



1. หลักการและเหตุผล

จากสถานการณ์ปัญหาธรรมาภิบาลที่เกิดขึ้นในวงการอุดมศึกษาไทยในปัจจุบัน ไม่ว่าจะเป็นปัญหาในประเด็นๆ สำคัญดังต่อไปนี้ อันได้แก่ การร้องเรียนเกี่ยวกับความไม่โปร่งใสในบริหารจัดการ การได้มาซึ่งผู้บริหารระดับสูงของสถาบันอุดมศึกษา ได้แก่ การสรรหาอธิการบดี และการได้มาขององค์ประกอบของสภา หรือ ปัญหาเกิดจากโครงสร้างของฝ่ายบริหารและสภามหาวิทยาลัยซึ่งตามกฎหมาย รวมทั้ง ขาดผู้รับผิดชอบหลักในการกำกับธรรมาภิบาลของสถาบันอุดมศึกษา สิ่งเหล่านี้คือเครื่องสะท้อนถึงการกำกับดูแลที่ไม่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของสภามหาวิทยาลัย และการบริหารมหาวิทยาลัย ย่อมส่งผลถึงภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัยและวงการอุดมศึกษาไทย

นำมาและส่งผลให้มีการใช้มาตรา 44 เข้าระงับปัญหา ซึ่งเป็นทางแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าเพื่อแก้ไขปัญหาการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยให้ได้รับการสะสางและนำไปสู่กระบวนการที่ถูกทิศทางแก่มหาวิทยาลัยนั้นๆ และเพื่อให้มหาวิทยาลัยดำเนินงานต่อไปได้อย่างถูกต้อง หลักสำคัญของการแก้ไขปัญหาในระยะยาวคือ การสร้างธรรมาภิบาลให้เกิดขึ้นในมหาวิทยาลัยอย่างแท้จริง ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่จะตอบโจทย์และก่อให้เกิดในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาบรรลุไปสู่ผลสำเร็จได้อย่างยั่งยืน

กรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2551-2565) ซึ่งเป็นแผนแม่บทกำกับการพัฒนาอุดมศึกษาของไทย โดยคณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบเมื่อวันที่ 15 มกราคม 2551 ได้กำหนดว่า “*ธรรมาภิบาล และการบริหารจัดการ (governance and management) เป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลกระทบโดยตรงต่อการพัฒนามหาวิทยาลัย และอุดมศึกษาในภาพรวม กล่าวคือ หากสถาบันอุดมศึกษามีกลไกการกำหนดทิศทางที่ดีและก้าวหน้า พร้อมการขับเคลื่อนโดยการบริหารคนที่มีประสิทธิภาพแล้ว ภารกิจของมหาวิทยาลัยก็สำเร็จลุล่วงไปได้ บทบาทและความรับผิดชอบขององค์กรสูงสุดในที่นี้คือ “สภามหาวิทยาลัย” มีความสำคัญต่อความเจริญของสถาบัน และผลผลิตที่ดี....”*

กรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาวฯ ยังได้กำหนดแนวทางการพัฒนาธรรมาภิบาล และการบริหารจัดการอุดมศึกษา โดยการจัดตั้งองค์กรหรือกลไกพัฒนาผู้กำกับนโยบาย และผู้บริหาร ในลักษณะเดียวกับสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (Thai Institute of Directors : IOD) เพื่อทำหน้าที่พัฒนาผู้บริหารตั้งแต่กรรมการสภามหาวิทยาลัย ไปจนถึงผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัย โดยดำเนินการจัดฝึกอบรม ให้ความรู้ จัดเยี่ยมชม สร้างเครือข่ายเวทีแลกเปลี่ยนความคิด และสนับสนุนการสร้างองค์กร และนวัตกรรมการบริหารนโยบายและการจัดการ

สถาบันคลังสมองของชาติ มูลนิธิส่งเสริมทบวงมหาวิทยาลัย เพื่อเป็นองค์กรพัฒนาธรรมาภิบาลและการบริหารจัดการร่วมกับสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาตามแนวทางที่กำหนดไว้ในกรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2551-2565) สถาบันฯ จึงได้จัดหลักสูตร “*ธรรมาภิบาลเพื่อการพัฒนาอุดมศึกษา*” (University Governance Program : UGP) สำหรับกรรมการสภามหาวิทยาลัยขึ้น เพื่อให้กรรมการสภามหาวิทยาลัยได้มา

แลกเปลี่ยนความคิดเห็นร่วมกันเกี่ยวกับการทำหน้าที่การกำกับดูแลมหาวิทยาลัยอย่างมีประสิทธิภาพตามหลักธรรมาภิบาลและการบริหารจัดการที่ดี ตลอดจนได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ สร้างเครือข่ายความร่วมมือ และความเข้าใจอันดีระหว่างกัน

2. วัตถุประสงค์

- 1) เพื่อเข้าใจวิธีการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำหน้าที่กรรมการสภามหาวิทยาลัย และสามารถตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 2) เพื่อให้กรรมการสภามหาวิทยาลัยเข้าใจบทบาทและหน้าที่ของกรรมการสภามหาวิทยาลัยและหลักการป้องกันเพื่อไม่ให้กรรมการสภาฯ ต้องรับผิดชอบทางกฎหมาย
- 3) เพื่อส่งเสริมการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ และความคิดเห็นในเรื่องต่างๆ เกี่ยวกับบทบาทของสภามหาวิทยาลัยในการกำกับดูแลการบริหารเงินและทรัพย์สิน การเปิดหลักสูตร การบริหารงานบุคคล และการบริหารจัดการความเสี่ยง ตลอดจนผลักดันความคิดเหล่านั้นให้บังเกิดผล
- 4) เพื่อเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัยในการออกกฎ ระเบียบ ประกาศ ข้อบังคับต่างๆ (คำสั่งทางปกครอง)
- 5) เพื่อเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับประเด็นข้อพิพาทเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยในศาลปกครอง
- 6) เพื่อเสริมสร้างความร่วมมือ และสร้างเครือข่ายของผู้ดำรงตำแหน่งกรรมการสภามหาวิทยาลัยเพื่อประโยชน์ในการพัฒนาการอุดมศึกษาของประเทศ

3. ผู้รับผิดชอบ สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา และสถาบันคลังสมองของชาติ มูลนิธิส่งเสริมทบวงมหาวิทยาลัย

4. ผู้เข้าร่วมหลักสูตร จำนวนรวม 30 ท่าน โดยมีคุณสมบัติดังนี้

1. เป็นนายกสภามหาวิทยาลัย
2. เป็นอุปนายกสภามหาวิทยาลัย
3. เป็นกรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ
4. เป็นกรรมการสภามหาวิทยาลัย (กรรมการสภามหาวิทยาลัยซึ่งเลือกตั้งจากผู้บริหารระดับคณบดีหรือเทียบเท่า กรรมการสภามหาวิทยาลัยซึ่งเลือกจากผู้บริหารในมหาวิทยาลัยที่มีไขคณาจารย์ประจำ กรรมการสภามหาวิทยาลัยซึ่งเลือกตั้งจากคณาจารย์ประจำ หัวหน้าส่วนงานหรือเทียบเท่า)
5. เป็นผู้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัย
(อธิการบดี รองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี คณบดี หรือตำแหน่งอื่นๆ ที่เทียบเท่า)
6. เป็นประธานสภาคณาจารย์
7. เป็นนายกสมาคมศิษย์เก่ามหาวิทยาลัย

5. วิทยากร

วิทยากรเป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์สูงทั้งจากภาครัฐและเอกชนที่มีความรู้และความเข้าใจในบริบทอุดมศึกษาเป็นอย่างดี

6. ระยะเวลา สถานที่การศึกษาอบรม และเกณฑ์การสำเร็จการศึกษา

การเข้ารับการอบรมในหลักสูตรนี้ ใช้เวลาทั้งสิ้น 36 ชม.

ซึ่งในการเข้าร่วมในหลักสูตรนี้ ผู้เข้าร่วมหลักสูตรจะต้องร่วมหลักสูตรไม่น้อยกว่าร้อยละ 75 ของระยะเวลาหลักสูตร

7. การยกเลิกเข้าร่วมหลักสูตร

หากท่านมีรายชื่อประกาศทางเว็บไซต์ www.knit.or.th และต้องการขอยกเลิกการเข้าร่วมหลักสูตรจะต้องทำหนังสือแจ้งเป็นลายลักษณ์อักษรก่อนเปิดหลักสูตร 10 วันทำการ สถาบันฯ ขอสงวนสิทธิ์ที่จะไม่คืนค่าลงทะเบียนให้ท่านในกรณีที่แจ้งยกเลิกการเข้าร่วมหลักสูตรน้อยกว่า 10 วันทำการก่อนเริ่มหลักสูตร

8. เนื้อหาหลักสูตร

มีการปรับเนื้อหาเพื่อให้กระชับและมีการนำแนวทางการตรวจสอบการบริหารมหาวิทยาลัยใน 5 มิติ ตามการประชุม OECD (Organization for Economic Co-operation and Development) ซึ่งเป็นการยึดกรอบการพิจารณาจากหลักการธรรมาภิบาล (Good Governance) และอัตตาภิบาล (Self Governance) ได้แก่ มิติความรู้ พันธกิจและเป้าหมาย (Mission and Goals) มิติด้านการจัดการ (Management) มิติด้านความเป็นอิสระ (Autonomy) มิติด้านความรับผิดชอบ (Accountability) มิติการมีส่วนร่วม (Participation)

สถาบันคลังสมองของชาติ เล็งเห็นประโยชน์และความสำคัญดังกล่าว จึงนำรูปแบบดังกล่าวมาประยุกต์ใช้ และมีรายละเอียดดังนี้

● Overview

- ภาพใหญ่ของอุดมศึกษาไทย การปฐมนิเทศผู้เข้าร่วมหลักสูตรฯ ในหัวข้อ "บทบาทของสภามหาวิทยาลัยในฐานะสภาผู้กำกับ (Governing Board) ที่พิทักษ์ธรรมาภิบาล (Good Governance)"
- บริบท พันธกิจ และเป้าหมาย (context, Mission, and Goals)
- ทิศทางบริหารมหาวิทยาลัย (Management Orientation) (การบริหารงานบุคคล/ การจัดการด้านการเงินและทรัพย์สิน/ การบริหารความเสี่ยง/ มหาวิทยาลัยกับคสช.พิพาทในศาลปกครอง)
- ความเป็นอิสระ (Autonomy) (การกำหนดเป้าหมาย นโยบาย และแนวทางในการพัฒนา มหาวิทยาลัย/ คุณภาพวิชาการ

● How to?

- ความรับผิดชอบ (Accountability) (กฎหมายและวิธีปฏิบัติที่ควรทราบ/ ผลประโยชน์ทับซ้อน)

- การมีส่วนร่วม (Participation) (ระดมความคิดเห็นเพื่อกำหนดกลยุทธ์ โดยใช้กรณีศึกษาในการนำกระบวนการเชิงปฏิบัติการ)
- *Practice*
 - กรณีศึกษา Best & Bad Case อาจผนวกในเรื่องการสรรหาอธิการบดีและคณบดี
 - Do & Don't
- *Monitoring* การติดตามและประเมินผล ผู้เข้าร่วมหลักสูตรเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ดี (Out Come)

เปรียบเทียบหลักสูตร ของ สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (Thai Institute of Directors : IOD) และ สถาบันคลังสมองของชาติ (KNIT)

Director Certification Program (DCP)	KNIT
<p>Module I: The practice of directorship</p> <ul style="list-style-type: none"> - หน้าที่และความรับผิดชอบของกรรมการตามหลักการ Fiduciary Duties - บทบาทหน้าที่กรรมการและผู้บริหาร - หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Corporate Governance) 	<p>ส่วนที่ 1 : บทบาทและหน้าที่กรรมการสภามหาวิทยาลัย</p> <p>1) บทบาทและหน้าที่ของกรรมการสภามหาวิทยาลัย</p> <p>ประกอบด้วยบทบาทหน้าที่กรรมการสภามหาวิทยาลัยตามหลักธรรมาภิบาลและการกำกับดูแลอุดมศึกษาที่ดี บทบาทหน้าที่กรรมการสภามหาวิทยาลัยตามกฎหมายต่างๆ และหลักการอื่นๆที่เกี่ยวข้อง การทำหน้าที่กรรมการสภามหาวิทยาลัยอย่างมีประสิทธิภาพ โครงสร้าง องค์ประกอบของกรรมการสภามหาวิทยาลัย การประชุมและการดำเนินงานของกรรมการสภามหาวิทยาลัย รวมทั้ง บทบาทหน้าที่ของกรรมการสภามหาวิทยาลัยในบริบทความท้าทายใหม่</p> <p>2) บทบาทสภามหาวิทยาลัยในการกำหนดเป้าหมาย นโยบาย และแนวทางในการพัฒนามหาวิทยาลัย</p> <p>ครอบคลุมประเด็นเกี่ยวกับบทบาทของสภามหาวิทยาลัยในการกำหนดนโยบายและแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยให้เชื่อมโยงกับปรัชญา ปณิธาน วัตถุประสงค์ อัตลักษณ์ และจุดเน้นของมหาวิทยาลัย ตลอดจนสอดคล้องกับหลักการอุดมศึกษา กรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว มาตรฐานการศึกษาของชาติมาตรฐานการอุดมศึกษา มาตรฐานวิชาชีพที่เกี่ยวข้อง ยุทธศาสตร์ด้านต่างๆ ของชาติ ทิศทางการพัฒนาประเทศตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และกระแสการพัฒนาของโลกในปัจจุบัน ตลอดจนบทบาทในการกำกับติดตามดูแลการนำเป้าหมาย นโยบายนั้นไปปฏิบัติให้สำเร็จผลตามที่ได้ตั้งไว้</p> <p>3) ระดมความคิดเห็นเพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาการกำกับดูแลมหาวิทยาลัย เพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ความคิดเห็นเกี่ยวกับบทบาทสภามหาวิทยาลัยในมิติต่างๆ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงและบริบทความท้าทายใหม่ที่เกี่ยวข้องกับการกำกับดูแลมหาวิทยาลัยในบริบทปัจจุบัน</p> <p>4) Accountability</p>
<p>Module II: Director's legal liabilities</p> <ul style="list-style-type: none"> - บทบาทหน้าที่กรรมการตาม พ.ร.บ.หลักทรัพย์ใหม่ 2551 - หลักความซื่อสัตย์สุจริตและความระมัดระวัง - ข้อควรระวังสำหรับกรรมการ 	<p>ส่วนที่ 6 : มหาวิทยาลัยกับคดีพิพาทในศาลปกครอง ครอบคลุมประเด็นต่างๆ คือ ความหมายของคดีปกครอง หน่วยงานทางปกครอง คำสั่งทางปกครอง กฎหมายปกครองที่เกี่ยวข้องกับมหาวิทยาลัย คดีปกครองที่เกี่ยวข้องกับมหาวิทยาลัย ประเด็นข้อพิพาทที่เกี่ยวข้องกับมหาวิทยาลัยในศาลปกครอง เป็นต้น</p>

<p>Module III: Director's role in financial statements</p> <ul style="list-style-type: none"> - ความหมายของงบการเงิน - วิธีการอ่านหมายเหตุประกอบงบการเงิน - Warning sign สำหรับกรรมการ 	<p>ส่วนที่ 3 : บทบาทของสภามหาวิทยาลัยในการกำกับบริหารการเงินและทรัพย์สิน</p> <p>ครอบคลุมประเด็นเกี่ยวกับการจัดสรรและอนุมัติงบประมาณ การหารายได้ การบริหารการลงทุน แนวทางการกำกับดูแลด้านการเงินและทรัพย์สินมหาวิทยาลัยอย่างมีประสิทธิภาพ และวิธีปฏิบัติที่ดีในการกำกับดูแลการเงินและทรัพย์สินมหาวิทยาลัย เป็นต้น</p>
	<p>ส่วนที่ 2 : บทบาทสภามหาวิทยาลัยในการกำกับการจัดการศึกษา ครอบคลุมประเด็นต่างๆ เช่น หลักเกณฑ์การขออนุมัติหลักสูตรกระบวนการพิจารณาอนุมัติหลักสูตร การจัดการศึกษานอกที่ตั้งแนวทางปฏิบัติที่ดีในการกำกับดูแลการเปิดหลักสูตรใหม่ และการปิดหลักสูตร เป็นต้น</p>
<p>Module IV: Assessing company performance</p> <ul style="list-style-type: none"> - กิจกรรมทางการเงินของธุรกิจ - ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานของบริษัทการเงิน - Warning sign สำหรับกรรมการ 	
	<p>ส่วนที่ 4 : บทบาทสภามหาวิทยาลัยในการบริหารงานบุคคล ครอบคลุมการพัฒนาบุคลากรในด้านต่างๆ โดยมุ่งเน้นขีดสมรรถนะการทำงาน การขอตำแหน่งวิชาการ การสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารของมหาวิทยาลัย (Succession planning) ตลอดจนการพัฒนองค์กรในมหาวิทยาลัย</p>
<p>Module V: Director's legal environment</p> <ul style="list-style-type: none"> - บทบาทของคณะกรรมการในการกำกับดูแลความรับผิดชอบทางกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจ - การกำหนดนโยบายในการจัดการกับประเด็นปัญหาที่อาจเกิดขึ้น - ข้อความระวังสำหรับกรรมการ 	<p>ส่วนที่ 5 : กฎหมายและวิธีปฏิบัติที่กรรมการสภามหาวิทยาลัยควรทราบ</p> <p>ครอบคลุมประเด็นต่างๆ เช่น กฎหมายเกี่ยวกับการศึกษา กฎหมายปกครองที่นำมาใช้กับสถาบันอุดมศึกษา บทบาทของสภามหาวิทยาลัยในการออกกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศ และการติดตามการบังคับใช้ ความรับผิดชอบของสภามหาวิทยาลัย ประเด็นข้อพิพาทเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยในศาลปกครอง และตัวอย่างคดีพิพาทเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยในศาลปกครอง เป็นต้น</p>
<p>Module VI: Risk Issue for Boards</p> <ul style="list-style-type: none"> - บทบาทของคณะกรรมการในการกำกับดูแลความเสี่ยง - การกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ขององค์กร - การวางโครงสร้างการกำกับดูแลความเสี่ยงที่เหมาะสม 	<p>ส่วนที่ 7 : การกำกับการบริหารความเสี่ยงในมหาวิทยาลัย ครอบคลุมประเด็นความเสี่ยงในมหาวิทยาลัยด้านต่างๆ (การเงิน บุคลากร วิชาการ ภาพลักษณ์องค์กร) การบริหารและกลยุทธ์การจัดการความเสี่ยง ปัจจัยแห่งความสำเร็จ</p>
<p>Module VII: Developing strategy - the Board's role</p> <ul style="list-style-type: none"> - หลักการในการจัดทำทิศทางของกลยุทธ์ 	<p>อยู่ในส่วนที่ 1</p>

<ul style="list-style-type: none"> - การเลือกกลยุทธ์เพื่อการเจริญเติบโต - บทบาทของคณะกรรมการในการกำหนดกลยุทธ์องค์กร 	
<p>Module VIII: Directing strategic progress</p> <ul style="list-style-type: none"> - บทบาทของคณะกรรมการในการกำกับดูแลและการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ - บทบาทของคณะกรรมการในการนำการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์และการสื่อสารภายในองค์กร - การประเมินกลยุทธ์ 	<p>อยู่ในส่วนที่ 1</p>
<p>Module IX: Improving Board and Director</p> <ul style="list-style-type: none"> - โครงสร้างของคณะกรรมการที่มีประสิทธิภาพ - นโยบายการกำกับดูแลกิจการและการประเมินคณะกรรมการ - ลักษณะของกรรมการที่มีประสิทธิภาพ 	
<p>Module X: Learning into practice</p> <ul style="list-style-type: none"> - ลักษณะของการตัดสินใจในระดับคณะกรรมการ - ปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจในระดับคณะกรรมการ - เครื่องมือเพิ่มประสิทธิภาพการตัดสินใจของคณะกรรมการ - workshop 	<p>ส่วนที่ 10 : การวิเคราะห์กรณีศึกษา (Case Study) เพื่อให้เข้าใจถึงบทบาทการทำหน้าที่กรรมการ สภามหาวิทยาลัยอย่างแท้จริง มีความพร้อมในการทำหน้าที่ และสามารถตัดสินใจแก้ปัญหาที่มาสู่ สภามหาวิทยาลัยอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการทำงานเป็นทีม และคิดอย่างเป็นระบบ ผู้เข้ารับการอบรมในหลักสูตร มีโอกาส แลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ และหาแนวทางการแก้ไขปัญหาต่างๆ ของสภามหาวิทยาลัย โดยการทำงานแบบคิดวิเคราะห์ร่วมกันเป็นกลุ่ม และนำเสนอผลของกรณีศึกษา</p>
	<p>ส่วนที่ 8 : การประเมินสภามหาวิทยาลัย ครอบคลุมประเด็นต่างๆ ที่กรรมการสภามหาวิทยาลัยควรทราบเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานและการพัฒนาตนเองของสภามหาวิทยาลัย นายกสภาและกรรมการมหาวิทยาลัย</p>
	<p>ส่วนที่ 9 : สภามหาวิทยาลัยกับเรื่องผลประโยชน์ทับซ้อน (Conflict of Interests) ครอบคลุมประเด็นต่างๆ ที่กรรมการสภามหาวิทยาลัยพึงระมัดระวังในการทำหน้าที่ ต้องอยู่ในกรอบของความถูกต้อง ความเป็นธรรม มีจริยธรรม ไม่มีผลประโยชน์ทับซ้อน ลักษณะองค์ประกอบ และความสัมพันธ์ที่อาจทำให้เกิดผลประโยชน์ทับซ้อน แนวทางการพิจารณาเรื่องผลประโยชน์ทับซ้อน ความสัมพันธ์ระหว่างผลประโยชน์ทับซ้อนกับการทุจริตคอร์รัปชั่น แนวทางการจัดการ แนวปฏิบัติและแนวทางป้องกันเพื่อหลีกเลี่ยงผลประโยชน์ทับซ้อน</p>