

จดหมายข่าว ธรรมาภิบาลมหาวิทยาลัย

ปีที่ 5 ฉบับที่ 1 (มกราคม - มีนาคม) 2556

ISSN 1906-4977



แนะนำนายกสภามหาวิทยาลัย

: ศาสตราจารย์กิตติคุณ ดร.คุณหญิงสุชาติา กิระนันท์

กิจกรรมส่งเสริมธรรมาภิบาล

: สัมมนาวิชาการ UGP Forum

The 1st : Academic Governance and
University Leadership and Management

The 2nd : Governing Board Leadership in UK
Higher Education

บทความ

: “ภาวะผู้นำของสภามหาวิทยาลัย”

เสียงสะท้อนจากเครือข่าย (๑/๒)

: ดุลยพินิจของผู้บริหารกับการทำนิติกรรมสัญญา

นานาสาระเกี่ยวกับสภามหาวิทยาลัย

: เรียนรู้อุดมศึกษาของออสเตรเลีย (๒/๔)





- 3 แนะนำนายกสภามหาวิทยาลัย
ศาสตราจารย์กิตติคุณ
ดร.คุณหญิงสุมณฑา กีระนันท์
- 9 สำนักงานสภามหาวิทยาลัย
วลัยลักษณ์ (มวล.)
- 12 สัมมนาวิชาการ
- 13 "ภาวะผู้นำของสภามหาวิทยาลัย"
เสียงสะท้อนจากเครือข่าย (๑/๒)
- 18 ดุลยพินิจของผู้บริหารกับ
การทำนิติกรรมสัญญา
- 21 เรียนรู้อุดมศึกษาของออสเตรเลีย (๒/๔)
- 24 ข่าวประชาสัมพันธ์

บทบรรณาธิการ

จดหมายข่าวธรรมาภิบาลมหาวิทยาลัยฉบับนี้เป็นฉบับที่ 17 เนื้อหาในจดหมายข่าวฯ ประกอบด้วย แนะนำนายกสภามหาวิทยาลัย (ศาสตราจารย์กิตติคุณ ดร.คุณหญิงสุมณฑา กีระนันท์) กิจกรรมส่งเสริมธรรมาภิบาล แนะนำสำนักงานสภามหาวิทยาลัย “สำนักงานสภามหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ (มวล.)” “สัมมนาวิชาการ UGP Forum The 1st : Academic Governance and University Leadership and Management The 2nd : Governing Board Leadership in UK Higher Education” บทความ “ภาวะผู้นำของสภามหาวิทยาลัย: เสียงสะท้อนจากเครือข่าย” (๑/๒) (รศ.สุรพล ศรีบุญทรง) “ดุลยพินิจของผู้บริหารกับการทำนิติกรรมสัญญา” (สรารุช เบญจกุล) นานาสาระเกี่ยวกับสภามหาวิทยาลัย “เรียนรู้อุดมศึกษาออสเตรเลีย” (๒/๔) (ศาสตราจารย์ นพ.วิจารณ์ พานิช)

จดหมายข่าวธรรมาภิบาลมหาวิทยาลัยนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นสื่อกลางในการแลกเปลี่ยนทัศนะและประสบการณ์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับอุดมศึกษา และการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการขับเคลื่อนมหาวิทยาลัย หากท่านผู้อ่านมีข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะใดๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการจัดทำจดหมายข่าวฯ หรือประสงค์ที่จะนำบทความเรื่องธรรมาภิบาลตลอดจนประสบการณ์ หรือแนวปฏิบัติที่ดีเกี่ยวกับธรรมาภิบาลและการบริหารจัดการที่ดีในสถาบันของท่านมาเผยแพร่ กรุณาติดต่อกองบรรณาธิการตามที่อยู่ด้านล่างนี้ จักขอบคุณยิ่ง

กองบรรณาธิการ



คณะผู้จัดทำ

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

ศาสตราจารย์กิตติคุณ ดร.คุณหญิงสุชาดา กีระนันทน์

สถาบันคลังสมองของชาติ ได้รับความกรุณาจาก
ศาสตราจารย์กิตติคุณ ดร.คุณหญิงสุชาดา กีระนันทน์
ในการเข้าสัมภาษณ์เมื่อวันที่ 4 ธันวาคม 2555
ณ อาคารจามจุรี 4 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ประวัติ

ศาสตราจารย์กิตติคุณ ดร.คุณหญิงสุชาดา กีระนันทน์ เกิดเมื่อวันที่ 15 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2489 สำเร็จการศึกษาพาณิชยศาสตรบัณฑิต เกียรตินิยมอันดับหนึ่ง (เหรียญทอง) จากคณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และจบการศึกษา ระดับปริญญาโท A.M. (Statistics) และระดับปริญญาเอก Ph.D.(Statics) มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ประเทศสหรัฐอเมริกา

ประวัติการทำงานที่สำคัญ ได้แก่

- » Visiting Assistant Professor. Department of Statistics. North Carolina State University, U.S.A.
- » ประธานสภาคณาจารย์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- » กรรมการ TOEFL Policy Council, EST, U.S.A.
- » คณบดี คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- » คณบดี บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- » อธิการบดี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- » สมาชิกสภานิติบัญญัติแห่งชาติ
- » กรรมการสภาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- » นายกสมาคมสถิติแห่งประเทศไทย

ตำแหน่งหน้าที่ในปัจจุบัน

- » ประธานคณะกรรมการดำเนินงานร้านกาแฟ กองทุนพัฒนาเด็กและเยาวชนในถิ่นทุรกันดาร
- » กรรมการและกรรมการตรวจสอบ สภากาชาดไทย
- » กรรมการและกรรมการตรวจสอบ ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)
- » กรรมการและกรรมการตรวจสอบ บริษัทเสริมสุข จำกัด (มหาชน)
- » ประธานคณะกรรมการบริหารโรงเรียนมหิตลวิทยานุสรณ์ (องค์การมหาชน)
- » กรรมการมูลนิธิสมเด็จพระมหิตลาธิเบศร อดุลยเดชวิกรม พระบรมราชชนก

ศาสตราจารย์กิตติคุณ ดร.คุณหญิงสุชาดา กีระนันทน์ ได้รับพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ จตุตถจุลจอมเกล้า (จ.จ.) มหาวชิรมงกุฎ (ม.ว.ม.) และชั้นมหาปรมาภรณ์ช้างเผือก (ม.ป.ช.) ปัจจุบัน ศาสตราจารย์กิตติคุณ ดร.คุณหญิงสุชาดา กีระนันทน์ ดำรงตำแหน่ง นายกสภาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



**"สภามหาวิทยาลัยต้องพึงตระหนักว่า สภาฯ ทำหน้าที่ควบคุมดูแลกิจการทั่วไป
ของมหาวิทยาลัย แต่ไม่ใช่เป็นฝ่ายบริหารมหาวิทยาลัยและไม่ล่วงล้ำ
แต่ขณะเดียวกันต้องทำหน้าที่ Guide, Direct, Control, Innovate
และ Monitor ให้ถูกต้อง"**

การปฏิรูปสภามหาวิทยาลัย เพื่อให้เกิดการ ทำงานที่มีประสิทธิภาพ เน้นหลักธรรมาภิบาล

เนื่องจากปัจจุบันจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเป็นมหาวิทยาลัย
ในกำกับของรัฐที่ไม่เป็นส่วนราชการ แต่ยังคงเป็นของรัฐ ตาม
พระราชบัญญัติจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พ.ศ. ๒๕๕๑ การเป็น
มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ หมายถึง การที่สภามหาวิทยาลัย
ต้องมีหน้าที่ความรับผิดชอบที่แตกต่างไปจากที่เป็นอยู่เดิม
กล่าวคือ แต่เดิมความที่เป็นส่วนราชการ ก็มีหน่วยเหนือที่มี
อำนาจหน้าที่ควบคุมดูแลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเป็น
ลำดับขั้นขึ้นไป แต่พอมาเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ สภา
มหาวิทยาลัยต้องเข้ามารับผิดชอบต่อมหาวิทยาลัยในด้านต่างๆ
เกือบทั้งหมด ยกเว้นบางเรื่องที่ต้องดำเนินงานไปยังสำนักงาน
คณะกรรมการการอุดมศึกษา ไปยังกระทรวงและคณะรัฐมนตรี
เช่น เรื่องเพื่อขอให้ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ต่างๆ เรื่องการ
รายงานผลการดำเนินงานประจำปี การตรวจสอบด้านการ
บริหารการเงินและอื่นๆ

ดังนั้น เมื่อเข้ารับตำแหน่งนายกสภาฯ ในเดือนกุมภาพันธ์
๒๕๕๕ ดิฉันก็จำเป็นต้องทบทวนดูว่า สภามหาวิทยาลัยได้
ปฏิบัติหน้าที่และรับผิดชอบต่อตามที่กำหนดในพระราชบัญญัติ
หรือยัง ซึ่งก็ต้องพิจารณาจากอำนาจหน้าที่ที่กำหนดไว้ในมาตรา
๒๑ แห่งพระราชบัญญัติ และจากรายงานการประชุมที่ผ่านมาว่า
กระบวนการทำงานของสภาฯ เป็นอย่างไร ก็ปรากฏว่า บทบาท
ของสภาฯ ไม่แตกต่างไปจากสมัยที่เป็นส่วนราชการนัก
โดยสภาฯ อาจยังไม่ได้ทำหน้าที่รับผิดชอบต่อในการกำกับดูแล
เรื่องธรรมาภิบาลและการบริหารมหาวิทยาลัยอย่างเต็มที่เท่าที่
พึงเป็น และอาจไม่มีองค์ความรู้ที่จะทำหน้าที่เช่นนั้นได้

ดังนั้น ในระยะเวลา ๗-๘ เดือนที่ผ่านมา จึงเป็นช่วงเวลา
ของการสร้างเสริมรากฐานการทำงานของสภามหาวิทยาลัย
โดยเริ่มวางระบบการทำงานของสภาฯ เพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติ
สำหรับการดำเนินงานในอนาคตต่อไป ซึ่งก็เป็นเรื่องโชคดีที่ว่า
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยอยู่ในช่วงการเปลี่ยนวาระของ
อธิการบดีเช่นกัน ในช่วงเดือนเมษายน ทำให้สามารถเริ่มระบบ
การดำเนินงานใหม่ได้ในจังหวะเดียวกัน โดยยึดตามอำนาจหน้าที่
ในมาตรา ๒๑ แห่งพระราชบัญญัติจุฬาฯ พ.ศ. ๒๕๕๑

เรื่องแรกคือ การกำหนดเป้าหมาย นโยบายและ
แนวทางการพัฒนามหาวิทยาลัย เพื่อจัดทำแผนยุทธศาสตร์
การบริหารมหาวิทยาลัย ๔ ปีตามวาระของอธิการบดี โดยสภา
มหาวิทยาลัย ได้ตั้งคณะทำงาน ยกร่างเป้าหมาย นโยบายและ
แนวทางการพัฒนามหาวิทยาลัย และได้รับความเห็นชอบจาก
สภาฯ ในเดือนเมษายน ๒๕๕๕ โดยยังคงวิสัยทัศน์ของ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเมื่อครบ ๑๐๐ ปีแห่งการสถาปนาไว้
ดังเดิม คือ

**“จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
เป็นแหล่งความรู้และ
แหล่งอ้างอิงของแผ่นดิน
เป็นผู้นำทางปัญญา
เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน”**

แต่ปรับเป้าหมายและนโยบายให้ชัดเจนขึ้นด้วยการย้ำ
ความสำคัญของการสร้างบัณฑิตที่เก่งและดี เป็นสมาชิกที่มี
คุณค่าของสังคมอย่างเป็นรูปธรรมมากขึ้น และเน้นการสร้าง
วัฒนธรรมองค์กรที่ดีและเหมาะสม เพื่อเสริมสร้างความ
สามารถและรับผิดชอบต่อหน้าที่ของบุคลากรทุกฝ่าย
ในการสร้างองค์ความรู้ การพัฒนานิสิตและสังคม

เมื่อสภามหาวิทยาลัยเห็นชอบเป้าหมาย นโยบายและ
แนวทางการพัฒนามหาวิทยาลัยแล้ว ได้ส่งให้อธิการบดีนำไปจัดทำ
แผนยุทธศาสตร์การบริหารมหาวิทยาลัย ๔ ปี เสนอสภาฯ
ต่อไป ซึ่งอธิการบดีได้เสนอแผนยุทธศาสตร์ต่อสภาฯ และสภาฯ
ได้ให้ความเห็นชอบ ถือเป็นข้อตกลงการปฏิบัติงาน ๔ ปีของ
อธิการบดีและทีมบริหาร หลังจากนั้น สภามหาวิทยาลัยจะ
มีหน้าที่ติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการบริหารงานของ
อธิการบดีและผู้บริหาร โดยกำหนดตัวชี้วัดและเกณฑ์จาก
ยุทธศาสตร์ดังกล่าว

เรื่องสำคัญต่อไปคือ การวางระบบการทำงานของสภา
มหาวิทยาลัย คณะกรรมการสภามหาวิทยาลัยมี จำนวน ๓๒ คน
เป็นผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก ๑๕ คน กรรมการโดยตำแหน่ง

(นายกสภาฯ อธิการบดี นายกสมาคมนิสิตเก่า ประธานสภาคณาจารย์) ๔ คน กรรมการที่เป็นหัวหน้าส่วนงานและคณาจารย์ประจำ อีก ๑๓ คน การทำงานของสภามหาวิทยาลัยในการกำกับดูแลมหาวิทยาลัยนั้น ดำเนินการโดยการออกข้อบังคับและโดยการแต่งตั้งคณะกรรมการนโยบายชุดต่างๆ เพื่อให้การทำงานของสภามหาวิทยาลัยเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ โดยปกติกรรมการทรงคุณวุฒิจะทำหน้าที่ประธานในคณะกรรมการแต่ละชุดตามที่กำหนดในพระราชบัญญัติ ซึ่งได้แก่ คณะวุฒยาจารย์ตามมาตรา ๒๓ และคณะกรรมการนโยบายวิชาการ ตามมาตรา ๒๕ นอกจากนี้ ยังมีคณะกรรมการตรวจสอบและคณะกรรมการนโยบายอีก ๒ ชุด คือ คณะกรรมการนโยบายการเงิน และคณะกรรมการนโยบายบุคลากร ในเรื่องนี้ สภาฯ ก็อาจต้องพิจารณาต่อไปว่า กระบวนการทำงานเช่นนี้เหมาะสมหรือให้ผลดีตามที่ต้องการหรือไม่เพียงไร และอาจมีการปรับปรุงต่อไปข้างหน้า และยังคงต้องดูว่า ควรจะมีการแต่งตั้งคณะกรรมการนโยบายชุดอื่นๆ หรือไม่

ในเรื่องคณะกรรมการนโยบายนั้น สภามหาวิทยาลัยเห็นว่า มีประเด็นสำคัญหลายเรื่องที่ต้องดำเนินงานผ่านคณะกรรมการนโยบาย ประเด็นแรกคือ **การบริหารความเสี่ยง** ซึ่งสำหรับมหาวิทยาลัยที่มีภารกิจ มีบุคลากร นิสิต และผู้เกี่ยวข้องมากมาย เช่น จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยนี้ ย่อมมีความเสี่ยงในทุกด้าน ไม่ว่าจะเป็นความเสี่ยงด้านการเงิน การดำเนินงาน ชื่อเสียง ความปลอดภัย ฯลฯ ที่ต้องบริหารจัดการ จึงมีความจำเป็นต้องมีคณะกรรมการนโยบายการบริหารความเสี่ยง เพื่อช่วยกำกับการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยด้วย

ประการที่สอง คือ **การพัฒนา นิสิต นิสิต คือ ผลผลิตหลักของมหาวิทยาลัย** ไม่ใช่งานวิชาการเพียงอย่างเดียว และไม่ใช่แค่ใบปริญญาบัตรที่เรามอบให้ในทุกปี แต่คือ **ตัวตนของคนที่จะไปอยู่ในส่วนต่างๆ ของสังคม** บัณฑิตของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยต้องเป็นคนที่มีใจที่ดี เหมาะสมและเป็นพลเมืองที่ดีของสังคม ไม่ใช่เป็นแค่คนที่มีความรู้ แต่ไม่สามารถเป็นสมาชิกที่ดีของสังคมได้ **บัณฑิตจุฬาฯ ควรต้องมีความรู้ดี และจะต้องมีภูมิคุ้มกัน มีพลังในตัวของตัวเองที่จะเป็นคนดีและสร้างสรรค์สังคมต่อไป** จึงคิดว่าจะต้องมีคณะกรรมการนโยบายพัฒนานิสิต อยากให้ตระหนักว่าคนที่จะเป็นอาจารย์จะต้องมีความรักในการสร้างองค์ความรู้ และการสร้างคนด้วย จะทำอย่างไรให้อาจารย์มาสนใจเรื่องนี้มากขึ้น เช่น การนำนิสิตไปลงพื้นที่ดูว่าชาวบ้านมีความเป็นอยู่ ความเดือดร้อนอย่างไร ซึ่งในทุกสาขาวิชาสามารถทำได้หมด โดยเฉพาะด้านสุขภาพจะเห็นชัดเจน ด้านบัญชีก็มีความสำคัญ ชาวบ้านก็ควรรู้ว่าบัญชีครัวเรือนทำอย่างไร ไม่เช่นนั้นเงินมากก็ไม่รู้รับอย่างไร จ่ายอย่างไร การคิดดอกเบี้ย



ต่างๆ เกิดการเป็นหนี้เป็นสิน เป็นต้น ซึ่งจะเห็นว่าทุกอย่างนิสิตสามารถเรียนรู้จากคนที่อยู่ในท้องถิ่น และสร้างประโยชน์ให้กับคนในท้องถิ่นได้ ซึ่งเมื่อลงพื้นที่อยากให้นิสิต ปิดปาก เปิดหู ตาหู สังเกต ควรให้นิสิตเปิดใจรับว่า โลกนี้คนเราไม่เท่ากัน หากเราดีกว่าเราเราก็มีหน้าที่จะต้องไปดูแลสังคมในส่วนต่างๆ พัฒนาให้ดีขึ้นมา **คิดให้ถูกทางว่า อะไรคือความพอเหมาะพอควร การเอาเปรียบสังคมไม่ควรเกิดขึ้น ความซื่อสัตย์ การให้เกียรติคนอื่นเป็นเรื่องสำคัญ** ซึ่งจะทำให้นิสิตมีวุฒิภาวะสูงขึ้นด้วย

นอกจากนี้ เพื่อเสริมสร้างการมีธรรมาภิบาลในมหาวิทยาลัย ก็จะต้องมี **ระบบในการติดตาม และประเมินผลที่ดีในทุกระดับ** ไม่ว่าจะเป็นสภามหาวิทยาลัยและคณะกรรมการชุดต่างๆ ซึ่งจะเริ่มจากการประเมินตนเองภายในก่อน สำหรับการติดตามประเมินผลผู้บริหารระดับสูง มีข้อตกลงกับอธิการบดีที่กำหนดเกณฑ์ KPI และให้ความสำคัญทั้ง Output และ Outcome รวมทั้งปรับปรุงระบบการติดตามประเมินผล บุคลากร เพื่อนำไปสู่ประสิทธิภาพประสิทธิผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสม ในเรื่องนี้ สภามหาวิทยาลัยได้แต่งตั้งคณะกรรมการติดตามและประเมินผลชุดหนึ่ง เพื่อวางระบบการติดตามประเมินผลที่มีประสิทธิผลและเป็นธรรมต่อไป

จากการที่สภามหาวิทยาลัยดำเนินงานผ่านคณะกรรมการนโยบายชุดต่างๆ จำนวนหลายชุดนี้เอง ทำให้มีความจำเป็นต้องสร้างระบบการประสานการทำงานระหว่างคณะกรรมการชุดต่างๆ กับสภามหาวิทยาลัยเอง ในเรื่องนี้ สภามหาวิทยาลัยได้แต่งตั้งคณะกรรมการกิจการสภา เพื่อทำให้ที่ประสานงาน และกลั่นกรองเรื่องต่างๆ จัดวาระการประชุมสภาฯ ในแต่ละเดือน ตลอดจนการจัดวาระเรื่องเพื่อพิจารณาเชิงนโยบายและการเตรียมการต่างๆ เพื่อให้การประชุมสภาฯ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งนับว่าเป็นกลไกสำคัญในการช่วยทำให้การปฏิบัติหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัยดำเนินไปได้อย่างกระชับ และมีประสิทธิผลยิ่งขึ้น

การปรับปรุงระบบการดำเนินงานของสภามหาวิทยาลัยดังกล่าวมานี้ ยังต้องอาศัยหน่วยงานที่ทำหน้าที่เลขานุการและเลขานุการกิจ ซึ่งได้แก่ สำนักงานสภามหาวิทยาลัย ที่ต้องจัดโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสมด้วย

ผู้ที่ทำหน้าที่เลขานุการสภามหาวิทยาลัย ถือว่ามีความสำคัญมากต่อบทบาทของสภามหาวิทยาลัย และความราบรื่นในการทำงานร่วมกันระหว่างสภามหาวิทยาลัย กับฝ่ายบริหาร สำหรับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยนั้น พระราชบัญญัติกำหนดให้รองอธิการบดีคนหนึ่งทำหน้าที่เลขานุการสภาฯ ดังนั้นนี่คือจุดแรกที่นายกสภาฯ กับอธิการบดี ต้องตกลงกันในตัวรองอธิการบดีที่จะมาทำหน้าที่เชื่อมประสานสภาฯ กับอธิการบดีและฝ่ายบริหาร ต่างฝ่ายต่างต้องเข้าใจในบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตน และของอีกฝ่ายด้วย

สำหรับสภาฯ นั้นพึงตระหนักว่า สภาฯ ทำหน้าที่ควบคุมดูแลกิจการทั่วไปของมหาวิทยาลัย แต่ไม่ใช่เป็นฝ่ายบริหารมหาวิทยาลัยและไม่ล้าวง แต่ขณะเดียวกันต้องทำหน้าที่ Guide, Direct, Control, Innovate และ Monitor ให้ถูกต้องหรืออีกนัยหนึ่ง สภาฯ กำกับให้การดำเนินงานของฝ่ายบริหารดำเนินไปอย่างถูกทิศทางตามวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย และตามที่สภาฯ กำหนดเป็นเป้าหมาย นโยบาย และแนวทางการพัฒนามหาวิทยาลัย เช่น สภาฯ กำกับการจัดการทรัพยากรบุคคล ควบคุมการงบประมาณ ควบคุมการจัดการ ทรัพย์สิน และการจัดสรรทรัพยากรให้เหมาะสมและพิจารณาถึงความคุ้มค่าของการใช้ประโยชน์ร่วมกัน สภาฯ มองเชิงนโยบายว่าทิศทางถูกต้องหรือไม่ นโยบายไหนควรไม่ควร แต่ฝ่ายบริหารต้องมีระบบการรายงานที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ และทันเวลา ซึ่งอาจทำผ่านคณะกรรมการนโยบายชุดต่างๆ ของสภาฯ คณะกรรมการฯ ทุกชุดจะรายงานต่อสภาฯ ทุก ๓ เดือน เพื่อให้สภาฯ รับทราบความคืบหน้าและให้ข้อคิดเห็นเพิ่มเติมได้ ต้องมีความรับผิดชอบร่วมกัน คล้ายกับระบบการดำเนินงานขององค์กรแบบสากลที่มีการกำกับดูแลและธรรมาภิบาล ต่างฝ่ายต่างต้องทำหน้าที่ของตนอย่างเต็มที่และโดยสุจริตใจ มุ่งประโยชน์ของมหาวิทยาลัยร่วมกัน สำหรับวิธีปฏิบัติที่ดิฉันใช้คือ จะหาหรือเรื่องต่างๆ กับอธิการบดีโดยตรง ยกเว้นอธิการบดีจะมอบหมายรองอธิการบดีมาแทน

นอกจากจะตั้งคณะกรรมการนโยบายชุดต่างๆ แล้ว ในประเด็นที่สำคัญ สภามหาวิทยาลัยได้แต่งตั้งคณะกรรมการเฉพาะกิจศึกษานโยบายอีกหลายชุด เช่น คณะกรรมการเฉพาะกิจด้านการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ คณะกรรมการเฉพาะกิจศึกษาการพัฒนาระบบบริหารทางกายภาพ

สำหรับการกำกับดูแลมหาวิทยาลัยผ่านข้อบังคับต่างๆ นั้น สภามหาวิทยาลัยได้แต่งตั้งคณะทำงาน พิจารณาปรับปรุงและทบทวนข้อบังคับ ระเบียบ ประกาศของมหาวิทยาลัย ซึ่งกำลังดำเนินงานอยู่ โดยสภามหาวิทยาลัยได้ทำการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยใหม่และได้รับความเห็นชอบแล้วเมื่อเดือนพฤศจิกายน ๒๕๕๕

แนวทางปฏิบัติที่ดีในการดำเนินงานของสภามหาวิทยาลัย

สภาฯ ก็มีการจัดประชุมสัมมนา กับฝ่ายบริหารเหมือนกัน สำหรับช่วงที่เข้ามาทำหน้าที่ ได้จัด Retreat ย่อยๆ เพื่อช่วยการดำเนินงานในเรื่องที่ต้องเร่งรัดให้งานเดินหน้าต่อไปคือ **การสัมมนาการพัฒนาระบบการบริหารงานบุคคล** ซึ่งเป็นนโยบายที่สำคัญมาก และต้องทำการปรับปรุงระบบบริหารงานบุคคลอย่างเร่งด่วน เพื่อให้สามารถดึงดูดคนดีและเก่งเข้ามาทำงาน ทำให้คนดีที่อยู่ในระบบมีขวัญกำลังใจ ได้รับการดูแลที่เหมาะสมและเป็นธรรม มีระบบการสรรหา การพัฒนา และระบบการติดตาม ประเมินผลที่ดี ตลอดจนการกำหนดนโยบายด้านบริหารบุคคลที่สอดคล้องและส่งเสริมภารกิจหลักของมหาวิทยาลัย เน้นให้บุคลากรมีความรักองค์กร มีความทุ่มเท รับผิดชอบในงานและพัฒนางาน ซึ่งหมายความว่า มหาวิทยาลัยต้องมีระบบการจัดค่าตอบแทนที่เหมาะสมให้กับบุคลากรด้วยวิธีการของสภาฯ คือ จัดสัมมนาต่างจังหวัด โดยเชิญกรรมการนโยบายบุคลากร เพราะมีฝ่ายบริหารและผู้ทรงคุณวุฒิเป็นกรรมการ เชิญกรรมการสภาฯ และคณะกรรมการบริหารงานบุคคล เป็นการสัมมนาเข้มโดยฝ่ายบริหารเสนอประเด็นต่างๆ เพื่อให้เกิดการเขย่าความคิดกัน ว่าใครทำอะไร มีปัญหาอะไร ต้องปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอะไร ซึ่งก็ได้ผลจริงๆ ทำให้นโยบายด้านบริหารงานบุคคลคืบหน้าไปได้อย่างรวดเร็วและดี

การปฏิรูปสภามหาวิทยาลัย

● การพัฒนาสภามหาวิทยาลัยที่ยั่งยืน

ในเรื่องการพัฒนาที่ยั่งยืนนี้ มีการระบุในวิสัยทัศน์ของจุฬาฯ ตั้งแต่ปี พ.ศ. ๒๕๕๐ กรรมการสภาฯ หลายท่านรับทราบและชอบคำ “การพัฒนาที่ยั่งยืน” นี้ เพราะฉะนั้นความยั่งยืน เป็นเรื่องที่ฝังอยู่ในความคิดของกรรมการสภาฯ ตัวอย่างเช่น ในการประชุมพิจารณางบประมาณประจำปีที่ผ่านมา กรรมการท่านหนึ่งอภิปรายว่า ฝ่ายบริหารเสนองบประมาณมาให้พิจารณา โดยไม่ให้ข้อมูลที่ครบถ้วนเกี่ยวกับสถานะการเงินของจุฬาฯ ว่าเป็นอย่างไรร หากอนุมัติงบประมาณ

ไปแล้ว ในระยะยาวจะยังมีความมั่นคงทางการเงินหรือไม่ ซึ่งเป็นคำอภิปรายที่ดีมากๆ เพราะสภาฯ ต้องคำนึงถึงความยั่งยืนของมหาวิทาลัย จะตัดสินใจอย่างไร โดยดูแต่เฉพาะหน้า ไม่ดูผลในระยะยาวไม่ได้ เพราะสภาฯ ต้องรับผิดชอบอนาคตของมหาวิทาลัย จริงๆ แล้ว สภาฯ ไม่ลุ่มหลงอยู่ในรายละเอียด สภาฯ ต้องมองภาพใหญ่ แต่การพิจารณาก็ต้องตั้งอยู่บนฐานของข้อมูลที่ครบถ้วนถูกต้อง จึงสามารถตัดสินใจได้อย่างเหมาะสม สภาฯ ก็ต้องอาศัยตรงนี้ เป็นบทเรียนและออกเป็นนโยบายเกี่ยวกับการงบประมาณว่า ปีหน้าฝ่ายบริหารต้องนำเสนอพร้อมรายงานสถานะการเงินของจุฬาฯ อย่างชัดเจน เป็นสารสนเทศที่ถูกต้องก่อน รวมทั้งต้องมีการวิเคราะห์ด้านรายรับว่าเป็นอย่างไร จะมีการใช้จ่ายอย่างไร

นั่นคือ สภาฯ ต้องมีกระบวนการ กำกับด้วยกลไกที่สร้างความเข้มแข็งทางการเงิน ซึ่งสามารถนำนโยบายไปปฏิบัติให้เกิดผล และต้องให้ฝ่ายบริหารเข้าใจความสำคัญในเรื่องนี้ และใช้เงินอย่างคุ้มค่า เพราะเงินพวกนี้เป็นเงินที่ได้มาด้วยความยากลำบาก ไม่ว่าจะเงินภาษี หรือค่าเล่าเรียน ก็ควรใช้อย่างรู้ค่าของเงิน มหาวิทาลัย อย่งไรเสียก็ต้องประหยัด ต้องดูว่าสนองวัตถุประสงค์ในการทำหน้าที่ของมหาวิทาลัยเพียงไร **ต้องทำให้ทุกคนเข้าใจว่าของทุกอย่างมีค่า เราต้องปลูกฝัง บุคลากร อาจารย์ ผู้บริหาร ให้มีสำนึกให้เป็นก่อน หากยังทำไม่ได้อย่าไปหวังอะไรกับเด็ก**

● การติดตามประเมินผลของสภามหาวิทาลัย

คณะกรรมการติดตามและประเมินผลชุดนี้จะเป็นผู้วางระบบการติดตามและประเมินผลในส่วนที่เกี่ยวข้องกับสภามหาวิทาลัย ตามขอบข่ายหน้าที่ความรับผิดชอบของสภาฯ ขณะนี้อยู่ในขั้นตอนของการวางระบบ กล่าวคือ คณะกรรมการจะกำหนดว่าจะประเมินผลการทำงานของคณะกรรมการชุดใดบ้างที่ดำเนินการแล้ว คือ การติดตามประเมินผลการทำงานของอธิการบดี มีการเจรจาข้อตกลงกับอธิการบดี และกำหนดเป็นตัวชี้วัดสำหรับติดตามและประเมินผล มีระบบการติดตามประเมินผล คณบดี ผู้อำนวยการ ซึ่งอธิการบดีจะเป็นผู้ดำเนินการ โดยคณะกรรมการชุดนี้และสภาฯ จะทำการตรวจสอบผลการประเมิน รวมทั้งเป็นช่องทางในการกำกับดูแลให้มีธรรมาภิบาล และจะมีการประเมินสภามหาวิทาลัยเป็นอันดับแรก และตามด้วยการประเมินคณะกรรมการชุดต่างๆ ในขณะที่เริ่มต้นด้วยการประเมินตนเองก่อน และในอนาคตอาจจะมีหน่วยงานจากภายนอกมาประเมินการดำเนินงานของสภาฯ ว่าเป็นอย่างงไร ดีนั้นมองว่าฝ่ายบริหารน่าจะให้ความร่วมมือด้วยดี เพราะผลงานที่เกิดขึ้น ถ้าดีคนก็จะมองว่าเป็นผลงานของอธิการบดี

อยู่แล้ว เพราะคนทั่วไปมองไม่เห็นว่สภาฯ มีบทบาทกำกับอยู่เบื้องหลังอย่างไร ซึ่งก็ไม่ว่ากัน !! **เพราะหน้าที่ของสภาฯ คือ การกำกับดูแลให้ทุกอย่างดำเนินการไปได้ด้วยดี**

● การดำรงตำแหน่งและวาระของกรรมการสภามหาวิทาลัย

กรรมการสภามหาวิทาลัยผู้ทรงคุณวุฒิมีวาระ คราวละ ๓ ปี และดำรงตำแหน่งได้ไม่เกิน ๒ วาระติดต่อกัน ส่วนที่จะมีกฎเกณฑ์ออกมาว่า ให้ผู้ทรงคุณวุฒิแต่ละท่านดำรงตำแหน่งในสภามหาวิทาลัยได้ไม่เกินกี่แห่งนั้น มองได้ ๒ มุม คือ หากกรรมการทำงานให้สภามหาวิทาลัยอย่างเข้มแข็ง การดำรงตำแหน่ง เพียง ๒-๓ แห่ง ก็เป็นภารกิจที่หนักมากอยู่ เพราะใช้เวลาประชุมสภาแต่ละแห่งก็ครึ่งวันแล้ว และจะมีประชุมคณะกรรมการชุดต่างๆ ที่แต่ละท่านถูกกำหนดให้เป็น ๒ ชุด เป็นอย่างน้อย หากจะมีส่วนร่วมในคณะกรรมการเหล่านั้น ก็ต้องมีเวลาในการประชุมเพิ่มอีก ๒ ครั้งขึ้นไป ดังนั้น การเป็นกรรมการหลายแห่งก็ต้องประเมินศักยภาพในการทำหน้าที่ของตนเองด้วย แต่ในอีกมุมมองหนึ่ง ก็อาจมองว่าผู้ทรงคุณวุฒิมีจำนวนจำกัด จะหาผู้ทรงคุณวุฒิที่มีคุณภาพไปเป็นกรรมการสภาฯ ยากขึ้น

● กระบวนการสรรหากรรมการสภามหาวิทาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ

ขึ้นอยู่กับกำหนัดในพระราชบัญญัติของมหาวิทาลัย แต่ละแห่ง สำหรับ พ.ร.บ. จุฬาฯ กำหนดว่า นายกสภาฯ และกรรมการสภาฯ ผู้ทรงคุณวุฒิ ดำรงตำแหน่งได้ ๒ วาระ ติดต่อกัน เท่านั้นและจะต้องเว้นวาระ สำหรับคณะกรรมการสภาฯ ชุดปัจจุบันนี้ จะมีผู้ทรงคุณวุฒิที่จะครบวาระที่สองในปี ๒๕๕๘ ประมาณ ๑๐ ท่าน การสรรหากรรมการสภาฯ ผู้ทรงคุณวุฒิ จะดำเนินไปตามข้อบังคับของมหาวิทาลัย โดยมีการแต่งตั้งคณะกรรมการสรรหา ซึ่งจะรับฟังข้อมูลจากการเสนอชื่อของกลุ่มต่างๆ เพื่อกลั่นกรองรายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ ก่อนนำความกราบบังคมทูล เพื่อทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ แต่งตั้งต่อไป ส่วนกรรมการที่เป็นผู้บริหารส่วนงานจะได้รับการเลือกกันเอง ในขณะที่กรรมการสภาฯ ประเภทคณาจารย์ จะได้รับการเลือกตั้งจากคณาจารย์ทั้งหมด

● กระบวนการแนะนำบทบาทและหน้าที่กรรมการสภามหาวิทาลัย

สำหรับสภามหาวิทาลัยชุดนี้ ถือว่า เราเรียนรู้เกี่ยวกับบทบาท อำนาจหน้าที่ของสภามหาวิทาลัยตามมาตรา ๒๑ แห่ง



พระราชบัญญัติจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พ.ศ. ๒๕๕๑ มาด้วยกัน กรรมการสภาฯ ทั้งใหม่และเก่า จึงน่าจะเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเป็นอย่างดี แต่ทั้งหมดนี้ ก็จะขึ้นอยู่กับประสบการณ์และความสนใจของกรรมการแต่ละท่าน ซึ่งไม่ว่าท่านจะมีประสบการณ์บริหารหรือการทำงานในด้านใด แต่การปรับเอาประสบการณ์นั้นๆ มาช่วยในการทำหน้าที่กรรมการสภาฯ เป็นเรื่องที่เป็นไปได้และเป็นประโยชน์อย่างมาก เพราะมหาวิทยาลัยสร้างความรู้และสร้างคนเพื่อทุกงานและทุกส่วนของสังคม สำหรับท่านที่อาจไม่แน่ใจเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของกรรมการสภาฯ ก็สามารถมาเข้าสัมมนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันในโครงการสัมมนาที่จัดโดยสถาบันคลังสมองของชาติเป็นการประจำ

ความเหมือนหรือแตกต่างกันของแต่ละคณะในการจัดการศึกษา

ถ้าจะหมายถึงว่า คณะมีหลักสูตรหลายแบบที่จัดการศึกษาไม่เหมือนกัน เช่น หลักสูตรปกติ กับหลักสูตรนานาชาติ จะมีการจัดการศึกษาแตกต่างกัน เรื่องนี้มหาวิทยาลัยมีเกณฑ์กลางที่ทุกคณะต้องยึดถือปฏิบัติ แต่ก็ยังขึ้นอยู่กับผู้บริหารแต่ละคณะในการวางวิธีปฏิบัติในรายละเอียด อย่างไรก็ตาม สำหรับมาตรฐานการศึกษา โดยเฉพาะอาจารย์ผู้สอนและเกณฑ์การวัดผลการศึกษา นั้น ตามหลักแล้วไม่ควรแตกต่างกัน สิ่งที่แตกต่างกันได้ระหว่างหลักสูตรปกติที่สอนในภาษาไทยกับหลักสูตรที่สอนในภาษาอังกฤษ คือ หลักสูตรภาษาอังกฤษจะมีอาจารย์จากต่างประเทศจำนวนหนึ่งมาสอน แต่กลุ่มอาจารย์ไทย ก็ควรเป็นกลุ่มเดียวกัน ในช่วงที่ตนเคยเป็นคณบดีคณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี ก็เป็นคณะแรกที่เปิดสอนหลักสูตรนานาชาติ ในระดับปริญญาตรีก็ต้องวางระบบให้ดี เพราะจุฬาฯ เป็นมหาวิทยาลัยแห่งชาติ การเปิดสอนหลักสูตรภาษาอังกฤษก็ต้องวางแนวทาง

ให้ดี ไม่ใช่เปิดแล้วหลักสูตรภาคภาษาไทยเจอผลกระทบ แต่ต้องทำให้หลักสูตรทั้งสองแบบมีคุณภาพดีขึ้น สร้างคนที่ดีและเก่งยิ่งขึ้นมากกว่า

แนวทางการพัฒนาสภามหาวิทยาลัยในอนาคต

ช่วงนี้เป็นช่วงของการสร้างระบบเพื่อให้สภาฯ มีความเข้มแข็งและความสามารถที่จะดำเนินงาน ให้บรรลุตามหน้าที่ความรับผิดชอบของสภาฯ ในอนาคตสภามหาวิทยาลัยต้องมีบทบาทเชิงรุกในการกำหนดนโยบาย เป้าหมาย และการชี้แนะมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับทิศทางการดำเนินงาน เนื่องจากสภาฯ สามารถที่จะเป็นแหล่งในการระดมความคิดหรือแสวงหาความรู้ใหม่ๆ ที่จะใช้ช่วยปรับกระบวนการทำงานของมหาวิทยาลัยให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น

สภามหาวิทยาลัยและฝ่ายบริหารต้องเสริมบทบาทซึ่งกันและกันในการนำความเจริญและการพัฒนาสู่มหาวิทยาลัยเพื่อความยั่งยืนในอนาคต ขณะเดียวกันสภามหาวิทยาลัยก็ต้องทำหน้าที่สร้างและรักษาการมีธรรมาภิบาลในมหาวิทยาลัย สภาฯ ต้องเป็นที่พึ่งสุดท้ายของมหาวิทยาลัยได้ สภาฯ ต้องพัฒนาระบบการกำกับดูแลที่กระชับและมีลักษณะที่ทำงานร่วมกันอย่างมีความสุขทั้ง ๒ ฝ่าย ด้วยการกำกับดูแลอย่างพอเหมาะพอควร ไม่มากหรือน้อยเกินไป และมุ่งเน้นการพัฒนาที่ยั่งยืนของมหาวิทยาลัยให้มีความสำคัญ คุณภาพการศึกษา ชื่อเสียง ความมั่นคงทางการเงิน การรักษาความเป็นธรรมในสังคม เป็นต้น

การที่โลกเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและความก้าวหน้าในเทคโนโลยีด้านต่างๆ ก่อให้เกิดแรงกดดันอย่างหนักต่อมหาวิทยาลัย ในการก้าวให้ทันและล้ำหน้าความก้าวหน้าต่างๆ เหล่านั้น ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงในวิถีคิด วิถีปฏิบัติ และหลักการดำรงชีวิตในโลกยุคใหม่ ล้วนเป็นเรื่องท้าทายมหาวิทยาลัยอย่างสูงยิ่ง สภาฯ จึงต้องทำหน้าที่เป็นขุมความคิดมองทิศทางการพัฒนามหาวิทยาลัย และตัดสินใจในเรื่องนโยบายต่างๆ ที่จะดำเนินการเพื่อสร้างประโยชน์แก่นิสิต สังคม และประเทศชาติต่อไป เช่น นโยบายเรื่องทรัพย์สินทางปัญญาว่าจะนำมาใช้ประโยชน์ให้คุ้มค่าได้อย่างไร โดยคำนึงถึงประโยชน์ที่จะเกิดแก่ผู้วิจัย แก่มหาวิทยาลัย แก่สังคม และแก่ประเทศชาติ

สำนักงานสภามหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์

ที่มาบทความจาก <http://council.wu.ac.th/>

ประวัติความเป็นมา

เดิมการสนับสนุนงานของสภามหาวิทยาลัยเป็นภารกิจของงานการประชุมส่วนสารบรรณและอำนาจการ ต่อมาอธิการบดีได้อนุมัติให้จัดตั้งสำนักงานเลขานุการสภามหาวิทยาลัย มีผลตั้งแต่วันที่ 3 กันยายน 2550 เป็นต้นไป เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานตามอำนาจหน้าที่ในด้านต่างๆ ของสภามหาวิทยาลัยตามที่ได้บัญญัติไว้ในมาตรา 16 แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ พ.ศ. 2535 ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลและการเกิดประโยชน์สูงสุดแก่มหาวิทยาลัย

และหลังจากนั้นอธิการบดีได้มีประกาศมหาวิทยาลัย เรื่องการแบ่งส่วนงานภายในส่วนงานอธิการบดี (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2551 ลงวันที่ 12 กุมภาพันธ์ 2551 กำหนดให้สำนักงานเลขานุการสภามหาวิทยาลัยเป็นหน่วยงานขึ้นตรงต่อสำนักงานอธิการบดี อยู่ในกำกับดูแลของรองอธิการบดีที่อธิการบดี มอบหมายสภามหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ได้มีประกาศสภามหาวิทยาลัย เรื่อง การจัดตั้งสำนักงานสภามหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ ลงวันที่ 18 มิถุนายน 2551 โดยให้สำนักงานสภามหาวิทยาลัยเป็นหน่วยงานขึ้นตรงต่อสภามหาวิทยาลัย มีฐานะเทียบเท่า “ส่วน” ในสำนักงานอธิการบดี อยู่ในกำกับดูแลของรองอธิการบดีฝ่ายกิจการสภามหาวิทยาลัย

ปัจจุบันสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ได้มีการแบ่งงานออกเป็น 5 งาน ได้แก่

1. งานบริหารงานทั่วไป
2. งานสภามหาวิทยาลัย
3. งานติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผล
4. งานส่งเสริมกิจการมหาวิทยาลัย
5. งานอุทธรณ์และร้องทุกข์

วิสัยทัศน์

“สร้างระบบที่ดีในการบริการจัดการสานต่อนโยบายสภามหาวิทยาลัยใส่ใจการปฏิบัติงานสู่การเป็นเลิศตามเป้าหมายของมหาวิทยาลัย”

ปรัชญาและปณิธา

“สำนักงานสภามหาวิทยาลัย มีจุดมุ่งหมายในการสนับสนุนการปฏิบัติของสภามหาวิทยาลัยให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพตามหลักธรรมาภิบาลและสอดคล้องกับความเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ”

พันธกิจ

ภาระงานของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ (ข้อมูล ณ วันที่ 22 มิถุนายน 2552)

1. **การจัดประชุมสภามหาวิทยาลัย** ตามขั้นตอนกระบวนการและลักษณะงานที่เกี่ยวข้อง เช่น จัดทำปฏิทินการประชุม/ออกหนังสือเชิญประชุม/จัดทำแฟ้มระเบียบวาระการประชุม/เตรียมการและประสานงานในด้านต่างๆ/รับรองนายสภามหาวิทยาลัย กรรมการสภามหาวิทยาลัย ผู้บริหาร และผู้เข้าร่วมประชุม/ดำเนินการจัดประชุม/สรุปผล/มติที่ประชุมและเวียนแจ้ง/จัดทำรายงานการประชุม และเวียนกรรมการเพื่อพิจารณารับรอง/ติดตามผลการดำเนินการตามมติที่ประชุม และรายงานผลต่อสภามหาวิทยาลัย

2. **ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง และดำเนินการจัดประชุม คณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลฯ** (ตามขั้นตอนกระบวนการและลักษณะงานที่เกี่ยวข้อง) และปฏิบัติหน้าที่อื่นๆ ในฐานะฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการติดตามตรวจสอบและประเมินผลฯ

3. **ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง และดำเนินการจัดประชุม คณะกรรมการส่งเสริมกิจการมหาวิทยาลัย** (ตามขั้นตอนกระบวนการ และลักษณะงานที่เกี่ยวข้อง) และปฏิบัติหน้าที่อื่นๆ ในฐานะฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการส่งเสริมกิจการมหาวิทยาลัย

4. **ปฏิบัติหน้าที่ในฐานะฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการอุทธรณ์และร้องทุกข์ประจำมหาวิทยาลัย**

5. **ปฏิบัติหน้าที่ในฐานะฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการ/คณะอนุกรรมการ/คณะทำงานเฉพาะกิจชุดอื่นๆ ที่สภามหาวิทยาลัยแต่งตั้งขึ้น**

6. **การดำเนินการเพื่อให้ได้มาซึ่งองค์ประกอบของสภามหาวิทยาลัย คณะกรรมการติดตามตรวจสอบ และประเมินผลฯ คณะกรรมการส่งเสริมกิจการมหาวิทยาลัย รวมถึงจัดทำทำเนียบ/วาระการดำรงตำแหน่ง** (การสรรหานายกสภามหาวิทยาลัย/การสรรหากรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ/การสรรหาอธิการบดี/การเลือกกรรมการสภามหาวิทยาลัย จำนวน 2 คน จากกรรมการสภาวิชาการ/การเลือกตั้งกรรมการสภามหาวิทยาลัย จำนวน 3 คน จากคณาจารย์ประจำ/การแต่งตั้งคณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลฯ/การแต่งตั้งคณะกรรมการส่งเสริมกิจการมหาวิทยาลัย/การแต่งตั้งคณะกรรมการอุทธรณ์และร้องทุกข์ประจำมหาวิทยาลัย)

7. ดำเนินการนำเสนอนายกสภามหาวิทยาลัยลงนามในระเบียบ ข้อบังคับ ข้อกำหนด คำสั่ง และประกาศของสภามหาวิทยาลัยและอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

8. รับรองและอำนวยความสะดวกแก่นายกสภามหาวิทยาลัย กรรมการสภามหาวิทยาลัย ประธานกรรมการ/กรรมการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลฯ และประธานกรรมการ/กรรมการส่งเสริมกิจการสภามหาวิทยาลัย ในโอกาสที่มาปฏิบัติงานที่มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์และที่จังหวัดนครศรีธรรมราช หรือจังหวัดใกล้เคียง

9. ประสานงานและติดตามผลการดำเนินงานของสภาวิชาการ และคณะกรรมการชุดต่างๆ ที่สภามหาวิทยาลัยแต่งตั้งขึ้น เช่น คณะกรรมการนโยบายการบริหารงานบุคคล คณะกรรมการนโยบายการเงินและทรัพย์สิน คณะกรรมการนโยบายยุทธศาสตร์ คณะอนุกรรมการชุดต่างๆ เป็นต้น รวมถึง การรายงานข้อมูลข่าวสารในด้านต่างๆ ที่สำคัญของมหาวิทยาลัย

10. ดูแลเว็บไซต์ของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย

11. งานธุรการทั่วไปของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย (เช่น งานสารบรรณ งานบุคคล งานการเงิน งานพัสดุ งานแผนงาน/รายงานผล งานประกันคุณภาพการศึกษา งานควบคุมภายใน เป็นต้น)

12. งานอื่นๆ ตามที่สภามหาวิทยาลัย รองอธิการบดี ฝ่ายกิจการสภามหาวิทยาลัย หรืออธิการบดีมอบหมาย

- สถานภาพโครงสร้างการบริหาร



บทบาทและการกิจของสำนักงานและเลขานุการสภามหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์

ผศ.ดร.อรรถจน์ บัณฑิตย์ (เลขานุการสภามหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์) ได้กล่าวว่า บทบาทและการกิจของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย และการเป็นเลขานุการสภามหาวิทยาลัยนั้นเกิดจาก

ภายหลังที่ ศ.ดร.วิจิตร ศรีสอ้าน ได้ปรับปรุงรูปแบบการประชุม โดยให้มีกระบวนการแบบมีอออาซีพามากยิ่งขึ้น จากเดิมที่ยังไม่มีการปรับปรุง เช่น ความล่าช้าของการส่งวาระการประชุมให้แก่กรรมการสภาฯ เพื่อพิจารณาหรืออาจจะไม่ได้รับข้อมูล

ดังนั้นจึงมีการปรับปรุงให้การทำงานมีประสิทธิภาพดังนี้

- การกำหนดระยะเวลาในการจัดส่งวาระเพื่อพิจารณา และไม่มีวาระจองที่ไม่ผ่านการตรวจสอบก่อนนำเข้าสู่ที่ประชุมสภาฯ
- เลขานุการสภาฯ ควรได้รับความเห็นชอบของทั้ง 2 ฝ่าย คือ 1) ฝ่ายการบริหารในรูปของสภาฯ (Governance) จะต้องโปร่งใสและเห็นชอบของนายกสภาฯ และ 2) ฝ่ายบริหารในรูปของอธิการบดี (Management) โดยจะมีเลขานุการสภาฯ เป็นผู้ประสานงาน ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการตามวาระในการประชุม การทบทวนข้อมูลภายในเอกสาร ซึ่งเป็นเรื่องสำคัญมาก เพราะหากไม่มีการตรวจสอบข้อมูลที่ดีและถูกต้อง ทำให้เกิดข้อบกพร่องหรือขัดข้อง อาจจะทำให้เกิดความล่าช้า หรือเกิดความไม่เข้าใจกันระหว่าง (Governance) และ (Management) ทำให้เกิดวิกฤตของสภาฯ ได้
- เลขานุการสภาฯ ควรมีบทบาทและอยู่ในชุดคณะกรรมการย่อย เช่น คณะกรรมการส่งเสริมกิจการมหาวิทยาลัย คณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลฯ หรือคณะกรรมการอุทธรณ์ และร้องทุกข์ ประจำมหาวิทยาลัยฯ เพื่อให้เกิดความเชื่อมโยงข้อมูล โดยเลขานุการสภาฯ และหัวหน้าสำนักงานสภาฯ ควรจะเป็นผู้สังเกตการณ์ในบางชุด เพื่อให้เรื่องเข้าสู่องค์กรสูงสุด (สภาฯ) เชื่อมต่อข้อมูลต่างๆ ไมเช่นนั้นจะเหมือนขาดข้อมูลในบางเรื่อง เนื่องจากเราจะเห็นข้อมูลที่สรุปสุดท้ายแล้ว แต่เราไม่เห็นกระบวนการ และที่มาที่ไป

ตัวอย่างของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย

- ควรแยกคณะกรรมการด้านการบริหารความเสี่ยง ออกจากคณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลฯ เพื่อให้เรื่องต่างๆ แยกออกจากกัน และมีความชัดเจนมากขึ้น เนื่องจากทั้ง 2 เรื่อง เป็นเรื่องประโยชน์ทับซ้อน เพราะการบริหารความเสี่ยงต้องมีการดำเนินการก่อน แล้วจึงติดตามตรวจสอบและประเมินผล ซึ่งดำเนินงานที่หลัง เพราะฉะนั้นจึงควรมีการแยกออกจากกัน ซึ่งอยู่ในระหว่างการดำเนินการ เนื่องจากผลของการดำเนินงานของคณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผล มีผลออกมาชัดเจน โดยเฉพาะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ (นายธนพล นิมสมบุญ) ได้บอกในการประชุม 4 สภาฯ ว่า ไม่ควรอยู่ด้วยกัน เนื่องจากเป็นคนละเรื่องคนละแบบ และมีวิธีการคนละอย่าง

- ในปีที่ผ่านมา (พ.ศ. 2555) สำนักงานสภาฯ มีความเห็นว่ นิตกรของมหาวิทยาลัยเป็นเรื่องสำคัญ ซึ่งคณะกรรมการ ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลฯ มีส่วนในการดูแลข้อมูล ของมหาวิทยาลัยด้วย จะเห็นว่าบางครั้งหน่วยงานของนิตกร มหาวิทยาลัยยังไม่สามารถพิจารณาข้อมูลได้ครอบคลุม จึงขอให้ สภามหาวิทยาลัยแต่งตั้ง คณะกรรมการที่ปรึกษาทางกฎหมาย ของสภามหาวิทยาลัยเป็นคณะกรรมการพิเศษ เพื่อช่วยเหลือ และให้ความเห็นแก่สภามหาวิทยาลัยในเรื่องกฎหมายเกี่ยวกับ ประเด็นต่างๆ โดยผู้ทรงคุณวุฒิมีคุณวุฒิที่สูงกว่า และมีความรู้ ที่ครอบคลุมมากกว่า เพื่อให้เกิดความรอบด้านในการพิจารณา มากยิ่งขึ้น ซึ่งจะช่วยการทำงานของมหาวิทยาลัยลด ความเสี่ยงลง และเป็นการรักษาความปลอดภัยให้สภามหาวิทยาลัยอีกด้วย
- ระบบ MIS (Management Information System) เนื่องจาก ในบางเรื่องยังไม่พร้อมที่จะนำเข้าสู่การตัดสินใจของสภามหาวิทยาลัย เพราะข้อมูลที่จะใช้ต้องมาจากระบบ MIS ที่ดีมาก และต้องเป็นระบบ MIS ที่เรียกว่า Support Decision Making System (SDMS) ที่จะให้การตัดสินใจของสภามหาวิทยาลัยมีความมั่นใจมากยิ่งขึ้น จากการที่ได้ข้อมูลที่ชัดเจน ซึ่งเป็นระบบข้อมูลที่สามารถเรียกดูข้อมูลได้สะดวก รวดเร็ว และสามารถดูย้อนหลังได้ เช่น ข้อมูลการรับนักศึกษา ย้อนหลัง 10 ปี โดยแสดงเป็นกราฟสถานะภาพทางการเงิน หมวดเงินค่าใช้จ่ายของบุคลากร
 - » การติดตามงานสภาฯ ที่ได้ขอวาระไว้ เพื่อไม่ให้เกิดวาระซ้ำ หรือข้ามวาระสำคัญ
 - » ต้องการให้เป็นเมืองมหาวิทยาลัย อยากทราบข้อมูลว่า มหาวิทยาลัยเดินไปทางไหนแล้วบ้างในระยะเวลาที่ผ่านมา ต้องสามารถเรียกข้อมูลกลับมาดูได้ เช่น เรื่องสืบเนื่องจะมี ประมาณ 50 เรื่อง/การประชุม 1 ครั้ง ซึ่งในแต่ละครั้ง สามารถเข้าที่ประชุมได้ประมาณ 10 เรื่อง เพราะฉะนั้นอีก 40 เรื่องจะหายไป แต่เราไม่ต้องการให้เรื่องสืบเนื่องดังกล่าว หายไปตามสายลม จึงควรมีลักษณะคล้าย Pop Up ขึ้นมา ในระบบ เพื่อแจ้งว่าเรื่องยังคงค้างอยู่ ยังไม่เสร็จ และเป็นเรื่อง สืบเนื่องระดับไหน จะได้เป็นการทยอยนำเรื่องสืบเนื่อง เข้ามาประชุมจนสามารถปิดไปที่ละเรื่องได้ และจบเรื่องไป ในเรื่องนั้นๆ
 - » ข้อมูลเกี่ยวกับประกาศ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับหรือคำสั่ง เพื่อ ไม่ให้เกิดความซ้ำซ้อน
 - » สามารถเรียกดูวาระที่สภาฯ ได้มอบแล้ว
 - » เป็นการจัดหมวดหมู่ของข้อมูล เพื่อลดการใช้กระดาษ
- ปรับปรุงสภาฯ ใหม่ โดยปรับเปลี่ยนเครื่องคอมพิวเตอร์ สำหรับ Individual ซึ่งจะไปเชื่อมโยงกับระบบ MIS โดยแต่ละท่านจะมี password เรียกดูข้อมูลได้ตามลำดับชั้นความลับของข้อมูล

- พัฒนาบุคลากร เจ้าหน้าที่ของสำนักงานสภาฯ เน้นคนน้อย คล่องตัว สามารถดึงข้อมูลหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมาเสริมได้ พัฒนาให้ทราบเรื่องที่เกี่ยวข้องกับมหาวิทยาลัย ต้องรู้ทุกเรื่อง ว่ามหาวิทยาลัยมีระบบการบริหารจัดการอย่างไร แล้วในแต่ละ หน่วยงานหรือองค์กรย่อยของมหาวิทยาลัยทำงานอะไร เพื่อให้สามารถเรียกข้อมูลได้ทุกส่วนงานของมหาวิทยาลัย เช่น ต้อง ทราบว่าส่วนงานแผนทำในเรื่องเกี่ยวกับอะไร ส่วนงานพัสดุทำ ในเรื่องเกี่ยวข้องกับอะไร หากมีเรื่องที่จะต้องนำเสนอในการ ประชุมสภามหาวิทยาลัยเราจะได้ประสานข้อมูลได้ สิ่งสำคัญที่ อยากรู้ให้เจ้าหน้าที่ของสำนักงาน หรือบุคลากรพัฒนา คือ
 - » ให้รู้จักงานของมหาวิทยาลัยให้ดีที่สุดในทุกๆ งาน
 - » เรียนรู้ข้ามมหาวิทยาลัย เพื่อทราบการพัฒนาในปัจจุบัน สามารถแลกเปลี่ยนข้อมูล เรียนรู้ข้อที่ต้อปรับปรุงได้ ซึ่ง เป็นการดีที่มีการประชุม 4 สภาฯ ทำให้มีการแลกเปลี่ยน ความเห็นกัน เป็นการทำงานด้วยใจ เราจึงไม่มีการปิดบังกัน หากเรื่องใดเรายังไม่เคยทำ เช่น หากมหาวิทยาลัยเทคโนโลยี สุรนารีได้ทำไปแล้ว เราก็ขอเรียนรู้จากเขา หรือในบางเรื่อง ที่มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ได้ดำเนินการไปแล้ว เราก็ สามารถให้ข้อมูลกับมหาวิทยาลัยอื่นๆ ได้ เป็นแบบ Spirit of sharing การทำด้วยใจ เรียนรู้ด้วยใจ

แนวทางการพัฒนาสำนักงานสภามหาวิทยาลัย

- พัฒนาเทคนิคการใช้งานด้าน IT เช่น เทคนิคทางการสืบค้น การจัดทำคู่มือการทำงานการจัดระดับการ เข้าดูข้อมูล และการป้องกันระบบการเข้าถึงข้อมูลในแต่ละ ระดับ
- การประชุม 4 สภาฯ เป็นเรื่องสำคัญซึ่งควรมีการดำเนินงาน อย่างต่อเนื่อง เป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยตรง เป็นการ Show Case จากการประชุมที่ผ่านมาพบว่า มีบุคลากรจากมหาวิทยาลัย อื่นๆ ให้ความสนใจโดยขอเป็นผู้สังเกตการณ์ เรื่องของ การบริหารจัดการสำนักงานสภาฯ และเรื่องของสภามหาวิทยาลัย เป็นเรื่องที่ทุกมหาวิทยาลัยกำลังปรับปรุงและพัฒนา เพราะ ฉะนั้นอยากให้มีการดำเนินงานนี้ต่อไป และมีการเพิ่มขึ้นของ ภาควิชาการร่วมประชุมมากขึ้น สำนักงานสภาฯ ใด ที่มีการปรับ เปลี่ยนพัฒนาแล้วก็อยากให้เข้าร่วมภาควิชา ซึ่งจะทำให้มีการ แลกเปลี่ยนความรู้ร่วมกัน โดยครั้งที่ 4 จะจัดในช่วงพฤษภาคม พ.ศ. 2556 ซึ่งทางมหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรีจะเป็นเจ้าภาพ ในการจัดประชุมดังกล่าว
- สภาฯ ควรจะมีรองอธิการบดีฝ่ายกิจการสภามหาวิทยาลัย เพื่อทำหน้าที่ประสานระหว่างฝ่ายบริหารและฝ่ายสภาฯ เพื่อที่ สภามหาวิทยาลัยมีความก้าวหน้าในการทำงานอย่างรวดเร็ว



สัมมนาวิชาการ UGP Forum

The 1st : Academic Governance and University Leadership and Management

The 2nd : Governing Board Leadership in UK Higher Education



สถาบันคลังสมองของชาติ ภายใต้มูลนิธิส่งเสริมทบวงมหาวิทยาลัย ร่วมกับ LH Martin Institute ประเทศออสเตรเลีย จัดงานสัมมนาวิชาการ The 1st UGP Forum เรื่อง “Academic Governance and University Leadership and Management” ในวันที่ 6 พฤศจิกายน 2555 ณ โรงแรม ปทุมวันปริ้นเซส กรุงเทพฯ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเสริมสร้างความรู้แลกเปลี่ยนประสบการณ์และความร่วมมือด้านอุดมศึกษา ประเทศออสเตรเลีย

ผู้เข้าร่วมการสัมมนาประกอบด้วย นายกสภามหาวิทยาลัย กรรมการสภามหาวิทยาลัย อธิการบดี ผู้บริหารมหาวิทยาลัย อาจารย์ นักวิชาการ และผู้สนใจทั่วไป ประมาณ 70 ท่าน ในการสัมมนาวิชาการมีหัวข้อที่น่าสนใจ คือ

- **Academic Governance and Quality Assurance**
Prof. Alan Pettigrew, *Adjunct Professor, College of Medicine, Biology and Environment, The Australian National University and Fellow, LH Martin Institute*
- **Leadership and Management in Higher Education**
Prof. Leo Goedegebuure, *Director of LH Martin Institute*

สถาบันคลังสมองของชาติ ภายใต้มูลนิธิส่งเสริมทบวงมหาวิทยาลัย ร่วมกับ Leadership Foundation for Higher Education ร่วมจัดสัมมนาวิชาการ The 2nd UGP Forum เรื่อง “Governing Board Leadership in UK Higher Education” ในวันจันทร์ที่ 26 พฤศจิกายน 2555 ณ โรงแรม ปทุมวันปริ้นเซส กรุงเทพฯ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ส่งเสริมธรรมาภิบาลด้านภาวะผู้นำ สำหรับกรรมการสภามหาวิทยาลัยและเสริมสร้างความร่วมมือด้านอุดมศึกษากับสถาบันด้านอุดมศึกษาประเทศอังกฤษ

ผู้เข้าร่วมการสัมมนาประกอบด้วย นายกสภามหาวิทยาลัย กรรมการสภามหาวิทยาลัย อธิการบดี ผู้บริหารมหาวิทยาลัย อาจารย์ นักวิชาการ และผู้สนใจทั่วไป ประมาณ 50 ท่าน ซึ่งหัวข้อในการสัมมนาวิชาการ ในช่วงบ่ายมีหัวข้อที่น่าสนใจคือ

- **Governing Board Leadership in UK Higher Education**
David J. Lock, *Director of International Projects, Leadership Foundation for Higher Education*
- **Discussion and Learn & Share**

การสัมมนาวิชาการประกอบด้วย การบรรยายและแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากประสบการณ์ตรงในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับส่งเสริมธรรมาภิบาลด้านภาวะผู้นำของทั้ง 2 ประเทศ วิทยากรทั้งสองได้ชี้ให้เห็นถึงความจำเป็นของการกระตุ้น ภาวะผู้นำของสภามหาวิทยาลัยมากขึ้นในกระแสโลกที่มหาวิทยาลัยต้องปรับตัว เพื่อความอยู่รอดของวงการอุดมศึกษา 2 ประเทศ

โดยเฉพาะประเทศออสเตรเลีย เน้นในเรื่องการบริหารจัดการที่ตระหนักรหว่างสภามหาวิทยาลัยกับฝ่ายบริหารที่ต่อจากคณบดี 2 ส่วน คือ การใช้อำนาจการบริหารผ่านอธิการบดี (Vice Chancellor & Executives) และใช้อำนาจในการกำกับคุณภาพการศึกษาผ่านสภาวิชาการ (Academic Board)

ขณะที่ประเทศอังกฤษ มีการจัดโครงสร้างธรรมาภิบาลของมหาวิทยาลัย โดยการระบุสภา 3 ประเภท คือ สภามหาวิทยาลัย สภาคณาจารย์ และสภาวิชาการ ประกอบกันขึ้นเป็นโครงสร้างธรรมาภิบาลสามเสา ในการสรรสร้างให้เกิดการบริหารจัดการที่ดีในมหาวิทยาลัยและสภาสามเสานี้จะช่วยเสริมและถ่วงดุลกลไกอำนาจหลักตามสายการบังคับบัญชาของอธิการบดี ซึ่งเป็นการสั่งงานจากบนลงล่าง (Top-down communication)

นอกจากนี้ วิทยากรทั้งสองยังให้ข้อมูลขององค์ประกอบของสภามหาวิทยาลัย รวมทั้งการปรับตัวและสร้างกลยุทธ์ในการจัดการศึกษาของทั้ง 2 ประเทศ และการคงไว้ซึ่งคุณภาพให้เป็นไปตามมาตรฐานทางการศึกษาด้วย ซึ่งธรรมาภิบาลถือเป็นหัวใจสำคัญของการจัดการศึกษาในทศวรรษนี้

“ภาวะผู้นำของสภามหาวิทยาลัย” เสียงสะท้อนจากเครือข่าย (๑/๒)

จาก The 1st and 2nd UGP Forum

รศ.สุรพล ศรีบุญทรง

ที่ปรึกษาพิเศษที่ประชุมประธานสภาอาจารย์มหาวิทยาลัยแห่งประเทศไทย

เมื่อไม่นานมานี้ ผู้เขียนได้รับเชิญจากสถาบันคลังสมองของชาติให้ร่วมสังเกตการณ์การประชุม The 1st UGP Forum และ The 2nd UGP Forum ซึ่งเป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้บริหารอุดมศึกษาระดับสูงของไทย และประเทศในเครือสหราชอาณาจักร มีการให้คำบรรยายจากผู้ทรงคุณวุฒิด้านธรรมาภิบาลในอุดมศึกษาจากประเทศอังกฤษ³ และประเทศออสเตรเลีย⁴ ผู้เขียนพบข้อสังเกตที่น่าสนใจเกี่ยวกับการนำเสนอแนวทางการกำกับดูแลสถาบันอุดมศึกษาของทั้งสองประเทศว่ามีแนวโน้มไปในทางที่จะเรียกร้องคุณสมบัติความเป็นผู้นำของสภามหาวิทยาลัยมากขึ้น ด้วยเหตุผลหลักๆ (ที่ผู้เขียนคิดเป็นการส่วนตัว) ว่าน่าจะเป็นผลสืบเนื่องจากการที่สัดส่วนงบประมาณบริหารมหาวิทยาลัยจากรัฐในทั้งสองประเทศนี้ได้ถูกลดทอนลงไปจากเดิมเป็นอย่างมาก ในขณะที่มีความจำเป็นในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของมหาวิทยาลัย เพราะสินทรัพย์และผลประโยชน์ในเชิงธุรกิจของมหาวิทยาลัยมีปริมาณมากมายมหาศาลควบคู่ไปกับการที่สังคมเองก็คาดหวังว่า สถาบันอุดมศึกษาจะต้องตอบแทนคืนต่อสังคมบ้าง หลังจากที่รัฐและสังคมได้จัดงบประมาณจำนวนมากมาสนับสนุนการดำเนินกิจกรรมของมหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่อง

แม้สภาวการณ์ดังกล่าวนี้จะปรากฏอยู่ในประเทศเครือจักรภพ แต่ก็ปฏิเสธไม่ได้ว่าเป็นสภาพแวดล้อมซึ่งระบบการอุดมศึกษาของไทยก็ต้องเผชิญอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ภายในอนาคตอันใกล้⁵ จึงขอนำข้อสังเกตเรื่อง “ภาวะผู้นำของสภามหาวิทยาลัย” (“University Governing Body Leadership”) ของผู้บรรยายทั้งสองประเทศมานำเสนอต่อท่านผู้อ่าน เพื่อประโยชน์ในการเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันของระบบอุดมศึกษาไทยโดยรวม

สภาพแวดล้อมและพื้นเพของระบบอุดมศึกษา

การที่ระบบอุดมศึกษาของแต่ละประเทศจะเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับตนเองนั้น ภาวะสำคัญที่สุดที่ย่อมตกอยู่กับองค์กรสูงสุด คือ “สภามหาวิทยาลัย” อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ จึงควรที่สภามหาวิทยาลัยแต่ละแห่งจะต้องเร่งศึกษาสภาพภายในและภายนอกที่ตนเองกำลังเผชิญอยู่ (Internal & External Context) เพื่อปรับขีดความสามารถในการแข่งขันให้สอดคล้องกับสภาพวัฒนธรรมและพื้นหลังขององค์กร (Background) ได้อย่างเหมาะสม รวมถึงกำหนดภาระหน้าที่อันชัดเจนในการกำกับดูแลของสภามหาวิทยาลัย (The Task for Governing Body) เพื่อให้ตัวองค์กรสามารถขับเคลื่อนไปตามแผนการปฏิบัติและบรรลุเป้าหมายตามปรัชญา ปณิธาน พันธกิจ และวัตถุประสงค์ สมดังความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย (Expectations of Stakeholders) ในทุกภาคส่วน ไม่ว่าจะเป็นประเทศชาติ รัฐ สังคม เยาวชน นิสิตนักศึกษา ตลอดจนบรรดาผู้ปฏิบัติงานภายในตัวอุดมศึกษาเอง

เราอาจจำแนกสภาพแวดล้อมของระบบอุดมศึกษาออกเป็นสองส่วนใหญ่คือ สภาพแวดล้อมภายใน (Internal context) และสภาพแวดล้อมภายนอก (External context) โดยสภาพแวดล้อมภายในนั้น ได้แก่ ลักษณะการเป็นชุมชนแห่งรวบรวมผู้มีสติปัญญาสูง (Community of scholars) มีลักษณะค่อนข้างอภิสิทธิ์ (Elite) เมื่อเทียบกับชุมชนทั่วไปในสังคม เพราะรัฐให้การสนับสนุนเงินก้อนใหญ่มาก่อตั้ง (Endowment) แล้วยังให้สิทธิในการปกครองตนเอง (Self governing) ซึ่งจะเห็นได้ชัดเจนมากในบรรดาสถาบันอุดมศึกษาที่เรียกตนเองว่าเป็น “มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ”

ส่วนสภาพแวดล้อมภายนอกของระบบอุดมศึกษานั้นก็อาจจะมองจากภาพลักษณ์ที่สังคมตระหนักรู้เกี่ยวกับระบบอุดมศึกษา เช่น สังคมมองว่าระบบอุดมศึกษานั้นเป็นสมบัติชาติ (National

¹ การเสวนา UGP Forum ครั้งที่ ๑ ในประเด็น “Academic Governance and University Leadership and Management” วันที่ ๖ พฤศจิกายน ๒๕๕๕ มีการบรรยายของศาสตราจารย์ อลัน แพททิกิว แห่งสถาบัน LH Martin ประเทศออสเตรเลีย ในหัวข้อ “Academic Governance and Quality Assurance”

² การเสวนา UGP Forum ครั้งที่ ๒ วันที่ ๒๖ พฤศจิกายน ๒๕๕๕ ศาสตราจารย์ เดวิด เจ ลีค แห่งสถาบัน Leadership Foundation for Higher Education สหราชอาณาจักร ให้การบรรยายในหัวข้อ “Governing Body Leadership in UK Higher Education”

³ เดวิด เจ ลีค แห่งสถาบัน Leadership Foundation for Higher Education สหราชอาณาจักร

⁴ ศาสตราจารย์ อลัน แพททิกิว แห่งสถาบัน LH Martin ประเทศออสเตรเลีย

⁵ หากสังเกตจากการให้สัมภาษณ์ของบรรดารัฐมนตรีกระทรวงศึกษาธิการของไทยในช่วง ๒-๓ ปี ที่ผ่านมา ย่อมสังเกตได้ถึงแนวโน้มว่าบรรดามหาวิทยาลัยทั้งหลายจะไม่ได้รับอนุมัติงบประมาณสนับสนุนจากรัฐเพิ่มมากขึ้นสักเท่าใดนัก โดยเฉพาะงบประมาณในส่วนของการวิจัย

asset) ซึ่งรัฐและสังคมต้องคอยดูแล ไม่ปล่อยให้เอกชนมากระทำการใดๆ อันเกี่ยวเนื่องด้วยการศึกษาของเยาวชนได้อย่างอิสระ เช่น มหาวิทยาลัยเอกชนนั้นแม้จะใช้งบลงทุนของผู้ก่อตั้ง แต่รัฐก็ไม่เปิดโอกาสให้ดำเนินการอย่างอิสระเต็มที่ ต้องดำเนินการภายใต้กรอบการควบคุมของรัฐ ยกตัวอย่าง การปิดตัวของมหาวิทยาลัยอีสาน น่าจะเป็นการยืนยันความเป็นสมบัตินิติของระบบอุดมศึกษาได้เป็นอย่างดี ในขณะที่เดียวกัน สังคมเองก็มีการกำกับอุดมศึกษาในอีกหลายลักษณะ ยกตัวอย่างเช่น การควบคุมการเปิดหลักสูตรของบรรดาสภาวิชาชีพ

อุดมศึกษาต้องมีภาระผูกพันต่อสังคม เช่น ต้องเปิดโอกาสให้ประชาชนได้มีโอกาสใช้บริการของอุดมศึกษาได้อย่างทั่วถึง (Mass access) ต้องสร้างผลตอบแทนทางเศรษฐกิจกลับคืนสู่สังคม (Social return on investment) ด้วยการเพิ่มมูลค่าทางเศรษฐกิจ ในแง่การเพิ่มผลผลิตมวลรวมประชาชาติภายในประเทศของตน และการเพิ่มรายได้ ประหนึ่งสินค้าส่งออก (รายได้จากค่าเล่าเรียนของนักศึกษาต่างชาติ ทั้งภายในและภายนอกประเทศของออสเตรเลียมีปริมาณมากกว่าสินค้าส่งออกใดๆ) ในแง่การตอบสนองต่อความต้องการชุมชนระดับท้องถิ่นและระดับชาติ (Public interest) ซึ่งในแง่การตอบสนองต่อความต้องการชุมชนนี้อาจจะนับรวมการเปิดหลักสูตรพิเศษของบรรดาสถาบันอุดมศึกษาทั้งหลายของไทยได้ (หากไม่ซีเรียสเรื่องคุณภาพของการศึกษามากนัก) ในแง่การสร้าง ความหลากหลายทางการศึกษาให้กับสังคม (Diversity of institutions)

ลักษณะเฉพาะของอุดมศึกษา

อุดมศึกษาส่วนใหญ่ในโลกนี้ล้วนเป็นองค์กรลักษณะพิเศษ ซึ่งรัฐให้เกียรติและให้สิทธิในการปกครองตนเอง (Self-governing) ผ่านกฎหมายเฉพาะที่แยกออกมาต่างหากจากกฎหมายว่าด้วยการปกครองอื่นๆ มีผลผลิตในรูปของผลิตผลทางวิชาการ ยกตัวอย่างเช่น บัณฑิต งานวิจัย สิ่งประดิษฐ์ การให้บริการทางการศึกษา การส่งเสริม ศิลปวัฒนธรรม หรือการขึ้นาสังคม ฯลฯ ใช้วิธีการบริหารที่อ้างอิง มติขององค์คณะ (Management by agreement) มีรูปแบบการได้มา ของผู้บริหารในลักษณะฉันทามติหรือกึ่งๆ ฉันทามติผ่านกระบวนการ เลือกตั้ง สรรหา หรือแต่งตั้งโดยอำนาจตัวแทนขององค์คณะ (Buffer bodies) มิใช่การใช้อำนาจโดยตรงของผู้บริหารจึงทำให้มีการลด ทอนผลกระทบจากการตัดสินใจในระดับหนึ่งที่สำคัญคือ การให้ ความสำคัญกับการควบคุมคุณภาพและมาตรฐานทางการศึกษา โดย ต้องมีการกำกับจากองค์กรประกันคุณภาพ (QA agencies) ทั้งภายใน และภายนอกสถาบันอุดมศึกษา

ด้วยรูปแบบเฉพาะองค์กรของสถาบันอุดมศึกษาที่ประกอบ ไปด้วยกลุ่มคนที่มีความรู้ความเชื่อมั่นสูง ต่างคนก็ต่างเก่ง ทำให้การบริหารอุดมศึกษาเป็นสิ่งที่ท้าทายสมรรถนะและความสามารถของ ผู้บริหารเป็นอย่างมาก เพราะมักต้องอาศัยการสร้างความสำเร็จของ งาน (Challenge) ด้วยโครงสร้างองค์กรอุดมศึกษานั้นต่างจากการ

บริหารองค์กรปกครอง หรือองค์กรธุรกิจต่างๆ ไป มักมีการเชื่อมโยง สัมพันธ์กันแบบไขว้ไปมาระหว่างเพื่อนร่วมงานคล้ายๆ กับการเชื่อม ประสานระหว่างอุปกรณ์ภายในเครือข่ายคอมพิวเตอร์ บ่อยครั้งที่เรา จะพบว่า ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ และคุณวุฒิไม่แตกต่าง/หรือต่ำกว่า ผู้ใต้บังคับบัญชา และเมื่อพ้นจากวาระการดำรงตำแหน่งก็กลับมา อยู่ในสถานะของอาจารย์ธรรมดา การบริหารในอุดมศึกษาจึงมักจะ ต้องอาศัยการปรึกษาหารือ (Consultation) การแสวงหามติความ เห็นร่วม (Consensus seeking) การดำเนินการที่มุ่งมั่นผลสัมฤทธิ์ (Delicate handling) และการแสวงหาความสมดุลอันเหมาะสม ระหว่างทักษะเฉพาะตัวของบรรดาศาสตราจารย์ทั้งหลาย (Balancing skills)

ที่สำคัญ อุดมศึกษามีภาระที่จะต้องแบกรับความคาดหวังจาก บรรดาผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหลาย (Stakeholders) ยกตัวอย่างเช่น รัฐที่สนับสนุนงบประมาณจำนวนมหาศาลให้ในแต่ละปี ก็ย่อมคาดหวังว่า อุดมศึกษาจะให้ผลผลิตตอบแทนที่คุ้มค่า ต้องงบประมาณของประเทศชาติที่ถูกใช้ไป หากเป็นไปได้รัฐบาลย่อม อยากรู้ให้มหาวิทยาลัยในชาติได้ขึ้นสู่อันดับต้นของการจัดอันดับใน ระดับภูมิภาค หรือในระดับโลก สามารถให้ผลงานวิจัยที่ต่อยอดไปสู่ งานเทคโนโลยีและอุตสาหกรรมที่จะสร้างความเจริญมั่งคั่งให้กับ ประเทศได้ (Economic prosperity)

รัฐยังคาดหวังให้อุดมศึกษาเป็นผู้ให้การศึกษแก่สังคมทำให้ ประชาชนมีความเป็นอยู่ที่ดี มีคุณภาพชีวิต (Quality of life) ที่ ทัดเทียมนานาชาติอารยประเทศ สามารถสร้างการปฏิรูปสังคม (Social reform) ท้นต่อกระแสการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในโลก ไม่ว่าจะ เป็นเรื่องของภาวะสิ่งแวดล้อมที่แปรปรวนหรือความผกผันทางเศรษฐกิจ ทางสังคม และทางการเมือง สร้างความเข้มแข็งในเชิงวัฒนธรรม จนประเทศสามารถรองรับการเปลี่ยนผ่านอันเนื่องมาจากกระแส โลกาภิวัตน์และความก้าวหน้าในทางเทคโนโลยีสารสนเทศ หรือหาก แม้นไม่ได้ดังความคาดหวังที่กล่าวมา รัฐก็ย่อมอยากให้มหาวิทยาลัย เป็นแบบอย่างแห่งความดีความงาม (Proper conduct) ไม่กลายเป็น ตัวอย่างของความฉ้อฉลเสียเอง ฯลฯ

ในขณะที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ เช่น เยาวชน นิสิต นักศึกษา ผู้ปฏิบัติงานในสถาบันอุดมศึกษา ชุมชนรอบข้างสถาบันอุดมศึกษา เขตปกครองพื้นที่รอบมหาวิทยาลัย องค์กรสถาบันอุดมศึกษาอื่นๆ รวมถึงแหล่งการศึกษาในระดับต่ำกว่าอุดมศึกษา ฯลฯ ก็ต่างมีความ คาดหวังในตัวสถาบันอุดมศึกษาในลักษณะที่แตกต่างกันออกไป เช่น นิสิตนักศึกษาย่อมคาดหวังคุณภาพการสอนที่ดี ให้ความรู้และทักษะ ในการปฏิบัติงานที่ดี จนนำไปสู่ตำแหน่งงานที่ดี บุคลากรที่ปฏิบัติงาน ย่อมคาดหวังความสุขความสำเร็จจากอาชีพที่ตนได้เลือก ได้รับโอกาส ในการสร้างสรรค์ผลงานที่ดี มีความมั่นคงและโอกาสก้าวหน้าในอาชีพ การงาน

ชุมชนรอบข้างสถาบันอุดมศึกษาก็คาดหวังว่า การมีสถานศึกษา ชั้นดีเป็นเพื่อนบ้านจะช่วยส่งเสริมความสุขความเจริญให้แก่ชุมชน สร้างสภาพสังคมที่ดีและโอกาสในอนาคตให้แก่บุตรหลาน เขตพื้นที่

รอบมหาวิทยาลัยย่อมอยากให้มีมหาวิทยาลัยเป็นสิ่งเซ็ดหน้าชุดาแก่ อำเภอ แก่งจืด ตั้งจุดความเจริญเข้ามาสู่ชุมชน ทำให้เกิดแหล่งชุมชนของวิชาชีพที่น่าชื่นชมยกย่อง เช่นเดียวกับแหล่งของวิศวกรในซิลิกอน แวลลีย์ ที่ได้สร้างผลผลิตทางอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์และคอมพิวเตอร์อันประเมินค่ามิได้ให้แก่รัฐแคลิฟอร์เนียและประเทศสหรัฐอเมริกา กระตุ้นให้เกิดธุรกิจต่อ ยอดออกไปมากมาย จนกระทั่งพื้นที่กิ่งๆ ทะเลทรายที่เคยมีราคาที่ดินต่ำ กลายสภาพมาเป็นศูนย์กลางธุรกิจสำคัญ

ส่วนบรรดาสถาบันอุดมศึกษาด้วยกันเองก็ย่อมคาดหวังให้เพื่อนสมาชิกได้ช่วยกันเสริมสร้างความเข้มแข็งในเรื่องวิชาความรู้ การประดิษฐ์ คิดค้น งานวิจัย และความน่าเชื่อถือในเรื่องมาตรฐานทางการศึกษา ในลักษณะเดียวกับการที่ “พระบวชใหม่ได้รับการกราบไหว้บูชา” เพราะคณะสงฆ์โดยรวมได้ประพฤติปฏิบัติชอบมาอย่างยาวนาน หรือในทางกลับกันก็ไม่สร้างความเสื่อมเสียให้แก่วงการอุดมศึกษา เช่นเดียวกับสุภชาติที่ว่า “ปลาเน่าตัวเดียวเหม็นหมดทั้งข้อง” เวลาเมื่อเรื่องเสื่อมเสียเกี่ยวกับวงการอุดมศึกษาขึ้นมาที่ไร ข้อตำหนิกล่าวหา ก็มักจะเลยพาดพิงกินรวมไปทั่วทั้งวงการ ส่วนแห่งการศึกษาระดับต่ำกว่าอุดมศึกษาย่อมคาดหวังให้มหาวิทยาลัยเป็นแหล่งเรียนรู้ แหล่งความรู้และทฤษฎีใหม่ๆ ที่จะนำมาใช้สั่งสอนอบรม กุลบุตรกุลธิดา เป็นแบบอย่าง แนวทางและช่วยชี้แนะทิศทางการศึกษาและการพัฒนาให้แก่โรงเรียน เป็นแหล่งรองรับเยาวชนที่เป็นผลิตผลจากสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

เมื่อสถาบันอุดมศึกษาถูกคาดหวังสูงเช่นนี้ กิจกรรมและภาระงานที่เกิดขึ้นในมหาวิทยาลัยจึงมีอยู่อย่างหลากหลายมากมาย แต่หลักๆ ก็คงเน้นเรื่องการเรียนรู้ การสอน งานวิจัย การพัฒนา สิ่งประดิษฐ์และเทคโนโลยี การให้คำปรึกษา การเป็นแหล่งทรัพยากรทางความรู้ การสร้างโอกาสในการเข้าถึงความรู้ การพัฒนาคุณภาพสังคมผ่านการพัฒนาความรู้ด้านการบริหารจัดการ การให้บริการทดสอบความรู้ ผลผลิตภัณฑ์ และคุณภาพของผลผลิตภัณฑ์และบริการ ตลอดจนเผยแพร่ความรู้ให้แก่สังคมผ่านสื่อสิ่งพิมพ์ สื่อออนไลน์ ดังจะเห็นได้จากกรณีที่มีมหาวิทยาลัยชั้นนำหลายๆ แห่งของโลก ไม่ว่าจะเป็น MIT, Harvard หรือ Yale ได้เปิดหลักสูตรทางอินเทอร์เน็ต (OCW หรือ Open Course Ware) เพื่อให้ผู้สนใจได้ศึกษาเรียนรู้จากมหาวิทยาลัย ได้โดยตรง โดยไม่จำเป็นต้องสมัคร/ลงทะเบียนเข้าเรียนในวิชาหรือหลักสูตรเหล่านั้น

เพื่อให้บรรลุซึ่งวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานของอุดมศึกษา จึงต้องให้ความสนใจถึงสภาพการทำงานของบรรดาบุคลากรภายในมหาวิทยาลัยซึ่งเป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยไปสู่ความสำเร็จ ผู้บริหารมหาวิทยาลัยควรสร้างบรรยากาศที่ท้าทาย ต่อมั่นสมอง (Challenging) พร้อมๆ ไปกับการตอบสนองต่อความคาดหวังของผู้ทรงภูมิความรู้เหล่านั้น (Expectations of Academic Staff) เช่น จัดหาทรัพยากรมารับการบริการสอนการวิจัยอย่างเต็มที่ มิให้ได้อนาทรร้อนใจ พยายามใช้เงื่อนไขการเซ็นสัญญาที่เป็นธรรม และมีอิสระพอตัว (การมีสัญญาจ้างพนักงานมหาวิทยาลัยแบบปีต่อปี หรือต่อห้าปีแบบที่กำลังเกิดขึ้นในมหาวิทยาลัยไทยนั้นยากจะสร้าง

แรงจูงใจในการทำงานให้แก่นักสมองระดับหัวกะทีได้) มีงบประมาณจัดสรรสำหรับการเดินทางไปร่วมประชุม หรือไปแสวงหาความรู้เพิ่มเติม อยู่พอสมควร มีสภาพแวดล้อมที่ร่มรื่นสงบแต่กระตุ้นให้เกิดความคิดใหม่ ส่งเสริมความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างเพื่อนร่วมงานเพื่อกระตุ้นให้เกิดการร่วมมือกันสรรค์สร้างผลงานขึ้นดี เปิดโอกาสให้มีความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมวิชาชีพในสถาบันอื่นๆ หรือประเทศอื่นๆ เพื่อให้ก้าวทันความก้าวหน้าทางวิชาการสมัยใหม่ และเปิดโอกาส ให้ผู้มีสติปัญญา ความสามารถ ซึ่งสนใจในเรื่องการบริหารเข้ามาร่วมการตัดสินใจของมหาวิทยาลัย (University decision making) ได้ตามความเหมาะสม ฯลฯ

ภาระหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัย

“สภามหาวิทยาลัย” คือ องค์การสูงสุดในการกำกับให้มหาวิทยาลัยพัฒนาไปในทิศทางอันเหมาะสมตามที่ได้รับการคาดหวังจากประเทศชาติและสังคม สภามหาวิทยาลัยจึงต้องเข้าใจถึงสภาพความกดดันที่มีอยู่ในการบริหารมหาวิทยาลัย เข้าใจถึงความขัดแย้งที่มักจะมีหรืออาจจะปรากฏขึ้นในสภาพความสัมพันธ์ภายในองค์กร เข้าใจถึงจุดอ่อนจุดแข็งที่มีอยู่จริง เพื่อรองรับแผนเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยอันเหมาะสม ส่งผลให้บรรลุวัตถุประสงค์ ได้อย่างแท้จริง และมีประสิทธิภาพภายใต้งบประมาณอันจำกัด

บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบโดยหลักของสภามหาวิทยาลัยนั้น ได้แก่

- การออกกฎหมายภายในมหาวิทยาลัย อาทิเช่น ธรรมนูญ ข้อบังคับ ระเบียบวิธีปฏิบัติ ประกาศ เกณฑ์มาตรฐาน ฯลฯ โดยอ้างอิงถึงกฎหมายและแนวทางปฏิบัติที่เป็นกฎหมาย ในระดับรัฐ ระดับชาติ และในระดับสากล
- การแต่งตั้งผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัย รองรับแผนเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย
- การรับรองเกี่ยวกับการใช้จ่ายสินทรัพย์และเงินทองของมหาวิทยาลัย
- การกำกับมาตรฐานคุณภาพการเรียนการสอน งานวิจัย การให้บริการทางวิชาการแก่สังคม (แต่กำกับให้มั่นใจว่ามีกลไกมาตรฐานคุณภาพเพราะเรื่องมาตรฐานคุณภาพนี้ มักมีกลไกอื่นๆ ติดตามตรวจสอบอยู่แล้ว)
- การติดตามตรวจสอบและรับรองผลการปฏิบัติงาน การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (การกำหนดตำแหน่งงาน นโยบาย การจ้างงาน ข้อกำหนดและเงื่อนไขการจ้าง การประเมินผลงาน การสร้างโอกาสความเท่าเทียมในการเติบโตก้าวหน้าในสายงาน)
- การกำกับดูแลเรื่องการบริหารตามจรรยาบรรณ การบริหารจัดการความเสี่ยง การจัดการด้านสุขภาพและความปลอดภัยภายในสถานศึกษา ฯลฯ

- ที่สำคัญ คือ การส่งเสริมให้มีกลไกทางประชาธิปไตย การมีส่วนร่วม และความโปร่งใสอันเหมาะสม เช่น การให้อิสระในการทำงานขององค์กรประเภทสภามหาวิทยาลัย สภาวิชาการ และสภานักศึกษา ฯลฯ

สรุปโดยรวม สภามหาวิทยาลัยมีหน้าที่กำกับดูแลรักษา (Stewardship) ให้มีธรรมาภิบาลขึ้นในมหาวิทยาลัยซึ่งเป็นสมบัติสำคัญของชาติ อำนาจการให้นโยบายและแผนการปฏิบัติงานได้รับการดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ ปราศจากการฉ้อฉลคอร์ปชั่น ปราศจากการกระทำใดๆ อันจะนำมาซึ่งความเสียหายแห่งชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย เพราะคุณภาพทางวิชาการที่แท้จริงจะเกิดขึ้นไม่ได้เลยในองค์กรที่ไร้ธรรมาภิบาล ตัวกรรมการสภามหาวิทยาลัยที่ได้รับการคัดเลือกเข้ามาจึงต้องมีความโดดเด่นในเรื่องภาวะความเป็นผู้นำ รู้ว่าหน้าที่หลักของตนเอง คือ การตัดสินใจ แสดงออกถึงการตัดสินใจที่เป็นอิสระ รับผิดชอบมั่นคงไม่ผันแปรไปตามกระแสตัดสินใจบนความถูกต้องปราศจากอคติ กรรมการสภามหาวิทยาลัยควรมีคุณสมบัติพื้นฐานความเป็นมนุษย์ที่สำคัญ ๗ ประการ ดังนี้ คือ เสียสละ (Selflessness) มั่นคงบนความถูกต้อง (Integrity) ปลอดอคติ (Objectivity) เชื่อถือได้ในความรับผิดชอบ (Accountability) มีใจเปิดกว้างรับฟังความเห็นต่าง (Openness) มีความซื่อสัตย์ (Honesty) และมีความเป็นผู้นำ (Leadership) รู้ว่าองค์กรส่วนรวมต้องมาก่อนปัจเจกบุคคล

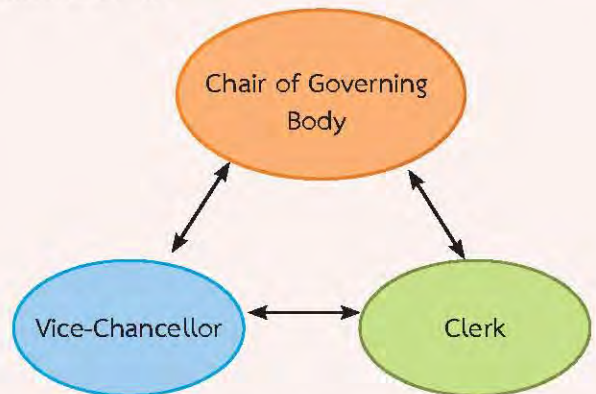
โดยเฉพาะบุคคลที่ทำหน้าที่เป็นหัวให้กับสภามหาวิทยาลัยคือ “นายกสภามหาวิทยาลัย” นั้นจะต้องแบกรับความรับผิดชอบไว้สูงสุดในฐานะผู้นำของผู้นำ จึงต้องรับผิดชอบต่อความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสียทั้งหมด รับผิดชอบต่อประสิทธิภาพการดำเนินการของมหาวิทยาลัย โดยอาศัยกลไกหน้าที่ที่สภามหาวิทยาลัยมีอยู่ คือ “การกำกับดูแลในระดับนโยบาย” มีใจการลงมือควบคุมบริหารจัดการมหาวิทยาลัยในลักษณะของการปฏิบัติเสียเอง เพราะช่องทางที่นายกสภามหาวิทยาลัยจะใช้เพื่อการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยภายใต้โครงสร้างการบริหารคือการมอบหมายภาระงานผ่านไปทางอธิการบดี (Vice-Chancellor/President) และเลขานุการสภามหาวิทยาลัย (University Council Secretariat) ในขณะที่เดียวกันก็อาจจะสร้างความเปลี่ยนแปลงโดยอ้อมผ่านทางกลไกภายนอกได้ทางการประสานงานกับองค์กรของรัฐ และเอกชน

นอกจากนายกสภามหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นหัวหน้าคณะขององค์กรสูงสุดแล้ว ผู้ที่มีบทบาทสำคัญในสภามหาวิทยาลัยไม่น้อยกว่านายกสภาฯ ก็คือ “อธิการบดี” ซึ่งนอกจากจะมีฐานะเป็นกรรมการคนหนึ่งของสภามหาวิทยาลัยแล้ว ยังมีฐานะเป็นผู้นำสูงสุดของการบริหารมหาวิทยาลัย (Executive head of the institution) และเป็นผู้รับผิดชอบและข้อเสนอแนะต่างๆ จากสภามหาวิทยาลัยไปปฏิบัติผ่านกลไกการบริหารซึ่งมีผู้ใต้บังคับบัญชา มีสินทรัพย์ และเครื่องมือเครื่องมือต่างๆ อยู่อย่างมากมาย จึงปฏิเสธไม่ได้ว่าเมื่อผู้คนมองเข้ามาในมหาวิทยาลัย บุคคลแรกที่สังคมรับรู้ในฐานะตัวแทนของมหาวิทยาลัย คือ อธิการบดี แถมตัวอธิการบดียังมีบทบาทขึ้นนำ

ทิศทางการตัดสินใจขององค์กรสภามหาวิทยาลัยในอีกโสดหนึ่งด้วย เนื่องจากเป็นผู้กำหนดวาระการประชุมของสภามหาวิทยาลัย (บางครั้งอาจไม่ได้กำหนดวาระเอง แต่ผ่านเลขานุการสภามหาวิทยาลัยซึ่งมักจะเป็นรองอธิการบดีที่ได้รับความไว้วางใจเป็นพิเศษ)

อีกทั้งอธิการบดียังเป็นผู้ที่มีข้อมูลสำคัญที่สุดในการตัดสินใจของสภามหาวิทยาลัย เช่น ข้อมูลด้านบุคลากร ด้านนักศึกษา ด้านการเงิน ด้านงานวิจัย และด้านสินทรัพย์ ฯลฯ จึงยิ่งย้ำให้การตัดสินใจของสภามหาวิทยาลัยต้องเป็นไปในทิศทางที่อธิการบดีชี้แนะไว้หลายๆ เพราะคงเป็นไปได้ที่สภามหาวิทยาลัยจะกำหนดแนวปฏิบัติใดๆ ที่ไม่สอดคล้องกับทรัพยากรบุคคล การเงิน หรือสินทรัพย์ของมหาวิทยาลัย อธิการบดีจึงยังต้องได้รับการเลือกตั้ง/สรรหามาอย่างพิเศษ โดดเด่นในเรื่องพื้นฐานความเป็นมนุษย์ ๗ ประการที่กล่าวมาแล้วในเบื้องต้นครบเครื่องในเรื่องความเป็นผู้นำ ความเสียสละ ความซื่อสัตย์สุจริต ความมั่นคงเชื่อถือได้ ยึดมั่นในความถูกต้องปลอดจากอคติ เพราะเป็นกรรมการสภามหาวิทยาลัยที่เป็นตัวแทนของมหาวิทยาลัย และทำงานกับมหาวิทยาลัยตลอดทั้งปี ผิดกับกรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทบุคคลภายนอกที่บางคนมาประชุมสภามหาวิทยาลัยปีหนึ่งสัก ๖ วันได้

นอกจากอธิการบดีแล้ว กรรมการสภามหาวิทยาลัยที่ต้องได้รับความสนใจมากเป็นพิเศษอีกตำแหน่งก็คือ เลขานุการสภามหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นผู้บรรจรวาระการประชุมตามคำสั่งของนายกสภามหาวิทยาลัยหรือตามคำแนะนำของอธิการบดี เป็นผู้ดูแลให้บันทึกรายงานการประชุมโดยเฉพาะในส่วนว่าด้วยมติได้รับการถ่ายทอดบันทึกไว้เป็นหลักฐานอย่างถูกต้อง ตลอดจนเป็นผู้ประสานให้การประชุมของสภามหาวิทยาลัยดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด ผู้ที่ดำรงตำแหน่งเลขานุการสภามหาวิทยาลัยจึงต้องเป็นผู้แม่นยำในระเบียบข้อบังคับ (หรือมีที่มกกฎหมายที่เข้มแข็ง) สามารถให้ข้อมูลเกี่ยวกับกฎระเบียบให้แก่ที่ประชุมได้อย่างถูกต้องเหมาะสม อาทิเช่น เรื่องการตัดสินใจที่เสี่ยงต่อการผิดกฎหมาย (รัฐธรรมนูญ กฎหมายพระราชบัญญัติ กฎกระทรวง ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี) การตัดสินใจที่เสี่ยงต่อภาวะผลประโยชน์ทับซ้อน (Conflict of interest) การตัดสินใจที่เสี่ยงต่ออำนาจหน้าที่ซึ่งสภามหาวิทยาลัยอาจกระทำมิได้ ฯลฯ

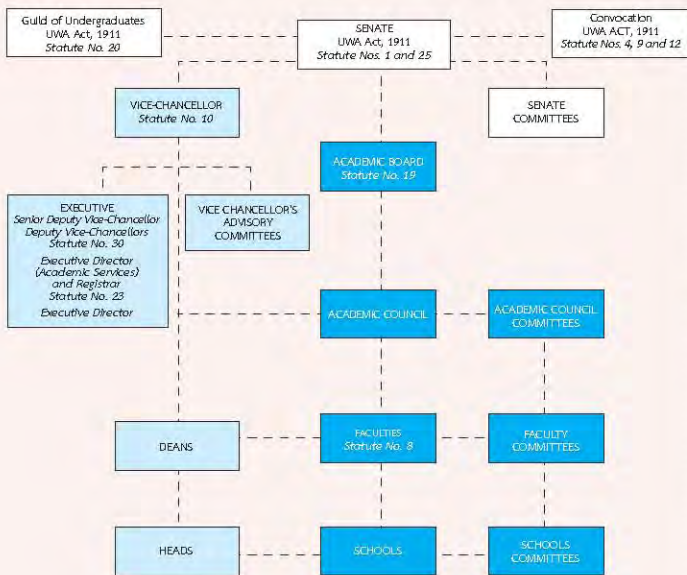


รูปที่ ๑ สามเส้าอำนาจ (Golden Triangle) ที่ส่งผ่านมติสภามหาวิทยาลัยไปสู่การปฏิบัติ

โครงสร้างธรรมาภิบาลของมหาวิทยาลัย

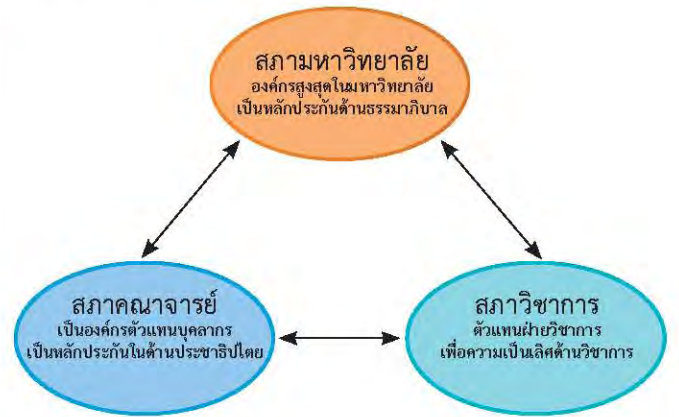
เดวิด ลีด แห่งสถาบัน Leadership Foundation for Higher Education สหราชอาณาจักรจึงมีข้อเสนอว่า การบริหารจัดการที่ดีนั้นควรมีการถ่วงดุลน้ำหนักที่เหมาะสมระหว่าง นายกสภามหาวิทยาลัย อธิการบดี และเลขาธิการสภามหาวิทยาลัย (ดังรูปที่ ๑) อย่างไรก็ตาม สภามหาวิทยาลัยแห่งอำนาจที่วันนี้อาจจะเหมาะสมกับเฉพาะรูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยในสหราชอาณาจักร ประเทศอื่นๆ อาจต้องการรูปแบบการจัดโครงสร้างการบริหารอันเหมาะสมของตนเอง ยกตัวอย่างเช่น ศาสตราจารย์ อลัน แพททิกิว แห่งสถาบัน LH Martin มหาวิทยาลัยเมลเบิร์นได้นำเสนอการกำกับดูแลของสภามหาวิทยาลัย (Senate) ซึ่งเป็นรูปแบบหนึ่งที่ยอมรับใช้ในประเทศออสเตรเลียว่าจะต้องอาศัยกลไกหลักสองส่วนคือ ใช้อำนาจการบริหารผ่านอธิการบดี (Vice Chancellor & Executives) และใช้อำนาจในการกำกับคุณภาพการศึกษาผ่านสภาวิชาการ (Academic Board) (ดังแสดงในรูปที่ ๒)

UNIVERSITY GOVERNANCE



รูปที่ ๒ โครงสร้างการใช้อำนาจกำกับดูแลของสภามหาวิทยาลัยในออสเตรเลีย

การจัดโครงสร้างธรรมาภิบาลของมหาวิทยาลัยในประเทศเครือจักรภพอาจจะดูค่อนข้างแปลกเมื่อเทียบกับมหาวิทยาลัยของไทยที่มีการระบุสภาไว้สามประเภท คือ สภามหาวิทยาลัย สภาคณาจารย์⁶ และสภาวิชาการ ประกอบกันขึ้นเป็นโครงสร้างธรรมาภิบาลสามเส้า (รูปที่ ๓) ในการสรรค์สร้างให้เกิดการบริหารจัดการที่ดีในมหาวิทยาลัยและสภามหาวิทยาลัยนี้จะช่วยเสริมและถ่วงดุลกลไกอำนาจหลักตามสายการบังคับบัญชาของอธิการบดี ซึ่งเป็นการสั่งงานจากบนลงล่าง (Top-down communication) เนื่องจากบางครั้งลำพังแค่การสั่งงานตามชั้นการบังคับบัญชาอาจจะให้ผลลัพธ์ในการปฏิบัติงานได้ไม่ดีนัก จำเป็นต้องมีสภาคณาจารย์เป็นช่องทางการสื่อสารเสริม (Alternative communication) ระหว่างผู้บริหารและบุคลากร เป็นเสมือนอุปกรณ์ตรวจจับสัญญาณป้อนกลับ (Feedback) ส่งข้อมูลย้อนกลับ (Bottom-up communications) มายังผู้บริหารและสภามหาวิทยาลัยซึ่งทำตนเสมือนมันสมองที่กำกับการทำงานของมหาวิทยาลัยอยู่โครงสร้างที่วันนี้จะเป็นหลักประกันความเป็นธรรมาภิบาลให้กับมหาวิทยาลัย และจะช่วยเพิ่มขีดสมรรถนะการแข่งขันในระยะยาวให้กับมหาวิทยาลัย



รูปที่ ๓ สภามหาวิทยาลัยในมหาวิทยาลัยไทย คือ สภามหาวิทยาลัย สภาคณาจารย์ และสภาวิชาการ ประกอบกันขึ้นเป็นโครงสร้างธรรมาภิบาล สามเส้าถ่วงดุลกลไกอำนาจหลักตามสายการบังคับบัญชาของอธิการบดี เป็นหลักประกันในเรื่องธรรมาภิบาล ความมีส่วนร่วมตามหลักประชาธิปไตย และความเป็นเลิศในทางวิชาการ

โปรดอ่านต่อฉบับหน้า (ตอนที่ ๒)

⁶ มีข้อสังเกตว่าแต่ละประเทศมีวิธีการเรียกชื่อตำแหน่งสภาคณาจารย์ที่แตกต่างกันไปตามความแตกต่างของวัฒนธรรมการศึกษา เช่น ไทยเราเรียก Senate หรือ Faculty senate ว่า สภาคณาจารย์ แต่ออสเตรเลียเรียกสภามหาวิทยาลัยว่า Senate และเรียกสภาคณาจารย์ว่า Academic council บางมหาวิทยาลัยของไทย อย่างเช่น สถาบัน AIT ก็เรียกสภาคณาจารย์ของตนว่า Academic Senate แต่โดยทั่วไปแล้ว คำว่า Academic Council ในไทยจะหมายถึงสภาวิชาการ เพราะสภาคณาจารย์ หรือ Faculty Senate ของไทย จะมีบทบาทในเรื่องความเป็นตัวแทนของบุคลากร ความโปร่งใส และความเป็นประชาธิปไตยมากกว่า ทั้งนี้ หากพิจารณาตามชื่อเรียก ก็อาจจะมีผู้กล่าวอ้างได้ว่าประเทศเครือจักรภพทั้งสองแห่งนั้นไม่มีสภาคณาจารย์ (Faculty Senate) มีแต่สภาวิชาการ (Academic Council) แต่เนื่องจากในประเทศทางตะวันตกนั้นประชาชนทั่วไปมีความหวงแหนปกป้องสิทธิของตน มีการจัดตั้งองค์กรตัวแทนบุคลากรผู้ปฏิบัติงานในสถาบันอุดมศึกษาในรูปสหภาพ (Union) อยู่แล้วจึงอาจไม่จำเป็นต้องมีสภาคณาจารย์ในรูปลักษณะที่ปรากฏอยู่ในประเทศไทย

ดุลยพินิจของผู้บริหารกับการทำนิติกรรมสัญญา

สราวุธ เบญจกุล

รองเลขาธิการสำนักศาลยุติธรรม

ผู้บริหารถือเป็นตำแหน่งที่มีความสำคัญในทุกองค์กร มีอำนาจหน้าที่ในการวางแผน กำหนดนโยบายและกลยุทธ์ในการบริหารจัดการองค์กรเพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปตามทิศทางที่กำหนด นอกจากนี้ผู้บริหารยังเป็นตัวแทนขององค์กรในการทำนิติกรรมสัญญากับบุคคลภายนอกเป็นการแสดงเจตนา เพื่อก่อเปลี่ยนแปลง โอน สงวน ระบุ สิทธิหน้าที่หรือสถานภาพขององค์กร ดังนั้นการใช้ดุลยพินิจและการตัดสินใจของผู้บริหารจึงมีความสำคัญต่อองค์กรเป็นอย่างมาก

ทั้งเมื่อเกิดกรณีพิพาทเป็นคดีความฟ้องร้องในศาลไม่ว่าในฐานโจทก์ จำเลย โจทก์ร่วม จำเลยร่วม ผู้กล่าวหา ผู้ถูกกล่าวหา ผู้ฟ้องคดี หรือผู้ถูกฟ้องคดีก็ตาม ก็เป็นหน้าที่ของผู้บริหารในการใช้สิทธิทางศาลต่อสู้ในนามองค์กรหรือตนเองแล้วแต่กรณี

สำหรับองค์กรที่เป็นเอกชนการทำนิติกรรมต่างๆ กับบุคคลภายนอกผู้บริหารต้องคำนึงถึงความสมบูรณ์ของนิติกรรมตามกฎหมายแพ่งที่กำหนดว่านิติกรรมจะสมบูรณ์ต่อเมื่อผู้กระทำเป็นผู้มีความสามารถเป็นนิติกรรมที่ทำถูกต้องตามแบบ มีวัตถุประสงค์ไม่เป็นการต้องห้ามขัดแย้งโดยกฎหมาย ไม่เป็นการพนันวิสัย หรือไม่เป็นการขัดต่อความสงบเรียบร้อยหรือศีลธรรมอันดีของประชาชน นอกจากนี้ต้องไม่มีความบกพร่องในเรื่องเจตนา หรือเงื่อนไขอื่นๆ เช่น มีการฉ้อฉลหรือข่มขู่ เป็นต้น

แต่สำหรับผู้บริหารในองค์กรของรัฐนั้น นอกจากจะต้องคำนึงถึงความสมบูรณ์ของนิติกรรมตามกฎหมายแพ่งในกรณีที่เป็นนิติกรรมสัญญาทางแพ่งแล้ว ยังต้องคำนึงถึงความชอบด้วยกฎหมายตามหลักนิติกรรมตามกฎหมายปกครองในกรณีที่เป็นนิติกรรมทางปกครอง กล่าวคือ

- 1. ผู้กระทำต้องมีอำนาจ** ผู้ใช้อำนาจอยู่ในตำแหน่งใดก็ต้องใช้อำนาจให้อยู่ในขอบเขตและเป็นไปตามที่กฎหมายกำหนดในตำแหน่งนั้น
- 2. แบบของนิติกรรมทางปกครอง** กฎหมายปกครองไม่เคร่งครัดเรื่องแบบ ดังนั้นแบบและขั้นตอนที่จะกระทบ

ความสมบูรณ์ของนิติกรรมทางปกครองจึงเจาะจงเฉพาะแบบและขั้นตอนที่เป็นสาระสำคัญเท่านั้น เช่น ในกรณีที่เกี่ยวข้องกับการลงทุนของภาครัฐหากมูลค่าการลงทุนเกินกว่าหนึ่งพันล้านบาทขึ้นไปกฎหมายกำหนดให้ต้องทำการศึกษาวิเคราะห์โครงการโดยจ้างบริษัทที่ปรึกษา ต้องศึกษาผลกระทบสิ่งแวดล้อม ต้องให้คณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติให้ความเห็นก่อนที่จะส่งเรื่องให้คณะรัฐมนตรีอนุมัติ

- 3. การใช้อำนาจของรัฐ** วัตถุประสงค์ของนิติกรรมทางปกครองจึงต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์สาธารณะหรือวัตถุประสงค์ตามที่กฎหมายกำหนด เช่น

คำพิพากษาศาลฎีกาที่ 950/2509 ตามพระราชบัญญัติควบคุมการก่อสร้างอาคาร พ.ศ. 2479 โจทก์สร้างอาคารขึ้นโดยไม่ได้อำนาจอนุญาต เจ้าพนักงานมีคำสั่งรื้อ ศาลวินิจฉัยว่า กฎหมายฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อประโยชน์ในความมั่นคงแข็งแรงการอนามัยการสุขาภิบาลการป้องกันอัคคีภัยและการผังเมืองส่วนการให้อำนาจอนุญาตก่อสร้างนั้นเป็นแต่เพียงวิธีดำเนินการมิใช่วัตถุประสงค์โดยตรง จึงไม่ใช่นโยบายของกฎหมายว่า เพียงแต่ไม่ได้อำนาจก็ไม่ต้องสั่งให้รื้อโดยไม่คำนึงว่า อาคารนั้นผิดวัตถุประสงค์หรือไม่ ถ้าเจ้าหน้าที่ท้องถิ่นสั่งให้รื้อถอนอาคารของโจทก์โดยไม่ปรากฏว่าได้ก่อสร้างผิดวัตถุประสงค์ของพระราชบัญญัติควบคุมการก่อสร้างอาคารฯ ก็อาจเป็นการใช้อำนาจเกินขอบเขตไม่ชอบด้วยกฎหมาย ศาลมีอำนาจสั่งให้เพิกถอนคำสั่งนั้นเสียได้ และเมื่อโจทก์ได้บรรยายมาในฟ้องแล้วว่าคำสั่งของจำเลยไม่ชอบด้วยกฎหมาย เพราะสั่งให้รื้อถอนอาคารของโจทก์โดยไม่พิจารณาตรวจคำขออนุญาตปลูกอาคารของโจทก์หรือให้เหตุผลว่าอาคารของโจทก์ปลูกสร้างขึ้นไม่ถูกต้องตามข้อกำหนดของกฎหมายอย่างใดจึงเป็นฟ้องที่ต้องรับไว้พิจารณา

- 4. นิติกรรมทางปกครองจะสมบูรณ์ต้องไม่บกพร่องในเรื่องเจตนา ไม่ถูกกลฉ้อฉล ไม่สำคัญผิด ไม่ถูกข่มขู่** หากกระทำไปเนื่องจากถูกข่มขู่ หรือสำคัญผิดจะส่งผลให้นิติกรรมที่

ทำไปนั้นเป็นโมฆะ เช่น หากมีการข่มขู่เจ้าหน้าที่ให้ลงนามอนุมัติสัมปทาน ใบอนุญาตให้สัมปทานที่เกิดจากการข่มขู่ยอมเป็นโมฆะ ไม่มีผลผูกพันตามกฎหมาย หรือผู้ขอสัมปทานร่วมกับเจ้าหน้าที่ระดับล่างบิดเบือนข้อเท็จจริงเกี่ยวกับสภาพพื้นที่จนผู้บังคับบัญชาหลงเชื่อสั่งการไป คำสั่งที่เกิดจากข้อมูลที่บิดเบือนข้อเท็จจริงนี้เป็นคำสั่งที่ไม่ชอบ

คำพิพากษาศาลฎีกาที่ 7277/2549 ผู้คัดค้านเป็นหน่วยงานทางปกครองที่จัดตั้งขึ้นโดยกฎหมายฝ่ายมหาชนทำสัญญาจ้างเหมาออกแบบบูรณก่อสร้างโครงการทางด่วนกับผู้ร้องทั้งสาม ผู้คัดค้านทำโดยอาศัยอำนาจตามบทบัญญัติแห่งกฎหมายในฐานะหน่วยงานทางปกครองที่เป็นองค์กรนิติบุคคลข้อ 17 ของประกาศของคณะปฏิวัติฉบับที่ 290 บัญญัติให้มีผู้ว่าการการทางพิเศษแห่งประเทศไทยเป็นผู้กระทำการในนามผู้คัดค้านในกิจการที่เกี่ยวกับบุคคลภายนอกและเป็นผู้กระทำการแทนผู้คัดค้านตามบทบัญญัติของกฎหมายดังกล่าว การใช้อำนาจของผู้ว่าการการทางพิเศษแห่งประเทศไทยซึ่งกระทำการในนามผู้คัดค้านจะผูกพันผู้คัดค้านต่อเมื่ออยู่ภายใต้หลักความชอบด้วยกฎหมาย กล่าวคือ นอกจากจะต้องอยู่ภายในขอบเขตแห่งอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายที่จัดตั้งกำหนดไว้เป็นไปตามระเบียบวิธีปฏิบัติราชการทางปกครองและไม่ฝ่าฝืนบทบัญญัติแห่งกฎหมายหรือกฎระเบียบและข้อบังคับที่ออกโดยอาศัยอำนาจตามกฎหมายแล้ว การใช้อำนาจของผู้คัดค้านจะต้องมิใช่เป็นการใช้อำนาจโดยมิชอบหรือมีการบิดผันอำนาจทางหนึ่งทางใดอีกด้วย

ผู้คัดค้านโต้แย้งคำพิพากษาศาลชั้นต้นที่วินิจฉัยว่า นิติกรรมหรือสัญญาจ้างเหมาออกแบบบูรณก่อสร้างโครงการทางด่วนหากมีการทำขึ้นเพราะกลฉ้อฉลก็เป็นเพียงโมฆียะ เมื่อไม่มีการบอกล้างก็ไม่ทำให้สัญญาจ้างดังกล่าวตกเป็นโมฆะนั้นไม่ชอบ โดยผู้คัดค้านอ้างทำนองเดียวกันกับที่ได้ยกข้อต่อสู้ไว้แล้วว่า ในการทำสัญญาจ้างเหมาออกแบบบูรณก่อสร้างโครงการทางด่วน มีการทุจริตและประพฤติมิชอบ เอื้อประโยชน์แก่ผู้ร้อง ก่อให้เกิดความเสียหายแก่รัฐ มีเจ้าหน้าที่ของรัฐร่วมมือกับผู้ร้อง โดยเฉพาะ ศ. ซึ่งดำรงตำแหน่งผู้ว่าการของผู้คัดค้านในขณะนั้นและผู้ลงนามในสัญญาจ้างดังกล่าวในนามผู้คัดค้านกระทำโดยมิชอบหลายประการ ทั้ง ศ. และเจ้าหน้าที่อื่นและเจ้าหน้าที่รัฐหน่วยอื่นๆ รับประทานจากผู้ร้อง สัญญาจ้างดังกล่าวจึงตกเป็นโมฆะ เป็นการกล่าวอ้างว่า การใช้อำนาจของ ศ. และเจ้าหน้าที่รัฐคนอื่นดังกล่าวกระทำการโดยมิชอบด้วยกฎหมายตามประกาศของคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 290 ซึ่งเป็นกฎหมายฝ่ายมหาชนเป็นการโต้แย้งว่า คำพิพากษาศาลชั้นต้นในส่วนนี้ฝ่าฝืนต่อบทบัญญัติ

ของประกาศของคณะปฏิวัติฉบับที่ 290 อันเป็นกฎหมายเกี่ยวกับความสงบเรียบร้อยของประชาชนซึ่งผู้คัดค้านย่อมอุทธรณ์ได้ตาม พ.ร.บ. อนุญาตตุลาการ พ.ศ. 2545 มาตรา 45 (2) ซึ่งบัญญัติไว้อย่างเดียวกับ พ.ร.บ. อนุญาตตุลาการ พ.ศ. 2530 มาตรา 26 (2) ศ. ช่วยเหลือผู้ร้องโดยเห็นแก่ประโยชน์ที่ผู้ร้องจัดให้ จึงถือว่าการใช้อำนาจในฐานะผู้ว่าการการทางพิเศษแห่งประเทศไทยของ ศ. ที่ลงนามในสัญญาจ้างเหมาออกแบบบูรณก่อสร้างโครงการทางด่วนเป็นการปฏิบัติหน้าที่โดยมิชอบด้วยกฎหมาย

และขณะเดียวกันการที่ผู้ร้องเพิ่มทุนและจัดสรรหุ้นของบริษัท ท. ให้แก่ ศ. กับเจ้าหน้าที่ของรัฐคนอื่นมีสิทธิซื้อหุ้นในฐานะผู้มีอุปการคุณก่อนทำสัญญาจ้างเหมาออกแบบบูรณก่อสร้างโครงการทางด่วนถือได้ว่าผู้ร้องได้ให้ผลประโยชน์แก่ ศ. และเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องการทำสัญญาจ้างเหมาออกแบบบูรณก่อสร้างโครงการทางด่วนโดยเอื้อประโยชน์แก่ผู้ร้อง กรณีต้องถือว่าในการทำสัญญาดังกล่าวของผู้ร้อง ผู้ร้องใช้สิทธิโดยไม่สุจริต สัญญาจ้างเหมาออกแบบบูรณก่อสร้างโครงการทางด่วน ซึ่งเกิดจากการกระทำโดยมิชอบด้วยกฎหมายเกี่ยวกับความสงบเรียบร้อยของประชาชน จึงไม่มีผลผูกพันผู้คัดค้าน คำชี้ขาดอนุญาต ต. ตุลาการที่ชี้ขาดให้ผู้คัดค้านชำระเงินให้แก่ผู้ร้องตามสัญญาที่เกิดขึ้นจากการกระทำที่ไม่ชอบด้วยกฎหมายดังกล่าวนั้นหากศาลบังคับให้ตามคำชี้ขาดนั้นย่อมเป็นการขัดต่อความสงบเรียบร้อยของประชาชนชอบที่ศาลชั้นต้นจะปฏิเสธไม่รับบังคับให้ตาม พ.ร.บ. อนุญาตตุลาการ พ.ศ. 2545 มาตรา 44 ดังนั้นคำพิพากษาของศาลชั้นต้นที่บังคับตามคำชี้ขาดของอนุญาต โดยตุลาการดังกล่าวจึงฝ่าฝืนต่อกฎหมาย อันเกี่ยวกับความสงบเรียบร้อยของประชาชน

การตัดสินใจของผู้บริหารนั้นมีความสำคัญ ต่อองค์กรและก่อให้เกิดการผูกพันต่อ องค์กรก่อนการตัดสินใจเลือกกระทำการ อย่างไม่อย่างหนึ่งในกรณีที่มีทางเลือก หลายทาง ผู้บริหารจะต้องมีข้อเท็จจริง และข้อกฎหมายที่ถูกต้องครบถ้วน

สำหรับการบริหารสัญญาเป็นเรื่องที่สำคัญ ผู้บริหารต้องระมัดระวังเพื่อให้การปฏิบัติตามสัญญาถูกต้องและชอบด้วยกฎหมาย การส่งจ่ายเงินต้องจ่ายให้แก่ผู้มีสิทธิได้รับตามสัญญาหรือตามที่กฎหมายกำหนด เช่น

คำพิพากษาศาลฎีกาที่ 2432/2555 ข้อเท็จจริงฟังได้ว่า จำเลยที่ 1 ได้ทำสัญญากู้เงินโจทก์จำนวน 300,000,000 บาท โดยมีจำเลยที่ 2 จำเลยที่ 3 เป็นผู้ค้ำประกัน และจำเลยที่ 1 กับโจทก์ได้ตกลงทำสัญญาโอนสิทธิเรียกร้องการรับเงินค่าจ้างก่อสร้างจากจำเลยที่ 4 ซึ่งเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐแห่งหนึ่งให้แก่โจทก์ จำเลยที่ 4 จึงได้จ่ายเงิน

ตามสัญญาบางส่วนให้โจทก์ไป ต่อมาโจทก์ถูกคำสั่งให้ระงับการดำเนินกิจการ จำเลยที่ 1 ได้มีหนังสือแจ้งยกเลิกการโอนสิทธิการรับเงินและให้จ่ายเงินค่างวดงานให้จำเลยที่ 1 แทนเนื่องจากหากไม่จ่ายเงินให้แก่จำเลยที่ 1 จำเลยที่ 1 ไม่สามารถทำการก่อสร้างต่อให้แล้วเสร็จตามสัญญาได้ ก็จะทำให้มหาวิทยาลัยได้รับความเสียหาย จำเลยที่ 4 จึงจ่ายเงินค่างวดงานให้แก่จำเลยที่ 1 มีปัญหาข้อกฎหมายที่ต้องวินิจฉัยตามฎีกาของจำเลยที่ 4 ว่า การโอนสิทธิเรียกร้องระหว่างโจทก์และจำเลยที่ 1 มีผลสมบูรณ์และผูกพันจำเลยที่ 4 หรือไม่ ตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ มาตรา 306 วรรคแรก บัญญัติว่า “การโอนหนี้หนึ่งจะต้องชำระแก่เจ้าหนี้คนหนึ่ง โดยเฉพาะเจาะจงนั้น ถ้าไม่ทำเป็นหนังสือ ท่านว่าไม่สมบูรณ์ อนึ่งการโอนหนี้หนึ่ง ท่านว่าจะยกขึ้นเป็นข้อต่อสู้ลูกหนี้หรือบุคคลภายนอกได้ ต่อเมื่อได้บอกกล่าวการโอนไปยังลูกหนี้หรือลูกหนี้จะได้ยินยอมในการโอนนั้น คำบอกกล่าวหรือความยินยอมเช่นว่านี้ ท่านว่าต้องทำเป็นหนังสือ” ต่อมาจำเลยที่ 1 กับโจทก์ได้มีหนังสือบอกกล่าวการโอนสิทธิเรียกร้องการรับเงินไปยังจำเลยที่ 4 ซึ่งเป็นลูกหนี้ทราบแล้ว การโอนสิทธิเรียกร้องการรับเงินดังกล่าวเป็นอันสมบูรณ์ โจทก์ในฐานะผู้รับโอนยอมเข้าเป็นเจ้าหนี้แทนที่จำเลยที่ 1 ในฐานะผู้โอน และต้องถือว่าจำเลยที่ 4 เป็นหนี้โจทก์โดยตรง ส่วนจำเลยที่ 1 นั้นสิ้นความผูกพันกับจำเลยที่ 4 แล้ว จำเลยที่ 4 จึงต้องชำระเงินค่าจ้างส่วนที่เหลือให้แก่โจทก์ จำเลยที่ 4 จะกล่าวอ้างต่อสู้โจทก์ว่าจำเลยที่ 1 ได้มีหนังสือแจ้งยกเลิกการโอนสิทธิเรียกร้องการรับเงินดังกล่าวแก่จำเลยที่ 4 แล้วโดยโจทก์ไม่ได้ยินยอมด้วยหาได้ไม่ แม้จำเลยที่ 4 จะได้ชำระค่าจ้างส่วนที่เหลือให้แก่จำเลยที่ 1 ไปแล้ว ก็เป็นการชำระหนี้ที่ไม่ถูกต้อง จำเลยที่ 4 ต้องผูกพันชำระเงินค่าจ้างส่วนที่เหลือให้แก่โจทก์

เห็นได้ว่าการตัดสินใจของผู้บริหารนั้นมีความสำคัญต่อองค์กรและก่อให้เกิดการผูกพันต่อองค์กรก่อนการตัดสินใจเลือก



กระทำการอย่างใดอย่างหนึ่งในกรณีที่มีทางเลือกหลายทาง ผู้บริหารจะต้องมีข้อเท็จจริงและข้อกฎหมายที่ถูกต้องครบถ้วน ถ้ามีทางเลือกเพียงทางเดียวที่ชอบด้วยกฎหมายย่อมไม่ใช่เรื่องของการใช้ดุลยพินิจแต่เป็นการปฏิบัติหน้าที่ตามกฎหมายหรือระเบียบที่เกี่ยวข้อง เช่น

คำพิพากษาศาลฎีกาที่

2106/2525 ศาลฎีกาแผนกคดี

แรงงานวินิจฉัยว่า จำเลยเป็นรัฐวิสาหกิจการบรรจุแต่งตั้งและเลื่อนตำแหน่งพนักงานย่อมมุ่งหมายให้เป็นไปตามระเบียบแบบแผนที่แน่นอนชัดเจนเมื่อข้อบังคับการสื่อสารแห่งประเทศไทยฉบับที่ 3 ข้อ 18 วรรคสามกำหนดให้การขึ้นบัญชีและการยกเลิกบัญชีผู้สอบคัดเลือกเป็นไปตามที่ผู้ว่าการกำหนดและผู้ว่าการการสื่อสารแห่งประเทศไทยได้อาศัยข้อบังคับดังกล่าววางระเบียบการสื่อสารแห่งประเทศไทยฉบับที่ 24/2520 ไว้แล้วว่าบัญชีผู้สอบคัดเลือกได้ให้ใช้ได้จนกว่าจะมีการสอบคัดเลือกอย่างเดียวกันนั้นอีกและได้ประกาศผลการสอบคัดเลือกในตำแหน่งใหม่นั้นแล้วตั้งนี้การยกเลิกบัญชีผู้สอบคัดเลือกในการสอบทุกครั้งก็ต้องเป็นไปตามระเบียบที่วางไว้ย่อมมิใช่ความมุ่งหมายของข้อบังคับและระเบียบดังกล่าวที่จะให้ผู้ว่าการของจำเลยอาศัยอำนาจตามข้อบังคับการสื่อสารแห่งประเทศไทยฉบับที่ 3 มากำหนดวิธียกเลิกบัญชีเฉพาะการสอบคัดเลือกคราวใดคราวหนึ่งให้ผิดแผกไปจากระเบียบที่วางไว้แล้วและยังใช้บังคับอยู่อีกฉะนั้นการที่ผู้ว่าการการสื่อสารแห่งประเทศไทยได้ประกาศผลการสอบคัดเลือกฉบับลงวันที่ 16 มิถุนายน 2521 แล้วกำหนดว่าบัญชีผลการสอบคัดเลือกครั้งนี้ให้ใช้ได้มีกำหนด 2 ปี นับแต่วันประกาศผลการสอบคัดเลือกข้อกำหนดนั้นจึงเป็นการฝ่าฝืน ระเบียบการสื่อสารแห่งประเทศไทยฉบับที่ 24/2520 และไม่มีอำนาจที่จะกำหนดได้

ดังนั้น การใช้ดุลยพินิจของผู้บริหารจึงต้องผ่านการพิจารณาตามขั้นตอนที่ถูกต้องไม่บิดเบือนวัตถุประสงค์ของกฎหมาย ไม่เป็นการใช้อำนาจเกินขอบเขตที่กฎหมายกำหนด ไม่กระทำการฝ่าฝืนระเบียบที่องค์กรวางไว้ และต้องเป็นการใช้ดุลยพินิจที่มีเหตุผลเพียงพอ เพื่อให้การใช้ดุลยพินิจของผู้บริหารเป็นการชอบด้วยกฎหมายและไม่ถูกเพิกถอนโดยองค์กรที่มีอำนาจในการตรวจสอบดังเช่นกรณีศึกษาข้างต้น

เรียนรู้อุดมศึกษาออสเตรเลีย (๒/๔)

ศาสตราจารย์ นพ.วิจารณ์ พานิช

ที่มาจากความจาก <http://www.gotoknow.org/blogs/posts/508416>

ตอน การปฏิรูปอุดมศึกษา

การประชุม 7th Annual University Governance and Regulations Forum ที่ทีมไทยไปร่วมประชุมถึง ๑๔ คน นั้น เรื่องราวที่พูดกันนอกรอบๆ TEQSA ซึ่งเป็นกลไกด้านคุณภาพของ อุดมศึกษาของออสเตรเลีย ผมจึงตีความ (ไม่ทราบว่าถูกหรือผิด) ว่าการปฏิรูปอุดมศึกษาของออสเตรเลียเน้นที่คุณภาพ ตามรูปแบบ มหาวิทยาลัยที่ทำหน้าที่ ๒ ด้านประกอบกัน คือ ทั้งสอนและวิจัย ฟังแล้วทุกคนเฮไปทางนั้นหมด

มีคนเตือนสติอยู่คนเดียว คือ ศ. Stephen Parker อธิการบดี ของ ม. แคนเบอร์รา ว่าควรคิดถึงค่าใช้จ่ายด้วย ไม่ใช่คิดแต่เรื่อง คุณภาพ จึงน่าจะคิดเรื่องมหาวิทยาลัยที่เน้นสอนอย่างเดียว ผลิตบัณฑิตที่เก่งตรงความต้องการได้ โดยไม่ต้องแบกรับค่าใช้จ่าย ในการวิจัยแบบเดิมๆ เพราะเดี๋ยวนี้สามารถดึงเอาความรู้มาใช้ได้ โดยง่าย สามารถแยกทักษะในการสร้างความรู้กับทักษะในการใช้ ความรู้ออกจากกันได้

มหาวิทยาลัยที่เน้นสอนหรือผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพสูง โดย ไม่เน้นวิจัยน่าจะเป็นทางเลือกสำหรับยุคใหม่ โดยประเทศต่างๆ น่าจะมีแนวทางจัดการระบบอุดมศึกษาให้มีมหาวิทยาลัยหลากหลายแบบ แข่งขันกันในระบบที่ซับซ้อนและปรับตัว

หน้าที่หนึ่งของมหาวิทยาลัยที่เราไม่ค่อยได้พูดถึง คือ หน้าที่ สร้างความมั่งคั่ง (Wealth) แม้มหาวิทยาลัยไม่ได้ทำหน้าที่นี้โดยตรง แต่ก็มีส่วนสำคัญ ผ่านการสร้างคนและสร้างความรู้ ทั้งคนและ ความรู้ที่ดีจะนำไปสู่นวัตกรรมที่เป็นเส้นทางสู่ความมั่งคั่ง

ศ.นพ.กระแส ชนวงษ์ นายกสภา ๓ มหาวิทยาลัย และอดีต รัฐมนตรี ๔ กระทรวง กล่าวตอนทำ AAR การไปร่วมประชุมว่า มหาวิทยาลัยมีหน้าที่หลัก 3 W คือ Wisdom, Wealth และ Welfare

หน่วยงานกำกับดูแลอุดมศึกษาจึงควรทำงานวิจัยตรวจสอบ ซึ่ความสามารถของอุดมศึกษา และของมหาวิทยาลัยประเภทต่างๆ ในการสร้างความมั่งคั่งให้แก่ประเทศ คือ ต้องหาวิสัยมองมหาวิทยาลัย เป็น Profit center ให้ได้ ไม่ใช่มองเป็นรายจ่ายเท่านั้น

กล่าวใหม่ ต้องมีการกำกับดูแลระบบอุดมศึกษาของประเทศ ให้สร้างคุณประโยชน์แก่ประเทศอย่างคุ้มค่า มีการสร้างข้อมูล และสารสนเทศเพื่อตรวจสอบความคุ้มค่า นั้น เปรียบเทียบระหว่าง สถาบันต่างแบบต่างจุดเน้น และให้อิสระสถาบันในการปรับตัว หาจุดเน้นของตนเอง ซึ่งก็คือ วิธีกำกับดูแลระบบแนวเคอร์ติค

ไม่ใช่แบบ Command & Control การปฏิรูปอุดมศึกษา แนวที่ผมเสนอนี้ น่าจะเรียกว่า แนวเคอร์ติค คือ ให้ระบบมันมีทั้ง Chaos และปรับตัวเข้าสู่ Order เอง ผ่านการจัดสภาพแวดล้อม และสารสนเทศเพื่อการปรับตัวอย่างมีเป้าหมายและมีปัญญา

ตัวอย่างของข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการปรับตัวอย่างมี ปัญญา คือ เอกสาร Mapping Australian higher education โดย Andrew Norton, GRATTAN Institute นี้คือ ผลงานวิจัยระบบ อุดมศึกษาที่ประเทศไทยต้องการเป็นอย่างยิ่ง Grattan Institute คือ สถาบันวิจัยนโยบายสาธารณะของออสเตรเลียที่ถือว่าการวิจัย ระบบการศึกษาเป็นหนึ่งในนโยบายสาธารณะที่สำคัญ

ในการประชุม ๒ วันนี้ มีการพูดถึงการใช้สาระในกฎหมาย TEQSA Act เอามาจัดการความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยแบบลง รายละเอียดมาก จนผมคิดว่าน่ากลัวเกิดความเสียหายใหม่ที่ TEQSA เป็นต้นเหตุ คือ ลงรายละเอียดขั้นตอนในการจัดการความเสี่ยงมาก จนลืมไปว่าเป้าหมายจริงๆ คือ คุณภาพของอุดมศึกษา หรือมีเจตน์ คำใช้จ่ายในการดำเนินการตามขั้นตอนที่กำหนดก็มากเกินไปกว่าผลดี ที่ได้รับ

ผมมีความเชื่อว่า มหาวิทยาลัยต้องเน้นการทำงานแบบมี นวัตกรรม เน้นการรุกไปข้างหน้า ไม่ใช่มีไว้แต่ปกป้องความเสี่ยงตามที่ หน่วยงานภายนอกกำหนดอย่างมีสูตรสำเร็จตายตัว

แต่วิทยากรที่มีความรู้เรื่อง TEQSA ก็บอกว่า TEQSA เป็น “Light touch” และจะดำเนินการแตกต่างกันระหว่างองค์กร อุดมศึกษาที่ความเสี่ยงสูง กับองค์กรที่ความเสี่ยงต่ำ คือ ไม่ใช่ One-size-fits-all

ผมเขียนบันทึกนี้ด้วย Learning mode คือ เขียนเพื่อตีความ ทำความเข้าใจกับตนเองจะถูกหรือผิดไม่สำคัญ แต่ก็เอามาแลกเปลี่ยนเรียนรู้บล็อกด้วย ผู้อ่านจึงฟังอ่านอย่างมีวิจารณญาณตอน

ตอน อุดมศึกษา เพื่อท้องถิ่น

ในการประชุมวันที่ ๔ กันยายน ๒๕๕๕ มีการนำเสนอเรื่องราวของมหาวิทยาลัยเพื่อท้องถิ่น โดยเขาเรียกว่า Regional University มีการนำเสนอว่าปฏิรูปอุดมศึกษาของออสเตรเลียครั้งนี้ กระทบสถาบันอุดมศึกษาเพื่อท้องถิ่นอย่างไร และสถาบันต้องปรับตัวอย่างไร Prof. Hal Swerissen Pro-Vice Chancellor (Regional) ของ La Trobe University นำเสนอว่า มหาวิทยาลัยเพื่อท้องถิ่นในออสเตรเลียมี ๑๔ มหาวิทยาลัย นักศึกษา ๑๕๖,๒๘๑ คน สร้างรายได้แก่ ท้องถิ่นปีละ ๒ พันล้านเหรียญ

จำนวนนักศึกษาในมหาวิทยาลัยออสเตรเลียมีประมาณ ๑ ล้านคน จึงบอกได้ว่า นักศึกษามหาวิทยาลัยในท้องถิ่นมีประมาณ ๑๕% ของนักศึกษาทั้งหมด ซึ่งน้อยกว่านักศึกษาต่างชาติที่มีถึงร้อยละ ๒๘ (คำนวณจากตัวเลขที่ได้จาก Universities Australia เมื่อ ๓ กันยายน ๒๕๕๕)

หนังสือพิมพ์ The Australian ฉบับวันที่ ๕ กันยายน ๒๕๕๕ ลงข่าวในซีกชั้น Higher Education เรื่อง Regional units prepare to roll out partnership proposal to pool resources ในข่าวบอก ว่าเขามี Regional University Network มีสมาชิก ๖ มหาวิทยาลัย จะร่วมมือกันเพื่อลดค่าใช้จ่ายที่สูงกว่ามหาวิทยาลัยในเมือง เนื่องจากมีนักศึกษาน้อยกว่า ข่าวบอกว่า ข้อตกลงนี้ได้จากการประชุมเมื่อสัปดาห์ก่อน นอกจากลดค่าใช้จ่ายก็จะเพิ่มหลักสูตรหรือสาขาวิชาที่เปิดสอน และใช้ Online learning มากขึ้น

ผมตีความว่า การก่อตัวของรัฐบาลให้สถาบันอุดมศึกษาตื่นตัวปรับปรุงตนเอง ได้ผลมหาวิทยาลัยเพื่อท้องถิ่นเคลื่อนไหวปรับตัวอย่างชัดเจน

วันที่ ๗ กันยายน ๒๕๕๕ เราไปเยี่ยมชมกิจการ Community Engagement ของมหาวิทยาลัย Wollongong (UOW) จึงได้รู้ว่า UOW ก็เป็น Regional university และมีประวัติเป็นวิทยาเขตหนึ่งของมหาวิทยาลัย New South Wales (UNSW) มาก่อน UOW อยู่ห่างจากซิดนีย์ไปทางใต้ประมาณ ๗๐ กม. ใช้เวลาเดินทางโดยขับรถไป ๑ ชั่วโมงครึ่ง โดย ศ. ดร. ปิยะวัติ บุญ-หลง ผอ. สถาบันคลังสมองฯ เป็นผู้ขับรถเข้าไป เราไปกัน ๔ คน อีก ๒ ท่านคือ ดร. นางเยาว์ เปรมกมลเนตร รองผอ. สถาบันคลังสมองฯ และ รศ.ดร. กนต์ธร ชำนิประศาสน์ คณบดีคณะวิศวกรรมศาสตร์ มทส.

เมื่อเอ่ยถึงเมืองโวลลองกอง คนออสเตรเลียก็มองว่าเป็นเมืองยากจน เมืองอุตสาหกรรมเหล็ก ทั้งเมืองมีพลเมือง ๒๕๐,๐๐๐ คน เท่ากับจังหวัดเล็กๆ ของไทย แต่ที่อยู่ในตัวเมืองจริงๆ มีไม่มาก ในโวลลองกอง มีชุมชนคนพื้นเมืองด้วย ดังนั้น UOW จึงทำงานตอบสนองหรือริเริ่มกิจกรรมเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น โดยสิ่งที่ทำหลายเรื่อง

คือ การร่วมมือกับเมืองในการยกระดับชีวิตความเป็นอยู่ของคน โดยการเลิกโรงงานเหล็ก ซึ่งเป็นอุตสาหกรรมแห่งอดีต เพื่อเปลี่ยนเมืองไปทำมาหากินอย่างอื่นที่ก้าวหน้ากว่า ชีวิตความเป็นอยู่ของผู้คนดีกว่าซึ่งเป็นเรื่องยากและท้าทายมาก

มหาวิทยาลัยโวลลองกอง จึงพัฒนาขนาดใหญ่ ไม่ใช่แค่สนองชุมชนโวลลองกอง แต่สนองชีวิตความเป็นอยู่ของคนทั้งโลก จึงตีความ Community Engagement ว่า Engage กับ World community โดยกิจกรรมหนึ่งคือ ไปเปิดวิทยาเขตที่นครดูไบ ประเทศสหรัฐอาหรับเอมิเรตส์ ตั้งแต่ปี ๑๙๙๓ โดยเริ่มเป็นวิทยาลัยเล็กๆ ที่สอนโดยใช้ภาษาอังกฤษในสังกัดมหาวิทยาลัย โวลลองกอง จัดทะเบียนชื่อ ITC Limited แล้วขยายตัวเรื่อยมาจนเวลานี้ประสบความสำเร็จสูงมาก จัดเป็นวิทยาเขตต่างประเทศที่ประสบความสำเร็จสูงสุดของออสเตรเลีย ตามที่ระบุในจดหมายข่าว Connect UOW ฉบับเดือนกรกฎาคม ๒๕๕๕ ที่นี้ กลับมาค้นที่บ้านจึงรู้ว่า ITC Limited เป็นบริษัทธุรกิจที่ตั้งขึ้นโดย UOW อ่านเรื่องราวได้ที่ เว็บไซต์ของ UOWD อยู่ที่นี้

เมื่อเอ่ยถึงบทบาททางเศรษฐกิจของมหาวิทยาลัยโวลลองกอง ต่อเมืองโวลลองกอง เขาบอกว่า มหาวิทยาลัยโวลลองกองเป็นแหล่งจ้างงานใหญ่อันดับสอง รองจากโรงงานเหล็ก

ตามที่คุณ Leanne Newsham, Community Engagement Manager, Office of Community & Partnerships เล่าให้คณะเราฟัง เขามีวิธีทำงานร่วมกับชุมชนคนพื้นเมือง ในงานเทศกาลวัฒนธรรม ทำให้งานมีสีสัน และในขณะเดียวกัน คนพื้นเมืองก็ได้รับการยกย่องให้ความสำคัญ นอกจากนั้น ในกิจกรรมเพื่อสร้างความใกล้ชิดกับชุมชน นักศึกษาของมหาวิทยาลัยฯ ได้ออกไปทำกิจกรรมที่ชุมชนคนพื้นเมืองได้รับประโยชน์ และนักศึกษา ก็ได้เรียนรู้ชีวิตจริงของผู้คน และได้เรียนจากการลงมือปฏิบัติงานจริง

เมื่อเราเข้าไปในอาคารสำนักงาน เราก็อพบป้าย 5 Stars บอกว่า UOW ได้รับ 5 Stars ในด้านต่อไปนี้ Research intensity, Positive graduate outcomes, Getting a job, Graduate starting salary, Educational experience : Graduate satisfaction, Educational experience : Generic skills เราสงสัยว่าใครเป็นผู้ให้ Rating นี้ ผมกลับมาค้นที่บ้าน จึงรู้ว่าเป็นผลงานของ QS Stars Rated for Excellence

สถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นในยุคโลกาภิวัตน์ต้องทำงานเชื่อมโยงกับชีวิตจริงของผู้คนในทุกทิศทาง เพื่อเปิดท้องถิ่นออกสู่โลก เพื่อยกระดับชีวิตความเป็นอยู่ของผู้คนในท้องถิ่น คิดแบบนี้ไม่ยากสำหรับออสเตรเลีย เพราะเขาใช้ภาษาอังกฤษ และมีความสัมพันธ์ทางเชื้อชาติและวัฒนธรรมใกล้ชิดกับยุโรปและอเมริกาเหนือ สถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นในยุคโลกาภิวัตน์ของไทยควรเป็นอย่างไร เราต้องคิดและทำเองและที่สำคัญ ไม่ควรมีแบบเดียว

ตอน การเดินทางของระบบประกันคุณภาพ

" ระบบประกันคุณภาพที่เข้มแข็งไม่ใช่ เป้าหมาย !!! ความเข้มแข็งหรือคุณภาพ ของอุดมศึกษาต่างหากที่เป็นเป้าหมาย"

หลังเข้าร่วมประชุม The 7th annual University Governance and Regulations Forum ที่นครแคนเบอร์รา ออสเตรเลีย ระหว่างวันที่ ๔-๕ กันยายน ๒๕๕๕ ที่นครแคนเบอร์รา ออสเตรเลีย ผมก็บอก ตัวเองว่า หัวใจของเรื่องระบบประกันคุณภาพในบริบทไทย ส่วนที่สำคัญยิ่ง มี ๓ ประการ

๑. เป็น Means ไม่ใช่ End หรือเป็นการเดินทาง ไม่ใช่ จุดหมายปลายทาง
๒. ไม่มีจุดจบ คือ ต้องทำเรื่อยไป
๓. ตัวเอก คือ ผู้ทำงาน ไม่ใช่หน่วยกำกับ

ระบบประกันคุณภาพเป็นการเดินทาง

ระบบประกันคุณภาพอุดมศึกษาเป็นการเดินทางที่ไม่มีจุดจบ เป้าหมายคือ การทำให้อุดมศึกษาเป็นหุ้นส่วนที่เข้มแข็ง ในการพัฒนาประเทศชาติ ระบบประกันคุณภาพที่เข้มแข็งไม่ใช่เป้าหมาย ความเข้มแข็งหรือคุณภาพของอุดมศึกษาต่างหากที่เป็นเป้าหมาย

ในการประชุมนี้ จึงมีคนออกมาเตือนว่าให้ระวังกรณีนี้ที่ TEQSA เข้มแข็งมาก มีอำนาจมากและใช้อำนาจบังคับมาก ลงรายละเอียด ใ้มหาวิทยาลัยดำเนินการ จนต้องเสียเวลา คน และค่าใช้จ่าย ปฏิบัติตามที่ TEQSA กำหนด จนตัวคุณภาพและการสร้างสรรค์เองย่อหย่อน เข้าทำนอง “ระบบประกันคุณภาพเข้มแข็งมาก แต่ตัวคุณภาพจริงๆ อ่อนแอ” ซึ่งเป็นสภาพที่ประเทศไทยเผชิญอยู่ ระบบประกันคุณภาพ เป็นเครื่องมือ (means) ไม่ใช่เป้าหมาย (end)

ระบบประกันคุณภาพไม่มีจุดจบ

การประกันคุณภาพของทุกสิ่ง ทุกเรื่อง ไม่หยุดนิ่ง เป็น เป้าเคลื่อนไหว หรือมีชีวิต จึงมีการปรับตัวเปลี่ยนแปลงเรื่อยไป ตามปัจจัยแวดล้อมมากมาย การประกันคุณภาพของอุดมศึกษาก็เช่นเดียวกัน

แต่ที่สำคัญที่สุด ระบบประกันคุณภาพของสถาบันอุดมศึกษา ของแต่ละแห่งจะต้องปรับตัวตามวิสัยทัศน์และเป้าหมายเชิง ยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยที่มีการเปลี่ยนแปลง เพื่อตอบสนองสังคม ในฐานะเป็นหุ้นส่วนของการพัฒนาที่ยั่งยืน



ตัวเอกในระบบประกันคุณภาพคือผู้ทำงาน

เมื่อเป้าหมายแท้จริงของระบบประกันคุณภาพคือ ผลงานหลักขององค์กร ตัวเอกของระบบประกันคุณภาพจึงต้องเป็นผู้ทำงานประจำในองค์กร ผู้ทำงานประจำเหล่านี้จึงควรเป็นเจ้าของระบบประกันคุณภาพและใช้กลไกประกันคุณภาพมารับใช้ตน ให้สามารถผลิตผลงานที่มีคุณภาพอยู่ตลอดเวลา

หน่วยงานใดสร้างกระบวนการทัศน์นี้ได้ ระบบประกันคุณภาพ จะไม่เป็นตัวกดขี่หรือสร้างความทุกข์แก่คนทำงาน แต่จะมีผลในทางตรงกันข้าม

นวัตกรรมของกระบวนการพัฒนาคุณภาพ

การพัฒนาคุณภาพมีความหมายกว้าง ไม่ใช่เพียงดูที่ตัวคุณภาพของผลิตภัณฑ์หรือบริการเท่านั้น แต่ยังต้องดูที่ประสิทธิภาพและดูที่ความพึงพอใจของพนักงานเองด้วย ระบบประกันคุณภาพ จึงสู่กระบวนการพัฒนาคุณภาพไม่ได้ กระบวนการพัฒนาคุณภาพให้ ความหมายกว้างกว่า และเน้นบทบาทของพนักงานมากกว่า รวมทั้งเปิดโอกาสให้การทำงานประจำเป็นการพัฒนาคุณภาพไปพร้อมๆ กัน มีผลให้คนทำงานอยู่ในบรรยากาศเรียนรู้ตลอดเวลา การทำงานประจำที่มีการพัฒนาคุณภาพฝังอยู่ภายในเป็นส่วนหนึ่ง เมื่อมองอีกมุมหนึ่ง เป็นการเรียนรู้

ในกระบวนการทั้งหมดนี้ หากสร้างบรรยากาศของการทำงานและการเรียนรู้ให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เน้นการทดลองและค้นพบ นวัตกรรม การทำงานประจำนั่นเองจะสามารถสร้างนวัตกรรมได้ในลักษณะ “นวัตกรรมยกกำลังสอง” คือ นวัตกรรมในการทำงาน และ นวัตกรรมของระบบประกันคุณภาพ



หลักสูตรนอกที่ตั้ง 68% ตกประเมิน แฉชื่อมหาวิทยาลัย บนเว็บไซต์

รศ.นพ.กำจร ตติยกวี รองเลขาธิการคณะกรรมการการอุดมศึกษา (กกอ.) เปิดเผยว่า เมื่อเร็วๆ นี้ ที่ประชุม กกอ. ได้รับทราบรายงานสรุปความก้าวหน้าการตรวจประเมินการจัดการศึกษานอกสถานที่ตั้งแต่เดือน ก.พ.-พ.ย. 2555 เสร็จแล้วจำนวน 43 สถาบัน 110 ศูนย์ 285 หลักสูตร หรือสาขาวิชา ผลปรากฏว่า ผ่านหลักเกณฑ์การประเมิน 35 หลักสูตร คิดเป็น 12.3% ต้องปรับปรุง 57 หลักสูตร คิดเป็น 20% และไม่ผ่าน 193 หลักสูตร คิดเป็น 67.7% ซึ่ง กกอ. ให้ความเห็นชอบตามผลการประเมิน 251 หลักสูตร ส่วนที่เหลืออยู่ระหว่างการพิจารณา ทั้งนี้ สถาบันใดได้ผลการประเมินระดับปรับปรุงต้องไปดำเนินการปรับปรุงใน 1 ภาคการศึกษา สำหรับสถาบันที่ไม่ผ่านการประเมิน สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) จะทำหนังสือแจ้งไม่ได้รับนิสิต นักศึกษา ในหลักสูตรนั้นๆ ในปีถัดไป หรือในปีการศึกษา 2556 ส่วนนักศึกษาที่อยู่ในระบบให้ดูแลจนจบการศึกษา

รองเลขาธิการ กกอ. กล่าวต่อไปว่า อย่างไรก็ตาม ข้อมูลเดือนพฤศจิกายน 2555 พบว่ามีสถาบันที่จัดการศึกษานอกสถานที่ตั้งๆ จำนวน 59 สถาบัน 213 ศูนย์ 545 หลักสูตร และในปี 2556 สกอ. จะเร่งตรวจประเมินอีก 38 สถาบัน 103 ศูนย์ 260 หลักสูตร ซึ่งในที่ประชุม สกอ. ได้เสนอให้นำผลการประเมินทั้งหมดขึ้นเว็บไซต์ของ สกอ. เพื่อเผยแพร่ให้นักเรียน นิสิต นักศึกษา ผู้ปกครอง และประชาชนทั่วไปได้รับทราบ โดย กกอ. มีมติเห็นชอบ ดังนั้นในสัปดาห์นี้ สกอ. จะนำข้อมูลผลการตรวจประเมินทั้งหมดไม่ว่าจะเป็นชื่อศูนย์มหาวิทยาลัยและหลักสูตร ขึ้นบนเว็บไซต์ www.mua.go.th

"จากการตรวจเอกสารและตรวจประเมินยังพบข้อมูลเบื้องต้นว่าจังหวัดที่นิยมเปิดศูนย์นอกสถานที่ตั้งๆ คือ กรุงเทพฯ 36 ศูนย์ ชลบุรี 10 ศูนย์

ระยอง 9 ศูนย์ นครราชสีมา 7 ศูนย์ จังหวัดอื่นๆ 2-5 ศูนย์ และเมื่อจำแนกตามภูมิภาคที่นิยมเปิดศูนย์นอกสถานที่ตั้งคือ กรุงเทพฯ และปริมณฑล 46 ศูนย์ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 46 ศูนย์ ส่วนภาคอื่นๆ 27-35 ศูนย์ โดยหลักสูตรที่นิยมเปิดมาก ได้แก่ บริหารธุรกิจบัณฑิต 25% พุทธศาสตรบัณฑิต 9% รัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต 8% รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต 8% วิทยาศาสตร์บัณฑิต 6% ครุศาสตร์ อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต 6% ครุศาสตรบัณฑิต 4% เทคโนโลยีบัณฑิต 4% บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต 4% และอื่นๆ 26%" รศ.นพ.กำจร



กล่าว

ที่มา : หนังสือพิมพ์ เดลินิวส์ (กรอบซ้าย)
วันที่ 15 มกราคม พ.ศ. 2556



ข่าวประชาสัมพันธ์ >>

- The 3rd UGP Forum คณะกรรมการการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลของสภามหาวิทยาลัย :
"Effective Audit Committee" As a Smart Tool for University's Governing Board

การติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย เป็นกิจกรรมในกระบวนการปฏิบัติงานที่ช่วยให้ผู้บริหารทราบว่า นโยบายและกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยได้รับการนำไปปฏิบัติอย่างมีธรรมาภิบาลที่ชัดเจนบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ รวมทั้งการทำงานอย่างเป็นกัลยาณมิตร



กำหนดขึ้น: วันที่ 18 มีนาคม 2556 ณ โรงแรม เดอะ สุโกศล
ค่าลงทะเบียน: 1,500 บาท/ท่าน
สอบถามรายละเอียดเพิ่มเติมได้ที่โทรศัพท์:
02 640 0461 ต่อ 101 (คุณฉันทลักษณ์) 108 (คุณจรียา)
E-mail: Chantala_k@hotmail.com/Jariya@kmit.or.th



หลักสูตรธรรมาภิบาลเพื่อการพัฒนาอุดมศึกษา เดือน มีนาคม-มิถุนายน 2556

โครงการจัดตั้งสถาบันส่งเสริมธรรมาภิบาลมหาวิทยาลัย ภายใต้สถาบันคลังสมองของชาติ มูลนิธิส่งเสริมทบวงมหาวิทยาลัย ขอเชิญสมัครอบรมหลักสูตรธรรมาภิบาลเพื่อการพัฒนาอุดมศึกษา

UGP 15 20 มีนาคม (Orientation)
21, 22, 26, 27, 28, 29 มีนาคม
26 เมษายน (Case study)

UGP 16 5 มิถุนายน (Orientation)
6, 7, 13, 14, 21 มิถุนายน
19 กรกฎาคม (Case study)

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

E-mail: chantala_k@hotmail.com/jariya@kmit.or.th

