเตรียมความพร้อมเพื่อรับการประกันคุณภาพสถานศึกษาโดยองค์กรภายนอก และรายการที่มีปัญหอยู่ในอันดับต่ำสุดคือ โรงเรียนจัดองค์กรและโครงสร้างการบริหารงานที่ชัดเจน โดยมีคำสั่งมอบหมายงานและผู้รับผิดชอบชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร และ โรงเรียนกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติหน้าที่รับผิดชอบในแต่ละหน้าที่ของบุคลากรในโรงเรียน

2.5 ด้านหลักความโปร่งใส ในภาพรวมมีปัญหอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาจำแนก เป็นรายการ พบว่า รายการที่มีปัญหอยู่ในอันดับสูงสุดคือ โรงเรียนจัดทำข้อมูลสารสนเทศเพื่อการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์การดำเนินงานให้ผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษา และชุมชนทราบ และรายการที่มีปัญหอยู่ในอันดับต่ำสุด คือ โรงเรียนเปิดเผยงบประมาณและแผนการใช้จ่ายงบประมาณประจำปีอย่างตรงไปตรงมา

2.6 ด้านหลักการมีส่วนร่วม ในภาพรวมมีปัญหอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาจำแนก เป็นรายการ พบว่า รายการที่มีปัญหอยู่ในอันดับสูงสุดคือ โรงเรียนเปิดโอกาสให้บุคลากรและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาและการจัดการเรียนรู้ และรายการที่มีปัญหา อยู่ในอันดับต่ำสุด คือ โรงเรียนประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานกับคณะกรรมการสถานศึกษา คณะครู และองค์กรอื่นๆ ในชุมชน

2.7 ด้านหลักการกระจายอำนาจ ในภาพรวมมีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาจำแนก เป็นรายการ พบว่า รายการที่มีปัญหาอยู่ในอันดับสูงสุด คือ โรงเรียนได้รับการกระจายอำนาจบริหารจัดการด้านงานบุคคล และรายการที่มีปัญหาอยู่ในอันดับต่ำสุด คือ โรงเรียนได้รับการกระจายอำนาจบริหารจัดการด้านงบประมาณ

2.8 ด้านหลักนิติธรรม ในภาพรวมมีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาจำแนกเป็นรายการ พบว่า รายการที่มีปัญหาอยู่ในอันดับสูงสุด คือ บุคลากรในโรงเรียนยอมรับและปฏิบัติตามคำสั่ง กฎ ระเบียบ ข้อตกลงต่างๆ และรายการที่มีปัญหาอยู่ในอันดับต่ำสุด คือ โรงเรียนยึดและปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับของราชการ ในการปฏิบัติงาน

2.9 ด้านหลักความเสมอภาค ในภาพรวมมีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาจำแนกเป็นรายการ พบว่า รายการที่มีปัญหาอยู่ในอันดับสูงสุด คือ โรงเรียนประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียน โดยมีเกณฑ์ที่ให้ความยุติธรรม เสมอภาค และรายการที่มีปัญหาอยู่ในอันดับต่ำสุด คือ โรงเรียนจัดให้มีระเบียบ ข้อบังคับและคำสั่งที่มีความเป็นธรรม เสมอภาคกับสมาชิกทุกคนในโรงเรียน และโรงเรียนอำนวยความสะดวกให้บริการแก่ทุกคนที่มาติดต่อราชการโดยเท่าเทียมกัน

2.10 ด้านหลักมุ่งเน้นฉันทามติ ในภาพรวมมีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาจำแนกเป็นรายการ พบว่า รายการที่มีปัญหาอยู่ในอันดับสูงสุด คือ โรงเรียนจัดทำประชาพิจารณ์จากคณะกรรมการสถานศึกษา ครู ผู้ปกครองและชุมชนในการวางแผน จัดทำแผนต่างๆ ของโรงเรียน เช่น แผนปฏิบัติการประจำปี หลักสูตรสถานศึกษา และรายการที่มีปัญหาอยู่ในอันดับต่ำสุด คือ บุคลากรทุกคน มีความรู้ความเข้าใจและปฏิบัติงานตามการจัดโครงสร้างการบริหารงานในโรงเรียน

3. แนวทางแก้ปัญหาการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียน ทั้ง 10 ด้าน จำนวน 39 รายการ ได้แก่ ด้านหลักประสิทธิผล จำนวน 4 รายการ ด้านหลักประสิทธิภาพ จำนวน 4 รายการ ด้านหลักการตอบสนอง จำนวน 5 รายการ ด้านหลักการรับผิดชอบต่อสังคม จำนวน 5 รายการ ด้านหลักความโปร่งใส จำนวน 5 รายการ ด้านหลักการมีส่วนร่วม จำนวน 4 รายการ ด้านหลักการกระจายอำนาจ จำนวน 4 รายการ ด้านหลักนิติธรรม จำนวน 2 รายการ ด้านหลักความเสมอภาค จำนวน 4 รายการ และด้านหลักความเสมอภาค จำนวน 2 รายการ มีรายละเอียดดังนี้

3.1 ด้านหลักประสิทธิผล จำนวน 4 รายการ ได้แก่

3.1.1 โรงเรียนมีการกำหนดมาตรฐานและเกณฑ์ตัวบ่งชี้ความสำเร็จของการปรับปรุงแก้ไขผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน วัดได้

3.1.2 โรงเรียนแต่งตั้งคณะกรรมการผู้รับผิดชอบในการดำเนินงานปรับปรุง และแก้ไขผลการปฏิบัติงาน

3.1.3 โรงเรียนมีการประเมินผลควบคู่ไปกับการกำกับติดตามการปฏิบัติงาน

3.1.4 โรงเรียนนำการประเมินผลไปเปรียบเทียบกับมาตรฐานเพื่อนำผลไปปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น

3.2 ด้านหลักประสิทธิภาพ จำนวน 4 รายการ ได้แก่

3.2.1 โรงเรียนมีการกำหนดมาตรฐานและเกณฑ์ตัวบ่งชี้ความสำเร็จของการใช้ ทรัพยากรทางการศึกษาที่ชัดเจน วัดได้

3.2.2 โรงเรียนกำหนดแต่งตั้งคณะกรรมการผู้รับผิดชอบในการดำเนินงาน ควบคุมการใช้ทรัพยากรทางการศึกษา

3.2.3 ผู้อำนวยการโรงเรียนกำกับ ควบคุมให้ผู้รับผิดชอบดำเนินการตาม เป้าหมายและแผนงานที่วางไว้

3.2.4 โรงเรียนนำการประเมินผลไปเปรียบเทียบกับมาตรฐานเพื่อนำผลไป ปรับปรุงการใช้ทรัพยากรทางการศึกษาให้ดียิ่งขึ้น

3.3 ด้านหลักการตอบสนอง จำนวน 5 รายการ ได้แก่

3.3.1 โรงเรียนมีการนำผลการสำรวจความพึงพอใจ / ความต้องการมาวิเคราะห์ จัดเป็นหมวดหมู่ เพื่อเป็นประเด็นในการกำหนดเป้าหมาย วางแผนงาน จัดทำแผนพัฒนาการศึกษา ขึ้นพื้นฐานและแผนปฏิบัติการประจำปี

3.3.2 โรงเรียนกำหนดแต่งตั้งคณะกรรมการผู้รับผิดชอบในการนำผลการ สำรวจความพึงพอใจ / ความต้องการ มาจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาขึ้นพื้นฐานและแผนปฏิบัติการ ประจำปี

3.3.3 ผู้อำนวยการโรงเรียนกำกับ ควบคุมให้ผู้รับผิดชอบดำเนินการตาม เป้าหมายและแผนงานที่วางไว้

3.3.4 แผนปฏิบัติมีการประเมินผลควบคู่ไปกับการกำกับติดตามการจัดทำ แผนพัฒนาการศึกษาขึ้นพื้นฐานและแผนปฏิบัติการประจำปี

3.3.5 นำการประเมินผลแผนปฏิบัติการไปเปรียบเทียบกับมาตรฐานเพื่อนำผล ไปปรับปรุงการสำรวจความพึงพอใจ / ความต้องการ ในการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาขึ้นพื้นฐาน และแผนปฏิบัติการประจำปีให้ดียิ่งขึ้น

3.4 ด้านหลักภาระรับผิดชอบ จำนวน 5 รายการ ได้แก่

3.4.1 โรงเรียนมีการกำหนดเป้าหมาย วางแผนงานการเตรียมความพร้อมเพื่อรับการประกันคุณภาพสถานศึกษาโดยองค์กรภายนอกให้ชัดเจน

3.4.2 โรงเรียนมีการกำหนดมาตรฐานและเกณฑ์ตัวบ่งชี้ความสำเร็จของการเตรียมความพร้อมเพื่อรับการประกันคุณภาพสถานศึกษาโดยองค์กรภายนอกที่ชัดเจน วัดได้

3.4.3 โรงเรียนกำหนดแต่งตั้งคณะกรรมการผู้รับผิดชอบ ในการดำเนินงานประสานงาน การเตรียมความพร้อมเพื่อรับการประกันคุณภาพสถานศึกษาโดยองค์กรภายนอก

3.4.4 โรงเรียนมีการประเมินผลควบคู่ไปกับการกำกับติดตามการเตรียมความพร้อมเพื่อรับการประกันคุณภาพสถานศึกษาโดยองค์กรภายนอก

3.4.5 โรงเรียนนำการประเมินผลไปเปรียบเทียบกับมาตรฐาน เพื่อนำผลไปปรับปรุงการเตรียมความพร้อมเพื่อรับการประกันคุณภาพสถานศึกษาโดยองค์กรภายนอกให้ดียิ่งขึ้น

### 3.5 ด้านหลักความโปร่งใส จำนวน 5 รายการ ได้แก่

3.5.1 โรงเรียนมีการกำหนดมาตรฐาน และเกณฑ์ตัวบ่งชี้ความสำเร็จ ของการจัดทำข้อมูลสารสนเทศเพื่อการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ที่ชัดเจน วัดได้

3.5.2 โรงเรียน กำหนดแต่งตั้งคณะกรรมการผู้รับผิดชอบในการดำเนินงานจัดทำข้อมูลสารสนเทศเพื่อการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์

3.5.3 ผู้อำนวยการ โรงเรียนกำกับ ควบคุมให้ความช่วยเหลือผู้รับผิดชอบได้ดำเนินการตามเป้าหมายและแผนงานที่วางไว้

3.5.4 โรงเรียนมีการประเมินผลควบคู่ไปกับการกำกับติดตามการจัดทำข้อมูลสารสนเทศเพื่อการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์

3.5.5 โรงเรียนนำการประเมินผลไปเปรียบเทียบกับมาตรฐานเพื่อนำผลไปปรับปรุงการจัดทำข้อมูลสารสนเทศเพื่อการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ให้ดียิ่งขึ้น

### 3.6 ด้านหลักการมีส่วนร่วม จำนวน 4 รายการ ได้แก่

3.6.1 โรงเรียนมีการกำหนดเป้าหมาย วางแผนงานให้บุคลากรและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาและการจัดการเรียนรู้ให้ชัดเจน

3.6.2 โรงเรียนมีการกำหนดมาตรฐานและเกณฑ์ตัวบ่งชี้ความสำเร็จของการเปิดโอกาสให้บุคลากรและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา และการจัดการเรียนรู้ที่ชัดเจนวัดได้

3.6.3 โรงเรียนกำหนดแต่งตั้งคณะกรรมการผู้รับผิดชอบในการดำเนินงานพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาและการจัดการเรียนรู้ โดยให้บุคลากรและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วม

3.6.4 โรงเรียนมีการประเมินผลควบคู่ไปกับการกำกับติดตาม การมีส่วนร่วมของบุคลากรและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาและการจัดการเรียนรู้

### 3.7 ด้านหลักการกระจายอำนาจ จำนวน 4 รายการ ได้แก่

3.7.1 โรงเรียนกำหนดเป้าหมาย ขอบข่ายแผนงานให้แก่บุคลากรอย่างเหมาะสมชัดเจน ครอบคลุม สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน

3.7.2 โรงเรียนกำหนดแต่งตั้งบุคลากรในการปฏิบัติงานให้ตรงกับสาขาวิชาและความรู้ความสามารถ

3.7.3 ผู้อำนวยการโรงเรียนกำกับ ควบคุมให้ความช่วยเหลือข้อเสนอแนะแก่บุคลากรได้ดำเนินงานตามเป้าหมายและแผนงานที่วางไว้

3.7.4 โรงเรียนนำการประเมินผลไปเปรียบเทียบกับมาตรฐานเพื่อนำผลไปปรับปรุงการปฏิบัติงานของบุคลากรให้ดียิ่งขึ้น

### 3.8 ด้านหลักนิติธรรม จำนวน 2 รายการ ได้แก่

3.8.1 โรงเรียนปฐมนิเทศแก่ผู้ที่ได้รับการบรรจุแต่งตั้งเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา

3.8.2 โรงเรียนมีการลงโทษทางวินัยแก่ผู้ได้บังคับบัญชาในกรณีที่ทำความผิดอย่างชัดเจน

### 3.9 ด้านหลักความเสมอภาค จำนวน 4 รายการ ได้แก่

3.9.1 โรงเรียนมีระบบตรวจสอบและจัดทำเกณฑ์การประเมินการปฏิบัติงานทุกครั้ง

3.9.2 ผู้อำนวยการโรงเรียนกำกับ ควบคุมให้ความช่วยเหลือ ข้อเสนอแนะแก่บุคลากรได้ปฏิบัติงานตามเป้าหมายและแผนงานที่วางไว้

3.9.3 โรงเรียนเปิดโอกาสให้บุคลากรได้รับโอกาสชี้แจงสภาพและปัญหาที่พบในการปฏิบัติงาน

3.9.4 โรงเรียนยกย่องเชิดชูเกียรติบุคลากรที่ประพฤติปฏิบัติตนได้ตามมาตรฐานวิชาชีพ

### 3.10 ด้านหลักความเสมอภาค จำนวน 2 รายการ ได้แก่

3.10.1 โรงเรียนจัดประชุมรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะการบริหารการศึกษาจากบุคลากรทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน

3.10.2 โรงเรียนจัดทำรายงานการประชุมประชาพิจารณ์

## อภิปรายผล

การอภิปรายการวิจัยเรื่องการศึกษาการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ผู้วิจัยจะนำเสนอการอภิปรายผล โดยจำแนกเป็นหลักการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล 10 ด้าน ดังนี้

1. ด้านหลักประสิทธิผล จากผลการวิจัยนี้พบว่า สภาพการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีการปฏิบัติอยู่ในอันดับสูงสุด คือ โรงเรียนกำหนดโครงสร้างหลักสูตรสถานศึกษาและสัดส่วนเวลาเรียนของโรงเรียนสอดคล้องกับหลักการและจุดมุ่งหมายของหลักสูตรแต่ละชั้นปี ทั้งนี้เนื่องจากโรงเรียนตระหนักและให้ความสำคัญต่อการบริหารงานวิชาการ โดยผู้อำนวยการโรงเรียนและบุคลากรในโรงเรียนจะต้องเป็นผู้มีบทบาทในการปฏิบัติงานมากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2551ข, หน้า 4-10) กล่าวคือมุ่งให้กระจายอำนาจในการบริหารจัดการไปให้สถานศึกษาให้มากที่สุด ด้วยเจตนารมณ์ที่จะให้สถานศึกษาดำเนินการได้โดยอิสระ คล่องตัว รวดเร็ว สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน สถานศึกษา ชุมชน ท้องถิ่น และการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ซึ่งจะเป็นปัจจัยสำคัญทำให้สถานศึกษามีความเข้มแข็งในการบริหารและการจัดการสามารถพัฒนาหลักสูตรและการบวนการเรียนรู้ตลอดจนการวัดผล ประเมินผล รวมทั้งการวัดปัจจัยเกื้อหนุนการพัฒนาคุณภาพนักเรียน ชุมชน ท้องถิ่น ได้อย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับผลงานวิจัยของสุรพงษ์ ปัญญาอุคมกุล (2552, หน้า 93-94) ได้ทำวิจัยเรื่อง การบริหารงานวิชาการ โดยใช้หลักธรรมาภิบาลเป็นฐาน : กรณีศึกษาโรงเรียนขุนควรวินัยาคม อำเภอปอง จังหวัดพะเยา ผลการวิจัยพบว่า มีการกำหนดแผนการปฏิบัติงานวิชาการ แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา การกำหนดนโยบายและขอบข่ายงานวิชาการ การจัดระบบงานประกันคุณภาพการศึกษา การคำนวณอัตรากำลังและแก้ไขปัญหาเรื่องอัตรากำลัง การจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา การติดตามการรายงานสรุปผลการปฏิบัติงานวิชาการ รวมทั้งการมอบหมายงานวิชาการให้แก่บุคลากร และการส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการพัฒนาด้านวิชาการ สำหรับปัญหาการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีปัญหาอยู่ในอันดับสูงสุดคือ โรงเรียนกำกับติดตาม ปรับปรุงและแก้ไข ผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ทั้งนี้เนื่องมาจากการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความละเอียดอ่อน ต้องอาศัยเทคนิคและวิธีการที่เหมาะสม เพราะอาจส่งผลต่อทัศนคติในเชิงลบของบุคคลที่มีต่อการประเมินมากยิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ชรินทร์น์ แพงดี (2550,

หน้า 74-76) ได้ทำวิจัยเรื่อง การนำเสนอรูปแบบการบริหารด้วยหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารกลุ่มเครือข่ายโรงเรียนบึงพิมพาสามัคคี สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า หลักคุณธรรม มีปัญหาที่ยังไม่มีการนิเทศ ติดตามและประเมินผลด้วยความยุติธรรมอยู่ สำหรับแนวทางแก้ปัญหการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 คือ โรงเรียนมีการกำหนดมาตรฐานและเกณฑ์ตัวบ่งชี้ความสำเร็จของการปรับปรุงแก้ไขผลการปฏิบัติงาน ที่ชัดเจน วัดได้ แต่งตั้งคณะกรรมการผู้รับผิดชอบในการดำเนินงานปรับปรุงและแก้ไขผลการปฏิบัติงาน มีการประเมินผลควบคู่ไปกับการกำกับติดตามการปฏิบัติงาน และนำผลการประเมินผลไปเปรียบเทียบกับมาตรฐานเพื่อนำผลไปปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น ทั้งนี้เนื่องมาจากการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือที่ดีที่สุดที่จะสื่อให้บุคลากรได้ทราบถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และความคาดหวังขององค์กรที่มีต่อผู้ปฏิบัติงาน ขณะเดียวกันก็จูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานให้ดีขึ้น และปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้นตลอดเวลา ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ จิตร โขก วีระเสข, สุรพล ราชภัณฑารักษ์ และสุรพันธ์ ทัพสุวรรณ (2554, หน้า 544-546) กล่าวถึงการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีว่า การประเมินผลปฏิบัติราชการ ส่วนราชการจะต้องประเมินตามแผนปฏิบัติราชการ และต้องจัดให้มีคณะผู้ประเมินอิสระดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติราชการเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ของภารกิจคุณภาพให้บริการ ความพึงพอใจของผู้รับบริการ ความคุ้มค่าในภารกิจ ส่วนราชการอาจจัดให้มีการประเมินผู้บังคับบัญชาแต่ละระดับก็ได้ แต่ต้องเป็นความลับและประโยชน์แห่งความสามัคคีของข้าราชการ มีการประเมินผลการปฏิบัติราชการเฉพาะตัวของข้าราชการ ประโยชน์ที่หน่วยงานต้นสังกัดได้รับ

2. ด้านหลักประสิทธิภาพ จากผลการวิจัยนี้พบว่า สภาพการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีการปฏิบัติอยู่ในอันดับสูงสุด คือ โรงเรียนจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานสำหรับบุคลากรครู คู่มือการบริหารงานวิชาการ บริหารงานงบประมาณ บริหารงานบุคคล และบริหารงานทั่วไป ทั้งนี้เนื่องมาจากได้มีการปฏิบัติโดยยึดหลักของกฎหมายและระเบียบต่างๆ ในการบริหารงานการดำเนินงานของโรงเรียนได้มีการปฏิบัติโดยยึดหลักระเบียบต่างๆ ในการบริหารงาน มีการวางแผนเตรียมความพร้อมในการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับองค์ประกอบตามหลักธรรมาภิบาลของคู่มือการจัดระดับการกำกับดูแลองค์การภาครัฐตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2552, หน้า 8 - 9) กล่าวถึง หลักประสิทธิภาพ มีกรอบในการบริหารจัดการองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ คือ 1) การวิเคราะห์และกำหนดภารกิจหลักหรืองานหลักเพื่อการพัฒนาประสิทธิภาพ 2) การกำหนดมาตรฐานและจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน และ 3) การทบทวน ปรับปรุง และพัฒนากระบวนการปฏิบัติงานโดย

ใช้เทคนิค และเครื่องมือการบริหารจัดการที่เหมาะสม เพื่อสะท้อนความมีประสิทธิภาพ สำหรับปัญหาการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีปัญหาอยู่ในอันดับสูงสุดคือ โรงเรียนจัดให้มีการควบคุมการใช้ทรัพยากรทางการศึกษาอย่างประหยัด และคุ้มค่า ทั้งนี้เนื่องมาจากการวิเคราะห์การดำเนินการที่ได้ดำเนินการไปว่าประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินการนั้นเทียบได้กับการใช้ทรัพยากรในอัตราที่สมดุลกันหรือไม่ โดยในการประเมินค่านึงแต่เฉพาะประโยชน์หรือรายจ่ายที่คำนวณเป็นตัวเงินได้เท่านั้น ขาดพิจารณาถึงประโยชน์ของสังคมที่ได้รับจากการดำเนินงานและประโยชน์ด้านอื่นที่ไม่อาจคำนวณเป็นตัวเงินได้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ อาร์มสตรอง (Armstrong) (อ้างถึงใน ปันรศ มาลากุล ณ อยุธยา, ม.ป.ป., หน้า 34) กล่าวถึงกระบวนการขั้นตอนการปฏิบัติราชการที่ยืดเยื้อ ยุ่งยาก ซับซ้อนเกินความจำเป็น นอกจากจะทำให้สิ้นเปลืองไม่คุ้มค่าแล้ว ในบางครั้งก็ยังมีมาซึ่งการทุจริตได้ง่าย ในงานราชการการมีขั้นตอนมาก แม้จะดูเหมือนทำให้เกิดความรอบคอบ เพราะมีการตรวจสอบกันเป็นขั้นเป็นตอน แต่เมื่อมีขั้นตอนของงานก็ต้องใช้เวลามาก ทำให้ผู้รับบริการต้องรอคอยและต้องใช้กำลังคนในการปฏิบัติมากก็ทำให้สิ้นเปลืองภาษีจากภาคเหนือของประชาชน ซึ่งขัดกับหลักความคุ้มค่า นอกจากนี้กระบวนการที่ยุ่งยากซับซ้อนล่าช้ายังอาจทำให้เกิดความไม่โปร่งใสและการทุจริตประพฤติมิชอบ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ รัตนาภรณ์ ส่งเสริม (2557, หน้า 101-103) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารโรงเรียนตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 4 ผลการวิจัยพบว่า ข้าราชการครูได้เสนอปัญหาและแนวทางการพัฒนาโรงเรียนตามหลักธรรมาภิบาล ด้านหลักความคุ้มค่า คือ บุคลากรบางส่วนขาดจิตสำนึกต่อการใช้วัสดุอุปกรณ์อย่างประหยัดและคุ้มค่า ผู้บริหารควรจัดสรรงบประมาณและส่งเสริมให้มีการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าเกิดประโยชน์มากที่สุด ส่วนแนวทางแก้ปัญหาการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 คือ โรงเรียนมีการกำหนดมาตรฐานและเกณฑ์ตัวบ่งชี้ความสำเร็จของการใช้ทรัพยากรทางการศึกษาที่ชัดเจน วัดได้ กำหนดแต่งตั้งคณะกรรมการผู้รับผิดชอบในการดำเนินงานควบคุมการใช้ทรัพยากรทางการศึกษา ผู้อำนวยการโรงเรียนกำกับ ควบคุมให้ผู้รับผิดชอบดำเนินการตามเป้าหมายและแผนงานที่วางไว้ และนำการประเมินผลไปเปรียบเทียบกับมาตรฐานเพื่อนำผลไปปรับปรุงการใช้ทรัพยากรทางการศึกษาให้ดียิ่งขึ้น ทั้งนี้ควรมีการจัดการข้อมูลที่ครบถ้วนที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานที่แท้จริงจะเป็นเครื่องชี้ให้เห็นถึงประสิทธิภาพการทำงานในภาพรวม และเป็นเครื่องวัดถึงความคุ้มค่าของผลงานที่เกิดขึ้นได้ เมื่อทราบถึงต้นทุนที่เกิดขึ้นแล้ว ย่อมนำมาสู่การกำหนดเป้าหมายเพื่อการลดต้นทุนค่าใช้จ่าย และการคำนึงถึงการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งจะนำไปสู่การ

ปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อให้มีประสิทธิภาพขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของจิร โชค วีระเสย, สุรพล ราชภัณฑารักษ์ และสุรพันธ์ ทัพสุวรรณ (2554, หน้า 544-546) กล่าวถึงการบริหารราชการอย่างมีประสิทธิภาพ และความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ โดยให้ส่วนราชการกำหนดเป้าหมาย แผนการทำงาน ระยะเวลาแล้วเสร็จของงาน หรือโครงการและงบประมาณที่จะต้องใช้ในแต่ละงาน หรือโครงการ จะต้องเผยแพร่ให้ข้าราชการและประชาชนทราบทั่วกัน ส่วนราชการต้องจัดทำบัญชีต้นทุนในงานบริหารสาธารณะแต่ละประเภทตามหลักการ และให้จัดทำแผนการลดรายจ่ายต่อหน่วยของงานบริการสาธารณะ จัดให้มีการประเมินความคุ้มค่าของภารกิจที่ดำเนินการอยู่ เพื่อพิจารณาว่าสมควรดำเนินการต่อไปหรือควรยกเลิก เพื่อประโยชน์ในการจัดตั้งงบประมาณต่อไป ในการประเมินความคุ้มค่านี้ ให้คำนึงถึงประเภทของสภาพของแต่ละภารกิจ ความเป็นไปได้ของภารกิจหรือโครงการที่ดำเนินการ ประโยชน์ที่รัฐและประชาชนจะได้รับ และรายจ่ายที่จะต้องเสียไป ซึ่งความคุ้มค่านี้ให้รวมถึงประโยชน์หรือผลเสียกับทางสังคม และประโยชน์หรือผลเสียอื่นซึ่งไม่อาจคำนวณเป็นตัวเงินได้ด้วย

3. ด้านหลักการตอบสนอง จากผลการวิจัยนี้พบว่า สภาพการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีการปฏิบัติอยู่ในอันดับสูงสุด คือ โรงเรียนส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในวิชาชีพ ทั้งนี้เนื่องมาจากโรงเรียนส่งเสริมให้ครูทุกคนมีโอกาสรับการพัฒนารับการพัฒนาตนเอง และพัฒนางาน และนำความรู้ที่ได้มาปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับคู่มือการจัดการระดับการกำกับดูแลองค์การภาครัฐตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2552, หน้า 8 - 9) กล่าวคือ หลักการตอบสนอง มีการพัฒนาความรู้ ความสามารถ ความชำนาญในการปฏิบัติหน้าที่ การให้บริการของข้าราชการ และพัฒนาข้าราชการให้มีใจให้บริการ (Service mind) สำหรับปัญหาการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีปัญหาอยู่ในอันดับสูงสุด คือ โรงเรียนนำผลการสำรวจความพึงพอใจ/ความต้องการมาทำการวิเคราะห์เพื่อจัดทำแผนพัฒนาการศึกษา ขึ้นพื้นฐานและแผนปฏิบัติการประจำปี ทั้งนี้เนื่องมาจากโดยส่วนใหญ่การปฏิบัติงานนำผลการสำรวจความพึงพอใจมาวิเคราะห์ ซึ่งเป็นการวัดระดับเพียงลำพัง ขาดการวัดระดับความคาดหวังของผู้รับบริการที่สัมพันธ์กัน จึงทำให้ไม่สามารถสะท้อนสมรรถนะที่แท้จริงของการบริหารจัดการได้ ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ รัตนาภรณ์ ส่งเสริม (2557, หน้า 101-103) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารโรงเรียนตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 4 ผลการวิจัยพบว่า ข้าราชการครูได้เสนอปัญหา

และแนวทางการพัฒนาโรงเรียนตามหลักธรรมาภิบาล นั่นคือ บุคลากรบางส่วนยังเห็นแก่ประโยชน์ส่วนตัวมากกว่าประโยชน์รวม ผู้บริหาร ควรสร้างทัศนคติด้านคุณธรรมและจริยธรรมให้เกิดขึ้นแก่บุคลากร ส่งเสริมให้บุคลากรเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว มีจิตสาธารณะ ส่วนแนวทางแก้ปัญหาการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 คือ โรงเรียนมีการนำผลการสำรวจความพึงพอใจ / ความต้องการมาวิเคราะห์จัดเป็นหมวดหมู่ เพื่อเป็นประเด็นในการกำหนดเป้าหมายวางแผนงาน จัดทำแผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานและแผนปฏิบัติการประจำปี กำหนดแต่งตั้งคณะกรรมการผู้รับผิดชอบในการนำผลการสำรวจความพึงพอใจ/ความต้องการมาจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานและแผนปฏิบัติการประจำปี ผู้อำนวยการ โรงเรียนกำกับ ควบคุมให้ผู้รับผิดชอบดำเนินการตามเป้าหมายและแผนงานที่วางไว้ มีการประเมินผลควบคู่ไปกับการกำกับติดตามการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานและแผนปฏิบัติการประจำปี และนำการประเมินผลไปเปรียบเทียบกับมาตรฐานเพื่อนำผลไปปรับปรุงการสำรวจความพึงพอใจ / ความต้องการ ในการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานและแผนปฏิบัติการประจำปีให้ดียิ่งขึ้น ทั้งนี้โรงเรียนควรให้บริการที่สามารถดำเนินการได้ภายในระยะเวลาที่กำหนดและสร้างความเชื่อมั่น ความไว้วางใจ รวมถึงตอบสนองความคาดหวังหรือความต้องการของผู้รับบริการและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความหลากหลายและมีความแตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ภาวิณี ชินคำ (2548, หน้า 101) ได้ทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารงานด้วยหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเขตพื้นที่ การศึกษานครสวรรค์ เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารและครูมัธยมศึกษาโดยรวม มีปัญหาในการบริหารงาน ตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาอยู่ในระดับมากทุกด้าน และรูปแบบการบริหารงานด้วยหลักธรรมาภิบาลประกอบด้วยโครงสร้างสำคัญ ดังนี้ 1) วางแผนการบริหารด้วยหลักธรรมาภิบาล ควรกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และกระบวนการ การบริหารด้วยหลักธรรมาภิบาล 2) ปฏิบัติตามแผน 3) ประเมินผลของการบริหารงานตามแผนงาน/โครงการ 4) ติดตามผลภายหลังที่ได้ดำเนินการตามแผน/โครงการเพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุงบริหารงาน และวางแผนต่อไป

4. ด้านหลักภาระรับผิดชอบ จากผลการวิจัยนี้พบว่า สภาพการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีการปฏิบัติอยู่ในอันดับสูงสุดคือ โรงเรียนจัดองค์กรและโครงสร้างการบริหารงานที่ชัดเจน โดยมีคำสั่งมอบหมายงานและผู้รับผิดชอบชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร ทั้งนี้เนื่องจากโรงเรียนมีเป้าหมายที่ชัดเจนในการทำงาน สร้างความตระหนักในหน้าที่และ

ความรับผิดชอบ มีการกำหนดความรับผิดชอบที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ สุรพงษ์ ปัญญาอุดมกุล (2552, หน้า 93-94) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารงานวิชาการ โดยใช้หลักธรรมาภิบาลเป็นฐาน : กรณีศึกษาโรงเรียนขุนควรวิทยาคม อำเภอโป่ง จังหวัดพะเยา ผลการวิจัยพบว่า หลักความรับผิดชอบ ได้ดำเนินการส่งเสริมให้บุคลากรมีความมุ่งมั่น สำนึกในหน้าที่รับผิดชอบต่อประเทศชาติ โดยการจัดอบรมพัฒนาครู การให้ความรู้เกี่ยวกับหน้าที่ที่รับผิดชอบในกรอบของจรรยาบรรณวิชาชีพครู โรงเรียนขุนควรวิทยาคมได้ดำเนินการด้านต่างๆ ในเรื่องการสรรหาบุคลากรเพื่อเข้าไปปฏิบัติงานในหน้าที่ได้สรรหาบุคลากรที่มีความสนใจและมีความสามารถที่ตรงกับงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลสำหรับปัญหาการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีปัญหาอยู่ในอันดับสูงสุดคือ โรงเรียนเตรียมความพร้อมเพื่อรับการประกันคุณภาพสถานศึกษาโดยองค์กรภายนอก ทั้งนี้เนื่องจากขาดการเตรียมความพร้อมในการปฏิบัติงานล่วงหน้า ไม่มีการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงภายนอกและภายในจึงทำให้แผนงานที่วางไว้คลาดเคลื่อน ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ รัตนาภรณ์ ส่งเสริม (2557, หน้า 101-103) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารโรงเรียนตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 4 ผลการวิจัยพบว่า ข้าราชการครูได้เสนอปัญหาและแนวทางการพัฒนาโรงเรียนตามหลักธรรมาภิบาล ด้านหลักความรับผิดชอบ คือบุคลากรบางส่วนปฏิบัติงานตามความรู้สึกลงใจของตนเองโดยไม่มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ การปฏิบัติงานล่าช้าขาดความรับผิดชอบต่อหน่วยงาน ผู้บริหารควรสนับสนุน การปฏิบัติงานของบุคลากรให้มีความรับผิดชอบ และเอาใจใส่ต่อการทำงานอย่างเต็มที่ และสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ชรินทร์นัฏ แผลงดี (2550, หน้า 74-76) ได้ทำวิจัยเรื่อง การนำเสนอรูปแบบการบริหารด้วยหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารกลุ่มเครือข่ายโรงเรียนบึงพิกาสำคึกคัก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า หลักความรับผิดชอบ มีปัญหาที่ไม่สามารถให้บุคลากรรับผิดชอบเรื่องการจัดทำระบบประกันคุณภาพของโรงเรียนมากที่สุด ส่วนแนวทางแก้ปัญหการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 คือ โรงเรียนมีการกำหนดเป้าหมาย วางแผนงานการเตรียมความพร้อมเพื่อรับการประกันคุณภาพสถานศึกษาโดยองค์กรภายนอกให้ชัดเจน มีการกำหนดมาตรฐานและเกณฑ์ตัวบ่งชี้ความสำเร็จของการเตรียมความพร้อมเพื่อรับการประกันคุณภาพสถานศึกษาโดยองค์กรภายนอกที่ชัดเจน วัดได้และโรงเรียนนำผลการประเมินผล ไปเปรียบเทียบกับมาตรฐาน เพื่อนำผลไปปรับปรุงการเตรียมความพร้อมเพื่อรับการประกันคุณภาพสถานศึกษาโดยองค์กรภายนอกให้ดียิ่งขึ้น กำหนดแต่งตั้งคณะกรรมการ

ผู้รับผิดชอบ ในการดำเนินงาน ประสานงาน การเตรียมความพร้อมเพื่อรับการประกันคุณภาพสถานศึกษาโดยองค์กรภายนอก มีการประเมินผลควบคู่ไปกับการกำกับติดตามการเตรียมความพร้อมเพื่อรับการประกันคุณภาพสถานศึกษาโดยองค์กรภายนอก และนำผลการประเมินผลไปเปรียบเทียบกับมาตรฐาน เพื่อนำผลไปปรับปรุงการเตรียมความพร้อมเพื่อรับการประกันคุณภาพสถานศึกษาโดยองค์กรภายนอกให้ดียิ่งขึ้น ทั้งนี้ควรมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนเป็นกระบวนการพิจารณาถึงการดำเนินการกิจกรรมต่างๆ ภายในโรงเรียนว่าจะบรรลุถึงวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่ และนำผลการประเมินมาปรับปรุงแก้ไขมาพัฒนาเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ที่ดี การประเมินและตรวจสอบงานให้ข้อมูลย้อนกลับต้องให้ข้อมูลแก่ผู้ปฏิบัติงานอย่างเปิดเผย เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงงานอย่างมีคุณภาพ ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ สามารถ อภิสันต์ (2553, หน้า 118 - 120) ได้ทำวิจัยเรื่อง การพัฒนาแนวทางการบริหารโดยใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา ช่วงชั้นที่ 1 และ 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า แนวทางการบริหารโดยใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการบริหารงานวิชาการ ประกอบด้วย 6 หลัก 20 รายการ เช่น จัดระบบโครงสร้าง เกณฑ์การประเมิน เป้าหมายความสำเร็จตามมาตรฐานการศึกษาตามหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) และสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ประเสริฐศักดิ์ แก้วหนองแสง (2557, หน้า 122-129) ได้ทำวิจัยเรื่อง แนวทางดำเนินการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษในจังหวัดยโสธร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 ผลการวิจัยพบว่า แนวทางดำเนินการบริหารงานหลัก 4 กลุ่ม คือ 1) กลุ่มบริหารงานวิชาการ 2) กลุ่มบริหารงานบุคคล 3) กลุ่มบริหารงานงบประมาณ 4) กลุ่มบริหารงานทั่วไป ได้ดำเนินขับเคลื่อนการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล ด้วยรูปแบบวงจร PDCA และควรเพิ่มเติมรูปแบบการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล โดยให้บูรณาการเชื่อมโยงการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลระหว่าง 4 กลุ่มงานให้สอดคล้องกันตามขอบข่ายของงานประกอบด้วยโครงสร้าง 4 ขั้นตอน คือ 1) การวางแผนการบริหารจัดการด้วยหลักธรรมาภิบาลโดยกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และกระบวนการบริหารงานด้วยหลักธรรมาภิบาล และการกำหนดปัจจัยที่เอื้อต่อการดำเนินการตาม แผน/โครงการ 2) การปฏิบัติตามแผนเป็นขั้นตอนการปฏิบัติการดำเนินงานตามแผน 3) การประเมินผลของการบริหารงานตามแผนงาน/โครงการ 4) การติดตามผลภายหลังที่ได้ดำเนินการ ตามแผนงาน/โครงการ และนำ ผลการประเมินไปปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่อง

5. ด้านหลักความโปร่งใส จากผลการวิจัยนี้พบว่า สภาพการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา

เขต 1 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีการปฏิบัติอยู่ในอันดับสูงสุดคือ โรงเรียนเปิดเผยงบประมาณและแผนการใช้จ่ายงบประมาณประจำปีอย่างตรงไปตรงมา ทั้งนี้เนื่องจากยึดแนวระเบียบปฏิบัติในการดำเนินการตามแผนการใช้จ่ายงบประมาณประจำปี มีรูปแบบการตรวจสอบในรูปของคณะกรรมการ และจัดทำการรายงานผลการดำเนินงานอย่างเปิดเผยต่อผู้เกี่ยวข้องให้ทราบ ซึ่งสอดคล้องกับพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 มาตรา 44 (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2549, หน้า 89) กล่าวคือ หลักความโปร่งใส เป็นการสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ร่วมงาน ประชาชน สังคม ที่ได้ปฏิบัติด้วยความถูกต้องตามหลักนิติธรรม และหลักคุณธรรมที่สามารถใช้การตรวจสอบเข้ามาอยู่ในกระบวนการ และมีการเปิดเผยข้อมูลให้สาธารณชนทราบและร่วมตรวจสอบ สำหรับปัญหาการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีปัญหาอยู่ในอันดับสูงสุดคือ โรงเรียนจัดทำข้อมูลสารสนเทศเพื่อการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์การดำเนินงานให้ผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษา และชุมชนทราบ ทั้งนี้เนื่องจากการสร้างภาคีเครือข่ายการประชาสัมพันธ์ประสานงานติดต่อสื่อสารกับผู้ปฏิบัติงาน หน่วยงานต่างๆ และบุคคลภายนอก ยังไม่สามารถรับทราบข้อมูลเข้าถึงได้ตลอดเวลา ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ชรินรัตน์ แพงดี (2550, หน้า 74-76) ได้ทำวิจัยเรื่อง การนำเสนอรูปแบบการบริหารด้วยหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารกลุ่มเครือข่ายโรงเรียนบึงพิมพาสามัคคี สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า หลักความโปร่งใสมีปัญหาที่ยังไม่มีการจัดทำฐานข้อมูลแหล่งเรียนรู้สิ่งแวดล้อมทางการศึกษาและภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ให้สถานศึกษาทราบอย่างสม่ำเสมอ ส่วนแนวทางแก้ปัญหาการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 คือ โรงเรียนมีการกำหนดมาตรฐาน และเกณฑ์ตัวบ่งชี้ความสำเร็จ ของการจัดทำข้อมูลสารสนเทศเพื่อการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ที่ชัดเจน วัดได้ กำหนดแต่งตั้งคณะกรรมการผู้รับผิดชอบในการดำเนินงานจัดทำข้อมูลสารสนเทศเพื่อการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนกำกับ ควบคุมให้ความช่วยเหลือผู้รับผิดชอบได้ดำเนินการตามเป้าหมายและแผนงานที่วางไว้ มีการประเมินผลควบคู่ไปกับการกำกับติดตามการจัดทำข้อมูลสารสนเทศเพื่อการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ และนำผลการประเมินผลไปเปรียบเทียบกับมาตรฐานเพื่อนำผลไปปรับปรุงการจัดทำข้อมูลสารสนเทศเพื่อการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ให้ดียิ่งขึ้น ทั้งนี้ควรมีกระบวนการให้บุคคลภายนอกเข้าถึงข้อมูลข่าวสารและตรวจสอบความถูกต้องในการดำเนินงาน เมื่อประเมินผลแล้วต้องยอมรับข้อผิดพลาดและพร้อมที่จะปรับปรุงแก้ไข และที่สำคัญรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ชนนชัย รัตนไทรแก้ว (2549, หน้า 84) ที่กล่าวว่า องค์ประกอบของ

ธรรมาภิบาลหลักความโปร่งใส เป็นการการสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันระหว่าง ผู้บริหารและบุคลากร การปรับปรุงกลไกการทำงานของทุกฝ่ายให้มีความโปร่งใส การเปิดเผยข้อมูล ข่าวสารที่เป็นประโยชน์อย่างตรงไปตรงมา ทำให้ประชาชนสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้อย่างสะดวก อีกทั้งมีกระบวนการตรวจสอบที่ถูกต้องและชัดเจน

6. ด้านหลักการมีส่วนร่วม จากผลการวิจัยนี้พบว่า สภาพการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีการปฏิบัติอยู่ในอันดับสูงสุดคือ โรงเรียนประชุม แลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานกับคณะกรรมการสถานศึกษา คณะครู และองค์กรอื่นๆ ในชุมชน ทั้งนี้เนื่องจากได้จัดทำความเข้าใจในเรื่องแผนงานกับบุคลากรในโรงเรียนและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง รวมทั้งเปิดโอกาสให้ร่วมกันวางแผนงาน การทำแผนกลยุทธ์ ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงานและตัดสินใจในเรื่องบางประการ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (2553, หน้า 50 - 51) กล่าวถึงการประยุกต์ใช้หลักธรรมาภิบาลในหน่วยงานว่า ควรสร้างความร่วมมือ มีการเปิดโอกาสให้ประชาชนหรือผู้ที่เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจดำเนินนโยบาย มีส่วนร่วมในการควบคุมการปฏิบัติงานของสถาบัน การมีส่วนร่วมในกระบวนการตรวจสอบ เป็นต้น สำหรับปัญหาการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีปัญหาอยู่ในอันดับสูงสุดคือ โรงเรียนเปิดโอกาสให้บุคลากรและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาและการจัดการเรียนรู้ ทั้งนี้เนื่องจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องโดยเฉพาะคณะกรรมการสถานศึกษามีความเข้าใจไม่ชัดเจนเกี่ยวกับบทบาท อำนาจหน้าที่ และยังขาดความรู้เกี่ยวกับการมีส่วนร่วม ส่วนด้านการบริหารจัดการ ด้านการส่งเสริมการจัดการศึกษา ยังคิดว่าเป็นความรับผิดชอบโดยตรงของผู้อำนวยการโรงเรียนและครู ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ชรินทร์น์ แผงดี (2550, หน้า 74-76) ได้ทำวิจัยเรื่อง การนำเสนอรูปแบบการบริหารด้วยหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารกลุ่มเครือข่ายโรงเรียนบึงพิมพาสามัคคี สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า หลักการมีส่วนร่วม มีปัญหาที่ยังไม่สามารถจัดหรือสร้างหลักสูตรที่สนองต่อความต้องการของผู้เรียนและท้องถิ่นอย่างแท้จริง ส่วนแนวทางแก้ปัญหาการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 คือ โรงเรียนมีการกำหนดเป้าหมาย วางแผนงานให้บุคลากรและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาและการจัดการเรียนรู้ให้ชัดเจน มีการกำหนดมาตรฐานและเกณฑ์ตัวบ่งชี้ความสำเร็จของการเปิดโอกาสให้บุคลากรและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา และการจัดการเรียนรู้ที่ชัดเจนวัดได้

กำหนดแต่งตั้งคณะกรรมการผู้รับผิดชอบในการดำเนินงานพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาและการจัดการเรียนรู้ โดยให้บุคลากรและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วม และมีการประเมินผลควบคู่ไปกับการกำกับติดตาม การมีส่วนร่วมของบุคลากรและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาและการจัดการเรียนรู้ ทั้งนี้ควรประชาสัมพันธ์ ชี้แจง จัดอบรม สัมมนาให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องรับรู้และเข้าใจถึงบทบาทหน้าที่ของตนเองอย่างชัดเจน รวมทั้งสนับสนุนและเปิดโอกาสให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องได้เสนอความคิดเห็นในการปรับปรุงการศึกษา และเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาให้มากขึ้น เพื่อทำให้เกิดความรู้สึกเกี่ยวข้องและผูกพันกับโรงเรียน ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ วันเพ็ญ พานพิกุล (2552, หน้า 144-149) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารจัดการโดยใช้หลักธรรมาภิบาล กรณีศึกษาโรงเรียนชุมชนวัดปราสาท อำเภอป่าโมก จังหวัดอ่างทอง ผลการวิจัยพบว่า ผู้ปกครอง ครู นักเรียน และผู้เกี่ยวข้อง มีความพึงพอใจในการบริหารจัดการโดยใช้หลักธรรมาภิบาลเพราะทำให้ผลผลิตที่เกิดขึ้น มีมาตรฐาน มีคุณภาพ เป็นไปตามมาตรฐานการศึกษา เป็นแบบอย่างที่ดีให้กับ โรงเรียนและหน่วยงานอื่น เป็นการปรับวัฒนธรรมในการทำงานภายใต้ข้อตกลงร่วมกัน เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในด้านการบริหารจัดการ มีผู้รับผิดชอบทุกชั้นตอน ทำให้การบริหารงานโปร่งใสและมีประสิทธิภาพ

7. ด้านหลักการกระจายอำนาจ จากผลการวิจัยนี้พบว่า สภาพการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีการปฏิบัติอยู่ในอันดับสูงสุดคือ โรงเรียนกำหนดแผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานและแผนปฏิบัติการประจำปีเป็นของตนเองตามสภาพจริง ทั้งนี้เนื่องจากได้จัดทำโครงสร้างการปฏิบัติงานแบ่งแยกอำนาจหน้าที่ในแต่ละฝ่ายอย่างชัดเจน การมอบหมายงานหรือมอบอำนาจหน้าที่ที่มีความสมดุลกันระหว่างปริมาณงานและความรับผิดชอบ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2549, หน้า 89 - 90) ได้กล่าวถึง แนวทางการบริหารและการจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ต้องได้รับการสนับสนุน ส่งเสริม จากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ที่ต้องกระจายอำนาจและมอบอำนาจที่มีตามสายบังคับบัญชา ไปให้สถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคลให้มากที่สุด รวมถึงการสนับสนุนทรัพยากรให้เพียงพอตามเกณฑ์ เพื่อให้สถานศึกษาสามารถนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายตัวชี้วัดของมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้สถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคลมีความเข้มแข็งและสร้างภูมิคุ้มกันที่ดีได้ สำหรับปัญหาการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีปัญหาอยู่ในอันดับสูงสุดคือ โรงเรียนได้รับการกระจายอำนาจบริหารจัดการดำเนินงานบุคคล ทั้งนี้เนื่องจากในบางครั้งถึงแม้ทาง

โรงเรียนจะมอบหมายงานหรือมีการแบ่งแยกอำนาจหน้าที่อย่างชัดเจนแล้ว แต่ในทางปฏิบัติบุคลากรอาจจะยังไม่มีอำนาจตัดสินใจในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายนั้น อำนาจการตัดสินใจยังอยู่ที่ผู้อำนวยการ โรงเรียนซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของแมคมิลแลน (McMillan, 2007, Abstract) ได้ศึกษาเรื่อง การกระจายอำนาจนโยบายทางการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษาในประเทศไทย นำ ผลการวิจัยพบว่า การศึกษาระดับประถมศึกษา ของประเทศไทย ได้รับความสำคัญในการพัฒนามากขึ้นเรื่อยๆ โดยมีกรนำนโยบายการกระจาย อำนาจภายใต้การใช้หลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการจัดการศึกษา เพื่อจะเป็นแนวทางในการพัฒนาประเทศ แต่ผลการศึกษาพบว่าการเปลี่ยนแปลงเพียงเล็กน้อยเท่านั้นที่เกิดกับการจัดการศึกษาโดยการใช้นโยบายการกระจายอำนาจการบริหาร ผลการวิเคราะห์นี้เผยให้เห็นว่ารูปแบบการกระจาย อำนาจการบริหารโดยใช้หลักธรรมาภิบาลนั้นยังคงไม่ประสบความสำเร็จ เพราะว่าอำนาจในการ ตัดสินใจยังคงอยู่ที่การบริหาร ส่วนกลาง และรัฐบาลขาดการสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นผลการวิจัย ได้ชี้ให้เห็นแล้วว่ารูปแบบการกระจายอำนาจการบริหาร โดยใช้หลักธรรมาภิบาลจำเป็นต้องได้รับการ สนับสนุนในส่วนของจัดการศึกษาอย่างต่อเนื่องและมากขึ้น เพื่อให้ประสบผลสำเร็จอย่างแท้จริง ส่วนแนวทางแก้ปัญหาการบริหารงาน ตามหลักธรรมาภิบาลของ โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 คือ โรงเรียนกำหนดเป้าหมาย ขอบข่ายแผนงานให้แก่บุคลากรอย่างเหมาะสม ชัดเจน ครอบคลุม สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน กำหนดแต่งตั้งบุคลากรในการปฏิบัติงานให้ตรงกับสาขาวิชาและความรู้ความสามารถ ผู้อำนวยการโรงเรียนกำกับควบคุมให้ความช่วยเหลือข้อเสนอแนะแก่บุคลากรได้ดำเนินงานตามเป้าหมายและแผนงานที่วางไว้ และนำผลการประเมินผลไปเปรียบเทียบกับมาตรฐานเพื่อนำผลไปปรับปรุงการปฏิบัติงานของบุคลากรให้ดียิ่งขึ้น ทั้งนี้ผู้อำนวยการ โรงเรียนควรมีการมอบอำนาจตัดสินใจอย่างเหมาะสมในการมอบหมายงาน เพื่อให้เกิดการถ่วงดุลอำนาจการบริหารงานในโรงเรียนไม่ให้อำนาจตกอยู่ที่คนๆเดียวมากเกินไป ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ สามารถ อภิสิทธิ์ (2553, หน้า 118-120) ได้ทำวิจัยเรื่อง การพัฒนาแนวทางการบริหาร โดยใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา ช่วงชั้นที่ 1 และ 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า แนวทางการบริหารโดยใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษามี 4 ด้าน 6 หลัก 68 รายการ การบริหารงานบุคคล ประกอบด้วย 6 หลัก 17 รายการ เช่น ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาปฏิบัติงานเต็มตามศักยภาพโดยยึดมั่นในระเบียบวินัย จรรยาบรรณอย่างมีมาตรฐานวิชาชีพ ยกย่องเชิดชูเกียรติครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ประพฤติปฏิบัติตนได้ตามมาตรฐานวิชาชีพ

8. ด้านหลักนิติธรรม จากผลการวิจัยนี้พบว่า สภาพการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ในภาพรวม

อยู่ในระดับมาก โดยมีการปฏิบัติอยู่ในอันดับสูงสุดคือ โรงเรียนยึดและปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับของราชการในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เนื่องจากได้มีการทบทวน ปรับปรุงกฎระเบียบ ข้อบังคับแก่นุคลากรในโรงเรียนเป็นระยะๆ มีการสอดแทรกหลักจรรยาบรรณให้บุคลากรในโรงเรียน ได้ตระหนักรับทราบ ซึ่งสอดคล้องกับพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการ กระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 มาตรา 44 (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2549, หน้า 89) ที่กล่าวว่า หลักนิติธรรม เป็นการใช้อำนาจที่ต้องคำนึงถึงเรื่องความเป็นธรรมและความ ยุติธรรม โดยการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับทั้งที่มีอยู่และที่มีขึ้นใหม่ ต้องมีความ ถูกต้อง และไม่เกิดการสับสน หวาดระแวงของผู้มีส่วนร่วมต่อการแสวงหาประโยชน์ในการดำเนินการ สำหรับปัญหา การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พระนครศรีอยุธยา เขต 1 ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีปัญหาอยู่ในอันดับสูงสุดคือ บุคลากรในโรงเรียนยอมรับและปฏิบัติตามคำสั่ง กฎ ระเบียบ ข้อตกลงต่างๆ ทั้งนี้เนื่องจากยังไม่มี หลักเกณฑ์วิธีการประเมินผลการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับของบุคลากรในโรงเรียนที่ชัดเจน นัก ส่งผลให้ผู้ผู้อำนวยการโรงเรียนขาดความน่าเชื่อถือและความเชื่อมั่นของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งถ้า หากขาดความยุติธรรม มีอคติส่วนตัว อาจส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลเป็นอย่างมากรวมถึงการ พิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนขั้น การปรับหรือลดตำแหน่ง ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ รัตนาภรณ์ ส่งเสริม (2557, หน้า 101 -103) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารโรงเรียนตามหลัก ธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 4 ผลการวิจัยพบว่า ข้าราชการครูได้เสนอปัญหาและแนวทางการพัฒนาโรงเรียนตามหลัก ธรรมาภิบาล ด้านหลักนิติธรรม บุคลากรยังไม่ทราบข้อบังคับ ระเบียบ คำสั่งต่าง ๆ เกี่ยวกับการ บริหารงาน เท่าที่ควร ผู้บริหารควรอบรมให้บุคลากรได้ทราบในข้อบังคับ ระเบียบ คำสั่งต่าง ๆ เกี่ยวกับการ บริหารงานเพื่อให้การบริหารงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ส่วนแนวทางแก้ปัญหาคือ การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พระนครศรีอยุธยา เขต 1 คือ โรงเรียนปทุมนิเทศแก่ผู้ที่ได้รับการบรรจุแต่งตั้งเป็นข้าราชการครูและ บุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา และมีการลงโทษทางวินัยแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในกรณีที่ทำ ความผิดอย่างชัดเจน ทั้งนี้ควรเน้นกระบวนการประเมินค่าของบุคลากรจากคุณภาพงานในหน้าที่ โดยอาศัยเกณฑ์ที่กำหนดขึ้นเป็นตัวชี้วัดควมมีคุณภาพอย่างเป็นระบบ มีมาตรฐานที่ยอมรับได้ ซึ่ง สอดคล้องกับแนวคิดของคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (2553, หน้า 50 - 51) ที่กล่าวว่า การมีกฎหมายที่เข้มแข็ง อันมีพื้นฐานการดำเนินการอยู่บนกรอบของกฎหมายโดยไม่เลือกปฏิบัติ มี การให้ความเสมอภาคเท่าเทียมกัน และเป็นธรรมกับทุกฝ่าย มีกฎหมายที่เข้มแข็ง มีการระบุนการ ลงโทษที่ชัดเจนและมีผลบังคับใช้ได้จะเป็นสิ่งที่ช่วยพัฒนาระบบการปกครองเพื่อป้องกันการ

ลงโทษที่ชัดเจนและมีผลบังคับใช้ได้ จะเป็นสิ่งที่ช่วยพัฒนาระบบการปกครองเพื่อป้องกันการละเมิด หรือฝ่าฝืน การมีระบบกฎหมายที่ดีจะส่งเสริมการปกครองตามหลักนิติธรรม

9. ด้านหลักความเสมอภาค จากผลการวิจัยนี้พบว่า สภาพการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีการปฏิบัติอยู่ในอันดับสูงสุดคือ โรงเรียนจัดให้มีระเบียบข้อบังคับและคำสั่งที่มีความเป็นธรรม เสมอภาคกับสมาชิกทุกคน ในโรงเรียน ทั้งนี้เนื่องจากมุ่งเน้นการปฏิบัติงานที่มีความถูกต้องตามหลักการ มุ่งเน้นความถูกต้องจึงทำให้เกิดขึ้นทั้งตัวผู้ปฏิบัติ คือ ครู และตัวผู้เรียน คือนักเรียน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ หวน พิณรุฬพันธ์ (2548, หน้า 57-59) กล่าวถึง การสร้างสำนึกที่ดีในการบริหารงานและการทำงานในองค์กร สมควรมีสำนึกที่จะบริหารงานด้วยความเป็นธรรมต่อทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เช่น เจ้าหน้าที่ พนักงาน ครูอาจารย์ นักเรียน สังคม สิ่งแวดล้อม สถานศึกษา และประเทศชาติ สำหรับปัญหาการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีปัญหาอยู่ในอันดับสูงสุดคือ โรงเรียนประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียน โดยมีเกณฑ์ที่ให้ความยุติธรรม เสมอภาค ทั้งนี้เนื่องจากมีความไม่เท่าเทียมกันในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ทางโรงเรียนไม่นำเกณฑ์การประเมินที่มีความยุติธรรมและเสมอภาคมาใช้ประกอบการตัดสินใจ ยังคงใช้อิทธิพลระบบอุปถัมภ์แอบแฝง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ชีระ รุญเจริญ (2550, หน้า 93-96) ได้กล่าวถึงเหตุผลและความจำเป็นที่ต้องนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารจัดการศึกษา กล่าวคือการบริหารจัดการในความเป็นจริงมิใช่เป็นการบริหารจัดการที่ดี แต่ยังเป็นการบริหารจัดการค่อนข้างจะเป็น อธรรมาภิบาล ย่อมส่งผลกระทบในทางลบต่อองค์กรได้ ภาวะเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองในปัจจุบันเปลี่ยนแปลงไปมากมายและรวดเร็ว วัฒนธรรมประชาธิปไตยอุปถัมภ์ ทุนนิยม และอภิสิทธิ์จึงยังคงอยู่และรุนแรงขึ้น ทั้งนี้เพราะขาดมาตรการทางจริยธรรม ความจำเป็นต้องมียุทธศาสตร์/กลยุทธ์ที่เหมาะสมหลายประการ จึงหลีกเลี่ยงไม่ได้ ส่วนแนวทางแก้ปัญหาการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 คือ โรงเรียนมีระบบตรวจสอบและจัดทำเกณฑ์การประเมิน การปฏิบัติงานทุกครั้ง ผู้อำนวยการโรงเรียนกำกับ ควบคุมให้ความช่วยเหลือ ข้อเสนอแนะแก่บุคลากรได้ปฏิบัติงานตามเป้าหมายและแผนงานที่วางไว้ เปิดโอกาสให้บุคลากรได้รับ โอกาสชี้แจงสภาพและปัญหาที่พบในการปฏิบัติงาน และยกย่องเชิดชูเกียรติบุคลากรที่ประพฤติปฏิบัติตนได้ตามมาตรฐานวิชาชีพ ทั้งนี้ควรให้บุคลากรในโรงเรียนได้ทราบถึงขอบเขตหน้าที่การปฏิบัติงานที่ชัดเจน ป้องกันการทำงานที่ซ้ำซ้อนและเพื่อป้องกันความขัดแย้งในองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของอาร์มสตรอง (Armstrong) (อ้างถึงใน ปันรส มาลากุล

ณ อุชยา, ม.ป.ป., หน้า 34) ที่กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรบุคคล ในองค์กรในปัจจุบันมักจะใช้ การบริหารทรัพยากรบุคคลโดยใช้ขีดสมรรถนะเป็นหลัก (Competency based management) โดยมีการ กำหนดขีดสมรรถนะหลักและขีดสมรรถนะเฉพาะตำแหน่ง ของบุคลากรอย่างชัดเจน มีการ ประเมิน พัฒนา และพิจารณาความดีความชอบ แต่งตั้งโยกย้ายโดยอาศัยข้อมูลขีดสมรรถนะเป็น เกณฑ์ (มักพิจารณาผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดผลงานประกอบด้วย) ซึ่งหากมีการใช้ระบบ ดังกล่าวอย่างจริงจังและเปิดเผยโปร่งใสด้วยการประเมินผลงานระบบเปิดที่มีการปรึกษาหารือ เกี่ยวกับผลการประเมินระหว่างผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน ก็จะให้เกิดความโปร่งใส เป็นธรรมและ ตรวจสอบได้ และการกำหนดให้เรื่องของการปฏิบัติตนให้สอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาลให้เป็น เกณฑ์สำคัญประการหนึ่ง ก็จะช่วยให้เกิดแรงจูงใจในการประพฤติปฏิบัติตนตามหลักธรรมาภิบาล ได้

10. ด้านหลักมุ่งเน้นฉันทามติ จากผลการวิจัยนี้พบว่า สภาพการบริหารงานตามหลัก ธรรมาภิบาลของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีการปฏิบัติอยู่ในอันดับสูงสุดคือ บุคลากรทุกคนมีความรู้ ความเข้าใจและปฏิบัติตามการจัดโครงสร้างการบริหารงานในโรงเรียน ทั้งนี้เนื่องจากการ พิจารณารับฟังแนวคิดและข้อเสนอของบุคลากรทุกคน เพื่อให้แนวคิดที่ได้มาจากการยอมรับจาก กลุ่มสมาชิกส่วนใหญ่ในกลุ่มแล้วนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับองค์ประกอบของ หลักธรรมาภิบาลตามที่ United Nations Development Programme (UNDP) (โกวิท พวงงาม, 2553, หน้า 37-38) กล่าวคือ การมุ่งเน้นฉันทามติ ธรรมาภิบาลเป็นตัวใกล้เคียงผลประโยชน์ที่ แตกต่างกันเพื่อสร้างฉันทามติที่ให้ประโยชน์กับกลุ่มมากที่สุด มีความเป็นไปได้ และอยู่บนฐาน ของกระบวนการกำหนดนโยบาย สำหรับปัญหาการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ในภาพรวมอยู่ใน ระดับปานกลาง โดยมีปัญหาอยู่ในอันดับสูงสุดคือ โรงเรียนจัดทำประชาพิจารณ์จากคณะกรรมการ สถานศึกษา ครู ผู้ปกครองและชุมชน ในการวางแผน จัดทำแผนต่างๆของโรงเรียน เช่น แผนปฏิบัติ การประจำปี หลักสูตรสถานศึกษา ทั้งนี้เนื่องจากผู้เข้าร่วมในการประชุมประชาพิจารณ์มีพื้น ฐานความรู้ความเข้าใจในการวางแผนงานต่างๆ ของโรงเรียนเพียงส่วนน้อย จึงไม่กล้าแสดงความคิด เห็นหรือตัดสินใจหาแนวทางในการบริหารจัดการ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ สำนักงาน คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2552, หน้า 4) กล่าวถึงสถานการณ์ด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคมและการบริหารงานของราชการ มีการเปลี่ยนแปลงอย่างมากและเป็นไปอย่างรวดเร็ว แต่ โครงสร้างการบริหารจัดการภาครัฐยังขาดความยืดหยุ่น และข้าราชการยังไม่สามารถปรับเปลี่ยน กระบวนทัศน์วัฒนธรรมค่านิยมและวิธีการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว

ส่งผลให้เกิดปัญหาทั้งในระดับโครงสร้าง ระดับนโยบาย และระดับการปฏิบัติการ ที่สำคัญคือ ประชาชนขาดความรู้ความเข้าใจและเข้าไม่ถึงข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับสถานการณ์บ้านเมือง รวมถึงไม่รู้ระบบการปฏิบัติงานของราชการเพียงพอ ทำให้ไม่สามารถเข้าร่วมในกระบวนการตัดสินใจ แก้ไขปัญหาและตรวจสอบผลการปฏิบัติงานของภาครัฐได้ ส่วนแนวทางแก้ปัญหาคือการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของ โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 คือ โรงเรียนจัดประชุมรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะการบริหารการศึกษาจากบุคลากรทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน และจัดทำรายงานการประชุมประชาพิจารณ์ ทั้งนี้ผู้อำนวยการ โรงเรียนจะต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ ยอมรับการเปลี่ยนแปลง และเปิดใจกว้างต่อการแสดงความคิดเห็นของทุกฝ่าย ไม่มีอคติ ไม่สร้างความกดดันต่อบุคลากรในโรงเรียนและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ให้อิสระทางความคิด เป็นผู้นำแบบประชาธิปไตย และสร้างบรรยากาศแบบเป็นกันเอง เพื่อลดการต่อต้านและในขณะเดียวกันเพิ่มการยอมรับมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ จิตร โชค วีระเสข, สุรพล ราชภัณฑารักษ์ และสุรพันธ์ ทัพสุวรรณ (2554, หน้า 544-546) กล่าวถึง การบริหารราชการเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดของประชาชน ให้ถือประชาชนเป็นศูนย์กลางที่จะได้รับการบริการจากรัฐ ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต สามารถตรวจสอบได้ เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ประชาชน กำหนดขั้นตอนการดำเนินการที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ในแต่ละขั้นตอน มีการรับฟังความคิดเห็นของประชาชน หรือชี้แจงทำความเข้าใจ มีการแก้ไขปรับปรุงการบริการให้เหมาะสม และสอดคล้องกับงานวิจัยของ สามารถ อภิสนธิ์ (2553, หน้า 118-120) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาแนวทางการบริหาร โดยใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา ช่วงชั้นที่ 1 และ 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า แนวทางการบริหารโดยใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา การบริหารงานทั่วไปประกอบด้วย 6 หลัก 15 รายการ เช่น ประชุมคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างน้อยภาคเรียนละ 2 ครั้ง จัดระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนเพื่อช่วยเหลือนักเรียนอย่างทั่วถึง

### ข้อเสนอแนะ

จากผลการดำเนินการวิจัยนำเสนอข้อเสนอแนะที่เป็นการวิจัยไปใช้กับการวิจัยดังต่อไปนี้

#### 1. ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการนำผลการวิจัยไปใช้

จากผลการวิจัยการศึกษาการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของ โรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 มีข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการนำผลการวิจัยไปใช้ ดังนี้

1.1 โรงเรียนควรมีการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงานโรงเรียน ได้แก่ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานบุคคล การบริหารงานงบประมาณ และการบริหารงานทั่วไปให้มากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริหารงานทั่วไป เนื่องจากว่าการบริหารงานทั่วไปมีขอบข่ายการปฏิบัติงานที่มาก จึงเป็นการยากที่จะดำเนินการให้ครบถ้วนและถูกต้องได้ทั้งหมด ดังนั้นแล้ว โรงเรียนควรมีการส่งเสริมในการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงานโรงเรียน ทั้ง 4 ด้านอย่างทั่วถึงด้วย

1.2 โรงเรียนควรมีการส่งเสริมให้ครูได้มีการนำหลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานของตนเองและการจัดการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง โดยการจัดให้มีการอบรม สัมมนาเพื่อให้ความรู้ ความเข้าใจ และถือเป็นแนวปฏิบัติเดียวกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านหลักความโปร่งใส และหลักความมีส่วนร่วม ควรวางแผนการบริหารในรูปของคณะกรรมการ โดยการให้บุคลากรทุกคนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนโดยใช้หลักธรรมาภิบาล ไม่ว่าจะเป็นการมีส่วนร่วมในการบริหาร หรือการส่งเสริมให้บุคลากรมีการบริหารโรงเรียนโดยใช้หลักธรรมาภิบาล เพื่อความสำเร็จในการพัฒนาโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

1.3 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ควรดำเนินการ จัดทำแผนการนิเทศกำกับติดตามแนวทางการบริหารโดยใช้หลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง และคัดเลือกโรงเรียนที่มีผลการดำเนินงานอยู่ในระดับดีมาก เป็นโรงเรียนต้นแบบ

## 2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรศึกษาความคิดเห็นของผู้ปกครองต่อการบริหารโรงเรียนโดยใช้หลักธรรมาภิบาล เพราะผู้ปกครองคือผู้ที่รับบริการจากโรงเรียน อันนำมาซึ่งแนวทางในการพัฒนาและปฏิบัติงานที่ชัดเจน

2.2 ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารโรงเรียนโดยใช้หลักธรรมาภิบาล อันเป็นแนวทางในการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ

2.3 ควรศึกษาความสำเร็จของการบริหารโรงเรียนที่เกิดจากการบริหารโรงเรียนโดยใช้หลักธรรมาภิบาล