

## ธรรมาภิบาลในหน่วยงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

### GOOD GOVERNANCE IN THE OFFICES OF RAJABHATRAJANAGARINDRA UNIVERSITY

ศิรินันท์ ทิพย์เจริญ<sup>1</sup>, ศาสตราจารย์ (พิเศษ) ดร.ยุวัฒน์ วุฒิเมธี<sup>2</sup>

Sirinan Tipcharoen<sup>1</sup>, Prof. Dr.Yuwat Vuthimedhi, Ph.D.<sup>2</sup>

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์<sup>1</sup>, มหาวิทยาลัยสยาม<sup>2</sup>

sirinan41@hotmail.com<sup>1</sup>, yuwatv@gmail.com<sup>2</sup>

#### บทคัดย่อ

การศึกษานี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของหน่วยงานต่างๆ ในมหาวิทยาลัยฯ 2) ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานตามหลักดังกล่าว 3) เพื่อนำผลที่ได้ไปประยุกต์ใช้และปรับปรุงการบริหารงานของเจ้าหน้าที่ทั้งในหน่วยงานหลักและหน่วยงานสนับสนุนในหน่วยงานต่างๆ ของมหาวิทยาลัยฯ โดยการวิจัยเชิงคุณภาพได้แก่วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก กับบุคคลผู้ให้ข้อมูลทั้งหมด 12 คน ประกอบด้วย อธิการบดี รองอธิการบดี คณบดีทั้ง 6 คณะ รวมถึงผู้อำนวยการสำนักอธิการบดี และใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณเพื่อเสริมเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นที่มีต่อธรรมาภิบาลทั้ง 6 ด้าน

ผลการวิจัยพบว่าการบริหารงานใช้หลักธรรมาภิบาลในภาพรวมแล้วอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งแสดงให้เห็นว่าผู้บริหาร ข้าราชการและบุคลากรทั้งหน่วยงานหลักและหน่วยงานสนับสนุนมีระดับความคิดเห็นที่สอดคล้องกันอีกทั้งยังพบว่าปัญหาและอุปสรรคในการนำหลักธรรมาภิบาลเข้ามาใช้ในหน่วยงานต่างๆ ของมหาวิทยาลัยฯ เกิดจากการที่ผู้บริหารในหน่วยงานบางท่านไม่นำหลักธรรมาภิบาลทั้ง 6 ด้านเข้ามาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่อย่างจริงจัง และในเรื่องของการปรับปรุงการบริหารของหน่วยงานหลักและหน่วยงานสนับสนุนตามหลักธรรมาภิบาลในหน่วยงานต่างๆ ของมหาวิทยาลัยฯ พบว่าแนวทางที่ก่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการนำหลักธรรมาภิบาลเข้ามาประยุกต์และปรับปรุงการให้บริหารของหน่วยงานต่างๆ ของมหาวิทยาลัยฯ นั้นผู้บริหารต้องเป็นผู้ที่มีหลักนิติธรรมและหลักความคุ้มค่ามาใช้ให้เป็นหลักสำคัญในการบริหารองค์การส่วนหลักธรรมาภิบาลด้านอื่นๆ เป็นฐานการบริหารงานที่เสริมสร้างหลักจริยธรรมและจิตวิทยาในการบริหารด้านการพัฒนาบุคลากรขององค์การ ซึ่งพบว่าการบริหารงานในประเด็นเหล่านี้มีอยู่ได้เพียงระดับปานกลางซึ่งจะก่อให้เกิดความขัดแย้งในด้านความคุ้มค่าและพัฒนาบุคลากรดังรายละเอียดตามตารางแสดงระดับความคิดเห็นในด้านต่างๆ ของธรรมาภิบาลในหน่วยงานต่างๆ ของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

**คำสำคัญ:** ธรรมาภิบาล , การบริหารภาครัฐแนวใหม่ , มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

## ABSTRACT

The aims of this study are 1) to understand corporate governance level in the university's administration process 2) to identify key obstacles in this managerial principle and 3) to provide suggestions and apply to other functions in the university. This research used qualitative research methodology to gather in-depth information through interview process. There were 12 key informants in this research comprise of the President, Deputy President and 6 Deans including the Director of the President's office. Then, the quantitative research methodology was conducted to collect the opinion level of the 6 aspects of Corporate Governance (CG).

The research results indicated that the overall Corporate Governance administration is at moderate level. It means that the executive and staff level, both in core and support functions, have similar view in this context. In addition, the results also shown that the key obstacles in enhancing the Corporate Governance in the university came from Executive level. Some Executives did not fully applied CG into administration process. Moreover, the researcher also found that keys success factors in implementation of CG are related to the Executive. The more to apply Rule of Laws and Cost - effectiveness or Economy principle into administration process, the more success in CG administration. Meanwhile, others CG principles can be applied in according to build the foundation of ethical personnel management. The details of findings illustrated in the RajabhatRajanagarindra University's opinion table.

**Keyword:** Good Governance, New Public Management, RajabhatRajanagarindra University

## บทนำ

การบริหารราชการแผ่นดินในปัจจุบัน หลายประเทศได้นำแนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาเป็นแนวทางหลักในการปฏิรูประบบราชการ(จุมพล นิมพานิช, 2549) เนื่องจาก ภายใต้ครรอลงของการบริหารราชการแผ่นดินภายใต้ระบอบประชาธิปไตย ภาครัฐจะต้องรับผิดชอบต่อประชาชนในการนำทรัพยากรของรัฐมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนในการนำแนวคิดการบริหารภาครัฐแนวใหม่มาใช้ในประเทศไทย ธรรมาภิบาลเป็นแนวคิดหนึ่งที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นหลักการที่เกื้อหนุนสังคมประชาธิปไตยและการบริหารราชการแผ่นดินอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล(ถวิลวดี บุรีกุล, 2552) โดยแนวคิดธรรมาภิบาลและการนำแนวคิดการบริหารภาครัฐแนวใหม่เป็นแนวคิดหลักในการปฏิรูประบบราชการในประเทศ โดยหลักธรรมาภิบาลได้มีการนำไปประยุกต์ใช้อย่างเป็นอย่างรูปธรรมทั้งในระดับนโยบายแห่งรัฐ ดังปรากฏในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยพุทธศักราช 2540 และรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 ซึ่งบทบัญญัติมาตราต่างๆมีเนื้อหาที่สะท้อนการนำหลักธรรมาภิบาล อาทิ การมีส่วนร่วมของประชาชน ความโปร่งใส นิติธรรม คุณธรรม ความคุ้มค่า และ ความรับผิดชอบของหน่วยงานและเจ้าพนักงานของรัฐ ไปปรับใช้ในแง่ที่ว่าถ้าหากมีการนำแนวคิดธรรมาภิบาลไปใช้อย่างจริงจัง จะทำให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีการตรวจสอบการทำงานของรัฐบาลโดยประชาชนและองค์กรที่เกี่ยวข้องและระบบบริหารของรัฐมีความยุติธรรมและเป็นที่ยอมรับทั้งในและต่างประเทศ อีกทั้งนำไปสู่การป้องกันการทุจริตซึ่งเป็นปัญหาเรื้อรังของบ้านเมืองได้ (ถวิลวดี บุรีกุล, 2549) และการนำไปประยุกต์ใช้อย่างเป็นรูปธรรมในระดับการนำไปปฏิบัติ ดัง

ปรากฏในแนวทางตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2542 เพื่อเป็นการวางหลักธรรมาภิบาลในการบริหารราชการแผ่นดิน

อย่างไรก็ตามการนำหลักธรรมาภิบาลมาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานของหน่วยงานต่างๆของรัฐ อย่างจริงจังก็อาจมีอุปสรรคจากเหตุปัจจัยต่างๆ เช่นวัฒนธรรมองค์กร ระบบอุปถัมภ์ กลุ่มอิทธิพล และกลุ่มผลประโยชน์ต่างๆที่ต้องการรักษาสถานภาพเดิมไว้ (ถวิลวดี บุรีกุล, 2552) ดังนั้นหากต้องการที่จะทราบว่ามีการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติให้เป็นผลหรือไม่เพียงใดนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการวัดระดับของการนำหลักธรรมาภิบาลมาประยุกต์ใช้ เพื่อให้ผู้กำหนดนโยบายและบริหารจัดการได้ทราบถึงสถานะและระดับของธรรมาภิบาลของหน่วยงานของรัฐซึ่งจะเป็นข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการพัฒนายกระดับธรรมาภิบาลในกระบวนการปฏิรูปการบริหารราชการแผ่นดินของหน่วยงานของรัฐต่อไป

ในการศึกษาระดับธรรมาภิบาลใน มหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนครินทร์ ซึ่งเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐจัดตั้งขึ้นเมื่อพ.ศ. 2483 เปิดสอนในหลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพครู ยกฐานะจากวิทยาลัยครูฉะเชิงเทราและต่อมายกฐานะเป็น สถาบันราชภัฏฉะเชิงเทรา ต่อมาได้เปลี่ยนชื่อเป็น "สถาบันราชภัฏราชชนครินทร์" ใน พ.ศ. 2541 จนกระทั่งได้รับการยกฐานะเป็นมหาวิทยาลัย ตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 ปัจจุบันเปิดสอนใน 5 คณะวิชา ได้แก่ คณะครุศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ คณะวิทยาการจัดการ คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และคณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรม มีฐานะเป็นหน่วยงานของรัฐหน่วยงานหนึ่ง ที่มีความสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศในระดับบัณฑิตศึกษา และได้ดำเนินการในการปฏิรูปการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล

มหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนครินทร์มีนโยบายในการบริหารและพัฒนาเพื่อให้เป็นสถาบันอุดมศึกษาที่มีคุณภาพในการผลิตบัณฑิตที่มีความเป็นเลิศในการวิจัย การบริหารจัดการและการบำรุงศิลปวัฒนธรรม ตลอดจนการพัฒนาสังคมและท้องถิ่น ตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏพ.ศ. 2547 นอกจากนี้สภามหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนครินทร์ได้มีมติในการประชุมครั้งที่ 13/2554 เมื่อวันที่ 16 ตุลาคม 2554 กำหนดนโยบายการบริหารและพัฒนามหาวิทยาลัยเพื่อเป็นกรอบในการจัดทำแผนพัฒนามหาวิทยาลัย ระหว่าง พ.ศ. 2554-2558 ทั้งนี้เพื่อให้การปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนครินทร์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถสนองตอบนโยบายในการบริหารและพัฒนาของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนครินทร์ที่กำหนดไว้อย่างสมบูรณ์ และมีผลสัมฤทธิ์ รวมทั้งเพื่อให้เป็นไปตามยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2552-2556 ตามยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาคุณภาพข้าราชการในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ (competency) โดยมีเป้าหมายให้ข้าราชการในส่วนราชการต่างๆได้รับการพัฒนาให้มีคุณภาพในการปฏิบัติงานที่มีความรับผิดชอบอย่างจริงจังตามสมรรถนะประจำ กลุ่มงานตามความจำเป็นและคุ้มค่า สาเหตุหลักที่ผู้วิจัยมีความสนใจศึกษาเรื่องธรรมาภิบาลในมหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนครินทร์ในครั้งนี้สืบเนื่องมาจากผู้วิจัยพบเห็นข้อมูลบางประการในเรื่องของปัญหาและอุปสรรคในการนำหลักธรรมาภิบาลเข้ามาใช้นั้นเกิดจากการที่ผู้บริหารในหน่วยงานบางท่านไม่นำหลักธรรมาภิบาลทั้ง 6 ด้านเข้ามาใช้ในการประพฤติปฏิบัติหน้าที่อย่างจริงจัง ตามแนวทางที่ก่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการนำหลักธรรมาภิบาลเข้ามาประยุกต์และปรับปรุงการให้บริหารของหน่วยงาน จากการศึกษาข้อมูลเบื้องต้นของผู้วิจัยพบว่าฝ่ายบริหารได้ตระหนักถึงปัญหาเกี่ยวกับธรรมาภิบาลในหน่วยงานต่างๆในมหาวิทยาลัยในหลายประการ อาทิ การนำหลักนิติธรรมเข้ามาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานบุคคลในหน่วยงานของมหาวิทยาลัย ทั้งในการแต่งตั้ง การปลดและการไล่ออก รวมถึงความเสมอภาคและความโปร่งใสในการบริหารงานบุคคล นอกจากนี้ การขาดความไว้วางใจซึ่งกันและกันของผู้ได้บังคับบัญชาและบุคลากรในองค์กรเดียวกัน ข้าราชการและบุคลากรในองค์กรขาดการมีส่วนร่วมก็เป็นประเด็นที่สำคัญอีกประการหนึ่งที่สะท้อนถึงระดับของธรรมาภิบาลในมหาวิทยาลัยฯ เป็นต้น (คณะกรรมการบัณฑิตวิทยาลัย, 2556)

## วัตถุประสงค์

1. ศึกษาาระดับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของหน่วยงานต่างๆในมหาวิทยาลัยฯ
2. เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานตามหลักดังกล่าว
3. เพื่อนำผลที่ได้ไปประยุกต์ใช้และปรับปรุงการบริหารงานของเจ้าหน้าที่ทั้งในหน่วยงานหลักและหน่วยงานสนับสนุนในหน่วยงานต่างๆ ของมหาวิทยาลัยฯ

## ขอบเขตการวิจัย

1. ศึกษาเฉพาะผู้นำระดับผู้บริหารหน่วยงาน ข้าราชการ พนักงานสายวิชาการและบุคลากรสายสนับสนุนที่ทำงานอยู่ในมหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนครินทร์
2. ขอบเขตด้านระยะเวลาผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพในช่วงระยะเวลา ระหว่างเดือนสิงหาคมถึงเดือนธันวาคม พ.ศ.2556

## วิธีการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาวิจัยโดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพเป็นหลักและใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณมาเสริม โดยมีรายละเอียดเกี่ยวกับระเบียบวิธีวิจัยดังต่อไปนี้

### ตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

1. การวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้ให้ข้อมูลผู้วิจัยได้กำหนดเจาะจงบุคคลผู้ให้ข้อมูล คือ อธิการบดี 1 คน รองอธิการบดี 5 คน คณบดี 6 คน ได้แก่ คณบดีคหกรรมศาสตร์ คณบดีเทคโนโลยีอุตสาหกรรม คณบดี มนุษย์ศาสตร์และสังคมศาสตร์ คณบดีวิทยาการ การจัดการ คณบดีวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย รวมทั้งสิ้น 12คน
2. การวิจัยเชิงปริมาณประชากร (Population) ได้แก่ ข้าราชการ พนักงานราชการ ที่ทำงานอยู่ในมหาวิทยาลัย ราชภัฏราชชนครินทร์ทั้งหน่วยงานหลักและหน่วยงานสนับสนุนจำนวนรวมทั้งสิ้น 716 คน ดำเนินการสุ่มตัวอย่างโดยใช้ ตารางแสดงจำนวนประชากรและจำนวนตัวอย่างตามตารางของ Krejcie and Morgan (1970: 608-609)ได้ประชากร ตัวอย่างจำนวน 298 คน

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพใช้แบบสอบถามประกอบการสัมภาษณ์ ( Interview Schedule ) สำหรับการสัมภาษณ์เชิงลึก จากผู้ให้ข้อมูลจำนวน 12 คน
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ ใช้แบบสอบถามที่ได้ทำการพัฒนาแล้วมาทดสอบความเที่ยงตรงและ ความเชื่อมั่น แล้วจึงนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากประชากรตัวอย่าง จำนวน 298 คน เมื่อรับแบบสอบถามคืน มาแล้ว จึงดำเนินการตรวจสอบความถูกต้อง รวมทั้งความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม เพื่อความถูกต้องของข้อมูลที่จะ นำมาใช้แปลผล หลังจากนั้นจึงนำแบบสอบถามที่ทำการตอบแล้วมาทำการวิเคราะห์ประมวลผลด้วยคอมพิวเตอร์ โดย โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ โดยการหาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

### การวิเคราะห์ข้อมูล

1. การวิจัยเชิงคุณภาพ คณะผู้วิจัยทำการรวบรวมความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลแต่ละด้านตามกรอบธรรมาภิบาลในการบริหารงาน 6 ด้าน โดยวิเคราะห์ตรวจสอบกับเอกสารตำรางานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารงานบนพื้นฐานธรรมาภิบาลแล้วจัดทำเป็นหมวดหมู่ของความคิดเห็นแต่ละด้าน
2. การวิจัยเชิงปริมาณคณะผู้วิจัยทำการตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของการตอบแบบสอบถามแล้วทำการรวบรวมวิเคราะห์ข้อมูลด้วยระบบคอมพิวเตอร์
3. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลใช้ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยมัธยฐานเลขคณิตและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
4. การแปลความหมายของข้อมูลและการเสนอผลของข้อมูลใช้วิธีการเสนอสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistic) และการวิเคราะห์ตามหัวข้อเรื่องเฉพาะ (Item Analysis)

### ผลการวิจัย

ผลการวิจัยเรื่องธรรมาภิบาลในหน่วยงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนครินทร์ **ตอนที่ 1** ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ **ตอนที่ 2** ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

**ตอนที่ 1** การวิเคราะห์ข้อมูลจากคำถามปลายเปิด และการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ซึ่งเป็นผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนครินทร์ เกี่ยวกับธรรมาภิบาลทั้ง 6 ด้านของมหาวิทยาลัยของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนครินทร์ สามารถสรุปได้ดังต่อไปนี้

#### ด้านนิติธรรม

พบว่าปัญหาในการขาดการนำหลักนิติธรรมของตัวผู้บริหารเอง ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านหนึ่งได้ยกตัวอย่างถึงการบริหารจัดการภายในหน่วยงานบางหน่วยงานที่พบว่าตัวผู้บริหารบางท่านยังคงยึดติดและฝังใจอยู่กับค่านิยมเก่าๆและยังยึดถือเอาความคิดของตนเองเป็นหลัก ขาดความถูกต้องเป็นธรรม การกระทำต่างๆไม่เป็นไปตามกฎหมาย กฎ กติกาและไม่ยึดตามระเบียบ กฎหมาย ตามโครงสร้างอำนาจหน้าที่ ตามบทบาทภารกิจที่มหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนครินทร์ได้กำหนดไว้ ขาดการคำนึงถึงสิทธิและเสรีภาพ อีกทั้งยังขาดความยุติธรรมในการบริหารงานในหน่วยงานของตนเองอีกด้วย สิ่งเหล่านี้นอกจากจะส่งผลในแง่ลบต่อตัวท่านเองแล้วยังจะส่งผลในแง่ลบต่อหน่วยงานของผู้บริหารท่านนั้นอีกด้วย ทั้งยังพบว่ามหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนครินทร์ยังขาดการนำหลักนิติธรรมเข้ามาใช้อย่างจริงจัง เนื่องจากมีการแทรกแซงการบริหารงานของผู้บริหารระดับสูงบางท่านต่อหัวหน้าหน่วยงานต่างๆอยู่ตลอดเวลา ขาดความเป็นธรรมหรือยุติธรรมในการบังคับใช้ กฎ ระเบียบด้านการบริหารงานบุคคลในหน่วยงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านการบังคับใช้ระเบียบกฎหมายเพื่อเอื้อประโยชน์ให้กับพวกพ้องในการพิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งบุคลากรในองค์กรซึ่งเป็นปัญหาหนึ่งที่ทางมหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนครินทร์ได้ตระหนักถึงและเร่งหาทางออกและแนวทางแก้ไขอยู่ในเวลานี้

#### ด้านคุณธรรม

การขาดคุณธรรมของตัวผู้บริหารเองเนื่องจากมหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนครินทร์ มีผู้บริหารหลายท่านและเชื่อว่าผู้บริหารแต่ละท่านจะมีคุณธรรมเท่าเทียมกันหมด สาเหตุหลักในการขาดคุณธรรมของผู้บริหารบางท่านสืบเนื่องมาจากการขาดความยึดมั่นในความถูกต้องดีงามของตัวผู้บริหารเองในกรณีนี้เกิดขึ้นเฉพาะผู้บริหารในบางหน่วยงานเท่านั้น ซึ่งพบว่าการที่ผู้บริหารบางหน่วยงานขาดความเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติงานในการให้ความสำคัญกับบุคลากรในหน่วยงาน ไม่ยึดถือ และไม่ตระหนักถึงการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับที่ว่าด้วยจรรยาบรรณของข้าราชการคือ มีจรรยาบรรณต่อตนเอง ต่อหน่วยงาน ต่อผู้ร่วมงาน ต่อบางกลุ่มอย่างไม่เป็นธรรม มีพฤติกรรมในการเลือกปฏิบัติต่อบุคลากรในหน่วยงานของตนเอง โดยมีการร้องเรียนจากคณาจารย์ระดับรองลงมาและจากเจ้าหน้าที่ฝ่ายปฏิบัติการอยู่ตลอดเวลา ผู้บริหารในหน่วยงานของตนเองนั้นเป็นผู้ที่ไม่มีคุณธรรม เป็นผู้ที่ขาดระเบียบวินัยในการทำงานเป็นอย่างสูง อีกทั้งยังเป็นผู้ที่ไม่เคยรับ

ฟังเสียงข้างต้งไม่เคยรับฟังความคิดเห็นจากผู้บริหารท่านอื่น คณะกรรรมทั้งเจ้าหน้าที่ที่ทำงานร่วมกันในหน่วยงานต่างๆ อีกด้วยซึ่งประเด็นนี้ถือได้ว่าเป็นประเด็นที่ต้องได้รับการแก้ไขอย่างเร่งด่วน

### **ด้านความโปร่งใส**

การบริหารจัดการงานในมหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนครินทร์ ยังขาดความโปร่งใสเท่าที่ควร เนื่องจากผู้วิจัยค้นพบว่าปัญหาความโปร่งใส เกี่ยวกับโครงการบางโครงการที่เกิดการทุจริตขึ้นมาและไม่สามารถตรวจสอบข้อมูลได้ ซึ่งตามหลักการและเหตุผลแล้วในความเป็นจริงกลไกในการทำงานของตัวระบบนั้นโปร่งใส ในทางกลับกันการปฏิบัติงานกลับมีการหาช่องทางทาง มีการใช้เทคนิคต่างๆในการกระทำเพื่อให้ได้รับมาซึ่งผลประโยชน์ มีการหาผลประโยชน์ให้แก่ตนเอง และพวกพ้องอยู่บ่อยครั้งและไม่มีผู้ใดสามารถเอาผิดได้ด้วยเหตุผลหลายประการ อันเป็นผลที่สืบเนื่องมาจากการขาดความไว้วางใจซึ่งกันและกันของแต่ละหน่วยงาน โดยผู้บริหารภายในเกิดความขัดแย้งกันเอง โดยเฉพาะกลไกในการทำงานที่ไม่สามารถตรวจสอบได้ ไม่มีการเปิดเผยข้อมูล โดยเฉพาะอาจารย์ที่เป็นผู้บริหารระดับรองลงมาและบุคลากรในหน่วยงานต่างๆไม่สามารถเข้าถึงข้อมูลตรงนี้ได้ อีกทั้งผู้บริหารระดับสูงก็ไม่สามารถนำข้อมูลบางส่วนนี้มาตีแผ่ให้บุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนครินทร์ หรือบุคลากรได้รับทราบ สิ่งเหล่านี้มีผลต่อประสิทธิภาพและผลการปฏิบัติงานของบุคลากรและมหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนครินทร์ ดังสะท้อนได้จาก ผลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงท่านหนึ่งที่กล่าวว่า “การทำงานที่เปิดเผยและสามารถตรวจสอบได้ จะส่งผลให้การทุจริตคอร์รัปชั่นและความด้อยประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ทำงานในมหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนครินทร์ลดลง”

### **ด้านการมีส่วนร่วม**

ผู้บริหารบางท่านในมหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนครินทร์ได้เปิดโอกาสให้บุคลากรในหน่วยงานของตนเองเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนการดำเนินงานและบริหารจัดการงานภายในพอสมควร จะมีก็แต่เพียงบางหน่วยงานเท่านั้นที่พบว่าผู้บริหารกีดกันบุคลากรในหน่วยงานของตนเอง ในการเข้ามามีส่วนร่วมในเรื่องของการบริหารจัดการงาน ดังจะเห็นได้จาก ผลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงท่านหนึ่งที่พบว่าระดับการมีส่วนร่วมของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนครินทร์นั้นมีน้อยมาก โดยดูได้จากแบบประเมินผลที่มหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนครินทร์ได้ทำการประเมินไว้ ซึ่งปัญหาเหล่านี้เกิดขึ้นจากการที่ผู้บริหารบางหน่วยงานไม่เคยเปิดโอกาสให้บุคลากรและเจ้าหน้าที่เข้ามามีส่วนร่วมในการนำเสนอแนวคิดวิธีการในการพัฒนาหน่วยงานตนเอง ทำให้การดำเนินงานในหน่วยงานของตนเองด้อยประสิทธิภาพและไม่สามารถแข่งขันกับหน่วยงานอื่นได้

### **ด้านสำนึกรับผิดชอบ**

จากข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้รับจากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลสำคัญผู้วิจัยพบว่าผู้บริหารส่วนใหญ่ในมหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนครินทร์ เป็นผู้มีสำนึกรับผิดชอบดี แต่ก็ยังมีอยู่บ้างบางท่านบางหน่วยงาน ที่ตัวผู้บริหารเองที่ขาดสำนึกรับผิดชอบเนื่องจาก ผู้บริหารท่านนั้นเป็นผู้ที่ขาดสำนึกความรับผิดชอบต่อสิทธิและหน้าที่และการกระทำของตนเอง ขาดการเอาใจใส่ต่อปัญหาของบุคลากรในหน่วยงาน ปลดปล่อยให้เกิดปัญหาต่างๆมากมายที่รื้อคอยการแก้ไขแต่ไม่เคยได้รับการแก้ไขขาดความกระตือรือร้นในการแก้ไขปัญหาตลอดจนขาดการเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่างไปจากตนเอง และขาดความกล้าที่จะยอมรับผลดี และผลเสียจากการกระทำ นอกจากนี้ วัฒนธรรมองค์กรเป็นอีกส่วนหนึ่งที่ส่งผลให้ผู้บริหารแต่ละหน่วยงานมีสำนึกรับผิดชอบที่แตกต่างกันออกไป “ เราจะต้องสร้างเครื่องมือและวัฒนธรรมสำนึกรับผิดชอบให้เกิดแก่บุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนครินทร์อย่างกว้างขวาง เพราะว่าความรับผิดชอบและตรวจสอบได้จะเป็นการตรวจสอบและควบคุมพฤติกรรมของตัวผู้บริหารและบุคลากรเองให้รับผิดชอบต่อภารกิจ ต่อสังคม เกิดความกระตือรือร้นในการแก้ไขปัญหาของหน่วยงานของตนเอง เคารพความคิดเห็นที่แตกต่าง และกล้าที่จะยอมรับผลดีผลเสียจากการกระทำของตนเอง ” ผู้บริหารระดับสูงท่านหนึ่งกล่าว

### ด้านความคุ้มค่า

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลสำคัญในมหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนครินทร์เมื่อมองในภาพรวมแล้วนั้นพบว่าขาดประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ขาดการบริหารจัดการที่ดีและขาดการนำทรัพยากรที่มีไปใช้เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด เนื่องจากผู้บริหารบางท่านไม่ทราบด้วยซ้ำไปว่าทรัพยากรที่ตนเองต้องรับผิดชอบนั้นมีอะไรบ้าง ต้องดูแลอย่างไร และต้องรักษาให้คงสภาพให้ดีขึ้นเป็นอย่างไร ผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่านหนึ่งกล่าวว่า “หลักความคุ้มค่าของการใช้ทรัพยากรที่นี้จึงถือได้ว่าล้มเหลวอย่างสิ้นเชิง ”

**ตอนที่2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ** พบว่าคุณลักษณะส่วนบุคคลของเจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่ร้อยละ 64.1 เป็นเพศหญิง ร้อยละ 45 มีอายุระหว่าง 30-39 ปี ร้อยละ 53 มีระดับการศึกษาปริญญาโทขึ้นไป ร้อยละ 59.4 สถานภาพมีระยะเวลาในการปฏิบัติงานอยู่ในมหาวิทยาลัยเฉลี่ย 1-4 ปีคิดเป็น ร้อยละ 50.3

ความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่เกี่ยวกับการใช้ธรรมาภิบาลในการบริหารงานระดับความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลได้แบ่งหลักธรรมาภิบาลออกเป็น 6 ด้านดังนี้

### ด้านนิติธรรม

พบว่าระดับความคิดเห็นของบุคลากรมีความเห็นว่าในหน่วยงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนครินทร์มีการนำหลักนิติธรรมเข้ามาใช้อย่างจริงจังโดยมีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่า  $\bar{x} = 3.69$   $S.D. = 0.74$  ซึ่งขัดแย้งกับการให้สัมภาษณ์ของผู้บริหารในหน่วยงานต่างๆของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนครินทร์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านการบังคับใช้ระเบียบกฎหมายเพื่อเอื้อประโยชน์ให้แก่บุคลากรในการพิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง การจัดสวัสดิการของบุคลากรในหน่วยงานของตนเองไม่เป็นไปตามกฎระเบียบขาดความเป็นธรรม หรือยุติธรรมในการบังคับใช้ กฎ ระเบียบด้านการบริหารงานบุคคลในหน่วยงาน มีการแทรกแซงการบริหารงานของผู้บริหารระดับสูงบางท่านต่อหัวหน้าหน่วยงานต่างๆอยู่ตลอดเวลา อีกทั้งผู้บริหารบางท่านยังกีดกันและฝังใจอยู่กับค่านิยมเก่าๆและยังยึดถือเอาความคิดของตนเองเป็นหลัก ไม่ยึดหลักความถูกต้อง การกระทำต่างๆไม่เป็นไปตามกฎหมาย กฎ กติกาและไม่ยึดตามระเบียบกฎหมาย ตามโครงสร้างอำนาจหน้าที่ ตามบทบาทภารกิจที่มหาวิทยาลัยได้กำหนดไว้ ขาดการคำนึงถึงสิทธิและเสรีภาพ อีกทั้งยังขาดความยุติธรรมในการบริหารงานในหน่วยงานของตนเองอีกด้วย โดยการที่จะเป็นผู้บริหารที่ดีนั้นต้องตระหนักว่า หลักนิติธรรมนั้นมีความจำเป็นในฐานะที่ต้องมีความเป็นธรรมหรือยุติธรรมในการบังคับใช้ กฎ ระเบียบด้านการบริหารงานบุคคลในหน่วยงาน

ตารางที่ 1 ระดับความคิดเห็นที่มีต่อธรรมาภิบาลในด้านนิติธรรม

กิจกรรมที่มีการดำเนินการด้านนิติธรรม	ระดับความคิดเห็น		ค่าระดับ
	$\bar{x}$	S.D.	
1.หน่วยงานมีการแบ่งแยกอำนาจในการควบคุมตรวจสอบซึ่งกันและกัน	3.42	0.69	มาก
2.บุคลากรในหน่วยงานมีสิทธิเสรีภาพความเสมอภาค	3.48	0.81	มาก
3.หน่วยงานมีการปฏิบัติตามขั้นตอนของกฎระเบียบต่างๆ	3.71	0.80	มาก
4.หน่วยงานมีการกำหนดหลักเกณฑ์การปฏิบัติงานให้เป็นไปตามหลักความแน่นอนของกฎหมายและความชอบด้วยกฎหมาย	3.87	0.76	มาก
5.บุคลากรในหน่วยงานมีความเป็นอิสระในการตัดสินใจในการปฏิบัติภาระหน้าที่โดยปราศจากการแทรกแซง	3.40	0.81	ปานกลาง
6.บุคลากรในหน่วยงานมีความรู้เบื้องต้นในด้านการกระทำความผิดและการได้รับโทษตามกฎหมายและการละเมิด	3.38	0.78	ปานกลาง
7.บุคลากรในหน่วยงานมีความเคารพในกฎหมายระเบียบข้อบังคับ	3.71	0.84	มาก
<b>สรุปภาพรวมด้านนิติธรรม</b>	<b>3.69</b>	<b>0.74</b>	<b>มาก</b>

### ด้านคุณธรรม

พบว่าอยู่ในระดับปานกลางโดยมีค่า  $\bar{x} = 3.03$   $S.D = 0.64$  ซึ่งสอดคล้องต่อการให้สัมภาษณ์ของผู้บริหารในระดับสูง ระดับเดียวกันและจากบุคลากรในหน่วยงาน ที่มีความคิดเห็นตรงกันว่าผู้บริหารควรเป็นผู้นำหลักคุณธรรมมาใช้ในหน่วยงานของมหาวิทยาลัยฯ ซึ่งผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารบางท่านนั้นขาดคุณธรรมในการบริหารงานสืบเนื่องมาจากการขาดความยึดมั่นในความถูกต้องดีงามของตัวเองในกรณีนี้เกิดขึ้นเฉพาะผู้บริหารในบางหน่วยงานเท่านั้นที่เป็นผู้ขาดระเบียบวินัยในการทำงาน อีกทั้งยังเป็นผู้ที่ไม่เคยรับฟังเสียงข้างดังจากบุคลากรในหน่วยงานและองค์กร ไม่เคยรับฟังความคิดเห็นจากผู้บริหารท่านอื่น ซึ่งจากการพฤติกรรมดังกล่าวข้างต้นนี้ พบว่าการที่ผู้บริหารบางหน่วยงานขาดความเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติงานในการให้ความสำคัญกับบุคลากรในหน่วยงาน ไม่ยึดถือ และไม่ตระหนักถึงการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับที่ว่าด้วยจรรยาบรรณของข้าราชการคือ มีจรรยาบรรณต่อตนเอง ต่อหน่วยงาน ต่อผู้ร่วมงาน ต่อบางกลุ่มอย่างไม่เป็นธรรม มีพฤติกรรมในการเลือกปฏิบัติต่อบุคลากรในหน่วยงานของตนเองประเด็นนี้จึงถือได้ว่าเป็นประเด็นที่ต้องได้รับการแก้ไขอย่างเร่งด่วนเพื่อเสริมสร้างกำลังใจในการทำงานของบุคลากรและเพื่อให้หน่วยงานของตนเองรวมทั้งมหาวิทยาลัยมีการพัฒนาเจริญก้าวหน้าขึ้นไปตามลำดับ

ตารางที่ 2 ระดับความคิดเห็นที่มีต่อธรรมาภิบาลในด้านคุณธรรม

กิจกรรมที่มีการดำเนินการด้านคุณธรรม	ระดับความคิดเห็น		ค่าระดับ
	$\bar{x}$	$S.D.$	
1.บุคลากรในหน่วยงานมีการทำความผิดเพื่อประโยชน์ส่วนตน	2.30	1.10	น้อย
2.บุคลากรในหน่วยงานมีการทำผิดวินัย	2.13	1.10	น้อย
3.บุคลากรในหน่วยงานเคารพในมาตรฐานวิชาชีพนิยมและจรรยาบรรณของอาชีพ	3.79	0.80	มาก
4.ผู้บริหารในหน่วยงานมีความเป็นกลางและเป็นธรรมในการบริหารงาน	3.53	0.82	มาก
<b>สรุปภาพรวมด้านคุณธรรม</b>	<b>3.03</b>	<b>0.64</b>	<b>ปานกลาง</b>

### ด้านความโปร่งใส

พบว่าอยู่ในระดับปานกลางโดยมีค่า  $\bar{x} = 3.18$   $S.D = 0.79$  ซึ่งขัดแย้งกับผลการสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญหลักแต่กลับตรงกันกับข้อเสนอแนะที่ได้มาจากแบบสอบถามปลายเปิดส่วนใหญ่ที่ชี้ให้เห็นว่า มหาวิทยาลัยฯมีการบริหารงานที่ขาดความโปร่งใส เนื่องจากขาดความไว้วางใจซึ่งกันและกันของแต่ละหน่วยงาน โดยผู้บริหารภายในเกิดความขัดแย้งกันเอง โดยเฉพาะกลไกในการทำงานที่ไม่สามารถตรวจสอบได้ ไม่มีการเปิดเผยข้อมูล อีกทั้งผู้บริหารระดับสูงก็ไม่สามารถนำข้อมูลบางส่วนมาตีแผ่ให้บุคลากรในมหาวิทยาลัยฯ หรือบุคลากรภายนอกให้รับทราบได้ ข้อมูลเหล่านี้บ่งชี้ให้เห็นถึงความขัดแย้งระหว่างผู้บริหารและฝ่ายปฏิบัติงานอย่างชัดเจนซึ่งผู้บริหารควรมีวิธีการเรียกความเชื่อมั่นนั้นกลับมาโดยการเปิดเผยข้อมูลให้บุคลากรในหน่วยงานสามารถรับรู้และเข้าถึงข้อมูลเหล่านั้นได้อย่างง่ายดายมากยิ่งขึ้น



ตารางที่ 3 ระดับความคิดเห็นที่มีต่อธรรมาภิบาลในด้านหลักความโปร่งใส

กิจกรรมที่มีการดำเนินการด้านความโปร่งใส	ระดับความคิดเห็น		ค่าระดับ
	$\bar{x}$	S.D.	
1. ท่านสามารถรู้ เห็นระบบการทำงานในหน่วยงานทั้งหมดชัดเจน	3.36	0.83	ปานกลาง
2. หน่วยงานมีระบบการตรวจสอบภายใน	3.54	0.76	มาก
3. ผู้บริหารมีการปรับปรุงหน่วยงานตรวจสอบใหม่เพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์อยู่เสมอ	3.48	0.75	มาก
4. หน่วยงานมีระบบบริหารการเงินและพัสดุที่รัดกุม	3.58	0.78	มาก
5. ท่านมีส่วนร่วมรับรู้การทำงานของหน่วยงาน	3.36	0.67	ปานกลาง
6. หน่วยงานมีบุคลากรใหม่ๆเข้ามาด้วยระบบคุณธรรมและมีความสามารถ	3.40	0.78	ปานกลาง
7. ผู้บริหารในหน่วยงานมีผลประโยชน์ให้แก่บุคลากรที่ปฏิบัติงานเป็นผลสำเร็จ	3.04	0.96	ปานกลาง
8. ผู้บริหารในหน่วยงานมีผลประโยชน์ให้แก่บุคลากรที่ปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ	3.06	1.05	ปานกลาง
9. ผู้บริหารในหน่วยงานมีผลประโยชน์ให้แก่บุคลากรที่ซื่อสัตย์	2.98	1.07	ปานกลาง
10. ผู้บริหารในหน่วยงานมีระบบรายได้หรือผลประโยชน์เกื้อกูลรองรับมาตรฐานค่าใช้จ่ายที่สูงขึ้น	2.84	0.98	ปานกลาง
11. หน่วยงานมีระบบการไต่สวน/ฟ้องร้องผู้กระทำผิด	2.93	0.95	ปานกลาง
12. หน่วยงานมีระบบการตรวจสอบการทำงานในหน่วยงาน	3.25	0.88	ปานกลาง
13. หน่วยงานมีวิธีการที่ยุติธรรมสำหรับพิจารณาโทษผู้ทำผิด	3.13	0.96	ปานกลาง
14. หน่วยงานมีกระบวนการยุติธรรมที่รวดเร็ว	2.99	0.94	ปานกลาง
15. หน่วยงานมีการลงโทษจริงจัง หนักเบาตามเหตุและพฤติการณ์ของการกระทำผิด	2.93	1.00	ปานกลาง
16. หน่วยงานมีการลงโทษผู้ทุจริตหรือด้อยประสิทธิภาพอย่างจริงจังมากน้อย	2.98	1.00	ปานกลาง
17. หน่วยงานมีการป้องปรามผู้ส่อทุจริตหรือด้อยประสิทธิภาพให้ปรับปรุงตน	3.00	1.01	ปานกลาง
18. บุคลากรในหน่วยงานสามารถรับรู้ถึงการดำเนินงานของคณะกรรมการตรวจสอบ	3.03	0.86	ปานกลาง
19. บุคลากรในหน่วยงานได้มีโอกาสควบคุมฝ่ายบริหารโดยวิธีการต่างๆได้	2.92	0.86	ปานกลาง
20. หน่วยงานมีการใช้สมาคมวิชาชีพเข้ามาร่วมตรวจสอบการทำงาน	2.83	0.88	ปานกลาง
<b>สรุปภาพรวมด้านหลักความโปร่งใส</b>	<b>3.18</b>	<b>0.79</b>	<b>ปานกลาง</b>

#### ด้านการมีส่วนร่วม

หลักการมีส่วนร่วมอยู่ในระดับปานกลางโดยมีค่า  $\bar{x} = 3.18$  ซึ่งขัดแย้งกับผู้ที่ให้ข้อมูลสำคัญและข้อมูลเชิงคุณภาพที่พบว่าผู้บริหารบางหน่วยงาน บางคณะไม่ได้นำเอาหลักการมีส่วนร่วมเข้ามาใช้ในการบริหารงาน หรือถ้ามีก็น้อยมาก สืบเนื่องมาจากการขาดระบบการบริหารจัดการที่ดี ไม่ครอบคลุมและไม่ดีพอ ทำให้ทุกคนในองค์กรไม่ให้ความร่วมมือ ขาดการประสานงานกัน ขาดการร่วมกันคิด ร่วมกันทำในทุกหน่วยงาน และระดับการมีส่วนร่วมของบุคลากรในมหาวิทยาลัยฯ

นั้นมีน้อยมาก ตามแบบประเมินผลที่มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ได้ทำการประเมินไว้ ปัญหาการเข้ามามีส่วนร่วมในเรื่องของการบริหารจัดการงานของอาจารย์และเจ้าหน้าที่ในทุกกระดับและทุกหน่วยงานการดำเนินงานภายในที่ไม่ตอบสนองต่อความต้องการของบุคลากรในหน่วยงานของตนเองการที่ผู้บริหารบางหน่วยงานไม่เคยเปิดโอกาสให้บุคลากรและเจ้าหน้าที่เข้ามามีส่วนร่วมในการนำเสนอแนวคิดวิธีการในการพัฒนาหน่วยงานตนเอง ทำให้การดำเนินงานในหน่วยงานของตนเองด้อยประสิทธิภาพและไม่สามารถแข่งขันกับหน่วยงานอื่นได้

**ตารางที่ 4** ระดับความคิดเห็นที่มีต่อธรรมาภิบาลในด้านหลักการมีส่วนร่วม

กิจกรรมที่มีการดำเนินการด้านการมีส่วนร่วม	ระดับความคิดเห็น		ค่าระดับ
	$\bar{x}$	S.D.	
1. ท่านสามารถรู้ เห็นระบบการทำงานในหน่วยงานทั้งหมดชัดเจน	3.36	0.83	ปานกลาง
2. หน่วยงานมีระบบการตรวจสอบภายใน	3.54	0.76	มาก
3. ผู้บริหารมีการปรับปรุงหน่วยงานตรวจสอบใหม่เพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์อยู่เสมอ	3.48	0.75	มาก
4. หน่วยงานมีระบบบริหารการเงินและพัสดุที่รัดกุม	3.58	0.78	มาก
5. ท่านมีส่วนร่วมรับรู้การทำงานของหน่วยงาน	3.36	0.67	ปานกลาง
6. หน่วยงานมีบุคลากรใหม่ๆ เข้ามาด้วยระบบคุณธรรมและมีความสามารถ	3.40	0.78	ปานกลาง
7. ผู้บริหารในหน่วยงานมีผลประโยชน์ให้แก่บุคลากรที่ปฏิบัติงานเป็นผลสำเร็จ	3.04	0.96	ปานกลาง
8. ผู้บริหารในหน่วยงานมีผลประโยชน์ให้แก่บุคลากรที่ปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ	3.06	1.05	ปานกลาง
9. ผู้บริหารในหน่วยงานมีผลประโยชน์ให้แก่บุคลากรที่ซื่อสัตย์	2.98	1.07	ปานกลาง
10. ผู้บริหารในหน่วยงานมีระบบรายได้หรือผลประโยชน์เกื้อกูลรองรับมาตรฐานค่าใช้จ่ายที่สูงขึ้น	2.84	0.98	ปานกลาง
11. หน่วยงานมีระบบการไต่สวน/ฟ้องร้องผู้กระทำผิด	2.93	0.95	ปานกลาง
12. หน่วยงานมีระบบการตรวจสอบการทำงานในหน่วยงาน	3.25	0.88	ปานกลาง
13. หน่วยงานมีวิธีการที่ยุติธรรมสำหรับพิจารณาโทษผู้ทำผิด	3.13	0.96	ปานกลาง
14. หน่วยงานมีกระบวนการยุติธรรมที่รวดเร็ว	2.99	0.94	ปานกลาง
<b>สรุปภาพรวมด้านหลักการมีส่วนร่วม</b>	<b>3.18</b>	<b>0.79</b>	<b>ปานกลาง</b>

#### ด้านหลักสำนึกรับผิดชอบ

ด้านหลักสำนึกรับผิดชอบ อยู่ในระดับปานกลางโดยมีค่า  $\bar{x} = 3.34$ , S.D = 0.92 ซึ่งขัดแย้งต่อผลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญจากการสัมภาษณ์เชิงลึกและจากข้อเสนอแนะที่ได้มาจากแบบสอบถามปลายเปิดในแง่ที่ว่าผู้ให้ข้อมูลสำคัญส่วนใหญ่ให้ข้อมูลตรงกันว่าผู้บริหารส่วนใหญ่ในมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ เป็นผู้ที่มิสำนึกรับผิดชอบดี แต่ก็ยังมีอยู่บ้างบางท่านบางหน่วยงานเท่านั้นที่ตัวผู้บริหารเองที่ขาดสำนึกรับผิดชอบเนื่องจาก ผู้บริหารท่านนั้นเป็นผู้ที่ขาดสำนึกความรับผิดชอบต่อสิทธิและหน้าที่และการกระทำของตนเองวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยย้านั้น มีวัฒนธรรมที่เน้นระบบอุปถัมภ์ มีการเล่นพรรคเล่นพวกอย่างเห็นได้ชัดเจนขาดการสร้างจิตสำนึกซึ่งสิ่งเหล่านี้ผู้บริหารระดับสูงสุดสมควรเป็น

แบบอย่างที่ดีซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าด้านหลักสำนักรับผิดชอบเป็นอีกด้านของธรรมาภิบาลที่มีความสำคัญของการเกิดผลสัมฤทธิ์เพิ่มขึ้นต่อมหาวิทยาลัยฯ ซึ่งสอดคล้องกับข้อมูลเชิงคุณภาพที่ว่าในส่วนด้านหลักสำนักรับผิดชอบของผู้บริหารในมหาวิทยาลัยฯ นั้นควรที่จะต้องเป็นผู้ที่ยอมรับผิดเมื่อได้กระทำความผิดลงไป และรับคำติชม เพื่อเอาไปปรับปรุงและแก้ไขให้ดีขึ้นผู้บริหารควรที่จะต้องมีส่วนรับผิดชอบต่อสิ่งที่ได้กระทำความผิดลงไป มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ของตนเองเพื่อประโยชน์แก่ส่วนรวม ทุกหน่วยงานและเพื่อประโยชน์ของมหาวิทยาลัยฯเอง โดยเฉพาะผู้บริหารสูงสุดจะต้องเป็นแบบอย่างที่ดีแก่เจ้าหน้าที่และผู้บริหารระดับล่าง

ตารางที่ 5 ระดับความคิดเห็นที่มีต่อธรรมาภิบาลในด้านหลักสำนักรับผิดชอบ

กิจกรรมที่มีการดำเนินการด้านหลักสำนักรับผิดชอบ	ระดับความคิดเห็น		ค่าระดับ
	$\bar{x}$	S.D.	
1.หน่วยงานมีการจัดสรรแบ่งปันทรัพยากร	3.20	0.82	ปานกลาง
2.หน่วยงานมียอมรับการเปลี่ยนแปลง	3.39	0.84	ปานกลาง
3.หน่วยงานมีการร่วมมือและทำงานเป็นทีม	3.29	0.98	ปานกลาง
4.หน่วยงานมีการบริหารจัดการความขัดแย้ง	3.10	0.90	ปานกลาง
5.ผู้บริหารในหน่วยงานมีการยอมรับความสามารถของบุคลากร	3.22	1.01	ปานกลาง
6.ผู้บริหารในหน่วยงานมีความไว้วางใจในบุคลากร	3.27	0.96	ปานกลาง
7.ผู้บริหารในหน่วยงานมีการสร้างขวัญกำลังใจแก่บุคลากร	3.06	1.11	ปานกลาง
8.ผู้บริหารในหน่วยงานมีการสร้างขวัญกำลังใจแก่บุคลากร	3.37	0.86	ปานกลาง
9.หน่วยงานมีการทำข้อตกลงในการทำงานร่วมกัน	3.56	0.97	มาก
สรุปภาพรวมด้านหลักสำนักรับผิดชอบ	3.34	0.92	ปานกลาง

#### ด้านความคุ้มค่า

ด้านหลักความคุ้มค่า  $\bar{x} = 3.53$ , S.D = 0.70 พบว่าสอดคล้องกับผู้บริหารที่กล่าวเน้นย้ำถึงความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ด้านต่างๆถ้าทุกคนปฏิบัติตามหน้าที่ของตนเองโดยยึดหลักธรรมาภิบาล มีความสำนึกและตระหนักในความสุจริตใจ โปร่งใส และคำนึงถึงความคุ้มค่าให้มากที่สุดจะทำให้มหาวิทยาลัยฯเกิดการพัฒนามีประสิทธิภาพมากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้รับจากแบบสอบถามปลายเปิดที่ว่าผู้บริหารระดับสูงในมหาวิทยาลัยฯขาดการจัดสรรทรัพยากรและคำนึงถึงความคุ้มค่าน้อยเกินไป ควรที่จะต้องคำนึงถึงผลประโยชน์แก่มหาวิทยาลัยฯอย่างสูงสุด

ตารางที่ 6 ระดับความคิดเห็นที่มีต่อธรรมาภิบาลในด้านหลักความคุ้มค่า

กิจกรรมที่มีการดำเนินการด้านหลักความคุ้มค่า	ระดับความคิดเห็น		ค่าระดับ
	$\bar{x}$	S.D.	
1.ผู้บริหารในหน่วยงานให้ผลตอบแทนในการทำงานต่อบุคลากร	3.60	0.86	มาก
2.หน่วยงานมีความขัดแย้งเรื่องผลประโยชน์	3.60	0.85	มาก
3.หน่วยงานมีผลผลิตหรืองานบริการปรากฏให้เห็นอย่างชัดเจน	3.74	0.84	มาก
4.หน่วยงานมีการตรวจสอบภายในและการจัดทำรายงานการเงิน	3.60	0.88	มาก

ตารางที่ 6 (ต่อ) ระดับความคิดเห็นที่มีต่อธรรมาภิบาลในด้านหลักความคุ้มค่า

กิจกรรมที่มีการดำเนินการด้านหลักความคุ้มค่า	ระดับความคิดเห็น		ค่าระดับ
	$\bar{x}$	S.D.	
5.หน่วยงานมีนโยบาย แผน วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายชัดเจน	3.64	0.90	มาก
6.หน่วยงานมีการทำข้อตกลงในการทำงานร่วมกัน	3.34	0.92	มาก
7.หน่วยงานมีผลงานทางการบริหารสามารถแข่งขันกับหน่วยงานอื่นได้	3.31	0.78	ปานกลาง
<b>สรุปภาพรวมด้านหลักความคุ้มค่า</b>	<b>3.53</b>	<b>0.70</b>	<b>มาก</b>

ตารางที่ 7 แสดงระดับความคิดเห็นในด้านต่างๆของธรรมาภิบาลในหน่วยงานต่างๆของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนครินทร์ในภาพรวม

หลักธรรมาภิบาล	ระดับความคิดเห็น		ระดับตัวชี้วัด/ประเมิน
	$\bar{x}$	SD.	
ด้านนิติธรรม	3.69	0.74	มาก
ด้านคุณธรรม	3.03	0.64	ปานกลาง
ด้านหลักความโปร่งใส	3.18	0.79	ปานกลาง
ด้านหลักการมีส่วนร่วม	3.18	0.79	ปานกลาง
หลักสำนึกรับผิดชอบ	3.34	0.92	ปานกลาง
ด้านหลักความคุ้มค่า	3.53	0.70	มาก
<b>ภาพรวม</b>	<b>3.00</b>	<b>0.76</b>	<b>ปานกลาง</b>

จากผลการศึกษาธรรมาภิบาลในหน่วยงานต่างๆของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนครินทร์ในภาพรวมในเชิงปริมาณ จากแบบสอบถามความคิดเห็นของข้าราชการในมหาวิทยาลัยฯ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการนำธรรมาภิบาลในการบริหารงานของหน่วยงานโดยภาพรวมอยู่ปานกลาง ( $\bar{x} = 3.00$ , S.D. = .76) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าระดับธรรมาภิบาลด้านนิติธรรมมีค่าสูงที่สุด ( $\bar{x} = 3.63$ , S.D. = .73) รองลงมาคือด้านหลักความคุ้มค่า ( $\bar{x} = 3.50$ , S.D. = 0.70) ด้านหลักสำนึกรับผิดชอบ ( $\bar{x} = 3.30$ , S.D. = 0.93) ด้านความโปร่งใส ( $\bar{x} = 3.08$ , S.D. = 0.79) ด้านหลักการมีส่วนร่วม ( $\bar{x} = 3.08$ , S.D. = 0.72) และด้านคุณธรรม ( $\bar{x} = 2.96$ , S.D. = 0.69)

### อภิปรายผลการวิจัย

ผลการศึกษาครั้งนี้ พบว่าธรรมาภิบาลในหน่วยงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนครินทร์ทั้งหน่วยงานหลักและหน่วยงานสนับสนุนนั้นมีระดับความคิดเห็นต่อธรรมาภิบาลทั้ง 6 ด้านต่างกันไปโดยผลการวิจัยเชิงคุณภาพและผลการวิจัยเชิงปริมาณมีความสอดคล้องและขัดแย้งกันบ้างดังประเด็นต่อไปนี้ด้านนิติธรรมผลการวิจัยเชิงปริมาณพบว่ามีระดับมากที่สุดขัดแย้งกับผลการวิจัยเชิงคุณภาพที่พบว่าผู้บริหารยังขาดการนำหลักนิติธรรมเข้ามาปฏิบัติใช้อย่างจริงจัง การกระทำต่างๆไม่เป็นไปตามกฎ กติกาและไม่ยึดตามระเบียบ กฎหมาย ตามโครงสร้างอำนาจหน้าที่ ตามบทบาทภารกิจที่มหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนครินทร์ได้กำหนดไว้ และมีการแทรกแซงการทำงานรวมทั้งในการบังคับใช้ระเบียบกฎหมายเพื่อเอื้อประโยชน์ให้กับพวกพ้องในการพิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งบุคลากรในองค์กร ซึ่งไม่เป็นไปตามหลักคุณธรรม (merit system) ผลการศึกษาดังกล่าวมีความสอดคล้องกับผลการวิจัย ไพศาล ตั้งสมบุรณ์ (2551) วีน ตะนะ (2553) สรินทิพย์ กองทรัพย์ชลบุรี (2554)

ดังนั้นในด้านของหลักนิติธรรมผู้บริหารควรมีการกำหนดกฎระเบียบข้อบังคับที่บุคลากรทุกคนยอมรับมีแนวทางที่บุคลากรมีความเข้าใจตรงกันในการปฏิบัติตามกฎระเบียบ รองลงมาคือ ด้านหลักความคุ้มค่า ด้านหลักสำนึกรับผิดชอบ ด้านความโปร่งใส ด้านหลักการมีส่วนร่วม และด้านนิติธรรม ดังนั้นจึงหลีกเลี่ยงไม่ได้ที่ต้องนำหลักธรรมาภิบาลมาปรับใช้การบริหารราชการภายใต้แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ ซึ่งครอบคลุมถึง การปรึกษา การเปิดเผยข้อมูล การมีส่วนร่วมการทำงานอย่างโปร่งใส การทำงานที่ยึดหลักนิติธรรมและหลักประสิทธิภาพและความคุ้มค่า เป็นต้น

สรุปในภาพรวมแล้วระดับธรรมาภิบาลในหน่วยงานต่างๆของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนครินทร์มีความเหมือนกับกรอบแนวคิดทฤษฎีในบางข้อคือมหาวิทยาลัยฯตระหนักถึงความสำคัญในเรื่องของหลักนิติธรรมเป็นอันดับแรกซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงปริมาณและผลการวิจัยเชิงคุณภาพ รองลงมาได้แก่หลักความคุ้มค่าที่ได้มาจากผลการวิจัยเชิงปริมาณ แต่กลับขัดแย้งต่อข้อมูลเชิงคุณภาพที่ว่า ผู้บริหารในหน่วยงานต่างๆของมหาวิทยาลัยฯโดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารสูงสุดยังขาดการตรวจสอบและการกำกับที่ดีพอทำให้การเบิกจ่ายทรัพยากรต่างๆ และการนำเงินไปใช้ในแต่ละครั้งไม่คุ้มค่า รองลงมาได้แก่หลักสำนึกรับผิดชอบ อยู่ในระดับปานกลางซึ่งขัดแย้งต่อผลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกและจากข้อเสนอแนะในแง่ที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญส่วนใหญ่ให้ข้อมูลตรงกันว่าผู้บริหารส่วนใหญ่ในมหาวิทยาลัยฯเป็นผู้ที่มีสำนึกรับผิดชอบดี แต่ก็ยังมีอยู่บ้างบางท่านบางหน่วยงานเท่านั้นที่ตัวผู้บริหารเองยังขาดสำนึกรับผิดชอบเนื่องจาก ผู้บริหารท่านนั้นเป็นผู้ที่ขาดสำนึกความรับผิดชอบต่อสิทธิและหน้าที่และการกระทำของตนเอง ด้านหลักความโปร่งใสอยู่ในระดับปานกลางซึ่งขัดแย้งกับผลการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญหลัก และตรงกันกับข้อเสนอแนะที่ได้มาจากแบบสอบถามปลายเปิดส่วนใหญ่ที่เห็นว่า มหาวิทยาลัยฯ ขาดความโปร่งใสในการบริหารงาน ด้านหลักการมีส่วนร่วมอยู่ในระดับปานกลางซึ่งขัดแย้งกับผลการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญหลัก พบว่าระดับการมีส่วนร่วมของมหาวิทยาลัยฯนั้นน้อยมากตามแบบประเมินผลที่มหาวิทยาลัยฯได้ทำการประเมินไว้ และด้านคุณธรรมอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งขัดแย้งกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญพบว่าผู้บริหารในมหาวิทยาลัยฯมีการใช้หลักคุณธรรมในการบริหารที่น้อยเกินไป และไม่เป็นรูปธรรม ดังจะเห็นได้ว่าการให้ระดับความสำคัญต่อหลักธรรมาภิบาลของมหาวิทยาลัยฯนั้นต่างจากกรอบแนวคิดทฤษฎีที่ได้จัดลำดับความสำคัญของ หลักธรรมาภิบาลเรียงกันดังนี้คือ ด้านนิติธรรม ด้านคุณธรรม ด้านหลักความโปร่งใส ด้านหลักการมีส่วนร่วม หลักสำนึกรับผิดชอบ ด้านหลักความคุ้มค่า

### ข้อเสนอแนะ

1. มหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนครินทร์ควรส่งเสริมและกำหนดนโยบายการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีหรือหลักธรรมาภิบาลอันเป็นแนวทางสำคัญให้หน่วยงานหลักและหน่วยงานสนับสนุน ยึดถือในการปฏิบัติงานและการให้บริการแก่บุคลากรและเจ้าหน้าที่ในมหาวิทยาลัยฯ โดยเฉพาะด้านนิติธรรม และคุณธรรม ควรคำนึงถึงผลสัมฤทธิ์ของการนำหลักธรรมาภิบาลมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการในหน่วยงานต่างๆของตนเองทั้งในส่วนที่เป็นศูนย์ เป็นวิทยาเขตต่างๆและมหาวิทยาลัยในพื้นที่ใกล้เคียง เพื่อนำมาศึกษาเปรียบเทียบในการพัฒนาการบริหารจัดการองค์การของตนเองให้มีประสิทธิภาพต่อไปภายภาคหน้า

2. มหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนครินทร์ควรจะมีการกำหนดหน้าที่ กฎระเบียบ ให้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น ควรกำหนดให้มีบุคลากรคอยช่วยเหลืออาจารย์ในการปฏิบัติที่นอกเหนือจากงานสอนหรือเจ้าหน้าที่ต่างๆเพื่อช่วยในการประสานงานในส่วนงานต่างๆอย่างชัดเจน

3. มหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนครินทร์ควรมุ่งพัฒนาศักยภาพความรู้ความสามารถของบุคลากรทั้งในหน่วยงานหลักและหน่วยงานสนับสนุน ในการนำหลักธรรมาภิบาลทั้ง 6 ด้าน เข้ามาประยุกต์ใช้ในหน่วยงานต่างๆอย่างจริงจัง

## เอกสารอ้างอิง

- จุมพล หนีพพานิช (2549). *การบริหารจัดการภาครัฐใหม่ : หลักการ แนวคิดและกรณีตัวอย่างของไทย*. นนทบุรี: โครงการส่งเสริมการแต่งตำรา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ฉัตรศิริ ปิยะพิมลสิทธิ์. (ม.ป.ป.). *การใช้โปรแกรม SPSS เพื่อการวิเคราะห์ข้อมูล*. ภาควิชาการประเมินผล คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยทักษิณ.
- ถวิลวดี บุรีกุล. (2549). *ธรรมาภิบาล: หลักการเพื่อการบริหารรัฐกิจแนวใหม่*. สำนักวิจัยและพัฒนาสถาบันพระปกเกล้า.
- ถวิลวดี บุรีกุลและ วิศิษฎ์ ชัชวาลทิพากร. (ม.ป.ป.). *ทศวรรษ: ตัวชี้วัดการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี*. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ธรรมดาเพรส.
- ไพศาล ตั้งสมบูรณ์. (2551). *การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุทสาคร*.
- รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ.2540.
- รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ.2550.
- วิวน ตะนะ. (2553). *การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารโรงเรียนในอำเภอเชียงของ จังหวัดเชียงราย*. (การค้นคว้าแบบอิสระ ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต การบริหารการศึกษา).
- สรินทิพย์ กองทรัพย์ชลบุรี. (2554). *การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร*.
- สุภางค์ จันทวานิช. (2551). *วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ*. พิมพ์ครั้งที่ 16. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.