

# สภามหาวิทยาลัยมีบทบาทหน้าที่อย่างไร ในการกำหนดและกำกับติดตามนโยบาย แผนกลยุทธ์ ของมหาวิทยาลัย : แลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์

ศาสตราจารย์ ดร. คุณหญิงสุชาดา กีระนันทน์

# บทบาทหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัย

## □ ขึ้นอยู่กับประเภทของมหาวิทยาลัย

- มหาวิทยาลัยของรัฐ
- มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ
- มหาวิทยาลัยเอกชน

## □ ขอบเขตบทบาท อำนาจหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัยแตกต่างกัน -- กำหนดโดย พ.ร.บ. หรือข้อบังคับ(มหาวิทยาลัยเอกชน) และกฎเกณฑ์ ของรัฐ(ก.ก.อ. ก.พ.อ. และหน่วยราชการอื่นที่เกี่ยวข้อง)

# มหาวิทยาลัยของรัฐ

- มหาวิทยาลัยของรัฐเป็นส่วนราชการ
- ต้องบริหารจัดการโดยกฎระเบียบราชการ
  - การบริหารงานบุคคล
  - การงบประมาณ
  - การเงิน การคลังและพัสดุ
  - โครงสร้างองค์กร
- การบริหารวิชาการ มีอิสระมากพอควร
- สภามหาวิทยาลัยมีบทบาทน้อยกว่า และยังมีหน่วยงานที่กำกับดูแลชั้นสูงขึ้นไป

## มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

- ❑ ไม่เป็นส่วนราชการ แต่เป็นหน่วยงานของรัฐ
- ❑ รั้งงบประมาณแผ่นดิน แต่มีอิสระ และความคล่องตัวในการบริหารจัดการมากขึ้น โดยเฉพาะการบริหารงานบุคคล งานการเงิน การคลังและการพัสดุ การจัดโครงสร้างองค์กร โดยมีกฎระเบียบที่สภามหาวิทยาลัยกำหนด ภายใต้กรอบกฎเกณฑ์ของรัฐและหลักธรรมาภิบาล ความโปร่งใส ตรวจสอบได้
- ❑ ยังต้องอิงกฎเกณฑ์ด้านวิชาการของ ก.ก.อ. และ ก.พ.อ.
  - หลักสูตร และ ตำแหน่งทางวิชาการ
- ❑ ต้องมีการรายงานผลการดำเนินงานต่อรัฐมนตรี มีการตรวจสอบจากหน่วยงานภายนอก

## มหาวิทยาลัยเอกชน

- อำนาจหน้าที่ของสภาสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ตามพระราชบัญญัติสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พ.ศ. ๒๕๔๖ แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๕๐
- มาตรา ๓๔ สภาสถาบันอุดมศึกษาเอกชน มีอำนาจหน้าที่วางนโยบาย กำหนดพันธกิจ เป้าประสงค์ สรรหา สนับสนุนและติดตาม กำกับการปฏิบัติงานของอธิการบดี ประเมินการปฏิบัติงานของสภาสถาบันและควบคุมดูแลกิจการทั่วไปของสถาบัน (ด้านการบริหารทั่วไป การบริหารวิชาการ การบริหารบุคลากรและการบริหารการเงิน)

# อำนาจและหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัย

## มหาวิทยาลัยของรัฐ

- สภามหาวิทยาลัยมีอำนาจและหน้าที่ควบคุมดูแลกิจการทั่วไปของมหาวิทยาลัย และโดยเฉพาะให้มีอำนาจและหน้าที่ ดังนี้
- (๑) วางนโยบายของมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับการศึกษา การวิจัย การให้บริการทางวิชาการแก่สังคม และทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมของชาติ

## มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และเอกชน

- สภามหาวิทยาลัยมีอำนาจและหน้าที่ควบคุมดูแลกิจการทั่วไปของมหาวิทยาลัย อำนาจและหน้าที่เช่นว่านี้ให้รวมถึง
- (๑) กำหนดเป้าหมาย วางนโยบาย และแนวทางในการพัฒนาของมหาวิทยาลัย เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย  
(บุกเบิก แสวงหาและเป็นคลังความรู้ ให้การศึกษา ส่งเสริมประยุกต์และพัฒนาวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง สร้างบัณฑิตวิจัย เป็นแหล่งรวมสติ ปัญญา และบริการทางวิชาการแก่สังคม รวมทั้งสืบสานทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม มุ่งหวังให้บัณฑิตของมหาวิทยาลัยมีคุณธรรมกำกับความรู้ เพียบพร้อมด้วยสติปัญญาและจริยธรรม ใฝ่รู้ กอปรด้วยวิจารณ์ญาณ จิตใจเสียสละ และความสำนึกรับผิดชอบต่อส่วนรวม)

# อำนาจและหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัย

## มหาวิทยาลัยของรัฐ

- อำนาจหน้าที่อื่น ๆ ในด้านการออกระเบียบเกี่ยวกับการบริหารการเงินและทรัพย์สิน อนุมัติปริญญา การดำเนินการเกี่ยวกับการแต่งตั้งผู้บริหาร และผู้ดำรงตำแหน่งทางวิชาการ หลักสูตร งบประมาณ
- พิจารณาการจัดตั้ง รวม ยุบเลิกหน่วยงาน การรับหรือยกเลิกสถาบันสมทบ
- พิจารณาให้ความเห็นเรื่องเกี่ยวกับกิจการของมหาวิทยาลัยตามที่อธิการบดีเสนอ

## มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และเอกชน

- เช่นเดียวกัน
- อนุมัติการจัดตั้ง รวม ยุบเลิกหน่วยงาน การรับหรือยกเลิกสถาบันสมทบ
- รับรองรายงานประจำปี และเสนอรัฐมนตรี
- ออกข้อบังคับเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล
- ติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานของอธิการบดีและหัวหน้าส่วนงาน
- กำหนดนโยบายเกี่ยวกับการจัดหารายได้ และการจัดการด้านการเงินอื่น

## การกำหนดและกำกับติดตามนโยบายและกลยุทธ์

- ❑ สภามหาวิทยาลัยมีอำนาจหน้าที่หลักในการกำหนดเป้าหมาย วางนโยบาย และแนวทางในการพัฒนามหาวิทยาลัย
- ❑ จากการเปลี่ยนแปลงด้านวิชาการ สังคมและเศรษฐกิจของโลกและประเทศ ที่เกิดขึ้นตลอดเวลา มหาวิทยาลัยจึงจำเป็นต้องปรับตัว และมีการกำหนดเป้าหมาย นโยบายและแนวทางการพัฒนามหาวิทยาลัยทุก ๆ ระยะเวลาหนึ่ง เช่น 4 ปี

## บทบาทหน้าที่ของสภาในการกำหนดนโยบายและกลยุทธ์

สภามหาวิทยาลัยต้องรับผิดชอบให้เกิดกระบวนการที่มีประสิทธิภาพในการกำหนดนโยบายและกลยุทธ์และเป็นผู้อนุมัติเป้าหมาย นโยบายและกลยุทธ์ ซึ่งอาจมีแนวทางดำเนินงาน 2 แนวทางดังนี้

1. สภามหาวิทยาลัย โดยอาศัยองค์ประกอบสภา ที่มีผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้บริหาร ร่วมกันระดมความคิด เช่น ผ่าน FORUM ต่างๆ ทั้งภายในและภายนอก จนสามารถกำหนดเป้าหมาย นโยบายและกลยุทธ์
2. สภามหาวิทยาลัย ให้ผู้บริหารทำการระดมความคิดและยกร่างเป้าหมาย นโยบายและกลยุทธ์ เสนอให้สภามหาวิทยาลัยพิจารณาอนุมัติ

# ข้อดีข้อด้อย

## วิธีที่ 1

- สภามหาวิทยาลัยปฏิบัติหน้าที่กำหนดนโยบายและแผนกลยุทธ์ด้วยตนเอง
- ต้องการกรรมการที่ให้เวลาเต็มที่และมีความรู้ความเข้าใจสถานการณ์อุดมศึกษาอย่างแท้จริง
- ต้องการสำนักงานสภามหาวิทยาลัยที่เข้มแข็ง ที่สามารถประสานให้เกิดการทำงานร่วมกันที่ดี
- ทำให้สภามหาวิทยาลัยมีความเข้าใจในนโยบายและแผนกลยุทธ์ที่กำหนดได้ดี และสามารถนำไปสู่การกำกับติดตามที่ดีได้

## วิธีที่ 2

- สภามหาวิทยาลัยปฏิบัติหน้าที่กำหนดนโยบายและแผนกลยุทธ์ผ่านการเสนอของผู้บริหาร
- มหาวิทยาลัยอาจมีความรู้ความเข้าใจสถานการณ์อุดมศึกษาดีกว่า
- มหาวิทยาลัยมีทรัพยากรที่สนับสนุนการกำหนด นโยบายและวางแผนกลยุทธ์ที่พร้อมกว่า
- สภามหาวิทยาลัยต้องพิจารณาแนวนโยบายและแผนกลยุทธ์อย่างถ่องแท้เพื่อตัดสินใจกำหนด และสามารถนำไปสู่การกำกับและติดตามผลได้

## กรณีตัวอย่าง

---

- ❑ สภามหาวิทยาลัยและฝ่ายบริหารร่วมมือกันทำงานตามบทบาทที่พึงเป็น
- ❑ ฝ่ายบริหารเป็นผู้ดำเนินงาน กำหนดนโยบายและแผนกลยุทธ์ แล้วเสนอ สภามหาวิทยาลัยเพื่ออนุมัติ เช่น การกำหนดให้อธิการบดีเสนอ แนวนโยบายและแผนกลยุทธ์การปฏิบัติงานเมื่อเริ่มต้นวาระ ต่อสภาฯ เพื่อพิจารณาอนุมัติ
- ❑ สภามหาวิทยาลัยเป็นผู้ดำเนินงาน กำหนดนโยบายและแผนกลยุทธ์

## การกำกับและติดตามนโยบายและแผนกลยุทธ์

- การกำหนดเกณฑ์การวัดผลการดำเนินงานตามนโยบายและแผนกลยุทธ์ให้ชัดเจน
- การกำหนดให้ฝ่ายบริหารรายงานความคืบหน้าของโครงการต่างๆ เป็นระยะๆ
- การรายงานผลการดำเนินงานประจำปี
- การประเมินผลการทำงานของอธิการบดีและผู้บริหารอื่น

## สภามหาวิทยาลัยกับฝ่ายบริหาร

- สภามหาวิทยาลัยมีอำนาจ และหน้าที่ ตลอดจนความรับผิดชอบในการกำกับดูแลมหาวิทยาลัย
- Governance –not management
- สภามหาวิทยาลัย --- govern (ควบคุม ดูแล ปกครอง)
- ผู้บริหาร --- manage (จัดการ บริหาร ทำให้เกิดขึ้น)

## Governance

- กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบายและเป้าหมายขององค์กร
- กำหนดกฎ เกณฑ์ ระเบียบวิธีการปฏิบัติงาน
- ตัดสินใจเรื่องสำคัญ
- กำกับดูแลการบริหารงาน
- ติดตามผลการดำเนินงาน

## Management

- บริหารงานเพื่อสนองนโยบายและเป้าหมายตามวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร
- ปฏิบัติงานตามระเบียบ กฎ วิธี เกณฑ์ที่กำหนด
- เสนอเรื่องสำคัญพร้อมข้อมูลที่ครบถ้วนเพื่อการพิจารณา
- จัดการบริหารงานประจำ
- เสนอผลการดำเนินงาน

Governance กับ management ต่างกันอย่างไร?

## ประสิทธิภาพการกำกับและติดตาม

สภามหาวิทยาลัยก้าว  
ทำงานฝ่ายบริหาร

สภามหาวิทยาลัยไม่  
กำกับดูแล

???

สภามหาวิทยาลัยถูกฝ่าย  
บริหารกำกับ

สภามหาวิทยาลัยในกำกับ  
ต้องทำงานแตกต่างจาก  
สภาม.ของรัฐ

## ปัจจัยความสำเร็จในการกำกับติดตาม

### ความเข้าใจเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ของกรรมการสภาฯ

พระราชบัญญัติของ ม. ในกำกับ กำหนดอำนาจหน้าที่ของสภาเข้มกว่าเดิม  
และมีความอิสระเพิ่มขึ้น(หน่วยเหนือมีบทบาทน้อยลง)

กรรมการสภา ต้องเข้าใจและปฏิบัติบทบาทของตนตามกรอบอำนาจหน้าที่

การกำกับดูแล กับ การบริหารจัดการ

## ปัจจัยความสำเร็จในการกำกับติดตาม

- ความเข้าใจเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยในบริบทโลกปัจจุบัน
  - อะไรคือเป้าหมายทางวิชาการ บัณฑิต บทบาทในสังคม ฯลฯ ที่เหมาะสมกับยุคและสถานการณ์
  - การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี วิธีการเรียนการสอน
  - การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม
  - การเปลี่ยนแปลงในตัวนิสิต นักศึกษา
  - ฯลฯ

## ปัจจัยความสำเร็จในการกำกับติดตาม

### ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารมหาวิทยาลัย

- มหาวิทยาลัยไม่ใช่องค์กรทั่วไปทั้งที่แสวงหาหรือไม่แสวงหากำไร
- การสร้างบัณฑิต
- การสร้างองค์ความรู้และผลงานทางวิชาการ
- การดูแลบุคลากรวิชาการ (อาจารย์ นักวิจัย)

## ปัจจัยความสำเร็จในการกำกับติดตาม

- การทำงานร่วมกันระหว่างสภาฯ กับผู้บริหาร
  - ความเข้าใจบทบาทอำนาจหน้าที่ของสภาฯ และของผู้บริหาร
  - การสนับสนุนการทำงานซึ่งกันและกัน
  - การสื่อสารที่ดี
  - การยึดหลักธรรมาภิบาล ความโปร่งใสและตรวจสอบได้