

บทบาทหน้าที่ของกรรมการสภามหาวิทยาลัย ในบริบทใหม่ของอุดมศึกษา

วิจารณ์ พานิช

กรรมการสถาบันคลังสมองของชาติ

การนำเสนอ

- สภาฯ คืออะไร
- บริบทใหม่ของ อศ. คืออะไร
- สภาฯ ทำอะไร ไม่ทำอะไร
- สภาฯ ทำหน้าที่อย่างไร

สภามหาวิทยาลัยคืออะไร

- กลไกกำหนดนโยบายสูงสุดของมหาวิทยาลัย
- ตัวแทน “เจ้าของ” มากำกับดูแลมหาวิทยาลัย
- ผู้รับผิดชอบในความสำเร็จ/ล้มเหลว ของมหาวิทยาลัย
- แต่ ไม่ใช่ผู้บริหาร ไม่ใช่ผู้บังคับบัญชาของบุคลากร

กำกับดูแล = Governance

บริบทใหม่ของอุดมศึกษา?

- HE Massification
- HE as Strategic National Development Partner
- HE as Regional/Area Development Partner
- HE as Globalization Mover
- HE as Intellectual / Talent Resources Development Partner

เปิดโอกาสสร้างนวัตกรรม

บริบทเก่าของ อศ.

- ผลิตภัณฑ์
- วิจัย
- บริการวิชาการแก่สังคม
- ทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรม

ยังคงอยู่

บริบทกลางเก่ากลางใหม่

- Entrepreneurial University
- Corporate – like Management
- De-bureaucratized : พนักงานมหาวิทยาลัย
- ความรับผิดชอบต่อสังคม : คุณภาพ
- เป็นตัวอย่างที่ดีด้านคุณธรรม จริยธรรม : ทั่วไป, ในฐานะ HEI เช่น Communicate Evidence vs. Advocate

ต้องการ Risk Management Policy

หน้าที่สำคัญของสภาฯ

- กำหนดนโยบายเชื่อมโยงมหาวิทยาลัยกับสังคม ไม่ให้มหาวิทยาลัย ลอยตัว ไม่รู้ร้อนรู้หนาว
- ให้มหาวิทยาลัย มี **co-evolution** กับสังคม
- เป็นผู้ชี้นำสังคม
- คุณภาพตามความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ

ตั้งเป้าหมายให้ External Focus
ตั้งการปฏิบัติ ให้ Result-based

หน้าที่สำคัญของสภาฯ

- กำหนดนโยบายเชื่อมโยงมหาวิทยาลัยกับสังคม ไม่ให้มหาวิทยาลัย ลอยตัว ไม่รู้ร้อนรู้หนาว
- ให้มหาวิทยาลัย มี **co-evolution** กับสังคม
- เป็นผู้ชี้นำสังคม
- คุณภาพตามความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ

ให้ไม่หลงทาง คอยเตือนสติ

USR

ช่วยให้หมาๆ ทำงานสำคัญแต่ยากได้

งานสำคัญแต่ขัดกัน

Creativity

Individualism

Utility

Collectivism



ช่วยให้หมาๆ ทำงานสำคัญแต่ยากได้

งานสำคัญแต่ขัดกัน

Creativity
Individualism

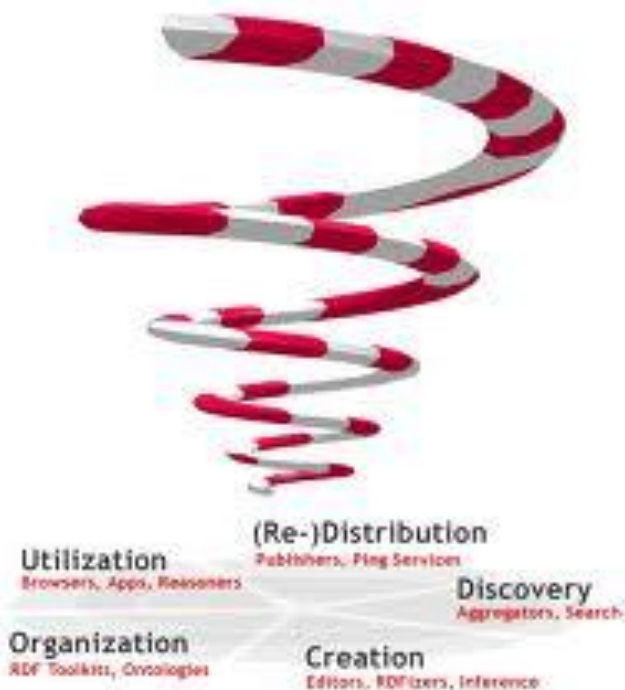
Utility
Collectivism



ช่วยให้มหัศจรรย์ ทำงานสำคัญแต่ยากได้

งานสำคัญที่แตกต่างกัน

Linked Data: Value Spiral and Business Sectors



ช่วยให้มหัศจรรย์ ทำงานสำคัญแต่ยากได้

งานสำคัญที่แตกต่างกัน

Complex-Adaptive /
Chaordic Organization

ช่วยให้หมาๆ ทำงานสำคัญแต่ยากได้

งานสำคัญที่แตกต่างกัน

Complex-Adaptive /
Chaordic Organization

สภาฯ ร่วมสร้าง **Positive Interaction**
ระหว่าง **different parts**

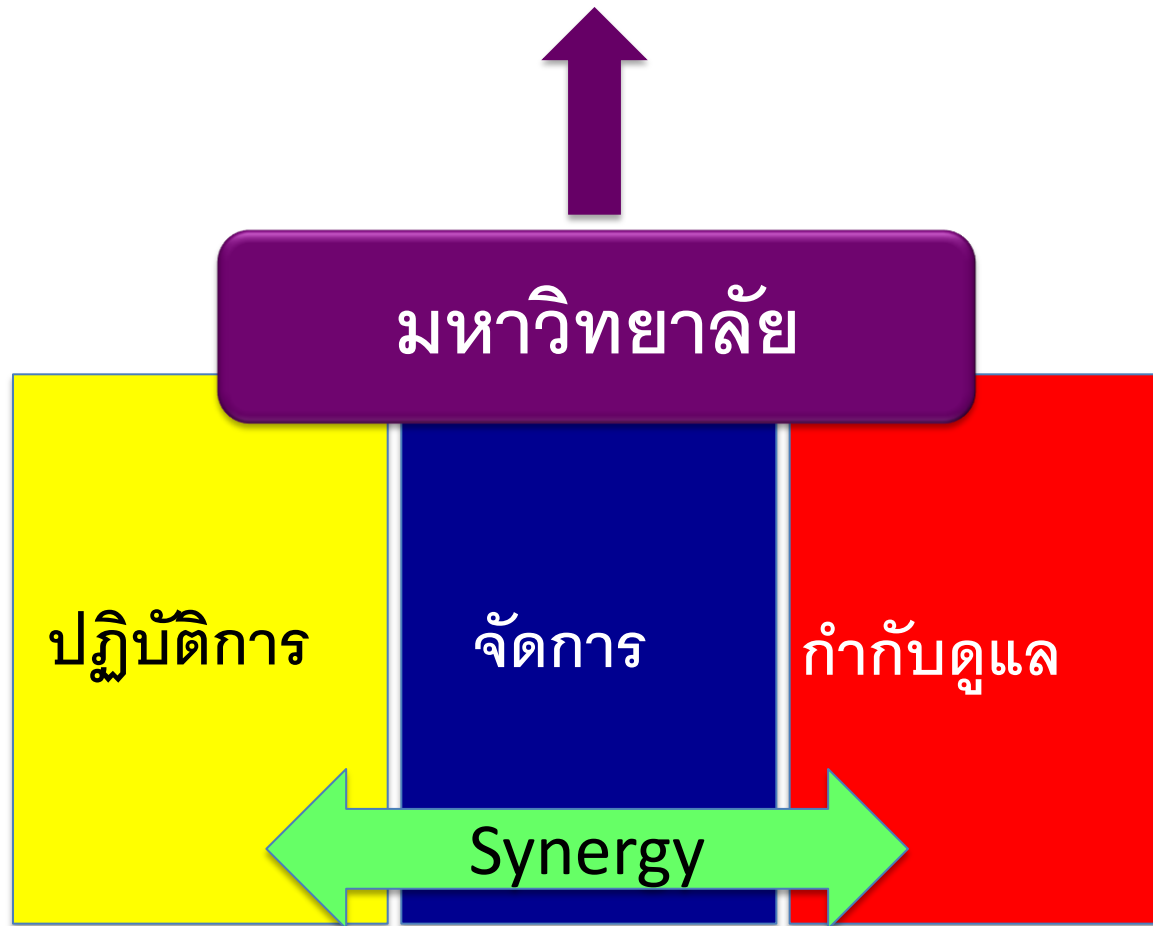
ด้วย **common purpose / goal**

หน้าที่ของสภาฯ ในยุค **creative society**

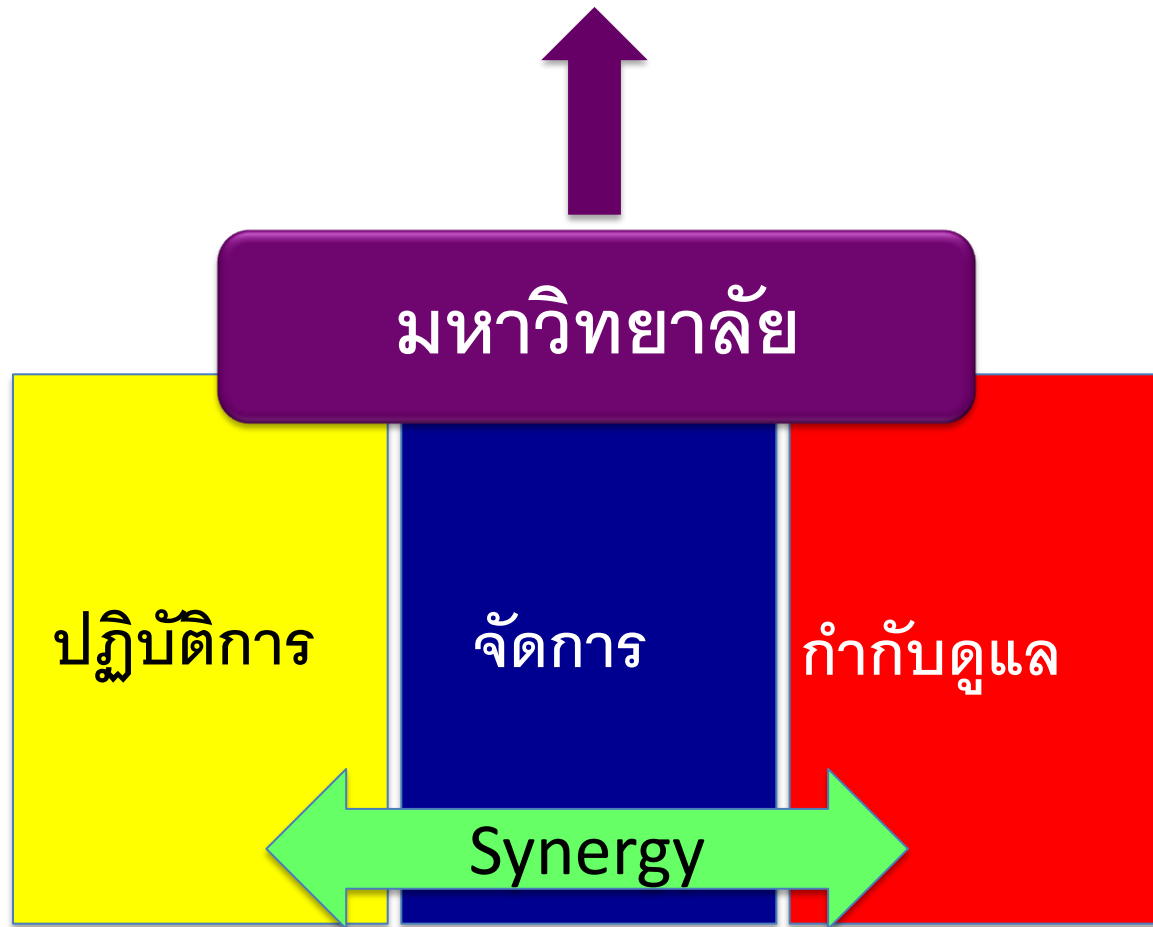
เปลี่ยน **mindset** ของคนมหาฯ

ให้เกิด **collective, goal-directed**
Creativity ได้

MISSION

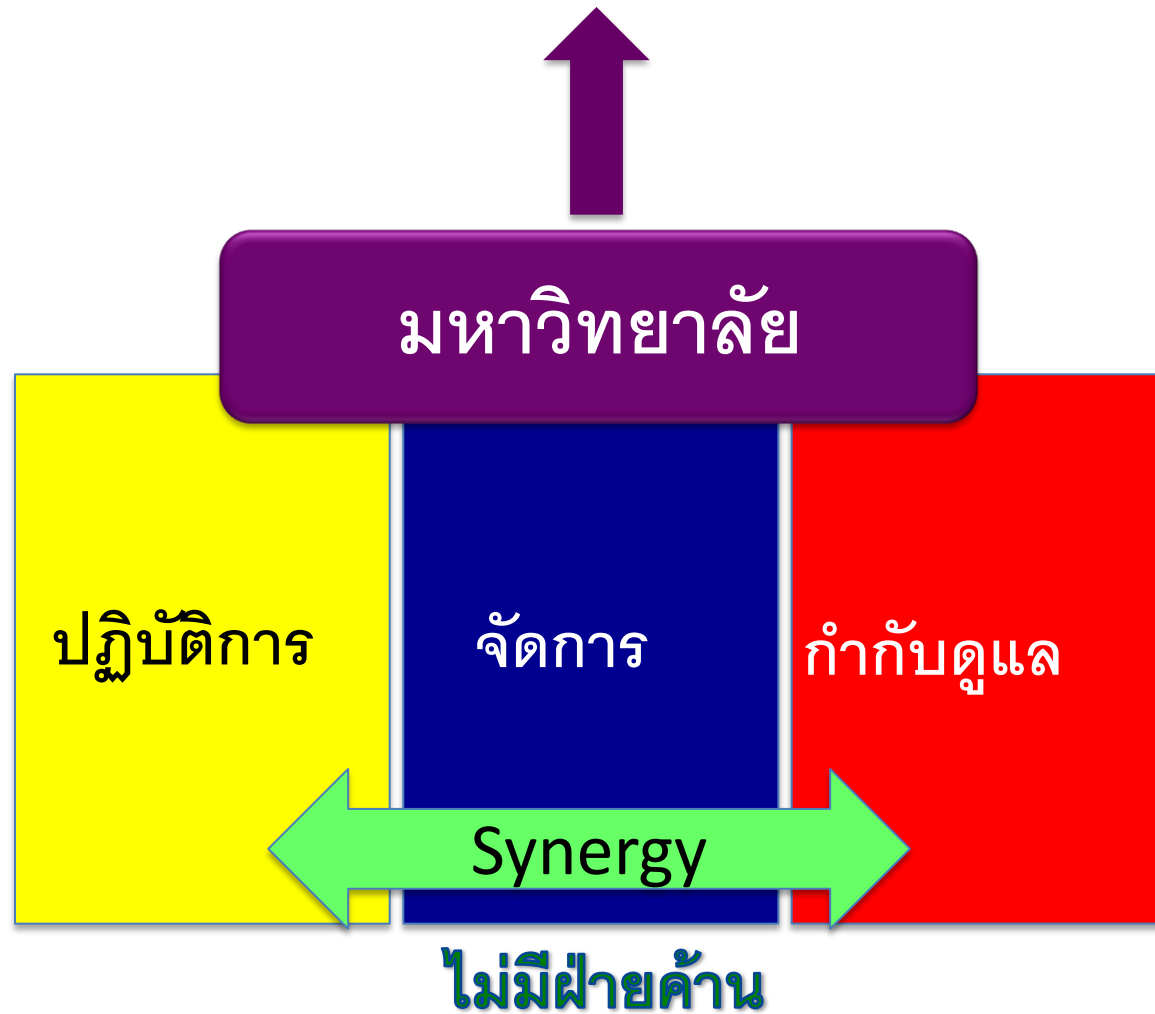


MISSION



ไม่มีฝ่ายค้าน

MISSION



สภาอาจารย์ไม่ใช่ฝ่ายค้าน

การกำกับดูแล ๓ แนวทาง

- “ทำตามกฎหมาย” “ปกป้องทรัพย์สิน”

Fiduciary Mode

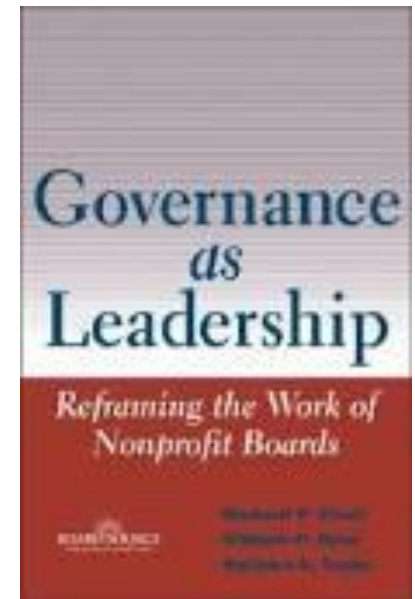
- “ร่วมกำหนดยุทธศาสตร์”

Strategic Mode

- “ร่วมสร้างสรรค์”

Generative Mode

ใช้ภาวะผู้นำ



ประโยชน์ที่ขัดกัน (Conflict of Interest)

- ประธานสภาอาจารย์
- ตัวแทนคณาจารย์
- ตัวแทนฝ่ายสนับสนุน
- ตัวแทนผู้บริหาร
- กก. ผู้ทรงคุณวุฒิ



รักษามวลประโยชน์ของใคร

ประโยชน์ที่ขัดกัน (Conflict of Interest)

- ประธานสภาอาจารย์
- ตัวแทนคณาจารย์
- ตัวแทนฝ่ายสนับสนุน
- ตัวแทนผู้บริหาร
- กก. ผู้ทรงคุณวุฒิ



รักษาผลประโยชน์ของใคร

สภาฯ ตรวจสอบอย่างไร

วิธีทำหน้าที่ Fiduciary

- ตรวจสอบภาพรวมของอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ
- กำหนดโครงสร้างการทำงาน : สภาฯ กก. ย่อย ฝ่ายบริหาร
- กำหนดการมอบอำนาจ หลักการทำงานที่มอบ และการมา
รายงานในสภาฯ
- กำหนดปฏิทินการประชุมสภาฯ

วิธีทำหน้าที่ Fiduciary

- ตรวจสอบภาพรวมของอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ
- กำหนดโครงสร้างการทำงาน : สภาฯ กก. ย่อย ฝ่ายบริหาร
- กำหนดการมอบอำนาจ หลักการทำงานที่มอบ และการรายงานในสภาฯ
- กำหนดปฏิทินการประชุมสภาฯ

ยึดคุณภาพใหญ่
ทำงานอย่างเป็นระบบ

วิธีทำหน้าที่ Fiduciary

- ตรวจสอบภาพรวมของอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ
- กำหนดโครงสร้างการทำงาน : สภาฯ กก. ย่อย ฝ่ายบริหาร
- กำหนดการมอบอำนาจ หลักการทำงานที่มอบ และการรายงานในสภาฯ
- กำหนดปฏิทินการประชุมสภาฯ

มอบฝ่ายบริหารและ สنج. สภา
ไปคิดมาเสนอสภาฯ

วิธีทำหน้าที่ Strategic Mode

สภาฯ



เป้าหมาย **Mission**

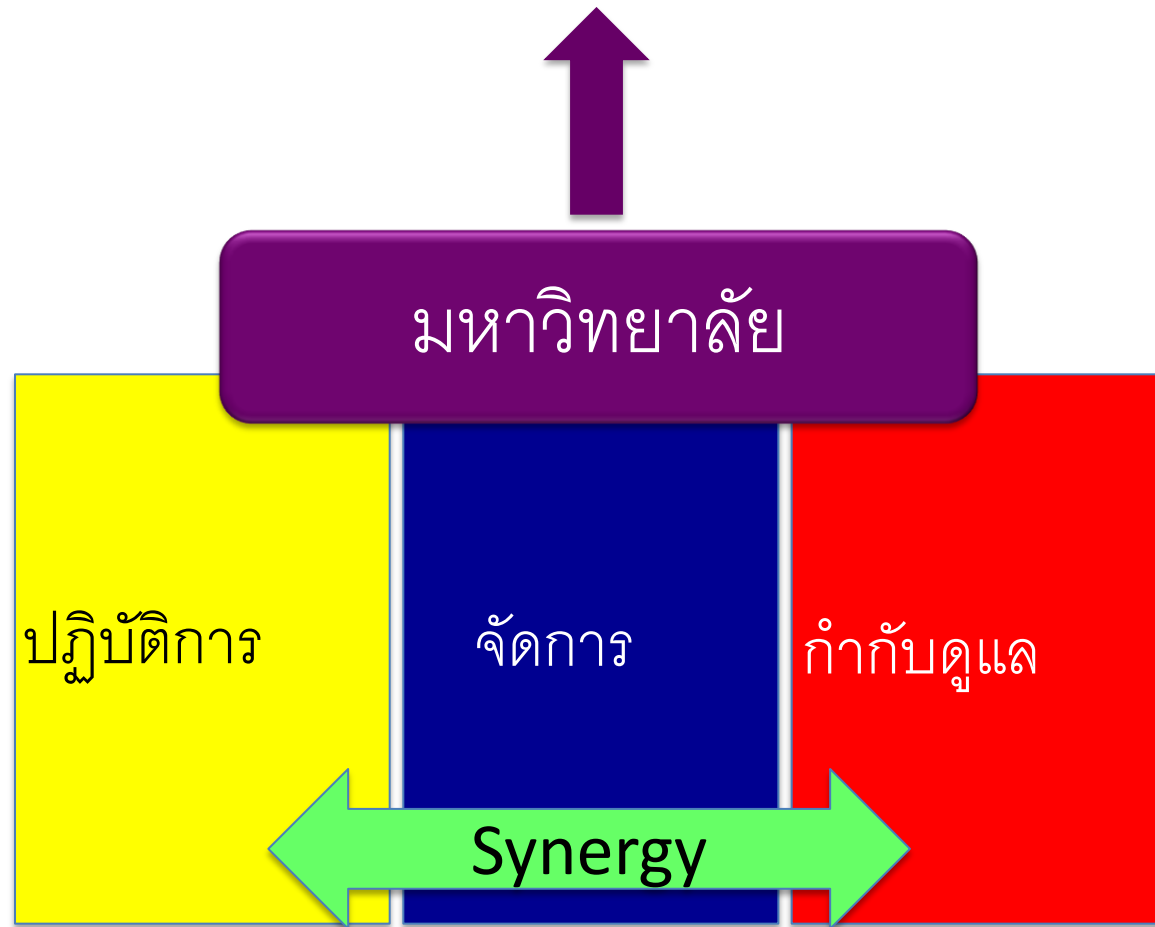
ฝ่าย
บริหาร



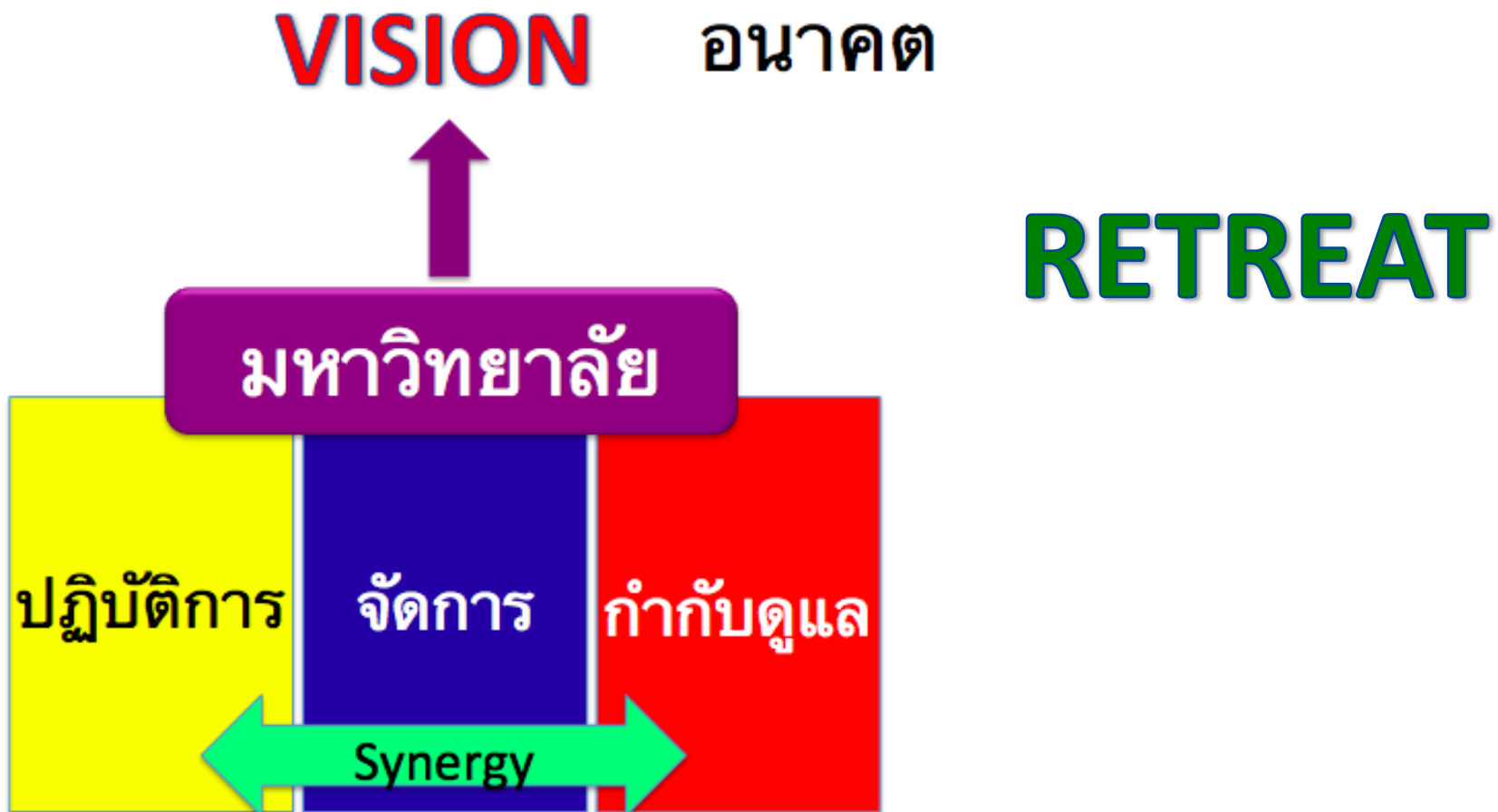
ยุทธศาสตร์ **Strategies**

VISION

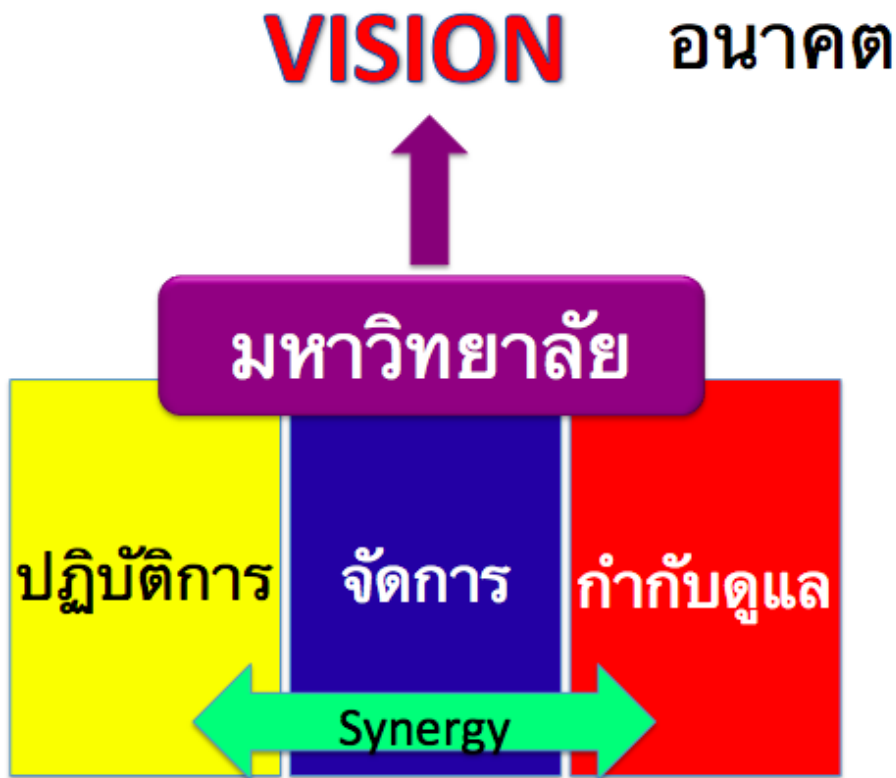
อนาคต



วิธีทำหน้า Generative Mode



วิธีทำหน้า Generative Mode



RETREAT

มอบฝ่ายบริหาร
สรุป **Vision**
เสนอสภา

ทำกับดูแลอย่างดี

- เอาใจใส่ ระวัง (Duty of Care)
- ซื่อสัตย์สุจริต รักษาผลประโยชน์ขององค์กร (Duty of Loyalty)
- ปฏิบัติตามกฎหมาย (Duty of Obedience)
- โปร่งใสเปิดเผย (Duty of Disclosure)

หน้าที่ของสภาฯ ๑๐ ประการ

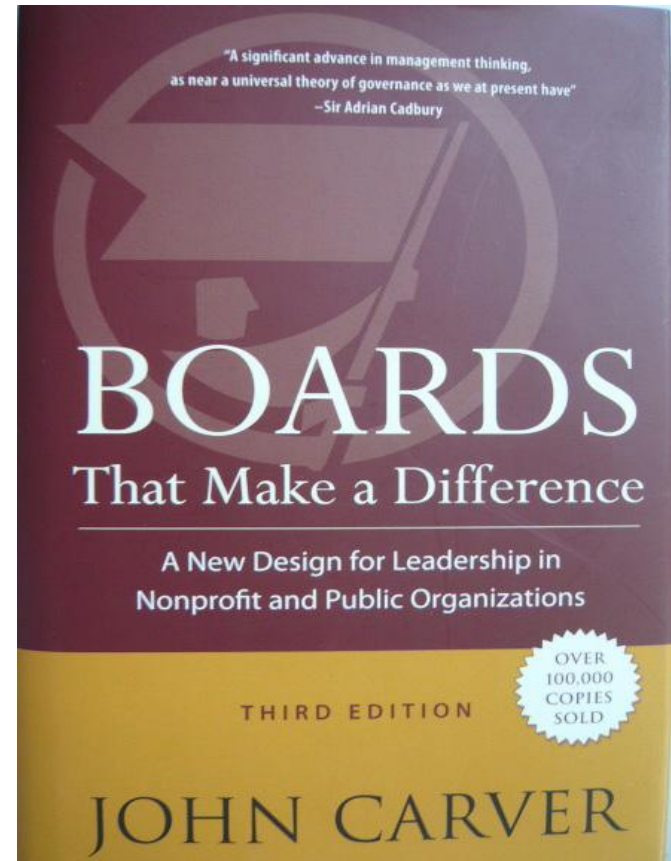
1. ทำให้เป้าหมาย (**mission**) ชัด และรับรู้ทั่วกัน
2. ค้นหาอธิการบดีมาทำหน้าที่ผู้นำ
3. สนับสนุน ประเมิน ทบทวน ค่าตอบแทนแก่อธิการบดี
4. มอบหมายให้อธิการบดีจัดทำแผนยุทธศาสตร์ : เข้าร่วม ประเมิน ติดตาม
5. รับผิดชอบด้านการเงินและทรัพย์สิน ช่วยด้านระดมทุน

หน้าที่ของสภาฯ ๑๐ ประการ

6. รับผิดชอบคุณภาพการศึกษา
7. ปกป้องอิสระของสถาบัน และเสรีภาพทางวิชาการ
8. ดูแลว่านโยบายที่กำหนด ได้รับการนำไปปฏิบัติ
9. ร่วมกับฝ่ายบริหาร ในการพบปะกับฝ่ายต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ
10. ดูแลว่า สภาฯ ทำหน้าที่อย่างถูกต้อง ครบถ้วน ได้ผล มีการประเมินสภาฯ

หน้าที่ของสภาฯ ๑๕ ประการ

- “Cradle” VISION
- Explicitly address fundamental values
- Force an external focus
- Enable an outcome-driven organization system
- Separate large issues from small ones



หน้าที่ของสภาฯ ๑๕ ประการ

- Force forward thinking
- Enable proactivity
- Facilitate diversity & Unity
- Describe relationship to different constituencies
- Define a common basis to discipline
- Delineate board's role in common topics
- Determine what information is needed
- Balance overcontrol & undercontrol
- Use board time efficiently
- Enable simultaneously muscular and sensitive use of board power