

ฉบับแก้ไข

รายงานฉบับสมบูรณ์  
การศึกษาปฏิกิริยาการปฏิบัติหน้าที่  
ของกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทย

เสนอต่อสถาบันคลังสมองของชาติ  
พฤษภาคม 2562

## 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 และคณาจารย์และข้าราชการหรือพนักงาน 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 สอนงตอบต่อประชาชน 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 รวมทั้งการกำกับบทบาทและพฤติกรรมของกรรมการสภามหาวิทยาลัยในการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบต่อนักเรียนสถาบันอุดมศึกษาของรัฐและเพื่อประโยชน์สูงสุดแก่สาธารณะ 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 ของสถาบันอุดมศึกษาและผู้เรียนโดยมีกลไกในการส่งเสริม ตรวจสอบ และบังคับใช้ที่มีประสิทธิภาพ

9. สถาบันคลังสมองของชาติน่าจะสนับสนุนให้มีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับสภามหาวิทยาลัยซึ่งเป็นองค์กรสูงสุดและสำคัญที่สุดของสถาบันอุดมศึกษาทั้งของรัฐและเอกชน เช่น การวิเคราะห์องค์ประกอบของจรรยาบรรณของกรรมการสภามหาวิทยาลัย สภามหาวิทยาลัยที่มีประสิทธิผล มีธรรมาภิบาล และเป็นแบบอย่างที่ดี วิธีที่ปฏิบัติที่เป็นเลิศของสภามหาวิทยาลัยของรัฐ ปัจจัยที่ส่งผลต่อสัมฤทธิ์ผลของสภามหาวิทยาลัย บทบาทและสัมฤทธิ์ผลของสภามหาวิทยาลัยของไทย

## กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาวิจัยในเรื่องนี้ได้รับความร่วมมือในการให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ผ่านหลากหลายช่องทางได้แก่ การปริทรรศน์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง การสัมภาษณ์เจาะลึก การตอบแบบสอบถาม และการวิพากษ์วิจารณ์ โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นกรรมการสภามหาวิทยาลัย ทั้งนายกสภามหาวิทยาลัย อุปนายกสภามหาวิทยาลัย กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ อธิการบดี รองอธิการบดี คณบดี ประธานสภาคณาจารย์และข้าราชการหรือพนักงาน และผู้แทนคณาจารย์และข้าราชการ และบุคลากรของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่เป็นส่วนราชการและสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่เป็นสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ คณะผู้วิจัยจึงขอขอบพระคุณในความร่วมมือของทุกท่าน

คณะผู้วิจัยขอขอบคุณเป็นพิเศษแต่ รองศาสตราจารย์ ดร. พีรเดช ทองอำไพ ผู้อำนวยการสถาบันคลังสมองของชาติ และคุณฉันทลักษณ์ อาจหาญ ที่ริเริ่มให้ความคิดเห็นจุดประกายของโครงการนี้ และประสานให้ความร่วมมือและอำนวยความสะดวกต่างๆ อย่างดียิ่งตลอดระยะเวลาการดำเนินการวิจัย และทำให้โครงการศึกษาวิจัยเรื่องนี้ประสบผลสำเร็จ

คณะผู้วิจัยขอขอบคุณเป็นอย่างสูงแต่ ศาสตราจารย์กิตติคุณ ดร. วิจิตร ศรีสอ้าน ที่ตอบแบบสอบถามและให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่ง รวมทั้งคณะผู้ทรงคุณวุฒิที่ได้ร่วมวิพากษ์วิจารณ์ช่วยเติมเต็มให้การศึกษาวิจัยเรื่องนี้มีความสมบูรณ์และมีคุณค่ายิ่งขึ้น

สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ และคณะผู้วิจัย

พฤษภาคม 2562

## สารบัญ

|                                                                                                                                           | หน้า      |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| บทสรุปสำหรับผู้บริหาร                                                                                                                     | ก         |
| กิตติกรรมประกาศ                                                                                                                           | ข         |
| สารบัญ                                                                                                                                    | ซ         |
| สารบัญภาพและตาราง                                                                                                                         | ญ         |
| <b>บทที่ 1 บทนำ</b>                                                                                                                       | <b>1</b>  |
| 1.1 หลักการและเหตุผล                                                                                                                      | 1         |
| 1.2 วัตถุประสงค์                                                                                                                          | 2         |
| 1.3 เป้าหมายของผลผลิต                                                                                                                     | 2         |
| 1.4 ขอบเขตของการวิจัย                                                                                                                     | 3         |
| 1.5 นิยามปฏิบัติการในการวิจัย                                                                                                             | 3         |
| 1.6 ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย                                                                                                          | 4         |
| <b>บทที่ 2 การปริทรรศน์วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง</b>                                                                               | <b>5</b>  |
| 2.1 หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี                                                                                             | 5         |
| 2.2 การกำกับดูแลการศึกษาระดับอุดมศึกษา                                                                                                    | 7         |
| 2.3 โครงสร้างองค์กรที่กำหนดนโยบายของมหาวิทยาลัย                                                                                           | 19        |
| 2.4 อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบของสภามหาวิทยาลัยและกรรมการสภามหาวิทยาลัย                                                                | 21        |
| 2.5 มาตรฐานจรรยาบรรณที่พึงมีในสถาบันอุดมศึกษา                                                                                             | 23        |
| 2.6 จรรยาบรรณและสภาจรรยาบรรณของกรรมการสภามหาวิทยาลัย                                                                                      | 25        |
| 2.7 คู่มือกรรมการสภามหาวิทยาลัย                                                                                                           | 32        |
| 2.8 มาตรฐานทางจริยธรรมของข้าราชการ พ.ศ. 2562                                                                                              | 36        |
| 2.9 บทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบและจริยธรรมของข้าราชการ                                                                                   | 37        |
| 2.10 มาตรฐานจริยธรรมอันเป็นค่านิยมหลัก 9 ประการของผู้อำนวยการและปฏิบัติงาน<br>ทุกคนของ สมศ.                                               | 38        |
| 2.11 ปฏิญญาการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการการอุดมศึกษา (กกอ.) และคณะกรรมการ<br>บริหารสำนักงานรับรองมาตรฐาน และประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) | 38        |
| 2.12 สมมติฐานในการวิจัย                                                                                                                   | 39        |
| <b>บทที่ 3 วิธีดำเนินการศึกษาวิจัย</b>                                                                                                    | <b>41</b> |
| 3.1 แบบวิจัยผสมวิธีพหุระยะ                                                                                                                | 41        |
| 3.2 ขั้นตอนในการวิจัยตามแบบวิจัยผสมวิธีพหุระยะ 3 ระยะ                                                                                     | 42        |

## สารบัญ (ต่อ)

|                                                                                                                                                                                                | หน้า |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| <b>บทที่ 4 ผลการสัมภาษณ์กรรมการสภามหาวิทยาลัย</b>                                                                                                                                              | 46   |
| <b>บทที่ 5 อำนาจหน้าที่และบทบาทของกรรมการสภามหาวิทยาลัย</b>                                                                                                                                    | 67   |
| <b>บทที่ 6 หลักการสำคัญที่กรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทยต้องยึดมั่น</b>                                                                                                                           | 75   |
| 6.1 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทยโดยรวม<br>เกี่ยวกับหลักการสำคัญที่กรรมการสภามหาวิทยาลัยต้องยึดมั่น                                                                   | 75   |
| 6.2 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทยจำแนกตามประเภท<br>ของกรรมการสภามหาวิทยาลัยเกี่ยวกับหลักการสำคัญที่กรรมการสภามหาวิทยาลัยต้องยึด<br>มั่นในการปฏิบัติตามหน้าที่และบทบาท | 77   |
| 6.3 ผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับหลักการสำคัญที่กรรมการสภา<br>มหาวิทยาลัยของไทย ต้องยึดมั่นจำแนกตามประเภทกรรมการสภามหาวิทยาลัย และ<br>ประเภทของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ               | 83   |
| <b>บทที่ 7 จรรยาบรรณของกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทย</b>                                                                                                                                         | 88   |
| 7.1 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทยเกี่ยวกับจรรยาบรรณ<br>ที่กรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทยพึงปฏิบัติ                                                                       | 88   |
| 7.2 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างกรรมการสภามหาวิทยาลัยเกี่ยวกับจรรยาบรรณเฉพาะ<br>ประเภทกรรมการสภามหาวิทยาลัย                                                                                     | 106  |
| 7.3 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับการนำจรรยาบรรณโดยรวมและจรรยาบรรณ<br>โดยเฉพาะของกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทยสู่การปฏิบัติ                                                                | 136  |
| <b>บทที่ 8 บทสรุป</b>                                                                                                                                                                          | 147  |
| 8.1 ข้อค้นพบ                                                                                                                                                                                   | 147  |
| 8.2 อภิปรายผลการศึกษาวิจัย                                                                                                                                                                     | 153  |
| 8.3 ข้อเสนอแนะ                                                                                                                                                                                 | 162  |
| <b>บรรณานุกรม</b>                                                                                                                                                                              | 164  |
| <b>คณะผู้วิจัย</b>                                                                                                                                                                             | 167  |

## สารบัญภาพและตาราง

|              | หน้า |
|--------------|------|
| ภาพที่ 3.1   | 42   |
| ตารางที่ 3.1 | 44   |
| ตารางที่ 4.1 | 47   |
| ตารางที่ 4.2 | 49   |
| ตารางที่ 4.3 | 54   |
| ตารางที่ 4.4 | 57   |
| ตารางที่ 4.5 | 59   |
| ตารางที่ 4.6 | 61   |
| ตารางที่ 6.1 | 76   |
| ตารางที่ 6.2 | 78   |
| ตารางที่ 6.3 | 80   |
| ตารางที่ 6.4 | 82   |
| ตารางที่ 6.5 | 84   |
| ตารางที่ 6.6 | 84   |

## สารบัญตารางและภาพ (ต่อ)

|              |                                                                                                                                                                                                                                   | หน้า |
|--------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| ตารางที่ 6.7 | ค่าสถิติแสดงระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับหลักการสำคัญที่กรรมการสภามหาวิทยาลัยต้องยึดมั่นของกลุ่มตัวอย่างกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทย จำแนกตามประเภทของกรรมการสภามหาวิทยาลัยและประเภทของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ                           | 85   |
| ตารางที่ 6.8 | ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนสองทางระหว่างประเภทกรรมการสภาและประเภทของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐคือ ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับหลักการสำคัญที่กรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทยต้องยึดมั่น                                                         | 86   |
| ตารางที่ 7.1 | ค่าสถิติแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับจรรยาบรรณของกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทยในทัศนะของกลุ่มตัวอย่างกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทยโดยรวม (n=82)                                                                                            | 89   |
| ตารางที่ 7.2 | ค่าสถิติแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับจรรยาบรรณของสภามหาวิทยาลัยของไทยในทัศนะของกลุ่มตัวอย่างกรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทผู้ทรงคุณวุฒิ (n=38)                                                                                            | 92   |
| ตารางที่ 7.3 | ค่าสถิติแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับจรรยาบรรณของกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทยในทัศนะของกลุ่มตัวอย่างกรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทผู้บริหาร (n=23)                                                                                         | 96   |
| ตารางที่ 7.4 | ค่าสถิติแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับจรรยาบรรณของกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทยในทัศนะของกลุ่มตัวอย่างกรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทคณาจารย์และข้าราชการหรือพนักงาน (n=21)                                                                   | 100  |
| ตารางที่ 7.5 | ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับจรรยาบรรณของกรรมการสภามหาวิทยาลัย จำแนกตามประเภทของกรรมการสภามหาวิทยาลัย (ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้บริหาร และคณาจารย์และข้าราชการหรือพนักงาน)                                     | 104  |
| ตารางที่ 7.6 | ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนสองทางเปรียบเทียบผลของประเภทกรรมการสภามหาวิทยาลัย (จากภายนอกกับจากภายใน) และประเภทสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ (ส่วนราชการกับในกำกับของรัฐ) ต่อระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับจรรยาบรรณของกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทย | 105  |
| ตารางที่ 7.7 | ค่าสถิติแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับจรรยาบรรณเฉพาะสำหรับกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทยประเภทผู้ทรงคุณวุฒิในทัศนะของกลุ่มตัวอย่างกรรมการสภามหาวิทยาลัยโดยรวม (n=82)                                                                       | 107  |
| ตารางที่ 7.8 | ค่าสถิติแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับจรรยาบรรณเฉพาะสำหรับกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทยประเภทผู้ทรงคุณวุฒิในทัศนะของกลุ่มตัวอย่างกรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทผู้ทรงคุณวุฒิ (n=38)                                                          | 109  |
| ตารางที่ 7.9 | ค่าสถิติแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับจรรยาบรรณเฉพาะสำหรับกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทย ประเภทผู้ทรงคุณวุฒิในทัศนะของกลุ่มตัวอย่างกรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทผู้บริหาร (n=23)                                                             | 111  |

## สารบัญตารางและภาพ (ต่อ)

[illegible]

## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1.1 หลักการและเหตุผล

ผลการวิจัยแสดงว่าการศึกษาส่งผลต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและการพัฒนาประเทศ โดยเฉพาะ การศึกษาระดับอุดมศึกษาที่มีอัตราผลตอบแทนทางการศึกษาสูงสุดเป็น 23.10 ในขณะที่อัตราผลตอบแทน ทางการศึกษาของผู้สำเร็จการศึกษาประถมศึกษา มัธยมศึกษาตอนต้น และมัธยมศึกษาตอนปลายสายสามัญ เป็น 3.50, 13.40 และ 10.60 ตามลำดับ (Kingdon, G. and others : 2008) อีกทั้งผลวิจัยยืนยันว่า การศึกษาและการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจมีความสัมพันธ์กันในทางบวก ทั้งด้านปริมาณการศึกษาที่ได้รับ และคุณภาพการศึกษา กล่าวคือ คุณภาพการศึกษามีผลกระทบต่อพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศมากกว่า ปริมาณการศึกษาที่ได้รับ (Sala I Martin, X and others : 2007) ดังนั้น ประเทศต่างๆ ทั่วโลก รวมทั้ง ประเทศไทยจึงมีการลงทุนจัดการศึกษาโดยเฉพาะระดับอุดมศึกษาให้มีคุณภาพเพื่อพัฒนาเศรษฐกิจและ พัฒนาประเทศไทย 4.0

ในการปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ได้ดำเนินการตามนโยบาย การมีเอกภาพเชิงนโยบายแต่มีความหลากหลายในการปฏิบัติ โดยการกระจายอำนาจการบริหารจัดการสู่ สภามหาวิทยาลัย โดยให้มหาวิทยาลัยของรัฐแต่ละแห่งมีฐานะเป็นนิติบุคคลโดยมีสภามหาวิทยาลัยเป็นองค์กร สูงสุดที่กำหนดและกำกับนโยบายดูแลการบริหารจัดการให้เกิดการปฏิบัติตามนโยบายและเกิดประสิทธิผล ทั้งนี้ ทำหน้าที่เป็นสภาผู้กำกับเพื่อพิทักษ์ธรรมาภิบาลเพื่อให้เกิดการบริหารและการจัดการที่ดีตามระบบ คุณธรรม โปร่งใส และตรวจสอบได้ (วิจิตร ศรีสอาน : 2554)

สภามหาวิทยาลัยของไทยแบ่งตามองค์ประกอบของกรรมการสภามหาวิทยาลัย แบ่งได้เป็นสาม ประเภท คือ 1) แบบไตรภาคี ประกอบด้วย ผู้บริหาร คณาจารย์ และผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก 2) แบบผู้บริหาร ซึ่งประกอบด้วยผู้บริหารของมหาวิทยาลัยเป็นส่วนใหญ่ และ 3) แบบสภาผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก (Lay Board) เป็นสภาที่มีผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอกเป็นส่วนใหญ่ บุคลากรภายในมีเพียงอธิการบดีและผู้แทนคณาจารย์ เท่านั้น

แม้สภามหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทยจะมีบทบาทอำนาจหน้าที่มากมาย แต่ในทางปฏิบัติการไร้ ประสิทธิภาพ ขาดธรรมาภิบาล ทำงานในลักษณะงานประจำมากกว่างานนโยบาย กรรมการส่วนหนึ่งขาด ความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ มหาวิทยาลัยมีบทบาทในการสรรหานายกสภาและกรรมการ สภามหาวิทยาลัย ผู้ทรงคุณวุฒิจึงมีลักษณะผลประโยชน์เกื้อกูลกัน มีคอร์รัปชัน มีปัญหาการเมืองใน สภามหาวิทยาลัย มีการฟ้องร้องคดีอยู่ในศาลเป็นจำนวนมาก สภามหาวิทยาลัยไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ตั้ง ชาวที่รัฐบาลใช้กฎหมายพิเศษมาตรา 44 ในการปลดผู้บริหารและสภามหาวิทยาลัยเพื่อแก้ไขปัญหาให้

ลูกตามต่อไป โดยแต่งตั้งผู้ทรงคุณวุฒิเข้าปฏิบัติหน้าที่แทนสภามหาวิทยาลัยเป็นแบบสภาผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกนั่นเอง

คุณสมบัติและคุณภาพโดยเฉพาะพฤติกรรมของกรรมการสภามหาวิทยาลัยเป็นเหตุปัจจัยสำคัญที่ทำให้สภามหาวิทยาลัยมีคุณภาพและได้มาตรฐาน สมบูรณ์วุฒิ สัตยารักษ์วิทย์ และคณะ (2561) ได้เสนอให้มีข้อบังคับว่าด้วยจรรยาบรรณของสภามหาวิทยาลัย (code of conduct) เพื่อนำมาใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมินสภามหาวิทยาลัยด้วย และจากการศึกษาของฟูสตี เซาไว (2558) เรื่อง การศึกษาสภาพจริยธรรมของกรรมการสภามหาวิทยาลัยโดยเสนอแนะว่า กรรมการสภามหาวิทยาลัยพึงมีจริยธรรม 3 ส่วน คือได้แก่ จริยธรรมต่อตนเอง จริยธรรมต่อมหาวิทยาลัย และจริยธรรมต่อสังคม ทั้งนี้ผู้วิจัยได้จำแนกจริยธรรมในแต่ละประเภทของกรรมการสภามหาวิทยาลัยซึ่งโดยทั่วไปประกอบด้วย กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอก กรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทผู้แทนคณาจารย์ประจำ กรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทผู้แทนผู้บริหาร

ในการศึกษาเรื่องนี้ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาปฏิญญาว่าด้วยปฏิบัติหน้าที่ซึ่งเป็นข้อกำหนดจรรยาบรรณของกรรมการสภามหาวิทยาลัยของรัฐโดยรวม และกรรมการสภามหาวิทยาลัยของรัฐประเภทต่างๆ เพื่อใช้เป็นกรอบการออกประกาศหรือข้อบังคับให้กรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทต่างๆ ปฏิบัติหน้าที่ตามปฏิญญาอันจะทำให้สภามหาวิทยาลัยของรัฐมีความเข้มแข็งสามารถปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพและธำรงไว้ซึ่งการพิทักษ์ธรรมาภิบาลของมหาวิทยาลัยและบรรลุผลลัพธ์ที่มุ่งหวังของสภามหาวิทยาลัยและสังคมโดยรวม

## 1.2 วัตถุประสงค์

2.1 เพื่อศึกษาปฏิญญาว่าด้วยการปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทย

2.2 เพื่อศึกษาปฏิญญาว่าด้วยการปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทยในแต่ละ

ประเภท

2.3 เพื่อจัดทำคู่มือว่าด้วยการปฏิบัติหน้าที่ตามกรอบจรรยาบรรณของกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทยโดยรวมและในแต่ละประเภท

## 1.3 เป้าหมายของผลผลิต

รายงานการศึกษาวิจัยปฏิญญาการปฏิบัติหน้าที่ซึ่งเป็นข้อกำหนดประมวลจรรยาบรรณของกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทยซึ่งเป็นการบูรณาการจากจรรยาบรรณทั่วไปและจรรยาบรรณเฉพาะสำหรับกรรมการสภามหาวิทยาลัยไว้ในฉบับเดียวกัน และคู่มือว่าด้วยการปฏิบัติหน้าที่ตามกรอบจรรยาบรรณของกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทย ซึ่งสามารถนำไปใช้ในการกำหนดแนวทางการสรรหาให้ได้มาซึ่งกรรมการสภามหาวิทยาลัย การส่งเสริม พัฒนา และการกำกับบทบาทและพฤติกรรมของกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทย

#### 1.4 ขอบเขตของการวิจัย

1.4.1 ประชากรในการวิจัย หมายถึง กรรมการสภามหาวิทยาลัยทุกคนของสถาบันอุดมศึกษาภาครัฐ  
ทั้งหมด จำนวน 82 แห่ง ประกอบด้วย กรรมการสภาของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐจำนวน 23 แห่ง  
กรรมการสภาของสถาบันอุดมศึกษาภาครัฐที่เป็นส่วนราชการจำนวน 12 แห่ง กรรมการสภาของมหาวิทยาลัย  
ราชภัฏจำนวน 38 แห่ง และกรรมการสภาของมหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรญาณจำนวน 9 แห่ง

1.4.2 กรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทย แบ่งเป็น 3 ประเภท คือ ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้บริหาร และคณาจารย์และข้าราชการหรือพนักงาน

1.4.3 สำคัญในการศึกษาวิจัยได้แก่ ปฏิญญาว่าด้วยการปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทย ซึ่งเป็นข้อกำหนดจรรยาบรรณของกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทยและคู่มือว่าด้วยการปฏิบัติหน้าที่ตามกรอบจรรยาบรรณของกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทย

1.4.4 สถานที่ในการวิจัยครั้งนี้ คือ สถาบันอุดมศึกษาภาครัฐที่ได้รับการสุ่มอย่างเป็นระบบจำนวน 18 แห่ง คือ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง มหาวิทยาลัยบูรพา มหาวิทยาลัยสวนดุสิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก

1.4.5 ระยะเวลาในการวิจัย 7 ½ เดือน ระหว่างวันที่ 1 ตุลาคม 2561 ถึงวันที่ 14 พฤษภาคม 2562

### 1.5 นิยามปฏิบัติการในการวิจัย

1.5.1 กรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทย หมายความว่า กรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภท  
ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้บริหาร และคณาจารย์และข้าราชการหรือพนักงานของสถาบันอุดมศึกษาภาครัฐ

1.5.2 ประเภทของกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทย หมายความว่า กรรมการสภามหาวิทยาลัย ผู้ทรงคุณวุฒิที่มาจากภายนอก และกรรมการสภามหาวิทยาลัยซึ่งมาจากภายในมหาวิทยาลัย ซึ่งได้แก่ ผู้บริหาร และคณาจารย์และข้าราชการหรือพนักงานของมหาวิทยาลัย

1.5.3 สถาบันอุดมศึกษาภาครัฐ หมายความว่า สถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ สถาบันอุดมศึกษาที่เป็นส่วนราชการ มหาวิทยาลัยราชภัฏ และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล

1.5.4 ประเพณีของสถาบันอุดมศึกษาภาครัฐ หมายความว่าถึง สถาบันอุดมศึกษาภาครัฐที่เป็นส่วน  
ราชการกับสถาบันอุดมศึกษาภาครัฐในกำกับของรัฐ

1.5.5 ปฏิญญาว่าด้วยการปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทย หมายความว่าถึงข้อกำหนดจรรยาบรรณซึ่งเป็นประมวลความประพฤติของกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทย

1.5.6 จรรยาบรรณของกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทย หมายความว่าถึง ประมวลความประพฤติที่กำหนดขึ้นเพื่อรักษาและส่งเสริมเกียรติคุณ ชื่อเสียง และฐานะของกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทยโดยแบ่งจรรยาบรรณออกเป็น 4 ด้าน คือ จรรยาบรรณต่อตนเอง จรรยาบรรณต่อกรรมการสภามหาวิทยาลัยด้วยกันเอง จรรยาบรรณต่อมหาวิทยาลัยและผู้อื่น และจรรยาบรรณต่อประชาชน สังคม และประเทศชาติ

## 1.6 ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

1.6.1 ข้อค้นพบเกี่ยวกับจรรยาบรรณของกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทยซึ่งเป็นการบูรณาการจรรยาบรรณทั่วไปและจรรยาบรรณเฉพาะของกรรมการสภามหาวิทยาลัย สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการสรรหาให้ได้มาซึ่งกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทยที่มีคุณสมบัติและความรู้ความสามารถตลอดจนมีจรรยาบรรณซึ่งเป็นคุณลักษณะเฉพาะตัวที่เหมาะสมในการปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการสภามหาวิทยาลัย

1.6.2 ข้อค้นพบเกี่ยวกับจรรยาบรรณของกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทยสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการส่งเสริมพัฒนาคุณภาพของกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทย

1.6.3 ข้อค้นพบเกี่ยวกับจรรยาบรรณของกรรมการสภามหาวิทยาลัยและคู่มือกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทยสามารถนำไปใช้ในการกำกับบทบาทและพฤติกรรมของกรรมการสภามหาวิทยาลัยในการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบต่อสถาบันอุดมศึกษาของรัฐเป็นสำคัญ

1.6.4 ข้อค้นพบจากการวิจัยครั้งนี้สามารถใช้เป็นแนวทางในการออกประกาศหรือข้อบังคับว่าด้วยปฏิญญาการปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทย

1.6.5 ข้อค้นพบจากการวิจัยครั้งนี้สามารถนำไปใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมินกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทยและประเมินประสิทธิผลและประสิทธิภาพของสภามหาวิทยาลัยในสถาบันอุดมศึกษาภาครัฐ

## บทที่ 2

### การบริหารศึ่่นววรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในบทนี้แสดงผลการบริหารศึ่่นววรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาปริญญญาว่าด้วยการปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทย สารสำคัญโดยสรุปในบทนี้ประกอบด้วย

2.1 หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี

2.2 การกำกับดูแลการศึกษาระดับอุดมศึกษา

2.3 โครงสร้างองค์กรที่กำหนดนโยบายของมหาวิทยาลัย

2.4 อำนาจ หน้าที่ และความรับผิดชอบของสภามหาวิทยาลัยและกรรมการสภามหาวิทยาลัย

2.5 มาตรฐานจรรยาบรรณที่พึงมีในสถาบันอุดมศึกษา

2.6 จรรยาบรรณและสภาจรรยาบรรณของกรรมการสภามหาวิทยาลัย

2.7 คู่มือกรรมการสภามหาวิทยาลัย

2.8 มาตรฐานทางจริยธรรมของข้าราชการ พ.ศ. 2562

2.9 บทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบ และจริยธรรมของข้าราชการ

2.10 มาตรฐานจริยธรรมของผู้อำนวยการและผู้ปฏิบัติงานสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน)

2.11 ปริญญญาการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการการอุดมศึกษา (กกอ.) และคณะกรรมการบริหารสำนักงานรับรองมาตรฐาน และประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.)

2.12 สมมติฐานในการวิจัย

#### 2.1 หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี

การบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีเป็นแนวทางสำคัญในการจัดระเบียบให้บ้านเมืองและสังคมทั้งภาครัฐ ภาคธุรกิจเอกชน และภาคประชาชนให้สามารถอยู่ร่วมกันอย่างสงบสุข มีความรู้รักสามัคคี และร่วมกันเป็นพลังก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน และเป็นส่วนเสริมความเข้มแข็งหรือสร้างภูมิคุ้มกันแก่ประเทศทำให้สังคมรู้จักถึงความยุติธรรม ความโปร่งใส และความร่วมมือร่วมอันเป็นคุณลักษณะสำคัญของศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์และการปกครองแบบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข สอดคล้องกับความเป็น

ไทย รัฐธรรมนูญ และความเป็นพลวัตในโลกยุคปัจจุบันและอนาคต ในการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีควรให้สังคมไทยอยู่บนพื้นฐานของหลักสำคัญอย่างน้อย 6 ประการ คือ (ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2542)

1) หลักนิติธรรม ได้แก่ การตรากฎหมาย กฎข้อบังคับต่างๆ ให้ทันสมัย และเป็นธรรม เป็นที่ยอมรับของสังคม และสังคมยินยอมพร้อมใจปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ข้อบังคับเหล่านั้นโดยถือว่าเป็นการปกครองตามหลักกฎหมาย

2) หลักคุณธรรม ได้แก่ การยึดมั่นในความถูกต้องดีงามโดยเจ้าหน้าที่ของรัฐปฏิบัติหน้าที่เป็นตัวอย่างแก่สังคมและส่งเสริมสนับสนุนให้ประชาชนพัฒนาตนเองไปพร้อมกัน เพื่อให้คนไทยมีความซื่อสัตย์ จริงใจ ชยัน อดทน มีระเบียบวินัย ประกอบอาชีพสุจริตจนเป็นนิสัยประจำชาติ

3) หลักความโปร่งใส ได้แก่ การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันของคนในชาติ มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารอย่างตรงไปตรงมา ประชาชนเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้สะดวกและมีกระบวนการให้ประชาชนตรวจสอบความถูกต้องชัดเจนได้

4) หลักความมีส่วนร่วม ได้แก่ การเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมรับรู้และเสนอความเห็นในการตัดสินใจปัญหาสำคัญของประเทศโดยการแจ้งความเห็น การไต่สวนสาธารณะ การประชาพิจารณ์ การแสดงประชามติ หรืออื่นๆ

5) หลักความรับผิดชอบ ได้แก่ การตระหนักในสิทธิหน้าที่ ความสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคม การใส่ใจปัญหาสาธารณะของบ้านเมือง และกระตือรือร้นในการแก้ปัญหาและการเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่าง รวมทั้งความกล้าที่จะยอมรับผลจากการกระทำของตน

6) หลักความคุ้มค่า ได้แก่ การบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม โดยธรรมาภิบาลให้คนไทยมีความประหยัดใช้ของอย่างคุ้มค่า สร้างสรรค์สินค้าและบริการที่มีคุณภาพสามารถแข่งขันได้ในเวทีโลก และรักษาพัฒนาทรัพยากรธรรมชาติให้สมบูรณ์ยั่งยืน

วิจิตร ศรีสอาน (2561) ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับหลักการบริหารจัดการที่ดีโดยได้อ้างอิงว่า ธนาการโลกได้กำหนดการบริหารจัดการที่ดีตามหลัก 8 ประการ คือ 1) การมีส่วนร่วม (participatory) 2) นิติธรรม (rule of law) 3) ความโปร่งใส (transparency) 4) ความรับผิดชอบ (responsiveness) 5) ความสอดคล้อง (consensus oriented) 6) ความเสมอภาค (equity and inclusiveness) 7) ประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ (effectiveness and efficiency) และ 8) การมีเหตุผลสามารถอธิบายได้ (accountability)

ประเทศไทยใช้หลักธรรมาภิบาล (good governance) ตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ประกอบด้วยหลัก 6 ประการคือ 1) หลักคุณธรรม 2) หลักนิติธรรม 3) หลักความโปร่งใส 4) หลักการมีส่วนร่วม 5) หลักความรับผิดชอบ และ 6) หลักความคุ้มค่า ซึ่ง

สอดคล้องกับหลักการบริหารจัดการที่ดีของธนาคารโลก โดยที่หลักธรรมาภิบาลของไทยได้เห็นให้ความสำคัญของหลักคุณธรรมขึ้นมาอย่างเด่นชัด

ในด้าน UNESCO ได้ใช้ 3 หลักในการบริหารจัดการที่ดี คือ 1) ความคล่องตัว 2) เสรีภาพทางวิชาการ และ 3) ความรับผิดชอบต่อสังคม

ในกรณีการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐได้นำหลักการ 3 ประการของ UNESCO บูรณาการกับหลักธรรมาภิบาลซึ่งใช้เป็นรากฐานของการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

## 2.2 การกำกับดูแลการศึกษาระดับอุดมศึกษา

### 2.2.1 การกำกับดูแลการศึกษาระดับอุดมศึกษาของไทย

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 เน้นการปฏิรูปสำคัญ 2 เรื่อง คือ การปฏิรูปการเรียนรู้ ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญและการปฏิรูปการบริหารและการจัดการ คือให้ยึดสถานศึกษาและพื้นที่การศึกษา โดยมีการกระจายอำนาจในการจัดการศึกษา มีการกำหนดหน่วยงานที่มีอำนาจหน้าที่กำกับ ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการจัดการศึกษาในทุกระดับ ประกันคุณภาพการศึกษาทั้งภายในและภายนอก เพื่อผู้เรียนและพัฒนาคุณภาพการศึกษาและทดสอบทางการศึกษา โดยการศึกษา วิจัย พัฒนา และให้บริการการประเมินผล และทดสอบทางการศึกษาระดับชาติ

ในการกำกับ ดูแล ติดตาม และประเมินผลการศึกษาตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาของชาติ พ.ศ. 2542 และพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 แบ่งออกเป็น 4 ด้าน คือ 1) ด้านการบริหารจัดการศึกษา 2) ด้านระบบบริหารการศึกษาและการเรียนรู้ 3) ด้านผลสัมฤทธิ์การศึกษา และ 4) ด้านการใช้จ่ายงบประมาณการศึกษา

ในระดับอุดมศึกษา มาตรา 34 วรรค 3 กำหนดให้คณะกรรมการการอุดมศึกษา (กกอ.) มีอำนาจหน้าที่ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา โดยคำนึงถึงความเป็นอิสระและความเป็นเลิศทางวิชาการของสถานศึกษาระดับปริญญาตามกฎหมายว่าด้วย การจัดตั้งสถานศึกษาแต่ละแห่ง และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้ข้อ 1(5) ของกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการ สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 ระบุกำหนดให้ สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) มีอำนาจหน้าที่ดำเนินการเกี่ยวกับการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการจัดการอุดมศึกษา ตามที่คณะกรรมการการอุดมศึกษามอบหมาย รวมทั้งรวบรวมข้อมูลและจัดทำสารสนเทศด้านการอุดมศึกษาเพื่อกำหนดนโยบายและกำกับดูแลการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา (สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ และคณะ : 2557)

### 2.2.2 ข้อกำหนดการกำกับดูแลการอุดมศึกษาของประเทศสหราชอาณาจักร

หลักธรรมาภิบาลเป็นหัวใจของการอุดมศึกษาในประเทศสหราชอาณาจักรและเป็นส่วนสำคัญยิ่งในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ข้อกำหนดการกำกับดูแลนี้พัฒนาผ่านการปรึกษาคณะกรรมการมหาวิทยาลัย (CUC

members) และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของสถาบันอุดมศึกษาเพื่อใช้สนับสนุนสมาชิกคณะกรรมการกำกับดูแลนโยบาย (Governing bodies) ซึ่งผู้เกี่ยวข้องโดยตรงเป็นสมาชิกคณะกรรมการสถาบันอุดมศึกษา (Higher Education Institution หรือ HEI) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อกำหนดค่านิยมและหลักปฏิบัติในสถาบันอุดมศึกษาของสหราชอาณาจักรให้บรรลุพันธกิจอย่างมีประสิทธิภาพซึ่งมีได้ขึ้นอยู่กับการปฏิบัติตามข้อกำหนดแต่เพียงอย่างเดียว หลักธรรมาภิบาลยังจะต้องมีความเคารพซึ่งกันและกัน ความไว้วางใจ และความซื่อสัตย์สุจริตเพื่อคงไว้ซึ่งความสัมพันธ์อันดีระหว่างคณะกรรมการ เลขาธิการ รองอธิการบดี และคณะผู้บริหารอาวุโส หลักเกณฑ์นี้จะต้องใช้ควบคู่กับเครื่องมือการบริหารของสถาบันอุดมศึกษาและข้อกำหนดที่เกี่ยวข้อง รวมถึงข้อกำหนดที่ไม่ซ้ำซ้อนกับหลักเกณฑ์ ทั้งนี้เมื่อถึงวาระในการเปลี่ยนแปลงการบริหาร โดยปกติจะมีการเปลี่ยนแปลงทุก 4 ปีในการประชุมหารือระดับภาคก็จะมีตรวจสอบหลักเกณฑ์อย่างสม่ำเสมอเพื่อให้มั่นใจว่ายังคงถูกต้องตรงตามวัตถุประสงค์

ข้อกำหนดการกำกับดูแลการอุดมศึกษา แบ่งออกเป็น 3 ส่วน (Committee of University Chairs : 2018)

1. คำแถลงขั้นต้นของค่านิยมหลักที่เป็นพื้นฐานในการกำกับดูแล
2. การระบุ 7 องค์ประกอบหลักของข้อกำหนดการกำกับดูแลที่สอดคล้องกับค่านิยมหลัก ซึ่งเป็นแนวทางการนำข้อกำหนดการกำกับดูแลนโยบายการอุดมศึกษาสู่ปฏิบัติ
3. การพิจารณารายละเอียดเพิ่มเติมของแต่ละองค์ประกอบหลัก

การใช้ข้อกำหนดการกำกับดูแลการอุดมศึกษา

หลักการมีความหมายตรงตัวและเป็นไปตามความสมัครใจทำให้หลายองค์กรยึดถือและปฏิบัติภายในหน่วยงานเพื่อแสดงว่าองค์กรนั้นๆ ดำเนินกิจการด้วยความเคารพและคำนึงถึงสาธารณประโยชน์

ความหลากหลายของสถาบันอุดมศึกษาต่างๆ ในสหราชอาณาจักร ทำให้คณะกรรมการกำกับดูแลจำเป็นต้องตัดสินใจถึงวิธีการปฏิบัติที่ดีที่สุดตามแต่ละองค์ประกอบหลักเพื่อให้มีความเป็นสัดส่วนและมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตามสถาบันการศึกษาในสก็อตแลนด์จำเป็นต้องกำกับดูแลตามหลักธรรมาภิบาลของสถาบันสก็อต (Scottish Code of Good Higher Education Governance) เป็นอันดับแรก คณะกรรมการจะต้องพิจารณาวิธีที่ดีที่สุดในการสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการปรับใช้แต่ละองค์ประกอบหลัก โดยใช้หลักเกณฑ์ตาม “การนำไปใช้หรือการอธิบาย” (‘apply or explain’ basis)

การแจ้งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียว่าได้มีการนำหลักการกำกับดูแลมาใช้เป็นหลักประกันสำคัญในการสร้างความมั่นใจให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการจัดการขององค์กรภายในภาคส่วนสถาบันการศึกษา ซึ่งสถาบันการศึกษาเหล่านี้ยืนยันว่าได้ปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ภายใต้กรอบนโยบายตามการเปิดเผยรายงานประจำปีหรืองบการเงิน

หลักเกณฑ์ “การนำไปใช้หรือการอธิบาย” คณะกรรมการของสถาบันการศึกษาจะต้อง

1. สามารถมั่นใจว่าได้ปฏิบัติตามองค์ประกอบหลักทั้งหมด โดยจำเป็นต้องปฏิบัติให้ครบหรือเกินกว่าข้อกำหนดของแต่ละองค์ประกอบ หรือ

2. อธิบายว่าองค์ประกอบหลักทั้งหมดหรือข้อความใดไม่เหมาะสม ในกรณีเช่นนี้ควรระบุเหตุผลที่ชัดเจนและทางเลือกในการจัดการลงในรายงานต่างๆ ของสถาบันการศึกษา

หลักเกณฑ์ควรกำหนดให้มีข้อความว่า “ควรทำ” (should) เพื่อสื่อถึงกิจกรรมที่ถือปฏิบัติเป็นประจำ เพื่อบรรลุคำว่า “ต้องทำ” (must) ในแต่ละองค์ประกอบหลัก กิจกรรมที่ “ควรทำ” (should) จะตามมาด้วยคำว่า “สามารถ” (could) ที่อธิบายถึงการปฏิบัติให้เกิดผลลัพธ์ทางการบริหารเชิงบวก

การกำกับดูแลมีอิสระที่จะบรรลุคำว่า “ต้องทำ” (must) ด้วยความหมายและกลไกที่เหมาะสมกับบริบทของตนเอง และไม่จำเป็นต้องรายงานแตกต่างจากข้อกำหนด ส่งผลให้เกิดความแข็งแกร่งที่มาจากความหลากหลายและความเป็นอิสระของภาคส่วนสถาบันการศึกษา อย่างไรก็ตามคณะกรรมการจะเข้าใจกลไกทางเลือกคืออะไร และเหตุผลใดจึงมีความเหมาะสมมากกว่าตัวอย่างที่ระบุไว้ในข้อกำหนด

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมที่ระบุบนเว็บไซต์ของ CUC เป็นเพียงข้อมูลอ้างอิงเท่านั้น สถาบันการศึกษาที่ใช้ข้อกำหนดการกำกับดูแลไม่ได้ถูกผูกมัดให้มีการรายงานว่าได้ปฏิบัติตามคำแนะนำอย่างไร

ค่านิยมหลักของการกำกับดูแลการอุดมศึกษา

สถาบันอุดมศึกษาคุณภาพสูงที่สร้างความเชื่อมั่นและปกป้องชื่อเสียงของระบบอุดมศึกษาของสหราชอาณาจักรขึ้นอยู่กับค่านิยมร่วมจำนวนมาก ความล้มเหลวในการนำค่านิยมที่ตกลงร่วมกันมายึดถือปฏิบัติส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงของสถาบันอุดมศึกษาในสหราชอาณาจักร

ในการกำหนดค่านิยมหลักในข้อกำหนดนี้ได้ใช้หลักการของโนแลนในการใช้ชีวิตเพื่อประโยชน์สาธารณะ (Noland Principles of Public Life) อันประกอบด้วย ความไม่เห็นแก่ตัว ความซื่อตรง ความเป็นปณัย ความรับผิดชอบ ความเปิดเผย ความซื่อสัตย์สุจริต และความเป็นผู้นำ ซึ่งถือเป็นกรอบจริยธรรมสำหรับพฤติกรรมของผู้กำกับดูแล

นอกจากธรรมชาติของการอุดมศึกษาแล้วข้อกำหนดนี้ยังขึ้นอยู่กับความคาดหวังควบคู่ไปกับตัวชี้วัดเฉพาะโดยมีข้อกำหนดดังต่อไปนี้ที่องค์กรกำกับดูแลจะต้อง

- เป็นอิสระซึ่งเป็นหลักประกันคุณภาพและชื่อเสียงระดับสากล
- มีเสรีภาพทางวิชาการและการวิจัยที่มีคุณภาพสูง ความเป็นวิชาการ และการสอน
- ปกป้องความสนใจของนักศึกษาตามหลักธรรมาภิบาล
- การเผยแพร่ข้อมูลอย่างถูกต้องและโปร่งใสที่สาธารณชนสามารถเข้าถึงได้
- ความรับผิดชอบต่อเงินทุนที่ได้รับโดยตรงจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียนั้นต้องมีความชัดเจนในสัญญา โดยคำนึงถึงความคาดหวังและสิ่งที่ได้รับ

- เป็นตามหลักการที่การอุดมศึกษาควรมีเพื่อให้บุคคลที่สามารถจะได้รับผลประโยชน์ได้
- มีความน่าเชื่อถือและโปร่งใสในการระดมทุนจากสาธารณชน

ในสถาบันอุดมศึกษา ผู้บริหาร องค์กรกำกับดูแลนโยบาย และเลขานุการจะต้องพัฒนาความเข้าใจร่วมกันของความคาดหวังในการใช้แต่ละองค์ประกอบหลักของข้อกำหนด หลักธรรมาภิบาลต้องการมากกว่าการพัฒนากระบวนการ ทั้งนี้เพราะหลักธรรมาภิบาลสร้างขึ้นจากความสัมพันธ์ที่จริงใจ การเจรจาอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมา และความเคารพซึ่งกันและกัน

องค์ประกอบหลัก 7 ประการของการกำกับดูแลการอุดมศึกษา

องค์ประกอบหลัก 7 ประการที่สอดคล้องกับคุณค่าและความเชื่อ มีดังนี้

1. องค์กรกำกับดูแลมีความโปร่งใสชัดเจน และรับผิดชอบร่วมกันในกิจกรรมของสถาบัน ตัดสินใจปัญหาพื้นฐานสำคัญภายใต้ข้อกำหนด
2. องค์กรกำกับดูแลปกป้องชื่อเสียงสถาบันอุดมศึกษาด้วยกฎระเบียบ ข้อบังคับ นโยบาย และขั้นตอนที่ชัดเจน ยึดมั่น และปฏิบัติตามกฎหมายและข้อบังคับที่ถูกต้องอย่างมีจริยธรรม
3. องค์กรกำกับดูแลให้ความมั่นใจเพื่อความยั่งยืนของสถาบันอุดมศึกษาด้วยการทำงานร่วมกับผู้บริหารเพื่อกำหนดพันธกิจและกลยุทธ์ นอกจากนี้จะต้องมั่นใจได้ว่าปฏิบัติตามขั้นตอนที่เหมาะสม เพื่อให้เป็นระบบควบคุมและบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ
4. องค์กรกำกับดูแลให้หลักประกันว่าการบริหารวิชาการมีประสิทธิภาพจากการทำงานร่วมกับสภาคณาจารย์และสภาวิชาการหรือเทียบเท่าตามที่ระบุในข้อกำหนด
5. องค์กรกำกับดูแลนโยบายทำงานร่วมกับผู้บริหารเพื่อให้มั่นใจได้ว่า มีการควบคุมอย่างมีประสิทธิภาพและมีการตรวจสอบประเมินกิจกรรมภายนอกที่มีความสำคัญต่อสถาบัน
6. องค์กรกำกับดูแลจะต้องส่งเสริมความเสมอภาคและความหลากหลายทั่วทั้งสถาบัน รวมถึงความเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของหน่วยงานของตนเอง
7. องค์กรกำกับดูแลจะต้องสร้างความมั่นใจว่าโครงสร้างการกำกับดูแลและกระบวนการมีความเหมาะสมกับวัตถุประสงค์ โดยอ้างอิงกับมาตรฐานของการปฏิบัติที่ดี

ข้อกำหนดการกำกับดูแล

1. องค์กรกำกับดูแลมีความโปร่งใสชัดเจนและรับผิดชอบร่วมกันในกิจกรรมของสถาบัน ตัดสินใจปัญหาพื้นฐานสำคัญภายใต้ข้อกำหนด

1.1 องค์กรกำกับดูแลมีความรับผิดชอบต่อการตัดสินใจทั้งหมดที่อาจส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงหรือนัยสำคัญด้านการเงิน (รวมถึงหุ้นส่วนหรือพันธมิตร) โดยจะต้องมั่นใจว่าการดำเนินการของสถาบันเป็นไปตามกฎหมายและระเบียบข้อบังคับที่กำหนดไว้ รวมถึงเครื่องมือการบริหาร ดังเช่น พระราชบัญญัติ พระราชกฤษฎีกา และบทบัญญัติ

1.2 ระเบียบข้อบังคับและกฎหมายที่กำหนดจะแตกต่างกันไปตามการก่อตั้งของแต่ละสถาบันอุดมศึกษา คณะกรรมการส่วนใหญ่เป็นผู้มีกุศลจิต และต้องปฏิบัติตามกฎหมายว่าด้วยการกำกับดูแลองค์กรการกุศลและกฎหมายกรณีการปฏิบัติตามหน้าที่ บางหน่วยงานก่อตั้งในฐานะบริษัท คณะกรรมการส่วนใหญ่จะเป็นกรรมการบริษัท กฎหมายหลักในกรณีนี้จะเป็นไปตามข้อกำหนดของพระราชบัญญัติองค์กร

1.3 ทั้งสองกรณีนี้ คณะกรรมการกำกับดูแลนโยบายจะต้องปฏิบัติตามหน้าที่ตามมาตรฐานของพฤติกรรมที่เป็นที่ยอมรับเพื่อประโยชน์สูงสุดแก่สาธารณชน รวมถึงยอมรับในความรับผิดชอบส่วนบุคคลและส่วนรวมสำหรับกิจการของสถาบัน องค์กรกำกับดูแลต้องรับผิดชอบต่อเงื่อนไขของเงินทุนสาธารณะตามที่ได้กำหนดไว้ในข้อตกลง

1.4 นักศึกษาและพนักงานขององค์กรกำกับดูแลจะต้องร่วมรับผิดชอบทางกฎหมายและมีการผูกพันเช่นเดียวกันกับพนักงานคนอื่นๆ

2. องค์กรกำกับดูแลมีหน้าที่ปกป้องชื่อเสียงของสถาบันอุดมศึกษาด้วยกฎระเบียบข้อบังคับ นโยบาย และขั้นตอนที่ชัดเจน ยึดมั่น และตามกฎหมายและข้อบังคับที่ถูกต้องอย่างมีจริยธรรม

2.1 องค์กรกำกับดูแลต้องมั่นใจว่ากรรมการมีพฤติกรรมทางจริยธรรมมีมาตรฐานสูงสุดโดยต้องปฏิบัติตามอย่างมีจริยธรรมตลอดเวลาตามมาตรฐานพฤติกรรมเพื่อประโยชน์แห่งสาธารณะและเพื่อประโยชน์ของสถาบัน

2.2 กรรมการต้องปฏิบัติด้วยความเป็นกลางและไม่มีอิทธิพลจากความสัมพันธ์ทางสังคมหรือภาคธุรกิจ กรรมการที่มีส่วนได้ส่วนเสียในด้านครอบครัวหรือส่วนบุคคลจะต้องเปิดเผยผลประโยชน์ที่ได้รับ

2.3 องค์กรกำกับดูแลต้องมั่นใจว่ากระบวนการตัดสินใจเป็นไปโดยอิสระไม่อยู่ภายใต้แรงกดดันของบุคคล องค์กร และกลุ่มผลประโยชน์จากภายนอก เช่น ผู้บริจาค ศิษย์เก่า ผู้อุปถัมภ์ กลุ่มการเมือง

2.4 กรรมการที่มีมุมมองไม่สอดคล้องกับการตัดสินใจขององค์กรกำกับดูแลควรปฏิบัติตามหลักการตัดสินใจร่วมกันโดยยึดมติของที่ประชุมซึ่งคำนึงถึงผลประโยชน์ของสถาบันเป็นหลัก และต้องไม่กระทำการใดที่ตนไม่มีอำนาจ

2.5 กฎหมายกำหนดให้องค์กรกำกับดูแลต้องปฏิบัติตามขั้นตอนเพื่อให้แน่ใจว่าสภาพหรือสมามคนักศึกษาดำเนินงานอย่างยุติธรรม เป็นประชาธิปไตย มีความรับผิดชอบและมั่นคงทางการเงิน ข้อกำหนดนี้เพิ่มเติมกฎหมายองค์กรหรือมูลนิธิสาธารณะที่ถือว่าองค์กรนักศึกษามีอิสระ

3. องค์กรกำกับดูแลให้ความมั่นใจเพื่อความยั่งยืนของสถาบันอุดมศึกษาด้วยการทำงานร่วมกับผู้บริหารในการกำหนดพันธกิจและกลยุทธ์ และดำเนินการตามขั้นตอนที่เหมาะสมเพื่อระบบการควบคุมและการบริหารความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ

3.1 องค์กรกำกับดูแลมีหน้าที่รับผิดชอบในการปฏิบัติพันธกิจ อัตลักษณ์ และชื่อเสียงของสถาบันในระดับยุทธศาสตร์และกรรมการจะต้องได้รับข้อมูลที่เพียงพอเพื่อดำเนินการตามความรับผิดชอบหลัก โดยผู้บริหารสูงสุดของสถาบันให้คำแนะนำด้านกลยุทธ์ในการปฏิบัติภารกิจและการพัฒนาเชิงกลยุทธ์

3.2 แผนกลยุทธ์มีบทบาทสำคัญต่อความสำเร็จของสถาบันต้องแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นและสนับสนุนแผนด้วยการอนุมัติหรือรับรองตามกฎหมายของสถาบัน รวมถึงต้องมั่นใจว่าสถาบันมีกลยุทธ์ทางการเงินที่เหมาะสมและมีความรับผิดชอบในการขออนุมัติงบประมาณประจำปี

3.3 จะต้องมีการประเมินทุกแง่มุมด้านความยั่งยืนของสถาบันอย่างจริงจัง การใช้กลไกที่เหมาะสมซึ่งรวมถึงตัวบ่งชี้ประสิทธิภาพหลัก (KPIs) ที่เกี่ยวข้องและไม่ใช้สำหรับความยั่งยืนทางการเงินของสถาบันเพียงเท่านั้นแต่ยังจะต้องพิจารณาถึงผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมด้วย

3.4 องค์กรกำกับดูแลต้องสามารถอธิบายกระบวนการและประเภทของหลักฐานที่ใช้และจัดให้มีหลักประกันแก่ผู้ให้ทุนเพื่อสร้างความมั่นใจในความยั่งยืน ในกรณีการประเมินดังกล่าวแสดงถึงประเด็นปัญหาสำคัญที่อาจส่งผลกระทบต่อความยั่งยืนในอนาคต ซึ่งองค์กรกำกับดูแลจะต้องดำเนินการแก้ไขอย่างเหมาะสม

ข้อกำหนดด้านกฎหมายระเบียบข้อบังคับ

3.5 องค์กรกำกับดูแลจะต้องได้รับการรับรองว่าสถาบันปฏิบัติตามเงื่อนไขในการระดมทุนตามกฎหมาย ระเบียบ กลุ่มผู้ระดมทุนและผู้ให้ทุนหลักอื่นๆ ซึ่งรวมถึงข้อกำหนดของบันทึกทางการเงิน การใช้เงินภาษีอากรเพื่อจุดประสงค์ที่เหมาะสมและคุ้มค่า รวมถึงมีระบบที่ดีในการจัดการความเสี่ยง การควบคุมทางการเงินและการกำกับดูแลนโยบายให้เป็นไปตามระเบียบ มีความน่าเชื่อถือ ตรงเวลาและมีข้อมูลเพียงพอเพื่อตรวจสอบประสิทธิภาพและติดตามการใช้เงินสาธารณะและปกป้องเพื่อความยั่งยืนของสถาบัน

3.6 องค์กรกำกับดูแลนโยบายจะต้องทบทวนการมอบอำนาจให้กับเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบเป็นระยะ และชี้แจงแหล่งเงินทุนของการเปลี่ยนแปลงในสถานการณ์และเหตุร้ายแรงใดๆ ซึ่งอาจมีผลกระทบอย่างมากต่อผลประโยชน์ของสถาบันในการตัดสินใจของเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบและองค์กรกำกับดูแล

3.7 ผู้ระดมทุนกำหนดเงื่อนไขการตรวจสอบคือ องค์กรกำกับดูแลนโยบายต้องแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบภายในและภายนอกโดยพิจารณาจากรายงานประจำปี และอนุมัติรายงานการตรวจสอบทางการเงินประจำปี

3.8 ข้อมูลเพื่อการระดมทุนในนามขององค์กรกำกับดูแลจะต้องสอดคล้องกับทิศทางที่เผยแพร่โดยหน่วยงานที่เกี่ยวข้องรวมถึงผลตอบแทนประจำปี ข้อมูลใดๆ ที่สำนักงานสถิติอุดมศึกษา (HESA) ต้องการ

ข้อมูลที่เป็นสำหรัเปรียบเทียบการกุศล และข้อมูลอื่นๆ ที่ผู้ระดมทุนอาจต้องไ้ความเข้าใจสถานะความเสี่ยงของสถาบัน

#### การปฏิบัติงานรายวัน

3.9 เจ้าหน้าที่ของสถาบันจะปฏิบัติงานด้านการควบคุมทางการเงินภายใต้คณะผู้แทนจากคณะกรรมการและรับผิดชอบการจัดการทางการเงินและการให้คำปรึกษาด้านการเงินโดยมอบหมายให้ผู้อำนวยการฝ่ายการเงิน (หรือเทียบเท่า) เป็นผู้มีสิทธิเข้าถึงผู้นำสถาบันเมื่อผู้นำสถาบันพิจารณาว่าเหมาะสม

3.10 องค์กรกำกับดูแลนโยบายต้องได้รับการรับรองว่า มีประสิทธิภาพในการจัดการและการประกันคุณภาพของข้อมูล ทั้งนี้้องค์กรกำกับดูแลสามารถขอการรับรองคุณภาพข้อมูลจากคณะกรรมการตรวจสอบได้

3.11 คณะกรรมการตรวจสอบจะต้องเป็นกลุ่มบุคคลขนาดเล็กที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญและมีเวลาในการตรวจสอบการควบคุมการบริหารความเสี่ยงและการกำกับดูแลภายใต้้องค์กรกำกับดูแล โดยไม่มีข้อจำกัดด้านการเงินและมีบทบาทในกิจกรรมของสถาบันครอบคลุมทุกพื้นที่ ในขณะที่ความรับผิดชอบในการวางแผนพัฒนาและรักษาระบบการควบคุมขึ้นอยู่กับผู้บริหาร ผู้ตรวจสอบภายในมีอิสระในการตรวจสอบรายงานผลการตรวจสอบต่อ้องค์กรกำกับดูแล

3.12 คณะกรรมการตรวจสอบจะต้องประกอบด้วยสมาชิกส่วนใหญ่จากหลากหลายหน่วยงาน (อาจมาจากภายนอก) และจัดทำรายงานประจำปีให้กับ้องค์กรกำกับดูแล รวมถึงความเห็นเกี่ยวกับความเพียงพอและประสิทธิผลของการจัดการความเสี่ยงของสถาบัน การควบคุมและการจัดการ กระบวนการที่นำเสนอความคุ้มค่าของเงิน (VFM) ผ่านทางเศรษฐกิจ ประสิทธิภาพ และประสิทธิผล รวมถึงการจัดการและการประกันคุณภาพข้อมูล

#### คำตอบแทน

3.13 คำตอบแทนที่เหมาะสมของพนักงานทุกคน โดยเฉพาะรองอธิการบดีและทีมงานผู้เป็นส่วนสำคัญในการสร้างความยั่งยืนและการปกป้องชื่อเสียงของสถาบัน ้องค์กรกำกับดูแลจะต้องจัดตั้งคณะกรรมการกำหนดคำตอบแทนเพื่อพิจารณาคำตอบแทนของรองอธิการบดีและเจ้าหน้าที่อาวุโสอื่นๆ ตามที่กำหนดไว้ในรัฐธรรมนูญหรือโดย้องค์กรกำกับดูแล

3.14 ้องค์ประกอบของคณะกรรมการพิจารณาผลตอบแทนจะต้องมีประธานกรรมการ้องค์กรกำกับดูแล ซึ่งส่วนใหญ่ประกอบด้วยสมาชิกอิสระเช่นเดียวกับประธานฝ่ายตรวจสอบและมีประสบการณ์ที่เหมาะสมรองอธิการบดีหรือเจ้าหน้าที่อาวุโสอื่นๆ อาจไม่ได้เป็นสมาชิกแต่ได้รับเชิญเข้าร่วมประชุมคณะกรรมการพิจารณาผลตอบแทนแต่ต้องไม่แสดงความคิดเห็นที่มีผลกระทบต่อคณะกรรมการ

3.15 คณะกรรมการพิจารณาผลตอบแทนจะต้องพิจารณาข้อมูลเปรียบเทียบผลตอบแทนของพนักงานตามกฎหมายเกณฑ์การพิจารณาเงินเดือน ผลประโยชน์ ข้อกำหนดและเงื่อนไข และแนใจว่าข้อตกลง

ทั้งหมดมีความชัดเจนและมีการบันทึกไว้ จะต้องรายงานการตัดสินใจและการดำเนินงานอย่างน้อยปีละหนึ่ง ครั้งต่อองค์กรกำกับดูแล

3.16 คณะกรรมการพิจารณาผลตอบแทนต้องคำนึงถึงผลประโยชน์สาธารณะและการใช้เงินภาษีอากรอย่างคุ้มค่าต่อสาธารณะควบคู่ไปกับผลประโยชน์ของสถาบันเมื่อพิจารณาการจ่ายเงินทุกช่องทางแล้ว รางวัลและการชดเชยจะเป็นไปตามกฎเกณฑ์ที่กำหนด

4. องค์กรกำกับดูแลให้หลักประกันว่า การบริหารวิชาการมีประสิทธิภาพจากการทำงานร่วมกับสภาคณาจารย์และสภาวิชาการ หรือเทียบเท่าตามที่ระบุในข้อกำหนด

4.1 ประสิทธิภาพการทำงานวิจัยของนักศึกษาคุณภาพสูงกำหนดความยั่งยืนของสถาบันและเป็นการรับประกันหลักขององค์กรกำกับดูแลร่วมกับชุมชนของสถาบัน ความรับผิดชอบขององค์กรกำกับดูแลนี้เป็นการสร้างชื่อเสียงให้สถาบันในระยะยาว ทั้งนี้การบริหารงานวิชาการของสถาบันต้องดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ

4.2 หลักการเบื้องหลังของการมีธรรมาภิบาลทางวิชาการคือ ความเป็นเพื่อนร่วมงานดังนั้นองค์กรกำกับดูแลต้องเคารพบทบาทของสภาคณาจารย์ สภาวิชาการ หรือองค์กรทางวิชาการอื่นที่เกี่ยวข้องกับการบริหารวิชาการ ตามที่กำหนดไว้ในกฎบัตร พระราชบัญญัติ หรือบทบัญญัติของกฎหมาย อย่างไรก็ตามองค์กรกำกับดูแลยังคงต้องการได้รับการรับประกันการจัดการความเสี่ยงทางวิชาการอย่างมีประสิทธิภาพ (เช่น ความร่วมมือและการทำงานร่วมกัน การสรรหาและการค้าประกัน การจัดหาข้อมูล การประกันคุณภาพ และความสมบูรณ์ของงานวิจัย)

4.3 องค์กรกำกับดูแลต้องเข้าใจและเคารพหลักการของเสรีภาพทางวิชาการ ความสามารถที่จะตั้งคำถามและทดสอบภูมิปัญญาเพื่อนำเสนอความคิดใหม่และการโต้เถียงหรือความคิดเห็นที่ไม่เป็นที่นิยมรับ โดยไม่ทำให้เสี่ยงต่อการสูญเสียงานหรือสิทธิพิเศษ รวมทั้งการดำรงไว้และปกป้องเสรีภาพในการพูดที่ชอบด้วยกฎหมาย

5. องค์กรกำกับดูแลทำงานร่วมกับผู้บริหารเพื่อให้มั่นใจได้ว่าการควบคุมอย่างมีประสิทธิภาพและมีการตรวจสอบประเมินกิจกรรมภายนอกที่สำคัญต่อสถาบัน

5.1 ตามที่ระบุไว้ องค์กรกำกับดูแลมีหน้าที่รับผิดชอบในการสร้างความยั่งยืนระยะยาวและรักษาชื่อเสียงของสถาบัน ดังนั้นจึงต้องมีการรับประกันในกิจกรรมภายนอกที่มีความเสี่ยงทางการเงินหรือชื่อเสียงโดยกิจกรรมดังกล่าวเกี่ยวข้องกับธุรกรรมเชิงพาณิชย์ ต้องใช้ความระมัดระวังเพื่อให้แน่ใจว่าการเตรียมการเป็นไปตามข้อกำหนดของกฎการบริจาคและข้อบังคับ โดยเฉพาะอย่างยิ่งกรณีที่สถาบันได้จัดตั้งหน่วยงานย่อยขึ้น เช่น บริษัทผู้ถือหุ้น หรือสหกรณ์

5.2 องค์กรกำกับดูแลจะต้องแน่ใจว่าการระดมทุน การบริจาค งานวิจัยที่ได้รับการสนับสนุนจากองค์กรและหุ้นส่วนและกิจกรรมที่คล้ายกันไม่มีอิทธิพลต่อความเป็นอิสระของสถาบัน พันธกิจ หรือความซื่อตรงทางวิชาการอย่างไม่เหมาะสม

6. องค์กรกำกับดูแลจะต้องส่งเสริมความเสมอภาคและความหลากหลายของทั่วทั้งสถาบัน รวมทั้งความเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของตนเอง

6.1 กฎหมายกำหนดให้สถาบันอุดมศึกษาปฏิบัติตามกฎหมายว่าด้วยความเสมอภาคและความหลากหลาย และองค์กรกำกับดูแลมีหน้าที่ในการรับรองการปฏิบัติตามกฎของสถาบัน กฎหมายครอบคลุมถึงสิทธิส่วนบุคคลของพนักงานและนักศึกษาเพื่อป้องกันไม่ให้ถูกเลือกปฏิบัติ ไม่แบ่งแยกความแตกต่างระหว่างนักศึกษาและคณาจารย์ในประเทศและต่างประเทศ

6.2 นอกจากนี้มีหลักฐานว่าความหลากหลายของคณะกรรมการทำให้บทสนทนาแลกเปลี่ยนสร้างสรรค์และท้าทายมากขึ้น ซึ่งสามารถเปลี่ยนผลการบริหารโดยการหลีกเลี่ยงอิทธิพลกลุ่ม อันจะส่งผลให้ธุรกิจแข็งแกร่งมีความหลากหลายควบคู่กับกฎหมายและความคาดหวังทางศีลธรรม

6.3 องค์กรกำกับดูแลจะต้องตรวจสอบกำหนดการเพื่อกำจัดการเลือกปฏิบัติ การล่วงละเมิด และการตกเป็นเหยื่ออย่างผิดกฎหมาย ความเสมอภาคทางโอกาสของบุคคลที่ต้องได้รับความคุ้มครองและส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้ที่แบ่งปันและผู้ที่ไม่แบ่งปัน บุคคลที่ต้องได้รับความคุ้มครอง

6.4 นอกจากหลีกเลี่ยงการเลือกปฏิบัติและการส่งเสริมความเท่าเทียมจำนวนมากในพื้นที่ที่กำหนด องค์กรกำกับดูแลจะต้องตอบสนองตามแผนที่ตกลงไว้ เพื่อดำเนินการตามกลยุทธ์ความเสมอภาคและความหลากหลายให้ได้รับการพัฒนาทั่วทั้งสถาบัน

6.5 องค์กรกำกับดูแลต้องไต่ตรององค์ประกอบขององค์กรเป็นประจำและพิจารณาดำเนินการตามขั้นตอนเพื่อให้แน่ใจว่าจะสะท้อนถึงบรรทัดฐานทางสังคมและค่านิยม

7. องค์กรกำกับดูแลจะต้องสร้างความมั่นใจว่า โครงสร้างการกำกับดูแลและกระบวนการมีความเหมาะสมกับวัตถุประสงค์โดยอ้างอิงกับมาตรฐานของการปฏิบัติดี

องค์กรประกอบและการแต่งตั้ง

7.1 องค์กรกำกับดูแลจะต้องมีสมาชิกส่วนใหญ่เป็นบุคคลภายนอก สมาชิกทุกคนควรตั้งคำถามอย่างชาญฉลาด ถกเถียงอย่างสร้างสรรค์ คัดค้านอย่างจริงจัง ตัดสินใจอย่างว่องไว และมีตอบสนองรวดเร็วต่อมุมมองของผู้อื่นทั้งการประชุมกรรมการภายในและภายนอก

7.2 องค์กรกำกับดูแลต้องมีอำนาจในการตัดสมาชิกออก หากสมาชิกละเมิดข้อกำหนดในการแต่งตั้ง

7.3 องค์การกำกับดูแลต้องจัดตั้งคณะกรรมการสรรหา เพื่อให้คำแนะนำเกี่ยวกับการแต่งตั้งกรรมการใหม่และข้อกำหนดของกรรมการปัจจุบัน เช่นเดียวกับความสมดุลของทักษะที่จำเป็นสำหรับกรรมการกำกับดูแล โดยทั่วไปองค์การกำกับดูแลจะเป็นผู้ตัดสินใจขั้นสุดท้ายเกี่ยวกับการแต่งตั้ง

7.4 องค์การกำกับดูแลจะต้องมีการจัดการที่เหมาะสมเพื่อต่อเนื่องของการประชุมในกรณีที่ไม่มีประธานที่ประชุม ในบางกรณีรองประธานเป็นผู้ปฏิบัติหน้าที่แทนตามข้อกำหนดของสถาบัน หรือคณะกรรมการสรรหาจะเป็นผู้แนะนำองค์การกำกับดูแลในการจัดการที่เหมาะสม

7.5 ประธานและเลขานุการต้องการให้กรรมการทุกคนมั่นใจว่าได้รับคำแนะนำที่เหมาะสมเกี่ยวกับบทบาทและสถาบันตามความจำเป็น

7.6 มีความคาดหวังว่า โดยกฎหมายของสถาบันอุดมศึกษาขององค์การกำกับดูแลจะมีเจ้าหน้าที่และนักศึกษาเป็นกรรมการและส่งเสริมให้ทุกคนมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่

7.7 การปฏิบัติในปัจจุบันไม่ได้ให้คำตอบแทนแก่กรรมการภายนอก จะจ่ายเฉพาะค่าเดินทางและค่าใช้จ่ายอื่นๆ อย่างไรก็ตามหากองค์การกำกับดูแลตัดสินใจว่าสมควรจ่ายค่าตอบแทนจำเป็นจะต้องพิจารณาปัจจัยเหล่านี้

- บทบัญญัติของมูลนิธิและกฎหมายการจ้างงาน
- นัยสำคัญในการแบ่งความรับผิดชอบระหว่างกรรมการกำกับดูแลและผู้บริหาร
- จริยธรรมการบริการสาธารณะที่ใช้โดยทั่วไปในกลุ่มผู้กำกับดูแลการอุดมศึกษา
- ต้องมีความชัดเจนเกี่ยวกับระยะเวลาที่กำหนด
- ต้องใช้กระบวนการอย่างเป็นทางการในการให้คำตอบแทนผู้กำกับดูแล
- การจ่ายค่าตอบแทนจะต้องเหมาะสมกับหน้าที่การดำเนินงานและรายงานตรวจสอบงบการเงิน

การดำเนินการ

7.8 เลขานุการ (หรือเสมียน) มีหน้าที่รับผิดชอบในการให้คำแนะนำด้านกฎหมายและปฏิบัติงานเกี่ยวกับการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับ รวมถึงรับผิดชอบในการสร้างความมั่นใจว่าข้อมูลที่ให้แก่องค์กรกำกับดูแลนโยบายนั้น ทันเวลา เหมาะสม และสามารถนำมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

7.9 กรรมการกำกับดูแลจะต้องสามารถเข้าถึงบริการของเสมียน การจัดการแต่งตั้งหรือถอดถอนเลขานุการ/เสมียน อาจถูกกำหนดโดยใช้เป็นกระบวนการกำกับดูแลแต่ถ้าไม่มีการกำหนดไว้จะต้องเป็นการตัดสินใจขององค์การกำกับดูแลโดยรวม

## การทบทวน

7.10 องค์กรกำกับดูแลต้องใช้วิธีการในการปรับปรุงการกำกับดูแลอย่างต่อเนื่องเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและเป็นตัวอย่งแก่สถาบันอุดมศึกษาเกี่ยวกับการให้ความสำคัญของการทบทวนและการประเมินผล

7.11 องค์กรกำกับดูแลต้องดำเนินการทบทวนและตรวจสอบประสิทธิผลขององค์กรและของคณะกรรมการเป็นประจำ โดยเริ่มต้นที่การประเมินตามข้อกำหนดและความรับผิดชอบทางกฎหมายควบคู่ไปกับระเบียบความรับผิดชอบหลักที่กำหนด นอกจากนี้ ในการกำกับดูแลหลายองค์กรต้องให้ผู้เชี่ยวชาญหรือหน่วยงานภายนอกประเมินอันจะนำไปสู่การได้มุมมองที่เป็นประโยชน์ในการปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

7.12 ข้อกำหนดการกำกับดูแลในภาคส่วนอื่นๆ มีช่วงเวลา 2 ถึง 3 ปี ถ้าพิจารณาจากวัฏจักรของการอุดมศึกษาและผลกระทบที่เกิดขึ้นซึ่งนำไปสู่แนวทางปฏิบัติใหม่ การทบทวนและการประเมินควรดำเนินการอย่างน้อยทุก 4 ปี อย่างไรก็ตามควรมีการสรุปความก้าวหน้าในการดำเนินการเป็นประจำทุกปี โดยใช้ผลประเมินประสิทธิผลครั้งล่าสุดเป็นเกณฑ์เปรียบเทียบ

การดำเนินการต่อเนื่องจากผลลัพธ์การทบทวนและประเมินประสิทธิผลนับเป็นปัจจัยสำคัญในการปรับปรุงกระบวนการกำกับดูแลให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ดังนั้นจึงควรรายงานผลลัพธ์และการดำเนินการสืบเนื่องจากผลลัพธ์การทบทวนและการประเมินอย่างกว้างขวางโดยรวมอยู่ในรายงานผลการกำกับดูแลสถาบันอุดมศึกษาด้วย

ส่วนสุดท้ายของข้อกำหนดการกำกับดูแลการอุดมศึกษาในสหราชอาณาจักร คือ ภาคผนวกประกอบด้วยภาคผนวกที่ 1 เป็นข้อความแสดงความรับผิดชอบพื้นฐานซึ่งเป็นความรับผิดชอบหลักขององค์กรกำกับดูแลซึ่งจะต้องสอดคล้องกับธรรมนูญหรือพระราชบัญญัติของสถาบัน โดยอาจมีการเปลี่ยนแปลงเนื่องจากบทบัญญัติแตกต่างกัน หลักความรับผิดชอบมีแนวโน้มดังนี้

1. เพื่ออนุมัติพันธกิจและวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ของสถาบัน แผนทางวิชาการและธุรกิจระยะยาว และตัวชี้วัดประสิทธิภาพหลัก เพื่อให้แน่ใจว่าสถาบันตอบสนองผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้เสีย

2. เพื่อให้มั่นใจว่ากระบวนการต่างๆ สามารถตรวจสอบและประเมินผลประสิทธิผลของแผนสถาบันและตัวชี้วัดหลักที่ได้รับอนุมัติในกรณีที่เหมาะสมและเป็นไปได้ควรที่จะมีการเปรียบเทียบกับสถาบันอื่นๆที่คล้ายคลึง

3. มอบอำนาจให้ผู้บริหารสูงสุดของสถาบันในด้านการจัดการวิชาการ องค์กร การเงิน อสังหาริมทรัพย์ และทรัพยากรมนุษย์ เพื่อสร้างและรักษานโยบาย ขั้นตอน และข้อจำกัดไว้เพื่อทบทวนเป็นประจำ โดยต้องดำเนินการภายใต้อำนาจของผู้บริหารสูงสุดของสถาบัน

4. เพื่อให้แน่ใจว่ามีการจัดตั้งและตรวจสอบระบบการควบคุมและความรับผิดชอบ รวมถึงการควบคุมทางการเงินและการดำเนินงานและการประเมินความเสี่ยง รวมทั้งขั้นตอนการจัดการความขัดแย้งทางผลประโยชน์

5. เพื่อสร้างกระบวนการในการกำกับและประเมินผลการปฏิบัติงานของสถาบันและประสิทธิผลขององค์กรกำกับดูแล

6. เพื่อดำเนินการกำกับดูแลให้สอดคล้องกับแนวปฏิบัติที่ดีที่สุดในการกำกับดูแลสถาบันอุดมศึกษา และตามหลักการในการดำรงชีวิตเพื่อประโยชน์แห่งสาธารณะที่คณะกรรมการกำหนดขึ้น

7. เพื่อปกป้องชื่อเสียงและคุณค่าของสถาบัน

8. เพื่อแต่งตั้งผู้บริหารสูงสุดของสถาบันพร้อมวางแผนที่เหมาะสมในการติดตามผลงาน

9. เพื่อแต่งตั้งเลขานุการขององค์กรกำกับดูแล ถ้าบุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งมีความรับผิดชอบด้านการจัดการในสถาบันจะต้องแบ่งแยกสายงานตามความรับผิดชอบที่เหมาะสม

10. เป็นผู้มีอำนาจในการจ้างงานพนักงานทุกคนในสถาบันและรับผิดชอบในการสร้างกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์

11. เป็นผู้มีอำนาจด้านการเงินและธุรกิจหลักของสถาบันเพื่อตรวจสอบให้แน่ใจว่ามีการจัดเก็บสมุดบัญชีที่เหมาะสม เพื่ออนุมัติงบประมาณประจำปีและงบการเงิน และเพื่อให้มีความรับผิดชอบโดยรวมต่อทรัพย์สินและอสังหาริมทรัพย์ของสถาบัน

12. เป็นผู้มีอำนาจตามกฎหมายของสถาบัน และเพื่อให้มั่นใจว่า ระบบพร้อมสำหรับข้อผูกพันทางกฎหมายของสถาบัน รวมถึงสัญญาและข้อผูกพันทางกฎหมายอื่นๆ ในนามของสถาบัน

13. เพื่อเป็นหลักประกันว่า มีการจัดเตรียมสวัสดิการทั่วไปสำหรับนักศึกษาอย่างเพียงพอ

14. เพื่อทำหน้าที่เป็นผู้ดูแลทรัพย์สิน มรดก กองทุน หรือรางวัลสนับสนุนการทำงานและสวัสดิการของสถาบัน

15. เพื่อให้แน่ใจว่ามีการปฏิบัติตามธรรมนูญหรือกฎหมายจัดตั้งของสถาบันตลอดเวลา และมีคำแนะนำที่เหมาะสมเพื่อให้มีการปฏิบัติตามกฎหมาย

ในภาคผนวก 2 นอกจากนิยามคำว่า “ต้องทำ” “ควรทำ” และ “ทำได้” ในข้อกำหนดนี้ยังใช้คำมาตรฐาน ดังต่อไปนี้

- เสมียนและเลขานุการสามารถใช้สลับกันได้

- กรรมการจากภายนอกสถาบันที่ไม่ได้เป็นผู้บริหารองค์กรกำกับดูแลจะถือว่าเหมือนกันโดยไม่คำนึงถึงวิธีการแต่งตั้ง

- องค์กรกำกับดูแลซึ่งในสถาบันอุดมศึกษาบางแห่งเรียกว่า สภา (Council) ศาล (Court) หรือ สภาผู้ว่าการ (Board of Governors) อาจเรียกว่าคณะกรรมการผู้อำนวยการ (Board of Directors) หรือเทียบเท่า

- ผู้บริหารสูงสุดของสถาบันหมายถึง Vice-chancellor Principal หรือเทียบเท่า

- สมาชิก (Members) คือ บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งเป็นกรรมการขององค์กรกำกับดูแล

## 2.3 โครงสร้างองค์กรที่กำหนดนโยบายของมหาวิทยาลัยรูปแบบของไทยและอเมริกัน

สภามหาวิทยาลัยเป็นองค์กรสูงสุดมีหน้าที่กำหนดและกำกับนโยบายและควบคุมดูแลการบริหารจัดการให้เกิดการปฏิบัติตามนโยบายและพันธกิจของมหาวิทยาลัยอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลเป็นสภาผู้กำกับ (governing Board) ที่พิทักษ์ธรรมาภิบาล (Good Governance) เพื่อให้การบริหารและการจัดการที่ดีตามระบบคุณธรรมโปร่งใส และตรวจสอบได้

โดยทั่วไปสภามหาวิทยาลัยของรัฐมีอำนาจหน้าที่ตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยของรัฐ แบ่งได้เป็น 3 ประการ คือ 1) การวางนโยบาย 2) การอนุมัติ และ 3) การออกระเบียบและข้อบังคับ

สภามหาวิทยาลัยของไทยแบ่งได้เป็น 3 ประเภท คือ 1) แบบไตรภาคี ประกอบด้วยผู้บริหาร คณาจารย์และผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก เช่น สภามหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2) แบบผู้บริหาร ประกอบด้วยผู้บริหารเป็นส่วนใหญ่ เช่น สภามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ และ 3) แบบสภาผู้ทรงคุณวุฒิ ประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกเป็นส่วนใหญ่ เช่น สภามหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

ในประเทศสหรัฐอเมริกาแบบสภามหาวิทยาลัยเยลซึ่งเป็นสภาสามัญชนหรือสภาผู้ทรงคุณวุฒิ (Lay Board) เป็นที่ยอมรับอย่างแพร่หลาย

ผลการเปรียบเทียบสภามหาวิทยาลัยไทย และสภามหาวิทยาลัยอเมริกัน สรุปได้ดังนี้ (ทองอินทร์ วงศ์โสธร : 2553, 73-77)

สภามหาวิทยาลัยไทยส่วนมากมีองค์ประกอบแบบไตรภาคี ในขณะที่สภามหาวิทยาลัยอเมริกันเป็นสภาประเภทบุคคลภายนอกหรือสภาผู้ทรงคุณวุฒิ กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิของไทยเข้าสู่ตำแหน่งโดยทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ แต่งตั้งด้วยคำแนะนำของคณะบุคคลจากภายในมหาวิทยาลัย ในขณะที่กรรมการสภามหาวิทยาลัยอเมริกันได้รับการแต่งตั้งจากองค์กรสูงสุดของรัฐ คือ ผู้ว่าการรัฐหรือรัฐสภาของรัฐให้เป็นผู้แทนของรัฐและประชาชนโดยมีพื้นฐานแนวความคิดว่า สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ หรือมหาวิทยาลัยของรัฐได้รับเงินอุดหนุนที่มาจากภาษีของประชาชน การควบคุมดูแลไม่สามารถให้แต่ละสถาบันดูแลได้เองทั้งหมด สมควรมี

บุคคลภายนอกหรือผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นเสมือนตัวแทนเจ้าของ คือ “ประชาชน” ได้ดูแลกำกับควบคุมให้ภาษีของประชาชนเกิดผลสัมฤทธิ์ที่ดีสำหรับประชาชน และประเทศชาติก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่สาธารณะให้สมกับสถาบันอุดมศึกษาของรัฐถือเป็นสมบัติสาธารณะ (public good) ความคิดพื้นฐานเช่นนี้ อาจไม่ปรากฏชัดเจนในวัฒนธรรมองค์กรของสภามหาวิทยาลัยของรัฐของไทย

กรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทยมีวาระดำรงตำแหน่ง 2-4 ปี ในขณะที่กรรมการสภามหาวิทยาลัยอเมริกันวาระดำรงตำแหน่งโดยเฉลี่ย 6 ปี วาระของกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิของไทยเริ่มต้นและสิ้นสุดพร้อมกัน ส่วนวาระการดำรงตำแหน่งผู้ทรงคุณวุฒิของสภามหาวิทยาลัยอเมริกันเริ่มต้นและสิ้นสุดเหลื่อมกัน ทำให้เกิดความต่อเนื่อง กลไกสำคัญในการทำงานของสภามหาวิทยาลัยไทยคือการประชุมสภา ส่วนกลไกของสภามหาวิทยาลัยอเมริกันคือคณะกรรมการประจำหลายคณะและการประชุมสภา

โครงสร้างสภามหาวิทยาลัยแบบอเมริกันเอื้ออำนวยต่อการกำหนดนโยบายและกำกับดูแลมหาวิทยาลัยของรัฐอย่างเป็นอิสระและคล่องตัว กล่าวคือ

1. การมีกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอกมหาวิทยาลัยเป็นส่วนใหญ่ทำให้สภามหาวิทยาลัยสามารถพิจารณาเรื่องต่างๆ ได้กว้างขวางและมีลักษณะเป็นสาธารณะมากยิ่งขึ้น ไม่ผูกติดกับความคิดหรือผลประโยชน์ของบุคลากรภายใน การตัดสินใจของสภามหาวิทยาลัยที่เป็นแบบสภาผู้ทรงคุณวุฒิจึงเป็นอิสระ

2. การมีพื้นฐานความคิดที่ถูกต้องว่ามหาวิทยาลัยของรัฐในระบบอเมริกันเป็นของประชาชน มิใช่เป็นของผู้บริหารหรือคณาจารย์ ผู้แทนของประชาชนคือผู้ว่าการรัฐหรือรัฐสภาจึงเป็นผู้แต่งตั้งกรรมการสภามหาวิทยาลัยอเมริกัน ทั้งนี้เพราะสภามหาวิทยาลัยเป็นองค์กรสูงสุดในการควบคุมดูแลมหาวิทยาลัยของรัฐ ผู้ที่อยู่ภายใต้การดูแลของสภามหาวิทยาลัยซึ่งได้แก่ อธิการบดี ผู้บริหาร คณาจารย์ และเจ้าหน้าที่ของมหาวิทยาลัยซึ่งไม่มีอำนาจหน้าที่ในการแต่งตั้ง ผู้มีอำนาจสูงสุดของรัฐคือผู้ว่าการรัฐหรือรัฐสภาของรัฐเป็นผู้แต่งตั้ง การที่ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกได้รับการแต่งตั้งโดยผู้ว่าการรัฐหรือรัฐสภาทำให้กรรมการสภาเป็นอิสระ ไม่มีความผูกพันเชิงอุปถัมภ์กับผู้บริหารมหาวิทยาลัยซึ่งต่างกับกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิของสภามหาวิทยาลัยของรัฐไทย กฎหมายกำหนดให้คณะบุคคลในมหาวิทยาลัย ได้แก่ อธิการบดี กรรมการสภาที่เป็นผู้บริหาร และกรรมการสภาที่เป็นคณาจารย์ร่วมกันเสนอแนะเพื่อทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ แต่งตั้งกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิในกรณีสภามหาวิทยาลัยของรัฐของไทยจึงอาจไม่เป็นอิสระจากผู้บริหารและคณาจารย์ของมหาวิทยาลัย เช่นผู้ทรงคุณวุฒิของสภามหาวิทยาลัยอเมริกัน

3. กรรมการสภามหาวิทยาลัยอเมริกันมีวาระการดำรงตำแหน่งหลายปีทำให้มีเวลาหาความรู้สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับมหาวิทยาลัย ยิ่งอยู่นานมากก็ยิ่งมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยมากสามารถตัดสินใจได้ดี

4. การจัดวาระกรรมการสภามหาวิทยาลัยให้เหลื่อมกัน ส่งผลให้สภามหาวิทยาลัยมีความต่อเนื่องไม่มีวันสิ้นสุดและมีการแต่งตั้งกรรมการใหม่เข้ามาแทนวาระของสภามหาวิทยาลัยจึงไม่มีที่สิ้นสุด ความต่อเนื่องเช่นนี้เอื้ออำนวยต่อการสืบทอดนโยบายส่งผลต่อการพัฒนามหาวิทยาลัย

5. การที่สภามหาวิทยาลัยมีคณะกรรมการประจำพิจารณากลับกรองเรื่องต่างๆ ก่อนเสนอสภามหาวิทยาลัยทำให้มีโอกาสพิจารณาเรื่องต่างๆ อย่างละเอียดรอบคอบ กรรมการสภามีบทบาทอย่างเต็มที่ในการกำหนดนโยบายและกำกับดูแลมหาวิทยาลัย

## 2.4 อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบของสภามหาวิทยาลัยและกรรมการสภามหาวิทยาลัย

สภามหาวิทยาลัยเป็นองค์กรสูงสุดที่กำหนดและกำกับนโยบายดูแลการบริหารจัดการให้ผู้บริหารเกิดการปฏิบัติตามนโยบายและพันธกิจของมหาวิทยาลัยอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล เป็นสภาผู้กำกับดูแล (Governing Board) ที่พิทักษ์ธรรมาภิบาล (Good Governance) เพื่อให้การบริหารจัดการที่ดีตามระบบคุณธรรม โปร่งใส และตรวจสอบได้ เพื่อประโยชน์สูงสุดแก่สาธารณะ สังคมโดยรวม และประเทศชาติ

โดยทั่วไปสภามหาวิทยาลัยของรัฐมีอำนาจหน้าที่ตามพระราชบัญญัติ คือ 1) การวางนโยบายการจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัย 2) การอนุมัติการให้ปริญญา การจัดตั้งยุบเลิกหน่วยงานภายใน การรับสถาบันเข้าสมทบ การเปิดสอนและหลักสูตร การแต่งตั้งถอดถอนผู้บริหารและผู้ดำรงตำแหน่งทางวิชาการ การแต่งตั้งคณะกรรมการ การอนุมัติงบประมาณ และ 3) การออกระเบียบและข้อบังคับ การบริหารงานบุคคล การเงินและทรัพย์สินเกี่ยวกับการศึกษาและเกี่ยวกับการจัดการทั่วไป

ประสิทธิภาพของสภามหาวิทยาลัยขึ้นอยู่กับ 1) ภาวะผู้นำของนายกสภามหาวิทยาลัยซึ่งเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ 2) การมีหน่วยธุรการที่เข้มแข็งและมีโครงสร้างการจัดองค์กรที่เหมาะสม 3) กรรมการสภาเป็นผู้ที่เข้าใจและเข้าถึงอุดมการณ์ของมหาวิทยาลัย มีจรรยาบรรณ และสามารถอุทิศตนให้กับงานในหน้าที่ 4) มีการประชุมสม่ำเสมอมีประสิทธิภาพ ในการประชุมให้ความสำคัญเรื่องเชิงนโยบาย นวัตกรรม ความเป็นเลิศทางวิชาการ และการจัดการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาลและหลักธรรมาภิบาล 5) มีกลไกในการติดตามผลการดำเนินการตามมติที่ประชุม และ 6) มีการประกันคุณภาพการดำเนินงานของสภามหาวิทยาลัย (สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ และแทน พิธิยานุวัฒน์ : 2556)

กรรมการสภามหาวิทยาลัยมีบทบาทและหน้าที่ในฐานะสมาชิกองค์คณะของที่ประชุมสภามหาวิทยาลัยจำต้องปฏิบัติหน้าที่ตามอำนาจหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัยตามกฎหมาย นอกจากนี้กรรมการสภามหาวิทยาลัยยุคใหม่มีบทบาทหน้าที่เพิ่มขึ้น โดยเฉพาะบทบาทในลักษณะ “ผู้นำ” ที่จะชี้แนะทิศทางนโยบาย และเป้าหมายของมหาวิทยาลัยให้ดำเนินไปอย่างทันสมัยสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมไทย และสังคมโลก (ชุมพล พรประภา : 2553) ในต่างประเทศได้กำหนดหน้าที่ที่กรรมการสภามหาวิทยาลัยพึงปฏิบัติ คือ การทำงานต้องยึดผลประโยชน์ที่ดีที่สุดของมหาวิทยาลัย ทำหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์ไม่มี

ผลประโยชน์ทับซ้อน ให้เวลากับมหาวิทยาลัยอย่างเต็มที่และเพียงพอต่อการปฏิบัติหน้าที่ เตรียมพร้อมก่อนการประชุมและใช้สติปัญญาในการตัดสินใจ (ฉวีวรรณ หลิมวัฒนา : 2553)

ในระบบอเมริกันมีพื้นฐานความคิดที่ฝังลึกว่า สถาบันการศึกษาภาครัฐได้รับเงินอุดหนุนจากภาษีประชาชน การควบคุมดูแลไม่สามารถให้แต่ละสถาบันดูแลได้ทั้งหมดสมควรจะมีบุคคลภายนอกที่เป็นเสมือนตัวแทนเจ้าของ คือประชาชนได้เข้าไปกำกับดูแลควบคุมการใช้ภาษีของประชาชนให้เกิดผลสัมฤทธิ์ที่ดีแก่ประชาชนและประเทศชาติ ก่อให้เกิดผลประโยชน์สูงสุดต่อสาธารณะให้สมกับสถาบันอุดมศึกษาของรัฐเป็นสมบัติของสาธารณะ (Public Good) ดังนั้นกรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทผู้ทรงคุณวุฒิจึงมีหน้าที่เป็นตัวแทนของประชาชนเข้าไปกำกับการใช้ภาษีของประชาชนในการบริหารมหาวิทยาลัยอย่างมีอาชีพและมี ความโปร่งใสตรวจสอบได้เพื่อประโยชน์สูงสุดแก่สาธารณะ สภามหาวิทยาลัยแบบอเมริกันเป็นแบบสภาผู้ทรงคุณวุฒิ (Lay Board) ซึ่งต่างจากประเทศไทยที่นิยมเป็นแบบไตรภาคีที่นอกจากมีผู้ทรงคุณวุฒิแล้วยังมีผู้บริหารและคณาจารย์ด้วยตามแนวคิดการบริหารแบบมีส่วนร่วม โดยหวังจะได้กำหนดและกำกับนโยบาย พัฒนามหาวิทยาลัยให้เจริญก้าวหน้าทันสมัยจากมุมมองที่หลากหลายทั้งจากผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกที่เป็นตัวแทนของประชาชน ผู้บริหารมหาวิทยาลัยซึ่งจะเป็นผู้ขับเคลื่อนนโยบายของสภามหาวิทยาลัยคือคณาจารย์ และข้าราชการหรือพนักงานแต่วัฒนธรรมไทยในเรื่องระบบอุปถัมภ์และผลประโยชน์ทับซ้อนทำให้ กระบวนการมีส่วนร่วมของสภามหาวิทยาลัยของรัฐแบบไตรภาคีเกิดปัญหาการเมืองและธรรมาภิบาลในสถาบันอุดมศึกษา นอกจากนี้ กรรมการสภามหาวิทยาลัยทั้งสามประเภทอาจมีอุดมการณ์แตกต่างกัน ผู้ทรงคุณวุฒิต้องการให้มหาวิทยาลัยเกิดประโยชน์สูงสุดแก่สาธารณะแต่ผู้บริหารมุ่งผลประโยชน์ต่อมหาวิทยาลัย ในขณะที่คณาจารย์และพนักงานมุ่งให้มหาวิทยาลัยก่อให้เกิดผลประโยชน์ต่อผู้ปฏิบัติงานเป็นสำคัญ สภามหาวิทยาลัยแบบไตรภาคีมีความเป็นสาธารณะน้อย ความคิดผูกติดกับผลประโยชน์ของบุคลากรภายใน การตัดสินใจของสภามหาวิทยาลัยจึงมีอิสระน้อย ในสถานการณ์เช่นนี้จึงมีความจำเป็นต้องมีประมวลจรรยาบรรณที่เป็นปัญญาการปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการสภามหาวิทยาลัยในทุกประเภทเพื่อให้เป็นที่เลื่อมใสศรัทธา และยกย่องของประชาคมอุดมศึกษาและบุคคลโดยทั่วไป (ทองอินทร์ วงศ์โสธร : 2553)

#### หน้าที่และความรับผิดชอบของกรรมการสภามหาวิทยาลัย

“หัวใจของการทำหน้าที่บอร์ด คือ การทำเพื่อประโยชน์ขององค์กร ถือประโยชน์ขององค์กรเหนือสิ่งอื่นใด และทำหน้าที่เป็นองค์คณะไม่ใช่แบบศิลปินเดี่ยว เป็นหน้าที่ที่เรียกในภาษาการจัดการว่า fiduciary responsibility ...

ภายใต้หลัก CSR (Corporate Social Responsibility) องค์กรต้องรับผิดชอบต่อสังคมภาพรวม สังคมโดยรอบที่ตั้งขององค์กร ผู้ถือหุ้น (คนทั้งประเทศในกรณีองค์กรของรัฐ) เจ้าหน้าที่ขององค์กร และต่อ “สุขภาพ” ในระยะยาว หรือเรียกว่า ความยั่งยืนขององค์กรด้วยและไม่ใช้แค่รับผิดชอบในมุมมองของผลประโยชน์ประกอบการ แต่ต้องรับผิดชอบต่อมุมมองของคุณธรรม จริยธรรมด้วย

กรรมการสภามหาวิทยาลัยไม่ว่าจะมาจากคนนอก จากวงการธุรกิจ จากหน่วยราชการ จากคณาจารย์ ฯลฯ เมื่อมาเป็นกรรมการสภาฯ แล้ว ต้องไม่ทำเป็นปากเสียงรักษาผลประโยชน์ของพวกตน นี่คือหลักการที่สำคัญที่สุดของ fiduciary responsibility ต้องทำตัวเป็นปากเสียงรักษาผลประโยชน์ในภาพรวมของสถาบัน”

วิจารณ์ พานิช

1 ส.ค. 2550

หน้าที่และความรับผิดชอบของกรรมการสภามหาวิทยาลัยในการปฏิบัติและกำกับดูแลให้เป็นไปเพื่อประโยชน์ที่ดีที่สุดของสาธารณะ (Fiduciary Duty) มี 4 ประการ คือ (ภาวิข ทองโรจน์ : 2553)

1. กรรมการสภามหาวิทยาลัยต้องปฏิบัติหน้าที่ด้วยความระมัดระวัง (Duty of Care) ซึ่งเป็นการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความระมัดระวังรอบคอบ ดูแลไม่ให้เกิดความเสียหายแก่สถาบันอุดมศึกษา ตลอดจนดูแลมิให้สถาบันอุดมศึกษาดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งที่อาจสร้างความเสียหายแก่สังคมได้

2. กรรมการสภามหาวิทยาลัยต้องปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต (Duty of Loyalty) ซึ่งเป็นการปฏิบัติหน้าที่กรรมการสภามหาวิทยาลัยด้วยความซื่อสัตย์สุจริต โดยมุ่งรักษาผลประโยชน์ของสถาบันอุดมศึกษาและสังคม

3. กรรมการสภามหาวิทยาลัยต้องปฏิบัติหน้าที่โดยเป็นไปตามกฎระเบียบ (Duty of Obedience) ซึ่งหมายถึงกรรมการสภามหาวิทยาลัยจะต้องปฏิบัติหน้าที่ และควบคุมดูแลให้สถาบันอุดมศึกษาปฏิบัติหน้าที่โดยเป็นไปตามกฎหมาย กฎระเบียบข้อบังคับ รวมทั้งเงื่อนไขต่างๆ

4. หน้าที่ในการเปิดเผยข้อมูลแก่สาธารณะ (Duty of Disclosure) เนื่องจากสถาบันอุดมศึกษาของรัฐเป็นองค์กรสาธารณะ

## 2.5 มาตรฐานจรรยาบรรณที่พึงมีในสถาบันอุดมศึกษา

2.5.1 คณะกรรมการข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา (ก.พ.อ.) ได้ออกประกาศ ก.พ.อ. เรื่องมาตรฐานของจรรยาบรรณที่พึงมีในสถาบันอุดมศึกษา ลงวันที่ 24 มิถุนายน พ.ศ. 2551

ซึ่งมีสาระสำคัญสรุปได้ ดังนี้

1. จรรยาบรรณที่กำหนดต้องยึดมั่นในหลักการ 6 ประการ คือ 1) ยึดมั่นและยืนหยัดในสิ่งที่ถูกต้อง 2) ซื่อสัตย์ สุจริตและรับผิดชอบ 3) ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความโปร่งใสและสามารถตรวจสอบได้ 4) ปฏิบัติหน้าที่โดยไม่เลือกปฏิบัติอย่างไม่เป็นธรรม 5) มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน และ 6) ไม่ใช้อำนาจครอบงำผิดทำนองคลองธรรมต่อนักศึกษา

2. จรรยาบรรณที่กำหนดต้องครอบคลุมจรรยาบรรณต่อตนเอง ต่อวิชาชีพ ต่อการปฏิบัติงาน ต่อหน่วยงาน ต่อผู้บังคับบัญชา ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ต่อผู้ร่วมงาน ต่อนิสิตนักศึกษาและผู้รับบริการ ต่อประชาชน และต่อสังคม

3. การทำผิดจรรยาบรรณต่อไปนี้ อย่างน้อยให้ถือว่าเป็นการกระทำผิดจรรยาบรรณอย่างร้ายแรง

3.1 การนำผลงานวิชาการของผู้อื่นมาเป็นผลงานของตนโดยมิชอบ

3.2 การล่วงละเมิดทางเพศกับนักศึกษาที่มีใช้คู่สมรสของตนเอง

3.3 การเรียกรับ หรือยอมจะรับทรัพย์สินหรือประโยชน์อื่นจากนักศึกษาหรือผู้รับบริการเพื่อกระทำหรือไม่กระทำการใด

3.4 การเปิดเผยความลับของนักศึกษาโดยมิชอบ

3.5 การสอน หรืออบรมให้นักศึกษา เพื่อให้กระทำการที่รู้ย่อว่าผิดกฎหมาย หรือฝ่าฝืนศีลธรรมอันดีของประชาชนอย่างร้ายแรง

3.6 การกระทำความผิดอื่นตามที่สภาสถาบันอุดมศึกษากำหนดตามสภาพและความร้ายแรงของการกระทำ

4. ให้มีองค์กรและกระบวนการดำเนินการทางจรรยาบรรณที่ได้มาตรฐานในการวินิจฉัยพิจารณาโดยให้ผู้ถูกกล่าวหาทราบข้อกล่าวหา การรับฟังการแก้ข้อกล่าวหา การเปิดโอกาสให้มีการคัดค้านผู้สอบสวนหรือกรรมการ

5. การกระทำผิดจรรยาบรรณที่เป็นความผิดร้ายแรงหรือผิดวินัยร้ายแรงให้ดำเนินการวินัยตามกฎหมาย ถ้าไม่เป็นความผิดวินัยให้ผู้บังคับบัญชาตักเตือนสั่งให้ดำเนินการให้ถูกต้องภายในเวลาที่กำหนดหรือทำทัณฑ์บนและให้บันทึกไว้ในทะเบียนประวัติบุคคลด้วย

6. จรรยาบรรณที่สภาสถาบันกำหนดต้องให้มีความชัดเจนว่าการประพฤติผิดจรรยาบรรณในเรื่องใดเป็นความผิดทางวินัยหรือไม่เป็นความผิดทางวินัยหรือเป็นความผิดวินัยร้ายแรง

7. ให้สภาสถาบันอุดมศึกษาจัดให้มีมาตรการส่งเสริมจรรยาบรรณแก่บุคลากรอย่างสม่ำเสมอโดยอาจกำหนดให้มีคณะกรรมการจรรยาบรรณหรือหน่วยงานอื่นมีหน้าที่ดำเนินการดังกล่าว

## 2.5.2 หลักธรรมาภิบาลของสถาบันอุดมศึกษาในพระราชบัญญัติการอุดมศึกษา พ.ศ. 2562

จากส่วนที่ 5 ว่าด้วยหลักธรรมาภิบาลในพระราชบัญญัติการอุดมศึกษา พ.ศ.2562 ซึ่งประกาศในราชกิจจานุเบกษา เล่ม 136 ตอนที่ 57 1 พฤษภาคม 2562 ระบุในมาตรา 19-22 ไว้ดังนี้

“มาตรา 19 สถาบันอุดมศึกษาและบุคลากรต้องปฏิบัติหน้าที่ตามหลักธรรมาภิบาล

สถาบันอุดมศึกษาต้องจัดให้มีระบบควบคุมภายในและระบบการตรวจสอบที่มีประสิทธิภาพเพื่อประโยชน์ในการป้องกันและจัดการขัดกันแห่งผลประโยชน์และการทุจริตและประพฤติมิชอบ

มาตรา 20 สภาสถาบันอุดมศึกษาต้องจัดให้มีประมวลจริยธรรมของนายกสภาสถาบันอุดมศึกษา กรรมการสภาสถาบันอุดมศึกษา ผู้บริหารและบุคลากรของสถาบันอุดมศึกษาและผู้เรียน โดยมีกลไกในการส่งเสริม ตรวจสอบ และบังคับใช้ที่มีประสิทธิภาพ

มาตรา 21 นายกสภาสถาบันอุดมศึกษาและกรรมการสภาสถาบันอุดมศึกษาต้องเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติหน้าที่อย่างมีธรรมาภิบาล

ให้สภาสถาบันอุดมศึกษาแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบ คณะกรรมการธรรมาภิบาลและจริยธรรม และคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง จากบุคคลซึ่งเป็นกลางและได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง เพื่อทำหน้าที่ตามที่กำหนดไว้ในข้อบังคับว่าด้วยธรรมาภิบาลของสถาบันอุดมศึกษา

มาตรา 22 สถาบันอุดมศึกษาต้องกำหนดพันธกิจที่มีต่อผู้เรียน บุคลากร สังคม และประเทศโดยรวมอย่างเป็นรูปธรรม และประกาศต่อสาธารณะเพื่อให้รับทราบกันอย่างกว้างขวาง

สถาบันอุดมศึกษาและบุคลากรต้องยึดถือและปฏิบัติตามพันธกิจที่ประกาศตามวรรคหนึ่ง

การกำหนดพันธกิจตามมาตรา 22 นี้ สถาบันอุดมศึกษาต้องรับฟังความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างรอบด้าน และปรับปรุงพันธกิจดังกล่าวให้สอดคล้องกับความต้องการของสังคมและประเทศเป็นระยะ ทั้งนี้ ตามที่สภาสถาบันอุดมศึกษากำหนด”

## 2.6 จรรยาบรรณและสภาพจรรยาบรรณของกรรมการสภามหาวิทยาลัย

### 2.6.1 จรรยาบรรณของกรรมการสภามหาวิทยาลัยและกรรมการหรืออนุกรรมการที่สภามหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชแต่งตั้ง

กรรมการสภามหาวิทยาลัยและกรรมการหรืออนุกรรมการที่สภามหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชแต่งตั้งต้องยึดมั่นในหลักการ 6 ประการ คือ 1) ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี 2) ยืนหยัดในสิ่งที่ถูกต้อง 3) ซื่อสัตย์สุจริตและรับผิดชอบในหน้าที่ 4) ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความโปร่งใสและตรวจสอบได้ 5) ปฏิบัติหน้าที่อย่างเป็นธรรมและไม่เลือกปฏิบัติ และ 6) ปฏิบัติหน้าที่โดยมุ่งเน้นคุณภาพ ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของงาน

หรือบริการเป็นหลัก นอกจากนี้จะต้องมีจรรยาบรรณต่อตนเอง จรรยาบรรณต่อผู้อื่น จรรยาบรรณต่อองค์กร สังคม ประเทศชาติ และสิ่งแวดล้อม

## 2.6.2 จรรยาบรรณของกรรมการสภามหาวิทยาลัยและกรรมการหรืออนุกรรมการที่ สภามหาวิทยาลัยบูรพาแต่งตั้ง พ.ศ. 2555

ประกอบด้วย

1) จรรยาบรรณต่อตนเอง โดย 1.1) ยึดมั่นในหลักธรรมาภิบาล (Self-Governance) เช่น ความเป็นอิสระ ความเป็นอิสระทางวิชาการ และความรับผิดชอบทางสังคม และยึดหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) เช่น หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบต่อสังคมและการดำเนินงานของสภามหาวิทยาลัย 1.2) ปฏิบัติตนอยู่ในศีลธรรมอันดี ยึดมั่นและปฏิบัติตนให้เหมาะสมต่อตำแหน่งกรรมการสภามหาวิทยาลัยและตำแหน่งกรรมการหรืออนุกรรมการที่สภามหาวิทยาลัยแต่งตั้ง 1.3) เสียสละ มุ่งมั่น ทุ่่มเท ในการปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ และ 1.4) รักษาเกียรติภูมิของตนเอง

2) จรรยาบรรณต่อกรรมการสภามหาวิทยาลัยและกรรมการหรืออนุกรรมการด้วยกันเอง โดยมีความเอื้อเฟื้อ มีน้ำใจ และมีมนุษยสัมพันธ์ ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นและปฏิบัติตามมติที่ประชุม และให้เกียรติและเคารพในศักดิ์ศรีของผู้อื่น

3) จรรยาบรรณต่อมหาวิทยาลัย ผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย นิสิต และนักเรียนของมหาวิทยาลัยโดยเคารพในศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์และสิทธิมนุษยชน ปฏิบัติตนหรือการกระทำใดๆ อันอาจกระทบกระเทือนต่อภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัย ปฏิบัติต่อผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย นิสิต และนักเรียนของมหาวิทยาลัยอย่างเท่าเทียม กำกับดูแลมหาวิทยาลัยอย่างเต็มความสามารถด้วยความบริสุทธิ์ใจเพื่อให้ นิสิตและนักเรียนของมหาวิทยาลัยได้รับประโยชน์สูงสุด ไม่เปิดเผยข้อมูลที่ก่อให้เกิดความเสียหาย ไม่อ้างชื่อมหาวิทยาลัย ผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย นิสิต และนักเรียนเพื่อการแสวงหาประโยชน์ส่วนตนหรือบุคคลอื่นโดยมิชอบ และไม่มีผลประโยชน์ทับซ้อนกับมหาวิทยาลัย และ

4) จรรยาบรรณต่อประชาชน สังคม และสิ่งแวดล้อม โดยประพฤติตนให้เหมาะสมเป็นแบบอย่างตามขนบธรรมเนียมประเพณีที่ดีงาม มีส่วนร่วมหรือสนับสนุนในกิจกรรมที่แสดงถึงความรับผิดชอบต่อสังคม มหาวิทยาลัย เคารพและไม่ละเมิดทรัพย์สินทางปัญญาหรือผลงานของผู้อื่น และไม่ให้ข่าวหรือข้อมูลด้านการพูด เขียน การพิมพ์ การโฆษณา หรือโดยวิธีอื่นในนามของมหาวิทยาลัยเว้นแต่ได้รับมอบหมาย

### 2.6.3 การออกประกาศจรรยาบรรณของกรรมการสภามหาวิทยาลัย และกรรมการหรืออนุกรรมการที่สภามหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชและมหาวิทยาลัยบูรพาแต่งตั้ง

สภามหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช เมื่อปี พ.ศ. 2553 ได้ออกประกาศจรรยาบรรณของกรรมการสภามหาวิทยาลัย และกรรมการหรืออนุกรรมการที่สภามหาวิทยาลัยแต่งตั้งในทำนองเดียวกัน สภามหาวิทยาลัยบูรพาก็ได้ออกประกาศดังกล่าวในปี พ.ศ. 2555 ซึ่งสรุปสาระสำคัญของจรรยาบรรณของกรรมการสภามหาวิทยาลัยได้ดังนี้

1. สภามหาวิทยาลัยทั้งสองแห่งได้ให้เหตุผลในการออกประกาศว่าด้วยจรรยาบรรณของกรรมการสภามหาวิทยาลัยฯ เหมือนกันคือ เพื่อเป็นแนวทางในการประพฤติปฏิบัติหน้าที่ภายใต้หลักธรรมาภิบาลให้มหาวิทยาลัยดำรงความเป็นเลิศในทุกภารกิจอย่างยั่งยืน อันจะส่งผลให้กรรมการสภามหาวิทยาลัยและกรรมการหรืออนุกรรมการที่สภามหาวิทยาลัยแต่งตั้ง เป็นที่เลื่อมใสศรัทธา และเป็นที่ยกย่องของบุคคลทั่วไป ประกอบกับมาตรา 78 (2) รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2550 และมาตรา 32 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542

2. เฉพาะประกาศของสภามหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ที่ได้ระบุให้กรรมการสภามหาวิทยาลัยและกรรมการหรืออนุกรรมการที่สภามหาวิทยาลัยแต่งตั้งต้องยึดปฏิบัติหน้าที่โดยยึดมั่นในหลักการ 6 ประการ ซึ่งสอดคล้องกับประกาศ ก.พ.อ. พ.ศ. 2551 คือ

2.1 ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี

2.2 ยึดมั่นในสิ่งที่ถูกต้อง

2.3 ซื่อสัตย์ สุจริต และรับผิดชอบในหน้าที่

2.4 ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความโปร่งใส และตรวจสอบได้

2.5 ปฏิบัติหน้าที่อย่างเป็นธรรม และไม่เลือกปฏิบัติ

2.6 ปฏิบัติหน้าที่โดยมุ่งเน้นคุณภาพ ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของงานหรือบริการเป็นหลัก

3. ในประกาศของสภามหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ได้กำหนดไว้ว่ากรรมการสภามหาวิทยาลัยและกรรมการหรืออนุกรรมการที่สภามหาวิทยาลัยแต่งตั้งต้องปฏิบัติหน้าที่โดยยึดมั่นในหลักการ 6 ประการแล้วยังต้องมีจรรยาบรรณในด้านจรรยาบรรณต่อตนเอง จรรยาบรรณต่อผู้อื่น และจรรยาบรรณต่อองค์กร สังคม ประเทศชาติ และสิ่งแวดล้อม ในกรณีประกาศของสภามหาวิทยาลัยบูรพาแบ่งจรรยาบรรณออกเป็น 4 ด้าน คือ จรรยาบรรณต่อตนเอง จรรยาบรรณต่อกรรมการสภามหาวิทยาลัยและกรรมการหรืออนุกรรมการ

ด้วยกันเอง จรรยาบรรณต่อมหาวิทยาลัยผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย นิสิต และนักเรียนของมหาวิทยาลัย และ จรรยาบรรณต่อประชาชน สังคม และสิ่งแวดล้อม

4. จรรยาบรรณต่อตนเองที่ประกาศของทั้งสภามหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชและสภามหาวิทยาลัยบูรพา เน้นตรงกันคือ 1) ปฏิบัติตนอยู่ในศีลธรรมอันดี ยึดมั่น และปฏิบัติตนให้เหมาะสมกับตำแหน่งกรรมการสภามหาวิทยาลัยและตำแหน่งกรรมการหรืออนุกรรมการที่สภามหาวิทยาลัยแต่งตั้ง 2) เสียสละ มุ่งมั่น ทดมเท ในการปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ 3) รักษาเกียรติภูมิของตนเอง และ 4) ยึดมั่นในหลักธรรมาภิบาล (Self Governance) และยึดหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) มีความซื่อสัตย์สุจริตและไม่แสวงหาประโยชน์โดยมิชอบ เคารพในความเสมอภาคและปราศจากอคติ ในประกาศของสภามหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชได้เน้นเพิ่มเติมเป็นกรณีเฉพาะอีกว่า กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิจะไม่รับเงินเดือนจากหน่วยงานของมหาวิทยาลัยนอกเหนือจากที่สภามหาวิทยาลัยอนุมัติหรือให้ความเห็นชอบไว้

5. จรรยาบรรณต่อกรรมการสภามหาวิทยาลัยและกรรมการหรืออนุกรรมการด้วยกันเองในประกาศของสภามหาวิทยาลัยบูรพาที่ประกอบด้วย 1) มีความเอื้อเฟื้อ มีน้ำใจ และมีมนุษยสัมพันธ์ และ 2) ให้เกียรติและเคารพในศักดิ์ศรีของผู้อื่น ซึ่งทั้งสองข้อปรากฏในประกาศของสภามหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชในด้านจรรยาบรรณต่อผู้อื่น นอกจากนี้ในประกาศของสภามหาวิทยาลัยบูรพายังมีข้อเพิ่มเติมคือ ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นและปฏิบัติตามมติที่ประชุม

6. จรรยาบรรณต่อผู้อื่นหรือต่อมหาวิทยาลัยผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย นิสิต และนักเรียนของมหาวิทยาลัยซึ่งปรากฏข้อกำหนดจรรยาบรรณในด้านนี้ที่ตรงกันทั้งประกาศของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชและมหาวิทยาลัยบูรพา คือ 1) เคารพในศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ และสิทธิมนุษยชน 2) ปฏิบัติตนให้เป็นที่น่าเชื่อถือและเป็นแบบอย่างที่ดีของบุคคลทั่วไป 3) กำกับ ดูแลมหาวิทยาลัยอย่างเต็มความสามารถด้วยความบริสุทธิ์ใจ เพื่อให้นิสิตและนักเรียนของมหาวิทยาลัยได้รับประโยชน์สูงสุดหรือคำนึงถึงคุณภาพการจัดการศึกษาและการเรียนรู้ของนักศึกษาเป็นสิ่งสำคัญ และ 4) ไม่อ้างชื่อมหาวิทยาลัยผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย นิสิต และนักเรียนของมหาวิทยาลัยเพื่อการแสวงหาผลประโยชน์ส่วนตนหรือบุคคลอื่นโดยมิชอบหรือละเว้นการรับทรัพย์สินหรือผลประโยชน์ซึ่งมีมูลค่าเกินปกติวิสัยที่วิญญูชนพึงจะให้แก่กันโดยเสนาหา

นอกจากนี้ในประกาศของสภามหาวิทยาลัยบูรพายังเน้นข้อกำหนดจรรยาบรรณในด้านนี้เพิ่มเติม คือ 1) ละเว้นการประพฤติดนหรือการกระทำใดๆ อันอาจกระทบกระเทือนต่อภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัย 2) ปฏิบัติต่อผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย นิสิต และนักเรียนของมหาวิทยาลัยอย่างเท่าเทียม 3) ไม่เปิดเผยข้อมูลก่อนให้เกิดความเสียหายแก่มหาวิทยาลัย และ 4) ไม่มีผลประโยชน์ขัดแย้งหรือผลประโยชน์ทับซ้อนกับมหาวิทยาลัยซึ่งข้อกำหนดข้อนี้ปรากฏในจรรยาบรรณต่อองค์กร สังคม ประเทศชาติ และสิ่งแวดล้อมในประเทศของสภามหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

7. จรรยาบรรณต่อองค์กร สังคม ประเทศชาติ และสิ่งแวดล้อมหรือต่อประชาชน สังคม และสิ่งแวดล้อมปรากฏข้อกำหนดจรรยาบรรณในด้านนี้ที่สอดคล้องกันคือ ประพฤติตนให้เหมาะสมเป็นแบบอย่างที่ดีตามขนบธรรมเนียมประเพณีที่ดีงาม เคารพ และปฏิบัติตามกฎหมาย ส่วนข้อกำหนดจรรยาบรรณในด้านนี้ที่เป็นลักษณะเฉพาะของสภามหาวิทยาลัยบูรพา คือ 1) มีส่วนร่วมหรือสนับสนุนในกิจกรรมที่แสดงถึงความรับผิดชอบต่อมหาวิทยาลัย 2) เคารพและไม่ละเมิดทรัพย์สินทางปัญญาหรือผลงานของผู้อื่น และ 3) ไม่ให้ข่าวหรือข้อมูลด้วยการพูด การเขียน การพิมพ์ การโฆษณา หรือโดยวิธีอื่นในนามของมหาวิทยาลัยเว้นแต่ได้รับมอบหมาย ในขณะที่ข้อกำหนดจรรยาบรรณในด้านนี้ที่เป็นลักษณะเฉพาะของสภามหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชซึ่งเป็นมหาวิทยาลัยระบบเปิด คือ 1) จงรักภักดีต่อชาติ ศาสนา และพระมหากษัตริย์ 2) ยึดมั่นในอุดมการณ์ปรัชญาของมหาวิทยาลัย หลักการ และวิธีการจัดการศึกษาทางไกลระบบเปิด 3) รักษาชื่อเสียง และประโยชน์อันชอบธรรมของมหาวิทยาลัย 4) เป็นผู้ชี้แนะการเปลี่ยนแปลงที่ถูกต้อง และชอบธรรมแก่สังคม 5) ส่งเสริมสนับสนุนให้มีการรักษาสีงแวดล้อม และ 6) ไม่มีผลประโยชน์ขัดแย้งหรือประโยชน์ทับซ้อนกับมหาวิทยาลัย

#### **2.6.4 ระเบียบสภามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลว่าด้วยปฎิญาการปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการสภามหาวิทยาลัยและคณะกรรมการอื่นที่แต่งตั้งโดยสภามหาวิทยาลัย พ.ศ. 2553**

ในการประชุมครั้งที่ 1/2553 เมื่อวันที่ 27 มกราคม 2553 สภามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครได้ออกระเบียบว่าด้วยปฎิญาการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการสภามหาวิทยาลัยและคณะกรรมการอื่นที่แต่งตั้งโดยสภามหาวิทยาลัย ซึ่งมีสาระสำคัญโดยสรุปดังนี้

1. คณะกรรมการสภามหาวิทยาลัยและคณะกรรมการอื่นที่แต่งตั้งโดยสภามหาวิทยาลัยพึงเชื่อมั่นและยึดมั่นในจิตอาสาและเป็นสาธารณกุศล ดังนั้นการปฏิบัติหน้าที่ในฐานะกรรมการจึงเป็นการรับใช้สังคมและได้รับความเชื่อมั่นจากสาธารณะ

2. กรรมการยินดีปฏิบัติหน้าที่ในลักษณะขององค์คณะ โดยเคารพและให้เกียรติกับกระบวนการทำงานของคณะกรรมการเสนอความคิดเห็นด้วยหลักเหตุผลด้วยความบริสุทธิ์ใจรับฟังเหตุผลของผู้อื่น เมื่อมีมติแล้วต้องยอมรับมตินั้น

3. กรรมการต้องรับผิดชอบต่อมหาวิทยาลัยและต้องกระทำด้วยเจตนาบริสุทธิ์ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต โปร่งใส มีคุณธรรมและยุติธรรมเพื่อประโยชน์สูงสุดของมหาวิทยาลัย

4. กรรมการต้องปฏิบัติหน้าที่โดยระบบคุณธรรม และมีประสิทธิภาพสูงสุด หลีกเลียงความทับซ้อนหรือขัดแย้งกับผลประโยชน์ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย รวมทั้งไม่กระทำการในลักษณะชักจูงหรือกดดันกรรมการอื่นในการตัดสินใจให้คุณหรือให้โทษในการพัฒนาเรื่องใดๆ

5. กรรมการพึงปฏิบัติหน้าที่ด้วยความมุ่งมั่นที่จะใช้ความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ ในการให้คำแนะนำ ให้ข้อวิจารณ์และทัศนคติที่สร้างสรรค์ด้วยความเป็นกลางเพื่อประโยชน์สูงสุดต่อมหาวิทยาลัยและสังคมส่วนรวมโดยไม่หวังผลตอบแทน

6. กรรมการพึงอุทิศตนและเวลาในการเข้าร่วมประชุมและรักษาความลับในการประชุม

7. กรรมการจะไม่เข้าร่วมพิจารณาในเรื่องที่ตนมีส่วนได้เสียหรือผลประโยชน์ที่เกี่ยวข้องเว้นแต่จะได้รับการร้องขอ

## 2.6.5 สภาพจริยธรรมของกรรมการสภามหาวิทยาลัย

การวิจัยเรื่องนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพจริยธรรมของกรรมการสภามหาวิทยาลัยของรัฐ เพื่อจัดทำประมวลจริยธรรมของกรรมการสภามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ เครื่องมือในการวิจัย ได้แก่ การวิเคราะห์เอกสาร และแบบสัมภาษณ์กรรมการสภามหาวิทยาลัยของรัฐและบุคลากรสำนักงานสภามหาวิทยาลัยของรัฐจำนวน 10 คนจาก 5 มหาวิทยาลัย ประกอบด้วย กรรมการสภามหาวิทยาลัย ผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอก 4 คน และผู้แทนผู้บริหาร 3 คน ผู้แทนคณาจารย์ 1 คน และบุคลากร 2 คน ผลการวิจัยพบว่า จริยธรรมของกรรมการสภามหาวิทยาลัยควรกำหนดให้มี 3 ส่วน คือ จริยธรรมต่อตนเอง จริยธรรมต่อมหาวิทยาลัย และจริยธรรมต่อสังคม โดยมีมาตรฐานจริยธรรมคือให้ยึดมั่นในคุณธรรมและจริยธรรม มีจิตสำนึกที่ดี ซื่อสัตย์ สุจริต และรับผิดชอบ ยึดถือประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน และไม่มีผลประโยชน์ทับซ้อน และไม่บิดเบือนข้อเท็จจริง ทำในสิ่งที่ถูกต้องเป็นธรรมและชอบด้วยกฎหมาย มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน รักษามาตรฐาน มีคุณภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้ ยึดมั่นในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข (ผุสดี เชาวน์ไว : 2557)

## 2.6.6 จรรยาบรรณของกรรมการสภามหาวิทยาลัยมิชิแกน

กรรมการสภามหาวิทยาลัยจะได้รับเฉพาะค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติหน้าที่ตามนโยบายและตามขั้นตอนของมหาวิทยาลัยอย่างสมเหตุสมผลและเฉพาะที่จำเป็น ซึ่งการทำธุรกรรมที่ได้รับอนุญาตทั้งหมดต้องได้รับการอนุมัติล่วงหน้าโดยคณะกรรมการที่รับผิดชอบหรือเจ้าหน้าที่ที่ได้รับแต่งตั้งโดยตรง

กรรมการสภามหาวิทยาลัยและผู้บริหารระดับสูงต้องเปิดเผยบัญชีและความสัมพันธ์ที่อาจเกี่ยวข้องกับการมีส่วนได้เสียทั้งหมดโดยเร็วและครบถ้วนกับเลขานุการสภาฯ และควรงดเว้นการเข้าร่วมพิจารณาในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการมีส่วนได้เสียจนกว่าจะมีการพิจารณาจนเสร็จสิ้นในเรื่องนั้นๆแล้ว รายงานการประชุมของสภาฯ จะถูกเปิดเผยข้อมูลประเด็นที่ก่อให้เกิดส่วนได้เสียของมหาวิทยาลัย พร้อมทั้งรายชื่อกรรมการสภาฯ ที่เข้าร่วมประชุม

กรรมการสภามหาวิทยาลัยหรือคนในครอบครัว (คู่สมรส พ่อ แม่ พี่ น้อง บุตร และบุคคลอื่นที่อาศัยอยู่ในบ้านเดียวกันและมีค่าใช้จ่ายร่วมกัน) หรือผู้ร่วมงาน (บุคคล รวมถึงครอบครัวของบุคคลนั้น ได้รับความ

ไว้วางใจจากกรรมการสภาฯ ทำกิจกรรมด้วยกันในองค์กรใดๆ) ไม่ควรมีส่วนได้เสียทางการเงินหรือผลประโยชน์อื่นๆ กับมหาวิทยาลัยหรือได้รับผลประโยชน์ทางการเงินหรือประโยชน์อื่นๆ จากความรู้ด้านข้อมูลที่เป็นความลับของมหาวิทยาลัย ซึ่งในรายละเอียดจะมีการดำเนินคดีให้แสดงความรับผิดชอบต่อมหาวิทยาลัยหากพิจารณาแล้วพบว่า (1) เป็นกรรมการพนักงานลูกจ้างกรรมการสภาฯ ค้าหรือผู้ดูแล (2) มีส่วนได้เสียทางการเงินที่เป็นตัวแทนของสินทรัพย์ของตนหรือผลประโยชน์ใดๆ ที่ทำขึ้นโดยลำพังหรือร่วมกับผู้อื่น ในการควบคุมหรือมีอิทธิพลต่อนโยบายอย่างน้อย 5% หรือ (3) มีส่วนได้เสียในสมาคมวัสดุอื่นๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อความเป็นอิสระของกรรมการสภาฯ (นโยบายนี้เป็นส่วนเพิ่มเติมนอกเหนือไปจากข้อผูกพันที่กำหนดโดยกฎหมายของรัฐเกี่ยวกับความขัดแย้งด้านผลประโยชน์ P.A. 1968, ฉบับที่ 317 และ 318 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติม) คำแถลงนโยบายนี้จะถูกแจกจ่ายสำเนาไปยังกรรมการสภามหาวิทยาลัยและผู้บริหารระดับสูงเป็นประจำทุกๆ ปี (University of Michigan, สืบค้นเมื่อ 8 ตุลาคม 2561)

## 2.6.7 จรรยาบรรณของกรรมการสภามหาวิทยาลัยมิชิแกนสเตท

กรรมการสภามหาวิทยาลัยสภาฯ จะได้รับเฉพาะค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติหน้าที่ตามนโยบายและตามขั้นตอนของมหาวิทยาลัยอย่างสมเหตุสมผลและเฉพาะที่จำเป็นและต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบ Robert's Rules of Order ของรัฐ กรรมการสภาฯ ต้องรับผิดชอบธำรงรักษาปกป้องสิทธิและผลประโยชน์ของมหาวิทยาลัย ห้ามมิให้กรรมการสภาฯ กระทำสัญญาที่ก่อให้เกิดผลประโยชน์ต่อตนเองจากมหาวิทยาลัย ทั้งทางตรงและทางอ้อม ห้ามใช้ประโยชน์จากข้อมูลการประชุม ห้ามรับของขวัญ เงิน หรือสิ่งอื่นใดที่มีค่าจากผู้อื่นนอกมหาวิทยาลัยที่ต้องการได้รับผลประโยชน์จากมหาวิทยาลัย ห้ามกรรมการสภาฯ หรือมอบอำนาจให้ผู้อื่นเป็นคู่แข่ง กับมหาวิทยาลัย กรรมการสภาฯ ต้องชี้แจงโอกาสการมีส่วนได้เสียสู่สาธารณะอย่างเปิดเผย (Michigan State University, สืบค้นเมื่อ 8 ตุลาคม 2561)

## 2.6.8 จรรยาบรรณของกรรมการสภามหาวิทยาลัยอิลลินอย

กรรมการสภามหาวิทยาลัยต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบที่วางไว้และนำไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ โดยรับผิดชอบต่อรายรับและรายจ่ายของมหาวิทยาลัยภายใต้การพิจารณาโดยคำนึงถึง ความคุ้มค่า ความจำเป็น และความปลอดภัยเป็นหลัก

Robert's Rules of Order เป็นหลักของการดำเนินการประชุม ในทุกประเด็นการประชุม

เรื่องที่ต้องได้รับการลงคะแนนเสียงจากกรรมการสภาฯ ได้แก่ การจัดสรรและบริหารกองทุน การสร้างสรรค์ที่ต้องมีผู้รับผิดชอบการซื้อขายอสังหาริมทรัพย์ของมหาวิทยาลัยแต่ไม่จำเป็นต้องลงคะแนนเสียงเมื่อเป็นการมอบอำนาจให้แก่เจ้าหน้าที่กระทำการแทน

เมื่อกรรมการสภามหาวิทยาลัยได้ประชุมวาระที่เป็นความลับอย่างเคร่งครัดและไม่ควรเปิดเผยกับผู้อื่นที่อยู่นอกที่ประชุมผู้บริหาร มีข้อยกเว้นคือ สามารถแบ่งปันข้อมูลกับกรรมการสภามหาวิทยาลัยขาดประชุมได้ แต่ต้องไม่เปิดเผยต่อสาธารณะ

กรรมการสภามหาวิทยาลัยพึงปฏิบัติตนเพื่อรักษาและเสริมสร้างความเชื่อมั่นและความไว้วางใจต่อสาธารณชนเพื่อประโยชน์ของมหาวิทยาลัยโดยไม่ปฏิบัติตนขัดต่อกฎระเบียบของมหาวิทยาลัย กรรมการสภามหาวิทยาลัยพึงปฏิบัติตลอดระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่ง ดังนี้ 1) ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์ ทุ่มเท และรับผิดชอบ 2) ปฏิบัติตนให้เป็นที่น่าไว้วางใจโดยปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยความเสมอภาคและความเท่าเทียม 4) เคารพผู้อื่นด้วยความสุภาพ มีมารยาท และเหมาะสม 5) ปกป้องดูแลทรัพย์สินและทรัพยากรของมหาวิทยาลัยด้วยความตระหนักและรับผิดชอบ 6) ปฏิบัติตามกฎหมายและข้อบังคับของรัฐและกฎระเบียบของมหาวิทยาลัยที่เกี่ยวข้องกับจรรยาบรรณและหน้าที่ และ 7) พึงรักษาความลับความปลอดภัยของข้อมูลของมหาวิทยาลัย เช่น ข้อมูลนักศึกษา ข้อมูลบุคลากร เอกสารสัญญาต่างๆ (University of Illinois, สืบค้นเมื่อ 8 ตุลาคม 2561)

## 2.7 คู่มือกรรมการสภามหาวิทยาลัย

### 2.7.1 คู่มือกรรมการสภามหาวิทยาลัยมhitล

สำนักงานสภามหาวิทยาลัยมhitล (2561) ได้จัดทำคู่มือกรรมการสภามหาวิทยาลัยมhitลเพื่อเป็นข้อมูลและแนวทางในการทำหน้าที่กรรมการสภามหาวิทยาลัย ในคู่มือประกอบด้วยข้อมูลเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยมhitล เช่น ประวัติความเป็นมา โครงสร้างการบริหาร จำนวนบุคลากร รวมทั้งข้อมูลเกี่ยวกับสภามหาวิทยาลัยและสำนักงานสภามหาวิทยาลัย

คู่มือกรรมการสภามหาวิทยาลัยมhitล แบ่งเป็น 5 ตอน คือ 1) คำนำ 2) มหาวิทยาลัยมhitล 3) สภามหาวิทยาลัย 4) สำนักงานสภามหาวิทยาลัยมhitล และ 5) ภาคผนวก

ในด้านบทบาทของกรรมการสภามหาวิทยาลัยในคู่มือได้ระบุว่า สภามหาวิทยาลัยทำหน้าที่ 3 ลักษณะ คือ

1) Fiduciary คือทำหน้าที่เป็นผู้ดูแล (stewardship) ต่อสินทรัพย์ที่จับต้องได้โดยเน้นการกำกับดูแลอย่างยุติธรรม ถูกต้อง และตรวจสอบได้

2) Strategic คือทำหน้าที่เป็นหุ้นส่วนทางยุทธศาสตร์ (strategic partnership) กับฝ่ายบริหาร

3) Generative คือทำหน้าที่ “นำจากข้างหลัง”

ส่วนหน้าที่ตามกฎหมายและหน้าที่ประจำยังดำเนินการอยู่แต่ใช้เวลาการดำเนินการให้น้อยลง มีการมอบอำนาจในเรื่องที่สภามหาวิทยาลัยทำได้โดยไม่ขัดกับพระราชบัญญัติ และให้เวลาในการทำงานด้านนโยบายให้มากขึ้น โดยมีลักษณะการทำงานแบบ “นำจากข้างหลัง” (Generative) โดย 1) กำหนดนโยบายและตั้งเป้าหมายที่ชัดเจน 2) ปรับกระบวนการสรรหาผู้บริหารโดยคัดสรรคณะกรรมการสภาที่เหมาะสมและวิเคราะห์บทบาทการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยอย่างชัดเจน 3) จัดทำระบบโครงสร้างองค์กรของมหาวิทยาลัยมhitล 4) ติดตามยุทธศาสตร์และเป้าหมายที่ตั้งไว้โดยกำหนดกรอบเวลาการทำงาน (time

frame) และระดับขั้นตอนความสำเร็จ (milestone) และ 5) กำหนดนโยบายสาธารณะของมหาวิทยาลัยและผลักดันให้เกิดการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม

ในด้านนโยบายการกำกับดูแลของสภามหาวิทยาลัย สภามหาวิทยาลัยได้ให้ความสำคัญในการกำกับดูแลกิจการที่ดีเพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเป็นการพัฒนามหาวิทยาลัยอย่างยั่งยืน โดยมีการบริหารที่ดีด้วยความโปร่งใส ตรวจสอบได้ และคำนึงถึงความรับผิดชอบต่อและเป็นธรรมแก่ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย โดยในทางปฏิบัติการกำกับดูแลกิจการของมหาวิทยาลัยตามหลักสากลจะดำเนินการโดยฝ่ายสภามหาวิทยาลัยซึ่งมีบทบาทสำคัญในการผลักดันการกำหนดนโยบาย แผนงาน และกลยุทธ์การดำเนินงาน เพื่อให้ฝ่ายบริหารและคณาจารย์มีการดำเนินงานตามนโยบายและเป้าหมายของมหาวิทยาลัยให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ภายใต้ระบบการทำงานที่ดี และมีระบบการตรวจสอบการทำงานตามภารกิจของมหาวิทยาลัย ตลอดจนการติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่องเพื่อปรับปรุงพัฒนาการทำงานให้ดียิ่งขึ้น ดังนั้นบทบาทของคณะกรรมการในการกำกับดูแลที่ดีจึงส่งผลต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยโดยตรง โดยเฉพาะการรายงานทางการเงินและการเปิดเผยสารสนเทศและความโปร่งใสจะแสดงถึงความรับผิดชอบต่อการทำงานขององค์กรต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมตรวจสอบการทำงานของมหาวิทยาลัยได้

เพื่อให้สภามหาวิทยาลัยส่งผลต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยอย่างแท้จริงและเกิดประโยชน์แก่ทุกฝ่าย สภามหาวิทยาลัยจึงกำหนดหลักการในการจัดทำนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดี ดังนี้

1. เพื่อเป็นนโยบายและแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจนสำหรับส่งเสริมธรรมาภิบาลให้เกิดขึ้นและสามารถนำไปปฏิบัติและติดตามผลได้อย่างเป็นรูปธรรม
2. เพื่อใช้เป็นแนวทางตรวจสอบธรรมาภิบาลในการปฏิบัติงานด้านต่างๆ ทั้งนี้เพื่อมิให้เกิดการแสวงหาผลประโยชน์ส่วนตน อันจะก่อให้เกิดความสูญเสียต่อรัฐ สังคม สิ่งแวดล้อม องค์กร ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผู้ปฏิบัติงานในสำนักงานฯ
3. เพื่อสร้างการยอมรับ ความน่าเชื่อถือ ความมั่นใจ และศรัทธาให้เกิดขึ้นในองค์กร

สภามหาวิทยาลัยได้ให้ความสำคัญของการกำกับดูแลกิจการที่ดีและยึดหลักความถูกต้องชัดเจนในการประกอบกิจกรรมตามวัตถุประสงค์ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และเห็นว่าการกำกับดูแลกิจการที่ดีเป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำไปสู่ความน่าเชื่อถือและประสิทธิภาพของมหาวิทยาลัย ส่งผลเกิดความมั่นใจว่าทุกกิจกรรมได้ดำเนินการอย่างมีจรรยาบรรณและธรรมาภิบาลเพื่อนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ สภามหาวิทยาลัยจึงได้พิจารณาการบริหารงานตามแนวทางพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 โดยยึดตามหลักสากลที่เป็นมาตรฐาน ดังนี้

1. นโยบายการกำหนดทิศทาง ยุทธศาสตร์ และนโยบายของสถาบันอุดมศึกษาแบบมีส่วนร่วม โดยสภามหาวิทยาลัยได้แสดงบทบาทที่ชัดเจนในการกำหนดเป้าหมาย วางนโยบาย และแนวทางในการพัฒนามหาวิทยาลัย

2. นโยบายการดูแลติดตามผลการดำเนินงานโดยกำหนดให้มีคณะกรรมการที่ได้รับมอบหมายรายงานผลการดำเนินงานต่อที่ประชุมสภามหาวิทยาลัย

3. นโยบายรับทราบการรายงานทางการเงินของมหาวิทยาลัยโดยพิจารณาจากจำนวนวันที่ใช้ในการปิดบัญชีประจำปี โดยนับตั้งแต่วันสิ้นงวดของปีบัญชีจนถึงวันที่ส่งสำนักงานตรวจเงินแผ่นดินหรือผู้สอบบัญชีที่ได้รับอนุญาตเพื่อรับรองการเงินประจำปีภายใน 60 วัน

4. นโยบายให้มหาวิทยาลัยเปิดเผยข้อมูลสารสนเทศและความโปร่งใส เช่น มีการเผยแพร่มติที่ประชุมและรายงานการประชุมใน internet ของมหาวิทยาลัยมหิดล เปิดเผยแพร่สารสนเทศทั้งสารสนเทศทางการเงินและไม่ใช้ทางการเงินอย่างครบถ้วน พอเพียง เชื่อถือได้ และทันต่อเวลา

5. การดำเนินการอื่นๆ ทางด้านการกำกับดูแลกิจการ ได้แก่ ด้านการควบคุมภายในและการตรวจสอบภายในและด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

ในภาคผนวกของคู่มือนอกจากมีพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยมหิดล พ.ศ. 2550 ข้อบังคับมหาวิทยาลัยมหิดลว่าด้วยการประชุมสภามหาวิทยาลัย พ.ศ. 2554 และมีกำหนดการประชุมสภามหาวิทยาลัยมหิดลประจำปี พ.ศ. 2561 ตลอดทั้งปี ทั้งนี้มีการกำหนดวันเวลาการประชุม กำหนดวันเสนอชื่อเรื่องวาระและเอกสารประกอบ และกำหนดวันนำเสนอเอกสารประกอบการประชุมให้กรรมการสภา

## 2.7.2 คู่มือกรรมการสภามหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมาได้ตระหนักถึงความสำคัญของสภามหาวิทยาลัยในฐานะเป็นองค์กรสูงสุดของมหาวิทยาลัยมีบทบาทสำคัญที่จะขึ้นกำหนดทิศทางการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยและยังมีบทบาทสำคัญในการกำกับดูแลติดตามผลงานของมหาวิทยาลัยและภารกิจอื่นๆ คือ บทบาทในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิ บทบาทในฐานะผู้แทนสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา และบทบาทในฐานะผู้พิทักษ์ผลประโยชน์และคุ้มครองผู้บริโภค นอกจากนี้ ยังมีการปฏิบัติงานที่ต้องปฏิบัติและรับผิดชอบอย่างกว้างขวางตามมาตรา 18 แห่ง พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 จึงเห็นสมควรจัดทำ “คู่มือกรรมการสภามหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา” ขึ้นเมื่อปี พ.ศ. 2556 โดยรวบรวมและประมวลข้อมูลที่สำคัญจากกฎหมาย ข้อบังคับประกาศต่างๆ และคู่มือการประเมินของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาและสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการสภามหาวิทยาลัยให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด (สำนักงานเลขาธิการสภามหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา : 2556) ([www.nrru.ac.th/council](http://www.nrru.ac.th/council))

คู่มือกรรมการสภามหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา แบ่งออกเป็น 6 ส่วน คือ

1. ที่ตั้ง ประวัติความเป็นมา และแผนภูมิองค์กร
2. องค์ประกอบ และการได้มาซึ่งกรรมการสภามหาวิทยาลัย

3. ภารกิจ อำนาจ และหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัย

4. บทบาทของสภามหาวิทยาลัย นายกสภามหาวิทยาลัย กรรมการสภามหาวิทยาลัย เลขาธิการสภามหาวิทยาลัย และอธิการบดี

5. คณะกรรมการและอนุกรรมการที่สภามหาวิทยาลัยแต่งตั้งจำนวน 12 คณะ

6. คู่มือการประเมินภาวะผู้นำของสภามหาวิทยาลัยและผู้บริหารทุกระดับของมหาวิทยาลัยและการปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัยโดยจำแนกเป็น

6.1 การประเมินตามเกณฑ์การประกันคุณภาพภายในของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) ตัวบ่งชี้ที่ 7.1 ภาวะผู้นำของของสภาสถาบันและผู้บริหารทุกระดับของสถาบัน

6.2 การประเมินตามเกณฑ์การประเมินคุณภาพภายนอกของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) ตัวบ่งชี้ที่ 12 การปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ของสภาสถาบัน

6.3 การประเมินภาวะผู้นำของสภาสถาบันและผู้บริหารทุกระดับของมหาวิทยาลัยและการปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัยตามกรอบหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินตนเองตามระบบประเมินตนเองของสภามหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมาซึ่งประกอบด้วยตัวชี้วัด 4 ตัวชี้วัดคือ 1) ระดับความสำเร็จในการกำหนดนโยบายและอนุมัติแผนพัฒนาของมหาวิทยาลัยของสภามหาวิทยาลัย 2) ระดับความสำเร็จในการกำกับมาตรฐานและคุณภาพการศึกษาของมหาวิทยาลัย 3) กระบวนการประชุมสภามหาวิทยาลัย และ 4) การประเมินตนเองตามบทบาทหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัย

**2.7.3 คู่มือการประกันคุณภาพการศึกษา CUPT QA ฉบับปีการศึกษา 2557 : ตัวบ่งชี้ที่ 10.1 บทบาทและหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัย**

คำอธิบาย

สภามหาวิทยาลัยเป็นคณะบุคคลคณะหนึ่งในมหาวิทยาลัยจัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติที่จัดตั้งสถาบันอุดมศึกษานั้นๆ โดยสภามหาวิทยาลัยแต่ละแห่งจะมีองค์ประกอบและบทบาทหน้าที่แตกต่างกันตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติ โดยทั่วไปสภามหาวิทยาลัยเป็นกลไกที่กำหนดนโยบายสูงสุดของมหาวิทยาลัย วางระเบียบข้อบังคับ การพิจารณาจัดตั้งยุบเลิกหน่วยงานในมหาวิทยาลัย การพิจารณาให้ความเห็นชอบหลักสูตร การอนุมัติปริญญา การแต่งตั้งถอดถอนอธิการบดี รองอธิการบดี และผู้บริหาร และภารกิจอื่นๆ ตามที่มีกฎหมายกำหนดไว้ รวมทั้งกำกับการบริหารมหาวิทยาลัยให้บรรลุเป้าหมายตามหลักธรรมาภิบาล

ประเด็นประเมินสภามหาวิทยาลัยตามระบบ CUPT QA โดยใช้ค่าคะแนนผลการประเมินผลการดำเนินงานของสภาสถาบันที่ครอบคลุม 5 ประเด็นดังต่อไปนี้ (ทปอ. และ ทปกอ. : 2557)

1. สภาสถาบันทำพันธกิจครบถ้วนตามภาระหน้าที่ที่กำหนดในพระราชบัญญัติ

2. สถานสถาบันกำหนดยุทธศาสตร์ ทิศทาง กำกับนโยบาย ข้อบังคับ ระเบียบ
3. สถานสถาบันทำตามกฎระเบียบ ข้อบังคับของต้นสังกัด
4. สถานสถาบันกำกับ ติดตาม การดำเนินงานของสถานบันอุดมศึกษาให้บรรลุเป้าหมาย
  - เอาใจใส่ รับผิดชอบต่อ (Duty of Care)
  - ซื่อสัตย์ สุจริต รักษาผลประโยชน์ขององค์กร (Duty of Loyalty)
  - ปฏิบัติตามกฎหมาย (Duty of Obedience)
  - โปร่งใส เปิดเผย (Duty of Disclosure)
5. สถานสถาบันดำเนินงานโดยหลักธรรมาภิบาล

เกณฑ์การประเมินใช้เกณฑ์คะแนน 1-7 ของ AUN QA ในการประเมินการปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัยโดยใช้ประเด็นการประเมิน 5 ข้อข้างต้น

## 2.8 มาตรฐานทางจริยธรรมของข้าราชการ พ.ศ. 2562

พระราชบัญญัติฉบับนี้จัดทำขึ้นตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 ที่บัญญัติให้รัฐพึงจัดให้มีมาตรฐานทางจริยธรรมซึ่งใช้เป็นหลักในการกำหนดประมวลจริยธรรมสำหรับเจ้าหน้าที่ของรัฐในแต่ละหน่วยงาน ทั้งนี้จะต้องไม่ต่ำกว่ามาตรฐานทางจริยธรรมนี้กล่าวคือ

มาตรา 5 มาตรฐานทางจริยธรรม คือ หลักเกณฑ์การประพฤติปฏิบัติอย่างมีคุณธรรมของเจ้าหน้าที่ของรัฐ ซึ่งจะต้องประกอบด้วย

- (1) ยึดมั่นในสถาบันหลักของประเทศอันได้แก่ชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ และการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข
- (2) ซื่อสัตย์สุจริต มีจิตสำนึกที่ดี และรับผิดชอบต่อหน้าที่
- (3) กล้าตัดสินใจและกระทำในสิ่งที่ถูกต้องชอบธรรม
- (4) คิดถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัวและมีจิตสาธารณะ
- (5) มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน
- (6) ปฏิบัติหน้าที่อย่างเป็นธรรมและไม่เลือกปฏิบัติ
- (7) ดำรงตนเป็นแบบอย่างที่ดีและรักษาภาพลักษณ์ของทางราชการ

เพื่อเป็นมาตรฐานกลางให้หน่วยงานราชการและองค์การมหาชนไปออกประมวลจรรยาบรรณของตนให้สอดคล้องกับมาตรฐานทางจริยธรรม พ.ศ. 2562

## 2.9 บทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบและจริยธรรมของข้าราชการ

อนันต์ อนันตกุล (2531) ได้กล่าวถึงบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบและจริยธรรมของข้าราชการไว้สรุปได้ดังนี้ บทบาทที่ข้าราชการต้องปฏิบัติมี 3 ลักษณะ คือ 1) บทบาทตามอำนาจหน้าที่ที่กฎหมายกำหนดให้ปฏิบัติ 2) บทบาทที่ประชาชน เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา หรือผู้สนใจต้องการให้ข้าราชการปฏิบัติ และ 3) บทบาทไปปฏิบัติจริง

ข้าราชการที่ดีต้องมีจิตสำนึกคือ ความระลึกอยู่ตลอดเวลาในหน้าที่ความรับผิดชอบของข้าราชการที่ดีโดยไม่ต้องมีใครมาบอก

จิตสำนึกแสดงออกด้วยจริยธรรม จริยธรรมเป็นคุณธรรมเป็นสิ่งที่สังคมกำหนดในแต่ละอาชีพมีจริยธรรมของอาชีพ จริยธรรมของข้าราชการแบ่งเป็น 3 ส่วน คือ ส่วนแรกจริยธรรมต่อเพื่อร่วมงาน จริยธรรมที่ควรยึดมั่นคือ สังคหวัตถุ 4 ได้แก่ 1) ทานคือการให้ การแบ่งปัน 2) ปิยวาจาคือการใช้ถ้อยคำที่ไพเราะ 3) อัตถจริยา คือการรู้จักสร้างสรรค์ การรู้จักบำเพ็ญประโยชน์ต่อกัน การทำตนให้เป็นประโยชน์ต่อผู้อื่น และ 4) สมานัตตา คือการวางตัวที่ปกติ สม่าเสมอ ไม่เย่อหยิ่ง ทะนงตน ร่วมทุกข์ร่วมสุข มีความเคารพในศักดิ์ศรีของความเป็นเพื่อนมนุษย์ด้วยกัน

ส่วนที่สอง จริยธรรมต่อตำแหน่งหน้าที่การงานหรือการทำงาน คนที่ประสบความสำเร็จในชีวิตข้าราชการส่วนหนึ่งจะต้องต่อสู้ต้องแข่งขันกันแต่เป็นการแข่งขันในการสร้างคุณงามความดี ไม่ใช่แข่งขันโดยการทำลายผู้อื่น แข่งขันกันด้วยจริยธรรมต่อตำแหน่งหน้าที่ได้แก่ 1) ความขยัน 2) ต้องมีสติ คือมีความสำนึกเสมอว่า เราเป็นข้าราชการจะต้องรับใช้ประชาชน ต้องบริการประชาชน ทำให้ประชาชนได้รับความสุข 3) มีการทำงานที่สะอาดเรียบร้อย บริสุทธิ์ ไม่ทุจริต ไม่คิดร้าย ไม่แสวงหาประโยชน์จากหน้าที่การงาน บำเพ็ญตนเป็นผู้ให้ ชื่อสัตย์สุจริต 4) ต้องใคร่ครวญก่อนแล้วจึงทำ 5) สำรวจตน กำหนดกรอบชีวิต มีชีวิตที่เรียบง่าย ประหยัด วางตนเหมาะสม ใช้ชีวิตที่เหมาะสม รักบ้าน ทำที่ทำงานให้เหมาะสมน่าทำงาน 6) ดำเนินชีวิตอย่างมีศีลมีธรรม และ 7) จะต้องไม่เป็นผู้ประมาท ข้าราชการต้องอยู่ในกรอบ และจะต้องมีศีลด้วย

ส่วนที่สาม จริยธรรมต่อตนเอง จะเสริมสร้างเกียรติยศ เกียรติศักดิ์ หรือศักดิ์ศรีให้กับตนเอง สิ่งที่ข้าราชการต้องยึดมั่น คือ 1) ความจริงใจต่อผู้อื่น ต่อผู้บังคับบัญชา ต่อพี่น้องประชาชน และต่อเพื่อนร่วมงาน 2) จะต้องเป็นคนตรงต่อเวลา การตรงต่อเวลาถือเป็นจริยธรรมที่สำคัญ 3) ต้องเป็นคนจริงจังต่อหน้าที่ 4) รักษาคำพูด 5) ต้องเป็นผู้ที่เชื่อมั่นและจริงใจต่อตนเอง คือเป็นผู้ที่ยึดมั่นในความถูกต้อง และ 6) ไม่เอาเรื่องส่วนตัวหรือความคิดส่วนตัวในการทำราชการเพราะราชการไม่ใช่ส่วนตัว พยายามทำงานให้เป็นระบบมีประสิทธิภาพ

## 2.10 มาตรฐานจริยธรรมอันเป็นค่านิยมหลัก 9 ประการของผู้อำนวยการและผู้ปฏิบัติงานทุกคนของ สมศ.

สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) (2552) ได้กำหนดมาตรฐานจริยธรรมของผู้อำนวยการและผู้ปฏิบัติงานไว้ 9 ประการได้แก่ 1) การยึดมั่นในคุณธรรมและจริยธรรม 2) การมีจิตสำนึกที่ดี ซื่อสัตย์ สุจริต และรับผิดชอบ 3) การยึดถือผลประโยชน์ของประเทศชาติเหนือกว่าประโยชน์ส่วนตนและไม่มีผลประโยชน์ทับซ้อน 4) การยืนยันทำในสิ่งที่ถูกต้องเป็นธรรมและถูกกฎหมาย 5) การให้บริการแก่ประชาชนด้วยความรวดเร็ว มีอัธยาศัย และไม่เลือกปฏิบัติ 6) การให้ข้อมูลข่าวสารแก่ประชาชนอย่างครบถ้วน ถูกต้อง และไม่บิดเบือนข้อเท็จจริง 7) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน รักษามาตรฐาน มีคุณภาพ โปร่งใส และตรวจสอบได้ 8) การยึดมั่นในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข และ 9) การยึดมั่นในหลักจรรยาวิชาชีพองค์กร

## 2.11 ปฏิญญาการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการการอุดมศึกษา (กกอ.) และคณะกรรมการบริหารสำนักงานรับรองมาตรฐาน และประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.)

คณะกรรมการการอุดมศึกษา (กกอ.) ได้ออกระเบียบคณะกรรมการการอุดมศึกษาว่าด้วยปฏิญญาการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการการอุดมศึกษา และคณะกรรมการอื่น หรือคณะอนุกรรมการที่แต่งตั้งโดยคณะกรรมการการอุดมศึกษา พ.ศ. 2547 และคณะกรรมการบริหาร สมศ. ก็ได้ออกระเบียบ สมศ. (องค์การมหาชน) ว่าด้วยปฏิญญาการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการบริหาร สมศ. คณะกรรมการอื่นและคณะอนุกรรมการที่แต่งตั้งโดยคณะกรรมการบริหาร พ.ศ. 2552 ซึ่งมีสาระสำคัญที่สอดคล้องกันคือ

1. ทุกคนยินดีปฏิบัติหน้าที่ในลักษณะขององค์คณะโดยเคารพ และให้เกียรติกับกระบวนการทำงานของคณะกรรมการ/อนุกรรมการรวมถึงการเสนอความคิดเห็นด้วยหลักเหตุผล เคารพเวทีการประชุม และยึดถือมติข้อตกลงของคณะกรรมการหรือคณะอนุกรรมการเป็นที่ตั้ง

2. ทุกคนยินดีให้ความคิดเห็น และข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อที่ประชุมเพื่อให้สามารถดำเนินการบรรลุภารกิจตามวัตถุประสงค์

3. ทุกคนปฏิบัติหน้าที่โดยระบบคุณธรรม และมีประสิทธิภาพสูงสุด หลีกเลี่ยงมิให้เกิดความทับซ้อนหรือขัดแย้งกับผลประโยชน์ที่ประธานและกรรมการหรืออนุกรมเกี่ยวข้องกับผลประโยชน์ที่เกี่ยวกับการดำเนินงานคณะกรรมการ/อนุกรรมการและหน่วยงานที่รับผิดชอบ

4. ผู้ใดที่มีความเกี่ยวพันกับหน่วยงานหรือบุคคลซึ่งอยู่ในส่วนที่คณะกรรมการ/อนุกรรมการจะต้องพิจารณาทุกคนอันดีจะปฏิบัติ ดังนี้

4.1 เปิดเผยข้อเท็จจริงแก่คณะกรรมการ/อนุกรรมการถึงความเกี่ยวพันกับหน่วยงานหรือบุคคลนั้น

4.2 ไม่เข้าร่วมพิจารณาจนจะได้รับการร้องขอให้เป็นผู้ให้ข้อมูลในฐานะผู้เชี่ยวชาญเฉพาะ โดยงดเว้นการใช้สิทธิออกเสียงใดๆ

4.3 ละเว้นการปฏิบัติใดๆ ในลักษณะชักจูงหรือกดดันให้ผู้ทรงคุณวุฒิหรือเจ้าหน้าที่ที่มีส่วนเกี่ยวข้องมีการตัดสินใจอาจให้คุณหรือให้โทษในการพิจารณา

5. ทุกคนปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบ เสียสละ อดทน ซื่อสัตย์ สุจริต โปร่งใส มีคุณธรรมและ ยุติธรรม

6. ทุกคนปฏิบัติหน้าที่โดยมุ่งมั่นที่จะใช้ความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ในการให้คำแนะนำให้ ข้อวิจารณ์และทัศนะที่สร้างสรรค์ตามหลักวิชาการด้วยความเป็นกลาง เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อสังคม ส่วนรวม โดยไม่หวังผลประโยชน์และการตอบแทนใดๆ

7. ทุกคนต้องอุทิศตนและรักษาเวลาในการเข้าร่วมประชุม หากมีความจำเป็นให้แจ้งต่อประธาน กรรมการ หรือฝ่ายเลขานุการเพื่อแจ้งที่ประชุมต่อไป

8. ทุกคนต้องรับผิดชอบต่อการรักษาความลับโดยเฉพาะกรณีที่มีการประชุมลับ

9. การให้ข่าวกับสื่อมวลชนหรือบุคคลภายนอกให้เป็นหน้าที่ของประธานกรรมการ กรรมการและ เลขานุการหรือผู้ที่ได้รับมอบหมาย

## 2.12 สมมติฐานในการวิจัย

จากผลการปริทรรศน์วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้กำหนดสมมติฐานในการวิจัยดังนี้

สมมติฐานในการวิจัยข้อที่ 1 หลักการสำคัญที่กรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทยพึงยึดมั่นคือ หน้าที่ และความรับผิดชอบในการปฏิบัติและกำกับดูแลให้สถาบันอุดมศึกษาเป็นไปเพื่อประโยชน์ที่ดีที่สุดของ สาธารณะ (Fiduciary Duty) และหลักธรรมาภิบาล (Good Governance)

สมมติฐานในการวิจัยข้อที่ 2 กรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้บริหาร และ คณาจารย์และข้าราชการหรือพนักงานมีความเห็นเกี่ยวกับหลักการสำคัญที่กรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทย พึงยึดมั่นไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานในการวิจัยข้อที่ 3 กรรมการสภามหาวิทยาลัยจากภายนอก และกรรมการสภา มหาวิทยาลัยจากภายในมหาวิทยาลัยมีความคิดเห็นเกี่ยวกับหลักการสำคัญที่กรรมการสภามหาวิทยาลัยของ ไทยพึงยึดมั่นไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานในการวิจัยข้อที่ 4 กรรมการสภามหาวิทยาลัยจากสถาบันอุดมศึกษาภาครัฐที่เป็นส่วนราชการกับจากสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐมีความคิดเห็นเกี่ยวกับหลักการสำคัญที่กรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทยพึงยึดมั่นไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานในการวิจัยข้อที่ 5 ปฏิญญาว่าด้วยการปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการสภามหาวิทยาลัยซึ่งเป็นข้อกำหนดจรรยาบรรณของกรรมการสภามหาวิทยาลัยประกอบด้วย จรรยาบรรณต่อตนเอง จรรยาบรรณต่อกรรมการสภามหาวิทยาลัยด้วยกันเอง จรรยาบรรณต่อมหาวิทยาลัยและผู้อื่น และจรรยาบรรณต่อประชาชน สังคม และประเทศชาติ

สมมติฐานในการวิจัยข้อที่ 6 กรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้บริหาร และคณาจารย์และข้าราชการหรือพนักงานมีความเห็นเกี่ยวกับปฏิญญาว่าด้วยการปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการสภามหาวิทยาลัยซึ่งเป็นข้อกำหนดจรรยาบรรณของกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทยไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานในการวิจัยข้อที่ 7 กรรมการสภามหาวิทยาลัยจากภายนอกและกรรมการสภามหาวิทยาลัยจากภายในมหาวิทยาลัยมีความเห็นเกี่ยวกับปฏิญญาว่าด้วยการปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการสภามหาวิทยาลัยซึ่งเป็นข้อกำหนดจรรยาบรรณของกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทยไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานในการวิจัยข้อที่ 8 กรรมการสภามหาวิทยาลัยจากสถาบันอุดมศึกษาภาครัฐที่เป็นส่วนราชการกับจากสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐมีความเห็นเกี่ยวกับปฏิญญาว่าด้วยการปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการสภามหาวิทยาลัยซึ่งเป็นข้อกำหนดจรรยาบรรณของกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทยไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานในการวิจัยข้อที่ 9 ไม่มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างประเภทของกรรมการสภามหาวิทยาลัยจากภายนอกและภายในมหาวิทยาลัยกับกรรมการสภามหาวิทยาลัยที่มาจากสถาบันอุดมศึกษาที่เป็นส่วนราชการและเป็นสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐต่อความคิดเห็นเกี่ยวกับหลักการสำคัญที่กรรมการสภามหาวิทยาลัยต้องยึดมั่นในการปฏิบัติหน้าที่และปฏิญญาว่าด้วยการปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการสภามหาวิทยาลัยซึ่งเป็นข้อกำหนดจรรยาบรรณของกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทย

### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินการศึกษาวิจัย

การศึกษาวิจัยโครงการ “การศึกษาปฏิกิริยาการปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทย” ปรากฏว่าด้วยการปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทย ซึ่งเป็นข้อกำหนดจรรยาบรรณของกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทยในสถาบันอุดมศึกษาภาครัฐ โดยกระบวนการวิจัยผสมวิธีพหุระยะ 3 ระยะ เพื่อสนองตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัย 3 ประการ คือ 1) เพื่อศึกษาปฏิกิริยาว่าด้วยการปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทย 2) เพื่อศึกษาปฏิกิริยาว่าด้วยการปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทยในแต่ละประเภท 3) เพื่อจัดทำคู่มือว่าด้วยการปฏิบัติหน้าที่ตามกรอบจรรยาบรรณของกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทยโดยรวมและในแต่ละประเภท

#### 3.1 แบบวิจัยผสมวิธีพหุระยะ

ในการศึกษาวิจัยเรื่องนี้ได้ใช้กระบวนการวิจัยตามแบบวิจัยผสมวิธีพหุระยะ (multiphase mixed methods design) ซึ่งเป็นรูปแบบหนึ่งของแบบวิจัยผสมวิธีขั้นสูงหลายวิธีที่นักวิจัยเลือกใช้ดำเนินการหรือชุดโครงการที่ใช้วิธีการวิจัยผสมวิธีหลายแบบคือ ในบางครั้งใช้แบบวิจัยผสมวิธีแบบลู่เข้าหรือวิธีการเรียงลำดับ ในบางกรณีใช้แบบวิจัยเชิงปริมาณหรือเชิงคุณภาพในการศึกษาระยะยาวที่ประกอบด้วยโครงการย่อยหลายโครงการซึ่งมีจุดเน้นของวัตถุประสงค์ร่วมกันโดยแบ่งการดำเนินงานวิจัยเป็นหลายระยะ

ในกรณีศึกษาวิจัยเรื่องนี้ ผู้วิจัยได้ใช้แบบวิจัยผสมวิธีพหุวิธี 3 ระยะ คือ

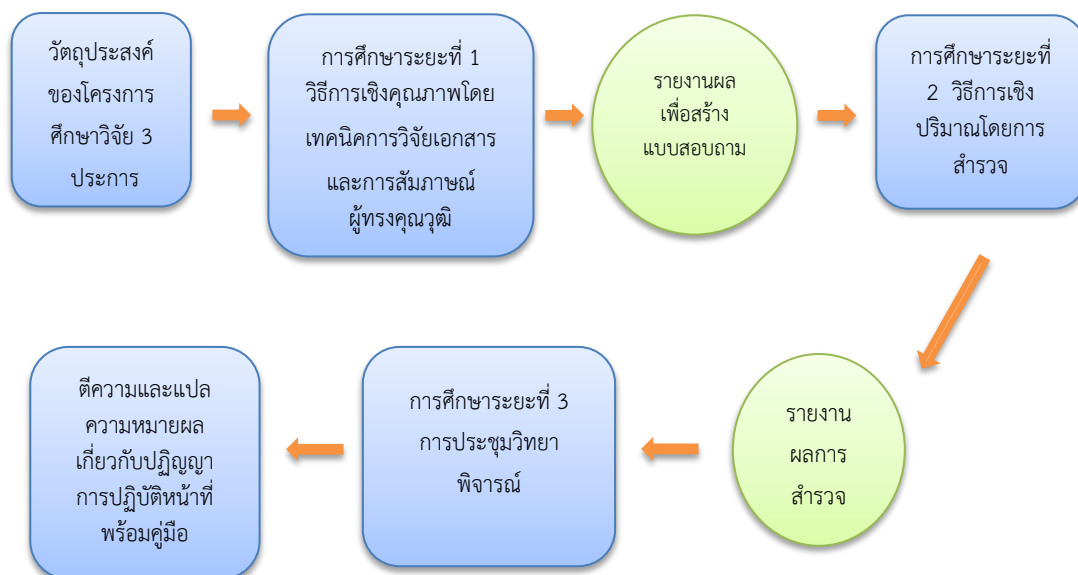
ระยะที่ 1 เป็นการวิจัยผสมวิธีโดยวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพด้วยเทคนิคการวิจัยเอกสารและการสัมภาษณ์กรรมการสภามหาวิทยาลัยที่เป็นนายกสภามหาวิทยาลัย อธิการบดี ประธานสภาคณาจารย์และข้าราชการหรือพนักงานกรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทผู้ทรงคุณวุฒิ ประเภทผู้บริหาร และประเภทคณาจารย์และข้าราชการหรือพนักงานจากมหาวิทยาลัยภาครัฐทั้งมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มหาวิทยาลัยที่เป็นส่วนราชการ มหาวิทยาลัยราชภัฏ และมหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา จำนวน 23 คนเกี่ยวกับหลักการสำคัญและข้อกำหนดประมวลจรรยาบรรณของกรรมการสภามหาวิทยาลัยภาครัฐของไทย

ระยะที่ 2 เป็นการวิจัยผสมวิธีโดยเทคนิคการวิจัยสำรวจซึ่งเป็นการวิจัยเชิงปริมาณจากกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 38 คน ผู้บริหารจำนวน 23 คน และคณาจารย์และข้าราชการหรือพนักงานจำนวน 21 คน รวม 82 คนซึ่งเกินจำนวนที่ระบุไว้ในตามที่โครงการกำหนดประเภทละประมาณ 20 คน รวม 60 คนเกี่ยวกับหลักการสำคัญและข้อกำหนดจรรยาบรรณของกรรมการสภามหาวิทยาลัยภาครัฐของไทย

ระยะที่ 3 เป็นการวิจัยผสมวิธีโดยการประชุมวิพากษ์กรรมการสภามหาวิทยาลัยด้วยการสนทนากลุ่มเพื่อร่วมกันพิจารณาปฏิกิริยาว่าด้วยการปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทย

พร้อมทั้งพิจารณาความเหมาะสมของคู่มือว่าด้วยการปฏิบัติหน้าที่ตามกรอบจรรยาบรรณของกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทย

แบบวิจัยผสมวิธีพหุระยะ 3 ระยะ ที่ใช้ในการศึกษาวิจัยเรื่องนี้ สามารถแสดงดังแผนภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 3.1 แสดงแบบวิจัยผสมวิธีพหุระยะ 3 ระยะ

### 3.2 ขั้นตอนในการวิจัยตามแบบวิจัยผสมวิธีพหุระยะ 3 ระยะ มีกระบวนการดำเนินการวิจัยดังนี้

3.2.1 การวิจัยเอกสารและการสัมภาษณ์กรรมการสภามหาวิทยาลัยจำนวน 23 คนเกี่ยวกับปัญหาการปฏิบัติหน้าที่และข้อกำหนดตามจรรยาบรรณของกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทย ซึ่งมีคำถามดังนี้

- 1) กรรมการสภามหาวิทยาลัยทุกประเภทพึงยึดมั่นในหลักการสำคัญอะไรบ้าง เพราะเหตุใด
- 2) กรรมการสภามหาวิทยาลัยทุกประเภทพึงยึดมั่นในจรรยาบรรณอะไรบ้าง เพราะเหตุใด
- 3) โดยเฉพาะกรณีกรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกมหาวิทยาลัยพึงยึดมั่นในจรรยาบรรณเฉพาะเพิ่มขึ้นเป็นพิเศษอะไรบ้าง เพราะเหตุใด
- 4) โดยเฉพาะกรณีกรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทผู้แทนผู้บริหารรวมทั้งอธิการบดีพึงยึดมั่นในจรรยาบรรณเฉพาะเพิ่มขึ้นเป็นพิเศษอะไรบ้าง เพราะเหตุใด
- 5) โดยเฉพาะกรณีกรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทผู้แทนคณาจารย์ประจำ/พนักงานพึงยึดมั่นในจรรยาบรรณเฉพาะเพิ่มขึ้นเป็นพิเศษอะไรบ้าง เพราะเหตุใด
- 6) ท่านมีข้อเสนอแนะในการสรรหา พัฒนา และกำกับดูแลให้กรรมการสภามหาวิทยาลัยเป็นผู้มีจรรยาบรรณและประพฤติตนอย่างเคร่งครัดอย่างไรบ้าง

3.2.2 การสำรวจความคิดเห็นของกรรมการสภามหาวิทยาลัยเกี่ยวกับปัญญาวาดด้วยการปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการสภามหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นข้อกำหนดเกี่ยวกับหลักการสำคัญที่พึงยึดมั่นและจรรยาบรรณที่กรรมการสภามหาวิทยาลัยพึงปฏิบัติ

1) ประชากร ได้แก่ กรรมการสภามหาวิทยาลัยของรัฐในสถาบันอุดมศึกษาภาครัฐจำนวน 82 แห่ง ประกอบด้วย สถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐจำนวน 23 แห่ง สถาบันอุดมศึกษาภาครัฐที่เป็นส่วนราชการจำนวน 12 แห่ง มหาวิทยาลัยราชภัฏจำนวน 38 แห่ง และมหาวิทยาลัยราชภัฏราชภัฏจำนวน 9 แห่ง

2) กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ กรรมการสภามหาวิทยาลัยของรัฐจำนวน 82 คนประกอบด้วยกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 38 คน ผู้บริหารจำนวน 23 คน และคณาจารย์และข้าราชการหรือพนักงานจำนวน 21 คน จากสถาบันอุดมศึกษาภาครัฐจำนวน 18 แห่ง ซึ่งสุ่มแบบแยกประเภทเป็นกลุ่มมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ กลุ่มมหาวิทยาลัยของรัฐ กลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏ และกลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏ และในแต่ละประเภทสุ่มสถาบันอุดมศึกษาภาครัฐ โดยวิธีการสุ่มอย่างเป็นระบบตามตารางข้อมูลและสมรรถนะด้านการวิจัยเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศของกลุ่มมหาวิทยาลัยปี พ.ศ. 2554-2559 ประกอบการพิจารณาตามเขตที่ตั้งซึ่งได้กลุ่มตัวอย่างสถาบันอุดมศึกษาภาครัฐ ดังนี้คือ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง มหาวิทยาลัยบูรพา มหาวิทยาลัยสวนดุสิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม มหาวิทยาลัยราชภัฏราชภัฏราชนครินทร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก

3) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถามที่สร้างขึ้นจากผลการสัมภาษณ์กรรมการสภามหาวิทยาลัยจำนวน 23 คนในขั้นตอนที่ 1 ของการวิจัย แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ ตอนที่ 1 เป็นสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับประเภทของกรรมการสภามหาวิทยาลัย และประเภทของมหาวิทยาลัยของรัฐ ตอนที่ 2 เกี่ยวกับสาระข้อกำหนดหลักการและประมวลจรรยาบรรณของกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทยจำแนกเป็น 7 ข้อคือ

ข้อ 1 เกี่ยวกับจุดเน้นในการปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการสภามหาวิทยาลัยในแต่ละประเภท

ข้อ 2 หลักการสำคัญที่กรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทยพึงยึดมั่น

ข้อ 3 จรรยาบรรณที่กรรมการสภามหาวิทยาลัยพึงยึดมั่น

ข้อ 4 จรรยาบรรณเฉพาะพิเศษที่กรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทผู้ทรงคุณวุฒิพึงยึดมั่น

ข้อ 5 จรรยาบรรณเฉพาะพิเศษที่กรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทผู้บริหารพึงยึดมั่น

ข้อ 6 จรรยาบรรณเฉพาะพิเศษที่กรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทคณาจารย์และข้าราชการหรือพนักงานพึงยึดมั่น

ข้อ 7 ข้อเสนอแนะในการนำประมวลจรรยาบรรณของกรรมการสภามหาวิทยาลัยโดยรวมและในแต่ละประเภทสู่การปฏิบัติ

แบบสอบถามเป็นเครื่องมือวิจัยมีความคงเส้นคงวาในการวัดสูงมากถึง .97 โดยมีพิสัยระหว่าง 0.80 ถึง 0.99 รายละเอียดของสัมประสิทธิ์ความเที่ยงแบบความคงที่ภายในแอลฟาแสดงในตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 ค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยงของแบบสอบถามเกี่ยวกับปฏิญาณการปฏิบัติหน้าที่ ซึ่งเป็นข้อกำหนดประมวลจรรยาบรรณของกรรมการสภามหาวิทยาลัย (n=67)

| แบบสอบถาม                                                            | จำนวนผู้ตอบ | จำนวนข้อ | Cronbach's Alpha | ระดับ  |
|----------------------------------------------------------------------|-------------|----------|------------------|--------|
| 1. หลักการสำคัญที่กรรมการสภามหาวิทยาลัยต้องยึดมั่น                   | 65          | 13       | .849             | สูงมาก |
| 2. จรรยาบรรณโดยรวมของกรรมการสภามหาวิทยาลัย                           | 67          | 30       | .950             | สูงมาก |
| 3. จรรยาบรรณต่อตนเองของกรรมการสภามหาวิทยาลัย                         | 67          | 10       | .968             | สูงมาก |
| 4. จรรยาบรรณต่อกรรมการสภามหาวิทยาลัยด้วยกัน                          | 67          | 5        | .803             | สูง    |
| 5. จรรยาบรรณต่อมหาวิทยาลัยและผู้อื่นของกรรมการสภามหาวิทยาลัย         | 67          | 11       | .956             | สูงมาก |
| 6. จรรยาบรรณต่อประชาชน สังคม และประเทศชาติของกรรมการสภามหาวิทยาลัย   | 67          | 4        | .974             | สูงมาก |
| 7. จรรยาบรรณเฉพาะสำหรับกรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทผู้ทรงคุณวุฒิ      | 67          | 12       | .884             | สูงมาก |
| 8. จรรยาบรรณเฉพาะสำหรับ กรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทผู้บริหาร         | 67          | 11       | .988             | สูงมาก |
| 9. จรรยาบรรณเฉพาะสำหรับกรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทคณาจารย์และพนักงาน | 67          | 11       | .988             | สูงมาก |
| โดยรวม                                                               | 65          | 77       | .968             | สูงมาก |

จากตารางข้างบนแสดงสัมประสิทธิ์ความเที่ยงแบบครอนบาชแอลฟา ซึ่งเป็นความคงที่ภายในของแบบสอบถามโดยรวมทั้งฉบับอยู่ในระดับสูงมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านก็พบว่าแบบสอบถามเฉพาะด้าน 8 ด้านมีสัมประสิทธิ์ความคงที่ภายในระดับสูงมาก มีเพียงด้านเดียวคือด้านจรรยาบรรณต่อกรรมการสภาด้วยกันเองซึ่งมี 5 ข้อมีความเที่ยงอยู่ในระดับสูง ค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยงดังกล่าวแสดงแบบสอบถามเกี่ยวกับปฏิญาณการปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการสภามหาวิทยาลัยซึ่งเป็นข้อกำหนดเกี่ยวกับหลักการและจรรยาบรรณของกรรมการสภามหาวิทยาลัยมีความคงเส้นคงวาในการวัดสูงมากเหมาะสมที่จะนำไปใช้ในการสำรวจเพื่อการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับปฏิญาณว่าด้วยการปฏิบัติหน้าที่ซึ่งเป็นข้อกำหนดประมวลจรรยาบรรณของกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทยได้เป็นอย่างดี

#### 4.) การเก็บรวบรวมข้อมูล

4.1) ในแต่ละสภามหาวิทยาลัยในสถาบันอุดมศึกษาภาครัฐที่เป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 18 แห่ง ในแต่ละแห่งผู้วิจัยมุ่งเก็บข้อมูลจากกรรมการสภามหาวิทยาลัย คือ นายกสภามหาวิทยาลัย อุปนายกสภามหาวิทยาลัย อธิการบดี ประธานสภาคณาจารย์และข้าราชการ/พนักงาน กรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทผู้ทรงคุณวุฒิ 1 คน กรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทผู้บริหาร 1 คน และกรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทคณาจารย์และข้าราชการหรือพนักงาน 1 คน

4.2) ผู้วิจัยได้จัดส่งแบบสอบถามให้กรรมการสภามหาวิทยาลัยที่เป็นกลุ่มเป้าหมายตอบพร้อมใส่ซองติดแสตมป์ส่งคืนให้ผู้วิจัยโดยขอความกรุณาให้ตอบส่งคืนให้ผู้วิจัยเร็วที่สุดเท่าที่จะทำได้ นอกจากนี้เมื่อเวลาผ่านไปสองสัปดาห์ผู้วิจัยจะติดตามโดยการส่งแบบสอบถามที่เป็น google form ในกรณีทราบ email ของกรรมการสภามหาวิทยาลัยรวมทั้งการติดตามทางโทรศัพท์โดยผู้วิจัย

4.3) ผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลได้แบบสอบถามคืนมาจำนวน 82 ชุดซึ่งประกอบด้วย แบบสอบถามจากกรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 38 ชุด แบบสอบถามจากกรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทผู้บริหารจำนวน 23 ชุดและแบบสอบถามจากกรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทคณาจารย์และข้าราชการหรือพนักงานจำนวน 21 ชุด

5) การวิเคราะห์ข้อมูล เป็นการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐาน ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์การกระจาย การทดสอบความแตกต่างโดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวและสองทาง และการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่โดยสถิติ SNK

3.2.3 การจัดประชุมผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อวิพากษ์วิจารณ์รายงานการวิจัยและคู่มือว่าด้วยการปฏิบัติหน้าที่ตามกรอบจรรยาบรรณของกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทย

## บทที่ 4

### ผลการสัมภาษณ์กรรมการสภามหาวิทยาลัย

ในระยะที่ 1 ของการวิจัยเป็นการสัมภาษณ์กรรมการสภามหาวิทยาลัยจำนวน 23 คนประกอบด้วย กรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทผู้ทรงคุณวุฒิ 11 คน ประเภทผู้บริหารจำนวน 7 คนและประเภท คณาจารย์และข้าราชการ/พนักงานจำนวน 5 คน ผลการสัมภาษณ์สรุปได้ดังนี้

1. หลักการสำคัญที่กรรมการสภามหาวิทยาลัยต้องยึดมั่น แสดงในตาราง 4.1
2. ข้อกำหนดประมวลจรรยาบรรณของกรรมการสภามหาวิทยาลัย แสดงในตาราง 4.2
3. จรรยาบรรณเฉพาะของกรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทผู้ทรงคุณวุฒิ แสดงในตาราง 4.3
4. จรรยาบรรณเฉพาะของกรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทผู้บริหาร แสดงในตาราง 4.4
5. จรรยาบรรณเฉพาะของกรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทคณาจารย์และข้าราชการหรือพนักงาน แสดงในตาราง 4.5
6. ข้อเสนอแนะในการสรรหา การพัฒนา และการกำกับดูแลกรรมการสภามหาวิทยาลัย แสดงใน ตารางที่ 4.6

ตารางที่ 4.1 ผลการสัมภาษณ์กรรมการสภามหาวิทยาลัยเกี่ยวกับหลักการสำคัญที่กรรมการสภามหาวิทยาลัย  
ต้องยึดมั่น จำแนกตามประเภทของกรรมการสภามหาวิทยาลัย

| ประมวลจรรยาบรรณของ<br>กรรมการสภามหาวิทยาลัยของรัฐ | ผู้ทรงคุณวุฒิ (11คน)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | ผู้บริหาร (7 คน)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | คณาจารย์และข้าราชการหรือ<br>พนักงาน(5 คน)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|---------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. ยึดมั่นในหลักการสำคัญ                          | 1. หลักธรรมาภิบาล (5)<br>1. มุ่งประโยชน์ของมหาวิทยาลัยและ<br>ประเทศชาติ (5)<br>1. รับผิดชอบต่อหน้าที่ตามพระราชบัญญัติ<br>ไม่ก้าวก่ายการบริหาร (5)<br>4. ไม่มีผลประโยชน์ทับซ้อน (3)<br>4. อุทิศตนช่วยเหลือมหาวิทยาลัยตาม<br>ศักยภาพ (3)<br>4. Ethic คุณธรรม จริยธรรม (3)<br>4. Transparency ยุติธรรม ความ<br>โปร่งใส (สามารถตรวจสอบได้) (3)<br>8. ผลประโยชน์ส่วนรวม ><br>ผลประโยชน์มหาวิทยาลัย ><br>ผลประโยชน์ของผู้บริหาร (2)<br>8. มีอิสระในตนเองและตัดสินใจอย่างมี<br>เหตุผลและใช้หลักวิชาการ (2)<br>10. นโยบายของรัฐหรือแผนอุดมศึกษา<br>(1)<br>10. Accountability ความรับผิดชอบ<br>ต่อสังคมและทางกฎหมาย (1)<br>10. มีภาวะผู้นำ (1)<br>10. ยึดระบบมากกว่าตัวบุคคล (1)<br>10. คำนึงผลประโยชน์ยาว > ระยะสั้น<br>หรือเฉพาะหน้า (1)<br>10. ยึดกฎกติกาที่ถูกต้องเหมาะสม<br>สอดคล้องกับกฎกติกาที่สูงกว่า (1)<br>10. ไม่ส่งเสริมสนับสนุนการแบ่งพรรค<br>แบ่งพวก ไม่สร้างความแตกแยกและ<br>ความขัดแย้ง รวมทั้งไม่เป็นส่วนหนึ่งของ<br>ความขัดแย้งเสียเอง (1)<br>10. การสร้างความยั่งยืนของระบบสภา<br>มหาวิทยาลัย (1)<br>10. ผลประโยชน์ของนักศึกษา (1)<br>10. ความเสียสละในการปฏิบัติงานเพื่อ<br>ประโยชน์ของมหาวิทยาลัย (1)<br>10. การให้ความสำคัญต่อ<br>ความก้าวหน้า พัฒนาการ และ<br>ประโยชน์ของมหาวิทยาลัยและ<br>สาธารณะ (1)<br>10. ความเข้าใจในเรื่องสถานะ<br>สภาพแวดล้อม และปัญหาเฉพาะของ<br>มหาวิทยาลัยนั้นๆ (1)<br>10. ยึดมั่นในความถูกต้อง (1) | 1. ยึดมั่นในหลักธรรมาภิบาลใน<br>การทำงานของสภา (4)<br>2. คำนึงถึงประโยชน์ของ<br>มหาวิทยาลัยและประเทศชาติ<br>เป็นสำคัญ (2)<br>2. เข้าใจบทบาทและหน้าที่ของ<br>ตนที่รับผิดชอบด้านนโยบายและ<br>พัฒนาไม่ก้าวก่ายการบริหาร (2)<br>2. ความเข้าใจหลักการบริหาร<br>มหาวิทยาลัยและหลักการ<br>อุดมศึกษา (2)<br>5. การทำงานเชิงรุกตามบริบท<br>ของสังคมและประเทศชาติ (1)<br>5. เสียสละเพื่อพัฒนา<br>มหาวิทยาลัย(1)<br>5. ความเป็นกลางตรงไปตรงมา<br>(1)<br>5. ให้ความเห็นอย่างสร้างสรรค์<br>และสุภาพ (1)<br>5. ยึดความถูกต้องมากกว่าถูกใจ<br>(1)<br>5. ความรู้ความเข้าใจใน<br>อุดมการณ์และบริบทของ<br>มหาวิทยาลัยเป็นอย่างดี (1)<br>5. หลักการตลาดทางการศึกษา<br>(1) | 1. หลักธรรมาภิบาล<br>ประกอบด้วย<br>- หลักคุณธรรม หลักความถูกต้อง<br>หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม<br>หลักการความรับผิดชอบ<br>และหลักความคุ้มค่า (4)<br>2. เป็นผู้มีความรู้ที่ตนในการ<br>ปฏิบัติหน้าที่ของสภา<br>มหาวิทยาลัยอย่างเต็มที่ (2)<br>2. มีความรับผิดชอบ (2)<br>2. หลักการมีส่วนร่วม (2)<br>2. หลักคุณธรรม (2)<br>6. ยึดประโยชน์ของมหาวิทยาลัย<br>เป็นหลัก (1)<br>6. ความซื่อสัตย์ต่อตนเองและ<br>ผู้อื่น (1) |

โดยสรุปกรรมการสภามหาวิทยาลัยทั้งสามกลุ่มมีความเห็นสอดคล้องกันค่อนข้างมากเกี่ยวกับหลักการสำคัญที่กรรมการสภามหาวิทยาลัยต้องยึดมั่นเพื่อให้เป็นหลักประกันการปฏิบัติหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัยเพื่อประโยชน์สูงสุดของสาธารณะตามเจตนารมณ์ของการมีสภามหาวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยตลอดจนเพื่อให้มหาวิทยาลัยสมกับเป็นสถาบันผลิตบัณฑิตคือ ผู้บรรลุเป้าหมายของชีวิตเบื้องต้นแห่งอริยทรัพย์อันประกอบด้วย ศรัทธา ศีล สุตะ จาคะ และปัญญา อีกทั้งเพื่อให้มหาวิทยาลัยเป็นแหล่งความรู้ความสามารถอ้างอิงได้ในระดับชาติและระดับนานาชาติ กรรมการสภามหาวิทยาลัยพึงยึดมั่นในหลักการสำคัญของการปฏิบัติหน้าที่และความรับผิดชอบในการกำกับดูแลให้เป็นไปเพื่อประโยชน์ที่ดีที่สุดของสาธารณะ (Fiduciary Duty) และการปฏิบัติหน้าที่ตามหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) ซึ่งประกอบด้วยรายละเอียด 13 ประการ ดังนี้

## 1. กรรมการสภามหาวิทยาลัยพึงยึดมั่นในหลักการสำคัญ

- 1.1 ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีและปฏิบัติหน้าที่ด้วยความระมัดระวัง
- 1.2 ยึดมั่นในสิ่งที่ถูกต้องและเป็นไปตามกฎระเบียบ
- 1.3 ซื่อสัตย์ สุจริต มีคุณธรรมจริยธรรม และรับผิดชอบต่อหน้าที่และบทบาท
- 1.4 ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความโปร่งใสและตรวจสอบได้ รวมทั้งเปิดเผยข้อมูลต่อสาธารณะ
- 1.5 ปฏิบัติหน้าที่อย่างเป็นธรรม มีความเป็นกลาง ไม่เลือกปฏิบัติและไม่มีผลประโยชน์ทับซ้อน
- 1.6 ปฏิบัติหน้าที่โดยมุ่งเน้นคุณภาพ ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของงานหรือบริการเป็นหลัก
- 1.7 เสียสละอุทิศตนเพื่อประโยชน์ของมหาวิทยาลัย
- 1.8 ยึดระบบมากกว่าตัวบุคคล
- 1.9 ปฏิบัติงานแบบมีส่วนร่วม ทำงานเป็นทีม และรับฟังข้อมูลรอบด้าน
- 1.10 ให้ความสำคัญต่อความก้าวหน้า พัฒนาการ และผลประโยชน์ของมหาวิทยาลัยและสาธารณะ
- 1.11 เข้าใจในเรื่องสถานะ สภาพแวดล้อม และปัญหาเฉพาะและบริบทของมหาวิทยาลัยนั้นๆ
- 1.12 มีความรู้ความเข้าใจในอุดมการณ์ของมหาวิทยาลัย นโยบาย การบริหาร และหลักการอุดมศึกษา
- 1.13 เข้าใจหลักการตลาดทางการศึกษา

ตารางที่ 4.2 ผลการสัมภาษณ์กรรมการสภามหาวิทยาลัยเกี่ยวกับข้อกำหนดประมวลจรรยาบรรณของ  
กรรมการสภามหาวิทยาลัย จำแนกตามประเภทของกรรมการสภามหาวิทยาลัย

| ประมวลจรรยาบรรณของ<br>กรรมการสภามหาวิทยาลัยของรัฐ | ผู้ทรงคุณวุฒิ (11คน)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | ผู้บริหาร (7 คน)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | คณาจารย์และข้าราชการหรือ<br>พนักงาน(5 คน)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|---------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2. จรรยาบรรณของกรรมการ<br>สภามหาวิทยาลัยโดยรวม    | <p>1. จรรยาบรรณต่อตนเอง ได้แก่</p> <p>1.1 ยึดมั่นในสิ่งที่ถูกต้อง ขอบธรรมไม่<br/>ฝ่าฝืนกฎหมายและศีลธรรมอันดี (5)</p> <p>1.2 ปฏิบัติหน้าที่ด้วยจิตสำนึกของผู้ให้<br/>ความตั้งใจ เต็มกำลังความสามารถ<br/>รับผิดชอบ เสียสละ ซื่อสัตย์ จริงใจ<br/>ตรงไปตรงมา ปราศจากอคติ (4)</p> <p>1.3 ยึดมั่นในศีลธรรมอันดี ประพฤติตน<br/>และวางตนให้เหมาะสมกับสถานะและ<br/>หน้าที่ และรักษาเกียรติภูมิของตน (3)</p> <p>1.3 มุ่งผลสัมฤทธิ์ และมาตรฐาน ผ่าน<br/>กระบวนการที่เหมาะสม และมี<br/>ประสิทธิภาพ (3)</p> <p>1.3 ยึดถือผลประโยชน์ของประเทศชาติ<br/>โดยรวมเหนือกว่าผลประโยชน์ส่วนตน (3)</p> <p>1.6 เรียนรู้อยู่เสมอ เพื่อให้ทันเหตุการณ์<br/>และศึกษางานในหน้าที่ให้ถ่องแท้ (2)</p> <p>2. จรรยาบรรณต่อมหาวิทยาลัยและผู้อื่น<br/>ได้แก่</p> <p>2.1 ยึดมั่นในปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจ<br/>ค่านิยม วัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย (3)</p> <p>2.1 ดำรงตนและประพฤติตนให้เป็น<br/>แบบอย่าง และนำเชื่อถือของประชาคมใน<br/>มหาวิทยาลัยและบุคคลทั่วไป สามารถเป็น<br/>ที่พึ่งของมหาวิทยาลัยตามควรแก่<br/>สถานภาพ (3)</p> <p>2.1 เคารพความเห็น และการแสดงออก<br/>ของผู้อื่น ให้เกียรติ บุคคลอื่นแม้ว่าจะมี<br/>สถานะต่างกัน และเคารพในความเสมอ<br/>ภาคของบุคคล (3)</p> <p>2.1 ให้ความเห็น ข้อมูลข่าวสารแก่<br/>บุคคลที่เกี่ยวข้องอย่างครบถ้วน ถูกต้อง<br/>ไม่บิดเบือนข้อเท็จจริง และนำเชื่อถือ<br/>รวมทั้งไม่เปิดเผยความลับหรือข่าวสารอัน<br/>เป็นความลับของมหาวิทยาลัย เว้นแต่การ<br/>ปฏิบัติหน้าที่ตามกฎหมาย (3)</p> <p>2.1 ละเว้น หลีกเลี่ยงการอาศัยอำนาจ<br/>หน้าที่แสวงหาประโยชน์โดยมิชอบแก่<br/>ตนเอง พวกพ้อง และผู้อื่น หรือยินยอมให้<br/>ผู้อื่นใช้อำนาจหน้าที่ไปแสวงหาประโยชน์<br/>ไม่ว่าทางตรง หรือทางอ้อม (3)</p> <p>2.6 เคารพในศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์<br/>และสิทธิมนุษยชน (2)</p> | <p>1. ยึดมั่นในหลักธรรมาภิบาล (5)</p> <p>2. มีความซื่อสัตย์ ซื่อตรง<br/>ปราศจากอคติ (3)</p> <p>3. ไม่ส่งเสริมระบบอุปถัมภ์โดย<br/>สิ้นเชิง (2)</p> <p>3. ไม่มีผลประโยชน์ทับซ้อน (2)</p> <p>3. ยึดมั่นในงานนโยบายตาม<br/>บทบาท (2)</p> <p>3. ปฏิบัติตามกฎหมายข้อบังคับ<br/>และระเบียบของสภา (2)</p> <p>3. การมีคุณธรรมจริยธรรม (2)</p> <p>8. ใช้ความรู้ความสามารถไป<br/>ในทางที่ดี (1)</p> <p>8. มีความเข้าใจเกี่ยวกับบริบท<br/>การศึกษาที่ทันสมัย (1)</p> <p>8. มีความเข้าใจเกี่ยวกับบริบท<br/>ของมหาวิทยาลัย (1)</p> <p>8. มีมารยาทในการประชุม (1)</p> <p>8. ยึดหลักการ กฎระเบียบ<br/>ข้อบังคับ ใช้เหตุผลที่ชัดเจน (1)</p> <p>8. รักษาความลับในวาระการ<br/>ประชุมที่เป็นวาระลับ (1)</p> <p>8. ยึดผลประโยชน์ของสังคม<br/>และมหาวิทยาลัยเป็นหลัก (1)</p> <p>8. การให้ความเคารพ และ<br/>เชื่อ มั่น ใน ก า ร บ ริ ห า ร<br/>มหาวิทยาลัยของฝ่ายบริหาร (1)</p> <p>8. การรับฟังความคิดเห็นของ<br/>ผู้อื่นรอบด้าน ให้รับฟังและ<br/>เคารพในศักดิ์ศรีของผู้อื่น (1)</p> | <p>1. จรรยาบรรณต่อตนเอง คือ<br/>ยึดหลักธรรมาภิบาล ยึดสิ่งที่ดี<br/>ยึดประโยชน์ส่วนรวม มีความ<br/>ยุติธรรม และถูกต้องนำสู่<br/>ผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานของ<br/>สภา (4)</p> <p>2. จ ร ร ย า บ ร ร ณ ต่ อ<br/>มหาวิทยาลัย คือไม่ประพฤติ<br/>หรือกระทำที่อาจส่งผลต่อ<br/>ภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัย<br/>ปฏิบัติตามกฎหมายข้อบังคับ<br/>และไม่บิดเบือนข้อมูลข่าวสารที่<br/>สภาเผยแพร่ต่อสาธารณะ (3)</p> <p>2. มีจริยธรรม คุณธรรม (3)</p> <p>4. มีความรับผิดชอบต่อบทบาท<br/>และหน้าที่ของตนเอง (2)</p> <p>5. ตระหนักถึงผลประโยชน์ของ<br/>บ้านเมือง (1)</p> <p>5. มีความเที่ยงธรรมเป็นกลาง<br/>(1)</p> <p>5. ใช้ความรู้ความสามารถอย่าง<br/>เต็มที่ (1)</p> <p>5. ให้เกียรติและเคารพใน<br/>ศักดิ์ศรีของผู้อื่น (1)</p> <p>5. มีส่วนร่วมผลักดัน พัฒนา<br/>ชุมชนให้เจริญงอกงามตาม<br/>ศักยภาพ (1)</p> <p>5. ความซื่อสัตย์ (1)</p> |

ตารางที่ 4.2 ผลการสัมภาษณ์กรรมการสภามหาวิทยาลัยเกี่ยวกับข้อกำหนดประมวลจรรยาบรรณของกรรมการสภามหาวิทยาลัย จำแนกตามประเภทของกรรมการสภามหาวิทยาลัย (ต่อ)

| ประมวลจรรยาบรรณของกรรมการสภามหาวิทยาลัยของรัฐ | ผู้ทรงคุณวุฒิ (11คน)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | ผู้บริหาร (7 คน) | คณาจารย์และข้าราชการหรือพนักงาน(5 คน) |
|-----------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|---------------------------------------|
| 2. จรรยาบรรณของกรรมการสภามหาวิทยาลัยโดยรวม    | <p>2.6 ไม่ทำการหรือประพฤติดนเป็นปฏิปักษ์ หรือทำให้เกิดความเสียหายแก่มหาวิทยาลัย (2)</p> <p>2.6 ไม่รับทรัพย์สินหรือประโยชน์ตอบแทนอื่นโดยไม่มีเหตุผลอันสมควร ซึ่งมีมูลค่าเกินปกติวิสัยที่วิญญูชนจะทำให้แก่กันโดยเสนาหา (2)</p> <p>3. จรรยาบรรณต่อสังคม ชุมชนและประเทศชาติ</p> <p>3.1 ยึดมั่นในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข (2)</p> <p>3.1 เคารพในความแตกต่างของเชื้อชาติ ศาสนา ภาษาและวัฒนธรรม ศักดิ์ศรีความมนุษย์รวมทั้ง สิทธิมนุษยชน (2)</p> <p>3.1 ยึดมั่นในบทบาทของมหาวิทยาลัยที่แสดงถึงความรับผิดชอบต่อสังคมที่หลากหลายมิติ เป็นที่พึ่งของสังคม ชุมชนและประเทศชาติ เป็นผู้ชี้นำทางวิชาการ และทางปัญญาต่อสังคมในทางที่ถูกต้องและชอบธรรม (2)</p> <p>3.4 มีส่วนร่วมในกิจกรรมของมหาวิทยาลัยที่มีต่อสังคม (1)</p> <p>4. ยึดมั่นในหลักธรรมาภิบาล (6)</p> <p>5. ปราศจากการขัดแย้งในผลประโยชน์และขัดแย้งในอำนาจ (4)</p> <p>5. ยึดมั่นในประโยชน์ของมหาวิทยาลัยโดยรวมและปฏิบัติหน้าที่ให้เกิดความเจริญก้าวหน้า แก่มหาวิทยาลัย (4)</p> <p>5. อุทิศทุ่มเท เอาใจใส่ต่อการส่งเสริมและกำกับดูแลมหาวิทยาลัยสู่เป้าหมายโดยปราศจากอคติ (4)</p> <p>8. ต้องไม่มีระบบอุปถัมภ์ (2)</p> <p>8. ชื่อสัตย์ สุจริต (2)</p> <p>8. ดำรงตนเป็นแบบอย่างที่ดี น่าเชื่อถือและเป็นที่ยอมรับของบุคคลทั่วไป (2)</p> <p>10. กล้าแสดงความสามารถรับผิดชอบต่อคุณภาพการศึกษาและความสงบเรียบร้อยที่เกิดขึ้นจากการกำกับมหาวิทยาลัย (1)</p> <p>10. ประเมินตนเอง และพัฒนาการปฏิบัติหน้าที่สภามหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่อง (1)</p> |                  |                                       |

จากผลการสัมภาษณ์พบว่า กรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก และผู้ทรงคุณวุฒิภายใน (ผู้บริหารและคณาจารย์และพนักงานหรือพนักงาน) มีความเห็นว่า กรรมการสภามหาวิทยาลัยพึงมีจรรยาบรรณโดยสาระสำคัญสอดคล้องกันในด้านกรอบของจรรยาบรรณ ผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอกเน้น 1) จรรยาบรรณต่อตนเองเพื่อเป็นกรอบในการพัฒนาตนเองและเป็นกรอบการปฏิบัติหน้าที่กรรมการสภามหาวิทยาลัยโดยรวมให้เป็นไปโดยสมบูรณ์ถูกต้อง มีประสิทธิภาพ มีคุณค่าเอื้อประโยชน์แก่มหาวิทยาลัยอย่างแท้จริง นอกจากนี้ยังมี 2) จรรยาบรรณต่อมหาวิทยาลัยและผู้อื่น ซึ่งใช้เป็นกรอบในการปฏิบัติงานของกรรมการสภามหาวิทยาลัยโดยรวมอันจะส่งผลให้การทำงานของสภามหาวิทยาลัยมีประสิทธิภาพไม่เป็นที่ครหาหรือสร้างปัญหาเสียเอง และ 3) จรรยาบรรณต่อชุมชน สังคม และประเทศชาติอันเป็นกรอบการปฏิบัติงานของกรรมการสภามหาวิทยาลัยที่ส่งผลให้สภามหาวิทยาลัยได้ดำเนินการส่งผลสังคม ชุมชน และประเทศชาติอันเป็นการมุ่งแก่ประโยชน์ต่อสาธารณะเป็นสำคัญ ในกรณีของกรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทคณาจารย์และพนักงานได้เน้นว่าจรรยาบรรณ 2 ประเภทแรกสอดคล้องกันแต่ก็มีสาระสำคัญของจรรยาบรรณประเภทที่ 3 ด้วยเช่นเดียวกับสาระสำคัญของคำให้สัมภาษณ์ของกรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทผู้บริหารก็สอดคล้องกับสาระสำคัญของจรรยาบรรณทั้งสามประเภทที่เสนอโดยกรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทผู้ทรงคุณวุฒิ ดังนั้นจากสาระสำคัญดังกล่าวจึงสรุปได้ว่า จรรยาบรรณของกรรมการสภามหาวิทยาลัยโดยรวมน่าจะประกอบด้วย 1) จรรยาบรรณต่อตนเอง 2) จรรยาบรรณต่อกรรมการสภามหาวิทยาลัยด้วยกันเอง 3) จรรยาบรรณต่อมหาวิทยาลัยและผู้อื่น และ 4) จรรยาบรรณต่อประชาชน สังคม และประเทศชาติ ซึ่งสาระสำคัญในแต่ละประเภทของจรรยาบรรณของกรรมการสภามหาวิทยาลัยสรุปได้ดังนี้

#### 1. จรรยาบรรณต่อตนเอง ประกอบด้วย

1.1 ยึดมั่นในสิ่งที่ถูกต้องชอบธรรมไม่ฝ่าฝืนกฎหมาย และศีลธรรมอันดี

1.2 ปฏิบัติหน้าที่ด้วยจิตสำนึกของผู้ให้ ความตั้งใจ เต็มกำลังความสามารถ รับผิดชอบ เสียสละ ซื่อสัตย์ จริงใจ ตรงไปตรงมา และไม่แสวงหาประโยชน์โดยมิชอบ

1.3 ยึดมั่นในศีลธรรมอันดี ประพฤติตนและวางตนให้เหมาะสมแก่สถานะและหน้าที่ และรักษาเกียรติภูมิของตนเองในฐานะกรรมการสภามหาวิทยาลัย

1.4 มุ่งผลสัมฤทธิ์ และมาตรฐานผ่านกระบวนการที่เหมาะสม และมีประสิทธิภาพ

1.5 ยึดถือผลประโยชน์ของประเทศชาติโดยรวม เหนือกว่าผลประโยชน์ส่วนตน

1.6 เรียนรู้อยู่เสมอ เพื่อให้ทันเหตุการณ์และศึกษางานในหน้าที่ให้่องแท้

1.7 ยึดมั่นในอัตตาภิบาล (self governance) เช่น ความมีอิสระ ความมีเสรีภาพทางวิชาการ และความรับผิดชอบต่อทางสังคม และยึดหลักธรรมาภิบาล (good governance) เช่น หลักนิติธรรม หลัก

คุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่าในการดำเนินงานของสภามหาวิทยาลัย

1.8 เคารพในความเสมอภาคและปราศจากอคติ

1.9 ประพฤติตนให้เป็นที่น่าเชื่อถือ เป็นแบบอย่างที่ดี และเป็นที่ยอมรับของบุคคลและสังคมโดยทั่วไป

1.10 มุ่งมั่นที่จะให้ความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในการกำกับดูแลมหาวิทยาลัย และกำหนดนโยบายอย่างสร้างสรรค์ตามหลักวิชาการด้วยความเป็นกลาง เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อสังคมส่วนรวมและมหาวิทยาลัยโดยไม่หวังผลประโยชน์และการตอบแทนใดๆ

2. จรรยาบรรณต่อกรรมการสภามหาวิทยาลัยด้วยตนเอง ประกอบด้วย

2.1 มีความเอื้อเฟื้อ มีน้ำใจ และมนุษยสัมพันธ์

2.2 ให้เกียรติ และเคารพในศักดิ์ศรีของผู้อื่น

2.3 ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

2.4 ยินดีปฏิบัติหน้าที่ในลักษณะขององค์คณะ และปฏิบัติตามมติที่ประชุม

2.5 เคารพความเห็นและการแสดงออกของผู้อื่นให้เกียรติบุคคลอื่นแม้ว่าจะมีสถานะต่อต้านและเคารพในความเสมอภาคของบุคคล

3. จรรยาบรรณต่อมหาวิทยาลัยและผู้อื่น ประกอบด้วย

3.1 ยึดมั่นในปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย

3.2 เคารพในศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ และสิทธิมนุษยชน

3.3 ดำรงตนและประพฤติตนให้เป็นแบบอย่าง และน่าเชื่อถือของประชาคมในมหาวิทยาลัย สามารถเป็นที่พึ่งของมหาวิทยาลัยตามควรแก่สถานภาพ

3.4 ให้ความเห็น ข้อมูลข่าวสารแก่บุคคลที่เกี่ยวข้องอย่างครบถ้วนถูกต้องไม่บิดเบือนข้อเท็จจริงและน่าเชื่อถือ รวมทั้งไม่เปิดเผยความลับหรือข่าวสารอันเป็นลับของมหาวิทยาลัยเว้นแต่เป็นการปฏิบัติหน้าที่ตามกฎหมาย

3.5 ละเว้น หลีกเลี่ยงการอาศัยอำนาจหน้าที่แสวงหาประโยชน์โดยมิชอบแก่ตนเอง พวกพ้อง และผู้อื่นหรือยินยอมให้ผู้อื่นใช้อำนาจหน้าที่ไปแสวงหาประโยชน์ไม่ว่าทางตรงหรือทางอ้อม

3.6 ไม่รับทรัพย์สินหรือประโยชน์ตอบแทนอื่นโดยไม่มีเหตุผลอันสมควรซึ่งมีมูลค่าเกินปกติวิสัยที่วิญญูชนจะพึงให้แก่กันโดยเสน่หา

3.7 ไม่ทำการหรือประพฤติดนเป็นปรปักษ์หรือทำให้เกิดความเสียหายแก่มหาวิทยาลัย

3.8 กำหนดและกำกับนโยบายดูแลมหาวิทยาลัยอย่างเต็มความสามารถด้วยความบริสุทธิ์ใจเพื่อให้ิสิตนักศึกษาของมหาวิทยาลัยและก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่สาธารณะและสังคมโดยรวม

3.9 ไม่มีผลประโยชน์ขัดแย้งหรือผลประโยชน์ทับซ้อนกับมหาวิทยาลัย

3.10 เคารพและไม่ละเมิดทรัพย์สินทางปัญญา หรือผลงานของผู้อื่น

3.11 รักษาชื่อเสียงและประโยชน์อันชอบธรรมของมหาวิทยาลัย

4. จรรยาบรรณต่อประชาชน สังคม และประเทศชาติ ประกอบด้วย

4.1 ยึดมั่นในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

4.2 เคารพในความแตกต่างทางเชื้อชาติ ศาสนา ภาษาและวัฒนธรรม

4.3 ยึดมั่นในบทบาทของมหาวิทยาลัยที่แสดงถึงความรับผิดชอบต่อสังคมที่หลากหลายมิติเป็นที่พึงของสังคม ชุมชน และประเทศชาติ เป็นผู้ชี้นำทางวิชาการและทางปัญญา รวมทั้งเตือนสติสังคมในทางที่ถูกต้องและชอบธรรม

4.4 มีส่วนร่วม หรือสนับสนุนในกิจกรรมที่แสดงถึงความรับผิดชอบต่อของมหาวิทยาลัย เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อสังคมส่วนรวมและการอุดมศึกษาของประเทศ

ตารางที่ 4.3 ผลการสัมภาษณ์กรรมการสภามหาวิทยาลัยเกี่ยวกับจรรยาบรรณเฉพาะของกรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทผู้ทรงคุณวุฒิ จำแนกตามประเภทของกรรมการสภามหาวิทยาลัย

| ประมวลจรรยาบรรณของกรรมการสภามหาวิทยาลัยของรัฐ                                                                                                                                                            | ผู้ทรงคุณวุฒิ (11คน)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | ผู้บริหาร (7 คน)                                                                                                                                                                                             | คณาจารย์และข้าราชการหรือพนักงาน(5 คน)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3.จรรยาบรรณเฉพาะที่เป็นจุดเน้นของกรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอกมหาวิทยาลัยเพื่อเป็นหลักประกันความมีอิสระของผู้บริหารและการทำหน้าที่เพื่อประโยชน์สูงสุดแก่สาธารณะโดยส่วนร่วมและประชาชน | <p>1. เป็นผู้ทรงคุณวุฒิทั้งด้านความรู้ความสามารถ ประสบการณ์บริหารคุณธรรมจริยธรรม และความเป็นกลางอย่างแท้จริง (6)</p> <p>2. ไม่ก้าวก่ายแทรกแซงการบริหารซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้บริหาร (4)</p> <p>“ การไม่เข้าไปก้าวก่ายในกิจการที่เป็นเรื่องการบริหารงานภายในที่อยู่ในอำนาจของผู้บริหารทุกระดับมากเกินไปจนเกินไป และเป็นหน้าที่รับผิดชอบของสภามหาวิทยาลัย มิฉะนั้นจะเป็นการไปบริหารงานโดยที่ตนมิได้มีความรับผิดชอบในการบริหาร”</p> <p>“ไม่ไปล้วงลูกการตัดสินใจของผู้บริหารไม่ไปก้าวก่าย แทรกแซงการบริหารและการตัดสินใจของผู้บริหารในส่วนที่เป็นอำนาจของผู้บริหาร”</p> <p>3. ไม่มีผลประโยชน์ทับซ้อน หรือวาระซ่อนเร้นอื่นใด อย่าเห็นแก่ผลประโยชน์ (4)</p> <p>“ไม่มีผลประโยชน์ทับซ้อน แอบแฝงกับกิจการของมหาวิทยาลัย ทั้งทางตรงและทางอ้อม หรือโดยใช้อิทธิพลเพื่อประโยชน์ของตนเอง”</p> <p>“อย่างเห็นแก่ผลประโยชน์และอย่าให้เกิดการหักหลังกัน”</p> <p>“ไม่มีผลประโยชน์เข้ามาเกี่ยวข้อง... ไม่เป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่อยู่ในภาวะหิวโหย”</p> <p>4. ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีของกรรมการสภามหาวิทยาลัย (2)</p> <p>5. ไม่ไปทำหน้าที่ หรือดำรงตำแหน่งต่างๆ ในมหาวิทยาลัยที่ได้รับค่าตอบแทน หรือเป็นหลังพิง หรือเป็นเครื่องมือให้ผู้บริหารหรือกรรมการสภาเว้นแต่เป็นงานโดยตำแหน่งหรือตามหน้าที่หรือตามที่ได้รับมอบหมายจากสภามหาวิทยาลัย (1)</p> <p>6. กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิจะไม่รับเงินอื่นใดจากหน่วยงานของมหาวิทยาลัยนอกเหนือจากที่สภามหาวิทยาลัยอนุมัติ หรือได้รับความเห็นชอบไว้ (1)</p> <p>7. ไม่เป็นภาระแก่มหาวิทยาลัยเกินควรในการอำนวยความสะดวกต่างๆ (1)</p> <p>8. ต้องศึกษาวัฒนธรรมองค์กรมหาวิทยาลัยให้เข้าใจ และกำหนดทิศทางโดยการมีส่วนร่วมและเข้าใจเป้าหมายของมหาวิทยาลัยอย่างแท้จริง (1)</p> | <p>1 ไม่แสวงหาผลประโยชน์จากมหาวิทยาลัย และไม่มีผลประโยชน์ทับซ้อน (2)</p> <p>2. พึงใส่ใจในกิจการของมหาวิทยาลัยอย่างแท้จริง (1)</p> <p>3. พึงใช้ความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในทางที่ดีต่อมหาวิทยาลัย (1)</p> | <p>1. พึงใส่ใจต่อกิจการของมหาวิทยาลัยอย่างแท้จริง (1)</p> <p>2. ให้ความสำคัญต่อภาระหน้าที่ของกรรมการสภามหาวิทยาลัย (1)</p> <p>3. เข้าใจหน้าที่และบทบาทของตนเองในฐานะกรรมการสภามหาวิทยาลัย (1)</p> <p>4. ปฏิบัติหน้าที่กรรมการสภามหาวิทยาลัยอย่างทุ่มเท (1)</p> <p>5. มีจรรยาบรรณต่อที่ประชุมแบบองค์คณะ (1)</p> <p>6. มีจรรยาบรรณต่อมหาวิทยาลัย (1)</p> |

มหาวิทยาลัยของรัฐเป็นของรัฐจึงเป็นสมบัติของสาธารณะใช้งบประมาณจากภาษีของประชาชน กรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทผู้ทรงคุณวุฒิที่ได้รับโปรดเกล้าแต่งตั้งให้เป็นตัวแทนของประชาชนและรัฐ จึงต้องทำหน้าที่แทนรัฐและประชาชนในการกำกับดูแลให้มหาวิทยาลัยใช้จ่ายเงินงบประมาณแผ่นดินให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ตามนโยบายเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อสาธารณะโดยส่วนรวมแก่ประชาชนและรัฐ ดังนั้นผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกจึงต้องมีความรู้ความสามารถเห็นความสำคัญของการศึกษาและสนใจที่จะกำหนดนโยบายและสนับสนุนมหาวิทยาลัยให้เจริญก้าวหน้า เพื่อให้สามารถสนองตอบความต้องการของบุคคลและสังคมได้อย่างมีคุณภาพและที่สำคัญเป็นผู้มีส่วนในการเป็นตัวแทนรัฐและเป็นผู้แทนของประชาชนให้การกำหนดนโยบายและกำกับดูแลมหาวิทยาลัยให้สมกับเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐและเป็นสมบัติของสาธารณะอย่างแท้จริง ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีจรรยาบรรณที่เป็นจุดเน้นโดยเฉพาะของกรรมการสภาของมหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิประมวลได้จากกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ กลุ่มผู้บริหาร และกลุ่มคณาจารย์และข้าราชการหรือพนักงาน เห็นว่าจรรยาบรรณที่เป็นจุดเน้นของกรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิมีดังนี้

1. ไม่แสวงหาผลประโยชน์จากมหาวิทยาลัยต้องไม่มีผลประโยชน์ทับซ้อนอื่นใด และต้องไม่เป็น “ผู้ทรงคุณวุฒิที่อยู่ในภาวะหิวโหย”
2. ไม่ก้าวก่ายแทรกแซงการบริหารซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้บริหาร
3. มีความรู้ความสามารถมีประสบการณ์บริหาร มีคุณธรรมจริยธรรม มีความสนใจ และเห็นความสำคัญของการศึกษา รวมทั้งมีความเป็นกลางอย่างแท้จริง
4. มีความรู้ความเข้าใจ บริบทและวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัย และใส่ใจในกิจการของมหาวิทยาลัยอย่างแท้จริง
5. ปฏิบัติตนอย่างมีอาชีพให้เป็นแบบอย่างที่ดีของกรรมการสภามหาวิทยาลัยที่ได้รับการโปรดเกล้าฯ แต่งตั้งจากพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว
6. กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิต้องไม่รับเงินอื่นใดจากหน่วยงานของมหาวิทยาลัย นอกเหนือจากที่สภามหาวิทยาลัยอนุมัติหรือให้ความเห็นชอบไว้
7. ไม่ไปทำหน้าที่หรือดำรงตำแหน่งต่างๆ ในมหาวิทยาลัยที่ได้รับค่าตอบแทน หรือเป็นหลังพิงหรือเป็นเครื่องมือให้ผู้บริหารหรือกรรมการสภาเว้นแต่เป็นงานโดยตำแหน่งหรือตามหน้าที่หรือตามที่ได้รับมอบหมายจากสภามหาวิทยาลัย
8. ต้องเป็นอิสระในการตัดสินใจจากกรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทผู้บริหารและประเภทคณาจารย์และข้าราชการหรือพนักงานซึ่งเป็นคณะกรรมการสรรหาผู้ทรงคุณวุฒิ

9. ร่วมกำหนดและกำกับนโยบายเพื่อให้มหาวิทยาลัยเจริญก้าวหน้า ทันสมัย ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อประชาชนและสาธารณะให้สมกับเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐซึ่งเป็นสมบัติของสาธารณะ

10. มีหน้าที่และบทบาทในการกำกับดูแลมหาวิทยาลัยในการใช้งบประมาณจากเงินภาษีของประชาชนเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์อย่างมีประสิทธิภาพ มีความคุ้มค่า โปร่งใส ตรวจสอบได้

11. ร่วมกำกับดูแลให้มหาวิทยาลัยบริหารอย่างมีอาชีพ ตามหลักธรรมาภิบาลและหลักธรรมาภิบาล

12. พึงริเริ่มการนำประสบการณ์เพื่อพัฒนาการทำงานของสภามหาวิทยาลัยให้เจริญก้าวหน้าทันสมัย สมกับเป็นองค์กรสูงสุดของมหาวิทยาลัย เช่น การประชุมสภามหาวิทยาลัยแบบการประชุมคณะกรรมการ ผู้อำนวยการ หรือ โอปี้ดี (Board of Directors) การจัดระบบให้กรรมการสภามีวาระเหลื่อมกันเพื่อให้เกิดความต่อเนื่อง

ตารางที่ 4.4 ผลการสัมภาษณ์กรรมการสภามหาวิทยาลัยเกี่ยวกับจรรยาบรรณเฉพาะของกรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทผู้บริหาร จำแนกตามประเภทของกรรมการสภามหาวิทยาลัย

| ประมวลจรรยาบรรณของกรรมการสภามหาวิทยาลัยของรัฐ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | ผู้ทรงคุณวุฒิ (11คน)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | ผู้บริหาร (7 คน)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | คณาจารย์และข้าราชการหรือพนักงาน(5 คน)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 4. จรรยาบรรณเฉพาะเพิ่มขึ้นเป็นกรณีพิเศษที่เป็นจุดเน้นกรณีกรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้บริหารในทัศนะของกลุ่มกรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก ประเภทผู้บริหาร และประเภทคณาจารย์และข้าราชการหรือพนักงานทั้งนี้โดยกฎหมายมหาวิทยาลัยของรัฐกรรมการสภาประเภทผู้บริหารเป็นคณะกรรมการสรรหากรรมการสภาประเภทผู้ทรงคุณวุฒิ กรรมการสภาประเภทผู้บริหารต้องไม่ก้าวก่ายการตัดสินใจของกรรมการสภาประเภทผู้ทรงคุณวุฒิและยอมรับแนวความคิดพื้นฐานว่ามหาวิทยาลัยของรัฐเป็นสมบัติสาธารณะ | <p>1 การมีจรรยาบรรณของกรรมการสภามหาวิทยาลัยโดยรวมก็เพียงพอแล้ว ไม่จำเป็นต้องมีเพิ่มขึ้นเป็นพิเศษ (5)</p> <p>2. น่าจะต้องมีจรรยาบรรณกรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทผู้บริหารเพิ่มขึ้นเป็นพิเศษ เพื่อประกันความมีอิสระของผู้บริหารและเป็นกรอบในการปฏิบัติหน้าที่และพัฒนา (6)</p> <p>2.1 การไม่มีประโยชน์ได้เสียส่วนตัวในการปฏิบัติหน้าที่กรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทผู้บริหารในการร่วมสร้างสรรค์และกำกับนโยบายไม่ว่าในทางตรงหรือทางอ้อมและการแยกบทบาทในฐานะกรรมการสภามหาวิทยาลัยออกจากการเป็นผู้บริหารหน่วยงานในมหาวิทยาลัย (2)</p> <p>2.1 ต้องเปิดใจรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะอย่างเต็มที่ ด้วยความเคารพ และปราศจากอคติ เพื่อนำไปวิเคราะห์ไตร่ตรองและนำสู่การปฏิบัติเพื่อประโยชน์ของมหาวิทยาลัยเป็นที่ตั้ง (2)</p> <p>2.3 มีความเที่ยงตรงเสียสละเป็นแบบอย่าง จะทำให้กรรมการสภามหาวิทยาลัยทุกประเภท คณาจารย์ และพนักงานไม่มองว่าเป็นฝ่ายตรงข้าม (1)</p> <p>2.3 ความเป็นกลางไม่เล่นพรรคเล่นพวก แสดงให้เห็นว่า ผู้แทนผู้บริหารไม่ต้องการเล่นการเมืองในมหาวิทยาลัย (1)</p> <p>2.3 รู้จักใช้ประโยชน์จากบุคคลทุกฝ่ายโดยไม่มองแง่ลบอย่างเดียว (1)</p> <p>2.3 การไม่ทำบาปทั้งปวง มีวินัย จิตอาสาและพัฒนาปัญญา (1)</p> | <p>1. การไม่ใช้สภามหาวิทยาลัยแสวงหาผลประโยชน์ส่วนตนเอง เนื่องจากการเป็นกรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทผู้บริหาร ซึ่งอาจมีช่องว่างในการสร้างอำนาจและการต่อรองให้ตัวเองได้รับผลประโยชน์ อีกทั้งเป็นกรรมการสรรหากรรมการสภาผู้ทรงคุณวุฒิด้วย (2)</p> <p>1. มุ่งเน้นการทำงานเพื่อมหาวิทยาลัย สังคมส่วนรวม และประเทศชาติ (2)</p> <p>1. มีความซื่อสัตย์ สุจริต ขยันขันแข็ง มีคุณธรรมจริยธรรม มีความยุติธรรม วางตนเป็นกลาง และสร้างความเสมอภาค (2)</p> <p>4. ไม่แทรกแซงหรือมีอิทธิพลในการสรรหาของคณะกรรมการสรรหาต่างๆ ซึ่งจะทำให้คณะกรรมการสรรหาขาดอิสระในการทำหน้าที่ของคณะกรรมการ ตลอดจนไม่ก้าวก่ายการตัดสินใจของกรรมการสภามหาวิทยาลัยทุกประเภท (1)</p> <p>4. การรักษาชื่อเสียง เกียรติภูมิ และผลประโยชน์อันชอบธรรมของมหาวิทยาลัยเป็นสิ่งสำคัญ ตามบทบาทและหน้าที่ของผู้บริหาร (1)</p> <p>4. การกำกับ ดูแลรักษา และสนับสนุนผลประโยชน์ของนักศึกษา คณาจารย์ และบุคลากรของมหาวิทยาลัย (1)</p> <p>4. เคารพในกระบวนการและมติขององค์กร พร้อมสื่อสารต่อประชาคมและนำสู่ปฏิบัติอย่างเต็มความสามารถด้วยความบริสุทธิ์ใจ (1)</p> | <p>1. มีจรรยาบรรณของกรรมการสภามหาวิทยาลัยโดยรวมก็เพียงพอแล้วไม่จำเป็นต้องมีเพิ่มขึ้นเป็นพิเศษ (3)</p> <p>2. ให้ความสำคัญต่อภาระหน้าที่เข้าใจบทบาทของตนเอง ทุ่มเทเตรียมตัวเข้าประชุม รู้หน้าที่ รู้วินัย (1)</p> <p>2. การมีจรรยาบรรณต่อที่ประชุม (1)</p> <p>2. อำนวยความสะดวกแก่กรรมการสภามหาวิทยาลัยและการประชุมสภามหาวิทยาลัยในฐานะเจ้าของมหาวิทยาลัยชั่วคราว (1)</p> |

โดยสรุปส่วนใหญ่เห็นว่า ควรมีจรรยาบรรณเฉพาะเพิ่มขึ้นเป็นพิเศษสำหรับกรรมการสภามหาวิทยาลัยของรัฐประเภทผู้บริหาร เพื่อประกันความมีอิสระของสภามหาวิทยาลัยของรัฐโดยเฉพาะการตัดสินใจของกรรมการสภามหาวิทยาลัยของรัฐทุกประเภทและเป็นกรอบการปฏิบัติหน้าที่และการพัฒนา

กรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทผู้บริหารให้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย พินิจพิจารณาภิบาล และกำกับดูแลการบริหารของมหาวิทยาลัยเพื่อให้มีการนำนโยบายและมติของสภามหาวิทยาลัยไปสื่อสารกับประชาคมและนำสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ อันจะทำให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่มหาวิทยาลัย สังคม และประเทศชาติโดยรวม และสาธารณะเป็นสำคัญให้สมกับมหาวิทยาลัยของรัฐเป็นสมบัติของสาธารณะ (Public good) จรรยาบรรณเฉพาะเพิ่มขึ้นสำหรับกรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทผู้บริหารประกอบด้วย

1. การไม่ใช้ฐานะและอำนาจหน้าที่ของกรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทผู้บริหารแสวงหาผลประโยชน์ส่วนตนเอง
2. การไม่แทรกแซงหรือมีอิทธิพลต่อการดำเนินงานของสภามหาวิทยาลัย เช่น การสรรหาของคณะกรรมการสรรหาต่างๆ โดยเฉพาะกรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทผู้ทรงคุณวุฒิที่ตนเองมีส่วนเป็นกรรมการสรรหา
3. การไม่มีประโยชน์ได้เสียส่วนตัวในการปฏิบัติหน้าที่ไม่ว่าทางตรงหรือทางอ้อม
4. การแยกบทบาทในฐานะกรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทผู้บริหารออกจากการเป็นผู้บริหารของมหาวิทยาลัยเพื่อหลีกเลี่ยงระบบอุปถัมภ์และผลประโยชน์ทับซ้อน
5. มีความเที่ยงตรง เสียสละ เป็นกลางไม่เล่นพรรคเล่นพวก และสร้างความเสมอภาค
6. มุ่งเน้นการทำงานเพื่อมหาวิทยาลัยและประเทศชาติอันจะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อสาธารณะให้สมกับมหาวิทยาลัยของรัฐเป็นสมบัติของสาธารณะ
7. การรักษาชื่อเสียง เกียรติภูมิ และผลประโยชน์อันชอบธรรมของมหาวิทยาลัย
8. เคารพในกระบวนการทำงานแบบมีส่วนร่วมและมติขององค์กรคณะพร้อมสื่อสารต่อประชาคมและนำสู่การปฏิบัติด้วยการบริหารอย่างมีอาชีพและความโปร่งใสอย่างเต็มความสามารถด้วยความบริสุทธิ์ใจ
9. การมีส่วนร่วมในฐานะกรรมการสภามหาวิทยาลัยอย่างมีธรรมาภิบาลในการกำหนดและกำกับทิศทางของมหาวิทยาลัยของรัฐที่สะท้อนมุมมองอย่างรอบด้านรวมทั้งมุมมองด้านการบริหารแบบมีอาชีพเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่มหาวิทยาลัย สังคม ประเทศชาติ และสาธารณะอย่างแท้จริง
10. มีอิสระในการตัดสินใจในฐานะกรรมการสภามหาวิทยาลัยของรัฐประเภทผู้บริหารและส่งเสริมให้กรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทผู้ทรงคุณวุฒิและประเภทคณาจารย์และพนักงานมีอิสระในการตัดสินใจตามบทบาทและหน้าที่ของกรรมการสภามหาวิทยาลัย
11. พึงใช้และสร้างองค์ความรู้ในการนำนโยบายของสภามหาวิทยาลัยที่ได้มีบทบาทร่วมกำหนดขับเคลื่อนสู่การปฏิบัติอย่างเป็นระบบ และเพื่อความสำเร็จโดยการวิจัยถอดความรู้สู่ปฏิบัติ การจัดการความรู้ การพัฒนางานประจำสู่วิจัยและอื่นๆ

ตารางที่ 4.5 ผลการสัมภาษณ์กรรมการสภามหาวิทยาลัยเกี่ยวกับจรรยาบรรณเฉพาะของกรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทคณาจารย์และข้าราชการหรือพนักงานจำแนกตามประเภทของกรรมการสภามหาวิทยาลัย

| ประมวลจรรยาบรรณของกรรมการสภามหาวิทยาลัยของรัฐ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | ผู้ทรงคุณวุฒิ (11คน)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | ผู้บริหาร (7 คน)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | คณาจารย์และข้าราชการหรือพนักงาน(5 คน)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 5. จรรยาบรรณเฉพาะเพิ่มขึ้นเป็นกรณีพิเศษสำหรับกรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทคณาจารย์และข้าราชการหรือพนักงานอันจะก่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ของแนวความคิดมีส่วนร่วมของมหาวิทยาลัยแบบไตรภาคี ซึ่งเป็นที่นิยมของสถาบันอุดมศึกษาของไทย อีกทั้งเป็นการป้องกันมิให้กระบวนการมีเสียงในสถาบันอุดมศึกษาอันเนื่องจากระบบอุปถัมภ์และผลประโยชน์ทับซ้อน จรรยาบรรณเฉพาะที่เพิ่มขึ้นเป็นพิเศษสำหรับกรรมการสภามหาวิทยาลัยของรัฐประเภทคณาจารย์และพนักงานในทัศนะของกรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทผู้ทรงคุณวุฒิ ประเภทผู้บริหารและประเภทคณาจารย์และข้าราชการหรือพนักงานมีสาระสำคัญดังนี้ | <p>1 ไม่จำเป็นต้องมีจรรยาบรรณเพิ่มเติมเป็นพิเศษ (4)</p> <p>2. พึงมีจรรยาบรรณเพิ่มเติมเป็นพิเศษสำหรับกรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทคณาจารย์และข้าราชการหรือพนักงาน(7)</p> <p>2.1 การปฏิบัติหน้าที่กรรมการสภามหาวิทยาลัยเป็นไปเพื่อประโยชน์ส่วนรวมและสาธารณะรวมทั้งความก้าวหน้าของมหาวิทยาลัย ยิ่งไปกว่าการทำหน้าที่ตรวจสอบการทำงานของฝ่ายบริหาร หรือการเป็นผู้แทนคณาจารย์และพนักงานในเรื่องปัญหาและความต้องการของบุคลากร (4)</p> <p>2.2 ไม่มองว่าผู้บริหารหรือผู้ทรงคุณวุฒิเป็นฝ่ายตรงข้าม ทั้งนี้เพราะทุกฝ่ายต้องร่วมกันส่งเสริมคุณมหาวิทยาลัย (2)</p> <p>2.2 ใช้ความถูกต้องเป็นหลักพร้อมทั้งหลักคิดหลักวิชาการ และหลักปฏิบัติในการปฏิบัติหน้าที่กรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทคณาจารย์และข้าราชการหรือพนักงาน(2)</p> <p>2.2 ไม่มองแค่ผลประโยชน์ของคณาจารย์และพนักงานเนื่องจากเป็นผู้แทนของคณาจารย์และข้าราชการหรือพนักงาน(2)</p> <p>2.5 อุทิศเวลาแสวงหาความรู้ และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ เพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่กรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทคณาจารย์และพนักงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและปราศจากอคติ (1)</p> <p>2.5 ต้องสามารถสะท้อนความเป็นที่เป็นประโยชน์ของมหาวิทยาลัยและเป็นความต้องการของประชาคม เพื่อร่วมกำหนดและกำกั้นนโยบายของสภามหาวิทยาลัย (1)</p> <p>2.5 ควรให้ข้อมูลจากประสบการณ์ที่ชัดเจนมีข้อมูลเชิงประจักษ์สนับสนุนจากมุมมองของประชาคมผู้ปฏิบัติ (1)</p> <p>2.5 รักษาเกียรติยศที่ดี เพราะเป็นตัวแทนของอาจารย์ทั้งมหาวิทยาลัย ในการประชุมสภา</p> <p>2.5 เป็นผู้มีความรู้คู่คุณธรรม (1)</p> <p>2.5 มีค่านิยม อัตลักษณ์และ core value ของมหาวิทยาลัยเพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยสู่ความเป็นเลิศ (1)</p> <p>2.5 ไม่ดำเนินกิจกรรมที่ขัดหรือแย้งกับกฎหมายหรือมีลักษณะผลประโยชน์ขัดกันหรือใช้อำนาจหน้าที่ของกรรมการสภามหาวิทยาลัยที่ขัดหรือแย้งกับตำแหน่งหน้าที่ในสถาบันอุดมศึกษา (1)</p> | <p>1. ไม่จำเป็นต้องมีจรรยาบรรณเพิ่มเติมเป็นพิเศษ (5)</p> <p>2. พึงมีจรรยาบรรณเพิ่มเติมสำหรับกรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทคณาจารย์และข้าราชการหรือพนักงาน(2)</p> <p>2.1 เรียนรู้และพัฒนาตนเองให้มีวุฒิภาวะทางวิชาการและประสบการณ์ทางการบริหาร เพื่อให้สามารถที่จะปฏิบัติหน้าที่และบทบาทของกรรมการสภามหาวิทยาลัยได้อย่างสมศักดิ์ศรีและมีประสิทธิภาพ (1)</p> <p>2.1 พึงเฝ้าระวังรักษาผลประโยชน์โดยชอบธรรมของมหาวิทยาลัยและผู้ปฏิบัติงานทุกประเภท (1)</p> | <p>ทุกคนเห็นว่าจำเป็นต้องมีจรรยาบรรณเพิ่มเติมพิเศษสำหรับกรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทคณาจารย์และข้าราชการหรือพนักงาน(5)</p> <p>1. สะท้อนปัญหาและความต้องการ ตลอดจนความคิดของประชาคมอย่างรอบด้านเพื่อร่วมกำหนดและกำกั้นนโยบาย เพื่อให้มหาวิทยาลัยเจริญก้าวหน้า ก่อให้เกิดผลประโยชน์สูงสุดต่อสาธารณะ สังคมส่วนรวม และประเทศชาติ (3)</p> <p>2. ส่งเสริม และสนับสนุนให้กรรมการสภามหาวิทยาลัยมีอิสระในการตัดสินใจเพื่อประโยชน์ส่วนรวมด้วยความเป็นกลาง ปราศจากอคติ (2)</p> <p>3. ให้ความสำคัญกับภาระหน้าที่เข้าใจบทบาทของตนเอง ห่วงเทเตรียมตัววินัยลงรายละเอียดที่เป็นปัญหา (1)</p> <p>3. มองผลประโยชน์ของมหาวิทยาลัยเป็นหลัก (1)</p> <p>3. การมองเห็นประโยชน์ของอาจารย์ในสถาบันและตัดสินใจบนประโยชน์ของมหาวิทยาลัยและพิทักษ์ผลประโยชน์ของอาจารย์ในสถาบัน (1)</p> <p>3. ต้องมีพฤติกรรมเป็นแบบอย่างที่ดีทุกด้าน ทั้งด้าน ความคิด ความสามารถทางวิชาการ และความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ในฐานะอาจารย์ให้สมกับการเป็นตัวแทนของคณาจารย์และพนักงานทั้งมหาวิทยาลัย (1)</p> <p>3. ดำรงตนและประพฤติตนตามจรรยาบรรณครู พ.ศ. 2539 (1)</p> <p>3. มีความเป็นประชาธิปไตย (1)</p> <p>3. กล้าแสดงออกเพื่อปกป้องสิทธิประโยชน์ของคณาจารย์และพนักงานมหาวิทยาลัย (1)</p> <p>3. ควรมีการสร้างสื่อกลางเป็นการทำงานผ่านสื่อ เผยแพร่และรายงานให้ประชาคมทราบ แสดงให้เห็นว่าเข้ามาทำงานเป็นตัวแทนจริงๆ (1)</p> |

โดยสรุปผู้ให้สัมภาษณ์ซึ่งเป็นกรรมการสภามหาวิทยาลัยของรัฐได้เสนอแนะจรรยาบรรณเฉพาะเพิ่มขึ้นเป็นพิเศษสำหรับกรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทคณาจารย์และข้าราชการหรือพนักงานมีดังนี้

1. พึงปฏิบัติหน้าที่กำหนดและกำกับนโยบาย ตลอดจนพิทักษ์ธรรมาภิบาลในฐานะกรรมการสภามหาวิทยาลัยให้เป็นไปเพื่อประโยชน์ส่วนรวมและสาธารณะ รวมทั้งความก้าวหน้าของมหาวิทยาลัย
2. มีส่วนร่วมกำหนดและกำกับนโยบายที่สะท้อนมุมมองอย่างรอบด้านโดยเฉพาะการสะท้อนปัญหาความต้องการและความคิดของประชาคม เพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยให้เจริญก้าวหน้าให้สมกับมหาวิทยาลัยของรัฐเป็นสมบัติของสาธารณะ
3. มีอิสระในการตัดสินใจและส่งเสริมให้กรรมการสภามหาวิทยาลัยทุกประเภทตัดสินใจโดยอิสระเพื่อประโยชน์ส่วนรวมด้วยความเป็นกลางและปราศจากอคติ
4. ใช้ความถูกต้องเป็นหลักพร้อมทั้งมีหลักคิด หลักวิชาการ และหลักปฏิบัติในการปฏิบัติหน้าที่กรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทคณาจารย์และพนักงาน
5. ไม่มองว่าผู้บริหารหรือผู้ทรงคุณวุฒิเป็นฝ่ายตรงข้ามทั้งนี้เพราะทุกฝ่ายต้องร่วมกันส่งเสริมดูแลมหาวิทยาลัยให้เจริญก้าวหน้า
6. ไม่มองแต่บทบาทหน้าที่เป็นผู้แทนมาดูแลผลประโยชน์ของคณาจารย์และพนักงาน
7. อุทิศเวลา แสวงหาความรู้ และพัฒนาตนเองอยู่เสมอเพื่อให้มีวุฒิภาวะทางวิชาการและประสบการณ์บริหารสามารถปฏิบัติหน้าที่กรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทคณาจารย์และพนักงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและปราศจากอคติ
8. เฝ้าระวังรักษามลประโยชน์โดยชอบธรรมของมหาวิทยาลัยและผู้ปฏิบัติงานทุกประเภท
9. ให้ความสำคัญ เข้าใจ และทุ่มเทการปฏิบัติในบทบาทหน้าที่ของกรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทคณาจารย์และพนักงาน
10. ต้องมีพฤติกรรมเป็นแบบอย่างที่ดีทุกด้านทั้งด้านความคิด ความสามารถทางวิชาการ และความสามารถในการปฏิบัติงานในฐานะอาจารย์ให้สมกับการเป็นตัวแทนของคณาจารย์และพนักงานทั้งมหาวิทยาลัย
11. พึงริเริ่มการวิจัยและรวบรวมวรรณกรรมและองค์ความรู้ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัย เช่น การวิจัยนโยบาย การนำนโยบายสู่ปฏิบัติ การปฏิบัติที่ดี (Good Practice) การจัดระดับเทียบเคียง (Benchmarking) เพื่อให้สภามหาวิทยาลัยมีองค์ความรู้และสารสนเทศอย่างพอเพียงในการตัดสินใจกำหนดและกำกับนโยบายพัฒนามหาวิทยาลัยของรัฐที่เป็นสมบัติของสาธารณะให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ตารางที่ 4.6 ผลการสัมภาษณ์กรรมการสภาผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับข้อเสนอแนะในการสรรหา การพัฒนาและ การกำกับดูแลกรรมการสภามหาวิทยาลัย จำแนกตามประเภทของกรรมการสภามหาวิทยาลัย

| ข้อเสนอแนะ                               | ผู้ทรงคุณวุฒิ (11คน)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | ผู้บริหาร (7 คน)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | คณาจารย์และข้าราชการหรือพนักงาน(5 คน)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>6.1 การสรรหากรรมการสภามหาวิทยาลัย</b> | <p>1. สรรหาคนที่มีความรู้ความสามารถ มีความตั้งใจ และมีประสบการณ์เข้ามาเป็นกรรมการสภาผู้ทรงคุณวุฒิ ไม่เล่นการเมืองในมหาวิทยาลัย ไม่ลำเอียง ไม่มีผลประโยชน์มาเกี่ยวข้อง (4)</p> <p>2. ดำเนินการสรรหาตามพระราชบัญญัติ และข้อบังคับที่ชัดเจน มีการตรวจสอบคุณสมบัติตามข้อกำหนด (3)</p> <p>3. ไม่ใช้การเลือกตั้งในการได้มาซึ่งกรรมการสภาประเภทผู้ทรงคุณวุฒิ (1)</p> <p>3. มีคณะกรรมการระดับชาติในการสรรหากรรมการสภามหาวิทยาลัยทั้งมีหน้าที่ตรวจสอบและถอดถอนได้ (1)</p> <p>3. ให้มีความสมดุลระหว่างผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้บริหารและคณาจารย์ และพนักงานงานให้มีการประกันความเป็นสภามหาวิทยาลัย (1)</p> <p>3. เปิดโอกาสให้ประชาคมเสนอชื่อผู้สมควรดำรงตำแหน่งกรรมการสภาประเภทผู้ทรงคุณวุฒิ (1)</p> <p>3. มีคู่มือในการสรรหากรรมการสภาผู้ทรงคุณวุฒิ (1)</p> | <p>1. ให้สรรหากรรมการสภาประเภทผู้ทรงคุณวุฒิด้วยความเป็นธรรม เป็นกลางน่าเชื่อถือและมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน และถูกกฎหมาย (3)</p> <p>2. มีการกำหนดคุณสมบัติ และคุณลักษณะกรรมการสภาที่คู่ควรเหมาะสมอย่างชัดเจน (2)</p> <p>3. ให้มีคณะกรรมการสรรหากรรมการสภาผู้ทรงคุณวุฒิที่ปราศจากอิทธิพลของผู้บริหารมหาวิทยาลัย และให้คณะกรรมการสรรหาเสนอโปรดเกล้าฯ โดยตรงต่อสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (1) 3. ใช้จรรยาบรรณเป็นเกณฑ์ประกอบการสรรหากรรมการสภาประเภทผู้ทรงคุณวุฒิ (1)</p> <p>4. ใช้การเลือกตั้งในการได้มาซึ่งผู้แทนผู้บริหาร และผู้แทนคณาจารย์และข้าราชการหรือพนักงาน(1)</p> | <p>1. สรรหากรรมการสภาประเภทผู้ทรงคุณวุฒิแบบมีส่วนร่วม ให้ประชาคมเสนอชื่อ (3)</p> <p>2. ปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับและสรรหาอย่างโปร่งใสมีส่วนร่วมตรวจสอบได้ (2)</p> <p>3. ต้องการกรรมการสภาประเภทผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นผู้รู้จากกลุ่มธุรกิจและหลากหลายอาชีพ (1)</p> <p>3. ต้องการกรรมการสภาผู้ทรงคุณวุฒิเป็นผู้ประพฤติดี มีวิสัยทัศน์ มีเวลาและทุ่มเทเป็นหลัก (1)</p> <p>3. กรรมการสภาประเภทคณาจารย์ให้ใช้การเลือกตั้งตามสัดส่วน (1)</p> <p>3. กรรมการสภาประเภทผู้แทนผู้บริหารให้เลือกกันเอง แต่เป็นได้ไม่เกิน 1 วาระ เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้อื่นมาเรียนรู้งานสภามหาวิทยาลัย (1)</p> <p>3. กำหนดให้กรรมการสภาประเภทผู้ทรงคุณวุฒิเป็นได้ไม่เกิน 2 วาระ (1)</p> |

ตารางที่ 4.6 ผลการสัมภาษณ์กรรมการสภาผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับข้อเสนอแนะในการสรรหา การพัฒนาและ การกำกับดูแลกรรมการสภามหาวิทยาลัย จำแนกตามประเภทของกรรมการสภามหาวิทยาลัย (ต่อ)

| ข้อเสนอแนะ                        | ผู้ทรงคุณวุฒิ (11คน)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | ผู้บริหาร (7 คน)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | คณาจารย์และข้าราชการหรือพนักงาน(5 คน)                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 6.2 การพัฒนากรรมการสภามหาวิทยาลัย | <p>1. การอบรมสัมมนา เรียนรู้การบริหารและวิชาการเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่กรรมการสภามหาวิทยาลัย (4)</p> <p>1. การจัดทำรายงานผลการดำเนินงานของสภามหาวิทยาลัยทุกปี (4)</p> <p>3. การศึกษาดูงานแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับการดำเนินงานของสภามหาวิทยาลัย (1)</p> <p>3. การจัดกิจกรรมปฐมนิเทศกรรมการสภามหาวิทยาลัย โดยสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (1)</p> <p>3. มีการจัดประชุมองค์ประชุมของสภามหาวิทยาลัย (1)</p> <p>3. มีการประชุม Retreat เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และประสบการณ์ที่ผ่านมา (1)</p> <p>3. มีการเรียนรู้จากการปฏิบัติที่เป็นเลิศของสภามหาวิทยาลัย (1)</p> <p>3. จัดประชุมสภาข้ามมหาวิทยาลัย (1)</p> <p>3. มีแผนการบริหารสภามหาวิทยาลัย (1)</p> <p>3. มีนายกสภาเป็นแบบอย่างของกรรมการสภา (1)</p> <p>3. มีคู่มือปฏิบัติหน้าที่กรรมการสภา (1)</p> <p>3. มีการจัดระบบเอกสาร ระเบียบข้อบังคับและแนวทางปฏิบัติที่ดี (1)</p> | <p>1. การจัดหลักสูตรฝึกอบรมกรรมการสภามหาวิทยาลัย (2) 1. การจัดประชุมสัมมนากรรมการสภาโดยสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2) 3. จัดหลักสูตรพัฒนาจรรยาบรรณของสภาโดยเฉพาะ (1)</p> <p>3. การจัดประชุมองค์ประชุมของสภามหาวิทยาลัย (1)</p> <p>3. การจัดประชุมสภาแบบ Retreat (1)</p> <p>3. มีการจัดระดับเทียบเคียงสภามหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนา (1) 3. กำหนดให้มีประมวลจรรยาบรรณของกรรมการสภา และดูกำกับให้มีการปฏิบัติตามประมวลจรรยาบรรณอย่างเคร่งครัด (1)</p> | <p>1. การจัดกิจกรรมให้กรรมการสภาได้พบปะแลกเปลี่ยนมีปฏิสัมพันธ์ ระหว่างกรรมการสภาประเภทต่างๆ (2)</p> <p>2. จัดปฐมนิเทศกรรมการสภามหาวิทยาลัยก่อนปฏิบัติหน้าที่ (1)</p> <p>2. การจัดการอบรมสัมมนาแก่กรรมการสภา (1)</p> <p>2. ให้แยกการทำงานของสภามหาวิทยาลัยออกจากงานบริหารของมหาวิทยาลัยอย่างเด็ดขาด (1)</p> |

ตารางที่ 4.6 ผลการสัมภาษณ์กรรมการสภาผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับข้อเสนอแนะในการสรรหา การพัฒนาและการกำกับดูแลกรรมการสภามหาวิทยาลัย จำแนกตามประเภทของกรรมการสภามหาวิทยาลัย (ต่อ)

| ข้อเสนอแนะ                            | ผู้ทรงคุณวุฒิ (11คน)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | ผู้บริหาร (7 คน)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | คณาจารย์และข้าราชการหรือพนักงาน(5 คน)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|---------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 6.3 การกำกับดูแลกรรมการสภามหาวิทยาลัย | <p>1. การกำกับดูแลโดยนายกสภาที่เป็นแบบอย่าง มีการกำหนดคุณสมบัติและสรรหานายกสภาผู้ที่มีความรู้ความสามารถ มีคุณธรรมและจริยธรรมสูง มีประสบการณ์โดยสรรหาจากบัญชีรายชื่อของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาเพื่อให้ได้ผู้มีบารมีที่สามารถตักเตือนและควบคุมการประชุมสภามหาวิทยาลัยให้ได้มาตรฐาน (4)</p> <p>2. ควรมีการประเมินสภามหาวิทยาลัยทั้งการประเมินตนเองและบุคคล/หน่วยงานภายนอก ไม่เป็นเพียงพิธีกรรมที่หวังได้ผลประเสริฐ แต่หวังผลให้ได้ข้อเท็จจริงที่เชื่อถือได้เพื่อการแก้ไข และพัฒนาโดยเฉพาะอย่างยิ่งมีการประเมินด้านจรรยาบรรณ และธรรมาภิบาลของกรรมการสภามหาวิทยาลัยด้วย (3)</p> <p>2. จัดให้มีระบบและกลไก การติดตามกำกับตรวจสอบการดำเนินงานของสภามหาวิทยาลัย โดยการตรวจสอบกันเอง และหรือจากภายนอก เช่น สำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน หรืออื่นๆ หรือจากองค์กรระดับชาติกำกับดูแล (3)</p> <p>4. จัดให้มีวาระการประชุมเชิงนโยบายในการประชุมสภามหาวิทยาลัยทุกครั้ง (1)</p> <p>4. การอนุญาตให้ผู้บริหาร และหัวหน้าหน่วยงานที่มีได้เป็นกรรมการสภาเข้าร่วมประชุมสภามหาวิทยาลัยในฐานะผู้เข้าร่วมประชุม (ยกเว้นวาระลับ), (1)</p> <p>4. จัดให้มีการถ่ายทอดการประชุมสภามหาวิทยาลัยให้ประชาคมรับชม ยกเว้นวาระลับ (1)</p> <p>4. ให้มีระบบรายงานสภามหาวิทยาลัยอย่างรอบด้านทั้งแผนงาน แผนเงินและแผนคน และเปิดเผยต่อประชาคมและสาธารณะด้วย (1)</p> <p>4. ให้เผยแพร่รายงานการประชุมสภามหาวิทยาลัย (ยกเว้นวาระลับ) ในเว็บไซต์ของมหาวิทยาลัยหลังรับจอร์จงานการประชุมแล้ว (1)</p> | <p>1. มีระบบการประเมินสภามหาวิทยาลัยและกรรมการสภาทุกคนโดยใช้ตัวชี้วัดด้านจรรยาบรรณ เป็นเกณฑ์ ประเมินด้วยตนเองประกอบหลักฐานเชิงประจักษ์ และประเมินโดยบุคคลหรือหน่วยงานภายนอก (4)</p> <p>2. มีกลไกกำกับดูแลกรรมการสภามหาวิทยาลัยในการปฏิบัติตามกฎระเบียบ และจรรยาบรรณรวมทั้งกรรมการสภาที่หย่อนประสิทธิภาพไม่ใส่ใจ ไม่มีส่วนร่วมให้ปรับออกได้เพื่อเสนอโปรดเกล้าฯ แต่งตั้งใหม่แทนได้ (3)</p> <p>3. ควรให้กรรมการสภามหาวิทยาลัยครบวาระเหลื่อมกันโดยให้กรรมการสภาออกครึ่งหนึ่งเมื่อครบครึ่งวาระ (1)</p> <p>3. จัดระบบการประกันคุณภาพสภามหาวิทยาลัย (1)</p> | <p>1. ให้นำเสนอผลการประชุมสภามหาวิทยาลัยหลังจากรับจอร์จงานแล้วโดยผ่านเว็บไซต์ของสภามหาวิทยาลัย (2)</p> <p>1. ให้ประชาคมได้ตรวจสอบและประเมินการทำงานของสภามหาวิทยาลัยว่าทำตามหน้าที่ตามพระราชบัญญัติหรือไม่เพียงใด (2)</p> <p>1. กรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทผู้ทรงคุณวุฒิที่ยื่นบัญชีทรัพย์สินเพื่อแสดงความบริสุทธิ์ใจและความโปร่งใสต่อการทำงาน (2)</p> <p>4. ในการประชุมสภามหาวิทยาลัยทุกครั้งให้มีการถ่ายทอดสดผ่านช่องทาง Facebook หรือช่องทางอื่น (1)</p> <p>4. สภามหาวิทยาลัยต้องกำกับดูแลการบริหารมิให้ไปมีส่วนร่วมกับการบริหารมหาวิทยาลัย (1) 4. กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิพึงมีวาระเช่นเดียวกับอธิการบดีและไม่ควรเกินสองวาระติดต่อกัน (1)</p> |

ตารางที่ 4.6 ผลการสัมภาษณ์กรรมการสภาผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับข้อเสนอแนะในการสรรหา การพัฒนาและการกำกับดูแลกรรมการสภามหาวิทยาลัย จำแนกตามประเภทของกรรมการสภามหาวิทยาลัย (ต่อ)

| ข้อเสนอแนะ                            | ผู้ทรงคุณวุฒิ (11คน)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | ผู้บริหาร (7 คน) | คณาจารย์และข้าราชการหรือพนักงาน(5 คน) |
|---------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|---------------------------------------|
| 6.3 การกำกับดูแลกรรมการสภามหาวิทยาลัย | <p>4. ให้สภามหาวิทยาลัยแต่งตั้งคณะกรรมการจรรยาบรรณที่มีหน้าที่ครอบคลุมถึงจรรยาบรรณของกรรมการสภามหาวิทยาลัย และกำหนดมาตรการส่งเสริม สนับสนุน ออกแนวปฏิบัติ ข้อพึงปฏิบัติ ที่ไม่พึงปฏิบัติ วัฒนธรรมและปลูกฝังจิตสำนึก ทำรายงานประจำปีเกี่ยวกับผลการดำเนินงานด้านจรรยาบรรณ (1)</p> <p>4. ควรออกข้อบังคับว่าด้วยจรรยาบรรณของกรรมการสภามหาวิทยาลัย มีช่องทางการร้องเรียน การพิจารณาและมาตรการดำเนินการกับกรรมการสภามหาวิทยาลัยที่ฝ่าฝืนจรรยาบรรณ (1)</p> <p>4. จัดทำคู่มือกรรมการสภามหาวิทยาลัย (1)</p> <p>4. ให้กรรมการสภาปฏิญาณตนต่อรูปหน้าพระพักตร์ของในหลวงว่า จะทำงานเพื่อบ้านเมือง และเพื่อมหาวิทยาลัย (1)</p> |                  |                                       |

จากตารางเกี่ยวกับข้อเสนอแนะในการสรรหา การพัฒนาและการกำกับดูแลกรรมการสภามหาวิทยาลัยในทัศนะของกรรมการสภามหาวิทยาลัย ทั้งประเภทผู้ทรงคุณวุฒิ ประเภทผู้บริหาร และประเภทคณาจารย์และข้าราชการหรือพนักงาน ข้อเสนอต่อไปนี้ได้นำมาจากข้อเสนอแนะที่มีความถี่ในแต่ละประเภทอย่างน้อย 2 คนเห็นพ้องหรืออย่างน้อยกรรมการสภา 2 ประเภทเห็นพ้องซึ่งสรุปได้ดังนี้

#### 1. ข้อเสนอเกี่ยวกับการสรรหากรรมการสภามหาวิทยาลัย

1.1 ให้มีคณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิระดับชาติที่เป็นอิสระจากกรรมการสภาประเภทผู้บริหาร และคณาจารย์และข้าราชการหรือพนักงานและการเมืองทั้งปวงดำเนินการสรรหากรรมการสภาประเภทผู้ทรงคุณวุฒิแบบมีส่วนร่วม ไม่ใช้การเลือกตั้งเพื่อให้ได้กรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นคนดี ความรู้ความสามารถมีความตั้งใจและมีประสบการณ์โดยเน้นการมีคุณสมบัติและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามที่กฎหมายกำหนดมาเป็นกรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทผู้ทรงคุณวุฒิและให้คณะกรรมการสรรหานำเสนอโปรดเกล้าฯ โดยตรงต่อสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา

1.2 การได้มาซึ่งกรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทผู้บริหารให้ผู้บริหารเลือกกันเองแต่เป็นได้ไม่เกิน 1 วาระ

1.3 การได้มาซึ่งกรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทคณาจารย์และพนักงานใช้วิธีการเลือกตั้งตามสัดส่วน ทั้งนี้ข้อกำหนดคุณสมบัติและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของคณาจารย์และพนักงานในการปฏิบัติหน้าที่กรรมการสภามหาวิทยาลัยอย่างมีประสิทธิภาพด้วย

## 2. ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการพัฒนากรรมการสภามหาวิทยาลัย

2.1 การประชุม อบรม สัมมนาเกี่ยวกับวิชาการและการบริหารเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการสภามหาวิทยาลัย

2.2 การจัดทำรายงานประจำปีผลการดำเนินงานของสภามหาวิทยาลัย

2.3 การจัดปฐมนิเทศกรรมการสภามหาวิทยาลัยโดยส่งสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา

2.4 มีการจัดประชุมองคคพของสภามหาวิทยาลัย

2.5 มีการจัดประชุมสภแบบ Retreat เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากประสบการณ์การปฏิบัติที่ผ่านมา

## 3. ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการกำกับดูแลกรรมการสภามหาวิทยาลัย

3.1 กำกับดูแลกรรมการสภามหาวิทยาลัยโดยนายกสภาที่เป็นแบบอย่าง

3.2 ให้มีการประเมินสภามหาวิทยาลัยและกรรมการสภาทุกคนโดยการประเมินตนเองจากประชาคมและการประเมินจากบุคคลหรือหน่วยงานภายนอก เพื่อให้ได้ข้อเท็จจริงที่เชื่อถือได้เพื่อการแก้ไขและพัฒนาโดยเฉพาะด้านจรรยาบรรณและธรรมาภิบาลของกรรมการสภามหาวิทยาลัย

3.3 จัดให้มีระบบและกลไกการติดตาม กำกับ ตรวจสอบการดำเนินงานของสภามหาวิทยาลัย โดยการตรวจสอบกันเองและหรือจากหน่วยงานภายนอก เช่น สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน, องค์กรระดับชาติอื่นๆ

3.4 มีกลไกกำกับดูแลกรรมการสภามหาวิทยาลัยในการปฏิบัติตามกฎระเบียบและจรรยาบรรณรวมทั้งประสิทธิภาพการปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการสภามหาวิทยาลัยซึ่งอาจนำไปสู่การปรับออกเพื่อเสนอโปรดเกล้าฯ แต่งตั้งใหม่แทนได้ อาทิ การตั้งคณะกรรมการจรรยาบรรณ การออกข้อบังคับว่าด้วยจรรยาบรรณของกรรมการสภามหาวิทยาลัย

3.5 กรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทผู้ทรงคุณวุฒิพึงยื่นบัญชีทรัพย์สินเพื่อแสดงความบริสุทธิ์ใจและความโปร่งใส

3.6 ให้มีการนำเสนอรายงานผลประชุมสภามหาวิทยาลัยโดยผ่านเว็บไซต์ของสภามหาวิทยาลัย

3.7 ให้มีการถ่ายทอดสดการประชุมสภามหาวิทยาลัยทุกครั้ง (ยกเว้นวาระลับ) ผ่านช่องทาง Facebook หรือช่องทางอื่น

## บทที่ 5

### อำนาจหน้าที่และบทบาทของกรรมการสภามหาวิทยาลัย

ในการวิจัยระยะที่สองเป็นการสำรวจความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างกรรมการสภามหาวิทยาลัยจำนวน 82 คน เกี่ยวกับอำนาจหน้าที่และบทบาทรวมทั้งหลักการสำคัญและประมวลจรรยาบรรณของกรรมการสภามหาวิทยาลัยภาครัฐของไทยในบทนี้เป็นผลสำรวจเกี่ยวกับการปฏิบัติตามบทบาทอำนาจหน้าที่ของกรรมการสภามหาวิทยาลัย 3 ประเภท คือ 1) ผู้ทรงคุณวุฒิ 2) ผู้บริหาร และ 3) คณาจารย์และข้าราชการหรือพนักงาน

ผลการวิจัยพบว่ามีกลุ่มตัวอย่างจำนวน 11 คน มีความเห็นตรงกันว่า กรรมการสภามหาวิทยาลัยภาครัฐของไทยทุกประเภททั้งประเภทผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้บริหาร และคณาจารย์และข้าราชการหรือพนักงานล้วนมีอำนาจหน้าที่และบทบาทเป็นคณะบุคคลของสภามหาวิทยาลัยเหมือนกัน ก่อตั้งทำหน้าที่และมีบทบาทในทุกด้านเหมือนกันตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติของแต่ละแห่ง เช่น กรณีพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยภาครัฐที่เป็นส่วนราชการ อาทิ “พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 ในมาตรา 18 สภามหาวิทยาลัยมีอำนาจและหน้าที่ควบคุมดูแลกิจการทั่วไปของมหาวิทยาลัยและโดยเฉพาะให้มีอำนาจและหน้าที่ ดังนี้

(1.) กำหนดนโยบายและอนุมัติแผนพัฒนาของมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับการศึกษา การวิจัย การให้บริการทางวิชาการแก่สังคม การผลิตและส่งเสริมวิทยฐานะครู การทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรม การอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม และทรัพยากรธรรมชาติ

(2.) ออกกฎ ระเบียบ ประกาศและข้อบังคับของมหาวิทยาลัยและอาจมอบให้ส่วนราชการใดในมหาวิทยาลัยเป็นผู้ออกกฎ ระเบียบ ประกาศและข้อบังคับ สำหรับส่วนราชการหรือหน่วยงานนั้นเป็นเรื่องๆ ก็ได้

(3.) กำกับมาตรฐานการศึกษา การประกันคุณภาพการศึกษา การเปิดสอนของมหาวิทยาลัย และติดตามประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย

(4.) อนุมัติให้ปริญญา ประกาศนียบัตรบัณฑิตชั้นสูง ประกาศนียบัตรบัณฑิต อนุปริญญา และประกาศนียบัตร

(5.) พิจารณาการจัดตั้ง การรวม และการยุบเลิกสำนักงานวิทยาเขต บัณฑิตวิทยาลัย คณะวิทยาลัย สถาบัน สำนัก ศูนย์ ส่วนราชการหรือหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ รวมทั้งการแบ่งส่วนราชการหรือหน่วยงานของส่วนราชการดังกล่าว

(6.) อนุมัติการรับสถาบันการศึกษาชั้นสูง หรือสถาบันการศึกษาอื่น เข้าสมทบในมหาวิทยาลัย หรือยกเลิกการสมทบ

(7.) พิจารณาให้ความเห็นชอบหลักสูตรการศึกษาให้สอดคล้องกับมาตรฐานที่คณะกรรมการการอุดมศึกษากำหนด

(8.) พิจารณาเสนอเรื่องเพื่อทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ แต่งตั้งและถอดถอนนายกสภามหาวิทยาลัย กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ อธิการบดี ศาสตราจารย์ และศาสตราจารย์พิเศษ

(9.) แต่งตั้งและถอดถอนรองอธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการสถาบัน ผู้อำนวยการสำนัก และผู้อำนวยการศูนย์ หัวหน้าส่วนราชการ หรือหัวหน้าหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ ศาสตราจารย์เกียรติคุณ รองศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์พิเศษ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์พิเศษ

(10.) แต่งตั้งและถอดถอนประธานกรรมการและกรรมการส่งเสริมกิจการมหาวิทยาลัย

(11.) อนุมัติงบประมาณรายจ่ายจากเงินรายได้ของมหาวิทยาลัย

(12.) ออกระเบียบและข้อบังคับต่างๆ เกี่ยวกับการบริหารการเงินการจัดหารายได้ และผลประโยชน์จากทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย ทั้งนี้โดยไม่ขัดหรือแย้งกับกฎหมายหรือมติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้อง

(13.) พิจารณาดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา และตามที่คณะกรรมการข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษามอบหมาย

(14.) แต่งตั้งคณะกรรมการ คณะอนุกรรมการหรือบุคคลหนึ่งบุคคลใดเพื่อพิจารณาและเสนอความเห็นในเรื่องหนึ่งเรื่องใดหรือมอบหมายให้ปฏิบัติกรอย่างหนึ่งอย่างใดอันอยู่ในอำนาจและหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัย

(15.) พิจารณาและให้ความเห็นชอบในเรื่องที่เกี่ยวกับกิจการของมหาวิทยาลัยตามที่อธิการบดีหรือสภามหาวิทยาลัยเสนอและอาจมอบหมายให้อธิการบดีหรือสภามหาวิทยาลัยปฏิบัติกรอย่างหนึ่งอย่างใดอันอยู่ในอำนาจและหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัยได้

(16.) ส่งเสริม สนับสนุน และแสวงหาวิธีการเพื่อพัฒนาความก้าวหน้าของมหาวิทยาลัย ตลอดจนการปฏิบัติกรกิจร่วมกับสถาบันอื่น

(17.) ปฏิบัติหน้าที่อื่นเกี่ยวกับกิจการของมหาวิทยาลัยที่มีได้รับระบุให้เป็นหน้าที่ของผู้ใดโดยเฉพาะ”

“พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล พ.ศ. 2548 มาตรา 17 สภามหาวิทยาลัยมีอำนาจและหน้าที่ควบคุมดูแลกิจการทั่วไปของมหาวิทยาลัยและโดยเฉพาะให้มีอำนาจและหน้าที่ดังนี้

(1.) วางนโยบายและอนุมัติแผนพัฒนาของมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับการศึกษา การส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง ที่เน้นการปฏิบัติ ทำการสอน ทำการวิจัย ผลิตครูวิชาชีพ ให้บริการทางวิชาการในด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแก่สังคม ทะนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม และอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม

(2.) วางระเบียบ ออกข้อบังคับ และประกาศของมหาวิทยาลัย และอาจมอบให้ส่วนราชการใดในมหาวิทยาลัยเป็นผู้วางระเบียบออกข้อบังคับ และประกาศสำหรับส่วนราชการนั้นเป็นเรื่องๆ ไปก็ได้

(3.) กำกับมาตรฐานการศึกษา และการประกันคุณภาพการศึกษา

(4.) ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย

(5.) พิจารณาให้ความเห็นชอบหลักสูตรการศึกษาให้สอดคล้องกับมาตรฐานที่คณะกรรมการการอุดมศึกษากำหนด

(6.) พิจารณาการจัดตั้ง การรวม และการยุบเลิกสำนักงานวิทยาเขต บัณฑิตวิทยาลัย คณะ สถาบัน สำนัก วิทยาลัยหรือส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ รวมทั้งการแบ่งส่วนราชการของส่วนราชการดังกล่าว

(7.) อนุมัติให้ปริญญา ประกาศนียบัตรชั้นสูง ประกาศนียบัตรบัณฑิต อนุปริญญา และประกาศนียบัตร

(8.) อนุมัติการรับสถาบันการศึกษาชั้นสูงและสถาบันอื่นเข้าสมทบหรือการยกเลิกการสมทบ

(9.) พิจารณาเสนอเรื่องเพื่อทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ แต่งตั้งและถอดถอนนายกสภามหาวิทยาลัย กรรมการสภามหาวิทยาลัย ผู้ทรงคุณวุฒิ อธิการบดี ศาสตราจารย์ และศาสตราจารย์พิเศษ

(10.) แต่งตั้งและถอดถอนรองอธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการสถาบัน ผู้อำนวยการสำนัก หรือหัวหน้าส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ ศาสตราจารย์เกียรติคุณ รองศาสตราจารย์พิเศษ ผู้ช่วยศาสตราจารย์พิเศษ และกรรมการสภาวิชาการ

(11.) อนุมัติงบประมาณรายจ่ายจากเงินรายได้ของมหาวิทยาลัย

(12.) วางระเบียบและออกข้อบังคับเกี่ยวกับการบริหารการเงินและทรัพย์สินของมหาวิทยาลัยและการจัดหารายได้ของมหาวิทยาลัย

(13.) พิจารณาดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษาและตามที่คณะกรรมการข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษามอบหมาย

(14.) แต่งตั้งคณะกรรมการ คณะอนุกรรมการ หรือบุคคลหนึ่งบุคคลใดเพื่อพิจารณาและเสนอความเห็นในเรื่องหนึ่งเรื่องใดหรือเพื่อมอบหมายให้ปฏิบัติการอย่างหนึ่งอย่างใดอันอยู่ในอำนาจและหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัย

(15.) พิจารณาและให้ความเห็นชอบในเรื่องที่เกี่ยวกับกิจการของมหาวิทยาลัยตามที่อธิการบดีเสนอและอาจมอบหมายให้อธิการบดีปฏิบัติอย่างหนึ่งอย่างใดอันอยู่ในอำนาจและหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัยก็ได้

(16.) ส่งเสริม สนับสนุน และแสวงหาวิธีการเพื่อพัฒนาความก้าวหน้าของมหาวิทยาลัย

(17.) ปฏิบัติหน้าที่อื่นเกี่ยวกับกิจการของมหาวิทยาลัยที่มีได้รับให้เป็นหน้าที่ของผู้ใดโดยเฉพาะ”

ในกรณีพระราชบัญญัติของสถาบันอุดมศึกษาภาครัฐที่เป็นสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐเช่น “พระราชบัญญัติสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง พ.ศ. 2551

มาตรา 22 สภาสถาบันมีอำนาจและหน้าที่ควบคุมดูแลกิจการทั่วไปของสถาบัน อำนาจและหน้าที่เช่นว่านี้ให้รวมถึง

(1.) กำหนดนโยบายและแผนพัฒนาสถาบัน

(2.) ออกข้อบังคับ ระเบียบ และประกาศนียบัตรระหว่างสถาบันเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติงานของสถาบันและอาจมอบหมายให้ส่วนงานใดในสถาบันเป็นผู้ออกข้อบังคับ ระเบียบ และประกาศสำหรับส่วนงานนั้นเป็นเรื่องๆ ไปก็ได้

(3.) อนุมัติการให้ปริญญา ประกาศนียบัตรชั้นสูง ประกาศนียบัตรบัณฑิต อนุปริญญา และประกาศนียบัตร

(4.) อนุมัติการจัดตั้ง การรวมและยุบเลิกส่วนงานของสถาบันรวมทั้งการแบ่งหรือการปรับปรุงหน่วยงานภายในของส่วนงานดังกล่าว

(5.) อนุมัติการรับเข้าสมทบ การจัดการศึกษาร่วม การยกเลิกการสมทบ หรือการยกเลิกการจัดการศึกษาร่วมของสถาบันชั้นสูงหรือสถาบันอื่น

(6.) อนุมัติหลักสูตรการศึกษา และการเปิดสอนรวมทั้งการปรับปรุง การยุบรวม และการยกเลิกหลักสูตรการศึกษา

(7.) พิจารณาดำเนินการเพื่อทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ แต่งตั้งและถอดถอนนายกสภาสถาบัน กรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิอธิการบดี ศาสตราจารย์ และศาสตราจารย์พิเศษ

(8.) แต่งตั้งและถอดถอนรองอธิการบดี หัวหน้าส่วนงานตามมาตรา 9(3) และ(4) ประธานกรรมการ และกรรมการส่งเสริมกิจการสถาบัน ศาสตราจารย์เกียรติคุณ รองศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์พิเศษ ผู้ช่วย ศาสตราจารย์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์พิเศษ

(9.) ออกข้อบังคับและระเบียบว่าด้วยการบริหารงานบุคคลของสถาบัน

(10.) กำหนดนโยบายและวิธีการเกี่ยวกับการจัดหารายได้และการจัดตั้งองค์กรที่เป็นนิติบุคคล

(11.) ออกข้อบังคับและระเบียบต่างๆ เกี่ยวกับการบริหารการเงินพัสดุ และทรัพย์สินของสถาบัน

(12.) อนุมัติการจัดตั้งงบประมาณรายรับและงบประมาณรายจ่ายของสถาบัน

(13.) รับรองรายงานประจำปีของสถาบันและเสนอรายงานนั้นต่อรัฐมนตรีเพื่อทราบ

(14.) ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของสถาบันและอธิการบดี

(15.) แต่งตั้งคณะกรรมการ คณะอนุกรรมการ หรือบุคคลใดบุคคลหนึ่งเพื่อกระทำการใดๆ อันอยู่ใน อำนาจและหน้าที่ของสภาสถาบันรวมทั้งมอบอำนาจให้คณะกรรมการ คณะอนุกรรมการ หรือบุคคลดังกล่าว ทำการแทนและรายงานให้สภาสถาบันทราบ

(16.) ปฏิบัติหน้าที่อื่นเกี่ยวกับกิจการของสถาบันที่มีได้ระบุให้เป็นหน้าที่ของผู้ใดโดยเฉพาะ”

โดยสรุปสภามหาวิทยาลัยภาคีรัฐตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยภาคีรัฐมีอำนาจและหน้าที่ในการ ออกนโยบายและการอนุมัติในการให้ปริญญา การจัดตั้ง ยุบรวม เลิก หน่วยงานภายใน การรับสถาบันเข้า สมทบ การเปิดสอนและหลักสูตร การแต่งตั้ง ถอดถอนผู้บริหารและผู้ดำรงตำแหน่งวิชาการ การแต่งตั้ง คณะกรรมการ การอนุมัติงบประมาณ และการออกระเบียบ และข้อบังคับในการบริหารงานบุคคล การเงิน และทรัพย์สินเกี่ยวกับการศึกษาและเกี่ยวกับการจัดการทั่วไป

กรรมการสภามหาวิทยาลัยทุกประเภทล้วนเป็นองค์คณะในการพิจารณาเรื่องต่างๆ ตามอำนาจหน้าที่ ของสภามหาวิทยาลัยเพื่อให้ได้มติที่ดีที่สุด กรรมการสภามหาวิทยาลัยทุกคนทุกประเภทจะต้องมีความรู้ความ เข้าใจและเข้าถึงอุดมการณ์ของมหาวิทยาลัย อำนาจหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัย และใช้ความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ของตนในการพิจารณาเรื่องตามอำนาจหน้าที่ การที่สภามหาวิทยาลัยมีองค์คณะ 3 ประเภท ทั้งผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้บริหาร และคณาจารย์และข้าราชการหรือพนักงาน ซึ่งมีที่มาแตกต่างกันในการเป็นกรรมการ สภามหาวิทยาลัย เพื่อให้เกิดทัศนะมุมมองที่หลากหลาย และเพื่อให้เกิดความรอบคอบรอบด้านในการพัฒนาที่ มหาวิทยาลัยนำไปปฏิบัติเพื่อประโยชน์สูงสุดแก่มหาวิทยาลัยและสาธารณะ

อย่างไรก็ดีกลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า กรรมการสภามหาวิทยาลัยทุกคนทุกประเภทมีอำนาจหน้าที่และบทบาทในการเป็นองค์คณะของสภามหาวิทยาลัยเหมือนกันแต่ก็อาจแสดงบทบาทในการปฏิบัติหน้าที่ กรรมการสภามหาวิทยาลัยตามจุดเน้นแตกต่างกันได้ตามความรู้ความสามารถและความเชี่ยวชาญตลอดจนประสบการณ์ กล่าวคือ กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่ากรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งเป็น กรรมการสภามหาวิทยาลัยที่ได้รับการโปรดเกล้าฯ แต่งตั้งตามความรู้ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์อาจมีจุดเน้นในการปฏิบัติหน้าที่และบทบาทต่างๆ ดังนี้คือ (1) กำหนดเป้าหมายทิศทางและนโยบายการพัฒนา มหาวิทยาลัย กำกับดูแลมหาวิทยาลัยให้มีธรรมาภิบาลและบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนให้ความช่วยเหลือ แก้ปัญหา และแนะนำแนวทางที่จะนำไปสู่เป้าหมายที่พึงประสงค์ ทั้งนี้เป็นการแสดงบทบาทตามความรู้ความสามารถ ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์ของแต่ละบุคคล (f=49) (2) อุทิศตนและเสียสละให้การปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต มีคุณธรรมจริยธรรม รับผิดชอบต่อหน้าที่ไม่แสวงหาประโยชน์จากมหาวิทยาลัย ไม่มีผลประโยชน์ทับซ้อนโดยยึดมั่นในหลักธรรมาภิบาล (f=9) (3) มีวิสัยทัศน์และมีประสบการณ์บริหารงานที่แตกต่างจากบริบทการบริหารมหาวิทยาลัยไทย ปฏิบัติตนอย่างมีอาชีพเป็นแบบอย่างที่ดีของ กรรมการสภามหาวิทยาลัย มีอิสระในการตัดสินใจไม่ก้าวก่ายแทรกแซงการบริหารซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้บริหาร (f=7) (4) มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับอุดมการณ์และบทบาทหน้าที่ของสถาบันอุดมศึกษานั้นๆ ในการขับเคลื่อนและพัฒนาท้องถิ่นและประเทศชาติ (f=4) (5) ยึดมั่นความเป็นกลางมีความกล้าหาญในการแสดงความคิดเห็นโดยอิสระและเป็นธรรมเพื่อผลประโยชน์ของมหาวิทยาลัย (f=2) (6) เป็นผู้สะท้อนให้มหาวิทยาลัยทราบความก้าวหน้าหรือการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีของตลาดแรงงานและสาขาวิชาที่น่าสนใจ (f=1) (7) พิจารณาทบทวนของมหาวิทยาลัยต่อภาพรวมของสังคมไทย (f=1)

ในขณะเดียวกันกลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า กรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทผู้บริหารซึ่งประกอบด้วย อธิการบดีและผู้แทนผู้บริหารอาจมีจุดเน้นในการปฏิบัติหน้าที่กรรมการสภามหาวิทยาลัยและมีบทบาทต่างๆ ตามความรู้ความสามารถและประสบการณ์ ดังนี้ คือ (1) การนำเสนอนโยบาย แผนแนวทางการบริหารและข้อกฎหมายต่อสภามหาวิทยาลัย การนำนโยบายพัฒนามหาวิทยาลัยของสภามหาวิทยาลัยสู่ปฏิบัติ ให้บรรลุผลและนำเสนอผลการดำเนินงานต่อสภามหาวิทยาลัยเพื่อรับทราบและพิจารณา คำนึงถึงประสิทธิภาพของการปฏิบัติหน้าที่ในการจัดการศึกษาและการวิจัยโดยให้ความสำคัญต่อการบริหารจัดการงบประมาณและการมีชื่อเสียงทางวิชาการที่เป็นที่ยอมรับของมหาวิทยาลัย (f=31) (2) มีความซื่อสัตย์สุจริต โปร่งใสตรวจสอบได้มีความเป็นกลางไม่เล่นพรรคเล่นพวก บริหารโดยคำนึงความถูกต้องและผลประโยชน์ของบุคลากรและมหาวิทยาลัยมีธรรมาภิบาล มีคุณธรรมจริยธรรมไม่เป็นผู้บริหารในภาวะหิวโหย ไม่มองคนที่เห็นต่างเป็นศัตรู (f=15) (3) ศึกษาให้ข้อมูลและนำเสนอแนวทางการพัฒนาแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดขึ้นตามประเด็นในที่ประชุมซึ่งเป็นตัวแทนผู้บริหารในการรับหรือเก็บข้อมูลเพื่อเสนอต่อที่ประชุมสภามหาวิทยาลัย เข้าร่วมเป็นกรรมการของสภามหาวิทยาลัย และปฏิบัติหน้าที่ในฐานะกรรมการสภามหาวิทยาลัยในการกำหนดนโยบาย การกำกับนโยบาย และการบริหารมหาวิทยาลัยให้บรรลุผลเพื่อประโยชน์ของมหาวิทยาลัย (f=13) (4) แยกบทบาทในฐานะกรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทผู้บริหารออกจากการเป็นผู้บริหาร ผู้แทนผู้บริหารในฐานะกรรมการสภามหาวิทยาลัยพึงมีอิสระในการแสดงความคิดเห็นและการพิจารณาวินิจฉัยเรื่องต่างๆ มี

เสรีภาพในการแสดงออกไม่อิงกับอธิการบดี (f=4) (5) พัฒนาระบบบริหารและระบบงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง บริหารวิชาการให้มีคุณภาพ บริหารบุคคลให้มีความยุติธรรมและมีธรรมาภิบาล ผลិតบัณฑิตให้มีคุณภาพ บริหารการเงินและทรัพย์สินให้เป็นตามระเบียบแบบแผนที่ดีและไม่แทรกแซงการดำเนินงานสภามหาวิทยาลัย (f=3) (6) ปฏิบัติงานตามพระราชบัญญัติของมหาวิทยาลัย และศึกษากฎระเบียบต่างๆ ให้เข้าใจชัดเจนเพื่อสามารถทำความเข้าใจกับประชาคมได้ (f=2) (7) รับนโยบายจากกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิสู่ปฏิบัติ (f=1) จากความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างดังกล่าว ส่วนมากเป็นการปฏิบัติหน้าที่และบทบาทของผู้บริหารโดยเฉพาะอธิการบดีมิใช่ผู้บริหารหรืออธิการบดีในฐานะกรรมการสภามหาวิทยาลัย กลุ่มตัวอย่างเป็นส่วนน้อยที่เป็นการปฏิบัติบทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารที่แสดงความคิดเห็นในฐานะกรรมการสภามหาวิทยาลัยซึ่งเป็นการสะท้อนจากความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ของผู้บริหารในการปฏิบัติหน้าที่และบทบาทของกรรมการสภามหาวิทยาลัย

กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า กรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทคณาจารย์และข้าราชการหรือพนักงานอาจมีจุดเน้นในการปฏิบัติหน้าที่และบทบาทของกรรมการสภามหาวิทยาลัยได้แตกต่างกันตามความรู้ความสามารถและประสบการณ์ดังนี้ คือ (1) พิจารณารายละเอียดของคณาจารย์และข้าราชการหรือพนักงานในฐานะผู้แทนที่เป็นกระบอกเสียงของคณาจารย์ประจำ บุคลากร และประชาคมโดยเฉพาะการสะท้อนปัญหาอุปสรรคและความต้องการของคณาจารย์ ข้าราชการและพนักงานในสภามหาวิทยาลัยเพื่อทราบและพิจารณา กำหนดนโยบายและแนวทางในการแก้ปัญหาและพัฒนา (f=36) (2) เสนอแนะแนวทางการพัฒนาบุคลากร นักศึกษาและมหาวิทยาลัย (f=8) (3) ร่วมมือร่วมแรงร่วมใจกับทุกฝ่ายในการกำหนดนโยบายโดยสะท้อนมุมมองอย่างรอบด้านเพื่อประโยชน์ต่อมหาวิทยาลัย (f=7) (4) ปฏิบัติหน้าที่กรรมการสภามหาวิทยาลัยอย่างมีจรรยาบรรณด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต เป็นกลางมีธรรมาภิบาล ไม่มีผลประโยชน์ทับซ้อน เป็นแบบอย่างและตัวแทนที่ดีของคณาจารย์และข้าราชการหรือพนักงานในการร่วมกำหนดนโยบายในส่วนที่ตนเองถนัด รอบรู้ และมีประสบการณ์ และมีอิสระในการตัดสินใจไม่ตกเป็นเครื่องมือของผู้บริหาร (f=8) (5) ศึกษากฎระเบียบต่างๆ ให้เข้าใจชัดเจนและแสวงหาความรู้ที่เกี่ยวข้องในประเด็นที่ต้องพิจารณาวินิจฉัยเพื่อให้พร้อมปฏิบัติหน้าที่กรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทคณาจารย์และข้าราชการหรือพนักงานอย่างมีประสิทธิภาพโดยปราศจากอคติ (f=2) (6) ควรให้ความสำคัญกับการบริหารงานบุคคล ความเป็นอิสระและมีประสิทธิภาพในการทำงานด้านวิชาการตลอดจนสภาพความเป็นอยู่และการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อให้มหาวิทยาลัยไปสู่จุดหมายที่กำหนดไว้ โดยปราศจากอคติ (f=1) (7) ติดตามการปฏิบัติตามนโยบายแล้วรายงานต่อสภามหาวิทยาลัย (f=1) (8) เสนอแนะแนวทางการบริหารต่อผู้บริหาร (f=1) (9) เข้าใจและยึดมั่นปฏิบัติตามค่านิยมหลักของสถาบันและพัฒนาสถาบันสู่ความเป็นเลิศ (f=1) (10) สร้างความโปร่งใส ความเข้าใจโดยการสื่อสารนโยบายของสภามหาวิทยาลัยสู่ประชาคมในมหาวิทยาลัย (f=1) (11) เข้าร่วมเป็นกรรมการนำเสนอปัญหาต่างๆ เสนอต่อที่ประชุมโดยเฉพาะด้านวิชาการและสวัสดิการ (f=1) (12) ส่งเสริมสนับสนุนยุทธศาสตร์แผนโครงการของอธิการบดีและของมหาวิทยาลัยให้ประสบผลสำเร็จ (f=1) โดยสรุปจะเห็นได้ว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่า จุดเน้นการปฏิบัติหน้าที่และบทบาทของกรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทคณาจารย์และข้าราชการหรือพนักงานในการมีบทบาทเป็นตัวแทนของคณาจารย์และข้าราชการหรือพนักงานในการ

พหุทัศย์ผลประโยชน์ของคณาจารย์และข้าราชการหรือพนักงานหรือประชาคมเป็นสำคัญ อย่างไรก็ตามก็ยังมีกลุ่มตัวอย่างส่วนน้อยได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับกรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทคณาจารย์และข้าราชการหรือพนักงานในการสะท้อนความต้องการ ปัญหา อุปสรรคในการปฏิบัติงานของคณาจารย์และข้าราชการหรือพนักงานให้สภามหาวิทยาลัยทราบและกำหนดนโยบาย

จากความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับจุดเน้นในการปฏิบัติบทบาทหน้าที่ของกรรมการสภามหาวิทยาลัยในแต่ละประเภทแสดงให้เห็นว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ให้ความสำคัญเกี่ยวกับการปฏิบัติบทบาทหน้าที่ของกรรมการสภามหาวิทยาลัยในแต่ละประเภทตามจุดเน้น ซึ่งเป็นหลักเกณฑ์และวิธีการได้มาของกรรมการสภามหาวิทยาลัยในแต่ละประเภทเป็นสำคัญกล่าวคือ จากความคิดเห็นดังกล่าวไม่ปรากฏภาพสะท้อนที่ชัดเจนว่า กรรมการสภามหาวิทยาลัยในแต่ละประเภทแม้จะได้มาด้วยวิธีการและหลักเกณฑ์แตกต่างกันแต่ก็เลือกสรรกรรมการสภามหาวิทยาลัยทุกประเภทมาทำหน้าที่เป็นกรรมการสภามหาวิทยาลัยเหมือนกันในการกำกับดูแลมหาวิทยาลัยเพื่อประโยชน์สูงสุดแก่มหาวิทยาลัยและสาธารณะ มิใช่เลือกสรรมาเพื่อเป็นตัวแทนในการดูแลพหุทัศย์ผลประโยชน์ของกลุ่มหนึ่งกลุ่มใดโดยเฉพาะ

อำนาจหน้าที่และบทบาทของกรรมการสภามหาวิทยาลัยภาครัฐของไทยทั้งประเภทผู้ทรงคุณวุฒิ ประเภทผู้บริหารและประเภทคณาจารย์ประจำและข้าราชการหรือพนักงาน สะท้อนอย่างชัดเจนในคำตอบของศาสตราจารย์กิตติคุณ ดร.วิจิตร ศรีสอ้าน นายกสภามหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช นายกสภามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี และนายกสภามหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างที่ได้ตอบแบบสอบถามมาดังนี้

“กรรมการทั้ง 3 ประเภท เป็นคณะบุคคลขององค์กรที่เรียกว่าสภามหาวิทยาลัยก็ต้องทำหน้าที่ทุกด้านเหมือนกันตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติของแต่ละแห่งเพื่อให้ได้มติดีที่สุด กรรมการทุกคนจึงต้องมีความเข้าใจ เข้าถึงอุดมการณ์ของมหาวิทยาลัย อำนาจหน้าที่สภาและใช้ความรู้ความสามารถและประสบการณ์ของตนเองในการพิจารณา เรื่องตามอำนาจหน้าที่ การที่สภามหาวิทยาลัยให้นานาทัศนะเพื่อให้เกิดความรอบคอบ รอบด้านในการตัดสินใจและวินิจฉัยเรื่องเพื่อเป็นผลที่มหาวิทยาลัยนำไปปฏิบัติกรรมการแต่ละประเภท แม้จะมีการกำหนดที่มาแตกต่างกันแต่ก็เลือกมาให้ทำหน้าที่กรรมการสภาฯ มิใช่เลือกมาให้เป็นตัวแทนพหุทัศย์ผลประโยชน์ของกลุ่มใดโดยเฉพาะ”

ในบทต่อไปเป็นผลการสำรวจที่เกี่ยวกับหลักการสำคัญที่กรรมการสภามหาวิทยาลัยพึงยึดมั่นในการปฏิบัติตามอำนาจหน้าที่และบทบาทของกรรมการสภามหาวิทยาลัยภาครัฐของไทย

## บทที่ 6

### หลักการสำคัญที่กรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทยต้องยึดมั่น

เพื่อให้กรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทยเป็นที่เลื่อมใสและได้รับการยกย่องจากประชาคมมหาวิทยาลัยและบุคคลทั่วไปตลอดจนสาธารณะ กรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทยในฐานะเป็น คณะบุคคล หรือองค์คณะของสภามหาวิทยาลัยต้องยึดมั่นในหลักการสำคัญซึ่งหมายความว่าถึงหลักการที่เป็นไปตามหลักเกณฑ์ต่อไปนี้ คือ 1) กลุ่มตัวอย่างกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทยโดยรวมและในแต่ละประเภทไม่ต่ำกว่าร้อยละ 90 เห็นด้วยว่า เป็นหลักการสำคัญที่กรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทยต้องยึดมั่น 2) กลุ่มตัวอย่างกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทยโดยรวมและในแต่ละประเภทไม่ต่ำกว่า 2 ใน 3 เห็นด้วยในระดับมากหรือมากที่สุดว่าเป็นหลักการสำคัญที่กรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทยต้องยึดมั่น และ 3) กลุ่มตัวอย่างกรรมการสภามหาวิทยาลัยโดยรวมและในแต่ละประเภทมีความคิดเห็นโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับมากขึ้นไปว่าเป็นหลักการที่สำคัญที่กรรมการสภามหาวิทยาลัยไทยต้องยึดมั่น

ผลการสำรวจความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทย จำนวน 82 คน ประกอบด้วยกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทยประเภทผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 38 คน กรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทผู้บริหารจำนวน 23 คน และกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทยประเภทคณาจารย์และข้าราชการหรือพนักงานจำนวน 21 คน ผลการสำรวจความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างโดยรวมและในแต่ละประเภทเกี่ยวกับหลักการสำคัญที่กรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทยต้องยึดถือในการปฏิบัติหน้าที่และบทบาทขององค์คณะของสภามหาวิทยาลัยมีดังนี้

**6.1 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทยโดยรวมเกี่ยวกับหลักการสำคัญที่กรรมการสภามหาวิทยาลัยต้องยึดมั่น** ดังค่าสถิติแสดงในตารางที่ 6.1

ตารางที่ 6.1 ค่าสถิติแสดงระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างกรรมการสภาโดยรวม (n= 82) เกี่ยวกับหลักการสำคัญที่กรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทยต้องยึดมั่น

| หลักการสำคัญที่กรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทยต้องยึดมั่น                                 | ระดับความคิดเห็น (1-7)          |                                     |           |           |      |      |      |                                             |
|---------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|-------------------------------------|-----------|-----------|------|------|------|---------------------------------------------|
|                                                                                       | ค่าร้อยละที่เห็นด้วยขึ้นไป(5-7) | ค่าร้อยละที่เห็นด้วยมากขึ้นไป (6-7) | ค่าต่ำสุด | ค่าสูงสุด | Mean | SD   | CV   | สรุปผล<br>✓ = เข้าเกณฑ์<br>X = ไม่เข้าเกณฑ์ |
| 1 ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีและปฏิบัติหน้าที่ด้วยความระมัดระวัง                       | 100                             | 96.34                               | 5         | 7         | 6.68 | 0.54 | 0.08 | ✓                                           |
| 2 ยึดมั่นในสิ่งที่ถูกต้องและเป็นไปตามกฎระเบียบ                                        | 100                             | 97.56                               | 5         | 7         | 6.67 | 0.52 | 0.08 | ✓                                           |
| 3 ซื่อสัตย์ สุจริต มีคุณธรรมจริยธรรมและรับผิดชอบต่อหน้าที่และบทบาท                    | 100                             | 98.78                               | 5         | 7         | 6.85 | 0.39 | 0.06 | ✓                                           |
| 4 ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความโปร่งใสและตรวจสอบได้ รวมทั้งเปิดเผยข้อมูลต่อสาธารณะ           | 96.34                           | 89.02                               | 4         | 7         | 6.61 | 0.78 | 0.12 | ✓                                           |
| 5 ปฏิบัติหน้าที่อย่างเป็นธรรม มีความเป็นกลาง ไม่เลือกปฏิบัติและไม่มีผลประโยชน์ทับซ้อน | 100                             | 96.34                               | 5         | 7         | 6.72 | 0.53 | 0.08 | ✓                                           |
| 6 ปฏิบัติหน้าที่โดยมุ่งเน้นคุณภาพประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของงานหรือบริการเป็นหลัก    | 98.78                           | 90.24                               | 4         | 7         | 6.56 | 0.70 | 0.11 | ✓                                           |
| 7 เสียสละอุทิศตนเพื่อประโยชน์ของมหาวิทยาลัย                                           | 100                             | 89.02                               | 5         | 7         | 6.41 | 0.68 | 0.11 | ✓                                           |
| 8 ยึดระบบมากกว่าตัวบุคคล                                                              | 97.56                           | 91.46                               | 3         | 7         | 6.45 | 0.77 | 0.12 | ✓                                           |
| 9 ปฏิบัติงานแบบมีส่วนร่วม ทำงานเป็นทีม และรับฟังข้อมูลรอบด้าน                         | 100                             | 96.34                               | 5         | 7         | 6.49 | 0.57 | 0.09 | ✓                                           |
| 10 ให้ความสำคัญต่อความก้าวหน้าพัฒนาการ และผลประโยชน์ของมหาวิทยาลัยและสาธารณะ          | 96.34                           | 93.90                               | 4         | 7         | 6.65 | 0.65 | 0.10 | ✓                                           |
| 11 เข้าใจในเรื่องสถานะ สภาพแวดล้อม และปัญหาเฉพาะและบริบทของมหาวิทยาลัยนั้นๆ           | 98.78                           | 86.59                               | 5         | 7         | 6.50 | 0.72 | 0.11 | ✓                                           |
| 12 มีความรู้ความเข้าใจในอุดมการณ์ของมหาวิทยาลัย นโยบาย การบริหาร และหลักการอุดมศึกษา  | 100                             | 87.80                               | 5         | 7         | 6.45 | 0.71 | 0.11 | ✓                                           |
| 13 เข้าใจหลักการตลาดทางการศึกษา                                                       | 92.68                           | 69.51                               | 3         | 7         | 5.84 | 0.94 | 0.16 | ✓                                           |

จากตารางที่ 6.1 สรุปได้ว่ากลุ่มตัวอย่างกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทยมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า หลักการที่นำเสนอทั้ง 13 ข้อเป็นหลักการที่สำคัญตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดทั้ง 3 ประการ โดยเฉลี่ยกลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยมากที่สุดในการข้อ 1,2,3,4,5,6,10 และ 11 เมื่อพิจารณาความคิดเห็นเป็นรายบุคคล

พบว่ามีการจัดการ จำนวน 8 ข้อคือ ข้อ 1,2,3,5,7,11 และ 12 ที่กลุ่มตัวอย่างทุกคนเห็นด้วยว่าเป็นหลักการสำคัญมากที่สุด มีหลักการ 3 ข้อคือ ข้อ 4,6 และ 10 ที่มีกลุ่มตัวอย่างตอบว่าไม่แน่ใจว่าเป็นหลักการสำคัญที่กรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทยต้องยึดมั่น และมีหลักการ 2 ข้อคือข้อ 8 เกี่ยวกับการยึดระบบมากกว่าตัวบุคคลและข้อ 13 เข้าใจหลักการตลาดทางการศึกษาที่มีกลุ่มตัวอย่างตอบไม่เห็นด้วยว่าเป็นหลักการสำคัญ ทั้งนี้เพราะเห็นว่าการศึกษาไม่ใช่ธุรกิจจึงไม่ควรใช้หลักการตลาดอีกทั้งน่าจะเป็นประเด็นย่อยของหลักการบริหารอุดมศึกษา ดังนั้นจึงนำบทวนและบรรณาธิกรณรายการหลักการสำคัญอีกครั้งหนึ่งเพื่อให้ได้หลักการสำคัญที่มีความชัดเจนและเป็นรูปธรรม

นอกจากนี้ กลุ่มตัวอย่างกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทยได้เสนอแนะเพิ่มเติมคือ 1) เข้าใจและยึดจรรยาบรรณของกรรมการสภามหาวิทยาลัยตามที่สภามหาวิทยาลัยกำหนด 2) เคารพความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน 3) การศึกษาตามคติไทย 4) มีความสนใจและตั้งใจพัฒนาการศึกษาของประเทศ 5) ความเป็นอิสระของความคิดไม่ขึ้นกับอำนาจหรืออิทธิพลใดๆ และ 6) มีความรู้ความเข้าใจในแนวทางการบริหารใหม่ จะเห็นได้ว่าข้อเสนอแนะเพิ่มเติมสามารถนำไปเป็นคำอธิบายในหลักการใหญ่ได้

**6.2 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทยจำแนกตามประเภทของกรรมการสภามหาวิทยาลัยเกี่ยวกับหลักการสำคัญที่กรรมการสภามหาวิทยาลัยต้องยึดมั่นในการปฏิบัติตามหน้าที่และบทบาท**

**6.2.1 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างกรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับหลักการสำคัญที่กรรมการสภามหาวิทยาลัยต้องยึดมั่น** ดังค่าสถิติแสดงในตารางที่ 6.2

ตารางที่ 6.2 ค่าสถิติแสดงระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างกรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทผู้ทรงคุณวุฒิ (n= 38) เกี่ยวกับหลักการสำคัญที่กรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทยต้องยึดมั่น

| หลักการสำคัญที่กรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทยต้องยึดมั่น                                 | ระดับความคิดเห็น (1-7)          |                                     |           |           |      |      |      |                                             |
|---------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|-------------------------------------|-----------|-----------|------|------|------|---------------------------------------------|
|                                                                                       | ค่าร้อยละที่เห็นด้วยขึ้นไป(5-7) | ค่าร้อยละที่เห็นด้วยมากขึ้นไป (6-7) | ค่าต่ำสุด | ค่าสูงสุด | Mean | SD   | CV   | สรุปผล<br>✓ = เข้าเกณฑ์<br>X = ไม่เข้าเกณฑ์ |
| 1 ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีและปฏิบัติหน้าที่ด้วยความระมัดระวัง                       | 100                             | 100                                 | 6         | 7         | 6.79 | 0.41 | 0.06 | ✓                                           |
| 2 ยึดมั่นในสิ่งที่ถูกต้องและเป็นไปตามกฎระเบียบ                                        | 100                             | 100                                 | 6         | 7         | 6.74 | 0.45 | 0.07 | ✓                                           |
| 3 ซื่อสัตย์ สุจริต มีคุณธรรมจริยธรรมและรับผิดชอบต่อหน้าที่และบทบาท                    | 100                             | 100                                 | 6         | 7         | 6.95 | 0.23 | 0.03 | ✓                                           |
| 4 ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความโปร่งใสและตรวจสอบได้ รวมทั้งเปิดเผยข้อมูลต่อสาธารณะ           | 100                             | 97.37                               | 5         | 7         | 6.82 | 0.46 | 0.07 | ✓                                           |
| 5 ปฏิบัติหน้าที่อย่างเป็นธรรม มีความเป็นกลาง ไม่เลือกปฏิบัติและไม่มีผลประโยชน์ทับซ้อน | 100                             | 100                                 | 6         | 7         | 6.84 | 0.37 | 0.05 | ✓                                           |
| 6 ปฏิบัติหน้าที่โดยมุ่งเน้นคุณภาพประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของงานหรือบริการเป็นหลัก    | 100                             | 97.37                               | 5         | 7         | 6.68 | 0.53 | 0.08 | ✓                                           |
| 7 เสียสละอุทิศตนเพื่อประโยชน์ของมหาวิทยาลัย                                           | 100                             | 92.11                               | 5         | 7         | 6.45 | 0.65 | 0.10 | ✓                                           |
| 8 ยึดระบบมากกว่าตัวบุคคล                                                              | 100                             | 92.11                               | 5         | 7         | 6.50 | 0.65 | 0.10 | ✓                                           |
| 9 ปฏิบัติงานแบบมีส่วนร่วม ทำงานเป็นทีม และรับฟังข้อมูลรอบด้าน                         | 100                             | 97.37                               | 5         | 7         | 6.45 | 0.55 | 0.09 | ✓                                           |
| 10 ให้ความสำคัญต่อความก้าวหน้าพัฒนาการ และผลประโยชน์ของมหาวิทยาลัยและสาธารณะ          | 100                             | 100                                 | 6         | 7         | 6.76 | 0.43 | 0.06 | ✓                                           |
| 11 เข้าใจในเรื่องสถานะ สภาพแวดล้อม และปัญหาเฉพาะและบริบทของมหาวิทยาลัยนั้นๆ           | 100                             | 92.11                               | 5         | 7         | 6.47 | 0.65 | 0.10 | ✓                                           |
| 12 มีความรู้ความเข้าใจในอุดมการณ์ของมหาวิทยาลัย นโยบาย การบริหาร และหลักการอุดมศึกษา  | 100                             | 94.74                               | 5         | 7         | 6.53 | 0.60 | 0.09 | ✓                                           |
| 13 เข้าใจหลักการตลาดทางการศึกษา                                                       | 89.47                           | 73.68                               | 3         | 7         | 5.84 | 1.05 | 0.18 | ✓                                           |

จากตารางที่ 6.2 จะเห็นได้ว่า กลุ่มตัวอย่างกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทยประเภทผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นสอดคล้องกันและมีความคิดเห็นสอดคล้องกับกลุ่มตัวอย่างกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทยโดยรวมกล่าวคือ มีความคิดเห็นว่าหลักการที่นำเสนอทั้ง 13 ข้อเป็นหลักการสำคัญที่กรรมการสภา

มหาวิทยาลัยของไทยต้องยึดมั่นในการปฏิบัติหน้าที่และบทบาทการเป็นองค์กรของสภามหาวิทยาลัย ทั้งนี้ เป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดทั้ง 3 ประการ โดยเฉลี่ยกลุ่มตัวอย่างผู้ทรงคุณวุฒิเห็นด้วยมากที่สุดในหลักการ ข้อ 1,2,3,4,5,6,8,10 และ 12 เมื่อพิจารณาความคิดเห็นเป็นรายบุคคลจะเห็นว่า กลุ่มตัวอย่างกรรมการ สภามหาวิทยาลัยของไทยประเภทผู้ทรงคุณวุฒิทุกคนเห็นว่า หลักการทั้ง 13 ข้อคือ ข้อ 1 ถึงข้อ 12 เป็น หลักการสำคัญยกเว้นข้อ 13 ที่กลุ่มตัวอย่างผู้ทรงคุณวุฒิ 1 คนไม่เห็นด้วยกับการใช้ถ้อยคำว่าหลักการตลาด ทางการศึกษา ทั้งนี้เพราะเห็นว่าการศึกษาไม่ใช่ธุรกิจและน่าจะเป็นประเด็นย่อยในหลักการการบริหารการ อุดมศึกษามากกว่าดังที่ได้นำเสนอแล้วในการสรุปความคิดเห็นภาพรวม

**6.2.2 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างกรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทผู้บริหารเกี่ยวกับหลักการ สำคัญที่กรรมการสภามหาวิทยาลัยต้องยึดมั่น** ดังค่าสถิติแสดงในตารางที่ 6.3

ตารางที่ 6.3 ค่าสถิติแสดงระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างกรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทผู้บริหาร (n= 23) เกี่ยวกับหลักการสำคัญที่กรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทยต้องยึดมั่น

| หลักการสำคัญที่กรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทยต้องยึดมั่น                                 | ระดับความคิดเห็น (1-7)          |                                     |           |           |      |      |      |                                             |
|---------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|-------------------------------------|-----------|-----------|------|------|------|---------------------------------------------|
|                                                                                       | ค่าร้อยละที่เห็นด้วยขึ้นไป(5-7) | ค่าร้อยละที่เห็นด้วยมากขึ้นไป (6-7) | ค่าต่ำสุด | ค่าสูงสุด | Mean | SD   | CV   | สรุปผล<br>✓ = เข้าเกณฑ์<br>X = ไม่เข้าเกณฑ์ |
| 1 ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีและปฏิบัติหน้าที่ด้วยความระมัดระวัง                       | 100                             | 95.65                               | 5         | 7         | 6.57 | 0.59 | 0.10 | ✓                                           |
| 2 ยึดมั่นในสิ่งที่ถูกต้องและเป็นไปตามกฎระเบียบ                                        | 100                             | 95.65                               | 5         | 7         | 6.70 | 0.56 | 0.09 | ✓                                           |
| 3 ซื่อสัตย์ สุจริต มีคุณธรรมจริยธรรมและรับผิดชอบในหน้าที่และบทบาท                     | 100                             | 95.65                               | 5         | 7         | 6.78 | 0.52 | 0.09 | ✓                                           |
| 4 ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความโปร่งใสและตรวจสอบได้ รวมทั้งเปิดเผยข้อมูลต่อสาธารณะ           | 95.65                           | 78.26                               | 4         | 7         | 6.43 | 0.95 | 0.19 | ✓                                           |
| 5 ปฏิบัติหน้าที่อย่างเป็นธรรม มีความเป็นกลาง ไม่เลือกปฏิบัติและไม่มีผลประโยชน์ทับซ้อน | 100                             | 91.30                               | 5         | 7         | 6.61 | 0.66 | 0.13 | ✓                                           |
| 6 ปฏิบัติหน้าที่โดยมุ่งเน้นคุณภาพประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของงานหรือบริการเป็นหลัก    | 100                             | 95.65                               | 5         | 7         | 6.78 | 0.52 | 0.10 | ✓                                           |
| 7 เสียสละอุทิศตนเพื่อประโยชน์ของมหาวิทยาลัย                                           | 100                             | 91.30                               | 5         | 7         | 6.39 | 0.66 | 0.13 | ✓                                           |
| 8 ยึดระบบมากกว่าตัวบุคคล                                                              | 91.30                           | 86.96                               | 3         | 7         | 6.22 | 1.04 | 0.21 | ✓                                           |
| 9 ปฏิบัติงานแบบมีส่วนร่วม ทำงานเป็นทีม และรับฟังข้อมูลรอบด้าน                         | 100                             | 95.65                               | 5         | 7         | 6.61 | 0.58 | 0.12 | ✓                                           |
| 10 ให้ความสำคัญต่อความก้าวหน้าพัฒนาการ และผลประโยชน์ของมหาวิทยาลัยและสาธารณะ          | 100                             | 95.65                               | 5         | 7         | 6.78 | 0.52 | 0.10 | ✓                                           |
| 11 เข้าใจในเรื่องสถานะ สภาพแวดล้อมและปัญหาเฉพาะและบริบทของมหาวิทยาลัยนั้นๆ            | 95.65                           | 91.30                               | 5         | 7         | 6.83 | 0.58 | 0.12 | ✓                                           |
| 12 มีความรู้ความเข้าใจในอุดมการณ์ของมหาวิทยาลัย นโยบาย การบริหาร และหลักการอุดมศึกษา  | 100                             | 95.65                               | 5         | 7         | 6.70 | 0.56 | 0.11 | ✓                                           |
| 13 เข้าใจหลักการตลาดทางการศึกษา                                                       | 100                             | 73.91                               | 5         | 7         | 6.00 | 0.74 | 0.15 | ✓                                           |

จากตารางที่ 6.3 แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทยประเภทผู้บริหารมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่าหลักการที่นำเสนอทั้ง 13 ข้อเป็นหลักการสำคัญตามหลักเกณฑ์ทั้ง 3 ประการซึ่งเป็นการคิดเห็นที่สอดคล้องกับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทยโดยรวมและกลุ่ม

ตัวอย่างกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทยประเภทผู้ทรงคุณวุฒิ กลุ่มตัวอย่างกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทยประเภทผู้บริหารมีความคิดเห็นในระดับมากที่สุดว่าเป็นหลักการที่สำคัญได้แก่ หลักการข้อที่ 1,2,3,5,6,9,10,11 และ 12 เมื่อพิจารณาความคิดเห็นเป็นรายบุคคลของกลุ่มตัวอย่างประเภทผู้บริหารพบว่า กลุ่มตัวอย่างประเภทผู้บริหารทุกคนเห็นว่ามีหลักการจำนวน 11 ข้อที่เป็นหลักการที่สำคัญได้แก่ หลักการข้อ 1,2,3,5,6,7,9,10,11,12 และข้อ 13 ส่วนในหลักการข้อ 4 มีกลุ่มตัวอย่างตอบไม่แน่ใจว่าเป็นหลักการสำคัญ และมีกลุ่มตัวอย่างตอบไม่เห็นด้วยกับข้อ 8 การยี้ดระบบมากกว่าตัวบุคคลว่าเป็นหลักการสำคัญ

**6.2.3 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างกรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทคณาจารย์และข้าราชการหรือพนักงานเกี่ยวกับหลักการสำคัญที่กรรมการสภามหาวิทยาลัยต้องยึดมั่น** ดังค่าสถิติแสดงในตารางที่ 6.4

ตารางที่ 6.4 ค่าสถิติแสดงระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างกรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทคณาจารย์ และข้าราชการหรือพนักงาน (n= 21) เกี่ยวกับหลักการสำคัญที่กรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทยต้องยึดมั่น

| หลักการสำคัญที่กรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทยต้องยึดมั่น                                 | ระดับความคิดเห็น (1-7)          |                                     |           |           |      |      |      |                                             |
|---------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|-------------------------------------|-----------|-----------|------|------|------|---------------------------------------------|
|                                                                                       | ค่าร้อยละที่เห็นด้วยขึ้นไป(5-7) | ค่าร้อยละที่เห็นด้วยมากขึ้นไป (6-7) | ค่าต่ำสุด | ค่าสูงสุด | Mean | SD   | CV   | สรุปผล<br>✓ = เข้าเกณฑ์<br>X = ไม่เข้าเกณฑ์ |
| 1 ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีและปฏิบัติหน้าที่ด้วยความระมัดระวัง                       | 100                             | 90.48                               | 5         | 7         | 6.62 | 0.67 | 0.10 | ✓                                           |
| 2 ยึดมั่นในสิ่งที่ถูกต้องและเป็นไปตามกฎระเบียบ                                        | 100                             | 95.24                               | 5         | 7         | 6.52 | 0.60 | 0.09 | ✓                                           |
| 3 ซื่อสัตย์ สุจริต มีคุณธรรมจริยธรรมและรับผิดชอบในหน้าที่และบทบาท                     | 100                             | 100                                 | 6         | 7         | 6.76 | 0.44 | 0.06 | ✓                                           |
| 4 ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความโปร่งใสและตรวจสอบได้ รวมทั้งเปิดเผยข้อมูลต่อสาธารณะ           | 90.48                           | 85.71                               | 4         | 7         | 6.43 | 0.98 | 0.15 | ✓                                           |
| 5 ปฏิบัติหน้าที่อย่างเป็นธรรม มีความเป็นกลาง ไม่เลือกปฏิบัติและไม่มีผลประโยชน์ทับซ้อน | 100                             | 95.24                               | 5         | 7         | 6.62 | 0.59 | 0.09 | ✓                                           |
| 6 ปฏิบัติหน้าที่โดยมุ่งเน้นคุณภาพประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของงานหรือบริการเป็นหลัก    | 95.24                           | 71.43                               | 4         | 7         | 6.10 | 0.94 | 0.15 | ✓                                           |
| 7 เสียสละอุทิศตนเพื่อประโยชน์ของมหาวิทยาลัย                                           | 100                             | 80.95                               | 5         | 7         | 6.38 | 0.80 | 0.13 | ✓                                           |
| 8 ยึดระบบมากกว่าตัวบุคคล                                                              | 100                             | 95.24                               | 5         | 7         | 6.62 | 0.59 | 0.09 | ✓                                           |
| 9 ปฏิบัติงานแบบมีส่วนร่วม ทำงานเป็นทีม และรับฟังข้อมูลรอบด้าน                         | 100                             | 95.24                               | 5         | 7         | 6.43 | 0.60 | 0.09 | ✓                                           |
| 10 ให้ความสำคัญต่อความก้าวหน้าพัฒนาการ และผลประโยชน์ของมหาวิทยาลัยและสาธารณะ          | 90.48                           | 85.71                               | 4         | 7         | 6.33 | 0.97 | 0.15 | ✓                                           |
| 11 เข้าใจในเรื่องสถานะ สภาพแวดล้อมและปัญหาเฉพาะและบริบทของมหาวิทยาลัยนั้นๆ            | 100                             | 71.43                               | 5         | 7         | 6.19 | 0.87 | 0.14 | ✓                                           |
| 12 มีความรู้ความเข้าใจในอุดมการณ์ของมหาวิทยาลัย นโยบาย การบริหาร และหลักการอุดมศึกษา  | 100                             | 66.67                               | 5         | 7         | 6.05 | 0.86 | 0.14 | ✓                                           |
| 13 เข้าใจหลักการตลาดทางการศึกษา                                                       | 90.48                           | 57.14                               | 4         | 7         | 5.67 | 0.91 | 0.16 | X (เข้าเกณฑ์ 2 ใน 3)                        |

จากตารางที่ 6.4 พบว่ากลุ่มตัวอย่างกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทยประเภทคณาจารย์และข้าราชการหรือพนักงานมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า หลักการข้อ 1-12 เป็นหลักการที่สำคัญตามหลักเกณฑ์ทั้ง 3 ประการซึ่งสอดคล้องกับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทยโดยรวม กลุ่ม

ตัวอย่างกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทยประเภทผู้ทรงคุณวุฒิ และกลุ่มตัวอย่างกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทยประเภทผู้บริหาร

ในกรณีหลักการ “ข้อ 13 เข้าใจหลักการตลาดของการศึกษา” นั้นตามความคิดเห็นที่สอดคล้องกันของกลุ่มตัวอย่างกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทยประเภทคณาจารย์และข้าราชการหรือพนักงานพบว่า เป็นไปตามหลักเกณฑ์ 2 ใน 3 ข้อ ทั้งนี้อาจเกิดจากความไม่ชัดเจนในความเข้าใจความหมายของการตลาดของการศึกษาจึงทำให้กลุ่มตัวอย่างประเภทคณาจารย์และข้าราชการหรือพนักงานตอบไม่แน่ใจในหลักการข้อนี้ และอาจส่งผลให้มีผู้เห็นด้วยในระดับมากถึงมากที่สุดร้อยละ 57.14 ซึ่งต่ำกว่าหลักเกณฑ์ 2 ใน 3 ทั้งๆ โดยหลักเกณฑ์ในการพิจารณาการเป็นหลักการที่สำคัญทั้ง 3 ข้อพบว่า กลุ่มตัวอย่างกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทยโดยรวม ประเภทผู้ทรงคุณวุฒิ และประเภทผู้บริหารมีความเห็นสอดคล้องกันว่าข้อ 13 เป็นหลักการที่สำคัญถึงแม้จะมีผู้ทรงคุณวุฒิบางคนตอบว่าไม่เห็นด้วยก็ตาม

เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทยประเภทคณาจารย์และข้าราชการหรือพนักงานพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นระดับที่เห็นด้วยอย่างมากที่สุดว่า หลักการในข้อ 1,2,3,5,8 เป็นหลักการที่สำคัญที่กรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทยต้องยึดมั่นในการปฏิบัติหน้าที่และบทบาทเป็นองค์คณะของสภามหาวิทยาลัย

เมื่อพิจารณาความคิดเห็นเป็นรายบุคคลของกลุ่มตัวอย่างกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทยประเภทคณาจารย์และข้าราชการหรือพนักงานพบว่ากลุ่มตัวอย่างทุกคนเห็นว่า หลักการข้อ 1,2,3,5,7,8,9,11 และ 12 เป็นหลักการสำคัญที่กรรมการสภามหาวิทยาลัยต้องยึดมั่น มีหลักการ 4 ข้อคือ ข้อ 4,6,10 และ 13 ที่มีกลุ่มตัวอย่างตอบไม่แน่ใจ ในหลักการทั้ง 13 ข้อไม่มีข้อใดเลยที่กลุ่มตัวอย่างกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทยประเภทคณาจารย์และข้าราชการหรือพนักงานตอบว่าไม่เห็นด้วย

**6.3 ผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับหลักการสำคัญที่กรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทยต้องยึดมั่นจำแนกตามประเภทกรรมการสภามหาวิทยาลัย และประเภทของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ**

**6.3.1 ผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับหลักการสำคัญที่กรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทย ต้องยึดมั่นจำแนกตามประเภทของกรรมการสภามหาวิทยาลัยคือ ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้บริหารและคณาจารย์และข้าราชการหรือพนักงาน**

ตารางที่ 6.5 ค่าสถิติแสดงระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับหลักการสำคัญที่กรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทยต้องยึดมั่นจำแนกตามประเภทของกรรมการสภามหาวิทยาลัย

| ประเภทของกรรมการสภามหาวิทยาลัย   | n  | mean | SD   | CV   | ระดับ     |
|----------------------------------|----|------|------|------|-----------|
| ผู้ทรงคุณวุฒิ                    | 38 | 6.60 | 0.34 | 0.05 | มากที่สุด |
| ผู้บริหาร                        | 23 | 6.57 | 0.44 | 0.08 | มากที่สุด |
| คณาจารย์และข้าราชการ หรือพนักงาน | 21 | 6.36 | 0.45 | 0.07 | มาก       |
| รวม                              | 82 | 6.52 | 0.40 | 0.06 | มากที่สุด |

จากตารางที่ 6.5 แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างกรรมการสภามหาวิทยาลัยโดยรวม กลุ่มตัวอย่างกรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทผู้ทรงคุณวุฒิ และกลุ่มตัวอย่างกรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทผู้บริหารมีความเห็นสอดคล้องกันและตรงกันโดยเฉลี่ยในระดับมากที่สุดว่า หลักการที่นำเสนอเป็นหลักการสำคัญที่กรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทย จะต้องยึดมั่นในการปฏิบัติหน้าที่และบทบาทของการเป็นองค์คณะของสภามหาวิทยาลัย ในขณะที่กลุ่มตัวอย่างกรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทคณาจารย์และข้าราชการหรือพนักงานมีความเห็นด้วยกับหลักการสำคัญโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 6.6 ค่าสถิติเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับหลักการสำคัญที่กรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทยต้องยึดมั่นจำแนกตามประเภทของกรรมการสภามหาวิทยาลัย

| แหล่งความแปรปรวน | SS    | df | MS  | F    | $\alpha$ |
|------------------|-------|----|-----|------|----------|
| ระหว่างกลุ่ม     | .78   | 2  | .39 | 2.51 | .09      |
| ภายในกลุ่ม       | 12.35 | 79 | .16 |      |          |
| รวม              | 13.13 | 81 |     |      |          |

จากตารางที่ 6.6 แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทยต่างประเภทกันมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ หลักการสำคัญที่กรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทยต้องยึดมั่นไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

**6.3.2 ผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับหลักการสำคัญที่กรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทยต้องยึดมั่นจำแนกตามประเภทของกรรมการสภามหาวิทยาลัย** คือ กรรมการสภามหาวิทยาลัยเป็นประเภทผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอกกับกรรมการสภามหาวิทยาลัยจากภายในมหาวิทยาลัยคือผู้บริหารและคณาจารย์และข้าราชการหรือพนักงานและประเภทของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐคือสถาบันอุดมศึกษาของรัฐเป็นส่วนราชการกับสถาบันอุดมศึกษาของรัฐในกำกับของรัฐ

ตารางที่ 6.7 ค่าสถิติแสดงระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับหลักการสำคัญที่กรรมการสภามหาวิทยาลัยต้องยึดมั่นของกลุ่มตัวอย่างกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทย จำแนกตามประเภทของกรรมการสภามหาวิทยาลัยและประเภทของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

| ประเภทกรรมการสภามหาวิทยาลัย                                                 | ประเภทสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ        | mean | SD   | CV   | n  |
|-----------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|------|------|------|----|
| กรรมการสภามหาวิทยาลัยจากภายนอก (ผู้ทรงคุณวุฒิ)                              | ส่วนราชการ                         | 6.60 | 0.32 | 0.05 | 29 |
|                                                                             | ในกำกับของรัฐ                      | 6.59 | 0.41 | 0.06 | 9  |
|                                                                             | รวม                                | 6.60 | 0.34 | 0.05 | 38 |
| กรรมการสภามหาวิทยาลัยจากภายใน (ผู้บริหารและคณาจารย์และข้าราชการหรือพนักงาน) | ส่วนราชการ                         | 6.50 | 0.44 | 0.06 | 33 |
|                                                                             | ในกำกับของรัฐ                      | 6.34 | 0.44 | 0.07 | 11 |
|                                                                             | รวม                                | 6.46 | 0.44 | 0.07 | 44 |
| รวม                                                                         | สถาบันอุดมศึกษาของรัฐส่วนราชการ    | 6.55 | 0.39 | 0.06 | 62 |
|                                                                             | สถาบันอุดมศึกษาของรัฐในกำกับของรัฐ | 6.45 | 0.44 | 0.07 | 20 |
|                                                                             | รวม                                | 6.52 | 0.40 | 0.06 | 82 |

จากตารางที่ 6.7 แสดงว่า กลุ่มตัวอย่างกรรมการสภามหาวิทยาลัยจากภายนอกโดยรวมและจำแนกตามประเภทของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่เป็นส่วนราชการกับสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐมีความเห็นที่สอดคล้องกันกับหลักการสำคัญที่กรรมการสภามหาวิทยาลัยต้องยึดมั่นโดยเฉลี่ยในระดับมากที่สุดเหมือนกัน ในขณะที่กลุ่มตัวอย่างกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทยจากภายในโดยรวมและจำแนกตามประเภทของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐเป็นส่วนราชการและเป็นสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐมีความเห็นสอดคล้องกันกับหลักการสำคัญที่กรรมการสภามหาวิทยาลัยต้องยึดมั่นโดยเฉลี่ยในระดับมากเหมือนกัน เมื่อจำแนกกลุ่มตัวอย่างกรรมการสภามหาวิทยาลัยที่เป็นส่วนราชการกับสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐพบว่า กลุ่มตัวอย่างกรรมการสภามหาวิทยาลัยจากสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่เป็นส่วนราชการมีความเห็นที่สอดคล้องกันกับหลักการสำคัญที่กรรมการสภามหาวิทยาลัยต้องยึดมั่นโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ในขณะที่กลุ่มตัวอย่างกรรมการสภามหาวิทยาลัยจากสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐมีความเห็นที่สอดคล้องกันกับหลักการสำคัญที่กรรมการสภามหาวิทยาลัยต้องยึดมั่นโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 6.8 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนสองทางระหว่างประเภทกรรมการสภาและประเภทของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐคือ ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับหลักการสำคัญที่กรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทยต้องยึดมั่น

| แหล่งความแปรปรวน                                | SS    | df | MS  | F    | $\alpha$ |
|-------------------------------------------------|-------|----|-----|------|----------|
| ประเภทกรรมการสภามหาวิทยาลัย                     | 0.49  | 1  | .49 | 3.03 | 0.09     |
| ประเภทมหาวิทยาลัย                               | 0.12  | 1  | .12 | 0.74 | 0.39     |
| ประเภทกรรมการสภามหาวิทยาลัย X ประเภทมหาวิทยาลัย | 0.08  | 1  | .08 | 0.51 | .048     |
| แหล่งความคลาดเคลื่อน                            | 12.50 | 78 | .16 |      |          |
| รวม                                             | 13.19 | 81 |     |      |          |

จากตารางที่ 6.8 สรุปได้ว่า 1) กับกลุ่มตัวอย่างกรรมการสภามหาวิทยาลัยต่างประเภทกัน (จากภายนอกกับจากภายใน) มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับหลักการสำคัญที่กรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทยต้องยึดมั่นไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ 2) กลุ่มตัวอย่างกรรมการสภามหาวิทยาลัยที่มาจากสถาบันอุดมศึกษาของรัฐต่างประเภทกัน (สถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่เป็นในส่วนราชการกับสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ) มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับหลักการสำคัญที่กรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทยต้องยึดมั่นไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ และ 3) ไม่มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างประเภทกรรมการสภามหาวิทยาลัยและประเภทของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐต่อระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับหลักการสำคัญที่กรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทยที่ต้องยึดมั่นในการปฏิบัติหน้าที่และบทบาทของการเป็นองค์คณะของสภามหาวิทยาลัย

โดยสรุปกรรมการสภามหาวิทยาลัยต้องยึดมั่นในหลักการที่สำคัญ 8 ประการต่อไปนี้

1. ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีและปฏิบัติหน้าที่ด้วยความระมัดระวัง
2. ยืนหยัดในสิ่งที่ถูกต้องและเป็นไปตามกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ และเงื่อนไขต่างๆ
3. ปฏิบัติหน้าที่ด้วยซื่อสัตย์สุจริต มีคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณ
4. ปฏิบัติหน้าที่ด้วยสำนึกความรับผิดชอบโปร่งใสและตรวจสอบได้รวมทั้งการให้เปิดเผยข้อมูลที่ต้องและเชื่อถือได้ต่อสาธารณะ
5. ปฏิบัติหน้าที่อย่างเป็นธรรม ความเป็นกลาง ไม่เลือกปฏิบัติ และไม่มีผลประโยชน์ทับซ้อน
6. ปฏิบัติหน้าที่โดยยึดหลักความคุ้มค่า มุ่งเน้นคุณภาพ ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของการทำงานเป็นหลัก
7. เสียสละ อุทิศตนปฏิบัติหน้าที่เพื่อผลประโยชน์ของมหาวิทยาลัยและสาธารณะ

8. ปฏิบัติหน้าที่เป็นองค์คณะแบบมีส่วนร่วม มุ่งแสวงหาฉันทามติ และรับฟังข้อมูลรอบด้านจาก  
ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย

## บทที่ 7

### จรรยาบรรณของกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทย

กรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทยต้องยึดมั่นในหลักการสำคัญดังได้นำเสนอผลการศึกษาวิจัยในบทที่ 6 แล้ว กรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทยพึงปฏิบัติตามจรรยาบรรณด้วย ในบทนี้เป็นการเสนอผลการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับจรรยาบรรณของกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทยในทัศนะของกลุ่มตัวอย่างกรรมการสภามหาวิทยาลัยจำนวน 82 คน ในการพิจารณารายการที่จะถือว่าเป็นจรรยาบรรณที่สมควรเป็นข้อกำหนดจรรยาบรรณของกรรมการสภามหาวิทยาลัยไทยจะต้องผ่านการพิจารณาให้ความเห็นในเชิงประเมินตามหลักเกณฑ์ต่อไปนี้ คือ 1) กลุ่มตัวอย่างกรรมการสภามหาวิทยาลัยโดยรวมและในแต่ละประเภทไม่ต่ำกว่าร้อยละ 90 เห็นด้วยว่าเป็นรายการที่แสดงถึงจรรยาบรรณของกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทย 2) กลุ่มตัวอย่างกรรมการสภามหาวิทยาลัยโดยรวมและในแต่ละประเภทไม่ต่ำกว่า 2 ใน 3 เห็นด้วยในระดับมากถึงมากที่สุดว่าเป็นรายการที่แสดงถึงจรรยาบรรณของกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทย และ 3) กลุ่มตัวอย่างกรรมการสภามหาวิทยาลัยโดยรวมและในแต่ละประเภทมีความเห็นด้วยโดยเฉลี่ยอยู่ระดับมากถึงมากที่สุดว่า รายการนั้นๆ แสดงถึงจรรยาบรรณของกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทย

#### 7.1 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทยเกี่ยวกับจรรยาบรรณที่กรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทยพึงปฏิบัติ

ดั่งค่าสถิติแสดงในตารางที่ 7.1 - 7.4 และผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบระดับความเห็นด้วยเกี่ยวกับจรรยาบรรณของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามประเภทของกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทย และประเภทสถาบันอุดมศึกษาของรัฐแสดงในตารางที่ 7.5-7.6

ตารางที่ 7.1 ค่าสถิติแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับจรรยาบรรณของกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทยในทัศนะของกลุ่มตัวอย่างกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทยโดยรวม (n=82)

| จรรยาบรรณของกรรมการสภามหาวิทยาลัย<br>ของไทย                                                                                                                                                                                                                                                                            | ระดับความคิดเห็น (1-7)                      |                                                |           |           |      |      |      |                                             |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|------------------------------------------------|-----------|-----------|------|------|------|---------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | ค่าร้อยละ<br>ที่เห็นด้วย<br>ขึ้นไป<br>(5-7) | ค่าร้อยละที่<br>เห็นด้วยมาก<br>ขึ้นไป<br>(6-7) | ค่าต่ำสุด | ค่าสูงสุด | Mean | SD   | CV   | สรุปผล<br>✓ = เข้าเกณฑ์<br>X = ไม่เข้าเกณฑ์ |
| 1. จรรยาบรรณต่อตนเอง                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 100                                         | 100                                            | 5.30      | 7.00      | 6.61 | 0.49 | 0.07 | ✓                                           |
| 1.1 ยึดมั่นในสิ่งที่ถูกต้องชอบธรรมไม่ฝ่าฝืน<br>กฎหมาย และศีลธรรมอันดี                                                                                                                                                                                                                                                  | 100                                         | 93.90                                          | 5         | 7         | 6.76 | 0.56 | 0.08 | ✓                                           |
| 1.2 ปฏิบัติหน้าที่ด้วยจิตสำนึกของผู้ให้<br>ความตั้งใจ เต็มกำลังความสามารถ รับผิดชอบ<br>เสียสละ ซื่อสัตย์ จริงใจ ตรงไปตรงมา และไม่<br>แสวงหาประโยชน์โดยมิชอบ                                                                                                                                                            | 100                                         | 95.12                                          | 5         | 7         | 6.74 | 0.54 | 0.08 | ✓                                           |
| 1.3 ยึดมั่นในศีลธรรมอันดี ประพฤติตนและ<br>วางตนให้เหมาะสมแก่สถานะและหน้าที่ และ<br>รักษาเกียรติภูมิของตนเองในฐานะกรรมการสภา<br>มหาวิทยาลัย                                                                                                                                                                             | 100                                         | 97.56                                          | 5         | 7         | 6.74 | 0.49 | 0.07 | ✓                                           |
| 1.4 มุ่งผลสัมฤทธิ์และมาตรฐานผ่าน<br>กระบวนการที่เหมาะสม และมีประสิทธิภาพ                                                                                                                                                                                                                                               | 97.56                                       | 89.02                                          | 4         | 7         | 6.33 | 0.99 | 0.16 | ✓                                           |
| 1.5 ยึดถือผลประโยชน์ของประเทศชาติ<br>โดยรวม เหนือกว่าผลประโยชน์ส่วนตน                                                                                                                                                                                                                                                  | 96.34                                       | 87.80                                          | 4         | 7         | 6.56 | 0.80 | 0.12 | ✓                                           |
| 1.6 เรียนรู้อยู่เสมอเพื่อให้เห็นเหตุการณ์และ<br>ศึกษางานในหน้าที่ให้ถ่องแท้                                                                                                                                                                                                                                            | 100                                         | 93.90                                          | 5         | 7         | 6.57 | 0.61 | 0.09 | ✓                                           |
| 1.7 ยึดมั่นในอัตตาภิบาล (self<br>governance) เช่นความมีอิสระ ความมีเสรีภาพ<br>ทางวิชาการ และความรับผิดชอบต่อสังคม<br>และยึดหลักธรรมาภิบาล (good governance)<br>เช่นหลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความ<br>โปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความ<br>รับผิดชอบต่อสังคม และหลักความคุ้มค่า ในการ<br>ดำเนินงานของสภามหาวิทยาลัย | 100                                         | 96.34                                          | 5         | 7         | 6.67 | 0.55 | 0.08 | ✓                                           |
| 1.8 เคารพในความเสมอภาคและปราศจาก<br>อคติ                                                                                                                                                                                                                                                                               | 97.56                                       | 92.68                                          | 4         | 7         | 6.51 | 0.71 | 0.11 | ✓                                           |
| 1.9 ประพฤติตนให้เป็นที่น่าเชื่อถือ เป็น<br>แบบอย่างที่ดีและเป็นที่ยอมรับของบุคคล และ<br>สังคมโดยทั่วไป                                                                                                                                                                                                                 | 97.56                                       | 93.90                                          | 4         | 7         | 6.57 | 0.96 | 0.15 | ✓                                           |

ตารางที่ 7.1 ค่าสถิติแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับจรรยาบรรณของกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทย ในทัศนะของกลุ่มตัวอย่างกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทยโดยรวม (n=82) (ต่อ)

| จรรยาบรรณของกรรมการสภามหาวิทยาลัย<br>ของไทย                                                                                                                                                                                                                  | ระดับความคิดเห็น (1-7)                  |                                                |               |           |      |      |      |                                             |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|------------------------------------------------|---------------|-----------|------|------|------|---------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                              | ค่าร้อยละ<br>ที่เห็นด้วย<br>ขึ้นไป(5-7) | ค่าร้อยละ<br>ที่เห็นด้วย<br>มากขึ้นไป<br>(6-7) | ค่า<br>ต่ำสุด | ค่าสูงสุด | Mean | SD   | CV   | สรุปผล<br>✓ = เข้าเกณฑ์<br>X = ไม่เข้าเกณฑ์ |
| 1.10 มุ่งมั่นที่จะให้ความรู้ความสามารถ และ<br>ประสบการณ์ในการกำกับดูแลมหาวิทยาลัย<br>และกำหนดนโยบายอย่างสร้างสรรค์ตามหลัก<br>วิชาการด้วยความเป็นกลาง เพื่อให้เกิด<br>ประโยชน์สูงสุดต่อสังคมส่วนรวม และ<br>มหาวิทยาลัยโดยไม่หวังผลประโยชน์และการ<br>ตอบแทนใดๆ | 100                                     | 93.90                                          | 5             | 7         | 6.66 | 0.63 | 0.10 | ✓                                           |
| 2. จรรยาบรรณต่อกรรมการสภามหาวิทยาลัย<br>ด้วยกันเอง                                                                                                                                                                                                           | 100                                     | 96.34                                          | 4.80          | 7.00      | 6.60 | 0.53 | 0.08 | ✓                                           |
| 2.1 มีความเอื้อเฟื้อ มีน้ำใจ และมนุษย<br>สัมพันธ์                                                                                                                                                                                                            | 100                                     | 95.12                                          | 5             | 7         | 6.57 | 0.59 | 0.09 | ✓                                           |
| 2.2 ให้เกียรติและเคารพในศักดิ์ศรีของ<br>ผู้อื่น                                                                                                                                                                                                              | 100                                     | 95.12                                          | 5             | 7         | 6.57 | 0.57 | 0.09 | ✓                                           |
| 2.3 ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น                                                                                                                                                                                                                           | 100                                     | 93.90                                          | 5             | 7         | 6.60 | 0.93 | 0.14 | ✓                                           |
| 2.4 ยินดีปฏิบัติหน้าที่ในลักษณะขององค์<br>คณะ และปฏิบัติตามมติที่ประชุม                                                                                                                                                                                      | 100                                     | 92.68                                          | 5             | 7         | 6.59 | 0.63 | 0.10 | ✓                                           |
| 2.5 เคารพความเห็น และการแสดงออก<br>ของผู้อื่นให้เกียรติบุคคลอื่นแม้ว่าจะมีสถานะ<br>ต่อต้านและเคารพในความเสมอภาคของ<br>บุคคล                                                                                                                                  | 98.78                                   | 92.68                                          | 4             | 7         | 6.59 | 0.67 | 0.10 | ✓                                           |
| 3. จรรยาบรรณต่อมหาวิทยาลัยและผู้อื่น                                                                                                                                                                                                                         | 100                                     | 98.78                                          | 5.00          | 7.00      | 6.65 | 0.47 | 0.07 | ✓                                           |
| 3.1 ยึดมั่นในปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจ<br>ค่านิยม และวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย                                                                                                                                                                              | 98.78                                   | 89.02                                          | 4             | 7         | 6.50 | 0.72 | 0.11 | ✓                                           |
| 3.2 เคารพในศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ และ<br>สิทธิมนุษยชน                                                                                                                                                                                                       | 100                                     | 89.02                                          | 5             | 7         | 6.57 | 0.69 | 0.10 | ✓                                           |
| 3.3 ดำรงตนและประพฤติตนให้เป็น<br>แบบอย่าง และน่าเชื่อถือของประชาคมใน<br>มหาวิทยาลัย สามารถเป็นที่พึ่งของ<br>มหาวิทยาลัยตามควรแก่สถานภาพ                                                                                                                      | 100                                     | 96.34                                          | 5             | 7         | 6.67 | 0.55 | 0.08 | ✓                                           |
| 3.4 ให้ความเห็นข้อมูลข่าวสารแก่บุคคลที่<br>เกี่ยวข้องอย่างครบถ้วนถูกต้องไม่บิดเบือน<br>ข้อเท็จจริงและน่าเชื่อถือ รวมทั้งไม่เปิดเผย<br>ความลับ หรือข่าวสารอันเป็นลับของ<br>มหาวิทยาลัย เว้นแต่เป็นการปฏิบัติหน้าที่ตาม<br>กฎหมาย                              | 100                                     | 93.90                                          | 5             | 7         | 6.62 | 0.60 | 0.09 | ✓                                           |

ตารางที่ 7.1 ค่าสถิติแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับจรรยาบรรณของกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทย ในทัศนะของกลุ่มตัวอย่างกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทยโดยรวม (n=82) (ต่อ)

| จรรยาบรรณของกรรมการสภามหาวิทยาลัย<br>ของไทย                                                                                                                                                                               | ระดับความคิดเห็น (1-7)                  |                                             |               |           |      |      |      |                                             |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|---------------------------------------------|---------------|-----------|------|------|------|---------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                           | ค่าร้อยละที่<br>เห็นด้วยขึ้น<br>ไป(5-7) | ค่าร้อยละที่<br>เห็นด้วยมาก<br>ขึ้นไป (6-7) | ค่า<br>ต่ำสุด | ค่าสูงสุด | Mean | SD   | CV   | สรุปผล<br>✓ = เข้าเกณฑ์<br>X = ไม่เข้าเกณฑ์ |
| 3.5 ละเว้น หลีกเลี่ยงการอาศัยอำนาจ<br>หน้าที่แสวงหาประโยชน์โดยมิชอบแก่ตนเอง<br>พวกพ้องและผู้อื่นหรือยินยอมให้ผู้อื่นใช้<br>อำนาจหน้าที่ไปแสวงหาประโยชน์ไม่ว่า<br>ทางตรงหรือทางอ้อม                                        | 100                                     | 95.12                                       | 5             | 7         | 6.79 | 0.51 | 0.08 | ✓                                           |
| 3.6 ไม่รับทรัพย์สินหรือประโยชน์ตอบแทน<br>อื่น โดยไม่มีเหตุผลอันสมควร ซึ่งมีมูลค่าเกิน<br>ปกติวิสัยที่วิญญูชนจะพึงให้แก่กันโดยเสนาหา                                                                                       | 98.78                                   | 96.34                                       | 3             | 7         | 6.80 | 0.60 | 0.09 | ✓                                           |
| 3.7 ไม่ทำการหรือประพฤติตนเป็นปรปักษ์<br>หรือทำให้เกิดความเสียหายแก่มหาวิทยาลัย                                                                                                                                            | 97.56                                   | 93.90                                       | 4             | 7         | 6.66 | 0.95 | 0.14 | ✓                                           |
| 3.8 กำหนดและกำกับนโยบาย ดูแล<br>มหาวิทยาลัยอย่างเต็มความสามารถด้วย<br>ความบริสุทธิ์ใจเพื่อให้นักศึกษาของ<br>มหาวิทยาลัยและก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่<br>สาธารณะและสังคมโดยรวม                                            | 100                                     | 92.68                                       | 5             | 7         | 6.70 | 0.60 | 0.09 | ✓                                           |
| 3.9 ไม่มีผลประโยชน์ขัดแย้งหรือ<br>ผลประโยชน์ทับซ้อนกับมหาวิทยาลัย                                                                                                                                                         | 100                                     | 93.90                                       | 5             | 7         | 6.77 | 0.55 | 0.08 | ✓                                           |
| 3.10 เคารพและไม่ละเมิดทรัพย์สินทาง<br>ปัญญาหรือผลงานของผู้อื่น                                                                                                                                                            | 95.12                                   | 89.02                                       | 4             | 7         | 6.52 | 1.06 | 0.16 | ✓                                           |
| 3.11 รักษาชื่อเสียงและประโยชน์อันชอบ<br>ธรรมของมหาวิทยาลัย                                                                                                                                                                | 100                                     | 91.46                                       | 5             | 7         | 6.59 | 0.96 | 0.15 | ✓                                           |
| 4. จรรยาบรรณต่อประชาชน สังคม และ<br>ประเทศชาติ                                                                                                                                                                            | 100                                     | 96.34                                       | 5.00          | 7.00      | 6.63 | 0.56 | 0.08 | ✓                                           |
| 4.1 ยึดมั่นในระบอบประชาธิปไตยอันมี<br>พระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข                                                                                                                                                         | 100                                     | 91.46                                       | 5             | 7         | 6.73 | 0.61 | 0.09 | ✓                                           |
| 4.2 เคารพในความแตกต่างทางเชื้อชาติ<br>ศาสนา ภาษาและวัฒนธรรม                                                                                                                                                               | 98.78                                   | 90.24                                       | 4             | 7         | 6.60 | 0.70 | 0.11 | ✓                                           |
| 4.3 ยึดมั่นในบทบาทของมหาวิทยาลัยที่<br>แสดงถึงความรับผิดชอบต่อสังคมที่<br>หลากหลายมิติ เป็นที่พึ่งของสังคม ชุมชน<br>และประเทศชาติ เป็นผู้ชี้นำทางวิชาการและ<br>ทางปัญญา รวมทั้งเตือนสติสังคมในทางที่<br>ถูกต้องและชอบธรรม | 100                                     | 95.12                                       | 5             | 7         | 6.65 | 0.57 | 0.09 | ✓                                           |
| 4.4 มีส่วนร่วม หรือสนับสนุนในกิจกรรมที่<br>แสดงถึงความรับผิดชอบต่อมหาวิทยาลัย<br>เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อสังคมส่วนรวม<br>และการอุดมศึกษาของประเทศ                                                                    | 100                                     | 93.90                                       | 5             | 7         | 6.56 | 0.61 | 0.09 | ✓                                           |

จากตารางที่ 7.1 แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างกรรมการสภามหาวิทยาลัยโดยรวมมีความเห็นโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุดว่า จรรยาบรรณของกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทยประกอบด้วย จรรยาบรรณต่อตนเอง จรรยาบรรณต่อกรรมการสภามหาวิทยาลัยด้วยกันเอง จรรยาบรรณต่อมหาวิทยาลัยและผู้อื่น และ จรรยาบรรณต่อประชาชน สังคมและประเทศชาติ และเมื่อพิจารณาความเห็นของกลุ่มตัวอย่างโดยรวมต่อรายการจรรยาบรรณในแต่ละด้านพบว่า กลุ่มตัวอย่างโดยรวมมีความเห็นโดยเฉลี่ยอยู่ระดับมากที่สุดในทุกรายการจรรยาบรรณในทุกด้าน ยกเว้นรายการที่ 4 ในจรรยาบรรณต่อตนเองที่ว่า “มุ่งผลสัมฤทธิ์ และมาตรฐานผ่านกระบวนการที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ” ซึ่งกลุ่มตัวอย่างโดยรวมมีความเห็นด้วยเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า กลุ่มตัวอย่างโดยรวมมีความเห็นว่า รายการจรรยาบรรณทุกรายการในทุกด้านเป็นรายการที่แสดงถึงจรรยาบรรณของกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทยตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด

ตารางที่ 7.2 ค่าสถิติแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับจรรยาบรรณของสภามหาวิทยาลัยของไทยในทัศนะของกลุ่มตัวอย่างกรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทผู้ทรงคุณวุฒิ (n=38)

| จรรยาบรรณของกรรมการสภามหาวิทยาลัย<br>ของไทย                                                                                                                    | ระดับความคิดเห็น (1-7)                  |                                             |           |           |      |      |      | สรุปผล<br>✓ = เข้าเกณฑ์<br>X = ไม่เข้าเกณฑ์ |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|---------------------------------------------|-----------|-----------|------|------|------|---------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                | ค่าร้อยละที่<br>เห็นด้วยขึ้น<br>ไป(5-7) | ค่าร้อยละที่<br>เห็นด้วยมาก<br>ขึ้นไป (6-7) | ค่าต่ำสุด | ค่าสูงสุด | Mean | SD   | CV   |                                             |
| 1. จรรยาบรรณต่อตนเอง                                                                                                                                           | 100                                     | 100                                         | 5.30      | 7.00      | 6.62 | 0.51 | 0.08 | ✓                                           |
| 1.1 ยึดมั่นในสิ่งที่ถูกต้องชอบธรรมไม่<br>ฝ่าฝืนกฎหมาย และศีลธรรมอันดี                                                                                          | 100                                     | 94.74                                       | 5         | 7         | 6.79 | 0.53 | 0.08 | ✓                                           |
| 1.2 ปฏิบัติหน้าที่ด้วยจิตสำนึกของผู้ให้<br>ความตั้งใจ เต็มกำลังความสามารถ<br>รับผิดชอบ เสียสละ ซื่อสัตย์ จริงใจ<br>ตรงไปตรงมา และไม่แสวงหาประโยชน์โดย<br>มิชอบ | 100                                     | 97.37                                       | 5         | 7         | 6.79 | 0.47 | 0.07 | ✓                                           |
| 1.3 ยึดมั่นในศีลธรรมอันดี ประพฤติตน<br>และวางตนให้เหมาะสมแก่สถานะและหน้าที่<br>และรักษาเกียรติภูมิของตนเองในฐานะ<br>กรรมการสภามหาวิทยาลัย                      | 100                                     | 100                                         | 6         | 7         | 6.79 | 0.41 | 0.06 | ✓                                           |
| 1.4 มุ่งผลสัมฤทธิ์ และมาตรฐานผ่าน<br>กระบวนการที่เหมาะสม และมีประสิทธิภาพ                                                                                      | 100                                     | 92.11                                       | 5         | 7         | 6.26 | 1.20 | 0.19 | ✓                                           |
| 1.5 ยึดถือผลประโยชน์ของประเทศชาติ<br>โดยรวมเหนือกว่าผลประโยชน์ส่วนตน                                                                                           | 94.74                                   | 89.47                                       | 4         | 7         | 6.55 | 0.83 | 0.13 | ✓                                           |
| 1.6 เรียนรู้อยู่เสมอ เพื่อให้ทันเหตุการณ์<br>และศึกษางานในหน้าที่ให้ถ่องแท้                                                                                    | 100                                     | 94.74                                       | 5         | 7         | 6.53 | 0.60 | 0.09 | ✓                                           |

ตารางที่ 7.2 ค่าสถิติแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับจรรยาบรรณของสภามหาวิทยาลัยของไทยในทัศนะของกลุ่มตัวอย่างกรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทผู้ทรงคุณวุฒิ (n=38) (ต่อ)

| จรรยาบรรณของกรรมการสภามหาวิทยาลัย<br>ของไทย                                                                                                                                                                                                                                            | ระดับความคิดเห็น (1-7)                  |                                             |           |           |      |      |      |                                             |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|---------------------------------------------|-----------|-----------|------|------|------|---------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                        | ค่าร้อยละที่<br>เห็นด้วยขึ้น<br>ไป(5-7) | ค่าร้อยละที่<br>เห็นด้วยมาก<br>ขึ้นไป (6-7) | ค่าต่ำสุด | ค่าสูงสุด | Mean | SD   | CV   | สรุปผล<br>✓ = เข้าเกณฑ์<br>X = ไม่เข้าเกณฑ์ |
| 1.7 ยึดมั่นในธรรมาภิบาล (self governance) เช่น ความมีอิสระ ความมีเสรีภาพทางวิชาการ และความรับผิดชอบทางสังคม และยึดหลักธรรมาภิบาล (good governance) เช่น หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่าในการดำเนินงานของสภามหาวิทยาลัย | 100                                     | 94.74                                       | 5         | 7         | 6.68 | 0.57 | 0.09 | ✓                                           |
| 1.8 เคารพในความเสมอภาคและปราศจากอคติ                                                                                                                                                                                                                                                   | 97.37                                   | 89.47                                       | 4         | 7         | 6.47 | 0.76 | 0.12 | ✓                                           |
| 1.9 ประพฤติตนให้เป็นที่น่าเชื่อถือเป็นแบบอย่างที่ดีและเป็นที่ยอมรับของบุคคลและสังคมโดยทั่วไป                                                                                                                                                                                           | 100                                     | 100                                         | 6         | 7         | 6.71 | 0.46 | 0.07 | ✓                                           |
| 1.10 มุ่งมั่นที่จะให้ความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในการกำกับดูแลมหาวิทยาลัย และกำหนดนโยบายอย่างสร้างสรรค์ตามหลักวิชาการด้วยความเป็นกลาง เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อสังคมส่วนรวม และมหาวิทยาลัยโดยไม่หวังผลประโยชน์และการตอบแทนใดๆ                                                   | 97.37                                   | 94.74                                       | 4         | 7         | 6.63 | 0.67 | 0.10 | ✓                                           |
| 2. จรรยาบรรณต่อกรรมการสภามหาวิทยาลัยด้วยกันเอง                                                                                                                                                                                                                                         | 100                                     | 94.74                                       | 4.80      | 7.00      | 6.61 | 0.58 | 0.09 | ✓                                           |
| 2.1 มีความเอื้อเฟื้อ มีน้ำใจ และมนุษยสัมพันธ์                                                                                                                                                                                                                                          | 100                                     | 97.37                                       | 5         | 7         | 6.58 | 0.55 | 0.08 | ✓                                           |
| 2.2 ให้เกียรติ และเคารพในศักดิ์ศรีของผู้อื่น                                                                                                                                                                                                                                           | 100                                     | 97.37                                       | 5         | 7         | 6.68 | 0.53 | 0.08 | ✓                                           |
| 2.3 ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น                                                                                                                                                                                                                                                     | 100                                     | 94.74                                       | 5         | 7         | 6.55 | 1.20 | 0.18 | ✓                                           |
| 2.4 ยินดีปฏิบัติหน้าที่ในลักษณะขององค์กร และปฏิบัติตามมติที่ประชุม                                                                                                                                                                                                                     | 100                                     | 94.74                                       | 5         | 7         | 6.63 | 0.59 | 0.09 | ✓                                           |
| 2.5 เคารพความเห็นและการแสดงออกของผู้อื่นให้เกียรติบุคคลอื่นแม้ว่าจะมีสถานะต่อต้านและเคารพในความเสมอภาคของบุคคล                                                                                                                                                                         | 97.37                                   | 94.74                                       | 4         | 7         | 6.58 | 0.68 | 0.10 | ✓                                           |
| 3. จรรยาบรรณต่อมหาวิทยาลัยและผู้อื่น                                                                                                                                                                                                                                                   | 100                                     | 100                                         | 5.36      | 7.00      | 6.68 | 0.42 | 0.06 | ✓                                           |
| 3.1 ยึดมั่นในปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย                                                                                                                                                                                                           | 97.37                                   | 89.47                                       | 4         | 7         | 6.47 | 0.76 | 0.12 | ✓                                           |

ตารางที่ 7.2 ค่าสถิติแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับจรรยาบรรณของสภามหาวิทยาลัยของไทย ในทัศนะของกลุ่มตัวอย่างกรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทผู้ทรงคุณวุฒิ (n=38) (ต่อ)

| จรรยาบรรณของกรรมการสภามหาวิทยาลัย<br>ของไทย                                                                                                                                                                                     | ระดับความคิดเห็น (1-7)                  |                                             |           |           |      |      |      |                                             |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|---------------------------------------------|-----------|-----------|------|------|------|---------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                 | ค่าร้อยละที่<br>เห็นด้วยขึ้น<br>ไป(5-7) | ค่าร้อยละที่<br>เห็นด้วยมาก<br>ขึ้นไป (6-7) | ค่าต่ำสุด | ค่าสูงสุด | Mean | SD   | CV   | สรุปผล<br>✓ = เข้าเกณฑ์<br>X = ไม่เข้าเกณฑ์ |
| 3.2 เคารพในศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์<br>และสิทธิมนุษยชน                                                                                                                                                                           | 100                                     | 89.47                                       | 5         | 7         | 6.61 | 0.68 | 0.10 | ✓                                           |
| 3.3 ดำรงตนและประพฤติตนให้เป็น<br>แบบอย่าง และน่าเชื่อถือของประชาคมใน<br>มหาวิทยาลัย สามารถเป็นที่พึ่งของ<br>มหาวิทยาลัยตามควรแก่สถานภาพ                                                                                         | 100                                     | 100                                         | 6         | 7         | 6.74 | 0.45 | 0.07 | ✓                                           |
| 3.4 ให้ความเห็น ข้อมูลข่าวสารแก่<br>บุคคลที่เกี่ยวข้องอย่างครบถ้วนถูกต้องไม่<br>บิดเบือนข้อเท็จจริงและน่าเชื่อถือรวมทั้งไม่<br>เปิดเผยความลับ หรือข่าวสารอันเป็นลับ<br>ของมหาวิทยาลัย เว้นแต่เป็นการปฏิบัติ<br>หน้าที่ตามกฎหมาย | 100                                     | 94.74                                       | 5         | 7         | 6.61 | 0.59 | 0.09 | ✓                                           |
| 3.5 ละเว้น หลีกเลี่ยงการอาศัยอำนาจ<br>หน้าที่แสวงหาประโยชน์โดยมิชอบแก่ตนเอง<br>พวกพ้องและผู้อื่น หรือยินยอมให้ผู้อื่นใช้<br>อำนาจหน้าที่ไปแสวงหาประโยชน์ไม่ว่า<br>ทางตรงหรือทางอ้อม                                             | 100                                     | 97.37                                       | 5         | 7         | 6.82 | 0.46 | 0.07 | ✓                                           |
| 3.6 ไม่รับทรัพย์สินหรือประโยชน์ตอบ<br>แทนอื่น โดยไม่มีเหตุผลอันสมควร ซึ่งมี<br>มูลค่าเกินปกติวิสัยที่วิญญูชนจะพึงให้แก่กัน<br>โดยเสนาหา                                                                                         | 100                                     | 97.37                                       | 5         | 7         | 6.82 | 0.46 | 0.07 | ✓                                           |
| 3.7 ไม่ทำการหรือประพฤติตนเป็น<br>ปรปักษ์ หรือทำให้เกิดความเสียหายแก่<br>มหาวิทยาลัย                                                                                                                                             | 100                                     | 97.37                                       | 5         | 7         | 6.79 | 0.47 | 0.07 | ✓                                           |
| 3.8 กำหนดและกำกับนโยบาย ดูแล<br>มหาวิทยาลัยอย่างเต็มความสามารถด้วย<br>ความบริสุทธิ์ใจเพื่อให้สันติศึกษาของ<br>มหาวิทยาลัยและก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด<br>แก่สาธารณะและสังคมโดยรวม                                                | 100                                     | 97.37                                       | 5         | 7         | 6.74 | 0.50 | 0.07 | ✓                                           |
| 3.9 ไม่มีผลประโยชน์ขัดแย้งหรือ<br>ผลประโยชน์ทับซ้อนกับมหาวิทยาลัย                                                                                                                                                               | 100                                     | 97.37                                       | 5         | 7         | 6.84 | 0.44 | 0.06 | ✓                                           |
| 3.10 เคารพและไม่ละเมิดทรัพย์สินทาง<br>ปัญญา หรือผลงานของผู้อื่น                                                                                                                                                                 | 100                                     | 94.74                                       | 5         | 7         | 6.68 | 0.66 | 0.10 | ✓                                           |
| 3.11 รักษาชื่อเสียงและประโยชน์อัน<br>ชอบธรรมของมหาวิทยาลัย                                                                                                                                                                      | 100                                     | 97.37                                       | 6         | 7         | 6.74 | 0.50 | 0.07 | ✓                                           |

ตารางที่ 7.2 ค่าสถิติแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับจรรยาบรรณของสภามหาวิทยาลัยของไทย ในทัศนะของกลุ่มตัวอย่างกรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทผู้ทรงคุณวุฒิ (n=38) (ต่อ)

| จรรยาบรรณของกรรมการสภามหาวิทยาลัย<br>ของไทย                                                                                                                                                                                | ระดับความคิดเห็น (1-7)                  |                                             |           |           |      |      |      |                                             |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|---------------------------------------------|-----------|-----------|------|------|------|---------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                            | ค่าร้อยละที่<br>เห็นด้วยขึ้น<br>ไป(5-7) | ค่าร้อยละที่<br>เห็นด้วยมาก<br>ขึ้นไป (6-7) | ค่าต่ำสุด | ค่าสูงสุด | Mean | SD   | CV   | สรุปผล<br>✓ = เข้าเกณฑ์<br>X = ไม่เข้าเกณฑ์ |
| 4. จรรยาบรรณต่อประชาชน สังคม และ<br>ประเทศชาติ                                                                                                                                                                             | 100                                     | 94.74                                       | 5.00      | 7.00      | 6.69 | 0.52 | 0.06 | ✓                                           |
| 4.1 ยึดมั่นในระบอบประชาธิปไตยอันมี<br>พระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข                                                                                                                                                          | 100                                     | 94.74                                       | 5         | 7         | 6.82 | 0.51 | 0.08 | ✓                                           |
| 4.2 เคารพในความแตกต่างทางเชื้อชาติ<br>ศาสนา ภาษาและวัฒนธรรม                                                                                                                                                                | 100                                     | 94.74                                       | 5         | 7         | 6.66 | 0.58 | 0.09 | ✓                                           |
| 4.3 ยึดมั่นในบทบาทของมหาวิทยาลัยที่<br>แสดงถึงความรับผิดชอบต่อสังคมที่<br>หลากหลายมิติ เป็นที่พึ่งของสังคม ชุมชน<br>และประเทศชาติ เป็นผู้ชี้แนะทางวิชาการและ<br>ทางปัญญา รวมทั้งเตือนสติสังคมในทางที่<br>ถูกต้องและชอบธรรม | 100                                     | 94.74                                       | 5         | 7         | 6.66 | 0.58 | 0.09 | ✓                                           |
| 4.4 มีส่วนร่วม หรือสนับสนุนใน<br>กิจกรรมที่แสดงถึงความรับผิดชอบต่อ<br>มหาวิทยาลัย เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อ<br>สังคมส่วนรวม และการอุดมศึกษาของ<br>ประเทศ                                                               | 100                                     | 94.74                                       | 5         | 7         | 6.63 | 0.59 | 0.08 | ✓                                           |

จากตารางที่ 7.2 แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างกรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุดเช่นเดียวกับกลุ่มตัวอย่างกรรมการสภามหาวิทยาลัยโดยรวมว่า จรรยาบรรณของกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทยในทั้ง 4 ด้าน

ความเห็นของกลุ่มตัวอย่างประเภทผู้ทรงคุณวุฒิเมื่อพิจารณาเกี่ยวกับรายการจรรยาบรรณพบว่า กลุ่มตัวอย่างประเภทผู้ทรงคุณวุฒิเห็นว่าทุกรายการในทุกด้านเป็นไปตามหลักเกณฑ์ทั้ง 3 ประการกล่าวคือ ทุกรายการในทุกด้านเป็นจรรยาบรรณของกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทยซึ่งสอดคล้องกับความเห็นของกลุ่มตัวอย่างกรรมการสภามหาวิทยาลัยโดยรวม

กลุ่มตัวอย่างประเภทผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุดในทุกรายการจรรยาบรรณ ยกเว้นรายการที่ 4 และ 8 ในด้านจรรยาบรรณต่อตนเองและรายการที่ 1 ในจรรยาบรรณต่อมหาวิทยาลัยและผู้อื่นซึ่งกลุ่มตัวอย่างประเภทผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นด้วยโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า กลุ่มตัวอย่างประเภทผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นสอดคล้องกับกลุ่มตัวอย่างกรรมการสภามหาวิทยาลัยโดยรวมว่า รายการจรรยาบรรณทุกรายการในทุกด้านเป็นรายการที่แสดงถึงจรรยาบรรณของกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทยตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด

ตารางที่ 7.3 ค่าสถิติแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับจรรยาบรรณของกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทยในทัศนะของกลุ่มตัวอย่างกรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทผู้บริหาร (n=23)

| จรรยาบรรณของกรรมการสภามหาวิทยาลัย<br>ของไทย                                                                                                                                                                                                                                                   | ระดับความคิดเห็น (1-7)                  |                                             |           |           |      |      |      |                                             |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|---------------------------------------------|-----------|-----------|------|------|------|---------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                               | ค่าร้อยละที่<br>เห็นด้วยขึ้น<br>ไป(5-7) | ค่าร้อยละที่<br>เห็นด้วยมาก<br>ขึ้นไป (6-7) | ค่าต่ำสุด | ค่าสูงสุด | Mean | SD   | CV   | สรุปผล<br>✓ = เข้าเกณฑ์<br>X = ไม่เข้าเกณฑ์ |
| 1. จรรยาบรรณต่อตนเอง                                                                                                                                                                                                                                                                          | 100                                     | 100                                         | 6.00      | 7.00      | 6.77 | 0.34 | 0.05 | ✓                                           |
| 1.1 ยึดมั่นในสิ่งที่ถูกต้องชอบธรรมไม่ฝ่าฝืนกฎหมาย และศีลธรรมอันดี                                                                                                                                                                                                                             | 100                                     | 100                                         | 6         | 7         | 6.83 | 0.39 | 0.06 | ✓                                           |
| 1.2 ปฏิบัติหน้าที่ด้วยจิตสำนึกของผู้ให้ความตั้งใจ เต็มกำลังความสามารถ รับผิดชอบ เสียสละ ซื่อสัตย์ จริงใจ ตรงไปตรงมา และไม่แสวงหาประโยชน์โดยมิชอบ                                                                                                                                              | 100                                     | 100                                         | 6         | 7         | 6.83 | 0.39 | 0.06 | ✓                                           |
| 1.3 ยึดมั่นในศีลธรรมอันดี ประพฤติตน และวางตนให้เหมาะสมแก่สถานะและหน้าที่ และรักษาเกียรติภูมิของตนเองในฐานะกรรมการสภามหาวิทยาลัย                                                                                                                                                               | 100                                     | 100                                         | 6         | 7         | 6.83 | 0.39 | 0.06 | ✓                                           |
| 1.4 มุ่งผลสัมฤทธิ์ และมาตรฐานผ่านกระบวนการที่เหมาะสม และมีประสิทธิภาพ                                                                                                                                                                                                                         | 100                                     | 100                                         | 6         | 7         | 6.70 | 0.47 | 0.07 | ✓                                           |
| 1.5 ยึดถือผลประโยชน์ของประเทศชาติโดยรวม เหนือกว่าผลประโยชน์ส่วนตน                                                                                                                                                                                                                             | 100                                     | 95.65                                       | 5         | 7         | 6.78 | 0.52 | 0.07 | ✓                                           |
| 1.6 เรียนรู้อยู่เสมอ เพื่อให้ทันเหตุการณ์ และศึกษางานในหน้าที่ให้ถ่องแท้                                                                                                                                                                                                                      | 100                                     | 100                                         | 6         | 7         | 6.78 | 0.42 | 0.07 | ✓                                           |
| 1.7 ยึดมั่นในอัตตาภิบาล (self governance) เช่นความมีอิสระ ความมีเสรีภาพทางวิชาการ และความรับผิดชอบต่อสังคม และยึดหลักธรรมาภิบาล (good governance) เช่นหลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบต่อสังคม และหลักความคุ้มค่า ในการดำเนินงานของสภามหาวิทยาลัย | 100                                     | 100                                         | 6         | 7         | 6.78 | 0.42 | 0.06 | ✓                                           |
| 1.8 เคารพในความเสมอภาคและปราศจากอคติ                                                                                                                                                                                                                                                          | 100                                     | 100                                         | 6         | 7         | 6.74 | 0.45 | 0.06 | ✓                                           |
| 1.9 ประพฤติตนให้เป็นที่น่าเชื่อถือ เป็นแบบอย่างที่ดีและเป็นที่ยอมรับของบุคคล และสังคมโดยทั่วไป                                                                                                                                                                                                | 100                                     | 95.65                                       | 6         | 7         | 6.57 | 0.47 | 0.07 | ✓                                           |

ตารางที่ 7.3 ค่าสถิติแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับจรรยาบรรณของกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทยในทัศนะของกลุ่มตัวอย่างกรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทผู้บริหาร (n=23) (ต่อ)

| จรรยาบรรณของกรรมการสภามหาวิทยาลัย<br>ของไทย                                                                                                                                                                                                                  | ระดับความคิดเห็น (1-7)                  |                                             |           |           |      |      |      | สรุปผล<br>✓ = เข้าเกณฑ์<br>X = ไม่เข้าเกณฑ์ |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|---------------------------------------------|-----------|-----------|------|------|------|---------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                              | ค่าร้อยละที่<br>เห็นด้วยขึ้น<br>ไป(5-7) | ค่าร้อยละที่<br>เห็นด้วยมาก<br>ขึ้นไป (6-7) | ค่าต่ำสุด | ค่าสูงสุด | Mean | SD   | CV   |                                             |
| 1.10 มุ่งมั่นที่จะให้ความรู้ความสามารถ<br>และประสบการณ์ในการกำกับดูแล<br>มหาวิทยาลัย และกำหนดนโยบายอย่าง<br>สร้างสรรค์ตามหลักวิชาการด้วยความเป็น<br>กลาง เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อสังคม<br>ส่วนรวม และมหาวิทยาลัยโดยไม่หวัง<br>ผลประโยชน์และการตอบแทนใดๆ | 100                                     | 100                                         | 6         | 7         | 6.83 | 0.39 | 0.06 | ✓                                           |
| 2. จรรยาบรรณต่อกรรมการสภามหาวิทยาลัย<br>ด้วยกันเอง                                                                                                                                                                                                           | 100                                     | 100                                         | 5.80      | 7.00      | 6.75 | 0.35 | 0.05 | ✓                                           |
| 2.1 มีความเอื้อเฟื้อ มีน้ำใจ และมนุษย<br>สัมพันธ์                                                                                                                                                                                                            | 100                                     | 100                                         | 6         | 7         | 6.65 | 0.49 | 0.08 | ✓                                           |
| 2.2 ให้เกียรติ และเคารพในศักดิ์ศรีของ<br>ผู้อื่น                                                                                                                                                                                                             | 100                                     | 100                                         | 6         | 7         | 6.83 | 0.39 | 0.06 | ✓                                           |
| 2.3 ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น                                                                                                                                                                                                                           | 100                                     | 95.65                                       | 5         | 7         | 6.78 | 0.52 | 0.07 | ✓                                           |
| 2.4 ยินดีปฏิบัติหน้าที่ในลักษณะขององค์<br>คณะ และปฏิบัติตามมติที่ประชุม                                                                                                                                                                                      | 100                                     | 95.65                                       | 5         | 7         | 6.74 | 0.54 | 0.08 | ✓                                           |
| 2.5 เคารพความเห็น และการแสดงออก<br>ของผู้อื่นให้เกียรติบุคคลอื่นแม้ว่าจะมีสถานะ<br>ต่อต้านและเคารพในความเสมอภาคของ<br>บุคคล                                                                                                                                  | 100                                     | 95.65                                       | 5         | 7         | 6.74 | 0.54 | 0.09 | ✓                                           |
| 3. จรรยาบรรณต่อมหาวิทยาลัยและผู้อื่น                                                                                                                                                                                                                         | 100                                     | 100                                         | 6.00      | 7.00      | 6.83 | 0.25 | 0.04 | ✓                                           |
| 3.1 ยึดมั่นในปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจ<br>ค่านิยม และวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย                                                                                                                                                                              | 100                                     | 95.65                                       | 5         | 7         | 6.74 | 0.54 | 0.08 | ✓                                           |
| 3.2 เคารพในศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์<br>และสิทธิมนุษยชน                                                                                                                                                                                                        | 100                                     | 95.65                                       | 5         | 7         | 6.61 | 0.58 | 0.08 | ✓                                           |
| 3.3 ดำรงตนและประพฤติตนให้เป็น<br>แบบอย่าง และน่าเชื่อถือของประชาคมใน<br>มหาวิทยาลัย สามารถเป็นที่พึ่งของ<br>มหาวิทยาลัยตามควรแก่สถานภาพ                                                                                                                      | 100                                     | 100                                         | 6         | 7         | 6.74 | 0.45 | 0.06 | ✓                                           |
| 3.4 ให้ความเห็นข้อมูลข่าวสารแก่บุคคล<br>ที่เกี่ยวข้องอย่างครบถ้วนถูกต้องไม่บิดเบือน<br>ข้อเท็จจริงและน่าเชื่อถือ รวมทั้งไม่เปิดเผย<br>ความลับ หรือข่าวสารอันเป็นลับของ<br>มหาวิทยาลัย เว้นแต่เป็นการปฏิบัติหน้าที่ตาม<br>กฎหมาย                              | 100                                     | 100                                         | 6         | 7         | 6.78 | 0.42 | 0.06 | ✓                                           |

ตารางที่ 7.3 ค่าสถิติแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับจรรยาบรรณของกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทยในทัศนะของกลุ่มตัวอย่างกรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทผู้บริหาร (n=23) (ต่อ)

| จรรยาบรรณของกรรมการสภามหาวิทยาลัย<br>ของไทย                                                                                                                                        | ระดับความคิดเห็น (1-7)                   |                                             |           |           |      |      |      |                                             |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|---------------------------------------------|-----------|-----------|------|------|------|---------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                    | ค่าร้อยละที่<br>เห็นด้วยขึ้น<br>ไป (5-7) | ค่าร้อยละที่<br>เห็นด้วยมาก<br>ขึ้นไป (6-7) | ค่าต่ำสุด | ค่าสูงสุด | Mean | SD   | CV   | สรุปผล<br>✓ = เข้าเกณฑ์<br>X = ไม่เข้าเกณฑ์ |
| 3.5 ละเว้นหลีกเลี่ยงการอาศัยอำนาจ<br>หน้าที่แสวงหาประโยชน์โดยมิชอบแก่ตนเอง<br>พวกพ้องและผู้อื่น หรือยินยอมให้ผู้อื่นใช้<br>อำนาจหน้าที่ไปแสวงหาประโยชน์ไม่ว่า<br>ทางตรงหรือทางอ้อม | 100                                      | 100                                         | 6         | 7         | 6.91 | 0.29 | 0.04 | ✓                                           |
| 3.6 ไม่รับทรัพย์สินหรือประโยชน์ตอบแทน<br>อื่น โดยไม่มีเหตุผลอันสมควร ซึ่งมีมูลค่าเกิน<br>ปกติวิสัยที่วิญญูชนจะพึงให้แก่กันโดยเสน่หา                                                | 100                                      | 100                                         | 6         | 7         | 6.96 | 0.21 | 0.03 | ✓                                           |
| 3.7 ไม่ทำการหรือประพฤติตนเป็น<br>ปรปักษ์ หรือทำให้เกิดความเสียหายแก่<br>มหาวิทยาลัย                                                                                                | 100                                      | 100                                         | 6         | 7         | 6.87 | 0.34 | 0.05 | ✓                                           |
| 3.8 กำหนดและกำกับนโยบาย ดูแล<br>มหาวิทยาลัยอย่างเต็มความสามารถด้วย<br>ความบริสุทธิ์ใจเพื่อให้บัณฑิตศึกษาของ<br>มหาวิทยาลัยและก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่<br>สาธารณะและสังคมโดยรวม  | 100                                      | 100                                         | 6         | 7         | 6.91 | 0.29 | 0.04 | ✓                                           |
| 3.9 ไม่มีผลประโยชน์ขัดแย้งหรือ<br>ผลประโยชน์ทับซ้อนกับมหาวิทยาลัย                                                                                                                  | 100                                      | 100                                         | 6         | 7         | 6.91 | 0.29 | 0.04 | ✓                                           |
| 3.10 เคารพและไม่ละเมิดทรัพย์สินทาง<br>ปัญญา หรือผลงานของผู้อื่น                                                                                                                    | 100                                      | 100                                         | 6         | 7         | 6.87 | 0.34 | 0.05 | ✓                                           |
| 3.11 รักษาชื่อเสียงและประโยชน์อันชอบ<br>ธรรมของมหาวิทยาลัย                                                                                                                         | 100                                      | 100                                         | 6         | 7         | 6.87 | 0.34 | 0.05 | ✓                                           |
| 4. จรรยาบรรณต่อประชาชน สังคม และ<br>ประเทศชาติ                                                                                                                                     | 100                                      | 100                                         | 5.25      | 7.00      | 6.73 | 0.46 | 0.07 |                                             |
| 4.1 ยึดมั่นในระบอบประชาธิปไตยอันมี<br>พระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข                                                                                                                  | 100                                      | 95.65                                       | 5         | 7         | 6.83 | 0.49 | 0.07 |                                             |
| 4.2 เคารพในความแตกต่างทางเชื้อชาติ<br>ศาสนา ภาษาและวัฒนธรรม                                                                                                                        | 100                                      | 95.65                                       | 5         | 7         | 6.74 | 0.54 | 0.08 |                                             |

ตารางที่ 7.3 ค่าสถิติแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับจรรยาบรรณของกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทยในทัศนะของกลุ่มตัวอย่างกรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทผู้บริหาร (n=23) (ต่อ)

| จรรยาบรรณของกรรมการสภามหาวิทยาลัย<br>ของไทย                                                                                                                                                                                | ระดับความคิดเห็น (1-7)                   |                                             |           |           |      |      |      |                                             |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|---------------------------------------------|-----------|-----------|------|------|------|---------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                            | ค่าร้อยละที่<br>เห็นด้วยขึ้น<br>ไป (5-7) | ค่าร้อยละที่<br>เห็นด้วยมาก<br>ขึ้นไป (6-7) | ค่าต่ำสุด | ค่าสูงสุด | Mean | SD   | CV   | สรุปผล<br>✓ = เข้าเกณฑ์<br>X = ไม่เข้าเกณฑ์ |
| 4.3 ยึดมั่นในบทบาทของมหาวิทยาลัยที่<br>แสดงถึงความรับผิดชอบต่อสังคมที่<br>หลากหลายมิติ เป็นที่พึ่งของสังคม ชุมชน<br>และประเทศชาติ เป็นผู้ชี้แนะทางวิชาการและ<br>ทางปัญญา รวมทั้งเตือนสติสังคมในทางที่<br>ถูกต้องและชอบธรรม | 100                                      | 100                                         | 6         | 7         | 6.78 | 0.42 | 0.06 |                                             |
| 4.4 มีส่วนร่วม หรือสนับสนุนในกิจกรรม<br>ที่แสดงถึงความรับผิดชอบต่อมหาวิทยาลัย<br>เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อสังคมส่วนรวม<br>และการอุดมศึกษาของประเทศ                                                                     | 100                                      | 95.65                                       | 5         | 7         | 6.57 | 0.59 | 0.10 |                                             |

จากตารางที่ 7.3 แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างกรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทผู้บริหารมีความเห็นโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุดเช่นเดียวกับกลุ่มตัวอย่างกรรมการสภามหาวิทยาลัยโดยรวมและกลุ่มตัวอย่างประเภทผู้ทรงคุณวุฒิว่า จรรยาบรรณของกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทยประกอบด้วยจรรยาบรรณ 4 ด้านคือ จรรยาบรรณต่อตนเอง จรรยาบรรณต่อกรรมการสภามหาวิทยาลัยด้วยกันเอง จรรยาบรรณต่อมหาวิทยาลัยและผู้อื่น และจรรยาบรรณต่อประชาชน สังคม และประเทศชาติ

เมื่อพิจารณาความเห็นของกลุ่มตัวอย่างประเภทผู้บริหารเกี่ยวกับจรรยาบรรณในแต่ละรายการพบว่า กลุ่มตัวอย่างผู้บริหารเห็นว่า ทุกรายการในทุกด้านเป็นไปตามหลักเกณฑ์ ทั้ง 3 ประการกล่าวคือ ทุกรายการในทุกด้านเป็นจรรยาบรรณของกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทยซึ่งเป็นความเห็นที่สอดคล้องกับกลุ่มตัวอย่างประเภทผู้ทรงคุณวุฒิ

กลุ่มตัวอย่างประเภทผู้บริหารมีความเห็นโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุดในทุกรายการในทุกด้านของจรรยาบรรณ

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า กลุ่มตัวอย่างประเภทผู้บริหารมีความเห็นสอดคล้องกับกลุ่มตัวอย่างกรรมการสภามหาวิทยาลัยโดยรวมและกลุ่มตัวอย่างประเภทผู้ทรงคุณวุฒิว่า รายการจรรยาบรรณทุกรายการในทุกด้านเป็นรายการที่แสดงถึงจรรยาบรรณของกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทยตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด

ตารางที่ 7.4 ค่าสถิติแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับจรรยาบรรณของกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทยในทัศนะของกลุ่มตัวอย่างกรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทคณาจารย์และข้าราชการหรือพนักงาน (n=21)

| จรรยาบรรณของกรรมการสภามหาวิทยาลัย<br>ของไทย                                                                                                                                                                                                                                                   | ระดับความคิดเห็น (1-7)                  |                                             |           |           |      |      |      |                                             |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|---------------------------------------------|-----------|-----------|------|------|------|---------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                               | ค่าร้อยละที่<br>เห็นด้วยขึ้น<br>ไป(5-7) | ค่าร้อยละที่<br>เห็นด้วยมาก<br>ขึ้นไป (6-7) | ค่าต่ำสุด | ค่าสูงสุด | Mean | SD   | CV   | สรุปผล<br>✓ = เข้าเกณฑ์<br>X = ไม่เข้าเกณฑ์ |
| 1. จรรยาบรรณต่อตนเอง                                                                                                                                                                                                                                                                          | 100                                     | 100                                         | 5.30      | 7.00      | 6.43 | 0.56 | 0.09 | ✓                                           |
| 1.1 ยึดมั่นในสิ่งที่ถูกต้องชอบธรรมไม่ฝ่าฝืนกฎหมาย และศีลธรรมอันดี                                                                                                                                                                                                                             | 100                                     | 85.71                                       | 5         | 7         | 6.62 | 0.74 | 0.11 | ✓                                           |
| 1.2 ปฏิบัติหน้าที่ด้วยจิตสำนึกของผู้ให้ความตั้งใจ เต็มกำลังความสามารถ รับผิดชอบ เสียสละ ซื่อสัตย์ จริงใจ ตรงไปตรงมา และไม่แสวงหาประโยชน์โดยมิชอบ                                                                                                                                              | 100                                     | 85.71                                       | 5         | 7         | 6.57 | 0.75 | 0.11 | ✓                                           |
| 1.3 ยึดมั่นในศีลธรรมอันดีประพฤติดน และวางตนให้เหมาะสมแก่สถานะและหน้าที่ และรักษาเกียรติภูมิของตนเองในฐานะกรรมการสภามหาวิทยาลัย                                                                                                                                                                | 100                                     | 90.48                                       | 5         | 7         | 6.57 | 0.68 | 0.10 | ✓                                           |
| 1.4 มุ่งผลสัมฤทธิ์และมาตรฐานผ่านกระบวนการที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ                                                                                                                                                                                                                           | 95.24                                   | 71.43                                       | 4         | 7         | 6.05 | 0.92 | 0.15 | ✓                                           |
| 1.5 ยึดถือผลประโยชน์ของประเทศชาติโดยรวม เหนือกว่าผลประโยชน์ส่วนตน                                                                                                                                                                                                                             | 95.24                                   | 76.19                                       | 4         | 7         | 6.33 | 0.97 | 0.15 | ✓                                           |
| 1.6 เรียนรู้อยู่เสมอเพื่อให้ทันเหตุการณ์ และศึกษางานในหน้าที่ให้ถ่องแท้                                                                                                                                                                                                                       | 100                                     | 85.71                                       | 5         | 7         | 6.43 | 0.75 | 0.12 | ✓                                           |
| 1.7 ยึดมั่นในอัตตาภิบาล (self governance) เช่นความมีอิสระ ความมีเสรีภาพทางวิชาการ และความรับผิดชอบต่อสังคม และยึดหลักธรรมาภิบาล (good governance) เช่นหลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบต่อสังคม และหลักความคุ้มค่า ในการดำเนินงานของสภามหาวิทยาลัย | 100                                     | 95.24                                       | 5         | 7         | 6.52 | 0.60 | 0.09 | ✓                                           |
| 1.8 เคารพในความเสมอภาคและปราศจากอคติ                                                                                                                                                                                                                                                          | 95.24                                   | 90.48                                       | 4         | 7         | 6.33 | 0.80 | 0.13 | ✓                                           |
| 1.9 ประพฤติตนให้เป็นที่น่าเชื่อถือ เป็นแบบอย่างที่ดีและเป็นที่ยอมรับของบุคคล และสังคมโดยทั่วไป                                                                                                                                                                                                | 95.24                                   | 80.95                                       | 4         | 7         | 6.33 | 0.91 | 0.14 | ✓                                           |

ตารางที่ 7.4 ค่าสถิติแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับจรรยาบรรณของกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทยในทัศนะของกลุ่มตัวอย่างกรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทคณาจารย์และข้าราชการหรือพนักงาน (n=21) (ต่อ)

| จรรยาบรรณของกรรมการสภามหาวิทยาลัย<br>ของไทย                                                                                                                                                                                                                  | ระดับความคิดเห็น (1-7)                  |                                             |           |           |      |      |      |                                             |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|---------------------------------------------|-----------|-----------|------|------|------|---------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                              | ค่าร้อยละที่<br>เห็นด้วยขึ้น<br>ไป(5-7) | ค่าร้อยละที่<br>เห็นด้วยมาก<br>ขึ้นไป (6-7) | ค่าต่ำสุด | ค่าสูงสุด | Mean | SD   | CV   | สรุปผล<br>✓ = เข้าเกณฑ์<br>X = ไม่เข้าเกณฑ์ |
| 1.10 มุ่งมั่นที่จะให้ความรู้ความสามารถ<br>และประสบการณ์ในการกำกับดูแล<br>มหาวิทยาลัย และกำหนดนโยบายอย่าง<br>สร้างสรรค์ตามหลักวิชาการด้วยความเป็น<br>กลาง เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อสังคม<br>ส่วนรวม และมหาวิทยาลัยโดยไม่หวัง<br>ผลประโยชน์และการตอบแทนใดๆ | 100                                     | 85.71                                       | 5         | 7         | 6.52 | 0.75 | 0.11 | ✓                                           |
| 2. จรรยาบรรณต่อกรรมการสภามหาวิทยาลัย<br>ด้วยกันเอง                                                                                                                                                                                                           | 100                                     | 95.24                                       | 5.00      | 7.00      | 6.44 | 0.59 | 0.09 | ✓                                           |
| 2.1 มีความเอื้อเฟื้อ มีน้ำใจ และมนุษย<br>สัมพันธ์                                                                                                                                                                                                            | 100                                     | 85.71                                       | 5         | 7         | 6.48 | 0.75 | 0.12 | ✓                                           |
| 2.2 ให้เกียรติ และเคารพในศักดิ์ศรีของ<br>ผู้อื่น                                                                                                                                                                                                             | 100                                     | 85.71                                       | 5         | 7         | 6.48 | 0.75 | 0.12 | ✓                                           |
| 2.3 ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น                                                                                                                                                                                                                           | 100                                     | 90.48                                       | 5         | 7         | 6.48 | 0.68 | 0.10 | ✓                                           |
| 2.4 ยินดีปฏิบัติหน้าที่ในลักษณะขององค์<br>คณะ และปฏิบัติตามมติที่ประชุม                                                                                                                                                                                      | 100                                     | 85.71                                       | 5         | 7         | 6.33 | 0.73 | 0.12 | ✓                                           |
| 2.5 เคารพความเห็นและการแสดงออก<br>ของผู้อื่นให้เกียรติบุคคลอื่นแม้ว่าจะมีสถานะ<br>ต่อต้านและเคารพในความเสมอภาคของ<br>บุคคล                                                                                                                                   | 100                                     | 85.71                                       | 5         | 7         | 6.43 | 0.75 | 0.12 | ✓                                           |
| 3. จรรยาบรรณต่อมหาวิทยาลัยและผู้อื่น                                                                                                                                                                                                                         | 100                                     | 95.24                                       | 5.00      | 7.00      | 6.35 | 0.62 | 0.10 | ✓                                           |
| 3.1 ยึดมั่นในปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจ<br>ค่านิยม และวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย                                                                                                                                                                              | 100                                     | 80.95                                       | 5         | 7         | 6.29 | 0.78 | 0.12 | ✓                                           |
| 3.2 เคารพในศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์<br>และสิทธิมนุษยชน                                                                                                                                                                                                        | 100                                     | 80.95                                       | 5         | 7         | 6.48 | 0.81 | 0.13 | ✓                                           |
| 3.3 ดำรงตนและประพฤติตนให้เป็น<br>แบบอย่าง และน่าเชื่อถือของประชาคมใน<br>มหาวิทยาลัยสามารถเป็นที่พึ่งของ<br>มหาวิทยาลัยตามควรแก่สถานภาพ                                                                                                                       | 100                                     | 85.71                                       | 5         | 7         | 6.48 | 0.75 | 0.12 | ✓                                           |
| 3.4 ให้ความเห็น ข้อมูลข่าวสารแก่บุคคล<br>ที่เกี่ยวข้องอย่างครบถ้วนถูกต้องไม่บิดเบือน<br>ข้อเท็จจริงและน่าเชื่อถือ รวมทั้งไม่เปิดเผย<br>ความลับหรือข่าวสารอันเป็นลับของ<br>มหาวิทยาลัยเว้นแต่เป็นการปฏิบัติหน้าที่ตาม<br>กฎหมาย                               | 100                                     | 85.71                                       | 5         | 7         | 6.48 | 0.75 | 0.12 | ✓                                           |

ตารางที่ 7.4 ค่าสถิติแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับจรรยาบรรณของกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทยในทัศนะของกลุ่มตัวอย่างกรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทคณาจารย์และข้าราชการหรือพนักงาน (n=21) (ต่อ)

| จรรยาบรรณของกรรมการสภามหาวิทยาลัย<br>ของไทย                                                                                                                                                                               | ระดับความคิดเห็น (1-7)                  |                                             |           |           |      |      |      |                                           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|---------------------------------------------|-----------|-----------|------|------|------|-------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                           | ค่าร้อยละที่<br>เห็นด้วยขึ้น<br>ไป(5-7) | ค่าร้อยละที่<br>เห็นด้วยมาก<br>ขึ้นไป (6-7) | ค่าต่ำสุด | ค่าสูงสุด | Mean | SD   | CV   | สรุปผล<br>✓=เข้าเกณฑ์<br>X = ไม่เข้าเกณฑ์ |
| 3.5 ละเว้นหลีกเลี่ยงการอาศัยอำนาจ<br>หน้าที่แสวงหาประโยชน์โดยมิชอบแก่ตนเอง<br>พวกพ้องและผู้อื่น หรือยินยอมให้ผู้อื่นใช้<br>อำนาจหน้าที่ไปแสวงหาประโยชน์ไม่ว่า<br>ทางตรงหรือทางอ้อม                                        | 100                                     | 85.71                                       | 5         | 7         | 6.62 | 0.74 | 0.11 | ✓                                         |
| 3.6 ไม่รับทรัพย์สินหรือประโยชน์ตอบแทน<br>อื่น โดยไม่มีเหตุผลอันสมควร ซึ่งมีมูลค่าเกิน<br>ปกติวิสัยที่วิญญาณจะพึงให้แก่กันโดยเสนหา                                                                                         | 95.24                                   | 90.48                                       | 3         | 7         | 6.62 | 0.97 | 0.15 | ✓                                         |
| 3.7 ไม่ทำการหรือประพฤติตนเป็นปรปักษ์<br>หรือทำให้เกิดความเสียหายแก่มหาวิทยาลัย                                                                                                                                            | 90.48                                   | 80.95                                       | 4         | 7         | 6.19 | 1.66 | 0.27 | ✓                                         |
| 3.8 กำหนดและกำกับนโยบาย ดูแล<br>มหาวิทยาลัยอย่างเต็มความสามารถด้วย<br>ความบริสุทธิ์ใจเพื่อให้บัณฑิตศึกษาของ<br>มหาวิทยาลัยและก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่<br>สาธารณะและสังคมโดยรวม                                         | 100                                     | 76.19                                       | 5         | 7         | 6.38 | 0.86 | 0.14 | ✓                                         |
| 3.9 ไม่มีผลประโยชน์ขัดแย้งหรือ<br>ผลประโยชน์ทับซ้อนกับมหาวิทยาลัย                                                                                                                                                         | 100                                     | 80.95                                       | 5         | 7         | 6.48 | 0.81 | 0.13 | ✓                                         |
| 3.10 เคารพและไม่ละเมิดทรัพย์สินทาง<br>ปัญญา หรือผลงานของผู้อื่น                                                                                                                                                           | 85.71                                   | 66.67                                       | 4         | 7         | 5.86 | 1.71 | 0.29 | ✓                                         |
| 3.11 รักษาชื่อเสียงและประโยชน์อันชอบ<br>ธรรมของมหาวิทยาลัย                                                                                                                                                                | 95.24                                   | 71.43                                       | 4         | 7         | 6.00 | 1.61 | 0.27 | ✓                                         |
| 4. จรรยาบรรณต่อประชาชน สังคม และ<br>ประเทศชาติ                                                                                                                                                                            | 100                                     | 95.24                                       | 5.00      | 7.00      | 6.43 | 0.68 | 0.11 | ✓                                         |
| 4.1 ยึดมั่นในระบอบประชาธิปไตยอันมี<br>พระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข                                                                                                                                                         | 100                                     | 80.95                                       | 5         | 7         | 6.48 | 0.81 | 0.13 | ✓                                         |
| 4.2 เคารพในความแตกต่างทางเชื้อชาติ<br>ศาสนา ภาษาและวัฒนธรรม                                                                                                                                                               | 95.24                                   | 76.19                                       | 4         | 7         | 6.33 | 0.97 | 0.15 | ✓                                         |
| 4.3 ยึดมั่นในบทบาทของมหาวิทยาลัยที่<br>แสดงถึงความรับผิดชอบต่อสังคมที่<br>หลากหลายมิติ เป็นที่พึ่งของสังคม ชุมชน<br>และประเทศชาติ เป็นผู้ชี้นำทางวิชาการและ<br>ทางปัญญา รวมทั้งเตือนสติสังคมในทางที่<br>ถูกต้องและชอบธรรม | 100                                     | 90.48                                       | 5         | 7         | 6.48 | 0.68 | 0.10 | ✓                                         |
| 4.4 มีส่วนร่วมหรือสนับสนุนในกิจกรรมที่<br>แสดงถึงความรับผิดชอบต่อมหาวิทยาลัย<br>เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อสังคมส่วนรวม<br>และการอุดมศึกษาของประเทศ                                                                     | 100                                     | 90.48                                       | 5         | 7         | 6.43 | 0.68 | 0.11 | ✓                                         |

จากตารางที่ 7.4 แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างกรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทคณาจารย์และข้าราชการหรือพนักงานมีความเห็นโดยเฉลี่ยในระดับมากกว่า จรรยาบรรณต่อตนเอง จรรยาบรรณต่อกรรมการสภามหาวิทยาลัยด้วยกันเอง จรรยาบรรณต่อมหาวิทยาลัยและผู้อื่น และจรรยาบรรณต่อประชาชน สังคม และประเทศชาติแสดงถึงจรรยาบรรณของกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทย ในขณะที่กลุ่มตัวอย่างกรรมการสภามหาวิทยาลัยโดยรวม กลุ่มตัวอย่างประเภทผู้ทรงคุณวุฒิ และกลุ่มตัวอย่างประเภทผู้บริหารล้วนมีความเห็นในระดับมากที่สุดเช่นเดียวกัน

เมื่อพิจารณาความเห็นของกลุ่มตัวอย่างประเภทคณาจารย์และข้าราชการหรือพนักงานเกี่ยวกับจรรยาบรรณในแต่ละรายการพบว่า กลุ่มตัวอย่างจากคณาจารย์และข้าราชการหรือพนักงานเห็นว่า ทุกรายการในทุกด้านเป็นไปตามหลักเกณฑ์ทั้ง 3 ประการกล่าวคือ ทุกรายการในทุกด้านเป็นจรรยาบรรณของกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทยซึ่งเป็นความเห็นที่สอดคล้องกับกลุ่มตัวอย่างกรรมการสภามหาวิทยาลัยโดยรวม กลุ่มตัวอย่างประเภทผู้ทรงคุณวุฒิ และกลุ่มตัวอย่างประเภทผู้บริหาร

กลุ่มตัวอย่างประเภทคณาจารย์และข้าราชการหรือพนักงานมีความเห็นโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับมากในทุกรายการในทุกด้านของจรรยาบรรณ ยกเว้นรายการที่ 1,2,3,7 และ 10 ในจรรยาบรรณต่อตนเองและรายการที่ 5 และ 6 ในจรรยาบรรณต่อมหาวิทยาลัยและผู้อื่นที่เห็นด้วยโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า กลุ่มตัวอย่างคณาจารย์และข้าราชการหรือพนักงานมีความเห็นสอดคล้องกับทุกกลุ่มตัวอย่างว่า รายการจรรยาบรรณทุกรายการในทุกด้านเป็นรายการที่แสดงถึงจรรยาบรรณของกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทยตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด

จากตารางที่ 7.1 – 7.4 สรุปได้ดังนี้

1. กลุ่มตัวอย่างกรรมการสภามหาวิทยาลัยโดยรวมและ 2 ใน 3 ของกลุ่มตัวอย่างประเภทกรรมการสภามหาวิทยาลัยมีความเห็นโดยเฉลี่ยในระดับมากที่สุดว่า จรรยาบรรณของกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทยประกอบด้วยจรรยาบรรณต่อตนเอง จรรยาบรรณต่อกรรมการสภามหาวิทยาลัยด้วยกันเอง จรรยาบรรณต่อกรรมการสภามหาวิทยาลัยและผู้อื่น และจรรยาบรรณต่อประชาชน สังคม และประเทศชาติ

2. กลุ่มตัวอย่างกรรมการสภามหาวิทยาลัยโดยรวมและกลุ่มตัวอย่างทุกประเภทกรรมการสภามหาวิทยาลัยมีความเห็นสอดคล้องกันว่า ทุกรายการของจรรยาบรรณเป็นจรรยาบรรณของกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทยตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด

3. รายการจรรยาบรรณที่ทุกกลุ่มตัวอย่างมีความเห็นโดยเฉลี่ยอยู่ระดับมากที่สุดได้แก่ รายการที่ 1.1,1.2,1.3,1.7,1.10,3.5 และ 3.6 รวม 7 รายการ

4. รายการจรรยาบรรณที่ 3 ใน 4 ของกลุ่มตัวอย่างมีความเห็นโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุดได้แก่ รายการที่ 1.5,1.6,1.9,2.1,2.2,2.3,2.4,3.2,3.3,3.4,3.7,3.8,3.9,3.10,3.11,4.1,4.2,4.3, และ 4.4 รวม 19 รายการ

ตารางที่ 7.5 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับจรรยาบรรณของกรรมการสภามหาวิทยาลัย จำแนกตามประเภทของกรรมการสภามหาวิทยาลัย (ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้บริหาร และคณาจารย์และข้าราชการหรือพนักงาน)

| จรรยาบรรณของกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทย        | แหล่งความแปรปรวน | SS    | df | MS   | F    | Sig.                              |
|------------------------------------------------|------------------|-------|----|------|------|-----------------------------------|
| 1. จรรยาบรรณต่อตนเอง                           | ระหว่างกลุ่ม     | 0.61  | 2  | 0.30 | 1.26 | .29                               |
|                                                | ภายในกลุ่ม       | 18.92 | 79 | 0.24 |      |                                   |
|                                                | รวม              | 19.53 | 81 |      |      |                                   |
| 2. จรรยาบรรณต่อกรรมการสภามหาวิทยาลัยด้วยกันเอง | ระหว่างกลุ่ม     | 0.30  | 2  | 0.15 | 0.52 | .60                               |
|                                                | ภายในกลุ่ม       | 22.62 | 79 | 0.29 |      |                                   |
|                                                | รวม              | 22.92 | 81 |      |      |                                   |
| 3. จรรยาบรรณต่อมหาวิทยาลัยและผู้อื่น           | ระหว่างกลุ่ม     | 1.38  | 2  | 0.69 | 3.25 | .04                               |
|                                                | ภายในกลุ่ม       | 16.82 | 79 | 0.21 |      | (SNK : Sig. ที่ $\alpha = .052$ ) |
|                                                | รวม              | 18.20 | 81 |      |      |                                   |
| 4. จรรยาบรรณต่อประชาชน สังคม และประเทศชาติ     | ระหว่างกลุ่ม     | 0.44  | 2  | 0.22 | 0.71 | .49                               |
|                                                | ภายในกลุ่ม       | 24.58 | 79 | 0.31 |      |                                   |
|                                                | รวม              | 25.02 | 81 |      |      |                                   |

จากตารางที่ 7.5 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับจรรยาบรรณของกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทยในแต่ละด้านระหว่างกลุ่มตัวอย่างประเภทผู้ทรงคุณวุฒิผู้บริหารและคณาจารย์และข้าราชการหรือพนักงานพบว่า กลุ่มตัวอย่างประเภทกรรมการสภามหาวิทยาลัยต่างกันมีระดับความเห็นด้วยเกี่ยวกับจรรยาบรรณของกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทยในแต่ละด้านโดยเฉลี่ยไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่  $\alpha = .05$  กล่าวคือ ระดับความเห็นด้วยต่อจรรยาบรรณของกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทยในแต่ละด้านไม่ขึ้นกับประเภทกรรมการสภามหาวิทยาลัย

ตารางที่ 7.6 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนสองทางเปรียบเทียบผลของประเภทกรรมการสภามหาวิทยาลัย (จากภายนอกกับจากภายใน) และประเภทสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ (ส่วนราชการกับในกำกับของรัฐ) ต่อระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับจรรยาบรรณของกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทย

| จรรยาบรรณของกรรมการสภามหาวิทยาลัย              | แหล่งความแปรปรวน                                | SS     | df | MS    | F    | Sig. |
|------------------------------------------------|-------------------------------------------------|--------|----|-------|------|------|
| 1. จรรยาบรรณต่อตนเอง                           | ประเภทกรรมการสภาฯ                               | 0.17   | 1  | 0.17  | 0.69 | .41  |
|                                                | ประเภทสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ                     | 0.003  | 1  | 0.003 | 0.01 | .91  |
|                                                | ประเภทกรรมการสภาฯ X ประเภทสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ | 0.18   | 1  | 0.18  | 0.71 | .40  |
|                                                | ความคลาดเคลื่อน                                 | 19.30  | 78 | 0.25  |      |      |
|                                                | รวม                                             | 19.653 | 81 |       |      |      |
|                                                |                                                 |        |    |       |      |      |
| 2. จรรยาบรรณต่อกรรมการสภามหาวิทยาลัยด้วยกันเอง | ประเภทกรรมการสภาฯ                               | 0.11   | 1  | 0.11  | 0.37 | .54  |
|                                                | ประเภทสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ                     | 0.16   | 1  | 0.16  | 0.56 | .46  |
|                                                | ประเภทกรรมการสภาฯ X ประเภทสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ | 0.35   | 1  | 0.35  | 1.20 | .28  |
|                                                | ความคลาดเคลื่อน                                 | 22.45  | 78 | 0.29  |      |      |
|                                                | รวม                                             | 23.07  | 81 |       |      |      |
|                                                |                                                 |        |    |       |      |      |
| 3. จรรยาบรรณต่อมหาวิทยาลัยและผู้อื่น           | ประเภทกรรมการสภาฯ                               | 0.25   | 1  | 0.25  | 1.08 | .30  |
|                                                | ประเภทสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ                     | 0.13   | 1  | 0.13  | 0.56 | .46  |
|                                                | ประเภทกรรมการสภาฯ X ประเภทสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ | 0.001  | 1  | 0.001 | 0.01 | .94  |
|                                                | ความคลาดเคลื่อน                                 | 17.72  | 78 | 0.28  |      |      |
|                                                | รวม                                             | 18.101 | 81 |       |      |      |
|                                                |                                                 |        |    |       |      |      |
| 4. จรรยาบรรณต่อประชาชนสังคม และประเทศชาติ      | ประเภทกรรมการสภาฯ                               | 0.26   | 1  | 0.26  | 0.82 | .37  |
|                                                | ประเภทสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ                     | 0.01   | 1  | 0.01  | 0.04 | .85  |
|                                                | ประเภทกรรมการสภาฯ X ประเภทสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ | 0.04   | 1  | 0.04  | 0.12 | .73  |
|                                                | ความคลาดเคลื่อน                                 | 24.75  | 78 | 0.32  |      |      |
|                                                | รวม                                             | 25.06  | 81 |       |      |      |
|                                                |                                                 |        |    |       |      |      |

จากตารางที่ 7.6 แสดงผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบสองทางระหว่างประเภทกรรมการสภามหาวิทยาลัย (จากภายนอกมหาวิทยาลัยกับจากภายในมหาวิทยาลัย) กับประเภทสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

(เป็นส่วนราชการกับเป็นสถาบันในกำกับของรัฐ) ที่มีต่อระดับความเห็นด้วยเกี่ยวกับจรรยาบรรณของกรรมการสภามหาวิทยาลัยในแต่ละด้านพบว่า ค่าเอฟไม่มีนัยสำคัญที่  $\alpha = .05$  ในทุกประเด็นวิเคราะห์แสดงว่า

1. กลุ่มตัวอย่างกรรมการสภามหาวิทยาลัยจากภายนอกและจากภายในมหาวิทยาลัยมีระดับความเห็นด้วยเกี่ยวกับจรรยาบรรณของกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทยในแต่ละด้านโดยเฉลี่ยไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญกล่าวคือ ระดับความเห็นด้วยเกี่ยวกับจรรยาบรรณของกรรมการสภามหาวิทยาลัยในแต่ละด้านไม่ขึ้นกับประเภทกรรมการสภามหาวิทยาลัยไม่ว่ามาจากภายนอก (ประเภทผู้ทรงคุณวุฒิ) หรือจากภายใน (ประเภทผู้บริหารและคณาจารย์ และข้าราชการ หรือพนักงาน) ของกลุ่มตัวอย่าง

2. กลุ่มตัวอย่างกรรมการสภามหาวิทยาลัยจากสถาบันอุดมศึกษาของรัฐต่างประเภทกันคือ จากสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่เป็นส่วนราชการกับสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่เป็นสถาบันในกำกับของรัฐมีระดับความเห็นด้วยเกี่ยวกับจรรยาบรรณของกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทยในแต่ละด้านโดยเฉลี่ยไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญกล่าวคือ ระดับความเห็นด้วยเกี่ยวกับจรรยาบรรณของกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทยในแต่ละด้านไม่ขึ้นกับกลุ่มตัวอย่างกรรมการสภามหาวิทยาลัยที่มาจากประเภทของสถาบันอุดมศึกษาต่างกัน

3. ไม่มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างประเภทของกรรมการสภามหาวิทยาลัยและประเภทของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่มีต่อระดับความเห็นด้วยเกี่ยวกับจรรยาบรรณของกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทยในแต่ละด้าน

## 7.2 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างกรรมการสภามหาวิทยาลัยเกี่ยวกับจรรยาบรรณเฉพาะประเภทกรรมการสภามหาวิทยาลัย

### 7.2.1 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างกรรมการสภามหาวิทยาลัยเกี่ยวกับจรรยาบรรณเฉพาะสำหรับกรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทผู้ทรงคุณวุฒิ

แสดงในตารางที่ 7.7 – 7.10 และผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบระดับความเห็นด้วยเกี่ยวกับจรรยาบรรณเฉพาะของกรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทผู้ทรงคุณวุฒิแสดงในตารางที่ 7.11 – 7.12

ตารางที่ 7.7 ค่าสถิติแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับจรรยาบรรณเฉพาะสำหรับกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทย  
ประเภทผู้ทรงคุณวุฒิในทัศนะของกลุ่มตัวอย่างกรรมการสภามหาวิทยาลัยโดยรวม (n=82)

| จรรยาบรรณเฉพาะสำหรับ<br>กรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทย<br>ประเภทผู้ทรงคุณวุฒิ                                                                                                                                                           | ระดับความคิดเห็น (1-7)                  |                                             |           |           |      |      |      |                                             |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|---------------------------------------------|-----------|-----------|------|------|------|---------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                      | ค่าร้อยละที่<br>เห็นด้วยขึ้น<br>ไป(5-7) | ค่าร้อยละที่<br>เห็นด้วยมาก<br>ขึ้นไป (6-7) | ค่าต่ำสุด | ค่าสูงสุด | Mean | SD   | CV   | สรุปผล<br>✓ = เข้าเกณฑ์<br>X = ไม่เข้าเกณฑ์ |
| 1. ไม่แสวงหาผลประโยชน์จากมหาวิทยาลัย<br>ต้องไม่มีผลประโยชน์ทับซ้อนอื่นใด และต้อง<br>ไม่เป็น “ผู้ทรงคุณวุฒิที่อยู่ในภาวะทวิโทษ”                                                                                                       | 100                                     | 96.34                                       | 5         | 7         | 6.85 | 0.45 | 0.07 | ✓                                           |
| 2. ไม่ก้าวก่ายแทรกแซงการบริหารซึ่งเป็น<br>หน้าที่ของผู้บริหาร                                                                                                                                                                        | 96.34                                   | 93.90                                       | 4         | 7         | 6.50 | 0.98 | 0.15 | ✓                                           |
| 3. มีความรู้ความสามารถมีประสบการณ์<br>บริหาร มีคุณธรรมจริยธรรมมีความสนใจ<br>และเห็นความสำคัญของการศึกษา รวมทั้งมี<br>ความเป็นกลางอย่างแท้จริง                                                                                        | 100                                     | 93.90                                       | 5         | 7         | 6.70 | 0.58 | 0.09 | ✓                                           |
| 4. มีความรู้ความเข้าใจ บริบทและ<br>วัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัย และใส่<br>ใจในกิจการของมหาวิทยาลัยอย่างแท้จริง                                                                                                                       | 100                                     | 92.68                                       | 5         | 7         | 6.59 | 0.63 | 0.10 | ✓                                           |
| 5. ปฏิบัติตนอย่างมีอาชีพให้เป็นแบบอย่าง<br>ที่ดีของกรรมการสภามหาวิทยาลัยที่ได้รับ<br>การโปรดเกล้าฯ แต่งตั้งจากพระบาทสมเด็จพระ<br>เจ้าอยู่หัว                                                                                         | 98.78                                   | 96.34                                       | 4         | 7         | 6.77 | 0.55 | 0.08 | ✓                                           |
| 6. กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ<br>ต้องไม่รับเงินอื่นใดจากหน่วยงานของ<br>มหาวิทยาลัย นอกเหนือจากที่สภา<br>มหาวิทยาลัยอนุมัติ หรือให้ความเห็นชอบไว้                                                                             | 96.34                                   | 93.90                                       | 4         | 7         | 6.62 | 0.71 | 0.11 | ✓                                           |
| 7. ไม่ไปทำหน้าที่หรือดำรงตำแหน่งต่างๆ<br>ในมหาวิทยาลัยที่ได้รับค่าตอบแทน หรือ<br>เป็นหลังพิงหรือเป็นเครื่องมือให้ผู้บริหาร<br>หรือกรรมการสภา เว้นแต่เป็นงานโดย<br>ตำแหน่งหรือตามหน้าที่ หรือตามที่ได้รับ<br>มอบหมายจากสภามหาวิทยาลัย | 97.56                                   | 92.68                                       | 4         | 7         | 6.57 | 0.70 | 0.11 | ✓                                           |
| 8. ต้องเป็นอิสระในการตัดสินใจจากกรรมการ<br>สภามหาวิทยาลัยประเภทผู้บริหารและ<br>ประเภทคณาจารย์และพนักงาน ซึ่งเป็น<br>คณะกรรมการสรรหาผู้ทรงคุณวุฒิ                                                                                     | 100                                     | 93.90                                       | 5         | 7         | 6.66 | 0.59 | 0.09 | ✓                                           |
| 9. ร่วมกำหนดและกำกับนโยบายเพื่อให้<br>มหาวิทยาลัยเจริญก้าวหน้า ทันสมัย<br>ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อประชาชนและ<br>สาธารณะให้สมกับเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐ<br>ซึ่งเป็นสมบัติของสาธารณะ                                                  | 98.78                                   | 96.34                                       | 4         | 7         | 6.71 | 0.58 | 0.09 | ✓                                           |

ตารางที่ 7.7 ค่าสถิติแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับจรรยาบรรณเฉพาะสำหรับกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทย  
ประเภทผู้ทรงคุณวุฒิในทัศนะของกลุ่มตัวอย่างกรรมการสภามหาวิทยาลัยโดยรวม (n=82) (ต่อ)

| จรรยาบรรณเฉพาะสำหรับ<br>กรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทย<br>ประเภทผู้ทรงคุณวุฒิ                                                                                                                                                                                                                                            | ระดับความคิดเห็น (1-7)                  |                                             |           |           |      |      |      |                                             |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|---------------------------------------------|-----------|-----------|------|------|------|---------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | ค่าร้อยละที่<br>เห็นด้วยขึ้น<br>ไป(5-7) | ค่าร้อยละที่<br>เห็นด้วยมาก<br>ขึ้นไป (6-7) | ค่าต่ำสุด | ค่าสูงสุด | Mean | SD   | CV   | สรุปผล<br>✓ = เข้าเกณฑ์<br>X = ไม่เข้าเกณฑ์ |
| 10. มีหน้าที่และบทบาทในการกำกับดูแล<br>มหาวิทยาลัยในการใช้งบประมาณจากเงิน<br>ภาษีของประชาชน เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์<br>อย่างมีประสิทธิภาพ มีความคุ้มค่า โปร่งใส<br>ตรวจสอบได้                                                                                                                                          | 100                                     | 96.34                                       | 5         | 7         | 6.74 | 0.52 | 0.08 | ✓                                           |
| 11. ร่วมกำกับดูแลให้มหาวิทยาลัยบริหาร<br>อย่างมีอาชีพ ตามหลักธรรมาภิบาลและ<br>หลักจรรยาภิบาล                                                                                                                                                                                                                          | 100                                     | 98.78                                       | 5         | 7         | 6.72 | 0.48 | 0.07 | ✓                                           |
| 12. พิจารณาการนำประสบการณ์เพื่อ<br>พัฒนาการทำงานของสภามหาวิทยาลัยให้<br>เจริญก้าวหน้าทันสมัยสมกับเป็นองค์กร<br>สูงสุดของมหาวิทยาลัย เช่น การประชุม<br>สภามหาวิทยาลัยแบบการประชุม<br>คณะกรรมการผู้อำนวยการหรือบีโอดี<br>(Board of Directors) การจัดระบบให้<br>กรรมการสภา มีวาระเหลื่อมกันเพื่อให้เกิด<br>ความต่อเนื่อง | 94.78                                   | 89.02                                       | 4         | 7         | 6.48 | 0.72 | 0.11 | ✓                                           |

ตารางที่ 7.8 ค่าสถิติแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับจรรยาบรรณเฉพาะสำหรับกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทย  
ประเภทผู้ทรงคุณวุฒิในทัศนะของกลุ่มตัวอย่างกรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทผู้ทรงคุณวุฒิ (n=38)

| จรรยาบรรณเฉพาะสำหรับ<br>กรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทย<br>ประเภทผู้ทรงคุณวุฒิ                                                                                                                                                           | ระดับความคิดเห็น (1-7)                  |                                             |           |           |      |      |      |                                             |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|---------------------------------------------|-----------|-----------|------|------|------|---------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                      | ค่าร้อยละที่<br>เห็นด้วยขึ้น<br>ไป(5-7) | ค่าร้อยละที่<br>เห็นด้วยมาก<br>ขึ้นไป (6-7) | ค่าต่ำสุด | ค่าสูงสุด | Mean | SD   | CV   | สรุปผล<br>✓ = เข้าเกณฑ์<br>X = ไม่เข้าเกณฑ์ |
| 1. ไม่แสวงหาผลประโยชน์จากมหาวิทยาลัย<br>ต้องไม่มีผลประโยชน์ทับซ้อนอื่นใด และต้อง<br>ไม่เป็น “ผู้ทรงคุณวุฒิที่อยู่ในภาวะทวิไทย”                                                                                                       | 100                                     | 100                                         | 6         | 7         | 6.92 | 0.27 | 0.04 | ✓                                           |
| 2. ไม่ก้าวล่วงแทรกแซงการบริหารซึ่งเป็น<br>หน้าที่ของผู้บริหาร                                                                                                                                                                        | 97.37                                   | 94.74                                       | 4         | 7         | 6.47 | 1.20 | 0.19 | ✓                                           |
| 3. มีความรู้ความสามารถมีประสบการณ์<br>บริหาร มีคุณธรรมจริยธรรมมีความสนใจ<br>และเห็นความสำคัญของการศึกษา รวมทั้งมี<br>ความเป็นกลางอย่างแท้จริง                                                                                        | 100                                     | 94.74                                       | 5         | 7         | 6.68 | 0.57 | 0.09 | ✓                                           |
| 4. มีความรู้ความเข้าใจ บริบทและ<br>วัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัย และใส่<br>ใจในกิจการของมหาวิทยาลัยอย่างแท้จริง                                                                                                                       | 100                                     | 94.74                                       | 5         | 7         | 6.66 | 0.58 | 0.09 | ✓                                           |
| 5. ปฏิบัติตนอย่างมีอาชีพให้เป็นแบบอย่าง<br>ที่ดีของกรรมการสภามหาวิทยาลัยที่ได้รับ<br>การโปรดเกล้าฯ แต่งตั้งจากพระบาทสมเด็จพระ<br>พระเจ้าอยู่หัว                                                                                      | 100                                     | 100                                         | 6         | 7         | 6.82 | 0.39 | 0.06 | ✓                                           |
| 6. กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ<br>ต้องไม่รับเงินอื่นใดจากหน่วยงานของ<br>มหาวิทยาลัย นอกเหนือจากที่สภา<br>มหาวิทยาลัยอนุมัติ หรือให้ความเห็นชอบไว้                                                                             | 100                                     | 100                                         | 6         | 7         | 6.82 | 0.39 | 0.06 | ✓                                           |
| 7. ไม่ไปทำหน้าที่หรือดำรงตำแหน่งต่างๆ<br>ในมหาวิทยาลัยที่ได้รับค่าตอบแทน หรือ<br>เป็นหลังพิงหรือเป็นเครื่องมือให้ผู้บริหาร<br>หรือกรรมการสภา เว้นแต่เป็นงานโดย<br>ตำแหน่งหรือตามหน้าที่ หรือตามที่ได้รับ<br>มอบหมายจากสภามหาวิทยาลัย | 100                                     | 97.37                                       | 5         | 7         | 6.74 | 0.50 | 0.07 | ✓                                           |
| 8. ต้องเป็นอิสระในการตัดสินใจจากกรรมการ<br>สภามหาวิทยาลัยประเภทผู้บริหารและ<br>ประเภทคณาจารย์และพนักงาน ซึ่งเป็น<br>คณะกรรมการสรรหาผู้ทรงคุณวุฒิ                                                                                     | 100                                     | 97.37                                       | 5         | 7         | 6.71 | 0.52 | 0.08 | ✓                                           |
| 9. ร่วมกำหนดและกำกับนโยบายเพื่อให้<br>มหาวิทยาลัยเจริญก้าวหน้า ทันสมัย<br>ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อประชาชนและ<br>สาธารณะให้สมกับเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐ<br>ซึ่งเป็นสมบัติของสาธารณะ                                                  | 100                                     | 100                                         | 6         | 7         | 6.82 | 0.39 | 0.06 | ✓                                           |

ตารางที่ 7.8 ค่าสถิติแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับจรรยาบรรณเฉพาะสำหรับกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทย  
ประเภทผู้ทรงคุณวุฒิในทัศนะของกลุ่มตัวอย่างกรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทผู้ทรงคุณวุฒิ (n=38) (ต่อ)

| จรรยาบรรณเฉพาะสำหรับ<br>กรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทย<br>ประเภทผู้ทรงคุณวุฒิ                                                                                                                                                                                                                                            | ระดับความคิดเห็น (1-7)                   |                                             |           |           |      |      |      |                                             |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|---------------------------------------------|-----------|-----------|------|------|------|---------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | ค่าร้อยละที่<br>เห็นด้วยขึ้น<br>ไป (5-7) | ค่าร้อยละที่<br>เห็นด้วยมาก<br>ขึ้นไป (6-7) | ค่าต่ำสุด | ค่าสูงสุด | Mean | SD   | CV   | สรุปผล<br>✓ = เข้าเกณฑ์<br>X = ไม่เข้าเกณฑ์ |
| 10. มีหน้าที่และบทบาทในการกำกับดูแล<br>มหาวิทยาลัยในการใช้งบประมาณจากเงิน<br>ภาษีของประชาชน เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์<br>อย่างมีประสิทธิภาพ มีความคุ้มค่า โปร่งใส<br>ตรวจสอบได้                                                                                                                                          | 100                                      | 100                                         | 6         | 7         | 6.84 | 0.37 | 0.05 | ✓                                           |
| 11. ร่วมกำกับดูแลให้มหาวิทยาลัยบริหาร<br>อย่างมีอาชีพตามหลักธรรมาภิบาลและ<br>หลักธรรมาภิบาล                                                                                                                                                                                                                           | 100                                      | 100                                         | 6         | 7         | 6.79 | 0.41 | 0.06 | ✓                                           |
| 12. พิจารณาการนำประสบการณ์เพื่อ<br>พัฒนาการทำงานของสภามหาวิทยาลัยให้<br>เจริญก้าวหน้าทันสมัยสมกับเป็นองค์กร<br>สูงสุดของมหาวิทยาลัย เช่น การประชุม<br>สภามหาวิทยาลัยแบบการประชุม<br>คณะกรรมการผู้อำนวยการหรือบีโอดี<br>(Board of Directors) การจัดระบบให้<br>กรรมการสภา มีวาระเหลื่อมกันเพื่อให้เกิด<br>ความต่อเนื่อง | 100                                      | 92.11                                       | 5         | 7         | 6.55 | 0.65 | 0.10 | ✓                                           |

ตารางที่ 7.9 ค่าสถิติแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับจรรยาบรรณเฉพาะสำหรับกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทย  
ประเภทผู้ทรงคุณวุฒิในทัศนะของกลุ่มตัวอย่างกรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทผู้บริหาร (n=23)

| จรรยาบรรณเฉพาะสำหรับ<br>กรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทย<br>ประเภทผู้ทรงคุณวุฒิ                                                                                                                                                           | ระดับความคิดเห็น (1-7)                   |                                             |           |           |      |      |      |                                             |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|---------------------------------------------|-----------|-----------|------|------|------|---------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                      | ค่าร้อยละที่<br>เห็นด้วยขึ้น<br>ไป (5-7) | ค่าร้อยละที่<br>เห็นด้วยมาก<br>ขึ้นไป (6-7) | ค่าต่ำสุด | ค่าสูงสุด | Mean | SD   | CV   | สรุปผล<br>✓ = เข้าเกณฑ์<br>X = ไม่เข้าเกณฑ์ |
| 1. ไม่แสวงหาผลประโยชน์จากมหาวิทยาลัย<br>ต้องไม่มีผลประโยชน์ทับซ้อนอื่นใด และต้อง<br>ไม่เป็น “ผู้ทรงคุณวุฒิที่อยู่ในภาวะทวิไทย”                                                                                                       | 100                                      | 100                                         | 6         | 7         | 6.87 | 0.34 | 0.05 | ✓                                           |
| 2. ไม่ก้าวล่วงแทรกแซงการบริหารซึ่งเป็น<br>หน้าที่ของผู้บริหาร                                                                                                                                                                        | 100                                      | 100                                         | 6         | 7         | 6.87 | 0.34 | 0.05 | ✓                                           |
| 3. มีความรู้ความสามารถมีประสบการณ์<br>บริหาร มีคุณธรรมจริยธรรมมีความสนใจ<br>และเห็นความสำคัญของการศึกษา รวมทั้งมี<br>ความเป็นกลางอย่างแท้จริง                                                                                        | 100                                      | 100                                         | 6         | 7         | 6.91 | 0.29 | 0.04 | ✓                                           |
| 4. มีความรู้ความเข้าใจ บริบทและ<br>วัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัย และใส่<br>ใจในกิจการของมหาวิทยาลัยอย่างแท้จริง                                                                                                                       | 100                                      | 100                                         | 6         | 7         | 6.83 | 0.39 | 0.06 | ✓                                           |
| 5. ปฏิบัติตนอย่างมีอาชีพให้เป็นแบบอย่าง<br>ที่ดีของกรรมการสภามหาวิทยาลัยที่ได้รับ<br>การโปรดเกล้าฯ แต่งตั้งจากพระบาทสมเด็จพระ<br>เจ้าอยู่หัว                                                                                         | 100                                      | 100                                         | 6         | 7         | 6.96 | 0.21 | 0.03 | ✓                                           |
| 6. กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ<br>ต้องไม่รับเงินอื่นใดจากหน่วยงานของ<br>มหาวิทยาลัย นอกเหนือจากที่สภา<br>มหาวิทยาลัยอนุมัติ หรือให้ความเห็นชอบไว้                                                                             | 95.65                                    | 95.65                                       | 4         | 7         | 6.65 | 0.71 | 0.10 | ✓                                           |
| 7. ไม่ไปทำหน้าที่หรือดำรงตำแหน่งต่างๆ<br>ในมหาวิทยาลัยที่ได้รับค่าตอบแทน หรือ<br>เป็นหลังพิงหรือเป็นเครื่องมือให้ผู้บริหาร<br>หรือกรรมการสภา เว้นแต่เป็นงานโดย<br>ตำแหน่งหรือตามหน้าที่ หรือตามที่ได้รับ<br>มอบหมายจากสภามหาวิทยาลัย | 95.65                                    | 96.65                                       | 4         | 7         | 6.61 | 0.72 | 0.10 | ✓                                           |
| 8. ต้องเป็นอิสระในการตัดสินใจจากกรรมการ<br>สภามหาวิทยาลัยประเภทผู้บริหารและ<br>ประเภทคณาจารย์และพนักงาน ซึ่งเป็น<br>คณะกรรมการสรรหาผู้ทรงคุณวุฒิ                                                                                     | 100                                      | 95.65                                       | 5         | 7         | 6.74 | 0.54 | 0.08 | ✓                                           |
| 9. ร่วมกำหนดและกำกับนโยบายเพื่อให้<br>มหาวิทยาลัยเจริญก้าวหน้า ทันสมัย<br>ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อประชาชนและ<br>สาธารณะให้สมกับเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐ<br>ซึ่งเป็นสมบัติของสาธารณะ                                                  | 100                                      | 95.65                                       | 5         | 7         | 6.78 | 0.52 | 0.07 | ✓                                           |

ตารางที่ 7.9 ค่าสถิติแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับจรรยาบรรณเฉพาะสำหรับกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทย  
ประเภทผู้ทรงคุณวุฒิในทัศนะของกลุ่มตัวอย่างกรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทผู้บริหาร (n=23) (ต่อ)

| จรรยาบรรณเฉพาะสำหรับ<br>กรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทย<br>ประเภทผู้ทรงคุณวุฒิ                                                                                                                                                                                                                                            | ระดับความคิดเห็น (1-7)                   |                                             |           |           |      |      |      |                                             |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|---------------------------------------------|-----------|-----------|------|------|------|---------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | ค่าร้อยละที่<br>เห็นด้วยขึ้น<br>ไป (5-7) | ค่าร้อยละที่<br>เห็นด้วยมาก<br>ขึ้นไป (6-7) | ค่าต่ำสุด | ค่าสูงสุด | Mean | SD   | CV   | สรุปผล<br>✓ = เข้าเกณฑ์<br>X = ไม่เข้าเกณฑ์ |
| 10. มีหน้าที่และบทบาทในการกำกับดูแล<br>มหาวิทยาลัยในการใช้งบประมาณจากเงิน<br>ภาษีของประชาชน เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์<br>อย่างมีประสิทธิภาพ มีความคุ้มค่า โปร่งใส<br>ตรวจสอบได้                                                                                                                                          | 100                                      | 95.65                                       | 5         | 7         | 6.78 | 0.52 | 0.07 | ✓                                           |
| 11. ร่วมกำกับดูแลให้มหาวิทยาลัยบริหาร<br>อย่างมีอาชีพตามหลักธรรมาภิบาลและ<br>หลักธรรมาภิบาล                                                                                                                                                                                                                           | 100                                      | 100                                         | 6         | 7         | 6.78 | 0.42 | 0.06 | ✓                                           |
| 12. พิจารณาการนำประสบการณ์เพื่อ<br>พัฒนาการทำงานของสภามหาวิทยาลัยให้<br>เจริญก้าวหน้าทันสมัยสมกับเป็นองค์กร<br>สูงสุดของมหาวิทยาลัย เช่น การประชุม<br>สภามหาวิทยาลัยแบบการประชุม<br>คณะกรรมการผู้อำนวยการหรือบีโอดี<br>(Board of Directors) การจัดระบบให้<br>กรรมการสภา มีวาระเหลื่อมกันเพื่อให้เกิด<br>ความต่อเนื่อง | 100                                      | 100                                         | 6         | 7         | 6.74 | 0.45 | 0.06 | ✓                                           |

ตารางที่ 7.10 ค่าสถิติแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับจรรยาบรรณเฉพาะสำหรับกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทยประเภทผู้ทรงคุณวุฒิในทัศนะของกลุ่มตัวอย่างกรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทคณาจารย์และข้าราชการ หรือพนักงาน (n=21)

| จรรยาบรรณเฉพาะสำหรับ<br>กรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทย<br>ประเภทผู้ทรงคุณวุฒิ                                                                                                                                                           | ระดับความคิดเห็น (1-7)                   |                                             |           |           |      |      |      |                                             |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|---------------------------------------------|-----------|-----------|------|------|------|---------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                      | ค่าร้อยละที่<br>เห็นด้วยขึ้น<br>ไป (5-7) | ค่าร้อยละที่<br>เห็นด้วยมาก<br>ขึ้นไป (6-7) | ค่าต่ำสุด | ค่าสูงสุด | Mean | SD   | CV   | สรุปผล<br>✓ = เข้าเกณฑ์<br>X = ไม่เข้าเกณฑ์ |
| 1. ไม่แสวงหาผลประโยชน์จากมหาวิทยาลัย<br>ต้องไม่มีผลประโยชน์ทับซ้อนอื่นใด และต้อง<br>ไม่เป็น “ผู้ทรงคุณวุฒิที่อยู่ในภาวะทวิไทย”                                                                                                       | 100                                      | 85.71                                       | 5         | 7         | 6.71 | 0.72 | 0.11 | ✓                                           |
| 2. ไม่ก้าวก่ายแทรกแซงการบริหารซึ่งเป็น<br>หน้าที่ของผู้บริหาร                                                                                                                                                                        | 90.48                                    | 85.71                                       | 4         | 7         | 6.14 | 0.91 | 0.15 | ✓                                           |
| 3. มีความรู้ความสามารถมีประสบการณ์<br>บริหาร มีคุณธรรมจริยธรรมมีความสนใจ<br>และเห็นความสำคัญของการศึกษา รวมทั้งมี<br>ความเป็นกลางอย่างแท้จริง                                                                                        | 100                                      | 85.71                                       | 5         | 7         | 6.48 | 0.75 | 0.12 | ✓                                           |
| 4. มีความรู้ความเข้าใจ บริบทและ<br>วัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัย และใส่<br>ใจในกิจการของมหาวิทยาลัยอย่างแท้จริง                                                                                                                       | 100                                      | 80.95                                       | 5         | 7         | 6.19 | 0.75 | 0.12 | ✓                                           |
| 5. ปฏิบัติตนอย่างมีอาชีพให้เป็นแบบอย่าง<br>ที่ดีของกรรมการสภามหาวิทยาลัยที่ได้รับ<br>การโปรดเกล้าฯ แต่งตั้งจากพระบาทสมเด็จพระ<br>พระเจ้าอยู่หัว                                                                                      | 95.24                                    | 85.71                                       | 4         | 7         | 6.48 | 0.87 | 0.13 | ✓                                           |
| 6. กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ<br>ต้องไม่รับเงินอื่นใดจากหน่วยงานของ<br>มหาวิทยาลัย นอกเหนือจากที่สภา<br>มหาวิทยาลัยอนุมัติ หรือให้ความเห็นชอบไว้                                                                             | 90.48                                    | 80.95                                       | 4         | 7         | 6.24 | 1.00 | 0.16 | ✓                                           |
| 7. ไม่ไปทำหน้าที่หรือดำรงตำแหน่งต่างๆ<br>ในมหาวิทยาลัยที่ได้รับค่าตอบแทน หรือ<br>เป็นหลังพิงหรือเป็นเครื่องมือให้ผู้บริหาร<br>หรือกรรมการสภา เว้นแต่เป็นงานโดย<br>ตำแหน่งหรือตามหน้าที่ หรือตามที่ได้รับ<br>มอบหมายจากสภามหาวิทยาลัย | 95.24                                    | 80.95                                       | 4         | 7         | 6.24 | 0.89 | 0.14 | ✓                                           |
| 8. ต้องเป็นอิสระในการตัดสินใจจากกรรมการ<br>สภามหาวิทยาลัยประเภทผู้บริหารและ<br>ประเภทคณาจารย์และพนักงาน ซึ่งเป็น<br>คณะกรรมการสรรหาผู้ทรงคุณวุฒิ                                                                                     | 100                                      | 85.71                                       | 5         | 7         | 6.48 | 0.75 | 0.12 | ✓                                           |
| 9. ร่วมกำหนดและกำกับนโยบายเพื่อให้<br>มหาวิทยาลัยเจริญก้าวหน้า ทันสมัย<br>ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อประชาชนและ<br>สาธารณะให้สมกับเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐ<br>ซึ่งเป็นสมบัติของสาธารณะ                                                  | 95.24                                    | 90.48                                       | 4         | 7         | 6.43 | 0.81 | 0.13 | ✓                                           |

ตารางที่ 7.10 ค่าสถิติแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับจรรยาบรรณเฉพาะสำหรับกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทยประเภทผู้ทรงคุณวุฒิในทัศนะของกลุ่มตัวอย่างกรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทคณาจารย์และข้าราชการหรือพนักงาน (n=21) (ต่อ)

| จรรยาบรรณเฉพาะสำหรับ<br>กรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทย<br>ประเภทผู้ทรงคุณวุฒิ                                                                                                                                                                                                               | ระดับความคิดเห็น (1-7)                  |                                             |           |           |      |      |      |                                             |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|---------------------------------------------|-----------|-----------|------|------|------|---------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                          | ค่าร้อยละที่<br>เห็นด้วยขึ้น<br>ไป(5-7) | ค่าร้อยละที่<br>เห็นด้วยมาก<br>ขึ้นไป (6-7) | ค่าต่ำสุด | ค่าสูงสุด | Mean | SD   | CV   | สรุปผล<br>✓ = เข้าเกณฑ์<br>X = ไม่เข้าเกณฑ์ |
| 10. มีหน้าที่และบทบาทในการกำกับดูแลมหาวิทยาลัยในการใช้งบประมาณจากเงินภาษีของประชาชน เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์อย่างมีประสิทธิภาพ มีความคุ้มค่า โปร่งใส ตรวจสอบได้                                                                                                                            | 100                                     | 90.48                                       | 5         | 7         | 6.52 | 0.48 | 0.10 | ✓                                           |
| 11. ร่วมกำกับดูแลให้มหาวิทยาลัยบริหารอย่างมีอาชีพตามหลักธรรมาภิบาลและหลักธรรมาภิบาล                                                                                                                                                                                                      | 100                                     | 95.24                                       | 5         | 7         | 6.52 | 0.60 | 0.09 | ✓                                           |
| 12. พึงริเริ่มการนำประสบการณ์เพื่อพัฒนาการทำงานของสภามหาวิทยาลัยให้เจริญก้าวหน้าทันสมัยสมกับเป็นองค์กรสูงสุดของมหาวิทยาลัย เช่น การประชุมสภามหาวิทยาลัยแบบการประชุมคณะกรรมการผู้อำนวยการหรือบีโอดี (Board of Directors) การจัดระบบให้กรรมการสภามีวาระเหลื่อมกันเพื่อให้เกิดความต่อเนื่อง | 95.24                                   | 71.43                                       | 4         | 7         | 6.05 | 0.92 | 0.15 | ✓                                           |

จากตารางที่ 7.7 – 7.10 แสดงให้เห็นว่ากลุ่มตัวอย่างกรรมการสภามหาวิทยาลัยโดยรวม และกลุ่มตัวอย่างกรรมการสภามหาวิทยาลัยในแต่ละประเภทได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้บริหาร และคณาจารย์และข้าราชการหรือพนักงานล้วนมีความเห็นสอดคล้องกันว่ารายการจรรยาบรรณทั้ง 12 รายการเป็นจรรยาบรรณเฉพาะสำหรับกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทยประเภทผู้ทรงคุณวุฒิตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดคือ กลุ่มตัวอย่างกรรมการสภามหาวิทยาลัยไม่ต่ำกว่าร้อยละ 90 เห็นด้วยว่าเป็นรายการจรรยาบรรณเฉพาะกลุ่มตัวอย่างกรรมการสภามหาวิทยาลัยไม่ต่ำกว่า 2 ใน 3 เห็นด้วยในระดับมากขึ้นไปว่ารายการจรรยาบรรณเป็นรายการจรรยาบรรณเฉพาะ และกลุ่มตัวอย่างกรรมการสภามหาวิทยาลัยมีความเห็นด้วยโดยเฉลี่ยระดับมากขึ้นไปว่าเป็นรายการจรรยาบรรณเฉพาะสำหรับกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทยประเภทผู้ทรงคุณวุฒิ

รายการจรรยาบรรณเฉพาะสำหรับกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทยประเภทผู้ทรงคุณวุฒิที่กลุ่มตัวอย่างโดยรวมและกลุ่มตัวอย่างทุกกลุ่มมีความเห็นตรงกันโดยเฉลี่ยในระดับมากที่สุดมี 3 รายการได้แก่ (1) ไม่แสวงหาผลประโยชน์จากมหาวิทยาลัยต้องไม่มีผลประโยชน์ทับซ้อนอื่นใดและต้องไม่เป็น “ผู้ทรงคุณวุฒิในวาระหิวโหย” (10) มีหน้าที่และบทบาทในการกำกับดูแลมหาวิทยาลัยในการใช้งบประมาณจากเงินภาษีของ

ประชาชนเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์อย่างมีประสิทธิภาพ มีความคุ้มค่า โปร่งใส ตรวจสอบได้ และ (11) ร่วมกำกับดูแลให้มหาวิทยาลัยบริหารอย่างมีอาชีพตามหลักธรรมาภิบาลและหลักธรรมาภิบาล

รายการจรรยาบรรณเฉพาะสำหรับผู้ทรงคุณวุฒิที่กลุ่มตัวอย่าง 3 ใน 4 กลุ่ม มีความเห็นตรงกันโดยเฉลี่ยในระดับมากที่สุดมี 8 รายการได้แก่ (3) มีความรู้ความสามารถ มีประสบการณ์บริหาร มีคุณธรรม จริยธรรม มีความสนใจและเห็นความสำคัญของการศึกษา รวมทั้งมีความเป็นกลางอย่างแท้จริง (4) มีความรู้ความเข้าใจบริบทและวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยและใส่ใจในกิจการของมหาวิทยาลัยอย่างแท้จริง (5) ปฏิบัติตนอย่างมีอาชีพ เป็นแบบอย่างที่ดีของกรรมการสภามหาวิทยาลัยที่ได้รับการโปรดเกล้าฯ แต่งตั้งจากพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว (6) ต้องไม่รับเงินอื่นใดจากหน่วยงานของมหาวิทยาลัยนอกเหนือจากที่สภามหาวิทยาลัยอนุมัติหรือให้ความเห็นชอบไว้ (7) ไม่ไปทำหน้าที่หรือดำรงตำแหน่งต่างๆ ในมหาวิทยาลัยที่ได้รับค่าตอบแทนหรือเป็นเครื่องมือให้ผู้บริหารหรือกรรมการสภา เว้นแต่เป็นงานโดยตำแหน่งหรือตามหน้าที่หรือตามที่ได้รับมอบหมายจากสภามหาวิทยาลัย (8) ต้องเป็นอิสระในการตัดสินใจจากกรรมการสภามหาวิทยาลัย ประเภผู้บริหารและประเภทคณาจารย์และพนักงานหรือพนักงานซึ่งเป็นคณะกรรมการสรรหาผู้ทรงคุณวุฒิ (9) ร่วมกำหนดและกำกับนโยบายเพื่อให้มหาวิทยาลัยเจริญก้าวหน้า ทันสมัย ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อประชาชนและสาธารณะให้สมกับเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐซึ่งเป็นสมบัติของสาธารณะ และ (12) พึงริเริ่มการนำประสบการณ์เพื่อพัฒนาการทำงานของสภามหาวิทยาลัยให้เจริญก้าวหน้าทันสมัยสมกับเป็นองค์กรสูงสุดของมหาวิทยาลัย

**7.2.2 จรรยาบรรณเฉพาะสำหรับกรรมการสภามหาวิทยาลัยของรัฐประเภทผู้บริหาร** แสดงในตารางที่ 7.11 – 7.14

ตารางที่ 7.11 ค่าสถิติแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับจรรยาบรรณเฉพาะสำหรับกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทยประเภทผู้บริหารในทัศนะของกลุ่มตัวอย่างกรรมการสภามหาวิทยาลัยโดยรวม (n=82)

| จรรยาบรรณเฉพาะสำหรับ<br>กรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทย<br>ประเภทผู้บริหาร                                                                                                                              | ระดับความคิดเห็น (1-7)                   |                                             |               |           |      |      |      |                                             |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|---------------------------------------------|---------------|-----------|------|------|------|---------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                     | ค่าร้อยละที่<br>เห็นด้วยขั้น<br>ไป (5-7) | ค่าร้อยละที่<br>เห็นด้วยมาก<br>ขึ้นไป (6-7) | ค่า<br>ต่ำสุด | ค่าสูงสุด | Mean | SD   | CV   | สรุปผล<br>✓ = เข้าเกณฑ์<br>X = ไม่เข้าเกณฑ์ |
| 1. การไม่ใช้ฐานะและอำนาจหน้าที่ของ<br>กรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภท<br>ผู้บริหารแสวงหาผลประโยชน์ส่วนตนเอง                                                                                             | 96.34                                    | 95.12                                       | 4             | 7         | 6.57 | 1.35 | 0.21 | ✓                                           |
| 2. การไม่แทรกแซงหรือมีอิทธิพลต่อการ<br>ดำเนินงานของสภามหาวิทยาลัย เช่น<br>การสรรหาของคณะกรรมการสรรหาต่างๆ<br>โดยเฉพาะกรรมการสภามหาวิทยาลัย<br>ประเภทผู้ทรงคุณวุฒิที่ตนเองมีส่วนเป็น<br>กรรมการสรรหา | 97.56                                    | 93.90                                       | 4             | 7         | 6.51 | 1.17 | 0.18 | ✓                                           |
| 3. การไม่มีประโยชน์ได้เสียส่วนตัวในการ<br>ปฏิบัติหน้าที่ไม่ว่าทางตรงหรือทางอ้อม                                                                                                                     | 96.34                                    | 95.12                                       | 4             | 7         | 6.65 | 1.17 | 0.18 | ✓                                           |
| 4. การแยกบทบาทในฐานะกรรมการสภา<br>มหาวิทยาลัยประเภทผู้บริหารออกจาก<br>การเป็นผู้บริหารของมหาวิทยาลัยเพื่อ<br>หลีกเลี่ยงระบบอุปถัมภ์และผลประโยชน์<br>ทับซ้อน                                         | 89.02                                    | 86.59                                       | 4             | 7         | 6.23 | 1.49 | 0.24 | ✓                                           |
| 5. มีความเที่ยงตรง เสียสละ เป็นกลางไม่<br>เล่นพรรคเล่นพวก และสร้างความเสมอ<br>ภาค                                                                                                                   | 97.56                                    | 92.68                                       | 4             | 7         | 6.54 | 1.18 | 0.18 | ✓                                           |
| 6. มุ่งเน้นการทำงานเพื่อมหาวิทยาลัย<br>และประเทศชาติ อันจะก่อให้เกิด<br>ประโยชน์สูงสุดต่อสาธารณะให้สมกับ<br>มหาวิทยาลัยของรัฐเป็นสมบัติของ<br>สาธารณะ                                               | 95.12                                    | 92.68                                       | 4             | 7         | 6.48 | 1.22 | 0.19 | ✓                                           |
| 7. การรักษาชื่อเสียง เกียรติภูมิ และ<br>ผลประโยชน์อันชอบธรรมของ<br>มหาวิทยาลัย                                                                                                                      | 95.12                                    | 92.68                                       | 4             | 7         | 6.51 | 1.22 | 0.19 | ✓                                           |
| 8. เคารพในกระบวนการทำงานแบบมี<br>ส่วนร่วมและมติขององค์กรคณะ พร้อม<br>สื่อสารต่อประชาคมและนำสู่การปฏิบัติ<br>ด้วยการบริหารอย่างมีอาชีพและมีความ<br>โปร่งใสอย่างเต็มความสามารถด้วยความ<br>บริสุทธิ์ใจ | 97.56                                    | 95.12                                       | 4             | 7         | 6.51 | 1.16 | 0.18 | ✓                                           |

ตารางที่ 7.11 ค่าสถิติแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับจรรยาบรรณเฉพาะสำหรับกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทยประเภทผู้บริหารในทัศนะของกลุ่มตัวอย่างกรรมการสภามหาวิทยาลัยโดยรวม (n=82) (ต่อ)

| จรรยาบรรณเฉพาะสำหรับ<br>กรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทย<br>ประเภทผู้บริหาร                                                                                                                                                                                      | ระดับความคิดเห็น (1-7)                   |                                             |               |           |      |      |      | สรุปผล<br>✓ = เข้าเกณฑ์<br>X = ไม่เข้าเกณฑ์ |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|---------------------------------------------|---------------|-----------|------|------|------|---------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                             | ค่าร้อยละที่<br>เห็นด้วยขั้น<br>ไป (5-7) | ค่าร้อยละที่<br>เห็นด้วยมาก<br>ขึ้นไป (6-7) | ค่า<br>ต่ำสุด | ค่าสูงสุด | Mean | SD   | CV   |                                             |
| 9. การมีส่วนร่วมในฐานะกรรมการสภามหาวิทยาลัยอย่างมีธรรมาภิบาลในการกำหนดและกำกับทิศทางของมหาวิทยาลัยของรัฐที่สะท้อนมุมมองอย่างรอบด้านรวมทั้งมุมมองด้านการบริหารแบบมีมืออาชีพ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่มหาวิทยาลัย สังคม ประเทศชาติ และสาธารณะอย่างแท้จริง | 97.56                                    | 93.90                                       | 4             | 7         | 6.51 | 1.17 | 0.18 | ✓                                           |
| 10. มีอิสระในการตัดสินใจในฐานะกรรมการสภามหาวิทยาลัยของรัฐประเภทผู้บริหารและส่งเสริมให้กรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทผู้ทรงคุณวุฒิและประเภทคณาจารย์และพนักงานมีอิสระในการตัดสินใจตามบทบาทและหน้าที่ของกรรมการสภามหาวิทยาลัย                                     | 97.56                                    | 95.12                                       | 4             | 7         | 6.50 | 1.16 | 0.18 | ✓                                           |
| 11. พึงใช้และสร้างองค์ความรู้ในการนำนโยบายของสภามหาวิทยาลัยที่ได้มีบทบาทร่วมกำหนดขับเคลื่อนสู่การปฏิบัติอย่างเป็นระบบ และเพื่อความสำเร็จโดยการวิจัยถอดความรู้สู่ปฏิบัติ การจัดการความรู้ การพัฒนางานประจำสู่วิจัยและอื่นๆ                                   | 96.34                                    | 91.46                                       | 4             | 7         | 6.40 | 1.21 | 0.19 | ✓                                           |

ตารางที่ 7.12 ค่าสถิติแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับจรรยาบรรณเฉพาะสำหรับกรรมการสภามหาวิทยาลัยของ  
ไทยประเภทผู้บริหารในทัศนะของกลุ่มตัวอย่างกรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทผู้ทรงคุณวุฒิ (n=38)

| จรรยาบรรณเฉพาะสำหรับ<br>กรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทย<br>ประเภทผู้บริหาร                                                                                                                              | ระดับความคิดเห็น (1-7)                   |                                             |               |           |      |      |      |                                             |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|---------------------------------------------|---------------|-----------|------|------|------|---------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                     | ค่าร้อยละที่<br>เห็นด้วยขึ้น<br>ไป (5-7) | ค่าร้อยละที่<br>เห็นด้วยมาก<br>ขึ้นไป (6-7) | ค่า<br>ต่ำสุด | ค่าสูงสุด | Mean | SD   | CV   | สรุปผล<br>✓ = เข้าเกณฑ์<br>X = ไม่เข้าเกณฑ์ |
| 1. การไม่ใช้ฐานะและอำนาจหน้าที่ของ<br>กรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภท<br>ผู้บริหารแสวงหาผลประโยชน์ส่วนตนเอง                                                                                             | 92.11                                    | 92.11                                       | 4             | 7         | 6.29 | 1.90 | 0.30 | ✓                                           |
| 2. การไม่แทรกแซงหรือมีอิทธิพลต่อการ<br>ดำเนินงานของสภามหาวิทยาลัย เช่น<br>การสรรหาของคณะกรรมการสรรหาต่างๆ<br>โดยเฉพาะกรรมการสภามหาวิทยาลัย<br>ประเภทผู้ทรงคุณวุฒิที่ตนเองมีส่วนเป็น<br>กรรมการสรรหา | 94.74                                    | 92.11                                       | 4             | 7         | 6.34 | 1.60 | 0.25 | ✓                                           |
| 3. การไม่มีประโยชน์ได้เสียส่วนตัวในการ<br>ปฏิบัติหน้าที่ไม่ว่าทางตรงหรือทางอ้อม                                                                                                                     | 94.74                                    | 94.74                                       | 4             | 7         | 6.47 | 1.59 | 0.25 | ✓                                           |
| 4. การแยกบทบาทในฐานะกรรมการสภา<br>มหาวิทยาลัยประเภทผู้บริหารออกจาก<br>การเป็นผู้บริหารของมหาวิทยาลัยเพื่อ<br>หลีกเลี่ยงระบบอุปถัมภ์และผลประโยชน์<br>ทับซ้อน                                         | 89.47                                    | 86.84                                       | 4             | 7         | 6.11 | 1.93 | 0.32 | ✓                                           |
| 5. มีความเที่ยงตรง เสียสละ เป็นกลางไม่<br>เล่นพรรคเล่นพวก และสร้างความเสมอ<br>ภาค                                                                                                                   | 94.74                                    | 92.11                                       | 4             | 7         | 6.34 | 1.60 | 0.25 | ✓                                           |
| 6. มุ่งเน้นการทำงานเพื่อมหาวิทยาลัย<br>และประเทศชาติ อันจะก่อให้เกิด<br>ประโยชน์สูงสุดต่อสาธารณะให้สมกับ<br>มหาวิทยาลัยของรัฐเป็นสมบัติของ<br>สาธารณะ                                               | 92.11                                    | 92.11                                       | 4             | 7         | 6.29 | 1.63 | 0.26 | ✓                                           |
| 7. การรักษาชื่อเสียง เกียรติภูมิ และ<br>ผลประโยชน์อันชอบธรรมของ<br>มหาวิทยาลัย                                                                                                                      | 92.11                                    | 92.11                                       | 4             | 7         | 6.34 | 1.63 | 0.26 | ✓                                           |
| 8. เคารพในกระบวนการทำงานแบบมี<br>ส่วนร่วมและมติขององค์กรคณะ พร้อม<br>สื่อสารต่อประชาคมและนำสู่การปฏิบัติ<br>ด้วยการบริหารอย่างมีอาชีพและมีความ<br>โปร่งใสอย่างเต็มความสามารถด้วยความ<br>บริสุทธิ์ใจ | 94.74                                    | 94.74                                       | 4             | 7         | 6.42 | 1.59 | 0.25 | ✓                                           |

ตารางที่ 7.12 ค่าสถิติแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับจรรยาบรรณเฉพาะสำหรับกรรมการสภามหาวิทยาลัยของ  
ไทยประเภทผู้บริหารในทัศนะของกลุ่มตัวอย่างกรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทผู้ทรงคุณวุฒิ (n=38) (ต่อ)

| จรรยาบรรณเฉพาะสำหรับ<br>กรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทย<br>ประเภทผู้บริหาร                                                                                                                                                                                   | ระดับความคิดเห็น (1-7)                  |                                             |               |           |      |      |      | สรุปผล<br>✓ = เข้าเกณฑ์<br>X = ไม่เข้าเกณฑ์ |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|---------------------------------------------|---------------|-----------|------|------|------|---------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                          | ค่าร้อยละที่<br>เห็นด้วยขึ้น<br>ไป(5-7) | ค่าร้อยละที่<br>เห็นด้วยมาก<br>ขึ้นไป (6-7) | ค่า<br>ต่ำสุด | ค่าสูงสุด | Mean | SD   | CV   |                                             |
| 9. การมีส่วนร่วมในฐานะกรรมการสภามหาวิทยาลัยอย่างมีธรรมาภิบาลในการกำหนดและกำกับทิศทางของมหาวิทยาลัยของรัฐที่สะท้อนมุมมองอย่างรอบด้านรวมทั้งมุมมองด้านการบริหารแบบมีอาชีพ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่มหาวิทยาลัย สังคม ประเทศชาติ และสาธารณะอย่างแท้จริง | 94.74                                   | 92.11                                       | 4             | 7         | 6.34 | 1.60 | 0.25 | ✓                                           |
| 10. มีอิสระในการตัดสินใจในฐานะกรรมการสภามหาวิทยาลัยของรัฐประเภทผู้บริหารและส่งเสริมให้กรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทผู้ทรงคุณวุฒิและประเภทคณาจารย์และพนักงานมีอิสระในการตัดสินใจตามบทบาทและหน้าที่ของกรรมการสภามหาวิทยาลัย                                  | 94.74                                   | 92.11                                       | 4             | 7         | 6.29 | 1.59 | 0.25 | ✓                                           |
| 11. พึงใช้และสร้างองค์ความรู้ในการนำนโยบายของสภามหาวิทยาลัยที่ได้มีบทบาทร่วมกำหนดขับเคลื่อนสู่การปฏิบัติอย่างเป็นระบบ และเพื่อความสำเร็จโดยการวิจัยถอดความรู้สู่ปฏิบัติ การจัดการความรู้ การพัฒนางานประจำสู่วิจัยและอื่นๆ                                | 94.79                                   | 92.11                                       | 4             | 7         | 6.26 | 1.59 | 0.25 | ✓                                           |

ตารางที่ 7.13 ค่าสถิติแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับจรรยาบรรณเฉพาะสำหรับกรรมการสภามหาวิทยาลัยของ  
ไทยประเภทผู้บริหารในทัศนะของกลุ่มตัวอย่างกรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทผู้บริหาร (n=23)

| จรรยาบรรณเฉพาะสำหรับ<br>กรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทย<br>ประเภทผู้บริหาร                                                                                                                              | ระดับความคิดเห็น (1-7)                   |                                             |               |           |      |      |      |                                             |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|---------------------------------------------|---------------|-----------|------|------|------|---------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                     | ค่าร้อยละที่<br>เห็นด้วยขึ้น<br>ไป (5-7) | ค่าร้อยละที่<br>เห็นด้วยมาก<br>ขึ้นไป (6-7) | ค่า<br>ต่ำสุด | ค่าสูงสุด | Mean | SD   | CV   | สรุปผล<br>✓ = เข้าเกณฑ์<br>X = ไม่เข้าเกณฑ์ |
| 1. การไม่ใช้ฐานะและอำนาจหน้าที่ของ<br>กรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภท<br>ผู้บริหารแสวงหาผลประโยชน์ส่วนตนเอง                                                                                             | 100                                      | 100                                         | 6             | 7         | 6.91 | 0.29 | 0.04 | ✓                                           |
| 2. การไม่แทรกแซงหรือมีอิทธิพลต่อการ<br>ดำเนินงานของสภามหาวิทยาลัย เช่น<br>การสรรหาของคณะกรรมการสรรหาต่างๆ<br>โดยเฉพาะกรรมการสภามหาวิทยาลัย<br>ประเภทผู้ทรงคุณวุฒิที่ตนเองมีส่วนเป็น<br>กรรมการสรรหา | 100                                      | 95.65                                       | 5             | 7         | 6.78 | 0.52 | 0.07 | ✓                                           |
| 3. การไม่มีประโยชน์ได้เสียส่วนตัวในการ<br>ปฏิบัติหน้าที่ไม่ว่าทางตรงหรือทางอ้อม                                                                                                                     | 100                                      | 100                                         | 6             | 7         | 6.96 | 0.21 | 0.03 | ✓                                           |
| 4. การแยกบทบาทในฐานะกรรมการสภา<br>มหาวิทยาลัยประเภทผู้บริหารออกจาก<br>การเป็นผู้บริหารของมหาวิทยาลัยเพื่อ<br>หลีกเลี่ยงระบบอุปถัมภ์และผลประโยชน์<br>ทับซ้อน                                         | 95.65                                    | 95.65                                       | 4             | 7         | 6.57 | 0.73 | 0.10 | ✓                                           |
| 5. มีความเที่ยงตรง เสียสละ เป็นกลางไม่<br>เล่นพรรคเล่นพวก และสร้างความเสมอ<br>ภาค                                                                                                                   | 100                                      | 100                                         | 6             | 7         | 6.91 | 0.29 | 0.04 | ✓                                           |
| 6. มุ่งเน้นการทำงานเพื่อมหาวิทยาลัย<br>และประเทศชาติ อันจะก่อให้เกิด<br>ประโยชน์สูงสุดต่อสาธารณะให้สมกับ<br>มหาวิทยาลัยของรัฐเป็นสมบัติของ<br>สาธารณะ                                               | 100                                      | 100                                         | 6             | 7         | 6.87 | 0.34 | 0.05 | ✓                                           |
| 7. การรักษาชื่อเสียง เกียรติภูมิ และ<br>ผลประโยชน์อันชอบธรรมของ<br>มหาวิทยาลัย                                                                                                                      | 100                                      | 100                                         | 6             | 7         | 6.83 | 0.39 | 0.06 | ✓                                           |
| 8. เคารพในกระบวนการทำงานแบบมี<br>ส่วนร่วมและมติขององค์กรคณะ พร้อม<br>สื่อสารต่อประชาคมและนำสู่การปฏิบัติ<br>ด้วยการบริหารอย่างมีอาชีพและมีความ<br>โปร่งใสอย่างเต็มความสามารถด้วยความ<br>บริสุทธิ์ใจ | 100                                      | 100                                         | 6             | 7         | 6.78 | 0.42 | 0.06 | ✓                                           |

ตารางที่ 7.13 ค่าสถิติแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับจรรยาบรรณเฉพาะสำหรับกรรมการสภามหาวิทยาลัยของ  
ไทยประเภทผู้บริหารในทัศนะของกลุ่มตัวอย่างกรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทผู้บริหาร (n=23) (ต่อ)

| จรรยาบรรณเฉพาะสำหรับ<br>กรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทย<br>ประเภทผู้บริหาร                                                                                                                                                                                   | ระดับความคิดเห็น (1-7)                   |                                             |               |           |      |      |      | สรุปผล<br>✓ = เข้าเกณฑ์<br>X = ไม่เข้าเกณฑ์ |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|---------------------------------------------|---------------|-----------|------|------|------|---------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                          | ค่าร้อยละที่<br>เห็นด้วยขึ้น<br>ไป (5-7) | ค่าร้อยละที่<br>เห็นด้วยมาก<br>ขึ้นไป (6-7) | ค่า<br>ต่ำสุด | ค่าสูงสุด | Mean | SD   | CV   |                                             |
| 9. การมีส่วนร่วมในฐานะกรรมการสภามหาวิทยาลัยอย่างมีธรรมาภิบาลในการกำหนดและกำกับทิศทางของมหาวิทยาลัยของรัฐที่สะท้อนมุมมองอย่างรอบด้านรวมทั้งมุมมองด้านการบริหารแบบมีอาชีพ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่มหาวิทยาลัย สังคม ประเทศชาติ และสาธารณะอย่างแท้จริง | 100                                      | 100                                         | 6             | 7         | 6.83 | 0.39 | 0.06 | ✓                                           |
| 10. มีอิสระในการตัดสินใจในฐานะกรรมการสภามหาวิทยาลัยของรัฐประเภทผู้บริหารและส่งเสริมให้กรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทผู้ทรงคุณวุฒิและประเภทคณาจารย์และพนักงานมีอิสระในการตัดสินใจตามบทบาทและหน้าที่ของกรรมการสภามหาวิทยาลัย                                  | 100                                      | 100                                         | 6             | 7         | 6.78 | 0.42 | 0.06 | ✓                                           |
| 11. พึงใช้และสร้างองค์ความรู้ในการนำนโยบายของสภามหาวิทยาลัยที่ได้มีบทบาทร่วมกำหนดขับเคลื่อนสู่การปฏิบัติอย่างเป็นระบบ และเพื่อความสำเร็จโดยการวิจัยถอดความรู้สู่ปฏิบัติ การจัดการความรู้ การพัฒนางานประจำสู่วิจัยและอื่นๆ                                | 100                                      | 100                                         | 6             | 7         | 6.74 | 0.45 | 0.06 | ✓                                           |

ตารางที่ 7.14 ค่าสถิติแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับจรรยาบรรณเฉพาะสำหรับกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทย ประเภทผู้บริหารในทัศนะของกลุ่มตัวอย่างกรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทคณาจารย์และข้าราชการหรือพนักงาน (n=21)

| จรรยาบรรณเฉพาะสำหรับ<br>กรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทย<br>ประเภทผู้บริหาร                                                                                                                              | ระดับความคิดเห็น (1-7)                   |                                             |               |           |      |      |      |                                             |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|---------------------------------------------|---------------|-----------|------|------|------|---------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                     | ค่าร้อยละที่<br>เห็นด้วยขึ้น<br>ไป (5-7) | ค่าร้อยละที่<br>เห็นด้วยมาก<br>ขึ้นไป (6-7) | ค่า<br>ต่ำสุด | ค่าสูงสุด | Mean | SD   | CV   | สรุปผล<br>✓ = เข้าเกณฑ์<br>X = ไม่เข้าเกณฑ์ |
| 1. การไม่ใช้ฐานะและอำนาจหน้าที่ของ<br>กรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภท<br>ผู้บริหารแสวงหาผลประโยชน์ส่วนตนเอง                                                                                             | 100                                      | 95.24                                       | 5             | 7         | 6.71 | 0.56 | 0.08 | ✓                                           |
| 2. การไม่แทรกแซงหรือมีอิทธิพลต่อการ<br>ดำเนินงานของสภามหาวิทยาลัย เช่น<br>การสรรหาของคณะกรรมการสรรหาต่างๆ<br>โดยเฉพาะกรรมการสภามหาวิทยาลัย<br>ประเภทผู้ทรงคุณวุฒิที่ตนเองมีส่วนเป็น<br>กรรมการสรรหา | 100                                      | 95.24                                       | 5             | 7         | 6.52 | 0.60 | 0.09 | ✓                                           |
| 3. การไม่มีประโยชน์ได้เสียส่วนตัวในการ<br>ปฏิบัติหน้าที่ไม่ว่าทางตรงหรือทางอ้อม                                                                                                                     | 95.24                                    | 90.48                                       | 4             | 7         | 6.57 | 0.81 | 0.12 | ✓                                           |
| 4. การแยกบทบาทในฐานะกรรมการสภา<br>มหาวิทยาลัยประเภทผู้บริหารออกจาก<br>การเป็นผู้บริหารของมหาวิทยาลัยเพื่อ<br>หลีกเลี่ยงระบบอุปถัมภ์และผลประโยชน์<br>ทับซ้อน                                         | 80.95                                    | 76.19                                       | 4             | 7         | 6.10 | 1.18 | 0.19 | ✓                                           |
| 5. มีความเที่ยงตรง เสียสละ เป็นกลางไม่<br>เล่นพรรคเล่นพวก และสร้างความเสมอ<br>ภาค                                                                                                                   | 100                                      | 85.71                                       | 5             | 7         | 6.48 | 0.75 | 0.12 | ✓                                           |
| 6. มุ่งเน้นการทำงานเพื่อมหาวิทยาลัย<br>และประเทศชาติ อันจะก่อให้เกิด<br>ประโยชน์สูงสุดต่อสาธารณะให้สมกับ<br>มหาวิทยาลัยของรัฐเป็นสมบัติของ<br>สาธารณะ                                               | 95.24                                    | 85.71                                       | 4             | 7         | 6.38 | 0.86 | 0.14 | ✓                                           |
| 7. การรักษาชื่อเสียง เกียรติภูมิ และ<br>ผลประโยชน์อันชอบธรรมของ<br>มหาวิทยาลัย                                                                                                                      | 95.24                                    | 85.71                                       | 4             | 7         | 6.48 | 0.87 | 0.13 | ✓                                           |
| 8. เคารพในกระบวนการทำงานแบบมี<br>ส่วนร่วมและมติขององค์กร พร้อม<br>สื่อสารต่อประชาคมและนำสู่การปฏิบัติ<br>ด้วยการบริหารอย่างมีอาชีพและมีความ<br>โปร่งใสอย่างเต็มความสามารถด้วยความ<br>บริสุทธิ์ใจ    | 100                                      | 90.48                                       | 5             | 7         | 6.38 | 0.67 | 0.10 | ✓                                           |

ตารางที่ 7.14 ค่าสถิติแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับจรรยาบรรณเฉพาะสำหรับกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทยประเภทผู้บริหารในทัศนะของกลุ่มตัวอย่างกรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทคณาจารย์และข้าราชการหรือพนักงาน (n=21) (ต่อ)

| จรรยาบรรณเฉพาะสำหรับ<br>กรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทย<br>ประเภทผู้บริหาร                                                                                                                                                                                       | ระดับความคิดเห็น (1-7)                   |                                             |               |           |      |      |      | สรุปผล<br>✓ = เข้าเกณฑ์<br>X = ไม่เข้าเกณฑ์ |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|---------------------------------------------|---------------|-----------|------|------|------|---------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                              | ค่าร้อยละที่<br>เห็นด้วยขั้น<br>ไป (5-7) | ค่าร้อยละที่<br>เห็นด้วยมาก<br>ขึ้นไป (6-7) | ค่า<br>ต่ำสุด | ค่าสูงสุด | Mean | SD   | CV   |                                             |
| 9. การมีส่วนร่วมในฐานะกรรมการสภามหาวิทยาลัยอย่างมีธรรมาภิบาลในการกำหนดและกำกับทิศทางของมหาวิทยาลัยของรัฐที่สะท้อนมุมมองอย่างรอบด้านรวมทั้งมุมมองด้านการบริหารแบบมีมืออาชีพ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่มหาวิทยาลัย สังคม ประเทศชาติ และสาธารณชนอย่างแท้จริง | 100                                      | 90.48                                       | 5             | 7         | 6.48 | 0.68 | 0.10 | ✓                                           |
| 10. มีอิสระในการตัดสินใจในฐานะกรรมการสภามหาวิทยาลัยของรัฐประเภทผู้บริหารและส่งเสริมให้กรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทผู้ทรงคุณวุฒิและประเภทคณาจารย์และพนักงานมีอิสระในการตัดสินใจตามบทบาทและหน้าที่ของกรรมการสภามหาวิทยาลัย                                      | 100                                      | 95.24                                       | 5             | 7         | 6.57 | 0.60 | 0.09 | ✓                                           |
| 11. พึงใช้และสร้างองค์ความรู้ในการนำนโยบายของสภามหาวิทยาลัยที่ได้มีบทบาทร่วมกำหนดขับเคลื่อนสู่การปฏิบัติอย่างเป็นระบบ และเพื่อความสำเร็จโดยการวิจัยถอดความรู้สู่ปฏิบัติ การจัดการความรู้ การพัฒนางานประจำสู่วิจัยและอื่นๆ                                    | 95.24                                    | 80.95                                       | 4             | 7         | 6.29 | 0.90 | 0.14 | ✓                                           |

จากตารางที่ 7.11 – 7.14 แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทยโดยรวมและกลุ่มตัวอย่างกรรมการสภามหาวิทยาลัยในแต่ละประเภทคือ ประเภทผู้ทรงคุณวุฒิ ประเภทผู้บริหาร และประเภทคณาจารย์และข้าราชการหรือพนักงานมีความเห็นสอดคล้องตรงกันว่า รายการจรรยาบรรณทั้ง 11 ข้อเป็นจรรยาบรรณเฉพาะสำหรับกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทยประเภทผู้บริหารตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดทั้ง 3 ประการ

รายการจรรยาบรรณเฉพาะสำหรับกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทยประเภทผู้บริหารที่กลุ่มตัวอย่างโดยรวมและกลุ่มตัวอย่าง 3 ใน 4 กลุ่มมีความเห็นตรงกันโดยเฉลี่ยในระดับมากที่สุดมี 3 รายการได้แก่

(1) การไม่ใช้ฐานะและอำนาจหน้าที่ของกรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทผู้บริหารแสวงหาผลประโยชน์ส่วนตนเอง (2) การไม่แทรกแซงหรือมีอิทธิพลต่อการดำเนินงานของสภามหาวิทยาลัย และ (3) การไม่มีประโยชน์ได้เสียส่วนตัวในการปฏิบัติหน้าที่ไม่ว่าทางตรงหรือทางอ้อม

### 7.2.3 จรรยาบรรณเฉพาะสำหรับกรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทคณาจารย์และข้าราชการหรือพนักงาน แสดงในตารางที่ 7.15 – 7.18

ตารางที่ 7.15 ค่าสถิติแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับจรรยาบรรณเฉพาะสำหรับกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทยประเภทคณาจารย์และข้าราชการหรือพนักงานในทัศนะของกลุ่มตัวอย่างกรรมการสภามหาวิทยาลัยโดยรวม (n=82)

| จรรยาบรรณเฉพาะสำหรับ<br>กรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทย<br>ประเภทคณาจารย์และข้าราชการหรือ<br>พนักงาน                                                                                                       | ระดับความคิดเห็น (1-7)                   |                                             |               |           |      |      |      |                                             |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|---------------------------------------------|---------------|-----------|------|------|------|---------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                        | ค่าร้อยละที่<br>เห็นด้วยขึ้น<br>ไป (5-7) | ค่าร้อยละที่<br>เห็นด้วยมาก<br>ขึ้นไป (6-7) | ค่า<br>ต่ำสุด | ค่าสูงสุด | Mean | SD   | CV   | สรุปผล<br>✓ = เข้าเกณฑ์<br>X = ไม่เข้าเกณฑ์ |
| 1. พึงปฏิบัติหน้าที่กำหนดและกำกับนโยบาย ตลอดจนพิทักษ์ธรรมาภิบาลในฐานะกรรมการสภามหาวิทยาลัยให้เป็นไปเพื่อประโยชน์ส่วนรวมและสาธารณะรวมทั้งความก้าวหน้าของมหาวิทยาลัย                                     | 97.56                                    | 91.46                                       | 4             | 7         | 6.51 | 1.19 | 0.18 | ✓                                           |
| 2. มีส่วนร่วมกำหนดและกำกับนโยบายที่สะท้อนมุมมองอย่างรอบด้าน โดยเฉพาะการสะท้อนปัญหา ความต้องการ และความคิดของประชาคม เพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยให้เจริญก้าวหน้าให้สมกับมหาวิทยาลัยของรัฐเป็นสมบัติของสาธารณะ | 96.34                                    | 87.80                                       | 4             | 7         | 6.41 | 1.24 | 0.19 | ✓                                           |
| 3. มีอิสระในการตัดสินใจและส่งเสริมให้กรรมการสภามหาวิทยาลัยทุกประเภทตัดสินใจโดยอิสระเพื่อประโยชน์ส่วนรวมด้วยความเป็นกลางและปราศจากอคติ                                                                  | 96.34                                    | 93.90                                       | 4             | 7         | 6.50 | 1.19 | 0.18 | ✓                                           |
| 4. ใช้ความถูกต้องเป็นหลักพร้อมทั้งมีหลักคิด หลักวิชาการ และหลักปฏิบัติในการปฏิบัติหน้าที่กรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทคณาจารย์และพนักงาน                                                                 | 97.56                                    | 93.90                                       | 4             | 7         | 6.52 | 1.17 | 0.18 | ✓                                           |
| 5. ไม่มองว่าผู้บริหารหรือผู้ทรงคุณวุฒิเป็นฝ่ายตรงข้ามทั้งนี้เพราะทุกฝ่ายต้องร่วมกันส่งเสริมดูแลมหาวิทยาลัยให้เจริญก้าวหน้า                                                                             | 97.56                                    | 93.90                                       | 4             | 7         | 6.50 | 1.17 | 0.18 | ✓                                           |
| 6. ไม่มองแต่บทบาทหน้าที่เป็นผู้แทนมาดูแลผลประโยชน์ของคณาจารย์และพนักงาน                                                                                                                                | 93.90                                    | 85.37                                       | 4             | 7         | 6.29 | 1.35 | 0.21 | ✓                                           |

ตารางที่ 7.15 ค่าสถิติแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับจรรยาบรรณเฉพาะสำหรับกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทยประเภทคณาจารย์และข้าราชการหรือพนักงานในทัศนะของกลุ่มตัวอย่างกรรมการสภามหาวิทยาลัยโดยรวม (n=82) (ต่อ)

| จรรยาบรรณเฉพาะสำหรับ<br>กรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทย<br>ประเภทคณาจารย์และข้าราชการหรือ<br>พนักงาน                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | ระดับความคิดเห็น (1-7)                   |                                             |               |           |      |      |      |                                             |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|---------------------------------------------|---------------|-----------|------|------|------|---------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | ค่าร้อยละที่<br>เห็นด้วยขึ้น<br>ไป (5-7) | ค่าร้อยละที่<br>เห็นด้วยมาก<br>ขึ้นไป (6-7) | ค่า<br>ต่ำสุด | ค่าสูงสุด | Mean | SD   | CV   | สรุปผล<br>✓ = เข้าเกณฑ์<br>X = ไม่เข้าเกณฑ์ |
| 7. อุทิศเวลา แสวงหาความรู้ และพัฒนา<br>ตนเองอยู่เสมอ เพื่อให้มีคุณภาพทาง<br>วิชาการและประสบการณ์บริหารสามารถ<br>ปฏิบัติหน้าที่กรรมการสภามหาวิทยาลัย<br>ประเภทคณาจารย์และพนักงานได้อย่างมี<br>ประสิทธิภาพและปราศจากอคติ                                                                                                                                                                                                                    | 95.12                                    | 90.24                                       | 2             | 7         | 6.40 | 1.24 | 0.19 | ✓                                           |
| 8. เฝ้าระวังรักษาผลประโยชน์โดยชอบ<br>ธรรมของมหาวิทยาลัยและผู้ปฏิบัติงาน<br>ทุกประเภท                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 97.56                                    | 89.02                                       | 4             | 7         | 6.41 | 1.21 | 0.19 | ✓                                           |
| 9. ให้ความสำคัญ เข้าใจ และทุ่มเทการ<br>ปฏิบัติในบทบาทหน้าที่ของกรรมการสภา<br>มหาวิทยาลัยประเภทคณาจารย์และ<br>พนักงานมหาวิทยาลัย                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 97.56                                    | 93.90                                       | 4             | 7         | 6.49 | 1.17 | 0.18 | ✓                                           |
| 10. ต้องมีพฤติกรรมเป็นแบบอย่างที่ดีทุก<br>ด้านทั้งด้านความคิด ความสามารถทาง<br>วิชาการ และความสามารถในการ<br>ปฏิบัติงานให้สมกับการเป็นตัวแทนของ<br>คณาจารย์และพนักงานทั้งมหาวิทยาลัย                                                                                                                                                                                                                                                      | 96.34                                    | 89.02                                       | 4             | 7         | 6.46 | 1.23 | 0.19 | ✓                                           |
| 11. พึงริเริ่มการวิจัยและรวบรวม<br>วรรณกรรมและองค์ความรู้ต่างๆ ที่<br>เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติหน้าที่ของสภา<br>มหาวิทยาลัย เช่น การวิจัยนโยบาย การ<br>นำนโยบายสู่ปฏิบัติ การปฏิบัติที่ดี (Good<br>Practice) การจัดระดับเทียบเคียง<br>(Benchmarking) เพื่อให้สภา<br>มหาวิทยาลัยมีองค์ความรู้และสารสนเทศ<br>อย่างพอเพียงในการตัดสินใจกำหนดและ<br>กำกับนโยบายพัฒนามหาวิทยาลัยของรัฐ<br>ที่เป็นสมบัติของสาธารณะให้เป็นไปอย่าง<br>มีประสิทธิภาพ | 93.90                                    | 86.59                                       | 4             | 7         | 6.27 | 1.27 | 0.20 | ✓                                           |

ตารางที่ 7.16 ค่าสถิติแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับจรรยาบรรณเฉพาะสำหรับกรรมการสภามหาวิทยาลัยของ  
ไทยประเภทคณาจารย์และข้าราชการหรือพนักงานในทัศนะของกลุ่มตัวอย่างกรรมการสภามหาวิทยาลัย  
ประเภทผู้ทรงคุณวุฒิ (n=38)

| จรรยาบรรณเฉพาะสำหรับ<br>กรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทย<br>ประเภทคณาจารย์และข้าราชการหรือ<br>พนักงาน                                                                                                                               | ระดับความคิดเห็น (1-7)                  |                                             |               |           |      |      |      |                                             |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|---------------------------------------------|---------------|-----------|------|------|------|---------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                | ค่าร้อยละที่<br>เห็นด้วยขึ้น<br>ไป(5-7) | ค่าร้อยละที่<br>เห็นด้วยมาก<br>ขึ้นไป (6-7) | ค่า<br>ต่ำสุด | ค่าสูงสุด | Mean | SD   | CV   | สรุปผล<br>✓ = เข้าเกณฑ์<br>X = ไม่เข้าเกณฑ์ |
| 1. พึงปฏิบัติหน้าที่กำหนดและกำกับ<br>นโยบาย ตลอดจนพิทักษ์ธรรมาภิบาลใน<br>ฐานะกรรมการสภามหาวิทยาลัยให้เป็นไป<br>เพื่อประโยชน์ส่วนรวมและสาธารณะ<br>รวมทั้งความก้าวหน้าของมหาวิทยาลัย                                             | 94.74                                   | 89.47                                       | 4             | 7         | 6.26 | 1.61 | 0.26 | ✓                                           |
| 2. มีส่วนร่วมกำหนดและกำกับนโยบายที่<br>สะท้อนมุมมองอย่างรอบด้าน โดยเฉพาะ<br>การสะท้อนปัญหา ความต้องการ และ<br>ความคิดของประชาคม เพื่อพัฒนา<br>มหาวิทยาลัยให้เจริญก้าวหน้าให้สมกับ<br>มหาวิทยาลัยของรัฐเป็นสมบัติของ<br>สาธารณะ | 94.74                                   | 86.84                                       | 4             | 7         | 6.24 | 1.62 | 0.26 | ✓                                           |
| 3. มีอิสระในการตัดสินใจและส่งเสริมให้<br>กรรมการสภามหาวิทยาลัยทุกประเภท<br>ตัดสินใจโดยอิสระเพื่อประโยชน์ส่วนรวม<br>ด้วยความเป็นกลางและปราศจากอคติ                                                                              | 94.74                                   | 94.74                                       | 4             | 7         | 6.39 | 1.59 | 0.25 | ✓                                           |
| 4. ใช้ความถูกต้องเป็นหลักพร้อมทั้งมี<br>หลักคิด หลักวิชาการ และหลักปฏิบัติใน<br>การปฏิบัติหน้าที่กรรมการสภา<br>มหาวิทยาลัยประเภทคณาจารย์และ<br>พนักงาน                                                                         | 94.74                                   | 89.47                                       | 4             | 7         | 6.32 | 1.61 | 0.26 | ✓                                           |
| 5. ไม่มองว่าผู้บริหารหรือผู้ทรงคุณวุฒิ<br>เป็นฝ่ายตรงข้ามทั้งนี้เพราะทุกฝ่ายต้อง<br>ร่วมกันส่งเสริมดูแลมหาวิทยาลัยให้<br>เจริญก้าวหน้า                                                                                         | 94.74                                   | 89.47                                       | 4             | 7         | 6.32 | 1.61 | 0.26 | ✓                                           |
| 6. ไม่มองแต่บทบาทหน้าที่เป็นผู้แทนมา<br>ดูแลผลประโยชน์ของคณาจารย์และ<br>พนักงาน                                                                                                                                                | 92.11                                   | 84.21                                       | 4             | 7         | 6.18 | 1.66 | 0.27 | ✓                                           |
| 7. อุทิศเวลา แสวงหาความรู้ และพัฒนา<br>ตนเองอยู่เสมอ เพื่อให้มีวุฒิภาวะทาง<br>วิชาการและประสบการณ์บริหารสามารถ<br>ปฏิบัติหน้าที่กรรมการสภามหาวิทยาลัย<br>ประเภทคณาจารย์และพนักงานได้อย่างมี<br>ประสิทธิภาพและปราศจากอคติ       | 94.74                                   | 89.47                                       | 4             | 7         | 6.18 | 1.63 | 0.26 | ✓                                           |

ตารางที่ 7.16 ค่าสถิติแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับจรรยาบรรณเฉพาะสำหรับกรรมการสภามหาวิทยาลัยของ  
ไทยประเภทคณาจารย์และข้าราชการหรือพนักงานในทัศนะของกลุ่มตัวอย่างกรรมการสภามหาวิทยาลัย  
ประเภทผู้ทรงคุณวุฒิ (n=38) (ต่อ)

| จรรยาบรรณเฉพาะสำหรับ<br>กรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทย<br>ประเภทคณาจารย์และข้าราชการหรือ<br>พนักงาน                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | ระดับความคิดเห็น (1-7)                  |                                             |               |           |      |      |      |                                             |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|---------------------------------------------|---------------|-----------|------|------|------|---------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | ค่าร้อยละที่<br>เห็นด้วยขึ้น<br>ไป(5-7) | ค่าร้อยละที่<br>เห็นด้วยมาก<br>ขึ้นไป (6-7) | ค่า<br>ต่ำสุด | ค่าสูงสุด | Mean | SD   | CV   | สรุปผล<br>✓ = เข้าเกณฑ์<br>X = ไม่เข้าเกณฑ์ |
| 8. ใ้การวางรักษามลประโยชน์โดยชอบ<br>ธรรมของมหาวิทยาลัยและผู้ปฏิบัติงาน<br>ทุกประเภท                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 94.74                                   | 84.21                                       | 4             | 7         | 6.18 | 1.63 | 0.26 | ✓                                           |
| 9. ให้ความสำคัญ เข้าใจ และทุ่มเทการ<br>ปฏิบัติในบทบาทหน้าที่ของกรรมการสภา<br>มหาวิทยาลัยประเภทคณาจารย์และ<br>พนักงานมหาวิทยาลัย                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 92.11                                   | 89.47                                       | 4             | 7         | 6.26 | 1.61 | 0.26 | ✓                                           |
| 10. ต้องมีพฤติกรรมเป็นแบบอย่างที่ดีทุก<br>ด้านทั้งด้านความคิด ความสามารถทาง<br>วิชาการ และความสามารถในการ<br>ปฏิบัติงานให้สมกับการเป็นตัวแทนของ<br>คณาจารย์และพนักงานทั้งมหาวิทยาลัย                                                                                                                                                                                                                                                      | 94.74                                   | 89.47                                       | 4             | 7         | 6.29 | 1.64 | 0.26 | ✓                                           |
| 11. พึงริเริ่มการวิจัยและรวบรวม<br>วรรณกรรมและองค์ความรู้ต่างๆ ที่<br>เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติหน้าที่ของสภา<br>มหาวิทยาลัย เช่น การวิจัยนโยบาย การ<br>นำนโยบายสู่ปฏิบัติ การปฏิบัติที่ดี (Good<br>Practice) การจัดระดับเทียบเคียง<br>(Benchmarking) เพื่อให้สภา<br>มหาวิทยาลัยมีองค์ความรู้และสารสนเทศ<br>อย่างพอเพียงในการตัดสินใจกำหนดและ<br>กำกับนโยบายพัฒนามหาวิทยาลัยของรัฐ<br>ที่เป็นสมบัติของสาธารณะให้เป็นไปอย่าง<br>มีประสิทธิภาพ | 94.74                                   | 86.84                                       | 4             | 7         | 6.21 | 1.61 | 0.26 | ✓                                           |

ตารางที่ 7.17 ค่าสถิติแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับจรรยาบรรณเฉพาะสำหรับกรรมการสภามหาวิทยาลัยของ  
ไทย ประเภทคณาจารย์และข้าราชการ หรือพนักงานในทัศนะของกลุ่มตัวอย่างกรรมการสภามหาวิทยาลัย  
ประเภทผู้บริหาร (n=23)

| จรรยาบรรณเฉพาะสำหรับ<br>กรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทย<br>ประเภทคณาจารย์และข้าราชการหรือ<br>พนักงาน                                                                                                                               | ระดับความคิดเห็น (1-7)                   |                                             |               |           |      |      |      |                                             |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|---------------------------------------------|---------------|-----------|------|------|------|---------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                | ค่าร้อยละที่<br>เห็นด้วยขึ้น<br>ไป (5-7) | ค่าร้อยละที่<br>เห็นด้วยมาก<br>ขึ้นไป (6-7) | ค่า<br>ต่ำสุด | ค่าสูงสุด | Mean | SD   | CV   | สรุปผล<br>✓ = เข้าเกณฑ์<br>X = ไม่เข้าเกณฑ์ |
| 1. พึงปฏิบัติหน้าที่กำหนดและกำกับ<br>นโยบาย ตลอดจนพิทักษ์ธรรมาภิบาลใน<br>ฐานะกรรมการสภามหาวิทยาลัยให้เป็นไป<br>เพื่อประโยชน์ส่วนรวมและสาธารณะ<br>รวมทั้งความก้าวหน้าของมหาวิทยาลัย                                             | 100                                      | 100                                         | 6             | 7         | 6.87 | 0.34 | 0.05 | ✓                                           |
| 2. มีส่วนร่วมกำหนดและกำกับนโยบายที่<br>สะท้อนมุมมองอย่างรอบด้าน โดยเฉพาะ<br>การสะท้อนปัญหา ความต้องการ และ<br>ความคิดของประชาคม เพื่อพัฒนา<br>มหาวิทยาลัยให้เจริญก้าวหน้าให้สมกับ<br>มหาวิทยาลัยของรัฐเป็นสมบัติของ<br>สาธารณะ | 100                                      | 95.65                                       | 5             | 7         | 6.78 | 0.52 | 0.07 | ✓                                           |
| 3. มีอิสระในการตัดสินใจและส่งเสริมให้<br>กรรมการสภามหาวิทยาลัยทุกประเภท<br>ตัดสินใจโดยอิสระเพื่อประโยชน์ส่วนรวม<br>ด้วยความเป็นกลางและปราศจากอคติ                                                                              | 100                                      | 100                                         | 6             | 7         | 6.83 | 0.39 | 0.06 | ✓                                           |
| 4. ใช้ความถูกต้องเป็นหลักพร้อมทั้งมี<br>หลักคิด หลักวิชาการ และหลักปฏิบัติใน<br>การปฏิบัติหน้าที่กรรมการสภา<br>มหาวิทยาลัยประเภทคณาจารย์และ<br>พนักงาน                                                                         | 100                                      | 100                                         | 6             | 7         | 6.87 | 0.34 | 0.05 | ✓                                           |
| 5. ไม่มองว่าผู้บริหารหรือผู้ทรงคุณวุฒิ<br>เป็นฝ่ายตรงข้ามทั้งนี้เพราะทุกฝ่ายต้อง<br>ร่วมกันส่งเสริมดูแลมหาวิทยาลัยให้<br>เจริญก้าวหน้า                                                                                         | 100                                      | 100                                         | 6             | 7         | 6.78 | 0.42 | 0.07 | ✓                                           |
| 6. ไม่มองแต่บทบาทหน้าที่เป็นผู้แทนมา<br>ดูแลผลประโยชน์ของคณาจารย์และ<br>พนักงาน                                                                                                                                                | 100                                      | 100                                         | 6             | 7         | 6.78 | 0.42 | 0.07 | ✓                                           |
| 7. อุทิศเวลา แสวงหาความรู้ และพัฒนา<br>ตนเองอยู่เสมอ เพื่อให้มีวุฒิภาวะทาง<br>วิชาการและประสบการณ์บริหารสามารถ<br>ปฏิบัติหน้าที่กรรมการสภามหาวิทยาลัย<br>ประเภทคณาจารย์และพนักงานได้อย่างมี<br>ประสิทธิภาพและปราศจากอคติ       | 100                                      | 100                                         | 6             | 7         | 6.78 | 0.42 | 0.06 | ✓                                           |

ตารางที่ 7.17 ค่าสถิติแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับจรรยาบรรณเฉพาะสำหรับกรรมการสภามหาวิทยาลัยของ  
ไทยประเภทคณาจารย์และข้าราชการ หรือพนักงานในทัศนะของกลุ่มตัวอย่างกรรมการสภามหาวิทยาลัย  
ประเภทผู้บริหาร (n=23) (ต่อ)

| จรรยาบรรณเฉพาะสำหรับ<br>กรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทย<br>ประเภทคณาจารย์และข้าราชการ หรือ<br>พนักงาน                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | ระดับความคิดเห็น (1-7)                   |                                             |               |           |      |      |      |                                             |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|---------------------------------------------|---------------|-----------|------|------|------|---------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | ค่าร้อยละที่<br>เห็นด้วยขึ้น<br>ไป (5-7) | ค่าร้อยละที่<br>เห็นด้วยมาก<br>ขึ้นไป (6-7) | ค่า<br>ต่ำสุด | ค่าสูงสุด | Mean | SD   | CV   | สรุปผล<br>✓ = เข้าเกณฑ์<br>X = ไม่เข้าเกณฑ์ |
| 8. ใฝ่ระวังรักษาผลประโยชน์โดยชอบ<br>ธรรมของมหาวิทยาลัยและผู้ปฏิบัติงาน<br>ทุกประเภท                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 100                                      | 100                                         | 6             | 7         | 6.74 | 0.45 | 0.06 | ✓                                           |
| 9. ให้ความสำคัญ เข้าใจ และทุ่มเทการ<br>ปฏิบัติในบทบาทหน้าที่ของกรรมการสภา<br>มหาวิทยาลัยประเภทคณาจารย์และ<br>พนักงานมหาวิทยาลัย                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 100                                      | 100                                         | 6             | 7         | 6.70 | 0.47 | 0.07 | ✓                                           |
| 10. ต้องมีพฤติกรรมเป็นแบบอย่างที่ดีทุก<br>ด้านทั้งด้านความคิด ความสามารถทาง<br>วิชาการ และความสามารถในการ<br>ปฏิบัติงานให้สมกับการเป็นตัวแทนของ<br>คณาจารย์และพนักงานทั้งมหาวิทยาลัย                                                                                                                                                                                                                                                      | 100                                      | 95.65                                       | 5             | 7         | 6.83 | 0.49 | 0.07 | ✓                                           |
| 11. พึงริเริ่มการวิจัยและรวบรวม<br>วรรณกรรมและองค์ความรู้ต่างๆ ที่<br>เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติหน้าที่ของสภา<br>มหาวิทยาลัย เช่น การวิจัยนโยบาย การ<br>นำนโยบายสู่ปฏิบัติ การปฏิบัติที่ดี (Good<br>Practice) การจัดระดับเทียบเคียง<br>(Benchmarking) เพื่อให้สภา<br>มหาวิทยาลัยมีองค์ความรู้และสารสนเทศ<br>อย่างพอเพียงในการตัดสินใจกำหนดและ<br>กำกับนโยบายพัฒนามหาวิทยาลัยของรัฐ<br>ที่เป็นสมบัติของสาธารณะให้เป็นไปอย่าง<br>มีประสิทธิภาพ | 100                                      | 95.65                                       | 5             | 7         | 6.52 | 0.73 | 0.10 | ✓                                           |

ตารางที่ 7.18 ค่าสถิติแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับจรรยาบรรณเฉพาะสำหรับกรรมการสภามหาวิทยาลัยของ  
ไทยประเภทคณาจารย์และข้าราชการ หรือพนักงานในทัศนะของกลุ่มตัวอย่างกรรมการสภามหาวิทยาลัย  
ประเภทคณาจารย์และข้าราชการหรือพนักงาน (n=21)

| จรรยาบรรณเฉพาะสำหรับ<br>กรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทย<br>ประเภทคณาจารย์และข้าราชการหรือ<br>พนักงาน                                                                                                                               | ระดับความคิดเห็น (1-7)                   |                                             |               |           |      |      |      |                                             |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|---------------------------------------------|---------------|-----------|------|------|------|---------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                | ค่าร้อยละที่<br>เห็นด้วยขึ้น<br>ไป (5-7) | ค่าร้อยละที่<br>เห็นด้วยมาก<br>ขึ้นไป (6-7) | ค่า<br>ต่ำสุด | ค่าสูงสุด | Mean | SD   | CV   | สรุปผล<br>✓ = เข้าเกณฑ์<br>X = ไม่เข้าเกณฑ์ |
| 1. พึงปฏิบัติหน้าที่กำหนดและกำกับ<br>นโยบาย ตลอดจนพิทักษ์ธรรมาภิบาลใน<br>ฐานะกรรมการสภามหาวิทยาลัยให้เป็นไป<br>เพื่อประโยชน์ส่วนรวมและสาธารณะ<br>รวมทั้งความก้าวหน้าของมหาวิทยาลัย                                             | 100                                      | 85.71                                       | 5             | 7         | 6.57 | 0.75 | 0.11 | ✓                                           |
| 2. มีส่วนร่วมกำหนดและกำกับนโยบายที่<br>สะท้อนมุมมองอย่างรอบด้าน โดยเฉพาะ<br>การสะท้อนปัญหา ความต้องการ และ<br>ความคิดของประชาคม เพื่อพัฒนา<br>มหาวิทยาลัยให้เจริญก้าวหน้าให้สมกับ<br>มหาวิทยาลัยของรัฐเป็นสมบัติของ<br>สาธารณะ | 95.24                                    | 80.95                                       | 4             | 7         | 6.33 | 0.91 | 0.14 | ✓                                           |
| 3. มีอิสระในการตัดสินใจและส่งเสริมให้<br>กรรมการสภามหาวิทยาลัยทุกประเภท<br>ตัดสินใจโดยอิสระเพื่อประโยชน์ส่วนรวม<br>ด้วยความเป็นกลางและปราศจากอคติ                                                                              | 95.24                                    | 85.71                                       | 4             | 7         | 6.33 | 0.86 | 0.14 | ✓                                           |
| 4. ใช้ความถูกต้องเป็นหลักพร้อมทั้งมี<br>หลักคิด หลักวิชาการ และหลักปฏิบัติใน<br>การปฏิบัติหน้าที่กรรมการสภา<br>มหาวิทยาลัยประเภทคณาจารย์และ<br>พนักงาน                                                                         | 100                                      | 95.24                                       | 5             | 7         | 6.52 | 0.60 | 0.09 | ✓                                           |
| 5. ไม่มองว่าผู้บริหารหรือผู้ทรงคุณวุฒิ<br>เป็นฝ่ายตรงข้ามทั้งนี้เพราะทุกฝ่ายต้อง<br>ร่วมกันส่งเสริมดูแลมหาวิทยาลัยให้<br>เจริญก้าวหน้า                                                                                         | 100                                      | 95.24                                       | 5             | 7         | 6.52 | 0.60 | 0.09 | ✓                                           |
| 6. ไม่มองแต่บทบาทหน้าที่เป็นผู้แทนมา<br>ดูแลผลประโยชน์ของคณาจารย์และ<br>พนักงาน                                                                                                                                                | 90.48                                    | 71.43                                       | 2             | 7         | 5.95 | 1.28 | 0.22 | ✓                                           |
| 7. อุทิศเวลา แสวงหาความรู้ และพัฒนา<br>ตนเองอยู่เสมอ เพื่อให้มีวุฒิภาวะทาง<br>วิชาการและประสบการณ์บริหารสามารถ<br>ปฏิบัติหน้าที่กรรมการสภามหาวิทยาลัย<br>ประเภทคณาจารย์และพนักงานได้อย่างมี<br>ประสิทธิภาพและปราศจากอคติ       | 95.24                                    | 80.95                                       | 4             | 7         | 6.38 | 0.92 | 0.14 | ✓                                           |

ตารางที่ 7.18 ค่าสถิติแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับจรรยาบรรณเฉพาะสำหรับกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทยประเภทคณาจารย์และข้าราชการหรือพนักงานในทัศนะของกลุ่มตัวอย่างกรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทคณาจารย์และข้าราชการหรือพนักงาน (n=21) (ต่อ)

| จรรยาบรรณเฉพาะสำหรับ<br>กรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทย<br>ประเภทคณาจารย์และข้าราชการหรือ<br>พนักงาน                                                                                                                                                                                                                                                                                                | ระดับความคิดเห็น (1-7)                  |                                             |               |           |      |      |      |                                             |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|---------------------------------------------|---------------|-----------|------|------|------|---------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | ค่าร้อยละที่<br>เห็นด้วยขึ้น<br>ไป(5-7) | ค่าร้อยละที่<br>เห็นด้วยมาก<br>ขึ้นไป (6-7) | ค่า<br>ต่ำสุด | ค่าสูงสุด | Mean | SD   | CV   | สรุปผล<br>✓ = เข้าเกณฑ์<br>X = ไม่เข้าเกณฑ์ |
| 8. เฝ้าระวังรักษาผลประโยชน์โดยชอบธรรมของมหาวิทยาลัยและผู้ปฏิบัติงานทุกประเภท                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 100                                     | 85.71                                       | 5             | 7         | 6.48 | 0.75 | 0.12 | ✓                                           |
| 9. ให้ความสำคัญ เข้าใจ และทุ่มเทการปฏิบัติในบทบาทหน้าที่ของกรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทคณาจารย์และพนักงานมหาวิทยาลัย                                                                                                                                                                                                                                                                             | 100                                     | 95.24                                       | 5             | 7         | 6.67 | 0.58 | 0.09 | ✓                                           |
| 10. ต้องมีพฤติกรรมเป็นแบบอย่างที่ดีทุกด้านทั้งด้านความคิด ความสามารถทางวิชาการ และความสามารถในการปฏิบัติงานให้สมกับการเป็นตัวแทนของคณาจารย์และพนักงานทั้งมหาวิทยาลัย                                                                                                                                                                                                                            | 100                                     | 80.95                                       | 5             | 7         | 6.38 | 0.80 | 0.13 | ✓                                           |
| 11. พึงริเริ่มการวิจัยและรวบรวมวรรณกรรมและองค์ความรู้ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัย เช่น การวิจัยนโยบาย การนำนโยบายสู่ปฏิบัติ การปฏิบัติที่ดี (Good Practice) การจัดระดับเทียบเคียง (Benchmarking) เพื่อให้สภามหาวิทยาลัยมีองค์ความรู้และสารสนเทศอย่างพอเพียงในการตัดสินใจกำหนดและกำกับนโยบายพัฒนามหาวิทยาลัยของรัฐที่เป็นสมบัติของสาธารณะให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ | 90.48                                   | 76.19                                       | 4             | 7         | 6.10 | 1.00 | 0.16 | ✓                                           |

จากตารางที่ 7.15 – 7.18 แสดงว่า กลุ่มตัวอย่างกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทยโดยรวมและกลุ่มตัวอย่างกรรมการสภามหาวิทยาลัยในแต่ละประเภทคือ ประเภทผู้ทรงทรงคุณวุฒิ ประเภทผู้บริหาร และประเภทคณาจารย์และข้าราชการหรือพนักงาน มีความเห็นสอดคล้องตรงกันว่ารายการจรรยาบรรณทั้ง 11 ข้อเป็นจรรยาบรรณเฉพาะสำหรับกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทยประเภทคณาจารย์และข้าราชการหรือพนักงานตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดทั้ง 3 ประการ

รายการจรรยาบรรณเฉพาะสำหรับกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทยประเภทคณาจารย์และข้าราชการหรือพนักงานที่กลุ่มตัวอย่างโดยรวมและกลุ่มตัวอย่าง 3 ใน 4 กลุ่มมีความเห็นตรงกันโดยเฉลี่ยในระดับมากที่สุดมี 2 รายการได้แก่ (1) พึงปฏิบัติหน้าที่กำหนดและกำกับนโยบาย ตลอดจนพิทักษ์ธรรมาภิบาล ในฐานะกรรมการสภามหาวิทยาลัยให้เป็นไปเพื่อประโยชน์ส่วนรวมและสาธารณะ รวมทั้งความก้าวหน้าของมหาวิทยาลัย และ (4) ใช้ความถูกต้องเป็นหลักพร้อมทั้งมีหลักคิด หลักวิชาการ และหลักปฏิบัติในการปฏิบัติหน้าที่กรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทคณาจารย์และข้าราชการหรือพนักงาน

ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนเปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทยต่างประเภทกันที่มีต่อระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับจรรยาบรรณเฉพาะสำหรับกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทยประเภทผู้ทรงคุณวุฒิ ประเภทผู้บริหาร และประเภทคณาจารย์และข้าราชการหรือพนักงาน

กลุ่มตัวอย่างประเภทผู้ทรงคุณวุฒิและประเภทผู้บริหารมีความเห็นด้วยกับจรรยาบรรณเฉพาะสำหรับกรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทผู้ทรงคุณวุฒิโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด (Mean = 6.74 และ 6.72 ตามลำดับ) ในขณะที่กลุ่มตัวอย่างประเภทคณาจารย์และข้าราชการหรือพนักงานมีความเห็นด้วยโดยเฉลี่ยในระดับมาก (Mean = 6.43) ในด้านจรรยาบรรณเฉพาะสำหรับกรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทผู้บริหารพบว่า กลุ่มตัวอย่างประเภทผู้บริหารมีความเห็นด้วยกับจรรยาบรรณเฉพาะดังกล่าวโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด (Mean = 6.74) ในขณะที่กลุ่มตัวอย่างสภามหาวิทยาลัยประเภทผู้ทรงคุณวุฒิและประเภทคณาจารย์และข้าราชการหรือพนักงานมีความเห็นด้วยโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก (Mean = 6.34 และ 6.50 ตามลำดับ)

ในด้านจรรยาบรรณเฉพาะสำหรับกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทยประเภทคณาจารย์และข้าราชการหรือพนักงานพบว่า กลุ่มตัวอย่างประเภทผู้บริหารมีความเห็นด้วยกับจรรยาบรรณเฉพาะดังกล่าวโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด (Mean = 6.70) ในขณะที่กลุ่มตัวอย่างประเภทผู้ทรงคุณวุฒิและประเภทคณาจารย์และข้าราชการหรือพนักงานโดยเฉลี่ยมีความเห็นอยู่ในระดับมาก (Mean = 6.26 และ 6.47 ตามลำดับ)

ผลการเปรียบเทียบระดับความเห็นด้วยต่อจรรยาบรรณเฉพาะสำหรับกรรมการสภามหาวิทยาลัยระหว่างกลุ่มตัวอย่างต่างประเภทกันแสดงในตารางที่ 7.19

ตารางที่ 7.19 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวเปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างกรรมการสภามหาวิทยาลัยต่างประเภทกันต่อจรรยาบรรณเฉพาะสำหรับกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทย

| จรรยาบรรณเฉพาะ                     | แหล่งความแปรปรวน | SS     | df | MS   | F    | Sig. |
|------------------------------------|------------------|--------|----|------|------|------|
| 1. ผู้ทรงคุณวุฒิ                   | ระหว่างกลุ่ม     | 1.45   | 2  | 0.72 | 4.08 | .02  |
|                                    | ภายในกลุ่ม       | 14.06  | 79 | 0.18 |      |      |
|                                    | รวม              | 15.51  | 81 |      |      |      |
| 2. ผู้บริหาร                       | ระหว่างกลุ่ม     | 2.24   | 2  | 1.12 | 0.89 | .41  |
|                                    | ภายในกลุ่ม       | 98.90  | 79 | 1.25 |      |      |
|                                    | รวม              | 101.14 | 81 |      |      |      |
| 3. คณาจารย์และข้าราชการหรือพนักงาน | ระหว่างกลุ่ม     | 2.86   | 2  | 1.43 | 1.11 | .33  |
|                                    | ภายในกลุ่ม       | 101.50 | 79 | 1.28 |      |      |
|                                    | รวม              | 104.16 | 81 |      |      |      |

จากตารางที่ 7.19 แสดงว่า

1. กลุ่มตัวอย่างกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทยต่างประเภทกันมีความเห็นด้วยต่อจรรยาบรรณเฉพาะสำหรับกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทยประเภทผู้ทรงคุณวุฒิแตกต่างกัน ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่โดยสถิติ SNK พบว่า กลุ่มตัวอย่างสภามหาวิทยาลัยประเภทผู้ทรงคุณวุฒิและประเภทผู้บริหารมีความเห็นต่อจรรยาบรรณเฉพาะสำหรับผู้ทรงคุณวุฒิไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญแต่กลุ่มตัวอย่างทั้งสองมีความเห็นแตกต่างจากกลุ่มตัวอย่างประเภทคณาจารย์และข้าราชการหรือพนักงาน โดยกลุ่มตัวอย่างประเภทผู้ทรงคุณวุฒิและประเภทผู้บริหารมีความเห็นด้วยกับจรรยาบรรณเฉพาะสำหรับกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทยประเภทผู้ทรงคุณวุฒิโดยเฉลี่ยมากกว่ากลุ่มตัวอย่างคณาจารย์และข้าราชการหรือพนักงานอย่างมีนัยสำคัญ

2. กลุ่มตัวอย่างกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทยต่างประเภทกันมีความเห็นด้วยต่อจรรยาบรรณเฉพาะสำหรับกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทยประเภทผู้บริหารไม่แตกต่างกันแสดงว่า ความเห็นด้วยต่อจรรยาบรรณเฉพาะสำหรับกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทยประเภทผู้บริหารไม่ขึ้นอยู่กับประเภทของกลุ่มตัวอย่างกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทย

3. กลุ่มตัวอย่างกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทยต่างประเภทกันมีความเห็นด้วยต่อจรรยาบรรณเฉพาะสำหรับกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทยประเภทคณาจารย์และข้าราชการหรือพนักงานไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญแสดงว่า ความเห็นด้วยต่อจรรยาบรรณเฉพาะสำหรับกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทยประเภทคณาจารย์และข้าราชการหรือพนักงานไม่ขึ้นกับประเภทของกลุ่มตัวอย่างกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทย

เมื่อจำแนกประเภทของกลุ่มตัวอย่างกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทยเป็นกลุ่มตัวอย่างกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทยจากภายนอก (ผู้ทรงคุณวุฒิ) กับจากภายใน (ผู้บริหาร และคณาจารย์และข้าราชการหรือพนักงาน) และจำแนกกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทยจากสถาบันอุดมศึกษาของรัฐต่างประเภทกันเป็นสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่เป็นส่วนราชการกับสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่เป็นสถาบันในกำกับของรัฐพบว่า

1. กลุ่มตัวอย่างกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทยจากภายนอกและภายในมหาวิทยาลัยมีความเห็นด้วยกับจรรยาบรรณเฉพาะสำหรับกรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทผู้ทรงคุณวุฒิโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด (Mean = 6.74 และ 6.58 ตามลำดับ)

2. กลุ่มตัวอย่างกรรมการสภามหาวิทยาลัยจากสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่เป็นส่วนราชการและสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่เป็นสถาบันในกำกับของรัฐ มีความเห็นด้วยกับจรรยาบรรณเฉพาะสำหรับกรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทผู้ทรงคุณวุฒิโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด (Mean = 6.67 และ 6.60 ตามลำดับ)

3. กลุ่มตัวอย่างกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทยจากภายนอกมีความเห็นด้วยกับจรรยาบรรณเฉพาะสำหรับกรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทผู้บริหารโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก (Mean = 6.34) ในขณะที่กรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทยประเภทผู้บริหารจากภายในมีความเห็นด้วยกับจรรยาบรรณเฉพาะดังกล่าวอยู่ในระดับมากที่สุด (Mean = 6.62)

4. กลุ่มตัวอย่างกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทยจากสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่เป็นส่วนราชการมีความเห็นด้วยกับจรรยาบรรณเฉพาะสำหรับกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทยประเภทผู้บริหารโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก (Mean = 6.44) ในขณะที่กรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทยจากสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่เป็นสถาบันในกำกับของรัฐมีความเห็นด้วยกับจรรยาบรรณเฉพาะดังกล่าวโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด (Mean = 6.66)

5. กลุ่มตัวอย่างกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทยจากภายนอกมีความเห็นด้วยกับจรรยาบรรณเฉพาะสำหรับกรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทคณาจารย์และข้าราชการหรือพนักงานโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ในขณะที่กลุ่มตัวอย่างกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทยจากภายในมีความเห็นด้วยกับจรรยาบรรณเฉพาะดังกล่าวอยู่ในระดับมากที่สุด (Mean = 6.59)

6. กลุ่มตัวอย่างกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทยจากสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่เป็นส่วนราชการมีความเห็นด้วยกับจรรยาบรรณเฉพาะสำหรับกรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทคณาจารย์และข้าราชการหรือพนักงานโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก (Mean = 6.37) ในขณะที่กลุ่มตัวอย่างกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทยจากสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่เป็นสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐมีความเห็นด้วยกับจรรยาบรรณเฉพาะดังกล่าวโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด (Mean = 6.65)

ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนแสดงปฏิสัมพันธ์ระหว่างประเภทของกรรมการสภามหาวิทยาลัย (จากภายนอกและจากภายใน) และประเภทสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ (ส่วนราชการกับหน่วยงานในกำกับของรัฐ) ต่อระดับความเห็นด้วยกับจรรยาบรรณเฉพาะสำหรับกรรมการสภามหาวิทยาลัยในแต่ละประเภทแสดงในตารางที่ 7.20 ต่อไปนี้

ตารางที่ 7.20 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนสองทางระหว่างประเภทกรรมการสภามหาวิทยาลัยและประเภทสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ต่อความคิดเห็นเกี่ยวกับจรรยาบรรณเฉพาะสำหรับกรรมการสภามหาวิทยาลัยในแต่ละประเภท

| จรรยาบรรณของกรรมการสภามหาวิทยาลัย  | แหล่งความแปรปรวน                                | SS     | df | MS   | F    | Sig. |
|------------------------------------|-------------------------------------------------|--------|----|------|------|------|
| 1. ผู้ทรงคุณวุฒิ                   | ประเภทกรรมการสภาฯ                               | 0.29   | 1  | 0.29 | 1.52 | .22  |
|                                    | ประเภทสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ                     | 0.09   | 1  | 0.09 | 0.48 | .49  |
|                                    | ประเภทกรรมการสภาฯ X ประเภทสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ | 0.02   | 1  | 0.02 | 0.10 | .76  |
|                                    | ความคลาดเคลื่อน                                 | 14.90  | 78 | 0.19 |      |      |
|                                    | รวม                                             | 15.30  | 81 |      |      |      |
| 2. ผู้บริหาร                       | ประเภทกรรมการสภาฯ                               | 0.64   | 1  | 0.64 | 0.51 | .48  |
|                                    | ประเภทสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ                     | 0.84   | 1  | 0.84 | 0.66 | .42  |
|                                    | ประเภทกรรมการสภาฯ X ประเภทสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ | 0.29   | 1  | 0.29 | 0.23 | .63  |
|                                    | ความคลาดเคลื่อน                                 | 98.47  | 78 | 1.26 |      |      |
|                                    | รวม                                             | 100.24 | 81 |      |      |      |
| 3. คณาจารย์และข้าราชการหรือพนักงาน | ประเภทกรรมการสภาฯ                               | 0.79   | 1  | 0.79 | 0.62 | .44  |
|                                    | ประเภทสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ                     | 1.26   | 1  | 1.26 | 0.98 | .32  |
|                                    | ประเภทกรรมการสภาฯ X ประเภทสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ | 0.56   | 1  | 0.56 | 0.44 | .51  |
|                                    | ความคลาดเคลื่อน                                 | 100.40 | 78 |      |      |      |
|                                    | รวม                                             | 103.01 | 81 |      |      |      |

จากตารางที่ 7.20 แสดงว่า

1. กลุ่มตัวอย่างกรรมการสภามหาวิทยาลัยต่างประเภทกันไม่ว่าเป็นกรรมการสภามหาวิทยาลัยจากภายนอก คือ ประเภทผู้ทรงคุณวุฒิ หรือกรรมการสภามหาวิทยาลัยจากภายในคือ ประเภทผู้บริหาร และ

คณาจารย์และข้าราชการก็มีความเห็นด้วยกับจรรยาบรรณเฉพาะสำหรับกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทย ทั้งประเภทผู้ทรงคุณวุฒิ ประเภทผู้บริหาร และประเภทคณาจารย์และข้าราชการหรือพนักงานอยู่ในระดับโดยเฉลี่ยไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญแสดงว่า ระดับความคิดเห็นโดยเฉลี่ยต่อจรรยาบรรณเฉพาะส่วนกรรมการสภามหาวิทยาลัยในแต่ละประเภทดังกล่าวไม่ขึ้นอยู่กับประเภทของกรรมการสภามหาวิทยาลัยไม่ว่าจะเป็น กรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งมาจากภายนอกมหาวิทยาลัยหรือกรรมการสภามหาวิทยาลัยที่มาจากภายในมหาวิทยาลัยคือ ประเภทผู้บริหารและคณาจารย์และข้าราชการหรือพนักงานของมหาวิทยาลัย

2. กลุ่มตัวอย่างกรรมการสภามหาวิทยาลัยที่มาจากสถาบันอุดมศึกษาของรัฐต่างประเภทกันไม่ว่าเป็น กรรมการสภามหาวิทยาลัยจากสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่เป็นส่วนราชการหรือกรรมการสภามหาวิทยาลัยของรัฐที่มาจากสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่เป็นหน่วยงานในกำกับของรัฐก็มีความเห็นด้วยกับจรรยาบรรณเฉพาะสำหรับกรรมการสภามหาวิทยาลัยของรัฐทั้งประเภทผู้ทรงคุณวุฒิ ประเภทผู้บริหาร ประเภทคณาจารย์และข้าราชการหรือพนักงานอยู่ในระดับโดยเฉลี่ยไม่แตกต่างกันแสดงว่า ระดับความคิดเห็นโดยเฉลี่ยต่อจรรยาบรรณเฉพาะสำหรับกรรมการสภามหาวิทยาลัยในแต่ละประเภทดังกล่าวไม่ขึ้นอยู่กับประเภทสถาบันอุดมศึกษาของรัฐไม่ว่าจะเป็นกรรมการสภามหาวิทยาลัยที่มาจากสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่เป็นส่วนราชการหรือมาจากสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่เป็นหน่วยงานในกำกับของรัฐก็ตาม

3. ไม่มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างประเภทกรรมการสภามหาวิทยาลัยและประเภทสถาบันอุดมศึกษาของรัฐต่อความคิดเห็นเกี่ยวกับจรรยาบรรณเฉพาะสำหรับกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทยประเภทต่างๆ กล่าวคือ ความคิดเห็นต่อจรรยาบรรณเฉพาะสำหรับกรรมการสภามหาวิทยาลัยแต่ละประเภทไม่ขึ้นอยู่กับประเภทกรรมการสภามหาวิทยาลัยและประเภทสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

### 7.3 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับการนำจรรยาบรรณโดยรวมและจรรยาบรรณโดยเฉพาะของกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทยสู่การปฏิบัติ

7.3.1 พิจารณาฉันทมติรายการจรรยาบรรณโดยรวม และรายการจรรยาบรรณเฉพาะสำหรับกรรมการสภามหาวิทยาลัยในแต่ละประเภทเพื่อสรุปเป็นข้อกำหนดจรรยาบรรณของกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทยในเชิงพฤติกรรมให้เป็นรูปธรรมที่ชัดเจน (f=7)

“จากการตอบแบบสอบถามครั้งนี้ มีความรู้สึกที่คำตอบละเอียดมาก ทำให้มีจำนวนข้อมากอาจจะทำให้ผู้ตอบมีปัญหาในการตอบ ถ้าเป็นไปได้ควรลดจำนวนข้อลงแต่คงต้องดูเนื้อหาเป็นหลัก”

“แบบสอบถามครอบคลุมอาจต้องพยายามให้น้ำหนักและให้ความสำคัญ เช่น “ในข้อ 2.2 ควรยึดมั่นในสิ่งที่ถูกต้องและเป็นไปตามกฎระเบียบที่ทันสมัย” ต้องคอยปรับปรุงกฎระเบียบให้ทันสมัย จรรยาบรรณเป็นเรื่องของ “ควร” ข้อ 3.2.5 เห็นด้วยกับ “เคารพความเห็นและการแสดงออกของผู้อื่น...” แต่ไม่แน่ใจในส่วนหลังที่ว่า “...ให้เกียรติบุคคลอื่นแม้ว่าจะมีสถานะต่างกันและเคารพในความเสมอภาคของ

บุคคล” ข้อ 4.2 เห็นด้วยมากแต่ต้องพยายามให้ grey areas น้อยที่สุด “ไม่ก้ำก๋ายแทรกแซงการบริหารซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้บริหาร” ข้อ 4.8 เห็นด้วยมากที่สุดว่า “ต้องเป็นอิสระในการตัดสินใจจากกรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทผู้บริหาร และประเภทคณาจารย์และข้าราชการหรือพนักงานซึ่งเป็นคณะกรรมการสรรหาผู้ทรงคุณวุฒิ” แต่ต้องหาทางให้เกิดข้อยุติที่เดินหน้าได้ร่วมกัน ข้อ 4.10 เห็นด้วยมากที่สุดว่า “มีหน้าที่และบทบาทในการกำกับดูแลมหาวิทยาลัยในการใช้งบประมาณจากเงินภาษีของประชาชนเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์อย่างมีประสิทธิภาพมีความคุ้มค่าโปร่งใสตรวจสอบได้” แต่ต้องกล้าตัดสินใจไม่ให้ซ้ำเกินไป ต้องมีวิจรรย์ญาณที่ดีในการตัดสินใจเพื่อประโยชน์ในอนาคต ต้องเข้าใจ intangible กับ tangible benefits ด้วย ข้อ 5.4 ไม่แน่ใจว่าแยกได้เด็ดขาดหรือไม่แต่เห็นด้วยว่าต้องหลีกเลี่ยงผลประโยชน์ทับซ้อน “การแยกบทบาทในฐานะกรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทผู้บริหารออกจากการบริหารของมหาวิทยาลัยเพื่อหลีกเลี่ยงระบบอุปถัมภ์และผลประโยชน์ทับซ้อน” ข้อ 6.2 เห็นด้วยมากที่สุดว่า “มีส่วนร่วมกำหนดและกำกับนโยบายที่สะท้อนมุมมองอย่างรอบด้านโดยเฉพาะการสะท้อนปัญหาความต้องการและความคิดของประชาคม เพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยให้เจริญก้าวหน้าให้สมกับมหาวิทยาลัยของรัฐเป็นสมบัติของสาธารณะ”

ข้อเสนอแนะ

“1) ท่านกำลังทำงานที่ยากมาก และขอให้มีความสำเร็จพอควร

2) จากคำถามของท่าน ท่านรวบรวมคุณสมบัติที่พึงปรารถนาได้น่าจะสมบูรณ์ แต่แม้จะเป็นในเชิงอุดมคติว่าทุกคนเข้าใจและปฏิบัติตามคุณสมบัติเหล่านี้ก็ยังคงมีความยากอย่างมหาศาลที่เกิดจาก VUCA คือ Volatility, Uncertainty, Complexity และ Ambiguity ซึ่งคณะกรรมการสภามหาวิทยาลัยจะต้องฟันฝ่าความยากเหล่านี้

3) ถ้าได้คุณสมบัติ และ checklist สำหรับกรรมการสภามหาวิทยาลัยแล้ว ทำอย่างไรจึงจะให้กรรมการทุกคนมีพฤติกรรมใกล้เคียงกับคุณสมบัติที่พึงปรารถนา แน่แน่นอนกระบวนการสรรหา ก็จะเป็นไปตามอุดมคติ แต่จะได้มาจริงและมาทำงานร่วมกันอย่างเป็นทีมก็เป็นสิ่งที่ยากและท้าทายมาก แต่อย่างไรก็ตามก็ต้องพยายามให้ได้มากที่สุด”

นายกสภาสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่เป็นส่วนราชการที่

กำลังเป็นสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ

“ในแบบสอบถามทั้งหมดยังขาดบทบาทบางประการของกรรมการสภามหาวิทยาลัยทุกประเภทไปบ้าง อาจเพิ่มเติมได้ถ้าคิดว่าจำเป็นต้องเพิ่มบทบาทของสภามหาวิทยาลัยในการกำกับดูแลมหาวิทยาลัย ความคาดหวังของกรรมการสภากำหนดทิศทางในการแสดงความรับผิดชอบของสภามหาวิทยาลัย ความคาดหวังในแต่ละข้อมีความสำคัญเท่าเทียมกัน ซึ่งสรุปได้ดังนี้

1. เข้าใจ และสนับสนุนปณิธาน วิสัยทัศน์ และค่านิยมของมหาวิทยาลัย

2. ปฏิบัติตนด้วยความซื่อสัตย์ จริงใจ และเพื่อผลประโยชน์ของมหาวิทยาลัย
3. ช่วยสนับสนุนอย่างเต็มกำลังความสามารถให้เป็นมหาวิทยาลัยที่ให้ความสำคัญสูงสุดแก่การมีจิตใจเป็นสาธารณะกุศล
4. มีเวลาและมีพลังในการเข้าประชุม มีการเตรียมเข้าประชุมโดยการอ่านวาระการประชุมและเอกสารประกอบการประชุมอย่างจริงจัง และมีส่วนร่วมในการประชุมอย่างสร้างสรรค์
5. แสดงความคิดเห็นในการประชุมโดยอิสระ และแสดงทัศนะสนับสนุนมติของสภามหาวิทยาลัย แม้ตนเองจะเป็นเสียงส่วนน้อย
6. ตัดสินใจ และแนะนำการบริหารมหาวิทยาลัยในฐานะสภามหาวิทยาลัยมิใช่ในฐานะปัจเจกบุคคล
7. มีส่วนร่วมอย่างสม่ำเสมอในกิจกรรมที่เป็นวิถีชีวิตของประชาคมมหาวิทยาลัย
8. เปิดเผยทัศน์ที่ในกรณีอาจมีผลประโยชน์ทับซ้อนและเป็นแบบอย่างที่ดีของการเป็นผู้มีมาตรฐานทางจริยธรรม
9. ปฏิเสธการร้องขอจากอธิการบดีหรือบุคลากรเพื่อช่วยเหลือส่วนตัวหรือการพิจารณาเป็นพิเศษรวมทั้งการรับนักศึกษา การจ้างงาน และการต่อสัญญาต่างๆ
10. รักษาความลับอย่างเคร่งครัดโดยไม่มีข้อยกเว้น
11. พุดสนับสนุนผลประโยชน์ของมหาวิทยาลัยในนามของสภามหาวิทยาลัยหรือมหาวิทยาลัยตามที่ได้รับมอบหมาย
12. เคารพและปฏิบัติตามระบบในการขอข้อมูลข่าวสารหรือสื่อสารอย่างเปิดเผยกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง
13. แสดงความปรารถนาดีและเป็นกัลยาณมิตรต่อกรรมการด้วยกันและต่อมวลสมาชิกของประชาคมมหาวิทยาลัย”

แปลและเรียบเรียงจากต้นฉบับภาษาอังกฤษของ Wivke, M.F. : 1962 ที่อ้างถึงโดย รองศาสตราจารย์ ดร.อินทร์ ศรีคุณ อุปนายกสภามหาวิทยาลัยจันทระเกษม

7.3.2 นำจะบูรณาการรายการจรรยาบรรณเฉพาะประเภทกรรมการสภามหาวิทยาลัยเข้ากับรายการจรรยาบรรณทั่วไปให้เป็นข้อกำหนดจรรยาบรรณของกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทยเป็นฉบับเดียว เพื่อให้เกิดเอกภาพของการเป็นองค์คณะของกรรมการสภามหาวิทยาลัยในแต่ละประเภทซึ่งจะทำให้สภามหาวิทยาลัยมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น (f=4)

“ไม่แน่ใจว่าจำเป็นต้องมีจรรยาบรรณมหาวิทยาลัย แยกเป็นกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้บริหาร พนักงาน คณาจารย์ ควรมีฉบับเดียวเพราะเป็นสภาเดียวกัน มีศักดิ์และสิทธิอำนาจหน้าที่เท่ากัน จึงน่าจะเขียนครอบคลุมไว้ในฉบับเดียวกัน การสะท้อนสภาพความแตกต่างอาจเป็นการสะท้อนปัญหามากกว่า การจะต้องมีจรรยาบรรณแตกต่างกัน”

วิจิตร ศรีสอาน

13 ก.พ. 62

“ข้อกำหนดประมวลจรรยาบรรณโดยทั่วไปควรเป็นเรื่องของ “ควร” มากกว่า “บังคับ” แต่ในกรณีของมหาวิทยาลัยไทยในปัจจุบันโดยรวมแล้วอาจจะต้องมีลักษณะเป็น “จรรยาบรรณในเชิงบังคับ” และใช้กับกรรมการสภามหาวิทยาลัยทุกประเภท”

“ในภาพรวมแล้วมีมากข้อเกินไปมีลักษณะเป็นนามธรรมและปรัชญาที่นำไปสู่แนวคิดในการปฏิบัติได้ยากควรสรุปรวมเพียงไม่กี่ข้อและไม่ต้องแยกกลุ่มของคณะกรรมการสภามหาวิทยาลัยเพราะทุกกลุ่มเมื่อเข้ามาปฏิบัติหน้าที่เป็นกรรมการสภามหาวิทยาลัยแล้วต้องมีจรรยาบรรณเหมือนกันลักษณะเดียวกันเพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่เป็น UNITY เดียวกัน”

อธิการบดีมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

7.3.3 สถาบันคลังสมองของชาติพิจำณาผลวิจัยเรื่องนี้ โดยเฉพาะข้อกำหนดประมวลจรรยาบรรณของคณะกรรมการสภามหาวิทยาลัยไปเผยแพร่อย่างกว้างขวางทั้งการปฐมนิเทศกรรมการสภาใหม่ การอบรม การประชุม สัมมนา และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อส่งเสริมพัฒนากรรมการสภามหาวิทยาลัยมีอาชีพ รวมทั้งการประกาศสภามหาวิทยาลัยที่เป็นแบบอย่างในการขับเคลื่อนคุณภาพและพิทักษ์ธรรมาภิบาลของมหาวิทยาลัยของรัฐ (f=21)

“ไม่ควรเพียงแต่พิมพ์เป็นรูปเล่มแล้วแจกจ่าย แต่สมควรสร้างให้มีตัวแทนในการเผยแพร่และปรับเปลี่ยน (Publicity & Transforming Agent) เพื่อดำเนินการเผยแพร่ประมวลจรรยาบรรณและดำเนินการปลูกฝังและปรับเปลี่ยนกรอบมโนทัศน์ (Mindset) ในรูปแบบของสัมมนาเชิงปฏิบัติภายในมหาวิทยาลัยเพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจในประมวลจรรยาบรรณและฝึกปฏิบัติการกลุ่มให้เกิดสัมฤทธิ์ผลสูงสุด

หลักการนี้สามารถดำเนินการกับกรรมการสภามหาวิทยาลัยทั้งสามประเภทเพื่อให้เกิดพลังร่วม (Synergy) ในการพัฒนาตนเอง พัฒนาการทำงานเป็นทีมและพัฒนาวัฒนธรรมการทำงานของมหาวิทยาลัยเพื่อความเป็นเลิศในการบริหารและวิชาการต่อไป”

อุปนายกสภามหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

28 ก.พ. 62

“เมื่อมีจรรยาบรรณและให้กรรมการสภาทุกระดับทราบแล้ว ควรให้มีคณะกรรมการจรรยาบรรณ ตั้งโดยคณะกรรมการการอุดมศึกษา (กกอ.) ทำหน้าที่กำกับดูแลกรรมการสภามหาวิทยาลัย”

“ควรมีการนำประมวลจรรยาบรรณเผยแพร่ให้คณะกรรมการสภามหาวิทยาลัยทุกแห่งได้รับทราบ และยึดถือเป็นแนวปฏิบัติต่อไป”

“จัดอบรมหรือปฐมนิเทศเพื่อให้กรรมการสภามหาวิทยาลัยในแต่ละระดับได้ทราบถึงบทบาทและหน้าที่ รวมทั้งจรรยาบรรณที่พึงมี”

“มหาวิทยาลัยต้องทำความเข้าใจถึงบทบาท หน้าที่ และจรรยาบรรณของกรรมการสภามหาวิทยาลัย ผ่านการประชุมปฏิบัติการหรือจัดกิจกรรมกลุ่มเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในประเด็น 1) บทบาทและหน้าที่ของ กรรมการสภามหาวิทยาลัย 2) จรรยาบรรณของกรรมการสภามหาวิทยาลัย 3) กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการ บริหารมหาวิทยาลัย 4) เป้าหมายและทิศทางในการกำกับและติดตามการบริหารมหาวิทยาลัย”

7.3.4 สภามหาวิทยาลัยของรัฐทุกแห่งพึงกำหนดให้มีคู่มือกรรมการสภามหาวิทยาลัย เพื่อให้ กรรมการสภามหาวิทยาลัยปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น (f=3)

“ต้องมีคู่มือกรรมการสภามหาวิทยาลัยในเรื่อง 1) นโยบายและเป้าหมายของมหาวิทยาลัย 2) บทบาทของสภามหาวิทยาลัย 3) หน้าที่ของสภามหาวิทยาลัยและกรรมการสภามหาวิทยาลัย และ 4) ประมวลจรรยาบรรณ/จริยธรรมของกรรมการสภามหาวิทยาลัย”

นายกสภามหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง

“ควรจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานในตำแหน่งกรรมการสภามหาวิทยาลัยเพื่อให้สมาชิกมีความเข้าใจ ตรงกันและควรมีการเปิดอภิปรายคู่มือนี้นี้ในที่ประชุมกรรมการสภามหาวิทยาลัยทุกแห่ง เพื่อให้มีมาตรฐานการ ปฏิบัติงานที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน”

กรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทผู้บริหาร

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

7.3.5 เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการขับเคลื่อนข้อกำหนดจรรยาบรรณของกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทยจึงเห็นสมควรให้มีกฎหมายกลางกำหนดเกี่ยวกับมาตรฐานของจรรยาบรรณของสภามหาวิทยาลัยเพื่อให้สภามหาวิทยาลัยของรัฐทุกแห่งออกระเบียบหรือประกาศปฎิญญาว่าด้วยการปฏิบัติหน้าที่ ตามข้อกำหนดจรรยาบรรณของกรรมการสภามหาวิทยาลัย (f=3)

7.3.6 สภามหาวิทยาลัยของรัฐพึงประเมินบทบาทและสัมฤทธิ์ผลของสภามหาวิทยาลัย โดยเฉพาะ การประเมินจรรยาบรรณของกรรมการสภามหาวิทยาลัยของรัฐโดยการประเมินตนเองร่วมกับการประเมินโดย ผู้ทรงคุณวุฒิหรือหน่วยงานจากภายนอกพร้อมทั้งเปิดเผยการประเมินต่อสาธารณะ (f=17)

“สภามหาวิทยาลัยควรมีการประเมินตนเองตามจรรยาบรรณและผลงานการขับเคลื่อนคุณภาพของสภาฯ ได้ปฏิบัติตามจรรยาบรรณอย่างเคร่งครัดเพียงใด เกิดประสิทธิผลต่อการขับเคลื่อนคุณภาพหรือไม่ เพียงใดและประชาคมมั่นใจในกรรมการสภามหาวิทยาลัยมากน้อยเพียงใด”

“ให้มีการดำเนินงานของสภามหาวิทยาลัยใช้การประเมินตนเองร่วมกับประเมินโดยผู้อื่น”

“กรรมการสภาควรประเมินตนเองก่อนเข้ารับตำแหน่ง เพื่อให้ตระหนักรู้และคอยระวังการปฏิบัติตน และควรประเมินการปฏิบัติงานของตนเองตามจุดเน้นทุกรอบปี”

“ควรประเมินกรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทผู้ทรงคุณวุฒิโดยผู้บริหารมหาวิทยาลัยหรือ คณะกรรมการอิสระจากภายนอกมหาวิทยาลัยโดยสภามหาวิทยาลัยหรือมหาวิทยาลัยเป็นผู้แต่งตั้ง”

“กรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทผู้บริหารประเมินโดยคณะกรรมการที่สภามหาวิทยาลัยแต่งตั้ง ประกอบด้วยมาจากสภาคณาจารย์ ผู้บริหารมหาวิทยาลัย กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิในคณะกรรมการบริหารส่วนงาน และผู้ทรงคุณวุฒิที่สภามหาวิทยาลัยเห็นสมควร”

“กรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทผู้แทนคณาจารย์อาจได้รับการประเมินจากคณะกรรมการที่สภามหาวิทยาลัยแต่งตั้ง โดยมีองค์ประกอบจากสภาคณาจารย์ ผู้แทนคณาจารย์ในเฉพาะกรรมการส่วนงาน ผู้ทรงคุณวุฒิที่สภามหาวิทยาลัย/มหาวิทยาลัยเห็นสมควร”

“กำหนดให้การประชุมสภามหาวิทยาลัยในทุกครั้งที่ไม่ใช่วาระลับ ต้องมีการถ่ายทอดสดการประชุม ให้ประชาคมมหาวิทยาลัยได้รับรู้ เพื่อเป็นการกำกับและติดตามการปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการสภามหาวิทยาลัยอีกทางหนึ่ง”

7.3.7 กรรมการสภามหาวิทยาลัยต้องมีสมรรถนะและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ เป็นคนดี มีความรู้ ประสบการณ์ และเต็มใจปฏิบัติหน้าที่ มีคุณธรรมจริยธรรม รู้จักดีชั่วละอายต่อบาป เข้าใจบริบทและอุดมการณ์ของมหาวิทยาลัยไทยไม่มีพวกพ้อง เครือญาติ รุ่นพี่-รุ่นน้อง จิตใจต้องบริสุทธิ์ ต้องการความเจริญของประเทศไทย จิตใจต้องการเห็นยุวชน นิสิตนักศึกษา คนรุ่นใหม่เป็นคนดีมีคุณธรรมเพื่อทดแทนกลุ่มของตนได้ ทุกคนยึดมั่นและปฏิบัติตามจรรยาบรรณตามแนวคิดและเนื้อหาของแบบสอบถามในการศึกษาวิจัยเรื่องนี้ (f=8)

7.3.8 กรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทผู้บริหารต้องสามารถแยกบทบาทของการเป็นผู้บริหารและเป็นกรรมการสภามหาวิทยาลัยออกจากกันได้ ต้องสามารถมองงานให้ทะลุในทุกมิติการพัฒนา คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม มีความชัดเจนในงานและมีประสบการณ์ ประสบความสำเร็จในการบริหารมาพอสมควร ไม่เล่นการเมืองและไม่มีผลประโยชน์ทับซ้อน (f=3)

7.3.9 สภามหาวิทยาลัยของรัฐพึงแก้ไขปรับปรุงกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับในการสรรหา กรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อให้ได้กรรมการสภามหาวิทยาลัยที่เป็นผู้ทรงคุณวุฒิในด้าน

นั้นๆ อย่างแท้จริง มีความเป็นอิสระไม่มีผลประโยชน์ทับซ้อน พร้อมทั้งจะอุทิศทั้งพลังปัญญาและทรัพยากรเพื่อสร้างความก้าวหน้าให้แก่มหาวิทยาลัยซึ่งก่อให้เกิดประโยชน์แก่ส่วนรวมและให้สมกับเป็นสมบัติของสาธารณะ (f=7)

“จำเป็นต้องปรับปรุงระบบและวิธีการได้มาซึ่งกรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อให้เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในแต่ละสาขาและเป็นผู้มีเวลาเพียงพอในการเข้าประชุม การสรรหาต้องไม่มีการ LOBBY โดยผู้บริหารระดับมหาวิทยาลัยในการจูงใจในประชาคมระดับคณะเสนอชื่อขึ้นมา เพราะเป็นต้นเหตุของระบบอุปถัมภ์เป็นสภาเกาหลีหลังเอื้อประโยชน์ซึ่งกันแล้ว ทำให้กรรมการสภาผู้ทรงคุณวุฒิขาดอิสระในการทำหน้าที่ มีการกำหนดโทษแก่ผู้แทรกแซงกระบวนการสรรหาหรือเลือกตั้งกรรมการสภามหาวิทยาลัยเพื่อให้ได้กรรมการสภาผู้ทรงคุณวุฒิตามความต้องการประชาคมอย่างแท้จริง ปราศจากการครอบงำของผู้บริหาร”

“กรรมการสภาผู้ทรงคุณวุฒิควรเป็นผู้เชี่ยวชาญในศาสตร์ที่จำเป็นต่อการบริหารมหาวิทยาลัยโดยตรง ซึ่งจะมีผลให้ปฏิบัติหน้าที่ในสภามหาวิทยาลัยได้อย่างมืออาชีพ”

“การสรรหากรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิในปัจจุบันอยู่ในอิทธิพลของอธิการบดีและนายกสภามหาวิทยาลัยเป็นหลัก การคัดเลือกมักนำกรรมการสภาที่มีผลประโยชน์เกี่ยวเนื่องทับซ้อนกับมหาวิทยาลัย”

“กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิต้องเก่งจริง มีความเป็นกลาง มีวุฒิภาวะสูงและไม่มีผลประโยชน์ทับซ้อนกับมหาวิทยาลัย เพื่อให้สภามหาวิทยาลัยเกิดความศักดิ์สิทธิ์ สามัคคีไร้ความขัดแย้ง”

“กรรมการสภาซึ่งเป็นองค์คณะจากการสรรหาเป็นบุคคลที่มีพฤติกรรมเป็นแบบอย่างให้สังคมชื่นชมและยอมรับคือ สรรหาคนดีจริงๆ มาเป็นกรรมการสภาผู้ทรงคุณวุฒิ จะเป็นแนวทางนำไปสู่สภามหาวิทยาลัยที่มีจรรยาบรรณอันพึงประสงค์”

7.3.10 สภามหาวิทยาลัยของรัฐพึงปรับปรุงและพัฒนากฎหมาย กฎระเบียบ และข้อบังคับการได้มาซึ่งกรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทคณาจารย์และข้าราชการหรือพนักงานให้เป็นผู้มีภาวะด้านการทำงาน มีประสบการณ์ด้านอุดมศึกษา มีวุฒิภาวะทางวิชาการและการบริหาร มีความเป็นกลาง เป็นอิสระในการแสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติหน้าที่เป็นองค์คณะของสภามหาวิทยาลัยได้อย่างมีประสิทธิภาพ (f=6)

“ผู้แทนคณาจารย์/ข้าราชการ ควรมีภาวะทางด้านการทำงาน การมีประสบการณ์ด้านอุดมศึกษา วิจัย/วิชาการอื่นๆ มากพอ เข้าใจเรื่องจรรยาบรรณการทำงานเป็นทีม กติกาการยาทาการประชุม ฯลฯ”

“กรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทผู้แทนคณาจารย์ต้องมีความเป็นอิสระกล้าแสดงความคิดเห็นในที่ประชุม เป็นผู้แทนคณะกรรมกรที่ปลอดจากการแทรกแซงของผู้บริหาร กรรมการสภาผู้แทนคณาจารย์เป็นผู้มีความสามารถด้านการสอน การวิจัย หรือการบริการวิชาการ เพราะต้องมีความรู้เพียงพอที่จะเป็นตัวแทนร่วมประชุมสภามหาวิทยาลัย”

“กรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทคณาจารย์ ต้องมีความเป็นกลาง มีอิสระทางความคิด สามารถสื่อสารให้คณาจารย์และบุคลากรได้ทราบข้อมูลด้วยความเป็นจริง ปราศจากอคติ อย่าเอาแต่เรียกร้องผลประโยชน์โดยไม่สนใจกฎระเบียบและอย่ามองว่าผู้บริหารเป็นศัตรู”

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในบทที่ 7 สามารถสรุปได้ดังนี้

1. กลุ่มตัวอย่างกรรมการสภามหาวิทยาลัยโดยรวมและในแต่ละประเภทเห็นด้วยโดยเฉลี่ยในระดับมากที่สุดว่า จรรยาบรรณของกรรมการสภามหาวิทยาลัยแบ่งได้เป็น 4 ด้าน คือ จรรยาบรรณต่อตนเอง จรรยาบรรณต่อกรรมการสภามหาวิทยาลัยด้วยกันเอง จรรยาบรรณต่อมหาวิทยาลัยและผู้อื่น และ จรรยาบรรณต่อประชาชน สังคม และประเทศชาติ

2. กลุ่มตัวอย่างกรรมการสภามหาวิทยาลัยโดยรวมและในแต่ละประเภทเห็นว่า รายการจรรยาบรรณ ทั้ง 30 รายการแสดงถึงจรรยาบรรณของกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทยตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด

3. เมื่อพิจารณารายการจรรยาบรรณที่กลุ่มตัวอย่างกรรมการสภามหาวิทยาลัยอย่างน้อย 3 ใน 4 กลุ่มเห็นด้วยโดยเฉลี่ยในระดับมากที่สุดว่า เป็นรายการจรรยาบรรณของกรรมการสภามหาวิทยาลัยรวมจำนวน 26 รายการ ประกอบด้วย จรรยาบรรณต่อตนเอง 8 จาก 10 รายการ จรรยาบรรณต่อกรรมการสภามหาวิทยาลัยด้วยกันเอง 4 จาก 5 รายการ จรรยาบรรณต่อมหาวิทยาลัยและผู้อื่น 10 จาก 11 รายการ และ จรรยาบรรณต่อประชาชน สังคม และประเทศชาติ 4 จาก 4 รายการ

4. รายการจรรยาบรรณเฉพาะประเภทกรรมการสภามหาวิทยาลัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างกรรมการสภามหาวิทยาลัยอย่างน้อย 3 ใน 4 กลุ่มโดยเฉลี่ยเห็นด้วยมากที่สุดว่า เป็นจรรยาบรรณเฉพาะสำหรับกรรมการสภามหาวิทยาลัยแต่ละประเภทจำนวน 15 รายการจาก 34 รายการ ซึ่งประกอบด้วยจรรยาบรรณเฉพาะสำหรับกรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 10 รายการจาก 12 รายการ จรรยาบรรณเฉพาะสำหรับกรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทผู้บริหารมี 3 รายการจาก 11 รายการ และจรรยาบรรณเฉพาะสำหรับกรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทคณาจารย์และข้าราชการหรือพนักงาน มี 2 ใน 11 รายการ

5. จากการบูรณาการรายการจรรยาบรรณทั่วไปกับรายการจรรยาบรรณเฉพาะตามข้อเสนอของผู้ทรงคุณวุฒิและผลการวิจัยพิจารณาปรากฏจรรยาบรรณของกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทยสรุปได้ดังนี้

#### 5.1 จรรยาบรรณต่อตนเองและผู้อื่น

5.1.1 กล้าตัดสินใจ และกระทำในสิ่งที่ถูกต้อง ชอบธรรม ไม่ฝ่าฝืนกฎหมายและศีลธรรมอันดี

5.1.2 เสียสละ มุ่งมั่น และทุ่มเทในการปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ

5.1.3 ปฏิบัติตนอยู่ในศีลธรรมอันดี รักษาเกียรติภูมิ และมีความประพฤติเหมาะสมกับตำแหน่งกรรมการสภามหาวิทยาลัย

5.1.4 มีความซื่อสัตย์สุจริต มีจิตสำนึกที่ดี รับผิดชอบต่อหน้าที่ และไม่ใช้ฐานะและอำนาจหน้าที่กรรมการสภามหาวิทยาลัยแสวงหาประโยชน์โดยมิชอบ รวมทั้งไม่รับทรัพย์สินหรือประโยชน์ตอบแทนอื่นโดยไม่มีเหตุผลอันสมควร

5.1.5 เรียนรู้และพัฒนาตนเอง รับผิดชอบต่อหน้าที่เพื่อบ่มงผลสัมฤทธิ์และเข้าร่วมประชุมอย่างสม่ำเสมอ

5.1.6 ยึดถือประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน และมีจิตสาธารณะ

5.1.7 ดำรงตนเป็นกรรมการสภามหาวิทยาลัยที่น่าเชื่อถือ เป็นแบบอย่างที่ดี และเป็นที่ยอมรับของบุคคลและสังคมภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย

5.1.8 กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิจะไม่รับเงินอื่นใดจากหน่วยงานของมหาวิทยาลัยนอกเหนือจากที่เป็นไปตามระเบียบที่กำหนดโดยสภามหาวิทยาลัย

5.1.9 เคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์และสิทธิมนุษยชน

5.1.10 เคารพและไม่ละเมิดทรัพย์สินทางปัญญาหรือผลงานของผู้อื่น

5.2 จรรยาบรรณต่อกรรมการสภามหาวิทยาลัยด้วยกันเอง

5.2.1 มีความเอื้อเฟื้อ มีน้ำใจและมนุษยสัมพันธ์

5.2.2 ให้เกียรติและเคารพในศักดิ์ศรีของผู้อื่น

5.2.3 ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

5.2.4 ยินดีปฏิบัติหน้าที่ในลักษณะขององค์กรคณะและปฏิบัติตามมติที่ประชุม

5.2.5 ไม่นำความเห็นหรือมติที่ประชุมโดยเฉพาะการประชุมวาระลับไปเผยแพร่ เว้นแต่ได้รับมอบหมายจากที่ประชุม

5.3 จรรยาบรรณต่อมหาวิทยาลัย

5.3.1 เข้าใจและยึดมั่นในอุดมการณ์ ค่านิยม และวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย

5.3.2 กำหนดและกำกับนโยบาย ตลอดจนพิทักษ์ธรรมาภิบาลเพื่อประโยชน์สูงสุดแก่นักศึกษา มหาวิทยาลัย และสาธารณะ

5.3.3 กำกับดูแลให้มหาวิทยาลัยบริหารอย่างมีอาชีวะตามหลักธรรมาภิบาลและหลักธรรมาภิบาล รวมทั้งดำเนินการเรื่องต่างๆ อย่างเป็นธรรมและถูกระเบียบ

5.3.4 ริเริ่มการนำประสบการณ์มาพัฒนาสภามหาวิทยาลัยให้ก้าวหน้าทันสมัย สัมกับเป็นองค์กรสูงสุดของมหาวิทยาลัย

5.3.5 รักษาชื่อเสียง เกียรติภูมิ และประโยชน์อันชอบธรรมของมหาวิทยาลัย

5.3.6 ละเว้นหรือหลีกเลี่ยงการอาศัยอำนาจหน้าที่แสวงหาประโยชน์โดยมิชอบแก่ตนเอง พวกพ้องหรือผู้อื่นหรือยินยอมให้ผู้อื่นใช้อำนาจหน้าที่ไปแสวงหาประโยชน์ไม่ว่าทางตรงหรือทางอ้อม

5.3.7 ไม่ดำเนินการในลักษณะที่เป็นตัวแทนของบุคคลกลุ่มบุคคลเพื่อเรียกร้องหรือต่อรองผลประโยชน์ที่เหนือกว่าผลประโยชน์ของมหาวิทยาลัยและสาธารณะ

5.3.8 ไม่ไปทำหน้าที่หรือดำรงตำแหน่งต่างๆ ในมหาวิทยาลัยที่ได้รับค่าตอบแทน เว้นแต่เป็นงานโดยตำแหน่งหรือตามหน้าที่หรือตามที่ได้รับมอบหมายจากสภามหาวิทยาลัย

5.3.9 ไม่ทำการหรือประพฤติดนเป็นปรปักษ์หรือทำให้เกิดความเสียหายแก่มหาวิทยาลัย

5.3.10 ไม่มีผลประโยชน์ขัดแย้งหรือผลประโยชน์ทับซ้อนกับมหาวิทยาลัย

5.4 จรรยาบรรณต่อประชาชน สังคม และประเทศชาติ

5.4.1 ยึดมั่นในสถาบันหลักของประเทศอันได้แก่ ชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ และการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

5.4.2 เคารพในความแตกต่างทางเชื้อชาติ ศาสนา ภาษาและวัฒนธรรม

5.4.3 ยึดมั่นในบทบาทของมหาวิทยาลัยที่แสดงถึงความรับผิดชอบ สนองตอบต่อประชาชน สังคม ชุมชน และประเทศชาติ เป็นผู้ชี้แนะทางวิชาการและทางปัญญา รวมทั้งเตือนสติสังคมในทางที่ถูกต้องและชอบธรรม

5.4.4 มีส่วนร่วมหรือสนับสนุนกิจกรรมที่แสดงถึงความรับผิดชอบต่อสังคมของมหาวิทยาลัย เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อสังคมส่วนรวม มหาวิทยาลัย และการอุดมศึกษาของประเทศ

6. กลุ่มตัวอย่างกรรมการสภามหาวิทยาลัยต่างประเภทกันมีความเห็นด้วยโดยเฉลี่ยเกี่ยวกับจรรยาบรรณของกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทยในแต่ละด้านไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

7. กลุ่มตัวอย่างกรรมการสภามหาวิทยาลัยจากภายนอกและจากภายในมหาวิทยาลัยมีระดับความเห็นด้วยโดยเฉลี่ยเกี่ยวกับจรรยาบรรณของกรรมการสภามหาวิทยาลัยในแต่ละด้านไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

8. กลุ่มตัวอย่างกรรมการสภามหาวิทยาลัยจากสถาบันอุดมศึกษาของรัฐต่างประเภทยังมีความเห็นด้วยโดยเฉลี่ยเกี่ยวกับจรรยาบรรณของกรรมการสภามหาวิทยาลัยในแต่ละด้านไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

9. ไม่มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างประเภทของกรรมการสภามหาวิทยาลัยและประเภทของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่มีต่อระดับความเห็นด้วยโดยเฉลี่ยเกี่ยวกับจรรยาบรรณของกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทยในแต่ละด้าน

10. กลุ่มตัวอย่างกรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิและประเภทผู้บริหารมีระดับความเห็นด้วยโดยเฉลี่ยกับจรรยาบรรณเฉพาะสำหรับกรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นด้วยโดยเฉลี่ยกับจรรยาบรรณเฉพาะสำหรับกรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิมากกว่ากลุ่มตัวอย่างกรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทคณาจารย์และข้าราชการหรือพนักงานอย่างมีนัยสำคัญ

11. กลุ่มตัวอย่างกรรมการสภามหาวิทยาลัยต่างประเภทยังมีความเห็นด้วยโดยเฉลี่ยกับจรรยาบรรณเฉพาะสำหรับกรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทผู้บริหารไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

12. กลุ่มตัวอย่างกรรมการสภามหาวิทยาลัยต่างประเภทยังมีความเห็นด้วยโดยเฉลี่ยกับจรรยาบรรณเฉพาะสำหรับกรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทคณาจารย์และข้าราชการหรือพนักงาน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

13. กลุ่มตัวอย่างกรรมการสภามหาวิทยาลัยต่างประเภทยังมีความเห็นด้วยโดยเฉลี่ยกับจรรยาบรรณเฉพาะสำหรับกรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทผู้ทรงคุณวุฒิประเภทผู้บริหารและประเภทคณาจารย์และข้าราชการหรือพนักงานไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

14. กลุ่มตัวอย่างกรรมการสภามหาวิทยาลัยที่มาจากสถาบันอุดมศึกษาของรัฐต่างประเภทยังมีความเห็นด้วยโดยเฉลี่ยกับจรรยาบรรณเฉพาะสำหรับกรรมการสภามหาวิทยาลัยทุกประเภทคือ ประเภทผู้ทรงคุณวุฒิ ประเภทผู้บริหาร และประเภทคณาจารย์และข้าราชการหรือพนักงานไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

15. ไม่มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างประเภทกรรมการสภามหาวิทยาลัยและประเภทสถาบันอุดมศึกษาของรัฐต่อความเห็นด้วยกับจรรยาบรรณเฉพาะสำหรับกรรมการสภามหาวิทยาลัยในทุกประเภท

## บทที่ 8

### บทสรุป

การศึกษาวิจัยโครงการ “การศึกษาปฏินุญการปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทย” ในการศึกษาวิจัยเรื่องนี้ปฏินุญการปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทยหมายความว่าข้อกำหนดจรรยาบรรณของกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทยในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ โดยมีวัตถุประสงค์การวิจัย 3 ประการ คือ 1) เพื่อศึกษาปฏินุญการปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทย 2) เพื่อศึกษาปฏินุญการปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการสภามหาวิทยาลัยในแต่ละประเภท และ 3) เพื่อจัดทำคู่มือว่าด้วยการปฏิบัติหน้าที่ตามกรอบจรรยาบรรณของกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทยโดยรวมและในแต่ละประเภท คณะผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยโดยกระบวนการวิจัยผสมวิธี 3 ระยะ คือ ระยะที่ 1 เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพด้วยเทคนิคการวิจัยเอกสาร และการสัมภาษณ์กรรมการสภามหาวิทยาลัยจำนวน 23 คนซึ่งประกอบด้วย กรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทผู้ทรงคุณวุฒิ ประเภทผู้บริหาร และประเภทคณาจารย์และข้าราชการหรือพนักงาน ระยะที่ 2 เป็นการวิจัยสำรวจซึ่งเป็นการวิจัยเชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่างเป็นกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทยจำนวน 82 คนประกอบด้วย กลุ่มตัวอย่างกรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 38 คน กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้บริหารจำนวน 23 คน และกรรมการสภามหาวิทยาลัยซึ่งเป็นคณาจารย์และข้าราชการหรือพนักงานจำนวน 21 คน ในขั้นตอนนี้เป็นการสำรวจเกี่ยวกับหลักการสำคัญและจรรยาบรรณของกรรมการสภามหาวิทยาลัยโดยใช้แบบสอบถามซึ่งมีความเที่ยงสูงมาก(0.97) เพื่อจัดทำข้อกำหนดจรรยาบรรณของกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทย และในระยะที่ 3 เป็นการวิจัยผสมวิธีโดยการประชุมวิทยาพิจารณากรรมการสภามหาวิทยาลัยจำนวน 20 คน ด้วยการสนทนากลุ่มเพื่อร่วมกันพิจารณา(ร่าง) ข้อกำหนดโดยจรรยาบรรณของกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทย พร้อมทั้งพิจารณาความเหมาะสมของ (ร่าง) คู่มือว่าด้วยการปฏิบัติหน้าที่ตามกรอบจรรยาบรรณของกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทย ซึ่งคณะผู้วิจัยได้นำเสนอ (ร่าง) คู่มือว่าด้วยการปฏิบัติหน้าที่ตามกรอบจรรยาบรรณของกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทยเป็นเอกสารรายงานที่แยกจากรายงานการวิจัยเกี่ยวกับการศึกษาปฏินุญการปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทย

#### 8.1 ข้อค้นพบ

1. กรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทยทุกประเภทล้วนมีอำนาจหน้าที่และบทบาทเป็น “คณะบุคคล” ของสภามหาวิทยาลัยเหมือนกัน จึงต้องทำหน้าที่และมีบทบาทในทุกด้านเหมือนกันตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติของมหาวิทยาลัยแต่ละแห่ง กรรมการสภามหาวิทยาลัยที่เป็นปัจเจกบุคคลไม่มีอำนาจหน้าที่ตามกฎหมาย อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบเกิดขึ้นจากการมีส่วนร่วมเป็นคณะบุคคลที่เรียกว่า สภามหาวิทยาลัย (University Council หรือ Board of Trustees) ซึ่งเป็นผู้ทำหน้าที่ในการกำกับดูแลการจัดการกิจการมหาวิทยาลัยของรัฐแทนเจ้าของมหาวิทยาลัยซึ่งในการนี้ก็คือ สังคมและประเทศชาติหรือสาธารณะ

นั่นเอง การที่มีกรรมการสภามหาวิทยาลัยหลายประเภทที่มาแตกต่างกันทำให้เกิดทัศนะมุมมองที่หลากหลายในการพิจารณาเรื่องต่างๆ ตามอำนาจหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัยและเพื่อให้เกิดความรอบคอบรอบด้านในการตัดสินใจและวินิจฉัยเรื่องเพื่อเป็นผลให้มหาวิทยาลัยนำไปปฏิบัติเพื่อประโยชน์สูงสุดแก่มหาวิทยาลัยและสาธารณะ

2. กลุ่มตัวอย่างเห็นว่า กรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทผู้ทรงคุณวุฒิน่าจะมีจุดเน้นในการปฏิบัติหน้าที่และบทบาทในการกำหนดเป้าหมายและนโยบายการพัฒนามหาวิทยาลัยกำกับดูแลมหาวิทยาลัยให้มีธรรมาภิบาลและบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพและให้ความช่วยเหลือแก้ปัญหาและแนะนำแนวทางที่จะนำไปสู่เป้าหมายที่พึงประสงค์

3. กลุ่มตัวอย่างเห็นว่า กรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทผู้บริหารน่าจะมีจุดเน้นในการปฏิบัติหน้าที่และบทบาทในการนำเสนอนโยบายและแผน แนวทางการบริหาร และข้อกฎหมายต่อสภามหาวิทยาลัย การนำนโยบายของสภามหาวิทยาลัยสู่ปฏิบัติและนำเสนอผลการดำเนินงานต่อสภามหาวิทยาลัย คำนึงถึงประสิทธิภาพในการจัดการศึกษาและการวิจัยโดยให้ความสำคัญในการบริหารจัดการงบประมาณ และการมีชื่อเสียงทางวิชาการและเป็นที่ยอมรับของมหาวิทยาลัย

4. กลุ่มตัวอย่างเห็นว่า กรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทคณาจารย์และข้าราชการหรือพนักงานน่าจะมีจุดเน้นในการปฏิบัติหน้าที่พิทักษ์ผลประโยชน์ของคณาจารย์ข้าราชการและพนักงานในฐานะที่เป็นผู้แทนของคณาจารย์ บุคลากร และประชาคม สะท้อนปัญหา อุปสรรคและความต้องการของคณาจารย์และบุคลากรในสภามหาวิทยาลัยเพื่อทราบและกำหนดนโยบายให้มหาวิทยาลัยนำไปปฏิบัติ

5. กรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทยต้องยึดมั่นในหลักการที่สำคัญ 8 ประการ ดังต่อไปนี้

5.1 ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีและปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรอบคอบระมัดระวัง

5.2 ยืนหยัดในสิ่งที่ถูกต้องและเป็นไปตามกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับและเงื่อนไขต่างๆ

5.3 ปฏิบัติหน้าที่ด้วยซื่อสัตย์สุจริต มีคุณธรรมจริยธรรม และจรรยาบรรณของกรรมการสภามหาวิทยาลัย

5.4 ปฏิบัติหน้าที่ด้วยสำนึกความรับผิดชอบ โปร่งใส และตรวจสอบได้รวมทั้งกำกับดูแลให้เปิดเผยข้อมูลที่ถูกต้องและเชื่อถือได้แก่สาธารณะ

5.5 ปฏิบัติหน้าที่อย่างเป็นธรรม มีความเป็นกลางไม่เลือกปฏิบัติ และไม่มีผลประโยชน์ทับซ้อน

5.6 ปฏิบัติหน้าที่โดยยึดหลักความคุ้มค่า มุ่งเน้นคุณภาพ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานเป็นหลัก

5.7 เสียสละ อุทิศตนปฏิบัติหน้าที่เพื่อผลประโยชน์ของมหาวิทยาลัยและสาธารณะ

5.8 ปฏิบัติหน้าที่องค์คณะแบบมีส่วนร่วม มุ่งแสวงหาฉันทามติ และรับฟังข้อมูลรอบด้านจากผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย

6. ผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับหลักการสำคัญที่กรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทยต้องยึดมั่นจำแนกตามประเภทกรรมการสภามหาวิทยาลัยและประเภทของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

6.1 ผลการเปรียบเทียบระดับความเห็นด้วยเกี่ยวกับหลักการสำคัญที่กรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทยต้องยึดมั่นจำแนกตามประเภทของกรรมการสภามหาวิทยาลัยคือ ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้บริหารและคณาจารย์และข้าราชการหรือพนักงาน พบว่า กลุ่มตัวอย่างกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทยต่างประเภทกันมีระดับความเห็นด้วยเกี่ยวกับหลักการสำคัญที่กรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทยต้องยึดมั่นโดยเฉลี่ยไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

6.2 ผลการเปรียบเทียบระดับความเห็นด้วยเกี่ยวกับหลักการสำคัญที่กรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทยต้องยึดมั่นจำแนกตามประเภทของกรรมการสภามหาวิทยาลัยคือ กรรมการสภามหาวิทยาลัยเป็นประเภทผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอกกับกรรมการสภามหาวิทยาลัยจากภายในมหาวิทยาลัยคือ ผู้บริหารและคณาจารย์ และข้าราชการหรือพนักงานและประเภทของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐคือ สถาบันอุดมศึกษาของรัฐเป็นส่วนราชการกับสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ พบว่า 1) กลุ่มตัวอย่างกรรมการสภามหาวิทยาลัยต่างประเภทกัน (จากภายนอกกับจากภายใน) มีระดับความเห็นด้วยเกี่ยวกับหลักการสำคัญที่กรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทยต้องยึดมั่นโดยเฉลี่ยไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ 2) กลุ่มตัวอย่างกรรมการสภามหาวิทยาลัยที่มาจากสถาบันอุดมศึกษาของรัฐต่างประเภทกัน (สถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่เป็นส่วนราชการกับสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ) มีระดับความเห็นด้วยเกี่ยวกับหลักการสำคัญที่กรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทยต้องยึดมั่นโดยเฉลี่ยไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ และ 3) ไม่มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างประเภทกรรมการสภามหาวิทยาลัยและประเภทของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐต่อระดับความเห็นด้วยเกี่ยวกับหลักการสำคัญที่กรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทยที่ต้องยึดมั่นในการปฏิบัติหน้าที่และบทบาทของการเป็นองค์คณะของสภามหาวิทยาลัย

7. กลุ่มตัวอย่างกรรมการสภามหาวิทยาลัยโดยรวมและในแต่ละประเภทเห็นด้วยโดยเฉลี่ยในระดับมากที่สุดว่า จรรยาบรรณของกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทยแบ่งได้เป็น 4 ด้าน คือ จรรยาบรรณต่อตนเอง จรรยาบรรณต่อกรรมการสภามหาวิทยาลัยด้วยกันเอง จรรยาบรรณต่อมหาวิทยาลัยและผู้อื่น และจรรยาบรรณต่อประชาชน สังคม และประเทศชาติ

8. ผลการเปรียบเทียบระดับความเห็นด้วยเกี่ยวกับจรรยาบรรณของกรรมการสภามหาวิทยาลัยที่แยกตามประเภทของกรรมการสภามหาวิทยาลัย

8.1 กลุ่มตัวอย่างกรรมการสภามหาวิทยาลัยต่างประเภทกันมีระดับความเห็นด้วยโดยเฉลี่ยเกี่ยวกับจรรยาบรรณของกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทยในแต่ละด้านไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

8.2 กลุ่มตัวอย่างกรรมการสภามหาวิทยาลัยจากภายนอกและจากภายในมหาวิทยาลัยมีระดับความเห็นด้วยโดยเฉลี่ยเกี่ยวกับจรรยาบรรณของกรรมการสภามหาวิทยาลัยในแต่ละด้านไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

8.3 กลุ่มตัวอย่างกรรมการสภามหาวิทยาลัยจากสถาบันอุดมศึกษาของรัฐต่างประเภทกันมีระดับความเห็นด้วยโดยเฉลี่ยเกี่ยวกับจรรยาบรรณของกรรมการสภามหาวิทยาลัยในแต่ละด้านไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

8.4 ไม่มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างประเภทของกรรมการสภามหาวิทยาลัยและประเภทของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่มีต่อระดับความเห็นด้วยโดยเฉลี่ยเกี่ยวกับจรรยาบรรณของกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทยในแต่ละด้าน

9. ผลการเปรียบเทียบระดับความเห็นด้วยเกี่ยวกับจรรยาบรรณเฉพาะสำหรับกรรมการสภามหาวิทยาลัยแต่ละประเภทจำแนกตามประเภทกรรมการสภามหาวิทยาลัยและประเภทสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

9.1 กลุ่มตัวอย่างกรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิและประเภทผู้บริหารมีความเห็นด้วยต่อจรรยาบรรณเฉพาะสำหรับกรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิโดยเฉลี่ยไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญแต่กลุ่มตัวอย่างทั้งสองกลุ่มมีความเห็นด้วยโดยเฉลี่ยเกี่ยวกับจรรยาบรรณเฉพาะสำหรับกรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิมากกว่ากลุ่มตัวอย่างกรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทคณาจารย์และข้าราชการหรือพนักงานอย่างมีนัยสำคัญ

9.2 กลุ่มตัวอย่างกรรมการสภามหาวิทยาลัยต่างประเภทกันมีความเห็นด้วยต่อจรรยาบรรณเฉพาะสำหรับกรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทผู้บริหารโดยเฉลี่ยไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

9.3 กลุ่มตัวอย่างกรรมการสภามหาวิทยาลัยต่างประเภทกันมีความเห็นด้วยต่อจรรยาบรรณเฉพาะสำหรับกรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทคณาจารย์และข้าราชการหรือพนักงานโดยเฉลี่ยไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

9.4 กลุ่มตัวอย่างกรรมการสภามหาวิทยาลัยต่างประเภทกันจากภายนอกกับภายในมหาวิทยาลัยมีความเห็นด้วยกับจรรยาบรรณเฉพาะสำหรับกรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทผู้ทรงคุณวุฒิผู้บริหารและคณาจารย์และข้าราชการหรือพนักงานโดยเฉลี่ยไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

9.5 กลุ่มตัวอย่างกรรมการสภามหาวิทยาลัยที่มาจากสถาบันอุดมศึกษาของรัฐต่างประเภทย่อมมีความเห็นด้วยกับจรรยาบรรณเฉพาะสำหรับกรรมการสภามหาวิทยาลัยทุกประเภทโดยเฉลี่ยไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

9.6 ไม่มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างประเภทกรรมการสภามหาวิทยาลัยและประเภทสถาบันอุดมศึกษาของรัฐต่อความเห็นด้วยเกี่ยวกับจรรยาบรรณเฉพาะสำหรับกรรมการสภามหาวิทยาลัยในทุกประเภท

10. จากการบูรณาการรายการจรรยาบรรณทั่วไปกับรายการจรรยาบรรณเฉพาะตามข้อเสนอของผู้ทรงคุณวุฒิและผลการวิจัยการปรากฏจรรยาบรรณของกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทย สรุปได้ดังนี้

#### 10.1 จรรยาบรรณต่อตนเองและผู้อื่น

10.1.1 กล้าตัดสินใจ และกระทำในสิ่งที่ถูกต้อง ชอบธรรม ไม่ฝ่าฝืนกฎหมายและศีลธรรมอันดี

10.1.2 เสียสละ มุ่งมั่น และทุ่มเทในการปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ

10.1.3 ปฏิบัติตนอยู่ในศีลธรรมอันดี รักษาเกียรติภูมิ และมีความประพฤติเหมาะสมกับตำแหน่งกรรมการสภามหาวิทยาลัย

10.1.4 มีความซื่อสัตย์สุจริต มีจิตสำนึกที่ดี รับผิดชอบต่อหน้าที่และไม่ใช้ฐานะและอำนาจหน้าที่กรรมการสภามหาวิทยาลัยแสวงหาประโยชน์โดยมิชอบ รวมทั้งไม่รับทรัพย์สินหรือประโยชน์ตอบแทนอื่นโดยไม่มีเหตุผลอันสมควร

10.1.5 เรียนรู้และพัฒนาตนเอง รับผิดชอบต่อหน้าที่เพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์และเข้าร่วมประชุมอย่างสม่ำเสมอ

10.1.6 ยึดถือประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน และมีจิตสาธารณะ

10.1.7 ดำรงตนเป็นกรรมการสภามหาวิทยาลัยที่น่าเชื่อถือ เป็นแบบอย่างที่ดี และเป็นที่ยอมรับของบุคคลและสังคมภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย

10.1.8 กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิจะไม่รับเงินอื่นใดจากหน่วยงานของมหาวิทยาลัยนอกเหนือจากที่เป็นไปตามระเบียบที่กำหนดโดยสภามหาวิทยาลัย

10.1.9 เคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์และสิทธิมนุษยชน

10.1.10 เคารพและไม่ละเมิดทรัพย์สินทางปัญญาหรือผลงานของผู้อื่น

## 10.2 จรรยาบรรณต่อกรรมการสภามหาวิทยาลัยด้วยตนเอง

- 10.2.1 มีความเอื้อเฟื้อ มีน้ำใจ และมนุษยสัมพันธ์
- 10.2.2 ให้เกียรติและเคารพในศักดิ์ศรีของผู้อื่น
- 10.2.3 ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น
- 10.2.4 ยินดีปฏิบัติหน้าที่ในลักษณะขององค์คณะและปฏิบัติตามมติที่ประชุม
- 10.2.5 ไม่นำความเห็นหรือมติที่ประชุมโดยเฉพาะการประชุมวาระลับไปเผยแพร่ เว้นแต่ได้รับมอบหมายจากที่ประชุม

## 10.3 จรรยาบรรณต่อมหาวิทยาลัย

- 10.3.1 เข้าใจและยึดมั่นในอุดมการณ์ ค่านิยม และวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย
- 10.3.2 กำหนดและกำกับนโยบาย ตลอดจนพิทักษ์ธรรมาภิบาลเพื่อประโยชน์สูงสุดแก่นักศึกษา มหาวิทยาลัย และสาธารณะ
- 10.3.3 กำกับดูแลให้มหาวิทยาลัยบริหารอย่างมีอาชีพตามหลักธรรมาภิบาล และหลักธรรมาภิบาล รวมทั้งดำเนินการเรื่องต่างๆ อย่างเป็นธรรมและถูกระเบียบ
- 10.3.4 ริเริ่มการนำประสบการณ์มาพัฒนาสภามหาวิทยาลัยให้ก้าวหน้าทันสมัย สัมกับเป็นองค์กรสูงสุดของมหาวิทยาลัย
- 10.3.5 รักษาชื่อเสียง เกียรติภูมิ และประโยชน์อันชอบธรรมของมหาวิทยาลัย
- 10.3.6 ละเว้นหรือหลีกเลี่ยงการอาศัยอำนาจหน้าที่แสวงหาประโยชน์โดยมิชอบแก่ตนเอง พวกพ้องหรือผู้อื่น หรือยินยอมให้ผู้อื่นใช้อำนาจหน้าที่ไปแสวงหาประโยชน์ไม่ว่าทางตรงหรือทางอ้อม
- 10.3.7 ไม่ดำเนินการในลักษณะที่เป็นตัวแทนของบุคคลกลุ่มบุคคลเพื่อเรียกร้องหรือต่อรองผลประโยชน์ที่เหนือกว่าผลประโยชน์ของมหาวิทยาลัยและสาธารณะ
- 10.3.8 ไม่ไปทำหน้าที่หรือดำรงตำแหน่งต่างๆ ในมหาวิทยาลัยที่ได้รับค่าตอบแทน เว้นแต่เป็นงานโดยตำแหน่งหรือตามหน้าที่หรือตามที่ได้รับมอบหมายจากสภามหาวิทยาลัย
- 10.3.9 ไม่ทำการหรือประพฤติดนเป็นปรปักษ์หรือทำให้เกิดความเสียหายแก่มหาวิทยาลัย
- 10.3.10 ไม่มีผลประโยชน์ขัดแย้งหรือผลประโยชน์ทับซ้อนกับมหาวิทยาลัย

#### 10.4 จรรยาบรรณต่อประชาชน สังคม และประเทศชาติ

10.4.1 ยึดมั่นในสถาบันหลักของประเทศอันได้แก่ ชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ และการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

10.4.2 เคารพในความแตกต่างทางเชื้อชาติ ศาสนา ภาษา และวัฒนธรรม

10.4.3 ยึดมั่นในบทบาทของมหาวิทยาลัยที่แสดงถึงความรับผิดชอบ สอนงตอบต่อประชาชน สังคม ชุมชนและประเทศชาติ เป็นผู้ชี้แนะทางวิชาการและทางปัญญา รวมทั้งเตือนสติสังคมในทางที่ถูกต้องและชอบธรรม

10.4.4 มีส่วนร่วมหรือสนับสนุนกิจกรรมที่แสดงถึงความรับผิดชอบต่อของมหาวิทยาลัย เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อสังคมส่วนรวม มหาวิทยาลัย และการอุดมศึกษาของประเทศ

#### 8.2 อภิปรายผลการศึกษาวิจัย

1. จากผลการศึกษาวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างกรรมการสภามหาวิทยาลัยทุกประเภท ทั้งประเภทผู้ทรงคุณวุฒิ ประเภทผู้บริหาร และประเภทคณาจารย์และข้าราชการหรือพนักงานล้วนมีอำนาจหน้าที่และบทบาทเป็น “คณะบุคคล” หรือ “องค์กรคณะ” ของสภามหาวิทยาลัยเหมือนกันจึงต้องทำหน้าที่และบทบาทในทุกด้านเหมือนกันตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติของมหาวิทยาลัยแต่ละแห่งเพื่อให้ได้มิตที่ดีที่สุด เพราะกรรมการสภามหาวิทยาลัยที่เป็นปัจเจกบุคคลไม่มีอำนาจหน้าที่ตามกฎหมาย อำนาจหน้าที่และบทบาทของกรรมการสภามหาวิทยาลัยตามกฎหมายเกิดขึ้นจากปัจเจกบุคคลมารวมกันเป็น “คณะบุคคล หรือองค์กรคณะ” ของสภามหาวิทยาลัยเพื่อทำหน้าที่กำกับดูแลการจัดการกิจการของมหาวิทยาลัยของรัฐแทนเจ้าของมหาวิทยาลัยของรัฐซึ่งในที่นี้ก็คือ สังคมและประเทศชาติหรือสาธารณะอันเนื่องมาจากมหาวิทยาลัยของรัฐเป็นสมบัติของสาธารณะนั่นเอง (ภาวิธ ทองโรจน์ : 2553 ; วิจิตร ศรีสอาน : 2562 มหาวิทยาลัยสุโขทัย-ธรรมาธิราช มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี และมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ : 2553)

อำนาจหน้าที่และบทบาทของกรรมการสภามหาวิทยาลัยภาครัฐของไทยทั้งประเภทผู้ทรงคุณวุฒิ ประเภทผู้บริหาร และประเภทคณาจารย์ประจำและข้าราชการหรือพนักงานสะท้อนอย่างชัดเจนในคำตอบของศาสตราจารย์กิตติคุณ ดร. วิจิตร ศรีสอาน นายกสภามหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช นายกสภามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี และนายกสภามหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างที่ได้ตอบแบบสอบถามมาดังนี้

“กรรมการทั้ง 3 ประเภท เป็นคณะบุคคลขององค์กรที่เรียกว่า สภามหาวิทยาลัย ก็ต้องทำหน้าที่ทุกด้านเหมือนกันตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติของแต่ละแห่งเพื่อให้ได้มิตที่ดีที่สุด กรรมการทุกคนจึงต้องมีความเข้าใจ เข้าถึงอุดมการณ์ของมหาวิทยาลัย อำนาจหน้าที่สภาและใช้ความรู้ความสามารถและประสบการณ์ของตนเองในการพิจารณา เรื่องตามอำนาจหน้าที่ การที่สภามหาวิทยาลัยให้นานาทัศนะเพื่อให้

เกิดความรอบคอบ รอบด้านในการตัดสินใจและวินิจฉัยเรื่องเพื่อเป็นผลที่มหาวิทยาลัยนำไปปฏิบัติ กรรมการแต่ละประเภทแม้จะมีการกำหนดที่มาแตกต่างกันแต่ก็เลือกมาให้ทำหน้าที่กรรมการสภาฯ มิใช่เลือกมาให้เป็นตัวแทนพิทักษ์ผลประโยชน์ของกลุ่มใดโดยเฉพาะ”

นอกจากนี้ ศาสตราจารย์กิตติคุณ ดร. วิจิตร ศรีสอ้าน ยังได้เขียนเชิงเสนอแนะในแบบสอบถามอีกสำหรับกรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทผู้บริหารในข้อ 2 ว่า “มีจุดเน้นเดียวกันตามข้อ 1 แต่จะสะท้อนประสบการณ์ที่ต่างกันทำให้มีมิติรอบคอบขึ้น” เช่นเดียวกันกรณีกรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทคณาจารย์และข้าราชการหรือพนักงานว่า “มีจุดเน้นเช่นเดียวกับข้อ 1 แต่จะสะท้อนประสบการณ์ที่ต่างกันทำให้มีมิติรอบคอบขึ้น”

อย่างไรก็ดี กลุ่มตัวอย่างได้แสดงความคิดเห็นว่ากรรมการสภามหาวิทยาลัยแต่ละประเภทอาจสะท้อนประสบการณ์ที่แตกต่างกันในการแสดงบทบาทในการเป็นองค์คณะหรือคณะบุคคลของสภามหาวิทยาลัย เช่นที่ได้ข้อค้นพบว่า กลุ่มตัวอย่างเห็นว่ากรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทผู้ทรงคุณวุฒิน่าจะสะท้อนประสบการณ์และแสดงบทบาทในการกำหนดเป้าหมาย ทิศทาง และนโยบายการพัฒนามหาวิทยาลัย พิทักษ์ธรรมาภิบาลของมหาวิทยาลัย และแนะนำให้มหาวิทยาลัยบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุเป้าหมายที่พึงประสงค์ ในขณะที่กรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทผู้บริหารน่าจะมีจุดเน้นในการสะท้อนประสบการณ์และแสดงบทบาทในการนำเสนอนโยบายและแผน แนวทางการบริหาร และข้อกำหนดต่อสภามหาวิทยาลัย การนำนโยบายของสภามหาวิทยาลัยสู่ปฏิบัติและรายงานผลการดำเนินงานให้สภามหาวิทยาลัยเพื่อพิจารณา และกลุ่มตัวอย่างเห็นว่า กรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทคณาจารย์และข้าราชการหรือพนักงานในฐานะผู้แทนบุคลากรและประชาคม น่าจะสะท้อนบทบาทในการพิทักษ์ผลประโยชน์ของคณาจารย์ ข้าราชการ และพนักงาน มีเพียงส่วนน้อยเห็นว่าน่าจะร่วมพิจารณาวินิจฉัยเรื่องต่างๆ จากมุมมองความต้องการ ปัญหา และอุปสรรคของคณาจารย์ ข้าราชการ บุคลากร และประชาคม จะเห็นได้ว่ากรรมการสภามหาวิทยาลัยในแต่ละประเภทน่าจะมีจุดเน้นในการสะท้อนประสบการณ์และมุมมองในการปฏิบัติหน้าที่ของคณะบุคคลของสภามหาวิทยาลัยมากกว่าการแสดงจุดเน้นการปฏิบัติหน้าที่และแสดงบทบาทของกรรมการสภามหาวิทยาลัยที่แตกต่างกัน

จากความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับจุดเน้นในการปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการสภามหาวิทยาลัยในแต่ละประเภทแสดงให้เห็นว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการปฏิบัติบทบาทหน้าที่ของกรรมการสภามหาวิทยาลัยในแต่ละประเภทตามจุดเน้น ซึ่งเป็นหลักเกณฑ์และวิธีการได้มาของกรรมการสภามหาวิทยาลัยแต่ละประเภทเป็นสำคัญกล่าวคือ จากความคิดเห็นดังกล่าวไม่ปรากฏภาพสะท้อนที่ชัดเจนว่ากรรมการสภามหาวิทยาลัยในแต่ละประเภท แม้จะได้มาด้วยวิธีการและหลักเกณฑ์แตกต่างกันแต่ก็เลือกสรรกรรมการสภามหาวิทยาลัยทุกประเภทมาทำหน้าที่เป็นกรรมการสภามหาวิทยาลัยเหมือนกัน ในการพิจารณาวินิจฉัยเรื่องตามอำนาจหน้าที่ขององค์คณะจากมุมมองและประสบการณ์ที่แตกต่างกัน เพื่อให้ได้มติที่ถูกต้องรอบคอบ และดีที่สุดในการกำกับดูแลมหาวิทยาลัยเพื่อประโยชน์สูงสุดแก่มหาวิทยาลัยและสาธารณะ มิใช่เลือกสรรมาเพื่อเป็นตัวแทนในการดูแลพิทักษ์ผลประโยชน์ของกลุ่มหนึ่งกลุ่มใดโดยเฉพาะ

2. จากผลการศึกษาวิจัยพบว่า หลักการสำคัญที่กรรมการสภามหาวิทยาลัยทุกคนพึงยึดมั่นในการปฏิบัติหน้าที่คณะบุคคลของสภามหาวิทยาลัยประกอบด้วยหลักการที่สำคัญ 8 ประการดังข้อค้นพบในข้อ 5 ซึ่งสอดคล้องกับหลักการสำคัญในการทำหน้าที่ของคณะกรรมการที่เป็นตัวแทนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามหลักการบรรษัทภิบาลในการกำกับดูแลให้เกิดผลประโยชน์สูงสุดแก่สาธารณะซึ่งประกอบด้วย การปฏิบัติหน้าที่ด้วยความระมัดระวัง มีความซื่อสัตย์สุจริต ปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบ และการเปิดเผยข้อมูลต่อสาธารณะตามพระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารทางราชการ (วิจารณ์ พานิช : 2550 และภาวิช ทองโรจน์ : 2553) และหลักธรรมาภิบาลซึ่งประกอบด้วย ปฏิบัติหน้าที่อย่างมีคุณธรรม เป็นไปตามกฎหมายกฎระเบียบ มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความโปร่งใส โดยการมีส่วนร่วมเพื่อบูรณาการสัมฤทธิ์ผลของงานอย่างคุ้มค่า (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ : 2546 ; วิจิตร ศรีสอาน : 2553 ; ภาวิช ทองโรจน์ : 2553 และพระราชบัญญัติการอุดมศึกษา พ.ศ. 2562) ดังนั้นกรรมการสภามหาวิทยาลัยจะต้องยึดมั่นกับหลักการสำคัญทั้ง 8 ประการ ซึ่งสอดคล้องกับหลัก Fiduciary Duties คือ หน้าที่และความรับผิดชอบในการกำกับดูแลให้เป็นไปเพื่อประโยชน์ที่ดีที่สุดของสาธารณะและหลักธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการที่ดีสอดคล้องกับกรรมการสภามหาวิทยาลัยที่ต้องยึดมั่นตามประกาศของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช พ.ศ. 2553 และประกาศ.พ.อ. เรื่องมาตรฐานของจรรยาบรรณที่พึงมีในสถาบันอุดมศึกษา (ราชกิจจานุเบกษา : 2551) ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานในการวิจัยข้อที่ 1

3. จากผลการศึกษาวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างกรรมการสภามหาวิทยาลัยทุกประเภทมีระดับความเห็นด้วยกับหลักการสำคัญที่กรรมการสภามหาวิทยาลัยต้องยึดมั่นโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ยกเว้นกรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทผู้แทนคณาจารย์และข้าราชการหรือพนักงานและกรรมการสภามหาวิทยาลัยจากสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐมีระดับความเห็นด้วยกับหลักการสำคัญโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับเกือบมากที่สุด ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับความเห็นด้วยกับหลักการสำคัญที่กรรมการสภามหาวิทยาลัยต้องยึดมั่นพบว่า

3.1 กลุ่มตัวอย่างกรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้บริหาร และคณาจารย์และข้าราชการหรือพนักงานมีระดับความเห็นด้วยกับหลักการสำคัญที่กรรมการสภามหาวิทยาลัยต้องยึดมั่นโดยเฉลี่ยไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานในการวิจัยข้อ 2

3.2 กลุ่มตัวอย่างสภามหาวิทยาลัยจากภายนอกมหาวิทยาลัยและจากภายในมหาวิทยาลัยมีระดับความเห็นด้วยกับหลักการสำคัญที่กรรมการสภามหาวิทยาลัยต้องยึดมั่นโดยเฉลี่ยไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยในข้อ 3

3.3 กลุ่มตัวอย่างสภามหาวิทยาลัยจากสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่เป็นส่วนราชการและจากสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐมีระดับความเห็นด้วยกับหลักการสำคัญที่กรรมการสภามหาวิทยาลัยต้องยึดมั่นโดยเฉลี่ยไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยในข้อ 4

3.4 ไม่มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างประเภทกรรมการสภามหาวิทยาลัยและประเภทสถาบันอุดมศึกษาของรัฐต่อระดับความเห็นด้วยเกี่ยวกับหลักการสำคัญที่กรรมการสภามหาวิทยาลัยต้องยึดมั่น ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยในข้อ 9

นั่นคือ ระดับความเห็นด้วยกับหลักการสำคัญที่กรรมการสภามหาวิทยาลัยต้องยึดมั่นไม่ขึ้นอยู่กับประเภทของกรรมการสภามหาวิทยาลัยไม่ว่าจะเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้บริหาร หรือคณาจารย์และข้าราชการหรือพนักงาน ไม่ขึ้นอยู่กับประเภทของกรรมการสภามหาวิทยาลัยว่ามาจากภายนอกมหาวิทยาลัยหรือภายในมหาวิทยาลัย โดยเฉพาะอย่างยิ่งระดับความเห็นด้วยกับหลักการสำคัญดังกล่าวไม่ขึ้นกับปฏิสัมพันธ์ระหว่างประเภทของกรรมการสภามหาวิทยาลัยและประเภทของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐทำให้เชื่อได้ว่า การตอบของกลุ่มตัวอย่างสะท้อนความเป็นจริงที่เชื่อถือได้

4. จากผลการวิจัยพบว่า ข้อกำหนดประมวลจรรยาบรรณของกรรมการสภามหาวิทยาลัย ประกอบด้วย จรรยาบรรณต่อตนเอง จรรยาบรรณต่อมหาวิทยาลัยและผู้อื่น และจรรยาบรรณต่อประชาชน สังคม และประเทศชาติ ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานในการวิจัยข้อ 5 และสอดคล้องกับประกาศมหาวิทยาลัยบูรพาที่ 0198/2555 เรื่อง จรรยาบรรณของกรรมการสภามหาวิทยาลัยและกรรมการหรืออนุกรรมการที่สภามหาวิทยาลัยแต่งตั้ง พ.ศ. 2555 และสอดคล้องเป็นส่วนใหญ่กับองค์ประกอบของจรรยาบรรณตามประกาศของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชเรื่อง จรรยาบรรณของกรรมการสภามหาวิทยาลัยและกรรมการหรืออนุกรรมการที่สภามหาวิทยาลัยแต่งตั้งซึ่งแบ่งจรรยาบรรณออกเป็น 3 ด้านคือ จรรยาบรรณต่อตนเอง จรรยาบรรณต่อผู้อื่น และจรรยาบรรณต่อองค์กร สังคม ประเทศชาติ และสิ่งแวดล้อม อีกทั้งสอดคล้องกับประกาศ ก.พ.อ. เรื่องมาตรฐานของจรรยาบรรณที่พึงมีในสถาบันอุดมศึกษาที่ระบุว่า จรรยาบรรณต้องครอบคลุมจรรยาบรรณต่อตนเอง ต่อวิชาชีพ ต่อการปฏิบัติงาน ต่อผู้ร่วมงาน ต่อผู้บังคับบัญชา ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ต่อนิสิตนักศึกษา และผู้รับบริการ ต่อประชาชน และจรรยาบรรณต่อสังคม (ราชกิจจานุเบกษา : 2551)

5. จากผลการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างกรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทผู้ทรงคุณวุฒิและผู้บริหารมีความเห็นด้วยกับจรรยาบรรณของกรรมการสภามหาวิทยาลัยด้านจรรยาบรรณต่อตนเอง จรรยาบรรณต่อกรรมการสภามหาวิทยาลัยด้วยกันเอง จรรยาบรรณต่อมหาวิทยาลัยและผู้อื่น และจรรยาบรรณต่อประชาชน สังคม และประเทศชาติอยู่ในระดับมากที่สุด ในขณะที่กรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทคณาจารย์และข้าราชการหรือพนักงานมีความเห็นด้วยต่อจรรยาบรรณในทุกด้านอยู่ค่อนข้างมากที่สุด ผลการเปรียบเทียบระดับความเห็นด้วยพบว่า

5.1 กลุ่มตัวอย่างกรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้บริหาร และคณาจารย์และข้าราชการหรือพนักงานมีความเห็นด้วยต่อจรรยาบรรณในแต่ละด้านโดยเฉลี่ยไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ เป็นไปตามสมมติฐานในข้อ 6

5.2 กลุ่มตัวอย่างกรรมการสภามหาวิทยาลัยจากภายนอกและภายในมหาวิทยาลัยมีความเห็นด้วยต่อจรรยาบรรณในแต่ละด้านโดยเฉลี่ยไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยในข้อ 7

5.3 กลุ่มตัวอย่างกรรมการสภามหาวิทยาลัยจากสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่เป็นส่วนราชการกับจากสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐมีความเห็นด้วยต่อจรรยาบรรณในแต่ละด้านโดยเฉลี่ยไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยในข้อ 8

5.4 ไม่มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างประเภทของกรรมการสภามหาวิทยาลัยจากภายนอกและภายในมหาวิทยาลัยกับกรรมการสภามหาวิทยาลัยที่มาจากสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่เป็นส่วนราชการกับที่เป็นสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐต่อความเห็นด้วยเกี่ยวกับจรรยาบรรณของกรรมการสภามหาวิทยาลัยในแต่ละด้านซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยในข้อ 9

6. ผลการเปรียบเทียบระดับความเห็นด้วยต่อจรรยาบรรณเฉพาะสำหรับกรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทต่างๆพบว่า ระหว่างกลุ่มตัวอย่างกรรมการสภามหาวิทยาลัยต่างประเภท (จากภายนอกและจากภายในมหาวิทยาลัย) และกรรมการสภามหาวิทยาลัยจากต่างสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่เป็นส่วนราชการกับจากสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐพบว่า

6.1 กลุ่มตัวอย่างกรรมการสภามหาวิทยาลัยต่างประเภทกันมีระดับความเห็นด้วยกับจรรยาบรรณเฉพาะโดยเฉลี่ยไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยในข้อ 6

6.2 กลุ่มตัวอย่างจากภายนอกและภายในมหาวิทยาลัยมีระดับความเห็นด้วยกับจรรยาบรรณเฉพาะโดยเฉลี่ยไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยในข้อ 7

6.3 กลุ่มตัวอย่างกรรมการสภาสถาบันอุดมศึกษาจากสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่เป็นส่วนราชการมีระดับความเห็นด้วยกับจรรยาบรรณเฉพาะโดยเฉลี่ยไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยในข้อ 8

6.4 ไม่มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างประเภทของกรรมการสภามหาวิทยาลัย (จากภายนอกกับจากภายในมหาวิทยาลัย) และประเภทของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ (ที่เป็นส่วนราชการและส่วนงานในกำกับของรัฐ) ต่อระดับความเห็นด้วยกับจรรยาบรรณเฉพาะสำหรับกรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทผู้ทรงคุณวุฒิประเภทผู้บริหาร และประเภทคณาจารย์และข้าราชการหรือพนักงานซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยในข้อ 9

จากผลการวิจัยดังกล่าวแสดงว่า ระดับความเห็นด้วยกับจรรยาบรรณเฉพาะของกลุ่มตัวอย่างกรรมการสภามหาวิทยาลัยไม่ขึ้นอยู่กับประเภทของกรรมการสภามหาวิทยาลัยไม่ว่าเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้บริหารหรือคณาจารย์และข้าราชการหรือพนักงาน ประเภทกรรมการสภามหาวิทยาลัยที่มาจากภายนอกหรือภายในมหาวิทยาลัยหรือกรรมการสภามหาวิทยาลัยจากสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่เป็นส่วนราชการกับจาก

สถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐซึ่งล้วนมีความเห็นด้วยไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ทำให้เชื่อได้ว่า การตอบของกลุ่มตัวอย่างกรรมการสภามหาวิทยาลัยสะท้อนความเป็นจริงที่เชื่อถือได้

7. จรรยาบรรณของกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทยซึ่งเป็นการบูรณาการรายการจรรยาบรรณทั่วไปและจรรยาบรรณเฉพาะสำหรับกรรมการสภามหาวิทยาลัยทั้ง 3 ประเภท คือ ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้บริหาร และคณาจารย์และข้าราชการหรือพนักงาน (วิจิตร ศรีสอาน : 2562) จรรยาบรรณ หมายถึง ประมวลความประพฤติที่ผู้ประกอบอาชีพการงานแต่ละอย่างกำหนดขึ้นเพื่อรักษาและส่งเสริมเกียรติคุณชื่อเสียงและฐานะของสมาชิกอาจเขียนเป็นลายลักษณ์อักษรหรือไม่ก็ได้ (พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542) ในที่นี้ จรรยาบรรณของกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทยจึงหมายความว่า ประมวลความประพฤติของกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทยกำหนดขึ้นเพื่อรักษาและส่งเสริมเกียรติคุณ ชื่อเสียง และฐานะของกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทย ผลการศึกษาวิจัยพบว่า จรรยาบรรณของกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทยประกอบด้วย จรรยาบรรณ 4 ด้านคือ จรรยาบรรณต่อตนเอง จรรยาบรรณต่อกรรมการสภามหาวิทยาลัยด้วยกันเอง จรรยาบรรณต่อมหาวิทยาลัยและจรรยาบรรณต่อประชาชน สังคม และประเทศชาติ สาระสำคัญของประมวลความประพฤติของจรรยาบรรณแต่ละด้านสรุปมีดังนี้

7.1 จรรยาบรรณต่อตนเอง ประกอบด้วย ประมวลความประพฤติที่กรรมการสภามหาวิทยาลัยพึงมีพึงปฏิบัติและไม่พึงปฏิบัติ จำนวน 12 ข้อ ในด้านคุณสมบัติที่พึงมี เช่น เสียสละ มุ่งมั่น ทดมเทปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ มีความซื่อสัตย์สุจริต ยึดถือประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน ความประพฤติที่ตนเองพึงปฏิบัติ เช่น กระทำในสิ่งที่ถูกต้อง ชอบธรรม ประพฤติตนและดำรงตนให้เป็นกรรมการสภามหาวิทยาลัยที่น่าเชื่อถือเป็นแบบอย่างที่ดีและเป็นที่ยอมรับของบุคคลและสังคมภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย สิ่งที่กรรมการสภามหาวิทยาลัยไม่พึงปฏิบัติ เช่น ไม่ใช้ฐานะและอำนาจหน้าที่ในการแสวงหาประโยชน์โดยมิชอบ ไม่กระทำในสิ่งที่ฝ่าฝืนกฎหมายและศีลธรรมอันดี ไม่แทรกแซงหรือมีอิทธิพลต่อการดำเนินงานของสภามหาวิทยาลัย และไม่ก้าวก้าวการบริหารมหาวิทยาลัย กรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทผู้ทรงคุณวุฒิจะไม่รับเงินอื่นใดจากหน่วยงานของมหาวิทยาลัยนอกเหนือจากที่สภามหาวิทยาลัยอนุมัติไว้ ซึ่งสอดคล้องกับประกาศมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช เรื่อง จรรยาบรรณของกรรมการสภามหาวิทยาลัยฯ พ.ศ. 2553 ประกาศสภามหาวิทยาลัยบูรพา เรื่อง จรรยาบรรณของกรรมการสภามหาวิทยาลัยฯ พ.ศ. 2555 งานวิจัยเรื่องการศึกษาสภาพจริยธรรมของกรรมการสภามหาวิทยาลัย โดย ผุสดี เชาวน์ไว (2557) พระราชบัญญัติการอุดมศึกษา พ.ศ. 2562 ; ข้อเขียนของฉวีวรรณ หลิมวัฒนา (2553) ; วิจารย์ พานิช (2556) และภาวิช ทองโรจน์ (2553) และมาตรฐานทางจริยธรรม พ.ศ. 2562

7.2 จรรยาบรรณต่อกรรมการสภามหาวิทยาลัยด้วยกันเอง ประกอบด้วย ประมวลความประพฤติที่กรรมการสภามหาวิทยาลัยพึงปฏิบัติ ได้แก่ มีความเอื้อเฟื้อ มีน้ำใจ และมนุษยสัมพันธ์ ให้เกียรติและเคารพศักดิ์ศรีของผู้อื่น ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น และยินดีปฏิบัติหน้าที่ขององค์คณะหรือคณะบุคคลของสภามหาวิทยาลัยและปฏิบัติตามมติที่ประชุม ซึ่งสอดคล้องกับประกาศของมหาวิทยาลัยบูรพา เรื่อง

จรรยาบรรณของกรรมการสภามหาวิทยาลัยฯ พ.ศ. 2555 ประกาศของสภามหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช เรื่องจรรยาบรรณของกรรมการสภามหาวิทยาลัยฯ พ.ศ. 2553 และข้อเขียนของภาวิช ทองโรจน์ (2553)

7.3 จรรยาบรรณต่อมหาวิทยาลัยและผู้อื่น ประกอบด้วย ประมวลความประพฤติที่กรรมการสภามหาวิทยาลัยพึงปฏิบัติ เช่น ยึดมั่นในอุดมการณ์และค่านิยมของมหาวิทยาลัย เคารพในศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์และสิทธิมนุษยชน กำกับดูแลให้มหาวิทยาลัยดำเนินการเรื่องต่างๆ อย่างเป็นธรรมและถูกกฎระเบียบ รักษาชื่อเสียงเกียรติภูมิและประโยชน์อันชอบธรรมของมหาวิทยาลัย ส่วนที่กรรมการสภามหาวิทยาลัยไม่พึงปฏิบัติ เช่น ไม่ละเมิดทรัพย์สินทางปัญญาของผู้อื่น ละเว้นการอาศัยอำนาจหน้าที่แสวงหาประโยชน์โดยมิชอบ แก่ตนเองพวกพ้องหรือผู้อื่น ไม่รับทรัพย์สินหรือประโยชน์ตอบแทนอื่นโดยไม่มีเหตุผลอันสมควร ไม่ทำให้เกิดความเสียหายแก่มหาวิทยาลัย ไม่มีผลประโยชน์ขัดแย้งหรือผลประโยชน์ทับซ้อนกับมหาวิทยาลัย จรรยาบรรณดังกล่าวมีความสอดคล้องกับข้อเขียนของภาวิช ทองโรจน์ (2553) ฉวีวรรณ หลิมวัฒนา (2553) วิจารย์ พานิช (2550) ศุสดี เชาวน์ไ (2557) ประกาศมหาวิทยาลัยบูรพา เรื่อง จรรยาบรรณของกรรมการสภามหาวิทยาลัยฯ พ.ศ. 2555 และประกาศของสภามหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช พ.ศ. 2553

7.4 จรรยาบรรณต่อประชาชน สังคม และประเทศชาติ ประกอบด้วย ประมวลความประพฤติที่ของกรรมการสภามหาวิทยาลัยพึงปฏิบัติได้แก่ 1) ยึดมั่นในสถาบันหลักของประเทศอันได้แก่ ชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ และการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข (พระราชบัญญัติมาตรฐานทางจริยธรรม พ.ศ. 2562 ; ศุสดี เชาวน์ไ : 2557 ; ประกาศสภามหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช เรื่องจรรยาบรรณของกรรมการสภามหาวิทยาลัยฯ พ.ศ. 2553) 2) เคารพในความแตกต่างของเชื้อชาติ ศาสนา ภาษาและวัฒนธรรม (พระราชบัญญัติมาตรฐานทางจริยธรรม พ.ศ. 2562 ; พระราชบัญญัติการอุดมศึกษา พ.ศ. 2562 ; ประกาศสภามหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช พ.ศ. 2553) 3) ยึดมั่นในบทบาทของมหาวิทยาลัยที่แสดงถึงความรับผิดชอบต่อสังคม ชุมชน และประเทศชาติ ชี้นำและเตือนสติสังคมในทางที่ถูกต้องและชอบธรรม (พระราชบัญญัติการอุดมศึกษา พ.ศ. 2562 ; พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ; พระราชบัญญัติมาตรฐานทางจริยธรรม พ.ศ. 2562 ; ศุสดี เชาวน์ไ : 2557 ; ภาวิช ทองโรจน์ : 2553 และประกาศของสภามหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช เรื่องจรรยาบรรณของกรรมการสภามหาวิทยาลัยฯ พ.ศ. 2553) และ 4) มีส่วนร่วมหรือสนับสนุนกิจกรรมที่แสดงความรับผิดชอบต่อมหาวิทยาลัยเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่สังคมส่วนรวม มหาวิทยาลัย และการอุดมศึกษาของประเทศ (พระราชบัญญัติการอุดมศึกษา พ.ศ. 2562 ; ประกาศมหาวิทยาลัยบูรพา เรื่อง จรรยาบรรณของกรรมการสภามหาวิทยาลัยฯ พ.ศ. 2553 ; วิจารย์ พานิช : 2550 ; ภาวิช ทองโรจน์ : 2553)

อย่างไรก็ดีจากผลการวิจัยพิจารณาวิจัยร่างรายงานฉบับสมบูรณ์การศึกษาปฏิบัติการปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทย ผู้ทรงคุณวุฒิเห็นว่า เพื่อให้จรรยาบรรณในด้านที่ 3 มีความเด่นชัดว่าเป็นจรรยาบรรณต่อมหาวิทยาลัยประกอบการพิจารณาจรรยาบรรณต่อตนเองมักจะพิจารณาถึงผู้อื่นด้วยจึงเห็นสมควรให้นำ “และผู้อื่น” จากด้านที่ 3 ไปรวมกับด้านที่ 1 คือจรรยาบรรณต่อตนเองและผู้อื่น คณะผู้วิจัย

ได้จัดสังเคราะห์ใหม่ ปรากฏสรุปไว้ในบทที่ 7 ข้อ 5 และบทที่ 8 ข้อ 10 รวมทั้งในบทสรุปผู้บริหารคือ จรรยาบรรณของกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทยแบ่งเป็น 4 ด้าน คือ จรรยาบรรณต่อตนเองและผู้อื่นมี 10 ข้อ จากเดิมมี 12 ข้อ จรรยาบรรณต่อกรรมการสภามหาวิทยาลัยด้วยกันเองมี 5 ข้อจากเดิมมี 4 ข้อ จรรยาบรรณต่อมหาวิทยาลัยมี 10 ข้อจากเดิมมี 12 ข้อ และจรรยาบรรณต่อประชาชน สังคม และ ประเทศชาติ มี 4 ข้อเหมือนเดิม โดยรวมจรรยาบรรณมี 29 ข้อจากเดิมมี 32 ข้อ

#### 8. ปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติตามกรอบจรรยาบรรณของกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทย

ภาวิข ทองโรจน์ (2553) ได้สรุปว่า ประสิทธิภาพของกรรมการสภามหาวิทยาลัยขึ้นอยู่กับปัจจัยอย่างน้อย 3 ประการ คือ ความเป็นอิสระของกรรมการ ความสามารถของกรรมการ และพฤติกรรมในการเป็น กรรมการ และได้เน้นว่า การสรรหากรรมการสภามหาวิทยาลัยต้องให้หลุดพ้นว่าเป็นระบบ “ผลัดกันเกาหลัง” คือ การสร้างวงจรที่ไม่พึ่งประสงค์โดยให้อธิการบดีเป็นผู้ก่อตั้งสภามหาวิทยาลัยและสภามหาวิทยาลัยก็มา แต่งตั้งอธิการบดีอีกต่อหนึ่ง ดังนั้นการสรรหากรรมการสภามหาวิทยาลัยต้องเป็นระบบคุณธรรมโดยมุ่งให้ได้ บุคคลตามความรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ที่เหมาะสมที่จะเป็นกรรมการสภามหาวิทยาลัยอย่าง แท้จริงโดยปลอดจากการเมืองในมหาวิทยาลัย ไม่เล่นพรรคเล่นพวก ในกรณีกรรมการสภามหาวิทยาลัยที่เป็น บุคลากรของมหาวิทยาลัยบางส่วนมากจากผู้บริหารในเครือข่ายของอธิการบดี อธิการบดีก็ต้องการให้คนของ ตนได้เข้ามาเป็นกรรมการสภามหาวิทยาลัยมากที่สุด เช่น ผู้แทนผู้บริหารที่เป็นรองอธิการบดี คณบดีหรือ ผู้อำนวยการล้วนเป็นบุคคลที่ใกล้ชิดอยู่ในข้อบังคับบัญชาของอธิการบดี กรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทนี้ จึงขาดความเป็นอิสระในการพิจารณาเรื่องต่างๆ ในสภามหาวิทยาลัย ในกรณีคณาจารย์และข้าราชการมัก นิยมใช้วิธีการเลือกตั้งโดยมิได้พิจารณาความรู้ความสามารถ วุฒิภาวะทางวิชาการ และประสบการณ์ทำให้เกิด การเลือกตั้งและเป็นการนำระบบการเมืองเข้ามาในมหาวิทยาลัย และมักจะเป็นฝ่ายตรงข้ามกับอธิการบดีที่จะ เกิดฝ่ายค้านในสภามหาวิทยาลัย ถ้าสภากรรมการเป็นเช่นนี้ ความมั่นคงและความมีประสิทธิภาพของสภา มหาวิทยาลัยน่าจะเป็นไปได้ยากและธรรมาภิบาลและการปฏิบัติหน้าที่ตามกรอบจรรยาบรรณของกรรมการ สภามหาวิทยาลัยอาจจะเป็นไปไม่ได้

ดังนั้นการสรรหาให้ได้บุคคลที่เหมาะสมมาเป็นกรรมการสภามหาวิทยาลัยทั้งประเภทผู้ทรงคุณวุฒิ ประเภทผู้บริหาร และประเภทคณาจารย์และข้าราชการหรือพนักงานจำเป็นต้องใช้ระบบคุณธรรมโดยมีการ กำหนดคุณสมบัติและคุณลักษณะที่พึงประสงค์และมีความเป็นอิสระในการปฏิบัติหน้าที่กรรมการสภา มหาวิทยาลัย โดยมีการออกข้อบังคับการสรรหากรรมการสภามหาวิทยาลัยมิให้อธิการบดีมีอิทธิพลในการตั้ง สภามหาวิทยาลัย

ในการได้มาซึ่งกรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทผู้บริหารต้องคำนึงถึงวุฒิภาวะทางวิชาการและ วุฒิภาวะทางการบริหารมิใช่ให้เลือกกันเองถ้าพิจารณาข้อมูลในอดีต เช่น กรณีของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ถือว่าหัวหน้าภาควิชามีความสำคัญยังต้องเป็นศาสตราจารย์เท่านั้น การสรรหาคณบดีก็พิจารณาจากผลการ บริหารของหัวหน้าภาควิชา ดังนั้นผู้บริหารจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยในอดีตจึงเป็นศาสตราจารย์ทุกคน ผู้แทน

ผู้บริหารจึงเป็นศาสตราจารย์และมีผลงานบริหารโดดเด่นเป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวาง ระบบเช่นนี้ก็ยังใช้อยู่ในมหาวิทยาลัยโตเกียวและมหาวิทยาลัยของประเทศญี่ปุ่นที่ศาสตราจารย์ ดร. สมอาจ วงษ์มทอง แห่งสถาบันพัฒนาการสาธารณสุขอาเซียน มหาวิทยาลัยมหิดล ได้เขียนไว้ว่า

“การสรรหานักวิชาการที่เหมาะสมมาดำรงตำแหน่ง หัวหน้าภาควิชาและศาสตราจารย์มหาวิทยาลัยในญี่ปุ่นทุกแห่งถือว่า ภาควิชา คือ หัวใจของมหาวิทยาลัย ดังนั้นจึงมีความพิถีพิถันในการสรรหานักวิชาการที่มีชื่อเสียงที่สุดมาดำรงตำแหน่งหัวหน้าภาควิชา โดยจะแต่งตั้งให้เป็นศาสตราจารย์ด้วย... ซึ่งต่างจากมหาวิทยาลัยในประเทศไทยถือว่า หัวหน้าภาควิชา คือ ตำแหน่งบริหาร ส่วนศาสตราจารย์ คือ ตำแหน่งวิชาการ ดังนั้นกระบวนการเข้าสู่ตำแหน่งและการกิจของตำแหน่งทั้งสองจึงแตกต่างกันอย่างสิ้นเชิง ด้วยการปฏิบัติดังกล่าวจึงทำให้อุดมศึกษาของไทยอ่อนแอ ถึงเวลาต้องทบทวนเรื่องนี้กันอย่างจริงจัง”

ในกรณีของกรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทคณาจารย์ก็จำเป็นต้องทบทวนคุณสมบัติและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของคณาจารย์ที่สมควรเป็นกรรมการสภามหาวิทยาลัย ในอดีตตั้งแต่ปี ค.ศ. 1693 แบบสภามหาวิทยาลัยวิลเลียมและแมรี โดยให้มีการควบคุมดูแลโดยคณาจารย์ ประกอบด้วยอธิการบดีและคณาจารย์ 4 คน ซึ่งมาจากศาสตราจารย์คณะละ 2 คน (ทองอินทร์ วงศ์โสธร : 2553) และสมหวัง พิธิยานุวัฒน์ : 2538) ซึ่งแสดงว่าคณาจารย์ที่เป็นกรรมการสภามหาวิทยาลัยทุกคนเป็นศาสตราจารย์ที่เป็นตัวแทนของแต่ละสาขาวิชา

จากการวิจัยของ สมบูรณ์วัลย์ สัตยารักษ์วิทย์ และคณะ (2561) ได้พบว่า องค์ประกอบของสภาสถาบันร้อยละ 52 เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ ร้อยละ 36 เป็นผู้แทนผู้บริหารและคณาจารย์ และร้อยละ 12 เป็นกรรมการโดยตำแหน่ง ในการได้มาซึ่งนายกสภาสถาบันและกรรมการสภาสถาบันทุกแห่งใช้วิธีการสรรหาโดยนายกสภาสถาบันที่ปฏิบัติหน้าที่อยู่แต่งตั้งคณะกรรมการสรรหา โดยมีกรรมการสภาสถาบันประเภทผู้ทรงคุณวุฒิเป็นประธานกรรมการทำหน้าที่สรรหานายกสภาสถาบันใหม่และกรรมการสภาสถาบันชุดต่อไปในบางมหาวิทยาลัย ข้อบังคับได้กำหนดให้อธิการบดีที่ได้รับโปรดเกล้าแต่งตั้งเป็นประธานสรรหานายกสภาและกรรมการสภาสถาบันผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งถือว่าอธิการบดีปัจจุบันเป็นผู้แต่งตั้งสภามหาวิทยาลัยโดยตรงในการได้มาของกรรมการสภาสถาบันที่เป็นตัวแทนของกลุ่มต่างๆ ภายในสถาบันแต่ละสถาบันมีวิธีการแตกต่างกัน มีทั้งที่นายกสภาสถาบันเป็นผู้พิจารณาการเลือกกันเองในแต่ละกลุ่มโดยปรึกษาหารือกันในกลุ่มและวิธีการเลือกตั้งโดยจะมีการแต่งตั้งคณะกรรมการเลือกตั้งดำเนินการโดยไม่ปรากฏชัดเจนที่จะได้มาซึ่งกรรมการสภามหาวิทยาลัยโดยเฉพาะจากภายในสถาบันที่จะมีความเหมาะสมในการเป็นกรรมการสภามหาวิทยาลัย ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีการปรับปรุงการได้มาซึ่งกรรมการสภามหาวิทยาลัย เพื่อให้ได้ผู้ที่มีความสามารถ สมรรถนะ และประสบการณ์ที่เหมาะสมเพื่อเป็นผู้มีพฤติกรรมในการปฏิบัติหน้าที่และบทบาทตามกรอบจรรยาบรรณเพื่อประสิทธิผลของสภามหาวิทยาลัย

## ข้อเสนอแนะ

1. สถาบันคลังสมองของชาติพึงนำผลวิจัย โดยเฉพาะข้อกำหนดจรรยาบรรณของกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทยไปเผยแพร่อย่างกว้างขวาง ทั้งการปฐมนิเทศกรรมการสภามหาวิทยาลัยใหม่ การอบรมสัมมนา แลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อพัฒนากรรมการสภามหาวิทยาลัยของรัฐมีอาชีพ

2. สภามหาวิทยาลัยของรัฐโดยสำนักงานสภามหาวิทยาลัยควรนำคู่มือว่าด้วยการปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทยไปประกอบการพิจารณาปรับปรุงหรือจัดทำคู่มือกรรมการสภามหาวิทยาลัย... พ.ศ. ....

3. สถาบันอุดมศึกษาของรัฐสามารถนำข้อค้นพบเกี่ยวกับจรรยาบรรณของกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทยไปประยุกต์ใช้กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการให้ได้มาซึ่งกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทยทั้งประเภทผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้บริหาร และคณาจารย์และข้าราชการหรือพนักงานที่มีคุณสมบัติและคุณลักษณะที่พึงประสงค์และสมรรถนะความสามารถที่เหมาะสมในการปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทย

4. สภามหาวิทยาลัยของรัฐสามารถนำข้อค้นพบเกี่ยวกับจรรยาบรรณของกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทยและคู่มือว่าด้วยการปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทยไปกำหนดแนวทางในการส่งเสริมพัฒนาสมรรถนะของกรรมการสภามหาวิทยาลัย รวมทั้งการกำกับบทบาทและพฤติกรรมของกรรมการสภามหาวิทยาลัยในการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบต่อสถาบันอุดมศึกษาของรัฐและเพื่อประโยชน์สูงสุดแก่สาธารณะ สังคม และประเทศเป็นสำคัญ

5. สภามหาวิทยาลัยของรัฐพึงใช้ข้อค้นพบจากการวิจัยเรื่องนี้ประกอบเป็นเกณฑ์ในการประเมินกรรมการสภามหาวิทยาลัยของรัฐและประเมินประสิทธิผลและประสิทธิภาพของสภามหาวิทยาลัยในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

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

7. มหาวิทยาลัยพึงดำเนินการจัดทำหรือปรับปรุงประมวลจริยธรรมสำหรับผู้บริหาร คณาจารย์ และบุคลากร และผู้เรียน ของมหาวิทยาลัยตามพระราชบัญญัติมาตรฐานทางจริยธรรม พ.ศ. 2562 โดยพิจารณาประกอบกับข้อค้นพบเกี่ยวกับจรรยาบรรณของกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทย

8. สภาสถาบันอุดมศึกษาพึงนำข้อค้นพบเกี่ยวกับจรรยาบรรณของกรรมการสภามหาวิทยาลัยของไทยประกอบกับข้อกำหนดการกำกับดูแลการอุดมศึกษาของประเทศอังกฤษ (2014 ปรับปรุง 2018) และข้อกำหนดการกำกับดูแลที่เป็นเลิศของประเทศออสเตรเลีย (2011) ดำเนินการตามมาตรา 20 ของพระราชบัญญัติการอุดมศึกษา พ.ศ. 2562 ที่กำหนดให้สภาสถาบันอุดมศึกษาจัดให้มีประมวลจริยธรรมของ

นายกสภามหาวิทยาลัย กรรมการสภามหาวิทยาลัย ผู้บริหาร และบุคลากร ของสถาบันอุดมศึกษาและผู้เรียน โดยมีกลไกในการส่งเสริม ตรวจสอบ และบังคับใช้ที่มีประสิทธิภาพ

9. สถาบันคลังสมองของชาติน่าจะสนับสนุนให้มีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับสภามหาวิทยาลัยซึ่งเป็นองค์กรสูงสุดและสำคัญที่สุดของสถาบันอุดมศึกษาทั้งของรัฐและเอกชน เช่น การวิเคราะห์องค์ประกอบของจรรยาบรรณของกรรมการสภามหาวิทยาลัย สภามหาวิทยาลัยที่มีประสิทธิผล มีธรรมาภิบาล และเป็นแบบอย่างที่ดี วิธีที่ปฏิบัติที่เป็นเลิศของสภามหาวิทยาลัยของรัฐ ปัจจัยที่ส่งผลต่อสัมฤทธิ์ผลของสภามหาวิทยาลัย บทบาทและสัมฤทธิ์ผลของสภามหาวิทยาลัยของไทย

## บรรณานุกรม

Committee of University Chairs. (2018). The Higher Education Code of Governance. Design : Ellie Lanham. สืบค้นเมื่อ 8 ตุลาคม 2561 จาก [www.universitychairs.ac.uk](http://www.universitychairs.ac.uk)

Kingdon, G. and others. (2008) อ้างถึง ใน สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ และจิราทัศน์ รัตนมณีฉัตร. (2560) “บทบาทของการศึกษาและสถาบันอุดมศึกษาเพื่อพัฒนาประเทศไทย” ในหนังสือ การศึกษาเพื่อพัฒนาที่ยั่งยืน. มหาวิทยาลัยมหิดล : ธนาเพรส, 66-67. (Kingdon, G.; Patrinos, H.; Sakellarios, C. and Soderbon, M. : 2008”

Michigan State University. สืบค้นเมื่อ 8 ตุลาคม 2561, จากเว็บไซต์ <https://trustees.msu.edu/>

Sala\_Martin, X., Doppelhofer, G. and Miller, R. (2004). “Determinations of Long-term Growth : A Bayesian Average of Classical Estimates (BACE) Approach”. American Economic Review. 94 (4), 813-835.

University of Michigan. สืบค้นเมื่อ 8 ตุลาคม 2561, จากเว็บไซต์ <http://www.regents.umich.edu/>

University of Illinois. สืบค้นเมื่อ 8 ตุลาคม 2561, จากเว็บไซต์ <https://www.bot.uillinois.edu/>

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. (2536). รวบรวมจรรยาอาจารย์ และจรรยาบรรณวิชาชีพ. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ฉวีวรรณ หลิมวัฒนา. (2553). การพัฒนาต้นแบบสำนักงานสภามหาวิทยาลัยสำหรับมหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย. ใน ไพฑูรย์ สินสารัตน์ (บรรณาธิการ). รวบรวมบทความกรรมการสภามหาวิทยาลัย : การกิจใหม่กับอุดมศึกษาใหม่. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต, 161-179.

ชุมพล พรประภา. (2553). คำนำใน ไพฑูรย์ สินสารัตน์ (บรรณาธิการ). รวบรวมบทความกรรมการสภามหาวิทยาลัย : การกิจใหม่กับอุดมศึกษาใหม่. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต,

ทองอินทร์ วงศ์โสธร . (2553). โครงสร้างขององค์กรที่ทำหน้าที่กำหนดนโยบายของมหาวิทยาลัยรูปแบบของไทยและอเมริกัน. วารสารครุศาสตร์. กรกฎาคม-ธันวาคม 2533, 66-77.

ที่ประชุมอธิการบดีแห่งประเทศไทย และที่ประชุมอธิการบดีมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ. (2557). คู่มือการประกันคุณภาพการศึกษา CUPT QA ฉบับการศึกษา 2557 นำร่องโดยมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง. (เอกสารอัดสำเนา)

ประกาศ ก.พ.อ. เรื่อง มาตรฐานของจรรยาบรรณที่พึงมีในสถาบันอุดมศึกษา

ประกาศมหาวิทยาลัยบูรพา ที่ 0198/2555 เรื่อง จรรยาบรรณของกรรมการสภามหาวิทยาลัย และกรรมการหรืออนุกรรมการที่สภามหาวิทยาลัยแต่งตั้ง พ.ศ. 2555

ประกาศสภามหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช เรื่อง จรรยาบรรณของกรรมการสภามหาวิทยาลัย และกรรมการหรืออนุกรรมการที่สภามหาวิทยาลัยแต่งตั้ง พ.ศ. 2553

ผุสดี เชาวไว. (2558). การศึกษาสภาพจริยธรรมของกรรมการสภามหาวิทยาลัย. สนับสนุนงบประมาณโดยมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ประจำปีงบประมาณ 2557.(ขอเอกสารอัตโนมัติ).

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546. ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 120 ตอนที่ 100 ก. 9 ตุลาคม 2546.

พระราชบัญญัติ มาตรฐานทางจริยธรรม พ.ศ. ๒๕๖๒. ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 136 ตอนที่ 50 ก, 16 เมษายน 2562, 1-10

พระราชบัญญัติอุดมศึกษา พ.ศ. 2562. ราชกิจจานุเบกษา. เล่ม 136 ตอนที่ 57. 1 พฤษภาคม 2562, 54-78.

ไพฑูรย์ สินสารัตย์ (บรรณาธิการ). (2553). กรรมการสภามหาวิทยาลัย : ภารกิจใหม่กับอุดมศึกษาใหม่. ที่ประชุมกรรมการสภามหาวิทยาลัยแห่งประเทศไทย. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.

ระเบียบสภามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครว่าด้วยปณิธานการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการสภามหาวิทยาลัย และคณะกรรมการอื่นที่แต่งตั้งโดยสภามหาวิทยาลัย พ.ศ. 2533

ระเบียบสำนักงานรับรองมาตรฐาน และประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) ว่าด้วยประมวลจริยธรรมของผู้อำนวยการ และผู้ปฏิบัติงาน พ.ศ. 2552

ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542. ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 116 ตอนที่ 63V 10 สิงหาคม 2542 หน้า 24-31.

(ร่าง) พระราชบัญญัติอุดมศึกษา พ.ศ. ... ส่วนที่ 5 หลักธรรมาภิบาล. (เอกสารอัตโนมัติ). เอกสารประกอบการประชุมคณะอนุกรรมการสภามหาวิทยาลัย ครั้งที่ 10/2561 วันจันทร์ที่ 19 พฤศจิกายน 2561 สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา

วิจิตร ศรีสอาน. (2554). ปฏิรูปสภามหาวิทยาลัย, กรุงเทพมหานคร : สถาบันคลังสมองของชาติ

สภามหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. สภามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี และสภามหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์. (2553). บทบาทและหน้าที่ของกรรมการสภามหาวิทยาลัย. เอกสารจากรายงานการประชุมร่วมประจำปี 2553. วันที่ 13-14 พฤษภาคม 2553 โรงแรมโรสการ์เดน ริเวอร์ไซด์ จังหวัดนครปฐม.

สมบูรณ์วัลย์ สัตยารักษ์วิทย์ และคณะ. (2561). รายงานฉบับสมบูรณ์ การศึกษาระบบการได้มาและการประเมินผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาภาครัฐ เสนอต่อสถาบันคลังสมองของชาติ. (เอกสารอัดสำเนา).

สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ และคณะ. (2557). รายงานผลการศึกษาโครงการวิจัยและพัฒนา การออกแบบและพัฒนาระบบการติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา เสนอต่อสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (เอกสารอัดสำเนา)

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

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2546). คู่มือคำอธิบายและแนวปฏิบัติตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546. กรุงเทพมหานคร : สิริบุตรการพิมพ์.

สำนักงานสภามหาวิทยาลัย. (2561). คู่มือกรรมการสภามหาวิทยาลัยมหิดล. มหาวิทยาลัยมหิดล. (เอกสารอัดสำเนา). University Council Meubles Guide-2018 pdf.

สำนักงานสภามหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา. (2556). คู่มือกรรมการสภามหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา. มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา. [www.nrru.ac.th/council](http://www.nrru.ac.th/council).

อนันต์ อนันตกุล. (2532). จิตสำนึกในการบริหารราชการ. โครงการผลิตเอกสารวิชาการ ฉบับที่ 38, (พฤศจิกายน) สถาบันที่ปรึกษาเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในราชการ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

## 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           |