

กรณีศึกษา: การพัฒนาคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

Case Study: The Developing Moral and Transparency in the Operations of the
Faculty of Management Science, Suan Sunandha Rajabhat University

จิรพรรณ จันทรวีเชียร¹, มานพ แสงจำนงค์² และ ธันยนันท์ จันทรทรงพล³

Jeerabhan Chanwichian¹, Manop Sangjumnong², and Thanyanant Chansongpol³

มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา¹

Suan Sunandha Rajabhat University, Thailand¹

สถาบันรัชต์ภาคย์^{2, 3}

Rajapark Institute, Thailand^{2, 3}

E-mail: Jeerabhan.ch@ssru.ac.th¹, manop.sangjumnong@gmail.com², chansongpol.t@gmail.com³

Received August 30, 2024; Revised October 6, 2024; Accepted October 30, 2024

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาความรู้แก่บุคลากร การทำความเข้าใจสภาพปัญหาและแนวทางการพัฒนาผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา โดยกำหนดกรอบในลักษณะทดลองดำเนินการเฉพาะคณะวิทยาการจัดการ และเลือก 4 ประเด็นข้อกำหนดการประเมิน ITA ได้แก่ ประเด็น (1) “หน่วยงานสามารถสื่อสาร ตอบข้อซักถาม หรือให้คำอธิบายแก่ผู้รับบริการได้อย่างชัดเจน” (2) “การปฏิบัติหรือการให้บริการของเจ้าหน้าที่ดีขึ้นกว่าเดิม” (3) “วิธีการขั้นตอนการปฏิบัติหรือการให้บริการ สะดวกรวดเร็วกว่าเดิม” และ (4) “หน่วยงานเปิดโอกาสให้บุคคลภายนอกได้เข้าไปมีส่วนร่วมปรับปรุงพัฒนาการดำเนินงานให้ดีขึ้น” การศึกษาด้วยวิธีการวิจัยเชิงปฏิบัติการผ่านโครงการ “การอบรมเชิงปฏิบัติการ การพัฒนาคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา” ผลการประเมินผลความรู้ของผู้เข้าร่วมโครงการ จำนวน 69 คน เพิ่มขึ้นจาก Pre-test ร้อยละ 74.42 และ Post-test เป็นร้อยละ 92.10 และการศึกษาเชิงคุณภาพสามารถสรุปผลตามวัตถุประสงค์การศึกษา 4 ข้อ จากผู้เข้าร่วมอบรมได้ร่วมกันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ จากมุมมองของปัญหาจากการปฏิบัติงานตามหน้าที่รับผิดชอบ ระดมสมองวิเคราะห์ปัญหาจากการดำเนินงานผ่านผังก้างปลา (Fishbone diagram) และนำเสนอแนวทางการพัฒนาที่ดีขึ้นของคณะ

คำสำคัญ: การพัฒนาคุณธรรม; คุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงาน; การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ

Abstract

Results of the case study of the prototype of morality and transparency development in the operation of the Faculty of Management Science, Suan Sunandha Rajabhat University. The objective is to develop knowledge for personnel and understand the problems and guidelines for developing the results of the assessment of morality and transparency in the operation of Suan Sunandha Rajabhat University. By setting the framework in the form of a trial operation specifically for the Faculty of Management Science and selecting 4 issues of the ITA assessment criteria, namely: (1) “The agency can communicate, answer questions, or provide explanations to service recipients”, (2) “the better than before of performance or staff’s services”, and (3) “the methods and procedures of the operation or service are more convenient and faster than before.” And (4) “The agency better opens up opportunities for outsiders to participate in improving and developing the operation.”. A study using the action research method through the project “Workshop on the Development of Morality and Transparency in the Operation of Government Agencies, Faculty of Management Science, Suan Sunandha Rajabhat University.” The results of the knowledge assessment of the project participants, 69 people, increased from the pre-test to 74.42 percent and the post-test to 92.10 percent, and the qualitative study can conclude the results according to the 4 study objectives from the participants who jointly exchanged knowledge, from the perspective of the problem, from the performance of duties, brainstormed to analyze the problems from the operation through the Fishbone diagram, and presented the guidelines for better development of the faculty.

Keywords: developing morals; ethics and transparency in operations; Integrity and Transparency Assessment: ITA

บทนำ

การกำกับดูแลแบบร่วมสมัยกับหลักการของความซื่อสัตย์และความโปร่งใสได้กลายเป็นหัวใจสำคัญในแสดงให้เห็นถึงการรับประกันการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและมีความรับผิดชอบขององค์กรภาครัฐ (OECD, 2017) ด้วยแนวคิดเรื่องความซื่อสัตย์และความโปร่งใสที่ต่างเน้นย้ำตั้งแต่กระบวนการตัดสินใจไปจนถึงการให้บริการที่ต้องเต็มไปด้วยความไว้วางใจ ความชอบธรรม และ

ประสิทธิภาพในการดำเนินงาน การส่งเสริมและการยึดมั่นในหลักการเหล่านี้ได้กลายเป็นวัตถุประสงค์พื้นฐานของการบริการภาครัฐ (United Nations Office on Drugs and Crime (UNODC), 2011) การศึกษานี้เพื่อศึกษาความสำคัญของการดำเนินการแสดงถึงการพัฒนาความซื่อสัตย์และความโปร่งใสในการดำเนินงานขององค์กรภาครัฐ โดยมุ่งเน้นไปที่บทบาทของผู้นำองค์กรในการส่งเสริมการมีธรรมาภิบาล การต่อต้านการทุจริต และการสร้างความไว้วางใจจากสาธารณะ ด้วยการเจาะลึกคำจำกัดความ ของหลักการและการประยุกต์ใช้ความซื่อสัตย์และความโปร่งใสในทางปฏิบัติ ด้วยความมุ่งหวังที่จะให้ความเข้าใจที่ครอบคลุมเกี่ยวกับความสำคัญของสิ่งเหล่านี้ในการบริหารรัฐกิจร่วมสมัย (The Organization for Economic Cooperation and Development (OECD), 2017)

องค์กรภาครัฐที่โปร่งใสช่วยให้ประชาชนมั่นใจว่าการดำเนินงานของตนและองค์กรเป็นไปอย่างเปิดเผย โดยการอาศัยช่องทางและกลไกการสื่อสารที่ชัดเจนในการมีส่วนร่วมและการตอบรับจากสาธารณะ (UNODC, 2011) ความสำคัญของความซื่อสัตย์และความโปร่งใสในองค์กรภาครัฐ เป็นการส่งเสริมความซื่อสัตย์และความโปร่งใสในองค์กรภาครัฐถือเป็นสิ่งสำคัญด้วยเหตุผลหลายประการ ได้แก่ (1) ความรับผิดชอบ ความซื่อสัตย์และความโปร่งใสกลายเป็นองค์ประกอบสำคัญของความรับผิดชอบ (2) การต่อต้านการทุจริต ด้วยการความซื่อสัตย์สุจริตและความโปร่งใสทำหน้าที่เป็นยาแก้พิษที่มีศักยภาพต่อการทุจริต (3) ประสิทธิภาพและประสิทธิผล ในกระบวนการกำกับดูแลที่โปร่งใสและตรวจสอบได้มีส่วนช่วยในการให้บริการสาธารณะ ทรัพยากร และนโยบายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และสุดท้าย (4) ความชอบธรรมและความน่าเชื่อถือของสาธารณะ ที่แสดงออกความซื่อสัตย์และความโปร่งใสเป็นส่วนสำคัญในการสร้างและรักษาความถูกต้องตามกฎหมายและความไว้วางใจขององค์กรภาครัฐ (UNODC, 2011; และ OECD, 2017) ส่วนการมีส่วนร่วมของประชาชน ชุมชน องค์กรภาคประชาสังคม และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ (UNODC, 2011) และความเชื่อมโยงของหลักการของความซื่อสัตย์และความโปร่งใสสู่การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐที่ต้องการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับวิธีการที่หลักการของความซื่อสัตย์และความโปร่งใสที่สามารถเชื่อมโยงกับการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐที่มีประสิทธิภาพ (Wongsa et al., 2024) การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ มีความสำคัญอย่างมากในการสร้างความเชื่อมั่น ความน่าเชื่อถือ และความเป็นธรรมของประชาชนต่อหน่วยงานภาครัฐนั้น (Office of the Public Sector Anti-Corruption Commission (PACC), 2023) โดย Rinlaphat (2019) ศึกษาเพื่อเปรียบเทียบหลักธรรมาภิบาลของประเทศไทย และเสนอแนวทางการพัฒนาธรรมาภิบาลในการปฏิบัติงานของหน่วยงานภาครัฐซึ่งเป็นหน่วยงานที่ควรเริ่มตั้งแต่ทำความเข้าใจในประเด็น การหาแนวทางในการดำเนินการเพื่อการพัฒนาโดยสิ่งสำคัญคือผู้นำหรือรัฐบาลต้องกระตุ้นให้ข้าราชการปฏิบัติงานตามแนวทางการพัฒนาอย่างสม่ำเสมอ การศึกษานี้จึงเชื่อมโยงกับผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของ

หน่วยงานภาครัฐของสำนักประเมินคุณธรรมและความโปร่งใส สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ (PACC, 2023)

สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทาในปี พ.ศ. 2566 ที่มีผลการประเมินการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity and Transparency Assessment: ITA) อยู่ในลำดับที่ 23 ของหน่วยงานประเภทสถาบันอุดมศึกษา โดยผลการประเมินในภาพรวมอยู่ที่ร้อยละ 90.83 ซึ่งแม้จะอยู่ในระดับ “ผ่าน” แต่พบว่าเมื่อเทียบกับปี พ.ศ. 2565 ที่อยู่ระดับร้อยละ 94.4 และเมื่อเปรียบเทียบกับความก้าวหน้าของผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยลดลงไปอยู่ในระดับใกล้เคียงกับผลการดำเนินการปี พ.ศ. 2562 ที่ร้อยละ 90.45 (PACC, 2023) ทั้งนี้ในรายละเอียดในแต่ละรายการประเมินรายตัวชี้วัดเปรียบเทียบกับรายปีตั้งแต่ พ.ศ. 2564–2566 และข้อเสนอแนะจากผู้ตรวจเสนอแนะประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 การศึกษานี้จึงกำหนดประเด็น กรณศึกษา: การพัฒนาคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ด้วยการใช้ผลจากการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทาปี พ.ศ. 2566 มาเป็นประเด็นตั้งต้นในการดำเนินการที่ต้องการการวัดผลการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก (External Integrity and Transparency Assessment: EIT) และนำมาเป็นวัตถุประสงค์ในการศึกษาเพื่อทราบปัญหาและหาแนวทางในการพัฒนา ด้วยวัตถุประสงค์การศึกษาดังต่อไปนี้

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. การพัฒนาความรู้ความเข้าใจและแนวทางแก้ไขเพื่อพัฒนาผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ แก่บุคลากรของคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ได้แก่ การพัฒนาความรู้ความเข้าใจและเสนอแนวทางการพัฒนาในประเด็น (1) “หน่วยงาน/คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทาสื่อสาร ตอบข้อซักถาม หรือให้คำอธิบายแก่ผู้รับบริการของคณะได้อย่างชัดเจน” (2) “การปฏิบัติหรือการให้บริการของเจ้าหน้าที่ของคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ดีขึ้นกว่าที่ผ่านมา” (3) “วิธีการขั้นตอนการปฏิบัติหรือการให้บริการของคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา สะดวกรวดเร็วกว่าที่ผ่านมา” และ (4) “คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทาเปิดโอกาสให้บุคคลภายนอกได้เข้าไปมีส่วนร่วมปรับปรุงพัฒนาการดำเนินงานให้ดีขึ้น”

2. การพัฒนาความรู้ความเข้าใจและแนวทางแก้ไขเพื่อพัฒนาผล การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ แก่บุคลากรของคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

การทบทวนวรรณกรรม

แนวคิดการการประเมินของ สำนักงาน ป.ป.ช.

การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (ITA) เป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนนโยบายของรัฐที่มีความสำคัญในเชิงบวกที่มุ่งพัฒนาระบบราชการไทยในเชิงสร้างสรรค์ มีวัตถุประสงค์เพื่อให้หน่วยงานภาครัฐทั่วประเทศ ผลการประเมินที่ได้จะช่วยให้หน่วยงานสามารถนำไปใช้ในการปรับปรุงพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน เพื่อให้ทราบถึงช่องว่างของความไม่เป็นธรรมและความด้อยประสิทธิภาพสำหรับนำไปจัดทำแนวทางมาตรการต่าง ๆ ในการป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบในระบบราชการไทยต่อไป (PACC, 2023) การศึกษานี้ นำแนวคิด “Open to Transparency” ตามหลักการพื้นฐานการประเมิน ITA ที่มาจาก 2 ประการ คือ “เปิดเผยข้อมูล” ของหน่วยงานภาครัฐเพื่อให้สาธารณชนได้ทราบและสามารถตรวจสอบการดำเนินงานได้ และ “เปิดโอกาส” ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของหน่วยงานภาครัฐ การมีหน่วยงานและประชาชนผู้รับบริการหรือติดต่อกับหน่วยงานภาครัฐได้เข้ามามีส่วนร่วมประเมินหรือแสดงความคิดเห็นต่อหน่วยงานภาครัฐผ่านการประเมิน ITA ซึ่งการทั้ง 2 ประการจะช่วยส่งเสริมความโปร่งใสและนำไปสู่การต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบของทุกภาคส่วน ทั้งนี้ ITA ไม่ได้มุ่งเน้นให้หน่วยงานที่เข้ารับการประเมินปฏิบัติเพียงเพื่อให้ได้รับผลการประเมินที่สูงขึ้นเพียงเท่านั้น แต่มุ่งหวังให้หน่วยงานภาครัฐได้มีการปรับปรุงพัฒนาตนเองในด้านคุณธรรมและความโปร่งใสเพื่อให้เกิดธรรมาภิบาลในหน่วยงานภาครัฐ และลดโอกาสที่จะเกิดการทุจริตและประพฤติมิชอบในหน่วยงานภาครัฐ โดยกำหนดเป้าหมายมีผลการประเมินผ่านเกณฑ์ (88 คะแนนขึ้นไป) ไม่น้อยกว่า ร้อยละ 80 ตามที่กำหนดไว้ในแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติประเด็นที่ 21 การต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ (พ.ศ.2561 – 2580) (PACC, 2023) ซึ่งเป็นที่มาของการพัฒนาโครงการศึกษานี้

แนวคิดการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล (Cooperate Governance)

Corporate Governance (CG) หมายถึง การกำกับดูแลกิจการ ที่หมายความว่าสถาบันนำกลไกมาใช้เพื่อรับรองการทำงานของฝ่ายบริหาร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยแนวคิดของ CG ที่กำหนดเป็นชุดของกฎเกณฑ์ ระบบและขั้นตอนที่ใช้ในเชิงการป้องกันเพื่อให้การดำเนินการเป็นในทางที่ดีขึ้นและความสมดุลระหว่างผลประโยชน์ของผู้จัดการองค์กรในด้านหนึ่งและระหว่างผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง (Butsalee & Sincharoonsak, 2021) CG ยังถูกกำหนดให้เป็นชุดของกลไก ขั้นตอน ข้อกำหนด กฎหมาย ระบบ และการตัดสินใจที่รับประกันความมีวินัย ความโปร่งใส และความยุติธรรม ที่การบรรลุคุณภาพและความเป็นเลิศในการดำเนินงานขององค์กร (Ismail et al., 2023) และนิยามสู่แนวคิดเกี่ยวกับธรรมาภิบาลได้รับการให้ความสำคัญทั้งในองค์การภาครัฐและภาคเอกชน (Butsalee & Sincharoonsak, 2021) สำหรับในประเทศไทยธรรมาภิบาลเป็นแนวคิดในการบริหารงาน และการปกครองที่พบโดยเฉพาะในช่วงหลังเกิดวิกฤติการณ์เศรษฐกิจในปี พ.ศ. 2540 ทั้งนี้

มีสาเหตุจากการทำหนังสือแสดงเจตจำนงขอกู้เงินจากกองทุนการเงินระหว่างประเทศ (International Monetary Fund: IMF) หลักธรรมาภิบาลได้ถูกกำหนดไว้ในเจตนารมณ์ของกฎหมายต่าง ๆ โดยระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 ทำให้การบริหารงานภาครัฐ ตลอดจนการประกอบธุรกิจเอกชน เพื่อให้เกิดความโปร่งใสในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลให้ประชาชนโดยรวมและสังคมไทยเติบโตด้วยความแข็งแกร่งสามารถแข่งขันกับต่างประเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะช่วยให้ประเทศชาติมีความสงบสุข และพัฒนาอย่างรวดเร็วและยั่งยืนต่อไป (Klabbankoh, 2020) โดยองค์ประกอบของ การบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล หลังจากการประกาศใช้รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักร พ.ศ. 2540 แล้ว ทำให้กระบวนการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี เมื่อวันที่ 11 พฤษภาคม 2542 ที่ประกอบไปด้วยหลักพื้นฐาน 6 ประการ และในเวลาต่อมาได้มีการแก้ไขปรับปรุงมาเป็น 10 ประการ ได้แก่ 1. หลักประสิทธิภาพ (Efficiency) 2. หลักประสิทธิผล (Effectiveness) 3. หลักการตอบสนอง (Responsiveness) 4. หลักการรับผิดชอบต่อสังคม/สามารถตรวจสอบได้ (Accountability) 5. หลักเปิดเผย/โปร่งใสความโปร่งใส (Transparency) 6. หลักนิติธรรม (Rule of Law) 7. หลักความเสมอภาค (Equity) 8. หลักการมีส่วนร่วม (Participation) 9. หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) และ 10. หลักมุ่งเน้นฉันทามติ (Consensus Oriented) (Office of the Civil Service Commission, 2023)

แนวคิดการเปิดเผยข้อมูลสาธารณะ

ข้อเสนอแนะสำหรับการประเมินตามแบบวัดการเปิดเผยข้อมูลสาธารณะ (Open Data Integrity and Transparency Assessment: OIT) มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ควรพัฒนาและปรับปรุงการดำเนินการตามแบบวัดการเปิดเผยข้อมูลสาธารณะ (OIT) โดยผู้ตรวจประเมินมีข้อเสนอแนะต่อการประเมินที่ไม่ได้รับคะแนน ในประเด็นดังนี้ (PACC, 2023)

การส่งเสริมความโปร่งใส ได้แก่ ประเด็นการเปิดโอกาสให้เกิดการมีส่วนร่วม หน่วยงานควรดำเนินการจัดทำและเผยแพร่ข้อมูลกิจกรรมหรือโครงการ ที่เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกได้เข้ามามีส่วนร่วมในภารกิจของหน่วยงาน ที่มีเนื้อหาและองค์ประกอบครบถ้วนตามหลักเกณฑ์การประเมิน

การดำเนินการเพื่อป้องกันการทุจริต ได้แก่ ประเด็นแผนป้องกันการทุจริต หน่วยงานควรดำเนินการจัดทำและเผยแพร่ข้อมูลรายงานการกำกับติดตามการดำเนินการป้องกันการทุจริตประจำปี รอบ 6 เดือน และรายงานผลการดำเนินการป้องกันการทุจริตประจำปี ที่มีเนื้อหาและองค์ประกอบครบถ้วนตามหลักเกณฑ์การประเมิน โดยควรพิจารณาทบทวนแผนปฏิบัติการป้องกันการทุจริตให้สอดคล้องกับคำเป้าหมายของยุทธศาสตร์ หรือบริบทแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป มีการกำกับติดตามการดำเนินงานและผลการเบิกจ่ายงบประมาณอย่าง ต่อเนื่อง ตลอดจนการวิเคราะห์และรายงานผลการดำเนินงานและการจัดทำข้อเสนอแนะแนวทางในการดำเนินงาน เพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับปีถัดไป

PDCA (Plan-Do-Check-Act) กับการเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการพัฒนา ธรรมาภิบาล

PDCA เป็นหนึ่งในเครื่องมือเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพที่จะใช้เพื่อการพัฒนาธรรมาภิบาล ซึ่งเป็นหลักการในการบริหารจัดการที่ดี มีขั้นตอนดังนี้ (1) วางแผน (Plan) ได้แก่ กำหนดเป้าหมายของการพัฒนาธรรมาภิบาล เช่น การเพิ่มความโปร่งใสหรือความรับผิดชอบ และวางแผนกลยุทธ์และวิธีการที่จะใช้ในการพัฒนา (2) ดำเนินการ (Do) ได้แก่ นำแผนที่วางไว้ไปปฏิบัติ และจัดอบรมและพัฒนาองค์กรหรือบุคลากรให้สอดคล้องกับมาตรฐานธรรมาภิบาล (3) ตรวจสอบ (Check) ได้แก่ ประเมินผลการดำเนินงานว่าตรงตามเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ และใช้ตัวชี้วัดที่เหมาะสมในการตรวจสอบความก้าวหน้าและประสิทธิภาพ และ (4) ปรับปรุง (Act) ได้แก่ การปรับปรุงกระบวนการตามผลการตรวจสอบ และแก้ไขข้อบกพร่องและปรับปรุงการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายธรรมาภิบาลที่ดีขึ้น การใช้ PDCA อย่างต่อเนื่องจะช่วยให้องค์กรสามารถพัฒนาธรรมาภิบาลได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน (Kulchartdilok, 2024)

กรอบแนวคิดการวิจัย

จากข้อมูลวรรณกรรมที่ผ่านมาผู้วิจัยได้สรุปและประยุกต์ รูปแบบด้วยการอาศัยแนวคิดวงจร P-D-C-A (Suksongkram, 2021; Kulchartdilok, 2024) และนำเสนอด้วยกรอบแนวคิดการศึกษาดังต่อไปนี้

Plan	Do	Check	Action
1. ระดับความรู้ การทำความเข้าใจ การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของบุคลากรของคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา	“โครงการอบรมเชิงปฏิบัติการ การพัฒนาคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ กรณีศึกษา คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา”	ผลสอบ Pre-Post Test >80% ผ่านเกณฑ์	ปรับปรุงวิธีการดำเนินเพิ่มเติมกรณีที่ไม่เป็นไปตามแผน
2. ปัญหาและเสนอแนวทางการพัฒนาประเด็น 4 ข้อกำหนด ITA	สัมมนา แลกเปลี่ยนความเห็น วิเคราะห์ผลผ่าน เหตุและผล พังก้างปลา	สรุปปัญหาและหาแนวทางการพัฒนาแต่ละประเด็น	นำเสนอผู้บริหาร - ดำเนินการตามแผน

ภาพที่ 1 กรอบการวิจัยและการดำเนินการอาศัยแนวคิดวงจร P-D-C-A

ระเบียบวิธีวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ขอบเขตด้านประชากรในการศึกษานี้ ประกอบด้วย 3 กลุ่ม คือ 1) กลุ่มผู้บริหาร 2) กลุ่มบุคลากรสายวิชาการ 3) บุคลากรสายสนับสนุน ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา โดยการศึกษาเลือกกลุ่มตัวอย่างเชิงปฏิบัติการ จากคณะวิทยาการจัดการ ที่มีอายุการปฏิบัติงานตั้งแต่ 1 ปี ขึ้นไป รวม 69 คน เพื่อให้สอดคล้องกับแนวทางการประเมินของ PACC (2023) ประชากรจึงเป็นผู้รับบริการในภาพรวมของทั้งมหาวิทยาลัย ส่วนกลุ่มสำหรับการศึกษา เป็นนักศึกษา ประชาชน ผู้รับบริการของคณะวิทยาการจัดการ ในช่วงของการปฏิบัติการ

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผลการศึกษา ใช้การศึกษาด้วยวิธีการวิจัยเชิงปฏิบัติการ ผ่าน “โครงการอบรมเชิงปฏิบัติการ การพัฒนาคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ กรณีศึกษา คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา” ที่จัดขึ้น วันที่ 7 มิถุนายน พ.ศ. 2567 เวลา 09:00–16:00น. ณ ห้องประชุม สุวพัทธรณีเวศน์ (5724) คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา โดยวิทยากร คุณอภิรักษ์ แสงทอง เจ้าพนักงานป้องกันการทุจริตชำนาญการ สังกัดสำนักประเมินคุณธรรมและความโปร่งใส สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ และวิทยากร อาจารย์จิรพรรณ จันทร์วิเชียร และคณะผู้ร่วมวิจัย

การวิเคราะห์ข้อมูล

จากกรอบการวิจัยและการดำเนินการอาศัยแนวคิดวงจร PDCA เพื่อให้ครอบคลุม กำหนดวิธีการวิเคราะห์ข้อมูล 2 ส่วนคือ (1) ร้อยละของความรู้ความเข้าใจ ที่ใช้ผลการทดสอบวัดผลความรู้ Pre–Post Test กำหนดค่าก่อนและหลังการดำเนินการอบรม เป็นข้อสอบแบบ 4 ตัวเลือกที่พัฒนาและตรวจสอบความถูกต้องของข้อคำถามด้วยผู้เชี่ยวชาญและผู้สอน จำนวน 20 ข้อ โดยกำหนดเกณฑ์มากกว่าร้อยละ 80 ถือว่าผ่านเกณฑ์ และ (2) การวิจัยเชิงปฏิบัติการ การประชุมกลุ่มและระดมสมอง วิเคราะห์ปัญหาจากการดำเนินงานผ่านผังก้างปลา (Fishbone diagram) และการวิเคราะห์ Why–Why เพื่อต่อยอดสู่การดำเนินงานเพื่อการพัฒนาปรับปรุงต่อไป (Suksongkram, 2021; Priyaluk, 2023)

ผลการวิจัย

สรุปผลเชิงปริมาณ

ผู้เข้าอบรมประกอบไปด้วย บุคลากรของคณะวิทยาการจัดการ จำนวน 69 คน โดยผลการอบรมให้ความรู้ ปฏิบัติการ การพัฒนาคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ และ 4 ประเด็นปัญหาจากการตรวจประเมิน ITA ในปี พ.ศ. 2566 ที่ผ่านผลการทำ Pre–Post

test การให้ความรู้ พบว่า ร้อยละความรู้ที่เพิ่มขึ้นร้อยละ 17.68 จากการทดสอบก่อนและหลัง จากร้อยละ 74.42 เป็นร้อยละ 92.10

สรุปผลเชิงคุณภาพ

เพื่อตอบวัตถุประสงค์การศึกษา 4 ข้อตามโครงร่างวัตถุประสงค์การศึกษา คณะผู้วิจัยได้ทำศึกษาร่วมกับ ผู้เข้าร่วมอบรมร่วมกันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และมุมมองของปัญหาจากการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ตนรับผิดชอบในแต่ละฝ่าย และวิเคราะห์ปัญหาจากการดำเนินงาน ผ่านผังก้างปลา (Fishbone diagram) พร้อมทั้งนำเสนอแนวทางแก้ไขเพื่อให้มีการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นได้ รวมถึงการวางแผนปฏิบัติการ โดยสรุปผลแต่ละประเด็น ITA ดังต่อไปนี้

1) ปัญหาและแนวทางการพัฒนา ประเด็น “หน่วยงานสามารถสื่อสาร ตอบข้อซักถาม หรือให้คำอธิบายแก่ท่านได้อย่างชัดเจน” กรณีศึกษาคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

สภาพปัญหา

(1) ผู้มาติดต่อหน่วยงานไม่ได้รับคำตอบในประเด็นที่สงสัย (2) ผู้มาติดต่อไม่ได้รับการเสนอแนะในขั้นตอนกระบวนการดำเนินงาน (3) ผู้มาติดต่อหน่วยงานไม่สามารถสอบถามความคืบหน้าของการดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้องได้ และ (4) ผู้มาติดต่อไม่พอใจในกระบวนการติดต่อสอบถาม

ประเด็นปัญหา/อุปสรรค	แนวทางแก้ไข
1. ขาดการกำหนดตัวบุคลากรที่ชัดเจนในการเป็นผู้รับผิดชอบในการสื่อสารหรือตอบข้อซักถาม	1.1 กำหนดชื่อของบุคลากรผู้รับผิดชอบในการต้อนรับผู้มาติดต่อคณะฯ 1.2 กำหนดหรือจัดเวลาที่ชัดเจนในการหมุนเวียนบุคลากรในการทำหน้าที่ให้บริการหรือต้อนรับผู้มาติดต่อคณะฯ
2. บุคลากรที่อยู่หน่วยงานไม่ทราบข้อมูลในประเด็นที่ผู้รับบริการสอบถาม	2.1 ผู้รับผิดชอบในการต้อนรับจะทำหน้าที่ในการยินดีเป็นผู้ประสานงานให้ในกรณีที่ไม่สามารถตอบคำถามที่เกี่ยวข้องนั้น ๆ ได้ 2.2 ผู้รับผิดชอบควรประสานขอหมายเลข หรือช่องทางการติดต่อกลับไปยังผู้รับบริการเพื่อแจ้งคำตอบ (ควรกำหนดเวลาในการตอบกลับด้วย) กรณีที่เจ้าหน้าที่รับเรื่องมาประสานงานในส่วนที่เกี่ยวข้อง
3. การเผยแพร่ช่องทางในการสื่อสารไม่หลากหลาย	3.1 คณะฯ ควรเพิ่มช่องทางการสื่อสารอื่นๆ มากขึ้น เช่น Line Official, Facebook, Twitter, Instagram เป็นต้น 3.2 เผยแพร่ช่องทางต่าง ๆ ตามข้อ 3.1 ไว้ในจุดที่สังเกตได้ง่าย โดยอาจจะจัดทำเป็น QR Code ไว้ที่บอร์ดประชาสัมพันธ์ของคณะฯ ในแต่ละชั้นอาคาร

4. ขาดการรวบรวมประเด็นปัญหาจากการให้บริการของหน่วยงานที่จะนำไปพัฒนาช่องทางการให้ข้อมูลแก่ผู้รับบริการ เช่น เว็บไซต์
- 4.1 คณะฯ ควรจัดตั้งทีมในการรวบรวมปัญหา เรื่องร้องเรียน และข้อขัดข้องในการให้บริการผู้มาติดต่อ
- 4.2 นำประเด็นปัญหาเข้าที่ประชุมเพื่อหาแนวทางการดำเนินการแก้ไข
- 4.3 จัดทำกำหนดการเข้าประชุมเป็นรายเดือน
- 4.4 คณะฯ ควรจัดอบรมโครงการความเป็นมืออาชีพในการปฏิบัติงานบริการแก่บุคลากรอย่างสม่ำเสมอ โดยต้องมีการนำเอาประเด็นปัญหาจากหน่วยงานมาวิเคราะห์ วางแผน จัดทำกลยุทธ์ หรือ หาแนวทางการพัฒนาเพื่อปรับปรุงการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ รวมทั้งต้องมีการติดตามประเมินผล (ใช้ PDCA)
- ดำเนินการตามแนวทางในข้อ 1.1-1.2
5. บุคลากรไม่เพียงพอ
6. ขาดกระบวนการหรือคู่มือในการสื่อสารตอบข้อซักถาม
- 6.1 คณะฯ ควรปรับปรุงขั้นตอน คู่มือการปฏิบัติงานให้เป็นปัจจุบัน สอดคล้องกับสถานการณ์ และควรปฏิบัติงานเป็นแนวทางเดียวกัน
- 6.2 เผยแพร่คู่มือในข้อ 6.1 ด้วยวิธีการที่หลากหลายที่สามารถเข้าถึงได้ง่าย เช่น QR Code, เว็บไซต์คณะฯ, บอร์ดประชาสัมพันธ์, Line Official เป็นต้น
- 6.3 จัดทำ Flow Chat เพื่อแจ้งขั้นตอน กระบวนการ หรือ แนวทางในการรับบริการในงานต่าง ๆ โดยเผยแพร่ไว้ในจุดที่เห็นได้ชัด
7. ขาดการประเมินความพึงพอใจผู้รับบริการ
- 7.1 จัดทำระบบในการประเมินความพึงพอใจภายหลังจากที่เข้ามารับบริการจากคณะฯ เช่น ระบบ Call Center, บอร์ดแสดงความพึงพอใจในการรับบริการ โดยเผยแพร่ไว้ในจุดที่เห็นได้ชัด
- 7.2 สรุปผลการประเมินความพึงพอใจเป็นรายเดือน หรือ ตามรอบที่คณะฯ กำหนด เสนอในวาระการประชุมที่เกี่ยวข้อง เพื่อหาแนวทางในการพัฒนาคุณภาพการให้บริการของคณะฯ ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
- 7.3 คณะฯ ต้องส่งเสริมการสร้างวัฒนธรรมที่ดีภายในองค์กร เช่น การให้ความเป็นกันเอง การต้อนรับ สร้างความประทับใจ การยิ้มแย้มแจ่มใส การเต็มใจในการให้บริการ เป็นต้น
- ดำเนินการตามแนวทางในข้อ 4.1-4.4
8. ไม่มีการนำประเด็นปัญหาที่พบมาดำเนินการพัฒนาปรับปรุงการบริการ

2) ปัญหาและแนวทางการพัฒนา ประเด็น “การปฏิบัติหรือการให้บริการของเจ้าหน้าที่ดีขึ้นกว่าที่ผ่านมา” กรณีศึกษาคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

สภาพปัญหา

(1) ผู้มาติดต่อหน่วยงานไม่ได้รับปฏิบัติหรือได้รับการได้ตรงจุดตามความต้องการ (2) ผู้มาติดต่อหน่วยงานไม่ได้รับการเสนอแนะในขั้นตอนกระบวนการดำเนินงานที่มาติดต่อ และ (3) ผู้มาติดต่อหน่วยงานได้รับการบริการที่ล่าช้า เนื่องจากส่วนใหญ่ต้องมารอติดต่อที่สำนักงาน หรือจุดบริการข้อมูล

ประเด็นปัญหา/อุปสรรค	แนวทางแก้ไข
1. บุคลากรที่อยู่หน่วยงานไม่ทราบข้อมูลในประเด็นที่ผู้รับบริการสอบถาม	1.1 คณะฯ ควรมี Line Official สำหรับไว้รับรองการให้บริการแบบอัตโนมัติ เพื่อการบริการที่รวดเร็วมากขึ้น 1.2 ผู้รับผิดชอบในการต้อนรับควรทำหน้าที่ในการยินดีเป็นผู้ประสานงานให้ในกรณีที่ไม่สามารถตอบคำถามที่เกี่ยวข้องนั้น ๆ แก่ผู้รับบริการได้ 1.3 ผู้รับผิดชอบควรประสานขอหมายเลข หรือช่องทางการติดต่อกลับไปยังผู้รับบริการเพื่อแจ้งคำตอบ (ควรกำหนดเวลาในการตอบกลับด้วย) กรณีที่เจ้าหน้าที่รับเรื่องมาประสานงานในส่วนที่เกี่ยวข้อง
2. ขาดการรวบรวมประเด็นปัญหาจากการให้บริการของหน่วยงานที่จะนำไปพัฒนาการให้บริการของเจ้าหน้าที่	2.1 คณะฯ ควรจัดตั้งทีมในการรวบรวมปัญหา เรื่องร้องเรียน และข้อขัดข้องในการให้บริการผู้มาติดต่อ 2.2 นำประเด็นปัญหาเข้าที่ประชุมเพื่อหาแนวทางการดำเนินการแก้ไข 2.3 จัดทำกำหนดการเข้าประชุมเป็นรายเดือน 2.4 คณะฯ ควรจัดอบรมโครงการความเป็นมืออาชีพในการปฏิบัติงานบริการแก่บุคลากรอย่างสม่ำเสมอ โดยต้องมีการนำเอาประเด็นปัญหาจากหน่วยงานมาวิเคราะห์ วางแผน จัดทำกลยุทธ์ หรือ หาแนวทางการพัฒนาเพื่อปรับปรุงการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ รวมทั้งต้องมีการติดตามประเมินผล (ใช้ PDCA)
3. บุคลากรไม่เพียงพอ	ดำเนินการตามแนวทางในข้อ 1.1-1.3
4. ขาดกระบวนการหรือคู่มือในการให้บริการ	4.1 คณะฯ ควรปรับปรุงขั้นตอน คู่มือการปฏิบัติงานเฉพาะแต่ละงานให้เป็นปัจจุบัน สอดคล้องกับสถานการณ์ และควรปฏิบัติงานเป็นแนวทางเดียวกันตามคู่มืออย่างเคร่งครัด

	4.2 เผยแพร่คู่มือในข้อ 4.1 ด้วยวิธีการที่หลากหลายที่สามารถเข้าถึงได้ง่าย เช่น QR Code, เว็บไซต์คณะฯ, บอร์ดประชาสัมพันธ์, Line Official เป็นต้น
	4.3 จัดทำ Flow Chat เพื่อแจ้งขั้นตอน กระบวนการ หรือ แนวทางในการให้บริการในงานต่าง ๆ โดยเผยแพร่ไว้ในจุดที่เห็นได้ชัด
5. ขาดการประเมินความพึงพอใจผู้รับบริการ	5.1 จัดทำระบบในการประเมินความพึงพอใจภายหลังจากที่เข้ามาใช้บริการจากคณะฯ เช่น ระบบ Call Center, บอร์ดแสดงความพึงพอใจในการให้บริการ โดยเผยแพร่ไว้ในจุดที่เห็นได้ชัด
	5.2 สรุปผลการประเมินความพึงพอใจเป็นรายเดือน หรือ ตามรอบที่คณะฯ กำหนด เสนอในวาระการประชุมที่เกี่ยวข้อง เพื่อหาแนวทางในการพัฒนาคุณภาพการให้บริการของคณะฯ ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
	5.3 คณะฯ ต้องส่งเสริมการสร้างวัฒนธรรมที่ดีภายในองค์กร เช่น การให้ความเป็นกันเอง การต้อนรับที่สร้างความประทับใจ การยิ้มแย้มแจ่มใส การเต็มใจในการให้บริการ เป็นต้น
6. ไม่มีการนำประเด็นปัญหาที่พบจากการให้บริการมาดำเนินการพัฒนาปรับปรุงในช่วงที่ผ่านมา	ดำเนินการตามแนวทางในข้อ 2.1-2.4

3) ปัญหาและแนวทางการพัฒนา ประเด็น “วิธีการขั้นตอนการปฏิบัติหรือการให้บริการ สะดวกรวดเร็วกว่าที่ผ่านมา” กรณีศึกษาคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

สภาพปัญหา

(1) ผู้รับบริการ/ผู้มาติดต่อหน่วยงานไม่ทราบขั้นตอน ระยะเวลา ในการให้บริการที่แน่นอน หรือชัดเจน และ (2) ผู้รับบริการ/ผู้มาติดต่อหน่วยงาน เข้าถึงข้อมูลได้ยาก หรือ ไม่ทราบช่องทางการในการเข้าไปตรวจสอบข้อมูลต่าง ๆ

ประเด็นปัญหา/อุปสรรค	แนวทางแก้ไข
1. ขาดการรวบรวมประเด็นปัญหาจากปฏิบัติงานตามขั้นตอน เพื่อที่จะนำไปพัฒนาการให้บริการของเจ้าหน้าที่ได้รวดเร็วมากยิ่งขึ้น	1.1 คณะฯ ควรจัดตั้งทีมในการรวบรวมปัญหา เรื่องร้องเรียน และข้อติดขัดในการให้บริการผู้มาติดต่อ 1.2 นำประเด็นปัญหาเข้าที่ประชุมเพื่อหาแนวทางการดำเนินการแก้ไข 1.3 จัดทำกำหนดการเข้าประชุมเป็นรายเดือน 1.4 คณะฯ จัดอบรมโครงการความเป็นมืออาชีพในการปฏิบัติงานบริการแก่บุคลากร โดยต้องมีการนำเอาประเด็นปัญหาจากหน้างานมาวิเคราะห์ วางแผน จัดทำกลยุทธ์ หรือ หาแนวทางการ

	พัฒนาเพื่อปรับปรุงการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ รวมทั้งต้องมีการติดตามประเมินผล (ใช้ PDCA)
2. ขาดการนำประเด็นปัญหาที่พบจากการให้บริการมาพัฒนาปรับปรุงขั้นตอนการปฏิบัติงาน	ดำเนินการตามแนวทางในข้อ 1.1-1.4
3. ขาดกระบวนการหรือคู่มือในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน	3.1 คณะฯ ควรปรับปรุงขั้นตอน คู่มือการปฏิบัติงานเฉพาะแต่ละงานให้เป็นปัจจุบัน สอดคล้องกับสถานการณ์ และควรปฏิบัติงานเป็นแนวทางเดียวกันตามคู่มืออย่างเคร่งครัด 3.2 เผยแพร่คู่มือในข้อ 3.1 ด้วยวิธีการที่หลากหลายที่สามารถเข้าถึงได้ง่าย เช่น QR Code, เว็บไซต์คณะฯ, บอร์ดประชาสัมพันธ์, Line Official เป็นต้น 3.3 จัดทำ Flow Chat เพื่อแจ้งขั้นตอน กระบวนการ หรือ แนวทางในการรับบริการในงานต่าง ๆ โดยเผยแพร่ไว้ในจุดที่เห็นได้ชัด
4. ขาดการประเมินความพึงพอใจผู้รับบริการ	4.1 จัดทำระบบในการประเมินความพึงพอใจภายหลังจากที่เข้ามาใช้บริการจากคณะฯ เช่น ระบบ Call Center, บอร์ดแสดงความพึงพอใจในการรับบริการ โดยเผยแพร่ไว้ในจุดที่เห็นได้ชัด 4.2 สรุปผลการประเมินความพึงพอใจเป็นรายเดือน หรือ ตามรอบที่คณะฯ กำหนด เสนอในวาระการประชุมที่เกี่ยวข้อง เพื่อหาแนวทางในการพัฒนาคุณภาพการให้บริการของคณะฯ ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น 4.3 คณะฯ ต้องส่งเสริมการสร้างวัฒนธรรมที่ดีภายในองค์กร เช่น การให้ความเป็นกันเอง การต้อนรับที่สร้างความประทับใจ การยิ้มแย้มแจ่มใส การเต็มใจในการให้บริการ เป็นต้น

4) ปัญหาและแนวทางการพัฒนา ประเด็น “หน่วยงานเปิดโอกาสให้บุคคลภายนอกได้เข้าไปมีส่วนร่วมปรับปรุงพัฒนาการดำเนินงานให้ดีขึ้น” กรณีศึกษาคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

สภาพปัญหา

(1) ผู้รับบริการ/ผู้มาติดต่อหน่วยงาน ไม่พึงพอใจในการดำเนินงานของหน่วยงาน (2) ผู้รับบริการ/ผู้มาติดต่อหน่วยงานเกิดข้อสงสัยในการปฏิบัติงานไม่มีช่องทางในการเข้าถึงเพื่อเสนอแนะหรือร้องเรียน และ (3) ผู้ติดต่อมีการร้องเรียนการปฏิบัติงานของหน่วยงานไปยังหน่วยงานอื่นที่มีการกิจด้านการตรวจสอบโดยตรง

ประเด็นปัญหา/อุปสรรค	แนวทางแก้ไข
1. หน่วยงานไม่ได้กำหนดแนวนโยบาย หรือ แนวปฏิบัติในการเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในการดำเนินงานตามหลักการบริหาร	1.1 คณะฯ ควรกำหนดแนวนโยบาย หรือ แนวปฏิบัติในการเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้องกับการกิจต่าง ๆ ที่ชัดเจน ในการเข้ามามีส่วนร่วมตามหลักการบริหาร เช่น มีส่วนร่วมคิด/เสนอความเห็น มีส่วนร่วมในการวางแผน มีส่วนร่วมในการดำเนินงาน มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และมีส่วนร่วมในการติดตามปรับปรุงแก้ไข 1.2 เผยแพร่แนวนโยบาย หรือ แนวปฏิบัติฯ ตามข้อ 1.1 ไว้ในช่องทางที่สามารถเข้าถึงได้ง่าย เช่น เว็บไซต์คณะฯ, QR Code ติดไว้ในจุดที่เห็นได้ชัดเจน, Line Official เป็นต้น
2. บุคลากร เจ้าหน้าที่ ไม่ได้เข้ารับการอบรมด้านการบริการ หรือ ความเป็นมืออาชีพในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง	2.1 คณะฯ ควรจัดอบรมงานด้านการบริการให้แก่บุคลากรในคณะฯ เช่น การมี Service Mind, ความเป็นมืออาชีพในการปฏิบัติงาน, เทคนิค กลยุทธ์การสื่อสาร/การตอบคำถามที่สร้างความประทับใจ หรือ การสร้างพึงพอใจแก่ผู้รับบริการ เป็นต้น
3. บุคลากรไม่เพียงพอ	3.1 คณะฯ ควรเพิ่มช่องทางที่หลากหลายมากขึ้น เช่น Facebook, line Official, Twitter, เว็บไซต์คณะฯ, QR Code เป็นต้น เพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย/ผู้รับบริการของคณะฯ สามารถเข้าร่วมแสดงความคิดเห็น หรือมีส่วนร่วมในการดำเนินงานตามหลักการบริหารที่คณะฯ ได้กำหนดไว้ตามนโยบาย หรือแนวปฏิบัติฯ ในข้อที่ 1.1 ได้สะดวกมากขึ้น 3.2 เผยแพร่/ประชาสัมพันธ์ ช่องทางต่างๆ ที่มีให้บริการตามข้อ 1.1 ไว้ในจุดที่เห็นได้ชัดและสามารถเข้าถึงได้ง่าย

อภิปรายผล

เพื่อให้ตอบวัตถุประสงค์การศึกษา สามารถสรุปได้ต่อไปนี้

1) การพัฒนาความรู้ความเข้าใจและแนวทางแก้ไขเพื่อพัฒนาผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ แก่บุคลากรของคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ได้แก่ การพัฒนาความรู้ความเข้าใจและเสนอแนวทางการพัฒนาในประเด็น (1) “หน่วยงาน/คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา สามารถสื่อสาร ตอบ

ข้อซักถาม หรือให้คำอธิบายแก่ผู้รับบริการของคณะได้อย่างชัดเจน” (2) “การปฏิบัติหรือการให้บริการของเจ้าหน้าที่ของคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ดีขึ้นกว่าที่ผ่านมา” (3) “วิธีการขั้นตอนการปฏิบัติหรือการให้บริการของคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา สะดวกรวดเร็วกว่าที่ผ่านมา” และ (4) “คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทาเปิดโอกาสให้บุคคลภายนอกได้เข้าไปมีส่วนร่วมปรับปรุงพัฒนาการดำเนินงานให้ดีขึ้น” โดยกำหนดกรอบการดำเนินการในลักษณะทดลอง เฉพาะคณะวิทยาการจัดการ โดยเลือก 4 ประเด็นข้อกำหนดการประเมิน ITA การศึกษาใช้การศึกษาด้วยวิธีการวิจัยเชิงปฏิบัติการ ผ่านโครง “การอบรมเชิงปฏิบัติการ การพัฒนาคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ กรณีศึกษาคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา” การศึกษาเชิงปริมาณ พบว่า การศึกษาประเมินผลความรู้ความเข้าใจของบุคลากรของคณะวิทยาการจัดการ จำนวน 69 คน โดยผลการอบรมให้ความรู้ ปฏิบัติการ การพัฒนาคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ ร้อยละความรู้ที่เพิ่มขึ้นจากการทดสอบก่อนร้อยละ 74.42 เป็นหลังร้อยละ 92.10 โดยสอดคล้องกับ Juntarakote (2019) ที่พบว่าการดำเนินการเกี่ยวกับการประเมิน ITA องค์การควรต้องมีการทบทวนความรู้อย่างน้อยปีละครั้ง และ Suksongkram (2021) ที่สอดคล้องกับกระบวนการตามวงจรในการพัฒนา ส่วนการศึกษาเชิงคุณภาพ พบว่า ที่ใช้แนวทางการวิจัยเชิงปฏิบัติการ เพื่อตอบวัตถุประสงค์การศึกษา 4 ข้อตามโครงร่างวัตถุประสงค์การศึกษา คณะผู้วิจัยได้ทำศึกษาร่วมกับผู้เข้าร่วมอบรมร่วมกันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และมุมมองของปัญหาจากการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ตนรับผิดชอบในแต่ละฝ่าย และวิเคราะห์ปัญหาจากการดำเนินงาน ผ่านผังก้างปลา (Fishbone diagram) พร้อมทั้งนำเสนอแนวทางแก้ไขเพื่อให้มีการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นได้ รวมถึงการวางแผนปฏิบัติการ โดยสรุปผลแต่ละประเด็น ITA ตามวัตถุประสงค์การศึกษาดังต่อไปนี้

2) การพัฒนาความรู้ความเข้าใจและแนวทางแก้ไขเพื่อพัฒนาผล การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ แก่บุคลากรของคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา สำหรับแนวทางการแก้ปัญหา 4 ด้านการศึกษาสามารถอภิปรายได้ดังนี้

1) ปัญหาและแนวทางการพัฒนา ประเด็น “หน่วยงานสามารถสื่อสาร ตอบข้อซักถาม หรือให้คำอธิบายผู้รับบริการได้อย่างชัดเจน” กรณีศึกษาคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา พบว่า สภาพปัญหา มี 4 ข้อ 1) ผู้มาติดต่อหน่วยงานไม่ได้รับคำตอบในประเด็นที่สงสัย 2) ผู้มาติดต่อไม่ได้รับการเสนอแนะในขั้นตอนกระบวนการดำเนินงาน 3) ผู้มาติดต่อหน่วยงานไม่สามารถสอบถามความคืบหน้าของการดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้องได้ และ 4) ผู้มาติดต่อไม่พอใจในกระบวนการติดต่อสอบถาม โดยสอดคล้องกับ Kaewjai and Navavongsathian (2023) ที่พบว่าความพึงพอใจของผู้รับบริการคือการได้รับคำตอบในประเด็นที่สงสัย การเสนอแนะ สอบถามความคืบหน้า และทราบกระบวนการ ขณะที่ ประเด็นปัญหา/อุปสรรคของหน่วยงาน ที่ไม่เป็นไปตามข้อกำหนด ITA

สรุปได้ 8 ประเด็นได้แก่ 1) ขาดการกำหนดตัวบุคลากร หรือฝ่ายงานที่ชัดเจน ในการเป็นผู้รับผิดชอบในการสื่อสาร หรือตอบข้อซักถาม 2) บุคลากรที่อยู่หน้างานไม่ทราบข้อมูลในประเด็นที่ผู้รับบริการสอบถาม 3) การเผยแพร่ช่องทางในการสื่อสารไม่หลากหลาย 4) ขาดการรวบรวมประเด็นปัญหาจากการให้บริการของหน่วยงานที่จะนำไปพัฒนาช่องทางการให้ข้อมูลแก่ผู้รับบริการ เช่น เว็บบอร์ด 5) บุคลากรไม่เพียงพอ 6) ขาดกระบวนการหรือคู่มือในการสื่อสาร ตอบข้อซักถาม 7) ขาดการประเมินความพึงพอใจผู้รับบริการ และ 8) ไม่มีการนำประเด็นปัญหาที่พบจากการให้บริการมาดำเนินการพัฒนาปรับปรุงในช่วงที่ผ่านมา โดยคณะได้สรุปแนวทาง แนวทางแก้ไข ไว้ 15 ข้อเพื่อเป็นแนวทางการดำเนินการของคณะ โดยสอดคล้องกับ Asawasirisuk (2023) ที่พบว่าการสื่อสารเพื่อลดความขัดแย้งตามหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในทางปฏิบัติต้องมีการดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ

2) ปัญหาและแนวทางการพัฒนา ประเด็น “การปฏิบัติหรือการให้บริการของเจ้าหน้าที่ดีขึ้นกว่าที่ผ่านมา” กรณีศึกษาคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา พบว่า สภาพปัญหา มี 3 ข้อ ได้แก่ 1) ผู้มาติดต่อหน่วยงานไม่ได้รับปฏิบัติหรือได้รับการได้ตรงจุดตามความต้องการ 2) ผู้มาติดต่อหน่วยงานไม่ได้รับการเสนอแนะในขั้นตอนกระบวนการดำเนินงานที่มาติดต่อ และ 3) ผู้มาติดต่อหน่วยงานได้รับการบริการที่ล่าช้า เนื่องจากส่วนใหญ่ต้องมารอติดต่อที่สำนักงาน หรือจุดบริการข้อมูล มีประเด็นที่สอดคล้องกับ Pimpa and Wongsiri (2021) กับการจัดการข้อร้องเรียนของผู้รับบริการของหน่วยงานภาครัฐ ขณะที่ ประเด็นปัญหา/อุปสรรคของหน่วยงาน ที่ไม่เป็นไปตาม ข้อกำหนด ITA สรุปได้ 6 ประเด็นได้แก่ 1) บุคลากรที่อยู่หน้างานไม่ทราบข้อมูลในประเด็นที่ผู้รับบริการสอบถาม 2) ขาดการรวบรวมประเด็นปัญหาจากการให้บริการของหน่วยงานที่จะนำไปพัฒนาการให้บริการของเจ้าหน้าที่ 3) บุคลากรไม่เพียงพอ 4) ขาดกระบวนการหรือคู่มือในการให้บริการ 5) ขาดการประเมินความพึงพอใจผู้รับบริการ และ 6) ไม่มีการนำประเด็นปัญหาที่พบจากการให้บริการมาดำเนินการพัฒนาปรับปรุงในช่วงที่ผ่านมา โดยคณะได้สรุปแนวทาง แนวทางแก้ไข ไว้ 13 ข้อเพื่อเป็นแนวทางการดำเนินการของคณะ โดยสอดคล้องกับ Tahom (2024) ที่ต้องรวบรวมประเด็นปัญหาต่าง ๆ เพื่อวางแผนและดำเนินการ การมอบหมายความรับผิดชอบ และ Juntarakote (2019) ที่ย้ำถึงการสร้างความตระหนักต่อปัญหาต่าง ๆ เหล่านั้น

3) ปัญหาและแนวทางการพัฒนา ประเด็น “วิธีการขั้นตอนการปฏิบัติหรือการให้บริการสะดวกเร็วกว่าที่ผ่านมา” กรณีศึกษาคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา พบว่า สภาพปัญหา มี 2 ข้อ ได้แก่ 1) ผู้รับบริการ/ผู้มาติดต่อหน่วยงานไม่ทราบขั้นตอน ระยะเวลา ในการให้บริการที่แน่นอน หรือชัดเจน และ 2) ผู้รับบริการ/ผู้มาติดต่อหน่วยงาน เข้าถึงข้อมูลได้ยาก หรือไม่ทราบช่องทางการในการเข้าไปตรวจสอบข้อมูลต่างๆ สอดคล้องกับ Pimpa and Wongsiri (2021) พบประเด็นปัญหาที่ได้รับจากข้อมูลร้องเรียนในการให้บริการประชาชน ขณะที่ ประเด็นปัญหา/อุปสรรคของหน่วยงาน ที่ไม่เป็นไปตาม ข้อกำหนด ITA สรุปได้ 4 ประเด็นได้แก่ 1) ขาดการรวบรวมประเด็นปัญหาจากปฏิบัติงานตามขั้นตอน เพื่อที่จะนำไปพัฒนาการให้บริการของเจ้าหน้าที่ให้รวดเร็วมากยิ่งขึ้น

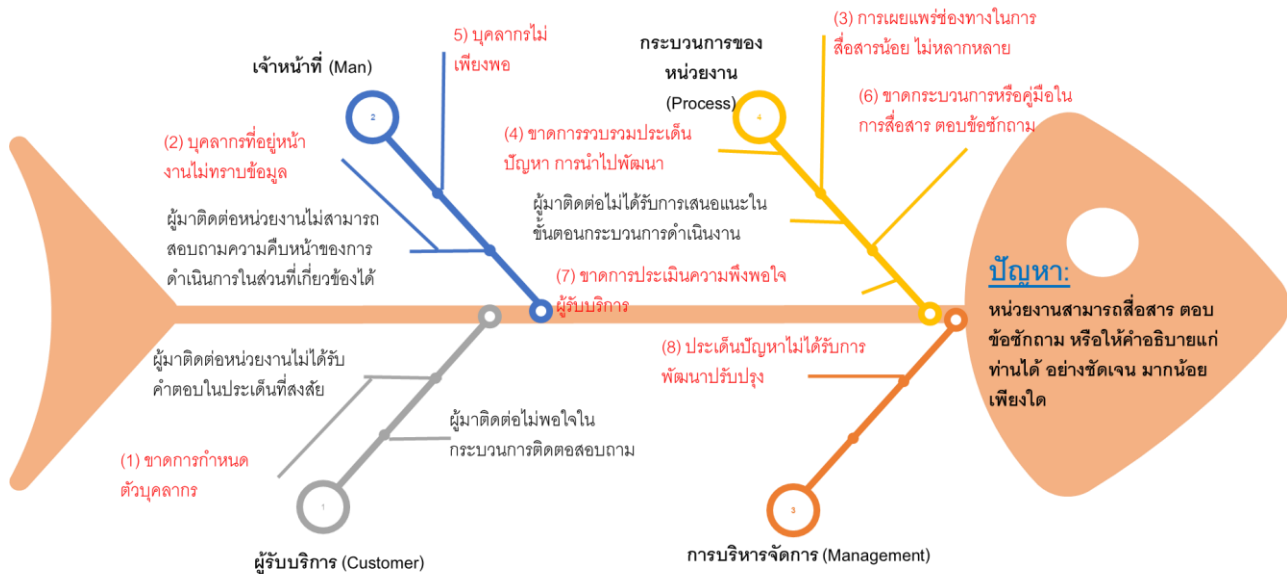
2) ไม่มีการนำประเด็นปัญหาที่พบจากการให้บริการมาดำเนินการพัฒนาปรับปรุงขั้นตอนการปฏิบัติงานในช่วงที่ผ่านมา 3) ขาดกระบวนการหรือคู่มือในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน และ 4) ขาดการประเมินความพึงพอใจผู้รับบริการ ขณะที่ ประเด็นปัญหา/อุปสรรคของหน่วยงาน ที่ไม่เป็นไปตามข้อกำหนด ITA สรุปได้ 4 ประเด็นได้แก่ 1) ขาดการรวบรวมประเด็นปัญหาจากปฏิบัติงานตามขั้นตอนเพื่อที่จะนำไปพัฒนาการให้บริการของเจ้าหน้าที่ได้รวดเร็วมากยิ่งขึ้น 2) ไม่มีการนำประเด็นปัญหาที่พบจากการให้บริการมาดำเนินการพัฒนาปรับปรุงขั้นตอนการปฏิบัติงานในช่วงที่ผ่านมา 3) ขาดกระบวนการหรือคู่มือในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน และ 4) ขาดการประเมินความพึงพอใจผู้รับบริการ โดยคณะได้สรุปแนวทาง แนวทางแก้ไข ไว้ 10 ข้อเพื่อเป็นแนวทางการดำเนินการของคณะ และสอดคล้องกับ Tahom (2024), and Juntarakote (2019) ในการให้ความสำคัญกับปัญหาและดำเนินการเพื่อพัฒนาการบริการให้ดีขึ้น

4) ปัญหาและแนวทางการพัฒนา ประเด็น “หน่วยงานเปิดโอกาสให้บุคคลภายนอกได้เข้าไปมีส่วนร่วมปรับปรุงพัฒนาการดำเนินงานให้ดีขึ้น” กรณีศึกษาคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา พบว่า สภาพปัญหา มี 3 ข้อ ได้แก่ 1) ผู้รับบริการ/ผู้มาติดต่อหน่วยงาน ไม่พึงพอใจในการดำเนินงานของหน่วยงาน 2) ผู้รับบริการ/ผู้มาติดต่อหน่วยงานเกิดข้อสงสัยในการปฏิบัติงานไม่มีช่องทางในการเข้าถึงเพื่อเสนอแนะหรือร้องเรียน และ 3) ผู้ติดต่อมีการร้องเรียนการปฏิบัติงานของหน่วยงานไปยังหน่วยงานอื่นที่มีภารกิจด้านการตรวจสอบโดยตรง สอดคล้องกับ Pimpa and Wongsiri (2021) พบว่า ประเด็นปัญหาหลักของความไม่พึงพอใจของผู้รับบริการคือการไม่มีหรือไม่ทราบบนช่องทางเพื่อเสนอแนะหรือร้องเรียน ทำให้ผู้รับบริการเลือกช่องทางหน่วยงานอื่นที่มีภารกิจด้านการตรวจสอบโดยตรง ขณะที่ ประเด็นปัญหา/อุปสรรคของหน่วยงาน ที่ไม่เป็นไปตามข้อกำหนด ITA สรุปได้ 3 ประเด็นได้แก่ 1) หน่วยงานไม่ได้กำหนดแนวนโยบาย หรือ แนวปฏิบัติในการเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในการดำเนินงานตามหลักการบริหาร 2) บุคลากร เจ้าหน้าที่ ไม่ได้เข้ารับการอบรมด้านการบริการ หรือ ความเป็นมืออาชีพในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง และ 3) บุคลากรไม่เพียงพอ โดยคณะได้สรุปแนวทาง แนวทางแก้ไข ไว้ 5 ข้อเพื่อเป็นแนวทางการดำเนินการของคณะ โดยสอดคล้องกับ Asawasirisuk (2023), Klabbankoh (2020), and Juntarakote (2019) ที่เสนอแนวทางการดำเนินการขององค์กรต้องเริ่มต้นจากนโยบายของฝ่ายบริหาร

องค์ความรู้ใหม่

การพัฒนาให้ผลการประเมิน ITA เกิดการพัฒนาต้องสร้างความเข้าใจ ความรู้ และความสามารถ รวมถึงการหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาอันอย่างเป็นหลักการและเป็นทีม การศึกษาที่ใช้ Fishbone Diagram ในการวิเคราะห์ปัญหาและการประชุมเพื่อหาแนวทางการดำเนินการพัฒนา

ร่วมกัน ผลการศึกษาสามารถหาแนวทางที่สามารถพัฒนาให้เกิดผลที่ดีขึ้นได้ ตามตัวอย่างภาพการศึกษา



ภาพที่ 2 ตัวอย่างการวิเคราะห์ Fishbone diagram “ปัญหา: หน่วยงานสามารถสื่อสาร ตอบข้อซักถาม หรือให้คำอธิบายแก่ท่านได้ อย่างชัดเจน มากน้อยเพียงใด”

โดยการวิเคราะห์ Fishbone diagram แบ่งก้างหลักเป็น เจ้าหน้าที่ (Man) กระบวนการของหน่วยงาน (Process) ผู้รับบริการ (Customer) และการบริหารจัดการ (Management) และการระดมสมองของผู้ร่วมกิจกรรมเลือก ประเด็นปัญหา/อุปสรรคของหน่วยงาน เพื่อดำเนินการแก้ไข 8 ข้อได้แก่

1. ขาดการกำหนดตัวบุคลากร หรือฝ่ายงานที่ชัดเจน ในการเป็นผู้รับผิดชอบในการสื่อสาร หรือตอบข้อซักถาม
2. บุคลากรที่อยู่หน้างานไม่ทราบข้อมูลในประเด็นที่ผู้รับบริการสอบถาม
3. การเผยแพร่ช่องทางในการสื่อสารไม่หลากหลาย
4. ขาดการรวบรวมประเด็นปัญหาจากการให้บริการของหน่วยงานที่จะนำไปพัฒนาช่องทางการให้ข้อมูลแก่ผู้รับบริการ เช่น เว็บไซต์
5. บุคลากรไม่เพียงพอ
6. ขาดกระบวนการหรือคู่มือในการสื่อสาร ตอบข้อซักถาม
7. ขาดการประเมินความพึงพอใจผู้รับบริการ และ
8. ไม่มีการนำประเด็นปัญหาที่พบจากการให้บริการมาดำเนินการพัฒนาปรับปรุงในช่วงที่ผ่านมา

สรุป

จากบทความกรณีศึกษาต้นแบบการพัฒนาคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงาน ของ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ความรู้แก่บุคลากร การทำความเข้าใจสภาพปัญหาและแนวทางการแก้ไข/พัฒนาผล การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา โดยกำหนดกรอบการดำเนินการในลักษณะทดลอง เฉพาะคณะวิทยาการจัดการ โดยเลือก 4 ประเด็นตามกรอบการประเมิน ITA ได้แก่ 1) ประเด็น “หน่วยงานสามารถสื่อสาร ตอบข้อซักถาม หรือให้คำอธิบายแก่ท่านได้อย่างชัดเจน” 2) ประเด็น “การปฏิบัติหรือการให้บริการของเจ้าหน้าที่ดีขึ้นกว่าที่ผ่านมา” 3) ประเด็น “วิธีการขั้นตอนการปฏิบัติหรือการให้บริการ สะดวกรวดเร็วกว่าที่ผ่านมา” และ 4) ประเด็น “หน่วยงานเปิดโอกาสให้บุคคลภายนอกได้เข้าไปมีส่วนร่วมปรับปรุงพัฒนาการดำเนินงานให้ดีขึ้น” ศึกษาด้วยวิธีการวิจัยเชิงปฏิบัติการ ผ่านโครง “การอบรมเชิงปฏิบัติการ การพัฒนาคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ กรณีศึกษา คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา” โดยผลการศึกษาเชิงปริมาณ พบว่า บุคลากรของคณะวิทยาการจัดการ จำนวน 69 คน มีผลการทำแบบทดสอบความรู้ Pre-Post test ร้อยละความรู้ที่เพิ่มขึ้นจากการทดสอบก่อนและหลัง ร้อยละ 17.68 (ก่อนร้อยละ 74.42 เป็นร้อยละ 92.10) และการศึกษาเชิงคุณภาพ โดยคณะผู้วิจัยได้ทำศึกษาร่วมกับผู้เข้าร่วมอบรมในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ต่อมุมมองของปัญหาจากการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ตนรับผิดชอบในแต่ละฝ่าย และวิเคราะห์ปัญหาจากการดำเนินงาน ผ่านผังก้างปลา (Fishbone diagram) ร่วมกันพร้อมทั้งนำเสนอแนวทางแก้ไขเพื่อให้มีการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นได้ รวมถึงการวางแผนปฏิบัติการ โดยสรุปผลแต่ละประเด็น ITA ตามวัตถุประสงค์การตามศึกษาที่สอดคล้องกัน

ข้อเสนอแนะการวิจัย

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ

(1) การศึกษานี้เป็นหนึ่งในแนวทางในการพัฒนาความรู้ความเข้าใจในการประเมินและพัฒนาผลการประเมิน ITA การศึกษานี้จึงเป็นเพียงแนวทางในการดำเนินการกับปัญหาการประเมินข้อนั้น ๆ ที่สามารถนำไปดำเนินการ อย่างไรก็ตามการศึกษาเป็นเพียงหน่วยงานย่อยในองค์กรผลจากการศึกษาเชิงทดลองที่เกิดอาจสร้างผลกระทบได้เพียงบางส่วนเท่านั้น

(2) การศึกษายังเป็นภาคของการทดลองนี้ นำสู่แนวทางการพัฒนาที่ยั่งยืนในประเด็นที่พบแนวทางในการดำเนินการพัฒนาที่ตรงกับข้อคำถามการประเมินแต่ละข้อซึ่งมีความสอดคล้องในมุมของความเห็นของผู้ที่เป็นบุคลากรและผู้ให้ความรู้ที่เป็นกรรมการตรวจประเมินโดยตรงที่สามารถนำไปเป็นแนวทางการพัฒนาได้อย่างน่าเชื่อถือ

(3) ที่ดำเนินการเพียงบางส่วนของมหาวิทยาลัย เพียง 1 คณะ ซึ่งเป็นการศึกษาในลักษณะทดลอง เท่านั้น อย่างไรก็ตามการศึกษาเพื่อการพัฒนา สามารถทำได้และสามารถขยายผลให้ครอบคลุมได้ อย่างไรก็ตามการบรรลุด้วยข้อจำกัดของงบประมาณ และการบังคับบัญชาของหน่วยงานภาครัฐ กระบวนการหรือประเด็นการพัฒนามีความยากในการที่ดำเนินการให้แล้วเสร็จได้ อีกทั้งต้องการการสนับสนุนจากผู้นำของหน่วยในการผลักดันให้เกิดการพัฒนานั้น ๆ ได้อย่างเป็นรูปธรรม

การวิจัยในอนาคต

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป การศึกษานี้เป็นเพียงกลุ่มหรือคณะทดลอง ซึ่งผลออกมาเป็นไปตามเงื่อนไข อย่างไรก็ตามสามารถศึกษาและขยายผลไปยังหน่วยงานอื่น ๆ หรือคณะอื่น ๆ ได้ รวมถึงการพัฒนาที่สามารถนำไปเจาะลึกในประเด็นข้อกำหนดอื่น ๆ ของ ITA หรือการแก้ปัญหาด้านอื่น ๆ ได้ ทั้งนี้หากเป็นไปได้ การสนับสนุนด้านงบประมาณและการให้แนวทางของผู้นำเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความสำเร็จได้ การศึกษานี้ยังสามารถนำสู่ภาคต่อการศึกษาคือ การศึกษาผลสัมฤทธิ์จากแนวทางที่ค้นพบข้างต้น ต่อไป

References

- Asawasirisuk, P. (2023). Communication to reduce conflicts in industrial society with communities by applying good governance in practice. *Thai Media Fund Journal*, 1(4), 55–77.
<https://so04.tci-thaijo.org/index.php/tmfjournal/article/view/256787>
- Butsalee, P., & Sincharoonsak, T. (2021). The influence of corporate governance affecting competitive advantage and performance of the listed companies of the Stock Exchange of Thailand. *Journal of Social Science and Buddhistic Anthropology*, 6(11), 277–289.
<https://so09.tci-thaijo.org/index.php/AJntc/article/download/1587/742/5740>
- Ismail, M. D., Kathim, A. M., & Al-Kanani, M. M. (2023). Corporate governance and its impact on the efficiency of internal control on non-profit government institutions: An exploratory study. *Intern. Journal of Profess. Bus. Review. Miami*, 8(1), 1–21.
<https://www.openaccesssojs.com/JBReview/article/view/1155>
- Juntarakote, B. (2019). Assessment of integrity and transparency in operations of Mamungsongton sub-district administrative organization, Mueang district, Nakhon Si Thammarat province. *Journal of Liberal Arts, Prince of Songkla University*, 11(2), 352–370.
<https://so03.tci-thaijo.org/index.php/journal-la/article/view/232962>
- Kaewjai, S., & Navavongsathian, A. (2023). Satisfaction with the service quality of receptions at Phra Khanong criminal court. *Southeast Bangkok Journal (Humanities and Social*

- Sciences*), 10(1), 1–14. https://so05.tci-thaijo.org/PNRU_JHSS/article/view/262038
- Klabbankoh, J. (2020). *Political corruption in Thailand, 1997–2017* [Doctoral dissertation, Rangsit University].
- Kulchartdilok, K. (2024). Integrity and transparency assessment with PDCA Cycle. *Journal of Innovation in Educational Management and Research*, 6(3), 567–578. <https://so02.tci-thaijo.org/index.php/jemri/article/view/270452>
- OECD. (2017). *Integrity in public procurement: Good practice from A to Z*. OECD Publishing, Paris.
- Office of the Civil Service Commission. (2023). *Development of the quality of public administration*. <https://www.opdc.go.th/content/Nzc>
- Office of the Public Sector Anti-Corruption Commission (OPSACC). (2023). *Assessment of ethics and transparency in the operations of government agencies for fiscal year 2023*. <https://itas.nacc.go.th>
- Pimpa, C., & Wongsiri, A. (2021). Customer complaint management and government administration through Damrongdhama tracking application of Damrongdhama Khon Kaen center. *Journal of Chandrakasemsarn*, 27(2), 317–332. <https://li01.tci-thaijo.org/crujournal/article/view/251984>
- Priyaluk, N. (2023). *Solve problems directly with simple methods with Why-Why in Japanese style*. <https://www.disruptignite.com/why-why-analysis>
- Rinlaphat, W. (2019). *Guideline of development good governance practices for the Government Agencies in Thailand*. NIDA. <https://repository.nida.ac.th>
- Suksongkram, S. (2021). The concept of quality cycle management (PDCA) and Buddhist management. *Journal of Thammawat*, 2(1), 39–49. <https://so09.tci-thaijo.org/index.php/tmwj/article/view/637>
- Tahom, U. (2024). State governance and the law: Rights, duties, and accountability. *Journal of Innovation in Public Administration and Local Administration, Buriram Rajabhat University*, 2(1), 111–139. https://so17.tci-thaijo.org/index.php/JPALI_BRU/article/view/413
- UNODC (United Nations Office on Drugs and Crime). (2011). *Anti-corruption ethics and compliance handbook for business*. United Nations.
- Wongsa, T., Sakhet, U., Panyadheepo, P., & Prichano, P. (2024). Modern management according to the principles of good governance. *Journal of Thammawat*, 5(1), 79–86. <https://so03.tci-thaijo.org/index.php/JPR/article/view/268837>