

กลไกกำกับดูแล สถาบันอุดมศึกษา



วิจารณ์ พาณิช

จัดพิมพ์โดย สถาบันคลังสมองของชาติ
มูลนิธิส่งเสริมทบวงมหาวิทยาลัย

กลไกกำกับดูแลสถาบันอุดมศึกษา

กลไกกำกับดูแลสถาบันอุดมศึกษา

โดย วิจารย์ พานิช

ISBN 978-974-16-4423-0
พิมพ์ครั้งที่ 1 สิงหาคม 2551
จำนวน 1,000 เล่ม

พิมพ์ที่ บริษัท จรัสสินทวงศ์การพิมพ์ จำกัด

จัดพิมพ์และเผยแพร่โดย สถาบันคลังสมองของชาติ
(มูลนิธิส่งเสริมทบวงมหาวิทยาลัย)
อาคารมหานครยิบซั่ม ชั้น 15 เลขที่ 539/2
ถนนศรีอยุธยา เขตราชเทวี กรุงเทพฯ 10400
โทรศัพท์ 02-640-0461
โทรสาร 02-640-0465
<http://www.knit.or.th>

คำนำ

กลไกกำกับดูแลสถาบันอุดมศึกษา

หนังสือเล่มเล็ก “กลไกกำกับดูแลสถาบันอุดมศึกษา” เล่มนี้ รวบรวมมาจากบันทึกใน เว็บไซต์ <http://gotoknow.org/council> ที่ผมเขียน บันทึกหลักการและแนวทางการทำงานของสภามหาวิทยาลัยไว้เป็นตอนๆ เพื่อ รวบรวมและสรุปความรู้และความคิดของตนเอง และแบ่งปันแก่ผู้สนใจ โดย ไม่ยืนยันความถูกต้องของความเข้าใจของผม

เมื่อปลายปีที่แล้ว ผมได้คัดเลือกบันทึกจาก เว็บไซต์ นี้จำนวนหนึ่ง จัดพิมพ์เป็นหนังสือเล่มบาง หน้า ๔๓ หน้า ชื่อ “**สภามหาวิทยาลัย ของ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ**” แจกจ่ายเป็นของขวัญปีใหม่แก่มิตรสหาย เมื่อ ดร. พิเชฐ ดุรงคเวโรจน์ ผู้อำนวยการสถาบันคลังสมองของชาติ ได้รับ ก็ชอบ และขอพิมพ์ซ้ำเพื่อแจกจ่ายให้ แพร่หลายขึ้น นอกจากนั้นยังแสดงความจำนง ขอรวบรวมบันทึกอื่นๆ จัดพิมพ์ขึ้นอีกเล่มหนึ่ง ซึ่งผมได้เรียนหารือ ดร. พิเชฐ ให้ชื่อว่า “**กลไกกำกับดูแลสถาบันอุดมศึกษา**” คือเล่มที่ท่านถืออยู่นี้

บางส่วนของ **กลไกกำกับดูแลสถาบันอุดมศึกษา** ซ้ำกับที่มีอยู่ใน “**สภามหาวิทยาลัย ของ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ**” เข้าใจว่า ท่านผู้รวบรวมของสถาบันคลังสมองของชาติ ต้องการเอามาจัดเข้าหมวดหมู่ ของเรื่อง ซึ่งผมก็เห็นด้วย และขอขอบคุณท่านผู้รวบรวมและสถาบัน คลังสมองของชาติ ที่ดำเนินการเผยแพร่ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ สภามหาวิทยาลัย อันจะยังประโยชน์ในการพัฒนาระบบอุดมศึกษาของชาติ เป็นอันมาก

สถาบันคลังสมองของชาติ ใช้วิธีรวบรวม (ไม่ได้เรียบเรียง) จัดพิมพ์
ยังคงข้อความและสำนวนเดิมของผมในบันทึกที่ลง บล็อก ไว้ทั้งหมด ซึ่ง
หมายความว่าใช้สำนวนและภาษาพูด ไม่ใช่ภาษาเขียน เป็นการเขียน
แบบเล่าสู่กัน และหลายๆ ส่วนเป็นการเผยความในใจ ซึ่งไม่รับรองความ
ถูกต้อง ไม่เห็นความครบถ้วน ท่านผู้อ่านพึงตระหนักในข้อจำกัดนี้ และ
พึงอ่านอย่างใช้วิจารณญาณ

ผมขอขอบคุณ ดร. พิเชฐ ดุรงคเวโรจน์ และสถาบันคลังสมอง
ของชาติ อีกครั้งหนึ่ง

วิจารณ์ พานิช
มหาวิทยาลัยมหิดล
1 กรกฎาคม 2551

สารบัญ

	หน้า
คำนำ	
Global Trend in University	
๑. สภามหาวิทยาลัยทำอะไร	1
๒. สภามหาวิทยาลัยทำหน้าที่ที่ตัดสินใจ	3
๓. ระบบนิเวศแห่งอำนาจ	4
๔. อิสรภาพมาพร้อมกับความรับผิดชอบ	5
๕. หน้าที่ของสภามหาวิทยาลัย	7
๖. หน้าที่ของสภามหาวิทยาลัย ตามแนวของ AGB	8
๗. หน้าที่ของสภามหาวิทยาลัย ตามแนวของสหราชอาณาจักร	10
๘. ลดการควบคุมโดยรัฐ	11
๙. องค์ประกอบและขนาดของสภามหาวิทยาลัย	12
๑๐. Overregulation	13
๑๑. ความรับผิดชอบต่อกรรมการสภาฯ	14
๑๒. สภามหาวิทยาลัย ๒ แบบ	16
สภามหาวิทยาลัย : ใช้สภามหาวิทยาลัยเป็นเครื่องมือสร้างความรู้สึก เป็นทีมระหว่างฝ่ายบริหารกับบุคลากร	17
สภามหาวิทยาลัย : ภารกิจหลัก	18
สภามหาวิทยาลัย : หลักการสมัยใหม่ด้านหน้าที่กำกับ องค์กรไม่คำกำไร	19
สภามหาวิทยาลัย : ความหย่อนสมรรถภาพของ บอร์ด ของ องค์กรไม่คำกำไร	20

	หน้า
สภามหาวิทยาลัย : หน้าที่สร้างความไว้วางใจต่อสังคม	21
สภามหาวิทยาลัย : หน้าที่เชิงยุทธศาสตร์	25
สภามหาวิทยาลัย : หน้าที่สร้างสรรค์ (Generative)	27
สภามหาวิทยาลัย : การสร้างนวัตกรรมในการเอื้ออำนาจ	31
สภามหาวิทยาลัย : จากปัญหา performance สู่ปัญหา purpose	34
สภามหาวิทยาลัย : หลักการทำหน้าที่	35
สภามหาวิทยาลัย : คำแนะนำจากคณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ	37
สภามหาวิทยาลัย : ถิ่นแก่ศึกษา	38
สภามหาวิทยาลัย : การเงินในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	42
สภามหาวิทยาลัย : เสรีภาพทางวิชาการ	44
สภามหาวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยไทยแตกต่างหลากหลายกัน มากกว่าที่คิด	46
สภามหาวิทยาลัย : ทำและไม่ทำอะไรบ้าง	48
Accountability ของสภามหาวิทยาลัย	50
Accountability ของสภามหาวิทยาลัย (๒)	52
สภามหาวิทยาลัย : พลัง ๔ ด้านของสมาชิกบอร์ด	53
สภามหาวิทยาลัย : สรุปและเปรียบเทียบการทำหน้าที่ ๓ แบบ ของ บอร์ด	58

Global Trend in University Governance :

1. สภามหาวิทยาลัยทำอะไร

แนวคิดเรื่อง governance เป็นแนวคิดใหม่สำหรับมหาวิทยาลัยไทย เพราะเดิมเราอยู่ในระบบราชการเต็มที ทุกอย่างขึ้นอยู่กับระเบียบราชการและ “หน่วยเหนือ” ต่อมาเราขอเป็นอิสระมากขึ้น เพื่อความคล่องตัวในการทำหน้าที่สร้างสรรค์วิชาการ ความคล่องตัวและเป็นอิสระจึงมากับการกำกับ (governance) แต่การกำกับมหาวิทยาลัย ซึ่งทำหน้าที่เน้นการสร้างสรรคเพื่อประโยชน์สาธารณะ ย่อมไม่เหมือนการกำกับบริษัทธุรกิจ ซึ่งเน้นการทำกำไร ให้แก่ผู้ถือหุ้น

Emeritus Professor Dr. Ingrid Moses, Chancellor (Chair of the Governing Board), University of Canberra ในปัจจุบัน และเป็นอธิการบดี University of New England, 1997 - 2006 มาบรรยายที่เมืองไทย เรื่อง “Global Trend in University Governance” เมื่อวันที่ 22 มิ.ย. 50 ให้ความเห็นที่น่าสนใจมาก และเป็นประโยชน์ต่อพัฒนาการของสภามหาวิทยาลัยไทย

ผมไม่ได้เข้าประชุมนี้ แต่ได้รับเอกสารประกอบการประชุม จึงขอนำประเด็นสำคัญจากเอกสารมาเล่าต่อ University Governance คืออะไร ทำไมจึงสำคัญ ประเด็นสำคัญคืออะไร

มหาวิทยาลัยในปัจจุบันไม่ใช่หอคอยงาช้าง แต่เป็นองค์กรประกอบหนึ่งของสังคม เป็นองค์กรประกอบที่ร่วมกับองค์กรประกอบอื่น ทำงานขับเคลื่อนสังคม ในภาษาของผมคือ “เป็นส่วนหนึ่งของระบบนิเวศสังคม (รวมเศรษฐกิจอยู่ในสังคมแล้ว)” โดยที่มหาวิทยาลัยทำหน้าที่หลักด้าน

- การกำหนดอนาคตของประเทศ
- การสร้างความรู้
- เป็นกลไกในการไต่บันไดทางสังคมของคนหนุ่มสาวจำนวนมาก
- การผลิตกำลังคนที่มีความรู้และทักษะ รวมทั้งการยกระดับความรู้และทักษะของคนทำงาน
- สมองความคาดหวังของสังคมหลากหลายด้าน

Governance คือระบบดูแลกำกับให้มหาวิทยาลัยทำหน้าที่ให้แก่สังคมตามความคาดหวังนั้น ให้ทำหน้าที่ได้ดีที่สุด

วิจารณ์ พานิช

30 ก.ค. 50

Global Trend in University Governance :

2. สภามหาวิทยาลัยทำหน้าที่ตัดสินใจ

สภามหาวิทยาลัยก็คือระบบการตัดสินใจระดับนโยบายของมหาวิทยาลัย นโยบายเป็นเรื่องของสภาฯ การบริหารเป็นเรื่องของฝ่ายบริหาร อย่าสับสนกัน บ้านเราสับสนเรื่องนโยบายกับการบริหารกันเป็นประจำ

The Australian National Audit Office นิยามคำว่า corporate governance ว่า “กระบวนการกำหนดทิศทาง การควบคุม และกำหนดความรับผิดชอบ” โดยมีองค์ประกอบคือ authority, accountability, stewardship, leadership, direction และ control สภามหาวิทยาลัยเป็นผู้ดำเนินการตามองค์ประกอบดังกล่าวภายในมหาวิทยาลัย

วิจารณ์ พานิช

30 ก.ค. 50

Global Trend in University Governance :

3. ระบบนิเวศแห่งอำนาจ

ในชีวิตจริง สภามหาวิทยาลัยไม่ใช่องค์กรประกอบที่มีอำนาจเด็ดขาด มหาวิทยาลัยทำงานอยู่ใน “ระบบนิเวศแห่งอำนาจ” ที่หลากหลายมาก ทั้งที่รู้ตัวและไม่รู้ตัว เช่น

- กฎหมายของประเทศ กฎระเบียบของราชการ
- แรงจูงใจจากภาคีหุ้นส่วนภายนอก เช่น รัฐบาล ตัวแทนจากภาคอุตสาหกรรม ตัวแทนจากภาคการค้า ที่เข้ามานั่งอยู่ในสภามหาวิทยาลัย
- การดูแลกำกับตนเองทางวิชาการ เพื่อความมีเสถียรภาพทางวิชาการ ซึ่งเป็นประเพณีนิยมสืบเนื่องมายาวนานสำหรับมหาวิทยาลัย ตัวกลไกสำคัญคือ peer review
- การดูแลกำกับตนเองของฝ่ายบริหาร และสมาชิกภายในองค์กรในเรื่องที่เป็นกิจกรรมและความสัมพันธ์ภายใน

จะเห็นว่าสภามหาวิทยาลัยเน้นการกำกับดูแลส่วนที่เป็นความสัมพันธ์ภาพใหญ่ ความสัมพันธ์กับภายนอกองค์กร สภามหาวิทยาลัยต้องเน้น “การกำกับภาพใหญ่” (Macro Governance) ต้องระมัดระวังไม่เข้าไปกำกับภาพเล็ก (Micro Governance) หรือบางครั้งหลงเข้าไปกำกับ micro management เสียเอง

วิจารณ์ พานิช

30 ก.ค. 50

Global Trend in University Governance :

4. อีสรภาพมาพร้อมกับความรับผิดชอบ

ระบบ Corporate Governance เป็นเรื่องของ การให้อิสรภาพ การดูแลตนเอง (autonomy) แก่องค์กร มองจากมุมของสังคม องค์กรเป็นส่วนประกอบหนึ่งของสังคม เพื่อการอยู่ร่วมกันอย่างสมดุล มีความสุข มีความก้าวหน้า และไม่ละเมิด หรือทำความเดือดร้อนให้ผู้อื่น อีสรภาพต้องมากับความรับผิดชอบ สภามหาวิทยาลัยเป็นกลไกของความรับผิดชอบนั้น เพื่อแลกกับความมีอีสรภาพ ไม่ต้องถูกควบคุม อย่างเข้มงวดอย่างองค์กรอื่นๆ ในสังคม ถึงแม้มหาวิทยาลัยจะได้รับอีสรภาพในการดำเนินการ โดยมอบการกำกับดูแลให้แก่สภามหาวิทยาลัย แต่รัฐบาลก็จะเป็นกังวลและเข้ามาเกี่ยวข้องมากบ้างน้อยบ้างในประเด็นต่อไปนี้

- อาจารย์และพนักงาน : การแต่งตั้ง ความก้าวหน้า และสถานะ
- นักศึกษา : การรับนักศึกษา การเรียนรู้ และความเป็นระเบียบเรียบร้อย
- หลักสูตรและการเรียนการสอน : วิธีการ การสอบ เนื้อหา ตำรา
- มาตรฐานวิชาการ : มาตรฐานปริญญา การตรวจสอบคุณภาพ การรับรอง
- การวิจัย และการตีพิมพ์ : การเรียนการสอนระดับหลังปริญญา ลำดับความสำคัญ เสรีภาพในการเผยแพร่
- การกำกับ (governance) :
 - สภามหาวิทยาลัย สภาวิชาการ องค์กรนักศึกษา
 - การบริหาร การเงิน
 - การจัดการเงินสนับสนุน และมีระบบตรวจสอบ

สภามหาวิทยาลัยจึงถูกคาดหวังให้เข้าไปรับภาระกำกับในเรื่อง
ดังกล่าว เพื่อให้รัฐเข้ามาเกี่ยวข้องในการกำกับโดยตรงน้อยที่สุด

สภามหาวิทยาลัยยิ่งทำหน้าที่ได้ดี รัฐก็จะไม่เข้ามาทำ micro
governance หรือ bureaucratic governance

วิจารณ์ พานิช

30 ก.ค. 50

Global Trend in University Governance :

5. หน้าที่ของสภามหาวิทยาลัย

หนังสือ Governance as Leadership (2005) โดย Chait, Ryan and Taylor ระบุหน้าที่หลัก 5 ประการของ บอร์ด ดังนี้

1. กำหนดพันธกิจ และยุทธศาสตร์ ขององค์กร และปรับปรุงเมื่อจำเป็น
2. ติดตาม performance ขององค์กร และให้ฝ่ายบริหารรับผิดชอบ
3. สรรหา ประเมิน และช่วยเหลือ ผู้บริหารสูงสุด และหากจำเป็น ก็ดำเนินการเปลี่ยนตัว
4. พัฒนาและอนุรักษ์ทรัพยากรขององค์กร ทั้งที่เป็นเงินทุน และ เครื่องอำนวยความสะดวก
5. ทำหน้าที่สะพานเชื่อมระหว่างองค์กรกับสภาพแวดล้อม เป็นปาก เป็นเสียงแทนองค์กร และแสวงหาการสนับสนุนจากประชาคม ภายนอก

วิจารณ์ พานิช

30 ก.ค. 50

Global Trend in University Governance :

6. หน้าที่ของสภามหาวิทยาลัย ตามแนวของ AGB

AGB คือ Association of Governing Board of Colleges and Universities ของสหรัฐอเมริกา กำหนดหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัย ไว้ดังนี้

1. ให้ความเห็นชอบพันธกิจ และปณิธานของสถาบัน
2. สรรหา แต่งตั้ง สหัชสนุน และประเมิน อธิการบดี
3. ปกป้อง fiscal integrity ของสถาบัน
 - พิจารณา และอนุมัติงบประมาณ
 - ติดตามตรวจสอบ ทรัพยากร และผลผลิต ของสถาบัน
 - จัดการสินทรัพย์ที่ลงทุนไว้หาผลประโยชน์ (endowment) ของมหาวิทยาลัย แต่บางมหาวิทยาลัยก็ตั้งมูลนิธิขึ้นดูแล
 - ร่วมในการระดมทุน โดยการชักชวนผู้อื่น หรือโดยการร่วมบริจาค
 - จัดให้มีการตรวจบัญชี โดยผู้ตรวจสอบภายนอกประจำปี
 - ดำเนินการกิจการของ บอร์ด โดยมี accountability และ transparency
4. ดูแลให้มีการวางแผนยุทธศาสตร์เป็นระยะๆ และเข้าร่วมกิจกรรม รวมทั้งติดตามประเมินผลลัพธ์ ตามแผนนั้น
5. รับรู้โปรแกรมด้านการศึกษา วิจัย และบริการ และเรียกร้องหลักฐานว่ามีผลการดำเนินงานตรงตามลำดับความสำคัญของสถาบัน
6. เข้าร่วมกิจกรรมกับประชาคมภาคีของสถาบันร่วมกับผู้บริหารระดับสูงของสถาบัน
7. ดำรงความเป็นอิสระของสถาบัน เพื่อปกป้องการแสวงหา

ความจริง การสร้างความรู้ใหม่ และความใคร่รู้ทางปัญญา โดย
ไม่ถูกกำกับโดยอำนาจรัฐ หรือโดยผลประโยชน์อย่างอื่น

8. รับทราบประเด็นเกี่ยวกับสถาบัน และความท้าทายที่เกิดขึ้นต่อ
วงการอุดมศึกษา

9. เมื่อจำเป็น ทำหน้าที่เป็นศาลฎีกา ในการร้องทุกข์ เกี่ยวกับ
governance และ นโยบายและวิธีปฏิบัติ ของสถาบัน

โปรดสังเกตว่า ในสหรัฐอเมริกา กรรมการสภามีหน้าที่ระดมทุน
ชัดเจนมาก ในขณะที่ บอร์ด ของมหาวิทยาลัยในประเทศอื่นไม่มีหน้าที่นี้
ดังเช่นของอังกฤษ ดังระบุในตอนหน้า

วิจารณ์ พาณิช

30 ก.ค. 50

Global Trend in University Governance :

7. หน้าที่ของสภามหาวิทยาลัย ตามแนวของสหราชอาณาจักร

ดังได้กล่าวแล้วว่า หน้าที่ด้านการบริจาคเงิน และหาทุนสำหรับสภามหาวิทยาลัยในสหราชอาณาจักร ไม่ระบุไว้อย่างชัดเจน

หน้าที่ของสภาฯ ระบุไว้สั้นๆ ดังนี้

- อนุมัติ พันธกิจ และวิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์ แผนธุรกิจระยะยาว KPI และงบประมาณประจำปี โดยดูแล้วว่าสิ่งเหล่านั้นตรงตามความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด
- แต่งตั้งอธิการบดี และจัดให้มีกลไกตรวจสอบติดตามผลงาน
- จัดระบบการควบคุม และรับผิดชอบ (accountability) และคอยติดตามต่อการดำเนินการ และการเงิน รวมทั้งการประเมินความเสี่ยง การจัดให้มีระบบร้องทุกข์ และระบบจัดการผลประโยชน์ทับซ้อน
- ติดตามตรวจสอบผลการดำเนินงานของสถาบัน เปรียบเทียบกับแผน และ KPI ที่กำหนด และตามการเปรียบเทียบ (benchmarking) กับสถาบันอื่น

วิจารณ์ พานิช

30 ก.ค. 50

Global Trend in University Governance :

8. ลดการควบคุมโดยรัฐ

แนวโน้มโลกในเรื่อง กลไกกำกับดูแลมหาวิทยาลัยก็คือ ลดการควบคุมโดยรัฐ สร้างระบบกำกับที่เหมาะสมขึ้นแทน หวังว่ามหาวิทยาลัยจะทำหน้าที่ได้ดีขึ้นภายใต้ระบบ governance แบบใหม่ สภามหาวิทยาลัยยุคนี้จึงมีความท้าทายที่จะพิสูจน์ให้เห็นว่า ระบบใหม่ดีกว่าระบบที่ควบคุมโดยรัฐ

กล่าวอย่างสั้นที่สุด สภามหาวิทยาลัยมีหน้าที่กำกับและช่วยเหลือฝ่ายบริหาร ให้ทำหน้าที่บริหารมหาวิทยาลัยไปสู่เป้าหมายและทิศทางที่ต้องการ และคอยช่วยปกป้องฝ่ายบริหารจากแรงผลักดันอันไม่พึงประสงค์ทั้งปวง ให้มหาวิทยาลัยทำหน้าที่ต่อสังคมได้อย่างไม่เข้าใครออกใคร (เป็นกลางทางวิชาการ)

สภามหาวิทยาลัย ต้องเน้น macro governance ต้องระวังไม่เข้าไปทำ micro management ในสังคมไทย ผู้คนมักเข้าใจผิดและคาดหวังให้สภามหาวิทยาลัยทำ micro management

วิจารณ์ พานิช

30 ก.ค. 50

Global Trend in University Governance :

9. องค์ประกอบและขนาดของสภามหาวิทยาลัย

องค์ประกอบแตกต่างกันในแต่ละประเทศ และแม้ในประเทศเดียวกันก็แตกต่างกัน รวมทั้งมีการเปลี่ยนแปลงไปตามเวลา

หลักการ คือ เป็นองค์ประกอบและจำนวนสมาชิกที่ทำหน้าที่ governance ได้ดี ทำให้เกิด การกำกับที่ดี มีการรับผิดชอบ และทำให้เกิด ความสามารถในการแข่งขันกับสถาบันในประเทศ หรือรวมทั้งในต่างประเทศด้วย

หลักการคือให้ได้กรรมการสภาฯ ที่ทำหน้าที่เป็นองค์คณะที่เข้มแข็ง การได้มาอาจโดยการแต่งตั้งหรือเลือกตั้ง ที่มักมักเป็นคนนอกมหาวิทยาลัย แต่บางแห่งก็มีคนในเป็นสมาชิกที่มีสิทธิ์ลงคะแนนเสียงก็มี เป็นสมาชิกที่ไม่มีสิทธิ์ลงคะแนนเสียงก็มี ที่แปลกคือในสหรัฐอเมริกา การมีผู้แทนนักเรียน ในสภามหาวิทยาลัย พบบ่อยกว่ามีอาจารย์หนึ่งในสภาฯ

ในสหราชอาณาจักร ก่อนปี 1992 กรรมการสภาฯ ประกอบด้วย คนนอกเป็นส่วนใหญ่ แต่หลังจากนั้น แบ่งออกเป็นกลุ่ม ได้แก่ คนนอก (ที่เรียกว่า independent members) เจ้าหน้าที่อาวุโสของมหาวิทยาลัย ตัวแทนอาจารย์ ตัวแทนศิษย์เก่า ตัวแทนนักศึกษา

จำนวนกรรมการที่เหมาะสมที่สุด ที่แต่ละประเทศ หรือองค์คณะ นำไม่เท่ากัน เกณฑ์มากที่สุดอาจอยู่ที่ 21, 24, 25 จำนวน ที่เหมาะสม อยู่ระหว่าง 12 - 14 ในออสเตรเลีย ขนาดของสภาฯ เล็ก จำนวน 5 - 7 - 9 คน ขนาดไม่สำคัญเท่า group dynamics ระหว่างกรรมการ

วิจารณ์ พานิช

31 ก.ค. 50

Global Trend in University Governance :

10. Overregulation

ผมอดไม่ได้ที่จะแสดงความเห็นส่วนตัวแทรกขึ้นมาในตอนๆที่ 10 นี้ เพราะ ศ. โม่เสส เจ้าของบทความที่อ้างถึงในตอนๆที่ 1 บอกว่า การมีระบบ Governance แบบใหม่ที่เขาจริงจัง ก็เพื่อเข้าไปทดแทนระบบที่ควบคุมมหาวิทยาลัย ในลักษณะ overregulation และ micromanagement

Overregulation และ micromanagement เป็นลักษณะของการควบคุมมหาวิทยาลัยไทยในขณะนี้แหละครับ แม้แต่มหาวิทยาลัยในกำกับรัฐก็ไม่เว้น เพราะระบบราชการ หรือระบบ bureaucracy มันฝังรากลึกเหลือเกินในสังคมไทย ฝังอยู่ในระดับวัฒนธรรมทีเดียว เผลอไม่ได้ เผลอที่ไรโดนออกคำสั่ง และบางทีคนออกคำสั่งเป็นระดับเจ้าหน้าที่ได้กๆ เท่านั้น ร่างหนังสือส่งให้ “นาย” เซ็น นายที่ชื่อ “ขุนยัดเซ็น” ก็เซ็นปั๊บ เพราะมันเป็นผลงาน

Overregulation และ micromanagement นำมาซึ่งการรวมสถาบันเข้าอยู่ภายใต้ “เอกภาพ” คือมีกฎเกณฑ์เดียวกันหมด เพราะมันง่ายต่อผู้ควบคุม แต่มันไม่ดีต่อบ้านเมือง เพราะมันทำให้สถาบันอุดมศึกษาของเราพัฒนาสู่สภาพเหมือนกัน (homogeneous) โดยไม่รู้ตัว ในขณะที่สังคมต้องการสถาบันอุดมศึกษาหลายแบบ (heterogeneous) และจริงๆ แล้วในขณะนี้เราก็มีความหลากหลายอยู่แล้ว แต่จะโดนระบบ Overregulation และ micromanagement ทำให้ค่อยๆ เคลื่อนเข้าสู่สภาพ homogeneous

สภาพนี้ ประเทศไทยขาดทุน/เสียประโยชน์ ผู้ได้รับประโยชน์คือคนใน “Super - governance” ต่อบริบทอุดมศึกษา เพราะได้ exercise อำนาจของตน

วิจารณ์ พานิช

1 ส.ค. 50

Global Trend in University Governance :

11. ความรับผิดชอบของกรรมการสภาฯ

หัวใจของการทำหน้าที่ บอร์ด คือ การทำเพื่อผลประโยชน์ขององค์กร ถือผลประโยชน์ขององค์กรเหนือสิ่งอื่นใด และทำหน้าที่เป็นองค์คณะ ไม่ใช่แบบคิลปินเดี่ยว เป็นหน้าที่ที่เรียกในภาษาการจัดการว่า fiduciary responsibility

ผมเป็นกรรมการสภามหาวิทยาลัยมากกว่า 10 ปี เพิ่งมาเข้าใจหลักการนี้ ซึ่งหมายความว่ากรรมการบอร์ดทำหน้าที่กำกับดูแลแทนผู้ถือหุ้น ให้ฝ่ายบริหารดำเนินการองค์กรตรงตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ และเพื่อผลประโยชน์สูงสุดของผู้ถือหุ้น

ต่อมา พบว่าแรงขับเคลื่อนที่เน้นผลประโยชน์สูงสุดของผู้ถือหุ้น มันอาจนำไปในทางเสื่อม จึงเกิดหลักการ CSR เข้ามาเสริม ภายใต้หลักการนี้ บอร์ดต้องดูแลให้องค์กรดำเนินการ โดยมีความรับผิดชอบต่อสังคมด้วย ไม่ใช่แค่รับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้นเท่านั้น

ภายใต้หลัก CSR องค์กรต้องรับผิดชอบต่อสังคมภาพรวม สังคมโดยรอบที่ตั้งองค์กร ผู้ถือหุ้น เจ้าหน้าที่ขององค์กร และต่อ “สุขภาพ” ในระยะยาว หรือที่เรียกว่า ความยั่งยืนขององค์กรด้วย และไม่ใช่แค่รับผิดชอบในมุมมองของผลประกอบการ แต่ต้องรับผิดชอบต่อมุมมองของคุณธรรม จริยธรรม ด้วย

คำว่า “ผู้ถือหุ้น” มันเป็นภาษาทางธุรกิจ เวลาเราอ่านโดยใส่หมวกกรรมการสภามหาวิทยาลัยของรัฐ เราต้องตีความเอาเอง ว่าหมายถึงใคร ผมตีความว่าหมายถึงคนไทยทั่วประเทศ เพราะเงินที่เอามาอุดหนุนมหาวิทยาลัย มาจากภาษีของประชาชน ไม่ใช่หมายถึงคณาจารย์และเจ้าหน้าที่ของมหาวิทยาลัย

กรรมการสภามหาวิทยาลัย ไม่ว่าจะมาจากคนนอก จากวงการ
ธุรกิจ จากหน่วยราชการ จากคณาจารย์ ฯลฯ เมื่อมาเป็นกรรมการสภาฯ
แล้ว ต้องไม่ทำตัวเป็นปากเสียงรักษาผลประโยชน์ของพวกตน นี่คือหลักการ
ความรับผิดชอบที่สำคัญที่สุดของ fiduciary responsibility ต้องทำตัวเป็นปาก
เสียงรักษาผลประโยชน์ในภาพรวมของสถาบัน

วิจารณ์ พาณิช

1 ส.ค. 50

Global Trend in University Governance :

12. สภามหาวิทยาลัย 2 แบบ

หลักการและปฏิบัติการ (principle & practice) ของสภามหาวิทยาลัยต่างๆ ในโลก ไม่ได้มีแนวทางเดียวกันนะครับ มันมีการเปลี่ยนแปลงไปไม่หยุดยั้ง และเวลานี้ก็พอจะแยกชัดเจนได้เป็น 2 แนวใหญ่ๆ

ผมขอเรียกว่า แนวสภา กับ แนว บอร์ด

แนวสภา เป็นแนวเก่า มองว่าเป็นที่ถกเถียงโต้แย้ง หักล้างกัน ด้วยข้อมูลและเหตุผล แล้วจึงลงมติ แล้วทำตามเสียงส่วนใหญ่ เราคุ้นกับแนวทางนี้มานาน และชื่อที่เป็นทางการก็ใช้ สภามหาวิทยาลัย ไม่ใช่**บอร์ด** มหาวิทยาลัย

แนวบอร์ด เป็นแนวใหม่ ภาษาอังกฤษเรียก Board of Directors

วิจารณ์ พานิช

3 ส.ค. 50

สภามหาวิทยาลัย : ใช้สภามหาวิทยาลัยเป็น เครื่องมือสร้างความรู้สึกร่วมกันที่ระหว่าง ฝ่ายบริหารกับบุคลากร

- ผมมีข้อสังเกตมานาน ว่าอธิการบดีหลายมหาวิทยาลัย มีความสามารถสูงมาก ในที่ประชุมสภามหาวิทยาลัย ท่านจะทำหน้าที่นำเสนอเรื่องเชิงระบบ เชิงการพัฒนา อย่างคล่องแคล่ว และเวลาตอบคำถามหรือข้อสังเกต ก็ทำได้เป็นอย่างดีเยี่ยม
- แต่ผมบอกตัวเองว่าถ้าผมได้ทำงานในตำแหน่งนั้น (ซึ่งผมไม่เคยทำ) ผมจะไม่ทำตัวเช่นนั้น ผมจะจัดให้คณบดี / ผอ. สถาบัน หรือรองอธิการบดี เป็นผู้นำเสนอและตอบคำถาม ผมจะคอยเสริมให้เห็นภาพใหญ่ ภาพเคลื่อนไหว เท่านั้น ถ้ามีโอกาสผมจะให้อาจารย์หรือเจ้าหน้าที่ที่ไม่มีตำแหน่งบริหาร ได้เข้ามานำเสนอผลงานของตน เพื่อให้เป็นที่ชื่นชมยินดีต่อสภามหาวิทยาลัย และให้ผู้มีผลงานได้ชื่นใจ
- ผมมองว่าการที่อธิการบดีมอบให้ผู้บริหารระดับรองเป็นผู้เสนอเรื่องในสภามหาวิทยาลัย เป็นการสร้าง ownership ซึ่งจะนำไปสู่ความภาคภูมิใจ และความมุ่งมั่นที่จะลงมือทำ
- ยิ่งอธิการบดีช่วยซ้อมการนำเสนอ และช่วยเสริม ให้สภามหาวิทยาลัยมีมติเห็นชอบหรือชื่นชม ก็จะทำให้ “ได้ใจ” ที่มงาน และทำให้เกิดความรู้สึกมีชะตากรรมร่วม ต้องฟันฝ่าร่วมกัน
- มหาวิทยาลัย เป็นองค์กรที่คนมีความรู้สึกเชิงปัจเจกสูง ผู้บริหารต้องรู้จักใช้แรงบีบคั้นภายนอก มาเป็นเครื่องมือสร้างความสามัคคีภายใน การนำเสนอเรื่องต่อสภามหาวิทยาลัยเป็นแรงบีบคั้นอย่างหนึ่ง

วิจารณ์ พานิช

25 พค. 49

สภามหาวิทยาลัย : ภารกิจหลัก

หนังสือ Managing Without Profit. The Art of Managing Third - Sector Organizations. แต่งโดย Mike Hudson (Penguin Books 1995) ระบุว่าบอร์ดขององค์กรทำหน้าที่กำกับและเพิ่มคุณค่าให้แก่องค์กรโดย ชี้นำทิศทาง (steering), ตั้งความหวัง (anticipating), ให้ปัญญาและการตัดสินใจที่ทรงคุณค่า ในการทำหน้าที่นี้บอร์ดเน้นที่วิสัยทัศน์ขององค์กร, คุณค่าและวัฒนธรรม, และผลสัมฤทธิ์ขององค์กร

วิจารณ์ พาณิช

5 มิ.ย.49

สภามหาวิทยาลัย : หลักการสมัยใหม่ด้านหน้าที่ กำกับองค์กรไม่คำกำไร

- ผมไปได้หนังสือ Governance as Leadership : Framing the Work of Nonprofit Boards มาจากร้าน COOP ของฮาร์วาร์ด หนังสือนี้แต่งโดย Richard P. Chait, William P. Ryan, Babara E. Taylor, 2005 ผมจะ “แกะ” ประเด็นจากหนังสือเล่มนี้มาบันทึกสู่กันฟัง (อ่าน) ไปอีกหลายตอน
- ท่านที่สนใจหลักการทำหน้าที่กำกับองค์กรไม่คำกำไรอาจค้นได้ที่ www.boardsource.org
- เขาบอกว่าหน้าที่กำกับคือหน้าที่ผู้นำ (leadership) และคนที่เป็นบอร์ดทำหน้าที่คล้ายผู้จัดการมากขึ้น โดยในการทำหน้าที่กำกับควรทำภารกิจ 3 มิติพร้อมๆ กัน
- มิติที่ 1 - fiduciary mode : ทำหน้าที่ stewardship ต่อสินทรัพย์ที่จับต้องได้
- มิติที่ 2 - strategic mode : ทำหน้าที่เป็น strategic partner กับฝ่ายบริหาร
- มิติที่ 3 - generative mode : ทำหน้าที่ “นำจากข้างหลัง”

วิจารณ์ พาณิช

13 มี.ย. 49

สภามหาวิทยาลัย : ความหย่อนสมรรถภาพ ของ บอร์ด ขององค์กรไม่คำกำไร

ผมจะเล่าตามที่สรุปจากหนังสือที่อ้างถึงในตอนที่แล้ว

เขาบอกว่าความหย่อนสมรรถภาพของ บอร์ด ขององค์กรไม่คำกำไร เกิดจากสาเหตุใหญ่ๆ 3 อย่าง ได้แก่

1. หย่อนด้านกระบวนการกลุ่ม เนื่องจากสมาชิกภายใน บอร์ด เป็นคู่อริกัน มีคนบางคนแสดงบทบาทมากเกินไป มีการสื่อสารทางเดียว และ องค์ประกอบไม่เหมาะสม
2. บอร์ดไม่เอาใจใส่ ไม่สนใจทำหน้าที่
3. สมาชิก บอร์ด ไม่รู้หน้าที่ของตน

หนังสือเล่มนี้ระบุหน้าที่ของบอร์ดไว้ 5 ประการ คือ

1. กำหนดและปรับปรุง mission & strategy ขององค์กร
2. ตรวจสอบสมรรถนะ (performance) ขององค์กร และดูแลให้ฝ่ายบริหารเป็นผู้รับชอบและรับผิดชอบ
3. สรรหา แต่งตั้ง และปลด ซีอีโอ
4. จัดหาและดูแลทรัพยากร ทั้งที่เป็นเงินและเครื่องใช้
5. ทำหน้าที่เชื่อมโยงและสร้างความราบรื่นระหว่างองค์กรกับ สภาพแวดล้อม

วิจารณ์ พานิช

13 มิย. 49

สภามหาวิทยาลัย :

หน้าที่สร้างความไว้วางใจต่อสังคม

หนังสือ Governing as Leadership เรียกหน้าที่นี้ว่าเป็น Type I Governing มีการทำหน้าที่ 3 ด้าน

- (1) คอยดูแลสินทรัพย์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งสินทรัพย์ที่จัดตั้งได้ขององค์กรว่าได้มีการนำมาใช้ตรงตามเป้าหมายหลักขององค์กร
- (2) คอยดูแลว่ามีการใช้ทรัพยากรให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ
- (3) ส่งเสริมการดำเนินการให้ถูกต้องตามกฎหมายและจริยธรรม สไตส์ของการทำหน้าที่มี 2 ข้อ คือ ข้อจำกัดดูแล (oversight) กับข้อเสริมคุณค่าเชิงภาวะผู้นำ (leadership value) โดยทำความเข้าใจได้จากคำถามดังนี้

คำถามเชิงกำกับดูแล

- จะรับภาระค่าใช้จ่ายไหวไหม
- ผลการตรวจสอบ (audit) ถูกต้องไหม
- งบประมาณสมดุลไหม
- ควรเพิ่มงบประมาณของแผนกขึ้นสัก 2 - 3 % หรือไม่
- โปรแกรมที่มีแผนจะเปิด จะดึงดูดลูกค้าเพียงพอหรือไม่
- การรวบรวมกิจการจะมีผลต่อการเงินอย่างไร
- ถูกกฎหมายหรือไม่
- ต้องการระดมเงินเท่าไร

- ทำอย่างไรจึงจะมีผู้บริจาค
- การหมุนเวียน (ลาออก-รับใหม่) ของเจ้าหน้าที่ที่เหมาะสมหรือไม่

คำถามเชิงเสริมสร้างคุณค่า

- ถ้าไม่จ่ายเรื่องนี้จะมีความสูญเสียโอกาสไปเพียงใด
- เราจะเรียนรู้อะไรบ้างได้จากผลการตรวจสอบ
- รายการงบประมาณสะท้อนลำดับความสำคัญของภารกิจหรือไม่
- ควรย้ายงบประมาณจากแผนกหนึ่งไปยังอีกแผนกหนึ่งหรือไม่
- โปรแกรมที่จะเปิดจะช่วยขับเคลื่อนพันธกิจขององค์กรอย่างไร
- การควบคุมกิจการจะมีผลต่อพันธกิจขององค์กรอย่างไร
- ถูกจริยธรรมหรือไม่
- เป้าหมายของการระดมเงินคืออะไร
- การบริจาคจะช่วยขับเคลื่อนพันธกิจอย่างไร ผู้บริจาคจะเข้ามาควบคุมกิจการมากเกินไปหรือไม่
- เราดูแลเจ้าหน้าที่อย่างยุติธรรมและให้เกียรติหรือไม่

Type I Board

ทำหน้าที่ตามกฎหมายและโครงสร้างอย่างเคร่งครัดและมักตกหลุมพราง 4 ประการคือ

- (1) คิดว่าแม้องค์กรจะมีลักษณะแบบ bureaucratic แต่เนื่องจากไม่คำกำไร จึงไม่ถือว่าเป็น bureaucracy
- (2) แทนที่ board กับ CEO จะทำหน้าที่ “ผู้นำร่วม” ในลักษณะของความสัมพันธ์แบบ principal - agent แต่ในความเป็นจริง CEO กลับเป็นผู้ควบคุมบอร์ด

- (3) บอร์ดไม่ได้ทำหน้าที่ควบคุมดูแล ไม่ได้มีลักษณะการทำงานแบบ plural leadership
- (4) เน้นกิจการภายในขององค์กร ละเลยกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์กับภายนอก

Type I Governance เป็นสิ่งจำเป็น แต่ Type I Board เป็นปัญหา

ปัญหาของ Type I Board มี 3 ประการ

- (1) เรื่องด่วนเข้ามาแทนที่เรื่องสำคัญ ประสิทธิภาพอยู่เหนือประสิทธิผล
- (2) เน้นกิจกรรมเชิงเทคนิค ละเลยกิจกรรมด้าน core purpose
- (3) บอร์ดทำงานประจำ งานควบคุมกฎระเบียบทำให้หน้าเบื้อ และไม่มองภาพใหญ่ขององค์กร

ประเด็นสำคัญในการสร้างความไว้วางใจต่อสังคม

- สร้างความน่าเชื่อถือด้านใดบ้าง ต่อใคร
- บทบาทสร้างความน่าเชื่อถือส่วนที่ไม่ใช่เรื่องเงินมีอะไรบ้าง
- รู้ได้อย่างไรว่าองค์กรได้ทำตามพันธกิจหลัก
- การริเริ่มใหม่ ๆ ช่วยขับเคลื่อนพันธกิจอย่างไร
- จงป้องกันไม่ให้เกิดช่องโหว่ในการทำหน้าที่นี้ ที่เป็นปัญหาที่พบบ่อย ๆ ได้อย่างไร
- เมื่อมีการประชุมสามัญประจำปีขององค์กร บอร์ดจะรายงานผลการทำหน้าที่สร้างความไว้วางใจต่อสังคมอย่างไร และจะรายงานผลการทำหน้าที่ stewardship อย่างไร
- มีหลักฐานอะไรที่บอกว่าเป็นองค์กรที่น่าเชื่อถือ ยกตัวอย่างกรณี

- จุดอ่อนทางการเงินขององค์กรคืออะไร ได้หาทางปิดจุดอ่อนนั้นอย่างไร
- มีกฎหมายใดบ้างที่แม้องค์กรไม่ค้ากำไรจะไม่ถูกบังคับให้ปฏิบัติตาม แต่เพื่อความน่าเชื่อถือ องค์กรควรถือตามนั้น

วิจารณ์ พานิช

14 มิ.ย.49

สภามหาวิทยาลัย : หน้าที่เชิงยุทธศาสตร์

- การกำกับดูแลแนวที่ 1 (Type I Governance) เน้นการสร้างควมไว้วางใจต่อสังคม เน้นความสำเร็จในปัจจุบัน ส่วนการกำกับดูแลแนวที่ 2 (Type II Governance) เน้นการคิดเชิงยุทธศาสตร์ เน้นการมองอนาคต

การตั้งคำถามต่อความสามารถในการดำรงอยู่หรือความสามารถในการแข่งขันขององค์กรในอนาคต

- บอร์ดจะไม่เน้นหน้าที่ monitor แต่เน้นทำหน้าที่ partner (กับฝ่ายบริหาร) คือเน้นการช่วยกันทำงาน
- บอร์ดจะเน้นการตั้งคำถามเกี่ยวกับภาพใหญ่ ภาพอนาคต ภาพลำดับความสำคัญ ภาพ niche areas/niche market
- เน้นการตั้งคำถามมากกว่าการให้คำตอบ
- ในการทำหน้าที่ดังกล่าว จะต้องมีการเปลี่ยนแปลง 3 ด้าน

(1) โครงสร้างของบอร์ด : นอกจากโครงสร้างที่ชัดเจนและแข็งตัวแล้วต้องเพิ่มโครงสร้างที่ไม่ถาวร/ชั่วคราว และเปลี่ยนแปลงง่าย ได้แก่ คณะทำงานเฉพาะกิจ และควรมีการทบทวนโครงสร้างของบอร์ดทุก ๆ 2 ปี เพื่อตรวจสอบว่าโครงสร้างดังกล่าวตอบสนองความต้องการบรรลุภารกิจหรือไม่ คือโครงสร้าง (structure) ต้องตอบสนองภารกิจ (function)

(2) การประชุมบอร์ด ต้องเปลี่ยนจากเน้นการประชุมเชิงพิธีกรรม ทำตามแบบแผน ไปสู่การประชุมเพื่อหาแนวคิดดี ๆ สำหรับขับเคลื่อนองค์กรไปสู่อนาคต

- (3) การสื่อสารและสารสนเทศ ต้องไม่เพียงแค่เป็น descriptive information ต้องเป็น Comparative information, Risk information, Opportunity information
- ผมมองว่าในการทำหน้าที่เชิงยุทธศาสตร์ของสภามหาวิทยาลัยสามารถใช้วิธีการของ AI ได้อย่างเหมาะสม ท่านที่สนใจ AI โปรดอ่านจากบล็อก gotoknow.org/thaikm โดยค้นจากคำหลัก “Appreciative Inquiry”

วิจารณ์ พานิช

17 มิ.ย.49

สภามหาวิทยาลัย : หน้าที่สร้างสรรค์ (Generative)

- สภามหาวิทยาลัยต้องทำหน้าที่กำกับดูแล 3 แนวไปพร้อม ๆ กันคือ
แนวที่ 1 (Type I Governance) เน้นการสร้างควมไว้วางใจต่อ
สังคม

แนวที่ 2 (Type II Governance) เน้นยุทธศาสตร์และแนวที่ 3
(Type III Governance) เน้นการคิดเชิงสร้างสรรค์ สร้างสรรค์ (Generative
Thinking)

- เปรียบเทียบการทำหน้าที่บอร์ดทั้ง 3 แนวได้ดังนี้

แนวที่ 1 (Fiduciary)

ธรรมชาติขององค์กร	Bureaucratic
ธรรมชาติของภาวะผู้นำ	เป็นลำดับชั้น
ปณิธานหลักของบอร์ด	stewardship ต่อสินทรัพย์ที่จับต้องได้
ภารกิจหลักของบอร์ด	ทางเทคนิค : กำกับการ, ดำเนินการ, สร้างความ มั่นใจว่ามีการตรวจสอบ
บทบาทหลักของบอร์ด	การ์ด
คำถามหลัก	มีอะไรผิดพลาดบ้าง
ปัญหาเป็นสิ่งที่ต้อง	ค้นหา
วิธีการประชุม	แบบสภา เน้นความมีระเบียบ
วิธีตัดสินใจ	มีการลงมติ
วิธีรู้	มีเหตุผล
การสื่อสารกับวงการ	จำกัด มีพิธีรีตอง เป็นไปตามกติกา
ตัววัดสมรรถนะ	ตัวเลข, การเงิน, รายงาน

แนวที่ 2 (Strategic)

ธรรมชาติขององค์กร

Open System

ธรรมชาติของภาวะผู้นำ

วิเคราะห์มองการณ์ไกล

ปณิธานหลักของบอร์ด

เป็นหุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์กับฝ่ายบริหาร

ภารกิจหลักของบอร์ด

วิเคราะห์ : พัฒนายุทธศาสตร์, ประเมินสมรรถนะ

บทบาทหลักของบอร์ด

นักยุทธศาสตร์

คำถามหลัก

แผนคืออะไร

ปัญหาเป็นสิ่งที่ต้อง

แก้ไข

วิธีการประชุม

มีหลักฐาน มีเหตุผล

วิธีตัดสินใจ

มีฉันทามติ

วิธีรู้

ทุกชิ้นส่วนเข้าที่เข้าทาง

การสื่อสารกับวงการ

สองทาง, เป็นครั้งคราวเพื่อสร้างการยอมรับ

ตัววัดสมรรถนะ

ตัวชี้วัดเชิงยุทธศาสตร์, การวิเคราะห์

ความสามารถในการแข่งขัน

แนวที่ 3 (Generative)

ธรรมชาติขององค์กร

Nonrational

ธรรมชาติของภาวะผู้นำ

ทบทวน เรียนรู้

ปณิธานหลักของบอร์ด

เป็นแหล่งภาวะผู้นำขององค์กร

ภารกิจหลักของบอร์ด

สร้างสรรค์ : ทำความเข้าใจปัญหา, เน้นการสร้าง

ความหมาย

บทบาทหลักของบอร์ด

นักสร้างความหมาย

คำถามหลัก

คำถามคืออะไร

ปัญหาเป็นสิ่งที่ต้อง

ตีกรอบ

วิธีการประชุม

เอาจริงเอาจัง และบางครั้งสนุกสนาน

วิธีตัดสินใจ	ดีนรรและฉวย
วิธีรู้	มีความหมาย
การสื่อสารกับวงการ	หลายทาง, ต่อเนื่องเพื่อเรียนรู้
ตัววัดสมรรถนะ	สัญญาณของการเรียนรู้และความสามารถในการแยกแยะ

- หน้าที่รังสรรค์ (Generative Mode) สรุปลงได้ดังนี้

- (1) มีมุมมองต่อองค์กรแตกต่างออกไปจากมุมมองทั่วไป องค์กรไม่ได้เดินทางเป็นเส้นตรงและตามเหตุผลเสมอไป ไม่ได้เดินทางตามขั้นตอนจากวิสัยทัศน์สู่พันธกิจ สู่เป้าหมาย สู่ยุทธศาสตร์สู่การดำเนินการ
- (2) นิยามของคำว่า “ภาวะผู้นำ” แตกต่างจากมุมมองทั่วไป ผู้นำทำหน้าที่ขับเคลื่อนองค์กรให้สามารถเผชิญปัญหาที่ซับซ้อน และเกี่ยวข้องกับประเด็นเชิงคุณค่าที่กำหนดคำตอบและการแก้ปัญหาที่ถูกต้อง
- (3) มี “ทิวทัศน์” (mindset) ที่แตกต่าง คือก้าวข้ามการทำหน้าที่เชิงสร้างความไว้วางใจต่อสังคมและหน้าที่เชิงยุทธศาสตร์ไปสู่การทำหน้าที่เชิงภาวะผู้นำ
- (4) แสดงบทบาทที่แตกต่าง บอร์ดเป็นสินทรัพย์เชิงเพิ่มคุณค่าและเพิ่มมูลค่าให้แก่องค์กร
- (5) มีวิธีคิดที่แตกต่าง บอร์ดมีบรรยากาศที่สนุกสนานทางปัญญา มีการคิดสิ่งใหม่ๆ และในขณะเดียวกันก็มีเหตุผลและคิดเชิงเส้นตรง กล่าวง่ายๆ บอร์ดคิดแบบไม่เป็นเส้นตรงและคิดแบบเป็นเส้นตรงในเวลาเดียวกัน

- (6) มีมุมมองต่องานที่แตกต่าง บอร์ดจับประเด็นที่เป็น “higher order”, ประเมินงานเชิงเทคนิค, และถามคำถามเชิงยั่วยุมากกว่าคำถามเชิงดำเนินการ
- (7) มีวิธีปฏิบัติงานที่แตกต่าง บอร์ดประชุมในรูปแบบคล้าย ๆ retreat, ประชุมทีม, ประชุมถกเถียงกันมากกว่าการประชุมอย่างเป็นทางการ บอร์ดทำงาน ณ ชายขอบขององค์กร ทำหน้าที่อันหลากหลายเกี่ยวกับการเรียนรู้ขององค์กร

ผมมีข้อสงสัยตลอดมาว่า สภามหาวิทยาลัยที่ทำหน้าที่ครอบคลุมทั้ง 3 แขนงไปสู่การเป็น Generative Governance นั้นจะแบ่งหน้าที่ไม่ให้ซ้ำซ้อนกับฝ่ายบริหารอย่างไร ผมได้คำตอบว่าฝ่ายบริหารโดยเฉพาะอธิการบดีนั้นเสมือนนั่งอยู่ที่ศูนย์กลางขององค์กร แต่สภามหาวิทยาลัยแนว Generative Governance ต้องนั่งอยู่ที่ขอบขององค์กร เป็น “คนชายขอบ” ที่ไม่ใช่ถูกผลักออกไปที่ชายขอบ แต่ตั้งใจนั่งอยู่ตรงนั้นเพื่อระวังระไวองค์กร ทำหน้าที่คล้ายยามบนเชิงเทิน มองเข้ามาข้างในองค์กรว่าอยู่กันอย่างมีสติหรือเปล่าว่าอันตรายมีอยู่รอบด้าน และมองออกไปนอกองค์กรเพื่อดูว่าสถานการณ์ภายนอกที่เป็นโอกาสและเป็นอันตรายต่อองค์กรมีอะไรบ้าง

แล้วตีความหมายของสิ่งที่เห็น และส่งเสียงเตือน เป็นบอร์ดที่ทำงานไม่ใช่แค่ประชุม

วิจารณ์ พานิช

20 มิ.ย.49

สภามหาวิทยาลัย : การสร้างนวัตกรรมในการเฝ้าอำนาจ

- วันที่ 21 มิ.ย. 49 ผมได้เรียนรู้ผลของความกล้าหาญในการอนุมัติวิธีบริหารงานบุคคลที่แหวกแนวและเฉพาะกิจของสภามหาวิทยาลัยมหิดลเมื่อหลายปีก่อน ที่มาเห็นผลอันงดงามน่าชื่นชมในตอนนั้น ผมรู้เรื่องนี้จากท่านอดี้อธิการบดี ศ. นพ. อรรถสิทธิ์ เวชชาชีวะ สมัยที่ท่านยังเป็นอดี้อธิการบดีอยู่ ซึ่งแสดงว่ามติของสภามหาวิทยาลัยในเรื่องนี้เกิดขึ้นไม่ต่ำกว่า 6 - 7 ปีมาแล้ว

- สภามหาวิทยาลัย มีมติอนุมัติให้อาจารย์ไปปฏิบัติงานวิจัยในห้องปฏิบัติการชั้นนำของโลกในต่างประเทศในโครงการที่สำคัญยิ่งต่อประเทศ โดยให้ถือเสมือนทำงานอยู่ในต้นสังกัดในประเทศไทย โดยที่แต่ละปี อาจารย์แต่ละท่านอยู่ต่างประเทศประมาณ 11 เดือน อยู่ในเมืองไทยแค่เดือนเดียว การเดินทางและค่ากินอยู่ในต่างประเทศใช้เงินของโครงการวิจัยร่วมกับต่างประเทศ ที่ได้รับทุนวิจัยจากแหล่งทุนในต่างประเทศเป็นหลัก ส่วนงานวิจัยส่วนที่ทำในประเทศไทยได้รับทุนจากในประเทศ

- อาจารย์เหล่านี้มีความรู้ มีเทคนิค และนำเอาตัวอย่างทางคลินิกจากประเทศไทยไปทดสอบในห้องปฏิบัติการในต่างประเทศ โดยใช้เครื่องมือที่ประเทศไทยไม่มีปัญญาซื้อ และทำงานในบรรยากาศทางวิชาการที่เราไม่มีในประเทศไทย โดยที่เรา มี อ. หมอปริดา มาลาสิทธิ์ แห่งคณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล ทำหน้าที่เป็นโค้ชอยู่ทางเมืองไทย และคอยต่อรองและแลกเปลี่ยนความเห็นกับคู่ร่วมมือในต่างประเทศอย่างเท่าเทียมกันทางสมองหรือความคิด

- ผลคือ เรามีผลงานวิจัยตีพิมพ์ในวารสารที่มี impact factor สูง

มาก คือ Nature Medicine และ Nature Genetics กำลังอยู่ระหว่างดำเนินการจดสิทธิบัตร และต่อร่วมกับบริษัทในการขายสิทธิทางปัญญาสำหรับนำไปผลิต diagnostic kit

- ผลงานวิจัยนี้เกี่ยวกับโรคไข้เลือดออก ค้นพบยีนที่เกี่ยวข้องกับความรุนแรงของโรค และพบกลไกที่ทำให้ไข้เลือดออกเกิดอาการรุนแรง จึงนำไปสู่การสร้าง diagnostic kit พยากรณ์ว่าเด็กที่เป็นไข้เลือดออกมาโรงพยาบาลจะเกิดอาการ ช็อค ตามมาหรือไม่

- อาจารย์ที่ได้รับอานิสงส์จากมติอันกล้าหาญแหวกแนวของ สภามหาวิทยาลัยในครั้งนั้น (ตอนนั้นผมยังไม่ได้เข้าไปเป็นกรรมการ สภามหาวิทยาลัยมหิดล) ได้แก่

1. อาจารย์ ดร. จุฑาธิป มงคลทรัพย์ฯ คณะแพทยศาสตร์ศิริราช ไปปฏิบัติงานที่ Hammersmith Hospital, Imperial College ประเทศอังกฤษ

2. อ.ดร. ประพัฒน์ สุริยผล คณะแพทยศาสตร์ศิริราช และ ผศ.ดร. อนวัช ศกุนตาทักษ์ คณะแพทยศาสตร์รามธิบดี ไปปฏิบัติงานที่ Centre National de Genotypage (CNG) และ Institute Pasteur ประเทศฝรั่งเศส

3. อ.ดร. ปณิตฎีกา อวิรุทธ์นันท์ คณะแพทยศาสตร์ศิริราช ไปปฏิบัติงานที่ Department of Medicine & Department of Molecular Microbiology, Washington University สหรัฐอเมริกา

- ผลได้ที่สำคัญที่สุดคือการสร้างอาจารย์รุ่นใหม่ และนักวิจัยระดับหลังปริญญาเอก ที่มีความสามารถทำงานวิจัยในปัญหาของประเทศไทย ได้ทันที

- ผมนำมาเล่าเพื่อแสดงตัวอย่างวิธีทำงานของสภามหาวิทยาลัยที่ช่วยเปิดช่องให้สามารถทำงานผลิตผลงานระดับยอดของโลกได้ ไม่ให้มีข้อจำกัดจากระเบียบราชการ

วิจารณ์ พานิช

22 มิย. 49

สภามหาวิทยาลัย : จากปัญหา performance สู่ปัญหา purpose

ผมอ่านหนังสือ Governance as Leadership ที่อ้างถึงแล้ว เห็นจริงตามข้อวิเคราะห์ของผู้เขียนเป็นอย่างดีว่า ปัญหาสำคัญยิ่งของ บอร์ด ขององค์กรไม่แสวงกำไร (ซึ่งมหาวิทยาลัยก็อยู่ในกลุ่มนี้) คือความไม่สมดุลระหว่างความสามารถ (capacity) กับ โอกาส (opportunity) ในการทำงานที่มีความหมาย ของสมาชิก บอร์ด

ในหลายกรณี สมาชิก บอร์ด รู้สึกว่างานที่ทำในฐานะบอร์ด ไม่สนุก ไม่ท้าทาย มีแต่งานประจำ หรือกึ่งพิธีกรรม หรือเน้นการป้องกันปัญหา ไม่เน้นส่งเสริมความสำเร็จ ด้วยเหตุนี้แหละ ที่ บอร์ด จะต้องมีความต้องการงานแนวที่ 3 คือ generative mode เน้นที่การสร้างคุณค่าทำงานเชิงตัดสิ้นคุณค่า และให้มุมมองในภาพที่ลึก กว้าง และเชิงอนาคต

ในการประชุมร่วมกับผู้บริหารจำนวนหนึ่งของมหาวิทยาลัยมหิดล เมื่อวันที่ 5 มิย. ก็มีคนยกประเด็นปัญหากรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิรู้สึกว่าไม่มีโอกาสทำงานที่มีคุณค่า

วิจารณ์ พานิช

13 มิย. 49

สภามหาวิทยาลัย : หลักการทำหน้าที่

ผมเริ่มเข้าใจชัดเจนขึ้นเรื่อยๆ ว่า การจัดการเพื่อให้สภามหาวิทยาลัย ทำหน้าที่ก่อคุณประโยชน์ต่อมหาวิทยาลัย และต่อตัวกรรมการสภาเองนั้น มีแนวทางต่อไปนี้

1. หาทางให้สภาทำหน้าที่ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ในสัดส่วน 1:2 คือให้การทำหน้าที่แบบไม่เป็นทางการใช้เวลามากกว่า และหวังผลว่าจะก่อคุณประโยชน์เชิงพัฒนาสูงกว่า

2. หาทางให้สภาทำหน้าที่เชิงพัฒนา หรือขับเคลื่อนนวัตกรรม ขับเคลื่อนอนาคต ให้แก่มหาวิทยาลัยได้มากขึ้น คือขณะนี้สภามหาวิทยาลัยไทยเราทำหน้าที่เชิงควบคุมกฎระเบียบได้ค่อนข้างดีอยู่แล้ว แต่การทำหน้าที่เชิงพัฒนา ยังทำน้อย หรือไม่ค่อยมีกลไกให้ทำ หากมีการจัดการให้สภาฯ ทำหน้าที่เชิงพัฒนาได้มากขึ้น จะก่อคุณูปการแก่มหาวิทยาลัยได้มาก

3. ต้องหาวิธีทำให้กรรมการสนุกกับการทำหน้าที่ โดยเฉพาะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งมักจะมีความรู้และประสบการณ์มาก ถ้าการทำหน้าที่มีแต่ประชุมแบบเป็นทางการ กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิจะเบื่อ

4. ต้องหาทางทำให้การทำหน้าที่กรรมการสภา เป็นกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันไปในตัว นี่อาจจะเป็นฉันทาคติส่วนตัวของผมก็ได้ การเรียนรู้ น่าจะเกิดทั้งในห้องประชุมสภา และในกิจกรรมที่ไม่เป็นทางการ

5. ต้องหาทางทำให้เกิดปฏิสัมพันธ์ เกิดความใกล้ชิด ระหว่างกรรมการที่เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ กับกรรมการที่เป็นบุคลากรภายในมหาวิทยาลัย การจัดที่นั่งสลับกันและหมุนเวียนที่นั่งน่าจะเป็นวิธีการหนึ่ง

6. น่าจะมีการประชุมแบบ retreat ปีละ 1 ครั้ง เพื่อร่วมกันทบทวนเรื่องใหญ่ๆ เรื่องเชิงอนาคต

7. ทำให้กระบวนการ socialization ระหว่างกรรมการสภา เป็นกระบวนการเชิงสร้างสรรค์ต่อองค์กรในภาพรวม ต้องระวังอย่าให้กลายเป็นกระบวนการที่ก่อ polarization คือต้องหาทางให้ กระบวนการทางสังคมเป็นไปเพื่อส่วนรวมเป็นหลัก ไม่ใช่เพื่อผลประโยชน์ส่วนตัว หรือส่วนกลุ่ม เป็นหลัก

หลักการเป็นเรื่องที่เข้าใจได้ไม่ยากนัก (แม้จะไม่ง่ายสำหรับผม) แต่ในทางปฏิบัติเป็นเรื่องท้าทาย และต้องการทั้ง ศาสตร์และศิลป์

วิจารณ์ พานิช

23 มิย. 49

สภามหาวิทยาลัย :

คำแนะนำจากคณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ

ในการประชุมสภามหาวิทยาลัยมหิดล เมื่อวันที่ 21 มิย. 49 เราหารือกันเรื่องวิธีทำให้สภาฯ ทำงานเพิ่มคุณค่าให้แก่มหาวิทยาลัยมากขึ้น ได้รับคำแนะนำดังต่อไปนี้

1. ในการประชุม หาทางลดเวลาที่ใช้ในเรื่องที่เป็นงานประจำลงไป เพื่อใช้เวลากับประเด็นเชิงพัฒนา เชิงนโยบาย มากขึ้น
2. ในวันประชุมสภา นัดรับประทานอาหารเที่ยงร่วมกัน คู่กันเรื่องนโยบาย นำเสนอตัวอย่างความสำเร็จ
3. ไปเยี่ยมคณะ มีการเตรียมนำเสนอประเด็นเชิงนโยบายดีๆ
4. ตั้งคณะอนุกรรมการประสานงานพัฒนานโยบายของสภาฯ
5. ต้องรีบร่างข้อบังคับเรื่อง บุคคลากร และเรื่องการเงิน เพื่อรองรับการออกนอกกระบบราชการ
6. มีวาระติดตามงานตามมติของสภาฯ ในการประชุมทุกครั้ง
7. มีการมอบอำนาจงานตามระเบียบที่มอบอำนาจได้
8. หาทางกันงานส่วนที่ไม่ใช่หน้าที่หลักของสภาออกไป หน้าที่หลักคือ (1) นโยบาย นวัตกรรม (2) ออกข้อบังคับ (3) สนับสนุนและกำกับการบริหารงานของอธิการบดี (4) สนับสนุนการระดมทรัพยากร
9. หาทาง “เปิดประตู” สภาฯ ให้บุคคลากรได้รับรู้หรือเข้าร่วมประชุมได้ ในส่วนที่เปิดได้
10. ช่วยทำความเข้าใจให้ปรากฏแก่สังคม มองกว้างกว่ากิจการของมหาวิทยาลัยมหิดล

สภามหาวิทยาลัย : ถ้ำแก้ศึกษา

เมื่อปลายวันที่ 29 เม.ย. 51 มีการบรรยายเรื่อง Educating High-tech Entrepreneurs โดย Prof. Philip Treleaven, Pro-Provost and Professor of Computing, University College London ที่ สกว.

ผมได้เรียนรู้ว่าในอังกฤษ มีหลักสูตรนี้ เพียง 3 - 4 แห่ง ที่อยู่นอก business school

ผมไปเข้าฟังสาย แต่ก็พอจะได้ความรู้ว่า UCL จัด Entrepreneurship Education มา 7 ปี มีนักศึกษาและอาจารย์ผ่านหลักสูตรนี้ 2,500 คน โดยหลักสูตรประกอบด้วย 6 ส่วนคือ

1. เรียนรู้วิธีดำเนินการ high-tech start-up
2. Business planning & fund-raising
3. กฎหมายเกี่ยวกับบริษัท
4. วิธีจัดตั้งสำนักงาน
5. การจัดการการเงิน
6. Making your fortune

UCL อนุญาตให้อาจารย์และนักศึกษาเริ่มธุรกิจที่โต๊ะทำงานได้ ถือเป็นกิจกรรม incubator โดยหวังว่ากิจกรรมที่พัฒนาขึ้นเป็นธุรกิจและมีรายได้งามจะนำมาซึ่ง donation กลับมาที่มหาวิทยาลัย กิจกรรมธุรกิจไม่ได้มีเป้าหมายหลักที่เงิน แต่เพื่อสร้างธุรกิจแบบแปลกใหม่ระดับโลก และเพื่อพิสูจน์คุณค่าของเทคโนโลยีที่มี

การเป็นผู้ประกอบการระดับโลก มี 7 องค์ประกอบของ competence ได้แก่

1. Entrepreneurial Attitude มี global vision และความทะเยอทะยาน
2. Market Opportunity รู้จัก และรู้สร้างโอกาสทางตลาด
3. Communication มีความสามารถในการสื่อสารกับ partners และลูกค้า
4. Business Focus มีจุดมุ่งเพื่อความสำเร็กระดับโลก
5. Harnessing Talent รู้จักใช้ talent ของตนและของผู้อื่น
6. Building Valuation รู้จักสร้างคุณค่าจากสิ่งที่มี โดยเฉพาะ branding
7. The Exit รู้จักหว่านจะถอยเมื่อไร อย่างไร

ผมติดใจวิชาเล็กทำธุรกิจ ซึ่งมี Exit Options 4 แนว ได้แก่

1. กลายเป็นบริษัทมหาชน
2. ขายบริษัท
3. Refinancing เป็นการถอยระดับหนึ่ง
4. เลิกกิจการ

UCL ได้ตั้งเว็บไซต์ www.skeegle.co.uk เป็น networking site for entrepreneurs seeking partners สร้าง community (CoP ของนักวิชาการ/วิจัย ที่ต้องการเริ่มธุรกิจ ในพื้นที่ลอนดอน) และเปิด UCL Intrapreneurship (เป็น CoP ในกลุ่มนักวิจัยภายใน UCL) ทางมหาวิทยาลัยช่วยกระตุ้นการแลกเปลี่ยน ไอเดีย โดยส่ง idea ที่คัดเลือกกว่าดีไปยัง 10 referees ถ้ามีคนไม่ตอบ ก็ส่งไปยัง referee คนใหม่ ไอเดียที่ได้รับการประเมินว่าเหมาะที่จะทำธุรกิจ ก็จะได้รับส่งเสริม

ผมติดใจข้อกำหนดหน้าที่ 3 ด้านของอาจารย์ ได้แก่ teach research และenterprise หรือเรียกว่า third leg ซึ่งใน สรอ. เป็นมานาน มองว่า applied res ซ้ำซ้อนและยากกว่า pure res

ข้อกำหนดกว้างๆ สำหรับอาจารย์ของ UCL ที่ถือว่าเป็น “ยอดอาจารย์” คือ ดึงทุนวิจัยเข้ามหาวิทยาลัย 2 เท่าของเงินเดือน ผลิต paper 2 paper/ปี

ผมฟังแล้วรู้สึกว่าการดำเนินการเพื่อใช้มหาวิทยาลัยเป็นกลไกขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศ มีการสร้างสรรค์แนวทางใหม่ๆ ไม่หยุดยั้ง และถ้าเราจะเรียนรู้เรื่องนี้ สหราชอาณาจักรเป็นประเทศที่เหมาะสมเพราะเขาก็ไม่เก่ง จึงต้องพัฒนาระบบ Entrepreneurship Education ส่วนในสหรัฐอเมริกา entrepreneurship ของเขาอยู่ในสายเลือด เขาแนะนำหรือถ่ายทอดให้เรายาก และแม้เขาจะแนะนำเรา เราก็เอามาใช้ยาก เพราะวัฒนธรรมต่างกันมาก

Prof. Treleaven กล่าวถึงข้อกังวลในอังกฤษว่า อังกฤษ fund basic research แล้วปล่อยให้ปัญญาแผ่นดินนั้นไป commercialize เพราะอังกฤษ commercialize เทคโนโลยีไม่เก่ง นี่คือจุดอ่อนที่เขาพยายามแก้

ในโลกยุค ICT ความสำคัญของคณิตศาสตร์เพิ่มขึ้นมากมาย วงการ financial mgt ต้องการคนที่มีความรู้คณิตศาสตร์สูงขึ้นมากและขาดแคลน

โลกวิชาการยุคใหม่ ต้องการนักวิชาการที่มีทั้ง วิชาการ และรู้จักโลก ผมติดใจยุทธศาสตร์ virtual company โดยแต่ละ partner มีข้อกำหนดภารกิจ เมื่อมีผลงานก็ลงบัญชีไว้ และได้ virtual share อาจมีการปรับแผนงานงาน เมื่อมีความสำเร็จจะขายก็จดทะเบียนบริษัทจริง เกิดหุ้นจริง และหุ้นส่วนแต่ละคนก็ได้ส่วนแบ่งตาม virtual share ที่ได้บันทึกไว้ ช่วยลดความเสี่ยงทางธุรกิจได้มาก

แนะนำให้มหาวิทยาลัยเล็กๆ หลายแห่ง รวมตัวกัน share back office function ระหว่างมหาฯ ช่วยให้ประหยัด และมีเวลาไปเอาใจใส่การวิจัยวิชาการ

การประเมินความเข้มแข็งด้านการวิจัยของภาควิชา เขาไม่ได้

ขอจำนวน paper และ citation แต่ขอให้ staff แต่ละคน submit 4 best papers นำไป judge by panel เป้าหมายของการจัดการอุดมศึกษาระดับประเทศ คือ กำจัดภาควิชาที่อ่อนแอ ตั้งขึ้นผล research ranking ได้ credential สู่ research block grant จาก รัฐบาล และจาก EC

วิจารณ์ พาณิช

30 เม.ย. 51

สภามหาวิทยาลัย : การเงินในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

มีคำถามอยู่บ่อยๆ ว่า เมื่อมหาวิทยาลัยมอดลออกจากระบบราชการไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแล้ว มีการเปลี่ยนแปลงจริงๆ อย่างไรบ้าง

ศ. นพ. ประเวศ วะสี เคยพูดในหลายสภามหาวิทยาลัย หลายครั้งว่าเมื่อมหาวิทยาลัยออกไปนอกระบบราชการแล้ว เงินที่มีอยู่ 1 ล้านบาทในอนาคตจะก่อผล 2 เท่าของเงิน 1 ล้านบาทในขณะที่มหาวิทยาลัยอยู่ในระบบราชการ ซึ่งแปลว่าเราหวัง efficiency ในการใช้ทรัพยากร แต่ efficiency ไม่ได้มาทันทีกับ พรบ. ใหม่ มันมากับการจัดการแบบใหม่ และที่สำคัญยิ่งกว่าคือมันมากับวัฒนธรรมใหม่ ที่เราจะต้องช่วยกันสร้างขึ้นไม่ใช่เราจะได้มาแบบมีคนมอบหรือบันดาลให้

สภามหาวิทยาลัยมหิดลได้ให้ความเห็นชอบ ข้อบังคับมหาวิทยาลัยมหิดล ว่าด้วยการบริหารงบประมาณและการเงิน พ.ศ. 2551 ในการประชุมเมื่อวันที่ 19 มี.ค. 51 และได้ลงนามประกาศใช้ข้อบังคับนี้ไปแล้ว ผมหวังว่าข้อบังคับนี้จะให้ความสะดวกในการจัดการการเงินดีกว่าสมัยที่เราอยู่ในระบบราชการมาก เมื่อใช้ข้อบังคับนี้ เราก็จะรวบรวมประสบการณ์เอามาหาทางปรับปรุงข้อบังคับให้ดียิ่งขึ้น ผมมองว่าเราต้องวางแผนการประเมินการปฏิบัติหรือใช้ข้อบังคับนี้ แล้วนำมาเสนอสภามหาวิทยาลัย นำข้อแนะนำไปยกร่างฉบับใหม่ภายใน 1 - 2 ปี ทำอย่างนี้ไปสัก 2 - 3 รอบ เราจะได้ประสิทธิภาพของการใช้เงินอย่างที่ ศ. นพ. ประเวศ วะสี ทำนายไว้

เราสามารถออกแบบ studies นี้ให้เป็น R2R ได้ แบบเดียวกับที่ มน. ออกแบบ R2R เพื่อสนับสนุนการพัฒนาการบริหารงานวิจัย ที่ ดร. เสมอ ถาน้อย เสนอในการประชุม UKM 12 เมื่อวันที่ 17 เม.ย. 51

ผมมองว่า การที่ผมลงนามใน ข้อบังคับมหาวิทยาลัยมหิดล ว่าด้วยการบริหารงบประมาณและการเงิน พ.ศ. 2551 น่าจะเป็นจุดเริ่มต้นของการจัดการความรู้เรื่องประสิทธิภาพของการใช้เงินของมหาวิทยาลัยมหิดล

วิจารณ์ พานิช

23 เม.ย. 51

สภามหาวิทยาลัย : เสรีภาพทางวิชาการ

ผมโชคดี ได้มีโอกาสฟัง Prof. Philippe A. Bopp จากฝรั่งเศส บรรยายเรื่อง Academic Freedom ใน RGJ Congress IX ที่พัทยา เมื่อวันที่ 4 เม.ย. 51

ฟังแล้วผมรู้สึกว่าคุณมหาวิทยาลัยไทยจะไม่มีวันเข้าใจคุณค่าและความหมายของเสรีภาพทางวิชาการอย่างแท้จริง เพราะเสรีภาพไม่ว่าจะเป็นเสรีภาพด้านไหน ไม่ใช่สิ่งที่ลอยมาจากฟ้า หรือมีใครหยิบยื่นให้ เป็นสิ่งที่ต้องต่อสู้ หรือฟันฝ่า จึงจะได้มา

มหาวิทยาลัยในตะวันตก ต่อสู้ (ในหลายกรณีต่อสู้ด้วยมาตรการเชิงบวก) กับอำนาจรัฐ อำนาจศาสนา จนเกิดข้อตกลง หรือ Charter ให้เสรีภาพแก่มหาวิทยาลัย ด้วยเป้าหมายหรือความเชื่อว่าเสรีภาพทางวิชาการของมหาวิทยาลัย เป็นคุณค่าต่อสังคมในภาพรวม เป็นรากฐานของความก้าวหน้าทางวิชาการ

บุคคลสำคัญคือ Napoleon 1808, Humboldt (รمت. ศึกษา ของปรัสเซีย 1810 : ผู้ให้หลักการว่า การสอนและวิจัยเป็นสิ่งที่เดียวกัน และต้องมีเสรีภาพ มีการตั้ง Berlin U. – Humboldtian Model เป็นรากฐานของ Research University ในโลก

ญี่ปุ่น Kyoto U.

3 model ของการจัดการมหาวิทยาลัย

- ระบบอังกฤษ หรือ College System แบบ Ox-bridge มีการบริหารแบบกระจายอำนาจ การเรียนการสอนเน้น tutorial มีปฏิสัมพันธ์
นศ. - อจ. สูง

- ระบบฝรั่งเศส เน้นอำนาจรวมศูนย์ หรือ top-down เป็น Ecoles system ใช้ออยู่ในฝรั่งเศส อดีตเมืองขึ้นของฝรั่งเศส และในรัสเซีย
- ระบบปรัสเซีย หรือเยอรมัน เป็นระบบให้เสรีภาพต่อการสอนและวิจัย หรือ bottom-up ใช้ออยู่ในเยอรมัน สหรัฐอเมริกา ญี่ปุ่น จีน

Magna Charta Universitatum (Bologna 1988) [www.magna-](http://www.magna-charta.org)

charta.org

เสรีภาพมากับความรับผิดชอบ

พืง ศ. Bopp เล่าข้อโต้แย้งของนักการเมืองฝรั่งเศส ต่อการเรียกร้องเสรีภาพทางวิชาการของมหาวิทยาลัย ว่าถ้าต้องการเสรีภาพทางวิชาการ นักการเมืองก็มีเสรีภาพที่จะเอางบประมาณแผ่นดินไปทำอย่างอื่นเหมือนกัน แล้วรู้สึกว่าการแตกต่างทางความคิดระหว่างนักการเมือง กับนักวิชาการที่ ไหนๆ ในโลก ก็คล้ายๆ กัน

บันทึกอีกหลายตอนจะเล่าความประทับใจจากการเข้าร่วมประชุม
RGJ Congress IX

วิจารณ์ พานิช

4 เม.ย. 51

สภามหาวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยไทยแตกต่าง หลากหลายกันมากกว่าที่คิด

มหาวิทยาลัยไทย ซึ่งขณะนี้ มี 168 แห่ง มีความแตกต่างหลากหลายกันมากกว่าที่ผมคิดมาก การที่ผมได้ไปร่วมรับประทานอาหารกลางวันและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับนายกสภามหาวิทยาลัย คณะกรรมการอุดมศึกษา และกรรมการสถาบันคลังสมองของชาติ รวม 12 คน เมื่อวันที่ 8 พ.ค. 51 ทำให้ผมยิ่งตาสว่างในเรื่องนี้

การแยกแยะความแตกต่างหลากหลาย ไม่ได้ทำเพื่อบอกว่าใครดีกว่าใคร เพราะนั่นเป็นการแยกแยะที่ไร้ประโยชน์ แต่เป็นโทษต่อบ้านเมือง เราแยกแยะเพื่อใช้ในการดำเนินการขับเคลื่อนพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาให้ก้าวหน้าทำประโยชน์ให้แก่สังคมได้อย่างจริงจัง เพื่อสร้างคุณค่าตามพื้นฐานความเข้มแข็งเดิมของแต่ละสถาบันมี เพื่อสร้างความเข้มแข็งจากจุดที่แต่ละสถาบันมีข้อได้เปรียบ หรือมีทุนปัญญา อันจะทำให้เกิดคุณค่าแท้จริง ไม่เป็นคุณค่าเก๋

สาระของการหารือ คือ ธรรมาภิบาล (Governance) และการบริหารจัดการอุดมศึกษา ซึ่งผมสรุปกับตัวเองทันทีที่จบการหารือ ว่าสถาบันคลังสมองของชาติ ต้องดำเนินการพัฒนาแบบไม่เป็นทางการ และหาทางให้สภามหาวิทยาลัยจับกลุ่มกันเองเป็นกลุ่มๆ เพื่อร่วมกันหา Success Story ในการดำเนินการทำหน้าที่ของสภาฯ อย่างมี Good Governance เอามาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน ร่วมกันขับเคลื่อนรูปแบบการดำเนินงานที่ของสภามหาวิทยาลัยให้เกิด value add ต่อมหาวิทยาลัยยิ่งขึ้น และได้ Case Studies เอาไปจัด

Leadership Learning Course สำหรับกรรมการสภาฯ ในลักษณะของ Case-Based Learning

ในสังคมของเรา คนส่วนใหญ่มักจะคิดแบบราชการ แบบเห็นแก่หน้า
กัน เกรงว่าถ้าดำเนินการแยกกันจะทำให้รู้สึกเป็นชนชั้น 2 ชั้น 3 ผลคือ
สังคมเราไม่เจริญ เพราะเราปฏิเสธความจริง หรือหลอกตัวเอง เอาสิ่งที่ไม่
เหมือนไปบังคับให้เหมือน ผมคิดต่างจากคนอื่น และผมอาจจะผิดก็ได้

วิจารณ์ พานิช

8 พ.ค. 51

สภามหาวิทยาลัย : ทำและไม่ทำอะไรบ้าง

วันที่ 11 - 13 ม.ค. 51 ผมไปร่วมสัมมนากรรมการสภามหาวิทยาลัย และผู้บริหารจุฬาฯ ที่โรงแรมเอกโพลิโนริเวอร์แคว กาญจนบุรี เท่ากับเป็นการสัมมนาเตรียมการณให้จุฬาฯ ออกไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐได้อย่างราบรื่น

ท่านนายกสภามหา ศ. นพ. จรัส สุวรรณเวลา กล่าวเปิด ผมจับสาระประเด็นว่าสภามหาวิทยาลัย ควร (ต้อง?) ทำและไม่ทำอะไรบ้าง สรุปรวมกับคำอภิปรายของวิทยากรท่านอื่นๆ ได้ดังนี้

ทำ

- ทำบทบาทผู้นำ (leadership) เน้นดูแลความโปร่งใส ความสมานฉันท์
- ทำ macro policy
- จัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management) โดย
 1. Environment Scan / Landscape Scan / Future Scan
 2. Positioning เพื่อสร้างเป้าหมายร่วม
 3. กำหนดตัวผลักดัน (Drivers)
 4. กำหนดทรัพยากรหนุน Driver แต่ละตัว
 5. Focus ทำหลายๆ ครั้ง ให้โฟกัสลงให้ได้แคบพอ
- ทบทวนและยืนยันภาพอนาคต
- สร้าง Enablers หนุนการทำงานของฝ่ายบริหารเพื่อบรรลุ Shared Vision
- กำหนดข้อบังคับเพื่อวางโครงสร้าง (Structure) และกระบวนการ (Process) เพื่อการทำงานเชิงยุทธศาสตร์

- กรรมการสภาฯ มีความสัมพันธ์เชิงมนุษย์ระหว่างกัน มีความเชื่อมั่นนับถือกันและกัน สร้างความสัมพันธ์เชิงสร้างสรรค์
- การทำงานของกรรมการสภา ต้องไม่ใช่แค่ประชุมเดือนละครั้ง คือทำงานแบบ Board of Trustees มากกว่าทำงานแบบสภา คือแค่ประชุม

ไม่ทำ

- ไม่ระวาง ไม่มีความไม่ลงรอยกัน ไม่สร้างความสัมพันธ์เชิงขัดแย้ง
- ไม่ล้วงลูก ไม่แทรกแซง (ไม่ทำ micro management)
- ไม่มีวาระซ่อนเร้น
- ไม่แสวงหาผลประโยชน์ให้ตนเองและผู้อื่น
- ไม่ดูตาย
- ไม่ไม่รับผิดชอบ
- ไม่แยกสภากับฝ่ายบริหารแบบแยกขาดจากกัน ต้องทำงานเป็น continuum

วิจารณ์ พานิช

13 ม.ค. 51

Accountability ของสภามหาวิทยาลัย

บทความเรื่อง **Global Trends in University Governance** โดย Emeritus Professor Dr. Ingrid Moses นายกสภามหาวิทยาลัย University of Canberra ที่แจกในการประชุม International Workshop on University Governance จัดโดย มรภ. พระนคร เมื่อวันที่ 22 - 23 มิ.ย. 50 ระบุความรับผิดชอบ (accountability) ของสภามหาวิทยาลัยไว้ดังนี้

- จุดสำคัญคือกรรมการสภามหาวิทยาลัยไม่ว่าจะมาจากคนกลุ่มใด มาทำหน้าที่กรรมการสภาเพื่อผลประโยชน์ของมหาวิทยาลัยในภาพรวม ไม่ใช่มารักษผลประโยชน์ของกลุ่มที่เลือกตนมา และไม่ใช่ตัวแทนของกลุ่มนั้น เป็นการ accountable ต่อมหาวิทยาลัย ไม่ใช่ accountable ต่อกลุ่ม ผมคิดว่าวิธีคิดแบบนี้สำคัญมาก
- กรรมการสภามหาวิทยาลัย รับผิดชอบต่อการทำหน้าที่เพื่อประโยชน์สูงสุดของมหาวิทยาลัยร่วมกัน คือทำงานและรับผิดชอบต่อเป็นองค์คณะ
- กรรมการสภามหาวิทยาลัยในโลกนี้มีวิธีทำงาน 2 สไตล์ คือ (1) สไตล์ ที่ประชุม (council - สภา) กับ (2) สไตล์ Board of Directors
- กรรมการสภาฯ ที่ทำงานสไตล์ council ทำงานโดยคิดว่าหน้าที่สำคัญคือมาประชุม เพื่อทำหน้าที่เป็นตัวแทนของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (เช่น อาจารย์ นักศึกษา พนักงาน ศิษย์เก่า ผู้แทนชุมชน ผู้แทนรัฐบาล ฯลฯ) ทำหน้าที่กำกับดูแล นโยบาย เป้าหมาย ทิศทาง ยุทธศาสตร์ และการเงิน ของมหาวิทยาลัย
- กรรมการสภาที่ทำหน้าที่สไตล์ Board of Directors ทำงานเป็นองค์คณะ ไม่ใช่เป็นตัวแทนกลุ่มของตน คือเป็นคนกลุ่มเดียวกัน

แม้จะมีที่มาต่างกัน และมักมีกรรมการสภาผู้ทรงคุณวุฒิในลักษณะ professional Board of Directors คือเป็นกรรมการสภามืออาชีพ ที่เข้าใจหลักการเป็น Board of Directors และมีทักษะในการทำหน้าที่ คือเขามองการทำหน้าที่กรรมการสภาว่าเป็นงานที่ต้องการความรู้ความเข้าใจและทักษะ เพื่อให้สามารถมีความรับผิดชอบได้อย่างจริงจัง

- มีแนวโน้มว่ากรรมการสภา แนว Board of Directors จะเป็นที่นิยมถือปฏิบัติมากขึ้นเรื่อยๆ

วิจารณ์ พานิช

10 ม.ค. 51

Accountability ของสภามหาวิทยาลัย (2)

บทความที่อ้างถึงในตอนที่แล้วระบุว่า the National Governance Protocols for Higher Education Providers ของออสเตรเลีย ระบุข้อพึงปฏิบัติของกรรมการสภาฯ ไว้ดังนี้

กรรมการสภาทุกคนต้องรับผิดชอบต่อสภามหาวิทยาลัย (Governing Body) กรรมการแต่ละคนเมื่อทำหน้าที่ จะต้องทำหน้าที่เพื่อประโยชน์สูงสุดของมหาวิทยาลัย

ในการประกอบภารกิจของกรรมการสภามหาวิทยาลัย กรรมการแต่ละคนจะต้อง

- กระทำโดยมีเป้าหมายเพื่อประโยชน์สูงสุดของมหาวิทยาลัยในภาพรวม ต้องไม่ถือประโยชน์ของหน่วยงาน หรือกลุ่มคนที่เลือกตนเข้ามาเป็นกรรมการเหนือประโยชน์ของมหาวิทยาลัย
- กระทำด้วยเจตนาดี และด้วยความซื่อสัตย์
- เอาใจใส่ ระมัดระวัง
- ไม่ถือโอกาสแสวงหาผลประโยชน์แก่ตนเอง หรือแก่ผู้อื่น
- เปิดเผย และระมัดระวังไม่ให้เกิดผลประโยชน์ทับซ้อน

Best Practice เกี่ยวกับกรรมการสภามหาวิทยาลัยในต่างประเทศ จะต้องมีการให้ความรู้ความเข้าใจเมื่อเริ่มมาเป็นกรรมการ (induction) และต้องมีการพัฒนาความรู้ความสามารถ (professional development) ของกรรมการ และมีการประเมิน (evaluation) การทำงานของกรรมการแต่ละคน และของสภามหาวิทยาลัยเป็นองค์คณะด้วย

วิจารณ์ พานิช

10 ม.ค. 51

สภามหาวิทยาลัย : พลัง 4 ด้านของสมาชิกบอร์ด

บอร์ดขององค์กร ทั้งองค์กรค่ากำไรและองค์กรไม่ค่ากำไร มีพลังหรือเป็นทุนประเภทจับต้องไม่ได้ (Intangible Assets) สำหรับบอร์ดกรใน 4 ด้านได้แก่

ชนิดของพลัง	ผลของพลัง	วิธีใช้ทั่วไป	คุณค่าที่แท้จริง
Intellectual	การเรียนรู้ขององค์กร	สมาชิกบอร์ดแต่ละคนทำหน้าที่เชิงเทคนิค	บอร์ดทำหน้าที่รังสรรค์เป็นองค์คณะ
Reputational	ความน่าเชื่อถือ	องค์กรหวังพึ่งความน่าเชื่อถือของสมาชิกบอร์ด	บอร์ดสร้างความน่าเชื่อถือขององค์กรเอง
Political	อำนาจขององค์กร	บอร์ดแสดงอำนาจต่อภายนอกองค์กร	บอร์ดทำหน้าที่สร้างสมดุลของอำนาจภายในองค์กร
Social	ประสิทธิผลของบอร์ด	สมาชิกบอร์ดสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกันเพื่อผลประโยชน์ของตนเอง	สมาชิกบอร์ดสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกันเพื่อสร้างปัญญาของบอร์ดทั้งองค์คณะ

อ้างอิง Chait RP, Ryan WP, Taylor BE. Governance as Leadership : Reframing the Work of Nonprofit Boards, 2005

Intellectual Capital

ทุนปัญญา (Intellectual Capital) ของบอร์ดทั้งองค์คณะ ไม่ใช่ผลบวกของทุนปัญญา ของสมาชิกแต่ละคน หากบอร์ดมีทักษะในการสร้าง synergy ระหว่างปัจเจก คือต้องมีเป้าหมายใช้ “collective brainpower” ไม่ใช่แค่ individual brainpower ที่เอามารวมกัน

ไม่ว่าในการทำหน้าที่ Type I (Fiduciary), Type II (Strategic) และ Type III (Generative) บอร์ดต้องมีวิธีใช้ทุนปัญญาของบอร์ดอย่างเป็นองค์คณะแบบเสริมพลังกัน มองจากมุมมอง KM บอร์ด ต้องเป็นเสมือน Community of Practice ที่ร่วมกันทำหน้าที่ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน ให้สามารถทำหน้าที่ ได้ดียิ่งขึ้นเรื่อยๆ และความรู้ความเข้าใจในการทำหน้าที่บอร์ดในภาพรวมขององค์คณะก็ยิ่งเพิ่มพูนขึ้น บอร์ด มีลักษณะเป็น Learning Board ยิ่งนับวันก็ยิ่งมีความชำนาญในการทำหน้าที่บอร์ดที่เป็นเสมือนวงออร์เคสตรา

Reputational Capital

Reputational Capital จะมีคุณค่าต่อเมื่อชื่อเสียงที่ดี หรือความน่าเชื่อถือ ได้ช่วยให้เกิดการพัฒนาความสัมพันธ์ อันนำไปสู่ผลสำเร็จของกิจการ เช่นชื่อเสียงที่ดีช่วยให้หาอาจารย์เก่งๆ ได้ง่าย มีนักศึกษาเก่งๆ เข้ามาเรียน เขียวคนเก่งๆ มาเป็นกรรมการสภา ร่วมงานกับภาคอุตสาหกรรม ได้ง่าย เป็นต้น

ในการหาสมาชิกบอร์ดที่มีชื่อเสียงต้องคำนึงว่าต้องการคนที่เป็นที่เชื่อถือในสังคมกลุ่มใด และต้องคำนึงถึงโอกาสที่สมาชิกสามารถทุ่มเทให้แก่งานทำหน้าที่บอร์ด (trustee engagement) ดังนั้น การมีสมาชิกบอร์ดต้องคำนึงทั้งด้านชื่อเสียงและด้านความทุ่มเท ดังแผนภูมิ

ชื่อเสียงของสมาชิก

		สูง	ต่ำ
ความทุ่มเท	สูง	ซูเปอร์สตาร์	มดงาน
	ต่ำ	สัญลักษณ์	ไม่ตายทราก

จากวิธีมองสมาชิกบอร์ดตามตาราง 2x2 ข้างบน บอร์ดต้องมีองค์ประกอบของสมาชิกที่เป็น ซูเปอร์สตาร์ มดงาน และสัญลักษณ์ขององค์กรในสัดส่วนตามความเหมาะสม และต้องระมัดระวังว่า คนที่มีชื่อเสียงสูงมาก อาจมีเรื่องเสื่อมเสียเกิดขึ้นได้ง่าย ต้องระมัดระวังว่าหากเกิดเรื่องเสื่อมเสียขึ้นต่อสมาชิกบอร์ดผู้นั้น จะทำให้ชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยพลอยเสื่อมเสียไปด้วยหรือไม่

ตัวอย่างของการใช้ชื่อเสียงของสมาชิกบอร์ดช่วยให้งานของมหาวิทยาลัยสำเร็จ มหาวิทยาลัยแห่งหนึ่งต้องการดึงดูดนักเรียนระดับอัจฉริยะจำนวนหนึ่งเข้าศึกษา แทนที่อาจารย์จะเป็นผู้ไปชักชวนกรรมการสภาเป็นผู้ไปพบผู้ปกครองของเด็กถึงบ้าน โดยเลือกกรรมการที่เป็นที่รู้จักและนับถือของผู้ปกครองของเด็กแต่ละคน หรือกรรมการสภาเป็นคนที่อยู่ในสาขาวิชาที่ต้องการชักชวนเด็กมาเรียน

ชื่อเสียงของกรรมการสภามหาวิทยาลัย ช่วยให้มหาวิทยาลัยมีความสัมพันธ์กับสังคมภายนอกได้ดีขึ้น

Political Capital

หมายถึงทักษะในการแสดงจุดยืน ชักชวน หรือโน้มน้าวการตัดสินใจ โดยมีหลักการสำคัญ ๓ ประการคือ

1. เพื่อประโยชน์สูงสุดของมหาวิทยาลัย ไม่มีประโยชน์ส่วนตัวแอบแฝง
2. ใช้อย่างสมเหตุสมผล ได้แก่ : (๑) แสดงบทบาทในฐานะกรรมการสภาฯ ไม่ใช่ส่วนตัว (๒) ดำเนินการผ่านกระบวนการตามปกติและเปิดเผย ไม่ใช่วิธีลับหรือ “เข้าหลังบ้าน” (๓) สภามหาวิทยาลัยทำหน้าที่เป็น “พื้นที่” สำหรับให้ฝ่ายต่างๆ ของมหาวิทยาลัยได้เปิดเผยความต้องการ ผลประโยชน์ และจุดยืนของตนในเรื่องต่างๆ
3. ใช้เหมาะสมกับความความเป็นมหาวิทยาลัย ซึ่งมีลักษณะ (๑) เป็นองค์กรแห่งความแตกต่างหลากหลาย (๒) ไม่เห็น (และไม่ชอบ) ลำดับชั้น หรือการบังคับบัญชา (๓) เน้นการมีส่วนร่วม หรือตัวกระบวนการพอกๆ กับสาระของการลงมติ

สภามหาวิทยาลัยที่เข้าใจวิธีใช้พลังของปฏิสัมพันธ์เชิงการเมืองภายในมหาวิทยาลัยอย่างสร้างสรรค์ จะสามารถสร้างความไว้วางใจระหว่างกัน (mutual trust) ภายในมหาวิทยาลัย สร้างความสามัคคีเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน สามารถร่วมกันตัดสินใจในเรื่องที่ไม่มีความชัดเจน หรือมีความเสี่ยงสูง แต่ก็จะสร้างความสำเร็จในมิติก้าวกระโดดได้ ผมขอสร้างศัพท์ส่วนตัวว่า สภามหาวิทยาลัยต้องทำงานโดยใช้ politics of trust ไม่ใช่ politics of distrust ระหว่างกรรมการสภาด้วยกัน และระหว่างสภาภิสมชิกของมหาวิทยาลัย ไม่ทราบว่าคุณคิดอย่างไรถูกต้องหรือไม่

Social Capital

หมายถึงความสามารถในการดูดซับความรู้หรือความสามารถในการบรรลุผลสำเร็จในการดำเนินกิจการจากสังคมภายนอก หรือการมี social

network กับภายนอกมหาวิทยาลัย รวมทั้งการใช้ social network หรือ ปฏิสัมพันธ์ภายในมหาวิทยาลัย ในการสร้างบรรยากาศสร้างสรรค์เกิดความร่วมมือ ความสามัคคีเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน

ตัวอย่างของปัจจัยที่ทำให้เกิด social capital เช่น ความรู้สึกว่าตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ได้รับการยอมรับ รั้งฟัง (sense of inclusiveness), ความไวเนื้อเชื่อใจระหว่างกัน, การยึดถือคุณค่าร่วมกัน (shared values), การมีปณิธานความมุ่งมั่นร่วมกัน (shared purpose)

กรรมการสภามหาวิทยาลัยทำงานภายใต้ความสัมพันธ์เชิงสังคม (social relationship) ระหว่างกัน โดยที่ความสัมพันธ์อาจเพิ่มพูน social capital ของสภามหาวิทยาลัยก็ได้ หรืออาจทำให้ social capital ของสภาฯ ลดลงก็ได้ สภามหาวิทยาลัยต้องมีทักษะวิธีการที่จะทำให้ปฏิสัมพันธ์ระหว่างกรรมการสภาฯ เกิดผลเชิงบวกต่อ social capital ของสภาฯ

มองเชิง generative สภาฯ ทำงานไป สร้าง social capital ไป โดยสร้างจากปฏิสัมพันธ์เชิงสังคมระหว่างกรรมการสภาด้วยกัน จากปฏิสัมพันธ์เชิงสังคมระหว่างกรรมการสภาฯ กับสมาชิกของมหาวิทยาลัยและจากปฏิสัมพันธ์ระหว่างสภาฯ กับสังคมภายนอก

เป็นธรรมชาติของมนุษย์ ที่ความสัมพันธ์เชิงสังคมจะก่อ social capital ส่วนบุคคลเป็นหลัก แต่กรรมการสภาฯ ที่ดี จะพยายามทำให้ความสัมพันธ์นั้นสร้าง social capital ของส่วนรวมทั้งมหาวิทยาลัย โดยเฉพาะอย่างยิ่ง social capital ในการทำงานร่วมกันเป็นองค์คณะของสภาฯ แบบ generative mode หรือแบบ value-based ไม่ใช่แบบ rule-based

วิจารณ์ พานิช

12 ม.ค. 51

สภามหาวิทยาลัย : สรุปและเปรียบเทียบการทำหน้าที่ ๓ แบบของ บอร์ด

สภามหาวิทยาลัย : สรุปและเปรียบเทียบการทำหน้าที่ ๓ แบบของ บอร์ด

	Type I Fiduciary Bureaucratic	Type II Strategic ระบบเปิด	Type III Generative ไม่ดำเนินตามเหตุผล
ธรรมชาติของภาวะผู้นำ	ลำดับชั้นการบังคับบัญชา	วิเคราะห์และวิสัยทัศน์	เรียนรู้อย่างใคร่ครวญ
เป้าหมายหลักในการทำหน้าที่ของบอร์ด	กำกับดูแลสินทรัพย์ที่จับต้องได้	เป็นหุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์กับฝ่ายจัดการ	เป็นแหล่งของภาวะผู้นำให้แก่องค์กร
งานหลักของบอร์ด	งานเทคนิค : กำกับดูแลการดำเนินการ, มีธรรมาภิบาล	วิเคราะห์ : กำหนดยุทธศาสตร์, ประเมินผลสัมฤทธิ์	สร้างสรรค์ : เข้าใจปัญหาอย่างทะลุปรุโปร่ง, สร้างความหมาย
หน้าที่หลักของบอร์ด	ตรวจสอบ	ยุทธศาสตร์	สร้างความหมาย
คำถามหลัก	มีอะไรผิดพลาดบ้าง	มีแผนอะไรบ้าง	มีคำถามอะไรบ้าง
ทำที่ต่อปัญหา	หาให้พบ	แก้ไข	ทำความเข้าใจ ดีความ
กระบวนการทำงาน	เน้นระเบียบวาระการประชุม	มีข้อมูล มีเหตุผล	จริงจังและสนุกสนาน
วิธีตัดสินใจ	มีมติ	มีฉันทามติ	ค้นพบโอกาส
วิธีทำความเข้าใจ	สมเหตุสมผล	ทุกส่วนเข้ากันได้ดี	มีความหมาย
การสื่อสารกับผู้เกี่ยวข้อง	จำกัด มีพิธีการ เน้นกฎกติกา	สองทาง เป็นครั้งคราว ทำความเข้าใจ	หลายทาง เน้นการเรียนรู้ร่วมกัน
ตารางบอกผลสัมฤทธิ์	รายงานข้อมูล ตารางการเงิน	ตัวชี้วัดเชิงยุทธศาสตร์ การวิเคราะห์ความสามารถในการแข่งขัน	สัญญาณของการเรียนรู้และความเข้าใจทะลุปรุโปร่ง

อ้างอิง: Chait RP, Ryan WP, Taylor BE. Governance as Leadership. Reframing the Work of Nonprofit Boards. 2005, p. 132.

บอร์ด ต้องทำงาน ๓ แบบในเวลาเดียวกัน โดยต้องทำหน้าที่ที่ยากที่สุด ไม่คุ้นเคยที่สุด คือหน้าที่ Type III Governance ให้ได้

วิจารณ์ พาณิช

๖ ม.ค. ๕๑

