



สรุปรายงาน การสัมมนาวิชาการ

“ธรรมาภิบาลเพื่อการพัฒนาสภามหาวิทยาลัย :
กลุ่มมหาวิทยาลัยภาคเหนือ”

วันพฤหัสบดีที่ 24 และศุกร์ที่ 25 มกราคม 2556
ณ โรงแรมเซ็นทารา ดวงตะวัน (Centara Duangtawan Hotel) จ. เชียงใหม่
จัดโดย สถาบันคลังสมองของชาติ ร่วมกับ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ และกลุ่มมหาวิทยาลัยภาคเหนือ

โครงการสัมมนา

“ธรรมาภิบาลเพื่อการพัฒนาสภามหาวิทยาลัย : กลุ่มมหาวิทยาลัยภาคเหนือ”

1. หลักการและเหตุผล

กรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2551-2565) ซึ่งเป็นแผนแม่บทเกี่ยวกับการพัฒนาอุดมศึกษาของไทย โดยคณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบเมื่อวันที่ 15 มกราคม 2551 ได้กำหนดว่า “ธรรมาภิบาล และการบริหารจัดการ (governance and management) เป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลกระทบโดยตรงต่อการพัฒนามหาวิทยาลัย และอุดมศึกษาในภาพรวม กล่าวคือ หากสถาบันอุดมศึกษามีกลไกการกำหนดทิศทางที่ดีและก้าวหน้า พร้อมการขับเคลื่อนโดยการบริหารคนที่มีประสิทธิภาพแล้ว ภารกิจของมหาวิทยาลัยก็สำเร็จลุล่วงไปได้ บทบาทและความรับผิดชอบขององค์กรสูงสุดในที่นี้คือ “สภามหาวิทยาลัย” มีความสำคัญต่อความเจริญของสถาบันและผลผลิตที่ดี....”

สภามหาวิทยาลัยเป็นองค์กรสูงสุดที่ควบคุมกำกับดูแลการดำเนินการของมหาวิทยาลัยให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติจัดตั้งมหาวิทยาลัย และตามที่สังคมและประเทศชาติมุ่งหวัง โดยยึดถือหลักธรรมาภิบาลและการบริหารจัดการที่ดี สภามหาวิทยาลัยในฐานะสภาผู้กำกับ (Governing Board) เป็นคณะกรรมการหรือกลุ่มบุคคลที่มีบทบาทสำคัญในการทำหน้าที่พิทักษ์รักษาผลประโยชน์ และกำกับควบคุมคุณภาพการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยตามภารกิจด้านต่างๆ คณะกรรมการสภามหาวิทยาลัยที่มีองค์ประกอบที่ดีมีคุณภาพประกอบด้วยกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้มีความรู้ความสามารถ รวมถึงวิธีการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการอย่างมีประสิทธิภาพ จึงเป็นหัวใจสำคัญของการสร้างการกำกับดูแลที่ดี เพื่อให้การบริหารมหาวิทยาลัย อยู่ในครรลองของการบริหารและการจัดการที่ดี ตามระบบคุณธรรม โปร่งใสและตรวจสอบได้ อันจะเป็นประโยชน์ต่อการส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพมาตรฐานอุดมศึกษา

สถาบันคลังสมองของชาติ ภายใต้มูลนิธิส่งเสริมทบวงมหาวิทยาลัย โดยโครงการจัดตั้งสถาบันธรรมาภิบาลมหาวิทยาลัย (University Governance Institute: UGI) จึงจัดให้มีการสัมมนาเรื่อง “ธรรมาภิบาลเพื่อการพัฒนาสภามหาวิทยาลัย: กลุ่มมหาวิทยาลัยภาคเหนือ” ขึ้น เพื่อเป็นเวทีแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และประสบการณ์เกี่ยวกับการกำกับดูแลมหาวิทยาลัยอย่างมีประสิทธิภาพตามหลักธรรมาภิบาลและการบริหารจัดการที่ดี ตลอดจนเพื่อให้ผู้เข้าสัมมนาได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ และสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างกัน ทำให้เกิดการสร้างเครือข่ายการทำงานร่วมกันในการขับเคลื่อนธรรมาภิบาลและการบริหารจัดการที่ดีต่อไป เพื่อมุ่งสู่คุณภาพอุดมศึกษา

2. วัตถุประสงค์

- 1) เพื่อเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทและหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัย
- 2) เพื่อส่งเสริมการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ และความคิดเห็นในเรื่องเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัยในการกำกับควบคุมคุณภาพการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยตามภารกิจด้านต่างๆ ตลอดจนผลักดันความคิดเหล่านั้นให้บังเกิดผล
- 3) เพื่อเสริมสร้างความร่วมมือ และสร้างเครือข่ายของผู้ดำรงตำแหน่งกรรมการสภามหาวิทยาลัยในภาคเหนือ เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาการอุดมศึกษาของประเทศ

3. ผู้รับผิดชอบ

สถาบันคลังสมองของชาติ ร่วมกับ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ (มจ.)

4. ผู้เข้าร่วมการสัมมนา

จำนวนประมาณ 100 ท่าน ประกอบด้วย นายกสภา/อุปนายกสภามหาวิทยาลัย กรรมการสภามหาวิทยาลัย ทั้งกรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ กรรมการสภามหาวิทยาลัยซึ่งเลือกตั้งจากผู้บริหารในมหาวิทยาลัย กรรมการสภามหาวิทยาลัยซึ่งเลือกตั้งจากคณาจารย์ประจำ และจากผู้บริหาร อธิการบดี ประธานสภาคณาจารย์ รองอธิการบดี คณบดี ผู้บริหาร และคณาจารย์ในมหาวิทยาลัย

5. วันเวลา สถานที่สัมมนา

วันพฤหัสบดีที่ 24 และศุกร์ที่ 25 มกราคม 2556 เวลา 8.30 – 17.00 น. ณ โรงแรมเซ็นทารา ดวงตะวัน (Centara Duangtawan Hotel) จังหวัดเชียงใหม่

6. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

- 1) ผู้เข้าร่วมสัมมนามีความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของสภามหาวิทยาลัย
- 2) ผู้เข้าร่วมสัมมนาได้แลกเปลี่ยนประสบการณ์ และแสดงความคิดเห็นในเรื่องเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัยในการกำกับควบคุมคุณภาพการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยตามภารกิจด้านต่างๆ
- 3) ผู้เข้าร่วมสัมมนามีโอกาสในการสร้างความสัมพันธ์และเครือข่ายระหว่างกันในภูมิภาคเหนือ อันจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพอุดมศึกษาต่อไป
- 4) สถาบันคลังสมองของชาติ ได้ได้รับความรู้ ประสบการณ์ และความคิดเห็นต่างๆ อันจะเป็นประโยชน์ในการดำเนินการจัดหลักสูตร “ธรรมาภิบาลเพื่อการพัฒนาอุดมศึกษา” สำหรับกรรมการสภามหาวิทยาลัยต่อไป

7. กำหนดการสัมมนา*

24 มกราคม 2556		25 มกราคม 2556	
ช่วงเวลา	รายละเอียด	ช่วงเวลา	รายละเอียด
08.30 - 09.00	ลงทะเบียน	08.30 - 09.00	ลงทะเบียน
09.00 - 09.10	พิธีเปิดการสัมมนา โดย อธิการบดีมหาวิทยาลัย	09.00 - 12.00	การปฏิรูปสภามหาวิทยาลัย ในการ ทำงานเป็นทีม (Team Training) โดย ศ.ดร.วิจิตร ศรีสอ้าน นายกสภามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี /มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์/มหาวิทยาลัย ราชภัฏเทพสตรี - ความสัมพันธ์ในสภามหาวิทยาลัย - องค์ประกอบของสภามหาวิทยาลัย - สำนักงานสภามหาวิทยาลัย - พัฒนาการดำเนินงานของสภา มหาวิทยาลัย และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ร่วมกัน
09.10 - 10.30	บทบาทของกรรมการสภามหาวิทยาลัยใน บริบทใหม่ของอุดมศึกษา โดย ศ.นพ.วิจารณ์ พานิช นายกสภามหาวิทยาลัยมหิดล		
10.30 - 10.45	พักรับประทานอาหารว่าง		
10.45 - 12.00	บทบาทของกรรมการสภามหาวิทยาลัยใน บริบทใหม่ของอุดมศึกษา (ต่อ) โดย ศ.นพ.วิจารณ์ พานิช		
12.00 - 13.00	รับประทานอาหารกลางวัน	12.00 - 13.00	รับประทานอาหารกลางวัน
13.00 - 15.00	ประเด็นข้อพิพาทเกี่ยวกับมหาวิทยาลัย ในศาลปกครอง โดย ดร.อุทัย หงส์สิริ อธิบดีศาลปกครองเชียงใหม่	13.00 - 15.00	ประเด็นการติดตาม ตรวจสอบ และ ประเมินผลของสภามหาวิทยาลัย โดย รศ.ดร. ไทย ทิพย์สุวรรณกุล
15.00 - 15.15	พักรับประทานอาหารว่าง	15.00-15.15	พักรับประทานอาหารว่าง
15.15 - 17.15	การประเมินสภามหาวิทยาลัย โดย ศ.เกียรติคุณ ดร.กิตติชัย วัฒนานิก นายกสภามหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่	15.15 - 16.00	แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน
18.00 - 19.00	พักรับประทานอาหารเย็น	16.00 - 16.15	พิธีปิดการสัมมนา

* หมายเหตุ : กำหนดการอาจมีการเปลี่ยนแปลงตามความเหมาะสม

8. งบประมาณ

งบประมาณโครงการ“ธรรมาภิบาลเพื่อการพัฒนาสภามหาวิทยาลัย: กลุ่มมหาวิทยาลัยภาคเหนือ” มีดังนี้

1. ค่าดำเนินการบริหารจัดการและค่าตอบแทนคณะวิทยากร	73,000	บาท
2. ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน		
2.1 ค่าเดินทางวิทยากรและทีมงาน	80,000	บาท
2.2 ค่าที่พักวิทยากรและทีมงาน 2 คืน	19,000	บาท
2.3 การจัดทำสรุปผลการประชุม	10,000	บาท
2.4 ค่าถ่ายสำเนาเอกสารและค่าพิมพ์	8,000	บาท
2.5 ค่าใช้จ่ายอื่น ๆ	8,000	บาท
รวมทั้งสิ้น	198,000	บาท



กำหนดการสัมมนาวิชาการ

“ธรรมาภิบาลเพื่อการพัฒนาสภามหาวิทยาลัย : กลุ่มมหาวิทยาลัยภาคเหนือ”

วันพฤหัสบดีที่ 24 และศุกร์ที่ 25 มกราคม พ.ศ. 2556

ณ โรงแรมเซ็นทารา ดวงตะวัน (Centara Duangtawan Hotel) จังหวัดเชียงใหม่

.....

24 มกราคม 2556

- | | |
|------------------|---|
| 08.30 - 09.00 น. | ลงทะเบียน |
| 09.00 - 09.10 น. | พิธีเปิดการสัมมนา โดย ดร.อำนาจ ยศสุข นายกสภามหาวิทยาลัยแม่โจ้ |
| 09.10 - 10.30 น. | บทบาทของกรรมการสภามหาวิทยาลัยในบริบทใหม่ของอุดมศึกษา
โดย ศ.นพ.วิจารณ์ พานิช นายกสภามหาวิทยาลัยมหิดล / กรรมการสถาบันคลังสมองของชาติ |
| 10.30 - 10.45 น. | รับประทานอาหารว่าง |
| 10.45 - 12.00 น. | สภามหาวิทยาลัยกับการกำหนดยุทธศาสตร์
โดย ศ.นพ.วิจารณ์ พานิช นายกสภามหาวิทยาลัยมหิดล / กรรมการสถาบันคลังสมองของชาติ |
| 12.00 - 13.00 น. | รับประทานอาหารกลางวัน |
| 13.00 - 15.00 น. | ข้อพิพาทเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยในศาลปกครอง
โดย ดร.ฤทัย หงส์ศิริ อธิบดีศาลปกครองเชียงใหม่ |
| 15.00 - 15.15 น. | รับประทานอาหารว่าง |
| 15.15 - 17.15 น. | การประเมินสภามหาวิทยาลัย
โดย ศ.เกียรติคุณ ดร.กิตติชัย วัฒนานิกร นายกสภามหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ |
| 18.00 - 19.00 น. | รับประทานอาหารเย็น |

25 มกราคม 2556

- | | |
|------------------|--|
| 08.30 - 09.00 น. | ลงทะเบียน |
| 09.00 - 12.00 น. | การปฏิรูปสภามหาวิทยาลัย ในการทำงานเป็นทีม (Team Training)
โดย ศ.ดร.วิจิตร ศรีสอ้าน นายกสภามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี /
มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ / มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี |
| 12.00 - 13.00 น. | รับประทานอาหารกลางวัน |
| 13.00 - 15.00 น. | การติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลของสภามหาวิทยาลัย
โดย รศ.ดร.ไทย ทิพย์สุวรรณกุล นักวิชาการอิสระ |
| 15.00 - 15.15 น. | รับประทานอาหารว่าง |
| 15.15 - 16.00 น. | แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน |
| 16.00 - 16.15 น. | พิธีปิดการสัมมนา โดย ดร.อำนาจ ยศสุข นายกสภามหาวิทยาลัยแม่โจ้ |

.....



ศาสตราจารย์ นพ.วิจารณ์ พานิช

นายกสภามหาวิทยาลัยมหิดล

กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์

มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

และอุปนายกสภาสถาบันอาศรมศิลป์

ประสบการณ์ทำงาน

- ประธานคณะกรรมการการอุดมศึกษา
- รองประธานคณะกรรมการกิจการเพื่อสังคม ธนาคารไทยพาณิชย์
- รองประธานคณะกรรมการมูลนิธิสยามกัมมาจล
- กรรมการสภาวิชาการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
- กรรมการสถาบันวิจัยระบบสาธารณสุข / ธนาคารไทยพาณิชย์ / สถาบันคลังสมองของชาติ



ศาสตราจารย์เกียรติคุณ ดร.กิตติชัย วัฒนานิกร

นายกสภามหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่

ประสบการณ์ทำงาน

- รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
- รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการและวิจัย มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง
- กรรมการพัฒนาระบบประเมินคุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษา (กรรมการ กพอ.)
สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา องค์การมหาชน
- กรรมการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ
- ประธานคณะทำงานประเมินศักยภาพผลงานวิจัยของสถาบันอุดมศึกษาไทย
สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา



ดร.อุทัย หงส์สิริ

อธิบดีศาลปกครองเชียงใหม่

ประสบการณ์ทำงาน

- อธิบดีศาลปกครองกลาง
- อัยการจังหวัดประจำกรม
- กรรมการวินิจฉัยร้องทุกข์ คณะกรรมการการกฤษฎีกา
- ผู้เชี่ยวชาญศาลรัฐธรรมนูญ



ศาสตราจารย์ ดร.วิจิตร ศรีสอาน

นายกสภามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี / มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ /
มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

ประสบการณ์ทำงาน

- ตำแหน่งทางการเมืองระดับชาติ : รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ สมาชิกวุฒิสภา
สมาชิกสภาผู้แทนราษฎร ประธานกรรมาธิการการศึกษา
สภาผู้แทนราษฎร
- ผู้บริหารราชการระดับสูง : ปลัดทบวงมหาวิทยาลัย อธิการบดี เลขาธิการ ก.พ.
ผู้ก่อตั้ง : มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์
สมาคมมหาวิทยาลัยเปิดแห่งเอเชีย
สมาคมมหาวิทยาลัยในเอเชียและแปซิฟิก
- ผู้ริเริ่มและบุกเบิก : มหาวิทยาลัยเปิดในระบบการสอนทางไกล และ
มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐและสหกิจศึกษาในประเทศไทย



รองศาสตราจารย์ ดร.ไทย ทิพย์สุวรรณกุล

นักวิชาการอิสระ

ประสบการณ์ทำงาน

- อธิการบดี มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์
- รองอธิการบดีฝ่ายกิจการสภามหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี
- รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี
- ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายวางแผน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
- ผู้อำนวยการศูนย์บริการการศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี
- เลขาธิการคณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผล มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

รายชื่อผู้ตอบรับเข้าร่วมโครงการสัมมนา

เรื่อง "ธรรมนูญเพื่อการพัฒนาสภามหาวิทยาลัย : กลุ่มมหาวิทยาลัยภาคเหนือ"

วันที่ 24-25 มกราคม 2556 ณ โรงแรมเซ็นทารา ดวงตะวัน เชียงใหม่

ลำดับ	ชื่อ - สกุล	ตำแหน่ง
1. มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จำนวน 42 คน		
นายกสภามหาวิทยาลัย/กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ		
1	ดร.อำนวยการ ยศสุข	นายกสภามหาวิทยาลัย
2	ศาสตราจารย์ ดร.สุจินต์ จินายน	อุปนายกสภาฯ/กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ
3	นายนิพนธ์ วงษ์ตระหง่าน	กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ
4	พลเอก ดร.แบ่ง มาลากุล ณ อยุธยา	กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ
5	รองศาสตราจารย์ ดร.เทพ พงษ์พานิช	กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ
6	ว่าที่ร้อยตรีอนุกุล ฟองมูล	กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ
กรรมการสภามหาวิทยาลัยโดยตำแหน่ง/จากผู้บริหาร/จากคณาจารย์/เลขานุการสภาฯ		
7	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จำเนียร ยศราช	อธิการบดี (โดยตำแหน่ง)
8	อาจารย์ชัช พงษ์ศิริวัฒน์	ประธานสภาคณาจารย์ (โดยตำแหน่ง)
9	อาจารย์รัชฎา เชื้อวิโรจน์	กรรมการสภามหาวิทยาลัยจากผู้บริหาร
10	ผู้ช่วยศาสตราจารย์พาวิน มะโนชัย	กรรมการสภามหาวิทยาลัยจากผู้บริหาร
11	อาจารย์ ดร.สมคิด แก้วทิพย์	กรรมการสภามหาวิทยาลัยจากผู้บริหาร
12	รองศาสตราจารย์ ดร.ญาณิน โอภาสพัฒนกิจ	กรรมการสภามหาวิทยาลัยจากผู้บริหาร
13	รองศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ จรรยาสุภาพ	กรรมการสภามหาวิทยาลัยจากผู้บริหาร
14	อาจารย์ ดร.ปิยวรรณ สิริประเสริฐศิลป์	กรรมการสภามหาวิทยาลัยจากผู้บริหาร
15	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อภิชาติ ไตรแสง	กรรมการสภามหาวิทยาลัยจากผู้บริหาร
16	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จกมล พรหมยะ	กรรมการสภามหาวิทยาลัยจากผู้บริหาร
17	นางวาสนา ป้องพาล	กรรมการสภามหาวิทยาลัยจากผู้บริหาร
18	ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุพจน์ เอี่ยมบุญชู	กรรมการสภามหาวิทยาลัยจากคณาจารย์
19	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บัญญัติ มนเทียรอาสน์	กรรมการสภามหาวิทยาลัยจากคณาจารย์
20	อาจารย์ ดร.ทองเลี่ยน บัวจุม	กรรมการสภามหาวิทยาลัยจากคณาจารย์
21	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุจิตรา รตนะมโน	กรรมการสภามหาวิทยาลัยจากคณาจารย์
22	รองศาสตราจารย์ ดร.เกรียงศักดิ์ เม่งอำพัน	กรรมการสภามหาวิทยาลัยจากคณาจารย์
23	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ทุเรียน ทาเจริญ	กรรมการสภามหาวิทยาลัยจากคณาจารย์
24	อาจารย์ธรรมรงค์ สิงห์อยู่เจริญ	กรรมการสภามหาวิทยาลัยจากคณาจารย์
25	อาจารย์ศุภิสรา สิงห์บำรุง	กรรมการสภามหาวิทยาลัยจากคณาจารย์
26	รองศาสตราจารย์ ดร.จกมลดินทร์ แสงอาสภวิริยะ	กรรมการสภามหาวิทยาลัยจากคณาจารย์
27	ผู้ช่วยศาสตราจารย์อดิสร คันธรส	เลขานุการสภามหาวิทยาลัย (รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร)
ผู้บริหารมหาวิทยาลัย (รองอธิการบดี/คณบดี ที่ไม่ได้เป็นกรรมการสภาฯ)		
28	รองศาสตราจารย์เพ็ญรัตน์ หงษ์วิทยากร	รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ
29	อาจารย์ ดร.กชพร ศิริโกคากิจ	รองอธิการบดีฝ่ายทรัพย์สินและการคลัง

30	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สฤติย์ วิมล	รองอธิการบดีฝ่ายพัฒนานักศึกษาและศิษย์เก่าสัมพันธ์
31	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ยงยุทธ ศรีเกี้ยวผืน	รองอธิการบดีฝ่ายการต่างประเทศ
32	รองศาสตราจารย์ ดร.เฉลิมชัย ปัญญาดี	รองอธิการบดีฝ่ายพัฒนาเครือข่าย
33	รองศาสตราจารย์ประวิตร พุธานนท์	คณบดีคณะผลิตกรรมการเกษตร
34	ผู้ช่วยศาสตราจารย์พึงพร เนียมทรัพย์	คณบดีคณะวิทยาศาสตร์
35	ผู้ช่วยศาสตราจารย์อุมาพร อุประ	คณบดีคณะวิศวกรรมและอุตสาหกรรมเกษตร
36	รองศาสตราจารย์จักรภพ วงศ์ละคร	คณบดีคณะสารสนเทศและการสื่อสาร
37	อาจารย์บรรจง สมบูรณ์ชัย	คณบดีคณะสถาปัตยกรรมศาสตร์และการออกแบบสิ่งแวดล้อม
38	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ชูชีพ ชีพอุดม	ผู้อำนวยการมหาวิทยาลัยแม่โจ้ - แพร่ เฉลิมพระเกียรติ
39	อาจารย์สมพร มีแสงแก้ว	ผู้อำนวยการมหาวิทยาลัยแม่โจ้ - ชุมพร
40	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จาดุพงศ์ วาฤทธิ์	คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
41	อาจารย์กฤษดา ภักดี	ผู้อำนวยการสำนักบริหารและพัฒนาวิชาการ
42	รองศาสตราจารย์ ดร.ยงยุทธ ขำลี	ผู้อำนวยการสำนักวิจัยและส่งเสริมวิชาการการเกษตร

2. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา จำนวน 11 คน

กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ

1	รองศาสตราจารย์สุทัศน์ จุลศรีไกรวัล	กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ
2	นายอุดม มณีชัยดี	กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ

กรรมการสภามหาวิทยาลัย

3	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประสาร รุจirkศักดิ์	กรรมการสภามหาวิทยาลัย (รองอธิการบดี มทร.ล้านนา เชียงราย)
4	ผู้ช่วยศาสตราจารย์มนูญ เมฆอรุณกมล	กรรมการสภามหาวิทยาลัย (รองอธิการบดี มทร.ล้านนา พิษณุโลก)
5	ดร.ภาสวรรณ วัชรดำรงศักดิ์	กรรมการสภามหาวิทยาลัย (ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยและพัฒนา)
6	นายวิฑูรย์ ส่องแสง	กรรมการสภามหาวิทยาลัย
7	ผู้ช่วยศาสตราจารย์เทอดทูล โตศิริ	กรรมการสภามหาวิทยาลัย
8	รองศาสตราจารย์ ดร.อนุชา จันทบูรณ์	กรรมการสภามหาวิทยาลัย
9	อาจารย์ประสิทธิ์ อินทร์จันทร์	กรรมการสภามหาวิทยาลัย
10	ดร.ทินกร ทาตระกูล	กรรมการสภามหาวิทยาลัย
11	อาจารย์ณัฐกิตติ โพธิ์วิชัย	กรรมการสภามหาวิทยาลัย

3. มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง จำนวน 5 คน

1	ผศ.ดร.กิตติศักดิ์ สมุทธารักษ์	เลขานุการสภาฯ (รองอธิการบดีฝ่ายกิจการสภามหาวิทยาลัยและนิติกร)
---	-------------------------------	---

กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ

2	ศาสตราจารย์ไพบุลย์ วิวัฒน์วงศ์นา	กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ
---	----------------------------------	------------------------------------

กรรมการสภามหาวิทยาลัยจากผู้บริหาร / จากคณาจารย์ประจำ

3	รองศาสตราจารย์นันทะ บุตรน้อย	รองอธิการบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนา (กรรมการสภาฯ จากผู้บริหาร)
4	ผู้ช่วยศาสตราจารย์สมชัย โกศล	รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ (กรรมการสภาฯ จากผู้บริหาร)
5	อาจารย์ภานุวัฒน์ ชัยชนะ	กรรมการสภามหาวิทยาลัยตัวแทนคณาจารย์

4. มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ จำนวน 5 คน

กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ

1	รองศาสตราจารย์ ดร.วรรณดี ม้าลำพอง	กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ
2	ดร.ศุภวัตร ภูวกุล	กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ
กรรมการสภามหาวิทยาลัยโดยตำแหน่ง		
3	รองศาสตราจารย์ ว่าที่ ร.ต. สกล แก้วศิริ	ประธานสภาคณาจารย์และข้าราชการ
กรรมการสภามหาวิทยาลัยจากคณาจารย์ประจำ		
4	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธรรมกิตติ ธรรมโม	กรรมการสภามหาวิทยาลัยจากผู้บริหาร (รองอธิการบดี)
กรรมการสภามหาวิทยาลัยจากคณาจารย์ประจำ		
5	ผู้ช่วยศาสตราจารย์สัญญา สะสอง	กรรมการสภามหาวิทยาลัยจากคณาจารย์ประจำ
5. มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ จำนวน 2 คน		
นายกสภามหาวิทยาลัย		
1	นายคำรณ โกมลศุภกิจ	นายกสภามหาวิทยาลัย
เลขานุการสภามหาวิทยาลัย		
2	ผู้ช่วยศาสตราจารย์เจลิยา ประสิทธิ์วิเศษ	เลขานุการสภามหาวิทยาลัย
6. มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม จำนวน 4 คน		
นายกสภามหาวิทยาลัย		
1	พลเอก ดร.ศิริ ทิวะพันธุ์	นายกสภามหาวิทยาลัย
กรรมการสภามหาวิทยาลัยโดยตำแหน่ง		
2	ดร.ลำเนา เอี่ยมสอาด	ประธานสภาคณาจารย์และข้าราชการ
กรรมการสภามหาวิทยาลัยจากผู้แทนผู้บริหาร		
3	ดร.สาคร สร้อยสังวาลย์	กรรมการสภามหาวิทยาลัยจากผู้แทนผู้บริหาร
เลขานุการสภามหาวิทยาลัย		
4	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นิวัตร พัฒนะ	เลขานุการสภามหาวิทยาลัย
7. มหาวิทยาลัยนอร์ท - เชียงใหม่ จำนวน 1 คน		
เลขานุการสภามหาวิทยาลัย		
1	รองศาสตราจารย์ ดร.พิชิต เทพวรรณ	เลขานุการสภามหาวิทยาลัย (ผู้ช่วยอธิการบดี)
8. มหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์น จำนวน 1 คน		
1	ดร.กิตติพัฒน์ สุวรรณชิน	อธิการบดี
9. มหาวิทยาลัยพิษณุโลก จำนวน 2 คน		
เลขานุการสภามหาวิทยาลัย		
1	นางระวีวรรณ โพธิ์จันทร์	เลขานุการสภามหาวิทยาลัย
2	นางสาวพริมภา สุขคำภา	เลขานุการสภามหาวิทยาลัย
10. มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ จำนวน 1 คน		
1	ศาสตราจารย์ นายแพทย์ไพฑูรย์ ณรงค์ชัย	กรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทคณาจารย์ประจำ
11. มหาวิทยาลัยพะเยา จำนวน 1 คน		
1	ดร.สมนึก พิมลเสถียร	กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ

รวมทั้งหมด 75 คน

ข้อมูล ณ วันที่ 22 มกราคม 2556

ภาพบรรยากาศของงานสัมมนาวิชาการ
หลักสูตร “ธรรมาภิบาลเพื่อการพัฒนาอุดมศึกษา: กลุ่มมหาวิทยาลัยภาคเหนือ”
วันที่ 24-25 มกราคม 2556



ภาพบรรยากาศของงานสัมมนาวิชาการ
หลักสูตร “ธรรมาภิบาลเพื่อการพัฒนาอุดมศึกษา: กลุ่มมหาวิทยาลัยภาคเหนือ”
วันที่ 24-25 มกราคม 2556



ภาพบรรยากาศของงานสัมมนาวิชาการ
หลักสูตร “ธรรมาภิบาลเพื่อการพัฒนาอุดมศึกษา: กลุ่มมหาวิทยาลัยภาคเหนือ”
วันที่ 24-25 มกราคม 2556





- Mind map -

สรุปประเด็น

สรุปประเด็น

บทบาทของกรรมการสภามหาวิทยาลัยในบริบทใหม่ของอุดมศึกษา

(วันที่ 24 มกราคม 2556 เวลา 09.10 – 10.30 น.)

ศาสตราจารย์ นพ.วิจารณ์ พานิช (นายกสภามหาวิทยาลัยมหิดล) เป็นวิทยากรนำเสนอประเด็น “บทบาทหน้าที่ของกรรมการสภามหาวิทยาลัยในบริบทใหม่ของอุดมศึกษา” ต่อผู้เข้าร่วมฟังสัมมนาในกลุ่มมหาวิทยาลัยภาคเหนือ ซึ่งมีรายละเอียดสาระสำคัญดังนี้

สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงของสังคมปัจจุบัน และมีอัตราเร่งที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ส่งผลต่อคุณภาพการจัดการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาที่ต้องบริหารจัดการให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงนั้นๆ เพื่อทำหน้าที่เป็นหัวรถจักรในการพาสังคมออกจากวิกฤติ รวมถึงตระหนักถึงการทำหน้าที่ของฝ่ายกำกับกับการบริหารงานของมหาวิทยาลัยเพื่อทำหน้าที่กำกับการบริหารคุณภาพเหล่านั้น ซึ่งการกำกับดูแลมหาวิทยาลัยมีหลักการเป็นตัวกำหนดแต่ไม่มีกฎเกณฑ์ที่ตายตัวสำหรับการปฏิบัติ ดังนั้นสภามหาวิทยาลัยจึงต้องใช้ดุลพินิจและการตัดสินใจขององค์คณะ ทั้งนี้ได้กำหนดประเด็นเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน โดยธรรมชาติเป็นศาสตร์และศิลป์ เป็นศิลปะ มีจังหวะ หนักเบา ก่อน หลัง ไม่มีกฎเกณฑ์ ประเด็นที่จะนำเสนอจะมี 4 ด้าน ดังต่อไปนี้

1. สภามหาวิทยาลัย คือ อะไร
2. บริบทใหม่ของอุดมศึกษา คือ อะไร
3. สภามหาวิทยาลัย ทำ/ไม่ทำ อะไรบ้าง
4. สภามหาวิทยาลัย ทำหน้าที่อย่างไร

ประเด็นที่ 1 : สภามหาวิทยาลัย คือ อะไร

- กลไกกำหนดนโยบายสูงสุดของมหาวิทยาลัย
- ตัวแทน “เจ้าของ” มากำกับดูแลมหาวิทยาลัย กรรมการสภาผู้ทรงคุณวุฒิไม่มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัย
- ผู้รับผิดชอบในความสำเร็จ/ล้มเหลว ของมหาวิทยาลัย : เมื่อองค์กรประสบความสำเร็จ อธิการบดีได้ประโยชน์สูงสุด แต่เมื่อมหาวิทยาลัยเกิดความผิดพลาด ผู้ที่ถูกตำหนิ คือ กรรมการสภามหาวิทยาลัย จำเลยที่หนึ่งคือ นายกสภามหาวิทยาลัย
- สภามหาวิทยาลัย ไม่ใช่ผู้บริหารงาน ไม่ใช่ผู้บังคับบัญชาของบุคลากร สภามหาวิทยาลัยเป็นองค์คณะ

กำกับดูแล = Governance

ประเด็นที่ 2 : บริบทใหม่ของอุดมศึกษาคืออะไร

- HE Massification : อุดมศึกษาไม่ใช่ที่เรียนสำหรับคนเก่งเสมอไป จึงควรเปิดโอกาสให้กับทุกคน การศึกษาไม่ได้กระตุ้นแรงบันดาลใจให้ลูกโซน
- HE as Strategic National Development Partner : การเป็นพันธมิตรทำงานร่วมกับภาคชุมชน โดยสามารถประยุกต์วิชาทำประโยชน์ไปด้วยในตัวด้วย
- HE as Region/Area Development Partner : ควรมีกลไกในการจัดการ เพื่อให้เกิดพลัง โดยมีรูปแบบให้มหาวิทยาลัยมีการจัดการร่วมกันกับเอกชน ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการผลิตบัณฑิต วิจัย เป็นต้น
- HE as Globalization Mover : ตัวอย่างมหาวิทยาลัยในต่างประเทศ กำหนดไว้ว่า บัณฑิตจะต้องมีประสบการณ์ทางด้านต่างประเทศ เพื่อให้ทราบว่าประเทศเพื่อนบ้าน หรือ ประเทศที่เดินทางไปศึกษามีวัฒนธรรมและสภาพความเป็นอยู่อย่างไร มีความเข้าใจกับประเทศอื่น เช่น ข้อมูลเกี่ยวกับเรื่องอาเซียน เป็นต้น
- HE as Intellectual / Talent Resource Development Partner อาจกล่าวได้ว่า ทรัพยากรที่สำคัญที่สุดของประเทศ คือ คน มหาวิทยาลัยเป็นส่วนสำคัญที่สุดในการสร้างทรัพยากรของประเทศ

บริบทเก่าของอุดมศึกษา

- ผลิตบัณฑิต
- วิจัย
- บริการวิชาการแก่สังคม
- ทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม

บริบทกลางเก่ากลางใหม่

- Entrepreneurial University
- Corporate – like Management มีการจัดการเพิ่มขึ้นเกี่ยวกับเชิงธุรกิจขึ้นมา เป้าหมายเพื่อประโยชน์กับบ้านเมือง
- De-bureaucratized : เมื่อมหาวิทยาลัยเปลี่ยนจากข้าราชการเป็น พนักงานมหาวิทยาลัย
- ความรับผิดชอบต่อสังคม : คุณภาพ
- เป็นตัวอย่างที่ดีด้านคุณธรรม จริยธรรม : ในฐานะเป็นอุดมศึกษา ควรรักษาคุณภาพ เป็นตัวอย่างให้นักศึกษา ซึ่งทุกอย่างมีความเสี่ยง โดยสภามหาวิทยาลัยจะต้องเป็นผู้ดูแลการเปลี่ยนแปลง มีกฎเกณฑ์ กติกาที่ดี

ประเด็นที่ 3 : สภามหาวิทยาลัย ทำ/ไม่ทำ อะไรบ้าง

❖ หน้าที่สำคัญของสภามหาวิทยาลัย

- กำหนดนโยบายเชื่อมโยงมหาวิทยาลัยกับสังคม หากไม่กำหนดให้มหาวิทยาลัยจะเชื่อมโยงกับวิชาการแต่ไม่เชื่อมกับสังคม เพื่อให้เกิดความสมดุล ควรยกระดับความสามารถของทั้งสภามหาวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยขึ้นไป โดยมหาวิทยาลัยต้องตระหนักและรับทราบบทบาทนี้
- มหาวิทยาลัยต้องมีการปรับตัวและพัฒนาควบคู่กับสังคม
- เป็นผู้ชี้นำสังคม โดยควรมีการชี้นำด้วยการทำงานร่วมกัน เพราะในบางเรื่องผู้นำชุมชน หรือชาวบ้านมีความรู้ความสามารถมากกว่าคนในมหาวิทยาลัย ซึ่งมหาวิทยาลัยควรมีการเปิดรับในการเรียนรู้
- คุณภาพตามความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ

มหาวิทยาลัยต้องใช้ประโยชน์ในเรื่องของวิชาการนำสู่สังคม สภามหาวิทยาลัยจึงควรทำให้เกิดผลลัพธ์ที่สามารถจับต้องได้หรือเป็นรูปธรรม ซึ่งงานของมหาวิทยาลัยในปัจจุบันเป็นเรื่องไม่ถนัดนัก แต่ในมุมหนึ่งมีไว้สำหรับสร้างสรรค์ Individualism และ Collectivism ต้องอยู่ร่วมกัน การทำงานร่วมกันเป็นทีมโดยมีเป้าหมายร่วมกันเพื่อไปสู่เป้าหมาย ซึ่งเรียกว่า Complex-Adaptive / Chaordic Organization



สภามหาวิทยาลัยจะต้องร่วมสร้าง Positive Interaction ระหว่าง Different parts ด้วย “ไปสู่เป้าหมายที่ทรงคุณค่าร่วมกัน” โดยหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัยต้องเปลี่ยน Mindset ของคนมหาวิทยาลัยให้เกิดเป้าหมายกับสังคมและทำงานร่วมกันได้ด้วย แท้จริงแล้ว “ความรู้ที่อยู่ในการปฏิบัติ”

สภามหาวิทยาลัยเป็นตัวสร้างและเป็นแหล่งรวมของคนในมหาวิทยาลัยเพื่อไปสู่เป้าหมาย ซึ่งมหาวิทยาลัยประกอบด้วย ฝ่ายกำกับดูแล ฝ่ายจัดการ และฝ่ายปฏิบัติการทั้ง 3 ส่วนจะทำให้มหาวิทยาลัยเจริญก้าวหน้า ไม่มีฝ่ายค้าน สภาอาจารย์ไม่ใช่ฝ่ายค้านแต่ทำหน้าที่ให้ความเห็นของฝ่ายปฏิบัติการ

ปัจจุบันการจัดการและกำกับดูแลมหาวิทยาลัยได้นำหลักการทางธุรกิจมาใช้มากขึ้น แต่มีเป้าหมายสำคัญคือ “มหาวิทยาลัยของรัฐไม่มุ่งหวังผลกำไร” และจำเป็นต้องอาศัยการบริหารจัดการแนวใหม่และคำนึงถึงประโยชน์โดยรวมและความรับผิดชอบต่อสังคม ดังนั้นสภามหาวิทยาลัยต้องทำหน้าที่เป็นผู้นำโดยกำกับดูแลมหาวิทยาลัยทั้ง 3 มิติไปพร้อมกัน ซึ่งจะใช้วิธีคิดและวิธีการทำงานที่แตกต่างกัน

สภามหาวิทยาลัย ควรใช้ภาวะผู้นำ เพื่อให้
องค์กรมีความเจริญก้าวหน้าและทำประโยชน์ให้สังคม

❖ การกำกับดูแลที่ดีมี 3 แนวทาง

- Fiduciary Mode “ทำตามกฎหมาย” “ปกป้องทรัพย์สิน” : ทำหน้าที่ตามกฎหมาย ตรวจสอบความคุ้มค่าคุ้มประโยชน์ต่อการใช้ทรัพยากรของมหาวิทยาลัย

วิธีทำหน้าที่ Fiduciary

- ตรวจสอบภาพรวมของอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ ยึดคุณภาพใหญ่ ทำงานอย่างเป็นระบบมอบฝ่ายบริหารและสำนักงานสภามหาวิทยาลัยไปคิดและนำมาเสนอสภามหาวิทยาลัยในรอบ 1 ปี และให้ฝ่ายบริหารเป็นผู้นำเสนอ
- กำหนดโครงสร้างการทำงาน : สภามหาวิทยาลัย คณะกรรมการชุดต่างๆ และ ฝ่ายบริหาร
- กำหนดการมอบอำนาจ หลักการทำงานที่มอบ และนำมารายงานในสภามหาวิทยาลัย
- กำหนดปฏิทินการประชุมสภามหาวิทยาลัย

- Strategic Mode “ร่วมกำหนดยุทธศาสตร์” : การหาข้อมูลและวิธีการในการกำกับดูแล

วิธีทำหน้าที่ Strategic Mode

1. สภามหาวิทยาลัย เป็น ผู้ที่ชี้เป้าหมาย (Mission)
2. ฝ่ายบริหาร เป็น ผู้กำหนดยุทธศาสตร์ (Strategic)

- Generative Mode “ร่วมสร้างสรรค์” : การสร้างความเปลี่ยนแปลง ทำให้เกิดเป้าหมายใหม่ในอนาคตเพื่อสามารถเอาชนะคู่แข่งในการแข่งขันได้

วิธีทำหน้าที่ Generative Mode จะต้องมีการ Retreat เพื่อการมองภาพใหญ่และมีแนวคิดที่ไม่ซ้ำเดิมมอบฝ่ายบริหารสรุป Vision เสนอสภามหาวิทยาลัย

❖ สภามหาวิทยาลัย ต้องรักษาผลประโยชน์ของมหาวิทยาลัย และประเทศไทย หากไม่ตรงเป้าหมาย จะเป็นประโยชน์ที่ขัดกัน (Conflict of Interest)

- ประธานสภาอาจารย์
- ตัวแทนคณาจารย์
- ตัวแทนฝ่ายสนับสนุน
- ตัวแทนผู้บริหาร
- กรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทผู้ทรงคุณวุฒิ

❖ การกำกับดูแลอย่างดีคือ

- ความเป็นห่วงใย ใส่ รับผิดชอบ (Duty of Care)
- ซื่อสัตย์สุจริต รักษาผลประโยชน์ขององค์กร (Duty of Loyalty)
- ปฏิบัติตามกติกา (Duty of Obedience)
- โปร่งใสเปิดเผย (Duty of Disclosure)

ประเด็นที่ 4 : หน้าที่ 10 ประการของสภามหาวิทยาลัย

ที่มา : AGB; Effective Governing Board

1. ทำให้เป้าหมาย (mission) ชัด และรับรู้ทั่วกัน
2. ค้นหาวิธีการที่ดีมาทำหน้าที่ผู้นำ
3. สนับสนุน ประเมิน ทบทวน ค่าตอบแทนแก่อธิการบดี
4. มอบหมายให้อธิการบดีจัดทำแผนยุทธศาสตร์ : เข้าร่วม ประเมิน ติดตาม
5. รับผิดชอบด้านการเงินและทรัพย์สิน ช่วยด้านระดมทุน
6. รับผิดชอบคุณภาพการศึกษา
7. ปกป้องอิสระของสถาบัน และเสรีภาพทางวิชาการ
8. ดูแลว่านโยบายที่กำหนด ได้รับการนำไปปฏิบัติ
9. ร่วมกับฝ่ายบริหาร ในการพบปะกับฝ่ายต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ
10. ดูแลว่า สภามหาวิทยาลัย ทำหน้าที่อย่างถูกต้อง ครบถ้วน ได้ผล มีการประเมินสภามหาวิทยาลัย

❖ หน้าที่ของสภามหาวิทยาลัย 15 ประการ

การกำกับดูแลของสภามหาวิทยาลัยต้องคำนึงถึงผลกระทบต่อสังคม ทำหน้าที่กำกับการทำงานของสภามหาวิทยาลัย สร้างความสัมพันธ์ระหว่างสภามหาวิทยาลัย ฝ่ายบริหารและฝ่ายดำเนินการ เพื่อสนับสนุนการดำเนินของฝ่ายบริหารให้คล่องตัว ยืดหยุ่น มีอิสระและริเริ่มสร้างสรรค์โดยการกำหนดข้อปฏิบัติและข้อห้ามในการดำเนินการต่างๆ ภายในสถาบัน โดยมีหลักการกำกับดูแลที่ดี ดังนี้

1. บ่มเพาะวิสัยทัศน์ ส่งเสริมให้คนในองค์กรกล้าฝัน และร่วมกันทำให้เป็นวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและมีความจำเพาะ
2. ระบุคุณค่าขององค์กรอย่างชัดเจน การตัดสินใจเป็นเรื่องๆ ไม่สำคัญเท่ากับการกำหนดคุณค่าภาพรวมขององค์กร
3. ทำให้องค์กรมุ่งเป้าภายนอกองค์กร ตามปกติผู้คนในองค์กรมีแนวโน้มจะคิด-ปฏิบัติเรื่องที่เป็นเป้าหมายภายใน สภามหาวิทยาลัยต้องโน้มน้าวและเน้นย้ำในการคำนึงถึงผู้มีส่วนได้เสียภายนอกด้วย
4. ส่งเสริมให้เป็นองค์กรที่เน้นผลลัพธ์ โดยเฉพาะการเน้นผลลัพธ์ที่ตรงกับปณิธานความมุ่งมั่นขององค์กร
5. แยกแยะเรื่องใหญ่ออกจากเรื่องเล็ก
6. ทำให้มีการคิดไปข้างหน้า
7. ส่งเสริมการคิดริเริ่มสร้างสรรค์
8. ส่งเสริมให้มีการคิดแตกต่างหลากหลาย โดยมีความสามัคคีเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน
9. กำหนดความสัมพันธ์กับผู้เกี่ยวข้องที่หลากหลาย เช่น ลูกค้า เพื่อนบ้าน และเจ้าหน้าที่
10. กำหนดกติกาในการทำหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัย คือ สภามหาวิทยาลัยต้องสร้างวินัยให้ตนเองปฏิบัติ
11. กำหนดบทบาทของสภามหาวิทยาลัยในเรื่องต่างๆ อย่างชัดเจน ให้สมาชิกของสภามหาวิทยาลัยพูดเหมือนกันคือ พูดและทำเป็นองค์กรคณะ ไม่ใช่เป็นปัจเจก
12. กำหนดว่าต้องการข้อมูลสารสนเทศอะไรบ้างเพื่อการทำหน้าที่ รวมทั้งต้องเป็นสารสนเทศที่ตรงความจริง
13. ทำหน้าที่กำกับดูแลอย่างพอดี ไม่ตึงเกินไป (Over control) และไม่หลวมเกินไป (Under control)
14. ใช้เวลาของสภามหาวิทยาลัยอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประโยชน์ต่อองค์กร
15. ทำหน้าที่อย่างมีพลัง และสร้างสรรค์ ไม่เป็นอุปสรรคต่อฝ่ายบริหาร

สรุปประเด็น

บทบาทของกรรมการสภามหาวิทยาลัยกับการกำหนดยุทธศาสตร์

(วันที่ 24 มกราคม 2556 เวลา 10.45 – 12.00 น.)

ศาสตราจารย์ นพ.วิจารณ์ พานิช (นายกสภามหาวิทยาลัยมหิดล) เป็นวิทยากรนำเสนอประเด็น “บทบาทหน้าที่ของกรรมการสภามหาวิทยาลัยกับการกำหนดยุทธศาสตร์” ต่อผู้เข้าร่วมฟังสัมมนาในกลุ่มมหาวิทยาลัยภาคเหนือ ซึ่งมีรายละเอียดสาระสำคัญดังนี้

เป็นการร่วมกันกำหนดยุทธศาสตร์ 3 ฝ่าย ฝ่ายกำกับดูแล ฝ่ายจัดการ และฝ่ายปฏิบัติ

❖ กำหนด Shared Vision

- ทำความเข้าใจอุดมศึกษาในปัจจุบัน และในระยะยาว
- ทำความเข้าใจสังคมระยะยาว
- รู้เขา รู้เรา ทำความเข้าใจจุดแข็งจุดอ่อน ของสถาบัน
- กำหนด Positioning ของสถาบัน

กำหนดให้เชื่อมโยงบ้านเมือง แนะนำคนนอกที่มองกว้าง/ไกลมาพูดภาพรวม/อนาคต หรือกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ

สภามหาวิทยาลัย ทำอะไร ในการกำหนด Shared Vision

- มอบหมายฝ่ายบริหาร และ สำนักงานสภามหาวิทยาลัยจัด Retreat
- เพื่อมองอนาคต
- ประเมินสถานการณ์
- ประเมินตนเอง
- คิดสร้างสรรค์ หาโอกาสใหม่ๆ

เป้าหมายของ 3 ฝ่าย Common Mission

- Mission ที่ดี ชัดเจน นำไปปฏิบัติได้ วัดผลได้ มีการพุ่งเป้า (focus) มีความจำเพาะ (unique) ภูมิใจ แข่งขันได้ มีความท้าทาย และมีคุณค่าต่อสังคม และทำให้มี Partners จากภายนอกมหาวิทยาลัย

การกำหนดยุทธศาสตร์

- เน้นหา Strategic Partners ร่วมทำงานพัฒนา
- ในภาคอุตสาหกรรม / เกษตรกรรม / ท้องถิ่น
- ในอาเซียน
- ค่าใช้จ่ายในการดำเนินการประจำปีบางส่วนมาจาก Strategic Partners

- เน้นทำงานด้านผลิตบัณฑิตปริญญาตรี
- ร้อยละ 80 ของค่าใช้จ่ายประจำปี มาจากค่าเล่าเรียน (Strategic Partner คือ ผู้เรียน) ซึ่งควรให้ฝ่ายบริหารเป็นผู้เสนอ และปรึกษาสภามหาวิทยาลัยเป็นผู้แนะนำ หากมีความเห็นชอบ ฝ่ายบริหารก็สามารถจัดทำได้

การกำหนดแผนยุทธศาสตร์ : ด้านการผลิตบัณฑิต

- แผน 4 ปี ทบทวนทุกปี
- เสนอโดยฝ่ายบริหาร แนะนำและอนุมัติโดยสภามหาวิทยาลัย
- กำหนดผลลัพธ์ : คุณภาพ จำนวน
- ผลพลอยได้ : Scholarship of Instruction / Learning; Translational Research, Services จาก PBL (Project-Based Learning)
- วิธีบรรลุเป้าหมาย
- ทรัพยากรที่ใช้
- Strategic Partners ร่วมร่าง
- กำหนดแผนยุทธศาสตร์ไม่พอ สภามหาวิทยาลัยต้องมีการติดตามผล
- มีการนำเสนอทุกครั้งของการประชุมสภามหาวิทยาลัย

สรุป

สภามหาวิทยาลัย ต้องทำงานแบบยึดคุณภาพใหญ่กำหนดเป้าหมายของมหาวิทยาลัยให้ชัด ไม่หลงทำงานเชิงรับที่รายละเอียดเฉพาะหน้า ไม่หลงหมกมุ่นกับงานประจำ ไม่ใช่แค่กำหนดยุทธศาสตร์แต่ต้องติดตามให้ได้ผลจริง ต้องดูแลการเอาไปดำเนินการ และสภามหาวิทยาลัยต้องช่วยบรรลุผลโดยไม่ลังเลมาก

การกำหนดยุทธศาสตร์ ที่มีพลังและมีค่าต่อสังคม คือ ได้ Partners สภามหาวิทยาลัยควรพิจารณาให้ดีว่า ได้รับการยอมรับอย่างแท้จริง โดย ต้องคำนึงถึงผลลัพธ์ที่ได้

ประเด็นแลกเปลี่ยนเรียนรู้

1. สิ่งที่ทำให้มหาวิทยาลัยไม่ก้าวหน้าคือ การเลือกกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ และกรรมการจากฝ่ายบริหาร ไม่เป็นไปตามหลักเท่าที่ควร
ตอบ การคัดเลือก หรือ การสรรหา จะต้องเป็นไปตามขอบเขตของ พ.ร.บ. มหาวิทยาลัยนั้น ซึ่งมหาวิทยาลัยมหิดลจะไม่มี และสภามหาวิทยาลัยจะปรึกษาหารือถึงความต้องการของ ผู้มีความรู้ ความเชี่ยวชาญทางด้านใดบ้าง รวมทั้งความเชี่ยวชาญเด่นเรื่องใดบ้าง ซึ่งก็จะมีความเสี่ยง คือ ผู้ทรงคุณวุฒิมักไม่ค่อยมีเวลาที่จะเข้าร่วมประชุม จึงต้องสรรหาบุคคลที่มาช่วยงานสภามหาวิทยาลัยที่สามารถมาได้เต็มเวลาและพร้อมที่จะสละเวลามาร่วมงานกัน
2. สถานการณ์ของโลกเปลี่ยนไป อุดมศึกษามองไปในด้านกิจกรรมเยอะ ในฐานะทางเศรษฐกิจ เมื่อก่อนรัฐบาลเป็นผู้ให้ ร้อยละ 80 แต่ปัจจุบันแนวโน้มเปลี่ยนแปลงไป มหาวิทยาลัยจึงควรมุ่งเน้นและเหลียว

มองในเรื่องยุทธศาสตร์การดำเนินงานในทิศทางของอนาคตเพื่อปรับให้ตามกระแสในปัจจุบัน และ แนวโน้มใหม่ของอุดมศึกษาทั่วโลกจะมีการศึกษาที่เกี่ยวกับภาคธุรกิจเกิดขึ้น เช่น CP (สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์) หรือ PPT กำลังจัดตั้งมหาวิทยาลัยด้านเทคโนโลยีขั้นสูง เป็นต้น โดยจะมีการ พัฒนาเกี่ยวกับ อาชีวะ และมหาวิทยาลัยวิจัย เพื่อหนุนธุรกิจ ทำให้ผลิตคนออกมาแล้วใช้ได้ หรือ ผลิต ออกมาเพื่อการทำงานวิจัย ซึ่งจะเป็นการแข่งขันทางการศึกษากับมหาวิทยาลัยปัจจุบัน

3. ปัจจุบัน ประชากรมีมาก ในอนาคตอาจจะต้องเปลี่ยนระบบการศึกษาให้เป็นแบบต่อเนื่อง สภา มหาวิทยาลัย ควรมองภาพใหญ่ และกำหนดเป้าหมายให้ชัด กำกับดูแลให้ดี มีการประเมินภาพส่วนรวม ของการบริหารด้วย
4. ทำอย่างไรจะได้องค์ประกอบของสภามหาวิทยาลัย ที่ดี เพราะแต่ละมหาวิทยาลัยมี พ.ร.บ. ที่แตกต่างกัน ควรจะมี พ.ร.บ. รวมหรือไม่ เพื่อให้สภามหาวิทยาลัยทำหน้าที่ตามกฎหมายหลัก
5. การได้มาของผู้บริหารในสภามหาวิทยาลัยเป็นเรื่องที่สำคัญ
6. ควรมีคู่มือ หรือแนวทาง ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับสภามหาวิทยาลัย อันได้แก่ บทบาท ยุทธศาสตร์ การ กำหนดเป้าหมาย การจัดการศึกษาเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มากกว่าการสอนหรือการผลิตบัณฑิต ฯลฯ ซึ่งขณะนี้ สถาบันคลังสมองของชาติ กำลังดำเนินการจัดทำคู่มือกรรมการสภามหาวิทยาลัย
7. ในการร่างแก้ไข พ.ร.บ. ควรมีกรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทผู้ทรงคุณวุฒิเพิ่มขึ้นในการร่วมร่าง จะ มีความเหมาะสมหรือไม่ที่จะลดกรรมการสภาจากผู้บริหาร

ตอบ มหาวิทยาลัยบางแห่งมีจำนวนกรรมการสภามหาวิทยาลัย ผู้ทรงคุณวุฒิประมาณ 9-12 ท่าน ซึ่ง ต่างจากมหาวิทยาลัยมหิดลที่มีจำนวนถึง 30 ท่าน ขณะที่มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ จะมีจำนวน กรรมการสภามหาวิทยาลัยประมาณ 70 ท่าน เป็นผู้ทรงคุณวุฒิประมาณ 10 กว่าท่าน แต่นับว่าเป็น มหาวิทยาลัยที่ดีอีกหนึ่งแห่ง เพราะกรรมการสภาจากผู้บริหารมีความร่วมมือในการปฏิบัติ ซึ่งจะเห็นได้ ว่า

จำนวนกรรมการสภามหาวิทยาลัยไม่ได้เป็นสิ่งที่ขาดเสมอไป ควรมีฝ่ายบริหารคนเดียว คือ CEO เพราะฝ่ายปฏิบัติและฝ่ายบริหารจะมีผลประโยชน์ทับซ้อนกัน

องค์ประกอบของกรรมการสภามหาวิทยาลัย โดยหลักการ 9:9:9 ก็ไม่ดีในความคิดของวิทยากร ซึ่งโดยหลักการแล้วไม่ควรให้มีการออกเสียงเท่านั้น ไม่ใช่แบบคานอำนาจ “ควรมีการส่งเสริมการขึ้นไป มหาวิทยาลัยเป็นดินแดนแห่งวัฒนธรรมการบริหารแบบร่วมมือกันทำ การบริหารงานจะต้องผ่านการ ปรัชญาหรือ ต้องปรัชญาบุคลากร ต้องฟังซึ่งกันและกัน มีความไว้วางใจกัน มหาวิทยาลัยเจริญได้ ด้วยฝ่ายปฏิบัติงาน ฝ่ายวิชาการ ซึ่งไม่ขึ้นอยู่กับจำนวนเท่าไร แต่หัวใจอยู่ที่ สภามหาวิทยาลัย คือ อะไร เราต้องการอะไร ”

สรุปประเด็น

ศาลปกครองกับคดีพิพาทเกี่ยวกับมหาวิทยาลัย

(วันที่ 24 มกราคม 2556 เวลา 13.00 – 15.00 น.)

ดร. ฤทัย หงส์สิริ (อธิบดีศาลปกครองเชียงใหม่) เป็นวิทยากรนำเสนอประเด็นศาลปกครองกับคดีพิพาทเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยต่อ ผู้เข้าร่วมฟังสัมมนาในกลุ่มมหาวิทยาลัยภาคเหนือ สามารถสรุปประเด็นสาระสำคัญดังนี้

ในปัจจุบัน การจัดการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาได้เกิดคดีฟ้องร้องที่เกี่ยวข้องกับผลของการบริหารจัดการหรือการกำกับดูแลเพิ่มจำนวนมากขึ้นกว่าที่ผ่านมา เช่น การฟ้องร้องระหว่างบุคลากรภายในมหาวิทยาลัยกับหน่วยงาน การฟ้องร้องระหว่างนักศึกษา อาจารย์หรือบุคคลภายนอกกับมหาวิทยาลัย โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การทำสัญญาจ้างต่างๆ เช่น การประกวดราคา และในขณะเดียวกันกฎหมายมีความซับซ้อนมากขึ้นเช่นกัน ดังนั้นสภามหาวิทยาลัย ผู้บริหารและบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษามีความจำเป็นต้องเรียนรู้กฎหมายเพื่อให้มีการปฏิบัติที่ถูกต้อง ทั้งในส่วนการกระทำที่เป็นความรับผิดชอบทางแพ่ง (ชดเชยค่าเสียหาย) ความรับผิดชอบทางอาญา (จำคุก/ปรับ) ความรับผิดชอบทางวินัย (ภาคทัณฑ์ ตัดเงินเดือน ปลดออก ไล่ออก) และความรับผิดชอบในการประกอบวิชาชีพ (พักใช้หรือเพิกถอนใบอนุญาต)

ศาลปกครอง

ศาลปกครองมีอำนาจในการพิจารณาพิพากษา “คดีการปกครอง” ศาลปกครองเป็นองค์กรอิสระเกิดขึ้นมาพร้อมกับรัฐธรรมนูญ ปี พ.ศ. 2540 แตกต่างจากองค์กรอิสระอื่นๆ (คณะกรรมการเลือกตั้ง คณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ ผู้ตรวจการแผ่นดินของรัฐสภา คณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน)

องค์กรตามรัฐธรรมนูญ 2550 หมวด 10 กำหนดระบบศาล 4 ศาลที่รับผิดชอบคดีในอำนาจของศาลประกอบด้วย 1) ศาลรัฐธรรมนูญ 2) ศาลทหาร 3) ศาลปกครอง และ 4) ศาลยุติธรรม โดยแต่ละศาลจะพิจารณาคดีที่อยู่ในเขตอำนาจ หากศาลมีอำนาจหน้าที่ขัดแย้งกัน ตามรัฐธรรมนูญ 2550 มาตรา 199 ระบุให้ “คณะกรรมการวินิจฉัยชี้ขาดอำนาจหน้าที่ระหว่างศาล” พิจารณาตัดสินอำนาจความรับผิดชอบ โดยมีประธานศาลฎีกาเป็นประธาน และมีองค์ประกอบคือ ประธานศาลปกครองสูงสุด หัวหน้าสำนักตุลาการทหาร ผู้ทรงคุณวุฒิ (การการคัดเลือกของศาลทหาร ศาลปกครอง และศาลยุติธรรม) จำนวน 4 คน เลขาธิการศาลฎีกาเป็นเลขานุการคณะกรรมการ

เหตุผลในการจัดตั้งศาลปกครอง คือ มีศาลและตุลาการที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เนื่องจากคดีปกครองต่างจากคดีแพ่ง และมีวิธีพิจารณาคดีที่เหมาะสม

โครงสร้างของศาลปกครอง ประกอบด้วย 2 ศาล ได้แก่

1. ศาลปกครองสูงสุด
2. ศาลปกครองชั้นต้น ในปัจจุบันประกอบด้วย

- ศาลปกครองกลาง 1 แห่ง
- ศาลปกครองในภูมิภาค 9 แห่ง (เชียงใหม่ สงขลา นครราชสีมา ขอนแก่น พิษณุโลก ระยอง นครศรีธรรมราช อุตรธานี และอุบลราชธานี) สำหรับการฟ้องร้องให้ยึดตาม “ภูมิลำเนาของผู้ฟ้อง” หรือ “ที่เกิดเหตุ” และกำลังจะจัดตั้งในจังหวัดยะลา ภูเก็ต ราชบุรี

คดีที่ฟ้องโดยตรงต่อศาลปกครองสูงสุด มี 2 คดีคือ

1. ฟ้องเพิกถอน ความชอบด้วยกฎหมายของพระราชกฤษฎีกา หรือกฎที่ออกโดยคณะรัฐมนตรี หรือโดยความเห็นชอบของคณะรัฐมนตรี เช่น ฟ้องเพิกถอนกฎกระทรวง คดีเกี่ยวกับการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ เช่น ปตท. หรือ กฟผ. ซึ่งเป็นคดีที่ฟ้องโดยตรงต่อศาลปกครองสูงสุด
2. คดีที่มีกฎหมายกำหนด เช่น คดีที่เกี่ยวข้องกับข้าราชการพลเรือนให้อุทธรณ์คณะกรรมการพิทักษ์ระบบคุณธรรม (ก.พ.ค.) มีสิทธิยื่นอุทธรณ์ภายใน 30 วัน

➤ พ.ร.บ. ระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 (มาตรา 116)

เมื่อ ก.พ.ค. พิจารณาวินิจฉัยอุทธรณ์แล้ว ให้ผู้บังคับบัญชาซึ่งมีอำนาจสั่งบรรจุตามมาตรา 57 ดำเนินการให้เป็นไปตามคำวินิจฉัยนั้นภายในสามสิบวันนับแต่วันที่ ก.พ.ค. มีคำวินิจฉัย

ในกรณีที่ผู้อุทธรณ์ไม่เห็นด้วยกับคำวินิจฉัยอุทธรณ์ของ ก.พ.ค. ให้ฟ้องคดีต่อศาลปกครองสูงสุดภายในเก้าสิบวันนับแต่วันที่ทราบหรือถือว่าทราบคำวินิจฉัยของ ก.พ.ค. ...

เหตุผลในการจัดตั้งศาลปกครอง

1. ให้มีศาลและตุลาการที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน
2. มีวิธีพิจารณาคดีที่เหมาะสม

เหตุผลในการศึกษากฎหมายปกครอง

- ความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานภาครัฐกับรัฐ และรัฐกับเอกชน บนพื้นฐานความไม่เสมอภาค เช่น พ.ร.บ. การเวนคืนที่ดินเพื่อประโยชน์สาธารณะ (รัฐมีอำนาจเหนือเอกชน สามารถบังคับได้) หรือข้อกำหนดการรับนักศึกษาเข้าศึกษาต่อในคณะพยาบาลศาสตร์ ของมหาวิทยาลัยของรัฐจะมีเงื่อนไขที่ขัดต่อหลักความเสมอภาคไม่ได้

- หลักกฎหมายและปรัชญาที่แตกต่างจากคดีแพ่ง เนื่องจากคดีแพ่งและกฎหมายเอกชนนั้น หากเรื่องใดไม่มีกฎหมายกำหนดสามารถทำได้ หากไม่ใช้กฎหมายที่เกี่ยวกับความสงบเรียบร้อยและศีลธรรมอันดีของประชาชน แต่กฎหมายปกครองและกฎหมายมหาชนระบุว่า “เรื่องใดไม่มีกฎหมายให้อำนาจแล้วจะไปจำกัดสิทธิเสรีภาพของประชาชนไม่ได้” ซึ่งแตกต่างกับกฎหมายแพ่งที่ระบุว่า “เรื่องใดไม่มีกฎหมายห้ามสามารถทำได้” และเป็นไปตามตามรัฐธรรมนูญ มาตรา 29 ที่ระบุการจำกัดสิทธิเสรีภาพของบุคคลเว้นแต่มีกฎหมายระดับพระราชบัญญัติหรือเทียบเท่าให้อำนาจไว้ ดังนั้น สถาบันอุดมศึกษาจะต้องคำนึงถึงอำนาจที่ได้รับตามกฎหมายในการออกระเบียบและข้อบังคับของมหาวิทยาลัย

- ความแตกต่างจากหลักเรื่อง “ประโยชน์สาธารณะ” และ “อำนาจหน้าที่รัฐ”

การจำกัดสิทธิและเสรีภาพของบุคคล (รัฐธรรมนูญ มาตรา 29)

1. โดยอาศัยอำนาจตามบทบัญญัติแห่งกฎหมาย
 2. เฉพาะกรณีที่มีรัฐธรรมนูญกำหนดไว้
 3. จะกระทบกระเทือนสาระสำคัญของสิทธิและเสรีภาพไม่ได้
 4. อ้างบทบัญญัติรัฐธรรมนูญที่ให้อำนาจตรากฎหมาย
- ใช้กับกฎที่ออกโดยอาศัยอำนาจกฎหมายด้วย

พ.ร.บ.จัดตั้งศาลปกครองฯ (ม.18)

ผู้ที่ได้รับแต่งตั้งเป็นตุลาการในศาลปกครองชั้นต้นต้องมีคุณสมบัติ...อย่างหนึ่งอย่างใด ดังต่อไปนี้ ...

- (ง) รับราชการ....ไม่น้อยกว่าสามปีในตำแหน่งอัยการจังหวัดหรือเทียบเท่า
- (จ) รับราชการหรือเคยรับราชการไม่น้อยกว่าสามปีในตำแหน่งไม่ต่ำกว่าข้าราชการพลเรือนระดับ 8 หรือ...

(ฉ) เป็นหรือเคยเป็นผู้สอนวิชาในสาขานิติศาสตร์ รัฐศาสตร์ รัฐประศาสนศาสตร์ เศรษฐศาสตร์ สังคมศาสตร์ หรือวิชาที่เกี่ยวกับการบริหารราชการแผ่นดินในสถาบันอุดมศึกษา และดำรงตำแหน่งหรือเคยดำรงตำแหน่งไม่ต่ำกว่ารองศาสตราจารย์หรือรองศาสตราจารย์พิเศษไม่น้อยกว่าสามปี..

ระบบไต่สวน

วิธีพิจารณาคดีปกครองเป็นวิธีพิจารณาโดยใช้ระบบไต่สวนตามที่กำหนดไว้ใน พ.ร.บ. ว่าด้วยการจัดตั้งศาลปกครองและวิธีพิจารณาคดีปกครองและระเบียบนี้

ในกรณีที่กฎหมายหรือระเบียบตามวรรคหนึ่งมิได้กำหนดเรื่องใดไว้โดยเฉพาะ ให้ดำเนินการตามหลักกฎหมายทั่วไปด้วยวิธีพิจารณาคดีปกครอง (ข้อ 5 ระเบียบของที่ประชุมใหญ่ตุลาการฯ ว่าด้วยวิธีพิจารณาคดีปกครอง พ.ศ. 2543)

วิธีพิจารณาที่ใช้ระบบไต่สวน

1. ตุลาการมีบทบาทสำคัญมากในการดำเนิน กระบวนการพิจารณาและการแสวงหาข้อเท็จจริง
2. ศาลแสวงหาข้อเท็จจริงได้ตามที่เห็นว่าเหมาะสม
3. ศาลเป็นผู้ซักถามพยาน คู่กรณีถามได้ เมื่อได้รับอนุญาตจากศาล
4. ศาลพิจารณาว่าข้อเท็จจริงเพียงพอที่จะพิพากษาได้
5. ภาระการพิสูจน์เบื้องต้นยังตกอยู่แก่ฝ่ายที่กล่าวอ้าง

วิธีการพิจารณาคดีปกครอง

ศาลปกครองมีวิธีพิจารณาโดยระบบไต่สวน : ตุลาการมีบทบาทสำคัญมากในการดำเนินกระบวนการพิจารณาและการแสวงหาข้อเท็จจริงได้ตามที่เห็นว่าเหมาะสมตามมาตรา 55 วรรคสาม ของ พ.ร.บ.จัดตั้งศาลปกครอง และอาจกล่าวได้ว่าเป็นการ “ให้อำนาจศาลมากกว่า” ในระบบกล่าวหาทั่วไปจากคดีแพ่งที่ศาลจะทำหน้าที่เปรียบเสมือนกรรมการเท่านั้น โดยศาลปกครองอาจตรวจสอบและแสวงหา ข้อเท็จจริงได้ตามความเหมาะสม ทั้งการรับฟังพยานบุคคล พยานเอกสาร พยานผู้เชี่ยวชาญ หรือพยานหลักฐานอื่นนอกเหนือจากพยานหลักฐานของคู่กรณีได้ตามที่เห็นสมควร

ศาลปกครองกับกรณีพิพาทของมหาวิทยาลัย

คดีที่อยู่ในอำนาจของศาลปกครอง ตามรัฐธรรมนูญ 2550 ม. 223

“ศาลปกครองมีอำนาจพิจารณาพิพากษาคดีพิพาทระหว่าง หน่วยราชการ หน่วยงานของรัฐ รัฐวิสาหกิจ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หรือองค์กรตามรัฐธรรมนูญ หรือเจ้าหน้าที่ของรัฐกับเอกชน หรือระหว่างหน่วยราชการ หน่วยงานของรัฐ รัฐวิสาหกิจ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หรือองค์กรตามรัฐธรรมนูญ หรือเจ้าหน้าที่ของรัฐด้วยกัน อันเนื่องมาจากการใช้อำนาจทางปกครองตามกฎหมาย หรือเนื่องมาจากการดำเนินกิจการทางปกครอง”...ทั้งนี้ ตามที่กฎหมายบัญญัติ ...

ดังนี้

1. คู่กรณี (ผู้ฟ้องคดี หรือผู้ถูกฟ้องคดี) อย่างน้อยฝ่ายหนึ่งเป็นหน่วยงานทางปกครอง*หรือ เจ้าหน้าที่ของรัฐ**
2. คดีพิพาทอันเนื่องมาจากการใช้อำนาจทางปกครองตามกฎหมาย หรือเนื่องมาจากการดำเนินกิจการทางปกครอง หรือเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติหน้าที่
3. เป็นคดีกฎหมายบัญญัติไว้ใน มาตรา 9 ของ พระราชบัญญัติจัดตั้งศาลปกครอง

* หน่วยงานทางปกครอง ประกอบด้วย

1. กระทรวง ทบวง กรม ส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่นและมีฐานะเป็นกรม ราชการ ส่วนภูมิภาค ราชการส่วนท้องถิ่น เช่น มหาวิทยาลัยของรัฐ
2. รัฐวิสาหกิจที่ตั้งขึ้นโดยพระราชบัญญัติหรือพระราชกฤษฎีกา (การรถไฟแห่งประเทศไทย : พ.ร.บ. 2494/ การไฟฟ้านครหลวง: พ.ร.บ. พ.ศ. 2501/ การประปาส่วนภูมิภาค: พ.ร.บ. พ.ศ. 2522 / การเคหะแห่งชาติ : พ.ร.บ. พ.ศ. 2537)
3. หน่วยงานอื่นของรัฐ เช่น มหาวิทยาลัยในกำกับรัฐ องค์การมหาชน กองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ ธนาคารแห่งประเทศไทย (หน่วยงานของรัฐที่เป็นองค์การมหาชน : โรงพยาบาลบ้านแพ้ว สำนักงานรับรองมาตรฐานและประกันคุณภาพการศึกษา ศูนย์มานุษยวิทยาสิรินธร กองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ สำนักงานส่งเสริมอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์แห่งชาติ)
4. หน่วยงานที่ได้รับมอบหมายให้ใช้อำนาจทางปกครองหรือให้ดำเนินกิจการทางปกครอง เช่น TOT บริษัทไปรษณีย์ไทย มหาวิทยาลัยเอกชน ซึ่งปัจจุบันอำนาจรัฐในการจัดการศึกษาและการเลิกจ้างบุคลากรของสถาบัน การเพิกถอนปริญญาบัตร ตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเอกชน พ.ศ. 2546 รวมทั้งมหาวิทยาลัยต่างประเทศที่เข้ามาให้บริการการศึกษาในประเทศไทย

** เจ้าหน้าที่ของรัฐ หมายถึง

1. ข้าราชการ พนักงาน ลูกจ้าง คณะบุคคล หรือผู้ที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานทางปกครอง
2. คณะกรรมการวินิจฉัยข้อพิพาท คณะกรรมการหรือบุคคลที่กฎหมายให้อำนาจในการออกกฎ คำสั่ง หรือมติที่มีผลต่อบุคคล รวมทั้ง สภามหาวิทยาลัย
3. บุคคลในบังคับบัญชาหรือในกำกับดูแลของหน่วยงานทางปกครองหรือเจ้าหน้าที่

คดีปกครอง ตามมาตรา 9 ของพระราชบัญญัติจัดตั้งศาลปกครอง

1. การออกกฎ คำสั่ง หรือการกระทำฝ่ายเดียว โดยไม่ชอบด้วยกฎหมาย
2. ละเลยต่อหน้าที่หรือปฏิบัติหน้าที่ล่าช้า
3. ละเมิดหรือความรับผิดชอบอย่างอื่น
4. สัญญาทางปกครอง
5. คดีที่กฎหมายบังคับให้ฟ้องศาลเพื่อบังคับบุคคลให้กระทำ
6. คดีอื่นที่กฎหมายกำหนด

การออกกฎ คำสั่ง หรือการกระทำฝ่ายเดียวโดยไม่ชอบด้วยกฎหมาย

การออกกฎระเบียบ ประกาศต่างของมหาวิทยาลัยฯ การประเมินเลื่อนขั้นเงินเดือนของบุคลากรมหาวิทยาลัย โดยเฉพาะคำสั่งทางปกครอง

กฎ ประกอบด้วย พระราชกฤษฎีกา กฎกระทรวง ประกาศกระทรวง ข้อบัญญัติท้องถิ่น ระเบียบ ข้อบังคับ และบทบัญญัติอื่นที่มีผลบังคับเป็นการทั่วไปโดยไม่มุ่งหมายใช้บังคับแก่กรณีใดหรือบุคคลใดเป็นการเฉพาะ

คำสั่งทางปกครอง เป็นการใช้อำนาจตามกฎหมายของเจ้าหน้าที่ที่มีผลเป็นการสร้างนิติสัมพันธ์ขึ้นระหว่างบุคคลในอันที่จะก่อ เปลี่ยนแปลง โอน สงวน ระงับ หรือ “มีผลกระทบต่อการสถานะภาพของสิทธิหรือหน้าที่ของบุคคล” ไม่ว่าจะเป็นการถาวรหรือชั่วคราว เช่น การสั่งการ การอนุญาต การอนุมัติ การวินิจฉัยอุทธรณ์ การรับรอง และการรับจดทะเบียนแต่ไม่หมายความถึงการออกกฎ เช่น

คำสั่งที่มีต่อข้าราชการหรือเจ้าหน้าที่ของรัฐ ได้แก่

1. คำสั่งที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล ลงโทษทางวินัย
2. คำสั่งเกี่ยวกับสวัสดิการต่างๆ เช่น การอนุมัติเบิกค่าเช่าบ้าน การเดินทางไปราชการ
3. คำสั่งอื่นๆ

คำสั่งที่มีต่อประชาชน ได้แก่

1. คำสั่งไม่ออกใบอนุญาต เพิกถอนหรือพักใช้ใบอนุญาต
2. คำสั่งเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้างของทางราชการ
3. คำสั่งให้กระทำหรืองดเว้นกระทำ เช่น การฟ้องร้องเรื่องการทุจริตในการสอบของนักศึกษา
4. คำวินิจฉัยอุทธรณ์คำสั่ง

ตัวอย่าง กฎกระทรวง ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2543) เรื่อง การดำเนินการสั่งซื้อหรือสั่งจ้างของทางราชการ เช่น สั่งรับหรือไม่รับคำเสนอขายหรือรับจ้าง อนุมัติสั่งซื้อหรือสั่งจ้าง สั่งยกเลิกกระบวนการพิจารณาคำเสนอสั่งให้เป็นผู้ทำงาน ถือเป็นคำสั่งทางปกครอง

มาตราที่ 42 วรรคหนึ่ง “ผู้ใดได้รับความเดือดร้อนหรือเสียหายหรืออาจจะเดือดร้อน หรือเสียหายโดยมิอาจหลีกเลี่ยงได้ อันเนื่องจากการกระทำหรือการงดเว้นการกระทำของหน่วยงานทางปกครองหรือเจ้าหน้าที่ของรัฐ...ตามมาตรา 9 และการแก้ไขหรือบรรเทาความเดือดร้อนหรือความเสียหาย หรือยุติข้อโต้แย้งนั้น ต้องมีคำบังคับตามที่กำหนดในมาตรา 72 ผู้นั้นมีสิทธิฟ้องคดีต่อศาลปกครอง”

.....
การกระทำที่ไม่ชอบด้วยกฎหมาย ประกอบด้วย ไม่มีอำนาจหรือนอกเหนืออำนาจหน้าที่ ไม่ถูกต้องตามกฎหมาย ไม่ถูกต้องตามรูปแบบขั้นตอนหรือวิธีการอันเป็นสาระสำคัญ ไม่สุจริต การเลือกปฏิบัติที่ไม่เป็นธรรม การสร้างขั้นตอนโดยไม่จำเป็นหรือสร้างภาระเกินสมควร การใช้ดุลพินิจโดยไม่ชอบ

การละเลยต่อหน้าที่หรือปฏิบัติหน้าที่ล่าช้า ตาม มาตรา 9 วรรคหนึ่ง (2) ระบุว่า การละเลยต่อการปฏิบัติหน้าที่เป็นเรื่องเกี่ยวกับคดีเรื่องเหตุเดือดร้อนรำคาญ คดีละเลยไม่บังคับตามกฎหมายควบคุมอาคาร และคดีละเลยไม่พิจารณาคำขอให้ชดเชยค่าสินไหมทดแทนกรณีละเมิดต้องฟ้องหน่วยงาน

พระราชบัญญัติความรับผิดทางละเมิดของเจ้าหน้าที่ พ.ศ. 2539

มาตรา 8 ระบุว่า “ในกรณีที่หน่วยงานของรัฐต้องรับผิดชอบใช้ค่าสินไหมทดแทนแก่ผู้เสียหายเพื่อการละเมิดของเจ้าหน้าที่ ให้หน่วยงานของรัฐมีสิทธิเรียกให้เจ้าหน้าที่ผู้ทำละเมิดชดเชยค่าสินไหมทดแทนดังกล่าวแก่หน่วยงานของรัฐได้ ถ้าเจ้าหน้าที่ได้กระทำการนั้นไปด้วยความจงใจหรือประมาทเลินเล่ออย่างร้ายแรง โดยคำนึงถึงระดับความร้ายแรงแห่งการกระทำและความเป็นธรรมในแต่ละกรณีเป็นเกณฑ์ โดยมีต้องให้ใช้เต็มจำนวนของความเสียหายก็ได้ และถ้าการละเมิดเกิดจากความผิดหรือความบกพร่องของหน่วยงานของรัฐหรือระบบการดำเนินงานส่วนรวม ให้หักส่วนแห่งความรับผิดดังกล่าวออกด้วย”

คดีละเมิดในอำนาจศาลปกครอง ประกอบด้วย

1. การละเมิดต่อการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ในหน้าที่ เช่น การทุจริตในหน้าที่ของบุคลากรด้วยความจงใจหรือประมาทเลินเล่ออย่างร้ายแรงและตาม
2. การปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ ใน 4 กรณี ได้แก่
 - การใช้อำนาจตามกฎหมาย
 - กฎ คำสั่งทางปกครอง หรือคำสั่งอื่น เช่น การจัดซื้อจัดจ้าง ซึ่งเป็นไปตามกฎกระทรวงฉบับที่ 1 (พ.ศ. 2543)
 - ละเลยต่อหน้าที่ที่กฎหมายกำหนด ยกเว้น การฟ้องเรียกค่าเสียหายจากอุบัติเหตุทางรถยนต์ และผลจากการรักษาพยาบาลให้ดำเนินการฟ้องศาลยุติธรรมเท่านั้น ทั้งที่เป็นกรณีละเมิดในหน้าที่หรือไม่ก็ตาม
 - ปฏิบัติหน้าที่ล่าช้าเกินสมควร เช่น มหาวิทยาลัยประกาศหรือแจ้งผลประเมินผลการเรียนการสอนที่ล่าช้าทำให้เกิดผลเสียหายต่อผู้เรียน

สัญญาทางปกครอง (มาตรา 3) หมายความว่า ความรวมถึง สัญญาที่คู่สัญญาน้อยฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเป็นหน่วยงานทางปกครองหรือเป็นบุคคลซึ่งกระทำการแทนรัฐ และมีลักษณะเป็นสัญญาสัมปทาน สัญญาที่ให้จัดทำบริการสาธารณะหรือจัดให้มีสิ่งสาธารณูปโภค หรือแสวงประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติ

1. คู่สัญญาน้อยฝ่ายหนึ่งเป็นฝ่ายรัฐ
2. ประเภทหรือเนื้อหาของสัญญา
 - สัมปทาน
 - ให้จัดทำบริการสาธารณะ
 - จัดให้มีสิ่งสาธารณูปโภค

- แสวงประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติ
- ให้เข้าดำเนินการหรือร่วมดำเนินการบริการสาธารณะโดยตรง
- มีข้อกำหนดพิเศษในสัญญาที่แสดงถึงเอกลักษณ์ของรัฐ

ที่ประชุมเสนอความเห็นอย่างกว้างขวาง สามารถสรุปได้ดังนี้

1. ตัวอย่าง กรณีสถาบันอุดมศึกษาเอกชนสามารถเลิกจ้างอาจารย์สอน อาจารย์สอนได้นำเรื่องดังกล่าวไปฟ้องร้องต่อศาลปกครอง และผลออกมาคือ มี พ.ร.บ.สถาบันอุดมศึกษาเอกชน พ.ศ. 2546 มาตรา 97 วรรคสอง ว่าด้วย “ให้อธิการบดีดำเนินการสอบสวน ถ้าเห็นว่าคณาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนผู้ซึ่งถูกสอบสวนขาดคุณสมบัติหรือมีลักษณะต้องห้ามหรือได้รับการแต่งตั้งไม่เป็นไปตามข้อบังคับตาม (1) กระทำการฝ่าฝืนหรือไม่ปฏิบัติตาม (2) หรือกระทำการตาม (3) ให้ดำเนินการเพื่อถอดถอนคณาจารย์ผู้นั้นออกจากตำแหน่งภายในสามสิบวันนับแต่วันที่ทราบผลการสอบสวน ทั้งนี้ ให้คณาจารย์มีสิทธิยื่นอุทธรณ์ต่อคณะกรรมการการอุดมศึกษาตามกฎหมายว่าด้วยการศึกษาแห่งชาติภายในสามสิบวัน คำวินิจฉัยของคณะกรรมการการอุดมศึกษาตามกฎหมายว่าด้วยการศึกษาแห่งชาติ ถือเป็นเด็ดขาด”

2. คำสั่งอื่นๆที่มีต่อข้าราชการหรือเจ้าหน้าที่ของรัฐ คือ คำสั่งที่ให้เจ้าหน้าที่รับผิดชอบเนื่องจากการกระทำละเมิดปฏิบัติหน้าที่ ตัวอย่างเช่น กรณีที่ ลูกน้องทุจริต กระทรวงการคลังจะพิจารณาว่า ผู้บังคับบัญชาละเว้นต่อหน้าที่หรือไม่ มีการควบคุม ดูแล มีช่องทางให้เกิดการทุจริตหรือไม่ ถ้าใช่ก็ถือว่าผิดเหมือนกัน และทางราชการจะออกคำสั่งทางปกครอง ผลที่ตามมาคือ ถ้าคำสั่งนั้นออกมาด้วยกันมิชอบ โดยหลักต้องฟ้องทางศาลปกครองให้เพิกถอนได้ ซึ่งการฟ้องทางศาลปกครอง มีหลักการคือ 1) ผู้ฟ้องต้องเป็นผู้เสียหาย หรือ ผู้เดือดร้อนเสียหายที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ 2) ในกรณีกฎหมายมีการกำหนดขั้นตอนการแก้ไขความเสียหาย ต้องทำให้ครบทุกขั้นตอน เช่น กรณีเวรคืนที่ดิน ผู้เสียหายไม่พอใจสามารถฟ้องเรียกร้องความเสียหายได้ มีสิทธิอุทธรณ์ต่อรัฐมนตรีได้ ดังนั้น ก่อนฟ้องคดีสู่ศาลปกครอง ต้องใช้สิทธิอุทธรณ์ต่อรัฐมนตรีเสียก่อน เป็นต้น

-มาตรา 42 วรรคหนึ่ง “ผู้ใดได้รับความเดือดร้อนหรือเสียหายหรือ อาจจะเดือดร้อน หรือเสียหายโดยมิอาจหลีกเลี่ยงได้ อันเนื่องจากการกระทำหรือการงดเว้นการกระทำของหน่วยงานทางปกครองหรือเจ้าหน้าที่ของรัฐ...ตามมาตรา 9 และการแก้ไขหรือบรรเทาความเดือดร้อนหรือความเสียหาย หรือยุติข้อโต้แย้งนั้น ต้องมีคำบังคับตามที่กำหนดในมาตรา 72 ผู้นั้นมีสิทธิฟ้องคดีต่อศาลปกครอง”

-มาตรา 42 วรรคสอง “ในกรณีที่กฎหมายกำหนดขั้นตอนหรือวิธีการสำหรับการแก้ไขความเดือดร้อนหรือเสียหายในเรื่องใดไว้โดยเฉพาะ การฟ้องคดีปกครองในเรื่องนั้นจะกระทำได้ต่อเมื่อมีการดำเนินการตามขั้นตอนและวิธีการดังกล่าว และได้มีการสั่งการตามกฎหมายนั้น หรือมิได้มีการสั่งการภายในเวลาอันสมควร หรือภายในเวลาที่กฎหมายนั้นกำหนด”

3. แต่งตั้งและถอดถอนผู้รักษาการในตำแหน่งต่างๆ ไม่ได้เป็นคำสั่งทางปกครอง แต่เป็นเพียงมาตรการภายในของหน่วยงานเท่านั้น เนื่องจากไม่ทำให้ผู้ใดเกิดความเสียหาย ดังนั้นจึงไม่สามารถฟ้องร้องทางปกครองได้ หากในสถาบันอุดมศึกษาเกิดปัญหาการแต่งตั้งและการลงโทษโดยมิชอบ สามารถฟ้องร้องศาลปกครองได้ แต่ต้องพิจารณาตามกฎหมายอื่นที่ได้กำหนดไว้ก่อนโดยกฎหมายกำหนดขั้นตอนวิธีการแก้ไขหรือไม่ หากมีการกำหนดไว้จะต้องดำเนินการตามที่กฎหมายกำหนดก่อนจึงจะฟ้องร้องต่อศาลปกครองได้ เช่น การใช้วิธีการร้องทุกข์ก่อนอันดับแรก

4. ตัวอย่าง กรณีสถาบันอุดมศึกษาได้กำหนดเกณฑ์การให้ทุนการศึกษาต่อบัณฑิตในมหาวิทยาลัยไปศึกษาต่อปริญญาเอก ณ ต่างประเทศ แต่พบว่า ไม่มีอาจารย์ใดที่มีคุณสมบัติตามเกณฑ์ที่กำหนดในเรื่องคะแนนการสอบภาษาอังกฤษ ดังนั้น สภาวิชาการซึ่งอธิการบดีเป็นประธาน ได้มีมติจึงปรับลดคุณสมบัติตามเกณฑ์ เป็นกรณีพิเศษให้ผู้สอบวิชาภาษาอังกฤษได้ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 50 และวิชาเฉพาะไม่ต่ำกว่าร้อยละ 60 เป็นผู้ที่มีสิทธิสอบสัมภาษณ์ เพื่อให้มีผู้ที่ได้รับคัดเลือกและได้ออกคำสั่งให้อาจารย์ในมหาวิทยาลัยไปศึกษาต่อต่างประเทศ (เป็นคำสั่งทางปกครองเช่นเดียวกัน) ทำให้มีผู้ที่มีสิทธิสอบสัมภาษณ์ 3 ราย และได้รับทุนทั้ง 3 ราย

ต่อมาอาจารย์ผู้ที่ไม่ได้รับการคัดเลือกได้ฟ้องร้องต่อศาลให้เพิกถอนคำสั่งทางปกครองนั้น เนื่องจากคำสั่งนั้นทำให้ตนเองเสียสิทธิในการรับคัดเลือก ซึ่งถือว่าผู้เสียประโยชน์สามารถฟ้องร้องต่อศาลได้ ต่อมาศาลพิพากษาให้คำสั่งนั้นมีชอบและเพิกถอนคำสั่ง แต่ทางหนึ่งจะเกิดปัญหากระทบต่อผู้ที่ได้สิทธิรับทุนศึกษาต่อทั้งผู้ที่ได้สำเร็จการศึกษาแล้วและผู้ที่อยู่ระหว่างการศึกษา

ข้อต่อสู้ของมหาวิทยาลัย คือ

- ผู้ฟ้องคดีได้ประโยชน์จากการที่คณะกรรมการสอบคัดเลือกได้ปรับลดเกณฑ์คะแนนภาษาอังกฤษด้วย
- สภาวิชาการเป็นคณะกรรมการ เป็นเพียงองค์กรภายในมหาวิทยาลัยฯ ไม่มีฐานะเป็นกรม
- การปรับลดเกณฑ์ตามที่คณะกรรมการสอบคัดเลือกฯ เสนอนั้นเป็นอำนาจของอธิการบดี
- การปรับลดเกณฑ์ก็เพื่อประโยชน์ของมหาวิทยาลัยในการพัฒนาบุคลากร ซึ่งไม่ก่อให้เกิดความเสียหายแก่ผู้ใด
- ผู้ที่ผ่านการสอบคัดเลือกได้ทำสัญญาลาศึกษากับมหาวิทยาลัยโดยสุจริต เมื่อศาลมีคำพิพากษาให้เพิกถอนย่อมไม่เป็นธรรมต่อผู้รับทุน

ในเรื่องการบริหารงานบุคคล วิธีการแก้ไขเยียวยา มี 2 วิธีคือ การร้องทุกข์ และการอุทธรณ์ การมีสิทธิอุทธรณ์คำสั่งนั้น กฎหมายได้เขียนไว้จำกัดมาก คือ ถ้าเป็นข้าราชการพลเรือน กฎหมายได้เขียนไว้เพียง 2 กรณีที่สามารถใช้สิทธิอุทธรณ์ คือ คำสั่ง

ดังนั้น ต้องพิจารณา พ.ร.บ. วิธีปฏิบัติราชการปกครอง พ.ศ. 2539 มาตรา 51 เกี่ยวกับการเพิกถอนคำสั่งทางปกครอง ซึ่งสรุปได้ว่าสามารถเพิกถอนคำสั่งได้ และการเรียกคืนเงินนั้นขึ้นอยู่กับว่าผู้ที่ได้รับทุนไปแล้วหรือยัง ได้ใช้ไปอย่างสุจริตหรือไม่ โดยจะเรียกเงินคืนเท่าที่เหลืออยู่ และหากเป็นผู้ที่สำเร็จการศึกษา

แล้ว ไม่สามารถเรียกเงินคืนได้ เนื่องจากไม่มีเงินในจำนวนที่เหลืออยู่ แต่สำหรับผู้ที่ยังไม่สำเร็จการศึกษาเป็นหน้าที่ของมหาวิทยาลัยที่ต้องเสาะหาแหล่งทุนอื่นๆ เพื่อให้สามารถศึกษาต่อได้จนสำเร็จการศึกษา

ทั้งนี้สำหรับการแก้ไขนั้น อาจจะต้องประกาศการยกเลิกเกณฑ์และ ออกเกณฑ์ในการคัดเลือกใหม่ อธิการบดีสามารถดำเนินการได้ในฐานะอธิการบดีไม่ใช่ในฐานะประธานคณะกรรมการชุดนั้น แต่ทั้งนี้การแก้ไขเกณฑ์ไม่ควรดำเนินการหลังจากที่ได้ดำเนินการสอบไปแล้ว ดังนั้นเมื่อมีการปรับแก้แล้วต้องมีการจัดสอบใหม่ จึงจะถูกต้องตามวิธีการ

5. กรณีตัวอย่าง วินัยนักศึกษาที่จัดข้อความติดมากับเครื่องคิดเลข ประมวลกฎหมายอาญา มาตรา 80 สุดท้ายศาลยกฟ้อง ผู้ฟ้องคดีเป็นนักศึกษามหาวิทยาลัยที่เข้าสอบไล่วิชาการวิเคราะห์การถดถอย ซึ่งอนุญาตให้นำเครื่องคำนวณเข้าห้องสอบ แต่ผู้ฟ้องคดีจัดข้อความเกี่ยวกับวิชาที่สอบไว้ที่ฝาเครื่องคำนวณด้านใน ผู้ฟ้องคดียอมรับต่อคณะกรรมการสอบสวนข้อเท็จจริงว่า จัดข้อความเข้าห้องสอบจริง แต่ไม่มีเจตนาทุจริต โดยจัดไว้เพื่อทบทวนและนำเข้าห้องสอบโดยไม่ตั้งใจ และเมื่อคณะกรรมการสอบสวนข้อเท็จจริงเห็นว่า แม้ผู้ฟ้องคดีจะยังไม่ได้ใช้ประโยชน์จากสูตรที่นำเข้าห้องสอบ ก็ถือว่า ความผิดสำเร็จแล้ว และเห็นควรลงโทษโดยพักการศึกษา 1 ปีการศึกษา และให้ตกวิชานั้น

มหาวิทยาลัยมีคำสั่งลงโทษตามความเห็นคณะกรรมการสอบสวนข้อเท็จจริงผู้ฟ้องคดีอุทธรณ์คำสั่ง และคณะกรรมการพิจารณาอุทธรณ์เห็นว่า การกระทำของผู้ฟ้องคดีเป็นการทุจริตการสอบ ผู้ฟ้องคดีจึงฟ้องเพิกถอนคำสั่งลงโทษดังกล่าว สรุปคือ ตามประมวลกฎหมายอาญา มาตรา 80 “ผู้ใดลงมือกระทำความผิดแต่กระทำไปไม่ตลอด หรือกระทำไปตลอดแล้วแต่การกระทำนั้นไม่บรรลุผล ผู้นั้นพยายามกระทำความผิด”

6. กรณีตัวอย่าง คำพิพากษาศาลปกครองสูงสุดที่ อ. 214/2549 ผู้ฟ้องคดีดำรงตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ระดับ 7 มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ แต่งตั้งเป็นกรรมการและเลขานุการของคณะกรรมการส่งเสริมการวิจัยเสริมหลักสูตรระดับมหาวิทยาลัย รักษาการในตำแหน่งหัวหน้างานส่งเสริมวิชาการ กองบริการการศึกษา ต่อมานาง ข. ผู้ได้บังคับบัญชาทุจริตโครงการ วิจัยเสริมหลักสูตรเป็นเหตุให้ มธ. ลงโทษไล่นาง ข. ออกจากราชการและภาคทัณฑ์ผู้ฟ้องคดี

มธ. ตั้งคณะกรรมการสอบข้อเท็จจริงความรับผิดทางละเมิด และมีคำสั่งให้ผู้ฟ้องคดี รับผิดชอบใช้ค่าเสียหายจำนวน 16,584 บาท กระทรวงการคลังวินิจฉัยให้ผู้ฟ้องคดีรับผิดชอบจำนวน 131,187.50 บาท และผู้เสียหายจึงร้องทุกข์ต่อคณะกรรมการวินิจฉัยร้องทุกข์ ซึ่งต่อมาโอนมาเป็นคดี ของศาลปกครอง

การเรียกให้เจ้าหน้าที่รับผิดชอบทางละเมิด(พ.ร.บ. ละเมิดฯ มาตรา 12)

ในกรณีที่เจ้าหน้าที่ต้องชดใช้ค่าสินไหมทดแทนที่หน่วยงานของรัฐได้ใช้ให้แก่ผู้เสียหายตามมาตรา 8 หรือในกรณีที่เจ้าหน้าที่ต้องใช้ค่าสินไหมทดแทนเนื่องจากเจ้าหน้าที่ผู้นั้นได้กระทำความผิดต่อหน่วยงานของรัฐตามมาตรา 10 ประกอบกับมาตรา 8 ให้หน่วยงานของรัฐที่เสียหายมีอำนาจออกคำสั่งเรียกให้เจ้าหน้าที่ผู้นั้นชำระเงินดังกล่าวภายในเวลาที่กำหนด

พ.ร.บ. ความรับผิดทางละเมิดของเจ้าหน้าที่ พ.ศ. 2539 ม. 8 วรรคหนึ่ง “ในกรณีที่หน่วยงานของรัฐต้องรับผิดชอบใช้ค่าสินไหมทดแทน แก่ผู้เสียหายเพื่อการละเมิดของเจ้าหน้าที่ ให้หน่วยงานของรัฐมีสิทธิ

เรียกให้เจ้าหน้าที่ผู้ทำละเมิดชดใช้ค่าสินไหมทดแทนดังกล่าวแก่หน่วยงานของรัฐได้ ถ้าเจ้าหน้าที่ได้กระทำการนั้นไปด้วยความจงใจหรือประมาทเลินเล่ออย่างร้ายแรง”

เมื่อการกระทำละเมิดของผู้ฟ้องคดีในกรณีนี้ ส่วนหนึ่งเกิดจากการที่ผู้ถูกฟ้องคดีที่ 1 ไม่ได้กำหนดวิธีคืนเงินของผู้วิจัยที่ถอนโครงการวิจัยไว้ให้ชัดเจน เป็นช่องทางให้นาง ข. สามารถยักยอกเงินที่ได้รับคืนจากผู้วิจัยที่ถอนโครงการวิจัยไปได้...ดังนั้น คำสั่งให้ผู้ฟ้องคดีชำระค่าสินไหมทดแทนจากกรณีนี้นาง ข. ยักยอกเงินที่ได้รับคืนจากผู้วิจัยที่ถอนโครงการวิจัย โดยหักส่วนแห่งความรับผิดชอบให้เฉพาะกรณีที่ผู้ฟ้องคดีเป็นผู้ตรวจพบการทุจริตและรายงานให้ผู้บังคับบัญชาทราบเท่านั้น จึงเป็นคำสั่งที่ไม่ชอบด้วยกฎหมาย เนื่องจากไม่ได้หักส่วนแห่งความรับผิดชอบอันเกิดจากความบกพร่องของผู้ถูกฟ้องคดีที่ 1 ที่ไม่ได้กำหนดวิธีคืนเงินของผู้วิจัยที่ถอนโครงการวิจัยออกจากค่าสินไหมทดแทนที่ผู้ฟ้องคดีต้องชำระ

พ.ร.บ. ความรับผิดทางละเมิดของเจ้าหน้าที่ พ.ศ. 2539 ม. 8

- สิทธิเรียกให้ชดใช้ค่าสินไหมทดแทนตามวรรคหนึ่งจะมีได้เพียงใด ให้คำนึงถึงระดับความร้ายแรงแห่งการกระทำและความเป็นธรรมใน แต่ละกรณี เป็นเกณฑ์โดยมิต้องให้ใช้เต็มจำนวนของความเสียหายก็ได้ (วรรคสอง)
- ถ้าการละเมิดเกิดจากความผิดหรือความบกพร่องของหน่วยงานของรัฐหรือระบบการดำเนินงานส่วนรวม ให้หักส่วนแห่งความรับผิดชอบดังกล่าวออกด้วย (วรรคสาม)

7. กรณีตัวอย่าง คดีละเลยต่อหน้าที่หรือปฏิบัติหน้าที่ล่าช้า (ม. 9 วรรคหนึ่ง(2)) “การละเลยต่อหน้าที่” หมายถึง การที่กฎหมายกำหนดหน้าที่ไว้แต่ไม่ปฏิบัติตาม “การปฏิบัติหน้าที่ล่าช้า” หมายถึง มีกฎหมายกำหนดระยะเวลาไว้ หรือหากกฎหมายไม่ได้กำหนดไว้ควรปฏิบัติให้แล้วเสร็จภายในระยะเวลาอันควร ทั้งนี้การฟ้องร้องของหน่วยงานเอกชนนั้นแตกต่างกับสถาบันอุดมศึกษาเอกชน เนื่องจากสถาบันอุดมศึกษาเอกชนเป็นหน่วยงานที่ได้รับมอบหมายให้ใช้อำนาจทางปกครองหรือให้ดำเนินกิจการทางปกครอง

8. อาจกล่าวได้ว่าหากมหาวิทยาลัยต้องพิจารณาคำสั่งต่างๆ กฎหมายที่ใช้มากที่สุด คือ พ.ร.บ. ความรับผิดทางละเมิดของเจ้าหน้าที่ และ พ.ร.บ. วิธีปฏิบัติราชการปกครอง หากมีการฟ้องร้องมหาวิทยาลัยให้รับผิด โดยความผิดนั้นเกิดจากการกระทำของเจ้าหน้าที่คนใดคนหนึ่ง มหาวิทยาลัยต้องรับผิดตามคำวินิจฉัยก่อนเป็นอันดับแรก และสามารถเอาผิดจากเจ้าหน้าที่ตามการรับผิดทางละเมิดหรือการละเลยต่อหน้าที่หรือปฏิบัติหน้าที่ล่าช้าต่อไปได้หากเจ้าหน้าที่กระทำความจงใจอย่างร้ายแรง

คำสั่งทางปกครอง ต้องใช้หลักการตาม พ.ร.บ. ความรับผิดทางละเมิดของเจ้าหน้าที่ พ.ศ. 2539 และคำสั่งนั้นต้องทำให้เกิดความเดือดร้อนเสียหาย โดยหลักการแล้วสามารถเพิกถอนคำสั่งได้ ทั้งนี้ต้องมีการร้องทุกข์ อุทธรณ์คำสั่งก่อนตามลำดับ จึงสามารถฟ้องร้องศาลปกครองได้ และหากเมื่อออกคำสั่งนั้นแล้วหน่วยงานผู้ออกคำสั่งไม่ใช่หรือไม่ได้นำนโยบายมา จะสามารถเอาผิดตาม พ.ร.บ. ความรับผิดทางละเมิดของเจ้าหน้าที่ พ.ศ. 2539 มาตรา 57

9. ตามสัญญาจ้างระบบพนักงานมหาวิทยาลัยจะเป็นในลักษณะของสัญญาปกครองหรือไม่ เพราะมีการปฏิบัติงาน มีระยะเวลา มีขอบเขตต่างๆ ซึ่งขณะนี้ยังไม่ชัดเจนและจะมีมากขึ้นเรื่อยๆ

ในกรณีสัญญาจ้าง เช่น มหาวิทยาลัยกำกับของรัฐ ซึ่งในส่วนของการออกนอกระบบ ได้ทำเป็นสัญญาจ้าง ถ้ามองว่าเป็นสัญญาปกครอง นั่นคือ เพราะมองว่า สัญญาจ้างอาจารย์มาสอนเป็นสัญญาให้

.....
อาจารย์มาจัดทำบริหารสาธารณะ ซึ่งจะอยู่ในข้อที่ 2 คือ สัญญาให้หรือจัดทำบริการสาธารณะ เช่นในส่วนของ
พนักงานราชการ ปัจจุบันถ้าเป็นราชการจะไม่พบปัญหา ไม่ว่าจะเป็นข้าราชการพนักงาน หรือลูกจ้าง ปัจจุบัน
ฟ้องศาลปกครองทั้งหมดถ้าเป็นในส่วนงานราชการ เพราะฉะนั้นไม่ว่าจะเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับ ก็เป็น
หน่วยงานในปกครอง และจ้างมาเพื่อจัดทำบริการสาธารณะ

10. มหาวิทยาลัยต้องเป็นผู้จัดทำสัญญากำหนดกฎเกณฑ์ใหม่ หากบางมหาวิทยาลัยยังไม่มีการจัดทำ
จะทำอย่างไร

เมื่อเป็นในส่วนงานราชการจะไม่เป็นปัญหาไม่ว่ามหาวิทยาลัยจะทำสัญญาหรือไม่ เช่น
การรับราชการไม่มีสัญญา แต่หากเมื่อพบปัญหาต้องทำการไล่ออก และก็ต้องฟ้องที่ศาลปกครอง เพราะใช้
อำนาจตามระเบียบข้อบังคับของมหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นคำสั่งทางปกครอง

สรุปประเด็น

การประเมินของสภาสถาบันอุดมศึกษา

(วันที่ 24 มกราคม 2556 เวลา 15.15-17.15 น.)

ศ.เกียรติคุณ ดร.กิตติชัย วัฒนานิก (นายกสภาสถาบันอุดมศึกษาราชภัฏเชียงใหม่) เป็นวิทยากรนำเสนอประเด็น “การประเมินสภาสถาบันอุดมศึกษา” ต่อผู้เข้าร่วมฟังสัมมนาในกลุ่มมหาวิทยาลัยภาคเหนือ ซึ่งมีรายละเอียดสาระสำคัญดังนี้

1. ภาพสะท้อนของอุดมศึกษาไทย
2. จากภาพสะท้อนอุดมศึกษาไทยต้องเร่งพัฒนา
3. การประเมินสภาสถาบัน
4. กลยุทธ์ในการประเมินสภาสถาบันอุดมศึกษา
5. การกำกับติดตามและประเมินผลงานสถาบัน
6. การประเมินอธิการบดี

ภาพสะท้อนของอุดมศึกษาไทย

❖ ภาพสะท้อนด้านบัณฑิต มีการประเมินคุณภาพบัณฑิตไทยโดยผู้ใช้บัณฑิตในต่างประเทศ (โดยเฉพาะอาเซียน) รับบัณฑิตจากมหาวิทยาลัยอย่างไร

- สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ และเอกชนได้มีการเปิดหลักสูตรใหม่ๆ เพื่อขยายที่นั่งในสถาบันอุดมศึกษาเป็นจำนวนมาก ผลลัพธ์ก็คือการผลิตบัณฑิตคุณภาพต่ำ และ/หรือ ในสาขาที่ไม่ตรงกับความต้องการของ
- คะแนนเฉลี่ยความสามารถด้านทักษะการพูดภาษาอังกฤษของคนไทยที่เข้าสอบ Internet-Based TOEFL เกือบต่ำสุดในโลก
- ผลสำรวจความต้องการจ้างบัณฑิตจากมหาวิทยาลัยในทวีปเอเชียของผู้ว่าจ้าง พบว่า NUS ติดอันดับ 1 ของเอเชีย ขณะที่จุฬาฯ อันดับ 39 และเป็นหนึ่งเดียวของไทยที่ติด 1 ใน 10 ของมหาวิทยาลัยจากกลุ่มอาเซียน ที่ประกอบด้วยมหาวิทยาลัยในสิงคโปร์ มาเลเซีย ฟิลิปปินส์ และ อินโดนีเซีย

❖ ภาพสะท้อนด้านผลงานวิจัย

- สกว. ชี้ไทยขาดแคลนนักวิจัย และมีการให้งบประมาณสำหรับการวิจัยที่ลดลงจากเดิม ลุ่มรัฐบาลทุ่มงบประมาณเพิ่มขึ้น ฝากนักวิจัยสร้างสรรค์งานวิจัยใหม่เพื่อประโยชน์ชาติ เลิกงานวิจัยเพื่อตำแหน่ง-ตั้งอยู่บนหิ้ง
- ส่วนใหญ่งานวิจัยของประเทศไทยจำนวนมากไม่ได้ถูกนำมาใช้ประโยชน์อย่างจริงจัง อาจมาจากปัญหาที่โจทย์วิจัย ไม่ได้โดยกำหนดจากความต้องการของภาคธุรกิจและอุตสาหกรรม

- คุณภาพผลงานวิจัยของมหาวิทยาลัย/สถาบันในกลุ่มอาเซียน 10 อันดับแรก โดยมหาวิทยาลัยในสิงคโปร์ได้อันดับที่ 15, 20 และ 52 ของเอเชีย ขณะที่มหาวิทยาลัยไทยได้อันดับที่ 103, 116 และ 218 ของเอเชีย ซึ่งใกล้เคียงกับมาเลเซียได้อันดับที่ 104, 105, 119 และ 125 (แต่อันดับของมหาวิทยาลัยไทยลดลงทุกแห่งเทียบกับปี 2011 ขณะที่มาเลเซียดีขึ้นทุกแห่ง)

❖ ภาพสะท้อนด้านธรรมาภิบาล เป็นปัญหาที่ควรต้องเข้าไปดูแล เพราะบางแห่งต้องการทำให้อุดมศึกษาเป็นการค้า ซึ่งเป็นสิ่งอันตรายและควรการดูแล

จากภาพสะท้อนข้างต้น อุดมศึกษาไทยต้องเร่งพัฒนา

❖ ผู้มีส่วนสำคัญในการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษา

- ใครคือผู้มีหน้าที่กำกับดูแลสถาบันอุดมศึกษาโดยตรง > โดยกฎหมายเขียนให้ สภาสถาบันอุดมศึกษา เป็นผู้กำกับดูแลมหาวิทยาลัย
- วิธีใดที่จะทำให้สภาสถาบันอุดมศึกษามีประสิทธิภาพในการกำกับดูแล > สภาสถาบันอุดมศึกษา ต้องมีการประเมินการกำกับดูแลของตนเอง

❖ การประเมินสภาสถาบันอุดมศึกษาและภาพสะท้อนของผู้เกี่ยวข้อง การประเมินของสภาสถาบันอุดมศึกษาจะมีด้วยกัน 2 แบบคือ 1) การประเมินผลงานสถาบันอุดมศึกษา และ 2) การประเมินผลงานของอธิการบดี (การประเมินผลงานของมหาวิทยาลัย) การประเมินผลงานสถาบัน (สภาสถาบันอุดมศึกษา) ไม่มีระบุในกฎหมาย

- สกอ. และ สมศ. กำหนดให้การประเมินสภาสถาบัน เป็นส่วนหนึ่งของเกณฑ์การประเมิน
- พ.ร.บ. ของมหาวิทยาลัยบางแห่ง กำหนดให้สภาสถาบันอุดมศึกษาประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย ขณะที่บางแห่งให้ประเมินผลงานของอธิการบดี
- “จากที่ผ่านมาการประเมินสภาสถาบันอุดมศึกษามักจะเป็นการประเมินเพื่อให้ผ่านเกณฑ์กำหนดของคณะกรรมการมาตรฐานมากกว่าที่จะประเมินเพื่อพัฒนาคุณภาพของหน่วยงานอย่างแท้จริง” หรือประเมินเพื่อจุดมุ่งหมายที่ควรจะเป็น
- สำหรับการติดตามประเมินผลงานของมหาวิทยาลัยหรือของอธิการบดี ก็มักจะให้กรรมการที่สภาสถาบันอุดมศึกษาแต่งตั้งดำเนินการเองทั้งหมด (ซึ่งอาจเป็นบุคคลภายนอก) โดยไม่มีการกำหนดประเด็นและแนวทางการประเมินให้คณะกรรมการ

การประเมินสภาสถาบัน

❖ กรณีสึกษาประเทศสหราชอาณาจักร

- หลักคิดในการประเมินสภา ต้องกำหนดเป็นนโยบาย ให้การประเมินนำไปสู่ “การพัฒนาประสิทธิภาพของการกำกับดูแล” โดยพิจารณา 2 เรื่องคือ 1) ปัจจัยเกื้อหนุนความมีประสิทธิภาพ และ 2) ต้องประเมินผลลัพธ์ของการกำกับดูแล

- ประสิทธิภาพของการกำกับดูแลสภาสถาบันอุดมศึกษาจากที่ประชุมอธิการบดีของสหราชอาณาจักร (SCOP, 2006) หมายถึง 5 เรื่อง ดังนี้
 1. มั่นใจว่า ได้ปฏิบัติตาม กฎ ระเบียบ และกฎหมายครบถ้วน
 2. มั่นใจว่า มีการจัดการ หรือการบริหารการเงินที่ดี
 3. มั่นใจว่า มีระบบการติดตามตรวจสอบและการรายงาน เพื่อให้ได้คุณภาพระดับสูง
 4. มั่นใจว่า สามารถกำกับทำให้พันธกิจองค์กรบรรลุผล
 5. มั่นใจว่า สามารถทำผลงานออกมาได้ดีที่สุด ภายใต้ศักยภาพที่มี
- กรอบการประเมินประสิทธิภาพของการกำกับดูแลสภาสถาบันอุดมศึกษาของสหราชอาณาจักร มีหน่วยงานเรียกว่า Committee of University Chairs (CUC) กำหนดให้ประเมิน 3 องค์ประกอบ (องค์ประกอบละ 5 ปัจจัยย่อย)
 1. ปัจจัยเกื้อหนุนต่อการกำกับดูแลที่มีประสิทธิภาพ 7 ประการ
 - ความมุ่งมั่นที่จะทำให้การกำกับดูแลมีประสิทธิภาพ บทบาทความรับผิดชอบต่อนักที่และต่อผลการกระทำของสภาสถาบันอุดมศึกษาและคณะกรรมการมีความในการชัดเจน รับรู้และเข้าใจ โดยกรรมการสภาสถาบันอุดมศึกษาและผู้บริหาร
 - โครงสร้างการกำกับดูแลและกระบวนการที่มีประสิทธิภาพ โครงสร้างกำกับการตัดสินใจ (รวมถึงโครงสร้างคณะกรรมการต่างๆ ของสภาสถาบันอุดมศึกษา) เหมาะสมกับจุดประสงค์ สภาสถาบันอุดมศึกษามีกระบวนการที่มีประสิทธิภาพตามความรับผิดชอบเพื่อกำหนดคุณลักษณะด้านการศึกษา รวมถึงความสัมพันธ์กับสภาวิชาการ
 - กรรมการสภาสถาบันมีประสิทธิภาพ
 - ความมุ่งมั่นสู่วิสัยทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยมองค์กร สภาสถาบันอุดมศึกษาต้องแสดงให้เห็นถึงความเข้าใจเกี่ยวกับพันธกิจ วิสัยทัศน์ วัฒนธรรมองค์กร และมีความมุ่งมั่นตามนั้น
 - การติดตาม ตรวจสอบ และวัดผลอย่างมีประสิทธิภาพ สภาสถาบันอุดมศึกษาติดตามตรวจสอบและวัดผลงานของสถาบันอุดมศึกษาสม่ำเสมอ รวมถึงที่ผ่านการใช้ KPIs (ที่สอดคล้องความเป็นจริงและท้าทาย) ซึ่งกำหนดร่วมกัน
 - สารสนเทศ และการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ สภาสถาบันอุดมศึกษาได้รับสารสนเทศทุกด้านภายใต้ความรับผิดชอบอย่างถูกต้อง ทันเวลา และสามารถมั่นใจกับความเที่ยงตรงของข้อมูล
 - การกำกับดูแลอนาคต สภาสถาบันอุดมศึกษาต้องได้รับข้อมูลที่ดีเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีโอกาสสูงที่จะเกิดขึ้นและส่งผลกระทบสำคัญต่อการกำกับดูแล ต้องมีการติดตามอย่างจริงจังในเรื่องการกำกับดูแลที่มีประสิทธิภาพของภาคส่วนอื่นๆ และนำแนวปฏิบัติที่เหมาะสมมาปรับใช้และทบทวน

อย่างสม่ำเสมอถึงความเหมาะสมของการจัดการกำกับดูแลด้านวิชาการในปัจจุบันว่า
จะสามารถตอบรับกับแผนกลยุทธ์ระยะยาวได้

2. ความสัมพันธ์ในการทำหน้าที่และพฤติกรรมการประชุม

- แนวทาง บทบาท และการมีส่วนร่วมของอธิการบดี และเลขาธิการสภาสถาบันอุดมศึกษา สนับสนุนการประชุมสภาสถาบันอุดมศึกษาให้มีประสิทธิผล
- ความจำเป็นต่อการท้าทายอย่างสร้างสรรค์โดยสภาสถาบันอุดมศึกษา เป็นที่เข้าใจ และยอมรับของกรรมการและผู้บริหาร และได้มีการดำเนินการอย่างเหมาะสมและมี ประสิทธิภาพ

2.1 ความคาดหวังของสภาสถาบันอุดมศึกษาต่ออธิการบดี (Lock,D.J. LFHE)

- นำการตัดสินใจของสภาสถาบันอุดมศึกษาไปปฏิบัติ
- จัดเตรียมข้อเสนอต่างๆ สำหรับสภาสถาบันอุดมศึกษา
- เตือนสภาสถาบันอุดมศึกษาให้ทราบ ถ้าหากข้อเสนอเพื่อตัดสินใจเรื่องใดๆ ของสภา สถาบันอุดมศึกษาไม่สอดคล้องกับข้อตกลงด้านการเงิน (เช่น งบประมาณ ระเบียบ ฯลฯ)
- ปฏิบัติหน้าที่ตามความรับผิดชอบที่กำหนดในกฎหมาย
- เป็นผู้นำของคณาจารย์ เจ้าหน้าที่ของมหาวิทยาลัย
- เป็นตัวแทนของมหาวิทยาลัยในกิจกรรมภายนอก
- ทำงานร่วมกับนายกสภาสถาบันอุดมศึกษา

2.2 ความคาดหวังของสภาสถาบันอุดมศึกษาต่อเลขาธิการสภาสถาบันอุดมศึกษา (Lock,D.J. LFHE)

- แม่นยำในประกาศ ระเบียบ ข้อบังคับ กฎหมาย ฯลฯ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของสภา สถาบันอุดมศึกษา
- รับผิดชอบโดยเฉพาะต่อสภาสถาบันอุดมศึกษาและนายกสภาสถาบันอุดมศึกษา เพื่อให้การปฏิบัติต่างๆ เป็นไปในทางที่ถูกต้องเหมาะสม
- ให้ข้อแนะนำกรรมการสภาสถาบันอุดมศึกษาในด้านความรับผิดชอบของกรรมการ
- ให้การสนับสนุนและการแนะนำสู่หน้าที่ของกรรมการสภาสถาบันอุดมศึกษา
- ให้ข้อแนะนำหากข้อเสนอเพื่อตัดสินใจเรื่องใดๆ นอกเหนืออำนาจหน้าที่สภา สถาบันอุดมศึกษา
- ให้ข้อแนะนำด้านกฎหมายในกระบวนการต่างๆ
- ให้ข้อแนะนำเมื่อมีประเด็นเกี่ยวข้องกับผลประโยชน์ทับซ้อน
- จัดการด้านเอกสารอย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิผล

3. ผลลัพธ์ของการกำกับดูแล 9 ประเภท โดยเป็นผลลัพธ์จากหน้าที่ของสภาสถาบันอุดมศึกษา หรือที่สภาสถาบันอุดมศึกษามีส่วนกำหนด

- แผนกลยุทธ์ของสถาบันที่ผ่านการตกลงร่วมกัน บรรลุผล
- สถานภาพ/ความยั่งยืนทางการเงินของสถาบันภายใต้มาตรฐานที่ตกลงร่วมกันบรรลุผล
- การปฏิบัติตามมาตรฐานความรับผิดชอบและระเบียบ/กฎเกณฑ์/กฎหมาย บรรลุผล
- ระดับคุณภาพวิชาการและการบริการ ตลอดจนประสบการณ์ของนักศึกษาที่กำหนดบรรลุผล
- การจัดการความเสี่ยงที่มีประสิทธิผลและการสนับสนุนนวัตกรรมอย่างเหมาะสมบรรลุผล
- การยกระดับความมีชื่อเสียง และความสามารถในการแข่งขันของสถาบันบรรลุผล
- การเสริมสร้างภาวะผู้นำของสถาบันผ่านการกำกับดูแลที่มีประสิทธิผลบรรลุผล
- ความน่าเชื่อถือในการกำกับดูแลทั้งจากมุมมองภายในและจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญภายนอกบรรลุผล
- ผลลัพธ์สำคัญอื่นๆ ที่เฉพาะเจาะจงของสถาบันอุดมศึกษาบรรลุผล

❖ กรณีศึกษาประเทศสหรัฐอเมริกา

○ วิธีการประเมินประสิทธิผลของการกำกับดูแลสภาสถาบันอุดมศึกษา

- สืบรวจข้อคิดเห็นของกรรมการสภาสถาบันอุดมศึกษาในด้านปัจจัยเกื้อหนุนประสิทธิผลของการทำหน้าที่ของสภาสถาบันอุดมศึกษา
- สรุปข้อคิดเห็นที่ได้ พร้อมข้อมูลผลลัพธ์การดำเนินงานของมหาวิทยาลัย ก่อนนำสู่การสัมมนาพิเศษ
- ผลการสัมมนาฯ จะได้แนวทางพัฒนาปัจจัยเกื้อหนุนประสิทธิผล และผลลัพธ์ตลอดจนได้ร่วมกันกำหนดเป้าประสงค์/การริเริ่มใหม่ๆ ของสภาสถาบันอุดมศึกษาในระยะต่อไป

เพราะฉะนั้น การประเมินประสิทธิผลของประเทศสหรัฐอเมริกา จะจบสิ้นที่การสัมมนา (Retreat) ซึ่งจะต้องนำผลงานเข้าสัมมนาด้วย

○ กรอบการประเมินประสิทธิผลของการกำกับดูแลสภาสถาบันของสหรัฐอเมริกา (ปลายปิด)

1. เรื่องพันธกิจและจุดมุ่งหมายของสถาบัน

- ในความเห็นของท่าน พันธกิจและจุดมุ่งหมายมีความชัดเจน กะทัดรัด และมีประโยชน์ที่จะใช้เป็นแนวทางสำหรับสภาสถาบัน ผู้บริหาร คณาจารย์ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ หรือไม่
- พันธกิจและจุดมุ่งหมายสามารถนำไปสู่ความโดดเด่นเฉพาะตัวของสถาบันแห่งนี้ในวงการอุดมศึกษา หรือไม่
- คณาจารย์และผู้บริหารได้แสดงหลักฐานให้เห็นอย่างสม่ำเสมอ ถึงความตระหนักรู้ในพันธกิจและจุดมุ่งหมาย ซึ่งปรากฏออกมาในข้อเสนอสำหรับการปรับปรุงนโยบายเดิมหรือการนำเสนอแนะนโยบายใหม่ๆ หรือไม่

- สถาบันสามารถดำเนินการได้ตามพันธกิจและจุดมุ่งหมาย หรือไม่
- 2. การกำกับดูแลในทางวิชาการ และ นโยบายทางการศึกษา
 - ข้อเสนอของคณาจารย์ และผู้บริหารในการเพิ่มหรือยกเลิกหลักสูตรการศึกษา สอดคล้องกับพันธกิจและจุดมุ่งหมาย หรือไม่
 - เมื่อฝ่ายบริหารหรือกับหน่วยงานวิชาการภายในสถาบัน ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับนโยบายทาง วิชาการ การได้รับข้อมูลตอบกลับอย่างสร้างสรรค์ เป็นไปในเวลาที่เหมาะสมทัน เหตุการณ์เป็นประจำหรือไม่
 - สภาสถาบันทราบแน่ชัดหรือไม่ว่าหลักสูตรสาขาวิชาใด ที่มีความเข้มแข็ง หลักสูตร สาขาวิชาใดอ่อนแอ ด้วยเหตุผลใด
 - ในการตัดสินใจเรื่องสำคัญที่กระทบต่อคณาจารย์ หรือพนักงาน สภาสถาบันได้หาวิธีการ รับฟังเสียงสะท้อนของเขาเหล่านั้นหรือไม่
- 3. การวางแผนของสถาบัน
 - สภาสถาบันมีส่วนเข้าไปเกี่ยวข้องอย่างเหมาะสมกับกระบวนการวางแผน หรือไม่
 - สภาสถาบันติดตามประเมินความก้าวหน้าเกี่ยวกับ เป้าประสงค์ และงานเร่งด่วนตาม แผน อย่างน้อยปีละครั้ง หรือไม่
 - กรรมการสภาสถาบันอุดมศึกษาส่วนใหญ่รู้สึกพอใจกับความก้าวหน้าของ สถาบันอุดมศึกษาตามเป้าประสงค์ และงานเร่งด่วน หรือไม่
 - สภาสถาบันอุดมศึกษา และกรรมการสภาสถาบันอุดมศึกษา ได้มีส่วนร่วมช่วยเหลือ ให้สถาบันบรรลุเป้าประสงค์และงานเร่งด่วน โดยความมีใจกุศลส่วนตัว หรือโดยการ ช่วยเหลือบรรณาคหาทุน หรือไม่
- 4. ความสัมพันธ์ระหว่างอธิการบดีกับสภาสถาบันอุดมศึกษา
 - อธิการบดีได้ให้ข้อมูลสารสนเทศที่สภาสถาบันอุดมศึกษาต้องการ เพื่อทำหน้าที่ของ สภาสถาบันอุดมศึกษาตามความรับผิดชอบ หรือไม่
 - สภาสถาบันอุดมศึกษาได้มอบอำนาจและให้ความยืดหยุ่นแก่อธิการบดีในการบริหาร จัดการ และการนำสถาบัน หรือไม่
 - อธิการบดีแสดงความเคารพอย่างสม่ำเสมอ ต่อความรับผิดชอบของสภาสถาบันอุดมศึกษา ที่จะเป็นผู้ตัดสินใจสุดท้ายในนโยบายสำคัญๆ ของสถาบันอุดมศึกษา หรือไม่
 - สภาสถาบันอุดมศึกษาให้การสนับสนุนอธิการบดีอย่างเปิดเผย เมื่อต้องเผชิญกับการ ตัดสินใจที่ยากลำบากซึ่งกระทบต่อบุคคลหรือโครงการใดๆ หรือไม่

ในแต่ละประเด็นคำถามตั้งแต่ข้อ 1-4 ให้ผู้ตอบประเมินผลด้วยว่าอยู่ในระดับ
“ดีมาก” “ดี” “พอใช้” “ยังใช้ไม่ได้” และ “ไม่รู้/ไม่มีความเห็น”

○ กรอบการประเมินประสิทธิผลของการกำกับดูแลสถาบันอุดมศึกษาของสหรัฐอเมริกา (ปลายเปิด)

- อะไรคือสองหรือสามประเด็นหลักๆ ที่สภาสถาบันอุดมศึกษาได้ใช้เวลาและให้ความสนใจมากที่สุด ในรอบปีที่ผ่านมา
- อะไรคือหนึ่งหรือสองความสำเร็จที่สำคัญในรอบปีที่ผ่านมา ที่สภาสถาบันอุดมศึกษา รู้สึกพอใจเป็นพิเศษ
- มีอะไรที่เฉพาะเจาะจงเกี่ยวกับองค์กรและผลงานของสภาสถาบันอุดมศึกษาที่ยังทำได้ไม่ดี ซึ่งต้องการการดูแลเอาใจใส่
- ข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะอื่นใด ที่จะช่วยในการวางแผนระเบียบวาระการสัมมนา

กลยุทธ์ในการประเมินสภาสถาบันอุดมศึกษา

❖ กรณีศึกษาประเทศสหรัฐอเมริกา (Ingram and Weary, 2000)

○ กำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมิน

- เพื่อให้สภาสถาบันอุดมศึกษาสามารถสร้างความเข้มแข็งยิ่งขึ้นให้กับผลงานของตนเอง
- เพื่อเห็นชอบร่วมกันในเป้าประสงค์ของสภาสถาบันอุดมศึกษาในระยะต่อไป
- เพื่อมั่นใจว่าสภาสถาบันอุดมศึกษาเข้าใจบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบที่ชัดเจน
- เพื่อกระชับความสัมพันธ์ระหว่างกรรมการสภาสถาบันอุดมศึกษาและระหว่างกรรมการสภาสถาบันอุดมศึกษากับอธิการบดี
- เพื่อให้เกิดความชัดเจนในความคาดหวังซึ่งกันและกัน และความคาดหวังระหว่างสภาสถาบันอุดมศึกษากับอธิการบดี

○ แนวทางการประเมิน

- พยายามให้ได้การสนับสนุนจากบุคคลสำคัญระดับนำในสภาสถาบัน ตามด้วยความเห็นชอบร่วมกันของคณะกรรมการสภาสถาบันส่วนใหญ่ แล้วจัดทำเป็นนโยบายของสภาสถาบันอุดมศึกษา
- กำหนดให้มีวิทยากรกระบวนการ (Facilitator) ซึ่งทำหน้าที่วางแผน และดำเนินกระบวนการในการประเมิน รวมถึงการจัดสัมมนาพิเศษ (Retreat) ในขั้นตอนสุดท้าย
- ควรมีระยะเวลาอย่างน้อย 3 เดือน ในการวางแผนสำหรับการสัมมนาพิเศษ โดยมีเวลาอย่างน้อยสองวัน และกรรมการสภาสถาบันต้องถือว่าเป็นหน้าที่ที่ต้องเข้าร่วม
- จำกัดผู้เข้าร่วมสัมมนาเฉพาะคณะกรรมการสภาสถาบันและอธิการบดี

- กรรมการทุกคนกรอกแบบประเมินโดยไม่ลงชื่อก่อนการจัดสัมมนาพิเศษ ข้อมูลจากแบบประเมินไม่ใช่คำตอบสุดท้าย แต่เป็นเพียงจุดเชื่อมต่อไปสู่การสนทนาแลกเปลี่ยนความเห็นในเรื่องสำคัญตามวัตถุประสงค์ของการประเมิน
- แนบเอกสาร/ข้อมูลที่เกี่ยวข้องและผลสรุปของแบบประเมิน ไปกับกำหนดการสัมมนา แต่ต้องระวังไม่ให้มีเอกสารมากจนเกินไป
- หากเป็นไปได้ไม่ควรมีวาระของงานปกติ เข้าสู่การพิจารณาในการสัมมนา

❖ กรณีศึกษาประเทศไทยในปัจจุบัน

○ แบบที่ 1 ฝ่ายเลขานุการสภาสถาบันอุดมศึกษา จัดทำแบบประเมิน แจกให้กรรมการสภาสถาบันอุดมศึกษาแต่ละบุคคลประเมิน และนำสรุปผลการวิเคราะห์แบบประเมินฯ เข้าสู่สภาสถาบันอุดมศึกษาเป็นวาระพิจารณา (หรือวาระเพื่อทราบ/เพื่อทักท้วง) ในการประชุมปกติ

○ แบบที่ 2 กรรมการที่ได้รับมอบหมายจากสภาสถาบันอุดมศึกษา จัดทำแบบประเมิน จากนั้นรวบรวม/วิเคราะห์/สังเคราะห์ข้อมูลจากผลการประเมินของกรรมการสภาสถาบันอุดมศึกษาและนำผลสรุปการสังเคราะห์สู่ที่ประชุมสภาสถาบันอุดมศึกษาเป็นวาระพิจารณาในการประชุมตามปกติ

○ แบบที่ 3 สภาสถาบันอุดมศึกษาจัดให้มีที่ปรึกษายานนอก เพื่อช่วยวางแผนการประเมินทั้งด้านปัจจัยเกื้อหนุนและผลลัพธ์ของการกำกับดูแล โดยจัดทำแบบประเมิน และหาข้อมูลอื่นๆ ประกอบการประเมิน ก่อนนำผลการประเมินสู่การสัมมนาพิเศษ (Retreat)

○ แบบที่ 4 อื่นๆ

❖ กรณีศึกษาของสภาสถาบันอุดมศึกษาแม่โจ้

○ กรอบการประเมิน จะมี 2 องค์ประกอบคือ 1) ประเมินปัจจัยเกื้อหนุนต่อการกำกับดูแลที่มีประสิทธิผล และ 2) ประเมินผลลัพธ์ของการกำกับดูแล

○ แนวทางการประเมิน

1. การประเมินปัจจัยเกื้อหนุน

- กำหนดผู้มีส่วนร่วมในการประเมิน (กรรมการสภาสถาบันอุดมศึกษา / กรรมการประจำที่สภาสถาบันอุดมศึกษาแต่งตั้ง / อนุกรรมการด้านต่างๆ / ผู้บริหารมหาวิทยาลัย / คณาจารย์ / นักศึกษา / บุคลากร / ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก)
- ประเด็นในการประเมิน มี 3 ประเด็น คือ 1) ปัจจัยเกื้อหนุนการมีประสิทธิผลของกรรมการสภาสถาบันอุดมศึกษา ทั้งคณะ 2) ปัจจัยเกื้อหนุนการมีประสิทธิผลของกรรมการประจำและอนุกรรมการของสภาสถาบันอุดมศึกษา และ 3) ปัจจัยเกื้อหนุนการมีประสิทธิผลของสำนักงานเลขานุการสภาสถาบันอุดมศึกษา
- รูปแบบวิธีการ จะมีทั้ง สัมภาษณ์ความคิดเห็น การสัมภาษณ์

แบบสำรวจความคิดเห็นการประเมินปัจจัยเกื้อหนุนมี 3 ส่วน

- 1) ส่วนที่ 1 ตอบโดยกรรมการสภามหาวิทยาลัย ทุกท่าน มี 7 ประเด็น 21 หัวข้อ โดยการตอบจะเป็นแบบ “เห็นด้วย” “เห็นด้วยบางส่วน” “ไม่เห็นด้วยบางส่วน” หรือ “ไม่เห็นด้วย” และ “ไม่ทราบ” และกรุณาให้เหตุผลประกอบ
- 2) ส่วนที่ 2 เรื่องการจัดประชุมสภาสถาบันอุดมศึกษา มี 7 ข้อ
- 3) ส่วนที่ 3 ตอบเฉพาะกรรมการประจำและอนุกรรมการฯ มี 6 ข้อ

2. ประเมินผลลัพธ์ของการกำกับดูแล จะไม่มีการสำรวจความคิดเห็นแต่จะนำข้อมูลต่างๆ มาพิจารณา เช่น

- ผลลัพธ์เรื่องแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย
- ผลลัพธ์เรื่องสถานะภาพทางการเงินของมหาวิทยาลัย
- ผลลัพธ์เรื่องมาตรฐานความรับผิดชอบต่อสังคม ระเบียบ กฎเกณฑ์ กฎหมายของมหาวิทยาลัย
- ผลลัพธ์เรื่องคุณภาพทางวิชาการและการบริการตลอดจนความสามารถในการแข่งขันของมหาวิทยาลัย
- ผลลัพธ์เรื่องความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย
- ผลลัพธ์เรื่องการกำกับดูแลทั้งจากภายในและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของมหาวิทยาลัย

การกำกับติดตามและประเมินผลงานสถาบัน

❖ กรณีศึกษาประเทศสหราชอาณาจักร (Committee of University Chairmen หรือ CUC) จะพิจารณาจาก

- ตัวบ่งชี้ระดับสูง (High Level KPI) สำหรับการกำกับ ติดตาม ผลงานมหาวิทยาลัย 10 ข้อ
 1. ความยั่งยืนของสถาบัน (Institutional sustainability)
 2. ลักษณะงานวิชาการของสถาบันและตำแหน่งเปรียบเทียบในกลุ่มสถาบัน (Academic profile and market position)
 3. การจัดการเรียนการสอนและจัดประสบการณ์นักศึกษา (The student experience and teaching and learning)
 4. การวิจัย (Research)
 5. การถ่ายทอดความรู้และความสัมพันธ์ (Knowledge transfer and relationships)
 6. ความมั่นคงทางการเงิน (Financial health)
 7. อาคารสถานที่และโครงสร้างพื้นฐาน (Estates and infrastructure)

8. บุคลากรและการพัฒนาบุคลากร (Staff and human resource development)
 9. การกำกับดูแล ภาวะผู้นำ การบริหารจัดการ (Governance, leadership and management)
 10. โครงการสำคัญของสถาบัน (Institutional projects)
- กระบวนการกำกับ ติดตาม และประเมินตามคู่มือของ CUC
1. แต่ละ High Level KPI ในคู่มือจะระบุ 1) คำอธิบาย (Context) 2) คำถามท้าทาย (Challenge Questions) และ 3) ตัวบ่งชี้ย่อยที่ใช้สนับสนุน (Supporting KPIs)
 2. การประเมินใช้ข้อมูลหลักฐานทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เช่น การตอบคำถาม Challenge Questions และใช้ Supporting KPIs สนับสนุน
 3. คณะกรรมการผู้ประเมินวิเคราะห์และแปลผลจากหลักฐานที่ปรากฏทั้งหมดในข้อ 2 เพื่อนำสู่ผลการประเมินสำหรับ High Level KPI นั้นๆ
 4. ผลการประเมินในแต่ละ High Level KPI อาจนำเสนอในรูปแบบไฟจราจร (Traffic Light) ต่อสภาสถาบัน เพื่อความกระชับของการนำเสนอ โดยมีเอกสารเพียงประมาณ 25-30 หน้า

ตัวอย่างคำถามของ High Level KPI ตัวที่ 1 “ความยั่งยืนของสถาบัน”

1. สถาบันทำได้ดังที่ควรจะเป็นหรือไม่ในงานวิชาการ/งานที่เกี่ยวกับนักศึกษา ซึ่งเป็นจุดเน้นและมีความสำคัญกับพันธกิจ และตลาดของสถาบัน
2. โครงสร้างพื้นฐานของสถาบันเหมาะสมกับจุดประสงค์ และการลงทุนที่ผ่านมาสามารถสร้างผลตอบแทนที่แท้จริงหรือไม่
3. สถาบันสามารถดึงดูดและเก็บรักษาความสามารถของพนักงานที่จะทำให้บรรลุวิสัยทัศน์หรือไม่ ปัญหาด้านทักษะหรือด้านอื่นๆของพนักงานคุกคามต่อผลงานของสถาบันหรือไม่

ตัวอย่าง Supporting KPI ของ High Level KPI ตัวที่ 1 “ความยั่งยืนของสถาบัน”

1. การเติบโต ความหลากหลาย และความมั่นคงของรายได้
2. ความต้องการเข้าศึกษา ความสำเร็จ และความพึงพอใจของนักศึกษา
3. ความสัมพันธ์เชิงยุทธศาสตร์และความมีชื่อเสียง
4. ผลตอบแทนจากทรัพย์สิน
5. ภาวะผู้นำ (ทั้งด้านบริหาร/วิชาการ) และความสามารถในการปรับตัว
6. ความสมดุลระหว่างโอกาสและความเสี่ยง

ตัวอย่างคำถามของ High Level KPI ตัวที่ 2

“ลักษณะงานวิชาการของสถาบันและตำแหน่งเปรียบเทียบในกลุ่ม”

1. ความสัมพันธ์ในด้านการเรียน/การสอนและการวิจัยเป็นอย่างไร
2. มีภาพชัดเจนเกี่ยวกับสาขาวิชาที่เปิดสอนและตำแหน่งของสถาบันในตลาดการศึกษาหรือไม่
3. สามารถอ้างหรือไม่ว่าสถาบันมีจุดเด่นด้านใด มีหลักฐานอะไรที่จะยืนยันข้ออ้างดังกล่าว และมีความชัดเจนต่อนักเรียนที่ประสงค์จะเข้าศึกษาหรือไม่ว่าสถาบันแห่งนี้มีลักษณะเช่นไร
4. มีความท้าทายอะไรต่อสถาบันในด้านตลาด การหารายได้ ความสามารถแข่งขัน การลงทุนที่ต้องการ และความยั่งยืน

ตัวอย่าง Supporting KPI ของ High Level KPI ตัวที่ 2

“ลักษณะงานวิชาการของสถาบันและตำแหน่งเปรียบเทียบในกลุ่ม”

1. ความสมดุลระหว่างการผลิตบัณฑิตและการวิจัย
2. จำนวนนักศึกษา คุณลักษณะ และความหลากหลาย
3. หลักฐานความโดดเด่นทางวิชาการ
4. ตำแหน่งในการจัดอันดับ และในกลุ่มสถาบันประเภทเดียวกัน
5. การบูรณาการระหว่างแผนงานวิชาการและแผนกลยุทธ์อื่นๆ
6. เป้าหมายด้านวิชาการในระยะต่อไป

การประเมินอธิการบดี

❖ กรณีศึกษาประเทศสหรัฐอเมริกา (Ingram and Weary, 2000)

- กำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินให้ชัดเจน
 - เพื่อให้อธิการบดีพัฒนาผลงานของตนเองให้ดียิ่งขึ้น
 - เพื่อให้สภาสถาบันและอธิการบดีกำหนดหรือปรับ เป้าประสงค์สำหรับระยะต่อไป โดยการเห็นชอบร่วมกันทั้งสองฝ่าย
 - เพื่อได้ข้อมูลประกอบการตัดสินใจเกี่ยวกับการปรับค่าตอบแทน

- พิจารณารูปแบบของเอกสารรายงานการศึกษาตนเองของอธิการบดี ตลอดจนข้อมูล และแบบสำรวจความคิดเห็นที่ต้องใช้
 - เอกสารรายงานการศึกษาตนเองฯ (SSR) ควรประกอบด้วย 3 ส่วน คือ
 - ส่วนที่ 1 การพิจารณาผลงานในอดีต
 - ส่วนที่ 2 การมองไปในอนาคต
 - ส่วนที่ 3 ข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้อง
 - ในประเด็นการสำรวจความคิดเห็น (เพื่อใช้ประกอบ SSR) นั้น ในระยะหลังได้มีการขยายการสำรวจความคิดเห็นไปยังคณาจารย์ เจ้าหน้าที่ นักศึกษา ศิษย์เก่า รวมทั้งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ นอกเหนือจากกรรมการสภาสถาบันอุดมศึกษา เพื่อเห็นภาพความสัมพันธ์ที่ชัดเจนมากขึ้น ระหว่างอธิการบดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- มอบหมายให้กรรมการสภาสถาบันคนหนึ่งเป็นผู้ดูแลรับผิดชอบในนามของสภาสถาบัน โดยมีการทำงานจำนวนหนึ่งร่วมในกระบวนการประเมิน
- จัดกระบวนการประเมินโดยมั่นใจว่าในที่สุดสถาบันทั้งชุดมีโอกาสเต็มที่ในการสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับอธิการบดีอย่างตรงไปตรงมา
 - เป้าหมายที่เป็นจุดเน้นที่อธิการบดีนำเสนอสำหรับปีต่อไป มีความสำคัญระดับต้นตามความเห็นของสภาสถาบันอุดมศึกษาหรือไม่? เป็นเป้าหมายที่สมดุลระหว่าง “ความกล้าเสี่ยง” และ “ความเป็นจริง” และสามารถเห็นผลได้ภายในระยะเวลา 1 ปี หรือใกล้เคียงหรือไม่? มีเป้าหมายใดที่ควรเพิ่ม ?
 - กรรมการสภาสถาบันมีความรู้สึกอย่างไรกับความสำเร็จ และผลงานของอธิการบดี ?
 - ประเด็นอะไรที่คณะกรรมการประเมินเสนอต่ออธิการบดี เพื่อการพัฒนาผลงาน ?
 - สภาสถาบันจะสนับสนุนอธิการบดีให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างไร ?
- พิจารณาความเชื่อมโยงระหว่างกระบวนการประเมินผลงานประจำปี และการประเมินเพื่อกำหนดค่าตอบแทน

❖ กรณีศึกษาของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

- กำหนดวัตถุประสงค์
 - เพื่อให้สภาสถาบันอุดมศึกษาทราบถึงประสิทธิภาพของอธิการบดีในรอบการประเมิน
 - เพื่อให้สภาสถาบันอุดมศึกษาทราบถึงเป้าหมาย
 - เพื่อให้สภาสถาบันอุดมศึกษา
- วิธีการประเมิน
 - เอกสารรายงานการศึกษาตนเองฯ (SSR)
 - นำผลลัพธ์มาประเมินเช่น ผลที่ได้จาก สมศ. หรือหน่วยงานจากต่างประเทศ

- ผลสำเร็จของมหาวิทยาลัยตามตัวบ่งชี้ นำของสหราชอาณาจักรมาประยุกต์ใช้ เพื่อความเหมาะสม
- ประเมินประสิทธิภาพ โดยนำ SSR ของท่านอธิการบดีและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ว่าอยากเห็นความก้าวหน้าของมหาวิทยาลัยดำเนินการไปในทิศทางใด เพื่อเป็นข้อมูลประกอบในการนำเข้าสู่สถาบันอุดมศึกษา

ข้อเสนอแนะ และแลกเปลี่ยน

1. มีความเห็นเกี่ยวกับการประเมินเพื่อให้ทราบถึงบทบาทของสถาบันอุดมศึกษา ครอบงำ Out of The Box มากขึ้น ปรับตัวรับมือกับทรัพยากรมนุษย์ และควรเป็นส่วนหนึ่งของสังคมให้ได้ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ทางสถาบันคลังสมองของชาติเป็นตัวตั้งตัวตี
2. ควรมีการจัดทำคู่มือสำหรับสถาบันอุดมศึกษาโดยสถาบันคลังสมองของชาติ
3. มีการส่งสัญญาณในภาพรวมของมหาวิทยาลัยไปในทิศทางที่ดี
4. ควรมีการรับมือกับความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต โดยจะอย่างไรให้เกิดความยั่งยืนของสถาบันอุดมศึกษา

สรุปประเด็น

การปฏิรูปสภามหาวิทยาลัยในการทำงานเป็นทีม

(วันที่ 25 มิถุนายน 2556 เวลา 9.00-12.00 น.)

ศ.ดร.วิจิตร ศรีสอ้าน เป็นวิทยากรนำเสนอประเด็น “การปฏิรูปสภามหาวิทยาลัยในการทำงานเป็นทีม” ต่อผู้เข้าร่วมฟังสัมมนาในกลุ่มมหาวิทยาลัยภาคเหนือ ซึ่งประเด็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่มีรายละเอียดสาระสำคัญ ดังนี้

1. ปฐมบทการปฏิรูปอุดมศึกษาไทย
2. หลักการและเหตุผลในการปฏิรูปสภามหาวิทยาลัย
3. ฐานะของมหาวิทยาลัย
4. องค์ประกอบและการได้มาของสภามหาวิทยาลัย
5. ความสัมพันธ์ระหว่างสภามหาวิทยาลัยกับผู้บริหาร
6. การปฏิรูปการดำเนินงานของสภามหาวิทยาลัย
7. ประสิทธิภาพของสภามหาวิทยาลัย
8. ประสบการณ์การปฏิรูปสภามหาวิทยาลัยโดยการทำงานเป็นทีม
9. การสัมมนาสภามหาวิทยาลัยที่ปฏิรูปแล้วเรียกชื่อว่า “สัมมนาสี่สภามหาวิทยาลัย”
10. บทเรียนจากการปฏิรูปสภา

ปฐมบทการปฏิรูปอุดมศึกษาไทย

1. พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 36 ได้กำหนดหลักการสำคัญเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยของรัฐไว้ ความว่า “ให้สถานศึกษาของรัฐที่จัดการศึกษาระดับปริญญาเป็นนิติบุคคลและอาจจัดเป็นส่วนราชการหรือหน่วยงานในกำกับของรัฐ ให้สถานศึกษาดังกล่าวดำเนินการได้โดยอิสระ สามารถพัฒนาระบบบริหารและการจัดการที่เป็นของตนเอง มีความคล่องตัว มีเสรีภาพทางวิชาการและอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสภาการศึกษาตามกฎหมายว่าด้วยการจัดตั้งสถานศึกษานั้นๆ”

2. กรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2551 - 2565) ได้กำหนดให้ธรรมาภิบาลและการบริหาร (Governance and Management) เป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลกระทบโดยตรงต่อการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษา”

3. นโยบายการปฏิรูปการศึกษาของรัฐบาล รัฐบาลยึดหลักการกระจายอำนาจและการถ่ายโอนอำนาจการบริหารและการจัดการมหาวิทยาลัยจากคณะรัฐมนตรีและหน่วยงานกลางไปยังสภามหาวิทยาลัย

4. สภามหาวิทยาลัย สภามหาวิทยาลัย เป็นปฐมบทของการปฏิรูปการบริหารสถาบันอุดมศึกษา

หลักการและเหตุผลในการปฏิรูปสภามหาวิทยาลัย

1. สภามหาวิทยาลัยเป็นองค์กรสูงสุดที่กำหนดและกำกับนโยบาย ดูแลการบริหารจัดการให้เกิดการปฏิบัติตามนโยบายและพันธกิจของมหาวิทยาลัยอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลเป็นสภาผู้กำกับ (Governing Board) ที่พิทักษ์ธรรมาภิบาล (Good Governance) และอัตตาภิบาล (Self Governance) เพื่อให้เกิดการบริหารจัดการที่ดีตามระบบคุณธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้ มีอิสระและรับผิดชอบต่อสังคม
2. สภามหาวิทยาลัยเป็นองค์กรกำกับดูแลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย (Governing Board) โดยมีอธิการบดีเป็นผู้บริหารสูงสุด (Chief Executive) สภามหาวิทยาลัยรับผิดชอบด้าน Governance และอธิการบดีรับผิดชอบเรื่อง Management เป็นหลักทั้งสภามหาวิทยาลัย และอธิการบดีจึงร่วมรับผิดชอบการกำกับดูแลและการบริหารมหาวิทยาลัย (University Governance)
3. การที่จะปฏิรูปมหาวิทยาลัยให้บรรลุความเป็นเลิศ จำเป็นต้องมีการปฏิรูปสภามหาวิทยาลัยให้มีความเป็นอิสระ คล่องตัว มีความรับผิดชอบต่อสังคม มีประสิทธิภาพและมีความสัมพันธ์ในการทำงานกับอธิการบดี และผู้บริหารระดับสูงดียิ่งขึ้น โดยมุ่งหวังที่จะสร้างความเข้มแข็ง (Strong Executive) ให้กับสภามหาวิทยาลัย และอธิการบดี

ฐานะของมหาวิทยาลัย

ฐานะของมหาวิทยาลัยของรัฐและเอกชน มีลักษณะคล้ายกันในประเด็นต่อไปนี้

- 1) เป็นนิติบุคคล แม้จะมีที่มาจากกฎหมายฉบับเดียวหรือหลายฉบับ ทั้งนี้ เพื่อรองรับการทำนิติกรรมและมีกรรมสิทธิ์ในทรัพย์สินได้ รวมทั้งการประสาทปริญญบัตร
- 2) อาจจัดเป็นส่วนราชการ หรือเป็นหน่วยงานในกำกับของรัฐหรือเป็นองค์กรเอกชน ทั้งนี้ องค์กรเอกชนถือว่ามีความเป็นอิสระ คล่องตัว และเป็นอิสระ ในการบริหารจัดการตัวเองได้มากกว่ารูปแบบอื่น และรัฐไม่ได้สนับสนุนงบประมาณใดๆ ส่วนหน่วยงานในกำกับมีกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ของตนเอง แต่ต้องตอบสนองนโยบายของรัฐ เพราะได้รับเงินอุดหนุนทั่วไปจากรัฐ
- 3) มีความเป็นอิสระ คล่องตัวและมีเสรีภาพทางวิชาการ
- 4) สามารถพัฒนาระบบบริหารที่เป็นของตนเอง
- 5) อยู่ภายใต้การกำกับของสภามหาวิทยาลัย

หากได้ดำเนินการตามลักษณะข้างต้นอย่างเต็มที่ มหาวิทยาลัยจะมีความเป็นอิสระ (Autonomous University) ตัวอย่างที่เห็นได้ คือ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

อำนาจหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัย

สำหรับแหล่งที่มาของอำนาจมี 2 ลักษณะ คือ 1. ตาม พ.ร.บ. จัดตั้งมหาวิทยาลัย และ 2. ตามกฎหมายอื่นและการมอบอำนาจ เช่น พ.ร.บ. ของศาลปกครอง และการมอบหมายเรื่องการกำหนดหลักสูตรจาก สกอ. เป็นต้น

1) การวางนโยบาย : เกี่ยวกับการกิจด้านต่างๆ อาทิ ด้านการบริหาร ด้านการพัฒนามหาวิทยาลัย
2) การอนุมัติ : การให้ปริญญา การจัดตั้ง ยุบรวม เลิกหน่วยงานภายใน การรับสถาบันเข้าสมทบ การเปิดสอนและหลักสูตร การแต่งตั้ง ถอดถอน ผู้บริหารและผู้ดำรงตำแหน่งทางวิชาการ การแต่งตั้ง คณะกรรมการ การอนุมัติงบประมาณ

3) การออกระเบียบและข้อบังคับ : การบริหารบุคคล การเงินและทรัพย์สิน เกี่ยวกับการศึกษา เกี่ยวกับการจัดการทั่วไป เพราะถือว่าระเบียบต่างๆ เหล่านี้เป็นเครื่องมือของการกำกับที่เกิดจากความเห็นพ้อง ระหว่างกันจากทั้งฝ่ายกำกับและฝ่ายบริหาร

4) การกำกับการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย : การบริหารจัดการที่ดี (Good Governance) โดยดูจากการเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่เกิดขึ้น

องค์ประกอบของสภามหาวิทยาลัย

องค์ประกอบ มี 5 องค์ประกอบ

1. ACADEMIC
2. CORPORATE ส่วนใหญ่จะมีลักษณะเป็น Lay Board หรือ Citizen Trustees (ถือเป็นระบบที่ป้องกันคนภายในมาควบคุมกำกับตนเอง)
3. TRUSTEE
4. REPRESENTATIONAL เป็นรูปแบบที่ประเทศไทยมีมาก
5. AMALGAM รูปแบบผสม เช่น มหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นต้น

การได้มา มีหลายวิธี ได้แก่

- **กรรมการสภามหาวิทยาลัยโดยตำแหน่ง** ก็คือ อธิการบดี และยังขึ้นอยู่กับระเบียบของมหาวิทยาลัยแต่ละแห่ง ส่วนใหญ่จะกำหนดให้ ประธานสภาคณาจารย์ หรือประธานกรรมการส่งเสริมฯ เป็นกรรมการสภาโดยตำแหน่ง สำหรับที่มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแห่งเดียวที่กำหนดให้ ประธานสภาอุตสาหกรรมและประธานสภาหอการค้า เป็นกรรมการสภามหาวิทยาลัย โดยตำแหน่ง นอกเหนือจากอธิการบดี เพราะต้องการเสียงสะท้อนจากภาคเอกชน
- **การสรรหาตามข้อบังคับของสภามหาวิทยาลัย** คือ ผู้ทรงคุณวุฒิ ตามระเบียบการสรรหาภายใต้การเสนอชื่อจากประชาคม
- **การเลือกกันเอง ในกลุ่มผู้บริหารและคณาจารย์** ใช้วิธีการเลือกกันเอง
- **รัฐมนตรีเลือกจากบัญชีรายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ**

โปรดเกล้าแต่งตั้งนายกสภามหาวิทยาลัย และกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิจากบุคคลภายนอก

ความสัมพันธ์ระหว่างสภามหาวิทยาลัยกับผู้บริหาร

สภามหาวิทยาลัย คือ องค์คณะบุคคล ผู้กำหนดนโยบายกำกับติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผล (Performance and Management) การดำเนินงานของอธิการบดีและคณะ มีอำนาจหน้าที่หลักด้านการกำกับดูแล (Governance)

อธิการบดีและคณะ คือ ผู้นำนโยบายไปสู่การปฏิบัติให้บังเกิดผลดีตามปณิธานและภารกิจของมหาวิทยาลัย มีอำนาจหน้าที่เป็นผู้บริหารสูงสุด (Chief Executive) ด้านการบริหารและการจัดการ (Management) และถือเสมือนเป็นตัวแทนกิจการทั้งปวงของมหาวิทยาลัย (ซึ่งมีฐานะเป็นนิติบุคคล)

ดังนั้น ความสัมพันธ์ระหว่างสภามหาวิทยาลัยและผู้บริหาร จึงต้องดำเนินไปด้วยการเกื้อกูลกันด้วยดี เป็นไปในลักษณะเห็นพ้องกัน ไม่ใช่เป็นการใช้อำนาจสั่งการหรือก้าวก่ายการทำงานกัน เพื่อให้บรรลุ “ธรรมาภิบาลกับการบริหารที่เข้มแข็ง” (Good Governance <-> Strong Executive) จึงต้องให้ความสำคัญกับการสร้างสมดุลระหว่างบทบาททั้ง 2 ด้านนี้ให้ทำหน้าที่ได้ดีทั้งคู่ ไม่เกิดความขัดแย้ง และเสริมสร้างซึ่งกันและกัน

การปฏิรูปการดำเนินงานของสภามหาวิทยาลัย

การจะนับว่าเป็นการปฏิรูปสภามหาวิทยาลัย อย่างเต็มรูปแบบนั้น จะต้องมีการ 1) การปรับองค์กรทั้งส่วนงานและบุคลากรของสภามหาวิทยาลัย โดยต้องทำงานให้สภามหาวิทยาลัย เต็มเวลา ให้เกิดความเป็นอิสระจากฝ่ายบริหาร นอกจากนี้ ยังต้องมีการปฏิรูปในส่วนอื่นๆ เพื่อแก้ไขจุดอ่อนต่างๆ ที่เคยปฏิบัติกันมาในอดีตด้วยให้ครบทั้งกระบวนการดำเนินงานของสภามหาวิทยาลัย 2) การประชุมสภามหาวิทยาลัย 3) การเพิ่มพูนสมรรถนะคณะกรรมการสภามหาวิทยาลัย 4) การประเมินผลการดำเนินงานของสภามหาวิทยาลัย และ 5) การประเมินการกำกับและการบริหารมหาวิทยาลัย (Measuring University Governance) ซึ่งมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

การจัดองค์กร ส่วนงาน และบุคลากรของสภามหาวิทยาลัย

จากแนวคิดการจัดตั้งสำนักงานเลขาธิการในอดีต เช่น จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ได้มีกฎหมายกำหนดให้มีสำนักงานเลขาธิการ มีอธิการบดีเป็นผู้บริหารสูงสุด ภายใต้การควบคุมของสภามหาวิทยาลัย และมีตำแหน่งเลขานุการสภามหาวิทยาลัยทำหน้าที่เป็นผู้บริหารสภามหาวิทยาลัย แต่เกิดปัญหาการได้มาของเลขานุการสภามหาวิทยาลัย ต่อมาจึงนิยมใช้รูปแบบของอเมริกา “Team In Team Out” เพื่อให้สภามหาวิทยาลัย แต่งตั้งอธิการบดี และให้อธิการบดีแต่งตั้งเลขานุการ เพื่อทำหน้าที่เป็นธุระในการประชุมสภามหาวิทยาลัย ภายหลังมีปัญหาจึงถูกยุบเลิกไป

ต่อมาจึงมีแนวปฏิบัติที่พัฒนามาจากหลากหลายรูปแบบ อาทิ จัดให้มีรองอธิการบดีคนใดคนหนึ่ง ทำหน้าที่เลขานุการสภามหาวิทยาลัย ผลัดเปลี่ยนกันไป จนกระทั่งได้มีการปรับแนวคิดว่า องค์กรใดองค์กรหนึ่ง จำเป็นต้องมีหน่วยงานที่เป็นของตนเอง จึงเป็นที่มาของการกำหนดส่วนงานของสภามหาวิทยาลัย เรียกว่า

“สำนักงานสภามหาวิทยาลัย” กำหนดไว้ใน พ.ร.บ. เพื่อให้ทำหน้าที่ชัดเจน ซึ่งถือเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิรูปสภามหาวิทยาลัย

(ข้อสังเกต : ประเด็นการจัดตั้งสำนักงานสภามหาวิทยาลัยนั้น หรือประเด็นอื่นใดก็ตาม หากมิได้ระบุไว้ใน พ.ร.บ. ก็ไม่จำเป็นต้องแก้กฎหมาย ให้ยึดหลักการดำเนินงานต่างๆ ภายใต้กรอบกฎหมายเท่าที่มีอยู่เป็นสำคัญ ซึ่งการจัดตั้งสำนักงานสภามหาวิทยาลัย แม้มิได้ระบุไว้ใน พ.ร.บ. ของมหาวิทยาลัยบางระบบ แต่ถือเป็นอำนาจของสภามหาวิทยาลัย ที่สามารถจะดำเนินการได้)

1) สำนักงานสภามหาวิทยาลัย : การตั้งหน่วยธุรการในการทำงานให้กับสภามหาวิทยาลัย ตั้งแต่งานรวบรวมข้อมูล จัดวาระการประชุม จัดบันทึกการประชุม แจ้งผลการประชุมไปยังหน่วยที่จะต้องดำเนินการ นอกจากนี้ ยังต้องทำหน้าที่อำนวยความสะดวกต่อการกรรมการสภามหาวิทยาลัย ให้มาทำงานได้สมฐานะการเป็นกรรมการสภามหาวิทยาลัย สรุปก็คือ “การจัดให้มีสำนักงานสภามหาวิทยาลัยเพื่อเป็นหลักที่ดีในการบริหารจัดการ” และเป็นอิสระจากฝ่ายบริหาร มีบุคคลเข้ามารับผิดชอบและทำให้สภามหาวิทยาลัยทำหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ยึดหลักการทำงานเป็นทีม (Team Work) ใช้บุคลากรไม่เกิน 4 คน ขึ้นตรงต่อหัวหน้า โดยไม่แบ่งส่วนการทำงาน (Multi Tasks) ทุกคนต้องทำงานได้ทุกหน้าที่หมุนเวียนกันได้

ปัจจุบันมีแนวปฏิบัติที่พัฒนามาจากหลากหลายรูปแบบ ดังนี้

- จัดให้มีรองอธิการบดีฝ่ายกิจการสภามหาวิทยาลัย ทำหน้าที่เลขานุการสภามหาวิทยาลัย โดยไม่ทำหน้าที่บริหารอื่น

- จัดให้มีผู้อำนวยการสำนักงาน พร้อมเจ้าหน้าที่ประจำตามจำนวนที่จำเป็น ขนาดเล็ก กระทัดรัด ประหยัดและมีคุณภาพ จำนวนประมาณ 3 - 4 คน

2) คณะกรรมการประจำ : มอบอำนาจ และแบ่งความรับผิดชอบ “ดำเนินการในเชิงนโยบายหลัก จะไม่ดำเนินการทับซ้อนงานในฝ่ายใด” และควรมอบให้ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกทำหน้าที่ประธานกรรมการ ได้แก่

- คณะกรรมการการเงินและทรัพย์สิน เพื่อให้นโยบาย และมีหน้าที่กลั่นกรองเรื่องเข้าสภามหาวิทยาลัย แต่ไม่เข้าไปก้าวก่ายงานงบประมาณของฝ่ายบริหาร

- คณะกรรมการบริหารงานบุคคล เพื่อให้นโยบายด้านการบริหารงานบุคคล แต่ไม่ทำหน้าที่บริหาร เพื่อให้เกิดระบบ Check & Balance

- คณะกรรมการตำแหน่งทางวิชาการ

- คณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผล (Audit Committee) ซึ่งมาจากผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก เพื่อทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงาน การบริหารจัดการ และการใช้งบประมาณ เปรียบเทียบกับแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ โดยเสนอให้สภามหาวิทยาลัยได้รับทราบทุก 6 เดือน เพื่อการพัฒนาการบริหารสถาบันอุดมศึกษา

- คณะกรรมการส่งเสริมกิจการมหาวิทยาลัย (ซึ่งจะมีหรือไม่มีก็ได้)

3) คณะกรรมการเฉพาะกิจ แต่งตั้งเป็นครั้งคราวเพื่อกระทำการกิจตามที่สภามหาวิทยาลัยมอบหมายเฉพาะเรื่องและเฉพาะกาล

การประชุมสภามหาวิทยาลัย : เพื่อให้การประชุมมีประสิทธิภาพเกิดประสิทธิผล จะต้องดำเนินการปฏิรูปการประชุมดังนี้

1) ปฏิทินการประชุมสภามหาวิทยาลัย ที่กำหนดไว้ล่วงหน้าตลอดปี (เพื่อกำหนดประเด็นเชิงนโยบายสำหรับการนำเข้าสู่การพิจารณา และสรรหาผู้ทรงคุณวุฒิร่วมพิจารณาประเด็นที่เกี่ยวข้อง และถือเป็นการเรียนรู้เชิงนโยบายให้กับสภาอีกทางหนึ่ง)

2) ปรับปรุงการจัดระเบียบวาระประชุม เน้นเรื่องสำคัญที่สภามหาวิทยาลัยต้องอนุมัติเองและเรื่องเชิงนโยบาย : ให้ความสำคัญกับการนำนโยบายจากฝ่ายบริหารหรือกรรมการสภามหาวิทยาลัยเข้าเสนอ (กำหนดนโยบายเพื่อพิจารณาในที่ประชุมจากสภามหาวิทยาลัย ผู้บริหาร หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง) ในการประชุมแต่ละครั้งต้องมีเรื่องเชิงนโยบายไม่น้อยกว่า 1 เรื่อง

3) เอกสารประกอบวาระประชุม สรุปประเด็นชัดเจน มีข้อมูลประกอบครบถ้วนและส่งล่วงหน้าไม่น้อยกว่า 5 วันทำการก่อนวันประชุม เพื่อการบริหารประสิทธิภาพด้านเวลาในการประชุมให้ดียิ่งขึ้น

4) การมีส่วนร่วม ความเป็นอิสระและความรับผิดชอบต่อการแสดงข้อคิดเห็นของกรรมการสภามหาวิทยาลัย อย่างเต็มที่ เพื่อให้เกิดมติขององค์คณะที่นำไปสู่การปฏิบัติได้จริง

การเพิ่มพูนสมรรถนะกรรมการสภามหาวิทยาลัย : เพื่อสร้างความพร้อมของการมีส่วนร่วม

1) จัดประชุม Retreat ประจำปี : เป็นการเปิดโอกาสให้กรรมการสภามหาวิทยาลัย และผู้บริหารได้พบปะหารือกันในประเด็นที่มีความสนใจ มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันเพื่อวางแผนการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย เป็นการประชุมก่อนเปิดปีการศึกษา โดยใช้ระยะเวลาประมาณ 2 วัน

2) ปฐมนิเทศกรรมการสภาใหม่ : เพื่อให้เข้าใจบริบทของสถาบันอุดมศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกรณีที่มีการปรับเปลี่ยนหรือหมดวาระของกรรมการสภามหาวิทยาลัย

3) การฝึกอบรม ประชุมสัมมนา : เป็นกิจกรรมที่ทำเพิ่มเติมเพื่อขยายโลกทัศน์ และนำความรู้มาใช้ประโยชน์ในการดำเนินงานต่อไป

4) การจัดให้มีจรรยาบรรณกรรมการสภามหาวิทยาลัย : เพื่อให้เป็นแนวปฏิบัติที่ดี

5) การปรับปรุงระบบและวิธีการสรรหานายกสภามหาวิทยาลัย และกรรมการสภาผู้ทรงคุณวุฒิ : เพื่อให้ได้แนวทางการได้มานายกสภามหาวิทยาลัย และกรรมการสภามหาวิทยาลัย ที่เหมาะสม

การประเมินผลการดำเนินงานของสภามหาวิทยาลัย : วิเคราะห์บทบาทโดยใช้ Content Analysis เพื่อนำผลการประเมินมาปฏิรูปสภามหาวิทยาลัย ซึ่งในปัจจุบันมีการดำเนินการหลายรูปแบบ

1) โดยการประเมินตนเอง : ให้กรรมการสภามหาวิทยาลัย ประเมินตนเองด้วยแบบประเมินเพื่อเป็นการสะท้อนจากตัวกรรมการสภามหาวิทยาลัย เองในประเด็นต่างๆ ซึ่งนิยมใช้วิธีนี้ในปัจจุบัน

2) โดยการใช้ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก : เป็นการว่าจ้างผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอกมาประเมิน เริ่มมีการใช้วิธีนี้บ้างแล้ว

3) โดยผสมระหว่างประเมินตนเองและผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก : ยังคงเป็นแนวคิดที่จะนำมาใช้ แต่ยังไม่ได้นำมาปฏิบัติจริง

.....
การประเมินผลการกำกับและการบริหารมหาวิทยาลัย (Measuring University Governance) ของ World bank ซึ่งเป็นลักษณะของ University Benchmarking เพื่อให้เกิดคุณภาพทางการศึกษา มีการนำเครื่องมือไปใช้ใน 4 ประเทศ คือ ตุรกี ปาเลสไตน์ มอโรคโค อียิปต์ โดยทดลองดำเนินการกับ 41 มหาวิทยาลัย ซึ่งมีอยู่ในหนังสือ “Universities through Looking Glass”

- 1) Mission and Goals
- 2) Management
- 3) Autonomy
- 4) Accountability
- 5) Participation

ประสิทธิภาพของสภามหาวิทยาลัย

1. ภาวะผู้นำของนายกสภาสถาบัน เป็นเรื่องที่สำคัญในการกำกับดูแล
2. การมีหน่วยธุรการที่เข้มแข็งและมีโครงสร้างการจัดองค์กรที่เหมาะสม : คณะกรรมการประจำสภามหาวิทยาลัย
 - 1) สำนักงานสภามหาวิทยาลัย
 - 2) เลขานุการสภามหาวิทยาลัย
 - 3) คณะกรรมการประจำสภามหาวิทยาลัย เช่น คณะกรรมการติดตามตรวจสอบและประเมินผล (Audit Committee) คณะกรรมการการเงินและงบประมาณ คณะกรรมการบริหารบุคคล เป็นต้น
3. กรรมการสภามหาวิทยาลัย เป็นผู้ที่เกี่ยวข้องและเข้าถึงอุดมการณ์ของมหาวิทยาลัย มีจรรยาบรรณและสามารถอุทิศตนให้กับงานในหน้าที่ได้เต็มที่
4. มีการประชุมสม่ำเสมอ ให้ความสำคัญกับการใช้เวลาในการพิจารณา “วาระเชิงนโยบาย นวัตกรรม ความเป็นเลิศทางวิชาการและการบริหารจัดการที่ดี ตามหลักธรรมาภิบาลและธรรมาภิบาล” (Self Governance & Good Governance)

ประสบการณ์การปฏิรูปสภามหาวิทยาลัยโดยการทำงานเป็นทีม

1. ข้อเสนอของการปฏิรูป : โดยนายกสภามหาวิทยาลัย
2. แผนปฏิบัติการ : จัดทำโดยทีมงานที่สภาแต่งตั้ง (นายกสภามหาวิทยาลัย อุปนายกสภามหาวิทยาลัย อธิการบดี ผู้แทนคณาจารย์ และเลขานุการสภามหาวิทยาลัย)
3. ขั้นตอนการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการที่สภามหาวิทยาลัยเห็นชอบ ประกอบด้วย
 - การจัดตั้งสำนักงานสภามหาวิทยาลัย

- ปฏิรูปการประชุม คือ 1) การนัดประชุมล่วงหน้าตลอดปี 2) การปรับปรุงวาระการประชุม 3) การปรับปรุงเอกสารการประชุมประกอบวาระ 4) การส่งวาระการประชุมพร้อมเอกสารล่วงหน้าไม่น้อยกว่า 5 วันทำการและ 5) การจัดให้มีวาระเรื่องเชิงนโยบายทุกครั้งที่ประชุมปกติ
 - จัดตั้งคณะกรรมการประจำ (เท่าที่จำเป็น) เพื่อกลั่นกรองหรืออนุมัติแผนสภามหาวิทยาลัย
 - เพิ่มพูนสมรรถนะกรรมการสภามหาวิทยาลัย
 - การประเมินผลการปฏิบัติงานของสภามหาวิทยาลัยประจำปี
4. การสัมมนาสภามหาวิทยาลัยร่วมกับสภามหาวิทยาลัยที่ปฏิรูปแล้ว เพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากกัน

การสัมมนาสภามหาวิทยาลัยที่ปฏิรูปแล้วเรียกชื่อย่อว่า “สัมมนาที่สภามหาวิทยาลัย”

1. จัดปี พ.ศ. 2553-2555 โดยผลัดกันเป็นเจ้าภาพและตั้งคณะกรรมการร่วมกัน จัดในลักษณะ Retreat โดยมี 4 สภามหาวิทยาลัย ดังนี้ 1) สภามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี (2553) 2) สภามหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2554) 3) สภามหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ (2555) และ 4) สภามหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี (2556)
2. ผู้เข้าประชุม ประกอบด้วย กรรมการสภามหาวิทยาลัย คณะกรรมการประจำของสภามหาวิทยาลัย ผู้บริหารมหาวิทยาลัยระดับคณบดีขึ้นไป และผู้สังเกตการณ์ จำนวนประมาณ 300 ท่าน
3. กำหนดการประชุมในเดือนพฤษภาคม เป็นเวลา 2 วัน โดยมีวาระประชุมดังนี้
 - วาระประชุมประจำ (ผลการปฏิรูปสภา แต่ละแห่ง /การประชุมประจำปีของแต่ละสภา)
 - วาระประชุมที่กำหนดเฉพาะแต่ละปี (การตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงานของสภา / การบริหารความเสี่ยง / บทบาทของผู้ทรงคุณวุฒิและคณะกรรมการสภา ประจำ)
 - ปาฐกถาพิเศษโดยผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกในเรื่องที่สภามหาวิทยาลัยกำหนด
4. จัดพิมพ์เผยแพร่รายงานการประชุมร่วมปีละ 1 เล่ม

บทเรียนจากการปฏิรูปสภามหาวิทยาลัย

- อาศัย พ.ร.บ. เดิม
- ทำได้ในมหาวิทยาลัยที่ต่างกัน
 - มหาวิทยาลัยส่วนราชการ : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี
 - มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ : มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์
 - มหาวิทยาลัยสมบูรณแบบ : มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์
 - มหาวิทยาลัยเฉพาะทาง : มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี
 - มหาวิทยาลัยเปิดการศึกษาทางไกล : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
 - มหาวิทยาลัยท้องถิ่นและพัฒนาวิชาชีพครู : มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

- ทำได้ในเวลาที่ต่างกัน ได้แก่ 1) สภามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี (2548) 2) สภามหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2551) 3) สภามหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ (2551) และ 4) สภามหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี (2554)
- พัฒนาระบบและกระบวนการปฏิรูปสภามหาวิทยาลัยที่เหมาะสมกับแต่ละแห่ง
- มีความเห็นพ้องและมีส่วนร่วมกันทุกฝ่าย
- ปัจจัยแห่งความสำเร็จ
 - เข้าใจ เข้าถึงและถือปฏิบัติในหลักอัตตภิบาล และธรรมาภิบาลของมหาวิทยาลัย
 - กรรมการสภามีอิสระและมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของสภามหาวิทยาลัย
 - มีความสัมพันธ์อันดีระหว่างสภามหาวิทยาลัย (Governance) กับ อธิการบดีและคณะ (Management)

ประมุขของการปฏิรูปการศึกษา คือ การปฏิรูปสภามหาวิทยาลัย
ซึ่งเป็นองค์กรสูงสุดในการป้องกันบุคคลทำหน้าที่กำหนดและกำกับนโยบาย
กำกับดูแล การบริหารและการจัดการให้มีการปฏิบัติตามนโยบายและพันธกิจของสถาบันอุดมศึกษา
อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล
เป็นสภาผู้กำกับ (Governing Board) ที่อาศัยมติของที่ประชุม
ทำหน้าที่พิทักษ์อัตตภิบาลและธรรมาภิบาล (Good Governance)
เพื่อให้การบริหารสถาบันอยู่ในครรลองของการบริหารและการจัดการที่ดี
ตามระบบ อิสระ มีคุณธรรม โปร่งใสและตรวจสอบได้

ที่ประชุมได้อภิปรายกันอย่างกว้างขวาง และมีข้อเสนอแนะดังนี้

❖ การดำรงตำแหน่งนายกสภามหาวิทยาลัยวาระนานที่สุด 20 ปี ดีหรือไม่อย่างไร

ตอบ ไม่มีกฎกติกาตายตัว อาจขึ้นอยู่กับ 2 ด้าน คือ 1) คุณสมบัติของนายกสภามหาวิทยาลัย คือ การมีภาวะผู้นำของบุคคลคนนั้น คุณภาพ บารมี และสิ่งที่จะเกื้อกูลต่อองค์กร 2) ระบบการสรรหาที่ดี คือ การประเมินความต้องการขององค์กรตามวาระของนายกสภามหาวิทยาลัย เช่น องค์กรต้องการการเปลี่ยนแปลง ก็ต้องการคนที่ผู้นำเปลี่ยนแปลง หรือ ต้องการคนที่เป็นการต่อเนื่องก็ย่อมต้องสรรหาคนที่มาดำเนินการต่อเนื่อง จึงต้องค้นหาคนที่เหมาะสมกับวาระ และความต้องการนั้นๆ

ควรจะต้องตั้งคณะผู้ประเมินความต้องการขององค์กร การค้นหาจุดอ่อนเพื่อต้องการคนมาดำเนินการและรับตำแหน่งนายกสภามหาวิทยาลัย เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของสภามหาวิทยาลัย

❖ วิธีการสรรหาเพื่อให้ได้มาซึ่งนายกสภามหาวิทยาลัยที่มีประสิทธิภาพ

ตอบ การยึดเห็นความสำคัญของประชาคมด้วยการหยั่งเสียง อาจจะไม่ใช่วิธีที่ดีและอาจจะไม่ได้คนที่ดีที่สุดก็ได้ และอาจไม่เหมาะสม ดังนั้นในลักษณะนี้ควรดำเนินการความต้องการขององค์กร จะใช้วิธีอะไร ควรจะหา

คนที่กว้างขวาง เช่น ในต่างประเทศมีการไปจ้างหน่วยงานทำ Checklist บุคคลที่สมควรในการสรรหาและคัดเลือกทั่วโลก เป็นต้น

- อันดับแรกมหาวิทยาลัยต้องวิเคราะห์ตนเอง เพื่อทำความเข้าใจความต้องการของมหาวิทยาลัยตนเองว่า ต้องการอะไร บุคคลประเภทใด และจะใช้ประโยชน์อะไรจากบุคคลนั้นๆ เพื่อมาสร้างความเข้มแข็งให้กับมหาวิทยาลัย มากกว่าที่จะต้องการบุคคลที่มีชื่อเสียง หรือเป็นที่รู้จัก

- อันดับสอง คือ ต้องมีฐานข้อมูลบุคคลที่เหมาะสม เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ในกระบวนการสรรหา

- อันดับสาม ใช้ระบบการเสนอชื่อนายกสภามหาวิทยาลัย โดยให้ประชาคมต่างๆ ทั้งจากภายในและภายนอกนำเสนอขึ้นมา (อาจจะทำเป็นรายการชื่อให้ประชาคมเสนอมา) เพื่อเปิดกว้าง ไม่จำกัดเฉพาะในวงแคบเดิมๆ

อย่างไรก็ดี ประเด็นที่ควรคำนึง ก็คือ การสรรหาบุคคลใดก็ตาม บุคคลนั้นๆ ต้องไม่มีประโยชน์ใดๆ หักซ้อนกับตำแหน่งและบทบาทหน้าที่ที่ได้รับ

โดยนำความต้องการขององค์กรเป็นตัวตั้งและควร Campaign
ให้ประชาคมรับทราบ เพื่อให้ได้คนที่เหมาะสมที่สุดของมหาวิทยาลัย

❖ ขยายความ อัตตาภิบาล (Self Governance) เป็นหลักการบริหารมหาวิทยาลัย โดยจะต้องมีความพร้อมของคนในองค์กร ซึ่งจะมี 2 ระดับคือ

1. ใช้ระดับองค์กร Autonomous

ประเด็นที่สำคัญในการปลดล็อก คือ 1) การจัดการเรื่องบริหารบุคคล เพื่อดึงดูดและรักษาคนที่ดีไว้ รวมทั้งเพื่อการสร้างความเป็นเลิศแก่มหาวิทยาลัย และ 2) การบริหารจัดการด้านการเงิน เพื่อความคล่องตัวในการดำเนินงานต่างๆ ในมหาวิทยาลัย

2. ใช้ระดับบุคคล ประเด็นที่สำคัญในเรื่องเสรีภาพทางวิชาการ (การสอน การวิจัย) ขณะนี้มี 2 แบบ คือ มหาวิทยาลัยในกำกับที่เกิดขึ้นเป็นกำกับ เช่น มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี และมหาวิทยาลัยเป็นระบบราชการและยังมีพนักงานอยู่ในระบบด้วย

❖ การปฏิรูปอุดมศึกษา

มีการปฏิรูปอุดมศึกษาดำเนินการมารอบที่ 2 แล้ว ผู้ที่เกี่ยวข้องได้ประโยชน์ทุกคน ยกเว้น “เด็ก” ซึ่งไม่ได้อะไรเลย!! ไม่ว่าจะมีการประเมินอย่างไร ปัญหาเกิดจาก

1) ไม่มีการปฏิรูปการเรียนรู้ เนื่องจากการปฏิรูปการศึกษาต้องมุ่งปฏิรูปการเรียนรู้เป็นสำคัญ เพราะนั่นคือ ฐานของปัจจัยคน ถ้าสภาพการศึกษาตกต่ำ สภาพคนก็แย่ด้วย การปฏิรูปการศึกษาต้องเริ่มที่โครงสร้างด้วย แต่เดิมแม้จะเป็นในเรื่องของนโยบายก็มีการกระจายไปหลายหน่วยหลายกระทรวง ซึ่งไม่สามารถสร้างเอกภาพด้านนโยบายได้เลย ดังนั้นการสนับสนุนจึงเป็นปัญหาตามมา รัฐมนตรีแต่ละกระทรวงก็ดูเฉพาะหน้าที่ของตน แต่นั่นไม่ใช่ “เด็ก” กลับเป็นกระทรวงที่ได้ ซึ่งเป็นความหลงผิดในระยะต้นที่ไปเพิกเฉยกับการปรับโครงสร้าง เช่น การรวมกระทรวงฯ การแบ่งพื้นที่ การจัดระบบบริหารในลักษณะที่ไขว่ถ่วงกัน แต่ทั้งหมดที่ว่ามา ไม่มีการปฏิรูปการเรียนรู้ !!

2) ระบบการศึกษาที่วางไว้ ไม่มีการรวมเพื่อเอกภาพทางนโยบาย หรือ เพื่อความสนับสนุน การศึกษา แต่ต้องกระจายอำนาจ ซึ่งก็ไม่ได้มีการดำเนินงานทั่วทั้งพื้นที่ ยกเว้นเฉพาะเขตพื้นที่ที่บริหาร ทุกคนร่างใหม่แต่ใจเดิม ซึ่งเป็นการหลอกตัวเอง เพราะฉะนั้นเมื่อเป็นแบบนี้ ประเด็นของการรวม กระทรวงฯ เดียวหรือไม่ ไม่ใช่ปัญหา แต่ปัญหาคือ แหล่งความรู้ที่จะปฏิรูปเกิดที่ใด ผลของสถานศึกษา เกิดที่สถานศึกษา ดังนั้นต้องเร่งสร้างความเข้มแข็ง โดยกระจายอำนาจให้แต่ละที่ดำเนินการ โดย 4 เรื่องที่สำคัญคือ 1) นโยบายและแผน 2) มาตรฐาน 3) จัดสรรทรัพยากรอุดหนุนตามนโยบายแผน และมาตรฐานให้ได้ และ 4) ต้องทำหน้าที่ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผล

❖ การ Grouping มหาวิทยาลัย เพื่อให้เข้าสู่ประชาคมอาเซียน การรวมกลุ่มเพื่อจัดสรรงบประมาณ มีวิธีคิดและจัดบให้ถูกจุด และสร้างความเข้มแข็งต่อมหาวิทยาลัย

ถ้ามีนโยบายตามแผน 15 ปีและต้องใช้การสนับสนุนเป็นตัวกระตุ้น โดยเป็นการ Conform ยกตัวอย่าง การคัดเลือก 5 มหาวิทยาลัยวิจัยและจะให้งบประมาณการสนับสนุนและต้องดำเนินการ อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

❖ ปัจจุบันอาชีพครูขาดแคลนและไม่อยากเป็นครู ทำอย่างไร เด็กในปัจจุบัน สภาพและการประพฤติ ปฏิบัติตนของครูในปัจจุบัน ครูไม่ใช่ต้นแบบที่จะทำให้เด็กดำเนินอาชีพครู

สรุปประเด็น

การติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลของสภามหาวิทยาลัย

(วันที่ 25 มิถุนายน 2556 เวลา 13.00-16.00 น.)

รศ.ดร.ไทย ทิพย์สุวรรณกุล เป็นวิทยากรนำเสนอประเด็น “การติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลของสภามหาวิทยาลัย” ต่อ ผู้เข้าร่วมฟังสัมมนาในกลุ่มมหาวิทยาลัยภาคเหนือ ซึ่งประเด็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่มีรายละเอียดสาระสำคัญดังนี้

สถานภาพเดิมเป็นอย่างไร

- หน่วยงาน/องค์กรที่เกี่ยวข้อง คือ
 1. หน่วยปฏิบัติในมหาวิทยาลัย
 2. หน่วยตรวจสอบภายใน มีความน่าเป็นห่วงมากที่สุด ควรตรวจสอบมากกว่าเรื่องการเงินและพัสดุ ซึ่งในปัจจุบันมีหน่วยตรวจสอบภายในขึ้นตรงอยู่กับ สำนักงานอธิการบดี หรือสภามหาวิทยาลัย
 3. สภามหาวิทยาลัย มีรายงานในการตรวจสอบตามรายงานที่อธิการบดีนำเสนอ ควรรายงานให้ครบถ้วนและถูกต้อง
 4. สำนักงบประมาณ ควรมีการติดตามตรวจสอบการของบประมาณ และความคุ้มค่า
 5. สกอ. ต้องมีตัวแทนของ สกอ. อยู่ในคณะกรรมการสภามหาวิทยาลัย
 6. สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ควรใช้ระเบียบของมหาวิทยาลัยในการตรวจสอบ ซึ่งจะเป็นเรื่องเงิน และการตรวจสอบว่าตามระเบียบหรือไม่
- วิธีการดำเนินงาน คือ
 1. สอบทานข้อมูลการเงินและการดำเนินงาน
 2. สอบทานประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากร
 3. สอบทานการดูแลรักษาทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย
 4. เสนอแนะแนวทางการป้องกันแก้ไขปัญหา

ทำไมต้องจัดระบบให้ชัดเจน

- หลักเหตุผล

สภามหาวิทยาลัยต้องมีสารสนเทศเพื่อใช้ในการ “กำหนด กำกับ สนับสนุน” ฝ่ายบริหาร ได้ตามอำนาจหน้าที่ ซึ่งได้แก่

1. นโยบายของมหาวิทยาลัย บรรลุผลตามเป้าหมายหรือไม่ เพียงใด ควรมีการติดตามข้อมูลเพื่อใช้ในการประเมิน

2. โครงการ/กิจกรรมที่ได้รับงบประมาณดำเนินงาน แล้วเสร็จอย่างมีประสิทธิภาพ คุ่มค่า และเกิดประโยชน์สูงสุดหรือไม่เพียงใด
3. การบริหารของมหาวิทยาลัยมีความเหมาะสมถูกต้องหรือไม่เพียงใด เนื่องด้วยมุมมองที่แตกต่างในบางครั้งของฝ่ายสภามหาวิทยาลัย และฝ่ายบริหาร
4. การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยมีปัญหาอุปสรรคหรือไม่ ควรปรับปรุง พัฒนาอย่างไร เช่น มติในเรื่องบริหารการเงินและทรัพย์สิน หากฝ่ายบริหารยังไม่มีผลการดำเนินการจะต้องอธิบายให้ทางสภามหาวิทยาลัย เพื่อใช้ในการปรับปรุงและพัฒนา

● **หลักกฎหมาย**

พ.ร.บ. มหาวิทยาลัยทุกแห่ง จะกำหนดอำนาจหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัย ไว้ดังนี้ (ที่สำคัญและเกี่ยวข้อง)

1. ควบคุมดูแลกิจการทั่วไปของมหาวิทยาลัย
2. วางระเบียบ ออกประกาศ ข้อกำหนดและข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง
3. แต่งตั้งกรรมการ/อนุกรรมการ เพื่อทำหน้าที่ตามที่สภามหาวิทยาลัยมอบหมาย

ต่อมา พ.ร.บ.มหาวิทยาลัยหลายแห่ง เช่น มหาวิทยาลัยราชภัฏ จะกำหนดรายละเอียดไว้เป็นการเฉพาะ ดังนี้

หมวดที่ 4 “การติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผล” ให้มีคณะกรรมการที่เป็นผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก (ม. 49) ทำหน้าที่ ติดตาม ตรวจสอบ และประเมิน (1) ประสิทธิภาพ ประสิทธิผลการใช้จ่ายงบประมาณ การจัดการศึกษา และการวิจัย (2) ผลงานของมหาวิทยาลัยและอธิการบดี ซึ่งเป็นเรื่องที่สำคัญ (ม. 50)

หลักการสำคัญคืออะไร

เพื่อเสริมสร้างให้มหาวิทยาลัยมีความเข้มแข็ง ด้านการกำกับ
ดูแลกิจการ สอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล เพื่อให้เกิดประโยชน์
สูงสุดต่อมหาวิทยาลัยและสังคม

เป้าหมายสำคัญของการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผล คือ

1. มุ่งสู่การกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Governance) ของสภามหาวิทยาลัย
2. เป็นเครื่องมือสนับสนุนการบริหารของฝ่ายบริหาร เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการบริหาร มิใช่การจับผิด
3. ครอบคลุมภารกิจของมหาวิทยาลัย ที่ไม่ซ้ำซ้อนกับอำนาจหน้าที่ของฝ่ายบริหาร
4. เน้นการทำงานแบบกัลยาณมิตร (Positive Mental Auditing)
5. เน้นการตรวจสอบด้านการเงิน (Accounting) การบริหารจัดการ (Management) และผลสำเร็จของงาน (Performance)

Positive ← P → Performance

Mental ← M → Management

Attitude ← A → Accounting

คณะกรรมการตามระบบงานนี้มีงานสำคัญอะไรบ้าง ?

กรอบกติกา ภารกิจสำคัญ 3 ประการ

1. การติดตาม (Monitoring) ติดตามความก้าวหน้าในด้านต่างๆ รวมทั้งปัญหาอุปสรรคอย่างไรบ้างและให้ข้อเสนอแนะกับฝ่ายบริหารเพื่อการพัฒนาแก่มหาวิทยาลัย
2. การตรวจสอบ (Auditing) การวิเคราะห์การทำงานด้านต่างๆ ของมหาวิทยาลัยอย่างมีประสิทธิภาพ
3. การประเมินผล (Evaluation) ประเมินผลที่เกิดขึ้นเปรียบเทียบกับเป้าหมาย นโยบายที่กำหนดไว้

ปัจจัยสำคัญที่สุดคือ
“ความเป็นอิสระของผู้ปฏิบัติงาน”

อะไรคือประเด็นสำคัญในการพัฒนาระบบงาน ?

สาระสำคัญ 3 ประการ

1. โครงสร้างคณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผล ตาม พ.ร.บ. มหาวิทยาลัยมีจำนวน 5 คน โดยต้องเป็นผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญด้านต่างๆ เช่น บัญชี ตรวจสอบภายใน ติดตามประเมินผล กฎหมาย และระเบียบหน่วยงานของรัฐ เป็นต้น
2. อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการ มีความแตกต่างกัน เช่น ประเมินผลงานอธิการบดี หรือ ประเมินผลงานอธิการบดีและฝ่ายบริหารขึ้นอยู่กับแต่ละมหาวิทยาลัย โดยมีการตกลงกันกับฝ่ายบริหาร
3. รูปแบบและวิธีดำเนินงาน เช่น มีปฏิทินกำหนดเวลา สภามหาวิทยาลัยปรึกษาหารือกับฝ่ายบริหารเพื่อหามติร่วมกัน ฝ่ายมหาวิทยาลัยทำหน้าที่เตรียมข้อมูลให้คณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผล เพื่อพิจารณาและแจ้งผลการตรวจสอบ พร้อมทั้งข้อเสนอแนะแก่ฝ่ายบริหาร

อะไรคือปัจจัยแห่งความสำเร็จของการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผล ?

1. ความเป็นอิสระของผู้ปฏิบัติงานจากการครอบงำของฝ่ายบริหาร
2. คุณภาพของผู้ปฏิบัติงาน (ความรู้/ประสบการณ์)
3. ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารที่ดี
4. งบประมาณที่เพียงพอ
5. รูปแบบ/วิธีการที่ถูกต้อง (กลยุธินิเทศ/สร้างสรรค์/ ไม่มุ่งจับผิด)
6. ความมีมนุษยสัมพันธ์ของผู้ปฏิบัติงาน
7. การเลือกใช้ตัวชี้วัดความสำเร็จที่ Valid และ Relevant
8. ข้อบังคับ คู่มือที่กำหนดไว้อย่างเหมาะสม
9. ทุกฝ่ายเข้าใจธรรมชาติและประโยชน์ของระบบงานของการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผล
10. ความยืดหยุ่น สามารถใช้บริการจากผู้เชี่ยวชาญภายนอก

ฝ่ายบริหารกับการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผล

1. ปรับทัศนคติ เป้าหมายอยู่ที่การปรับปรุงสภามหาวิทยาลัย
2. ให้ความร่วมมือ เป็นเพื่อนร่วมงานกัน ไม่ใช่คู่แข่ง
3. สนับสนุน ฝ่ายบริหารต้องสนับสนุน เพราะอำนาจการอนุมัติอยู่ที่ฝ่ายบริหาร
4. พัฒนาศักยภาพของฝ่ายปฏิบัติ การทำให้ฝ่ายปฏิบัติมีการพัฒนาศักยภาพมากเท่าไร ก็จะสามารถให้ข้อมูลกับฝ่ายบริหารได้มากเท่านั้น
5. ปรับปรุง/พัฒนางานตามข้อเสนอแนะ

ผลที่คาดหวังคืออะไร ?

1. สภามหาวิทยาลัยดำเนินการกิจด้านนโยบายได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. สภามหาวิทยาลัย สามารถ กำกับ สนับสนุน ตรวจสอบ และประเมินการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเป็นระยะอย่างต่อเนื่อง
3. สภามหาวิทยาลัยมีระบบงานที่สามารถแก้ไขปัญหาจากเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ได้ทันเวลา
4. สามารถพัฒนามหาวิทยาลัยตามทิศทางและนโยบาย ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
5. ฝ่ายบริหารบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพตามหลักธรรมาภิบาล
6. บุคลากรทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการบริหารมหาวิทยาลัยอย่างกว้างขวาง ในรูปแบบที่เหมาะสม
7. สร้างความเชื่อมั่นให้แก่รัฐ และสังคม (โดยเฉพาะมหาวิทยาลัยของรัฐ)

ข้อเสนอแนะ

- ❖ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ได้มีการประเมินทุกระดับ ทั้ง สภามหาวิทยาลัย /อธิการ/คณบดี โดยมีกรอบประเมินทุก 2 ปี มีโครงสร้างในการประเมินจากผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอกทั้งหมด 5 ท่าน โดยมีเครื่องมือในการประเมิน คือ 1) ใช้แบบประเมิน 2) สัมภาษณ์ และ 3) การดูผลงานเปรียบเทียบกับมหาวิทยาลัยอื่น
- ❖ ควรมีการทำความเข้าใจในเรื่องการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผล เป็นอันดับแรกว่า ไม่ใช่การจับผิดเรื่องงบประมาณ และที่ทำเพราะทุกคนล้วนต้องการให้องค์กรมีความเจริญ จึงควรมีการจัดอบรมดังเช่นสถาบันคลังสมองของชาติได้ดำเนินการอยู่

เอกสารประกอบการสัมมนาวิชาการ

เรื่อง บทบาทของกรรมการสภามหาวิทยาลัยในบริบทใหม่ของอุดมศึกษา

สภามหาวิทยาลัยกับการกำหนดยุทธศาสตร์

บทบาทหน้าที่ของกรมการศึกษามหาวิทยาลัย
ในบริบทใหม่ของอุดมศึกษา

วิจารณ์ พานิช

กรรมการสถาบันคลังสมองของชาติ

บทประพันธ์ของวรรณคดีที่กล่าวถึงนางสนมหรือสนมกำนัล ได้แก่ ๒๕ เรื่อง ดังนี้

1

การนำเสนอ

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

สภามหาวิทยาลัยคืออะไร

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

กำกับดูแล = Governance

3

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

9

บริษัทกลางเก่ากลางใหม่

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

ต้องการ Risk Management Policy

2

หน้าที่สำคัญของสภาฯ

- กำหนดนโยบายเชื่อมโยงมหาวิทยาลัยกับสังคม ไม่ให้มหาวิทยาลัย ลอยตัว ไม่รู้ร้อนรู้หนาว
- ให้มหาวิทยาลัย มี co-evolution กับสังคม
- เป็นผู้ชี้แนะสังคม
- คุณภาพตามความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ

ดึงเป้าหมายให้ **External Focus**
ดึงการปฏิบัติ ให้ **Result-based**

7

หน้าที่สำคัญของสภาฯ

- กำหนดนโยบายเชื่อมโยงมหาวิทยาลัยกับสังคม ไม่ให้มหาวิทยาลัย ลอยตัว ไม่รู้ร้อนรู้หนาว
- ให้มหาวิทยาลัย มี co-evolution กับสังคม
- เป็นผู้ชี้แนะสังคม
- คุณภาพตามความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ

ให้ไม่หลงทาง คอยเตือนสติ
USR

8

ช่วยให้มหาวิทยาลัย ทำงานสำคัญแต่ยากได้

งานสำคัญแต่ขัดกัน

Creativity Utility
Individualism Collectivism

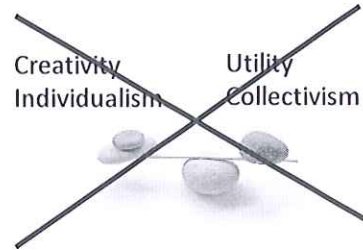


9

ช่วยให้มหาวิทยาลัย ทำงานสำคัญแต่ยากได้

งานสำคัญแต่ขัดกัน

Creativity Utility
Individualism Collectivism

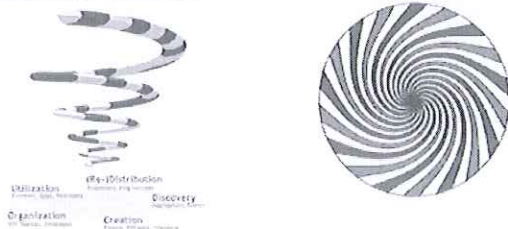


10

ช่วยให้มหาวิทยาลัย ทำงานสำคัญแต่ยากได้

งานสำคัญที่แตกต่างกัน

Linked Data: Value Spiral and Business Sectors



11

ช่วยให้มหาวิทยาลัย ทำงานสำคัญแต่ยากได้

งานสำคัญที่แตกต่างกัน

**Complex-Adaptive /
Chaordic Organization**

12

ช่วยให้มหาวิทยาลัย ทำงานสำคัญแต่ยากได้

งานสำคัญที่แตกต่างกัน

Complex-Adaptive / Chaordic Organization

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

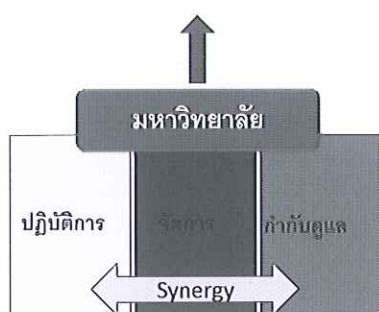
ด้วย **common purpose / goal**

หน้าที่ของสภาฯ ในยุค **creative society**

เปลี่ยน **mindset** ของคนมหาวิทยาลัย
ให้เกิด **collective, goal-directed
Creativity** ได้

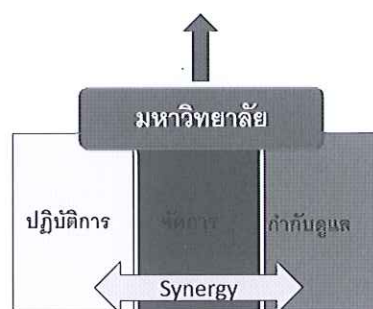
14

MISSION



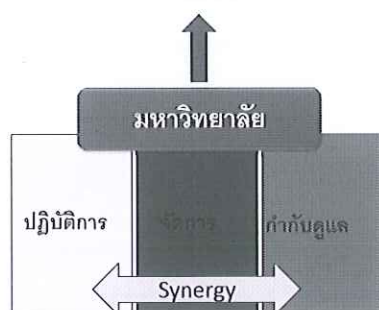
15

MISSION



16

MISSION

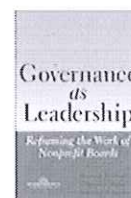


สภาอาจารย์ไม่ใช่ฝ่ายค้ำ

17

การกำกับดูแล ๓ แนวทาง

- “ทำตามกฎหมาย” “ปกป้องทรัพย์สิน”
Fiduciary Mode
 - “ร่วมกำหนดยุทธศาสตร์” **Strategic Mode**
 - “ร่วมสร้างสรรค์” **Generative Mode**
- ใช้ภาวะผู้นำ



18

ประโยชน์ที่ขัดกัน (Conflict of Interest)

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



รักษามลประโยชน์ของใคร

19

ประโยชน์ที่ขัดกัน (Conflict of Interest)

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



รักษามลประโยชน์ของใคร
สภาฯ ตรวจสอบอย่างไร

20

วิธีทำหน้าที่ Fiduciary

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

21

วิธีทำหน้าที่ Fiduciary

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

ยึดคุณภาพใหญ่
ทำงานอย่างเป็นระบบ

22

วิธีทำหน้าที่ Fiduciary

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

มอบฝ่ายบริหารและ สนง. สภา
ไปคิดมาเสนอสภาฯ

23

วิธีทำหน้าที่ Strategic Mode

สภาฯ



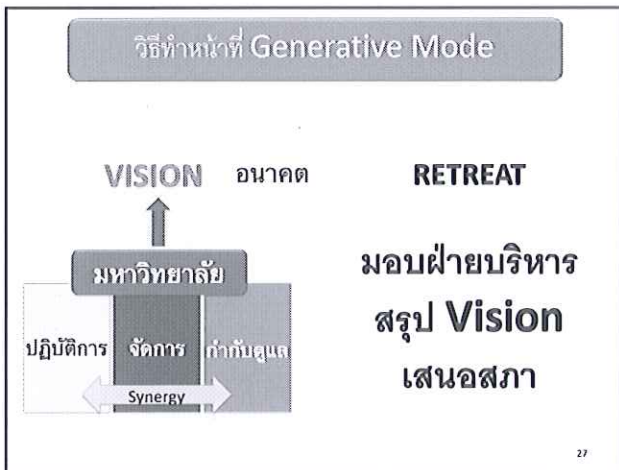
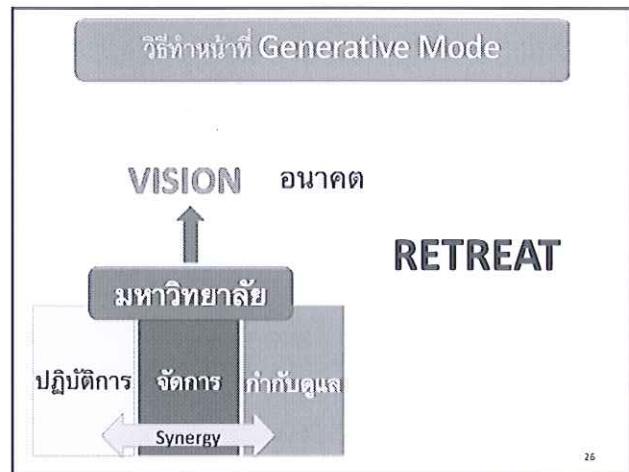
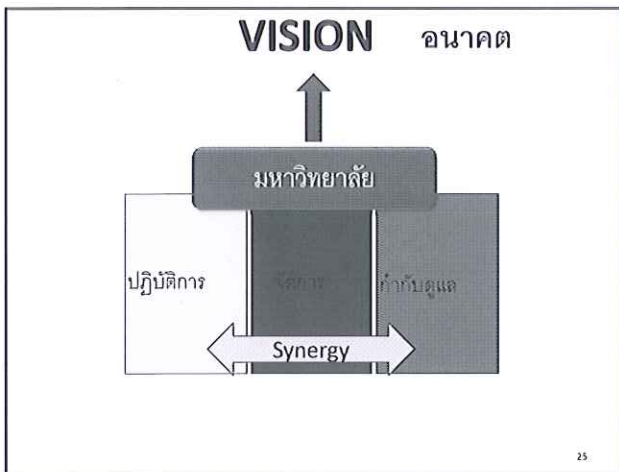
เป้าหมาย Mission

ฝ่ายบริหาร



ยุทธศาสตร์ Strategies

24



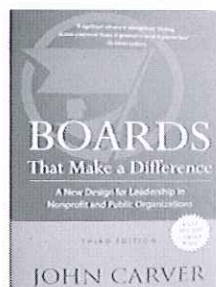
- กำกับดูแลอย่างดี**
- เอาใจใส่ ระมัดระวัง (Duty of Care)
 - ซื่อสัตย์สุจริต รักษาผลประโยชน์ขององค์กร (Duty of Loyalty)
 - ปฏิบัติตามกติกา (Duty of Obedience)
 - โปร่งใสเปิดเผย (Duty of Disclosure)
- 28

- หน้าที่ของสภาฯ ๑๐ ประการ**
1. ทำให้เป้าหมาย (mission) ชัด และรับรู้ทั่วกัน
 2. ค้นหาวิธีการที่ดีมาทำหน้าที่ผู้นำ
 3. สนับสนุน ประเมิน ทบทวน คำตอบแทนแก่อธิการบดี
 4. มอบหมายให้อธิการบดีจัดทำแผนยุทธศาสตร์ : เข้าร่วม ประเมิน ติดตาม
 5. รับผิดชอบด้านการเงินและทรัพย์สิน ช่วยด้านระดมทุน
- AGB : Effective Governing Boards
- 29

- หน้าที่ของสภาฯ ๑๐ ประการ**
6. รับผิดชอบคุณภาพการศึกษา
 7. ปกป้องอิสระของสถาบัน และเสรีภาพทางวิชาการ
 8. ดูแลว่านโยบายที่กำหนด ได้รับการนำไปปฏิบัติ
 9. ร่วมกับฝ่ายบริหาร ในการพบปะกับฝ่ายต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ
 10. ดูแลว่า สภาฯ ทำหน้าที่อย่างถูกต้อง ครบถ้วน ได้ผล มีการประเมินสภาฯ
- AGB : Effective Governing Boards
- 30

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



<http://www.gotoknow.org/blogs/posts/tag/boards%20that%20make%20a%20difference>

31

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

32

สภามหาวิทยาลัย กับการกำหนดยุทธศาสตร์

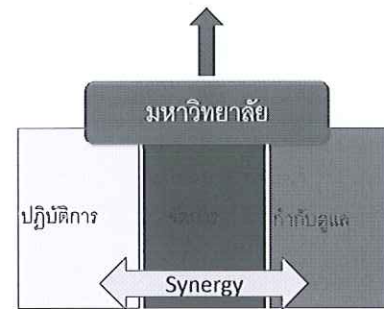
วิจารณ์ พานิช

กรรมการสถาบันคลังสมองของชาติ

มหาวิทยาลัยสุโขทัยวังนันทบุรี จังหวัดสุโขทัย ๖๔๓๐๐

1

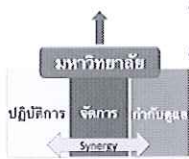
Shared VISION



2

กำหนด Shared Vision

- ทำความเข้าใจ อด. ในปัจจุบัน และในระยะยาว
- ทำความเข้าใจสังคมระยะยาว
- ทำความเข้าใจจุดแข็งจุดอ่อน ของสถาบัน
- กำหนด Positioning ของสถาบัน



3

กำหนด Shared Vision ให้เชื่อมโยงบ้านเมือง

- ทำความเข้าใจ อด. ระยะยาว
- ทำความเข้าใจสังคมระยะยาว
- ทำความเข้าใจจุดแข็งจุดอ่อน ของสถาบัน
- กำหนด Positioning ของสถาบัน



แนะนำคนนอกที่มองกว้างไกล
มาพูดภาพรวม/อนาคต

สภาฯ ทำงานภาพใหญ่ อย่าหลงงานเทคนิค

4

กำหนด Shared Vision

- ทำความเข้าใจ อด. ระยะยาว
- ทำความเข้าใจสังคมระยะยาว
- ทำความเข้าใจจุดแข็งจุดอ่อน ของสถาบัน
- กำหนด Positioning ของสถาบัน



เครื่องมือรวมใจ รวมพลัง

5

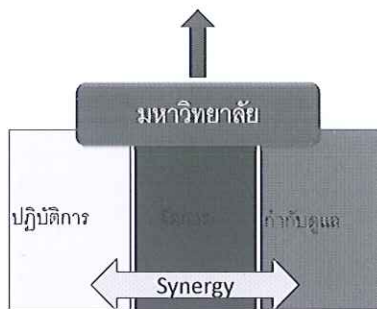
สภาฯ ทำอะไร ในการกำหนด Shared Vision

- มอบหมายฝ่ายบริหาร และ สนง. สภาฯ จัด Retreat
- เพื่อมองอนาคต
- ประเมินสถานการณ์
- ประเมินตนเอง
- คิดสร้างสรรค์ หาโอกาสใหม่ๆ

สังเคราะห์มาเสนอสภาฯ

6

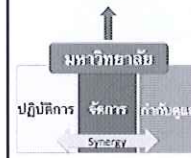
Common MISSION



7

Mission ที่ดี

- ชัดเจน นำไปปฏิบัติได้ วัดผลได้
- พุ่งเป้า (focus)
- มีความจำเพาะ (unique) ภูมิใจ
- แข่งขันได้
- ทำหาย
- มีคุณค่าต่อสังคม



8

Mission ที่ดี

- ชัดเจน นำไปปฏิบัติได้ วัดผลได้
- พุ่งเป้า (focus)
- มีความจำเพาะ (unique) ภูมิใจ
- แข่งขันได้
- ทำหาย
- มีคุณค่าต่อสังคม



เครื่องมือหา **Strategic Partners**

9

การกำหนดยุทธศาสตร์ เช่น

- เน้นหา Strategic Partners ทำงานพัฒนา
- ในภาคอุตสาหกรรม / เกษตรกรรม / ท้องถิ่น
- ในอาเซียน
- ค่าใช้จ่ายในการดำเนินการประจำปี ร้อยละ ... มาจาก Strategic Partners

10

การกำหนดยุทธศาสตร์ เช่น

- เน้นทำงานด้านผลิตบัณฑิต ป.ตรี เน้นสาขา
- ร้อยละ ๘๐ ของค่าใช้จ่ายประจำปี มาจากค่าเล่าเรียน (Strategic Partner คือผู้เรียน)

ฝ่ายบริหารเสนอ
สภาฯ แนะนำ & เห็นชอบ
สภาฯ ให้มุมมอง **Outside-In**

11

การกำหนดแผนยุทธศาสตร์ : ด้านการผลิตบัณฑิต

- แผน ๔ ปี ทบทวนทุกปี
- เสนอโดยฝ่ายบริหาร แนะนำและอนุมัติโดยสภาฯ
- กำหนดผลลัพธ์ : คุณภาพ จำนวน
- ผลพลอยได้ : Scholarship of Instruction / Learning; Translational Research, Services จาก PBL (Project-Based Learning)
- วิจัยบรรลุเป้าหมาย
- ทรัพยากรที่ใช้

Strategic Partners ร่วมร่าง

12

**การกำหนดแผนยุทธศาสตร์ :
ด้านการผลิตบัณฑิต**

- แผน ๔ ปี ทบถ้วนทุกปี
- เสนอโดยฝ่ายบริหาร แนะนำและอนุมัติโดยสภาฯ
- กำหนดผลลัพธ์ : คุณภาพ จำนวน
- ผลพลอยได้ : Scholarship of Instruction / Learning; Translational Research, Services จาก PBL (Project-Based Learning)
- วิจัยบรรลุเป้าหมาย
- ทรัพยากรที่ใช้

**ต้องคู่กับการ
ติดตามผล**

มีการนำเสนอ
ทุกครั้งของ
การประชุมสภาฯ

13

สรุป

- สภาฯ ต้องทำงานแบบยึดคุณภาพใหญ่
 - ไม่หลงทำงานเชิงรับที่รายละเอียดเฉพาะหน้า
 - ไม่หลงหมกมุ่นกับงานประจำ
 - ไม่ใช่แค่กำหนดยุทธศาสตร์ ต้องดูแลการเอาไปดำเนินการ และบรรลุผล
- บรรลุ ไม่ใช่กำหนด ยุทธศาสตร์**

14

เอกสารประกอบการสัมมนาวิชาการ

เรื่อง ข้อพิพาทเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยในศาลปกครอง

ศาลปกครอง กับ คดีพิพาทเกี่ยวกับมหาวิทยาลัย

ดร. ฤทัย หงส์ศิริ
อธิบดีศาลปกครองเชียงใหม่

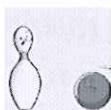
1

ความรับผิดทางกฎหมาย

1. ความรับผิดทางแพ่ง (ชดใช้ค่าเสียหาย)
2. ความรับผิดทางอาญา (จำคุก/ปรับ)
3. ความรับผิดทางวินัย (ภาคทัณฑ์
ตัดเงินเดือน ปลดออก ไล่ออก)
4. ความรับผิดในการประกอบวิชาชีพ
(พักใช้หรือเพิกถอนใบอนุญาต)



ทวิษณุสนทนา



1. ศาลปกครองคืออะไร และโครงสร้างของศาลปกครอง
2. ศาลปกครองเกี่ยวข้องกับมหาวิทยาลัยอย่างไร และคดีประเภทใดบ้างที่ฟ้องต่อศาลปกครองได้

ความหมายของศาลปกครอง

ศาลปกครองเป็นศาลที่มี
อำนาจพิจารณาพิพากษาคดี
ปกครอง



องค์กรตามรัฐธรรมนูญ (รัฐธรรมนูญปี 50 หมวด 11)

ก) องค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ

1. คณะกรรมการการเลือกตั้ง
2. ผู้ตรวจการแผ่นดิน
3. คณะกรรมการป้องกันและ
ปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ
4. คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน



ศาลตามรัฐธรรมนูญ

1. ศาลรัฐธรรมนูญ
 2. ศาลทหาร
 3. ศาลปกครอง
 4. ศาลยุติธรรม (และศาลฎีกาแผนกคดี
อาญาของผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมือง)
- รัฐธรรมนูญ มาตรา 199
คณะกรรมการวินิจฉัยชี้ขาดอำนาจหน้าที่
ระหว่างศาล



พ.ร.บ. ว่าด้วยการวินิจฉัยชี้ขาดฯ (ม.4)

องค์ประกอบคณะกรรมการวินิจฉัยชี้ขาด

1. ประธานศาลฎีกา ประธาน
 2. ประธานศาลปกครองสูงสุด
 3. หัวหน้าสำนักงานตุลาการทหาร
 4. ประธานศาลอื่น (ยังไม่มี)
 5. ผู้ทรงคุณวุฒิ 4 คน
- เลขาธิการศาลฎีกาเป็นเลขาธิการคณะกรรมการ



โครงสร้างของศาลปกครอง



๒๒

ศาลปกครองในภูมิภาค

1. ศาลปกครองเชียงใหม่ (8 จังหวัดภาคเหนือ)
2. ศาลปกครองสงขลา (7 จังหวัดภาคใต้)
3. ศาลปกครองนครราชสีมา (4 จังหวัดภาคอีสาน)
4. ศาลปกครองขอนแก่น (4 จังหวัดภาคอีสาน)
5. ศาลปกครองพิษณุโลก (8 จังหวัดภาคเหนือ)
6. ศาลปกครองระยอง (7 จังหวัดภาคตะวันออก)
7. ศาลปกครองนครศรีธรรมราช (7 จังหวัดภาคใต้)
8. ศาลปกครองอุดรธานี (8 จังหวัดภาคอีสาน)
9. ศาลปกครองอุบลราชธานี (5 จังหวัดภาคอีสาน)



เขตอำนาจศาลปกครองเชียงใหม่

1. จังหวัดเชียงราย
2. จังหวัดเชียงใหม่
3. จังหวัดแม่ฮ่องสอน
4. จังหวัดลำปาง
5. จังหวัดลำพูน
6. จังหวัดน่าน
7. จังหวัดพะเยา
8. จังหวัดแพร่



รัฐธรรมนูญ 2540 (มาตรา 280)

ศาลปกครองมีหน่วยธุรการของศาลปกครองที่เป็นอิสระ โดยมีเลขาธิการสำนักงานศาลปกครองเป็นผู้บังคับบัญชาขึ้นตรงต่อประธานศาลปกครองสูงสุด

.....

สำนักงานศาลปกครองมีอิสระในการบริหารงานบุคคล การงบประมาณและการดำเนินการอื่น ทั้งนี้ ตามที่กฎหมายบัญญัติ



สำนักงานศาลปกครอง

ให้มีสำนักงานศาลปกครองเป็นส่วนราชการที่เป็นหน่วยงานอิสระตามรัฐธรรมนูญ มีฐานะเป็นนิติบุคคล (ม. 76)

สำนักงานศาลปกครองมีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้...

(2) ดำเนินการเกี่ยวกับคดีปกครองตามคำสั่งของศาลปกครอง

(3) ดำเนินการบังคับให้เป็นไปตามคำบังคับของศาลปกครอง... (ม. 77)



คดีที่ฟ้องโดยตรงต่อศาลปกครองสูงสุด

1. ความชอบด้วยกฎหมายของพระราชกฤษฎีกา หรือกฎที่ออกโดยคณะรัฐมนตรี หรือโดยความเห็นชอบของคณะรัฐมนตรี
2. คดีที่มีกฎหมายกำหนด



พ.ร.บ.ระเบียบข้าราชการพลเรือน
พ.ศ. 2551 (มาตรา 116)

เมื่อ ก.พ.ด. พิจารณาวินิจฉัยอุทธรณ์แล้วให้ผู้บังคับบัญชาซึ่งมีอำนาจสั่งบรรจุตามมาตรา 57 ดำเนินการให้เป็นไปตามคำวินิจฉัยนั้นภายในสามสิบวันนับแต่วันที่ ก.พ.ด. มีคำวินิจฉัย

ในกรณีที่ผู้อุทธรณ์ไม่เห็นด้วยกับคำวินิจฉัยอุทธรณ์ของ ก.พ.ด. ให้ฟ้องคดีต่อศาลปกครองสูงสุดภายในเก้าสิบวันนับแต่วันที่ทราบหรือถือว่าทราบคำวินิจฉัยของ ก.พ.ด. ...

14

ระเบียบที่ประชุมใหญ่ฯ ว่าด้วยวิธีพิจารณาฯ (ข้อ 39)

ในกรณีที่องค์คณะเห็นว่าคดีที่ยื่นฟ้องต่อศาลปกครองชั้นต้นอยู่ในอำนาจของศาลปกครองสูงสุด ให้เสนออธิบดีศาลปกครองชั้นต้นเพื่อพิจารณาสั่งให้ส่งคำฟ้องนั้นไปยังประธานศาลปกครองสูงสุดเพื่อพิจารณาดำเนินการ

รัฐธรรมนูญ 2550 ม. 223 วรรคหนึ่ง

ศาลปกครองมีอำนาจพิจารณาพิพากษาคดีพิพาทระหว่างหน่วยราชการ หน่วยงานของรัฐ รัฐวิสาหกิจ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หรือองค์กรตามรัฐธรรมนูญ หรือเจ้าหน้าที่ของรัฐกับเอกชน หรือระหว่างหน่วยราชการ หน่วยงานของรัฐ รัฐวิสาหกิจ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หรือองค์กรตามรัฐธรรมนูญ หรือเจ้าหน้าที่ของรัฐด้วยกัน อันเนื่องมาจากการใช้อำนาจทางปกครองตามกฎหมาย หรือเนื่องมาจากการดำเนินกิจการทางปกครอง...
ทั้งนี้ ตามที่กฎหมายบัญญัติ ...

คดีที่อยู่ในอำนาจของศาลปกครอง

1. คดีพิพาทระหว่างหน่วยงานของรัฐหรือเจ้าหน้าที่ด้วยกันหรือกับเอกชน
2. คดีพิพาทอันเนื่องมาจากการใช้อำนาจทางปกครองตามกฎหมาย หรือเนื่องมาจากการดำเนินกิจการทางปกครอง
3. เป็นคดีที่กำหนดไว้ในมาตรา 9



ศัพท์ที่ใช้ต่างจากคดีแพ่ง

1. ผู้ฟ้องคดี ไม่ใช่ โจทก์
2. ผู้ถูกฟ้องคดี ไม่ใช่ จำเลย
3. คู่กรณี ไม่ใช่ คู่ความ





หน่วยงานทางปกครอง

1. กระทรวง ทบวง กรม ส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่นและมีฐานะเป็นกรม ราชการส่วนภูมิภาค ราชการส่วนท้องถิ่น
2. รัฐวิสาหกิจที่ตั้งขึ้นโดยพระราชบัญญัติหรือพระราชกฤษฎีกา
3. หน่วยงานอื่นของรัฐ
4. หน่วยงานที่ได้รับมอบหมายให้ใช้อำนาจทางปกครองหรือให้ดำเนินการทางปกครอง

รัฐวิสาหกิจที่จัดตั้งโดย พ.ร.บ.

1. พ.ร.บ.การรถไฟแห่งประเทศไทย

พ.ศ. 2494



2. พ.ร.บ.การไฟฟ้านครหลวง พ.ศ. 2501
3. พ.ร.บ.การประปาส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2522
4. พ.ร.บ. การเคหะแห่งชาติ พ.ศ. 2537

20

องค์การของรัฐบาลที่จัดตั้งโดย พ.ร.ก.

1. องค์การเลียงไก่
2. องค์การสวนสัตว์
3. องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุ
4. องค์การคลังสินค้า



21

พระราชบัญญัติองค์การมหาชน พ.ศ. 2542



มาตรา 5 เมื่อรัฐบาลมีแผนงานหรือนโยบายด้านใดด้านหนึ่งโดยเฉพาะเพื่อจัดทำบริการสาธารณะและมีความเหมาะสมที่จะจัดตั้งหน่วยงานบริหารขึ้นใหม่แตกต่างไปจากส่วนราชการหรือรัฐวิสาหกิจ โดยมีความมุ่งหมายให้มีการใช้ประโยชน์ทรัพยากรและบุคลากรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด จะจัดตั้งเป็นองค์การมหาชน โดยตราเป็นพระราชกฤษฎีกาตามพระราชบัญญัตินี้ก็ได้...

ทั้งนี้ โดยต้องไม่เป็นกิจการที่มีวัตถุประสงค์เพื่อแสวงหากำไรเป็นหลัก

มาตรา 6 ให้องค์การมหาชนเป็นหน่วยงานของรัฐ และเป็นนิติบุคคล

22

หน่วยงานของรัฐที่เป็นองค์การมหาชน

1. โรงพยาบาลบ้านแพ้ว
2. สำนักงานรับรองมาตรฐานและประกันคุณภาพการศึกษา
3. ศูนย์มาบูนยวิทยาสิรินธร
4. กองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองแห่งชาติ
5. สำนักงานส่งเสริมอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์แห่งชาติ



พ.ร.บ.กองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ พ.ศ.2539

- ให้กองทุนเป็นนิติบุคคล (ม.5)
- กองทุนไม่เป็นส่วนราชการหรือรัฐวิสาหกิจตามกฎหมายว่าด้วยวิธีการงบประมาณและรายได้ของกองทุนไม่ต้องนำส่งเป็นรายได้แผ่นดิน (ม.11)



พ.ร.บ.องค์การจัดสรรคลื่นความถี่ฯ (ม.56)

ให้มีสำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ เรียกโดยย่อว่า “สำนักงาน กสทช.” เป็นนิติบุคคล มีฐานะเป็นหน่วยงานของรัฐที่ไม่เป็นส่วนราชการ...และไม่เป็นรัฐวิสาหกิจ.. อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของประธานกรรมการ กิจการของสำนักงาน กสทช. ไม่อยู่ภายใต้บังคับแห่งกฎหมายว่าด้วยการคุ้มครองแรงงาน กฎหมายว่าด้วยแรงงานสัมพันธ์ ...

สภานายความ

...เมื่อผู้ถูกฟ้องคดีที่ 1 เป็นนิติบุคคลที่รัฐจัดตั้งขึ้นตาม พระราชบัญญัติทนายความ พ.ศ. 2528 มีวัตถุประสงค์ส่งเสริมการศึกษา และการประกอบวิชาชีพทนายความ รวมทั้งควบคุมมรรยาทของ ทนายความ และมีอำนาจหน้าที่จัดระเบียบและออกใบอนุญาตให้เป็นทนายความ รวมทั้งดำเนินการให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของสภานายความ อันเป็นกิจการทางปกครองส่วนหนึ่งของรัฐ และอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงยุติธรรม อันเป็นหน่วยงานที่ได้รับมอบหมายให้ใช้อำนาจทางปกครอง จึงเป็นหน่วยงานทางปกครอง

ความเป็นหน่วยงานทางปกครอง ของมหาวิทยาลัยเอกชน

มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือเป็นหน่วยงานที่ได้รับมอบหมายให้ดำเนินการบริการสาธารณะด้านการศึกษานั้นเป็นกิจการทางปกครองและใช้อำนาจทางปกครองในการดำเนินการดังกล่าวตามกฎหมาย ดังนั้น มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือจึงเป็นหน่วยงานทางปกครองและอธิการบดีเป็นเจ้าหน้าที่ของรัฐ แต่เป็นเฉพาะกรณีการดำเนินการทางปกครองและใช้อำนาจทางปกครองในการดำเนินการดังกล่าวเท่านั้น (คำสั่งศาลปกครองสูงสุดที่ 880/2549) ²⁷



พ.ร.บ.สถาบันอุดมศึกษาเอกชน

พ.ศ. 2546 มาตรา 97 วรรคสอง

ให้อธิการบดีดำเนินการสอบสวน ถ้าเห็นว่า คณาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนผู้ซึ่งถูกสอบสวนขาดคุณสมบัติหรือมีลักษณะต้องห้าม หรือได้รับการแต่งตั้งไม่เป็นไปตามข้อบังคับ ตาม (1) กระทำการฝ่าฝืนหรือไม่ปฏิบัติตาม (2) หรือกระทำการตาม (3) ให้ดำเนินการ ²⁸

เพื่อถอดถอนคณาจารย์ผู้นั้นออกจากตำแหน่งภายในสามสิบวันนับแต่วันที่ทราบผลการสอบสวน ทั้งนี้ ให้คณาจารย์มีสิทธิยื่นอุทธรณ์ต่อคณะกรรมการการอุดมศึกษาตามกฎหมายว่าด้วยการศึกษาแห่งชาติภายในสามสิบวัน คำวินิจฉัยของคณะกรรมการการอุดมศึกษาตามกฎหมายว่าด้วยการศึกษาแห่งชาติถือเป็นเด็ดขาด ²⁹

เจ้าหน้าที่ของรัฐ

1. ข้าราชการ พนักงาน ลูกจ้าง คณะบุคคล หรือผู้ที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานทางปกครอง
2. คณะกรรมการวินิจฉัยข้อพิพาท
คณะกรรมการหรือบุคคลที่กฎหมายให้อำนาจในการออกกฎ คำสั่ง หรือมติที่มีผลต่อบุคคล
3. บุคคลในบังคับบัญชาหรือในกำกับดูแลของหน่วยงานทางปกครองหรือเจ้าหน้าที่ 

เจ้าหน้าที่ของรัฐ

- สภามหาวิทยาลัย
- กรรมการสภามหาวิทยาลัย
- อธิการบดีและรอง
- คณบดี และรอง
- อาจารย์ที่เป็นข้าราชการและตามสัญญาจ้าง
- คณะกรรมการต่าง ๆ ที่ตั้งขึ้น
- พนักงานราชการ
- ลูกจ้าง ไม่ว่าประจำหรือชั่วคราว



มติปกครอง (มาตรา 9)

1. การออกกฎ คำสั่ง หรือการกระทำฝ่ายเดียวโดยไม่ชอบด้วยกฎหมาย
2. ละเลยต่อหน้าที่หรือปฏิบัติหน้าที่ล่าช้า
3. ละเมิดหรือความรับผิดชอบอื่น
4. สัญญาทางปกครอง
5. คดีที่กฎหมายบังคับให้ฟ้องศาลเพื่อบังคับบุคคลให้กระทำ
6. คดีอื่นที่กฎหมายกำหนด



คำสั่งทางปกครอง



การใช้อำนาจตามกฎหมายของเจ้าหน้าที่ที่มีผลเป็นการสร้างนิติสัมพันธ์ขึ้นระหว่างบุคคลในอันที่จะก่อ เปลี่ยนแปลง โอน สงวน รั้ง หรือมีผลกระทบต่องานภาพของสิทธิหรือหน้าที่ของบุคคล ไม่ว่าจะเป็นการถาวรหรือชั่วคราว เช่น การสั่งการ การอนุญาต การอนุมัติ การวินิจฉัย อุทธรณ์ การรับรอง และการรับ จดทะเบียน แต่ไม่หมายความถึง การออกกฎ

ตัวอย่างของคำสั่งทางปกครอง

คำสั่งที่มีต่อข้าราชการหรือเจ้าหน้าที่ของรัฐ

1. คำสั่งที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล ลงโทษทางวินัย
2. คำสั่งที่เกี่ยวกับสวัสดิการต่าง ๆ
3. คำสั่งอื่น ๆ

คำสั่งที่มีต่อนักศึกษาหรือประชาชน

1. คำสั่งไม่ออกใบอนุญาต เพิกถอนหรือพักใช้ใบอนุญาต
2. คำสั่งเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้างของทางราชการ
3. คำสั่งให้กระทำการหรืองดเว้นการ
4. คำวินิจฉัยอุทธรณ์คำสั่ง



กฎกระทรวง ฉบับที่ 2 ฯ วรรคสอง

ให้คำสั่งทางปกครองในกรณีดังต่อไปนี้ เป็นคำสั่งทางปกครองตามมาตรา 30 วรรคสอง (6)



(1) การบรรจุ การแต่งตั้ง การเลื่อนขั้นเงินเดือน การสั่งพักงาน หรือสั่งให้ออกจากงานไว้ก่อน หรือการให้พ้นจากตำแหน่ง ...

(2) การแจ้งผลการสอบหรือการวัดผล ความรู้ความสามารถของบุคคล



มาตรา 42 วรรคหนึ่ง

ผู้ใดได้รับความเดือดร้อนหรือเสียหายหรืออาจจะเดือดร้อน หรือเสียหายโดยมิอาจหลีกเลี่ยงได้ อันเนื่องจากการกระทำหรือการงดเว้นการกระทำของหน่วยงานทางปกครองหรือเจ้าหน้าที่ของรัฐ...ตามมาตรา 9 และการแก้ไขหรือบรรเทาความเดือดร้อนหรือความเสียหาย หรือยุติข้อโต้แย้งนั้น ต้องมีคำบังคับตามที่กำหนดใน มาตรา 72 ผู้นั้นมีสิทธิฟ้องคดีต่อศาลปกครอง

คำสั่งศาลปกครองสูงสุดที่ 5/2553

* ผู้ฟ้องคดีรับราชการในตำแหน่ง นักวิชาการศึกษาระดับ 6 สังกัดหน่วยกิจการนักศึกษา งานบริการการศึกษา คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัย ข. ราชการในตำแหน่ง หัวหน้าหน่วยกิจการนักศึกษา ตั้งแต่เดือนมิถุนายน 2549

* ต่อมา คณะผู้บริหารฝ่ายพัฒนานักศึกษาได้แจ้งว่า ผู้ฟ้องคดีไม่ผ่านการประเมินผลการปฏิบัติงาน และสั่งให้ไปปฏิบัติหน้าที่อยู่ที่ฝ่ายวิชาการของคณะ โดยการประเมินไม่มีการแจ้งแบบประเมินหรือคะแนนให้ผู้ฟ้องคดีทราบ โดยแจ้งเพียงว่าการประเมินต่ำกว่าร้อยละ 50 เท่านั้น

* ผู้ฟ้องคดีจึงได้มีหนังสือขอให้ทบทวนคำสั่งดังกล่าวต่อคณะบดีก็ยังไม่ทราบผลการพิจารณา

* ผู้ฟ้องคดีเห็นว่าคำสั่งมีผลกระทบต่อสิทธิของผู้ฟ้องคดี เนื่องจากผู้ฟ้องคดีกำลังจัดทำผลงานเพื่อขอประเมินเพื่อเข้าสู่ตำแหน่ง นักวิชาการศึกษา ระดับ 7 ทำให้ขาดขวัญ กำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ เสียชื่อเสียง เสียสุขภาพกายและใจ จึงนำคดีมาฟ้องต่อศาลปกครอง

38

* ศาลพิเคราะห์แล้วเห็นว่า คำสั่งดังกล่าวเป็นคำสั่งให้ย้ายผู้ฟ้องคดีไปดำรงตำแหน่งในระดับ และอัตราเงินเดือนเดิม และเป็นการย้ายภายในคณะแพทยศาสตร์ ซึ่งเป็นดุลพินิจของผู้บังคับบัญชาและผู้มีอำนาจในการสั่งบรรจุและแต่งตั้งจะพิจารณาสั่งการได้ตามที่เห็นสมควร

* คำสั่งมิได้ทำให้สถานภาพของสิทธิหรือหน้าที่ของผู้ฟ้องคดีเปลี่ยนแปลงไป ยังคงดำรงตำแหน่งนักวิชาการศึกษา ระดับ 6 รับเงินเดือนในระดับเดิม แม้จะเป็นเหตุให้ผู้ฟ้องคดีรู้สึกถูกลดความสำคัญในหน้าที่การงานลง

39

ส่วนคำสั่งย้ายทำให้ผู้ฟ้องคดีขาดขวัญ กำลังใจ ทำให้เสียชื่อเสียง เสียสุขภาพกายและใจ กรณีดังกล่าวเป็นความรู้สึกของผู้ฟ้องคดีเอง และเป็นเรื่องผลกระทบทางด้านจิตใจ มิใช่เป็นผลกระทบต่อสถานภาพของสิทธิหรือหน้าที่ของผู้ฟ้องคดีแต่อย่างใด โดยนิตินัย ผู้ฟ้องคดีจึงยังไม่อยู่ในฐานะผู้ได้รับความเดือดร้อนหรือเสียหาย

40

อำนาจกำหนดลำดับขั้นของศาล (ม.72)

- 1) ให้เพิกถอนกฎหรือคำสั่งหรือสั่งห้ามกระทำ
- 2) ให้ปฏิบัติหน้าที่ภายในเวลาที่ศาลกำหนด
- 3) ให้ใช้เงินหรือส่งมอบทรัพย์สิน กระทำ หรืองดเว้นกระทำ
- 4) ให้ถือปฏิบัติต่อสิทธิหรือหน้าที่ของบุคคล
- 5) ให้กระทำหรือละเว้นกระทำให้เป็นไปตามกฎหมาย



✿ มาตรา 42 วรรคสอง ✿

ในกรณีที่มีกฎหมายกำหนดขั้นตอนหรือวิธีการสำหรับการแก้ไขความเดือดร้อนหรือเสียหายในเรื่องใดไว้โดยเฉพาะ การฟ้องคดีปกครองในเรื่องนั้นจะกระทำได้อต่อเมื่อมีการดำเนินการตามขั้นตอนและวิธีการดังกล่าว และได้มีการสั่งการตามกฎหมายนั้น หรือ มิได้มีการสั่งการภายในเวลาอันสมควร หรือ ภายในเวลาที่กฎหมายนั้นกำหนด

**พ.ร.บ. ระเบียบข้าราชการพลเรือนใน
สถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. 2547 (ม.63)**

ข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษาผู้ใดเห็นว่าตนไม่ได้รับความเป็นธรรมหรือมีความคับข้องใจเนื่องจากการกระทำหรือคำสั่งของผู้บังคับบัญชา ยกเว้นกรณีการสั่งลงโทษหรือการตั้งคณะกรรมการสอบสวนทางวินัย ให้ผู้นั้นมีสิทธิร้องทุกข์ต่อสภาสถาบันอุดมศึกษา ภายในสามสิบวันนับแต่วันที่ได้รับแจ้งถึงการกระทำหรือได้รับคำสั่งนี้

**พ.ร.บ. ระเบียบข้าราชการพลเรือน
ในสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. 2547**

มาตรา 61 ข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษาผู้ใดถูกสั่งลงโทษ ภาควัตถุ ตัดเงินเดือน หรือลดขั้นเงินเดือน มีสิทธิอุทธรณ์ต่อสภาสถาบันอุดมศึกษาได้ ภายในสามสิบวันนับแต่วันที่ได้รับแจ้งคำสั่ง



**พ.ร.บ. ระเบียบข้าราชการพลเรือน
ในสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. 2547**

มาตรา 62 วรรคหนึ่ง ข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษาผู้ใดถูกสั่งให้ออกจากราชการหรือถูกสั่งลงโทษปลดออก หรือไล่ออก มีสิทธิอุทธรณ์ต่อ ก.พ.อ. ได้ภายในสามสิบวัน นับแต่วันที่ได้รับแจ้งคำสั่งตามหลักเกณฑ์ และวิธีการที่ ก.พ.อ. กำหนด



**พ.ร.บ. ระเบียบข้าราชการทางปกครอง
พ.ศ. 2539 (มาตรา 44 วรรคหนึ่ง)**

ภายใต้บังคับมาตรา 48 ในกรณีที่คำสั่งทางปกครองใดไม่ได้ออกโดยรัฐมนตรี และไม่มีกฎหมายกำหนดขั้นตอนอุทธรณ์ภายในฝ่ายปกครองเป็นการเฉพาะ ให้คู่กรณีอุทธรณ์คำสั่งทางปกครองนั้นโดยยื่นต่อเจ้าหน้าที่ผู้ทำคำสั่งทางปกครองภายในสิบห้าวันนับแต่วันที่ตนได้รับแจ้งคำสั่งดังกล่าว



**กฎกระทรวง ฉบับที่ 12
(พ.ศ. 2543)**



การดำเนินการสั่งซื้อหรือสั่งจ้างของทางราชการ เช่น

- สั่งรับหรือไม่รับคำเสนอขายหรือรับจ้าง
- อนุมัติสั่งซื้อหรือสั่งจ้าง
- สั่งยกเลิกกระบวนการพิจารณาคำเสนอ
- สั่งให้เป็นผู้ทำงาน

การกระทำที่ไม่ชอบด้วยกฎหมาย

1. ไม่มีอำนาจหรือนอกเหนืออำนาจหน้าที่
2. ไม่ถูกต้องตามกฎหมาย
3. ไม่ถูกต้องตามรูปแบบ ขั้นตอนหรือวิธีการอันเป็นสาระสำคัญ
4. ไม่สุจริต
5. เลือกปฏิบัติที่ไม่เป็นธรรม
6. สร้างขั้นตอนโดยไม่จำเป็นหรือสร้างภาระเกินสมควร
7. ใช้ดุลพินิจโดยไม่ชอบ



คำพิพากษาศาลปกครองสูงสุดที่ อ. 173/47

- ❖ ผู้ฟ้องคดีเป็นอาจารย์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ได้สมัครสอบคัดเลือกเพื่อรับทุนของมหาวิทยาลัยไปศึกษาต่อปริญญาเอก ณ ต่างประเทศ
- ❖ ประกาศเรื่องการให้ทุนของมหาวิทยาลัยกำหนดว่า ผู้มีสิทธิเข้าสอบสัมภาษณ์จะต้องได้คะแนนภาษาต่างประเทศ และคะแนนวิชาเฉพาะแต่ละวิชาไม่ต่ำกว่าร้อยละ 60

49

- ❖ คณะกรรมการสอบคัดเลือกฯ มีมติเปลี่ยนแปลงเกณฑ์เป็นกรณีพิเศษให้ผู้สอบวิชาภาษาอังกฤษได้ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 50 และวิชาเฉพาะไม่ต่ำกว่าร้อยละ 60 เป็นผู้มีสิทธิสอบสัมภาษณ์ ทำให้มีผู้มีสิทธิสอบสัมภาษณ์ 3 ราย และได้รับทุนทั้ง 3 ราย
- ❖ ผู้ฟ้องคดีเห็นว่าคณะกรรมการสอบคัดเลือกฯ ไม่มีอำนาจเปลี่ยนแปลงเกณฑ์เป็นกรณีพิเศษ จึงฟ้องขอให้เพิกถอนประกาศผลการสอบ

50

ข้ออ้างของมหาวิทยาลัย

1. สภาวิชาการเป็นคณะกรรมการ เป็นเพียงองค์การภายในมหาวิทยาลัยฯ ไม่มีฐานะเป็นกรม
2. การปรับลดเกณฑ์ตามที่คณะกรรมการสอบคัดเลือกฯ เสนอนั้นเป็นอำนาจของอธิการบดี



3. การปรับลดเกณฑ์ก็เพื่อประโยชน์ของมหาวิทยาลัยในการพัฒนาบุคลากรซึ่งไม่ก่อให้เกิดความเสียหายแก่ผู้ใด
4. ผู้ที่ผ่านการสอบคัดเลือกได้ทำสัญญาลาศึกษา กับมหาวิทยาลัยโดยสุจริต เมื่อศาลมีคำพิพากษาให้เพิกถอนย่อมไม่เป็นธรรมต่อผู้รับทุน

52

คำพิพากษาศาลปกครองสูงสุดที่ อ. 139/48

- ❖ ผู้ฟ้องคดีเป็นนักศึกษามหาวิทยาลัยที่เข้าสอบไล่วิชาการวิเคราะห์การถดถอย ซึ่งอนุญาตให้นำเครื่องคำนวณเข้าห้องสอบ แต่ผู้ฟ้องคดีจดข้อความเกี่ยวกับวิชาที่สอบไว้ที่ฝาเครื่องคำนวณด้านใน
- ❖ ผู้ฟ้องคดียอมรับต่อคณะกรรมการสอบสวนข้อเท็จจริงว่าจดข้อความเข้าห้องสอบ จริงแต่ไม่มีเจตนาทุจริต โดยจดไว้เพื่อทบทวนและนำเข้าห้องสอบโดยไม่ตั้งใจ



- ❖ คณะกรรมการสอบสวนข้อเท็จจริงเห็นว่า แม้ผู้ฟ้องคดีจะยังไม่ได้ใช้ประโยชน์จากสูตรที่นำเข้าห้องสอบ ก็ถือว่า ความผิดสำเร็จแล้ว และเห็นควรลงโทษโดยพักการศึกษา 1 ปี การศึกษา และให้ตักเตือน
- ❖ มหาวิทยาลัยมีคำสั่งลงโทษตามความเห็นคณะกรรมการสอบสวนข้อเท็จจริงผู้ฟ้องคดีอุทธรณ์คำสั่ง และคณะกรรมการพิจารณาอุทธรณ์เห็นว่า การกระทำของผู้ฟ้องคดีเป็นการทุจริตการสอบ ผู้ฟ้องคดีจึงฟ้องเพิกถอนคำสั่งลงโทษดังกล่าว

54

ประมวลกฎหมายอาญา มาตรา 80

ผู้ใดลงมือกระทำความผิดแต่
กระทำไปไม่ตลอด หรือกระทำไป
ตลอดแล้วแต่การกระทำนั้นไม่
บรรลุผล ผู้นั้นพยายามกระทำความ
ผิด



คำพิพากษาศาลปกครองสูงสุดที่ อ.142/2547

๓๓ มาตรา 30 วรรคหนึ่ง ของรัฐธรรมนูญได้
วางหลักแห่งความเสมอภาคไว้ว่า องค์การต่าง ๆ
ของรัฐรวมทั้งฝ่ายปกครองต้องปฏิบัติต่อบุคคลที่
เหมือนกันในสาระสำคัญอย่างเดียวกัน และปฏิบัติ
ต่อบุคคลที่แตกต่างกันในสาระสำคัญแตกต่างกัน
ออกไปตามลักษณะเฉพาะของแต่ละคน การปฏิบัติ
ต่อบุคคลที่เหมือนกันในสาระสำคัญแตกต่างกัน
ก็ดี หรือการปฏิบัติต่อบุคคลที่แตกต่างกันใน
สาระสำคัญอย่างเดียวกันก็ดี ย่อมขัดต่อหลัก
ความเสมอภาค

๑๑๑ การ..นำเอกสารต้องห้ามเข้าไปห้องสอบ...ทำให้เกิด
ความเสียหายอย่างมากต่อมาตรฐานการศึกษาและ
คุณภาพทางการศึกษาของผู้ถูกฟ้องคดีในการสอบไล่
แม้ว่าผู้ฟ้องคดีจะไม่ได้ประโยชน์จากข้อความที่นำเข้าไป
ห้องสอบ เพราะยังไม่สามารถที่นำมาใช้ประโยชน์ได้ก็ตาม
การพิจารณาการกระทำผิดของผู้ฟ้องคดีไม่อาจนำหลัก
กฎหมายอาญามาบังคับใช้ได้กับการกระทำผิดวินัย เพราะ
มีวัตถุประสงค์การบังคับใช้และการลงโทษที่ต่างกัน
ข้อบัญญัติในเรื่องวินัยเป็นมาตรการทางปกครองในการ
ส่งเสริมให้นักศึกษามีจริยธรรม คุณธรรม มาตรฐาน
คุณภาพการศึกษาของผู้ถูกฟ้องคดี ส่วนกฎหมายอาญามี
วัตถุประสงค์เป็นมาตรการทางยุติธรรมเพื่อรักษา
ความสงบเรียบร้อยของบ้านเมือง...



คำพิพากษาศาลปกครองสูงสุดที่ อ.251/2551

...การจะกล่าวอ้างว่าเป็นการเลือก
ปฏิบัติที่ไม่เป็นธรรมได้นั้น ต้องเป็นกรณี
ที่ผู้กล่าวอ้างมีสิทธิตามกฎหมายจะ
ได้รับสิทธินั้น ๆ แต่ไม่ได้รับสิทธินั้น
เพราะการเลือกปฏิบัติที่ไม่เป็นธรรม หา
ใช่เป็นกรณีที่ผู้กระทำผิดด้วยกัน แต่
ผู้กระทำผิดบางคนยังมิได้ถูกดำเนินคดี
เป็นการเลือกปฏิบัติที่ไม่เป็นธรรมไม่...

คำพิพากษาศาลปกครองสูงสุดที่ อ. 214/2549

- ๑๑ ผู้ฟ้องคดีดำรงตำแหน่งนักวิชาการศึกษาระดับ 7 มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ แต่งตั้งเป็นกรรมการและเลขานุการของคณะกรรมการส่งเสริมการวิจัยเสริมหลักสูตรระดับมหาวิทยาลัย รักษาการในตำแหน่งหัวหน้างานส่งเสริมวิชาการ กองบริการการศึกษา
- ๑๑ ต่อมานาง ข. ผู้ได้บังคับบัญชาทุจริตโครงการ วิจัยเสริมหลักสูตรเป็นเหตุให้ มร. ลงโทษไล่นาง ข. ออกจากราชการและภาคทัณฑ์ผู้ฟ้องคดี



- ๑๑ มร. ตั้งคณะกรรมการสอบข้อเท็จจริงความรับผิดชอบละเมิด และมีคำสั่งให้ผู้ฟ้องคดีรับผิดชอบใช้ค่าเสียหายจำนวน 16,584 บาท
- ๑๑ กระทรวงการคลังวินิจฉัยให้ผู้ฟ้องคดีรับผิดชอบจำนวน 131,187.50 บาท
- ๑๑ ผู้เสียหายจึงร้องทุกข์ต่อคณะกรรมการวินิจฉัยร้องทุกข์ ซึ่งต่อมาโอนมาเป็นคดีของศาลปกครอง



การเรียกให้เจ้าหน้าที่รับผิดชอบละเมิด (พ.ร.บ. ละเมิดฯ มาตรา 12)

ในกรณีที่เจ้าหน้าที่ต้องชดใช้ค่าสินไหมทดแทนที่หน่วยงานของรัฐได้ใช้ให้แก่ผู้เสียหายตามมาตรา 8 หรือในกรณีที่เจ้าหน้าที่ต้องใช้ค่าสินไหมทดแทนเนื่องจากเจ้าหน้าที่ผู้นั้นได้กระทำละเมิดต่อหน่วยงานของรัฐตามมาตรา 10 ประกอบกับมาตรา 8 ให้หน่วยงานของรัฐที่เสียหายมีอำนาจออกคำสั่งเรียกให้เจ้าหน้าที่ผู้นั้นชำระเงินดังกล่าวภายในเวลาที่กำหนด



พ.ร.บ. ความรับผิดทางละเมิดของ เจ้าหน้าที่ พ.ศ. 2539 ม. 8 วรรคหนึ่ง

ในกรณีที่หน่วยงานของรัฐต้องรับผิดชอบค่าสินไหมทดแทน แก่ผู้เสียหายเพื่อการละเมิดของเจ้าหน้าที่ ให้หน่วยงานของรัฐมีสิทธิเรียกให้เจ้าหน้าที่ผู้ทำละเมิดชดใช้ค่าสินไหมทดแทนดังกล่าวแก่หน่วยงานของรัฐได้ ถ้าเจ้าหน้าที่ได้กระทำการนั้นไปด้วยความจงใจหรือประมาทเลินเล่ออย่างร้ายแรง

62

เมื่อการกระทำละเมิดของผู้ฟ้องคดีในกรณีนี้ ส่วนหนึ่งเกิดจากการที่ผู้ถูกฟ้องคดีที่ 1 ไม่ได้กำหนดวิธีคืนเงินของผู้วิจยที่ก่อนโครงการวิจยไว้ให้ชัดเจน เป็นช่องทางให้นาง ช. สามารถยกยอกเงินที่ได้รับคืนจากผู้วิจยที่ก่อนโครงการวิจยไปได้...ดังนั้น คำสั่งให้ผู้ฟ้องคดีชำระค่าสินไหมทดแทนจากกรณีนี้นาง ช. ยกยอกเงินที่ได้รับคืนจากผู้วิจยที่ก่อนโครงการวิจย โดยหักส่วนแห่งความรับผิดชอบให้เฉพาะกรณีของผู้ฟ้องคดีเป็นผู้ตรวจพบการทุจริตและรายงานให้ผู้บังคับบัญชาทราบเท่านั้น จึงเป็นคำสั่งที่ไม่ชอบด้วยกฎหมาย เนื่องจากไม่ได้หักส่วนแห่งความรับผิดชอบอันเกิดจากความบกพร่องของผู้ถูกฟ้องคดีที่ 1 ที่ไม่ได้กำหนดวิธีคืนเงินของผู้วิจยที่ก่อนโครงการวิจยออกจากค่าสินไหมทดแทนที่ผู้ฟ้องคดีต้องชำระ



พ.ร.บ. ความรับผิดทางละเมิด ของเจ้าหน้าที่ พ.ศ. 2539 ม. 8

สิทธิเรียกให้ชดใช้ค่าสินไหมทดแทนตามวรรคหนึ่งจะมีได้เพียงใด ให้คำนึงถึงระดับความร้ายแรงแห่งการกระทำและความเป็นธรรมในแต่ละกรณี เป็นเกณฑ์โดยมิต้องให้ใช้เต็มจำนวนของความเสียหายก็ได้ (วรรคสอง)

ถ้าการละเมิดเกิดจากความผิดหรือความบกพร่องของหน่วยงานของรัฐหรือระบบการดำเนินงานส่วนรวม ให้หักส่วนแห่งความรับผิดชอบดังกล่าวออกด้วย (วรรคสาม)

64

พ.ร.บ.วิธีปฏิบัติราชการทางปกครอง มาตรา 30 วรรคหนึ่ง

ในกรณีที่คำสั่งทางปกครองอาจกระทบถึงสิทธิของผู้กรณีเจ้าหน้าที่ต้องให้ผู้กรณีมีโอกาที่จะได้รับทราบข้อเท็จจริงอย่างเพียงพอและมีโอกาสโต้แย้งและแสดงพยานหลักฐานของตน



กฎ

1. พระราชกฤษฎีกา
2. กฎกระทรวง
3. ประกาศกระทรวง
4. ข้อบัญญัติท้องถิ่น
5. ระเบียบ ข้อบังคับ
6. บทบัญญัติอื่นที่มีผลบังคับเป็นการทั่วไปโดยไม่มุ่งหมายใช้บังคับแก่กรณีใดหรือบุคคลใดเป็นการเฉพาะ



คำพิพากษาปกครองสูงสุดที่ อ.9/2546

ผู้ฟ้องคดีที่ 1 ได้เข้าศึกษาในระดับบัณฑิตศึกษา...ในขณะที่ระเบียบบัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยมหิดล ว่าด้วยการทำวิทยานิพนธ์และการสอบวิทยานิพนธ์ พ.ศ. 2530 ยังใช้บังคับอยู่ ย่อมแสดงให้เห็นว่าผู้ฟ้องคดีได้ทราบถึงข้อกำหนดต่าง ๆ ก่อนสมัครเข้าศึกษาแล้ว

67

ฉะนั้น ไม่ว่าผู้ฟ้องคดีหรือนักศึกษาอื่นที่สมัครใจเข้าศึกษาในหลักสูตรใดในสถาบันบัณฑิตศึกษาของผู้ถูกฟ้องคดี ในระหว่างเวลาตั้งแต่เข้าศึกษาจนจบการศึกษาและได้รับปริญญาบัณฑิต นักศึกษาทุกคนชอบที่จะต้องศึกษาด้านด้วยระดับความรู้ตนเองที่มีอยู่เดิมให้สูงขึ้นจนสามารถสอบผ่านทั้งวิชาบังคับและวิชาเลือก ตลอดทั้งการทำและการสอบวิทยานิพนธ์หรือสารนิพนธ์ให้ได้ตามหลักสูตร อันเป็นนโยบายเกี่ยวกับการศึกษาของผู้ถูกฟ้องคดี ไม่ใช่เห็นว่าเมื่อข้อกำหนดใดไม่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถในการศึกษาของตน ข้อกำหนดนั้นไม่ชอบด้วยกฎหมาย เพราะมีลักษณะเป็นการสร้างภาระให้เกิดกับตนเกินสมควร

68

ผลของคำพิพากษาให้เพิกถอนกฎ

(มาตรา 72 วสสคสาม)

ในกรณีที่ศาลปกครองมีคำพิพากษาถึงที่สุดให้เพิกถอนกฎ ให้มีการประกาศผลแห่งคำพิพากษาดังกล่าวในราชกิจจานุเบกษา และให้การประกาศดังกล่าวมีผลเป็นการเพิกถอนกฎนั้น



คดีละเลยต่อหน้าที่หรือปฏิบัติหน้าที่ล่าช้า

(ม. 9 วรรคหนึ่ง(2))

- คดีเรื่องเหตุเดือดร้อนรำคาญ
- คดีละเลยไม่บังคับตาม กม.

ควบคุมอาคาร



คำพิพากษาศาลปกครองสูงสุดที่ อ. 180/48

- ❖ ผู้ฟ้องคดีเป็นนักศึกษาปริญญาโทเมื่อปี 2538 โดยลงทะเบียนเรียนต่อเนื่องมาถึงภาคการศึกษาที่ 2 ปี 2544 และผ่านการสอบเข้าโครงการวิทยานิพนธ์แล้ว
- ❖ เดือนตุลาคม 2544 มหาวิทยาลัยมีคำสั่งถอนชื่อผู้ฟ้องคดีออกจากทะเบียนนักศึกษา เนื่องจากผลการศึกษาในภาคการศึกษาที่ 1 และที่ 2 ของปี 2538 ไม่เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด



คำพิพากษาศาลปกครองสูงสุดที่ อ. 180/48 (ต่อ)

- ❖ ผู้ฟ้องคดีเห็นว่าคำสั่งดังกล่าวไม่ชอบด้วยกฎหมาย เพราะมหาวิทยาลัยประกาศผลสอบวิชาล่าช้า โดยคณะส่งผลสอบวิชาที่ผู้ฟ้องคดีลงทะเบียนเรียนในปี 2538 ให้สำนักทะเบียนและประมวลผลเมื่อปี 2543
- ❖ ผู้ฟ้องคดีฟ้องเพิกถอนคำสั่งที่ถอนชื่อผู้ฟ้องคดีออกจากทะเบียนนักศึกษา และเรียกค่าเสียหายอันประกอบด้วย ค่าลงทะเบียน ค่าพาหนะเดินทาง ค่าหนังสือตำรา ค่าถ่ายเอกสาร และค่าเสียโอกาสในการเข้าศึกษาใหม่ การทำงานหรือการประกอบกิจการงาน



72

**พ.ร.บ. ความรับผิดทางละเมิด
ของเจ้าหน้าที่ พ.ศ. 2539 ม. 6**

ถ้าการกระทำละเมิดของเจ้าหน้าที่มิใช่
การกระทำในการปฏิบัติหน้าที่ เจ้าหน้าที่
ต้องรับผิดชอบในการนั้นเป็นการเฉพาะตัว ใน
กรณีนี้ผู้เสียหาย อาจฟ้องเจ้าหน้าที่ได้
โดยตรง แต่จะฟ้องหน่วยงานของรัฐไม่ได้



พ.ร.บ. ละเมิดฯ มาตรา 5

หน่วยงานของรัฐต้องรับผิดชอบ
ผู้เสียหายในผลแห่งละเมิดที่เจ้าหน้าที่ของตน
ได้กระทำในการปฏิบัติหน้าที่ ในกรณีนี้
ผู้เสียหายอาจฟ้องหน่วยงานของรัฐดังกล่าว
ได้โดยตรง แต่จะฟ้องเจ้าหน้าที่ไม่ได้

ถ้าการละเมิดเกิดจากเจ้าหน้าที่ซึ่งไม่ได้
สังกัดหน่วยงานของรัฐแห่งใด ให้ถือว่า
กระทรวงการคลังเป็นหน่วยงานของรัฐ
ที่ต้องรับผิดชอบตามวรรคหนึ่ง



คดีละเมิดในว่านางตาปกรณ

1. ละเมิดจากการปฏิบัติหน้าที่ของ
เจ้าหน้าที่
2. การปฏิบัติหน้าที่ใน 4 กรณี
 - การใช้อำนาจตามกฎหมาย
 - กฎ คำสั่งทางปกครองหรือคำสั่งอื่น
 - ละเลยต่อหน้าที่ที่กฎหมายกำหนด
 - ปฏิบัติหน้าที่ล่าช้าเกินสมควร



คำพิพากษาศาลปกครองสูงสุดที่ อ. 456/2550

- ผู้ฟ้องคดีดำรงตำแหน่งสรรพากรอำเภอ
คลองเตย นาย ส.ปฏิบัติงานในฐานะหัวหน้ารับ
ชำระภาษี นายณัฐกร สรรพากร 3 มีหน้าที่
รับผิดชอบดำเนินการเกี่ยวกับเช็ดขัดขัดข้อง
- * นายณัฐกรทุจริตยกยอดเงินของทางราชการ
ตั้งแต่เดือนมีนาคม 2540 จนถึงเดือนตุลาคม
2541 รวมเป็นเงินที่ยกยอด 4,170,329.32 บาท



- คณะกรรมการสอบข้อเท็จจริงส่วนใหญ่เห็นว่า
นายณัฐกรจงใจทุจริตยกยอดเงินของทางราชการ
จึงต้องรับผิดชอบเพียงผู้เดียว แต่ผู้ฟ้องคดีและ
นายสมชายในฐานะผู้บังคับบัญชาประเภท
เลินเล่อในการปฏิบัติราชการเป็นความผิดวินัย
แต่กรรมการส่วนน้อยเห็นว่าผู้ฟ้องคดีและ
นายสมชายต้องรับผิดชอบในฐานะผู้บังคับบัญชา
- กรมสรรพากรเห็นด้วยกับเสียงข้างน้อยว่า
ผู้ฟ้องคดีต้องรับผิดชอบทางแพ่ง 199,893.57 บาท

- * กระทรวงการคลังเห็นว่า ผู้ฟ้องคดีปล่อยปละละเลย
ไม่กำกับดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติให้เป็นไปตาม
ระเบียบของทางราชการ และได้ขอชี้แจงจากเจ้าหน้าที่
มาตรวจสอบ เป็นเหตุให้นายณัฐกร ทุจริตเป็นการกระทำ
โดยประมาทเลินเล่ออย่างร้ายแรง ต้องรับผิดชอบใช้
ค่าเสียหายร้อยละ 40 เป็นเงิน 1,668,131.73 บาท
ส่วนนาย ส.ในฐานะหัวหน้างานรับผิดชอบร้อยละ 60
- * กรมสรรพากรมีหนังสือแจ้งให้ผู้ฟ้องคดีชี้แจงตาม
ความเห็นของกระทรวงการคลัง
- * ผู้ฟ้องคดีอุทธรณ์คำสั่ง แต่กรมสรรพากรไม่รับ
อุทธรณ์ จึงฟ้องคดีให้เพิกถอนคำสั่งให้ชดเชยเงิน

หลักเกณฑ์ในการเรียกให้เจ้าหน้าที่ ผู้กระทำละเมิดชดใช้ค่าสินไหมทดแทน

- ❶ ต้องคำนึงถึงระดับความร้ายแรงแห่งการกระทำ และความเป็นธรรมในแต่ละกรณี
- ❷ หากละเมิดเกิดจากความผิดหรือความบกพร่องของหน่วยงานของรัฐหรือระบบการดำเนินงาน ส่วนรวมต้องหักส่วนความรับผิดชอบดังกล่าวออก
- ❸ กรณีละเมิดเกิดจากเจ้าหน้าที่หลายคน มีให้น้ำหนักเรื่องลูกหนึ่ร่วมมาใช้บังคับ



ความร้ายแรงแห่งการกระทำและ ความเป็นธรรมในการปฏิบัติหน้าที่

- * ไม่ได้มีส่วนร่วมทุจริต แต่รับผิดชอบในฐานะผู้บังคับบัญชาที่ไม่ได้ควบคุมดูแลการปฏิบัติงาน
 - * ความผิดพลาดเกิดขึ้นจากการพยายามสร้างความพึงพอใจในการชำระภาษีให้แก่หน่วยงาน
 - * การทุจริตของผู้ได้บังคับบัญชาเกิดจากวิธีที่แยบยล มีการไตร่ตรองวางแผนอย่างเป็นระบบ ยากแก่การตรวจพบ
- หักส่วนความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่ในส่วนนี้ ร้อยละ 30 ของความเสียหายทั้งหมด

80

ความบกพร่องของหน่วยงานหรือ ระบบการดำเนินการของส่วนรวม

- ❶ มีเจ้าหน้าที่ในการปฏิบัติงานไม่เต็มอัตรากำลัง
 - ❷ มีกฎระเบียบจำนวนมาก และต้องปฏิบัติตามระเบียบต่างๆ นั้นในระยะเวลาจำกัด
 - ❸ เป็นเรื่องที่ตรวจพบได้ยาก มีการทำผิดต่อเนื่องถึง 1 ปี 8 เดือน
- หักส่วนความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่ในส่วนนี้ ร้อยละ 50 ของความเสียหายทั้งหมด



81

การกำหนดสัดส่วนความรับผิดชอบ

- ❶ คงเหลือค่าเสียหายที่ผู้ฟ้องคดีและหัวหน้างานต้องรับผิดชอบ ร้อยละ 20 ของค่าเสียหายทั้งหมด
- ❷ สัดส่วนความรับผิดชอบ : ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นรับผิดชอบ ร้อยละ 60 และผู้ฟ้องคดีซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุดรับผิดชอบ ร้อยละ 40 หรือ 333,626.35 บาท



82

ลำดับตามคำพิพากษาศาลปกครองสูงสุด ที่ อ.456/2550

พิพากษาให้เพิกถอนคำสั่งของผู้ถูกฟ้องคดีที่ 1 ... เฉพาะส่วนที่ให้ผู้ฟ้องคดีรับผิดชอบชดใช้ค่าสินไหมทดแทนแก่ผู้ถูกฟ้องคดีที่ 1 เกินกว่า 333,626.35 บาท และหากได้รับชำระหนี้จากผู้ทุจริตเพียงใด ให้คืนเงินส่วนที่ได้รับชำระไว้เกินแก่ผู้ฟ้องคดีตามสัดส่วนความรับผิดชอบไป นอกจากที่แก้ไขให้เป็นไปตามคำพิพากษาของศาลปกครองชั้นต้น

..

สัญญาทางปกครอง (มาตรา 3)

หมายความว่ารวมถึง สัญญาที่คู่สัญญาอย่างน้อยฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเป็นหน่วยงานทางปกครองหรือเป็นบุคคลซึ่งกระทำการแทนรัฐ และมีลักษณะเป็นสัญญาสัมปทาน สัญญาที่ให้จัดทำบริการสาธารณะ หรือจัดให้มีสิ่งสาธารณูปโภค หรือแสวงประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติ



..

สัญญาทางปกครอง

1. สัญญาอย่างน้อยฝ่ายหนึ่งเป็นฝ่ายรัฐ
2. ประเภทหรือเนื้อหาของสัญญา
 - สัมปทาน
 - ให้จัดทำบริการสาธารณะ
 - จัดให้มีสิ่งสาธารณูปโภค
 - แสวงประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติ
 - ให้เข้าดำเนินการหรือร่วมดำเนินการบริการสาธารณะโดยตรง
 - มีข้อกำหนดพิเศษในสัญญาที่แสดงถึงเอกสิทธิ์ของรัฐ



สัญญาให้ข้าราชการลาศึกษาต่อ (คำสั่งที่ 127/44)

วัตถุประสงค์ : ให้กลับมารับราชการ
อันเป็นบริการสาธารณะ



ข้อกำหนดที่ให้เอกสิทธิ์แก่ทางราชการ

1. สิทธิเลิกสัญญาฝ่ายเดียวได้
2. สิทธิเรียกกลับจากต่างประเทศก่อน
ครบกำหนดหรือปลดออกจากราชการได้
3. ผู้ฟ้องคดีถูกจำกัดสิทธิในเรื่อง
การลาออก โอนสังกัด หรือบอกเลิกสัญญา

สัญญาจ้างก่อสร้างอาคารศูนย์ปฏิบัติการ วิทยาศาสตร์ฯ(ดำวินิจัยที่ 10/45)

1. การศึกษาเป็นบริการสาธารณะอย่างหนึ่งของรัฐ
2. อาคารมหาวิทยาลัยของรัฐซึ่งเป็นถาวรวัตถุเป็นองค์ประกอบและเครื่องมือสำคัญในการดำเนินการบริการสาธารณะดังกล่าวให้บรรลุผล
3. นอกจากนี้ ประชาชนทั่วไปยังเข้าใช้ประโยชน์ได้โดยตรง
จึงเป็นสัญญาจัดให้มีสิ่งสาธารณูปโภค



ระยะเวลาการฟ้องคดีสัญญาทางปกครอง (พ.ร.บ.จัดตั้งศาลปกครองฯ ม.51)

การฟ้องตามมาตรา 9 วรรคหนึ่ง (3)
ให้ยื่นฟ้องภายในหนึ่งปี และการฟ้องคดีตาม
มาตรา 9 วรรคหนึ่ง (4) ให้ยื่นฟ้องภายใน
ห้าปี นับแต่วันที่รู้หรือควรรู้ถึงเหตุแห่งการ
ฟ้องคดี แต่ไม่เกินสิบปีนับแต่วันที่มิเหตุแห่ง
การฟ้องคดี



คดีที่ไม่อยู่ในอำนาจของศาลปกครอง (มาตรา 9 วรรคสอง)

1. การดำเนินการเกี่ยวกับวินัยทหาร
2. การดำเนินการของ ก.ต.
3. คดีของศาลขำนัญพิเศษ



รัฐธรรมนูญปี 2550 (มาตรา 220 วรรคหนึ่งและวรรคสอง)



การแต่งตั้งและการให้ผู้พิพากษาใน
ศาลยุติธรรมพ้นจากตำแหน่ง ต้องได้รับความ
เห็นชอบของคณะกรรมการตุลาการศาล
ยุติธรรมก่อน แล้วจึงนำความกราบบังคมทูล
การเลื่อนตำแหน่ง การเลื่อนเงินเดือน
และการลงโทษผู้พิพากษาในศาลยุติธรรม ต้อง
ได้รับความเห็นชอบของคณะกรรมการตุลาการ
ศาลยุติธรรม ...

ศาลชำนาญพิเศษ

1. ศาลเยาวชนและครอบครัว
2. ศาลแรงงาน
3. ศาลภาษีอากร
4. ศาลทรัพย์สินทางปัญญาและการค้าระหว่างประเทศ
5. ศาลล้มละลาย
6. ศาลชำนาญพิเศษอื่น



เงื่อนไขการฟ้องคดีปกครอง

1. ผู้เสียหาย (ม.42)
2. ได้แก้ไขความเดือดร้อนเสียหายครบขั้นตอน
3. คำฟ้องพร้อมพยานหลักฐาน และสำเนาครบ
4. ค่าธรรมเนียมศาล (ม.45)
5. ระยะเวลาฟ้องคดี (ม.49-52)
6. เป็นกรณีจำเป็นต้องขอให้ศาลกำหนดค่าบังคับ
7. เงื่อนไขอื่น



ระยะเวลาฟ้องคดี (ม. 49-52)

1. ภายใน 90 วันนับแต่วันรู้หรือควรรู้เหตุหรือนับแต่วันที่พ้นกำหนด 90 วันนับแต่วันที่มีหนังสือขอให้ปฏิบัติหน้าที่ตามกฎหมายและไม่ได้รับชี้แจงหรือชี้แจงแต่ไม่มีเหตุผล (อาจขยายเป็น 1 ปี ถ้าไม่แจ้งสิทธิฟ้องคดี)
 2. คดีละเมิดหรือความรับผิดชอบอื่น ฟ้องภายใน 1 ปีนับแต่วันรู้หรือควรรู้เหตุ แต่ไม่เกิน 10 ปีนับแต่มีเหตุ
 3. เมื่อใดก็ได้ กรณีประโยชน์สาธารณะหรือสถานะบุคคล
- ข้อยกเว้น กรณีประโยชน์ส่วนรวม/เหตุจำเป็น



การยื่นฟ้อง ไม่ใช้การรับฟ้อง



เอกสารประกอบการสัมมนาวิชาการ

เรื่อง การประเมินสภามหาวิทยาลัย

การประเมิน ของ สถาบันอุดมศึกษา

24 มกราคม 2556
กิตติชัย วัฒนานิกร

1

ภาพสะท้อนของอุดมศึกษาไทย

2

ภาพสะท้อนด้านผลิต

- สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ และเอกชนได้มีการเปิดหลักสูตรใหม่ ๆ ขึ้นเพื่อขยายที่รับในสถาบันอุดมศึกษาเป็นจำนวนมาก ผลลัพธ์คือการผลิตบัณฑิตคุณภาพต่ำ และ/หรือ ในสาขาที่ไม่ตรงกับความต้องการของตลาด (ถึงดะ ลักขณีนี้อัน, ผู้จัดรายการออนไลน์ ส.ค. 2554)
- คณะกรรมการความสามารถด้านทักษะการพูดภาษาอังกฤษของคนไทยที่เข้าสอบ Internet-Based TOEFL เกือบทั่วโลก ต่ำกว่าเพียง สอง ประเทศ (Test and Score Data Summary, TOEFL 2010)
- ผลสำรวจความต้องการจ้างบัณฑิตจากมหาวิทยาลัยในทวีปเอเชียของ NUS... NUS คิดอันดับ 1 ของ เอเชีย ขณะที่จุฬาลงกรณ์ 39 และเป็นหนึ่งในเดียวของไทยที่ติด 1 ใน 10 ของมหาวิทยาลัยจากกลุ่มอาเซียน ที่ประกอบไปด้วยมหาวิทยาลัยในสิงคโปร์ มาเลเซีย ฟิลิปปินส์และ อินโดนีเซีย (QS Asian Ranking 2012)

3

ภาพสะท้อนด้านผลงานวิจัย

- ศว. ใช้โดยเขตของนักวิจัยเอกชนร้อยละ 60 รัฐบาลทุ่มเงินเพิ่มเพิ่ม นักวิจัยสร้างสรรผลงานวิจัยใหม่เพื่อประโยชน์ชาติ เติบโตวิจัยเพื่อเป้าหมาย-ตัวอยู่บนเวที (โครงการวิจัยวิจัย, กรมจัดตั้งออนไลน์ ส.ค. 2555)
- มหาวิทยาลัยไทย เราจำนวนมาอยู่มาจนถึง อาจมาจากปัญหาที่นักวิจัยไม่ได้โดนกำหนดจากความต้องการของภาคธุรกิจและอุตสาหกรรม (อึ้งน้อย, จีน โทร, กรุงเทพธุรกิจ ส.ค. 2555)
- ภาพภาพผลงานวิจัยของมหาวิทยาลัยสถาบันในกลุ่มอาเซียน 10 อันดับแรก..ถึงกับปีอันดับ 15,20 และ 52 ของเอเชีย ขณะที่มหาวิทยาลัยไทย อันดับ 103,116 และ 218 ของเอเชีย ซึ่งใกล้เคียงกับมาเลเซียที่อันดับ 104,105,119 และ 125 แต่อันดับของมหาวิทยาลัยไทยลดลงทุกแห่งเทียบกับปี 2011 ขณะที่มาเลเซียขึ้นทุกแห่ง (SCIMAGO Asia research ranking 2011, 2012)

4

ภาพสะท้อนด้านธรรมาภิบาล

- ศส.สภาจะ.....บอกพวกมึงกอง ปรบปรบ-แจ้งดำเนินคดีอธิการบดี.....ดื้อโง่ หลังโจมตีอาชญากรให้เข้าศึกษาเรียน (ไทยรัฐ, 2554)
- “ตะลึง ม.รัฐ-เอกชน” เปิดสอนนอกสถานที่ชื่อ..... หบหัวบงแห่งไม่รายงาน ศกธ., (matichon Online, 2554)
- ตะลึง !! “มหาวิทยาลัยเอกชน” ขยายปริญญาบัตร ถึงกองอัยการถึง 1.3 พัน ปริญญาบัตร (matichon Online, 2554)
- ยังมีผู้บริหารมหาวิทยาลัยจำนวนไม่น้อยที่ยังไม่เข้าใจบทบาทของคณาจารย์มหาวิทยาลัยและกรรมการมหาวิทยาลัยอย่างพอเพียง ก่อให้เกิดความไม่พอใจ ผลประโยชน์ทับซ้อน การบริหารงานที่ขาดประสิทธิภาพ ขาดทิศทางการพัฒนาที่ดีเด่น (กานันท์อัสสัมชิต, Web accessed 2551)
- ..he (an alumnus) is “upset and feels ashamed” of the University Council’s lack of action on the (plagiarism) case (SciDev.Net , Web accessed 2012)

5

จากภาพสะท้อนข้างต้น อุดมศึกษาไทยต้องเร่งพัฒนา

6

ใครมีส่วนสำคัญในการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษา?

- ใครคือผู้ที่มีหน้าที่กำกับดูแลสถาบันอุดมศึกษาโดยตรง > **สภาสถาบันอุดมศึกษา**
- วิธีใดที่จะทำให้สภาสถาบันอุดมศึกษาทราบว่าได้ทำหน้าที่ครบถ้วนสมบูรณ์เพื่อนำสู่การพัฒนาสถาบัน > **ประเมิน การกำกับดูแลของตนเอง**

7

การประเมิน **ภายใน** สภาสถาบันอุดมศึกษา และภาพสะท้อนของผู้เกี่ยวข้อง

- สกอ. และ สมศ. กำหนดให้ **การประเมินสภาสถาบัน** เป็นส่วนหนึ่งของเกณฑ์การประเมิน
- ระเบียบของมหาวิทยาลัยบางแห่ง กำหนดให้ **สภามหาวิทยาลัย** ประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย ขณะที่บางแห่งให้ **ประเมินผลงานของอธิการบดี**
- “จากที่ผ่านมามีการประเมินสภามหาวิทยาลัยมักจะ.....เป็นการประเมินเพื่อให้ผ่านเกณฑ์กำหนดของคณะกรรมการมาตรฐาน มากกว่าที่จะประเมินเพื่อพัฒนาคุณภาพของหน่วยงานอย่างแท้จริง” (สุรพล ศรีบุญทรง, เลขาธิการ ปอชอ, 2010)
- สำหรับการติดตามประเมินผลงานของมหาวิทยาลัยหรือของอธิการบดี ก็มักจะให้กรรมการที่สภาแต่งตั้งดำเนินการเองทั้งหมด(ซึ่งอาจเป็นบุคคลภายนอก)โดยไม่มี **การกำหนดประเด็นและแนวทางการประเมินให้คณะกรรมการ**

8

การประเมินสภาสถาบัน

9

หลักคิดในการประเมินสภาสถาบัน

ต้องกำหนดเป็นนโยบาย
ให้การประเมินนำไปสู่
“การพัฒนาประสิทธิภาพของการกำกับดูแล”
โดยพิจารณาจากทั้ง
“ปัจจัยเกื้อหนุนความมีประสิทธิภาพ” และ “ผลลัพธ์ของการกำกับดูแล”

10

ประสิทธิผลของการกำกับดูแลสภาสถาบัน ตามนิยามของที่ประชุม อธิการบดีของสหราชอาณาจักร (SCOP, 2006)

1. Ensuring compliance with all legal and regulatory requirements.
2. Ensuring the financial and operational health of the institution.
3. Ensuring high quality service delivery through appropriate monitoring and reporting.
4. Ensuring that the mission of the institution is achieved.
5. Ensuring that the performance of the institution is maximised.

11

คำถามชวนคิด?

ถ้ายึดตามนิยาม “ประสิทธิผลของการกำกับดูแลของสภาสถาบัน”
ของ SCOP (2006)

ท่านคิดว่าสภาสถาบันของท่าน **ทำได้ทุกข้อ
ครบถ้วน หรือไม่ ? ถ้าไม่ครบขาดข้อใด ?**

ถ้าตอบได้อย่างมั่นใจ แสดงว่าการประเมินสภาสถาบันของท่าน
น่าจะทำได้สมบูรณ์

12

การประเมิน “ประสิทธิผล”การกำกับดูแลสถาบัน กรณีศึกษาประเทศสหราชอาณาจักร

(<http://www.thinktank.ac.uk/resources/governance/evaluating-governance-a-framework-for-governing-body-effectiveness.pdf>)

กรอบการประเมินประสิทธิผลของการกำกับดูแลสถาบัน
ของสหราชอาณาจักร กำหนดให้ประเมิน 3 องค์ประกอบ

- 1) ปัจจัยเกื้อหนุนต่อการกำกับดูแลที่มีประสิทธิผล
- 2) ความสัมพันธ์ในการทำหน้าที่และพฤติกรรมกรรมการประชุม
- 3) ผลลัพธ์ของการกำกับดูแล

13

1) ปัจจัยเกื้อหนุนต่อการกำกับดูแลของสถาบัน 7 ประการ

1. ความมุ่งมั่นที่จะทำให้การกำกับดูแลมีประสิทธิผล มีห้าปัจจัยย่อย
 - เช่น - บทบาท ความรับผิดชอบค่าน้ำที่และต่อผลการกระทำของสภาฯ และคณะกรรมการจัดเจน รับรู้และเข้าใจโดยกรรมการสภาฯและผู้บริหาร
 - สภาฯทบทวนผลงานตนเองเป็นประจำและมุ่งมั่นในการปรับปรุงผลงานตนเองอย่างต่อเนื่อง
2. โครงสร้างการกำกับดูแลและกระบวนการที่มีประสิทธิผล มีห้าปัจจัยย่อย
 - เช่น - โครงสร้างกำกับกับการตัดสินใจ(รวมถึงโครงสร้างคณะกรรมการต่างๆของสภาสถาบัน) เหมาะสมกับจุดประสงค์
 - สภาฯมีกระบวนการที่มีประสิทธิผลตามความรับผิดชอบเพื่อกำหนดคุณลักษณะด้านการศึกษา รวมถึงความสัมพันธ์กับสาขาวิชา

14

1) ปัจจัยเกื้อหนุนต่อการกำกับดูแลของสถาบัน 7 ประการ(ต่อ)

3. กรรมการสภาสถาบันมีประสิทธิผล มีห้าปัจจัยย่อย
 - เช่น - การได้มา การรับช่วงต่อ(ตลอดจนผลตอบแทน)ของกรรมการสภาฯ ได้รับการดูแลอย่างมีประสิทธิภาพ
 - มีการสนับสนุน หนุนนำงานในหน้าที่ และพัฒนากรรมการสภาฯ อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งกรรมการเห็นคุณค่าของสิ่งเหล่านี้
4. ความมุ่งมั่นสู่วิสัยทัศน์ วัฒนธรรมและก่านิยมองค์กร มีห้าปัจจัยย่อย
 - เช่น - สภาฯแสดงให้เห็นถึงความเข้าใจเกี่ยวกับพันธกิจ วิสัยทัศน์ วัฒนธรรมองค์กร และมีความมุ่งมั่นตามนั้น
 - สภาฯมีประสิทธิผลในการกระตุ้นให้เกิดความรับผิดชอบต่อสังคมและการสร้างความสำเร็จที่เกิดประโยชน์ต่อสังคม ของสถาบัน

15

1) ปัจจัยเกื้อหนุนต่อการกำกับดูแลของสถาบัน 7 ประการ(ต่อ)

5. การติดตาม ตรวจสอบ และวัดผลอย่างมีประสิทธิภาพ มีห้าปัจจัยย่อย
 - เช่น - สภาฯติดตามตรวจสอบและวัดผลงานของสถาบันสม่ำเสมอ รวมถึงที่ผ่านการใช้ KPIs(ที่สอดคล้องความเป็นจริงและท้าทาย) ซึ่งกำหนดร่วมกัน
 - สภาฯทบทวนผลงานเปรียบเทียบของสถาบัน กับคู่เปรียบเทียบที่เหมาะสม สม่ำเสมอผ่านกระบวนการเช่นการเทียบเคียง(benchmarking)
6. สารสนเทศ และการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ มีห้าปัจจัยย่อย
 - เช่น - สภาสถาบันได้รับสารสนเทศทุกด้านภายใต้ความรับผิดชอบอย่างถูกต้อง ทันเวลา และสามารถมั่นใจเกี่ยวกับความเที่ยงตรงของข้อมูล
 - มีการสื่อสารสองทางที่มีประสิทธิภาพของสภาฯ ทั้งภายในสถาบัน และกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญ ตลอดจนสังคมภายนอก

16

1) ปัจจัยเกื้อหนุนต่อการกำกับดูแลของสถาบัน 7 ประการ(ต่อ)

7. การกำกับดูแลอนาคต มีห้าปัจจัยย่อย
 - เช่น - สภาฯได้รับข้อมูลที่ดีเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีโอกาสสูงที่จะเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อภารกิจกำกับดูแล
 - สภาฯคิดอย่างเป็นจริงจางในเรื่องการกำกับดูแลที่มีประสิทธิผลของภาคส่วนอื่นๆ และนำแนวปฏิบัติที่เหมาะสมมาปรับใช้
 - สภาฯทบทวนอย่างสม่ำเสมอถึงความเหมาะสมของการจัดการกำกับดูแลด้านวิชาการในปัจจุบันว่าจะสามารถรองรับกับแผนกลยุทธ์ระยะยาวได้

17

2) ความสัมพันธ์ในการทำหน้าที่และพฤติกรรมกรรมการประชุม

1. การประชุมและกิจการสภาดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและประจักษ์งานที่ส่งเสริมในระดับที่เหมาะสม ให้ความสำคัญโปร่งใส เปิดเผย ร่วมมือ ซึ่งได้รับความเชื่อมั่นจากกรรมการ
2. แนวทาง ลีลา และการมีส่วนร่วมของอธิการบดีสนับสนุนการประชุมสภาฯให้มีประสิทธิภาพ
3. แนวทาง ลีลา และการมีส่วนร่วมของเลขาธิการสภาฯ สนับสนุนการประชุมสภาฯให้มีประสิทธิภาพ
4. กรรมการสภาฯทั้งคณะร่วมอภิปรายอย่างจริงจังและแสดงให้เห็นถึงเป้าหมายและความมุ่งมั่นร่วมกัน ในขณะที่ยังแยกชัดเจนระหว่างการกำกับดูแลและการบริหาร
5. ในทางปฏิบัติ ความสัมพันธ์ในการทำงานระหว่างกรรมการสภาฯและฝ่ายบริหารอยู่ในระดับดีและมีบรรยากาศเชิงบวกในการสนับสนุนให้การกำกับดูแลมีประสิทธิภาพ
6. ความจำเป็นต่อการทำอย่างสร้างสรรค์โดยสภาฯ เป็นที่เข้าใจและยอมรับของกรรมการและผู้บริหาร และได้มีการดำเนินการอย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

18

ความคาดหวังการมีส่วนร่วมจากอธิการบดี (Lock,D.J. LFHE)

- นำการตัดสินใจของสภาฯไปปฏิบัติ
- จัดเตรียมข้อเสนอต่างๆสำหรับสภาฯ
- เคียงสภาฯให้ทราบ ถ้าหากข้อเสนอเพื่อตัดสินใจเรื่องใดๆของสภาฯไม่สอดคล้องกับข้อตกลงด้านการเงิน(เช่น งบประมาณ ระเบียบ ฯลฯ)
- ปฏิบัติหน้าที่ตามความรับผิดชอบที่กำหนดในกฎหมาย
- เป็นผู้นำของคณาจารย์ เจ้าหน้าที่ของมหาวิทยาลัย
- เป็นตัวแทนของมหาวิทยาลัยในกิจกรรมภายนอก
- ทำงานร่วมกับนายกสภาฯ

19

ความคาดหวังการมีส่วนร่วมจากเลขาธิการสภาฯ (Lock,D.J. LFHE)

- แม่นยำในประกาศ ระเบียบ ข้อบังคับ กฎหมาย ฯลฯ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของสภาฯ
- รับฟังข้อคิดเห็นโดยเฉพาะต่อสภาฯและนายกสภาฯ เพื่อให้การปฏิบัติต่างๆเป็นไปในทางที่ถูกต้องเหมาะสม
- ให้ข้อเสนอแนะกรรมการสภาฯในด้านความรับผิดชอบของกรรมการ
- ให้การสนับสนุนและการแนะนำผู้นำที่ของกรรมการสภาฯ
- ให้ข้อเสนอแนะหากข้อเสนอเพื่อตัดสินใจเรื่องใดๆนอกเหนืออำนาจหน้าที่สภาฯ
- ให้ข้อเสนอแนะด้านกฎหมายในกระบวนการต่างๆ
- ให้ข้อเสนอแนะเมื่อมีประเด็นเกี่ยวกับผลประโยชน์ทับซ้อน
- จัดการด้านเอกสารอย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ

20

เกณฑ์การประเมิน “ปัจจัยก่อเหตุต่อการกำกับดูแลที่มีประสิทธิภาพ” และ “ความล้มเหลวในการทำหน้าที่และพฤติกรรมกรรมการประชุม”

ดูจากสิ่งที่ปฏิบัติจริงเทียบกับข้อความในแต่ละปัจจัยย่อย และตอบตามความเห็นดังนี้

เห็นด้วย
ก่อนข้างเห็นด้วย
ก่อนข้างไม่เห็นด้วย
ไม่เห็นด้วย
ไม่ทราบ

ทั้งนี้ให้ผู้ตอบระบุเหตุผลพร้อมข้อมูลประกอบคำตอบ(เช่น เป็นความเห็น เป็นผลจากการสังเกต มีข้อมูลหลักฐานเชิงประจักษ์ หรือ ข้อมูลอื่นๆ)

21

3) ผลลัพธ์ของการกำกับดูแล 9 ประการ

(ทั้งนี้ต้องเป็นผลลัพธ์จากหน้าที่ของสภาฯหรือที่สภาฯมีส่วนกำหนด)

1. แผนกลยุทธ์ของสถาบันที่ผ่านการตกลงร่วมกัน บรรลุผล
2. สถานภาพ/ความยั่งยืนทางการเงินของสถาบันภายใต้มาตรฐานที่ตกลงร่วมกัน บรรลุผล
3. การปฏิบัติตามมาตรฐานความรับผิดชอบและระเบียบ/กฎเกณฑ์/กฎหมาย บรรลุผล
4. ระดับคุณภาพวิชาการและการบริการ ตลอดจนประสิทธิภาพของงานที่กำหนด บรรลุผล
5. การจัดการความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพและการสนับสนุนวัดกรรมอย่างเหมาะสม บรรลุผล
6. การยกระดับความมีชื่อเสียงและความสามารถในการแข่งขันของสถาบัน บรรลุผล
7. การเสริมสร้างภาวะผู้นำของสถาบันผ่านการกำกับดูแลที่มีประสิทธิภาพ บรรลุผล
8. ความน่าเชื่อถือในการกำกับดูแลทั้งจากมุมมองภายในและจากผู้ใช้ส่วนได้ส่วนเสียสำคัญภายนอก บรรลุผล
9. ผลลัพธ์สำคัญอื่นๆที่เฉพาะเจาะจงของสถาบัน บรรลุผล

22

ตัวอย่าง Supporting KPIs ที่สภาสถาบันอาจกำหนดขึ้น ที่สอดคล้องกับแต่ละประเภทของผลลัพธ์ (ผู้บรรยาย)

แผนกลยุทธ์ เช่น 1) ความเชื่อมโยงแผนกลยุทธ์กับแผนทรัพยากรอื่นๆ
2) การบรรลุเป้าหมายของแผนกลยุทธ์แต่ละปี

สถานภาพทางการเงิน เช่น 1) ความมั่นคงทางการเงิน 2) การกระจายรายจ่าย

ทำตามระเบียบ/กฎเกณฑ์/กฎหมายครบถ้วน เช่น 1) การอนุมัติเห็นชอบของสภาสถาบัน 2) การออกประกาศระเบียบ/ข้อบังคับ 3) การสรรหา/แต่งตั้ง

ความมีชื่อเสียงและความสามารถในการแข่งขัน เช่น 1) จำนวนและ คุณลักษณะของนักศึกษาที่รับเข้าเทียบกับแผน 2) หลักฐานความโดดเด่นทางวิชาการของคณาจารย์/นักศึกษา 3) ตำแหน่งของสถาบันในการจัดอันดับต่างๆ

23

เกณฑ์การประเมิน “ผลลัพธ์ของการกำกับดูแล 9 ประการ

ดูจากการบรรลุผลตามที่สภาสถาบันกำหนด สำหรับแต่ละประเภทของผลลัพธ์และตอบตามความเห็นดังนี้

เห็นด้วย
ก่อนข้างเห็นด้วย
ก่อนข้างไม่เห็นด้วย
ไม่เห็นด้วย
ไม่ทราบ

ทั้งนี้ให้ผู้ตอบระบุเหตุผลพร้อมข้อมูลประกอบคำตอบ(เช่น เป็นความเห็น เป็นผลจากการสังเกต มีข้อมูลหลักฐานเชิงประจักษ์ หรือ ข้อมูลอื่นๆ)

24

การประเมิน “ประสิทธิผล” การกำกับดูแลสถาบัน การศึกษาประเทศสหรัฐอเมริกา

(Ingram and Weary, 2000)

วิธีการประเมินประสิทธิผลของการกำกับดูแลสถาบัน

- สํารวจข้อคิดเห็นของกรรมการสภาฯในด้านปัจจัยเกื้อหนุนประสิทธิผลของการทำหน้าที่ของสภาฯ
- สรุปข้อคิดเห็นที่ได้ พร้อมข้อมูลผลลัพธ์การดำเนินงานของมหาวิทยาลัย ก่อนนำสู่การสัมมนาพิเศษ
- ผลการสัมมนาจะได้นําแนวทางพัฒนายปัจจัยเกื้อหนุนประสิทธิผล และผลลัพธ์ตลอดจนได้ร่วมกันกำหนดเป้าประสงค์/การริเริ่มใหม่ๆของสภาฯในระยะต่อไป

25

ตัวอย่างคำถามในการสำรวจข้อคิดเห็นของกรรมการสภาสถาบัน

1. คำถามในเรื่องพันธกิจและจุดมุ่งหมายของสถาบัน เช่น
 - ในความเห็นของท่าน พันธกิจและจุดมุ่งหมายมีความชัดเจน กระชับ และมีประโยชน์ที่จะใช้เป็นแนวทางสำหรับสถาบัน ผู้บริหาร คณาจารย์ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ หรือไม่
 - พันธกิจและจุดมุ่งหมายสามารถนำไปสู่ความโดดเด่นเฉพาะตัวของสถาบันแห่งนี้ ในวงการอุดมศึกษา หรือไม่
 - คณาจารย์และผู้บริหารได้แสดงหลักฐานให้เห็นอย่างสม่ำเสมอ ถึงความตระหนักในพันธกิจและจุดมุ่งหมาย ซึ่งปรากฏออกมาในข้อเสนอสำหรับการปรับปรุงนโยบายเดิม หรือการนำเสนอนโยบายใหม่ๆ หรือไม่
 - สถาบันสามารถดำเนินการได้ตามที่พันธกิจและจุดมุ่งหมาย หรือไม่

26

ตัวอย่างคำถามในการสำรวจข้อคิดเห็นของกรรมการสภาสถาบัน

2. คำถามในเรื่องการกำกับดูแลในทางวิชาการ และ นโยบายทางการศึกษา เช่น
 - ข้อเสนอของคณาจารย์ และผู้บริหารในการเพิ่ม หรือยกเลิกหลักสูตรการศึกษา สอดคล้องกับ พันธกิจและจุดมุ่งหมาย หรือไม่
 - เมื่อฝ่ายบริหารหรือคณาจารย์หน่วยงานวิชาการภายในสถาบัน ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับนโยบายทางวิชาการ การได้รับข้อมูลตอบกลับอย่างสร้างสรรค์ เป็นไปในเวลาที่เหมาะสม เหมาะแก่การเป็นประจําหรือไม่
 - สถาบันทราบแน่ชัดหรือไม่ว่าหลักสูตรสาขาวิชาใด ที่มีความเข้มแข็ง หลักสูตรสาขาวิชาใดอ่อนแอ ด้วยเหตุผลใด
 - ในการตัดสินใจเรื่องสำคัญที่กระทบต่อคณาจารย์ หรือพนักงาน สถาบันได้หาวิธีการรับฟังเสียงสะท้อนของเขาก่อนหรือไม่

27

ตัวอย่างคำถามในการสำรวจข้อคิดเห็นของกรรมการสภาสถาบัน

3. คำถามในเรื่องการวางแผนของสถาบัน เช่น
 - สถาบันมีส่วนร่วมเข้าไปเกี่ยวข้องกับหน่วยงานที่สมกับกระบวนการวางแผน หรือไม่
 - สถาบันคิดลํยประเมินความก้าวหน้าเกี่ยวกับ เป้าประสงค์ และงานเร่งด่วนตามแผน อย่างน้อยปีละครั้ง หรือไม่
 - กรรมการสภาสถาบันส่วนใหญ่รู้สึกพอใจกับความก้าวหน้าของสถาบัน ตามเป้าหมาย เป้าประสงค์ และงานเร่งด่วน หรือไม่
 - สถาบัน และกรรมการสภาสถาบัน ได้มีส่วนร่วมช่วยเหลือให้สถาบันบรรลุเป้าหมาย เป้าประสงค์ และงานเร่งด่วน โดยมีความริเริ่มโดยส่วนตัว หรือโดยการช่วยเหลือของคณาจารย์ หรือไม่

28

ตัวอย่างคำถามในการสำรวจข้อคิดเห็นของกรรมการสภาสถาบัน

4. คำถามในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างอธิการบดีกับสภาสถาบัน เช่น
 - อธิการบดีได้ให้ข้อมูลสารสนเทศที่สถาบันต้องการ เพื่อทำหน้าที่ของสภาฯ ตามความรับผิดชอบ หรือไม่
 - สถาบันได้มอบอำนาจและให้ความช่วยเหลือแก่อธิการบดีในการบริหารจัดการ และการนำสถาบัน หรือไม่
 - อธิการบดีแสดงความเคารพอย่างสม่ำเสมอ ต่อความรับผิดชอบของสภาสถาบันที่จะเป็นผู้ตัดสินใจในนโยบายสำคัญของสถาบัน หรือไม่
 - สถาบันให้การสนับสนุนอธิการบดีอย่างเปิดเผย เมื่อต้องเผชิญกับการตัดสินใจที่ยากลำบากซึ่งกระทบต่อบุคคลหรือโครงการใดๆ หรือไม่

29

ตัวอย่างคำถามในการสำรวจข้อคิดเห็นของกรรมการสภาสถาบัน

- ในแต่ละประเด็นคำถามตั้งแต่ข้อ 1-4 ให้ผู้ตอบประเมินผลด้วยว่าอยู่ในระดับ “ดีมาก” “ดี” “พอใช้” “ยังใช้ไม่ได้” และ “ไม่รู้/ไม่มีความเห็น”
- นอกจากคำถามปลายปิดเหล่านี้ยังมีคำถามปลายเปิด เพื่อเป็นการประเมินทั่วไป เช่น
- อะไรคือสองหรือสามประเด็นหลักๆ ที่สถาบันได้ใช้เวลาและให้ความใส่ใจมากที่สุดในรอบปีที่ผ่านมา
 - อะไรคือหนึ่งหรือสองความสำเร็จที่สำคัญในรอบปีที่ผ่านมา ที่สถาบันรู้สึกพอใจเป็นพิเศษ
 - มีอะไรที่เฉพาะเจาะจงเกี่ยวกับองค์กรและผลงานของสภาสถาบันที่ยังทำไม่ได้ ซึ่งต้องการดูแลเอาใจใส่
 - ข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะใด ที่จะช่วยในการวางแผนเป็นบวรระการสัมมนา

30

กลยุทธ์ในการประเมิน สถานสถาบันอุดมศึกษา

31

กลยุทธ์ในการประเมินสถานสถาบัน กรณีศึกษาประเทศสหรัฐอเมริกา (Ingram and Weary, 2000)

➢ กำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมิน

1. เพื่อให้สภาสามารถสร้างความเข้มแข็งยิ่งขึ้นให้กับผลงานของตนเอง
2. เพื่อเห็นชอบร่วมกันในเป้าประสงค์ของสภาในระยะต่อไป
3. เพื่อมั่นใจว่าสภาเข้าใจบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบที่ชัดเจน
4. เพื่อกระชับความสัมพันธ์ระหว่างกรรมการสภาและระหว่างกรรมการสภากับอธิการบดี
5. เพื่อให้เกิดความชัดเจนในความคาดหวังซึ่งกันและกัน และความคาดหวังระหว่างสภากับอธิการบดี

32

กลยุทธ์ในการประเมินสถานสถาบัน กรณีศึกษาประเทศสหรัฐอเมริกา (Ingram and Weary, 2000)

➢ แนวทางการประเมิน

- 1) พยายามให้ได้การสนับสนุนจากบุคคลสำคัญระดับนำในสถานบัน ตามด้วยความเห็นชอบร่วมกันของคณะกรรมการสถานบันส่วนใหญ่ แล้วจัดทำเป็นนโยบายของสภา
- 2) กำหนดให้มีวิทยากรกระบวนการ (facilitator) ซึ่งทำหน้าที่วางแผน และดำเนินกระบวนการในการประเมิน รวมถึงการจัดสัมมนาพิเศษ (retreat) ในชั้นตอนสุดท้าย
- 3) ควรมีระยะเวลาอย่างน้อย 3 เดือน ในการวางแผนสำหรับการสัมมนาพิเศษ โดยมีเวลาอย่างน้อยสองวัน และกรรมการสถานบันต้องถือว่าเป็นหน้าที่ที่ต้องเข้าร่วม

33

กลยุทธ์ในการประเมินสถานสถาบัน กรณีศึกษาประเทศสหรัฐอเมริกา (Ingram and Weary, 2000)

➢ แนวทางการประเมิน(ต่อ)

- 4) จำกัดผู้เข้าร่วมสัมมนาเฉพาะคณะกรรมการสถานบันและอธิการบดี
- 5) กรรมการทุกคนกรอกแบบประเมินโดยไม่ลงชื่อก่อนการจัดสัมมนาพิเศษ ข้อมูลจากแบบประเมินไม่ใช่คำตอบสุดท้าย แต่เป็นเพียงจุดเชื่อมต่อไปสู่การสนทนาแลกเปลี่ยนความเห็นในเรื่องสำคัญตามวัตถุประสงค์ของการประเมิน
- 6) แนบเอกสาร/ข้อมูลที่เกี่ยวข้องและผลสรุปของแบบประเมิน ไปกับกำหนดการสัมมนา แต่ต้องระวังไม่ให้มีเอกสารมากจนเกินไป
- 7) หากเป็นไปได้ไม่ควรมีวาระของงานปกติ เข้าสู่การพิจารณาในการสัมมนา

34

กลยุทธ์การประเมินสถานสถาบันของประเทศไทยในปัจจุบัน

แบบที่ 1 ฝ่ายเลขานุการสภาฯจัดทำแบบประเมิน แจกให้กรรมการสภาฯแต่ละบุคคลประเมิน และนำสรุปผลการวิเคราะห์แบบประเมินเข้าสู่สภาฯเป็นวาระพิจารณา (หรือวาระเพื่อทราบ/เพื่อทักท้วง) ในการประชุมปกติ

แบบที่ 2 กรรมการที่ได้รับมอบหมายจากสภาฯจัดทำแบบประเมิน จากนั้นรวบรวม/วิเคราะห์/สังเคราะห์ข้อมูลจากผลการประเมินของกรรมการสภาฯและนำผลสรุปการสังเคราะห์สู่ที่ประชุมสภาฯเป็นวาระพิจารณาในการประชุมสามัญ

แบบที่ 3 สภาฯจัดให้มีที่ปรึกษาภายนอก เพื่อช่วยวางแผนการประเมินทั้งด้านปัจจัยเงื่อนไขและผลลัพธ์ของการกำกับดูแล โดยจัดทำแบบประเมิน และหาข้อมูลอื่นๆประกอบการประเมิน ก่อนนำผลการประเมินสู่การสัมมนาพิเศษ(retreat)

แบบที่ 4 อื่นๆ

35

คำถามชวนคิด?

ท่านคิดว่าสถานสถาบันของท่าน
มีกลยุทธ์ในการประเมินสถานสถาบันแบบใด
และโดยกลยุทธ์แบบนั้นจะสามารถพัฒนาประสิทธิภาพ
ของการกำกับดูแลได้หรือไม่?

36

การกำกับติดตาม และประเมินผลงานสถาบัน

37

กรณีศึกษาประเทศสหราชอาณาจักร

แนวทางการกำกับติดตามและประเมินผลงานของมหาวิทยาลัย
ข้อเสนอของที่ประชุมนายกสภามหาวิทยาลัย
(Committee of University Chairmen หรือ CUC)
ประเทศ สหราชอาณาจักร
(CUC Report on the Monitoring of Institutional Performance
and the Use of Key Performance Indicators, 2006)
(http://www2.bcu.ac.uk/docs/cuc/pubs/KPI_Booklet.pdf)

38

ตัวบ่งชี้ระดับสูง (High Level KPI)
สำหรับการกำกับ ติดตาม ผลายผลมหาวิทยาลัย
(UK Committee of University Chairmen or CUC, 2006)

1. ความยั่งยืนของสถาบัน (Institutional sustainability)
2. ลักษณะงานวิชาการของสถาบันและตำแหน่งเปรียบเทียบกับกลุ่มสถาบัน (Academic profile and market position)
3. การจัดการเรียนการสอนและจัดประสบการณ์นักศึกษา (The student experience and teaching and learning)
4. การวิจัย (Research)
5. การถ่ายทอดความรู้และความสัมพันธ์ (Knowledge transfer and relationships)

39

ตัวบ่งชี้ระดับสูง (High Level KPI)
สำหรับการกำกับ ติดตาม ผลายผลมหาวิทยาลัย
(UK Committee of University Chairmen or CUC, 2006)

6. ความมั่นคงทางการเงิน (Financial health)
7. อาคารสถานที่และโครงสร้างพื้นฐาน (Estates and infrastructure)
8. บุคลากรและการพัฒนาบุคลากร (Staff and human resource development)
9. การกำกับดูแล ภาวะผู้นำ การบริหารจัดการ (Governance, leadership and management)
10. โครงการสำคัญของสถาบัน (Institutional projects)

40

กระบวนการกำกับ ติดตาม และประเมินตามคู่มือของ CUC

1. แต่ละ High Level KPI ในคู่มือจะมี 1) คำอธิบาย (Context)
2) คำถามท้าทาย(Challenge Questions) และ 3) ตัวบ่งชี้ย่อยที่ใช้สนับสนุน (Supporting KPIs)
2. การประเมินใช้ข้อมูลหลักฐานทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เช่น การตอบคำถาม Challenge Questions และใช้ Supporting KPIs สนับสนุน
3. คณะกรรมการผู้ประเมินวิเคราะห์และแปลผลจากหลักฐานที่ปรากฏทั้งหมดในข้อ 2 เพื่อนำสู่ผลการประเมินสำหรับ High Level KPI นั้นๆ
4. ผลการประเมินในแต่ละ High Level KPI อาจนำเสนอในรูปแบบจราจร(Traffic Light) ต่อสภาสถาบัน เพื่อความกระชับของการนำเสนอ โดยมีเอกสารเพียงประมาณ 25-30 หน้า

41

ตัวอย่างคำถามของ High Level KPI ตัวที่ 1 “ความยั่งยืนของสถาบัน”

- สถาบันทำได้อย่างที่ควรจะเป็นหรือไม่ในงานวิชาการ/งานที่เกี่ยวข้องกับนักศึกษา ซึ่งเป็นจุดเน้นและมีความสำคัญกับพันธกิจและตลาดของสถาบัน
- โครงสร้างพื้นฐานของสถาบันเหมาะสมกับจุดประสงค์ และการลงทุนที่ผ่านมาสามารถสร้างผลตอบแทนที่แท้จริงหรือไม่
- สถาบันสามารถดึงดูดและเก็บรักษาความสามารถของพนักงานที่จะทำให้งานบรรลุวิสัยทัศน์หรือไม่ ปัญหาด้านทักษะหรือด้านอื่นๆของพนักงานคุกคามต่อผลงานของสถาบันหรือไม่

42

ตัวอย่าง Supporting KPI ของ High Level KPI ตัวที่ 1 “ความยั่งยืนของสถาบัน”

- การเติบโต ความหลากหลาย และความมั่นคงของรายได้
- ความต้องการเข้าศึกษา ความสำเร็จ และความพึงพอใจของนักศึกษา
- ความสัมพันธ์เชิงยุทธศาสตร์และความมีชื่อเสียง
- ผลตอบแทนจากทรัพย์สิน
- ภาวะผู้นำ(ทั้งด้านบริหาร/วิชาการ)และความสามารถในการปรับตัว
- ความสมดุลระหว่างโอกาสและความเสี่ยง

43

ตัวอย่างคำถามของ High Level KPI ตัวที่ 2 “ลักษณะงานวิชาการของสถาบันและตำแหน่งเปรียบเทียบในกลุ่ม”

- ความสัมพันธ์ในด้านการเรียน/การสอนและการวิจัยเป็นอย่างไร
- มีภาพชัดเจนเกี่ยวกับสาขาวิชาที่เปิดสอนและตำแหน่งของสถาบันในตลาดการศึกษาหรือไม่
- สามารถอ้างได้ว่าสถาบันมีจุดเด่นด้านใด มีหลักฐานอะไรที่จะยืนยันข้ออ้างดังกล่าว และมีความชัดเจนต่อนักเรียนที่ประสงค์จะเข้าศึกษาหรือไม่ว่าสถาบันแห่งนี้มีลักษณะเช่นไร
- มีความท้าทายอะไรต่อสถาบันในด้านตลาด การหารายได้ ความสามารถแข่งขัน การลงทุนที่ต้องการ และความยั่งยืน

44

ตัวอย่าง Supporting KPI ของ High Level KPI ตัวที่ 2 “ลักษณะงานวิชาการของสถาบันและตำแหน่งเปรียบเทียบในกลุ่ม”

- ความสมดุลระหว่างการผลิตบัณฑิตและการวิจัย
- จำนวนนักศึกษา คุณลักษณะ และความหลากหลาย
- หลักฐานความโดดเด่นทางวิชาการ
- ตำแหน่งในการจัดอันดับ และในกลุ่มสถาบันประเภทเดียวกัน
- การบูรณาการระหว่างแผนงานวิชาการและแผนกลยุทธ์อื่นๆ
- เป้าหมายด้านวิชาการในระยะต่อไป

45

ตัวอย่างการนำเสนอข้อสรุปหนึ่งหน้าต่อสภาฯ (ฉบับย่อ 5 สี คือ Green, Amber-Green, Amber, Amber-Red, Red)

1. Institutional Sustainability	A
2. Academic profile and positioning	AR
3. The student experience and teaching and learning	AR
4. Research	R
5. Knowledge Transfer and relationships	AR
6. Financial health	AG
7. Estates and Infrastructure	AG
8. Staff & HRD	AR
9. Governance, Leadership and Management	A
10. Institutional projects	G

หมายเหตุ ในแต่ละ High Level KPI จะมีข้อมูลการตอบคำถาม หรือข้อมูล Supporting KPI อีก 2-3 หน้า รวมรายงานประมาณ 25-30 หน้า

46

การประเมินอธิการบดี

47

แนวทางการประเมินผลงานประจำปีของอธิการบดี กรณีศึกษาประเทศสหรัฐอเมริกา (Ingram and Weary, 2000)

- กำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินให้ชัดเจน
- ทิждารูปแบบของเอกสารรายงานการศึกษาตนเองของอธิการบดี ตลอดจนข้อมูล และแบบสำรวจความคิดเห็นที่ต้องใช้
- มอบหมายให้กรรมการสภาสถาบันคนหนึ่งเป็นผู้ดูแลรับผิดชอบในนามของสภาสถาบัน โดยมีคณะทำงานจำนวนหนึ่งร่วมในกระบวนการประเมิน
- จัดกระบวนการประเมินโดยมั่นใจว่าในที่สุดสภาสถาบันทั้งชุดมีโอกาสเต็มที่ในการสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับอธิการบดีอย่างตรงไปตรงมา
- ทิждารความเชื่อมโยงระหว่างการประเมินผลงานประจำปี และการประเมินเพื่อกำหนดค่าตอบแทน

48

วัตถุประสงค์การประเมินอธิการบดี

- เพื่อให้อธิการบดีพัฒนาผลงานของตนเองให้ดียิ่งขึ้น
- เพื่อให้สภาสถาบันและอธิการบดีกำหนดหรือปรับเป็นประสงค์สำหรับระยะต่อไป โดยการเห็นชอบร่วมกันทั้งสองฝ่าย
- เพื่อได้ข้อมูลประกอบการตัดสินใจเกี่ยวกับการปรับค่าตอบแทน

49

เอกสารรายงานการศึกษาค้นของอธิการบดีและการสำรวจความคิดเห็นของผู้เกี่ยวข้อง

❑ เอกสารรายงานการศึกษาค้นของอธิการบดี (SSR) ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 การพิจารณาผลงานในอดีต

ส่วนที่ 2 การมองไปในอนาคต

ส่วนที่ 3 ข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้อง

- ในประเด็นการสำรวจความคิดเห็น(เพื่อใช้ประกอบ SSR) นั้น ในระยะหลังได้มีการขยายการสำรวจความคิดเห็นไปยังคณาจารย์ เจ้าหน้าที่ นักศึกษา คณาจารย์ รวมทั้งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ นอกเหนือจากกรรมการสภาฯ เพื่อเห็นภาพความสัมพันธ์ที่ชัดเจนมากขึ้น ระหว่างอธิการบดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Morrell, 2010)

50

รายละเอียดเอกสารรายงานการศึกษาค้นของอธิการบดี

ส่วนที่ 1 อาจมีหัวข้อดังนี้

- ❑ เป้าประสงค์ที่ตกลงร่วมกันกับสภาสถาบัน ในช่วงเวลาของการประเมินในปีที่ผ่านมา และคำบรรยายถึงความพยายามที่ทำให้บรรลุเป้าประสงค์ดังกล่าว
- ❑ ความสำเร็จของสถาบันหรือของส่วนที่อธิการบดี หรือทีมผู้บริหาร หรือคณาจารย์มีความภาคภูมิใจเป็นพิเศษ
- ❑ ความคิดหวัง ความขัดข้องใจ หรือปัญหาที่พบ ที่เป็นประเด็นสำคัญ โดยเฉพาะสิ่งที่กล่าวว่าจะคงอยู่ต่อไป
- ❑ ความสัมพันธ์ของอธิการบดีกับสภาสถาบัน คณาจารย์ พนักงาน นักศึกษา คณาจารย์ ผู้ให้ชุมชน หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง โดยอาจระบุตัวอย่างที่สภาสถาบันให้การสนับสนุนช่วยเหลือ ตลอดจนสิ่งที่อยากได้รับการสนับสนุนในปีต่อไป
- ❑ ปัญหาส่วนที่ครอบคลุม หรือปัญหาในงานอาชีพ ที่มีผลต่อการทำหน้าที่อธิการบดีที่สภาสถาบันควรรู้
- ❑ เรื่องใดๆ ที่เกิดขึ้นในการทำหน้าที่อธิการบดี ที่ส่งผลให้เกิดความสำเร็จ หรือความยุ่งยาก หรือขัดข้องใจ เพื่อให้สภาสถาบันรับทราบถึงสิ่งที่กำลังเกิดขึ้น

51

รายละเอียดเอกสารรายงานการศึกษาค้นของอธิการบดี

ส่วนที่ 2 อาจมีหัวข้อดังนี้

- ❑ ความท้าทายหลักๆของสถาบัน และโอกาสที่มองเห็น
- ❑ หัวถึงสืบเป้าประสงค์สำคัญสำหรับตัวอธิการบดีและสถาบันที่ ต้องการนำเสนอสำหรับปีหน้าหรือระยะต่อไป
- ❑ ความคิดใดๆ หรือความทะเยอทะยาน หรือแผนการที่มีในฐานะอธิการบดี

52

รายละเอียดเอกสารรายงานการศึกษาค้นของอธิการบดี

ส่วนที่ 3 ประกอบด้วยข้อมูลสารสนเทศ เช่น

- ❑ รายงานผลการประเมินจากหน่วยงานภายนอกและข้อเสนอแนะ
- ❑ แผนกลยุทธ์ แผนการปฏิบัติการประจำปี ซึ่งระบุวัตถุประสงค์ ตัวบ่งชี้ค่าเป้าหมาย
- ❑ ข้อมูลที่แสดงถึงผลการปฏิบัติงานตามตัวบ่งชี้สำคัญ และความก้าวหน้าเมื่อเทียบกับอดีต

53

การประจักษ์ร่วมกันระหว่างอธิการบดีและสภาสถาบัน

เพื่อหาการสนทนาอาจประกอบด้วย:

- ❑ เป้าหมายที่เป็นจุดเน้นที่อธิการบดีนำเสนอสำหรับปีต่อไป มีความสำคัญระดับต้นตามความเห็นของสภาหรือไม่? เป็นเป้าหมายที่สมเหตุสมผลระหว่าง “ความกล้าเสี่ยง” และ “ความเป็นจริง” และสามารถเห็นผลได้ภายในระยะเวลา 1 ปี หรือใกล้เคียงหรือไม่? มีเป้าหมายใดที่ควรเพิ่ม?
- ❑ กรรมการสภาสถาบันมีความรู้สึกอย่างไรกับความสำเร็จ และผลงานของอธิการบดี?
- ❑ ประเด็นอะไรที่คณะกรรมการประเมินเสนอต่ออธิการบดี เพื่อการพัฒนาผลงาน?
- ❑ สภาสถาบันจะสนับสนุนอธิการบดีให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างไร?

54

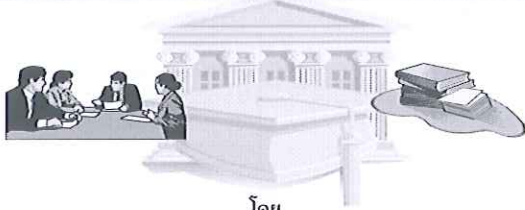
ขอบคุณที่ร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้

55

เอกสารประกอบการสัมมนาวิชาการ

เรื่อง การปฏิรูปสภามหาวิทยาลัย ในการทำงานเป็นทีม (Team Training)

การปฏิรูปสถาบันมหาวิทยาลัย ในการทำงานเป็นทีม



โดย
ศาสตราจารย์ ดร. วิจิตร ศรีสอ้าน

I ปฐมบทการปฏิรูปอุดมศึกษาไทย

- 1) พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 36 ได้กำหนดหลักการสำคัญเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยของรัฐไว้ ความเป็นว่า "ให้สถานศึกษาของรัฐที่จัดการศึกษาระดับปริญญาเป็นนิติบุคคล และอาจจัดเป็นส่วนราชการหรือหน่วยงานในกำกับของรัฐ ให้สถานศึกษาดังกล่าวดำเนินการได้โดยอิสระ สามารถพัฒนาระบบบริหารและการจัดการที่เป็นของตนเอง มีความคล่องตัว มีเสรีภาพทางวิชาการและอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสภาสถาบันศึกษา ตามกฎหมายว่าด้วยการจัดตั้งสถาบันศึกษานั้นๆ"

2. กรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2551-2565) ได้กำหนดให้ธรรมาภิบาลและการบริหาร (Governance and Management) เป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลกระทบโดยตรงต่อการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษา"

3. รัฐบาลเปิดหลักการกระจายอำนาจและการถ่ายโอนอำนาจการบริหาร และการจัดการมหาวิทยาลัยจากคณะรัฐมนตรีและหน่วยงานกลางไปยังสถาบันมหาวิทยาลัย

4. สถาบันมหาวิทยาลัย เป็นปฐมบทของการปฏิรูปการบริหารสถาบันอุดมศึกษา

II หลักการและ เหตุผลในการ ปฏิรูปสภา มหาวิทยาลัย

สถาบันมหาวิทยาลัยเป็นองค์การสูงที่สุดที่กำหนดและกำกับนโยบาย ดูแลการบริหารจัดการให้เกิดการปฏิบัติตามนโยบายและพันธกิจของมหาวิทยาลัยอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลเป็นสากล (GOVERNING BOARD) ที่มีทั้งคุณธรรม (GOOD GOVERNANCE) และธรรมาภิบาล (SELF GOVERNANCE) เพื่อให้เกิดการบริหารจัดการที่พัฒนาระบบคุณธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้ มีอิสระและรับผิดชอบต่อสังคม

สถาบันมหาวิทยาลัยเป็นองค์การกำกับดูแลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย (GOVERNING BOARD) โดยมีอธิการบดีเป็นผู้บริหารสูงสุด (CHIEF EXECUTIVE) สถาบันมหาวิทยาลัยรับหลักการ GOVERNANCE และอธิการบดีรับผิดชอบเรื่อง MANAGEMENT เป็นหลักทั้งสภาฯ และอธิการบดีจึงร่วมรับผิดชอบการกำกับดูแลและการบริหารมหาวิทยาลัย (UNIVERSITY GOVERNANCE)

การที่จะปฏิรูปมหาวิทยาลัยให้มีความเป็นเลิศ จำเป็นต้องมีการปฏิรูปสภามหาวิทยาลัยให้มีความเป็นอิสระ คล่องตัว มีความรับผิดชอบต่อสังคม มีประสิทธิภาพและมีความสัมพันธ์ในการทำงานกับอธิการบดีและผู้บริหารระดับสูงอื่น ๆ โดยมุ่งหวังที่จะสร้างความเข้มแข็ง (STRONG EXECUTIVE) ให้กับสถาบันมหาวิทยาลัยและอธิการบดี

III ฐานะของ มหาวิทยาลัย

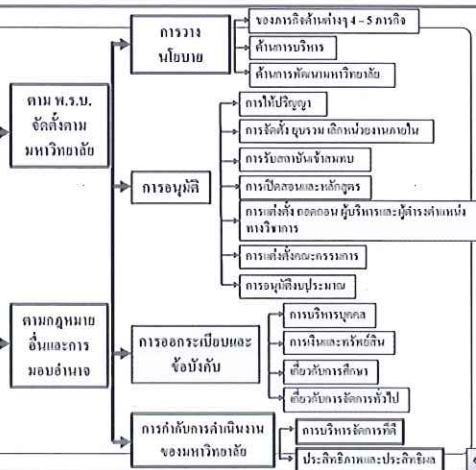
ฐานะของ
มหาวิทยาลัย
ของรัฐและ
เอกชน

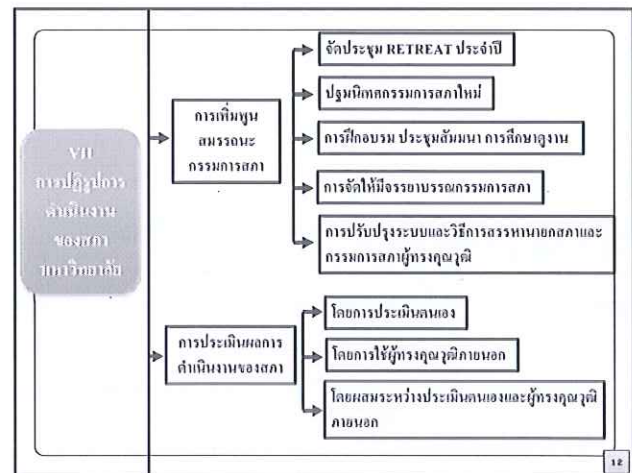
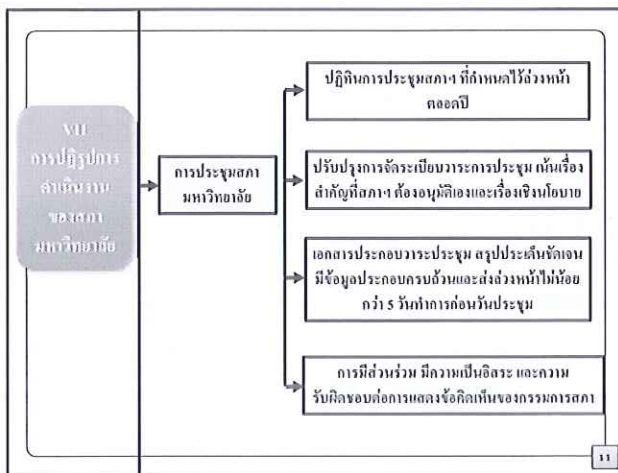
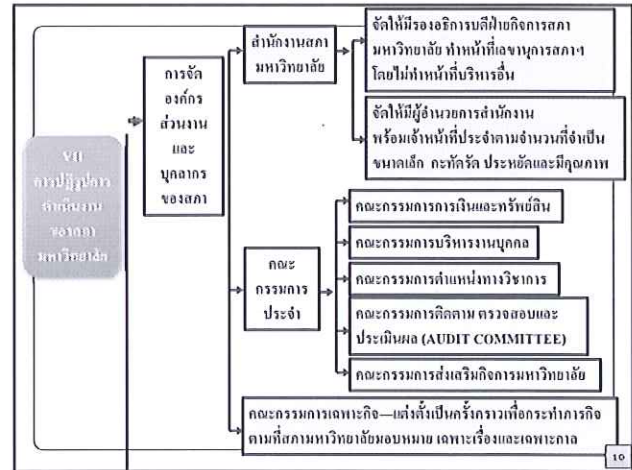
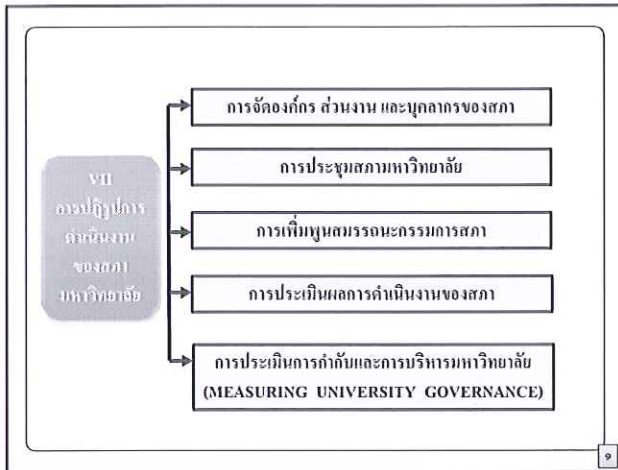
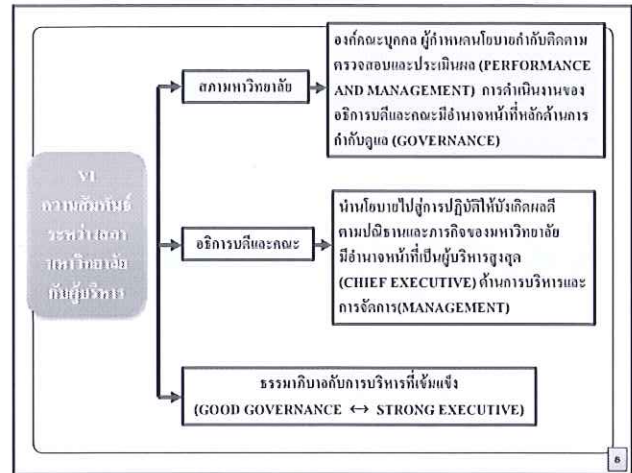
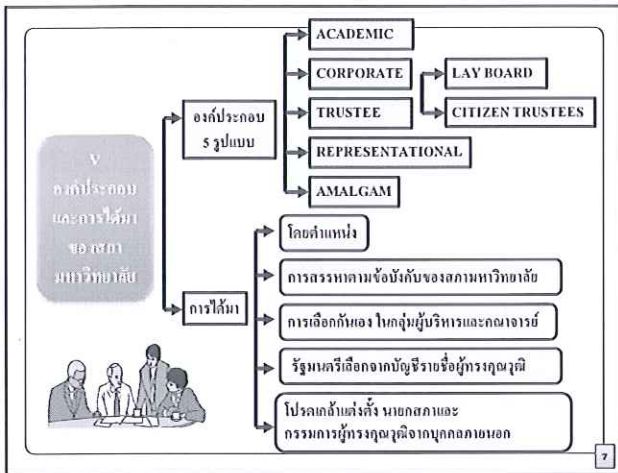
- เป็นนิติบุคคล
- อาจจัดเป็นส่วนราชการหรือเป็นหน่วยงานในกำกับของรัฐหรือเป็นองค์การมหาชน
- มีความเป็นอิสระ คล่องตัว และมีเสรีภาพทางวิชาการ
- สามารถพัฒนาระบบบริหารที่เป็นของตนเอง
- อยู่ภายใต้การกำกับของสภาสถาบันมหาวิทยาลัย

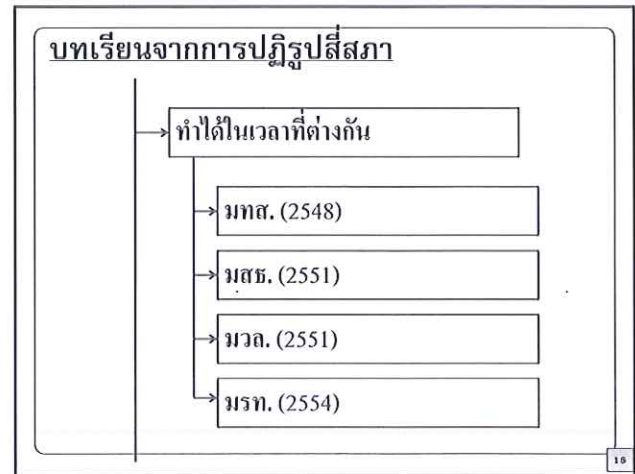
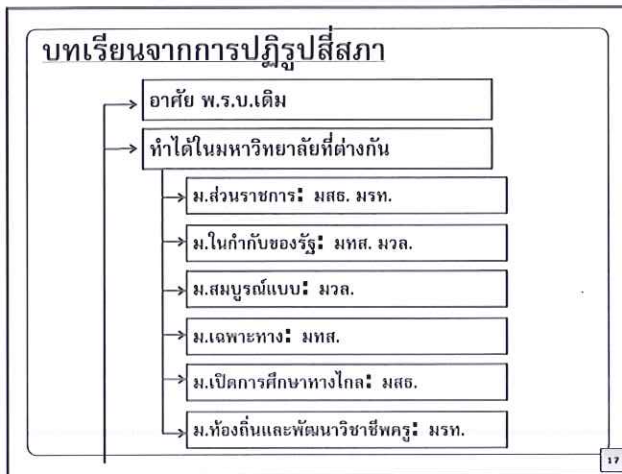
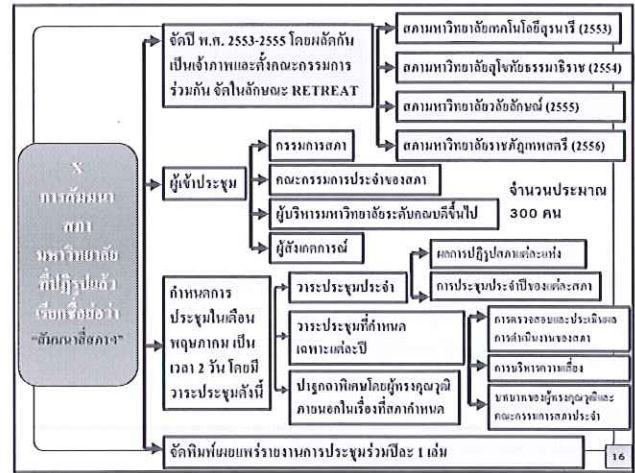
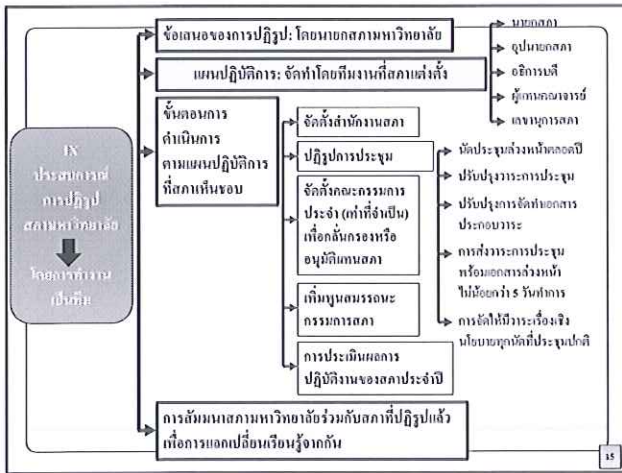
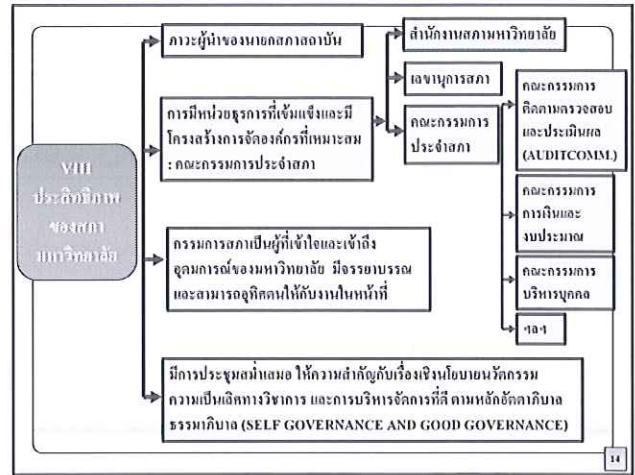
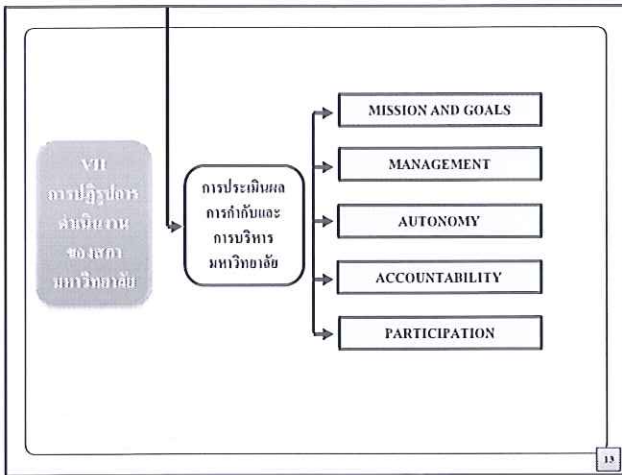
มหาวิทยาลัยอิสระ
(AUTONOMOUS
UNIVERSITY)

สภาผู้กำกับ
(GOVERNING BOARD)

IV เป้าหมายการ ปฏิรูป ของสภา มหาวิทยาลัย







บทเรียนจากการปฏิรูปสภา

พัฒนาระบบและกระบวนการปฏิรูปสภา
ที่เหมาะสมกับแต่ละแห่ง

มีความเห็นพ้องและมีส่วนร่วมกัน
ทุกฝ่าย

19

บทเรียนจากการปฏิรูปสภา

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

เข้าใจ เข้าถึงและถือปฏิบัติในหลักอัตตภิบาล
และธรรมาภิบาลของมหาวิทยาลัย

กรรมการสภามีอิสระและมีส่วนร่วมในการ
ดำเนินงานของสภา

มีความสัมพันธ์อันดีระหว่างสภา
(Governance) กับอธิการบดีและคณะ
(Management)

20

XI: สรุป

ปฐมบทการปฏิรูปการศึกษา คือการปฏิรูปสภามหาวิทยาลัยซึ่งเป็นองค์กร
สูงสุดในรูปองค์กรบุคคล ทำหน้าที่กำหนด และกำกับนโยบาย กำกับ
ดูแลการบริหารและการจัดการให้มีการปฏิบัติตามนโยบายและพันธกิจ
ของสถาบันอุดมศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล เป็น
สภาผู้กำกับ (Governing Board) ที่อาศัยมติของที่ประชุม ทำหน้าที่
กำกับอรรถาภิบาลและธรรมาภิบาล (Good Governance) เพื่อให้การ
บริหารสถาบันอยู่ในครรลองของการบริหารและการจัดการที่ดีตาม
ระบบ อิสระ มีคุณธรรม โปร่งใส และตรวจสอบได้

21

การปฏิรูปสภามหาวิทยาลัย ในการทำงานเป็นทีม



โดย

ศาสตราจารย์ ดร. วิจิตร ศรีศุภาน

เอกสารประกอบการสัมมนาวิชาการ

เรื่อง การติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลของสภามหาวิทยาลัย

การติดตาม ตรวจสอบและประเมินผล ของสภามหาวิทยาลัย

โดย รองศาสตราจารย์ ดร.ไทย กิพย์สุวรรณกุล

สถานภาพเดิมเป็นอย่างไร ?

หน่วยงาน/องค์กรที่เกี่ยวข้อง

1. หน่วยปฏิบัติในมหาวิทยาลัย
2. หน่วยตรวจสอบภายใน
3. สภามหาวิทยาลัย
4. สำนักงบประมาณ
5. สกอ.
6. สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน

วิธีการดำเนินงาน

1. สอบทานข้อมูลการเงินและการดำเนินงาน
2. สอบทานประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากร
3. สอบทานการดูแลรักษาทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย
4. เสนอแนะแนวทางการป้องกันแก้ไขปัญหา

ทำไมต้องจัดระบบให้ชัดเจน ?

หลักเหตุผล

สภามหาวิทยาลัยต้องมีสารสนเทศเพื่อใช้ในการ “กำหนด
กำกับ สนับสนุน” ฝ่ายบริหาร ได้ตามอำนาจหน้าที่ ซึ่งได้แก่

1. นโยบายของมหาวิทยาลัย บรรลุผลตามเป้าหมายหรือไม่ เพียงใด
2. โครงการ/กิจกรรมที่ได้รับงบประมาณ ดำเนินงาน แล้วเสร็จอย่าง
มีประสิทธิภาพ คุ้มค่า และเกิดประโยชน์สูงสุดหรือไม่ เพียงใด
3. การบริหารของมหาวิทยาลัยมีความเหมาะสม ถูกต้องหรือไม่
เพียงใด
4. การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยมีปัญหา อุปสรรคหรือไม่
ควรปรับปรุง หักเหน้อย่างไร

หลักกฎหมาย

พรบ. มหาวิทยาลัยทุกแห่ง จะกำหนดอำนาจหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัย ไว้ดังนี้ (ที่สำคัญและเกี่ยวข้อง)

1. ควบคุมดูแลกิจการทั่วไปของมหาวิทยาลัย
2. วางระเบียบ ออกประกาศ ข้อกำหนดและข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง
3. แต่งตั้งกรรมการ/อนุกรรมการ เพื่อทำหน้าที่ตามที่สภามหาวิทยาลัยมอบหมาย

หลักกฎหมาย (ต่อ)

ต่อมา พรบ.มหาวิทยาลัยหลายแห่ง เช่น มหาวิทยาลัยราชภัฏ จะกำหนดรายละเอียดไว้เป็นการเฉพาะ ดังนี้ หมวดที่ 4 “การติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผล”

ให้มีคณะกรรมการที่เป็นผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก (ม. 49) ทำหน้าที่ ติดตาม ตรวจสอบ และประเมิน (1) ประสิทธิภาพ ประสิทธิผลการใช้จ่ายงบประมาณ การจัดการศึกษา และการวิจัย (2) ผลงานของมหาวิทยาลัยและอธิการบดี (ม. 50)

หลักการสำคัญคืออะไร?

เสริมสร้างให้มหาวิทยาลัยมีความเข้มแข็ง
ด้านการกำกับ ดูแลกิจการ
สอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล
เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อมหาวิทยาลัยและสังคม

1. มุ่งสู่การกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Governance) ของสภามหาวิทยาลัย
2. เป็นเครื่องมือสนับสนุนการบริหารของฝ่ายบริหาร เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการบริหาร มีใจการจับผิด
3. กรอบกลุมภารกิจของมหาวิทยาลัย ที่ไม่ซ้ำซ้อนกับอำนาจหน้าที่ของฝ่ายบริหาร
4. เน้นการทำงานแบบกัลยาณมิตร (Positive Mental Auditing)
5. เน้นการตรวจสอบด้านการเงิน (Accounting) การบริหารจัดการ (Management) และผลสำเร็จของงาน (Performance)

Positive ← P → Performance
Mental ← M → Management
Auditing ← A → Accounting

คณะกรรมการตามระบบงานนี้
มีงานสำคัญอะไรบ้าง ?

ภารกิจสำคัญ 3 ประการ

1. การติดตาม (Monitoring)
2. การตรวจสอบ (Auditing)
3. การประเมินผล (Evaluation)

อะไรคือประเด็นสำคัญในการพัฒนาระบบงาน ?

สาระสำคัญ 3 ประการ

1. โครงสร้างคณะกรรมการ
2. อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการ
3. รูปแบบและวิธีดำเนินงาน

อะไรคือปัจจัยแห่งความสำเร็จ
ของการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผล?

1. ความเป็นอิสระของผู้ปฏิบัติงานจากการครอบงำของฝ่ายบริหาร
2. คุณภาพของผู้ปฏิบัติงาน (ความรู้/ประสบการณ์)
3. ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารที่ดี
4. งบประมาณที่เพียงพอ
5. รูปแบบ/วิธีการที่ถูกต้อง (กัลยาณมิตร/สร้างสรรค์/ไม่มุ่งจับผิด)

6. ความมีมนุษยสัมพันธ์ของผู้ปฏิบัติงาน
7. การเลือกใช้ตัวชี้วัดความสำเร็จที่ Valid และ Relevant
8. ข้อบังคับ ภูมิ้องที่กำหนดไว้อย่างเหมาะสม
9. ทุกฝ่ายเข้าใจธรรมชาติและประโยชน์ของระบบงาน
10. ความยืดหยุ่น สามารถให้บริการจากผู้เชี่ยวชาญภายนอก

ปัจจัยสำคัญที่สุดคือ “ความเป็นอิสระของผู้ปฏิบัติงาน”

ฝ่ายบริหารกับการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผล

1. ปรับทัศนคติ
2. ให้ความร่วมมือ
3. สนับสนุน
4. พัฒนาศักยภาพของฝ่ายปฏิบัติ
5. ปรับปรุง/พัฒนางานตามข้อเสนอแนะ

ผลที่คาดหวังคืออะไร?

1. สถานมหาวิทยาลัยดำเนินการกิจด้านนโยบายได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. สถานมหาวิทยาลัย สามารถ กำกับ สนับสนุน ตรวจสอบ และประเมินการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเป็นระยะ อย่างต่อเนื่อง
3. สถานมหาวิทยาลัยมีระบบงานที่สามารถแก้ไขปัญหาจากเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ได้ทันเวลา

4. สามารถพัฒนามหาวิทยาลัยตามทิศทางและนโยบาย ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
5. ฝ่ายบริหารบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพตามหลักธรรมาภิบาล
6. บุคลากรทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการบริหารมหาวิทยาลัยอย่างกว้างขวาง ในรูปแบบที่เหมาะสม
7. สร้างความเชื่อมั่นให้แก่รัฐ และสังคม (โดยเฉพาะมหาวิทยาลัยของรัฐ)