

จดหมายข่าว ธรรมาภิบาลมหาวิทยาลัย

ปีที่ 4 ฉบับที่ 1 (มกราคม - มีนาคม) 2555

ISSN 1906-4977

แนะนำนายกสภามหาวิทยาลัย

: นายวันมูหะมัดนอร์ มะทา

กิจกรรมส่งเสริมธรรมาภิบาล

: สรุปรการสัมมนาการเงินมหาวิทยาลัย
“การระดมทุนและการลงทุน”

บทความ

: การกำหนดนโยบายและการบริหาร
: บทบาทหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัยที่เกี่ยวข้อง
กับแผนยุทธศาสตร์

นานาสาระเกี่ยวกับสภามหาวิทยาลัย

: ไปเรียนรู้อุดมศึกษาของสหรัฐอเมริกา

มหาวิทยาลัยกับคดีพิพาทในศาลปกครอง

: สภามหาวิทยาลัยกับคดีการสรรหา
ในศาลปกครอง





3 แนะนำนายกสภามหาวิทยาลัย
นายวันมูหะมัดนอร์ มะทา

7 สรุปการสัมมนา
การเงินมหาวิทยาลัย:
การระดมทุนและการลงทุน

15 ไปเรียนรู้อุดมศึกษา
ของสหรัฐอเมริกา

18 นานาสาระเกี่ยวกับ
สภามหาวิทยาลัย

20 มหาวิทยาลัยกับ
คดีพิพาทในศาลปกครอง

24 ข่าวประชาสัมพันธ์

บทบรรณาธิการ

จดหมายข่าวธรรมาภิบาลมหาวิทยาลัยฉบับนี้เป็นฉบับที่ 13 เนื้อหาในจดหมายข่าวฯ ประกอบด้วย แนะนำนายกสภามหาวิทยาลัย (นายวันมูหะมัดนอร์ มะทา) กิจกรรมส่งเสริมธรรมาภิบาล “สรุปการสัมมนา: การเงินมหาวิทยาลัย: การระดมทุนและการลงทุน” นานาสาระเกี่ยวกับ สภามหาวิทยาลัย “ไปเรียนรู้อุดมศึกษาของสหรัฐอเมริกา” (ศาสตราจารย์ นพ.วิจารณ์ พานิช) บทความ “การกำหนดนโยบายและการบริหาร” (ศาสตราจารย์ ดร.ประสาธ สืบคำ) “บทบาทหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัย ที่เกี่ยวข้องกับแผนยุทธศาสตร์” (รองศาสตราจารย์ ดร.สุรสิทธิ์ วัฒนวิทย์กิจ) มหาวิทยาลัยกับคดีพิพาทในศาลปกครอง “สภามหาวิทยาลัยกับคดี การสรรหาในศาลปกครอง”

จดหมายข่าวธรรมาภิบาลมหาวิทยาลัยนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อเป็น สื่อกลางในการแลกเปลี่ยนทัศนะและประสบการณ์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับ อุดมศึกษา และการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการขับเคลื่อนมหาวิทยาลัย หากท่านผู้อ่านมีข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะใดๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อ การจัดทำจดหมายข่าวฯ หรือประสงค์ที่จะนำบทความเรื่องธรรมาภิบาล ตลอดจนประสบการณ์ หรือแนวปฏิบัติที่ดีเกี่ยวกับธรรมาภิบาลและ การบริหารจัดการที่ดีในสถาบันของท่านมาเผยแพร่ กรุณาติดต่อกอง บรรณาธิการตามที่อยู่ด้านล่างนี้ จักขอบคุณยิ่ง

กองบรรณาธิการ



สถาบันคลังสมองของชาติ
www.knit.or.th/ugi

คณะผู้จัดทำ

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

แนะนำนายกสภามหาวิทยาลัย

นายวันมูหะมัดนอร์ มะทา

นายกสภามหาวิทยาลัยอิสลามยะลา

สถาบันคลังสมองของชาติได้รับความกรุณาในการเข้าสัมภาษณ์
เมื่อวันจันทร์ที่ 6 กุมภาพันธ์ 2555 เวลา 17.00-18.00 น.
ณ ชั้น M โรงแรมปทุมวันปริ้นเซส กรุงเทพฯ



ประวัติ

นายวันมูหะมัดนอร์ มะทา วันที่เกิด 11 พฤษภาคม 2487 สำเร็จการศึกษาปริญญาตรี ครุศาสตรบัณฑิต (สังคมศึกษา) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย หลังสำเร็จการศึกษาได้ศึกษาต่อในระดับปริญญาโท โดยสำเร็จการศึกษาครุศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ประวัติการทำงานที่สำคัญ ได้แก่

- » รองอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา
- » สมาชิกสภาผู้แทนราษฎรจังหวัดยะลา 9 สมัย
- » เป็นผู้ช่วยเลขาธิการรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลัง (รัฐบาลพลเอกเปรม ติณสูลานนท์)
- » เป็นผู้ช่วยเลขาธิการรัฐมนตรีว่าการกระทรวงอุตสาหกรรม (รัฐบาลพลเอกเปรม ติณสูลานนท์)
- » ที่ปรึกษานายกรัฐมนตรี
- » ประธานสภาผู้แทนราษฎร, ประธานรัฐสภา
- » รองนายกรัฐมนตรี
- » รัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงมหาดไทย
- » รัฐมนตรีว่าการกระทรวงคมนาคม
- » รัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทย
- » รัฐมนตรีว่าการกระทรวงเกษตรและสหกรณ์
- » สมาชิกสภามาริกก่อตั้งสันนิบาตมุสลิมโลก
- » นายกสภามหาวิทยาลัยอิสลามยะลา
- » ประธานที่ปรึกษามูลนิธิวัฒนธรรมเพื่อการศึกษาและพัฒนา

นายวันมูหะมัดนอร์ มะทา ได้รับพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ประถมาภรณ์มงกุฎไทย (ป.ม.) ประถมาภรณ์ช้างเผือก (ป.ช.) มหาวชิรมงกุฎ (ม.ว.ม.) และมหาปรมาภรณ์ช้างเผือก (ม.ป.ช.)
ปัจจุบัน นายวันมูหะมัดนอร์ มะทา ดำรงตำแหน่งนายกสภามหาวิทยาลัยอิสลามยะลา

“นายกสภาฯ จะต้องเป็นผู้ดำเนินการนำธรรมาภิบาลไปใช้ในการบริหาร เพราะถ้าตัวของนายกสภาฯ ไม่เป็นผู้ดำเนินการบริหารโดยใช้หลักของธรรมาภิบาลหรือเป็นตัวอย่างแล้ว เข้าใจว่าจะมีปัญหาในการบริหารมหาวิทยาลัยในเชิงสร้างสรรค์เป็นอย่างมาก”



แนะนำมหาวิทยาลัยอิสลามยะลา

มหาวิทยาลัยอิสลามยะลา เป็นมหาวิทยาลัยเอกชน ที่บริหารโดยมูลนิธิอิสลามเพื่อการศึกษาของภาคใต้ จัดตั้งขึ้นโดยไม่หวังผลกำไร เป็นมูลนิธิเพื่อสนับสนุนการศึกษาของพี่น้องประชาชนในภาคใต้ คนส่วนใหญ่มักจะเข้าใจว่ามหาวิทยาลัยอิสลามยะลาเปิดสอนเฉพาะเรื่องที่เกี่ยวข้องกับทางศาสนาอิสลามหรือสอนเฉพาะภาษาอาหรับและรับเฉพาะนักศึกษาที่เป็นเฉพาะมุสลิมเท่านั้น หรือแม้แต่อาจารย์ผู้สอนก็เป็นมุสลิมทั้งหมด แต่ความจริงแล้วมหาวิทยาลัยอิสลามยะลาเป็นเหมือนมหาวิทยาลัยโดยทั่วไป ปัจจุบันมี 4 คณะวิชามีทั้งหมด 18 สาขาวิชา

ระดับปริญญาตรี

- คณะอิสลามศึกษา ซึ่งเป็นคณะเดียวที่สอนเกี่ยวกับศาสนาอิสลาม คือ มีกฎหมายอิสลาม หลักการอิสลาม
- คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี สอนวิชาวิทยาศาสตร์ทั่วไป มีสาขาวิชาเคมีประยุกต์ สาขาวิชาชีววิทยาประยุกต์ และสาขาวิชาเทคโนโลยีสารสนเทศ
- คณะศิลปศาสตร์และสังคมศาสตร์ จะมีสาขาวิชาภาษาอาหรับ สาขาวิชาภาษาอังกฤษ สาขาวิชาภาษามลายู สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์การเงิน และการธนาคาร สาขาวิชาบริหารธุรกิจ
- คณะศึกษาศาสตร์ สาขาวิชาการสอนอิสลามศึกษา

ระดับปริญญาโท

- สาขาวิชากฎหมายอิสลาม
- สาขาวิชาประวัติศาสตร์และอารยธรรมอิสลาม
- สาขาวิชาภาษาอาหรับและวรรณคดี
- สาขาวิชารัฐศาสตร์

ในความแตกต่างจากมหาวิทยาลัยอื่นๆ เช่น มหาวิทยาลัยจะมีสอน 4 ภาษา หากคุณรู้ในภาษามลายู ภาษาไทย ภาษาอาหรับ และภาษาอังกฤษ ก็สามารถเข้าเรียนในมหาวิทยาลัยอิสลามยะลาได้ แต่ทั้งหมดนั้นก็ต้องมีการเรียนเตรียมภาษาสำหรับเรียนในมหาวิทยาลัยอิสลามยะลา 1 ปี เพื่อเป็นการปรับพื้นฐาน หรือบางคนอาจจะปีครึ่ง หรือ 2 ปี ตามพื้นฐานของแต่ละบุคคล หลังจากนั้นจึงเข้าสู่การศึกษาระดับปริญญาตรี

แนวคิดการส่งเสริมธรรมาภิบาลในการกำกับดูแลมหาวิทยาลัย

ในประการแรก คิดว่า **ธรรมาภิบาลในการกำกับดูแลมหาวิทยาลัย**เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการบริหารมหาวิทยาลัยในทุกมหาวิทยาลัย ไม่ว่ามหาวิทยาลัยเป็นผู้นำทางด้านสังคมและเป็นผู้ที่จะสร้างให้คนมีความเติบโตเป็นคนที่ดี ไม่ว่าคุณจะไปเป็นนักปกครองก็ดี หรือคุณจะไปเป็นนักธุรกิจก็ดี สำหรับมหาวิทยาลัยอิสลามยะลามีส่วนที่จะเป็นนักเผยแพร่ศาสนาหรือนักกฎหมายอิสลาม ซึ่งแน่นอนจะต้องเป็นคนที่ดี มีธรรมาภิบาลในจิตใจ และจะต้องมีคุณธรรม เพราะฉะนั้น **มหาวิทยาลัยจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องบริหารมหาวิทยาลัย โดยใช้หลักธรรมาภิบาลเพื่อเป็นตัวอย่างที่ดีในสังคม**

โดยเฉพาะมหาวิทยาลัยอิสลามยะลาไม่ได้มีความหนักใจในเรื่องนี้เลย เพราะพื้นฐานของมหาวิทยาลัยอิสลามยะลานั้นเน้นการเรียน การสอน ที่ใช้คุณธรรมนำ แล้วใช้หลักศาสนาอิสลามเป็นแนวทางปฏิบัติ คือ นักศึกษาที่เรียนในมหาวิทยาลัยจะนับถือศาสนาอิสลามหรือไม่ คุณต้องเรียนรู้วิชาเกี่ยวกับศาสนาอิสลาม ซึ่งหลักของวิชาศาสนาอิสลามนั้นไม่ใช่เรียนรู้แค่ว่า อิสลามเป็นอย่างไรเท่านั้น คุณจะต้องเรียนรู้ถึงเรื่องการปฏิบัติด้วย ซึ่งการปฏิบัติ เช่น เรื่องการทุจริต การประพฤติที่ไม่ชอบ ต้องตรวจสอบได้ มีความโปร่งใส ตัวอย่างเช่น

- มหาวิทยาลัยมีข้อตกลงกันและทุกคนก็ปฏิบัติตาม เช่น การไม่สูบบุหรี่ ทั้งมหาวิทยาลัยของเราจำนวน 300 ไร่ ตั้งแต่ผู้บริหาร ผู้สอน คนงานภารโรง และนักศึกษา จะไม่มี

ใครสูบบุหรี่เลย เพราะเป็นคุณธรรมอย่างหนึ่งตามหลักศาสนาอิสลาม คือ ไม่สนับสนุนการสูบบุหรี่

- **การแต่งกาย** ก็จะมีการแต่งกายที่ถูกหลักศาสนา เช่น ผู้หญิงจะต้องคลุมผม ถึงแม้จะผู้สอนจะไม่คนอิสลามก็ต้องคลุมผม เพราะเชื่อตามหลักปรัชญาของอิสลามที่ว่าในด้านศาสนาคุณจะต้องเรียนรู้และปฏิบัติได้
- **การเรียนด้านการปกครองก็ต้องเรียนหลักศาสนา** ที่เริ่มการปกครองตั้งแต่หลักศาสนายึดอะไร ไม่ว่าจะเป็นยึดความซื่อสัตย์สุจริต ยึดจะต้องดูแลพี่น้องประชาชน หรือวิชาการเรียนการธนาคาร ดอกเบี้ยเป็นอย่างไร หลักศาสนาอิสลามทำไมถึงไม่เอาดอกเบี้ย หรือการค้าจะต้องไม่มีการโกงตาชั่ง ซึ่งเป็นหลักศาสนา แล้วเราจะมีภารกิจกัน โดยมีสหกรณ์ของนักศึกษา แม้แต่การซื้อขายของในร้านค้าสหกรณ์ก็จะมีคนเฝ้า เพราะมีการเชื่อใจกัน เพราะเป็นคุณธรรมอย่างหนึ่งคือ มีความซื่อสัตย์

เพราะฉะนั้น ธรรมาภิบาลนั้นใช้เป็นหลักของการบริหารและใช้ในการให้นักศึกษา หรือผู้ที่อยู่ในมหาวิทยาลัย ใช้ในชีวิตประจำวัน ตั้งแต่เรื่องของการปฏิบัติหน้าที่ซึ่งค่อนข้างจะเข้มข้นกว่าที่อื่นเพราะมีเรื่องของกฎหมายอิสลาม เราสอนเรื่องหลักศาสนาอิสลาม ซึ่งจะเน้นในเรื่องคุณธรรมมากกว่าที่อื่น จึงไม่เป็นปัญหาในเรื่องของธรรมาภิบาลในเรื่องการบริหาร เพราะเป็นปรัชญาในการจัดตั้งมหาวิทยาลัยอิสลามยะลา คือ จะต้องนำคุณธรรม และใช้หลักศาสนาอิสลามไปสู่การปฏิบัติ

**หลักปรัชญาคือ อุทยานแห่งการเรียนรู้
สู่สังคมคุณธรรม**

บทบาทของนายกสภาฯ ในการกำกับดูแล

มหาวิทยาลัยอิสลามยะลาได้นำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงาน เนื่องจากอธิการบดี หรือผู้บริหารมหาวิทยาลัย ส่วนใหญ่เป็นนักวิชาการทางด้านศาสนาอยู่แล้ว และเป็นตัวอย่างของหน้าที่บริหารโดยใช้หลักคุณธรรม ซึ่งหลักคุณธรรม ความถูกต้อง ไม่เอาเปรียบสังคมก็เป็นหลักของธรรมาภิบาลอยู่แล้ว ในบทบาทของนายกสภาฯ ไม่ได้ใช้เป็น

บทบาทของผู้นำในด้านนี้ แต่ผู้บริหารมหาวิทยาลัยค่อนข้างจะเคร่งครัด และเป็นผู้นำทางด้านนี้ โดยบุคลิกและคุณลักษณะของอธิการบดี ในการประเมินผลของ สกอ. ผู้บริหารมหาวิทยาลัยจะได้คะแนนในระดับค่อนข้างดีมาก

ในระดับมหาวิทยาลัยทั่วไป คิดว่า ความเข้าใจของคนทั่วไป นายกสภาฯ จะต้องเป็นผู้ที่อุปการะคุณมหาวิทยาลัย และเป็นผู้นำของการบริหารงาน เพราะฉะนั้นความคาดหวังของสังคมของการบริหารมหาวิทยาลัยนั้นก็คงหวังว่า **นายกสภาฯ จะต้องเป็นผู้นำในการนำธรรมาภิบาลไปใช้ในการบริหาร** เพราะถ้าตัวของนายกสภาฯ ไม่เป็นผู้นำในการบริหารโดยใช้หลักของธรรมาภิบาลหรือเป็นตัวอย่างแล้ว **เข้าใจว่าจะมีปัญหาในการบริหารมหาวิทยาลัยในเชิงสร้างสรรค์เป็นอย่างมาก** และผมคิดว่าปัจจุบันนายกสภาฯ ส่วนใหญ่ ได้ปรับมาอยู่ใต้หลักธรรมาภิบาลเป็นใหญ่แล้ว

การดำเนินงานของมหาวิทยาลัย ที่สภามหาวิทยาลัยควรให้ความสำคัญ

สภามหาวิทยาลัยได้ให้ความสำคัญ 3 ประเด็นหลัก คือ

- 1) การบริหารงานอย่างมีธรรมาภิบาล
- 2) การบริหารเชิงคุณภาพ ทั้งเรื่องวิชาการ การบริหารงานบุคคล
- 3) การสร้างบรรยากาศแวดล้อมในมหาวิทยาลัยที่จะสอดคล้องกับสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งเป็นเรื่องที่สภามหาวิทยาลัยจะต้องให้ความสำคัญในทุกด้านใน 3 ประเด็นดังกล่าว ทั้งเรื่องการบริหารเชิงธรรมาภิบาล การดูแลในเรื่องคุณภาพวิชาการ

สำหรับเรื่องการประเมินของมหาวิทยาลัยอิสลามยะลาพบว่า ในบางตัวชี้วัดโดยเฉพาะเรื่องการวิจัยนั้น ยังคงต้องพัฒนา เนื่องจากเป็นมหาวิทยาลัยใหม่ บุคลากรมีการจำกัดและยังมีผลงานทางด้านการวิจัยน้อย ซึ่งตัวชี้วัดทางด้านการวิจัยบอกให้ทราบว่า มหาวิทยาลัยอิสลามยะลาต้องมีการพัฒนาทางด้านการวิจัย ซึ่งใน 5-10 ปีข้างหน้า มหาวิทยาลัยมีเป้าหมายการพัฒนาเรื่องนี้ โดยเป็นการวิจัยที่จะตอบสนองกับพื้นที่ให้มากขึ้น โดยเน้นย้ำการวิจัยเชิงพื้นที่ เนื่องจากพื้นที่ในจังหวัดชายแดนภาคใต้เป็นพื้นที่ที่มีหลายปัญหา ทั้งเรื่องความยากจน ความขัดแย้งของการปกครอง ซึ่งการวิจัยของมหาวิทยาลัยควรจะนำมาสู่ส่วนหนึ่งของการแก้ไขปัญหา มหาวิทยาลัยจะเป็นส่วนหนึ่งที่ช่วยให้สังคมเกิดธรรมาภิบาลและสันติสุขมากขึ้น



การส่งเสริมธรรมาภิบาลมหาวิทยาลัยในประเทศไทย

มหาวิทยาลัยจะต้องผู้ชี้แนะ และนำหน้าการใช้ธรรมาภิบาลสำหรับการบริหารจัดการ หรือชี้แนะสั่งคมว่าธรรมาภิบาลนั้นจะสร้างสรรค์สังคมได้อย่างไร เพราะว่าปัจจุบันคุณภาพของสังคมเราก่อนข้างจะต่ำกว่ามาตรฐานในหลายๆ ด้าน โดยเฉพาะธรรมาภิบาลในเรื่องของการบริหารจัดการ และต้องมีธรรมาภิบาลในทุกระดับตั้งแต่การวางนโยบาย ระดับการบริหารจัดการ จนกระทั่งถึงระดับย่อยรวมทั้งระดับท้องถิ่น และระดับครอบครัวก็จะเป็นที่จะต้องใช้หลักธรรมาภิบาล

ขอเชิญชวนให้ทุกคนมีความรู้สึกในความรับผิดชอบ โดยเฉพาะอย่างยิ่งให้เข้าใจว่า ธรรมาภิบาลมีความจำเป็นกับสังคมอย่างไร หากสังคมนี้มีธรรมาภิบาล ความขัดแย้งทางสังคมจะลดลงไปเยอะ โดยเฉพาะประเทศไทยเรา

ในปัจจุบันมีปัญหาความขัดแย้ง แบ่งกันเป็นพวก เป็นสีเป็นเหล่า ล้วนแต่เป็นปัญหาเรื่องของคำถามว่า ในส่วนนั้นขาดธรรมาภิบาลหรือ ฝ่ายโน้นฝ่ายนี้ขาดความชอบธรรม **ทุกส่วนในสังคมไทยต้องเสริมธรรมาภิบาลเพื่อลดความขัดแย้ง**

ข้อคิดเห็นเกี่ยวข้องกับหลักสูตรธรรมาภิบาลเพื่อการพัฒนาอุดมศึกษา

เป็นหลักสูตรฯ ที่ค่อนข้างจะสมบูรณ์ สำหรับนายกสภากรรมการสภาฯ หรือผู้บริหารของมหาวิทยาลัย หลักสูตรฯ ค่อนข้างจะดี และยังมีความจำเป็นอีกหลายประการ ถ้าหลักสูตรฯ มีการใช้เวลายาวนานเกินไปผู้เข้าอบรมก็จะมีปัญหาในการเข้าอบรมหลักสูตรฯ



ขอแนะนำว่าหลักสูตรฯ น่าจะมีสัมมนาในหัวข้อที่มีความจำเป็นและมีเอกสารชี้แนะส่งไปที่มหาวิทยาลัย นายกสภากรรมการสภาฯ หรือผู้บริหารของมหาวิทยาลัย เข้ามาเพราะรับทราบหน้าที่แล้ว เพราะฉะนั้นจึงไม่มีใครแนะนำ ซึ่งถ้าใครที่มีพรสวรรค์หรือทำถูกไปแล้วก็โชคดีไป แต่คนส่วนใหญ่ที่ไม่รู้บริบทก็ทำให้เสียเวลาของความเติบโตขององค์กรของตัวเอง เช่น สภามหาวิทยาลัยหรือมหาวิทยาลัยของตัวเอง หรือคณะของตัวเอง เพราะเสียเวลากับความไม่แน่ใจว่าบทบาทหน้าที่ของตัวเองใช้หรือไม่ ควรจะอย่างไรบ้าง

ฉะนั้นในการที่สถาบันคลังสมองของชาติ ได้ระดมสมองนักวิชาการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งทั้งในประเทศและต่างประเทศ มาดำเนินการด้านนี้ ก็เป็นการต่อยอดไม่ต้องไปเริ่มต้นนับหนึ่งซึ่งมหาวิทยาลัยควรมีการปฐมนิเทศกรรมการสภาฯ ก่อน ไม่ใช่เฉพาะกรรมการสภาฯ อย่างเดียว ผู้บริหารมหาวิทยาลัยเมื่อมีการเปลี่ยนชุดใหม่ แต่จำเป็นที่จะต้องมีการปฐมนิเทศทุกครั้ง และการปฐมนิเทศครั้งเดียวก็ไม่พอ ควรจะมีเป็นประจำปี

การประชุมสภามหาวิทยาลัยอิสลาม 4 ปี/ครั้ง ยังไม่มีการปฐมนิเทศ และการ Retreat เลย มหาวิทยาลัยอิสลามยะลาจะมีการเพิ่มเติมกรรมการสภาฯ และผู้บริหารจะมีการ Retreat แยก และมีการ Retreat รวมกัน และจะมีการเพิ่มการปฐมนิเทศ ซึ่งมีความจำเป็นอย่างยิ่งเพราะมีกรรมการสภาฯ มหาวิทยาลัยที่แตกต่างกัน มีทั้งนักการศาสนา นักบริหารตัวแทนของส่วนราชการ และมีคนต่างประเทศเข้ามาด้วยต่างคนต่างหลากหลายวัฒนธรรม หลากหลายความเข้าใจ และหลากหลายพื้นฐานความรู้ หากไม่มีการปฐมนิเทศ ก็จะมีประชุมกันด้วยความเกรงใจบ้าง วาระก็อาจจะจำเป็นบ้างไม่จำเป็นบ้าง จึงคิดว่าควรจะมีการปฐมนิเทศและการ Retreat อย่างยิ่ง แต่เข้าใจว่ามหาวิทยาลัยอื่นๆ ก็คงมีเช่นกัน

สรุปการสัมมนา การเงินมหาวิทยาลัย: การระดมทุนและการลงทุน

สถาบันคลังสมองของชาติ ได้จัดสัมมนาวิชาการ เรื่อง การเงินมหาวิทยาลัย : การระดมทุนและการลงทุน (University Finance: Fund-Raising & Investment) วันจันทร์ 27 กุมภาพันธ์ 2555 เวลา 08.30-16.00 น. ณ ห้องกลมทิพย์ โรงแรมสยามซิตี้ ถนนศรีอยุธยา กรุงเทพฯ เพื่อเป็นเวทีเรียนรู้ และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ความคิดเห็นเกี่ยวกับการเงิน มหาวิทยาลัย และเพื่อสร้างความตระหนักถึงความสำคัญของการเงินมหาวิทยาลัย รวมทั้ง จุดประกายการพัฒนา กระบวนทัศน์ใหม่ของการจัดการการเงินและทรัพย์สินในระบบ อุดมศึกษาผ่านนวัตกรรมและวิธีปฏิบัติทั้งในและต่างประเทศ

ผู้เข้าร่วมการสัมมนาประกอบด้วย นายกสภามหาวิทยาลัย กรรมการสภามหาวิทยาลัย อธิการบดี ผู้บริหารมหาวิทยาลัย หน่วยงานกำหนดนโยบายที่เกี่ยวข้อง อาจารย์ นักวิชาการ นักวิจัย นักการศึกษาและผู้สนใจทั่วไป ประมาณ 180 ท่าน

วัตถุประสงค์และความสำคัญของการสัมมนาครั้งนี้คือ การมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีการระดมทุน วิธีการสร้างคุณค่าให้เกิดการสนับสนุนจากสังคมในการได้รับการสนับสนุนนั้นต้อง สร้างภาพลักษณ์ที่ดีแก่สังคม คุณภาพบัณฑิตเป็นที่ยอมรับของ ศิษย์เก่า

หัวข้อ : University Finance Paradigm Shift

วิทยากร : ศ.ดร.เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์

นักวิชาการอาวุโสและประธานผู้นำการเมืองเพื่อวิสาหกิจสังคม มหาวิทยาลัยอาร์วาร์ด และประธานสถาบันการประกอบการเพื่อสังคมนานาชาติ

มีเนื้อหาสาระสำคัญดังนี้

ประเด็นเรื่องการศึกษาที่ไม่มีคุณภาพกลายเป็น ประเด็นสำคัญที่ถูกหยิบยกขึ้นมาในสังคมและเรียกร้องให้มีการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะด้านการเงิน หากว่าปล่อยให้ มหาวิทยาลัยดำเนินงานเช่นเดิม อาจเกิดความไม่คล่องตัว และความซับซ้อนของระบบมหาวิทยาลัยเป็นเหตุให้การกระจาย อำนาจเข้าไปทำให้มีอิสระในการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัย ดีกว่าการรวมศูนย์กลาง

การปล่อยอิสระที่ให้มหาวิทยาลัยบริหารกันเองมากขึ้น น่าจะเหมาะสมกว่าการสั่งการให้มหาวิทยาลัยอยู่ในกรอบมากเกินไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งการผูกติดด้วยงบประมาณที่มีอยู่ ความเป็นเลิศจึงเกิดไม่ค่อยได้ หากเราเชื่อว่าศูนย์กลางรู้ดีมากกว่าสภามหาวิทยาลัยหรือมหาวิทยาลัยในแต่ละแห่งเอง



ตัวอย่างการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ (Paradigm Shift)

กระบวนทัศน์ได้เริ่มเปลี่ยนไป (Shift) จากการที่ต้องพึ่งงบประมาณ หรือรายได้อุดหนุนที่รัฐหยิบยื่นให้ไปสู่ความมีอิสระสูงขึ้น และมีการพึ่งตนเองมากขึ้น รวมทั้งความพยายามที่จะให้ผลลัพธ์ไม่เพียงแต่เปลี่ยนกระบวนการอุดหนุน หรืองบประมาณรายได้เท่านั้น แต่มองเชิงลึกไปถึงว่าจะมีคุณภาพดี เหมาะสมกับโลกที่เปลี่ยนไป และมีพลวัตอย่างรุนแรงในโลกาภิวัตน์ รวมถึงภาคการศึกษาด้วย ตัวอย่างเช่น

ประเทศ	สาระสำคัญ
สิงคโปร์	รัฐบาลสิงคโปร์ส่งเสริมให้มหาวิทยาลัยหารายได้ของตนเองอย่างมาก และมีความพยายามให้มหาวิทยาลัยเป็นหุ้นส่วนกับธุรกิจเอกชนในการมีส่วนร่วมในด้านต่างๆ เช่น การวิจัย รวมทั้งการสร้างบรรยากาศของการเป็นผู้ประกอบการให้คณาจารย์ นักศึกษามีสำนึกในเรื่องนี้
มาเลเซีย	เปิดโอกาสให้ภาคเอกชนสามารถเป็นกรรมการสภามหาวิทยาลัยมากกว่าอดีตที่ผ่านมา เพื่อเน้นย้ำให้เกิดเสียงสะท้อนจากภาคเอกชนในสภามหาวิทยาลัย มีความสำนึกที่ต้องจัดการในความเป็นมืออาชีพและเพิ่มความสนใจในทางโลกธุรกิจมากขึ้น มหาวิทยาลัยของรัฐเริ่มมีการแข่งขันการเปิดรับนักศึกษา เพราะเชื่อว่าการแข่งขันจะทำให้เกิดการปรับปรุงที่ดีขึ้น และมีความพยายามที่ปล่อยให้ค่าเล่าเรียนของนักศึกษาสูงขึ้น เพราะต้นทุนที่ใช้จ่ายไม่สมดุลกับค่าเล่าเรียนจะส่งผลให้กลายเป็นการอุดหนุนมากเกินไป และมีโครงการที่ดึงดูดและน่าสนใจเป็นอย่างยิ่ง นั่นคือ การเก็บสะสมเงินทุนตั้งแต่ระดับประถมเพื่อรอเป็นนักศึกษาในมหาวิทยาลัย และจะได้นำเงินของตนเองที่สะสมไปไว้ใช้เรียนในมหาวิทยาลัย
ญี่ปุ่น	ลดการจัดสรรเงินในการศึกษาสำหรับอุดมศึกษา และชัดเจนว่าเงินทุนทางการศึกษามีรูปแบบในลักษณะไม่มีดอกเบี้ย แต่จะให้มหาวิทยาลัยเอกชนได้รับการดูแลเท่าเทียมกับมหาวิทยาลัยของรัฐ ทำให้มหาวิทยาลัยเอกชนสามารถให้กู้ยืม เช่น การกู้เงินระยะยาว ดอกเบี้ยต่ำ หรือ การอุดหนุนเงินวิจัยร่วมระหว่างสถาบันอุดมศึกษากับภาคธุรกิจ อุตสาหกรรมมีปริมาณเพิ่มมากขึ้น มีการให้จัดเก็บภาษีท้องถิ่นเพื่อนำมาใช้บริหารงานด้านต่างๆ ในการพัฒนาการศึกษา
สหราชอาณาจักร	ลดการให้เงินสนับสนุนการศึกษาและการติดตามใกล้ชิดน้อยลง (Block Grant) มีการเน้นประสิทธิภาพและคุณภาพการดำเนินงาน (Performance Base Funding) มีการดึงภาคเอกชนเข้าร่วมจัดการศึกษา มีการให้นักศึกษาไปฝึกงาน มีการใช้สถานที่ฝึกงานของเอกชน มีการเก็บค่าใช้จ่ายจากผู้เรียนแบบลักษณะไม่ให้กระทบ แต่ผู้เรียนสามารถขอการสนับสนุนกู้ยืมเพื่อการศึกษาและไปใช้คืนได้ภายหลังจบการศึกษาตามความสามารถในการหารายได้
ออสเตรเลีย	มหาวิทยาลัยต้องผลิตบัณฑิตจำนวนมากด้วยคุณภาพเป็นไปตามสาขาที่กำหนด และงบประมาณ (Block Grant) จะไปผูกโยงกับการที่มหาวิทยาลัยดำเนินงานคุณภาพตามที่สาขากำหนด สถาบันอุดมศึกษามีอำนาจควบคุมจัดสรรทรัพยากรต่างๆ เพิ่มมากขึ้นและรัฐพยายามแทรกแซงน้อยลง และปรับเปลี่ยนให้สภาพขึ้นอยู่กับข้อตกลงที่มีต่อกันเป็นสำคัญ ตามการเรียงลำดับความสำคัญของโครงการและผลสัมฤทธิ์ของกิจกรรมการดำเนินการ และการยกเลิกสำนักงานอุดมศึกษาแห่งชาติ ออสเตรเลียทำหน้าที่เป็นตัวกลางระหว่างสถาบันอุดมศึกษาและรัฐบาลกลาง โดยการปล่อยให้สถาบันอุดมศึกษาแต่ละแห่งเข้าประสานงานเรื่องงบประมาณโดยตรงกับรัฐบาลกลาง และรัฐบาลกลางจะพิจารณาจัดสรรงบประมาณให้แก่แต่ละมหาวิทยาลัยจากสภาพการรับนักศึกษาเข้าเรียน (Educational profile) เป็นต้น
นิวซีแลนด์	ใช้ระบบเงินอุดหนุนค่าเล่าเรียนอุดมศึกษาทั่วทั้งระบบ (Universal Tertiary Tuition) นักศึกษาทุกคนได้รับเงินอุดหนุนอัตโนมัติจากรัฐบาลทั่วกัน ซึ่งการจัดสรรงบประมาณทั้งในด้านการบริหาร การเรียนการสอนและการวิจัยก็จะพิจารณาจากจำนวนนักศึกษาเต็มเวลา รวมถึงค่าเล่าเรียนและค่าใช้จ่ายส่วนตัว (living allowance) ให้กับนักศึกษาทุกคน โดยมีข้อแม้ว่า 1) สถาบันอุดมศึกษาทุกแห่งจะต้องปรับปรุงคุณภาพวิชาการให้ได้มาตรฐาน 2) ให้ข้อมูลโดยเปิดเผยกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง 3) การจ่ายเงินอุดหนุนที่ให้กับนักศึกษานั้นใช้ข้อมูลจริงของนักศึกษาที่ลงทะเบียนจริงเป็นตัวกำหนด ซึ่งจะมีการปูนาเห็บกับสถาบันการศึกษาที่ประสบความสำเร็จในการดึงดูดนักศึกษาได้ และนักศึกษาสถาบันเอกชนได้รับเงินอุดหนุนตามระเบียบเงื่อนไขแบบเดียวกับสถาบันศึกษาของรัฐ เป็นต้น ผลที่เกิดขึ้นคือ มหาวิทยาลัยบริหารจัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพสูงขึ้น สำหรับคุณภาพทางการศึกษาอาจจะคงต้องค่อยๆ ดูกันต่อไป ยิ่งกว่านั้นลดความเหลื่อมล้ำที่เกิดขึ้น

สำหรับประเทศไทยนั้น ต้องกล่าวกันตามจริงว่า ถ้าจะเทียบเป็น GDP พบว่า กระทรวงศึกษาธิการได้งบประมาณจำนวนมากในการบริหารการศึกษา รวมถึงอุดมศึกษาด้วย ในมุมมองของวิทยาการ พบว่า

- ควรนำเงินงบประมาณที่ได้ก่อนเดิมมาบริหารจัดการใหม่ด้วยกันแบ่งสัดส่วนที่เหมาะสมและพอเหมาะ ระหว่าง ขั้นระดับ อนุบาล ประถม มัธยม และ อุดมศึกษา
- การใช้เม็ดเงินต่อบาทำให้มีประสิทธิภาพสูงสุด รวมถึงการติดตาม ตรวจสอบให้ใช้เงินได้อย่างมีประสิทธิภาพ ไม่ซ้ำซ้อน ประสานงานแบบบูรณาการ
- รัฐบาลไทยมีการให้เงินอุดหนุนการศึกษาแก่มหาวิทยาลัยตามประวัติศาสตร์ ไม่ได้พิจารณาตามหลักการที่ควรเป็น

กระบวนการใหม่ของการเงินมหาวิทยาลัย

คิดในมิติเรื่องคุณภาพและประสิทธิภาพ

1. การทำให้กลไกการตลาดทำงานอย่างสมบูรณ์ กลไกตลาดจะเป็นตัวกำหนดค่าเล่าเรียนจะสะท้อนต้นทุนจริง ค่าใช้จ่ายจริง ดังนั้น
 - การกำหนดค่าเล่าเรียนที่สะท้อนต้นทุนที่แท้จริง ให้นักศึกษาเห็นคุณค่าของการเรียนที่แท้จริง และส่งผลให้นักเรียนมีความตั้งใจในการเรียนมากขึ้น
 - การชดเชยผลกระทบภายนอกผู้ได้ประโยชน์ควรเป็น ผู้จ่ายตามสัดส่วนที่ได้ประโยชน์
 - การลดความไม่สมบูรณ์ของตลาดแรงงานและตลาดการศึกษา
2. การยึดผลสัมฤทธิ์ของอุดมศึกษาเป็นตัวตั้ง เพื่อกำหนดคุณภาพของการศึกษาที่พึงประสงค์
 - กำหนดหลักเกณฑ์ในการจัดสรรงบประมาณที่วัดได้
 - เน้นประสิทธิภาพและคุณภาพของการดำเนินงาน

3. ปฏิรูปกองทุนกู้ยืมเพื่อการศึกษา

- การกำหนดเป้าหมายให้กองทุนฯ มีเงินหมุนเวียนในกองทุนฯ ได้เอง
- มุ่งประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินการของกองทุนฯ
- เพิ่มประสิทธิภาพระบบการคัดสรรผู้กู้และการชำระหนี้เงินกู้
- เพิ่มความสมบูรณ์ของข้อมูลเกี่ยวกับผู้ต้องการกู้โดยเปิดเผยข้อมูลแก่กองทุนฯ
- ระดมกองทุนตั้งต้นสำหรับการกู้ยืมทางการศึกษา
- การจัดตั้งกองทุนกู้ยืมเพื่อการศึกษาภาคเอกชนจุดเริ่มต้นสู่แหล่งงานในอนาคต

4. การแสวงหาความเป็นอิสระในการบริหารการเงิน

5. การแสวงหาแหล่งทุนเพิ่มเติมทั้งจากภาครัฐและเอกชน

ศิษย์เก่าต่างๆ ให้เป็นกองทุนก็ได้

- การทำวิจัยเชิงพาณิชย์
- PPP university (Public Private Parts)

ทุกส่วนต้องร่วมด้วยช่วยกันให้มหาวิทยาลัยไทยได้พัฒนาเต็มศักยภาพเพื่อบัณฑิตที่พึงประสงค์

“มหาวิทยาลัยเป็นกุญแจสำคัญมากที่จะทำอะไรที่ใช้ทรัพยากรให้มีประสิทธิภาพ และเกิดประโยชน์สูงสุด หากยังใช้วิธีการควบคุมแบบเดิมๆ และไม่ปล่อยให้มหาวิทยาลัยแต่ละแห่งเกิดเสรีภาพที่มาพร้อมกับความรับผิดชอบในการหาเงินเอง”

หัวข้อ : University Fund-Raising

วิทยากร : Marc Weinstein

Vice-President, Development and Alumni Relations, McGill University, Canada

The 21st Century University: Financial Challenges and Philanthropic Opportunities

มหาวิทยาลัยแมกคิลล์ (McGill University) เป็นมหาวิทยาลัยที่เน้นการวิจัย ตั้งอยู่ในมอนทรีออล รัฐควิเบก ประเทศแคนาดา เป็นหนึ่งในมหาวิทยาลัยที่เก่าแก่ที่สุด โดยก่อตั้งในปี ค.ศ. 1821 ในขณะที่ประเทศแคนาดา ยังเป็นอาณานิคมของประเทศอังกฤษ

ชื่อของมหาวิทยาลัยได้ตั้งชื่อตามนาย เจมส์ แมคกิลล์ พ่อค้าชาวสก็อตผู้บริจาคที่ดินและเงินในการก่อตั้งมหาวิทยาลัยแห่งนี้ ปัจจุบันมหาวิทยาลัยแมคกิลล์มี 11 คณะ และ 10 โรงเรียน มีนักศึกษาเต็มเวลา 36,000 คน ซึ่งมาจาก 150 ประเทศทั่วโลก นอกจากนี้มหาวิทยาลัยแมคกิลล์ยังติดอันดับมหาวิทยาลัยที่ดีที่สุดในประเทศแคนาดา และอันดับ 17th ของโลก และมีศิษย์เก่ามากกว่า 220,000 คน

Limited resources, limitless aspirations: why philanthropy matters

เมื่อโลกแห่งการแข่งขันได้เปลี่ยนแปลงไป การจะได้
นักศึกษาเรียนดีแต่ยากจนเป็นสิ่งที่ต้องปรับกระบวนการใหม่



University funding in the US.

- 40% public and 60% private
- Funded through state and federal grants, research funding, commercial revenues, tuition and philanthropy in varying proportions
- Endowment income revenues are a significant income source for many top schools
- With diminishing government funds, many US publics are relying more on philanthropy

University funding in Canada.

- An all-public university system
- Funded through provincial operating grants, federal research funding and tuition fees
- Tuition is regulated by the government
- Operating funds have not kept up with inflation
- Low endowments when compared with US privates and large publics

There are several programs at McGill University:

1. Research Share Program to attract great researchers from all over the world and get the brains back to Canada. The university could make contracts with great researchers so that they continue working there.
2. The Canada foundation for innovation to attract great professors so that students have good instructors. After graduation, they could get good jobs. Private sectors also make contribution to this program since they will get good new trained staff from the university.
3. Sponsor research is the intersection between private and public supports. There are 3 government agencies to work and allocate budget for research: Natural Science, Social Science and Health Science. Research program includes grants and graduate students support.

4. Graduate student supports to attract good Ph.D. students in natural, social and health sciences. They want to get good students from around the world.

The global economics crisis in 2008 continues to compact giving, government spending and university budgets around the world.

The Take-aways: Canadian endowments are dwarfed by, their US counterparts

Enhancing private philanthropy: strategies and tactics:

McGill alumni association was founded in 1857 and incorporated in 1881. In 1948, the first annual fund campaign was formed. The reunion is a great way to bring alumni back and could be a week long. Parent weekend is for parents to see how their kids live and study. These activities will help get community closer. Then the

alumni would be proud to donate for class reunion gift to the university. Development and Alumni Relations were formally integrated in 1996. The president has to work hard to get great relationship with alumni. Every dean has to work hard as well to get fundraising. The best ways to approach donors is students, faculty members and deans working together. Building relationship on several levels is important. The main source of donations of McGill in 2011 is from alumni. Foundations/Corporations and other individuals combined take about 47% of donation amounts. Seed funding and scholarship are also significant to get good staff and students. Partnership from the private sectors is also good to get money.

Five keys to a strong fundraising program:

1. Strategically engage your alumni - start relationship since they apply to the university
 - Need to have a database. Target them regionally and demographically
 - Reach them where they already go
 - Offer value-added events and opportunities
 - Aim for seamless integration of fundraising and alumni relations activities
2. Build a robust volunteer structure
 - Foster an institutional culture of volunteerism
 - Expand meaningful engagement opportunities
 - Invest in an experienced and skilled volunteer cohort
 - Create an organizational management structure
 - Establish institutional standards
 - Invest in ongoing training programs
3. Communicate the value of giving -- students would be good alumni if they have great relationship with professors.
 - Let internal and external stakeholders understand the important and impact of giving.
 - Focus on people
 - Turn people to ambassadors for philanthropy
 - Be creative, and provide meaningful content across a broad range of media such as website. Many students attended McGill because of the website. Social media is great.
4. Create a university-wide culture of philanthropy
 - See philanthropy as integral to the university success

- Create meaningful collaborations with other units
 - Build strong relationships at the decanal level
 - Explore opportunities for philanthropic leadership at the governance level
5. Measure, evaluate, evolve
 - Build an evidence-based culture
 - Benchmark your activities against peers and competitors
 - Invest in tools and training that will allow better use of data
 - Communicate results transparently to stakeholders
 - Measure your results, evaluate what's working and what isn't, and make changes as required.

A few final thoughts:

1. Building a culture of giving is essential.
2. Engagement is critical.
3. Competitiveness is an ongoing concern
4. Five key ingredients for success:

- Accountability
- Viability
- Credibility
- Creativity
- Perseverance

Questions & Answers

1. How does McGill manage the fundraising and endowment?

McGill has a committee to do fundraising and allocate the endowment. The committee will discuss and see how money should be allocated.

2. How does McGill convince the deans to do the fundraising?

McGill executives have to discuss and talk to the deans about the projects and how to get funded via fundraising. The executives need to help building the relationships between the donors and the deans. The university needs to motivate the deans.

3. How to carry on the fundraising campaign from dean to dean?

The transition between deans needs to adjust to the change. The executives will need to talk and motivate the deans. Let the deans see the vision we have together.

4. What do you think about creating your own social network system?

McGill is now also thinking of having a unique social network platform so that it could be a virtual world to connect with alumni. But Facebook, Twitter and Linked In are a world wide networks everyone could get in. Drawback is that many people think no need for getting together for reunion.

5. How to motivate alumni to get involved in fundraising?

We need to let the alumni see how important they can help students and university if they make donations. We need a strong active alumni association. Look at your students before they graduated. Make a great database and well organized. This is a long time investment. We need to plan and be patient.

6. How do you run the activities in Hong Kong?

Alumni association in Hong Kong hires a staff just to connect alumni and update database of alumni. Use social network to find all alumni and see where they are.

Most people nowadays don't give land line phone numbers and home addresses. So it's not easy to reach them.

7. How to increase the fundraising for Humanity school?

Humanity alumni may not be able to donate a lot of money. So the suggestion is to do with other schools. Then ask for sponsorship from other school alumni. Try to link and make the donors see how they are related and why they should support humanity. Some donors don't care where they graduated but concern whom would benefit from their giving.

8. How to start up the endowment?

Need to start with alumni that you graduated with. Think about the value of the university to the society. Then need to capture the alumni data. Build the culture of fundraising in the university. Motivate the deans and all staff to do fundraising. Let them see why and how important it is.

หัวข้อ: การระดมทุนเพื่อมหาวิทยาลัยและการลงทุนของมหาวิทยาลัยอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคม

วิทยากร:

- ดร.กัรรัตน์ สงวนไพโร
อธิการบดีมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์
- รศ.ดร.จิรเดช อุสวัสดิ
อธิการบดีมหาวิทยาลัยหอการค้าไทย
- ผศ.ดร.ประเสริฐ ดันธมานนท์
รองอธิการบดีอาวุโสฝ่ายบริหาร มจร.



ภาพรวมของระบบการเงินของแต่ละสถาบัน

มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์	มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี
มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ เป็น ม. ในกำกับของรัฐ มีการบริหารแบบรวมศูนย์ มีการพัฒนาเป็นเมืองมหาวิทยาลัยเป็นอุทยานการศึกษา	กลยุทธ์การบริหารการเงิน คือ	มีหลักสำคัญในการเปลี่ยนจาก ม. รัฐ เป็น ม. ในกำกับ คือ การพัฒนาทรัพยากรบุคคล การให้เกียรติ และให้โอกาสกับทุกคน ถึงแม้ว่าการบริหารจัดการแบบกระจายก็สามารถนำไปสู่เป้าหมายได้ นอกจากนี้ยังต้องมีการสื่อสารที่ดี การผลักดันความเป็นผู้นำ
รูปแบบการลงทุนของ 1. Student-learning based 2. Resource based 3. Intellectual property based	• การวางแผนการเงิน • การควบคุมการเงิน • การตัดสินใจทางการเงิน • จำเป็นต้องพัฒนาหลักของสภา คือ จำนวนเจ้าหน้าที่ต้องไม่เกินจำนวนอาจารย์ที่มีอยู่	

มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์	มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี
- มีเนื้อที่ 9,000 ไร่ มีร้านหนังสือ และโรงแรมให้นักศึกษาเรียนด้วย - มีการลงทุนปลูกยางพารากว่า 400 ไร่ มีปาล์มน้ำมันกว่า 500 ไร่ เพื่อนำไปผลิตน้ำมันเชื้อเพลิง - การบริหาร Financial Asset บริหารอัตราผลตอบแทน โดยมีเจ้าหน้าที่ติดตามดูแล และบริหารโดยบริษัทหลักทรัพย์จัดการกองทุน - การบริหารทรัพย์สินทางปัญญา ผ่านทางอุทยานวิทยาศาสตร์ภาคใต้	มีการลดทอนควบรวมหน่วยงานย่อยๆ โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและ IT เป็นส่วนที่สำคัญ มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการเรียนการสอนมากขึ้น	กลยุทธ์การสร้างความรู้จักตนเอง - การวางแผนงบประมาณแบบ 1 + 2 - การใช้กลไกการดำเนินงานแบบ PBBBS - สร้างความตระหนักเรื่องการค้าเงินงานและต้นทุนโดยการสร้างความรับรู้ผ่านกระบวนการมีส่วนร่วม เช่น NAS 6+1 Flagship โครงการ นปก. เป็นต้น กลยุทธ์การเพิ่มรายได้ Give before Take และสร้างผลงานอย่างมืออาชีพอย่างมีจรรยาบรรณ กลยุทธ์ด้านการเงิน แบ่ง 3 ส่วนที่เท่าๆ กัน คือ 1) งบประมาณจากรัฐ 2) ค่าเล่าเรียน นักศึกษา 3) เงินวิจัย บริการวิชาการ และอื่นๆ และสุดท้ายต้องมีกลยุทธ์การลดต้นทุน เพื่อให้สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

คำถาม-คำตอบ

เพื่อลดแรงเสียดทานเมื่อมีการเปลี่ยนระบบเป็น ม. ในกำกับ

ควรเน้นความสำคัญของการสื่อสาร และสร้างความเชื่อ ความโปร่งใส ความจริงใจ ต่อการเปลี่ยนแปลง ให้บุคลากรเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลง และมีการถกถึงปัญหาต่างๆ นิ่งรับฟังปัญหาต่างๆ

การพัฒนาบุคลากรในมหาวิทยาลัยของรัฐ

- ผู้บริหารต้องมีการสื่อสารอย่างต่อเนื่อง และสม่ำเสมอ และดำเนินการต่างๆ ให้รวดเร็ว
- ใช้การทำ P D C A จนเป็นกิจวัตร
- ความแตกต่างของ ม. รัฐ และ ม. ในกำกับ คือ กฎระเบียบต่างๆ ซึ่งสามารถดำเนินการปรับเปลี่ยนเพิ่มเติมได้ เพื่อให้ดำเนินการได้มีประสิทธิภาพ

การเพิ่มศักยภาพของการระดมทุน

- การบริหาร intellectual property ควรได้พูดคุยกับผู้เชี่ยวชาญตามธนาคารต่างๆ
- ควรมีการดึงทุกคนในองค์กรเข้ามามีส่วนร่วม เพื่อจะได้รายได้โดยไม่จำเป็นต้องเป็นศิษย์เก่าก็ได้
- การร่วมมือกับนักธุรกิจท้องถิ่น สามารถดึงเงินมาได้เช่นกัน เพราะทางบริษัทต่างๆ ก็ต้องการได้บัณฑิตที่มีความรู้ความสามารถใช้งานได้ทันที ไม่ต้องฝึกใหม่ตั้งแต่เริ่มต้น
- สมาคมธนาคารไทย มีการร่วมงานกันเป็นฝ่ายๆ ทำงานเป็นทีม ทำให้ได้ประโยชน์สูงสุด มหาวิทยาลัยก็ควรทำเช่นกัน ได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน

- ควรสืบค้นศิษย์เก่ามหาวิทยาลัย และให้โอกาสศิษย์เก่าช่วยงานมหาวิทยาลัยในเรื่องที่เขาถนัดและต้องการทำเพื่อเป็นประโยชน์กับทุกฝ่าย

การบริหารจัดการเงินภายในของ ม. ในกำกับ มาช่วยลดภาระค่าเล่าเรียนของนักศึกษาได้หรือไม่

เป็นความเข้าใจผิด ค่าธรรมเนียมที่เหมาะสมเป็นเงินต้นทุนที่ทางมหาวิทยาลัยต้องคำนวณออกมาให้ได้ สาขาต่างๆ มีค่าธรรมเนียมต่างกัน ขึ้นอยู่กับการเรียนการสอนในสาขานั้นๆ ควรให้สังคมเข้าใจว่าไม่เกี่ยวข้องกัน หากดูในระบบประมณ มัธยมศึกษาปัจจุบัน ในโปรแกรมภาษาอังกฤษ มีค่าเล่าเรียนแพงกว่าค่าเรียนในมหาวิทยาลัยด้วยซ้ำ มหาวิทยาลัยพยายามหาทรัพยากรจากผู้ที่มีและเกื้อหนุนผู้ที่ไม่มี



ไปเรียนรู้อุดมศึกษาของสหรัฐอเมริกา

ศาสตราจารย์ นพ. วิจารณ์ พานิช

ที่มาจากบทความจากบล็อก www.gotoknow.org/blog/council/

ตอน มหาวิทยาลัยศิลปวิทยาการ

เราไปเยี่ยมแห่งเดียวคือ Chapman University ซึ่งเป็นมหาวิทยาลัยเอกชน ผมอยากรู้ว่าเขาแบ่งแยกการเรียกชื่อว่าเป็น College กับเป็น University อย่างไร เพราะเห็นสถาบันอุดมศึกษาที่จัดการเรียนการสอน Liberal Arts มักใช้ชื่อว่าเป็น College ผมเข้าใจว่าเขาต้องการสื่อความเป็นสถาบันเล็กที่เอาใจใส่นักศึกษาอย่างจริงจัง Loyola Marymount University ; LMU ที่เล่าในบันทึกที่แล้วมีคณะที่จัดการเรียนการสอนแบบศิลปวิทยาการด้วย

เมื่อไปฟังการบรรยายสรุปที่ Chapman University ผมจึงรู้ว่าผมเข้าใจผิดจริงๆ แล้ว Chapman University อยู่ในกลุ่มเดียวกันกับ LMU คือเป็น Masters Com-prehensive University โดยมีส่วนที่เป็น Liberal Arts Education เป็นแกน แล้วขยายส่วนที่เป็น professional education เพื่อสนองความต้องการกำลังคนของสังคม

ส่วนที่เป็น Professional education ก็กลายเป็นแรงดึงดูดให้นักศึกษาเข้ามาเรียนที่ Chapman University โดยสาขาที่เขาภูมิใจที่สุดจะเป็นสาขาผลิตภาพยนตร์ ที่เขาบอกว่าเขาเคยเป็นที่ ๔ รองจาก NYU, USC และ UCLA แต่ตอนนี้เขาชนะ UCLA เป็นที่ ๓

อีกสาขาหนึ่งที่เขาชื่อเสียงมากคือ Business & Economics Chapman University กำลังฉลอง ๑๕๐ ปี โดยตอนเริ่มก่อตั้งเป็นวิทยาลัยฝึกหัดครูและบาทหลวงแล้ว ค่อยๆ พัฒนาขึ้นมาเป็นระยะๆ และชื่อเสียงก้าวกระโดด เมื่อว่าจ้างนักเศรษฐศาสตร์รางวัลโนเบลชื่อ Bernin Smith มาเป็นอาจารย์ในปี ค.ศ. ๒๐๐๒ ทำให้ Chapman University โดดเด่นขึ้นมาทันทีด้าน Experimental Economics

นอกจากนั้นยังดึงดูดนักฟิสิกส์ที่มีชื่อเสียงมาอยู่ ทำให้สาขาวิทยาศาสตร์เด่นขึ้นมาทันตาเหมือนกัน เวลานี้เขามี ๗ คณะ ได้แก่ Law, Film, Fine Arts, Communications, Business & Economics, Science, Music

ที่ตั้งของมหาวิทยาลัยนี้อยู่ในเมืองแคลิฟอร์เนียคือ Orange County สถานที่กว้างขวาง และมีที่ดินสำหรับสร้างบ้านให้เช่าแสดงฐานะของมหาวิทยาลัย

ที่น่าสนใจคือ มหาวิทยาลัยนี้รับนักศึกษาตามความสามารถ เมื่อรับแล้วจึงมาเจรจาเรื่องการเงินกันว่าจะได้รับ scholarship มากน้อยแค่ไหน คนที่เก่งมากจะได้รับ President Scholarship เป็นเงิน \$ 25,000/ปี ย่อมลงมาได้รับ Dean Scholarship \$ 15,000/ปี

สรุปอีกทีนะครับว่า ชื่อเรื่องที่ตั้งไว้ผิด Chapman University ไม่ใช่วิทยาลัยศิลปวิทยาการ แต่มีฐานของศิลปวิทยาการแข็งแรง และผมเข้าใจว่าเป็นกระแสที่วิทยาลัยศิลปวิทยาการต้องขยายให้มี

ส่วนการศึกษาวิชาชีพด้วย ตามกระแสความต้องการของสังคม แต่ไม่เป็นการเด่นนะครับ ไม่แน่ใจว่าถูกต้องหรือไม่

เอาเข้าจริง มาดูงานครั้งนี้ ไม่ได้เยี่ยมชมวิทยาลัยศิลปวิทยาการ แต่จากการคุยกับ อ. นวพร เรื่องสกุล ผู้เคยเรียนในวิทยาลัยแบบนี้สมัยเรียน ป. ตรี ผมจึงรู้ว่า Harvard และ Yale ในส่วนนักศึกษาปริญญาตรี เป็นการเรียนแบบศิลปวิทยาการ และในขณะเดียวกันก็มี Professional schools เป็น graduate schools ต่างๆ ด้วย

เมื่อผมถาม อ. นวพร เรื่องการกลายพันธุ์ของ Liberal Arts College สู้ลูกผสมกับ Professional Schools ท่านบอกว่ามีการกลายพันธุ์ แต่กลายคนละแบบ ยกตัวอย่าง Liberal Arts College ที่ท่านเคยเรียน เวลานี้เกรดตกลงไป เพราะดำเนินการเปลี่ยนแปลงทิศทางคือ ในสมัยก่อน Liberal Arts College แต่ละแห่งรับนักศึกษาเพศหญิงหรือชายเพศเดียว ต่อมาจำนวนนักศึกษาดกและคงจะประกบกับแนวคิดในสังคมเปลี่ยนไปหลายแห่งจึงเปิดรับทั้งสองเพศ มีผลให้ LAC ชายได้นักศึกษาหญิงหัวดีไป และ LAC หญิงได้นักศึกษามองระดับรอง ชื่อเสียงจึงยิ่งตก

อ. นวพร บรรยายกับผมว่า ประเทศไทยกำลังดำเนินรอยอุดมศึกษาด้านศิลปวิทยาการแบบอเมริกัน คือ ต้องการเน้นการศึกษาเพื่อความเป็นคนเต็มคน เป็นพลเมือง เป็นคนที่มีจิตอิสระ ในขณะที่อเมริกันมีแนวโน้มหันมาเน้นวิชาชีพมากขึ้น คือ หันมาเดินตามแนวทางที่ไทยทำมาตลอด

ผมกลับมานั่งไตร่ตรองบนเครื่องบิน คิดว่าน่าจะถูกต้องทั้ง ๒ แนวทาง คือของอเมริกัน เขาวางพื้นฐานแน่นหนามากกว่า ๒๐๐ ปี จนฐานการเรียนรู้เพื่อความเป็นพลเมืองเข้าไปอยู่ในสายเลือดหรือดีเอ็นเอ การเอาวิชาชีพเข้าไปเติมบนฐานที่แข็งแรงแล้วจึงน่าจะถูกต้อง

ของเราเป็นอุดมศึกษาเพื่อการมีงานทำเป็นหลักการเติมการศึกษาเพื่อสร้างความเป็นคนเต็มคน และเป็นคนมีสำนึกพลเมืองของท้องถิ่น ของประเทศ และของโลกด้วย Liberal Arts Education จึงน่าจะถูกต้องโดยในยุค 21st Century วิธีการเรียนรู้ต้องเน้นการใช้ PBL หรือ Active Learning เป็นหลัก ไม่ใช่บรรยายในชั้นเรียนเป็นหลัก

ตอน วิทยาลัยชุมชน

เราไปเยี่ยมเรียนรู้ ๒ แห่ง คือ Los Angeles Community College District Headquarters (LACCD) ซึ่งอยู่ในใจกลางเมือง LA กับ Cerritos College

ตอนเราไปเยี่ยมชม Caltech ที่เมือง Pasadena รอดผ่าน City College ซึ่งมีอาคารหลายหลังสง่างาม และมีอาคารห้องสมุดหลังใหญ่ ตั้งอยู่ริมถนน มองเข้าไปเห็นคนนั่งอ่านหนังสืออยู่เต็ม เมื่อได้ถามจึงทราบว่า เป็น Community College

ผมไม่เคยเข้าใจว่าระบบวิทยาลัยชุมชน (วชช.) ของ สรอ. จะใหญ่โตและมีประโยชน์ต่อการเรียนรู้ และมีอิทธิพลต่อชีวิตของคนอเมริกันถึงเพียงนี้ เป็นระบบการศึกษาที่มีเป้าหมาย ดึงคนระดับล่างของสังคม ให้ขึ้นมาเป็นคนชั้นกลางผ่านการศึกษาที่มีความยืดหยุ่น เปิดกว้างให้แก่คนทุกชั้น ทุกอายุ

และประทับใจมากเมื่อได้ฟังคุณ Carl Friedlander (President of the CFT's Community College Council, CFT = California Federation of Teachers) เล่าว่า ข้อดีของการเป็นอาจารย์ประจำของวิทยาลัยชุมชนมี ๒ ข้อ (๑) นักศึกษาตั้งใจเรียน เพราะเขาอยากเรียนเพื่อชีวิตของตนเอง (๒) เงินเดือนและสวัสดิการดีมาก เงินเดือนอยู่ระหว่างปีละ ๖๐,๐๐๐ - ๑๐๐,๐๐๐ ดอลลาร์ มีสวัสดิการรักษาพยาบาล และมีบำนาญ (คนที่ทำงาน ๓๐ ปี จ่ายเงินเดือน ร้อยละ ๓ เข้ากองทุน จะได้บำนาญร้อยละ ๗๒ ของเงินเดือน) ที่นี้ไม่มีกำหนดอายุที่ต้องเกษียณ ดังนั้นจึงมีอาจารย์บางคนอายุ ๘๐ ก็ยังทำงานตามปกติ

ข้อดีของวิทยาลัยชุมชนคือ ชั้นเรียนเล็ก และค่าเล่าเรียนไม่แพง แต่ก็กำลังเปลี่ยนไป คือ เดิมชั้นเรียน ๒๕ คน ก็เพิ่มขึ้นเป็น ๓๕ - ๔๐ คน ค่าเล่าเรียนตอนมีวิทยาลัยชุมชนใหม่ๆ เมื่อกว่า ๕๐ ปีมาแล้วไม่เก็บค่าเล่าเรียน ต่อมาเก็บ ๕ ดอลลาร์ต่อ ๑ หน่วยกิต เวลานี้ ๒๖ ดอลลาร์และกำลังจะต้องเพิ่มเป็น ๓๖ ดอลลาร์ต่อ ๑ หน่วยกิต เรียนปีละ ๓๐ หน่วยกิตก็ตกปีละ ๑ พันเหรียญ เทียบกับค่าเล่าเรียนที่ Caltech ปีละ \$ 35,000 แล้วก็นับว่าถูกมาก แต่นักศึกษาที่ Caltech ถือได้ว่ามีสมองและใจ (ที่พิศวงหลงใหลวิทยาศาสตร์) เป็นทรัพย์สิน จึงได้รับทุนการศึกษา นี่คือระบบสังคมที่ขับเคลื่อนด้วยการสร้างความรู้ เอามาใช้ประโยชน์ไม่หยุดนิ่ง และในเวลาเดียวกันก็มีระบบการศึกษาที่เอื้อต่อผู้ด้อยโอกาสด้วย

สรอ. มีวิทยาลัยชุมชนทั่วประเทศ ๑,๒๐๐ แห่ง ในรัฐแคลิฟอร์เนียมี ๑๑๒ แห่ง นักศึกษาของ วชช. ในรัฐแคลิฟอร์เนียมีประมาณ ๒ ล้านคน (บางคนบอก ๑.๘ บางคนว่า ๒.๕) โดยที่ วชช. มีจุดกำเนิดในรัฐแคลิฟอร์เนีย ช่วงทศวรรษที่ ๑๙๖๐ แล้วแพร่ไปทั่วประเทศ นักศึกษาของ วชช. มีทุกกลุ่มอายุ มีทั้งเรียนอาครดิต เพื่อไปเรียนต่อในมหาวิทยาลัย มาเรียนเสริมความรู้บางวิชาให้แข็ง เตรียมเข้ามหาวิทยาลัย เรียนบางวิชาเพื่อเอาไปประกอบอาชีพ เรียนเพื่อใช้เวลาว่างให้ชีวิตมีความบันเทิงใจ

คุณ Carl Friedlander เป็นถึงประธานสหภาพครูของแคลิฟอร์เนีย (California Federation of Teachers) เล่าว่า ท่านมีชีวิตเป็นนักเจรจาต่อรองเพื่อการศึกษาและเพื่อผลประโยชน์ของครู (collective bargaining) ซึ่งถือเป็นปกติของชีวิตครูในแคลิฟอร์เนีย เขามีทั้ง union และ academic senate งานวิชาการดูแลโดย academic senate ไม่ใช่โดยฝ่ายบริหารของไทย คือ สังคมของเขาเป็นสังคมที่รับผิดชอบกำกับดูแลตนเองสูงมาก มีลักษณะของการบริหารแบบ top-down น้อยกว่าของเรา

เราต้องการเข้าห้องน้ำ จึงต้องผ่านห้องประชุมบอร์ดของ LACCD ซึ่งมีบอร์ดเพียง ๗ คน มาจากการเลือกตั้ง แต่เวลาประชุมเขาบอกว่า

มีคนมาเข้าประชุมเต็มห้อง คงจะราวๆ ๕๐ คน เพราะกฎหมายของรัฐแคลิฟอร์เนียระบุว่าในการประชุมต่างๆ ของภาครัฐ พลเมืองมีสิทธิเข้าฟังได้ และออกความเห็นได้ โดยต้องประกาศวาระประชุมและเอกสารประกอบการประชุมล่วงหน้า เพื่อให้สาธารณชนตรวจสอบได้เป็นสังคมที่เป็นประชาธิปไตยจริงๆ

LACCD ทำหน้าที่สำคัญคือ เป็นปากเสียงให้แก่ วชช. ในวงการการศึกษาและการเมือง และในขณะเดียวกันก็คอยจับทิศทางความต้องการกำลังคน ตามความผันผวนของเศรษฐกิจ และแจ้ง วชช. ให้เปิดหลักสูตรให้ตรงความต้องการ Cerritos College

เราไปเยี่ยมชมวิทยาลัยชุมชน HYPERLINK "http://www.cerritos.edu/" Cerritos College เป็นที่สุดท้ายของการเดินทาง คือ ช่วงบ่ายวันที่ ๘ เม.ย. ๕๔ ซึ่งเป็นวันศุกร์ ไม่มีการเรียนการสอน จึงไม่ได้เห็นชั้นเรียนของเขา แต่ก็ได้เห็นความใหญ่โตมโหฬารของวิทยาลัย โดยเฉพาะลานจอดรถใหญ่มาก ตามสภาพสังคมแคลิฟอร์เนียที่ทุกคนต้องมีรถยนต์ ไม่ใช่คนเบียดน้อยใช้จักรยานยนต์อย่างในบ้านเรา

นอกจากลานจอดรถใหญ่ ห้องสมุดก็ใหญ่ มีหนังสือถึง ๑ แสนเล่ม และมีอาคารของแผนกต่างๆ แยกออกไป กระจายอยู่ในพื้นที่กว้างขวางมาก

หลักสูตรของเขามี ๓ แบบ คือ

๑. หลักสูตร ๒ ปี สำหรับ transfer ไปเรียนต่ออีก ๒ ปีในมหาวิทยาลัย เพื่อปริญญาตรี เขามีข้อตกลงความร่วมมือกับ USCLB ว่ามีสาขาใดบ้างที่เรียนจบ ๒ ปีที่นี้ USCLB รับเข้าเรียนต่อได้เลย ไม่ต้องผ่านการคัดเลือก
๒. หลักสูตร ๒ ปี เพื่อออกไปทำงาน โดยที่ทางวิทยาลัยช่วยเหลือโอกาสในการได้งานทำด้วย
๓. หลักสูตรระยะสั้นเพื่อเรียนเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ เช่น ภาษาอังกฤษ ๓ สัปดาห์

หลักสูตรที่เด่นที่สุดของเขาคือ ด้านวิชาชีพด้านบริการสุขภาพ (พยาบาล ผู้ช่วยทันตแพทย์ ฯลฯ) และด้านรถยนต์ ซึ่งก็เป็นไปตามตลาดแรงงาน

การเริ่ม (นวัตกรรม) ที่เริ่มที่ Cerritos แล้วแพร่ไปทั่วประเทศ คือ Teacher TRAC Program TRAC ย่อมาจาก Training Academy เป็นหลักสูตร ๒ ปี เพื่อต่อยอดไปเรียนครู อีก ๒ ปี ที่ USCLB ที่มีวิธีจัดการเรียนรู้แบบพิเศษ คือร่วมมือกับ Master Teacher ที่คัดเลือกจากโรงเรียนในละแวกเป็นครูพี่เลี้ยง และให้นักศึกษาออกไปฝึกสอนตั้งแต่ปีแรก เป็นเวลา ๔๐ ชม. มีผลทำให้นักศึกษาเกิดแรงบันดาลใจต่อการเป็นครู และเกิดพลังในการเรียน เมื่อไปเรียนต่อที่ USCLB นักศึกษากลุ่มนี้มีผลการเรียนดีกว่านักศึกษาที่ USCLB รับเข้าโดยตรง

จำนวนนักศึกษา ๒๓,๕๐๐ อาจารย์ full time ๓๐๐, part time ๕๐๐ - ๖๐๐ คน ชั้นเรียนเล็ก ตั้งแต่ ๑๒ (พยาบาล) ถึง ๘๐ (Art History) และมี hands on มาก เราได้เข้าไปดูและฟังการบรรยายสรุป คือ แผนกรถยนต์ ซึ่งมีอาคารใหม่กว้างขวางสวยงาม จากความร่วมมือกับอุตสาหกรรมผลิตรถยนต์ ธุรกิจขายรถยนต์ และมหาวิทยาลัย Northwood University จัดหลักสูตร 3+1 Adult Degree Program ซึ่งมี ๒ สาย คือ สายซ่อมกับสายธุรกิจ

ที่น่าประทับใจที่สุดคือ วชช. นี้ไม่ปฏิเสธการรับเข้าเรียนไม่ว่าจะเป็นใคร มีพื้นที่การศึกษาแค่ไหน คนไม่จบเกรด ๑๒ ก็เข้าเรียนได้

มีหลักสูตร GED ที่เทียบเท่า High School มีนักศึกษาบางคนเรียนจบ GED พร้อมกันกับ Associate Degree

คุณวุฒิที่ได้รับจาก วชช. เรียกว่า Associate Degree มี ๒ สาย คือ AA (Associate in Arts) กับ AS (Associate in Science)

เราได้เห็นจริงตามคำของคุณ Carl Friedlander ว่าชีวิตการเป็นอาจารย์ของ วชช. เป็นชีวิตที่ดีมาก เพราะช่วงบ่ายวันศุกร์ไม่มีชั้นเรียน และเสาร์ - อาทิตย์ก็หยุด ไม่มีการเปิดหลักสูตรพิเศษเพื่อหาเงินแบบบ้านเรา

ตอน การกำกับดูแลคุณภาพการศึกษา โดยสภามหาวิทยาลัย

ผมจับความหรือย่อมาจากเอกสาร Academic Oversight: Asking Questions, Building Bridges โดย E.B. Wilson และ AGB Statement on BOARD RESPONSIBILITY FOR THE OVERSIGHT OF EDUCATIONAL QUALITY ที่ได้รับแจกตอนเข้าประชุม Preconference Workshop เรื่อง Leading Board Committee ตอนบ่ายวันที่ ๓ เม.ย. และผมรู้สึกว่ วิทยากรที่ชื่อ E.B. Wilson หน้าตาท่าทางคล้าย ศ.ดร.วิสุทธิ ไปไม่มาก

เอกสารบอกว่า **สภาฯ กำกับดูแลคุณภาพการศึกษาโดยการตั้งคำถาม** โดยเอกสารเขียนโดย E.B. Wilson ให้หลักการไว้ ๓ ข้อ

๑. ตั้งคำถามที่เหมาะสม
๒. ร่วมมือกันระหว่าง กรรมการสภาฯ อาจารย์ และฝ่ายบริหารในการกำหนดคำถามจากมุมมองเชิงยุทธศาสตร์
๓. กระบวนการความร่วมมือนี้จะสร้างบรรยากาศที่ดีในสภาฯ และนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ดีได้

ผมเคยเล่าไว้แล้วว่า สภามหาวิทยาลัยมหิดล กำกับดูแลคุณภาพการศึกษาโดยกำหนดนโยบายว่า ทุกหลักสูตรของมหาวิทยาลัย ต้องเน้นคุณภาพทางวิชาการเป็นหลัก ห้ามเปิดหลักสูตรที่แอบแฝงเป้าหมายเพื่อหาเงินเป็นหลัก ไม่ว่าจะเพื่อช่วยให้อาจารย์มีรายได้ หรือเพื่อช่วยให้หน่วยงานมีรายได้

E.B. Wilson เขียนไว้ว่า ๑๐ คำถามที่ บอร์ด ควรถามคือ

๑. เราบรรลุเป้าหมายตามที่ระบุไว้ในพันธกิจ ด้านการศึกษาหรือไม่ เราวัดผลลัพธ์ด้านนักศึกษา (Student outcomes) อย่างไร ตัวชี้วัดคืออะไร
๒. จุดเด่นและจุดด้อยของหลักสูตรคืออะไร วัดอย่างไร
๓. เมื่อจะเปิดหลักสูตรหรือโปรแกรมใหม่ เรามีวิธีพิจารณาความเหมาะสมเชิงยุทธศาสตร์อย่างไร
๔. ยุทธศาสตร์การรับนักศึกษา ทำให้เราได้นักศึกษากลุ่มที่ตรงเป้าหมายหรือไม่ นักศึกษาสามารถปฏิบัติหรือทำงานตามเป้าหมายหรือไม่ นักศึกษาเป็นผู้เรียนรู้อย่างมีเป้าหมายหรือไม่
๕. ตัวเลขเกี่ยวกับนักศึกษา บอกคุณภาพของการสอน การเรียนและการแนะนำอย่างไรบ้าง
๖. เราอยู่ในสภาพที่แข่งขันได้ในการดึงดูดอาจารย์ดีหรือไม่ปัจจัยขัดขวางไม่ให้เราเป็นตัวเลือกแรกของอาจารย์คืออะไรบ้าง คำตอบแทนอาจารย์ของเราทำให้เราแข่งขันได้ดีกับมหาวิทยาลัยในกลุ่มเดียวกันหรือไม่



๗. ผลสัมฤทธิ์ดีเด่นของอาจารย์ในระยะเวลา ปัจจุบันมีอะไรบ้าง กิจกรรมวิชาการของอาจารย์และนักศึกษาของเราส่งผลกระทบต่อวงวิชาการสาขานั้นๆ อย่างไรบ้าง
 ๘. นวัตกรรมการเรียนการสอนที่ใหม่ที่สุดของเรามีอะไรบ้าง เราได้นำเอา state-of-the-art technology เข้ามาประยุกต์ใช้ในห้องเรียนอย่างไรบ้าง
 ๙. การกระจายอายุของอาจารย์เป็นอย่างไร ร้อยละเท่าไรได้รับปริญญาในระดับสูงสุด ร้อยละเท่าไรที่ได้รับสัญญาบัตร สัดส่วนระหว่างอาจารย์ประจำกับอาจารย์พิเศษเป็นอย่างไร
 ๑๐. ในการอนุมัติแผนงบประมาณประจำปี แผนนั้นสอดคล้องกับพันธกิจทางวิชาการ และแผนวิชาการอย่างไรบ้าง
- ๑๐ ข้อข้างบนนั้น เป็นเพียงตัวอย่างของการตั้งคำถาม ซึ่งบางตัวอย่างไม่สอดคล้องกับบริบทไทย

หลักการ ๗ ข้อ **สำหรับ บอร์ด** ทำหน้าที่กำกับดูแลคุณภาพการศึกษาของสถาบัน ได้แก่

๑. บอร์ด ต้องเรียนรู้และพัฒนาศักยภาพของตนเองในการกำกับดูแลคุณภาพการศึกษาอย่างได้ผล
๒. บอร์ด ต้องดูแลว่า มีการกำหนดนโยบายและมาตรการปฏิบัติ รวมทั้งมีการลงมือปฏิบัติจริง ในเรื่องคุณภาพการศึกษา
๓. บอร์ด ต้องมอบหมายให้อธิการบดี และ Chief Academic Officer ดำเนินการประเมินการเรียนรู้ของนักศึกษา มีการรวบรวมข้อมูลด้าน Learning Outcomes นำเสนอบอร์ด และ Stakeholder อย่างครบถ้วน รวมทั้งมีการติดตามข้อดี และการปรับปรุง
๔. บอร์ด ต้องอนุมัติและติดตามทรัพยากร สำหรับใช้พัฒนาคุณภาพการศึกษา
๕. บอร์ด ต้องเรียนรู้หรือทำความเข้าใจ โปรแกรมการศึกษาของสถาบันทั้งระดับปริญญาตรี และระดับบัณฑิตศึกษา
๖. บอร์ด ต้องดูแลให้โปรแกรมการศึกษา และทรัพยากรสนับสนุน นำสู่การเรียนรู้ที่ครบถ้วน ไม่ใช่แค่การเรียนรู้ในห้องเรียน
๗. บอร์ด ต้องเรียนรู้และทำความเข้าใจการประเมินผลและรับรองมาตรฐานการศึกษา: คืออะไร มีกระบวนการอย่างไร บอร์ด มีบทบาทอย่างไร ต้องมีการนำผลการประเมินมารายงานและชี้แจงต่อบอร์ดเป็นระยะๆ

การกำหนดนโยบายและการบริหาร⁽¹⁾

ศาสตราจารย์ ดร. ประสาท สืบคำ

อธิการบดีมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

การกำหนดนโยบายเป็นความรับผิดชอบของกรรมการสภามหาวิทยาลัย การบริหารเป็นหน้าที่ของอธิการบดีและผู้บริหาร ซึ่งจะแตกต่างกันไปตามวัฒนธรรม แบบอย่าง และลักษณะเฉพาะของแต่ละสถาบัน โดยทั่วไปสภามหาวิทยาลัยกำหนดนโยบายเกี่ยวกับปัญหาต่างๆ ของสถาบัน เพื่อชี้แนวทางดำเนินการจัดการให้กับสถาบัน สำหรับการบริหรนั้นหมายถึงขั้นตอนการจัดการที่เฉพาะเจาะจงและเกี่ยวข้องกับบุคคลที่จะต้องเป็นผู้ดำเนินการ ในการกำหนดนโยบายของสภามหาวิทยาลัย อาจจะครอบคลุมภารกิจด้านการกำหนดค่าเล่าเรียน บุคลากร การลงทุนและข้อแนะนำด้านงบประมาณ และข้อกำหนดรายละเอียดของสภามหาวิทยาลัยที่จะดำเนินงาน กรรมการสภามหาวิทยาลัย รับผิดชอบการพัฒนาโยบาย (Developing Policy) อนุมัติและนำนโยบายที่กำหนดให้ฝ่ายบริหารนำไปปฏิบัติ ฝ่ายบริหารรับผิดชอบเรื่องการนำนโยบายไปสู่การดำเนินการ การประเมินผลตามกำหนด ระยะเวลา และการรายงานผลต่อสภามหาวิทยาลัย เพื่อถ่วงถ่วง แก้ไข ปรับปรุง เปลี่ยนแปลง

ความสำเร็จของสภามหาวิทยาลัยขึ้นอยู่กับความสามารถของกรรมการสภามหาวิทยาลัยที่จะรับรู้และยอมรับความแตกต่าง ถ้ากรรมการสภามหาวิทยาลัยพยายามจะกำหนดและบริหารนโยบายเคร่งครัดจนเกินไปจะทำให้การบริหารจัดการไม่ประสบความสำเร็จ นโยบายที่ดีจะขึ้นอยู่กับผู้กำหนดนโยบาย ที่จะต้องมีวิสัยทัศน์ เพื่อประเมินข้อเท็จจริงและชี้แนะหน้ในการพิจารณาทางเลือก ความไม่ชัดเจนหรือความไม่เข้าใจ ความแตกต่างระหว่างการกำหนดนโยบายและการดำเนินการตามนโยบายอาจจะทำให้ไม่สามารถดำเนินการบริหารจัดการที่ดีได้

สรุปประเด็นสำคัญ

1. การสื่อสารและการหารืออย่างใกล้ชิดระหว่างอธิการบดีและผู้บริหารกับสภามหาวิทยาลัย เป็นสิ่งสำคัญ แต่ละฝ่ายควรมีข้อตกลงที่จะไม่มีการสร้างความประหลาดใจให้แก่กันในเรื่องที่สำคัญๆ ผู้บริหารที่ชาญฉลาดจะยังคงความชาญฉลาดอยู่หากมีการหารือ ขอความเห็นและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับสภามหาวิทยาลัยในเรื่องที่สำคัญๆ อย่างสม่ำเสมอ อธิการบดีจะเป็นผู้ชี้แนะนโยบายทางเลือก และการดำเนินการต่างๆ ให้กับสภามหาวิทยาลัย แต่สุดท้ายกรรมการสภามหาวิทยาลัยจะเป็นผู้ออกเสียงเลือกนโยบายไม่ใช่ผู้บริหาร

2. ในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน **ระดับการมีส่วนร่วมของกรรมการสภามหาวิทยาลัย**ก็จะแตกต่างกันด้วย สภามหาวิทยาลัยส่วนใหญ่จะถูกถามว่ามีนโยบายอะไร มีการบริหารอย่างไร และใครรับผิดชอบอะไร เช่น สภามหาวิทยาลัยมีบทบาทในการประเมินผลเจ้าหน้าที่ระดับสูงของมหาวิทยาลัยหรือไม่ หรือเป็นหน้าที่ของฝ่ายบริหารเท่านั้น นโยบายด้านการลงทุนการเงินควรจะละเอียดแค่ไหน หรือแม้แต่คำถามที่ว่า สภามหาวิทยาลัยมีบทบาทอะไรในการประเมินผลการจัดการเรียนการสอน/หลักสูตร เป็นต้น

ซึ่งวิธีการที่ถูกต้องจะขึ้นอยู่กับประสบการณ์และความชำนาญของกรรมการสภามหาวิทยาลัย ผนวกกับความไว้วางใจและความเคารพที่มีต่อกันในระหว่างสภามหาวิทยาลัย ผู้บริหารระดับสูง คณาจารย์ และอื่นๆ ดังนั้น กรรมการสภามหาวิทยาลัยจะเข้ามามีส่วนมากน้อยแค่ไหนในแต่ละแห่งย่อมแตกต่างกันตามอัตลักษณ์ของสถาบัน (ในระดับที่ยอมรับได้ของสถาบันบางแห่งอาจจะยอมรับไม่ได้สำหรับอีกบางแห่ง) ปัจจุบันกรรมการสภามหาวิทยาลัยจะประสบปัญหาที่ท้าทายต่างๆ เกี่ยวกับความไม่แน่นอนในเรื่องงบประมาณ อันเนื่องมาจากสภาวะเศรษฐกิจ ความกังวลของสังคม การแข่งขันที่สูงขึ้น และปัญหาการแทรกแซงทางความคิดและการเมืองที่เพิ่มขึ้น แต่สภามหาวิทยาลัยที่เป็นอิสระจะไม่ได้รับผลกระทบจากแรงกดดันเหล่านี้

3. **การกำหนดนโยบาย** ถ้าสภามหาวิทยาลัยไม่สามารถกำหนดนโยบายและชี้แนะสถาบันได้ก็ย่อมจะมีผลเสียเกิดตามมาอย่างแน่นอน ในการรักษาความเป็นผู้นำในการกำหนดนโยบายทางการศึกษา ในขั้นแรกสภามหาวิทยาลัยจะต้องพัฒนากลยุทธ์ที่เหมาะสมเพื่อสนับสนุนและพัฒนามหาวิทยาลัยให้ก้าวหน้าและกำจัดการแทรกแซงทางการเลือกตั้งและทางการเมือง สภามหาวิทยาลัยต้องจัดการกระบวนการกำหนดนโยบายเมื่อปัญหาระดับสถาบันกลายเป็นปัญหาของสังคมทั่วไปหรือประเด็นทางการเมือง

4. **การจับคู่นโยบายกับประเภทของสถาบัน มีความแตกต่างกันอย่างมาก**ในเรื่องของขนาดภารกิจ หลักสูตรการเรียนการสอน งบประมาณ และการดำเนินการของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยต่างๆ นอกจากนั้น ยังมีประเด็นด้านวัฒนธรรมทาง

⁽¹⁾ บทความนี้ ได้ลงพิมพ์ในรายงานการประชุมร่วมประจำปี พ.ศ. 2553 จากสภามหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช สภามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี สภามหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ วันที่ 13-14 พฤษภาคม 2553 โรงแรมโรสการ์เด็น ริเวอร์ไซด์สวนสามพราน อำเภอสามพราน จังหวัดนครปฐม สถาบันคลังสมองของชาติ เห็นว่ามีสาระที่น่าสนใจ จึงได้ขออนุญาต ศาสตราจารย์ ดร.ประสาท สืบคำ นำมาลงพิมพ์ในจดหมายข่าวนี้

สังคมและการเมืองอีกด้วย ดังนั้น การกำหนดนโยบายเรื่องของการจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัยจะต้องออกแบบเฉพาะ เพื่อให้เข้ากับอัตลักษณ์ของแต่ละสถาบัน ด้วยความแตกต่างดังกล่าวกรรมการสภามหาวิทยาลัยต้องมั่นใจว่ากระบวนการกำหนดนโยบายจะต้องเหมาะสมกับวัฒนธรรมและนโยบายของสถาบันนั้นๆ ด้วย

5. **การติดตามและประเมินผล** สภามหาวิทยาลัยที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จะติดตามอย่างเป็นระบบว่า นโยบายใหม่ๆ ผู้บริหารนำไปปฏิบัติอย่างไรและสภาวิทยาลัยจะต้องทบทวนกระบวนการกำหนดนโยบายและการสร้างนโยบายปัจจุบัน โดยกำหนดระยะเวลาที่แน่นอน ซึ่งประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ดังนี้ :
 - 1) ทบทวนพิจารณาความจำเป็น
 - 2) เก็บรวบรวมข้อมูล
 - 3) รับฟังความคิดเห็นจากสาธารณะ
 - 4) สื่อสาร/ให้ข้อมูลนโยบายใหม่อย่างชัดเจน และ
 - 5) ประเมินผล
6. อย่างไรก็ตามไม่ใช่ทุกสถานการณ์จำเป็นจะต้องมี**นโยบายใหม่** **ประโยค/คำพูดธรรมดาๆ** หรือ**กฎระเบียบในการบริหาร**ที่เหมาะสมมากกว่าในบางกรณีเท่านั้น
7. ในทุก 2 ปี **สภามหาวิทยาลัยและฝ่ายบริหารควรทบทวนการกำหนดนโยบายเพื่อประเมินความจำเป็น** ความสอดคล้อง ความชัดเจน ความเกี่ยวพัน เพื่อดูว่านโยบายระยะยาวสะท้อนความคิดของสภาวิทยาลัยในปัจจุบันหรือไม่

8. กรรมการสภาวิทยาลัย**ควรยืนยันข้อมูล**ที่จะทำให้สามารถเปลี่ยนแปลงนโยบายในระยะสั้นได้หากสถานการณ์แวดล้อมอำนวย จะเปลี่ยนแปลงหรือยืนยันสำหรับระยะยาวก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับผลของการประเมิน

โดยสรุป สาธารณชนคาดหวังกับวิทยาลัยและมหาวิทยาลัย ให้มีบทบาทที่สำคัญ ด้วยการแข่งขันที่สูงขึ้น ความไม่แน่นอนทางการเงิน และความประสงค์ที่จะแทรกแซงของนักการเมือง ทำให้การกำหนดนโยบายของสถาบันกลายมาเป็นเรื่องที่ซับซ้อนมากยิ่งขึ้นกว่าที่เป็นมาในอดีต เนื่องจากความกดดันเหล่านี้ สภามหาวิทยาลัยจะต้องเป็นระบบมากขึ้น ชัดเจนมากขึ้น และกล้าหาญมากขึ้น ในการกำหนดกฎเกณฑ์ในการบริหารสถาบันและระบบต่างๆ ที่สภาวิทยาลัยดูแลอยู่ กำหนดนโยบายและการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์ หรือแผนพัฒนาของสถาบันอุดมศึกษาของไทย มีการทำในหลายลักษณะ สำหรับมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีทำได้ทั้งระดับบนลงล่าง (top down) และระดับล่างขึ้นบน (bottom up) โดยทั้งกรรมการสภาวิทยาลัยและผู้บริหารมหาวิทยาลัย ให้ความสำคัญของการกำหนดนโยบาย สร้างแผนพัฒนามหาวิทยาลัย การเนินการและการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลอย่างมาก

บทบาทหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัยที่เกี่ยวข้องกับแผนยุทธศาสตร์ ⁽²⁾

รองศาสตราจารย์ ดร. สุรสิทธิ์ วัฒนวิญญ์กิจ

คณบดีสำนักวิชาสหเวชศาสตร์และสาธารณสุขศาสตร์ และอดีตเลขาธิการสภามหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์

สภาวิทยาลัยจะต้องเข้าใจถึงบทบาทและหน้าที่ที่เหมาะสมเกี่ยวกับการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย โดยทั่วไปเป็นการทำงานร่วมกับฝ่ายบริหารในการให้นโยบาย ตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผล และให้คำปรึกษาตลอดจนส่งเสริมการดำเนินงานทั่วไป แต่จะมอบให้ฝ่ายบริหาร (อธิการบดีและคณะ) รับผิดชอบในการวางแผนและดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเป็นหลัก

แต่เนื่องจากแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยมักเป็นเรื่องที่มีความสำคัญต่อความเจริญรุ่งเรืองของสถาบัน อันจะนำสถาบันไปสู่ความสำเร็จที่ต้องการในอนาคตหากสามารถบรรลุผลตามที่ได้คิดไว้ และในหลายกรณีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์เกิดขึ้นสืบเนื่องจากประเด็นหรือกรณีที่สร้างความกังวลต่อการบริหารจัดการการศึกษา เช่นจำนวนนักศึกษาที่ลดลง หรือแนวโน้มที่จะประสบการขาดทุนในการดำเนินการด้านต่างๆ ซึ่งจะต้องมีการวางแผนที่ใช้กลยุทธ์ในการปรับปรุงแก้ไข จึงเป็นหน้าที่ของสภาวิทยาลัย ที่จะเข้ามา

ส่วนเกี่ยวข้องโดยการเสริมพลัง (empower) เพื่อให้การวางแผนยุทธศาสตร์นั้นๆ เป็นไปโดยความเหมาะสมสูงสุด โดยมาตรการต่างๆ ตามอำนาจหน้าที่ของสภาวิทยาลัย ตัวอย่างเช่น

1. พิจารณาว่าแผนยุทธศาสตร์มีความสัมพันธ์ในแนวเดียวกันกับปรัชญา พันธกิจและคุณค่าร่วมของสถาบัน
2. ให้เกิดความมั่นใจว่าผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียในสถาบัน ได้แก่ นักศึกษา คณาจารย์ พนักงานสนับสนุน ศิษย์เก่า ผู้บริจาคเงินและทรัพย์สินให้แก่สถาบัน ตลอดจนประชาคมที่เกี่ยวข้องทั่วไป มีโอกาสรับรู้และให้ความคิดเห็นกับแผนยุทธศาสตร์อย่างสร้างสรรค์
3. ให้มีความสมดุลในปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ขนาด ความครอบคลุม รวมถึงนวัตกรรมที่คิดขึ้นกับข้อจำกัดต่างๆ ในการจัดทำแผนฯ เพื่อความเป็นไปได้ และเพื่อลดความเสี่ยง

⁽²⁾ บทความนี้ ได้ลงพิมพ์ในรายงานการประชุมร่วมประจำปี พ.ศ. 2553 จากสภาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช สภามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี สภามหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ วันที่ 13-14 พฤษภาคม 2553 โรงแรมโรสการ์เด็น ริเวอร์ไซด์สวนสามพราน อำเภอสามพราน จังหวัดนครปฐม สถาบันคลังสมองของชาติ เห็นว่ามีสาระที่น่าสนใจ จึงได้ขออนุญาต รศ.ดร.สุรสิทธิ์ วัฒนวิญญ์กิจ นำมาลงพิมพ์ในจดหมายข่าวนี้

4. อนุมัติให้สามารถ ลดขนาด ยกเลิก หรือไม่อนุมัติ กิจกรรมหรือโครงการที่มีแนวโน้มที่ทำให้แผนยุทธศาสตร์ไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ทั้งนี้อาจรวมถึงการยกเลิกโครงการ หลักสูตร แม้กระทั่งหากมีความจำเป็นอาจต้องยกเลิกสาขาวิชา คณะ หรือ ศูนย์ได้
5. มีส่วนร่วมในการมองสู่อนาคตแห่งความสำเร็จของสถาบัน และให้ความคิดเห็นต่อการจัดลำดับความสำคัญในเรื่องและกิจกรรมต่างๆ ในการทำแผนฯ
6. อนุมัติแผนและโอบายการดำเนินงานตามแผนฯ
7. พิจารณาการจัดสรรงบประมาณ ตลอดจนการระดมทุนตามลำดับความสำคัญ
8. ให้แนวทาง ติดตามและตรวจสอบ ในประเด็นหลัก ที่จะนำสถาบันไปสู่ความสำเร็จ

สิ่งที่ควรจะได้รับความสะดวกสบายเป็นพิเศษที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนยุทธศาสตร์ ที่สภามหาวิทยาลัยควรรับทราบหรือสนับสนุนให้เกิดขึ้น คือ

ให้มีการนำเอาความรู้ความชำนาญในด้านต่างๆ ของบุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ในสถาบันเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของแผนฯ ตั้งแต่ต้น เพื่อการมีจุดประสงค์ร่วม ซึ่งมีความสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนฯ

ในการดำเนินงานของแผนฯ ไม่ควรกำหนดแบบตายตัว และมีระยะเวลายาวเกินไปในโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเช่นในปัจจุบัน แต่ควรต้องมีการปรับอย่างสม่ำเสมอ อย่างน้อยปีละครั้ง สถาบันควรจะต้องมีความรู้ความชำนาญในการคิดเชิงยุทธศาสตร์ (strategic thinking) และสร้างเครื่องมือที่ใช้เพื่อการตัดสินใจอย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ

แผนยุทธศาสตร์ที่จัดทำขึ้นจะต้องเป็นสิ่งที่สามารถปฏิบัติได้จริง และต้องนำเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของแผนปฏิบัติงานประจำปี ซึ่งรวมถึงการตั้งงบประมาณ มีวาระการประชุมของคณะกรรมการเพื่อพิจารณาอย่างสม่ำเสมอ เพื่อสามารถดูทิศทางของสถาบันในแต่ละช่วงเวลาว่าสามารถดำเนินการตามแผนได้หรือไม่ อย่างไร

ในการคิดเชิงยุทธศาสตร์และการวางแผน ประกอบด้วยปัจจัยพื้นฐานดังนี้ 1) ความรู้ความเข้าใจการดำเนินงานในอดีตที่ผ่านมา อันส่งผลสู่สภาพในปัจจุบัน 2) การมองสู่อนาคตที่พึงประสงค์ โดยนำเสนอและค้นหาปัจจัยที่จะนำไปสู่ความสำเร็จนั้น 3) การบริหารจัดการภาวะปัจจุบัน

ซึ่งการดำเนินงานจะมีลักษณะเป็นวงจรขององค์ประกอบทั้ง 3 ปัจจัยนี้ ซึ่งในแต่ละวงจรจะใช้เวลามากหรือน้อยตามความยากง่าย และความซับซ้อนของแผนฯ แต่ควรต้องสามารถประเมินผลสำเร็จของแผนได้เมื่อดำเนินการไปได้ระยะหนึ่งโดยวิธีต่างๆ เช่นการทำ SWOT Analysis



ต่อคำถามที่ว่าควรมอบหมายบุคลากรภายในสถาบันทำแผนยุทธศาสตร์ หรือควรจ้างบุคคลหรือหน่วยงานภายนอกให้ทำหน้าที่ ซึ่งมีเหตุผลในแต่ละกรณี บุคลากรภายในสถาบันจำนวนไม่น้อยที่มีความสามารถสูงในการทำแผนฯ เป็นผู้มีความรู้เกี่ยวกับสถาบัน ซึ่งจะช่วยในการวางแผนฯ และการดำเนินงานตามแผนฯ ในอนาคต แต่บางกรณีอาจมองไม่เห็นจุดที่ควรได้รับการแก้ไขปรับปรุง หรือไม่ยอมแสดงความเห็นต่อสถานการณ์ที่ควรได้รับการแก้ไขในส่วนการจ้างบุคคลหรือหน่วยงานภายนอกอาจเป็นการสิ้นเปลือง แต่มีข้อดีที่มักจะสามารมองเห็นสิ่งดีหรือสิ่งบกพร่องตลอดจนอุปสรรคในสถาบันได้ชัดเจนกว่าผู้ที่อยู่ข้างใน นอกจากนี้ยังสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ และสามารถให้ความคิดเห็นเชิงเปรียบเทียบได้ชัดเจนกว่า

สิ่งที่ไม่ควรให้เกิดขึ้นแต่มีจะพบเห็นเสมอ คือแผนยุทธศาสตร์ที่ได้มีการจัดทำเป็นอย่างดี แต่ถูกเก็บไว้ไม่ถูกนำไปใช้อย่างจริงจัง ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะกระบวนการจัดทำแผนฯ ไม่ได้เกิดจากการมีส่วนร่วมหรือการเป็นเจ้าของ ตลอดจนขาดการซึมซับเข้าสู่วิถีชีวิตการทำงานประจำวันของผู้ปฏิบัติ ดังนั้น สภามหาวิทยาลัยจึงควรเข้ามามีบทบาทในการเสริมพลังให้แผนยุทธศาสตร์บรรลุวัตถุประสงค์ มิใช่เป็นหน่วยงานที่เพียงแต่รับทราบผลการดำเนินงาน หรือเป็นเพียงแค่ตรายางที่รับรองผลการดำเนินงานตามแผนเท่านั้น ซึ่งสภามหาวิทยาลัยควรมีระบบการทำงานที่ชัดเจน อาจมีวิธีดำเนินการในรูปแบบต่างๆ บนพื้นฐานของความเข้าใจในอำนาจและหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัย กับฝ่ายบริหารคืออธิการบดี เช่น จัดให้มีคณะกรรมการของสภามหาวิทยาลัยเข้ามามีส่วนดูแลเรื่องการจัดทำและดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์สำคัญของมหาวิทยาลัย หรือให้มีกรรมการสภามหาวิทยาลัย 1-2 คนเข้าร่วมในคณะผู้จัดทำแผนฯ ตลอดจนแบ่งหน้าที่ของกรรมการสภามหาวิทยาลัย ให้รับผิดชอบดูแลในด้านต่างๆ ตามความเหมาะสม เป็นต้น

สภามหาวิทยาลัยกับคดีการสรรหาในศาลปกครอง

ดร. กมลินทร์ พิณีจวบดล

สถาบันคลังสมองของชาติ มูลนิธิส่งเสริมทบวงมหาวิทยาลัย

“การพิจารณาสรรหา และดำเนินการเพื่อทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ แต่งตั้งและถอดถอนนายกสภามหาวิทยาลัย กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ และอธิการบดี... การแต่งตั้งและถอดถอนรองอธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการ และหัวหน้าส่วนงานที่เรียกชื่ออย่างอื่น...” เป็นอำนาจและหน้าที่ที่สำคัญประการหนึ่งของสภามหาวิทยาลัยซึ่งกำหนดไว้ในพระราชบัญญัติจัดตั้งมหาวิทยาลัยต่างๆ สภามหาวิทยาลัย และกรรมการสภามหาวิทยาลัยมีสถานะเป็น **“เจ้าหน้าที่ของรัฐ”** ตามพระราชบัญญัติจัดตั้งศาลปกครอง และวิธีพิจารณาคดีปกครอง พ.ศ. ๒๕๔๒ การปฏิบัติตามอำนาจหน้าที่ดังกล่าวนี้ รวมทั้งการออกกฎ คำสั่ง หรือมติใดๆ เพื่อการนี้ เป็นการดำเนินงานทางปกครอง ซึ่งอยู่ภายใต้หลักเกณฑ์และขั้นตอนต่างๆ ตามพระราชบัญญัติวิธีปฏิบัติราชการทางปกครอง พ.ศ. ๒๕๓๙ การดำเนินงานทางปกครองเกี่ยวกับการสรรหาของสภามหาวิทยาลัยอาจเป็นการกระทำที่ไม่ชอบด้วยกฎหมาย เนื่องจากไม่มีอำนาจหรือนอกเหนืออำนาจหน้าที่ไม่ถูกต้องตามกฎหมาย ไม่ถูกต้องตามรูปแบบ ขั้นตอนหรือวิธีการอันเป็นสาระสำคัญ ไม่สุจริต เลือกปฏิบัติที่ไม่เป็นธรรม สร้างขั้นตอนโดยไม่จำเป็นหรือสร้างภาระเกินสมควรใช้ดุลยพินิจโดยไม่ชอบ จนเกิดเป็นคดีพิพาทที่อาจฟ้องต่อศาลปกครอง เพื่อขอให้เพิกถอน หรือขอให้ระงับการกระทำได้ ปัจจุบันมีคดีปกครองเกี่ยวกับการสรรหาที่สภามหาวิทยาลัยถูกฟ้องต่อศาลปกครองจำนวนหนึ่ง และมีคำพิพากษา/คำสั่งศาลปกครองสูงสุดที่น่าสนใจ ดังต่อไปนี้¹

คดีหมายเลขแดงที่ อ.228/2552 คดีหมายเลขดำที่ อ.746/2549

ผู้ฟ้องคดีฟ้องว่า ผู้ถูกฟ้องคดี (สภามหาวิทยาลัย...) มีคำสั่ง... แต่งตั้งผู้ช่วยศาสตราจารย์ ธ. เป็นคณบดีคณะทันตแพทยศาสตร์โดยไม่ชอบด้วยกฎหมาย ขอให้ศาลมีคำพิพากษาเพิกถอน

คำสั่งสภามหาวิทยาลัย... เรื่อง แต่งตั้งคณบดีคณะทันตแพทยศาสตร์โดยผู้ฟ้องคดีอ้างว่า ผู้ถูกฟ้องคดีได้อาศัยอำนาจตามความในข้อ ๘ ของข้อบังคับมหาวิทยาลัยว่าด้วยการสรรหาคณบดี พ.ศ. ๒๕๔๐ ได้มีมติให้แต่งตั้งคณะกรรมการสรรหาคณบดีตามคำสั่งของผู้ถูกฟ้องคดี ซึ่งคณะกรรมการสรรหาคณบดีได้มีการประชุม เพื่อกำหนดแบบเสนอชื่อผู้สมควรดำรงตำแหน่งคณบดี ขั้นตอนการสรรหาคณบดี ตามข้อบังคับมหาวิทยาลัยว่าด้วยการสรรหาคณบดี พ.ศ. ๒๕๔๐ แก้ไขเพิ่มเติม

(ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๔๕ ข้อ ๑๑ วรรคสาม ซึ่งต่อมาได้กำหนดให้มีการเสนอชื่อผู้สมควรดำรงตำแหน่งคณบดีตามแบบบัตรเสนอชื่อแนบท้ายประกาศคณะกรรมการสรรหาคณบดี คณบดีคณะทันตแพทยศาสตร์ได้ออกประกาศเรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการเสนอชื่อผู้สมควรดำรงตำแหน่งคณบดี โดยประกาศดังกล่าวได้อ้างข้อบังคับมหาวิทยาลัยว่าด้วยการสรรหาคณบดี พ.ศ. ๒๕๔๐ ข้อ ๑๒ (๑) ที่กำหนดให้คณะจัดให้มีสิทธิเสนอชื่อ เสนอชื่อผู้สมควรดำรงตำแหน่งคณบดีคนละ ๑ ชื่อ ผู้ฟ้องคดีเห็นว่า ข้อบังคับมหาวิทยาลัยว่าด้วยการสรรหาคณบดี พ.ศ. ๒๕๔๐ ไม่ได้ให้อำนาจแก่คณบดีคณะทันตแพทยศาสตร์ออกประกาศดังกล่าวได้ เพียงแต่กำหนดให้คณะจัดให้มีสิทธิเสนอชื่อได้เสนอชื่อ ๑ ชื่อ ใส่ซองปิดผนึกยื่นต่อคณะกรรมการเท่านั้น

ต่อมาผู้ถูกฟ้องคดี ในคราวประชุมครั้งที่ ๓๖๖ เมื่อวันที่ ๒๑ กรกฎาคม ๒๕๔๗ ได้อาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๑๖ (๒) แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัย มมติให้ออกข้อบังคับมหาวิทยาลัยว่าด้วยการสรรหาคณบดี (ฉบับที่ ๓) พ.ศ. ๒๕๔๗ ประกาศ ณ วันที่ ๒๓ กรกฎาคม ๒๕๔๗ ให้ยกเลิกข้อ ๑๒ ของข้อบังคับมหาวิทยาลัยว่าด้วยการสรรหาคณบดี พ.ศ. ๒๕๔๐

คณะกรรมการสรรหาคณบดีจึงได้ประกาศกำหนดแบบและวิธีการสรรหาผู้สมควรดำรงตำแหน่งคณบดีคณะทันตแพทยศาสตร์เพิ่มเติม (ฉบับที่ ๒) ทั้งนี้ เพื่อให้เป็นไปตามข้อบังคับมหาวิทยาลัยว่าด้วยการสรรหาคณบดี (ฉบับที่ ๓) พ.ศ. ๒๕๔๗ ซึ่งข้อ ๑๒ (๑) แห่งข้อบังคับมหาวิทยาลัยว่าด้วยการสรรหาคณบดี (ฉบับที่ ๓) พ.ศ. ๒๕๔๗ ได้กำหนดให้คณะจัดให้มีสิทธิเสนอชื่อตามข้อ ๑๑ เสนอชื่อผู้ดำรงตำแหน่งคณบดี คนละ ๑ ชื่อ ตามแบบและวิธีที่คณะกรรมการสรรหา กำหนด แต่ปรากฏว่าคณะกรรมการสรรหาไม่ได้ดำเนินการตามข้อ ๑๒ (๑) แห่งข้อบังคับมหาวิทยาลัยว่าด้วยการสรรหาคณบดี (ฉบับที่ ๓) ดังกล่าว แต่ได้ประกาศวิธีการสรรหาผู้สมควรดำรงตำแหน่งคณบดีไปทันที และการประชุมมติของคณะกรรมการสรรหาได้ประชุมก่อนมีการประกาศใช้ข้อบังคับมหาวิทยาลัยว่าด้วยการสรรหาคณบดี (ฉบับที่ ๓) พ.ศ. ๒๕๔๗

ต่อมา วันที่ ๔ สิงหาคม ๒๕๔๗ คณะกรรมการดำเนินการให้มีการเสนอชื่อผู้สมควรดำรงตำแหน่งคณบดีคณะทันตแพทยศาสตร์ที่ได้รับแต่งตั้ง ได้จัดให้มีการเสนอชื่อ ผู้สมควรดำรงตำแหน่งคณบดี

¹ http://www.admncourt.go.th/03-JUDGEMENT/01-DUDGMENT_INTERESTED/016.html

โดยนำประกาศของคณะกรรมการสรรหาทั้งสองฉบับ และประกาศ คณะทันตแพทยศาสตร์ เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการเสนอชื่อผู้สมควร ดำรงตำแหน่งคณบดี ฉบับลงวันที่ ๒๓ กรกฎาคม ๒๕๔๗ ไปปิด ประกาศไว้ด้วย ผู้ฟ้องคดีเห็นว่าข้อ ๑๒ แห่งข้อบังคับมหาวิทยาลัยว่า ด้วยการสรรหาคณบดี พ.ศ. ๒๕๔๐ ได้ถูกยกเลิกไปแล้วจากการ ประกาศใช้ข้อบังคับมหาวิทยาลัยว่าด้วยการสรรหาคณบดี (ฉบับที่ ๓) พ.ศ. ๒๕๔๗ การนำประกาศของคณะกรรมการสรรหาทั้งสองฉบับมา ปิดประกาศและใช้ในการสรรหาคณบดีเป็นการไม่ถูกต้อง จึงได้ทักท้วง ด้วยวาจา แต่การทักท้วงของผู้ฟ้องคดีไม่ได้รับการพิจารณา พร้อมกัน นั้นก็ได้ดำเนินการสรรหาคณบดีโดยไม่เป็นไปตามที่กำหนดไว้ในข้อ ๑๒ แห่งข้อบังคับมหาวิทยาลัยว่าด้วยการสรรหาคณบดี (ฉบับที่ ๓) พ.ศ. ๒๕๔๗ กรณีไม่มีการสอบถามความสมัครใจในการดำรงตำแหน่ง คณบดีจากผู้ที่ได้รับการเสนอชื่อโดยไม่นับความถี่ แต่คณะกรรมการ สรรหาได้เลือกผู้ที่ได้รับการเสนอชื่อเพียง ๓ ราย เพื่อดำเนินการตาม ข้อ ๑๒ (๒) (๓) ของข้อบังคับมหาวิทยาลัย...ว่าด้วยการสรรหาคณบดี (ฉบับที่ ๓) พ.ศ. ๒๕๔๗

ผู้ฟ้องคดีจึงเห็นว่า การดำเนินการดังกล่าวของคณะกรรมการ สรรหาไม่เป็นธรรมตามความในข้อ ๑๐ แห่งข้อบังคับมหาวิทยาลัยว่า ด้วยการสรรหาคณบดี พ.ศ. ๒๕๔๐ เนื่องจากข้อ ๑๒ (๒) (๓) ของ ข้อบังคับมหาวิทยาลัยว่าด้วยการสรรหาคณบดี พ.ศ. ๒๕๔๐ มีสาระ เป็นอย่างเดียวกันกับข้อ ๑๒ (๒) (๓) ของข้อบังคับมหาวิทยาลัยว่าด้วย การสรรหาคณบดี (ฉบับที่ ๓) พ.ศ. ๒๕๔๗ ซึ่งในครั้งนั้นได้มีการ สอบถามความสมัครใจของผู้ที่ได้รับการเสนอชื่อทุกคนและผู้ฟ้องคดีได้ รับการสอบถามความสมัครใจด้วย

นอกจากนี้ การสรรหาคณบดีครั้งนี้ได้มีการจัดให้มีการแสดง วิสัยทัศน์ด้วย แต่ผู้ฟ้องคดีไม่ได้รับเชิญในการแสดงวิสัยทัศน์ดังกล่าว แต่อย่างใด ผู้ฟ้องคดีเห็นว่า การดำเนินการของคณะกรรมการไม่ถูกต้อง และไม่เป็นธรรม ผู้ฟ้องคดีเห็นว่า การที่คณะกรรมการสรรหาไม่ สอบถามความสมัครใจ และไม่สัมภาษณ์ผู้ฟ้องคดีเหมือนเช่นที่ผ่านมา การที่คณะกรรมการสรรหาไม่มีการสอบถามความสมัครใจของผู้ที่ได้รับ เสนอชื่อทุกคน ไม่เป็นธรรม ทำให้การดำเนินการสรรหาคณบดีคณะ ทันตแพทยศาสตร์ไม่ถูกต้องตามที่กฎหมายกำหนด ผู้ฟ้องคดีจึงได้มี หนังสือถึงนายกสภามหาวิทยาลัยให้เสนอต่อสภามหาวิทยาลัยให้มีมติ ให้คณะกรรมการสรรหาดำเนินการให้ถูกต้องตามกฎหมาย จนระยะเวลาล่วงพ้น ๙๐ วันแล้ว ผู้ฟ้องคดียังไม่ได้รับแจ้งผลการทักท้วง แต่ผู้ถูกฟ้องคดีได้มีมติ แต่งตั้งคณบดีคณะทันตแพทยศาสตร์ แต่งตั้ง ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ธ. เป็นคณบดีคณะทันตแพทยศาสตร์ ผู้ฟ้องคดี เห็นว่าคำสั่งแต่งตั้งคณบดี คณะทันตแพทยศาสตร์ดังกล่าวไม่ชอบด้วย กฎหมาย จึงนำคดีมาฟ้องต่อศาลปกครอง

ศาลปกครองสูงสุด: ประเด็นอำนาจของคณบดี คณะทันตแพทยศาสตร์ในการออกประกาศกำหนดหลักเกณฑ์และ วิธีการเสนอชื่อผู้สมควรดำรงตำแหน่งคณบดี เห็นว่าตามข้อบังคับ มหาวิทยาลัย... ว่าด้วยการสรรหาคณบดี พ.ศ. ๒๕๔๐ แก้ไข เพิ่มเติม (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๔๕ ข้อ ๑๒ (๑) ได้กำหนดให้

คณะทันตแพทยศาสตร์จัดให้ผู้มีสิทธิเสนอชื่อตามข้อ ๑๑ เสนอชื่อ ผู้สมควรดำรงตำแหน่งคณบดีคนละ ๑ ชื่อ ตามแบบและวิธีการที่คณะ กรรมการสรรหากำหนด ประกอบกับหนังสือของประธานคณะ กรรมการสรรหาที่มีถึงคณบดีคณะทันตแพทยศาสตร์ให้คณะจัดให้มีการเสนอชื่อผู้สมควรดำรงตำแหน่งคณบดี ซึ่งคณะทันตแพทยศาสตร์ มีคณบดีเป็นผู้บังคับบัญชาและรับผิดชอบในการบริหารงาน ตามนัย มาตรา ๒๗ แห่ง พ.ร.บ. มหาวิทยาลัย... พ.ศ. ๒๕๓๐ คณบดีจึงมี อำนาจดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารงานในคณะหรือกิจการอื่นที่มีการ มอบหมายให้คณะดำเนินการ ดังนั้น การที่คณบดีฯ ได้ออกประกาศ คณะทันตแพทยศาสตร์ เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการเสนอชื่อ ผู้สมควรดำรงตำแหน่งคณบดี จึงเป็นการกระทำโดยมีอำนาจ และ ประกาศดังกล่าวไม่มีข้อความขัดหรือแย้งกับข้อบังคับของ สภามหาวิทยาลัย ...ประกาศดังกล่าว จึงชอบด้วยกฎหมาย ประเด็น การโต้แย้งว่าคณะกรรมการสรรหาไม่ได้กำหนดแบบการเสนอชื่อ เห็นว่าคณะกรรมการสรรหาได้มีมติกำหนดแบบเสนอชื่อผู้สมควร ดำรงตำแหน่งคณบดีอันเป็นการดำเนินการตามข้อ ๑๒ (๑) ของ ข้อบังคับมหาวิทยาลัย... ว่าด้วยการสรรหาคณบดี พ.ศ. ๒๕๔๐ แก้ไข เพิ่มเติม (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๔๕ ที่ใช้บังคับในขณะนั้น แม้ต่อมาได้ มีการแก้ไขข้อบังคับใหม่ แต่ความในข้อ ๑๒ (๑) ของข้อบังคับยังคง กำหนดให้คณะกรรมการสรรหาเป็นผู้กำหนดแบบการเสนอชื่อ และ ข้อบังคับที่แก้ไขใหม่ไม่ได้มีผลบังคับในวันนั้น แต่ให้ใช้บังคับ ตั้งแต่วันที่ถัดจากวันที่ประกาศเป็นต้นไป ไม่ได้ระบุให้ยกเลิกการดำเนินการ สรรหาที่ได้ดำเนินการไปตามข้อบังคับเดิมแล้วดำเนินการสรรหาตาม ข้อบังคับใหม่ทั้งหมด การดำเนินการสรรหาที่ดำเนินการไปแล้ว โดยชอบตามข้อบังคับซึ่งใช้อยู่ในขณะนั้น จึงยังคงสามารถใช้ได้ ดังนั้น จึงถือได้ว่าคณะกรรมการสรรหาได้กำหนดแบบเสนอชื่อแล้ว การแก้ไข เพิ่มเติมข้อบังคับในระหว่างดำเนินการสรรหา ยังไม่เสร็จสิ้น ก็หมายความว่าเฉพาะขั้นตอนการสรรหาที่ยังมิได้ดำเนินการ เท่านั้นที่ต้องดำเนินการภายใต้บังคับของข้อบังคับมหาวิทยาลัย... ว่าด้วยการสรรหาคณบดี (ฉบับที่ ๓) พ.ศ. ๒๕๔๗ ซึ่งคณะกรรมการ ได้ดำเนินการประกาศ (ฉบับที่ ๒) ลงวันที่ ๒๖ กรกฎาคม ๒๕๔๗ โดยมีเนื้อหาเป็นการกำหนดแบบและวิธีการเสนอชื่อผู้สมควรดำรง ตำแหน่งคณบดีคณะทันตแพทยศาสตร์ไปด้วย และเมื่อพิจารณา ประกอบกับเนื้อหาของประกาศของคณะกรรมการสรรหาฉบับแรก ซึ่งมีเนื้อหาเป็นการกำหนดแบบเสนอชื่อดังกล่าวข้างต้นด้วยแล้ว เห็นได้ว่าคณะกรรมการสรรหาได้กำหนดแบบเสนอชื่อ และวิธีการ เสนอชื่อแล้ว การจัดให้มีการเสนอชื่อผู้สมควรดำรงตำแหน่งคณบดี คณะทันตแพทยศาสตร์ของคณะกรรมการสรรหา จึงเป็นการดำเนินการ โดยชอบด้วยข้อ ๑๒ (๑) ของข้อบังคับดังกล่าวข้างต้นแล้ว ส่วนที่ ผู้ฟ้องคดีโต้แย้งว่าคณะกรรมการสรรหาดำเนินการสรรหา ไม่ถูกต้อง ตามข้อบังคับข้อ ๑๒ (๒) เนื่องจากเป็นการพิจารณาโดยนับความถี่และ เลือกสัมภาษณ์เฉพาะผู้ที่ได้รับการเสนอชื่อเกิน ๑๐ ชื่อ นั้น แม้ข้อ ๑๒ (๒) ของข้อบังคับมหาวิทยาลัย... ว่าด้วยการสรรหาคณบดี (ฉบับที่ ๓) พ.ศ. ๒๕๔๗ ได้กำหนดเรื่องการไม่นับความถี่ก็ตาม แต่กรณีดังกล่าว เป็นขั้นตอนการตรวจรายชื่อผู้ที่ได้รับการเสนอชื่อ ส่วนการพิจารณา

ผู้สมควรดำรงตำแหน่งเป็นคณบดีของคณะกรรมการสรรหาที่จะพิจารณา โดยข้อ ๑๐ กำหนดให้คณะกรรมการสรรหามีหน้าที่กลั่นกรองและเพิกถอนบุคคลที่เหมาะสมและสมควรที่จะดำรงตำแหน่งคณบดีด้วยความเป็นธรรมและอิสระ ซึ่งข้อ ๑๒ (๒) กำหนดให้คณะกรรมการสรรหาอาจเชิญผู้ที่ได้รับการเสนอชื่อทั้งหมดหรือบางส่วนมาสัมภาษณ์ก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับดุลพินิจของคณะกรรมการสรรหา ดังนั้น การที่คณะกรรมการสัมภาษณ์เฉพาะผู้ที่ได้รับคะแนนสูงสุด ๓ ราย โดยไม่เชิญผู้ฟ้องคดีไปสัมภาษณ์นั้น ไม่ขัดต่อข้อบังคับดังกล่าวแต่อย่างใด

คดีหมายเลขแดงที่ อ.178/2553 คดีหมายเลขดำที่ อ.422/2550

ผู้ฟ้องคดีฟ้องว่า เป็นผู้สมัครเข้ารับการสรรหาเพื่อดำรงตำแหน่งอธิการบดีของผู้ถูกฟ้องคดีที่ ๑ (มหาวิทยาลัย...) ในการสรรหาอธิการบดีครั้งนี้มีผู้สมัครเข้ารับการสรรหา ๕ คน โดยผู้ถูกฟ้องคดีที่ ๓ (คณะกรรมการสรรหาอธิการบดี) ได้ให้ผู้สมัครแถลงนโยบายและวิสัยทัศน์ต่อคณะบุคลากรของผู้ถูกฟ้องคดีที่ ๑ โดยไม่มีการซักถาม กับได้ทำการหยั่งเสียงบุคลากรของผู้ถูกฟ้องคดีที่ ๑ และพิจารณากลับกรองตัวบุคคลเพื่อนำเสนอผู้ถูกฟ้องคดีที่ ๒ (สภามหาวิทยาลัย) โดยไม่นำผลคะแนนจากการหยั่งเสียงบุคลากรของผู้ถูกฟ้องคดีที่ ๑ มาเป็นเกณฑ์ในการพิจารณา

ผู้ถูกฟ้องคดีที่ ๓ ได้สรุปผลการสรรหาว่า ผู้ฟ้องคดีอยู่ในลำดับที่ ๑ แล้วเสนอต่อผู้ถูกฟ้องคดีที่ ๒ ผู้ถูกฟ้องคดีที่ ๒ มีมติให้ลงมติเป็นการลับโดยถือเอาคะแนนข้างมากไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งของจำนวนกรรมการที่เข้าประชุม โดยไม่ได้ให้กรรมการของผู้ถูกฟ้องคดีที่ ๒ แสดงความคิดเห็นวิเคราะห์ให้ผู้ถูกเสนอชื่อต่อที่ประชุม และไม่ได้นำเอาคะแนนหยั่งเสียงบุคลากรของผู้ถูกฟ้องคดีที่ ๑ มาเป็นองค์ประกอบในการพิจารณา ลงมติ ในที่สุดผู้ถูกฟ้องคดีที่ ๒ มีมติและให้แนวความกราบบังคมทูลฯ เพื่อทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ แต่งตั้งรองศาสตราจารย์ ว. ให้ดำรงตำแหน่งอธิการบดีของผู้ถูกฟ้องคดีที่ ๑ ผู้ฟ้องคดีเห็นว่า การหยั่งเสียงการสรรหาอธิการบดีของบุคลากรในมหาวิทยาลัยของผู้ถูกฟ้องคดีที่ ๑ ที่ผู้ถูกฟ้องคดีที่ ๓ จัดให้มีการหยั่งเสียง ปรากฏว่า ผู้ฟ้องคดีได้รับการเสนอชื่อมากเป็นอันดับหนึ่ง แต่ผู้ถูกฟ้องคดีที่ ๒ และผู้ถูกฟ้องคดีที่ ๓ ไม่นำคะแนนดังกล่าวมาประกอบการพิจารณาการกระทำของผู้ถูกฟ้องคดีที่ ๒ และผู้ถูกฟ้องคดีที่ ๓ ในการสรรหาอธิการบดีของผู้ถูกฟ้องคดีที่ ๑ ดังกล่าว จึงเป็นการกระทำที่ไม่ชอบด้วยกฎหมาย ขอให้ศาลมีคำพิพากษาหรือคำสั่งเพิกถอนมติของผู้ถูกฟ้องคดีที่ ๓ และมติของผู้ถูกฟ้องคดีที่ ๒

ศาลปกครองสูงสุด: การจัดให้มีการลงคะแนนเพื่อหยั่งเสียงโดยบุคลากรของผู้ถูกฟ้องคดีที่ ๑ ทำให้ผู้ถูกฟ้องคดีที่ ๓ ได้ข้อมูลเกี่ยวกับความนิยมของผู้สมัครแต่ละคน ทั้งนี้ เพื่อช่วยให้การพิจารณากลับกรองผู้เข้ารับการสรรหาทั้ง ๕ คนได้เหมาะสมยิ่งขึ้น ซึ่งเป็นการใช้อำนาจตามเจตนารมณ์ของข้อบังคับว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการสรรหาอธิการบดี พ.ศ. ๒๕๔๕ การดำเนินการของผู้ถูกฟ้องคดีที่ ๓ จึงชอบด้วยกฎหมายแล้ว การหยั่งเสียงเป็นการดำเนินการโดย

ผู้ถูกฟ้องคดีที่ ๓ เพื่อนำมาเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาของผู้ถูกฟ้องคดีที่ ๓ โดยไม่มีระเบียบหรือกฎเกณฑ์การสรรหาให้ถือผลการหยั่งเสียงเป็นเกณฑ์การตัดสินว่าบุคคลที่ได้รับคะแนนเสียงสูงกว่าจะเป็นผู้ชนะการสรรหา และในการหยั่งเสียงกำหนดให้บุคลากรของผู้ถูกฟ้องคดีที่ ๑ เสนอชื่อผู้ที่เห็นว่าสมควรดำรงตำแหน่งอธิการบดีจำนวนไม่เกิน ๒ ชื่อ ทำให้บางคนเสนอชื่อผู้สมัครเพียงชื่อเดียว บางคนเสนอ ๒ ชื่อ ผลการนับคะแนนหยั่งเสียงของผู้สมัครแต่ละคนจึงไม่อาจนำมาซึ่งขาดกันได้ และการได้คะแนนหยั่งเสียงสูงกว่าไม่อาจฟังว่าเป็นผู้มีความสมบัติน่าจะได้รับการคัดเลือกเป็นอธิการบดีเนื่องจากอธิการบดีเป็นผู้บริหารต้องรับผิดชอบการบริหารงานของมหาวิทยาลัย การคัดเลือกบุคคลที่สมควรดำรงตำแหน่งอธิการบดีจึงต้องพิจารณาคุณสมบัติทั้งความสามารถในด้านการบริหารงานความเป็นผู้นำ การมีวิสัยทัศน์ ความประพฤติ ตลอดจนความรู้ความสามารถทางวิชาการมิใช่พิจารณาจากผลคะแนนหยั่งเสียงเพียงอย่างเดียว

คำสั่งที่ ร.290/2553 คำร้องที่ ร.344/2553

คดีนี้ผู้ฟ้องคดีทั้งหกฟ้องว่า เป็นข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา มหาวิทยาลัย... ได้รับความเดือดร้อนเสียหายจากการที่ผู้ถูกฟ้องคดีที่ ๑ (คณะกรรมการสรรหาอธิการบดี) ไม่ดำเนินการสรรหาอธิการบดี ซึ่งจะครบวาระการดำรงตำแหน่ง ให้เป็นไปตามกฎหมาย กล่าวคือ ตามข้อ ๘ วรรคหนึ่ง ของข้อบังคับมหาวิทยาลัยว่าด้วยคุณสมบัติ และการสรรหาอธิการบดี พ.ศ. ๒๕๕๒ กำหนดให้ผู้ถูกฟ้องคดีที่ ๑ ศึกษาและประเมินความต้องการของมหาวิทยาลัยตามแผนพัฒนามหาวิทยาลัย และความต้องการของหัวหน้าส่วนงานของมหาวิทยาลัยและผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยเพื่อประกอบการจัดทำหลักเกณฑ์การสรรหาและกำหนดน้ำหนักของหลักเกณฑ์การสรรหาแต่ละข้อ โดยให้ผู้ถูกฟ้องคดีที่ ๑ ประกาศหลักเกณฑ์การสรรหาและน้ำหนักของหลักเกณฑ์การสรรหาให้พนักงานมหาวิทยาลัยทราบ เพื่อรับสมัครบุคคลเข้ารับการสรรหา และให้พนักงานมหาวิทยาลัยและกรรมการสภามหาวิทยาลัยเสนอชื่อผู้สมควรเข้ารับการสรรหาเป็นอธิการบดีภายในระยะเวลาที่กำหนด และให้หัวหน้าส่วนงานและคณะกรรมการประจำส่วนงานใช้หลักเกณฑ์การสรรหาและน้ำหนักของหลักเกณฑ์การสรรหาที่ผู้ถูกฟ้องคดีที่ ๑ ประกาศกำหนด เพื่อดำเนินการตามข้อบังคับดังกล่าว ต่อมา ผู้ถูกฟ้องคดีที่ ๑ ได้ออกประกาศ เรื่องเกณฑ์คุณลักษณะ และการให้น้ำหนักแต่ละเกณฑ์ในการพิจารณาสรรหาอธิการบดี โดยประกาศดังกล่าวไม่ได้กำหนดน้ำหนักของหลักเกณฑ์การสรรหาแต่ละข้อตามที่กำหนดไว้ในข้อบังคับดังกล่าว แต่กลับกำหนดหลักเกณฑ์เพื่อใช้ประเมินคุณลักษณะแต่ละด้าน และมีน้ำหนักเป็นภาพรวมโดยใช้เกณฑ์น้ำหนักเป็นระดับตัวอักษรที่มีระดับปกติหรือบวก หรือลบ เช่น A+ หรือ A- ผู้ฟ้องคดีจึงได้มีหนังสือลงวันที่... ถึงผู้ถูกฟ้องคดีที่ ๒ (นายกสภามหาวิทยาลัย) เพื่อขอให้ทบทวนประกาศของผู้ถูกฟ้องคดีที่ ๑ ดังกล่าว แต่มิได้รับการแก้ไขแต่อย่างใด ผู้ฟ้องคดีทั้งหกจึงนำคดีมาฟ้องต่อศาลปกครองขอให้ศาลมีคำพิพากษาหรือคำสั่ง ให้เพิกถอนประกาศของผู้ถูกฟ้องคดีที่ ๑ เรื่อง เกณฑ์คุณลักษณะ และการให้น้ำหนักแต่ละเกณฑ์ในการพิจารณาสรรหา

อธิการบดี ให้ผู้ถูกฟ้องคดีที่ ๑ แก้อไขและออกประกาศดังกล่าวใหม่ให้ถูกต้องตามข้อบังคับมหาวิทยาลัย ว่าด้วยคุณสมบัติ และการสรรหาอธิการบดี พ.ศ. ๒๕๕๒ และให้ผู้ถูกฟ้องคดีที่ ๒ กำกับการดำเนินการสรรหาอธิการบดีให้เป็นไปตามข้อบังคับดังกล่าวต่อไป ตลอดจนให้ศาลมีคำสั่งระงับกระบวนการสรรหาอธิการบดีไว้ก่อนจนกว่าศาลจะมีคำพิพากษา

ศาลปกครองสูงสุด: เป็นคดีพิพาทเกี่ยวกับการที่เจ้าหน้าที่ของรัฐกระทำการโดยไม่ชอบด้วยกฎหมายตามมาตรา ๙ วรรคหนึ่ง (๑) แห่ง พ.ร.บ. จัดตั้งศาลปกครองฯ แต่เมื่อผู้ฟ้องคดีทั้งหกเป็นเพียงผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย มิได้เป็นผู้เสนอชื่อผู้สมควรเข้ารับการสรรหาหรือเป็นผู้ถูกเสนอชื่อเพื่อเข้ารับการสรรหาเป็นอธิการบดี ผู้ฟ้องคดีทั้งหกจึงไม่ได้เป็น ผู้มีส่วนได้เสียหรือได้รับผลกระทบต่อสถานะภาพของสิทธิหรือหน้าที่จากประกาศของผู้ถูกฟ้องคดีที่ ๑ จึงไม่ใช่ผู้เดือดร้อนหรือเสียหาย หรืออาจจะเดือดร้อนหรือเสียหายโดยมีอาจหลีกเลี่ยงได้ที่จะมีสิทธิฟ้องขอให้เพิกถอนประกาศดังกล่าวตามมาตรา 42 วรรคหนึ่ง แห่งพระราชบัญญัติดังกล่าว

คำสั่งที่ ร.700/2552 คำร้องที่ ร.344/2552

ผู้ฟ้องคดีฟ้องว่า ผู้ถูกฟ้องคดีออกคำสั่งแต่งตั้งกรรมการสภามหาวิทยาลัย ตามมาตรา ๑๒ วรรคหนึ่ง (๓) และ (๔) แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัย... และออกคำสั่งแต่งตั้งกรรมการสรรหาอธิการบดีมหาวิทยาลัย...โดยไม่ชอบด้วยกฎหมาย เนื่องจากพระราชบัญญัติการบริหารส่วนงานภายในของสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. ๒๕๕๐ และพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๕๑ ขัดกับพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัย... เมื่อการเลือกและการเลือกตั้งคณบดีคณะการบัญชีและการจัดการ คณบดีคณะสาธารณสุขศาสตร์ คณบดีคณะวิทยาศาสตร์ และคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ประธานสภาคณาจารย์จัดการสารสนเทศ และผู้แทนคณาจารย์จากคณะแพทยศาสตร์เพื่อแต่งตั้งเป็นกรรมการสภามหาวิทยาลัย... โดยอ้างพระราชบัญญัติการบริหารส่วนงานภายในของสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. ๒๕๕๐ และพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๕๑ ดังกล่าว บุคคลทั้งหกที่ได้รับการเลือกและได้รับการเลือกตั้งเพื่อแต่งตั้งเป็นกรรมการสภามหาวิทยาลัย... จึงขาดคุณสมบัติของกรรมการสภามหาวิทยาลัยตามมาตรา ๑๒ วรรคหนึ่ง (๓) และ (๔) แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัย... และเมื่อสภามหาวิทยาลัยมีกรรมการสภามหาวิทยาลัยซึ่งขาดคุณสมบัติดังกล่าว สภามหาวิทยาลัยย่อมไม่ครบองค์ประกอบตามกฎหมาย จึงไม่มีอำนาจตามกฎหมายที่จะแต่งตั้งคณะกรรมการสรรหาอธิการบดีมหาวิทยาลัยได้ นอกจากนั้นในการแต่งตั้งคณบดีคณะศึกษาศาสตร์ คณบดีคณะวิทยาศาสตร์ และคณบดีคณะมนุษยศาสตร์ และสังคมศาสตร์ ซึ่งเป็นคณบดีคณะที่มีการจัดตั้งขึ้นโดยพระราชกฤษฎีกา แต่เนื่องจากกรรมการสรรหาคณบดีทั้งสามคณะดังกล่าวบางคนมีคุณสมบัติไม่ถูกต้องตามกฎหมาย ทำให้คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ คณบดีคณะวิทยาศาสตร์ และคณบดี



คณะมนุษยศาสตร์ และสังคมศาสตร์ไม่ชอบด้วยกฎหมายเช่นกัน และในการแต่งตั้งกรรมการสรรหาอธิการบดีมหาวิทยาลัย มีคณบดีคณะศึกษาศาสตร์ที่มีส่วนร่วมในการเสนอชื่อกรรมการสรรหาอธิการบดีมหาวิทยาลัย และกรรมการสรรหาอธิการบดีมหาวิทยาลัย บางคนเป็นบุคคลที่ได้รับการเลือกตั้งตามพระราชบัญญัติการบริหารส่วนงานภายในของสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. ๒๕๕๐ และพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๕๑ ซึ่งขัดกับพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัย ทำให้การได้มาซึ่งกรรมการสรรหาอธิการบดีมหาวิทยาลัย เป็นการกระทำโดยไม่ชอบด้วยกฎหมาย ฉะนั้น เมื่อกรรมการสรรหาอธิการบดีมหาวิทยาลัยได้เสนอชื่อบุคคล ๒ คน เพื่อให้สภามหาวิทยาลัยลงคะแนน เลือกเป็นอธิการบดีมหาวิทยาลัย อีกทั้งคณบดีคณะศึกษาศาสตร์เป็นผู้ร่วมลงคะแนนเลือกด้วย จึงย่อมทำให้การได้มาซึ่งอธิการบดีมหาวิทยาลัยไม่ชอบด้วยกฎหมายด้วย ขอให้ศาลมีคำพิพากษาหรือคำสั่งเพิกถอน คำสั่งแต่งตั้งกรรมการสภามหาวิทยาลัยที่ไม่ถูกต้องตามกฎหมายทั้งหมดก่อนจะมีการสรรหาอธิการบดีต่อไป และเพิกถอนคำสั่งแต่งตั้งกรรมการสรรหาอธิการบดีมหาวิทยาลัย

ศาลปกครองสูงสุด: ต้องวินิจฉัยก่อนว่า พ.ร.บ.การบริหารส่วนงานภายในของสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. ๒๕๕๐ และ พ.ร.บ. ระเบียบข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๕๑ ขัดหรือแย้งกับ พ.ร.บ. มหาวิทยาลัย... พ.ศ. ๒๕๓๗ หรือไม่ ซึ่งเป็นปัญหาเกี่ยวกับการใช้และการตีความกฎหมายว่ากฎหมายฉบับใดจะมีผลใช้บังคับ... คดีนี้มีข้อพิพาทเกี่ยวกับการที่หน่วยงานทางปกครองหรือเจ้าหน้าที่ของรัฐกระทำการโดยไม่ชอบด้วยกฎหมาย ไม่ว่าจะเป็นการออกกฎ คำสั่ง หรือการกระทำอื่นใดตามมาตรา ๙ วรรคหนึ่ง (๑) แห่งพระราชบัญญัติจัดตั้งศาลปกครองและวิธีพิจารณาคดีปกครอง พ.ศ. ๒๕๔๒ แต่เป็นคดีพิพาทเกี่ยวกับการที่รัฐสภากระทำการตราพระราชบัญญัติการบริหารส่วนงานภายในของสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. ๒๕๕๐ และพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๕๑ ขึ้นบังคับใช้โดยไม่ชอบด้วยกฎหมาย

ปตท. เล็งตั้ง ‘ม.วิจัย’ 200 ไร่ ที่ระยอง

- หวังสอนมวยศร.-ซี 9 มหาลัย ยังไม่ใช้
- อดรัฐเมินดึงเอกชนร่วมจัด-ไม่ทุ้มงบ

นายไพรินทร์ ชูโชติถาวร ประธานเจ้าหน้าที่บริหารและกรรมการผู้จัดการใหญ่บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) กล่าวบรรยายพิเศษเรื่อง “การวิจัยในมหาวิทยาลัยมีประโยชน์อย่างไร” ในการประชุมสุดยอดมหาวิทยาลัยวิจัยแห่งชาติ ครั้งที่ 1 ที่ศูนย์การประชุมแห่งชาติสิริกิติ์ เมื่อเร็วๆ นี้ว่า ถ้าถามว่าวันนี้ประเทศไทยมีมหาวิทยาลัยวิจัยเกิดขึ้นหรือยัง ต้องบอกว่ายังไม่มี เพราะอาจมีข้อจำกัด เรื่อง งบประมาณจากรัฐบาล รวมถึงระบบการทำงาน ขณะที่มหาวิทยาลัยวิจัยที่แท้จริงนั้นมุ่งทำวิจัยเพื่อสร้างนวัตกรรมลักษณะ Frontier Technology หรือเทคโนโลยีไร้พรมแดน แต่มหาวิทยาลัยวิจัยของไทยที่มีอยู่ขณะนี้ มีเพียงชื่อเท่านั้น แต่ยังไม่ได้ทำงานวิจัยเพื่อพัฒนาอย่างแท้จริง อีกทั้งปรัชญาด้านการศึกษามหาวิทยาลัยไทยส่วนใหญ่อ้างอิงแบบกลางๆ คือให้มหาวิทยาลัยเป็นแหล่งสร้างคนให้เป็นคนดี ตอบสนองความต้องการของตลาดแรงงาน ดังนั้นผลลัพธ์จึงอยู่ในระดับกลางจนถึงค่อนข้างต่ำและเมื่อเปรียบเทียบกับประเทศอื่นๆ โดยเฉพาะประเทศพัฒนาแล้ว ทำให้เรายังเฝ้าเข้าไปทุกที ซึ่งหากจะให้แนะนำ คงต้องบอกว่ามหาวิทยาลัยควรสร้างปรัชญาและวางเป้าหมายทางการศึกษาใหม่คือ อุดมศึกษาหรือมหาวิทยาลัยจะต้องเป็นหน่วยงานที่สร้างความยิ่งใหญ่ให้กับชาติคือ เป็นมหาวิทยาลัยวิจัยที่ต่างกับมหาวิทยาลัยที่ทำหน้าที่สอนอย่างเดียว แต่ต้องแข่งว่านักศึกษาที่เรียนอยู่สามารถสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ได้มากน้อยแค่ไหน และการจะเป็นแบบนั้นได้ จำเป็นต้องมีมหาวิทยาลัยที่ทำงานวิจัยจริงๆ

นายไพรินทร์กล่าวต่อว่า สำหรับประเทศที่พัฒนาแล้วส่วนใหญ่จะให้ความสำคัญงานวิจัยที่ช่วยให้เกิดนวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อพัฒนาประเทศโดยแต่ละประเทศจะทุ่มงบด้านวิจัยจำนวนมาก เช่น เกาหลีใต้ ซึ่งในปี ค.ศ. 1962 ประเทศไทยเคยมีผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ (จีดีพี) มากกว่า

“เทียบตัวอย่างเกาหลีใต้เพราะใช้การศึกษาพัฒนาประเทศอย่างเห็นได้ชัด ที่สำคัญเกาหลีใต้จะตั้งมหาวิทยาลัยวิจัยจำนวนมากทั่วประเทศ โดยให้ทุนการศึกษา จัดหาอาจารย์ที่ดีที่มีคุณภาพ รวมถึงจัดหาสถานที่เรียนที่เหมาะสมเพื่อสร้างบรรยากาศที่เหมาะสมกับการเรียนรู้ทำให้แต่ละแห่งสร้างงานวิจัยเพื่อพัฒนาประเทศได้ จะเห็นได้ว่าเกาหลีใต้ไม่มีทรัพยากรธรรมชาติเพื่อส่งออกเหมือนบ้านเรา แต่เกาหลีใต้กลับมีรายได้หรือจีดีพีสูงขึ้นทุกๆ ปี ”

ประเทศเกาหลีใต้ถึง 2 เท่า แต่หลังจากปี ค.ศ. 1982 เกาหลีใต้เปลี่ยนแปลงประเทศโดยใช้การศึกษาและเทคโนโลยีเป็นตัวนำ และทุ่มเงินพัฒนาการศึกษาและส่งเสริมงานวิจัยเพื่อพัฒนาประเทศรวมถึงสนับสนุนให้ภาคเอกชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาสูงมาก ทำให้ปัจจุบันเกาหลีใต้มีจีดีพีสูงกว่าไทยเกือบ 10 เท่า ต่างกับประเทศไทยคือไม่ให้ความสำคัญเพราะกลัวว่าเอกชนจะจัดการศึกษาที่ไม่มีคุณภาพ

“เทียบตัวอย่างเกาหลีใต้เพราะใช้การศึกษาพัฒนาประเทศอย่างเห็นได้ชัด ที่สำคัญเกาหลีใต้จะตั้งมหาวิทยาลัยวิจัยจำนวนมากทั่วประเทศ โดยให้ทุนการศึกษา จัดหาอาจารย์ที่ดีที่มีคุณภาพ รวมถึงจัดหาสถานที่เรียนที่เหมาะสมเพื่อสร้างบรรยากาศที่เหมาะสมกับการเรียนรู้ทำให้แต่ละแห่งสร้างงานวิจัยเพื่อพัฒนาประเทศได้ จะเห็นได้ว่าเกาหลีใต้ไม่มีทรัพยากรธรรมชาติเพื่อส่งออกเหมือนบ้านเรา แต่เกาหลีใต้กลับมีรายได้หรือจีดีพีสูงขึ้นทุกๆ ปี ” นายไพรินทร์กล่าว และว่า ปตท.



หลักสูตรธรรมภิบาลเพื่อการพัฒนาอุดมศึกษา ประจำปี 2555

โครงการจัดตั้งสถาบันส่งเสริมธรรมภิบาลมหาวิทยาลัย ภายใต้สถาบันคลังสมองของชาติ มูลนิธิส่งเสริมทบวงมหาวิทยาลัย
ขอเชิญสมัครอบรมหลักสูตรธรรมภิบาลเพื่อการพัฒนาอุดมศึกษา

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

สอบถามรายละเอียดเพิ่มเติมได้ที่: คุณฉันทลักษณ์ และคุณจริยา • โทรศัพท์ : 02 640 0461 ต่อ 101 (คุณฉันทลักษณ์) 108 (คุณจริยา)
E-mail: chantala_k@hotmail.com/jariya@knit.or.th