จดหมายข่าว

ธรรมาภิบาลมหาวิทยาลัย

ปีที่ 8 ฉบับที่ 8.2 (กรกฎาคม - ธันวาคม) 2560 ISSN 1906-4977

แนะนำนายกสภามหาวิทยาลัย	:	ศ.(พิเศษ) ดร.สุรเกียรติ์ เสถียรไทย
กิจกรรมส่งเสริมธรรมาภิบาล	:	เรียนรู้ธรรมาภิบาลจาก SCG...Good governance and integrity By SCG
กิจกรรมส่งเสริมภารกิจมหาวิทยาลัย	:	โครงการเข้าร่วมการประชุมวิชาการนานาชาติ “2017 National Co-ordinating Centre for Public Engagement (NCCPE) Conference”
	:	งานสุนทรียเสวนา “ฟังความรอบด้าน : การจัดตั้งกระทรวงการอุดมศึกษา”
ข่าวประชาสัมพันธ์	:	สื่อเกี่ยวกับการทำหน้าที่ของกรรมการสภามหาวิทยาลัย

KNIT สถาบันคลังสมองของชาติ

สารบัญ

Contents >>

3 แนะนำนายกสภามหาวิทยาลัย ศ.(พิเศษ) ดร.สุรเกียรติ์ เสถียรไทย

11 เรียนรู้ธรรมาภิบาลจาก SCG... Good governance and integrity By SCG

17 โครงการเข้าร่วมการประชุมวิชาการนานาชาติ "2017 National Co-ordinating Centre for Public Engagement (NCCPE) Conference"

19 งานสุนทรียเสวนา "ฟังความรอบด้าน : การจัดตั้งกระทรวงการอุดมศึกษา"

24 สื่อเกี่ยวกับการทำหน้าที่ของกรรมการสภามหาวิทยาลัย

Editorial >>

บทบรรณาธิการ

จดหมายข่าวธรรมาภิบาลมหาวิทยาลัยฉบับนี้เป็นฉบับที่ 23 เนื้อหาในจดหมายข่าวฯ ประกอบด้วย แนะนำนายกสภามหาวิทยาลัย (ศ.(พิเศษ) ดร.สุรเกียรติ์ เสถียรไทย) กิจกรรมส่งเสริมธรรมาภิบาล "เรียนรู้ธรรมาภิบาลจาก SCG...Good governance and integrity By SCG" กิจกรรมส่งเสริมภารกิจมหาวิทยาลัย: "โครงการเข้าร่วมการประชุมวิชาการนานาชาติ "2017 National Co-ordinating Centre for Public Engagement (NCCPE) Conference" "งานสุนทรียเสวนา "ฟังความรอบด้าน : การจัดตั้งกระทรวงการอุดมศึกษา" ข่าวประชาสัมพันธ์ " สื่อเกี่ยวกับการทำหน้าที่ของกรรมการสภามหาวิทยาลัย"

จดหมายข่าวธรรมาภิบาลมหาวิทยาลัยนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นสื่อกลางในการแลกเปลี่ยนทัศนะและประสบการณ์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับอุดมศึกษา และการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการขับเคลื่อนมหาวิทยาลัย หากท่านผู้อ่านมีข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะใดๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการจัดทำจดหมายข่าวฯ หรือประสงค์ที่จะนำบทความเรื่องธรรมาภิบาล ตลอดจนประสบการณ์ หรือแนวปฏิบัติที่ดีเกี่ยวกับธรรมาภิบาลและการบริหารจัดการที่ดีในสถาบันของท่านมาเผยแพร่ กรุณาติดต่อกองบรรณาธิการตามที่อยู่ด้านล่างนี้ จักขอบคุณยิ่ง

กองบรรณาธิการ

สถาบันคลังสมองของชาติ
www.knit.or.th

คณะผู้จัดทำ

ที่ปรึกษา : รศ.ดร.พีรเดช ทองอำไพ

กองบรรณาธิการ : นางสาวฉันทลักษณ์ อาจหาญ

จัดพิมพ์โดย : สถาบันคลังสมองของชาติ
อาคารอุดมศึกษา 2 ชั้น 19 เลขที่ 328 ถนนศรีอยุธยา
แขวงทุ่งพญาไท เขตราชเทวี กทม ฯ 10400
โทรศัพท์ 02-126-7632-34

แนะนำนายกสภามหาวิทยาลัย

ศ.(พิเศษ) ดร.สุรเกียรติ์ เสถียรไทย

สถาบันคลังสมองของชาติ
ได้รับความกรุณาจาก ศ.(พิเศษ) ดร.สุรเกียรติ์ เสถียรไทย
สัมภาษณ์ในวันพุธที่ 25 มกราคม 2560 เวลา 10.00 น.
ณ บริษัท สำนักกฎหมายสากล สยามพรีเมียร์ จำกัด
ชั้น 26 อาคาร ดิ ออฟฟิศ เศษ แอท เซนทรัลเวิลด์

นายกสภามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน
ประธานคณะกรรมการอำนวยการจัดหาทุนอาคารเฉลิมพระเกียรติ ๘๐ พรรษามหาราชินี สถาบันสุขภาพเด็กแห่งชาติมหาราชินี

คุณวุฒิทางการศึกษา

ปริญญาตรี : นิติศาสตรบัณฑิต(เกียรตินิยม) รางวัลเหรียญทอง คณะนิติศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปริญญาโท : สาขาการเมืองและการเศรษฐกิจระหว่างประเทศ โรงเรียนกฎหมายและการทูตเฟลตเชอร์ มหาวิทยาลัยทัฟส์ ประเทศสหรัฐอเมริกา

สาขานิติศาสตรมหาบัณฑิต Master of Law (LLM) มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ประเทศสหรัฐอเมริกา

ปริญญาเอก : นิติศาสตรดุษฎีบัณฑิต (Doctor of Juridical Science (SJD) มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ประเทศสหรัฐอเมริกา

ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิตกิตติมศักดิ์ สาขาวิชาสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง

ปริญญารัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิตกิตติมศักดิ์ มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเชีย

ประสบการณ์ทำงาน

- คณบดี คณะนิติศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- รักษาการรัฐมนตรีว่าการกระทรวงวัฒนธรรม
- รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลัง
- รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการต่างประเทศ
- รองนายกรัฐมนตรี
- President of Asia Society of International Law (ASIL)
- ประธานคณะมนตรีเพื่อสันติภาพและการปรองดองแห่งเอเชีย (APRC)
- ผู้ก่อตั้งสำนักกฎหมายสากลสยามพรีเมียร์
- นายกสภามหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเชีย

ศ.(พิเศษ) ดร.สุรเกียรติ์ เสถียรไทย นายกสภามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน

"ต้องการให้มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสานทำประโยชน์ให้กับพี่น้องชาวอีสาน และชุมชนได้ และให้ทุกคนวางหัวใจให้ถูกที่"

บทบาทของนายกสภามหาวิทยาลัยในการกำกับดูแลมหาวิทยาลัย

ที่มา

ในอดีต มหาวิทยาลัยฯ เคยทาบทามให้เป็นนายกสภามหาวิทยาลัยแล้วครั้งหนึ่ง ผมก็ไม่ได้รับ หลังจากนั้นก็มีคณะกรรมการสรรหามาทาบทามอีกครั้ง ซึ่งครั้งนี้ประจวบเหมาะที่สามารถไปช่วยงานการศึกษาได้ โดยมีเป้าหมาย 3 ข้อคือ

1. เพื่อให้เกิดความสามัคคีในผู้บริหารให้ได้ซึ่งเป็นทิศทางที่เน้นย้ำและให้ความสำคัญมาก
2. ต้องการให้มียุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย
3. ต้องการรู้จักอาจารย์ ผู้บริหาร และนักศึกษา

และมีความตั้งใจที่จะขอให้เกิดการประชุมทุกวิทยาเขต ไม่ว่าจะเป็นจังหวัดร้อยเอ็ด จังหวัดนครราชสีมา จังหวัดสกลนคร จังหวัดสุรินทร์ และจังหวัดขอนแก่น และในฐานะที่เป็นนายกสภามหาวิทยาลัยได้ขอร้องให้กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิได้ไปประชุมร่วมกัน เพื่อได้พบเจอคณบดีและอาจารย์

ซึ่งทั้ง 3 ข้อเป็นเรื่องที่อยากให้เกิดขึ้นและผมได้บอกกับในที่ประชุมว่า ผมไม่มีประโยชน์กับฝ่ายใดเลย สิ่งที่ต้องการมีอย่างเดียวคือ ***ต้องการให้มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสานทำประโยชน์ให้กับพี่น้องชาวอีสานและชุมชนได้ และให้ทุกคนวางหัวใจให้ถูกที่***

การปฏิรูปการดำเนินงานของสภามหาวิทยาลัย

การประชุมสภามหาวิทยาลัย ได้ปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ที่สำคัญได้แก่

1. กำหนดการประชุมสภามหาวิทยาลัยตลอด 1 ปี ประชุมเดือนละ 1 ครั้ง เพื่อให้กรรมการสภาผู้ทรงคุณวุฒิสามารถจัดเวลาไว้ล่วงหน้าและเข้าประชุมให้ได้มากที่สุด ซึ่งผู้แทนผู้บริหาร และคณาจารย์มีความชำนาญการในการเดินทางและสามารถไปได้หมดโดยมีการส่งวาระการประชุมล่วงหน้า3วันก่อนวันประชุม โดยเอกสารวาระใบปะหน้าจะอยู่ในแฟ้ม แต่ข้อมูลรายละเอียดจะถูกส่งให้ทาง Email เพื่อให้สามารถเปิดดูข้อมูลได้

ในการประชุมเคยจะให้ในแต่ละวิทยาเขต VDO conference กรรมการสภามหาวิทยาลัยพบผู้บริหาร เพราะไม่ว่าจะมีการตั้งคำถามในแต่ละวิทยาเขตก็จะได้ฟังพร้อมกันหมด

2. การจัดระเบียบวาระการประชุม

สภามหาวิทยาลัยมีกรรมการกลั่นกรองวาระทั้งหมดก่อนที่จะนำเข้าประชุมสภาฯ หากมีวาระแทรกเพิ่มเติม เลขานุการสภาฯ จะปรึกษากรรมการกลั่นกรองก่อนว่าจะนำเข้าสภาฯ หรือไม่ ทำให้เรื่องก่อนที่จะนำเข้าประชุมมีการผ่านตาผู้เชี่ยวชาญ เพราะกรรมการกลั่นกรองจะประกอบด้วยคณาจารย์/ฝ่ายบริหาร/ผู้ทรงคุณวุฒิที่เชี่ยวชาญด้านการศึกษา กฎหมาย และการเงิน ทำให้สภาฯ มีความไว้วางใจ และหากวาระใดสำคัญต้อง Debate ก็จะทำการพูดคุย แต่วาระใดไม่ต้องการ Debate ก็สามารถผ่านไปได้โดยเร็วโดยไม่เสียเวลา ทำให้เวลาครึ่งหนึ่งของการประชุมสภาฯ มีเวลาในการพูดคุยเรื่องยุทธศาสตร์ นโยบาย และแนวทางต่างๆ ทำให้กรรมการสภาฯ มีความสุขและอยากเข้าประชุมสภาฯ

ตัวอย่างเช่น มีประเด็นเรื่องวิทยาเขตที่จังหวัดร้อยเอ็ดมีความคืบหน้าอย่างไร ทุกคนก็สามารถร่วมกันออกความเห็น หรือเมื่อ 2 ปี ชุมชนมอบพื้นที่ให้ 1,700 ไร่ ปัญหาคืออะไร ทุกท่านมีความเห็นว่าอย่างไร เมื่อได้พูดคุยก็ได้ข้อสรุปว่า มทร.อีสานจะเป็นมหาวิทยาลัยของชุมชน ผมก็นำไอเดียไปพบกับผู้ใหญ่บ้าน กำนัน โดยบอกว่าผมมาเพื่ออยากให้ปราชญ์ชาวบ้านมาทำงานร่วมกับมหาวิทยาลัย เรื่องใดที่สามารถต่อยอดวิทยาการ ก็จะนำเรื่องนั้นมาต่อยอด และยังมีอีกหลายเรื่องที่ต้องเรียนรู้จากปราชญ์ชาวบ้าน ขอให้ทำด้วยกัน เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของชุมชน ซึ่งก็ได้รับความยินดีจากผู้ใหญ่บ้านและกำนัน เป็นต้น

3. การปรับปรุงกระบวนการประชุม

ในคณะกรรมการสภาฯ มีการพูดคุยกันเรียกว่า ***การเสวนาธรรม*** เริ่มเปิดประชุมจะมีการพูดถึง 1) ยุทธศาสตร์ที่เปลี่ยนไป 2) ความจำเป็นในการจับมือเดินไปข้างหน้า 3) การติดตามเรื่องต่างๆ ที่ได้ทำไปแล้วในวาระเพื่อทราบพอสมควรซึ่งกรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิท่านต่างๆ ก็ชอบเพราะเป็นโอกาสที่ได้แสดงความคิดเห็นในเรื่องนโยบาย ยุทธศาสตร์ และได้ถามไถ่กรรมการสภาฯ ที่มาจากผู้บริหาร ตัวแทนคณาจารย์และเจ้าหน้าที่ต่างๆ ซึ่งระยะแรกทางผู้บริหารจะเกิดอาการเกร็งและเริ่มเข้าที่แล้ว และถือเป็นสัญญาณที่ดี

4. การกำกับเชิงนโยบายฝ่ายยุทธศาสตร์

สิ่งที่พยายามดำเนินงานและต่างจากที่อื่นมี 2 เรื่องสำคัญ คือ 1) ยุทธศาสตร์ โดยใช้การจัดให้มีการประชุม Retreat ที่จังหวัดสกลนครเมื่อปีที่แล้ว 2 วัน ซึ่งเป็นการเชิญผู้ทรงคุณวุฒิและผู้บริหารในสภาฯ และมีกระบวนการจัดที่นั่งแบบ Armchair discussion ไม่มีโต๊ะ ไม่มีใครเป็นผู้พูด และในฐานะนายกสภาฯ ได้ดำเนินงานตลอด 2 วันนั้น โดยใช้การตั้งคำถามว่า ท่านคิดว่าวิทยาเขตของท่านอะไรคือจุดแข็ง? อะไรคือจุดอ่อน? อะไรคือจุดที่อยากจะเน้น? ของแต่ละวิทยาเขต

ซึ่งแต่ละวิทยาเขตได้แสดงความคิดเห็น ตัวอย่างเช่น จังหวัดสุรินทร์มีจุดแข็งทางด้านเกษตรอินทรีย์ การประมง จังหวัดสกลนครมีจุดแข็งด้านโรงพยาบาลแพทย์แผนไทยและสมุนไพร จังหวัดนครราชสีมามีจุดแข็งทางด้านวิศวกรรมศาสตร์ จังหวัดขอนแก่นมีจุดแข็งทางด้านไทย-เยอรมันเก่า โดยใช้เวลากันพูดคุยกัน 7-8 ชั่วโมง

จากนั้นผมพยายามสร้างให้เกิดยุทธศาสตร์คล่อมวิทยาเขต เพื่อให้ตอบยุทธศาสตร์ข้อแรก คือ การสร้างความสามัคคีและที่มาของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน ซึ่งจะพบว่าคล้ายกับมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีก 8 แห่งคือมาจากหลายวิทยาลัยมารวมกันและอยู่คนละจังหวัด ซึ่งในแต่ละวิทยาเขตก็เหมือนมหาวิทยาลัยอยู่ดี

เพราะฉะนั้นการที่อธิการบดีจะบริหารลงไปในแต่ละวิทยาเขตนั้นก็ค่อนข้างลำบาก อธิการบดีจึงมอบให้รองอธิการบดีแต่ละวิทยาเขตพอสมควรซึ่งก็ไม่เป็นไร ถึงอย่างไรก็ตาม อยากให้ทุกคนคิดว่า มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน คือ ที่เดียวให้ได้ ผมจึงใช้ยุทธศาสตร์คล่อมจังหวัด เช่น ทางด้านวิศวกรรมศาสตร์ทางจังหวัดนครราชสีมาเป็นตัวนำ และจังหวัดขอนแก่นเป็นแนวร่วม จังหวัดอื่นๆ ร่วมสนับสนุน หรือเรื่องเกษตรอินทรีย์จังหวัดสุรินทร์เป็นตัวนำ จังหวัดสกลนครเป็นแนวร่วม เป็นต้น

5. นโยบายสู่การปฏิบัติ

ซึ่งยุทธศาสตร์มาจาก 1) Global เป็น Mega trend จากสิ่งที่สามารถทำได้ และสิ่งใดที่ไม่สามารถดำเนินงานได้ควรปล่อยไป เช่น สิ่งที่ต้องใช้และเป็นเทคโนโลยีขั้นสูง ก็ต้องให้มหาวิทยาลัยที่มีศักยภาพเช่น จุฬาฯ / มหิดล /พระจอมเกล้าฯลฯ 2) นโยบายจากรัฐบาลที่ส่งลงมา เช่น จะทำรถไฟทางอีสานและให้ มทร.อีสานเป็นศูนย์กลางในเรื่องนี้ รวมทั้งเรื่อง SME เป็นเรื่องสำคัญ ผมจึงตั้งคณะกรรมการเพื่อพิจารณาว่าเราจะเน้น SME ที่เน้นการเชื่อมชุมชนและเอกชนได้อย่างไร เป็นต้น

และแต่ละวิทยาเขตนำทั้งหมดพร้อมกันไม่ได้ บางคนเป็นผู้นำและบางคนเป็นฝ่ายสนับสนุน และนายกสภาฯ ได้สรุปสิ่งที่พูดคุยออกมาโดยเขียนเป็นแผนงานด้วยตัวเองและพิจารณาประเด็นสำคัญคือ Key success factor คืออะไร / financing for education ทำอย่างไร / Law regulation ที่เป็นพันธนาการ และมทร.ออกกฎหมายกันจนขยับไปไหนไม่ได้ทำอย่างไร / โครงสร้างมหาวิทยาลัยต้องเปลี่ยนอย่างไร ซึ่งหากทุกคนเห็นพ้องต้องกันแล้วก็ส่งให้ อธิการบดีและทีมงานในการทำ Action plan โดยมีกรอบระยะเวลา 1 เดือนเพื่อนำเสนอในสภาฯ ซึ่งระยะเวลาที่ไปทำประมาณ 2 เดือน เมื่อนำ Action plan มาเสนอสภาฯ แล้วเกิดการอภิปรายกัน จากนั้นได้ให้อธิการบดีนำเสนอผลจาก Action plan ทุก 6 เดือน ว่าสิ่งใดทำได้ สิ่งใดทำไม่ได้ และสิ่งไหนมีปัญหา สิ่งไหนไม่มีปัญหาเพราะอะไร เมื่ออธิการบดีนำเสนอ 6 เดือนแรกแล้ว และได้เชิญคณบดีทุกคณะเข้ามานำเสนอคนละ 10-15 นาที ให้สภาฯ ฟังว่า Action plan ที่ทำตามยุทธศาสตร์จากที่อธิการบดีนำเสนอนั้น คณบดีหรือผู้อำนวยการสำนัก/สถาบันท่านทำอะไรและมีปัญหาอะไร ซึ่งผมอยากฟังเห็นด้วยจริงหรือไม่ โดยเฉพาะจากคณบดีที่ไม่ได้เป็นกรรมการสภาฯ

6. การประชุมนอกสถานที่

ได้มีการจัดประชุมในแต่ละวิทยาเขตพร้อมทั้งมีการศึกษาดูงาน ทำให้กรรมการสภามหาวิทยาลัยได้รู้จักบุคลากร อาจารย์ นักศึกษา ซึ่งบางแห่งจัดทำรูปแบบนิทรรศการ เช่น การนำผลงานวิจัย เป็นต้น ซึ่งกรรมการสภาฯ แต่ละท่านไม่เคยทราบมาก่อนว่า มทร.อีสานมีงานวิจัยแบบนี้และมีการพูดคุยกันปากต่อปาก เมื่อผมเห็นว่ามีงานวิจัยหลายชิ้นสามารถส่งเสริมได้ ยกตัวอย่างเช่น

- **การจัดประชุมกรรมการสภาฯ** ร่วมกับหน่วยงานภายนอก เช่น กรรมการสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย และให้เลือกงานวิจัยมานำเสนอ เพื่อให้เกิดการพูดคุยกันระหว่างนักวิชาการและภาคเอกชน ควรส่งเสริมให้เกิดลักษณะเช่นนี้ขึ้นอีก โดยตั้งคณะกรรมการให้ทำเรื่องใหม่ๆ
- **การรับฟังความคิดเห็นจากทุกภาคส่วน** ไม่ว่าจะเป็นชุมชนให้พื้นที่ ตัวอย่างเช่น จังหวัดร้อยเอ็ดอยากให้มีวิทยาเขต จังหวัดจึงมีการจัดประชุมสภาฯ ที่จังหวัดร้อยเอ็ดและเชิญทุกภาคส่วนในจังหวัดมาร่วมประชุมด้วย ซึ่งมีผู้ให้ความสนใจ ผู้ว่าราชการจังหวัด รองผู้ว่าราชการจังหวัด ธนารักษ์จังหวัด ฯลฯ พบว่าทุกหน่วยงานมีความเห็นตรงกันหรือไม่ที่อยากให้ มทร.อีสานมีวิทยาเขตในจังหวัด คุยและสอบถามปัญหากันหลายเรื่อง และในวันรุ่งขึ้น การประชุมสภาฯ ได้นำข้อมูลที่ทุกส่วนในพื้นที่แจ้งนำเสนอแก่สภาฯ และมีการพาไปดูพื้นที่ซึ่งเป็นทะเลทราย และในพื้นที่มีปัญหาเรื่องน้ำ ผมจึงได้ประสานสถานทูตขอให้

มทร.อีสานได้ไปศึกษาดูงานที่อิสราเอลซึ่งมีความเชี่ยวชาญเรื่องของน้ำ เพื่อนำความชุ่มชื้นกลับมายังพื้นที่ หลังจากการดูงานได้เชิญผู้เชี่ยวชาญที่มีความเกี่ยวข้องมาอยู่ในพื้นที่จังหวัดร้อยเอ็ดเพื่อให้เกิดการพัฒนาพื้นที่ ซึ่งกรรมการสภาผู้ทรงคุณวุฒิที่อยู่ในกรุงเทพฯ เห็นความสำคัญและมีความพยายามในการเข้าร่วมประชุมในต่างจังหวัดมาก

7. การจัดตั้งคณะกรรมการและคณะทำงานขึ้น มาศึกษาวิเคราะห์ กลั่นกรองในหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัย โดยมีกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิเป็นประธาน

การตั้งคณะกรรมการเฉพาะกิจตามยุทธศาสตร์ เพราะบางเรื่องที่เข้ามาในสภาฯ มีความซับซ้อน จึงขอความเห็นชอบให้มีผู้ทรงคุณวุฒิ 2-3 ท่าน และผู้แทนผู้บริหารให้มีการศึกษาเรื่องดังกล่าวมาก่อน

- กรรมการด้านยุทธศาสตร์ มีอุปนายกสภาฯ เป็นประธาน
- กรรมการกลั่นกรอง มีอุปนายกสภาฯ เป็นประธาน
- กรรมการโครงสร้าง มีอุปนายกสภาฯ เป็นประธาน (โดยมี Standing committe สำหรับทั้ง 3 ข้อข้างต้น)
- กรรมการด้านกฎหมาย ดร.วิชัย ธัญญพาณิชย์ อธิบดีอัยการ สำนักงานคดีศาลสูงภาค 4 เป็นประธาน โดยจะพิจารณากฎหมาย ข้อบังคับ ทั้งหมดที่มีการร่างของมหาวิทยาลัย เพื่อให้การดำเนินงานเรื่องต่างๆ คล่องตัวมากขึ้น สภาฯ จึงแก้ไขด้วยการให้กรรมการด้านกฎหมายทำการ Revise เรื่องต่างๆ
- กรรมการด้านการเงินและทรัพย์สิน พล.ต.อ.อำนาจ อันอาตม์งาม ผู้บังคับการตำรวจภูธรทางภาคอีสาน เป็นประธาน เพราะท่านทราบข้อมูลของมหาวิทยาลัยและบุคลากรทุกวิทยาเขตได้เป็นอย่างดี และมีนายวุฒิพันธุ์ วิชัยรัตน์ อดีตผู้อำนวยการสำนักงบประมาณ และ นายดุสิต เขมะศักดิ์ชัย รองผู้อำนวยการสำนักงบประมาณคอยช่วยดูเรื่องการเงินได้อย่างละเอียดซึ่งถือเป็นความโชคดี
- กรรมการนโยบายบริหารบุคคล คือ นายวุฒิพันธุ์วิชัยรัตน์ กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิเป็นประธาน ซึ่งจะต่างจากกรรมการนโยบายบุคคล ซึ่งมีอธิการบดีเป็นประธาน โดยเน้นว่านโยบายการบริหารงานบุคคลเป็นอย่างไร ควรจะมีระบบการเงินอย่างไร มี Governance อย่างไร
- และกรรมการอีก 1 ชุดที่กำลังจะจัดตั้งคือ กรรมการ financing for education ซึ่งควรมีการจัดตั้งคณะกรรมการขึ้นมาดูแลอย่างจริงจัง

8. การเพิ่มพูนสมรรถนะกรรมการสภามหาวิทยาลัย

ได้มีการจัดอบรม หัวข้อ Leadership for change โดยให้บริษัทเอกชนเป็นผู้ดำเนินการจัดอบรมที่ประเทศเกาหลี มีการดำเนินการอบรมมา 2 รุ่น โดยผู้เข้าร่วม คือ อธิการบดี รองอธิการบดี คณบดีทุกคณะ โดยมี ดร.นิพนธ์ สุรพงษ์เจริญ กรรมการสภาผู้ทรงคุณวุฒิ เป็นประธานโครงการ ซึ่งก็จะมีการเชิญผู้ทรงคุณวุฒิจากที่ต่างๆ ไม่ว่าจะเป็น SCG/PPT /CP All มาพูดเรื่องการบริหารจัดการแบบใหม่ว่ามีการบริหารจัดการอย่างไร

9. การประชุมระดมความคิดเห็นเชิงนโยบาย (Retreat) สภามหาวิทยาลัย

ในฐานะนายกสภามหาวิทยาลัย ต้องใช้ยุทธศาสตร์นำเพื่อให้เกิดความสามัคคีและให้สามารถเดินได้ตามยุทธศาสตร์ที่ตั้งไว้เป้าไว้ จึงควรให้นโยบายและมี Action plan และมีการ Review Action plan ในต้นเดือนมีนาคม 2560 จะมีการ Retreat ครั้งที่ 2 ณ จังหวัดเชียงราย โดยจะนำข้อมูลการทำงานโดยยุทธศาสตร์ 1 ปีกลับมา ทบทวนและมองไปข้างหน้าว่า โลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างไร รัฐบาลมีนโยบายใหม่ด้านใด ด้านการศึกษามีอะไรใหม่ ไทยแลนด์ 4.0 ที่พูดถึงกันคืออะไร?

เช่น หัวข้อ มทร.อีสานกับ Thailand 4.0 ให้นำเศรษฐกิจพอเพียงเป็นตัวตั้งต้นและตอบให้ได้ว่า มทร.อีสานจะทำอะไรเกี่ยวกับ 4.0 เพื่อให้เกิดความสมเหตุสมผล และเกิด หรือมองในสิ่งที่มหาวิทยาลัยสามารถทำได้ และเกิดประโยชน์กับภาคเอกชน/ชุมชนในพื้นที่ ให้ผู้เข้าร่วมประชุมร่วมกันคิด

ซึ่งมีการจัดสัมมนาแลกเปลี่ยนหลายครั้งกับหลายสถาบันฯ ไม่ว่าจะเป็น 1) หอการค้าไทยจังหวัดนครราชสีมา ในหัวข้อ “ทิศทางของภาคอีสานท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงของประเทศในลุ่มแม่น้ำโขง” 2) International Conference กับมหาวิทยาลัยของประเทศไต้หวันและประเทศเกาหลี เรื่อง

"มหาวิทยาลัยกับสิ่งแวดล้อม" 3) สัมมนาร่วมกับ พลเอกเดชา ปุญญบาล อดีตประธานกรรมาธิการการแรงงานสภาปฏิรูปแห่งชาติและผู้ทรงคุณวุฒิพิเศษ สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ในหัวข้อ"นโยบายรัฐบาลกับการพัฒนาเขตเศรษฐกิจพิเศษภาคอีสาน" ซึ่งถือเป็นความพยายามเพื่อให้กรรมการสภาฯ และผู้บริหาร มีความเชื่อมโยงกับหน่วยงานภายนอก

Retreat กรรมการสภามหาวิทยาลัยในเรื่องยุทธศาสตร์ Re-visit ต้นเดือนมีนาคม 2560 กรรมการสภาฯ จะเดินทางไปดูงานต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับระบบราง และจะมีการลงนาม MOU ร่วมกัน ซึ่งมีความร่วมมือกับประเทศออสเตรีย ประเทศจีน ประเทศญี่ปุ่น เป็นต้น เพื่อในที่สุดก็จะนำไปสู่ International college ที่จะเกิดขึ้นได้ ซึ่งการหาบุคลากรมารองรับก็ไม่ใช่ง่าย

และเมื่อมีการเปลี่ยนแปลง บางหลักสูตรอาจจะต้องยุบและอาจจะเปิดหลักสูตรใหม่ขึ้นมา หรือ บางคณะก็อาจจะต้องควบรวม และผมก็ยังคิดเรื่องหลักสูตรที่คร่อมวิทยาเขต ควรเกิดขึ้นในอนาคตเพราะมียุทธศาสตร์คร่อมวิทยาเขตแล้ว บางคณะในวิทยาเขตอาจจะต้องมีการแยกหรือบางคณะก็อาจจะต้องยุบรวม **ซึ่งในหลวงรัชกาลที่ 9 เคยทรงรับสั่งว่า Our Loss is Our Gain เพราะฉะนั้นบางอย่างที่คิดว่า ต้องเสียสละ ความจริงเป็นสิ่งที่ได้เพิ่มขึ้นในอนาคต อย่ามองใกล้ ควรมองให้ไกลๆ โดยต้องมองว่า ในที่สุดแล้วจะมีสถาบัน/วิทยาลัยเพิ่มขึ้นเท่าไหร่ และมีกฎ ระเบียบรองรับ**

Retreat ลักษณะนี้ไม่ใช่การฟังบรรยาย ไม่มีกำหนดการเป็น Indicative agenda เป็นแค่วาระคร่าวๆ สามารถปรับเปลี่ยนได้ มีการ Interactive ตลอดเวลา มี flip over ไว้เขียน Retreat ถ้าเป็นศัพท์ทหารคือการถอยออกมาตั้งหลักเพื่อสู้ใหม่

10. การประเมินสภามหาวิทยาลัย

เป็นสิ่งที่สภาฯ ยังไม่ได้ดำเนินการ เพราะเวลา 2 ปีที่ผ่านมาใช้ในการสร้างและขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ สร้างโครงสร้างองค์กร สร้างโครงการพัฒนาบุคลากร พยายามส่งบุคลากรไปอบรมในประเทศและต่างประเทศ วิทยาเขตขอนแก่นจะกลับไปเป็นไทย-เยอรมันที่เคยเริ่มต้นโครงการไว้เมื่อ 50 ปีที่แล้ว ผมต้องติดต่อกับท่านทูตไทยประจำเยอรมัน จนในที่สุดได้ส่งกรรมการสภาฯ และผู้บริหารไปดูงานในการเป็นบัณฑิตนักปฏิบัติที่ดีอย่างแท้จริงว่าควรทำอย่างไร ซึ่งตอนนี้ได้มีการส่งผู้เชี่ยวชาญกลับมาอยู่กับมหาวิทยาลัยแล้วไปกลับเพื่อให้เกิดความต่อเนื่อง

นโยบายและยุทธศาสตร์ที่สำคัญ

เนื่องจากโลกมีการเปลี่ยนแปลงเพราะฉะนั้นถึงแม้ยุทธศาสตร์นั้นจะดีแต่ไม่ทันสมัย อาจจะไม่ตอบโจทย์สังคมในปัจจุบัน ดังนั้น Retreat กรรมการสภามหาวิทยาลัย จึงหารือยุทธศาสตร์ที่ตอบโจทย์ความสำคัญทางด้านสุขภาพ อาหาร เกษตรอินทรีย์ การมีส่วนร่วมกับภาคเอกชน งานวิจัยตอบโจทย์เชิงพาณิชย์ เป็นต้น ทำให้ทุกคนยอมทิ้งยุทธศาสตร์เดิมและเริ่มเดินยุทธศาสตร์ใหม่

ถึงแม้จะมีปัญหาช่วงรอยต่อ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องงบประมาณ ***จึงแก้ปัญหาด้วยการพูดคุยให้ทุกวิทยาเขตรับทราบ เพราะการสื่อสารกับ คณบดี รองคณบดี หัวหน้าสาขา เป็นเรื่องที่สำคัญที่สุด เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน*** เพราะทุกคนเป็นเฟืองนาฬิกา ถ้าใครสักคนไม่ทำงานแม้นาฬิกาไม่หยุดเดิน แต่ก็เดินไม่ตรง จึงต้องทำให้ Mid level management เข้าใจและให้เกิด Share responsibility ให้เกิด Share vision ให้ได้ ซึ่งก็จะมีงบประมาณที่มักจะประกบคู่กับยุทธศาสตร์ ซึ่งท่านดุสิต เขมะศักดิ์ชัย กรรมการสภาผู้ทรงคุณวุฒิ ได้ช่วยปรับเรื่องงบประมาณให้ได้ดี

ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการใช้ยุทธศาสตร์นำ

1. สถาบันชุณหะวัณเพื่อการพัฒนาธุรกิจเอสเอ็มอีอย่างยั่งยืน

เพราะจากการทำงาน 1 ปี (มกราคม – ธันวาคม 2559) ที่ผ่านมา สิ่งที่ได้คือ วิทยาลัยระบบรางสามารถตั้งขึ้นได้ โดยมีความร่วมมือ MOU กับประเทศจีนเป็นมหาวิทยาลัยทรานสปอร์ตโดยมีวิศวกรรมศาสตร์ของทุกวิทยาเขต ประมาณ 50 คนมารวมกันที่จังหวัดนครราชสีมา เกิดสถาบันชุณหะวัณเพื่อการพัฒนาธุรกิจเอสเอ็มอีอย่างยั่งยืน เป็นสถาบันที่พลเอกชาติชาย ชุณหะวัณ ตั้งไว้อยู่กลางเขตอุตสาหกรรมสุรนารี จึงต้อง Revised Invigilate สถาบันนี้ขึ้นมา ผมได้ให้คุณสุพันธุ์ มงคลสุธี ซึ่งในขณะนั้นเป็นประธานสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย และเป็นกรรมการสภาฯ เป็นประธานโครงการดังกล่าว และพัฒนาเป็นสถาบันชุณหะวัณเพื่อการพัฒนาธุรกิจเอสเอ็มอีอย่างยั่งยืน ซึ่งในขณะนั้นรัฐบาลประกาศนโยบายที่เกี่ยวกับ SME และให้ มทร.อีสานไปทำ SME Start up 3,000 ราย

2. วิทยาลัยเทคโนโลยีอุตสาหกรรมการบิน

จังหวัดนครราชสีมามีท่าอากาศยานนครราชสีมา หรือสนามบินหนองเต็ง จึงร่วมมือกับกองทัพอากาศและผู้บริหารมหาวิทยาลัย จัดตั้งเป็นวิทยาลัยเทคโนโลยีอุตสาหกรรมการบิน โดยเน้นย้ำการผลิตบัณฑิตนักปฏิบัติ โดยให้ตระหนักไว้เสมอ

วิทยาลัยระบบรางไม่ได้สร้างระบบรางแต่ซ่อมเป็น สำหรับในเรื่องของอากาศยาน ไม่ได้สร้างเครื่องบินแต่สามารถซ่อมแซมได้ จึงเป็นสิ่งที่ภาคเอกชนพร้อมจะร่วมมือกับมหาวิทยาลัย

3. วิทยาลัยนวัตกรรมวิชาชีพ

Innovative Skills เป็นวิทยาลัยที่ผลิตบัณฑิตนักปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรม ตัวอย่างเช่น บริษัทจีนทำเฮลิคอปเตอร์ลำใหญ่ 10 เมตรเพื่อใช้สำหรับให้ปุ๋ย ไร่ นาเป็นพันไร่ ถึงแม้ว่าไม่ได้เป็นเจ้าของนวัตกรรมเพียงแต่จัดอบรมให้นักศึกษาใช้รีโมทเป็น และสามารถควบคุมการใช้งานได้ ซึ่ง ทางบริษัทจากประเทศจีนก็รับเข้าทำงาน หรือ บริษัทที่จังหวัดขอนแก่น มีความต้องการให้วิทยาเขตออกแบบหลักสูตรให้ ผลิตบัณฑิตที่ตรงความต้องการของภาคเอกชนโดยไม่สนใจใบปริญญาออกค่าใช้จ่ายให้หมด ทางมทร.อีสานได้ดำเนินการออกแบบหลักสูตรและอบรมจนสำเร็จ

และนวัตกรรมของ มทร.อีสาน ต้องเป็นแบบนักปฏิบัติ และขณะนี้นวัตกรรมไม่ทันแล้ว ต้องเป็น User ของนวัตกรรม เป็น Application ของนวัตกรรม คือ หากมีคณะบริหารธุรกิจไม่ต้องไปทำ FinTech แต่ควร Training ให้คนใช้ FinTech (Finance Technology) ให้เป็น หรือเรียนนวัตกรรมต่างๆ ที่ภาคเอกชนมี จึงควรทำ Training ให้นักศึกษา อาจารย์ และคนใน มทร.อีสานให้เป็นผู้ใช้เป็น เพราะผมเคยได้คุยกับคนสิงคโปร์ที่เกี่ยวกับทฤษฎี SkillsFuture ซึ่งได้บอกไว้ว่าอนาคตอีก 5 ปีข้างหน้าคือ การอบรมคนให้ใช้ Application ผมจึงนำสิ่งนี้เป็นนโยบายเพื่อให้ฝ่ายบริหารไปดำเนินการ

4. การจัดตั้ง Unisearch

และในช่วงที่ทำ Retreat มีอีกหนึ่ง Key success factor คือ financing for education ผมบอกว่านอกจากการขอจากองค์การระหว่างประเทศ/ ศิษย์เก่า สิ่งหนึ่งที่ควรคำนึงคือ มหาวิทยาลัยควรมีบริษัทของมหาวิทยาลัยเพื่อเพิ่มให้กับนักวิจัย เช่น มหาวิทยาลัยเคยเป็นเจ้าภาพเกษตรแฟร์ครั้งแรกที่จังหวัดสุรินทร์ ซึ่งงบประมาณวิจัยซึ่งได้ 50,000 บาท ถือว่าน้อยมาก ดังนั้น การผลิตบัณฑิตนักปฏิบัติจึงควรนำวิจัยเชื่อมกับภาคเอกชนให้ได้ สภามหาวิทยาลัยจึงมีนโยบายให้นักวิจัยไปศึกษาที่ศูนย์บริการวิชาการแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (Chula Unisearch) และมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์มีการดำเนินงานลักษณะเช่นไร

การจัดตั้งเป็น Unisearch ซึ่งได้มีการ Retreat 2 ครั้ง 1) ที่จังหวัดสกลนคร และ 2) การประชุม มทร. 9 แห่ง เป็นการ Re-profileที่จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ซึ่งคณบดีบางคณะได้บอกว่ามีคนมาจ้างทำงานเยอะ มีงบประมาณ 2-3 แสนบาทแต่ไม่รู้จะทำอย่างไร และก็ไม่รู้จะให้งบประมาณไปที่ใด คณะจะได้อะไร ซึ่งคิดว่างบประมาณที่ได้มาเข้ามหาวิทยาลัยทั้งหมด ผมจึงได้บอกว่า คำตอบทั้งหมดคือ Unisearch คือ 1) เป็นในกำกับไม่ใช่ระบบราชการ 2) งบประมาณที่ได้ต้องเพิ่มให้กับนักวิจัยเพื่อให้เกิดงานวิจัยที่เป็น Financing ของ research โดยมีการออกเป็นกฎ ระเบียบแล้วนำเข้าสภาฯ และมีการจัดตั้งคณะกรรมการบริหาร Unisearch

5. วิทยาลัยนานาชาติ

การจัดตั้งวิทยาลัยนานาชาติเพื่อเตรียม Initialization ของ มทร.อีสาน ซึ่งฝ่ายบริหารมีความเข้มแข็งและเต็มที่ ซึ่งผมต้องการให้นำยุทธศาสตร์ และงานเป็นตัวตั้งเพื่อนำไปสู่ความสามัคคี เพื่อนำไปสู่สิ่งที่ทุกคนนำหัวใจเป็นที่ตั้งที่เดียวกัน คือ เพื่อมทร.อีสาน เราจะต้องวางอัตตาไว้ข้างนอก ผู้บริหารจะต้อง Bring the best ขึ้นมา

เพราะฉะนั้น สรุปได้ว่าในหนึ่งปีที่ผ่านมา มีผลลัพธ์ออกมาเป็นรูปธรรมมากพอสมควร

การเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกรรมการสภามหาวิทยาลัยและระหว่างสภามหาวิทยาลัยกับผู้บริหาร

ตัวอย่างที่ 1 ในช่วงที่ได้โปรดเกล้าฯ เป็นนายกสภาฯ มีการเปลี่ยนแปลงที่ผมคนเดียว และยังคงเป็นสภาฯ เดิม ซึ่งกว่าจะมีการทาบทามปรับเปลี่ยนบางท่านใช้เวลา 8 เดือน ทำให้ผมจะต้องไปเป็นประธานในบางคณะกรรมการฯ ทำให้สภาฯ ชุดเดิมรู้ว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงซึ่งผมคิดว่าเป็นเรื่องประหลาด แต่ยังดีที่กรรมการสภาฯ ชุดเดิมยังให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี และการเปลี่ยนแปลงอีกอย่างหนึ่งคือ การเปลี่ยนแปลงคณบดี ซึ่งผมก็ไม่รู้จักใครเลย จึงได้บอกว่าผมขอยึดความโปร่งใสและหลักการที่ถูกต้อง ซึ่งก็ผ่านไปด้วยดีไม่มีการฟ้องร้องอะไรเกิดขึ้น

ตัวอย่างที่ 2 การสรรหาอธิการบดี จะมีผู้สมัคร 2 ท่าน รายละเอียดวิธีการสรรหา มีดังนี้ 1) คณะกรรมการสรรหาได้เชิญผู้สมัครมาให้วิสัยทัศน์ 2) ผู้สมัครให้วิสัยทัศน์อย่างเป็นทางการต่อคณะกรรมการสรรหาและประชาคม 3) คณะกรรมการสรรหาประมวลผลและสรุปชื่อส่งสภาฯ 4) ผู้ถูกเลือกแสดงวิสัยทัศน์กับสภาฯ ซึ่งจากการที่ทำให้ผู้สมัครเข้ารับการสรรหาได้มีโอกาสแสดงวิสัยทัศน์มา 3 ครั้งแล้วในวันที่แสดงวิสัยทัศน์กับสภาฯ ก็เหมือนเป็นการสร้างความมั่นใจอย่างเต็มที่และรู้ว่าอะไรควรพูด ไม่ควรพูดมากขึ้น

ตัวอย่างที่ 3 การได้ไปดูงานในที่ต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นเกษตรแฟร์ต่างๆ ทำให้ได้รู้จักคณบดี รองคณบดี และอาจารย์ในวิทยาเขตต่างๆ ซึ่งผมคิดว่ามันเป็นสิ่งสำคัญเช่นกัน และคณะผู้บริหารต่างๆ สามารถให้ข้อมูลแก่สภามหาวิทยาลัยโดยตรงไม่ต้องผ่านอธิการบดีหรือรองอธิการบดีทุกครั้ง

สำหรับความสัมพันธ์ระหว่างผมกับอธิการบดี ในช่วงเวลาประชุมต่างจังหวัด ผมจะชวนอธิการบดีมานั่งรถคันเดียวกันเสมอ เพราะเป็นโอกาสที่จะได้คุยกัน รับฟังความคิดเห็นกันพอสมควร ผมมักจะให้เขาพาไปดูแหล่งประวัติศาสตร์ ซึ่งก็มีจะมีคณะผู้บริหารและคณะกรรมการสภาฯ ไปด้วยกัน ทำให้ได้คุยกันนอกสถานที่ นอกห้องประชุม ทำให้เกิดความสบายใจในการพูดคุยกันและได้เรียนรู้บุคลิกกัน

ตัวอย่างที่ 4 คณบดีหรือผู้บริหารที่ไม่ได้เป็นกรรมการสภาฯ เวลาผมไปประชุมที่วิทยาเขตผมจะให้นโยบายไว้ว่า ให้คณบดีที่ไม่ได้เป็นกรรมการสภาฯ สามารถเข้ามานั่งฟังการประชุมได้ เพราะหากไปเล่าต่อก็ไม่เหมือนได้ฟังด้วยตัวเอง ยกเว้นวาระลับถึงจะเชิญออกเท่านั้น และผมคิดว่าเป็นการสร้าง Trust ให้กับกรรมการสภาฯ เพื่อให้เห็นว่ากรรมการสภาผู้ทรงคุณวุฒิทุ่มเทให้กับมหาวิทยาลัยขนาดนี้แล้ว คุณจะไม่ทุ่มเทให้มหาวิทยาลัย หรือยิ่งเวลาที่มีการถกเถียงเรื่องยุทธศาสตร์และนโยบาย ซึ่งในที่สุดจะเกิดความพึงพอใจมาก

และทุกนาทีจะพยายามไม่ให้ความขัดแย้งแบบเดิมกลับมาประทุใหม่ ซึ่งเป็นเรื่องที่มีความอ่อนไหวพอสมควร ก็ยังดีที่สามารถนั่งกันอยู่ในสภามหาวิทยาลัยได้ ดังนั้น ได้ใช้หลักว่ากันตามเนื้อผ้า สิ่งใดเป็นสิ่งที่ถูกต้อง หากมีประเด็นกฎหมาย หารือ สภาฯ จะส่งให้คณะกรรมการด้านกฎหมาย หากมีประเด็นขัดแย้งที่ลงลึก สภาฯ ขอตั้งคณะกรรมการเฉพาะกิจและเข้ามารายงานกรรมการสภาฯ จะเห็นได้ว่าด้วยวิธีการดังกล่าวทำให้ ระดับคณบดี รองคณบดี ผู้อำนวยการสำนักหรือผู้ช่วยต่างๆ มีความเชื่อใจสภาฯ เนื่องจากเห็นว่า สภาฯ ให้ความสำคัญและเข้าใจว่าสภาฯ ทำงานอะไรและทำเพื่อใคร สภาฯ เป็นสภาฯ ที่จับต้องได้

ตัวอย่างที่ 5 คนต้องปรับตามยุทธศาสตร์ จึงมีโครงการ Leadership for change เป็นการเปลี่ยนแปลงกระบวนการคิดของผู้บริหารทั้งหมดของ มทร.อีสาน ซึ่งพิธีเปิดโครงการไม่ว่ามีคนเข้าร่วมกี่คนผมก็ไปร่วมบรรยาย 2 ชั่วโมงโดยเล่าตัวอย่างในการทำงานต่างๆ ให้ผู้เข้าร่วมได้ฟัง และผมยังบอกในสิ่งที่ยากที่สุดคือ **การเอาชนะตัวเอง** ดังคำกล่าวของ Mahatma Gandhi : ***We have to be the change we want to see in the world.***

ซึ่งในเวลาที่เราพูดมันง่าย แต่เวลาที่ต้องเปลี่ยน ต้องปรับเราชี้ไปที่คนอื่นให้ปรับแต่ตัวเราเองไม่ปรับ ทั้งที่ผู้บริหารต้องปรับเป็นคนแรก หากท่านไม่ปรับแต่ไปชี้ให้คนอื่นปรับ มันจะเดินไม่ได้ ซึ่งต้องใช้เวลา ปัญหาของผมมีอย่างเดียวคือ เวลาผมไม่มากอย่างที่ใจผมอยากจะทำ ถึงผมจะ Retired แล้วแต่ก็ยังสวมอยู่หลายหมวก ยังมีปาถกฐา และงานต่างประเทศในบางเรื่องจึงต้องมอบให้ท่านอุปนายกสภาฯ

มทร.อีสาน ถือเป็นมหาวิทยาลัยที่เป็น Challenge พื้นที่กว้าง เป็น มทร.ที่ใหญ่ที่สุด นักศึกษาก็เคยมีปัญหา นายกสภาฯ มีวาระ 3 ปี ซึ่งตอนนี้เหลือเวลาอีก 1 ปี

ตัวอย่างที่ 6 การร่วมมือกันทำงานใหญ่ คือ วันที่เราจัดงานมอบปริญญาดุษฎีบัณฑิตกิตติมศักดิ์ให้กับนายกรัฐมนตรีของ สปป.ลาว วิทยาเขตขอนแก่นเป็นคนมอบ ซึ่งผมไม่มั่นใจเลยว่ามหาวิทยาลัยจะทำได้เพราะเป็น international practice ผมได้มอบหมายให้ ***ศ.ญาณวิทย์เมธา วรรณพัฒน์*** กรรมการสภาผู้ทรงคุณวุฒิ เป็นประธานในการจัดงาน และมอบ ***พล.ต.อ.อำนาจ อันอาตม์งาม*** กรรมการสภาผู้ทรงคุณวุฒิ เป็นประธานในการดูแลต้อนรับ ปรากฏว่า รองอธิการบดีประจำวิทยาเขตระดมกำลังจากทุกวิทยาเขตช่วยกัน ซึ่งผลลัพธ์ออกมาสวยงาม

และ***นายทองลุน สีสุลิด*** นายกรัฐมนตรี สปป.ลาว ขอให้ถ่ายทอดสดที่ลาวทั่วประเทศไม่ตัดออกเลย คือ ให้มีขั้นตอนทุกอย่าง Academic percussion /อธิการบดีกล่าวรายงาน /นายกสภาฯ กล่าวต้อนรับ /นายกรัฐมนตรี สปป.ลาวกล่าวเล็กน้อย จนมอบเกียรติบัตร จบงานและมีการจัดนิทรรศการเล็กๆ ในเรื่องที่ท่านให้ความสนใจ พร้อมทั้งมอบ **“อีแหวก”** ใบมีดกำจัดวัชพืช ที่เป็นสิทธิบัตรของ มทร.อีสาน

และอีกครั้งหนึ่งคือ งานพระราชทานปริญญาบัตรจากสมเด็จพระเทพฯ มอบให้***ท่านอับดุลละห์ อะห์มัด บาดาวี*** อดีตนายกรัฐมนตรีประเทศมาเลเซีย มอบ***พล.ต.อ.อำนาจ อันอาตม์งาม*** กรรมการสภาผู้ทรงคุณวุฒิ เป็นประธานในการดูแลต้อนรับ ซึ่งผลการทำงานออกมาดี รวมทั้งงานพระราชทานปริญญาบัตรที่กำลังจะเกิดขึ้นเช่นกัน ***ท่านจูซุฟ***

กัลป์ลา รองประธานาธิบดีอินโดนีเซีย จะเข้ารับปริญญาบัตร เมื่อมีการมอบปริญญาดุษฎีบัณฑิตกิตติมศักดิ์ผู้รับเป็นผู้ใหญ่มาจากต่างประเทศ จะเคยชินกับการอ่าน Citation มักจะไม่ค่อยเข้าใจ เพียงแค่เราอ่านชื่อ และท่านก็ขึ้นรับกับสมเด็จพระเทพฯ แล้วก็เดินลงและจบพิธี ผมจึงมีการจัดงานกลางคืน และเป็นคนอ่าน Citation และมอบดอกไม้ เป็นต้น

> *สภามหาวิทยาลัยจึงควรสร้างให้เกิดสมดุล เพื่อให้เกิดความโปร่งใส ต้องเป็นมหาวิทยาลัยอุดมปัญญา ไม่ใช่มหาวิทยาลัยอุดมปัญหา ทุกปัญหาต้องมีทางออก ไม่ใช่ทุกทางออกต้องมีปัญหา เพราะมักมีข่าวมหาวิทยาลัยมีการฟ้องร้องกันเป็นอาชีพ ทำให้รู้สึกเป็น Bad example ของนักศึกษา อาจารย์ต้องทำตัวให้เป็นตัวอย่างกับนักศึกษา ให้เขาไหว้เราได้ด้วยใจ*

การติดตามและประเมินผล

1. ยุทธศาสตร์ที่วางไว้เป็นระยะ 5 ปี แต่คาดหวังผลในปีแรก

ปีที่ 1 ซึ่งสภามหาวิทยาลัยวัด Performance ของอธิการบดี และผู้บริหารไว้ในใจ โดยปกติจะมีการนำเสนอครั้งใหญ่ครึ่งปี แต่ทุกเดือนอธิการบดีก็จะมานำเสนอว่าได้ทำอะไรไปแล้วบ้าง ผมกับอุปนายกสภาฯ ก็ตามเรื่องพอสมควร ไม่ว่าจะเป็น 1) การจัดตั้ง Uni-cell 2) การ Approve บอร์ด 3) กฎหมายที่จะรองรับสถาบันชุณหะวัณ 4) ร่างกรรมการด้านกฎหมาย 5) ความคืบหน้ากรรมการโครงสร้าง/กรรมการยุทธศาสตร์ เป็นต้น

ปีที่ 2 จะเป็นรายละเอียดปลีกย่อยว่าสามารถ Deliver ได้จริงตามที่วางยุทธศาสตร์หรือไม่ อธิการบดีมีการทำ Action plan และมีการ Approve ยุทธศาสตร์ที่ได้ทำร่วมกัน ซึ่งได้ให้อธิการบดีหารือกับทีมบริหาร แล้วกลับมาดูว่าตรงกันกับสภาฯ หรือไม่ หากไม่ตรงสภาฯ ก็จะมีการให้ความเห็น และให้กลับไป Action plan ระยะ 3 เดือน /6 เดือน / 1ปี /2 ปี ซึ่งกรรมการสภาฯ ก็ให้ความเห็นกันพอสมควร และทุก 6 เดือน ก็จะมีการนำเสนอ และจากที่ให้คณบดีทุกคณะมา นำเสนอกับสภาฯ ว่า ได้ทำตาม Action plan ได้หรือไม่ ปัญหาคืออะไร มีข้อติดขัดอะไร สิ่งที่ทำทำแล้วใช่หรือไม่

2. กรรมการสภาผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นผู้บริหารระดับสูงในหน่วยงานราชการ/ภาคเอกชน ท่านจะเน้น Implementation ซึ่งหลายท่านจะติดตามผลการดำเนินงาน แต่ท่านที่หนักกว่าผมน่าจะเป็นท่านอุปนายกสภาฯ เพราะเป็นประธานคณะกรรมการหลายชุด ท่านอุปนายกสภาฯ ได้บอกว่ากรรมการชุดโครงสร้างเป็นกรรมการที่เหนื่อยที่สุด เพราะกรรมการที่เป็นผู้บริหารระดับคณบดีอาจจะไม่ค่อยเข้าใจ ถึงแม้จะรู้ว่าสภาฯ ต้องการทำอะไร เรามองจากแนวคิดในรายละเอียดของโครงสร้างที่ยังโบราณ จึงมักจะมีการถกเถียงกัน เช่น การเปลี่ยนชื่อสถาบันบางแห่งใหม่เพื่อทันสมัยกับยุทธศาสตร์ การจัดตั้งโรงเรียนสาธิต เป็นต้น แต่ก็โชคดีที่ได้คณะกรรมการมาช่วย เช่น 1) ศ. ดร. เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ 2) นายดุสิต เขมะศักดิ์ชัย เมื่อถกเถียงแล้วจึงนำเรื่องเข้าสภาฯ

เรียนรู้ธรรมาภิบาลจาก SCG...Good governance and integrity By SCG

โดย คุณพรเพ็ญ นามวงษ์
ผู้อำนวยการสำนักงานเลขานุการบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)

สถาบันคลังสมองของชาติได้มีโอกาสเรียนรู้บทเรียนการดำเนินงานด้านธรรมาภิบาลของบริษัทที่มีชื่อเสียงแห่งหนึ่งระดับประเทศ นั่นคือ บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) ซึ่งมีรายละเอียดที่น่าสนใจและแฝงด้วยความมุ่งมั่นของบริษัทได้ดังต่อไปนี้

จุดเริ่มต้น Governance

ในอดีต หากมีลงทุนทำกิจการเจ้าของอาจจะเป็นคนเดียวหรือคนในครอบครัวที่ดูแลและให้การรับรองสินค้าในการรับผิดชอบแก้ไขความเสียหายต่างๆ ของสินค้า ซึ่งจะอยู่ภายใต้ความรับผิดชอบทั้งหมดของตัวเอง ต่อมา กฎหมายได้มีการกำหนดว่าให้เจ้าของรับผิดชอบแค่เพียงส่วนทุน จึงทำให้บริษัทต่างๆ มีการขยายเติบโตขึ้น เนื่องจากไม่ต้องกังวลว่าจะต้องนำทรัพย์สินทั้งหมดมารับผิดชอบต่อสิ่งที่ขาย หรือ ผลิตหรือให้บริการออกไป ตรงนั้นจึงเป็นจุดเริ่มต้นของ Governance และต่อมาเมื่อมีค้าขายกระจายขยายออกไปมากขึ้น จึงมีความพยายามที่จะคิดระดมทุนและออกไปทำงานข้างนอกที่ใหญ่มากขึ้น เจ้าของทุกคนก็จะไม่สามารถออกไปดูแลเรื่องการบริหารได้ กฎหมายจึงมีการระบุไว้ว่า เจ้าของต้องรับผิดชอบอะไรบ้าง ผู้บริหารรับผิดชอบอะไรบ้าง เพราะเหตุนี้ ในเรื่องของการค้าการอุตสาหกรรม รวมไปถึงเรื่องของ Governance จึงกระจายตัว ขยายตัวไปกว้างขึ้น

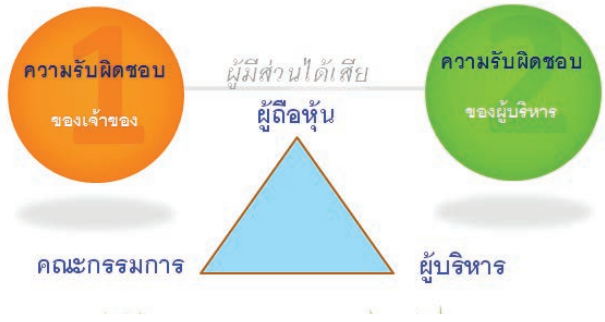
บทบาทของ Corporate Governance

กล่าวถึง สามกลุ่มคนที่มีบทบาทในเรื่องของ Governance บุคคลแรก คือ ผู้ถือหุ้น (เจ้าของบริษัทกิจการ) และเป็นเจ้าของเงินลงทุน และผู้ถือหุ้นก็จะแต่งตั้งคณะกรรมการให้เป็นผู้กำหนดกลยุทธ์ รวมไปถึงนโยบายต่างๆ ในการบริหารกิจการ ในขณะเดียวกัน คณะกรรมการก็ยังไม่มีอำนาจที่จะทำการระดับ operation และเป็น daily ในทุกๆ วันได้ จึงมีการแต่งตั้งผู้บริหาร

ความสัมพันธ์ทั้งสามส่วนนี้ คือ ผู้ถือหุ้น เป็นผู้แต่งตั้งคณะกรรมการและมีอำนาจถอดถอนกรรมการ หากพิจารณาว่าคณะกรรมการทำหน้าที่ไม่เหมาะสม รวมทั้งเป็นผู้กำหนดค่าตอบแทนให้กรรมการ หากพบว่า ทำหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพจะมีโบนัสให้กรรมการ ในส่วนของกรรมการมีหน้าที่ดูแล รวมไปถึงมอบนโยบายแก่ผู้บริหาร และ ติดตามตรวจสอบการทำงานของผู้บริหารว่าทำตามที่สั่งไปได้หรือไม่ และยังเป็นผู้กำหนดค่าตอบแทนให้กับผู้บริหารอีกด้วย ส่วนผู้บริหาร คือ ผู้ที่ลงไปดูแลกิจการ พนักงาน ควบคุมการผลิต รวมไปถึงระบบการขาย และส่งต่อ Performance กลับมายังผู้ถือหุ้นโดยผ่านการพิจารณาจากคณะกรรมการ

เพราะฉะนั้น ทั้งสามส่วนนี้มีขอบข่ายทำงานด้วยกันอย่างราบรื่น ทุกฝ่ายได้รับความพึงพอใจ นั่นคือส่วนของ Governance กฎหมาย ความต้องการของลูกค้าหรือสิ่งอื่นๆ นั้น เป็นส่วนของหน้าที่ แต่ในส่วนของ Governance เป็นส่วนที่มากไปกว่านั้น เช่นทำอย่างไรให้ผู้ถือหุ้นพึงพอใจ ให้คณะกรรมการพึงพอใจ นั่นคือส่วนของผู้บริหาร ในส่วนของผู้ถือหุ้นต้องดูในเรื่องของเงินลงทุนและเรื่องของการขยายกิจการ และสิ่งที่คณะกรรมการเสนอมารวมไปถึงกรรมการเสนอเรื่อง dividend อย่างไรบ้าง นี่คือ ที่มาของระบบ Governance

ในปัจจุบัน การดูแลในเรื่องผู้ถือหุ้น พบว่า มีกลุ่มผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียที่ไม่ใช่ผู้ถือหุ้น แต่เป็นผู้ที่มาเกี่ยวพันกับกิจการเป็นจำนวนมาก เช่น ลูกค้า/ Supplier/ สถาบันการเงิน/ ชุมชนที่อยู่ใกล้เคียง/ NGO กลุ่มคนเหล่านี้ จะเข้ามามีบทบาทที่จะทำให้บริษัทไม่เพียงแต่เป็นผู้ผลิต ขาย และ ให้



บริการ แต่ยังจะต้องเพิ่มเติมในส่วนของสิ่งแวดล้อม เช่น เรื่องรักษ์น้ำ เหมืองระบบปิด การขนส่งถ่านหินที่ควรทำด้วยความระมัดระวัง สิ่งเหล่านี้ไม่ได้ส่งผลกับผู้ถือหุ้นโดยตรง แต่หากองค์กรไม่ทำ ก็จะไม่สามารถอยู่ในสังคมอย่างยั่งยืนในระยะยาวได้ ผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มนี้ในปัจจุบันจึงมีบทบาทเพิ่มมากขึ้นและมีผลในเรื่องของ Governance มากขึ้น

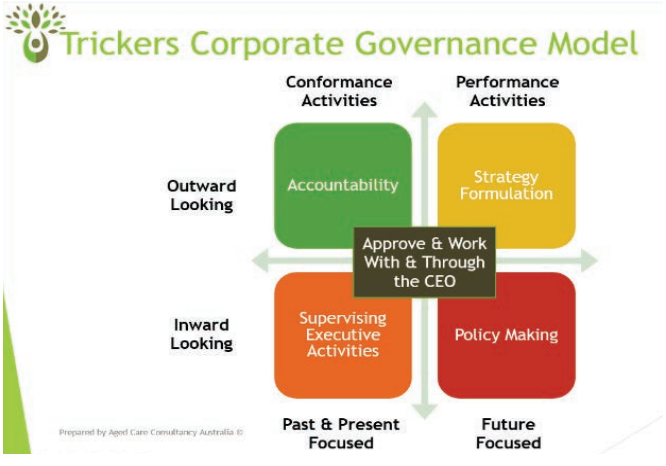
Tricker's Model

Tricker ได้เสนอหลักการบรรษัทภิบาลโดยอาจจำลองแนวคิด(ดังรูป)กล่าวได้อธิบายสรุปถึงประเภทของกิจกรรมที่ "คณะกรรมการบริษัท" (Board of Directors) จะต้องกระทำ เพื่อกำกับดูแลให้บริษัทดำเนินกิจการอย่างมีความถูกต้อง และเป็นไปโดยเกิดความเจริญก้าวหน้า จะเห็นได้ว่าหลักธรรมาภิบาลที่ใช้กับบริษัทนั้นหาได้เน้นเพียงกฎระเบียบเพื่อให้บริษัทดำเนินการโดยถูกต้องตามกฎหมายเท่านั้น หากแต่ยังเน้นถึงการที่จะต้องพัฒนาให้บริษัทมีการเจริญเติบโตในทางธุรกิจอีกด้วย ซึ่งในส่วนนี้ย่อมหมายถึงความรับผิดชอบของบริษัทที่มีต่อผู้ถือหุ้น ในขณะที่การดำเนินกิจการโดยความถูกต้องเป็นธรรมนั้นหมายถึงความรับผิดชอบต่อสังคม

เพื่อให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ในการควบคุมดูแลองค์กรให้ดำเนินการโดยยึดหลักบรรษัทภิบาล การปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการที่ควบคุมดูแลองค์กรไม่ว่าจะเป็นคณะกรรมการของบริษัทมหาชน หรือ สภามหาวิทยาลัย โดยสรุปแล้วมีกิจกรรมที่จะต้องดำเนินการที่แยกเบื้องต้นได้เป็นสองประเภทของกิจกรรม[1] ดังนี้

1. กิจกรรมการควบคุมดูแลให้องค์กรปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Conformance Activities)

หมายถึงการที่สภามหาวิทยาลัยต้องกำกับดูแลให้มหาวิทยาลัยดำเนินการโดยถูกต้องตามกฎหมายและระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง ซึ่งอาจหมายรวมไปถึงการดำเนินการอันเป็นที่คาดหวังของสังคมและประเทศชาติ เช่น การจัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพโดยเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด การเปิดโอกาสทางการศึกษา เป็นต้น ลักษณะของกิจกรรมประเภทนี้ เป็นการดำเนินการที่เน้นไปที่สถานการณ์ในปัจจุบันเป็นหลัก และอาจรวมทั้งสิ่งที่เกิดมาในอดีต (Past and present oriented) เพื่อประโยชน์ในการนำมาเป็นพื้นฐานในการปฏิบัติหน้าที่ในปัจจุบันและอนาคตให้ดียิ่งขึ้น กิจกรรมเช่นนี้ยังอาจจำแนกออกได้เป็น



ก. การกำกับดูแลการดำเนินกิจการ (Supervising executive activities) เป็นกิจกรรมที่สภามหาวิทยาลัยดำเนินการโดยมีผลกระทบอยู่ภายในองค์กร (Inward looking หรือInternalrole)ได้แก่บทบาทหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัยที่ควบคุมดูแลให้มหาวิทยาลัยดำเนินการให้เป็นไปตามแผนพัฒนา รวมทั้งให้ถูกต้องตามกฎหมาย และกฎเกณฑ์ระเบียบปฏิบัติต่างๆ

ข. การควบคุมดูแลให้มหาวิทยาลัยดำเนินการโดยรับผิดชอบต่อสังคม (Accountability) ซึ่งเป็นการคำนึงถึงผลกระทบของการดำเนินการของมหาวิทยาลัยที่เกิดต่อภายนอกองค์กรเป็นหลัก (Outward looking หรือ External role) ได้แก่การที่สภามหาวิทยาลัยจะต้องมีสำนึกรับผิดชอบว่าพันธกิจของมหาวิทยาลัยคือการสนองตอบความต้องการของสังคม ตามหน้าที่หลักของมหาวิทยาลัย ได้แก่การผลิตบัณฑิต และหน้าที่ทางวิชาการด้านอื่นๆ สำนึกเช่นนี้จำเป็นที่จะต้องเกิดขึ้นในระดับสภามหาวิทยาลัย และในกระบวนการควบคุมดูแลทั้งหมดก็จะต้องให้มหาวิทยาลัยดำเนินการไปบนหลักการอันสำคัญนี้ ตัวอย่าง เช่น การจัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพ การเปิดโอกาสทางการศึกษา การให้บริการทางวิชาการแก่สังคม การให้ความรู้ในการช่วยแก้ปัญหาต่างๆ การผลิตบัณฑิตโดยให้ตอบสนองความต้องการของสังคมอย่างแท้จริง การวิจัยเพื่อสร้างทุนทางปัญญาให้แก่ชาติ เป็นต้น

2. กิจกรรมการควบคุมดูองค์กรด้านการปฏิบัติหน้าที่ (Performance Activities)

นอกจากสภามหาวิทยาลัยจะต้องควบคุมดูแลให้มหาวิทยาลัยตั้งอยู่บนความถูกต้องซึ่งเป็นพื้นฐานของการดำเนินกิจการของมหาวิทยาลัยแล้ว สภามหาวิทยาลัยยังมีความรับผิดชอบในการดูแลให้มหาวิทยาลัยมีพัฒนาการทางด้านต่างๆ อันจะเกิดประโยชน์ต่อความเจริญก้าวหน้าและความเข้มแข็งของมหาวิทยาลัยเอง ซึ่งลักษณะของกิจกรรมเช่นนี้เป็นการมองจากปัจจุบันไปในอนาคต (Future focused)

ทั้งนี้ โดยการกำหนดแผนพัฒนาและดูแลให้เกิดการดำเนินการตามแผน ซึ่ง ณ ขณะที่กำหนดเป็นแผนนั้นอาจยังเป็นอนาคตกาล แต่สภามหาวิทยาลัยจะต้องร่วมกับมหาวิทยาลัยในการเคลื่อนอนาคตเข้ามาสู่ปัจจุบันและให้เกิดความเป็นจริงตามแผนพัฒนาที่ได้วางไว้ให้ได้ในที่สุด กิจกรรมด้านนี้อาจจำแนกได้เป็นสองประเภท ดังนี้

ก. การวางแผนกลยุทธ์ (Strategy Formulation) คือ การกำหนดแผนพัฒนาของมหาวิทยาลัย ซึ่งประกอบไปด้วยการกำหนดเป้าหมายและวิธีการที่จะขับเคลื่อนองค์กรไปเพื่อบรรลุเป้าหมายนั้นๆ ซึ่งจะต้องเป็นการมองจากปัจจัยและสิ่งแวดล้อมภายนอก (Outward looking) ที่เกี่ยวข้องกับพันธกิจของมหาวิทยาลัย เช่น ความต้องการบัณฑิต คุณภาพบัณฑิต ปัญหาของสังคมที่มหาวิทยาลัยอาจช่วยได้โดยใช้กระบวนการทางวิชาการ เป็นต้น ปัจจัยเหล่านี้อาจนำมาเป็นตัวกำหนดผลผลิตของมหาวิทยาลัย ซึ่งในการวางแผนพัฒนานั้นยังอาจคำนึงถึงปัจจัยภายนอกด้านอื่นๆ ประกอบกับปัจจัยภายในที่เป็นตัวกำหนดเงื่อนไขที่จะเอื้ออำนวยให้การสร้างผลผลิตสามารถเกิดขึ้นได้ ปัจจัยเหล่านี้ได้แก่ทรัพยากรต่างๆ เช่น งบประมาณ องค์ประกอบด้านกายภาพ และ ทรัพยากรบุคคล เป็นต้น

ข. การกำหนดนโยบาย (Policy Making) เมื่อได้แผนในการพัฒนาองค์กรแล้ว จะต้องนำแผนกลยุทธ์นั้นมาดำเนินการให้เกิดกิจกรรมต่างๆ ที่เป็นรูปธรรมเพื่อให้บรรลุไปสู่เป้าหมายที่วางเอาไว้ การที่การดำเนินการจะเกิดความชัดเจนและนำมาปฏิบัติได้ จำเป็นที่จะต้องนำแผนนั้นมากำหนดเป็นนโยบาย ซึ่งเป็นการวางกติกาและเงื่อนไขให้เกิดกิจกรรมขึ้นภายในองค์กร ซึ่งนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ในการสร้างผลผลิตรวมทั้งการพัฒนาขีดความสามารถในด้านต่างๆ การวางแผนกลยุทธ์จึงเหมือนการไปรับรู้ความต้องการจากภายนอกมหาวิทยาลัย เมื่อรับรู้แล้วก็กลับเข้ามาในมหาวิทยาลัยเพื่อกำหนดนโยบายในการดำเนินการบนพื้นฐานของศักยภาพที่มหาวิทยาลัยมี หรืออาจต้องพัฒนาเพื่อยกระดับศักยภาพเพื่อให้เหมาะสมกับการปฏิบัติภารกิจตามยุทธศาสตร์ที่กำหนด ดังนั้น การกำหนดนโยบายจึงเป็นการมองจากภายในองค์กร (Inward looking) เป็นหลัก

กิจกรรมทั้งสี่ด้านตามที่เสนอใน Tricker's Model นั้นจะต้องเป็นกระบวนการที่มีการเรียงร้อยเป็นพลวัตรที่สอดประสานกันเป็นวงจร โดยการกำหนดแผนกลยุทธ์จะเป็นแม่บทที่ทำให้เกิดการกำหนดนโยบาย นโยบายจะเป็นแนวทางในการกำกับดูแลการดำเนินกิจการ และสัมฤทธิ์ผลที่เกิดจากการดำเนินกิจการนั้นจะต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของความรับผิดชอบต่อสังคม การที่ผลลัพธ์จะบรรลุถึงความรับผิดชอบต่อสังคมหรือไม่อย่างใดนั้น ก็จะกลายมาเป็นประเด็นสำหรับการพัฒนาแผนกลยุทธ์ให้เกิดความเหมะสมยิ่งขึ้นต่อไป

กรณี ของ SCG

มียุทธศาสตร์เรื่อง High Value Added, Product and Services และมีกำหนดระยะเวลาว่ากี่ปี ที่ SCG จะนำพาคนก้าวไปด้วยกัน และสิ่งเหล่านี้จะต้องสื่อสารกับผู้บริหารและพนักงานให้เข้าใจ และทุกคนจะกลับมามองดูหน้าที่ของตนเองที่รับผิดชอบอยู่ว่า จะหนุนเสริมในส่วนไหนบ้าง เมื่อวางแผน จะต้องคำนึงถึงว่า สนับสนุนยุทธศาสตร์องค์กรใด (Support strategy) ในส่วนนี้จะทำให้พนักงานทุกคนเดินตามไปในทิศทางและจุดมุ่งหมายเดียวกัน และเป็นกำลังที่ทำให้ทั้งองค์กรไปทางเดียวกันได้

ลงมาดูข้างล่างก็จะเป็น Outword looking คือจะมองออกไปจาก External แต่ Internal ข้างใน และคำนึงถึงนโยบายที่เกี่ยวข้องด้วย เช่น หากจะทำในส่วน High Value Added, Product and Services เหล่านี้จะต้องมีสิ่งรองรับ เช่น ต้องมีนโยบายทางด้าน IP (Intellectual property) นโยบายทางด้านแรงงาน ทางด้านพนักงาน จะต้องเสริมทางด้านไหน นโยบายในการ Recruit, Researcher เป็นอย่างไร เพื่อที่จะมาช่วยกัน Technical service ในส่วนนี้ทั้งหมดจะถูกนำเข้ามาในเรื่องของการปฏิบัติงานจริงที่ในแต่ละหน่วยจะต้องรู้ว่าถ้าจะทำเรื่องนี้ ใครจะต้อง Support อะไรบ้าง นั่นจะทำให้ทั้งหมดขององค์กรเดินหน้าได้

ปัจจุบัน SCG มีบุคลากรประมาณสามหมื่นกว่าคน กระจายกันอยู่ทั้งในประเทศและนอกประเทศ ด้วยการทำการอบรมพนักงานใหม่ มีกระบวนการอบรมอย่างต่อเนื่องเพื่อให้สามหมื่นคนนี้ไปในทิศทางเดียวกัน การสื่อสาร Strategy นี้จะทำอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้พนักงานคำนึงตลอดเวลาว่าทำงานสนับสนุนส่วนใดขององค์กร เพราะเขาคือส่วนหนึ่งขององค์กร รวมทั้งมุ่งด้านจิตใจด้วยและทำให้เขาภาคภูมิใจที่เป็นส่วนหนึ่งของ SCG เป็นส่วนหนึ่งที่ผลักดันออกไป ให้เติบโตใน ASEAN ได้เป็นบริษัทไทยที่เข้าไปดำเนินกิจการใน

ASEAN ได้อย่างภาคภูมิใจ ในส่วนนี้คือ การส่งต่อจากคณะกรรมการ ไปถึงผู้บริหาร และลงสู่พนักงาน ทั้งหมดนี้จะเรียกว่าเป็น Governance เมื่อรวมกันพนักงานในองค์กรจะต้องเห็นภาพเดียวกัน ว่าบริษัทกำลังไปในทิศทางใด

ฝั่งทางซ้ายมือ (จากสไลด์โชว์) Conformance เป็นเรื่องของ Accountability กรรมการมีความรับผิดชอบกับสิ่งที่ตนเองทำและสิ่งที่ตัวเองให้ยุทธศาสตร์อย่างไร? เป็นคำถามกับกรรมการ ซึ่งผู้บริหารและพนักงานก็จะถูกถามเหมือนกัน เพียงแต่ระดับจะแตกต่างกัน Conformance ของกรรมการจะรับผิดชอบในวงใหญ่จากผู้ถือหุ้น พนักงาน เช่นเซลส์ ก็จะรับผิดชอบในส่วนของลูกค้า ในส่วนที่เป็นจัดซื้อ ก็จะรับผิดชอบกับ Supplier เป็นต้น ตรงนี้ก็จะถูกลดระดับลงมาในแต่ละขั้นจึงจะเป็น Governance ของทั้งองค์กรได้

สุดท้ายเป็นเรื่องของ Supervising เป็น Internal ที่กรรมการดูว่าในปัจจุบันหรือในอดีตที่ผ่านมาได้ทำหน้าที่เพียงใด และรวมไปถึงการการตรวจสอบ (monitoring) ด้วย มีการ supervise ให้กับการบริหารจัดการหรือไม่ เมื่อมีการจัดประชุมคณะกรรมการ ท่านนั่งกันเงียบๆ หรือมีการให้ความเห็นด้วย ตัวอย่างเช่น เมื่อผู้บริหารมีการนำเสนอเรื่องยอดขาย, Earning before tax, Net profits หลังจากหัก tax ท่านได้มีการถามอะไรหรือไม่ Aging ของลูกหนี้ท่านดูหรือไม่ EVA Ratio เท่าไร มีอะไรผิดปกติหรือไม่ Management เลือกแต่เรื่องที่ดีๆ มา present หรือไม่ เรื่องที่ไม่ดี ที่ซ่อนเอาไว้มีหรือไม่

เพราะฉะนั้นในแง่ของคณะกรรมการต้องรู้จักตั้งคำถาม ต้องเข้าใจในหน้าที่ของตนเอง และทำส่วนประกอบทั้งสี่ให้สมบูรณ์ เมื่อตรงนี้สมบูรณ์ก็จะถูกส่งต่อไปให้ฝ่ายบริหารมีหน้าที่มาตอบให้บอร์ดครบทั้งสี่ด้าน และฝ่ายบริหารเองก็มีหน้าที่ไปจัดการพนักงาน, หัวหน้าแผนก, ผู้จัดการต่อไป ถือเป็นการส่งต่อกันไป

หน้าที่ของกรรมการ (Fiduciary Duties)

หน้าที่ของกรรมการตามกฎหมาย มีด้วยกัน 4 เรื่องคือ

1. Duty of Care (มีความรอบคอบ ระมัดระวัง)

- Fully informed ตัดสินใจโดยมีข้อมูลที่น่าเชื่อถือและเพียงพอ
- Responsible judgment ตัดสินใจโดยสมเหตุสมผล เช่นวิญญูชนทั่วไปจะพึงกระทำภายใต้สถานการณ์เดียวกันนั้น
- Diligence ขยันและตั้งใจ

2. Duty of Loyalty (ซื่อสัตย์สุจริต)

- In good faith กระทำการโดยสุจริต
- Proper Purpose กระทำการโดยมีจุดมุ่งหมายโดยชอบ เพื่อประโยชน์สูงสุดของบริษัท
- Avoid Conflict of interest ไม่ขัดแย้งทางผลประโยชน์
- Misuse of information/ opportunity ไม่นำข้อมูลหรือโอกาสของบริษัทไปใช้เพื่อประโยชน์ของตนเองหรือบุคคลอื่น

3. Duty of Obedience (ปฏิบัติตามกฎหมาย)

- Compliance ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ มติที่ประชุมผู้ถือหุ้น มติคณะกรรมการบริษัท
- Duty of Disclosure เปิดเผย โปร่งใส
- Transparent เปิดเผยข้อมูลถูกต้อง ครบถ้วน เพียงพอ
- Timely เปิดเผยข้อมูลทันเวลา
- Equality เปิดเผยข้อมูลเท่าเทียมกัน

วิทยากรกล่าวโดยสรุปว่า หน้าที่โดยทั่วไปในสามข้อแรกเป็นที่คุ้นเคยเป็นอย่างดี เพราะเป็นกรรมการต้องรอบคอบ ระมัดระวัง ซื่อสัตย์สุจริต ปฏิบัติตามกฎหมาย และสำหรับหน้าที่สี่อาจจะไม่คุ้นเคย โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเป็นบริษัทมหาชน SCG ที่มีผู้ถือหุ้นประมาณสามหมื่นราย ดังนั้น ในแต่ละเดือนและแต่ละ quarter จะมีการรายงานให้ผู้ถือหุ้นทราบอย่างต่อเนื่อง เพราะกฎหมายที่เข้ามาเกี่ยวข้อง เช่น ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, กลต. จะเป็นผู้กำหนดหลักเกณฑ์หรือข้อกำหนดต่างๆ ในการปฏิบัติ เช่น เมื่อสิ้นสุดงวดไตรมาศภายใน 45 วันต้องมีการจัดทำงบการเงินทั้งในรูปของบริษัทเดี่ยวๆ และงบการเงินรวมที่จะต้องแจ้งให้สาธารณะชนทราบ และงบนี้จะต้องผ่านการตรวจสอบจากผู้ตรวจสอบบัญชีที่ได้รับการรับรองและมีหมายเหตุประกอบงบ ว่าในแต่ละเรื่องมีปัญหาอะไรบ้าง เพื่อที่จะเปิดเผยให้กับผู้ที่เกี่ยวข้องได้รับทราบ

เหล่านี้เป็นสิ่งที่คณะกรรมการมีหน้าที่ดูแล เมื่อกรรมการมีหน้าที่แล้ว กรรมการยังต้องมีการรับผิดตามกฎหมายอีกด้วย แค่ไหนถึงจะเรียกว่ากรรมการปฏิบัติหน้าที่ เพียงพอ ครบถ้วน? คือจะดูว่ากรรมการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความระมัดระวังเยี่ยงวิญญูชน ผู้ประกอบธุรกิจเช่นนั้น จะพึงกระทำภายใต้สถานการณ์อย่างเดียวกันหรือไม่

ความรับผิดของกรรมการและผู้บริหาร

- **กรรมการและผู้บริหาร**ต้องปฏิบัติหน้าที่ด้วยความระมัดระวังเยี่ยงวิญญูชนผู้ประกอบธุรกิจเช่นนั้นจะพึงกระทำภายใต้สถานการณ์อย่างเดียวกัน

- **วิญญูชน** คือ บุคคลทั่วไปในสภาวะรู้ผิดรู้ชอบตามปกติ โดยคำนึงถึงพฤติการณ์แห่งตัวบุคคลของผู้กระทำการ (เพศ วัย ความรู้ ประสบการณ์) ประกอบด้วย ทั้งนี้ต้องสมมติให้อยู่ภายใต้สถานการณ์อย่างเดียวกัน

- **ปัจจัยในการพิจารณาว่ากรรมการและผู้บริหารปฏิบัติหน้าที่ด้วยความระมัดระวังรับผิดชอบแล้วหรือไม่** ในสถานการณ์ที่กรรมการต้องตัดสินใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ถ้าเป็นกรรมการคนอื่นๆ คนที่มีความรู้ผิด รู้ชอบเป็นปกติ ควรจะรู้อะไรบ้าง ควรจะคำนึงถึงอะไรบ้าง กรรมการจะต้องไม่ย่อหย่อนไปกว่านั้น ปัจจัยในการพิจารณา เช่น

  - ตำแหน่งที่ดำรงอยู่ ณ เวลานั้น
  - ขอบเขตความรับผิดชอบในตำแหน่งดังกล่าว
  - คุณสมบัติ ความรู้ ความสามารถ

ตัวอย่างเช่น ผู้บริหารตำแหน่ง CFO (Chief Financial Officer) แต่กลับตอบว่าตนเองไม่ทราบในเรื่องหนี้ของบริษัทก็ไม่สามารถทำได้ สิ่งนี้คือ ความคาดหวังในเรื่องขอบเขตการรับผิดชอบในตำแหน่ง เช่นเป็นคณะกรรมการตรวจสอบ เมื่อมีรายการเกี่ยวโยงกันกับผู้ถือหุ้นรายใหญ่ แล้วไม่ได้สนใจดูก็ไม่ได้ในเรื่องคุณสมบัติ ความรู้ ความสามารถ กรรมการบางท่านอาจจะเป็นที่ปรึกษาทางกฎหมาย แต่กลับมาบอกว่าไม่ได้ดู Compliance ให้กับทางบริษัท ทั้งหมดนี้ก็จะนำมาประกอบกันเพื่อพิจารณาดูว่าท่านทำงานในหน้าที่ของท่านเหมาะสมแล้วหรือยัง เมื่อมีความรับผิด ก็จะมีมาตรการดำเนินการกับกรรมการ

มาตรการดำเนินการกับกรรมการ

1. **มาตรการดำเนินการโดยผู้ถือหุ้น** ผู้ถือหุ้นซักถาม ตัดเงินรางวัล ปลดออกจากการเป็นกรรมการ หรือไม่แต่งตั้งเข้ามาใหม่เมื่อครบวาระ

2. **มาตรการดำเนินการทางบริหาร** ก.ล.ต. ปฏิเสธไม่รับรายชื่อเข้าในระบบข้อมูลรายชื่อกรรมการ ทำให้ไม่สามารถเป็นกรรมการบริษัทจดทะเบียน ตลอดระยะเวลาที่ถูกลงโทษ

3. **มาตรการดำเนินการทางแพ่ง** บทปรับ ฟ้องร้องเรียกค่าเสียหาย

4. **มาตรการดำเนินการทางอาญา** โทษปรับ โทษจำคุก โทษทั้งจำทั้งปรับ ในส่วนนี้คือส่วนที่กรรมการจะต้องระมัดระวัง เพราะตัวกฎหมายก็เอื้อในเรื่องนี้ด้วย ในหน้าที่ของกรรมการในเรื่องของการ Compliance หรือ Conformance ตรงนี้จะค่อนข้างชัดเจน และเป็นส่วนที่ถ้ายังทำไม่ถูก หรือทำไม่ได้ Governance ก็จะไม่เกิด ในส่วนนี้จึงเป็นพื้นฐานของ Governance ของกรรมการด้วย

หลักสากลในเรื่องของการตัดสินใจของกรรมการในทุกประเทศจะมีหลักการคล้ายกัน คือ **พิจารณาการตัดสินใจโดยสุจริต โดยใช้ข้อมูล มีการหาข้อมูลที่เกี่ยวข้อง มีความซื่อสัตย์สุจริต มีความเชื่อโดยสุจริต ว่าการกระทำนั้นเป็นไปเพื่อผลประโยชน์ที่ดีที่สุดขององค์กรแล้ว** จะเห็นว่า ในกฎตรงนี้ไม่มีการพูดถึงว่ากรรมการจะต้องมีหน้าที่ที่ต้องตัดสินใจเพื่อให้ได้กำไรสูงสุด ไม่มีการใช้คำว่า Maximise Profit แต่จะใช้คำว่า Best Interests ขององค์กร ตรงนี้จะเป็นที่มาที่มักจะมีข้อถกเถียงกันอยู่บ่อยๆ ว่าบริษัทที่ทำกำไรได้สูงสุดเป็นบริษัทที่ดีที่สุดหรือไม่ เพราะแม้สูงที่สุดคือ ผู้ถือหุ้น แต่ในปัจจุบัน ผู้มีส่วนได้เสียอื่นๆ ก็เข้ามามีบทบาทตรงนี้มากขึ้น เพราะฉะนั้นการกระทำต่างๆ อาจจะไม่ได้เป็นการนำไปสู่การทำกำไรสูงสุด เราเองในฐานะที่เป็นลูกค้า บางทีเราก็ไม่ได้อยากได้ของที่ถูกที่สุด ถ้าของนั้นๆ นำมาซึ่งแรงงานที่ไม่เหมาะสม เช่น แรงงานเด็ก แรงงานทาส หรือ มีการก่อปัญหาเรื่องมลภาวะ, สิ่งแวดล้อม เป็นต้น เพราะฉะนั้น ในส่วนนี้ทางสากลเองก็ไม่ได้เน้นเรื่องการทำกำไรสูงสุด

Practices in SCG

- *Organization Chart* ของ SCG จะมี Board of Directors เหมือนกับบริษัทอื่นๆ Audit Committee จะเป็นไปโดยกฎหมาย ทุกบริษัทมหาชนต้องมีคณะกรรมการตรวจสอบและจะต้องเป็นคณะกรรมการอิสระทั้งหมด และที่ SCG ยังมี Audit Office หรือตรวจสอบภายในจะขึ้นตรง

กับคณะกรรมการตรวจสอบ ไม่ได้ขึ้นตรงกับประธานหรือ CEO ที่จะช่วยในเรื่องของ Governance ที่จะตรวจสอบการทุจริตในระดับของผู้บริหาร ผู้ตรวจสอบจะถือว่าไม่ได้ขึ้นตรงกับคณะผู้บริหาร แต่จะขึ้นตรงกับบอร์ดซึ่งจะดูแลในเรื่องของกรรมการตรวจสอบ

- ***SCG's Path of Governance*** ข้อแนะนำในเรื่อง Governance ว่า บริษัทมหาชน หรือ บริษัทในตลาดควรจะมีเพื่อช่วยทำหน้าที่ในเรื่องต่างๆ เช่น

- The Remuneration Committee คณะกรรมการเรื่องค่าตอบแทน ก็จะดูแลเรื่องค่าตอบแทนของกรรมการ ที่จะเสนอไปให้บอร์ด หรือผู้ถือหุ้นเป็นผู้พิจารณาอนุมัติ รวมทั้งดูในเรื่องของค่าตอบแทนของผู้บริหารระดับสูง
- The Governance & Nomination Committee จะดูในด้าน Governance และยังดูในด้านการสรรหากรรมการอีกด้วย คณะนี้จะมีบทบาทหลักทางด้านกำหนดนโยบายด้าน Governance และทางด้าน CG
- CSR Committee for Sustainable Development เดิมคณะนี้ชื่อว่าคณะกรรมการบริจาค จะมีการให้งบและให้คณะกรรมการบริจาค มีการจัดตั้งมาประมาณ 4-5 ปี หลังจากนั้น มีการเปลี่ยน เนื่องจากการให้ในรูปแบบการบริจาคไม่น่าจะเป็นความยั่งยืน จึงกลายเป็นคณะที่ดูแลในเรื่องของ กิจกรรม CSR เพื่อที่จะมุ่งไปในเรื่องของ SD และยังจะมีคณะ SD อีกคณะหนึ่ง แต่เป็นคณะที่ดำเนินการโดยฝ่ายจัดการไม่ได้เป็นในระดับบอร์ด แต่ถ้าเป็นคณะที่กล่าวถึง จะเป็นคณะที่มีตัวแทนจากบอร์ดและตัวแทนจากฝ่ายจัดการ เนื่องจาก CSR จะเป็น Activity ที่ฝ่ายบริหารต้องลงมาดูแลมากและบอร์ดจะเป็นคนกำหนดงบประมาณ เช่น ในเรื่องการศึกษา ค่ารักษาพยาบาล และจะมีเรื่องอื่นๆ อีกที่เป็นกิจกรรมเพื่อสิ่งแวดล้อมอีกด้วย

ตลอดในระยะเวลา 102 ปี ที่ผ่านมาจนถึงปัจจุบัน มีรายละเอียดการเติบโตดังนี้

บริษัทได้เริ่มจาก Ethic คือ จริยธรรม ต่อมามี 4 Core Values หรืออุดมการณ์ 4 ทุกคนใน SCG จะต้องรู้จักสิ่งนี้ เพราะเป็นสิ่งที่สืบทอดกันมาจากรุ่นสู่รุ่น ต่อมาเริ่มในเรื่องจรรยาบรรณ หรือ Code of Conduct ออกมาเป็นรูปเล่มและลายลักษณ์อักษร ก่อนหน้านั้นอาจจะมีการปฏิบัติ มีการทำหน้าที่ แต่ไม่ได้เขียนออกมาเป็นลายลักษณ์อักษร ต่อมาทางบริษัทก็เริ่มมี Corporate Governance และเมื่อเริ่มมีกำหนด Vision ขององค์กร จึงได้เริ่มใส่ Governance เข้าไป ทาง SCG ต้องการจะเป็น Role Model เรื่อง CG ภายในปี 2015 ซึ่งปีนี้เป็นปี 2016 ถือว่าได้ผ่านจุดนั้นมาแล้ว สุดท้ายบริษัทกำลังมุ่งเน้น คือ "การพัฒนาอย่างยั่งยืน" (Sustainable Development- SD)

ในแง่ของ SCG การที่จะทำเรื่อง Governance และ Cord of Conduct ต้องคำนึงถึงสองเรื่อง ***เรื่องแรก***คือการยึดมั่นในอุดมการณ์ 4 ที่ถูกส่งต่อมาจากรุ่นก่อนหน้า ***เรื่องที่สอง***คือเรื่อง Global Recognition ต้องการการ Recognize ในระดับสากล ซึ่งองค์กรได้รับการประเมินมาแล้ว คือ DJSI (Dow Jones Sustainability Indices : DJSI) โดยเป็นดัชนีหลักทรัพย์ที่ประเมินประสิทธิผลการดำเนินธุรกิจตามแนวทางการพัฒนาอย่างยั่งยืนของบริษัทชั้นนำระดับโลก เป็นเกณฑ์ที่กองทุนทั่วโลกใช้ในการพิจารณาการลงทุน โดยมั่นใจว่า บริษัทที่ได้รับการรับรอง DJSI จะสามารถสร้างผลตอบแทนที่ดี และยั่งยืนให้แก่ผู้ลงทุน

สองส่วนนี้คือสิ่งที่จะกำหนดหน้าตาของ Governance ขององค์กรว่าจะเป็นแบบไหน เช่น DJSI มีเรื่อง Governance ว่าดูเรื่องอะไรบ้าง และก็จะมาเป็นแนวทางให้ทางองค์กรเดินต่อไป หรือจะเดินไปในทิศทางไหน เพราะ Governance เป็นเรื่องในวงกว้างจะต้องเลือกด้วยบริบท กำลังพล Vision Strategy ทั้งหมดที่องค์กรมี เพื่อดูว่าบริบท Governance แบบไหนจะรองรับในส่วนนี้ คือ สิ่งที่องค์กรต้องเอามารวมกันเพื่อที่จะให้องค์กรไปในทิศทางเดียวกัน

Code of Conduct คือ แนวทางในการปฏิบัติ SCG มีการดำเนินงานหลายรุ่นแล้ว และมีการปรับปรุงล่าสุดเมื่อปลายปี 2015 สิ่งที่สำคัญก็คือ Gratification คือ ทำอย่างไรให้คนที่จะต้องลงมือทำ และจะทำสิ่งนั้นด้วยความเต็มใจ โดยการตั้งคณะทำงานในเรื่อง Employee Engagement และให้แต่ละ BU ส่งตัวแทนเข้ามา คนที่คิดว่าเขาเป็น Role Model ในเรื่องต่างๆได้ตัวแทนเข้ามา 160 คน โดยจัดเป็นกลุ่ม Focus Group เพื่อเช็คดูว่าแต่ละหมวดหมู่ที่เคยใช้กันนั้น มีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด ต้องมีการปรับปรุงและพัฒนาส่วนไหนหรือไม่ ผลงานที่ได้มาก็จะส่งไปถึงพนักงานให้ช่วยดูว่า มีความเห็นเพิ่มเติมอะไรหรือไม่ เรียกว่า SCG Hearing และมีพนักงานตอบกลับมา 1,491 คน ซึ่งถือว่าเยอะที่ให้ความสำคัญ นี่คือส่วนหนึ่งที่เป็นการผูกใจพนักงานไว้ เพราะถือว่าพนักงานมีส่วนร่วมในการร่าง ในเรื่องที่ตัวพนักงานเองจะต้องทำต่อไป

โครงการเข้าร่วมการประชุมวิชาการนานาชาติ "2017 National Co-ordinating Centre for Public Engagement (NCCPE) Conference"

ระหว่างวันที่ 2-10 ธันวาคม 2560 ณ สหราชอาณาจักร

สหราชอาณาจักรเป็นประเทศที่มีความโดดเด่นในเรื่องของระบบบริหารจัดการและการขับเคลื่อนการทำงานวิชาการเพื่อสังคมของมหาวิทยาลัยหรือ Public Engagement (PE) โดยเมื่อปี 2007 The Higher Education Funding Council for England (HEFCE) ได้มีการประกาศรับสมัครสถาบันการศึกษาเพื่อจัดตั้งศูนย์ประสานความร่วมมือ 6 แห่ง (The Beacons for Public Engagement) และศูนย์การประสานงานกลาง 1 แห่ง เพื่อเป็นโครงการต้นแบบ มีระยะเวลาดำเนินการ 4 ปี (2008-2011) โดยการสนับสนุนทุนจาก UK Higher Education Funding Councils, Research Councils UK และ The Wellcome Trust จากการริเริ่มโครงการดังกล่าวทำให้เกิด National Co-ordinating Centre for Public Engagement (NCCPE) ซึ่งเป็นองค์กรกลางในการส่งเสริมและสนับสนุนมหาวิทยาลัยในประเทศสหราชอาณาจักรให้ทำงานเพื่อสังคมในศตวรรษที่ 21 ให้มากขึ้น ทำงานเชื่อมประสานกับศูนย์ประสานงาน 6 แห่ง (Six Beacons) ได้แก่ 1) Newcastle and Durham 2) Manchester 3) CUE East (UEA) 4) University College London (UCL) 5) Wales และ 6) Edinburgh

ปัจจุบัน NCCPE ตั้งอยู่ที่ศูนย์ Watershed ในเมือง Bristol โดยเป็นการดำเนินงานร่วมกันระหว่าง The University of Bristol และ University of the West of England และเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ในการส่งเสริมให้มหาวิทยาลัยสร้างการเปลี่ยนแปลง กลยุทธ์ และคุณค่าให้กับสังคมในศตวรรษที่ 21 ได้มีการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ในการดำเนินงาน 3 ประการคือ 1) การสร้างแรงบันดาลใจให้มีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรที่เกี่ยวข้องกับงานวิชาการเพื่อสังคม (Inspire a shift in culture) 2) การเพิ่ม capacity ของมหาวิทยาลัยด้านการทำงานเพื่อสังคม 3) สร้างและกระตุ้นเครือข่ายให้บูรณาการงานเพื่อสังคมเข้าไปในพันธกิจของมหาวิทยาลัย

ซึ่งที่ผ่านมา NCCPE จะดำเนินงานและทำงานกิจกรรมร่วมกับ Beacon ในประเด็น public engagement หลายประการ อาทิ บริการฝึกอบรมแนวคิดและทักษะในการทำงานเพื่อสังคม บริการที่ปรึกษาในประเด็นที่เกี่ยวข้อง การประกวดโครงการเพื่อสังคม โดยในทุกๆ ปีจะมีการจัด The National Co-ordinating Centre for Public Engagement (NCCPE) Annual Conference เพื่อเป็นพื้นที่กลางในการแลกเปลี่ยนประสบการณ์การทำงานระหว่างมหาวิทยาลัยต่างๆ ตั้งแต่หลักการ แนวปฏิบัติ และเป้าหมายสำหรับอนาคต ซึ่งในปี 2017 ได้กำหนดจัดขึ้นระหว่างวันที่ 6-7 ธันวาคม 2560 ภายใต้หัวข้อ "Exploring Collaboration"

สถาบันคลังสมองของชาติ ร่วมกับ Engagement Thailand (EnT) ได้ตระหนักถึงบทบาทและความสำคัญของการเป็นมหาวิทยาลัยเพื่อสังคม และการบูรณาการหลักคิดและแนวปฏิบัติของงานเพื่อสังคมในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย จึงได้จัดโครงการเข้าร่วมประชุมวิชาการนานาชาติ “2017 National Co-ordinating Center for Public Engagement (NCCPE)” ระหว่างวันที่ 2-10 ธันวาคม 2560 ณ สหราชอาณาจักร เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ วิธีปฏิบัติที่ดี และส่งเสริมความร่วมมือในด้านมหาวิทยาลัยเพื่อสังคมระหว่างผู้บริหารมหาวิทยาลัยไทยกับของในสหราชอาณาจักรต่อไป

กิจกรรม

ส่วนที่ 1

การเข้าร่วม The National Co-ordinating Centre for Public Engagement (NCCPE) Annual Conference 2017 ภายใต้หัวข้อ “Exploring Collaboration” เป็นเวลา 2 วัน ณ เมืองบริสตอล

ส่วนที่ 2

การส่งเสริมความร่วมมือด้านมหาวิทยาลัยเพื่อสังคม
ภายใต้หัวข้อ “Public Engagement/Social Impact/ Social entrepreneur/University-Industry Collaboration” จำนวน 5 แห่ง ณ เมืองบริสตอล และลอนดอน

1. University of the West of England (UWE) – มหาวิทยาลัยที่วางยุทธศาสตร์ 2020 โดยให้ความสำคัญกับ 4 เรื่องหลักคือ 1) Outstanding learning 2) Ready and able graduates 3) Research with impact 4) Strategic partnerships, connections and networks

2. University of Bristol – สถาบันอุดมศึกษาที่มีชื่อเสียงด้านแพทย์ศาสตร์และวิทยาศาสตร์ ประกอบด้วย 6 คณะ คือ Arts, Engineering, Biomedical Sciences, Health Sciences, Science และ Social Sciences and Law

3. Queen Mary University of London (QMUL) – ในปี 2016 QMUL เป็นสถาบันการศึกษาแห่งแรกที่ได้รับการรับรอง NCCPE Engage Watermark Gold Award ซึ่งเป็นเครื่องหมายแห่งความเป็นเลิศในด้านการสนับสนุนและการปฏิบัติ public engagement

4. UCL Institute of Education – มหาวิทยาลัย 1 ใน 6 แห่งที่ทำหน้าที่เป็นศูนย์ประสานงานและสนับสนุนการทำงานด้าน public engagement ให้กับ NCCPE

5. Airbus company – บริษัทผลิตอากาศยานและระบบป้องกันประเทศของยุโรป มีบทบาทสำคัญในการออกแบบและผลิตเครื่องบินที่ได้รับความนิยมมากที่สุดในโลก

รายละเอียดเพิ่มเติม
สถาบันคลังสมองของชาติ
www.knit.or.th

งานสุนทรียเสวนา

"ฟังความรอบด้าน : การจัดตั้งกระทรวงการอุดมศึกษา"

เข็มมุ่งสู่ Thailand 4.0 กับระบบอุดมศึกษาใหม่ กลไกใหม่กับการขับเคลื่อนอุดมศึกษาไทย

รศ.ดร.พีรเดช ทองอำไพ

ผู้อำนวยการสถาบันคลังสมองของชาติ

กล่าวต้อนรับและกล่าวเปิดเวทีสุนทรียเสวนา **"ฟังความรอบด้าน : การจัดตั้งกระทรวงการอุดมศึกษา"** เมื่อวันที่ 1 กันยายน 2560 โดย สถาบันคลังสมองของชาติ มูลนิธิส่งเสริมทบวงมหาวิทยาลัย และ สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา(สกอ.) ร่วมกันจัดขึ้น ณ โรงแรมเซนจูรี่ พาร์ค โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นเวทีสาธารณะที่จะร่วมสร้างความเข้าใจเติมเต็ม และต่อยอด มุมมองในมิติต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้ เพื่อเสริมหนุนประสิทธิภาพอุดมศึกษาไทยให้สอดรับกับการพัฒนาประเทศในอนาคต

ดร.สุภัทร จำปาทอง

เลขาธิการคณะกรรมการการอุดมศึกษา

ได้กล่าวถึงภาพรวมหลังการจัดทำประชาพิจารณ์ฯ และมีความเห็นเกี่ยวกับร่างพระราชบัญญัติ (พ.ร.บ.) การอุดมศึกษา ว่าได้เคยเสนอกับคณะทำงานเตรียมการจัดตั้งกระทรวงการอุดมศึกษาว่า หน่วยงานกลางที่จะดูแลระบบการอุดมศึกษาจะมีกระทรวงหรือไม่มีก็ได้ ถ้าไม่มี ก็ควรต้องวางระบบการขับเคลื่อนการอุดมศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งองค์กรกลางนี้ควรบอกได้ว่า ใครทำถูกหรือทำผิด และต้องมีผู้รับผิดชอบ มีผู้รับโทษเมื่อเกิดความเสียหายต่อผู้เรียนด้วย นอกจากนี้ยังได้กล่าวถึงปัญหาด้านมาตรฐานการศึกษาว่า สกอ. เคยเปิดสอบครูพัฒนาท้องถิ่น และพบว่าบัณฑิตที่สอบผ่านจำนวนหนึ่งไม่ได้รับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพครู เนื่องมาจากได้เรียนในหลักสูตรนอกที่ตั้งซึ่ง สกอ. ไม่ได้รับทราบ กรณีดังกล่าวเป็นหนึ่งในปัญหาที่ สกอ. มีแนวทางในการแก้ไขเพียงการส่งหนังสือแจ้งเตือน ซึ่งเรียกว่า เป็นระบบอุปถัมภ์ในสังคมไทยหรือเป็นความขี้ขลาดของ สกอ. ที่ไม่มีบทลงโทษต่อสถาบันอุดมศึกษาโดยไม่กระทบต่อนักศึกษา

ดร.สุเมธ แย้มนุ่น

อดีตเลขาธิการคณะกรรมการการอุดมศึกษา

เล่าถึงความเป็นมาของการจัดระบบบริหารการอุดมศึกษาของประเทศ จากประสบการณ์ที่ทำงานในทบวงมหาวิทยาลัยมายาวนาน ทำให้เห็นความเปลี่ยนแปลงมาอย่างต่อเนื่อง และเห็นว่าสถาบันอุดมศึกษาต้องมีความอิสระในการบริหารแบบเบ็ดเสร็จในตัวเอง รัฐบาลมีหน้าที่กำหนดแนวนโยบาย กำหนดมาตรฐานการศึกษา และสนับสนุนงบประมาณ สุดท้ายแล้วมหาวิทยาลัยจะจัดการศึกษาที่เป็นไปตามมาตรฐานและมีคุณภาพตามที่กำหนดหรือไม่ สภามหาวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยต้องรับผิดชอบ โดยไม่ต้องมีคนอื่นไปตรวจสอบ

เหตุการณ์ในขณะนี้เหมือนสิ่งที่เกิดขึ้นในปี 2514 ซึ่งก่อนหน้านั้นมหาวิทยาลัยอยู่ภายใต้สังกัดของกระทรวงต่างๆ เช่น จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์จะอยู่ในสังกัดของกรมอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการสำหรับมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์อยู่ในสังกัดกระทรวงเกษตร

มหาวิทยาลัยแพทย์ศาสตร์อยู่ในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข เป็นต้น มหาวิทยาลัยดังกล่าวมีระเบียบแบบแผนการบริหารที่แตกต่างกัน ภายใต้การบังคับบัญชาของปลัดกระทรวงต่างๆ มีมาตรฐานการศึกษาที่แตกต่างกัน ในปี 2502 รัฐบาลสมัยนั้นจึงออกพระราชบัญญัติโอนมหาวิทยาลัยดังกล่าวมาสังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี โดยมอบหมายให้สภาการศึกษาแห่งชาติเป็นผู้กำกับดูแล ต่อมาสภาการศึกษาแห่งชาติได้ร่วมกับที่ประชุมอธิการบดีแห่งประเทศไทย เสนอรัฐบาลในสมัยนั้นว่า มหาวิทยาลัยควรมีอิสระในการปกครองตนเอง มีเสรีภาพทางวิชาการ เพื่อความเป็นเลิศจึงควรให้มหาวิทยาลัยเป็นหน่วยงานในกำกับของรัฐบาล หรือตั้งทบวงอิสระให้เป็นต้นสังกัดของมหาวิทยาลัย รัฐบาลจึงตัดสินใจตั้งทบวงมหาวิทยาลัยของรัฐในสังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 29 กันยายน 2515 ซึ่งต่อมาได้เปลี่ยนเป็น **ทบวงมหาวิทยาลัย เมื่อ พ.ศ.2520** กฎหมายดังกล่าวให้อำนาจรัฐมนตรีเป็นผู้กำกับมหาวิทยาลัย โดยมีคณะกรรมการทบวงมหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นองค์คณะบุคคลทำหน้าที่กลั่นกรอง ตรวจสอบ และเป็นผู้ประสานงานระหว่างมหาวิทยาลัยกับรัฐบาล ก่อนเสนอให้รัฐมนตรีใช้อำนาจ ซึ่งเป็นกระทรวงเดียวที่ปลัดกระทรวง หรือรัฐมนตรีไม่ได้ใช้อำนาจสั่งการโดยตรง เมื่อมีการยุบรวมทบวงมหาวิทยาลัยกับกระทรวงศึกษาธิการ เป็นสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กฎหมายก็ยังรักษาโครงสร้างการมีคณะกรรมการการอุดมศึกษา ทำหน้าที่กลั่นกรองเรื่องเสนอรัฐมนตรีเช่นเดิม

การแยกอำนาจการบริหารการอุดมศึกษาออกจากกระทรวงศึกษาธิการครั้งนี้ ประกอบด้วยร่าง พ.ร.บ. 3 ฉบับ แต่หัวใจสำคัญนั้นอยู่ที่ ร่าง พ.ร.บ.ระเบียบบริหารราชการกระทรวงการอุดมศึกษา พ.ศ..... ได้กำหนดอำนาจหน้าที่ของรัฐมนตรีไว้กว้างขวาง เป็นศูนย์กลางของอำนาจทั้งในการกำหนดนโยบาย การกำกับ ดูแล การติดตามประเมินผล ตลอดจนการประสานงานต่างๆ และการแทรกแซงการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยโดยผ่านสภามหาวิทยาลัย แม้ว่าการใช้อำนาจดังกล่าวหลายเรื่องต้องผ่านการพิจารณากลั่นกรองของคณะกรรมการการอุดมศึกษาก็ตาม แต่คณะกรรมการการอุดมศึกษามิได้กำหนดที่มาขององค์ประกอบ และอำนาจหน้าที่ไว้ในตัว พ.ร.บ. ฉบับนี้แต่ประการใด

อำนาจหน้าที่ของรัฐมนตรี ในการเสนอคณะรัฐมนตรีเกี่ยวกับการจัดสรรงบประมาณแผ่นดิน เพื่ออุดหนุนสถาบันอุดมศึกษานั้นดูเหมือนมีเจตนาจะให้การจัดสรรเงินอุดหนุนเป็นกลไกกำกับนโยบายของกระทรวงการอุดมศึกษา แต่การกำหนดอำนาจหน้าที่ของรัฐมนตรีแค่นี้ คงไม่เกิดผลในการปฏิรูประบบการเงินในอุดมศึกษา และยิ่งให้อำนาจรัฐมนตรีในการเสนอแนะจัดสรรเงินอุดหนุนมหาวิทยาลัยเอกชนด้วย อาจเกิดปัญหาในทางปฏิบัติตามมาอีกมาก

สำนักงานปลัดกระทรวงฯ กำหนดให้เป็นหน่วยงานบริหารเช่นเดียวกับกระทรวงอื่นๆ มีอำนาจหน้าที่จัดทำงบประมาณและแผนปฏิบัติราชการประจำปีของกระทรวงการอุดมศึกษา ซึ่งหมายความรวมถึงสถาบันอุดมศึกษาทุกแห่ง ดังนั้น สำนักปลัดกระทรวงจึงเป็นศูนย์อำนาจการบริหาร ซึ่งแตกต่างจากที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน

อย่างไรก็ตาม การจัดตั้งกระทรวงการอุดมศึกษาขึ้นมาใหม่ควรมีการวิเคราะห์ออกแบบระบบบริหารให้รอบคอบก่อนที่จะเขียนกฎหมาย ถ้าพิจารณาโดยรวมแล้วอาจจะพอมองเห็นความพยายามที่จะวางระบบอุดมศึกษาใหม่ และแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในปัจจุบันอยู่บ้าง เช่น การใช้กลไกด้านงบประมาณในการกำกับนโยบายและมาตรฐาน การพัฒนาฐานข้อมูลอุดมศึกษาแห่งชาติ เพื่อเป็นเครื่องมือในการกำหนดนโยบายและประเมินผลการอุดมศึกษา และการกำหนดมาตรฐานการอุดมศึกษาระดับอุดมศึกษา โดยหวังว่าจะเป็นกลไกในการกำกับคุณภาพของอุดมศึกษา ดูเหมือนว่ากลไกต่างๆ เหล่านั้นยังไม่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้และคงจะไม่ทำให้ระบบอุดมศึกษาพัฒนาสู่ความเป็นเลิศและการตอบสนองทิศทางการพัฒนาประเทศได้

ผู้อภิปรายเสนอแนะว่า ในการบริหารระบบอุดมศึกษาควรแยกบทบาทของผู้กำกับดูแล (Regulator) และผู้ให้บริการอุดมศึกษา (Providers) ให้ชัดเจน โดยผู้กำกับดูแลคงหมายถึงองค์กรภาครัฐ โดยมีกระทรวงการอุดมศึกษาเป็นหลัก ควรกำหนดอำนาจหน้าที่สำคัญ 3 ประการ คือ

การกำหนดนโยบายและมาตรฐานการอุดมศึกษา ซึ่งหมายความรวมตั้งแต่ การจัดกลุ่มสถาบันอุดมศึกษา ทิศทางการพัฒนาอุดมศึกษา การตอบสนองความต้องการในการพัฒนาประเทศ และมาตรฐานคุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษาต้องกำหนดไว้อย่างละเอียดชัดเจนที่จะนำไปสู่การจัดสรรงบประมาณอุดหนุนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนมาตรฐานการอุดมศึกษา เมื่อประกาศกำหนดไว้แล้ว เป็นหน้าที่ที่หลีกเลี่ยงมิได้ของสถาบันอุดมศึกษาต้องดำเนินการให้เป็นไปตามมาตรฐานขั้นต่ำ ขณะนี้มาตรฐานการอุดมศึกษามีไว้เพื่อการตรวจสอบ จึงมีคำถามว่าทำไมต้องตรวจสอบ ในเมื่อสภามหาวิทยาลัยได้อนุมัติว่าเป็นไปตามมาตรฐานที่รัฐกำหนดแล้ว หากไม่เป็นไปตามกำหนดสภาสถาบันต้องเป็นผู้รับผิดชอบเฉพาะของตน

การอุดหนุนงบประมาณ หน้าที่ของ Regulator จะต้องจัดสรรเงินอุดหนุนสถาบันอุดมศึกษาตามนโยบายและมาตรฐานที่กำหนด การจัดสรรงบประมาณให้แก่สถาบันอุดมศึกษาซึ่งเป็นเงื่อนไขที่รัฐจะต้องกำหนดด้วยมาตรฐาน

คุณภาพและประสิทธิภาพ แม้ว่า พ.ร.บ.ฉบับนี้กำหนดให้อำนาจรัฐมนตรีเสนอแนะต่อคณะรัฐมนตรีในการจัดสรรเงินอุดหนุนให้แก่สถาบันอุดมศึกษาคงไม่สามารถปฏิบัติได้ และไม่สามารถไปคัดค้านอำนาจของสำนักงบประมาณได้ ระบบการจัดสรรงบประมาณในปัจจุบันมีปัญหามาก และมิได้กระตุ้นให้มหาวิทยาลัยต้องพัฒนาตนเองและเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ทำให้มหาวิทยาลัยอยู่ใน Comfort Zone เพราะเมื่อสิ้นปีงบประมาณ ก็ไม่มีการตรวจสอบว่า การใช้จ่ายงบประมาณในปีที่ผ่านมาได้ผลตามเป้าหมายที่ระบุไว้หรือไม่

การติดตามประเมินผล ในระยะที่ผ่านมาการติดตามประเมินผลภายใต้หลักการประกันคุณภาพ หรือประเมินคุณภาพมิได้ส่งผลให้คุณภาพการศึกษาสูงขึ้น ระบบอุดมศึกษาใหม่จะต้องสร้างระบบการติดตามและประเมินผลใหม่ รวมทั้งปรับปรุงระบบการประกันคุณภาพให้เป็นกลไกในการยกระดับคุณภาพการศึกษาให้ได้

ส่วนหน้าที่ของผู้ให้บริการอุดมศึกษา (Providers) ต้องมีอิสระในการบริหารจัดการภายในของตนตามที่กำหนดไว้ใน พ.ร.บ.ของตน ซึ่งถ้าหากมหาวิทยาลัยไม่ดำเนินการตาม พ.ร.บ. ของตน สังคมก็จะทราบ ผลสุดท้ายก็จะนำไปสู่ความอยู่รอดหรือไม่รอดของแต่ละสถาบัน

โดยสรุป ร่าง พ.ร.บ.ฉบับนี้ ควรเป็นกฎหมายเพื่อวางระบบการบริหารการอุดมศึกษาของประเทศ ระบบการจัดสรรงบประมาณเป็นเรื่องที่สำคัญที่สุด การที่ประเทศไทยกำลังพัฒนาไปสู่ประเทศพัฒนาแล้วในอีก 20 ปี ข้างหน้า มหาวิทยาลัยจึงต้องเป็นมหาวิทยาลัยที่มีมาตรฐานเช่นเดียวกับมหาวิทยาลัยในประเทศพัฒนาแล้ว ดังนั้น ระบบการกำกับดูแลอุดมศึกษาจึงต้องปรับให้เป็นระบบที่ประเทศพัฒนาแล้วใช้ในการกำกับดูแลอุดมศึกษาเช่นกัน

ศ.คลินิก นพ.อุดม คชินทร

ประธานคณะทำงานเตรียมความพร้อมการจัดตั้งกระทรวงการอุดมศึกษา

กล่าวถึง 3 ประเด็นหลักกับภาพอนาคตมหาวิทยาลัยต่อการเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ

- **จำนวนประชากรที่จะเข้าสู่ระบบอุดมศึกษาลดลง** เนื่องจากอัตราการเกิดลดลง (ช่วงที่มา 5 ปีมีการปิดตัวของมหาวิทยาลัยในประเทศอเมริกา 12.5% เพราะไม่ตอบสนองต่อความต้องการและไม่มีเด็กมาสมัคร)

- **พัฒนาการของเทคโนโลยีที่กระทบต่อวิธีการศึกษาของผู้เรียน** : ผู้เรียนมีการค้นคว้าหาความรู้ด้วยตนเองมากขึ้น ดังนั้นรูปแบบหลักสูตรจึงต้องปรับให้ตอบสนองต่อคนรุ่นใหม่ อาจจะเป็น new degree / non-degree มากขึ้น รวมทั้งมุ่งสู่สหวิทยาการมากขึ้น อาทิ การปรับการเรียนข้ามศาสตร์ (แพทย์+วิศวะ) เพื่อผลิตบัณฑิตที่คิดประดิษฐ์เครื่องมือแพทย์มาช่วยคนไข้และผู้สูงวัยมากขึ้น

- **การเข้าสู่สังคมสูงวัย** ส่งผลให้มหาวิทยาลัยต้องปรับข้อกำหนดการรับเข้าศึกษาต่อแบบไม่กำหนดอายุจากข้อมูลสถิติของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ พบว่า 35-40 ล้านคนที่เป็นวัยทำงานครึ่งหนึ่งไม่จบปริญญาตรี จบเพียง ปวช./ปวส. จบปริญญาตรีไม่ถึง 25 % ถ้าด้วยสัดส่วนแบบนี้ประเทศไทยแข่งขันไม่ได้ ซึ่งการศึกษาเป็นพื้นฐานการพัฒนาประเทศ และ**นี่คือเหตุผลที่ทำไมรัฐบาลจึงทุ่มเทและสนับสนุนที่จะจัดตั้งกระทรวงอุดมศึกษาอย่างเต็มที่ เพราะอุดมศึกษาเป็นหัวขบวนในการที่จะขับเคลื่อนและยกศักยภาพประเทศให้แข่งขันกับประเทศอื่นได้**

ประเด็นสำคัญ คือ มหาวิทยาลัยต้องตอบสนองนโยบายประเทศ ซึ่งในอดีตมหาวิทยาลัยไม่ได้ตอบโจทย์ประเทศชาติ แต่ต่อไปนี้จะทำแบบนั้นไม่ได้ การเพิ่ม GDP ของประเทศยากมาก **หากจะเพิ่ม GDP มหาวิทยาลัยต้องสร้างงานวิจัยต้องต่อยอดเป็นนวัตกรรมให้ได้ จะต้องมีหน่วยงานระดับกระทรวงฯ เพื่อพิจารณาความต้องการของประเทศและคำนวณปริมาณกำลังคนเพื่อตอบโจทย์ประเทศ รวมทั้งการเชื่อมโยงนโยบายของประเทศ มหาวิทยาลัย และงบประมาณที่ได้รับเข้าด้วยกัน**

การจัดตั้งกระทรวงใหม่ เน้น 2 ประการ คือ

1) ความมีอิสระทางวิชาการ (Academic freedom) และความเป็นอิสระ (Autonomous) ของมหาวิทยาลัย ปัจจุบันมหาวิทยาลัยทั่วประเทศได้รับการจัดสรรงบประมาณไม่เกิน 30% เท่านั้น แต่ต่อไปรัฐบาลจะต้องทุ่มเทให้การศึกษามากกว่านี้ เพราะตัวอย่างจากประเทศสิงคโปร์ มาเลเซีย และเกาหลีใต้

2) ระบบข้อมูลอุดมศึกษา ประเทศไทยไม่มีข้อมูลภาพรวมการศึกษาอย่างเป็นระบบ แม้แต่ สกอ. อาจมาจากหลายปัจจัยที่ไม่สามารถเก็บข้อมูลได้ ดังนั้นการมีข้อมูลอย่างเป็นระบบจะช่วยให้สามารถมองภาพอนาคตเพื่อการจัดการที่ถูกทิศทาง และเนื่องจากปัจจุบันไม่มีหน่วยงานใดรับผิดชอบเพราะเป็นข้อมูลที่ต้องเชื่อมโยงกับรัฐบาล ไม่ใช่เพียงข้อมูลมหาวิทยาลัย เพื่อประสานกับกระทรวงเดียว ประเทศไทยมีหลายกระทรวงที่ต้องประสานงานเพื่อเชื่อมโยงบูรณาการ รวมทั้งภาคอุตสาหกรรม ถือเป็นเรื่องสำคัญมากในอนาคต เพราะงบประมาณจากภาครัฐไม่เพียงพอจะต้องดึงจากภาคอุตสาหกรรมด้วย จึงต้องพัฒนาเป็นโครงสร้างระดับกระทรวง และถือโอกาสออกแบบการบริหารจัดการใหม่

ข้อดีของการแยกกระทรวงการอุดมศึกษา คือ มีความคล่องตัวเป็นหัวขบวนในการปฏิรูปอุดมศึกษาแต่ต้องมีความเชื่อมโยงปัจจุบัน (ร่าง) พ.ร.บ. 3 ฉบับ จะเสนอต่อรัฐมนตรีฯ และเพิ่มเรื่องงานวิจัย พัฒนา และนวัตกรรม ซึ่งจะต้องดำเนินงานให้สำเร็จ ขณะนี้มีการผลักดันให้มีกระทรวงการอุดมศึกษาแน่นอน

รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ (นพ.ธีระเกียรติ เจริญเศรษฐศิลป์)/เลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (นายทศพร ศิริสัมพันธ์) / ประธานคณะกรรมการอิสระเพื่อการปฏิรูปการศึกษา (ศ.นพ.จรัส สุวรรณเวลา) ทุกท่านมีความเห็นด้วยในการแยกกระทรวงฯ และควรนำงานวิจัยมาผนวกร่วมด้วยเนื่องจากมหาวิทยาลัยควรจะทำงานวิจัยเชิงพาณิชย์เพื่อต่อยอดให้เป็นนวัตกรรมและผลิตภัณฑ์มากขึ้น รวมทั้งจาก **การที่มหาวิทยาลัยเป็นผู้สร้างองค์ความรู้ (60-70% เกิดขึ้นในมหาวิทยาลัย) จึงต้องต่อยอดเป็นนวัตกรรมและต้องมีความเชื่อมโยงไปในทิศทางเดียวกัน นี่คือเหตุผลที่ท่านนายกรัฐมนตรีฝากเรื่องนี้ไว้กับกระทรวงการอุดมศึกษา** แต่ก็มีข้อโต้แย้งว่างานวิจัยไม่ใช่เพียงเท่านี้ เพราะการทำวิจัยมีในทุกกระทรวงเป็นไปไม่ได้ที่จะนำงานวิจัยของทั้งประเทศมารวมอยู่กับอุดมศึกษา ซึ่ง ทางเลือกของการจัดตั้งกระทรวงใหม่มี 3 ทาง คือ 1) กระทรวงการอุดมศึกษา 2) กระทรวงการอุดมศึกษา+วิจัย และ 3) กระทรวงการอุดมศึกษา+กระทรวงวิทยาศาสตร์ ในช่วงเวลานี้ (ร่าง) พ.ร.บ. ได้ถูกส่งเสนอไปยังคณะกรรมการอิสระเพื่อปรับให้มีงานวิจัยและนวัตกรรม และจะถูกส่งกลับมาที่คณะกรรมการชุดเดิมเพื่อมาปรับมาตราใหม่และเพื่อให้มีกระทรวงการอุดมศึกษาออกไปก่อน ส่วนเรื่องอื่นๆ จะดำเนินการต่อไปเป็นลำดับ

ศ.ดร.สุรพล นิติไกรพจน์
นายกสภามหาวิทยาลัยนวมินทราธิราช

จากการที่มหาวิทยาลัยต้องปรับตัวตามเทคโนโลยีและโลกที่เปลี่ยนแปลง หากต้องเลิกสอนวิศวกรรมศาสตร์และสอนวิศวะเฉพาะทางแทน อาทิ วิศวการแพทย์ ซึ่งการปรับตัวเช่นนี้ควรเป็นบทบาทหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัยต่างๆ หรือจะฝากไว้กับรัฐมนตรีฯ หรือนายกรัฐมนตรี แต่ความจริงแล้วในเชิงวิธีการนั้นมหาวิทยาลัยในแนวทางการตั้งกระทรวงการอุดมศึกษาไม่ได้เป็นอิสระแล้ว เพราะมีกลไกทางกฎหมายหลายประการ ซึ่ง (ร่าง) พ.ร.บ. กระทรวงการอุดมศึกษา มีร่างกฎหมายอยู่ 3 ฉบับที่มาพร้อมกัน คือ

1) (ร่าง) พ.ร.บ. ปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม

2) (ร่าง) พ.ร.บ. ระเบียบบริหารราชการกระทรวงฯ ซึ่งเป็นฉบับที่มีความสำคัญ โดยกฎหมายนี้พยายามจะบอกความเป็นอิสระของมหาวิทยาลัย และเนื่องจากเป็น (ร่าง) พ.ร.บ. ระเบียบบริหารราชการกระทรวงฯ จึงชี้แจงว่ากระทรวงบริหารโดยใคร รัฐมนตรีเป็นใคร ปลัดกระทรวงเป็นอย่างไร สำนักงานปลัดกระทรวงเป็นอย่างไร

3) (ร่าง) พ.ร.บ.การอุดมศึกษา กล่าวถึงระบบการบริหารมหาวิทยาลัยต้องเป็นอิสระ กองทุนพัฒนาการอุดมศึกษา จุดประสงค์ เป้าหมาย การบริหารงานที่ต้องมีธรรมาภิบาล ความสัมพันธ์กับองค์กรวิชาชีพ การตั้งกองทุนเพื่อดูแลมหาวิทยาลัยทั้งนี้

การมีเพียง พ.ร.บ. การอุดมศึกษา ฉบับเดียวก็เพียงพอที่จะตอบโจทย์ทั้งหมดที่ ศ.คลินิก นพ.อุดมฯได้กล่าวไว้ โดย (ร่าง) พ.ร.บ.ได้ระบุถึง มหาวิทยาลัยควรทำอะไร ไม่ควรทำอะไร และมหาวิทยาลัยควรบริหารจัดการอย่างไร อย่างไรก็ตาม ขอปรับแก้ไขเล็กน้อย คือ จาก ‘ปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา’ แก้เป็น‘สำนักงานการอุดมศึกษา’ และแก้ไข ‘ปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา’ เป็น ‘เลขา สกอ.’ นอกจากนี้ (ร่าง) พ.ร.บ. การอุดมศึกษา ระบุชัดเจนมากในการแก้ปัญหาในเรื่องการดำเนินการของสภามหาวิทยาลัย กล่าวคือ หากมีปัญหาและไม่จัดการแก้ไขรัฐมนตรีฯ จะจัดการเอง นี่คือสิ่งที่ต้องการหลักการแบบนี้เขียนอยู่ใน พ.ร.บ. ของแต่ละมหาวิทยาลัยอยู่แล้ว แต่ใน พ.ร.บ. มหาวิทยาลัยราชภัฏได้ตัดออกเพื่อความเป็นอิสระ

ตั้งแต่มีกระทรวงศึกษาธิการที่ผ่านการปฏิรูปเมื่อ 2546 เพราะระบบงานทางการศึกษามีความล่าช้าเนื่องจากการดูแลโรงเรียน 2-3 หมื่นโรงเรียนทุกคนต้องการแก้ไข รัฐมนตรีต้องทำทุกเรื่องจึงเป็นที่มาของการแยกกระทรวง (ร่าง) พ.ร.บ. ระเบียบบริหารราชการกระทรวงฯ

- **มาตรา 10** ระบุว่า กระทรวงการอุดมศึกษามีรัฐมนตรีเป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการ และกำหนดนโยบาย เป้าหมาย และผลสัมฤทธิ์ของงาน
- **มาตรา 11** (นอกจากอำนาจตามมาตรา 10) รัฐมนตรีฯ ยังมีอำนาจในการวางระเบียบการปฏิบัติราชการเพื่อส่งเสริมและหนุนกิจการต่างๆ ซึ่งคลุมถึงอุดมศึกษาในกำกับของรัฐด้วย เพราะนิยามของ “สถาบันอุดมศึกษาของรัฐในสังกัดกระทรวงการอุดมศึกษา” ในมาตราแรกได้นิยามรวมถึงมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐด้วย ซึ่งสามารถยกตัวอย่างอธิบายได้ในกรณีของการต้องใส่ชุดสีกากีในวันจันทร์ของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐในสังกัดกระทรวงการอุดมศึกษา เพราะสถาบันฯ เข้าไปอยู่ในนั้น พ.ร.บ.ระเบียบบริหารฯ
- **มาตรา 13** กระทรวงการอุดมศึกษามีปลัดกระทรวงการอุดมศึกษาคนหนึ่งมีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้
- **มาตรา 13 1)** รับผิดชอบควบคุมราชการประจำในกระทรวง

แปลงนโยบายเป็นแนวทาง และแผนปฏิบัติราชการ กำกับการทำงานของส่วนราชการในกระทรวงให้เกิดผลสัมฤทธิ์และประสานการปฏิบัติงานของส่วนราชการในกระทรวงให้มีเอกภาพสอดคล้องกัน รวมทั้งเร่งรัด ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการในกระทรวงให้เป็นไปตามแผนงานของกระทรวงจากเดิมที่เลขาธิการ สกอ. ไม่เคยมาสั่งอะไรมหาวิทยาลัย และดำเนินการตามมติของ กกอ. เท่านั้น แต่ต่อไปนี้ เมื่อเป็นปลัดกระทรวงฯ ก็จะมีอำนาจบังคับบัญชามหาวิทยาลัยโดยตรง ในฐานะที่มาตรา 13 ในระเบียบบริหารให้เป็นหัวหน้ากระทรวงฯ

- มาตรา 14 สำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษามีหน้าที่เกี่ยวกับการของดำเนินงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาและคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา รวมถึงให้มีอำนาจและหน้าที่ ดังนี้

1) ดำเนินการเกี่ยวกับราชการประจำทั่วไป

2) ประสานงานต่างๆ กระทรวงดำเนินงานต่างๆ ที่มีลักษณะเป็นงานที่ต้องปฏิบัติตามสายงานการบังคับบัญชาอันเป็นอำนาจและหน้าที่จะต้องกำหนดไว้ใน พ.ร.บ. นี้ หรือกำหนดในกฎหมายอื่น (สำนักงานปลัดกระทรวงฯ มีหน้าที่คอยดูแลสายบังคับบัญชา ไม่ใช่หน้าที่ของปลัดกระทรวงฯ หมายความว่า แม้จะมีสำนักยุทธศาสตร์ สำนักต่างๆ ทุกคนก็จะเป็นราชการประจำทุกมหาวิทยาลัยมีหน้าที่จะต้องทำตามหนังสือเวียน คำสั่ง การรายงานผล)

ปัจจุบัน สกอ. มีหน้าที่หลากหลาย เช่น การรับหลักสูตร รับทราบการดำเนินการ ซึ่งระบุในกฎหมายให้มีหน้าที่แจ้งเพื่อทราบและรับทราบ ถ้าหากไม่เห็นด้วยก็ให้รับทราบแล้วแจ้งเรื่องต่อไปที่ กกอ. ซึ่งต้องอาศัยมติของ กกอ. และหากมีกระทรวงการอุดมศึกษาขึ้น จะไม่มีส่วนราชการภายใต้บังคับบัญชา เพราะมีส่วนราชการซึ่งเป็นอิสระตาม พ.ร.บ. ดูแลรับผิดชอบบังคับบัญชาของกระทรวง และเป็นไปไม่ได้ที่ปลัดกระทรวงฯ จะเป็นปลัดกระทรวงฯ ที่ไม่มีอำนาจบังคับบัญชา

ศ.ดร.สุรพล นิติไกรพจน์ สนับสนุนแนวความคิดของคณะทำงานเตรียมความพร้อมฯ ในเรื่องกฎหมายว่าด้วยการอุดมศึกษา แต่ไม่เห็นเหตุผลข้อใดเลยที่จะต้องไปสร้างปลัดกระทรวงอุดมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา และรัฐมนตรีอุดมศึกษามาครอบมหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นอิสระสูงมากแล้ว และส่วนใหญ่สภามหาวิทยาลัยทำหน้าที่ได้ดีเพราะมีความใกล้ชิด ตัดสินใจ ติดตาม และประเมินผลได้ดี

อย่างไรก็ดี ยังมีสภามหาวิทยาลัยที่ล้มเหลว (จึงต้องมีคำสั่งตามมาตรา 44) ดังนั้น ความในกฎหมายการอุดมศึกษาที่คณะทำงานฯ ได้ยกร่างขึ้นมา ระบุถึงมาตรการดำเนินการกับสภามหาวิทยาลัยที่ไม่ทำหน้าที่ ซึ่งในแนวทางนี้ผลจะไม่ยืดเยื้อเหมือนกับ มรภ.สุรินทร์ มรภ.ชัยภูมิ ม.บูรพา หรือ มทร.ตะวันออก (กฎหมายการอุดมศึกษาจะช่วยจัดการในเรื่องนี้ได้) และขอเน้นย้ำในท้ายที่สุดว่า**เห็นด้วยอย่างยิ่งกับ (ร่าง) พ.ร.บ.อุดมศึกษา แต่ขออนุญาตคัดค้านอย่างยิ่งกับการจัดตั้งกระทรวงฯ การมีรัฐมนตรีกระทรวงการอุดมศึกษา และการมีปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา**

ศ.คลินิก นพ.อุดมฯ รับทราบข้อมูลและขอรับกลับไปดำเนินการแก้ไข ปรับปรุง รวมทั้งความเห็นแย้งที่ ศ.ดร.สุรพลฯ กล่าวใน (ร่าง) พ.ร.บ. ฉบับที่ 2 ซึ่งหลักปรัชญา คือ ไม่ได้ต้องการให้กระทรวงใหม่มาควบคุมหลักการตามที่ ศ.ดร.สุรพลฯ กล่าวไว้ แต่ขณะนี้ได้ร่างพ.ร.บ. ที่ต้องเพิ่มเติมเรื่องงานวิจัย และจะปรับปรุงในส่วนที่ ศ.ดร.สุรพลฯ ให้ข้อมูลด้วย และ**ขอยืนยันว่าเจตนารมณ์ที่ตั้งใจไว้ว่า จะไม่ได้ดึงมหาวิทยาลัยที่มีพ.ร.บ. ออกนอกระบบไปแล้วกลับมา** และได้เน้นย้ำถึง “ความเป็นอิสระ” และพยายามออกแบบไม่ให้ฝ่ายการเมืองมาครอบงำ หากพิจารณาในรายละเอียดลักษณะของกรรมการ กกอ.ชุดใหม่ จะพบว่านอกจากการให้อำนาจทางวิชาการแล้วยังทำหน้าที่เป็น **ตัวกันชน** (Buffer) ระหว่างปลัดกระทรวงฯ และรัฐมนตรีฯ กับสภามหาวิทยาลัย ซึ่งในรายละเอียดภาพหลัก **ปลัดกระทรวงฯ และรัฐมนตรีฯ จะสั่งการเรื่องใดต้องผ่านมติความเห็นชอบของ กกอ.** และระบุไว้อย่างชัดเจนว่า**ไม่มีสิทธิ์สั่งการอธิการบดี แต่สามารถสั่งสภามหาวิทยาลัย**

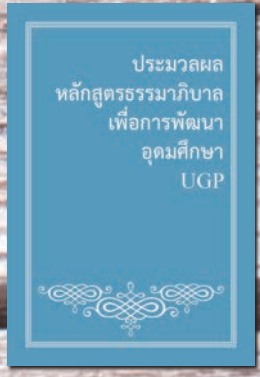
ศ.ดร.สุรพลฯ ยังมีความกังวลในเรื่องการจัดการสายบังคับบัญชาของมหาวิทยาลัยที่กำลังจะดึงโครงสร้างของราชการกลับเข้ามาใช้ แล้วอ้างว่าเพราะเป็น **“ราชการแบบพิเศษ”** ขอตั้งคำถามข้อสุดท้ายว่า **ระบบอุดมศึกษาไทยที่เป็นอยู่ในมหาวิทยาลัยชั้นนำ ทุกวันนี้มีปัญหาอะไร ที่ต้องการกระทรวงการอุดมศึกษามาดูแล รวมทั้งสาเหตุ การนำมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมาเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐในสังกัดกระทรวงการอุดมศึกษาตามคำนิยามใน(ร่าง) พ.ร.บ. ฉบับนี้ด้วย** เพราะเมื่อ 4-5 ปีที่แล้ว ได้เคยหารือกฎหมายฉบับนี้ในที่ประชุม กกอ. โดยแยกเป็น (ร่าง) พ.ร.บ. การอุดมศึกษา ซึ่งมีความชัดเจนว่าจะดึงเอาเพียงมหาวิทยาลัยที่ต้องการดูแลช่วยเหลือ (มหาวิทยาลัยราชภัฏ/ราชมงคล/มหาวิทยาลัยเกิดใหม่) เท่านั้นเข้ามาอยู่ในนี้ และไม่ไปเกี่ยวข้องกับมหาวิทยาลัยที่เติบโตแล้ว เพราะมีพัฒนาการที่ไปไกลกว่าระบบอื่นๆ ซึ่งระบุในบันทึกการประชุม

สถาบันธรรมาภิบาลมหาวิทยาลัย ภายใต้สถาบันคลังสมองของชาติ มูลนิธิส่งเสริมทบวงมหาวิทยาลัย ได้ดำเนินงานหนุนเสริมเพื่อสร้างความเข้มแข็งของมหาวิทยาลัย รวมทั้ง เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการปฏิบัติงานของสภามหาวิทยาลัย ตามแนวทางการพัฒนาธรรมาภิบาลและการบริหารจัดการอุดมศึกษาที่กำหนดไว้ในกรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2551 – 2565) นั้น

และหนึ่งในภารกิจที่ได้ดำเนินงานมาคือการจัดทำสื่อเพื่อเผยแพร่ประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการทำหน้าที่ของกรรมการสภามหาวิทยาลัย ได้แก่

- หนังสือ “ปฏิรูปสภามหาวิทยาลัย ...ปฏิรูปอุดมศึกษา”
- หนังสือ “กฎหมายและวิธีปฏิบัติ สำหรับกรรมการสภามหาวิทยาลัยควรทราบ”
- หนังสือ “คุณธรรมจริยธรรม ของสภามหาวิทยาลัย”
- หนังสือ “สภามหาวิทยาลัย ของ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ”
- หนังสือ “การประเมินของสภาสถาบันอุดมศึกษา: บทบาทที่จำเป็นในปัจจุบัน”
- หนังสือ “การประเมินสภามหาวิทยาลัย”
- หนังสือ “กฎหมายหลักที่เกี่ยวข้องกับอุดมศึกษา”
- หนังสือ “ศาลปกครองกับคดีพิพาทเกี่ยวกับมหาวิทยาลัย”
- หนังสือ “ประมวลผลหลักสูตรธรรมาภิบาลเพื่อการพัฒนาอุดมศึกษา UGP”

ในราคาเพียงเล่มละ 40 บาท ท่านใดสนใจหนังสือดังกล่าว สามารถสั่งซื้อได้

โทรศัพท์ : 02 126 7632-34 ต่อ 101 (คุณฉันทลักษณ์) 108 (คุณจริยา)

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