จดหมายข่าว

ธรรมาภิบาลมหาวิทยาลัย

ปีที่ 6 ฉบับที่ 1 (มกราคม - เมษายน) 2558 ISSN 1906-4977

แนะนำนายกสภามหาวิทยาลัย : ดร.สุเมธ แย้มนุ่น

กิจกรรมส่งเสริมธรรมาภิบาล : การสัมมนาทางวิชาการ
"การเตรียมความพร้อมของมหาวิทยาลัยในการปรับเปลี่ยนภาคเรียน: ความเสี่ยง โอกาสและความท้าทาย"

แนะนำสำนักงานสภามหาวิทยาลัย : สำนักงานสภามหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

บทความ : "ปฏิรูปมหาวิทยาลัยไทย ในเส้นทางปฏิรูปการศึกษา"
"วัฒนธรรมการประกันคุณภาพ: คู่คิดหรือคู่แข่ง"
"ประสบการณ์ในสภามหาวิทยาลัย"

สารบัญ

Contents >>

3 แนะนำนายกสภามหาวิทยาลัย
ดร.สุเมธ แย้มนุ่น

9 การสัมมนาทางวิชาการ “การเตรียมความพร้อมของมหาวิทยาลัยในการปรับเปลี่ยนภาคเรียน: ความเสี่ยง โอกาสและความท้าทาย”

13 สำนักงานสภามหาวิทยาลัย
ราชภัฏเทพสตรี

16 ปฏิรูปมหาวิทยาลัยไทย
ในเส้นทางปฏิรูปการศึกษา

19 วัฒนธรรมการประกันคุณภาพ:
คู่คิดหรือคู่แข่ง

21 ประสบการณ์ในสภามหาวิทยาลัย

24 ข่าวประชาสัมพันธ์

Editorial >>

บทบรรณาธิการ

จดหมายข่าวธรรมาภิบาลมหาวิทยาลัยฉบับนี้เป็นฉบับที่ 21 เนื้อหาในจดหมายข่าวฯ ประกอบด้วย แนะนำนายกสภามหาวิทยาลัย (ดร.สุเมธ แย้มนุ่น) กิจกรรมส่งเสริมธรรมาภิบาล การสัมมนาทางวิชาการ “การเตรียมความพร้อมของมหาวิทยาลัยในการปรับเปลี่ยนภาคเรียน: ความเสี่ยง โอกาสและความท้าทาย” แนะนำสำนักงานสภามหาวิทยาลัย “สำนักงานสภามหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี” บทความ “ปฏิรูปมหาวิทยาลัยไทยในเส้นทางปฏิรูปการศึกษา” (ดร.กฤษณพงศ์ กีรติกร) “วัฒนธรรมการประกันคุณภาพ: คู่คิดหรือคู่แข่ง” (ศ.ดร.วิจิตร ศรีสอ้าน) “ประสบการณ์ในสภามหาวิทยาลัย” (ศ. เกียรติคุณ ดร. กิตติชัย วัฒนานิกร)

จดหมายข่าวธรรมาภิบาลมหาวิทยาลัยนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นสื่อกลางในการแลกเปลี่ยนทัศนะและประสบการณ์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับอุดมศึกษา และการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการขับเคลื่อนมหาวิทยาลัย หากท่านผู้อ่านมีข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะใดๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการจัดทำจดหมายข่าวฯ หรือประสงค์ที่จะนำบทความเรื่องธรรมาภิบาล ตลอดจนประสบการณ์ หรือแนวปฏิบัติที่ดีเกี่ยวกับธรรมาภิบาลและการบริหารจัดการที่ดีในสถาบันของท่านมาเผยแพร่ กรุณาติดต่อกองบรรณาธิการตามที่อยู่ด้านล่างนี้ จักขอบคุณยิ่ง

กองบรรณาธิการ

KNIT สถาบันคลังสมองของชาติ

สถาบันคลังสมองของชาติ
www.knit.or.th/ugi

คณะผู้จัดทำ

ที่ปรึกษา : ศ.ดร.ปิยะวัติ บุญ-หลง
กองบรรณาธิการ : ดร.นงเยาว์ เปรมกมลเนตร
นางสาวฉันทลักษณ์ อาจหาญ
จัดพิมพ์โดย : สถาบันคลังสมองของชาติ
ชั้น 22 อาคารมหานครยิบซั่ม เลขที่ 539/2 ถนนศรีอยุธยา
เขตราชเทวี กรุงเทพฯ 10400
โทรศัพท์ : 0 2640 0461 โทรสาร : 0 2640 0465

แนะนำนายกสภามหาวิทยาลัย

ดร.สุเมธ แย้มนุ่น

สถาบันคลังสมองของชาติ
ได้รับความกรุณาจาก ดร.สุเมธ แย้มนุ่น
วันที่ 21 พฤษภาคม 2557 เวลา 14.00 น.
ณ สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.)

ประวัติ

ดร.สุเมธ แย้มนุ่น เกิดเมื่อวันที่ 30 มีนาคม พ.ศ. 2494 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี การศึกษาบัณฑิต (กศ.บ.) สาขามัธยมศึกษา จาก วิทยาลัยวิชาการศึกษา (ประสานมิตร) และสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการวิจัยและวิธีทางสถิติ และปริญญาเอก สาขาสถิติประยุกต์และวิธีวิจัย จาก มหาวิทยาลัยนอร์ทโคโลราโด ประเทศสหรัฐอเมริกาและได้ผ่านหลักสูตรรับปริญญาบัตร วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร ประจำปี พ.ศ. 2547 และ หลักสูตรนักบริหารระดับสูง (นบส.1) รุ่นที่ 27 จาก สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน

ประวัติการทำงานที่สำคัญ ได้แก่

- ผู้อำนวยการสำนักนโยบายและแผนอุดมศึกษา สำนักงานปลัดทบวงมหาวิทยาลัย
- ที่ปรึกษาด้านนโยบายและแผน (10 ชช.) สำนักงานปลัดทบวงมหาวิทยาลัย
- รองเลขาธิการคณะกรรมการการอุดมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (พ.ศ. 2546 – 2550)
- เลขาธิการคณะกรรมการการอุดมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (พ.ศ. 2550 – 2554)
- ที่ปรึกษารัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ (นายวรวัจน์ เอื้ออภิญญกุล) กระทรวงศึกษาธิการ (พ.ศ. 2554 – 2555)
- กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ มหาวิทยาลัยพะเยา มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ และ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

ดร.สุเมธ แย้มนุ่น ได้รับพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ ชั้นจัตุรถาภรณ์ช้างเผือก (จ.ช.) ตริตาภรณ์มงกุฎไทย (ต.ม.) ทวีติยาภรณ์มงกุฎไทย (ท.ม.) ทวีติยาภรณ์ช้างเผือก (ท.ช.) ประถมภรณ์มงกุฎไทย (ป.ม.) ประถมภรณ์ช้างเผือก (ป.ช.) มหาวชิรมงกุฎ (ม.ว.ม.) และมหาปรมาภรณ์ช้างเผือก (ม.ป.ช.) ปัจจุบัน **ดร.สุเมธ แย้มนุ่น** ดำรงตำแหน่ง นายกสภามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

ดร.สุเมธ แย้มนุ่น

"บทบาทของนายกสภามหาวิทยาลัย คือ ความพยายามที่จะทำให้การประชุมสภามหาวิทยาลัยแต่ละครั้ง เกิดประโยชน์ต่อการบริหารมหาวิทยาลัยให้มากที่สุด ตั้งแต่ประเด็นเชิงนโยบาย การจัดสรรทรัพยากรและอัตรากำลัง การควบคุมคุณภาพการศึกษา การติดตาม ตรวจสอบประเมินผล และการให้ข้อเสนอแนะที่อธิการบดี หรือผู้บริหารจะสามารถนำไปปฏิบัติต่อไป"

1. บทบาทของนายกสภามหาวิทยาลัย ในการกำกับดูแลมหาวิทยาลัย

สภามหาวิทยาลัยมีบทบาทในการกำกับดูแล เพื่อให้การบริหารงานในด้านต่างๆ ของมหาวิทยาลัยเป็นไปในทิศทางที่ถูกต้องและเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล ได้ผลผลิตที่มีคุณภาพ มีมาตรฐาน ตอบสนองความต้องการของสังคม และเป็นส่วนสำคัญของการพัฒนาประเทศ สภามหาวิทยาลัยจะปฏิบัติหน้าที่ได้ต้องอาศัยมติที่ประชุมของสภามหาวิทยาลัย

ดังนั้น ผมจึงมีความเห็นว่า **บทบาทของนายกสภามหาวิทยาลัย** คือ **ความพยายามที่จะทำให้การประชุมสภามหาวิทยาลัยแต่ละครั้ง เกิดประโยชน์ต่อการบริหารมหาวิทยาลัยให้มากที่สุด ตั้งแต่ประเด็นเชิงนโยบาย การจัดสรรทรัพยากรและอัตรากำลัง การควบคุมคุณภาพการศึกษา การติดตาม ตรวจสอบประเมินผล และการให้ข้อเสนอแนะที่อธิการบดี หรือผู้บริหารจะสามารถนำไปปฏิบัติต่อไป** การที่นายกสภาฯ จะแสดงบทบาทนี้ได้ จำเป็นจะต้องวางระบบการประชุมสภามหาวิทยาลัยที่มีประสิทธิภาพ

การเตรียมการก่อนประชุมสภามหาวิทยาลัย จำเป็นต้องหารือการจัดวาระการประชุมเพื่อพิจารณาเนื้อหาสาระ หรือประเด็นที่ต้องอาศัยมติสภา ควรได้รับการพิจารณาอนุมัติในช่วงเวลาที่เหมาะสม ไม่ก่อให้เกิดปัญหาในการบริหารของมหาวิทยาลัย

การปฏิบัติระหว่างการประชุมสภามหาวิทยาลัย ซึ่งต้องเปิดโอกาสให้กรรมการสภามหาวิทยาลัยแต่ละท่านได้แสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ ทำให้เกิดการซักถามและการชี้แจงจนทุกท่านเข้าใจประเด็น สาระ และผลกระทบในเชิงบริหารของมหาวิทยาลัย เท่าเทียมกันก่อนลงมติ

การติดตามภายหลังมติสภามหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นกระบวนการศึกษา วิเคราะห์ ติดตามการดำเนินงานตามมติสภามหาวิทยาลัย ผมจึงเห็นว่าการทำหน้าที่นายกสภามหาวิทยาลัยนั้นเป็นเรื่องยาก เพราะนอกจากจะต้องมีความรอบรู้ในประเด็น

ซึ่งเป็นหลักการ นโยบาย มาตรฐาน ระบบบริหารการอุดมศึกษาของประเทศแล้ว จำเป็นจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจบริบทของมหาวิทยาลัยที่ตนเองเป็นนายกสภาเป็นอย่างดี

ผมเข้ารับตำแหน่งนายกสภามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี เมื่อวันที่ 22 กุมภาพันธ์ 2556 เป็นช่วงเวลาที่มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล (มทร.) บริหารงานภายใต้การกำกับดูแลของสภามหาวิทยาลัยแต่ละแห่ง ในขณะที่ มทร. ได้รับการสถาปนาครั้งแรกเมื่อปี พ.ศ. 2548 นั้น มทร. ทั้ง 9 แห่ง มีสภามหาวิทยาลัยร่วมกันสภาเดียว ซึ่งเป็นไปตามบทเฉพาะกาล ดังนั้น การออกระเบียบ ข้อบังคับ เพื่อการบริหารมหาวิทยาลัยจึงมีลักษณะเสมือนมหาวิทยาลัยเดียวกัน ทั้งที่สถานภาพและศักยภาพพื้นฐานของแต่ละแห่ง มีความแตกต่างกันมาก มทร.ธัญบุรีได้พยายามแก้ไขระเบียบ และข้อบังคับมาแล้วหลายฉบับ แต่ก็ยังคงเหลืออีกหลายฉบับที่ต้องแก้ไขต่อไป รวมทั้งข้อบังคับที่แก้ไขแล้ว ขณะนี้ก็ล้าสมัย จำเป็นจะต้องแก้ไขต่อไปก็มีเช่นเดียวกัน

ประเด็นปัญหาที่สำคัญเช่น **การเสนอแต่งตั้งคณบดี** แม้เป็นอำนาจของสภามหาวิทยาลัยในการแต่งตั้ง แต่กระบวนการสรรหาคณบดีควรให้ความสำคัญกับอธิการบดี ซึ่งเป็นผู้บริหารสูงสุด โดยต้องเป็นผู้รับผิดชอบหลักก่อนเสนอสภามหาวิทยาลัยแต่งตั้ง แต่ข้อบังคับของมทร.ธัญบุรี อธิการบดีไม่อยู่ในคณะกรรมการสรรหา เป็นต้น

ทั้งนี้รวมไปถึงการติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานของคณบดีด้วยเช่นกัน ที่ดำเนินการโดยกลไกของสภา นอกจากนี้ ระบบการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล ทั้งการติดตาม ตรวจสอบประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย การประเมินผลอธิการบดี และการประเมินผลสภามหาวิทยาลัย ยังมีระบบและวิธีการที่ยังไม่ชัดเจน และจำเป็นจะต้องได้รับการปรับปรุง ประเด็นปัญหาต่างๆ เหล่านี้ ผมเห็นว่าเป็นบทบาทหน้าที่ของนายกสภามหาวิทยาลัยที่ต้องวิเคราะห์ เปรียบเทียบ และทบทวน เพื่อให้การบริหารมหาวิทยาลัยมีประสิทธิภาพมากขึ้น

อีกประเด็นหนึ่งที่ผมเห็นว่าเป็นหัวใจสำคัญของนายกสภามหาวิทยาลัยคือ**การสร้างดุลยภาพในการประชุมสร้างสรรค์ให้การประชุมสภามหาวิทยาลัยมีบรรยากาศผ่อนคลาย** โดยเฉพาะในการประชุมทุกครั้ง กรรมการสภาต้องไม่มีปัญหาว่าวาระนี้เข้ามาได้อย่างไร? เข้ามาทำไม? ดุลยภาพในการประชุมหมายถึงการให้โอกาส การให้เกียรติ และการรับฟังข้ออภิปรายของแต่ละท่านด้วยความเคารพและเข้าใจก่อนนำไปสู่การสรุปเป็นมติสภามหาวิทยาลัย (Collective Decision)

ความสัมพันธ์ระหว่างอธิการบดีและนายกสภามหาวิทยาลัยเป็นเรื่องสำคัญมาก ผมหมายถึง การกำหนดบทบาทและความรับผิดชอบ ผมจะพูดเสมอว่า “เมื่อสภามหาวิทยาลัยเป็นผู้สรรหา และเสนอแต่งตั้งอธิการบดี จึงเป็นหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัยที่ต้องสนับสนุน ส่งเสริมอธิการบดีให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเต็มที่ โดยปราศจากความวิตกกังวลในเรื่องใด เพื่อให้อธิการบดีได้ทุ่มเทกำลังกาย กำลังสติปัญญา เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของมหาวิทยาลัยร่วมกัน ในขณะเดียวกัน อธิการบดีก็ควรให้เกียรติสภามหาวิทยาลัย และดำเนินการทุกวิถีทางที่จะบริหารมหาวิทยาลัยตามกรอบและแนวทางอันเป็นมติสภามหาวิทยาลัย เพื่อไปสู่เป้าหมายเดียวกัน”

2. การปฏิรูปสภามหาวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ได้เริ่มปฏิรูปสภามหาวิทยาลัยมาระยะหนึ่งแล้ว แต่ยังมิได้ดำเนินการครบถ้วนตามแนวทางที่ ศ.ดร.วิจิตร ศรีสอ้าน เสนอแนะไว้ **ด้านการจัดองค์กรและบุคลากรประจำสภามหาวิทยาลัยนั้น** มทร.ธัญบุรีได้จัดให้มีรองอธิการบดีรับผิดชอบงานสภามหาวิทยาลัย แต่ยังต้องรับผิดชอบหน้าที่อื่นๆ อยู่บ้าง แต่หน้าที่ทั้งหมดนั้น มีส่วนเกื้อกูลภาระงานของสภามหาวิทยาลัย

ทั้งสิ้น รวมทั้งได้แต่งตั้งบุคลากรสนับสนุนอีก 3-4 อัตรา ซึ่งน่าจะเพียงพอ แต่ยังขาดการจัดตั้งสำนักงานสภามหาวิทยาลัยให้มีหน้าที่ด้านกิจการสภา ซึ่งคิดว่าการจัดตั้งหน่วยงานดังกล่าวน่าจะจัดได้ภายในปีนี้

อย่างไรก็ตามในระยะเวลาที่ผ่านมา ดร.สุนทร อรุณานนท์ชัย อดีตนายกสภามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรีได้วางรากฐานการปฏิรูปสภา เพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่มีประสิทธิภาพไว้หลายประการ เช่น การแต่งตั้งคณะกรรมการประจำสภามหาวิทยาลัยเพื่อสนับสนุนการทำหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัยไว้หลายชุด เช่น กรรมการด้านการบริหารงานบุคคล กรรมการด้านวิชาการ กรรมการด้านการเงินและงบประมาณ และกรรมการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล เป็นต้น

กรรมการดังกล่าวจะช่วยกลั่นกรองเนื้อหาสาระและประเด็นสำคัญก่อนเสนอสภามหาวิทยาลัยพิจารณา ทำให้การประชุมสภากระชับ มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นเพียง แต่คณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลยังจำกัดบทบาทหน้าที่เฉพาะการตรวจสอบภายในเท่านั้น จำเป็นจะต้องเพิ่มอำนาจหน้าที่ให้เป็นกลไกของสภาในการติดตามตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยและสภาด้วย นอกจากนี้ยังมีคณะกรรมการด้านกฎหมาย ซึ่งนอกจากจะช่วยกลั่นกรองงานด้านการออกกฎ-ระเบียบแล้ว ยังทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาด้านกฎหมายของสภามหาวิทยาลัยอีกด้วย

ด้านการประชุมสภามหาวิทยาลัย สภา มทร.ทุกแห่งต้องจัดประชุมปีละ 12 ครั้ง หรือต้องประชุมทุกเดือนตามที่กฎหมายกำหนด ดังนั้น การเตรียมวาระการประชุม การเก็บรวบรวม การวิเคราะห์ข้อมูล หรือประเด็นเชิงนโยบายต่างๆ ที่จะเสนอสภาฯ จำเป็นต้องมีแผนการทำงานที่ดี ซึ่งที่ผ่านมายังมีวาระที่แจกในห้องประชุมอยู่บ้างเฉพาะกรณีเร่งด่วนเท่านั้น จึงนับได้ว่าการประชุมสภามหาวิทยาลัยนั้นดำเนินการ

ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบการแจก Tablet ให้กับกรรมการสภามหาวิทยาลัยทุกท่านนั้น จะทำให้การสื่อสารระหว่างเลขานุการสภามหาวิทยาลัยกับกรรมการสภามหาวิทยาลัยมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

การกำหนดวาระเชิงนโยบายนั้น จะกำหนดล่วงหน้าด้วยการปรึกษาหารือกับอธิการบดีว่า ประสงค์จะขอคำแนะนำเชิงนโยบายในเรื่องใด และบางกรณีนายกสภาจะเป็นผู้กำหนดเพื่อมหาวิทยาลัย และฝ่ายเลขานุการจะได้มีเวลาดำเนินการพอเหมาะพอควร

ในช่วงที่ผ่านมาสภามหาวิทยาลัยให้ความสำคัญกับการวางยุทธศาสตร์ระยะ 5 ปี ของมหาวิทยาลัย ถือว่าเป็นการประชุมครั้งสำคัญของสภาฯ เพราะการวางนโยบายและยุทธศาสตร์เป็นหน้าที่หลักของสภาฯ ประกอบกับการได้อธิการบดีท่านใหม่ (รศ.ประเสริฐ ปิ่นปฐมรัฐ) เป็นจุดเริ่มต้นที่ดี นอกจากนี้ สภา มทร.ธัญบุรี ยังให้ความสำคัญกับการวางระบบข้อมูลสารสนเทศและการวิจัยสถาบันที่เป็นสิ่งสำคัญสำหรับการปฏิบัติหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัยแต่ละท่าน

การเพิ่มพูนสมรรถนะสภามหาวิทยาลัย กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ และกรรมการผู้แทนคณาจารย์ หรือผู้แทนผู้บริหารล้วนแต่เป็นผู้มีประสบการณ์ มีศักยภาพและรอบรู้บริบทของ มทร.ธัญบุรีเป็นอย่างดี และกรรมการส่วนใหญ่เข้าร่วมกิจกรรมเชิงพัฒนาของสถาบันคลังสมองอย่างต่อเนื่อง ขณะนี้อยู่ในระหว่างการเสนอโปรดเกล้าแต่งตั้งกรรมการสภาผู้ทรงคุณวุฒิชุดใหม่ เมื่อดำเนินการเสร็จเรียบร้อยแล้ว จำเป็นต้องจัดประชุมทบทวนเชิงนโยบาย (Retreat) แล้วจะจัดปฐมนิเทศไปพร้อมๆ กัน โดยวิธีการอาจจะเชิญกรรมการสภาชุดเดิมและชุดใหม่มาแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นที่เป็นประโยชน์แล้วนำกลับไปสู่กรอบการทำงานของสภามหาวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยต่อไป ทั้งนี้เพื่อต้องการให้นโยบายหลักๆ ของมหาวิทยาลัยสามารถดำเนินการไปได้อย่างต่อเนื่องและบรรลุผล

ผมมีความเห็นว่าการเพิ่มพูนศักยภาพกรรมการสภามหาวิทยาลัยอาจดำเนินการไปพร้อมๆ กับการปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการและอนุกรรมการ (Learning in Action) หมายถึงการเรียนรู้ในขณะปฏิบัติหน้าที่มีช่วงเวลาที่จะนำเสนอผลสะท้อนกลับจากการปฏิบัติหน้าที่ และสรุปผลการเรียนรู้ควรมีการศึกษาวิเคราะห์รูปแบบการพัฒนากรรมการสภามหาวิทยาลัยลักษณะนี้ต่อไป

จรรยาบรรณกรรมการสภามหาวิทยาลัย เป็นอีกเรื่องหนึ่งที่มีความสำคัญต่อการประพฤติปฏิบัติตนของผู้ดำรงตำแหน่งกรรมการสภามหาวิทยาลัย ขณะนี้ มทร.ธัญบุรีกำลังดำเนินการจัดทำจรรยาบรรณกรรมการสภามหาวิทยาลัย คาดว่าจะนำเสนอให้สภาพิจารณาในเร็วๆ นี้

การปรับปรุงระบบการสรรหานายกสภาและกรรมการสภาผู้ทรงคุณวุฒิ ขณะนี้ มทร.ธัญญบุรี ยังใช้ข้อบังคับเดิมในช่วงที่มีสภามหาวิทยาลัยมทร.ร่วมกันเป็นข้อบังคับที่ให้อำนาจกรรมการสรรหาดำเนินการตามที่เห็นสมควร มิได้กำหนดกรอบวิธีดำเนินการสรรหาที่สภามหาวิทยาลัยมีส่วนร่วมรับผิดชอบ ประเด็นสำคัญคือ เมื่อได้ผลการสรรหากรรมการสภาผู้ทรงคุณวุฒิหรือนายกสภามหาวิทยาลัยแล้ว ต้องนำเข้าสภามหาวิทยาลัยเพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบอีกครั้งหนึ่ง กรณีเช่นนี้ ทำให้เกิดความรู้สึกที่ไม่ดีกับกรรมการสภามหาวิทยาลัยปัจจุบันที่ไม่ได้รับการสรรหา และอาจเกิดผลกระทบในการประชุมครั้งต่อๆ ไป เมื่อขั้นตอนการเสนอเรื่องเพื่อทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ต้องใช้ระยะเวลานาน ประเด็นเหล่านี้กำลังนำไปสู่การแก้ไขปรับปรุงให้เหมาะสมยิ่งขึ้น ซึ่ง มทร.อื่นได้ดำเนินการแก้ไขแล้ว

การประเมินผลการดำเนินงานของสภามหาวิทยาลัย ในช่วงที่ผ่านมาได้มีระบบการประเมินตนเองของสภา มทร. และได้ดำเนินการติดต่อกันมา 2 ปี ด้วยเหตุที่ สกอ.และ สมศ. ได้กำหนดเป็นตัวชี้วัดการประกันคุณภาพและการประเมินคุณภาพมาตรฐานการศึกษา ผลการประเมินนอกจากจะใช้รายงานตามตัวชี้วัดแล้ว ยังได้ถูกนำไปใช้เพื่อปรับปรุงงาน ส่วนการประเมินผลการดำเนินงานของสภามหาวิทยาลัย ยังอยู่ระหว่างการศึกษาทบทวน ว่าจะใช้ระบบใดจึงจะเหมาะสม สิ่งที่ มทร.ธัญบุรีปฏิบัติอยู่เป็นประจำคือ ***การประเมินผลการดำเนินงานของอธิการบดีระยะ 2 ปี*** โดยเชิญนักวิชาการจากภายนอกประเมิน แต่สาระของการประเมินครอบคลุมผลการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยทั้งหมด ไม่ได้แสดงให้เห็นศักยภาพหรือขีดความสามารถในการบริหารของอธิการบดี ดังนั้นจึงจำเป็นต้องจัดระบบการประเมินผลมหาวิทยาลัยใหม่ทั้งหมด โดยเฉพาะการประเมินผลการปฏิบัติงานของสภาที่ควรประกอบด้วยการประเมินตนเอง และประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอก

3. การเสริมสร้างความสัมพันธ์

ผมถือว่าการเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกรรมการสภามหาวิทยาลัยด้วยตนเองมีความสำคัญสูงสุด และจะเป็นตัวบ่งชี้ประสิทธิภาพและเอกภาพของสภามหาวิทยาลัย มทร.ธัญบุรีเปิดโอกาสให้กรรมการสภามหาวิทยาลัยมีส่วนร่วมในกิจกรรมเชิงวิชาการ และกิจกรรมเชิงสันทนาการอยู่เป็นประจำ การเข้าไปเป็นกรรมการ หรืออนุกรรมการ ทั้งที่สภามหาวิทยาลัยแต่งตั้ง หรือที่มหาวิทยาลัยแต่งตั้งล้วนแล้วแต่เป็นประโยชน์ในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกรรมการสภาด้วยกัน และระหว่างกรรมการสภากับประชาคมในมหาวิทยาลัย กิจกรรมของมหาวิทยาลัยในลักษณะ Open House เพื่อนำเสนอผลงานวิชาการ หรือสิ่งประดิษฐ์ นวัตกรรม การเรียนรู้ ผลงานวิจัยและการนำไปใช้ประโยชน์ ตลอดจนผลงานคุณภาพของนักศึกษาและบัณฑิตล้วนแต่เป็นสิ่งที่กรรมการสภามหาวิทยาลัยควรรู้ และนำไปสู่การวางนโยบายส่งเสริมในแต่ละประเด็นได้ต่อไป

4. นโยบายสำคัญของมหาวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ถือได้ว่าเป็นมหาวิทยาลัยเฉพาะทางที่มีความหมายกว้าง โดยมิได้จำกัดสาขาวิชา แต่เป็นมหาวิทยาลัยที่เน้นการสร้างนวัตกรรมและเทคโนโลยีจากทุกสาขาวิชาที่เปิดสอน โดยเริ่มจากการผลิตบัณฑิตที่นอกจากให้มีความรู้ ความสามารถในศาสตร์ของตนเองแล้ว ยังต้องมีความรู้ความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อการประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาประเทศอีกด้วย เมื่อเดือนตุลาคม 2556 สภามหาวิทยาลัยได้ให้ความเห็นชอบยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี และมอบหมายให้อธิการบดีและคณะผู้บริหารจัดทำแผนที่นำทาง (Road Map) ตลอดจนตัวชี้วัดความสำเร็จระหว่างปี พ.ศ 2557 - 2561 ยุทธศาสตร์ที่สำคัญประกอบด้วย

1) การสร้างบัณฑิตนักปฏิบัติมืออาชีพ ซึ่งเป็นปรัชญาของ มทร.ทุกแห่ง โดยมีเป้าหมายเพื่อการพัฒนาศักยภาพของนักศึกษาทั้งด้านความรู้ ทักษะ และทัศนคติ ให้สามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในระหว่างการปฏิบัติหน้าที่ ความสามารถในการสื่อสาร การแสดงความคิดเห็น ตลอดจนความสามารถในการทำงานข้ามวัฒนธรรม มีความสามารถในการเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง การสร้างบัณฑิตนักปฏิบัติตามเป้าหมายดังกล่าว จำเป็นต้องเริ่มต้นจากการกำหนดคุณลักษณะของบัณฑิตนักปฏิบัติในแต่ละสาขาวิชา แล้วจึงปรับปรุงหลักสูตรให้สอดคล้องกัน อย่างไรก็ตามหากหลักสูตรที่มุ่งผลิตบัณฑิตนักปฏิบัติจะมีองค์ประกอบไม่สอดคล้องกับเกณฑ์มาตรฐานหลักสูตร หรือกรอบ TQF ที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนดก็อาจจะต้องเจรจากับ สกอ. เพื่อให้การผลิตบัณฑิตตามหลักการนี้สามารถดำเนินการต่อไปได้ ในด้านการสื่อสาร จำเป็นต้องเน้นทักษะการสื่อสารสากลมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะภาษาอังกฤษและคอมพิวเตอร์ ได้กำหนดให้มีการสอบเพื่อการรับรองสมรรถนะ การใช้ภาษาอังกฤษ และ ICT ในระดับต่างๆ ตามมาตรฐานที่เป็นสากล

2) การพัฒนาการวิจัยและนวัตกรรม การวิจัยและนวัตกรรมเป็นส่วนประกอบอันสำคัญของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยี ที่ต้องแสดงให้เห็นศักยภาพของคณาจารย์และนักศึกษา ผลผลิตที่สำคัญคือ การพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อประยุกต์ใช้ในภาคอุตสาหกรรม ภาคการเกษตร และภาคบริการ การผลิตผลงานวิจัยพื้นฐานยังคงได้รับการสนับสนุน โดยเฉพาะที่มีศักยภาพในการวิจัยต่อยอด ส่วนการวิจัยพื้นฐานเพื่อประโยชน์ทางวิชาการ และการตีพิมพ์ในวารสารวิชาการ ยังคงได้รับการสนับสนุน แต่จะมีความจำกัดมากยิ่งขึ้น การวิจัยรับใช้สังคมเพื่อประโยชน์ในการพัฒนาท้องถิ่น ชุมชน และวิสาหกิจชุมชนยังคงเป็นเป้าหมายสำคัญของ มทร.ธัญบุรี

3) การส่งเสริมความเป็นนานาชาติ เป็นกรอบยุทธศาสตร์ที่มุ่งเน้นการจัดการศึกษาที่มุ่งสู่อาเซียน ประกอบด้วย การพัฒนาความสามารถเชิงสมรรถนะของนักศึกษายุคใหม่ เน้นทักษะการส่งเสริมการทำงานให้มีประสิทธิภาพแตกต่างจากทักษะพื้นฐานตามสาขาวิชา นำกรอบความคิดเกี่ยวกับทักษะการดำรงชีวิตในศตวรรษที่ 21 มาเป็นพื้นฐานในการพัฒนานักศึกษา การสร้างความสัมพันธ์กับมหาวิทยาลัยในอาเซียนเพื่อการแลกเปลี่ยนคณาจารย์ นักศึกษาอย่างกว้างขวาง แต่ก็ยังคงส่งเสริมความสัมพันธ์กับมหาวิทยาลัยชั้นนำทั้งโลก

4) การบริหารจัดการสมัยใหม่ หมายถึงการปรับปรุงระบบบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยให้มีความทันสมัย คล่องตัวและเกิดประสิทธิภาพ สร้างระบบการสื่อสารภายในองค์กร การสร้างฐานข้อมูลเพื่อการบริหาร และการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ ภายใต้การนำของอธิการบดี การสร้างบรรยากาศการบริหารที่เน้นการพูดคุย เชิญชวน การให้ข้อมูลโดยตรงกับผู้ปฏิบัติเพื่อความเข้าใจในแนวนโยบาย หรือความคาดหวังของมหาวิทยาลัยเป็นหลัก

ผมให้ความสำคัญกับการสร้างความเข้าใจเชิงนโยบายและการปรับเปลี่ยนทิศทางการบริหารให้ไปในทิศทางเดียวกัน สิ่งใดที่สามารถดำเนินการได้ก็ให้รีบดำเนินการ เช่น การสอบสมรรถนะด้านภาษาต่างประเทศ และ ICT ซึ่งขณะนี้ได้ดำเนินการนำร่องไปแล้ว อย่างไรก็ตาม มทร.ธัญบุรี เช่นเดียวกับ มทร.อื่น กำลังประสบปัญหาการปรับพื้นฐานทักษะทางช่างที่แตกต่างกันระหว่างนักศึกษาที่สำเร็จการศึกษาด้านอาชีวศึกษากับผู้สำเร็จการศึกษาชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย แม้ว่า มทร.ธัญบุรีสามารถคัดเลือกผู้สมัครในอัตราที่สูงขึ้น ได้คนเก่งมาเรียนมากขึ้น แต่ต้องทุ่มเททรัพยากรเพื่อการปรับพื้นฐานทางช่างเพื่อให้นักศึกษาทั้ง 2 กลุ่มสามารถเรียนรู้ และพัฒนาตนเองได้เท่าเทียมกัน บัณฑิตนักปฏิบัติมิใช่แค่ทำได้ สมองต้องดี คิดดี สื่อสารได้ แก้ปัญหาเป็น และมีความคิดสร้างสรรค์

5) ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการส่งเสริมธรรมาภิบาลและนวัตกรรมใหม่ของสภามหาวิทยาลัย การส่งเสริมธรรมาภิบาลของสภามหาวิทยาลัยควรเริ่มต้นที่การทำหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัย ดังได้กล่าวมาแล้วว่า สภามหาวิทยาลัย คือ กลไกสำคัญในการสร้างเอกภาพ และดุลยภาพของมหาวิทยาลัย หากบรรยากาศการทำหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัยเป็นไปอย่างโปร่งใส สร้างสรรค์ มุ่งเน้นเพื่อประโยชน์ส่วนรวมของมหาวิทยาลัย นิสิต นักศึกษาตลอดจนประชาชนแล้ว การบริหารมหาวิทยาลัยก็จะมีลักษณะเช่นเดียวกัน ในทางตรงกันข้าม หากสภามหาวิทยาลัยเกิดความแตกแยก ขาดเอกภาพเชิงนโยบาย การบริหารงานภายในมหาวิทยาลัยก็จะได้รับผลกระทบในทำนองเดียวกัน อีกประเด็นหนึ่งคือ การวางทิศทางการพัฒนามหาวิทยาลัยที่ชัดเจน ผ่านการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่าย กำหนดกลไกการติดตามที่ทำให้มหาวิทยาลัยตื่นตัวอยู่ตลอดเวลา ตอบสนองต่อพันธกิจที่กำหนดร่วมกัน จึงเป็นพื้นฐานของการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล

การเสริมภาวะผู้นำของอธิการบดีน่าจะเป็นวิธีการที่ช่วยกระตุ้นให้เกิดการบริหารงานที่ดีของมหาวิทยาลัยสภามหาวิทยาลัยอาจแสดงบทบาทที่ชัดเจนในการสนับสนุนการทำหน้าที่ตามนโยบายด้วยการให้คำชมเชย รางวัล หรือการประกาศเกียรติคุณในความสำเร็จของอธิการบดี กิจกรรมเหล่านี้จะเสริมภาวะผู้นำของอธิการบดีให้มีความมุมานะ ทุ่มเท เพื่อความสำเร็จของมหาวิทยาลัยร่วมกัน

“ สภามหาวิทยาลัย คือ กลไกสำคัญในการสร้างเอกภาพ และดุลยภาพของมหาวิทยาลัย สรรค์สร้างให้เกิดบรรยากาศการทำหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัยเป็นไปอย่างโปร่งใส สร้างสรรค์ มุ่งเน้นเพื่อประโยชน์ส่วนรวมของมหาวิทยาลัย นิสิต นักศึกษาตลอดจนประชาชน ”

การสัมมนาทางวิชาการ
“การเตรียมความพร้อมของมหาวิทยาลัยในการปรับเปลี่ยนภาคเรียน : ความเสี่ยง โอกาสและความท้าทาย”

เมื่อวันพุธที่ 9 เมษายน 2557
ณ ห้องกมลทิพย์ 3 โรงแรม เดอะ สุโกศล กรุงเทพฯ

สถาบันธรรมาภิบาลมหาวิทยาลัย ภายใต้สถาบันคลังสมองของชาติ มูลนิธิส่งเสริมทบวงมหาวิทยาลัย ได้เห็นความสำคัญของหลักธรรมาภิบาลและการบริหารจัดการที่ดี จึงได้จัด การสัมมนาทางวิชาการ **“การเตรียมความพร้อมของมหาวิทยาลัยในการปรับเปลี่ยนภาคเรียน: ความเสี่ยง โอกาสและความท้าทาย”** ขึ้น เพื่อโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความตระหนักและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ ตลอดจนการเตรียมการบริหารความเสี่ยงอย่างเหมาะสม เพื่อช่วยป้องกันเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ อันส่งผลต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยให้บรรลุเป้าหมายตามพันธกิจและยุทธศาสตร์สำคัญที่วางไว้ รวมทั้งยังสามารถเพิ่มโอกาสและมูลค่าให้กับมหาวิทยาลัยอีกด้วย เมื่อวันพุธที่ 9 เมษายน 2557 ณ ห้องกมลทิพย์ 3 โรงแรม เดอะ สุโกศล กรุงเทพฯ ที่ผ่านมา สรุปใจความสำคัญได้ดังนี้

“**มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี** ถือเป็นมหาวิทยาลัยรัฐแห่งแรกที่ไม่ใช่หลักสูตรอินเตอร์ ซึ่งมีการปรับเปลี่ยนภาคเรียน มีความคิดและมีความพยายามที่จะทำเรื่อง Alignment กับการศึกษาของโลก และความสามารถเพื่อนำไปสู่การเป็น Global Citizen ให้ได้ และไม่เคยใช้กลไกในแบบที่เรียกว่า One man thinking แต่ใช้ Informal Discussion ซึ่งเป็นการพูดคุยสื่อสารกันตลอดเวลา”

“**มหาวิทยาลัยกรุงเทพ** ในฐานะที่เป็นมหาวิทยาลัยเอกชน ต้องใช้กลยุทธ์ในการปรับเปลี่ยนที่แตกต่างจากมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี ทั้งวิธีการบริหารจัดการนักศึกษาเพื่อให้จบตามช่วงเวลาปกติ และไม่ให้เสียโอกาส ส่วนอาจารย์ บุคลากร เจ้าหน้าที่ของมหาวิทยาลัย ก็ใช้การบริหารจัดการผ่านกระบวนการสื่อสารเพื่อให้เกิดความเข้าใจกันอย่างดีทั้งในมิติของการประเมินและการใช้งบประมาณ ถือเป็นการบริหารจัดการทั้งคนและเวลา”

การแลกเปลี่ยนเรียนรู้แนวปฏิบัติเพื่อรองรับการปรับเปลี่ยนการเปิดภาคเรียน & ประสบการณ์การเตรียมความพร้อม

โดย ผศ.ดร.ประเสริฐ คันธมานนท์ รองอธิการบดีอาวุโสด้านบริหาร มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี
และ ผศ.สุรวุธ กิจกุศล รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร มหาวิทยาลัยกรุงเทพ

I บริบทของมหาวิทยาลัย : ทุนเดิม

กรณีของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี (มจธ.) มีความเป็นมหาวิทยาลัยเก่าแก่ที่มีอายุกว่า 50 ปี ก่อตั้งเมื่อปี พ.ศ. 2503 และเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐที่ออกนอกระบบเป็นแห่งแรกของประเทศไทยในปี พ.ศ. 2541 และเป็น 1 ใน 9 ของมหาวิทยาลัยวิจัยแห่งชาติตั้งแต่ปี พ.ศ. 2552 ได้รับการจัดอันดับมหาวิทยาลัยอยู่ในลำดับที่ 349 ของโลก และเป็นมหาวิทยาลัยอยู่ในอันดับที่ 29 ของโลกในกลุ่มประเทศกำลังพัฒนาและยังไม่ได้พัฒนา ในปัจจุบัน มจธ. มีพื้นที่การศึกษา 4 แห่ง คือ บางมด บางขุนเทียน ศูนย์วิทยาลัยการศึกษาในเมือง และศูนย์วิทยาลัยการศึกษาที่จังหวัดราชบุรี

กรณีของมหาวิทยาลัยกรุงเทพ มหาวิทยาลัยเอกชนที่มีผู้บริหารเป็นผู้หญิงที่มีความสามารถมาก โดยมหาวิทยาลัยตั้งอยู่ในพื้นที่กรุงเทพ คือ กล้วยน้ำไท และมีวิทยาเขตอีก 1 แห่ง ตั้งอยู่ที่ รังสิตในพื้นที่ 450 ไร่

II มหาวิทยาลัยดำเนินการปรับเปลี่ยนอย่างไร : กระบวนการเปลี่ยนผ่าน

กรณีของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี ในการปรับเปลี่ยนทิศทางต่างๆ นั้น มจธ. มีเบื้องหลังในการสั่งสมแนวคิดต่างๆ ไว้ อาทิ

- แนวคิดในการนำมหาวิทยาลัยไปสู่ Global Citizen
- เป็นหนึ่งในแนวคิดสำคัญที่บรรจุอยู่ในแผนกลยุทธ์ มจธ. ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555-2559) อยู่แล้วโดย 3 ใน 6 เป้าหมายหลักนั้น เป็นเรื่องที่เน้นการปรับภาคการศึกษาคือ
  - เป้าหมาย การผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพ (Social Change Agent)
  - การแสวงหาเครือข่ายความร่วมมือเพื่อ “เพิ่มเครือข่ายใช้ / ขยายฐานของแห่งทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ” โดยเป็นเครือข่ายทั้งโลก (Globalize) ไม่จำกัดอยู่เฉพาะภายในประเทศ
  - พัฒนา มจธ. ให้มี “Internationalization” คือ การพัฒนาเป้าหมายไปสู่ระดับสากลของโลก
- แนวคิดความเชื่อสู่การเปลี่ยนผ่านสำคัญ (Paradigm Shift Belief) โดยมีความเชื่อว่า “...การปรับเปลี่ยนเพื่อโอกาสในการพัฒนานักศึกษาสู่การขับเคลื่อนโครงสร้างสังคม....” ทั้งนี้เพื่อเป็นการสร้างจิตสำนึกของการเรียนรู้อย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคมให้กับนักศึกษาของ มจธ.

กระบวนการปรับเปลี่ยนภาคเรียนนั้นได้ใช้เวลาและขั้นตอนต่างๆ ในการดำเนินการ ดังนี้

- การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันของบุคลากรทุกระดับและทุกกลุ่มของมหาวิทยาลัย ผ่านเวทีประชาคมภายในทั้งในรูปแบบ Informal Discussionและ Formal Discussion ทั้งนี้เพราะมจธ.เป็นสังคมที่ให้ความสำคัญกับการแลกเปลี่ยนสื่อสาร และรับฟังความคิดเห็นแบบเปิดกว้าง อาจารย์และบุคลากรทุกระดับสามารถเดินเข้ามาพบผู้บริหารได้ตลอดเวลาเพื่อพูดคุยสื่อสารในประเด็นต่างๆ โดยไม่จำเป็นต้องมีพิธีการ ซึ่งถือเป็นกลไกสำคัญและประเด็นเรื่องการปรับเปลี่ยนภาคเรียนถือเป็นเรื่องที่ได้รับการพูดถึงทั้งในวงผู้บริหารและวงเสวนาต่างๆ ของมหาวิทยาลัย รวมทั้งนำไปพูดคุยในวงที่ประชุม Flag Ship

นอกจากนี้ ยังได้มีการเปิดโอกาสให้คนทุกช่วงอายุ ทุกเพศ ได้มีโอกาสรวมกลุ่มกัน 2-3 วัน มานั่งระดมความคิดเห็นร่วมกันในประเด็นที่ตั้งโจทย์ไว้ 1-2 ประเด็น กลไกดังกล่าวจะใช้บุคลากรทั้งในกลุ่มอาจารย์ และกลุ่มสนับสนุน คือ เจ้าหน้าที่ไปประชุมร่วมกันในต่างจังหวัด ภายใต้แนวทางสำคัญของมหาวิทยาลัย 3 แนวทาง (Track) โดย Track 1 จะเน้นเรื่องวิชาการ Track 2 เน้นการพัฒนาสายสนับสนุน และ Track 3 คือ การพัฒนานักศึกษาและผู้มีส่วนร่วม (Partnership) ทั้งศิษย์เก่า ผู้ปกครอง และผู้ประกอบการ โดยจะดำเนินการประชุมแลกเปลี่ยนในแต่ละ Track ปีหนึ่ง 2-3 ครั้ง ใช้เวลา 2-3 วันในแต่ละครั้ง ซึ่งการจัดประชุมในลักษณะนี้จะทำให้ได้ข้อมูลและประเด็นในการพัฒนาอย่างมาก ถือเป็นกลไกการสื่อสารจากบุคลากรระดับล่างสู่ระดับบนอย่างกว้างขวาง

ปัจจัยสู่ความสำเร็จที่สำคัญ (Key Success) คือ

- วิธีการเรียนรู้ใหม่ (New Learning Methodology) จากแนวคิดการเรียนรู้แบบProject Based Learning : PBL การเรียนรู้ในแบบสหกิจศึกษา (Work-Integrated) แนวคิดของ Liberal Art
- การเข้าถึงการศึกษาได้ทั่วโลกของนักศึกษา (Student Global Mobility) นักศึกษาสามารถเรียนที่ไหนก็ได้ตามความต้องการและสนใจ ได้เลือกในสิ่งที่ดีที่สุดตามความพอใจ โดยใช้จุดเด่นของแต่ละมหาวิทยาลัยทำให้นักศึกษาสามารถสำเร็จการศึกษาได้ตามเป้าหมาย จะเป็นการเปิดโอกาสให้เกิดการเรียนรู้อย่างหลากหลายมิติของนักศึกษาได้มากขึ้น เป็นการนำนักศึกษาไปสู่องค์ความรู้หรือการศึกษาที่ดี ประเด็นนี้จะส่งผลแรงกระเพื่อมใหญ่ของการศึกษาในยุคต่อไป และยังเป็นเรื่องการแลกเปลี่ยนความรับผิดชอบระหว่างกัน (Accountable Exchange) ซึ่งเป็นประเด็นที่ มจธ. มุ่งหวังที่จะทำให้นักศึกษาสามารถใช้ชีวิตและมีความเข้าใจในวัฒนธรรมของคนหมู่มากเพื่อให้เกิดความกลมกลืนและใช้ชีวิตในฐานะเป็น Global Citizen
- การบริหารจัดการกรอบเวลาเพื่อสร้างสมประสบการณ์ที่สมบูรณ์แบบให้นักศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ (Effective Time Frame Management for Enriching Student Experience) หลายประเทศในเอเชียทั้งญี่ปุ่น มาเลเซีย และอีกหลายประเทศได้ดำเนินการปรับเปลี่ยนภาคเรียน โดยมีเหตุผลจากแนวคิดเรื่องการจัดการศึกษาทั้งขบวนการโลก (Alignment) รวมไปถึงเรื่องการแลกเปลี่ยนการบริการ นักศึกษา หลักสูตรต่างๆ ระหว่างมหาวิทยาลัยทั่วโลกด้วย

กลยุทธ์ในการปรับเปลี่ยน

- กลุ่มประเทศในอาเซียนเริ่มที่จะขยับและเกิดการปรับเปลี่ยนในปี พ.ศ. 2558 อย่างไรก็ตามมีผลกระทบที่เกิดขึ้นมากมาย (ASEAN 2015 is an initial key to change. But the Following impact is more diverse.)
- ทปอ. มีข้อตกลงจากการประชุม เมื่อ 25 ธันวาคม 2555 ให้มหาวิทยาลัยสมาชิก 27 แห่ง เลื่อนการเปิดภาคเรียนเป็นระหว่าง สิงหาคมถึงกันยายน ให้แล้วเสร็จในปี พ.ศ. 2557
- มจธ. อาศัยเหตุการณ์มหาอุทกภัย 2554 ในการปรับเปลี่ยนการเปิดภาคเรียนที่ 1/2555 เป็น 14 สิงหาคม 2555 จึงเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแห่งแรกที่ไม่ใช่หลักสูตรนานาชาติที่มีการปรับภาคการศึกษาทุกชั้นปี

กรณีของมหาวิทยาลัยกรุงเทพ

- ในช่วงวิกฤตน้ำท่วมไม่ได้รับเงินงบประมาณช่วยเหลือจากภาครัฐและวิทยาเขตที่รังสิตได้รับผลกระทบจากน้ำท่วมมาก ทำให้ไม่สามารถจัดการเรียนการสอนได้ ต้องใช้เวลาในการบูรณะช่วงระยะเวลาหนึ่ง**จึงเป็นโอกาสหนึ่งในกระบวนการปรับเปลี่ยนภาคเรียนการศึกษาโดยอัตโนมัติ** จึงเป็นการดำเนินการก่อนล่วงหน้าข้อตกลงของ ทปอ. 2 ปีเนื่องจากดำเนินการมาตั้งแต่ปี 2555
- ต้องใช้กลยุทธ์ในการปรับเปลี่ยนที่แตกต่างจากมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี คือ มีการปรับเปลี่ยนภาคเรียนโดยแม้จะให้นักศึกษาชั้นปีที่ 1 เปิดเรียนเทอมแรกในเดือนมิถุนายนเหมือนเดิมแต่กระจายวิชาเรียนในช่วงแรก 2-3 วิชา และช่วงหลังประมาณ 6-7 วิชา จบภาคเรียนประมาณเดือนพฤศจิกายน-ธันวาคมและเปิดเทอมสองในเดือนมกราคมส่วนนักศึกษาชั้นปีที่ 2 และ 3 เปิดเรียนในเดือนสิงหาคม สำหรับปีที่ 4 ก็ใช้วิธีการบริหารจัดการเพื่อให้นักศึกษาได้จบตามช่วงเวลาปกติ คือ ในช่วงเดือนกุมภาพันธ์-มีนาคมเพื่อไม่ให้เสียโอกาส โดยใช้วิธีการเพิ่มการเรียนเข้าไป ให้จำนวนชั่วโมงเรียนเท่ากับเวลาปกติ
- สำหรับวิธีการเตรียมความพร้อม ก็คือ การปรับสภาพชีวิตการเรียนของนักศึกษาปีที่ 1

III สิ่งที่ต้องคำนึงถึง : ผลกระทบที่ตามมาหลังการปรับเปลี่ยน

กรณีของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

การปรับเปลี่ยนภาคเรียนมีข้อควรคำนึง และสิ่งที่จะสร้างผลกระทบในด้านต่างๆ ต่อไปนี้

ผลประโยชน์ของการปรับเปลี่ยน: ถือได้ว่าเป็นช่วงเตรียมความพร้อมให้กับนักศึกษาก่อนเข้าสู่รั้วมหาวิทยาลัย ดังนั้นมหาวิทยาลัยควรจะสร้างระบบและโอกาสเพื่อรองรับประเด็นที่จะเกิดขึ้น ดังนี้

- นักเรียน ม.6 จะมีโอกาสอยู่ในชั้นเรียนจนจบหลักสูตรก่อนสอบเข้ามหาวิทยาลัย
- มหาวิทยาลัยจะมีช่วงเวลาในการเตรียมทักษะการเรียนรู้ของนักศึกษาเพื่อการเรียนในมหาวิทยาลัย
- ทำให้มีโอกาสสร้าง Mobility ของนักศึกษาทั้งในประเทศ และโดยเฉพาะกับต่างประเทศเพื่อการเรียนรู้สังคมของโลกทั้งด้านวัฒนธรรมและวิชาการ เพื่อเตรียมตัวสู่ยุคโลกาภิวัตน์อย่างมีคุณภาพ

- การทำกิจกรรมรับน้องสามารถดำเนินการได้ก่อนการเริ่มเปิดภาคการเรียนการสอนเช่น กิจกรรมเชียร์
- ได้แหล่งฝึกงานจากบริษัทใหม่ๆ มากขึ้น (ชั่วคราว) เนื่องจากยังมีจำนวนนักศึกษาฝึกงานในระบบนี้เป็นจำนวนไม่มากนักในระยะแรก

ผลกระทบต่อการบริหารงาน :

- **การบริหารงานบุคคล : ภาระงานของอาจารย์ในการประเมินผลงาน** สำหรับ มจธ. ใช้วิธีการดำเนินการโดยกำหนดว่า ในการประเมินผลภาระงานของอาจารย์และบุคลากรจะใช้ภาระงานในภาคการศึกษาไหนบวกกับภาคการศึกษาไหนในอัตราเท่าไหร่
- **การบริหารงบประมาณ : ค่าเล่าเรียนจะได้รับช้าลง** ทั้งนี้ รายได้จะหายไปเนื่องจากการเลื่อนภาคการศึกษาออกไป อาทิ กรณีการเกษียณอายุของอาจารย์ในปีนั้นๆ ดังนั้นจะต้องมีการวางแผนกิจกรรมต่างๆ ที่เลื่อนไปคร่อมปีงบประมาณโดย มจธ. ได้วางแผนเพื่อแก้ไขปัญหาดังกล่าวด้วยการออกแบบระบบงบประมาณที่เรียกว่า 1+2 (1 Faculty Plan + 2 Financial Plan) เป็นการยอมให้แต่ละหน่วยงานวางแผนงบประมาณ 3 ปี และมีแผนงบประมาณต่อเนื่องโดยไม่ได้ทำแค่ปีต่อปี อันเป็นผลมาจากค่าใช้จ่ายไม่สอดคล้องกับปีการศึกษา
- **การประกันคุณภาพ : ช่วงเวลาของการเก็บข้อมูลอาจจะคลาดเคลื่อน**ทั้งระบบการประกันภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยเพราะมีช่วงรอยต่อการเก็บข้อมูลเพื่อการประกันคุณภาพทั้งของ สกอ. และ สมศ. ซึ่งยังไม่มีคำตอบและยังเป็นที่ถกเถียงกันอยู่ว่าจะใช้ระยะเวลา 12 หรือ 14 เดือน แต่ปัจจุบัน มจธ. ใช้ช่วงเวลา 14 เดือนในการเก็บข้อมูล

ข้อเสียเปรียบ :

- แหล่งฝึกงานเดิมติดขัดช่วงเวลาการรับฝึกงานในช่วงปิดภาคเรียนที่เลื่อนไป
- การใช้สิทธิในการเกณฑ์ทหารของนักศึกษาที่จบใหม่
- โอกาสหางานช้าลง บางบริษัทรับตามรอบเวลาเดิม เช่นบริษัทญี่ปุ่นรับสมัครตามรอบปีงบประมาณของบริษัทแม่และรัฐวิสาหกิจ เป็นต้น
- โอกาสในการศึกษาต่อระดับสูงขึ้นในสถาบันการศึกษาที่ไม่ได้ปรับเปลี่ยนภาคเรียน
- การบริหารเวลาของนักศึกษาเก่าในปีที่ปรับเปลี่ยนภาคเรียน

ประเด็นข้างเคียงที่เกิดขึ้น :

- ต้องสอนในช่วงฤดูร้อนของไทยที่มีอากาศร้อนจัด โดยเฉพาะในบางภูมิภาคของไทยที่มีอากาศร้อนกว่าในพื้นที่ภาคกลาง
- ช่วงเวลาที่อาจมีผลกระทบต่อชีวิตครอบครัวอาจารย์ในช่วงปิดภาคฤดูร้อน
- หน่วยงานที่มีบุคลากรต้องชดใช้ทุนจากการเรียนมหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่อง อาจขาดบุคลากรในช่วงระยะเวลาที่ขยับไป เช่น โรงพยาบาลรัฐ
- การจัดกิจกรรมค่ายให้กับนักเรียนดำเนินการได้ลำบากขึ้น หากต้องการจัดที่พักในมหาวิทยาลัย

กรณีของมหาวิทยาลัยกรุงเทพ

- สำหรับ**การเตรียมความพร้อมของนักศึกษา**ในชั้นปีที่ 1 คือ **เริ่มให้เรียนวิชา GEN ED ก่อนในช่วงเริ่มแรก**
- สำหรับ**การเตรียมความพร้อมของอาจารย์และเจ้าหน้าที่**นั้น ประเด็นแรกก็คือ เรื่องการทำงานในช่วงปีแรกที่ปรับเปลี่ยนภาคเรียนนั้นจะต้องทำงานกันหนักเป็นเวลา 14 เดือน มีผลกระทบ**เรื่องการประเมิน** อาทิ การปรับเงินเดือนในช่วง 14 เดือนนั้น จะใช้วิธีการและปรับสัดส่วนอย่างไร เพราะมีมิติที่ละเอียดอ่อนจะต้องคำนึงถึงและระมัดระวังหลายหลาก ประเด็นที่สอง**เรื่องงบประมาณ** ซึ่งมหาวิทยาลัยเอกชนโดยปกติจะใช้ปีการศึกษา ประเด็นสำคัญที่ต้องระวังคือ เรื่องกระแสเงินสดที่ใช้จะไม่ตรงในรอบแรก ทำให้ต้องระวังเรื่องการใช้เงินในช่วงเดือนมิถุนายนและสิงหาคม จึงต้องใช้เวลาทำความเข้าใจและขอความร่วมมือจากอาจารย์และเจ้าหน้าที่ให้ระมัดระวังเรื่องการเบิกจ่าย โดยอาจจะต้องให้รอการเบิกจ่ายออกไปเพื่อให้เข้ารอบปกติของปีการศึกษาคือ เดือนสิงหาคม **จึงต้องใช้กระบวนการสื่อสารเพื่อให้เกิดความเข้าใจกันอย่างดี**
- มหาวิทยาลัยกรุงเทพอยู่ภายใต้ พ.ร.บ. อุดมศึกษาเอกชน ที่กำหนดว่า อาจารย์และเจ้าหน้าที่จะต้องมีวันหยุดประจำปี 10 วันทำการ ทางมหาวิทยาลัยกรุงเทพจึงได้จัดการให้มีการหยุดพักผ่อนประจำปีของมหาวิทยาลัยให้ตรงกันสำหรับอาจารย์และเจ้าหน้าที่ โดยแบ่งเป็น 2 ช่วงๆ ละ 5 วัน เพื่อให้อาจารย์และเจ้าหน้าที่ได้ใช้วันหยุดได้เต็มที่ โดยในช่วงหยุด 5 วันแรก คือ ช่วงปีใหม่ และช่วงที่สองคือช่วงก่อนสงกรานต์อีก 5 วัน ถือว่าเป็น**การบริหารทั้งในเรื่องคนและเวลา**
- ทางสกอ. ประกาศว่าในปี 2558 จะมีการปรับเรื่องการสอบเพื่อให้มีการสอบตรงกัน ในช่วงนั้นหลังจากมีการ Admission **ประมาณ 2 เดือนก่อนสิงหาคม ถือว่าจะเป็นโอกาสเพื่อการจัดกิจกรรมให้คำแนะนำและเตรียมความพร้อมให้กับนักศึกษาได้มีการใช้ชีวิตในมหาวิทยาลัยอย่างมีคุณภาพ มีกระบวนการเรียนรู้ หาความรู้ มีการปรับตัวอย่างเป็นรูปธรรม** โดยมีอาจารย์ทำหน้าที่เป็นเพียงผู้ชี้แนะ

สำนักงานสภามหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

1. ความเป็นมา

สภามหาวิทยาลัย เป็นองค์กรสูงสุดของมหาวิทยาลัย ที่รับผิดชอบในการกำกับและควบคุมกิจการทั้งปวงของมหาวิทยาลัย กำหนดนโยบาย อนุมัติแผนพัฒนาการศึกษา ออกกฎระเบียบ ประกาศ ข้อบังคับ กำกับมาตรฐานการศึกษา การประกันคุณภาพ การประเมินมหาวิทยาลัย การอนุมัติหลักสูตรและอนุมัติปริญญา งานบริหารงานบุคคล งานบริหารงบประมาณเงินรายได้ รวมทั้งสนับสนุนหาวิธีการเพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยให้ก้าวหน้า

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษามีนโยบายให้แต่ละมหาวิทยาลัยมีอิสระและมีความคล่องตัวในการบริหารจัดการให้ทุกอย่างเสร็จสิ้นในมหาวิทยาลัย ดังนั้น สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาจึงมอบอำนาจในการตัดสินใจและภารกิจทุกอย่างให้ สภามหาวิทยาลัยรับผิดชอบเกือบทุกด้าน ในปัจจุบัน บทบาทและความรับผิดชอบของสภามหาวิทยาลัยจะมีค่อนข้างสูง และจะต้องทำงานด้วยความรอบคอบ มีข้อมูลที่ชัดเจน รวมทั้งเอกสารที่ออกไปจากสภามหาวิทยาลัยไม่ว่าจะเป็นรายงานการประชุม มติที่ประชุม กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ต้องมีความถูกต้องและสมบูรณ์ที่สุด นอกจากนี้ยังต้องติดตามผลการดำเนินงานของสภามหาวิทยาลัยที่ได้มีมติออกไปให้มหาวิทยาลัยปฏิบัติ

สภามหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี ในการประชุมครั้งที่ 12/2553 เมื่อวันที่ 24 ธันวาคม 2553 มีมติอนุมัติจัดตั้งสำนักงานสภามหาวิทยาลัยเป็นหน่วยงานขึ้นตรงต่อสภามหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรีภายใต้การกำกับดูแลของรองอธิการบดีที่ทำหน้าที่เลขานุการสภามหาวิทยาลัย และให้ปรับโครงสร้างตามภารกิจหลัก เป็น 3 งานคือ งานธุรการ งานการประชุม และงานติดตาม ตรวจสอบและประเมินผล

สำนักงานสภามหาวิทยาลัย มีรองอธิการบดีผู้ทำหน้าที่เลขานุการสภามหาวิทยาลัย เป็นผู้กำกับดูแล นับจนถึงปัจจุบันมีรองอธิการบดี จำนวน 2 คน ดังนี้

1) อาจารย์ตระกล จันทสุนทร
รองอธิการบดีฝ่ายวิจัยและบัณฑิตศึกษา (พ.ศ. 2553 - 2555)

2) ผู้ช่วยศาสตราจารย์วันดี เภาคำ
รองอธิการบดีฝ่ายกิจการสภามหาวิทยาลัย (พ.ศ. 2556 – ปัจจุบัน)

2. หน้าที่ความรับผิดชอบ

1) ดำเนินการเกี่ยวกับเอกสาร หนังสือราชการ ประกาศ ระเบียบ ข้อบังคับ และมติที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของสภามหาวิทยาลัย

2) ประสานงานและอำนวยความสะดวกในกิจกรรมที่เกี่ยวกับนายกสภามหาวิทยาลัย กรรมการสภามหาวิทยาลัย และกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งโดยมติสภามหาวิทยาลัย

3) ดำเนินการเกี่ยวกับงบประมาณ การเงิน การพัสดุที่ใช้ในกิจการของสภามหาวิทยาลัย

4) ประชาสัมพันธ์ผลการดำเนินงานของสภามหาวิทยาลัยผ่านสื่อประเภทต่างๆ

5) ประสานงานและจัดอำนวยความสะดวกด้านต่างๆ ในการประชุมสภามหาวิทยาลัยและการประชุมของคณะกรรมการอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

6) ดำเนินการเกี่ยวกับระเบียบวาระการประชุม เอกสารประกอบการประชุม การบันทึก การประชุม การจัดทำรายงานการประชุม การสรุปมติ และการแจ้งมติ จากการประชุมสภามหาวิทยาลัย

7) ดำเนินการจัดระบบ สถิติ ข้อมูล ของสภามหาวิทยาลัย และข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของสภามหาวิทยาลัย

8) รวบรวมผลการดำเนินงานของสภามหาวิทยาลัย ของคณะกรรมการที่แต่งตั้งโดยสภามหาวิทยาลัย และจัดทำรายงานประจำปีของสภามหาวิทยาลัย

9) ติดตามผลการปฏิบัติตามมติสภามหาวิทยาลัย ของบุคคล หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

10) ปฏิบัติงานอื่นๆ ตามที่สภามหาวิทยาลัย นายกสภามหาวิทยาลัย หรือเลขานุการสภามหาวิทยาลัยมอบหมาย

สำนักงานสภามหาวิทยาลัย แบ่งส่วนงานภายในเป็น 3 งานได้แก่

1) งานธุรการ

- ดำเนินการเกี่ยวกับ เอกสาร และหนังสือราชการของสำนักงานสภา และนายกสภามหาวิทยาลัย
- ประสานงานและอำนวยความสะดวกในกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับนายกสภาฯ และกรรมการสภาฯ
- ดำเนินการเกี่ยวกับงบประมาณ การเงิน การพัสดุที่ใช้ในกิจการของสภามหาวิทยาลัย
- ประชาสัมพันธ์ผลการดำเนินงาน ของสภามหาวิทยาลัยผ่านสื่อประเภทต่างๆ
- ปฏิบัติงานเรื่องอื่นๆ ที่นายกสภาฯ หรือเลขานุการสภาฯ มอบหมาย

2) งานการประชุม

- จัดทำแผนการจัดประชุมสภามหาวิทยาลัยในรอบปี
- ประสานงาน และจัดอำนวยความสะดวกด้านต่างๆ ในการจัดประชุมสภามหาวิทยาลัยและการประชุมคณะกรรมการอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง
- ดำเนินการเกี่ยวกับแผนการจัดประชุม ระเบียบวาระการประชุม เอกสารประกอบการประชุม การบันทึกการประชุม การจัดทำรายงานการประชุม การสรุปมติ และการแจ้งมติ จากการประชุมสภามหาวิทยาลัย

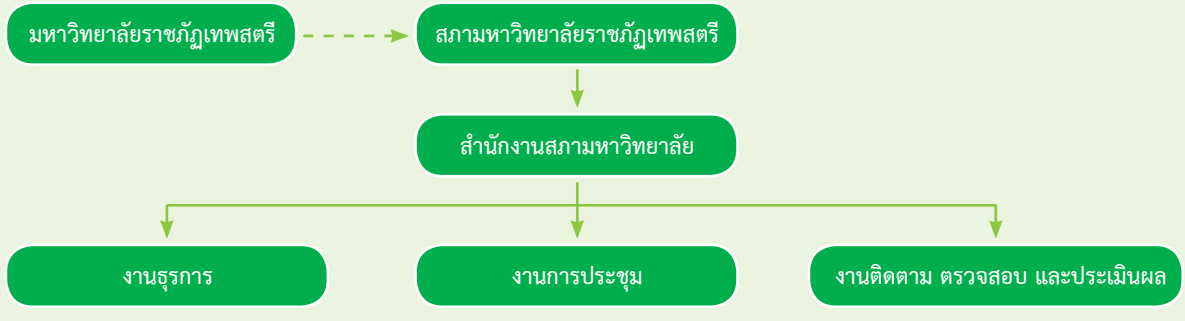
3) งานติดตาม ตรวจสอบและประเมินผล

- ดำเนินการเกี่ยวกับระบบสถิติข้อมูลของสภามหาวิทยาลัยและที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของสภามหาวิทยาลัย
- รวบรวมผลการดำเนินงานของสภามหาวิทยาลัยและคณะกรรมการที่แต่งตั้งโดยสภา รวมทั้งการจัดทำรายงานประจำปีของสภามหาวิทยาลัย
- ติดตามผลการปฏิบัติตามมติสภามหาวิทยาลัยของบุคคล หรือ หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
- ประสานงานและอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานของคณะกรรมการ ติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลงานของมหาวิทยาลัย

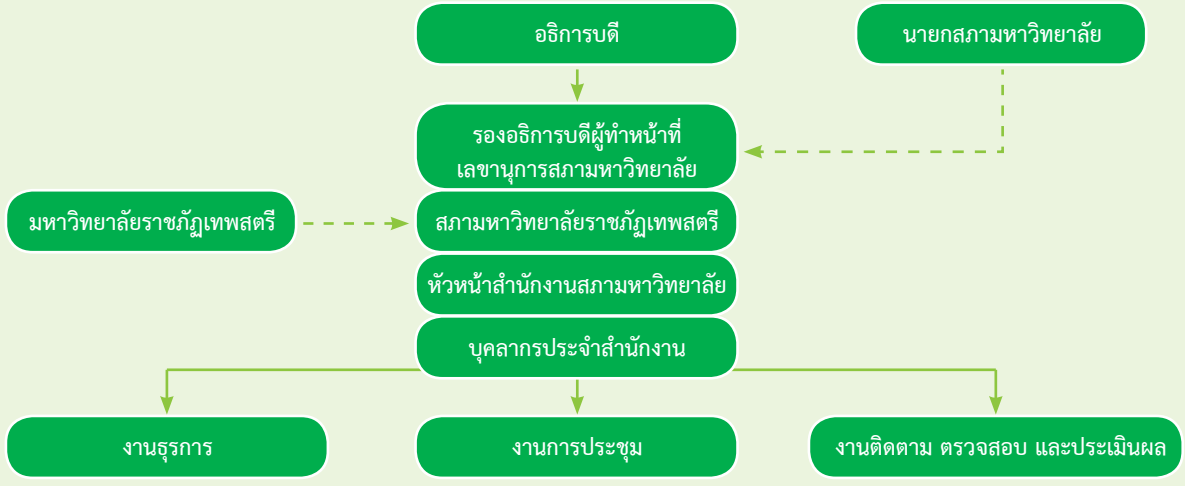
3. โครงสร้างการแบ่งส่วนราชการ และสายการบังคับบัญชา ของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย

สำนักงานสภามหาวิทยาลัย แบบส่วนงานออกเป็น 3 งาน ประกอบด้วย งานธุรการ งานการประชุม และงานติดตาม ตรวจสอบและประเมินผล โดยมีรายละเอียด ดังนี้

การแบ่งส่วนราชการ



สายการบังคับบัญชา



4. บทบาทและภารกิจของเลขานุการสภามหาวิทยาลัย

มีอำนาจ และหน้าที่ตามข้อบังคับมหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี ว่าด้วยการประชุมสภามหาวิทยาลัย พ.ศ. ๒๕๔๗ ดังนี้

1) ทำหน้าที่นัดประชุมสภามหาวิทยาลัย ตามมติของที่ประชุมสภามหาวิทยาลัย หรือคำสั่งของนายกสภามหาวิทยาลัย

2) จัดทำรายงานการประชุมสภามหาวิทยาลัย

3) แจ้งมติของที่ประชุมสภามหาวิทยาลัยไปยังผู้ที่เกี่ยวข้อง

4) รับผิดชอบสรรพเอกสารของการประชุมสภามหาวิทยาลัย

5) ปฏิบัติการอื่นใดตามที่นายกสภามหาวิทยาลัย หรือที่ประชุมสภามหาวิทยาลัยมอบหมาย

6) อำนาจและหน้าที่อื่นตามที่กำหนดไว้ในข้อบังคับ

และจากการปฏิรูปสภามหาวิทยาลัย เลขานุการสภามหาวิทยาลัย ได้มีบทบาทและอยู่ในชุดคณะกรรมการประจำสภามหาวิทยาลัย เช่น เป็นกรรมการในคณะกรรมการนโยบายการเงินและทรัพย์สินของมหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี เป็นเลขานุการคณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลงานของมหาวิทยาลัย ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความเชื่อมโยงข้อมูล

5. แนวทางการพัฒนาสำนักงานสภามหาวิทยาลัย

1) การพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มขีดความสามารถให้กับสำนักงานสภามหาวิทยาลัย บุคลากรจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในการรองรับภารกิจของสภามหาวิทยาลัย

2) พัฒนาระบบการใช้งานด้าน IT อาทิเช่น ระบบสารสนเทศในการสืบค้นมติสภามหาวิทยาลัย การสืบค้นระเบียบประกาศ ข้อบังคับ ที่ออกโดยสภามหาวิทยาลัย

3) การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์การดำเนินงาน/กิจกรรมของสภามหาวิทยาลัย ทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย เช่น การจัดทำจดหมายข่าว

4) การประชุมร่วม 3 สภามหาวิทยาลัย เป็นเรื่องสำคัญที่ควรมีการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง เป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยตรงจากกรรมการสภามหาวิทยาลัย และกรรมการอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับสภามหาวิทยาลัยทั้ง 3 แห่ง ซึ่งการประชุมดังกล่าวจะได้รับข้อเสนอแนะ ข้อคิดเห็นที่จะเป็นแนวทางในการพัฒนามหาวิทยาลัยให้ทันสมัย ทันต่อเหตุการณ์ในปัจจุบัน สำนักงานสภามหาวิทยาลัยใดที่ได้มีการพัฒนาปรับเปลี่ยนแล้ว ก็ถือเป็นอีกช่องทางหนึ่งที่จะได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งจะนำไปสู่การปฏิบัติงานให้ มีประสิทธิภาพและเกิดความคล่องตัวมากยิ่งขึ้น

บุคลากรสำนักงานสภามหาวิทยาลัย

ผู้ช่วยศาสตราจารย์วันดี เภาคำ
รองอธิการบดีฝ่ายกิจการสภามหาวิทยาลัย

นางสาวพวงเพชร ศุภกรรม
หัวหน้าสำนักงานสภามหาวิทยาลัย

นายวัชระ รักษาพล
เจ้าหน้าที่ประจำสำนักงานสภามหาวิทยาลัย

นางสาววาสนา วงษ์สังข์
เจ้าหน้าที่ประจำสำนักงานสภามหาวิทยาลัย

ปฏิรูปมหาวิทยาลัยไทย ในเส้นทางปฏิรูปการศึกษา

ดร. กฤษณพงศ์ กีรติกร
รัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงศึกษาธิการ

ในภาวการณ์ที่ประเทศกำลังอยู่ในยุคของการปฏิรูปนี้ **“การปฏิรูปการศึกษา”** ถือเป็นอีกหนึ่งเจตนารมณ์หลักด้วยเช่นกัน เพื่อให้เป็นไปตามนโยบายการบริหารราชการแผ่นดินของคณะรัฐมนตรีด้านการศึกษาที่ได้แถลงไว้ต่อสภานิติบัญญัติแห่งชาติ เมื่อวันที่ ๑๒ กันยายน ๒๕๕๗ แม้ในข้อเท็จจริงนั้นก่อนที่จะเข้าสู่ภายใต้อำนาจการปกครองของคณะรักษาความสงบแห่งชาติ (คสช.) เรื่องการปฏิรูปการศึกษาก็เป็นเรื่องที่ถูกหยิบยกขึ้นมาเป็นประเด็นหลักๆ อยู่ก่อนแล้ว ดังประจักษ์กันว่าปัจจุบันเราอยู่ในทศวรรษที่ ๒ ของการปฏิรูปการศึกษา (๒๕๕๒-๒๕๖๑) อย่างไรก็ตาม ทิศทางของการปฏิรูปการศึกษาดูจะเข้มข้นและจริงจังขึ้น ด้วยการระดมสรรพกำลังจากหลายฝ่าย ทั้งจากกลไกการขับเคลื่อนที่เป็นรูปธรรมคือ Roadmap การปฏิรูปการศึกษาเพื่อพัฒนาคนอย่างยั่งยืน พ.ศ. ๒๕๕๘-๒๕๖๔ และที่สำคัญยิ่งกว่านั้น คือ จากบรรดาบุคลากรหลักของกระทรวงการศึกษาธิการที่เข้าใจหัวใจของการปฏิรูปการศึกษาว่าเป้าหมายสำคัญคืออะไร

จดหมายข่าวธรรมาภิบาลมหาวิทยาลัยฉบับนี้ได้รับเกียรติจาก ดร. กฤษณพงศ์ กีรติกร รัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงศึกษาธิการ ให้สัมภาษณ์ถึงความคาดหวังต่อบทบาทของมหาวิทยาลัยไทย และทิศทางในอนาคต ตลอดจนแนวทางการดำเนินงานทั้งแผนระยะสั้นและระยะยาว โดยจะขอยกเอาแต่สาระสำคัญมานำเสนอเพื่อให้เห็นภาพที่ชัดเจนขึ้น

ดร. กฤษณพงศ์ เป็นนักการศึกษาที่คร่ำหวอดอยู่ในวงการศึกษามานาน เป็นอดีตประธานคณะทำงานด้านการศึกษาคณะกรรมการปฏิรูปประเทศ (คปร.) ที่ปรึกษารัฐมนตรีว่าการกระทรวงวิทยาศาสตร์ อธิการบดีและที่ปรึกษามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี เลขาธิการคณะกรรมการการอุดมศึกษา ก่อนที่จะได้รับพระบรมราชโองการโปรดเกล้าฯ แต่งตั้งให้เป็นรัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงศึกษาธิการ ในรัฐบาลของพลเอกประยุทธ์ จันทร์โอชา

อาจารย์คาดหวังต่อบทบาทของอุดมศึกษาไทยไว้อย่างไรบ้าง

เรื่องแรกก็คือ *อยากให้มหาวิทยาลัยได้ตระหนักรู้ (aware) ว่าต้องสามารถตอบตัวเองให้ได้ว่า กำลังทำอะไรให้กับประเทศ* (Justify our own existence) ไม่อยากให้ Take for granted ว่ารัฐจะสนับสนุนทุกเรื่องเพราะรัฐบาลมีเรื่องอื่นๆ ที่จะต้องดูแลอยู่ การศึกษาเป็นการลงทุน เช่นเดียวกับการนำเงินไปลงทุนในโครงการขนาดใหญ่ ก็ต้องตอบให้ได้ว่าที่ลงทุนไปแล้ว ๑๐ ปี บ้านเมืองหรือว่าใครได้อะไรบ้าง ซึ่งประเด็นเหล่านี้ ยังพูดกันไม่ค่อยชัดเจน *ต้องสามารถบอกได้ว่านำไปสู่ Social Output หรือ Policy Output อะไรบ้าง ดังนั้นจะต้องให้ความสำคัญและมองในมุมนี้ให้มากขึ้นเพื่อตอบภาพใหญ่ของประเทศ*

> ในอนาคตของประเทศไทย โจทย์เรื่องการเรียนการสอนอุดมศึกษา Adult Education จะมีความสำคัญมาก เพราะมีแนวโน้มในการที่จะต้องปรับจาก Age Group Education มาเป็น Adult หรือ Workforce Education และ Education for Retirees ด้วย

เรื่องที่สอง *มหาวิทยาลัยควรดำเนินการจัดทำข้อมูลในเรื่องการมีงานทำของบัณฑิต (Employment Survey)* ที่ผ่านมามหาวิทยาลัยจะรายงานในลักษณะการมีงานทำของบัณฑิตเมื่อมารับปริญญา ซึ่งเป็นการรายงานครั้งเดียวและเป็นภาพรวมของทั้งมหาวิทยาลัย *ต้องลงเจาะลึกในแต่ละหลักสูตรและต้องมีการติดตามระยะยาวให้ได้* เพราะจะเป็นข้อมูลสำคัญที่จะนำไปสู่การทำงานในเรื่องที่ ๓

เรื่องที่สามที่สำคัญและเกี่ยวโยงกันคือการเรียนการสอนที่จะทำให้บัณฑิตมีความพร้อมที่จะดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้ดี แน่นอนว่าการสร้างความพร้อมนี้ต้องมีคนรับผิดชอบหลายคน อย่างไรก็ตาม ผมก็ยังคิดว่า ความรับผิดและรับชอบของมหาวิทยาลัยในด้านนี้ยังมีน้อย คือ *มหาวิทยาลัยไม่ได้ดูว่าการศึกษาของประเทศนั้น ได้นำไปสู่การมีงานทำหรือการสร้างงานเองหรือเปล่า* ถ้ามหาวิทยาลัยแต่ละแห่งเพียงแต่บอกว่าปีหนึ่งๆ ผลิตบัณฑิตได้เท่าไร คงจะยังไม่พอ ต้องตอบให้ได้ว่าผลิตออกไปแล้วมีงานทำหรือไม่ งานที่ทำอยู่ในระดับที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถหรือไม่ หรือเมื่อไปฝึกงาน มีความสามารถที่เป็นไปตามความต้องการของผู้จ้างงานหรือไม่ ที่ผิดก็คือ มหาวิทยาลัยมักจะบอกว่า มีคนเรียนหนังสือมี Demand มหาวิทยาลัยเก็บค่าบำรุง ค่าลงทะเบียนได้ แต่ผมเองคิดว่า Bottom Line ของคุณภาพถูกกำหนดด้วยการมีงานทำเท่านั้นเอง เพราะตัววัดสุดท้ายคือการทำงาน *ผมอยากให้เราเปลี่ยน paradigm ของการศึกษาว่าต้องนำไปสู่การมีงานทำและมีอาชีพ ไม่ใช่ไปสู่การเรียนที่สูงขึ้น* ถ้าเป็นอย่างนี้ก็ต้องกลับมาดูว่า Learning methods เป็นอย่างไร Learning outcomes ที่เราต้องการคืออะไร ซึ่งเราก็รู้กัน แต่เราก็ยังไม่แก้ เช่นพวก *Social skill ที่เป็นปัญหาเราก็ยังไม่แก้ เรารู้ว่าต้องเป็น Work-based Learning หรืออะไรก็แล้วแต่ แต่ก็ยังไม่แก้ คล้ายๆ กับรู้แต่ไม่ทำ ต้องรอปัจจัยหรือแรงจูงใจจากข้างนอก ซึ่งเรื่องแบบนี้น่าจะทำได้เองจากข้างในมหาวิทยาลัย*

ประเด็นธรรมาภิบาลมหาวิทยาลัยที่ควรให้ความสำคัญและเร่งดำเนินการคืออะไร

เรื่องความโปร่งใสในการบริหารมหาวิทยาลัย *สิ่งที่มหาวิทยาลัยควรเร่งดำเนินการ ก็คือ รายงานกิจการเพื่อสาธารณะ* ซึ่งก็ต้องมานั่งคุยกันว่า รายงานอย่างนี้ควรจะให้ข้อมูลอะไรบ้าง อย่างเช่นหลักสูตรที่เปิดสอนในมหาวิทยาลัยมีอาจารย์ในหลักสูตรเป็นใคร นักศึกษากี่คน ค่าใช้จ่ายเท่าไร นักศึกษาที่จบแต่ละหลักสูตรไปแล้วมีงานทำมากน้อยแค่ไหน ผมคิดว่าเป็นสิ่งที่มหาวิทยาลัยน่าจะทำ อันนี้อาจจะส่งเสริมโดยใช้วิธีเหมือนกับการประกวดแบบ Good Agency Report คือ การให้รางวัลคนที่ทำดีเป็นตัวอย่าง เหมือนการประกวดกิจการรายงานประจำปีของบริษัทในตลาดหลักทรัพย์

อาจารย์คิดว่า แนวโน้มในอนาคตเรื่องใด ที่มหาวิทยาลัยควรใช้เป็นโอกาสและทิศทางในการพัฒนาตนเองต่อไป

มหาวิทยาลัยควรมองโอกาสที่กำลังจะเกิดกับ *โครงการขนาดใหญ่ (Mega Project)* ผมใช้คำว่า *"นี่เป็นนิเวศวิทยา (Ecology) ใหม่ของการศึกษา"* ในยุโรปหรืออเมริกา การศึกษาหรือการวิจัยจะโตไปกับ Big Science แต่ในกรณีของประเทศแถบEast Asia ต้องเป็น Mega Project แต่ในบ้านเรา Mega Project กลับไปพูดกันแต่เรื่องทางกายภาพ แทนที่จะให้ความสำคัญกับ "คน" และต้องพูดกันเรื่อง Technology Development ให้ได้ด้วย มหาวิทยาลัยต้องพยายามช่วยกันพูด เพราะรัฐมนตรีท่านก็ตระหนักเรื่องนี้แล้ว อย่าหยุดแค่กายภาพเฉยๆ ต้องพูดถึง Human Resources Infrastructure, Technology Infrastructure ด้วย ซึ่งมหาวิทยาลัยต้องเข้ามาทำ มหาวิทยาลัยต้องคิดแล้วว่า Mega Project จะเป็น Ecological System ใหม่ของการพัฒนาวิชาการ

อีกเรื่องหนึ่ง ผมคิดว่า ใน*อนาคตของประเทศไทยโจทย์เรื่องการเรียนการสอนอุดมศึกษา Adult Education จะมีความสำคัญมาก* เพราะตอนนี้เราไม่มีมากนัก ที่เรามีก็จะเป็นการมาเรียนเพื่อให้ได้ปริญญา แต่ว่าไม่ใช่การ Re-tool หรือ Retrain ให้ได้ความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง ส่วนเรื่องสังคมผู้สูงอายุ (Ageing Society) ก็จะชัดขึ้น ภายใน ๒๐ ปีนี้ คนไทย ๒๕ เปอร์เซ็นต์จะอายุเกิน ๖๐ ถ้าคนกลุ่มนี้ยังต้องทำงาน ผมคิดว่า จะมีแนวโน้มในการที่จะต้องปรับจาก Age Group Education มาเป็น Adult หรือ Workforce Education และ Education for Retirees ด้วย ซึ่งเป็นกลุ่มใหญ่มาก ขณะนี้มหาวิทยาลัยดูคนในกลุ่ม Age Group Education ประมาณ ๒ ล้านคน แต่ยังมีอีก ๓๐ กว่าล้านคนที่มหาวิทยาลัยยังไม่ค่อยได้ดูแล

ก่อนหน้านี้ที่ท่านมีบทบาทสำคัญในการจัดทำกรอบแผนอุดมศึกษา ๑๕ ปี ฉบับที่ ๒ (พ.ศ. ๒๕๕๑-๒๕๖๕) เมื่อมารับตำแหน่งรัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงศึกษาธิการ ท่านมีแนวทางอย่างไรเพื่อเชื่อมให้เข้ากับภาพใหญ่ของการปฏิรูปการศึกษาขณะนี้

แนวทางแรก ผมคิดว่าแนวคิดการปฏิรูปขณะนี้ จะเป็น Area-based มากขึ้น ผมเองก็เป็นคนเชื่อเรื่อง Area-based *เพราะว่าโจทย์ของประเทศไทยมีความซับซ้อน (Complex) หลากหลายเกินกว่าที่จะมีคำตอบเดียว* เพราะฉะนั้นก็ต้องขึ้นอยู่กับบริบทของพื้นที่ ที่ผ่านมา ได้รับความร่วมมือจากมหาวิทยาลัยกลุ่ม ทปอ. ๒๐ กว่าแห่ง ซึ่งได้มีการหารือในประเด็นการจัดทำแผนอุดมศึกษา ๑๕ ปี แผนที่ ๓ เป็น Rolling Plan เชื่อมโยงกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจฉบับที่ ๑๒ ผมคิดว่าน่าจะเป็นหลักที่ดี แผน ๑๒ นี้ จะเป็นแผนพัฒนาที่ Reflect ในประเด็นต่างๆ ที่เฉพาะเจาะจงลงไป เช่น เขตเศรษฐกิจพิเศษก็จะเป็นพื้นที่แบบหนึ่ง เป็นต้น คือแผนทั่วไปก็ส่วนหนึ่ง แผนเฉพาะก็อีกส่วนหนึ่ง แนวทางที่สอง ผมอยากจะเห็นแผนที่พูดถึงระบบจริง (Real systems) มากขึ้น เช่นเรื่อง Ageing Society และเรื่อง Water Management System เป็นต้น ซึ่งครอบคลุมทุกสาขาวิชา ทั้งทางสุขภาพ ทางสังคม ทางเทคโนโลยี ทางเกษตร ถามว่าอุดมศึกษาจะตอบเรื่องเหล่านี้อย่างไร ผมอยากจะเห็น*แผนที่เป็นเชิงการเตรียมความพร้อมยาวๆ ที่จะตอบโจทย์แบบนี้*

> “โจทย์ของประเทศไทยมีความซับซ้อน (Complex) หลากหลายเกินกว่าที่จะมีคำตอบเดียว”

> “บ้านเรา Mega Project กลับไปพูดกันแต่เรื่องกายภาพ แทนที่จะให้ความสำคัญกับ “คน”

วัฒนธรรมการประกันคุณภาพ: คู่คิดหรือคู่แข่ง

ศ.ดร.วิจิตร ศรีสอ้าน

ที่มา : http://www.wichitlikhit.com

ผมได้มีโอกาสรับเชิญเป็นวิทยากรบรรยายให้ผู้เข้าประชุมทางวิชาการประจำปีของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) ที่ศูนย์นิทรรศการและการประชุมไบเทค กรุงเทพมหานคร เมื่อวันที่ 7 พฤศจิกายน 2556

ผมได้นำเสนอเรื่องวัฒนธรรมการประกันคุณภาพ: คู่คิดหรือคู่แข่ง ตามที่ สมศ. กำหนด โดยได้จัดทำเพาเวอร์พอยท์ประกอบการบรรยายแบ่งเป็น 6 ตอน ประกอบด้วย

1. ปฐมบทของการประกันคุณภาพการศึกษาในประเทศไทย
2. สาระสำคัญของบทบัญญัติว่าด้วยมาตรฐานและการประกันคุณภาพการศึกษา
3. เป้าประสงค์ของการประกันคุณภาพการศึกษา
4. วัฒนธรรมคุณภาพ (Quality Culture) กับการประกันคุณภาพของสถานศึกษา
5. วัฒนธรรมการประกันคุณภาพการศึกษา: คู่คิดหรือคู่แข่ง
6. วัฒนธรรมคุณภาพ คือ วิถีชีวิต

สาระสำคัญของแต่ละตอน มีดังต่อไปนี้

1. ปฐมบทของการประกันคุณภาพการศึกษาในประเทศไทย

1.1 เป็นส่วนหนึ่งของการปฏิรูปการศึกษา

1.2 เป็นบทบัญญัติในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 หมวด 6 มาตรา 47-51

2. สาระสำคัญของบทบัญญัติว่าด้วยมาตรฐานและการประกันคุณภาพการศึกษา

2.1 ให้มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา ทุกระดับ รวมทั้งรายงานผลต่อหน่วยงานเจ้าสังกัดและเปิดเผยต่อสาธารณชน ประกอบด้วย

2.1.1 การประกันคุณภาพภายใน

2.1.2 การประกันคุณภาพภายนอก

2.2 ให้หน่วยงานต้นสังกัดและสถานศึกษาจัดให้มีระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาและให้ถือว่าการประกันคุณภาพภายในเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการศึกษาที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องและเพื่อรองรับการประกันภายนอก

> “สถานศึกษาเป็นหน่วยรับการประเมิน เพราะผลการศึกษาเกิดที่สถานศึกษาต้องประเมินคุณภาพภายในทุกปี”

2.3 ให้มีสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา มีฐานะเป็นองค์การมหาชนทำหน้าที่พัฒนาเกณฑ์วิธีการประกันคุณภาพภายนอกและประเมินผลการจัดการศึกษา เพื่อให้มีการตรวจสอบคุณภาพของสถานศึกษา

> “สมศ. เป็นหน่วยประเมินคุณภาพภายนอกอย่างน้อย 1 ครั้ง ในทุก 5 ปี”

2.4 ให้สถานศึกษาให้ความร่วมมือในการจัดเตรียมเอกสาร หลักฐานและข้อมูล ตลอดจนให้บุคลากร คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครองและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องให้ข้อมูลเพิ่มเติมตามคำร้องขอของ สมศ. เน้นความครบถ้วนถูกต้องของข้อมูลและการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย

2.5 ให้กรณีที่ผลการประเมินภายนอกของสถานศึกษาไม่ได้ตามมาตรฐาน ให้ สมศ. จัดทำข้อเสนอแนะการปรับปรุงแก้ไขต่อหน่วยงานต้นสังกัด เพื่อให้สถานศึกษาปรับปรุงแก้ไขภายในระยะเวลาที่กำหนดเน้นการประเมินเพื่อการพัฒนา

3. เป้าประสงค์ของการประกันคุณภาพการศึกษา

3.1 เพื่อผู้เรียนจะได้รับบริการการศึกษาที่มีคุณภาพและมาตรฐานใกล้เคียงกัน ลดความเหลื่อมล้ำ

3.2 เพื่อให้การกระจายโอกาสทางการศึกษาไปสู่สถานศึกษาและเขตพื้นที่มีสัมฤทธิ์ผล ที่พึงประสงค์ตามหลักการบริหารที่ยึดสถานศึกษาเป็นฐาน (School Based Management)

3.3 เพื่อใช้ผลเป็นปัจจัยขับเคลื่อน การยกระดับคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาไทยให้ผู้สำเร็จการศึกษาสามารถแข่งขันได้ในประชาคมโลก

3.4 การประกันคุณภาพการศึกษา ไม่ได้มุ่งแข่งขันกับสถานศึกษาใด แต่เป็นการแข่งขันกับตัวเอง เพื่อให้การจัดการศึกษาของสถานศึกษาได้รับการรับรองคุณภาพและมาตรฐานและบรรลุความเป็นเลิศ ใช้ระบบการประกันคุณภาพโดยการประเมินเครื่องมือการชี้วัดว่าจัดได้โดยมีคุณภาพตามมาตรฐานหรือไม่ มีจุดดีจุดด้อยอะไรที่ควรธำรงรักษาและพัฒนาให้ดีขึ้น

4. วัฒนธรรมคุณภาพกับการประกันคุณภาพของสถานศึกษา

4.1 การจัดการศึกษาที่มุ่งเสริมสร้างคุณภาพ คือ การเสริมสร้างวัฒนธรรมคุณภาพ (Quality Culture) ให้เกิดขึ้นเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร

4.2 การจะเสริมสร้างวัฒนธรรมคุณภาพในสถานศึกษาจะต้องมีการกำหนดมาตรฐานคุณภาพตัวชี้วัดและเป้าหมายให้ชัดเจน

4.3 มีการพัฒนาครู ผู้บริหารการศึกษา บุคลากรทางการศึกษา และผู้เกี่ยวข้องกับการสอนและการสนับสนุนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ให้เข้าใจ เข้าถึง และนำวัฒนธรรมคุณภาพไปสู่การปฏิบัติ

4.4 พัฒนาผู้บริหารการศึกษา ให้มีภาวะผู้นำและพัฒนาครู และบุคลากรทางการศึกษาให้เป็นมืออาชีพ

4.5 มีการพัฒนาคุณภาพหลักสูตร การสอน และ**การสนับสนุนการเรียนรู้ของผู้เรียนให้เกิดการเรียนรู้ (Learning Outcomes) ตามมาตรฐานที่พึงประสงค์**

5. วัฒนธรรมการประกันคุณภาพการศึกษา: คู่คิดหรือคู่แข่ง

5.1 ระบบประกันคุณภาพการศึกษา เป็นส่วนหนึ่งของการจัดการศึกษาตามปกติและเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมคุณภาพ

5.2 การประเมินคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาตามภารกิจและมาตรฐานตัวชี้วัดส่วนใหญ่จะใช้วิธี

5.2.1 ประเมินตามเกณฑ์ด้วยวิธี Rating

5.2.2 เทียบระดับกับเกณฑ์หรือหน่วยงานประเภทเดียวกันด้วยวิธี Benchmarking

5.2.3 การจัดอันดับ (Ranking) เรียงตามอันดับคะแนนตามเกณฑ์ อาทิ การจัดอันดับมหาวิทยาลัยโลก การจัดอันดับความสามารถในการแข่งขันของประเทศต่างๆ

5.3 การประกันคุณภาพภายในและการประกันคุณภาพภายนอกตาม พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 เป็นการประเมินเพื่อการปรับปรุงแก้ไขใช้วิธี Rating เป็นหลัก ไม่ได้ใช้วิธีจัดอันดับ ซึ่งเป็นการแข่งขันระหว่างสถานศึกษาหรือประเทศ

5.4 ผู้เกี่ยวข้องกับระบบการประกันคุณภาพประกอบด้วย

5.4.1 ผู้รับการประเมิน ได้แก่ สถานศึกษา

5.4.2 หน่วยงานต้นสังกัดของแต่ละระดับและประเภทสถานศึกษา

5.4.3 หน่วยประเมินคุณภาพภายนอก เช่น สมศ. สทศ.

5.4.4 ผู้ประเมินภายนอกที่ได้รับมอบหมายจากหน่วยประเมิน

5.4.5 ผู้เกี่ยวข้องอื่นที่ได้รับเชิญร่วมประเมิน

5.5 ผู้เกี่ยวข้องเหล่านี้ ทั้งหน่วยงานและบุคคลต้องมีการตระหนักสำนึกร่วมกันว่า การประกันคุณภาพการศึกษาเป็นภารกิจสำคัญที่ร่วมกันทำเพื่อให้ได้ **“ความจริง”** ที่จะใช้สำหรับการพัฒนาสถานศึกษา เป็นการทำเพื่อผู้เรียนอย่างเป็นกลางแบบกัลยาณมิตร เป็นส่วนหนึ่งของการเสริมสร้างวัฒนธรรมคุณภาพให้เกิดขึ้นและเจริญงอกงามในวงการศึกษาไทย

6. วัฒนธรรมคุณภาพ คือ วิถีชีวิตและภารกิจสำคัญของครูและบุคลากรทางการศึกษา จึงต้อง

6.1 ตระหนักรู้

6.2 นำสู่ปฏิบัติ

6.3 เป็นจริยวัตรของทุกคน

6.4 เกิดผลต่อเนื่อง

> **“การศึกษา คือ ความเจริญงอกงามของบุคคลและสังคมด้วยกระบวนการเสริมแต่งทางวัฒนธรรม (Enculturation Process) จะเสริมแต่งได้อย่างไร ถ้าไร้วัฒนธรรมคุณภาพ”**

ประสบการณ์ในสภามหาวิทยาลัย

ศ. เกียรติคุณ ดร. กิตติชัย วัฒนานิกร
นายกสภามหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่

จากที่มีโอกาสเป็นกรรมการสภามหาวิทยาลัยบางแห่งมาหลายปี ประกอบกับการได้มีโอกาสประเมินการทำหน้าที่ของสภาฯ ทำให้ได้รับประสบการณ์ที่อยากนำมาแลกเปลี่ยนกับผู้อ่าน **'จดหมายข่าวธรรมาภิบาลมหาวิทยาลัย'** โดยเฉพาะในประเด็นที่น่าจะได้รับการเอาใจใส่เป็นพิเศษเพื่อให้การทำหน้าที่ของสภาฯ ประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น ดังนี้

1) ระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่องานสภามหาวิทยาลัย

ปัจจุบันอาจกล่าวได้ว่าสภามหาวิทยาลัยทุกแห่งมีบทบาทในการกำหนดนโยบายและร่วมกับผู้บริหารกำหนดแผนยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ และเป้าหมายเฉพาะให้สอดคล้องกับกฎหมายของมหาวิทยาลัยนั้นๆ เช่น มหาวิทยาลัยราชภัฏจะเน้นในเรื่องการเป็นมหาวิทยาลัยเพื่อพัฒนาท้องถิ่น ขณะที่มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลจะเน้นเป้าหมายการสร้างบัณฑิตนักปฏิบัติ เป็นต้น

แต่สิ่งที่ควรพัฒนาควบคู่ไปด้วยกับแผนยุทธศาสตร์ คือ **ระบบข้อมูลสารสนเทศของสภาฯ ที่สามารถเชื่อมโยงกับระบบข้อมูลสารสนเทศของมหาวิทยาลัย ไม่ใช่เป็นเพียงระบบสารสนเทศของสภาฯ ที่เราคุ้นเคยในปัจจุบัน** ที่มักเป็นข้อมูลเชิงเอกสารเท่านั้น เช่น รายงานการประชุม ระเบียบข้อบังคับ มติต่างๆ ฯลฯ แต่สิ่งที่กล่าวถึงจะรวมถึงการดึงข้อมูลตัวเลขต่างๆ ทั้งตัวเลขด้านปัจจัยนำเข้า และตัวเลขด้านผลผลิต/ผลลัพธ์ของมหาวิทยาลัยที่ถูกต้อง แม่นยำ และเป็นปัจจุบัน ซึ่งจะส่งเสริมให้การทำงานของสภาฯ มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ส่วนข้อมูลเหล่านั้นต้องมีอะไรบ้าง ละเอียดแค่ไหน สภาฯ แต่ละแห่งคงต้องไปพิจารณาร่วมกับมหาวิทยาลัย (สถาบันคลังสมองของชาติอาจหานักวิจัยดำเนินการเรื่องนี้เพื่อหาข้อมูลสารสนเทศที่เป็นตัวร่วมสำคัญๆ)

ประโยชน์ของการเชื่อมโยงข้อมูลเช่นนี้มีหลายประการ ประการแรกจะช่วยในการกำหนดนโยบาย กลยุทธ์ รวมถึงการกำกับติดตามแผนกลยุทธ์ที่สภาฯ ให้ความเห็นชอบไปแล้ว โดยไม่ต้องไปใช้เวลาขอข้อมูลจากมหาวิทยาลัย ซึ่งบางครั้งก็หาไม่ได้หรือล่าช้า และบางครั้งก็ไม่แน่ใจในความถูกต้องของข้อมูล ช่องว่างของเวลาเหล่านี้ทำให้ข้อมูลที่ได้ล้าสมัย บางกรณีอาจล้าสมัยไปเป็นปีเพราะต้องรอผลการประเมินสภาฯ หรือผลการประเมินมหาวิทยาลัย แทนที่จะสามารถติดตามผลงานตามตัวบ่งชี้สำคัญๆ ของแผนได้ทุกเดือน หรือทุกไตรมาส เพื่อสภามหาวิทยาลัยสามารถให้ข้อเสนอแนะที่ทันเหตุการณ์

นอกจากนั้นการที่สภาฯ มีระบบข้อมูลสารสนเทศที่เชื่อมโยงเช่นนี้ยังช่วยให้การประชุมของสภามหาวิทยาลัยมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น คือ การตัดสินใจในประเด็นใดๆ ของสภามหาวิทยาลัยจะสามารถใช้ข้อมูลข้อเท็จจริงเป็นฐานประกอบการตัดสินใจได้ทันที ไม่ใช่ตัดสินใจโดยอาศัยเพียงความเห็นเหมือนกับที่เกิดขึ้นเสมอๆ ในสภามหาวิทยาลัยไทย ที่อาจนำไปสู่การชี้นำที่ผิดทิศผิดทางให้กับมหาวิทยาลัยได้ เช่น อาจมีข้อเสนอจากสภามหาวิทยาลัย ให้มหาวิทยาลัยไปดำเนินการในบางเรื่องทั้งที่หากพิจารณาจากข้อมูลข้อเท็จจริงด้านคณาจารย์ ทรัพยากร ตลอดจนผลงานในอดีต จะพบว่ามหาวิทยาลัยไม่ควรดำเนินการในเรื่องอย่างนั้น หรือหากจะดำเนินการก็รู้ข้อเท็จจริงว่าจะต้องเตรียมการอะไรรองรับเพื่อให้เกิดความสำเร็จ เป็นต้น

2) การทำหน้าที่ของ 'กรรมการ' สภามหาวิทยาลัย

ในปัจจุบันองค์ประกอบของกรรมการสภามหาวิทยาลัยไทยมีหลายรูปแบบ เช่น

- **สภาฯ เชิงวิชาการ (Academic driven governance)** ซึ่งมีคณบดีทุกคณะเป็นกรรมการ (ทั้งนี้หากถือว่าคณบดีคือผู้นำทางวิชาการ) โดยมีผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกในสัดส่วนที่น้อย หรือ
- **สภาฯ ตัวแทน (Representational governance)** ซึ่งอาจจะมีสัดส่วนผู้บริหาร : คณาจารย์ : กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิเท่าๆ กัน หรือ

- **สภาในฐานะตัวแทนเจ้าของ (Trustee governance)** ซึ่งมีสัดส่วนตัวแทนของเจ้าของมานั่งในสภาฯ (เช่น ตัวแทนมูลนิธิ หรือ ตัวแทนสภาคริสตจักร หรือ ตัวแทนเจ้าของผู้รับใบอนุญาต)

แต่ไม่ว่าองค์ประกอบจะออกไปลักษณะใด สำคัญอยู่ที่ความเข้าใจของกรรมการสภามหาวิทยาลัย ว่าได้**ทำหน้าที่เพื่อให้มหาวิทยาลัยเป็น 'ที่พึ่งทางวิชาการของสังคม'** ตามนโยบายและเป้าประสงค์ของมหาวิทยาลัยแต่ละแห่งหรือไม่ หรือทำหน้าที่เพียงเพื่อปกป้องผลประโยชน์ของกลุ่มที่ตัวเองเป็นตัวแทน

ความเข้าใจตรงนี้ดูจะยังไม่ชัดเจนในสภามหาวิทยาลัยหลายๆ แห่ง ซึ่งสังเกตได้จากผลการประเมินสภามหาวิทยาลัยบางแห่งที่พบว่า แต่ละกลุ่มของกรรมการสภามหาวิทยาลัยมีความเห็นต่อข้อคำถามบางข้อในทางตรงกันข้าม เช่น ถามว่า "กรรมการสภามหาวิทยาลัย ร่วมอภิปรายอย่างจริงจังหรือไม่" หรือ "การประชุมมีการท้าทายอย่างสร้างสรรค์หรือไม่" กรรมการสภามหาวิทยาลัย จากคณาจารย์จะบอกว่า 'ยังไม่ดี ต้องเร่งพัฒนา' แต่ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกกลับเห็นว่า 'ดีแล้ว' ซึ่งอาจแปลความหมายได้หลายอย่าง เช่น กรรมการสภามหาวิทยาลัย ที่มาจากคณาจารย์ไม่ได้พูดในสิ่งที่อยากพูดหรือเปล่า หรือ พูดแล้วไม่ได้รับความสนใจหรือไม่ ที่เป็นเช่นนั้นเพราะอะไร เพราะต้องการพูดหรือถกเถียงในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับผลประโยชน์ของกลุ่มตนมากกว่าประโยชน์ของสถาบันหรือไม่ จนทำให้กรรมการสภามหาวิทยาลัยกลุ่มอื่นไม่สนใจ หรือเกิดจากฝ่ายบริหารที่ lobby ให้กรรมการสภามหาวิทยาลัยพิจารณาเฉพาะเรื่องที่เป็นประโยชน์ต่อกลุ่มตน

ด้วยประเด็นปัญหาในการทำหน้าที่ของกรรมการสภามหาวิทยาลัยที่ดูเหมือนจะยังไม่ค่อยสมบูรณ์ดังกล่าว จึงนำไปสู่ข้อควรพิจารณาสองเรื่อง เรื่องแรกคือ **วิธีการได้มาซึ่งกรรมการสภามหาวิทยาลัย** เช่น หากวิธีการได้มาซึ่งกรรมการสภามหาวิทยาลัยจากคณาจารย์ประจำใช้วิธีเลือกตั้ง โดยที่การเลือกตั้งนั้นมีการหาเสียงที่ไม่จำกัดขอบเขต ก็เป็นที่แน่นอนว่าการหาเสียงต้องเลือกประเด็นที่ถูกใจผู้เลือก ดังนั้นเมื่อเข้ามาเป็นกรรมการสภามหาวิทยาลัย ก็จำเป็นต้องทำตามที่หาเสียงไว้ ซึ่งก็คือ เพื่อประโยชน์ของกลุ่มที่ตัวเองเป็นตัวแทนเป็นสำคัญ หรือหากที่มาของกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิเกิดจากการคัดเลือกโดยฝ่ายบริหารเพียงฝ่ายเดียว ก็อาจเกิดความเกรงใจกันเป็นพิเศษ ซึ่งปัญหาที่ยกตัวอย่างมานี้อาจแก้ไขได้โดยการปรับปรุงข้อบังคับการได้มาของกรรมการสภาฯ ให้เหมาะสมสอดคล้องกับบริบทของสังคมไทย เพื่อให้กรรมการจากทุกกลุ่มทำงานได้อย่างอิสระเพื่อประโยชน์ของมหาวิทยาลัยโดยรวม

สำหรับเรื่องที่สองที่ควรพิจารณาคือเรื่อง **บทบาทหน้าที่ของ 'กรรมการสภามหาวิทยาลัย'** (ที่นอกเหนือจากหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัยที่กำหนดไว้ในกฎหมาย) ว่าควรจะต้องมีการกำหนดไว้ให้ชัดเจนหรือไม่ เพราะการกำหนดให้ชัดเจนจะเป็นข้อตกลงร่วมกันที่กรรมการทุกคนต้องยึดถือปฏิบัติ และอาจนำไปสู่การลงโทษหากไม่ยึดถือ ดังตัวอย่างของประเทศออสเตรเลีย (Australia) ที่ University Chancellors Council (UCC) ได้ออกข้อกำหนดวิธีปฏิบัติที่ดีให้มหาวิทยาลัยเลือกใช้ตามความสมัครใจ (Voluntary Code of Best Practice for the Governance of Australian Universities) โดยมีประเด็นเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของกรรมการสภามหาวิทยาลัยกำหนดไว้ว่า

- กรรมการสภาฯ ต้องพิจารณาเรื่องต่างๆ โดยยึดประโยชน์ของมหาวิทยาลัยโดยรวมเป็นสำคัญและถือว่าประโยชน์ของกลุ่มตนนั้นเป็นรอง
- กรรมการสภาฯ ต้องซื่อสัตย์และเชื่ออย่างสุจริตใจว่าความเห็นของตนเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม
- กรรมการสภาฯ ต้องทำหน้าที่โดยรอบคอบ ระมัดระวังและขยันหมั่นเพียร
- กรรมการสภาฯ ต้องไม่ใช้ตำแหน่งนั้นเพื่อหาประโยชน์ส่วนตนหรือบุคคลใดๆ
- กรรมการสภาฯ ต้องเปิดเผย แสดงตัวตนชัดเจน เพื่อหลีกเลี่ยงการมีผลประโยชน์ทับซ้อน

ทั้งนี้โดยที่สภามหาวิทยาลัยด้วยคะแนนเสียงสองในสามอาจถอดถอนกรรมการที่ทำผิดข้อกำหนดเหล่านี้ได้

3) การทำหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัย และเลขานุการสภาฯ

ในเนื่องจากหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัยของไทยมีหลากหลายมาก โดยอาจจัดกลุ่มได้เป็น

งานในเชิงกำกับการ เช่น

- การอนุมัติ (ตั้งแต่งบประมาณ ถึง หลักสูตร)
- การแต่งตั้ง (ผู้บริหาร ตำแหน่งวิชาการ ฯลฯ)
- การออกระเบียบ/ข้อบังคับ

งานเชิงนโยบาย เช่น

- การกำหนดนโยบาย ยุทธศาสตร์
- การติดตามประเมินผลสัมฤทธิ์ของแผน

งานเชิงสร้างสรรค์

ซึ่งเป็นงานที่ไม่ได้กำหนดเป็นหน้าที่ไว้ชัดเจนในกฎหมาย แต่เป็นสิ่งที่พึงกระทำ ซึ่งอาจเกิดจากการสนทนาแลกเปลี่ยนความเห็นในที่ประชุมสภามหาวิทยาลัย จนตกผลึกและเห็นเป็นโอกาสใหม่ๆ ในการพัฒนาของมหาวิทยาลัย

ดังนั้นหากไม่ระมัดระวังการประชุมสภามหาวิทยาลัยอาจใช้เวลาไปกับเรื่องใดเรื่องหนึ่งมากจนเกินไป เช่น ถ้าใช้เวลาในงานประเภทกำกับการมากเกินไป โดยไม่มีเวลาให้งานเชิงนโยบาย หรือกลยุทธ์ มหาวิทยาลัยก็อาจจะไม่พัฒนา หรือหากไม่มีเวลาให้งานประเภทสร้างสรรค์เลย มหาวิทยาลัยก็อาจเสียโอกาส ผู้ทรงคุณวุฒิก็ไม่ถูกใช้ประโยชน์เต็มที่ ดังนั้นจึงจำเป็นต้อง**จัดเวลาให้งานที่มีความสำคัญทั้ง 3 ส่วนอย่างเหมาะสมในการประชุมแต่ละครั้ง** โดยต้องระวังให้มีความสมดุลระหว่าง ‘ความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ของกรรมการสภามหาวิทยาลัย’ กับ ‘โอกาสในการเสนอความคิดเห็น’ ที่เป็นประโยชน์เพื่อการพัฒนามหาวิทยาลัย

แต่โดยที่เวลาในการประชุมมีจำกัดที่จะทำงานทั้งสามด้านให้ได้สมบูรณ์ ดังนั้นสภามหาวิทยาลัยหลายแห่งจึงแก้ปัญหานี้โดยการ**ตั้งเป็นคณะทำงานเพื่อกลั่นกรองเรื่องก่อนเข้าสภามหาวิทยาลัย** ทำให้วาระในงานเชิงกำกับการใช้เวลาสั้นลง ทั้งนี้บางเรื่องอาจจัดเข้าวาระเป็นเรื่องเพื่อทักท้วงเท่านั้น เพราะมีคณะทำงานช่วยกรองมาอย่างดีแล้ว เช่น 1) คณะทำงานด้านบุคลากร 2) คณะทำงานด้านติดตามตรวจสอบงบประมาณ 3) คณะทำงานยกร่างกฎ/ระเบียบ 4) คณะกรรมการสรรหาแต่งตั้ง และ 5) คณะทำงานด้านวิชาการ เป็นต้น แต่การแก้ปัญหาในลักษณะนี้หมายถึงสำนักงานเลขานุการสภามหาวิทยาลัยต้องรับภาระหนักขึ้นในฐานะฐานการทำงานของคณะทำงานเหล่านั้นทั้งหมด

เพราะฉะนั้น **สำนักงานเลขานุการสภามหาวิทยาลัยต้องเข้มแข็ง ตัวเลขานุการสภามหาวิทยาลัยควรทำงานเต็มเวลากับสภามหาวิทยาลัยเท่านั้น** ไม่ควรมีหน้าที่รับผิดชอบงานบริหารอื่นๆ ของมหาวิทยาลัยอีก เพราะต้องมีเวลาและศึกษาให้รอบรู้ทุกเรื่องที่เกี่ยวข้อง (หรืออย่างน้อยก็ประสานได้ทุกเรื่อง) ต้องเป็นแหล่งข้อมูลของคณะทำงานทุกชุด หรือประสานหาข้อมูลได้ทันที มีความสามารถในการจัดระบบสารสนเทศได้อย่างเหมาะสม และที่สำคัญต้องแม่นในระเบียบกฎเกณฑ์ กฎหมาย สามารถให้ข้อแนะนำสภามหาวิทยาลัยได้ทุกเรื่องในประเด็นเหล่านี้

4) การประเมินสภาฯ และตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ของสภาฯ ที่สำคัญ

การประเมินสภามหาวิทยาลัย ของหลายมหาวิทยาลัยในปัจจุบันได้เน้นเฉพาะการประเมินปัจจัยเกื้อหนุนความสำเร็จโดยใช้แบบสอบถามความคิดเห็นเป็นหลัก โดยความเห็นส่วนตัวเชื่อว่าการประเมินสภามหาวิทยาลัย น่าจะไม่สมบูรณ์หากไม่มีการประเมินผลสัมฤทธิ์ของการกำกับดูแลควบคู่ไปด้วย โดยดูจากข้อมูลหลักฐานที่ปรากฏจริง ซึ่งตัวบ่งชี้สำหรับวัดผลสัมฤทธิ์ที่ควรให้ความสนใจ น่าจะประกอบด้วย

1. ผลลัพธ์ตามแผนกลยุทธ์
2. ผลลัพธ์ด้านความยั่งยืนทางการเงิน
3. ผลลัพธ์ด้านการปฏิบัติตามมาตรฐานตามความรับผิด/รับชอบ และระเบียบ/กฎเกณฑ์/กฎหมาย
4. ผลลัพธ์ด้านคุณภาพวิชาการและการบริการ
5. ความสามารถในการแข่งขันของมหาวิทยาลัย
6. ผลลัพธ์จากการกำกับดูแลความเสี่ยง

ทั้งนี้เพื่อให้ทราบว่าการกำกับดูแลของสภาฯ ส่งผลต่อผลงานของมหาวิทยาลัยมากน้อยอย่างไร ซึ่งผลการประเมินสภาฯ ที่ครบถ้วนเช่นนี้จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งที่สามารถใช้เป็นข้อมูลเริ่มต้นในการสัมมนาเพื่อพัฒนาการทำหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัยต่อไป

5) ข้อพึงระวังของสภามหาวิทยาลัย

การทำหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัยต้องสามารถเชื่อมโยง “งานของสภามหาวิทยาลัยที่เน้นการกำหนดและกำกับนโยบาย” ไปสู่ “งานของฝ่ายบริหารที่นำนโยบายไปสู่การปฏิบัติให้บังเกิดผล” การเชื่อมระหว่างงานสองระดับนี้จำเป็นต้องเชื่อมต่ออย่างดีไม่มีสะดุด คือ มีเส้นแบ่งที่บางพอดี เพราะหากเส้นแบ่งหนาไปต่างฝ่ายต่างไม่สนใจซึ่งกันและกัน มหาวิทยาลัยก็คงไม่บรรลุเป้าประสงค์ตามนโยบาย แต่หากเส้นแบ่งบางจนเกินไปก็อาจนำไปสู่การก้าวก่ายหน้าที่ก่อให้เกิดข้อขัดแย้งขึ้นได้

อย่างไรก็ตามในความเป็นจริงเนื่องจากเส้นแบ่งระหว่างงานสองระดับนี้จำเป็นต้องบางเพื่อให้มหาวิทยาลัยเดินหน้า บางครั้งก็อาจเกิดการก้าวก่ายที่ไม่ได้ตั้งใจระหว่างกัน ดังนั้นสิ่งสำคัญที่สุดที่จะทำให้ความเชื่อมโยงของงานสองระดับนี้มีประสิทธิภาพ เป็นประโยชน์ต่อมหาวิทยาลัยโดยรวม **จึงอยู่ที่ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน (Trust) ระหว่างสภามหาวิทยาลัยกับฝ่ายบริหาร** ว่าสิ่งที่ทั้งสองฝ่ายทำนั้นก็เพื่อประโยชน์ของมหาวิทยาลัยโดยรวมเป็นที่ตั้ง และเมื่อไหร่มีความไว้วางใจ ความบาดหมางขัดแย้ง ก็ไม่เกิด

สถาบันธรรมาภิบาลมหาวิทยาลัย ภายใต้สถาบันคลังสมองของชาติ มูลนิธิส่งเสริมทบวงมหาวิทยาลัย

ขอเชิญชวนสมัครเข้าร่วมอบรม

หลักสูตรธรรมาภิบาลเพื่อการพัฒนาอุดมศึกษา (University Governance Programme, UGP)

UGP 21	15 ก.ค. 2558 (Orientation) 16, 17, 21, 22, 23,24 ก.ค. 2558 28 ส.ค. 2558 (Case study)
UGP 22	11 พ.ย. 2558 (Orientation) 12, 13, 17, 18, 19, 20 พ.ย. 2558 18 ธ.ค. 2558 (Case study)

หลักสูตรธรรมาภิบาลเพื่อการพัฒนาคณะ (Faculty Governance Programme, FGP)

FGP 9	27-28-29-30 เม.ย. 2558
FGP 10	25-26-27-28 พ.ค. 2558
FGP 11	17-18-19-20 ส.ค. 2558
FGP 12	5-6-7-8 ต.ค. 2558

หลักสูตร การบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย (University Risk Management, URM)

URM 5	11-12 มิ.ย. 2558
URM 6	9-10 ก.ค. 2558
URM 7	6-7 ส.ค. 2558

หลักสูตรการบริหารการจัดการความต่อเนื่องของระบบงานของมหาวิทยาลัย (Business Continuity Management)

BCM 1	27 มี.ค. 2558
BCM 2	15 พ.ค. 2558

สอบถามรายละเอียดเพิ่มเติมได้ที่ **โทรศัพท์ : 02 640 0461 ต่อ 101 (คุณฉันทลักษณ์) 108 (คุณจริยา)**

E-mail : Carjhan1411@gmail.com / Jariya@knit.or.th