

ธรรมาภิบาลของอาจารย์มหาวิทยาลัย: มโนทัศน์ใหม่สำหรับการกำกับดูแล อุดมศึกษา

UNIVERSITY LECTURER GOOD GOVERNANCE: A NEW CONCEPT FOR HIGHER EDUCATION REGULATION

กฤษณัท แสันทวี¹ และภาสกร ดอกจันทร์²

^{1,2}คณะสังคมศาสตร์และการพัฒนาท้องถิ่น มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม

Kritchana Santhawee¹ and Phasakorn Dokchan²

^{1,2}Faculty of Social Sciences and Local Development, Pibulsongkram Rajabhat University
Corresponding Author E-mail: good0773@gmail.com

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาและเสนอแนวคิดธรรมาภิบาลของอาจารย์มหาวิทยาลัย โดยใช้การทบทวนวรรณกรรมด้านธรรมาภิบาล รัฐประศาสนศาสตร์ และการกำกับดูแลอุดมศึกษา เพื่ออธิบายการกำกับการใช้อำนาจทางวิชาการของอาจารย์มหาวิทยาลัยในฐานะผู้ปฏิบัติตามพันธกิจหลักของสถาบันอุดมศึกษา ผลการศึกษาพบว่า องค์ความรู้ด้านธรรมาภิบาลที่มีอยู่ส่วนใหญ่มุ่งอธิบายการกำกับดูแลในระดับภาครัฐ องค์กรและมหาวิทยาลัย ขณะที่การใช้อำนาจทางวิชาการของอาจารย์มหาวิทยาลัยยังไม่ได้ได้รับการพัฒนาเป็นมโนทัศน์เฉพาะที่มีขอบเขตและองค์ประกอบชัดเจน บทความจึงเสนอว่า ธรรมาภิบาลของอาจารย์มหาวิทยาลัย หมายถึง กรอบแนวทางการปฏิบัติหน้าที่ของอาจารย์ที่ยึดหลักธรรมาภิบาลในการใช้อำนาจทางวิชาการ การตัดสินใจ และการปฏิบัติหน้าที่ เพื่อให้เกิดความโปร่งใส ความรับผิดชอบ ความเป็นธรรม การมีส่วนร่วม การตรวจสอบได้ และการมุ่งประโยชน์สาธารณะ อันนำไปสู่การยกระดับคุณภาพความน่าเชื่อถือ และความยั่งยืนของสถาบันอุดมศึกษา นอกจากนี้ ผู้เขียนยังเสนอกรอบแนวคิดที่ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ ฐานคิด กระบวนการปฏิบัติ และผลลัพธ์ของธรรมาภิบาล ซึ่งสามารถใช้เป็นพื้นฐานในการพัฒนาเครื่องมือวิจัย การศึกษาวิจัยเชิงประจักษ์ และการกำหนดนโยบายเพื่อส่งเสริมธรรมาภิบาลของอาจารย์มหาวิทยาลัยในอนาคต

คำสำคัญ: ธรรมาภิบาล; อาจารย์มหาวิทยาลัย; การกำกับดูแล; อุดมศึกษา

Abstract

This academic article was aimed at developing and proposing a conceptual framework of governance for university lecturers. A comprehensive literature review in the fields of governance, public administration, and higher education management was conducted to explain how academic power is regulated among university lecturers as primary fulfillers of higher education institutions' core missions. From the study, it was found that existing knowledge on governance was predominantly focused on state, corporate, and university-level

management. Meanwhile, the exercise of academic power by university lecturers was yet to be developed into a specific concept with a distinct scope and defined elements. Therefore, it was proposed by this article that university lecturer governance be defined as a professional framework based on governance principles in the exercise of academic power, decision-making, and duty execution. Transparency, accountability, fairness, participation, auditability, and public interest are promoted through this framework, thereby leading to the enhancement of quality, credibility, and sustainability in higher education institutions. Furthermore, a conceptual framework consisting of three dimensions—namely, the foundational concepts, operational processes, and governance outcomes—was presented by the author. This framework can be utilized as a foundation for the development of research tools, empirical studies, and future policy formulations aimed at promoting governance among university lecturers.

Keywords: Governance; University Lecturer; Regulation; Higher Education

บทนำ

ตลอดระยะเวลาหลายทศวรรษที่ผ่านมาแนวคิดธรรมาภิบาล (Good Governance) ได้พัฒนาจากกรอบการอธิบายการบริหารราชการภาครัฐไปสู่หลักการพื้นฐานของการกำกับดูแลองค์กรในแทบทุกภาคส่วนของสังคม ไม่ว่าจะเป็นองค์กรภาครัฐ องค์กรภาคธุรกิจ องค์กรภาคประชาสังคม และสถาบันการศึกษา การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวสะท้อนให้เห็นถึงการเปลี่ยนผ่านของศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับรัฐประศาสนศาสตร์ จากการให้ความสำคัญกับโครงสร้างอำนาจและการควบคุมตามระบบราชการแบบดั้งเดิม ไปสู่การบริหารที่ยึดหลักความโปร่งใส ความรับผิดชอบ การมีส่วนร่วม ความชอบธรรม และการตรวจสอบได้ ซึ่งล้วนแต่เป็นเงื่อนไขสำคัญของการสร้างความเชื่อมั่นและคุณค่าเชิงสาธารณะให้แก่สังคม (World Bank, 1992; ภูติศ นอขุนทด, 2565) การขยายตัวของแนวคิดธรรมาภิบาลจึงไม่ได้เกิดขึ้นเฉพาะในภาครัฐ หากแต่ได้แทรกซึมเข้าสู่ระบบอุดมศึกษาทั่วโลกอย่างชัดเจน โดยเฉพาะภายใต้บริบทของการแข่งขันทางวิชาการ การจัดอันดับมหาวิทยาลัย การประกันคุณภาพ การเปลี่ยนผ่านสู่มหาวิทยาลัยดิจิทัล โดยเฉพาะความคาดหวังของสังคมที่มีต่อความรับผิดชอบต่อสถาบันอุดมศึกษาในฐานะองค์กรสาธารณะ มหาวิทยาลัยในศตวรรษที่ 21 จึงไม่ได้ถูกประเมินเพียงจากคุณภาพของบัณฑิตหรือผลงานวิจัย หากแต่ถูกประเมินจากความสามารถในการกำกับดูแลตนเองอย่างโปร่งใส มีประสิทธิภาพ และรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม (Shattock, 2006; Hénard & Mitterle, 2010; Muftahu, 2023)

ด้วยเหตุนี้ แนวคิดธรรมาภิบาลของมหาวิทยาลัย (University Governance) จึงได้รับการศึกษาอย่างกว้างขวางในช่วงสองทศวรรษที่ผ่านมา งานวิชาการจำนวนมากได้อธิบายเกี่ยวกับโครงสร้างในการกำกับดูแลมหาวิทยาลัย บทบาทของสภามหาวิทยาลัย ความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายบริหารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ การประกันคุณภาพ ตลอดจนปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถาบันอุดมศึกษา (University Grants Committee, 2015; Vanthoch et al., 2024; Abdelaziz, 2022) งานวิจัยอีกจำนวนหนึ่ง

ได้แสดงให้เห็นว่าธรรมาภิบาลส่งผลโดยตรงต่อผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย คุณภาพการบริหาร ความไว้วางใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และความสามารถในการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน (Mohamud et al., 2026)

อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาพัฒนาการขององค์ความรู้ดังกล่าวอย่างเป็นระบบ จะพบลักษณะร่วมที่สำคัญประการหนึ่ง คือ งานศึกษาส่วนใหญ่ต่างใช้องค์กรหรือตัวมหาวิทยาลัยเป็นหน่วยวิเคราะห์หลักของการศึกษา ไม่ว่าจะเป็นมหาวิทยาลัยในฐานะองค์กร ระบบการกำกับดูแล โครงสร้างการบริหาร หรือกลไกการตัดสินใจ (Shattock, 2006; Hénard & Mitterle, 2010; University Grants Committee, 2015; Vanthoch et al., 2024) ซึ่งการทบทวนวรรณกรรมด้านธรรมาภิบาลอุดมศึกษาพยายามอธิบายว่า มหาวิทยาลัยควรได้รับการกำกับดูแลอย่างไร มากกว่าจะอธิบายว่า ผู้ที่ทำให้มหาวิทยาลัยดำเนินไปภายใต้หลักธรรมาภิบาลควรปฏิบัติอย่างไร (Abdelaziz, 2022; Mohamud et al., 2026) แต่ในความเป็นจริงการกำกับดูแลมิได้เกิดขึ้นจากโครงสร้างเพียงอย่างเดียว แต่เกิดขึ้นผ่านการตัดสินใจและการปฏิบัติหน้าที่ของบุคคลที่ใช้อำนาจภายในองค์กรหรือตัวอาจารย์เอง ทั้งนี้ หากสภามหาวิทยาลัยเป็นผู้กำหนดนโยบาย ผู้บริหารเป็นผู้บริหารจัดการ เพราะฉะนั้น อาจารย์มหาวิทยาลัย จึงเป็นผู้ที่แปลงหลักการและนโยบายเหล่านั้นไปสู่การปฏิบัติจริงผ่านการจัดการเรียนการสอน การประเมินผล การวิจัย การบริการวิชาการ การให้คำปรึกษา และการตัดสินใจในประเด็นทางวิชาการนับไม่ถ้วนในแต่ละวัน (Smith, 2024; University Grants Committee, 2015) การใช้อำนาจทางวิชาการเหล่านี้มิใช่เพียงการปฏิบัติงานตามหน้าที่ หากแต่เป็นการใช้อำนาจสาธารณะรูปแบบหนึ่งที่ส่งผลโดยตรงต่อสิทธิของผู้เรียน คุณภาพขององค์ความรู้ ความเป็นธรรมในระบบการศึกษา และการสร้างความน่าเชื่อถือของมหาวิทยาลัยในสายตาของผู้คนในสังคม (Muftahu, 2023; Shattock, 2006; Hénard & Mitterle, 2010)

งานศึกษาที่ผ่านมามักอธิบายอาจารย์ผ่านกรอบจริยธรรม ความเป็นมืออาชีพ ความซื่อสัตย์ทางวิชาการ หรือภาวะผู้นำทางวิชาการ ซึ่งล้วนมุ่งอธิบายคุณลักษณะของอาจารย์ ไม่ใช่การใช้อำนาจของอาจารย์ (Smith, 2024; Muftahu, 2023) ในทางรัฐประศาสนศาสตร์ ความแตกต่างนี้ไม่ใช่เพียงเรื่องถ้อยคำ แต่เป็นความแตกต่างเชิงมโนทัศน์ (Conceptual Difference) ประการสำคัญ ธรรมาภิบาลมิได้พิจารณาเพียงว่า บุคคลนั้นเป็นคนดีหรือมีจริยธรรม หากแต่พิจารณาว่าบุคคลจะมีการใช้อำนาจ การตัดสินใจ และความรับผิดชอบของบุคคลนั้นเป็นไปตามหลักการกำกับดูแลที่ดีหรือไม่ (World Bank, 1992; Yuenyong, 2022)

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ผู้เขียนพบว่าแม้งานศึกษาด้านธรรมาภิบาลอุดมศึกษาจะขยายตัวอย่างต่อเนื่อง แต่ยังไม่ปรากฏการพัฒนาคุณลักษณะธรรมาภิบาลของอาจารย์มหาวิทยาลัย (University Lecturer Good Governance) ให้เป็นมโนทัศน์ทางวิชาการที่มีนิยาม ขอบเขต องค์ประกอบ และฐานคิดที่ชัดเจน (Shattock, 2006; Hénard & Mitterle, 2010; Muftahu, 2023; Vanthoch et al., 2024) องค์ความรู้ที่มีอยู่ในปัจจุบันจึงยังไม่สามารถอธิบายได้ว่า อาจารย์มหาวิทยาลัยควรใช้อำนาจทางวิชาการอย่างไร จึงจะสะท้อนว่าเป็นการปฏิบัติหน้าที่ตามหลักธรรมาภิบาล และธรรมาภิบาลของอาจารย์เองมีความแตกต่างจากจริยธรรม จรรยาบรรณวิชาชีพหรือสมรรถนะของอาจารย์อย่างไร ช่องว่างดังกล่าวมิใช่เพียงข้อจำกัดของวรรณกรรมเกี่ยวกับธรรมาภิบาลในมหาวิทยาลัย แต่สะท้อนปัญหาเชิงทฤษฎีที่สำคัญ กล่าวคือ

หากธรรมาภิบาลของมหาวิทยาลัยถูกอธิบายเฉพาะในระดับองค์กร ย่อมไม่สามารถอธิบายกลไกที่ทำให้หลักธรรมาภิบาลเกิดขึ้นจริงในระดับการปฏิบัติได้ เพราะท้ายที่สุดแล้วการตัดสินใจทุกครั้งในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยล้วนเกิดขึ้นผ่านปัจเจกบุคคลผู้เป็นอาจารย์ทั้งสิ้น ไม่ได้ผ่านโครงสร้างการกำกับดูแลที่ดีเท่าที่นั่น ในทางปฏิบัติการแสดงถึงธรรมาภิบาลจึงไม่อาจพิจารณาเฉพาะระบบการบริหาร หากต้องพิจารณาถึงผู้ใช้อำนาจภายในระบบนั้นอย่างควบคู่กันไป (World Bank, 1992; DHET, 2017; Abdelaziz, 2022; Mohamud et al., 2026)

บทความนี้จึงมุ่งเสนอว่า ธรรมาภิบาลของอาจารย์มหาวิทยาลัย ควรได้รับการพัฒนาเป็น มโนทัศน์ทางวิชาการใหม่ (New Academic Concept) ที่มีสถานะเป็นองค์ความรู้ในตัวเอง โดยมีฐานคิดอยู่บนการบูรณาการศาสตร์ทางรัฐประศาสนศาสตร์ แนวคิดธรรมาภิบาล และการกำกับดูแลอุดมศึกษา เพื่ออธิบายการใช้อำนาจทางวิชาการของอาจารย์ภายใต้หลักนิติธรรม ความโปร่งใส ความรับผิดชอบ การมีส่วนร่วม ความเสมอภาค และการมุ่งประโยชน์สาธารณะ อันจะนำไปสู่การสร้างกรอบแนวคิดที่สามารถใช้เป็นพื้นฐานในการพัฒนา ทฤษฎี การสร้างเครื่องมือวัด และการศึกษาวิจัยเชิงประจักษ์ต่อไป

จากธรรมาภิบาลสู่การกำกับดูแลสถาบันอุดมศึกษา

แนวคิดธรรมาภิบาลไม่ได้เกิดขึ้นในฐานะทฤษฎีเฉพาะของการบริหารสถาบันอุดมศึกษา หากแต่มีรากฐานมาจากพัฒนาการของศาสตร์รัฐประศาสนศาสตร์ที่พยายามอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจ การบริหาร และความรับผิดชอบต่อองค์กรสาธารณะ ภายหลังการเปลี่ยนแปลงของระบบเศรษฐกิจและการเมืองโลกในช่วงปลายคริสต์ศตวรรษที่ 20 แนวคิดการบริหารราชการแบบดั้งเดิม (Traditional Public Administration) ซึ่งให้ความสำคัญกับระบบราชการ ลำดับชั้น และการปฏิบัติตามกฎหมาย เริ่มถูกตั้งคำถามถึงความสามารถในการตอบสนองต่อความซับซ้อนของสังคมสมัยใหม่ ส่งผลให้เกิดการพัฒนาแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management: NPM) ที่มุ่งเน้นประสิทธิภาพ ผลสัมฤทธิ์ และการนำหลักการบริหารภาคเอกชนมาประยุกต์ใช้กับภาครัฐ อย่างไรก็ตาม แม้แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ จะช่วยยกระดับประสิทธิภาพขององค์กรภาครัฐในหลายด้าน แต่กลับถูกวิพากษ์ว่าให้ความสำคัญกับผลลัพธ์เชิงประสิทธิภาพมากกว่าการคำนึงถึงความชอบธรรม ความเป็นธรรม และความรับผิดชอบต่อสาธารณะ (World Bank, 1992; Yuenyong, 2022)

แนวคิดธรรมาภิบาล (Governance) จึงได้รับการพัฒนาขึ้นเพื่ออธิบายรูปแบบการบริหารที่ก้าวข้ามกรอบของการสั่งการและการควบคุม โดยให้ความสำคัญกับกระบวนการกำกับดูแลที่อาศัยความร่วมมือระหว่างภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคประชาสังคม และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แนวคิดนี้มองว่าคุณภาพของการบริหารไม่ได้ขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพขององค์กรเพียงอย่างเดียว แต่ขึ้นอยู่กับความโปร่งใส ความรับผิดชอบ การมีส่วนร่วม หลักนิติธรรม และความสามารถในการสร้างประโยชน์สาธารณะร่วมกัน (World Bank, 1992; ภูติศ นอขุนทด, 2565) การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวถือเป็นจุดเปลี่ยนสำคัญ เนื่องจากทำให้การศึกษาการบริหารภาครัฐขยายจากการวิเคราะห์ในระดับองค์กร ไปสู่การวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงกำกับดูแลระหว่างผู้มีบทบาทและ

เป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลากหลายฝ่าย ประกอบกับเมื่อแนวคิดธรรมาภิบาลได้รับการยอมรับในระดับสากล จึงถูกนำมาประยุกต์ใช้กับองค์กรประเภทต่าง ๆ รวมถึงสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งมีลักษณะเฉพาะแตกต่างจากองค์กรสาธารณะทั่วไป กล่าวคือ มหาวิทยาลัยมิได้มีเพียงพันธกิจด้านการบริหารจัดการ หากยังมีบทบาทในการผลิตองค์ความรู้ การสร้างนวัตกรรม การพัฒนาทุนมนุษย์ และการรับผิดชอบต่อสังคม ดังนั้น การกำกับดูแลมหาวิทยาลัยจึงต้องสร้างสมดุลระหว่างความเป็นอิสระทางวิชาการ (Academic Autonomy) ความรับผิดชอบต่อสังคม (Public Accountability) คุณภาพทางวิชาการ และประสิทธิภาพในการบริหาร (Hénard & Mitterle, 2010; Shattock, 2006) สำหรับในบริบทของประเทศไทย การศึกษาด้านธรรมาภิบาลในระบบอุดมศึกษาและหน่วยงานภาครัฐได้ขยายตัวอย่างต่อเนื่อง โดยการประยุกต์ใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานนั้นมุ่งเน้นการปฏิรูปโครงสร้างองค์กร การพัฒนาวัฒนธรรมการทำงานที่โปร่งใส และการยกระดับความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วน (ภูติศ นอขุนทด, 2565) ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า องค์ความรู้และการขับเคลื่อนธรรมาภิบาลในประเทศไทยที่ผ่านมายังคงให้ความสำคัญกับการกำกับดูแลและวางกลไกการบริหารจัดการในระดับองค์กรเป็นหลัก

จากการทบทวนวรรณกรรม พบว่า พัฒนาการของแนวคิดธรรมาภิบาลในอุดมศึกษามีแนวโน้มขยายตัวในสามทิศทางที่สำคัญ ได้แก่ (1) การกำกับดูแลเชิงโครงสร้าง ซึ่งให้ความสำคัญกับบทบาทของสภามหาวิทยาลัย ผู้บริหาร และระบบการตัดสินใจ (2) การกำกับดูแลเชิงกระบวนการ ซึ่งมุ่งเน้นความโปร่งใส การมีส่วนร่วม การตรวจสอบได้ และการบริหารความเสี่ยง และ (3) การกำกับดูแลเชิงผลลัพธ์ ซึ่งเชื่อมโยงธรรมาภิบาลกับคุณภาพการศึกษา ประสิทธิภาพขององค์กร และความยั่งยืนของมหาวิทยาลัยและชุมชน (University Grants Committee, 2015; Vanthoch et al., 2024; Muftahu, 2023) อย่างไรก็ตาม ถึงแม้แนวคิดธรรมาภิบาลในอุดมศึกษาจะพัฒนาอย่างต่อเนื่อง แต่ขอบเขตขององค์ความรู้ยังคงมุ่งเน้นการกำกับดูแลในระดับองค์กรเป็นสำคัญ ขณะที่การกำกับดูแลในระดับผู้ปฏิบัติงานทางวิชาการยังถูกกล่าวถึงอย่างจำกัด ทั้งที่อาจารย์มหาวิทยาลัยเป็นผู้ปฏิบัติที่เป็นกลไกหลักที่ทำให้หลักธรรมาภิบาลของสถาบันถูกแปลงไปสู่การปฏิบัติผ่านการใช้อำนาจทางวิชาการในชีวิตประจำวันของอาจารย์ในแต่ละบุคคล ความไม่สมดุลดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า พัฒนาการของแนวคิดธรรมาภิบาลอุดมศึกษายังไม่ครอบคลุมทุกระดับของการกำกับดูแล และเป็นจุดเริ่มต้นของคำถามสำคัญว่า หากธรรมาภิบาลเป็นหลักการกำกับการใช้อำนาจ เหตุใดการศึกษาด้านธรรมาภิบาลจึงยังไม่อธิบายผู้ใช้อำนาจทางวิชาการหรืออาจารย์มหาวิทยาลัยในฐานะหน่วยวิเคราะห์ขององค์ความรู้

การกำกับดูแลมหาวิทยาลัย: พัฒนาการและช่องว่างขององค์ความรู้

การขยายตัวของแนวคิดธรรมาภิบาลสู่บริบทอุดมศึกษาส่งผลให้เกิดองค์ความรู้ที่หลากหลายเกี่ยวกับการกำกับดูแลมหาวิทยาลัยในมิติต่าง ๆ ทั้งด้านโครงสร้างองค์กร การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ การบริหารวิชาการ การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการสร้างระบบความรับผิดชอบต่อสาธารณะ (Shattock, 2006; Hénard & Mitterle, 2010; University Grants Committee, 2015; Vanthoch et al., 2024) อย่างไรก็ตาม แม้งานวิชาการในช่วงสองทศวรรษที่ผ่านมาได้สร้างความก้าวหน้าอย่างมากต่อการ

อธิบายธรรมาภิบาลของมหาวิทยาลัย แต่เมื่อพิจารณาในเชิงสังเคราะห์กลับพบว่าองค์ความรู้ดังกล่าวยังคงพัฒนาอยู่ภายใต้กรอบคิดเดียวกัน คือ การมองมหาวิทยาลัยในฐานะหน่วยของการกำกับดูแล มากกว่าการมองกลไกระดับปัจเจกบุคคล ซึ่งเป็นผู้ทำให้การกำกับดูแลเกิดขึ้นจริง (DHET, 2017; Abdelaziz, 2022; Mohamud et al., 2026)

จากการทบทวนวรรณกรรมที่มีแนวทางการศึกษาเกี่ยวกับธรรมาภิบาลอุดมศึกษาออกได้เป็น 4 กลุ่มแนวคิดหลัก ได้แก่ 1) ธรรมาภิบาลเชิงโครงสร้าง (Structural Governance) (Shattock, 2006; University Grants Committee, 2015) 2) ธรรมาภิบาลเชิงกระบวนการ (Process Governance) (World Bank, 1992; DHET, 2017; Hénard & Mitterle, 2010) 3) ธรรมาภิบาลเชิงผลลัพธ์ (Performance Governance) (Abdelaziz, 2022; Mohamud et al., 2026; Mozin & Nani, 2025) และ 4) ธรรมาภิบาลเชิงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Governance) แม้แต่ละกลุ่มแนวคิดจะมีจุดเน้นแตกต่างกัน แต่ทั้งหมดล้วนมุ่งตอบคำถามเดียวกัน คือ มหาวิทยาลัยควรได้รับการกำกับดูแลอย่างไรจึงจะเกิดประสิทธิภาพ ความโปร่งใส ความรับผิดชอบ และคุณค่าสาธารณะต่อสังคม (World Bank, 1992; Hénard & Mitterle, 2010; Yuenyong, 2022; Vanthoch et al., 2024; Mohamud et al., 2026)

1. ธรรมาภิบาลเชิงโครงสร้าง (Structural Governance) เป็นแนวทางที่ได้รับการศึกษาอย่างแพร่หลายที่สุด โดยมุ่งเน้นการออกแบบโครงสร้างการกำกับดูแลของมหาวิทยาลัย บทบาทของสภามหาวิทยาลัย ความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายบริหารกับองค์กรกำกับดูแลและการกระจายอำนาจในการตัดสินใจของ Shattock (2006) เสนอว่า ธรรมาภิบาลที่ดีของมหาวิทยาลัยต้องอาศัยโครงสร้างที่ชัดเจน การกำหนดบทบาทหน้าที่ที่เหมาะสม และความสมดุลระหว่างความเป็นอิสระทางวิชาการกับความรับผิดชอบต่อสังคม ขณะที่ Hénard และ Mitterle (2010) อธิบายว่าคุณภาพของระบบกำกับดูแลมีความสัมพันธ์โดยตรงกับคุณภาพการบริหารมหาวิทยาลัยและระบบประกันคุณภาพการศึกษา โดยเฉพาะในประเด็นความโปร่งใส การตรวจสอบได้ และการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2. ธรรมาภิบาลเชิงกระบวนการ (Process Governance) ซึ่งให้ความสำคัญกับกระบวนการตัดสินใจ การมีส่วนร่วม การสื่อสารภายในองค์กร และกลไกการตรวจสอบ มากกว่าการจัดโครงสร้างองค์กรเพียงอย่างเดียว แนวคิดนี้ตั้งอยู่บนสมมติฐานว่า แม้มหาวิทยาลัยจะมีโครงสร้างการบริหารที่เหมาะสม แต่หากกระบวนการตัดสินใจขาดความโปร่งใส ขาดการรับฟังความคิดเห็น หรือขาดกลไกการตรวจสอบที่มีประสิทธิภาพ ธรรมาภิบาลก็ไม่ว่าจะเกิดขึ้นได้อย่างแท้จริง University Grants Committee (2015) และ Department of Higher Education and Training (2017) ได้เสนอแนวทางในการกำหนดตัวชี้วัดธรรมาภิบาลที่ครอบคลุมทั้งกระบวนการบริหาร การเปิดเผยข้อมูล การบริหารความเสี่ยง และการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

3. ธรรมาภิบาลเชิงผลลัพธ์ (Performance Governance) ซึ่งได้รับความสนใจเพิ่มขึ้นในช่วงหลัง โดยมุ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างธรรมาภิบาลกับผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย งานวิจัยจำนวนหนึ่งยืนยันว่า การดำเนินงานภายใต้หลักธรรมาภิบาลส่งผลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพขององค์กร คุณภาพการจัดการ

ความสามารถในการแข่งขัน และความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Abdelaziz, 2022; Mohamud et al., 2026; Mozin & Nani, 2025) ขณะเดียวกัน ชัยอนันต์ สิริเบญจสานนท์ (2564) พบว่า ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กร ภาวะผู้นำ และวัฒนธรรมองค์กร มีอิทธิพลต่อการประยุกต์ใช้หลักธรรมาภิบาลในสถาบันอุดมศึกษาไทย ซึ่งสะท้อนว่าธรรมาภิบาลมิใช่เพียงหลักการเชิงนโยบาย แต่เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรโดยตรง

4. ธรรมาภิบาลเชิงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Governance) ซึ่งมองว่าคุณภาพของการกำกับดูแลขึ้นอยู่กับความสามารถของมหาวิทยาลัยในการสร้างสมดุลระหว่างผลประโยชน์และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลายกลุ่ม ไม่ว่าจะเป็นนักศึกษา คณาจารย์ บุคลากร ผู้ปกครอง หน่วยงานกำกับดูแล ภาครัฐกิจ และสังคม แสดงให้เห็นว่าการมีส่วนร่วมของนักศึกษาในระบบการกำกับดูแลช่วยเพิ่มความโปร่งใสและความชอบธรรมของการตัดสินใจ ขณะที่ Smith (2024) เสนอว่า มุมมองของอาจารย์ควรถูกนำมาใช้เป็นส่วนหนึ่งของการประเมินธรรมาภิบาลของมหาวิทยาลัย เนื่องจากคณาจารย์เป็นผู้มีบทบาทสำคัญต่อการขับเคลื่อนพันธกิจของสถาบัน

อย่างไรก็ตาม แม้งานวิชาการทั้ง 4 กลุ่ม จะมีประโยชน์โดยตรงต่อการพัฒนาองค์ความรู้ด้านธรรมาภิบาลมหาวิทยาลัย แต่เมื่อพิจารณาในภาพรวมกลับพบข้อจำกัดร่วมกันอย่างชัดเจน กล่าวคือ ทุกกลุ่มยังคงอธิบายธรรมาภิบาลผ่านมิติขององค์กร มากกว่าการมองในมิติของผู้ใช้อำนาจทางวิชาการ (Shattock, 2006; Hénard & Mitterle, 2010; University Grants Committee, 2015; Vanthoch et al., 2024) ในการทบทวนวรรณกรรม พบว่า มีหลายงานวิจัยที่เสนอว่าคณาจารย์ในฐานะผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องต่อการบริหารมหาวิทยาลัย แต่ยังไม่ถึงขั้นที่พัฒนาคูณลักษณะเฉพาะธรรมาภิบาลของอาจารย์มหาวิทยาลัย ให้เป็นกรอบแนวคิดที่มีนิยาม องค์ประกอบและขอบเขตของตนเอง (Muftahu, 2023; Smith, 2024; Vanthoch et al., 2024) โดยข้อสังเกตนี้ในเชิงทฤษฎีสะท้อนให้เห็นว่าองค์ความรู้ด้านธรรมาภิบาลอุดมศึกษา ยังคงอธิบายระบบการกำกับดูแล มากกว่าการอธิบายถึงอาจารย์ซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงานสอนและงานวิชาการ ทั้งที่ในทางปฏิบัติการตัดสินใจของอาจารย์มหาวิทยาลัยเป็นสิ่งที่ส่งผลต่อคุณภาพของการอุดมศึกษาและส่วนใหญ่เกิดขึ้นผ่านกระบวนการทำงานของอาจารย์มหาวิทยาลัย ไม่ว่าจะเป็นการประเมินผลผู้เรียน การกำกับดูแลการวิจัย การจัดสรรโอกาสทางวิชาการ การใช้ดุลยพินิจในการเรียนการสอน หรือการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในแต่ละกลุ่ม กล่าวอีกนัยหนึ่ง หากธรรมาภิบาล คือ หลักการกำกับการใช้อำนาจ (World Bank, 1992; DHET, 2017; Smith, 2024; Muftahu, 2023) ดังนั้น อาจารย์มหาวิทยาลัยในฐานะผู้ใช้อำนาจทางวิชาการจึงควรเป็นหน่วยวิเคราะห์ที่ได้รับการศึกษาโดยตรง มิใช่เป็นเพียงองค์ประกอบย่อยของธรรมาภิบาลในระดับองค์กรเท่านั้น

ด้วยเหตุนี้ ผู้เขียนจึงเห็นว่าองค์ความรู้ด้านธรรมาภิบาลอุดมศึกษาควรขยายขอบเขตจาก ธรรมาภิบาลของมหาวิทยาลัยไปสู่ธรรมาภิบาลของอาจารย์มหาวิทยาลัยในระดับปัจเจกบุคคล เพื่ออธิบายกลไกการกำกับดูแลในระดับผู้ปฏิบัติการทางวิชาการ ซึ่งเป็นระดับที่ทำให้หลักธรรมาภิบาลขององค์กรถูกแปลงไปสู่การปฏิบัติจริง และเป็นจุดเริ่มต้นของการพัฒนานวัตกรรมใหม่ที่บทความนี้มุ่งนำเสนอ

ความจำเป็นของการพัฒนาธรรมาภิบาลของอาจารย์มหาวิทยาลัย

การพัฒนางνώความรู้ทางวิชาการมิได้เกิดขึ้นจากการสร้างแนวคิดใหม่เพียงเพื่อเพิ่มจำนวนคำศัพท์หรือกรอบแนวคิด หากแต่เกิดจากการค้นพบว่าองค์ความรู้ที่มีอยู่ยังไม่สามารถอธิบายปรากฏการณ์บางประการได้อย่างเพียงพอ จนจำเป็นต้องพัฒนานวัตกรรมใหม่เพื่อเติมเต็มช่องว่างขององค์ความรู้นั้น แม้แนวคิดธรรมาภิบาลในบริบทของการอุดมศึกษาจะได้รับการพัฒนาและประยุกต์ใช้อย่างกว้างขวางทั้งในระดับนโยบาย ระบบอุดมศึกษา และระดับมหาวิทยาลัย แต่การทบทวนวรรณกรรมกลับสะท้อนให้เห็นว่า การอธิบายธรรมาภิบาลยังคงยึดโยงอยู่กับองค์กรมมากกว่า โดยยังขาดการให้ความสำคัญต่อผู้ที่ทำให้องค์กรดำเนินไปภายใต้หลักธรรมาภิบาล กล่าวคือ ธรรมาภิบาลของมหาวิทยาลัยได้รับการศึกษาอย่างต่อเนื่อง ในขณะที่ธรรมาภิบาลของอาจารย์มหาวิทยาลัยกลับยังไม่ได้ได้รับการพัฒนาเป็นนวัตกรรมทางวิชาการที่ชัดเจน (Shattock, 2006; Hénard & Mitterle, 2010; Muftahu, 2023)

ในความเป็นจริงมหาวิทยาลัยมีข้อองค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยโครงสร้างหรือกฎระเบียบเพียงอย่างเดียว หากแต่ขับเคลื่อนผ่านการตัดสินใจของบุคลากรทางวิชาการ โดยเฉพาะอาจารย์มหาวิทยาลัยที่จำเป็นต้องเป็นผู้มีอิสระทางวิชาการ และเป็นผู้ปฏิบัติพันธกิจหลักของสถาบันโดยตรง ไม่ว่าจะเป็นการจัดการเรียนการสอน การวัดและประเมินผล การกำกับดูแลนักศึกษา การดำเนินงานวิจัย การบริการวิชาการ และการมีส่วนร่วมในการบริหารมหาวิทยาลัย (Shattock, 2006; University Grants Committee, 2015; Muftahu, 2023; Smith, 2024) การตัดสินใจในทุกกระบวนการดังกล่าวล้วนเกี่ยวข้องกับการใช้ดุลยพินิจ (Discretion) และการใช้อำนาจทางวิชาการ (Academic Authority) ซึ่งส่งผลต่อสิทธิและประโยชน์ของผู้เรียน คุณภาพขององค์ความรู้ ความน่าเชื่อถือของมหาวิทยาลัย และความไว้วางใจของสังคมต่อระบบอุดมศึกษา (Hénard & Mitterle, 2010; Abdelaziz, 2022; Mohamud et al., 2026)

จากมุมมองของรัฐประศาสนศาสตร์ ที่มองว่าการใช้อำนาจในทุกระดับควรอยู่ภายใต้หลักธรรมาภิบาล ไม่ว่าจะเป็นอำนาจเชิงนโยบาย อำนาจทางการบริหาร หรืออำนาจเชิงวิชาชีพ (World Bank, 1992; Yuenyong, 2022) หากผู้บริหารมหาวิทยาลัยต้องบริหารงานภายใต้หลักธรรมาภิบาล อาจารย์มหาวิทยาลัยซึ่งเป็นผู้ใช้อำนาจทางวิชาการก็ย่อมควรปฏิบัติหน้าที่ภายใต้หลักธรรมาภิบาลเช่นเดียวกัน อย่างไรก็ตามวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับอาจารย์มหาวิทยาลัยกลับมักอธิบายผ่านกรอบแนวคิดด้านจริยธรรมวิชาชีพ (Professional Ethics) ความเป็นมืออาชีพ (Professionalism) หรือความซื่อสัตย์และจรรยาบรรณทางวิชาการ (Academic Integrity) ซึ่งแม้จะเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ แต่ยังไม่ครอบคลุมมิติของความโปร่งใส ความรับผิดชอบ การมีส่วนร่วม ความเป็นธรรม และการตรวจสอบได้ ซึ่งถือว่าเป็นหัวใจหลักของแนวคิดธรรมาภิบาล (World Bank, 1992; DHET, 2017; Smith, 2024)

กล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่า แนวคิดที่มีอยู่สามารถอธิบายได้ว่าอาจารย์มหาวิทยาลัยที่ดีควรเป็นอย่างไร แต่ยังไม่สามารถอธิบายว่าอาจารย์มหาวิทยาลัยควรใช้อำนาจทางวิชาการอย่างไร จึงจะสอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล ความแตกต่างดังกล่าวมิใช่เพียงความแตกต่างด้านถ้อยคำ หากแต่เป็นความแตกต่างเชิงนวัตกรรม เนื่องจากความเป็นมืออาชีพมุ่งอธิบายสมรรถนะและมาตรฐานของผู้ประกอบวิชาชีพ ในขณะที่หลักธรรมาภิ

บาลมุงอธิบายหลักการกำกับการใช้อำนาจและความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Smith, 2024; Muftahu, 2023) แม้อาจารย์มหาวิทยาลัยจะมีความรู้ความสามารถสูงหรือมีจริยธรรมที่ดี ก็ไม่ได้หมายความว่ากำกับการใช้อำนาจทางวิชาการจะสอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาลเสมอไป ยิ่งไปกว่านั้นการเปลี่ยนแปลงของบริบทอุดมศึกษาในศตวรรษที่ 21 ได้ขยายขอบเขตบทบาทของอาจารย์ให้กว้างกว่าการเป็นผู้ถ่ายทอดความรู้ อาจารย์ในปัจจุบันทำหน้าที่เป็นผู้ออกแบบการเรียนรู้ นักวิจัย ผู้จัดการโครงการ ผู้สร้างเครือข่ายความร่วมมือ ผู้กำหนดมาตรฐานทางวิชาการ และผู้แทนของมหาวิทยาลัยในการปฏิสัมพันธ์กับสังคม (Shattock, 2006; University Grants Committee, 2015; Smith, 2024; Vanthoch et al., 2024)

ดังนั้น บทบาทที่หลากหลายดังกล่าวทำให้การตัดสินใจของอาจารย์ส่งผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจำนวนมาก ทั้งนักศึกษา ผู้ปกครอง เพื่อนร่วมงาน หน่วยงานภายนอก ผู้สนับสนุนทุนวิจัย ชุมชนและสังคมโดยรวม การกำหนดกรอบธรรมาภิบาลสำหรับอาจารย์จึงมิใช่เพียงการส่งเสริมคุณธรรมในการปฏิบัติงาน หากแต่เป็นการสร้างหลักยึดในการใช้อำนาจทางวิชาการอย่างรับผิดชอบและตรวจสอบได้ ตลอดจนข้อค้นพบจากการทบทวนวรรณกรรมยังแสดงให้เห็นว่า งานวิจัยเกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาลของมหาวิทยาลัย ส่วนใหญ่ยังให้ความสำคัญกับปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย เช่น โครงสร้างการกำกับดูแล ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร การมีส่วนร่วม และระบบบริหาร (Abdelaziz, 2022; Mohamud et al., 2026) แต่ผลการทบทวนวรรณกรรมยังพบว่ายังมีการศึกษาวิจัยน้อยมากที่มุ่งอธิบายปัจจัยด้านธรรมาภิบาลในระดับอาจารย์หรือในระดับปัจเจกบุคคล ทั้งที่อาจารย์เป็นผู้เชื่อมโยงนโยบายของมหาวิทยาลัยซึ่งถือเป็นการดำเนินงานตามธรรมาภิบาลในระดับนโยบายกับการปฏิบัติงานจริงของอาจารย์มหาวิทยาลัย

กล่าวได้ว่า หากธรรมาภิบาลระดับมหาวิทยาลัยเป็นกลไกในการออกแบบธรรมาภิบาลแล้ว สำหรับธรรมาภิบาลของอาจารย์ก็ถือเป็นกลไกในทางปฏิบัติ (Governance in Practice) ในระดับปัจเจกบุคคล ซึ่งเป็นระดับหรือหน่วยย่อยที่สุดที่ทำให้หลักธรรมาภิบาลขององค์กรเกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม ด้วยเหตุนี้ ผู้เขียนจึงเห็นว่าธรรมาภิบาลของอาจารย์มหาวิทยาลัย (University Lecturer Good Governance) จึงไม่ควรถูกมองว่าเป็นเพียงการประยุกต์ใช้หลักธรรมาภิบาลกับบุคลากรทางการศึกษา แต่ควรได้รับการพัฒนาให้เป็นนวัตกรรมทางวิชาการเฉพาะ (Specialize Academic Concept) ที่มีฐานคิด ขอบเขต และคุณลักษณะของตนเอง เนื่องจากธรรมาภิบาลในระดับอาจารย์มีลักษณะเฉพาะที่แตกต่างจากธรรมาภิบาลระดับองค์กร ทั้งในด้านลักษณะของอำนาจ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กระบวนการตัดสินใจ และรูปแบบของความรับผิดชอบ การพัฒนานวัตกรรมดังกล่าวจึงมิได้เป็นการสร้างแนวคิดใหม่เพื่อทดแทนแนวคิดเดิม หากแต่เป็นการเติมเต็มองค์ความรู้ด้านธรรมาภิบาลของสถาบันอุดมศึกษาให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น โดยเชื่อมโยงธรรมาภิบาลในระดับองค์กรหรือระดับมหาวิทยาลัยเข้ากับธรรมาภิบาลระดับอาจารย์ซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติการทางวิชาการ ซึ่งเป็นกลไกสำคัญที่ทำให้การกำกับดูแลมหาวิทยาลัยเกิดขึ้นอย่างแท้จริง

การพัฒนาโน้ตชนธรรมาภิบาลของอาจารย์มหาวิทยาลัย

การพัฒนาโน้ตชนทางวิชาการมิได้เป็นเพียงการสร้างคำศัพท์ใหม่ หากแต่เป็นกระบวนการกำหนดขอบเขต ความหมาย และความสัมพันธ์ของแนวคิด เพื่อให้สามารถอธิบายปรากฏการณ์ที่องค์ความรู้เดิมยังอธิบายได้ไม่สมบูรณ์ การนำเสนอแนวคิด ธรรมาภิบาลของอาจารย์มหาวิทยาลัย (University Lecturer Good Governance) มิได้มีเป้าหมายเพื่อแทนที่แนวคิดธรรมาภิบาลของมหาวิทยาลัย (University Governance) หากแต่เป็นการขยายขอบเขตขององค์ความรู้ด้านธรรมาภิบาลให้ครอบคลุมในระดับปฏิบัติการทางวิชาการ หรือในระดับปัจเจกบุคคล ซึ่งถือเป็นกลไกสำคัญที่ทำให้หลักธรรมาภิบาลของมหาวิทยาลัยถูกแปลงไปสู่การปฏิบัติจริง (Shattock, 2006; Hénard & Mitterle, 2010; DHET, 2017) โดยแนวคิดธรรมาภิบาลในปัจจุบันมีจุดร่วมสำคัญ คือ การกำกับการใช้อำนาจให้เป็นไปอย่างโปร่งใส รับผิดชอบ ตรวจสอบได้ ยึดหลักนิติธรรม เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วม และมุ่งสร้างประโยชน์สาธารณะ (World Bank, 1992; Department of Higher Education and Training, 2017; ภูติศ นอขุนทด, 2565; ไพศาล เกื้ออรุณ, 2562) ขณะเดียวกัน งานศึกษาด้านธรรมาภิบาลอุดมศึกษาส่วนใหญ่ยังให้ความสำคัญกับโครงสร้างการกำกับดูแลของมหาวิทยาลัย ประสิทธิภาพขององค์กร และความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มากกว่าการกำกับการใช้อำนาจของอาจารย์มหาวิทยาลัยในฐานะผู้ปฏิบัติพันธกิจหลักของสถาบัน (Abdelaziz, 2022; Mohamud et al., 2026)

จุดเริ่มต้นของการพัฒนาโน้ตชนธรรมาภิบาลของอาจารย์มหาวิทยาลัย อยู่ที่การทำความเข้าใจธรรมชาติของอำนาจทางวิชาการ (Academic Authority) ซึ่งอาจารย์มหาวิทยาลัยมิได้ใช้อำนาจผ่านการบังคับบัญชาเชิงบริหาร หากแต่ใช้อำนาจผ่านดุลยพินิจและการวินิจฉัยทางวิชาการ (Academic Discretion) ซึ่งครอบคลุมการออกแบบการเรียนรู้ การประเมินผล การกำกับดูแลการวิจัย การตัดสินใจเกี่ยวกับมาตรฐานทางวิชาการ การให้โอกาสทางการศึกษา และการสร้างความสัมพันธ์กับผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Smith, 2024; University Grants Committee, 2015) การใช้อำนาจลักษณะนี้ แม้จะไม่ใช่อำนาจเชิงบริหาร แต่เป็นอำนาจที่มีผลกระทบโดยตรงต่อความเป็นธรรม คุณภาพการศึกษา ความน่าเชื่อถือของมหาวิทยาลัย และความไว้วางใจของสังคมต่อระบบอุดมศึกษา (Muftahu, 2023; Hénard & Mitterle, 2010) ดังนั้น จึงควรได้รับการกำกับด้วยหลักธรรมาภิบาลเช่นเดียวกับอำนาจในระดับองค์กร

จากบริบทพื้นฐานดังกล่าว บทความนี้จึงเสนอว่า ธรรมาภิบาลของอาจารย์มหาวิทยาลัย ควรเป็นกรอบแนวทางในการปฏิบัติหน้าที่ของอาจารย์มหาวิทยาลัย ที่ยึดหลักธรรมาภิบาลในการใช้อำนาจทางวิชาการ การตัดสินใจ และการปฏิบัติหน้าที่ เพื่อให้เกิดความโปร่งใส ความรับผิดชอบ ความเป็นธรรม การมีส่วนร่วม การตรวจสอบได้ และการมุ่งประโยชน์สาธารณะ อันนำไปสู่การสร้างคุณภาพ ความน่าเชื่อถือ และความยั่งยืนของสถาบันอุดมศึกษา ทั้งนี้ นิยามดังกล่าวเป็นผลจากการสังเคราะห์องค์ความรู้ด้านธรรมาภิบาล การกำกับดูแลอุดมศึกษา และบทบาทของอาจารย์มหาวิทยาลัย (World Bank, 1992; Shattock, 2006; Department of Higher Education and Training, 2017; Mohamud et al., 2026) สะท้อนว่าธรรมาภิบาลของอาจารย์มหาวิทยาลัยมิได้มุ่งประเมินตัวบุคคล แต่ให้ความสำคัญกับแนวทางในการปฏิบัติหน้าที่ กล่าวคือ จุดเน้นของ

แนวคิดนี้มีการพิจารณาว่าอาจารย์เป็นคนดีหรือไม่ หากแต่พิจารณาว่าการใช้อำนาจทางวิชาการของอาจารย์สอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาลเพียงใด (World Bank, 1992; Department of Higher Education and Training, 2017; Yuenyong, 2022) ความแตกต่างนี้ส่งผลให้หลักธรรมาภิบาลของอาจารย์มหาวิทยาลัยมีฐานคิดที่แตกต่างจากแนวคิดด้านจริยธรรมวิชาชีพ (Professional Ethics) ความเป็นมืออาชีพ (Professionalism) และสมรรถนะ (Competency) ซึ่งแม้ว่าทุกมโนทัศน์จะมีความสัมพันธ์กันแต่ก็ต่างก็มุ่งอธิบายคนละมิติของการปฏิบัติงาน

ดังนั้น ธรรมาภิบาลของอาจารย์มหาวิทยาลัยจึงควรได้รับการพิจารณาในฐานะหลักการกำกับการใช้อำนาจทางวิชาชีพ (Professional Governance) ซึ่งเชื่อมโยงหลักธรรมาภิบาลระดับองค์กรเข้ากับการปฏิบัติงานของอาจารย์ในชีวิตประจำวัน กล่าวคือ มหาวิทยาลัยสามารถกำหนดนโยบายด้านธรรมาภิบาลได้ แต่การทำให้นโยบายดังกล่าวเกิดผลอย่างเป็นรูปธรรมขึ้นอยู่กับ การตัดสินใจของอาจารย์มหาวิทยาลัยในทุกกระบวนการ ตั้งแต่การจัดการเรียนรู้ การประเมินผล การวิจัย การให้คำปรึกษา การบริการวิชาการ ไปจนถึง การปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Shattock, 2006; Smith, 2024; University Grants Committee, 2015) การปฏิบัติงานของอาจารย์จึงเป็นจุดเชื่อมโยงระหว่าง ธรรมาภิบาลเชิงนโยบาย (Policy Governance) และ ธรรมาภิบาลเชิงปฏิบัติ (Governance in Practice) อย่างเป็นเหตุเป็นผล

จากความสัมพันธ์ที่กล่าวมา ผู้เขียนเห็นควรเสนอว่า มโนทัศน์ธรรมาภิบาลของอาจารย์มหาวิทยาลัย ควรประกอบด้วยคุณลักษณะสำคัญ 6 ประการ ได้แก่ (1) หลักนิติธรรม (Rule of Law) (2) ความโปร่งใส (Transparency) (3) ความรับผิดชอบ (Accountability) (4) ความเป็นธรรมและความเสมอภาค (Fairness and Equity) (5) การมีส่วนร่วม (Participation) และ (6) การมุ่งประโยชน์สาธารณะ (Public Value Orientation) ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สังเคราะห์จากหลักธรรมาภิบาลสากลร่วมกับบรรณกรรมด้านการกำกับดูแลอุดมศึกษา (World Bank, 1992; Department of Higher Education and Training, 2017; Hénard & Mitterle, 2010; ภูติศ นอขุนทด, 2565; Mohamud et al., 2026) โดยองค์ประกอบทั้ง 6 ประการดังกล่าวมิได้ทำหน้าที่เป็นเพียงรายการคุณลักษณะของอาจารย์มหาวิทยาลัย หากแต่เป็นกรอบแนวคิดที่อธิบายการกำกับการใช้อำนาจทางวิชาการ ในฐานะมิติหนึ่งของธรรมาภิบาลอุดมศึกษา ซึ่งสามารถนำไปพัฒนาเป็นตัวชี้วัดเชิงประจักษ์ ใช้ในการประเมิน พัฒนา และส่งเสริมธรรมาภิบาลของอาจารย์มหาวิทยาลัยได้ในอนาคต (Abdelaziz, 2022; Mohamud et al., 2026)

อย่างไรก็ตาม จะเห็นได้ว่าการเสนอแนวคิดธรรมาภิบาลของอาจารย์มหาวิทยาลัยจึงมิใช่การสร้างองค์ความรู้ใหม่ที่แยกขาดจากแนวคิดเดิม หากแต่เป็นการเชื่อมโยงองค์ความรู้ด้านธรรมาภิบาล และการกำกับการดูแลอุดมศึกษาเข้าด้วยกัน เพื่ออธิบายกลไกการกำกับดูแลในระดับผู้ปฏิบัติการทางวิชาการ กล่าวคือ หากธรรมาภิบาลมหาวิทยาลัย (University Governance) อธิบายว่ามหาวิทยาลัยควรถูกกำกับดูแลอย่างไร แล้วธรรมาภิบาลอาจารย์มหาวิทยาลัย (University Lecturer Good Governance) จะเป็นการอธิบายว่า อาจารย์มหาวิทยาลัยควรใช้อำนาจทางวิชาการอย่างไรภายใต้หลักธรรมาภิบาล อันเป็นการเติมเต็มองค์ความรู้ด้านธรรมาภิบาลอุดมศึกษาและเปิดพื้นที่สำหรับการพัฒนางานวิจัยเชิงทฤษฎีและเชิงประจักษ์ในอนาคต

กรอบแนวคิดเชิงมนทัศน์ของธรรมาภิบาลของอาจารย์มหาวิทยาลัย

จากการทบทวนวรรณกรรมด้านธรรมาภิบาล (World Bank, 1992; Department of Higher Education and Training, 2017; Shattock, 2006) ร่วมกับวรรณกรรมด้านการกำกับดูแลอุดมศึกษา (Hénard & Mitterle, 2010; Mohamud et al., 2026) และบทบาทของอาจารย์มหาวิทยาลัย (Smith, 2024; University Grants Committee, 2015) ผู้เขียนจึงเสนอกรอบแนวคิดธรรมาภิบาลของอาจารย์มหาวิทยาลัย ที่เชื่อมโยงองค์ความรู้จากสามฐานแนวคิดสำคัญ ได้แก่ (1) หลักธรรมาภิบาล (Good Governance) ซึ่งอธิบายหลักการกำกับการใช้อำนาจที่ดี (2) การกำกับดูแลอุดมศึกษา (Higher Education Governance) ซึ่งอธิบายบริบทและระบบการกำกับดูแลมหาวิทยาลัย และ (3) บทบาทของอาจารย์มหาวิทยาลัย (University Lecturer Roles) ซึ่งอธิบายหน้าที่ ความรับผิดชอบ และการใช้อำนาจทางวิชาการของอาจารย์ การบูรณาการองค์ความรู้ทั้งสามฐานทำให้เกิดมนทัศน์ใหม่ที่มุ่งอธิบายธรรมาภิบาลในระดับผู้ประกอบวิชาชีพทางวิชาการ ซึ่งเป็นระดับที่ยังไม่ได้รับการพัฒนาอย่างชัดเจนในวรรณกรรมที่ผ่านมา

ภายใต้กรอบแนวคิดนี้ ธรรมาภิบาลของอาจารย์มหาวิทยาลัย (University Lecturer Good Governance) มิใช่คุณลักษณะส่วนบุคคลของอาจารย์ หากแต่เป็น รูปแบบการใช้อำนาจทางวิชาการ (Academic Exercise of Authority) ที่ตั้งอยู่บนหลักธรรมาภิบาลและสะท้อนผ่านการปฏิบัติหน้าที่ในทุกพันธกิจของมหาวิทยาลัย กล่าวคือ ธรรมาภิบาลของอาจารย์ไม่ได้เกิดจากการมีตำแหน่งหรืออำนาจทางการบริหาร แต่เกิดจากการใช้ดุลยพินิจทางวิชาการอย่างรับผิดชอบ โปร่งใส และคำนึงถึงผลกระทบต่อผู้เรียน สถาบัน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการกำกับดูแลอุดมศึกษาที่มองว่าธรรมาภิบาลมิได้จำกัดอยู่เพียงระดับโครงสร้างองค์กร แต่ต้องสะท้อนผ่านการปฏิบัติของบุคลากรทางวิชาการซึ่งเป็นผู้ขับเคลื่อนพันธกิจของมหาวิทยาลัย (Shattock, 2006; Hénard & Mitterle, 2010; Department of Higher Education and Training, 2017; Smith, 2024) จากกรอบแนวคิดธรรมาภิบาลของอาจารย์มหาวิทยาลัย ซึ่งประกอบด้วย 3 องค์ประกอบที่เชื่อมโยงกัน ได้แก่ ฐานคิด (Foundational Principles) กระบวนการปฏิบัติ (Academic Governance Practices) และผลลัพธ์ของธรรมาภิบาล (Governance Outcomes) ซึ่งเป็นการผสานแนวคิดด้านธรรมาภิบาล การกำกับดูแลอุดมศึกษา และบทบาทของอาจารย์มหาวิทยาลัยเข้าด้วยกัน ดังนี้ (World Bank, 1992; Department of Higher Education and Training, 2017; Mohamud et al., 2026)

1. ฐานคิด (Foundational Principles) เป็นหลักการพื้นฐานที่กำกับการใช้อำนาจทางวิชาการ ประกอบด้วยหลักนิติธรรม ความโปร่งใส ความรับผิดชอบ ความเป็นธรรม การมีส่วนร่วม และการมุ่งประโยชน์สาธารณะ หลักการเหล่านี้ทำหน้าที่เป็น คุณค่าหลัก (Core Values) ที่กำหนดกรอบการตัดสินใจของอาจารย์ในทุกบทบาท โดยมีได้ใช้เป็นเพียงหลักจริยธรรมส่วนบุคคล แต่เป็นหลักการกำกับการปฏิบัติหน้าที่ของผู้ประกอบวิชาชีพที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งสอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาลสากลและแนวทางการกำกับดูแลสถาบันอุดมศึกษา (World Bank, 1992; Department of Higher Education and Training, 2017; ภูติศ นอขุนทด, 2565; ไพศาล เกื้ออรุณ, 2562)

2. กระบวนการปฏิบัติ (Academic Governance Practices) เป็นหัวใจของกรอบแนวคิดที่ผู้เขียนเสนอ โดยหมายถึงการนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการจัดการเรียนการสอน การวัดและประเมินผล การวิจัย การกำกับดูแลนักศึกษา การบริการวิชาการ การบริหารงานวิชาการ และการสร้างความร่วมมือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กระบวนการดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า ธรรมาภิบาลของอาจารย์มีใช้เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นเป็นครั้งคราว แต่เป็นพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องตลอดการประกอบวิชาชีพ และเป็นกลไกที่ทำให้หลักธรรมาภิบาลของมหาวิทยาลัยถูกแปลงไปสู่การปฏิบัติจริง (University Grants Committee, 2015; Shattock, 2006; Smith, 2024; Muftahu, 2023)

3. ผลลัพธ์ของธรรมาภิบาล (Governance Outcomes) เป็นผลที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติหน้าที่ภายใต้หลักธรรมาภิบาล ทั้งในระดับผู้เรียน ระดับมหาวิทยาลัย และระดับสังคม ในระดับผู้เรียน ธรรมาภิบาลของอาจารย์ช่วยส่งเสริมความเป็นธรรม ความไว้วางใจ และคุณภาพของการเรียนรู้ ในระดับมหาวิทยาลัย ช่วยเสริมสร้างความน่าเชื่อถือ วัฒนธรรมองค์กร และคุณภาพการกำกับดูแล ส่วนในระดับสังคม ธรรมาภิบาลของอาจารย์มีส่วนช่วยในการสร้างความเชื่อมั่นต่อระบบอุดมศึกษาและส่งเสริมการสร้างคุณค่าสาธารณะผ่านการผลิตบัณฑิต การวิจัย และการบริการวิชาการ ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาที่พบว่าธรรมาภิบาลเป็นปัจจัยสำคัญต่อประสิทธิภาพของมหาวิทยาลัย ความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการสร้างคุณค่าต่อสังคม (Abdelaziz, 2022; Mohamud et al., 2026; Mozin & Nani, 2025; Hénard & Mitterle, 2010)

ดังนั้น ธรรมาภิบาลของอาจารย์มหาวิทยาลัย ควรถูกพัฒนาให้เป็นเครื่องมือวัดเชิงประจักษ์ในอนาคต โดยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) เพื่อค้นหาองค์ประกอบเชิงประจักษ์ และการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) เพื่อยืนยันความตรงเชิงโครงสร้างของแนวคิด ก่อนนำไปพัฒนาเป็นแบบจำลองสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างธรรมาภิบาลของอาจารย์กับผลลัพธ์ด้านคุณภาพ การศึกษา ความไว้วางใจของผู้เรียน ความผูกพันต่อองค์กร และประสิทธิภาพของมหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นแนวทางที่สอดคล้องกับการพัฒนาแนวคิดเชิงโครงสร้างในงานวิจัยด้านธรรมาภิบาลและการบริหารอุดมศึกษา (Mohamud et al., 2026)

ตลอดจนธรรมาภิบาลของอาจารย์มหาวิทยาลัย ยังสามารถประยุกต์ใช้เป็นกรอบอ้างอิงสำหรับการกำหนดนโยบาย การประเมินผลการปฏิบัติงานของอาจารย์ การออกแบบหลักสูตรพัฒนาอาจารย์ และการกำหนดมาตรฐานวิชาชีพของสถาบันอุดมศึกษาในอนาคต อย่างไรก็ตาม ธรรมาภิบาลของอาจารย์มหาวิทยาลัยไม่ควรถูกใช้เป็นเครื่องมือในการควบคุมการปฏิบัติงานของอาจารย์ แต่ควรนำไปใช้เพื่อส่งเสริมให้ใช้อำนาจทางวิชาการดำเนินไปภายใต้หลักธรรมาภิบาลอย่างเป็นรูปธรรม และสอดคล้องกับพันธกิจของมหาวิทยาลัยในฐานะองค์กรสาธารณะที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม (Department of Higher Education and Training, 2017; Shattock, 2006; Hénard & Mitterle, 2010) รวมถึงธรรมาภิบาลของอาจารย์มหาวิทยาลัย ยังเป็นมนต์เสน่ห์ที่เชื่อมโยงหลักธรรมาภิบาลเข้ากับการปฏิบัติหน้าที่ของอาจารย์อย่างเป็นระบบ โดยอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างหลักการกำกับดูแล ในการใช้อำนาจทางวิชาการ และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งเป็นการขยายขอบเขตขององค์ความรู้ด้านธรรมาภิบาลอุดมศึกษาจากระดับองค์กรสู่ระดับผู้ประกอบวิชาชีพ และเป็นฐานสำคัญสำหรับการพัฒนางานวิจัยเชิงทฤษฎี การสร้างเครื่องมือวัด และการประยุกต์ใช้ในทางปฏิบัติในอนาคต (Abdelaziz, 2022; Mohamud et al., 2026)

บทสรุป

ศตวรรษที่ 21 เรียกร้องให้ธรรมาภิบาลของสถาบันอุดมศึกษาก้าวไปไกลกว่าการออกแบบโครงสร้างบริหารหรือนโยบาย เพราะท้ายที่สุดแล้ว การใช้อำนาจทางวิชาการของอาจารย์มหาวิทยาลัยต่างหากที่เป็นกลไกขับเคลื่อนพันธกิจหลักของสถาบัน ผ่านการจัดการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ และการสร้างคุณค่าต่อสังคม โดยการสร้างธรรมาภิบาลในระดับผู้ปฏิบัติการจึงเป็นเงื่อนไขสำคัญที่ทำให้ธรรมาภิบาลของมหาวิทยาลัยเกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม โดยในอีกมุมหนึ่งของการปรับใช้ธรรมาภิบาลของอาจารย์มหาวิทยาลัย (University Lecturer Good Governance) ไม่ควรถูกใช้ในการประเมินคุณลักษณะหรือจริยธรรมส่วนบุคคลของอาจารย์ หากแต่เป็นกรอบแนวคิดที่อธิบายการใช้อำนาจทางวิชาการภายใต้หลักธรรมาภิบาล เพื่อให้เกิดความโปร่งใส ความรับผิดชอบ ความเป็นธรรม การมีส่วนร่วม และการมุ่งประโยชน์สาธารณะ อันนำไปสู่การยกระดับคุณภาพ ความน่าเชื่อถือ และความยั่งยืนของสถาบันอุดมศึกษา ดังนั้น ธรรมาภิบาลของอาจารย์มหาวิทยาลัย ในระดับปัจเจกบุคคลจึงสมควรได้รับการยอมรับในฐานะโมเดลทางวิชาการ ที่มีขอบเขตและฐานคิดเฉพาะของตนเอง เพื่อเติมเต็มองค์ความรู้ในด้านธรรมาภิบาลอุดมศึกษาที่เดิมมุ่งเน้นการกำกับดูแลในระดับองค์กรเป็นสำคัญ ทั้งยังสามารถใช้เป็นรากฐานในการพัฒนาเครื่องมือวิจัย การศึกษาวิจัยเชิงประจักษ์ และการกำหนดนโยบายเพื่อยกระดับมาตรฐานการกำกับดูแลของอาจารย์มหาวิทยาลัยในอนาคต

เอกสารอ้างอิง

- ชัยอนันต์ สิริเบญจสานนท์. (2564). ปัจจัยภายในองค์กรที่มีผลต่อการประยุกต์หลักธรรมาภิบาลของสถาบันอุดมศึกษาไทย. *วารสารการบริหารและสังคมศาสตร์ปริทรรศน์*, 4(4), 37-50
<https://so03.tci-thaijo.org/index.php/assr/article/download/255865/171000/>
- ไพศาล เกื้ออรุณ. (2562). ธรรมาภิบาลกับสังคมไทย. *วารสารการสาธารณสุขและวิทยาศาสตร์สุขภาพไทย*, 2(2), 80-84.
<https://he02.tci-thaijo.org/index.php/tjph/article/download/222123/153871/>
- ภูติศ นอขุนทด. (2565). หลักธรรมาภิบาลกับการบริหารงานภาครัฐ. *วารสาร มจร อุบลปริทรรศน์*, 7(1), 1029-1044. <https://so06.tci-thaijo.org/index.php/mcjou/article/view/255510/172137>
- Abdelaziz, S. (2022). The Relation between Good Governance and Improving Performance in the Higher Education (HE) Institutions. *Business and Management Studies*, 8(2), 24-36. <https://doi.org/10.11114/bms.v8i2.5789>

- Department of Higher Education and Training. (2017). *Guidelines for Good Governance Practice and Governance Indicators for Councils of South African Public Higher Education Institutions*. Department of Higher Education and Training.
- Hénard, F., & Mitterle, A. (2010). *Governance and Quality Guidelines in Higher Education: A Review of Governance Arrangements and Quality Assurance Guidelines*. OECD Publishing.
- Mohamud, A. H., Ali, I. M., & Mohamud, I. H. (2026). Good governance in higher education: A PLS-SEM and ANN approach to understanding the role of transparency, accountability and the rule of law in predicting institutional performance. *Cogent Business & Management*, 13(1), Article 2664914. <https://doi.org/10.1080/23311975.2026.2664914>
- Mozin, S. Y., & Nani, Y. N. (2025). The role of good university governance in improving higher education performance. In I. Widiyanah et al. (Eds.), *Proceedings of the 8th International Conference on Education Innovation (ICEI 2024) (Advances in Social Science, Education and Humanities Research, Vol. 888, pp. 369–373)*. Atlantis Press. https://doi.org/10.2991/978-2-38476-360-3_35
- Muftahu, M. (2023). The Governance and Management of Higher Education in the Commonwealth of Asia: Sharing the Asian Experience for the Common Good in the Commonwealth of Africa. *Journal of Comparative & International Higher Education*, 15(3), 48–62. <https://doi.org/10.32674/jcihe.v15i3.3984>
- Shattock, M. (2006). *Managing good governance in higher education*. Open University Press.
- Smith, A. (2024). Governance of Higher Education Institutions through Faculty Perspectives. *British Journal of Multidisciplinary and Advanced Studies: Education, Learning, Training & Development*, 5(2), 39–47. <https://doi.org/10.37745/bjmas.2022.0473>
- University Grants Committee. (2015). *Governance in UGC-funded Higher Education Institutions*. University Grants Committee, Hong Kong.
- Vanthoch, S., Sophealay, V., & Panuth, P. (2024). Governance of Higher Education Institutions (HEIs) in the Digital Age: An Extensive Review of Existing Literature. *International Journal of Research Publication and Reviews*, 5(10), 2033–2043.
- World Bank. (1992). *Governance and development*. World Bank.
- Yuenyong, K. (2022). The Public Administration's Cybernetic Governance Paradigm in Digital Era. *PAAT Journal, Special Issue*, 95–129.