

## แนวปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาลในสถาบันอุดมศึกษา

โดยที่สถาบันอุดมศึกษามีบทบาทสำคัญในการเสริมสร้างพื้นฐานของการพัฒนากำลังคนของประเทศและการขับเคลื่อนประเทศให้มีความเจริญก้าวหน้า การจัดการอุดมศึกษาจึงต้องมุ่งเน้นพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีความเชี่ยวชาญตามสาขาวิชาการ สามารถตอบสนองต่อความต้องการของประเทศและสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันจนเป็นที่ยอมรับในระดับโลกได้ ควบคู่ไปกับการพัฒนาบุคคลให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ และทักษะที่จำเป็นเป็นคนดี มีวินัย ภูมิใจในชาติ ตระหนักถึงความหลากหลายของวัฒนธรรมและสังคมในการดำเนินชีวิต สามารถปรับเปลี่ยนตนเองเพื่อรองรับสังคมโลกที่จะเปลี่ยนแปลงในอนาคต เพื่อให้สถาบันอุดมศึกษามีความเป็นเลิศทั้งในด้านวิชาการ ทรัพยากรบุคคลและสามารถตอบสนองยุทธศาสตร์ชาติและแผนด้านการอุดมศึกษาได้อย่างแท้จริง ประกอบกับความในมาตรา ๙ (๕) และมาตรา ๑๙ แห่งพระราชบัญญัติการอุดมศึกษา พ.ศ. ๒๕๖๒ บัญญัติให้การจัดการอุดมศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาต้องเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล อันประกอบด้วยหลักประสิทธิภาพ หลักประสิทธิผล หลักการตอบสนอง หลักการรับผิดชอบต่อสังคม สามารถตรวจสอบได้ หลักโปร่งใสเปิดเผย หลักนิติธรรม หลักความเสมอภาค หลักการมีส่วนร่วม หลักการกระจายอำนาจ และหลักคุณธรรมจริยธรรม ซึ่งหลักเรื่องธรรมาภิบาลดังกล่าวข้างต้น เป็นหลักการที่ได้รับการยอมรับเป็นสากลว่าสามารถทำให้องค์กร หรือสถาบันต่าง ๆ ดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และเป็นไปอย่างโปร่งใส ได้รับการยอมรับเชื่อถือ รวมถึงสามารถให้ความเป็นธรรมแก่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย

ดังนั้น สถาบันอุดมศึกษาจึงต้องดำเนินงานภายใต้หลักธรรมาภิบาล ซึ่งคณะกรรมการการอุดมศึกษาได้นำแนวคิดดังกล่าวมาใช้ในการวางแนวปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาลในสถาบันอุดมศึกษา เพื่อให้สถาบันอุดมศึกษาใช้เป็นแนวทางในการเสริมสร้างธรรมาภิบาลในสถาบันอุดมศึกษา รวมถึงการส่งเสริมธรรมาภิบาล สร้างหลักประกันความคุ้มครองให้เกิดความเป็นธรรม สร้างขวัญกำลังใจ และสร้างสำนึกรับผิดชอบต่อแก่บุคลากรภายในสถาบันอุดมศึกษา นิสิต นักศึกษา และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ทั้งนี้ อาจมีการกำหนดมาตรการ แนวทาง หรือหลักเกณฑ์เพิ่มเติมในอนาคต เพื่อเป็นการส่งเสริมและสนับสนุน อันจะก่อให้เกิดธรรมาภิบาลที่ดีอย่างยั่งยืนในสถาบันอุดมศึกษาต่อไป

อาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๑๐ ประกอบมาตรา ๙ (๕) แห่งพระราชบัญญัติการอุดมศึกษา พ.ศ. ๒๕๖๒ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการการอุดมศึกษา ในการประชุมครั้งที่ ๔/๒๕๖๔ เมื่อวันที่ ๒๗ เดือนเมษายน พ.ศ. ๒๕๖๔ จึงออกแนวปฏิบัติไว้ ดังต่อไปนี้

ข้อ ๑ แนวปฏิบัติฉบับนี้ให้ใช้บังคับตั้งแต่วันถัดจากวันประกาศในราชกิจจานุเบกษาเป็นต้นไป

## ข้อ ๒ ในแนວปฏิบัตินี้

“การอุดมศึกษา” หมายความว่า การศึกษาในระดับที่สูงกว่าการศึกษาขั้นพื้นฐานตามกฎหมายว่าด้วยการศึกษาแห่งชาติ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างและเผยแพร่องค์ความรู้และนวัตกรรมผลิตและพัฒนากำลังคนในด้านวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง

“การตรวจสอบ” หมายความว่า การติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลงานของสถาบันอุดมศึกษา เพื่อให้สถาบันอุดมศึกษามีการบริหารจัดการที่ดีและมีประสิทธิภาพ มีอิสระ โปร่งใส และตรวจสอบได้

“ความเสี่ยง” หมายความว่า โอกาสหรือเหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอน หรือสิ่งที่ทำให้แผนงานหรือการดำเนินการอยู่ในปัจจุบันไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยก่อให้เกิดผลกระทบหรือความเสียหายต่อสถาบันอุดมศึกษาในที่สุด

“สถาบันอุดมศึกษา” หมายความว่า สถาบันที่จัดการอุดมศึกษาระดับปริญญาและต่ำกว่าปริญญา ทั้งที่เป็นของรัฐและของเอกชน

“สภาสถาบันอุดมศึกษา” หมายความว่า สภามหาวิทยาลัย หรือสภาสถาบันอุดมศึกษาแล้วแต่กรณี ทั้งนี้ ตามกฎหมายว่าด้วยการจัดตั้งมหาวิทยาลัยหรือสถาบันอุดมศึกษานั้น

“ผู้บริหาร” หมายความว่า ผู้ดำรงตำแหน่งอธิการบดี รองอธิการบดี คณบดี หัวหน้าหน่วยงานที่มีชื่อเรียกอย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ ผู้ช่วยอธิการบดี รองคณบดีหรือรองหัวหน้าหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ ผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดี ผู้อำนวยการสำนักงานวิทยาเขต ผู้อำนวยการกอง หรือหัวหน้าหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่ากอง ตามที่ ก.พ.อ. กำหนด

“ข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา” หมายความว่า บุคคลซึ่งได้รับบรรจุและแต่งตั้งให้รับราชการตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา โดยได้รับเงินเดือนจากเงินงบประมาณประเภทเงินเดือนในสถาบันอุดมศึกษา

“พนักงานในสถาบันอุดมศึกษา” หมายความว่า บุคคลซึ่งได้รับการจ้างตามสัญญาจ้างให้ทำงานในสถาบันอุดมศึกษา โดยได้รับค่าจ้างหรือค่าตอบแทนจากเงินงบประมาณแผ่นดินหรือเงินรายได้ของสถาบันอุดมศึกษา

“คณะกรรมการการอุดมศึกษา” หมายความว่า คณะกรรมการการอุดมศึกษาตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม

“สำนักงานปลัดกระทรวง” หมายความว่า สำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม ตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม

“ปลัดกระทรวง” หมายความว่า ปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม

“กระทรวง” หมายความว่า กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม

“รัฐมนตรี” หมายความว่า รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัย และนวัตกรรม

ข้อ ๓ แนวปฏิบัติฉบับนี้ จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความเข้มแข็งให้กับสถาบันอุดมศึกษาและยกระดับสถาบันอุดมศึกษาให้สถาบันอุดมศึกษาเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาประเทศ อีกทั้ง มีวัตถุประสงค์เพื่อควมมีธรรมาภิบาลที่ดีในสถาบันอุดมศึกษาและเป็นแนวทางสำหรับกรรมการสภาสถาบันอุดมศึกษา ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา บุคลากร ตลอดจนนิสิต นักศึกษา ในการปฏิบัติหน้าที่ตามความรับผิดชอบได้สอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล เสริมสร้างความเชื่อมั่นต่อความโปร่งใส ความเป็นธรรม และความน่าเชื่อถือให้กับสถาบันอุดมศึกษาในการบริหารจัดการ และป้องกันการแสวงหาประโยชน์จากการเป็นกรรมการสภาสถาบันอุดมศึกษา ผู้บริหารและบุคลากรของสถาบันอุดมศึกษา รวมทั้งเพื่อเป็นแบบอย่างยอมรับและสร้างบรรทัดฐานที่ดีให้กับสังคมส่วนรวม ตลอดจนเป็นการยกระดับมาตรฐานการกำกับดูแลสถาบันอุดมศึกษาไทยให้เทียบเท่าสากล

#### หมวดที่ ๑

### โครงสร้างธรรมาภิบาลในสถาบันอุดมศึกษา

#### ส่วนที่ ๑

### โครงสร้างสถาบันอุดมศึกษา

ข้อ ๔ โครงสร้างธรรมาภิบาลในสถาบันอุดมศึกษา ประกอบด้วย สภาสถาบันอุดมศึกษา ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา บุคลากร และนิสิต นักศึกษา โดยมีรายละเอียด ดังนี้

(๑) สภาสถาบันอุดมศึกษา ประกอบด้วย นายกสภาสถาบันอุดมศึกษา กรรมการสภาสถาบันอุดมศึกษาโดยตำแหน่ง กรรมการสภาสถาบันอุดมศึกษาประเภทผู้บริหาร กรรมการสภาสถาบันอุดมศึกษาประเภทคณาจารย์ประจำ กรรมการสภาสถาบันอุดมศึกษาประเภทสายสนับสนุนวิชาการ และกรรมการสภาสถาบันอุดมศึกษาประเภทผู้ทรงคุณวุฒิ

(๒) ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา ได้แก่ อธิการบดี รองอธิการบดี คณบดี หัวหน้าหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ ผู้ช่วยอธิการบดี รองคณบดีหรือรองหัวหน้าหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ ผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดี ผู้อำนวยการสำนักงานวิทยาเขต ผู้อำนวยการกอง หรือหัวหน้าหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่ากอง ตามที่ ก.พ.อ. กำหนด

(๓) บุคลากร รวมถึง ข้าราชการ พนักงาน ลูกจ้างหรือผู้ที่ปฏิบัติงานในสถาบันอุดมศึกษา

(๔) นิสิต นักศึกษา คือ ผู้ที่เข้าศึกษาในระดับอุดมศึกษาในสถาบันอุดมศึกษา

ส่วนที่ ๒  
หลักการบริหารจัดการภายในสถาบันอุดมศึกษา

ข้อ ๕ สถาบันอุดมศึกษาและบุคลากรควรปฏิบัติหน้าที่ตามหลักธรรมาภิบาลที่กำหนดไว้ในแนวปฏิบัติฉบับนี้

ข้อ ๖ สถาบันอุดมศึกษาควรเปิดเผยข้อมูลด้านการจัดการศึกษา ทิศทาง การเงินและความคืบหน้าของแต่ละพันธกิจต่อสาธารณะ เพื่อให้สอดคล้องกับกฎกระทรวงที่ออกตามมาตรา ๔๒ แห่งพระราชบัญญัติการอุดมศึกษา พ.ศ. ๒๕๖๒

ข้อ ๗ สถาบันอุดมศึกษาควรจัดให้มีระบบควบคุมภายในและระบบการตรวจสอบที่มีประสิทธิภาพเพื่อประโยชน์ในการป้องกันและจัดการขัดกันแห่งผลประโยชน์ การทุจริตและประพฤติมิชอบ

ข้อ ๘ สถาบันอุดมศึกษาควรกำหนดพันธกิจที่มีต่อนิสิต นักศึกษา บุคลากร สังคม และประเทศโดยรวมอย่างเป็นรูปธรรม และประกาศต่อสาธารณะเพื่อให้รับทราบกันอย่างกว้างขวาง

ข้อ ๙ สถาบันอุดมศึกษาควรจัดทำฐานข้อมูลของกรรมการสภาสถาบันอุดมศึกษา และอธิการบดีรายงานต่อสำนักงานปลัดกระทรวงเพื่อใช้เป็นฐานข้อมูลกลาง

ฐานข้อมูลตามวรรคหนึ่งต้องประกอบด้วย ชื่อ นามสกุล วันเดือนปีเกิด ตำแหน่งทางวิชาการ สถานะความเป็นข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษาหรือพนักงานในสถาบันอุดมศึกษา (ถ้ามี) วาระการดำรงตำแหน่ง ประวัติการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน ผลงานที่สำคัญ และความเชี่ยวชาญ ทั้งนี้ ในการขอข้อมูล การขอความยินยอม การแจ้งสิทธิ การจัดเก็บข้อมูล และการดำเนินการใด ๆ ของสถาบันอุดมศึกษา ให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลข่าวสารส่วนบุคคล พ.ศ. ๒๕๖๒ ด้วย

หมวดที่ ๒  
ธรรมาภิบาลในระดับสภาสถาบันอุดมศึกษา

ส่วนที่ ๑  
องค์ประกอบและโครงสร้างสภาสถาบันอุดมศึกษา

ข้อ ๑๐ การได้มาซึ่งนายกสภาสถาบันอุดมศึกษา และกรรมการสภาสถาบันอุดมศึกษา ตามกฎหมายจัดตั้งสถาบันอุดมศึกษาแต่ละแห่ง สภาสถาบันอุดมศึกษาควรกำหนดสัดส่วนจำนวนกรรมการสภาสถาบันอุดมศึกษาโดยให้มีบุคคลภายนอกไม่น้อยกว่าสองในสามของจำนวนกรรมการสภาสถาบันอุดมศึกษาทั้งหมด

ข้อ ๑๑ ให้สภาสถาบันอุดมศึกษาแต่งตั้งคณะกรรมการสรรหาผู้สมควรดำรงตำแหน่งนายกสภาสถาบันอุดมศึกษาและกรรมการสภาสถาบันอุดมศึกษา เพื่อดำเนินการสรรหานายกสภาสถาบันอุดมศึกษาและกรรมการสภาสถาบันอุดมศึกษาผู้ทรงคุณวุฒิให้แล้วเสร็จก่อนครบวาระการดำรงตำแหน่งของนายกสภาสถาบันอุดมศึกษาและกรรมการสภาสถาบันอุดมศึกษา

ข้อ ๑๒ ให้สภาสถาบันอุดมศึกษาแต่งตั้งคณะกรรมการสรรหาผู้สมควรดำรงตำแหน่งนายกสภาสถาบันอุดมศึกษาและกรรมการสภาสถาบันอุดมศึกษาผู้ทรงคุณวุฒิ ประกอบด้วย ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกซึ่งเป็นผู้ที่ตระหนักถึงคุณสมบัติของผู้สมควรดำรงตำแหน่งที่เหมาะสมกับเป้าหมายของสถาบันอุดมศึกษา เป็นจำนวนมากกว่ากึ่งหนึ่ง โดยอาจคัดเลือกจากบัญชีรายชื่อที่คณะกรรมการการอุดมศึกษาได้ขึ้นบัญชีไว้ ทั้งนี้ ประธานคณะกรรมการสรรหาควรเป็นบุคคลภายนอก สำหรับบุคลากรภายในสถาบันอุดมศึกษาที่จะมาเป็นคณะกรรมการสรรหาควรผ่านการคัดเลือกจากบุคลากรภายในสถาบันอุดมศึกษา และไม่ใช่ผู้ดำรงตำแหน่งบริหาร

อนึ่ง มิให้นำความในข้อนี้ไปใช้บังคับกับราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ สถาบันวิจัยจุฬาภรณ์ สถาบันเทคโนโลยีจิตรลดา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย และสถาบันการพยาบาลศรีสวรินทิรา สภากาชาดไทย

ข้อ ๑๓ ผู้ที่จะดำรงตำแหน่งนายกสภาสถาบันอุดมศึกษาหรือกรรมการสภาสถาบันอุดมศึกษาไม่ควรจำกัดเกณฑ์อายุของผู้ดำรงตำแหน่งดังกล่าว แต่ผู้ดำรงตำแหน่งควรผ่านการฝึกอบรมเสริมทักษะและเพิ่มพูนความเชี่ยวชาญในการบริหารงานในสถาบันอุดมศึกษา ทั้งนี้ ควรจัดการฝึกอบรมให้แก่ผู้ดำรงตำแหน่งดังกล่าวอยู่เดิมด้วย

ข้อ ๑๔ นายกสภาสถาบันอุดมศึกษา และกรรมการสภาสถาบันอุดมศึกษาผู้ทรงคุณวุฒิควรมีวาระการดำรงตำแหน่งคราวละไม่เกินสี่ปี และไม่ควรดำรงตำแหน่งรวมกันแล้วเกินกว่าแปดปี

ข้อ ๑๕ เพื่อให้ผู้ดำรงตำแหน่งนายกสภาสถาบันอุดมศึกษา กรรมการสภาสถาบันอุดมศึกษาสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลสูงสุด ควรแต่งตั้งบุคคลให้ดำรงตำแหน่งนายกสภาสถาบันอุดมศึกษาหรือกรรมการสภาสถาบันอุดมศึกษาให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ดังต่อไปนี้

(๑) ผู้ดำรงตำแหน่งนายกสภาสถาบันอุดมศึกษาจะดำรงตำแหน่งนายกสภาสถาบันอุดมศึกษาหรือกรรมการสภาสถาบันอุดมศึกษาในเวลาเดียวกันเกินสามแห่งไม่ได้

(๒) ผู้ดำรงตำแหน่งกรรมการสภาสถาบันอุดมศึกษาจำนวนสี่แห่งแล้ว ไม่อาจได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งนายกสภาสถาบันอุดมศึกษาหรือกรรมการสภาสถาบันอุดมศึกษาในเวลาเดียวกันนั้นได้อีก

ผู้ดำรงตำแหน่งนายกสภาสถาบันอุดมศึกษาหรือกรรมการสภาสถาบันอุดมศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐตามวรรคหนึ่ง ไม่มีสิทธิได้รับค่าตอบแทน เบี้ยประชุม หรือสิทธิประโยชน์อื่นใด นอกเหนือจากในฐานะนายกสภาสถาบันอุดมศึกษาหรือกรรมการสภาสถาบันอุดมศึกษาจากสถาบันอุดมศึกษาแห่งนั้น เว้นแต่เป็นไปตามระเบียบหรือหลักเกณฑ์ที่รัฐมนตรีกำหนดหรือให้ความเห็นชอบ

ส่วนที่ ๒  
นโยบายของสภาสถาบันอุดมศึกษา

ข้อ ๑๖ สภาสถาบันอุดมศึกษาต้องปฏิบัติหน้าที่ตามหลักธรรมาภิบาล รวมถึงการจัดให้มีระบบควบคุมภายในและระบบการตรวจสอบที่มีประสิทธิภาพ โดยให้แต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบ คณะกรรมการธรรมาภิบาลและจริยธรรม และคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงจากบุคคลซึ่งเป็นกลาง ที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง ทั้งนี้ สภาสถาบันอุดมศึกษาต้องกำหนดนโยบาย วางแผนยุทธศาสตร์ เพื่อพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาสู่ความเป็นเลิศตามศักยภาพ สอดคล้องกับการพัฒนาประเทศ และบรรลุเป้าหมายตามพันธกิจของสถาบันอุดมศึกษา โดยตระหนักถึงประโยชน์ส่วนรวมที่จะเกิดขึ้น ความโปร่งใส การป้องกันและการจัดการขัดกันแห่งผลประโยชน์ การทุจริตและประพฤติมิชอบ รวมถึงการเสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรมที่ดีให้แก่บุคลากรในสถาบันอุดมศึกษา เพื่อนำพา สถาบันอุดมศึกษาสู่ความเป็นเลิศทางด้านวิชาการและการบริหารจัดการที่ดี นอกจากนี้ เพื่อให้ การปฏิบัติหน้าที่กำกับและดูแลกิจการของสถาบันอุดมศึกษาเป็นไปด้วยความเรียบร้อย โดยใช้หลักการมีส่วนร่วมของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษา อันเป็นการเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดี สร้างความ สมานฉันท์ โปร่งดอง รวมถึงการสนับสนุนให้มีการจัดกิจกรรมหรือการฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรม การพัฒนาความรู้ ความสามารถของบุคลากร เพิ่มพูนทักษะในการปฏิบัติงานใน สถาบันอุดมศึกษา โดยให้สภาสถาบันอุดมศึกษามีอำนาจหน้าที่ในการตรวจสอบการปฏิบัติหน้าที่ ตามแผนยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้

สภาสถาบันอุดมศึกษาควรมีคณะทำงานที่มีอำนาจหน้าที่ในการพิจารณากลั่นกรอง ตรวจสอบ และเสนอความคิดเห็นก่อนที่จะนำเรื่องเข้าสู่การพิจารณาของสภาสถาบันอุดมศึกษา

ส่วนที่ ๓  
การปฏิบัติงานของกรรมการสภาสถาบันอุดมศึกษา

ข้อ ๑๗ สภาสถาบันอุดมศึกษาต้องจัดทำประมวลจริยธรรมของนายกสภาสถาบันอุดมศึกษา กรรมการสภาสถาบันอุดมศึกษา ผู้บริหารและบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษา โดยมีกลไกในการส่งเสริม ตรวจสอบ และบังคับใช้ที่มีประสิทธิภาพ รวมถึงการออกข้อบังคับของสถาบันอุดมศึกษาให้สอดคล้อง กับหลักเกณฑ์ตามที่กำหนดในแนวปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาลในสถาบันอุดมศึกษา ทั้งนี้ นายกสภา สถาบันอุดมศึกษา กรรมการสภาสถาบันอุดมศึกษา ผู้บริหาร บุคลากร นิสิต นักศึกษา ต้องยึดถือ และปฏิบัติตามประมวลจริยธรรม รวมถึงเป็นการแสดงให้เห็นเจตนารมณ์ที่จะแสดงความโปร่งใส ในการปฏิบัติหน้าที่

นายกสภาและกรรมการสภาสถาบันอุดมศึกษาต้องปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสุจริต โปร่งใส ตรวจสอบได้ โดยให้มีคณะกรรมการประเมินซึ่งประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกเป็นกรรมการร่วมด้วย ทำหน้าที่เป็นผู้ประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่ของสภาสถาบันอุดมศึกษา ทั้งนี้ ผลการประเมินที่สภาสถาบันอุดมศึกษาได้รับจะต้องนำมาใช้ในการพัฒนาและยกระดับสถาบันอุดมศึกษา

ในกรณีที่เกิดความขัดแย้งระหว่างสภาสถาบันอุดมศึกษากับอธิการบดีจนทำให้เกิดความเสียหายแก่สถาบันอุดมศึกษาอย่างร้ายแรง หากนายกสภาสถาบันอุดมศึกษาหรืออธิการบดีแจ้งสำนักงานปลัดกระทรวงทราบ หรือในกรณีสำนักงานปลัดกระทรวงพบว่ามีปัญหาดังกล่าวเกิดขึ้น ให้สำนักงานปลัดกระทรวงเสนอคณะกรรมการการอุดมศึกษาเพื่อให้ข้อเสนอแนะต่อรัฐมนตรีต่อไป

### หมวดที่ ๓

#### ธรรมาภิบาลในระดับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา

#### ส่วนที่ ๑

#### โครงสร้างของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา

ข้อ ๑๘ การสรรหา การแต่งตั้ง วาระการดำรงตำแหน่ง และการกำหนดค่าตอบแทนของผู้บริหาร ควร

(๑) มีกระบวนการสรรหาและการแต่งตั้งที่ชัดเจนและโปร่งใส

(๒) กำหนดค่าตอบแทนผู้บริหารที่เหมาะสม ชัดเจนและโปร่งใส โดยระดับของค่าตอบแทนควรมีความเหมาะสมและจูงใจให้สามารถรักษาผู้บริหารที่มีคุณภาพ

ข้อ ๑๙ ในการสรรหาอธิการบดี ให้สภาสถาบันอุดมศึกษาแต่งตั้งคณะกรรมการสรรหาผู้สมควรดำรงตำแหน่งอธิการบดี และกำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการสรรหา และเงื่อนไขการได้มาซึ่งอธิการบดี โดยคำนึงถึงความโปร่งใส และควรมีประสิทธิภาพในการบริหารงานของสถาบันอุดมศึกษาเป็นสำคัญ

คณะกรรมการสรรหาผู้สมควรดำรงตำแหน่งอธิการบดีควรมีองค์ประกอบ ดังนี้

(๑) บุคคลภายนอกไม่ต่ำกว่าสองในสามของกรรมการสรรหาทั้งหมด ทั้งนี้ ต้องมีกรรมการสภาสถาบันอุดมศึกษาผู้ทรงคุณวุฒิไม่เกินหนึ่งในสามของกรรมการสรรหาทั้งหมด

(๒) บุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาต้องไม่เกินหนึ่งในสามของกรรมการสรรหาทั้งหมด โดยได้รับการคัดเลือกจากบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาและต้องมีผู้ดำรงตำแหน่งบริหาร

อธิการบดีควรมีวาระการดำรงตำแหน่งคราวละไม่เกินสี่ปี และไม่ควรรดำรงตำแหน่งรวมกันเกินกว่าแปดปี

เมื่อการสรรหาตามวรรคหนึ่งเสร็จสิ้นแล้ว ให้สภาสถาบันอุดมศึกษาพิจารณาให้ได้ข้อยุติว่า ผู้ใดสมควรดำรงตำแหน่งอธิการบดี โดยการพิจารณาต้องโปร่งใส บริสุทธิ์ และยุติธรรม ก่อนเสนอสำนักงานปลัดกระทรวงเพื่อดำเนินการต่อไป

ในกรณีที่ไม่สามารถหาข้อยุติได้อย่างแน่แท้ หรือมีข้อขัดแย้งอย่างร้ายแรงเกิดขึ้นในการลงมติตามวรรคสี่ หากสภามหาวิทยาลัยแจ้งสำนักงานปลัดกระทรวง หรือสำนักงานปลัดกระทรวงพบว่า มีปัญหาดังกล่าวเกิดขึ้น ให้สำนักงานปลัดกระทรวงเสนอคณะกรรมการการอุดมศึกษาเพื่อให้ข้อเสนอแนะต่อรัฐมนตรี เพื่อดำเนินการตามมาตรา ๕๑ แห่งพระราชบัญญัติการอุดมศึกษา พ.ศ. ๒๕๖๒ หรือดำเนินการตามคำสั่งหัวหน้าคณะรักษาความสงบแห่งชาติ ที่ ๓๙/๒๕๕๙ เรื่อง การจัดระเบียบและแก้ไขปัญหาธรรมาภิบาลในสถาบันอุดมศึกษาแล้วแต่กรณีต่อไป

ข้อ ๒๐ ให้กำหนดระยะเวลาการรักษาการอธิการบดีได้ไม่เกินหนึ่งร้อยแปดสิบวัน และสามารถขยายได้หนึ่งครั้งไม่เกินเก้าสิบวัน

เมื่อครบกำหนดเวลาตามวรรคหนึ่งแล้ว หากยังไม่สามารถสรรหาและแต่งตั้งผู้ดำรงตำแหน่งอธิการบดีคนใหม่ได้ ให้เสนอเรื่องต่อสภาสถาบันอุดมศึกษาเพื่อพิจารณากำหนดผู้รักษาการคนใหม่หรือคนเดิมได้อีกไม่เกินระยะเวลาที่สภาสถาบันอุดมศึกษากำหนดตามเหตุผลและความจำเป็น

ทั้งนี้ หากการสรรหาเสร็จสิ้นแล้ว ควรให้ผู้ที่ได้รับการสรรหาให้ดำรงตำแหน่งอธิการบดีเป็นผู้รักษาการในตำแหน่งอธิการบดี และจะต้องเป็นการรักษาการในตำแหน่งเพื่อรอการโปรดเกล้าฯ เท่านั้น ในกรณีที่มีเรื่องร้องเรียนที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการสรรหาและคุณสมบัติของผู้ที่ได้รับการสรรหา ควรพิจารณาเฉพาะเรื่องร้องเรียนที่ได้ยื่นเข้ามาก่อนที่การสรรหาจะเสร็จสิ้น

## ส่วนที่ ๒

### การปฏิบัติหน้าที่เพื่อขับเคลื่อนนโยบายของสถาบันอุดมศึกษา

ข้อ ๒๑ ผู้บริหารต้องปฏิบัติหน้าที่ เพื่อส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาสามารถปฏิบัติงานที่มุ่งการพัฒนา และยกระดับสถาบันอุดมศึกษา ทั้งคุณภาพบัณฑิต งานวิจัยและนวัตกรรมที่มีคุณภาพ และตอบโจทย์ประเทศ

ข้อ ๒๒ การปฏิบัติหน้าที่ของผู้บริหารต้องดำเนินการภายใต้อำนาจกฎหมายที่มีบัญญัติรองรับอย่างชัดเจนและเคร่งครัด

## ส่วนที่ ๓

### การปฏิบัติงานอย่างเป็นอิสระ โปร่งใส เป็นธรรม ตรวจสอบได้ และปลอดจากการทุจริต

ข้อ ๒๓ สถาบันอุดมศึกษาควรกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบที่เป็นอิสระ โปร่งใส เป็นธรรม ตรวจสอบได้ และปลอดจากการทุจริต รวมทั้งเป็นไปตามกรอบนโยบายด้านธรรมาภิบาล



#### ส่วนที่ ๔

#### การรายงานและเปิดเผยข้อมูล

ข้อ ๒๔ สถาบันอุดมศึกษาควรจัดทำและเปิดเผยข้อมูล สารสนเทศ รายงานทางการเงิน ระเบียบกฎเกณฑ์ที่จำเป็น เพื่อประโยชน์ของผู้เกี่ยวข้องอย่างถูกต้อง ครบถ้วน โปร่งใส เท่าเทียมกัน ผ่านช่องทางการสื่อสารที่ผู้ใช้ข้อมูลสามารถเข้าถึงได้โดยสะดวกรวดเร็ว ดังนี้

(๑) ควรจัดทำข้อมูล สารสนเทศ และระเบียบกฎเกณฑ์อันมีสาระสำคัญอย่างครบถ้วน และเป็นประโยชน์ต่อผู้มีส่วนได้เสีย รวมถึงการดำเนินการด้านการเสริมสร้างภาพลักษณ์องค์กร และการประชาสัมพันธ์ในกรณีที่สถาบันอุดมศึกษามีการเปลี่ยนแปลงนโยบายการดำเนินการ ระเบียบกฎเกณฑ์ที่กระทบต่อผู้มีส่วนได้เสีย

(๒) ควรจัดทำรายงานประจำปี ซึ่งแสดงถึงฐานะทางการเงินและผลการดำเนินงานเสนอต่อ สภาสถาบันอุดมศึกษาและคณะกรรมการการอุดมศึกษา ภายในหนึ่งร้อยยี่สิบวันนับจากวันสิ้นปีบัญชี

ทั้งนี้ ให้สภาสถาบันอุดมศึกษาโดยความเห็นชอบของคณะกรรมการการอุดมศึกษาเปิดเผย และเผยแพร่ข้อมูลต่อสาธารณะในลักษณะที่ประชาชนสามารถตรวจสอบได้

ในกรณีที่มิเหตุอันสมควรหรือจำเป็น หากการเปิดเผยข้อมูลกระทบต่อสิทธิของผู้ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการรักษาความลับของข้อมูลที่ไม่พึงเปิดเผย สภาสถาบันอุดมศึกษาโดยความเห็นชอบของ คณะกรรมการการอุดมศึกษาอาจมีดุลยพินิจไม่เปิดเผยข้อมูลได้

(๓) ควรจัดทำรายงานทางการเงินให้ครอบคลุมถึงแหล่งที่มาของรายได้ ค่าใช้จ่าย และการใช้ เงินทุนและทรัพยากรของสถาบันอุดมศึกษา โดยต้องมีการตรวจสอบและรับรองความถูกต้อง จากผู้ตรวจสอบภายนอกตามมาตรฐานการตรวจสอบและเปิดเผยต่อสาธารณะในรายงานประจำปี

(๔) ควรเปิดเผยข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับกรรมการสภาสถาบันอุดมศึกษาและผู้บริหาร สถาบันอุดมศึกษา โดยมีการเปิดเผยรายชื่อ ประวัติ ประสบการณ์ ความรู้ความสามารถ วาระ การดำรงตำแหน่ง วิธีการประเมินผล ค่าตอบแทน รวมถึงการเปิดเผยข้อมูลเมื่อมีการเปลี่ยนแปลง กรรมการสภาสถาบันอุดมศึกษาใหม่หรือผู้บริหารใหม่

(๕) ควรเปิดเผยข้อมูลด้านธรรมาภิบาลในรายงานประจำปี

#### ส่วนที่ ๕

#### การกำหนดและการประกาศพันธกิจ

ข้อ ๒๕ ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาควรกำหนดและประกาศพันธกิจของสถาบันอุดมศึกษา ทั้งต่อนิสิต นักศึกษา บุคลากร สังคม และประเทศ อย่างเป็นรูปธรรม ต่อสาธารณะ

## ส่วนที่ ๖

## การจัดการข้อร้องเรียนที่มีต่อการปฏิบัติหน้าที่ของผู้บริหารและบุคลากร

ข้อ ๒๖ สภาสถาบันอุดมศึกษาควรจัดให้มีคณะทำงานที่ดูแลระบบการจัดการข้อร้องเรียนที่มีต่อการปฏิบัติหน้าที่ของผู้บริหาร และบุคลากร โดยคำนึงถึงการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสียทุกรายอย่างเท่าเทียมกัน อันมีกระบวนการและขั้นตอนการดำเนินการที่โปร่งใส เป็นธรรม และตรวจสอบได้ จัดให้มีช่องทางการแจ้งเบาะแสหรืออำนวยความสะดวกให้ผู้รู้เหตุอันควรสงสัยหรือมีหลักฐานว่ากรรมการสภาสถาบันอุดมศึกษา ผู้บริหาร บุคลากร ซึ่งกระทำการในนามสถาบันอุดมศึกษาได้เข้าไปมีส่วนร่วมในการปฏิบัติหน้าที่โดยมิชอบ สามารถให้ข้อมูลได้อย่างเต็มที่ รวมทั้งมีการปกป้องดูแลผู้ที่ให้ข้อมูลด้วยเจตนาสุจริตมิให้ได้รับผลกระทบใด ๆ จากการให้ข้อมูลด้วย นอกจากนี้ ควรกำหนดให้คณะทำงานได้พิจารณาผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากเรื่องร้องเรียน และสรุปผลที่ได้รับจากการพิจารณาเรื่องร้องเรียน ทั้งนี้ เพื่อเป็นการสร้างความเชื่อมั่นให้แก่บุคลากรในสถาบันอุดมศึกษา

## หมวดที่ ๔

## ธรรมาภิบาลในระดับบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษา

## ส่วนที่ ๑

## ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่

ข้อ ๒๗ ในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรภายในสถาบันอุดมศึกษานั้น ต้องมีความรู้ความเชี่ยวชาญในการทำหน้าที่ของตน โดยมุ่งเน้นที่สมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานและมีความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหาเพื่อเสนอแนะต่อผู้บริหาร รวมทั้งความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานตามนโยบายและยุทธศาสตร์ของสถาบันอุดมศึกษา เพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมของสถาบันอุดมศึกษาเป็นสำคัญ ทั้งนี้ สถาบันอุดมศึกษาต้องจัดให้มีการอบรมเพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากรเพื่อให้เกิดความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติหน้าที่ในสายงานของตนเอง อีกทั้งสถาบันอุดมศึกษาควรตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ

## ส่วนที่ ๒

## การปฏิบัติหน้าที่ตามกฎหมายด้วยความระมัดระวัง

ข้อ ๒๘ ในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรต้องมีความระมัดระวัง และคำนึงถึงการป้องกันมิให้เกิดความผิดพลาดในการเสนอเรื่องไปยังผู้บังคับบัญชาหรือในการเสนอเรื่องไปยังระดับผู้บริหาร ซึ่งก่อให้เกิดความเสียหายต่อส่วนรวม อันเป็นสาเหตุหนึ่งของการร้องเรียนและการฟ้องร้องผู้บริหารภายในสถาบันอุดมศึกษา ทั้งนี้ สถาบันอุดมศึกษาต้องมีกลไกหรือระบบที่มีประสิทธิภาพเพื่อป้องกันมิให้เกิดปัญหาความผิดพลาดดังกล่าวข้างต้น

ส่วนที่ ๓

การปฏิบัติงานอย่างเป็นอิสระ โปร่งใส เป็นธรรม ตรวจสอบได้ และปลอดจากการทุจริต

ข้อ ๒๙ บุคลากรต้องปฏิบัติงานอย่างมีอิสระ โปร่งใส เป็นธรรม ตรวจสอบได้ และต้องปลอดจากการทุจริต โดยคำนึงถึงจรรยาบรรณของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาเป็นสำคัญ ทั้งนี้ สถาบันอุดมศึกษาต้องจัดให้มีระบบควบคุมภายในและระบบการตรวจสอบที่มีประสิทธิภาพ

ส่วนที่ ๔

การปฏิบัติต่อข้อมูลลับ

ข้อ ๓๐ บุคลากรต้องปฏิบัติตามข้อบังคับ คำสั่ง และวิธีปฏิบัติงานรักษาความลับของสถาบันอุดมศึกษาตามที่กฎหมายกำหนด ตลอดจนช่วยสอดส่อง ดูแล ระวังระวัง มิให้เอกสารหรือข้อมูลอันเป็นความลับรั่วไหล หรือตกไปถึงผู้ที่ไม่เกี่ยวข้องอันอาจเป็นเหตุให้เกิดความเสียหายโดยรวมแก่สถาบันอุดมศึกษา รวมทั้งระมัดระวังมิให้เอกสารหรือข้อมูลของสถาบันอุดมศึกษาที่ไม่พึงเปิดเผยออกไปสู่บุคคลภายนอก

ส่วนที่ ๕

การจัดการความขัดแย้งทางผลประโยชน์

ข้อ ๓๑ สถาบันอุดมศึกษาต้องมีกลไกหรือระบบที่มีประสิทธิภาพ เพื่อป้องกันมิให้เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์

ส่วนที่ ๖

การต่อต้านการทุจริต

ข้อ ๓๒ บุคลากรทุกระดับต้องปฏิบัติหน้าที่ให้สอดคล้องกับนโยบายที่เกี่ยวกับการต่อต้านการทุจริตในสถาบันอุดมศึกษาและนโยบายต่อต้านการทุจริตของรัฐอย่างเคร่งครัด

ส่วนที่ ๗

การมีทรัพยากรที่เพียงพอต่อการปฏิบัติหน้าที่ตามกฎหมาย

ข้อ ๓๓ สถาบันอุดมศึกษาต้องมีทรัพยากรในด้านต่าง ๆ ที่เพียงพอต่อการปฏิบัติหน้าที่ตามกฎหมาย

หมวดที่ ๕  
ธรรมาภิบาลในระดับนิสิตนักศึกษา

ส่วนที่ ๑

การปฏิบัติตนตามหลักจรรยาบรรณและประมวลจริยธรรมของนิสิต นักศึกษา

ข้อ ๓๔ นิสิต นักศึกษา ต้องยึดมั่นและปฏิบัติตามหลักจรรยาบรรณและประมวลจริยธรรมของนิสิต นักศึกษาที่สถาบันอุดมศึกษากำหนด

ส่วนที่ ๒

การปฏิบัติตนเพื่อให้มีความรู้ความสามารถอย่างเพียงพอในการประกอบอาชีพ

ข้อ ๓๕ นิสิต นักศึกษา ต้องยึดมั่นในความดี มีระเบียบวินัย และรับผิดชอบต่อหน้าที่ของตนเอง ใฝ่รู้ใฝ่เรียน หมั่นพัฒนาตนเองให้เป็นผู้มีความรู้และความสามารถอยู่เสมอ เพื่อความรู้ความสามารถที่เพียงพอในการประกอบอาชีพ มีทัศนคติที่ดี มีคุณธรรม จริยธรรม มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และสามารถประยุกต์ใช้วิชาชีพของตนเองให้เกิดประโยชน์ต่อส่วนรวม

ส่วนที่ ๓

ความรับผิดชอบต่อสังคมและความผูกพันต่อสถาบันอุดมศึกษา

ข้อ ๓๖ นิสิต นักศึกษา ต้องเป็นพลเมืองดี มีความรับผิดชอบต่อตนเอง ผู้อื่น และสังคม รวมถึงเคารพสิทธิของผู้อื่น โดยใช้สิทธิเสรีภาพควบคู่กับการทำหน้าที่ของตนเอง เคารพกติกา มีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในระดับต่าง ๆ ในสังคม จากการเริ่มต้นที่ตนเอง และการมีส่วนร่วมกับสถาบันอุดมศึกษาในกระบวนการต่าง ๆ รวมถึงมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในสถาบันอุดมศึกษา ทั้งนี้ สถาบันอุดมศึกษามีหน้าที่ส่งเสริมให้นิสิต นักศึกษามีความผูกพันต่อสถาบันอุดมศึกษา รวมทั้งเปิดโอกาสให้นิสิต นักศึกษา ได้มีอิสระในการแสดงความคิดเห็น ภายใต้กรอบของกฎหมายอย่างถูกต้องและเหมาะสม

หมวดที่ ๖

การกำกับดูแลธรรมาภิบาลในสถาบันอุดมศึกษา

ข้อ ๓๗ กรณีสถาบันอุดมศึกษาใดไม่ปฏิบัติให้เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลตามแนวปฏิบัตินี้ โดยสำนักงานปลัดกระทรวงพบเองหรือมีผู้ร้องเรียนก็ตาม ให้สำนักงานปลัดกระทรวงดำเนินการตรวจสอบข้อเท็จจริงให้ได้ข้อยุติโดยเร็ว

การดำเนินการตรวจสอบข้อเท็จจริงตามวรรคหนึ่ง ปลัดกระทรวงอาจพิจารณาอบหมายเจ้าหน้าที่หรือแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบข้อเท็จจริงเป็นผู้ดำเนินการก็ได้ หากได้ตรวจสอบข้อเท็จจริงแล้วไม่มีกรณีไม่ปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาลให้พิจารณายุติเรื่อง หรือมีกรณีไม่ปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาลเพียงเล็กน้อยให้แจ้งให้สถาบันอุดมศึกษาดำเนินการแก้ไขให้ถูกต้อง

กรณีที่สำนักงานปลัดกระทรวงได้ดำเนินการตรวจสอบข้อเท็จจริงตามวรรคสองแล้ว พบว่ามีกรณีไม่ปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาลอย่างร้ายแรงให้ปลัดกระทรวงเสนอคณะกรรมการการอุดมศึกษาพิจารณาให้ข้อเสนอแนะรัฐมนตรีโดยเร็วเพื่อดำเนินการตามมาตรา ๕๑ แห่งพระราชบัญญัติการอุดมศึกษา พ.ศ. ๒๕๖๒ หรือดำเนินการตามคำสั่งหัวหน้าคณะรักษาความสงบแห่งชาติที่ ๓๙/๒๕๕๙ เรื่อง การจัดระเบียบและแก้ไขปัญหาธรรมาภิบาลในสถาบันอุดมศึกษาแล้วแต่กรณีต่อไป

ประกาศ ณ วันที่ ๒๐ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๖๔

เอนก เหล่าธรรมทัศน์

รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม