

การศึกษาแนวทางการบริหารสถานศึกษาเพื่อเสริมสร้างคุณธรรมและความโปร่งใสตามกรอบการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใส ระดับ AA สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายพทุมธานี เขต 2

STUDY OF EDUCATIONAL INSTITUTION ADMINISTRATION GUIDELINES TO ENHANCE MORALITY AND TRANSPARENCY ACCORDING TO THE FRAMEWORK FOR INTEGRITY AND TRANSPARENCY ASSESSMENT LEVEL AA PATHUM THANI PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 2

ณัฐภัทร จินาสุย¹, ทวีศิลป์ กุลนภาดล²

Nattapat Jinasuy¹, Taweessil Koolnaphadol²

¹นิสิตการศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

²ผู้ช่วยศาสตราจารย์ภาควิชาการบริหารการศึกษาและการอุดมศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

คำสำคัญ	บทคัดย่อ
บริหารสถานศึกษา, การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสของสถานศึกษา, ระดับ AA	การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางในการดำเนินการบริหารสถานศึกษาของโรงเรียนที่ได้รับผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใส ระดับ AA เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ เก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 8 คน โดยใช้เครื่องมือเป็นแบบสัมภาษณ์เชิงลึก ผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นผู้อำนวยความสะดวกและเป็นแบบอย่างในการพัฒนาคุณธรรมและความโปร่งใส 2) การร่วมกันวางแผนและกำหนดนโยบายตามกรอบการประเมินรายตัวชี้วัด 3) การเตรียมความพร้อมในการบริหารเพื่อรองรับการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใส 4) การเสริมสร้างการรับรู้โดยการประชาสัมพันธ์ การสื่อสารและการสร้างเครือข่ายในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 5) การสร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศในการทำงานเป็นทีมโดยเสริมสร้างทัศนคติที่ไม่ทนต่อการทุจริตทุกรูปแบบ และ 6) การปฏิบัติตนเป็นผู้มีความประพฤติทางจริยธรรมที่ดี

Abstract

The objective is to study guidelines for educational administration of schools that have been Integrity and Transparency Assessment (ITA) Level AA. The study used qualitative approach, 8 key informants were selected through semi structured in-depth interviews. the results were as follow: (1) Educational institution administrators are facilitators and role models in developing morality and transparency; (2) Collaborating in planning and setting policy according to the framework for assessment each indicator; (3) preparation of management to support integrity and transparency assessment; (4) Enhance awareness through public relations, communication, and networking in exchanging knowledge; (5) Creating an organizational culture and organizational climate for teamwork by enhance anti-corruption attitudes; and (6) Behaving as a person with good moral behavior.

Keywords: Administration, Integrity and Transparency Assessment (ITA), Level AA

ภูมิหลัง

ปัญหาการทุจริตในประเทศไทยเป็นปัญหาที่มีผลกระทบอย่างสำคัญต่อการพัฒนาทุกด้าน เกิดขึ้นมาอย่างยาวนานและส่งผลกระทบต่อการพัฒนาประเทศเป็นอย่างยิ่ง แม้กระทั่งปัจจุบันในหลาย ๆ รัฐบาลที่ผ่านมาก็ได้พยายามแก้ไขปัญหานี้ โดยได้กำหนดปัญหาการทุจริตอยู่ในแนวนโยบายแห่งรัฐในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย หรือมีการกำหนด แนวทางแก้ไขปัญหาการทุจริตในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับต่าง ๆ แต่การแก้ไขปัญหาการทุจริตยังไม่เกิดเป็นรูปธรรมอย่างแท้จริง อีกทั้งยังได้ทวีความรุนแรงและมีความซับซ้อนยิ่งขึ้นยากต่อการตรวจสอบ [1] เห็นได้จากดัชนีการรับรู้การทุจริต (Corruption Perceptions Index :CPI) ประจำปี 2565 ที่จัดทำโดยองค์กรเพื่อความโปร่งใสนานาชาติ (Transparency International: TI) จากแหล่งข้อมูล 9 แหล่ง ประเทศไทยได้คะแนนประเมิน 36 คะแนน จัดอยู่ในอันดับที่ 101 จากทั้งหมด 180 ประเทศ และอยู่ในอันดับที่ 4 ของประเทศสมาชิกอาเซียน โดยประเทศไทยได้คะแนนเพิ่มขึ้นจากปี 2564 จำนวน 2 แหล่งคือ IMD WORLD เพิ่มขึ้นจาก 39 เป็น 43 คะแนน, WEF เพิ่มขึ้นจาก 42 เป็น 45 คะแนน, และได้รับคะแนนลดลงจากปี 2564 จำนวน 2 แหล่ง คือ PERC ลดลงจาก 36 เป็น 35 คะแนน, WJP ลดลงจาก 35 เป็น 34 คะแนน และคงที่ 5 แหล่ง คือ BF(TI), EIU, GI, PRS และ V-DEM แสดงว่าประเทศไทยยังคงมีระดับการทุจริตสูง [2]

การยกระดับการดำเนินงานภาครัฐเพื่อการต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบนำมาสู่ยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ ภายใต้ยุทธศาสตร์ 20 ปี (พ.ศ. 2561 – 2580) เพื่อพัฒนาประเทศในระยะยาว พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงในทุกมิติ โดยพัฒนาให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ คือ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” การพัฒนาประเทศในช่วงระยะเวลาของยุทธศาสตร์ชาติจะมุ่งเน้นการสร้างสมดุลระหว่างการพัฒนาความมั่นคง เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม โดยการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนโดยแต่ละยุทธศาสตร์มีเป้าหมายและประเด็นการพัฒนาที่สอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals : SDGs) [3]

นับตั้งแต่ประเทศสมาชิกขององค์การสหประชาชาติทั้ง 193 ประเทศ มีฉันทามติรับรองและประกาศ “เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน” Sustainable Development Goals (SDGs) ภายใน พ.ศ. 2573 ทั้ง 17 ประการ ซึ่งเป้าหมายที่สอดคล้องกับการแก้ปัญหาคอร์รัปชัน คือ เป้าหมายที่ 16 สันติภาพ ความยุติธรรม และสถาบันเข้มแข็ง ประเด็นที่ (16.4) ลดการทุจริตคอร์รัปชัน (16.5) พัฒนาสถาบันที่มีประสิทธิภาพโปร่งใส และ (16.6) มีความรับผิดชอบ และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ประเด็นดังกล่าวเป็นความท้าทายของคนไทย ทั้งประเทศและของทุกประเทศในโลกด้วยเช่นกัน ในการสร้างความเจริญก้าวหน้าที่มีความสมดุลและสอดคล้องกันในระบบต่าง ๆ ของโลก ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม เพื่อที่สุดแล้ว ประชาคมโลกจะได้อยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข [4]

หนึ่งในแนวทางที่สำคัญในการแก้ไขปัญหาคอร์รัปชันในประเทศไทยคือการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity and Transparency Assessment : ITA) เป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างองค์การภาครัฐให้มีคุณธรรมและความโปร่งใส สามารถนำไปใช้ในการปรับปรุงพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน การให้บริการ และตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนได้ดียิ่งขึ้น นอกจากนี้ยังช่วยในการยกระดับมาตรฐานการดำเนินงานของภาครัฐในการต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบที่สำคัญในการสร้างสังคมและระบบราชการที่มีความธรรมและความโปร่งใส. [5]

จากความพยายามในการแก้ปัญหาคอร์รัปชัน โดยการใช้การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity and Transparency Assessment : ITA) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ปีงบประมาณ 2566 ได้ดำเนินการให้สถานศึกษาในสังกัดจำนวนทั้งสิ้น 67 โรงเรียน ดำเนินการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของสถานศึกษา ประจำปี 2566 ผลปรากฏว่าคะแนนโดยภาพรวมได้คะแนนร้อยละเฉลี่ย 93.62 ซึ่งถือว่ามีความคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานอยู่ใน

ระดับ A โดย ตัวชี้วัดที่ 1 การปฏิบัติหน้าที่ ได้คะแนนสูงสุด ร้อยละเฉลี่ย 97.56 ส่วนตัวชี้วัดที่ได้คะแนนต่ำกว่า ตัวชี้วัดอื่นๆ คือ ตัวชี้วัดที่ 8 การปรับปรุงระบบการทำงานได้คะแนนร้อยละเฉลี่ย 89.92 และโดยมี 36 โรงเรียนที่มี ผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานอยู่ในระดับ AA คิดเป็นร้อยละ 53.73 จากสถานศึกษา ทั้งหมด 67 โรงเรียน [6]

โรงเรียนที่ได้รับผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสของสถานศึกษา (Integrity and Transparency Assessment : ITA) ระดับ AA แสดงให้เห็นถึงโครงสร้างและระบบการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ เครื่องมือและมาตรการที่เกี่ยวข้องถูกนำมาใช้ เพื่อส่งเสริมคุณธรรมและความโปร่งใสของโรงเรียน นโยบายการ ดำเนินงานและการรายงานผลที่ชัดเจนเกี่ยวกับมาตรการการป้องกันการทุจริตจะส่งผลต่อการสร้างภาพลักษณ์ที่ดี ของโรงเรียนและเสริมสร้างความเชื่อมั่นให้กับนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชนเป็นอย่างมาก รวมทั้งการนำผลการ ประเมินมาใช้เป็นเครื่องมือในการปรับปรุงพัฒนาการให้บริการให้ดียิ่งขึ้นต่อไป [7]

ด้วยเหตุผลที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยจึงได้มีความสนใจที่จะศึกษาเรื่องความสำเร็จในการบริหาร สถานศึกษาของโรงเรียนที่ได้รับผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใส (Integrity and Transparency Assessment : ITA) ระดับ AA สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 เพื่อเป็นแนวทางให้ ผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 นำข้อมูลที่ได้จากการวิจัย ใช้เป็นประโยชน์ในการกำหนดนโยบายในการส่งเสริม และพัฒนาการบริหารสถานศึกษาให้มีผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานอยู่ในระดับ AA

วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อศึกษาแนวทางในการดำเนินการบริหารสถานศึกษาของโรงเรียนที่ได้รับผลการประเมินคุณธรรมและ ความโปร่งใส (Integrity and Transparency Assessment : ITA) ระดับ AA

กรอบแนวคิดในการวิจัย



วิธีดำเนินการวิจัย

1. การกำหนดผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ผู้วิจัยได้กำหนดผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informant) จำนวน 8 คน โดยใช้การเลือกตัวอย่างแบบแบ่งชั้น ตามวัตถุประสงค์หรือการเลือกตัวอย่างแบบโควตา (Stratified Purposeful Sampling Quota Sampling) มีการแบ่งชั้นตามคุณสมบัติเฉพาะ ตามแนวทางของ Miles and Huberman และกำหนดขนาดตัวอย่างของ แนวทางการเก็บรวบรวมข้อมูลของ Nastasi and Schensul [8] โดยกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในครั้งนี้มีทั้งสิ้น 8 คน จากผู้เชี่ยวชาญ 2 กลุ่ม ประกอบด้วย

1.1 กลุ่มที่ 1 ผู้เชี่ยวชาญจากสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ที่ได้รับผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใส (ITA) ระดับ AA จำนวน 6 คน โดยต้องเป็นผู้บริหารสถานศึกษา ครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีประสบการณ์เกี่ยวกับการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสของสถานศึกษาไม่ต่ำกว่า 2 ปี

1.2 กลุ่มที่ 2 ผู้เชี่ยวชาญจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 จำนวน 2 คน โดยต้องเป็นผู้มีประสบการณ์เกี่ยวกับการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสของสถานศึกษาไม่ต่ำกว่า 2 ปี

2. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้สร้างเครื่องมือที่ใช้ในการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) โดยใช้แบบสัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่งโครงสร้างชนิดปลายเปิด (Semi-structured In-depth Interview Form) เพื่อรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับแนวทางการบริหารสถานศึกษาของโรงเรียนที่ได้รับผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใส ระดับ AA สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ผู้วิจัยดำเนินการสร้างและตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ ดังนี้

2.1 กำหนดประเด็นและหัวข้อหลักในการสัมภาษณ์เชิงลึก

2.2 จัดทำร่างแนวคำถามในการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) โดยเป็นคำถามปลายเปิด สร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นประเด็นคำถามที่ใช้เป็นแนวทางการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informant)

2.3 นำร่างแนวคำถามในการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) ให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบความถูกต้องเหมาะสม

2.4 ตรวจสอบปรับปรุงแก้ไขแนวคำถามตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษา

2.5 จัดพิมพ์แบบสัมภาษณ์ และนำไปใช้จริงเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview)

3. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informant) ระยะเวลาในการเก็บข้อมูล เดือน มีนาคม 2567 ใช้แบบสัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่งโครงสร้างชนิดปลายเปิด (Semi-structured In-depth Interview Form) โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญจะให้ข้อมูลเชิงลึกจากประสบการณ์โดยตรงและข้อคิดเห็นอย่างอิสระเกี่ยวกับแนวทางการบริหารสถานศึกษาของโรงเรียนที่ได้รับผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใส ระดับ AA สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ข้อมูลที่ได้จะเป็นข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ซึ่งจะทำให้ทราบภาพสะท้อนข้อเท็จจริงตามกรอบแนวคิดโดยมีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

3.1 ขั้นตอนการเตรียมก่อนการสัมภาษณ์

ผู้วิจัยได้ค้นหาข้อมูลเกี่ยวกับผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใส ระดับ AA สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 จากนั้นผู้วิจัยดำเนินการติดต่อกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informant) โดยจัดทำหนังสือแนะนำตัวจากมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นการแสดงตัวตนและขออนุญาตนัดหมายวัน เวลา สถานที่ รูปแบบสำหรับการสัมภาษณ์ โดยผู้วิจัยศึกษาประเด็นคำถามที่ใช้สัมภาษณ์เตรียมความพร้อมเครื่องมือในการบันทึกเสียง สมุดจดบันทึก และอุปกรณ์ต่าง ๆ ให้พร้อมก่อนดำเนินการสัมภาษณ์จริง ทั้งนี้ผู้วิจัยจะสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informant) จนกว่าจะเกิดความอิ่มตัวของข้อมูล (Data saturation) ซึ่งไม่ค้นพบข้อมูลใหม่ หรือไม่มีข้อสงสัยเกิดขึ้นที่ส่งผลต่อการศึกษา

3.2 ขั้นตอนการสัมภาษณ์

ผู้วิจัยจะเริ่มสนทนาสร้างความคุ้นเคยกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informant) พร้อมแจ้งวัตถุประสงค์ของการสัมภาษณ์ อธิบายเหตุผลและขออนุญาตบันทึกเสียงในขณะสัมภาษณ์ รวมทั้งแจ้งให้ทราบว่ามีข้อมูลต่าง ๆ ที่บันทึกเสียงไว้ ผู้วิจัยจะเก็บไว้เป็นความลับ หากผู้ให้สัมภาษณ์ไม่มีความประสงค์ที่จะให้บันทึกเสียงในช่วงใด ผู้วิจัยจะไม่บันทึกเสียง จากนั้นผู้วิจัยรวบรวมข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informant) แล้วนำมาวิเคราะห์แยกจับประเด็น เพื่อให้ข้อมูลนั้นเป็นไปตามระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ตรวจสอบความถูกต้อง ความสมบูรณ์ครบถ้วนของข้อมูล และความเที่ยงตรงของผลการศึกษา โดยใช้วิธีการตรวจสอบสามเส้า (Triangulation)

4. วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลภายหลังการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informant) โดยใช้วิธีการตรวจสอบสามเส้า (Triangulation) เพื่อนำมาวิเคราะห์ สังเคราะห์และนำเสนอเชิงพรรณนาตามขั้นตอนดังนี้

4.1 ผู้วิจัยได้ตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อมูลการสัมภาษณ์ แล้วดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) ของการสัมภาษณ์เชิงลึกการตรวจสอบสามเส้าด้านข้อมูล (Data Triangulation) และใช้วิธีการตรวจสอบความตรงของข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูล (Member Checking)

4.2 ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้อาจได้จากการสัมภาษณ์ โดยการถอดเทปบทสัมภาษณ์จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informant) มาบรรยายเป็นตัวหนังสือเพื่อนำมาเปรียบเทียบความเหมือนและความต่างของแต่ละบุคคล และนำมาจัดลำดับความสำคัญของข้อมูล ตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลในการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้วิธีการตรวจสอบสามเส้าด้านผู้วิจัย (Investigator Triangulation)

4.3 ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้อาจได้จากการสัมภาษณ์มาจัดลำดับความสำคัญแล้วนำมาเปรียบเทียบกับข้อมูลทางเอกสารต่าง ๆ ที่มีความเกี่ยวข้อง ไม่ว่าจะเป็นแนวคิดทฤษฎี ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อที่จะทราบถึงลักษณะที่คล้ายคลึงและความแตกต่างไปจากสิ่งที่ผู้วิจัยได้ศึกษาและทบทวน ด้วยการตรวจสอบสามเส้าด้านทฤษฎี (Theory Triangulation)

4.4 ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้อาจได้จากการสัมภาษณ์และจากการศึกษาต่าง ๆ มาทำการวิเคราะห์ข้อมูลร่วมกันอย่างเป็นระบบและนำไปสู่การเชื่อมโยงหลักการเหตุผลและข้อมูล เข้าด้วยกัน เพื่อแสดงความชัดเจนและความสำคัญของข้อมูล สะดวกในการวิเคราะห์และเขียนรายงานข้อมูลที่ได้อาจได้จากการศึกษาจะเป็นข้อมูลเชิงพรรณนา โดยตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (Triangular Check)

4.5 ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้อาจได้จากการตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้าและข้อมูลที่สอดคล้องกับประสบการณ์และความเป็นจริงที่สุดของผู้ให้ข้อมูลก่อนรายงานฉบับสมบูรณ์

สรุปผลการวิจัย

จากผลการวิจัยเกี่ยวกับแนวทางการบริหารสถานศึกษาเพื่อเสริมสร้างคุณธรรมและความโปร่งใส ตามกรอบการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใส ระดับ AA สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ผู้วิจัยพบว่า มีแนวทางในการบริหารสถานศึกษาเพื่อเสริมสร้างคุณธรรมและความโปร่งใส แบ่งออกเป็น 6 ประเด็นสำคัญ ได้แก่

1. ผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นผู้อำนวยการความสะอาดและเป็นแบบอย่างในการพัฒนาคุณธรรมและความโปร่งใส สามารถแบ่งออกเป็น 4 ประเด็นย่อย ดังนี้

1.1 การกำหนดทิศทาง กำกับ ติดตาม และอำนวยความสะดวกในการดำเนินงานของผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้บริหารสถานศึกษาควรกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย นโยบาย และบุคลากรที่รับผิดชอบในการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสอย่างชัดเจน ผู้บริหารสถานศึกษาควรเข้าไปมีส่วนร่วมในการกำกับ ติดตามและตรวจสอบการดำเนินงานให้เป็นปัจจุบัน เพื่อติดตามความก้าวหน้าของร่องรอยหลักฐานตามตัวชี้วัด และป้องกันข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นระหว่างการปฏิบัติ ควรปฏิบัติงานต่างๆ และผู้บริหารสถานศึกษาควรให้คำแนะนำและคำปรึกษา และอำนวยความสะดวกในด้านต่างๆ โดยการกำหนดทิศทาง กำกับ ติดตาม และอำนวยความสะดวกในการดำเนินงานของผู้บริหารสถานศึกษา ดังที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่ระบุว่า

“..... ถ้าผู้บริหารกำหนดวัตถุประสงค์ กำหนดเป้าหมาย กำหนดตัวบุคลากรได้ตรงตามประเด็น ตรงตัวชี้วัด มันจะไม่มีปัญหาเรื่องของการติดตามข้อมูลในตอนท้าย เพราะว่าแต่ละคนจะมีหน้าที่แล้วก็ดำเนินการตามตัวชี้วัดที่รับผิดชอบไปอยู่แล้วจนจบ แต่ถ้าผู้บริหารที่ยังไม่เข้าใจตัวชี้วัดและไม่ได้ให้ความสำคัญ สถานศึกษาที่มีลักษณะแบบนี้ผลการประเมินจะไม่ช่วยให้การดำเนินงานของเขาสามารถนำเอาผลเอาไปใช้ได้.....” (01)

“.....ในส่วนของผู้บริหารเองก็จะเป็นในลักษณะเป็นที่ปรึกษา อำนวยความสะดวกในการทำงาน ข้อมูลในส่วนไหนที่ยังไม่ครอบคลุม ข้อมูลส่วนไหนที่ยังขาดตกบกพร่องไป ผอ. ก็จะเข้าไปเติมเต็มให้สมบูรณ์มากยิ่งขึ้น แล้วก็เป็นการถ่วงถ่วงเบื้องต้นด้วยว่าข้อมูลส่วนนั้นเกี่ยวข้องกับจริงหรือเปล่า.....” (04)

“.....ก็เชื่อว่าทุกโรงเรียนก็ดำเนินการเกี่ยวกับการประเมิน ITA อยู่แล้ว แต่ว่าขึ้นอยู่กับระบบการทำงานของแต่ละคน ของแต่ละโรงเรียน เขาจะมีระบบกำกับ ติดตามยังไฉนนั้น เป็นตัวแปรหนึ่งที่จะทำให้ผลการประเมินประสบความสำเร็จ บางคนสั่งๆ แต่ไม่กำกับติดตาม ก็อาจจะไม่บรรลุผลเท่าที่ควร ดังนั้น ผู้บริหารก็ต้องชัดเจนในการสั่งการแล้วก็กำกับติดตามอย่างสม่ำเสมอ ทำงานให้เป็นปัจจุบัน.....” (08)

1.2 การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการพัฒนาตนเองและมีความกล้าหาญทางจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นแบบอย่างที่ดีควรมีการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง มีความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง มีความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับแนวทางการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใส ควบคู่ไปกับการปฏิบัติตนที่แสดงออกถึงการเป็นผู้มีภาพลักษณ์ที่ดีที่มีความกล้าหาญทางจริยธรรมในการตัดสินใจ กระทำตามค่านิยมที่ถูกต้องดีงามและเป็นธรรม โดยการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการพัฒนาตนเองและมีความกล้าหาญทางจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ดังที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่ระบุว่า

“.....ในส่วนของผู้บริหารเองจำเป็นต้องมีคือความรู้เรื่องการประเมิน ข้อมูลในส่วนที่เกี่ยวกับรูปแบบการประเมิน องค์ประกอบ ตัวชี้วัดต่างๆ ต้องรู้นะ คือ ผอ. ต้องไม่หยุดการพัฒนาตนเอง ผอ. ต้องก้าวทันต่อเหตุการณ์ทันต่อความรู้และเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ข้อมูลส่วนไหนที่ยังขาดตกบกพร่อง ส่วนที่ยังไม่รู้ก็ต้องหมั่นศึกษาหาความรู้อย่างต่อเนื่อง ไม่หยุดเดิน หยุดก็เท่ากับปล่อยให้คนอื่นนำไป เพราะฉะนั้นจะหยุดที่จะเรียนรู้ไม่ได้.....” (04)

“.....เรื่องนี้มันยากที่สุดเลย ผมถึงให้ความสำคัญกับมัน ถ้าเราจะอยู่ในบริบทแวดล้อมไปด้วยวังวนของเรื่องของผลประโยชน์ มันสำคัญตรงใจเราและตัวเราต่างหากว่าจะมีความกล้าเพียงพอที่จะปฏิเสธสิ่งเหล่านั้น สิ่งนี้เขาเรียกว่า ความกล้าทางจริยธรรม เพราะการที่เราขึ้นมาเป็นผู้บริหารโรงเรียน เรามักจะถูกแวดล้อมไปด้วยเรื่องของผลประโยชน์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับอำนาจหน้าที่ของเรา ผมว่าต้องสร้างจากผู้นำเองจาก My Set ของตัวเองก่อน トラバได้ถ้าเรายังไม่มี My set เป็นแบบนี้ ให้เราไปสร้างให้คนอื่นยังไปไม่ได้ไม่มีทางสำเร็จ.....” (06)

1.3 การมอบหมายงานและอำนาจในการตัดสินใจให้ผู้รับผิดชอบอย่างเหมาะสม

ผู้บริหารสถานศึกษาควรมอบหมายงานอย่างมีประสิทธิภาพเป็นการกระจายงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ และอำนาจการตัดสินใจภายในขอบเขตของงานที่กำหนดตามตัวชี้วัดของการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใส ให้แก่ครูและบุคลากรทางการศึกษาที่เกี่ยวข้อง โดยการกำหนดงานให้เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ ตำแหน่ง หน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละบุคคล และสนับสนุนในกระบวนการดำเนินงาน เพื่อให้เสร็จสมบูรณ์อย่างมีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จ ดังที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่ระบุว่า

“.....ปัญหาหลักของโรงเรียนที่ไม่ผ่านการประเมิน ITA คือการรวบรวมงาน เพราะว่ากรอบของการประเมิน ITA และตัวชี้วัดทุกตัวเกี่ยวกับงานในสถานศึกษาทั้งหมด ไม่ใช่งานแค่กลุ่มใดกลุ่มหนึ่งที่ได้รับผิดชอบ เพราะฉะนั้นคุณครูที่ได้รับผิดชอบหลักจะต้องติดตามงานจากทุกฝ่ายในสถานศึกษา เขาไม่มีอำนาจเต็มในการสั่งการ แต่ในกรณีของโรงเรียนที่ได้รับระดับ AA เชื่อว่าผู้บริหารของโรงเรียนจะมีการมอบหมายงานที่มีการกระจายบทบาทหน้าที่ของแต่ละฝ่าย แต่ละงานในโรงเรียนให้รับผิดชอบชัดเจนเป็นคณฯ ไป” (01)

“.....การจะมอบหมายงาน เราจะไม่กระจุกงานให้คนใดคนหนึ่งนะครับ เราจะมอบหมายงานโดยการกระจายงานกันไป แต่ละคนก็จะได้รับมอบหมายงานตามที่เขามีความถนัดหรือที่เขาสมัครใจด้วยนะครับ ก็เหมือนกับหลักบริหารทั่วไปนะครับ คือ Put the right man on the right job ที่นี้ก็จะยึดตรงนี้เป็นสำคัญก่อนนะครับ.....” (05)

1.4 ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในการป้องกันการทุจริต

ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีภาวะผู้นำที่สามารถชักชวน แนะนำ สร้างแรงบันดาลใจและสร้างความเชื่อมั่นให้กับครูและบุคลากรทางการศึกษา ไปสู่วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ และเป็นที่ยอมรับของบุคคลทั้งภายในสถานศึกษาและภายนอกสถานศึกษา โดยภาวะผู้นำที่สามารถนำมาปรับใช้ในการดำเนินการเพื่อรองรับการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสได้เป็นอย่างดี ดังที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่ระบุว่า

“..... ผอ. มองว่าพื้นฐานแต่ละโรงเรียนอาจไม่เท่ากัน ไม่เหมือนกัน ทั้งครูแล้วก็ Stakeholder ของเขา ดังนั้นผู้บริหารจึงสำคัญอย่างมากในการที่จะนำองค์กรให้ประสบความสำเร็จในเรื่องใดเรื่องหนึ่งได้ที่ต้องมีคือความเป็นผู้นำ ผอ. มองว่าต้องมีภาวะผู้นำทางด้านคุณธรรม จริยธรรม คือ ผู้บริหารแต่ละที่ควรที่จะมีเป็นพื้นฐานเบื้องต้นเลย ยิ่งการทำงานเกี่ยวกับการประเมิน ITA ผอ. ว่ายังเป็นสิ่งจำเป็น คือ ผู้บริหารต้องมีคุณธรรมในตนเองก่อน มีค่านิยมที่ดี มีความเป็นธรรม ไม่ลำเอียง ไม่อคติ มีความซื่อสัตย์ และการบริหารก็ต้องมีคุณธรรม เป็นธรรมต้องโปร่งใสพร้อมให้ตรวจสอบ ไม่ว่าใครจะเป็นผู้มาตรวจก็ตาม.....” (07)

2. การร่วมกันวางแผนและกำหนดนโยบายตามกรอบการประเมินรายตัวชี้วัด สามารถแบ่งออกเป็น 4 ประเด็นย่อย ดังนี้

2.1 การร่วมกันกำหนดนโยบายของสถานศึกษาเพื่อป้องกันการทุจริต

การกำหนดนโยบายของสถานศึกษาเพื่อการป้องกันการทุจริตควรสร้างตระหนักรู้ และความเข้าใจให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก ให้เข้าใจถึงความสำคัญ และความจำเป็นต้องกำหนดนโยบาย ตลอดจนร่วมกันแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เพื่อนำมาพิจารณาร่วมในการป้องกันการทุจริต ดังที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่ระบุว่า

“.....เปิดโอกาสให้เขาซักถามเวลาที่เราประชุม เราก็จะผ่านคณะกรรมการสถานศึกษาให้ความเห็นชอบก่อน ในขณะที่เดียวกันในส่วนของการวางแผนในการจัดทำโครงการอะไร ถ้าเกิดมีการประชุม แล้วเขานำเสนอประเด็น เรื่องอะไรที่เราเห็นว่าเราสามารถทำได้ เราก็จะเอาตรงส่วนนั้น ข้อเสนอแนะตรงนั้นมาพิจารณา.....” (06)

“.....เราต้องมีนโยบาย มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนว่าจะไปทางไหน เมื่อมีวิสัยทัศน์แล้ว ก็ต้องกล้าประกาศ วิสัยทัศน์ ประกาศนโยบายที่เราจะไป ที่เราจะขับเคลื่อน ทำอะไรบ้างต้องชัดเจน เพราะคนที่เขาปฏิบัติตามเขาจะ สับสน คือ ถ้าไม่ชัดเจน พอไม่ชัดเจนมันเกิดความสับสนวุ่นวายเต็มไปหมด ทำให้ขาดพลังในการดำเนินงาน แต่ถ้าสมมุติผู้นำมีความชัดเจน ผู้ตามเขาก็จะชัดเจนกับเรา แล้วเขาก็จะมี Focus มีทิศทางที่จะไป.....” (07)

2.2 การวางแผนการใช้งบประมาณในแผนปฏิบัติราชการประจำปีที่โปร่งใสและสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง

ผู้บริหารสถานศึกษาวางแผนการใช้งบประมาณโดยกำหนดความต้องการและความจำเป็นในการใช้งบประมาณในแต่ละด้าน กำหนดเป้าหมายการใช้งบประมาณที่ชัดเจนและมีความเป็นไปได้ ของโครงการต่างๆ มีการจัดสรรงบประมาณอย่างเป็นไปรษังใส ไม่เอื้อผลประโยชน์ส่วนตนหรือพวกพ้อง มีการ ตรวจสอบ และอนุมัติการใช้งบประมาณเป็นระบบ เป็นไปตามระเบียบของทางราชการ ดำเนินการเป็นปัจจุบัน มีการ ติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน เพื่อตรวจสอบว่างบประมาณใช้อย่างมีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จ ตามเป้าหมายหรือไม่ และสามารถปรับปรุงแผนการใช้งบประมาณในปีงบประมาณต่อไปได้ตามความจำเป็น ดังที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่ระบุว่า

“.....การใช้งบประมาณในแผนปฏิบัติราชการต้องมีความโปร่งใส เวลาทำแผนจะต้องมีหลายคน หลายฝ่าย เข้ามาเกี่ยวข้อง คือต้องมีทั้งงบประมาณ ทั้งโครงการอะไรต่างๆ แล้วก็จะต้องผ่านการอนุมัติจาก คณะกรรมการสถานศึกษา ดังนั้น การทำแผนทุกแผนต้องชี้แจงที่มาที่ไปของแต่ละงาน ทั้งในเรื่องของวัตถุประสงค์ ของโครงการที่สอดคล้องกับเรื่องงบประมาณของรัฐที่ได้มา ทุกฝ่ายจะต้องรับรู้ร่วมกัน และตรวจสอบได้.....” (02)

“.....โรงเรียนได้มีการวางแผนเกี่ยวกับเรื่องของงบประมาณในแต่ละปีและต้องมีความเป็นไปได้จริงในการ นำไปปฏิบัติ ไม่ใช่วางแผนดีเยี่ยม แต่นำไปปฏิบัติไม่ได้ อย่างที่นี้ก็มีการวางแผนสำหรับการดำเนินการเรื่อง ITA ก็อย่างเช่นงบสำหรับพัฒนาเว็บไซต์เพิ่มเติม รวมถึงอุปกรณ์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องเป็นโครงการพัฒนาสื่อ สารสนเทศ ของโรงเรียน เพื่อเตรียมความพร้อมรับการประเมิน ITA.....” (03)

2.3 การวางแผนจัดทำปฏิทินการดำเนินงานตามกรอบเวลาที่กำหนด

ผู้บริหารวางแผนจัดทำปฏิทินการดำเนินงานที่ชัดเจน มีการกำหนดวัตถุประสงค์และ เป้าหมายที่ต้องการ โดยให้คำนึงถึงความสำคัญและความเร่งด่วนของแต่ละโครงการ มีการระบุรายละเอียดของ โครงการที่จะดำเนินการ กำหนดระยะเวลาที่เหมาะสมในการดำเนินการ เพื่อให้มีความชัดเจนในหน้าที่และความ รับผิดชอบ และกำกับ ติดตามการดำเนินงานให้เป็นไปตามกรอบเวลาที่กำหนด เพื่อรองรับการประเมินคุณธรรม และความโปร่งใส ดังที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่ระบุว่า

“.....การวางแผนจัดทำปฏิทินการดำเนินงานที่ชัดเจน โดยอ้างอิงมาจาก สพฐ. เราจะต้องเหมือนขยายผล และให้ความสำคัญในการในการดำเนินงาน เขตจะกำหนดปฏิทินว่าให้ทุกโรงเรียนไปดำเนินการจัดเตรียมเอกสาร และกรอกข้อมูลต่างๆ ให้เป็นปัจจุบัน และจะมีการติดตามตามปฏิทินที่กำหนดไว้ ทั้งส่วนที่เป็น IIT EIT และ OIT โดยแต่ละโรงเรียนจะทำตามปฏิทินนะ เราจะมีช่วงเวลา เช่น IIT กับ EIT เราจะกำหนดช่วงเวลาในการตอบ คือ ให้ ระยะเวลาสำหรับโรงเรียนในการตอบ IIT ประมาณ 1 สัปดาห์ EIT ประมาณ 1 สัปดาห์ แล้วก็ OIT อีกประมาณ 2 สัปดาห์ ที่ให้เวลา OIT มาก เพราะเป็นตัวชี้วัดที่กว้างและเยอะ เพราะฉะนั้นเราจะให้เวลาในการในการตอบของ OIT ค่อนข้างมาก แล้วก็ต้องมีระยะเวลาเพียงพอสำหรับการตรวจสอบข้อมูล เก็บข้อมูลแล้วก็มีการปรับปรุงข้อมูล ด้วย ก่อนที่เราจะส่งข้อมูลไป สพฐ. เราจะทำตามกรอบของปฏิทินของ สพฐ. เป็นหลักกันคะ.....” (01)

2.4 การวิเคราะห์ผลของการประเมินรายตัวชี้วัดเพื่อนำมาพัฒนาในปีถัดไป

ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ผลของการประเมินรายตัวชี้วัด เพื่อนำมาตรวจสอบข้อมูลว่าตรงกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่ จากนั้นนำมาวิเคราะห์จุดเด่น จุดด้อย ของการดำเนินการที่ผ่านมา ร่วมกับการวิเคราะห์สภาพสถานศึกษาในสถานการณ์ปัจจุบัน เพื่อนำผลมาใช้ เป็นแนวการปรับปรุงการดำเนินงานและกำหนดนโยบายของปีถัดไป ดังที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่ระบุว่า

“.....ครูเขาก็จะเอาผลจากปีก่อนมาวิเคราะห์ดูว่าที่ ตัวชี้วัดไหนที่ยังได้รับผลการประเมินน้อย ครูที่ รับผิดชอบเขาจะรู้ว่าเราพลาดตรงไหน ร่องรอยหลักฐานเราไม่ครบ ครูก็จะแจ้ง ผอ. เราถึงจะมาแก้ไขตรงประเด็นที่เรา ยังบกพร่องไปอยู่ หรือ อาจยังไม่เข้าใจว่าต้องใส่หลักฐาน อะไรไปในตัวชี้วัดนั้นๆ แต่พอเราได้นำผลปีเก่าๆ มารวม วิเคราะห์ เราจะนำมาปรับแก้ให้ดีขึ้นในปีถัดไป เหมือนเอาฐานเก่าเรามาดูเทียบกับตัวเราเองนี้ ฐานปีที่แล้วมาดู ปีนี้แล้วพลาดอะไรมันก็ลักษณะเหมือนเป็นงานเหมือนการทำงานที่กหลังแผน ต้องมีการนำมาทบทวน ปรับปรุง แก้ไขต่อไป.....” (07)

3. การเตรียมความพร้อมในการบริหารเพื่อรองรับการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใส สามารถแบ่งออกเป็น 4 ประเด็นย่อย ดังนี้

3.1 การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้สามารถปฏิบัติงานทดแทนกันได้

ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการวางตัวบุคคลที่รับผิดชอบให้มีความพร้อมและสามารถ ปฏิบัติงานทดแทนกันได้ได้อย่างเหมาะสม ควรมีผู้รับผิดชอบหลักที่มีหน้าที่ประสานงานและเสริมสร้างการรับรู้ เกี่ยวกับการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใส ซึ่งควรมีผู้รับผิดชอบหลักมากกว่า 1 คน เนื่องจากในการ ดำเนินการอาจประสบปัญหาขึ้นได้จากสถานการณ์ที่ผู้รับผิดชอบหลักย้ายสถานศึกษา เปลี่ยนตำแหน่ง หรือ เกษียณอายุราชการ และผู้บริหารสถานศึกษาควรสนับสนุนครูและบุคลากรทางการศึกษาที่เกี่ยวข้องใน การเสริมสร้างการรับรู้และพัฒนาทักษะที่เกี่ยวข้องเป็นประจำทุกปี ดังที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่ระบุว่า

“.....เขตมีการจัดอบรมครูอยู่บ่อยๆ นะ ทั้งกลุ่มนิเทศ ติดตาม กลุ่มพัฒนาบุคลากร กลุ่ม ICT หรือการ อบรมเกี่ยวกับการประเมิน ITA เอง ทางเขตจะให้มาอบรมร่วมกันโรงเรียนละ 2 คน นะคะ คือ ครูที่รับผิดชอบ ITA และ ครูที่รับผิดชอบเรื่องเว็บไซต์.....” (02)

“.....ผมมีตัวตายตัวแทน อย่างเช่น เจ้าหน้าที่พัสดุ ผมก็มีผู้ช่วย เจ้าหน้าที่การเงิน ผมก็จะมีผู้ช่วยการเงิน เหมือนกัน กรณีของการประเมิน ITA ก็จะมีผู้รับผิดชอบหลัก และผู้ช่วยเป็นตัวสำรองไว้ กรณีเกิดการเปลี่ยนแปลง ภายใน เราสร้างการรับรู้ร่วมกันหมด กรณีมีการเปลี่ยนตัวบุคคล โรงเรียนผมไม่ได้รับผลกระทบอะไร เพราะว่ามีผู้ ที่สามารถดำเนินการได้อยู่แล้ว ลักษณะไปทำงานคู่ขนานกันไป.....” (06)

3.2 การบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศอย่างเป็นระบบและปลอดภัย

ผู้บริหารควรส่งเสริมให้มีการจัดเก็บรวบรวมข้อมูลอย่างเป็นระบบ อาจมีการจัดเก็บ ทั้งในรูปแบบไฟล์ดิจิทัล และรูปแบบเอกสาร เพื่อให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาสามารถเข้าถึงข้อมูลและสามารถ ใช้งานได้อย่างง่ายดาย มีความถูกต้องและเชื่อถือได้ โดยอาจมีการใช้มาตรการการรักษาความปลอดภัยของข้อมูล และควรมีการดำเนินการปรับปรุง พัฒนาเว็บไซต์ของสถานศึกษาอย่างต่อเนื่องมีการเผยแพร่ข้อมูลสาธารณะ เพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรับรู้การดำเนินการของสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสม ดังที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่ระบุว่า

“.....หลังจากแต่งตั้งบุคคลรับผิดชอบแล้ว เอกสาร หลักฐานที่ไม่เคยมีเราก็ต้องสร้างใหม่ โดยบางตัวยึด ข้อมูลเดิม บางตัวทำใหม่ และสำคัญคืองานทุกอย่างไม่ว่าจะเป็นเอกสาร หลักฐานต่างๆ จะมีทั้งเป็นเอกสารที่ Print Out ออกมานะคะ และมีเอกสารที่เป็นไฟล์ทั้งไฟล์ pdf ไฟล์ word เพื่ออะไร เพื่อง่ายต่อการค้นหา สมมุติ เล่มหาย เราก็สามารถไป Search ข้อมูลเดิมจากคอมพิวเตอร์ได้ ซึ่งเรามีคอมพิวเตอร์กลางอยู่แล้ว จะมีแต่ครูเราก็ มีรหัสเข้าเครื่องได้ เด็ก หรือ คนนอกจะเข้าไม่ได้ ตรงนี้เราค้นไว้เพราะบางส่วนเป็นข้อมูลบุคลากร.....” (03)

3.3 การบริหารจัดการงบประมาณและสินทรัพย์ให้เกิดความโปร่งใสและความน่าเชื่อถือ

ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการบริหารจัดการงบประมาณและสินทรัพย์ให้เกิดความโปร่งใส โดยการกำหนด ตรวจสอบและดำเนินการใช้งบประมาณตามแผนปฏิบัติการประจำปี ควรมีการบริหารสินทรัพย์ โดยจัดทำทะเบียนคุมสินทรัพย์ตามระเบียบของทางราชการ บันทึกและรายงานข้อมูลทางการเงินและสินทรัพย์อย่างสม่ำเสมอ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดความโปร่งใสและความน่าเชื่อถือ นอกจากนี้ ผู้บริหารควรมีกระบวนการตรวจสอบกระบวนการงบประมาณและสินทรัพย์อย่างสม่ำเสมอ และปรับปรุงตามต้องการและการเปลี่ยนแปลงตามบริบทของสถานศึกษา ดังที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่ระบุว่า

“.....คุณครูจะมีส่วนช่วยดูแลทรัพยากรทุกอย่างในโรงเรียน เพราะนี่คือสมบัติของคุณครูด้วย สมบัติของนักเรียนด้วย สมบัติของ ผอ. ต้องช่วยกันดูแลสมบัติของโรงเรียน.....” (03)

“.....การจัดซื้อจัดจ้างเราใช้ Platform เข้ามาใช้จะครบ ก็จากรายงานได้เป็นปัจจุบันเพราะมันเป็นไปตามระบบจะครบ หรืออย่างเช่น เราเอามาจัดลำดับความสำคัญของโครงการ มาใช้จัด งบประมาณให้นะ แล้วก็เราเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารออกไป ทุกคนก็รู้หมดนะ แล้วก็ครูก็จะรู้ว่าตัวเองมีงบประมาณเท่านี้ มันทำให้ทุกอย่างมันถูกเปิดเผยทุกอย่างมันถูกตรวจสอบได้และมันทำให้ไม่เกิดภาระในการทำงาน.....” (05)

“.....ผอ. จะกำกับติดตาม โดยการลงเลขทะเบียนตามหมวดหมู่ ตามระเบียบพัสดุอยู่แล้ว และมีมาตรการในการพูดคุยตกลงกันไม่ให้น้ำของส่วนรวมไปใช้ประโยชน์ส่วนตัว และใช้ให้เกิดความคุ้มค่าที่สุด ไม่ใช่ไปอย่างสิ้นเปลือง.....” (07)

3.4 การคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างสำหรับตอบแบบประเมินไม่ต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนด

การคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างสำหรับตอบแบบวัดการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใน (IIT) ผู้บริหารสถานศึกษาควรคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างสำหรับตอบแบบประเมินคุณธรรมและความโปร่งใส สำหรับตอบแบบวัดการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใน (IIT) ต้องเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใน หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษา ครูและบุคลากรทางการศึกษา ลูกจ้าง พนักงานจ้าง ที่ปฏิบัติงานให้กับสถานศึกษาที่ตนสังกัดมาเป็นเวลาไม่น้อยกว่า 1 ปี ทุกคน ส่วนการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างสำหรับตอบแบบวัดการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก (EIT) ผู้บริหารสถานศึกษาควรคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างสำหรับตอบแบบประเมินคุณธรรมและความโปร่งใส สำหรับตอบแบบวัดการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก (EIT) ที่ติดต่อราชการในรอบ 1 ปีที่ผ่านมาตามจำนวนที่ทางสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากำหนดตามขนาดของสถานศึกษา โดยมีเกณฑ์การพิจารณา คือ ความสามารถในการอ่านออกเขียนได้ ความสามารถในการใช้เทคโนโลยี เพื่อตอบแบบวัดการรับรู้จาก URL หรือ QR Code ได้ และ เป็นผู้ที่ยินดีให้ความร่วมมือในการตอบแบบวัดการรับรู้ ดังที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่ระบุว่า

“.....ผอ. จะเรียกประชุมครูในวันที่ได้รับแบบสอบถาม โดยใช้วิธีการคือให้ตอบในที่ประชุมเลย ก็คือที่ให้ตอบในที่ประชุมเลยไม่ได้หมายความว่าเราจะ Fix คำตอบใดๆ แต่ว่าเนื่องจากว่าในข้อคำถาม บางคำถามอาจจะเกิดความสับสนในการตีความข้อคำถาม เป็นข้อคำถามแบบนิเสธ คือกลัวครูอ่านแล้วเกิดความเข้าใจผิด แล้วก็ให้คุณครูผู้รับผิดชอบ 2 คน ช่วยดูแลครูที่อาจจะไม่ค่อยถนัดในการใช้เทคโนโลยี และช่วยเดินดูรอบๆ แต่ไม่ได้ไปจี้จะคะว่าจะต้องตอบมากที่สุดหรืออะไรอย่างนั้นแค่ให้ช่วยดูว่าเกิดปัญหาอุปสรรคใดๆ เราจะได้ตรวจสอบได้ว่าครูในโรงเรียนทำแบบประเมินครบตามจำนวนที่กำหนดทั้งหมด.....” (08)

“.....โดยการเลือกกลุ่มตัวอย่างเราก็ต้อง Focus แล้วว่าเขาต้องเต็มใจในการตอบและมีศักยภาพในการตอบนะครับ แต่เรื่องการตอบนั้นเป็นเรื่องของเขาตามการรับรู้และตามความพอใจในการรับบริการจากเรา สิทธิในการตอบจะเป็นของผู้ประเมินอยู่แล้ว แต่ว่าจำนวนเราต้อง Fix ตามขนาด ตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ก็มาจากขนาดของโรงเรียนเองนั่นแหละครับ แต่ที่นี้เราเน้นจำนวนที่มากกว่าขั้นต่ำที่กำหนดให้สักหน่อยก็ประมาณ 10 เปอร์เซนต์.....” (05)

“.....เราไม่ได้คัดเลือกเฉพาะผู้ปกครองที่ตอบเชิงบวกนะครับ แต่เลือกมาจากคนที่พร้อมจะตอบ เราก็หาคนที่เขาคู่มือมีหน่วยกำหนดน้อยที่จะตอบคำถามและเข้าใจประเด็นได้ ซึ่งในส่วนนี้จะเป็นหน้าที่ของครูประจำชั้นอยู่แล้วที่จะรู้ว่าผู้ปกครอง คนไหนสามารถอ่านออกเขียนได้ หรือมีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีมี ประมาณนั้น ซึ่งเราไม่สามารถจะไป Lock คำตอบได้หมดหรอก อย่างเรามี 40 ห้อง ห้องละ 10 คนรวมแล้ว 400 คน แต่เรา Lock ได้แค่อยากได้คนที่สามารถที่จะใช้ IT ได้สามารถตอบคำถามได้ เข้าใจคำถาม.....” (06)

4. การเสริมสร้างการรับรู้โดยการประชาสัมพันธ์ การสื่อสารและการสร้างเครือข่ายในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สามารถแบ่งออกเป็น 5 ประเด็นย่อย ดังนี้

4.1 การเสริมสร้างการรับรู้ให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใน

ผู้บริหารการศึกษาควรสนับสนุนให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในสถานศึกษารับรู้รับทราบเกี่ยวกับความรู้พื้นฐานในการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใส โดยอาจดำเนินการในลักษณะของการประชุม ขยายผลจากผู้รับผิดชอบหลัก หรือ การประชุมเชิงปฏิบัติการ เพื่อเพิ่มความรู้ ความเข้าใจของครูและบุคลากรทางการศึกษา สร้างช่องทางสื่อสารที่เปิดเผยข้อมูลภายในสถานศึกษา เพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในสามารถเข้าถึงข้อมูลที่สำคัญและเกี่ยวข้อง ดังที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่ระบุว่า

“.....เขตจะดำเนินการในการอบรมก่อนการประเมินทุกครั้ง มีการให้ความรู้ก่อนที่เราประเมินเพื่ออะไร ก็เพื่อสร้างความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานของโรงเรียน เพื่อให้ประชาชนรับรู้รับทราบในการประเมินเสร็จแล้วก็ถึงจะไปพูดถึงในส่วนของตัวชี้วัดที่จะให้โรงเรียนได้ดำเนินการตามตัวชี้วัดต่อไป โดยเครื่องมือในการประเมิน ITA จะมี 3 แบบ ได้แก่ IIT EIT และ OIT” (02)

4.2 การเสริมสร้างการรับรู้ให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก

ผู้บริหารการศึกษาควรสนับสนุนให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกสถานศึกษารับรู้รับทราบเกี่ยวกับความรู้พื้นฐานในการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใส โดยอาจดำเนินการในลักษณะของการประชุมคณะกรรมการสถานศึกษา การประชุมผู้ปกครอง แสดงผลการดำเนินการผ่านเว็บไซต์ของสถานศึกษา และข่าวประชาสัมพันธ์ เพื่อการพัฒนาและปรับปรุงการบริการของสถานศึกษา เสริมสร้างภาพลักษณ์ที่ดีในการบริหารสถานศึกษา และกระตุ้นให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกเข้ามามีส่วนร่วมในการกำกับติดตามการดำเนินงานของภาครัฐ ดังที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่ระบุว่า

“.....สำหรับ ITA จะไปเกี่ยวข้องกับเปิดเผยข้อมูลออนไลน์บนเว็บไซต์นะคะ เพื่อให้บุคคลภายนอก หรือ ประชาชนทั่วไปสามารถเข้ามาดูได้ว่าหน่วยงานต่าง ๆ ของโรงเรียนจะมีการดำเนินงานในกิจกรรมใดๆ นอกจากนั้นยังมีคณะกรรมการสถานศึกษาที่ต้องเข้ามามีส่วนร่วม เพื่อสร้างความโปร่งใสมากขึ้น ผู้ปกครองก็รู้ว่าเรามีการทำงานตรงนี้ เป็นการสร้างความตระหนักในภาพรวมใหญ่ซึ่งมันจะไปสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของ ป.ป.ช. ที่ต้องกระตุ้นให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการตรวจสอบการทำงานของภาครัฐ และรู้จักเรื่องของการป้องกันการทุจริตมากขึ้นเป็นการยกระดับค่า CPI ของของประเทศ.....” (02)

4.3 การประชาสัมพันธ์และการสื่อสารด้วยการใช้ช่องทางที่หลากหลาย

ผู้บริหารสถานศึกษาควรสนับสนุนการเผยแพร่ข้อมูลเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ วิธีการดำเนินการ และผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของสถานศึกษาอย่างสม่ำเสมอ โดยเสริมสร้างการรับรู้ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกด้วยการใช้ช่องทางสื่อสารที่หลากหลาย เพื่อสื่อสารข้อมูลและร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับการประเมิน เช่น การใช้เว็บไซต์ของสถานศึกษา สื่อสังคมออนไลน์ ประชาสัมพันธ์ในสื่อต่าง ๆ การประชุมคณะกรรมการสถานศึกษา การประชุมผู้ปกครอง การเล่าปากต่อปาก เป็นต้น ดังที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่ระบุว่า

“.....การสื่อสารเป็นการสร้างความไว้วางใจให้กับผู้ประกอบการ และยังเป็นการประกาศเจตนารมณ์ว่าจะไม่มีการทุจริต ประกาศนโยบายไม่รับเด็กฝาก ไม่มีการเรียกเก็บเงิน ไม่รับของขวัญ มันเป็นผลมาจากการสร้าง Branding โรงเรียนนี้มีการทำกิจกรรมนี้ก็จะทำให้โรงเรียนได้รับความนิยมมากขึ้น สังเกตดูโรงเรียนใหญ่ๆ ที่เขานักเรียนมากขึ้นเรื่อยๆ เขาก็จะมาจากการประชาสัมพันธ์ทั้งรูปแบบของเว็บไซต์ Facebook และ TikTok อันนั้นก็คือเรื่องของการแข่งขันทั้งหมด มันเป็นการสร้างแบรนด์พอดูถึงโรงเรียนนี้ต้องนึกถึงกิจกรรมนี้ เป็นการสร้างความน่าเชื่อถือรูปแบบหนึ่ง.....” (02)

“.....คณะกรรมการสถานศึกษา ในนั้นก็จะมีผู้ประกอบการอยู่ด้วย ดังนั้น ผู้ประกอบการก็จะเป็นกระบอกเสียงให้ก็จะมีเกี่ยวกับตัวแทนชุมชน ตัวแทนศาสนา มาสอดส่องดูแลการบริหารโรงเรียนเป็นอย่างไรถูกต้องมั๊ย ดีแล้วหรือยัง แล้วก็ผู้ประกอบการที่มีความใกล้ชิดกับทางโรงเรียนอย่างเช่นบริเวณโดยรอบ เขาก็จะเห็นได้ยินเสียงตามสายการบริหารจัดการในแต่ละวันหรือในแต่ละกิจกรรมต่างๆ นะคะ ส่วนใหญ่ก็จะให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี.....” (03)

4.4 การสร้างเครือข่ายในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการพัฒนาทีมที่ปรึกษา

ผู้บริหารควรส่งเสริมให้มีการสร้างเครือข่ายในการเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา มีการพัฒนาทีมที่ปรึกษา (ITA Support) เพื่อเปิดโอกาสและการสร้างพื้นที่ในการแบ่งปันความรู้และประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในสถานศึกษา ในกลุ่มเครือข่ายสถานศึกษา ใกล้เคียง อาจดำเนินการจัดการประชุมเชิงปฏิบัติการ หรือติดต่อสื่อสารผ่าน Platform การเรียนรู้ Online หรือการประชุม Online เพื่อสร้างพื้นที่ในการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ และสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างสถานศึกษา องค์กรภาครัฐและภาคเอกชนที่เกี่ยวข้อง ดังที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่ระบุว่า

“.....ทางเขตจะมีการสร้างทีมที่ปรึกษาของเขตพื้นที่นะคะ ซึ่งๆ ทุกปีจะมาจัดประชุมชี้แจงแล้วก็วางแผนให้โรงเรียนดำเนินการในการทำเอกสารหลักฐานร่องรอยต่างๆ ตามตัวชี้วัด นอกจากนั้นเรามีเครือข่ายสถานศึกษายังยืนอยู่ ทั้งหมด 8 เครือข่ายอยู่แล้ว ทว่าทั้ง 3 อำเภอ แล้วทั้ง 8 เครือข่ายนี้จะมีโรงเรียนที่ได้ผลการประเมิน ITA อยู่ในระดับ AA ทุกเครือข่าย.....” (01)

“.....การสร้างเครือข่าย อันนี้เป็นหัวใจเลย ไม่ว่าเราจะบริหารงานอะไร หรือมีปัญหาอุปสรรคใดๆ ก็แล้วแต่ มันจะไม่ถูกขจัดไปได้ง่าย พอเรามีเครือข่ายพวกเขาจะช่วยแก้จุดบอดที่เป็นอุปสรรคของเราได้ดีมากนะครับ นอกจากโรงเรียนก็มีกลุ่มอื่นอีก เช่น โรงพยาบาล สถานีตำรวจ เครือข่ายของผู้ปกครอง เครือข่ายสถานประกอบการรอบๆ โรงเรียน เขาเป็นเครือข่ายเราหมดนะ หน่วยงานราชการอื่นๆ พอเราทำให้เขาเห็นว่าเราโปร่งใส เขาก็อยากที่จะเข้ามาร่วม ถ้าเกิดมันไม่โปร่งใสก็คงไม่มีใครอยากมาร่วมหรอกนะครับ.....” (05)

4.5 วิธีดำเนินการและช่องทางการร้องเรียนเรื่องทุจริต

ผู้บริหารสถานศึกษาควรประชาสัมพันธ์ขั้นตอนและช่องทางการร้องเรียนเรื่องทุจริตที่ชัดเจนสำหรับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก อาจดำเนินการลักษณะของการติดต่อร้องเรียนกับผู้บังคับบัญชาในตำแหน่งสูงสุดโดยตรง หรือ พัฒนาช่องทางการร้องเรียนรูปแบบ Online ผ่าน Platform ต่างๆ เช่น เว็บไซต์ของสถานศึกษา Email ของสถานศึกษา สื่อสังคมออนไลน์ เป็นต้น ควรส่งเสริมการสร้างระบบการรายงานและการตรวจสอบที่เปิดเผยและให้โอกาสในการรายงานเรื่องทุจริตอย่างสะดวกและปลอดภัยเป็นมาตรฐานของการดำเนินการทุกขั้นตอน ดังที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่ระบุว่า

“.....การร้องเรียนก็จะมีโอกาสให้ผู้ปกครองร้องเรียน หรือให้ข้อเสนอแนะผ่านช่องทาง Facebook และ Line ส่วนตัวของคุณครู ถ้าสมมุติมีการร้องเรียนเกิดขึ้น ก่อนอื่นเราจะประชุมครูก่อน เพื่อถามหาต้นสายปลายเหตุก่อนว่ามันมาจากตรงไหน อย่างไร เราผิดพลาดตรงไหน แล้วค่อยมาปรึกษาหารือกันว่าจะดำเนินการแก้ไขอย่างไร ทีนี้เราจะทราบถึงปัญหาข้อเสนอแนะ ถ้าคุณครูสามารถสื่อสารให้ปกครองเข้าใจได้ก็คือจบ แต่ถ้าสมมุติว่าผู้ปกครองยังมีข้อคำถามต่างๆ ผู้ปกครองจะเข้ามาพบ ผอ. โดยตรงได้.....” (03)

5. การสร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศในการทำงานเป็นทีมโดยเสริมสร้างทัศนคติที่ไม่ทนต่อการทุจริตทุกรูปแบบ สามารถแบ่งออกเป็น 4 ประเด็นย่อย ดังนี้

5.1 การสร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศในองค์กรที่มีความสุขและอิสระในการทำงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบ

ผู้บริหารสถานศึกษาควรสร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศภายในสถานศึกษาที่มีความสุขและอิสระในการทำงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบ โดยเริ่มจากการร่วมกันตั้งเป้าหมายและข้อตกลงในการปฏิบัติงานเพื่อต่อต้านการทุจริตที่ชัดเจน มีความเป็นไปได้และเป็นที่ยอมรับของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ส่งเสริมให้ผู้รับผิดชอบดำเนินงานอย่างมีความสุข มีบรรยากาศการทำงานที่เป็นอิสระ เป็นไปตามข้อตกลงที่วางไว้ ภายใต้การตรวจสอบและการควบคุมเป็นระยะ ควรลดช่องว่างระหว่างผู้บริหารกับครูให้สามารถทำงานในองค์กรด้วยความรู้สึกของการเป็นพี่น้อง แตกต่างกันที่บทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบ ดังที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่ระบุว่า

“.....วัฒนธรรมการองค์กร คือสิ่งที่เราทำจนเป็นปกติวิสัย วัฒนธรรมมันต้องทำนะถึงจะเกิดเป็นวัฒนธรรม หรือ สิ่งที่เราไม่เคยทำเลยมันก็คือวัฒนธรรมได้ เพราะฉะนั้นวัฒนธรรมมันเกิดจากการสร้างและการไม่สร้าง อะไรที่มันเป็นวัฒนธรรมก็คือความดีงามที่เราต้องการให้เกิดขึ้น แล้วก็ทำกันอย่างต่อเนื่องมันก็เป็นวัฒนธรรม ส่วนสิ่งที่ไม่ทำจนก่อให้เกิดวัฒนธรรม ก็คือสิ่งที่ไม่ดี การทุจริตในรูปลักษณ์ต่างๆ ถ้าไม่ทำก็จะส่งผลให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่ดีได้เช่นกัน การจะทำให้องค์กรมีคุณธรรมก็ต้องสร้างวัฒนธรรมให้เกิดขึ้น.....” (05)

“.....เรื่องบรรยากาศในการทำงานของครู ผมไม่สนว่าแมวดำหรือขาว ขอให้จับหนูได้ก็พอ ผมก็เลยไม่ค่อยได้ Serious ผมจะให้อิสระในการบริหารจัดการเวลาของเขาเอง แต่งานต้องออกมาให้ดีมีประสิทธิภาพเท่านั้นพอ.....” (06)

5.2 การเสริมสร้างทัศนคติที่ดีเกี่ยวกับการประเมินที่ไม่เป็นการเพิ่มภาระงาน

ผู้บริหารสถานศึกษาควรเสริมสร้างทัศนคติที่ดีเกี่ยวกับการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสให้เกิดขึ้นกับผู้รับผิดชอบ โดยการสร้างความตระหนักถึงความสำคัญของการประเมินที่ถูกนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาและปรับปรุงการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ และการกระตุ้นให้เกิดการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน ผู้บริหารควรทำความเข้าใจกับผู้รับผิดชอบว่าการประเมินไม่เป็นการเพิ่มภาระงาน แต่เป็นกระบวนการรวบรวมผลการดำเนินการและรายงานให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้มีส่วนร่วมในการติดตาม ตรวจสอบ การดำเนินงานของภาครัฐ ดังที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่ระบุว่า

“.....ทัศนคติของครู ไม่ใช่เฉพาะครูที่รับผิดชอบหลักแต่รวมถึงครูทั้งหมดที่มีส่วนร่วม การประเมินนี้เป็นระบบการประเมินที่เป็นเรื่องปกตินะ เพราะหลายตัวชี้วัดก็เป็นสิ่งที่แต่ละโรงเรียนควรมีอยู่แล้ว ไม่ได้สร้างภาระเพิ่มเติม อยากให้ครูมีทัศนคติที่ดี ไม่อึดอัด เพราะว่ามันคือการสะท้อน คุณภาพของสถานศึกษา.....” (01)

“.....การประเมิน ITA เป็นภาระงานที่ทำอยู่แล้วในโรงเรียน เพียงแต่ว่าอาจจะอยู่ตามสายงานต่างๆ จะจัดกระจายอยู่ตามกลุ่มงานต่างๆ เวลาที่เราเอาตรงนี้มีมาประกอบการรายงานผล ITA ก็แค่เก็บงานกับกลุ่มงานต่างๆ เข้ามารายงาน ในส่วนตัวนะ ผอ. ไม่คิดว่าเป็นภาระ คือ.....” (07)

5.3 การสร้างทีมงานที่ดีโดยการช่วยเหลือและสนับสนุนการทำงานซึ่งกันและกัน

ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมและสนับสนุนครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีการกระบวนการทำงานเป็นทีม โดยการกำหนดเป้าหมายชัดเจนและวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนสำหรับทีม สร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมความไว้วางใจในทีม เปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาในทีมมีส่วนร่วมในการวางแผนและการตัดสินใจ ให้ความสำคัญกับการรับฟังและการให้ข้อเสนอแนะ สร้างความเข้าใจและความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงานเป็นทีม ร่วมกันเรียนรู้และพัฒนาทักษะต่างๆ ควรมีการกระจายหน้าที่และความรับผิดชอบให้เหมาะสมภายในทีม ดังที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่ระบุว่า

“.....ก็คือจะมาระดมทีมงานช่วยกันทำ ไม่ให้ใครรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว เมื่อรับผิดชอบเป็นกลุ่มจะสามารถทำงานแทนกันได้ตลอดเวลา เราสร้างระบบตัวตายตัวแทน หรือจะเรียกระบบ Buddy ก็ได้ ไว้กรณีเผื่อมีคนย้ายหรือเปลี่ยนตำแหน่ง เพราะอย่างนั้นเราจะไม่กังวลเลยว่าหากมีคนย้ายไปแล้วจะทำให้งานสะดุด งานไม่ต่อเนื่อง.....” (05)

“.....ผอ. จะยึดคติว่าทำงานต่างๆ ให้ทำงานเป็นทีมจะไม่ให้ทอดงานไว้คนเดียว คือ งานฝ่ายอย่างวิชาการ คนในทีมวิชาการต้องรู้ งานงบประมาณ ทีมงบก็ต้องรู้ อย่างน้อยก็รู้ความคืบหน้าของกันและกันว่าจะไปไหน เพราะถ้าถ้ารู้ข้อมูลคนเดียว หากเกิด Accident ขึ้นมา เราหาอะไรไม่เจอ ทำอะไรก็จะสะดุดไปหมด.....” (07)

5.4 การเสริมสร้างขวัญกำลังใจและให้ความสำคัญกับความสมดุลในชีวิต

ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ความสำคัญกับการสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน โดยการให้คำแนะนำ ชื่นชม และเสริมสร้างความมั่นใจสำหรับผู้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษามีโอกาสพัฒนาตัวเองตามความสนใจและความถนัด ควรให้รางวัลที่เหมาะสมและเป็นธรรม ให้ความสำคัญกับความสมดุลในชีวิต ระหว่างการทำงานและชีวิตส่วนตัว ดังที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่ระบุว่า

“.....อีกอันที่สำคัญมากเลย คือ กำลังใจ ผู้บริหารควรให้กำลังใจ เพราะว่าภาระประเมิน ITA เป็นงานที่ต้องรวบรวมข้อมูลทั้งหมดของโรงเรียนมาไว้ในที่เดียว ความรับผิดชอบค่อนข้างจะหนัก แล้วก็ต้องอาศัยความร่วมมือของครูทั้งโรงเรียน ถ้าหากว่าผู้บริหารยังไม่เป็นกำลังใจสำคัญให้กับครูในโรงเรียนแล้ว มันจะไม่สามารถดำเนินงานได้เลย โดยทุกครั้งที่มีการประชุม ผอ. จะกล่าวขอบคุณคุณครูที่ดำเนินงานและให้ความสำคัญ.....” (04)

“.....ในมุมมองของ ผอ. จะมีความตระหนักอยู่อย่างหนึ่งคือทุกๆ คนต้องมี Work-life Balance ที่ดี ผอ. จะพยายามไม่รบกวนในช่วงวันหยุดเสาร์อาทิตย์ ผอ. จะไม่รบกวนช่วงหลังเลิกงาน ถ้าไม่จำเป็นมีเรื่องด่วนจริงๆ ผอ. ว่าการให้เขาได้พักก็เป็นหนึ่งวิธีที่ทำให้เขามีกำลังใจในการทำงาน เหมือนได้ชาร์จแบตเตอรี่ ผอ. ก็ต้องดูเรื่องของขวัญกำลังใจด้วยนะ ไม่ใช่ว่าจะเอาแต่งานไม่สนใจความรู้สึกของครูเลย.....” (07)

6. การปฏิบัติตนเป็นผู้มีความประพฤติทางจริยธรรมที่ดี สามารถแบ่งออกเป็น 6 ประเด็นย่อย ดังนี้

6.1 การยึดมั่นในความถูกต้องดีงามตามหลักคุณธรรมที่ตนยึดถือ

ผู้บริหารสถานศึกษาควรยึดถือและเชื่อมั่นในความถูกต้องดีงาม เสริมสร้างให้เกิดการปฏิบัติตนควบคู่กับคุณธรรมที่ตนยึดถือ มีความซื่อสัตย์ ต่อตนเอง ต่อวิชาชีพ ต่อผู้รับบริการ ต่อบุคลากร ต่อองค์การ ชุมชน และสังคม มีความยึดหยุ่นในการทำงานอย่างเหมาะสม มีความเมตตา โดยสนับสนุนและส่งเสริมให้ครู บุคลากรทางการศึกษา นักเรียน และผู้ปกครอง มีค่านิยมที่ถูกต้อง ดีงาม ดังที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่ระบุว่า

“.....ส่วนตัว ผอ. เองยึดหลักก็คือความซื่อสัตย์ต่อตนเอง ต่อเด็ก ต่อครู ต่อหน้าที่.....” (03)

“.....ความยึดหยุ่นก็จำเป็น ไม่ใช่ว่างานต้องได้ตอนนี้ บางครั้งมันอาจมีปัญหาและอุปสรรค ผู้บริหารเองก็ต้องรับฟัง ไม่ใช่ Stick ทุกเรื่องจนไม่ฟังอะไรเลย” (05)

“.....ถ้าเป็นคนดีมีคุณธรรม มันก็จบแล้ว ความเก่งมันพัฒนาได้ แต่ความเป็นคนดีมีคุณธรรมนี่มันพัฒนายากกว่ากัน ถูกมั้ย ส่วนคุณธรรมที่ยึดปฏิบัติ มันก็ขึ้นอยู่กับตัวของบุคคลเท่านั้นเองว่าจะยึดถือคุณธรรมอะไร เลือกเชื่อแบบใด ขึ้นอยู่กับแต่ละบุคคลนะ.....” (06)

6.2 การปฏิบัติตามกฎหมายอย่างเคร่งครัด เป็นธรรม เสมอภาค ไม่เลือกปฏิบัติ

ผู้บริหารสถานศึกษาควรปฏิบัติตาม และปฏิบัติงานตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ และคำสั่งทางราชการอย่างเคร่งครัด ศึกษากฎหมายที่เกี่ยวข้องให้ครอบคลุมในการดำเนินงานอย่างรอบด้าน ดำเนินการด้วยความเป็นธรรม เสมอภาค ไม่เลือกปฏิบัติ เคารพและคำนึงถึงศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ สิทธิเสรีภาพของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา ดังที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่ระบุว่า

“.....ก็จะดำเนินการปฏิบัติหน้าที่ตามกฎหมาย ตามระเบียบอย่างเคร่งครัด โดยเฉพาะด้านงบประมาณ ต้องเน้นย้ำมากๆ เพราะระเบียบต่างๆ ก็เปลี่ยนบ่อยๆ.....” (04)

“.....หลักที่ใช้อย่างสม่ำเสมอเลยก็คือความเสมอภาคและเป็นธรรม เราทำงาน คือ ทุกคนจะต้องมีความเสมอภาคกัน เสมอภาคอย่างเป็นธรรมด้วยนะครับ ในการปฏิบัติงานต่างๆ ต้องไม่เลือกปฏิบัติ.....” (06)

6.3 การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการสนับสนุนการดำเนินงานของสถานศึกษา

ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาเข้ามามีส่วนร่วมในการรับรู้การดำเนินงานของสถานศึกษา แสดงความคิดเห็น และร้องเรียนเกี่ยวกับการกระทำอันเป็นการทุจริต ร่วมคิด ร่วมแก้ไขปัญหา ร่วมในกระบวนการตัดสินใจ กำกับ ติดตาม ตรวจสอบผลการปฏิบัติงานของสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง ดังที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่ระบุว่า

“.....เรื่อง ITA คือทุกคนต้องมีส่วนร่วมอันนี้สำคัญมากๆ คือทุกคนต้องมีส่วนร่วมไม่ว่าจะเป็น ผอ. คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครอง ชุมชน พอเขาได้ประเมินแบบนี้ก็ถือว่าดีนะคะ เพราะว่าจะเป็นความคิดของเขาเองและเป็นตัวสะท้อนมุมมองที่ผู้ปกครองและชุมชน เขามองโรงเรียนกลับมา มันไม่ใช่แค่เรามองเราอย่างเดียวเป็นตัวสะท้อนกลับมา ซึ่งถ้ามันเป็นเสียงสะท้อนกลับมาไม่ดีเราก็ได้พัฒนาปรับปรุงหรือถ้ามันเป็นสิ่งที่ดีเราก็จะได้มั่นใจว่าสิ่งที่เราทำอยู่นั้น มันมาถูกทาง” (07)

6.4 การเปิดเผยข้อมูลในการดำเนินงานของสถานศึกษาเพื่อความโปร่งใส

ผู้บริหารสถานศึกษาควรสร้างการรับรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของสถานศึกษา ด้วยวิธีการเปิดเผยข้อมูลสาธารณะ อาจใช้วิธีการเผยแพร่ทางเว็บไซต์ของสถานศึกษา การประชุมคณะกรรมการสถานศึกษา การประชุมผู้ปกครอง การประชาสัมพันธ์ เพื่อสร้างการรับรู้ให้เกิดขึ้นกับผู้ให้และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา ตลอดจนมีระบบหรือกระบวนการตรวจสอบและประเมินผลที่มีประสิทธิภาพซึ่งจะเป็นการสร้างควมไว้วางใจและความเชื่อมั่นให้เกิดขึ้นกับสถานศึกษา ดังที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่ระบุว่า

“.....การเผยแพร่ให้คนอื่นรู้อะไรที่เป็นเรื่องที่ดีเราก็อยากจะเผยแพร่ไปให้คนอื่นเขารู้ใช้มั้ย องค์กรไหนที่มีข้อมูลปิดบังเยอะๆ อาจจะไม่มีควมโปร่งใส การเปิดเผยออกมา มันถูกรับรู้ไปพร้อมๆ กันทั้งองค์กร มันไม่ได้รู้ภายในกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งเพียงเท่านั้นนะ แต่ควรรู้ทั้งองค์กร เพราะฉะนั้นมันจะสร้างควมโปร่งใสได้นะ ก็คือในแง่ของการให้ทุกคนได้รับรู้ข้อมูลข่าวสาร กระบวนการรับรู้ข้อมูลข่าวสารไปพร้อมๆ กัน.....” (05)

6.5 ความรับผิดชอบตามบทบาทหน้าที่และความมีวินัยในตนเอง

ผู้บริหารสถานศึกษาควรปฏิบัติตน และส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาให้เป็นผู้มีความรับผิดชอบต่อตนเอง ต่อหน้าที่ ต่อผู้รับบริการ ตามบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง ดังที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่ระบุว่า

“.....หลักสำนักรับผิดชอบ คือส่งเสริมการมีจิตสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคม เคารพในความคิดเห็นที่แตกต่าง.....” (04)

“.....ผมมองว่าเป็นเรื่องของ Self-Discipline หรือ ความมีวินัยในตนเอง จะให้คอยมาบอกมากำกับทุกเรื่อง ผมว่าไม่ได้หรอก ก็คือทุกคนต้องมีความตระหนักรู้มีวินัยในตนเอง วินัยจะเป็นตัวควบคุมในตัวเองอยู่แล้ว ให้มีความรับผิดชอบต่อตนเอง ต่องาน.....” (05)

6.6 ความพอเพียง ประหยัด คุ่มค่า และมุ่งผลประโยชน์ส่วนรวม

ผู้บริหารสถานศึกษาควรน้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาประยุกต์ใช้ในการดำเนินชีวิตและการปฏิบัติงาน ยึดหลักความประหยัดและความคุ่มค่า ควรมีการจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสมในการดำเนินการต่างๆ และมุ่งผลประโยชน์ส่วนรวมมาก่อนประโยชน์ส่วนตนและพวกพ้อง ดังที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่ระบุว่า

“.....เราจะใช้งบประมาณอย่างคุ้มค่าและการตั้งงบประมาณให้เห็นไปที่นักเรียน งบประมาณให้นักเรียนอย่างเดียวนะคะ เราจะชี้แจงกับคุณครูชัดเจนเลย.....” (03)

“.....เราใช้เงินอย่างที่ผมบอกว่าคุณไม่ใช้เงินไม่เกินดุล เงินคงเหลือต้นปีงบประมาณเกือบๆ ล้าน ทั้งๆ ที่เรายังไม่ได้เงินใหม่มา แต่เราจะเอาเงินเก่าไว้ สำหรับใช้ตอนต้นปีงบประมาณต่อไป ต้องไม่ประมาท ไม่รู้ว่าอะไรขึ้นเงินคงคลังในกระเป๋าหมุนใช้ต่อไปเรื่อยๆ ก็จะเป็นลักษณะนั้นตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง.....” (06)



ภาพประกอบที่ 1 แสดงแนวทางการบริหารสถานศึกษาเพื่อเสริมสร้างคุณธรรมและความโปร่งใส ตามกรอบการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใส

อภิปรายผล

จากการสังเคราะห์ข้อมูลและสรุปผลการวิจัยเกี่ยวกับแนวทางการบริหารสถานศึกษาเพื่อเสริมสร้างคุณธรรมและความโปร่งใสตามกรอบการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใส ระดับ AA สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามุกดาหาร เขต 2 ผู้วิจัยสามารถอภิปรายผลการวิจัยรายย่อย โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นผู้อำนวยการความสะอาดและเป็นแบบอย่างในการพัฒนาคุณธรรมและความโปร่งใส สอดคล้องกับทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม 3 ทฤษฎี ดังนี้ 1) ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของ Treviño [9] ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมไว้ว่าต้องประกอบไปด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 2 ด้าน เรียกว่า “สองเสาหลักของผู้นำเชิงจริยธรรม” คือ 1.1) การเป็นบุคคลที่มีศีลธรรม (Moral Person) โดยผู้นำควรเป็นบุคคลที่แสดงพฤติกรรมและการตัดสินใจบนพื้นฐานจริยธรรม และ 1.2) การบริหารที่มีศีลธรรม (Moral Manager) โดยผู้นำควรให้ความสำคัญกับการวางพื้นฐานทางจริยธรรมในการทำงาน โดยการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ และ ค่านิยมส่วนบุคคลกับสมาชิกในองค์กร 2) ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของ Grace [10] ให้ทัศนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมไว้ว่าผู้นำเชิงจริยธรรมเป็นกรอบที่สอดคล้องภายในกับภายนอก เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน ประกอบไปด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 4 ด้าน ได้แก่ 2.1) ค่านิยม (Values) 2.2) วิสัยทัศน์ (Vision) 2.3) การสื่อสาร (Voice) 2.4) คุณธรรม (Virtue) และ 3) ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของ Yuki [11] กำหนดพฤติกรรมที่แสดงออกของผู้นำภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมเป็นตัวชี้วัดใน 8 ข้อ ได้แก่ 3.1) การใช้อำนาจและการใช้อิทธิพลของผู้นำ 3.2) ความสุจริต 3.3) การให้ความร่วมมือของผู้เกี่ยวข้อง 3.4) การพัฒนาวิสัยทัศน์สำหรับองค์กร 3.5) ความเสี่ยงของการตัดสินใจของผู้นำ 3.6) การเปิดเผยข้อมูล 3.7) การตอบสนองต่อคำวิจารณ์และความไม่เห็นด้วยของผู้ตาม และ 3.8) การพัฒนาทักษะผู้ตามและความเชื่อมั่นในตนเอง

2.การร่วมกันวางแผนและกำหนดนโยบายตามกรอบการประเมินรายตัวชี้วัด สอดคล้องแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ดังนี้ 1) ประกาศกระทรวงศึกษาธิการเรื่องให้ใช้มาตรฐานการศึกษาระดับปฐมวัยระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานและระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานศูนย์การศึกษาพิเศษ [11] กำหนดให้สถานศึกษามีบทบาทหน้าที่และกรอบภารกิจงานตามขอบข่าย โดยกำหนดให้โรงเรียนมีระบบบริหารคุณภาพที่เปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายมีส่วนร่วม มีเป้าหมายวิสัยทัศน์ และพันธกิจที่สถานศึกษากำหนดชัดเจน มีระบบบริหารจัดการคุณภาพของสถานศึกษา 2) หลักการพื้นฐานของ ITA [7] 2 ตัวชี้วัด ได้แก่ 2.1) การใช้งบประมาณ 2.2) การแก้ไขปัญหาการทุจริต 3) แนวทางการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา [13] ด้านการบริหารงานงบประมาณ โดยให้สถานศึกษามีอำนาจในการจัดทำแผนงบประมาณ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษา (SWOT Analysis) โดยต้องเชื่อมโยงกับแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา 4) ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) ในยุทธศาสตร์ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ [3] ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานของภาครัฐที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลางที่มุ่งเน้นการตอบสนองความต้องการและให้บริการอย่างสะดวกรวดเร็ว โปร่งใส โดยการให้บริการสาธารณะของภาครัฐได้มาตรฐานสากล 5) งานวิจัยของรณนันทน์ สิงหเสม [14] โดยผลการวิจัยให้ข้อเสนอแนะในการดำเนินการประเมิน ITA ว่าควรกำหนดนโยบายในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ให้ครบถ้วนทุกตัวชี้วัด และ 6) งานวิจัยของ Rosli และคณะ [15] โดยผลการวิจัยให้ข้อเสนอแนะว่าหน่วยงานของรัฐควรได้รับการปรับปรุงและปรับปรุงผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง โดยมีการนำข้อเสนอแนะมาวิเคราะห์หาแนวทางการแก้ไขปัญหาต่อไป โดยการวิเคราะห์ควรคำนึงถึงความเปลี่ยนแปลงของนโยบายรัฐ เศรษฐกิจ วัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อม

3. การเตรียมความพร้อมในการบริหารเพื่อรองรับการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใส
 สอดคล้องแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ดังนี้ 1) ประกาศกระทรวงศึกษาธิการเรื่องให้ใช้มาตรฐานการศึกษาระดับปฐมวัย ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานและระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานศูนย์การศึกษาพิเศษ [12] กำหนดให้สถานศึกษามีบทบาทหน้าที่และกรอบภารกิจงานตามขอบข่าย โดยกำหนดให้โรงเรียนส่งเสริมให้ครูมีความเชี่ยวชาญด้านการจัดประสบการณ์ ส่งเสริมและพัฒนาครูและบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญทางวิชาชีพ บริการสื่อเทคโนโลยีสารสนเทศและสื่อการเรียนรู้เพื่อสนับสนุนการจัดประสบการณ์ และจัดระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการบริหารจัดการและการจัดการเรียนรู้ 2) แนวทางการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา [13] 2.1) ด้านการบริหารงานงบประมาณ โดยให้สถานศึกษามีอำนาจจัดทำรายงานผลการใช้จ่ายเงินงบประมาณประจำปี 2.2) ด้านการบริหารงานบุคคล โดยให้สถานศึกษามีอำนาจในการวางแผนอัตรากำลัง ส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพ ส่งเสริมวินัย คุณธรรมและจริยธรรมสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา และ 2.3) ด้านการบริหารงานทั่วไป โดยให้สถานศึกษามีอำนาจในการพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ 4) หลักการพื้นฐานของ ITA [7] ตัวชี้วัดที่ 4 การใช้ทรัพย์สินของราชการ 5) ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) ในยุทธศาสตร์ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ [3] ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากรภาครัฐให้เป็นคนดี ยึดหลักคุณธรรมจริยธรรม มีจิตสำนึกและค่านิยมในการปฏิบัติงานเพื่อประชาชน และมุ่งเน้นการบริหารงานที่ทันสมัย 6) เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน เป้าหมายที่ 16 ส่งเสริมสังคมที่สงบสุขและครอบคลุม เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน ให้ทุกคนเข้าถึงความยุติธรรม และสร้างสถาบันที่มีประสิทธิภาพ รับผิดชอบ และครอบคลุมในทุกระดับ เป้าหมายย่อย 16.6 พัฒนาสถาบันที่มีประสิทธิภาพมีความรับผิดชอบและโปร่งใส [16] 7) ทฤษฎีการทำนุบำรุงวัฒนธรรมองค์การของ Pascale [17] เป็นกระบวนการในการเพิ่มความเข้มแข็ง เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และได้รับการถ่ายทอดวัฒนธรรมในองค์การที่เรียกว่า “สังคมประกิดในองค์การ”

4. การเสริมสร้างการรับรู้โดยการประชาสัมพันธ์ การสื่อสารและการสร้างเครือข่ายในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สอดคล้องแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ดังนี้ 1) สอดคล้องกับแนวทางการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา [13] ด้านการบริหารงานทั่วไป โดยให้สถานศึกษามีอำนาจในการการประชาสัมพันธ์ งานการศึกษา และการประสานงานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา 2) ประมวลจริยธรรมข้าราชการพลเรือน [18] ที่เกี่ยวข้องกับ 2.1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ ประสิทธิภาพ และคุณภาพของงานโดยปฏิบัติงานด้วยความรวดเร็ว ทันต่อเวลาและสถานการณ์ 2.2) การปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเที่ยงธรรมปราศจากอคติ และไม่เลือกปฏิบัติ 3) หลักการพื้นฐานของ ITA [7] 7 ตัวชี้วัด ได้แก่ 3.1) การปฏิบัติหน้าที่ 3.2) การใช้อำนาจ 3.3) การปรับปรุงระบบการทำงาน 3.4) คุณภาพการดำเนินงาน 3.5) ประสิทธิภาพการสื่อสาร 3.6) การเปิดเผยข้อมูล และ 3.7) การป้องกันการทุจริต 4) ทฤษฎีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรของ Kent Peterson และ Terrence Deal [19] เกี่ยวกับองค์ประกอบด้านเครือข่ายการสื่อสาร มีหน้าที่สำคัญในการเผยแพร่ข้อมูลการปฏิบัติงานให้เป็นที่รู้จักในวงกว้าง 5) งานวิจัยของรณันท์ สิงหเสน [14] จากผลการวิจัยปรากฏว่า ผู้วิจัยให้ข้อเสนอแนะว่า 1) การสร้างการรับรู้ความเข้าใจและให้เกิดการมีส่วนร่วมจากเจ้าหน้าที่ 2) การสร้างการรับรู้และความเข้าใจโดยให้มองภาพรวมขององค์กร 3) การแต่งตั้งคณะทำงานโดยเน้นการมีส่วนร่วม 4) ควรดำเนินการประเมินโดยปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ให้ครบถ้วน จากนั้นนำผลการดำเนินงานและข้อมูลที่เกี่ยวข้องเปิดเผยต่อสาธารณชน 6) งานวิจัยของ เบญจพร จันทรโศทร [21] จากผลการวิจัยปรากฏว่า ผู้วิจัยให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการสร้างการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกว่า ควรดำเนินการเพื่อให้สาธารณชนได้รับรู้รับทราบถึงความโปร่งใสในการดำเนินงานของเจ้าหน้าที่มีมาตรฐานตามหลักธรรมาภิบาลที่เคร่งครัดอย่างสม่ำเสมอ และ 7) งานวิจัยของโชคดี นพวรรณ [22] ผลการวิจัยได้ให้ข้อเสนอแนะเบื้องต้นที่เกี่ยวข้องกับการสร้างเครือข่ายในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ไว้ว่าควรกำหนดให้มีหน่วยงานเฉพาะทางเข้ามาสนับสนุนการดำเนินการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสโดยเฉพาะ และผลักดันให้มีการสร้างและใช้เครื่องมือที่หลากหลายตามหลักการมีส่วนร่วมจากประชาชน ชุมชน องค์กรภาครัฐและเอกชน

5. การสร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศในการทำงานเป็นทีมโดยเสริมสร้างทัศนคติที่ไม่ทนต่อการทุจริตทุกรูปแบบ สอดคล้องแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ดังนี้ 1) ทฤษฎีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรของ Kent Peterson และ Terrence Deal [19] โดยองค์ประกอบเด่นที่มีบทบาทสำคัญในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรมี 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1.1) วิสัยทัศน์ 1.2) พิธีการและประเพณี และ 1.3) เครือข่ายการสื่อสาร 2) ทฤษฎีบรรยากาศองค์กร ของ Andrew Halpin และ Don Croft [22] โดยเกี่ยวข้องกับบรรยากาศแบบเปิด (Open Climate) ที่มีคุณลักษณะ 5 ประการ ได้แก่ 2.1) เป็นองค์กรที่เข้มแข็งที่กำลังก้าวไปสู่เป้าหมายพร้อมกับตอบสนองความต้องการของผู้ปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี 2.2) พฤติกรรมภาวะผู้นำเกิดขึ้นอย่างเหมาะสม 2.3) สมาชิกไม่ถูกครอบงำ และการตอบสนองความต้องการทางสังคมของกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน 2.4) เกิดความพึงพอใจทั้งฝ่ายผู้ปฏิบัติงานและฝ่ายผู้นำ และ 2.5) พฤติกรรมสมาชิกเป็นความจริงแท้ 3) ทฤษฎีโครงสร้างองค์กรระบบ 4 ของ Likert [19] เป็นตัวแปรภายในตามบริบทขององค์กรที่ได้รับอิทธิพลมาจากตัวแปรเหตุ ได้แก่ 3.1) เจตคติที่ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่องาน หัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน และผู้ปฏิบัติงาน 3.2) สัญญาที่มีต่อองค์กร 3.3) ระดับเป้าหมายของการปฏิบัติ 3.4) ความจงรักภักดีต่อองค์กร 3.5) คำมั่นสัญญาที่กลุ่มมีให้ต่อองค์กร 3.6) ความเชื่อมั่นในตนเองและหัวหน้างาน 3.7) แรงจูงใจ และ 3.8) การติดต่อสื่อสารภายในองค์กร และ 4) แนวทางการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา [13] ด้านการบริหารบุคคล โดยให้สถานศึกษามีอำนาจในการการส่งเสริมและยกย่องเชิดชูเกียรติ ส่งเสริมการพัฒนาตนเองของข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาในการปฏิบัติงาน ให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพ เพื่อนำไปสู่การ พัฒนามาตรฐานวิชาชีพและคุณภาพการศึกษา รวมทั้งสร้างขวัญและกำลังใจแก่ข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา

6. การปฏิบัติตนเป็นผู้มีความประพฤติทางจริยธรรมที่ดี สอดคล้องแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

- 1) ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) ในยุทธศาสตร์ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ [3] ที่เกี่ยวข้อง 4 ประเด็น ได้แก่ 1.1) ภาครัฐมีขนาดเล็กลง โดยมุ่งเน้นการบริหารงานที่เหมาะสมกับภารกิจ ส่งเสริมให้ประชาชนและทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการพัฒนาประเทศ 1.2) ภาครัฐมีความโปร่งใส โดยมุ่งเน้นการบริหารงานอย่างโปร่งใส ปลอดภัย ยุติธรรมและประพฤติมิชอบ โดยประชาชนและเอกชนมีส่วนร่วมในการป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบ บุคลากรภาครัฐ ยึดมั่นในหลักคุณธรรม จริยธรรมและความซื่อสัตย์สุจริต 1.3) กฎหมายมีความสอดคล้องเหมาะสมกับบริบทต่าง ๆ เป็นธรรม เท่าเทียม และ 1.4) กระบวนการยุติธรรม เคารพสิทธิมนุษยชน 2) การจัดระดับการกำกับดูแลองค์การภาครัฐตามหลักธรรมาภิบาล [23] ที่ได้อธิบายหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ประกอบด้วย องค์ประกอบ 10 หลัก ได้แก่ 2.1) หลักประสิทธิภาพ 2.2) หลักประสิทธิภาพ 2.3) หลักการตอบสนอง 2.4) หลักการรับผิดชอบ 2.5) หลักความโปร่งใส 2.6) หลักการมีส่วนร่วม 2.7) หลักการกระจายอำนาจ 2.8) หลักนิติธรรม 2.9) หลักความเสมอภาค และ 2.10) หลักมุ่งเน้นฉันทามติ 3) ประมวลจริยธรรมข้าราชการพลเรือน [18] โดยมีหลักเกณฑ์ในการปฏิบัติตน และรักษาคุณงามความดีที่ข้าราชการต้องยึดถือในการปฏิบัติงาน 7 ข้อ ได้แก่ 3.1) การยึดมั่นในสถาบันหลักของประเทศ 3.2) ความซื่อสัตย์สุจริต 3.3) กล้าตัดสินใจและยืนหยัดทำในสิ่งที่ถูกต้องชอบธรรม 3.4) คิดถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว 3.5) มุ่งผลสัมฤทธิ์ ประสิทธิภาพ และคุณภาพของงาน 3.6) ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเที่ยงธรรม และ 3.7) ดำรงตนเป็นแบบอย่างด้วยการเป็นข้าราชการที่ดี น้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง พระบรมราโชวาท หลักคำสอนทางศาสนาที่ตนนับถือมาปรับใช้ และปฏิบัติตนเป็นพลเมืองดี

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

จากผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารสถานศึกษา ครูและบุคลากรทางการศึกษาคควรกำหนดนโยบายพัฒนาและปรับปรุงการบริหารสถานศึกษาให้ได้รับผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใส (ITA) ระดับ AA โดยใช้แนวทางการบริหารสถานศึกษา 6 ประเด็นสำคัญ ได้แก่ 1) ผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นผู้อำนวยการความสะอาดและเป็นแบบอย่างในการพัฒนาคุณธรรมและความโปร่งใส 2) การร่วมกันวางแผนและกำหนดนโยบายตามกรอบการประเมินรายตัวชี้วัด 3) การเตรียมความพร้อมในการบริหารเพื่อรองรับการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใส 4) การเสริมสร้างการรับรู้โดยการประชาสัมพันธ์ การสื่อสารและการสร้างเครือข่ายในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 5) การสร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศในการทำงานเป็นทีมโดยเสริมสร้างทัศนคติที่ไม่ทนต่อการทุจริตทุกรูปแบบ และ 6) การปฏิบัติตนเป็นผู้มีความประพฤติทางจริยธรรมที่ดี

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการศึกษาเรื่อง “บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาต่อการป้องกันการทุจริตตามกรอบการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใส”

2.2 ควรมีการศึกษาเรื่อง “การพัฒนา รูปแบบการบริหารสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใส”

2.3 ควรมีการศึกษาเรื่อง “ภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามกรอบการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสของสถานศึกษา”

2.4 ควรมีการศึกษาเรื่อง “การพัฒนา รูปแบบเครือข่ายความร่วมมือเพื่อการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสของสถานศึกษา”

เอกสารอ้างอิง

- [1] กัลยาณี ศิวธรรมปัญญา. (2565). การบริหารจัดการตามหลักคุณธรรมและความโปร่งใสในวิถีใหม่ของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.]. Etheses RBRU. <https://etheses.rbru.ac.th/pdf-uploads/allfile-457-file01-2023-03-17-11-01-53.pdf>
- [2] สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ. (2566b, 31 มกราคม). ประกาศผลดัชนีการรับรู้ การทุจริต (CPI) ประจำปี 2565. www.nacc.go.th. <https://www.nacc.go.th/categorydetail/2018083118464105/20230131152920>.
- [3] สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2561). ยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี พ.ศ. 2561-2580 (ฉบับสำหรับเผยแพร่.). สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ
- [4] มุลนิธิมันพัฒนา. (2563). สืบสานสู่ปฏิบัติ เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนของประเทศไทย. ศูนย์ศึกษาการพัฒนาที่ยั่งยืนและเศรษฐกิจพอเพียง สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- [5] สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ. (2566a). คู่มือการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 = ITA manual 2023. สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ.
- [6] สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานีเขต2. (2566). รายงานผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของสถานศึกษาออนไลน์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2566. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานีเขต2.
- [7] สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2566). คู่มือการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของสถานศึกษาออนไลน์ ปีงบประมาณ พ.ศ.2566. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.
- [8] ประไพพิมพ์ สุธีวสินนท์. (2559). กลยุทธ์การเลือกตัวอย่างสำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ. วารสารปาริชาต มหาวิทยาลัยทักษิณ, 29(2), 31-48.
- [9] Treviño, L. K., Hartman, L. P., และ Brown, M. (2000). Moral Person and Moral Manager: How Executives Develop a Reputation for Ethical Leadership. *California Management Review*, 42(2), 128-142. https://homepages.se.edu/cvonbergen/files/2012/12/Moral-Person-and-MoralManager_How-Executives-Develop-a-Reputation-for-Ethical-Leadership1.pdf
- [10] ศุภกร จันทราวุฒิก. (2562). การศึกษาและพัฒนารูปแบบการฝึกอบรมตามหลักไตรสิกขาเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารและหัวหน้างานองค์กร ปริญญาโท (ปร.ด.(จิตวิทยาประยุกต์)) -- มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2562]. <http://irithesis.swu.ac.th/dspace/bitstream/123456789/284/1/gs561150082.pdf>
- [11] Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations* (5th .). Upper Saddle River, N.J. : PrinticeHall.
- [12] ประกาศกระทรวงศึกษาธิการเรื่องให้ใช้มาตรฐานการศึกษาระดับปฐมวัยระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานและระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานศูนย์การศึกษาพิเศษ. (2561). ราชกิจจานุเบกษา. (เล่มที่135 ตอนพิเศษ 235 ง, น. 4-5). https://www.ratchakitcha.soc.go.th/DATA/PDF/2561/E/235/T_0004.PDF
- [13] สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2550). แนวทางการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาตามกฎกระทรวง กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษา พ.ศ. 2550. โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทยจำกัด.

- [14] ชนนันท์ สิงหเสม. (2566). การประเมินผลสัมฤทธิ์ภารกิจด้านคุณธรรมและความโปร่งใส ITA : กรณีศึกษา สำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดิน. วารสารผู้ตรวจการแผ่นดิน, 16(1), 159-183.
- [15] Rosli, M. H., Aziz, M. A. b. A., Mohd, F., และ Said, J. (2015). Integrity Systems in Malaysian Public Sector: An Empirical Finding. *Procedia Economics and Finance*, 28, 260-265. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)01109-0](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)01109-0)
- [16] United Nations. (2015, 2023, October 23). Transforming Our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development. Resolution Adopted by the General Assembly on 25 September 2015. Department of Economic and Social Affairs Sustainable Development. <https://sdgs.un.org/2030agenda>
- [17] Pascale, R. (1985). The Paradox of "Corporate Culture" : Reconciling Ourselves to Socialization. *California Management Review*, 27(2), 1-26. https://www.researchgate.net/profile/Richard-Pascale-2/publication/240322077_The_Paradox_of_Corporate_Culture/links/00b4953a3f85f8940f000000/The-Paradox-of-Corporate-Culture.pdf
- [18] ประมวลจริยธรรมข้าราชการพลเรือน. (2564). ราชกิจจานุเบกษา (เล่ม 138 ตอนพิเศษ 109 ง, น. 1-2). <https://www.ocsc.go.th/sites/default/files/attachment/article/pramwlcchrythrmkhaaraachkaarphleruue.pdf>
- [19] ศิริพงศ์ เสาภายน. (2558). หลักและกระบวนการบริหารการศึกษาทฤษฎีและแนวปฏิบัติ (พิมพ์ครั้งที่ 3.). มิตรภาพ การพิมพ์และสตีวดีโอ
- [20] เบญจพร จันทรโคตร. (2561). การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานขององค์กรบริหารส่วนตำบลปากนคร อำเภอเมือง จังหวัดนครศรีธรรมราช. *Walailak Procedia*, 2018(1), SS181. <https://wjst.wu.ac.th/index.php/wuresearch/article/view/5298>
- [21] โชคดี นพวรรณ. (2565). การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity & Transparency Assessment: ITA) กับการป้องกันการคอร์รัปชันในรูปแบบต่าง ๆ. วารสารผู้ตรวจการแผ่นดิน, 15(1), 157-189.
- [22] สุนทร โคตรบรรเทา. (2560). การบริหารการศึกษาหลักการและทฤษฎี (ฉบับปรับปรุง). ปัญญาชน.
- [23] สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2552). คู่มือการจัดระดับการกำกับดูแลองค์กรภาครัฐตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี. สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.