ปัญหาและความต้องการในการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของบุคลากร สังกัดสถาบันการพลศึกษา
Problems and Needs in Good Governance Management of the Personnel in the Institute of Physical Education

พิชญาภา จันทศรี
สถาบันการพลศึกษา วิทยาเขตเพชรบูรณ์

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาปัญหาและความต้องการในการบริหารงานตาม หลักธรรมาภิบาลของบุคลากร สังกัดสถาบันการพลศึกษา 2) เพื่อเปรียบเทียบปัญหาและความต้องการในการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของบุคลากร สังกัดสถาบันการพลศึกษา ประชากรที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ บุคลากรสังกัดสถาบันการพลศึกษา ทั้ง 17 วิทยาเขต จำนวน 787 คน กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยผู้บริหาร จำนวน 51 คน และอาจารย์ 214 คน รวม 265 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือ ในการวิจัยนำข้อมูลที่รวบรวมได้มาวิเคราะห์โดยหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และ การทดสอบค่าที

ผลการวิจัยพบว่า

1. ปัญหาในการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลโดยรวมทุกด้าน มีปัญหาอยู่ในระดับ ปานกลาง

2. ความต้องการในการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล โดยรวมทุกด้านมีความต้องการอยู่ในระดับมาก

3. ผลการเปรียบเทียบปัญหาในการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล โดยรวมทุกด้าน ระหว่างผู้บริหารกับอาจารย์ พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

4. ผลการเปรียบเทียบความต้องการในการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล โดยรวมทุกด้าน ระหว่างผู้บริหารกับอาจารย์ พบว่า ไม่มีความแตกต่างกัน

คำสำคัญ : การบริหารงาน, ธรรมาภิบาล

Abstract

The purposes of this research were 1) to study the problem and needs in Good Governance Management of the Personnel in the Institute of Physical Education and 2) to compare the problem and needs in Good Governance Management of the Personnel in the Institute of Physical Education. Total 265 persons consisted of 51 Executive Officers and 214 Instructors were random sampling covered 17 Campus of Institute of Physical Education

through of Thailand. The Percentage, Arithmetic Mean, Standard Deviations and t-test were calculated from the questionnaires. The results of research were summarized as follow:

1. Overall figure of problem in Good Governance Management of the Personnel in the Institute of Physical Education is in a medium level.

2. Overall figure of needs in Good Governance Management of the Personnel in the Institute of Physical Education is in a high level of requirement.

3. There was significantly difference of Problem of Executive Officers and Instructors to Good Governance management. The difference was statistically significant at level of 0.05

4. There was no any difference of Needs of Executive Officers and Instructors to Good Governance management.

Keywords : Management, Good Governance

บทนำ

ปัจจุบันหลักธรรมาภิบาลได้กลายเป็นมาตรฐานสากล ที่องค์การและหน่วยงานทั่วไปต้องการให้เกิดขึ้น และเป็นหลักการที่องค์การสหประชาชาติ ธนาคารโลก และกองทุนการเงินระหว่างประเทศ รวมทั้งธนาคารพัฒนาเอเชีย มีข้อสรุปร่วมกันว่าเป็นกุญแจสำคัญประการหนึ่งที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในการฟื้นฟูและพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศกำลังพัฒนาและกลุ่มประเทศยากจน (บุญอนันต์ บุญสนธ์, 2543 หน้า 2)

อย่างไรก็ตามระบบบริหารภาครัฐและสังคมโดยรวม ที่ผ่านมาไม่สอดคล้องและไม่ทันต่อความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น การปรับเปลี่ยนบทบาทของสังคมไทยโดยการนำหลักการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) หรือหลักธรรมาภิบาลมาใช้จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับประเทศไทย ภาคราชการจึงได้ดำเนินการสร้าง “ธรรมาภิบาล” ขึ้น ดังจะเห็นได้จากระเบียบ สำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมือง และสังคมที่ดี พ.ศ.2542 ประกาศใน ราชกิจจานุเบกษาเมื่อวันที่ 10 สิงหาคม 2542 และระเบียบนี้มีผลใช้บังคับกับหน่วยงานของรัฐ ตั้งแต่วันที่ 11 สิงหาคม 2542 เป็นต้นมา

สถานศึกษาหลายแห่งประสบกับปัญหา ในด้านการบริหารและการจัดการคล้ายคลึงกับองค์การอื่นๆกล่าวคือโครงสร้างขององค์การมีรูปแบบเป็นองค์การราชการที่เน้นการรวมศูนย์อำนาจ และสายการบังคับบัญชาเป็นแนวตั้ง ปฏิสัมพันธ์ของบุคลากรเป็นไปในลักษณะเป็นทางการตามกฎระเบียบที่ไม่ยืดหยุ่นจึง ขาดสภาพคล่องในการดำเนินงาน และภายในศาสตร์ของการบริหารทำให้ตระหนักในข้อเท็จจริงที่ว่า กรบริหารและการจัดการไม่สามารถแยกออกจากสังคมได้เมื่อกระแสสังคมเปลี่ยนไป จึงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์การไปสู่ระบบเปิดมากขึ้น (กวี รักษ์ชน, 2543 หน้า 39)

สถาบันการพลศึกษา 17 วิทยาเขต เป็นอีกหน่วยงานหนึ่งที่ประสบกับปัญหาดังกล่าว เนื่องจาก

เป็นหน่วยงานที่มีรูปแบบบริหารจัดการที่สลับซับซ้อน และประกอบกับมีหน่วยงานย่อยเป็นจำนวนมาก จนในบางครั้งทำให้การบริหารจัดการการดูแลกำกับ ติดตามอาจไม่ทั่วถึง ดังนั้นเพื่อให้ทราบถึงปัญหาที่กำลังเกิดขึ้น ความจำเป็นและต้องการศึกษาหาแนวทางที่ทำให้บุคลากรทุกระดับของหน่วยงานเกิดความเข้าใจในหลักการทำงานที่ดีได้บรรลุวัตถุประสงค์และ มีความก้าวหน้ายิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของสถาบันพลศึกษา ผู้วิจัยจึงมุ่งศึกษาเพื่อให้ทราบถึงระดับความคิดเห็นของบุคลากรต่อ การบริหารงานโดยนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ ผลที่ได้จากการศึกษานำไปเป็นแนวทางในการบริหารงาน ตลอดจนเพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการพิจารณา ปรับปรุง กำหนดแนวทางในการพัฒนาการบริหาร และปฏิบัติงานในสถาบันการพลศึกษาให้มีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัญหาและความต้องการในการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของบุคลากรสังกัดสถาบันการพลศึกษา

2. เพื่อเปรียบเทียบปัญหาและ ความต้องการในการบริหารงานตามหลัก ธรรมาภิบาล ของบุคลากรสังกัดสถาบัน การพลศึกษา

ประโยชน์ที่ได้รับ

1. ทำให้ทราบปัญหา และความต้องการในการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล ของบุคลากรสังกัดสถาบันการพลศึกษา

2. ผลการวิจัยใช้เป็นแนวทางใน การพัฒนาและปรับปรุงการบริหารงานของสถาบัน เพื่อให้สอดคล้องกับพระราชกฤษฎีกา ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2550 - 2554)

3. เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาลให้หน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

ขอบเขตการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรสังกัดสถาบันการพลศึกษา ปีการศึกษา 2552 โดยจำแนกเป็น ผู้บริหาร 153 คน อาจารย์ 634 คน รวมทั้งสิ้น 787 คน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรสังกัดสถาบันการพลศึกษา ปีการศึกษา 2552 โดยจำแนกเป็น ผู้บริหาร 51 คน อาจารย์ 214 คน รวมทั้งสิ้น 265 คน ใช้สูตรการคำนวณตามวิธีการ Yamane's (เพ็ญแข แสงแก้ว, 2541 หน้า 55 - 56)

ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาปัญหาและ ความต้องการในการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล ของบุคลากรสังกัดสถาบันการพลศึกษาโดยมีขอบเขต 6 ด้าน คือ ด้านหลักนิติธรรม ด้านหลักคุณธรรม ด้านหลักความโปร่งใส ด้านหลักการมีส่วนร่วมด้านหลักความรับผิดชอบ และด้านหลักความคุ้มค่า

ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาปัญหาและ ความต้องการในการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล ได้แก่

1. ตัวแปรต้น คือ ตำแหน่งหน้าที่การปฏิบัติงานของบุคลากร ประกอบด้วยผู้บริหารและอาจารย์

2. ตัวแปรตาม คือ ปัญหาและความต้องการ

ในการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล ได้แก่ ด้านหลักนิติธรรม ด้านหลักคุณธรรม ด้านหลักความโปร่งใส ด้านหลักการมีส่วนร่วม ด้านหลักความรับผิดชอบ และด้านหลักความคุ้มค่า

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างขึ้นเองตามกรอบแนวคิดและวัตถุประสงค์การศึกษา แล้วจึงดำเนินการปรับปรุงเครื่องมือโดยผ่าน การตรวจจากผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความตรง (Validity) ในด้านความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) และความตรงเชิงโครงสร้าง (Construct) และการใช้ถ้อยคำ (Wording) เมื่อแล้วเสร็จจึงทำการปรับปรุงเครื่องมือและ นำเครื่องมือไปทดลองใช้กับบุคลากรสังกัดสถาบันการพลศึกษา จำนวน 30 คน เพื่อหาค่าสัมประสิทธิ์ของความเที่ยง (Reliability) ตามสูตรของ Cronbach โดยใช้โปรแกรม SPSS for windows ผลปรากฏว่าได้ค่าสัมประสิทธิ์ของความเที่ยงเท่ากับ.91

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ แบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ จำนวน 2 ฉบับ คือ

ฉบับที่ 1 แบบสอบถามปัญหาและความต้องการในการบริหารงานตามหลัก ธรรมาภิบาลสำหรับผู้บริหาร

ฉบับที่ 2 แบบสอบถามปัญหาและความต้องการในการบริหารงานตามหลัก ธรรมาภิบาลสำหรับอาจารย์

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

1. ลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ใช้สถิติเชิงพรรณนาด้วยการแจกแจงความถี่ (Frequency) และหาค่าร้อยละ (Percentage)

2. วิเคราะห์ปัญหา และความต้องการในการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล ของบุคลากร โดยการหาค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

3. ทดสอบสมมุติฐานการเปรียบเทียบปัญหาและความต้องการในการบริหารงาน ตามหลักธรรมาภิบาลของบุคลากร สังกัดสถาบันการพลศึกษา ระหว่างค่าเฉลี่ยของประชากร 2 กลุ่ม คือ ผู้บริหารและอาจารย์ ทดสอบโดยใช้สถิติทดสอบค่าที (t-test)

ผลการวิจัย

1. ปัญหาในการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล โดยภาพรวมทั้ง 6 ด้าน มีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง

2. ความต้องการในการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล โดยภาพรวมทั้ง 6 ด้านมี ความต้องการอยู่ในระดับมาก

3. ผลการเปรียบเทียบปัญหาในการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล ของผู้บริหารกับอาจารย์ สังกัดสถาบันการพลศึกษา มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

4. ผลการเปรียบเทียบความต้องการในการพัฒนาการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารกับอาจารย์ สังกัดสถาบัน การพลศึกษาไม่มีความแตกต่างกัน

อภิปรายผล

1. ผลการศึกษาปัญหาและความต้องการในการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของบุคลากร สังกัดสถาบันการพลศึกษา ทั้ง 6 ด้าน สามารถ

อภิปรายผลได้ดังนี้

ด้านหลักนิติธรรม

ปัญหาในการบริหารงานตามหลัก ธรรมาภิบาลในด้านหลักนิติธรรม ผลการศึกษาพบว่า การกำหนดขอบเขตการใช้อำนาจหน้าที่ของผู้บริหารมีระดับปัญหามากกว่าข้ออื่น ๆ ทั้งนี้เพราะว่าการกำหนดขอบเขตการใช้อำนาจหน้าที่ของผู้บริหารยังไม่ชัดเจน ส่งผลในเรื่องการสั่งการ การวินิจฉัย การนิเทศ รวมถึงการตรวจสอบในการปฏิบัติหน้าที่สอดคล้องกับ อัจฉรา โยมสินธุ์ (2543) ได้กล่าวเกี่ยวกับองค์ประกอบของธรรมาภิบาลไว้คือการปฏิบัติที่เป็นเลิศ องค์กรหรือผู้บริหารต้องส่งเสริมให้การปฏิบัติงานในทุกด้านมุ่งสู่ความเป็นเลิศ มุ่งสร้างความสมบูรณ์แบบโดยมีนโยบายที่ชัดเจนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและผลักดันสนับสนุนให้ทุกฝ่ายมีการพัฒนาตนเองตลอดเวลา เช่นเดียวกับเจือจันทร์ จงสถิตอยู่ (2543) ที่กล่าวไว้ในหนึ่งองค์ประกอบของ ธรรมาภิบาล ว่าการบริหารงานให้บรรลุตามภารกิจอย่างมีประสิทธิภาพต้องสร้าง ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่แก่ทีมงาน

ส่วนความต้องการในการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลในด้านหลักนิติธรรม ผลการศึกษาพบว่า มีเกณฑ์การประเมินผล การปฏิบัติงานชัดเจนมีความต้องการอยู่ในระดับมากกว่าข้ออื่นๆ ทั้งนี้เพราะว่า การประเมินผลงานสามารถนำมาใช้เป็นเครื่องมือ ในการปรับปรุงการปฏิบัติงาน และพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพการงาน สอดคล้องกับประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2551) ที่ได้กล่าวไว้ว่าการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) เป็นหน้าที่ขององค์กรที่ต้องการจัดสรรทรัพยากรขององค์กรตอบแทนพนักงานที่ทำงานให้กับองค์กร ยิ่งทำให้องค์การมีความมั่งคั่งมาก (Organization's Wealth) ยิ่งมีทรัพยากรจัดสรรให้ได้มากตามไปด้วย

ด้านหลักคุณธรรม

ปัญหาในการบริหารงานตามหลัก ธรรมาภิบาลในด้านหลักคุณธรรม ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารให้ความเสมอภาคและมี ความยุติธรรมกับบุคลากรทุกคน มีปัญหาอยู่ในระดับมากกว่าข้ออื่นๆ ทั้งนี้เพราะว่า การใช้ธรรมาภิบาลในการบริหารของผู้บริหารในด้านหลักคุณธรรมยังไม่ดีเท่าที่ควรเนื่องด้วย การมอบหมายการปฏิบัติงานในหน้าที่ของบุคลากร ไม่มีความเสมอภาค ขาดความยุติธรรมทำให้บุคลากรได้รับผลตอบแทนใน การปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด สอดคล้องกับอัจฉรา โยมสิทธุ์ (2542) ที่กล่าวไว้ในองค์ประกอบหนึ่งของธรรมาภิบาล เกี่ยวกับความยุติธรรมว่า ความยุติธรรมถือเป็นหลักจริยธรรมพื้นฐานในการบริหาร ซึ่งในการบริหารจะต้องมีความเสมอภาค มีความเท่าเทียมกัน ผู้บริหารควรดูแลบุคลากรทุกคนอย่างยุติธรรม มีการส่งเสริมความดี และ มีการตักเตือนหรือลงโทษผู้กระทำความผิด ดังนั้นผู้บริหารจะต้องมีคุณธรรมในตัวเอง ตระหนักถึงความยุติธรรมความเสมอภาคในการบริหารจัดการ ไม่เลือกปฏิบัติซึ่งทำให้ผู้บริหารสามารถบริหารสถานศึกษาได้อย่างมีเอกภาพ สามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้อย่างมีศักยภาพ

ส่วนความต้องการในการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลในด้านหลักคุณธรรม ผลการศึกษาพบว่าผู้บริหารใช้อำนาจใน การบังคับบัญชาอย่างถูกต้อง และเหมาะสม มีความต้องการอยู่ในระดับมากกว่าข้ออื่น ๆ ทั้งนี้เพราะว่า ผู้บริหารยังใช้อำนาจ

ในการบังคับบัญชาอย่างไม่ถูกต้อง และไม่เหมาะสม เนื่องจากความไม่ชัดเจนในเรื่องของการกำหนดของเขตของอำนาจหน้าที่ ซึ่งสอดคล้องกับวิรัช สงวนวงศ์วาน (2551) กล่าวไว้ว่าผู้บริหาร คือ ผู้ที่ทำงานร่วมกับผู้อื่นโดยทำหน้าที่เป็นผู้ประสาน (Coordinating) และดูแล (Overseeing) งานของคนอื่นๆในทีมงานหรือในแผนกงานหรือในองค์การ รวมทั้งประสานงานกับบุคคลหรือแผนกงานหรือองค์การภายนอกด้วย ทั้งนี้เพื่อให้เป้าหมายของหน่วยงานหรือองค์กรบรรลุ ผลสำเร็จ

ด้านหลักความโปร่งใส

ปัญหาในการบริหารงานตามหลัก ธรรมาภิบาลในด้านหลักความโปร่งใส ผลการศึกษาพบว่า การใช้จ่ายเงินงบประมาณเป็นไปตามวัตถุประสงค์โครงการ และเป็นประโยชน์ต่อการศึกษา มีปัญหาอยู่ในระดับมากกว่าข้ออื่นๆ ทั้งนี้เพราะว่าองค์กรขาดมาตรการและวิธีการบริหารการใช้จ่ายเงินงบประมาณที่มีคุณภาพ ขาดความโปร่งใส ซึ่งวนิดา แสงสารพันธ์ (2543) ได้กล่าวไว้ในองค์ประกอบหนึ่งของธรรมาภิบาลเกี่ยวกับความโปร่งใสไว้ว่า การบริหารงานที่เปิดเผยมีระบบกติกาที่ตรงไปตรงมา ทำให้สามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารและสามารถตรวจสอบได้ ซึ่งจะทำ ให้การทุจริตและบิดเบือนผลประโยชน์สาธารณะเกิดขึ้นได้ยาก จะเป็นได้ว่าองค์กรใดที่มีระบบการตรวจสอบที่มีประสิทธิภาพ มีความโปร่งใสทุกขั้นตอนทั้งระบบข้อมูล สารสนเทศและกระบวนการบริหารจะส่งผลให้องค์กรมีความน่าเชื่อถือ ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องตระหนัก และเห็นความสำคัญของหลักความโปร่งใส

ส่วนความต้องการในการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลในด้านหลักความโปร่งใส ผลการศึกษาว่ามีการจัดประชุมชี้แจงรายละเอียดงบประมาณต่าง ๆ ที่ได้รับให้บุคลากรทุกคนทราบ มีความต้องการอยู่ในระดับมากกว่าข้ออื่น ๆ ทั้งนี้เพราะว่าบุคลากรทุกคนถือเป็นทรัพยากรขององค์กร ที่จำเป็นต้องทราบข้อมูลข่าวสาร โดยเฉพาะเรื่องงบประมาณ ดังที่พระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสาร พ.ศ. 2540 หมวด 1 การเปิดเผยข้อมูลข่าวสาร ข้อ 9 (3) แผนงาน โครงการ และงบประมาณรายจ่ายประจำปีที่กำลังดำเนินการ และสอดคล้องกับอัจฉรา โยมสินธุ์ (2542) ได้กล่าวไว้ว่าความโปร่งใสถือเป็นหัวใจสำคัญของ การบริหารงาน ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ โดยเฉพาะผลการดำเนินงานและรายงานทางการเงินจะต้องโปร่งใส เชื่อถือได้

ด้านหลักการมีส่วนร่วม

ปัญหาในการบริหารงานตามหลัก ธรรมาภิบาลในด้านหลักการมีส่วนรวม ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการเสนอข้อมูลเพื่อนำไปสู่การตัดสินใจมีปัญหาอยู่ในระดับมากกว่าทุกข้อ ๆ ทั้งนี้เพราะว่าการมีส่วนร่วมก่อให้เกิดผลดี ต่อการขับเคลื่อนองค์กรหรือเครือข่าย เพราะมีผลในทางจิตวิทยาเป็นอย่างยิ่ง กล่าวคือผู้ที่เข้ามามีส่วนร่วมย่อมเกิดความภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของการบริหาร ความคิดเห็นถูกรับฟังและนำไปปฏิบัติ เพื่อการพัฒนาเครือข่าย และที่สำคัญผู้ที่มีส่วนร่วมจะมีความรู้สึกเป็นเจ้าของเครือข่าย ความรู้สึกเป็นเจ้าของ จะเป็นพลังในการขับเคลื่อนเครือข่ายที่ดีที่สุด สอดคล้องกับ วันชัย วัฒนศัพท์ (2546) ได้กล่าวไว้ว่า การทำงานแบบมีส่วนร่วมนั้น ไม่ว่าจะเป็นระดับครอบครัว ระดับโรงเรียน ระดับชุมชน ระดับองค์กร หรือระดับประเทศนั้นว่า

มีความสำคัญอย่างยิ่งในกระบวนทัศน์ปัจจุบัน เพราะจะช่วยให้ผู้มีส่วนร่วมเกิดความรู้สึกความเป็นเจ้าของ (ownership) และจะทำให้ผู้มีส่วนร่วมหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียนั้น ยินยอมปฏิบัติตาม (compliance) และรวมถึงตกลงยอมรับ (commitment) ได้อย่างสมัครใจ เต็มใจ และสบายใจ

ส่วนความต้องการในการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลในด้านหลักการมีส่วนร่วม ผลการศึกษาพบว่าผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายการดำเนินงานของสถาบัน ทั้งนี้เพราะว่าต้องการมุ่งเน้นให้ทุกภาคส่วนได้มีส่วนร่วมในการบริหารโดยผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ที่สนับสนุนส่งเสริม ผลักดันในการใช้หลักการมีส่วนร่วมในทุกกระบวนการโดยเฉพาะอย่างยิ่งการให้บุคลากรได้ร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายของสถานศึกษาซึ่งจะทำให้สถานศึกษามีเป้าหมายและแนวทาง ที่ชัดเจน อันจะส่งผลให้สถานศึกษาเป็นสถานศึกษาที่มีคุณภาพซึ่งสอดคล้องกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชียงใหม่ เขต 5 (2547) ได้กล่าวเกี่ยวกับการจัดทำแผน กลยุทธ์ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชียงใหม่ เขต 5 ไว้ว่าได้มาจากการระดมความคิดเห็นและการประชาวิจารณ์ของผู้มีส่วนได้เสียและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ไม่ว่าจะเป็นบุคลากรในสังกัด สำนักงาน ครู ผู้บริหารสถานศึกษา กรรมการสถานศึกษา ผู้ทรงคุณวุฒิ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและผู้ปกครอง เพื่อเป็นทิศทางในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจในการจัดทำแผน กลยุทธ์ของเขตพื้นที่การศึกษาเชียงใหม่ เขต 5 ซึ่งในทำนองเดียวกันนี้ บุญเลิศ ทิพจร (2544) ได้ศึกษาแนวทางการมีส่วนร่วมของชุมชนในการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาตามทัศนะของบุคลากรในชุมชน อำเภอแม่แจ่ม จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า แนวทางการมีส่วนร่วมของชุมชนในการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา ชุมชน มีความเห็นที่ให้แผนงานการบริหารโรงเรียนควรมาจากชุมชนการจัดองค์การที่มีชุมชนร่วมกำหนดรูปแบบที่หลากหลาย การอำนวยการเป็นไปตามระบบการบริหารที่มีชุมชนมีส่วนร่วมในการกำหนดระบบการบริหาร การประสานงานที่ให้โรงเรียนเป็นแกนกลางในการประสานงานตามแผน เห็นได้ว่าการที่ทุกภาคส่วนในการจัดการศึกษามีส่วนทำให้สถานศึกษามีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ผู้บริหารเองก็ต้องเป็นคนที่คอยผลักดันส่งเสริมให้มีการทำงานร่วมกันอยู่เสมอ

ด้านหลักความรับผิดชอบ

ปัญหาในการบริหารงานตามหลัก ธรรมาภิบาลในด้านหลักความรับผิดชอบ ผลการศึกษาพบว่าผู้บริหารจัดสรรงบประมาณสนับสนุนการจัดการศึกษาอย่างเพียงพอ มีปัญหาอยู่ในระดับมากกว่าทุก ๆ ข้อ ทั้งนี้เพราะว่าเดิมการจัดสรรงบประมาณให้แก่สถานศึกษา ระดับอุดมศึกษาของรัฐจะใช้ระบบการจัดสรรงบประมาณที่มุ่งเน้นการควบคุมการใช้ทรัพยากร แต่ในปัจจุบันได้เปลี่ยนมาใช้ระบบแบบมุ่งเน้นผลงานและผลลัพธ์ (Performance Based Budgeting) ทำให้ต้องปรับเปลี่ยนวิธีการจัดสรรงบประมาณ ใหม่เพื่อให้สอดคล้องกันทั้งระบบสอดคล้องกับร็อบบินส์, สตีเฟนส์ พี (อ้างในวิรัช สงวนวงศ์วาน, 2551 หน้า 111) ที่กล่าวไว้ว่าการทำงบประมาณคือแผนที่เป็นตัวเลขสำหรับจัดสรรทรัพยากรให้กับกิจกรรมต่าง ๆ ที่มี ความเหมาะสมและเป็นไปในสภาพ ความเป็นจริง

ส่วนความต้องการในการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลในด้านหลักความรับผิดชอบ ผลการศึกษาพบว่าผู้บริหารนำผล การประเมินไปใช้ในการ

วางแผน ปรับปรุง และพัฒนางาน อย่างต่อเนื่อง มีปัญหาอยู่ในระดับมากกว่า ทุก ๆ ข้อ ทั้งนี้เพราะว่า การประเมินเป็นกระบวนการคุณภาพ ที่จะทำให้ทราบถึงข้อดีข้อเสียในการทำงาน ซึ่งเป็นประโยชน์ในการวางแผนพัฒนาต่อไป สอดคล้องกับยันยงค์ สูงงาม (2545) ได้กล่าวไว้ว่าการดำเนินการบริหารต้องมีการประเมินผลปรับปรุง แก้ไข พัฒนา ให้ดียิ่งขึ้น รวมถึงการพัฒนาบุคลากรเพื่อสร้างคุณภาพขององค์กร โดยบุคลากรต้องมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ในทำนองเดียวกันสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2543) ได้กล่าวถึงกระบวนการการบริหารเพื่อพัฒนาคุณภาพที่ใช้หลักการบริหารที่เป็นระบบครบวงจร PDCA โดยให้สถานศึกษาต้องร่วมกันวางแผน (P) และดำเนินการตามแผน (D) เพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้มีคุณภาพตามเป้าหมายและมาตรฐานการศึกษา การตรวจสอบสถานศึกษา (C) จะต้องร่วมกันตรวจสอบเพื่อพัฒนาปรับปรุง (A) ให้เป็นไปตามเป้าหมายและมาตรฐานการศึกษา

ด้านหลักความคุ้มค่า

ปัญหาในการบริหารงานตามหลัก ธรรมาภิบาลในด้านหลักความคุ้มค่า ผลการศึกษาพบว่าการควบคุม ดูแล บำรุง รักษา และซ่อมแซมอาคารสถานที่และวัสดุอุปกรณ์ให้อยู่ในสภาพที่ใช้งานได้อย่างสม่ำเสมอ มีปัญหาอยู่ในระดับมากกว่าทุก ๆ ข้อ ทั้งนี้เพราะว่ามีบุคลากรที่จะดูแลและซ่อมแซมอาคารสถานที่และวัสดุอุปกรณ์ไม่เพียงพอ

ส่วนความต้องการในการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลในด้านหลักความคุ้มค่า ผลการศึกษาพบว่า มีการจัดสรรทรัพยากร ที่มีอยู่อย่างจำกัดได้อย่างคุ้มค่า และเกิดประโยชน์สูงสุด ทั้งนี้เพราะว่าทรัพยากรธรรมชาติมีอยู่อย่างจำกัด แต่มีจำนวนผู้ใช้ทรัพยากรเพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ จึงควรที่จะสร้างความเข้าใจ ว่าทรัพยากรนั้นเป็นของใคร และควรมีวิธีการจัดการทรัพยากรอย่างไร เพื่อให้ทรัพยากรที่มีนั้นเกิดประโยชน์สูงสุด สอดคล้องกับเจือจันทร์ จงสถิตอยู่ (2543) ที่ได้กล่าวไว้ว่าการบริหารต้องคำนึงถึงประสิทธิภาพ และต้องใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ขณะเดียวกับเกษม วัฒนชัย (2546) ก็ได้กล่าวถึงความคุ้มค่าว่าการบริหารการศึกษาต้องสอดคล้องกับนโยบายและความต้องการของการศึกษาไทยซึ่งใน การใช้หลักธรรมาภิบาลการใช้งบประมาณทางการศึกษาต้องใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ดังนั้นผู้บริหารต้องเป็นผู้ที่ริเริ่ม และส่งเสริมการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้มีความคุ้มค่าที่สุดตามหลักธรรมาภิบาล

2. การเปรียบเทียบปัญหาและความต้องการในการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของบุคลากรที่มีตำแหน่งแตกต่างกันในสังกัดสถาบันการพลศึกษา มีประเด็นที่ต้องอภิปรายคือ

การเปรียบเทียบปัญหาในการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของบุคลากรที่มีตำแหน่งแตกต่างกัน ซึ่งได้แก่ตำแหน่งผู้บริหารและตำแหน่งอาจารย์ พบว่าทุกด้าน ได้แก่ด้านหลักนิติธรรม ด้านหลักคุณธรรม ด้านหลักความโปร่งใส ด้านหลักการมีส่วนร่วม ด้านหลักความรับผิดชอบ และด้านหลักความคุ้มค่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สอดคล้องกับสมมุติฐาน ทั้งนี้เนื่องจากมุมมองของผู้บริหารและอาจารย์ รวมทั้งบทบาทหน้าที่ในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันทำให้มองสภาพปัญหาที่แตกต่างกันออกไป โดยเฉพาะเรื่องของการกำหนดขอบเขตการใช้อำนาจหน้าที่ของผู้บริหาร การออกกฎระเบียบ การประพฤติ

ปฏิบัติตนให้อยู่ในระเบียบวินัย เป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากร การจัดสรรงบประมาณ การให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน ซึ่งปัญหาดังกล่าวล้วนเป็นผลเนื่องมาจากพฤติกรรมการใช้อำนาจของผู้บริหารใน การบริหาร สอดคล้องกับสุขชัย ขันอัศวะ (2541) ได้ศึกษาการใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน การประถมศึกษาอำเภออมก๋อย จังหวัดเชียงใหม่จากการศึกษา พบว่าการใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานประถมศึกษาอำเภออมก๋อย จังหวัดเชียงใหม่ จากฐานอำนาจ 5 ประเภทของเฟรนช์ และราเวนนั้น ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน โดยภาพรวม พบว่าผู้บริหารโรงเรียนใช้อำนาจจากรากฐานตามกฎหมาย ในระดับมากที่สุด จากฐานการอ้างอิง จากรากฐานการให้รางวัล และจากรากฐานการเป็นผู้เชี่ยวชาญในระดับมาก และจากรากฐานการบังคับหรือการลงโทษในระดับน้อย จากงานวิจัยดังกล่าวทำให้ทราบว่า ในการบริหารสถานศึกษานั้นผู้บริหารไม่ได้ส่งเสริมให้บุคลากรได้ทำตามกฎข้อบังคับและลงโทษบุคลากรที่ทำผิดเท่าที่ควร ดังนั้นผู้บริหารไม่ได้ส่งเสริมให้บุคลากรได้ทำตามกฎ ข้อบังคับและลงโทษบุคลากรที่ทำผิดเท่าที่ควร ดังนั้นผู้บริหารในฐานะเป็นผู้ที่มีอำนาจสูงสุดของสถานศึกษาต้องพยายามสร้างกลไกใน การบริหารให้บุคลากรได้ทำตามกฎข้อบังคับและลงโทษบุคลากรที่ทำผิด อันจะส่งผลดีต่อประสิทธิภาพในการบริหารองค์กรต่อไป และมาลี รักสกุลใหม่ (2544) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ แนวทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนคริสเตียน จังหวัดเชียงใหม่ ซึ่งพบว่าในการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนคริสเตียนนั้นมีประเด็นปัญหามากที่สุดคือการบริหารงบประมาณเนื่องจากบุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการงบประมาณและไม่ค่อยมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการงบประมาณซึ่งแสดงให้เห็นถึงบทบาทของผู้บริหารใน การบริหารว่าไม่มีความโปร่งใสเท่าที่ควร ดังนั้นผู้บริหารจึงควรเป็นผู้ริเริ่มในการสร้างระบบการทำงานที่เน้นความโปร่งใส ตรวจสอบได้

ส่วนการเปรียบเทียบความต้องการในการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของบุคลากรที่มีตำแหน่งแตกต่างกัน ซึ่งได้แก่ตำแหน่งผู้บริหารและตำแหน่งอาจารย์ พบว่าทุกด้านได้แก่ด้านหลักนิติธรรม ด้านหลักคุณธรรม ด้านหลักความโปร่งใส ด้านหลักการมีส่วนร่วม ด้านหลักความรับผิดชอบ และด้านหลักความคุ้มค่า ไม่มีความแตกต่างกันขัดแย้งกับสมมุติฐาน ทั้งนี้เนื่องจากบุคลากรทุกคนมีความต้องการในการบริหารงานตามหลัก ธรรมาภิบาลและต้องการให้องค์กรพัฒนาก้าวหน้าให้ทัดเทียมกับกระแสโลกาภิวัฒน์ที่มีการหมุนเวียนและเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาเหมือนกันดังที่มาสโลว์ (อ้างในวิรัช สงวนวงศ์วาน, หน้า 211) ได้กล่าวถึงความต้องการของมนุษย์ว่า ความต้องการในแต่ละระดับจะต้องได้รับการตอบสนอง ก่อนที่ความต้องการในลำดับถัดไปจะเกิดขึ้นนั่นหมายความว่า มนุษย์ทุกคนมีความต้องการ ซึ่งอาจแตกต่างกันออกไปตามลำดับขึ้นของแต่ละบุคคล แต่ทั้งนี้แล้วยังมีบางประเด็นที่ความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์มีระดับ ความคิดเห็นที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้แก่ ความต้องการการกำหนดขอบเขต การใช้อำนาจหน้าที่ของผู้บริหาร ความต้องการมีการกำหนดแผนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ความต้องการมีการกำกับการใช้แผนปฏิบัติการอย่างใกล้ชิด ความต้องการการให้ความสำคัญกับการออกกฎระเบียบข้อบังคับที่บุคลากรทุกคนให้การยอมรับด้วยความเต็มใจ และความต้องการ

มีการชี้แจง แนะนำแนวทางการปฏิบัติตนให้ถูกต้องตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับให้บุคลากร มีความเข้าใจตรงกัน ความต้องการ มีการส่งเสริมและสนับสนุนในการพัฒนาบุคลากรอย่างทั่วถึง ความต้องการในการพิจารณาความดีความชอบเป็นไปอย่างเปิดเผยและเป็นธรรม และความต้องการมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรด้วยความยุติธรรม ความต้องการมีการจัดประชุมชี้แจงรายละเอียดงบประมาณ ต่าง ๆ ที่ได้รับให้บุคลากรทุกคนทราบ ความต้องการมีการควบคุม กำกับ ดูแลตรวจสอบการทำบัญชี ทะเบียนการเงิน และพัสดุให้ถูกต้องและเป็นปัจจุบัน และ ความต้องการมีการใช้จ่ายเงินงบประมาณเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของงาน/โครงการ และเป็นประโยชน์ต่อการศึกษา ความต้องการให้ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากร มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายการดำเนินงานของสถาบัน ความต้องการมีการกำหนดนโยบายและเป้าหมายในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน ความต้องการ มีการกำหนดปฏิทินการปฏิบัติงานเพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงาน อย่างเป็นระบบ ความต้องการมีการจัดระบบข้อมูลสารสนเทศไว้อย่างเป็น ระบบ สามารถนำมาใช้ได้อย่างสะดวกรวดเร็ว ความต้องการมีการประชุมวางแผนการ ดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ ความต้องการผู้บริหารดำเนินการพัฒนาปรับปรุงการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง และความต้องการส่งเสริมให้อาจารย์จัดทำแผนงาน โครงการต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนการจัดการเรียนการสอน ความต้องการมีการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดได้อย่างคุ้มค่า และเกิดประโยชน์สูงสุด และความต้องการมีการจัดสรรห้องเรียน อาคารเรียนอุปกรณ์ต่าง ๆ ให้สามารถใช้ประโยชน์ได้อย่างเต็มที่ใช้งานได้อย่างสม่ำเสมอ สอดคล้องกับมาลี รักสกุลใหม่ (2544) ได้ศึกษาเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนคริสเตียน จังหวัดเชียงใหม่ซึ่งพบว่าแนวทางในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาควรให้มีการจัดประชุมอย่างสม่ำเสมอโดยการอบรมสัมมนาเพิ่มพูนความรู้ในการปฏิบัติงานและส่งเสริมให้บุคลากร ได้พิจารณาการจัดสรรงบประมาณและจัดสรรงบประมาณเกี่ยวกับการเรียนรู้อย่างพอเพียง ดังนั้นในการสร้างระบบกลไก การทำงานให้มีความโปร่งใสและมีประสิทธิภาพนั้นผู้บริหาร ต้องสนับสนุนส่งเสริมให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการบริหารงบประมาณให้มากที่สุดเพื่อให้สถานศึกษามีศักยภาพและเป็นที่เชื่อมั่นของสาธารณชน และอัจฉรา โยมสินธุ์ (2543) ยังได้กล่าวไว้ว่าความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานเป็นหน้าที่ขององค์กรจะต้องกำหนดภารกิจของแต่ละฝ่ายอย่างชัดเจนทุกคนรู้หน้าที่ของตนว่าจะต้องทำอะไร และเข้าใจในหน้าที่ของตนเองอย่างชัดเจน ยึดหลักความถูกต้องในการปฏิบัติหน้าที่ เพื่อประสิทธิภาพสูงสุดในการทำงาน ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องยึดถือปฏิบัติในการปฏิบัติหน้าที่ เพื่อความเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

1.1 จากผลการวิจัยพบว่าปัญหาในการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลมีระดับปานกลาง มีเพียงบางประเด็นเท่านั้นที่มีปัญหามากกว่าระดับอื่นๆ จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องปรับปรุงแก้ไขข้อที่เป็นปัญหาเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม และควรให้มี การอบรมสัมมนาเกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานให้มากเพื่อให้ผู้บริหารนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารอันจะเป็นการเพิ่มพูน

ศักยภาพในการทำงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลของสถาบันต่อไป

1.2 จากผลการวิจัยพบว่า ความต้องการในการบริหารงานตามหลัก ธรรมาภิบาลมีระดับมาก นั่นย่อมหมายถึงบุคลากรทุกคนมีความต้องการให้ใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงาน โดยผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการให้ความเสมอภาคของบุคลากรให้มากทั้งในด้านของการสั่งการ การรับผิดชอบ การพิจารณาความดีความชอบ ซึ่งเป็นประเด็นที่ค่อนข้างละเอียดอ่อนต่อความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กร ดังนั้นผู้บริหารต้องให้ความสำคัญเป็นพิเศษในเรื่องดังกล่าว

2. ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรศึกษาวิจัยการใช้ธรรมาภิบาลในการบริหารในทุกระดับที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา

2.2 ควรศึกษาวิจัยเพิ่มเติมจากฉบับนี้ให้ครอบคลุมสภาพปัญหาและความต้องการเพื่อให้ทราบถึงภาพรวมในการบริหารงามตามหลักธรรมาภิบาล

กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยครั้งนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดี ได้รับความร่วมมือจากสถาบันการพลศึกษาทั้ง 17 วิทยาเขต ที่ให้ความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง และได้รับเงินทุนสนับสนุนการวิจัยจากสถาบัน การพลศึกษา ประจำปีงบประมาณ 2552 ผู้วิจัยขอขอบพระคุณอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณ คุณพ่อพัฒน์ คุณแม่ลำดวน จันทศรี ผู้ที่ให้ชีวิตและให้โอกาสการศึกษาแก่ลูก และขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.สำราญ มีแจ้ง รองคณบดี คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร นายจิมมี่ ทองพิมพ์ ผู้อำนวยการชำนาญพิเศษ โรงเรียนบ้านท่ากูบ และอาจารย์ เพลินพิศ แย้มสันต์ อาจารย์ 3 ระดับ 8 โรงเรียนเพชรพิทยาคม ซึ่งได้ให้ ความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบเครื่องมือในการวิจัย ทำให้ การวิจัยครั้งนี้สำเร็จลุล่วงและบรรลุตามวัตถุประสงค์ทุกประการ

บรรณานุกรม

กวี รักษ์ชน. **(2543). แนวคิดเชิงทฤษฎีในการบริหารรัฐกิจ.** กรุงเทพฯ: คณะรัฐศาสตร์มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

เกษม วัฒนชัย. **(2546). ธรรมาภิบาลกับคอรัปชั่นในสังคมไทย.** กรุงเทพฯ: อัมรินทร์ปริ้นติ้งแอนด์พับลิสชิ่ง.

เจือจันทร์ จงสถิตอยู่. **(2543).** คนเด่น. **วารสารนักบริหาร,21:3-6.**

บุญอนันต์ บุญสนธ์. **(2543). พัฒนาการของแนวคิดการจัดการที่ดี.** กรุงเทพฯ : สภาวิจัยแห่งชาติ.

บุญเลิศ ทิพจร. **(2544). แนวทางการมีส่วนร่วมของชุมชนในการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาตามทัศนะของบุคลากรในชุมชนอำเภอแม่แจ่ม จังหวัดเชียงใหม่.** วิทยานิพนธ์ศึกษา ศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. **(2551). การจัดการทรัพยากรมนุษย์มุ่งสู่อนาคต.** กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ ส.เอเชียเพรส.

เพ็ญแข แสงแก้ว. **(2541). การวิจัยทางสังคมศาสตร์.** กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์หาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ จำกัด.

มาลี รักสกุลใหม่. **(2544). แนวทางการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนคริสเตียนในจังหวัดเชียงใหม่.** วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

ยันยงค์ สูงงาม. **(2545). การดำเนินงานประกันคุณภาพการศึกษาเพื่อรองรับการประเมินภายนอกของสถานศึกษา อำเภอแจ้ห่ม จังหวัดลำปาง.** วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

ร็อบบินส์, สตีเฟนส์ พี. **(2551). การจัดการและพฤติกรรมองค์การ.** แปลโดย วิรัช สงวนวงศ์วาน. กรุงเทพฯ: เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า.

วนิดา แสงสารพันธ์. **(2543).** การบริหารจัดการแบบธรรมาภิบาล. ว**ารสารนักบริหาร,21:41.**

วันชัย รัตนศัพท์. **(2546).** "การมีส่วนร่วมกับการพัฒนาองค์กร"**ระบบทวีภาคีกับการแก้ปัญหาแรงงานในรัฐวิสาหกิจ.**ชลบุรี: กระทรวงแรงงาน (เอกสารการสัมมนานายจ้างและลูกจ้าง ภาครัฐวิสาหกิจ 6-8 มีนาคม 2546)

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ. **(2545). การบริหารเมืองหลวงและการบริหารท้องถิ่น : สหรัฐอเมริกา อังกฤษ ฝรั่งเศส ญี่ปุ่น และไทย.**กรุงเทพฯ: โฟร์เพซ.

สุขชัย ขันอัศวะ. (2541). **การใช้อำนาจของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอออมก๋อย จังหวัดเชียงใหม่.** วิทยานิพนธ์ ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชียงใหม่ เขต 5. **(2547). แผนกลยุทธ์การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชียงใหม่ เขต 5 ระยะ 4 ปี.** เชียงใหม่

อัจฉรา โยมสินธุ์. (2543). บรรษัทภิบาลกลยุทธ์ธุรกิจแบบยั่งยืน. **วารสารนักบริหาร,21:34-35.**