จดหมายข่าว

ธรรมาภิบาลมหาวิทยาลัย

ปีที่ 3 ฉบับที่ 4 (ตุลาคม - ธันวาคม) 2554 ISSN 1906-4977

แนะนำนายกสภามหาวิทยาลัย : นายศักดิ์ทิพย์ ไกรฤกษ์

กิจกรรมส่งเสริมธรรมาภิบาล : สรุปงานสัมมนาสภามหาวิทยาลัยกับบทบาทในการกำหนดนโยบายและแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย

นานาสาระเกี่ยวกับสภามหาวิทยาลัย : เรียนรู้อุดมศึกษาของสหรัฐอเมริกา

มหาวิทยาลัยกับคดีพิพาทในศาลปกครอง : ธรรมาภิบาลของผู้บริหาร

KNIT
สถาบันคลังสมองของชาติ

สารบัญ

Contents >>

3 แนะนำนายกสภามหาวิทยาลัย นายศักดิ์ทิพย์ ไกรฤกษ์

8 สรุปการสัมมนาสภามหาวิทยาลัยกับบทบาทในการกำหนดนโยบายและแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย

18 ไปเรียนรู้อุดมศึกษาของสหรัฐอเมริกา

20 ธรรมาภิบาลของผู้บริหาร

23 ข่าวอุดมศึกษาที่น่าสนใจ

24 ข่าวประชาสัมพันธ์

Editorial >>

บทบรรณาธิการ

จดหมายข่าวธรรมาภิบาลมหาวิทยาลัยฉบับนี้เป็นฉบับที่ 12 เนื้อหาในจดหมายข่าวฯ ประกอบด้วย แนะนำนายกสภามหาวิทยาลัย (นายศักดิ์ทิพย์ ไกรฤกษ์) กิจกรรมส่งเสริมธรรมาภิบาล "สรุปการสัมมนาสภามหาวิทยาลัยกับบทบาทในการกำหนดนโยบายและแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย" นานาสาระเกี่ยวกับสภามหาวิทยาลัย "ไปเรียนรู้อุดมศึกษาของสหรัฐอเมริกา" (ศาสตราจารย์ นพ.วิจารณ์ พานิช) มหาวิทยาลัยกับคดีพิพาทในศาลปกครอง "ธรรมาภิบาลของผู้บริหาร" (สราวุธ เบญจกุล)

จดหมายข่าวธรรมาภิบาลมหาวิทยาลัยนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นสื่อกลางในการแลกเปลี่ยนทัศนะและประสบการณ์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับอุดมศึกษาและการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการขับเคลื่อนมหาวิทยาลัย หากท่านผู้อ่านมีข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะใดๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการจัดทำจดหมายข่าวฯ หรือประสงค์ที่จะนำบทความเรื่องธรรมาภิบาล ตลอดจนประสบการณ์ หรือแนวปฏิบัติที่ดีเกี่ยวกับธรรมาภิบาลและการบริหารจัดการที่ดีในสถาบันของท่านมาเผยแพร่ กรุณาติดต่อกองบรรณาธิการตามที่อยู่ด้านล่างนี้ จักขอบคุณยิ่ง

กองบรรณาธิการ

สถาบันคลังสมองของชาติ
www.knit.or.th/ugi

คณะผู้จัดทำ

ที่ปรึกษา : ศ.ดร.ปิยะวัติ บุญ-หลง ดร.กมลินทร์ พินิจภูวดล

กองบรรณาธิการ : ดร.นงเยาว์ เปรมกมลเนตร
นางวิสุทธินี แสงประดับ นางสาวฉันทลักษณ์ อาจหาญ

จัดพิมพ์โดย : สถาบันคลังสมองของชาติ
ชั้น 22 อาคารมหานครยิบซั่ม เลขที่ 539/2 ถนนศรีอยุธยา
เขตราชเทวี กรุงเทพฯ 10400
โทรศัพท์ : 0 2640 0461 โทรสาร : 0 2640 0465

นายศักดิ์ทิพย์ ไกรฤกษ์

นายกสภามหาวิทยาลัย
เทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ

สถาบันคลังสมองของชาติ ได้รับความกรุณาจาก
นายศักดิ์ทิพย์ ไกรฤกษ์ ในการเข้าสัมภาษณ์
เมื่อวันที่ 15 สิงหาคม 2554 เวลา 10.00 - 11.00 น.
ณ โรงแรมสยามซิตี้ กรุงเทพฯ

ประวัติ

นายศักดิ์ทิพย์ ไกรฤกษ์ สำเร็จการศึกษาปริญญาตรี มหาวิทยาลัยบอสตัน ประเทศสหรัฐอเมริกา ปริญญารัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรีและปริญญาดุษฎีบัณฑิตกิตติมศักดิ์ มหาวิทยาลัยโซกา ประเทศญี่ปุ่น

ประวัติการทำงานที่สำคัญ ได้แก่

- อธิบดีกรมพิธีการทูต
- อธิบดีกรมสารนิเทศ
- รองปลัดกระทรวงการต่างประเทศ
- เอกอัครราชทูต ณ กรุงพนมเปญ ราชอาณาจักรกัมพูชา
- เอกอัครราชทูต ณ กรุงวอชิงตัน สหรัฐอเมริกา
- เอกอัครราชทูต ณ กรุงโตเกียว ญี่ปุ่น
- ที่ปรึกษานายกรัฐมนตรี
- ปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา
- กรรมการบริหารมูลนิธิรางวัลสมเด็จเจ้าฟ้ามหิดล ในพระบรมราชูปถัมภ์
- กรรมการธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทย
- ประธานที่ปรึกษาด้านต่างประเทศของประธานวุฒิสภา
- กรรมการการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย
- กรรมการการกีฬาแห่งประเทศไทย

นายศักดิ์ทิพย์ ไกรฤกษ์ ได้รับพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ทุติยจุลจอมเกล้า ปัจจุบัน **นายศักดิ์ทิพย์ ไกรฤกษ์** ดำรงตำแหน่งนายกสภามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ

นายศักดิ์ทิพย์ ไกรฤกษ์

“หลักธรรมาภิบาลตั้งอยู่บนความถูกต้อง พัฒนาและเอื้ออำนวยในการทำให้มหาวิทยาลัยก้าวหน้า พยายามแก้ไข ปรับปรุง ให้การมีส่วนร่วมเป็นสิ่งสำคัญ แม้จะทำให้งานมีการดำเนินการที่ช้าไปบ้าง แต่การที่เราทำประชามติเป็นเรื่องจำเป็นมาก ไม่เช่นนั้นงานจะไม่เดิน การมีคุณธรรมจริยธรรม นักศึกษาและบุคลากรจะต้องพึงมีความซื่อตรง มีคุณธรรม”

แนวความคิดการส่งเสริมธรรมาภิบาลในการกำกับดูแลมหาวิทยาลัย

หลักธรรมาภิบาลถือเป็นปัจจัยสำคัญต่อการพัฒนากำกับดูแลให้มหาวิทยาลัยรับผิดชอบในการบริหารจัดการงานการศึกษาอย่างมี ประสิทธิภาพ มีคุณภาพ ด้วยความโปร่งใส เป็นธรรม คุ้มค่า โดยเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วม ทั้งนี้ ย่อมตั้งอยู่ภายใต้ของการยึดหลักนิติธรรมด้วย (Rule of law)

มหาวิทยาลัยได้จัดตั้งคณะกรรมการอุทธรณ์ร้องทุกข์เพื่อการอุทธรณ์ร้องทุกข์ภายในมหาวิทยาลัย และมีความเป็นอิสระในการบริหาร การส่งเสริมหลักธรรมาภิบาลในการกำกับดูแล RMUTK ซึ่งจัดอยู่ในกลุ่มของมหาวิทยาลัยใหม่ จึงเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่ง เพื่อผลักดันให้การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเป็นไปในทิศทางที่ถูกต้องเหมาะสม และเกิดประโยชน์สูงสุดในสภาวะสังคมปัจจุบันและทิศทางที่ประเทศไทยจะก้าวต่อไปในอนาคต มีการกำหนดค่านิยมหลักไว้โดยตัวย่อของมหาวิทยาลัยเป็นกรอบคือ

R - Responsibility (ความรับผิดชอบ) รับผิดชอบงานที่ปฏิบัติการรับผิดชอบต่อการเรียนการสอน การรักษาคุณภาพและมาตรฐานของการศึกษาของนักศึกษา ความรับผิดชอบต่อสังคม

M - Morality (คุณธรรม จริยธรรม) บุคลากรของมหาวิทยาลัยจะต้องมีคุณธรรมและจริยธรรมประจำใจ

U - Unite (ความสามัคคี รวมเป็นหนึ่งเดียว) ร่วมมือร่วมใจกันทำงานเพื่อมหาวิทยาลัยเป็นหลัก

T - Target (เป้าหมาย) ดำเนินการอย่างมีเป้าหมาย มีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน

K - Keen (ความเชี่ยวชาญ) ใฝ่หาความรู้ การมุ่งพัฒนาตนเองอยู่เสมอเพื่อหล่อหลอมให้เกิดความเชี่ยวชาญทั้งในด้านทฤษฎีและในการปฏิบัติงานในวิชาชีพต่างๆ มีการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

คำนิยามเหล่านี้ จะไม่สามารถบรรลุได้เลย หากไม่นำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ไม่ว่าจะเป็น หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ หลักความคุ้มค่า

ในช่วงปี พ.ศ. 2540 ที่ผ่านมา ประเทศไทยเริ่มให้ความสำคัญ และเน้นหลักธรรมาภิบาลในการบริหารประเทศชาติ และต่อมามีการนำมาใช้ในการบริหารมหาวิทยาลัย ซึ่งจะทำให้มหาวิทยาลัยมีความเจริญก้าวหน้าและเป็นที่ยอมรับนับถือทุกคนมีความพอใจ จึงเป็นสิ่งสำคัญในการบริหารให้ทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องมีความพอใจกับการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยด้วยหลักธรรมาภิบาลดังกล่าว

การนำธรรมาภิบาลมาใช้ในการดำเนินงานของสภามหาวิทยาลัย

- **การสรรหาผู้ทรงคุณวุฒิ**

ในฐานะนายกสภาฯ เน้นย้ำอย่างยิ่งในการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการดำเนินงานของสภามหาวิทยาลัยหลายๆ เรื่อง เช่น การตั้งคณะกรรมการต่างๆ เพื่อกำกับดูแลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย การสรรหาผู้ทรงคุณวุฒิอย่างละเอียดถี่ถ้วน เพื่อแต่งตั้งเป็นประธานหรือคณะอนุกรรมการ หรือแม้แต่การสรรหาคณะกรรมการกฎระเบียบข้อบังคับต่างๆ ของมหาวิทยาลัย ซึ่งผู้ทรงคุณวุฒิที่เชิญมาเป็นคณะกรรมการต่างๆ ได้แก่

» กรรมการร่างกฎหมายประจำ สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา : นายดิสทัต โหตระกิตย์

» ฝ่ายการเงิน จากสำนักงบประมาณ : นายนิรันดร์ เมืองพระ

» ฝ่ายพัฒนาบุคลากร : นายนิพนธ์ สุรพงษ์รักเจริญ

» ฝ่ายจัดทำแผนแม่บท : นายมานพ พงศทัต

» ฝ่ายตรวจสอบภายใน ฝ่ายรับเรื่องราวร้องทุกข์ ฝ่ายพัฒนาเศรษฐกิจ

- **การพัฒนามหาวิทยาลัย**

  การจัดให้มีคณะกรรมการพัฒนามหาวิทยาลัยในด้านต่างๆ ของมหาวิทยาลัย โดยกรรมการดำเนินงานที่มีประธานที่เชี่ยวชาญในเรื่องนั้นๆ ประกอบด้วย ผู้เชี่ยวชาญภายนอก ผู้บริหารมหาวิทยาลัย ผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง ตัวแทนคณาจารย์ จะทำให้การกำหนดทิศทางในการพัฒนามหาวิทยาลัยเป็นไปในลักษณะที่เกิดการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย

- **การสื่อสารในองค์กร**

  การให้ความสำคัญอย่างยิ่งในการเปิดเผยข้อมูล ข่าวสาร รับฟังความคิดเห็นจากหลายภาคส่วน เพื่อทำความเข้าใจองค์กร บริบทในคณะต่างๆ ของมหาวิทยาลัย ซึ่งบางครั้งอาจเกิดความล่าช้า แต่การรับฟังความเห็น ตลอดจนการทำประชามติถือเป็นเรื่องสำคัญ ซึ่งอาจจะต้องใช้เวลาบางเรื่องใช้เวลาร่วมเดือน เพื่อให้ทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องได้รับทราบเรื่องและเสนอความคิดเห็น

> **“การพัฒนามหาวิทยาลัย เพื่อใช้พื้นที่อย่างคุ้มค่าเป็น University”**

บทบาทของนายกสภาฯ ในการกำกับดูแลมหาวิทยาลัย

» กำกับดูแลในการขับเคลื่อนนโยบายของมหาวิทยาลัยไปสู่การปฏิบัติ

» การตรวจสอบการบริหารงานให้มีความเป็นธรรม โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ สร้างมาตรฐาน

» สนับสนุนกิจกรรมของมหาวิทยาลัยที่จะทำให้เกิดประโยชน์ต่อส่วนรวม

» การรับฟังความคิดเห็น การทำให้เกิดความสามัคคีภายใน

การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยที่สภามหาวิทยาลัยให้ความสำคัญ

» **การมีส่วนร่วม ความโปร่งใสตรวจสอบได้** เพื่อให้เกิดการยอมรับของบุคลากรภายในมหาวิทยาลัยอันจะส่งผลให้การดำเนินงานตามนโยบายได้รับการสนับสนุนอย่างเต็มที่

» **การจัดการรายได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม** จากการใช้พื้นที่ของมหาวิทยาลัยซึ่งตั้งอยู่ในกลางกรุงเทพฯ ได้อย่างเต็มที่ โดยการจัดหลักสูตรวิชาชีพที่มีอัตลักษณ์เฉพาะตัว รูปแบบของหลักสูตรระดับปริญญาและหลักสูตรระยะสั้นเพื่อบริการชุมชน

» **การประชาสัมพันธ์ชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยให้เป็นที่รู้จักมากขึ้น**ในเชิงวิชาการและวิชาชีพ ผลักดันให้เกิดกิจกรรมที่จะทำให้บุคลากรภายในมหาวิทยาลัยเข้าสู่การเป็นประชาคมอาเซียน

ความสัมพันธ์ระหว่างสภามหาวิทยาลัยกับผู้บริหาร คณาจารย์ และกลไกการทำงานร่วมกัน

ในฐานะนายกสภามหาวิทยาลัย ได้มีโอกาสเยี่ยมชม ประชุม พบปะ พูดคุย กับสภาคณาจารย์เพื่อรับฟังความคิดเห็น และมหาวิทยาลัยมีความโชคดีคือ ท่านอธิการบดีเป็นศิษย์เก่ามหาวิทยาลัยฯ ท่านจึงสามารถพูดคุยกับภายในได้เป็นอย่างดี จึงไม่ค่อยเกิดปัญหาภายใน ซึ่งทุกคนที่เข้ามาร่วมประชุมมีการสร้างสรรค์ และบทบาทของนายกสภาฯ ที่สำคัญคือ การสร้างความสามัคคี และการรับฟังความคิดเห็นจากทุกฝ่าย ไม่ควรตัดบท แต่หากเจอบางท่านพูดเยอะก็ควรควบคุมให้ได้ ในเวลานี้เกณฑ์ความพึงพอใจอยู่ในเกณฑ์ที่ดี ในระหว่างฝ่ายบริหารและฝ่ายสภามหาวิทยาลัย

ตัวอย่างกลไกการทำงานร่วมกัน

มีความต้องการให้ทุกฝ่ายในมหาวิทยาลัยได้แสดงความคิดเห็น และยอมรับในทุกๆ เรื่องทั้งบุคลากรและนักศึกษาด้วยในอนาคต มหาวิทยาลัยอาจจะวางแผนทำหอพักนักศึกษา โดยอาจจะเริ่มจากการให้บุคคลภายนอกมาลงทุน ซึ่งทางมหาวิทยาลัยจะมีการสุ่มสอบถามความคิดเห็นนักศึกษาก่อน หากมีความเห็นในส่วนใหญ่ที่เห็นควรในการจัดทำหอพักนักศึกษา ทางมหาวิทยาลัยก็จะวางแผนในการจัดตั้ง เพื่อสร้าง Campus life ขึ้นภายในมหาวิทยาลัย

เดิมทีมีการใช้พื้นที่ในมหาวิทยาลัยไม่ถูกต้อง ไม่คุ้มค่า ตอนนี้พยายามเน้นโดยการวางแผนแม่บทในการใช้พื้นที่ต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นพื้นที่ทางการศึกษา พื้นที่สำหรับนักศึกษาเพื่อพักอาศัย เพื่อการเรียนการสอน หรือพื้นที่เพื่อการพัฒนาเชิงพาณิชย์ เมื่อก่อนแต่ละคณะต้องการจะสร้างตึกเป็นของตน แต่ปัจจุบันพยายามเน้นตึกเรียนที่เป็นตึกใหญ่และสูง เพื่อให้แต่ละคณะ

ได้ใช้ประโยชน์ร่วมกันให้คุ้มค่าที่สุด ซึ่งเป็นการสร้างวัฒนธรรมขึ้นมาใหม่ เนื่องจากตอนนี้เราเป็น City University มหาวิทยาลัยใจกลางเมือง

การประเมินสภามหาวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพมีการประเมินสภาฯ และการประเมินคุณภาพการศึกษา โดยมีการประเมินทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ในเรื่องของการเข้าประชุมสภามหาวิทยาลัยต้องอยู่ในระดับที่กำหนด ซึ่งมีการบันทึกข้อมูลการเข้าร่วมประชุม หากท่านใดไม่เข้าร่วมการประเมินเราจะมีการติดตาม เพื่อไม่ให้เสียในเรื่องของตัวชี้วัด

เดิมการประชุมสภามหาวิทยาลัยจะมีขึ้นทุกวันอังคารแรกของเดือน หลังจากนั้นก็ปรับเป็นพุธที่ 2 ของเดือน ปัจจุบันการประชุมสภาฯ จะมีการจัดประชุมทุกเดือน ใช้เวลาตั้งแต่ 9.30-13.00 น. และในเดือนตุลาคมเป็นต้นไปจะเป็นวันพฤหัสแรกของเดือน ขึ้นอยู่กับว่าความสะดวกของกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิในการมาร่วมประชุม เพื่อไม่ให้เป็นการเสียงาน

โดยให้อธิการบดีประชุม CEO เพื่อกลั่นกรองทุกอย่างก่อนสภาฯ ควรให้อำนาจอธิการบดี ส่วนสภาฯ มีหน้าที่กำหนดนโยบายและดูแลให้มีการนำนโยบายไปปฏิบัติอย่างถูกต้อง เพื่อคำนึงถึงประโยชน์ของมหาวิทยาลัย เช่น การแก้ไขระเบียบเพื่อให้มีการทำงานที่คล่องตัวขึ้นและสามารถตรวจสอบได้ ไม่ใช่เป็นการล้วงลูก

นโยบายจากสภาฯ สู่การปฏิบัติที่เห็นผลอย่างเป็นรูปธรรม

จากการที่กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิหลายท่านมาจากทุกภาคส่วน ดังนั้น จึงเกิดความร่วมมือ เช่น บริษัท สหพัฒน์พิบูล (มหาชน) จำกัด ได้ให้นักศึกษาของมหาวิทยาลัยเข้าไปฝึกงานที่โรงงาน หรือมหาวิทยาลัยมีความร่วมมือกับโรงเรียนร่มเกล้า โดยมีอาจารย์เข้าไปสอนนักเรียนในโรงเรียน หากนักเรียนจบการศึกษาสามารถเข้าศึกษาในมหาวิทยาลัย ซึ่งการรับนักศึกษามีการแข่งขันสูง แต่ทางมหาวิทยาลัยก็มีการแยกชัดเจนเนื่องจากเป็นมหาวิทยาลัยวิชาชีพ

มหาวิทยาลัยมีการเปิดสอนหลักสูตรพิเศษ โดยจบแล้วให้ประกาศนียบัตร และมีการประสานงานกับต่างประเทศ เช่น เรื่องการออกแบบ (Design) และในเร็วๆ นี้ จะมีการประชุมระหว่างประเทศเรื่องแฟชั่นโดยมหาวิทยาลัยเป็นเจ้าภาพ แต่ยังด้อยประสบการณ์เรื่องการประชาสัมพันธ์ผลงานมหาวิทยาลัย เรื่อง Branding ต่างๆ ซึ่งในอนาคตได้สภาฯ แจ้งให้อธิการบดีเพื่อการส่งเสริมการลงทุนการประชาสัมพันธ์มหาวิทยาลัยให้มากกว่านี้ โดยให้ฝ่ายบริหารเชื่อมโยงและประสานงานกับบริษัทด้านการตลาด โดยต้องให้บุคคลภายนอกเห็นว่า มหาวิทยาลัยมีอะไร สิ่งเหล่านี้บางครั้งเราคิดว่าคนภายนอกรู้ แต่ความจริงคนภายนอกไม่รู้

มหาวิทยาลัยกำลังร่วมมือกับ กทม. สร้างศูนย์กีฬาเพื่อที่จะบริการชุมชนและให้นักศึกษาได้ใช้ประโยชน์ในพื้นที่ของมหาวิทยาลัยด้วย แต่ก็ยังขาดการประชาสัมพันธ์ บางครั้งอาจจะต้องมีผู้บริหารคอยประสานกับทางสื่อเพื่อทำข่าวและเผยแพร่ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับมหาวิทยาลัย หรือแม้แต่ในอนาคตจะมีรถไฟฟ้า (BTS) สร้างหน้ามหาวิทยาลัย โดยให้เป็นชื่อสถานีของมหาวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยพยายามที่จะสร้างรายได้ให้มหาวิทยาลัยเองเนื่องจากมีงบประมาณน้อยมากและจะมีการลดงบประมาณลงเรื่อยๆ เราจึงต้องช่วยตัวเอง ไม่เช่นนั้นมหาวิทยาลัยจะลำบาก เพราะต้องมีงบประมาณที่จะพัฒนาบุคลากร อาจารย์ระดับปริญญาเอกยังมีน้อย มหาวิทยาลัยจึงมีความพยายามพัฒนาให้ถึงระดับที่ตั้งไว้ การให้ทุนการศึกษา สิ่งเหล่านี้ล้วนต้องใช้งบประมาณทั้งสิ้น ซึ่งงบประมาณ เงินสะสมของมหาวิทยาลัยมีอยู่ประมาณ 400 ล้านบาท แต่การลงทุนในการสร้างหอพักอาจจะได้รายได้กลับมาประมาณ 20 กว่าล้านบาท แต่ก็ถือเป็นรายได้ระยะยาว เป็นการลงทุนที่คุ้มค่า เป็นประโยชน์ในการใช้สอยของทุกคน

สรุปการสัมมนา
สภามหาวิทยาลัยกับบทบาทในการกำหนดนโยบาย และแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย

สถาบันคลังสมองของชาติ โดยโครงการจัดตั้งสถาบันธรรมาภิบาลมหาวิทยาลัย (University Governance Institute: UGI) จัดการสัมมนาเรื่อง **"สภามหาวิทยาลัยกับบทบาทในการกำหนดนโยบายและแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย"** เมื่อวันพุธที่ 17 ตุลาคม 2554 ณ ห้องแซฟไฟร์ ชั้น 2 โรงแรมเซนจูรี่ ปาร์ค ถนนราชปรารภ กรุงเทพฯ เพื่อเป็นเวทีแลกเปลี่ยนความคิด และประสบการณ์เกี่ยวกับการกำหนดเป้าหมาย นโยบาย และแนวทางในการพัฒนามหาวิทยาลัย รวมทั้งการกำกับติดตามดูแลของสภามหาวิทยาลัยในการนำแผนกลยุทธ์นั้นไปปฏิบัติให้สำเร็จผลตามที่ได้ตั้งไว้

ผู้เข้าร่วมการสัมมนาประกอบด้วย นายกสภามหาวิทยาลัย กรรมการสภามหาวิทยาลัย อธิการบดี ผู้บริหารมหาวิทยาลัย กรรมการสภาคณาจารย์และบุคลากรที่สนใจจากสถาบันอุดมศึกษาต่างๆ ทั่วประเทศจำนวน 150 คน โดยมีหัวข้อการบรรยายจากวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิ ดังนี้

» บทบาทหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัยในการกำหนดนโยบายและแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย โดย
  - ศาสตราจารย์ ดร.เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์

» สภามหาวิทยาลัยมีบทบาทหน้าที่อย่างไรในการกำหนดและการกำกับติดตามนโยบาย แผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย : แลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ โดย
  - ศาสตราจารย์กิตติคุณ ดร.คุณหญิงสุชาดา กีระนันทน์ (กรรมการสภาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย)
  - ดร.ชัยณรงค์ มนเทียรวิเชียรฉาย (นายกสภามหาวิทยาลัยเซนต์จอห์น)
  - ดร.กฤษณพงศ์ กีรติกร (นายกสภามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา/กรรมการวิทยาลัยชุมชน

ดำเนินการอภิปราย โดย ดร.กมลินทร์ พินิจภูวดล
(รองผู้อำนวยการสถาบันคลังสมองของชาติ มูลนิธิส่งเสริมทบวงมหาวิทยาลัย)

ศาสตราจารย์ ดร.เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์
"บทบาทหน้าที่สภามหาวิทยาลัยในการกำหนดนโยบาย และแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย"
สรุปได้ดังนี้

■ **อันดับแรก** ต้องพิจารณาความสำคัญของมหาวิทยาลัยจากปรัชญา **"การนำทางความคิดทรงพลังกว่าการนำทางอำนาจ"** อันเป็นหลักการที่จำเป็นแต่ไม่ควรนำมาใช้อย่างฟุ่มเฟือยในสังคม มหาวิทยาลัยทำหน้าที่เป็น **"ผู้นำทางความคิด"** และความสำคัญของสภามหาวิทยาลัยในฐานะผู้ทำหน้าที่เป็นผู้ใช้อำนาจควบคุมมหาวิทยาลัยโดยตรง ดังนั้น สภามหาวิทยาลัยต้องทำหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ สละเวลาในการทำหน้าที่ มีโครงสร้างการกำกับดูแลที่เอื้ออำนวยต่อการทำหน้าที่ เพื่อสร้างมหาวิทยาลัยให้เป็นสถาบันทางความรู้มีลักษณะพิเศษสำหรับการถ่ายโอนความรู้เพื่อสร้างความเจริญงอกงามให้กับมนุษยชาติ

■ **การเปลี่ยนแปลงไปสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน** ต้องมีการเปลี่ยนแปลง 3 ด้าน คือ 1) คน 2) ระบบ และ 3) บริบท โดยต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์การบริหารให้ชัดเจน เช่น การกำหนดวิสัยทัศน์ในการสร้างคนตามอัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัยและหากได้มีการนำ **"แนวคิดเชิงปรัชญา"** มาเป็นปัจจัยกำหนดการวางแผนการพัฒนาจะทำให้เกิดการเชื่อมโยงศาสตร์และเรื่องราวต่างๆ ทางด้านลึกและกว้าง มาปรับใช้ในสถานการณ์จริงได้เป็นอย่างดี

■ **การเปลี่ยนแปลงคน** สภามหาวิทยาลัยต้องทำหน้าที่กำกับคุณภาพทุกด้านของการจัดการศึกษามหาวิทยาลัย สร้างเสริมศักยภาพให้กับผู้ให้ความรู้และกระบวนการถ่ายทอดความรู้สู่ผู้เรียน ให้ความสำคัญกับการสรรหาบุคลากรสายการสอน (มัคคุเทศก์แห่งความรู้) ที่มีองค์ความรู้อย่างแท้จริง ไม่เพียงแต่ได้รับการรับรองว่ามีคุณสมบัติด้านวุฒิการศึกษาตามที่กฎระเบียบกำหนด ต้องมีความรู้กว้าง และต้องการจัดบุคลากรเหล่านั้นให้เหมาะสมกับการสอนแต่ละระดับ เช่น อาจารย์ผู้ใหญ่ ตลอดจนสร้างกระบวนการพัฒนาอาจารย์ผู้สอนให้มีการพัฒนาองค์ความรู้ เพื่อทำหน้าที่สร้างกระบวนการเรียนการสอนและการประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียนได้พัฒนาความสามารถ และทักษะทางความคิด สามารถนำทฤษฎีไปปฏิบัติได้จริงในสถานการณ์ยุคการปฏิวัติความรู้ปัจจุบัน (Knowledge based Society) ซึ่งป็นระยะเวลากว่า 20 ปีที่ผ่านมาแล้ว

ดังนั้น **สภามหาวิทยาลัยต้องวิเคราะห์ความเข้มแข็งทางความรู้ให้เกิดเป็นอัตลักษณ์ สร้างความโดดเด่น ในขณะเดียวกันต้องสอดคล้องกับบริบทของสังคมประเทศเป็นสำคัญ เพื่อรองรับการเปิดเสรีอุดมศึกษาและเป็นทางเลือกทางการศึกษาให้กับผู้เรียนนานาชาติ** ทั้งต้องมีการปรับเปลี่ยนแนวความคิดต่างๆ ดังตัวอย่าง ประเทศสิงคโปร์ที่ซึ่งมหาวิทยาลัยมีความเข้มแข็งในการวิจัยเกี่ยวกับน้ำ อันเนื่องมาจากการนำจุดอ่อนการขาดแคลนน้ำของประเทศมาเป็นจุดเน้น เป็นต้น ดังนั้น ภาพรวมการอุดมศึกษาของประเทศต้องมีความชัดเจนและมหาวิทยาลัยแต่ละแห่ง แต่ละกลุ่มประเภทต้องมีจุดเน้นพร้อมทั้งแสดงความเชี่ยวชาญที่แตกต่างกัน ซึ่งการสรรหาบุคลากรสายการสอนของมหาวิทยาลัยอาจนำแนวทางการคัดเลือกมาจากแนวโน้มเข้าสู่จุดเน้นของมหาวิทยาลัย อาทิ มหาวิทยาลัยที่มีจุดเน้นด้านการเกษตรทุกคณะและสาขาวิชาควรจัดการเรียน การสอนและคัดเลือกอาจารย์ให้มีความสอดคล้องกับด้านการเกษตรอย่างมีบูรณาการ ซึ่งตรงกับความต้องการเฉพาะด้าน และไม่ควรดำเนินการแบบทั่วไป

สภามหาวิทยาลัยต้องกล้าในการใช้อำนาจตัดสินใจในการกำกับการบริหารของมหาวิทยาลัย ต้องมีการร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ที่เหมาะสมด้านการบริหารบุคลากร เพื่อนำไปสู่กำหนดแผนการบริหารมหาวิทยาลัยในระยะยาวและระยะสั้นตามลำดับ การให้ความสำคัญกับระบบพี่เลี้ยง (Mentoring/Coaching) มาใช้ในกระบวนการเรียนการสอนในยุคปัจจุบัน ซึ่งในปัจจุบันมหาวิทยาลัยให้ความสำคัญกับการจัดการสอนระดับสูงกว่าบัณฑิตศึกษา แต่แท้ที่จริงแล้วควรเริ่มตั้งแต่การให้ความสำคัญกับระบบอาจารย์ที่ปรึกษาของนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาเพื่อสร้างความเข้มเข็งให้กับอนาคตของชาติที่มีลักษณะและปัจจัยนำเข้าที่แตกต่างกัน **มหาวิทยาลัยต้องให้ความสำคัญกับ *"สัดส่วนของอาจารย์ต่อนักศึกษา"* รวมทั้งพัฒนา *"กลไกในการให้คำปรึกษา"* โดยกำหนดระยะเวลาในการให้คำแนะนำมากขึ้นและเกิดประสิทธิภาพอย่างแท้จริง**

■ **การเปลี่ยนแปลงระบบ** มหาวิทยาลัยต้องให้ความสำคัญกับการใช้งบประมาณของมหาวิทยาลัยและมีแนวทางการลงทุนของมหาวิทยาลัย และจัดระบบเงินเดือนให้มีความสอดคล้องกับศักยภาพของแต่ละบุคคล โดยการสร้างตัวบ่งชี้และเกณฑ์ในการประเมินเพื่อกำหนดค่าตอบแทนที่เหมาะสม และตระหนักถึงการเชิญอาจารย์ที่มีชื่อเสียงในระดับนานาชาติมาเป็นผู้สอนของมหาวิทยาลัย

ระบบที่ต้องพัฒนาเป็นอันดับแรกเพื่อการบริหารมหาวิทยาลัยคือ **"ระบบการกำกับดูแลมหาวิทยาลัย"** ในด้านโครงสร้างของสภามหาวิทยาลัยที่ต้องมีการพัฒนาและให้ความสำคัญกับองค์ประกอบของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยให้มีความหลากหลายเพื่อนำไปร่วมสู่จุดชัดเจนและเกิดความพึงพอใจกับทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง และต้องมีการกำหนด **"คุณสมบัติของกรรมการสภาฯ"** ให้สอดคล้องกับพันธกิจของมหาวิทยาลัย โดยอาจให้ความสำคัญกับการทำงานของกรรมการสภามหาวิทยาลัยแบบเต็มเวลา (Full Time) ตลอดจนสร้างระบบการประเมินผลการดำเนินงานของสภามหาวิทยาลัย เพื่อสร้างวัฒนธรรมคุณภาพภายในมหาวิทยาลัย และลดปัญหาที่เกี่ยวกับคุณภาพการจัดการศึกษา เช่น การขายปริญญาการเมือง หรือความขัดแย้งภายในมหาวิทยาลัย เป็นต้น ทำให้มหาวิทยาลัยเป็นกลไกเชิงบวกในการพัฒนาและขับเคลื่อนสังคมให้มีการพัฒนาที่ยั่งยืน

การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ : สภามหาวิทยาลัยมีบทบาทหน้าที่อย่างไร ในการกำหนด และการกำกับติดตามนโยบาย แผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย

โดย ศาสตราจารย์กิตติคุณ ดร.คุณหญิงสุชาดา กีระนันทน์
ดร.ชัยณรงค์ มนเทียรวิเชียรฉาย
ดร.กฤษณพงศ์ กีรติกร

ศาสตราจารย์กิตติคุณ ดร.คุณหญิงสุชาดา กีระนันทน์
(มุมมองมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ)

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

มหาวิทยาลัยของรัฐ	มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	มหาวิทยาลัยเอกชน
เป็นส่วนราชการ	**ไม่เป็นส่วนราชการ แต่เป็นหน่วยงานของรัฐ**	• อำนาจหน้าที่ของสภาสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามพระราชบัญญัติสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พ.ศ. 2546 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2550 • มาตรา 34 สภาสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีอำนาจหน้าที่วางนโยบาย กำหนดพันธกิจ เป้าประสงค์ สรรหา สนับสนุนและติดตาม กำกับการปฏิบัติงานของอธิการบดี ประเมินการปฏิบัติงานของสภาสถาบันและควบคุมดูแลกิจการทั่วไปของสถาบัน (ด้านการบริหารทั่วไป การบริหารวิชาการ การบริหารบุคลากร และการบริหารการเงิน)
ต้องบริหารจัดการโดยกฎระเบียบราชการในการบริหาร • งานบุคคล • การงบประมาณ • การเงิน การคลังและพัสดุ • โครงสร้างองค์กร	• รับงบประมาณแผ่นดิน • มีอิสระ และความคล่องตัวในการบริหารจัดการมากขึ้น โดยเฉพาะ *"การบริหารงานบุคคล งานการเงิน การคลังและการพัสดุ การจัดโครงสร้างองค์กร"* • มีกฎระเบียบที่สภามหาวิทยาลัยกำหนดภายใต้กรอบกฎเกณฑ์ของรัฐและหลักธรรมาภิบาล ความโปร่งใส ตรวจสอบได้	
การบริหารวิชาการ มีอิสระมากพอควร	ยังต้องอิงกฎเกณฑ์ด้านวิชาการของ ก.ก.อ. และ ก.พ.อ. หลักสูตร และตำแหน่งทางวิชาการ	
สภามหาวิทยาลัยมีบทบาทน้อยและมีหน่วยงานที่กำกับดูแลขั้นสูงขึ้นไป	ต้องมีการรายงานผลการดำเนินงานต่อรัฐมนตรีมีการตรวจสอบจากหน่วยงานภายนอก	

อำนาจและหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัย

สภามหาวิทยาลัยมีอำนาจและหน้าที่ควบคุมดูแลกิจการทั่วไปของมหาวิทยาลัย และโดยเฉพาะให้มีอำนาจและหน้าที่ ดังนี้

มหาวิทยาลัยของรัฐ	มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และเอกชน
(1) วางนโยบายของมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับการศึกษา การวิจัย การให้บริการทางวิชาการแก่สังคม และทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมของชาติ (2) อำนาจหน้าที่อื่นๆ ในด้านการออกระเบียบเกี่ยวกับการบริหารการเงินและทรัพย์สิน อนุมัติปริญญา การดำเนินการเกี่ยวกับการแต่งตั้งผู้บริหาร และผู้ดำรงตำแหน่งทางวิชาการ หลักสูตร งบประมาณ (3) พิจารณาการจัดตั้ง รวม ยุบเลิกหน่วยงาน การรับหรือยกเลิกสถาบันสมทบ (4) พิจารณาให้ความเห็นเรื่องเกี่ยวกับกิจการของมหาวิทยาลัยตามที่อธิการบดีเสนอ	(1) กำหนดเป้าหมาย วางนโยบาย และแนวทางในการพัฒนาของมหาวิทยาลัย เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย (บุกเบิกแสวงหาและเป็นคลังความรู้ ให้การศึกษา ส่งเสริม ประยุกต์และพัฒนาวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง สร้างบัณฑิต วิจัย เป็นแหล่งรวมสติ ปัญญา และบริการทางวิชาการแก่สังคม รวมทั้งสืบสานทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม มุ่งหวังให้บัณฑิตของมหาวิทยาลัยมีคุณธรรมกำกับความรู้ เพียบพร้อมด้วยสติปัญญาและจริยธรรม ใฝ่รู้ กอปรด้วยวิจารณญาณ จิตใจเสียสละ และความสำนึกรับผิดชอบต่อส่วนรวม) (2) อำนาจหน้าที่อื่นๆ ในด้านการออกระเบียบเกี่ยวกับการบริหารการเงินและทรัพย์สิน อนุมัติปริญญา การดำเนินการเกี่ยวกับการแต่งตั้งผู้บริหาร และผู้ดำรงตำแหน่งทางวิชาการ หลักสูตร งบประมาณ (3) อนุมัติการจัดตั้ง รวม ยุบเลิกหน่วยงาน การรับหรือยกเลิกสถาบันสมทบ (4) รับรองรายงานประจำปี และเสนอรัฐมนตรี (5) ออกข้อบังคับเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล (6) ติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานของอธิการบดีและหัวหน้าส่วนงาน (7) กำหนดนโยบายเกี่ยวกับการจัดหารายได้ และการจัดการด้านการเงินอื่น (ตัวอย่างจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย)

การกำหนดและกำกับติดตามนโยบายและกลยุทธ์

1. สภามหาวิทยาลัยมีอำนาจหน้าที่หลักในการกำหนดเป้าหมาย วางนโยบายและแนวทางในการพัฒนามหาวิทยาลัย ดังนั้น สภามหาวิทยาลัยต้องเป็นองค์คณะที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญทางด้านอุดมศึกษา เพื่อสร้างกรอบในการดำเนินงานและขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยตามบริบทและอัตลักษณ์ของตนเอง
2 จากการเปลี่ยนแปลงด้านวิชาการ สังคมและเศรษฐกิจของโลกและประเทศที่เกิดขึ้นตลอดเวลา มหาวิทยาลัยจึงจำเป็นต้องปรับตัวและมีการกำหนดเป้าหมาย นโยบายและแนวทางการพัฒนามหาวิทยาลัยทุกๆ ระยะเวลาหนึ่ง เช่น 4 ปี

บทบาทหน้าที่ของสภาในการกำหนดนโยบายและกลยุทธ์

สภามหาวิทยาลัยต้อง*“รับผิดชอบให้เกิดกระบวนการที่มีประสิทธิผลในการกำหนดนโยบายและกลยุทธ์รวมทั้งเป็นผู้อนุมัติเป้าหมาย นโยบาย และกลยุทธ์”* ซึ่งอาจมีแนวทางดำเนินงาน 2 แนวทาง ดังนี้

แนวทางการดำเนินงาน	ข้อดี ข้อด้อย
1. สภามหาวิทยาลัยต้องอาศัยความร่วมมือขององค์ประกอบผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกและผู้บริหาร โดยการทำหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ในการระดมความคิดเพื่อร่วมกำหนดเป้าหมายของมหาวิทยาลัย และกำหนดนโยบายรวมทั้งกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้น ทั้งนี้ ต้องเป็นไปตามบริบทของมหาวิทยาลัยแต่ละแห่งที่มีความแตกต่างกัน และในสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงของสังคมที่เป็นไปอย่างรวดเร็ว สิ่งท้าทายอีกประการหนึ่งคือ การระดมสรรพกำลังและสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยทุกกลุ่มเพื่อร่วมสร้างความเข้มแข็งในการจัดการศึกษาของประเทศให้พร้อมรับการเปิดเสรีทางการศึกษาของประเทศเศรษฐกิจอาเซียนในปี ค.ศ. 2015	• สภามหาวิทยาลัยปฏิบัติหน้าที่กำหนดนโยบายและแผนกลยุทธ์ด้วยตนเอง • ต้องการกรรมการที่ให้เวลาเต็มที่และมีความรู้ความเข้าใจสถานการณ์อุดมศึกษาอย่างแท้จริง • ต้องการสำนักงานสภามหาวิทยาลัยที่เข้มแข็งที่สามารถประสานให้เกิดการทำงานร่วมกันที่ดี • ทำให้สภามหาวิทยาลัยมีความเข้าใจในนโยบายและแผนกลยุทธ์ที่กำหนดได้ดี และสามารถนำไปสู่การกำกับติดตามที่ดีได้
2. สภามหาวิทยาลัยต้องกำหนดให้ผู้บริหารทำการระดมความคิดและยกร่างเป้าหมาย นโยบายและกลยุทธ์อีกทางหนึ่ง เพื่อเสนอให้สภามหาวิทยาลัยพิจารณาอนุมัติ โดยใช้ระยะเวลาที่เหมาะสมในการพิจารณาอนุมัตินโยบายนั้นๆ อย่างแท้จริง เพื่อกำหนดแนวทางการดำเนินงานตลอดจนการประเมินประสิทธิผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยตามกรอบการดำเนินงานตามนโยบายที่เกี่ยวข้อง	• 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 การที่สภามหาวิทยาลัยก้าวก่ายงานฝ่ายบริหาร สภามหาวิทยาลัยไม่ทำหน้าที่กำกับดูแลสภามหาวิทยาลัย ถูกฝ่ายบริหารกำกับ ดังนั้นสภามหาวิทยาลัยต้องเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนตามกรอบและแนวปฏิบัติของมหาวิทยาลัยนั้นๆ ซึ่งสภามหาวิทยาลัยของมหาวิทยาลัยกำกับฯ ต้องทำงานแตกต่างจากมหาวิทยาลัยของรัฐอันเนื่องมาจากกรอบและแนวปฏิบัติให้ความเป็นอิสระมากกว่า

ปัจจัยความสำเร็จในการกำกับติดตาม

1. ความเข้าใจเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ของกรรมการสภาฯ
2. ความเข้าใจพระราชบัญญัติของมหาวิทยาลัยที่กำหนดอำนาจหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัย ตัวอย่างมหาวิทยาลัยในกำกับฯ ที่สภามหาวิทยาลัยมีอำนาจหน้าที่เพิ่มเติมจากมหาวิทยาลัยของรัฐ และมีความอิสระเพิ่มขึ้น
3. กรรมการสภา ต้องเข้าใจและปฏิบัติบทบาทของตนตามกรอบอำนาจหน้าที่ และกำกับดูแลโดยใช้กฎระเบียบ
4. การกำกับดูแล กับการบริหารจัดการ
5. ความเข้าใจเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยในบริบทโลกปัจจุบัน เช่น มหาวิทยาลัยไม่ใช่องค์กรทั่วไปทั้งที่แสวงหาหรือไม่แสวงหากำไร การสร้างบัณฑิต การสร้างองค์ความรู้และผลงานทางวิชาการ และการดูแลบุคลากรวิชาการ (อาจารย์ นักวิจัย)
6. การทำงานร่วมกันระหว่างสภาฯ กับผู้บริหาร ความเข้าใจบทบาทอำนาจหน้าที่ของสภาฯ และของผู้บริหารการสนับสนุนการทำงานซึ่งกันและกัน การสื่อสารที่ดี การยึดหลักธรรมาภิบาล ความโปร่งใสและตรวจสอบได้

ดร.ชัยณรงค์ มนเทียรวิเชียรฉาย
(มุมมองมหาวิทยาลัยเอกชน)

จากประสบการณ์ทำหน้าที่สภามหาวิทยาลัยของมหาวิทยาลัยเซนต์จอห์น สามารถแสดงพัฒนาการเป็น 3 ช่วงเวลา ดังนี้

1. **ปฐมการ** : ยุคเริ่มก่อตั้งมหาวิทยาลัย สภามหาวิทยาลัยไม่มีการกำหนดนโยบาย ไม่มีการติดตามผลการ ดำเนินงาน 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 การกำหนดนโยบายมหาวิทยาลัยโดยฝ่ายบริหารเพื่อให้ที่ประชุมได้พิจารณา

3.4 การจัดประชุม Retreat

การกำหนดนโยบายของมหาวิทยาลัย ฝ่ายที่มีความสำคัญต่อการกำหนดนโยบายคือ ผู้รับใบอนุญาตและสภาสถาบัน ซึ่งมหาวิทยาลัยเป็นมหาวิทยาลัยทางคริสต์ศาสนาและมีองค์กร **"สภาการศึกษาคาทอลิก"** ในระดับโลกและระดับประเทศให้ทิศทางและแนวนโยบายการจัดการศึกษาในอันดับแรก โดยบทบาทของผู้รับใบอนุญาตและสภาสถาบันมีดังนี้

1. ผู้รับใบอนุญาต : ต้องให้ความสำคัญกับผู้เรียน โดยตระหนักว่าผู้เรียนเป็นลูกพระเจ้า ผู้เรียนมีความดีงามอยู่ในตัวและเป็นหน้าที่ของสถาบันที่จะต้องใช้กระบวนการทางการศึกษาทำให้ความดีนั้นแสดงออกมาภายนอก 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.อิสาน โรงเรียนช่างตัดเสื้อวัดสุทัศน์ ชุมพรเขตอุดมศักดิ์ ➔ มทร. พระนคร
- โรงเรียนเพาะช่าง แผนกช่างก่อสร้าง อุเทนถวาย ➔ มทร.ตะวันออก
- โรงเรียนประถมอาชีพช่างไม้ (2481) ➔ มทร.ล้านนาตาก
- โรงเรียนช่างทอวัดโบสถ์ โชติเวช (2481) ➔ มทร.พระนคร
- โรงเรียนเกษตรกรรมน่าน (2481) ➔ มทร.ล้านนาน่าน

ในสถานการณ์ปัจจุบันอุดมศึกษาไทยกับโลกาภิวัตน์ (จากแนวความคิดของศาสตราจารย์ ดร.ไพฑูรย์ สินลารัตน์) คือ มีลักษณะการทำบัณฑิตให้เป็นคนทันสมัย (Modernizing Thai Graduates) การทำให้ระบบอุดมศึกษาไทย เป็นธุรกิจการค้า (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)

หากจะพิจารณาถึงระบบอุดมศึกษาในระยะเวลาที่ผ่านมานั้นสามารถกล่าวได้ว่า สถาบันอุดมศึกษาแต่ละกลุ่มมีความแตกต่างกันทั้งทางด้านงบประมาณ จำนวนนักศึกษา บุคลากรสายการสอน ฯลฯ ดังนั้นมหาวิทยาลัยแต่ละกลุ่มต้องมีจุดยืนเพื่อให้สามารถดำเนินงานตามพันธกิจของตนเองให้เกิดประสิทธิผล การยึดติดโลกาภิวัตน์ทางอุดมศึกษารูปแบบเดิมจะทำให้อุดมศึกษาไทยและคนไทยจะตกเป็นเครื่องมือของ

ทุนนิยม การค้าและบริโภคนิยมอย่างไม่ลืมหูลืมตา โลกาภิวัตน์ทำให้ประเทศไทยวิ่งไล่กวดความคิดและวิธีการของตะวันตกต่อไป หากทั่วโลกคิดแบบเดียวกัน กินแบบเดียวกัน ไม่คิดใหม่ไม่สร้างสรรค์ มีแต่ตามกัน McDonaldization (รังสรรค์ ธนะพรพันธ์)

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

โลกาภิวัตน์เชิงรุก - Active Globalization

(ไพฑูรย์ สินลารัตน์) 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 **“ให้มหาวิทยาลัยเป็นสถาบันอุดมศึกษาด้านวิชาชีพ และเทคโนโลยี มีวัตถุประสงค์ให้การศึกษา**

ส่งเสริมวิชาการ และวิชาชีพชั้นสูงที่เน้นการปฏิบัติ ทำการวิจัย ผลิตครูวิชาชีพ ให้บริการวิชาการในด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแก่สังคม ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม อนุรักษ์สิ่งแวดล้อม โดยให้ผู้สำเร็จอาชีวศึกษามีโอกาสศึกษาต่อด้านวิชาชีพเฉพาะทางระดับปริญญาเป็นหลัก” และมีจำนวน 9 มหาวิทยาลัย 36 วิทยาเขต/พื้นที่ มีนักศึกษา 10% ของระบบมหาวิทยาลัยจำกัดรับ โดยเป็นนักศึกษาวิศวกรรมศาสตร์และเทคโนโลยีประมาณ 30% ของทั้งหมด

การกำหนดนโยบายและแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย จะคำนึงถึงปัจจัย

1. การรักษาเอกลักษณ์มหาวิทยาลัยผลิตบัณฑิตนักปฏิบัติ (Hands-on university) และเป็นมหาวิทยาลัยเทคโนโลยี ปัจจัยและเกณฑ์ที่เหมาะสมกับมหาวิทยาลัยวิชาการ (สกอ. สมศ. กพร.) ค่านิยมคนไทยเรื่อง white-collar และ blue-collar worker
2. การวางตำแหน่งที่เหมาะสม (Positioning) ของสถาบันอุดมศึกษาที่ต้องตอบความต้องการทั้งของจังหวัด และภูมิภาค (Multi-campus provincial university) ท่ามกลางมหาวิทยาลัยจำนวนมากในพื้นที่
3. การวางตำแหน่งที่เหมาะสมเทียบกับมหาวิทยาลัยเทคโนโลยี 5 แห่ง ได้แก่ มจพ. มจธ. สจล. มทส. ม.แม่โจ้ ซึ่งมีปัจจัยสนับสนุนดีกว่าทั้งด้านอาจารย์ งบประมาณ พื้นฐานอาจารย์และสภาพมหาวิทยาลัย

4. วิทยาเขตห่างกัน ซึ่งทำให้เกิดมีปัญหาการติดต่อและประสานงาน ดังนั้นการสร้างความร่วมมือและการแข่งขันทางวิชาการระหว่างวิทยาเขตจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญ ตลอดจนการสร้างบรรยากาศวิชาการและบรรยากาศมหาวิทยาลัย

แนวทางการปฏิบัติของสภามหาวิทยาลัย

1. การ Celebrate Success และคนดี
2. การถ่ายทอดนโยบายมหาวิทยาลัยสู่คณะ (ผ่านการสรรหาผู้บริหารและการรายงานการทำงานต่อสภามหาวิทยาลัย)
3. การประชุมสภามหาวิทยาลัยเปิดกว้างให้ผู้บริหารที่ไม่ได้เป็นกรรมการสภามหาวิทยาลัยเข้าร่วม
4. การจัดวาระการประชุมสภา (Hot and emerging, นโยบาย, พิจารณา, การพัฒนาเฉพาะเรื่อง)
5. การจัดประชุมระดมสมองสภามหาวิทยาลัย (Retreat)
6. การหมุนเวียนการจัดประชุมสภามหาวิทยาลัยไปวิทยาเขตเพื่อรับฟังและดูงานในวิทยาเขตและในพื้นที่
7. การประชุมสภามหาวิทยาลัยร่วมกับผู้ว่าราชการจังหวัด ประธานหอการค้า/สภาอุตสาหกรรม ท้องถิ่นและผู้นำประชาสังคม

ที่ประชุมได้อภิปรายอย่างกว้างขวาง สามารถสรุปได้ดังนี้

1. วิกฤติการศึกษาของชาตินั้นมีอยู่มากอันเนื่องจากความผิดพลาดที่เกิดขึ้นในอดีต โดยเฉพาะการที่ระบบการศึกษาไม่สามารถพัฒนาให้คนไทยมีทักษะการคิดวิเคราะห์อย่างมีเหตุผล ทำให้ผลผลิตการศึกษาไม่มีคุณภาพ แต่ในวิกฤติยังจะมีโอกาสและส่วนที่ดีงามอยู่เสมอ ดังนั้นผู้ที่เกี่ยวข้องต้องจะต้องร่วมพัฒนาในส่วนที่ดีและในขณะเดียวกันจะต้องหาแนวทางในการปรับแก้ส่วนที่เป็นข้อบกพร่องเพื่อร่วมกันแก้ปัญหาวิกฤติการศึกษาที่เกิดในภายในสถาบันการศึกษาแต่ละแห่งและภาพรวมการศึกษาทุกระดับของประเทศ ทั้งนี้ต้องให้ความสำคัญกับ **"การมีส่วนร่วม"** ในการนำการศึกษาช่วยแก้วิกฤติของชาติตามความคาดหวังของสังคมด้วยอีกทางหนึ่ง

   ซึ่งแนวทางการแก้ปัญหาต้องเริ่มจากการสร้างคุณค่าให้กับสมาชิกของประเทศ โดยการฝึกให้คนไทยสามารถคิดวิเคราะห์อย่างมีเหตุผล โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาอาจารย์ผู้สอนและต้องมีการเปลี่ยนตัวชี้วัดการประเมินคุณค่าของอาจารย์ในมหาวิทยาลัย ไม่เพียงแต่การวัดผลจากตำแหน่งทางวิชาการที่ได้รับแต่จะเน้นความมีคุณธรรมเหนือกว่าสิ่งอื่นใด เพื่อสร้างผลผลิตของมหาวิทยาลัยที่มีคุณภาพ ให้การศึกษาสามารถทำหน้าที่ต่อสังคมให้เกิดประโยชน์สูงสุดให้สอดคล้องกับ **"การศึกษาทำหน้าที่ถักทอสายใยของสังคม"** ซึ่งหน้าที่ดังกล่าวเป็นภาระหน้าที่อันสำคัญของสภามหาวิทยาลัยโดยตรงในการกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยพร้อมกับเกณฑ์การประเมินผลที่เหมาะสมกับสภาพสังคมประเทศและบริบทของมหาวิทยาลัยเพื่อเป็นกรอบสำหรับการบริหารมหาวิทยาลัยโดยรวม
2. มหาวิทยาลัยราชภัฏแต่ละแห่งมีความแตกต่างกันตามบริบท เช่น การพิจารณาอนุมัติหลักสูตร การรับนักศึกษา ฯลฯ และในปัจจุบันการบูรณาการดำเนินการวิจัยร่วมกับชุมชนท้องถิ่นมีน้อย ดังนั้นนโยบายสำคัญควรริเริ่มด้วยการสร้างความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยราชภัฏในท้องถิ่นโดยอาจดำเนินการในรูปแบบสหวิทยาลัย การสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการกำหนดนโยบายจากหน่วยงานภาครัฐและเอกชน และสถาบันการศึกษาที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนพัฒนากลไกการสนับสนุนงบประมาณที่เหมาะสมจากภาครัฐเพื่อผลักดันการบริหารมหาวิทยาลัย
3. ควรได้มีการศึกษาสภาพ ปัญหา และประสิทธิภาพการทำงานระหว่างฝ่ายกำกับและฝ่ายบริหารมหาวิทยาลัย เพื่อให้สามารถนำมาเป็นกรอบในการดำเนินงาน และแก้ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นและทำให้เกิดประโยชน์ต่อระบบการศึกษาระดับอุดมศึกษาได้สูงสุด อีกทั้งเพื่อให้มหาวิทยาลัยได้กำหนดแนวทางการสร้างเอกลักษณ์ของมหาวิทยาลัย การคัดเลือกตัวป้อนที่มีคุณภาพที่จะไม่ทำให้เกิดปัญหาความเสมอภาค การดำเนินงานเพื่อรักษาบุคลากรในปี 2015 และการสร้างทัศนคติของผู้เรียนต่อการจัดการเรียนการสอนของมหาวิทยาลัย
4. การบริหารมหาวิทยาลัยควรให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา ดังนั้นในการจัดประชุมสัมมนาเรื่องที่เกี่ยวข้องควรมีองค์ประกอบของผู้เข้าร่วมประชุมอย่างหลากหลาย เช่น ผู้ที่เกี่ยวข้องด้านการเงิน ด้านนโยบายทางการศึกษา ฯลฯ

“ การบริหารมหาวิทยาลัยภายใต้การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว
โดยเฉพาะอย่างยิ่งลักษณะของผู้เรียนที่เปลี่ยนแปลงไปเนื่องจากการเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ
มหาวิทยาลัยจะต้องมีการกำหนดทิศทาง และเป้าหมายให้สอดคล้องกับสิ่งที่เกิดขึ้น
และปรับเปลี่ยนกลไกการดำเนินงานให้มุ่งสู่ผลผลิตที่มีคุณภาพ
ประกอบกับปรับปรุงเกณฑ์วัดผลที่สะท้อนคุณภาพอย่างแท้จริง

การมองอนาคตการศึกษานั้นไม่มีรูปแบบที่ชัดเจน มหาวิทยาลัยต้องเตรียมความพร้อมทุกด้าน
สร้างความร่วมมือกันในระบบอุดมศึกษาและทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งตระหนักถึงบทบาท
ของสภามหาวิทยาลัยเป็นสำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องเริ่มต้นจากกระบวนการสรรหาสภามหาวิทยาลัย
ที่มีประสิทธิภาพทั้งผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกที่ต้องมีองค์ประกอบที่หลากหลาย
และผู้แทนคณาจารย์และฝ่ายบริหารที่เหมาะสม ”

ไปเรียนรู้อุดมศึกษาของสหรัฐอเมริกา

ศาสตราจารย์ นพ.วิจารณ์ พานิช

ที่มาบทความจากบล็อก www.gotoknow.org/blog/council/

ตอน มหาวิทยาลัยหลายวิทยาเขตของรัฐแคลิฟอร์เนีย

ที่จริงผมปะติดปะต่อเอาเองจากการไปเยี่ยมชม UCLA กับ California State University Long Beach (CSULB) จากคำเล่าลือที่รู้มานานว่า รัฐแคลิฟอร์เนียมีระบบมหาวิทยาลัยที่เป็นระบบที่ดีที่สุดในโลก ที่เรียกว่า University System คือมี University of California at ... (UC) เป็นมหาวิทยาลัยวิจัย (เน้นวิจัยเชิงทฤษฎี หรือวิจัยพื้นฐาน) แยกกันเป็นคนละระบบกับ California State University (CSU) ซึ่งเป็นมหาวิทยาลัยที่เน้นการเรียนการสอนระดับปริญญาตรีและโท และวิจัยเชิงประยุกต์ และมีวิทยาลัยชุมชนจัดการเรียนการสอน ๒ ปี สำหรับจบออกไปทำงานหรือเรียนต่อที่ UC หรือ USC

ก่อนไปเยี่ยมชมผมคิดไม่ถึงว่าระบบของเขาจะเชื่อมโยงต่อเนื่องกันดีขนาดนี้ คือเขามีวิทยาลัยชุมชนทั้งประเทศ ๑,๒๐๐ แห่ง ในรัฐแคลิฟอร์เนียมี ๑๑๒ แห่ง นักศึกษาของ CSULB ร้อยละ ๕๕ มาจาก วชช. และนักศึกษาของ UC System ร้อยละ ๒๙ มาจาก วชช. ตัวเลขนี้สะท้อนความนิยม วชช. ในรัฐแคลิฟอร์เนีย

สิ่งที่ไปเห็น สะท้อนวิญญาณการทำหน้าที่อุดมศึกษาตามหน้าที่หรือจุดเน้นของแต่ละสถาบัน เพื่อทำประโยชน์ให้แก่นักศึกษาของตนแก่รัฐแคลิฟอร์เนียและแก่ประเทศ สรอ. ไม่ใช่แข่งขันกันเพื่อยกระดับตัวสถาบันไปสู่สภาพที่ **“ดูยิ่งใหญ่กว่า”** คือ มหาวิทยาลัย วิจัย (ซึ่งน่าจะหมายถึงเน้นวิจัยเชิงทฤษฎี ซึ่งมหาวิทยาลัยวิจัยไทยยังไปไม่ถึง)

เราเห็นภาพชัดเจนของการจัดโครงสร้างพื้นฐาน (Student services) เพื่อให้นักศึกษาใช้ชีวิตในมหาวิทยาลัยเพื่อบ่มเพาะตนเอง ไม่ใช่แค่เรียนวิชา แต่เรียนสังคม เรียนชีวิตเอาเอง เราจึงเห็น Student Union หอสมุด สนามหญ้าสำหรับพักผ่อนและโต๊ะกลางแจ้งสำหรับนั่งเรียนหรือคุยกัน หอพักนักศึกษา ที่จอดรถจักรยาน บริการสุขภาพ บริการให้คำแนะนำปรึกษา ตำรวจ โบสถ์ สนามกีฬา อาคารออกกำลังกาย ฯลฯ แต่ละมหาวิทยาลัยจัดสิ่งเหล่านี้แตกต่างกันตามเป้าหมายการบ่มเพาะนักศึกษาตามกำลังทรัพย์ของมหาวิทยาลัย และตามประเพณีของตน

ไปเห็นบรรยากาศและสิ่งอำนวยความสะดวกของ UCLA จาก campus tour แล้ว ผมเข้าใจทันทีว่าทำไมค่าเล่าเรียนจึงแพงมาก เพราะจริงๆ แล้ว ไม่ใช่แค่ **“ค่าสอน”** ในห้องเรียน แต่เป็นค่าอำนวยความสะดวกสารพัดด้านเพื่อการฝึกฝนตนเองของนักศึกษา ตอนผมไปเรียนที่ University of Michigan, Ann Arbor ผมไม่เข้าใจเรื่องเหล่านี้เลย ตั้งหน้าแต่เรียนวิชาอย่างเดียว โง่แท้ๆ

อธิการบดีของ USCLB เล่าเรื่องการบริหารมหาวิทยาลัยหลายวิทยาเขต (๒๓) ว่า อธิการบดีของทั้งระบบ ประชุมกันเดือนละครั้ง หมุนเวียนวิทยาเขตไปเรื่อยๆ เพื่อทำความเข้าใจสถานภาพต่างๆ ของบ้านเมือง และอุดมศึกษา สำหรับนำมาพัฒนาภาพรวมของทั้ง **“ระบบ”** โดยแต่ละมหาวิทยาลัยมีอิสระทางวิชาการของตนเอง เรื่องการพัฒนาทั้งระบบ เช่น เขากำลังหารือกันเรื่อง CSU Online University การร่วมกันเจรจากับรัฐแคลิฟอร์เนีย เรื่องการพัฒนาระบบอุดมศึกษาของรัฐ ส่วนการระดมทุน การดึงดูดนักศึกษา กิจการศิษย์เก่า เป็นเรื่องของแต่ละมหาวิทยาลัย ศิษย์เก่าถือเป็นศิษย์เก่าของมหาวิทยาลัย ไม่ใช่ของระบบ

สมาชิกในคณะของเราหลายคนติดใจบุคลิกของอธิการบดีมาก เพราะคล่องแคล่วระดับการเมือง และเป็นผู้บริหารมหาวิทยาลัยมาแล้ว ๔ รัฐ จึงมีชั่วโมงบินสูง รู้จักนักการเมืองมาก ท่านบอกว่าใช้เวลาประมาณร้อยละ ๒๕ ที่วอชิงตันดีซี เพื่อติดต่อประสานงาน และล็อบบี้ ทั้งเพื่อล็อบบี้ให้แก่ CSULB แก่ CSU ทั้งระบบ และแก่ระบบอุดมศึกษาของประเทศ

ตอน มหาวิทยาลัยเอกชน

นี่ก็เช่นเดียวกัน ผมบันทึกจากการไปเยี่ยมชม California Institute of Technology (CalTech) กับ Loyola Marymount University (LMU) เพียง ๒ แห่งเท่านั้น

มหาวิทยาลัยเอกชน มีทั้ง Non Profit และ For Profit ที่ดีๆ มีชื่อเสียงมากๆ มักเป็น Non-Profit ทั้งสิ้น นี่คือบทเรียนชิ้นแรก สำหรับสังคมไทยว่า เรามีหลักการหรืออุดมการณ์ให้เอกชนเข้ามาร่วมจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาแบบไหน แบบให้สถาบันอุดมศึกษาเป็นธุรกิจเพื่อแสวงกำไรหรือแบบให้เป็นกิจกรรมเพื่อจรรโลงสังคม

ทั้ง ๒ แห่งที่เราไปเยี่ยมเป็น Non Profit โดย Caltech เป็นมหาวิทยาลัยวิจัยด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีระดับโลก ส่วน LMU เป็นมหาวิทยาลัยแคทอลิก เน้นความเป็นมนุษย์ เป็นตัวอย่างที่ชัดเจนว่าการทำงานและศึกษาในมหาวิทยาลัยเอกชนชนิดไม่ค้ากำไร หรือมหาวิทยาลัยของรัฐไม่แตกต่างกัน เพราะลึกๆ แล้วต่างก็ทำงานเพื่อประโยชน์สาธารณะเช่นเดียวกัน แต่เราไม่ได้ไปดูงานมหาวิทยาลัยเอกชนชนิดค้ากำไร ซึ่งเขาบอกว่าเพิ่มมากขึ้นอย่างรวดเร็ว

Caltech เป็นมหาวิทยาลัยที่เล็กมาก มีนักศึกษาเพียง ๒,๑๗๕ คน เป็นปริญญาตรี ๙๕๗ คน คือรับปีละประมาณ ๒๐๐ คน วิธีคัดเลือกนอกจากดูคะแนนแล้ว ตัวตัดสินคือแรงบันดาลใจ หรือแรงพิศวง ด้านที่ตนต้องการเรียน แสดงออกผ่านการเขียนเรียงความ นักศึกษาที่พาทัวร์แคมปัส บอกว่า ไม่มีการสอบสัมภาษณ์และค่าเล่าเรียนแพงมาก แต่รับนักศึกษาตามความสามารถ เมื่อรับแล้วจึงมาเจรจาเรื่องค่าใช้จ่ายกัน คือมีทุนการศึกษาให้นั่นเอง โดยนักศึกษาอาจต้องทำงานวิจัย หรืออาสาทำงานอื่นให้มหาวิทยาลัย

แต่จำนวนบุคลากร มีถึง ๙,๐๐๐ คน อยู่ที่ JPL จำนวน ๕,๐๐๐ คน ในจำนวนนี้เป็นอาจารย์ ๗๒๖ คน เป็น postdoctoral scholars จำนวน ๖๕๖ คน คือกิจการของ Caltech เป็นงานวิจัยระดับนำโลก ที่เรียกว่า Blue Sky Research เป็นหลัก

งบประมาณ ๒,๓๐๐ ล้านเหรียญ/ปี เป็นของ JPL (Jet Propulsion Laboratory ซึ่งได้งบประมาณ ๙๐% จาก NASA)

๑,๘๐๐ ล้าน งบประมาณของตัวแคมปัสในปีการศึกษา ๒๐๑๑ เป็นเงิน ๕๕๘ ล้าน แบ่งเป็นด้านการเรียนการสอนร้อยละ ๓๖, วิจัยร้อยละ ๓๖ อื่นๆ ร้อยละ ๒๘

เราไปเห็นความเป็นมหาวิทยาลัยเล็กๆ ที่เน้นความเป็นเลิศด้านการวิจัยพื้นฐาน เน้นการเลือกดึงดูดคนที่สมองดีและมีแรงพิศวงจริงๆ มาเป็นนักศึกษาและทำงานสถานที่ไม่ใหญ่โตโอ่โถง แต่ก็ดีพอที่จะให้สมาชิกทำงานวิชาการอย่างจริงจัง

เราได้ไปเยี่ยมชมหอพักนักศึกษาด้วย เป็นอาคารเก่าห้องพักเล็กๆ พักห้องละ ๑ หรือ ๒ หรือ ๓ คน ไม่เน้นความใหญ่โตโอ่โถง ผู้หญิงผู้ชายอยู่ปนกัน แต่ถึงแม้จะเป็นมหาวิทยาลัยวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี นักศึกษาได้เรียนสาขาด้านสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์อย่างสมดุล รวมทั้งมี Campus life ให้เรียนรู้ชีวิตด้วย ผมได้เห็นเรื่องซนๆ ของเด็กวัยรุ่นคล้ายสมัยผมอยู่หอพักที่ศิริราช คือที่นี่มีปืนใหญ่อยู่ที่หน้าหอ เขาไปขโมยมาจากโรงเรียนนายทหารเอามายิง (กระสุนเปล่า) ในโอกาสสำคัญๆ เช่น ฉลองสอบเสร็จ

เราไม่ได้มีโอกาสไปดูห้องเรียน ห้องแลบ และห้องวิจัยของเขาเลย เพียงแต่นักศึกษาที่นำทัวร์แคมปัส ชี้ให้ดูว่าตึกไหนเป็นแลบอะไร อาจารย์รางวัลโนเบลคนไหนทำงานอยู่ เขามีอาจารย์ที่ได้รางวัลโนเบล ๒๓ คน นักศึกษาหญิงปีสุดท้ายที่พาเราชมแคมปัส มาจากเมืองเล็กๆ ในรัฐอิลลินอย ท่าทางว่องไวประเปรียวและฉลาดทำ senior project ด้าน sRNA ในมะเร็งกับอาจารย์ที่ได้รางวัลโนเบล และกำลังจะไปทำปริญญาเอกที่ Sloan Kettering Cancer Institute ที่นิวยอร์ค

LMU มีนักศึกษา ๙,๐๐๐ คน มีประวัติเก่าแก่ ๑๐๐ ปี พื้นที่แคมปัส กว้างขวาง อาคารห้องสมุดใหม่เอี่ยม และเป็น Green Building เป็นมหาวิทยาลัยแคทอลิกสายเจซูอิต แต่ปัจจุบันดำเนินการเป็นอิสระจากวงการศาสนา ถือเป็นมหาวิทยาลัยแคทอลิกที่ใหญ่และมีชื่อเสียงที่สุดในภูมิภาคตะวันตก และมีนักศึกษาพักอยู่ในมหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นตัวอย่างของมหาวิทยาลัยที่เกิดจากการรวมตัวของ ๒ มหาวิทยาลัยแคทอลิกด้วยกัน ที่เป็นมหาวิทยาลัยชายกับมหาวิทยาลัยหญิง ในช่วงทศวรรษที่ ๗๐

เนื่องจาก Theme ของการดูงานครั้งนี้คือ CSR ดังนั้น LMU จึงตีโจทย์ของเรา และนำเสนอเรื่องการประหยัดพลังงาน ลดโลกร้อน การทำงานรับใช้สังคมด้านสิ่งแวดล้อม และอนุรักษ์ระบบนิเวศน์ชายทะเล อนุรักษ์นกกระสา

เขามี ๕ คณะ (Liberal Arts, Science & Engineering, Communications & Fine Arts, Television, Business Administration) และ ๒ Graduate School คือ School of Education กับ Law School ซึ่ง Law School นี้อยู่คนละแคมปัส ที่แคมปัสที่ไปเยือนมีนักศึกษา ป. ตรี ๕,๗๐๐ คน ป. โท ๑,๙๐๐ (๓๗ สาขา) และ ป. เอก ๑ สาขา นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาเป็นคนทำงานแล้ว มาเรียนช่วงวันเสาร์อาทิตย์ ๒/๓ ของนักศึกษามาจากรัฐแคลิฟอร์เนีย ที่เหลือมาจากรัฐอื่นและร้อยละ ๕ มาจากต่างประเทศ ประมาณครึ่งหนึ่งของนักศึกษาเป็นแคทอลิก เช่นเดียวกันกับอาจารย์และเจ้าหน้าที่

US World & News Report จัด LMU ไว้ในกลุ่ม Regional Masters University ซึ่งคงจะหมายถึง จัดการศึกษาเน้นที่ ป. ตรี และ โท แค่นี้ก็เห็นชัดว่า LMU วางตำแหน่งของตนไว้ที่เป็นมหาวิทยาลัยผลิตบัณฑิต เพื่อออกไปทำงานและเป็นพลเมืองดีของสังคม โดยมี mission statement ว่า LMU จัดการศึกษาเพื่อความเป็น whole person และส่งเสริมความเป็นธรรม แต่ไม่ใช่มหาวิทยาลัยที่เน้นการวิจัยพื้นฐานอย่าง Caltech บรรยากาศภายในแคมปัสเป็นคนละแบบ เขาบอกว่านักศึกษาเลือกมาเรียนเพราะ deep values ของมหาวิทยาลัยที่จัดการศึกษาให้นักศึกษาได้ explore มิติของความเป็นมนุษย์ ส่วนที่อยู่เหนือเหตุผล

ขอบันทึกเพิ่มเติมว่าจริงๆ แล้ว การเดินทางครั้งนี้เราไปเยี่ยมมหาวิทยาลัยเอกชนถึง ๓ แห่ง คือ Chapman University ที่เราไปเยี่ยมในวันที่ ๘ เม.ย. ก็เป็น ม. เอกชนด้วย

ตอน บอร์ดช่วยให้การเปลี่ยนอธิการบดีราบรื่นได้อย่างไร

ผมจับความหรือย่อมาจากการประชุม Concurrent Session ของ AGB 90 เรื่อง Successful Transitions in the College Presidency ตอนบ่ายวันที่ ๔ เม.ย. ๕๔ โดยผมเข้าไปประชุมช้า เนื่องจากติดนัดคุยกับ Rick Legon, AGB President เรื่องความร่วมมือกับ Thai AGB

แต่เมื่อได้ฟังผู้เข้าร่วมประชุมคนหนึ่งบอกว่า เป็นประสบการณ์ชีวิตรันทดของอธิการบดีคนที่กำลังจะหมดวาระและเขาประกาศชื่ออธิการบดีคนใหม่แล้ว ผมก็ปลงอนิจจังว่ามิติความอ่อนแอของมนุษย์เป็นของธรรมดาหนอ เป็นปัญหาที่ไม่จำกัดเชื้อชาติ

เขาบอกว่ากลไกสำคัญคือ Search Committee ที่จะช่วยทั้งอธิการบดีคนเก่าที่กำลังจะหมดวาระ และช่วยอธิการบดีคนใหม่ ให้เตรียมตัวสานงานต่อ (ทั้ง 2C - Continuity & Change) อย่างราบรื่น

การช่วยอธิการบดีคนเก่า เพื่อให้มีผลงาน หมดวาระอย่างสง่างาม ไม่ใช่รู้สึกว่าจากไปอย่างถูกขับไล่ไสส่ง ผมเดาว่าเรื่องนี้เป็นวัฒนธรรมอเมริกัน ที่ตรงไปตรงมาขาดความละเอียดอ่อน ต่างจากคนตะวันออกที่มีมิติด้านนี้มาก

Best Practice ที่มีคนเล่า คือ

- บอร์ด กำหนด transition plan
- อธิการบดีเก่า เขียนบันทึกสรุปสำหรับมอบให้อธิการบดีใหม่
- เจ้าหน้าอาวุโส เขียนบันทึกสรุปเพื่อมอบให้อธิการบดีใหม่ให้รู้สภาพความเป็นไปของงานในปัจจุบัน
- มี Transition Committee ที่อุปนายกสภามหาวิทยาลัยเป็นประธาน ช่วยอำนวยความสะดวกในการส่งผ่านงาน

ผมฟื้นความจำว่าสมัยผมออกจากคณบดีคณะแพทยศาสตร์และออกจาก ผอ. สกว. ผมทำอย่างไร จำได้รางๆ ว่าผมทำ ๓ อย่าง คือ (๑) สรุปสาระสำคัญของงานด้านต่างๆ เน้นงานพัฒนา จัดเป็นวาระประชุมบอร์ด ซึ่งในกรณีคณะแพทยศาสตร์คือที่ประชุมคณบดี และกรณี สกว. คือคณะกรรมการนโยบาย (๒) ประชุมทำความเข้าใจงานส่วนที่ต้องต่อเนื่อง หรือต้องพัฒนายกระดับขึ้นไปอีก ในหมู่ผู้บริหารของ สกว. เนื่องจาก ผอ. ใหม่ คือ ศ. ดร. ปิยะวัติ บุญ-หลง เป็นคนใน (๓) คุยกัน ๒ คน ระหว่างคนเก่ากับคนใหม่

ตอน การสร้างวัฒนธรรมเชิงบวกในสภามหาวิทยาลัย

ผมจับความหรือย่อมาจากการประชุมช่วง Roundtables ของ AGB 90 เรื่อง Building and Sustaining A Positive Board Culture ในวันที่ ๔ เม.ย. ๕๔ เวลา ๗.๓๐ - ๘.๓๐ น. ผมสนใจเรื่องการสร้างวัฒนธรรมเชิงบวก

ผมเชื่อมานานแล้วว่าในการทำงานที่ใดก็ตามในฐานะผู้ใหญ่ คือระดับบริหาร ต้องสร้างวัฒนธรรมองค์กร (corporate culture) ตอนหลังก็มาเรียนรู้ว่าต้องสร้างค่านิยมหลัก (core values) ขององค์กร

การสร้าง Positive board culture จึงเป็นหัวข้อที่ผมถูกใจ และเลือกเข้าจาก ๒๒ หัวข้อที่เขามีให้เลือก เข้าไปฟังแล้วก็ผิดหวัง เพราะสาระที่คุยกันเป็นเรื่องพื้นๆ เป็น discussion ไม่ใช่ dialogue ไม่ได้ออกแบบการประชุมให้เป็น SST - Success Story Telling หรือ SSS 3 Success Story Sharing

แต่ผมก็ได้เรียนรู้หลักการว่า การสร้าง Board culture เป็น human side of governance หรือกล่าวเป็นภาษาไทยว่าเป็นมิติด้านความเป็นมนุษย์ในการทำหน้าที่กำกับดูแล ผมจับสาระสำคัญมาได้ดังนี้

- เป็นการสร้างมิตรภาพ หรือความเป็นสมาชิกของชุมชนที่มีเป้าหมายที่ยิ่งใหญ่อันเดียวกัน คือกำกับดูแลให้สถาบันอุดมศึกษารับใช้สังคมได้ตามวิสัยทัศน์และพันธกิจที่กำหนด มองอีกมุมหนึ่งเป็นการทำให้ปัจเจกที่มีบุคลิกเข้มแข็งรวมกลุ่มเข้ากันได้ในการทำงานร่วมกัน
- วัฒนธรรมเชิงบวกต้องคู่กับวัฒนธรรมเอาจริงเอาจังต่อการทำหน้าที่ กล้าที่จะแสดงความเห็นแตกต่างอย่างสุภาพไม่ขัดแย้ง
- สร้าง mutual trust ในหมู่กรรมการ
- เครื่องมือสร้างได้แก่ retreat, orientation, BDO (Board Development Officer ซึ่งหมายถึงนายกสภากับอธิการบดี), การประเมินบอร์ดแบบ ๓๖๐ องศา และแบบประเมินตนเอง, การสื่อสารภายในบอร์ด
- หากมีสมาชิกแสดงความเห็นหรือพฤติกรรมแปร่งไม่เหมาะสมหรือเข้าใจผิด ต้องมีคนไปคุยเป็นส่วนตัวเพื่อทำความเข้าใจที่ถูกต้อง อย่าปล่อยไว้ คนที่เหมาะทำหน้าที่นี้คือนายกสภา หรือกรรมการท่านอื่นที่ผู้นั้นเชื่อถือ

“ ในการทำงานที่ใดก็ตามในฐานะผู้ใหญ่ คือระดับบริหาร ต้องสร้างวัฒนธรรมองค์กร (corporate culture) ตอนหลังก็มาเรียนรู้ว่าต้องสร้างค่านิยมหลัก (core values) ขององค์กร ”

ธรรมาภิบาลของผู้บริหาร

สราวุธ เบญจกุล รองเลขาธิการสำนักงานศาลยุติธรรม

หลักการสำคัญประการหนึ่งที่ผู้บริหารในองค์กรภาครัฐต้องคำนึงถึงในการบริหารจัดการองค์กรให้สามารถดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ คือการนำหลัก **"ธรรมาภิบาล"** หรือ "Good Governance" ซึ่งประกอบด้วย หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักความมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า มาใช้ในองค์กรเพื่อให้การบริหารจัดการภายในองค์กรเป็นไปอย่างเป็นธรรมถูกต้อง มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล เช่นเดียวกับการบริหารงานผู้บริหารมีหน้าที่ในการบริหารกิจการให้เป็นไปตามกฎหมาย และในขณะเดียวกัน ต้องมีกระบวนการตรวจสอบระบบการทำงานภายในองค์กรให้เป็นไปอย่างถูกต้อง โปร่งใส เป็นธรรม และมีประสิทธิภาพ ดังนั้น หากผู้บริหารมิได้นำเอาหลัก **"ธรรมาภิบาล"** มาใช้ในการบริหาร อาจต้องมีความรับผิดเกิดขึ้นจากการใช้อำนาจของตน การใช้ดุลพินิจเพื่อแต่งตั้งบุคคลให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้น หรือการใช้ดุลพินิจพิจารณาประเมินเพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือนโดยไม่ชอบด้วยกฎหมายหรือกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง หรือการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารในหน่วยงานอย่างไม่โปร่งใสและมีการเลือกปฏิบัติ เป็นต้น

โดยเฉพาะในกรณีที่มีการออก **"คำสั่งทางปกครอง"** ซึ่งพระราชบัญญัติวิธีปฏิบัติราชการทางปกครอง พ.ศ. 2539 มาตรา 5 ให้คำนิยามไว้ว่าเป็น **"การใช้อำนาจตามกฎหมายของเจ้าหน้าที่ ที่มีผลเป็นการสร้างนิติสัมพันธ์ขึ้นระหว่างบุคคลในอันที่จะก่อ เปลี่ยนแปลง โอน สงวน ระงับ หรือมีผลกระทบต่อสถานภาพ ของสิทธิหรือหน้าที่ของบุคคล ไม่ว่าจะเป็นการถาวรหรือชั่วคราว เช่น การสั่งการ การอนุญาต การอนุมัติ การวินิจฉัยอุทธรณ์ การรับรอง และการรับจดทะเบียน แต่ไม่หมายความรวมถึงการออกกฎ"** และคำสั่งทางปกครองนั้นต้องเป็นคำสั่งที่มีผลบังคับแก่กรณีใดหรือบุคคลใดเป็นการเฉพาะ ตัวอย่างเช่น การที่หน่วยงานออกคำสั่งให้ลงโทษทางวินัยแก่เจ้าหน้าที่ซึ่งกระทำการทุจริต เป็นต้น

อย่างไรก็ดี อาจเกิดกรณีที่ผู้บริหารขององค์กรมีการออกคำสั่งทางปกครองโดยไม่ชอบด้วยกฎหมาย และคำสั่งดังกล่าวก่อให้เกิดความเดือดร้อนหรือเสียหายต่อผู้รับคำสั่งทางปกครอง พระราชบัญญัติจัดตั้งศาลปกครองและวิธีพิจารณาคดีปกครอง พ.ศ. 2540 มาตรา 42 จึงกำหนดให้ "ผู้ใดได้รับความเดือดร้อนหรือเสียหาย หรืออาจจะเดือดร้อนหรือเสียหายโดยมิอาจหลีกเลี่ยงได้อันเนื่องจากการกระทำหรือการงดเว้นการกระทำของหน่วยงานทางปกครองหรือเจ้าหน้าที่ของรัฐหรือมีข้อโต้แย้งเกี่ยวกับสัญญาทางปกครอง หรือกรณีอื่นใดที่อยู่ในเขตอำนาจศาลปกครองตามมาตรา 9 และการแก้ไขหรือบรรเทาความเดือดร้อนหรือความเสียหายหรือยุติข้อโต้แย้งนั้น ต้องมีคำบังคับตามที่กำหนดในมาตรา 72 ผู้นั้นมีสิทธิฟ้องคดีต่อศาลปกครอง"

แต่หากเป็น **"ในกรณีที่มีกฎหมายกำหนดขั้นตอนหรือวิธีการสำหรับการแก้ไขความเดือดร้อนหรือเสียหายในเรื่องใดไว้โดยเฉพาะ การฟ้องคดีปกครองในเรื่องนั้นจะกระทำได้ต่อเมื่อมีการดำเนินการตามขั้นตอนและวิธีการดังกล่าว และได้มีการสั่งการตามกฎหมายนั้น หรือมิได้มีการสั่งการภายในเวลาอันสมควร หรือภายในเวลาที่กฎหมายนั้นกำหนด"** อันมีผลให้กรณีที่เห็นว่าเป็นการออกคำสั่งทางปกครองโดยไม่ชอบด้วยกฎหมาย ผู้รับคำสั่งทางปกครองที่ได้รับความเดือดร้อนหรือเสียหายต้องอุทธรณ์โต้แย้งคำสั่งทางปกครองนั้นตามขั้นตอนและระยะเวลาที่กฎหมายกำหนด โดยอาจมีกฎหมายกำหนดไว้เป็นการเฉพาะหรือถ้าไม่มีกฎหมายกำหนดไว้โดยเฉพาะ ก็ต้องอุทธรณ์โต้แย้งคำสั่งตามขั้นตอนและระยะเวลาที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติวิธีปฏิบัติราชการทางปกครอง พ.ศ. 2539 ส่วนที่ 5 ว่าด้วยการอุทธรณ์คำสั่งทางปกครอง ดังนั้นผู้รับคำสั่งทางปกครองจะฟ้องขอให้ศาลปกครองเพิกถอนคำสั่งทางปกครองได้ก็ต่อเมื่อตนได้ทำการอุทธรณ์โต้แย้งคำสั่งทางปกครองนั้นแล้ว และได้มีการวินิจฉัยอุทธรณ์หรือมิได้มีการวินิจฉัยอุทธรณ์ภายในเวลาอันสมควร หรือภายในเวลาที่กฎหมายกำหนดไว้

กรณีที่มีการฟ้องคดีต่อศาลปกครองภายหลังจากที่มีคำวินิจฉัยอุทธรณ์แล้ว คงไม่มีปัญหาในทางปฏิบัติมากนัก แต่กรณีที่ยังมิได้มีการวินิจฉัยอุทธรณ์ ผู้รับคำสั่งทางปกครองจะต้องดำเนินการตามขั้นตอนอย่างไร ระยะเวลาที่ต้องรอ

ผลการพิจารณาอุทธรณ์โต้แย้งคำสั่งทางปกครองใช้เวลานานเพียงใด และเมื่อใดจึงจะถือว่าหน่วยงานทางปกครองมิได้มีการวินิจฉัยอุทธรณ์ภายในเวลาอันสมควร หรือภายในเวลาที่กฎหมายกำหนดไว้ ซึ่งศาลปกครองได้เคยวางหลักไว้ในกรณีที่เกิดปัญหาข้างต้นว่ากรณีที่ไม่มีกฎหมายที่เกี่ยวข้องกำหนดขั้นตอนและระยะเวลาไว้เป็นการเฉพาะ หน่วยงาน ทางปกครองหรือเจ้าหน้าที่ของรัฐควรดำเนินการตามขั้นตอนและระยะเวลาที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติวิธีปฏิบัติราชการทางปกครอง พ.ศ. 2539

เงื่อนไขที่กฎหมายกำหนดให้ดำเนินการตามขั้นตอนก่อนการฟ้องคดี

ในการดำเนินการตามขั้นตอนก่อนการฟ้องคดีต่อศาลปกครอง พระราชบัญญัติวิธีปฏิบัติราชการทางปกครอง พ.ศ. 2539 มาตรา 44 กำหนดให้ **“...ในกรณีที่คำสั่งทางปกครองใดไม่ได้ออกโดยรัฐมนตรี และไม่มีกฎหมายกำหนดขั้นตอนอุทธรณ์ภายในฝ่ายปกครองไว้เป็นการเฉพาะ ให้คู่กรณีอุทธรณ์คำสั่งทางปกครองนั้นโดยยื่นต่อเจ้าหน้าที่ผู้ทำคำสั่งทางปกครองภายใน 15 วันนับแต่วันที่ตนได้รับแจ้งคำสั่งดังกล่าว”** และ **“คำอุทธรณ์ต้องทำเป็นหนังสือโดยระบุข้อโต้แย้งและข้อเท็จจริงหรือข้อกฎหมายที่อ้างอิงประกอบด้วย”** ซึ่งศาลปกครองได้เคยมีคำวินิจฉัยที่เกี่ยวข้องไว้หลายกรณีว่าในกรณีที่ไม่มีกฎหมายกำหนดขั้นตอนอุทธรณ์ภายในฝ่ายปกครองไว้เป็นการเฉพาะผู้อุทธรณ์คำสั่งทางปกครองต้องดำเนินการตามขั้นตอนที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติวิธีปฏิบัติราชการทางปกครอง พ.ศ. 2539 ก่อน จึงจะนำคดีมาฟ้องต่อศาลปกครองได้ ตัวอย่างเช่น

คำพิพากษาของศาลปกครองสูงสุดที่ 460/2550 ผู้ฟ้องคดียื่นอุทธรณ์คำสั่งทางปกครองพ้นกำหนดระยะเวลาอุทธรณ์ตามที่กฎหมายกำหนด ถือได้ว่าผู้ฟ้องคดีไม่ได้ดำเนินการตามขั้นตอนและวิธีการสำหรับการแก้ไขความเดือดร้อนหรือเสียหายในเรื่องดังกล่าวก่อนนำคดีมาฟ้องต่อศาลปกครอง มีผลให้ผู้ฟ้องคดีไม่มีสิทธินำคดีมาฟ้องต่อศาลปกครอง

คำพิพากษาของศาลปกครองสูงสุดที่ 288/2550 ผู้ฟ้องคดีจะยื่นอุทธรณ์คำสั่งลงโทษไล่ออกจากราชการภายในระยะเวลา 30 วันนับแต่วันที่ได้รับทราบคำสั่ง แต่เนื่องจากหนังสืออุทธรณ์มิได้แสดงข้อเท็จจริงและเหตุผลในการอุทธรณ์ให้เห็นว่า ผู้ฟ้องคดีถูกลงโทษโดยไม่ถูกต้อง ไม่เหมาะสมหรือไม่เป็นธรรมอย่างไร คำอุทธรณ์ดังกล่าวจึงไม่ชอบด้วยกฎ ก.ค. ว่าด้วยการอุทธรณ์และการพิจารณาอุทธรณ์ แม้ผู้ฟ้องคดีจะได้ส่งหนังสือชี้แจงเพิ่มเติมในภายหลังก็ตาม แต่ก็ได้ดำเนินการเมื่อพ้นระยะเวลาสามสิบวันนับแต่วันที่ได้รับแจ้งคำสั่งลงโทษทางวินัย จึงไม่มีผลทำให้อุทธรณ์ที่ยื่นโดยไม่ถูกต้องตามกฎหมาย กลับกลายเป็นอุทธรณ์ที่ชอบด้วยกฎหมาย จึงถือได้ว่า ผู้ฟ้องคดีมิได้ดำเนินการตามขั้นตอนและวิธีการสำหรับการแก้ไขความเดือดร้อนหรือเสียหายตามที่กฎหมายกำหนดไว้ก่อนฟ้องคดมีผลให้ผู้ฟ้องคดีไม่มีสิทธินำคดีมาฟ้องต่อศาลปกครอง

อย่างไรก็ดี ถ้ามีการอุทธรณ์คำสั่งทางปกครองนั้นแล้ว แต่เจ้าหน้าที่ ผู้รับอุทธรณ์ไม่ดำเนินการให้ถูกต้องตามขั้นตอนเสียเอง ย่อมถือได้ว่าผู้อุทธรณ์คำสั่งทางปกครองได้ดำเนินการตามขั้นตอนและวิธีการที่กฎหมายกำหนดแล้ว ตัวอย่างเช่น

คำสั่งศาลปกครองสูงสุดที่ 235/2547 ผู้ฟ้องคดีได้อุทธรณ์คำสั่งย้ายไปยังผู้ว่าราชการจังหวัด ซึ่งในกรณีดังกล่าวผู้ว่าราชการจังหวัดจะต้องส่งเรื่องไปยังคณะอนุกรรมการสามัญประจำกระทรวง (อ.ก.พ. กระทรวง) เพื่อพิจารณา แต่ผู้ว่าราชการจังหวัดกลับมีคำวินิจฉัยเสียเอง และแจ้งผลการพิจารณาให้ผู้ฟ้องคดีทราบ เป็นกรณีที่ผู้ฟ้องคดีได้ดำเนินการตามขั้นตอนและวิธีการสำหรับการแก้ไขความเดือดร้อนหรือเสียหายแล้ว

คำสั่งศาลปกครองสูงสุดที่ 367/2545 เจ้าพนักงานที่ดินกรุงเทพมหานครไม่เห็นด้วยกับคำอุทธรณ์ของผู้ฟ้องคดีโดยไม่รายงานความเห็นไปยังอธิบดีกรมที่ดินตามที่กฎหมายกำหนดไว้ แต่แจ้งให้ผู้ฟ้องคดีไปใช้สิทธิทางศาล ถือเป็นคำวินิจฉัยอุทธรณ์ที่ไม่ถูกต้อง จึงถือว่าผู้ฟ้องคดีได้ดำเนินการตามที่กฎหมายกำหนดแล้ว

นอกจากนี้ถ้าปรากฏข้อเท็จจริงว่า ไม่มีบทบัญญัติของกฎหมายกำหนดขั้นตอนหรือวิธีการสำหรับการแก้ไขความเดือดร้อนหรือความเสียหายไว้เป็นการเฉพาะ ซึ่งรวมถึงไม่มีบัญญัติไว้ในพระราชบัญญัติวิธีปฏิบัติราชการทางปกครอง พ.ศ. 2539 ด้วย ผู้ฟ้องคดีสามารถนำคดีมาฟ้องต่อศาลปกครองได้โดยไม่ต้องดำเนินการใดๆก่อน ตัวอย่างเช่น **คำสั่งศาลปกครองสูงสุดที่ 353/2549** ผู้ฟ้องคดีทั้งสี่เป็นทายาทโดยธรรมของผู้ที่ถูกคำสั่งลงโทษไล่ออกจากราชการเนื่องจากทำให้ไม่ได้รับเงินบำนาญปกติที่ถูกชะลอการเบิกจ่ายและเงินบำเหน็จตกทอด เมื่อไม่มีบทบัญญัติหรือข้อกำหนดใดให้ผู้ฟ้องคดีทั้งสี่ซึ่งเป็นทายาทโดยธรรมต้องดำเนินการตามขั้นตอนหรือวิธีการใดสำหรับการแก้ไขเยียวยาความเดือดร้อน

หรือเสียหายดังเช่นผู้ถูกคำสั่งลงโทษทางวินัย ผู้ฟ้องคดีทั้งสี่จึงมีสิทธินำคดีมาฟ้องคดีต่อศาลปกครอง

ระยะเวลาที่เหมาะสมในการพิจารณาอุทธรณ์โต้แย้งคำสั่งทางปกครอง

สำหรับกรณีของระยะเวลาที่เหมาะสมในการพิจารณาอุทธรณ์โต้แย้งคำสั่งทางปกครองนั้น มีตัวอย่าง**คำพิพากษาของศาลปกครองสูงสุดที่ อ.217/2549** วินิจฉัยว่า แม้ในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 ไม่ได้กำหนดระยะเวลาในการพิจารณาอุทธรณ์คำสั่งลงโทษไว้ แต่เมื่อพิจารณา เทียบเคียงจากระยะเวลาในการพิจารณาคำสั่งทางปกครองที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติวิธีปฏิบัติราชการทางปกครอง พ.ศ. 2539 ซึ่งได้กำหนดให้เจ้าหน้าที่ผู้ทำคำสั่งทางปกครองพิจารณาอุทธรณ์ให้แล้วเสร็จภายใน 90 วันอันเป็นระยะเวลาสูงสุดตามมาตรา 45 ซึ่งข้อเท็จจริงในคดีนี้ ผู้ฟ้องคดีซึ่งเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญ ถูกกล่าวหาว่ากระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรง และผู้บังคับบัญชาสั่งลงโทษไล่ออกจากราชการและได้อุทธรณ์คำสั่งดังกล่าวต่อคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) (ผู้ถูกฟ้องคดีที่ 1) นับตั้งแต่วันที่ได้ยื่นอุทธรณ์จนถึงวันยื่นฟ้องคดีเป็นเวลา เกือบ 11 เดือน ผู้ถูกฟ้องคดีที่ 1 ก็ยังมิได้ดำเนินการพิจารณาอุทธรณ์ของผู้ฟ้องคดีให้แล้วเสร็จ และเลขาธิการ ก.พ. (ผู้ถูกฟ้องคดีที่ 2) ก็ยังไม่สามารถกำหนดระยะเวลาให้แน่ชัดได้ว่าจะใช้เวลาเพียงใดในการพิจารณาอุทธรณ์ของผู้ฟ้องคดี กรณีจึงถือได้ว่าผู้ถูกฟ้องคดีพิจารณาอุทธรณ์ของผู้ฟ้องคดีล่าช้าเกินสมควร ศาลจึงพิพากษาให้ผู้ถูกฟ้องคดีพิจารณาอุทธรณ์ของผู้ฟ้องคดีให้แล้วเสร็จภายใน 90 วัน นับแต่วันที่คำพิพากษาถึงที่สุด

คำพิพากษาศาลปกครองสูงสุดที่ อ. 217/2549 ได้พิจารณาถึงระยะเวลาที่เหมาะสมสำหรับการพิจารณาอุทธรณ์โต้แย้ง คำสั่งของผู้รับคำสั่งทางปกครองในกรณีที่ไม่มีกฎหมายที่เกี่ยวข้อง กำหนดระยะเวลาไว้เป็นการเฉพาะ แม้ว่าต่อมาพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 มาตรา 114 จะได้มีการแก้ไขให้มีกำหนดเวลาในการอุทธรณ์ไว้ในกฎหมาย โดยให้ข้าราชการพลเรือนผู้ถูกสั่งลงโทษทางวินัย มีสิทธิอุทธรณ์ต่อคณะกรรมการพิทักษ์ระบบคุณธรรม (ก.พ.ค.) ภายใน 30 วันนับแต่วันทราบหรือถือว่าทราบคำสั่ง และข้อ 91 ของกฎ ก.พ.ค. ว่าด้วยการอุทธรณ์และการพิจารณาอุทธรณ์ พ.ศ. 2551 กำหนดให้คณะกรรมการต้องวินิจฉัยให้แล้วเสร็จภายใน 120 วันนับแต่วันที่ประธาน ก.พ.ค. ได้รับอุทธรณ์ เว้นแต่มีเหตุขัดข้องที่ทำให้การพิจารณาอุทธรณ์ไม่แล้วเสร็จภายในระยะเวลาดังกล่าว ก็ให้ขยายระยะเวลาได้อีกไม่เกินสองครั้ง โดยแต่ละครั้งจะต้องไม่เกิน 60 วัน ก็ตาม แต่หากเป็นการอุทธรณ์โต้แย้งคำสั่งทางปกครองที่ไม่เกี่ยวข้องกับกรณีของข้าราชการพลเรือน หรือเป็นหน่วยงานที่ไม่มีกฎหมายกำหนดระยะเวลาในการพิจารณาอุทธรณ์โต้แย้งคำสั่งทางปกครองไว้เป็นการเฉพาะ ระยะเวลาตามที่พระราชบัญญัติวิธีปฏิบัติราชการทางปกครอง พ.ศ. 2539 ย่อมนำมาใช้บังคับตามแนวคำวินิจฉัยของศาลปกครอง

ดังนั้น เพื่อดำเนินการให้เป็นไปตามแนวทางการปฏิบัติราชการที่ดี ผู้บริหารซึ่งเป็นเจ้าหน้าที่ผู้ทำคำสั่งทางปกครองจึงมีหน้าที่และความรับผิดชอบในการออกคำสั่งและดำเนินการอื่นใดทางปกครองให้ถูกต้องตามหลัก “ธรรมาภิบาล” โดยต้องดำเนินการตามที่กฎหมาย บัญญัติให้อำนาจไว้อย่างถูกต้อง โปร่งใส และเป็นธรรม มิฉะนั้นอาจถูกตรวจสอบโดยกระบวนการทางปกครองหรือทางศาลได้ ถึงแม้กฎหมายจะเปิดช่องให้บุคคลที่ได้รับผลกระทบไม่ว่าจะเป็นความเดือดร้อนหรือเสียหายจากการออกคำสั่งหรือการดำเนินการอื่นใดทางปกครองสามารถฟ้องคดีปกครองได้ เมื่อปฏิบัติตามขั้นตอนและระยะเวลาในการอุทธรณ์โต้แย้งคำสั่งทางปกครองแล้ว แต่หากผู้บริหารยึดถือหลัก “ธรรมาภิบาล” เป็นสำคัญในการบริหารจัดการภายในองค์กรแล้ว ปัญหาความขัดแย้งในหน่วยงานย่อมจะไม่เกิดขึ้น และองค์กรนั้นย่อมสามารถเติบโต และพัฒนาไปในทิศทางที่มุ่งหมายไว้ได้ตามวิสัยทัศน์ขององค์กร

สกอ. เตรียมแผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา ฉบับที่ ๑๑ (พ.ศ. ๒๕๕๕ – ๒๕๕๙)

รองศาสตราจารย์พินิติ รตะนานุกูล รองเลขาธิการคณะกรรมการการอุดมศึกษา เปิดเผยหลังจากการประชุมระดมความคิดเห็นในการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา ฉบับที่ ๑๑ ว่า เนื่องจากแผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา ฉบับที่ ๑๐ (พ.ศ. ๒๕๕๑ - ๒๕๕๔) จะสิ้นสุดแผนในปี ๒๕๕๔ ดังนั้น เพื่อให้เกิดความต่อเนื่องและเชื่อมโยงกัน สกอ. จึงดำเนินการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา ฉบับที่ ๑๑ (พ.ศ. ๒๕๕๕ - ๒๕๕๙) ให้เป็นกรอบทิศทางและแนวทางการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาที่ชัดเจน เพื่อให้ระบบอุดมศึกษาเป็นรากฐานที่สำคัญและสนับสนุนการพัฒนาประเทศไปสู่เป้าหมายที่พึงประสงค์ โดยสอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๑ (พ.ศ. ๒๕๕๕ - ๒๕๕๙) แผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ฉบับปรับปรุง (พ.ศ. ๒๕๕๒ - ๒๕๕๙) และแนวทางการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง

“ทั้งนี้ สกอ. ได้มอบหมายให้ศาสตราจารย์วุฒิชัย ธนาพงศธร เป็นหัวหน้าโครงการวิจัยเพื่อจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา ฉบับที่ ๑๑ (พ.ศ. ๒๕๕๕ - ๒๕๕๙) ซึ่งได้ศึกษาประเมินผลการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษาตามแผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา ฉบับที่ ๑๐ (พ.ศ. ๒๕๕๑ - ๒๕๕๔) และจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา ฉบับที่ ๑๑ (พ.ศ. ๒๕๕๕ - ๒๕๕๙) โดยได้จัดการประชุมระดมความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิและข้าราชการ สกอ. และการประชุมระดมความคิดเห็นใน ๙ เครือข่าย เพื่อนำผลการทำวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน ข้อเสนอแนะและข้อคิดเห็นจากการประชุมทุกครั้งมายกร่างยุทธศาสตร์แผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา ฉบับที่ ๑๑ (พ.ศ. ๒๕๕๕ - ๒๕๕๙)” รองเลขาธิการ กกอ. กล่าว

รองเลขาธิการ กกอ. กล่าวถึง (ร่าง) แผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา ฉบับ ๑๑ ว่ามีวิสัยทัศน์เพื่อให้อุดมศึกษาไทยมุ่งตอบสนองแก้ไขปัญหาวิกฤตของชาติ บนพื้นฐานของปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง โดยผลิตองค์ความรู้ที่ชี้นำการพัฒนาอย่างยั่งยืนของท้องถิ่นไทยและของชาติ ตลอดจนเตรียมพร้อมรองรับการเป็นประชาคมอาเซียน ผลิตบัณฑิตให้มีคุณภาพมีศักยภาพตรงตามความต้องการของตลาดงาน ปรับตัวได้ สามารถทำงานเพื่อดำรงชีพตนเอง มีสุขภาพที่ดี ทำงานช่วยเหลือสังคม และมีความรับผิดชอบ ซึ่งจะใช้กลยุทธ์ผ่านการนำองค์กรเชิงรุก การเปลี่ยนกระบวนทัศน์ของระบบการศึกษา และการพัฒนาอาจารย์ให้เป็นมืออาชีพ มีเกียรติและศักดิ์ศรีเป็นที่ยอมรับในสังคม โดย (ร่าง) แผนฯ ดังกล่าว มี ๘ ยุทธศาสตร์ คือ

(๑) เปลี่ยนระบบการนำองค์กรให้ขับเคลื่อนอุดมศึกษาแบบองค์รวม โดยบริหารจัดการเชิงรุกอย่างมีธรรมาภิบาล เพื่อความเป็นผู้นำด้านอุดมศึกษา และสามารถแข่งขันได้ในประชาคมอาเซียน

(๒) สร้างเอกภาพของข้อมูลสถิติอุดมศึกษาโดยศูนย์สารสนเทศอุดมศึกษาแห่งชาติ โดยสร้างหน่วยงานหลักในการพัฒนาฐานข้อมูลสารสนเทศอุดมศึกษาให้เป็นแหล่งรวมองค์ความรู้ที่ตอบสนองความต้องการวางแผนพัฒนากำลังคนและองค์ความรู้ของประเทศ

(๓) เปลี่ยนกระบวนทัศน์การรับนักศึกษาและการผลิตบัณฑิต โดยสร้างระบบการรับนักศึกษาเชิงรุกที่สอดคล้องกับความปรารถนา พรสวรรค์ และศักยภาพของผู้เรียนตรงตามความต้องการของตลาดงาน เชื่อมโยงกระบวนการเรียนรู้ทุกระดับการศึกษา โดยเปิดโอกาสให้ทุกคนเรียนรู้ได้ตลอดชีวิตเพื่อพัฒนากำลังคนของชาติ

(๔) สร้างอาจารย์ให้เป็นมืออาชีพ โดยเป็นต้นแบบของผู้มีคุณธรรมนำความรู้ มีเกียรติและศักดิ์ศรีเป็นที่ยอมรับในสังคม

(๕) ยกระดับคุณภาพบัณฑิตอย่างก้าวกระโดด โดยเปลี่ยนกระบวนทัศน์การเรียนรู้ ให้มีดุลยภาพระหว่างเก่งงานและเก่งความดีเพื่อตนเองและสังคม มีการติดตามคุณภาพและพัฒนาบัณฑิต หลังเข้าสู่ตลาดงาน

(๖) นำประเทศพ้นวิกฤต ด้วยงานวิจัยเชิงสร้างสรรค์ โดยผลิตงานวิจัยที่แก้ไขปัญหา ชี้นำและตอบสนองการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคมของประเทศ และสามารถแข่งขันได้ในระดับนานาชาติ

(๗) บริการวิชาการเพื่อสร้างชาติอย่างยั่งยืน โดยให้บริการวิชาการเพื่อสร้างความเข้มแข็งและเพิ่มขีดความสามารถของสังคมบนพื้นฐานหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ที่ดำรงไว้ซึ่งวัฒนธรรม ภูมิปัญญาไทยเพื่อชุมชน โดยชุมชน และรองรับการเปลี่ยนแปลงของบริบทโลก และ

(๘) สร้างความเชื่อมั่นในคุณภาพของสถาบันอุดมศึกษาโดยประกันคุณภาพการศึกษาตามความเป็นเลิศของกลุ่มสถาบันและมีมาตรฐานเป็นที่ยอมรับในภูมิภาคอาเซียน

“ทั้งนี้ สกอ. ได้จัดทำแบบสอบถาม (ร่าง) แผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา ฉบับที่ ๑๑ (พ.ศ. ๒๕๕๕ - ๒๕๕๙) เพื่อให้ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา คณาจารย์ บุคลากรอุดมศึกษา ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ให้ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ เพื่อปรับปรุงร่างดังกล่าวให้เป็นกรอบทิศทางและแนวทางการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาที่ชัดเจนในอนาคต และขยายผลไปสู่การเป็นรากฐานในการพัฒนาประเทศต่อไป” รองเลขาธิการ กกอ. กล่าวในตอนท้าย

ที่มา : จดหมายข่าวสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ปีที่ ๓ ฉบับที่ ๙๖ ประจำวันที่ ๙ มกราคม ๒๕๕๕
http://www.mua.go.th/pr_web/ohecnewsletter/data/20120109.pdf

หลักสูตรธรรมาภิบาลเพื่อการพัฒนาอุดมศึกษา ประจำปี 2555

โครงการจัดตั้งสถาบันส่งเสริมธรรมาภิบาลมหาวิทยาลัย ภายใต้สถาบันคลังสมองของชาติ มูลนิธิส่งเสริมทบวงมหาวิทยาลัย ขอเชิญสมัครอบรมหลักสูตรธรรมาภิบาลเพื่อการพัฒนาอุดมศึกษา (University Governance Programme: UGP) ณ ชั้น M โรงแรมปทุมวันปริ๊นเซส ถนนพญาไท กรุงเทพฯ

UGP 7	16 ม.ค. (Orientation) 17, 20, 27 ม.ค. 2, 6 ก.พ. 9 มีนาคม (Case study)	UGP 11	21 มิ.ย. (Orientation) 22, 28, 29 มิ.ย. 10, 11 ก.ค. 6 ส.ค. (Case study)
UGP 8	21 ก.พ. (Orientation) 22, 23, 24 ก.พ. 2, 5 มี.ค. 30 มี.ค. (Case study)	UGP 12	9 ส.ค. (Orientation) 10, 16, 17, 23, 24 ส.ค. 24 ก.ย. (Case study)
UGP 9	26 เม.ย. (Orientation) 27 เม.ย. 3, 4, 10, 11 พ.ค. 15 มิ.ย. (Case study)	UGP 13	6 ก.ย. (Orientation) 7, 12, 13, 20, 21 ก.ย. 22 ต.ค. (Case study)
UGP 10	24 พ.ค. (Orientation) 25, 31 พ.ค. 1, 7, 8 มิ.ย. 9 ก.ค. (Case study)	UGP 14	29 ต.ค. (Orientation) 30 ต.ค. 1, 2, 8, 9 พ.ย. 14 ธ.ค. (Case study)

สอบถามรายละเอียดเพิ่มเติมได้ที่: คุณฉันทลักษณ์ และคุณจริยา • **โทรศัพท์ :** 02 640 0461 ต่อ 101 (คุณฉันทลักษณ์ หรือคุณจริยา)

ข่าวประชาสัมพันธ์ >>

27 กุมภาพันธ์ 2555

การบริหารจัดการอุดมศึกษา (Higher Education Management)
"การเงินมหาวิทยาลัย : การระดมทุนและการลงทุน (University Finance:Fund-Raising & Investment)"
วันจันทร์ที่ 27 กุมภาพันธ์ 2555 เวลา 08.30-16.00 น.
ณ ห้องกมลทิพย์ โรงแรมสยามซิตี้ ถนนศรีอยุธยา กรุงเทพฯ

ประเด็นที่น่าสนใจคือ

- University Finance Paradigm Shift
- University Fund-Raising
- Good Practice's Learn & Share Forum : **"University Finance Talk"**