

คำนำ



หนังสือเล่มเล็ก “**ประมวลผลหลักสูตรธรรมาภิบาลเพื่อการพัฒนา
อุดมศึกษา**” นี้ ได้รวบรวมและเรียบเรียงขึ้นเพื่อใช้เผยแพร่องค์ความรู้ และ
การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สำหรับกรรมการสภามหาวิทยาลัย ซึ่งสามารถนำไป
ปรับใช้ในสภามหาวิทยาลัยของตนเอง

สถาบันคลังสมองของชาติ เห็นว่าสิ่งที่เรียบเรียงขึ้นนี้ เป็นเรื่องที่น่าสนใจ และเป็นประโยชน์อย่างยิ่งที่สมควรนำมาพิมพ์เผยแพร่ เพื่อให้เกิด
ความรู้ ความเข้าใจ ของกรรมการสภามหาวิทยาลัย อันจะเป็นประโยชน์
ในการขับเคลื่อนการพัฒนาระบบการกำกับดูแลสถาบันอุดมศึกษาอย่างมี
ประสิทธิภาพ และการพัฒนาสภาสถาบันอุดมศึกษาอย่างยั่งยืน

รศ.ดร.พีรเดช ทองอำไพ

ผู้อำนวยการสถาบันคลังสมองของชาติ

19 สิงหาคม 2559

ธรรมาภิบาล : จากก้าวที่ผ่านมา	4
• สภามหาวิทยาลัย – ผู้กำกับพิทักษ์ธรรมาภิบาล	4
• สภามหาวิทยาลัย – เตรียมตัวสู่ AEC 2015	8
• สภามหาวิทยาลัย – ผู้กำกับจัดการด้านการเงินและทรัพย์สิน	10
• สภามหาวิทยาลัย – ผู้กำกับบริหารความเสี่ยง	13
• สภามหาวิทยาลัย – ผู้กำกับบริหารงานบุคคล	15
• สภามหาวิทยาลัย – กำหนดเป้าหมาย นโยบาย และแนวทางพัฒนามหาวิทยาลัย	17
• สภามหาวิทยาลัย – ผู้กำกับคุณภาพวิชาการ / หลักสูตรการศึกษา	20
• กรรมการสภามหาวิทยาลัย – บทบาทหน้าที่	22
• กรรมการสภามหาวิทยาลัย – ประสิทธิภาพการทำงาน	25
• กรรมการสภามหาวิทยาลัย – กฎหมายและวิธีปฏิบัติ	28
• การประเมินสภามหาวิทยาลัย	30
• วัฒนธรรมการทำงานในสภามหาวิทยาลัย	34
• มหาวิทยาลัยกับคดีพิพาทในศาลปกครอง	36
ทิศทางการพัฒนาอุดมศึกษาไทยในอนาคต :	38
• การปฏิรูปสภามหาวิทยาลัย	38
• อุดมศึกษาภายใต้บริบทการเข้าสู่ความเป็น AEC	40

ประมวลผลหลักสูตรธรรมาภิบาล เพื่อการพัฒนาอุดมศึกษา



จากความสำเร็จที่ต้องการให้แนวคิดเรื่องธรรมาภิบาลเป็นกลไกพัฒนาและขับเคลื่อนสถาบันอุดมศึกษาของประเทศสู่ภาคการปฏิบัติ สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) จึงสนับสนุนให้โครงการจัดตั้งสถาบันส่งเสริมธรรมาภิบาลมหาวิทยาลัย (University Governance Program : UGP) ภายใต้สถาบันคลังสมองของชาติ ดำเนินการจัดอบรมในหลักสูตรธรรมาภิบาลเพื่อการพัฒนาอุดมศึกษา ในปี 2552 จนถึงปัจจุบัน มีผู้เข้าร่วมอบรมนับตั้งแต่รุ่น 0-22 ประมาณ 500 คน ซึ่งประกอบด้วยผู้ดำรงตำแหน่งกรรมการสภามหาวิทยาลัย ทั้งนายกสภามหาวิทยาลัย กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้แทนผู้บริหาร ผู้แทนคณาจารย์ เลขาธิการสภามหาวิทยาลัย รวมทั้งผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัย ได้มาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นร่วมกันเกี่ยวกับการกำกับดูแลมหาวิทยาลัยอย่างมีประสิทธิภาพตามหลักธรรมาภิบาลและการบริหารจัดการที่ดี ตลอดจนได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ สร้างเครือข่ายความร่วมมือ และความเข้าใจอันดีระหว่างกัน ซึ่งผลจากการได้เข้ามาร่วมแลกเปลี่ยนความเห็นและประสบการณ์ระหว่างกัน รวมทั้งการรวบรวมข้อมูลในเวทีการประชุมร่วม 4 สภามหาวิทยาลัยและข้อมูลที่เกี่ยวข้อง ได้ปรากฏผลในภาพรวมที่ควรให้ความสำคัญในประเด็นหลักๆ สามารถสรุปได้ดังนี้

ธรรมาภิบาล : จากก้าวที่ผ่านมา

สถาบันส่งเสริมธรรมาภิบาลมหาวิทยาลัย (University Governance Program : UGP) ภายใต้สถาบันคลังสมองของชาติได้ดำเนินการรวบรวมข้อมูลซึ่งเป็นข้อถกเถียงและอภิปรายจากผู้เข้าร่วมอบรมในหลักสูตรธรรมาภิบาลเพื่อการพัฒนาอุดมศึกษา โดยได้หยิบยกเฉพาะประเด็นที่เป็นสาระสำคัญดังนี้

• สภามหาวิทยาลัย – ผู้กำกับพิทักษ์ธรรมาภิบาล

สถานภาพ :- สภามหาวิทยาลัยถือเป็นองค์กรสูงสุด เรียกว่าเป็นสภาผู้กำกับ (Governing Board) ทำหน้าที่พิทักษ์ธรรมาภิบาลและธรรมาภิบาลโดยอาศัยมติของที่ประชุมเป็นกลไกบริหารสถาบันอุดมศึกษาตามระบบอิสระ มีคุณธรรม โปร่งใส และตรวจสอบได้ ซึ่งมีอำนาจหน้าที่แตกต่างกันไปตาม พ.ร.บ. จัดตั้งมหาวิทยาลัยแต่ละแห่ง และกฎหมายหรือการมอบอำนาจอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

ประเด็นปัญหา :- สำหรับปัญหาสภามหาวิทยาลัยในฐานะผู้กำกับพิทักษ์ธรรมาภิบาลที่เกิดขึ้นในปัจจุบันมีประเด็นน่าสนใจ คือ

- 1) บทบาทหน้าที่ของสภาฯ ที่ยังขาดความเข้าใจบทบาทหน้าที่ตนเอง หลายแห่งพบว่า นายกสภาฯ ขาดภาวะความเป็นผู้นำ ทำให้สภาฯ ทำหน้าที่เพียงพิจารณาเรื่องใดเรื่องหนึ่งเพื่ออนุมัติ

แต่กลับขาดบทบาทในการกำกับ วางนโยบายและกำหนดทิศทางเพื่อการพัฒนามหาวิทยาลัย ในขณะที่กรรมการสภาฯ กลับทำงานโดยขึ้นอยู่กับฝ่ายบริหาร หรือบางแห่งกลับแทรกแซงและก้าวล่วงการทำงานของฝ่ายบริหาร

- 2) กลไกการทำงานของสภาฯ ที่จะนำไปสู่การสร้างธรรมาภิบาลไม่เข้มแข็งขาดประสิทธิภาพในการทำงาน กลไกในที่นี้ประกอบด้วย คณะกรรมการสภาฯ การประชุม และมติสภาฯ มักพบว่าส่วนใหญ่กรรมการสภาฯ ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีชื่อเสียงและเป็นที่รู้จักมักจะมีชื่อดำรงตำแหน่งอยู่หลายมหาวิทยาลัย จึงไม่ค่อยมีเวลาที่จะมาร่วมพิจารณาให้ความคิดเห็นต่อสภาฯ และมีการประชุมที่ไม่ต่อเนื่อง วาระในการประชุมสภาฯ ไม่มีประเด็นเชิงนโยบายแต่กลับไปเน้นประเด็นเชิงธุรการที่ไม่สำคัญ ตัดโอกาสกรรมการสภาฯ มีส่วนร่วมพิจารณาในประเด็นที่สำคัญ และไม่ก่อให้เกิดมติสภาฯ จากองค์คณะที่นำไปสู่การปฏิบัติได้จริง รวมทั้งข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับสภาฯ ที่อาจมีข้อความไม่ชัดเจนและยากที่นายกสภาฯ จะยึดถือปฏิบัติ นอกจากนี้ สภาฯ ยังขาดข้อมูลสำคัญเพื่อประกอบในการกำหนดทิศทางการพัฒนามหาวิทยาลัย ส่วนใหญ่นำข้อมูลเชิงตัวเลขที่มุ่งเน้นเชิงปริมาณ (Quantitative) แสดงให้เห็นจำนวนรับนักศึกษา และจบออกไปเป็นจำนวนเท่าไร แต่ขาดข้อมูลในเชิงวิเคราะห์ หรือลักษณะซับซ้อน เป็นต้นว่าบัณฑิตจบไปแล้วทำงานอะไร ประกอบอาชีพตรงสายวิชาหรือไม่ ทำไมจบไปแล้วทำงานอิสระหรือข้อมูลที่แสดงให้เห็นถึงความสำเร็จหรือล้มเหลวในการผลิตบัณฑิตในแต่ละสาขาวิชา
- 3) ระบบที่ควบคุมการทำงานของสภาฯ นับตั้งแต่กระบวนการสรรหานายกสภามหาวิทยาลัย และกรรมการสภามหาวิทยาลัย

ที่มักจะพบว่า แม้จะมีกระบวนการเสนอชื่อนายกสภาฯ และ กรรมการสภาฯ เพื่อการสรรหาเพื่อแสดงให้เห็นว่ามีขั้นตอน การกลั่นกรองบุคคลแล้วก็ตาม แต่ในความเป็นจริงปรากฏว่า ผู้ที่มีอำนาจในการเลือก ก็คือ อธิการบดีหรือฝ่ายบริหาร นั้นเอง ตลอดไปจนถึงการประเมินผลการดำเนินงานของสภาฯ ที่สภาฯ เอง ก็ขาดความเข้าใจและยึดโยงอยู่กับผลประโยชน์ ทับซ้อน

แนวทางและข้อเสนอแนะ :- มีข้อเสนอแนะและแนวทางในการป้องกัน ปัญหาข้างต้นก็คือ

- “การปฏิรูปสภามหาวิทยาลัย” เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้ง กระบวนการ ซึ่งควรดำเนินการตั้งแต่ 1) กำหนดส่วนงานของ ตนเองที่เรียกว่า “สำนักงานสภาฯ” เพื่อเป็นกลไกในการทำงาน 2) ปฏิรูป “การประชุมสภาฯ” 3) การตั้ง “คณะกรรมการ ประจำ” และเลขานุการสภาฯ เพื่อทำหน้าที่เชื่อมโยงการทำงาน ต่างๆ 4) “การเพิ่มพูนสมรรถนะกรรมการสภาฯ” ทั้งนี้ โดยมี นายกสภาฯ เป็นผู้มีบทบาทและริเริ่มการปฏิรูปดังกล่าว ตามขั้นตอน ดังนี้
- นายกสภาฯ อธิการบดี เลขาสภาฯ ผู้แทนคณาจารย์ ผู้แทนฝ่าย บริการและกรรมการสภาฯ ผู้ทรงคุณวุฒิ ประกอบเป็นกลุ่มริเริ่ม ดำเนินการปฏิรูปสภาฯ
- นายกสภาฯ นำประเด็น “ความต้องการที่จะปฏิรูปสภาฯ” สู่วาระ การประชุมสภาฯ พร้อมข้อมูลโดยสรุปถึงขั้นตอนการดำเนินการ ปฏิรูปเพื่อหารือประเด็นดังกล่าว ต่อจากนั้นตั้งคณะกรรมการ เพื่อศึกษาข้อมูลและปรับปรุงรูปแบบการปฏิรูปสภาฯ ให้

เหมาะสมกับมหาวิทยาลัยตนเอง พร้อมกำหนดระยะเวลา เพื่อการนำเสนอต่อที่ประชุมสภาฯ ให้เกิดการมีส่วนร่วมใน การพิจารณารายการการศึกษาและข้อเสนอการปฏิรูปสภาฯ ของคณะกรรมการที่แต่งตั้งขึ้นในคราวต่อไป

- ข้อเสนอเพื่อลดปัญหาการทำงานที่ทับซ้อนกันระหว่างคณะ กรรมการประจำของสภาฯและฝ่ายบริหาร ด้วยการกำหนด อำนาจหน้าที่การทำงานระหว่างฝ่ายกำกับ (Governance) และฝ่ายบริหาร (Management) ให้ชัดเจน รวมทั้งควรระบุ ข้อบังคับต่างๆ ที่เกี่ยวข้องในการทำงานระหว่าง 2 ฝ่ายให้ชัดเจน เพื่อแจ้งให้ผู้เกี่ยวข้องได้รับทราบและยึดเป็นหลักปฏิบัติโดย เคร่งครัด นอกจากนี้บทบาทของเลขานุการสภาฯ ก็ต้องทำงาน ตามนโยบายไม่ใช่ทำงานตามคำสั่งอธิการบดี
- การปรับปรุงการสรรหานายกสภาฯ และกรรมการสภาฯ เพื่อ นำไปสู่การสร้างธรรมาภิบาล มีแนวทางดังนี้
 - มหาวิทยาลัยวิเคราะห์ความต้องการตนเองว่าต้องการอะไร บุคคลประเภทไหนและประโยชน์ที่จะได้รับจากบุคคลนั้นๆ เพื่อสร้างความเข้มแข็งให้กับมหาวิทยาลัยมากกว่าที่จะ ต้องการผู้มีชื่อเสียงหรือเป็นที่รู้จัก
 - มีฐานข้อมูลผู้ทรงคุณวุฒิด้านต่างๆ เพื่อวิเคราะห์ใน กระบวนการสรรหา
 - ใช้ระบบการเสนอชื่อผ่านประชาคมต่างๆ ทั้งภายในและ ภายนอก เพื่อเปิดกว้างไม่จำกัดในวงแคบเหมือนที่ผ่านมา
 - ควรมีการศึกษาวิจัยและหาข้อมูลเพื่อให้ได้แนวทาง การสรรหานายกฯ และกรรมการสภาฯ ที่มีประสิทธิภาพ และเหมาะสมกับบริบทมหาวิทยาลัยของไทยซึ่งแตกต่าง

กับต่างประเทศ ทั้งหน่วยงานผู้ดำเนินการ ระบบ และวิธีการดำเนินการที่เหมาะสม

อย่างไรก็ดี ประเด็นที่ควรคำนึงก็คือ *การสรรหาบุคคลใดก็ตาม บุคคลนั้นๆ ต้องไม่มีประโยชน์ทับซ้อนใดๆ กับตำแหน่งและบทบาทหน้าที่ที่ได้รับ*

• สภามหาวิทยาลัย – เตรียมตัวสู่ AEC 2015

สถานภาพ :- สภามหาวิทยาลัยจะต้องมีความตระหนักต่อบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบในการผลิตและเตรียมความพร้อมความสามารถบัณฑิตให้ก้าวไปสู่สังคมระดับประเทศและประชาคมอาเซียน กอปรกับมีฐานะเป็นผู้อนุมัติปริญญาบัตรและหลักสูตร ต้องเล็งเห็นได้ว่าหลักสูตรต่างๆ เหล่านั้นจะสามารถทำให้บัณฑิตประกอบอาชีพได้ในประชาคมอาเซียน และอยู่ภายใต้ความแตกต่าง มีความเป็นผู้นำอย่างมีคุณภาพ ดังนั้น คนรุ่นใหม่ที่จะต้องเร่งสร้างขึ้นมา จะต้องมีความรู้และศักยภาพหลายด้าน ทั้งทางด้านภาษาไอที และทักษะการสื่อสาร

ประเด็นปัญหา :-

- ก่อนหน้านี้อสังคมไทยไม่สนใจเรื่องอาเซียน ไม่สนใจที่จะเรียนรู้เพื่อนบ้านเท่าที่ควร ดูได้จากเมื่อมีโอกาสก็ไม่ใช้โอกาสนั้นเรียนภาษาของประเทศในกลุ่มอาเซียน
- เมื่อเทียบกับประเทศเพื่อนบ้านในกลุ่มอาเซียน พบว่า คนไทยไม่ค่อยได้เข้าไปทำงานในองค์กรระหว่างประเทศที่ตั้งอยู่ในกลุ่มประเทศอาเซียนทั้ง 10 ประเทศ ชี้ให้เห็นว่า สถาบันการศึกษาไทยไม่ได้ผลิตบัณฑิตเพื่อให้พร้อมที่จะทำงานภายใต้วัฒนธรรมและสังคมที่แตกต่างกัน

- ปัจจุบันพบว่า บัณฑิตไทยขาดทั้งคุณภาพและความสามารถ ดูได้จากข้อมูลเชิงลึกของผู้ประกอบการหรือภาคอุตสาหกรรมซึ่งเป็นผู้ใช้บัณฑิต จะรับบัณฑิตจากมหาวิทยาลัยที่ระบุเฉพาะและรับรู้กันวงในเท่านั้น เพราะมีประสบการณ์จากบัณฑิตที่ไม่ได้คุณภาพ จึงขึ้นบัญชีดำมหาวิทยาลัยนั้นๆ ไว้

แนวทางและข้อเสนอแนะ :- มีข้อเสนอแนะและแนวทางในการป้องกันปัญหาข้างต้นก็คือ

1. การให้ความสำคัญต่อการปรับหลักสูตรเพื่อเตรียมพร้อมรับมือกับทิศทางในอนาคต ไม่ว่าจะเป็นประเด็นสัดส่วนตรงข้ามกันระหว่างตัวป้อนเข้ามหาวิทยาลัยคือ จำนวนนักศึกษาเข้าเรียนน้อยลง ในขณะที่มีการเปิดหลักสูตรการเรียนการสอนมากขึ้น ประเด็นการก้าวเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ประเด็นความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี และประเด็นความเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม พลังงานและสิ่งแวดล้อม
2. เน้นนโยบายที่มีเป้าหมายสร้าง “คุณภาพ” ต่อกระบวนการพัฒนาคนในระบบการศึกษาอย่างครบวงจรและทำได้จริงทั้งต่อบุคลากรและบัณฑิต เพื่อให้สามารถทำงานภายใต้สังคมใหม่ที่มีความแตกต่างทางด้านวัฒนธรรม สังคมและภาษา รวมทั้งต้องสามารถเป็นผู้นำได้ (Leadership) เมื่อเกิดสถานการณ์ วิกฤติหรือมีปัญหา ต้องพร้อมและสามารถแสดงทักษะ ความเห็นในการแก้ปัญหาเหล่านั้นได้ชัดเจน และนี่คือ “คุณภาพ” ของบุคลากรและบัณฑิตที่ควรจะเป็นภายใต้ทิศทางและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

• สภามหาวิทยาลัย – ผู้กำกับการจัดการด้านการเงินและทรัพย์สิน

สถานภาพ :- การกำกับดูแลแผนงาน การดำเนินงาน งบประมาณ การเงิน เป็นหนึ่งในหน้าที่หลักของสภามหาวิทยาลัยที่จะต้องมีการรอบในการกำกับดูแล ภาพรวมหลักๆ ในรายละเอียดดังนี้

- **งบประมาณ** ที่ตั้งไว้ตามเป้าหมายสำคัญและมีความเป็นไปได้หรือไม่ และงบประมาณที่ตั้งไว้สอดคล้องกับเป้าหมายและเป็นไปตามกลยุทธ์ที่ผลักดันหรือไม่
- **การลงทุน** สภามหาวิทยาลัยจะต้องมีการรอบและวางกติกาไว้ เพื่อเป็นการขยายโอกาสการลงทุนให้กับมหาวิทยาลัย
- **การจัดการทรัพย์สิน** ต้องมีการกำกับกติกาไว้ การตกลงค่าเช่าต่างๆ ต้องมีคณะกรรมการพิจารณารายได้ของมหาวิทยาลัยเข้ามาดูแล้วว่าเหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงหรือไม่
- **การรายงานการเงินในรูปแบบต่างๆ** ไม่ว่าจะเป็นรายงานงบฯ การเงิน ฐานะการลงทุน การใช้จ่ายเงินงบฯ ต้องเปรียบเทียบกับที่ได้ตั้งงบฯ ไว้ และที่ใช้งบฯ ไปนั้นสามารถบรรลุเป้าหมายสำคัญๆ ที่มหาวิทยาลัยตั้งไว้หรือไม่ อย่างไร

อย่างไรก็ดี พึงเข้าใจว่า งบฯ มีส่วนสำคัญในการที่จะบอกทิศทางได้ว่า ในปีหนึ่งๆ มหาวิทยาลัยจะดำเนินการเรื่องอะไรบ้าง และบอร์ดบริหารจะต้องมีความพร้อมในการเตรียมข้อมูลต่างๆ และประชุมระดมความคิดเห็น ตั้งข้อสังเกต ก่อนที่จะเสนอต่อที่ประชุมสภามหาวิทยาลัย

ประเด็นปัญหา :-

- ในการประชุมพิจารณางบฯ ประเด็นเรื่องการลงทุน มักจะเป็นประเด็นที่มีการถกเถียงกันมากเมื่อต้องมีการนำเงินสะสมมาใช้ เนื่องจากมองทิศทาง (Vision) ไม่ออก ทำให้ต้องใช้เวลาในการอภิปรายและหาหลักฐานมาอ้างอิง
- การลงทุนทางการศึกษายังไม่ค่อยให้ความสำคัญกับคุณภาพทางการศึกษา ทั้งในการให้โอกาสทางการศึกษาแก่เยาวชน และการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล กรณีมหาวิทยาลัยที่ต้องอาศัยรายได้จากค่าธรรมเนียมและหน่วยกิตการศึกษา จึงไม่เอื้อต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ยกตัวอย่าง ม.ในกำกับที่มีค่าตอบแทนผู้บริหารและจ้างผู้สอนในอัตราที่สูงมาก จึงต้องใช้วิธีการขึ้นค่าธรรมเนียมการศึกษา ซึ่งไม่เอื้อต่อการให้โอกาสทางการศึกษาต่อเยาวชนของประเทศ หรือในกรณีที่มหาวิทยาลัยกลัวเงินจะไปลงทุนในส่วนค่าจ้างมากเกินไป จึงใช้เป็นสัญญาจ้างชั่วคราวภายใต้ระยะเวลาที่กำหนด 2-3 ปี
- กรรมการสภาฯ มักพิจารณาและจัดสรรงบฯ โดยยึดปีที่ผ่านมาเป็นเกณฑ์ โดยไม่ได้คำนึงถึงประเด็นหรือข้อควรพิจารณาอื่นๆ เป็นหลักร่วมด้วย
- มหาวิทยาลัยส่วนใหญ่ไม่ทราบต้นทุนการผลิตต่อหน่วยของตัวเอง หรือต่อหน่วยการบริการของตนเอง อีกทั้งยังมีระบบบัญชีที่ขาดความเป็นมาตรฐานในภาพรวม
- ปัญหาความไม่เท่าเทียมของระบบการบริหารอุดมศึกษาไทยที่แตกต่างกันในเรื่องการยกเว้นภาษีเงินบริจาคระหว่างมหาวิทยาลัยรัฐและมหาวิทยาลัยเอกชน

แนวทางและข้อเสนอแนะ :-

1. การกำหนดและวางแผนทิศทางการลงทุนได้ชัดเจนนั้น ต้องดำเนินการจัดเก็บสถิติค่าใช้จ่ายของมหาวิทยาลัย ทำเป็น Cash Flow ในแต่ละเดือน ซึ่งจะทำให้สามารถจัดสรรการลงทุนได้ เพราะได้เห็นเงินเหลืยอดสุทธิ การเก็บตัวเลขทางการเงินที่ดีและถูกต้องตามหลักการใช้ระบบของ World Class เพื่อที่จะก้าวไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำของโลก (World Class University) นั้นเอง อย่างไรก็ตามมหาวิทยาลัยแต่ละแห่งก็มีความแตกต่างกันทั้งภาระ ความจำเป็น และเวลาในแต่ละช่วงด้วย
2. กรรมการสภาฯ ควรมึนโยบายเพื่อสร้างคุณภาพและให้โอกาสทางการศึกษาด้วยการกำหนดการขึ้นค่าธรรมเนียมการศึกษเป็นขั้นบันไดด้วยการกำหนดเป็นเปอร์เซ็นต์ไว้เลยปีละน้อยๆ ไม่ขึ้นจำนวนมากทีเดียว
3. การจะสร้างประสิทธิภาพเพื่อให้การบริหารจัดการทรัพย์สินของมหาวิทยาลัยมีความมั่นคง ต้องอาศัย
 - ผู้ที่มีความเชี่ยวชาญทางด้านการเงินและบัญชีเป็นองค์ประกอบ ของสภาฯ และคณะกรรมการการเงินและทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย
 - ความสามารถในการตัดสินใจของฝ่ายบริหารที่จะต้องกล้าที่จะลงทุนและแสดงให้สภาฯ ได้ทราบข้อมูลเพื่อการพัฒนา ระบบการบริหารการเงิน
 - มีการจัดตั้งกองทุน รวมทั้งควรตระหนักถึงการแต่งตั้งและกำหนดอำนาจหน้าที่ให้กับคณะกรรมการบริหารทรัพยากรทางการเงินของมหาวิทยาลัย
 - มหาวิทยาลัยต้องสร้างบรรยากาศการมีส่วนร่วม หรือ

กิจกรรมสร้างความตระหนักด้านการบริหารทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย สำหรับบุคลากรระดับนโยบายฝ่ายบริหาร และภายในทุกภาคส่วน

4. การจัดสรรงบฯ จะมีประโยชน์ตามกรอบที่ตั้งไว้ถูกต้อง เมื่อมหาวิทยาลัยมีทิศทางและนโยบายชัดเจนสำหรับประเด็นที่กรรมการสภาฯ ควรพิจารณาก็คือ
 - ให้ความสนใจว่า งบฯ มีความสอดคล้องและสะท้อนปรัชญาหน้าที่ และพ.ร.บ.เฉพาะของมหาวิทยาลัยนั้นๆ ไม่ใช่มุ่งเฉพาะความเป็นสากลเท่านั้น
 - มีการเปรียบเทียบผลสำเร็จ-ความล้มเหลวจากปีที่ผ่านมา เพื่อสะท้อนผลการบริหารงานที่ดำเนินการไปแล้ว
 - กรณีที่งบฯ จำกัต้องให้ความสำคัญในประเด็นความเร่งด่วน และจัดเรียงความจำเป็นก่อน-หลัง
 - สิ่งที่สำคัญในการจัดสรรงบฯ ก็คือ การรู้ต้นทุนต่อหน่วย
 - กระบวนการเพื่อดำเนินการแปรการบริหารจัดการเงินต่างๆ มาเป็นคุณค่าต่อการพัฒนาการศึกษา เพื่อลดปัญหาการต่อสู้ และการแข่งขันทางการเงินในโลกปัจจุบัน

• สภามหาวิทยาลัย – ผู้กำกับการบริหารความเสี่ยง

สถานภาพ :- โดยภาพรวม พึงสังเกตได้ว่ากรรมการสภาฯ ต้องการองค์ความรู้เกี่ยวกับเรื่องความเสี่ยงเพื่อกำกับดูแลมหาวิทยาลัยในเนื้อหาที่จับต้องได้จากประสบการณ์ตรงเพื่อมาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน เพื่อสร้างความเข้มแข็งให้สภาฯ สามารถบริหารความเสี่ยงได้บรรลุเป้าหมาย

ประเด็นปัญหา :- กรรมการสภาฯ ส่วนใหญ่ขาดความเข้าใจว่าเรื่องใดบ้างที่จะเป็นประเด็นความเสี่ยง และความเสี่ยงประเภทใดที่ควรจะให้ความสำคัญเป็นพิเศษในฐานะการทำหน้าที่ของกรรมการสภาฯ

นอกจากนี้ ยังมีประเด็นเกี่ยวกับการสื่อสาร (Communication) ข้อมูลสำคัญๆ และมีความจำเป็นที่กรรมการสภาฯ สมควรรู้จักไม่คอยได้รับรู้ สภาฯ ยังขาดกระบวนการพิจารณาเรื่องต่างๆ ร่วมกับฝ่ายบริหาร มีเวลาน้อยในการพิจารณาเรื่องสำคัญๆ อีกทั้งยังขาดการติดตามจากคณะกรรมการตรวจสอบ ซึ่งจะต้องมีหน้าที่ในการตรวจสอบเรื่องการควบคุมภายใน และเรื่องการบริหารความเสี่ยงที่ไม่เป็นไปตามแผนหรือเป้าหมาย โดยจะต้องรายงานเรื่องต่างๆ เหล่านี้ต่อสภาฯ แต่ในความเป็นจริงแล้วเกิดความบกพร่องในการติดตามเรื่องต่างๆ เหล่านี้

แนวทางและข้อเสนอแนะ :-

1. บทบาทหน้าที่ของกรรมการสภาฯ คือ เมื่อเกิดปัญหาที่จะนำไปสู่ความเสี่ยงในประเด็นต่างๆ ต้องให้นโยบายเพื่อแก้ไขปัญหาเหล่านั้น พร้อมติดตามผลการดำเนินการต่างๆ ว่าเป็นไปตามที่ได้ให้แนวทางหรือไม่ เกิดอุปสรรคข้อขัดข้องประการใด ซึ่งประเด็นดังกล่าวนี้จะระบุไว้ในวาระ 3 เรื่องสืบเนื่อง ของการประชุมสภาฯ ถือว่าเป็นวาระที่มีความสำคัญที่กรรมการสภาฯ จะต้องใส่ใจ ดังนั้น เรื่องใดที่กรรมการสภาฯ มีมติต้องกลับมารายงานกรรมการสภาฯ ว่าได้ดำเนินการไปแล้วหรือไม่ ถือว่าเรื่องใดที่มีมติแล้วต้องมีการติดตามผล โดยสรุปคือ 1) สภาฯ ต้องสร้างระบบการติดตามการทำงานและมอบหมายผู้รับผิดชอบชัดเจน 2) กำหนดวันและระยะเวลาดำเนินการให้แล้วเสร็จงาน พร้อมเงื่อนไขที่ชัดเจนกำกับไว้ 3) มีการจัดทำรายการความเสี่ยงที่

รวบรวมจากมหาวิทยาลัยหรือกรณีศึกษาต่างๆ เป็นฐานข้อมูล

2. สภามหาวิทยาลัยต้องให้ความสำคัญกับองค์ความรู้ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับบทบาทและหน้าที่ของกรรมการสภาฯ ด้วยการสร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศเพื่อแบ่งปันเรียนรู้และเติมเต็มในรูปแบบต่างๆ ต่อผู้เกี่ยวข้องทั้งการฝึกอบรม การสื่อสารภายในและภายนอกองค์กร

• สภามหาวิทยาลัย – ผู้กำกับการบริหารงานบุคคล

สถานภาพ :- ในภาพรวมปรากฏว่า มหาวิทยาลัยในกำกับจะมีทิศทางและแนวโน้มความเคลื่อนไหวที่เห็นความสำคัญและมีการปรับเปลี่ยนในเรื่องการบริหารงานบุคคลเพราะเป็นประเด็นที่ผูกโยงอยู่กับ พ.ร.บ. และข้อบังคับเฉพาะของแต่ละมหาวิทยาลัย ทั้งมหาวิทยาลัยในกำกับไม่ว่าในลักษณะตั้งแต่เริ่มต้น หรือมหาวิทยาลัยในกำกับที่เปลี่ยนมาจากส่วนราชการ ส่วนมหาวิทยาลัยที่เป็นส่วนราชการยังคงถือยึดระเบียบข้อบังคับส่วนราชการเหมือนเดิม ปัจจุบันมหาวิทยาลัยในกำกับเริ่มนำรูปแบบการบริหารงานบุคคลด้วยระบบ HRD เข้ามาเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและเหมาะสมกับสถานการณ์

ประเด็นปัญหา :- มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่มาจากการเปลี่ยนสภาพจะมีปัญหาค่อนข้างมากกว่ามหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐตั้งแต่เริ่มต้น เพราะมีบุคลากรหลากหลายประเภท เช่น ข้าราชการ พนักงานมหาวิทยาลัยที่บรรจุใหม่ พนักงานมหาวิทยาลัยที่เปลี่ยนสภาพจากข้าราชการ หรือพนักงานราชการ เป็นต้น ทำให้การบริหารงานบุคคลมีความยากและซับซ้อน นับตั้งแต่ความรู้สึกรู้เรื่องความไม่เท่าเทียมกันของบุคลากรเกี่ยวกับค่าตอบแทน

สวัสดิการ การประเมินผลการปฏิบัติงาน ปัญหาการปรับเปลี่ยนแนวคิดและการสร้างความเข้าใจกับบุคลากรทั้งหมด ปัญหาวัฒนธรรมองค์กรที่ยึดติดกับระบบราชการ รวมทั้งปัญหาการคัดเลือกบุคลากรที่ต้องมีระบบจูงใจด้วยเงินเดือน ค่าตอบแทนอื่นๆ เพื่อดึงดูดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเป็นกำลังสำคัญ ปัญหาการทำงานในลักษณะล้าหลังของสภามหาวิทยาลัย หากการแบ่งขอบเขตการดำเนินงานไม่ชัดเจน นอกจากนี้ ยังมีปัญหาสภามหาวิทยาลัยไทยขาดองค์ประกอบของกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญ “ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล”

แนวทางและข้อเสนอแนะ :-

1. สภามหาวิทยาลัยต้องมีวิสัยทัศน์ ธรรมนูญ มีความเข้าใจในบทบาทของการเป็นพี่เลี้ยงที่ดีในการทำหน้าที่กำกับและดูแลนโยบาย โดยกำหนดเป็นแนวทางและกลยุทธ์หลักในการบริหารงานบุคคลที่ดี เพื่อให้บุคลากรทั้งหมดของมหาวิทยาลัยมีความพร้อมและเข้าใจในหลักการของการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับและให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการปรับเปลี่ยนกฎ ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ โดยผ่านกระบวนการหรือกิจกรรมเปลี่ยนแปลงในลักษณะ Paradigm Shift มีการรับฟังความคิดเห็นและหารือร่วมกัน ตั้งแต่เรื่องโครงสร้างเงินเดือน ค่าตอบแทน สิทธิประโยชน์ต่างๆ ระบบการสร้างขวัญและแรงจูงใจให้กับบุคลากรเพื่อส่งเสริมและรักษาบุคคลไว้ ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือน หรือต่อสัญญาจ้าง วิธีการได้มาซึ่งกรรมการสภาฯ และการสรรหาผู้บริหารทุกระดับที่มีประสิทธิภาพและมีส่วนร่วมของ

- ผู้เกี่ยวข้อง ตลอดจนมีแผนพัฒนาบุคลากรทุกประเภทที่ชัดเจน
2. มีระบบการสร้างสื่อสารสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสภามหาวิทยาลัยและฝ่ายบริหารผ่านการประชุมอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องหลายรูปแบบทั้งในและนอกพิธีการ
 3. ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกที่ดำรงตำแหน่งกรรมการสภาฯ ต้องมีองค์ประกอบหลากหลายทั้งนักการศึกษา นักวิชาการ นักการเงิน นักธุรกิจ นักการต่างประเทศ นักการธนาคาร นักกฎหมาย ผู้แทนจากองค์กรวิชาชีพต่างๆ ผู้แทนจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องที่มีความหลากหลายสอดคล้องกับพันธกิจของมหาวิทยาลัย โดยไม่มีนักการเมืองเพื่อให้มหาวิทยาลัยมีการบริหารอย่างเป็นอิสระ

• สภามหาวิทยาลัย – กำหนดเป้าหมาย นโยบาย และแนวทางพัฒนามหาวิทยาลัย

สถานภาพ :- ในหลักการแล้วสภามหาวิทยาลัยมีบทบาทสำคัญในการกำหนดเป้าหมาย นโยบาย และแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยโดยต้องเชื่อมโยงกับปรัชญา ปณิธาน วัตถุประสงค์ อัตลักษณ์ และจุดเน้นของมหาวิทยาลัย ซึ่งต้องสอดคล้องกับแนวคิดหลักการอุดมศึกษาและยุทธศาสตร์ด้านต่างๆ ระดับชาติ ทิศทางการพัฒนาประเทศตามแผนพัฒนาฯ และกระแสที่เปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์โลกในช่วงเวลานั้นๆ ดังนั้น การคงไว้ที่ปรัชญาและปณิธานของมหาวิทยาลัย ถึงแม้ว่าจะมีการเปลี่ยนผู้บริหารหลายวาระก็ตาม ถือเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบประการสำคัญของสภามหาวิทยาลัยโดยตรง

ประเด็นปัญหา :-

1. ปัจจุบันพบว่า การจัดทำแผนกลยุทธ์ในมหาวิทยาลัยต่างๆ จะปรากฏ เสมอว่า แผนกลยุทธ์ไม่ได้จัดทำด้วยกระบวนการที่ถูกต้องเหมาะสม และมักถูกใช้เป็นเครื่องมือของอธิการบดีเพื่อทำในสิ่งที่ตนอยากทำ และไม่ทำในสิ่งที่ตนไม่อยากทำ ปรับเปลี่ยนหรือจัดทำแผนกลยุทธ์ใหม่โดยไม่มีเหตุผลสมควร เมื่อดำเนินการแล้วเสร็จกลับพบว่าไม่ปฏิบัติหรือดำเนินการตามแผนกลยุทธ์หรือดำเนินการเรื่องที่ไม่ใช่ภารกิจหลักและจุดเน้นของมหาวิทยาลัย ลอกเลียนแบบการดำเนินการของมหาวิทยาลัยอื่น ยกตัวอย่างโครงการสร้างสนามบินในมหาวิทยาลัยโดยให้เหตุผลว่าเป็นการบริการวิชาการ
2. การไม่ชัดเจนเรื่องวาระและการดำรงตำแหน่งคาบเกี่ยวระหว่างบทบาทฝ่ายกำกับนโยบายและฝ่ายบริหาร อาทิ วาระของกรรมการสภาฯ สั้นกว่าวาระของอธิการบดี มีผลต่อการกำหนดนโยบายของ สภาฯ ในขณะเดียวกันอธิการบดีมักมีบทบาทสำคัญในการสรรหากรรมการสภาฯ ทุกประเภท จึงมักมีข้อสงสัยว่าอธิการบดี ควรมีตำแหน่งเป็นกรรมการสภาฯ หรือไม่ ถ้าเป็น ควรจัดอยู่ในประเภทใด
3. จุดอ่อนในเรื่องการบริหารมหาวิทยาลัย ภายใต้อธิการบดีที่มีความเป็นนักวิชาการและไม่มีประสบการณ์ด้านการบริหาร ขาดการฝึกฝนและเตรียมการสำหรับการก้าวเข้าสู่ตำแหน่งทางด้านบริหาร

แนวทางและข้อเสนอแนะ :-

1. สภามหาวิทยาลัยต้องให้ความสำคัญในทุกกระบวนการของการกำหนดนโยบาย เป้าหมาย และแผนกลยุทธ์ โดยเฉพาะ

กระบวนการติดตามมติของที่ประชุมให้การดำเนินการเรื่อง การกำหนดตามแผนของมหาวิทยาลัยเกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อีกทั้งเมื่อมีการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ไปแล้วระยะหนึ่งต้องได้รับการปรับปรุงเมื่อมีเหตุเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมของมหาวิทยาลัย ในการนี้การระดมสมองบุคลากรภายในมหาวิทยาลัยถือเป็นวิธีการที่ดีที่สุดเพื่อให้ได้รับการยอมรับจากประชาคมที่เกี่ยวข้อง

2. ควรออกแบบระบบงานของสภามหาวิทยาลัยกับอธิการบดีใหม่โดยสภาฯ เป็นฝ่ายกำหนดนโยบายและแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย รวมทั้งกำหนดกรอบเงื่อนไขสรรหาผู้เหมาะสมมาดำรงตำแหน่งอธิการบดี โดยทำเป็นเงื่อนไข ข้อตกลงในสัญญาปฏิบัติหน้าที่ตามวาระ ในส่วนของการดำเนินงานของสำนักงานสภาฯ ควรแยกจากสำนักงานอธิการบดี เนื่องจากเป็นหน่วยงานสนับสนุนภารกิจของกรรมการสภาฯ ซึ่งเป็นฝ่ายกำกับดูแลมหาวิทยาลัย แต่จะต้องมีการประสานงานกันตามบทบาทหน้าที่ เพื่อเป็นการสร้างวัฒนธรรมองค์กรของการแบ่งหน้าที่กันอย่างชัดเจน
3. สภามหาวิทยาลัยและทีมบริหารมหาวิทยาลัย ควรประกอบด้วยบุคคลที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญหลากหลาย เช่น ผู้เชี่ยวชาญด้านการตลาดในเชิงสังคม นักการเงินการบัญชี นักบริหารบุคคล นักกฎหมาย จะทำให้การจัดหาหรือจัดสรรทรัพยากร การกำหนดกลยุทธ์ทำได้ดี รวมทั้งกรรมการสภาฯ ที่เป็นคนในพื้นที่นั้น ซึ่งจะมีมุมมองจากความเป็นจริง เพื่อเป็นการถ่วงดุลและใช้ประโยชน์สูงสุดจากความรู้ความสามารถที่แตกต่างกันของคณะทำงาน ในขณะเดียวกันสภามหาวิทยาลัยต้องกำกับบริหารงานในรูปแบบที่แตกต่างกันด้วย

• สภามหาวิทยาลัย – ผู้กำกับคุณภาพวิชาการ / หลักสูตรการศึกษา

สถานภาพ :- การจัดการศึกษา หมายถึง งานวิชาการของมหาวิทยาลัยทั้งหมด ครอบคลุมการบริหารบุคลากรทรัพยากรต่างๆ ของมหาวิทยาลัย (ไม่ใช่เพียงการอนุมัติหลักสูตรเพียงอย่างเดียว) เป็นกิจกรรมที่ต้องเกี่ยวข้องกับหลักสูตร ผู้สำเร็จการศึกษา การตรวจสอบและการประเมินผลผลิตของหลักสูตรที่แสดงถึงผลสำเร็จของมหาวิทยาลัย เพื่อระบุผลลัพธ์การบริหารจัดการและผลสำเร็จของนโยบายทางวิชาการของสภามหาวิทยาลัย ในเรื่องการอนุมัติหลักสูตร ปัจจุบันมหาวิทยาลัยแต่ละแห่งกำหนดแนวทางในการดำเนินการแตกต่างกัน บางแห่งแต่งตั้งคณะกรรมการวิชาการดำเนินการ บางแห่งแต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาหลักสูตรโดยมีองค์ประกอบเป็นบุคคลภายนอกทำหน้าที่กลั่นกรองหลักสูตรและนำเสนอขอทวิเคราะห์เสนอต่อสภาฯ พิจารณาอนุมัติตามระเบียบที่มหาวิทยาลัยกำหนด

ประเด็นปัญหา :-

1. การดูแลคุณภาพงานวิชาการเป็นหนึ่งในภาระหน้าที่ของกรรมการสภามหาวิทยาลัยที่พบว่า ส่วนใหญ่สภาฯ ไม่ค่อยได้ดูแลทำให้คุณภาพงานวิชาการมีปัญหา
2. ปัญหามาตรฐาน มคอ. (TQF) ซึ่งเป็นการประกันคุณภาพระดับหลักสูตรการเรียนการสอนไม่สอดคล้องกับสถาบันอุดมศึกษา รวมทั้งไม่มีความเข้าใจในหลักการของ มคอ. ทำให้มหาวิทยาลัยคิดว่าเป็นแค่แบบฟอร์มเท่านั้น จึงมีปัญหาในลักษณะการนำไปสู่การปฏิบัติ

แนวทางและข้อเสนอแนะ :-

1. สภาฯ ต้องคำนึงถึงความเชื่อมโยงการเปิดหลักสูตรที่สะท้อนถึงผลผลิตที่มีคุณลักษณะเฉพาะของมหาวิทยาลัยแต่ละแห่ง ประกอบกับสถานการณ์การแข่งขันด้านคุณภาพการจัดการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษา ดังนั้น มหาวิทยาลัยแต่ละแห่งควรมีการศึกษาความคุ้มค่าในการลงทุนเปิดหลักสูตรต่างๆ ตลอดจนการเชื่อมโยงมาตรฐานของสภาวิชาชีพที่มีต่อคุณภาพของหลักสูตรการเรียนการสอนเพื่อประโยชน์สูงสุดต่อผู้เรียน และยังเป็นการสร้างความเข้มแข็งของระบบการจัดการคุณภาพของการบริหารหลักสูตรในสถาบันอุดมศึกษาไทย ให้พร้อมรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ปี 2015 เพื่อสร้างศักยภาพการเปิดเสรีการศึกษาให้กับประเทศด้วย โดย
 - ระดมสมองสถาบันอุดมศึกษาในกลุ่มประเทศอาเซียน เพื่อร่วมกำหนดตัวชี้วัดสำหรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน การจัดศึกษาระดับอุดมศึกษา และควรมีการศึกษาเชิงลึกเกี่ยวกับบริบทและสถานการณ์ปัจจุบันของประเทศกลุ่มอาเซียนเพื่อการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาให้มีความสอดคล้องโดยเฉพาะการใช้ภาษาในการเรียนการสอน และการสื่อสารที่หลากหลาย
 - เปิดหลักสูตรนานาชาติ ที่ไม่ควรปรับเปลี่ยนการเรียนการสอนทั้งหมดให้มุ่งตอบสนองนโยบายการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนเท่านั้น แต่ต้องคงการเรียนการสอนที่เป็นอัตลักษณ์ของสถาบันการศึกษานั้นๆ ไว้และยึดพันธกิจการจัดหลักสูตรเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตคนในประเทศเป็นสำคัญ ตลอดจนพิจารณาทบทวนเวลาเปิด-ปิดภาคเรียน การถ่ายโอนหน่วยกิต

และใช้เวลาในการเตรียมความพร้อมของอุดมศึกษา

2. สภาฯ ควรให้ความสำคัญกับมาตรฐานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตร เช่น มาตรฐานที่ สกอ. กำหนด มาตรฐานวิชาชีพ เป็นต้น เพื่อเป็นหลักการเบื้องต้นในการอนุมัติหลักสูตรตามมาตรฐานวิชาการ และดำเนินการควบคู่กับการเสนอหลักสูตรไปยังสภาวิชาชีพเพื่อพิจารณาความเหมาะสมไปพร้อมกัน
3. ควรเปิดโอกาสให้สถาบันอุดมศึกษาที่มีบริบทแตกต่างกันมีโอกาสร่วมกันคิดค้นที่ศูนย์ลักษณะแตกต่างกันเพื่อตอบสนองความต้องการของสังคมที่มีความหลากหลาย

• กรรมการสภามหาวิทยาลัย – บทบาทหน้าที่

สถานภาพ :- สภามหาวิทยาลัยถือเป็นกลไกกำกับดูแลเพื่อธำรงความเป็นอิสระของมหาวิทยาลัยที่ต้องยึดหลักเกณฑ์ต่างๆ ตาม พ.ร.บ. ของมหาวิทยาลัยกำหนดไว้ ผ่านระบบการบริหารจัดการข้อมูลที่มีความโปร่งใสและตรวจสอบได้ หากดำเนินการไม่มีประสิทธิภาพจะมีองค์กรควบคุมคุณภาพการจัดการศึกษาภายนอกเข้ามาควบคุม เป้าหมายสำคัญของการจัดการและกำกับดูแลมหาวิทยาลัยก็คือ ไม่มุ่งหวังผลกำไร ต้องคำนึงถึงผลกระทบต่อสังคม สร้างความสัมพันธ์ระหว่างสภามหาวิทยาลัยฝ่ายบริหารและฝ่ายดำเนินการ เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของฝ่ายบริหารให้คล่องตัวยืดหยุ่น มีอิสระ และริเริ่มสร้างสรรค์โดยการกำหนดข้อปฏิบัติและข้อห้ามในการดำเนินการต่างๆ ภายในสถาบัน

ประเด็นปัญหา :-

1. กรณียกย่องที่ขัดแย้งของกรรมการสภาฯ ที่เกี่ยวกับผลประโยชน์ทับซ้อน มีปัญหาการเล่นพรรคเล่นพวก ความคาดหวัง และอคติต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากการแทรกแซงทางการเมือง
2. สภาฯ ไม่สามารถดำเนินการได้ตามแนวคิดหรือหลักการต่างๆ ตามที่มหาวิทยาลัยกำหนดไว้รวมทั้งกรรมการสภาฯ ไม่สามารถทำหน้าที่กำกับดูแลได้ตามบทบาท
3. มหาวิทยาลัยไม่ค่อยมีความเข้าใจว่า กระบวนการปฏิรูปสภาฯ จะต้องเริ่มดำเนินการเมื่อไหร่ และต้องคำนึงถึงประเด็นใด หรือใครจะเป็นผู้ริเริ่มดำเนินการ

แนวทางและข้อเสนอแนะ :-

1. ควรมีการจัดทำกติกา ข้อตกลงหรือธรรมนูญในการทำหน้าที่กำกับดูแลอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร เรียกว่า “ข้อตกลงในการทำหน้าที่กรรมการสภาฯ” เพื่อระบุบทบาทหน้าที่กรรมการสภาฯ ให้อ่านทุกคนพร้อมลงลายมือชื่อกำกับไว้เป็นเครื่องเตือนใจและแสดงให้เห็นความโปร่งใส นอกจากนี้กรรมการสภาฯ ควรมีวุฒิภาวะเป็นกลาง มีการวางตัวต่อสถานการณ์ต่างๆ เพื่อให้เท่าทันกับปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น คำนึงถึงผลประโยชน์และภารกิจส่วนรวมเป็นหลัก ต้องแสดงให้เห็นเจตนารมณ์ความโปร่งใส
2. มติหรือรายงานการประชุมต้องมีการเปิดเผยและสื่อสารต่อประชาคมทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยให้สามารถรับรู้และเข้าถึงได้ เพื่อแสดงให้เห็นถึงความโปร่งใส เกิดความเข้าใจและรับรู้ต่อคุณค่าในประเด็นนั้นๆ ซึ่งการเปิดเผย “มติสภาฯ”

ถือเป็นเรื่องใหม่สำหรับมหาวิทยาลัยไทย อาจเป็นเรื่องยากที่จะเปลี่ยนจากจารีตเดิมๆ อย่างไรก็ดี มหาวิทยาลัยควรได้ดำเนินการพัฒนาหลักปฏิบัติหรือขั้นตอนต่างๆ ให้เหมาะสมกับบริบทมหาวิทยาลัยตนเอง แต่จะต้องมีความเข้าใจในแนวคิดหลักและศึกษาหาความรู้โดยแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากประสบการณ์หรือข้อมูลระหว่างมหาวิทยาลัยเพื่อปรับใช้ให้เข้ากับมหาวิทยาลัยตนเอง และควรมีกระบวนการให้เกิดการยอมรับในแนวคิดและนำไปดำเนินการจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกคนในมหาวิทยาลัยนั้นๆ ซึ่งจะแตกต่างจากการให้หน่วยงาน สกอ.เป็นผู้กำหนดระเบียบข้อบังคับ เพื่อให้ทุกมหาวิทยาลัยทำตามเป็น Blue Print เดียวกันนั้น จะไม่ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ กลับเป็นการสร้างข้อจำกัดที่ทำให้มหาวิทยาลัยขยับได้ลำบาก หรือไม่ปฏิบัติตามเลย

ในขณะเดียวกัน กรรมการสภาฯ แต่ละท่านควรมีบทบาทในการนำเสนอวาระเชิงนโยบายใหญ่เข้ามาในที่ประชุมด้วยตนเองด้วย แต่ควรเป็นวาระที่ถูกต้องและเหมาะสม เพื่อป้องกันการเป็นผู้ถูกกระทำในกรณีที่จะต้องพิจารณาการประชุมที่กำหนดมาจากเลขาฯ หรืออธิการบดี และระหว่างที่ดำรงตำแหน่งควรได้หนุนเสริมและสร้างความพร้อมให้คนรุ่นใหม่ได้เรียนรู้และเข้ามารับหน้าที่ในการสานต่อการทำงานเพื่อให้องค์กรได้เคลื่อนต่อไป

3. สภาฯ ต้องมีบทบาทในการสร้างจิตวิทยาองค์กร วัฒนธรรมองค์กรที่ดีและมีคุณค่าให้เกิดขึ้น คำนี้อยู่เสมอว่า “กำลังอยู่ระหว่างการเดินทางไปสู่การพัฒนาทั้งสิ้น” จึงต้องทำความเข้าใจความต้องการของมหาวิทยาลัย รู้ลักษณะเฉพาะของตนเอง และเรียนรู้ที่จะค้นหาเส้นทางที่ดี ถูกต้อง และเหมาะสม

4. สัญญาณที่จะแสดงให้เห็นว่า สมควรปฏิรูปสภาฯ ได้แล้วนั้นก็คือ ปัญหาที่เกิดขึ้นเมื่อมีการประชุมสภาฯ ในแต่ละครั้ง เป็นต้นว่า
 - การประชุมสภาฯ แต่ละครั้งได้คาดหวังเรื่องอะไร และเป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่
 - การบริหารจัดการของเลขานุการสภาฯ อาทิ การจัดลำดับความสำคัญวาระการประชุมและเนื้อหาการประชุมว่ามุ่งด้านการพัฒนามากกว่าเนื้อหางานประจำ
 - การแบ่งพรรคพวกเป็นฝ่ายต่างๆ

ดังนั้น จึงควรสร้างบรรยากาศสำหรับการประชุมสภาฯ ด้วยการนำหลักการแบบ Generative Mode มาใช้เพื่อให้เกิดการเอาใจจริงในการประชุม กระตุ้นให้ที่ประชุมเกิดความคิดสร้างสรรค์ คิดได้นอกกรอบ ควรใช้รูปแบบการประชุมในลักษณะ Retreat สำหรับกระบวนการปฏิรูปสภาฯ ต้องดำเนินการตามลักษณะจำเพาะของแต่ละมหาวิทยาลัยที่มีบริบทแตกต่างกัน และต้องลงมือทำงานในภาคปฏิบัติเพื่อเรียนรู้ แก้ไข และปรับเพื่อไปสู่การพัฒนาการปฏิรูปสภาฯ ที่เป็นแนวทางของตนเอง ต้องค้นหาเทคนิคของตัวเองให้พบ

• กรรมการสภามหาวิทยาลัย – ประสิทธิภาพการทำงาน

สถานภาพ :- กรรมการสภาฯ ในฐานะองค์คณะบุคคลที่กำกับดูแลการบริหารสถาบันอุดมศึกษา ต้องทำหน้าที่ตามความคาดหวังขององค์กรและสังคม เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ (Effectiveness) ของการจัดการศึกษา โดยพิจารณาจากผลผลิต (Output) ของสถาบันอุดมศึกษาและผลลัพธ์ (Outcome) ที่เกิดขึ้น

กับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัยเป็นสำคัญ ตลอดจนตระหนักถึงผลกระทบ (Impact) ของการทำหน้าที่นั้นต่อสังคม ประเทศ

ประเด็นปัญหา :-

1. ข้อมูลสำคัญของสถาบันอุดมศึกษาไม่ได้นำเสนอให้เกิด การรับรู้ต่อสาธารณะ และไม่มีหน่วยงานรับผิดชอบหลัก ในขณะเดียวกันระบบการประเมินในประเทศไทยและ ความเหมาะสมของผู้เชี่ยวชาญในการประเมินยังถือว่า ด้อยประสิทธิภาพ
2. การสรรหาและแต่งตั้ง ทั้งในส่วนของกรรมการสภาฯ และผู้บริหารระดับต่างๆ ของสถาบันอุดมศึกษามีปัญหา กรรมการสภาฯ อาจเป็นกลุ่มบุคคลเดียวกับฝ่ายกำกับหรือฝ่าย บริหารฝ่ายหนึ่งฝ่ายใด ส่งผลให้ไม่มีความเป็นสภาฯ ที่แท้จริง
3. สถาบันอุดมศึกษายังขาดความตระหนักในประเด็นการปรับตัว และสร้างความพร้อมของสถาบันอุดมศึกษาเพื่อเข้าสู่ประชาคม อาเซียน ยังไม่มีท่าทีต่อการกำหนดบทบาทตนเองให้ชัดเจน
4. ปัญหาของสภามหาวิทยาลัยทั้งโครงสร้าง นับตั้งแต่การประชุม สภาฯ ขาดประสิทธิภาพ การตัดสินใจแบบกำกวมของสภาฯ มี ผลประโยชน์ทับซ้อน และองค์ประกอบของสภาฯ ยังขาดกลุ่ม ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยตรงคือ **นักศึกษา**

แนวทางและข้อเสนอแนะ :-

1. ควรมีหน่วยงานหลักดำเนินการศึกษาเพื่อจัดอันดับมหาวิทยาลัย ในลักษณะหน่วยงานกลางทางวิชาการทำหน้าที่เป็นกลไกในการ

รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลทางอุดมศึกษาเพื่อนำเสนอต่อสังคม และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2. การให้ความสำคัญกับ “กระบวนการ” และที่มาของ คณะกรรมการสภาฯ ไม่ว่าจะเป็นกระบวนการสรรหาหรือการ คัดเลือกผู้บริหารมหาวิทยาลัย ควรให้ความสำคัญกับช่วงการ Q&A มากกว่าช่วง Presentation เพราะช่วง Q&A เป็นช่วงที่ แสดงถึงตัวตนและวิสัยทัศน์ความคิดอ่านของบุคคลนั้นๆ อย่างแท้จริงมากกว่า
3. สภามหาวิทยาลัยต้องตระหนักถึงแนวทางใหม่ในการแลกเปลี่ยน เรียนรู้สำหรับการร่วมกำหนดแนวทางการผลิตบัณฑิตที่ตรงกับ ความต้องการของผู้ใช้บัณฑิต ตลอดจนสร้างความร่วมมือ ระหว่างสถาบันอุดมศึกษาในภูมิภาคเดียวกันหรือมีจุดเน้นใน การผลิตบัณฑิตในอุดมคติในทิศทางเดียวกัน ซึ่งจะต้องอาศัย วิสัยทัศน์และความรับผิดชอบทั้งของสภาฯ และอธิการบดีที่ จะส่งผลให้เกิดการขับเคลื่อนในทิศทางที่เหมาะสม และเห็น ความสำคัญของ “กระบวนการ” ในการผลิตบัณฑิตมากกว่าให้ ความสำคัญเฉพาะปัจจัยนำเข้าและผลผลิตเท่านั้น
4. ควรมีการรวบรวมข้อมูลและมีการนำเสนอเทคนิคและวิธีการ ในการจัดการกับปัญหาที่พบเป็นประจำในการทำงานของ กรรมการสภาฯ เช่น การแก้ไขความเกรงใจ วิธีการจัดการกับ คนที่มี Conflict of Interest หรือเทคนิคการเจรจาต่อรอง เป็นต้น ซึ่งข้อเสนอเหล่านี้จะช่วยให้กรรมการสภาฯ ได้ทราบ แนวทางการใช้เทคนิคต่างๆ เหล่านี้เพื่อให้งานของสภาฯ มี ประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

• กรรมการสภามหาวิทยาลัย – กฎหมายและวิธีปฏิบัติ

สถานภาพ :- หลักกฎหมายและแนวปฏิบัติที่ถูกต้องเป็นเรื่องสำคัญที่ต้องศึกษา เพราะมีกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติหน้าที่กรรมการสภามหาวิทยาลัยอยู่ 2 ส่วนหลัก คือ ส่วนที่ 1 กฎหมายสถาบันอุดมศึกษา ได้แก่ พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 กฎหมายจัดตั้งสถาบันอุดมศึกษา พ.ร.บ. ระเบียบข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. 2547 เป็นต้น ส่วนที่ 2 กฎหมายอื่น ได้แก่ พ.ร.บ. วิธีปฏิบัติราชการทางปกครอง พ.ศ. 2539 ประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ พ.ร.บ. ประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต พ.ศ. 2542 พ.ร.บ. ข้อมูลข่าวสารของราชการ พ.ศ. 2540 เป็นต้น และการใช้กฎหมายมีความเสี่ยง ดังนั้น สภาสถาบันอุดมศึกษาซึ่งเป็นองค์กรคณะบุคคลจึงควรทราบประเด็นต่างๆ นี้ไว้

ประเด็นปัญหา :- กรรมการสภาฯ ส่วนใหญ่ และบุคลากรของมหาวิทยาลัย ยังไม่มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องหลักกฎหมายและแนวทางการปฏิบัติที่ถูกต้องเมื่อเกิดกรณีที่เกี่ยวข้องในประเด็นกฎหมาย รวมทั้งไม่ค่อยทราบข้อมูลและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นหากมีดำเนินการหรือตัดสินใจผิดพลาดสำหรับประเด็นที่กรรมการสภาฯ ขอร้องหรือระหว่างการอบรมมีตั้งแต่

- มติของที่ประชุมสภาฯ มีผลเมื่อใด
- เมื่อมีมติสภาฯ กำหนดข้อบังคับต่างๆ เมื่อใช้ไปแล้ว ไม่สามารถดำเนินการได้ สภาฯ มีมติยกเว้นได้หรือไม่
- กรณีใดจัดเป็นคดีปกครองและกรณีใดเป็นคดีอาญา
- การปฏิบัติใดๆ ที่ไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์และภาระหน้าที่ที่กำหนดไว้ของมหาวิทยาลัย มีความผิดหรือไม่
- กรณีประเภทใดถือเป็นการทำธุรกิจของมหาวิทยาลัยที่ไม่เป็นการแข่งขันกับเอกชน

- การบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยที่มอบให้เอกชนดำเนินการแทน ใครจะเป็นผู้รับผิดชอบจ่ายค่าภาษีในกิจการนั้นๆ
- การฟ้องร้องของบุคลากรต่อมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับผลประโยชน์ การปฏิบัติราชการว่าไม่เป็นธรรม จะมีขั้นตอนการพิจารณาในกระบวนการทาง กฎหมายอย่างไร
- ฯลฯ

แนวทางและข้อเสนอแนะ :-

1. ควรมีคู่มือกฎหมายทำในลักษณะกรณีศึกษาให้กับผู้ทรงคุณวุฒิ และสำหรับอาจารย์และผู้บริหารของมหาวิทยาลัยและสถาบันการศึกษา ควรทำเป็น Manual Procedure ทางกฎหมายต่างๆ ในแต่ละตำแหน่งเพื่อให้อาจารย์และผู้บริหาร รวมทั้งเจ้าหน้าที่รับทราบ เพื่อเป็นการป้องกันข้อผิดพลาดที่อาจจะเกิดขึ้นจากเจตนาบริสุทธิ์ต่างๆ โดยควรจะมีลักษณะเป็นการสรุปประเด็นสำคัญต่างๆ ที่ควรจะต้องรู้ให้ รวมทั้งควรมีระบบการป้องกันความเสี่ยงที่เกิดจากการไม่ทราบกฎหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. อบรมเพิ่มเติมความรู้ทางด้านกฎหมายและกรณีศึกษาต่างๆ ให้กรรมการสภาฯ โดยผ่านหน่วยงานภายนอกหรือองค์กรกลางที่จัดสรรผู้เชี่ยวชาญหรือผู้มีความรู้และประสบการณ์กรณีพิพาทต่างๆ ในสถาบันอุดมศึกษา รูปแบบการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น
3. กฎหมายบางข้อควรมีการแก้ไข ปรับปรุง ตัวอย่างเช่น กฎหมายการกำกับดูแลมหาวิทยาลัยของ สกอ. ปัจจุบันมีน้อย ไม่ครอบคลุมการปฏิบัติงานตามความเป็นจริง ซึ่งจะส่งผลไปสู่เรื่องอำนาจและการกำกับดูแล รวมทั้งผลประโยชน์ทับซ้อน

• การประเมินสภาพมหาวิทยาลัย

สถานภาพ :- การประเมินสภาพสถาบันอุดมศึกษาไทยในปัจจุบัน ยังไม่ได้มีการกำหนดไว้ในกฎหมายอย่างชัดเจน แต่จะต้องดำเนินการตามที่หน่วยงานตรวจสอบคุณภาพการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาที่เกี่ยวข้องกำหนดไว้ อย่างไรก็ตามการประเมินสภาพสถาบันฯ ของไทยโดยส่วนใหญ่แล้วมุ่งเน้นเพียงการตอบตัวบ่งชี้ตามที่หน่วยงานตรวจสอบต่างๆ กำหนดเท่านั้น จึงควรทำความเข้าใจว่า หัวใจในการประเมินสภาฯ คือ ความมุ่งมั่นและตั้งใจในการดำเนินการประเมินและกำหนดเป็นกฎเกณฑ์ของสภาฯ ให้ชัดเจนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการกำกับดูแลสถาบันฯ หากมีการนำผลประเมินนั้นไปดำเนินการเพื่อให้เกิดการพัฒนาตนเองของสถาบัน ไม่เพียงแต่สถาบันจะได้รับการยอมรับหรือผ่านเกณฑ์การประเมินของหน่วยงานต่างๆ แล้ว ยังเกิด “ผลลัพธ์การกำกับดูแล” ที่มีคุณภาพเพื่อเป็นการแก้ปัญหาคุณภาพการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาของประเทศเป็นสำคัญ ทั้งนี้ ต้องไม่ใช่เป็นการประเมินเพียงเพื่อให้เป็นไปตามกฎเกณฑ์ของหน่วยงานต้นสังกัดหรือหน่วยงานภายนอกเท่านั้น

ประเด็นปัญหา :-

1. ขาดแคลนผู้ตรวจประเมินมืออาชีพที่มีความเข้าใจเกี่ยวกับสถาบันอุดมศึกษา ประกอบกับเครื่องมือในการประเมินสถาบันอุดมศึกษาและประเมินอธิการบดียังขาดประสิทธิภาพการรวบรวมข้อมูลเพื่อนำมาประกอบการประเมินสามารถทำได้ยาก ทำให้ข้อมูลคลาดเคลื่อน
2. สถาบันอุดมศึกษายังไม่ได้นำผลการประเมินสภาพสถาบันฯ ไปใช้ได้จริงในการปฏิบัติ ที่ผ่านมามีปัญหาของสถาบันอุดมศึกษา

ในระดับสภาฯ และฝ่ายบริหาร พบว่า

- โครงสร้างสภาพมหาวิทยาลัยก่อให้เกิดผลประโยชน์ทับซ้อน (Conflict of Interest)
- การให้อิสระมหาวิทยาลัยบริหารจัดการดูแลตัวเอง ก่อให้เกิดปัญหาธรรมาภิบาล เกิดความเหลื่อมล้ำตามมา โดยเฉพาะนโยบายการหารายได้ และการจ่ายค่าตอบแทนผู้ทรงคุณวุฒิ กรรมการ สภาฯ มีวัตถุประสงค์ที่เบี่ยงเบนไปจากเจตนารมณ์เดิมที่ต้องการผู้มีความรู้ความสามารถเข้ามาทำงานให้กับสถาบันอุดมศึกษา
- ความล้มเหลวของนโยบายการแยกผู้บริหารออกจากวิชาการ ทำให้เกิดภาพคนที่ไม่มีความสามารถและไม่มีคุณภาพเข้าไปเป็นผู้บริหาร เกิดเป็นกลุ่มพรรคพวกขึ้น
- ปัญหาสำคัญก็คือ การตีความมติจากฝ่ายบริหารที่ทำให้การทำงานคลาดเคลื่อนไปจากนโยบายหรือมติของสภาฯ

แนวทางและข้อเสนอแนะ :-

1. การที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและปฏิบัติได้จริงตามผลการประเมินสภาพสถาบันอุดมศึกษา มีข้อเสนอว่า ควรดำเนินการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างสภาพมหาวิทยาลัย ไม่ควรให้ฝ่ายบริหารมารับหน้าที่เป็นกรรมการสภาฯ (โดยเฉพาะมหาวิทยาลัยของรัฐ) เพราะหน้าที่หลักของฝ่ายบริหารคือ การจัดการให้เป็นไปตามนโยบาย ดังนั้นจึงไม่ควรมาอยู่ในส่วนของการกำหนดนโยบายหรือการตรวจสอบ เพื่อป้องกันปัญหาผลประโยชน์ทับซ้อน (Conflict of Interest)
2. นายกสภาฯ ควรมีบทบาทเป็นผู้นำในการนำผลการประเมินไป

ดำเนินการจริงจังในทางปฏิบัติ ซึ่งจะเป็นแรงผลักดันที่สำคัญ และควรนำเสนอผ่านการสัมมนาในวาระพิเศษเป็นการเฉพาะ ไม่ใช่เข้าสู่วาระการประชุมปกติทั่วไป รวมทั้งจะต้องมี กระบวนการติดตามการทำงานอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง

3. ต้องทำความเข้าใจบทบาทของสภามหาวิทยาลัยให้ลึกซึ้ง โดยเฉพาะกรรมการสภาฯ ผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งได้รับการโปรดเกล้าฯ ให้ดำรงตำแหน่งวาระละ 3 ปี ซึ่งปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเสียสละ โดยไม่ได้รับเงินเดือน ดังนั้น การประเมินสภาฯ จึงควรมีความ รมณ์ตระวังไม่ลบหลู่เกียรติของกรรมการสภาฯ หรือทำให้รู้สึก ว่า ถูกตรวจสอบในการทำหน้าที่ และต้องมีความแตกต่างไปจาก องค์กรณ์อื่นๆ ทั่วไป โดยเน้นแนวทางที่จะทำให้เกิดความสำนึกต่อ การพัฒนามหาวิทยาลัย ตลอดจนสร้างบรรยากาศความเป็น กัลยาณมิตรในการประเมิน นายกสภาฯ จึงเป็นกลไกสำคัญที่จะ จัดให้มีการเสวนาเพื่อผลักดันมหาวิทยาลัย นอกจากนี้ วิธีการ ประเมินผลลัพธ์ของสภาฯ ควรต้องค้นหาวิธีที่เหมาะสม เพราะสภาฯ เป็นองค์กรกำหนดนโยบายหรือมติให้ผู้ปฏิบัติการ (ฝ่ายบริหารและอธิการบดี) ดำเนินการขับเคลื่อนมหาวิทยาลัย จึงควรแบ่งส่วนการประเมิน อย่างไรก็ตาม การประเมินสภาฯ ควรมุ่งเน้นการประเมินในลักษณะองค์รวมไม่ใช่การประเมิน ปัจเจกบุคคล สำหรับเรื่องการตีความมติคลาดเคลื่อนของ ฝ่ายบริหาร มีข้อเสนอว่า สภาฯ ควรทำหน้าที่ทั้ง 2 บทบาท คือ การกำกับดูแลและเป็นพี่เลี้ยง (Coaching) เพื่อให้เกิด ความสำเร็จ

1. ควรสร้างวัฒนธรรมการประเมินให้เกิดขึ้นในมหาวิทยาลัย เพื่อให้เกิดการพัฒนาการจัดการศึกษาของสถาบันอย่าง

ต่อเนื่อง มีการเก็บข้อมูลอย่างต่อเนื่องโดยใช้ฐานข้อมูลที่มี ประสิทธิภาพ จะเป็นประโยชน์ต่อการนำมาเป็นหลักฐานใน การประเมินผลส่วนต่างๆ ของมหาวิทยาลัยในภาพรวม และ เป็นข้อมูลสนับสนุนการตัดสินใจด้านต่างๆ อย่างดี กำหนด องค์ประกอบหรือผู้มีส่วนร่วมในการประเมินแต่ละประเด็น เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ตรงความเป็นจริงมากที่สุด ตลอดจน พัฒนาและปรับปรุงกระบวนการและเครื่องมือที่ใช้ในการ ประเมินให้ทันกับสภาพปัจจุบันเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพใน การประเมิน

2. การสร้างหลักสูตร ผู้ตรวจประเมินสภามหาวิทยาลัย เพื่อสร้างผู้ตรวจประเมินสภาฯ ที่ได้มาตรฐาน (Certifying Body) ซึ่งจะมีประโยชน์ในแง่ทำให้มหาวิทยาลัยลดค่าใช้จ่ายในการไปว่าจ้างผู้ตรวจประเมินจากภายนอก (ซึ่งอาจมี ปัญหาไม่มีความเข้าใจปรัชญาความเป็นสถาบันการศึกษา) และยังเป็นหนทางแก้ปัญหาคารสร้างความรู้สึกละเลยใจ ว่าถูกตรวจสอบการทำงานของผู้ทรงคุณวุฒิได้อีกทางหนึ่ง ด้วย ดังนั้น สถาบันคลังสมองของชาติ ควรมีบทบาท ดังกล่าวนี้อย่างไรก็ตาม ควรจัดทำในลักษณะเป็นที่ปรึกษา (Consultant) ที่มีความเชี่ยวชาญในแต่ละด้าน โดยไม่ควร จัดทำเป็นองค์กรการประเมินหรือเป็นข้อกฎหมาย เพราะ จะมีปัญหาต่อความเป็นอิสระของมหาวิทยาลัยและ สภามหาวิทยาลัย

• วัฒนธรรมการทำงานในสภามหาวิทยาลัย

สถานภาพ :- การกำกับมหาวิทยาลัยและการบริหารมหาวิทยาลัยต้องอาศัยการมีส่วนร่วมระหว่างสภามหาวิทยาลัยและอธิการบดีเป็นสำคัญ และสิ่งสำคัญที่สุด คือ สภามหาวิทยาลัยต้องมีการกำหนดปรับเปลี่ยน Position, Role และ Function ขององค์คณะบุคคลให้เหมาะสม รวมทั้งความรับผิดชอบของสภามหาวิทยาลัยให้พร้อมรับกับความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นต่อไปในอนาคตให้เป็น “วัฒนธรรมใหม่ของสภามหาวิทยาลัย”

ประเด็นปัญหา :-

1. กรรมการสภาฯ ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีถูกกล่าวหาว่ามาทำงานในลักษณะเป็นตรายาง (Rubber Stamp) นั้น ในความเป็นจริงแล้วบุคคลเหล่านั้นคือ ผู้ที่มีความรู้ความสามารถจากหน่วยงานและองค์กรที่ได้รับการยอมรับจากสังคม แต่สถาบันการศึกษา กลับมอบหมายงานที่ไม่สมกับศักยภาพ ประสบการณ์และความรู้ความเชี่ยวชาญที่มีอยู่ จึงมักถูกมองในลักษณะว่ามาทำหน้าที่เพียงอนุมัติเท่านั้น ในขณะที่เดียวกันกรรมการสภาฯ ซึ่งเป็นตัวแทนผู้บริหารและคณาจารย์ ก็ทำงานในลักษณะแยกตนเอง ไม่อกระหว่างการทำหน้าที่เป็นกรรมการสภาฯ และงานด้านการบริหาร จึงมักปกป้องงานในส่วนบริหารจากการตั้งข้อสังเกตและซักถามจากผู้ทรงคุณวุฒิ
2. กระบวนการจัดวาระและการเตรียมเอกสารสำหรับการประชุมไม่เอื้อต่อการทำงานของกรรมการสภาฯ
3. การล้วงลูกเรื่องเล็กๆ น้อยๆ ตอบทบทวนหน้าที่ของนายกสภาฯ

และกรรมการสภาฯ ยกตัวอย่างเรื่องการพิจารณาหลักสูตร เมื่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้องต้องการทักท้วงเกี่ยวกับเรื่องนี้ มักได้รับคำตอบว่า กลั่นกรองมาอย่างดีแล้วจากสภาฯ จากภาควิชาและคณะ หลังจากนั้นกลับพบว่า หลักสูตรบางหลักสูตรมีปัญหาว่า ลำสมัย อาจารย์ที่สอนมีวุฒิไม่ตรงตามที่กำหนด หน่วยกิตไม่เหมาะสม

แนวทางและข้อเสนอแนะ :-

1. ตัวแทนของผู้บริหารและคณาจารย์ที่เป็นกรรมการสภาฯ ควร มีบทบาทสำคัญที่จะช่วยปรับเปลี่ยนและสร้างโอกาสในการดึงศักยภาพความรู้ความเชี่ยวชาญของกรรมการสภาฯ ผู้ทรงคุณวุฒิออกมา สรุปก็คือ บุคลากรภายในสถาบันการศึกษาจะต้องมีความเข้าใจและให้ความสำคัญต่อการทำงานในลักษณะเป็นองค์คณะบุคคล ซึ่งเป็นเรื่องใหม่สำหรับวัฒนธรรมการทำงานของเมืองไทยที่คนในและคนนอกสถาบันการศึกษาต้องประสานความเข้าใจในบทบาทของกันและกัน
2. สร้างวัฒนธรรมการทำงานใหม่ของสภามหาวิทยาลัยตั้งแต่กระบวนการจัดวาระและเตรียมเอกสารประชุม ให้เป็นเอกสารที่มีข้อมูลครบถ้วน ทั้งการวิเคราะห์และนำเสนอทางเลือก รวมทั้งกระบวนการสร้างการมีส่วนร่วมในการใช้ความคิดเห็นที่หลากหลาย เพื่อให้กรรมการสภาฯ เกิดความสนใจและทำหน้าที่ตามบทบาทได้ดีที่สุด
3. เรื่องการพิจารณาหลักสูตรตามบทบาทของสภาฯ ควรใช้กลไกผ่านกรรมการ 2 ระดับ คือ กรรมการระดับนโยบายวิชาการที่พิจารณาเฉพาะนโยบาย ทิศทางในอนาคต เช่น หลักสูตร

มีความก้าวหน้าเพียงพอรองรับสภาพสังคมปัจจุบันอย่างไร และ
กรรมการระดับสภาวิชาการ ทำหน้าที่ดูแลเฉพาะเนื้อหาสาระ

• มหาวิทยาลัยกับคดีพิพาทในศาลปกครอง

สถานการณ์ :- ปัจจุบันการจัดการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาเกิดคดีฟ้องร้อง
เรื่องผลการบริหารจัดการหรือกำกับดูแลเพิ่มมากขึ้น ดังนั้นสภามหาวิทยาลัย
ผู้บริหารและบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาจึงต้องเรียนรู้กฎหมายเพื่อการ
ปฏิบัติที่ถูกต้องทั้งในส่วนการกระทำที่เป็นความรับผิดชอบทางแพ่ง ทางอาญา
ทางวินัย และการประกอบวิชาชีพ ในส่วนกรณีศาลปกครองจะเข้ามา
เกี่ยวข้องกับมหาวิทยาลัยนั้นเพราะรัฐธรรมนูญกำหนดไว้ในมาตรา 223 ว่า
ให้ศาลปกครองมีอำนาจพิจารณาพิพากษาคดีระหว่างหน่วยงานราชการหรือ
รัฐวิสาหกิจได้ ทั้งรัฐกับรัฐ หรือระหว่างรัฐกับเอกชน ถ้าเป็นเรื่องเกี่ยวกับการ
ใช้อำนาจการปกครองหรือกิจการการปกครองสามารถฟ้องที่ศาลปกครองได้
จึงขึ้นอยู่กับ 3 กรณีหลัก คือ 1) คู่กรณี อย่างน้อยจะมีฝ่ายหนึ่งที่เป็นฝ่ายรัฐ
อาจเป็นหน่วยงานหรือเจ้าหน้าที่รัฐก็ได้ 2) กรณีพิพาทต้องเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับ
การปฏิบัติหน้าที่ 3) เป็นคดีที่กฎหมายระบุไว้ใน มาตรา 9 ของ พ.ร.บ.
จัดตั้งศาลปกครอง

ประเด็นปัญหา :- กรรมการสภาฯ ส่วนใหญ่ และบุคลากรของมหาวิทยาลัย
รวมทั้งนิติกรของมหาวิทยาลัยยังไม่มีความรู้ความเข้าใจบทบาทการทำหน้าที่
ของศาลปกครองเมื่อเกิดกรณีพิพาทต่างๆ สำหรับประเด็นที่กรรมการสภาฯ
ข้อหาหรือระหว่างการอบรมมีหลายกรณีตั้งแต่

- สัญญาประเภทใดเป็นสัญญาทางปกครอง

- การพิจารณาคดีเกี่ยวกับผลงานทางวิชาการ
- กรณีสกอ. ปลดอธิการบดี สามารถฟ้องร้องต่อศาลปกครองได้หรือไม่
- กรณีการปรับเกณฑ์การให้คะแนนที่มีผลต่อการเรียนของนักศึกษา สามารถฟ้องร้องศาลปกครองได้หรือไม่
- กรณีนายกสภาฯ ไม่เปิดการประชุมตามมติที่กำหนด ถือเป็นความผิดฐานละเลยต่อหน้าที่ตามกฎหมายกำหนดหรือไม่
- ฯลฯ

แนวทางและข้อเสนอแนะ :-

1. อบรมเพิ่มเติมความรู้กรณีศึกษาต่างๆ ให้กรรมการสภาฯ โดยผ่านหน่วยงานภายนอกหรือองค์กรกลางที่จัดสรรผู้เชี่ยวชาญหรือผู้มีความรู้และประสบการณ์กรณีพิพาทต่างๆ ในสถาบันอุดมศึกษา ในรูปแบบการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น หรือให้เกิดวัฒนธรรมการเติมเต็มความรู้ เพื่อสร้างความเข้าใจว่า การฟ้องคดีในลักษณะทางปกครองนี้เป็นหนึ่งในกระบวนการตรวจสอบไม่ได้หมายความว่าฟ้องเอาความผิดเพื่อให้เกิดมุมมองใหม่ๆ รวมทั้ง ควรมีการจัดหลักสูตรสร้างความรู้และความเข้าใจ โดยเฉพาะให้นิติกรของมหาวิทยาลัยทั่วประเทศ เพื่อให้มีความรู้เรื่องเกี่ยวกับศาลปกครองในบริบทมหาวิทยาลัยมากขึ้น

2. ควรมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างมหาวิทยาลัยด้วยกันเองเกี่ยวกับสัญญาการปกครอง สัญญาก่อสร้างอาคาร ฯลฯ เพื่อเป็นการส่งเสริมให้เกิดช่องทางให้นิติกรของแต่ละแห่งได้แลกเปลี่ยนข้อมูลและหารือกันจะช่วยลดปัญหาในเรื่องต่างๆ ทางปกครองไปได้ (ปัจจุบัน “ชมรมนิติกรมหาวิทยาลัย” ได้รวบรวมกรณีที่เกิดขึ้นในมหาวิทยาลัยและจัดทำเผยแพร่ผ่านทางเว็บไซต์แล้ว)

3. จัดตั้งศูนย์ให้ความช่วยเหลือมหาวิทยาลัยที่มีปัญหาการฟ้องร้องในศาลปกครองเพื่อแบ่งเบาภาระของศาลปกครอง และควรมีการรวบรวมกรณีศึกษาต่างๆ ของคดีพิพาทในมหาวิทยาลัยไว้ รวมทั้งสร้างความร่วมมือระหว่าง ศาลปกครอง สกอ. และ กกอ.

ทิศทางการพัฒนาอุดมศึกษาไทยในอนาคต :

• การปฏิรูปสภามหาวิทยาลัย

การปฏิรูปสภามหาวิทยาลัย ถือเป็นหนึ่งในแนวทางการพัฒนาธรรมาภิบาลและการบริหารจัดการอุดมศึกษาที่ให้ความสำคัญเฉพาะในส่วนของสภามหาวิทยาลัย ตามกรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2551-2565) ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) ระบุว่า

- 1) **สร้างความเปลี่ยนแปลงในมหาวิทยาลัย** ต้องอาศัยการกำหนดและกำกับนโยบาย (Governance) การบริหารจัดการให้เกิดการปฏิบัติ รวมทั้งการมีผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตลอดจนสร้างกลไกเพื่อการพัฒนาผู้บริหาร ตั้งแต่กรรมการสภามหาวิทยาลัย ไปจนถึง ผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัย
- 2) **ปรับโครงสร้างการบริหารธรรมาภิบาลของมหาวิทยาลัย** โดยรวมถึง
 - ที่มาและระบบการคัดเลือกนายกสภามหาวิทยาลัย
 - ที่มาของคณะกรรมการสภามหาวิทยาลัย สัดส่วนของกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ ที่ควรสูงกว่ากรรมการที่มาจากภายในมหาวิทยาลัย

การเลือกสรรกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิควรพิจารณาจากพันธกิจของสถาบัน การมีส่วนร่วมของ Stakeholders และนักคตินักปฏิบัติ

- ระบบการคัดเลือกอธิการบดีและผู้บริหารอื่นที่เปิดกว้างถึงผู้ที่เหมาะสมนอกมหาวิทยาลัย โดยให้อีกโอกาสผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น ศิษย์เก่า สมาคมวิชาชีพวิชาการ องค์กรอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องได้มีส่วนเข้ามาร่วมเป็นคณะกรรมการสรรหา

- 3) **จัดให้มีสำนักงานของสภามหาวิทยาลัย** มีเลขานุการสภามหาวิทยาลัย เต็มเวลา สร้างระบบการจัดวาระการประชุมที่โปร่งใส ก้าวหน้า มีเนื้อหาเชิงนโยบายมากกว่าการอนุมัติวาระเชิงบริหารในรายละเอียด ระบบการกลั่นกรองวาระเพื่ออนุมัติรับทราบและทักท้วง การติดตามความก้าวหน้า และผลการปฏิบัติตามมติของสภามหาวิทยาลัย ทั้งนี้ ต้องสร้างวัฒนธรรมองค์กรและการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจนให้การทำงานของฝ่ายบริหาร และสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ปลอดภัยความขัดแย้ง
- 4) **ทดลองระบบการบริหารนโยบายและการจัดการมหาวิทยาลัยใหม่ๆ** เช่น President + Provost, Chancellor + Vice Chancellor ที่ทำงานเต็มเวลา โดยคำนึงถึงภารกิจหลักของสภามหาวิทยาลัย ประกอบด้วย การกำหนดทิศทางการพัฒนาเชิงยุทธศาสตร์ การสร้างและรักษาคุณภาพหลักสูตร บัณฑิตและสถาบัน การสร้างผู้บริหารรุ่นใหม่ การระดมทุนและทรัพยากรอื่นๆ
- 5) **กำหนดให้มีการประเมินมหาวิทยาลัยเชิงธรรมาภิบาลอย่างครบวงจร** ตั้งแต่นายกสภาฯ ไปจนถึงผู้บริหารระดับภาควิชา พร้อมตัวชี้วัดที่เหมาะสม

เพื่อตอบสนองต่อกรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 ดังกล่าว ได้มีการดำเนินการปฏิรูปสภาฯ นำร่องไปแล้วในมหาวิทยาลัยของรัฐ 4 แห่ง คือ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ และมหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี โดยมุ่งที่จะสร้างความเข้มแข็งให้เกิดขึ้นทั้งต่อสภาฯ และอธิการบดี หลังจากนั้นได้มีการจัดประชุมร่วมกันระหว่างสภาฯ คณะกรรมการชุดต่างๆ ที่สภาฯ แต่งตั้ง ตลอดจนเชิญผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยแต่ละแห่งมา แลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน เพื่อให้ทุกฝ่ายได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และเสนอแนะประเด็นในการพัฒนาสภาฯ และมหาวิทยาลัย ร่วมกัน เมื่อ 18-19 มิถุนายน พ.ศ. 2558 ที่ผ่านมา (รายละเอียดการปฏิรูปสภาฯ และผลการปฏิรูปสภาฯ สามารถติดตามอ่านเพิ่มเติมจากเอกสารประกอบการประชุมประจำปี พ.ศ. 2558 มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ รับเป็นเจ้าภาพ)

โจทย์สำคัญจึงอยู่ที่ จะสร้างความรู้ความเข้าใจในประเด็นการปฏิรูปสภามหาวิทยาลัยอย่างไร ให้องค์กรอุดมศึกษาไทยได้เห็นความสำคัญและดำเนินการเพื่อให้เกิดผลในทางปฏิบัติ ในขณะที่จะสามารถดึงบทเรียนหรือกรณีศึกษาใดขึ้นมาจากมหาวิทยาลัยที่ได้ดำเนินการนำร่องไปแล้ว เพื่อสร้างเป็นแนวทางหรือองค์ความรู้ที่จะต่อยอดไปสู่การพัฒนา มหาวิทยาลัยต่อไป

• อุดมศึกษาภายใต้บริบทการเข้าสู่ความเป็น AEC

การก้าวสู่การเป็นประชาคมอาเซียนในปี 2015 นั้น ถือเป็นอีกมิติที่จะส่งผลต่ออุดมศึกษาไทย สังเกตได้จากแผนการจัดตั้งประชาคมอาเซียน จะให้ความสำคัญและนำเอา “การศึกษา” มาใช้เป็นเครื่องมือพัฒนาคนในเรื่องความร่วมมือต่างๆ รวมทั้งใช้ในการลดช่องว่างความแตกต่างในสังคมที่อยู่ร่วมกันโดยกำหนดไว้ชัดเจนว่า “..อาเซียนจะใช้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ในการสร้างประชาคมอาเซียน โดยการให้ความร่วมมือที่ใกล้ชิดกันทางด้านการศึกษาในแบบเรียนรู้ตลอดชีวิต และให้ความสำคัญทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเพื่อเพิ่มขีดความสามารถของมนุษย์ให้เป็นจุดแข็งสำหรับประชาคมอาเซียน...” เมื่อประชาคมอาเซียนเกิดขึ้น สิ่งที่จะท้าทายตามมา ก็คือ

- การเคลื่อนย้ายแรงงานโดยเสรี ซึ่งเป็นแรงงานที่มีฝีมือ (Skill Labor) จะเกิดการเคลื่อนย้ายอย่างเสรี บัณฑิตไทยจะถูกคนจากประเทศในกลุ่มอาเซียนเข้ามาแย่งงาน
- การให้บริการการศึกษาโดยเสรี จะมีมหาวิทยาลัยต่างประเทศที่มีชื่อเสียงต่างๆ เข้ามาเปิดสอนในแต่ละประเทศ มีสาขาเฉพาะทางและหลากหลายมากขึ้น เข้ามาเป็นคู่แข่งกับมหาวิทยาลัยของไทย
- การยอมรับในมาตรฐานการศึกษาและปริญญาร่วมกัน
- การยอมรับคุณสมบัติของบริการวิชาชีพร่วมกัน
- การศึกษาข้ามพรมแดน หลากหลายรูปแบบทั้ง e-Learning, Instance Learning จะมีปัญหาในการขอเทียบวุฒิตามกฎหมายของสกอ. หากไม่มี visa หรือตราประทับประเทศที่เรียนจะไม่ได้การรับรองวุฒิเพราะถือว่าเป็นการจัดการศึกษาที่ไม่ถูกต้อง
- คุณภาพและมาตรฐานการศึกษาในระดับนานาชาติเป็นเรื่องเกี่ยวกับ QA และ QF

โจทย์สำคัญคือ สภามหาวิทยาลัยในฐานะที่มีบทบาทและความรับผิดชอบต่อคุณภาพบัณฑิตให้สามารถแข่งขันได้เพื่อตอบรับการเป็นประชาคมอาเซียนนั้น จะต้องทำอย่างไร เพื่อผลักดันการสร้างคนที่มีคุณภาพ และสร้างความเข้มแข็งให้กับมหาวิทยาลัยด้วยนโยบายการศึกษา

บทสรุปและข้อเสนอ :

ภาพรวมจากทิศทางและแนวโน้มของการพัฒนาอุดมศึกษาไทยในอนาคตได้แสดงให้เห็นว่า “การปฏิรูปสภามหาวิทยาลัย” คือ คำสำคัญใหญ่ (Key Word) ที่จะนำไปสู่การปรับเปลี่ยนอุดมศึกษาได้ทั้งระบบ สถาบันคลังสมองของชาติซึ่งมีภารกิจหลักในการประสานและส่งเสริมการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบาย มาตรฐานและแผนพัฒนาการอุดมศึกษา ตลอดจนทำหน้าที่เป็นองค์กรหลักในการนำหลักธรรมาภิบาลและการบริหารจัดการที่ดีมาเป็นพลังขับเคลื่อนการพัฒนามหาวิทยาลัยโดยผ่านกลไกการพัฒนาผู้กำกับนโยบาย (สภาฯ) และผู้บริหารมหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นกระบวนการสำคัญในการสร้างความเข้มแข็งให้มหาวิทยาลัยด้วยการสร้างผู้นำ การบริหารนโยบายหรือ ธรรมาภิบาล และการจัดการ (Leadership, Governance and Management : LGM) ได้สรุปและจัดทำข้อเสนอสำหรับทิศทางการดำเนินงานเพื่อผลักดันธรรมาภิบาลมหาวิทยาลัยไทย สร้างความพร้อมในการเป็นประชาคมอาเซียน 2015 ดังนี้

1. สนับสนุนองค์กรกลางจัดทำกระบวนการกระตุ้นให้มหาวิทยาลัยต่างๆ ตระหนักถึงความสำคัญและดำเนินการปฏิรูปสภามหาวิทยาลัย ผ่านกลไกที่จะผลักดันหลายรูปแบบ

- กระบวนการทางวิชาการ ทั้งระเบียบวิธีการวิจัยและผลงานวิจัยในลักษณะ “ธรรมาภิบาลสภามหาวิทยาลัยศึกษา”
- เกณฑ์และมาตรฐานเพื่อใช้ในการสำรวจธรรมาภิบาลมหาวิทยาลัย วัตถุประสงค์เพื่อวัดความสำเร็จของการกำกับ

ดูแลและ**ความมีธรรมาภิบาลสภามหาวิทยาลัย** นำไปสู่การจัดอันดับสภามหาวิทยาลัย (Rating Governing Board) ว่าเป็นสภาฯ ที่ได้รับการยอมรับจากองค์กรกลางที่ไม่มีส่วนได้ส่วนเสีย เรียกว่าเป็นการสร้างหน่วยงานวัดความสำเร็จของสภามหาวิทยาลัย เน้นตัวชี้วัดในลักษณะมุมมองจากภายนอกที่มีความคาดหวังต่อบทบาทสภามหาวิทยาลัย โดยเป้าหมายหลักอยู่ที่องค์กร เกณฑ์และมาตรฐานที่นำมาใช้นั้นจะต้องมีความน่าเชื่อถือและเป็นที่ยอมรับในวงการอุดมศึกษามีกระบวนการในการจัดทำเกณฑ์และมาตรฐาน ทั้งจากการสำรวจความคิดเห็นกลุ่มสภามหาวิทยาลัย ผู้บริหารมหาวิทยาลัย และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งจัดประชุมระดับประเทศเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น

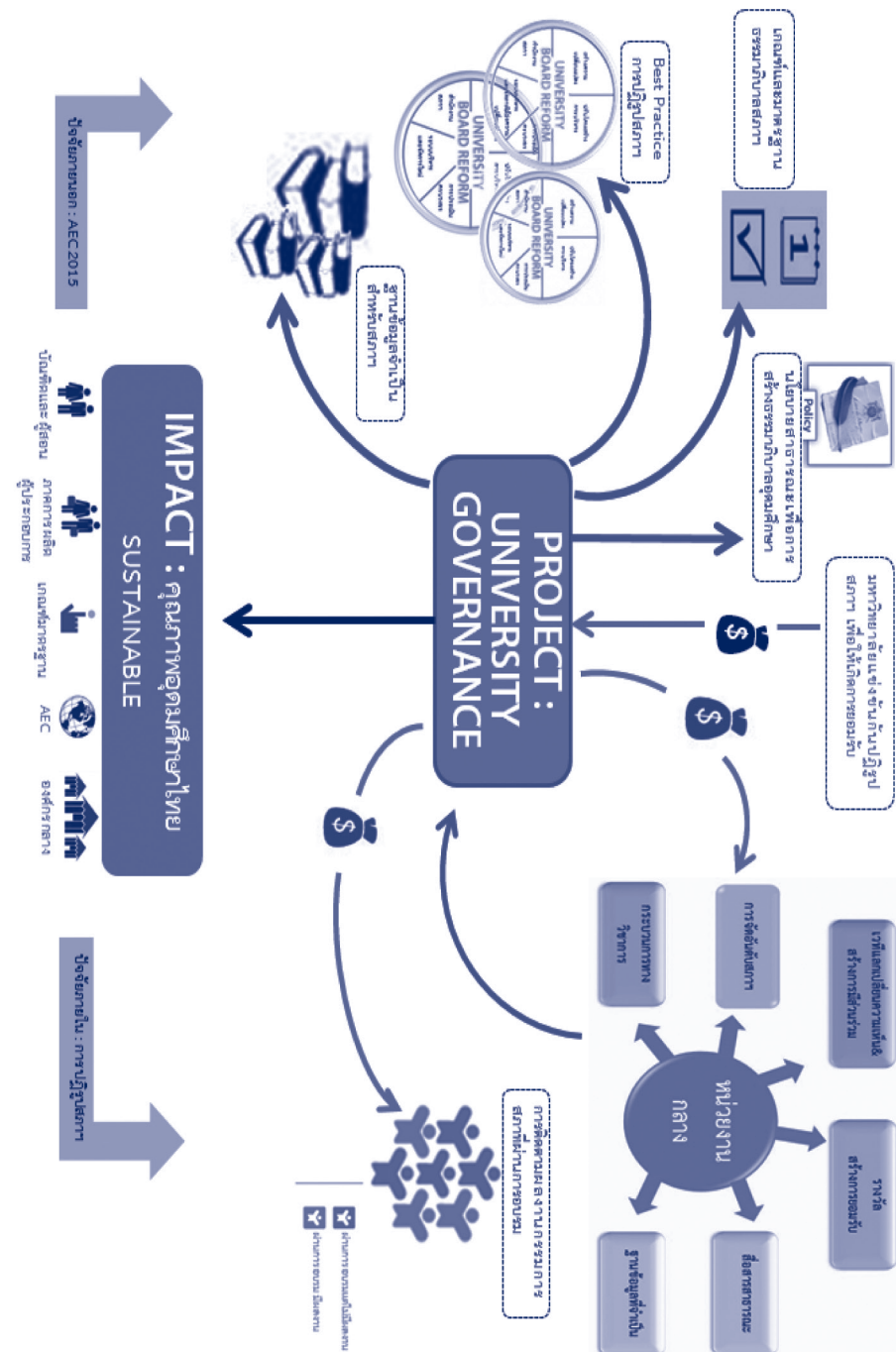
- เวทีการประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและสร้างการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วน
- สร้างการยอมรับโดยมีรางวัล “ธรรมาภิบาลในแต่ละระดับ”
- สื่อสารสาธารณะ เพื่อเผยแพร่มหาวิทยาลัยและผลงานที่ได้รับการยกย่องว่ามีธรรมาภิบาล
- จัดทำฐานข้อมูลกลางที่จำเป็นต่อสภามหาวิทยาลัยอย่างเป็นระบบ อาทิ ทำระบบ Checklist ในการตรวจสอบการจัดการความเสี่ยงผ่านระบบ ICT เพื่อให้ง่ายต่อการใช้งาน จัดทำแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) สำหรับสภามหาวิทยาลัยและกรรมการสภาฯ เป็นแนวทางในการปฏิรูปสภาจากกรณีศึกษาต่างๆ ข้อมูลด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้องต่ออุดมศึกษาไทย

การผลักดันให้เกิดการปฏิรูปสภามหาวิทยาลัย ถือเป็นหัวใจหลักอันดับแรกที่สามารถจะขับเคลื่อนไปสู่การพัฒนาอุดมศึกษาไทยและสามารถยกระดับคุณภาพการศึกษาไทยได้ทั้งระบบ หากกระแสดังกล่าวเป็นที่ยอมรับและรับรู้ร่วมกันเป็นที่ประจักษ์ต่อสาธารณชน จะส่งผลให้เกิดการตามรอยในแนวปฏิบัติที่ดีต่อไป

2. สนับสนุนให้มีการติดตามบทบาทและการนำไปปฏิบัติที่ก่อให้เกิดผลงานของผู้เข้ารับการอบรมหลักสูตรธรรมาภิบาลเพื่อการพัฒนาอุดมศึกษาในแต่ละรุ่น และให้รางวัล เพื่อเป็นการต่อยอดจากองค์ความรู้ไปสู่ภาคปฏิบัติได้จริง ด้วยการสำรวจภาคสนาม (สัมภาษณ์และสังเกตการณ์ หรือจัด Focus Group) จากคณะทำงานสถาบันคลังสมองของชาติ และจัดประชุมศิษย์เก่าของหลักสูตรฯ แต่ละรุ่น มาสัมภาษณ์แลกเปลี่ยนประสบการณ์เพื่อติดตามปัญหาเมื่อไปใช้ในการทำงานจริง

3. ผลักดันสื่อนโยบายหลักของกระทรวงศึกษาธิการ เน้นวาระ “วัฒนธรรม/ทศวรรษเพื่อการสร้างธรรมาภิบาลอุดมศึกษา” ผลักดันเป็นหนึ่งในนโยบายสาธารณะของกระทรวงศึกษาธิการเพื่อสร้างคุณภาพอุดมศึกษาไทย ตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยเฉพาะความโปร่งใส ไม่มีการทุจริต คอร์รัปชัน หนึ่งในนโยบายเพิ่มคุณภาพการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ โดยมีสภามหาวิทยาลัยเป็นตัวตั้งไข่ให้กับวงการอุดมศึกษา

4. สนับสนุนงบประมาณองค์กรกลางเพื่อดำเนินการในรูปแบบงบประมาณเฉพาะเพื่อให้เกิดการดำเนินงานครบกระบวนการในกิจกรรมต่างๆ ของโครงการ “ธรรมาภิบาลมหาวิทยาลัยไทยทั้งระบบ” ดังนั้นการจะแสดงให้เห็นว่ารัฐให้น้ำหนักและเห็นความสำคัญจริงจังต่อโครงการดังกล่าวนี้เพื่อเชื่อมต่อไปสู่สื่อนโยบายคุณภาพการศึกษา ก็คือ รัฐต้องลงทุนเพื่อ



การดำเนินกิจกรรมต่างๆ ต่อเนื่องเพราะการทำความเข้าใจและปลุกกระแส
ต่อสาธารณะให้เกิดการยอมรับนั้นเป็นงานที่ต้องทุ่มเทพยายามทุกด้านใน
ช่วงเริ่มต้นของการก่อองไฟให้ติด เมื่อสังคมทั้งภายในและต่างประเทศให้
การยอมรับต่อผลการดำเนินงานดังกล่าว จะเป็นแรงผลักดันให้มหาวิทยาลัย
อื่นๆ พัฒนาไปสู่ความเป็นธรรมาภิบาลโดยธรรมชาติด้วยการลงทุนจาก
งบประมาณตนเอง เพื่อให้เกิดชื่อเสียงและเป็นที่ยอมรับ

สถาบันคลังสมองของชาติ
539/2 อาคารมหานครยิบซัม ชั้น 22 B
ถนนศรีอยุธยา เขตราชเทวี กรุงเทพฯ 10400
โทรศัพท์ 02-6400461
โทรสาร 02-6400465
<http://knit.or.th/>