

# จดหมายข่าว ธรรมาภิบาลมหาวิทยาลัย

ปีที่ 4 ฉบับที่ 2 (เมษายน - มิถุนายน) 2555

ISSN 1906-4977

- แนะนำนายกสภามหาวิทยาลัย : ศาสตราจารย์ ดร.กำพล อตุลวิทย์
- กิจกรรมส่งเสริมธรรมาภิบาล : สรุปผลการประชุม 4 สภามหาวิทยาลัย
- บทความ : การปฏิรูปสภามหาวิทยาลัย: กรณีมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ (มวล.)  
: มหาวิทยาลัยกับการเตรียมความพร้อมเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน
- นานาสาระเกี่ยวกับสภามหาวิทยาลัย : เรียนรู้อุดมศึกษาของสหรัฐอเมริกา
- รู้จักสภามหาวิทยาลัยในต่างประเทศ : สภามหาวิทยาลัยในประเทศฝรั่งเศส



## สารบัญ

## Contents >>



3 แนะนำนายกสภามหาวิทยาลัย  
ศาสตราจารย์ ดร.กำพล อดุลวิทย์

6 สรุปผลการประชุม  
4 สภามหาวิทยาลัย

12 การปฏิรูปสภามหาวิทยาลัย  
และผลการปฏิรูปสภามหาวิทยาลัย:  
กรณีมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ (มวล.)

16 มหาวิทยาลัยกับการเตรียม  
ความพร้อมเข้าสู่ประชาคม  
เศรษฐกิจอาเซียน

19 ไปเรียนรู้อุดมศึกษาของสหรัฐอเมริกา

21 สภามหาวิทยาลัยในประเทศฝรั่งเศส

24 ข่าวประชาสัมพันธ์

## Editorial >>

## บทบรรณาธิการ

จดหมายข่าวธรรมาภิบาลมหาวิทยาลัยฉบับนี้เป็นฉบับที่ 14 เนื้อหาในจดหมายข่าวฯ ประกอบด้วย แนะนำนายกสภามหาวิทยาลัย (ศาสตราจารย์ ดร.กำพล อดุลวิทย์) กิจกรรมส่งเสริมธรรมาภิบาล “สรุปผลการประชุม 4 สภามหาวิทยาลัย” นานาสาระเกี่ยวกับสภามหาวิทยาลัย “ไปเรียนรู้อุดมศึกษาของสหรัฐอเมริกา” (ศาสตราจารย์ นพ.วิจารณ์ พานิช) บทความ “การปฏิรูปสภามหาวิทยาลัย: กรณีมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ (มวล.)” (ดร.กীরรต์ สงวนไทร) “มหาวิทยาลัยกับการเตรียมความพร้อมเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน” (รศ.สุรพล ศรีบุญทรง) รู้จักสภามหาวิทยาลัยในต่างประเทศ “สภามหาวิทยาลัยในประเทศฝรั่งเศส” (ดร.กมลินทร์ พินิจภูวดล)

จดหมายข่าวธรรมาภิบาลมหาวิทยาลัยนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นสื่อกลางในการแลกเปลี่ยนทัศนะและประสบการณ์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการอุดมศึกษา และการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการขับเคลื่อนมหาวิทยาลัย หากท่านผู้อ่านมีข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะใดๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการจัดทำจดหมายข่าวฯ หรือประสงค์ที่จะนำบทความเรื่องธรรมาภิบาลตลอดจนประสบการณ์ หรือแนวปฏิบัติที่ดีเกี่ยวกับธรรมาภิบาลและการบริหารจัดการที่ดีในสถาบันของท่านมาเผยแพร่ กรุณาติดต่อกองบรรณาธิการตามที่อยู่ด้านล่างนี้ จักขอบคุนยิ่ง

กองบรรณาธิการ



สถาบันคลังสมองของชาติ  
[www.knit.or.th/ugi](http://www.knit.or.th/ugi)

### คณะผู้จัดทำ

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

## แนะนำนายกสภามหาวิทยาลัย

### ศาสตราจารย์ ดร.กำพล อดุลวิทย์

นายกสภามหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

สถาบันคลังสมองของชาติ ได้รับความกรุณาในการเข้าสัมภาษณ์  
ในวันอังคารที่ 19 มิถุนายน 2555 เวลา 10.00 - 11.00 น.  
ณ อาคาร 50 ปี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ บางเขน กรุงเทพฯ



## ประวัติ

**ศาสตราจารย์ ดร.กำพล อดุลวิทย์** วันที่เกิด 26 ธันวาคม 2478 สำเร็จการศึกษาปริญญาตรี กสิกรรมและสัตวบาล บัณฑิตเกียรตินิยม มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ หลังสำเร็จการศึกษาได้ทุนไปเรียนต่อระดับปริญญาโท Agricultural Economics ที่ Oregon State University ประเทศสหรัฐอเมริกา และได้รับทุนเรียนต่อระดับปริญญาเอก ด้านเศรษฐศาสตร์เกษตรที่ Purdue University อยู่ในมลรัฐ Indiana ประเทศสหรัฐอเมริกา และได้รับประกาศนียบัตร วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร

## ประวัติการทำงานที่สำคัญ ได้แก่

- » ผู้อำนวยการฝ่ายการตลาด มูลนิธิโครงการหลวง
- » อุปนายกสภามหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- » อธิการบดีมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- » รักษาการอธิการบดีมหาวิทยาลัยแม่โจ้
- » ผู้อำนวยการสำนักงานโครงการเงินกู้ ทบวงมหาวิทยาลัย
- » ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยและพัฒนาแห่งมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

**ศาสตราจารย์ ดร.กำพล อดุลวิทย์** ได้รับพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ประถมาภรณ์มงกุฎไทย (ป.ม.) ประถมาภรณ์ช้างเผือก (ป.ช.) มหาวิริยมงกุฎ (ม.ว.ม.) และมหาปรมาภรณ์ช้างเผือก (ม.ป.ช.) ตติยจุลจอมเกล้าวิเศษ (ต.จ.ว.) ปัจจุบัน **ศาสตราจารย์ ดร.กำพล อดุลวิทย์** ดำรงตำแหน่งนายกสภามหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ และผู้อำนวยการฝ่ายการตลาด มูลนิธิโครงการหลวง





“การส่งเสริมธรรมาภิบาลมหาวิทยาลัยถือเป็นเรื่องที่สำคัญยิ่ง  
ในการนำพามหาวิทยาลัยให้เป็นองค์กรที่ได้รับการยอมรับว่า  
เป็นองค์กรต้นแบบทางวิชาการที่มีคุณภาพ  
เป็นที่พึงของประชาชนและสังคมอย่างแท้จริง”

## การส่งเสริมธรรมาภิบาลในการกำกับดูแลมหาวิทยาลัย

ธรรมาภิบาล (Good Governance) หมายความว่าหลักการบริหารบนพื้นฐานของหลักธรรม ความดี และความถูกต้อง ในฐานะนายกสภามหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ได้ให้ความสำคัญและมุ่งส่งเสริมธรรมาภิบาลในการกำกับดูแลมหาวิทยาลัย ซึ่งสอดคล้องกับการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Administration) ตามแนวทางการบริหารจัดการที่ดีที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546

ในฐานะนายกสภามหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ได้ใช้แนวทางจากหลักธรรมาภิบาลเป็นพื้นฐานสำคัญ ทั้ง 6 หลัก คือ หลักนิติธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักคุณธรรม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า โดยตลอด อีกทั้งยังได้กระตุ้นและส่งเสริมให้กรรมการสภามหาวิทยาลัยได้ใช้ดุลพินิจต่างๆ ในการให้ข้อเสนอแนะ ตลอดจนการกำกับดูแลเชิงนโยบายบนพื้นฐานของธรรมาภิบาลเช่นกัน

## การดำเนินงานของสภามหาวิทยาลัยภายใต้หลักธรรมาภิบาล

ในการดำเนินงานของสภามหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ บนพื้นฐานของหลักต่างๆ อาจมีตัวอย่างแนวทางการปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ได้ เช่น

**หลักนิติธรรม** สภามหาวิทยาลัยพิจารณาเรื่องต่างๆ บนพื้นฐานของกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่ถูกต้อง ชอบธรรม รวมทั้งระเบียบอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งในเรื่องการบริหารการเงิน การบริหารงานบุคคล และการออกระเบียบย่อยต่างๆ เพื่อถือปฏิบัติในมหาวิทยาลัย ดังนั้นจะเห็นได้ว่าเมื่อมีข้อขัดแย้งใดๆ ที่เกี่ยวข้องและนำไปสู่การฟ้องร้องต่อศาลปกครองสภามหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์จะได้รับการยกฟ้องทุกครั้ง เนื่องจากได้มีการพิจารณาโดยใช้ดุลพินิจและวินิจฉัยตัดสินใจในเรื่องต่างๆ บนพื้นฐานของหลักนิติธรรม

### หลักคุณธรรม

สภามหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ใช้หลักคุณธรรมในทุกด้าน บนพื้นฐานของเหตุผลและข้อเท็จจริง โดยที่จะต้องไม่ขัดหรือแย้งกับกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่ถูกต้อง ชอบธรรม อาทิเช่น การแก้ไขการอนุมัติปริญญาให้แก่ผู้สำเร็จการศึกษาซึ่งมีการตรวจสอบภายหลังพบว่ามีความคลาดเคลื่อนจากข้อเท็จจริง ซึ่งต้องให้ความเป็นธรรมแก่ผู้สำเร็จการศึกษาดังกล่าว หรือการพิจารณาลงโทษทางวินัยข้าราชการหรือพนักงาน ซึ่งต้องมีการตรวจสอบอย่างรอบคอบ และถูกต้อง เพราะผลการพิจารณาของสภามหาวิทยาลัยย่อมต้องมีผลกระทบต่อครอบครัวของข้าราชการหรือพนักงานดังกล่าวด้วย เป็นต้น

### หลักความโปร่งใส

สภามหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มีการตรวจสอบข้อมูลต่างๆ ที่เข้าสู่การพิจารณาของที่ประชุม โดยให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องเสนอข้อมูลในทุกด้านล่วงหน้า เพื่อร่วมกันตรวจสอบก่อนลงมติใดๆ และเมื่อมีมติแล้วให้มีการเผยแพร่ข้อมูลสู่ประชาคมผ่านสื่อต่างๆ เป็นที่รับทราบทั่วกัน ขณะเดียวกัน สภามหาวิทยาลัยก็พร้อมให้ประชาคมและผู้ที่เกี่ยวข้อง สามารถตรวจสอบการทำงานสภามหาวิทยาลัยได้ด้วยเช่นกัน ซึ่งรวมถึงการเสนอข้อมูลส่วนบุคคลของกรรมการสภามหาวิทยาลัยบน Website เพื่อให้ทุกฝ่ายรับทราบข้อมูลต่างๆ อย่างโปร่งใส ไม่เกิดกรณีผลประโยชน์ทับซ้อน

### หลักการมีส่วนร่วม

สภามหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่งกับการมีส่วนร่วมของประชาคมและภาคส่วนที่เกี่ยวข้องในทุกด้าน โดยคำนึงถึงบทบาทการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับและทุกวิทยาเขต เริ่มตั้งแต่กระบวนการได้มาซึ่งกรรมการสภามหาวิทยาลัย การได้มาซึ่งผู้บริหาร และการออกกฎระเบียบ ข้อบังคับ นอกจากนี้ สภามหาวิทยาลัยยังพร้อมรับฟังความคิดเห็นจากประชาคม ภาคส่วนต่างๆ ตลอดจนบุคลากรที่เสนอแนะให้ความเห็น หรือโต้แย้งในมติใดๆ โดยพร้อมปรับปรุงแก้ไขในสิ่งที่มีความถูกต้อง ชอบธรรม เพื่อประโยชน์สูงสุดของมหาวิทยาลัย

### หลักความรับผิดชอบ

สภามหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ โดยนายกสภามหาวิทยาลัยและกรรมการสภามหาวิทยาลัย มีความรับผิดชอบในมิติใดๆ ร่วมกัน โดยจะเห็นได้ว่า สภามหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ไม่เคยมีการลงคะแนนในเรื่องที่ไม่ได้กำหนดไว้ในข้อบังคับ แต่ใช้วิธี “ฉันทามติ” แต่รับผิดชอบร่วมกันในทุกเรื่อง แม้จะต้องเกี่ยวข้องกับการเสี่ยงที่จะถูกฟ้องร้อง เช่น การลงมติต่ออายุราชการของข้าราชการ การอนุมัติงบประมาณ การอนุมัติปริญญา เป็นต้น

### หลักความคุ้มค่า

สภามหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ กำหนดนโยบายไว้อย่างชัดเจนในการให้มหาวิทยาลัยให้ความสำคัญกับการใช้ทรัพยากรต่างๆ อย่างมีประสิทธิภาพคุ้มค่า และให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด โดยกำหนดให้มีแผนการบริหารจัดการทรัพยากร แผนบริหารความเสี่ยง ตลอดจนแผนการประกันคุณภาพการศึกษาที่คำนึงถึงหลักความคุ้มค่าและมีคุณภาพอย่างมีมาตรฐานในทุกวิทยาเขต

## บทบาทของนายกสภาฯ ในการกำกับดูแล

บทบาทของนายกสภามหาวิทยาลัยในการกำกับดูแลมหาวิทยาลัย ควรมีบทบาทในการส่งเสริมและสนับสนุนฝ่ายบริหาร ให้สามารถขับเคลื่อนการบริหารมหาวิทยาลัยให้บรรลุเป้าหมาย ตามนโยบาย แผนงาน และงบประมาณที่เสนอต่อสภามหาวิทยาลัย รวมทั้งการให้ข้อเสนอแนะต่างๆ เชิงนโยบายในเชิงรุกแก่ฝ่ายบริหาร โดยจะไม่ก้าวล่วงเข้าไปในรายละเอียดของการบริหารจัดการ ซึ่งเป็นหน้าที่ของฝ่ายบริหารโดยตรง ขณะเดียวกัน จะต้องคอยกำกับดูแลการบริหารให้เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล และมีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและมีคุณภาพด้วย

นอกจากนี้ นายกสภามหาวิทยาลัยควรกระตุ้นให้กรรมการสภามหาวิทยาลัย โดยเฉพาะอย่างยิ่ง กรรมการสภามหาวิทยาลัย ประเภทผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งได้รับการโปรดเกล้าฯ แต่งตั้ง ได้แสดงความคิดเห็นและให้ข้อเสนอแนะต่างๆ ให้มากขึ้น ในกรณีของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ สภามหาวิทยาลัยได้ให้ความสำคัญด้านนโยบายเชิงรุกอย่างมาก และได้มีการแต่งตั้ง

“คณะทำงานพิจารณากรอบและแผนการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายเกี่ยวกับแนวทางการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยที่ทันต่อสถานการณ์” ขึ้น โดยมีกรรมการสภามหาวิทยาลัย ประเภทผู้ทรงคุณวุฒิ เป็นประธานทำหน้าที่ให้ข้อเสนอแนะต่างๆ เชิงนโยบายต่อสภามหาวิทยาลัย เพื่อเสนอต่อฝ่ายบริหารด้วย

## การดำเนินงานของมหาวิทยาลัย ที่สภามหาวิทยาลัยให้ความสำคัญ

สภามหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ให้ความสำคัญอย่างยิ่งกับการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย ตามแนวทางของหลักธรรมาภิบาล ทั้ง 6 หลัก อย่างไรก็ตาม สภามหาวิทยาลัยมีกรอบการดำเนินงานตามอำนาจและหน้าที่ในมาตรา 16 แห่ง พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ พ.ศ. 2541 ดังนั้น สภามหาวิทยาลัยจึงต้องให้ความสำคัญในทุกเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย โดยมุ่งให้การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและมีคุณภาพ

## ข้อเสนอแนะในการส่งเสริมธรรมาภิบาล มหาวิทยาลัยในประเทศไทย

การส่งเสริมธรรมาภิบาลมหาวิทยาลัยในประเทศไทย คงมิใช่เพียงส่งเสริมในระดับของสภามหาวิทยาลัย แต่ควรขยายไปสู่ทุกระดับในมหาวิทยาลัย ทุกองค์กร ตลอดจนบุคลากรทุกฝ่าย ที่ต้องสร้างความเข้าใจอย่างถูกต้องและปฏิบัติกันอย่างจริงจัง โดยควรมีกุศโลบายที่ดีในการเผยแพร่ธรรมาภิบาลให้เป็นส่วนหนึ่งของความมีประสิทธิภาพและมีคุณภาพในการทำงาน ตัวอย่างเช่น การสร้างความเข้าใจและส่งเสริมธรรมาภิบาลให้กับบุคลากรในการปฐมนิเทศบุคลากรใหม่ของมหาวิทยาลัย การกำหนดให้การสร้างเสริมหลักธรรมาภิบาลเป็นส่วนหนึ่งของแนวทางการพิจารณาให้ได้มาซึ่งผู้บริหารระดับคณบดี ผู้อำนวยการสถาบัน และผู้อำนวยการสำนัก เป็นต้น นอกจากนี้ ยังควรให้ถือว่าการส่งเสริมธรรมาภิบาลมหาวิทยาลัย เป็นตัวชี้วัดหนึ่งในการให้การสนับสนุนภาครัฐสู่มหาวิทยาลัย เพื่อให้มหาวิทยาลัยเป็นองค์กรที่ได้รับการยอมรับว่า “เป็นองค์กรต้นแบบทางวิชาการที่มีคุณภาพเป็นที่พึงของประชาชนและสังคม” อย่างแท้จริง

## สรุปผลการประชุมประจำปี พ.ศ. 2555 \*

สภามหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (มสธ.) สภามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี (มทส.)

สภามหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ (มวล.) และสภามหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี (มรท.)

วันที่ 17 - 18 พฤษภาคม 2555 ณ โรงแรมโกลด์ แบริ่งด็อก อิมแพค อำเภอบางกรวย จังหวัดนนทบุรี



การปฏิรูปสภามหาวิทยาลัย เป็นไปตามกรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี (พ.ศ. 2551-2565) ของ สกอ. เพื่อให้สภาฯ เป็นองค์กรสูงสุดที่มีหน้าที่กำหนดและกำกับนโยบาย ดูแลการบริหารจัดการให้เกิดการปฏิบัติตามนโยบายและพันธกิจอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และเกิดประโยชน์สูงสุด เป็นสภาผู้กำกับ (Governance Board) ที่พิทักษ์ธรรมาภิบาล (Good Governance) เพื่อให้การบริหารมหาวิทยาลัยอยู่ในครรลองของการบริหารจัดการที่ดีตามระบบคุณธรรม โปร่งใส และตรวจสอบได้ มหาวิทยาลัยต่างๆ จึงได้เริ่มปฏิรูปสภาฯ ตั้งแต่

ปีพ.ศ. 2551 แต่เนื่องจากทั้ง 4 สภาฯ ได้ปฏิรูปมาก่อนนั้น จึงเห็นว่าประสบการณ์ของแต่ละมหาวิทยาลัยปฏิรูปอยู่นั้น หากนำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันปีละครั้ง จะเป็นประโยชน์มากขึ้นต่อทั้ง 4 แห่ง และเพื่อให้ประโยชน์แผ่ไพศาลออกไป จึงเปิดโอกาสให้มหาวิทยาลัยอื่นที่กำลังปฏิรูปสภาฯ เข้ามาสังเกตการณ์ด้วย ดังนั้น ในครั้งนี้มีผู้เข้าประชุมจาก 4 มหาวิทยาลัย ประมาณ 250 คน และผู้สังเกตการณ์ ประมาณ 50 คน จาก 30 สถาบัน

### ที่ประชุมได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ในประเด็นต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิรูปสภาฯ ดังนี้

#### 1. การปฏิรูปสภามหาวิทยาลัย

ตามกรอบแผนอุดมศึกษาฯ ได้กำหนดแนวทางการพัฒนาธรรมาภิบาล และการบริหารจัดการในส่วนที่เกี่ยวข้องกับสภาฯ เช่น (1) การปรับโครงสร้างการบริหารธรรมาภิบาลของมหาวิทยาลัย ได้แก่ ที่มา/ระบบการคัดเลือกนายกสภาฯ และกรรมการสภาฯ ระบบการคัดเลือกอธิการบดี และผู้บริหารทุกระดับ (2) การจัดให้มีสำนักงานสภาฯ มีตำแหน่งในระดับรองอธิการบดีที่กำกับดูแลงานของสภาฯ มีเลขานุการสภาฯ เต็มเวลา

สร้างระบบการจัดวาระการประชุมที่โปร่งใสมีประสิทธิภาพ มีระบบการกลั่นกรองวาระ การติดตามความก้าวหน้า รวมถึงพิจารณาผลการปฏิบัติตามมติสภาฯ (3) มีการประเมินมหาวิทยาลัยเชิงธรรมาภิบาลอย่างครบวงจร ตั้งแต่ นายกสภาฯ ไปจนถึงผู้บริหารระดับสาขาวิชา เป็นต้น

ที่ผ่านมาทั้ง 4 มหาวิทยาลัยได้ปฏิรูปสภาฯ เพื่อให้เกิดความคล่องตัว มีประสิทธิภาพ และมีสัมพันธภาพที่ดียิ่งขึ้นในการทำงานกับผู้บริหารระดับสูง ภายใต้กรอบ

\* กองบรรณาธิการจดหมายข่าวฯ ได้รับความอนุเคราะห์สรุปผลการประชุมนี้จากมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ (มวล.) ซึ่ง มวล. เป็นเจ้าภาพ และเป็นกิจกรรมหนึ่งที่จัดขึ้นเพื่อร่วมเฉลิมฉลองในโอกาสครบปีที่ 20 แห่งการสถาปนา มวล.



พระราชบัญญัติของแต่ละมหาวิทยาลัยโดยมุ่งหวังที่จะสร้างความเข้มแข็งให้กับทั้งสภา และอธิการบดี รวมถึงเพื่อตอบสนองตามกรอบแผนอุดมศึกษา ผลการปฏิรูปสภาตามที่แต่ละมหาวิทยาลัยนำเสนอ ประกอบด้วย

- (1) การพัฒนาเพื่อเพิ่มพูนสมรรถนะของกรรมการสภาและผู้บริหาร
- (2) การมีสำนักงานสภา การจัดองค์กรและบุคลากรของสภา และการมีเลขานุการสภา เต็มเวลา
- (3) การพัฒนาระบบการประชุม เช่น การจัดวาระการประชุม มีปฏิทินการประชุมและวาระเชิงนโยบายล่วงหน้าไว้ตลอดทั้งปี จัดส่งระเบียบวาระให้กรรมการฯ ศึกษาก่อนล่วงหน้า ไม่เสนอเรื่องนอกระเบียบวาระการประชุม การเปิดโอกาสให้ผู้บริหารเข้าร่วมสังเกตการณ์ การถ่ายทอดสดการประชุม เป็นต้น
- (4) การมีคณะกรรมการประจำของสภาฯ ช่วยกลั่นกรองเรื่องก่อนที่จะนำเข้าสู่วาระการประชุม เช่น คณะกรรมการบริหารงานบุคคล คณะกรรมการการเงินและทรัพย์สิน คณะกรรมการติดตามตรวจสอบฯ เป็นต้น
- (5) การนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศมาปรับใช้เพื่อสนับสนุนและอำนวยความสะดวกแก่สภาฯ
- (6) การมีระบบ/กลไกในการติดตามผลประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย
- (7) การกำหนดแผนงานประจำปี และการประเมินผลการดำเนินงานของสภาฯ
- (8) การกำหนดจรรยาบรรณของกรรมการสภาฯ
- (9) การปรับแก้ไขข้อบังคับฯ ว่าด้วยการสรรหานายกสภา กรรมการสภาฯ ผู้ทรงคุณวุฒิ และอธิการบดี โดยการให้ประชาคมของมหาวิทยาลัยเข้ามามีส่วนร่วมในการสรรหาอย่างกว้างขวางมากขึ้น

## 2. การติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผล : มาตรการ ปัญหาอุปสรรค และแนวทางการแก้ไข

นายณนทพล นิยมสมบุญ กรรมการสภาฯ ผู้ทรงคุณวุฒิของ มวล. และกรรมการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลงานของ มทส. ได้นำเสนอแนวคิดในเรื่องนี้ สรุปได้ดังนี้



การติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผล (หรือการติดตามประเมินผล) เป็นกิจกรรมในกระบวนการปฏิบัติงานที่ช่วยให้ทราบว่า นโยบาย/วัตถุประสงค์ขององค์กรได้รับการนำไปปฏิบัติจนบรรลุผลตามเป้าหมายหรือไม่ แผนงาน/โครงการที่ได้รับจัดสรรงบประมาณให้ไปดำเนินงานแล้วเสร็จและมีประสิทธิภาพหรือไม่ ผู้รับผิดชอบได้เลือกสรรวิธีปฏิบัติงานที่ประหยัดการใช้เงินและทรัพยากรทั้งหลายอย่างคุ้มค่าหรือไม่ **การติดตามประเมินผลจึงจำเป็นยิ่งสำหรับทุกหน่วยงาน รวมถึงมหาวิทยาลัย เพราะหากไม่ระมัดระวังหรือขาดความรับผิดชอบย่อมเกิดผลกระทบในทางเสียหายต่อสาธารณชนต่อสังคม และต่อประเทศได้มากมายหลายด้าน**

### 1) การกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Governance)

จะเชื่อมโยงกับการกำกับดูแลกิจการที่ดี กล่าวคือ การใช้อำนาจบริหารในมหาวิทยาลัยนอกจากกระทบต่อบุคลากรในมหาวิทยาลัยแล้วยังกระทบต่อประชาชนทั่วไป เช่น นักเรียน นักศึกษา ผู้ปกครอง นักธุรกิจผู้ว่าจ้างบัณฑิต เป็นต้น หากผู้บริหารใช้ระบบคุณธรรมย่อมมีส่วนเสริมสร้างงานให้มีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร แต่เพื่อป้องกันการใช้อำนาจในทางที่ผิดองค์กรจะต้องมีระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดี รัดกุม และสามารถสร้างความมั่นใจได้ว่าผู้บริหารจะไม่บริหารงานอย่างขาดประสิทธิภาพ ทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ และใช้อำนาจตามอำเภอใจ รวมถึงไร้คุณธรรมและไม่สุจริต หากมีเรื่องทำนองดังกล่าวเกิดขึ้นจะมีระบบงานที่ทำให้ล่วงรู้ได้ในเวลาอันรวดเร็วตามสมควรเพื่อปกป้องผลประโยชน์ของส่วนรวมและแก้ไขได้ทันเวลา ระบบนี้ คือ ระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดี



## 2) ใครกำกับดูแลใคร

ผู้กำกับดูแล คือ สภามหาวิทยาลัย และสภาฯ จะแต่งตั้งคณะกรรมการประจำสภาฯ เช่น คณะกรรมการติดตามตรวจสอบฯ คณะกรรมการการเงินและทรัพย์สิน สภาฯ หรือแม้แต่คณะกรรมการประจำสภาฯ ซึ่งสภาฯ แต่งตั้งล้วนอยู่ในฐานะ “ฝ่ายกำกับดูแล” ส่วนผู้บริหาร ได้แก่ อธิการบดี และทีมงานเป็นผู้ใช้อำนาจบริหารจึงย่อมอยู่ในฐานะผู้ที่ต้องได้รับการกำกับดูแลโดยสภาฯ ภายใต้ระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดี

## 3) หน้าที่ของฝ่ายกำกับดูแล และฝ่ายบริหาร

งานของฝ่ายกำกับดูแลและฝ่ายบริหารนั้นแม้ว่าจะอยู่ในลักษณะการสอบทาน และถ่วงดุลอำนาจ ซึ่งกันและกัน อันเป็นหลักการสำคัญของการกำกับดูแลกิจการก็ตาม แต่มิใช่ทำในฐานะที่เป็นฝ่ายตรงข้ามกัน เพราะต่างมีหน้าที่สร้างความรุ่งเรืองให้แก่หน่วยงานด้วยกันทั้งคู่ การคานอำนาจหรือถ่วงดุลกันนั้นเป็นเพียงการสร้างระบบงานที่โปร่งใส สามารถป้องกันสิ่งไม่พึงปรารถนาให้เกิดขึ้น

## 4) การติดตามประเมินผลตามหน้าที่ของฝ่ายบริหาร

ผู้บริหารมีหน้าที่รับนโยบายไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งผู้บริหารอาจไม่ต้องทำเองทุกเรื่องแต่จะมอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาในทีมงานด้านต่างๆ เป็นผู้รับผิดชอบ แต่จะต้องทราบว่าผู้รับมอบงานได้ปฏิบัติงานนั้นด้วยดี และมีประสิทธิภาพอย่างไร ในระบบงานของฝ่ายบริหารจึงต้องมีกลไกในการติดตามประเมินผลด้วย ดังนั้น การติดตามประเมินผลโดยฝ่ายบริหารจึงเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการปฏิบัติงานเพื่อผลทางการบริหาร ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งและทำโดยผู้บริหาร และไม่ใช่ในความหมายของการติดตาม

ประเมินผลเพื่อผลด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี แม้ว่าอาจมีการใช้ประโยชน์ของการติดตามประเมินผลร่วมกันได้ โดยเฉพาะหากทั้งฝ่ายบริหารและฝ่ายกำกับดูแลได้ตระหนักตรงกันถึงจุดหมายปลายทางของภาระหน้าที่ของทั้งสองฝ่าย

## 5) การติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผล โดยฝ่ายกำกับดูแล

ฝ่ายกำกับดูแล หมายถึง สภาฯ จะทำหน้าที่กำกับดูแล คือ การกำหนดนโยบาย ยุทธศาสตร์ขององค์กรเพื่อให้ผู้บริหารนำไปปฏิบัติ การรับฟังปัญหาอุปสรรคที่ผู้บริหารรายงานให้ทราบ พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะ รวมถึงการแต่งตั้งถอดถอนผู้บริหาร การอนุมัติงบประมาณ การติดตามประเมินผล เป็นต้น แต่เนื่องจากฝ่ายกำกับดูแลมิได้มีหน้าที่เข้าไปบริหารงาน ดังนั้น การติดตามประเมินผลจึงต้องดำเนินการภายใต้โครงสร้างที่สามารถเอื้อให้ทีมงานติดตามประเมินผลมีความเป็นอิสระอย่างแท้จริง การติดตามประเมินผลงานโดยฝ่ายกำกับดูแลจะเป็นหน่วยป้องกันสุดท้ายขององค์กร ข้อมูลต่างๆ ที่นำมาใช้ในการติดตามประเมินผลจำเป็นจะต้องมีความชัดเจน ถูกต้อง และเชื่อมั่นได้ ซึ่งความเป็นอิสระของทีมงานต้องเป็นหลักประกันในเรื่องนี้

## 6) คุณภาพของงานติดตาม ประเมินผล

จะเกิดขึ้นได้หรือไม่ขึ้นอยู่กับปัจจัยต่างๆ รวมถึง (1) ความเป็นอิสระของผู้ปฏิบัติงานจากการครอบงำของฝ่ายบริหาร (2) คุณภาพบุคลากร ความรู้ และประสบการณ์ของผู้ปฏิบัติงาน (3) ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารที่ดี (4) งบประมาณเพื่อการนี้ที่เพียงพอ (5) รูปแบบ/วิธีการที่ถูกต้อง การใช้วิถีปฏิบัติงานเชิงกลยามมิตร สร้างสรรค์



ไม่มุ่งจับผิด (6) ความมีมนุษยสัมพันธ์ของผู้ปฏิบัติหน้าที่ (7) เลือกใช้ Model ในการติดตามประเมินผล และ KPI ที่ Valid และ Relevant (8) กฎบัตร (Charter) กฎหมายระเบียบ และคู่มือที่กำหนดไว้อย่างเหมาะสม (9) ทุกฝ่ายเข้าใจธรรมชาติและประโยชน์ของงานติดตามประเมินผล (10) ความยืดหยุ่นให้สามารถใช้บริการจากผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกได้ โดยปัจจัยที่สำคัญที่สุดคือความเป็นอิสระของผู้ปฏิบัติงาน

## 7) แนวทาง หรือมาตรการปรับปรุงแก้ไข

แนวทางสร้างเสริมความเป็นอิสระอาจทำได้โดยการปรับโครงสร้างองค์กรไม่ให้ฝ่ายบริหารมาครอบงำการปฏิบัติหน้าที่ของผู้มีส่วนในงานติดตามประเมินผล หากติดขัดด้านข้อกฎหมายอาจต้องพิจารณาแก้ไขกฎหมายในระยะยาว แต่ในระยะสั้นอาจทำได้โดยการสรรหาผู้ชำนาญการด้านติดตามประเมินผลจากภายนอกให้เข้ามาช่วยคณะกรรมการฯ กลั่นกรองให้เกิดความมั่นใจได้ในความถูกต้องของข้อมูล ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็น ซึ่งย่อมมีค่าใช้จ่ายเกิดขึ้นในแต่ละปีหากเลือกใช้บุคคลที่มีความรู้ประสบการณ์สูง และผู้บริหารอาจเป็นห่วงเรื่องความเสี่ยงด้านการไม่รักษาความลับของมหาวิทยาลัย อาจทำให้ความลับรั่วไหลสู่ภายนอก และความเสี่ยงที่มากที่สุด คือ ความเสี่ยงที่เลือกผิดคนผิดสำนักงานทำให้ได้ผู้ที่ไม่ได้มีความรู้ความชำนาญที่แท้จริง ซึ่งก็ไม่ช่วยให้คุณภาพงานดีขึ้นได้จริง

การปรับโครงสร้างองค์กรเหล่านี้จะต้องทำควบคู่กันไปกับการชักจูงให้เกิดความเข้าใจในหลักวิชาชีพด้านการติดตามประเมินผลอันเป็นวิชาชีพเฉพาะ ในกรณีที่เห็นว่ามีปัญหาด้านตัวบทกฎหมายที่เกี่ยวข้องอาจทำให้การปรับปรุงแก้ไขอย่างเป็นทางการทำได้ไม่เต็มตามศักยภาพ ภายใต้กรอบกฎหมายที่ใช้บังคับอยู่ซึ่งน่าจะทำได้โดยใช้ศิลปะทางการบริหารโดยเฉพาะมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่ให้อำนาจสูงสุดแก่สภาฯ การปรับโครงสร้างสามารถทำได้โดยฝ่ายบริหารซึ่งไม่ได้เสียประโยชน์ใดๆ ตรงกันข้ามกลับจะสร้างความสง่างามของผู้บริหารให้พ้นจากความเคลือบแคลงจากทุกมุมมองของบุคคลทั่วไปเมื่อมองเข้ามาในระบบงานของมหาวิทยาลัย

นอกเหนือจากแนวทางแก้ไขปรับปรุงโดยการปรับโครงสร้าง ให้เกิดความเป็นอิสระ หรือการแก้ไขโดยการใช้บุคคลภายนอกแล้ว หากปัจจัยแห่งความสำเร็จอื่นๆ

ทุกปัจจัยได้รับการพัฒนาปรับปรุงไปพร้อมๆ กันก็จะยิ่งเสริมสร้างคุณภาพการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลให้ดียิ่งๆ ขึ้น

## 3. การประชุมประจำปีของแต่ละมหาวิทยาลัย

เพื่อพิจารณาแนวทางการดำเนินงานของสภาฯ ได้แก่ (1) สรุปวาระเชิงนโยบายที่สภาฯ ได้พิจารณาในปี พ.ศ. 2554 (2) วาระเชิงนโยบายที่สภาฯ ต้องการให้บรรลุผลตามเป้าหมาย ในปี พ.ศ. 2555 - 2556 (3) ปฏิทินการประชุมสภาฯ ประจำปี พ.ศ. 2555 - 2556 และ (4) เรื่องอื่นๆ ตามที่สภาฯ กำหนด รวมถึงการพิจารณาให้ความคิดเห็นถึงความคาดหวังของสภาฯ ด้านการพัฒนาวิชาการ การบริหารงานบุคคล การบริหารการเงินและทรัพย์สิน เป็นต้น ผ่านบทบาทของผู้ทรงคุณวุฒิ และคณะกรรมการแต่ละชุดที่สภาฯ แต่งตั้ง รวมถึงการรับฟังความคิดเห็นจากผู้บริหารในระดับคณบดีขึ้นไปอีกด้วย

## 4. บทบาทของกรรมการสภาฯ และผู้บริหารมหาวิทยาลัยในการบริหารความเสี่ยง

อธิการบดี/รองอธิการบดีของทั้ง 4 มหาวิทยาลัยได้นำเสนอข้อมูลในประเด็นนี้ หลังจากนั้น นายธนพล นิยมสมบุญ ได้นำเสนอแนวคิด **“การบริหารความเสี่ยง”** และวิพากษ์ระบบงานด้านการบริหารความเสี่ยง โดยสามารถสรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

- 1) ทั้ง 4 มหาวิทยาลัย ต่างตระหนักถึงความสำคัญ และเริ่มกิจกรรมด้านการบริหารความเสี่ยงมาแล้วระยะหนึ่ง
- 2) มทส. มีสิ่งที่เป็นรูปธรรมชัดเจน ส่วนอีก 3 แห่ง ก็พัฒนามาได้ในระดับที่ติดตามสมควร โดยทั้ง 4 มหาวิทยาลัย อยู่ระหว่างการปรับปรุงเพื่อให้สมบูรณ์ดียิ่งขึ้น
- 3) ทั้ง 4 มหาวิทยาลัย มีการขับเคลื่อนงานบริหารความเสี่ยง โดยคณะบุคคลใช้ชื่อเรียกต่างๆ กันไป แต่ก็มีความคล้ายคลึงกันในการรับผิดชอบรวมทั้งบทบาทหน้าที่ การแต่งตั้งคณะบุคคลดังกล่าว กระทำโดยฝ่ายบริหาร
- 4) การกำหนดภาระหน้าที่ด้านการบริหารความเสี่ยง มีความชัดเจนตามที่ควรจะเป็น โดยที่ทุกมหาวิทยาลัย เข้าใจดีว่า สภาฯ มีหน้าที่กำหนดนโยบายและให้ข้อเสนอแนะ

- 5) การติดตาม และประเมินผลระบบการบริหารความเสี่ยง
  - 5.1) ด้านฝ่ายกำกับดูแล คือ ทั้ง 4 มหาวิทยาลัยสภาฯ จะมอบหมายให้คณะกรรมการติดตามตรวจสอบ และประเมินผล ทำหน้าที่นี้ ค้นหา Best Practice ในเรื่องนี้คณะกรรมการ หรือสภาฯ อาจพิจารณาตั้ง Oversight Risk Committee ขึ้นคณะหนึ่งให้มีหน้าที่ด้านนี้เป็นการเฉพาะ โดยประสานกับคณะกรรมการตรวจสอบฯ หรือแต่งตั้งกรรมการบางท่านร่วมอยู่ใน 2 คณะนั้นก็ได้
  - 5.2) ด้านฝ่ายบริหาร ทั้ง 4 มหาวิทยาลัยยังไม่มี การมอบหมายให้มีหน่วยงานใดทำหน้าที่รับผิดชอบ โดยตรงในฐานะ **“เจ้าของเรื่องการบริหาร ความเสี่ยง”** ในลักษณะเป็นหน้าที่ประจำ
- 6) ความเสี่ยงกับการควบคุมภายใน: ทั้ง 4 มหาวิทยาลัย ล้วนระบุว่าได้ดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง แล้ว โดยอ้างถึงการจัดให้มีการสอบทานหรือมี คณะกรรมการเพื่อจัดและสอบทานระบบการควบคุม ภายใน (อ้างถึงระเบียบเกี่ยวกับการควบคุมภายในที่ สตง. กำหนดให้ต้องจัดทำรายงานส่ง สตง.) แต่ใน ความจริงแล้วการควบคุมภายในเป็นเพียงส่วนเล็กๆ ส่วนเดียวที่ช่วยบริหารจัดการระดับความเสี่ยงได้ และแม้จะได้ก็ไม่ใช่ลดความเสี่ยงได้ทุกประเภท เช่น ภัยด้านเทคโนโลยี ด้านทรัพยากรบุคคล ภัยทาง การเมือง เป็นต้น การควบคุมภายในช่วยได้เพียงด้าน ความเสี่ยงระดับปฏิบัติการเท่านั้น ไม่ใช่ทดแทน มาตรการบริหารความเสี่ยงทุกเรื่องหรือทุกระดับ โดยเฉพาะความเสี่ยงระดับองค์กร
- 7) การบริหารความเสี่ยงกับหน่วยตรวจสอบภายใน: บางแห่งใช้ผู้ตรวจสอบภายในเข้าไปมีส่วนร่วมใน กระบวนการบริหารความเสี่ยงตั้งแต่ต้น ซึ่งสัมพันธ์ กับการทำให้ผู้ตรวจสอบภายในขาดความเป็นอิสระ ในการปฏิบัติงานตรวจสอบด้านนี้ โดยหลักการของ วิชาชีพตรวจสอบภายในอันเป็นสากลผู้ตรวจสอบ ภายในไม่ควรเข้าไปมีส่วนร่วมในกระบวนการบริหาร หรือการตัดสินใจเรื่องใดที่ตนต้องมีภาระหน้าที่ ตรวจสอบประเมินผลเรื่องนั้นๆ ในภายหลัง
- 8) การบริหารความเสี่ยงกับคณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผล: ในกรณีที่หน่วยงาน

ขนาดเล็ก การดำเนินงานไม่กว้างขวางหรือการใช้ ทรัพย์สิน/เงินงบประมาณไม่สูงมาก หรือเรื่องที่ต้อง ติดตาม ประเมินผลไม่มีความหลากหลาย หรือกรณี หน่วยงานมีเรื่องความเสี่ยงที่ควรห่วงใยไม่มาก ผลกระทบของความเสี่ยงทั้งระดับองค์กรและความเสี่ยง ระดับปฏิบัติการไม่รุนแรงนัก คณะกรรมการฯ สามารถ รับภาระเรื่องการติดตามประเมินผลด้านการบริหาร ความเสี่ยงได้ แต่อาจทำให้ประสิทธิภาพด้านการ ติดตามประเมินผลด้านการบริหารความเสี่ยงไม่ สมบูรณ์เท่าที่ควรถ้าเป็นในกรณีหรือสถานการณ์ ตรงกันข้ามยิ่งจะเกิดข้อขัดแย้งได้ง่ายขึ้น

#### 9) ข้อเสนอแนะของผู้วิพากษ์

- 9.1 จำนวนบุคคลในทีมอำนวยการบริหารความเสี่ยง ไม่ควรมากเพราะจะไม่คล่องตัว และอาจ แต่งตั้งที่ปรึกษาจากผู้เชี่ยวชาญภายนอกได้ อธิการบดีต้องเป็นประธานคณะนี้โดยไม่ควรมอบหมายให้ผู้อื่นปฏิบัติหน้าที่แทน ผู้บริหาร นอกทีมอำนวยการ/บุคลากรในหน่วยงาน ต่างๆ เพียงเน้นให้ตระหนักถึงความสำคัญ สร้างเสริมความเข้าใจหลักและกระบวนการ บริหารความเสี่ยง เพื่อประสานข้อมูลเกี่ยวกับ ความเสี่ยงให้แก่ทีมอำนวยการอย่างสมบูรณ์ ถูกต้อง และมีหน้าที่ปฏิบัติตามมาตรการ บริหารความเสี่ยงที่ฝ่ายอำนวยการกำหนด อย่างเคร่งครัด
- 9.2 ควรจัดตั้งหน่วยงานโดยตรงภายในฝ่ายบริหาร เพื่อทำหน้าที่ด้านการบริหารความเสี่ยงโดย เป็นหน้าที่ประจำ เป็นฝ่ายเลขานุการให้ทีม อำนวยการ เป็นศูนย์รวบรวมข้อมูล และ ประสานงานด้านนี้
- 9.3 ต้องสร้างความเข้าใจว่า การบริหารความเสี่ยง มีความหมายกว้างไกลกว่าการควบคุมภายใน
- 9.4 ไม่ควรให้ผู้ตรวจสอบภายใน และ/หรือคณะ กรรมการติดตามประเมินผลไปมีส่วนร่วมใน กระบวนการตัดสินใจทางการดำเนินการในเรื่อง การบริหารความเสี่ยง เนื่องจากจะมี ผลกระทบต่อความเป็นอิสระในการทำหน้าที่ ติดตามประเมินผล และต่อระบบการกำกับดูแล โดยรวม



#### 9.5 สภาฯ ต้องทบทวนเป็นระยะๆ ถึงบทบาทหน้าที่ของสภาฯ อย่างน้อย 3 เรื่อง

- 1) ควรแต่งตั้ง Oversight Risk Committee เป็นคณะกรรมการประจำสภาฯ เพิ่มเติม
- 2) หากมีการแต่งตั้งตาม 1) ต้องเข้าใจเป็นอย่างดี ว่าคณะที่ตั้งขึ้นอยู่ในฝ่ายกำกับดูแลอย่างล่วงลูกหรือทำหน้าที่บริหารความเสี่ยงเสียเอง ซึ่งผิดหลักการกำกับดูแลที่ดี
- 3) ควรกำหนดให้มีวาระการประชุมของสภาฯ โดยให้อธิการบดีเสนอรายงานผลการบริหารความเสี่ยงเพื่อสภาฯ ได้รับข้อมูลอย่างสม่ำเสมอ และให้ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายทั้งนี้อย่างน้อยควรเป็นรายไตรมาส เพราะความเสี่ยงเป็นเรื่อง Dynamic เปลี่ยนแปลงได้ตามสถานการณ์ ทั้งภายในและภายนอก

ในประเด็นนี้ ที่ประชุมได้มอบหมายให้ทั้ง 4 มหาวิทยาลัยไปพิจารณาแนวทางการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย โดยปัญหาที่พบในปัจจุบัน ได้แก่ ปัญหาจำนวนนักศึกษาที่ลดลงอย่างต่อเนื่องขณะที่มหาวิทยาลัยเปิดใหม่มีจำนวนมาก ปัญหาการบริหารที่ส่วนใหญ่มีคดียฟ้องร้องกันระหว่างบุคลากรกับฝ่ายบริหาร และงบประมาณที่ปรับลดลงจากภาครัฐขณะที่การขึ้นค่าเล่าเรียนทำได้ยากซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อคุณภาพการจัดการศึกษาในอนาคตได้ อย่างไรก็ตามปัจจัยเสี่ยงของแต่ละมหาวิทยาลัย

อาจจะเกิดขึ้นไม่พร้อมกัน และหากมหาวิทยาลัยมีการวิเคราะห์กลั่นกรองความเสี่ยงจะทำให้เกิดความตื่นตัว ทราบปัญหา และสามารถวางแผนนโยบายแนวทางการแก้ไขที่เป็นรูปธรรมให้มากขึ้น

#### 5. ปัจจัยเสวนา: ศาสตราจารย์ ดร.วิจิตร ศรีสุอาน นายกสภาฯ ได้สรุปบทเรียนจากการปฏิรูป 4 สภาฯ ดังนี้

- ทั้ง 4 มหาวิทยาลัย ได้ดำเนินการปฏิรูปสภาฯ ในด้านต่างๆ โดยอาศัยพระราชบัญญัติของแต่ละมหาวิทยาลัยที่มีอยู่เดิมเป็นหลัก และผลการปฏิรูปสภาฯ ของทั้ง 4 มหาวิทยาลัยถือว่าเป็นรูปแบบที่สามารถทำงานได้ตามเจตนารมณ์ของสภาฯ และเป็นที่ยอมรับได้ในระดับหนึ่ง
- การดำเนินการด้านการติดตามและประเมินผลรวมถึงการบริหารความเสี่ยงสามารถทำได้ในมหาวิทยาลัยในบริบทที่แตกต่างกันทั้งมหาวิทยาลัยที่เป็นส่วนราชการ (มสธ./มรท.) และมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ (มทส./มวส.) ทั้งมหาวิทยาลัยสมบูรณแบบ (มวส.) มหาวิทยาลัยเฉพาะทาง (มทส.) มหาวิทยาลัยเปิดสอนทางไกล (มสธ.) และมหาวิทยาลัยที่เน้นการพัฒนาท้องถิ่นและวิชาชีพครู (มรท.)
- การปฏิรูปสภาฯ และการดำเนินการด้านที่เกี่ยวข้องต่างๆ ทำได้ในเวลาที่ต่างกัน คือ มทส. ปี 2548 มสธ./มวส. ปี 2551 และ มรท. ปี 2554 แต่ทั้ง 4 มหาวิทยาลัยได้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อนำไปพัฒนาต่อยอดให้ดียิ่งขึ้น
- การพัฒนาระบบและกระบวนการปฏิรูปสภาฯ มีกระบวนการและวิธีการที่เหมาะสมกับบริบทของแต่ละมหาวิทยาลัย
- ในการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานของมหาวิทยาลัยทั้งฝ่ายสภาฯ และฝ่ายบริหาร มีความเห็นพ้องและมีส่วนร่วมกันทุกฝ่าย ไม่ใช่เกิดจากการสั่งการ
- ปัจจัยแห่งความสำเร็จ ประกอบด้วย (1) เข้าใจ เข้าถึง และถือปฏิบัติในหลักธรรมาภิบาล และธรรมาภิบาลของมหาวิทยาลัย (2) กรรมการสภาฯ มีอิสระและมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของสภาฯ และ (3) มีความสัมพันธ์อันดีระหว่างสภาฯ (Governance) กับอธิการบดี และคณะ (Management)



## การปฏิรูปสภามหาวิทยาลัย และผลการปฏิรูปสภามหาวิทยาลัย: กรณีมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ (มวล.)

ดร.กิริธนี สงวนไพร อธิการบดีมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์

### การปฏิรูปสภามหาวิทยาลัย และผลการปฏิรูป สภามหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ (มวล.)

สภา มวล. ได้ดำเนินการปฏิรูปสภาฯ โดยเป็นไปตามกรอบ  
แผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2551 - 2565) ของ  
สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) ในด้านต่างๆ ดังนี้

#### 1. การพัฒนาผู้กำกับนโยบาย (สภามหาวิทยาลัย) และผู้บริหารมหาวิทยาลัย

มวล. ได้นำแนวคิดจากหน่วยงานระดับชาติหลากหลายสถาบัน  
มาประมวลเพื่อให้เกิดการพัฒนาและการปฏิรูปสภา มวล. เช่น  
ได้นำแนวคิดของสถาบันคลังสมองของชาติ ซึ่งเป็นหน่วยงาน  
ภายใต้มูลนิธิส่งเสริมทบวงมหาวิทยาลัยมีภารกิจหลักในการ  
ประสานและส่งเสริมการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษาที่  
ส่งเสริมให้เกิดการดำเนินการที่สอดคล้องกับนโยบาย  
มาตรฐานการอุดมศึกษา และแผนพัฒนาการอุดมศึกษา ได้ทำ  
หน้าที่เป็นองค์กร หรือกลไกพัฒนาผู้กำกับนโยบาย (สภาฯ)  
และผู้บริหารมหาวิทยาลัย

ที่ผ่านมาสถาบันคลังสมองของชาติได้เล็งเห็นความสำคัญ  
ของการนำหลักธรรมาภิบาล และการบริหารจัดการที่ดีมาเป็น  
พลังในการขับเคลื่อนการพัฒนามหาวิทยาลัยและอุดมศึกษา  
ตามกรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาวฯ ของ สกอ. สถาบันคลังสมอง  
ของชาติได้ทำหน้าที่จัดการฝึกอบรมให้ความรู้ จัดเยี่ยมชมสร้าง  
เครือข่ายเปิดเวทีแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และสนับสนุนการวิจัยองค์กร  
และนวัตกรรม การบริหารนโยบาย (Governance) และการจัดการ  
(Management) รวมถึงผลิตหลักสูตรการบริหารจัดการสถาบัน  
อุดมศึกษาให้แก่ผู้บริหารทุกระดับอย่างต่อเนื่อง ซึ่งทั้งหมด  
เป็นกระบวนการสร้างความเข้มแข็งให้มหาวิทยาลัยด้วยการ  
สร้างผู้นำ การบริหารนโยบายหรือธรรมาภิบาล และการจัดการ  
(Leadership, Governance and Management - LGM)  
นอกจากนั้นสมาคมสหกิจศึกษาไทยยังได้สนับสนุนให้สถาบัน  
อุดมศึกษา และสภามหาวิทยาลัยเล็งเห็นความสำคัญของการจัด  
กิจกรรมสหกิจศึกษา เพื่อให้บัณฑิต “รู้ตน รู้คน รู้งาน”

ในส่วนของ มวล. นายกสภาฯ ได้สนับสนุนให้กรรมการ  
สภาฯ ทั้งในส่วนของผู้ทรงคุณวุฒิ และคณาจารย์ภายใน  
มวล. เข้าร่วมอบรมในหลักสูตร “**ธรรมาภิบาลเพื่อการพัฒนา  
อุดมศึกษา**” ในรุ่นต่างๆ (รุ่นที่ 2 - รุ่นที่ 9) จำนวนทั้งสิ้น  
7 คน (จากกรรมการสภาฯ ทั้งหมด 19 คน) และในขณะเดียวกัน

ได้สนับสนุนให้เลขาธิการสภาฯ และผู้ช่วยเลขาธิการสภาฯ  
เข้าร่วมอบรมหลักสูตรดังกล่าว ในรุ่นที่ 6 และรุ่นที่ 7  
ในหลักสูตร “**ธรรมาภิบาลเพื่อการพัฒนาอุดมศึกษา**” ซึ่ง  
จัดขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์  
ระหว่างผู้เข้าร่วมหลักสูตรในด้านธรรมาภิบาลในการกำกับดูแล  
มหาวิทยาลัย บทบาทหน้าที่ของกรรมการสภาฯ ตลอดจนเพื่อให้  
ผู้เข้าร่วมหลักสูตรได้แสดงความคิดเห็น/ข้อเสนอแนะต่างๆ  
ในการกำกับดูแลมหาวิทยาลัยให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

นอกจากนั้น อธิการบดีได้สนับสนุนให้ผู้บริหารเข้าร่วมการ  
สัมมนาในหัวข้ออื่นๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นการพัฒนาผู้บริหาร  
ให้มีความเข้มแข็ง เป็นผู้นำในด้านการบริหารจัดการในเชิง  
นโยบาย และเต็มเปี่ยมไปด้วยการมีธรรมาภิบาล เช่น

- (1) โครงการสัมมนาทางวิชาการ 2553-2555 “**มหาวิทยาลัยไทย  
บนเวทีโลก**” ครั้งที่ 10 เรื่อง “**การเงินมหาวิทยาลัย:  
การระดมทุนและการลงทุน**” เมื่อวันที่ 27 กุมภาพันธ์ 2555
- (2) การสัมมนาและการเปิดตัวหลักสูตร “**คณบดีเพื่อการเปลี่ยนแปลง**”  
เมื่อวันที่ 28 กุมภาพันธ์ 2555
- (3) โครงการสัมมนาทางวิชาการ 2553-2555 “**มหาวิทยาลัยไทยบน  
เวทีโลก**” ครั้งที่ 12 เรื่อง “**การจัดอันดับมหาวิทยาลัยตามสาขา  
วิชา: ประสบการณ์จากเยอรมัน**” เมื่อวันที่ 26 มีนาคม 2555
- (4) โครงการสัมมนาทางวิชาการ 2553-2555 หัวข้อ “**มหาวิทยาลัยไทย  
บนเวทีโลก**” ครั้งที่ 13 เรื่อง “**ความรับผิดชอบของมหาวิทยาลัย  
กับการหนุนเสริมโรงเรียน**” เมื่อวันที่ 15 มีนาคม 2555

#### 2. การปรับโครงสร้างการบริหารธรรมาภิบาล ของมหาวิทยาลัย

##### 2.1 บทบาทหน้าที่/ความรับผิดชอบของสภา มวล. และคณะ กรรมการประจำของสภา มวล.

สภา มวล. มีบทบาทและความรับผิดชอบตามที่กำหนด  
ในพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ พ.ศ. 2535  
ซึ่งครอบคลุมถึงบทบาทและความรับผิดชอบตามที่กำหนดไว้  
ในแผนอุดมศึกษา ระยะยาวฯ ของ สกอ. และสภาฯ ได้แต่งตั้งคณะ  
กรรมการประจำของสภาฯ จำนวน 5 คณะ เพื่อทำหน้าที่แทน  
สภาฯ ในเรื่องที่สภาฯ มอบหมาย หรือพิจารณาถ่วงดุล หรือ  
สนับสนุนการทำหน้าที่ของสภาฯ คณะกรรมการประจำของ  
สภาฯ ประกอบด้วย 1) คณะกรรมการบริหารงานบุคคล 2)  
คณะกรรมการการเงินและทรัพย์สิน 3) คณะกรรมการติดตาม

ตรวจสอบ และประเมินผลฯ 4) คณะกรรมการส่งเสริมกิจการ มวล. 5) คณะกรรมการอุทธรณ์และร้องทุกข์ฯ และในอนาคตจะมีการพิจารณา เพื่อแต่งตั้งคณะกรรมการในเรื่องความเสี่ยงองค์กรเพิ่มเติมต่อไป นอกจากนี้ได้แต่งตั้งคณะกรรมการชุดอื่นๆ เพื่อทำหน้าที่ในส่วนที่เกี่ยวข้อง เช่น คณะกรรมการพิจารณากำหนดตำแหน่งทางวิชาการ คณะกรรมการที่ปรึกษา กฎหมายประจำ มวล. คณะกรรมการสรรหาอธิการบดี คณะกรรมการสรรหานายกสภาฯ คณะกรรมการสรรหากรรมการ สภาฯ ผู้ทรงคุณวุฒิ เป็นต้น

## 2.2 องค์ประกอบ และวาระการดำรงตำแหน่งของสภา มวล.

### ● ตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ พ.ศ. 2535 มาตรา 14 กำหนดให้สภา มวล. ประกอบด้วย

- (1) นายกสภาฯ ซึ่งจะได้ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ แต่งตั้ง
- (2) กรรมการสภาฯ โดยตำแหน่ง ได้แก่ อธิการบดี
- (3) กรรมการสภาฯ จำนวน 2 คน ซึ่งสภาวิชาการเลือกจาก กรรมการสภาวิชาการ
- (4) กรรมการสภาฯ จำนวน 3 คน ซึ่งเลือกตั้งจากคณาจารย์ ประจำ
- (5) กรรมการสภาฯ ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวนไม่น้อยกว่า 9 คน แต่ไม่เกิน 12 คน

ซึ่งจะได้ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ แต่งตั้งจากบุคคล ภายนอก และในจำนวนนี้จะต้องเป็นผู้ทรงคุณวุฒิจากภาคใต้ จำนวน ไม่น้อยกว่า 3 คน และผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 คน ที่ทบวง มหาวิทยาลัยเสนอแต่งตั้ง (รวมทั้งสิ้น ไม่น้อยกว่า 16 คน แต่ไม่เกิน 19 คน ปัจจุบันมีจำนวน 19 คน)

ให้สภาฯ แต่งตั้งรองอธิการบดีคนหนึ่งเป็นเลขานุการสภาฯ โดยคำแนะนำของอธิการบดี

### ● มาตรา 15 กำหนดให้นายกสภาฯ และกรรมการสภาฯ ตามมาตรา 14 (3) (4) และ (5) มีวาระการดำรงตำแหน่ง 3 ปี แต่จะได้ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ แต่งตั้ง หรือ อาจได้รับเลือก หรือได้รับเลือกตั้งใหม่อีกได้

## 2.3 ที่มา/ระบบการสรรหานายกสภาฯ กรรมการสภาฯ/สัดส่วน ของกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ และการสรรหาอธิการบดี

2.3.1 การสรรหานายกสภาฯ และกรรมการสภาฯ ผู้ทรงคุณวุฒิ เป็นไปตามข้อบังคับของ มวล. ซึ่งมีการแต่งตั้งคณะกรรมการสรรหาฯ และใช้กระบวนการมีส่วนร่วม/การ เสนอชื่อบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมโดยรับฟังความคิดเห็นจากประชาคม มวล. รวมถึงมีกลไกที่ชัดเจนในการ สรรหานายกสภาฯ และกรรมการสภาฯ ทำให้ได้มา ซึ่งกรรมการสภาฯ ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญ ความ สามารถเป็นที่เคารพนับถือในวงสังคมและแวดวงวิชาการ และมีความตั้งใจ ซึ่งเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการให้ แนวนโยบายในการพัฒนา มวล. ให้เจริญก้าวหน้าสืบไป องค์คณะของสภา มวล. มีจำนวน 19 คน ประกอบด้วย นายกสภาฯ อธิการบดี (โดยตำแหน่ง) กรรมการสภาฯ

ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 12 คน กรรมการสภาฯ ซึ่งเลือก จากสภาวิชาการ จำนวน 2 คน และกรรมการสภาฯ ซึ่งเลือกตั้งจากคณาจารย์ประจำ จำนวน 3 คน ดังนั้น สัดส่วนของกรรมการสภาฯ ผู้ทรงคุณวุฒิ จึงมากกว่า กรรมการสภาฯ ที่เป็นบุคลากรภายใน มวล. 2 เท่า (13 : 6) ซึ่งจะส่งผลต่อการให้คำแนะนำในภาพกว้าง ของการดำเนินการ ทางวิชาการของ มวล.

2.3.2 การสรรหาอธิการบดีเป็นไปตามข้อบังคับของ มวล. ซึ่งมีการแต่งตั้งคณะกรรมการสรรหาฯ และใช้กระบวนการมีส่วนร่วมของประชาคม มวล. ในการกำหนดสถานภาพ ความต้องการ/ทิศทางการพัฒนา มวล. คุณสมบัติที่พึงประสงค์ของอธิการบดี และการเสนอชื่อบุคคลที่มี คุณสมบัติเหมาะสม รวมทั้ง มีการประกาศรับสมัครจาก บุคคลภายนอกที่สนใจ

## 3. การมีสำนักงานสภาฯ และมีเลขานุการสภาฯ เต็มเวลา

- 3.1 มีการแต่งตั้งรองอธิการบดีฝ่ายกิจการสภาฯ โดยอธิการบดีจะนำ รายชื่อบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสม (ซึ่งเคยดำรงตำแหน่ง ผู้บริหาร มวล. ในระดับ คณบดี หรือผู้อำนวยการศูนย์/สถาบัน) จำนวน 2-3 รายชื่อ เสนอต่อนายกสภาฯ เพื่อพิจารณาเลือก และนำเสนอสภาฯ เพื่อพิจารณาแต่งตั้ง
- 3.2 มีการจัดตั้งสำนักงานสภาฯ ภายใต้การกำกับดูแลของรองอธิการบดี ฝ่ายกิจการสภาฯ ซึ่งเป็นหน่วยงานขนาดเล็ก แต่มีประสิทธิภาพ (มีหัวหน้าสำนักงานสภาฯ 1 คน เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป 1 คน และพนักงานธุรการ 1 คน)

สำนักงานสภาฯ ทำหน้าที่เป็นฝ่ายเลขานุการกิจ ของสภาฯ คณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลฯ คณะกรรมการส่งเสริมกิจการ มวล. คณะกรรมการอุทธรณ์และ ร้องทุกข์ฯ และคณะกรรมการ หรือคณะทำงานเฉพาะกิจอื่นๆ ที่สภาฯ แต่งตั้ง เช่น คณะกรรมการสรรหานายกสภาฯ คณะ กรรมการสรรหากรรมการสภาฯ ผู้ทรงคุณวุฒิ คณะกรรมการ สรรหาอธิการบดี เป็นต้น

- 3.3 มีการจัดทำและพัฒนาเว็บไซต์ของสภาฯ อย่างต่อเนื่อง เพื่อประชาสัมพันธ์และเผยแพร่สารสนเทศต่างๆ ในส่วน ที่เกี่ยวข้องกับสภาฯ รวมถึงสารสนเทศที่เกี่ยวกับคณะกรรมการ ประจำชุดต่างๆ ที่สภาฯ แต่งตั้ง และสำนักงานสภาฯ

## 4. การสร้างระบบการจัดวาระการประชุม

- 4.1 มีการกำหนดแผน/ปฏิทินการประชุม ล่วงหน้าไว้ตลอดทั้งปี โดยประชุมปีละ 6 ครั้ง และจะใช้เวลาในการประชุมแต่ละครั้ง ไม่เกิน 3 ชั่วโมง
- 4.2 เรื่องที่จะนำเข้าสู่วาระการประชุมเป็นระบบ มีความชัดเจน เนื่องจากมีคณะกรรมการประจำของสภาฯ ทำหน้าที่พิจารณา กลั่นกรองก่อน
- 4.3 เรื่องที่บรรจุเป็นวาระการประชุมทุกเรื่อง จะต้องผ่านความเห็นชอบจากนายกสภาฯ

- 4.4 ฝ่ายเลขานุการสภาฯ ทำหน้าที่กำกับดูแลเรื่องที่จะบรรจุเป็นวาระการประชุมทุกเรื่องให้เป็นไปตามขั้นตอนและกำหนดเวลา จึงสามารถจัดส่งระเบียบวาระการประชุมให้กรรมการสภาฯ ได้ศึกษาล่วงหน้าก่อนวันประชุม ประมาณ 5 วันทำการ
- 4.5 แต่ละปี สภาฯ ร่วมกับฝ่ายบริหาร ได้กำหนดหัวเรื่องวาระเชิงนโยบายไว้ก่อนล่วงหน้า โดยมีระยะเวลาจัดเตรียมข้อมูลและศึกษาวิเคราะห์ก่อนเสนอสภาฯ เพื่อพิจารณา
- 4.6 การประชุมสภาฯ แต่ละครั้งต้องมีเรื่องเชิงนโยบาย อย่างน้อย 1 วาระ เพื่อให้กรรมการสภาฯ ได้ระดมความคิดเห็นและเสนอแนะแนวทางต่อผู้บริหารมหาวิทยาลัยให้รับไปพิจารณาดำเนินการต่อไป
- 4.7 ในการประชุมจะไม่มีการแจกเอกสารในที่ประชุม และไม่มีการเสนอเรื่องนอกระเบียบวาระการประชุม ยกเว้นเรื่องที่มีความจำเป็นอย่างยิ่งเท่านั้น
- 4.8 ได้จัดเตรียมเอกสารข้อมูลด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ และส่งล่วงหน้า ให้ผู้บริหาร มวล. (ทุกระดับ) ที่เข้าร่วมประชุม ในฐานะผู้สังเกตการณ์ ก่อนวันประชุมประมาณ 5 วันทำการ จึงประหยัดกระดาษได้มาก
- 4.9 ขณะนี้ มวล. ได้แต่งตั้งคณะทำงานฯ ขึ้น 1 คณะ เพื่อทำหน้าที่จัดทำระบบฐานข้อมูลระเบียบวาระการประชุม มติที่ประชุม รายงานการประชุมสภาฯ และผลการดำเนินงานสืบเนื่องตามมติที่ประชุม เพื่ออำนวยความสะดวกแก่นายกสภาฯ กรรมการสภาฯ คณะกรรมการประจำสภาฯ ผู้บริหาร และพนักงานของ มวล. ในการสืบค้นสารสนเทศดังกล่าว ซึ่งสามารถสืบค้นได้อย่างสะดวกและรวดเร็วผ่านระบบ Internet/Intranet ของ มวล. จากระบบเอกสารที่จัดเก็บในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งส่งผลให้การติดตามงานของสภาฯ มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
- 4.10 สำหรับคณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลฯ นั้น จะมีระเบียบระบุชัดเจนในการจัดทำรายงานการติดตามตรวจสอบ และประเมินผลฯ ซึ่งจะต้องนำเสนอสภาฯ เพื่อพิจารณา ปีละ 2 ครั้ง ได้แก่ รอบ 6 เดือนแรก ของปีงบประมาณอีกครั้งหนึ่ง (ภายในวันที่ 15 พฤษภาคม) และ ณ สิ้นปีงบประมาณ อีกครั้งหนึ่ง (ภายในวันที่ 15 พฤศจิกายน)
- 4.11 มวล. ได้ปรับอัตราเบี้ยประชุมสภาฯ และคณะกรรมการประจำสภาฯ ทุกคณะ เป็นครั้งละ 4,000 บาท ต่อคน โดยพิจารณาจากค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้นตามภาวะเศรษฐกิจของประเทศ รวมถึงได้พิจารณาเปรียบเทียบกับมหาวิทยาลัยอื่นๆ ซึ่ง มวล. ยังเป็นมหาวิทยาลัยขนาดเล็ก ดังนั้น จึงไม่สามารถที่จะจ่ายค่าเบี้ยประชุมของคณะกรรมการชุดต่างๆ ให้เท่ากับมหาวิทยาลัยที่มีขนาดใหญ่และมีผลประกอบการที่มีรายได้เป็นจำนวนมาก

การจัดระบบการประชุม และการอำนวยความสะดวกประชุมข้างต้น ทำให้การประชุมสภาฯ มวล. เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และเกิดการประหยัดการใช้ทรัพยากร โดยเฉพาะการลดเอกสารวาระการประชุมได้อย่างมาก รวมถึงได้เกิดการประสานความร่วมมือ และมีความเข้าใจอันดีระหว่างฝ่ายบริหาร มวล. กับสภาฯ

## 5. การกำหนดวาระเชิงนโยบายไว้ล่วงหน้าตลอดทั้งปี

ในการประชุมประจำปี พ.ศ. 2554 สภามหาวิทยาลัยสุโขทัย ธรรมาภิบาล สภามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี และสภามหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ เมื่อวันที่ 19-20 พฤษภาคม 2554 ณ โรงแรมดุสิตธานี หัวหิน อ. ชะอำ จ. เพชรบุรี สภาฯ ร่วมกับฝ่ายบริหารได้กำหนดวาระเชิงนโยบายไว้ก่อนล่วงหน้า ในปี พ.ศ. 2554-2555 ประกอบด้วย

- 5.1 การวิเคราะห์ถึงสถานการณ์ในปัจจุบัน และทิศทางในอนาคต (Positioning) ของ มวล.
- 5.2 การประชาสัมพันธ์ มวล.
- 5.3 การพัฒนาหลักสูตร และการจัดการเรียนการสอนในทุกสาขาเพื่อสร้างกระแสความสนใจให้นักเรียนมาเรียนมากขึ้น
- 5.4 จำนวนและคุณภาพอาจารย์
- 5.5 นโยบายในการบริหารจัดการงบประมาณที่เกี่ยวข้องกับการจัดตั้งโรงพยาบาล มวล.

โดยที่ประชุมขอให้อธิการบดีพิจารณาจัดลำดับความสำคัญของเรื่องเชิงนโยบายดังกล่าว แล้วนำเสนอสภาฯ เพื่อพิจารณาต่อไป

ก่อนการประชุมทุกครั้ง ฝ่ายเลขานุการสภาฯ จะประสานงานไปยังอธิการบดี เพื่อจัดทำเอกสารประกอบวาระเชิงนโยบาย และจัดส่งเอกสารที่เกี่ยวข้องไปยังกรรมการสภาฯ ทุกคน เพื่อศึกษารายละเอียดก่อนล่วงหน้า ทั้งนี้ เพื่อให้ในวันประชุมสภาฯ กรรมการสภาฯ แต่ละคนได้มีโอกาสอภิปราย/แสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ โดยที่ประชุมจะมีเวลาพิจารณาในเชิงนโยบาย ประมาณ 2 ชั่วโมง

ทั้งนี้ ปี พ.ศ. 2554-2555 ที่ผ่านมา ฝ่ายบริหาร มวล. ได้นำเรื่องที่ 5.1 เสนอสภาฯ เพื่อพิจารณา เมื่อวันที่ 10 มีนาคม 2555 เรื่องที่ 5.2 เสนอสภาฯ เพื่อพิจารณา เมื่อวันที่ 12 พฤษภาคม 2555 และเรื่องที่ 5.4 เสนอสภาฯ เพื่อพิจารณา เมื่อวันที่ 7 พฤษภาคม 2554 ส่วนเรื่องอื่นๆ ฝ่ายบริหารจะได้นำเสนอสภาฯ เพื่อพิจารณาในภายหลังต่อไป

## 6. การติดตามความก้าวหน้า และผลการปฏิบัติตามมติของสภาฯ

- 6.1 เลขานุการสภาฯ ได้รายงานผลการดำเนินการสืบเนื่องตามมติของสภาฯ ต่อที่ประชุมสภาฯ ในการประชุมครั้งถัดไป เป็นประจำทุกครั้ง
- 6.2 ตามระเบียบ มวล. ว่าด้วยการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลการดำเนินงาน และการตรวจสอบภายใน พ.ศ. 2551 กำหนดให้คณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลฯ จัดทำรายงานการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลการดำเนินงานของ มวล. ต่อสภาฯ ปีละ 2 ครั้ง ได้แก่ ณ รอบครั้งแรกของปีงบประมาณ (ภายในวันที่ 15 พฤษภาคม) และ ณ สิ้นปีงบประมาณ (ภายในวันที่ 15 พฤศจิกายน) ทั้งนี้ ในรายงานฯ จะมีการติดตามผลการดำเนินงานตามมติที่ประชุม/ข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะของสภาฯ และคณะกรรมการประจำสภาฯ ทุกคณะด้วย ซึ่งคณะกรรมการฯ ได้ดำเนินการเสร็จเรียบร้อยแล้วในเวลาที่กำหนดไว้ทุกครั้ง ทั้งนี้





กรรมการฯ มีความเห็นว่า ควรจะมีการนำเสนอเปรียบเทียบเชิงตาราง หรือแผนภูมิและแผนภาพเพื่อแสดงสารสนเทศที่ทำให้ น่าสนใจและเข้าใจได้ง่ายยิ่งขึ้น

การมีคณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลฯ ที่ประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอกทั้งหมด มีความเข้มแข็ง และมีการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลในประเด็นต่างๆ ตามแนวนโยบายที่สภาฯ ให้ไว้ จึงสามารถช่วยป้องกันความ ผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นได้ในการบริหารงานของฝ่ายบริหาร และส่งผล ให้การบริหารงานของ มวล. มีประสิทธิภาพมากขึ้น อีกทั้งยังได้ จัดหาเวลาลงพื้นที่ใน มวล. เพื่อเก็บรายละเอียดจากสถานที่จริง และสุ่มสอบถามจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อให้ข้อมูลมีความเที่ยง ตรงยิ่งขึ้นอีกด้วย

## 7. ผลการดำเนินงานของ มวล. ที่สภาฯ ให้ความสนใจ/ ห่วงใย รวมถึงผลการดำเนินงานตามมติที่ประชุม/ ข้อเสนอแนะของสภาฯ และคณะกรรมการ ประจำสภาฯ ทุกคน:

- 7.1 คณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลฯ ได้จัดทำ รายงานการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการดำเนินงาน ของ มวล. ประจำปีงบประมาณ 2554 เสร็จเรียบร้อย ซึ่งรวมถึง ผลการดำเนินงานในประเด็นต่างๆ ที่สภาฯ ให้ความสนใจ/ห่วงใย และผลการดำเนินงานตามมติที่ประชุม/ข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะ ของสภาฯ และคณะกรรมการประจำสภาฯ ทุกคน โดยได้นำ เสนอสภาฯ เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบแล้ว ในการประชุม เมื่อวันที่ 24 ธันวาคม 2554
- 7.2 ขณะนี้ คณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบฯ ได้จัดทำ (ร่าง) รายงานการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการดำเนินงาน ของ มวล. รอบครั้งแรกของปีงบประมาณ 2555 ซึ่งรวมถึงผลการ ดำเนินงานในประเด็นต่างๆ ที่สภาฯ ให้ความสนใจ/ห่วงใย และ ผลการดำเนินงานตามมติที่ประชุม/ข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะของ สภาฯ และคณะกรรมการประจำสภาฯ ทุกคน โดยจะนำเสนอ สภาฯ เพื่อพิจารณาต่อไป

คณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลฯ ได้กำหนด เดินทางลงพื้นที่ มวล. ณ อำเภอท่าศาลา จังหวัดนครศรีธรรมราช



เพื่อพบปะพูดคุยกับผู้บริหาร มวล. ในระดับต่างๆ เช่น อธิการบดี รองอธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการศูนย์/สถาบัน ผู้ช่วยอธิการบดี เป็นต้น รวมถึง ผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่ของสำนักงานการ ตรวจเงินแผ่นดิน อย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง ซึ่งได้มีการประชุม ครั้งแรก (รอบ 6 เดือนแรกของปีงบประมาณ 2555) เมื่อวันที่ 28 เมษายน 2555

## 8. การประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่ของสภา มวล.

สภาฯ โดยคำแนะนำของ คณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลฯ ได้เห็นชอบระบบ และแบบการประเมินผล การปฏิบัติหน้าที่ของสภาฯ ซึ่งเน้นการประเมินผลการประเมินผล การปฏิบัติหน้าที่ของสภาฯ ในองค์กรรวม หรือการปฏิบัติงานของสภาฯ ทั้งคณะ โดยมีได้มุ่งประเมินการปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการสภาฯ เป็นรายบุคคล ระบบการประเมินผลฯ แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ ได้แก่ การประเมินตนเอง และการประเมินโดยผู้ประเมินอิสระภายนอก

## 9. การกำหนดจรรยาบรรณของกรรมการสภา มวล.

สภาฯ โดยคำแนะนำของคณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลฯ ได้ออกประกาศสภาฯ เรื่อง จรรยาบรรณของ กรรมการสภา มวล. ลงวันที่ 31 มกราคม พ.ศ. 2554 การดำเนินการ ในเรื่องนี้ของสภาฯ สามารถเป็นแบบอย่างที่ดี แก่คณะผู้บริหาร และ พนักงานของ มวล. ในการตระหนัก และดำเนินการตามจรรยาบรรณ ในส่วนของผู้บริหาร และพนักงาน

จากการที่ มวล. มีนายกสภาฯ และกรรมการประจำสภาฯ ซึ่งประกอบด้วย ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญและตั้งใจ พยายาม เสียสละ เวลาในการให้ข้อเสนอแนะแก่ผู้บริหาร มวล. ทำให้สภาฯ และผู้บริหาร มวล. ในทุกๆ ระดับมีความเข้มแข็งและทำหน้าที่ได้อย่างชัดเจน ประกอบกับการมี รองอธิการบดีฝ่ายกิจการสภาฯ/สำนักงานสภาฯ ที่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเต็มที่ ตามภาระหน้าที่และกรอบแนวทาง การปฏิรูปสภาฯ ที่สภาฯ ให้ไว้ รวมถึงการปฏิรูประบบงานส่วนอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ดังที่กล่าวไว้แล้วข้างต้น จึงเป็นผลทำให้ฝ่ายบริหาร มวล. สามารถเสนอเรื่อง/ประเด็นเข้าสู่สภาฯ เพื่อขออนโยบายและแนวทาง ในการดำเนินการจากสภาฯ ได้อย่างเต็มที่ การปฏิบัติงานตามพันธกิจ ด้านต่างๆ จึงสามารถดำเนินการได้อย่างราบรื่นด้วยดี ส่งผลให้ ฝ่ายบริหารทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ถูกต้อง และชัดเจน

## มหาวิทยาลัยกับการเตรียมความพร้อม เข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

รศ.สุรพล ศรีบุญทรง กรรมการสภามหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

ในยุคโลกาภิวัตน์ที่การเปลี่ยนแปลงใดๆ ในพื้นที่พลวัตส่งผลกระทบต่อเนื่องไปได้ทั่วทั้งโลก การเกิดขึ้นของประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community) หรือ AEC ซึ่งมีเป้าหมายเพื่อให้เกิดการรวมกลุ่มทางเศรษฐกิจโดยจะมีตลาดและฐานการผลิตร่วมกัน (single market and single production base) อันจะส่งผลให้มีการเคลื่อนย้ายสินค้า บริการ แรงงานฝีมือ การลงทุน และเงินทุนอย่างเสรี ในกลุ่มประชากรเกือบหกร้อยล้านคนในอีก ๓ ปีข้างหน้า (พ.ศ. ๒๕๕๘) นั้นย่อมจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นอย่างมากต่อประเทศไทย เนื่องจากประเทศไทยอยู่ในตำแหน่งที่ตั้งอันได้เปรียบทางภูมิศาสตร์

แม้การเปลี่ยนแปลงอันเนื่องด้วยประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนนั้นส่วนใหญ่ถูกมองเป็นเรื่องของภาคการผลิต ภาคเศรษฐกิจ และบริการ ด้วยขนาดผลิตภัณฑ์มวลรวม (GDP) กว่า ๑.๕ พันล้านล้านเหรียญสหรัฐ แต่ถึงคงปฏิเสธไม่ได้ว่า ระบบการศึกษานั้นมีส่วนสำคัญอย่างมากในการเตรียมทรัพยากรบุคคล และองค์ความรู้เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ฉะนั้น จึงควรที่บรรดามหาวิทยาลัยทั้งหลายของไทยจะต้องมีการเตรียมความพร้อมไว้แต่เนิ่นๆ เพื่อให้สามารถกำกับดูแลสถานศึกษาให้มีการเจริญเติบโต เข้มแข็ง และยืนหยัดต่อกระแสนการเปลี่ยนแปลงได้ในระดับที่ไม่น้อยหน้าสถาบันการศึกษาใดๆ ในอารยะประเทศ

### ผลกระทบด้านการศึกษาจากโลกภิวัตน์

การพัฒนาทางการศึกษาต้องใช้งบประมาณสูงมาก ในขณะที่เศรษฐกิจโลกมีแนวโน้มดำเนินไปในลักษณะที่ใช้นโยบายการเงินการคลังเข้มงวดกว่าเดิม มีการจำกัดการลงทุน ลดการกู้ยืม ลดการเพิ่มขึ้นของเงินเดือน (นโยบาย Austerity) อันเป็นผลจากการที่โลกได้ประสบกับภาวะวิกฤตทางเศรษฐกิจที่หนักหนาที่สุดในรอบ ๗๐ ปี หลังจากยุโรปและสหรัฐฯ ปล่อยปละละเลยเรื่องวินัยทางการเงินมานาน จนต้องหาทางดึงเอาเงินทุนสำรองของประเทศในเอเชีย (ซึ่งมีการออมเงินสูงมากกว่า ๗๐% ของเงินออมโลก) เข้าไปกระตุ้นเศรษฐกิจให้ฟื้นคืนสภาพ ทำให้เกิดปรากฏการณ์ของเงินไหลกลับ (Reverse Capital Flow) จากประเทศที่มีความพัฒนาทางเศรษฐกิจน้อยกว่ากลับไปยังยุโรปและสหรัฐอเมริกา

เศรษฐกิจของโลกในขณะนี้จึงเกิดสภาพการเปลี่ยนฐานดุลอำนาจ (Shift of Power) ครั้งหนึ่งของเศรษฐกิจโลกถูกถ่ายโอนมาทางเอเชีย กลุ่มประเทศอาเซียนจึงต้องเพิ่มความร่วมมือระหว่างกันเพื่อเพิ่มอำนาจในการต่อรองทางการค้าในระดับพหุภาคี และผ่อนคลาย

ผลกระทบจากสภาพเศรษฐกิจโลก เพราะการบริโภคในยุโรปนั้นได้อยู่ในภาวะชลอตัวมายาวนาน (ปัจจุบัน ยอดสินค้าส่งออกไปยังสหรัฐอเมริกาและยุโรปของไทยมีสัดส่วนที่ต่ำกว่าเดิมมาก) นอกจากนี้ ประชาคมอาเซียนยังอุดมไปด้วยทรัพยากรธรรมชาติอันมีค่ามากมาย ทั้งที่ปรากฏให้เห็นได้ชัดเจนบนผืนพิภพ และทรัพยากรธรรมชาติใต้ผืนพิภพที่ยังมีการสำรวจพบได้อยู่เรื่อยๆ ในขณะที่ในซีกโลกตะวันตกนั้น ทรัพยากรมีค่าเหล่านี้ได้ถูกสำรวจและค้นพบจนแทบจะไม่มีโอกาสให้แสวงหาอะไรใหม่ได้อีกแล้ว

รัฐและผู้บริหารมหาวิทยาลัยไทยจึงควรมีส่วนในการกำหนดขึ้นาทิศทางการศึกษาของไทยเสียใหม่ คือนอกเหนือจากการกระตุ้นให้มีการพัฒนาองค์ความรู้ของตนเองผ่านทางงานวิจัยแล้ว ยังควรลดสัดส่วนการสนับสนุนเงินทุนในการส่งนักเรียนไปศึกษาในสหรัฐอเมริกาและยุโรปที่มีราคาแพงมาก (เพราะถึงไม่สนับสนุนก็มีผู้คนพร้อมจะเดินทางไปศึกษาด้วยทุนส่วนตัวอยู่แล้ว) โดยปรับเปลี่ยนไปใช้ช่องทางการศึกษาผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศที่เปิดกว้าง เช่นการเรียนผ่านระบบ OCW (Open Courseware) ที่มหาวิทยาลัยชั้นนำของโลกอย่าง ฮาร์วาร์ด แสตตันฟอร์ด เอ็มไอที ฯลฯ ได้เผยแพร่ให้ประชาชนทั่วทั้งโลกได้ร่ำเรียนกันอย่างฟรีๆ ผ่านทางระบบออนไลน์ ควบคู่ไปกับการขอการสนับสนุนด้านทุนการศึกษาจากประเทศในเอเชียซึ่งมีเงินทุนสำรองไว้มากๆ สำหรับผู้ที่จะไปเรียนที่จีน ญี่ปุ่น เกาหลี หรือในประเทศในประชาคมอาเซียนอื่นๆ ซึ่งมีมาตรฐานการศึกษาในระดับสากล อาทิ สิงคโปร์ มาเลเซีย ฟิลิปปินส์ ฯลฯ ซึ่งไม่เพียงแต่จะมีค่าใช้จ่ายที่ต่ำกว่ามาก แต่ยังเป็นทางเลือกเปลี่ยนเรียนรู้วัฒนธรรมระหว่างกันได้อย่างได้ผลอีกด้วย

### นับจากนี้อีก ๓ ปี สู่ประชาคมอาเซียน

ปัจจุบัน ทุกภาคส่วนของประเทศไทยได้มีความตื่นตัวกับการเตรียมความพร้อมเข้าสู่ประชาคมอาเซียนเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะในส่วนของการศึกษานั้นได้เกิดกิจกรรมต่างๆ มากมาย อาทิเช่น

- การเข้าร่วมจัดตั้งสภารัฐมนตรีศึกษาแห่งเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (SEAMEC, Southeast Asian Ministers of Education Council) ๑๑ ประเทศ
- การกำหนดเป็นนโยบายเกี่ยวกับการเผยแพร่ความรู้ข้อมูลข่าวสารและเจตคติที่ดีเกี่ยวกับอาเซียนเพื่อสร้างความตระหนักและเตรียมความพร้อมเพื่อก้าวสู่ประชาคมอาเซียน
- การเร่งพัฒนาศักยภาพของนักเรียน นักศึกษา และประชาชนให้มีทักษะที่เหมาะสม

- การพัฒนามาตรฐานการศึกษาเพื่อส่งเสริมการหมุนเวียนของนักศึกษาและครูอาจารย์
- การเจรจาแสวงหาความร่วมมือทั้งในระดับทวิภาคี พหุภาคี การจัดสร้างเครือข่ายความร่วมมือ การเปิดสอนหลักสูตรอาเซียน ศึกษา การเปิดศูนย์เตรียมความพร้อมสู่ประชาคมอาเซียน
- การปรับเปลี่ยนเทอมการศึกษาให้สอดคล้องกันในภูมิภาคอาเซียน
- การเผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรมและสภาพสังคมของมิตรประเทศอาเซียนผ่านทางสื่อโทรทัศน์
- การจัดสัมมนาระดมสมอง การสำรวจความคิดเห็นของชาวไทยต่อการที่ประเทศไทยจะเข้าสู่ประชาคมอาเซียน
- การกำหนดเป้าหมายให้นักเรียนที่จบชั้น ป.๖ สามารถสื่อสารเป็นภาษาอังกฤษได้

หนุนส่งด้วยนโยบายภาครัฐที่มีการลงทุนมากมายไปกับการส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือทางเศรษฐกิจการค้าระหว่างประชาคมอาเซียน มีการเพิ่มสมรรถนะการขนส่งทางอากาศ และทางภาคพื้นดิน ส่งเสริมให้เกิดการเดินทางท่องเที่ยวภายในภูมิภาค สอดรับกับการลงทุนของมิตรประเทศอื่นๆ ในเอเชีย เช่น การที่จีนและญี่ปุ่นให้งบประมาณกว่า ๓ หมื่นล้านเหรียญสหรัฐฯ ในปี พ.ศ. ๒๕๕๒ เพื่อสนับสนุนให้เกิดระบบการคมนาคมอันทันสมัยทั้งเส้นทางถนนและทางรถไฟความเร็วสูงที่เชื่อมต่อภาคพื้นอาเซียน จากฝั่งทะเลพม่าจรดชายฝั่งเวียดนาม จากภาคใต้ของจีนไปจรดมาเลเซีย สิงคโปร์ ก่อให้เกิดภาพอนาคตที่สวยหรูว่าเศรษฐกิจในภูมิภาคอาเซียนอาจเติบโต ขึ้นได้ ๖% - ๗% พื้นที่ที่มีการเปิดเสรีทางการค้าในปี พ.ศ. ๒๕๕๘

## อุดมศึกษาไทยพร้อมหรือยัง

ย้อนอดีตไปในยุคสมบูรณาญาสิทธิราช ระบบการศึกษาและอุดมศึกษาในสยามได้รับการพัฒนาและจัดวางระบบไว้อย่างมั่นคงโดยพระมหากษัตริย์ เชื้อพระวงศ์ และข้าราชการหลายพระองค์และหลายท่าน แต่ที่นับว่าโดดเด่นด้วยความทุ่มเทเสียสละ คือ พระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ ๕ ผู้ทรงวางรากฐานระบบการจัดการศึกษาสมัยใหม่ของสยาม (Modernized Education) พระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ ๖ ผู้ทรงสถาปนาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และสมเด็จพระมหิตลาธิเบศร อดุลยเดชวิกรม พระบรมราชชนก ผู้ทรงสละพระวรกายและพระราชทรัพย์อันมหาศาลในการวางรากฐานการอุดมศึกษาที่มีคุณภาพเทียบเท่ามาตรฐานสากล ทำให้ทรงได้รับการถวายสมัญญานาม **“พระบิดาแห่งการอุดมศึกษาไทย”**

ต่อมาในยุคหลังจากการเปลี่ยนแปลงการปกครอง ปี พ.ศ. ๒๔๗๕ ได้นำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงในระบบการจัดการศึกษาของไทยอย่างมากภายในแ่งดินนั้นคือ การกระจายการศึกษาออกสู่มวลชนได้อย่างทั่วถึง และมีปริมาณมากขึ้น แต่ในทางกลับกัน เมื่อการบริหารประเทศมีลักษณะเป็นประชาธิปไตยมากขึ้น ความผันผวนในวงการศึกษาก็พลอยมีเกิดขึ้นมากตามไปด้วยตามแต่ผู้ที่จะผลิตเปลี่ยนเวียนกันขึ้นมาเป็นรัฐบาล โดยเฉลี่ยแล้วจะมีรัฐมนตรีลัดเปลี่ยนเวียน

หน้ากันขึ้นมาบริหารการศึกษากันคนละไม่ถึงหนึ่งปี และทุกครั้งที่มีการเปลี่ยนตัวรัฐมนตรี ก็จะมีการปรับเปลี่ยนแนวทางการดำเนินนโยบายการศึกษาในลักษณะของการรื้อถอนนโยบายของอดีตรัฐมนตรีไปด้วยทุกครั้งแม้กระทั่งการเปลี่ยนรัฐมนตรีที่มาจากพรรคเดียวกัน

อีกทั้ง รัฐมนตรีกระทรวงศึกษาธิการยุคหลังๆ มักมีแนวโน้มที่จะให้การสนับสนุนกับระบบการศึกษาพื้นฐานมากกว่าระบบอุดมศึกษาเนื่องจากมีความสำคัญในระดับฐานคะแนนเสียงมากกว่า (การขึ้นเงินเดือนบุคลากรทางการศึกษารั้งหลังๆ ชี้ให้เห็นแนวโน้มนี้ได้อย่างเด่นชัด) ผ่นวกกับความขาดแคลนงบประมาณที่มีเพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ เนื่องจากฝ่ายการเมืองจะต้องกันงบประมาณไปใช้จ่ายเพื่อผลทางการเมืองมากขึ้นๆ จากนโยบายประชานิยมที่ได้รับการพิสูจน์แล้วว่า มีผลต่อคะแนนเสียงในการเลือกตั้ง

การบริหารการศึกษาแบบมุ่งเน้นเป้าหมายทางการเมืองทำให้ระบบการศึกษาที่ควรจะมีลักษณะเหมือนการปลูกไม้ยืนต้นที่ต่อเนืองยาวนานและเป็นรากฐานให้กับสังคม กลับกลายสภาพเป็นเหมือนการปลูกไม้ประดับไม้ล้มลุกที่มุ่งเก็บเกี่ยวผลประโยชน์เฉพาะหน้าในการเลือกตั้งเป็นครั้งเป็นคราวไป แล้วเลยส่งผลให้การกำกับควบคุมดูแลระบบการศึกษามีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบอย่างมากมายในรอบ ๑ ศตวรรษ ยกตัวอย่างเช่น ระบบการกำกับดูแลสถาบันอุดมศึกษาที่เคยมีการกำกับดูแลอย่างเคร่งครัดจากกรมมหาวิทยาลัยในกระทรวงธรรมการ ก็ได้รับการปรับให้มีการกำกับที่เคร่งครัดและรวมศูนย์มากขึ้นเมื่อพัฒนาขึ้นเป็นทบวงมหาวิทยาลัย แต่แล้วการกำกับควบคุมมหาวิทยาลัยกลับผ่อนคลายเป็นไปในลักษณะกระจายอำนาจออกไปสู่สภามหาวิทยาลัยแต่ละแห่ง พร้อมกับที่ทบวงมหาวิทยาลัยถูกยุบกลับเข้าไปเป็นแห่งหนึ่งของกระทรวงศึกษาฯ ภายใต้ชื่อสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) ด้วยเหตุผลของการปฏิรูปการศึกษาเพื่อให้สามารถบริหารได้เบ็ดเสร็จขึ้นสามารถส่งต่อผลผลิตจากการศึกษาพื้นฐานให้กับอุดมศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

การปฏิรูปการศึกษาในช่วงหลังปี พ.ศ. ๒๕๔๐ นั้นแทนที่จะได้ผลดีในแง่ของความต่อเนื่องของการศึกษา ปรากฏว่าการบริหารของกระทรวงศึกษาธิการ ผ่านทางกลไก สำนักงานปลัดกระทรวง สภาการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา สำนักงานการอาชีวศึกษา สำนักงานการศึกษาขั้นพื้นฐาน และศึกษานอกระบบ ฯลฯ ยังมีลักษณะต่างคนต่างทำ ส่งผลให้ผลผลิตของสถานศึกษาระดับพื้นฐานไม่สอดคล้องกับความต้องการของสถาบันอุดมศึกษา ผลผลิตของสถาบันอุดมศึกษาไม่สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงาน มีลักษณะต่างคนต่างผลิต มุ่งตอบสนองความต้องการด้านปริญญาเป็นหลักมากกว่าตอบสนองด้านความรู้ ด้านทักษะการประกอบวิชาชีพ

ที่สำคัญความห่วงใยเรื่องความรู้คู่คุณธรรมที่พระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ ๕ ทรงมีพระราชหัตถเลขาในปี พ.ศ. ๒๔๔๑ ว่า **“... ให้มีความวิดิกไปว่าเด็กชั้นหลังจะห่างเหินจาก ศาสนา จนเลยเป็นคนไม่มีธรรมในใจมากขึ้น ... คนที่ไม่มีธรรมเป็นเครื่องดำเนินตาม คงจะหันไปหาทางทุจริตโดยมาก ถ้ารู้น้อยก็โกง ไม่ค่อยคล่อง ฤๅโกงไม่สนิท ถ้ารู้มาก ก็โกงคล่องขึ้น แลโกงพิสดารมากขึ้น ...”**



ก็เกิดปรากฏให้เห็นจริงมากยิ่งขึ้นในอีกศตวรรษถัดมา ดังว่าทุจรีตอ้อฉาวในสังคมไทยที่ปรากฏขึ้นถี่มากในช่วงหลายปีที่ผ่านมา ไม่เว้นแม้ในวงการการศึกษาที่มีปัญหาความไร้ธรรมาภิบาลเกิดขึ้นในหลายๆ มหาวิทยาลัย

นอกจากนี้ ประเด็นเรื่องคุณภาพการศึกษาที่เคยได้รับความสนใจหยิบยกขึ้นมาแสวงหาทางปรับปรุงแก้ไขนานกว่า ๒ ทศวรรษ และเป็นเหตุผลหลักของการปฏิรูปการศึกษา กลับกลายเป็นปัญหาที่หนักหนาสาหัสขึ้น เมื่อมหาวิทยาลัยทั้งหลายที่ได้รับอิสระมากขึ้นสามารถอนุมัติปริญญา และหลักสูตรได้โดยสภามหาวิทยาลัยของตนเอง ต่างพากันขยายตัวกันอย่างเอิกเกริก มีทั้งการเพิ่มจำนวนรับ การเพิ่มจำนวนหลักสูตร และการเปิดศูนย์ศึกษานอกสถานที่ตั้ง ทั้งที่แนวโน้มประชากรไทยมีแนวโน้มที่มีสัดส่วนเยาวชนในระดับอุดมศึกษาลงน้อยลง

เพื่อแก้ไขปัญหาคอนคุณภาพการศึกษา จึงได้มีความพยายามจัดตั้งหน่วยงานอิสระต่างๆ ขึ้นมาเพื่อกำกับควบคุมให้บรรดาสถาบันการศึกษาต่างๆ ประพฤติปฏิบัติตนภายในกรอบมาตรฐานที่ควรจะเป็น อาทิเช่น การจัดตั้งหน่วยงาน สมศ. และ สทศ. และการออกมาตรการคุณภาพต่างๆ นานา เพิ่มเติมขึ้นมาโดยคณะกรรมการอุดมศึกษา และ สภาวิชาชีพต่างๆ แต่กระบวนการและมาตรการต่างๆ เหล่านั้นจำนวนมากก็มีลักษณะเป็นเหมือนสุภาษิตที่ว่า วัวหายล้อมคอก ลูบหน้าปะจมูก หรือเป็นเพียงกระบวนการทางเอกสารทำนองที่ว่าสักแต่ทำไปเป็นพิธี

การที่กระบวนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาดำเนินไปอย่างเชื่องช้า ในขณะที่กระบวนการพัฒนาเชิงปริมาณของการศึกษาไทยดำเนินไปอย่างรวดเร็ว ทำให้เกิดผลลัพธ์ที่ดูเหมือนจะเป็นการประจานคุณภาพการศึกษาของไทย ไม่ว่าจะเป็นคะแนนผลสอบโอเน็ตของนักเรียนทั่วประเทศ คะแนนสอบ GAT/PAT อันดับความสามารถในการแข่งขันของประเทศ หรือการจัดอันดับของมหาวิทยาลัยในระดับสากล ฯลฯ

เหตุผลที่คะแนนการวัดผลของนักเรียนนักศึกษามีค่าตกต่ำลงไปโดยเฉลี่ย เพราะในอดีตเมื่อ ๔๐ - ๕๐ ปีที่แล้วนั้นการศึกษาไทยยังคงเป็นเรื่องโอกาสของชนชั้นสูงหรือผู้มีสติปัญญาสูงกว่าเกณฑ์เฉลี่ยของประชากรไทย มีประชากรวัยหนุ่มสาวเพียงสิบกว่าเปอร์เซ็นต์หรือไม่ก็หมื่นคนเท่านั้นที่ได้เรียนมหาวิทยาลัย แต่หลังจากนั้นประชากรไทยมีอัตราเกิดลดลงมาโดยตลอด จากปีละมากกว่าล้าน เหลือเพียงแปดแสนคนเศษในปัจจุบัน เมื่อบวกกับความสำเร็จในการกระจายโอกาสทางการศึกษาของรัฐที่ทำให้สถาบันอุดมศึกษาเกือบสามร้อยแห่งสามารถรองรับนักศึกษาใหม่ได้ปีละกว่าล้านคน ก็ส่งผลให้ค่าเฉลี่ยคะแนนสอบของนักเรียนนักศึกษาไทยมีค่าตกต่ำลง ส่วนอันดับความสามารถในการแข่งขันของประเทศ และการจัดอันดับของมหาวิทยาลัยไทยในระดับสากลที่ตกต่ำลงก็เป็นผลจากความเชื่องช้าในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาเมื่อเทียบกับประเทศอื่นๆ

## การจัดวางตำแหน่งของมหาวิทยาลัยไทยในเวทีอาเซียน

คำตอบของคำถามว่ามหาวิทยาลัยแต่ละแห่งของไทยมีความพร้อมรับประชาคมอาเซียนเพียงไร จึงเป็นคำตอบที่แต่ละมหาวิทยาลัยพึงรู้อยู่แก่ใจของตนเอง ประสบการณ์ในอดีตสอนให้เรารู้ว่ามีองค์กรขนาดใหญ่จำนวนไม่น้อยที่ต้องประสบชะตากรรมอันน่าอนาถหรือเสียใจที่จะต้องประสบกับชะตากรรมอันน่าอนาถมาแล้วจากความชะล่าใจ หรือจากภาวะไร้ธรรมาภิบาล ไม่ว่าจะเป็นองค์กรธุรกิจจำนวนมากของไทยในช่วงวิกฤติเศรษฐกิจปี ๒๕๔๐ สถาบันการเงินสหรัฐในช่วงวิกฤติแฮมเบอร์เกอร์ ธนาคารแบร์ริงในสิงคโปร์ (กรณี ลิค นีสัน) บริษัทเอนรอน บริษัทไอบีเอ็ม ในช่วงปี พ.ศ. ๒๕๓๖ ฯลฯ ในขณะที่มีองค์กรธุรกิจเกิดใหม่จำนวนมากที่สามารถประสบความสำเร็จอันยิ่งใหญ่ได้เพียงในเวลาไม่กี่ปี ไม่ว่าจะเป็นบริษัทแอปเปิล ไมโครซอฟท์ กูเกิล อเมซอน หรือเฟซบุ๊ก ฯลฯ

ฉะนั้น มหาวิทยาลัยและสถาบันอุดมศึกษาที่มีอยู่เกือบสามร้อยแห่งทั่วประเทศไทย จึงควรได้ศึกษาวิเคราะห์และวิพากษ์ตนเองอย่างปราศจากอคติ (จะเกิดได้ก็ต่อเมื่อมีความเป็นธรรมาภิบาลอย่างแท้จริง) เพื่อจัดวางตำแหน่งตัวเองทั้งในระดับประเทศและในระดับภูมิภาค ว่าจะจะเป็นมหาวิทยาลัยระดับโลก มหาวิทยาลัยที่ติดอันดับโลก มหาวิทยาลัยวิจัย หรือมหาวิทยาลัยที่มุ่งตอบสนองต่อสังคม มวลชน ชุมชน ฯลฯ

เป็นความจริงว่าจำนวนที่นั่งในมหาวิทยาลัยขณะนี้มากกว่าจำนวนประชากรหนุ่มสาวในวัยสอบเข้ามหาวิทยาลัยของไทย และงบประมาณสนับสนุนที่รัฐมีให้ก็มีแนวโน้มที่จะลดน้อยถอยลงไปอย่างแน่นอนในอนาคต การจะหวังเพียงรายได้จากค่าเล่าเรียน ในขณะที่ต้นทุนดำเนินการนับวันแต่จะเพิ่มมากขึ้นไปเรื่อยๆ นั้นเป็นสิ่งที่ไม่อาจคาดหวังได้ มหาวิทยาลัยจึงต้องเร่งเพิ่มศักยภาพ ควบคู่ไปกับการบริหารภาพลักษณ์ (มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่ประสบความสำเร็จมักจะมีสัดส่วนรายได้ ๓ ส่วน โกล้เคียงกัน คือ ๑ ส่วน มาจากงบประมาณแผ่นดิน ๑ ส่วน มาจากค่าเล่าเรียนและกิจกรรมอันเกี่ยวเนื่อง อีก ๑ ส่วน มาจากเงินทุนวิจัยและการให้บริการวิชาการแก่เอกชน)

นอกจากนี้ การจัดสร้างเครือข่ายหรือการเข้าร่วมเครือข่ายมหาวิทยาลัยในระดับชาติ ระดับภูมิภาค และในระดับนานาชาติ ก็นับเป็นสิ่งจำเป็น ซึ่งเครือข่ายอุดมศึกษาอาเซียนนี้อาจจะเป็นอีกช่องทางหนึ่งในการสร้างรายได้ให้กับมหาวิทยาลัยและประเทศชาติ เช่นเดียวกับที่ประเทศออสเตรเลียเคยประสบความสำเร็จมาแล้วในการสร้างรายได้จากนักเรียนนักศึกษาต่างชาติ รัฐควรให้การสนับสนุนจัดตั้งสถานการศึกษาขึ้นในหัวเมืองหลักๆ ของอาเซียนเพื่อประชาสัมพันธ์สถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย อำนวยความสะดวกแก่บรรดาเยาวชนอาเซียนในการติดต่อเพื่อสมัครเข้ามาศึกษาในประเทศไทย ตลอดจนมีการจัดอีเวนท์เพื่อแนะนำการศึกษาในประเทศไทยให้แก่บรรดาเยาวชนในประเทศกลุ่มอาเซียนเป็นระยะๆ

# ไปเรียนรู้อุดมศึกษาของสหรัฐอเมริกา

ศาสตราจารย์ นพ. วิจารณ์ พานิช

ที่มาจากบทความจากบล็อก [www.gotoknow.org/blog/council/](http://www.gotoknow.org/blog/council/)

## ตอน Academic Transformation

การประชุม AGB 90 ถึงจุดสุดยอดในวันสุดท้าย ในการนำเสนอเรื่อง Lessons Learned in Academic Transformation โดย Carol Twigg, president, National Center for Academic Transformation เท่ากับวันแรกของ AGB 90 เป็นการนำเสนอปัญหาในระดับวิกฤตที่ท้าทายอุดมศึกษาว่าจะปรับตัวรับสภาพที่งบประมาณต้องลดลงอย่างมาก โดยมีภารกิจที่ต้องทำงานมากขึ้น ใช้อุดมศึกษาวิชาชีพให้มากขึ้น ผลผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพสูงขึ้น ได้อย่างไร **คำตอบแบบกำปั้นทุบดินคือ ต้องไม่ทำแบบเดิมๆ**

แล้วในวันสุดท้าย Prof. Carol Twigg ก็มาตอบด้วยของจริงที่ทดลองทำมาแล้ว พิสูจน์แล้วว่าได้ผลจริงในมหาวิทยาลัยจำนวนมาก นับสิบแห่งที่เข้าร่วมโครงการ ไปดูตัวอย่างจริงได้

ด้วยการออกแบบการเรียนรู้ใหม่ใช้ไอที เพื่อให้ได้ผลทั้งเพิ่ม **ผลสัมฤทธิ์ของการเรียนรู้ และลดค่าใช้จ่าย**

การเรียนรู้แบบใหม่นั้น เป็นทั้ง Team Learning และ Team Teaching เปลี่ยนห้องเรียนจาก Class Room เป็น Emporium Model ซึ่งก็คือ Studio นั่นเอง เปลี่ยนห้องเรียนเป็นห้องทำงาน เปลี่ยนบทบาทของอาจารย์ จากเป็นผู้สอน เป็นผู้แนะนำการทำงาน เปลี่ยนการเรียนรู้จาก Passive Learning เป็น Active Learning

หัวใจของการเปลี่ยนแปลงคือ ออกแบบการเรียนรู้ใหม่ทั้งวิชา ไม่ใช่ทำเพียงบางส่วนของวิชา และใช้วิธีรับสมัครอาจารย์ที่ต้องการเข้าร่วม ไม่บังคับ จัดการเรียนรู้ ๒ สายไปพร้อมกัน เพื่อพิสูจน์ว่าวิธีไหนดีกว่า และเมื่อประเมินผลที่ตัวอาจารย์ อาจารย์ที่เข้าร่วมบอกว่า ชีวิตความเป็นอาจารย์ดีกว่า สนุกกว่า

ผมเคยขึ้นในโต๊ะอาหารระหว่างรับประทานอาหารด้วยกันในกลุ่มผู้ร่วมเดินทางไปศึกษา ดูงาน ว่านี่คือสิ่งที่ผมได้เกินคาด และคิดว่าต้องเอากลับไปทำประโยชน์แก่อุดมศึกษาไทยให้ได้ น่าจะหาทางเชิญ Carol Twigg ไปพูดในประเทศไทย ดร. จรรยา พุคยาภรณ์ รองอธิการบดี ม. ศรีปทุม บอกว่าได้ไปเชิญไว้แล้ว ท่านบอกว่าไปได้ ปีหน้า ผมบอกว่าต้องไม่ใช่แค่เชิญไปพูด ต้องหาทางวางแผนการจัดการเปลี่ยนแปลงไว้ล่วงหน้า แล้วใช้ท่านให้เกิดประโยชน์ต่อการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง นัดกันว่า จะไปคุยเรื่องนี้อย่างที่กรุงเทพฯ คาดว่า SEAMEO-RIHED สกอ. และสถาบันคลังสมองของชาติน่าจะร่วมกันเป็นเจ้าภาพจะเป็นการเปลี่ยนโฉมวิชาการ (Academic Transformation) อย่างแท้จริง

ผมบอกตัวเองว่า หากผลักดันเรื่องนี้ได้สำเร็จ ค่าใช้จ่ายในการเดินทางตั้งกว่า ๓ แสนบาท ที่มหาวิทยาลัยมหิดลออกให้ผม ก็จะไม่คุ้มค่า

## ตอน สำนักงานสภามหาวิทยาลัย

ตัวอย่างที่นำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการประชุม AGB 90 ช่วง Roundtables หนึ่งชั่วโมง เป็นของ George Washington University ซึ่งเป็นรูปแบบใหม่ เพิ่งทำมา ๑ ปี และมีชื่อเสียงเลื่องลือ

เรามีตำแหน่ง Executive Director of Board Relations ควบตำแหน่ง Secretary of the University ผู้ดำรงตำแหน่งเป็นชายหนุ่มผิวดำทำทางคล่องแคล่วเข้าคนง่าย อายุคงจะราวๆ ๔๐ ชื่อ Aristide Collins เป็นผู้มาเล่า ที่จริงตามเอกสารกำหนดการ เจ้าของรายการนี้มี ๒ คนร่วมกัน อีกคนหนึ่งชื่อ Babara Porter ตำแหน่ง Chief of Staff to the President ของมหาวิทยาลัยเดียวกัน แต่บังเอิญมาไม่ได้

เขาบอกว่า สองตำแหน่งนี้ต้องทำงานติดต่อกันใกล้ชิดมาก หรือเป็นทีมงานเดียวกัน พูดโทรศัพท์กันวันละหลายๆ ครั้ง เพื่ออำนวยความสะดวกแก่การทำงานของอธิการบดี และแก่สภาฯ

ในห้องประชุมที่มีคนราวๆ ๑๐ คน นั้นเป็นคนที่ทำงานในสำนักงานสภามหาวิทยาลัยอเมริกันทั้งสิ้น ในตำแหน่งคล้ายๆ ของคุณ Aristide จึงมีการซักถามลงรายละเอียดมาก มีผมเป็นนายกสภาฯ ไปนั่งฟังอยู่คนเดียว ได้ความรู้มากจริงๆ

ได้ทราบจำนวนกรรมการสภาของ GWU มากถึง ๔๓ และมหาวิทยาลัยอื่นๆ ก็กว่า ๓๐ ฟังแล้วเกิดความรู้สึกว่าเขาแคร์ต่อกรรมการสภาฯ (ซึ่งเป็นคนนอกทั้งหมด) ในฐานะที่เป็น **“พลเมืองผู้รับผิดชอบสังคม”** ให้เขามารับรู้ ดูแล แนะนำ และเป็นประจักษ์พยานว่าองค์กรสาธารณะแห่งนี้ (หมายถึงมหาวิทยาลัย) ทำหน้าที่ให้แกสังคมอย่างถูกต้อง ไม่ทำอะไรในทางแสวงประโยชน์โดยมิชอบ รวมทั้งเป็นองค์กรที่มีความเข้มแข็ง แข่งขันได้ในอนาคต

ผมฟังไม่ถนัด ว่าสำนักงานนี้มีคนทำงานกี่คน กลับมานึกทีหลังว่ามี ๓ คน แต่มีงานมากทีเดียว โดยต้องออกไปคุยกับกรรมการสภาฯ ถึงที่ทำงานของแต่ละท่าน เพื่อทำความรู้จัก ให้ข้อมูล และได้ถามความต้องการข้อมูลหรือการติดต่อ เขาบอกว่าเขา Personalize communication ตามความชอบของกรรมการแต่ละคน ที่น่าสนใจคือเขามี Maritime Board Member ซึ่งหมายถึง กรรมการสภาฯ ที่ Rotate ออกไปแล้ว เขาก็ยังติดต่อสม่ำเสมอ เชิญมาร่วมประชุม (ไม่มีสิทธิลงคะแนน) และเชิญมาร่วม Retreat ของสภาการประชุม Retreat ของเขามีคนเข้าร่วมถึง ๒๐๐ คน

คุณ Aristide มีผู้ช่วยมาร่วมให้ข้อมูล ๒ คน คนหนึ่งเป็นเจ้าหน้าที่ประจำ (ผู้ชาย) อีกคนหนึ่งเป็น President Fellow (หญิง) ซึ่งก็คือคนที่ได้รับทุนเรียนปริญญาโท และทำงานเป็นผู้ช่วยไปด้วย ทำงาน ๒๐-๓๐ ชม./สัปดาห์ และเรียน ๓ คาบ/สัปดาห์ คาบละ ๒ ชม. ใช้เวลา ๒ ปี เป็นโครงการสร้างคนและพัฒนางานไปด้วย โดยคัดเลือกมาเฉพาะคนที่มีความสามารถ

เขาพูดถึง Board Orientation ซึ่งใช้เวลาถึง ๒ ๑/๒ วัน โดยที่กรรมการจะมาครบ ใช้เวลามากเพราะผู้บริหารระดับอธิการบดี รองอธิการบดี คณบดี จะมา Brief งาน เพื่อให้กรรมการสภา รู้จักมหาวิทยาลัย การประชุมสภาปีละ ๔ ครั้ง ครั้งละ ๒ ๑/๒ วัน

## ตอน AAR (After Action Review)

"AAR ส่วนของผม ที่ผมพูดในกลุ่ม ๒ ข้อ คือเรื่อง Academic Transformation ที่บันทึกไปแล้ว กับการจัดการระบบอุดมศึกษา ที่เอื้อให้สถาบันกำหนด positioning ของตน และมุ่งมั่นดำเนินการตามนั้น จนเกิดความเป็นเลิศที่จำเพาะ โดยที่เป็นเน้นความเป็นเลิศเมื่อมองจากมุมมองของสังคม/ชุมชน ไม่ใช่มองจากมุมมองวิชาการลอยๆ"

เย็นวันที่ ๘ เม.ย. ๕๔ เราไปกินอาหารร้านจีน และทำ AAR การเดินทาง Study Visit ครั้งนี้ อ. นวพร เสนอให้ผมตั้งคำถามให้คม เพื่อจะได้ความคิดสำหรับกลับไปทำประโยชน์ให้แก่สถาบันและบ้านเมืองต่อไป

ด้วยข้อจำกัดของเวลาและอารมณ์ที่ยังไม่เคยละลายพฤติกรรมในส่วนของการสนทนา ผมจึงตั้งคำถามเพียงว่า ให้แต่ละคนพูดแบบ dialogue ว่าสิ่งที่ตนได้เรียนรู้และประทับใจมาก จะเอากลับไปทำอะไร และส่วนใดที่ตึงใจมาศึกษาแล้วไม่ได้ให้พูดสั้นๆ ๒-๓ นาที

รวบรวมประเด็นเรียนรู้สำคัญยิ่ง จากวง AAR และจากการพูดคุยระหว่างเดินทาง ได้ดังนี้

- การใช้กระบวนการของ “การเรียนรู้” ในมหาวิทยาลัย แบบให้ความสำคัญต่อการเรียนวิชา กับการเรียนรู้ชีวิตพอๆ กัน โดยด้านการเรียนชีวิตนั้น จัดระบบอำนวยความสะดวกหรือเอื้อให้นักศึกษาจัดกันเอง อาจารย์คอยอยู่ห่างๆ ส่วนนี้เรียกว่า Campus Life และ Student Affairs ชนิดที่มหาวิทยาลัยดูแลหรือปฏิบัติต่อนักศึกษาแบบ Young Adults (คำของ อ. นวพร) ไม่ใช่มองนักศึกษาเป็นเด็ก ข้อท้าทายในการประยุกต์หลักการนี้ในสังคมไทยคือ วุฒิภาวะของนักศึกษาที่จะต้องวางมาตรการยกขึ้นทั้งแผน ตั้งแต่ระดับประถม และมัธยม
- ระบบรับนักศึกษาที่ร่วมมือกันในสถาบันอุดมศึกษาทั่วประเทศ ยอมรับกันว่าเด็กที่มีสมรรถนะดีพิเศษควรไปเข้าเรียนที่มหาวิทยาลัยใดบ้าง เพื่อประโยชน์ในการสร้างนักวิชาการระดับเลิศให้แก่ประเทศ ซึ่งผมมองว่า เท่ากับเป็นการผสมผสานแนวคิดรับนักศึกษาเข้ากับแนวคิดแบ่งกลุ่มมหาวิทยาลัยออกเป็น ๓ กลุ่ม คือ ม. วิจัยพื้นฐาน (UCLA, Caltech), ม. กลุ่ม Comprehensive Masters (USCLB, LMU, Chapman), และกลุ่มวิทยาลัยชุมชน ซึ่งน่าจะเรียกว่าเป็นสถาบันอุดมศึกษากลุ่มไม่เลือกนักศึกษาเลย ใครอยากเรียนอะไรจัดให้หมด
- Green & Clean Campus ในความหมายที่กว้างมากกว่าด้านกายภาพที่เห็นด้วยตา แต่มีวิชาการด้านประหยัดพลังงาน ลดการ

เปลี่ยนแปลงของภูมิอากาศ การสร้างระบบนิเวศที่ดี รวมไปถึงการสร้างสำนึกรับผิดชอบ ทั้งต่อการอยู่ร่วมกันของนักศึกษา การอยู่ร่วมกันในสังคม และในโลก คือการสร้างสำนึกพลเมือง ทั้งระดับท้องถิ่น ระดับประเทศ และระดับโลก

- การสร้างแรงบันดาลใจ แก่นักศึกษา ด้วยวิธีการต่างๆ เราไปเห็นตัวอย่างที่ Chapman University มีการเอาถ้อยคำของผู้ก่อตั้งและผู้นำยุคบุกเบิกของมหาวิทยาลัย สำหรับสร้างแรงบันดาลใจที่มหาวิทยาลัยยึดติดถึงกับเอาพระนิพนธ์ของสมเด็จพระบรมราชชนกมาเป็นป้ายหน้ามหาวิทยาลัย และอยู่ใน Core Values แต่ผมคิดว่าเราต้องหาวิธีทำมากกว่านั้น ให้อยู่ในการปฏิบัติโดยตัวนักศึกษาเอง และอยู่ในกิจกรรมนักศึกษา
- ขบวนการขับเคลื่อนให้ภาคประชาชน (ในความหมายว่าเป็นคนนอกวงการอุดมศึกษา) เข้ามากำกับดูแลสถาบันอุดมศึกษามากขึ้น ให้อุดมศึกษาเป็นอุดมศึกษาของประชาชน หรือของสังคม ไม่ใช่เป็นอุดมศึกษาที่ลอยอยู่ในอากาศ
- แนวทางดำเนินการ University Social Responsibility มีการตีความได้หลากหลาย สำหรับผม ผมคิดว่า วิทยาลัยชุมชนที่เราไปดูแสดง USR สูงสุด เพราะเขาทำงานเพื่อการศึกษาของคนระดับที่ชีวิตขาดแคลน อย่างไม่นับใดๆ เลย เป็นการแสดง USR Inside โดยไม่ต้องเอ่ยคำนี้ ส่วนของมหาวิทยาลัยอื่นๆ เขาก็มี USR ตามแบบของเขา มหาวิทยาลัยวิจัย (Caltech, UCLA) ก็ทำหน้าที่ตามแบบของเขา เพื่อสร้างนักวิจัยหรือวิชาการระดับสร้างสรรค์ ขอบฟ้าใหม่ของความรู้ให้ สังคมอเมริกันแข่งขันดำรงความเป็นเจ้าโลก

มหาวิทยาลัยแบบ Comprehensive Masters ก็มุ่งสร้างคนออกไปทำงานระดับวิชาชีพ และเป็นพลเมืองของพื้นที่ประเทศและโลก มีสำนึกความเป็นพลเมือง เป็นคนเต็มคน แสดงออกทางกิจกรรมวิชาการ กิจกรรมรับใช้สังคม และกิจกรรมนักศึกษา โดยเมื่อรัฐบาลออกมาตราการใหม่ๆ ออกมาเพื่อขับเคลื่อนประเทศ มหาวิทยาลัยก็เข้าไปทำวิจัยหรือพัฒนาโมเดล สำหรับขึ้นนำสังคม

ที่จริงประเด็นทั้ง ๖ ข้างบน ไม่มีอะไรใหม่ เป็นสิ่งที่เราพูดถึงกันอยู่แล้วในสังคมไทย แต่เราพูดกันแบบหลักการหรือทฤษฎี ไม่ชัดเจนด้านมาตรการหรือวิธีปฏิบัติ การมาดูงานและประชุม AGB 90 ทำให้เรามองจากมุมปฏิบัติชัดเจน

AAR ส่วนของผม ที่ผมพูดในกลุ่ม ๒ ข้อ คือเรื่อง Academic Transformation ที่บันทึกไปแล้ว กับการจัดการระบบอุดมศึกษา ที่เอื้อให้สถาบันกำหนด Positioning ของตน และมุ่งมั่นดำเนินการตามนั้น จนเกิดความเป็นเลิศที่จำเพาะ โดยที่เป็นเน้นความเป็นเลิศเมื่อมองจากมุมมองของสังคม/ชุมชน ไม่ใช่มองจากมุมมองวิชาการลอยๆ

ผมและคนอื่นๆ ไม่ได้พูดเรื่องความผิดหวัง หรือไม่สมหวัง แต่ผมมานึกได้บนเครื่องบิน ว่าจริงๆ แล้วผมอยากไปเห็นวิทยาลัยศิลปะวิทยาศาสตร์ (Liberal Arts College) มาก และไม่ได้เห็นตอนแรกคิดว่า Chapman University น่าจะใช่ พอไปดู ก็คิดว่าเป็น Liberal Arts College แบบกลายพันธุ์ คือขยายส่วน Professional Education เพื่อสนองความต้องการของสังคมที่เปลี่ยนไป

แต่เมื่อเอาความคิดนี้ถาม อ. นวพร ท่านบอกว่าไม่ใช่ ทั้ง Chapman University และ LMU ไม่ได้เป็น Liberal Arts College มาก่อน เพียงแต่ว่ามีแกนวิชาหรือการเรียนรู้ด้าน Liberal Arts แฉ่ง และรักษาไว้ได้จนปัจจุบัน เพื่อเป้าหมายจัดการศึกษาเพื่อให้ศิษย์ของเขาเป็นคนเต็มคน



## สภามหาวิทยาลัยในประเทศฝรั่งเศส

ดร.กมลินทร์ พิณีจวดล สถาบันคลังสมองของชาติ มูลนิธิส่งเสริมทบวงมหาวิทยาลัย

**สภามหาวิทยาลัย** เป็นองค์กรสูงสุดที่มีหน้าที่กำหนดและกำกับนโยบาย ดูแลการบริหารจัดการให้เกิดการปฏิบัติตามนโยบาย และพันธกิจของมหาวิทยาลัยอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและเกิดประโยชน์สูงสุดแก่มหาวิทยาลัย เป็นสภาผู้กำกับ (Governance Board) ที่พิทักษ์ธรรมาภิบาล (Good Governance) เพื่อให้การบริหารมหาวิทยาลัยอยู่ในครรลองของการบริหารจัดการที่ดีตามระบบคุณธรรม โปร่งใสและตรวจสอบได้<sup>1</sup> สภามหาวิทยาลัย ก็คือระบบการตัดสินใจระดับนโยบายของมหาวิทยาลัย นโยบายเป็นเรื่องของสภา การบริหารเป็นเรื่องของฝ่ายบริหาร อย่าสับสนกัน บ้านเราสับสนเรื่องนโยบายกับการบริหารกันเป็นประจำ<sup>2</sup> สภามหาวิทยาลัยในบ้านเราเป็นองค์กรบุคคลที่พระราชบัญญัติจัดตั้งมหาวิทยาลัยต่างๆ กำหนดให้มีขึ้นพร้อมด้วยอำนาจและหน้าที่ โดยมีนายกสภามหาวิทยาลัยรับผิดชอบและทำหน้าที่เป็นผู้นำของสภา ส่วนฝ่ายบริหารมีอธิการบดีเป็นผู้บริหารสูงสุด รับผิดชอบการบริหารงานในมหาวิทยาลัย ดังนั้นเพื่อให้มหาวิทยาลัยมีความเจริญก้าวหน้า ดำเนินการบรรลุตามนโยบายและพันธกิจที่กำหนดไว้ นายกสภามหาวิทยาลัยและอธิการบดีต้องสร้างความสัมพันธ์อันดีในการทำงานร่วมกัน สนับสนุน เกื้อกูลกัน แบ่งแยกหน้าที่และความรับผิดชอบกัน

ในสถาบันอุดมศึกษาของประเทศสาธารณรัฐฝรั่งเศส ก็มีสภามหาวิทยาลัย (Conseil d'administration : CA) เป็นองค์กรสูงสุดทำหน้าที่กำหนดนโยบายและกำกับดูแลเช่นเดียวกัน แต่ที่น่าสนใจคืออธิการบดีของมหาวิทยาลัย (Président de l'université) ในฝรั่งเศสทำหน้าที่เป็นทั้งผู้นำของสภา และเป็นผู้บริหารสูงสุด กฎหมายว่าด้วยอิสรภาพและความรับผิดชอบของมหาวิทยาลัย ปี ค.ศ. 2007 (Loi no 2007-1199 du 10 août 2007 relative aux libertés et responsabilités des universités) (บางครั้งเรียกว่า กฎหมาย LRU หรือกฎหมาย Pécresse ซึ่งเป็นชื่อของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงอุดมศึกษาในขณะนั้น) เป็นกฎหมายกลางที่ใช้บังคับกับมหาวิทยาลัยของรัฐจำนวน 80 กว่าแห่งในประเทศฝรั่งเศส องค์ประกอบและอำนาจหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัยและอธิการบดีของมหาวิทยาลัยในประเทศฝรั่งเศสถูกกำหนดไว้ในกฎหมายฉบับนี้

## องค์ประกอบสภามหาวิทยาลัย

หากถามถึงจำนวนและที่มาของคณะกรรมการสภามหาวิทยาลัยในบ้านเรา และสัดส่วนของกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ กรรมการจากคณาจารย์ประจำ จากผู้บริหารแล้ว ก็ต้องไปพลิกดูในพระราชบัญญัติจัดตั้งมหาวิทยาลัยต่างๆ หรือกลุ่มต่างๆ ซึ่งพบว่าจำนวนสภามหาวิทยาลัยถึงสามสิบคน และโดยส่วนใหญ่แล้ว กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิมีจำนวนครึ่งหนึ่งของคณะกรรมการสภา ในขณะที่กรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2551-2565) ได้กำหนดแนวทางการพัฒนาธรรมาภิบาลและการบริหารจัดการอุดมศึกษาไว้ว่าสัดส่วนของกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิควรสูงกว่ากรรมการที่มาจากภายในมหาวิทยาลัยก็ตาม

ในมหาวิทยาลัยฝรั่งเศสก่อนหน้านี้ คณะกรรมการสภามหาวิทยาลัยมีจำนวนมากถึง 30-60 คน<sup>3</sup> แต่กฎหมาย LRU ได้กำหนดให้มีจำนวนเหลือเพียง 20-30 คนเท่านั้น ซึ่งใกล้เคียงกับจำนวนคณะกรรมการสภามหาวิทยาลัยในบ้านเรา โดยสัดส่วนของกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งเป็นบุคคลภายนอกมหาวิทยาลัยมีจำนวนมากขึ้น กรรมการผู้ทรงคุณวุฒินี้จะถูกคัดเลือกมาจากผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (représentants des collectivités territoriales) โดยเฉพาะระดับภูมิภาค ผู้แทนจากภาคสังคมและธุรกิจ (représentants du monde socio-économique) และผู้บริหารระดับสูงขององค์กรเอกชน (dirigeant d'entreprise) โดยพิจารณาจากพันธกิจของมหาวิทยาลัยเป็นสำคัญ กรรมการสภาผู้ทรงคุณวุฒินี้ จากเดิมมีจำนวนร้อยละ 20-30 ของกรรมการ เพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 24.1-38.1 หรือมีจำนวน 7-8 คนในคณะกรรมการ

องค์ประกอบคณะกรรมการสภา ไม่จำเป็นต้องมีผู้แทนจากสหภาพแรงงาน (représentants d'organisations syndicales de salaries) จากสมาพันธ์การศึกษาและวัฒนธรรม (associations scientifiques et culturelles) จากองค์กรภาคสังคม (organismes du secteur de l'économie sociale) และจากองค์กรบริการสาธารณะ (organismes des grands services publics) เหมือนเช่นที่กำหนดไว้ในกฎหมายก่อนๆ

<sup>1</sup> ศาสตราจารย์ ดร.วิจิตร ศรีสอาน การประชุม 4 สภามหาวิทยาลัย ประจำปี พ.ศ. 2555 [http://dpr.wu.ac.th/index.php?option=com\\_zoo&task=item&item\\_id=252&Itemid=171](http://dpr.wu.ac.th/index.php?option=com_zoo&task=item&item_id=252&Itemid=171)

<sup>2</sup> ศาสตราจารย์ นายแพทย์ วิจารณ์ พานิช <http://www.gotoknow.org/blogs/posts/119435>

<sup>3</sup> ในอดีต ธรรมาภิบาลและการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยฝรั่งเศสอยู่ภายใต้กฎหมาย ปี ค.ศ. 1968 (Loi Edgar Faure) และกฎหมาย ปี ค.ศ. 1984 (Loi Savary)

ในสถาบันอุดมศึกษาของประเทศสาธารณรัฐฝรั่งเศส ก็มีสภามหาวิทยาลัย  
(Conseil d'administration : CA) เป็นองค์กรสูงสุด ทำหน้าที่กำหนดนโยบายและกำกับดูแล  
เช่นเดียวกัน แต่ที่น่าสนใจก็คือ อธิการบดีของมหาวิทยาลัย (Président de l'université)  
ในฝรั่งเศส ทำหน้าที่เป็นทั้งผู้นำของสภา และเป็นผู้บริหารสูงสุด

ในส่วนกรรมการสภาฯ ซึ่งเป็นบุคคลภายในมหาวิทยาลัย ถูกกำหนดให้มีจำนวนลดน้อยลง กล่าวคือ กรรมการผู้แทนนักศึกษา เดิมมีจำนวนร้อยละ 20-25 ของกรรมการ เหลือเพียงร้อยละ 10.7-22.7 หรือ มีจำนวน 3-5 คนในคณะกรรมการ กรรมการผู้แทนผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยที่มีใช้คณาจารย์ประจำ (Ingénieurs, administratifs, techniciens, ouvriers et personnel de service, IATOS) จากเดิมมีจำนวนร้อยละ 10-15 ของกรรมการ เหลือเพียงร้อยละ 6.9-14.3 หรือมีจำนวน 2-3 คนในคณะกรรมการ

กรรมการสภาจากคณาจารย์ประจำ (représentants des enseignants-chercheurs, enseignants et chercheurs) จากเดิมมีจำนวนร้อยละ 40-45 ของกรรมการ เพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 33.3-53.8 หรือมีจำนวน 8-14 คนในคณะกรรมการ

โดยสรุปแล้ว คณะกรรมการสภามหาวิทยาลัยฝรั่งเศสมีองค์ประกอบ ดังนี้

- กรรมการสภาจากคณาจารย์ประจำ จำนวน 8-14 คน โดยจำนวนครึ่งหนึ่งเป็นศาสตราจารย์
- กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งเป็นบุคคลภายนอก จำนวน 7-8 คน โดยจำนวน 2-3 คนที่มาจากผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (représentants des collectivités territoriales) ได้รับการแต่งตั้งจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนั้นๆ กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิอื่นๆ ได้รับการคัดเลือกและแต่งตั้งโดยสภามหาวิทยาลัย
- กรรมการผู้แทนผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยที่มีใช้คณาจารย์ประจำ จำนวน 2-3 คน
- กรรมการผู้แทนนักศึกษา จำนวน 3-5 คน

กรรมการสภามหาวิทยาลัยมีวาระการดำรงตำแหน่งคราวละสี่ปี ยกเว้นกรรมการผู้แทนนักศึกษามีวาระการดำรงตำแหน่งคราวละสองปี วาระการดำรงตำแหน่งเริ่มนับจากวันที่มีการประชุมสภาครั้งแรกเพื่อเลือกอธิการบดี กรรมการสภามหาวิทยาลัยอาจได้รับการแต่งตั้งใหม่อีกได้ กรรมการสภามหาวิทยาลัยไม่สามารถดำรงตำแหน่งกรรมการสภาในมหาวิทยาลัยอื่นพร้อมกัน

ส่วนอธิการบดีของมหาวิทยาลัย (Président de l'université) ซึ่งทำหน้าที่เป็นผู้นำของสภามหาวิทยาลัยด้วยนั้น อาจสรรหาและ

คัดเลือกจากบุคคลภายนอก และมีได้ดำรงตำแหน่งกรรมการสภามหาวิทยาลัยก็ได้ ในกรณีเช่นนี้ คณะกรรมการสภามหาวิทยาลัยจะมีจำนวน 21-31 คน

## อำนาจหน้าที่สภามหาวิทยาลัย

สภามหาวิทยาลัยฝรั่งเศสมีอำนาจหน้าที่กว้างขวางมากกว่าอำนาจหน้าที่เดิม ดังนี้

- กำหนดและอนุมัติแผนการพัฒนาของมหาวิทยาลัย<sup>4</sup>
- อนุมัติงบประมาณและบัญชีดุลของมหาวิทยาลัย
- อนุมัติการทำข้อตกลงหรือสัญญาผูกพันมหาวิทยาลัยที่ลงนามโดยอธิการบดี
- ออกข้อบังคับและประกาศของมหาวิทยาลัย
- กำหนดและจัดสรรอัตราค่าตอบแทนบุคคล ตามการเสนอแนะของอธิการบดี และสอดคล้องกับการจัดสรรอัตราค่าจ้างคนของกระทรวงต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง
- มอบหมายให้อธิการบดีมีอำนาจดำเนินการใดๆ เกี่ยวกับกระบวนการยุติธรรม
- ออกข้อบังคับเกี่ยวกับการสอบ
- รับรองรายงานประจำปีของมหาวิทยาลัยที่เสนอโดยอธิการบดี

## อำนาจหน้าที่อธิการบดี

อธิการบดีได้รับการแต่งตั้งจากสภามหาวิทยาลัยโดยการถือเสียงข้างมากเป็นเกณฑ์ อาจแต่งตั้งจากบุคคลที่มีได้เป็นผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยก็ได้ และไม่จำเป็นต้องมีสัญชาติฝรั่งเศส อธิการบดีมีวาระการดำรงตำแหน่งคราวละสี่ปี และอาจได้รับการแต่งตั้งใหม่อีกได้ แต่จะดำรงตำแหน่งติดต่อกันเกินสองวาระมิได้ มีข้อน่าสังเกตว่าวาระการดำรงตำแหน่งคราวละสี่ปีของอธิการบดีสอดคล้องกับวาระการดำรงตำแหน่งคราวละสี่ปีของกรรมการสภามหาวิทยาลัย แต่ในอดีตวาระการดำรงตำแหน่งของอธิการบดีคือห้าปี และไม่สามารถดำรงตำแหน่งติดต่อกันอีกวาระหนึ่ง อธิการบดีดำรงตำแหน่งอธิการบดีในมหาวิทยาลัยได้เพียงแห่งเดียวเท่านั้น

<sup>4</sup> แผนการพัฒนาของมหาวิทยาลัยฝรั่งเศสทำเป็นลักษณะของสัญญา “Contrat d'établissement” หรือ Contrat pluriannuels de développement” โดยมีระยะเวลา 4 ปี ตามวาระการดำรงตำแหน่งสภามหาวิทยาลัยและอธิการบดี และมีการลงนามในแผนการพัฒนานี้ระหว่างรัฐมนตรีว่าการกระทรวงอุดมศึกษาและอธิการบดี นอกจากนี้แล้ว ยังมีผู้บริหารสูงสุดของหน่วยงานที่ให้การสนับสนุนด้านวิจัยและพัฒนา รวมถึงลงนามในแผนการพัฒนานี้ด้วย เช่น Centre National de la Recherche Scientifique (C.N.R.S.), Institut de Recherche pour le Développement (I.R.D.), Institut National de la Santé et de la Recherche Médicale (Inserm) เป็นต้น

### อธิการบดีมีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

- เป็นประธานของสภามหาวิทยาลัย (นายกสภามหาวิทยาลัย) รับผิดชอบในการเสนอวาระการประชุม และแผนการพัฒนาของมหาวิทยาลัย ตลอดจนดำเนินการให้บรรลุตามแผนการพัฒนามหาวิทยาลัย
- เป็นประธานของสภาวิจัย และสภาวิชาการของมหาวิทยาลัย
- เป็นตัวแทนของมหาวิทยาลัย ดำเนินการใดๆ เกี่ยวกับกระบวนการยุติธรรมที่เกี่ยวข้องกับมหาวิทยาลัย และทำข้อตกลงหรือสัญญาผูกพันมหาวิทยาลัย<sup>5</sup>
- เป็นตัวแทนของมหาวิทยาลัย ดำเนินการอื่นๆ เกี่ยวกับการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยที่มีได้มีกฎหมายหรือข้อบังคับกำหนดไว้ว่าเป็นอำนาจหน้าที่ของผู้ใด
- รับผิดชอบการงบประมาณและรายรับรายจ่ายของมหาวิทยาลัย
- แต่งตั้งบุคลากรเพื่อปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย กำหนดอัตราเงินเดือนและผลประโยชน์ตอบแทนอื่นๆ
- แต่งตั้งคณะกรรมการต่างๆ เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัย
- รับผิดชอบในการรักษาความสงบเรียบร้อย ความปลอดภัย และการสาธารณสุขของมหาวิทยาลัย
- ดูแลการเข้ารับการศึกษาระดับอุดมศึกษาและอำนวยความสะดวกต่างๆ ในมหาวิทยาลัยของผู้พิการ นักศึกษา และบุคคลอื่นๆ

นอกจากนี้แล้ว ในการดำรงตำแหน่งทำหน้าที่ควบคุมดูแลและบริหารจัดการมหาวิทยาลัยนั้น อธิการบดีมหาวิทยาลัยในฝรั่งเศสมีโอกาสแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และขับเคลื่อนนโยบายอุดมศึกษาระดับชาติร่วมกัน โดยใช้ที่ประชุมอธิการบดีมหาวิทยาลัย (Conférence des présidents d'université : CPU) ซึ่งมีสถานภาพเป็นสมาคมตามกฎหมายเอกชน (association de droit privé) ในที่ประชุมอธิการบดีนี้ นอกจากประกอบด้วยอธิการบดีมหาวิทยาลัยฝรั่งเศส 80 กว่าแห่งแล้วยังประกอบด้วยผู้อำนวยการหรือผู้บริหารระดับสูงของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่จัดการศึกษา วัฒนธรรม และอาชีพอีกด้วย (Établissements publics à caractère scientifique, culturel et professionnel : EPCSCP) เช่น Instituts nationaux polytechniques, Écoles normales supérieures, Conservatoire national des arts et métiers, École centrale Paris, École des hautes études en sciences sociales, École nationale supérieure d'arts et métiers, Observatoire de Paris เป็นต้น

ที่ประชุมอธิการบดีมหาวิทยาลัยมีบทบาทสำคัญในการเสนอแนะขับเคลื่อนนโยบายและร่วมกันแก้ไขปัญหาอุดมศึกษาของชาติ โดยการเสนอความคิดเห็นและมติไปยังประธานาธิบดีแห่งสาธารณรัฐฝรั่งเศส รัฐสภา และรัฐมนตรีว่าการกระทรวงอุดมศึกษา ดังตัวอย่างเช่น การสนับสนุนกฎหมายว่าอิสราภาพและความรับผิดชอบของ

มหาวิทยาลัย ปี ค.ศ. 2007 หรือกฎหมาย LRU ที่เสนอโดยนาย Pécresse รัฐมนตรีว่าการกระทรวงอุดมศึกษา กฎหมายและงบประมาณการวิจัย การตั้งหน่วยงานเพื่อประเมินการวิจัยและอุดมศึกษา (Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur : AERES) องค์การเครือข่ายความร่วมมือของมหาวิทยาลัยและสถาบันอุดมศึกษา (Agence de mutualisation des universités et des établissements : AMUE) เป็นต้น

### ungskrup

ธรรมาภิบาลและการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยที่ยึดหลักการว่าการกำกับดูแลเป็นเรื่องของสภามหาวิทยาลัยโดยมีนายกสภาเป็นผู้นำ และการบริหารเป็นเรื่องของฝ่ายบริหารโดยมีอธิการบดีเป็นผู้บริหารสูงสุดนั้น มีในมหาวิทยาลัยฝรั่งเศสหรือไม่ เนื่องจากอธิการบดีของมหาวิทยาลัยฝรั่งเศสทำหน้าที่เป็นทั้งผู้นำของสภา และเป็นผู้บริหารสูงสุดตามกฎหมายว่าอิสราภาพและความรับผิดชอบของมหาวิทยาลัย ปี ค.ศ. 2007 ฝรั่งเศสอาจจะเห็นวาระระบบธรรมาภิบาลและการบริหารจัดการดังกล่าวนี้ ซึ่งพัฒนามาจากระบบธรรมาภิบาลขององค์กรธุรกิจเอกชน และเป็นที่ใช้กันแพร่หลายในมหาวิทยาลัยของประเทศกลุ่มแองโกล-อเมริกันนั้น ไม่เหมาะสมที่จะนำมาประยุกต์ใช้กับอุดมศึกษา ซึ่งไม่มีวัตถุประสงค์หลักเรื่องรายได้หรือผลตอบแทนแต่มีวัตถุประสงค์ด้านคุณภาพ และการพัฒนาทรัพยากรบุคคลและความมั่นคงของชาติ การมีอธิการบดีเป็นทั้งผู้นำของสภา และเป็นผู้บริหารสูงสุดของมหาวิทยาลัยทำให้มีความคล่องตัว รวดเร็วในการดำเนินงาน มีการประสานเชื่อมโยงการดำเนินการของฝ่ายกำกับและฝ่ายบริหารได้อย่างดี ไม่เกิดความขัดแย้งของบุคคลโดยไม่จำเป็น

นอกจากนี้แล้ว อธิการบดีของมหาวิทยาลัยฝรั่งเศสยังดำรงตำแหน่งประธานของสภาวิจัยและสภาวิชาการของมหาวิทยาลัยอีกด้วย ดังนั้น อธิการบดีของมหาวิทยาลัยฝรั่งเศสจึงต้องเป็นบุคคลที่ยึดมั่นสูงในหลักธรรมาภิบาล อย่างไรก็ดี ฝรั่งเศสก็มีระบบการควบคุมตรวจสอบการทำงานของอธิการบดี โดยกลไกของศาลปกครองมีคดีฟ้องขอให้เพิกถอนคำสั่งของอธิการบดีอยู่เรื่อยๆ เช่น การอนุมัติงบประมาณมติต่างๆ ของสภามหาวิทยาลัย เป็นต้น เรื่องการสรรหาอธิการบดีที่ถูกนำไปฟ้องศาลปกครองเหมือนกับที่มักเกิดขึ้นในบ้านเรา ดังเช่น เมื่อเดือนพฤษภาคมที่ผ่านมา ศาลปกครองแห่งเมือง Bordeaux ได้พิจารณาและมีคำสั่งเพิกถอนการสรรหาอธิการบดีของมหาวิทยาลัย Bordeaux III ด้วยเหตุที่ในการประชุมสภามหาวิทยาลัยเพื่อลงมติเลือกบุคคลผู้สมควรดำรงตำแหน่งอธิการบดินั้น มีการรณรงค์ใช้โทรศัพท์มือถือส่ง SMS ก่อนการลงมติลับ จึงถือว่าการลงมติดังกล่าวเป็นคำสั่งทางปกครองที่ไม่ชอบด้วยกฎหมาย คดีนี้เป็นคดีสรรหาครั้งแรกที่ฟ้องต่อศาลปกครองภายหลังการประกาศใช้กฎหมาย LRU<sup>6</sup>



<sup>5</sup> โครงสร้างของธรรมาภิบาลและการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยฝรั่งเศสประกอบด้วยสภามหาวิทยาลัย (Conseil d'administration : CA) สภาวิจัย (Conseil scientifique : CS) และสภาวิชาการ (Conseil des études et de la vie universitaire : CEVU)

<sup>6</sup> <http://www.educpro.fr/detail-article/h/4a071e45c9/a/universite-bordeaux-3-l-election-du-president-annulee-en-raison-d-echanges-de-mails-et-de-sms.html>





## การสัมมนาวิชาการครั้งที่ 16<sup>th</sup> Seminar Series มหาวิทยาลัยไทยบเนตโลก

### “Academic Transformation”

วันที่ 28 - 30 พฤศจิกายน 2555 เวลา 8.30 - 16.00 น. ณ ห้องกมลทิพย์ The Sukosol Hotel (โรงแรมสยามซิตี้) ถนนศรีอยุธยา กรุงเทพฯ โดย 2 วิทยากรผู้มีประสบการณ์ด้าน Course Redesign มากกว่า 10 ปี เคยเป็นผู้บริหารมหาวิทยาลัย และเป็นที่ปรึกษาให้แก่มหาวิทยาลัยขนาดใหญ่หลายแห่ง รวมทั้งเครือข่ายมหาวิทยาลัยแห่งรัฐแคลิฟอร์เนีย (California State University System) Dr. Carol A. Twigg, President and CEO The National Center for Academic Transformation, New York, USA Dr. Carolyn G. Jarmon, Vice President The National Center for Academic Transformation, New York, USA

### หลักการและเหตุผล

#### Academic Transformation

เป็นการปฏิรูปการจัดการเรียนการสอนของรายวิชาต่างๆ ขึ้นใหม่ (Course Redesign) โดยใช้ศักยภาพของเทคโนโลยีสารสนเทศในปัจจุบันอย่างเต็มที่ในฐานะที่เป็น Technology-Driven Learning ไม่ใช่เพียงเป็นเทคโนโลยีช่วยสอนเท่านั้น กระบวนการเรียนรู้จะเป็นแบบ Active Learning นักศึกษาจะเป็นผู้ลงมือทำโดยมีคอมพิวเตอร์เป็นสื่อการสอนหลักที่จะทำให้ให้นักศึกษาได้เรียนรู้เนื้อหา ทบทวนทำแบบฝึกหัด และทำการทดสอบย่อยอย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งมีการให้ผลย้อนกลับ และการเสริมแรงตามแนวคิดของรายวิชา เป้าหมายของ Academic Transformation และ Course Redesign คือการยกระดับผลลัพธ์การเรียนรู้ของนักศึกษา (Learning Outcomes) โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในวิชาที่มีนักศึกษาจำนวนมาก พร้อมช่วยลดภาระการจัดการหาบุคลากร และลดค่าใช้จ่ายของการจัดการเรียนการสอนในรายวิชานั้นๆ ด้วย

### ประเด็นที่น่าสนใจคือ

- เพื่อเรียนรู้และแลกเปลี่ยนประสบการณ์เกี่ยวกับการปรับปรุงคุณภาพการเรียนรู้ด้วย Course Redesign
- เพื่อนำร่องการทดลองใช้ Course Redesign ในการเพิ่มผลลัพธ์การเรียนรู้ของนักศึกษา

### การสมัครเข้าร่วมสัมมนา

- โปรดกรอกใบสมัคร พร้อมส่งหลักฐานการชำระเงินลงทะเบียนเข้าร่วมการสัมมนา มายังโทรสาร 02 640 0465 หรือผ่านทางอีเมล [he\\_system@knit.or.th](mailto:he_system@knit.or.th) โดยท่านสามารถดาวน์โหลดใบสมัคร และดูรายละเอียดการชำระเงินลงทะเบียนได้ที่ [www.knit.or.th](http://www.knit.or.th)



## หลักสูตรธรรมาภิบาลเพื่อการพัฒนาอุดมศึกษา ประจำปี 2555

โครงการจัดตั้งสถาบันส่งเสริมธรรมาภิบาลมหาวิทยาลัย ภายใต้สถาบันคลังสมองของชาติ มูลนิธิส่งเสริมทบวงมหาวิทยาลัย ขอเชิญสมัครอบรมหลักสูตรธรรมาภิบาลเพื่อการพัฒนาอุดมศึกษา

|        |                                                                        |        |                                                                             |
|--------|------------------------------------------------------------------------|--------|-----------------------------------------------------------------------------|
| UGP 10 | 6 ก.ย. (Orientation)<br>7, 12, 13, 20, 21 ก.ย.<br>22 ต.ค. (Case study) | UGP 14 | 29 ต.ค. (Orientation)<br>30 ต.ค.<br>1, 2, 8, 9 พ.ย.<br>14 ธ.ค. (Case study) |
|--------|------------------------------------------------------------------------|--------|-----------------------------------------------------------------------------|

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

E-mail: [chantala\\_k@hotmail.com](mailto:chantala_k@hotmail.com)/[jariya@knit.or.th](mailto:jariya@knit.or.th)

