

การนำนโยบายด้านหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติ  
กรณีศึกษา : บุคลากรคณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล<sup>1</sup>

ศิริมา ยิมเด็น<sup>2</sup>

มุฮัมหมัดอิลยาซ หลูปร่าง<sup>3</sup>

พีระพงศ์ ภัทศิริ<sup>4</sup>

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาการนำนโยบายด้านหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติของบุคลากรคณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล (2) ศึกษาปัญหาและอุปสรรคที่ส่งผลต่อการนำนโยบายด้านหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติของบุคลากรคณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล (3) เสนอแนะแนวทางในการพัฒนาการนำนโยบายด้านหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติของบุคลากรคณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล โดยทำการศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive) จำนวน 7 คน ได้แก่ อดีตหัวหน้าภาควิชา อาจารย์ประจำ หัวหน้างาน เจ้าหน้าที่ และนักวิชาการ เก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informants) ด้วยแบบสัมภาษณ์ มีการกำหนดประเด็นคำถามสำคัญที่เตรียมไว้ล่วงหน้าและทำการสัมภาษณ์เป็นรายบุคคล เพื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์และสรุปแยกแยะประเด็นที่ได้เป็นข้อค้นพบ

ผลการวิจัยพบว่า (1) บุคลากรภายในคณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล ต้องยึดถือปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาล มีการประเมินผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดอย่างเท่าเทียมเป็นธรรม เสมอภาค และยอมรับผลการปฏิบัติงานทั้งความถูกต้องและความผิดพลาด เพื่อให้เกิดการพัฒนาปรับปรุงศักยภาพของตนเองให้สอดคล้องกับพันธกิจและยุทธศาสตร์ของคณะสาธารณสุขศาสตร์ (2) สาเหตุหรือปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำนโยบายด้านหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติ ได้แก่ ปัจจัยด้านโครงสร้าง ปัจจัยด้านงบประมาณและวัสดุอุปกรณ์ ปัจจัยด้านผู้บริหาร ปัจจัยส่วนบุคคล และปัจจัยด้านการประเมินผล (3) ข้อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาการนำนโยบายด้านหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัตินั้นต้องมีการจัดอบรมหลักธรรมาภิบาล เพื่อเพิ่มพูนความรู้และพัฒนาศักยภาพ มุ่งเน้นความโปร่งใสในการเปิดเผยข้อมูลข่าวสาร และรับฟังความคิดเห็น ตลอดจนสร้างจิตสำนึกความรับผิดชอบต่อองค์กรและสังคม

<sup>1</sup> บทความเรียบเรียงจากการศึกษาอิสระเรื่อง “การนำนโยบายด้านหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติ กรณีศึกษา : บุคลากรคณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล” โดยมีอาจารย์ที่ปรึกษาคือ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.มุฮัมหมัดอิลยาซ หลูปร่าง

<sup>2</sup> นักศึกษาปริญญาโท โครงการหลักสูตรมหาบัณฑิต (สาขาผู้นำภาครัฐและภาคเอกชน) คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

<sup>3</sup> อาจารย์ กลุ่มวิชาการปกครอง คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

<sup>4</sup> อาจารย์ กลุ่มวิชาการบริหารรัฐกิจ คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

## ความสำคัญและความเป็นมาของปัญหา

สืบเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกในช่วงศตวรรษที่ 21 ซึ่งได้รับอิทธิพลมาจากยุคโลกาภิวัตน์และเทคโนโลยีสมัยใหม่ รวมทั้งกระแสนิยมประชาธิปไตยโดยเน้นการมีส่วนร่วมของประชาชน ประกอบกับการบริหารงานภาครัฐล้มเหลวและด้อยประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพในการดำเนินงาน เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชน ก่อให้เกิดแนวคิดใหม่ในการบริหารกิจการบ้านเมือง (Governance) โดยมุ่งเน้นการปรับลดบทบาทภาครัฐหรือปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานใหม่ โดยเฉพาะการใช้กลไกตลาดเป็นทางเลือกในการกำหนดนโยบายและนำนโยบายไปปฏิบัติ หรือเปิดโอกาสให้ภาคเอกชนและประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารกิจการบ้านเมืองมากขึ้น (สำนักงาน ก.พ.ร., 2555, หน้า 3)

ในปี ค.ศ 1992 ธนาคารโลกได้ริเริ่มแนวคิดและการบริหารกิจการบ้านเมือง (Governance) ว่าด้วยการใช้อำนาจในการจัดการทรัพยากรทางเศรษฐกิจและสังคม ซึ่งประเทศไทยได้ตระหนักและให้ความสำคัญต่อการสร้างหลักธรรมาภิบาลหรือระบบการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) เพื่อสร้างความแข็งแกร่งและสามารถรองรับกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลก สำหรับประเทศไทยเกิดจากวิกฤติเศรษฐกิจ เมื่อปี พ.ศ. 2540 ทำให้ทุกฝ่ายหันมาแก้ไขปัญหาคอขวดอันเกิดจากระบบการบริหารงานที่ขาดประสิทธิภาพ ไม่มีการควบคุมและตรวจสอบ ขาดการปลูกฝังจิตสำนึกจริยธรรม เกิดการฉ้อฉลและทุจริตในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะภาครัฐ และยังคงเป็นปัญหาซ้ำซ้อนยาวนาน จึงจำเป็นต้องรีบปรับระบบราชการให้ทันสมัยและสามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงได้ ปัจจุบันรัฐบาลหันมาสนใจเรื่องหลักธรรมาภิบาลมากขึ้นและสามารถแก้ไขปัญหาดังกล่าว ของประเทศ เพื่อให้ประเทศเดินหน้าต่อไปได้ ถือเป็นหน้าที่ของฝ่ายบริหาร ส่วนสภานิติบัญญัติแห่งชาติ (สนช.) ก็ได้ทำหน้าที่ฝ่ายนิติบัญญัติ โดยมีการแก้ไขกฎหมายที่ล้าสมัย หรือการตรากฎหมายใหม่ ๆ เพื่อให้ทันสมัยเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของโลก เพื่อให้ประเทศไทยเดินหน้าไปสู่การปฏิรูปหลาย ๆ ด้าน และคณะกรรมการร่างรัฐธรรมนูญได้ทำหน้าที่ร่างรัฐธรรมนูญก็ได้นำหลักธรรมาภิบาล ซึ่งเป็นหลักการสากลที่ประเทศปกครองในระบอบประชาธิปไตยใช้เป็นหลักในการบริหารประเทศตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2560 มาตรา 65 ดังนี้ รัฐพึงจัดให้มียุทธศาสตร์ชาติเป็นเป้าหมายการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อใช้เป็นกรอบในการจัดทำแผนต่าง ๆ ให้สอดคล้องและบูรณาการ เพื่อให้เกิดเป็นพลังผลักดันร่วมกันไปสู่เป้าหมายดังกล่าว และต่อมาได้มีการตราพระราชบัญญัติ (พ.ร.บ.) การจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2560 โดยกำหนดให้มีคณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติเพื่อรับผิดชอบในการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ และเพื่อได้รับความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรี (ครม.) และสภานิติบัญญัติแห่งชาติ (สนช.) แล้ว ให้นายกรัฐมนตรีนำขึ้นทูลเกล้าถวายเพื่อมีพระบรมราชโองการประกาศใช้เป็นยุทธศาสตร์ชาติต่อไป

คณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติได้ดำเนินการจัดทำร่างยุทธศาสตร์เป็นที่เรียบร้อยแล้ว และคณะรัฐมนตรี (ครม.) ได้มีมติเมื่อวันที่ 5 มิถุนายน 2561 เห็นชอบร่างยุทธศาสตร์ชาติประกอบกับในคราวประชุมสภานิติบัญญัติแห่งชาติ (สนช.) เมื่อวันที่ 6 กรกฎาคม 2561 ที่ประชุมได้ลงมติให้ความเห็นชอบร่างยุทธศาสตร์ชาติแล้ว จึงทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ให้ใช้ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561-2580

หลักธรรมาภิบาล (Governance) เป็นแนวคิดหลักการพื้นฐานและวิธีการปฏิบัติงาน การบริหารงาน โดยยึดถือระบบคุณธรรมและจริยธรรมเป็นแนวทางในการจัดการ และการควบคุมดูแลการดำเนินการต่าง ๆ ให้เป็นไปตามครรลองธรรม ภายใต้ความคาดหวังว่าจะก่อให้เกิดประโยชน์ ดังนั้นเพื่อให้คณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล คุ่มค่า การคำนึงถึงบทบาทและการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกภาคส่วน หลักธรรมาภิบาลจึงเป็นเครื่องมือสำคัญที่นำไปสู่การพัฒนาองค์กรและสังคม

จากข้อมูลดังกล่าว ทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจในการเก็บข้อมูลเกี่ยวกับความรู้ความเข้าใจในหลักธรรมาภิบาลของบุคลากร เพื่อเป็นพื้นฐานในการนำหลักธรรมาภิบาล ไปปฏิบัติ และเพื่อประโยชน์ในการเป็นแนวทางพัฒนาหลักธรรมาภิบาลให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของคณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล ต่อไป

### วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. เพื่อศึกษาการนำนโยบายด้านหลักธรรมาภิบาล ไปปฏิบัติของบุคลากร คณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล
2. เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคที่ส่งผลต่อการนำนโยบายด้านหลักธรรมาภิบาล ไปปฏิบัติของบุคลากรคณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล
3. เพื่อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาการนำนโยบายด้านหลักธรรมาภิบาล ไปปฏิบัติของบุคลากร คณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล

### ขอบเขตของการศึกษา

1. ด้านกลุ่มตัวอย่าง บุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุนวิชาการ ประกอบด้วย อดีตหัวหน้าภาควิชา อาจารย์ประจำคณะสาธารณสุขศาสตร์ หัวหน้างานบริหารทั่วไป เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป นักวิชาการสารสนเทศ นักวิชาการพัสดุ และนักวิชาการเงินและบัญชี จำนวน 7 คน
2. ด้านเนื้อหา การวิจัยในครั้งนี้ เป็นการศึกษาการนำนโยบายด้านหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติ  
กรณีศึกษา : บุคลากรคณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ และศึกษาข้อมูลจากพระราชบัญญัติ กฎระเบียบ คำสั่ง คู่มือ นโยบาย หนังสือ เอกสารวิจัยและวิทยานิพนธ์ต่าง ๆ
3. ด้านระยะเวลา ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลในเดือนธันวาคม 2561 – เดือนมกราคม 2562

## นิยามศัพท์เฉพาะ

นโยบาย หมายถึง ประกาศ ถ้อยคำ ข้อความ ข้อเสนอ ที่แสดงถึงความตั้งใจ ความต้องการ หรือ จุดประสงค์ หรือจุดมุ่งหมายของรัฐ หรือองค์กรที่เกี่ยวข้องกับสิ่งที่กระทำหรือไม่กระทำทั้งในปัจจุบันและอนาคต ซึ่งส่งผลกระทบต่อการดำรงชีวิตของประชาชนหรือบุคลากรทุกคนทั้งทางตรงและทางอ้อม

การนำนโยบายไปปฏิบัติ หมายถึง การบริหารนโยบายที่ครอบคลุมถึงการวิเคราะห์พฤติกรรม องค์กร ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มบุคคล สมรรถนะ และการมีส่วนร่วมของพนักงานภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชน ที่ส่งผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายของนโยบาย

ธรรมาภิบาล หมายถึง การปฏิบัติงานตามกรอบการกำกับดูแลกิจการที่ดี ตามหลักธรรมาภิบาล ประกอบด้วย 9 หลัก คือ

1. หลักประสิทธิผล (Effectiveness) หมายถึง ผลการปฏิบัติงานที่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนการปฏิบัติการตามที่ได้รับงบประมาณมาดำเนินการ รวมถึงสามารถเทียบเคียงกับส่วนราชการหรือหน่วยงานที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน และมีผลการปฏิบัติงานในระดับชั้นนำของประเทศ เพื่อให้เกิดประโยชน์สุขต่อประชาชน โดยการปฏิบัติงานจะต้องมีทิศทางยุทธศาสตร์ และเป้าหมายที่ชัดเจน มีกระบวนการปฏิบัติงานและระบบงานที่เป็นมาตรฐาน รวมถึงมีการติดตามประเมินผลและพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และเป็นระบบ

2. หลักประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง การบริหารงานการกำกับดูแลที่ดี ที่มีการออกแบบกระบวนการปฏิบัติงาน โดยใช้เทคนิคและเครื่องมือการบริหารจัดการที่เหมาะสมให้องค์กรสามารถใช้ทรัพยากร ทั้งด้านต้นทุนทรัพยากรบุคคลและระยะเวลาให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติงานตามภารกิจ เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม

3. หลักการตอบสนอง (Responsiveness) หมายถึง การให้บริการที่สามารถดำเนินการได้ ภายในระยะเวลาที่กำหนด และสร้างความเชื่อมั่น ความไว้วางใจ รวมถึงตอบสนองความคาดหวังหรือความต้องการของประชาชน ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความหลากหลายและแตกต่าง

4. หลักการรับผิดชอบ (Accountability) หมายถึง การแสดงความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ และสิ่งที่เกิดขึ้น โดยความรับผิดชอบนั้นควรอยู่ในระดับที่สนองต่อความคาดหวังของสาธารณะ รวมทั้งการแสดงให้เห็นความสำนึกในการรับผิดชอบต่อปัญหาสาธารณะ

5. หลักความโปร่งใส (Transparency) หมายถึง กระบวนการเปิดเผยอย่างตรงไปตรงมา ชี้แจงได้เมื่อมีข้อสงสัยและพร้อมให้ข้อมูลข่าวสารที่ไม่ขัดต่อข้อบังคับ กฎหมาย โดยทุกคนสามารถรู้ทุกขั้นตอนของการดำเนินกิจกรรมหรือกระบวนการต่าง ๆ และสามารถตรวจสอบได้

6. หลักการมีส่วนร่วม (Participation) หมายถึง กระบวนการที่ข้าราชการ ประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มมีโอกาสได้เข้าร่วมในการรับรู้ เรียนรู้ ทำความเข้าใจ แสดงทัศนะ เสนอปัญหาหรือประเด็น

สำคัญที่เกี่ยวข้อง ร่วมคิด แนวทาง ร่วมในกระบวนการตัดสินใจ และร่วมรับผลประโยชน์จากการพัฒนา ในฐานะหุ้นส่วนของการพัฒนา

7. หลักนิติธรรม (Rule of Law) หมายถึง การใช้อำนาจของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับในการบริหารงานด้วยความเป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ และคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

8. หลักความเสมอภาค (Equity) หมายถึง การได้รับการปฏิบัติและได้รับบริการอย่างเท่าเทียมกัน โดยไม่มีการแบ่งแยกด้วยเหตุแห่งเพศ ถิ่นกำเนิด เชื้อชาติ ภาษา อายุ ความพิการ สภาพทางกายหรือสุขภาพ สถานะของบุคคล ฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม ความเชื่อทางศาสนา การศึกษา การฝึกอบรม และอื่น ๆ

9. หลักคุณธรรม (Morality) การยึดมั่นในความถูกต้อง ดีงาม การส่งเสริมให้บุคลากรตนเองไปพร้อมกัน เพื่อให้บุคลากรมีความซื่อสัตย์ จริงใจ ขยัน อดทน มีระเบียบ วินัย ประกอบอาชีพสุจริตเป็นนิสัย

บุคลากรคณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล หมายถึง บุคลากรสายวิชาการและบุคลากรสายสนับสนุนที่ปฏิบัติงานในคณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล

คณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล หมายถึง สถาบันอุดมศึกษาทางด้านการสาธารณสุขแห่งแรกของประเทศไทย ที่ได้รับการสถาปนาเป็นคณะหนึ่งของมหาวิทยาลัยมหิดล และผลิตบัณฑิตทั้งระดับปริญญาตรี ปริญญาโท และปริญญาเอก

### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทราบถึงการนำนโยบายด้านหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติ กรณีศึกษา : บุคลากรคณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล

2. ทราบถึงปัญหาและอุปสรรค ต่อการนำนโยบายด้านหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติ กรณีศึกษา : บุคลากรคณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล

3. ผลการศึกษาวิจัยจากการนำนโยบายด้านหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติ กรณีศึกษา : บุคลากรคณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล สามารถนำไปเป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กรต่อไป

### แนวความคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง “การนำนโยบายด้านหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติ กรณีศึกษา : บุคลากรคณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล” ผู้วิจัยได้ทำการทบทวนแนวความคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาใช้เป็นแนวทางประกอบการวิจัย ซึ่งประกอบด้วย

1. แนวความคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการนำนโยบายไปปฏิบัติ

- ความหมายของการนำนโยบายไปปฏิบัติ
- ความสำคัญของการนำนโยบายไปปฏิบัติ
- ตัวแบบการนำนโยบายไปปฏิบัติ
- ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายไปปฏิบัติ

- กระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติ
- 2. แนวความคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาล
  - ความหมายและองค์ประกอบของหลักธรรมาภิบาล
  - ความสำคัญของหลักธรรมาภิบาล
- 3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### ระเบียบวิธีการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยทำการวิจัยโดยอาศัยการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Method) โดยแบ่งวิธีดำเนินการศึกษาออกเป็น 2 วิธี ดังนี้

1. การศึกษาเอกสารต่าง ๆ เป็นการศึกษาค้นคว้าและรวบรวมข้อมูลจากนโยบาย กฎระเบียบ คำสั่ง ข้อบังคับ คู่มือ หนังสือ เอกสารวิจัยและวิทยานิพนธ์ต่าง ๆ โดยรวบรวมข้อมูลเพื่อนำผลการศึกษาไปเป็นแนวทางในการพัฒนาการนำนโยบายด้านหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติ
2. การสัมภาษณ์เชิงลึก เป็นการสัมภาษณ์จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informants) ซึ่งผู้วิจัยจะเข้าไปเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้องกับเหตุการณ์ที่ศึกษามากที่สุด โดยการสัมภาษณ์มีการกำหนดประเด็นคำถามสำคัญไว้แล้ว และผู้ตอบคำถามให้ข้อมูลตามแบบสัมภาษณ์ที่เตรียมไว้ล่วงหน้าเรียบร้อยแล้ว

### สรุปผลการศึกษา

การศึกษาวิจัยเรื่อง “การนำนโยบายด้านหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติ กรณีศึกษา : บุคลากรคณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการนำนโยบายด้านหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติของบุคลากรคณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล ศึกษาปัญหาและอุปสรรคที่ส่งผลต่อการนำนโยบายด้านหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติของบุคลากรคณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล รวมถึงเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาการนำนโยบายด้านหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติของบุคลากรคณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล โดยทำการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ทราบข้อมูลเบื้องต้นในภาพรวมก่อนแล้วนำข้อมูลมาขยายด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก กลุ่มตัวอย่างสำหรับเก็บข้อมูล จำนวน 7 คน ประกอบด้วย อดีตหัวหน้าภาควิชา อาจารย์ประจำคณะสาธารณสุขศาสตร์ หัวหน้างานบริหารทั่วไป เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป นักวิชาการสารสนเทศ นักวิชาการเงินและบัญชี และนักวิชาการพัสดุ เครื่องมือในการศึกษาครั้งนี้ใช้การสัมภาษณ์แบบเชิงลึกเป็นการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ โดยใช้รูปแบบการสัมภาษณ์ที่ได้สร้างขึ้นไว้ล่วงหน้าเรียบร้อยแล้วจะสัมภาษณ์ผู้ใดก็ใช้คำถามแบบเดียวกัน ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลในการสัมภาษณ์ด้วยตัวเอง จากนั้นจึงนำข้อมูลที่ได้อามาวิเคราะห์เนื้อหา (Contents analysis) และสรุปแยกออกเป็นประเด็น ดังนี้

1. ศึกษาการนำนโยบายด้านหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติของบุคลากรคณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล สามารถพิจารณาปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำนโยบายด้านหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติ พบว่าผู้บริหารต้องให้คำปรึกษาและชี้แนะแนวทางในการพัฒนางานได้ องค์กรจะต้องมีการกระบวนการทำงาน เพื่อตอบสนองการปฏิบัติให้เกิดประสิทธิผล โดยเน้นการวางแผนระบบการทำงานและจัดลำดับความสำคัญของงาน มีการติดตามการประเมินผลการปฏิบัติงาน และการนำผลการประเมินมาปรับปรุงระบบงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ ตลอดจนการบริหารงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ไม่มีผลประโยชน์ด้านอื่น ๆ เข้ามาเกี่ยวข้อง ปฏิบัติและสามารถชี้แจงเมื่อมีข้อสงสัย มีการเปิดเผยข้อมูลให้ประชาคมชาวคณะสาธารณสุขศาสตร์รับทราบถึงสถานการณ์การเงิน มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ การเปิดช่องประมูลหรือการจัดซื้อจัดจ้างจะต้องเป็นกลาง มีการวางแผนในเรื่องการจัดซื้อวัสดุสำนักงานให้เป็นไปตามวงรอบปีงบประมาณ ไม่มีการจัดซื้อเพื่อเก็บไว้ในคลังพัสดุ เน้นการควบคุมใช้จ่ายเงินอย่างรัดกุม รวมถึงการมีระบบตรวจสอบภายในและมีการดำเนินการป้องกันการทุจริตคอร์รัปชัน

คณะสาธารณสุขศาสตร์หรือองค์กรต้องมีการเผยแพร่ยุทธศาสตร์ที่ชัดเจน มีการสนับสนุนให้บุคลากรได้รับการพัฒนาทักษะ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน รวมทั้งมีมาตรฐานและจัดอบรมให้ความรู้อย่างสม่ำเสมอ เพื่อพัฒนาบุคลากร เช่น ความรู้ กฎระเบียบ ข้อบังคับ ตลอดจนงบประมาณที่ได้รับการจัดสรรจากมหาวิทยาลัยต้องใช้จ่ายอย่างประหยัด และการนำตัวชี้วัดของบุคลากรมาพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือนนั้นอาจไม่ได้รับความเป็นธรรม และทุกกิจกรรมที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติจะต้องตอบสนองต่อนโยบายต่าง ๆ ได้อย่างเต็มที่ รวมถึงการสร้างเชื่อมั่น ความไว้วางใจแก่ผู้มารับบริการหรือลูกค้าหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพราะมีกลไกในการตรวจสอบและการรับเรื่องร้องเรียนร้องทุกข์ รวมถึงการมีแนวทางแก้ไขปัญหาย่อยอย่างเป็นระบบ และต้องรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างกัน ถ้าปฏิบัติงานตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ มีจิตสำนึกในความรับผิดชอบต่อองค์กร ไม่วางเฉยโดยถือว่าไม่ใช่เป็นงานของตนเอง

คณะสาธารณสุขศาสตร์ได้มีการจัดทำแผนปฏิบัติงาน มีการกำหนดระเบียบต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงานในองค์กร มีการจัดเวทีประชาคมเพื่อแจ้งในบุคลากรรับทราบ มีส่วนร่วมรับรู้ร่วมตัดสินใจในปัญหาต่าง ๆ ร่วมกันพัฒนาองค์กร และร่วมแสดงความคิดเห็น โดยระดมสมองจากบุคลากรทั้งองค์กร มีการสื่อสารแบบมีข้อมูลนำไปปรับปรุงการปฏิบัติงานและส่งเสริมการทำกิจกรรมร่วมกัน ตลอดจนสามารถขับเคลื่อนตามยุทธศาสตร์ ตลอดจนการคืนเงินปันได้แทนการใช้ลิฟท์เป็นการออกกำลังกาย ประหยัดเงิน เกิดประโยชน์ต่อองค์กร มีการปฏิบัติตามคำสั่ง กฎระเบียบ และข้อบังคับด้วยความถูกต้องและเป็นธรรม รวมถึงการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบตามความรู้ความสามารถของบุคลากร ส่งเสริมให้บุคลากรตระหนักในกฎระเบียบ ข้อบังคับ และแนวทางปฏิบัติ เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ตามหน้าที่และความสามารถ

บุคลากรต้องเคารพกฎระเบียบ ข้อบังคับ โดยไม่ละเมิดอย่างตั้งใจ หรือจงใจหลีกเลี่ยง หรือทำผิดโดยอ้างว่าไม่ตั้งใจ เพราะไม่รู้ว่ามีกฎระเบียบ จึงเป็นการบริหารงานด้วยความเป็นธรรม เสมอภาค และไม่

เลือกปฏิบัติ ด้วยความรู้ความเข้าใจระบบงานที่บูรณาการงานทางด้านระบบบัญชีการเงิน ระบบบัญชีบริหาร การบริหารงานพัสดุ การบริหารงบประมาณ และระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ (MUERP) ซึ่งมีกฎระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการเงินการคลังและพัสดุโดยเฉพาะและสามารถนำมาปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง มีการให้บริการกับลูกค้าหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยไม่มีการแบ่งเพศ เชื้อชาติ ความพิการ ความเชื่อทางศาสนา และการศึกษา มีการส่งเสริมสนับสนุนในบุคลากรยึดหลักความเสมอภาคในการปฏิบัติงานและกล้ายืนหยัด ในสิ่งที่ถูกต้อง รวมทั้งบุคลากรในคณะสาธารณสุขศาสตร์ทุกคนต้องได้รับความเท่าเทียมกัน เน้นการถือคุณ ซึ่งกันและกัน ทุกคนมีความรับผิดชอบตามตำแหน่งหน้าที่เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนแสดงความคิดเห็น และนำข้อมูลมาปรับปรุง การยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม เพื่อให้บุคลากรยึดถือปฏิบัติตาม มีความซื่อสัตย์ ขยัน มีระเบียบวินัย องค์กรต้องปลอดจากการทุจริต การกระทำผิดวินัย ฝิดมาตรฐานวิชาชีพ และ จรรยาบรรณของข้าราชการ พนักงานมหาวิทยาลัยมหิดลด้วยคุณธรรมจริยธรรมเป็นการสร้างคุณธรรม พื้นฐานของแต่ละบุคคล ตลอดจนต้องปฏิบัติงานด้วยความตั้งใจ อดทน เสียสละ ขยันหมั่นเพียร รวมทั้ง การเงินและพัสดุยึดกฎระเบียบ ข้อบังคับอย่างเคร่งครัดและรัดกุม

2. ศึกษาปัญหาและอุปสรรคที่ส่งผลต่อการนำนโยบายด้านหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติของบุคลากร คณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล จุดด้อยเริ่มจากโครงสร้างขององค์กรซึ่งยึดติดกับสายบังคับบัญชาทั้งที่ออกนอกระบบ รวมทั้งมีการเพิ่มกฎระเบียบมากขึ้น การประสานงานยุ่งยาก งบประมาณที่ได้รับการจัดสรรไม่เพียงพอต่อความต้องการขององค์กร อุปกรณ์เทคโนโลยีล้ำสมัย ขาดการส่งเสริมการฝึกอบรม ด้านหลักธรรมาภิบาล ไม่ได้ประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรรับรู้และเข้าใจเรื่องธรรมาภิบาล มีการมอบหมายงาน ที่มีไช่งานในหน้าที่ จึงไม่สามารถทำมาเขียนข้อตกลงการปฏิบัติงานได้ บุคลากรทำงานน้อยกว่ามาตรฐาน และสมรรถนะหลักของแต่ละตำแหน่ง ไม่ยอมรับในกฎระเบียบ ข้อบังคับ เนื่องจากกฎระเบียบ ข้อบังคับไม่มีผลบังคับใช้อย่างจริงจังในการนำมาพิจารณาบทลงโทษแก่ผู้ปฏิบัติงาน ไม่มีจิตอาสาในการทำงานหรือ กิจกรรมต่าง ๆ รวมถึงไม่เข้าใจหมายความหลักธรรมาภิบาลอย่างแท้จริง ตลอดจนการประเมินผลไม่มีการ ให้ข้อมูลป้อนกลับกับผู้กระทำผิดเพื่อให้เกิดการปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงาน

3. แนวทางในการพัฒนาการนำนโยบายด้านหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติของบุคลากรคณะ สาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล ต้องมีการจัดอบรมหลักธรรมาภิบาลเพื่อเพิ่มพูนความรู้และพัฒนา ศักยภาพในการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติ มุ่งเน้นความโปร่งใสในการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารและการรับ ฟังความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลอดจนการปฏิบัติให้ถูกต้องตามกฎระเบียบ ข้อบังคับในการ ปฏิบัติงานและสร้างจิตสำนึกความรับผิดชอบต่อองค์กรและสังคม

### ข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ด้านการนำนโยบายไปปฏิบัติ มุ่งเน้นความโปร่งใสในการเปิดเผยข้อมูลข่าวสาร และการรับฟัง ข้อเสนอแนะหรือข้อคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ควรให้ความสำคัญและนำนโยบายไปปฏิบัติอย่าง



จริงจัง มีคู่มือหลักธรรมาภิบาลให้ชัดเจนเพื่อให้บุคลากรนำไปปฏิบัติให้ถูกต้อง ตลอดจนผลักดันให้เกิดการปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาลอย่างเป็นธรรม โดยใช้ตัวชี้วัดเป็นเครื่องมือในการวัดผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง และปรับปรุงกระบวนการหรือขั้นตอนการปฏิบัติงาน เพื่อให้สอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล

2. ด้านการบริหาร ผู้บริหารให้คำแนะนำบุคลากรในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับนโยบายด้านหลักธรรมาภิบาล เปิดโอกาสให้บุคลากร มีส่วนร่วมรับรู้ ร่วมคิด และร่วมปฏิบัติงานอย่างเสมอภาค มีการกำหนดมาตรฐาน ระเบียบ ข้อบังคับให้สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรตามหลักธรรมาภิบาล ควรมีการส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพให้มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านของบุคลากร ตลอดจนยึดมั่นและปฏิบัติให้ถูกต้องตามกฎระเบียบข้อบังคับในการปฏิบัติงาน ไม่มีบุคคลที่จะมีสิทธิ์กระทำการใด ๆ ที่ขัดต่อนโยบาย

3. ด้านการวิจัย การนำนโยบายด้านหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติของบุคลากรคณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล จะประสบผลสำเร็จขึ้นอยู่กับปัจจัยที่สามารถนำไปใช้ให้สอดคล้องกับพันธกิจและยุทธศาสตร์ของคณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล รวมถึงการลดจำนวนกลยุทธ์หรือตัวชี้วัดที่มหาวิทยาลัยมหิดลกำหนดเพื่อให้เหมาะสม ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบการนำนโยบายด้านหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติกับคณะอื่น ๆ ภายในมหาวิทยาลัยมหิดล เพื่อให้ครอบคลุมถึงการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใส ตลอดจนความร่วมมือร่วมใจของบุคลากรคณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล

## บรรณานุกรม

จักกฤษณ์ ชัยศรี. (2560). *หลักธรรมาภิบาลกับการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยรามคำแหง*.

วิทยานิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

จุมพล หนิมพานิช. (2554). *การนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ มุมมองในทัศนะทางรัฐศาสตร์ การเมือง และรัฐประศาสนศาสตร์ การบริหารและกรณีศึกษาของไทย*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แอกทีฟพรีนซ์.

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561 – 2580). *ราชกิจจานุเบกษา*. เล่มที่ 135 ตอนที่ 82 ก ลงวันที่ 13 ตุลาคม 2561.

มยุรี อนุมานราชชน. (2556). *นโยบายสาธารณะ (พิมพ์ครั้งที่ 2)*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์เอ็กซ์เปอร์เน็ท.

ยุทธพล เดิมสมเกต. (2554). *การนำนโยบายการเสริมสร้างหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติในกองบัญชาการตำรวจนครบาล (สายงานป้องกันและปราบปราม)*. วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, มหาวิทยาลัยศรีปทุม.

วรเดช จันทรศร. (2552). *ทฤษฎีการนำนโยบายสาธารณะไปปฏิบัติ (พิมพ์ครั้งที่ 4)*. กรุงเทพมหานคร: พริกหวานกราฟ.

- ศุภชัย ยาวะประภาส. (2544). *นโยบายสาธารณะ (พิมพ์ครั้งที่ 4)*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่ง  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- สมบัติ ชำรงชัญวงศ์. (2554). *นโยบายสาธารณะ: แนวคิด การวิเคราะห์และกระบวนการ (พิมพ์ครั้งที่ 22)*.  
กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์เสมาธรรม.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2555). *หลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี*.  
กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์คณะรัฐมนตรีและราชกิจจานุเบกษา.
- สิริกาญจน์ เอี่ยมอาจหาญ. (2554). *การนำนโยบายธรรมาภิบาลไปปฏิบัติในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น:  
วิเคราะห์กรณี องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อำเภอเมือง จังหวัดปราจีนบุรี*. วิทยานิพนธ์ปริญญา  
ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, มหาวิทยาลัยศรีปทุม.
- เสกสรรค์ นิสัยกล้า. (2550). *การนำนโยบายธรรมาภิบาลไปปฏิบัติ: กรณีศึกษากรุงเทพมหานคร*.  
วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, มหาวิทยาลัย  
รามคำแหง.
- สุภางค์ จันทวานิช. (2557). *วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (พิมพ์ครั้งที่ 22)*. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์  
มหาวิทยาลัย.
- Mazmanian, Daniel A. & Sabatier, Paul A. (1983). *Implementation and Public Policy*. Glenview, IL:  
Scott, Foresman and Company.
- Pressman, Jellrey L. & Wildavsky, Aaron. (1979). *Implementation (2<sup>nd</sup> ed.)*. Berkeley, California:  
University of California Press.