

สรุปประเด็น

บทบาทของกรรมการสภามหาวิทยาลัยกับการกำหนดยุทธศาสตร์

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

ศาสตราจารย์ นพ.วิจารณ์ พานิช (นายกสภามหาวิทยาลัยมหิดล) เป็นวิทยากรนำเสนอบทบาทหน้าที่ของกรรมการสภามหาวิทยาลัยกับการกำหนดยุทธศาสตร์ ต่อ ผู้เข้าร่วมฟังสัมมนาในกลุ่มมหาวิทยาลัยภาคเหนือ ซึ่งมีรายละเอียดสาระสำคัญดังนี้

เป็นการร่วมกันกำหนดยุทธศาสตร์ 3 ฝ่าย ฝ่ายกำกับดูแล ฝ่ายจัดการ และฝ่ายปฏิบัติ

❖ กำหนด Shared Vision

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

❖ การกำหนด Shared Vision ให้เชื่อมโยงบ้านเมือง เน้นนำคนนอกที่มองกว้าง/ไกลมาพูดภาพรวม/อนาคต หรือกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ

สภาฯ ทำอะไร ในการกำหนด Shared Vision

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

เป้าหมายของ 3 ฝ่าย Common MISSION

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

การกำหนดยุทธศาสตร์

- เน้นหา Strategic Partners ทำงานพัฒนา
- ในภาคอุตสาหกรรม / เกษตรกรรม / ท้องถิ่น
- ในอาเซียน
- ค่าใช้จ่ายในการดำเนินการประจำปี มาจาก Strategic Partners
- เน้นทำงานด้านผลิตบัณฑิต ปรียญาตรี

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

การกำหนดแผนยุทธศาสตร์ : ด้านการผลิตบัณฑิต

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

สรุป

สภาฯ ต้องทำงานแบบยึดคุณภาพใหญ่กำหนดเป้าหมายของมหาวิทยาลัยให้ชัด ไม่หลงทำงานเชิงรับที่รายละเอียดเฉพาะหน้า ไม่หลงหมกมุ่นกับงานประจำ ไม่ใช่แค่กำหนดยุทธศาสตร์แต่ต้องติดตามให้ได้ผลจริง ต้องดูแลการเอาไปดำเนินการ และสภาฯ ต้องช่วยบรรลุผลโดยไม่ลงลึกมาก

การกำหนดยุทธศาสตร์ ที่มีพลังและมีค่าต่อสังคม คือ ได้ Partners สภาฯ ควรพิจารณาให้ดีว่า ได้รับการยอมรับอย่างแท้จริง โดย ต้องคำนึงถึงผลรับที่ได้

ประเด็นแลกเปลี่ยนเรียนรู้

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

และแนวโน้มใหม่ของอุดมศึกษาทั่วโลกจะมีการศึกษาที่เกี่ยวกับภาคธุรกิจเกิดขึ้น เช่น CP หรือ PPT สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์ เป็นต้น โดยจะมีการพัฒนาเกี่ยวกับ อาชีวะ และมหาวิทยาลัยวิจัย เพื่อหนุนธุรกิจ ทำให้ผลิตคนออกมาแล้วใช้ได้ หรือ ผลิตออกมาเพื่อการทำวิจัย ซึ่งจะเป็นการแข่งขันทางการศึกษากับมหาวิทยาลัยปัจจุบัน

3. ปัจจุบัน ประชากรมีมาก ในอนาคตอาจจะต้องเปลี่ยนระบบการศึกษาให้เป็นแบบต่อเนื่อง สภาฯ ความมองภาพใหญ่ และกำหนดเป้าหมายให้ชัด กำกับดูแลให้ดี มีการประเมินภาพส่วนรวมของการบริหารด้วย
4. ทำอย่างไรจะต้องประกอบของสภาฯ ที่ดี เพราะแต่ละมหาวิทยาลัยมี พ.ร.บ. ที่แตกต่างกัน ควรจะมี พ.ร.บ. รวมหรือไม่ เพื่อให้สภาฯ ทำหน้าที่ตามกฎหมายหลัก
5. การได้มาของผู้บริหารในสภาฯ เป็นเรื่องที่สำคัญ
6. ควรมีคู่มือ หรือแนวทาง ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับสภามหาวิทยาลัย อันได้แก่ บทบาท ยุทธศาสตร์ การกำหนดเป้าหมาย การจัดการศึกษาเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มากกว่าการสอนหรือการผลิตบัณฑิต ฯลฯ

ซึ่งขณะนี้ สถาบันคลังสมองของชาติ กำลังดำเนินการจัดทำคู่มือกรรมการสภามหาวิทยาลัย

7. ในการร่างแก้ไข พ.ร.บ. ควรมีกรรมการสภาฯ ผู้ทรงคุณวุฒิเพิ่มขึ้นในการร่วมร่าง จะมีความเหมาะสมหรือไม่ที่จะลดกรรมการสภาฯจากผู้บริหาร

ตอบ มหาวิทยาลัยบางแห่งมีจำนวนกรรมการสภาฯ ผู้ทรงคุณวุฒิประมาณ 9-12 ท่าน ซึ่งต่างจากมหาวิทยาลัยมหิดลที่มีจำนวนถึง 30 ท่าน ขณะที่มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ จะมีจำนวนกรรมการสภามหาวิทยาลัยประมาณ 70 ท่าน เป็นผู้ทรงคุณวุฒิประมาณ 10 กว่าท่าน แต่นับว่าเป็นมหาวิทยาลัยที่ดีอีกหนึ่งแห่ง เพราะกรรมการสภาฯจากผู้บริหารมีความร่วมมือในการปฏิบัติ ซึ่งจะเห็นได้ว่า

- จำนวนไม่ได้เป็นสิ่งชี้ขาดเสมอไป
- ควรมีฝ่ายบริหารคนเดียว คือ CEO เพราะฝ่ายปฏิบัติและฝ่ายบริหารจะมีผลประโยชน์ทับซ้อนกัน

องค์ประกอบของกรรมการสภาฯ โดยหลักการ 9:9:9 ก็ไม่ดีในความคิดของวิทยากร ซึ่งโดยหลักการแล้วไม่ควรให้มีการออกเสียงเท่านั้น ไม่ใช่แบบคานอำนาจ “ควรมีการส่งเสริมการขึ้นไปมหาวิทยาลัยเป็นดินแดนแห่งวัฒนธรรมการบริหารแบบร่วมมือกันทำ การบริหารงานจะต้องผ่านการปรึกษาหารือ ต้องปรึกษาคณาจารย์ ต้องฟังซึ่งกันและกัน มีความไว้วางใจกัน มหาวิทยาลัยเจริญได้ด้วยฝ่ายปฏิบัติงาน ฝ่ายวิชาการ ซึ่งไม่ขึ้นอยู่ว่าจำนวนเท่าไร แต่หัวใจอยู่ที่ สภาฯ คือ อะไร เราต้องการอะไร”