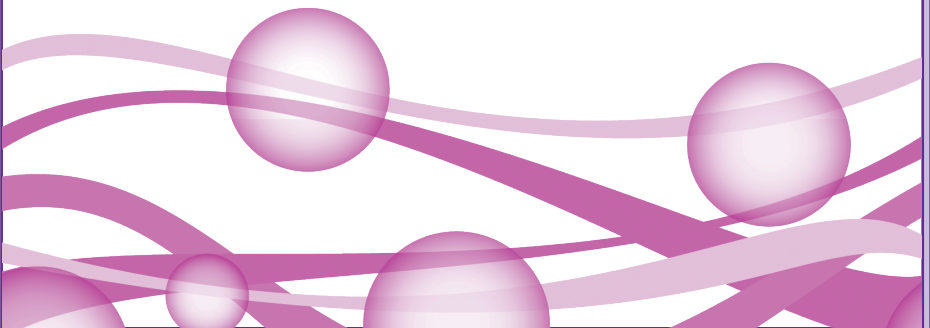


สภามหาวิทยาลัย ของ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ศ.นพ. วิจารย์ พานิช

จัดทำโดย สถาบันคลังสมองของชาติ





สภามหาวิทยาลัย ของ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ศ.นพ. วิจารณ์ พานิช

สภามหาวิทยาลัย
ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

โดย ศ.นพ. วิจารณ์ พานิช

ISBN 978-974-13-7794-7

พิมพ์ครั้งที่ 1
จำนวน มกราคม 2551
500 เล่ม

พิมพ์ครั้งที่ 2
จำนวน กรกฎาคม 2551
1,000 เล่ม

พิมพ์ครั้งที่ 3
จำนวน ตุลาคม 2554
2,000 เล่ม

พิมพ์ที่ บริษัท วิสต้า อินเทอร์เน็ต จำกัด

จัดพิมพ์และเผยแพร่โดย

สถาบันคลังสมองของชาติ
(มูลนิธิส่งเสริมทบวงมหาวิทยาลัย)
อาคารมหานครยิบซั่ม ชั้น 22 เลขที่ 539/2
ถนนศรีอยุธยา เขตราชเทวี กรุงเทพฯ 10400
โทร. 02-640-0461
<http://www.knit.or.th>

คำนำในการจัดในการจัดพิมพ์ ครั้งที่ 1

หนังสือเล่มนี้จัดพิมพ์ขึ้นอย่างฉุกละหุก จึงมีความไม่สมบูรณ์ เป้าหมายก็เพื่อเป็นการเฉลิมฉลองยุคใหม่ของอุดมศึกษาไทย ที่มีมหาวิทยาลัย ในกำกับรัฐบาลเพิ่มขึ้นอีก 7 แห่งในปี พ.ศ.2550 รวมเป็นมี 13 แห่ง เป็นจำนวนที่บอกว่า ประเทศไทยกำลังขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงของระบบอุดมศึกษา โดยให้ความเป็นอิสระในการกำกับดูแลมากขึ้น

หนังสือเล่มนี้จึงมีเป้าหมายเฉลิมฉลอง 2 ด้าน คือ เฉลิมฉลองจุดเริ่มต้นของการขับเคลื่อนระบบอุดมศึกษาที่มีความเป็นอิสระและคล่องตัวมากขึ้น และเฉลิมฉลองปีพุทธศักราชใหม่ คือ ปี 2551 อันนับเป็นครั้งแรกของครึ่งหลังแห่งพุทธศตวรรษที่ 26 เป็นหนังสือที่ผู้เขียนและจัดพิมพ์ตั้งใจส่งเป็น ส.ค.ส. ปีใหม่ 2551 ให้แก่ญาติมิตร

นอกจากส่งเป็น ส.ค.ส. แล้ว ผู้เขียนยังมีเป้าหมายส่งเป็นเครื่องเตือนใจเตือนใจเตือนความมุ่งมั่นร่วมกันว่า เราจะต้องช่วยกันขับเคลื่อนมหาวิทยาลัย หรือระบบอุดมศึกษาไทยให้ทำหน้าที่ส่วนหนึ่งของเครือข่ายปัญญาของสังคมยุคใหม่อย่างทรงคุณค่าให้ได้

ข้อความในหนังสือเล่มนี้ ส่วนใหญ่รวบรวมมาจากบันทึกในเว็บบล็อก <http://gotoknow.org/blog/thaikm> และ <http://gotoknow.org/blog/council> ตามที่ระบุลิงค์ไว้แล้วในแต่ละตอน โดยมีการแก้ไขปรับปรุงเล็กน้อย ส่วนวนที่ใช้ และสไตล์การเขียนจึงเป็นแบบไม่เป็นทางการ ตามแนวทางการเขียนในเว็บบล็อก

ข้อความในหนังสือเล่มนี้เป็นความรับผิดชอบของผู้เขียน ไม่ได้สะท้อนนโยบายหรือแนวทางของสถาบันใดๆ ทั้งสิ้น และโปรดอ่านโดยใช้วิจารณญาณ อย่าเชื่อตามผู้เขียนโดยไม่ได้ตรวจสอบหรือไตร่ตรอง

ผู้เขียนขอส่งความปรารถนาดีและความสุขปีใหม่มายังมิตรสหายทุกท่าน จงได้รับพรอันประเสริฐทุกประการโดยทั่วกัน

วิจารณ์ พานิช

26 ธ.ค.50

คำนำในการจัดพิมพ์ครั้งที่ 2

หนังสือ

สภามหาวิทยาลัย ของ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ผมขออนุโมทนาในกุศลเจตนาของ ดร.พิเชฐ ดุรงคเวโรจน์ ผู้อำนวยการสถาบันคลังสมองของชาติ ที่ต้องการเผยแพร่หนังสือเล่มนี้ให้กว้างขวางยิ่งขึ้น เพื่อประโยชน์ในการขับเคลื่อนการพัฒนาระบบกำกับดูแลสถาบันอุดมศึกษาของไทย

ผมเชื่อว่าระบบอุดมศึกษาไทยยังจะต้องมีวิวัฒนาการและมีการพัฒนาความแตกต่างหลากหลายไปอีกมาก กลไกกำกับดูแล คือสภามหาวิทยาลัย จะมีหน้าที่สำคัญต่อการสร้างวิวัฒนาการและความแตกต่างหลากหลายดังกล่าว

นอกเหนือจากการรวบรวมความรู้เอามาตีความแลกละเปลี่ยนกันดังปรากฏในหนังสือเล่มนี้แล้ว ควรมีการทำงานวิจัยเพื่อสร้างความรู้เชิงลึกเกี่ยวกับการกำกับดูแลอุดมศึกษาในสังคมไทยด้วย และหลายส่วนของข้อความในหนังสือเล่มนี้ยังต้องการการพิสูจน์ทางวิชาการในสภาพจริงของสังคมไทย

ในการจัดพิมพ์ครั้งที่ 2 นี้ ยังคงข้อความเดิมไว้ทั้งหมด ไม่ได้มีการเพิ่มเติมหรือแก้ไขส่วนใดๆ

วิจารณ์ พานิช

1 กรกฎาคม 2551

คำนำในการจัดพิมพ์ครั้งที่ 3

หนังสือ

สภามหาวิทยาลัย ของ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

หนังสือเล่มเล็ก “สภามหาวิทยาลัย ของ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ” นี้ได้เรียบเรียงขึ้นเพื่อใช้ประกอบการบรรยาย และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ในหลักสูตร “ธรรมภิบาลเพื่อการพัฒนาอุดมศึกษา” สำหรับกรรมการสภามหาวิทยาลัยซึ่งจัดโดยสถาบันคลังสมองของชาติ มูลนิธิส่งเสริมทบวงมหาวิทยาลัย

นอกเหนือจากการรวบรวมความรู้เอามาตีความแลกเปลี่ยนกันดังปรากฏในหนังสือเล่มนี้แล้ว ควรมีการทำงานวิจัยเพื่อสร้างความรู้เชิงลึกเกี่ยวกับการกำกับดูแลอุดมศึกษาในสังคมไทยด้วย และหลายส่วนของข้อความในหนังสือเล่มนี้ยังต้องการการพิสูจน์ทางวิชาการในสภาพจริงของสังคมไทย

สถาบันคลังสมองของชาติ เห็นว่าสิ่งที่เรียบเรียงขึ้นนี้ เป็นเรื่องที่น่าสนใจ และเป็นประโยชน์อย่างยิ่งที่สมควรนำมาพิมพ์เผยแพร่ เพื่อให้เกิดความรู้ ความเข้าใจ ของกรรมการสภามหาวิทยาลัย อันจะเป็นประโยชน์ในการขับเคลื่อนการพัฒนาระบบการกำกับดูแลสถาบันอุดมศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ

ขอขอบคุณสถาบันคลังสมองของชาติที่จัดพิมพ์หนังสือเล่มเล็กนี้ หวังว่าจะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาสภามหาวิทยาลัยต่อไป

ในการจัดพิมพ์ครั้งที่ 3 นี้ ยังคงข้อความเดิมไว้ทั้งหมด และมีบทความจากบันทึกในเว็บล็อกเพิ่มเติมในส่วนท้ายเล่ม เพื่อปรับให้ทันสมัยในปัจจุบัน

วิจารณ์ พานิช

1 ตุลาคม 2554

สารบัญ

หน้า

คำนำ	
มหาวิทยาลัยออกจากระบบราชการ	1
ไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเพื่ออะไร	
บอร์ดขององค์กรที่ไม่มุ่งกำไร	4
ความรับผิดชอบของสภามหาวิทยาลัย	11
หลักการทำหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัย	14
วิธีจัดการประชุมสภามหาวิทยาลัย	15
มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	16
วิธีทำหน้าที่ บอร์ด อย่างมีความหมาย	23
เรียนรู้หลักการตามกฎหมาย	27
สำหรับทำหน้าที่กรรมการสภามหาวิทยาลัย	
วิธีทำหน้าที่สภามหาวิทยาลัยอย่างได้ผล	28
บทบาทของสภามหาวิทยาลัย	29

มหาวิทยาลัยออกจากระบบราชการ ไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเพื่ออะไร

เป้าหมายของการออกจากระบบราชการไปเป็นมหาวิทยาลัยกำกับของรัฐ ในความเห็น
ของผม อยู่ในบันทึกใน <http://gotoknow.org/blog/council/47923> ดังต่อไปนี้

มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ : วิฤตหรือโอกาส

ปอมท. เชิญผมไปร่วมอภิปรายในการสัมมนาทางวิชาการของที่ประชุมประธานสภา
อาจารย์มหาวิทยาลัยแห่งประเทศไทย (ปอมท.) เรื่อง “ยุทธศาสตร์อุดมศึกษาไทย: วิฤตหรือโอกาส”
วันที่ 4-5 กันยายน พ.ศ. 2549 ณ ห้องแปซิฟิก เดอะไฮท์ รีสอร์ท จังหวัดชลบุรี

โดยผมร่วมอภิปรายในวันที่ 5 กันยายน เรื่อง “มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ : วิฤต
หรือโอกาส” เขาระบุในกำหนดการของการประชุมว่า ร่วมอภิปราย โดย ศ.นพ.วิจารณ์ พานิช
นายกสภามหาวิทยาลัยมหิดล และผู้อำนวยการสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม
ศ.ดร.สุรพล นิติไกรพจน์ อธิการบดีมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ และ ศ.ดร.คุณหญิงสุมณฑา
กิริระนันท์ อธิการบดีจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ดำเนินการอภิปรายโดย ผศ.ดร.กิตติศักดิ์ ปกติ
เวลา
อภิปราย 2 ชั่วโมง

ผมไม่ได้ไปพูดในนามของสภามหาวิทยาลัยมหิดล ผมไปพูดในฐานะคนไทยคนหนึ่ง และ
เตรียมไปพูดแบบมองต่างมุม มากกว่ามองในมุมวิชาการ

ผมจะไปให้ความเห็นใน 5 ประเด็นที่เกี่ยวข้องกับวิฤตหรือโอกาสของอุดมศึกษาไทย
หากมหาวิทยาลัยของรัฐ เปลี่ยนไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐ แต่ก่อนจะไปถึงประเด็น
ขอให้ความเห็นเรื่องวิฤตกับโอกาสเสียก่อน ผมมองว่า สองสิ่งนี้จริงๆ แล้วมันคือสิ่งเดียวกัน
ถ้าเราดำเนินการเป็นหรือถูกต้อง มันก็เป็นโอกาส แต่ถ้าเราดำเนินการผิด มันก็นำไปสู่วิฤต
ดังตัวอย่าง การใช้ความเก่งอย่างไม่ถูกต้องของคุณทักษิณ นำไปสู่วิฤตของบ้านเมืองอยู่ในเวลานี้

1. ผมมองที่วิฤตหรือโอกาสของประเทศไทย ไม่อยากให้มีองที่มหาวิทยาลัยแต่ละแห่ง
เท่านั้น และไม่อยากให้มีองแค่ผลประโยชน์ของอาจารย์ และข้าราชการเท่านั้น คือ ต้องมอง
ภาพรวมของอุดมศึกษาไทย เชื่อมโยงไปกับการขับเคลื่อนส่วนอื่นๆ ของประเทศมองเชื่อมโยง
ไปกับอนาคตของประเทศไทย ที่จะต้องดำรงอยู่ในท่ามกลางประชาคมนานาชาติในกระแส
โลกาภิวัตน์ ที่เราไม่ควรยอมตามกระแสที่ประเทศตะวันตกบงการไปเสียทั้งหมด

2. ผมมองว่า วิกฤตหรือโอกาสไม่ได้อยู่ที่การดำเนินการในแต่ละมหาวิทยาลัยเท่านั้น แต่จุดที่มีน้ำหนักยิ่งกว่า คือ การจัดการระบบอุดมศึกษา และการจัดการระบบการศึกษาในภาพรวม ซึ่งผมมองว่า เวลานี้วิกฤตเสียยิ่งกว่า วิกฤต โดยผมประเมินจากผลลัพธ์ของการศึกษา คือ คุณภาพของผู้จบการศึกษา เวลานี้เด็กที่จบ ป.6, ม.3, ม.6 คุณภาพต่ำอย่างน่าตกใจ และเหตุใหญ่ที่สุด ก็คือทั้งโครงสร้าง กฎระเบียบ และการจัดการ ต่างก็สร้างเงื่อนไขให้ครูที่ต้องการก้าวหน้า ต้องทิ้งศิษย์ ต้องลดเวลาสอนลง เพื่อไปทำผลงานเลื่อนตำแหน่ง ไปเรียนต่อเอาปริญญาเพื่อความก้าวหน้าด้านตำแหน่งในอนาคต ไปทำโครงการ ตามสั่งจากส่วนกลาง หรือไปต้อนรับนักการเมือง ผมฟันธงว่า เหตุใหญ่ที่สุดที่ผลสัมฤทธิ์ด้านการศึกษาในระดับโรงเรียนตกต่ำ ก็เพราะครูทิ้งศิษย์ และที่ครูทิ้งศิษย์ก็เพราะการบริหารจัดการ ทำให้เขาต้องทิ้งเพื่อความก้าวหน้าของตนเอง เป็นเรื่องที่รัฐมนตรี ปลัดกระทรวง อธิบดี และผู้ใหญ่ในการกระทรวงศึกษาธิการ ต้องทบทวนตนเอง

3. บทเรียนของการปฏิรูปการศึกษาดำเนินการมา 7 ปีแล้ว คุณภาพของผู้สำเร็จการศึกษาแต่ละระดับต่ำลงบออะไรแก่เรา ผมตีความว่า มันบอกว่าการปฏิรูปโครงสร้างและกฎระเบียบไม่เพียงพอ หรืออาจไม่ใช่หัวใจของการปฏิรูป หรืออาจเป็นการเปิดโอกาสให้ช่องทางไปในทางที่แสวงหาผลประโยชน์เฉพาะกลุ่มผลประโยชน์ทางการเมือง แต่ผลรวมด้านคุณภาพประสิทธิภาพของการศึกษาเลวลง

4. ผมมองเห็นวิกฤตกำลังก่อตัวในระบบอุดมศึกษาไทย และส่วนหนึ่ง เป็นผลของการดำเนินการของ สกอ. แต่มองอีกมุมหนึ่งก็อาจกล่าวได้ว่า มหาวิทยาลัยแต่ละแห่งก็มีส่วนปล่อยให้การจัดการระบบอุดมศึกษาเดินไปในทางที่ผิด มีการจัดการระบบในแนวทางที่ผิด

ผมมองว่า เวลานี้ระบบอุดมศึกษาไทยกำลังเดินไปในแนวทางที่ผิด คือแนวทางทำให้สถาบันอุดมศึกษาทั้งหมดเหมือนกัน มองว่า มหาวิทยาลัยทุกแห่งต้องถูกประเมินด้วยเกณฑ์เดียวกัน ธุรกรรมคือ การจัดกลุ่มอันดับมหาวิทยาลัย ที่เอา มรภ. และ มทร. มารวมกลุ่มกับจุฬาลงกรณ์ มหิดล มช. ที่รู้ๆ กันอยู่ว่าเป็นมหาวิทยาลัยวิจัยส่วน มรภ. มทร. เราก็อู้ๆ กันอยู่ว่าเราต้องการให้เป็นมหาวิทยาลัยเพื่อท้องถิ่น หรือผลิตบัณฑิตที่เดินด้าน “ลงมือทำ”

มิฉฉาธิฐิ คือ บริหารความเหมือน สัมมาธิฐิ คือบริหารเพื่อสร้างความมั่นใจ ภูมิใจตนเองของแต่ละมหาวิทยาลัยตามจุดแข็ง (positioning) ที่ตนมีและตนเลือก

5. ผมอยากให้มหาวิทยาลัยของรัฐ เปลี่ยนไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยมีเป้าหมายสำคัญ คือ ความเป็นอิสระที่จะทำประโยชน์เชิงสร้างสรรค์ให้แก่สังคมได้ โดยไม่โดนระเบียบราชการปิดกั้น ผมมีความเห็นว่า มหาวิทยาลัยไม่เหมาะที่จะอยู่ในราชการเพราะราชการเน้นการทำงาน ตามกฎเกณฑ์กติกาตายตัว ซึ่งไม่เหมาะต่อการทำหน้าที่เชิงสร้างสรรค์หน่วยงานที่ทำหน้าที่เชิงสร้างสรรค์ต้องการความยืดหยุ่นกว่าระบบราชการมาก

ถ้ามหาวิทยาลัยของรัฐ เปลี่ยนไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ แต่ยังคงมีวัฒนธรรม

ด้านการจัดการแบบกติกาดียว ใช้เหมือนกันหมด ในงานทุกประเภท และใช้วัฒนธรรมอำนาจเหมือนตอนอยู่ในระบบราชการ ไม่ใช่โอกาสที่เปิดช่องให้มีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรแบบใหม่เพื่อสร้างสรรค์ความเป็นเลิศทางวิชาการในรูปแบบที่จำเพาะและเหมาะสมต่อแต่ละมหาวิทยาลัย การออกไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ก็จะทำให้อุดมศึกษายิ่งเดินลงเหว เหมือนอย่างที่มีการปฏิรูปการศึกษา ทำให้การศึกษา เดินลงเหวอยู่ในเวลานี้

วิจารณ์ พานิช

3 ก.ย.49

มหาวิทยาลัยออกนอกระบบ : จาก “บริการสาธารณะ” เป็น “ธุรกิจการศึกษา” ??

จาก <http://gotoknow.org/blog/council/77903>

หัวข้อข้างบน ผมได้มาจากเอกสาร SWU + สว. พลัส ของสถานีสิต มศว. ฉบับที่ 1 ซึ่งผมเพิ่มได้รับเดี่ยวได้เอง

หัวข้อนี้เป็นพาดหัวบทความชื่อ “ม.ออกนอกระบบทำไม???” เป็นบทความที่สรุปว่าการออกนอกระบบราชการคือ การออกไปทำธุรกิจการศึกษา หรือออกไปเป็นมหาวิทยาลัยเอกชนนั่นเอง ซึ่งเป็นข้อสรุปที่ผิด

การออกนอกระบบราชการของมหาวิทยาลัย มีเป้าหมายหลักเพื่อทำ “บริการสาธารณะ” ให้ได้ดียิ่งขึ้น ในระดับ “ภพภูมิใหม่” (new order) ไม่ใช่เพื่อเปลี่ยนมหาวิทยาลัยไปทำ “ธุรกิจการศึกษา”

ที่จริงก็น่าจะระแวงอยู่นะครับ เพราะหาในช่วง 10 ปีที่ผ่านมา ภาพด้านนวัตกรรมของอุดมศึกษาไทยที่ชัดเจนที่สุด คือการจัดการศึกษา แบบเลี้ยงตัวเอง ทำให้ดูเป็นธุรกิจ

ความท้าทายของอุดมศึกษาไทย คือเมื่อออกไปอยู่นอกระบบราชการ เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐแล้ว มหาวิทยาลัยจะทำงานในลักษณะที่เป็นประโยชน์ต่อสาธารณะยิ่งขึ้นได้อย่างไร

ศ.นพ.ประเวศ วสี เคยกล่าวไว้ว่า มหาวิทยาลัยในกำกับรัฐต้องไม่ทำธุรกิจ แต่บริหารงานคล้ายบริหารธุรกิจ การทำธุรกิจหมายความว่า มีเป้าหมายเพื่อผลกำไร วัตถุประสงค์กันที่ผลกำไร ยิ่งผลกำไรมาก แสดงว่าสำเร็จมาก แล้วเอาผลกำไรแบ่งกันในกลุ่มผู้ถือหุ้น

มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ไม่ได้มีเป้าหมายเช่นนั้น

วิจารณ์ พานิช

19 ก.พ. 50

บอร์ดขององค์กรที่ไม่มุ่งค้ากำไร

หลักการสมัยใหม่ ด้านหน้าที่กำกับองค์กรไม่ค้ากำไร

จาก <http://gotoknow.org/blog/council/34754>

ผมไปได้หนังสือ Governance as Leadership : Framing the Work of Nonprofit Boards มาจากร้าน COOP ของฮาร์วาร์ด หนังสือนี้ แต่งโดย Richard P.Chait, William P.Ryan, Babara E.Taylor, 2005 ผมจะ “แกะ” ประเด็นจากหนังสือเล่มนี้มาบันทึกสู่กันฟัง (อ่าน) ไปอีกหลายตอน

ท่านที่สนใจหลักการทำหน้าที่กำกับองค์กรไม่ค้ากำไรอาจสืบค้นได้ที่ www.boardsource.org

เขาบอกว่า หน้าที่กำกับคือหน้าที่ผู้นำ (leadership) และคนที่เป็นบอร์ดทำหน้าที่คล้ายผู้จัดการมากขึ้น โดยในการทำหน้าที่กำกับควรทำภารกิจ 3 มิติพร้อม ๆ กัน

- มิติที่ 1 – fiduciary mode : ทำหน้าที่ stewardship ต่อสินทรัพย์ที่จับต้องได้
- มิติที่ 2 – strategic mode : ทำหน้าที่ strategic partner กับฝ่ายบริหาร
- มิติที่ 3 – generative mode : ทำหน้าที่ “นำจากข้างหลัง”

วิจารณ์ พานิช
13 มิ.ย.49

ความหย่อนสมรรถภาพ ของบอร์ดขององค์กรไม่ค้ากำไร

จาก <http://gotoknow.org/blog/thaikm/35022>

ผมจะเล่าตามที่สรุปจากหนังสือที่อ้างถึงในตอนที่แล้ว บอกว่าความหย่อนสมรรถภาพของบอร์ดขององค์กรไม่ค้ากำไร เกิดจากสาเหตุใหญ่ๆ 3 อย่างได้แก่

1. หย่อนด้านกระบวนการกลุ่ม เนื่องจากสมาชิกภายในบอร์ดเป็นคู่อริกัน มีคนบางคนแสดงบทบาทมากเกินไป มีการสื่อสารทางเดียว และองค์ประกอบไม่เหมาะสม
2. บอร์ดไม่เอาใจใส่ ไม่สนใจทำหน้าที่
3. สมาชิกบอร์ด ไม่รู้หน้าที่ของตน

หนังสือเล่มนี้ระบุหน้าที่ของบอร์ดไว้ 5 ประการ คือ

1. กำหนดและปรับปรุง mission & strategy ขององค์กร
2. ตรวจสอบสมรรถนะ (performance) ขององค์กร และดูแลให้ฝ่ายบริหารเป็นผู้รับผิดชอบและรับผิดชอบ
3. สรรหา แต่งตั้ง และปลดซีอีโอ
4. จัดหาและดูแลทรัพยากร ทั้งที่เป็นเงินและเครื่องใช้
5. ทำหน้าที่เชื่อมโยง และสร้างความราบรื่น ระหว่างองค์กรกับสภาพแวดล้อม

วิจารณ์ พานิช
13 มิ.ย.49

หน้าที่สร้างความไว้วางใจต่อสังคม

จาก <http://gotoknow.org/blog/thaikm/35789>

หนังสือ Governing as Leadership เรียกหน้าที่สร้างความไว้วางใจต่อสังคมว่า เป็น Type I Governing มีการทำหน้าที่ 3 ด้าน

1. คอยดูแลสินทรัพย์ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง สินทรัพย์ที่จับต้องได้ขององค์กรว่า ได้มีการนำมาใช้ตรงตามเป้าหมายหลักขององค์กร
 2. คอยดูแลว่า มีการใช้ทรัพยากรให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ
 3. ส่งเสริมการดำเนินการให้ถูกต้องตามกฎหมาย และจริยธรรม
- สไตล์ของการทำหน้าที่มี 2 ข้อ คือ **ข้อกำกับดูแล (oversight)** กับ **ข้อเสริมคุณค่าเชิงภาวะผู้นำ (leadership value)** โดยทำความเข้าใจได้จากคำถาม ดังนี้

คำถามเชิงกำกับดูแล

- จะรับภาระค่าใช้จ่ายไหวไหม
- ผลการตรวจสอบ (audit) ถูกต้องไหม
- งบประมาณสมคูลไหม
- ควรเพิ่มงบประมาณของแผนกขึ้นสัก 2-3% หรือไม่
- โปรแกรมที่มีแผนจะเปิด จะดึงดูดลูกค้าเพียงพอหรือไม่
- การควบรวมกิจการจะมีผลต่อการเงินอย่างไร
- ถูกกฎหมายหรือไม่
- ต้องการระดมเงินเท่าไร
- ทำอย่างไรจึงจะมีผู้บริจาค
- การหมุนเวียน (ลาออก-รับใหม่) ของเจ้าหน้าที่เหมาะสมหรือไม่

คำถามเชิงเสริมสร้างคุณค่า

- ถ้าไม่จ่ายเรื่องนี้จะมีค่าสูญเสียโอกาสไปเพียงใด
- เราจะได้เรียนรู้อะไรบ้างจากผลการตรวจสอบ
- รายการงบประมาณสะท้อนลำดับความสำคัญของภารกิจหรือไม่
- ควรย้ายงบประมาณจากแผนกหนึ่งไปยังอีกแผนกหนึ่งหรือไม่
- โปรแกรมที่จะเปิดจะช่วยขับเคลื่อนพันธกิจขององค์กรอย่างไร
- การควบรวมกิจการจะมีผลต่อพันธกิจขององค์กรอย่างไร
- ถูกจริยธรรมหรือไม่
- เป้าหมายของการระดมเงินคืออะไร
- การบริจาคจะช่วยขับเคลื่อนพันธกิจอย่างไร ผู้บริจาคจะเข้ามาควบคุม กิจการมากเกินไปหรือไม่
- เราดูแลเจ้าหน้าที่อย่างยุติธรรมและให้เกียรติหรือไม่

Type I Board

ทำหน้าที่ตามกฎระเบียบและโครงสร้างอย่างเคร่งครัดและมีटकหลุมพราง 4 ประการคือ

1. คิดว่าแม้องค์กรจะมีลักษณะแบบ bureaucratic แต่เนื่องจากไม่ค้ำก้ำไรจึงไม่ถือว่าเป็น 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 ประสิทธิภาพ อยู่เหนือประสิทธิผล
2. เน้นกิจกรรมเชิงเทคนิค ละเลยกิจกรรมด้าน core purpose
3. บอร์ดทำงานประจำ งานควบคุมกฎระเบียบทำให้หน้าเบื้อ และไม่มองภาพใหญ่ขององค์กร

ประเด็นสำคัญในการสร้างความไว้วางใจต่อสังคม

- สร้างความน่าเชื่อถือด้านใดบ้าง ต่อใคร
- บทบาทสร้างความน่าเชื่อถือส่วนที่ไม่ใช่เรื่องเงินมีอะไรบ้าง

- รู้ได้อย่างไรว่าองค์กรได้ทำตามพันธกิจหลัก
- การริเริ่มใหม่ ๆ ช่วยขับเคลื่อนพันธกิจอย่างไร
- จะป้องกันไม่ให้เกิดช่องโหว่ในการทำหน้าที่นี้ ที่เป็นปัญหาที่พบบ่อยๆ ได้อย่างไร
- เมื่อมีการประชุมสามัญประจำปีขององค์กร บอร์ดจะรายงานผล การทำหน้าที่สร้างความไว้วางใจต่อสังคมอย่างไร และจะรายงานผลการทำหน้าที่ stewardship อย่างไร
- มีหลักฐานอะไรที่บอกว่าเป็นองค์กรที่น่าเชื่อถือ ยกตัวอย่างกรณี
- จุดอ่อนทางการเงินขององค์กรคืออะไร ได้หาทางปิดจุดอ่อนนั้นอย่างไร
- มีกฎหมายใดบ้างที่แม้องค์กรไม่ค้ำกำไร จะไม่ถูกบังคับให้ปฏิบัติตาม แต่เพื่อความน่าเชื่อถือ องค์กรควรถือตามนั้น

วิจารณ์ พานิช
14 มิ.ย.49

หน้าที่เชิงยุทธศาสตร์

จาก <http://gotoknow.org/blog/thaikm/35812>

การกำกับดูแลแนวที่ 1 (Type I Governance) เน้นการสร้าง ความไว้วางใจต่อสังคม เน้นความสำเร็จในปัจจุบัน ส่วนการกำกับดูแลแนวที่ 2 (Type II Governance) เน้นการคิดเชิงยุทธศาสตร์ เน้นการมองอนาคต การตั้งคำถามต่อความสามารถในการดำรงอยู่ หรือความสามารถในการแข่งขันขององค์กร ในอนาคต

- บอร์ดจะไม่เน้นหน้าที่ monitor แต่เน้นทำหน้าที่ partner (กับฝ่ายบริหาร) คือเน้นการช่วยกันทำงาน

- บอร์ดจะเน้นการตั้งคำถามเกี่ยวกับภาพใหญ่ ภาพอนาคต ภาพลำดับความสำคัญ ภาพ niche areas/niche market

- เน้นการตั้งคำถามมากกว่าการให้คำตอบ

- ในการทำหน้าที่ดังกล่าว จะต้องมีการเปลี่ยนแปลง 3 ด้าน

1. โครงสร้างของบอร์ด : นอกจากโครงสร้างที่ชัดเจนและแข็งแกร่งแล้ว ต้องเพิ่มโครงสร้างที่ไม่ถาวร / ชั่วคราวและเปลี่ยนแปลงง่าย ได้แก่ คณะทำงานเฉพาะกิจ และควรมีการทบทวนโครงสร้างของบอร์ดทุกๆ 2 ปี เพื่อตรวจสอบว่า โครงสร้างดังกล่าวตอบสนองความต้องการ บรรลุภารกิจหรือไม่ คือโครงสร้าง (structure) ต้องตอบสนองภารกิจ (function)

2. การประชุมบอร์ดต้องเปลี่ยนจากการประชุมเชิงพิธีกรรม ทำตามแบบแผน ไปสู่การประชุมเพื่อหาแนวคิดดีๆ สำหรับขับเคลื่อนองค์กรไปสู่อนาคต

3. การสื่อสารและสารสนเทศ ต้องไม่เพียงแต่เป็น descriptive information ต้องเป็น comparative information, risk information, opportunity information

ผมมองว่า ในการทำหน้าที่เชิงยุทธศาสตร์ของสภามหาวิทยาลัย สามารถใช้วิธีการของ AI ได้อย่างเหมาะสม ท่านที่สนใจ AI โปรดอ่านจากบล็อก gotoknow.org/thaikm โดยค้นจากคำหลัก “Appreciative Inquiry”

วิจารณ์ พาณิช
17 มิ.ย.49

จากปัญหา performance สู่ปัญหา purpose

จาก <http://gotoknow.org/blog/thaikm/35812>

ผมอ่านหนังสือ Governance as Leadership ที่อ้างถึงแล้ว เห็นจริงตามข้อวิเคราะห์ของผู้เขียนเป็นอย่างยิ่งว่า ปัญหาสำคัญยิ่งของบอร์ดขององค์กรไม่แสวงกำไร (ซึ่งมหาวิทยาลัยก็อยู่ในกลุ่มนี้) คือความไม่สมดุล ระหว่างความสามารถ (capacity) กับโอกาส (opportunity) ในการทำงานที่มีความหมายของสมาชิกบอร์ด

ในหลายกรณี สมาชิกบอร์ด รู้สึกว่างานที่ทำในฐานะบอร์ดไม่สนุก ไม่ท้าทาย มีแต่งานประจำ หรือกึ่งพิธีกรรม หรือเน้นการป้องกันปัญหา ไม่เน้นส่งเสริมความสำเร็จ ด้วยเหตุนี้บอร์ดจึงจะต้องมีแนวทาง การทำงานแนวที่ 3 (Type III Governance) คือ generative mode เน้นที่การสร้างคุณค่า ทำงานเชิงตัดสินใจคุณค่า และให้มุมมองในภาพที่ลึก กว้าง และเชิงอนาคต ในการประชุมร่วมกับผู้บริหารจำนวนหนึ่งของมหาวิทยาลัยมหิดล เมื่อวันที่ 5 มิถุนายน ก็มีคนยกประเด็นปัญหากรรมการสภามหาวิทยาลัย ผู้ทรงคุณวุฒิ รู้สึกว่า ไม่มีโอกาสทำงานที่มีคุณค่า

วิจารณ์ พาณิช
13 มิ.ย.49

หน้าที่รังสรรค์ (Generative)

จาก <http://gotoknow.org/blog/thaikm/36056>

- สภามหาวิทยาลัยต้องทำหน้าที่กำกับดูแล 3 แนวไปพร้อม ๆ กันคือ แนวที่ 1 (Type I Governance) เน้นการสร้างควมไว้วางใจต่อสังคม แนวที่ 2 (Type II Governance) เน้นยุทธศาสตร์ และแนวที่ 3 (Type III Governance) เน้นการคิดเชิงรังสรรค์ สร้างสรรค์ (Generative Thinking)

- เปรียบเทียบการทำหน้าที่ของบอร์ดทั้ง 3 แนวได้ดังนี้

ลำดับ	แนวที่ 1 (Fiduciary)	แนวที่ 2 (Strategic)	แนวที่ 3 (Generative)
ธรรมชาติขององค์กร	Bureaucratic	Open System	Nonrational
ธรรมชาติของภาวะผู้นำ	เป็นลำดับขั้น	วิเคราะห์เหตุการณ์ไกล	บทบาทน เรียนรู้
ปณิธานหลักของบอร์ด	stewardship ต่อสินทรัพย์ที่จับต้องได้	เป็นส่วนเชิงยุทธศาสตร์กับฝ่ายบริหาร	เป็นแหล่งภาวะผู้นำขององค์กร
ภารกิจหลักของบอร์ด	ทางเทคนิค : กำกับการค้าเน้นการสร้าง ความมั่นใจว่าการตรวจสอบ	วิเคราะห์ : พัฒนายุทธศาสตร์ประเมินสมรรถนะ	สร้างสรรค์ : ทำความเข้าใจปัญหา เน้นการสร้างควมหมาย
บทบาทหลักของบอร์ด	กักต	นักยุทธศาสตร์	นักสร้างควมหมาย
คำถามหลัก	มีอะไรผิดพลาดบ้าง	แผนคืออะไร	คำถามคืออะไร
ปัญหาเป็นสิ่งที่ต้อง	ค้นหา	แก้ไข	ตีกรอบ
วิธีการประชุม	แบบสภา เน้นความมีระเบียบ	มีหลักฐาน มีเหตุผล	เอาใจจริงเอจ้ง และบางครั้งสนุกสนาน
วิธีตัดสินใจ	มีการลงมติ	มีฉันทมติ	ตัดสินใจและช่วย
วิธีรู้	มีเหตุผล	ทุกชิ้นส่วนเข้าที่เข้าทาง	มีความหมาย
การสื่อสารกับวงการ	จำกัด มีพิธีต้อง เป็นไปตามกติกา	สองทาง เป็นครั้งคราวเพื่อสร้างการยอมรับ	หลายทาง ต่อเนื่องเพื่อเรียนรู้
ตัววัดสมรรถนะ	ตัวเลข การเงิน รายงาน	ตัวชี้วัดเชิงยุทธศาสตร์การวิเคราะห์ ความสามารถในการแข่งขัน	สัญญาณของการเรียนรู้และ ความสามารถในการแยกแยะ

- หน้าที่รังสรรค์ (Generative Mode) สรุปได้ดังนี้

1. มีมุมมองต่อองค์การแตกต่างออกไปจากมุมมองทั่วไป องค์กรไม่ได้เดินทางเป็นเส้นตรงและตามเหตุผลเสมอไป ไม่ได้เดินตามขั้นตอน จากวิสัยทัศน์สู่พันธกิจ สู่เป้าหมายสู่ยุทธศาสตร์ สู่การดำเนินการ
2. นิยายของคำว่า “ภาวะผู้นำ” แตกต่างจากมุมมองทั่วไป ผู้นำทำหน้าที่ที่ขับเคลื่อนองค์กรให้สามารถเผชิญปัญหาที่ซับซ้อนและเกี่ยวข้องกับประเด็นเชิงคุณค่าที่กำหนดคำตอบและการแก้ปัญหาที่ถูกต้อง
3. มี “ทิวทัศน์” (mindset) ที่แตกต่างคือ ก้าวข้ามการทำหน้าที่เชิงสร้างความไว้วางใจต่อสังคมและหน้าที่เชิงยุทธศาสตร์ ไปสู่การทำหน้าที่เชิงภาวะผู้นำ
4. แสดงบทบาทที่แตกต่าง บอร์ดเป็นสินทรัพย์ที่เพิ่มคุณค่า และเพิ่มมูลค่าให้แก่องค์กร
5. มีวิธีคิดที่แตกต่าง บอร์ดมีบรรยากาศที่สนุกสนานทางปัญญา มีการคิดสิ่งใหม่ๆ และในขณะเดียวกันก็มีเหตุผลและคิดเชิงเส้นตรง กล่าวง่ายๆ บอร์ดคิดแบบไม่เป็นเส้นตรงและคิดแบบเป็นเส้นตรงในเวลาเดียวกัน
6. มีมุมมองต่องานที่แตกต่าง บอร์ดจับประเด็นที่เป็น “higher order” ประเมินงานเชิงเทคนิค และถามคำถามเชิงยั่วมากกว่าคำถามเชิงดำเนินการ
7. มีวิธีปฏิบัติงานที่แตกต่าง บอร์ดประชุมในรูปแบบคล้ายๆ retreat, ประชุมที่มิประชุมถกเถียงกันมากกว่า การประชุมอย่างเป็นทางการบอร์ดทำงาน ณ ชายขอบขององค์กร ทำหน้าที่อันหลากหลายเกี่ยวกับการเรียนรู้ขององค์กร

ผมมีข้อสงสัยตลอดมาว่า สภามหาวิทยาลัยที่ทำหน้าที่ครอบคลุมทั้ง 3 แนว ไปสู่การเป็น Generative Governance นั้น จะแบ่งหน้าที่ไม่ให้ซ้ำซ้อนกับฝ่ายบริหารอย่างไร ผมได้คำตอบว่า ฝ่ายบริหารโดยเฉพาะอธิการบดีนั้น เหมือนนั่งอยู่ที่ศูนย์กลางขององค์กร แต่สภามหาวิทยาลัยแนว Generative Governance ต้องนั่งอยู่ที่ขอบขององค์กร เป็น “คนชายขอบ” ที่ไม่ใช่ถูกผลักออกไปที่ชายขอบ แต่จงใจนั่งอยู่ตรงนั้นเพื่อระดมระดมองค์กรทำหน้าที่ คล้ายยาม บนเชิงเทียน มองเข้ามาข้างในองค์กรว่า อยู่กันอย่างมีสติหรือเปล่าว่าอันตรายมีอยู่รอบด้าน และมองออกไปนอกองค์กรเพื่อดูว่า สถานการณ์ภายนอกที่เป็นโอกาส และเป็นอันตรายต่อองค์กรมีอะไรบ้าง แล้วตีความหมายของสิ่งที่เห็น และส่งเสียงเตือนเป็นบอร์ดที่ทำงานไม่ใช่แค่ประชุม

ความรับผิดชอบของสภามหาวิทยาลัย

จาก <http://gotoknow.org/blog/council/78428>

ผมไปเข้าร่วมประชุมปฏิบัติการเพื่อกำหนดประเด็นเชิงนโยบายอุดมศึกษา สำหรับการจัดทำแผนพัฒนาอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2550-2564) ที่กาญจนบุรี เมื่อวันที่ 10-11 กุมภาพันธ์ พ.ศ.2550 ได้เอกสาร “ความรับผิดชอบของสภาสถาบัน 12 ประการ” ที่สรุปจากหนังสือ Effective Trusteeship เขียนโดย Richard T. Ingram, 1995 จึงนำมาบันทึกไว้

1. กำหนดวิสัยทัศน์และเป้าประสงค์ (setting mission and purpose) สภาฯ ต้องเข้าใจเป้าประสงค์ของสถาบันอย่างชัดเจน และช่วยกันกำหนดทิศทาง เพื่อให้สถาบันเดินทางไปสู่เป้าประสงค์

2. สรรหาอธิการบดี เป็นความรับผิดชอบสำคัญที่สุด ที่สภาฯ จะต้องสรรหาบุคคลที่มีทั้งคุณสมบัติและประสบการณ์ที่จำเป็น เพื่อมารับหน้าที่สำคัญนี้

3. สนับสนุนงานของอธิการบดี

- ใส่ใจและช่วยเหลืองานของสถาบัน
- ช่วยระดมทรัพยากรช่วยสถาบัน
- ให้กำลังใจและชมเชยในผลสำเร็จ
- มาประชุมสม่ำเสมอ

4. ติดตาม-กำกับการทำงานของอธิการบดี

- การประเมินผลการปฏิบัติงาน
- การตรวจสอบภายในการเงิน



เพื่อช่วยให้อธิการบดีปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น

5. ประเมินการปฏิบัติงานของสภาฯ

- ประเมินผลการปฏิบัติงานตามมติของสภาฯ
- ประเมินผลประจำปีโดยองค์กรอิสระ
- จัดประชุมปฏิบัติการ (workshop) หรือประชุมทบทวน (retreat) ทุก 3-4 ปี โดยสมาชิกสภาฯ

6. ยินยัดให้มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

- ให้ฝ่ายบริหารและฝ่ายปฏิบัติ กำหนดแผนการบริหารและแผนปฏิบัติ
- ประเมินผลงาน-ผลกระทบ

- ปรับปรุงการบริหารและการปฏิบัติ
 - * หลักสูตร การเรียน การสอน
 - * การวิจัยและพันธกิจต่างๆ
7. ทบทวนโปรแกรมการศึกษาและโครงการบริการสังคมเพื่อนำไปสู่
- การควบคุมค่าใช้จ่าย
 - การจัดสรรทรัพยากรใหม่
 - การลดแรงกดดันที่ต้องขึ้นค่าเล่าเรียน
 - การปรับโครงสร้าง
8. ประกันความพอเพียงของทรัพยากร
- “งบประมาณไม่เคยพอ” ก็จริง แต่สภาฯ ก็ต้องร่วมรับผิดชอบเพื่อให้มีทรัพยากรที่เพียงพอกับการบริหาร และการปฏิบัติงาน
 - กรรมการสภาฯ ต้องช่วยหาเงิน หาทรัพยากรอื่น หาความร่วมมือหาพันธมิตร ฯลฯ
9. ประกันการบริหารจัดการที่ดี
- เครื่องชี้ :
- มี “ธรรมาภิบาล”
 - งบดุลไม่ติดลบ
 - คณาจารย์และเจ้าหน้าที่มีคุณภาพ เสียสละเพื่อสถาบัน
 - ได้ “บัณฑิตที่พึงประสงค์”
 - ฯลฯ
10. ยึดมั่นในความมีอิสระของสถาบัน
- สภาฯ ปฏิบัติในกรอบจริยธรรม
 - ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ผลดี
 - สถาบันได้รับการรับรองคุณภาพ
- ↓
- หากเป็นเช่นนี้แล้ว สภาฯ ต้องประกัน
- “ความอิสระทางวิชาการ – academic freedom” และ
 - “ความเป็นอิสระในการบริหารสถาบัน – Institutional autonomy”
11. เชื่อมโยงสถาบันสู่ชุมชน และเชื่อมโยงชุมชนสู่สถาบัน

- สภาฯ เป็น “กันชน – buffer”
- สภาฯ เป็น “สะพาน-bridge”
- สภาฯ ช่วยสร้างความเข้าใจ ระหว่างชุมชน และสถาบัน (one foot firmly planted in “the real world” and the other in “ the academic world”)

12. บางครั้งทำหน้าที่เป็นศาลอุทธรณ์

- ความขัดแย้งความขัดข้องหมองใจทั้งหลายของนักศึกษา เจ้าหน้าที่คณาจารย์ ต้องยุติสิ้นสุดที่ระดับบริหารและระดับปฏิบัติ
- สภาฯ มีหน้าที่ดูแลว่า “ระบบและกระบวนการยุติธรรมในสถาบัน เป็นไปตามกฎระเบียบและความเป็นธรรม”

หน้าที่ของกรรมการสภาฯ แต่ละท่าน

1. ออกความเห็นด้วยความบริสุทธิ์ใจ และตั้งใจฟังเหตุผลของบุคคลอื่น
2. เมื่อมีมติแล้ว ต้องสนับสนุนมตินั้นอย่างเต็มกำลัง ไม่ว่าจะเห็นด้วย หรือไม่เห็นด้วยกับมตินั้น
3. ช่วยเผยแพร่ผลงานและเกียรติคุณของสถาบัน

วิจารณ์ พานิช
10 ก.พ.50

หลักการทำหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัย

จาก <http://gotoknow.org/blog/thaikm/3685>

ผมเริ่มเข้าใจชัดเจนขึ้นเรื่อยๆ ว่า การจัดการเพื่อให้สภามหาวิทยาลัย ทำหน้าที่ก่อคุณประโยชน์ต่อมหาวิทยาลัย และต่อตัวกรรมการสภาฯ เองนั้น มีแนวทาง ต่อไปนี้

1. หาทางให้สภาฯ ทำหน้าที่ทั้งที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการในสัดส่วน 1:2 คือ ให้การทำหน้าที่แบบไม่เป็นทางการใช้เวลามากกว่า และหวังผลว่า จะก่อคุณประโยชน์เชิงพัฒนาสูงกว่า

2. หาทางให้สภาฯ ทำหน้าที่เชิงพัฒนาฯ หรือขับเคลื่อนนวัตกรรม ขับเคลื่อนอนาคต ให้แก่มหาวิทยาลัยได้มากขึ้น คือขณะนี้สภามหาวิทยาลัยไทย ทำหน้าที่เชิงควบคุมกฎระเบียบได้ค่อนข้างดีอยู่แล้ว แต่การทำหน้าที่เชิงพัฒนาฯ ยังทำน้อย หรือไม่ค่อยมีกลไกให้ทำ หากมีการจัดการให้สภาฯ ทำหน้าที่เชิงพัฒนาได้มากขึ้น จะก่อคุณูปการแก่มหาวิทยาลัยได้มาก

3. ต้องหาวิธีทำให้กรรมการสนุกกับการทำหน้าที่ โดยเฉพาะกรรมการ ผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งมักจะมีความรู้และประสบการณ์มาก ถ้าการทำหน้าที่มีแต่ประชุมแบบเป็นทางการ กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิจะเบื่อ

4. ต้องหาทางทำให้การทำหน้าที่กรรมการสภาฯ เป็นกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันไปในตัว นี่อาจจะเป็นฉันทาคติส่วนตัวของผมก็ได้ การเรียนรู้ น่าจะเกิด ทั้งในห้องประชุมสภาฯ และในกิจกรรมที่ไม่เป็นทางการ

5. ต้องหาทางทำให้เกิดปฏิสัมพันธ์ เกิดความใกล้ชิดระหว่างกรรมการที่เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ กับกรรมการที่เป็นบุคลากรภายในมหาวิทยาลัย การจัดที่นั่งสลับกัน และหมุนเวียนที่นั่งน่าจะ เป็นวิธีการหนึ่ง

6. น่าจะมีการประชุมแบบ retreat ปีละ 1 ครั้ง เพื่อร่วมกันทบทวน เรื่องใหญ่ๆ เรื่องเชิงอนาคต

7. ทำให้กระบวนการ socialization ระหว่างกรรมการสภาฯ เป็นกระบวนการเชิงสร้างสรรค์ต้องค้ำครึ้นในภาพรวม ต้องระวังอย่าให้กลายเป็น กระบวนการที่ก่อ polarization คือต้องหาทางให้กระบวนการทางสังคมเป็นไปเพื่อส่วนรวมเป็นหลัก ไม่ใช่เพื่อผลประโยชน์ส่วนตัว หรือส่วนกลุ่มเป็นหลัก

หลักการเป็นเรื่องที่เข้าใจได้ไม่ยากนัก (แม้จะไม่ง่ายสำหรับผม) แต่ในทางปฏิบัติเป็นเรื่องท้าทาย และต้องการทั้งศาสตร์และศิลป์

วิธีจัดการประชุมสภามหาวิทยาลัย

จาก <http://gotoknow.org/blog/thaikm/37115>

คำแนะนำจากคณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิของสภามหาวิทยาลัยมหิดล

ในการประชุมสภามหาวิทยาลัยมหิดล เมื่อวันที่ 21 มิถุนายน พ.ศ.2549 เราหารือกันเรื่องวิธีทำให้สภาฯ ทำงานเพิ่มคุณค่าให้แก่มหาวิทยาลัยมากขึ้น ได้รับคำแนะนำดังต่อไปนี้

1. ในการประชุม หาทางลดเวลา ที่ใช้ในเรื่องที่เป็นงานประจำลงไป เพื่อใช้เวลากับประเด็นเชิงพัฒนา เจริญนโยบายมากขึ้น
2. ในวันประชุมสภาฯ นัดรับประธานอาหารเที่ยงร่วมกัน คุยกันเรื่องนโยบาย นำเสนอตัวอย่างความสำเร็จ
3. ไปเยี่ยมคณะ มีการเตรียมนำเสนอประเด็นเชิงนโยบายดีๆ
4. ตั้งคณะกรรมการประสานงานพัฒนานโยบายของสภาฯ
5. ต้องรีบยกร่างข้อบังคับเรื่องบุคลากร และเรื่องการเงินเพื่อรองรับการออกนอกระบบราชการ
6. มีวาระติดตามงานตามมติของสภาฯ ในการประชุมทุกครั้ง
7. มีการมอบอำนาจตามระเบียบที่มอบอำนาจได้
8. หาทางกันงานส่วนที่ไม่ใช่หน้าที่หลักของสภาฯ ออกไปหน้าที่หลักคือ
 - (1) นโยบาย นวัตกรรม
 - (2) ออกข้อบังคับ
 - (3) สนับสนุนและกำกับกับการบริหารงานของอธิการบดี
 - (4) สนับสนุนการระดมทรัพยากร
9. หาทาง “เปิดประตู” สภาฯ ให้บุคลากรได้รับรู้หรือเข้าร่วมประชุม ได้ในส่วนที่เปิดได้
10. ช่วยทำความจริงให้ปรากฏแก่สังคม มองกว้างกว่ากิจการของมหาวิทยาลัยมหิดล

วิจารณ์ พานิช

3 ก.ค.49

มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

เป้าหมายที่แท้จริง

จาก <http://gotoknow.org/blog/coucil/143678>

แต่ละมหาวิทยาลัยที่เปลี่ยนสถานะจากหน่วยราชการไปเป็น“หน่วยงานในกำกับของรัฐ ซึ่งไม่เป็นส่วนราชการ...” ต้องมีเป้าหมายในเชิงความมุ่งมั่น (purpose) หรือเชิงยุทธศาสตร์ (strategy) ของตนเอง สำหรับให้เป็นเข็มทิศ หรืออุดมการณ์ประจำองค์กรในการฟันฝ่าความยากลำบากครั้งนี้ไปสู่เป้าหมายที่ยิ่งใหญ่

เป็นเป้าหมายที่ยิ่งใหญ่ของ มหาวิทยาลัยมหิดล คือ การทำหน้าที่มหาวิทยาลัยวิจัย ระดับที่แข่งขันและร่วมมือในระดับโลกได้ ให้แก่สังคมไทย

เป็น “มหาวิทยาลัยวิจัย” ในความหมายใหม่ สภาพใหม่ที่จะต้องร่วมกันนิยามกัน ต่อไป จุดสำคัญก็คือต้องนิยามในความหมายของ Global Research University ต้องใช้มาตรฐานโลก ไม่ใช่กลมกล่อมถ้ามัตมาตรฐานของตนเองโดยไม่มองโลก ต้องแข่งขันและร่วมมืออย่างเท่าเทียมหรือเคียงบ่า เคียงไหล่ในวงการมหาวิทยาลัยชั้นนำของโลก

ตรงนี้แหละครับ ที่ต้องมีการดำเนินกระบวนการเปลี่ยนวิธีคิดอันจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง กฎระเบียบและวิธีปฏิบัติ โดยมีประเด็นสำคัญๆ ที่ผมนึกออกตอนนี้ ดังต่อไปนี้

- อาจารย์ ต้องค่อยๆ ให้ความสำคัญต่อ “อาจารย์วิจัย” มากที่สุด ค่อยๆ ทำให้การยอมรับอาจารย์เริ่มจากประสบการณ์ผลงานและทักษะด้านการวิจัย คือ สร้างตัวจากการวิจัยสู่การสอน ไม่ใช่สร้างตัวจากการมีปริญญาสู่การสอนต่อไปที่การวิจัย อย่างในปัจจุบัน

- ต้องแยกตำแหน่ง “อาจารย์วิจัย” ออกจากตำแหน่ง “นักวิจัย” ซึ่งเป็นระดับทีมงาน ไม่ใช่หัวหน้า

- ในข้อบังคับ/ระเบียบต่างๆ ที่ให้สิทธิออกเสียงแก่ผู้มีหน้าที่ “สอนและบริการวิชาการ” ต้องเปลี่ยนเป็น “วิจัย สอน และบริหาร วิชาการ”

- ต้องสอน (มีหลักสูตร) ในสิ่งที่ตนวิจัยและส่งสมความรู้จากการวิจัย และจากการร่วมมือกับผู้ปฏิบัติมาแล้วอย่างโชกโชนมหาวิทยาลัยวิจัย ต้องไม่เปิดหลักสูตรบัณฑิตศึกษาโดยที่ตนเอง ไม่มีงานวิจัยในด้านนั้นในระดับที่เป็นที่ยอมรับ

- มหาวิทยาลัยมหิดล ต้องมีการกำหนดเป้าหมายงานวิจัยของตนว่า จะเด่นด้านใดบ้าง จะวัดผลสำเร็จของงานวิจัยอย่างไร จะมองผลกระทบของ ผลงานวิจัยของมหาวิทยาลัยมหิดลต่อสังคมไทยอย่างไรจะมีระบบจัดการงานวิจัย เพื่อบรรลุเป้าหมายนั้นอย่างไร จะลดงานแนวใด เพื่อหันไประดมสรรพกำลังในการบรรลุเป้าหมายหลักนี้ จะจัดระบบอื่นๆ อย่างไร เพื่อหนุนการบรรลุผลตามเป้าหมายหลักนี้

วิจารณ์ พานิช

1 พ.ย.50

ปรับปรุงแก้ไข 24 ธ.ค.50

เกี่ยวกับคน

จาก <http://gotoknow.org/blog/coucil/143787>

- มหาวิทยาลัยไทยอยู่ในระบบราชการมานาน จนติดวิถีคิดและวัฒนธรรมแบบ bureaucratic และวัฒนธรรมอำนาจรวมศูนย์ เพื่อให้ง่ายต่อการควบคุม
- เมื่อออกมาเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ก็ต้องสร้างวิถีคิด สร้างวัฒนธรรมองค์กร ขึ้นใหม่ เปลี่ยนจากเดิมมาเป็นวัฒนธรรมแบบ strategic เน้นผลสัมฤทธิ์หรือ performance ตามอุดมการณ์และเป้าหมายที่จำเพาะของแต่ละองค์กร และวัฒนธรรมกระจายอำนาจ และความยืดหยุ่นเพื่อให้ใช้ความริเริ่มสร้างสรรค์ได้เต็มที่
- ของเดิม คนที่มีสิทธิ์มีเสียงสูง คือ คนที่เป็นข้าราชการตำแหน่งสูง ชีสูง รับราชการนาน ต่อไปนี้จะต้องเปลี่ยนไปเป็นให้สิทธิ์ให้เสียงสูงแก่พนักงานที่มี high performance ในหน้าที่ของตนแต่พนักงานที่ปฏิบัติงาน ที่มีควมรับผิดชอบสูง ทำงานที่ยาก หาคคนทำได้ ตียาก เป็นงานที่องค์กรให้ความสำคัญสูง
- ตำแหน่งบริหาร เดิมให้โอกาสแก่ผู้ทำงานอยู่ในมหาวิทยาลัยนั้น ๆ อยู่แล้วเท่านั้น ต่อจากนี้ไปควรสรรหา (จะให้ดียิ่งขึ้นควรให้วิธีเสาะหาและเชื้อเชิญ) จากทั้งประเทศหรือในกรณีของมหาวิทยาลัยที่ต้องการเป็น World Class Research University ควรหาจากทั่วโลก มองหาคคนมาเป็นผู้นำทางการวิจัย ทางวิชาการมาริเริ่มงานที่ยาก ไม่ใช่มองเป็นสิทธิของคนในมหาวิทยาลัยที่จะได้ตำแหน่งในลักษณะ “สมบัติผลัดกันชม”
- ต้องเสาะแสวงหา ชักชวน คนเก่งและดี ที่มหาวิทยาลัยต้องการมาทำงานสำคัญ โดยมีสิ่งจูงใจสำคัญ คือ โอกาสได้ทำงานที่เขาใฝ่ฝันเป็นหลัก ค่าตอบแทนที่สูงเป็นรอง (ไม่ใช่จูงใจด้วยเงินเป็นหลัก) และให้อำนาจตัดสินใจ ในกิจการที่เขารับผิดชอบ
- ต้อง empower คนเก่งและดี ให้ได้ทำงานผลิตผลงาน ในความรับผิดชอบของเขาให้มากที่สุด ลด ละ เลิก กฎระเบียบที่เป็นอุปสรรคต่อความคล่องตัวในการทำงานให้เกิดผลสำเร็จอย่างมีคุณภาพสูงและรวดเร็วทันการณ์
- ระบบคิดเกี่ยวกับคน จะต้องไม่เน้นเฉพาะ “ลูกหม้อ” แต่มีการหา “เลือดใหม่” เข้ามาเติม เพื่อสร้างสภาพ “ผสมพันทางความคิด” เพิ่มทักษะใหม่ๆ ความรู้ใหม่ๆ ที่ไม่มีการสร้างสมขึ้นภายในองค์กร แต่มีอยู่ภายนอกองค์กร ดังนั้นระบบการสรรหาคนในระดับต่างๆ เข้ามาเพิ่มเติมให้แก่องค์กร จึงต้องทำอย่างเอาจริงเอาจัง และในเวลาเดียวกันก็ต้องมีระบบที่ถ้ายคนที่ไม่เหมาะสม ไม่มีความสุขกับกิจกรรมหรือวัฒนธรรมขององค์กรออกไป เราต้องไม่หลอกตัวเอง ในเรื่องการเข้า-ออกของคน

วิจารณ์ พานิช

1 พ.ย.50

แก้ไขเพิ่มเติม 24 ธ.ค.50

Accountability

จาก <http://gotoknow.org/blog/coucil/144289>

- ในระบบราชการ เรื่องการรับผิดชอบ (accountability) ไม่ชัดเจน และมักจะเน้นที่ระดับกรม หรือหน่วยงานขนาดใหญ่และเรามากเน้นที่ตัดคนมากกว่าระบบ คิดว่า ถ้าผู้บริหารเป็นคนดีก็จะเกิดการงานที่มีการรับผิดชอบสูง แต่ในการบริหารสมัยใหม่ เน้นที่ระบบมากกว่าที่ตัวบุคคล และเน้นดูที่ผลประกอบการเป็นอันดับแรก ดูที่วิธีการหรือกระบวนการทำงานเป็นอันดับรอง

- มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐจึงต้องพัฒนาระบบ accountability ของตนขึ้นมาในหลายระดับ เพื่อให้เอื้อต่อการได้รับความเชื่อถือไว้วางใจจากสังคม เอื้อต่อการกระจายอำนาจ เอื้อต่อความยืดหยุ่นในการบริหารงานและการทำงาน เอื้อต่อความไว้นื้อเชื่อใจซึ่งกันและกัน ภายในองค์กร เอื้อต่อการใช้ความริเริ่มสร้างสรรค์รวมทั้งเอื้อต่อการเรียนรู้ขององค์กร

- ในการออกแบบโครงสร้างขององค์กรและในแผนยุทธศาสตร์ ต้องมีระบบ accountability บูรณาการอยู่ด้วยเสมอ ในทุกระดับของหน่วยงาน และแผนงาน

- ระบบaccountabilityไม่ใช่ระบบคานอำนาจไม่ใช่ระบบที่อยู่บนฐานของความระแวงหรือไม่ไว้วางใจ ควรเป็นระบบที่ให้อำนาจสูงต่อการตัดสินใจเชิงบริหารควบคู่กับการตรวจสอบอย่างจริงจังเข้มงวด

- accountability ของราชการเน้น pre-audit เน้นตรวจสอบด้วยกฎระเบียบ แต่มหาวิทยาลัยในกำกับฯ ควรเน้น post-audit เน้นการตรวจสอบผสมสัมฤทธิ์มากกว่ากฎระเบียบตายตัว

- มหาวิทยาลัยแตกต่างจากองค์กรอื่นๆ ตรงที่ต้องมีทั้ง accountability ต่อสังคมภายนอก และ accountability ต่อคนภายในองค์กรเอง เพราะเราใช้ระบบการจัดการแบบระบบ collegial เราต้องสร้างระบบ accountability ของมหาวิทยาลัยที่ไม่เป็นอุปสรรคต่อการทำงานแบบสร้างสรรค์ สร้างการเปลี่ยนแปลง มองไปข้างหน้าและกล้าเสี่ยง

- ต้องมีมิติของคุณธรรม จริยธรรม ด้วยเสมอ

วิจารณ์ พานิช

1 พ.ย.50

แก้ไขปรับปรุง 24 ธ.ค.50

เป็น World Class Research University โดยไม่หลุดลอยไปจากสังคมไทย

จาก <http://gotoknow.org/blog/coucil/144601>

- ประเทศไทยต้องการ World Class Research University จำนวนหนึ่ง ซึ่งผมคิดว่าไม่น่าจะต้องถึง 10 มหาวิทยาลัย
- ถึงจะเป็น World Class Research University ก็ต้องไม่หลุดลอยไปจากสังคมไทย ต้องยึดโยงอยู่กับสังคมไทย และเน้นทำประโยชน์ให้แก่สังคมไทย
- World Class Research University ของไทยจึงต้องสร้างกำไรดีโยง ซึ่งน่าจะมีได้หลายกลไก และน่าจะมีการสร้างนวัตกรรมของการเชื่อมโยง ระหว่างมหาวิทยาลัยกับสังคม
- วิธีการเชื่อมโยงอย่างหนึ่งคือการสร้างเครือข่ายระหว่าง World Class Research University ของไทยกับมหาวิทยาลัยในพื้นที่เพื่อร่วมมือกันทำงานวิจัยที่ relevant ต่อการพัฒนาให้พื้นที่นั้นใช้งานวิจัยนั้นในการพัฒนาพื้นที่ พัฒนานักวิชาการในพื้นที่ และในการสร้างผลงานวิจัย
- มหาวิทยาลัยมหิดลมีวิทยาเขตอยู่ในจังหวัดกาญจนบุรี นครปฐม และนครสวรรค์ น่าจะร่วมมือเป็นเครือข่ายกับมทร. และมทร. ในจังหวัดเหล่านี้เพื่อนำเอาความรู้ระดับแนวหน้าของโลก วิชาการมาทำงานวิจัยระดับพื้นที่ และสร้างนักวิจัยระดับปริญญาเอก และหลังปริญญาเอก จากการทำงานวิจัยในพื้นที่
- ต้องตีความคำว่า “World Class Research University” และ “มหาวิทยาลัยวิจัยเพื่อสังคมไทย” ว่าหมายความว่าอย่างไร ตีความให้ลึกเข้าไป ในระดับพฤติกรรม ระบบ และวัฒนธรรมที่จะต้องสร้างสรรค์ขึ้นใหม่
- ใช้ยุทธศาสตร์ **เครือข่าย** ทั้งเครือข่ายกับโลก และเครือข่ายกับสังคมไทย ทั้งเครือข่ายกับสถาบันอุดมศึกษา สถาบันการศึกษา และสถาบันอื่นๆ โดยเฉพาะ real sectors ในประเทศ และในต่างประเทศ

วิจารณ์ พานิช

1 ต.ค.50

แก้ไขเพิ่มเติม 24 ธ.ค.50

การสรรหาผู้บริหาร

จาก <http://gotoknow.org/blog/coucil/144822>

- มหาวิทยาลัยมหิดลออกจากระบบราชการ เมื่อวันที่ 18 ตุลาคม พ.ศ. 2550 ซึ่ง พ.ร.บ. แสดงเจตนารมณ์ให้ผู้บริหารเป็นผู้ที่ไม่ใช่ข้าราชการ

- ผู้บริหารในปัจจุบันต้องแสดงความจำนงออกจากการเป็นข้าราชการ ภายใน 60 วัน ก็จะสามารถดำรงตำแหน่งต่อจนครบวาระ ท่านใดไม่ออกจากการเป็นข้าราชการก็จะหมดวาระดำรงตำแหน่งโดยปริยาย

- ผมสอบถามข้อมูลเมื่อวันที่ 21 ธันวาคม พ.ศ. 2550 พบว่าเพียง 10% ของผู้บริหารระดับคณบดีหรือเทียบเท่า และ 20% ของผู้บริหารระดับหัวหน้าภาควิชาหรือเทียบเท่าขอไม่เป็นต่อเพราะไม่อยากจะออกจากการเป็นข้าราชการ นับว่าน้อยกว่าที่คาด

- สภามหาวิทยาลัยมหิดลในการประชุมครั้งพิเศษ เมื่อวันที่ 1 พฤศจิกายน พ.ศ. 2550 มีมติให้ข้อบังคับว่าด้วยการสรรหาคณบดี ระบุให้ผู้สิทธิได้รับการสรรหา เป็นใครก็ได้ที่มีคุณสมบัติตามต้องการ ไม่จำเป็นต้องเป็นพนักงานของมหาวิทยาลัยมหิดลมาก่อน

- นับเป็นการเปิดศักราชใหม่ ในการสร้างกฎระเบียบ ที่เปิดกว้าง ยืดหยุ่น เพื่อให้มหาวิทยาลัยสามารถดึงดูดคนเก่งเข้ามาทำงานในตำแหน่งสำคัญได้ โดยดึงดูดได้จากทั่วประเทศไทย และทั่วโลก

- ที่จริงเรื่องนี้เป็นการใช้ “คลังภูมิปัญญา (Intellectual Assets) ของสังคมไทย และของโลก เอามาเป็นพลังสร้างสรรค์ของมหาวิทยาลัยมหิดล ในการทำคุณประโยชน์ต่อสังคมไทยให้ได้มากที่สุด ดังนั้น วัตถุประสงค์ที่เปิดกว้างนี้ จึงไม่ควรจำกัดเฉพาะตำแหน่งบริหาร แต่ควรใช้กับผู้ที่ทำหน้าที่วิชาการ สายสนับสนุน และผู้ทำหน้าที่กำกับดูแล (สภามหาวิทยาลัย และกรรมการเฉพาะกิจอีกหลายด้าน) ด้วย

- มีคนตั้งคำถามเรื่อง กระบวนการในการสรรหา คล้ายๆ ต้องการให้ candidate แถลงนโยบายต่อสมาชิกของหน่วยงาน เพื่อให้สมาชิกเลือก ได้ถูกต้องตามที่ตรงใจตน ผมมีความเห็นส่วนตัวว่า ต่อไปเมื่อเราก้าวไปสู่ความเป็น World Class Research University มากขึ้น กระบวนการสรรหาผู้นำทางวิชาการจะเปลี่ยนไปมาก อย่างที่เราคิดไม่ถึง คือ จะต้องมียุทธศาสตร์ให้ได้ว่าผู้นำการสร้างสรรค์วิชาการชนิดที่มีการมองอนาคตเป็นหลัก ไม่ใช่ถูกใจคนที่อยู่ในองค์กรเป็นหลัก แต่การเปลี่ยนวัฒนธรรมนี้คงจะใช้เวลาหลายปี อาจเป็นสิบปี และหลักการมีส่วนร่วมของคนในองค์กร (collegial participatory system) ก็จะต้องยังคงอยู่ แต่จะต้องปรับไปเป็นส่วนร่วมแนววิชาการไม่ใช่ส่วนร่วม แนวเลือกตั้งแบบการเมืองระดับประเทศเรื่องนี้เป็น change management ระดับ culture change ที่ต้องดำเนินการอย่างระมัดระวังและระยะยาว

วิจารณ์ พานิช

2 ต.ค.50

แก้ไขเพิ่มเติม 24 ธ.ค.50

คำตอบแทน

จาก <http://gotoknow.org/blog/coucil/145041>

- คำตอบแทนในการทำงานมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มี 6 ส่วน

1. เงินเดือน
2. เงินประจำตำแหน่ง
3. เงินสวัสดิการ ได้แก่ ค่ารักษาพยาบาล ค่าเล่าเรียน บุตร ฯลฯ
4. เงินเพิ่มจากการทำงานพิเศษ เช่น การวิจัย การบริการ วิชาการ
5. การได้ทำงานที่ต้นมีความสุข ความพึงพอใจ ตามแรงบันดาลใจ
6. การได้อยู่ในบรรยากาศวิชาการ มีเครื่องอำนวยความสะดวก ในการใช้ชีวิตวิชาการ ในการสร้างผลงานที่ต้นใฝ่ฝัน

- ข้อ 1-4 เป็นคำตอบแทน in cash ข้อ 5-6 เป็นคำตอบแทน in kind

- มหาวิทยาลัยที่เคยเป็นส่วนราชการ เมื่อออกไปเป็นมหาวิทยาลัย ในกำกับของรัฐ จะต้องรับประกันว่า คำตอบแทนข้อ 1-3 รวมกัน ต้องไม่น้อยกว่าเมื่ออยู่ในระบบราชการ

- แต่เมื่อได้ความคล่องตัวในการบริหารจัดการมาจากการไม่เป็นส่วนราชการ ก็จะต้องช่วยกันทำให้คำตอบแทนข้อ 4-6 เพิ่มขึ้น

- ผมฝันว่า สำหรับคนเก่งและขยันเป็นพิเศษ คำตอบแทนข้อ 4 จะมากกว่า คำตอบแทนข้อ 1 และ 2 รวมกัน และในหลายคนอาจสูงถึง 2 เท่า

- สมาชิกของมหาวิทยาลัยมหิดลต้องช่วยกันทำให้ฝันนี้เป็นจริงให้ได้ เพราะจะเป็นหนทางไปสู่การมีผลงานวิชาการ ระดับเลิศ และเป็น World Class Research University

- เวลาเราพูดเรื่อง “take” หรือสิ่งที่เรา “ได้” จากสังคมเราต้องนึกถึง เหยื่ออีกด้านหนึ่ง คือ “give” หรือสิ่งที่เรา “ให้” แก่สังคมทันที นั่นคือ เราหวังว่าการเป็นมหาวิทยาลัย ในกำกับของรัฐ จะเปิดโอกาสให้เราสร้างระบบที่สมาชิก ของมหาวิทยาลัยได้คำตอบแทนสูงขึ้น อย่างสมเหตุสมผล คือทำงานสร้างสรรค์วิชาการให้แก่สังคมสูงขึ้น (เน้นคุณภาพ นวภาพ และ ผลต่อสังคม) ด้วย

- เราเชื่อว่า ภายใต้ระบบการจัดการแบบใหม่ ที่เราช่วยกันสร้างสรรค์ ขึ้นเองให้เหมาะสมต่อการเป็นมหาวิทยาลัยวิจัยระดับโลก สมาชิกของมหาวิทยาลัยมหิดลจะสามารถทำงานสร้างสรรค์ให้แก่บ้านเมืองและมนุษย์ชาติมากกว่าเดิม ไม่ต่ำกว่าหนึ่งเท่าตัว หรือจริงๆ แล้วคิดเป็นเท่าหรือเปอร์เซ็นต์ไม่ได้ เพราะเป็นการสร้างสรรค์ใน “ภพภูมิ” ใหม่ ต้องดีควมในระดับ คุณค่า เมื่อเป็นเช่นนั้น จึงเป็นการเหมาะสมที่สมาชิกของมหาวิทยาลัยมหิดลจะได้รับ การตอบแทนที่เหมาะสมกว่าเดิม

- สำหรับคนบางคนที่ตอบแทนข้อ 6 อาจสำคัญที่สุด ถ้าเราได้คนแบบนี้เข้ามามาก มหาวิทยาลัยมหิดลจะก้าวหน้าไปได้เร็วมาก เราจะต้องช่วยกันสร้างระบบที่เมแรงใจข้อ 6 นี้ให้มากที่สุด

ความรู้

- มหาวิทยาลัยเป็นแหล่งสร้าง และสั่งสมความรู้ และศิลปะวิทยาการ นี่คือความเป็นจริงที่ไม่มีวันเปลี่ยนแปลง

- แต่ที่เปลี่ยนแปลงคือ มหาวิทยาลัยไม่ได้เป็น ศูนย์กลางของความรู้อีกต่อไป ยิ่งนับวัน สถานะของความรู้มีลักษณะกระจาย (distributive) มากกว่ารวมศูนย์ (centralized) มากขึ้นเรื่อยๆ หากเราไม่ตระหนักในความจริงข้อนี้ เราก็จะดำเนินงานของมหาวิทยาลัยผิดทาง วางตัวผิดความเป็นจริง ความสำเร็จที่แท้จริงจะไม่เกิด หรือเกิดก็ด้วยความยากลำบาก มีสภาพการทำงานที่ไม่มีความสุข

- ยิ่งนับวัน ความรู้ก็จะอยู่ที่ผู้ปฏิบัติ มากกว่าที่ผู้รับถ่ายทอดมาจากต่างประเทศ เพราะความรู้ในผู้ปฏิบัติงอกเงยออกมาอยู่ตลอดเวลา แต่ความรู้ที่รับถ่ายทอดมาเริ่มเก่าและล้าสมัยตั้งแต่วันแรกที่รับมานั้น

- มหาวิทยาลัยไม่ใช่ผู้ผูกขาดการสร้างและสั่งสมความรู้ และศิลปะวิทยาการอีกต่อไป แต่เป็นส่วนหนึ่งของเครือข่ายสร้างสรรค์และสั่งสมนี้ ศูนย์กลางของกิจกรรมนี้ไม่ควรอยู่ในมหาวิทยาลัย แต่ควรอยู่ในชีวิตจริงของผู้คน ที่เรียกว่า real sector

- การเรียนรู้ในมหาวิทยาลัย จึงต้องไม่หลงวนเวียน เน้นที่การเรียนวิชา แต่ต้องเน้น ที่การเรียนรู้จากชีวิตจริง คือเรียนวิชาด้วยและเรียนชีวิตจริงด้วย เน้นที่ชีวิตจริงมากกว่าที่ วิชา และที่สำคัญกว่านั้นต้องมีวิธีการให้การเรียน 2 ด้านนี้ ส่งเสริม (synergy) ซึ่งกันและกัน เอาการเรียนชีวิตจริงมาช่วยให้ความเข้าใจวิชา เข้มข้นลึกซึ้งเชื่อมโยงขึ้น เอาวิชามาทำให้เรา เข้าใจชีวิตจริง การปฏิบัติจริงมากขึ้น

- มหาวิทยาลัยออกไปอยู่นอกระบบราชการเพื่อให้สามารถเข้าไปเป็นสมาชิกของ **เครือข่ายความรู้** ได้อย่างทะมัดทะแมงขึ้น ในระบบราชการ ความสัมพันธ์แบบเครือข่าย เกิดยาก เพราะเป็นวัฒนธรรมอำนาจ หรือวัฒนธรรมแนวตั้ง เครือข่ายจะเกิดขึ้นได้ต้องใช้ วัฒนธรรมแนวราบ หรือวัฒนธรรมความร่วมมือ อย่างเท่าเทียมกัน

- มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

* มุ่งทำหน้าที่เป็นสมาชิกของเครือข่ายความรู้ เปลี่ยนจากการทำหน้าที่ศูนย์กลางความรู้

* มุ่งทำหน้าที่เกี่ยวข้องกับความรู้ในฐานะของ “ผู้ไม่รู้” คือตั้งคำถาม เพื่อสร้างความรู้ใหม่ขึ้นตอบคำถามนั้น เปลี่ยนจากทำหน้าที่ในฐานะ “ผู้รู้”

* มุ่งทำหน้าที่สร้าง multilateral relationship เกี่ยวกับความรู้ เปลี่ยนจากการสร้าง bilateral relationship เกี่ยวกับความรู้เรื่องนี้จะต้องมีการขยายความอีกมาก

* มุ่งสร้างความรู้ด้วยวิธีการที่หลากหลาย (multiple modes of knowledge creation) เปลี่ยนจากใช้เพียง research mode เรื่องนี้ก็ต้องการ การขยายความอีกมากเช่นเดียวกัน

* เน้นการเรียนรู้ มากกว่าความรู้ เพราะจะต้องอยู่บนฐานความคิดว่า ความรู้ไม่มีจุดสิ้นสุด โดยความเชื่อนี้ คนที่รักการเรียนรู้มีฉันทะอันแรงกล้าต่อการเรียนรู้ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การเรียนรู้ร่วมกับผู้อื่นมีค่ามากกว่าผู้มีความรู้มาก มีปริญญา มาก แต่ไม่รักการเรียนรู้

อ่านบันทึกทั้งหมดของเรื่องมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐกับการเปลี่ยนวิธีคิดได้ที่
จาก <http://gotoknow.org/blog/coucil/155626>

วิจารณ์ พานิช
24 ธ.ค.50

วิธีทำหน้าที่ บอร์ด อย่างมีความหมาย

“ Boards that make a difference ”

ผมกำลังเตรียม PowerPoint สำหรับประกอบการเป็น facilitator ในหลักสูตรธรรมาภิบาลเพื่อพัฒนาอุดมศึกษา ซึ่งจัดโดยสถาบันธรรมาภิบาลอุดมศึกษา เพื่อพัฒนาความรู้ความเข้าใจของกรรมการสภามหาวิทยาลัย

ผมประทับใจหนังสือ Boards that make a difference : A new design for leadership in nonprofit and public organization มาก ว่าเป็นประโยชน์ต่อผู้ที่เป็นกรรมการกำกับดูแลองค์กรมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์กรไม่ค้ากำไร จึงรวบรวมบันทึกที่ผมเขียนไว้ใน บล็อก ที่มาจากหนังสือ

ที่จริงยังมีประเด็นๆ ในหนังสือเล่มนี้อีกมาก แต่ที่ผมได้นำมาบันทึกไว้ มีเพียง ๕ ตอนเท่านั้น ดังนี้

การกำกับดูแลที่ดี ๑๕ ประการ

<http://www.gotoknow.org/blog/council/233462>

หนังสือ Boards that Make a Difference : A New Design for Leadership in Nonprofit and Public Organizations โดย John Carver, 3rd Ed., 2006 ระบุการทำหน้าที่กำกับดูแล หรือ บอร์ด ที่ดี ๑๕ ประการ ดังนี้

๑. บ่มเพาะวิสัยทัศน์ ส่งเสริมให้คนในองค์กรกล้าฝัน และร่วมกันทำให้เป็นวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน และมีความจำเพาะ
๒. ระบุคุณค่าขององค์กรอย่างชัดเจน การตัดสินใจเป็นเรื่องๆ ไม่สำคัญเท่ากับการกำหนดคุณค่าภาพรวมขององค์กร

๓. ทำให้องค์กรมุ่งเป้าภายนอกองค์กร ตามปกติผู้คนในองค์กรมีแนวโน้มจะคิด-ปฏิบัติเรื่องที่เป็นเป้าหมายภายใน บอร์ดต้องชักจูงกึ่งบังคับให้ต้องเน้นคำนึงถึงผู้มีส่วนได้เสียภายนอก
๔. ส่งเสริมให้เป็นองค์กรที่เน้นผลลัพธ์ เน้นผลลัพธ์ที่ตรงกับปณิธานความมุ่งมั่นขององค์กร
๕. แยกแยะเรื่องใหญ่ออกจากเรื่องเล็ก
๖. ทำให้มีการคิดไปข้างหน้า (forward-looking / futuristic)
๗. ส่งเสริมการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (proactive)
๘. ส่งเสริมให้มีการคิดแตกต่างหลากหลาย โดยมีความสามัคคีเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน (diversity & unity)
๙. กำหนดความสัมพันธ์กับผู้เกี่ยวข้องที่หลากหลาย เช่น ลูกค้า ผู้ถือหุ้น เพื่อนบ้าน และเจ้าหน้าที่
๑๐. กำหนดกติกาในการทำหน้าที่ของ บอร์ด คือ บอร์ด ต้องสร้างวินัยให้ตนเองปฏิบัติ
๑๑. กำหนดบทบาทของ บอร์ด ในเรื่องต่างๆ อย่างชัดเจน ให้สมาชิกของ บอร์ด พุดเหมือนกัน คือสมาชิก บอร์ด พุด & ทำ เป็นองค์คณะ ไม่ใช่เป็นปัจเจก
๑๒. กำหนดว่าต้องการสารสนเทศอะไรบ้าง เพื่อการทำหน้าที่สารสนเทศต้องเหมาะสม ไม่มากเกินไป และนำเสนอในเวลาที่เหมาะสม รวมทั้งต้องไม่ใช่สารสนเทศที่ไม่ตรงความจริง
๑๓. ทำหน้าที่กำกับดูแลอย่างพอดี ไม่ตึงเกิน (overcontrol) และไม่หลวมเกิน (undercontrol)
๑๔. ใช้เวลาของ บอร์ด อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประโยชน์ต่อองค์กร
๑๕. ทำหน้าที่อย่างมีพลัง และสร้างสรรค์ ไม่เป็นอุปสรรคต่อฝ่ายบริหาร

หลักการสำคัญคือ บอร์ด ต้องเพิ่มคุณค่าให้แก่องค์กร ไม่ใช่เป็นภาระ บอร์ดต้อง add value ไม่ใช่ add burden ต้องทำให้องค์กรมีคุณค่าต่อสังคม ให้ต่อสังคม มากกว่าเอาจากสังคม

หน้าที่ของ บอร์ด : หน้าที่ผู้นำ (Leadership) ผ่านการกำหนดนโยบาย

<http://www.gotoknow.org/blog/council/234148>

เป็นนโยบายระดับคุณค่า

- แตกต่างจากนโยบายของฝ่ายบริหาร ของฝ่ายบริหารเน้น hands on ของฝ่ายกำกับเน้น hands off
- เป็นนโยบายแบบ result-focused ไม่ใช่ means-focused
- กำหนดเฉพาะวงนอกๆ ของ Policy Circle
- กำหนดให้ครบทั้ง ๔ quadrant ของ Policy Circle : (๑) เกี่ยวกับกระบวนการทำหน้าที่ของ บอร์ด เอง, (๒) เกี่ยวกับผลต่อสังคม, (๓) เกี่ยวกับกระบวนการจัดการ, (๔) เกี่ยวกับความเชื่อมโยงระหว่างฝ่ายกำกับ กับฝ่ายจัดการ ซึ่งส่วนหนึ่งคือการมอบอำนาจให้ทำหน้าที่แทน

- หัวใจ คือ ตอบคำถามว่า ทำไมต้องมืองค์กรนี้ องค์กรนี้มีคุณค่าอย่างไรต่อสังคมที่องค์กรอื่นไม่มี จะกำกับดูแลอย่างไรองค์กรจึงจะมีคุณค่าเช่นนั้นได้จริง

Ref. : John Carver. Boards that Make a Difference : A New Design for Leadership in Nonprofit and Public Organizations. 3rd Ed., 2006, pp. 55 – 77.

หน้าที่หลักของ บอร์ด : กำหนดเป้าหมายสุดท้าย (Ends)

<http://www.gotoknow.org/blog/council/234318>

ใช้คำว่า “เป้าหมายสุดท้าย” (Ends) เพื่อให้ต่างจากคำว่า “วิสัยทัศน์” (Vision) ซึ่งเป็นคำสำหรับฝ่ายจัดการ (management) ส่วน “เป้าหมายสุดท้าย” เป็นคำสำหรับฝ่ายกำกับดูแล (governance)

Governance มุ่งที่เป้าหมายสุดท้าย (Ends) และต้องระวังไม่หลงไปกำหนด หรือพอใจ ที่กระบวนการหรือวิธีการ (Means) ซึ่งเรามักจะหลงกันบ่อยมาก

Management มุ่งที่วิสัยทัศน์ (Vision), พันธกิจ (Mission), และการลงมือทำ (Execution)

หน้าที่หลักของ บอร์ด คือมุ่งบรรลุภาพใหญ่ ภาพที่มองภายนอกองค์กร มองออกไป นอกองค์กร มองไปข้างหน้าหรืออนาคต

บอร์ด ต้องไม่เข้าไปทำงานด้านการจัดการ ไม่แผลงเข้าไป “ช่วย” จนเกิดความสับสน หรืออาจนำไปสู่ผลประโยชน์ทับซ้อน และที่สำคัญที่สุด ทำให้ไม่ได้ทำงานที่สำคัญที่สุดของ บอร์ด คืองานกำกับดูแลเชิงนโยบาย โดยใช้ Policy Circle ที่มี ๔ quadrant คือ (๑) กำหนดเป้าหมายสุดท้ายขององค์กร, (๒) กำหนดภารกิจของ บอร์ด เอง, (๓) กำหนดวิธีการจัดการ (โดยกำหนดข้อห้าม) และ (๔) กำหนดความเชื่อมโยงระหว่างฝ่ายกำกับดูแลกับฝ่ายจัดการ

เป้าหมายสุดท้าย (Ends) เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นภายนอกองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เกิดขึ้นในสังคมภาพรวม สิ่งที่เกิดขึ้นในองค์กร ถือเป็นวิธีการ (Means)

เมื่อมีการกำหนดเป้าหมายสุดท้าย ก็ต้องมีการประเมินผลการดำเนินการขององค์กร ว่ามีการบรรลุเป้าหมายสุดท้าย เพียงใด การประเมินนี้ยากมาก และไม่เป็นที่คุ้นเคยแต่ก็ต้องหาทางประเมิน หลักสำคัญของการประเมินคือต้องประเมินที่ภายนอกองค์กร

Ref. : John Carver. Boards that Make a Difference : A New Design for Leadership in Nonprofit and Public Organizations. 3rd Ed., 2006, pp. 79 - 114.

หน้าที่หลักของ บอร์ด : วิธีกำกับดูแลฝ่ายจัดการ

<http://www.gotoknow.org/blog/council/234323>

หลักความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายกำกับดูแลกับฝ่ายจัดการ คือ (๑) ฝ่ายกำกับดูแลอย่าเข้าไปยุ่งกับงานจัดการ (๒) ฝ่ายกำกับดูแลมอบอำนาจให้ฝ่ายจัดการทำงานแบบสร้างสรรค์ได้อย่างอิสระ โดยวิธีการที่แนะนำคือกำหนดข้อห้ามไว้ นอกจากที่ห้ามแล้ว ฝ่ายจัดการสามารถทำได้

โดยไม่ต้องไม่ลืมว่า บอร์ด ได้กำหนดหลักการอื่นๆ ไว้ใน Policy Circle ที่มี ๔ quadrant แล้ว โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การกำหนดเป้าหมายสุดท้ายขององค์กร ก็จะเป็น “ธงนำ” ให้แก่ฝ่ายจัดการได้เป็นอย่างดี

การกำหนดข้อห้ามให้แก่ฝ่ายจัดการนั้น ก็คือการกำหนดจริยธรรมและความรอบคอบนั่นเอง ซึ่งมักเป็นการกำหนดกว้างๆ วิธีกำหนดเช่นนี้จะทำให้ฝ่ายจัดการสามารถหาทางบรรลุเป้าหมายสุดท้ายได้หลายแนวทาง มีความยืดหยุ่นในการทำงาน ทำให้ฝ่ายจัดการสามารถใช้ความริเริ่มสร้างสรรค์ได้เต็มที่

Ref. : John Carver. Boards that Make a Difference : A New Design for Leadership in Nonprofit and Public Organizations. 3rd Ed., 2006, pp. 79 - 114.

บอร์ด กับการดูแลตนเอง

<http://www.gotoknow.org/blog/council/234984>

บอร์ด ทำหน้าที่เป็นตัวแทนเจ้าของ เป็นกลไกความรับผิดชอบ (accountability) ต่อเจ้าของ

สำหรับองค์กรภาครัฐและองค์กรไม่คำกำไร “เจ้าของ” คือสาธารณชน ไม่ใช่ผู้ออกเงิน และไม่ใช้รัฐบาล ความเป็นเจ้าของเน้นที่ความสัมพันธ์เชิงจริยธรรมมากกว่าเชิงกฎหมาย

หน้าที่หลักของ บอร์ด คือทำให้เกิดความเชื่อมั่น (trust) จากสาธารณชนต่อองค์กร ความสัมพันธ์เชิงความเชื่อมั่นที่บอร์ดสร้างขึ้นนี้ ความสัมพันธ์ต่อ “เจ้าของ” สำคัญกว่าความสัมพันธ์ต่อพนักงานขององค์กร คือ บอร์ด ต้องเน้นสร้างความสัมพันธ์ภายนอกมากกว่าความสัมพันธ์ภายใน

บอร์ด ต้องนำเสนอผลผลิตหลัก ๓ อย่าง

๑. ความเชื่อมโยงกับเจ้าของ

๒. เอกสารระบุนโยบายกำกับดูแล (ตาม ๔ quadrant ของ Policy Circle)

๓. หลักฐานรับรองว่าองค์กรได้กระทำการกิจที่กำหนดไว้อย่างดี

นอกจากนั้น บอร์ด ยังอาจนำส่งผลผลิตรองด้วยก็ได้ เช่น การกำหนดกฎข้อบังคับ การระดมทุน

Ref. : John Carver. Boards that Make a Difference : A New Design for Leadership in Nonprofit and Public Organizations. 3rd Ed., 2006, pp. 185 - 213.

วิจารณ์ พานิช

๔ ม.ค. ๕๒

เรียนรู้หลักการตามกฎหมาย สำหรับทำหน้าที่กรรมการสภามหาวิทยาลัย

<http://www.gotoknow.org/blog/council/334971>

วันที่ ๑๕ ม.ค. ๕๓ ผมไปเข้าร่วมฟังการบรรยายในหลักสูตรธรรมาภิบาลอุดมศึกษา ของสถาบันคลังสมองของชาติ เพื่อเรียนกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการทำหน้าที่กรรมการสภามหาวิทยาลัย ทำให้ผมได้เรียนรู้หลักเกี่ยวกับการกระทำที่ไม่ชอบด้วยกฎหมาย ว่ามีดังนี้

- กระทำโดยไม่มีอำนาจ
- นอกเหนืออำนาจหน้าที่
- ไม่ถูกต้องตามกฎหมาย
- ไม่ถูกต้องตามรูปแบบขั้นตอน หรือวิธีการอันเป็นสาระสำคัญที่กำหนดไว้สำหรับการกระทำนั้น
- ไม่สุจริต
- มีลักษณะเป็นการเลือกปฏิบัติที่ไม่เป็นธรรม
- มีลักษณะเป็นการสร้างขั้นตอนโดยไม่จำเป็นหรือสร้างภาระให้เกิดกับประชาชนเกินสมควร
- เป็นการใช้ดุลพินิจโดยมิชอบ

ความรับผิดต่อการกระทำที่ไม่ชอบด้วยกฎหมาย มี ๔ ประเภท

๑. ทางแพ่ง (ละเมิด) : ให้ชดใช้ค่าสินไหมทดแทน (เงิน)

๒. ทางอาญา : จำคุก ปรับ

๓. ทางปกครอง : เพิกถอนกฎ คำสั่ง ให้ทำภายในเวลา

๔. ทางวินัย : ปลดออก ไล่ออก ฯลฯ

ผมสรุปกับตัวเองว่า คาถาหรือยันตร์ป้องกันตัวในเรื่องนี้ คือ ความซื่อสัตย์สุจริต เจตนาเพื่อส่วนรวม ไม่กลั่นแกล้งใคร และความรอบคอบระมัดระวัง

ระหว่างรับประทานอาหารเที่ยง เราคุยกันว่า อาจารย์ป้องกันตัวของฝ่ายบริหารและฝ่ายกำกับดูแลในเรื่องนี้ คือ communication ให้เกิดความเข้าใจร่วมกัน และมีการรับฟังซึ่งกันและกัน ย้ำว่าการฟังสำคัญกว่าการพูด โดยผู้บริหารและผู้กำกับดูแลต้องสั่งสมทุนสังคม ทุนความน่าเชื่อถือ (trust) ตลอดชีวิตของตน

วิจารณ์ พานิช

๑๕ ม.ค. ๕๓

วิธีทำหน้าที่สภามหาวิทยาลัยอย่างได้ผล

<http://www.gotoknow.org/blog/council/423873>

University governance ในประเทศไทยอยู่ระหว่างการเดินทางครั้งใหญ่ สู่สภาพที่พึงประสงค์ คือ effective board ที่ช่วยขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยให้ทำหน้าที่แก่สังคมอย่างมีคุณภาพ มีพลัง มีความต่อเนื่องยั่งยืนในท่ามกลางการเปลี่ยนแปลง และคนในมหาวิทยาลัยมีความสุข ความก้าวหน้า มีความพึงพอใจงานในหน้าที่ของตน

สภามหาวิทยาลัยทำอะไร หรือมีหน้าที่อะไร ยังเข้าใจไม่ตรงกัน โดยเฉพาะในกลุ่มอาจารย์มหาวิทยาลัย เพราะมีคนไม่น้อยคิดว่าในเรื่องนโยบายมหาวิทยาลัย ใครจะรู้ดีกว่าผู้บริหารมหาวิทยาลัย ดังนั้นการกำหนดนโยบายจึงน่าจะเป็นเรื่องของฝ่ายผู้บริหารเป็นผู้นำ สภาฯ มีหน้าที่เพียงอนุมัติหรือไม่อนุมัตินโยบายที่ฝ่ายบริหารเสนอ

บุคลากรของมหาวิทยาลัยจำนวนมาก คิดว่าตนคือเจ้าของมหาวิทยาลัย จึงต้องเป็นผู้ตัดสินใจขาดว่า มหาวิทยาลัยจะดำเนินการเรื่องต่างๆ ไปในทิศทางใด ความคิดเช่นนี้มีรากเหง้ามาจากมหาวิทยาลัยในยุโรป ที่นักวิชาการรวมตัวกันเองตั้งมหาวิทยาลัยขึ้นมาเป็นชุมชนเรียนรู้ แยกตัวออกจากเมือง ที่เรียกเป็นภาษาอังกฤษว่า Gown กับ town ซึ่งบางช่วงเกิดความขัดแย้งขนาดยกพวกตีหรือฆ่าฟันกัน

แต่มหาวิทยาลัยไทยไม่ได้มีรากฐานเช่นนั้น มหาวิทยาลัยไทยตั้งโดยรัฐ ใช้เงินงบประมาณแผ่นดิน เจ้าของจึงเป็นรัฐหรือประเทศไทย และกรรมการสภามหาวิทยาลัยทำหน้าที่เป็นตัวแทนเจ้าของเข้ามากำกับดูแลให้มหาวิทยาลัยทำหน้าที่เพื่อสังคมหรือประเทศได้อย่างตรงความต้องการ

การทำหน้าที่สภามหาวิทยาลัยอย่างได้ผล จึงได้แก่การรักษาผลประโยชน์ของประเทศชาติว่าเงินหรือทรัพยากรอื่นๆ ที่จัดให้มหาวิทยาลัยนั้น ได้ถูกนำไปใช้อย่างได้ผลตรงเป้า และอย่างมีคุณภาพ ประสิทธิภาพ

หน้าที่ของสภามหาวิทยาลัยตามย่อหน้าบนนั้น ภาษาวิชาการเรียกว่าเป็น Fiduciary Duty ของ บอร์ด ขององค์กร เป็นหนึ่งใน ๓ หน้าที่ของ บอร์ด หน้าที่ที่ ๒ คือ Strategic Duty และหน้าที่ที่ ๓ คือ Generative Duty หน้าที่ที่ ๒ และที่ ๓ นี้เป็นหน้าที่เชิงสร้างสรรค์ ช่วยเสริมพลังสร้างสรรค์ให้แก่องค์กร ทำให้ บอร์ด ไม่เพียงทำงานแบบตั้งรับและตรวจสอบเท่านั้น แต่เน้นการช่วย add value ให้แก่องค์กรด้วย แต่ไม่ล้วงลูกเข้าไปทำงานบริหาร

“องค์กรที่จะทำหน้าที่อย่างมีความเข้มแข็งในโลกยุคปัจจุบัน ต้องมีศักยภาพในการเรียนรู้และปรับตัวเพื่อความอยู่รอด แข่งขัน และเป็นเลิศ โดยที่ฝ่ายปฏิบัติการและฝ่ายบริหารเป็นผู้ทำงานและรับผิดชอบสำเร็จ มีฝ่าย บอร์ด เข้าเพิ่มคุณค่า โดยทำงานกำกับดูแลและแนว Strategic และแนว Generative เสริมเข้าไป”

สภามหาวิทยาลัยที่ดีต้องทำหน้าที่ทั้ง ๓ แนว อย่างเพิ่มคุณค่าให้แก่องค์กร

บทบาทของสภามหาวิทยาลัย

<http://www.gotoknow.org/blog/council/430356>

ในการประชุมสภา มช. ครั้งที่ ๑/๒๕๕๔ เมื่อวันที่ ๑๕ ม.ค. ๕๔ ผมไม่ได้ไปร่วมประชุม แต่ได้รับรายงานการประชุมในภายหลัง มีวาระประธานแจ้งเพื่อทราบที่น่าจะนำมาเผยแพร่ คือ เรื่องบทบาทของสภามหาวิทยาลัย ซึ่งผมขอคัดมาจากรายงานการประชุมดังต่อไปนี้

● คณะกรรมการสภาสถาบัน

- คณะกรรมการสภาสถาบันอุดมศึกษา เชื้อมั่นและยึดมั่นใน :
 - (๑) จิตใจอาสาสมัคร (volunteerism)
 - (๒) จิตใจสาธารณกุศล (philanthropy)
- เพราะฉะนั้นการปฏิบัติหน้าที่ในฐานะกรรมการสภาสถาบัน จึงถือเป็น “สุดยอด” (crown jewel) ของการรับใช้สังคม (public service)
- สิ่งที่กรรมการสภาฯ ได้รับ คือ ความเชื่อมั่นจากสาธารณะ (respect)
- สิ่งที่กรรมการสภาฯ พึงปฏิบัติให้ได้ คือ
 - ความรับผิดชอบ (responsibility)
 - พันธะพิเศษ (special obligations)
 - ความคาดหวัง (high expectations) จากหลายๆ ฝ่าย

● ความรับผิดชอบต่อสภาสถาบัน ๑๒ ประการ

๑. กำหนดพันธกิจและเป้าประสงค์ (setting mission and purposes) สภาฯ ต้องเข้าใจเป้าประสงค์ของสถาบันอย่างชัดเจน และช่วยกันกำหนดทิศทาง เพื่อให้สถาบันเดินทางไปสู่เป้าประสงค์ (*Richard T. Ingram, “Effective Trusteeship” ๑๙๙๕)
๒. สรรหาอธิการบดี (appointing the president) เป็นความรับผิดชอบต่อสำคัญที่สุดที่สภาสถาบันจะต้องสรรหาบุคคลที่มีทั้ง คุณสมบัติ (qualities) และประสบการณ์ (experiences) ที่จำเป็นเพื่อมารับหน้าที่สำคัญนี้
๓. สนับสนุนงานของอธิการบดี (supporting the president)
 - ใส่ใจและช่วยเหลืองานของสถาบัน
 - ช่วยระดมทรัพยากรช่วยสถาบัน
 - ให้กำลังใจและชมเชยในผลสำเร็จ
 - มาประชุมสม่ำเสมอ
๔. ติดตาม - กำกับการปฏิบัติงานของอธิการบดี (monitoring the president’s performance)
 - การประเมินผลการปฏิบัติงาน
 - การตรวจสอบภายในด้านการเงิน
 เพื่อช่วยให้อธิการบดีปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น (to help strengthen his or her performance)
๕. ประเมินการปฏิบัติงานของสภาสถาบัน (assessing board performance)
 - ประเมินผลการปฏิบัติตามมติของสภา
 - ประเมินผลประจำปีโดยองค์กรอิสระ

- จัดประชุมปฏิบัติการ (workshop) หรือประชุมทบทวน (retreat) ทุก ๓ - ๔ ปี โดยสมาชิกสภา
๖. ยืนหยัดให้มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ (insisting on strategic planning)
- ให้ฝ่ายบริหารและฝ่ายปฏิบัติกำหนด
 - แผนการบริหารและแผนปฏิบัติ
 - ประเมินผลงาน - ผลกระทบ
 - ปรับปรุงการบริหารและการปฏิบัติ
 - หลักสูตร - การเรียน การสอน
 - การวิจัยและพันธกิจต่าง ๆ
๗. ทบทวนหลักสูตรและโครงการบริการสังคม (reviewing educational and public service programs) เพื่อนำไปสู่
- การควบคุมค่าใช้จ่าย (cost containment)
 - การจัดสรรทรัพยากรใหม่ (reallocating limited resources to capitalize on institutional strength)
 - การลดแรงกดดันที่ต้องขึ้นค่าเล่าเรียน (reducing the rate of tuition increase)
 - การปรับโครงสร้าง (restructuring the institution)
๘. ประกันความพอเพียงของทรัพยากร (ensuring adequate resources)
- “งบประมาณไม่เคยพอ” ก็จริง แต่สภาฯ ก็ต้องร่วมรับผิดชอบ เพื่อให้มีทรัพยากรที่เพียงพอกับการบริหาร และการปฏิบัติงาน
 - กรรมการสภาฯ ต้องช่วยหาเงิน หาทรัพยากรอื่น หาความร่วมมือ หาพันธมิตร ฯลฯ
๙. ประกันการบริหารจัดการที่ดี (ensuring good management)
- เครื่องชี้ :-
- มี “ธรรมาภิบาล”
 - งบดุลไม่ติดลบ
 - คณาจารย์และเจ้าหน้าที่ที่มีคุณภาพ เสียสละเพื่อสถาบัน
 - ได้ “บัณฑิตที่พึงประสงค์” ฯลฯ
๑๐. ยึดมั่นในความมีอิสระของสถาบัน (preserving institutional independence)
- สภาฯ ปฏิบัติในกรอบจริยธรรม
 - ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติสามารถปฏิบัติงานได้ผลดี
 - สถาบันได้รับการรับรองมาตรฐาน
 - หากเป็นเช่นนี้แล้ว สภาสถาบันต้องประกัน “ความเป็นอิสระทางวิชาการ – academic freedom” และ “ความเป็นอิสระในการบริหารสถาบัน – institutional autonomy”
๑๑. เชื่อมโยงสถาบันไปสู่ชุมชน และเชื่อมโยงชุมชนสู่สถาบัน (relating campus to community and community to campus)

- สภาฯ เป็น “กันชน - buffer”
- สภาฯ เป็น “สะพาน - bridge”
- สภาฯ ช่วยสร้างความเข้าใจระหว่างชุมชนและสถาบัน (one foot firmly planted in “the real world” and the other in “the academic world”)

๑๒. บางครั้งทำหน้าที่เป็นศาลอุทธรณ์ (serving occasionally as a court of appeal)

- ความขัดแย้ง ความขัดข้องหมองใจทั้งหลายของนักศึกษา เจ้าหน้าที่ คณาจารย์ ต้องยุติสิ้นสุดที่ระดับบริหารและระดับปฏิบัติ
- สภาฯ มีหน้าที่ดูแลว่า “ระบบและกระบวนการยุติธรรมในสถาบันเป็นไปตามกฎระเบียบ และความเป็นธรรม”

● หน้าที่ของกรรมการสภาฯ แต่ละท่าน

๑. ออกความเห็นด้วยความบริสุทธิ์ใจ และตั้งใจฟังเหตุผลของบุคคลอื่น
๒. เมื่อมีมติแล้ว ต้องสนับสนุนมตินั้นอย่างเต็มกำลัง ไม่ว่าจะเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยกับมตินั้น
๓. ช่วยเผยแพร่ผลงานและเกียรติคุณของสถาบัน
 ย้ำว่าคัดลอกมาจากรายงานการประชุมสภา มช. ครั้งที่ ๑/๒๕๕๔

วิจารณ์ พานิช
 ๒๐ ก.พ. ๕๔

