

ธรรมาภิบาลกับการบริหารมหาวิทยาลัย

GOOD GOVERNANCE FOR UNIVERSITY ADMINISTRATION



ดร.ลัดดา พลวัฒน์*

ธรรมาภิบาล (Good Governance) เป็นแนวความคิด หลักการพื้นฐาน และวิธีการปฏิบัติงานหรือการบริหารงานโดยยึดถือระบบคุณธรรมและจริยธรรม เป็นแนวทางในการจัดการและการควบคุมดูแลการดำเนินการต่างๆ ให้เป็นไปในครรลองธรรม ภายใต้ความคาดหวังว่าจะก่อให้เกิดผลสุดท้ายให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ความเป็นธรรม ความสุจริตโปร่งใส ความคุ้มค่าเงิน คำนึงถึงบทบาทและการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ธรรมาภิบาลจึงเป็นเครื่องมือสำคัญที่นำไปสู่การพัฒนาองค์กรและสังคมประเทศชาติอย่างแท้จริง และการพัฒนาที่ยั่งยืนจะทำได้โดยหากประเทศหรือองค์กรนั้นปราศจาก Good Governance โดยเฉพาะในองค์การทางการศึกษา หากนำธรรมาภิบาลมาใช้กับการบริหารมหาวิทยาลัยด้วยแล้วจะเป็นต้นแบบการบริหารที่สามารถทำให้ทุกฝ่ายในองค์การสามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างสงบสุข มีความรู้รักสามัคคีและร่วมกันเป็นพลังในการสร้างชาติต่อไป และเป็นส่วนเสริมความเข้มแข็งหรือสร้างภูมิคุ้มกันแก่ประเทศ เพื่อเป็นการบรรเทาป้องกันหรือแก้ไขเยียวยาภาวะวิกฤติหรือภัยอันตรายที่หากจะมีมาในอนาคตได้ เพราะสังคมถ้ารู้ว่าองค์กรมีการบริหารอย่างมีธรรมาภิบาลแล้วนั้นย่อมได้รับความเชื่อถือ ความไว้วางใจ และความศรัทธา และการมีธรรมาภิบาลจะช่วยสร้างแรงจูงใจในการทำงานและรักษาพนักงานดี ๆ ให้อยู่กับองค์กร ทำให้เกิดการเรียนรู้ และนวัตกรรมใหม่ๆ ช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน และสร้างจุดยืนขององค์กร ตลอดจนเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน และเป็นที่ยอมรับในสังคม

ความหมายและพัฒนาการของธรรมาภิบาล

“ธรรมาภิบาล” มาจากคำว่า “ธรรม” ซึ่งตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2556, หน้า 597) ให้ความหมายว่า “คุณความดี ความยุติธรรม ความถูกต้อง” และ “อภิบาล” (ราชบัณฑิตยสถาน, 2556, หน้า 1374) หมายความว่า “บำรุงรักษา, ปกครอง” ดังนั้น “ธรรมาภิบาล” ตามศัพท์บัญญัติราชบัณฑิตยสถาน หมายถึง วิธีการปกครองที่ดี (Good Governance)

พจนานุกรม American Heritage Dictionary (1982) อธิบายว่า Governance หรือ อภิบาล หมายถึง 1) The act, process, or power of governing; governance 2) The state of being governed ซึ่งหมายถึง การกระทำ กระบวนการ หรืออำนาจในการปกครองของรัฐ และเมื่อมีการนำมาใช้ในองค์กรภาคเอกชนอาจเติมคำว่า corporate governance (วิภาส ทองสุทธิ, 2551)

* อาจารย์ประจำศูนย์นวัตกรรมกรรมการบริหารและผู้นำทางการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

ธรรมาภิบาล ในความหมายแบบสากล มีความหมายรวมถึงระบบ โครงสร้าง และกระบวนการต่าง ๆ ที่วางกฎเกณฑ์ความสัมพันธ์ระหว่างเศรษฐกิจ การเมือง และสังคมของประเทศ เพื่อที่ภาคต่าง ๆ ของสังคมจะพัฒนาและอยู่ร่วมกันอย่างสงบสันติสุข ซึ่งจะเห็นได้ว่า ธรรมาภิบาลสากลเน้นกฎเกณฑ์ (norm) ที่วางระบบโครงสร้าง กระบวนการ และความสัมพันธ์ของภาครัฐ ภาคธุรกิจเอกชน และภาคประชาสังคม ในการบริหารจัดการเศรษฐกิจ การเมือง และสังคมของรัฐซึ่งเป็นการบริหารจัดการที่ดี (Good Governance) (บวรศักดิ์ อุวรรณโณ, 2545, หน้า 1-2)

ผู้เขียนสรุปได้ว่า ธรรมาภิบาล หมายถึง หลักในการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี เป็นแนวทางในการจัดระเบียบให้ภาครัฐ ภาคธุรกิจเอกชน และภาคประชาชน ได้รับความยุติธรรม รักษาสิทธิประโยชน์ของส่วนรวม ยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม ก่อให้เกิดพลังความร่วมมือ รับผิดชอบ ในการพัฒนาสังคม และชาติบ้านเมืองมากยิ่งขึ้น

ความเป็นมาของธรรมาภิบาลในประเทศไทย

แนวคิดหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) มีกำเนิดจากข้อสรุปของที่ประชุมองค์การให้ความช่วยเหลือระหว่างประเทศในช่วงต้นทศวรรษ 1990 ได้แก่ ธนาคารโลก (World Bank) องค์การพัฒนาระหว่างประเทศ (United Nations Development Program : UNDP) และองค์การเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา (Organization for Economic Cooperation and Development : OECD) เป็นต้น และได้แพร่หลายอย่างรวดเร็วในบริบทการพัฒนาที่ยั่งยืนในการช่วยบรรเทาปัญหาความยากจน โดยเฉพาะธนาคารโลกได้ใช้หลักธรรมาภิบาลเป็นเงื่อนไขสำคัญในการพิจารณาอนุมัติให้กู้ โดยมีเป้าหมายเพื่อยกระดับคุณภาพการบริการภาครัฐที่ดียิ่งขึ้น ยึดหลักนิติธรรม รวมทั้งการขจัดคอร์รัปชันในประเทศเหล่านั้นให้หมดสิ้นไป

ในปี ค.ศ. 1996 กองทุนการเงินระหว่างประเทศ (International Monetary Fund : IMF) ได้มีมติเผยแพร่หลักการธรรมาภิบาล โดยใช้หลักการนี้เป็นเงื่อนไขในการให้ความช่วยเหลือต่อประเทศที่ต้องการขอกู้ยืมเงินผ่านการแสดงหนังสือเจตจำนง (Letter of Intent) ประเทศไทยเป็นประเทศหนึ่งที่ประสบปัญหาวิกฤตทางเศรษฐกิจ จำเป็นต้องขอมอบเพื่อขอกู้ยืมเงินมาบรรเทาภาวะปัญหาในปี ค.ศ.1997 เป็นจำนวนเงิน 17.2 พันล้านดอลลาร์สหรัฐ จากกองทุนการเงินระหว่างประเทศ (IMF) ซึ่งรัฐบาลไทยต้องให้คำมั่นว่าจะต้องสร้าง “Good Governance” ขึ้นในภาครัฐ (บวรศักดิ์ อุวรรณโณ, 2545, หน้า 1) ดังนั้น แนวคิดธรรมาภิบาลได้ถูกนำมาประยุกต์ใช้ในบริบทการเมืองและการบริหาร อย่างเป็นรูปธรรมตามความหมายสากลในประเทศไทยนับจากปี 2540 เป็นต้นมา โดยปรากฏครั้งแรกในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 8 (พ.ศ. 2540-2544) ซึ่งมีการกำหนด “ยุทธศาสตร์การพัฒนาประชาธิปไตย” เป็นหนึ่งในยุทธศาสตร์หลักเพื่อการพัฒนาให้รัฐและประชาชนมีความเข้าใจที่ดี มีความรับผิดชอบและมีความเอื้ออาทรต่อกัน

ต่อมาคณะรัฐมนตรีได้มีมติเห็นชอบให้สร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีเป็นวาระแห่งชาติโดยออกเป็นระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 เพื่อกำหนดรูปแบบที่ชัดเจนให้ทุกส่วนราชการถือปฏิบัติและรายงานผลการปฏิบัติตามระเบียบดังกล่าว ตามระเบียบฯ ได้ระบุความหมายธรรมาภิบาล หมายถึง “การบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีเป็นแนวทางสำคัญในการจัดระเบียบให้สังคมทั้งภาครัฐ ภาคธุรกิจเอกชน

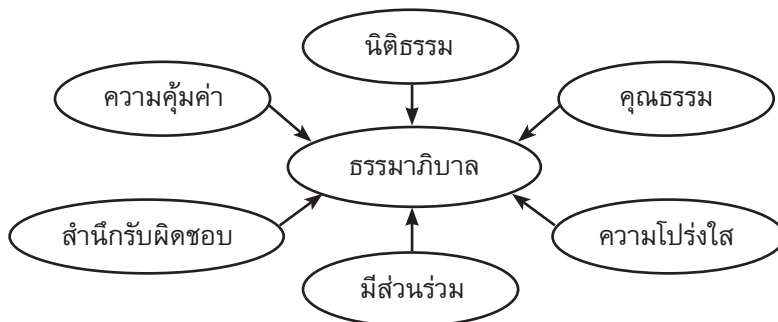


และภาคประชาชน ซึ่งครอบคลุมถึงฝ่ายวิชาการ ฝ่ายปฏิบัติการ ฝ่ายราชการและฝ่ายธุรกิจสามารถอยู่ร่วมกันอย่างสงบสุข มีความรู้รักสามัคคีและร่วมกันเป็นพลังก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน และเป็นส่วนเสริมความเข้มแข็งหรือสร้างภูมิคุ้มกันแก่ประเทศเพื่อบรรเทาป้องกัน หรือแก้ไขเยียวยาภาวะวิกฤติภัยอันตรายที่หากจะมีมาในอนาคต เพราะสังคมจะรู้สึกถึงความยุติธรรม ความโปร่งใส และความมีส่วนร่วม อันเป็นคุณลักษณะสำคัญของศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์และการปกครองแบบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข สอดคล้องกับความเป็นไทย รัฐธรรมนูญ และกระแสโลกยุคปัจจุบัน” นอกจากนี้แล้ว ในการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีควรจัดหรือส่งเสริมให้สังคมไทยอยู่บนพื้นฐานของหลักสำคัญ 6 ประการ ได้แก่ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า ภายหลังระเบียบนี้ได้ถูกยกเลิกโดยพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 แต่ยังคงองค์ประกอบทั้ง 6 ไว้ (สถาบันคลังสมองของชาติ, 2552, หน้า 21)

อย่างไรก็ตามพระราชกฤษฎีกานับนี้เป็นแนวปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมเกี่ยวกับการพัฒนาระบบราชการให้แก่หน่วยงานต่างๆ โดยมีสาระสำคัญและมาตรการต่างๆ ได้แก่ การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี การบริหารราชการเพื่อให้เกิดประโยชน์สุขของประชาชน การบริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ การบริหารราชการอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน ในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการบริการ การปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการ การอำนวยความสะดวกและการตอบสนองความต้องการของประชาชน และการประเมินผล การปฏิบัติราชการ

องค์ประกอบของหลักธรรมาภิบาล

หลักธรรมาภิบาลตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ให้ความสำคัญกับหลักการสำคัญ 6 ประการ คือ 1) หลักนิติธรรม (Rule of Laws) 2) หลักคุณธรรม (Ethics) 3) หลักความโปร่งใส (Transparency) 4) หลักความมีส่วนร่วม (Participation) 5) หลักความรับผิดชอบ (Accountability) และ 6) หลักความคุ้มค่า (Value of Money) ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 หลักการสำคัญของธรรมาภิบาล (ถวิลวดี บุรีกุลและคณะ, 2545)

จากภาพที่ 1 หลักการดังกล่าวมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้การบริหารราชการของหน่วยงานของรัฐ และเจ้าหน้าที่บรรลุปเป้าหมาย เกิดประโยชน์สุขต่อประชาชนมากที่สุด ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและตอบสนองความต้องการโดยไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานราชการที่เกินความจำเป็น มีการปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการให้ทันต่อสถานการณ์ มีการประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างสม่ำเสมอทำให้เกิดประสิทธิผลและเกิดความคุ้มค่ามากที่สุด

แนวปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาล

การปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาลมีหลักการที่เป็นแนวทางเพื่อให้ผู้ปฏิบัติยึดเป็นแนวดำเนินการไปในทิศทางเดียวกัน ไม่เกิดปัญหาเลือกปฏิบัติหรือมีหลายมาตรฐาน สำหรับแนวปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาล ถวิลวดี บุรีกุลและคณะ (2545) และวิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2551) ได้เสนอไว้ดังนี้

1) ด้านหลักนิติธรรม (Rule of Laws)

หลักนิติธรรม หมายถึง การปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ โดยถือว่าเป็นการปกครองภายใต้กฎหมายมิใช่ตามอำเภอใจ หรืออำนาจของตัวบุคคล จะต้องคำนึงถึงความเป็นธรรม และความยุติธรรม รวมทั้งมีความรัดกุมและรวดเร็วด้วย การตราเป็นกฎหมาย กฎข้อบังคับต่าง ๆ ให้ทันสมัยและเป็นธรรม เป็นที่ยอมรับของสังคม ตลอดจนต้องมีการบังคับใช้ และปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับอย่างเป็นรูปธรรมและมีประสิทธิผล โดยหลักการสำคัญอันเป็นสาระสำคัญของ “หลักนิติธรรม” ประกอบด้วย 7 หลักการคือ หลักการแบ่งแยกอำนาจ หลักการคุ้มครองสิทธิเสรีภาพ หลักความรับผิดชอบด้วยกฎหมายของฝ่ายตุลาการและฝ่ายปกครอง ความชอบด้วยกฎหมายในทางเนื้อหา หลักความเป็นอิสระของผู้พิพากษา หลัก “ไม่มีความผิด และไม่มีโทษโดยไม่มีกฎหมาย” และหลักความเป็นกฎหมายสูงสุดของรัฐธรรมนูญ

2) ด้านหลักคุณธรรม (Ethics)

หลักคุณธรรม หมายถึง การยึดมั่นในความถูกต้อง ดีงาม การส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเองไปพร้อมกัน เพื่อให้บุคลากรมีความซื่อสัตย์ จริงใจ ขยัน อดทน มีระเบียบ วินัย ประกอบอาชีพสุจริต ยึดมั่นในความถูกต้อง ดีงาม การส่งเสริมให้มีความซื่อสัตย์ จริงใจ ขยัน อดทน มีระเบียบ วินัย สุจริต ซึ่งหลักคุณธรรมประกอบด้วยหลักการสำคัญ 3 หลักการคือหน่วยงานปลอดการทุจริต หน่วยงานปลอดจากการทำผิดวินัย และหน่วยงานปลอดจากการทำผิดมาตรฐานวิชาชีพนิยมและจรรยาบรรณองค์กรประกอบของคุณธรรมหรือพฤติกรรมที่พึงประสงค์ที่ปลอดจากคอร์ปชั่น หรือมีคอร์ปชั่นน้อยลง การฉ้อราษฎร์บังหลวง หรือ corruption โดยรวมหมายถึง การทำให้เสียหาย การทำลาย หรือการละเมิดจริยธรรม ธรรมปฏิบัติและกฎหมาย สำหรับพิษภัยของคอร์ปชั่นได้สร้างความเสียหายและความเดือดร้อน และเป็นพฤติกรรมที่ส่งผลในทางลบต่อคุณธรรมของการบริหารจัดการอย่างร้ายแรง

3) ด้านหลักความโปร่งใส (Transparency)

หลักความโปร่งใส หมายถึง ความโปร่งใส มีความหมายตรงข้ามหรือเกือบตรงข้ามกับการทุจริต คอร์ปชั่น มีความหมายในเชิงลบ ความโปร่งใสเป็นคำศัพท์ที่ให้แง่บวกในเชิงบวก และให้ความสนใจในเชิงสงบสุข ประชาชนเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้สะดวกและเข้าใจง่ายและมีกระบวนการให้ประชาชนตรวจสอบความถูกต้องอย่างชัดเจน สร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน โดยปรับปรุงกลไกการทำงานขององค์กรให้มีความโปร่งใสโดยตรงไปตรงมา ด้วยภาษาที่เข้าใจง่าย ประชาชนสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้สะดวกและมีกระบวนการให้ประชาชนตรวจสอบความถูกต้องชัดเจนได้ ในการนี้เพื่อเป็น



ลirimงคลแก่บุคลากรที่ปฏิบัติงานให้มีความโปร่งใส ขออัญเชิญพระราชกระแสรับสั่งในองค์พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดชมหาราช ที่ได้ทรงมีพระราชกระแสรับสั่ง ได้แก่ ผู้ที่มีความสุจริตและบริสุทธิ์ใจ แม้จะมีความรู้ที่น้อยก็ยอมทำประโยชน์ให้แก่ส่วนรวมได้มากกว่าผู้ที่มีความรู้มาก แต่ไม่มีความสุจริต ไม่มีความบริสุทธิ์ใจ

4) ด้านหลักความมีส่วนร่วม (Participation)

กระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชนหรือผู้ที่เกี่ยวข้องและมีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) เป็นกระบวนการสื่อสารสองทางที่มีเป้าหมายโดยรวมเพื่อที่จะให้เกิดการตัดสินใจที่ดีขึ้นและได้รับการสนับสนุนจากสาธารณชน ซึ่งเป้าหมายของกระบวนการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องและมีส่วนได้ส่วนเสียก็คือ การให้ข้อมูลต่อสาธารณชน และให้สาธารณชนแสดงความคิดเห็นต่อโครงการหรือกิจกรรมที่หน่วยงานดำเนินการ การมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาเพื่อหาทางออกที่ดีที่สุดสำหรับทุก ๆ คน สอดคล้องกับคำกล่าวของวิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2551) และไอริส มาเรียน (Marion, 2002, pp.1-2) ที่ว่าการปฏิบัติที่เป็นประชาธิปไตยแบบให้ทุกกลุ่มมีส่วนร่วมที่เรียกว่า ประชาธิปไตยแบบพหุภาคี (pluralism democracy) เป็นการส่งเสริมให้เกิดความเป็นธรรม ความรู้ และสติปัญญาของเขา มีการเปิดรับฟังความคิดเห็นและมีความเข้าใจในเรื่องที่เขาสนใจ อันนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงกระบวนการในที่สุด สำหรับการมีส่วนร่วมในสถานศึกษา หมายถึง การเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีส่วนร่วมรับรู้ ร่วมเสนอ และร่วมตัดสินใจในปัญหาสำคัญต่าง ๆ ของสถานศึกษา ซึ่งค่านิยมหลักสำหรับการปฏิบัติเพื่อกระบวนการมีส่วนร่วม ประกอบไปด้วยการที่บุคลากรควรมีความคิดเห็นในการตัดสินใจอันเกี่ยวข้องกับการกระทำที่มีผลกระทบต่อพวกเขา ควรมีข้อมูลที่ผู้เข้าร่วมต้องการเพื่อใช้ในการมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง และกระบวนการการมีส่วนร่วมควรสื่อสารถึงผู้เข้าร่วมถึงวิธีการที่มีความคิดเห็นของพวกเขาอันมีผลต่อการตัดสินใจ มีการระบุว่าพวกเขาจะเข้าร่วมได้อย่างไร ควรสื่อสารถึงความสำเร็จในกระบวนการต่าง ๆ ที่บรรลุเป้าหมายอันเป็นความต้องการของผู้มีส่วนร่วมทั้งหมด

5) ด้านหลักความรับผิดชอบ (Accountability)

การตระหนักในสิทธิหน้าที่ความสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคม การใส่ใจปัญหาสาธารณะของบ้านเมือง และกระตือรือร้นในการแก้ปัญหา ตระหนักในสิทธิและหน้าที่ ความสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคม การใส่ใจปัญหาการบริหารจัดการ การกระตือรือร้นในการแก้ปัญหาดูแลตนเอง บุคคลที่เป็นข้าราชการ พนักงาน หรือลูกจ้างของหน่วยงาน และเจ้าหน้าที่อื่น ๆ ของรัฐ มีหน้าที่ดำเนินการให้เป็นไปตามกฎหมายเพื่อรักษาผลประโยชน์ส่วนรวม อำนวยความสะดวก และให้บริการแก่ประชาชนรวมทั้งการสร้างระบบการรับฟังความคิดเห็นและเคารพความคิดเห็นที่แตกต่างกัน สรุปได้ว่า หลักความรับผิดชอบต่อสังคม หมายถึง การตระหนักในหน้าที่ มีจิตสำนึกในความรับผิดชอบต่อหน่วยงาน การเอาใจใส่ในปัญหาและกระตือรือร้นในการแก้ปัญหา รับฟังและเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่างกัน กล่าวดำเนินการตามกฎหมายและกล้าที่จะยอมรับผลจากการกระทำของตน

6) ด้านหลักความคุ้มค่า (Utility)

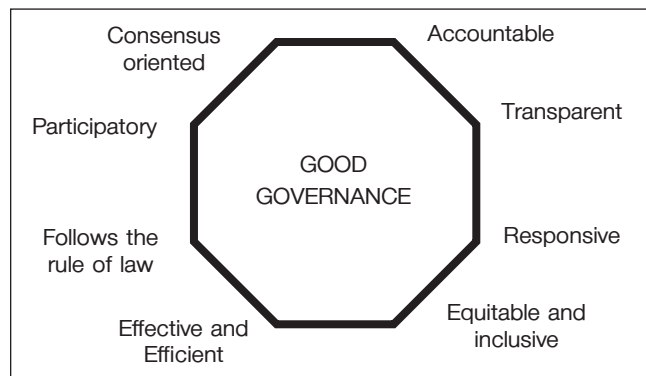
เป็นการบริหารจัดการการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่จำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม การกำหนดกรอบหน้าที่ของบุคลากรในหน่วยงาน การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร การกำหนดตำแหน่งหรืออัตราข้าราชการพนักงานหรือลูกจ้างให้พอเหมาะกับงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ โดยคำนึงถึง

การปฏิบัติงานที่ได้มาตรฐาน การใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด คุ่มค่า สร้างสรรค์ และการบริการที่มีคุณภาพสามารถแข่งขันได้ในเวทีโลก พร้อมทั้งรักษาและพัฒนาทรัพยากรธรรมชาติให้สมบูรณ์ยั่งยืน ด้วยการบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม โดยตรงร่งค์ให้มีความประหยัด ใช้วัสดุอุปกรณ์อย่างคุ่มค่าและรักษาทรัพยากรธรรมชาติให้สมบูรณ์ยั่งยืน

หลักธรรมาภิบาลสากล

United Nations Economic and Social Commission for Asia and the Pacific: UNESCAP ได้ให้นิยามคำว่า ธรรมาภิบาล (Good Governance) ว่ามีองค์ประกอบ 8 ประการดังนี้ (สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี, 2558)

1. การมีส่วนร่วม (Participation)
2. นิติธรรม (Rule of Law)
3. ความโปร่งใส (Transparency)
4. การตอบสนอง (Responsiveness)
5. การมุ่งเน้นฉันทามติ (Consensus Oriented)
6. ความเสมอภาค/ความเที่ยงธรรมและไม่ละเลยบุคคลกลุ่มหนึ่งกลุ่มใดออกไปจากสังคม (Equity and Inclusiveness)
7. ประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Effectiveness and Efficiency)
8. ภาวะรับผิดชอบ (Accountability)



ภาพที่ 2 Characteristics of good governance (UNESCAP)

ต่อมาในปี ค.ศ. 1997 United Nations Development Programme : UNDP (UNDP, 1997) ได้ทบทวนและให้นิยามใหม่ว่าเป็นเรื่องของการใช้อำนาจทางการเมือง เศรษฐกิจ และการบริหารราชการแผ่นดิน เพื่อจัดการกิจการของประเทศชาติบ้านเมือง รวมทั้งยังได้กำหนดคุณลักษณะของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีหรือธรรมาภิบาลซึ่งได้นำเรื่องแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนามนุษย์เข้ามารวมไว้ด้วย รวม 9 ประการดังนี้





ภาพที่ 3 หลักธรรมาภิบาลสากล (UNDP, 1997)

1. การมีส่วนร่วม (Participation) ชายและหญิงทุกคนควรมีสิทธิมีเสียงในการตัดสินใจทั้งโดยตรงหรือผ่านทางสถาบันตัวแทนอันชอบธรรมของตน ทั้งนี้การมีส่วนร่วมที่เปิดกว้างนั้นต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของการมีเสรีภาพในการรวมกลุ่มและการแสดงความคิดเห็น รวมถึงการสามารถเข้ามีส่วนร่วมอย่างมีเหตุผลในเชิงสร้างสรรค์
2. นิติธรรม (Rule of Law) กรอบตัวบทกฎหมายต้องมีความเป็นธรรมและไม่มีการเลือกปฏิบัติ โดยเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวข้องกับเรื่องของสิทธิมนุษยชน
3. ความโปร่งใส (Transparency) ต้องอยู่บนพื้นฐานของการไหลเวียนอย่างเสรีของข้อมูลข่าวสาร บุคคลที่มีความสนใจเกี่ยวข้องจะต้องสามารถเข้าถึงสถาบัน กระบวนการและข้อมูลข่าวสารได้โดยตรง ทั้งนี้การได้รับข้อมูลข่าวสารดังกล่าวนั้นต้องมีความเพียงพอต่อการทำความเข้าใจและการติดตามประเมินสถานการณ์
4. การตอบสนอง (Responsiveness) สถาบันและกระบวนการดำเนินงานต้องพยายามดูแลเอาใจใส่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย
5. การมุ่งเน้นฉันทามติ (Consensus-Oriented) มีการประสานความแตกต่างในผลประโยชน์ของฝ่ายต่าง ๆ เพื่อหาข้อยุติร่วมกันอันจะเป็นประโยชน์ต่อทุกฝ่าย ไม่ว่าจะป็นนโยบายและกระบวนการขั้นตอนใด ๆ ให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้
6. ความเสมอภาค/ความเที่ยงธรรม (Equity) ชายและหญิงทุกคนต้องมีโอกาสในการปรับปรุงสถานะหรือรักษาระดับชีวิตความเป็นอยู่ของตน
7. ประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Effectiveness and Efficiency) สถาบันและกระบวนการต้องสร้างผลสัมฤทธิ์ที่ตรงต่อความต้องการและขณะเดียวกันก็ต้องใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด

8. ภาวะรับผิดชอบ (Accountability) ผู้มีอำนาจตัดสินใจ ไม่ว่าจะอยู่ในภาครัฐ ภาคเอกชน และองค์กรภาคประชาสังคมก็ตาม ต้องมีภาวะรับผิดชอบต่อสาธารณชนทั่วไปและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในสถาบันของตน

9. วิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Vision) ผู้นำและบรรดาสาธารณชนต้องมีมุมมองที่เปิดกว้างและเล็งการณ์ไกลเกี่ยวกับการบริหารกิจการบ้านเมืองและการพัฒนามนุษย์ (สังคม) รวมถึงมีจิตสำนึกว่าอะไรคือความต้องการจำเป็นต่อการพัฒนาดังกล่าว ตลอดจนมีความเข้าใจในความสลับซับซ้อนของบริบททางประวัติศาสตร์ วัฒนธรรม และสังคมซึ่งเป็นสิ่งที่อยู่ในแต่ละประเด็นนั้น

ธรรมาภิบาลกับการบริหารมหาวิทยาลัย

เกษม วัฒนชัย (2546, หน้า 19-20) ได้เสนอแนวคิดการปรับธรรมาภิบาลมาใช้ในการศึกษา โดยเสนอว่า governance เป็นการเพิ่มคุณค่า (Value-added governance) โดยการตั้งคำถามว่า กรรมการสถานศึกษา กรรมการสถาบัน คณะกรรมการองค์คณะบุคคลที่กระทรวงศึกษาธิการ 5-6 คณะ คณะกรรมการดังกล่าวจะเพิ่มคุณภาพให้กับการศึกษาไทยอย่างไร และถ้ามีการบริหารระบบธรรมาภิบาลดีจะเพิ่มคุณค่าแก่โรงเรียนของเราได้อย่างไร จะเพิ่มคุณภาพการจัดการศึกษาของเขตพื้นที่ได้อย่างไร และในที่สุดจะทำให้อาชีวศึกษา อุดมศึกษา เจริญเติบโตได้อย่างไร ได้มีข้อเสนอเกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาลได้ 4 ด้าน คือ 1) การบริหารการศึกษาต้องสอดคล้องและตอบสนองต่อนโยบายและความต้องการของระบบการศึกษาไทย (Relevance) 2) กระบวนการบริหารต้องมีประสิทธิภาพ (efficiency) ได้ประสิทธิผล (effectiveness) 3) ทุกขั้นตอนต้องโปร่งใส (Transparency) และมีเหตุผล (reasonableness) 4) มีผู้รับผิดชอบผลการบริหาร (accountability) โดยได้กล่าวถึงรายละเอียดและแนวปฏิบัติไว้ดังนี้

1) การบริหารการศึกษาต้องสอดคล้องและตอบสนองต่อนโยบายและความต้องการของระบบการศึกษาไทย อะไรที่เป็น nonrelevance หรือ less relevavce ต้องตัดทิ้ง เพราะเราไม่มีงบประมาณพอที่จะทำทุกอย่าง เรื่องความสอดคล้อง (relevance) ต้องอยู่ในหลักสูตรการบริหารการศึกษาเรื่องการบริหารการศึกษาต้องสอดคล้องกับระบบ เพราะฉะนั้นการบริหารการศึกษาต้องสอดคล้องและตอบสนองต่อนโยบายและความต้องการของระบบการศึกษาไทย ตามหลักธรรมาภิบาลว่าถ้าเอาทรัพยากรไปใช้ในสิ่งที่ไม่ใช่ประโยชน์ หรือเป็นประโยชน์เฉพาะตนเองหรือพวกพ้อง ตรงนี้ต้องรับผิดชอบในเชิงธรรมาภิบาล หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ งบประมาณทุกบาทที่โรงเรียน เขตพื้นที่การศึกษา หรือกระทรวงศึกษาธิการได้มา ต้องใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด จะคอร์รัปชั่นไม่ได้ ตรงนี้เป็นหลักธรรมาภิบาลที่สำคัญ

2) กระบวนการบริหารต้องมีประสิทธิภาพ (efficiency) และได้ประสิทธิผล (effectiveness)

3) ทุกขั้นตอนต้องโปร่งใส (Transparency) และมีเหตุผล (reasonableness) เรื่อง “ความมีเหตุผล” มาจากปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวฯ ซึ่งมี 3 เรื่องใหญ่ ๆ คือ 1. ทางสายกลาง (moderation) หรือมีขมมีหวานปฏิบัติ 2. ทำอะไรต้องมีเหตุผล (reasonableness) และ 3. มีภูมิคุ้มกันภัย (self-immunity) เวลาเกิดข้าวยากมากแพง ต้องนำเรื่อง “ความมีเหตุผล” เข้ามา เพราะนอกจากจะโปร่งใสแล้วยังต้องมีเหตุผลอธิบายได้ด้วย

4) ต้องมีระบบรับผิดชอบต่อผลการบริหารการศึกษา (accountability) ต้องสร้างระบบให้มีคน



รับผิดชอบ ครูใหญ่ หัวหน้าหมวด ผู้อำนวยการเขต เลขธิการของแห่งต่าง ๆ ต้องรับผิดชอบ ถ้าสร้างตรงนี้ได้ เชื่อว่าระบบจะมีธรรมาภิบาลและสามารถเคลื่อนไปข้างหน้าได้อย่างรวดเร็ว

มหาวิทยาลัยเป็นสถานศึกษาที่จัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาในด้านวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง หลากหลายสาขาวิชา รวมทั้งการทำวิจัยและให้บริการทางวิชาการแก่สังคม มหาวิทยาลัยจึงต้องมีระบบธรรมาภิบาลในการดำเนินการ การจัดการ และการควบคุมดูแลต่าง ๆ ทั้งด้านการบริหารจัดการทั่วไป การบริหารวิชาการ การบริหารงานบุคคลการบริหารงบประมาณและทรัพย์สิน และมีการกำกับตรวจสอบโดยกลไกภายในมหาวิทยาลัยอย่างมีประสิทธิภาพ (สถาบันคลังสมองแห่งชาติ, 2552, หน้า 2) ซึ่งภายใต้กรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2551-2565) ระบุว่า “ธรรมาภิบาลและการบริหารจัดการ (Governance and Management) เป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลกระทบต่อการพัฒนามหาวิทยาลัยและอุดมศึกษาในภาพรวม กล่าวคือหากสถาบันอุดมศึกษาีกลไกการกำหนดทิศทางที่ดีและก้าวหน้า พร้อมกับการขับเคลื่อนโดยการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพแล้วภารกิจของมหาวิทยาลัยก็สำเร็จลุล่วงไปได้ บทบาทและความรับผิดชอบขององค์กรสูงสุดในที่นี้ คือ “สภามหาวิทยาลัย” มีความสำคัญต่อความเจริญของสถาบันและผลิตผลที่ดี”

มหาวิทยาลัยจะต้องเป็นผู้นำและนำหน้าการใช้ธรรมาภิบาลสำหรับการบริหารจัดการหรือชี้แนะสังคมว่าธรรมาภิบาลนั้นจะสร้างสังคมได้อย่างไร เพราะว่าปัจจุบันคุณภาพของสังคมไทยค่อนข้างจะต่ำกว่ามาตรฐานในหลาย ๆ ด้าน โดยเฉพาะธรรมาภิบาลในเรื่องบริหารจัดการและต้องมีธรรมาภิบาลในทุกระดับ ตั้งแต่การวางนโยบาย ระดับบริหารจัดการจนกระทั่งระดับย่อย รวมทั้งระดับท้องถิ่นและระดับครอบครัวก็จะเป็นที่จะต้องให้หลักธรรมาภิบาล ซึ่งถ้าทุกคนในทุกระดับที่กล่าวมามีความรู้สึกในความรับผิดชอบ โดยเฉพาะอย่างยิ่งให้เข้าใจว่า ธรรมาภิบาลมีความจำเป็นกับสังคมอย่างไร หากสังคมนี้มีธรรมาภิบาล ความขัดแย้งทางสังคมจะลดลงไป

นอกจากนี้แล้ว ในพระราชบัญญัติของมหาวิทยาลัยแต่ละแห่ง โดยเฉพาะมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล หรือ “มหาวิทยาลัยนอกระบบ” กำหนดให้มหาวิทยาลัยต้องดำเนินการโดยยึดหลักความมีคุณธรรม ความรับผิดชอบต่อรัฐและสังคม ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารที่โปร่งใสและตรวจสอบได้ การบริหารงานโดยบุคลากรมีส่วนร่วม และการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล ผู้เขียนขอยกตัวอย่าง “ธรรมาภิบาลและการบริหารจัดการอุดมศึกษา” จากการประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างนายกสภามหาวิทยาลัย ระหว่างวันที่ 8 พฤษภาคม ถึงวันที่ 21 พฤศจิกายน 2551 รวม 7 ครั้ง โดยมีสาระสำคัญสรุปได้ดังนี้ (สถาบันคลังสมองของชาติ, 2552, หน้า 10-15)

1. การบริหารและธรรมาภิบาลในมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับหลักสูตรและการสอน

สถาบันอุดมศึกษาควรสร้างหลักสูตรเพื่อให้เกิดลักษณะเฉพาะหรือลักษณะเด่นของแต่ละแห่ง มีความพร้อมโดยเฉพาะจำนวนคณาจารย์ที่จะส่งผลกระทบต่อคุณภาพทางวิชาการ และคุณภาพนิสิตนักศึกษาโดยความร่วมมือของนายกสภามหาวิทยาลัยกับผู้บริหารมหาวิทยาลัยที่ต้องมีทิศทางร่วมกัน

2. การกำกับดูแลระบบอุดมศึกษา

กพอ. และ สกอ. การประสานความร่วมมือกันให้มากขึ้น เพื่อให้ประเด็นเรื่องบุคลากรและหลักสูตรไปในทิศทางเดียวกัน ด้านกรอบแผนพัฒนาอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี (ระยะที่ 2) ควรมีการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามกรอบแผนเป็นระยะ ๆ และทุกมหาวิทยาลัยควรมีการจัดทำแผนมหาวิทยาลัยให้มีความสอดคล้องกับกรอบแผนพัฒนาอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี (ระยะที่ 2 ด้วย)

3. คุณภาพการเรียนการสอน

อาจารย์รุ่นใหม่ ส่วนใหญ่มีความรู้ความสามารถสูง ควรมีการพัฒนาคุณภาพของคณาจารย์ควบคู่ไปด้วย อย่างไรก็ตามคณาจารย์ส่วนใหญ่ไม่มีลักษณะเป็นนักธุรกิจ (Good salesman) และขาดแนวคิด (Idea) ในเรื่องนี้ มหาวิทยาลัยจึงควรชักชวนภาคอุตสาหกรรมเข้ามาร่วมมือ และชวนเอกชนเข้ามาร่วมทำวิจัยด้วย นอกจากนี้ในภาพรวมควรมีมหาวิทยาลัย 2 ลักษณะ คือ มหาวิทยาลัยที่เปิดสอนทุกสาขา (Universal University) และมหาวิทยาลัยเฉพาะทาง (Specialise University) โดยมหาวิทยาลัยแต่ละแห่งควรแบ่งพื้นที่กันสร้างความเป็นเลิศทางวิชาการ (Excellence)

4. ด้านโครงสร้าง

ควรให้ความสำคัญกับกรรมการสรรหาคัดเลือกบุคคลมาเป็นนายกสภามหาวิทยาลัยและกรรมการสภา เพื่อสร้างคุณภาพให้กับสภาไม่ใช้ระบบเล่นพรรคเล่นพวกในการตั้งบอร์ด สำหรับหน่วยงานระดับกลาง ควรเป็นผู้มีความรู้ความสามารถด้านการบริหาร และมีการเสนอให้ลดจำนวนฝ่ายบริหาร และอาจารย์ภายในมหาวิทยาลัยลง

ปัญหา/อุปสรรค และข้อเสนอแนะ

การดำเนินงานของมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ นอกจากมีปัญหาในเรื่องงบประมาณและบุคลากรแล้ว ยังมีปัญหาในเรื่องการถูกตรวจสอบด้วยมาตรการและวิธีการเดิมของรัฐ พ.ร.บ. สภาวิชาการมีความทื่อทะ นโยบายรัฐไม่ให้ความสำคัญในเรื่องการศึกษาอย่างจริงจัง และบางครั้งมีการแทรกแซงจากทางการเมืองด้วย เช่นระบบการให้ทุนการศึกษา เป็นต้น (วิจารณ์ พาณิช, 2552, หน้า 14) ปัญหาความขัดแย้งในการบริหารภายในมหาวิทยาลัย และประเด็นการขาดความไว้วางใจในการสร้างความร่วมมือระหว่างภาคธุรกิจเอกชนกับมหาวิทยาลัย ปัญหาและอุปสรรคของการดำเนินงานในมหาวิทยาลัยในประเด็นอื่น ๆ นอกเหนือจากที่กล่าวมาแล้วหลายประเด็น เช่น ปัญหาคุณธรรมจริยธรรมระหว่างอาจารย์กับนักศึกษา การขาดความสามัคคีในหมู่มหาวิทยาลัย การลดทอนบทบาทของสภา การออกกฎหมายบังคับบอร์ด การขาดความไว้วางใจในเรื่องวินัย รวมทั้งมีการลอกหลักสูตรระหว่างกัน นอกจากนี้ กรรมการสภา และนายกสภาฯ ไม่ได้รับข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ทั้งจากมหาวิทยาลัยและจาก สกอ. ส่วนมหาวิทยาลัยเอกชนนั้น มีประเด็นปัญหาที่เพิ่มเติมคือ ปัญหาคุณภาพการศึกษาของสถาบันเอกชน ปัญหาการแย่งลูกค้า มาตรฐานการศึกษาและการตรวจสอบ ซึ่งไม่เคยมีองค์กรประเมินมาทำหน้าที่ประเมินสิ่งต่าง ๆ ที่กำหนดให้มหาวิทยาลัยปฏิบัติว่าได้ดำเนินการตามข้อกำหนดหรือไม่ ได้ผลเป็นอย่างไร

“ธรรมาภิบาล”(Good Governance) หรือระบบบริหารจัดการที่ดีย่อมสร้างความมั่นคงให้กับประชาธิปไตย และลดการทุจริตประพฤติมิชอบที่เป็นปัญหาใหญ่สำหรับบ้านเมือง หากหน่วยงานนำมาถือปฏิบัติโดยทั่วกัน จะนำมาซึ่งการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมที่เพิ่มขึ้น และเป็นการพัฒนาที่ยั่งยืน การสร้างธรรมาภิบาลในภาวะวิกฤต ย่อมเป็นการแปลงวิกฤตให้เป็นโอกาส สอดคล้องกับความต้องการของสังคมไทย ธรรมาภิบาลที่สร้างขึ้นในสังคมไทยจะยกระดับประเทศไทยสู่ความเป็นสากลและได้รับการยอมรับและเชื่อถือจากสังคมระหว่างประเทศมากขึ้น แทนการเหยียดหยันว่าเป็นประเทศที่มีการทุจริต คอร์รัปชันติดอันดับต้น ๆ ของโลก แล้วการจัดอันดับขีดความสามารถในการแข่งขันด้านคุณภาพการศึกษาของ World Economic Forum (WFM) ในปี 2555-2556 จาก 148 ประเทศ ไทยอยู่อันดับที่ 78 และอันดับที่ 8 ของอาเซียน นับว่าเป็นอันดับเกือบจะสุดท้าย หาก



ทุกสถาบันนำหลักธรรมาภิบาลมาถือปฏิบัติอย่างจริงจัง การสร้างธรรมาภิบาลในภาวะวิกฤตย่อมเป็นการแปลงวิกฤตให้เป็นโอกาสสอดคล้องกับความต้องการของสังคมไทย หลักธรรมาภิบาลจะเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะนำไปสู่การพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน

สรุป

มหาวิทยาลัยในฐานะเป็นสถานศึกษาที่มีส่วนสำคัญต่อการสร้างคนในชาติ จะต้องเป็นผู้นำและเป็นต้นแบบที่ดีในการนำธรรมาภิบาลมาใช้สำหรับการบริหารจัดการเพื่อชี้แนะสังคมว่าธรรมาภิบาลนั้นจะสร้างสังคมที่ดีได้อย่างไร เพราะธรรมาภิบาลเป็นองค์ประกอบสำคัญของทุกองค์การที่ไม่ว่าภาครัฐหรือเอกชนต้องนำไปปฏิบัติใช้ เนื่องจาก “ธรรมาภิบาล” เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติต่อกันในทุกองค์กร ธรรมาภิบาลเป็นหลักการที่นำมาใช้บริหารงานด้วยเหตุเพราะช่วยสร้างสรรค์และส่งเสริมองค์กรให้มีศักยภาพและประสิทธิภาพ หากต้นแบบทางการศึกษาโดยเฉพาะมหาวิทยาลัยซึ่งเป็นสถาบันที่ให้ความรู้เพื่อสร้างคนเพื่อไปพัฒนาประเทศชาติ เป็นต้นแบบที่ดีในการนำธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารมหาวิทยาลัยแล้ว ก็ย่อมทำให้องค์กรหรือสถาบันนั้นๆ ได้รับความศรัทธาและความเชื่อมั่น องค์กรที่โปร่งใสย่อมได้รับความไว้วางใจจากสังคมและประชาชนทุกภาคส่วน ตลอดจนส่งผลดีต่อเสถียรภาพขององค์กรและความเจริญก้าวหน้าของประเทศต่อไป

เอกสารอ้างอิง

- เกษม วัฒนชัย. (2546). *การบริหารเพื่อพัฒนาคุณภาพ*. กรุงเทพฯ: บริษัท เซ็นจูรี จำกัด.
- ถวิลวดี บุรีกุล. (2545). “การมีส่วนร่วมของประชาชน” ในการเมืองการปกครองไทยในรอบ 60 ปี แห่งการครองสิริราชสมบัติของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว. กรุงเทพฯ: สถาบันพระปกเกล้า.
- ทวีศักดิ์ อุณหจิตรติกุล. (2555). *สารัตถะประชาธิปไตย*. กรุงเทพฯ: บริษัททวิระ จำกัด.
- บวรศักดิ์ อุวรรณโณ. (2542). *การสร้างธรรมาภิบาลในสังคมไทย*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์เดือนตุลา จำกัด.
- _____. (2542). *การสร้างธรรมาภิบาลในสังคมไทย. เอกสารการวิจัยส่วนบุคคล*.
วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร รุ่นที่ 41 ประจำปีการศึกษา 2541-2542.
- _____. (2545). *ธรรมาภิบาลและการพัฒนาประเทศไทย*. เอกสารประกอบการศึกษาหลักสูตรธรรมาภิบาลและการพัฒนาประเทศไทย.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2556). *พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554* พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: นานมีบุ๊คส์พับลิเคชั่น.
- วิจารณ์ พานิช. (2552). สรุปการประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างนายกสภามหาวิทยาลัย เรื่อง *ธรรมาภิบาลและการบริหารจัดการอุดมศึกษา*. *ธรรมาภิบาลมหาวิทยาลัย ฉบับปฐมฤกษ์*, 1(1), 14-15.
- วิภาส ทองสุทธิ. (2551). *การบริหารจัดการที่ดี*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์อินทภาษา.
- วิรัช วิรัชนิการวรรณ. (2551). *หลักรัฐศาสตร์ แนวคิดและกระบวนการ*. กรุงเทพฯ: ธรรมมถการพิมพ์.
- สถาบันคลังสมองของชาติ. (2552). *ธรรมาภิบาลมหาวิทยาลัย*, 1(1), 10-21.
- _____. (2555). *ธรรมาภิบาลมหาวิทยาลัย*, 4(1), 4-6.

Marion, I. M. (2002). *Inclusion and Democracy*. New York: Oxford University Press.
The American Heritage Dictionary. (1982). 2nd college ed. Boston: Houghton Mifflin.
UNDP. (1997). *Governance for Sustainable Human Development*, A UNDP policy document. เข้าถึงได้ จาก [http:// www.magnet.undp.org/policy/chapter1.htm](http://www.magnet.undp.org/policy/chapter1.htm)

“ People grow through experience
If they meet life honestly and courageously.
This is how character is built.

คนเราเติบโตขึ้นได้จากประสบการณ์
หากเราเลือกที่จะเผชิญชีวิตอย่างซื่อสัตย์และกล้าหาญ
และนั่นคือสิ่งที่หล่อหลอมให้เราเป็นเราอย่างทุกวันนี้ ”

