

จดหมายข่าว ธรรมาภิบาลมหาวิทยาลัย

ปีที่ 2 ฉบับที่ 3 (กรกฎาคม - กันยายน) 2553

ISSN 1906-4977

- แนะนำนายกสภามหาวิทยาลัย : ศ.นพ.วิจารณ์ พานิช
- กิจกรรมส่งเสริมธรรมาภิบาล : มุมมองธรรมาภิบาล
- นานาสาระเกี่ยวกับสภามหาวิทยาลัย : รศ.สุรพล ศรีบุญทรง
- มหาวิทยาลัยกับคดีพิพาทในศาลปกครอง : สราวุธ เบญจกุล





3 แนะนำนายกสภามหาวิทยาลัย
ศาสตราจารย์ นพ.วิจารณ์
พานิช

9 มุมมองธรรมาภิบาลจาก
“หลักสูตรธรรมาภิบาลเพื่อ
การพัฒนาอุดมศึกษา”

12 บทบาทของกรรมการ
สภามหาวิทยาลัยกับ
การปฏิรูปอุดมศึกษา

23 สภามหาวิทยาลัย
กับการสรรหาอธิการบดี

24 ชาวอุดมศึกษาที่น่าสนใจ

บทบรรณาธิการ

จดหมายข่าวธรรมาภิบาลมหาวิทยาลัยฉบับนี้เป็นฉบับที่ 7 เนื้อหาในจดหมายข่าวฯ ประกอบด้วย แนะนำนายกสภามหาวิทยาลัย (ศ.นพ. วิจารณ์ พานิช) บทบาทและความรับผิดชอบของกรรมการสภามหาวิทยาลัย (ศ.นพ. วิจารณ์ พานิช) มุมมองธรรมาภิบาลเพื่อการพัฒนาอุดมศึกษา (โดย ทีมบรรณาธิการ) มหาวิทยาลัยกับคดีพิพาทในศาลปกครอง “สภามหาวิทยาลัยกับการสรรหาอธิการบดี” (โดย สราวุธ เบญจกุล) นานาสาระ เกี่ยวกับสภามหาวิทยาลัย “บทบาทของกรรมการสภามหาวิทยาลัยกับการปฏิรูปอุดมศึกษา” (โดย รศ.สุรพล ศรีบุญทรง)

จดหมายข่าวธรรมาภิบาลมหาวิทยาลัยนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นสื่อกลางในการแลกเปลี่ยนทัศนะและประสบการณ์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการอุดมศึกษา และการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการขับเคลื่อนมหาวิทยาลัย หากท่านผู้อ่านมีข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะใดๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการจัดทำจดหมายข่าวฯ หรือประสงค์ที่จะนำบทความเรื่องธรรมาภิบาล ตลอดจนประสบการณ์ หรือแนวปฏิบัติที่ดีเกี่ยวกับธรรมาภิบาลและการบริหารจัดการที่ดีในสถาบันของท่านมาเผยแพร่ กรุณาติดต่อกองบรรณาธิการตามที่อยู่ด้านล่างนี้ จักขอบคุณยิ่ง

กองบรรณาธิการ



สถาบันคลังสมองของชาติ
www.knit.or.th/ugi

คณะผู้จัดทำ

ที่ปรึกษา	: ศ.ดร.ปิยะวัติ บุญ-หลง	ดร.กมลินทร์ พินิจกุลวล
กองบรรณาธิการ	: ดร.นงเยาว์ เปรมกมลเนตร	
	นางวิสุทธินิ แสงประดับ	นางสาวฉันทลักษณ์ อาจหาญ
จัดพิมพ์โดย	: สถาบันคลังสมองของชาติ	
	ชั้น 15 อาคารมหานครยิบซัม เลขที่ 539/2 ถนนศรีอยุธยา	
	เขตราชเทวี กรุงเทพฯ 10400	
	โทรศัพท์ : 0 2640 0461	โทรสาร : 0 2640 0465

แนะนำนายกสภามหาวิทยาลัย

ศาสตราจารย์ นพ.วิจารณ์ พานิช

นายกสภามหาวิทยาลัยมหิดล

สถาบันคลังสมองของชาติ ได้รับความกรุณาจาก
ศ.นพ.วิจารณ์ พานิช ในการเข้าสัมภาษณ์
เมื่อวันที่ 4 พฤศจิกายน 2553 (เวลา 10.00 - 11.30 น.)
ณ สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา กรุงเทพฯ



ประวัติ

เกิดเมื่อวันที่ 27 พฤศจิกายน 2485 สำเร็จการศึกษาแพทยศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยแพทยศาสตร์ (ปัจจุบันคือ ศิริราชพยาบาล) และจบการศึกษาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (มนุษย์พันธุศาสตร์) มหาวิทยาลัยมิชิแกน และได้ผ่านหลักสูตรปริญญาบัตรจากวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร

ประวัติการทำงานที่สำคัญ ได้แก่

- » ประธานคณะกรรมการการอุดมศึกษา
- » กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ และอุปนายกสภาสถาบันอาศรมศิลป์
- » กรรมการสถาบันวิจัยระบบสาธารณสุข
- » กรรมการธนาคารไทยพาณิชย์
- » กรรมการบริหารสถาบันคลังสมองแห่งชาติ
- » กรรมการมูลนิธิรางวัลสมเด็จพระเจ้าฟ้ามหิดลในพระบรมราชูปถัมภ์ และเป็นประธานคณะกรรมการรางวัลนานาชาติ ประธานคณะกรรมการที่ปรึกษาวิชาการ ประธานคณะกรรมการจัดการประชุม การประชุมวิชาการรางวัลสมเด็จพระเจ้าฟ้ามหิดล และประธานคณะกรรมการอำนวยการโครงการเยาวชน รางวัลสมเด็จพระเจ้าฟ้ามหิดล
- » ประธานคณะกรรมการมูลนิธิสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม
- » ประธานกรรมการมูลนิธิมหาวิทยาลัยมหิดล ในพระอุปถัมภ์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี
- » กรรมการแผนกแพทยศาสตร์ มูลนิธิอานันทมหิดล
- » กรรมการมูลนิธิสาธารณสุขแห่งชาติ
- » กรรมการมูลนิธิส่งเสริมวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทยในพระบรมราชูปถัมภ์
- » ผู้อำนวยการ สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย

ศาสตราจารย์ นพ.วิจารณ์ พานิช ได้รับรางวัลประกาศเกียรติคุณมากมาย อาทิ รางวัลปาสกาสุต แสงวิเชียร ประจำปี 2544 จากคณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล เกียรติบัตรเชิดชูพยาธิแพทย์อาวุโส พ.ศ.2545 จากราชวิทยาลัยพยาธิแพทย์ ได้รับปริญญาดุษฎีบัณฑิตกิตติมศักดิ์ ประจำปี 2545 จากมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ได้รับรางวัลมหิดลทยากร ประจำปี 2545 จากสมาคมศิษย์เก่ามหาวิทยาลัยมหิดล ในพระบรมราชูปถัมภ์ และได้รับพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์มหาปรมาภรณ์ช้างเผือก ในโอกาสพระราชพิธีเฉลิม พระชนมพรรษา วันที่ 5 ธันวาคม 2545 ปัจจุบัน ศาสตราจารย์ นพ.วิจารณ์ พานิช ดำรงตำแหน่งนายกสภามหาวิทยาลัยมหิดล

“นี่คือหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัยในการทำให้เกิดความสามัคคีภายใน มีการรวมพลังกันเพื่อทำประโยชน์ให้แก่บ้านเมืองและสร้างโลก ในการคิดเรื่องใหญ่ๆ เพื่อนำเอาความรู้ทั้งหลายเข้าไปทำประโยชน์ให้กับบ้านเมือง”



สัมภาษณ์ นายกสภามหาวิทยาลัยมหิดล

1. หลักการและแนวคิดที่สภามหาวิทยาลัยควรนำมา ใช้ในการกำกับการบริหารมหาวิทยาลัย

หนังสือ “Governance as Leadership : Framing the Work of Nonprofit Boards” กล่าวถึง หลักการทำหน้าที่กำกับองค์กรว่า หน้าที่ในการกำกับ คือ หน้าที่ผู้นำ (Leadership) และคนที่ เป็นบอร์ด ทำหน้าที่กำกับองค์กร ควรทำภารกิจ 3 มิติพร้อมๆ กัน มิติที่ 1 - Fiduciary Mode : ทำหน้าที่ Stewardship ต่อสินทรัพย์ที่จับต้องได้ มิติที่ 2 - Strategic Mode : ทำหน้าที่เป็น Strategic partner กับ ฝ่ายบริหาร มิติที่ 3 - Generative Mode : ทำหน้าที่ “นำจากข้างหลัง” สภามหาวิทยาลัยต้องรู้จักทั้ง 3 โหมด คือ 1) Fiduciary 2) Strategic และ 3) Generative แต่ตอนนี้สภามหาวิทยาลัยไทยนั้นรู้จักเพียง โหมดเดียว คือ การดูแลทรัพย์สิน และกฎกติกา (Fiduciary Mode) แต่ถ้าอยากให้มีมหาวิทยาลัยเจริญรุ่งเรือง สภามหาวิทยาลัยจะต้อง รู้จักดูแลโหมดที่ 2 และโหมดที่ 3 ก็คือ Strategic และ Generative หรือ Creative ที่จะมองไปข้างหน้าไกลๆ โหมดที่จะใช้ Creativity สูงๆ ที่นี้ไม่ถึง แต่ว่าพอกรรมการสภามหาวิทยาลัย 20-30 คน ซึ่งแต่ละคนมีประสบการณ์มาก มีความริเริ่มสร้างสรรค์สูง พอมา Interact โดยใช้ Informal มักก็จะเกิดไอเดียใหม่ๆ ทำให้ มหาวิทยาลัยสามารถทำประโยชน์ในลักษณะที่ไม่เป็น Conventional

ดังนั้นสภามหาวิทยาลัยจะต้องหาวิธีทำงานให้ได้ทั้ง 3 โหมด ซึ่งวิธีทำงานในโหมด 2 และ 3 ที่ใช้กันอยู่ทั่วไปคือ การประชุม แบบ Retreat ซึ่งจะต้องประชุมให้เป็น ถ้าประชุมไม่เป็น ก็จะมีวาระ ชิงชังอยู่ ก็ไม่ได้อารมณ์สบายๆ ที่สามารถคิดอะไรใหม่ๆ ได้ นี่เป็นข้อความ (Message) ที่ผมพยายามสื่อออกไป ซึ่งก็จะต้องมีความเชี่ยวชาญ (Skill) ในการบริหารจัดการตรงนี้ ตัวอย่างเช่น จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มหาวิทยาลัย สงขลานครินทร์ สำหรับมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ ศ.ดร.วิจิตร ศรีสอ้าน พยายามจะนำลักษณะการประชุมเช่นนี้เข้ามาในองค์กร ซึ่งท่าน เป็นนายกสภาฯ 3 แห่ง มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช มหาวิทยาลัย เทคโนโลยีสุรนารี และมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ ท่านก็จัดให้ทั้ง 3 สภา Retreat ด้วยกัน ฉะนั้นให้เห็นว่า มันก็มีวิธีที่จะทำจริงๆ แล้วภายใน ฝ่ายบริหารก็ต้องทำ ตอนนี้หลายมหาวิทยาลัยพยายามใช้ Concept

การจัดการพวกนี้ เช่น มหาวิทยาลัย เชียงใหม่ดำเนินการมาหลายปี และครั้งหนึ่งดำเนินการประมาณ 300 คน ลงไประดับหัวหน้า ภาควิชาด้วย

ส่วนสภามหาวิทยาลัยอมหิตลยูในช่วงการวางแผนการนำ การ retreat มาเชื่อมโยงกับแนวทาง Strategic mode ผ่านการทำ Public policy ขึ้นมาเป็นตัว Generative mode ในแบบที่ข้างล่างช่วยกันคิด และผู้ที่ผลักดันหลักการ คือ ศ.นพ.ประเวศ วะสี โดยให้มหาวิทยาลัยมหิดล มีกรรมการชุดหนึ่ง ชื่อว่าคณะกรรมการพัฒนานโยบายสาธารณะซึ่งแลกเปลี่ยนโดย นายกสภามหาวิทยาลัย กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ กรรมการสภามาจาก คณาจารย์ และจากผู้บริหาร จำนวน 15 คน เป็นกรรมการ สิ่งที่จะดำเนินงานคือ คณะทำงานกลุ่มเล็กลงไปอีก

ทั้งหมดนี้จะเสนอโดย ศ.นพ.ประเวศ วะสี ที่จะทำให้เป็นกระบวนการ ประมาณ 11 ขั้นตอน เป็นวงจรหมุนไปเรื่อยๆ ที่จะเกิด Participatory process ด้วย และก็เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อหยาบยกประเด็นใหญ่ๆ ขึ้นมาเป็นประเด็นหลัก เพื่อมาเป็นนโยบายของมหาวิทยาลัย ที่จะทำงาน นั่นคือ 2 นโยบายซ้อนกัน โดยเป็นทั้งนโยบายของ มหาวิทยาลัย และนโยบายของประเทศ ประโยชน์ที่เกิดจะเป็น นโยบายของประเทศที่มีผลกระทบ (Impact) ต่อประเทศทั้งใน เศรษฐกิจ หรือเรื่องใหญ่ๆ ที่อาจไม่ใช่ในนโยบายก็ได้ ซึ่งวงจรนี้ พอจบจะได้ประเด็นหลักที่จะนำไปดำเนินการขับเคลื่อน ซึ่งก็จะ เป็นวงจรที่หมุนไปเรื่อยๆ เพื่อให้เกิดกิจกรรม (Activity) ที่มหาวิทยาลัยไปขับเคลื่อนนโยบายของสังคม

จะเห็นว่ามี 2 นโยบายคือ นโยบายสาธารณะของมหาวิทยาลัย ซึ่งไปขับเคลื่อนนโยบายสาธารณะของประเทศ ซึ่งอาจจะเป็นของ จังหวัดนครปฐม (Area based) ก็ได้ หรือเนื่องจากมหาวิทยาลัย มหิดล มีความเชี่ยวชาญด้านสุขภาพ ก็อาจจะเป็นนโยบาย สาธารณะว่าด้วย ระบบสุขภาพชุมชน (Issue based) ซึ่งการ ขับเคลื่อนอาจไม่ใช่มหิดลเป็นผู้ขับเคลื่อน อาจเป็นหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องร่วมขับเคลื่อนกระบวนการ นี่ก็เป็นสิ่งที่กำลังจัดทำแต่ ยังไม่ได้ขยาย โดยคนที่ เป็นหัวเรี่ยวหัวแรงก็คือ รองอธิการบดี ฝ่ายเครือข่าย รศ.ดร.ชื่นฤทัย กาญจนจิตรา

2. Key Success Factor ของการนำธรรมาภิบาลมาใช้ ในการกำกับบริหารมหาวิทยาลัย

ธรรมาภิบาลในมหาวิทยาลัยนั้นไม่เหมือนในธนาคารหรือบริษัท ซึ่งธรรมาภิบาลในมหาวิทยาลัยได้ถูกระบุไว้ใน พ.ร.บ. มหาวิทยาลัยไว้ชัดเจน โดยเฉพาะมหาวิทยาลัยของรัฐ และมหาวิทยาลัยที่ออกนอกระบบ หรือถ้าไม่ระบุชัด แต่เมื่อคุณประกอบของสภามหาวิทยาลัย ก็จะบอกในเชิงว่าสภามหาวิทยาลัยในส่วนที่เป็นของภาครัฐทั้งราชการ หรือในกำกับ จะเป็นธรรมาภิบาลแบบมีส่วนร่วมหรือ Participatory โดยฝ่ายบริหารมีหน้าที่เข้ามาทำหน้าที่อย่างมีธรรมาภิบาล หรือฝ่ายปฏิบัติมีหน้าที่เข้ามาส่วนร่วมทำในส่วนธรรมาภิบาล **ตัวอย่างเช่น** สภามหาวิทยาลัยมหิดล ฝ่ายปฏิบัติจะมีองค์ประกอบ คือ อาจารย์ 5 คน และมีประธานสภาคณาจารย์ 1 คน มีตัวแทนของสายสนับสนุน 1 คน รวมเป็น 7 คน ฝ่ายบริหารมี 6 คน โดยมีอธิการบดีเป็นผู้เลือกตัวแทนจากฝ่ายบริหารคือ คณบดี 5 คน และผู้ทรงคุณวุฒิ 15 คน นายกสมาคมศิษย์เก่าอีก 1 คน รวม 16 คน ซึ่งจะเห็นว่ากลไกธรรมาภิบาลของอุดมศึกษานั้นมีลักษณะเฉพาะในตัวของมัน โดยปกติการถูกเชิญให้เข้ามามีส่วนร่วมในสภามหาวิทยาลัยใหญ่ๆ จะไม่มีใครปฏิเสธเพราะเป็นเกียรติสูงมาก และทำให้มีโอกาสที่จะทำประโยชน์ให้บ้านเมืองได้มาก

แต่เมื่อเข้ามาแล้วหลายคนจะออกหักเพราะเจอกับการต่อต้าน การเปลี่ยนแปลง นี่คือการขาดของมหาวิทยาลัย นั่นคือ อาจารย์ทั้งหลายนั้นเก่งมาก แต่การที่จะมองภาพใหญ่ต้องอาศัย คนที่มีประสบการณ์กว้างและมองได้ไกล **ในสภามหาวิทยาลัย สิ่งที่น่าสนใจสำหรับผู้ทรงคุณวุฒิ คือ สภามหาวิทยาลัยที่มีความคิดสร้างสรรค์และมีประสิทธิภาพในการผลักดันให้เกิดเรื่องดีๆ แก่บ้านเมืองได้** แต่จะมีการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงจากคนภายใน และหลายครั้งเขาจะรวมตัวกันมาเพื่อรักษามลประโยชน์หรืออะไรบางอย่าง และในบางแห่งต้นเหตุคืออธิการบดี จะเป็นลักษณะการเมืองเหมือนระดับประเทศ ซึ่งเมื่อเกิดอย่างนี้มันก็จะไม่มีความน่าเชื่อถือ พอเรื่องไหนเข้ามาในสภามหาวิทยาลัย อาจารย์ก็จะเกิดการระแวง ฝ่ายบริหารจะรวบอำนาจ จะแสวงประโยชน์ นี่คือการปัญหาในการทำงาน

การสร้างการเปลี่ยนแปลงใหญ่ๆ ในมหาวิทยาลัย และเกิดการเปลี่ยนแปลงในสังคม จะทำได้โดยการมีส่วนร่วม เพื่อให้การมีส่วนร่วมอยู่ภายใต้สภาพที่เรียกว่า Healthy Environment เป็นสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการทำ Generative mode หรือ Creative mode ก็คือคนต้องมีความไว้วางใจกัน อย่างที่ผมเป็นนายกสภา Priority แรก คือ การสร้างความไว้วางใจในมหาวิทยาลัยระหว่างฝ่ายบริหารกับตัวแทนคณาจารย์ ทำให้มหาวิทยาลัยมีพวกเดียว

3. กรณีศึกษาของการทำหน้าที่นายกสภามหาวิทยาลัย

เมื่อตอนที่เป็้นนายกสภาใหม่ๆ ในขณะนั้นอธิการบดีคือ ศ.เกียรติคุณ พรชัย มาตังคสมบัติ ก็บอกว่ารู้สึกตะขิดตะขวงแต่อนุญาตให้ดำเนินการและเห็นด้วย ได้ดำเนินการมาแล้วกว่า 4 ปี ในที่สุดก็แสดงให้เห็นว่าไม่ได้ลั้งลูกแต่เป็นการไปเอื้ออำนวย ความสะดวกแก่ทุกฝ่าย ซึ่งสภามหาวิทยาลัยจะต้องรับประกันว่ามาดูแลผลประโยชน์ของมหาวิทยาลัย และทุกคนที่ทำงานต้องการสร้างชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย เป็นหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัย เพราะนี่คือ Corporate Social Responsibility คุณไม่สามารถมี social responsibility ได้ถ้าคุณไม่เห็นแก่คนของตัวเอง นี่คือนสิ่งที่คนมหาวิทยาลัยจะไม่เข้าใจ ซึ่งระแวง ซึ่งทีมที่ติดก็มีความแบบนั้น แต่วามันจะน้อยและเสี่ยงก็จะเบาลงไปเรื่อยๆ

สภามหาวิทยาลัยมีหน้าที่สำคัญ คือ การทำให้เกิดความสามัคคีภายใน มีการรวมพลังกันเพื่อทำประโยชน์ให้แก่บ้านเมือง และสร้างกลไกในการคิดเรื่องใหญ่ๆ เพื่อนำเอาความรู้ทั้งหลายเข้าไปทำประโยชน์ให้กับบ้านเมือง ซึ่งสิ่งนี้ไม่่ง่ายเลย ดังที่ ศ.นพ. ประเวศ วะสี เคยพูด ทั้งเรื่องปฏิรูปประเทศ ร่วมสร้างประเทศไทยน่าอยู่ หรือวิชาการรับใช้สังคม มันเป็นการ Against culture เดิมๆ ทั้งหมดเลย

สำหรับสายสนับสนุน ย่อมต้องเปลี่ยนวิถีชีวิตมาก แต่ละคนต้องตั้งคำถามว่า 1 ปี คุณมากี่วัน คุณทำอะไรบ้าง ซึ่งอาจารย์ก็จะตอบว่ามาทำงานในมหาวิทยาลัย ซึ่งต่อไปมันจะไม่ใช่ คุณจะต้องออกไปทำงานใน Real Sector ก็วันก็ต้องตกลงกัน สมมติทำงาน 220 วัน 10 เปอร์เซ็นต์คือ 22 วัน ไปทำงาน Real Sector หรือ 20 เปอร์เซ็นต์ หรือ 30 เปอร์เซ็นต์ Real Sector หมายถึงอะไรก็ได้ที่เค้าทำมาหากิน หรือรับใช้สังคม หรือ NGO โดยจะเข้าไปทำงานในฐานะนักวิชาการ แต่ลงไปในการทำงานจริง



4. วิธีการดึงจุดร่วมของมหาวิทยาลัยมหิดล

สิ่งนี้เป็นฝีมือของ ศาสตราจารย์คลินิก นายแพทย์ปิยะสกล สกลสัตยาทร ศาสตราจารย์ประสิทธิ์ วัฒนาภา และอีกหลายๆ คน ซึ่งเดินเรื่องด้วย **ค่านิยมองค์กรและ วิสัยทัศน์ที่ยิ่งใหญ่** มหาวิทยาลัยมหิดล มีความโชคดีเพราะอยู่ในพระบรมราชชนก ที่ท่านเขียนไว้ในสมุดของท่าน **สิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งที่ใช้เดินเรื่อง และสร้างความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน และได้แจงออกมาเป็นกลยุทธ์ และแผนยุทธศาสตร์ และในที่สุดก็กลายเป็น Key Success Factor** เป็นการใช้ Modern management ซึ่งประเด็นพวกนี้สภามหาวิทยาลัยจะต้องสนับสนุน สภาฯ ก็จะไม่เห็น้อยเพราะฝ่ายบริหารขงหมด ทีมมหิดลเราใจไม่ให้อำนาจงานสภามหาวิทยาลัยนั้นเข้มแข็ง เพื่อไม่ให้แยกตัวออกจากฝ่ายบริหาร คือ การใช้เจ้าหน้าที่ฝ่ายสนับสนุนของฝ่ายบริหารเข้ามาช่วยทำงาน ซึ่งก็มีทั้งข้อดี ข้อเสีย ซึ่งหมายความว่า Critical analysis ภาพใหญ่ เราก็ยังทำไม่ได้เพราะไม่มีกลไก แต่ว่าก็ไม่ขาดมากเพราะกลไกฝ่ายบริหารของมหิดลนั้นมีความเข้มแข็งมาก

แต่ก็มีคนมองว่าอย่างนี้สภามหาวิทยาลัยก็ตกอยู่ภายใต้ฝ่ายบริหาร ซึ่งก็มองได้ไม่ผิดทั้งหมด ในความคิดผม ถ้าเมื่อไรก็ตาม สภาฯ มองว่า อาจถูกฝ่ายบริหารตีมันจะเป็น Unhealthy และผมดูตัวอย่างจากที่ธนาคารจะต้องอยู่ในสภาพที่มันใจว่าไม่มีการหลอกลวง จะต้องดูออก ซึ่งในสายตาผมขณะนี้เราดูออก ในขณะนี้ถ้าสภาฯ มีทำที่ในลักษณะที่ว่าจะต้องมีสำนักงานสภา ต้องมีเจ้าหน้าที่ ต้องมีการนำข้อมูลจากฝ่ายบริหารมาทำการวิเคราะห์ ผมคิดว่าสิ่งที่เกิดขึ้นคือ จะกลายเป็น 2 พวก คือ สภามหาวิทยาลัย และฝ่ายบริหาร ซึ่งไม่ Healthy ผมคิดว่าต้องเป็นพวกเดียวกัน นี่คือแนวคิด 2 แบบ ที่ผมคิดว่าต้องค่อยๆ พัฒนาและก็จะเห็นว่าแบบไหนจะดีกว่า ซึ่งตอนนี้ยังไม่รู้

5. ภาพอนาคตของธรรมาภิบาลมหาวิทยาลัยไทย (ภาพใหญ่) เปรียบเทียบกับ สากล

ในเรื่อง **ธรรมาภิบาล การจัดการ การทำงานสร้างสรรค์ต่างๆ การทำหน้าที่**มหาวิทยาลัยเป็นสิ่งที่ไม่หยุดนิ่ง จริงๆ แล้วแนวความคิดธรรมาภิบาล ก็เพิ่งเกิดมาไม่นานนี้ ขณะนี้อยู่ในช่วงการพัฒนาและการนำธรรมาภิบาลใช้เป็นตัวขับเคลื่อนอุดมศึกษานั้น หลายท่านจะเห็นว่าทั้งข้อที่ต้องระวัง ข้อที่ต้องทำความเข้าใจ ซึ่งอาจเป็นเรื่องการสร้างความเปลี่ยนแปลงภายในระบบ บางคนมักมองว่า ธรรมาภิบาลจะมากำกับตนเอง มาควบคุมตนเอง บางคนเรียกว่าเป็นนาย

อย่างผมในอดีต คนส่วนใหญ่ก็มองว่า ผมเป็นนายใหญ่ของมหาวิทยาลัย แต่ผมก็บอกว่าไม่ใช่ ผมเป็นคนที่อยู่ข้างหลัง คนที่จะต้องแสดงการเป็นตัวแทน คือ อธิการบดี ซึ่งคนส่วนใหญ่จะไม่เข้าใจ ในอนาคต ผมมองว่าทุกอย่างนั้นเป็นการเดินทางและโดยนิสัยผมก็ชอบที่จะเข้าไปอยู่ในการเดินทางของการทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ผมก็จะมอง **การทำหน้าที่นายกสภามหาวิทยาลัยในฐานะกลไกอันหนึ่งที่สร้างการเปลี่ยนแปลง และเป้าหมายการเปลี่ยนก็ชัดเจน คือ ทำให้**

วิชาการนั้นมีความเข้มแข็ง สำหรับมหาวิทยาลัยมหิดลจะต้องเป็น World class university ซึ่งก็ต้องเปลี่ยนอีกเยอะมาก และที่ยากที่สุดก็คือ การเปลี่ยนแปลงภายใน สำหรับมหาวิทยาลัยมหิดลงานใหญ่ คือ งานด้านการบริการ เพราะถูกขึ้นำโดยคณะแพทยศาสตร์ใหญ่ 2 คณะ จากโรงพยาบาลศิริราชและโรงพยาบาลรามาธิบดี ซึ่งเป็นการทำงานที่ดีแต่ไม่เป็นมหาวิทยาลัยวิจัย อุปสรรคก็อยู่ที่ความดีของค่านั่นเอง จึงเคลื่อนเป็นมหาวิทยาลัยวิจัยยาก

และถ้าไปดูอัตราลาออกของมหิดล มาจากงานบริหาร 70 - 80 เปอร์เซ็นต์ แต่เมื่อพิจารณาปริมาณทั้งหมด 3-4 หมื่นล้านบาท กลับพบว่างานวิจัยมีงบประมาณไม่ถึงพันล้าน ซึ่งแตกต่างจากต่างประเทศ เพราะประเทศไทยให้งบประมาณงานวิจัยน้อย หรือถึงให้ก็ให้ผิดจุด ส่วนการปฏิรูประบวิจัยนั้น ถ้าระบวิจัยใหญ่ และ Competitive และรู้จักวิธีที่จะทำให้ได้ประโยชน์ มหาวิทยาลัยวิจัยก็จะเกิดขึ้นได้ **คำตอบก็คือ มันเป็นการเดินทางของการสร้างความเปลี่ยนแปลงให้กับมหาวิทยาลัยและสังคม**

และการเดินทางที่ทำให้สนุกนั้น มหาวิทยาลัยจะต้องให้คนทำงานที่อยากทำและมีผลงานออกมา ก็ต้องถามว่า ตอนเลือกคนมาเป็นอาจารย์นั้นเลือกอย่างไร มันต้องเลือกคนที่มีความฝัน และอยากทำ เช่น ในบางมหาวิทยาลัยมีอาจารย์ที่ไร้จินตนาการอยู่ 95 เปอร์เซ็นต์ เราจะนำอีก 5 เปอร์เซ็นต์มาขับเคลื่อนอย่างไร เมื่อระยะเวลาผ่านไป ก็จะได้แนวร่วมเพิ่มขึ้น แต่คนที่จะต้องเป็นฝ่ายบริหาร โดยสภามหาวิทยาลัยมีหน้าที่สนับสนุน

6. ในฐานะที่ท่านเป็นนายกสภามหาวิทยาลัยมหิดล

แนวทางในการทำงานกับประชาคม และตัวอย่าง Best Practice

หลักสำคัญคือ การทำหน้าที่ “การเสริมสร้างพลัง” (Empowerment) ทำให้มหาวิทยาลัยเดินถูกทิศ ทำให้คนเข้าใจ และมหาวิทยาลัยมหิดลนั้น สภามหาวิทยาลัยไม่ต้องดำเนินการ เพราะฝ่ายบริหารได้ดำเนินการหมดแล้ว สภามหาวิทยาลัยทำหน้าที่สนับสนุนให้ถูกทิศทาง ตัวอย่าง เช่น มีวาระเสนอเกี่ยวกับหลักสูตรปริญญาเอกพิเศษเรียนเฉพาะเสาร์-อาทิตย์เข้ามาให้สภามหาวิทยาลัยพิจารณา สภาฯ มีมติให้ปฏิบัติตลอดว่า จะไม่มีหลักสูตรพิเศษหาเงิน **หลักสูตรของมหิดลต้องเป็นหลักสูตรหาความรู้หาปัญญาเท่านั้น**

แต่ว่าในวิทยาลัยเช่น วิทยาลัยนานาชาติเค้าก็ต้องหารายได้เข้าองค์กรเพื่อเลี้ยงตน แต่ไม่ใช่การหารายได้แบบน่าเกลียดต้องมี CSR หรือ USR นั่นคือ **รายได้ของอาจารย์ผู้สอนต้องสูง เพราะได้มาจากการต่อสู้ทางธุรกิจ และต้องสมเหตุสมผล โดยการถูกกำกับโดยสังคม แต่ต้องกำกับในลักษณะที่เลื่อมใสต้องไม่ใช่เลือดของคนโลก ต้องเป็นเลือดของคนเห็นแก่บ้านเมือง** ต้องอยู่ภายใต้อุดมการณ์เดียวกัน ส่วนที่ผมไปเยี่ยมชื่นชมหน่วยงานต่างๆ เป็นการใช้การจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM) และใช้ Appreciate Inquiry

สามารถเป็นพลังให้การขับเคลื่อนองค์กรได้ ก็เป็นการทำหน้าที่กำกับดูแล Good governance รูปแบบใหม่สำหรับมหาวิทยาลัยแบบนี้

การไปเยี่ยมชมหน่วยงานต่างๆ ในมหาวิทยาลัยมหิดล ก็เพราะต้องการสร้างความเปลี่ยนแปลงความสำเร็จของการเดินทาง และมีข้อดีที่พบคือ มีเรื่องราวดีๆ ที่กำลังก่อตัว ซึ่งอาจเริ่มชด้น้อยหรือชด้นมากแล้ว แต่ไม่มีใครเห็น ตัวอย่างเช่น อาจารย์คนนี้เพิ่งจบมาใหม่และไปทำอะไรมากมายแต่ก็ยังไม่มีการเห็นคุณงามความดี สังคมไทยมันเป็นอย่างนี้ ผมก็มีประสบการณ์กับตัวเอง เพราะฉะนั้นถ้าเราไปชี้ให้สังคมเห็น โดยที่เราเป็นคนที่น่าเชื่อถือ และเรามาทำนายและคำอธิบายให้ด้วย นั่นเป็นการใส่วิตามินเข้าไป แล้วเครื่องยนต์มันเดินดี เราได้ฝึกการทำหน้าที่กำกับดูแลอย่างมีธรรมภิบาล ทำแบบนี้โดยไม่มีใครพูดถึง ไม่มีในตำรา แต่เราทำ KM เรารู้จัก Appreciative Inquiry ก็จึงได้ลองดู และเข้าทำ ปรากฏว่า กรรมการบางท่านบอกว่าคราวที่ไปเยี่ยมชมครั้งที่แล้ว ทำให้ได้รู้จักหน่วยงานและน่าจะจัดใหม่อีกครั้ง ซึ่งสภาฯ ได้จัดอีกรอบหนึ่งแล้วกว่าที่จะจบก็คงปีหน้า

แนวทางในการนำพามหาวิทยาลัยไปสู่ความเป็นเลิศ

ความเป็นเลิศ คือ วิชาการ ขณะนี้มีข้อมูลจำนวนมาก การบริหารมหาวิทยาลัยนั้น มองมุมหนึ่งก็ไม่ยาก ในแง่ของการมีเก็ด ก็ต้องเลือกให้ดีๆ ในแง่ของการเปลี่ยนข้างใน มองมุมหนึ่งก็ไม่ยากเพราะก็มีเครื่องมือการจัดการสมัยใหม่เยอะมาก และทีมหิดลมีคนเก่งๆ เยอะ เราก็เลือกมาใช้งานและคนเหล่านั้นได้มีโอกาสแสดงฝีมือการทำงาน **แต่จุดที่ต้องระวังอย่างยิ่งคือ วัฒนธรรมไทยมักจะมองอะไรแบบผิวเผิน สำหรับมหาวิทยาลัยมหิดลนั้นต้องการเป็นมหาวิทยาลัยระดับโลก ซึ่งหิดลจะต้องเป็น บ้านเมืองเราจะต้องมี**

การที่จะเป็นมหาวิทยาลัยวิจัยระดับโลกต้องเปลี่ยนอะไรเยอะมาก

เช่น ผู้บริหาร หมายความว่า ถ้ามหิดลจะพัฒนาไปข้างหน้าและอีก 20 ปี ข้างหน้า เช่นเดียวกันกับมหาวิทยาลัยชั้นนำของโลก เช่น ฮาร์วาร์ด เอล นั้นหมายความว่า อธิการบดีจะต้องเป็นนักวิชาการที่ Well Established มาก คนบดจะต้องเป็น Academic Leader ต้องเป็นคนที่ดีจิตใจทางด้าน Academic ว่าจะเด่นด้านไหนจะปูพื้นอย่างไร ในประเทศไทยตอนนี้ไม่มีเลย

ซึ่งในขณะที่ผมเคยเป็นคนบดนั้น ผมพยายามทำ ก็เจ็บตัวเพราะไม่มีใครเอาด้วย ผมคิดว่าในอนาคตข้างหน้าต้องเป็นแบบนี้ หมายความว่า คณาจารย์ทั้งหลายต้องทำงานธุรการ เพราะขณะนี้อาจารย์ยังต้องลงไปดูแลบริหารธุรการ ซึ่งผมว่า ต้องทิ้งทั้งหมด ต้องปล่อยให้คนอื่นอีกประเภทหนึ่ง ซึ่งเป็น PhD. เหมือนกัน เก่งเหมือนกับอาจารย์แต่ไม่ทำหน้าทีวิชาการ ซึ่งถ้าไปดูเมืองนอกจะเป็นลักษณะนี้หมด ดังนั้นพวกคนบด รองอธิการบดี อธิการบดี จะไม่คุยเรื่องธุรการ แต่จะคุยเรื่องวิชาการ ตัวอย่างเช่น คนนี้เป็นศาสตราจารย์ได้หรือยัง ถ้าเขาคือเป็นศาสตราจารย์เราได้กำไรหรือขาดทุน เราควรไปขโมยคนนี้แล้วไล่คนอื่น



ออกไป คนนี้ควรเป็นศาสตราจารย์ได้แต่ถ้าอยู่ไปอีก 20 ปี เราได้ดีหรือไม่ดี คนนี้เป็นศาสตราจารย์ที่ดีแต่อยู่อยู่กับที่ แต่เราต้องการไปข้างหน้าเราก็ไล่ออกแล้วไปเอาคนอื่นมาเพื่อทำงานของอนาคต แต่ถ้าเป็นคนเก่าจะเป็นการทำงานของอดีต ซึ่งเราจะไม่ Lead สภาพแบบนี้ไม่มีในไทยเลย แต่ต่อไปข้างหน้าเราต้องทำแบบนี้ เป็นต้น

แนวทางการบริหารจัดการระหว่างอธิการบดีกับสภามหาวิทยาลัย

ในระยะหลังมีความชำนาญมากขึ้น สภามหาวิทยาลัยจะพูดในทุกที่ว่าผลงานทุกชิ้นเป็นของอธิการบดี ไม่ใช่ของสภามหาวิทยาลัย เพราะสภามหาวิทยาลัยเป็นฝ่ายหนุน โดยพฤติกรรมก็เป็นเรื่องของ CEO เป็นคนสั่งการ และในหลายๆ แห่ง นายกสภามหาวิทยาลัยทำตัวเป็น CEO และคอยรับเรื่องร้องทุกข์เองและ Take Action ส่วนเรื่องร้องทุกข์เราก็จะรับ แต่เราก็มีกลไกรับ กลไกให้ ไม่ใช่ personnel service ของนายกสภา ส่วนเรื่องการบริหารทรัพยากรก็ง่ายมาก คือ ไปหาคนที่เก่งมาเป็นกรรมการสภามหาวิทยาลัยแล้วก็ให้ไปว่ากันเอง สำคัญคือ resistant to change ภายในนั้นเป็นตัวปัญหา

แนวทางการจัดการคน

การจัดการคนในองค์กรนี้เป็นเรื่องของอธิการบดี สภามหาวิทยาลัยมีหน้าที่หนุนเสริม เราใช้ Appreciative Inquiry หลายๆ ครั้งผมคุยกับอธิการบดี ผมบอกว่าวันก่อนผมไปเจอคนนี้ทำอะไรดีมาคุณลองไปดูสิ ส่วนคนนั้นเมื่ออธิการบดีไปหาและบอกว่า นายกสภามหาวิทยาลัยชื่นชมก็จะดีใจ เป็นเรื่องเชิงบวก แต่ก็บางเรื่องที่ทำให้อธิการบดีปวดหัว มันไม่มีในโลกที่มีอะไร 100 เปอร์เซ็นต์

แนวทางการจัดการงบประมาณหรือทรัพยากร

เป็นที่ทราบกันดีว่า งบประมาณของแต่ละคณะในมหาวิทยาลัยมหิดลนั้น ผู้ดูแลบริหารจัดการอาจจะปิดบังข้อมูลที่แท้จริง ซึ่งทางสภามหาวิทยาลัยต้องทำให้เกิดการดำเนินงานที่โปร่งใสและเปิดเผยได้ และพยายามทำให้เห็นว่าเงินของคุณที่กองอยู่นั้นไม่เกิดประโยชน์ ซึ่งคนราชการจะไม่เข้าใจ ก็จะต้องหาวิธีที่จะ convince ซึ่ง ดร.พิชิต



ก็ลงแรงหาเจ้าหน้าที่มาทำให้อย่างดี แต่พอเข้าที่ประชุมทางคณะก็จะป่วยเปื่อย ก็เลยตกลงกันว่า นำเสนอเพื่อให้เห็นวิธีการแต่ไม่จำเป็นต้องทำแบบนี้ มีวิธีการ 2-3 รูปแบบ โดยให้แต่ละคณะเลือกสรรกันเอง สมมติ คุณมียูอยู่ตั้ง 5,000 ล้านบาท ทดลองนำมาลงทุน 200 ล้านบาท แล้วนำมาเปรียบเทียบกับรายการงานในที่ประชุมสภามหาวิทยาลัย พิจารณาว่า ระหว่างการจ้างบริษัทจัดการมหาวิทยาลัย และการบริหารจัดการเอง

มันเป็นการจัดการความเปลี่ยนแปลง (Change management)

คือว่า มหาวิทยาลัยต่างๆ มักตกอยู่ในวัฒนธรรมราชการมาเนิ่นนาน ถึงอย่างไรก็ไม่เดือดร้อน ดังนั้น การที่จะทำสิ่งใดให้เกิดประโยชน์หรือผลลัพธ์จำนวนมาก ก็จะไม่ค่อยมีใครสนใจ มหาวิทยาลัยจะไม่เข้าใจว่าในการทำงานให้เกิดประโยชน์ โดยไม่ต้องรอนงบประมาณ เมื่อมีแนวความคิดใหม่ๆ เมื่อนำไปเสนอ ถ้างบประมาณไม่ให้ ก็ไม่ทำ แต่สำหรับภาคเอกชน เมื่อมีไอเดียดีก็ไปหาเงินด้วยการไปโน้มน้าวใจคนที่สนใจลงทุนให้ และก็ได้อะไรที่ฝัน ที่อยากทำ **ความฝัน (Dream) มาก่อนเงินลงทุน (Budget)** หลังจากนั้นค่อยไปดำเนินการ สำหรับภาคราชการจะสานความฝันก็ไม่กล้า ความฝันแรง จะต้องไปหาเงินลงทุนก่อน ความฝันก็ให้ชัดๆ แล้วจึงจะดำเนินการ

การดูแลงบประมาณของมหาวิทยาลัยในต่างประเทศนั้น สภามหาวิทยาลัยแสดงให้เห็นว่าการสนับสนุนให้เกิดนโยบายการบริจาค (Endowment) นั้น จะช่วยทำให้มหาวิทยาลัยสามารถรับเด็กที่เรียนดีแต่ยากจนเข้ามาเรียนได้ ไม่ใช่แค่การรักษาตัวเงิน แต่เป็นการรักษา Purchasing power คือ การให้เงินช่วยเหลือ (Grant) เด็กได้คนหนึ่ง สภามหาวิทยาลัยควรบริหารจัดการให้เงินบริจาค่นั้นๆ คงคุณค่าเท่าที่ผู้ให้ทุนกำหนดไว้ เช่น ในเงินจำนวนนี้ ผู้บริจาคประสงค์ให้นำดอกผลมารวมเป็นทุนจำนวน 1 ทุน ในปัจจุบันมหาวิทยาลัยจะต้องบริหารจัดการให้สามารถสร้างทุนจำนวน 1 ทุน ได้จากเงินก้อนนั้นในอนาคตด้วย และส่วนหนึ่งก็จะต้องหาทางสื่อสารกับสังคมให้รับรู้ ถ้าไม่มีมหาวิทยาลัยให้เงินทุนกับเด็ก เด็กก็จะเรียนอย่างไม่มีทิศทาง ดังนั้น มหาวิทยาลัย สามารถทำหน้าที่นั้นได้ คือ การดึงเด็กที่มีศักยภาพด้านนั้นๆ ด้วยการให้เงินสนับสนุนการเล่าเรียน เช่นในขณะนี้ ปริญญาเอกของไทยในหลายมหาวิทยาลัยถือว่าดีพอ ฉะนั้น มหาวิทยาลัยที่ดีเช่น จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ หรือ มหาวิทยาลัยมหิดล สามารถที่จะดึงเด็กที่เหมาะสมเข้ามาเตรียมไว้เป็นคลังสมองของประเทศ

และจากสภาพแวดล้อมของสมัยก่อนนั้น เนื่องจากคนน้อยและระบบสอบนั้นจะมองเห็นทั่วประเทศ และยิ่งในปัจจุบันกลับพบเจอได้กล่าวว่า เพราะมีโครงการ AP Program Advance placement ซึ่งเด็กมัธยมปลาย ม.5 ม.6 ให้เข้าเรียนชั้นปีหนึ่งของมหาวิทยาลัย เช่น ถ้าเด็กชื่นชอบวิทยาศาสตร์ก็ตั้งมาเรียนคณิตศาสตร์ หรือฟิสิกส์ ก่อน และพอเข้ามหาวิทยาลัยอาจใช้เวลาเพียง 3 ปี หรือ 3 ปี ครึ่ง ก็จะไปเรียนปริญญาเอก มหาวิทยาลัยมักจะพูดถึงธรรมาภิบาลที่ดี (good governance) ดังนั้น สภามหาวิทยาลัยจะต้องเอื้อต่อการที่จะทำให้มหาวิทยาลัยทำประโยชน์ให้กับสังคมในรูปแบบใหม่ที่คนไม่นึกฝัน ส่วนใหญ่มักพูดถึงในเรื่องการเงินแต่ในที่สุดจะเชื่อมโยงมาสู่เรื่องวิชาการและเรื่องการสร้างคน จะเห็นว่าธรรมาภิบาลที่ดีนั้นทุกเรื่องมีความเกี่ยวพันกันทั้งหมด ถ้าดูแลเงินดีทำให้สามารถออกดอกออกผลและเอาไปทำประโยชน์ และก็ควรที่จะสื่อสารให้สังคมรับรู้ และเพื่อที่จะทำประโยชน์ให้กับบ้านเมือง

มุมมองธรรมาภิบาลจาก “หลักสูตรธรรมาภิบาลเพื่อการพัฒนาอุดมศึกษา”



มีชัย ฤชุพันธุ์

นายกสภามหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร
ผู้สำเร็จหลักสูตร รุ่น 1

“...สภามหาวิทยาลัยเป็นผู้กำหนดนโยบายมหาวิทยาลัยจริงหรือ? เพราะมหาวิทยาลัยก่อตั้งมาก่อนที่กรรมการสภาฯ จะเข้ามาทำหน้าที่ นอกจากนี้ กรรมการสภามหาวิทยาลัยยังมีข้อมูล ความรู้ หรือเครื่องมือใดๆ ไม่เพียงพอ ที่จะนำมาใช้ในการกำหนดนโยบายได้ในเวลาอันรวดเร็ว ดังนั้น เป้าหมายของมหาวิทยาลัยจะถูกกำหนดในเบื้องต้นโดยอธิการบดี หากสภามหาวิทยาลัยไปกำหนดนโยบายอีกอย่างหนึ่งที่ไม่สอดคล้องกับของอธิการบดี จะทำให้เกิดปัญหามาก ดังนั้น สภามหาวิทยาลัยต้องทำให้นโยบายของอธิการบดีและของสภามหาวิทยาลัยหลอมรวมเป็นเนื้อเดียวกัน และต้องเปิดใจยอมรับว่า “กรรมการสภามหาวิทยาลัย” และ “ผู้บริหารมหาวิทยาลัย” เป็นองคาพยพเดียวกัน แต่ทำหน้าที่ต่างกัน”

แนวทาง 6 ประการ เพื่อบรรลุเป้าหมายของมหาวิทยาลัยได้อย่างเป็นเนื้อเดียวกัน



1. สภามหาวิทยาลัยและผู้บริหารมหาวิทยาลัย ต้องปรึกษาหารือกันอย่างจริงจัง และใกล้ชิดในการกำหนดนโยบาย เพื่อให้ นโยบายของทั้งสองส่วนหลอมรวมเป็นเนื้อเดียวกัน นอกจากนี้ สภามหาวิทยาลัยต้องเข้าใจเป้าหมายและวิธีการของฝ่ายบริหาร ให้ถ่องแท้ เพื่อประโยชน์ในการให้ข้อคิดเห็น และข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
2. อย่าสร้างนโยบายที่เป็นเอกเทศ สภามหาวิทยาลัย... ควรใช้วิธีเสนอแนะ เพื่อปรับปรุง เปลี่ยนแปลงนโยบายต่างๆ ให้ดีขึ้น
3. ฝ่ายบริหารมหาวิทยาลัยจะดำเนินการต่างๆ โดยมองในแง่ดีว่า จะสร้างความเจริญ รุ่งเรืองแก่มหาวิทยาลัยอย่างไร ...



สภามหาวิทยาลัยจะต้องชี้ให้ฝ่ายบริหารเห็นอีกด้านหนึ่ง (เป็นการมองต่างมุม)

4. การวางแผน ระเบียบ ข้อบังคับในการบริหารงานของมหาวิทยาลัยเพื่อให้เกิดความโปร่งใส สภาฯ ควรให้ความไว้วางใจฝ่ายบริหารพอสมควร ไม่เข้มงวด จนฝ่ายบริหารปฏิบัติงานไม่ได้ ...
5. ให้ความร่วมมือในการรับรู้ปัญหา รวมทั้ง ไม่ทำตัวเองให้เป็นปัญหาในการบริหารมหาวิทยาลัย
6. มติของสภามหาวิทยาลัยต้องชัดเจน และกรรมการสภาฯ มีความสนใจในมติดังกล่าว และพร้อมที่จะรับผิดชอบร่วมกับฝ่ายบริหาร เมื่อเป็นเช่นนั้น นายกสภามหาวิทยาลัยควรจะมีบทบาทในการนำเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ด้วยแนวทาง 5 ประการ ดังนี้
 - 1) ต้องรู้เท่าที่ และทัศนคติของกรรมการแต่ละคน
 - 2) ต้องมีความรู้ ความเข้าใจในประเด็นต่างๆ ของเรื่องที่กำลังพิจารณาเป็นอย่างดี
 - 3) ต้องศึกษาประเด็นต่างๆ ในวาระการประชุม ว่ามีข้อดี/ข้อเสียอะไรบ้าง เพื่อแจ้งให้ที่ประชุมรับรู้เพื่อการระดม และหาทางออก
 - 4) ต้องมีทักษะในการสรุปความคิดเห็นของที่ประชุม เพื่อประโยชน์ในการตัดสินใจ
 - 5) หากมีกรณีก้ำกึ่ง นายกสภาฯ ต้องชี้ขาดและให้เหตุผล

คุณสมบัติ 5 ประการของนายกสภามหาวิทยาลัย

- 1) ต้องเป็นคนช่างสังเกต
- 2) ต้องเป็นคนอ่านหนังสือเร็ว และจับประเด็นได้เร็ว
- 3) ต้องกล้าตัดสินใจ
- 4) ต้องมีความอดทน เพื่อรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง
- 5) ต้องมีอารมณ์ขันบ้างในบางครั้ง เพื่อลดความตึงเครียด

ชวนคิด จาก ... หลากหลายทรรศนะความเห็นเกี่ยวกับหลักสูตรฯ



“...การที่ได้เข้าร่วมหลักสูตรนี้ ได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้บริหารมหาวิทยาลัย เป็นสิ่งที่ได้เรียนรู้ ได้แนวคิด ได้ทราบปัญหา มหาวิทยาลัยแต่ละแห่งมีปัญหาที่แตกต่างกันไป ปัญหาเหล่านี้ เราได้มาช่วยกันขบคิด หาทางออก เสนอแนะเพื่อพัฒนาในเวทีนี้...”

ศ.ดร.พจน์ สะเพียรชัย

นายกสภามหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี และประธานคณะกรรมการบริหารสถาบันคลังสมองของชาติ
ผู้สำเร็จหลักสูตร รุ่น 0



“...ถ้าสภามหาวิทยาลัยกำกับได้ดี มหาวิทยาลัยก็จะทำหน้าที่ได้ดี บ้านเมืองจะเจริญก้าวหน้า มหาวิทยาลัยต้องเป็นอิสระ มีความคิดสร้างสรรค์ แต่ความเป็นอิสระแบบไม่มีการกำกับ จะเป็นปัญหา ดังนั้น อิสระจะต้องมาพร้อมกับการกำกับดูแล อิสระต้องมาพร้อมความรับผิดชอบและระบบกำกับดูแล อิสระที่จะตัดสินใจในระดับหนึ่งอย่างคล่องตัว ยืดหยุ่น แต่ต้องไม่หลุดจากกรอบเป้าหมาย ไม่หลุดจากคุณธรรม ไม่หลุดจากการทำประโยชน์ส่วนรวม ดังนั้น หลักสูตรนี้จึงทำให้กรรมการสภาฯ เข้าใจบทบาทของตน ความรับผิดชอบ เข้าใจความซับซ้อนของระบบอุดมศึกษา...”

ศ.นพ.วิจารณ์ พานิช

นายกสภามหาวิทยาลัยมหิดล
วิทยาการหลักสูตรฯ



“...หลักสูตรนี้ไม่ใช่เรื่องของการเรียนหนังสือ หลักสูตรนี้เป็น dialog หรืออาจเรียกว่า...สุนทรีเสวนา... ที่มุ่งจุดประกาย... ร่วมถ่ายทอดความรู้ สันทนาการ...”

ศาสตราจารย์ ไกรฤทธิ์ บุญเกียรติ

กรรมการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา
วิทยาการหลักสูตรฯ



“...การที่ได้เข้ามาในหลักสูตรนี้เป็นจุดที่ทำให้เห็นทั้งภาพกว้างและภาพลึก เพราะหลักสูตรครอบคลุมถึงโครงสร้าง กฎหมาย และประเด็นข้อสงสัยของมหาวิทยาลัยเอง และพวกเราได้ค้นคว้า ศึกษาเพิ่มเติม วิเคราะห์ต่อเนื่อง หลายครั้งมีข้อเป็นห่วงมากเกี่ยวกับกฎหมายว่า ข้อกฎหมายมีหรือไม่มี มีแล้วอย่างไร และในส่วนไหน จะกระทบต่อการปฏิบัติหน้าที่ของเราในฐานะกรรมการสภาฯ ในส่วนนี้นับเป็น “จุดเด่น” ของหลักสูตรนี้ ที่มีการนำประเด็น ข้อกฎหมายรวมทั้งกรณีศึกษาต่างๆ มาถกเถียงกันเพราะทำให้เห็นภาพในสภาพความเป็นจริงและประเด็นที่สมควรแก้ไขทั้งระบบโดยรวม ทำให้คิดว่า ผลของการมีหลักสูตรจะทำให้มหาวิทยาลัยมีรูปแบบที่ชัดเจนขึ้น และทราบว่า มาตรฐานที่นำไปปฏิบัติคืออะไร...”

คุณหญิงชฎา วัฒนศิริธรรม

กรรมการสภามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ผู้สำเร็จหลักสูตร รุ่น 0



“...ผมได้รับความรู้ เป็นสิ่งที่ดีมาก มีประโยชน์ น่าสนใจ กรรมการสภาฯ ที่ได้เข้าร่วมในหลักสูตรนี้จะรู้สึกว่าได้ขยายขอบของความรู้เกี่ยวกับเทคนิคการปฏิบัติหน้าที่ ความรับผิดชอบ ของการเป็นกรรมการสภาฯ ให้มีประสิทธิภาพดีขึ้น

ดร.กมล กฤตยาภิรม

อุปนายกสภาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ผู้สำเร็จหลักสูตร รุ่น 0



“...ในหลักสูตรมีการแลกเปลี่ยนความเห็นของผู้ที่ทำหน้าที่เป็นกรรมการสภา ได้รับทราบถึงข้อมูล อุปสรรค ข้อขัดแย้ง ซึ่งข้อขัดแย้งบางประการอาจนำมาสู่การฟ้องร้องต่อศาลปกครอง ดังนั้น การเข้าร่วมหลักสูตรนี้ จะเป็นการเตรียมการป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งบางครั้งผู้ที่เสียสละมาทำหน้าที่ไม่ได้คิดถึงข้อปัญหา แต่ประการใด...”

ดร.พิสิฐ ลี้อาธรรม

คณบดีคณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
ผู้สำเร็จหลักสูตรฯ รุ่น 0



“...หลักสูตรนี้เป็นหลักสูตรที่อยากแนะนำให้กรรมการสภามหาวิทยาลัยได้เข้ารับการอบรม เนื่องจากกรรมการสภามหาวิทยาลัยเปรียบเสมือน Think Tank ของมหาวิทยาลัย จึงต้องเป็นผู้ที่ให้ strategic direction ที่ถูกต้อง เพื่อนำมหาวิทยาลัยไปสู่ความเป็นเลิศหรือความเป็นมาตรฐาน...”

ดร.นิพนธ์ สุรพงษ์รักเจริญ

กรรมการสภามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ
ผู้สำเร็จหลักสูตรฯ รุ่น 0



“...หลักสูตรนี้ทำให้กรรมการสภาเข้าใจในบทบาทหน้าที่เป็นอย่างดี ผมจะสนับสนุนให้กรรมการสภาฯ ของ ม.เซนต์จอห์นมาเข้าหลักสูตรนี้ และจะพิจารณากำหนดเป็นนโยบายว่า คนที่จะมาเป็นกรรมการสภาฯ ของ ม.เซนต์จอห์นต้องผ่านหลักสูตรนี้ก่อน

ชัยณรงค์ มนเทียรวิเชียรฉาย

นายกสภามหาวิทยาลัยเซนต์จอห์น
ผู้เข้าร่วมหลักสูตร รุ่น 2

“หลักสูตรธรรมภิบาลฯ” สู่ภารกิจในมหาวิทยาลัย



“...เมื่อจบหลักสูตรฯ ผมกลับไปเรียนเชิญฝ่ายบริหารทุกระดับ ทุกหน่วยงานในมหาวิทยาลัยมาประชุมชี้แจง เกี่ยวกับสิ่งที่ได้อบรมมา และการนำหลักการบริหารธรรมภิบาลไปใช้ในการบริหารจัดการ และนำความรู้เกี่ยวกับการประเมินความเสี่ยงในด้านต่างๆ ไปใช้ จัด priority และโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง เพื่อป้องกันแก้ไข หากเกิดความเสี่ยงน้อยลงจะเป็นผลดีต่อมหาวิทยาลัย รวมถึงการจัดกฎระเบียบให้ชัดเจน มีความเป็นธรรม ยึดในกฎและใช้เป็นกติกาเพื่อป้องกัน Conflict of Interest...”

ศ. (พิเศษ) ดร.จอมจัน จันทรสกุล

นายกสภามหาวิทยาลัยอุบลราชธานี
ผู้สำเร็จหลักสูตร รุ่น 0



“...หลักสูตร “ธรรมภิบาลเพื่อการพัฒนาอุดมศึกษา” เป็นประโยชน์มาก ได้ฟังข้อมูลหลากหลายจากวิทยากรรวมทั้งความคิดเห็นและประสบการณ์จากผู้เข้ารับการอบรม ผมได้นำความรู้หลายอย่างจากหลักสูตรนี้ไปปรับใช้ เช่น จัดให้มีวาระการประชุมสภามหาวิทยาลัยในเรื่องเชิงนโยบายเป็นประจำ ทำให้สภาฯ ซึ่งมีอำนาจหน้าที่ในการกำหนดนโยบายสามารถทำหน้าที่นี้ได้สมบูรณ์ขึ้น นอกจากนี้สภาฯ ให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการการเงิน ทำให้มหาวิทยาลัยสามารถได้รับประโยชน์จากเงินสดและเงินฝากเพิ่มขึ้นหลายเท่าตัว...”

พงศ์เทพ เทพกาญจนา

นายกสภามหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์
ผู้สำเร็จหลักสูตร รุ่น 1

บทบาทของกรรมการสภามหาวิทยาลัยกับการปฏิรูปอุดมศึกษา

The Role of the Board of Trustees and Higher Education Reform

ศรพล ศรีบุญทรง • เลขาธิการ ปอผท. • ssriboonsong@hotmail.com

บทคัดย่อ

กรรมการสภามหาวิทยาลัย คือ องค์คณะสูงสุดของมหาวิทยาลัย มีหน้าที่ในการกำหนดนโยบาย กำกับและติดตามการจัดการของคณะผู้บริหารมหาวิทยาลัย เพื่อให้ เกิดผลสำเร็จดังนโยบายที่วางไว้ อย่างไรก็ตาม ประชาคมอุดมศึกษาส่วนใหญ่ยังมิได้ตระหนักถึงบทบาทหน้าที่และความสำคัญของกรรมการสภามหาวิทยาลัยอย่างเพียงพอ ส่งผลให้บางครั้งมีการแต่งตั้งบุคคลให้ดำรงตำแหน่งกรรมการสภามหาวิทยาลัยเพียงเพื่อเป็นเกียรติยศ และทำงานประหนึ่งเป็นเพียงสมการตายาท บทความนี้จึงได้วิเคราะห์และทบทวนปัจจัยสำคัญของการปฏิรูปอุดมศึกษาของไทยซึ่งคงไม่มีวันสำเร็จลงได้หากไม่มีการปฏิรูปองค์ประกอบและบทบาทของกรรมการสภามหาวิทยาลัยเสียก่อน

คำสำคัญ: สภามหาวิทยาลัย, การปฏิรูปอุดมศึกษา

Abstract

The Board of Trustees, the supreme governing body which is responsible for all affairs of the organization as mentioned in all University Acts, has ultimate power to formulate policy and to exercise control over all sectors in the university through its executive officers. However, most of the Thai higher education communities has not yet realized about the exercise of this power and even may not clearly understand the duties of the Board. Some people are ambitious to become Board members just to fulfill their fame and social respectfulness and hence perform their duties like rubber stamps. This paper therefore analyses and reviews major factors of why the reform of Thai higher education system will not be possible if there is an ignorance of self-reform of the Board of Trustees.

Keywords: Board of Trustees, Higher Education Reform

1. บทนำ

สืบเนื่องจากกระแสการปฏิรูปอุดมศึกษาซึ่งกำลังได้รับความสนใจอยู่โดยทั่วไปในขณะนี้ องค์การสำคัญหนึ่งที่มีผลอย่างมากต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวของการปฏิรูปอุดมศึกษาก็คือ สภามหาวิทยาลัย ซึ่งถือเป็นองค์คณะสูงสุดของการบริหารมหาวิทยาลัย ซึ่งมีหน้าที่ในการกำหนดนโยบาย กำกับและติดตามการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อประโยชน์สุขของประชาคมในมหาวิทยาลัย เพื่อสังคม และเพื่อประเทศชาติโดยรวม

อย่างไรก็ตาม แม้ว่าจะมีข้อกฎหมาย และผังการบริหารองค์กรที่ระบุถึงความสำคัญของสภามหาวิทยาลัย ไว้อย่างชัดเจนแล้ว แต่ในทางปฏิบัติ กลับพบว่ากรรมการสภามหาวิทยาลัย มักมีลักษณะที่ถูกตั้งเข้ามาเพื่อเป็นเกียรติแก่ตัวสถาบันอุดมศึกษา หรือเกียรติแก่ตัวกรรมการเอง มากกว่าจะเข้ามาบริหารจัดการดำเนินการกันอย่างเป็นกิจจะลักษณะ อย่างเอาใจจริงเอาใจจนทำให้กรรมการบางท่านในสภามหาวิทยาลัยถึงกับวิจารณ์สภามหาวิทยาลัย ที่ตนเองเกี่ยวข้องอยู่ว่าเป็น สภาเกียรติยศหรือ สภาตรายาง

จากการศึกษา พบว่าสภามหาวิทยาลัยของไทยมีลักษณะพิเศษอันเป็นลักษณะเฉพาะ เมื่อเทียบกับสภามหาวิทยาลัยในระดับสากลสะท้อนให้เห็นถึงวัฒนธรรมอำนาจนิยม และความเป็นสมัครพรรคพวกที่ฝังรากอยู่ในสังคมไทย เช่น นิยมเชิญผู้มีอำนาจบารมีไปนั่งอยู่ในสภามหาวิทยาลัย ทำให้ผู้ทรงคุณวุฒิบางท่านถูกเชิญไปเป็นกรรมการสภามหาวิทยาลัยพร้อมกันครั้งละหลายๆ มหาวิทยาลัย

ทั้งนี้ หลังจากการปฏิรูปการศึกษาที่ได้ดำเนินมาตั้งแต่ปี พ.ศ. ๒๕๔๒ ได้มีการกระจายอำนาจการบริหารจากสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) และจากคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนในอุดมศึกษา (กพอ) ด้วยการเพิ่มอำนาจการตัดสินใจ ของแต่ละสภามหาวิทยาลัย โดยกำหนดให้อำนาจการบริหารจัดการแทบทุกอย่างนั้นสามารถดำเนินการให้แล้วเสร็จและสิ้นสุดที่สภามหาวิทยาลัยไม่ว่าจะเป็นเรื่องอนุมัติหลักสูตร ปริญญา หรือตำแหน่งทางวิชาการ ฯลฯ

เมื่อมีอำนาจการตัดสินใจและความรับผิดชอบสูงมากเช่นนี้ สภามหาวิทยาลัยที่เดิมอาจมีลักษณะ เป็น สภาเกียรติยศจึงควรมีการปฏิรูปตนเอง เพราะหากเกิดความผิดพลาดเสียหายในการดำเนินการของฝ่ายบริหาร สภามหาวิทยาลัยในฐานะของ

ฝ่ายกำกับดูแล ก็จะต้องเข้าไปร่วมรับผิดชอบด้วยเสมอ ยิ่งปัจจุบันนี้ มีคดียาเสพติดจากมหาวิทยาลัยที่เข้าสู่ศาลปกครองกันอย่างมากมายด้วยแล้ว กรรมการสภามหาวิทยาลัยก็ย่อมมีโอกาสปรากฏชื่อเป็นจำเลยร่วมได้บ่อยครั้ง จึงควรมีการจัดตั้ง สำนักงานสภามหาวิทยาลัย ขึ้นมาเป็นมือเป็นไม้ ในการทำงานอย่างชัดเจน เพื่อให้สามารถปฏิบัติตามภาระหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดภาพลักษณ์ที่เป็นสากล สามารถแสวงหาทรัพยากร มาสนับสนุนการดำเนินกิจการของมหาวิทยาลัยตามที่ได้มีการระบุไว้ในภารกิจ

2. ข้อกำหนดพื้นฐานของสภามหาวิทยาลัย

สภามหาวิทยาลัยในสหรัฐอเมริกา ยุโรปหรือมหาวิทยาลัยในระดับสากล มักมีลักษณะพื้นฐานร่วมกันดังต่อไปนี้

1. นายกสภามหาวิทยาลัย คือตัวแทนอย่างถูกต้องตามกฎหมายเพียงหนึ่งเดียวของ สภามหาวิทยาลัย (กรรมการสภามหาวิทยาลัยท่านอื่น อาจทำหน้าที่แทนนายกสภามหาวิทยาลัยได้ หากได้รับการมอบหมาย) โดยทั้งตัวนายกสภามหาวิทยาลัยในฐานะผู้กำกับและอธิการบดีในฐานะผู้บริหารถือเป็นผู้ดำเนินการในนามและเป็นตัวแทนของมหาวิทยาลัย ซึ่งต้องลงนามในเอกสาร
2. นายกสภามหาวิทยาลัยมีหน้าที่รายงานนำเสนอสถานะของสภามหาวิทยาลัย นโยบาย หรือ ทิศทางในการบริหาร, แผนดำเนินการ และมติที่ประชุมแก่สาธารณะ ผ่านสื่อ (Media) และต่อหน่วยงานรัฐที่มีหน้าที่ดูแลรับผิดชอบด้านกิจการมหาวิทยาลัย (Public officials)
3. สภามหาวิทยาลัยมีสิทธิและอำนาจเต็มที่ตามที่ได้รับ การกำหนดไว้ในกฎหมายในฐานะองค์คณะ จึงมีเฉพาะ นายกสภามหาวิทยาลัยเท่านั้นที่สามารถนำเสนอรายงาน (Speak) ในการเจรจาตกลง (Commitments) และในการดำเนินกิจกรรมในฐานะของสภามหาวิทยาลัย
4. สิ่งที่จะถูกนำเสนอเข้าสู่ที่ประชุมสภามหาวิทยาลัย ไม่ว่าจะเป็นวาระการประชุม, ข้อเสนอ, มติของที่ประชุม แผนดำเนินการ, สารสนเทศ, ข้อมูล, หรือ ข้อเรียกร้องใด จะต้องถูกนำเสนอผ่านอธิการบดีซึ่งถือว่าเป็นผู้บริหารสูงสุด (CEO) ของสถาบันหรือมหาวิทยาลัย และปฏิบัติหน้าที่ในฐานะของผู้รับมอบอำนาจ (Delegated authority) จากสภามหาวิทยาลัย อธิการบดีจึงเป็นผู้ปฏิบัติงานเพียงหนึ่งเดียว ในมหาวิทยาลัย ที่มีหน้าที่รับผิดชอบต่อผลการกระทำ (Accountable) ต่อคณะกรรมการบริหาร สภามหาวิทยาลัย
5. ความพยายามใดๆ ที่จะละเมิดอำนาจหน้าที่ของอธิการบดี ควรได้รับการปฏิเสธจากสภามหาวิทยาลัย
6. กรรมการสภามหาวิทยาลัยจะต้องไม่ดำเนินการให้เกิดข้อผูกพัน หรือ ข้อตกลง ในนามของมหาวิทยาลัย หรือ ในนามของสภามหาวิทยาลัย

7. กรรมการสภามหาวิทยาลัยต้องแสดงตนอย่างเปิดเผยต่อสาธารณะว่าได้กระทำการเพื่อสภามหาวิทยาลัย (Speaking for the board) มิใช่เป็นตัวแทน (Not representing the board) ของสภามหาวิทยาลัย
8. การสื่อสารใดๆ ระหว่างคณะกรรมการสภามหาวิทยาลัยให้เป็นไปโดยการดำเนินการของสำนักงานอธิการบดี และเป็นที่รับทราบโดยอธิการบดี เมื่อได้รับคำถาม, ข้อเรียกร้อง, สารสนเทศ , หรือข้อมูลคุกคาม ฯลฯ ต่อสถานภาพและการกำกับการทำงานของอธิการบดี กรรมการสภามหาวิทยาลัยจะต้องแจ้งข้อมูลดังกล่าวให้แก่อธิการบดี โดยด่วนที่สุดเท่าที่จะกระทำได้
9. บันทึกรายงานการประชุมของสภามหาวิทยาลัย หลังจากได้รับการตรวจทานรับรองจากสภามหาวิทยาลัยแล้ว จะต้องเปิดเผยให้สาธารณชนได้รับรู้โดยเปิดเผยตามหลักการสิทธิในการรับทราบข่าวสาร และข้อมูลของประชาชน ซึ่งสอดคล้องกับความเป็นส่วนตัว (Freedom of information and privacy) ทั้งต้องมีการสำเนาเอกสารให้กรรมการสภามหาวิทยาลัยแต่ละท่าน
10. ข้อบังคับ (Bylaws) จะต้องได้รับการรับรอง และประกาศใช้ในการประชุมสามัญของสภามหาวิทยาลัย ด้วยคะแนนเสียงข้างมาก
11. ต้องมีการประเมินการทำงานของกรรมการสภามหาวิทยาลัย (Evaluation of Board Performance) ทุกสองปี เป็นอย่างน้อย โดยถือเป็นภาระหน้าที่ของนายกสภามหาวิทยาลัย ในการกำหนดรูปแบบ วิธีการประเมิน การติดต่อประสาน ดำเนินการ การประเมิน และการรับรอง
12. เพื่อให้การตัดสินใจของกรรมการสภามหาวิทยาลัยเป็นไปอย่างถูกต้องเที่ยงธรรม ปราศจากอคติใดๆและ เป็นไปเพื่อประโยชน์ของมหาวิทยาลัยอย่างแท้จริง กรรมการสภามหาวิทยาลัยจะต้องกอบไปด้วย คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณ ทั้งต้องไม่มีลักษณะปรากฏถึง ผลประโยชน์ทับซ้อน (Conflict of Interest) เช่น
 - » ไม่มีผลประโยชน์ทางธุรกิจ ทางการเงิน, หรือ ทางสินทรัพย์ เกี่ยวเนื่องกับกิจการของ มหาวิทยาลัย
 - » ไม่มีการเปิดเผยข้อมูลอันเป็นความลับ (Disclosing Confidential Information) โดยเฉพาะข้อมูล อันจะนำไปสู่ผลประโยชน์ของตัวกรรมการสภามหาวิทยาลัยเอง หรือผลประโยชน์ต่อผู้อื่น
 - » การลงนามในข้อตกลง (Contracts) กรรมการสภามหาวิทยาลัยต้องหลีกเลี่ยงการตกลงทางธุรกิจ ใดใด ทั้งโดยตรงและโดยอ้อมซึ่งจะมีผลสืบเนื่องต่อกิจการมหาวิทยาลัย ไม่ว่าจะเป็นการซื้อขายที่ดิน สินทรัพย์ พัสตุ ทรัพย์สิน หรือ บริการใดๆ
 - » กรรมการสภามหาวิทยาลัยพึงหลีกเลี่ยงการรับของขวัญ (Gifts) หรือ ผลประโยชน์ เฉพาะตัวบุคคล (Personal interest) จากบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มีการดำเนินธุรกิจ

- หรือมีข้อตกลงทางธุรกิจร่วมกับ มหาวิทยาลัย
- » การแจ้งให้ที่ประชุมทราบถึงความไม่ชอบมาพากล (Disclosure) เมื่อได้ทราบถึงความไม่ชอบมาพากล ในการดำเนินกิจกรรมใดๆ ที่เกี่ยวเนื่องกับมหาวิทยาลัย กรรมการสภามหาวิทยาลัยจะต้องแจ้งให้ นายกสภา มหาวิทยาลัย และอธิการบดีทราบในทันที (ไม่ช้ากว่า 72 ชั่วโมง) ก่อนแจ้งให้แก่ที่ประชุม สภามหาวิทยาลัย รับทราบ

3. อำนาจ และหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัย

กรรมการสภามหาวิทยาลัยมีภารกิจต้องปฏิบัติเพื่อประโยชน์ของ มหาวิทยาลัย บุคลากรในมหาวิทยาลัย (ทั้งบุคลากรในอดีต ในปัจจุบัน และในอนาคต), ผู้บริหารมหาวิทยาลัย, คณาจารย์, ทีมงาน, อาสาสมัคร ตลอดจนไปถึงคู่สมรสและบุตร ฯลฯ จึงต้องมีการกำหนดอำนาจหน้าที่ ของกรรมการสภามหาวิทยาลัยไว้อย่างชัดเจน ยกตัวอย่างเช่น¹

1. มอบหมายอำนาจในการดำเนินการบริหารกิจการมหาวิทยาลัย แก่อธิการบดี (Delegation of authority to the President) ซึ่งอาจครอบคลุมตั้งแต่กระบวนการแต่งตั้ง (Appoint), ติดตาม ตรวจสอบ (Monitor), ให้คำแนะนำ (Advise), สร้างแรงบันดาลใจ (Motivate), ให้การสนับสนุน (Support), ประเมิน ประสิทธิภาพ (Evaluate) ของอธิการบดี และหากจำเป็น ก็อาจจะถอดผู้ดำรงตำแหน่งอธิการบดี และแต่งตั้งอธิการบดี ขึ้นมาทำงานแทนได้
2. นอกจากมีหน้าที่ในการคัดเลือกหรือสรรหา อธิการบดี แล้ว ก็ยังต้องคัดเลือกหรือสรรหา นายกสภามหาวิทยาลัย รองนายกสภา เลขาธิการสภามหาวิทยาลัย
3. ประกาศพันธกิจ (Clarify the mission) สนับสนุนและ ส่งเสริมกิจการอันจะนำไปสู่การบรรลุซึ่งพันธกิจ และเป้าหมาย ของมหาวิทยาลัย
4. รับรองนโยบายสำคัญๆ, แผนดำเนินการระยะยาว, หลักสูตร การศึกษา, และแผนการใช้จ่ายงบประมาณประจำปี และมอบ หมายอำนาจให้คณะผู้บริหารไปใช้ปฏิบัติ ซึ่งครอบคลุมถึง กระบวนการรับรอง (Adoption), กำกับ (Observance) และ ประเมิน (Evaluation)
5. มุ่งเสริมสร้างภาพพจน์และชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย
6. มีอำนาจหน้าที่ในการจัดตั้ง/ยุบเลิกหน่วยงาน ศูนย์ วิทยาลัย หรือคณะวิชา ตลอดจนเป็นตัวแทนของมหาวิทยาลัยในการรายงาน ต่อหน่วยงานของรัฐตามที่กฎหมายกำหนด เพื่อการรับรอง
7. สร้างความมั่นใจว่าจะมีทรัพยากรเพียงพอต่อการบริหารจัดการ มหาวิทยาลัยได้อย่างมีประสิทธิภาพ ไม่ว่าจะเป็นทรัพยากร ในแง่ งบประมาณ ทรัพยากรบุคคล การเงิน สินทรัพย์ หรือความสามารถในการบริหาร

8. ดำเนินการเพื่อให้มหาวิทยาลัยคงหลักการ เรื่องความเป็นอิสระ ในเชิงการบริหาร (Autonomy) และความรับผิดชอบต่อผล การดำเนินการ (Accountability)
9. มีบทบาทในการคัดเลือก/แต่งตั้งคณาจารย์และบุคลากรภายใน มหาวิทยาลัย โดยอาศัยคำแนะนำจากอธิการบดี
10. กำหนดเกณฑ์รายได้ และค่าตอบแทนให้แก่บุคลากรใน มหาวิทยาลัย รวมทั้งจัดให้การประกันรายได้ เกณฑ์บำนาญ และแผนการรองรับด้านผลประโยชน์ของบุคลากร
11. กำหนดตำแหน่ง ระดับชั้นตำแหน่ง หรือยุบเลิกบางตำแหน่ง ภายในมหาวิทยาลัยได้ตามความเหมาะสม
12. รับรองนโยบายว่าด้วยสวัสดิการ อาทิเช่น สิทธิในการลาหยุด ลาพักผ่อน ลาพักร้อน ตลอดจนสิทธิในการเลื่อนตำแหน่ง ขึ้นเงินเดือน ของผู้บริหาร และคณาจารย์
13. จัดทำนโยบาย และแผนดำเนินการ เรื่องการจัดสรรทุน การศึกษา และทุนวิจัยให้แก่บุคลากร
14. ออกระเบียบข้อบังคับสำหรับนักศึกษา บุคลากร และคณาจารย์ ฯลฯ
15. รับรองนโยบายหลักๆ ว่าด้วยการจัดทุนการศึกษา ทุนกู้ยืม เพื่อการศึกษา และจัดสรรทุนการศึกษา
16. กำกับดูแลเรื่องค่าใช้จ่ายในการเรียนและค่าใช้จ่ายอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องตลอดจนเป็นส่วนประสานกับหน่วยงาน ที่มีหน้าที่ กำกับดูแลด้านค่าเล่าเรียนระดับอุดมศึกษาของรัฐ
17. สร้างความเชื่อมั่นว่าจะมีการประสานงานกันระหว่างหน่วยงาน ทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย เพื่อให้บรรลุซึ่งพันธกิจ และเป้าหมายของมหาวิทยาลัย
18. ภายใต้การกำกับดูแลของหน่วยงานของรัฐ (Federal agencies หรือ สำนักงบประมาณ) สามารถออกพันธบัตรเพื่อระดมทุน มาเพื่อการศึกษาวิจัย ภายใต้การสนับสนุนของรัฐ
19. มีหน้าที่รับรองการทำงานของคณะผู้บริหาร (Finance and Administration Cabinet) ในการลงทุนกับอสังหาริมทรัพย์ และโครงการลงทุนขนาดใหญ่
20. กำกับ และตรวจสอบ รายงาน และแบบคำขออนุมัติ งบประมาณ ตามที่มีการกำหนดหน้าที่ไว้ในกฎหมาย
21. รับรองแผนการจัดสรรงบประมาณประจำปี (Annual budget)
22. จัดสร้างให้มีการติดตามตรวจสอบ ประเมินผลแผนดำเนินการ ระยะยาวของมหาวิทยาลัย เป็น ระยะๆ
23. ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการทำงานของผู้บริหาร มหาวิทยาลัยเป็นระยะๆ เพื่อนำไปสู่ ข้อเสนอแนะ ในการ ปรับปรุงวิธีการดำเนินการ เพื่อให้ได้มาซึ่ง การบรรลุเป้าหมาย และพันธกิจของมหาวิทยาลัย
24. ในขณะเดียวกัน ก็ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการ ทำงานของสภามหาวิทยาลัยเอง เป็นระยะๆ ด้วยเช่นกัน

¹ มีระบุไว้ในกฎหมาย Kentucky Revised Statutes หรือ University of Minnesota's Bylaws

4. อธิการบดี

ข้อบังคับของมหาวิทยาลัยในโลกตะวันตกมักกำหนดให้ อธิการบดี (President) ในฐานะของผู้บริหารสูงสุด (Chief executive) โดยตำแหน่ง และในฐานะของบุคลากรสายวิชาการ (Academic officer) เป็นตำแหน่งที่ควรได้รับการคัดเลือกจากสภามหาวิทยาลัย และมีวาระการดำรงตำแหน่ง 4-5 ปี แล้วแต่กรณี ตลอดจนมีหน้าที่ดังต่อไปนี้

1. อธิการบดีมีหน้าที่ปฏิบัติงานบริหารมหาวิทยาลัยให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมาย และนโยบาย ของสภามหาวิทยาลัย
2. อธิการบดีควรปฏิบัติตามคำแนะนำของสภามหาวิทยาลัย โดยอาศัยวิจารณ์งานของตนในการสร้างประโยชน์สูงสุดของมหาวิทยาลัย
3. อธิการบดีต้องรายงาน (Recommend) ให้สภามหาวิทยาลัยทราบถึงเป้าหมายระยะยาวของมหาวิทยาลัย และหลักสูตรใหม่ๆ อันจะนำไปสู่วัตถุประสงค์ที่เป็นเป้าหมายนั้น
4. อธิการบดีต้องรายงานให้สภามหาวิทยาลัยทราบถึงการ แต่งตั้ง การจ่ายผลตอบแทน และการเลื่อนขั้นเงินเดือนของบุคลากร การลาหยุด/ลาพัก/ลาพักผ่อนของบุคลากร ให้สภามหาวิทยาลัยรับทราบ หากได้รับการสอบถาม
5. อธิการบดีมีหน้าที่ ควบคุม ดูแล และจัดการ องค์กรภายในมหาวิทยาลัย เพื่อให้มีประสิทธิภาพสูงสุด ภายใต้การรับรองของสภามหาวิทยาลัย
6. หากมีความจำเป็น และได้มีการปรึกษาหารือผู้เชี่ยวชาญแล้ว อธิการบดีมีหน้าที่פקงาน และลงโทษบุคลากรได้ตามความเหมาะสม
7. อธิการบดีควรรักษาและส่งเสริมความสัมพันธ์กับศิษย์เก่า และสมาคมศิษย์เก่า
8. อธิการบดีควรใช้เวลาอย่างเต็มที่กับความสัมพันธ์กับนักศึกษา และมุ่งดำเนินการเพื่อประโยชน์ และปกป้องประโยชน์ของนักศึกษาเป็นสำคัญ
9. เพื่อผลประโยชน์ของมหาวิทยาลัย และนักศึกษาโดยรวม อธิการบดีมีหน้าที่ในการออกระเบียบข้อบังคับด้านวินัยนักศึกษา วินิจฉัยลงโทษ ตลอดจนกระทำการขับออกจากมหาวิทยาลัย
10. อธิการบดีมีหน้าที่แจ้งเชิญประชุมกรรมการสภามหาวิทยาลัย ในการประชุมครั้งแรกของปีงบประมาณ เพื่อรายงานผลการดำเนินงานในรอบปีที่ผ่านมา
11. อธิการบดีมีหน้าที่ตามกฎหมายในการจัดเตรียมรายงานผลการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณ เพื่อนำเสนอสภามหาวิทยาลัยสองปีต่อครั้ง (Biennial)
12. อธิการบดีมีหน้าที่ปฏิบัติงานอื่นๆ ตามแต่จะได้รับมอบหมายจากสภามหาวิทยาลัย

5. หน้าที่และความรับผิดชอบของกรรมการสภามหาวิทยาลัย

กรรมการสภามหาวิทยาลัยในฐานะปัจเจกบุคคล มีหน้าที่รับผิดชอบดังต่อไปนี้

1. มุ่งนำเสนอข้อมูลอันเป็นประโยชน์แก่มหาวิทยาลัยเพื่อให้ตระหนักถึงบทบาทของอุดมศึกษา และสภาพแวดล้อมที่เป็นจริงในสังคม
2. มุ่งสนับสนุนให้มหาวิทยาลัยบรรลุพันธกิจที่ได้ตั้งไว้
3. นำเสนอความคิดเห็นโดยสุจริตในที่ประชุมสภามหาวิทยาลัยอย่างชัดเจน และพร้อมยอมรับและสนับสนุนต่อมติของที่ประชุม โดยต้องให้การยอมรับความเห็นที่แตกต่าง จากผู้ร่วมงาน และยอมรับคำวิจารณ์ จากผู้อื่นได้
4. เข้าใจบทบาทของสภามหาวิทยาลัยว่ามีหน้าที่กำกับ มิใช่ลงไปปฏิบัติหน้าที่ในกระบวนการบริหารกิจการมหาวิทยาลัย
5. มุ่งสนับสนุนความแข็งแกร่ง ยั่งยืนและมีประสิทธิภาพของ อธิการบดี ในขณะที่เดียวกันก็มีความกระตือรือร้นในการติดตาม ตรวจสอบ วิพากษ์ และวิจารณ์ถึงนโยบายการบริหารอย่างตรงไปตรงมา
6. พร้อมสื่อสารกับอธิการบดี เพื่อแจ้งให้ทราบถึงความคิดเห็น และข้อขัดแย้งที่มีต่อทิศทางของการบริหาร เพื่อให้อธิการบดีรับทราบแต่เนิ่นๆ
7. ปกป้องความเป็นอิสระในเชิงการบริหาร และเสรีภาพทางวิชาการอย่างเต็มที่
8. ทุ่มความภักดีให้กับมหาวิทยาลัยโดยองค์รวม มิใช่ดำเนินกิจเพื่อผลประโยชน์ของหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง
9. ในขณะเดียวกัน ก็ต้องรักษาผลประโยชน์ของประชาชน ประเทศชาติ และรัฐธรรมนูญ
10. มีส่วนในการส่งเสริมภาพพจน์ที่ดีงามให้กับมหาวิทยาลัย และตัวสภามหาวิทยาลัยเอง
11. ตระหนักถึงบทบาทและหน้าที่ว่าอำนาจนั้นอยู่ที่องค์คณะ มิใช่ที่ตัวกรรมการสภามหาวิทยาลัย ท่านใดท่านหนึ่ง
12. ตระหนักว่าผู้มีสิทธิพูดในนามของสภามหาวิทยาลัยคือนายกสภามหาวิทยาลัย และ ผู้ที่มีสิทธิพูด ในนามของ มหาวิทยาลัย คือ อธิการบดี
13. ต้องมุ่งมั่นให้เกิดความโปร่งใส และความเชื่อถือได้ ทั้งระหว่าง คณะกรรมการ คณะผู้บริหาร คณาจารย์ นิสิตนักศึกษา หน่วยงานรัฐ ตลอดจนสาธารณชนทั่วไป
14. ต้องไม่มีการเรียกร้องให้เกิดการดำเนินการในลักษณะของการละเมิดนโยบาย และกฎหมายที่ว่าด้วยสภามหาวิทยาลัย
15. ต้องยึดมั่นในมาตรฐานระดับสูงของผู้ดำรงตำแหน่งกรรมการสภามหาวิทยาลัย ตลอดจน ไม่ปล่อยให้เกิดภาวะผลประโยชน์ทับซ้อนขึ้นในหมู่กรรมการสภามหาวิทยาลัย

6. ลักษณะทั่วไปของสภามหาวิทยาลัยไทย

ปัจจุบัน รูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยส่วนใหญ่ มักมีการจำลองรูปแบบมาในลักษณะคล้ายๆ กัน มีข้อกฎหมาย ที่อยู่ในลักษณะพระราชบัญญัติประจำแต่ละมหาวิทยาลัย และข้อบังคับที่เกี่ยวข้องซึ่งมีลักษณะซ้ำๆ คล้ายกับจะเป็นการถ่ายทอดไปมาระหว่างกัน ตลอดจนกระทั่งรูปแบบผังการบริหารก็ยังมีลักษณะ แทบไม่แตกต่างกัน คือ มีสภามหาวิทยาลัย เป็นองค์คณะที่อยู่สูงสุดของสายการบริหาร และมีการระบุถึง ความหมาย ที่มา ตลอดจน บทบาทของสภามหาวิทยาลัย ไว้ใน มาตราที่ ๑๖, ๑๗, ๑๘ ใน พ.ร.บ. ของแต่ละมหาวิทยาลัย เช่น กำหนดให้ **สภามหาวิทยาลัย ประกอบด้วย**

1. **นายกสภามหาวิทยาลัย** ซึ่งจะได้ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ แต่งตั้ง
2. **กรรมการสภามหาวิทยาลัย** โดยตำแหน่งได้แก่ อธิการบดี ประธานกรรมการส่งเสริมมหาวิทยาลัย ประธานสภามหาวิทยาลัย ประธานสภาวิชาการ และนายกสมาคมนักศึกษาเก่า
3. **กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ** จำนวนหนึ่ง ซึ่งจะได้ทรงพระกรุณา โปรดเกล้าฯ แต่งตั้งจากบุคคลภายนอกมหาวิทยาลัย

และให้สภามหาวิทยาลัยเลือกกรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิคนหนึ่ง เป็นอุปนายกสภามหาวิทยาลัย สำหรับทำหน้าที่แทนนายกสภามหาวิทยาลัย เมื่อนายกสภามหาวิทยาลัยไม่อาจปฏิบัติหน้าที่ได้ หรือเมื่อไม่มีผู้ดำรงตำแหน่งนายกสภามหาวิทยาลัย ตลอดจนกำหนดให้ **สภามหาวิทยาลัยมีอำนาจและหน้าที่ควบคุมดูแลกิจการทั่วไป** ของมหาวิทยาลัย ดังนี้

1. วางนโยบายเกี่ยวกับการศึกษา การวิจัย การให้บริการทางวิชาการแก่สังคมและการทะนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม
2. วางระเบียบและออกข้อบังคับของมหาวิทยาลัย
3. พิจารณาการจัดตั้ง การรวม และการยุบบัณฑิตวิทยาลัย คณะ วิทยาลัย สถาบัน ศูนย์ สำนัก และส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ รวมทั้งการแบ่งส่วนราชการตาม พรบ.
4. พิจารณาการรับสถาบันเข้าสมทบและเข้าร่วม ตลอดจนการยกเลิกการเข้าสมทบและการเข้าร่วม
5. พิจารณาและให้ความเห็นชอบโครงการและหลักสูตรการศึกษาให้สอดคล้องกับ มาตรฐานที่คณะกรรมการการอุดมศึกษา กำหนด และนโยบายการศึกษาของประเทศ
6. อนุมัติให้ปริญญาและวุฒิปัตร์
7. พิจารณาแต่งตั้งและถอดถอนรองอธิการบดี คณบดี รองคณบดี ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ หัวหน้าส่วนราชการ และรองหัวหน้าส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ ผู้อำนวยการโรงพยาบาล รองผู้อำนวยการโรงพยาบาล หัวหน้าภาควิชา รองหัวหน้าภาควิชา หัวหน้าส่วนราชการและ

- รองหัวหน้าส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าภาควิชา และศาสตราจารย์เกียรติคุณ
8. พิจารณาดำเนินการเพื่อทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ แต่งตั้งและถอดถอนนายกสภามหาวิทยาลัย กรรมการสภามหาวิทยาลัย ผู้ทรงคุณวุฒิ และอธิการบดี
9. พิจารณาดำเนินการเพื่อทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ แต่งตั้งและถอดถอนศาสตราจารย์และศาสตราจารย์พิเศษ
10. พิจารณานุมัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี
11. วางระเบียบเกี่ยวกับการบริหารการเงินและทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย
12. พิจารณาแต่งตั้งผู้ซึ่งมีคุณสมบัติตามที่กำหนด ให้รักษาราชการแทนอธิการบดีในกรณีที่ตำแหน่งอธิการบดีว่างลง
13. พิจารณาและให้ความเห็นในเรื่องที่เกี่ยวกับกิจการของมหาวิทยาลัยตามที่อธิการบดีเสนอ
14. ดำเนินการในเรื่องที่เกี่ยวกับกิจการของมหาวิทยาลัยที่มีได้ระบุให้เป็นอำนาจและหน้าที่ของผู้ใดโดยเฉพาะ

และมักกำหนดถึง **คุณสมบัติของผู้ดำรงตำแหน่งนายกสภามหาวิทยาลัย** ไว้ดังนี้

1. มีคุณธรรม และจริยธรรมเป็นที่ยอมรับของสังคม
2. มีความรู้ความเชี่ยวชาญด้านการศึกษา มนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี กฎหมาย การงบประมาณและการเงิน การบริหารงานบุคคล การปกครองส่วนท้องถิ่น การศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรม หรือด้านอื่นๆ ตามที่สภามหาวิทยาลัยเห็นสมควร
3. มีความเป็นผู้นำ และความสามารถในการบริหารอันจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนามหาวิทยาลัย
4. มีความสนใจและเห็นความสำคัญของการศึกษาในระดับอุดมศึกษา
5. มีสถานภาพทางสังคม ซึ่งเอื้ออำนวยประโยชน์ต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย
6. สามารถอุทิศเวลาให้แก่กิจการของมหาวิทยาลัยตามสมควรแก่ตำแหน่งหน้าที่

7. บทบาทของสภามหาวิทยาลัยในกรณีของ ศ.นพ. วิจารย์ พานิช

ศ.นพ. วิจารย์ พานิช ประธานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (กกอ.) ผู้ซึ่งมีประสบการณ์ ในการดำรง ตำแหน่งกรรมการสภามหาวิทยาลัยต่างๆ มากกว่า 10 ปี มากกว่า 10 มหาวิทยาลัย ได้แสดงความคิดเห็นผ่านเว็บไซต์ส่วนตัวบนอินเทอร์เน็ต ชื่อ “<http://gotoknow.org/>

blog/thaikm” ว่าสภามหาวิทยาลัยต้องทำหน้าที่กำกับหน่วยงานที่มีลักษณะพิเศษ ไม่เหมือนองค์กรบริหารทั่วไป เพราะต้องรับผิดชอบต่อสังคม ในขณะที่เดียวกันก็ต้องปกป้องความเป็นอิสระ และเสรีภาพทางวิชาการของคณาจารย์ด้วย

สภามหาวิทยาลัยมีทั้งอำนาจหน้าที่ตามที่กำหนดไว้ในกฎหมาย และบทบาทที่กว้างกว่าระบุในกฎหมาย แต่เป็นที่น่าเสียดายว่าที่ผ่านมา สภามหาวิทยาลัยของไทยมักแสดงบทบาทของตนได้ไม่ชัดเจน บางแห่งทำหน้าที่ตรายางให้แก่ฝ่ายบริหาร หรือ ปล่อยให้ผู้บริหารเป็นฝ่ายขึ้นนำ เช่น อธิการบดีที่มีความสามารถสูงมาก อาจผูกขาดหน้าที่นำเสนอเรื่อง ตอบคำถาม หรือข้อสังเกตในที่ประชุมสภามหาวิทยาลัย โดยไม่เปิดโอกาสให้ ผู้บริหารระดับรอง ลงไป ซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบโดยตรง ได้มีโอกาสเสนอเรื่องเลย

ฉะนั้น ศ.นพ. วิจารณ์ พานิช มีความเห็นว่า สภามหาวิทยาลัยควรตระหนักในบทบาทที่ชัดเจน ของตนเองว่ามีหน้าที่กำกับดูแล (Govern) ไม่ใช่บริหาร (Manage) ต้องปล่อยการบริหารเป็นหน้าที่ของอธิการบดี ส่วนสภามหาวิทยาลัยมีหน้าที่กำกับดูแลมหาวิทยาลัย อันได้แก่

1. การสรรหาและแต่งตั้งอธิการบดี
2. การกำหนดนโยบายกว้าง ๆ ของมหาวิทยาลัย
3. การจัดสรรทรัพยากรตามดำเนินการตามนโยบายที่กำหนด
4. การให้ความเห็นชอบแผนระยะยาว
5. การให้ความเห็นชอบงบประมาณประจำปี
6. สนับสนุนอธิการบดีในการสร้างความเจริญก้าวหน้าให้แก่มหาวิทยาลัย
7. เป็นตัวเชื่อมหรือสร้างความราบรื่นระหว่างตัวมหาวิทยาลัยกับองค์กรภายนอก
8. ติดตามตรวจสอบการบริหารงานของอธิการบดี และ หาทางแก้ไขหากอธิการบดีบริหารไม่ดี

กรรมการสภามหาวิทยาลัยควรต้องให้ความสนใจต่อประเด็นที่ได้รับมอบหมายเป็นพิเศษ มีความรับผิดชอบที่จะต้องกระทำการใดๆ อย่างระมัดระวัง ขยันขันแข็ง น่าเชื่อถือ ซื่อสัตย์ และ คำนึงถึงผลประโยชน์โดยรวมของมหาวิทยาลัย รับผิดชอบต่อดูแลกิจการที่ก่อความเสี่ยงให้แก่มหาวิทยาลัย โดยจัดทำรายงานประจำปี เน้นผลงานเชิงระบบ และการบริหารความเสี่ยง (Risk management) ด้วย กรรมการสภามหาวิทยาลัยต้องกระทำการอย่างเปิดเผยและหลีกเลี่ยงผลประโยชน์ทับซ้อน ไม่ควรใช้ตำแหน่งหาผลประโยชน์ให้แก่ตนเอง และพวกพ้อง ต้องมีระบบร้องทุกข์ที่มีวิธีการชัดเจน เผยแพร่อย่างกว้างขวาง โดยอาจมีข้อกำหนดให้ปลัดกรรมการคนใดคนหนึ่งออกจากตำแหน่งด้วยมติสองในสามของคณะกรรมการ



โดยมีข้อสังเกตว่าจำนวนกรรมการสภามหาวิทยาลัยไม่ควรเกิน 22 คน และส่วนใหญ่ควรเป็นคนนอกมหาวิทยาลัย (อ่างแนวคิดออสตรเลีย) ในขณะเดียวกัน ก็ต้องมีระบบปกป้องกรรมการอย่างเหมาะสม มีการประเมินการปฏิบัติงานและผลงานของคณะกรรมการ (Self-assessment) เป็นระยะๆ ควรกำหนดว่าแต่ละคนดำรงตำแหน่งได้ไม่เกิน 12 ปี เพื่อให้มีกรรมการที่มีความสดใหม่เข้ามาเสริมทีมตลอดเวลา และควรกำหนดให้จำนวนกรรมการสภามหาวิทยาลัยมีสถานะการทำงานอย่างต่อเนื่อง ไม่ปล่อยให้กรรมการต้องหมดวาระลงไปพร้อมกันทีเดียว

เพื่อให้การดำเนินการของสภามหาวิทยาลัยดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ศ.นพ. วิจารณ์ พานิช เสนอว่า สภามหาวิทยาลัยอาจจัดตั้งคณะกรรมการเพื่อการดำเนินการ ในเรื่องราวสำคัญๆ เป็นการเฉพาะ ได้แก่

- » กรรมการวิชาการ
- » กรรมการด้านการลงทุน
- » กรรมการด้านอาคารสถานที่
- » กรรมการด้านตรวจสอบ (Audit)
- » กรรมการด้านการวางแผน

ในการกำกับ ดูแลมหาวิทยาลัยนั้น ศ.นพ. วิจารณ์ พานิช ได้อ้างถึงแนวคิดของ ศ. ดร. เทียนฉาย กีระนันทน์ อดีตอธิการบดีจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ว่ามหาวิทยาลัยจะต้องดำเนินการโดยยึดหลักสำคัญ 4 ประการ

1. **หลักธรรมาภิบาล (Good governance)** เนื่องจาก มหาวิทยาลัยให้บริการการศึกษา ซึ่งมีผลต่อการพัฒนาประเทศอย่างมาก จึงต้องบริหารอย่างดี มีประสิทธิภาพ โปร่งใส พร้อมรับการตรวจสอบสาธารณะ
2. **หลักความเป็นอิสระ (Autonomy)** ซึ่งหมายถึงอำนาจในการบริหารจัดการโดยตนเอง แต่ไม่ใช่อิสระจากรัฐ (Independent) เพราะถึงอย่างไรมหาวิทยาลัยก็ยังคงรับงบประมาณจากรัฐและมีความรับผิดชอบ ในการผลิตทรัพยากรบุคคลให้กับประเทศ

3. **หลักเสรีภาพทางวิชาการ (Academic freedom)** เป็นเสรีภาพในการค้นคว้า สร้างความรู้ และองค์ความรู้ใหม่ แต่เสรีภาพนี้ต้องมากับสติ และความรับผิดชอบ ต้องไม่สอนผิด สรุปลผลวิจัยผิด หรือสร้างผลงานด้วยคุณภาพ
4. **หลักเศรษฐกิจการศึกษา (Cost effectiveness)** เพราะการดำเนินการของมหาวิทยาลัยอาศัยต้นทุนจากทรัพยากรของสังคม จึงต้องดำเนินการในลักษณะที่รอบคอบ ประหยัด คุ่มค่า โดยมุ่งประโยชน์ของสังคมเป็นเป้าหมาย มิใช่มุ่งแต่ผลประโยชน์ของผู้บริหาร

8. ลักษณะเฉพาะของสภามหาวิทยาลัยไทย

ทีมงานวิชาการของ ปอมท. ได้ศึกษาข้อมูลกรรมการสภามหาวิทยาลัย ทั้งของภาครัฐและเอกชน ผ่านโฮมเพจของสถาบันการศึกษา ซึ่งน่าจะมีความน่าเชื่อถือได้ของข้อมูลในระดับหนึ่ง โดยได้ศึกษา ทบทวนความถูกต้องของข้อมูลซ้ำอีกครั้งด้วยการสอบถาม หรือ สัมภาษณ์จากกรรมการสภามหาวิทยาลัยบางแห่ง พบลักษณะพิเศษ อันบ่งบอกถึงลักษณะเฉพาะของสภามหาวิทยาลัย วัฒนธรรมองค์กร ของมหาวิทยาลัย หรือ ตัวตนของผู้บริหาร ได้ดังนี้

- » กรรมการสภามหาวิทยาลัยส่วนใหญ่เป็นผู้ที่เคยดำรงตำแหน่งบริหารระดับสูงในมหาวิทยาลัย และแต่ละท่าน มักมีการดำรงตำแหน่งมากกว่าหนึ่งแห่ง ยกตัวอย่างเช่น ศ.นพ.วิจารณ์ พานิช ศ.นพ.เกษม วัฒนชัย ศ.ดร. เกษม สุวรรณกุล ศ.ดร.วิจิตร ศรีสอ้าน ฯลฯ
- » อธิการบดีของมหาวิทยาลัยชั้นนำหลายท่าน อาจได้รับเชิญไปเป็นกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิในสภามหาวิทยาลัยอื่นด้วย ยกตัวอย่างเช่น ศ.ดร. สุรพล นิติไกรพจน์ ศ.นพ.พรชัย มาตังคสมบัติ ศ.ดร.ธีรภูมิ บุญยะโสภณ ฯลฯ
- » บุคคลที่มีฐานะเป็นผู้นำทางความคิดซึ่งได้รับความยอมรับในสังคมอุดมศึกษา และสังคมทั่วไป ก็มักได้รับการแต่งตั้งให้เป็นกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิในสภามหาวิทยาลัย ได้แก่ ศ.ระพี สาคริก ศ.นพ. ประเวศ วะสี ดร. สุเมธ ตันติเวชกุล นายไพบูลย์ วัฒนศิริธรรม นายโสภณ สุภาพงษ์ ฯลฯ
- » บุคคลากรอีกประเภทที่มักได้รับการแต่งตั้งให้เป็นกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิในสภามหาวิทยาลัย คือ **ผู้บริหารในทบวง มหาวิทยาลัย (ในอดีต) หรือคณะกรรมการอุดมศึกษา (ในปัจจุบัน)** ได้แก่ ศ.ดร. วิจิตร ศรีสอ้าน ศ(พิเศษ) ภาวิศ ทองโรจน์ ดร. สุชาติ เมืองแก้ว ดร.สุเมธ แย้มมนุ ฯลฯ
- » ขณะเดียวกันก็มีนักการเมืองจำนวนไม่น้อยที่ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิในสภามหาวิทยาลัย ได้แก่ นายชวน หลีกภัย นายอภิสิทธิ์ เวชชาชีวะ นายสุวัจน์ ลิปตพัลลภ นายประจวบ ไชยสาส์น นายยงยุทธ วิชัยดิษฐ์ นายพินิจ จารุสมบัติ พล.อ. ขวลิต ยงใจยุทธ ฯลฯ

- » มีการแต่งตั้งผู้บริหารระดับสูงที่มีความเชี่ยวชาญด้าน **วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี (Technocrat)** จำนวนมาก ให้เป็นกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิในสภามหาวิทยาลัย ได้แก่ ศ.ดร. ยงยุทธ ยุทธวงศ์ ศ.ดร. ไพรัช ธัชยพงษ์ ศ.ดร.นักสิทธิ์ คุ้มณาชัย ดร. ครรชิต มัลลียงค์ ฯลฯ
- » มีการแต่งตั้งผู้บริหารระดับสูงที่มีความเชี่ยวชาญด้าน **การเงิน การธนาคาร** เป็นกรรมการ ผู้ทรงคุณวุฒิ ในสภามหาวิทยาลัย ได้แก่ ดร. มารวย ผดุงสิทธิ์ นายพิสิฐ ล้อธรรม นางสาวนพร เรืองสกุล ฯลฯ
- » มีการแต่งตั้งผู้บริหารระดับสูงที่มีความเชี่ยวชาญด้าน **กฎหมาย** เป็นกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ ในสภามหาวิทยาลัย ได้แก่ นายมีชัย ฤชุพันธุ์ ศ(พิเศษ) จรัญ ภักดีธนากุล ศ.ดร.วิชญ์ เครืองาม ฯลฯ
- » มีการแต่งตั้ง **ข้าราชการผู้มีคุณวุฒิ** เป็นกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิในสภามหาวิทยาลัย ได้แก่ อดีต นายกรัฐมนตรี พลเอกสุรยุทธ์ จุลานนท์ (พ้นจากตำแหน่งองคมนตรี เมื่อได้รับโปรดเกล้า ให้ดำรงตำแหน่งนายกรัฐมนตรี) ท่านองคมนตรี พล.อ.ต. กำธน สินธวานนท์ นายแก้วขวัญ วัชโรทัย ฯลฯ
- » มีการแต่งตั้งผู้บริหารระดับสูงที่มีความเชี่ยวชาญด้าน **อุตสาหกรรม** เป็นกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ ในสภามหาวิทยาลัย ที่เกี่ยวเนื่องกับการพัฒนาบุคลากรให้กับวงการอุตสาหกรรม ได้แก่ นายพารณ อิศรเสนา ณ อยุธยา นายทวี บุตรสุนทร นายนิพนธ์ สุรพงษ์รักเจริญ ฯลฯ
- » มหาวิทยาลัยเอกชนจำนวนมากของไทยยังคงนิยมใช้บุคลากรที่มีความใกล้ชิดกับเจ้าของ และคณะผู้บริหาร มาดำรงตำแหน่งกรรมการสภามหาวิทยาลัย แต่มีมหาวิทยาลัยเอกชนหลายแห่งที่จัดตั้งสภามหาวิทยาลัย ได้อย่างน่าประทับใจมากได้แก่ สภามหาวิทยาลัยรังสิต ซึ่งประกอบไปด้วยผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งเป็นที่ยอมรับในสังคมไทย โดยกว้าง อาทิเช่น พล.อ.ต. กำธน สินธวานนท์ ศ.ดร.เกษม สุวรรณกุล ศ.ดร.วิจิตร ศรีสอ้าน ศ.ดร.พรชัย มาตังคสมบัติ ศ.ดร.ธีระ สูตะบุตร ศ.ดร.สุรพล นิติไกรพจน์ ดร.กำแหง สติรกุล ดร.อาชน์ เตาลานนท์ นายพิชัย วาสนาส่ง พล.ร.ต.นพ.วิฑูร แสงสิงแก้ว ศ.นพ.ประสงค์ ตู้อินดา นายอนุชา โมกขะเวส ฯลฯ
- » การสืบค้น ข้อมูลเกี่ยวกับสภามหาวิทยาลัยผ่านทาง อินเทอร์เน็ต และผ่านทางโฮมเพจ ของสถาบันการศึกษา ทำให้ได้รับทราบว่ามีสถาบันอุดมศึกษาจำนวนมาก **ไม่ตระหนักถึงความสำคัญ** ในการเผยแพร่ข้อมูลของ **สภามหาวิทยาลัยเท่าที่ควร** ไม่มีการระบุลิงค์ (hyperlink) หรือไม่มีเว็บเพจที่อ้างถึง ทำให้ผู้เยี่ยมชมไม่มีโอกาสได้รับทราบข้อมูลเกี่ยวกับสภามหาวิทยาลัยนั้นๆ

9. เครือข่ายความสัมพันธ์ของสภามหาวิทยาลัย

การระดมผู้ทรงคุณวุฒิจำนวนมากเข้ามาทำงานร่วมกันในสภามหาวิทยาลัย ได้ก่อให้เกิดเครือข่ายความสัมพันธ์พิเศษระหว่างกลุ่มบุคคล โดยเฉพาะในสังคมอุปถัมภ์แบบเมืองไทยนั้นได้ก่อให้เกิดเครือข่ายมีลักษณะพิเศษกว่าสภามหาวิทยาลัยในประเทศอื่นๆ อาทิเช่น มีผู้ทรงคุณวุฒิบางท่านถูกเชิญให้ดำรงตำแหน่งสำคัญๆ ในสภามหาวิทยาลัยครั้งละหลายๆ แห่ง และผู้เชี่ยวชาญด้านกฎระเบียบจากหน่วยงานที่มีหน้าที่กำกับควบคุมมักถูกเชิญให้เป็นการรวมการผู้ทรงคุณวุฒิในหลายๆ มหาวิทยาลัย และด้วยเหตุที่กรรมการสภามหาวิทยาลัยแต่ละท่านมักนั่งอยู่ในหลายๆ มหาวิทยาลัย มีความสัมพันธ์โดยนัย (Implicit consortium) อยู่แล้ว จึงอาจไม่เห็นประโยชน์ในการจัดตั้งที่ประชุมกรรมการสภามหาวิทยาลัยให้เป็นทางการ (Explicit consortium) เช่นเดียวกับ ที่ประชุมอธิการบดีแห่งประเทศไทย (ทปอ.) หรือที่ประชุมประธานสภาอาจารย์มหาวิทยาลัยแห่งประเทศไทย (ปอมท.)

ในทางตรงกันข้ามกับการเชิญผู้มีอำนาจบารมีเข้ามานั่งในสภามหาวิทยาลัย ก็มีผู้บริหารมหาวิทยาลัย หรือ กรรมการสภามหาวิทยาลัย จำนวนไม่น้อยที่มีความสามารถโดดเด่นจนถูกเสนอชื่อให้เป็นผู้บริหารองค์กรสำคัญๆ อาทิเช่น เป็นประธานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ประธานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ผู้อำนวยการคณะกรรมการรับรองมาตรฐานและประกันคุณภาพการศึกษา (สมศ.) ฯลฯ และบางครั้งเมื่อมีเครือข่ายทางการเมืองเข้ามาาร่วมด้วย (หลายมหาวิทยาลัยมีการเชิญนักการเมืองเข้ามาเป็นกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิหรือแม้กระทั่งนายกสภามหาวิทยาลัย) ก็อาจจะส่งผลให้มีผู้บริหารในมหาวิทยาลัยถูกตั้งให้ไปดำรงตำแหน่งซึ่งมีอิทธิพลจากข้าราชการการเมือง อย่างการเป็นผู้บริหารในองค์กรรัฐวิสาหกิจได้ด้วย อาทิเช่น เป็นประธานบอร์ดองค์การโทรศัพท์ องค์การสื่อสารมวลชนแห่งประเทศไทย ฯลฯ

และที่ชัดเจนที่สุด ได้แก่เหตุการณ์รัฐประหารของคณะปฏิรูปการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข (คปค) ในวันที่ 19 กันยายน พ.ศ. 2549 ซึ่งนอกจากจะส่งผลให้เกิดการจัดตั้ง คณะรัฐมนตรี ที่มีอายุรวมกันมากที่สุดในโลกแล้ว ยังมีผลให้ตัวแทนจากสภามหาวิทยาลัยถึง 10 ท่าน เข้าไปมีส่วนร่วมในการบริหารงานประเทศ นับว่าเป็นक्रमที่มีกรรมการสภามหาวิทยาลัยเข้าร่วมด้วยมากที่สุด ในประวัติศาสตร์ และเป็นข้อยืนยันว่า แวดวงสภามหาวิทยาลัย ไทยนั้น อุดมไปด้วยทรัพยากรบุคคลที่มีคุณค่า และมีความสามารถสูง

โดยคณะบุคคลดังกล่าวนี้ได้แก่ พลเอก สุรยุทธ์ จุลานนท์ นายมีชัย ฤชุพันธุ์ ศ.ดร. ยงยุทธ ยุทธวงศ์ ศ.ดร. วิจิตร ศรีสอ้าน ศ. คุณหญิง ไชศรี ศรีอรุณ นายไพบุลย์ วัฒนศิริธรรม รศ.ดร.สิทธิชัย โกโคโยอุดม นายอารีย์ วงศ์อารยะ ศ.ดร.ธีระ สุนตะบุตร และ คุณหญิงทิพาวดี เมฆสวรรค์

10. ความคาดหวังของบุคลากรที่มีต่อบทบาทของสภามหาวิทยาลัย

ด้วยความตระหนักถึงความสำคัญของสภามหาวิทยาลัย ที่ประชุมประธานสภาอาจารย์มหาวิทยาลัยแห่งประเทศไทย (ปอมท.) ได้มีการบรรจวาระว่าด้วย “**ธรรมาภิบาลในอุดมศึกษา**” เข้าสู่ที่ประชุมหลายครั้ง ในรอบหลายปีที่ผ่านมา ตลอดจนได้แต่งตั้งคณะทำงานด้านวิชาการ เกี่ยวกับสภามหาวิทยาลัย ขึ้นมาเป็นการเฉพาะเพื่อวิจัยถึงสภาพการทำงานของสภามหาวิทยาลัยไว้ในหลายๆ ลักษณะ ทั้งในเชิงประจักษ์ และ เชิงคุณภาพ ครั้งหนึ่งได้สำรวจในรูปแบบสอบถาม “**รูปแบบการประเมินสภามหาวิทยาลัยเพื่อการบริหารจัดการที่ดี**” ของ ผู้เข้าร่วมประชุมวิชาการ ณ โรงแรม เดอะโตรีสอร์ท วันที่ 3-5 กันยายน 2549 ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างที่มีความตื่นตัวอย่างมากในเรื่องกลไกธรรมาภิบาลในมหาวิทยาลัย

ได้บทสรุปโดยย่อว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีการรับรู้ถึงบทบาทของสภามหาวิทยาลัยในระดับ ปานกลาง (3.51 ± 1.04) และเห็นว่าสภามหาวิทยาลัยมีผลต่อการดำเนินชีวิต ในระดับ ปานกลาง (3.104 ± 1.04) ซึ่งแม้จะรับทราบถึงชื่อของนายกสภามหาวิทยาลัยที่ตนสังกัดอยู่ แต่ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวนไม่น้อย (20%) ก็ระบุว่าทราบนั้น ไม่เคยรับทราบชื่อเสียงของผู้ที่จะมาดำรงตำแหน่งนายกสภามหาวิทยาลัย ของตนมาก่อน ตลอดจนไม่ได้รับทราบว่าการกรรมการสภามหาวิทยาลัยของตนมีที่มาในลักษณะเช่นไรกันแน่

ฉะนั้น ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นว่า นายกสภามหาวิทยาลัยควรมีคุณสมบัติด้านวิสัยทัศน์ (4.87 ± 0.38) และมีความทุ่มเทให้กับองค์กร (4.6 ± 0.62) มากที่สุด ในขณะที่ไม่จำเป็นต้องมีความสามารถด้านกฎหมาย (4.1 ± 0.8) และธุรกิจ (3.84 ± 0.845) มากนัก ผู้ตอบแบบสอบถามระบุว่ามหาวิทยาลัยที่ตนสังกัดมีลักษณะการบริหารและจัดการที่ดี (Good governance) ในระดับปานกลาง โดยเห็นว่ามีประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากรค่อนข้างต่ำ และมีความน่าพึงพอใจสภามหาวิทยาลัยในระดับปานกลาง (3.34 ± 0.86) ทั้งนี้ สภามหาวิทยาลัย ควรมีอำนาจ หน้าที่ในการกำหนดนโยบาย และทิศทางของมหาวิทยาลัยมากที่สุด และไม่จำเป็นต้องให้ความสำคัญต่อบทบาทในการดูแลเกี่ยวกับหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับสถานภาพของบุคลากร เช่น การจ้างงาน การประเมิน การเลื่อนขั้น และ โครงสร้างเงินเดือน ฯลฯ มากนัก ที่สำคัญ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ต้องการให้มีการประเมินการทำงานของสภามหาวิทยาลัย

11. การประเมินสภามหาวิทยาลัย

ดังที่ได้กล่าวมาแต่เบื้องต้นแล้วว่า คณะกรรมการสภามหาวิทยาลัยนั้นมีหน้าที่กำกับการทำงานของผู้บริหาร มหาวิทยาลัย ซึ่งหมายรวมถึงการประเมินการทำงานด้วย แต่ก่อนที่จะไปประเมินผู้อื่น ตัวสภามหาวิทยาลัยก็ควรต้องมีการประเมินตนเอง ตลอดจนเปิดโอกาสให้มีการประเมินจากภายนอกเช่นกัน ปัจจุบัน ได้เริ่มมีการประเมิน

การทำงานของสภามหาวิทยาลัยกันบ้างแล้ว โดยหน่วยงาน คณะกรรมการปฏิรูประบบราชการ (กพร.) คณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) และคณะกรรมการรับรองมาตรฐานและประกันคุณภาพการศึกษา (สมศ.) เพียงแต่เป็นการประเมินย่อยๆ เป็นส่วนหนึ่งของการประเมินมหาวิทยาลัยโดยรวม มากกว่าที่จะเป็นการเจาะจงไปที่ตัวสภามหาวิทยาลัยโดยตรง

ยกตัวอย่างเช่น การประเมินสภามหาวิทยาลัยภายใต้กรอบของคณะกรรมการปฏิรูประบบราชการ (กพร.) ในส่วนของตัวชี้วัดที่ 4.5.2 อันเป็นการประเมินระดับคุณภาพของการกำกับดูแลของสภามหาวิทยาลัย/สถาบันนั้น พบว่ามีการให้ น้ำหนักเพียง 1.50% ของค่าการประเมินทั้งหมดของมหาวิทยาลัย โดยระบุในคำชี้แจงเกี่ยวกับ เกณฑ์การให้คะแนน ว่าประกอบด้วย 4 ส่วนหลัก อันได้แก่ บทบาท 50% รายงานการเงิน 10%เปิดเผยโปร่งใส 10% การกำกับดูแลอื่นๆ 30% (รายละเอียดในตาราง 1)

ตารางที่ 1 การประเมินสภามหาวิทยาลัยภายใต้กรอบของคณะกรรมการปฏิรูประบบราชการ (กพร.) ในส่วนของตัวชี้วัดที่ 4.5.2

หัวข้อที่ใช้ประเมิน	น้ำหนัก
1. บทบาทของสภามหาวิทยาลัย มีหัวข้อย่อยคือ	50%
1.1 การมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางยุทธศาสตร์ และนโยบาย	10%
1.2 การดูแลติดตามผลการดำเนินงาน	10%
1.3 การประชุมของสภามหาวิทยาลัย	30%
2. รายงานทางการเงิน	10%
3. การเปิดเผยสารสนเทศและความโปร่งใส	10%
4. การกำกับดูแลกิจการด้านอื่นๆ	30%
รวม	100%

ทั้งนี้ เกณฑ์การให้คะแนนของ กพร. นั้นมีรายละเอียดน้อยต้องพึ่งพาวิจารณ์ฐาน ของผู้ให้คะแนนเป็นสำคัญ สอดคล้องกับแนวความคิดว่า ตั้งสภามหาวิทยาลัยเพื่อเป็นเกียรติยศและชื่อเสียง มากกว่าจะมุ่งมันให้เกิดการทำงานอย่างแท้จริง มีการกำหนดค่าคะแนนการประเมินสภามหาวิทยาลัย จากระยะเวลาการรับ/ส่งหมายประชุม ซึ่งไม่น่าจะสะท้อน คุณภาพอะไร เพราะเป็นการสะท้อนถึงประสิทธิภาพของงานเลขาฯ ผู้เชิญประชุมมากกว่า นอกจากนี้ การระบุถึงจำนวนสัดส่วนผู้เข้าร่วมประชุมที่ไม่พร้อมเพรียงยังพ้องให้เห็นถึงผลเสียของการที่ กรรมการสภามหาวิทยาลัยมักมีข้อปรากฏอยู่ทั่วไป ในหลายๆ มหาวิทยาลัย ทำให้ไม่สามารถปลีกตัวไปร่วมประชุมได้ในทุกวาระ

จากที่ผ่านมา จะเห็นได้ว่า การประเมินสภามหาวิทยาลัยที่ดำเนินกันไปในส่วนใหญ่นั้น มักจะเป็นไปในลักษณะของการประเมินเชิงปริมาณ

เป็นการประเมินว่ามีเอกสารยืนยันการทำงานว่ามีครบถ้วนหรือไม่มากกว่าที่จะมองลงไปที่คุณภาพของงาน ซึ่งหากพูดกันแบบไม่เกรงใจก็อาจจะต้องบอกว่าเป็นการประเมินผิวๆ พอมีคณะผู้ประเมินในระบบประกันคุณภาพมาเยี่ยมที่ก็โรยผักชีกันเสียทีหนึ่ง ด้วยรายงานประจำปี และเอกสารการประเมินตนเอง (SAR) ที่ได้รับการตกแต่งข้อมูลอย่างสวยงาม คือ เป็นการประเมินเพื่อให้ผ่านเกณฑ์กำหนดของคณะกรรมการมาตรฐาน มากกว่าที่จะประเมินเพื่อพัฒนาคุณภาพของหน่วยงานอย่างแท้จริง

สอดคล้องกับรูปแบบโครงสร้างการบริหารมหาวิทยาลัยแบบเดิม ซึ่งอำนาจการบริหารจัดการไม่ได้เบ็ดเสร็จอยู่ที่สภามหาวิทยาลัย แต่ต้องส่งไปขออนุมัติจากสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา จึงมักนิยมใช้กรรมการสภามหาวิทยาลัยในลักษณะซ้ำๆ คนหนึ่งนั้นอยู่ในหลายๆ มหาวิทยาลัย จะได้ช่วยกันพิจารณาถ่วงถ่วงงานเอกสาร และคำขออนุมัติที่จะถูกส่งเข้าสู่ส่วนกลาง โดยอาศัยประสบการณ์ ความรู้ หรือข้อมูลข่าวสารที่ตนเองรับทราบมาจากสภามหาวิทยาลัยแห่งอื่น (การนั่งในหลายมหาวิทยาลัยจึงเป็นคุณประโยชน์ของทั้งตัวกรรมการเอง และตัวมหาวิทยาลัยที่แต่งตั้งบุคคลเหล่านี้เข้าไปนั่งในสภา บางแห่งจึงพัฒนาไปไกลกว่านั้นด้วยการแต่งตั้งบุคคลที่เป็นต้นน้ำของงานเอกสาร และการอนุมัติ คือใช้คนจาก สกอ. เข้ามาเป็นกรรมการสภามหาวิทยาลัยเสียเลย

อย่างไรก็ตาม เมื่อรูปแบบทิศทางของพัฒนาการในระบบอุดมศึกษาเปลี่ยนแปลงไปในลักษณะที่มหาวิทยาลัยมีอิสระในการบริหารจัดการมากขึ้น การอนุมัติหลักสูตร หรือการดำเนินการใดๆ สามารถดำเนินการได้เบ็ดเสร็จภายในมหาวิทยาลัย โดยมีจุดสิ้นสุดที่สภามหาวิทยาลัย และในขณะที่มหาวิทยาลัยแต่ละแห่งก็ต้องเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันมากขึ้น ก็เกิดคำถามที่ติดตามมาอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ว่าการใช้บุคลากรกรรมการสภามหาวิทยาลัยซ้ำๆ กันในหลายๆ มหาวิทยาลัยนั้นจะเป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของมหาวิทยาลัยได้อย่างไร (นอกจากจะบริหารในลักษณะ เซนส์ดีร์ หรือ แพรนไฮส์) หรือ การรักษาความลับในการบริหารของแต่ละมหาวิทยาลัยจะกระทำได้หรือไม่ จะมีปัญหาเรื่องผลประโยชน์ทับซ้อน หรือเรื่องความไม่ภักดีในองค์กร ฯลฯ เข้ามาเกี่ยวข้องมากน้อยเพียงไร

12. จากสภาเกียรติยศ สู่สภารับผิดชอบต่อ

ผลจากการปฏิรูปการศึกษาที่ได้ดำเนินมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2542 ได้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ในระบบบริหารมหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่อง ส่วนหนึ่งก็คือการสร้างความพร้อมสำหรับการเป็นมหาวิทยาลัย ในกำกับของรัฐ ทั้งด้วยการที่ รัฐบาลพยายามผลักดันร่าง พ.ร.บ. ของแต่ละมหาวิทยาลัยเข้าสู่สภา ในขณะที่เดียวกัน ก็มีการกระจายอำนาจการบริหารจากสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) และจากคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนในอุดมศึกษา (กพอ) ด้วยการเพิ่มอำนาจการตัดสินใจ ของแต่ละสภามหาวิทยาลัย โดยกำหนดให้

อำนาจการบริหารจัดการสิ้นสุดที่สภามหาวิทยาลัยให้มากที่สุด คงเหลือเพียงเรื่องสำคัญๆ 2-3 เรื่องเท่านั้น ที่ยังคงต้องดำเนินการผ่าน สกอ.

เรื่องแรกได้แก่การของบประมาณจากรัฐบาล ซึ่งต้องไปเข้ากระบวนการงบประมาณซึ่งต้องผ่านสภานิติบัญญัติ (เรื่องงบประมาณ โดยเฉพาะส่วนของการบริหารเงินรายได้นี้เป็นเรื่องใหญ่ หากไม่ชัดเจนแล้ว ก็ยากที่จะให้ประชาคมมหาวิทยาลัยมั่นใจต่อสวัสดิการของตน ภายหลังการเปลี่ยนแปลงสถานะภาพ ไปเป็นพนักงานของรัฐ) เรื่องที่สอง การแต่งตั้งที่ต้องเข้าสู่ระบบโปรดเกล้าฯ อย่างเช่น นายกสภาและกรรมการสภามหาวิทยาลัย, อธิการบดี, ศาสตราจารย์ (มีแค่ 3 ตำแหน่งหลัก นอกเหนือจากนี้ สามารถดำเนินการได้เอง โดยสภามหาวิทยาลัย) เรื่องสุดท้าย คือ เรื่องเกี่ยวกับหลักสูตร ซึ่งปัจจุบันก็เป็นอำนาจของสภามหาวิทยาลัย ยุติได้แค่สภามหาวิทยาลัย แต่มีส่วนนอกเหนืออำนาจอยู่ที่การตราคุณวุฒิ ซึ่ง ก.พ. รับผิดชอบ

ในอดีต กรรมการสภามหาวิทยาลัย มักมีลักษณะที่ถูกดึงเข้ามาเพื่อเป็นเกียรติ มากกว่าจะเข้ามาบังคับบัญชาและบริหารอย่างจริงจัง จนทำให้กรรมการบางท่านในสภามหาวิทยาลัยถึงกับวิจารณ์สภามหาวิทยาลัยที่ตนเองเกี่ยวข้องอยู่ว่าเป็นสภาเกียรติยศ หรือ สภาตราชาย และด้วยเหตุที่กรรมการสภามหาวิทยาลัยจำนวนไม่น้อย มักมีชื่อเป็นกรรมการอยู่ในหลายๆ มหาวิทยาลัยทำให้เครือข่ายความสัมพันธ์โดยนัย (implicit network) อยู่แล้ว จึงอาจไม่เห็นประโยชน์หรือความสำคัญในการจัดให้มีที่ประชุมกรรมการสภามหาวิทยาลัยให้เป็นทางการ (explicit network) ในลักษณะเดียวกับองค์กรอย่างที่เป็นที่ประชุมอธิการบดีแห่งประเทศไทย (ทปอ.) หรือที่เป็นที่ประชุมประธานสภาอาจารย์มหาวิทยาลัยแห่งประเทศไทย (ปอาม.)

อย่างไรก็ตาม หลังจากการปฏิรูปการศึกษา ปี ๒๕๔๒ เป็นต้นมา อำนาจและความรับผิดชอบต่างๆ จาก กกอ. และ กพอ. ได้ถูกถ่ายโอนมาไว้ที่สภามหาวิทยาลัยจนแทบหมดสิ้น สภามหาวิทยาลัยจึงควรมีการปฏิรูปตนเองเพื่อเปลี่ยนผ่านจาก “สภาเกียรติยศ” ไปเป็น “สภารับผิดชอบต่อ” สมกับที่เป็นองค์กรหลักในการขับเคลื่อนอุดมศึกษาของไทย

เมื่อมีอำนาจตัดสินใจและความรับผิดชอบสูงมากเช่นนี้ สภามหาวิทยาลัยจากเดิมที่อาจมีลักษณะ เป็น สภาเกียรติยศจึงจำเป็นต้องมีการปรับปรุง และเปลี่ยนแปลง ด้วย เช่นกัน อาจต้องมีการประชุมบ่อยครั้งขึ้น เพราะหากเกิดความผิดพลาดเสียหายใน

การดำเนินการของฝ่ายบริหาร สภามหาวิทยาลัยในฐานะของฝ่ายกำกับ ก็จะต้องเข้าไปร่วมรับผิดชอบด้วยเสมอ ยิ่งปัจจุบันนี้ มีการฟ้องร้องศาลปกครองกันอย่าง มากมาย ด้วยแล้ว กรรมการสภามหาวิทยาลัยก็ย่อมมีโอกาสปรากฏชื่อเป็น จำเลยร่วม ได้บ่อยครั้ง ฉะนั้น หากกรรมการสภามหาวิทยาลัยท่านใดมีการดำรงตำแหน่งกรรมการสภามหาวิทยาลัยหลายแห่งพร้อมกันๆ ก็คงต้องช่วยกันพิจารณาให้รอบคอบ ว่า จะก่อให้เกิดการเสริมประโยชน์ (Synergy) กันได้มากน้อยเพียงไร

ภาระงานที่เพิ่มมากขึ้นก็อาจจะทำให้ต้องมีการจัดตั้ง สำนักงานสภามหาวิทยาลัย ขึ้นมาเป็นมือเป็นไม้ ในการทำงานอย่างชัดเจน แทนที่จะอาศัยเจ้าหน้าที่ของสำนักงานอธิการบดีเช่นที่ผ่านมา เพราะเมื่อต้องมีการกำกับการทำงานของฝ่ายบริหารแล้วยังไปเยี่ยมเยียนเขาหาใจ ก็คงจะไม่สะดวกใจเท่าที่ควร ทั้งยังเสี่ยงต่อการเกิดข้อครหาว่าฝ่ายบริหาร และสภามหาวิทยาลัยผลักดันเกาหลัง ที่สำคัญหากพิจารณาถึงภาระหน้าที่อันเป็นสากล ของสภามหาวิทยาลัยที่จะต้องสร้างภาพลักษณ์ และแสวงหาทรัพยากรมาสนับสนุนการดำเนินกิจการของมหาวิทยาลัยด้วยแล้ว ก็ยิ่งทำให้จำเป็น ต้องเร่ง จัดตั้งหน่วยงานสำนักงานสภามหาวิทยาลัยขึ้นมารองรับ

นอกจากนั้น การที่มหาวิทยาลัยสมัยใหม่มีความคล่องตัวมากขึ้น (Autonomous body) สามารถบริหาร งบประมาณอันเป็นเงินภาษีอากรของราษฎรในลักษณะเงินก้อน (Block grant) จึงจำเป็นต้องอาศัยการกำกับ อย่างเอาจริงเอาจัง เพื่อให้เกิดการบริหารจัดการที่ดีที่มุ่งเน้นประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยอาจต้องอาศัย องค์การอิสระองค์กรที่มีสถานะเป็นกลาง และเป็นตัวแทนของประชาคม อย่างเช่น สภาคณาจารย์ สภาข้าราชการ หรือ สภานักงาน (ไม่ว่าจะใช้ชื่อเรียกอย่างไร) ฯลฯ มาช่วย โดยเฉพาะระบบการตรวจสอบ ย้อนหลัง (Post audit) ทั้งนี้ คงต้องมีการจัดวางผังองค์กรภายในสภามหาวิทยาลัย และสำนักงานสภามหาวิทยาลัย เสียใหม่ให้เหมาะสม กับภาระงานและความรับผิดชอบ

บรรณานุกรม

1. University of Minnesota Board of Regents Policy, <http://www1.umn.edu/regents/policies.html>
2. ByLaws, Board of Regents Northern Kentucky University, Revised May 14, 2003, <http://president.nku.edu/resources/bylaws.pdf>
3. Bylaws of the University Council, University of Pennsylvania Almanac, Vol47, No. 4, www.upenn.edu/almanac/v47/no4/council-bylaws.html
4. Prof.vicham Panich The Knowledge Management Institute <http://gotoknow.org/blog/thaikm>



สภามหาวิทยาลัยกับการสรรหาอธิการบดี

สราวุธ เบญจกุล
รองเลขาธิการสำนักงานศาลยุติธรรม

ผู้บริหารเป็นบุคคลที่มีบทบาทสำคัญในการบริหารจัดการองค์กร องค์กรใดมีผู้บริหารที่ต้องครั้นนั้นย่อมประสบความสำเร็จ ดังนั้น **ทุกองค์กรจึงให้ความสำคัญกับการสรรหาผู้บริหารเพื่อให้ได้ผู้บริหารที่มีศักยภาพเหมาะสมกับองค์กรของตน** เข้ามาดูแลการบริหารจัดการ องค์กรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลนำองค์กรสู่ ความสำเร็จตามเป้าหมาย

การสรรหาผู้บริหาร แต่ละองค์กรต่างมีแนวทางและการสรรหา ผู้บริหารที่แตกต่างกันไปตามลักษณะงานขององค์กร การสรรหา ผู้บริหารในภาคเอกชนกรรมการหรือผู้ถือหุ้นเป็น ผู้กำหนดแนวทาง และวิธีการสรรหาผู้บริหาร แต่ในองค์กร**ภาครัฐกระบวนการสรรหา ผู้บริหารต้องเป็นไปตามที่กฎหมายกำหนด** ด้วยเหตุนี้ หน่วยงาน ราชการจึงต้องดำเนินการสรรหาผู้บริหารอย่างรอบคอบและ ระมัดระวังเพื่อให้การสรรหาเป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่กฎหมายกำหนด เพราะหากไม่ปฏิบัติตามที่กฎหมายกำหนดอย่างเคร่งครัดอาจ ส่งผลให้การสรรหาผู้บริหารนั้นไม่ชอบด้วยกฎหมาย ก่อให้เกิดปัญหา ข้อกฎหมายตามมา ขาดผู้บริหารที่ทำงานอย่างต่อเนื่องและ สร้างความเสียหายแก่องค์กรในภาพรวม

ดังกรณีศึกษาเมื่อ พ.ศ. 2550 ผู้ฟ้องคดียื่นฟ้องมหาวิทยาลัย นายก สภามหาวิทยาลัยและอธิการบดีต่อศาลปกครองชั้นต้นขอให้ระงับ การสรรหาอธิการบดีและเพิกถอนคำสั่งมหาวิทยาลัยเนื่องจาก คณะกรรมการสภามหาวิทยาลัยและคณะกรรมการสรรหาอธิการบดี ไม่ชอบด้วยกฎหมาย

ศาลปกครองชั้นต้นได้มีคำสั่งกำหนดมาตรการหรือวิธีคุ้มครอง เพื่อบรรเทาทุกข์ชั่วคราวก่อนการพิพากษา โดยสั่งให้คณะกรรมการ สรรหาอธิการบดีและสภามหาวิทยาลัยยุติกระบวนการสรรหา อธิการบดี นับแต่วันที่ศาลมีคำสั่งจนกว่าคดีจะถึงที่สุดหรือมีคำสั่ง ศาลเป็นอย่างอื่น

ผู้ถูกฟ้องคดีได้ยื่นคำร้องว่า คณบดีที่ผู้ฟ้องคดีกล่าวอ้างว่าขาด คุณสมบัติได้ลาออกจากการเป็นกรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภท ผู้แทนผู้บริหารแล้ว หากศาลยังคงให้ยุติการสรรหาต่อไปจะเกิดความ เสียหาย ขอให้ศาลมีคำสั่งไต่สวนคำร้องนี้ ซึ่งศาลปกครองชั้นต้น มีคำสั่งไม่รับคำขอ

คดีมีประเด็นที่ต้องวินิจฉัยว่า การออกคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการ สรรหาอธิการบดีเป็นการกระทำโดยชอบด้วยกฎหมายหรือไม่ ศาลเห็น ว่าการที่สภามหาวิทยาลัยจัดตั้งคณะโดยไม่เป็นส่วนราชการในรูปแบบ การบริหารในลักษณะนอกระบบราชการ จึงเป็นการออกกฎโดยไม่

ชอบด้วยกฎหมายและคณบดีดังกล่าวไม่มีคุณสมบัติเป็นกรรมการสภา มหาวิทยาลัยประเภทผู้บริหาร เมื่อมติสภามหาวิทยาลัยดังกล่าว ไม่ชอบด้วยกฎหมาย การแต่งตั้งคณบดีดังกล่าวเป็นกรรมการสรรหา อธิการบดีประเภทผู้แทนผู้บริหารจึงไม่ชอบด้วยกฎหมายเช่นกัน

ต่อมาพระราชบัญญัติบริหารงานส่วนงานภายในของสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. 2550 ได้บัญญัติรับรองการจัดตั้งส่วนงานภายในของมหาวิทยาลัย แต่กฎหมายดังกล่าวไม่ได้ย้อนหลังไปรับรองให้หน่วยงานภายในหรือ ส่วนงานในกำกับของสถาบันอุดมศึกษาก่อนวันที่ 28 กันยายน 2550 ซึ่งเป็นวันที่กฎหมายมีผลใช้บังคับ

การดำเนินการสรรหาอธิการบดีมหาวิทยาลัยที่ได้กระทำไปแล้วต้อง เสียไปหรือไม่ ซึ่งพระราชบัญญัติวิธีการปฏิบัติราชการทางปกครอง พ.ศ. 2539 มาตรา 19 บัญญัติว่า **“ถ้าปรากฏภายหลังว่าเจ้าหน้าที่ หรือกรรมการในคณะกรรมการที่มีอำนาจพิจารณาทางปกครองใด ขาดคุณสมบัติหรือมีคุณลักษณะต้องห้ามหรือการแต่งตั้งไม่ชอบ ด้วยกฎหมายอันเป็นเหตุให้ผู้นั้นต้องพ้นจากตำแหน่งการพ้น จากตำแหน่งเช่นว่านี้ไม่กระทบกระเทือนถึงการใดที่ผู้นั้นได้ปฏิบัติ ไปตามอำนาจหน้าที่”** ดังนั้น เมื่อปรากฏว่าการแต่งตั้งคณบดีเป็น กรรมการสรรหาไม่ชอบด้วยกฎหมาย ทำให้คณบดีต้องพ้นจากตำแหน่ง จึงไม่ทำให้การดำเนินการสรรหาอธิการบดีที่ได้ทำไปแล้วก่อนที่จะศาล จะมีคำสั่งกำหนดมาตรการหรือวิธีคุ้มครองเพื่อบรรเทาทุกข์ชั่วคราว ก่อนการพิพากษา ต้องเสียไปแต่อย่างใด

ศาลปกครองชั้นต้นพิพากษายกฟ้อง และให้คำสั่งกำหนดมาตรการ หรือวิธีการคุ้มครองเพื่อบรรเทาทุกข์ชั่วคราวก่อนการพิพากษา ของศาลสิ้นผลลงนับแต่วันที่ศาลมีคำพิพากษา

ผู้ฟ้องคดีอุทธรณ์ต่อศาลปกครองสูงสุดว่า แม้คณบดีที่ขาดคุณสมบัติ จะได้ลาออกจากการเป็นกรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทผู้แทน

ผู้บริหารแล้วก็ตาม แต่ข้อเท็จจริงมีเรื่องแต่งตั้งคณะกรรมการสรรหา อธิการบดีผู้ลงมติคือคณบดีคณะที่ไม่ถูกต้องตามกฎหมาย ทำให้มติ ดังกล่าวยังคงไม่ชอบด้วยกฎหมายอยู่

ศาลปกครองสูงสุดวินิจฉัยเห็นพ้องด้วยกับศาลปกครองชั้นต้นว่า พระราชบัญญัติ มหาวิทยาลัยฯ ไม่มีเจตนารมณ์ที่จะยอมรับหรือ รับรองว่าคณะที่จัดตั้งขึ้นโดยระเบียบมหาวิทยาลัยมีฐานะเช่นเดียวกับ คณะที่จัดตั้งขึ้นโดยพระราชกฤษฎีกาและคณบดีคณะที่จัดตั้งขึ้นโดย ระเบียบมหาวิทยาลัยมีฐานะเช่นเดียวกับคณบดีคณะที่จัดตั้งตาม พระราชกฤษฎีกาด้วยแต่อย่างใด

แต่ตามมาตรา 19 แห่งพระราชบัญญัติวิธีการปฏิบัติราชการทางปกครอง พ.ศ. 2539 แม้คณบดีซึ่งเป็นผู้ขาดคุณสมบัติจะได้เข้าร่วมการประชุมสภามหาวิทยาลัยและลงมติแต่งตั้งคณะกรรมการสรรหาอธิการบดี การพ้นจากตำแหน่งของคณบดีในภายหลังย่อมไม่กระทบกระเทือนถึงความสมบูรณ์ของมติสภามหาวิทยาลัยครั้งนั้นแต่อย่างใด กรณียังไม่อาจถือได้ว่ามติดังกล่าวไม่ชอบด้วยกฎหมาย

ระหว่างการพิจารณาคดีนี้ของศาลปกครองชั้นต้นได้มีการตราพระราชบัญญัติการบริหารส่วนงานภายในของสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. 2550 ซึ่งมีเจตนารมณ์ที่จะรับรองฐานะของคณะที่จัดตั้งขึ้นโดยข้อบังคับหรือระเบียบของสถาบันอุดมศึกษา และรับรองสิทธิหรือหน้าที่ของคณบดี คณะที่จัดตั้งขึ้นโดยข้อบังคับหรือระเบียบของสถาบันอุดมศึกษาที่สภาของสถาบันอุดมศึกษาออกมาใช้บังคับก่อนวันที่พระราชบัญญัติการบริหารส่วนงานภายในของสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. 2550 ใช้บังคับ ดังนั้น กรรมการสภามหาวิทยาลัยประเพณีผู้แทนผู้บริหารที่มาจากกลุ่มคณบดีคณะที่จัดตั้งขึ้นโดยระเบียบมหาวิทยาลัย และกรรมการสรรหาอธิการบดีมหาวิทยาลัยที่แต่งตั้งจากกรรมการสภามหาวิทยาลัยที่ได้รับแต่งตั้งโดยไม่ชอบด้วยกฎหมายตั้งแต่วันออกคำสั่งแต่งตั้งจึงดำรงตำแหน่งดังกล่าวโดยชอบด้วยกฎหมายตั้งแต่วันที่พระราชบัญญัติการบริหารส่วนงานภายในของสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. 2550 ใช้บังคับ

ทั้งข้อเท็จจริงปรากฏด้วยว่าคณบดีที่ขาดคุณสมบัติได้ลาออกจากการเป็นกรรมการสภามหาวิทยาลัยแล้ว การเพิกถอนคำสั่งดังกล่าวเฉพาะส่วนที่แต่งตั้งคณบดีที่ขาดคุณสมบัติจึงไม่เป็นประโยชน์อีกต่อไปที่ศาลปกครองชั้นต้นพิพากษายกฟ้อง ศาลปกครองสูงสุดไม่เห็นพ้องด้วยจึงพิพากษาแก้คำพิพากษาของศาลปกครองชั้นต้น เป็นให้จำหน่ายคดีออกจากสารบบความ



คดีดังกล่าวได้ถึงที่สุดแล้วตามคำพิพากษาศาลปกครองสูงสุดคดีหมายเลขดำที่ อ. 258/2551 คดีหมายเลขแดงที่ อ. 213/2553

ซึ่งศาลปกครองชั้นต้นได้อ่านคำพิพากษาศาลปกครองสูงสุดดังกล่าวเมื่อวันที่ 1 พฤศจิกายน 2553

บทบาทผู้บริหารมีความสำคัญต่อองค์กรเพียงใด การสรรหาผู้บริหารก็มีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่ากัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งหน่วยงานราชการเนื่องจากต้องปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบต่างๆ ตามที่กำหนดเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาข้อขัดข้องเช่นคดีดังกล่าวข้างต้น

จากที่สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.) และสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) ร่วมลงนามความร่วมมือในบันทึกข้อตกลงและร่วมชี้แจงรายละเอียดการบูรณาการระบบการประเมินผลของสถาบันอุดมศึกษาให้เป็นเอกภาพ เมื่อวันที่ 22 กันยายน 2553 ที่ผ่านมามีรายละเอียดมาเล่าให้ทราบ ดังนี้

สืบเนื่องจากที่ผ่านมา การประเมินผลคุณภาพของสถาบันอุดมศึกษา มีหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง 3 หน่วยงาน ประกอบด้วย สกอ. สำนักงาน ก.พ.ร. และ สมศ. ทำให้เกิดปัญหาความซ้ำซ้อนเป็นภาระเพิ่มขึ้นในการทำงาน การจัดทำเอกสาร และการรับผลการประเมินผล ดังนั้นทั้ง 3 หน่วยงาน จึงเห็นควรให้มีการบูรณาการตัวชี้วัดที่ใช้ในการประเมินผลร่วมกัน โดยการพัฒนาและเชื่อมโยงระบบการประเมินผลของหน่วยงาน ผู้ประเมินต่างๆ ให้เป็นระบบเดียวกัน และใช้ผลการประเมิน รวมถึงคู่มือการประเมินผลร่วมกัน โดยสถาบันอุดมศึกษาสามารถรายงานผลการดำเนินงานผ่านระบบ CHE QA Online ของ สกอ.

โดยที่การประเมินผลของ 3 หน่วยงาน มีเกณฑ์การประเมินที่แตกต่างกันบ้างตามวัตถุประสงค์ คือ สกอ. กำหนดตัวชี้วัดและเกณฑ์การประเมินคุณภาพการศึกษาภายในที่เน้นประเมินปัจจัยนำเข้า (input) และกระบวนการ (process) ในแต่ละปีการศึกษา สมศ. กำหนดเกณฑ์การประเมินคุณภาพภายนอกที่เน้นประเมินกระบวนการ (process) และผลผลิต (output) ในรอบ 5 ปี และสำนักงาน ก.พ.ร. กำหนดเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการที่เน้นประเมินผลผลิต (output) และผลลัพธ์ (outcome) ในรอบ 1 ปี ดังนั้น หากสามารถกำหนดตัวชี้วัดและเกณฑ์การประเมินผลที่มีความเชื่อมโยงและต่อเนื่องในทิศทางเดียวกันได้จะช่วยให้เกิดความชัดเจนและลดภาระความซ้ำซ้อนในการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษาสำหรับปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 ตั้งแต่ 1 ตุลาคม 2553 หน่วยงานทั้ง 3 หน่วยงานได้หารือร่วมกันเพื่อบูรณาการระบบการประเมินผล ในสถาบันอุดมศึกษา โดยได้ทำการเทียบเคียงตัวชี้วัดจากระบบประเมินของทั้ง 3 หน่วยงาน (ตัวชี้วัดจากระบบการประกันคุณภาพภายในของ สกอ./ตัวชี้วัดจากคำรับรองการปฏิบัติราชการของสำนักงาน ก.พ.ร./ ตัวชี้วัดจากระบบการประเมินคุณภาพภายนอกของ สมศ.) ซึ่งมีความสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน เช่น ตัวชี้วัดกระบวนการ “ระบบและกลไกการจัดการเรียนการสอน” ของ สกอ. ตัวชี้วัดผลผลิต “คุณภาพของบัณฑิตปริญญาตรี โทและเอก ตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิอุดมศึกษาแห่งชาติ” ของ สมศ. และตัวชี้วัดผลลัพธ์ “ร้อยละของระดับความพึงพอใจของผู้ใช้บัณฑิตต่อบัณฑิต” ของสำนักงาน ก.พ.ร. เป็นต้น

นายสุเมธ แย้มมน เลขาธิการ กกอ. กล่าวว่า สกอ. ในฐานะต้นสังกัดรับทราบปัญหาความซ้ำซ้อนของการประเมินคุณภาพการศึกษา ซึ่งเป็นภาระแก่สถาบันอุดมศึกษามาก ในแต่ละปีสถาบันอุดมศึกษาต้องรับการประเมินคุณภาพจากหลายหน่วยงาน สกอ. ได้มีความพยายามเจรจาเพื่อสร้างความร่วมมือกับหน่วยประเมินคุณภาพต่างๆ ทั้งสำนักงาน ก.พ.ร. หรือ สมศ. เพื่อร่วมกันสร้างระบบการประเมินคุณภาพที่เป็นเอกภาพและไม่สร้างภาระให้กับ

สถาบันอุดมศึกษา ในส่วนของการประกันคุณภาพการศึกษาภายในนั้น สกอ. ได้พัฒนาตัวชี้วัดและเกณฑ์การประเมินคุณภาพที่สอดคล้องและครอบคลุมมาตรฐานการศึกษาต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง มีระบบการตรวจสอบข้อมูลและผลการประเมินคุณภาพจากผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกสถาบัน รวมทั้งได้นำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการจัดเก็บข้อมูล การประเมินคุณภาพออนไลน์ และการจัดทำรายงานการประเมินคุณภาพทางระบบอิเล็กทรอนิกส์ (e-SAR) ซึ่งเป็นที่รู้จักกันดีในชื่อฐานข้อมูล CHE QA Online และได้เปิดเผยผลการประกันคุณภาพของสถาบันอุดมศึกษาต่อสาธารณะผ่านทางเว็บไซต์ของ สกอ. มาตั้งแต่ปีการศึกษา 2550 ซึ่งระบบประกันคุณภาพภายในดังกล่าว จะสามารถพัฒนาและเชื่อมโยงระบบการประเมินผลของหน่วยงานผู้ประเมินต่างๆ ให้เป็นระบบเดียวกันและสามารถใช้ข้อมูลร่วมกันได้ ในปีการศึกษา ๒๕๕๓ สกอ. ได้พัฒนาตัวชี้วัดการประกันคุณภาพการศึกษาภายในจำนวน ๒๓ ตัวที่เน้นในเรื่องของการสร้างปัจจัยนำเข้าและกระบวนการที่ดี เพื่อนำไปสู่ผลผลิตและผลลัพธ์ที่มีคุณภาพตามความเชี่ยวชาญของแต่ละกลุ่มสถาบันและสามารถรองรับการประเมินคุณภาพภายนอกจากหน่วยงานต่างๆ ได้ ซึ่ง สกอ. จะรวมตัวชี้วัดและข้อมูลที่เกี่ยวข้องของทั้งการประกันคุณภาพภายในและภายนอกไว้ในระบบ CHE QA Online ด้วยความมุ่งมั่นในการพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษาภายในให้มีมาตรฐาน สกอ. จึงเห็นว่าระบบและผลของการประกันคุณภาพการศึกษาภายในที่พัฒนาขึ้นจะมีมาตรฐานและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการประเมินคุณภาพสถาบันอุดมศึกษา สามารถนำไปใช้ประโยชน์ร่วมกันได้ และเป็นที่น่ายินดีว่าระบบประกันคุณภาพการศึกษาภายในที่ สกอ. พัฒนาและส่งเสริมให้สถาบันอุดมศึกษาใช้มีมาตรฐานและเป็นที่ยอมรับ และนำไปสู่การสร้างความร่วมมือระหว่าง 3 หน่วยงานในวันนี้

การบูรณาการร่วมกันของ 3 หน่วยงานดังกล่าว เป็นเพียงจุดเริ่มต้นในการพัฒนาการดำเนินงานร่วมกัน เพื่อสร้างพลังและแรงผลักดันในการพัฒนาระบบและวิธีการประเมินผลสถาบันอุดมศึกษาในอนาคตที่ส่งผลให้เกิดการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพมาตรฐาน และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน การบูรณาการร่วมกันจะต้องมีการพิจารณาในรายละเอียดของวิธีการจัดเก็บข้อมูลของตัวชี้วัดของสถาบันอุดมศึกษาทั้งหมด โดยเฉพาะการกำหนดความถี่ในการจัดเก็บข้อมูลเพื่อประกอบการประเมินผล ทั้งการประเมินตนเองและการประเมินโดยบุคคลภายนอก เนื่องจากผลของความแตกต่างกันของระบบการประเมินผลที่มีการประเมินในระยะเวลาที่ต่างกัน ได้แก่ ปีการศึกษา (ตั้งแต่ 1 มิ.ย. - 31 พ.ค.) ปีงบประมาณ (ตั้งแต่ 1 ต.ค. - 31 ก.ย.) และปีปฏิทิน (ตั้งแต่ 1 ม.ค. - 31 ธ.ค.) โดยการดำเนินงานในขั้นตอนต่อไปทั้ง 3 หน่วยงานได้พิจารณาหารือร่วมกัน และมีความเห็นควรจัดให้มีการตั้งคณะทำงานร่วม 3 หน่วยงานขึ้น เพื่อการจัดทำคู่มือการประเมินผลแบบบูรณาการ ทั้งนี้ สำหรับคู่มือการประเมินผลเฉพาะของแต่ละหน่วยงาน ให้แต่ละหน่วยดำเนินการตามปกติ แต่เนื้อหาต้องมีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับคู่มือการประเมินผลแบบบูรณาการ รวมถึงการจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงาน และรายงานประจำปีของสถาบันอุดมศึกษา สามารถจัดทำเป็นรายงานฉบับเดียว และจัดส่งให้กับทั้ง 3 หน่วยงาน ต่อไป