

คู่มือว่าด้วยการปฏิบัติหน้าที่ตามกรอบจรรยาบรรณของ
กรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทย

เสนอสถาบันคลังสมองของชาติ

พฤษภาคม 2562

คำนำ

คู่มือว่าด้วยการปฏิบัติหน้าที่ตามกรอบจรรยาบรรณของกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทยเล่มนี้เป็นผลสืบเนื่องจากโครงการศึกษาวิจัย “การศึกษาปฏิญญาว่าด้วยการปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทย” ซึ่งได้รับทุนอุดหนุนการวิจัยจากสถาบันคลังสมองของชาติ คู่มือเล่มนี้ประกอบด้วย องค์ความรู้ แนวคิด และแนวปฏิบัติภายใต้กรอบจรรยาบรรณ หรือประมวลความประพฤติของกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทย พร้อมหลักฐานข้อมูลที่สำคัญที่พึงมีซึ่งคาดหวังว่า สภามหาวิทยาลัยอุดมศึกษาของรัฐจะนำไปปรับปรุงและพัฒนาคู่มือว่าด้วยการปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการสภามหาวิทยาลัยของสถาบันอุดมศึกษาในแต่ละแห่งซึ่งน่าจะส่งผลให้กรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทยสามารถปฏิบัติหน้าที่ตามกรอบจรรยาบรรณได้สมกับเป็นคณะบุคคลของสภามหาวิทยาลัยในการกำกับดูแลกิจการของมหาวิทยาลัยอย่างมีประสิทธิภาพให้บรรลุผลก่อให้เกิดความเจริญก้าวหน้าแก่สถาบันอุดมศึกษาของรัฐอันบังเกิดประโยชน์สูงสุดแก่สังคม ประเทศชาติ และสาธารณะให้สมกับสถาบันอุดมศึกษาของรัฐเป็นสมบัติของสาธารณะนั่นเอง

คณะผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่า คู่มือต้นแบบฉบับนี้จะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อสภามหาวิทยาลัยของรัฐ โดยเฉพาะต่อการปฏิบัติหน้าที่ตามกรอบจรรยาบรรณของกรรมการสภามหาวิทยาลัยของรัฐเพื่อประโยชน์สูงสุดต่อสถาบันอุดมศึกษาของรัฐและต่อประชาชน สังคม ประเทศชาติ รวมทั้งสาธารณะสืบต่อไป

สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ และคณะผู้วิจัย

พฤษภาคม 2562

สารบัญ

	หน้า
คำนำ	ข
บทที่ 1 สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ	1
1.1 ความหมายของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ	1
1.2 สถาบันอุดมศึกษาของรัฐเป็นสมบัติของสาธารณะ	1
1.3 สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ มีเป้าหมายเพื่อทำ “บริการสาธารณะ” และเป็นองค์การที่ไม่มุ่งค้ากำไร (nonprofit organization)	1
1.4 อำนาจและหน้าที่ของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ	2
1.5 ข้อมูลเกี่ยวกับสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ	2
บทที่ 2 สภามหาวิทยาลัย	3
2.1 ความหมายและอำนาจหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัย	3
2.2 การกำกับดูแลตามหน้าที่และบทบาทของสภามหาวิทยาลัยและการถ่ายทอดเป้าหมายจากสภามหาวิทยาลัยสู่สถาบันอุดมศึกษา	5
2.3 หลักการใหม่ด้านหน้าที่กำกับองค์กรไม่มุ่งค้ากำไร	6
2.4 หลักการทำหน้าที่ของสภาสถาบันอุดมศึกษา	9
2.5 ข้อเสนอแนะในการจัดประชุมสภามหาวิทยาลัย	10
2.6 ประสิทธิภาพของสภามหาวิทยาลัย	12
2.7 ข้อมูลเกี่ยวกับสภามหาวิทยาลัย	14
บทที่ 3 กรรมการสภามหาวิทยาลัยในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ	15
3.1 อำนาจและหน้าที่ของกรรมการสภามหาวิทยาลัย	15
3.2 บทบาทของกรรมการสภามหาวิทยาลัย	16
3.3 คุณสมบัติอันพึงประสงค์ของกรรมการบอร์ด	16

3.4 หลักการสำคัญที่กรรมการสภามหาวิทยาลัยต้องยึดมั่น	16
3.5 หน้าที่ที่พึงปฏิบัติของกรรมการสภามหาวิทยาลัย	17
3.6 ประสิทธิภาพของกรรมการสภามหาวิทยาลัย	18
3.7 ข้อมูลเกี่ยวกับกรรมการสภามหาวิทยาลัย	19
บทที่ 4 จรรยาบรรณและแนวการปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการสภามหาวิทยาลัย	20
4.1 ความหมายและความสำคัญของจรรยาบรรณ	20
4.2 ผลการวิจัยเกี่ยวกับจรรยาบรรณของกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทย	22
4.3 การปฏิบัติหน้าที่ตามกรอบจรรยาบรรณของกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทย	23
บรรณานุกรม	31
ภาคผนวก	33
บทสรุปสำหรับผู้บริหาร	34
นิยามศัพท์เฉพาะ	40
คณะผู้วิจัย	43

บทที่ 1

สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

1.1 ความหมายของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

ในพระราชบัญญัติการอุดมศึกษา พ.ศ. 2562 ได้นิยามไว้ดังนี้

สถาบันอุดมศึกษา หมายความว่า สถาบันที่จัดการศึกษาในระดับสูงกว่าการศึกษาขั้นพื้นฐานตามกฎหมายว่าด้วยการศึกษาของชาติ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างและเผยแพร่องค์ความรู้และนวัตกรรม ผลิตและพัฒนากำลังคนในด้านวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง กล่าวคือ เป็นสถาบันที่จัดการศึกษาระดับปริญญาและระดับต่ำกว่าปริญญาทั้งที่เป็นของรัฐและเอกชน

สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ หมายความว่า สถาบันอุดมศึกษาของรัฐในสังกัดของกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม และสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่ไม่ได้อยู่ในสังกัดของกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม รวมถึงสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่เป็นมหาวิทยาลัย/สถาบันของรัฐที่มีฐานะเป็นส่วนราชการและหน่วยงานในกำกับของรัฐ

1.2 สถาบันอุดมศึกษาของรัฐเป็นสมบัติของสาธารณะ

สถาบันอุดมศึกษาของรัฐได้รับอุดหนุนมาจากภาษีของประชาชนในการควบคุมดูแลไม่สามารถให้แต่ละสถาบันดูแลตัวเองได้ทั้งหมด สมควรมีบุคคลภายนอกมหาวิทยาลัยที่เป็นตัวแทนเจ้าของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ คือ “ประชาชน” ได้ดูแลกำกับควบคุมให้ภาษีของประชาชนเกิดผลสัมฤทธิ์ที่ดีสำหรับประชาชนหรือสาธารณะและประเทศชาติก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่สาธารณะให้สมกับสถาบันอุดมศึกษาของรัฐเป็นสมบัติของสาธารณะ (ทองอินทร์ วงศ์โสธร : 2553 และวิจารณ์ พานิช : 2551)

1.3 สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ มีเป้าหมายเพื่อทำ “บริการสาธารณะ” และเป็นองค์กรที่ไม่มุ่งค้ากำไร (nonprofit organization)

สถาบันอุดมศึกษาของรัฐเป็นองค์กรที่ไม่มุ่งค้ากำไร ที่มีเป้าหมายเพื่อบริการสาธารณะทำประโยชน์เชิงสร้างสรรค์ให้แก่ประชาชน สังคม และประเทศชาติ หรือสาธารณะเป็นสำคัญ โดยมีประชาชน สังคมและประเทศ เป็น “เจ้าของ” สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ การให้บริการต่างๆ ของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐจะส่งผลต่อผู้รับบริการ และ “เจ้าของ” สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ จึงจำเป็นต้องดำเนินการบนข้อมูลข่าวสารอันถูกต้องและเปิดเผยข้อมูลแก่สาธารณะ ตามที่ได้แสดงไว้ต่อสาธารณะโดยเคร่งครัด (วิจารณ์ พานิช : 2551 และภาวิข ทองโรจน์ : 2553)

โดยสรุปแนวคิดหลักที่สำคัญที่เป็นอุดมการณ์ของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ คือ สถาบันอุดมศึกษาของรัฐเป็นสมบัติของสาธารณะที่มุ่งบริการสาธารณะเพื่อประโยชน์ของประชาชน สังคม และประเทศโดยไม่มุ่งค้ากำไร

1.4 อำนาจและหน้าที่ของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

สถาบันอุดมศึกษาของรัฐมีอำนาจและหน้าที่ตามพระราชบัญญัติของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐนั้นๆ อีกทั้งยังมีอำนาจและหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายจากสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาและคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย รวมทั้งอำนาจและหน้าที่ตามที่หน่วยงานกำกับตรวจสอบการปฏิบัติงานของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ เช่น สำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน สำนักงานพัฒนาระบบราชการ สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน)

1.5 ข้อมูลเกี่ยวกับสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

ในการปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการสภามหาวิทยาลัยของรัฐจะดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล กรรมการสภามหาวิทยาลัยของรัฐจะต้องมีความเข้าใจและเข้าถึงสถาบันอุดมศึกษาของรัฐแห่งนั้นๆ ดังนั้นในคู่มือการปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการสภามหาวิทยาลัยของรัฐ น่าจะมีคำอธิบายสาระสำคัญเกี่ยวกับสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ หรือมหาวิทยาลัยของรัฐ ในหัวข้อพร้อมภาพประกอบ ดังต่อไปนี้

1. จุดกำเนิด ประวัติความเป็นมา และพัฒนาการของมหาวิทยาลัย/สถาบัน
2. อำนาจและหน้าที่ของมหาวิทยาลัย/สถาบัน
3. ปรัชญา ปณิธาน วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมองค์กร ยุทธศาสตร์และแผนของมหาวิทยาลัย/สถาบัน
4. สถานที่ตั้งมหาวิทยาลัย/สถาบัน
5. แผนผังโครงสร้างการบริหารมหาวิทยาลัย/สถาบัน
6. จำนวนบุคลากรในมหาวิทยาลัย/สถาบัน
7. ข้อมูลอื่นๆ

บทที่ 2

สภามหาวิทยาลัย

“สภามหาวิทยาลัยจึงทำหน้าที่เป็นตัวแทนของสังคม ที่จะกำกับดูแลให้มหาวิทยาลัยปฏิบัติหน้าที่ตามภารกิจที่สังคมได้มอบหมายเปรียบเสมือนรอยต่อ หรือจุดเชื่อมระหว่างมหาวิทยาลัยกับสังคมภายนอกที่จะสะท้อนความต้องการจากสังคมภายนอกเข้าสู่มหาวิทยาลัย และดูแลให้มหาวิทยาลัยให้บรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์... สภามหาวิทยาลัยต้องมีความตระหนักรู้และมีทัศนคติที่ถูกต้องว่า หากมหาวิทยาลัยปฏิบัติหน้าที่ไม่สอดคล้องกับพันธกิจ ความเสียหายก็จะเกิดขึ้นแก่ประเทศชาติ สภามหาวิทยาลัยจึงเป็นความหวังและเป็นปราการทางยุทธศาสตร์ด้านแรกที่สังคมและประเทศชาติ ฝากไว้ให้ทำหน้าที่กำกับดูแลมหาวิทยาลัยให้ช่วยนำพาชาติไปสู่ความเข้มแข็ง”

ภาวิช ทองโรจน์ : 2553, หน้า 126

2.1 ความหมายและอำนาจหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัย

สภามหาวิทยาลัยเป็นองค์กรสูงสุดที่กำหนดและกำกับนโยบาย ดูแลการบริหารจัดการให้เกิดการปฏิบัติตามนโยบายและพันธกิจของมหาวิทยาลัยอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล เป็นสภาผู้กำกับที่พิทักษ์ธรรมาภิบาลเพื่อให้การบริหารและการจัดการที่ดีตามระบบคุณธรรม โปร่งใส และตรวจสอบได้ (วิจิตร ศรีสอาน : 2554 และ สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ และแทน พิธิยานุวัฒน์ : 2556)

โดยทั่วไปสภามหาวิทยาลัยมีอำนาจหน้าที่ตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยของรัฐ โดยสรุปดังนี้ คือ การวางแผนนโยบายและการอนุมัติในการให้ปริญญา การจัดตั้ง ยุบรวม เลิกหน่วยงานภายใน การรับสถาบันเข้าสมทบ การเปิดสอนและหลักสูตร การแต่งตั้งถอดถอนผู้บริหารและผู้ดำรงตำแหน่งวิชาการ การแต่งตั้งกรรมการ และการอนุมัติงบประมาณ และการออกระเบียบข้อบังคับในการบริหารงานบุคคล การเงินและทรัพย์สิน เกี่ยวกับการศึกษา และเกี่ยวกับการจัดการทั่วไป (สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ และแทน พิธิยานุวัฒน์ : 2556)

นอกจากนี้ สภามหาวิทยาลัยยังมีอำนาจหน้าที่ตามที่ได้รับมอบจากคณะกรรมการการอุดมศึกษา คณะกรรมการข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย และหน่วยงานกลางที่มีหน้าที่กำกับและตรวจสอบการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัย เช่น สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) สำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน

อำนาจหน้าที่และบทบาทของสภามหาวิทยาลัยตามพระราชบัญญัติการจัดตั้งมหาวิทยาลัยแต่ละแห่ง เช่น พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 ได้ระบุกำหนดอำนาจหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัยราชภัฏ ไว้ในมาตรา 18 สภามหาวิทยาลัยมีอำนาจและหน้าที่ควบคุมดูแลกิจการทั่วไปของมหาวิทยาลัย และโดยเฉพาะให้มีอำนาจหน้าที่ไว้ดังในข้อ (1)-(17) ในคู่มือว่าด้วยการปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการสภามหาวิทยาลัยพึงระบุนำอำนาจและหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัยในแห่งนั้นๆ พร้อมคำอธิบายให้กรรมการสภามหาวิทยาลัยเข้าใจและปฏิบัติได้ถูกต้องตรงตามอำนาจและหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัย

สภามหาวิทยาลัยมีความรับผิดชอบโดยทั่วไป ดังนี้ (Ingram, R.T. : 1995 อ้างถึงใน วิจารณ์ พานิช : 2551 , สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ และแทน พิธิยานุวัฒน์ : 2556 และ <http://gotoknow.org/blog/council/78428>)

1. กำหนดวิสัยทัศน์ และเป้าประสงค์
2. สรรหาอธิการบดี
3. สนับสนุนงานของอธิการบดี
4. ติดตามและกำกับการทำงานของอธิการบดี
5. ประเมินการปฏิบัติงานของสภามหาวิทยาลัย
6. ยินยัดให้มีการทำแผนยุทธศาสตร์
7. ทบทวนโปรแกรมการศึกษาและโครงการบริการสังคม เพื่อนำไปสู่การควบคุมค่าใช้จ่าย การจัดสรรทรัพยากรใหม่ การลดแรงกดดันที่ต้องขึ้นค่าเล่าเรียน และการปรับโครงสร้างให้สนองต่อภารกิจ
8. ประกันความพอเพียงของทรัพยากร
9. ประกันการบริหารจัดการที่ดีมีธรรมาภิบาล
10. ยึดมั่นในความมีอิสระของสถาบัน
11. เชื่อมโยงสถาบันสู่ชุมชนและเชื่อมโยงชุมชนสู่สถาบัน
12. บางครั้งทำหน้าที่เป็นศาลอุทธรณ์ยุติความขัดแย้งทั้งปวง และกำกับดูแลให้ระบบและกระบวนการยุติธรรมในสถาบันเป็นไปตามกฎระเบียบและความเป็นธรรม

โดยสรุปสภามหาวิทยาลัยของรัฐจะต้องมีหน้าที่รับผิดชอบต่อเจ้าของมหาวิทยาลัยของรัฐ คือ ประชาชน สังคม และประเทศชาติ ซึ่งก็คือสาธารณะ ต้องรับผิดชอบต่อกฎหมาย ต้องรับผิดชอบต่อสังคม และต้องรับผิดชอบต่อจรรยาบรรณของสภามหาวิทยาลัย

2.2 การกำกับดูแลตามหน้าที่และบทบาทของสภามหาวิทยาลัยและการถ่ายทอดเป้าหมายจากสภามหาวิทยาลัยสู่สถาบันอุดมศึกษา

สภามหาวิทยาลัยจะต้องให้ความสำคัญกับการกำหนดนโยบายและการกำกับดูแลที่ดี เพื่อให้การดำเนินงานเกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และเกิดการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาของรัฐอย่างยั่งยืนก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่สาธารณะ โดยมีการบริหารจัดการที่ดี มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ คำนึงถึงความรับผิดชอบและความเป็นธรรมต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย สรุปหน้าที่และบทบาทรวมทั้งการกำหนดเป้าหมายสู่สถาบันอุดมศึกษา โดยสรุปมีดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ : 2551)

หน้าที่และบทบาทของสภามหาวิทยาลัย เป็นการดำเนินงานตามขอบเขตของอำนาจหน้าที่ตามที่กฎหมายบัญญัติให้แก่สภามหาวิทยาลัย เช่น พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 โดยกระจายอำนาจไปยังองค์กรอำนาจร่วมตามที่กฎหมายกำหนดในรูปคณะกรรมการที่มีอำนาจหน้าที่เฉพาะ อาทิ สภาวิชาการ คณะกรรมการพิจารณาตำแหน่งวิชาการ สภาคณาจารย์และข้าราชการหรือพนักงาน คณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลงานของมหาวิทยาลัย และ/หรือคณะกรรมการอื่นๆ ทั้งนี้โดยกำกับดูแลของสภามหาวิทยาลัยให้มีความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้

การกำกับดูแลของสภามหาวิทยาลัย หมายถึง การควบคุมดูแลให้การดำเนินกิจการทั่วไปของมหาวิทยาลัยและกิจการด้านการบริหารตามหน้าที่และบทบาทที่กฎหมายกำหนด ซึ่งรวมถึงการกำหนดนโยบาย การอนุมัติแผนพัฒนาของมหาวิทยาลัย งบประมาณ การบริหารงานบุคคล หลักสูตรการศึกษา การกำกับมาตรฐานการศึกษา การประกันคุณภาพการศึกษา และการติดตามประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย เพื่อให้มหาวิทยาลัยดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผล และมีความคุ้มค่าโดยคำนึงถึงการมีส่วนร่วม ความโปร่งใส พร้อมตรวจสอบได้

ระบบการกำกับดูแลตนเองที่ดี (self-good governance) หมายถึง การที่สภามหาวิทยาลัยมีกลไกและกระบวนการที่เป็นรูปธรรมในการจัดการเพื่อให้เกิดการควบคุมและการตรวจสอบการดำเนินงานของสภามหาวิทยาลัยและมหาวิทยาลัย รวมทั้งการควบคุมและการตรวจสอบความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้องของอธิการบดี ซึ่งหมายรวมถึงการมีคณะกรรมการที่กำกับรอบการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย การติดตามประเมินผลการดำเนินงานของอธิการบดี การตรวจสอบด้านการเงิน การจัดการความเสี่ยง ความโปร่งใส และการเปิดเผยข้อมูลข่าวสาร

ในด้านการถ่ายทอดเป้าหมายจากสภามหาวิทยาลัยสู่สถาบันอุดมศึกษาหรือมหาวิทยาลัย ซึ่งหมายถึงการถ่ายทอด นโยบาย เป้าประสงค์ กรอบทิศทาง และแนวทางการดำเนินงานของสภามหาวิทยาลัยสู่การปฏิบัติในระดับมหาวิทยาลัย และส่วนงานภายในมหาวิทยาลัย รวมถึงการถ่ายทอดแผนการปฏิบัติราชการด้วยระบบการสื่อสารที่หลากหลายและมีประสิทธิภาพ เพื่อให้ทุกคณะและสำนักสามารถดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่มหาวิทยาลัยกำหนด ทั้งนี้ต้องคำนึงถึงค่านิยมหลัก ระบบการสื่อสาร แผนบริหารความเสี่ยง และแผนที่ยุทธศาสตร์

ค่านิยมหลัก หมายถึง คุณลักษณะและบรรทัดฐานที่มีความเป็นลักษณะเฉพาะของแต่ละมหาวิทยาลัยที่กำหนดไว้ให้บุคลากรยึดถือปฏิบัติร่วมกันและส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัย และความสำเร็จของมหาวิทยาลัย

ระบบการสื่อสาร เป็นกระบวนการสื่อสารด้วยวิธีการที่หลากหลาย ทันสมัยเป็นการสื่อสารสองทาง คือ มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันทั้งผู้สื่อสารและผู้รับสาร และต้องมีการนำข้อมูลจากการสื่อสารผ่านช่องทางต่างๆ มาใช้ให้เกิดประโยชน์ในระดับปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลสำเร็จในการถ่ายทอดเป้าหมายของสภามหาวิทยาลัยสู่ปฏิบัติ

แผนบริหารความเสี่ยง หมายถึง แผนที่จัดทำขึ้นเพื่อให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานทุกฝ่ายมีแนวทางการบริหารความเสี่ยงในระดับองค์กรที่ชัดเจนและนำไปประกอบการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงระดับส่วนงานได้

แผนที่ยุทธศาสตร์ หมายถึง แผนภาพที่แสดงให้เห็นว่า มหาวิทยาลัยมีกระบวนการอย่างไรในการสร้างคุณค่าการดำเนินงานโดยการเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ของมหาวิทยาลัยสู่การปฏิบัติระดับคณะ/สำนัก ที่แสดงในรูปของสาเหตุและผลซึ่งสามารถบ่งบอกถึงทิศทางและการเชื่อมโยงเป้าหมายต่างๆ ของมหาวิทยาลัยในแต่ละด้านอย่างเป็นรูปธรรมและเป็นเสมือนเครื่องมือสื่อสารและถ่ายทอดกลยุทธ์ไปสู่บุคลากรในมหาวิทยาลัยให้มีความรู้ความเข้าใจอย่างชัดเจน

2.3 หลักการใหม่ด้านหน้าที่กำกับองค์กรไม่มุ่งค้ากำไร

หน้าที่กำกับคือ หน้าที่ที่เป็นผู้นำและผู้ที่เป็นบอร์ดทำหน้าที่คล้ายผู้จัดการมากขึ้น โดยการทำหน้าที่กำกับควรทำภารกิจ 3 มิติพร้อมกัน คือ (วิจารณ์ พานิช : 2551 อ้างจาก Chait, P. C. ; Ryan, W.P. and Taylor, B.E. : 2005)

มิติที่ 1 การสร้างความไว้วางใจต่อสังคมโดยรวม (Fiduciary mode) ทำหน้าที่ดูแลต่อทรัพย์สินที่จับต้องได้

มิติที่ 2 หน้าที่ต่อยุทธศาสตร์เพื่ออนาคต (Strategic mode) ทำหน้าที่เป็นหุ้นส่วน (Strategic partner) กับฝ่ายบริหาร

มิติที่ 3 หน้าที่รังสรรค์สร้างสรรค์ (Generative mode) ทำหน้าที่โดยการนำจากข้างหลังด้วยการคิดเชิงยุทธศาสตร์

ความหย่อนสมรรถภาพของคณะกรรมการขององค์กรไม่มุ่งค้ากำไรเกิดจาก 1) การหย่อนด้านกระบวนการกลุ่ม เนื่องจากกรรมการไม่สามัคคีกัน บางคนแสดงบทบาทเกินไป มีการสื่อสารทางเดียว และองค์ประกอบไม่เหมาะสม 2) บอร์ดไม่เอาใจใส่ ไม่สนใจในหน้าที่ และ 3) กรรมการไม่รู้จักหน้าที่ของตน

หน้าที่ของสภามหาวิทยาลัยในการสร้างความไว้วางใจต่อสังคมในมิติที่ 1 ซึ่งเป็นการเน้นความสำเร็จในปัจจุบันดำเนินการโดย

1) คอยดูแลทรัพย์สินที่จับต้องได้ของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ (มหาวิทยาลัย/สถาบัน) ว่าได้มีการนำมาใช้ตรงเป้าหมายหลักของมหาวิทยาลัย/สถาบัน หรือไม่เพียงใด

2) คอยดูแลว่ามีการใช้ทรัพยากรให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลหรือไม่เพียงใด และ

3) ส่งเสริมการดำเนินการให้ถูกต้องตามกฎหมายและจริยธรรม

ในการดำเนินการทำหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัยมี 2 ชั้น คือ ชั้นการกำกับดูแล เช่น ผลการตรวจสอบถูกต้องไหม ถูกกฎหมายไหม งบประมาณสมดุลง่าย กับชั้นการเสริมคุณค่าเชิงภาวะผู้นำ เช่น เขาได้เรียนรู้อะไรบ้างจากการตรวจสอบ ถูกจริยธรรมหรือไม่ รายการงบประมาณสะท้อนความสำคัญของภารกิจหรือไม่

บทบาทและหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัยเพื่อให้เกิดความไว้วางใจต่อสังคม โดย

1. การปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรอบคอบระมัดระวัง
2. การปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต
3. การปฏิบัติหน้าที่โดยให้เป็นไปตามกฎระเบียบ
4. หน้าที่ในการเปิดเผยข้อมูลแก่สาธารณะ

ปัญหาของการกำกับดูแลในมิติที่ 1 คือ 1) มักมีเรื่องตัวแทนที่เรื่องสำคัญ ประสิทธิภาพอยู่เหนือประสิทธิผล 2) เน้นกิจกรรมเชิงเทคนิค มักจะเลยกิจกรรมด้านหน้าที่หลัก และ 3) สภามหาวิทยาลัยทำงานประจำ งานควบคุมกฎระเบียบทำให้น่าเบื่อและไม่มองภาพรวมของสภามหาวิทยาลัย

มิติที่ 2 สภามหาวิทยาลัยทำหน้าที่การกำกับดูแลในมิติที่ 2 เป็นการเน้นการคิดเชิงยุทธศาสตร์ เน้นการมองอนาคต การตั้งคำถามต่อความสามารถในการดำรงอยู่หรือความสามารถในการแข่งขันของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐนั้นๆ ในอนาคต ในการกำกับดูแลตามแนวที่ 2 สภามหาวิทยาลัยจะไม่เน้นหน้าที่กำกับตรวจสอบ (monitor) แต่เน้นหน้าที่เป็นผู้นำร่วมกับฝ่ายบริหารคือ เน้นการช่วยกันทำงาน สภามหาวิทยาลัยจะเน้นตั้งคำถามภาพรวม ภาพใหญ่ ภาพอนาคต ภาพลำดับความสำคัญ ภาพความต้องการเฉพาะกลุ่มเฉพาะพื้นที่ (niche area/ niche market) และสภามหาวิทยาลัยเน้นการตั้งคำถามมากกว่าการให้คำตอบ

การที่สภามหาวิทยาลัยจะทำหน้าที่เชิงยุทธศาสตร์ในการกำกับดูแลแนวที่ 2 สภามหาวิทยาลัยพึงดำเนินการดังนี้

1. โครงสร้างสภามหาวิทยาลัย นอกจากโครงสร้างที่ชัดเจนเชิงตัวตามกฎหมายแล้ว ต้องเพิ่มโครงสร้างที่เฉพาะกิจเป็นคณะทำงานเฉพาะกิจ และควรมีการทบทวนโครงสร้างสภามหาวิทยาลัยทุก 2 ปี คือให้โครงสร้างตอบสนองภารกิจ (function) ของสภามหาวิทยาลัย

2. เปลี่ยนการประชุมเพื่อพิธีกรรมเป็นการประชุมเพื่อหาแนวทางดีๆ

3. การสื่อสารและสารสนเทศเพื่อการเปรียบเทียบความเสี่ยงสำหรับขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยสู่อนาคต และโอกาสให้กับมหาวิทยาลัย

สภามหาวิทยาลัยกำกับดูแลตามแนวที่ 3 สภามหาวิทยาลัยทำหน้าที่รังสรรค์สร้างสรรค์ (<http://gotoknow.org/blog/council/36056>) โดยการเน้นการคิดเชิงยุทธศาสตร์ริเริ่มสร้างสรรค์ในการพัฒนาและปรับเปลี่ยนมหาวิทยาลัยเพื่อสังคมในระยะยาว

สภามหาวิทยาลัยพึงทำหน้าที่กำกับดูแลกิจการของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ 3 แนวทางไปพร้อมๆ กันคือ แนวที่ 1 เน้นการสร้างควมไว้วางใจต่อสังคม แนวที่ 2 เน้นยุทธศาสตร์ และแนวที่ 3 เน้นการคิดเชิงสร้างสรรค์

ผลการเปรียบเทียบการปฏิบัติหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัยทั้ง 3 แนวทาง มีดังนี้ (วิจารณ์ พานิช : 2551, 17-19)

ลำดับ	แนวที่ 1	แนวที่ 2	แนวที่ 3
ธรรมชาติองค์กร	แบบราชการ	ระบบเปิด	nonrational
ธรรมชาติภาวะผู้นำ	เป็นลำดับขั้น	วิเคราะห์มองการณ์ไกล	ทบทวน เรียนรู้
ปณิธานหลัก	ดูแลต่อทรัพย์สินที่จับต้องได้	เป็นหุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์กับฝ่ายบริหาร	เป็นแหล่งภาวะผู้นำองค์กร
ภารกิจหลัก	ทางเทคนิค : สร้างมั่นใจว่ามีการตรวจสอบ	วิเคราะห์ : พัฒนายุทธศาสตร์ ประเมินสมรรถนะ	สร้างสรรค์ : ทำความเข้าใจปัญหา เน้นการสร้าง ความหมาย
บทบาทหลัก	การ์ด	นักยุทธศาสตร์	นักสร้างความหมาย
คำถามหลัก	มีอะไรผิดพลาดบ้าง	แผนคืออะไร	คำถามคืออะไร
ปัญหาเป็นสิ่งที่ต้อง	ค้นหา	แก้ไข	ตีกรอบ
วิธีการประชุม	แบบสภานั่นความมีระเบียบ	มีหลักฐาน มีเหตุผล	เอาจริง เอาจังและบางครั้งสนุกสนาน
วิธีตัดสินใจ	มีการลงมติ	มีฉันทามติ	ฉันทามติ
วิธีรู้	มีเหตุผล	ทุกชิ้นส่วนเข้าที่เข้าทาง	มีความหมาย
การสื่อสารกับองค์กร	จำกัดมีพิธีกรรมเป็นไปตามกติกาก	สองทาง เป็นครั้งคราวเพื่อสร้างการยอมรับ	หลายทางต่อเนื่องเพื่อเรียนรู้
ตัวชี้วัดสมรรถนะ	ตัวเลข การเงิน รายงาน	ตัวชี้วัดเชิงยุทธศาสตร์การวิเคราะห์ความสามารถในการแข่งขัน	สัญญาณการเรียนรู้และความสามารถในการแยกแยะ

ในกรณีที่เป็นสภามหาวิทยาลัยที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพสูง เช่น สภามหาวิทยาลัยมหิดล สภามหาวิทยาลัยสามารถทำหน้าที่ ทั้ง 3 หน้าที่บูรณาการกลมกลืนกันไปโดยสภามหาวิทยาลัยเน้นมีบทบาทหน้าที่เป็นหุ้นส่วนทางยุทธศาสตร์กับฝ่ายบริหาร และหน้าที่รังสรรค์ สร้างสรรค์ความคิดเชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งจะสะท้อนในนโยบายกำกับดูแลของสภามหาวิทยาลัย แต่ถ้าสภามหาวิทยาลัยยังมีคุณภาพและประสิทธิภาพไม่เพียงพอ กรณีมหาวิทยาลัยที่ต้องควบคุมตามมาตรา 44 เพราะมีปัญหามาตรฐานการศึกษา และธรรมาภิบาล กรณีเช่นนี้สภามหาวิทยาลัยพึงเน้นหน้าที่การกำกับดูแลอย่างยุติธรรม ถูกต้อง ตรวจสอบได้ ส่วนหน้าที่หุ้นส่วนทางยุทธศาสตร์กับฝ่ายบริหารและหน้าที่รังสรรค์ สร้างสรรค์นโยบาย และยุทธศาสตร์ใหม่ก็ดำเนินการตามที่สถานการณ์อำนวย

2.4 หลักการทำหน้าที่ของสภาสถาบันอุดมศึกษา

วิจารณ์ พานิช (2551) ได้สรุปหลักการทำหน้าที่ของสภาสถาบันอุดมศึกษาไว้ดังนี้

1. ทำหน้าที่แบบทางการและไม่เป็นทางการในสัดส่วน 1:2 โดยหวังว่าการทำหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัยแบบไม่เป็นทางการน่าจะก่อให้เกิดคุณประโยชน์เชิงพัฒนาสูงกว่า
2. แสวงหาแนวทางให้สภามหาวิทยาลัยได้ทำหน้าที่เชิงพัฒนาหรือเชิงขับเคลื่อนนวัตกรรมเพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยในอนาคตได้มากขึ้นควบคู่กับการทำหน้าที่เชิงควบคุมกฎระเบียบซึ่งทำได้ค่อนข้างดีอยู่แล้ว
3. ต้องแสวงหาวิธีการทำหน้าที่ตามแนวคิด คนสำราญ งานสำเร็จ เพื่อให้กิจกรรมการสภามหาวิทยาลัยทุกคนสนุกกับการทำหน้าที่องค์คณะของสภามหาวิทยาลัย โดยเฉพาะกรรมการสภามหาวิทยาลัย ผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งเป็นผู้มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์มาก
4. ต้องแสวงหาแนวทางทำให้การทำหน้าที่กรรมการสภามหาวิทยาลัยเป็นกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันไปในตัว การเรียนรู้จะเกิดขึ้นในห้องประชุมสภามหาวิทยาลัยและในกิจกรรมที่ไม่เป็นทางการ
5. ทำให้เกิดปฏิสัมพันธ์เกิดความใกล้ชิดระหว่างกรรมการสภามหาวิทยาลัยที่เป็นผู้ทรงคุณวุฒิกับกรรมการสภามหาวิทยาลัยซึ่งเป็นบุคลากรภายในมหาวิทยาลัย จากการประชุมสภามหาวิทยาลัยโดยการจัดที่นั่งสลับกันและหมุนเวียนที่นั่งน่าจะเป็นวิธีการหนึ่ง
6. น่าจะมีการประชุมแบบ retreat ปีละ 1 ครั้ง เพื่อร่วมกันทบทวนเรื่องใหญ่ การกำหนดนโยบาย และวางแผนในอนาคตร่วมกัน
7. ทำให้กระบวนการสังคมประกิต (socialization) ระหว่างกรรมการสภามหาวิทยาลัยเป็นกระบวนการเชิงสร้างสรรค์ต่อสถาบันโดยรวมเป็นสำคัญ

2.5 ข้อเสนอแนะในการจัดประชุมสภามหาวิทยาลัย

ในหลักวิชาเชื่อว่า การทำงานในระบบกรรมการหรือคณะกรรมการที่ได้แต่งตั้งขึ้นและดำเนินการอย่างถูกต้องเป็นสื่อที่มีคุณค่ามากคือ 1) เป็นส่วนหนึ่งของกระจายอำนาจ 2) เป็นวิธืหาความคิดเฉลี่ย 3) จัดความคิดที่เป็นปรปักษ์เพราะได้อภิปรายทำความเข้าใจด้วยกัน 4) เป็นการชุมนุมความคิดต่างๆ ทั้งความฉลาดและความไม่ฉลาดซึ่งถ้าอยู่คนเดียวคงไม่แสดงออก 5) เป็นการประนีประนอมและผสมผสาน และ 6) เป็นการหาทางออกแบบประชาธิปไตยในประการที่ไม่สามารถทำนายล่วงหน้าได้ (ชโล วะภูติ : 2505)

การทำงานในรูปคณะกรรมการมีข้อดีคือ มีความละเอียด รอบคอบ หลากหลายองค์ความรู้ กระจายความรับผิดชอบ และสอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาลว่าด้วยการมีส่วนร่วมแต่ก็มีข้อเสีย คือ ลำช้า เสียเวลา เสียค่าใช้จ่าย อาจไขว่เขวไปตามเสียงข้างมากที่ชักนำไปในทางที่ผิด ปิดความรับผิดชอบได้ และอาจเสียท่าเพราะกฎเกณฑ์กติกาที่มีมากเกินไป

วิชณุ เครืองาม (2561) ได้กล่าวถึงมิติทางกฎหมาย 10 ประการเกี่ยวกับการทำงานในรูปคณะกรรมการภาครัฐ มีดังนี้

1. การปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับเกี่ยวกับการประชุมโดยใช้ข้อบังคับเคร่งครัด ข้อบังคับหลวมๆ หรือข้อบังคับสายกลาง
2. อำนาจของที่ประชุม กฎหมายให้มีอนุกรรมการกลั่นกรองเรื่องได้ แต่ทำหน้าที่แทนกรรมการไม่ได้ บางเรื่องเป็นอำนาจเฉพาะตัว มอบอำนาจไม่ได้
3. องค์ประกอบคณะกรรมการต่างจากองค์ประชุม องค์ประกอบไม่ครบไม่เป็นที่ประชุม เว้นแต่กฎหมายยกเว้นให้
4. องค์ประชุมถ้าครบแล้วแต่บางคนต้องออกจากที่ประชุมเพราะมีส่วนได้ส่วนเสียจนไม่ครบองค์ประชุมไม่เป็นไร แต่ถ้ากลับไปก่อนหรือประท้วงโดยการเดินออกถือว่าไม่ครบองค์ประชุม การไม่ครบองค์ประชุมแล้วให้บางคนลงชื่อภายหลังถือว่าไม่ถูกต้อง
5. การใช้ถ้อยคำในการประชุมให้ตรงตามกฎหมายให้ระวังคำว่า “ทราบ” “อนุมัติ” “อนุญาต” “เห็นชอบ” ถ้ากฎหมายใช้คำว่า “ถอดถอน” จะใช้คำอื่นไม่ได้
6. รายงานการประชุมจดแบบคำต่อคำ จดแบบสรุปเอาแต่สาระ หรือจดแต่เฉพาะมติ หรือไม่จดเลย โดยทั่วไปนิยมจดแบบสรุปเอาแต่สาระ อย่างไรก็ตามสภาสถาบันอุดมศึกษากำหนดจดแบบใดให้ระบุในข้อบังคับการประชุม

7. การประชุมโดยกรรมการไม่มาร่วมประชุม การเวียนขอมติ การประชุมโดยสื่อทางไกลหรือโทรศัพท์ทำได้หรือไม่ เบิกเบี้ยประชุมได้ไหม นับองค์ประชุมได้ไหม สภาสถาบันต้องกำหนดให้ชัดเจนแล้วระบุในข้อบังคับการประชุม

8. การลงมติในเรื่องที่ต้องมีการลงมติ กฎหมายหรือข้อบังคับให้ลงมติ ถ้าไม่กำหนดประธานถามว่า มีใครคัดค้านไหม ถ้าไม่มีก็ใช้ได้ ถ้ามีผู้คัดค้าน ก็ต้องลงมติ ถ้าให้ลงมติดีลจะลงมติเปิดเผยไม่ได้

9. การมีส่วนได้ส่วนเสียของกรรมการ ส่วนได้ส่วนเสียทางเครือญาติ ทางความสัมพันธ์อื่นๆ ทางผลประโยชน์และการรู้เห็นเรื่องเดิมให้ระบุในข้อบังคับการประชุม

10. คุณสมบัติ ลักษณะต้องห้าม ข้อบกพร่องเกี่ยวกับกรรมการต้องปฏิบัติตามกฎหมายและข้อบังคับ

ปัญหาในการประชุมส่วนใหญ่เกิดจากความไม่เอาใจใส่ต่อกฎระเบียบและมักทำตามที่เคยทำกันมา หรือเกิดจากความเกรงใจจึงปล่อยเลยตามเลย

ในการประชุมสภามหาวิทยาลัยมหิดลเมื่อวันที่ 21 มิถุนายน พ.ศ. 2549 สภามหาวิทยาลัยมหิดลมีข้อเสนอแนะเกี่ยวกับวิธีการประชุมสภามหาวิทยาลัยเพื่อให้สภามหาวิทยาลัยทำงานเพื่อเพิ่มคุณค่าให้แก่มหาวิทยาลัยมากขึ้น โดยได้ให้คำแนะนำสรุปได้ดังนี้ (<http://gotoknow.org/blog/thaikm/37115> และ วิจารณ์ พานิช : 2554)

1. ในการประชุมหาทางลดเวลาที่ใช้ในเรื่องที่เป็นงานประจำลงไปเพื่อใช้เวลาพิจารณาในประเด็นเชิงนโยบายและเชิงพัฒนามากขึ้น

2. ในวันประชุมสภามหาวิทยาลัยน่าจะพักรับประทานอาหารเที่ยงร่วมกัน คุยกันเรื่องนโยบายให้มีการนำเสนอตัวอย่างความสำเร็จ

3. ไปเยี่ยมคณะมีการเตรียมนำเสนอประเด็นเชิงนโยบายดีๆ

4. ตั้งคณะอนุกรรมการประสานงานพัฒนานโยบายของสภามหาวิทยาลัย

5. มีวาระติดตามงานตามมติสภามหาวิทยาลัยในการประชุมทุกครั้ง

6. ต้องรียกร่างข้อบังคับเรื่องบุคลากรและเรื่องการเงินเพื่อรองรับการออกนอกระบบราชการในการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

7. มีการมอบอำนาจงานตามระเบียบที่มอบอำนาจได้

8. หาทางกันส่วนที่ไม่ใช่หน้าที่หลักของสภามหาวิทยาลัยออกไป หน้าที่หลักคือ 1) นโยบาย นวัตกรรม 2) ออกข้อบังคับ 3) สนับสนุนและกำกับการบริหารงานของอธิการบดีและ 4) สนับสนุนการระดมทรัพยากร

9. หาทาง “เปิดประตู” การประชุมสภามหาวิทยาลัยให้บุคลากรได้รับรู้ หรือเข้าร่วมประชุมได้ในส่วนที่เปิดให้ได้

10. ช่วยทำความจริงให้ปรากฏแก่สังคม มองกว้างกว่ากิจการของมหาวิทยาลัยมหิดล

จากตัวอย่างคำแนะนำของที่ประชุมสภามหาวิทยาลัยมหิดล เป็นตัวอย่างของการปรับปรุงภารกิจสำคัญของสภามหาวิทยาลัย คือ วิธีการประชุมนั่นเอง สภามหาวิทยาลัยของรัฐอื่นๆ ก็น่าจะศึกษาเป็นแนวทางได้ เพื่อกำหนดวิธีการประชุมสภามหาวิทยาลัยที่เหมาะสมกับบริบทของตน ปรับปรุงข้อบังคับว่าด้วยการประชุมสภามหาวิทยาลัยและเพื่อบรรจุลงในคู่มือว่าด้วยการปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการสภามหาวิทยาลัยของรัฐของตนต่อไป

2.6 ประสิทธิภาพของสภามหาวิทยาลัย

ความสำเร็จในการกำกับดูแลมหาวิทยาลัยของรัฐให้บรรลุตามเป้าหมายและบริหารจัดการอย่างธรรมาภิบาลเพื่อความก้าวหน้าของมหาวิทยาลัยและก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ประชาชน สังคม และประเทศย่อมขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพของสภามหาวิทยาลัยของรัฐ ซึ่งขึ้นอยู่กับองค์ประกอบที่เหมาะสมอย่างน้อย 4 ประการ คือ (ภาวิข ทองโรจน์ : 2553 และ สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ : 2538)

1. โครงสร้าง (Board Structure) ของสภามหาวิทยาลัยของรัฐในด้าน 1) จำนวนกรรมการสภามหาวิทยาลัยโดยทั่วไปจะมีจำนวนประมาณ 20 คนหรือตามที่กฎหมายกำหนด 2) ส่วนประกอบของสภามหาวิทยาลัยโดยหลักการน่าจะเป็นสภามหาวิทยาลัยแบบผู้ทรงคุณวุฒิ (Lay Board) ที่ประกอบด้วยกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอกเป็นส่วนใหญ่ แต่สภามหาวิทยาลัยของไทยมักเป็นสภามหาวิทยาลัยแบบไตรภาคี ประกอบด้วย ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้บริหาร และคณาจารย์และข้าราชการ และมีลักษณะเป็นสภามหาวิทยาลัยแบบสมดุกล่าวคือ มีจำนวนผู้ทรงคุณวุฒิและกรรมการสภามหาวิทยาลัยจากภายในเท่าๆ กัน ซึ่งอาจจะเป็นมูลเหตุที่ทำให้เกิดปัญหาธรรมาภิบาลในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ 3) คณะกรรมการประจำที่เป็นองคาพยพของสภามหาวิทยาลัยเช่น คณะกรรมการพิจารณาตำแหน่งวิชาการ คณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผล คณะกรรมการส่งเสริมกิจการมหาวิทยาลัย คณะกรรมการอุทธรณ์และร้องทุกข์ 4) นายกสภามหาวิทยาลัยต้องเป็นผู้สนใจในกิจการของมหาวิทยาลัย เข้าใจปรัชญา และอุดมการณ์ของมหาวิทยาลัยและระบบอุดมศึกษาของประเทศ ต้องรู้เรื่องภายในมหาวิทยาลัยเป็นอย่างดี มีภาวะผู้นำและมีคุณสมบัติที่เหมาะสมแก่การทำหน้าที่ประธานที่ประชุมสภามหาวิทยาลัยโดยเฉพาะต้องมีการใช้เวลาในการทำหน้าที่นายกสภามหาวิทยาลัยอย่างมีประสิทธิภาพ และ 5) เลขานุการและสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ซึ่งช่วยให้สภามหาวิทยาลัยมีความเป็นอิสระจากฝ่ายบริหาร ในการแต่งตั้งเลขานุการสภามหาวิทยาลัยเป็นหน้าที่ของนายกสภามหาวิทยาลัย

2. สถานภาพการเป็นกรรมการสภามหาวิทยาลัย (Board Membership) ซึ่งหมายถึง คุณลักษณะที่ประกอบกันขึ้นเป็นองค์คณะของสภามหาวิทยาลัยทั้งด้านคุณสมบัติ ความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์

รวมทั้งการเตรียมความพร้อมในการทำหน้าที่กรรมการสภามหาวิทยาลัยอย่างมีประสิทธิภาพ เช่นการจัดให้มีการปฐมนิเทศหรือการเข้าหลักสูตรอบรมสัมมนา เช่น หลักสูตรธรรมาภิบาลของสถาบันคลังสมองของชาติ

3. กระบวนการของสภามหาวิทยาลัย (Board Process) ในการทำหน้าที่สภามหาวิทยาลัยจำเป็นต้องมีกระบวนการที่เหมาะสม ในมหาวิทยาลัยส่วนใหญ่กฎหมายมักระบุให้มีข้อบังคับว่าด้วยการประชุมสภามหาวิทยาลัยที่น่าจะครอบคลุมทั้งก่อนประชุม ขณะประชุม และหลังจากประชุมสภามหาวิทยาลัย โดยเฉพาะจัดให้มีข้อมูลและการประชุมอย่างมีประสิทธิภาพ กระบวนการตัดสินใจโดยองค์คณะที่แสวงหาฉันทามติร่วมกันเพื่อให้มหาวิทยาลัยนำไปสู่ปฏิบัติเป็นกระบวนการที่สำคัญที่สุดของสภามหาวิทยาลัย

4. ประสิทธิภาพของกรรมการสภามหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นการที่กรรมการสภามหาวิทยาลัยแต่ละบุคคลประกอบกันเป็นคณะบุคคลหรือองค์คณะได้ปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ประสิทธิภาพของกรรมการสภามหาวิทยาลัยขึ้นอยู่กับองค์ประกอบอย่างน้อย 3 ประการ คือ 1) ความเป็นอิสระของกรรมการสภามหาวิทยาลัย (Director Independence) กรรมการสภามหาวิทยาลัยควรมีภาวะผู้นำ มีวิสัยทัศน์ และมีความเป็นอิสระในการตัดสินใจเพื่อประโยชน์สูงสุดของมหาวิทยาลัย ประชาชน สังคม และประเทศหรือสาธารณะนั่นเอง 2) ความสามารถและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของกรรมการสภามหาวิทยาลัยควรจะมีหลากหลายในด้านความสามารถ ทักษะ ประสบการณ์ และผู้แทนจากท้องถิ่นที่มหาวิทยาลัยตั้งอยู่เพื่อสะท้อนความต้องการจากภายนอก ส่วนคุณลักษณะกรรมการสภามหาวิทยาลัยที่พึงประสงค์ต้องไม่มีผลประโยชน์ทับซ้อนกับมหาวิทยาลัย สนใจ และยินดีเสียสละเพื่อมหาวิทยาลัยและ 3) พฤติกรรมในการเป็นกรรมการสภามหาวิทยาลัย (Director Behavior) เป็นปัจจัยที่สำคัญมากต่อการปฏิบัติหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัย กล่าวได้ว่า พฤติกรรมในการเป็นกรรมการสภามหาวิทยาลัยเป็นปัจจัยบ่งชี้ความสำเร็จหรือความล้มเหลวของสภามหาวิทยาลัย กรรมการสภามหาวิทยาลัยต้องสนใจและเห็นประโยชน์การเป็นกรรมการสภามหาวิทยาลัยจึงจะอุทิศและปฏิบัติหน้าที่กรรมการสภามหาวิทยาลัยอย่างเต็มกำลังความสามารถ สภามหาวิทยาลัยที่มีประสิทธิภาพต้องการกรรมการที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่พึงประสงค์ มีความเป็นกัลยาณมิตรในการแสวงหาฉันทามติ การเป็นผู้แนะนำและให้คำปรึกษาที่ดี ดังนั้นในการสรรหากรรมการสภามหาวิทยาลัยจึงต้องเลือกบุคคลที่มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ดังกล่าว

โดยสรุปประสิทธิภาพและประสิทธิผลของสภามหาวิทยาลัยขึ้นอยู่กับ 1) ภาวะผู้นำของนายกสภามหาวิทยาลัย 2) มีหน่วยธุรการที่เข้มแข็งและมีโครงสร้างการจัดองค์กรที่เหมาะสม คือ มีสำนักงานสภามหาวิทยาลัย เลขานุการสภามหาวิทยาลัย และคณะกรรมการประจำสภา 3) มีกรรมการสภามหาวิทยาลัยที่มีภาวะผู้นำ สนใจ เข้าใจ และเข้าถึงอุดมการณ์ของมหาวิทยาลัยได้อย่างเต็มที่ 4) มีการเตรียมและเข้าประชุมอย่างสม่ำเสมอทำให้เกิดองค์คณะและการประชุมสภามหาวิทยาลัยที่มีประสิทธิภาพเกิดประสิทธิภาพ 5) มีกลไกในการติดตามผลการดำเนินงานตามมติที่ประชุม และ 4) มีการประกันคุณภาพการดำเนินงานของกรรมการและสภามหาวิทยาลัย เพื่อให้เกิดการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะมีการประเมินกรรมการสภาและสภามหาวิทยาลัยอย่างเป็นระบบและได้มาตรฐาน

2.7 ข้อมูลเกี่ยวกับสภามหาวิทยาลัย

กรรมการสภามหาวิทยาลัยพึงมีความรู้ ความเข้าใจ และเข้าถึงได้ เพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่เป็น คณะบุคคล หรือองค์คณะที่เรียกว่า สภามหาวิทยาลัยได้อย่างเกิดประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพ

ข้อมูลเกี่ยวกับสภามหาวิทยาลัยที่กรรมการสภามหาวิทยาลัยพึงรู้และเข้าใจในแต่ละหัวข้อ ดังนี้

1. ทำเนียบนายกสภามหาวิทยาลัยโดยเสนอ รูปภาพ ชื่อ นามสกุล และวาระการดำรงตำแหน่ง
2. รายชื่อคณะกรรมการสภามหาวิทยาลัยชุดปัจจุบัน รูปภาพ ชื่อ นามสกุล ตำแหน่ง จำแนกตามประเภทของ กรรมการสภามหาวิทยาลัย รวมทั้งเลขานุการและผู้ช่วยเลขานุการสภามหาวิทยาลัย
3. ประวัติความเป็นมาของสภามหาวิทยาลัย
4. วิสัยทัศน์ของสภามหาวิทยาลัย
5. การบรรลุซึ่งวิสัยทัศน์ของสภามหาวิทยาลัย
6. อำนาจหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัย
7. องค์ประกอบของกรรมการสภามหาวิทยาลัย
8. บทบาทของกรรมการและสภามหาวิทยาลัย
9. นโยบายการกำกับดูแลของสภามหาวิทยาลัย
10. คณะกรรมการภายใต้สภามหาวิทยาลัย
11. การปฐมนิเทศกรรมการสภามหาวิทยาลัยที่ได้รับแต่งตั้งใหม่
12. การประชุมสภามหาวิทยาลัย
13. การประเมินผลการดำเนินงานของสภามหาวิทยาลัย
14. ข้อมูลอื่นๆ

บทที่ 3

กรรมการสภามหาวิทยาลัยสถาบันของรัฐ

“กรรมการทั้ง 3 ประเภท เป็นคณะบุคคลขององค์กรที่เรียกว่าสภามหาวิทยาลัย ก็ต้องทำหน้าที่ทุกด้านเหมือนกันตามที่กำหนดไว้ใน พ.ร.บ. ของแต่ละแห่งเพื่อให้ได้มติดีที่สุด กรรมการทุกคนจึงต้องมีความเข้าใจ เข้าถึงอุดมการณ์ของมหาวิทยาลัย อำนาจหน้าที่สภาและใช้ความรู้ความสามารถและประสบการณ์ของตนเองในการพิจารณาเรื่องตามอำนาจหน้าที่ การที่สภามหาวิทยาลัยให้มีหน้าที่เช่นนี้เพื่อให้เกิดความรอบคอบรอบด้านในการตัดสินใจและวินิจฉัยเรื่องเพื่อเป็นมติที่มหาวิทยาลัยนำไปปฏิบัติ กรรมการแต่ละประเภทแม้จะมีการกำหนดที่มาแตกต่างกันแต่ก็เลือกมาให้ทำหน้าที่กรรมการสภาฯ มิใช่เลือกมาให้เป็นตัวแทนพิทักษ์ประโยชน์ของกลุ่มใดโดยเฉพาะ”

วิจิตร ศรีสอ้าน

13 ก.พ. 62

“กรรมการสภามหาวิทยาลัยไม่ว่าจะมาจากคนนอกจากวงการธุรกิจ จากหน่วยราชการ จากคณาจารย์ ฯลฯ เมื่อมาเป็นกรรมการสภาแล้ว ต้องไม่ทำตัวเป็นปากเสียงของพวกตนนี่คือหลักการความรับผิดชอบที่สำคัญที่สุดของ fiduciary responsibility ต้องทำตัวเป็นปากเสียงรักษาผลประโยชน์ในภาพรวมของสถาบัน”

วิจารณ์ พานิช

1 ส.ค. 50 ใน วิจารณ์ พานิช : 2551, หน้า 14-15

3.1 อำนาจและหน้าที่ของกรรมการสภามหาวิทยาลัย

กรรมการสภามหาวิทยาลัยในคู่มือเล่มนี้ หมายความว่า กรรมการสภาสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ซึ่งเป็นส่วนราชการหรือหน่วยงานในกำกับของรัฐก็ได้

จากการวิจัยในครั้งนี้นี้พบว่า กรรมการสภามหาวิทยาลัยทุกประเภทล้วนมีอำนาจและหน้าที่ตลอดจนบทบาทเป็น “คณะบุคคล” หรือ “องค์กรคณะ” ขององค์กรที่เรียกว่า สภามหาวิทยาลัยเหมือนกัน จึงต้องทำหน้าที่และมีบทบาทในทุกด้านเหมือนกันตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติจัดตั้งมหาวิทยาลัย กล่าวคือ กรรมการสภามหาวิทยาลัยเป็นคณะบุคคลในการทำหน้าที่กำกับดูแลการจัดการกิจการของมหาวิทยาลัยของรัฐ แทนเจ้าของมหาวิทยาลัยของรัฐซึ่งก็คือ ประชาชน สังคม และประเทศชาติหรือสาธารณะนั่นเอง

3.2 บทบาทของกรรมการสภามหาวิทยาลัย

กรรมการสภามหาวิทยาลัยทุกประเภทล้วนเป็นคณะบุคคลที่เรียกว่า สภามหาวิทยาลัย หรือเป็น “องค์คณะ” ของสภามหาวิทยาลัยจึงต้องมีบทบาทสอดคล้องกับสภามหาวิทยาลัย บทบาทของสภามหาวิทยาลัยโดยทั่วไป จะมี 3 ลักษณะคือ 1) ทำหน้าที่เป็นผู้ดูแลทรัพย์สินที่จับต้องได้โดยเน้นการกำกับดูแลอย่างยุติธรรม ถูกต้อง และตรวจสอบได้ ซึ่งเป็นการปฏิบัติหน้าที่ตามกฎหมาย 2) ทำหน้าที่เป็นหุ้นส่วนทางยุทธศาสตร์กับฝ่ายบริหาร และ 3) ทำหน้าที่รังสรรค์ สร้างสรรค์ประเด็นยุทธศาสตร์ในการกำหนดนโยบายพัฒนามหาวิทยาลัย

บทบาทของกรรมการสภามหาวิทยาลัยจึงมี 3 บทบาทเช่นเดียวกับบทบาทของสภามหาวิทยาลัย โดยน่าจะเน้นบทบาทในการพัฒนานโยบายในการพัฒนามหาวิทยาลัยและนโยบายสาธารณะของมหาวิทยาลัยให้มากขึ้น เช่น กำหนดนโยบายและยุทธศาสตร์และตั้งเป้าหมายที่ชัดเจน ปรับกระบวนการสรรหาผู้บริหาร ปรับปรุงและพัฒนาโครงสร้างมหาวิทยาลัยให้ทันสมัย พัฒนากลยุทธ์ติดตามและประเมินนโยบายและยุทธศาสตร์

3.3 คุณสมบัติอันพึงประสงค์ของกรรมการบอร์ด

ศาสตราจารย์กิตติคุณ นายแพทย์ จรัส สุวรรณเวลา (2553) ได้อ้างจาก Carver, J. (1997) ว่า “กรรมการบอร์ดต้องทำหน้าที่เป็นผู้นำและเป็นพลังขององค์การที่จะผลักดันให้เจตนารมณ์ตามพันธกิจขององค์การได้บรรลุผล จึงต้องมีคุณลักษณะ 5 ประการ ต่อไปนี้

1. เชื้อมั่น และมุ่งมั่นในพันธกิจขององค์การโดยรู้จักเป็นเจ้าของรับผิดชอบ
2. สามารถคิดเป็นระบบและเห็นภาพกว้างได้
3. ตั้งใจและสามารถที่จะคิดเชิงค่านิยม วิสัยทัศน์และคิดระยะยาวได้
4. สามารถร่วมคิดเป็นกลุ่มได้
5. สามารถที่จะวางใจ ตลอดจนมอบหมายงานและตัดสินใจให้ผู้อื่นได้”

3.4 หลักการสำคัญที่กรรมการสภามหาวิทยาลัยต้องยึดมั่น จากการวิจัยโดย สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ และคณะ (2562) พบว่า กรรมการสภามหาวิทยาลัยต้องยึดมั่นหลักการที่สำคัญในการปฏิบัติหน้าที่ตามจรรยาบรรณของกรรมการสภามหาวิทยาลัยอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนี้

1. ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี และปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรอบคอบระมัดระวัง
2. ยืนหยัดในสิ่งที่ถูกต้องและเป็นไปตามกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับและเงื่อนไขต่างๆ
3. ปฏิบัติหน้าที่ด้วยซื่อสัตย์สุจริต มีคุณธรรมจริยธรรมและจรรยาบรรณ

4. ปฏิบัติหน้าที่ด้วยสำนึกความรับผิดชอบ โปร่งใส และตรวจสอบได้รวมทั้งให้เปิดเผยข้อมูลที่ถูกต้อง และเชื่อถือได้แก่สาธารณะ

5. ปฏิบัติหน้าที่อย่างเป็นธรรม มีความเป็นกลางไม่เลือกปฏิบัติ และไม่มีผลประโยชน์ทับซ้อน

6. ปฏิบัติหน้าที่โดยยึดหลักความคุ้มค่า มุ่งเน้นคุณภาพ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานเป็นหลัก

7. เสียสละอุทิศตนปฏิบัติหน้าที่เพื่อผลประโยชน์ของมหาวิทยาลัยและสาธารณะ

8. ปฏิบัติหน้าที่เป็นองค์คณะแบบมีส่วนร่วมมุ่งแสวงหาฉันทามติ และรับฟังข้อมูลรอบด้านจากผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย

3.5 หน้าที่ที่พึงปฏิบัติของกรรมการสภามหาวิทยาลัย

หลักการสำคัญทั้ง 8 ประการดังกล่าวจะนำไปสู่การปฏิบัติตามกรอบจรรยาบรรณของกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทย (วิจารณ์ พานิช : 2551; วิจารณ์ พานิช : 2554 ; ชุมพล พรประภา : 2553; ฉวีวรรณ หลิมวัฒนา : 2553 ; สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ และแทน พิธิยานุวัฒน์ : 2556)

1. ทำงานต้องยึดประโยชน์ดีที่สุดของมหาวิทยาลัยและสาธารณะ

2. ทำหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต รอบคอบ ระมัดระวัง

3. มีบทบาทในลักษณะผู้นำที่จะชี้แนะทิศทางนโยบายและเป้าหมายของมหาวิทยาลัยให้ดำเนินการไปอย่างทันสมัย สอดคล้องกับสังคมไทยและสังคมโลกมากขึ้น

4. ให้ความรู้กับมหาวิทยาลัยอย่างเต็มที่ และเพียงพอต่อการปฏิบัติหน้าที่

5. เตรียมและเข้าประชุมสม่ำเสมอ

6. ออกความเห็นด้วยความบริสุทธิ์ใจ และตั้งใจฟังเหตุผลของบุคคลอื่น

7. ใช้สติปัญญาพิจารณาวินิจฉัยเรื่องอย่างรอบด้านและตัดสินใจโดยอิสระ

8. เมื่อสภามหาวิทยาลัยมีมติแล้ว ต้องสนับสนุนมตินั้นอย่างเต็มที่ไม่ว่าจะเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยกับมตินั้น

9. ช่วยเผยแพร่ผลงานและเกียรติคุณของมหาวิทยาลัย

“กรรมการบอร์ดแต่ละคนต้องปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบ ต้องทำการบ้านโดยศึกษาข้อมูลของเรื่องที่จะพิจารณาให้ดี และร่วมในการประชุมโดยให้ความคิดเห็นตามสมควร ตลอดจนรับฟังความเห็นของผู้อื่นมาพิจารณาด้วย ต้องมีแนวคิดและจุดยืนที่เหมาะสม เช่นการมีสมดุลที่พอเหมาะในการทำหน้าที่กำกับดูแลไม่น้อยเกินไปหรือมากเกินไป ที่สำคัญประการหนึ่ง คือ การรักษาเวลาของการประชุม หรือทางบอร์ดซึ่งมีอยู่จำกัดให้ได้ประโยชน์สูงสุดเกิดผลดีที่สุด”

จรัส สุวรรณเวลา : 2553, หน้า 186

3.6 ประสิทธิภาพของกรรมการสภามหาวิทยาลัย

การปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพของกรรมการสภามหาวิทยาลัยแต่ละคนที่ประกอบกันเป็นองค์คณะของสภามหาวิทยาลัยเป็นปัจจัยสำคัญต่อประสิทธิภาพของสภามหาวิทยาลัยโดยรวม ประสิทธิภาพของกรรมการสภามหาวิทยาลัยจะขึ้นอยู่กับปัจจัยอย่างน้อย 3 ประการ คือ (ภาวิข ทองโรจน์ : 2553)

3.1 ความเป็นอิสระของกรรมการสภามหาวิทยาลัย/สถาบัน โดยเป็นผู้มีคุณสมบัติที่ดี เช่น มีภาวะผู้นำ วิสัยทัศน์ มีความรู้ความสามารถ มีความคิดเป็นระบบและมีประสบการณ์ จึงจะนำไปสู่ความมีอิสระในการตัดสินใจได้ดี กรรมการสภามหาวิทยาลัยจะมีอิสระในการตัดสินใจถ้ามีกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอกมากกว่ากรรมการประเภทผู้บริหารหรือกรรมการจากภายในมหาวิทยาลัย (Tricker, P. : 1994 อ้างถึงในภาวิข ทองโรจน์ : 2553)

3.2 ความสามารถ ทักษะและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของกรรมการสภามหาวิทยาลัยในการกำหนดนโยบายและพัฒนากลยุทธ์ การพัฒนาวิชาการ และการกำหนดทรัพยากรเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย เพื่อประโยชน์สูงสุดแก่ประชาชน สังคม ประเทศและสาธารณะ เป็นผู้มีความรู้ทางวิชาชีพ ทักษะทางการบริหาร โดยเฉพาะทักษะในการทำงานร่วมกับผู้อื่นแบบองค์คณะ รวมทั้งทักษะการสื่อสารโน้มน้าวให้เกิดฉันทามติร่วมกัน

3.3 พฤติกรรมในการเป็นกรรมการสภามหาวิทยาลัยซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งต่อการปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการในบทบาทองค์คณะของสภามหาวิทยาลัย กรรมการต้องเป็นผู้สนใจและตระหนักในคุณภาพและเห็นประโยชน์ในการเป็นกรรมการสภามหาวิทยาลัย เตรียมและเข้าประชุมอย่างสร้างสรรค์ เป็นผู้กระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดี เป็นผู้สามารถทำให้เกิดฉันทามติ เป็นผู้ท้าทายให้กรรมการช่วยการคิดพัฒนาสภามหาวิทยาลัย และเป็นผู้ให้ความเป็นกัลยาณมิตรต่อกรรมการด้วยกัน

3.7 ข้อมูลเกี่ยวกับกรรมการสภามหาวิทยาลัย

ในคู่มือว่าด้วยการปฏิบัติหน้าที่จากกรรมการสภามหาวิทยาลัยของสภามหาวิทยาลัยในแต่ละแห่ง
พึงระบุเกี่ยวกับกรรมการสภามหาวิทยาลัยดังนี้

1. บทสรุปเกี่ยวกับ ประวัติ ประสบการณ์ ผลงานสำคัญ ตำแหน่งหน้าที่ในปัจจุบัน และความมุ่งหวัง
ในการมาเป็นกรรมการสภามหาวิทยาลัยของกรรมการสภามหาวิทยาลัยในชุดปัจจุบันของแต่ละบุคคล
2. อำนาจและหน้าที่ของกรรมการสภามหาวิทยาลัยที่คาดหวัง
3. คุณสมบัติและความสามารถที่พึงประสงค์ของกรรมการสภามหาวิทยาลัย
4. หลักการสำคัญที่กรรมการสภามหาวิทยาลัยต้องยึดมั่น
5. หน้าที่ที่พึงปฏิบัติของกรรมการสภามหาวิทยาลัย
6. บทบาทของกรรมการสภามหาวิทยาลัย
7. ข้อมูลอื่นๆ

บทที่ 4

จรรยาบรรณและแนวการปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการสภามหาวิทยาลัย

4.1 ความหมายและความสำคัญของจรรยาบรรณ

ตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 นิยาม “จรรยา” ว่าความประพฤติหรือกิจที่ควรในหมู่คณะนิยมใช้ในทางที่ดี เช่น มีจรรยา หมายความว่ามีความประพฤติดี “จรรยาบรรณ” หมายความว่าประมวลความประพฤติที่ผู้ประกอบอาชีพการงานแต่ละอย่างกำหนดขึ้น เพื่อรักษาและส่งเสริมเกียรติคุณ ชื่อเสียงและฐานะของสมาชิก อาจเขียนเป็นลายลักษณ์อักษรหรือไม่ก็ได้

จรรยาบรรณเป็นเครื่องมือใช้กำกับพฤติกรรมของมนุษย์และสร้างมาตรฐานความประพฤติให้เป็นที่น่าเชื่อถือและเป็นที่ยอมรับของสังคม ดังประกาศจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยว่าด้วย จรรยาบรรณทางวิชาการ พ.ศ. 2536 ดังต่อไปนี้

“มหาวิทยาลัยเป็นสถาบันแสวงหาความรู้ สร้างสรรค์ จรรโลง ถ่ายทอดและประยุกต์วิชาการเพื่อประโยชน์สุขของมวลมนุษย์ แต่ความรู้อันปราศจากคุณธรรมกำกับหรือผลงานวิชาการอันได้มาโดยกระบวนการอันมิชอบ ย่อมไม่เป็นที่พึงประสงค์เพราะขาดความดีงามและเป็นต้นเหตุแห่งทุกข์โทษ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมีปณิธานส่งเสริมเชิดชูความรู้คู่คุณธรรม จึงเห็นสมควรประกาศแนวทางการส่งเสริมจรรยาบรรณของนักวิชาการ เน้นการรักษาข้อห้าม 2 ข้อ คือ ห้ามลักทรัพย์ และกล่าวเท็จ”

ประกาศจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยว่าด้วยจรรยาบรรณทางวิชาการ

พ.ศ. 2536

จรรยาบรรณเริ่มจากระดับบุคคล เป็นจรรยาบรรณของแต่ละบุคคลได้มาจากการอบรมสั่งสอนเลี้ยงดูในครอบครัว คือ พ่อแม่ พี่น้อง และญาติ คำสอนทางศาสนา กฎระเบียบทางสังคม กฎหมาย บรรทัดฐานทางสังคม รวมถึงการเรียนการสอนในสถานศึกษาก็มีส่วนสำคัญยิ่ง

จรรยาบรรณที่สูงกว่าระดับบุคคล คือ จรรยาบรรณกลุ่มอาชีพ เป็นจรรยาบรรณวิชาชีพ (Professional Ethics) เป็นจรรยาบรรณที่สมาชิกในกลุ่มวิชาชีพเดียวกันจะต้องร่วมกันคิดว่าควรกำหนดจรรยาบรรณวิชาชีพ (Professional ethical guidelines) อย่างไรบ้าง จึงจะทำให้เป็นที่ยอมรับของสังคม เกิดความศรัทธาเชื่อมั่นในวิชาชีพนั้นๆ สำหรับจรรยาบรรณวิชาชีพต้องให้กลุ่มอาชีพนั้นๆ และผู้เกี่ยวข้องทั้งระดับบุคคลและหน่วยงาน องค์กรร่วมกันให้การศึกษา ฝึกอบรมพัฒนา จนเกิดเป็นวิถีวิชาชีพปฏิบัติ (way of professional practices) ในวิชาชีพนั้นๆ สำหรับจรรยาบรรณระดับองค์กรหรือองค์การนิยมใช้ธรรมาภิบาล

(Good governance) เป็นแนวทางในการดำเนินการขององค์การหรือองค์กร (พลสันท์ โพธิ์ศรีทอง : ไม่ระบุปี)

ตัวอย่างการปฏิรูปการบรรณาการของบอร์ด หรือองค์การในต่างประเทศโดย ศาสตราจารย์กิตติคุณ นายแพทย์ จรัส สุวรรณเวลา (2553) ได้ผลสรุปมีดังนี้

จากหนังสือบอร์ดทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้ของ John Carver (1997) สรุปการบรรณาการสำหรับการกรรมการบอร์ดที่ได้กำหนดไว้เพื่อให้เน้นความรับผิดชอบต่อสังคม คือ 1) บอร์ดต้องรับผิดชอบต่อผลที่อาจเกิดขึ้นจากการการแต่ละคนสามารถวางการปฏิบัติของผู้บริหารต่อการการแต่ละคนได้และมุ่งหวังให้การการแต่ละคนรักษาวินัยและจรรยาบรรณด้วย 2) กรรมการต้องไม่แทรกแซงในกิจการขององค์การและมีความเป็นอิสระจากผู้บริหารและที่เป็นบอร์ดด้วยกัน และ 3) กรรมการไม่มีสิทธิที่จะพูดแทนบอร์ดกับภายนอกหรือสื่อมวลชนนอกจากจะได้รับมอบหมาย

จากหนังสือ คณะกรรมการบรรษัทภิบาล โดย N. Balasubramaniam เป็นบรรณาธิการ (1958) สรุปได้ว่า วัตถุประสงค์ของปฏิญญาจรรยาบรรณสำหรับสำหรับวิสาหกิจอินเดียเพื่อสร้างมาตรฐานความเป็นที่น่าเชื่อถือ และจรรยาบรรณสำหรับผู้บริหารในรัฐวิสาหกิจ คือ 1) ผู้บริหารมีบทบาททำให้รัฐวิสาหกิจประสบผลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด 2) เจ้าหน้าที่ทุกคนต้องเคารพกฎหมายและสิทธิมนุษยชนโดยให้ความเห็นและใช้อำนาจเพื่อส่วนรวมด้วยความซื่อสัตย์สุจริต 3) เจ้าหน้าที่ทุกคนต้องแสดงให้สาธารณชนได้ทราบว่า การตัดสินใจหรือการให้คำแนะนำกระทำอย่างมีเหตุผล โปร่งใสและมีได้มุ่งหาประโยชน์โดยมิชอบ 4) เจ้าหน้าที่ทุกคนต้องไม่ขัดขวางหรือแทรกแซงการตัดสินใจในส่วนรวม หากมีความเห็นขัดแย้งกับผู้บริหารให้เสนอความเห็นเป็นลายลักษณ์อักษรต่อผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้น และ 5) ถ้าเจ้าหน้าที่มีหลักฐานที่แสดงว่าผู้บังคับบัญชาสั่งให้ทำผิดกฎหมายหรือระเบียบข้อบังคับ เจ้าหน้าที่ควรละเว้นที่จะปฏิบัติตามและมีสิทธิจะแจ้งให้ประธานกรรมการ ผู้บริหารระดับสูง หรือรัฐมนตรีเพื่อพิจารณาต่อไป

จากหนังสือว่าด้วยจริยธรรมและวิชาชีพที่เขียนโดย David Appelbaum and Sarah Verone Lawton (1990) สรุปได้ว่า หลักของจริยธรรมในการเป็นกรรมการบอร์ดขององค์การมหาชนตั้งอยู่บนฐานของการที่องค์การมหาชนเป็นองค์การเพื่อสาธารณะที่มุ่งประโยชน์ของสาธารณะเป็นสำคัญและกรรมการแต่ละคนเป็นผู้ได้รับความไว้วางใจเชื่อถือได้มารับผิดชอบในการกำกับดูแลองค์การ กรรมการบอร์ดจึงอาศัยหลักจริยธรรมเหล่านี้ คือ 1) ความเป็นตัวของตัวเอง หมายถึงการกำกับตนเองให้มีเสรีภาพทางการคิด หลุดพ้นจากแรงกดดันของผู้อื่น มีเสรีภาพที่จะคิดโดยใช้ข้อมูลและเหตุผล มีจุดยืนหรือค่านิยมที่ตนเองเชื่อโดยสุจริตและมีเสรีภาพในการตัดสินใจ 2) ความเคารพผู้อื่น รับฟังผู้อื่นและไม่กระทำการที่เป็นโทษแก่ผู้อื่น 3) การยึดประโยชน์ของส่วนรวมและสังคมโดยความเป็นตัวของตัวเองและเคารพผู้อื่น จะไม่ทำให้เกิดโทษแก่ส่วนรวมและมุ่งประโยชน์ของส่วนรวมเป็นสำคัญ และ 4) ความยุติธรรมในการวินิจฉัยและการเลือกโดยกระจายภาระและประโยชน์ตามความสามารถและความจำเป็น

สำหรับตัวอย่างของจรรยาบรรณของกรรมการสภามหาวิทยาลัย และคณะกรรมการต่างๆ ที่ สภามหาวิทยาลัยแต่งตั้ง ศึกษาได้จากประกาศของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช เรื่อง จรรยาบรรณของ กรรมการสภาฯ ปี พ.ศ. 2553 ประกาศของมหาวิทยาลัยบูรพา เรื่องจรรยาบรรณของกรรมการสภาฯ ปี พ.ศ. 2555 ประกาศของมหาวิทยาลัยขอนแก่น เรื่องจรรยาบรรณของกรรมการสภามหาวิทยาลัย พ.ศ. 2556 รวมทั้งประกาศหรือระเบียบข้อบังคับของมหาวิทยาลัยอื่นหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

ในกรณีกรรมการสภามหาวิทยาลัยของรัฐ จรรยาบรรณของกรรมการสภามหาวิทยาลัยของรัฐ หมายความว่า ประมวลความประพฤติที่กำหนดขึ้นเพื่อรักษาและส่งเสริมเกียรติคุณ ชื่อเสียง และฐานะของ กรรมการสภามหาวิทยาลัยของรัฐให้เป็นที่เลื่อมใส ศรัทธา และยกย่องของประชาคมมหาวิทยาลัยและบุคคล โดยทั่วไป อีกทั้งเป็นแบบอย่างที่ดีของบุคลากรในและนอกมหาวิทยาลัย จรรยาบรรณดังกล่าวสามารถใช้เป็น เครื่องมือในการส่งเสริม พัฒนา และกำกับสมรรถนะและคุณลักษณะที่พึงประสงค์โดยเฉพาะพฤติกรรม การเป็นกรรมการสภามหาวิทยาลัย/สถาบันของรัฐเพื่อให้เกิดความรับผิดชอบต่อสังคมและก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ ประชาชน สังคม ประเทศ และสาธารณะโดยรวม

“จรรยาบรรณ ความประพฤติ และพฤติกรรมที่ดีของกรรมการบอร์ดเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องรักษาให้สม กับฐานะการเป็นองค์กรสูงสุดขององค์กร”

จรัส สุวรรณเวลา : 2553, 190.

4.2 ผลการวิจัยเกี่ยวกับจรรยาบรรณของกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทย

“ไม่แน่ใจว่าจำเป็นต้องมีจรรยาบรรณสภามหาวิทยาลัยแยกกันเป็นกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้บริหาร คณาจารย์ พนักงาน ควรมีฉบับเดียวเพราะเป็นสภาเดียวกัน มีศักดิ์และสิทธิอำนาจหน้าที่เท่ากัน จึงน่าจะเขียน ครอบคลุมไว้ในฉบับเดียวกัน การสะท้อนสภาพความแตกต่าง อาจเป็นการสะท้อนปัญหามากกว่าการจะต้องมี จรรยาบรรณแตกต่างกัน”

วิจิตร ศรีสอาน

13 ก.พ. 62

“ในภาพรวมแล้วมีมากข้อเกินไป มีลักษณะเป็นนามธรรม และเป็นปรัชญาที่นำไปสู่แนวคิดในการ ปฏิบัติได้ยาก ควรสรุปรวมเพียงไม่กี่ข้อ และไม่ต้องแยกกลุ่มของคณะกรรมการสภาฯ เพราะทุกกลุ่มเมื่อเข้ามา ปฏิบัติหน้าที่เป็นกรรมการสภาฯ แล้วต้องมีจรรยาบรรณเหมือนกันลักษณะเดียวกันเพื่อให้ปฏิบัติหน้าที่เป็น Unity เดียวกัน”

อธิการบดี มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ และคณะ (2562) ได้บูรณาการจรรยาบรรณทั่วไปของกรรมการสภามหาวิทยาลัยของรัฐกับจรรยาบรรณเฉพาะพิเศษสำหรับกรรมการสภามหาวิทยาลัยในแต่ละประเภท คือ ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้บริหาร และคณาจารย์และข้าราชการหรือพนักงาน ได้เป็นจรรยาบรรณของกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทยในฉบับเดียวกัน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้กรรมการสภามหาวิทยาลัยของรัฐได้กำกับดูแลให้มหาวิทยาลัยตอบสนอง เตือนสติ และชี้นำสังคมให้มากขึ้นเพื่อประโยชน์สูงสุดแก่ประชาชน สังคม ประเทศ และสาธารณะโดยรวม และเพื่อสร้างมาตรฐานความเชื่อถือ และเพื่อรักษาและส่งเสริมเกียรติคุณ ชื่อเสียง และฐานะของกรรมการสภามหาวิทยาลัยให้เป็นที่เลื่อมใส ศรัทธา ยกย่องของประชาคมมหาวิทยาลัยและบุคคลโดยทั่วไป อีกทั้งเป็นแบบอย่างที่ดีของบุคลากรภายในและนอกมหาวิทยาลัย กรรมการสภามหาวิทยาลัยพึงปฏิบัติตามกรอบจรรยาบรรณในการควบคุมกำกับตนเองให้มีความเป็นตัวของตัวเอง การยึดประโยชน์ของส่วนรวมและสังคมให้ยึดมั่นในสถาบันหลักของชาติ ปฏิบัติดี ปฏิบัติชอบด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ระมัดระวังเป็นกัลยาณมิตรต่อกรรมการสภามหาวิทยาลัยด้วยกัน และมีความเคารพผู้อื่น เพื่อให้เกิดองค์คณะของสภามหาวิทยาลัยที่มีประสิทธิภาพ สร้างความเจริญก้าวหน้าแก่มหาวิทยาลัยของรัฐซึ่งจะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ประชาชน สังคม ประเทศ และสาธารณะโดยรวม

จากผลการวิจัยพบว่า จรรยาบรรณของกรรมการสภามหาวิทยาลัยประกอบด้วย จรรยาบรรณต่อตนเองและผู้อื่นมีจำนวน 10 รายการ จรรยาบรรณต่อกรรมการสภามหาวิทยาลัยด้วยกันเองจำนวน 5 รายการ จรรยาบรรณต่อมหาวิทยาลัยจำนวน 10 รายการ และจรรยาบรรณต่อประชาชน สังคม และประเทศชาติจำนวน 4 รายการ รวมรายการจรรยาบรรณทั้งสิ้นจำนวน 29 รายการ

4.3 การปฏิบัติหน้าที่ตามกรอบจรรยาบรรณของกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทย

สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ และคณะ (2562), ภาวิข ทองโรจน์ (2553) และผุสดี เชาวไว (2557) ได้เสนอจรรยาบรรณและแนวการปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการสภามหาวิทยาลัยโดยสรุปมีดังนี้

4.3.1 การปฏิบัติหน้าที่ตามกรอบจรรยาบรรณต่อตนเองและผู้อื่นของกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทย

4.3.1.1 จรรยาบรรณต่อตนเองและผู้อื่น ได้แก่

- 1) กล้าตัดสินใจ และกระทำในสิ่งที่ถูกต้องชอบธรรมไม่ฝ่าฝืนกฎหมายและศีลธรรมอันดี
- 2) เสียสละ มุ่งมั่น และทุ่มเทในการปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ
- 3) ปฏิบัติตนอยู่ในศีลธรรมอันดี รักษาเกียรติภูมิและมีความประพฤติเหมาะสมกับตำแหน่งกรรมการสภามหาวิทยาลัย

4) มีความซื่อสัตย์สุจริต มีจิตสำนึกที่ดี รับผิดชอบต่อหน้าที่ และไม่ใช้ฐานะและอำนาจหน้าที่กรรมการสภามหาวิทยาลัยแสวงหาประโยชน์โดยมิชอบ รวมทั้งไม่รับทรัพย์สินหรือประโยชน์ตอบแทนอื่นโดยไม่มีเหตุผลอันสมควร

5) เรียนรู้และพัฒนาตนเอง รับผิดชอบต่อหน้าที่ เพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์และเข้าร่วมประชุมอย่างสม่ำเสมอ

6) ยึดถือประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน และมีจิตสาธารณะ

7) ดำรงตนเป็นกรรมการสภามหาวิทยาลัยที่น่าเชื่อถือ เป็นแบบอย่างที่ดี และเป็นที่ยอมรับของบุคคลและสังคมภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย

8) กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิจะไม่รับเงินเดือน จากหน่วยงานของมหาวิทยาลัยนอกเหนือจากที่เป็นไปตามระเบียบที่กำหนดโดยสภามหาวิทยาลัย

9) เคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์และสิทธิมนุษยชน

10) เคารพและไม่ละเมิดทรัพย์สินของปัญญาหรือผลงานของผู้อื่น

4.3.1.2 ตัวอย่างแนวการปฏิบัติหน้าที่ตามกรอบจรรยาบรรณต่อตนเองและผู้อื่น

1) กรรมการสภามหาวิทยาลัย พึงยึดหลักธรรมาภิบาลและการกำกับดูแลมหาวิทยาลัยเพื่อประโยชน์สูงสุดของสาธารณะ และหลักการสำคัญ 8 ประการในการปฏิบัติหน้าที่กรรมการสภามหาวิทยาลัย

2) กรรมการสภามหาวิทยาลัยประพฤติตนอยู่ในศีลธรรมอันดี ยึดมั่นในความซื่อสัตย์สุจริต กระทำในสิ่งที่ถูกต้องชอบธรรมและถูกกฎหมาย และรักษาเกียรติภูมิของตนเอง

3) กรรมการสภามหาวิทยาลัยพึงมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน รักษามาตรฐานมีคุณภาพ ยึดถือประโยชน์ส่วนรวมเหนือกว่าประโยชน์ส่วนตน

4) กรรมการสภามหาวิทยาลัยมุ่งมั่นที่จะใช้ความรู้ความสามารถและประสบการณ์ ในการให้คำแนะนำ ให้ข้อวิจารณ์และทัศนะที่สร้างสรรค์ตามหลักวิชาการด้วยความเป็นกลาง เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อสังคมส่วนรวมและมหาวิทยาลัยโดยไม่หวังผลประโยชน์และการตอบแทนใดๆ

5) กรรมการสภามหาวิทยาลัยปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มกำลังความสามารถและ รับผิดชอบต่อหน้าที่ เตรียมและเข้าร่วมประชุมสภามหาวิทยาลัยอย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งตั้งคำถามที่ดีมีประโยชน์

6) กรรมการสภามหาวิทยาลัยใช้ข้อมูลที่ถูกต้องน่าเชื่อถือและศึกษาข้อมูลอย่างเพียงพอสำหรับการตัดสินใจในแต่ละเรื่อง

7) กรรมการสภามหาวิทยาลัยแต่ละคนมีความคิดเห็นเป็นอิสระที่ตั้งใจอุทิศความรู้ความสามารถและประสบการณ์ของตนเพื่อการอุดมศึกษาไม่อ่อนไหวต่อแรงกดดันและเข้าใจบทบาทของมหาวิทยาลัยในบริบทของสังคมและวัฒนธรรม

8) กรรมการสภามหาวิทยาลัยพึงดูแลให้มีการปฏิบัติตามมติที่ประชุมของสภามหาวิทยาลัย

9) กรรมการสภามหาวิทยาลัยไม่แสวงหาประโยชน์โดยมิชอบ และไม่รับทรัพย์สินหรือประโยชน์ตอบแทนอื่นโดยไม่มีเหตุผลอันสมควรซึ่งมีมูลค่าเกินปกติวิสัยที่วิญญูชนจะพึงให้แก่กันโดยเสน่หา

10) กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิจะไม่รับเงินอื่นใดจากหน่วยงานของมหาวิทยาลัยนอกเหนือจากที่เป็นไปตามระเบียบที่กำหนดโดยสภามหาวิทยาลัย

11) กรรมการสภามหาวิทยาลัยพึงเคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์และสิทธิมนุษยชน

12) กรรมการสภามหาวิทยาลัยไม่ละเมิดทรัพย์สินทางปัญญาหรือผลงานของผู้อื่นและดูแลไม่ให้เกิดความฉ้อฉลทางวิชาการขึ้นในมหาวิทยาลัย

4.3.2 การปฏิบัติหน้าที่ตามกรอบจรรยาบรรณต่อกรรมการสภามหาวิทยาลัยด้วยตนเองของกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทย

4.3.2.1 จรรยาบรรณต่อกรรมการสภามหาวิทยาลัยด้วยตนเอง ได้แก่

- 1) มีความเอื้อเฟื้อ มีน้ำใจและมนุษยสัมพันธ์
- 2) ให้เกียรติและเคารพในศักดิ์ศรีของผู้อื่น
- 3) ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น
- 4) ยินดีปฏิบัติหน้าที่ในลักษณะขององค์คณะและปฏิบัติตามมติที่ประชุม
- 5) ไม่นำความเห็นหรือมติที่ประชุมโดยเฉพาะการประชุมวาระลับไปเผยแพร่ เว้นแต่ได้รับมอบหมายจากที่ประชุม

4.3.2.2 ตัวอย่างแนวทางการการปฏิบัติหน้าที่ตามกรอบจรรยาบรรณต่อกรรมการสภามหาวิทยาลัยด้วยตนเอง

1) กรรมการสภามหาวิทยาลัยยินดีปฏิบัติหน้าที่ในลักษณะขององค์คณะโดยเคารพ ให้เกียรติมีคุณภาพและเป็นกัลยาณมิตรต่อกัน

2) กรรมการสภามหาวิทยาลัยยินดีให้ข้อมูลและความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อที่ประชุมและพร้อมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นมาพิจารณาด้วย เพื่อให้บรรลุนันทตามวัตถุประสงค์ของที่ประชุมสภามหาวิทยาลัย

3) กรรมการสภามหาวิทยาลัยพึงเคารพเสียงส่วนใหญ่และปฏิบัติตามมติของที่ประชุมสภามหาวิทยาลัย

4) กรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทร่วมนักวิชาการไม่ควรก้าวล่วงการบริหารของมหาวิทยาลัย

5) กรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทร่วมนักวิชาการไม่ควรก้าวล่วงการปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทร่วมนักวิชาการและกรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทคณาจารย์และข้าราชการหรือพนักงาน

6) กรรมการสภามหาวิทยาลัยต้องรับผิดชอบในการรักษาความลับโดยเฉพาะกรณีมีการประชุมลับโดยไม่นำความเห็นหรือมติที่ประชุมไปเผยแพร่เว้นแต่ได้รับมอบหมายจากที่ประชุม

7) กรรมการสภามหาวิทยาลัยพึงละเว้นการล่วงละเมิด การคุกคามหรือก่อให้เกิดความเดือดร้อนรำคาญหรือเสียหายต่อกรรมการสภามหาวิทยาลัยด้วยกันทั้งทางกาย วาจา และใจ

4.3.3 การปฏิบัติหน้าที่ตามกรอบจรรยาบรรณต่อมหาวิทยาลัยของกรรมการสภามหาวิทยาลัยไทย

4.3.3.1 จรรยาบรรณต่อมหาวิทยาลัย ได้แก่

- 1) เข้าใจและยึดมั่นในอุดมการณ์ ค่านิยมและวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย
- 2) กำหนดและกำกับนโยบายตลอดจนพิทักษ์ธรรมาภิบาลเพื่อประโยชน์สูงสุดแก่นักศึกษา มหาวิทยาลัยและสาธารณะ
- 3) กำกับดูแลให้มหาวิทยาลัยบริหารอย่างมีอาชีพตามหลักธรรมาภิบาลและหลักธรรมาภิบาลรวมทั้งดำเนินการเรื่องต่างๆ อย่างเป็นธรรมและถูกต้อง
- 4) ริเริ่มการนำประสบการณ์มาพัฒนาสภามหาวิทยาลัยให้ก้าวหน้าทันสมัยสมกับเป็นองค์กรสูงสุดของมหาวิทยาลัย
- 5) รักษาชื่อเสียง เกียรติภูมิและประโยชน์อันชอบธรรมของมหาวิทยาลัย

6) ละเว้นหรือหลีกเลี่ยงการอาศัยอำนาจหน้าที่แสวงหาประโยชน์โดยมิชอบแก่ตนเอง พวกพ้องหรือผู้อื่น หรือยินยอมให้ผู้อื่นอำนาจหน้าที่ไปแสวงหาประโยชน์ไม่ว่าทางตรงหรือทางอ้อม

7) ไม่ดำเนินการในลักษณะที่เป็นตัวแทนของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลเพื่อเรียกร้องต่อรองผลประโยชน์ที่เหนือกว่าผลประโยชน์ของมหาวิทยาลัยและสาธารณะ

8) ไม่ไปทำหน้าที่หรือดำรงตำแหน่งต่างๆ ในมหาวิทยาลัยที่ได้รับค่าตอบแทน เว้นแต่เป็นงานโดยตำแหน่งหรือตามหน้าที่หรือตามที่ได้รับมอบหมายจากสภามหาวิทยาลัย

9) ไม่ทำการหรือประพฤติดนเป็นปรปักษ์หรือทำให้เกิดความเสียหายแก่มหาวิทยาลัย

10) ไม่มีผลประโยชน์ขัดแย้งหรือผลประโยชน์ทับซ้อนกับมหาวิทยาลัย

4.3.3.2 ตัวอย่างแนวทางการปฏิบัติหน้าที่ตามกรอบจรรยาบรรณต่อมหาวิทยาลัย

1) กรรมการสภามหาวิทยาลัยพึงแสวงหาข้อมูลเพื่อให้มีความรู้เกี่ยวกับอุดมการณ์ ค่านิยม และวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย มีความรู้เกี่ยวกับกฎหมายระเบียบข้อบังคับของมหาวิทยาลัย และมีความรู้เกี่ยวกับเงื่อนไขต่างๆ ที่จำเป็นสำหรับการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเช่น พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พระราชบัญญัติการอุดมศึกษาแผนการศึกษาของชาติ หลักเกณฑ์และวิธีการประกันคุณภาพการศึกษา ระเบียบบริหารราชการแผ่นดินต่างๆ และกฎหมายเกี่ยวข้องอื่นๆ

2) กรรมการสภามหาวิทยาลัยกำกับดูแลให้มหาวิทยาลัยบริหารงานแบบมีอาชีพและดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาลและหลักจรรยาภิบาล

3) กรรมการสภามหาวิทยาลัยกำกับดูแลให้มหาวิทยาลัยมีระบบการตรวจสอบติดตามและประเมินผลการควบคุมภายในและการจัดการความเสี่ยงที่มีประสิทธิผล

4) กรรมการสภามหาวิทยาลัยพึงตัดสินใจเป็นไปเพื่อประโยชน์สูงสุดของนักศึกษา มหาวิทยาลัยและของสังคมโดยไม่มีผลประโยชน์ส่วนตนแอบแฝง ทั้งนี้บนพื้นฐานที่มั่นใจว่าสนองต่อความเชื่อมั่นแห่งสาธารณะ= (the public trust)

5) กรรมการสภามหาวิทยาลัยกำกับดูแลให้มหาวิทยาลัยได้ดำเนินการเรื่องต่างๆ อย่างเป็นธรรมและถูกกฎระเบียบข้อบังคับของมหาวิทยาลัยและเป็นไปตามกฎหมาย

6) กรรมการสภามหาวิทยาลัยกำกับดูแลให้มหาวิทยาลัยมีการประกันคุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษาทั้งระดับสถาบัน ส่วนงาน และหลักสูตรที่มีประสิทธิผล

7) กรรมการสภามหาวิทยาลัยกำกับดูแลให้มหาวิทยาลัยมีระบบบัญชีที่ถูกต้อง สามารถเปิดเผยรายงานการเงินและบัญชีได้อย่างชัดเจนและทันเวลา

8) กรรมการสภามหาวิทยาลัยกำกับดูแลพิทักษ์และส่งเสริมชื่อเสียง เกียรติภูมิ และ ประโยชน์อันชอบธรรมของมหาวิทยาลัย

9) กรรมการสภามหาวิทยาลัยต้องไม่ใช้อำนาจหน้าที่แสวงหาผลประโยชน์โดยมิชอบ ไม่ว่าทางตรงหรือทางอ้อมแก่ตนเอง พวกพ้องหรือผู้อื่น

10) กรรมการสภามหาวิทยาลัยต้องไม่ดำเนินการเป็นตัวแทนของบุคคลหรือกลุ่ม บุคคลทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยเพื่อเรียกร้องหรือต่อรองผลประโยชน์

11) กรรมการสภามหาวิทยาลัยต้องไม่ดำรงตำแหน่งต่างๆ ที่ได้รับค่าตอบแทน เว้นแต่ได้รับมอบหมายจากมหาวิทยาลัย

12) กรรมการสภามหาวิทยาลัยต้องไม่ทำให้เกิดความเสียหายแก่มหาวิทยาลัย หรือไม่มีผลประโยชน์ทับซ้อนกับมหาวิทยาลัย

4.3.4 การปฏิบัติหน้าที่ตามกรอบจรรยาบรรณต่อประชาชน สังคมและประเทศชาติของกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทย

4.3.4.1 จรรยาบรรณต่อประชาชน สังคม และประเทศชาติ ได้แก่

1) ยึดมั่นในสถาบันหลักของประเทศอันได้แก่ ชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ และการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

2) เคารพในความแตกต่างทางเชื้อชาติ ศาสนา ภาษา และวัฒนธรรม

3) ยึดมั่นในบทบาทของมหาวิทยาลัยที่แสดงถึงความรับผิดชอบ สมองตอบต่อประชาชน สังคม ชุมชน และประเทศชาติ เป็นผู้ชี้แนะทางวิชาการและทางปัญญา รวมทั้งเตือนสติสังคมในทางที่ถูกต้องและชอบธรรม

4) มีส่วนร่วมหรือสนับสนุนกิจกรรมที่แสดงถึงความรับผิดชอบต่อสังคมของมหาวิทยาลัย เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อสังคมส่วนรวม มหาวิทยาลัย และการอุดมศึกษาของประเทศ

4.3.4.2 ตัวอย่างแนวทางการปฏิบัติหน้าที่ตามกรอบจรรยาบรรณต่อประชาชน สังคม และ ประเทศชาติ

- 1) กรรมการสภามหาวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยพึงยึดมั่นและจงรักภักดีในสถาบันหลักของประเทศอันได้แก่ ชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์และการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข
- 2) กรรมการสภามหาวิทยาลัยพึงกำกับดูแลให้มหาวิทยาลัยดำเนินการโดยไม่เลือกปฏิบัติ เคารพในความแตกต่างของเชื้อชาติ ศาสนา ภาษา และวัฒนธรรม
- 3) กรรมการสภามหาวิทยาลัยกำกับดูแลให้มหาวิทยาลัยผลิตบัณฑิตโดยมีคุณภาพในจำนวนที่เหมาะสมรวมทั้งดำเนินการให้สาขาวิชาที่สอดคล้องกับความต้องการของสังคมและประเทศชาติ
- 4) กรรมการสภามหาวิทยาลัยกำกับดูแลให้มหาวิทยาลัยเปิดเผยข้อมูลข่าวสารด้านการบริหารที่ถูกต้อง ครบถ้วน และทันสมัยแก่สาธารณะ ทั้งนี้เป็นการปฏิบัติตามพระราชบัญญัติว่าด้วยข้อมูลข่าวสารทางราชการ
- 5) กรรมการสภามหาวิทยาลัยกำกับดูแลมิให้มหาวิทยาลัยโฆษณาโอ้อวดเข้าข่ายละเมิดจรรยาบรรณทางวิชาการ
- 6) กรรมการสภามหาวิทยาลัยต้องไม่ให้ข้อมูลข่าวสารด้วยการพูด การเขียน การพิมพ์ การโฆษณา หรือโดยวิธีอื่นในนามของมหาวิทยาลัยเว้นแต่ได้รับมอบหมาย
- 7) กรรมการสภามหาวิทยาลัยกำกับดูแลให้มหาวิทยาลัยพึงใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ประหยัด รักษาธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อมให้ดำรงอยู่ต่อไปอย่างยั่งยืน เพื่อเป็นแบบอย่างแก่ประชาชนและสังคม
- 8) กรรมการสภามหาวิทยาลัยมีส่วนร่วมในกิจกรรมที่แสดงถึงความรับผิดชอบของมหาวิทยาลัยต่อประชาชน สังคม และประเทศชาติ เป็นผู้ชี้นำมหาวิทยาลัยชุมชนและสังคมในทิศทางที่ถูกต้องและชอบธรรม

สภามหาวิทยาลัยของรัฐน่าจะได้นำจรรยาบรรณและตัวอย่างแนวทางการปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทยเผยแพร่แก่กรรมการสภามหาวิทยาลัยให้ได้ทราบและนำไปใช้ประโยชน์ โดยเฉพาะใช้เป็นข้อมูลในการปรับปรุงหรือออกประกาศว่าด้วยจรรยาบรรณและแนวทางการปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการสภามหาวิทยาลัยที่เหมาะสมกับบริบทและอุดมการณ์ของมหาวิทยาลัยของตน ตลอดจนใช้เป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาในการจัดทำประมวลจริยธรรมของนายกสภาสถาบันอุดมศึกษา กรรมการสภาสถาบันอุดมศึกษา ผู้บริหารและบุคลากรของสถาบันอุดมศึกษา และผู้เรียนโดยมีกลไกในการส่งเสริมตรวจสอบและบังคับใช้ที่มีประสิทธิภาพตามมาตรา 20 ของพระราชบัญญัติการอุดมศึกษา พ.ศ. 2562 และทบทวนจรรยาบรรณที่

มหาวิทยาลัยของรัฐได้ออกประกาศตามประกาศ ก.พ.อ. เรื่องมาตรฐานของจรรยาบรรณที่พึงมีใน
สถาบันอุดมศึกษา ที่ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ 22 สิงหาคม 2551

บรรณานุกรม

- จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. (2536). รวบรวมจรรยาบรรณอาจารย์และจรรยาบรรณวิชาชีพ. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จรัส สุวรรณเวลา. (2553). จุดบอดบนทางสู่ธรรมาภิบาล บทบาทของบอร์ดองค์การมหาชน. สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กรุงเทพฯ : แอคทิฟ พรินท์.
- ชลอ วนะภูติ. (2505). ระบบกรรมการในหนังสือชุมชนจุฬาฯ. สิงหาคม, 2505.
- ทองอินทร์ วนศิริสร. (2533). โครงสร้างขององค์กรที่ทำหน้าที่กำหนดนโยบายของมหาวิทยาลัยรูปแบบของไทยและอเมริกัน. วารสารเศรษฐศาสตร์, กรกฎาคม-ธันวาคม, 2533, 60-77.
- ประกาศ ก.พ.อ. เรื่อง มาตรฐานทางจรรยาบรรณที่พึงมีในสถาบันอุดมศึกษา. ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 125 ตอนพิเศษ 141 ง 22 สิงหาคม 2551.
- พระราชบัญญัติการอุดมศึกษา พ.ศ. 2562. ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 136 ตอนที่ 57 1 พฤษภาคม 2562.
- พระราชบัญญัติมาตรฐานทางจริยธรรม พ.ศ. 2562. ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 136 ตอนที่ 50 ก 16 เมษายน 2562.
- พลสันต์ โพธิ์ศรีทอง. (ผู้รวบรวม) (ไม่ระบุปี) . การบริหารจัดการที่ดีในคณะกรรมการกำกับนโยบายเชิงเป้าหมาย. เอกสารประกอบการประชุมคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (เอกสารอัดสำเนา).
- ภาวิข ทองโรจน์. (2553). สภามหาวิทยาลัยกับหลักการบรรษัทภิบาล. ในไพฑูรย์ สีนลรัตน์. (บรรณาธิการ). กรรมการสภามหาวิทยาลัย : การกิจใหม่กับอุดมศึกษา กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์.
- มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี. (2554). คู่มือการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี (ปรับปรุงครั้งที่ 1). มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี.
- ราชบัณฑิตยสถาน. พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542. กรุงเทพฯ : นานมีบุ๊คพับลิเคชั่นส์, 2546, 1, 488 หน้า.
- วิจิตร ศรีสอาน. (2554). ปฏิรูปสภามหาวิทยาลัย. กรุงเทพฯ : สถาบันคลังสมองของชาติ.
- วิจารณ์ พานิช. (2551). สภามหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ. สถาบันคลังสมองของชาติ. กรุงเทพฯ : วิสด้าอินเตอร์ พรินท์.

วิจารณ์ พานิช. (2551). กลไกกำกับดูแลสถาบันอุดมศึกษา. สถาบันคลังสมองของชาติ. กรุงเทพฯ : จริยสุนิทวงศ์การพิมพ์.

วิชญ์ เครื่องาม. (2561). มิติทางกฎหมายเกี่ยวกับการทำงานในรูปคณะกรรมการ. (เอกสารอัดสำเนา).

สมหวัง พิธิยานุวัฒน์. (2538). สภามหาวิทยาลัยไทยของรัฐ : การรื้อปรับระบบ. บรรยายในวันที่ประชุมราชบัณฑิตและภาคีสมาชิก สำนักธรรมศาสตร์และการเมือง ราชบัณฑิตยสถาน วันพุธที่ 3 พฤษภาคม พ.ศ. 2538 เผยแพร่ในจุลสาร คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ และคณะ. (2562). รายงานฉบับสมบูรณ์ โครงการการศึกษาปฏินุญาการปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทย เสนอ สถาบันคลังสมองของชาติ (เอกสารอัดสำเนา).

สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ และแทน พิธิยานุวัฒน์. (2556). การประเมินสภามหาวิทยาลัย. สถาบันคลังสมองของชาติ. กรุงเทพฯ : เอ็ม พริน คอร์ปอเรชั่น.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2551). คู่มือการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของสถาบันอุดมศึกษา ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2522. สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.

สำนักงานสภามหาวิทยาลัย. (2561). คู่มือกรรมการสภามหาวิทยาลัยมหิดล. (เอกสารอัดสำเนา).
uoffice@mahidol.ac.th University Council Member Guide-2018pdf.

สำนักงานสภามหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา. (2556). คู่มือกรรมการสภามหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา.
www.nrru.ac.th/council.

www.boardsource.org

<http://gotoknow.org/blog/council/34754>

<http://gotoknow.org/blog/council/35789>

<http://gotoknow.org/blog/council/35812>

<http://gotoknow.org/blog/council/79903>

ภาคผนวก

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร

การศึกษาวิจัยโครงการ “การศึกษาปฏิญาณการปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทย” ในโครงการนี้ปฏิญาณการปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการสภามหาวิทยาลัย หมายถึง ข้อกำหนดจรรยาบรรณของกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทยในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ทั้งนี้ จรรยาบรรณ หมายความว่า ประมวลความประพฤติของกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทย กำหนดขึ้นเพื่อรักษาและส่งเสริมเกียรติยศชื่อเสียง และฐานะของกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทยซึ่งเป็นองค์คณะหรือคณะบุคคลของสภามหาวิทยาลัย

การศึกษาวิจัยโครงการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปฏิญาณการปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทยโดยรวม และในแต่ละประเภท ตลอดจนการจัดทำคู่มือว่าด้วยการปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการสภามหาวิทยาลัยโดยรวมและในแต่ละประเภท

คณะผู้วิจัยได้ดำเนินการโดยกระบวนการวิจัยผสมวิธี 3 ระยะ คือ ระยะที่ 1 เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพโดยการวิจัยเอกสารและการสัมภาษณ์เจาะลึกกรรมการสภามหาวิทยาลัยจำนวน 23 คน เพื่อนำไปสู่การสร้างเครื่องมือวิจัย คือ แบบสอบถามที่ใช้ในการสำรวจ ในระยะที่ 2 ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยประกอบด้วย กรรมการสภามหาวิทยาลัยจำนวน 82 คน เป็นกรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 38 คน ประเภทผู้บริหารจำนวน 23 คน และประเภทคณาจารย์และข้าราชการหรือพนักงานจำนวน 21 คน แบบสอบถามที่ใช้ในการสำรวจเป็นเครื่องมือวิจัยที่มีความคงเส้นคงวาสูงมากโดยมีสัมประสิทธิ์ความคงที่ภายในแบบแอลฟาถึง 0.97 วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปคำนวณค่าสถิติพื้นฐาน และการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียวและแบบสองทาง ในระยะที่ 3 เป็นการสนทนากลุ่มวิทยาพิจารณ์(ร่าง)รายงานการศึกษาวิจัยและคู่มือว่าด้วยการปฏิบัติหน้าที่ตามกรอบจรรยาบรรณของกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทยซึ่งเป็นประมวลความประพฤติของกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทย

ข้อค้นพบ

1. กรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทยทุกประเภททั้งกรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทผู้ทรงคุณวุฒิประเภทผู้บริหาร และประเภทคณาจารย์และข้าราชการหรือพนักงาน ล้วนมีอำนาจหน้าที่และบทบาทเป็น “คณะบุคคล” ของสภามหาวิทยาลัยเหมือนกัน จึงต้องทำหน้าที่และมีบทบาทในทุกด้านเหมือนกันตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติของมหาวิทยาลัยของรัฐแทนเจ้าของมหาวิทยาลัยของรัฐซึ่งก็คือ สังคม และประเทศชาติหรือสาธารณะ

2. หลักการสำคัญที่กรรมการสภามหาวิทยาลัยต้องยึดมั่นมี 8 ประการ คือ

1) ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี และปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรอบคอบระมัดระวัง

- 2) ยืนหยัดในสิ่งที่ถูกต้องและเป็นไปตามกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับและเงื่อนไขต่างๆ
- 3) ปฏิบัติหน้าที่ด้วยซื่อสัตย์สุจริต มีคุณธรรมจริยธรรม และจรรยาบรรณของกรรมการสภามหาวิทยาลัย
- 4) ปฏิบัติหน้าที่ด้วยสำนึกความรับผิดชอบ โปร่งใส และตรวจสอบได้รวมทั้งกำกับดูแลให้เปิดเผยข้อมูลที่ถูกต้องและเชื่อถือได้แก่สาธารณะ
- 5) ปฏิบัติหน้าที่อย่างเป็นธรรม มีความเป็นกลางไม่เลือกปฏิบัติ และไม่มีผลประโยชน์ทับซ้อน
- 6) ปฏิบัติหน้าที่โดยยึดหลักความคุ้มค่า มุ่งเน้นคุณภาพ ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของงานเป็นหลัก
- 7) เสียสละ อุทิศตนปฏิบัติหน้าที่เพื่อผลประโยชน์ของมหาวิทยาลัยและสาธารณะ
- 8) ปฏิบัติหน้าที่องค์คณะแบบมีส่วนร่วม มุ่งแสวงหาฉันทามติ และรับฟังข้อมูลรอบด้านจากผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย

3. ผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับหลักการสำคัญที่กรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทยต้องยึดมั่นจำแนกตามประเภทกรรมการสภามหาวิทยาลัยและประเภทของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

1) ผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับหลักการสำคัญที่กรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทยต้องยึดมั่นจำแนกตามประเภทของกรรมการสภามหาวิทยาลัยคือ ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้บริหาร และคณาจารย์ และข้าราชการหรือพนักงาน พบว่ากลุ่มตัวอย่างกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทยต่างประเภทกันมีระดับความเห็นด้วยกับหลักการสำคัญที่กรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทยต้องยึดมั่นโดยเฉลี่ยไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

2) ผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับหลักการสำคัญที่กรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทยต้องยึดมั่นจำแนกตามประเภทของกรรมการสภามหาวิทยาลัย คือ กรรมการสภามหาวิทยาลัยเป็นประเภทผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอกกับกรรมการสภามหาวิทยาลัยจากภายในมหาวิทยาลัยคือ ผู้บริหารและคณาจารย์และข้าราชการหรือพนักงาน และประเภทของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ คือ สถาบันอุดมศึกษาของรัฐเป็นส่วนราชการกับสถาบันอุดมศึกษาของรัฐในกำกับของรัฐ พบว่า 1) กลุ่มตัวอย่างกรรมการสภามหาวิทยาลัยต่างประเภทกันระหว่างกรรมการสภามหาวิทยาลัย (จากภายนอกกับจากภายในมหาวิทยาลัย) มีระดับความเห็นด้วยกับหลักการสำคัญที่กรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทยต้องยึดมั่นโดยเฉลี่ยไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ 2) กลุ่มตัวอย่างกรรมการสภามหาวิทยาลัยที่มาจากสถาบันอุดมศึกษาของรัฐต่างประเภทกันคือ จากสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่เป็นในส่วนราชการกับสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ มีระดับความคิดเห็นด้วยกับหลักการสำคัญที่กรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทยต้องยึดมั่นโดยเฉลี่ยไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ และ 3) ไม่มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างประเภทกรรมการสภามหาวิทยาลัยและประเภทของ

สถาบันอุดมศึกษาของรัฐต่อระดับความเห็นด้วยกับหลักการสำคัญที่กรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทยต้องยึดมั่นในการปฏิบัติหน้าที่และบทบาทของการเป็นองค์คณะของสภามหาวิทยาลัย

3. กลุ่มตัวอย่างกรรมการสภามหาวิทยาลัยโดยรวม และในแต่ละประเภทเห็นด้วยโดยเฉลี่ยในระดับมากที่สุดว่าจรรยาบรรณของกรรมการสภามหาวิทยาลัยแบ่งได้เป็น 4 ด้าน คือ จรรยาบรรณต่อตนเองและผู้อื่น จรรยาบรรณต่อกรรมการสภามหาวิทยาลัยด้วยกันเอง จรรยาบรรณต่อมหาวิทยาลัย และจรรยาบรรณต่อประชาชน สังคม และประเทศชาติ

4. จรรยาบรรณของกรรมการสภามหาวิทยาลัยไทย ประกอบด้วย

4.1 จรรยาบรรณต่อตนเองและผู้อื่น

4.1.1 กล้าตัดสินใจ และกระทำในสิ่งที่ถูกต้อง ชอบธรรม ไม่ฝ่าฝืนกฎหมายและศีลธรรมอันดี

4.1.2 เสียสละ มุ่งมั่น และทุ่มเทในการปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ

4.1.3 ปฏิบัติตนอยู่ในศีลธรรมอันดี รักษาเกียรติภูมิ และมีความประพฤติเหมาะสมกับตำแหน่งกรรมการสภามหาวิทยาลัย

4.1.4 มีความซื่อสัตย์สุจริต มีจิตสำนึกที่ดี รับผิดชอบต่อหน้าที่และไม่ใช้ฐานะและอำนาจหน้าที่ที่กรรมการสภามหาวิทยาลัยแสวงหาประโยชน์โดยมิชอบ รวมทั้งไม่รับทรัพย์สินหรือประโยชน์ตอบแทนอื่นโดยไม่มีเหตุผลอันสมควร

4.1.5 เรียนรู้และพัฒนาตนเอง รับผิดชอบต่อหน้าที่เพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์และเข้าร่วมประชุมอย่างสม่ำเสมอ

4.1.6 ยึดถือประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน และมีจิตสาธารณะ

4.1.7 ดำรงตนเป็นกรรมการสภามหาวิทยาลัยที่น่าเชื่อถือ เป็นแบบอย่างที่ดี และเป็นที่ยอมรับของบุคคลและสังคมภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย

4.1.8 กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิจะไม่รับเงินอื่นใดจากหน่วยงานของมหาวิทยาลัยนอกเหนือจากที่เป็นไปตามระเบียบที่กำหนดโดยสภามหาวิทยาลัย

4.1.9 เคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ และสิทธิมนุษยชน

4.1.10 เคารพและไม่ละเมิดทรัพย์สินทางปัญญาหรือผลงานของผู้อื่น

4.2 จรรยาบรรณต่อกรรมการสภามหาวิทยาลัยด้วยตนเอง

- 4.2.1 มีความเอื้อเฟื้อ มีน้ำใจ และมนุษยสัมพันธ์
- 4.2.2 ให้เกียรติและเคารพในศักดิ์ศรีของผู้อื่น
- 4.2.3 ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น
- 4.2.4 ยินดีปฏิบัติหน้าที่ในลักษณะขององค์คณะ และปฏิบัติตามมติที่ประชุม
- 4.2.5 ไม่นำความเห็น หรือมติที่ประชุมโดยเฉพาะการประชุมวาระลับไปเผยแพร่ เว้นแต่ได้รับมอบหมายจากที่ประชุม

4.3 จรรยาบรรณต่อมหาวิทยาลัย

- 4.3.1 เข้าใจและยึดมั่นในอุดมการณ์ ค่านิยม และวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย
- 4.3.2 กำหนดและกำกับนโยบาย ตลอดจนพิทักษ์ธรรมาภิบาลเพื่อประโยชน์สูงสุดแก่นักศึกษา มหาวิทยาลัย และสาธารณะ
- 4.3.3 กำกับดูแลให้มหาวิทยาลัยบริหารอย่างมีอาชีพตามหลักธรรมาภิบาล และหลักธรรมาภิบาล รวมทั้งดำเนินการเรื่องต่างๆ อย่างเป็นธรรมและถูกระเบียบ
- 4.3.4 ริเริ่มการนำประสบการณ์มาพัฒนาสภามหาวิทยาลัยให้ก้าวหน้าทันสมัย สัมกับเป็นองค์กรสูงสุดของมหาวิทยาลัย
- 4.3.5 รักษาชื่อเสียง เกียรติภูมิ และประโยชน์อันชอบธรรมของมหาวิทยาลัย
- 4.3.6 ละเว้นหรือหลีกเลี่ยงการอาศัยอำนาจหน้าที่แสวงหาประโยชน์โดยมิชอบแก่ตนเอง พวกพ้องหรือผู้อื่น หรือยินยอมให้ผู้อื่นใช้อำนาจหน้าที่ไปแสวงหาประโยชน์ไม่ว่าทางตรงหรือทางอ้อม
- 4.3.7 ไม่ดำเนินการในลักษณะที่เป็นตัวแทนของบุคคลกลุ่มบุคคลเพื่อเรียกร้องหรือต่อรองผลประโยชน์ที่เหนือกว่าผลประโยชน์ของมหาวิทยาลัยและสาธารณะ
- 4.3.8 ไม่ไปทำหน้าที่หรือดำรงตำแหน่งต่างๆ ในมหาวิทยาลัยที่ได้รับค่าตอบแทน เว้นแต่เป็นงานโดยตำแหน่งหรือตามหน้าที่หรือตามที่ได้รับมอบหมายจากสภามหาวิทยาลัย
- 4.3.9 ไม่ทำการหรือประพฤติตนเป็นปรปักษ์หรือทำให้เกิดความเสียหายแก่มหาวิทยาลัย
- 4.3.10 ไม่มีผลประโยชน์ขัดแย้งหรือผลประโยชน์ทับซ้อนกับมหาวิทยาลัย

4.4 จรรยาบรรณต่อประชาชน สังคม และประเทศชาติ

4.4.1 ยึดมั่นในสถาบันหลักของประเทศอันได้แก่ ชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ และการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

4.4.2 เคารพในความแตกต่างทางเชื้อชาติ ศาสนา ภาษาและวัฒนธรรม

4.4.3 ยึดมั่นในบทบาทของมหาวิทยาลัยที่แสดงถึงความรับผิดชอบ สนองตอบต่อประชาชน สังคม ชุมชนและประเทศชาติ เป็นผู้ชี้แนะทางวิชาการและทางปัญญา รวมทั้งเตือนสติสังคมในทางที่ถูกต้องและชอบธรรม

4.4.4 มีส่วนร่วมหรือสนับสนุนกิจกรรมที่แสดงถึงความรับผิดชอบต่อมหาวิทยาลัย เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อสังคมส่วนรวม มหาวิทยาลัย และการอุดมศึกษาของประเทศ

5. ผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับจรรยาบรรณของกรรมการสภามหาวิทยาลัยที่แยกตามประเภทของกรรมการสภามหาวิทยาลัย

5.1 กลุ่มตัวอย่างกรรมการสภามหาวิทยาลัยต่างประเภทกันมีระดับความเห็นด้วยกับจรรยาบรรณของกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทยในแต่ละด้านโดยเฉลี่ยไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

5.2 กลุ่มตัวอย่างกรรมการสภามหาวิทยาลัยจากภายนอกและจากภายในมหาวิทยาลัยมีระดับความเห็นด้วยกับจรรยาบรรณของกรรมการสภามหาวิทยาลัยในแต่ละด้านโดยเฉลี่ยไม่แตกต่างกัน

5.3 กลุ่มตัวอย่างกรรมการสภามหาวิทยาลัยจากสถาบันอุดมศึกษาของรัฐต่างประเภทกันมีระดับความเห็นด้วยกับจรรยาบรรณของกรรมการสภามหาวิทยาลัยในแต่ละด้านโดยเฉลี่ยไม่แตกต่างกัน

5.4 ไม่มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างประเภทของกรรมการสภามหาวิทยาลัยและประเภทของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่มีต่อระดับความเห็นด้วยกับจรรยาบรรณของกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทยในแต่ละด้าน

ข้อเสนอแนะ

1. สถาบันคลังสมองของชาติพึงนำผลวิจัย โดยเฉพาะข้อกำหนดจรรยาบรรณของกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทยไปเผยแพร่อย่างกว้างขวาง ทั้งการปฐมนิเทศกรรมการสภามหาวิทยาลัยใหม่ การอบรม สัมมนา แลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อพัฒนากรรมการสภามหาวิทยาลัยของรัฐมีอาชีพ

2. สภามหาวิทยาลัยของรัฐโดยสำนักงานสภามหาวิทยาลัยควรนำคู่มือว่าด้วยการปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทยไปประกอบการพิจารณาปรับปรุงหรือจัดทำคู่มือกรรมการสภามหาวิทยาลัย... พ.ศ.

3. สถาบันอุดมศึกษาของรัฐสามารถนำข้อค้นพบเกี่ยวกับจรรยาบรรณของกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทยไปประยุกต์ใช้กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการให้ได้มาซึ่งกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทยที่มีคุณสมบัติและคุณลักษณะที่พึงประสงค์และสมรรถนะความสามารถที่เหมาะสมในการปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทย

4. สภามหาวิทยาลัยของรัฐสามารถนำข้อค้นพบเกี่ยวกับจรรยาบรรณของกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทยและคู่มือว่าด้วยการปฏิบัติหน้าที่ตามกรอบจรรยาบรรณของกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทยไปกำหนดแนวทางในการส่งเสริมพัฒนาสมรรถนะของกรรมการสภามหาวิทยาลัย รวมทั้งการกำกับบทบาทและพฤติกรรมของกรรมการสภามหาวิทยาลัยในการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบต่อสถาบันอุดมศึกษาของรัฐและเพื่อประโยชน์สูงสุดแก่สาธารณะ สังคม และประเทศเป็นสำคัญ

5. สภามหาวิทยาลัยของรัฐพึงใช้ข้อค้นพบจากการวิจัยเรื่องนี้ประกอบเป็นเกณฑ์ในการประเมินกรรมการสภามหาวิทยาลัยของรัฐและประเมินประสิทธิผลและประสิทธิภาพของสภามหาวิทยาลัยในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

6. สภามหาวิทยาลัยของรัฐพึงใช้ข้อค้นพบจากการวิจัยเรื่องนี้เป็นแนวทางในการออกหรือปรับปรุงประกาศหรือข้อบังคับว่าด้วยจรรยาบรรณของกรรมการสภามหาวิทยาลัย กรรมการ หรืออนุกรรมการที่สภามหาวิทยาลัยแต่งตั้ง พ.ศ. และจรรยาบรรณของสภาสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ พ.ศ.

7. มหาวิทยาลัยพึงดำเนินการจัดทำหรือปรับปรุงประมวลจริยธรรมสำหรับผู้บริหาร คณาจารย์ และบุคลากร และผู้เรียนของมหาวิทยาลัยตามพระราชบัญญัติมาตรฐานทางจริยธรรม พ.ศ. 2562 โดยพิจารณาประกอบกับข้อค้นพบเกี่ยวกับจรรยาบรรณของกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทย

8. สภาสถาบันอุดมศึกษาพึงนำข้อค้นพบเกี่ยวกับจรรยาบรรณของกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทยประกอบกับข้อกำหนดการกำกับดูแลการอุดมศึกษาของประเทศอังกฤษ (2014 ปรับปรุง 2018) และข้อกำหนดการกำกับดูแลที่เป็นเลิศของประเทศออสเตรเลีย (2011) ดำเนินการตามมาตรา 20 ของพระราชบัญญัติการอุดมศึกษา พ.ศ. 2562 ที่กำหนดให้สภาสถาบันอุดมศึกษาจัดให้มีประมวลจริยธรรมของนายกสภามหาวิทยาลัย กรรมการสภามหาวิทยาลัย ผู้บริหาร และบุคลากร ของสถาบันอุดมศึกษาและผู้เรียน โดยมีกลไกในการส่งเสริม ตรวจสอบ และบังคับใช้ที่มีประสิทธิภาพ

9. สถาบันคลังสมองของชาติน่าจะสนับสนุนให้มีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับสภามหาวิทยาลัยซึ่งเป็นองค์กรสูงสุดและสำคัญที่สุดของสถาบันอุดมศึกษาทั้งของรัฐและเอกชน เช่น การวิเคราะห์องค์ประกอบของจรรยาบรรณของกรรมการสภามหาวิทยาลัย สภามหาวิทยาลัยที่มีประสิทธิผล มีธรรมาภิบาล และเป็นแบบอย่างที่ดี วิธีที่ปฏิบัติที่เป็นเลิศของสภามหาวิทยาลัยของรัฐ ปัจจัยที่ส่งผลต่อสัมฤทธิ์ผลของสภามหาวิทยาลัย บทบาทและสัมฤทธิ์ผลของสภามหาวิทยาลัยของไทย

นิยามศัพท์เฉพาะ

กลยุทธ์ หมายความว่า แนวทางที่องค์การนำไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ภายใต้ข้อจำกัดขององค์การและสภาพแวดล้อมภายนอก

การกำกับดูแลให้เป็นไปเพื่อประโยชน์ที่ดีที่สุดแก่สาธารณะ (Fiduciary Duty) หมายความว่า การปฏิบัติหน้าที่ด้วยความระมัดระวังรอบคอบ (Duty of Care) ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต (Duty of Loyalty) ปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นไปตามกฎระเบียบ (Duty of Obedience) และปฏิบัติหน้าที่เปิดเผยข้อมูลแก่สาธารณะ (Duty of Disclosure)

การประเมินผลลัพธ์ หมายความว่า การตัดสินคุณค่าของผลต่อเนื่องที่เกิดขึ้นจากผลผลิต (output) ของโครงการหรือการดำเนินงาน ผลที่ต่อเนื่องอาจเป็นผลลัพธ์ที่ตั้งใจให้เกิดขึ้นหรือไม่ตั้งใจให้เกิดขึ้นก็ได้และเป็นผลต่อเนื่องที่เป็นผลบวกหรือผลลบก็ได้

ความโปร่งใส (Transparency) หมายความว่า การดำเนินงานของมหาวิทยาลัย/สถาบันมีความถูกต้องตามกฎหมาย มีการเปิดเผยข้อมูลที่ถูกต้องครบถ้วน ทันเวลา มีระบบการตรวจสอบบัญชีที่เชื่อถือได้

ความรับผิดชอบของสภามหาวิทยาลัย/สถาบันของรัฐ หมายความว่า ต้องรับผิดชอบต่อเจ้าของซึ่งในกรณีนี้คือ ประชาชน สังคมและประเทศชาติซึ่งก็คือ สาธารณะนั่นเอง ต้องรับผิดชอบต่อกฎหมาย ต้องรับผิดชอบต่อสังคม และต้องรับผิดชอบต่อจรรยาบรรณ

ความรับผิดชอบต่อตรวจสอบได้ (Accountability) หมายความว่า การปฏิบัติงานด้วยความตระหนักในตำแหน่งหน้าที่และต้องทำให้ดีที่สุดโดยที่ทั้งความรับผิดชอบและความรับผิดชอบ

ความเสี่ยง (Risk) หมายความว่า เหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งอาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อความสามารถในการบรรลุเป้าหมายขององค์การ

ความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล (Good governance risks) หมายความว่า เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจากการไม่สามารถปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาลและมีผลต่อการดำเนินงานของทั้งองค์การและองค์การ

จรรยาบรรณ หมายความว่า ประมวลความประพฤติที่ผู้ประกอบอาชีพการงานแต่ละอย่างกำหนดขึ้นเพื่อรักษาและส่งเสริมเกียรติคุณชื่อเสียงและฐานะของสมาชิก อาจเขียนเป็นลายลักษณ์อักษรหรือไม่ก็ได้

จรรยาบรรณของกรรมการสภามหาวิทยาลัย/สถาบัน หมายความว่า ประมวลความประพฤติที่กรรมการสภามหาวิทยาลัย/สถาบันกำหนดขึ้นเป็นกรอบการปฏิบัติตนและปฏิบัติหน้าที่เพื่อรักษาและส่งเสริมเกียรติคุณชื่อเสียง และฐานะของกรรมการสภามหาวิทยาลัย/สถาบันให้เป็นที่เลื่อมใสศรัทธา และได้รับการยกย่องของ

ประชาคมมหาวิทยาลัย/สถาบันและบุคคลโดยทั่วไป รวมทั้งเป็นแบบอย่างที่ดีของบุคลากรภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย/สถาบัน

ธรรมาภิบาล (Good Governance) หมายความว่า จรรยาบรรณระดับองค์กรหรือองค์การ เป็นแนวทางในการดำเนินงานในการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี การบริหารจัดการที่ดีหรือธรรมาภิบาล ประกอบด้วยอย่างน้อย 6 ประการ คือ 1) หลักคุณธรรมจริยธรรมเป็นการปฏิบัติตามศีลธรรมจริยธรรม ธรรมปฏิบัติและกฎหมายรวมทั้งมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์ 2) หลักนิติธรรมเป็นการปฏิบัติที่ชอบด้วยกฎหมายระเบียบและมติ 3) หลักโปร่งใสในด้านโครงสร้าง ด้านการให้คุณให้โทษ ด้านการเปิดเผยข้อมูลต่อสาธารณะ ด้านงบประมาณ และด้านการดำเนินงานอื่นๆ 4) หลักการมีส่วนร่วมเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมได้ส่วนเสียได้ร่วมวางแผน ร่วมดำเนินการ ร่วมตัดสินใจ ร่วมประเมินผล และร่วมรับผลประโยชน์ 5) หลักสำนึกความรับผิดชอบ ความพร้อมที่จะรับผิดชอบต่อสังคม การยอมรับผล การกระทำของตนเอง ความพร้อมที่ถูกตรวจสอบ และ 6) หลักความคุ้มค่าเป็นการบริหารจัดการและเกิดประสิทธิผลอย่างมีประสิทธิภาพเป็นการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวมทำให้เกิดความสามารถในการแข่งขันได้

ประสิทธิผล (Effectiveness) หมายความว่า การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนที่กำหนดไว้รวมถึงสามารถเทียบเคียงกับหน่วยงานที่มีภารกิจคล้ายคลึงกันได้

ประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายความว่า การดำเนินงานตามแนวทางการกำกับที่ดีทำให้หน่วยงานสามารถใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด ในการปฏิบัติหน้าที่ต่อภารกิจเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

สภาสถาบันอุดมศึกษา หมายความว่า คณะบุคคลที่ทำหน้าที่กำกับดูแลในฐานะองค์กรสูงสุด ภายในโครงสร้างของสถาบันอุดมศึกษาประกอบด้วย บุคคลต่างๆ ตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการจัดตั้งสถาบันอุดมศึกษา โดยทั่วไปสภาสถาบันอุดมศึกษาของรัฐในประเทศไทยนิยมในรูปแบบสภาไตรภาคี คือ ประกอบด้วยกรรมการสภาสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ 3 ประเภท คือ ประเภทผู้ทรงคุณวุฒิ ประเภทผู้บริหาร และประเภทคณาจารย์และข้าราชการหรือพนักงาน

หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Corporate governance) หมายความว่า องค์การมีการบริหารจัดการที่เป็นธรรมและมีความโปร่งใสตรวจสอบได้

หลักการตอบสนอง (Responsiveness) หมายความว่า การให้บริการได้ตามระยะเวลาที่กำหนด สร้างความเชื่อมั่นไว้วางใจ และตอบสนองความต้องการตามความคาดหวังของผู้รับบริการ

หลักความเสมอภาค (Equity) หมายความว่า การได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมโดยไม่มีการแบ่งแยกใดๆ

หลักนิติธรรม (Rule of Law) หมายความว่า การใช้อำนาจของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับในการบริหาร
จัดการด้วยความเป็นธรรมอย่างเสมอภาค

คณะผู้วิจัย

- | | |
|---|--------------------|
| 1. ศาสตราจารย์กิตติคุณ ดร. สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ | หัวหน้านักวิจัย |
| 2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. จิราทัศน์ รัตนมณีฉัตร | รองหัวหน้านักวิจัย |
| 3. อาจารย์แทน พิธิยานุวัฒน์ | นักวิจัย |
| 4. อาจารย์ ดร. นิติบดี สุขเจริญ | นักวิจัย |
| 5. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ศักดิ์ชาย เพชรช่วย | นักวิจัย |
| 6. อาจารย์ ดร. สานนท์ ด้านภักดี | นักวิจัย |