

## สรุปประเด็น

### บทบาทของกรรมการสภามหาวิทยาลัยในบริบทใหม่ของอุดมศึกษา

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

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

สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงของสังคมปัจจุบัน และมีอัตราเร่งที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ส่งผลต่อคุณภาพการจัดการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาที่ต้องบริหารจัดการให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงนั้นๆ เพื่อทำหน้าที่เป็นหัวรถจักรในการพาสังคมออกจากวิกฤติ ตระหนักถึงการทำหน้าที่ของฝ่ายกำกับการบริหารงานของมหาวิทยาลัยเพื่อทำหน้าที่กำกับการบริหารคุณภาพเหล่านั้น ซึ่งการกำกับดูแลมหาวิทยาลัยมีหลักการ เป็นตัวกำหนดแต่ไม่มีกฎเกณฑ์ที่ตายตัวสำหรับการปฏิบัติ 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 เมื่อไหร่ก็ตามที่องค์กรประสบความสำเร็จ อธิการบดีได้ประโยชน์สูงสุด แต่เมื่อไหร่ก็ตามที่มหาวิทยาลัยเกิดความผิดพลาด ผู้ที่ถูกตำหนิ คือ กรรมการสภามหาวิทยาลัย จำเลยที่หนึ่งคือ นายกสภามหาวิทยาลัย
- สภามหาวิทยาลัย ไม่ใช่ผู้บริหารงาน ไม่ใช่ผู้บังคับบัญชาของบุคลากร สภาฯ เป็นองค์คณะ

( กำกับดูแล = Governance )

## ประเด็นที่ 2 : บริบทใหม่ของอุดมศึกษาคืออะไร

- HE Massification นั่นคือ อุดมศึกษาไม่ใช่ที่เรียนสำหรับคนเก่งเสมอไป จึงควรเปิดโอกาสให้กับทุกคน การศึกษาไม่ได้กระตุ้นแรงบันดาลใจให้ลุกโชน
- HE as Strategic National Development Partner นั่นคือ การเป็นพันธมิตรทำงานร่วมกับภาคชุมชน โดยสามารถประยุกต์วิชาทำประโยชน์ไปด้วยในตัวด้วย
- HE as Region/Area Development Partner นั่นคือ ควรมีกลไกในการจัดการ เพื่อให้เกิดพลัง โดยมีแบบฟอร์มให้มหาวิทยาลัยมีการจัดการร่วมกันกับเอกชน ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการผลิตบัณฑิตวิจัย เป็นต้น
- HE as Globalization Mover ตัวอย่างมหาวิทยาลัยในต่างประเทศ กำหนดไว้ว่า บัณฑิตจะต้องมีประสบการณ์ทางด้านต่างประเทศ เพื่อให้ทราบว่าประเทศเพื่อนบ้าน หรือ ประเทศที่เดินทางไปศึกษามีวัฒนธรรมและสภาพความเป็นอยู่เช่นไร มีความเข้าใจกับประเทศอื่น เช่น ข้อมูลเกี่ยวกับเรื่องอาเซียน เป็นต้น
- HE as Intellectual / Talent Resource Development Partner อาจกล่าวได้ว่า ทรัพยากรที่สำคัญที่สุดของประเทศ คือ คน มหาวิทยาลัยเป็นส่วนสำคัญที่สุดในการสร้างทรัพยากรของ

ประเทศ

### บริบทเก่าของอุดมศึกษา

- ผลิตบัณฑิต
- วิจัย
- บริการวิชาการแก่สังคม
- ทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม

### บริบทกลางเก่ากลางใหม่

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

ประเด็นที่ 3 : สภามหาวิทยาลัย ทำ/ไม่ทำ อะไรบ้าง

❖ **หน้าที่สำคัญของสภาฯ**

- กำหนดนโยบายเชื่อมโยงมหาวิทยาลัยกับสังคม ถ้าไม่กำหนดให้ตีมหาวิทยาลัยจะเชื่อมโยงกับวิชาการไม่เชื่อมกับสังคมเพื่อให้เกิดความสมดุล ยกย่องความสามารถของทั้งสภามหาวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยขึ้นไป โดยมหาวิทยาลัยต้องตระหนักและรับทราบบทบาทนี้
- มหาวิทยาลัยต้องมีการปรับตัวและพัฒนาควบคู่กับสังคม
- เป็นผู้ชี้นำสังคม โดยควรมีการชี้นำด้วยการทำงานร่วมกัน เพราะในบางเรื่องผู้นำชุมชน หรือชาวบ้านมีความรู้ความสามารถมากกว่าคนในมหาวิทยาลัย ซึ่งมหาวิทยาลัยควรมีการเปิดรับในการเรียนรู้
- คุณภาพตามความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ

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



สภาฯ จะต้องร่วมสร้าง Positive Interaction ระหว่าง Different parts ด้วย “ไปสู่เป้าหมายที่ทรงคุณค่าร่วมกัน” โดยหน้าที่ของสภาฯ ต้องเปลี่ยน Mindset ของคนมหาวิทยาลัยให้เกิดเป้าหมายกับสังคมและทำงานร่วมกันได้ด้วย แท้จริงแล้ว “ความรู้ที่อยู่กับการปฏิบัติ”

สภาฯ เป็นตัวสร้างและแหล่งรวมของคนในมหาวิทยาลัยเพื่อไปสู่เป้าหมาย ซึ่งมหาวิทยาลัยประกอบด้วย ฝ่ายกำกับดูแล ฝ่ายจัดการ และฝ่ายปฏิบัติการ 3 ส่วนจะทำให้มหาวิทยาลัยเจริญก้าวหน้า ไม่มีฝ่ายค้าน สภาอาจารย์ไม่ใช่ฝ่ายค้านแต่ทำหน้าที่ให้ความเห็นของฝ่ายปฏิบัติการ

ปัจจุบันการจัดการและกำกับดูแลมหาวิทยาลัยได้นำหลักการทางธุรกิจมาใช้มากขึ้น แต่มีเป้าหมายสำคัญคือ “มหาวิทยาลัยของรัฐไม่มุ่งหวังผลกำไร” และจำเป็นต้องอาศัยการบริหารจัดการแนวใหม่และคำนึงถึงประโยชน์โดยรวมและความรับผิดชอบที่มีต่อสังคม ดังนั้นสภามหาวิทยาลัยต้องทำหน้าที่เป็นผู้นำโดยกำกับดูแลมหาวิทยาลัย 3 มิติไปพร้อมกัน ซึ่งจะใช้วิธีคิดและวิธีการทำงานที่แตกต่างกัน ได้แก่

- Fiduciary Mode : stewardship ทำหน้าที่ตามกฎหมาย ตรวจสอบความคุ้มค่าคุ้มประโยชน์ต่อการใช้ทรัพยากรของมหาวิทยาลัย
- Strategic Mode : strategic partner การหาข้อมูลและวิธีการในการกำกับดูแล
- Generative Mode : การสร้างความเปลี่ยนแปลง ทำให้เกิดเป้าหมายใหม่ในอนาคตเพื่อสามารถเอาชนะคู่แข่งในการแข่งขันได้

สภาฯ ควรใช้ภาวะผู้นำ  
เพื่อให้องค์กรมีความเจริญก้าวหน้า  
และทำประโยชน์ให้สังคม

❖ การกำกับดูแลที่ดีมี 3 แนวทาง

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

❖ สภาฯ ต้องรักษาผลประโยชน์ของมหาวิทยาลัย และประเทศไทย หากไม่ตรงเป้าหมายจะเป็นประโยชน์ที่ขัดกัน (Conflict of Interest)

- ประธานสภาอาจารย์
- ตัวแทนคณาจารย์
- ตัวแทนฝ่ายสนับสนุน
- ตัวแทนผู้บริหาร
- กรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทผู้ทรงคุณวุฒิ

❖ สภาฯ มีวิธีตรวจสอบอย่างไร เพื่อไม่ให้เกิดประโยชน์ขัดกัน Fiduciary

- ตรวจสอบภาพรวมของอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ ยึดคุณภาพใหญ่ ทำงานอย่างเป็นระบบ มอบฝ่ายบริหารและสำนักงานสภาฯ ไปคิดมาเสนอสภาฯ ในรอบ 1 ปี และให้ฝ่ายบริหารเป็นผู้นำเสนอ
- กำหนดโครงสร้างการทำงาน : สภาฯ กรรมการย่อย และ ฝ่ายบริหาร
- กำหนดการมอบอำนาจ หลักการทำงานที่มอบ และนำมารายงานในสภาฯ
- กำหนดปฏิทินการประชุมสภาฯ

❖ วิธีทำหน้าที่ Strategic Mode

1. สภาฯ เป็นผู้ชี้เป้าหมาย (Mission)

2. ฝ่ายบริหาร เป็น ผู้กำหนดยุทธศาสตร์ (Strategic)

❖ วิธีทำหน้าที่ Generative Mode จะต้องมีการ RETREAT เพื่อการมองภาพใหญ่และมีแนวคิดที่ไม่ซ้ำเติมมอบฝ่ายบริหารสรุป Vision เสนอสภามหาวิทยาลัย

❖ การกำกับดูแลอย่างดีคือ

- ควรมีการเอาใจใส่ ระมัดระวัง (Duty of Care)
- ซื่อสัตย์สุจริต รักษาผลประโยชน์ขององค์กร (Duty of Loyalty)
- ปฏิบัติตามกติกากฎ (Duty of Obedience)
- โปร่งใสเปิดเผย (Duty of Disclosure)

ประเด็นที่ 4 : หน้าที่ ๑๐ ประการของสภามหาวิทยาลัย

ที่มา : AGB; Effective Governing Board

1. ทำให้เป้าหมาย (mission) ชัด และรับรู้ทั่วกัน
2. เห็นหาอธิการบดีมาทำหน้าที่ผู้นำ
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 สภาฯ ทำหน้าที่อย่างถูกต้อง ครบถ้วน ได้ผล มีการประเมินสภาฯ

❖ หน้าที่ของสภาฯ 15 ประการ

การกำกับดูแลของสภามหาวิทยาลัยต้องคำนึงถึงผลกระทบต่อสังคม ทำหน้าที่กำกับการทำงานของสภามหาวิทยาลัย สร้างความสัมพันธ์ระหว่างสภามหาวิทยาลัย ฝ่ายบริหารและฝ่ายดำเนินการ เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของฝ่ายบริหารให้คล่องตัว ยืดหยุ่น มีอิสระและริเริ่มสร้างสรรค์โดยการกำหนดข้อปฏิบัติและข้อห้ามในการดำเนินการต่างๆ ภายในสถาบัน โดยมีหลักการกำกับดูแลที่ดี ดังนี้

1. บ่มเพาะวิสัยทัศน์ ส่งเสริมให้คนในองค์กรกล้าฝัน และร่วมกันทำให้เป็นวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและมีความจำเพาะ
2. ระบุคุณค่าขององค์กรอย่างชัดเจน การตัดสินใจเป็นเรื่องๆ ไม่สำคัญเท่ากับการกำหนดคุณค่าภาพรวมขององค์กร

3. ทำให้องค์กรมุ่งเป้าภายนอกองค์กร ตามปกติผู้คนในองค์กรมีแนวโน้มจะคิด-ปฏิบัติเรื่องที่เป็นเป้าหมายภายใน บอร์ดต้องชักจูงกึ่งบังคับให้ต้องเน้นคำนึงถึงผู้มีส่วนได้เสียภายนอก
4. ส่งเสริมให้เป็นองค์กรที่เน้นผลลัพธ์ เน้นผลลัพธ์ที่ตรงกับปณิธานความมุ่งมั่นขององค์กร
5. แยกแยะเรื่องใหญ่ออกจากเรื่องเล็ก
6. ทำให้มีการคิดไปข้างหน้า
7. ส่งเสริมการคิดริเริ่มสร้างสรรค์
8. ส่งเสริมให้มีการคิดแตกต่างหลากหลาย โดยมีความสามัคคีเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน
9. กำหนดความสัมพันธ์กับผู้เกี่ยวข้องที่หลากหลาย เช่น ลูกค้า ผู้ถือหุ้น เพื่อนบ้าน และเจ้าหน้าที่
10. กำหนดกติกาในการทำหน้าที่ของบอร์ด คือ บอร์ดต้องสร้างวินัยให้ตนเองปฏิบัติ
11. กำหนดบทบาทของบอร์ด ในเรื่องต่างๆ อย่างชัดเจน ให้สมาชิกของบอร์ดพูดเหมือนกันคือสมาชิกบอร์ด พูดและทำเป็นองค์คณะ ไม่ใช่เป็นปัจเจก
12. กำหนดว่าต้องการข้อมูลสารสนเทศอะไรบ้างเพื่อการทำหน้าที่ รวมทั้งต้องไม่ใช่สารสนเทศที่ไม่ตรงความจริง
13. ทำหน้าที่กำกับดูแลอย่างพอดี ไม่ตึงเกินไป (Over control) และไม่หลวมเกินไป (Under control)
14. ใช้เวลาของบอร์ดอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประโยชน์ต่อองค์กร
15. ทำหน้าที่อย่างมีพลัง และสร้างสรรค์ ไม่เป็นอุปสรรคต่อฝ่ายบริหาร