

บทความวิจัย (Research Article)

ธรรมาภิบาลกับการเสริมสร้างความเข้าใจในอำนาจกำกับดูแล: กรณีศึกษา
รองคณบดีฝ่ายทรัพยากรมนุษย์

Governance and the Enhancement of Supervisory Authority: A Case
Study of the Associate Dean for Human Resources

เครือมาศ สมัครการ^{1*}

¹ สาขาวิชาวิทยาศาสตร์ชีวภาพ ภาควิชาวิทยาศาสตร์และนวัตกรรมชีวภาพ คณะศิลปศาสตร์และวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขต
กำแพงแสน อำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม 73140

Kruamas Smakgahn^{1*}

¹ Division of Bioscience, Department of Science and Bioinnovation, Faculty of Liberal Arts and Science, Kasetsart University
Kamphaeng Saen Campus, Nakhon Pathom, 73140, Thailand

Corresponding author K. Smakgahn

E-mail address: faaskms@ku.ac.th

Received: 21/04/2026; Revised: 12/05/2026; Accepted: 12/05/2026

คำสำคัญ	บทคัดย่อ
อำนาจกำกับดูแล ธรรมาภิบาลใน สถาบันอุดมศึกษา ลำดับชั้นการบังคับบัญชา การบริหารทรัพยากรมนุษย์ วัฒนธรรมองค์กร	บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและวิเคราะห์ขอบเขตอำนาจการกำกับดูแลของรองคณบดีในสถาบันอุดมศึกษา โดยยกกรณีศึกษาของตำแหน่งรองคณบดีฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ คณะศิลปศาสตร์และวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ บทความนี้มีความมุ่งหมายในการสร้างความรู้และความเข้าใจที่ถูกต้องในหลักการกระจายอำนาจ และธรรมาภิบาลในองค์กร เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพโดยการวิเคราะห์ด้วยหลักกฎหมายปกครอง ซึ่งผลการศึกษาพบว่า อำนาจกำกับดูแลของรองคณบดีที่ได้รับมอบหมายตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์และคำสั่งคณะฯ ที่ 90/2568 บ่งบอกความชอบด้วยกฎหมายของการปฏิบัติราชการ และผลการวิจัยชี้ให้เห็นถึงประเด็นความท้าทายที่สำคัญในการบริหารจัดการคณะฯ 2 ประการ คือ 1) บุคลากรบางส่วนขาดความเข้าใจในลำดับชั้นการบังคับบัญชาซึ่งนำไปสู่การเสนองานข้ามขั้นตอน ซึ่งส่งผลกระทบต่อระบบความรับผิดชอบที่จะสามารถตรวจสอบได้ และ 2) พฤติกรรมการสื่อสารในพื้นที่สาธารณะที่เกิดความคลาดเคลื่อนจากข้อเท็จจริงเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายของรองคณบดี ซึ่งเป็นปัจจัยนำไปสู่การละเมิดมาตรฐานจริยธรรมและเกิดปัญหาทางกฎหมาย ผู้วิจัยเสนอแนะองค์กรให้เร่งสร้างวัฒนธรรมธรรมาภิบาลผ่านการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ และการเคารพในสายการบังคับบัญชา เพื่อยกระดับความโปร่งใสและรักษาเสถียรภาพในการบริหารจัดการอย่างยั่งยืน

KEYWORDS

Supervisory authority
Higher Education
Governance
Chain of Command
Human Resource
Management
Organizational Culture

ABSTRACT

This research aims to examine and analyze the scope of supervisory authority held by associate deans in higher education institutions, using the Associate Dean for Human Resources at the Faculty of Liberal Arts and Sciences, Kasetsart University, as a case study. The article intends to establish a correct understanding of decentralization principles and effective corporate governance. This qualitative study is conducted through an analysis of administrative law frameworks and documentary research. The findings confirm that the associate dean's supervisory power is legally valid under the Kasetsart University Act and Faculty Order No. 90/2568. The results of the research indicate two main issues in faculty management: 1) Lack of understanding of hierarchy by some individuals may lead to inappropriate job recommendations that compromise accountability; 2) Miscommunication in public spaces about the legal authority of deputy deans, resulting in ethical violations and legal issues. The researchers recommend that organizations accelerate the culture of good governance by encouraging effective communication and respecting the chain of command to improve transparency and ensure long-term management stability.

1. บทนำ

การบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาตั้งอยู่บนความท้าทายของการสร้างสมดุลระหว่างการใช้อำนาจตามกฎหมายและหลักธรรมาภิบาล เพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรที่มีความโปร่งใสและมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับมาตรฐานที่ภาครัฐได้กำหนดไว้ในแนวปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาลในสถาบันอุดมศึกษา (ราชกิจจานุเบกษา, 2564) นอกจากนี้ การปรับเปลี่ยนสู่การเป็นต้นแบบของการบริหารงานภาครัฐสมัยใหม่ต้องอาศัยแนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์และการตรวจสอบได้จากสังคม (จุมพล, 2548; ขจร, 2558; Hood, 1991) โดยแนวคิดธรรมาภิบาลมีความสำคัญในฐานะกลไกหลักสำหรับการพัฒนาองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนในระดับสากล (World Bank, 1992) ซึ่งมีเป้าหมายมุ่งเน้นการสร้างระบบการจัดการที่เปิดกว้างและลดการรวมศูนย์อำนาจแบบเดิม (Rhodes, 1996) สำหรับประเทศไทย หลักการดังกล่าวได้รับการรับรองอย่างเป็นทางการเป็นรูปธรรมผ่านระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 (สำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี, 2542) เพื่อให้เป็นรากฐานในการสร้างระบบราชการที่มีประสิทธิภาพและสามารถตรวจสอบได้ ซึ่งสอดคล้องกับหลักการพื้นฐานของกฎหมายมหาชนที่มุ่งเน้นความชอบด้วยกฎหมายของการกระทำทางปกครอง (บวรศักดิ์, 2542)

หัวใจสำคัญประการหนึ่งของการบริหารงานในระดับคณะคือการกระจายอำนาจและการมอบหมายภารกิจจากคณบดีไปยังรองคณบดี เพื่อให้การกำกับดูแลส่วนงานต่างๆ เป็นไปอย่างคล่องตัวและเป็นระบบ (สมหวัง, 2554) อย่างไรก็ตาม การใช้อำนาจกำกับดูแลดังกล่าวจำเป็นต้องตั้งอยู่บนรากฐานของความชอบด้วยกฎหมายและการเคารพในลำดับชั้นการบังคับบัญชา เพื่อป้องกันความสับสนในบทบาทหน้าที่ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อเอกภาพในการบริหารราชการ (วิชญ์, 2554)

คณะศิลปศาสตร์และวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ได้มีการกำหนดโครงสร้างการบริหารงานผ่านคำสั่งคณะฯ ที่ 90/2568 เรื่อง มอบหมายภารกิจให้รองคณบดีฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ โดยคำสั่งดังกล่าวมอบหมายภารกิจรองคณบดีฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ให้มีหน้าที่รับผิดชอบหลักในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลอย่างเต็มรูปแบบ ตั้งแต่การวางแผนอัตรากำลัง การกำหนด

นโยบายสรรหา คัดเลือก และแต่งตั้งบุคลากร ควบคู่ไปกับการส่งเสริมพัฒนาศักยภาพบุคลากรผ่านการฝึกอบรมและจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล รวมถึงกำหนดเกณฑ์และดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพองค์กร นอกจากนี้ยังมีหน้าที่กำกับดูแลงานบริหารธุรการของสำนักงานเลขานุการคณะฯ ควบคุมดูแลการปฏิบัติตามกฎระเบียบ บริหารจัดการระบบคุณภาพตามเกณฑ์ KUQS (Kasetsart University Quality System หรือ ระบบคุณภาพมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์) ตลอดจนการเข้าร่วมกิจกรรมสำคัญทางราชการและมหาวิทยาลัย และปฏิบัติงานอื่น ๆ ตามที่มอบหมาย โดยมีผลตั้งแต่วันที่ 1 พฤษภาคม พ.ศ. 2568 เป็นต้นไป ซึ่งคำสั่งดังกล่าวถือเป็นเครื่องมือทางปกครองที่สำคัญในการกำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่ (มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2558) ทว่าในทางปฏิบัติมักพบประเด็นท้าทายเกี่ยวกับความเข้าใจที่คลาดเคลื่อนใน “อำนาจกำกับดูแล” โดยเฉพาะการปฏิบัติตามสายบังคับบัญชาและการสื่อสารภายในองค์กรที่ส่งผลต่อภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือของสถาบัน ซึ่งจำเป็นต้องตั้งอยู่บนฐานความเข้าใจในหลักนิติธรรมและการควบคุมฝ่ายปกครองมีประสิทธิภาพ (บรรเจิด, 2568) เนื่องจากการขาดความรู้ความเข้าใจในขอบเขตอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายปกครอง อาจนำไปสู่ปัญหาการกระทำผิดทางวินัยหรือการละเมิดมาตรฐานจริยธรรมในพื้นที่สาธารณะได้ อีกทั้งการสร้าง ความเข้าใจที่ถูกต้องในอำนาจกำกับดูแลมิใช่เพียงการปฏิบัติตามกฎหมายเท่านั้น แต่หมายถึงการยกระดับความโปร่งใสและสร้างความเชื่อมั่นศรัทธาในการบริหารงาน เพื่อให้องค์กรสามารถตอบสนองต่อความต้องการของบุคลากรและสาธารณชนได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน (ฉัตรชัย, 2563)

ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาและวิเคราะห์ขอบเขตอำนาจกำกับดูแลของรองคณบดีฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ เพื่อสร้างบรรทัดฐานและความเข้าใจที่ถูกต้องตามหลักธรรมาภิบาลและการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใส (Integrity and Transparency Assessment: ITA) ในสถาบันอุดมศึกษา (จักรกฤษณ์ และคณะ, 2567) การทำความเข้าใจในมิติกฎหมายควบคู่ไปกับจริยธรรมทางการบริหารจะเป็นกลไกสำคัญในการลดความขัดแย้งในองค์กรและเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง ซึ่งจะส่งผลให้การดำเนินการกิจของคณะให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างยั่งยืนภายใต้หลักกฎหมายมหาชนและการกระทำทางปกครองที่ถูกต้อง (บวรศักดิ์, 2542)

2. ระเบียบวิธีวิจัย

2.1 การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research)

เป็นการวิเคราะห์กรณีศึกษา (Case Study Analysis) จากปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นจริงในองค์กร ร่วมกับการวิเคราะห์เชิงเอกสาร (Documentary Research) เพื่อวิเคราะห์ขอบเขตอำนาจหน้าที่และกลไกการกำกับดูแลตามหลักธรรมาภิบาล โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการรวบรวมข้อมูลจากเอกสารทางกฎหมายและระเบียบปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ พ.ศ. 2558 และคำสั่งคณะศิลปศาสตร์และวิทยาศาสตร์ ที่ 90/2568 เรื่อง มอบหมายภารกิจให้รองคณบดีฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ประกอบการวิเคราะห์หลักกฎหมายปกครองและทฤษฎีการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษา เพื่อนำมาสังเคราะห์เป็นแนวทางในการเสริมสร้างความเข้าใจร่วมกันในองค์กร

2.2 แหล่งข้อมูลและข้อมูลที่ใช้ในการศึกษา

ผู้วิจัยใช้การรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) จากเอกสารสำคัญ ดังนี้

- 1) เอกสารทางกฎหมาย ได้แก่ พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ พ.ศ. 2558 และคำสั่งคณะศิลปศาสตร์และวิทยาศาสตร์ ที่ 90/2568 เรื่อง มอบหมายภารกิจให้รองคณบดีฝ่ายทรัพยากรมนุษย์
- 2) ข้อมูลเชิงปรากฏการณ์ คือ ศึกษาจากข้อมูลการสื่อสารภายในและข้อเท็จจริงเกี่ยวกับการปฏิบัติงานตามสายบังคับบัญชาที่เกิดขึ้นภายในส่วนงาน

2.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้คือการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) โดยใช้กรอบแนวคิดด้านธรรมาภิบาล และหลักการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) มาเป็นเกณฑ์ในการเปรียบเทียบและวิเคราะห์ข้อมูลที่รวบรวมได้

2.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการพรรณนาวิเคราะห์ (Descriptive Analysis) โดยนำข้อมูลจากเอกสารและปรากฏการณ์จริงมาทำการจัดกลุ่มประเด็น (Thematic Analysis) ได้แก่ ขอบเขตอำนาจตามกฎหมาย ระบบสายบังคับบัญชา และมาตรฐานจริยธรรมในการสื่อสารองค์กร เพื่อสรุปผลและเสนอแนะแนวทางในการเสริมสร้างความเข้าใจร่วมกัน

3. ผลการวิจัย

3.1 ธรรมชาติกับบริบทของอำนาจกำกับดูแลและการสื่อสารองค์กร

จากการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเอกสาร ผู้วิจัยพบว่า การสร้างระบบบริหารจัดการที่เข้มแข็งในสถาบันอุดมศึกษา จำเป็นต้องอาศัยการประสานกันระหว่างข้อกำหนดและหลักธรรมาภิบาล โดยสามารถจำแนกประเด็นวิเคราะห์ได้ดังนี้

3.1.1 นิยามและขอบเขตทางกฎหมายของอำนาจกำกับดูแล

จากการวิเคราะห์หลักกฎหมายปกครอง พบว่า อำนาจกำกับดูแลในบริบทของสถาบันอุดมศึกษา มิได้หมายถึงเพียงการสั่งการตามดุลพินิจทั่วไป แต่เป็นอำนาจในการติดตาม ตรวจสอบ และดูแลการปฏิบัติงานของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาให้เป็นไปตามกฎหมาย (มานิตย์, 2550) ซึ่งหลักกฎหมายปกครองเบื้องต้นมุ่งเน้นให้การใช้อำนาจหน้าที่ของฝ่ายปกครองต้องเป็นไปตามที่กฎหมายให้อำนาจไว้ (กมลชัย, 2551) และต้องมีกระบวนการตรวจสอบที่ชัดเจน โดยในกรณีศึกษาครั้งนี้ อำนาจกำกับดูแลเชิงบริหารที่คณบดีมอบหมายให้รองคณบดีฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ตามคำสั่งคณะฯ ที่ 90/2568 ถือเป็นเครื่องมือทางปกครองเพื่อควบคุมความถูกต้องและความสุจริตของการบริหารงานบุคคลภายใต้หลักนิติธรรม (มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2558) ซึ่งโครงสร้างภารกิจ รายละเอียดการดำเนินงาน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องหรือผู้รับผิดชอบร่วมในการกิจของรองคณบดีฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ แสดงดังตารางที่ 1

3.1.2 การยึดมั่นในลำดับชั้นการบังคับบัญชาเพื่อเอกภาพในการบริหาร

ระบบสายบังคับบัญชา ถือเป็นรากฐานสำคัญของธรรมาภิบาลที่ช่วยให้การบริหารงานมีความชัดเจนและตรวจสอบได้ (วิชณุ, 2554) การวิจัยพบว่าปัญหาการดำเนินงานที่คลาดเคลื่อนจากลำดับชั้น เช่น การเสนองานข้ามขั้นตอน หรือการไม่ยอมรับอำนาจกำกับดูแลที่ได้รับมอบหมายตามกฎหมาย ไม่เพียงแต่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ แต่ยังอาจส่งผลกระทบต่อความสมบูรณ์ของการกระทำทางปกครองในมิติของกระบวนการอันเป็นสาระสำคัญ (บวรศักดิ์, 2542) การสื่อสารที่ชัดเจนในบทบาทหน้าที่จึงเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยรักษาเอกภาพภายในองค์กร

ตารางที่ 1 โครงสร้างภารกิจ รายละเอียดการดำเนินงาน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการกิจของรองคณบดีฝ่ายทรัพยากรมนุษย์

ด้านภารกิจ	รายละเอียดการดำเนินงาน	หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง / ผู้รับผิดชอบร่วม
1. การบริหารเชิงกลยุทธ์	- วางแผนอัตรากำลังคน - สรรหา คัดเลือก บรรจุ และแต่งตั้งบุคลากร	- กองทรัพยากรมนุษย์ (มก.) - คณะกรรมการประจำคณะฯ - หัวหน้าภาควิชา/สาขาวิชา
2. การพัฒนาบุคลากร	- ส่งเสริมการฝึกอบรม/สัมมนา/ศึกษาต่อ - จัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (IDP)	- งานบริหารและธุรการ - ฝ่ายวิชาการ/ฝ่ายวิจัย (เพื่อพัฒนาทักษะเฉพาะทาง)
3. การประเมินผล	- กำหนดเกณฑ์และประเมินผลการปฏิบัติงาน - นำข้อมูลไปใช้พิจารณาความดีความชอบ	- คณบดี - คณะกรรมการบริหารคณะฯ - หัวหน้าหน่วยงานต้นสังกัดของบุคลากร
4. การบริหารงานทั่วไป	กำกับดูแลงานบริหารและธุรการ	- หัวหน้าสำนักงานเลขานุการคณะฯ - บุคลากรสายสนับสนุนและช่วยวิชาการ
5. การกำกับระเบียบ	ดูแลให้บุคลากรปฏิบัติตามกฎและข้อบังคับ	- งานนิติการ (มก./วิทยาเขต) - ฝ่ายวินัยบุคลากร

ด้านภารกิจ	รายละเอียดการดำเนินงาน	หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง / ผู้รับผิดชอบร่วม
6. ระบบคุณภาพ	• บริหารจัดการและรายงานผลตามเกณฑ์ KUQS*	• สำนักงานพัฒนาคุณภาพ • คณะกรรมการประกันคุณภาพ (มก.)
7. ภารกิจพิเศษ	• เข้าร่วมกิจกรรมวันสำคัญและงานรัฐพิธี • ปฏิบัติงานตามที่คณบดีมอบหมาย	• งานวิเทศสัมพันธ์และประชาสัมพันธ์ • ทีมบริหารชุดคณบดี

*KUQS คือ Kasetsart University Quality System หรือ ระบบคุณภาพมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

3.1.3 มาตรฐานจริยธรรมและการสื่อสารผ่านพื้นที่สาธารณะ ในมิติของความโปร่งใสและวัฒนธรรมองค์กร

การสื่อสารข้อมูลเกี่ยวกับขอบเขตอำนาจหน้าที่ต้องตั้งอยู่บนข้อเท็จจริงและมรรยาททางวิชาชีพ การนำข้อมูลที่คลาดเคลื่อนไปเผยแพร่ในพื้นที่สาธารณะ ไม่เพียงแต่ก่อให้เกิดความเข้าใจผิดในสายบังคับบัญชา แต่ยังส่งผลกระทบต่อเกียรติศักดิ์ของตำแหน่งหน้าที่ ซึ่งสอดคล้องกับหลักการในประมวลจริยธรรมข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2564 ที่เน้นย้ำถึงการรักษาภาพลักษณ์ของส่วนราชการ (ข้อ 7) บุคลากรภาครัฐจึงมีหน้าที่สื่อสารข้อมูลตามข้อเท็จจริงและมรรยาทวิชาชีพ เพื่อป้องกันความเข้าใจผิดในสายบังคับบัญชาและรักษาเกียรติศักดิ์แห่งตำแหน่งหน้าที่ และขัดต่อหลักการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใส (ITA) ที่มุ่งเน้นการเปิดเผยข้อมูลอย่างถูกต้องและเป็นธรรม (จักรกฤษณ์ และคณะ, 2567) บทความนี้จึงเสนอว่าการสร้างความเข้าใจที่ตรงกันในอำนาจหน้าที่และการเคารพในกติกาการบริหารงานบุคคล คือแนวทางสำคัญที่จะนำไปสู่การพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาอย่างยั่งยืน (สมหวัง, 2554)

3.2 ความเข้าใจในระบบสายบังคับบัญชาเพื่อเอกภาพและประสิทธิภาพในการบริหารองค์กร

จากการศึกษาพบว่า ปัจจัยสำคัญที่จะทำให้ระบบธรรมาภิบาลในสถาบันอุดมศึกษาดำเนินไปได้อย่างราบรื่น คือความเข้าใจที่ตรงกันในเรื่องลำดับชั้นการบังคับบัญชา ซึ่งผู้วิจัยสามารถวิเคราะห์ประเด็นสำคัญได้ ดังนี้

3.2.1 หลักการรวมอำนาจและการกระจายอำนาจภายในส่วนราชการ

การแต่งตั้งรองคณบดีมีจุดประสงค์สำคัญเพื่อจัดให้มีระบบการตรวจสอบ กลั่นกรอง และตรวจทานความถูกต้องในการบริหารงานทุกมิติ ซึ่งถือเป็นกลไกการควบคุมภายในที่ช่วยป้องกันหรือลดความผิดพลาดในกระบวนการพิจารณาทางปกครองในทุกด้าน ทั้งนี้เพื่อให้การใช้อำนาจทางปกครองเป็นไปโดยรอบคอบและชอบด้วยกฎหมาย โดยมีขั้นตอนการตรวจสอบข้อเท็จจริงที่ครบถ้วนก่อนการอนุมัติหรือสั่งการ (สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา, 2562) ซึ่งตามหลักการมอบอำนาจและการบริหารราชการในมหาวิทยาลัย รองคณบดีที่ได้รับมอบหมายหน้าที่และอำนาจมีบทบาทสำคัญในการคัดกรองงานเบื้องต้นก่อนเสนอต่อคณบดี เพื่อให้สอดคล้องกับมาตรฐานความโปร่งใสและหลักการบริหารบ้านเมืองที่ดี (มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2561; ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยงานสารบรรณ พ.ศ. 2526, 2526)

การมอบหมายอำนาจให้รองคณบดีฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ตามคำสั่งคณะฯ ที่ 90/2568 เป็นการนำหลักการกระจายอำนาจมาใช้เพื่อเพิ่มความคล่องตัวในการบริหารจัดการ (วิชญ์, 2554) อย่างไรก็ตาม การใช้อำนาจดังกล่าวยังคงต้องอยู่ภายใต้หลักเอกภาพในการบริหารราชการ ซึ่งหมายความว่าบุคลากรในสังกัดต้องตระหนักถึงลำดับชั้นในการรายงานงานและการรับคำสั่ง การปฏิบัติที่สอดคล้องกับโครงสร้างที่กฎหมายกำหนดจะช่วยลดความซ้ำซ้อนและป้องกันความขัดแย้งในบทบาทหน้าที่ (บรรศักดิ์, 2542)

3.2.2 ผลกระทบของการดำเนินงานที่คลาดเคลื่อนต่อระบบความรับผิดชอบ

ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า เมื่อมีการดำเนินงานที่คลาดเคลื่อนจากสายบังคับบัญชา เช่น การเสนองานข้ามขั้นตอนหรือการไม่รับรองอำนาจกำกับดูแลที่ได้รับมอบหมายตามกฎหมาย ย่อมส่งผลกระทบต่อระบบความรับผิดชอบ (Accountability) ภายในองค์กร ซึ่งความผิดพลาดในกระบวนการสาระสำคัญของการกระทำทางปกครองอาจนำไปสู่ประเด็นความไม่ชอบด้วยกฎหมาย ซึ่งเป็นภาระที่ฝ่ายปกครองต้องเข้ามาควบคุมและตรวจสอบอย่างใกล้ชิด (บรรเจิด, 2568) สายบังคับบัญชามีความสำคัญอย่างยิ่งในระบบราชการ เนื่องจากผู้บังคับบัญชามีอำนาจในการควบคุมและกำกับดูแลทั้งในด้านความชอบด้วยกฎหมายและความสอดคล้องกับความเหมาะสมในการบริหารจัดการ (สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา, 2534) การละเว้นไม่เสนองานตามลำดับชั้นสายการบังคับบัญชาตามที่ระเบียบงานสารบรรณกำหนด ถือเป็นการฝ่าฝืนแนวปฏิบัติที่เป็นสาระสำคัญ หากภายหลังเกิดข้อผิดพลาดหรือความ

เสียหายแก่ทางราชการ พฤติการณ์ดังกล่าวอาจนำไปสู่ข้อสันนิษฐานถึงความไม่สุจริตในการปฏิบัติราชการ ซึ่งผู้ปฏิบัติหน้าที่อาจต้องรับผิดชอบในส่วนตัวในทางละเมิดและทางวินัยโดยไม่อาจอ้างเหตุแห่งความสำคัญผิดหรือความบกพร่องของขั้นตอนการเสนอเพื่อเลี่ยงความรับผิดชอบได้ (มรุต และตรุณี, 2567; สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา, 2539)

โดยหลักการบริหารราชการที่ดี ผู้บังคับบัญชาสูงสุดหรือคนบดมีกปฏิเสธรลงนามในเอกสารที่ไม่ผ่านกระบวนการตรวจสอบตามลำดับขั้น โดยเฉพาะเรื่องการเงินและการเบิกจ่ายงบประมาณ ซึ่งจำเป็นต้องผ่านการกลั่นกรองจากผู้ช่วยคนบดีหรือรองคนบดีที่กำกับดูแลในงานนั้นๆ เสียก่อน ทั้งนี้เป็นไปตามระบบการควบคุมภายในที่ระบุว่า การเสนอหนังสือราชการต้องเป็นไปตามขั้นตอนที่กำหนดไว้ในระเบียบงานสารบรรณ (ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยงานสารบรรณ พ.ศ. 2526, 2526) เพื่อป้องกันความเสียหายและข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้น (สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน, 2561) นอกจากนี้ การลงนามในเอกสารสำคัญโดยไม่ผ่านกระบวนการกลั่นกรองที่ถูกต้อง หากเกิดกรณีทุจริตหรือความเสียหายต่อทรัพย์สินของทางราชการในภายหลัง อาจส่งผลให้ผู้บริหารต้องรับผิดชอบทางละเมิดและถูกตรวจสอบถึงเจตนาความไม่สุจริตได้ เนื่องจากขัดต่อหลักการแบ่งแยกหน้าที่และการตรวจสอบเพื่อความโปร่งใสตามมาตรฐานวินัยการเงินการคลัง (มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2561)

3.2.3 การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้วยการสื่อสารเชิงสร้างสรรค์

เพื่อให้การกำกับดูแลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ บทความนี้เสนอว่าองค์กรควรปรับเปลี่ยนจากการใช้อำนาจบังคับบัญชาเพียงอย่างเดียว มาเป็นการสร้างความเข้าใจร่วมกันผ่านกลไกธรรมาภิบาล การสื่อสารที่โปร่งใสและเป็นธรรมตามแนวปฏิบัติที่ดีของสถาบันอุดมศึกษา (ITA) จะช่วยให้บุคลากรเห็นความสำคัญของการเคารพในกติกาและสายงาน (จักรกฤษณ์ และคณะ, 2567) ซึ่งจะนำไปสู่เสถียรภาพและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับคณะอย่างยั่งยืน สอดคล้องกับแนวทางการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาสมัยใหม่ (สมหวัง, 2554)

3.3 การส่งเสริมธรรมาภิบาลผ่านการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพและจริยธรรมองค์กร

ในมิติของการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาสมัยใหม่ การใช้อำนาจหน้าที่ตามกฎหมายเพียงอย่างเดียวอาจไม่เพียงพอต่อการสร้างความร่วมมือในองค์กร ผู้วิจัยจึงวิเคราะห์ความเชื่อมโยงระหว่างการสื่อสารและธรรมาภิบาล ดังนี้

3.3.1 ความเข้าใจที่ถูกต้องในบทบาทหน้าที่ภายใต้หลักคุณธรรมและความโปร่งใส

การสื่อสารข้อมูลเกี่ยวกับขอบเขตอำนาจหน้าที่ของบุคลากรต้องตั้งอยู่บนบรรทัดฐานของข้อเท็จจริงทางกฎหมาย โดยเฉพาะการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใส (ITA) ซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการป้องกันความขัดแย้ง (จักรกฤษณ์ และคณะ, 2567) การที่บุคลากรมีความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับอำนาจกำกับดูแลของรองคนบดีตามคำสั่งคณะฯ ที่ 90/2568 จะช่วยลดช่องว่างของการสื่อสารที่คลาดเคลื่อน และสร้างบรรยากาศการทำงานที่ยึดถือประโยชน์ของสถาบันเป็นหลัก สอดคล้องกับหลักการบริหารจัดการที่เน้นการมีส่วนร่วมและความรับผิดชอบ (สมหวัง, 2554) พฤติกรรมการสื่อสารที่บิดเบือนข้อเท็จจริงเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายไม่เพียงแต่ลดทอนความเชื่อมั่นของบุคลากรภายใน แต่ยังขัดต่อหลักความซื่อสัตย์สุจริตและการแยกแยะระหว่างประโยชน์ส่วนตนและประโยชน์ส่วนรวม ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของประมวลจริยธรรมข้าราชการพลเรือน (2564) ที่มุ่งหวังให้บุคลากรภาครัฐเป็นแบบอย่างที่ดีในการรักษาธรรมาภิบาล

3.3.2 จริยธรรมในการสื่อสารผ่านพื้นที่สาธารณะและผลกระทบต่อภาพลักษณ์

การนำข้อมูลที่คลาดเคลื่อนจากข้อเท็จจริงเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ไปเผยแพร่ในพื้นที่สาธารณะหรือสื่อสังคมออนไลน์ไม่เพียงแต่เสี่ยงต่อการผิดมาตรฐานจริยธรรม แต่ยังอาจส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ของส่วนราชการ ซึ่งการรักษาชื่อเสียงและเกียรติศักดิ์ของตำแหน่งหน้าที่ถือเป็นวินัยสำคัญที่บุคลากรภาครัฐต้องยึดถือปฏิบัติอย่างเคร่งครัด (สำนักงาน ก.พ., 2562) การกระทำที่ส่งผลเชิงลบต่อองค์กรในลักษณะนี้อาจนำไปสู่ความรับผิดชอบทางวินัยและปัญหาทางกฎหมายอื่น ๆ ตามมา (บรรเจิด, 2568)

3.3.3 การสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้และการพัฒนาทางปกครอง

ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งต้องเริ่มต้นจากการสร้างความตระหนักและการยอมรับในอำนาจหน้าที่ตามที่กฎหมายมหาชนกำหนด (บรรศักดิ์, 2542) เพื่อให้การใช้อำนาจของฝ่ายปกครองเป็นไปตามหลักความชอบด้วยกฎหมาย

(สมยศ, 2567) ซึ่งกระบวนการดังกล่าวถือเป็นรากฐานสำคัญของการบริหารงานภาครัฐภายใต้หลักธรรมาภิบาลที่มุ่งเน้นความรับผิดชอบต่อและนิติธรรม (ปธาน, 2558; แสงชัย, 2559) การเปลี่ยนผ่านจากการสื่อสารเชิงลบไปสู่การสื่อสารเชิงสร้างสรรค์และการปฏิบัติตามสายบังคับบัญชาจะเป็นเกราะป้องกันปัญหาทางกฎหมายและข้อขัดแย้งภายใน ช่วยให้การกำกับดูแลภายใต้หลักธรรมาภิบาลเกิดผลสัมฤทธิ์อย่างแท้จริง (วิชญ์, 2554)

3.4 แนวทางการเสริมสร้างความเข้าใจและธรรมาภิบาลในการใช้อำนาจกำกับดูแล

จากการวิเคราะห์ประเด็นปัญหาและข้อกฎหมายข้างต้น ผู้วิจัยได้สังเคราะห์แนวทางในการพัฒนาองค์กรเพื่อสร้างบรรยากาศการทำงานที่ยั่งยืน ดังนี้

3.4.1 การสร้างความชัดเจนในแนวปฏิบัติและการสื่อสารเชิงรุก

การมีคำสั่งที่ชัดเจน เช่น คำสั่งคณะฯ ที่ 90/2568 เป็นเพียงจุดเริ่มต้น แต่สิ่งสำคัญคือการสื่อสารเชิงรุกเพื่อให้บุคลากรทุกระดับเข้าใจในเจตนารมณ์ของกฎหมายปกครองและการมอบหมายอำนาจหน้าที่ (วิชญ์, 2554) องค์กรควรจัดให้มีคู่มือหรือการปฐมนิเทศที่เน้นย้ำเรื่องลำดับชั้นการบังคับบัญชาเพื่อลดความสับสนและป้องกันการใช้อำนาจที่ซ้ำซ้อนหรือข้ามชั้นตอน ซึ่งจะช่วยให้การปฏิบัติราชการมีเอกภาพและมีประสิทธิภาพสูงสุด (บวรศักดิ์, 2542)

3.4.2 การยกระดับวัฒนธรรมองค์กรด้วยหลักคุณธรรมและความโปร่งใส

ความขัดแย้งที่เกิดจากการสื่อสารที่คลาดเคลื่อนสามารถแก้ไขได้ด้วยการยึดถือมาตรฐานจริยธรรมและการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสเป็นหลักในการปฏิบัติงาน (จักรกฤษณ์ และคณะ, 2567) การเปิดเผยข้อมูลขอบเขตอำนาจหน้าที่อย่างเป็นระบบและการสร้างพื้นที่การสื่อสารภายในที่ปลอดภัยและสร้างสรรค์ จะช่วยลดแนวโน้มการนำข้อมูลที่ผิดพลาดไปสื่อสารในพื้นที่สาธารณะซึ่งเป็นการรักษาทั้งภาพลักษณ์ของส่วนราชการและศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ของบุคลากรไปพร้อมกัน

3.4.3 การส่งเสริมกลไกการตรวจสอบและการควบคุมฝ่ายปกครองที่เป็นธรรม เพื่อให้การกำกับดูแลเป็นไปอย่างถูกต้อง

การดำเนินกลไกการควบคุมทางปกครองที่เป็นธรรมจำต้องอาศัยกระบวนการตรวจสอบถ่วงดุลตามหลักนิติธรรม โดยมุ่งเน้นการป้องกันและกำกับการให้คำแนะนำเชิงสร้างสรรค์ก่อนการบังคับใช้มาตรการลงโทษเชิงวินัย ในกรณีที่บุคลากรแสดงพฤติกรรมไม่เหมาะสมในลักษณะการกล่าวร้ายหรือดูหมิ่นผู้บังคับบัญชา ตลอดจนกรณีของผู้บริหารหน่วยงานที่มีการปฏิบัติงานข้ามลำดับชั้นการบังคับบัญชา ซึ่งเข้าข่ายการละเมิดข้อบังคับว่าด้วยการรักษาจรรยาบรรณ มารยาท และความสามัคคีในหมู่คณะ (มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2553) การที่รองคณบดีเลือกใช้วิธีการเชิญผู้บริหารระดับสูงมาร่วมตักเตือนบุคลากรด้วยวาจาต่อหน้าบุคลากรในสังกัด ถือเป็นการบังคับใช้มาตรการทางปกครองเบื้องต้นที่มีนัยสำคัญต่อการปรับเปลี่ยนทัศนคติและพฤติกรรม เพื่อให้บุคลากรตระหนักถึงความสุ่มเสี่ยงต่อการกระทำผิดวินัยร้ายแรง (มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2558) ขณะเดียวกันยังเป็นการธำรงไว้ซึ่งระบบคุณธรรมภายในองค์กรควบคู่ไปกับการให้โอกาสในการปรับปรุงตัว ซึ่งกระบวนการดังกล่าวสอดคล้องกับแนวทางการกำกับดูแลบุคลากรภายใต้มาตรฐาน KUQS ที่มุ่งสร้างวัฒนธรรมการทำงานบนพื้นฐานของความเคารพและการปฏิบัติตามกฎระเบียบและสายการบังคับบัญชาอย่างเคร่งครัด ก่อนที่จะเข้าสู่ขั้นตอนทางวินัยที่เป็นลายลักษณ์อักษร (คณะทำงานผลักดันการดำเนินการตามระบบคุณภาพมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2566) การใช้อำนาจควบคุมฝ่ายปกครองที่มีคุณภาพจะช่วยให้รองคณบดีฝ่ายทรัพยากรมนุษย์สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมั่นใจ ขณะที่ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ได้รับการคุ้มครองสิทธิจากการใช้อำนาจหน้าที่ที่เป็นธรรม (บรรเจิด, 2568) การปรับตัวของสถาบันอุดมศึกษาไทยสู่การเป็นองค์กรที่มีธรรมาภิบาลและเป็นต้นแบบของการบริหารงานภาครัฐสมัยใหม่ จำเป็นต้องอาศัยทิศทางการบริหารจัดการที่ชัดเจนและการนำแนวปฏิบัติที่ดีมาปรับใช้ (สมหวัง, 2554) โดยเฉพาะการมุ่งเน้นความโปร่งใสและตรวจสอบได้ผ่านเกณฑ์มาตรฐานระดับชาติ ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางของสถาบันอุดมศึกษาที่ประสบความสำเร็จในการยกระดับธรรมาภิบาลจากการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (จักรกฤษณ์ และคณะ, 2567)

4. อภิปรายผล

4.1 บทบาทหน้าที่ตามกฎหมายกับหลักการกระจายอำนาจ

ผลการศึกษาที่ระบุว่าอำนาจกำกับดูแลของรองคณบดีเป็นอำนาจที่ได้รับมอบหมายตามคำสั่งคณะฯ ที่ 90/2568 นั้น สอดคล้องกับแนวคิดของ วิษณุ (2554) ที่ว่าการมอบหมายอำนาจภายในส่วนราชการช่วยลดภาระของฝ่ายบริหารระดับสูงและสร้างความคล่องตัว แต่ความเข้าใจที่คลาดเคลื่อนมักเกิดขึ้นเมื่อบุคลากรแยกไม่ออกระหว่าง “อำนาจสั่งการตามดุลพินิจ” และ “อำนาจกำกับดูแลเพื่อความถูกต้อง” การนิยามขอบเขตนี้ให้ชัดเจนจึงเป็นหัวใจสำคัญของการรักษาหลักนิติธรรมในองค์กร

4.2 ความเข้มแข็งของสายบังคับบัญชาและระบบความรับผิดชอบ

การทำงานวิจัยพบปัญหาการเสนองานข้ามขั้นตอน สะท้อนให้เห็นถึงจุดอ่อนของการสื่อสารแนวดิ่งในองค์กร ซึ่ง บรรดาศักดิ์ (2542) ยืนยันว่าเอกภาพในการบริหารจะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อมีการเคารพในลำดับขั้นการบังคับบัญชา หากมีการละเลยขั้นตอนดังกล่าว ระบบความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้จะล้มเหลว และอาจส่งผลกระทบต่อความสมบูรณ์ของนิติกรรมทางปกครอง บรรเจิด (2568)

4.3 จริยธรรมการสื่อสารในยุคดิจิทัลกับภาพลักษณ์สถาบัน

ประเด็นการสื่อสารข้อมูลคลาดเคลื่อนในพื้นที่สาธารณะ สอดคล้องกับความจำเป็นในการยกระดับเกณฑ์มาตรฐานคุณธรรมและความโปร่งใส ซึ่งในสถาบันอุดมศึกษาสมัยใหม่ การบริหารงานต้องเผชิญกับความท้าทายในการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรให้มีความเป็นมืออาชีพและตรวจสอบได้มากขึ้น (Marginson and Considine, 2000) การสร้างความไว้วางใจและการเปิดเผยข้อมูลที่ถูกต้องจึงเป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนาธรรมาภิบาลที่ยั่งยืน (จักรกฤษณ์ และคณะ, 2567; สมหวัง, 2554)

5. บทสรุป

การศึกษาเรื่องอำนาจกำกับดูแลของรองคณบดีฝ่ายทรัพยากรมนุษย์สรุปได้ว่า อำนาจดังกล่าวมีฐานรองรับทางกฎหมายที่ชัดเจนภายใต้พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ พ.ศ. 2558 และคำสั่งส่วนงานที่เกี่ยวข้อง อย่างไรก็ตาม ประสิทธิภาพของการใช้อำนาจไม่ได้ขึ้นอยู่กับการบังคับใช้กฎหมายเพียงอย่างเดียว แต่ขึ้นอยู่กับ “การเสริมสร้างความเข้าใจร่วมกัน” ภายในองค์กร การเคารพในลำดับขั้นการบังคับบัญชา และการสื่อสารที่มีจริยธรรมเป็นกลไกหลักที่จะช่วยให้การกำกับดูแลภายใต้หลักธรรมาภิบาลบรรลุผลสัมฤทธิ์ ป้องกันข้อขัดแย้งทางกฎหมาย และรักษาเสถียรภาพของการบริหารงานบุคคลในระดับคณะได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาสามารถนำมาจัดทำข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาคณะได้ใน 2 มิติ ดังนี้ ประการที่แรก ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย คณะควรพิจารณาจัดทำคู่มือ “แนวปฏิบัติการบริหารงานตามสายบังคับบัญชา” ที่มีความชัดเจนและเป็นรูปธรรม เพื่อสร้างบรรทัดฐานความเข้าใจที่ตรงกันระหว่างผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับ พร้อมทั้งควรมีการสื่อสารและชี้แจงเจตนารมณ์ของคำสั่งมอบหมายภารกิจรองคณบดีอย่างสม่ำเสมอ เพื่อลดช่องว่างในการตีความขอบเขตอำนาจหน้าที่ตามดุลพินิจส่วนบุคคล และประการที่สอง ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ ควรส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นการสื่อสารเชิงสร้างสรรค์และการสื่อสารภายในองค์กรก่อนการเผยแพร่ข้อมูลสู่สาธารณะ ซึ่งสอดคล้องกับหลักการเปิดเผยข้อมูลอย่างโปร่งใสตามเกณฑ์การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใส (ITA) (จักรกฤษณ์ และคณะ, 2567) นอกจากนี้ ฝ่ายบริหารควรจัดให้มีกลไกหรือช่องทางในการรับฟังความคิดเห็นและข้อโต้แย้งทางวิชาการ เพื่อให้การกำกับดูแลบุคลากรตั้งอยู่บนรากฐานของหลักการมีส่วนร่วมตามแนวทางการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาที่ดีต่อไป

เอกสารอ้างอิง

กมลชัย รัตนสกุลวงศ์. (2551). *กฎหมายปกครอง*. สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

ขจร จิตสุขุมมงคล. (2558). *ธรรมาภิบาลในสถาบันอุดมศึกษา*. <https://www.council-uast.com/filedata/file>

คณะศิลปศาสตร์และวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. (2568). *คำสั่งที่ 90/2568 เรื่อง มอบหมายภารกิจให้รองคณบดีฝ่ายทรัพยากรมนุษย์*. ลงวันที่ 1 พฤษภาคม 2568.

- คณะทำงานผลักดันการดำเนินการตามระบบคุณภาพมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. (2566). *เกณฑ์คุณภาพมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ (Kasetsart University Quality System - KUQS)*. สำนักงานพัฒนาคุณภาพ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- จักรกฤษณ์ พางาม, จักรกฤษณ์ โปณะทอง, และอรอุมา เจริญสุข. (2567). แนวปฏิบัติที่ดีของสถาบันอุดมศึกษาสำหรับการประเมิน คุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ. *วารสารวิจัยวิชาการ*, 7(5), 329-344.
- จุมพล นิมพานิช. (2553). *การบริหารจัดการภาครัฐใหม่: หลักการ แนวคิด และกรณีตัวอย่างของไทย*. สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- บรรเจิด สิงคะนติ. (2568). *หลักกฎหมายการควบคุมฝ่ายปกครอง* (พิมพ์ครั้งที่ 8). วิญญูชน.
- บวรศักดิ์ อุวรรณโณ. (2542). *กฎหมายมหาชน เล่ม 2: การกระทำทางปกครอง*. นิติธรรม.
- ปธาน สุวรรณมงคล. (2558). *การบริหารงานภาครัฐกับการสร้างธรรมาภิบาล*. สถาบันพระปกเกล้า.
- ประมวลจริยธรรมข้าราชการพลเรือน. (2564, 20 พฤษภาคม). *ราชกิจจานุเบกษา*. เล่ม 138 ตอนที่ 35 ก. หน้า 1-4.
- มรุต วันทนการ และ ดร.ณัฏฐ์ วัฒนสมศรี. (2567). *การกำกับดูแลเทศบาล*. สถาบันพระปกเกล้า. <https://shorturl.at/Y1Zdb>
- มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. (2553). *ข้อบังคับมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ว่าด้วยจรรยาบรรณของพนักงานมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ พ.ศ. 2553*. http://efaidnbmnnnibpccajpcglclefindmkaj/https://legal.psd.ku.ac.th/files/laws/img-918095405_1537243856.pdf
- มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. (2558). *ข้อบังคับมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ว่าด้วยการบริหารงานบุคคลพนักงาน มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ พ.ศ. 2558*. <https://legal.psd.ku.ac.th/frontends/laws/19>
- มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. (2558). *พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ พ.ศ. 2558*. ราชกิจจานุเบกษา.
- มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. (2561). *คำสั่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ที่ 970/2561 เรื่อง การมอบอำนาจสั่งซื้อหรือสั่งจ้างและการทำ สัญญาหรือข้อตกลงตามพระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 และระเบียบ กระทรวงการคลังว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 (เพิ่มเติม)*. <https://finance.tu.ac.th/wp-content/uploads/2025/10/ppoch221068B.pdf>
- มานิตย์ จุมปา. (2550). *คำอธิบายกฎหมายปกครอง*. สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ราชกิจจานุเบกษา. (2564). *แนวปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาลในสถาบันอุดมศึกษา*. เล่ม 138 ตอนพิเศษ 311 ง หน้า 23-35. <https://www2.reru.ac.th/wp-content/uploads/2023/03/แนวปฏิบัติหลักธรรมาภิบาลในสถาบันอุดมศึกษา.pdf>
- ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยงานสารบรรณ พ.ศ. 2526. (2526, 25 พฤษภาคม). *ราชกิจจานุเบกษา*. เล่ม 100 ตอนที่ 85. หน้า 1-62.
- วิชญ์ เครืองาม. (2554). *กฎหมายปกครอง*. วิญญูชน.
- สมหวัง พิธิยานุวัฒน์. (2554). *การบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษา: ทิศทางและแนวปฏิบัติ*. สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สมยศ เชื้อไทย. (2567). *หลักกฎหมายมหาชนเบื้องต้น* (พิมพ์ครั้งที่ 17). วิญญูชน.
- แสงชัย อภิชาติธนพัฒน์. (2559). *หลักธรรมาภิบาลในการบริหารองค์กร*. วิทาลัยรัฐธรรมนูญ สำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2562). *คู่มือวินัยและการรักษาวินัย*. สำนักงาน ก.พ.
- สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน. (2561). *หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับ หน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561*. <https://audit.ops.moc.go.th/th/content/category/detail/id/3304/iid/10492>
- สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา. (2534). *พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534*. https://www.dga.or.th/wp-content/uploads/2021/01/file_d6aa2b69e43a56c5456d54cad64411b0.pdf
- สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา. (2539). *พระราชบัญญัติความรับผิดชอบละเมิดของเจ้าหน้าที่ พ.ศ. 2539*. https://www.beseventsthailand.com/uploads/image_file/file/220428-file-LY3Rv74l1.pdf

- สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา. (2562). คู่มือการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการพิจารณาทางปกครองและกระบวนการตรวจสอบข้อเท็จจริงก่อนการสั่งการของเจ้าหน้าที่. สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา.
- สำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี. (2542). ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542. โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.
- Hood, C. (1991). A Public Management for All Seasons?. *Public Administration*, 69(1), 3-19.
- Marginson, S., & Considine, M. (2000). *The Enterprise University: Power, Governance and Reinvention in Australia*. Cambridge University Press.
- Rhodes, R. A. W. (1996). The New Governance: Governing without Government. *Political Studies*, 44(4), 652-667.
- World Bank. (1992). *Governance and Development*. The World Bank.