

ธรรมาภิบาล:หัวใจของการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21

Good Governance: The backbone of the school management in the 21st century

พงษ์กฤตย์ นามปพนอังกุล, วิภาภรณ์ ภูวัฒน์กุล, โกศล มีคุณ, อัจฉรา วัฒนานรงค์

Pongkrit Nampaponangkul, Vipaporn Poovatanakul, Kosol Meekun, Achara Whattananarong

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา หลักสูตรการศึกษาดุษฎีบัณฑิต วิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา

Educational Administration, Doctor of Philosophy Program, School of Education University of Phayao

E-mail: pongkrit29112501@gmail.com

บทคัดย่อ

Received: April 16, 2020

Revised: May 25, 2020

Accepted: July 19, 2020

การบริหารสถานศึกษาหากนำหลักธรรมาภิบาลไปปรับใช้ให้สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา จะทำให้การบริหารงานนั้นสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี เพราะหลักธรรมาภิบาลประกอบไปด้วย (1) หลักนิติธรรมผู้บริหารจะต้องยึดหลักความถูกต้อง ตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ วินัย และจรรยาบรรณ (2) หลักคุณธรรมผู้บริหารจะต้องยึดหลักความเหมาะสม คือ รู้จักคิด พูด ทำ กิจกรรม และปฏิบัติงานได้เหมาะสม ถูกกาลเทศะ (3) หลักความโปร่งใสผู้บริหารจะต้องยึดหลักความบริสุทธิ์ คือ มีการวินิจฉัย สั่งการ กระทำกิจกรรม ด้วยความบริสุทธิ์ใจ โปร่งใส (4) หลักการมีส่วนร่วมผู้บริหารจะต้องให้ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับการจัดการศึกษา มีส่วนร่วมดำเนินการจัดการศึกษา (5) หลักความรับผิดชอบผู้บริหารจะต้องให้ผู้ที่มีส่วนร่วมในการดำเนินการจัดการศึกษาได้ตระหนักถึงความรับผิดชอบร่วมกันในผลของการจัดการศึกษาและ (6) หลักความคุ้มค่า ผู้บริหารจะต้องใช้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในการดำเนินการกับทรัพยากรทางการศึกษาอย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งทั้งหกหลักการนี้จะบูรณาการอยู่ในการบริหารงานของสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สำหรับการแก้ไขปัญหาการบริหารงานภายในสถานศึกษาได้อีกด้วย และนำไปสู่จุดมุ่งหมายของการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ คือ การทำให้ผู้เรียน เป็นคนดี คนเก่ง และมีความสุข

คำสำคัญ : ธรรมาภิบาล, การบริหารสถานศึกษา

Abstract

In school administration, if you use good governance adapted in accordance with school context, it will make school administration successful well. Good governance consists of the following components: (1) rule of law; the administrators must adhere to proprieties, regulations, rules, disciplines and code of conduct, (2) Ethics; the administrators must adhere to appropriateness how to think, say and work suitably, (3) Transparency; the administrators must adhere to purify of consideration, command, work purely, (4) Participation; the administrators must let interested people in education take part in education management, (5) Accountability; the administrators must make participants in education management aware of responsibilities together for the results of education management, and (6) Effectiveness; the administrators use the sufficiency economy principles in performance of educational resources with worthwhile and maximum benefit. Six principles integrated into the school management in the 21st century are also able to solve the problems of administration in schools, and lead to the aims of quality education management: virtue, Intelligent and happy learners.

Keywords : Good Governance, School Administration

บทนำ

การบริหารจัดการที่ดีมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้น ผู้บริหารคือปัจจัยสำคัญสูงสุดที่จะเป็นแบบอย่างให้ ผู้ใต้บังคับบัญชา ดังพุทธภาษิตที่ว่า

อตตานุเจ ตถา กยิรา ยถญญนุสาสติ

ถ้าพร้าสอนผู้อื่นฉันใด ก็ควรทำตนฉันนั้น

พุทธพจน์ ที่มา : คาถาธรรมบท อุตตวรรคที่ 12

ขอยกตัวอย่างที่เป็นข้อคิดสอนใจในนิทานอีสป เรื่องแม่ปูกับลูกปู เช้าวันหนึ่ง แม่ปูพาลูก ๆ ออกมาเดินเฉไปเฉมา ไม่เป็นระเบียบ จึงบอกลูกปูว่า “ลูก ๆ จ๋า เดินแบบนี้ไม่สวยเลยนะจะ ไหนลองเดินตรง ๆ หน่อยซิ” ลูกปูจึงพูดกับแม่ว่า “ถ้าอย่างนั้นแม่ช่วยเดินให้พวกหนูหน่อยซิคะ พวกหนูจะได้เดินตาม” แม่ปูจึงเดินให้ลูกดู แต่มันก็ไม่สามารถเดินให้ตรงได้เช่นเดียวกัน หลังจากวันนั้น แม่ปูจึงไม่กล้าสอนในสิ่งที่ตนทำไม่ได้อีกเลย : นิทานเรื่องนี้สอนให้รู้ว่า : ก่อนจะสอนใครควรทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีให้ได้เสียก่อน (กัลยาณมิตร เพื่อนแท้สำหรับคุณ)

จากพุทธภาษิตและนิทานอีสปเรื่องแม่ปูกับลูกปูดังกล่าวแสดงให้เห็นความสำคัญของผู้นำในสถานศึกษา หรือผู้บริหารสถานศึกษา ที่นอกจากจะต้องปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีแล้ว ยังต้องนำพาองค์กรให้ประสบความสำเร็จตามความต้องการของชุมชน สังคมและประเทศชาติ ดังนั้นการบริหารหน่วยงานหรือองค์กร ไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานของรัฐบาลหรือเอกชน ปัจจัยหนึ่ง ที่จะทำให้ประสบความสำเร็จในการดำเนินงานภายในองค์กรคือการมีผู้บริหารที่มีความรู้ความสามารถและมีทักษะในการบริหาร เพราะการบริหารคือกลไกหรือวิธีการที่จะทำให้งานสำเร็จตามเป้าหมายได้อย่างมีคุณภาพ ผู้บริหารจึงเป็นบุคคลสำคัญที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และการบริหารงานใด ๆ ก็ตามผู้บริหารจำเป็นต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการประสานการขับเคลื่อนการทำงานร่วมกับผู้อื่น ที่มุ่งสู่การบรรลุเป้าหมายร่วมกัน บนปัจจัยพื้นฐาน 4 ประการ (4Ms) อย่างสมดุลประกอบด้วย (1) คน (Man) (2) เงิน (Money) (3) วัสดุสิ่งของ (Materials) และ (4) การจัดการ (Management) (องค์การและการจัดการ พิมพ์ครั้งที่ 7 กรุงเทพฯ : วิทย์พัฒน์, 2558) ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องมีหลักคิดในการนำสู่การบริหารจัดการที่ดี เพราะการบริหารเป็นกลไกสำคัญที่จะขับเคลื่อนงานให้บรรลุเป้าหมาย เกิดประสิทธิผล มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่า และที่สำคัญยิ่งต้องสามารถตรวจสอบผลการปฏิบัติงานได้อย่างเป็นระบบ ถูกต้อง โปร่งใส และเป็นธรรม หลักธรรมาภิบาลจึงเป็นหลักการการบริหารงานที่สอดคล้องกับการบริหารภาครัฐแนวใหม่

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 มาตรา 164 ที่ระบุให้รัฐบาลมีหน้าที่ ในการบริหารราชการแผ่นดิน ดำเนินการให้มีการปฏิรูปด้านต่าง ๆ และส่งเสริมความสามัคคีและความสมานฉันท์ของประชาชนในชาติ โดยมีนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ โดยนโยบายที่ 10 ที่ตระหนักถึงการส่งเสริมการบริหารราชการแผ่นดินที่มีธรรมาภิบาล และการป้องกันปราบปรามการทุจริต และประพฤติมิชอบในภาครัฐ ใช้มาตรการทางกฎหมาย การปลูกฝังค่านิยม คุณธรรม จริยธรรม และจิตสำนึก ในการรักษาคำสัตย์ของความเป็นข้าราชการและความซื่อสัตย์สุจริต ควบคู่กับการบริหารจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพ เพื่อป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบของเจ้าหน้าที่ของรัฐ ทุกระดับอย่างเคร่งครัด ยกเลิก หรือแก้ไขกฎหมายระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ ที่ไม่จำเป็น สร้างภาระแก่ประชาชนเกินควร หรือเปิดช่องโอกาสการทุจริต เช่น ระเบียบการจัดซื้อ จัดจ้าง การอนุญาต อนุมัติ และการขอรับบริการจากรัฐ ซึ่งมีขั้นตอนยืดเยื้อใช้เวลานาน ชำช้อน และเสียค่าใช้จ่ายทั้งของภาครัฐและประชาชน (สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2561, สื่อออนไลน์) นอกจากนี้ หม่อมหลวงปนัดดา ดิศกุล ยังได้กล่าวถึงเรื่องคุณธรรมในสถานศึกษา ครูใหญ่หรือผู้อำนวยการ ต้องเป็นต้นแบบที่ดีให้กับนักเรียน ครู บุคลากรและสถานศึกษา ทั้งในการครองตน ประพฤติปฏิบัติตนอยู่ในหลักธรรมาภิบาล มีความ

เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ มีความเสียสละ และอดทน ครองงาน สร้างความน่าเชื่อถือและการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน และลูกน้อง ให้สามารถทำงานร่วมกันเป็นทีมและมีความสามัคคีร่วมมือร่วมใจกัน เพื่อประโยชน์ของประเทศ ในส่วนของกระทรวงศึกษาธิการได้มีนโยบายโรงเรียนคุณธรรม เพื่อสืบสาน พระราชปณิธานพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช และพระราชดำรัสของสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี ที่ว่า “ขึ้นชื่อว่าสถานศึกษาต้องมีคุณธรรม” เพื่อมุ่งหวังให้ผู้บริหาร ครู บุคลากรทางการศึกษา และนักเรียนทุกคนมีความตระหนักรู้ เข้าใจ และ คิดอย่างมีเหตุผล ชื่นชอบคุณค่าแห่งคุณธรรมความดีอย่างเป็นธรรมชาติ สร้างความรู้สึกลึกซึ้งชอบชั่วดี ภูมิใจในการทำความดี และร่วมกันสร้างเครือข่ายชุมชนองค์กรแห่งคุณธรรม ด้วยการขอความร่วมมือจากหน่วยงาน และองค์กรที่ทำงานด้านคุณธรรมอย่างเป็นรูปธรรมชัดเจน ต่อเนื่อง และยั่งยืน ซึ่งปัจจุบันสมาคมผู้ปกครอง นักเรียน และครู ถือเป็นอีกกลุ่มคนที่จะช่วยสนับสนุน การทำงานของครูใหญ่และสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมายการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมให้เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม (สำนักงานรัฐมนตรี 2560, สื่อออนไลน์) สำนักคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้ความสำคัญเกี่ยวกับมาตรฐานการปฏิบัติงานเพื่อนำไปสู่การพัฒนาและการยกระดับคุณภาพการศึกษาให้มีมาตรฐานและสอดคล้องกับสภาพปัจจุบันโดยต้องน้อมนำยึดถือหลักธรรมาภิบาลในการบริหารงาน และจัดการศึกษาไปสู่การปฏิบัติ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2562, สื่อออนไลน์)

ลักษณะสำคัญของสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21

สถานศึกษามีความจำเป็นต้องจัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้กับผู้เรียนได้มีทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรมตามองค์ประกอบของ 3R4C คือ 3R ได้แก่ การอ่าน (Reading), การเขียน (Writing) และคณิตศาสตร์ (Arithmetic) และ 4C ได้แก่ การคิดวิเคราะห์ (Critical Thinking), การสื่อสาร (Communication) การร่วมมือ, (Collaboration) และการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creativity) รวมทั้งทักษะชีวิตและอาชีพ ทักษะด้านสารสนเทศสื่อและเทคโนโลยี และการบริหารจัดการศึกษาแบบใหม่ของสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 (จารุวัจน์ สองเมือง เพชรแพร่, 2016-01-20)

ความหมายของคำว่าธรรมาภิบาล

ความหมายของคำว่าธรรมาภิบาล มาจากคำว่า ธรรมะ แปลว่าความถูกต้องดีงาม อภิบาล แปลว่า การปกครองหรือการปกครองรักษา ธรรมาภิบาลจึงแปลว่าการปกครองที่ยึดถือความถูกต้องดีงามเป็นหลักหรือการปกครองโดยธรรม (อริยธัมม์ แก้วเกสาสะบา, 2560, น.3) นอกจากนั้นในระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการ บ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 ได้กล่าวถึงหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี ไว้ว่า หมายถึงการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีเป็นแนวทางสำคัญ ในการจัดระเบียบให้สังคมทั้งภาครัฐ ภาคธุรกิจและภาคประชาชน ซึ่งครอบคลุมถึงฝ่ายวิชาการ ฝ่ายปฏิบัติการ ฝ่ายราชการและฝ่ายธุรกิจสามารถอยู่ร่วมกันอย่างสงบสุข มีความรู้จักสามัคคีและร่วมกันเป็นพลังก่อให้เกิด การพัฒนาอย่างยั่งยืน และส่งเสริมความเข้มแข็งหรือสร้างภูมิคุ้มกันแก่ประเทศเพื่อบรรเทาป้องกันหรือแก้ไข เยียวยาภาวะวิกฤตภัยอันตรายที่หากจะมีในอนาคต เพราะสังคมจะรู้สึกถึงความยุติธรรม ความโปร่งใส และความมีส่วนร่วม อันเป็นคุณลักษณะสำคัญของศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์และการปกครองแบบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุขสอดคล้องกับความเป็นไทย รัฐธรรมนูญและกระแสโลกยุคปัจจุบัน (สำนักนายกรัฐมนตรี, ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 116 ตอนที่ 63 ง. 10 สิงหาคม 2542, น. 24)

อาพันธ์ ปันยารชุน (2553) ได้ให้ความหมายว่า ธรรมนูญเป็นผลลัพธ์ของการจัดการกิจกรรมซึ่งบุคคล และสถาบันทั่วไป ภาครัฐและเอกชนมีผลประโยชน์ร่วมกัน ได้กระทำลงไปหลายทางมีลักษณะเป็นขบวนการที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งอาจนำไปสู่การผสมผสานผลประโยชน์ที่หลากหลายและขัดแย้งกันได้

จากความหมายของนักวิชาการดังกล่าว จะเห็นว่าธรรมนูญสามารถก่อให้เกิดทั้งความเจริญรุ่งเรืองและความขัดแย้งในองค์กร ทั้งนี้ในปัจจุบันหลักธรรมนูญได้ถูกนำมาใช้อย่างกว้างขวางในหน่วยงานหรือองค์กรต่างๆ ทั้งในภาครัฐและภาคเอกชนเพื่อแก้ปัญหาทุจริตคอร์รัปชันในรูปแบบต่างๆ ในองค์กรนั้นๆ ถ้าฝ่ายกำกับดูแลกับฝ่ายบริหารไม่ได้ทำหน้าที่ของตนอย่างเต็มที่ มีการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์หรือต่างตอบแทนกัน จะส่งผลให้การตรวจสอบขาดประสิทธิภาพ การดำเนินงานขององค์กรขาดคุณธรรม จริยธรรม และความเป็นธรรม ขาดการมีส่วนร่วมและความโปร่งใส อย่างไรก็ตามอาจกล่าวได้ว่าหลักธรรมนูญ เป็นหลักการบริหารจัดการที่ดีเพราะมีการปรับวิถีคิดวิธีการบริหารราชการของประเทศไทยใหม่ทั้งระบบ โดยกำหนดเจตนารมณ์ของแผ่นดินขึ้นมาเพื่อทุกคนทุกฝ่ายในประเทศ ร่วมกันคิด ร่วมกันทำ ร่วมกันจัดการ ร่วมกันรับผิดชอบ แก้ปัญหา พัฒนา นำพาแผ่นดินนี้ไปสู่ความมั่นคง ความสงบสันติสุข มีการพัฒนาที่ยั่งยืนและก้าวไกลดังพระบรมราชโองการของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดชมหาราชที่ว่า "เราจะครองแผ่นดินโดยธรรมเพื่อประโยชน์สุขแห่งมหาชนชาวสยาม" หลักธรรมนูญจึงตั้งอยู่บนรากฐานของความถูกต้อง ดีงาม มั่นคง หรือธรรมนูญโดยที่มุ่งให้ ประชาชน สังคมระดับจังหวัด อำเภอ ตำบล หมู่บ้าน ชุมชนต่าง ๆ เข้ามามีส่วนร่วมในการคิด การบริหาร จัดการการบริหารในทุกระดับ ปรับวัฒนธรรมขององค์กรภาครัฐใหม่ เพราะระบบราชการที่แข็งตัวเกินไป ทำให้ไม่มีประสิทธิภาพและขาดความชอบธรรม กฎเกณฑ์เข้มงวด ช่องทางการสื่อสารขาดตอน รัฐไม่สามารถสนองตอบความต้องการของประชาชนส่วนใหญ่ได้ถูกต้อง ทำให้เกิดความขัดแย้ง ช่วงชิงอำนาจ และความล้มเหลวของระบบราชการและรัฐบาลจึงทำให้ความคิดเกี่ยวกับ Government เปลี่ยนไปกลับ กลายมาเป็น Governance ที่ทุกภาคส่วนจะต้องเข้ามามีส่วนร่วมกัน (แสงชัย อภิชาติธนะพัฒน์, ม.ป.ท. ,น. 5)

ความสำคัญของธรรมนูญ

ธรรมนูญจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดเพียงอย่างเดียวในการขจัดปัญหาการบริหารจัดการศึกษาของสถานศึกษาและส่งเสริมการพัฒนา ทั้งนี้ เนื่องจากเป้าหมายของการมีธรรมนูญ คือ การปกป้องและส่งเสริมความอยู่ดีกินดีของประชาชน นักการเมืองและเจ้าหน้าที่ของรัฐจะทำงานร่วมกับภาคีภาคส่วนอื่นๆ โดยมีบทบาทเป็นผู้คัดท้ายเรือ และทำหน้าที่รักษากฎหมายกำกับดูแลการใช้อำนาจและธรรมนูญเป็นแนวทางในการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างรัฐประชาสังคม และภาคเอกชน นั่นเอง (Brinkerhoff and Bossert, 2008, p. 238) ธรรมนูญนอกจากจะเป็นเครื่องมือในการส่งเสริมการพัฒนาดังกล่าวข้างต้นแล้ว ยังเป็นแนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐที่ได้รับความนิยมอย่างสูงในปัจจุบัน โดยเชื่อกันว่าหากประเทศมีธรรมนูญในการบริหารจัดการบ้านเมืองแล้ว ประชาชนย่อมจะมีโอกาสประสบความสำเร็จส่วนบุคคลและบรรลุเป้าหมายของตนเอง ในทางกลับกัน แต่หากประเทศ มีการบริหารที่ปราศจากธรรมนูญ (Bad Governance) ถึงแม้ว่าจะมีทรัพยากรทางการเงินและได้รับความช่วยเหลือทางเทคนิคต่าง ๆ ก็อาจประสบความล้มเหลวที่จะบรรลุเป้าหมายการพัฒนา สำหรับธรรมนูญในการบริหารงานองค์กรในภาครัฐจะต้องเป็นสถาบันที่มีความสามารถเพียงพอ มีการวางแผนและนโยบายที่ดีในรูปแบบที่มีประสิทธิผล มีความโปร่งใส เป็นธรรมและความรับผิดชอบ (The World Bank, 2001, p.19) จากความสำคัญของธรรมนูญโดยเฉพาะที่มีต่อการบริหารจัดการภาครัฐธรรมนูญ หมายถึง การบริหารกิจการเมืองและสังคมที่ดีเป็นแนวทางสำคัญในการจัดระเบียบให้สังคมรัฐ ภาคธุรกิจเอกชน และภาคประชาชน ซึ่งครอบคลุมถึงฝ่ายวิชาการ

ฝ่ายปฏิบัติการ ฝ่ายราชการ และฝ่ายธุรกิจ สามารถอยู่ร่วมกันอย่างสงบสุข มีความรู้รักสามัคคีและร่วมกันเป็นพลังก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน และเป็นส่วนเสริมความเข้มแข็งหรือ สร้างภูมิคุ้มกันแก่ประเทศ เพื่อบรรเทาป้องกันหรือแก้ไขเยียวยาภาวะวิกฤติภัยอันตรายที่รู้สึกถึงความยุติธรรม ความโปร่งใสและความมีส่วนร่วม อันเป็นคุณลักษณะสำคัญของศักดิ์ศรี ความเป็นมนุษย์ และการปกครองแบบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นพระประมุข สอดคล้องกับ ความเป็นไทย รัฐธรรมนูญ และกระแสโลกยุคปัจจุบัน (ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ.2542) นอกจากนั้นแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่สิบสอง (พ.ศ. 2560 – 2564) ได้มีการบริหารจัดการในภาครัฐ การป้องกันการทุจริตประพฤติมิชอบและการสร้างธรรมาภิบาลในสังคมไทย ในระบบการบริหารจัดการภาครัฐต้องให้ความสำคัญกับการส่งเสริมและพัฒนาธรรมาภิบาลในภาครัฐอย่างเป็นรูปธรรมทั้งในด้านระบบการบริหารงานและบุคลากร ในส่วนการบริหารจัดการภาครัฐ ให้โปร่งใส มีประสิทธิภาพ รับผิดชอบ ตรวจสอบได้อย่างเป็นธรรม และประชาชนมีส่วนร่วม มีการกระจายอำนาจ และแบ่งภารกิจ รับผิดชอบที่เหมาะสม ระหว่างส่วนกลาง ภูมิภาค ท้องถิ่น และวางพื้นฐานเพื่อให้บรรลุตามกรอบเป้าหมายอนาคต คือ (1) เพื่อเสริมสร้างการใช้หลักนิติธรรมในการบริหารรัฐกิจ การจัดการพัฒนาและการดำเนินงานต่าง ๆ ของทุกภาคส่วนของสังคมให้มากยิ่งขึ้น (2) เพื่อสนับสนุนให้ทุกภาคส่วนในสังคมมีส่วนร่วมในกิจกรรมของภาครัฐโดยเฉพาะอย่างยิ่งในการพัฒนาประเทศ (3) เพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพและประสิทธิผลของภาครัฐในการบริหารรัฐกิจและการจัดการบริหารประเทศ และ (4) เพื่อสนับสนุนให้เกิดความต่อเนื่องในงานบริหารรัฐกิจ และการจัดการพัฒนาประเทศทั้งในดำนนโยบาย และการปฏิบัติ (สำนักคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่สิบสอง (พ.ศ. 2560 – 2564), น. 129)

ธรรมาภิบาล : หัวใจของการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21

ผู้บริหารเป็นหัวใจสำคัญของหน่วยงานหรือองค์กร ทุกหน่วยงานย่อมปรารถนาและให้การยอมรับนับถือผู้บริหารที่มีคุณภาพนั่นก็คือเป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถมีทักษะ ความชำนาญ งานมีประสิทธิภาพ มีวิสัยทัศน์กว้างไกล แต่ที่เหนือสิ่งอื่นใด คือ ต้องเป็นผู้มีคุณธรรมในจิตใจ และมีจริยธรรมที่น่าเลื่อมใสศรัทธาเพราะการบริหารองค์กรต้องอาศัยคุณธรรมจริยธรรมเป็นเครื่องควบคุมความคิดและการปฏิบัติของผู้คนไม่ให้ไปผิดและกระทำอันเป็นการละเมิดผู้อื่น ถ้าหน่วยงานใดมีสมาชิกที่ประกอบไปด้วยคุณธรรม จริยธรรมแล้วหน่วยงานนั้นก็จะเป็หน่วยงานที่มีคุณภาพ และประสิทธิภาพ เพราะคุณธรรมที่ดีในตัวแต่ละคนนั้น จะเป็นตัวบ่งบอกถึงความเป็นผู้มีคุณภาพพร้อมที่จะดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนจริยธรรมนั้นเป็นตัวบ่งบอกถึงความเป็นผู้ที่สามารถในการปฏิบัติที่ดีที่ถูกต้อง ทำให้เกิดผลงานที่มีคุณภาพ คุณธรรมจริยธรรมเป็นคุณสมบัติที่ดีของทุกคนโดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ดำรงตำแหน่งผู้นำหรือผู้บริหารจำเป็นต้องมีคุณธรรม จริยธรรมมากกว่าตำแหน่งอื่นๆ เนื่องจากผู้บริหารเป็นผู้ผลักดันให้เกิดการดำเนินงานขับเคลื่อนไป ข้างหน้าตามวัตถุประสงค์ ต้องมีการบริหารงาน ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต โปร่งใส ให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วม คุณธรรมจริยธรรมเป็นลักษณะของความดีถ้าผู้บริหารมีความดีมีคุณธรรมจริยธรรมก็จะได้รับการยอมรับนับถือ ดังนั้นคุณธรรมจริยธรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ควรคำนึงถึงคือหลักธรรมาภิบาล การนำธรรมาภิบาลมาใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการเป็สิ่งที่จำเป็ และมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรทุกประเภทและทุกระดับ ทั้งนี้เพราะธรรมาภิบาลเป็การบริหารจัดการที่ดีที่สร้างประโยชน์ และความเป็นธรรมต่อทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง และนำไปสู่ความเจริญรุ่งเรืองทั้งมวล (ธีระ รุญเจริญ, 2550)

ธรรมาภิบาลมีความสำคัญต่อสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21

สถานศึกษาเป็นหน่วยงานสำคัญในการบริหารจัดการศึกษาและให้การศึกษาแก่ประชาชน จึงมีความจำเป็นที่จะต้องนำหลักธรรมาภิบาลมาบูรณาการในการบริหารจัดการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลสำคัญในการบริหารจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ โดยเฉพาะผู้บริหารสถานศึกษาในยุคใหม่ในศตวรรษที่ 21 จะต้องมีคุณลักษณะที่โดดเด่น เหมาะสมกับสถานการณ์ในปัจจุบันและอนาคตอันใกล้ ต้องมีความรู้ในด้านทฤษฎี มีทักษะในการบริหาร รู้จักบทบาทหน้าที่ของตนเอง มีคุณธรรม จริยธรรม และมีประสบการณ์ทางการบริหารการศึกษายุคใหม่ เพื่อให้สถานศึกษาประสบผลสำเร็จ สามารถสนองตอบความต้องการของชุมชน ทันสมัย พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงการศึกษาไทยในปัจจุบันเป็นยุคแห่งการเรียนรู้ที่มีการเปิดกว้างมีหลากหลายรูปแบบใหม่ในยุคนี้ด้วยตัวเองอย่างรวดเร็วโดยการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาพัฒนาแบบการจัดการศึกษา ในสถานศึกษาเพื่อให้ก้าวทันโลกยุคใหม่ที่ไร้ขอบเขตภายใต้จินตนาการของมนุษย์ที่สร้างขึ้น การศึกษาเป็นกระบวนการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นได้ทุกที่ทุกเวลา จะเห็นได้ว่าสถานศึกษาต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่และใหญ่พิเศษ สิ่งที่เป็นและหลีกเลี่ยงไม่ได้ คือ การพัฒนาการศึกษาทั้งทางด้านการบริหารสถานศึกษา ด้านการเรียนการสอน แหล่งเรียนรู้ ซึ่งนักเรียนทุกคนต้องเข้าไปให้ถึงแหล่งสังคมการเรียนรู้และใช้เทคโนโลยีที่จะทำให้เกิดคุณค่าและประโยชน์สูงสุดต่อตนเอง (พิณสุตา สิริธรงค์ศรี, 2556) ดังนั้น ระบบการศึกษาจึงเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพที่ยั่งยืน จึงควรต้องนำหลักธรรมาภิบาลมาบริหารงานในสถานศึกษา เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล

องค์ประกอบของธรรมาภิบาล

ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ.2542 ระบุว่า ธรรมาภิบาลมีองค์ประกอบ 6 ประการ คือ หลักนิติธรรม (Rule of Laws) หลักคุณธรรม (Ethics) หลักความโปร่งใส (Transparency) หลักการมีส่วนร่วม (Participation) หลักความรับผิดชอบ (Accountability) และหลักความคุ้มค่า (Effectiveness) รายละเอียดดังต่อไปนี้

หลักนิติธรรม (Rule of Laws) คือ การบริหารตามหลักกฎหมาย มีความยุติธรรมต่อทุกฝ่าย มีกฎเกณฑ์ที่มีความเที่ยงตรงเป็นธรรมต่อทุกฝ่าย ใช้กฎระเบียบข้อบังคับในการบริหารราชการด้วยความเป็นธรรม มีความยุติธรรมในการบังคับกฎหมายอย่างเสมอภาคกันไม่เลือกปฏิบัติ การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ โดยมอบหมายงานให้บุคลากรได้ทำงานตามความรู้ ความสามารถที่เหมาะสมเป็นไปตามระเบียบของทางราชการ และตามเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนการพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยตั้งคณะกรรมการสถานศึกษา มีการประชุมอย่างสม่ำเสมอ จากงานวิจัยเรื่องการบริหารโรงเรียนตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 4 พบว่าด้านหลักนิติธรรม บุคลากรยังไม่ทราบข้อบังคับ ระเบียบ และคำสั่งต่าง ๆ เกี่ยวกับ การบริหารงานเท่าที่ควร ดังนั้น ผู้บริหารควรแจ้งให้บุคลากรได้ทราบในข้อบังคับ ระเบียบ คำสั่งต่าง ๆ เกี่ยวกับการบริหารงานเพื่อให้การบริหารงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ในการบริหารสถานศึกษานั้นผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องยึด กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ วินัยข้าราชการ และจรรยาบรรณครู ซึ่งเป็นข้อบังคับภายใต้ข้อตกลงร่วมกัน ในการปฏิบัติหน้าที่ในสถานศึกษาและในการปฏิบัติทุกขณะตามหลักศีลธรรม ขนบธรรมเนียมประเพณีที่ดีของสังคม รวมทั้งต้องปฏิบัติตามนโยบายของผู้บังคับบัญชาหน่วยเหนือ ในกำหนดนโยบายเกี่ยวกับธรรมาภิบาล จะต้องมีการวางกรอบนโยบายของสถานศึกษาไว้อย่างชัดเจน และมีมาตรการผลักดันให้มีการปฏิบัติตามด้วย การกำหนดนโยบายที่ชัดเจน โดยการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย รวมทั้ง มีการนิเทศ กำกับ ติดตาม อย่างต่อเนื่องนั้น จะทำให้การดำเนินงานของสถานศึกษาทั้ง 4 งาน อันได้แก่

งานบริหารวิชาการ งานบริหารงบประมาณ งานบริหารบุคคล และงานบริหารทั่วไป เป็นไปด้วยความถูกต้อง โดยต้องมีการกำกับ ดูแล ติดตามบุคลากรทุกฝ่ายในสถานศึกษา มีการแต่งตั้งคณะกรรมการทำงาน การนิเทศโครงการหรือกิจกรรมในสถานศึกษา มีการนำคู่มือการดำเนินงาน กฎหมาย ข้อบังคับต่าง ๆ มาใช้ในการบริหารสถานศึกษา และมีการทบทวนกฎเกณฑ์ กติกา และระเบียบก่อนการดำเนินงานในสถานศึกษา

ขอน้อมนำคำสอนของพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช บรมนาถบพิตร (รัชกาลที่ 9) ความว่า “ในบ้านเมืองนั้น มีทั้งคนดี และคนไม่ดี ไม่มีใครที่จะทำให้ทุกคนเป็นคนดีได้ทั้งหมด การทำให้บ้านเมืองมีความปกติสุขเรียบร้อย จึงมิใช่การทำให้ทุกคนเป็นคนดี หากแต่อยู่ที่การส่งเสริมคนดี ให้คนดีปกครองบ้านเมือง และควบคุมคนไม่ดี ไม่ให้มีอำนาจ ไม่ให้ก่อความเดือดร้อนวุ่นวายได้” (สำราญ รอดเพชร เผยแพร่ 1 ธ.ค. 2552 ; พระบรมราโชวาทในพิธีเปิดงานชุมนุมลูกเสือพระราชวัง อ.ศรีราชา จ.ชลบุรี 11 ธ.ค. 2512) มาใช้เป็นหลักคิดในการกำหนดทิศทางการบริหารงาน เพราะปัจจุบันนี้เราจะพบปัญหาการทุจริตคอร์รัปชัน ในสถานศึกษาที่หลากหลาย โดยเฉพาะข่าวเรื่องการทุจริตอาหารกลางวันของนักเรียน ผู้บริหารใช้เงินผิดประเภท ไม่ถูกต้อง ตามระเบียบการเงินการบัญชี ทั้งที่เจตนา และไม่เจตนา มีบางรายที่อาจทำโดยรู้เท่าไม่ถึงการณ์ โดยรับโอนเงินเข้าบัญชีของตนเอง ในการระดมทรัพยากร ผู้บริหารสถานศึกษาบางแห่งทุจริตในการรับนักเรียนเข้าเรียน การทุจริตคอร์รัปชันดังกล่าวเป็นปัญหาที่ทำให้ลายสังคมอย่างรุนแรง และฝังรากลึก เป็นปัญหาที่สะท้อนวิกฤตการณ์ด้านคุณธรรมจริยธรรมของคนในสังคม ซึ่งการที่จะแก้ไขปัญหาดังกล่าวได้อย่างยั่งยืนนั้น คนในสังคมต้องมีความนิยมในการรักความดีและรู้สึกไม่ยอมรับพฤติกรรมทุจริตคอร์รัปชันและการโกงทุกรูปแบบ โดยเฉพาะผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเป็นแบบอย่างที่ดี ปฏิบัติหน้าที่ให้ถูกต้องตามกฎหมาย มีการบริหารตามหลักกฎหมาย มีความยุติธรรมต่อทุกฝ่าย มีกฎเกณฑ์ที่มีความเที่ยงตรงเป็นธรรมต่อทุกฝ่าย ใช้กฎระเบียบข้อบังคับในการบริหารราชการด้วยความเป็นธรรม มีความยุติธรรมในการบังคับกฎหมายอย่างเสมอภาคกันไม่เลือกปฏิบัติ การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ โดยมอบหมายงานให้บุคลากรได้ทำงานตามความรู้ความสามารถที่เหมาะสมเป็นไปตามระเบียบของทางราชการ และตามเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนการพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยตั้งคณะกรรมการสถานศึกษาและมีการประชุมอย่างสม่ำเสมอ ย่อมจะทำให้สถานศึกษาประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างแน่นอน

หลักคุณธรรม (Ethics) หมายถึง การยึดมั่นในทางที่ถูกต้องดีงาม การไม่ทุจริต ไม่ประพฤติผิดวินัย ไม่กระทำความผิดฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณ มีคุณธรรมซื่อสัตย์สุจริตในการปฏิบัติงาน มีความเป็นผู้นำปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานด้วยหลักคุณธรรม รวมถึงการประพฤติปฏิบัติตนที่พึงประสงค์ ปกป้องการคอร์รัปชันหรือฉ้อราษฎร์บังหลวง การไม่ละเมิดจริยธรรม หรือธรรมเนียมปฏิบัติ มีการบริหารงานโดยยึดหลักคุณธรรม มีความซื่อสัตย์สุจริต เที่ยงธรรม ให้กับสนับสนุนบุคลากรอย่างทั่วถึง

ขอน้อมนำ คุณธรรม 4 ประการ ตามพระราชดำรัสของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 9 พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวทรงพระราชทานหลักคุณธรรมสำหรับคนไทยในพระราชพิธีบวงสรวงสมเด็จพระบูรพมหากษัตริยาธิราชเจ้า ณ ท้องสนามหลวง วันจันทร์ที่ 5 เมษายน พ.ศ. 2525 (ครูเชียงราย, 2561) ทั้งนี้เพื่อยึดถือปฏิบัติ มีอยู่ 4 ประการ คือ ประการแรก คือ การรักษาความสัจ ความจริงใจต่อตัวเองที่จะประพฤติปฏิบัติแต่สิ่งที่เป็ประโยชน์และเป็นธรรม ประการที่สอง คือ การรู้จักข่มใจตนเอง ฝึกใจตนเอง ให้ประพฤติปฏิบัติอยู่ในความสัจความดีนั้น ประการที่สาม คือ การอดทน อดกลั้น และอดออมที่จะไม่ประพฤติล่วงความสัจ สุจริต ไม่ว่าจะด้วยเหตุประการใด ประการที่สี่ คือ การรู้จักละวางความชั่ว ความทุจริต และรู้จักสละประโยชน์ส่วนน้อยของตนเพื่อประโยชน์ส่วนใหญ่ของบ้านเมือง คุณธรรมทั้ง 4 ประการนี้จะช่วยให้ประเทศชาติบังเกิดความสุข ร่มเย็น โดยเฉพาะผู้ที่เป็นครู จำเป็นต้องยึดถือปฏิบัติเพื่อประโยชน์ของตนเองและผู้อื่น จากคุณธรรมทั้ง 4 ประการ ผู้บริหารสถานศึกษาก็สามารถ

ที่จะต้องยึดหลักดังกล่าว เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อตนเองและผู้อื่นเช่นกัน นอกจากนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องยึดหลักความเหมาะสม คือ รู้จักคิด พูด ทำ กิจกรรมงาน และปฏิบัติงานได้เหมาะสม ถูกกาลเทศะ บุคคล สังคม และสถานการณ์ ตามหลักสัปปริสธรรม 7 และหลักความยุติธรรม คือ มีการวินิจฉัย สั่งการ และปฏิบัติต่อผู้อยู่ใต้ปกครอง และบุคคลที่เกี่ยวข้อง ด้วยความชอบธรรม บนพื้นฐานแห่งหลักธรรม หลักการ เหตุผล และข้อมูลที่ถูกต้อง เชื่อถือได้ และตรงประเด็น และด้วยความเที่ยงธรรม คือ ไม่อคติ หรือลำเอียงด้วยความหลงรัก หลงชัง ด้วยความกลัวเกรง และด้วยความหลง ไม่รู้จริง คือขาดข้อมูลที่ถูกต้องเชื่อถือได้ และสมบูรณ์ เป็นเครื่องประกอบการวินิจฉัย ตัดสินใจ ให้ความเที่ยงธรรม คุณธรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีและใช้เป็นประจำสม่ำเสมอ เป็นธรรมะในการบริหารบุคลากรในสถานศึกษา ได้แก่ ขรราวาสธรรม 4 ซึ่งอธิบายรายละเอียดได้ดังนี้

ขรราวาสธรรม 4 ธรรมของผู้ครองเรือน ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาพึงมีและปฏิบัติ อันได้แก่ (1) สัจจะ หมายถึง ความซื่อสัตย์ ซื่อตรง ด้วยกายจริง คือ ประพฤติด้วยความสุจริต ไม่คดโกง ไม่หลอกลวง วาจาจริง คือ พูดความจริง และใจจริง คือ มีความจริงใจ (2) ทมะ หมายถึง การฝึกฝน การฝึกตน ให้มีการปรับปรุงตัวทั้งในด้านจิตใจ และการกระทำ ด้วยปัญญาเพื่อปรับปรุง แก้ไขข้อบกพร่องในหน้าที่การงานหรือสิ่งที่กระทำอยู่นั้น 3. ขันติ หมายถึง ความอดทน อดกลั้นต่อปัญหาอุปสรรค รวมถึงอดทน อดกลั้นต่อสิ่งที่ไม่พึงปรารถนาทางใจ อาทิ ความยากลำบากในการงาน คำตำหนิจากผู้อื่น (4) จาคะ หมายถึง การบริจาคหรือความเสียสละจากความสุข และผลประโยชน์ของตน รวมถึงการละจากกิเลส ทำให้เป็นผู้มีความใจกว้าง รู้จักเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ และพร้อมที่จะเผชิญกับความทุกข์ร่วมกับผู้อื่น หลักขรราวาสธรรม 4 มีความสำคัญ และจำเป็นอย่างยิ่งต่อการสร้างความสงบสุขในสังคม หากคนในสังคมทุกคน ปฏิบัติตามหลักธรรมนี้แล้ว ย่อมอำนวยคุณประโยชน์ให้แก่ผู้ปฏิบัติตามทั้งในชาตินี้และในชาติหน้า ก่อให้เกิดความสุข สวัสดิ์ มีความราบรื่นในการดำเนินชีวิต และยังทำให้องค์กรต่าง ๆ ตลอดจนสังคมเกิดความสงบเรียบร้อย และยังพบว่าหลักพุทธธรรมในข้อนี้ยังสามารถช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายทำงานได้สำเร็จลุล่วงตาม เป้าประสงค์ที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพอีกด้วย (ดร.พิเศษ สะอาดเย็น ผู้อำนวยการศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม, 2562) จากงานวิจัยเรื่องการบริหารโรงเรียนตามหลักธรรมาภิบาลของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 4 ด้านหลักคุณธรรม พบว่า บุคลากรบางส่วนยังเห็นแก่ประโยชน์ส่วนตนมากกว่าประโยชน์ ส่วนรวม ผู้บริหารควรสร้างทัศนคติด้านคุณธรรมและ จริยธรรมให้เกิดขึ้นแก่บุคลากร ส่งเสริมให้บุคลากรเห็นแก่ ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน มีจิต สาธารณะ ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาควรเป็นผู้มีคุณธรรม รวมทั้งต้องมีการปลูกฝังคุณธรรมพื้นฐาน 8 ประการแก่ บุคลากร นักเรียน นักศึกษาในสถานศึกษา มีการติดตามประเมินผลการดำเนินงานเป็นระยะๆ มีวิธีการส่งเสริมให้ บุคลากรปฏิบัติหน้าที่ โดยยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม จนสามารถเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้อื่นได้ มีการนำผลการ ประเมินมาปรับปรุง แก้ไข และพัฒนาต่อไป

หลักความโปร่งใส (Transparency) หมายถึง การบริหารงานเป็นไปด้วยความชัดเจน โปร่งใส การเปิดเผยข้อมูล แบบโปร่งใสตรงไปตรงมาสามารถตรวจสอบได้ ทุกคนสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารอันไม่ต้องห้ามตามกฎหมายได้ อย่างเสรี การบริหารให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน มีการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์การดำเนินงานให้บุคลากร ภายในและภายนอกได้รับทราบ รวมถึงการบริหารงานมีความชัดเจนโปร่งใสตรวจสอบได้ตลอดเวลา ผู้บริหาร สถานศึกษาจะต้องยึดหลักความบริสุทธิ์ คือ มีการวินิจฉัย สั่งการ กระทำกิจกรรมงาน ด้วยความบริสุทธิ์ใจ คือ ด้วย เจตนา ความคิดอ่าน ที่บริสุทธิ์ โปร่งใส ใช้ระบบสารสนเทศสามารถตรวจสอบได้ตลอดเวลา โดยใช้หลักการ PDCA ในระบบงานของสถานศึกษาทั้ง 4 งาน ความโปร่งใส เป็นการตัดสินใจและการดำเนินการต่าง ๆ อยู่บนกฎระเบียบ ชัดเจน การดำเนินงานของสถานศึกษาในด้านนโยบายต่าง ๆ นั้น ผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่ายสามารถรับทราบ และมีความ

มั่นใจได้ว่าการดำเนินงานของสถานศึกษานั้นมาจากความตั้งใจในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายของนโยบาย ความโปร่งใสในสถานศึกษามีหลายด้าน ในการดำเนินการนั้นต้องมีการตรวจสอบภายในที่เข้มแข็ง ได้แก่ คณะกรรมการตรวจสอบ โปร่งใส เห็นระบบงานทั้งหมดได้อย่างชัดเจน ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม รับรู้การทำงาน และต้องมีฝ่ายจัดทำบัญชีต่าง ๆ ในด้านการบริหารงบประมาณที่เข้มแข็ง มีการวางแผน กำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงาน แต่งตั้งบุคลากรเป็นที่ยอมรับขององค์กรสามารถตรวจสอบได้ มีการรายงานข้อมูลข่าวสารผ่านช่องทางต่าง ๆ ให้แก่บุคลากรในสถานศึกษา มีการเปิดเผยรายละเอียด ชี้แจง ข้อมูลข่าวสาร แจ้งผลประโยชน์ที่สถานศึกษาได้รับให้บุคลากรในสถานศึกษา และมีระบบการตรวจสอบการดำเนินงานของบุคลากรภายในสถานศึกษา ในการบริหารจัดการของผู้บริหารสถานศึกษาหลายแห่งยังไม่ยึดหลักความโปร่งใส มักตัดสินใจด้วยตนเองโดยไม่รับฟังความคิดเห็นของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทำให้เกิดปัญหาตามมา ผู้บริหารสถานศึกษาดังกล่าวถูกร้องเรียน เมื่อรู้ว่าถูกร้องเรียนไปยังต้นสังกัดแล้ว จึงนำเรื่องดังกล่าวย้อนกลับมาเสนอคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อขอความเห็นชอบในภายหลังที่ถูกร้องเรียนไปแล้วนั้น ถือว่าเป็นการทำงานที่ไม่ยึดขั้นตอนกระบวนการทำงานที่ถูกต้องตามระเบียบของทางราชการในเรื่องของคุณธรรมความโปร่งใสที่ทุกคนจะต้องรับรู้ร่วมกัน ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาบางคนถูกดำเนินการทางวินัยหมดอนาคตต้องออกจากราชการไปแล้วก็มี ดังนั้นการดำเนินการของผู้บริหารสถานศึกษาต้องระมัดระวังประการหนึ่งก็คือความโปร่งใสในรูปของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและเครือข่ายที่มีส่วนได้ส่วนเสียในชุมชน จะก่อให้เกิดผลดีต่อการบริหารสถานศึกษาที่ให้ความสำคัญต่อทุกฝ่ายได้มีส่วนร่วม ร่วมคิด ร่วมทำ และในที่สุดก็จะเกิดความรัก ความผูกพันและหวงแหนสถานศึกษาแห่งนั้นเสมือนทุกคนเป็นเจ้าของ ให้ความร่วมมือและรับผิดชอบคุณภาพการศึกษาของลูกหลานผู้เรียนในชุมชนแห่งนั้นให้มีคุณภาพการศึกษาอย่างยั่งยืนต่อไป

หลักการมีส่วนร่วม (Participation) หมายถึง การทำให้ประชาชนมีส่วนร่วมรับรู้ และร่วมเสนอ ความเห็นในการตัดสินใจสำคัญ ๆ ของสังคมโดยเปิดโอกาสให้ประชาชนมีช่องทางในการเข้ามามีส่วนร่วม การบริหารแบบมีส่วนร่วมหมายความว่า การที่ผู้บริหารหรือผู้นำได้เปิดโอกาสหรือให้ โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาได้เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจในเรื่องบางประการขององค์การที่ ผู้บริหารได้พิจารณาแล้วว่า จะช่วยทำให้เกิดประโยชน์แก่องค์การมากกว่าที่ผู้บริหารจะตัดสินใจเพียงผู้เดียว อีกทั้งยังเป็นการทำให้ช่องว่างระหว่างผู้บริหารกับบุคลากรในองค์กรลดน้อยลงจากงานวิจัยเรื่องการบริหารโรงเรียนตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 4 ได้เสนอปัญหาและแนวทางการพัฒนาโรงเรียน ด้านหลักการมีส่วนร่วม การทำงานในบางเรื่องไม่ค่อยเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วม ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงานเพื่อให้การบริหารงานมีความชัดเจน และมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ผู้บริหารจะต้องให้ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับการจัดการศึกษา ทั้งครู นักเรียน ผู้ปกครอง ตลอดจนทั้งชุมชนมีส่วนร่วมดำเนินการจัดการศึกษาในโครงการและกิจกรรมของสถานศึกษาที่จัดขึ้นตลอดปีการศึกษา ในรูปแบบของคณะกรรมการ การมีส่วนร่วมของบุคลากรในสถานศึกษาทุกฝ่าย รวมทั้งชุมชนเป็นกระบวนการซึ่งบุคลากร ผู้ปกครอง ชุมชน หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจะได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็น และเข้าร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ที่มีผลต่อชีวิตความเป็นอยู่ของบุคลากรและชุมชน รวมทั้งมีการนำความคิดเห็นดังกล่าวไปประกอบการพิจารณากำหนดนโยบาย และการตัดสินใจของสถานศึกษา การมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายเป็นกระบวนการสื่อสารสองทาง ทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ เป็นการเสริมสร้างความสามัคคีในสังคม หลักการมีส่วนร่วมประกอบไปด้วยหลักการสำคัญ 4 หลักการ ได้แก่ (1) การให้ข้อมูล เป็นวิธีการที่ง่ายที่สุดของการติดต่อสื่อสารระหว่างสถานศึกษากับผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษา และชุมชน เพื่อให้ข้อมูลและเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นหรือเข้ามาเกี่ยวข้องในกิจกรรมต่าง ๆ ของสถานศึกษา

(2) การเปิดรับความคิดเห็นจากทุกฝ่าย เพื่อให้ได้ข้อมูลมากขึ้น และประเด็นในการประเมินข้อดีข้อเสียชัดเจนยิ่งขึ้น รวมไปถึงการร่วมปรึกษาหารือ (3) การวางแผนร่วมกัน และการตัดสินใจ เป็นเรื่องการมีส่วนร่วมที่มีขอบเขตกว้างมากขึ้น มีความรับผิดชอบร่วมกันในการตัดสินใจ และวางแผนเตรียมกิจกรรม โครงการ และเตรียมรับผลที่จะเกิดขึ้นจากการดำเนินโครงการ และ (4) การพัฒนาศักยภาพในการมีส่วนร่วม สร้างความเข้าใจให้กับทุกฝ่าย ที่จะตระหนักถึงความสำคัญและประโยชน์ที่จะได้รับจากการมีส่วนร่วมมากขึ้นจนทำให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับสถานศึกษามีการเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วางแผนการดำเนินงานในสถานศึกษาคณะกรรมการสถานศึกษามีส่วนร่วมในการบริหารสถานศึกษา มีการเตรียมวาระการประชุมก่อนการดำเนินงาน มีการสรุปผลการประชุมหลังการดำเนินงาน มีการติดตาม ตรวจสอบการดำเนินงานของบุคลากรในสถานศึกษา และมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สร้างเครือข่ายการ ดำเนินงานทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา

หลักความรับผิดชอบ (Accountability) หมายถึง การมีจิตสำนึกในหน้าที่ร่วมรับผิดชอบต่อสังคมสิทธิและหน้าที่ และปัญหาสาธารณะของบ้านเมือง และเคารพความคิดเห็นที่แตกต่างตามหลักประชาธิปไตย

“ความรับผิดชอบ” เป็นเรื่องที่สำคัญยิ่งอีกประการหนึ่ง เพราะความรับผิดชอบทำให้งานประสบความสำเร็จ แม้ในบางครั้งงานที่สำคัญของสถานศึกษาเกิดความบกพร่อง ผิดพลาด ในฐานะผู้บริหารสถานศึกษา จำเป็นต้องยอมรับทั้งผิดและชอบโดยไม่โยนความผิดไปให้ผู้อื่น ดังพระบรมราโชวาทของพระบาทสมเด็จพระบรมชนกาธิเบศร มหาภูมิพลอดุลยเดชมหาราช บรมนาถบพิตร ที่ทรงพระราชทานแก่ข้าราชการพลเรือน เพื่อนำมาเป็นข้อคิด “สำหรับ ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา” ให้นำหลักธรรมมาใช้เป็นแนวทางปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผล เนื่องในวันข้าราชการพลเรือนวันอาทิตย์ที่ 1 เมษายน 2550 ณ พระตำหนักจิตรลดารโหฐาน วันที่ 31 มีนาคม พุทธศักราช 2550 ความว่า

งานของแผ่นดินนั้นเป็นงานส่วนรวม มีผลเกี่ยวเนื่องถึงความเจริญขึ้นหรือเสื่อมลงของบ้านเมืองและสุขทุกข์ของประชาชนทุกคน ข้าราชการผู้ปฏิบัติบริหารงานของแผ่นดิน จึงต้องสำนึกตระหนักในความรับผิดชอบที่มีอยู่ และตั้งใจพยายามปฏิบัติหน้าที่โดยเต็มกำลังความสามารถ ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต และด้วยปัญญาวิคิดพิจารณาว่าสิ่งใดเป็นความเจริญ สิ่งใดเป็นความเสื่อมอะไรเป็นสิ่งที่ต้องทำอะไรเป็นสิ่งที่ต้องละเว้นและกำจัดอย่างชัดเจนถูกต้อง

ผู้บริหารจะต้องให้ผู้ที่มีส่วนร่วมในการดำเนินการจัดการศึกษาได้ตระหนักถึงความรับผิดชอบร่วมกันในผลของการจัดการศึกษาที่มีผลผลิตคือตัวผู้เรียนที่มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ที่ต่างกันมีการชี้แจงเป้าหมายที่ต้องการให้เกิดการยอมรับในสถานศึกษา มีการจัดโครงการ/กิจกรรมให้แก่บุคลากรในสถานศึกษา มีการติดตาม นิเทศ ประเมินผล และทำการสรุปผลการ ดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ สร้างข้อตกลงเบื้องต้น ได้รับความเข้าใจและให้เกิดการตระหนักในหน้าที่ที่รับผิดชอบ มีการมอบหมายงานที่ตรงกับความรู้ และความสามารถของบุคลากรในสถานศึกษา และมีการกำหนดวัตถุประสงค์ วางเป้าหมายการดำเนินงานที่ชัดเจนและมอบบทบาทหน้าที่ให้แก่บุคลากรในสถานศึกษา

หลักความคุ้มค่า (Effectiveness) หมายถึง การบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด ผลผลิตสินค้าอย่างมีคุณภาพสามารถแข่งขันได้ในตลาดโลก พัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนและรักษาทรัพยากรธรรมชาติ ความหมายหลักความคุ้มค่า ผู้บริหารจะต้องใช้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในการดำเนินการกับทรัพยากรทางการศึกษาอย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด โดยใช้หลักการ PDCA เข้ามาตรวจสอบคุณภาพของระบบงานทั้ง 4 งานอย่างครบถ้วน หากผู้บริหารสถานศึกษาได้ใช้หลัก “ธรรมาภิบาล” นี้ ในการบริหาร

จัดการสถานศึกษา และกระจายเป็นข้อปฏิบัติ ปฏิบัติชอบ พึงใช้ประกอบในการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล ให้บรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายของการจัดการศึกษาแล้วนั้น จะก่อให้เกิดประโยชน์สุขแก่ส่วนรวมได้เป็นอย่างดีและยั่งยืนตลอดไป หลักการนี้คำนึงถึงประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวมในการบริหารการจัดการและการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด สิ่งเหล่านี้เป็นผลในการปฏิบัติอันเกิดจากการใช้หลักธรรมาภิบาล ประกอบด้วย (1) การประหยัด หมายถึง การทำงานและผลตอบแทนบุคลากรเป็นไปอย่างเหมาะสม การไม่มีความขัดแย้งเรื่องผลประโยชน์ การมีการตรวจสอบภายในและการจัดทำรายงานการเงิน การมีการใช้เงินอย่างมีประสิทธิภาพ (2) การใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด หมายถึง มีการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ มีการพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษา (3) ความสามารถในการแข่งขัน หมายถึง การมีนโยบาย แผน วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย การมีการประเมินผลการทำงาน มีการใช้ทรัพยากรให้เกิดความคุ้มค่าที่สุด โดยยึดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง มีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ และมีความชำนาญในงานที่รับผิดชอบ มีการบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่สถานศึกษา มีขั้นตอนการจัดสรรงบประมาณอย่างเป็นระบบ และมีการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการบริหารงานในสถานศึกษา

กล่าวโดยสรุป การบริหารโดยใช้หลักธรรมาภิบาล ทั้ง 6 หลัก ซึ่งประกอบด้วย หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักความมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่าจึงเป็นแนวทางการบริหารจัดการที่สอดคล้องพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีภายใต้การปกครองแบบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข และเป็นแนวทางหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้ทำหน้าที่ของตนเองได้อย่างถูกต้องอย่างมืออาชีพ โดยการนำหลักธรรมาภิบาลไปใช้ในการวางแผน (Planning) ดำเนินการ (Proceed) ตรวจสอบ (Check) ปรับปรุง (Improve) และพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาอย่างต่อเนื่องเป็นรูปธรรมและยั่งยืน อาจกล่าวได้ว่า ถ้าผู้บริหารสถานศึกษามีหลักคุณธรรมเป็นที่ตั้งอยู่ในกรอบของศีลธรรมเชื่อได้ว่าหลักธรรมาภิบาล อื่นๆ อีก 5 หลัก ที่เหลือก็จะตามมาเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจของผู้บริหารสถานศึกษาให้ปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างครบถ้วนตามหลักธรรมาภิบาล ซึ่งจะก่อให้เกิดสังคมที่มีคุณค่าและเคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ มีความรู้รักสามัคคี ส่งผลให้งานนั้นมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล อันเป็นพลังก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน เกษียณอายุราชการอย่างเกษมสมประโยชน์ของทางราชการ และที่สำคัญที่สุดของการจัดการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาที่บริหารจัดการด้วยหลักธรรมาภิบาลนั่นก็คือการก่อให้เกิดผลดีต่อคุณภาพผู้เรียน เป็นคนดี คนเก่ง และอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข จากบทกลอน ต่อไปนี้

**คุณค่าล้ำ “ธรรมาภิบาล” ค้ำ ช่วยโอบอุ้มความสุขทุกอย่างก้าว
จากเริ่มต้นสู่เส้นชัยไปถึงดาว ไร้กั้นฉนวนริ้นยตามไล่ทัน
หลักคุณธรรมนิติธรรมนำโปร่งใส ร้อยรวมใจ มีส่วนร่วมร่วมสร้างสรรค์
รับผิดชอบคือคำตอบมอบให้กัน สมานฉันท์ค้ำค่าสง่างาม**

(นิมนวล หารทะนง, 2562)

เอกสารอ้างอิง

- ครูเชียงราย. (2561). *คุณธรรม 4 ประการ*. สืบค้นเมื่อ 25 ตุลาคม 2562, จาก <https://www.kruchiangrai.net/2018/01/24>
- จารุวัจน์ สองเมือง จาก Wed 2016-01-20 Home » Blogs » jaruwut.songmuang's blog การบริหาร การศึกษาในศตวรรษที่ 21
- ถวิลวดี บุรีกุล และคณะ. (2552). *ทศธรรม ตัวชี้วัดการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี*. กรุงเทพฯ: ธรรมดา เพรส.
- ทินกร อัครศรีชัยโรจน์. (2551). *การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลในสถานศึกษา* สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 4 (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาดุษฎีบัณฑิต). อุบลราชธานี: มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี,
- ไทยรัฐออนไลน์. (2562). *พันธมิตร ผนึกกำลัง ผนึกใจ-พลัง ศธ. โดนอิทธิพลข่มขู่*. สืบค้น 31 กรกฎาคม 2562, จาก <https://www.thairath.co.th/news/local/south/1303196>
- ธีระ รุญเจริญ. (2550). *ความเป็นมืออาชีพในการจัดและบริหารการศึกษายุคปฏิรูปการศึกษา* (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ : สุตรไพศาล
- นิมมล หาญทะนง. (2562). *บทกลอน ๑๐๐ คำล้ำธรรมาภิบาล*
- ปธาน สุวรรณมงคล. (2558). *การบริหารงานภาครัฐกับการสร้างธรรมาภิบาล* (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพฯ: สถาบันพระปกเกล้า)
- พระมหาสมบุญ สุธมฺโม,ดร. (2560). *คุณธรรมจริยธรรมของผู้บริหารการศึกษา*. สืบค้น 28 พฤศจิกายน 2562, จาก [file:///C:/Users/Dell/Downloads/141143-Article%20Text-375012-1-10-20180819%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Dell/Downloads/141143-Article%20Text-375012-1-10-20180819%20(1).pdf)
- พิณสุดา สิริธังกร. (2556). *รายงานการวิจัยและพัฒนา เรื่อง รูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.
- พิเศษ สะอาดเย็น. (2562). *การบริหารโรงเรียนตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา* สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 4. กรุงเทพฯ: ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม,
- ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542. (2542). *ราชกิจจานุเบกษา*. เล่ม 116 ตอนที่ 63 ง. หน้า 26-27. สืบค้น 28 พฤศจิกายน 2562, จาก <http://www.dmr.go.th/download/10.pdf>.
- สมคิด บางโม. (2545). *แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการ*. สืบค้น 28 พฤศจิกายน 2562, จาก <https://bemler.wordpress.com>
- สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา. (2559). *รายงานการพิจารณาศึกษา เรื่อง “การแก้ไขปัญหาในระบบอุปถัมภ์ในระบบราชการไทยให้เป็นรูปธรรม”*. กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา.
- สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา. (2560). *รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560*. สืบค้น 28 พฤศจิกายน 2562, จาก <https://www.senate.go.th/assets/portals/13/files.pdf>
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2562). *การเสริมสร้างธรรมาภิบาลกับการบริหารงานตามรอยพระยุคลบาท*. สืบค้น 25 เมษายน 2562, จาก <https://www.obec.go.th/archives/86805>.

- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2560). *แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่สิบสอง (พ.ศ. 2560 – 2564)*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2554). *สรุปผลการพัฒนาระบบราชการไทยที่สำคัญ*. สืบค้น 17 พฤศจิกายน 2561, จาก https://www.opdc.go.th/content.php?menu_id=2&content_id=2013.
- สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. (2561). สืบค้น 18 มีนาคม 2562, จาก <http://www.ops.moe.go.th/ops2017/>.
- สำนักงานรัฐมนตรี. (2560). สืบค้น 16 กุมภาพันธ์ 2562, จาก <https://www.moe.go.th/websm/>
- สำนักพุทธวจน. (ม.ป.พ.). คาถาธรรมบท อุตตวรรคที่ 12. สืบค้น 28 พฤศจิกายน 2562 จาก: <https://th-th.facebook.com/RealBuddhaVacana/>
- สำราญ รอดเพชร. (ผู้จัดรายการ). (1 ธันวาคม 2552). *พระบรมราชาบาทในพิธีเปิดงานชุมนุมลูกเสือวชิราวุธ อ.ศรีราชา จ.ชลบุรี 11 ธค.2512*
- อานันท์ ปันยารชุน. (2553). *คำกล่าวเปิดการสัมมนาวิชาการประจำปี 2543 สังคมโปร่งใสไร้ทุจริต*. สืบค้น 12 มกราคม 2562, จาก http://www.anandp.in.th/th_speech/t040402.html
- Brinkerhoff, D. W. and T. J. Bossert. (2008). *Health governance: Concepts, experience, and programming options*. USA: U.S. Agency for International Development.
- The World Bank. (2001). *The World Bank Participation Source Book*. Washington DC: World Bank.