

สรุปการสัมมนา

เรื่อง สภามหาวิทยาลัยกับบทบาทในการกำหนดนโยบายและแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย

วันที่ 17 ตุลาคม 2554 เวลา 9.00 – 12.30 น.

ณ ห้องแซฟไฟร์ ชั้น 2 โรงแรมเซนจูรี พาร์ค ถนนราชปรารภ กรุงเทพฯ

ศาสตราจารย์ นพ.วิจารณ์ พานิช เป็นประธานเปิดการสัมมนา โดยกล่าวถึงความสำคัญของสภามหาวิทยาลัยที่เป็นองค์กรสูงสุดของมหาวิทยาลัย มีหน้าที่กำกับดูแลการดำเนินการของมหาวิทยาลัยให้เป็นอยู่อย่างถูกต้อง รวมทั้งตระหนักถึงการทำหน้าที่สภามหาวิทยาลัยมีตามที่สังคมและประเทศชาติมุ่งหวังโดยยึดหลักธรรมาภิบาลและการบริหารจัดการที่ดีเป็นสำคัญ ซึ่งบทบาทที่สำคัญประการหนึ่งของ สภามหาวิทยาลัยคือ การกำหนดนโยบายและแผนกลยุทธ์เพื่อเป็นการกำหนดเป้าหมายและทิศทางของมหาวิทยาลัยให้สอดคล้องกับนโยบายทางการศึกษาที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งสนับสนุนการดำเนินงานของฝ่ายบริหารให้บรรลุเป้าหมายการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยตามแผนกลยุทธ์ที่กำหนด เพื่อมุ่งให้เกิดประโยชน์ต่อสังคมประเทศโดยรวม

ศาสตราจารย์ ดร.เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ บรรยาย “*บทบาทหน้าที่สภามหาวิทยาลัยในการกำหนดนโยบายและแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย*” สรุปได้ดังนี้

อันดับแรก ต้องพิจารณาความสำคัญของมหาวิทยาลัยจากปรัชญา “การนำทางความคิดทรงพลังกว่าการนำทางอำนาจ” อันเป็นหลักการที่จำเป็นแต่ไม่ควรนำมาใช้อย่างฟุ่มเฟือยในสังคม มหาวิทยาลัยทำหน้าที่เป็น “ผู้การนำทางความคิด” และความสำคัญของสภามหาวิทยาลัยในฐานะผู้ทำหน้าที่เป็นผู้ใช้อำนาจควบคุมมหาวิทยาลัยโดยตรง ดังนั้น สภามหาวิทยาลัยต้องทำหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ สละเวลาในการทำหน้าที่ มีโครงสร้างการกำกับดูแลที่เอื้ออำนวยต่อการทำหน้าที่ เพื่อสร้างมหาวิทยาลัยให้เป็นสถาบันทางความรู้ มีลักษณะพิเศษสำหรับการถ่ายโอนความรู้เพื่อสร้างความเจริญงอกงามให้กับมนุษยชาติ

การเปลี่ยนแปลงไปสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน ต้องมีการเปลี่ยนแปลง 3 ด้าน คือ 1) คน 2) ระบบ และ 3) บริบท โดยต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์การบริหารให้ชัดเจน เช่น การกำหนดวิสัยทัศน์ในการสร้างคนตามอัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัย และหากได้มีการนำ “แนวคิดเชิงปรัชญา” มาเป็นปัจจัยกำหนดการวางแผนการพัฒนาจะทำให้เกิดการเชื่อมโยงศาสตร์และเรื่องราวต่างๆ ทางด้านลึกและกว้าง มาปรับใช้ในสถานการณ์จริงได้เป็นอย่างดี

การเปลี่ยนแปลงคน สภามหาวิทยาลัยต้องทำหน้าที่กำกับคุณภาพทุกด้านของการจัดการศึกษามหาวิทยาลัย สร้างเสริมศักยภาพให้กับผู้ให้ความรู้และกระบวนการถ่ายทอดความรู้สู่ผู้เรียนให้ความสำคัญกับการสรรหาคณาจารย์การสอน (มักคุเทศก์แห่งความรู้) ที่มีองค์ความรู้อย่างแท้จริงไม่เพียงแต่ได้รับการรับรองว่ามีคุณสมบัติด้านวุฒิการศึกษาตามที่กฎระเบียบกำหนด ต้องมีความรู้กว้าง และต้องจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับการสอนแต่ละระดับ ตลอดจนสร้างกระบวนการพัฒนาอาจารย์ผู้สอนให้มีการ

พัฒนาองค์ความรู้ เพื่อทำหน้าที่สร้างกระบวนการเรียนการสอนและการประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียนได้ พัฒนาความสามารถและทักษะทางความคิด สามารถนำทฤษฎีไปปฏิบัติได้จริงในสถานการณ์ยุคการปฏิวัติความรู้ปัจจุบัน (Knowledge based Society) ซึ่งปีนระยะเวลากว่า 20 ปีที่ผ่านมาแล้ว

ดังนั้น สภามหาวิทยาลัยต้องวิเคราะห์ความเข้มแข็งทางความรู้ให้เกิดเป็นอัตลักษณ์ สร้างความโดดเด่น ในขณะเดียวกันต้องสอดคล้องกับบริบทของสังคมประเทศเป็นสำคัญ เพื่อรองรับการเปิดเสรีอุดมศึกษาและเป็นทางเลือกทางการศึกษาให้กับผู้เรียนนานาชาติ ทั้งต้องมีการปรับเปลี่ยนแนวความคิดต่างๆ ดังตัวอย่าง ประเทศสิงคโปร์ที่ซึ่งมหาวิทยาลัยมีความเข้มแข็งในการวิจัยเกี่ยวกับน้ำ อันเนื่องมาจากการนำจุดอ่อนการขาดแคลนน้ำของประเทศมาเป็นจุดเน้น เป็นต้น ดังนั้น ภาพรวมการอุดมศึกษาของประเทศต้องมีความชัดเจนและมหาวิทยาลัยแต่ละแห่ง แต่ละกลุ่มประเภทต้องมีจุดเน้นพร้อมทั้งแสดงความเชี่ยวชาญที่แตกต่างกัน ซึ่งการสรรหาบุคลากรสายการสอนของมหาวิทยาลัยอาจนำแนวทางการคัดเลือกมาจากแนวโน้มเข้าสู่จุดเน้นของมหาวิทยาลัย เช่น มหาวิทยาลัยที่มีจุดเน้นด้านการเกษตร ทุกคณะและสาขาวิชาควรคัดเลือกอาจารย์มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับการเกษตรในสาขาวิชาของตน เป็นต้น

สภามหาวิทยาลัยต้องกล้าในการใช้อำนาจตัดสินใจในการกำกับการบริหารของมหาวิทยาลัย ต้องมีการร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ที่เหมาะสมด้านการบริหารบุคลากร เพื่อนำไปสู่กำหนดแผนการบริหารมหาวิทยาลัยในระยะยาวและระยะสั้นตามลำดับ การให้ความสำคัญกับระบบพี่เลี้ยง(Mentoring/Coaching) มาใช้ในกระบวนการเรียนการสอนในยุคปัจจุบัน ซึ่งในปัจจุบันมหาวิทยาลัยให้ความสำคัญกับการจัดการสอนระดับสูงกว่าบัณฑิตศึกษา แต่แท้ที่จริงแล้วควรเริ่มตั้งแต่การให้ความสำคัญกับระบบอาจารย์ที่ปรึกษาของนักศึกษา ระดับบัณฑิตศึกษา เพื่อสร้างความเข้มแข็งให้กับอนาคตของชาติที่มีลักษณะและปัจจัยนำเข้าที่แตกต่างกัน มหาวิทยาลัยต้องให้ความสำคัญกับ “สัดส่วนของอาจารย์ต่อนักศึกษา” รวมทั้งพัฒนา “กลไกในการให้คำปรึกษา” โดยกำหนดระยะเวลาในการให้คำแนะนำมากขึ้นและเกิดประสิทธิภาพอย่างแท้จริง

การเปลี่ยนแปลงระบบ มหาวิทยาลัยต้องให้ความสำคัญกับการใช้งบประมาณของมหาวิทยาลัยและมีแนวทางการลงทุนของมหาวิทยาลัย และจัดระบบเงินเดือนให้มีความสอดคล้องกับศักยภาพของแต่ละบุคคล โดยการสร้างตัวบ่งชี้และเกณฑ์ในการประเมินเพื่อกำหนดค่าตอบแทนที่เหมาะสม และตระหนักถึงการเชิญอาจารย์ที่มีชื่อเสียงในระดับนานาชาติมาเป็นผู้สอนของมหาวิทยาลัย

ระบบที่ต้องพัฒนาเป็นอันดับแรกเพื่อการบริหารมหาวิทยาลัยคือ “ระบบการกำกับดูแลมหาวิทยาลัย” ในด้านโครงสร้างของสภามหาวิทยาลัยที่ต้องมีการพัฒนาและให้ความสำคัญกับองค์ประกอบของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยให้มีความหลากหลายเพื่อนำไปสู่จุดร่วมที่ชัดเจนและเกิดความพึงพอใจกับทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง และต้องมีการกำหนด “คุณสมบัติของกรรมการสภา” ให้สอดคล้องกับพันธกิจของมหาวิทยาลัย โดยอาจให้ความสำคัญกับการทำงานของกรรมการสภามหาวิทยาลัยแบบเต็มเวลา (Full Time) ตลอดจนสร้างระบบการประเมินผลการดำเนินงานของสภามหาวิทยาลัย เพื่อสร้างวัฒนธรรมคุณภาพภายในมหาวิทยาลัย และลดปัญหาที่เกี่ยวกับคุณภาพการจัด

การศึกษา เช่น การขายปริญญา การเมืองหรือความขัดแย้งภายในมหาวิทยาลัย เป็นต้น ทำให้มหาวิทยาลัยเป็นกลไกเชิงบวกในการพัฒนาและขับเคลื่อนสังคมให้มีการพัฒนาที่ยั่งยืน

**การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ : สภามหาวิทยาลัยมีบทบาทหน้าที่อย่างไร
ในการกำหนดและการกำกับติดตามนโยบาย แผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย**

โดย ศาสตราจารย์กิตติคุณ ดร. คุณหญิงสุชาติา กิระนันท์
ดร. ชัยณรงค์ มนเทียรวิเชียรฉาย
ดร. กฤษณพงศ์ กีรติกร

ศาสตราจารย์กิตติคุณ ดร. คุณหญิงสุชาติา กิระนันท์ (มุมมองมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ)

ขอบเขต บทบาท อำนาจหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัยมีความแตกต่างกันตามประเภทของมหาวิทยาลัย ซึ่งสามารถจำแนกเป็น 3 กลุ่มหลัก ได้แก่ มหาวิทยาลัยของรัฐ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และมหาวิทยาลัยเอกชน ซึ่งบทบาทอำนาจหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัยนั้นถูกกำหนดโดยพระราชบัญญัติของมหาวิทยาลัย ข้อบังคับ และกฎเกณฑ์ของหน่วยราชการอื่นที่เกี่ยวข้อง โดยแสดงความแตกต่างได้ดังนี้

มหาวิทยาลัยของรัฐ	มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	มหาวิทยาลัยเอกชน
เป็นส่วนราชการ	ไม่เป็นส่วนราชการ แต่เป็นหน่วยงานของรัฐ	- อำนาจหน้าที่ของสภาสถาบัน อุดมศึกษาเอกชนตาม พระราชบัญญัติสถาบันอุดมศึกษา เอกชน พ.ศ. 2546 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2550 - มาตรา 34 สภาสถาบันอุดมศึกษา เอกชน มีอำนาจหน้าที่วางนโยบาย กำหนดพันธกิจ เป้าประสงค์ สรร หา สนับสนุนและติดตามกำกับการ ปฏิบัติงานของอธิการบดี ประเมิน การปฏิบัติงานของสภาสถาบันและ ควบคุมดูแลกิจการทั่วไปของ สถาบัน (ด้านการบริหารทั่วไป การบริหารวิชาการ การบริหารบุคลากร และการบริหารการเงิน)
ต้องบริหารจัดการโดย กฎระเบียบราชการ ในการบริหาร - งานบุคคล - การงบประมาณ - การเงิน การคลังและพัสดุ - โครงสร้างองค์กร	- รั้งงบประมาณแผ่นดิน - มีอิสระ และความคล่องตัวในการบริหาร จัดการมากขึ้น โดยเฉพาะ “การบริหารงาน บุคคล งานการเงิน การคลังและการพัสดุ การจัด โครงสร้างองค์กร” - มีกฎระเบียบที่สภามหาวิทยาลัยกำหนด ภายใต้กรอบกฎเกณฑ์ของรัฐและหลักธรร มาภิบาล ความโปร่งใส ตรวจสอบได้	
การบริหารวิชาการ มีอิสระมากพอควร	ยังต้องอิงกฎเกณฑ์ด้านวิชาการของ ก.ก.อ. และ ก.พ.อ. หลักสูตร และ ตำแหน่งทางวิชาการ	
สภามหาวิทยาลัยมีบทบาทน้อย และมีหน่วยงานที่กำกับดูแลชั้น สูงขึ้นไป	ต้องมีการรายงานผลการดำเนินงานต่อรัฐมนตรี มีการตรวจสอบจากหน่วยงานภายนอก	

อำนาจและหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัย

สภามหาวิทยาลัยมีอำนาจและหน้าที่ควบคุมดูแลกิจการทั่วไปของมหาวิทยาลัย และโดยเฉพาะให้มีอำนาจและหน้าที่ ดังนี้

มหาวิทยาลัยของรัฐ	มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และเอกชน
<p>(1) วางนโยบายของมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับการศึกษา การวิจัย การให้บริการทางวิชาการแก่สังคม และทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมของชาติ</p> <p>(2) อำนาจหน้าที่อื่น ๆ ในด้านการออกระเบียบเกี่ยวกับการบริหารการเงิน และทรัพย์สิน อนุมัติปริญญา การดำเนินการเกี่ยวกับการแต่งตั้งผู้บริหาร และผู้ดำรงตำแหน่งทางวิชาการ หลักสูตร งบประมาณ</p> <p>(3) พิจารณาการจัดตั้ง รวม ยุบเลิกหน่วยงาน การรับหรือยกเลิกสถาบันสมทบ</p> <p>(4) พิจารณาให้ความเห็นเรื่องเกี่ยวกับกิจการของมหาวิทยาลัยตามที่อธิการบดีเสนอ</p>	<p>(1) กำหนดเป้าหมาย วางนโยบาย และแนวทางในการพัฒนาของมหาวิทยาลัย เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย (บุกเบิก แสวงหาและเป็นคลังความรู้ ให้การศึกษา ส่งเสริม ประยุกต์และพัฒนาวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง สร้างบัณฑิต วิจัย เป็นแหล่งรวมสติ ปัญญา และบริการทางวิชาการแก่สังคม รวมทั้งสืบสานทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม มุ่งหวังให้บัณฑิตของมหาวิทยาลัยมีคุณธรรมกำกับความรู้ เพียบพร้อมด้วยสติปัญญาและจริยธรรม ใฝ่รู้ กอปรด้วยวิจารณ์ญาณ จิตใจเสียสละ และความสำนึกรับผิดชอบต่อส่วนรวม)</p> <p>(2) อำนาจหน้าที่อื่น ๆ ในด้านการออกระเบียบเกี่ยวกับการบริหารการเงิน และทรัพย์สิน อนุมัติปริญญา การดำเนินการเกี่ยวกับการแต่งตั้งผู้บริหาร และผู้ดำรงตำแหน่งทางวิชาการ หลักสูตร งบประมาณ</p> <p>(3) อนุมัติการจัดตั้ง รวม ยุบเลิกหน่วยงาน การรับหรือยกเลิกสถาบันสมทบ</p> <p>(4) รับรองรายงานประจำปี และเสนอรัฐมนตรี</p> <p>(5) ออกข้อบังคับเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล</p> <p>(6) ติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานของอธิการบดีและหัวหน้าส่วนงาน</p> <p>(7) กำหนดนโยบายเกี่ยวกับการจัดการรายได้ และการจัดการด้านการเงินอื่น (ตัวอย่างจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย)</p>

การกำหนดและกำกับติดตามนโยบายและกลยุทธ์

1. สภามหาวิทยาลัยมีอำนาจหน้าที่หลักในการกำหนดเป้าหมาย วางนโยบายและแนวทางในการพัฒนามหาวิทยาลัย ดังนั้น สภามหาวิทยาลัยต้องเป็นองค์กรที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญทางด้านอุดมศึกษา เพื่อสร้างกรอบในการดำเนินงานและขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยตามบริบทและอัตลักษณ์ของตนเอง

2. จากการเปลี่ยนแปลงด้านวิชาการ สังคมและเศรษฐกิจของโลกและประเทศ ที่เกิดขึ้นตลอดเวลา มหาวิทยาลัยจึงจำเป็นต้องปรับตัว และมีการกำหนดเป้าหมาย นโยบายและแนวทางการพัฒนามหาวิทยาลัย ทุกๆ ระยะเวลาหนึ่ง เช่น 4 ปี

บทบาทหน้าที่ของสภาในการกำหนดนโยบายและกลยุทธ์

สภามหาวิทยาลัยต้อง “รับผิดชอบให้เกิดกระบวนการที่มีประสิทธิภาพในการกำหนดนโยบายและกลยุทธ์และเป็นผู้อนุมัติเป้าหมาย นโยบายและกลยุทธ์” ซึ่งอาจมีแนวทางดำเนินงาน 2 แนวทางดังนี้

แนวทางการดำเนินงาน	ข้อดีข้อด้อย
<p>1. สภามหาวิทยาลัยต้องอาศัยความร่วมมือขององค์ประกอบผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกและผู้บริหาร โดยการทำหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ในการระดมความคิดเพื่อร่วมกำหนดเป้าหมายของมหาวิทยาลัย และกำหนดนโยบายรวมทั้งกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้น ทั้งนี้ต้องเป็นไปตามบริบทของมหาวิทยาลัยแต่ละแห่งที่มีความแตกต่างกัน และในสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงของสังคมที่เป็นไปอย่างรวดเร็ว สิ่งท้าทายอีกประการหนึ่งคือ การระดมสรรพกำลังและสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยทุกกลุ่มเพื่อร่วมสร้างความเข้มแข็งในการจัดการศึกษาของประเทศให้พร้อมรับการเปิดเสรีทางการศึกษาในปี ค.ศ. 2015</p>	<ul style="list-style-type: none"> - สภามหาวิทยาลัยปฏิบัติหน้าที่กำหนดนโยบายและแผนกลยุทธ์ด้วยตนเอง - ต้องการกรรมการที่ให้เวลาเต็มที่และมีความรู้ความเข้าใจสถานการณ์อุดมศึกษาอย่างแท้จริง - ต้องการสำนักงานสภามหาวิทยาลัยที่เข้มแข็ง ที่สามารถประสานให้เกิดการทำงานร่วมกันที่ดี - ทำให้สภามหาวิทยาลัยมีความเข้าใจในนโยบายและแผนกลยุทธ์ที่กำหนดได้ดี และสามารถนำไปสู่การกำกับติดตามที่ดีได้
<p>2. สภามหาวิทยาลัยต้องกำหนดให้ผู้บริหารทำการระดมความคิดและยกร่างเป้าหมาย นโยบายและกลยุทธ์อีกทางหนึ่ง เพื่อเสนอให้สภามหาวิทยาลัยพิจารณาอนุมัติ โดยใช้ระยะเวลาที่เหมาะสมในการพิจารณาอนุมัตินโยบายนั้นๆ อย่างแท้จริง เพื่อกำหนดแนวทางการดำเนินงานตลอดจนการประเมินประสิทธิภาพการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยตามกรอบการดำเนินงานตามนโยบายที่เกี่ยวข้อง</p>	<ul style="list-style-type: none"> - สภามหาวิทยาลัยปฏิบัติหน้าที่กำหนดนโยบายและแผนกลยุทธ์ผ่านการเสนอของผู้บริหาร - มหาวิทยาลัยอาจมีความรู้ความเข้าใจสถานการณ์อุดมศึกษาดีกว่า - มหาวิทยาลัยมีทรัพยากรที่สนับสนุนการกำหนดนโยบายและวางแผนกลยุทธ์ที่พร้อมกว่า - สภามหาวิทยาลัยต้องพิจารณาแนวนโยบายและแผนกลยุทธ์อย่างถ่องแท้ เพื่อตัดสินใจกำหนด และสามารถนำไปสู่การกำกับและติดตามผลได้

การกำกับและติดตามนโยบายและแผนกลยุทธ์

1. การกำหนด “เกณฑ์การวัดผลการดำเนินงาน” ตามนโยบายและแผนกลยุทธ์ให้ชัดเจน เช่น การกำหนดเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานของอาจารย์ผู้สอน นักวิจัย รวมทั้งบุคลากรทุกระดับของมหาวิทยาลัยโดยเริ่มจากการกำหนดหน้าที่และภาระงานของให้ชัดเจน

2. การกำหนดให้ฝ่ายบริหารรายงานความคืบหน้าของโครงการต่างๆ เป็นระยะ

3. การรายงานผลการดำเนินงานประจำปี เพื่อเป็นการวัดผลและแสดงผลการดำเนินงานจากการแผนปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัย

4. การประเมินผลการทำงานของอธิการบดีและผู้บริหารอื่น

สภามหาวิทยาลัยกับฝ่ายบริหาร

Governance หมายถึง การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบายและเป้าหมายขององค์กร กำหนดกฎเกณฑ์ ระเบียบวิธีการปฏิบัติงาน การตัดสินใจเรื่องสำคัญ การกำกับดูแลการบริหารงาน และการติดตามผลการดำเนินงาน

Management หมายถึง การบริหารงานเพื่อสนองนโยบายและเป้าหมายตามวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร การปฏิบัติงานตามระเบียบ กฎ วิธี เกณฑ์ที่กำหนด การเสนอเรื่องสำคัญพร้อมข้อมูลที่ครบถ้วนเพื่อการพิจารณา การจัดการบริหารงานประจำ และการเสนอผลการดำเนินงาน

ความแตกต่างระหว่าง Governance และ management คือ

- สภามหาวิทยาลัย ---> govern (ควบคุม ดูแล ปกครอง) ซึ่งอำนาจ และหน้าที่ ตลอดจนความรับผิดชอบในการกำกับดูแลมหาวิทยาลัย

- ผู้บริหาร ---> manage (จัดการ บริหาร ทำให้เกิดขึ้น)

ประสิทธิภาพการกำกับและติดตาม ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการกำกับติดตาม คือ การที่สภามหาวิทยาลัยก้าวล่วงงานฝ่ายบริหาร สภามหาวิทยาลัยไม่ทำหน้าที่กำกับดูแล สภามหาวิทยาลัยถูกฝ่ายบริหารกำกับ ดังนั้นสภามหาวิทยาลัยต้องเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนตามกรอบและแนวปฏิบัติของมหาวิทยาลัยนั้นๆ และสภามหาวิทยาลัยในมหาวิทยาลัยกำกับต้องทำงานแตกต่างจากมหาวิทยาลัยของรัฐอันเนื่องมาจากกรอบและแนวปฏิบัติให้ความเป็นอิสระมากกว่า

ปัจจัยความสำเร็จในการกำกับติดตาม

1. ความเข้าใจเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ของกรรมการสภาฯ
2. ความเข้าใจพระราชบัญญัติของมหาวิทยาลัยที่กำหนดอำนาจหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัย ตัวอย่างมหาวิทยาลัยในกำกับที่สภามหาวิทยาลัยมีอำนาจหน้าที่เพิ่มเติมจากมหาวิทยาลัยของรัฐ และมีความอิสระเพิ่มขึ้น
3. กรรมการสภา ต้องเข้าใจและปฏิบัติตามบทบาทของตนตามกรอบอำนาจหน้าที่ และกำกับดูแลโดยใช้กฎระเบียบ
4. การกำกับดูแล กับ การบริหารจัดการ
5. ความเข้าใจเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยในบริบทโลกปัจจุบัน เช่น มหาวิทยาลัยไม่ใช่องค์กรทั่วไปทั้งที่แสวงหาหรือไม่แสวงหากำไร การสร้างบัณฑิต การสร้างองค์ความรู้และผลงานทางวิชาการ และการดูแลบุคลากรวิชาการ (อาจารย์ นักวิจัย)
6. การทำงานร่วมกันระหว่างสภาฯ กับผู้บริหาร ความเข้าใจบทบาทอำนาจหน้าที่ของสภาฯ และของผู้บริหาร การสนับสนุนการทำงานซึ่งกันและกัน การสื่อสารที่ดี การยึดหลักธรรมาภิบาล ความโปร่งใสและตรวจสอบได้

ดร. ชัยณรงค์ มนเทียรวิเชียรฉาย (มูมมองมหาวิทยาลัยเอกชน)

จากประสบการณ์ทำหน้าที่สภามหาวิทยาลัยของมหาวิทยาลัยเซนต์จอร์จส์ สามารถแสดงพัฒนาการได้เป็น 3 ช่วงเวลา ดังนี้

- 1. ปฐมการ :** ยุคเริ่มก่อตั้งมหาวิทยาลัย สภามหาวิทยาลัยไม่มีการกำหนดนโยบาย ไม่มีการติดตามผลการดำเนินงาน ไม่มีการติดตามแผนกลยุทธ์ โดยใช้สามัญสำนึกในการพิจารณาเรื่องต่างๆ ในที่ประชุม
- 2. การค้นพบ :** ยุคที่มหาวิทยาลัยมีการเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบของสภามหาวิทยาลัย ซึ่งส่วนใหญ่มาจากภาคเอกชนโดยเฉพาะอย่างยิ่งมาจากตลาดหลักทรัพย์ ซึ่งให้ความสำคัญกับมาตรฐาน และความโปร่งใสในการทำหน้าที่กรรมการสภามหาวิทยาลัย โดยริเริ่มจากการกำหนดนโยบายในด้าน
 - 2.1 บัญชีและการเงิน (Monitor) จากผู้เชี่ยวชาญที่ได้รับการยอมรับ
 - 2.2 ระบบข้อมูลสารสนเทศ เพื่อประโยชน์การใช้ข้อมูลมาพัฒนาระบบการบริหารมหาวิทยาลัยโดยรวม
 - 2.3 สร้างความตระหนักและการสร้างการรับรู้บทบาทหน้าที่ของกรรมการสภามหาวิทยาลัย
- 3. สนุกและเป็นธรรมชาติ :** ยุคที่มองเห็นงานของกรรมการสภามหาวิทยาลัยเป็นเรื่องสนุกและเป็นธรรมชาติ ได้แก่
 - 3.1 หน้าที่ความรับผิดชอบของกรรมการสภามหาวิทยาลัย
 - 3.2 เวลาสำหรับการให้ข้อเสนอแนะต่อฝ่ายบริหารในการประชุมเพื่อพิจารณาวาระเชิงนโยบายมากขึ้น เช่น ด้านวิชาการ ด้านการเงิน เป็นต้น
 - 3.3 การกำหนดนโยบายมหาวิทยาลัยโดยฝ่ายบริหาร เพื่อให้ที่ประชุมได้พิจารณา
 - 3.4 การจัดประชุม Retreat

การกำหนดนโยบายของมหาวิทยาลัย ฝ่ายที่มีความสำคัญต่อการกำหนดนโยบายคือ ผู้รับใบอนุญาตและสภาสถาบัน ซึ่งมหาวิทยาลัยเป็นมหาวิทยาลัยทางคริสต์ศาสนาและเมืองค์กร “สภาการศึกษาคาทอลิก” ในระดับโลกและระดับประเทศให้ทิศทางและแนวนโยบายการจัดการศึกษาในอันดับแรก โดยบทบาทของผู้รับใบอนุญาตและสภาสถาบันมีดังนี้

- 1. ผู้รับใบอนุญาต :** ต้องให้ความสำคัญกับผู้เรียน โดยตระหนักว่าผู้เรียนเป็นลูกพระเจ้า ผู้เรียนมีความดีงามอยู่ในตัว และเป็นหน้าที่ของสถาบันที่จะต้องใช้กระบวนการทางการศึกษาทำให้ความดีนั้นแสดงออกมาภายนอก เพื่อทำให้ความดีงามของผู้เรียนไปปรับเปลี่ยนเพื่อพัฒนาสังคมและผู้อื่นให้เกิดขึ้น ซึ่งตรงกับแนวคิด USR ในปัจจุบัน เช่นเดียวกับกิจกรรมการเสนอโครงการเพื่อพัฒนาสังคมของมหาวิทยาลัยนั้นจะให้โอกาสผู้เรียนได้เสนอแนวคิดในการดำเนินโครงการเป็นสำคัญ
- 2. สภาสถาบัน :** ต้องมีองค์ประกอบที่หลากหลาย ได้แก่ กฎหมาย บัญชีการเงิน สื่อสาร เทคโนโลยี บริหารจัดการองค์กร บริหารจัดการบุคคล บริหารเงินทุนหมุนเวียน โดยต้องให้ความสำคัญกับการกำกับและติดตามนโยบายทางด้านวิชาการ หลักสูตร การวิจัย การตรวจสอบภายใน การบริหารความเสี่ยง และการจัดโครงสร้างองค์กรที่มีประสิทธิภาพ

ดร. กฤษณพงศ์ กีรติกร (มุมมองมหาวิทยาลัยกลุ่มใหม่ : มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล)

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ในฐานะเป็นมหาวิทยาลัยกลุ่มใหม่ (ภาพยุคของการเกิดสถาบันอุดมศึกษา) ซึ่งมีพัฒนาการจากโรงเรียนสอนอาชีพ ดังนี้

โรงเรียนประถมศึกษาพิเศษภาษาอังกฤษวัดสัมพันธวงศ์ (2443) ---> พณิชยการพระนคร ---> มทร.พระนคร

โรงเรียนศรีสุรินทร์กสิกรรม (2470) ---> มทร.อีสาน

โรงเรียนช่างตัดเสื้อวัดสุทัศน์ ชุมพรเขตอุดมศักดิ์ ---> มทร.พระนคร

โรงเรียนเพาะช่าง แผนกช่างก่อสร้าง อุเทนถวาย ---> มทร.ตะวันออก

โรงเรียนประถมอาชีพช่างไม้ (2481) ---> มทร.ล้านนาตาก

โรงเรียนช่างทอผ้าโบสถ์ โชติเวช (2481) ---> มทร.พระนคร

โรงเรียนเกษตรกรรมน่าน (2481) ---> มทร.ล้านน่าน่าน

ในสถานการณ์ปัจจุบันอุดมศึกษาไทยกับโลกาภิวัตน์ (ไพฑูริย์ สีนลาร์ตัน) คือ มีลักษณะการทำบัณฑิตให้เป็นคนทันสมัย (Modernizing Thai Graduates) การทำให้ระบบอุดมศึกษาไทยเป็นธุรกิจการค้า (Commercializing Thai Higher Education) การทำให้ระบบอุดมศึกษาไทยจัดการได้ (Managerializing Thai Higher Education System) และการทำให้อุดมศึกษาไทยเป็นนานาชาติ (Internationalization Thai Higher Education) ทำให้มหาวิทยาลัยทั้งฝ่ายกำกับดูแลและฝ่ายบริหารให้ความสำคัญกับยุทธศาสตร์และนโยบาย (ยุทธศาสตร์, วิสัยทัศน์, พันธกิจ, SWOT Analysis, มาตรฐาน, ลูกค้า, stakeholders, การมีส่วนร่วม, KPI..... ad infinitum)

หากจะพิจารณาถึงระบบอุดมศึกษาในระยะเวลาที่ผ่านมาสามารถกล่าวได้ว่า สถาบันอุดมศึกษาแต่ละกลุ่มมีความแตกต่างกันทั้งทางด้านงบประมาณ จำนวนนักศึกษา บุคลากรสายการสอน ฯลฯ ดังนั้นมหาวิทยาลัยแต่ละกลุ่มต้องมีจุดยืนเพื่อให้สามารถดำเนินงานตามพันธกิจของตนเองให้เกิดประสิทธิผล การยึดติดโลกาภิวัตน์ทางอุดมศึกษารูปแบบเดิมจะทำให้อุดมศึกษาไทยและคนไทยจะตกเป็นเครื่องมือของทุนนิยม การค้าและบริโภคนิยมอย่างไม่ลืมหูลืมตา โลกาภิวัตน์ทำให้ประเทศไทยวิ่งไล่กวาดความคิดและวิธีการของตะวันตกต่อไป หากทั่วโลกคิดแบบเดียวกัน กินแบบเดียวกัน ไม่คิดใหม่ ไม่สร้างสรรค์ มีแต่ตามกัน McDonaldization (รังสรรค์ ธนะพรพันธุ์)

ดังนั้น อุดมศึกษาไทยที่ต้องมองไกลกว่าระบบโลกาภิวัตน์ มองไปสู่สังคมหลังโลกาภิวัตน์ (Reglobalization, Post Globalization, Glocalization) อุดมศึกษาต้องเป็นผู้นำทางความคิด สร้างโลกาภิวัตน์เชิงรุก (Active Globalization) ในสภาพความหลากหลายและแตกต่างของสถาบันอุดมศึกษา

โลกาภิวัตน์เชิงรุก - Active Globalization (ไพฑูริย์ สีนลาร์ตัน) มีลักษณะดังนี้

1. จะทำให้บัณฑิตรู้จักคิดวิเคราะห์ (Criticalizing Thai Graduates) การศึกษาทั่วไป การศึกษาแนวศิลปะและวิทยาศาสตร์ (Liberal Art Education) การเรียนรู้แบบ Work Based/Work Place Based/Work Integrated Learning)

2. การสร้างความเป็นมนุษย์ในระบบอุดมศึกษาไทย (Humanizing Thai Higher Education) สถาบันการศึกษาต้องให้โอกาสกับคนวงกว้าง ให้พื้นที่กับคนยากจน ส่งเสริมคุณค่าของความเสียสละ เห็นอกเห็นใจช่วยเหลือเพื่อนมนุษย์

3. การสร้างระบบวิชาการในระบบอุดมศึกษาไทย (Scholarizing Thai Higher Education) การสร้างงานวิชาการ การคิดสร้างสรรค์ การตัดสินใจบนพื้นฐานของหลักวิชา และประโยชน์ของส่วนรวมเป็นหลัก

4. การสร้างความเป็นท้องถิ่นในระบบอุดมศึกษาไทย (Localizing Thai Higher Education) พัฒนาแนวคิด กิจกรรม วิธีการที่เป็นของไทยมากขึ้นในเรื่องภูมิปัญญา ภูมิธรรม ภูมิพอเพียง มีความสมดุลและเป็นตัวของตัวเองบนพื้นฐานของชาติไทย สถาบันอุดมศึกษาจึงไม่ควรเหมือนกัน มีมาตรฐานต่างกัน (แต่มีมาตรฐาน)

ตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล พ.ศ. 2548 ระบุว่า “ให้มหาวิทยาลัยเป็นสถาบันอุดมศึกษาด้านวิชาชีพและเทคโนโลยี มีวัตถุประสงค์ให้การศึกษา ส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพชั้นสูงที่เน้นการปฏิบัติ ทำการวิจัย ผลิตครูวิชาชีพ ให้บริการวิชาการในด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแก่สังคม ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม อนุรักษ์สิ่งแวดล้อม โดยให้ผู้สำเร็จอาชีวศึกษามีโอกาสศึกษาต่อด้านวิชาชีพเฉพาะทางระดับปริญญา เป็นหลัก” และมีจำนวน 9 มหาวิทยาลัย 36 วิทยาเขต/พื้นที่ มีนักศึกษา 10% ของระบบมหาวิทยาลัยจำกัดรับ โดยเป็นนักศึกษาวิศวกรรมศาสตร์และเทคโนโลยีประมาณ 30% ของทั้งหมด

การกำหนดนโยบายและแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย จะคำนึงถึงปัจจัย

1. การรักษาลักษณะมหาวิทยาลัยผลิตบัณฑิตนักปฏิบัติ (Hands-on university) และเป็นมหาวิทยาลัยเทคโนโลยี ปัจจัยและเกณฑ์ที่เหมาะสมกับมหาวิทยาลัยวิชาการ (สกอ. สมศ. กพร.) คำนิยมคนไทยเรื่อง white-collar และ blue-collar worker

2. การวางตำแหน่งที่เหมาะสม (positioning) ของสถาบันอุดมศึกษาที่ต้องตอบสนองความต้องการทั้งของจังหวัด และภูมิภาค (multi-campus provincial university) ท่ามกลางมหาวิทยาลัยจำนวนมากในพื้นที่

3. การวางตำแหน่งที่เหมาะสมเทียบกับมหาวิทยาลัยเทคโนโลยี 5 แห่ง ได้แก่ มจพ. มจร. สจล. มทส. ม.แม่โจ้) ซึ่งมีปัจจัยสนับสนุนดีกว่าทั้งด้านอาจารย์ งบประมาณ พื้นฐานอาจารย์ และสภาพมหาวิทยาลัย

4. วิทยาเขตต่างกัน ซึ่งทำให้เกิดมีปัญหาคัดต่อและประสานงาน ดังนั้นการสร้างความร่วมมือและการแข่งขันทางวิชาการระหว่างวิทยาเขตจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญ ตลอดจนการสร้างบรรยากาศวิชาการและบรรยากาศมหาวิทยาลัย

กลไกความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล

1. การประชุมร่วมระหว่าง 9 นายสภามหาวิทยาลัยและ 9 อธิการบดี (ทุก 3 เดือน)

2. การประชุมร่วม 9 อธิการบดี (ทุกเดือน) ในประเด็น

- หลักการ / Best practices มหาวิทยาลัยบัณฑิตนักปฏิบัติ

- การทำหลักสูตร Work Integrated Learning (ฐานสมรรถนะ – สภาการศึกษา, กลุ่มไฟฟ้า/โทรคมนาคม/ไอที กับกลุ่มสภาอุตสาหกรรม)
- เกณฑ์การสอบคัดเลือก
- เกณฑ์การรับนักศึกษาอาชีวศึกษาแบบเทียบโอน
- การสนับสนุนโครงการเฉลิมพระเกียรติ
- ความร่วมมือกับประเทศจีน ไต้หวัน(Technology and Vocational Education)
- แผนและงบประมาณยุทธศาสตร์ 6 ปี
- การพัฒนากำลังคนร่วมภายใต้ความช่วยเหลือต่างประเทศ
- นโยบายกระทรวงศึกษาธิการ การประชุมวิชาการ

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนาปัจจุบัน

1. วิทยาเขตทั้ง 6 แห่งมีวัฒนธรรมเฉพาะแห่ง เนื่องจากเปลี่ยนสถานะจากสถาบันที่เคยเป็นอิสระ
2. พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2548 มีนายกสภามหาวิทยาลัย พ.ศ. 2549 และมีสภามหาวิทยาลัย พ.ศ. 2550
3. มีบทบาทของสภามหาวิทยาลัยในการวางระบบการบริหารมากขึ้น ในด้านงานวิชาการ งานแผน งานงบประมาณ และงานบุคคลากร
4. แนวนโยบายจากสภามหาวิทยาลัย การให้ความสำคัญแก่หลักสูตร Hands-on (ผ่าน resources allocation) การพัฒนาอาจารย์ (การทำงานกับreal sector และการบริการชุมชน) และงานวิจัย Hands-on รวมทั้งการใช้ทรัพยากรร่วมภายในวิทยาเขตและระหว่างวิทยาเขต (joint appointment ไม่มีproliferation ของคณะ)
5. แนวนโยบายจากสภามหาวิทยาลัย
 - การให้ความสำคัญแก่ทุกวิทยาเขต (equitable, though not equal)
 - การสร้างเอกลักษณ์และความชำนาญเฉพาะของพื้นที่ เช่น โลจิสติกส์ เกษตรปลอดภัย ความหลากหลายทางชีวภาพ การแปรรูปอาหาร ฯลฯ ตลอดจนการเพิ่มความสามารถในการพึ่งตนเองของแต่ละวิทยาเขต
 - การสร้างตัวป้อน (ระดับปวช.) ที่มีคุณภาพ – Science Based Technology School
 - การเพิ่มโอกาสที่คนวัยทำงานในพื้นที่(ระบบธนาคารหน่วยกิต – Credit Bank, การเชื่อมต่อกับมหาวิทยาลัยกลุ่มอื่นๆ เช่น วิทยาลัยชุมชน เป็นต้น)

แนวทางการปฏิบัติของสภามหาวิทยาลัย

1. การ Celebrate Success และคนดี
2. การถ่ายทอดนโยบายมหาวิทยาลัยสู่คณะ(ผ่านการสรรหาผู้บริหารและการรายงานการทำงานต่อสภามหาวิทยาลัย)
3. การประชุมสภามหาวิทยาลัยเปิดกว้างให้ผู้บริหารที่ไม่ได้เป็นกรรมการสภามหาวิทยาลัยเข้าร่วม

4. การจัดการประชุมสภา (Hot and emerging, นโยบาย, พิจารณา, การพัฒนาเฉพาะเรื่อง)
5. การจัดประชุมระดมสมองสภามหาวิทยาลัย (Retreat)
6. การหมุนเวียนการประชุมสภามหาวิทยาลัยไปวิทยาเขตรับฟังและดูงานในวิทยาเขตและในพื้นที่
7. การประชุมสภามหาวิทยาลัยร่วมกับผู้ว่าราชการจังหวัด ประธานหอการค้า/สภาอุตสาหกรรมท้องถิ่นและผู้นำประชาสังคม

ที่ประชุมได้อภิปรายอย่างกว้างขวาง สามารถสรุปได้ดังนี้

1. วิฤติการศึกษาของชาตินั้นมีอยู่มากอันเนื่องมาจากความผิดพลาดที่เกิดขึ้นในอดีต โดยเฉพาะการที่ระบบการศึกษาไม่สามารถพัฒนาให้คนไทยมีทักษะการคิดวิเคราะห์อย่างมีเหตุผล ทำให้ผลผลิตการศึกษาไม่มีคุณภาพ แต่ในวิฤติที่ยังจะมีโอกาสและส่วนที่ดิงามอยู่เสมอ ดังนั้นผู้ที่เกี่ยวข้องจะต้องร่วมพัฒนาในส่วนที่ดีและในขณะเดียวกันจะต้องหาแนวทางในการปรับแก้ส่วนที่เป็นข้อบกพร่องเพื่อร่วมกันแก้ปัญหาวิฤติการศึกษาที่เกิดในภายในสถาบันการศึกษาแต่ละแห่งและภาพรวมการศึกษาทุกระดับของประเทศ ทั้งนี้ต้องให้ความสำคัญกับ “การมีส่วนร่วม” ในการนำการศึกษาช่วยแก้วิฤติของชาติตามความคาดหวังของสังคมด้วยอีกทางหนึ่ง

ซึ่งแนวทางการแก้ปัญหาต้องเริ่มจากการสร้างคุณค่าให้กับสมาชิกของประเทศ โดยการฝึกให้คนไทยสามารถคิดวิเคราะห์อย่างมีเหตุผล โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาอาจารย์ผู้สอน และต้องมีการเปลี่ยนตัวชี้วัดการประเมินคุณค่าของอาจารย์ในมหาวิทยาลัย ไม่เพียงแต่การวัดผลจากตำแหน่งทางวิชาการที่ได้รับแต่จะเน้นความมีคุณธรรมเหนือกว่าสิ่งอื่นใด เพื่อสร้างผลผลิตของมหาวิทยาลัยที่มีคุณภาพให้การศึกษาสามารถทำหน้าที่ต่อสังคมให้เกิดประโยชน์สูงสุดให้สอดคล้องกับ “การศึกษาทำหน้าที่ถักทอสายใยของสังคม” ซึ่งหน้าที่ดังกล่าวเป็นภาระหน้าที่อันสำคัญของสภามหาวิทยาลัยโดยตรงในการกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย พร้อมกับเกณฑ์การประเมินผลที่เหมาะสมกับสภาพสังคมประเทศและบริบทของมหาวิทยาลัยเพื่อเป็นกรอบสำหรับการบริหารมหาวิทยาลัยโดยรวม

2. มหาวิทยาลัยราชภัฏแต่ละแห่งมีความแตกต่างกันตามบริบท เช่น การพิจารณาอนุมัติหลักสูตร การรับนักศึกษา ฯลฯ และในปัจจุบันการบูรณาการดำเนินการวิจัยร่วมกับชุมชนท้องถิ่นยังมีน้อย ดังนั้นนโยบายสำคัญควรริเริ่มด้วยการสร้างความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยราชภัฏในท้องถิ่นโดยอาจดำเนินการในรูปแบบสหวิทยาลัย การสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการกำหนดนโยบายจากหน่วยงานภาครัฐและเอกชน และสถาบันการศึกษาที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนพัฒนากลไกการสนับสนุนงบประมาณที่เหมาะสมจากภาครัฐเพื่อผลักดันการบริหารมหาวิทยาลัย

3. ควรได้มีการศึกษาสภาพ ปัญหา และประสิทธิภาพการทำงานระหว่างฝ่ายกำกับและฝ่ายบริหารมหาวิทยาลัย เพื่อให้สามารถนำมาเป็นกรอบในการดำเนินงาน และแก้ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นและทำให้เกิดประโยชน์ต่อระบบการศึกษาระดับอุดมศึกษาได้สูงสุด อีกทั้งเพื่อให้มหาวิทยาลัยได้กำหนดแนวทางการสร้างเอกลักษณ์ของมหาวิทยาลัย การคัดเลือกตัวป้อนที่มีคุณภาพที่จะไม่ทำให้เกิดปัญหาความเสมอภาค การ

ดำเนินงานเพื่อรักษาบุคลากรในปี 2015 และการสร้างทัศนคติของผู้เรียนต่อการจัดการเรียนการสอนของมหาวิทยาลัย

4. การบริหารมหาวิทยาลัยควรให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา ดังนั้นในการจัดประชุมสัมมนาเรื่องที่เกี่ยวข้องควรมีองค์ประกอบของผู้เข้าร่วมประชุมอย่างหลากหลาย เช่น ผู้ที่เกี่ยวข้องด้านการเงิน ด้านนโยบายทางการศึกษา ฯลฯ

“การบริหารมหาวิทยาลัยภายใต้การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะอย่างยิ่งลักษณะของผู้เรียนที่เปลี่ยนแปลงไปเนื่องจากการเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ มหาวิทยาลัยจะต้องมีการกำหนดทิศทางและเป้าหมายให้สอดคล้องกับสิ่งที่เกิดขึ้น และปรับเปลี่ยนกลไกการดำเนินงานให้มุ่งสู่ผลิตที่มีคุณภาพ ประกอบกับปรับปรุงเกณฑ์วัดผลที่สะท้อนคุณภาพอย่างแท้จริง

การมองอนาคตการศึกษานั้นไม่มีรูปแบบที่ชัดเจน มหาวิทยาลัยต้องเตรียมความพร้อมทุกด้าน สร้างความร่วมมือกันในระบบอุดมศึกษาและทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งตระหนักถึงบทบาทของสภามหาวิทยาลัยเป็นสำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องเริ่มต้นจากกระบวนการสรรหาสภามหาวิทยาลัยที่มีประสิทธิภาพทั้งผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกที่ต้องมีองค์ประกอบที่หลากหลาย และผู้แทนคณาจารย์และฝ่ายบริหารที่เหมาะสม”