

มหาวิทยาลัยในฝัน

ศ.นพ.อดุลย์ วีริยเวชกุล ราชบัณฑิต
อธิการบดีมหาวิทยาลัยมหาสารคาม
บรรยายสัมมนาประจำปี ปชบท.
“อุดมศึกษาไทยจะไปทางไหนดี”
โรงแรมอมรินทร์ลาгуน จ. เมือง จ. พิษณุโลก
๒๔ มีนาคม ๒๕๔๘

วัตถุประสงค์

- ตื่น-หลับ-ฝัน เพื่อทบทวน “โดยรอบ”
- อดีต- ปัจจุบัน-อนาคต
- อุดมศึกษา: มหาวิทยาลัย – วิทยาลัย - โรงเรียน
- ปรัชญา แนวทางที่เปลี่ยนไป
- มหาวิทยาลัย: รู้ปัจจัยสู่ความมั่นคงและยั่งยืน
- พลังขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยแบบ “กบกระโดด”
- จาก “ฝัน” สู่ “ความจริง”

ขอภัยล่วงหน้าอย่างจริงใจ

- หากการเสนอและข้อเสนอไม่ถูกใจ
- หรือ “แสดงใจ” หรือ “ไม่ทำสนใจ”
- สำหรับท่านผู้เข้าร่วมประชุมบางท่าน หรือหลายท่าน
- แต่หวังว่า จะให้ความรู้ ความเห็น และทางเลือกที่แตกต่างออกไปจากปัจจุบันของประเทศไทย

มหาวิทยาลัยในฝันอันสูงสุด

- คิดระดับโลกทุกครั้ง ทุกหนไม่ว่าจะประเมินด้วยตัวบ่งชี้ใด ๆ เภกเช่น ฮาร์วาร์ด เบิร์คเลย์ เอ็มไอที เคมบริดจ์ อ็อกซฟอร์ด ลอนดอน ปารีส(ซอร์บอนน์) โตเกียว ปักกิ่ง ฯลฯ
- มีสถาปัตยกรรมที่เป็น “อมตะ” และมีสิ่งแวดล้อมที่ “สวยงาม” เภกเช่น เคมบริดจ์ อ็อกซฟอร์ด ซอร์บอนน์ ฮาร์วาร์ด โครนอนโด ฯลฯ

มหาวิทยาลัยในฝันอันสูงสุด

- มีบรรยากาศมหาวิทยาลัยที่มี “ชีวิต-ชีวา มิตรไมตรี เอื้ออาทร ยิ้มแย้มแจ่มใส กิจกรรมสร้างเสริมสิ่งที่ดีให้แก่ชีวิต”
- มีบรรยากาศทางวิชาการที่ “เข้มแข็ง แข็งขัน แกร่งกล้า”
- มีนักวิชาการและผู้แสวงหาความรู้ทั่วสารทิศ “วิ่งมาหา” อย่างไม่หยุดหย่อน

มหาวิทยาลัยในฝันอันสูงสุด

- มีคณาจารย์ที่มีชื่อเสียงระดับโลก เป็น “ปูชนียบุคคล” ของสถาบันและของศิษย์
- มีบุคลากรสนับสนุนทุกระดับที่เก่งกล้า และทุก ๆ คน อุทิศการทำงานเพื่อมหาวิทยาลัยอันเป็นส่วนรวม
- มีศิษย์ที่สนใจใฝ่รู้ เก่งกล้าวิชาการ จริยธรรมเยี่ยมยอด มีสัมมาคารวะ มีวัฒนธรรม มีอารยธรรม

มหาวิทยาลัยในพื้นที่อันสูงส่ง

- มีบริการอำนวยความสะดวกอย่างเป็นเลิศ โดยเฉพาะเพื่อการแสวงหาความรู้ “เปิดใจ-คิดบ้าง” ไม่ว่าจะป็นด้านห้องสมุด สารสนเทศนานาชาติ คอมพิวเตอร์
- ผลผลิต(บัณฑิต ผลงาน) เป็นที่ภาคภูมิใจของบัณฑิตและมหาวิทยาลัย
- “คืนต่อไปอาจจะมีฝันเพิ่มเติม” อีก

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

7

อดีต - ปัจจุบัน - อนาคต

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

8

From Bologna to Bangkok and beyond

- โบโลญญา(อิตาลี) คือมหาวิทยาลัยแห่งแรกในโลกตะวันตก
- อายุประมาณ ๑,๐๐๐ ปี
- เริ่มจากผู้ต้องการแสวงหาความรู้จากประเทศต่างมารวมกลุ่มกัน
- ได้รับสิทธิพิเศษจากศาสนจักรให้แสดงความเห็นได้อย่างเต็มที่
แม้ในเรื่องเทววิทยา และศาสนา
- ไม่อาจจะถูกจับไปคุมขัง หรือถูกฟ่องคดีได้

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

9

From Bologna to Bangkok and beyond

- จากอิตาลี สู่อังกฤษ ฝรั่งเศส ปารีส
- ต่อก่อนไปยังเนเธอร์แลนด์
- สวิสก็อตแลนด์
- จากปารีสสู่ออกซฟอร์ด เคมบริดจ์
- จากนั้นสู่สหรัฐอเมริกา
- เริ่มลอนดอนและกลุ่ม “อิฐแดง” สมัยพระนางวิกตอเรีย

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

10

มหาวิทยาลัยไทย

- รพ.ศิริราช(๒๔๒๗) โรงเรียนราชแพทยาลัย(๒๔๓๑)
- จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย(๒๔๕๕)
- มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ (๒๔๗๗)
- มหาวิทยาลัยแพทยศาสตร์(มหิดล), มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์,
และมหาวิทยาลัยศิลปากร(๒๔๗๖)
- และอื่น ๆ ตามมาอย่างรวดเร็วและจำนวนมาก

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

11

มหาวิทยาลัย-สถาบันอุดมศึกษา -วิทยาลัย-โรงเรียน

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

12

เมื่อใดจึงยอมรับว่าเป็น “มหาวิทยาลัย”

- เป็นที่ผลิต “ผู้ทรงความรู้และปัญญา”(scholars) สำหรับคนรุ่นถัดไปในอนาคต
- “ผู้ทรงความรู้และปัญญา” จะเป็นจริงได้ต่อเมื่อมหาวิทยาลัยมีการค้นพบใหม่-นวัตกรรมใหม่ตลอดเวลา
- หมายถึง มหาวิทยาลัยต้องมีการวิจัยและได้องค์ความรู้ใหม่-นวัตกรรมใหม่ เท่านั้น

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

13

เมื่อใดจึงยอมรับว่าเป็น “มหาวิทยาลัย”

- และนำความรู้ใหม่-นวัตกรรมใหม่นั้นมาถ่ายทอดให้ศิษย์เพื่อเป็นผู้ทรงความรู้และปัญญาสำหรับรุ่นต่อ ๆ ไป ดังนี้ไม่ที่สิ้นสุด
- เพื่อที่ประเทศ สังคมและมนุษยชาติ ได้รับการพัฒนาถึง ๆ ขึ้นไป
- นั่นคือไม่ใช่ไปรับ “ความรู้” จากแหล่งอื่น ๆ แล้วมา “ขาย” ต่อให้ศิษย์เท่านั้น
- เพราะนั่นคือ การถดถอยของ “คนรุ่นใหม่” และเป็นความหายนะของประเทศและมนุษยชาติในที่สุด

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

14

เมื่อใดจึงยอมรับว่าเป็น “มหาวิทยาลัย”

- นั่นหมายถึงว่า มหาวิทยาลัยต้องมี “บัณฑิตศึกษา”
- และต้องเป็นระดับ “คุณวุฒิบัณฑิต” ที่เน้นการวิจัยเพื่อให้ได้องค์ความรู้-นวัตกรรมใหม่ “เท่านั้น”
- และหมายถึงว่ามหาวิทยาลัยต้องมี “ศาสตราจารย์” ในวิชานั้น ๆ ที่ควบคุม “มาตรฐาน” การวิจัยดังกล่าว
- การมีบัณฑิตศึกษาระดับคุณวุฒิบัณฑิตยังเท่ากับเป็นการสร้างผู้ทรงความรู้และปัญญาสำหรับสืบสานไปยังคนรุ่นต่อไปด้วย

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

15

เมื่อใดจึงยอมรับว่าเป็น “มหาวิทยาลัย”

- ถ้าปราศจากบัณฑิตศึกษาระดับคุณวุฒิบัณฑิตแล้วไซริสถานศึกษานั้น ๆ ก็เพียงแต่ผลิต “บัณฑิต” เท่านั้น
- ก็เป็นเพียง “วิทยาลัย” หรือ “โรงเรียน” หรือ “สถาบันอุดมศึกษา” เท่านั้น
- ไม่ว่าจะมีความเชื่อว่าเป็น “มหาวิทยาลัย” หรืออย่างอื่น ๆ ก็ตาม ก็ทำได้เป็น “มหาวิทยาลัย” ในความหมายที่ยอมรับในสากล

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

16

เมื่อใดจึงยอมรับว่าเป็น “มหาวิทยาลัย”

- ทั้งนี้ไม่รวม “มหาวิทยาลัย” ที่ใช้ “ฐานภายใน” ที่มีชื่อว่า “วิทยาลัย” หรือ “โรงเรียน” แทนคำว่า “คณะ” เช่น อ็อกซฟอร์ด เคมบริดจ์ ลอนดอน และอื่น ๆ อีกมากมาย

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

17

สถานภาพในปัจจุบัน บางประการ

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

18

คุณภาพและจำนวนอาจารย์

- สัดส่วนปริญญาเอก
- สัดส่วนผู้มีตำแหน่งทางวิชาการ
- สัดส่วนจำนวนอาจารย์: นิสิตในสาขาวิชาต่าง ๆ
- การเป็นตัวอย่างที่ดี: ความมีระเบียบวินัย ความซื่อสัตย์ การตรงต่อเวลา ความรับผิดชอบ วัฒนธรรม ฯลฯ

นิสิต - ผู้สมัครเข้าเรียน

- จำนวนผู้สมัครทั้งหมด
- จำนวนที่มารายงานตัว
- คุณภาพของนิสิตนักศึกษาที่เข้าเรียนจริง
- ปัญหาผู้ด้อยโอกาส- ผู้ยากจน- กยศ

การเรียนการสอน

- “ผู้เรียนสำคัญมากที่สุด” ?
- หลักสูตรเรียนรู้ตลอดชีวิต?
- การวิจัยในห้องเรียน

มาตรฐานข้อสอบและการตรวจ

- รายวิชาเดียวกัน – ข้อสอบต่างกัน
- ผลการสอบไม่ได้มาตรฐานเดียวกัน
- การแก้เกรด
- อาจารย์ไม่ส่งเกรด
- ผู้บริหารการศึกษาไม่ติดตาม

งานวิจัย

- งานวิจัยที่มีการตีพิมพ์ในวารสารประเภทต่าง ๆ และปัจจัยผลกระทบจากผลงานวิจัย
- จำนวนผลงานวิจัยต่อจำนวนอาจารย์
- ตำแหน่งทางวิชาการที่มีผลงานวิจัยลงพิมพ์ในวารสาร
- สิทธิบัตร-ลิขสิทธิ์

งานวิจัย

- เงินวิจัยจากภายนอก
- หลักสูตรบัณฑิตศึกษา โดยเฉพาะปริญญาเอก(ที่ต้องทำวิทยานิพนธ์ และต้องตีพิมพ์ในวารสารที่มีคณะทบทวนจากภายนอก หรือนานาชาติ) และปริญญาโทที่ทำวิทยานิพนธ์

การบริหารจัดการและทรัพยากร

- ระบบล่าช้า-ซ้ำซ้อน
- การเมืองใน-นอกมหาวิทยาลัยและผลกระทบต่อ การดำเนินงานและจิตใจของบุคลากร
- ความรอบรู้และความหลากหลายเชิงความคิด และวิชาการ

การบริหารจัดการและทรัพยากร

- ความเสมอภาค- ตามคึกิ-เอกภาพ- เอื้ออาทร-มิตรไมตรี-ชีวิตชีวา
- การใช้ทรัพยากร “ร่วมกัน”
- การขาด “ทุนเดิม” “ทรัพย์สิน” “อสังหาริมทรัพย์”
- “เงินบริจาค” “กองทุน” มูลนิธิ”
- รายได้จากกิจกรรม

เปรียบเทียบ ม/ส ไทยกับการวิ่งในยุคโลกาภิวัตน์

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

27

ม/ส ไทยต้อง “วิ่ง” ๓ คู่พร้อม ๆ กัน

- คู่ “ไทย”
- คู่ “เทศ”
- คู่ “ร่วม”

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

28

คู่ “ไทย”

- เกณฑ์มาตรฐานอุดมศึกษาของไทย
- การตรวจสอบ “แบบ” ไทย
- ความ “นิยม” แบบไทย
- “ความเชื่อ” ในเรื่องการศึกษาและอุดมศึกษาแบบไทย
- “ศิลปวัฒนธรรม” ที่เกี่ยวข้องของไทย
- “การแข่งขัน” แบบไทย

คู่ “เทศ”

- คู่ มทุน-คู่ มค่า
- เชิงรุก-เชิงดูย
- หลากหลาย
- ยืดหยุ่น
- “ลูกค้า” สำคัญที่สุด
- นวัตกรรมการศึกษา

คู่ “ร่วม”

- ปรัชญาอุดมศึกษาที่เปลี่ยนไป
- การประกันคุณภาพกับมหาวิทยาลัยในอดีต
- ความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ
- กระบวนการจัดการเรียนการสอน

“คู่ไทย” ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

- สมศ. (ระบบประเมินคุณภาพภายนอก เพื่อการรับรอง) – ตังบ่งชี้ใหม่ วิธีใหม่ รับรองมาตรฐานจริง
- กพร. (ข้อตกลงการปฏิบัติงานกับรัฐ)
- สกอ. (เกณฑ์มาตรฐานใหม่, กรอบคุณวุฒิใหม่)
- ระบบกรอ. หรือ ICL

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ๒๕๖๒

32

“คู่ไทย” ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

- สกศ. (มาตรฐานการศึกษาของชาติ)
- พรฎ การบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี
- จังหวัด (การบริหารงานแบบบูรณาการ)
- รัฐมุ่งเน้นนโยบายหลัก (clusters, agenda base, area base)

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ๒๕๖๒

33

“คู่ไทย” ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

- ก.พ. การปฏิรูประบบราชการ
- การออกนอกระบบของม/สของรัฐที่ “ผันแปร” ไปมากจากหลักการเดิม

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ๒๕๖๒

34

ปรัชญาอุดมศึกษาที่เปลี่ยนไป

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ๒๕๖๒

35

ปรัชญาแนวทางเดิม (นิวแมน)

“a major aim of university education is to develop; the individual intellect as broadly as possible with the ‘liberal arts’ as the core subjects of this broadening process”

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ๒๕๖๒

36

ปรัชญาแนวทงเดิม (นิวแมน)

- Liberal Knowledge its own end
- Liberal Knowledge viewed in relation to learning

มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรเวศน์

37

ปรัชญาแนวทงใหม่ (๑)

1. Instruction in skills suitable to play a part in the general division of labour
2. The promotion of the general powers of the mind

มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรเวศน์

38

ปรัชญาแนวทงใหม่ (๒)

3. The advancement of learning
4. The transmission of a common culture and common standards of citizenship

มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรเวศน์

39

Four Main Purposes of Higher Education (Dearing, 1997)

- To inspire and enable individuals to develop their capabilities to the highest potential levels throughout life, so that they grow intellectually, are well-equipped for work, can contribute effectively to society and achieve personal fulfillment;

มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรเวศน์

40

Four Main Purposes of Higher Education (Dearing, 1997)

- to increase knowledge and understanding for their own sake and to foster their application to the benefit of the economy and society;

มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรเวศน์

41

Four Main Purposes of Higher Education (Dearing, 1997)

- to serve the needs of an adaptable, sustainable, knowledge-based economy at local, regional and national levels;
- to play a major role in shaping a democratic, civilised, inclusive society

มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรเวศน์

42

มหาวิทยาลัยในฝันต้องก้าวให้ทัน แนวโน้มในยุคโลกาภิวัตน์

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

43

Future Trends in Higher Education (1)

- Knowledge and Information Technology
- Higher Education for the Masses
- Quality in Education
- Markets, Economy and Culture

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

44

Future Trends in Higher Education (2)

- Lifelong Learning
- Crossing Academic Disciplines
- Internationalisation and the University

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

45

แนวโน้ม “เสรี” การศึกษา

- การศึกษาเป็น “อุตสาหกรรมบริการ”
- ข้อตกลงการค้าโลก
- ข้อตกลงทวิภาคี, พหุภาคี
- เช่น ข้อตกลงที่ลงนามเมื่อต้นเดือนกรกฎาคม ๒๕๔๗ ระหว่างไทยกับออสเตรเลีย เป็นต้น

มหาวิทยาลัยในฝันต้องจับเคลื่อนและ ต้องปรับเปลี่ยนอย่างรวดเร็ว

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

47

ความกดดันเพื่อการปรับเปลี่ยน

- Changes in the student body
- Changes in institutions
- Changes in “system”
(national,international)

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

48

ความกดดันเพื่อการปรับเปลี่ยน

- Changes in courses
- Resourcing higher education
- Changes in the modes of delivery

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

49

มหาวิทยาลัยในฝัน: คุณภาพและความยั่งยืน

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

50

มหาวิทยาลัย: ปัจจัยและองค์ประกอบสู่ความเป็นเลิศ

- คุณภาพของบัณฑิตและงานวิจัย
- หน่วยผลิต(ภาควิชาหรือเรียกชื่ออย่างอื่น)ที่มีคุณภาพ
- คณาจารย์ที่มีคุณภาพ
- ทรัพยากรที่สมบูรณ์
- การบริหารจัดการที่ดี มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

51

มหาวิทยาลัย: ปัจจัยและองค์ประกอบสู่ความเป็นเลิศ

- การสนับสนุนที่มีคุณภาพ รวมทั้งวัสดุอุปกรณ์ การพัฒนาบุคลากร เจ้าหน้าที่สายสนับสนุน การบริหารจัดการ การบริการ และสิ่งแวดล้อม

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

52

การปรับเปลี่ยนมหาวิทยาลัยในฝัน เพื่อการแข่งขันและความยั่งยืน (๑)

- จุดคุ้มทุน - ความคุ้มค่า - มูลค่าเพิ่ม
- ความยืดหยุ่น
- หลักสูตรที่หลากหลาย
- รูปแบบการเรียนการสอนหลากหลาย: e-learning, virtual university, video-conference

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

53

การปรับเปลี่ยนมหาวิทยาลัยในฝัน เพื่อความยั่งยืน (๒)

- รูปแบบความร่วมมือ: dual degree, second degree, split-site programmes
- บัณฑิตศึกษาที่มีปริมาณและคุณภาพที่เหมาะสมคือ “หัวใจสำคัญ” ในการค้นพบองค์ความรู้ใหม่ และผลิตผู้ทรงความรู้และปัญญาเพื่อยุคต่อไป

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

54

การปรับเปลี่ยนมหาวิทยาลัยในพื้นที่ เพื่อความยั่งยืน (๓)

- ความสามารถในการ “ยุบ-พอง” ได้อย่างรวดเร็ว
- การปรับระบบบริหารจัดการสู่มหาวิทยาลัยเรียนรู้มหาวิทยาลัยนวัตกรรม

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

55

“Flexibility”:

the key-word for minimizing
the cost

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

56

“ความยืดหยุ่น” ของมหาวิทยาลัย

- Flexibility of entry
- Flexibility of exit
- Flexibility of Choices (of subjects to enroll)

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

57

“ความยืดหยุ่น” ของมหาวิทยาลัย

- Flexible programmes (Different tracts for students to choose)
- Flexible delivery
- Flexibility in making up a programme of study

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

58

การปฏิรูปการศึกษา สู่มหาวิทยาลัยในพื้นที่

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

59

การปฏิรูปอุดมศึกษา กับความสำเร็จ

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

60

การปฏิรูปการศึกษา: ปัจจัยสู่ความสำเร็จ

๑. โครงสร้างและระบบ: ระดับชาติ, ระดับสถาบัน
๒. การจัดการเรียนการสอน
๓. การพัฒนาบุคลากร
๔. การปฏิรูปการบริหารจัดการภายในสถาบัน

การปฏิรูปการศึกษา: ปัจจัยสู่ความสำเร็จ

๕. คุณภาพ-การประกันคุณภาพ-การพัฒนา
คุณภาพ
๖. กลไกให้เกิดการพัฒนาต่อเนื่อง

การพัฒนาเชิงระบบในมหาวิทยาลัย

- การพัฒนาโครงสร้างและระบบบริหาร: ใบบัง, เรียนรู้, นวัตกรรม
- การพัฒนาระบบวิชาการ(การเรียนการสอน การวิจัย): ฐาน “ความรู้และปัญญา”
- การพัฒนาบุคลากร: ความสมดุล และต่อเนื่อง

โครงสร้างมหาวิทยาลัยกับความยั่งยืน

- ก. หน่วยงานระดับคณะวิชา มีหน้าที่สำคัญคือการผลิตบัณฑิต และการวิจัย: ‘พื้นฐาน’ ที่เป็น ‘แก่น’ หรือ ‘แกน’ ที่มีความครบถ้วน แข็งแกร่ง มั่นคง และมีความเป็นเลิศ ทั้งใน กลุ่มศิลปศาสตร์, กลุ่มวิทยาศาสตร์ เปิดรับใน สาขาวิชาประยุกต์ โดยไม่มี ‘แก่น’ ‘แกน’ ที่แข็งแกร่ง แปรเปลี่ยนตามผู้บริหาร

โครงสร้างมหาวิทยาลัยกับความยั่งยืน

- ข. หน่วยงานบริหารในสำนักงานอธิการบดี และระดับคณะ
- ค. หน่วยงานบริการวิชาการ เช่น หอสมุด, คอมพิวเตอร์, เทคโนโลยีสารสนเทศ
- ศูนย์ประยุกต์วิชาการ (การบริการภายนอก)

ระบบบริหารจัดการมหาวิทยาลัยกับความยั่งยืน

- ก. ภาวะความเป็นผู้นำในมหาวิทยาลัย
 - การให้คำแนะนำ
 - การให้คำปรึกษา
 - การสร้างและให้กำลังใจ
 - การสร้างและให้ความถือ และเชื่อมั่น
 - การสร้างแรงจูงใจ
 - การสร้างและให้ความมั่นใจ
 - การประพฤติปฏิบัติตนเองให้เป็นตัวอย่าง

ระบบบริหารจัดการมหาวิทยาลัย กับความยั่งยืน

ข. มหาวิทยาลัยเรียนรู้, มหาวิทยาลัยนวัตกรรม

ค. การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมองค์กร

การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมองค์กร มหาวิทยาลัยเรียนรู้

- แนวทางการจัดการเรียนการสอนในรายวิชา 'แกน' ร่วมกัน
- แนวทางการพัฒนาการพัฒนาหลักสูตร 'เรียนรู้ตลอดชีวิต'
- แนวทางการในความสะดวกแก่นักศึกษาในการลงทะเบียน รายวิชา การชำระเงิน และการบริการอย่างอื่น ๆ

มหาวิทยาลัยนวัตกรรม

- การกำหนดแนวทางเสริมสร้าง "แกน" ให้แข็งแกร่ง
- การพัฒนาการดำเนินงานนอก "ขอบเขต" เดิมที่มี อยู่ให้กว้างขวางขึ้น
- การขยายฐานเงินจัดสรรและรายรับจากแหล่งอื่น
- การกระตุ้นการดำเนินการของภาคีวิชา
- การสร้างวัฒนธรรมองค์กรแบบบูรณาการ

มหาวิทยาลัยในฝันต้องปรับโครงสร้างและระบบ
อันจะนำไปสู่ก้าวต่อไปคือ
การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมองค์กร
ที่จะนำไปสู่
ความทันสมัยและทันเหตุการณ์อยู่เสมอ

การปรับโครงสร้างและระบบระดับม/ส

- ระบบการปกครองมหาวิทยาลัย (University Governance)
- ระบบการบริหารจัดการ-การเงิน-การบัญชี
- ระบบการพัฒนาบุคลากร
- ระบบบริหารจัดการการศึกษา

การปรับโครงสร้างและระบบระดับม/ส

- ระบบการจัดการเรียนการสอน
- ระบบส่งเสริมการวิจัย
- ระบบการประกันคุณภาพการศึกษา(รวม การบริการ)

การพัฒนากระบวนการปกครองและ
ระบบการบริหารจัดการ
สู่มหาวิทยาลัยในฝัน

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

73

ปัจจัย “หลัก”
นำการขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยในฝัน

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

74

“L G M”

“L G M”

- L – Leadership
- L - Governance
- M - Management

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

75

Leadership - ภาวะผู้นำในมหาวิทยาลัย

- หมายถึง ความรู้ความสามารถและคุณลักษณะที่สามารถ “ขับเคลื่อน” มหาวิทยาลัยไปได้อย่างรวดเร็ว ในทุก ๆ การกิจและหน้าที่ของมหาวิทยาลัย ทั้งนี้ โดยไม่ก่อให้เกิดความวุ่นวาย หรือความขัดแย้งในมหาวิทยาลัย
- เป็น “ศาสตร์และศิลป์” ที่ในปัจจุบันต้องมีการฝึกอบรมที่เหมาะสม เพื่อให้เข้าได้กับกาลสมัยและสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

การปกครองมหาวิทยาลัย - Governance

๑. ความสัมพันธ์ “เชิงอำนาจ” ระหว่างรัฐ (รัฐบาล) กับ มหาวิทยาลัย
๒. ความสัมพันธ์ “เชิงอำนาจและภาระหน้าที่” ระหว่าง องค์การปกครองมหาวิทยาลัย (Governing Body) อาทิ สภามหาวิทยาลัยกับคณะผู้บริหารมหาวิทยาลัย ซึ่งนำโดย อธิการบดี

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

77

การบริหารจัดการมหาวิทยาลัย -
Management

- ความสัมพันธ์เชิงอำนาจ ความรับผิดชอบ ภาระหน้าที่ที่อธิการบดีมีต่อสภามหาวิทยาลัย และ ต่อหัวหน้าหน่วยงานในมหาวิทยาลัย (อาทิ คณบดี ผู้อำนวยการ) และ บุคลากรทุกคน ทุก ระดับในมหาวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

78

การบริหารจัดการมหาวิทยาลัย - Management

- ความสัมพันธ์เชิงเดียวกันระหว่างหัวหน้าหน่วยงานในมหาวิทยาลัย: รองอธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการ หัวหน้าภาควิชาหรือกลุ่มวิชา คณาจารย์และบุคลากรในมหาวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยสุโขทัยวิทยา

79

ความสัมพันธ์ระหว่างรัฐกับมหาวิทยาลัย

- ความสัมพันธ์ (การควบคุม?) โดยตรง เช่น กระทรวง (ศึกษาฯ, สกอ.) กับ มหาวิทยาลัย
- ความสัมพันธ์ (การกำกับเชิงนโยบาย) ผ่าน “ตัวกลาง” (Buffer agency) เพื่อป้องกันการปะทะระหว่างรัฐกับมหาวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยสุโขทัยวิทยา

80

รูปแบบของ “องค์กรกักกันการปะทะ”

- รูปแบบ “คณะกรรมการ” เช่น University Grant Committee, University Grant Commission
- รูปแบบสภา หรือ Funding Council: Higher Education Funding Councils for England, Wales and Scotland
- กรรมการส่วนใหญ่เป็นผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกและมหาวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยสุโขทัยวิทยา

81

องค์ประกอบ HEFCE

- ประธาน: ประธานบริษัทระดับโลกของอังกฤษ
- กรรมการ: ๑๓ คนจากมหาวิทยาลัยและสถาบันอุดมศึกษา ๕ คน เป็นอธิการบดี หรือศาสตราจารย์ หรือราชบัณฑิตที่เป็นผู้บริหารหรือศาสตราจารย์ในมหาวิทยาลัย, ประธาน สภาการจัดสรรเงินอุดมศึกษาแห่งเวลส์, ประธาน สภาการจัดสรรเงินอุดมศึกษาแห่งสกอตแลนด์, ประธานสภาการจัดสรรเงินเพื่อการศึกษาเพิ่มเติม, อดีตปลัดกระทรวงศึกษาฯ
- เลขานุการ: อดีตอธิการบดี

ลักษณะการ “ปกครอง” มหาวิทยาลัยโดยรัฐ

- ตามนโยบายของรัฐบาลที่แสดงต่อรัฐสภา
- ผ่านระบบการจัดสรรงบประมาณแผ่นดิน
- ผ่านระบบการ “ชักจูง” เช่น ให้รางวัล โบนัส
- โดยใช้ “องค์กรกลาง” เป็นผู้ประสานงาน

ข้อสังเกต

๑. ในประเทศที่พัฒนาแล้ว โดยเฉพาะในประเทศที่ใช้ “ระบบองค์กรปะทะ” หรือองค์กร “ตัวกลาง” องค์กรเหล่านี้มีความเป็น “อิสระ” ในการจัดสรรงบประมาณแผ่นดินไปยัง ม/ส ของรัฐ
๒. ประเทศเหล่านี้ ไม่มีกระทรวงอุดมศึกษา หรือทบวงมหาวิทยาลัย มีแต่เพียงกระทรวงศึกษาธิการที่มีหน้าที่อย่างอื่น ๆ นอกจากอุดมศึกษา

มหาวิทยาลัยสุโขทัยวิทยา

84

ข้อสังเกต

- ๓. เพราะความเชื่อในเรื่อง “university autonomy” ที่เป็นหลักให้มหาวิทยาลัยดำเนินงานได้อย่างอิสระอย่างแท้จริง และ
- ๔. สามารถ “คิดและทำ” ได้ โดยเฉพาะกิจกรรมที่นำไปสู่ความรู้ใหม่ วิธีใหม่ นวัตกรรมใหม่
- ๕. เช่น Department for Education, Employment and Skills ของสหราชอาณาจักร เป็นต้น

๘5

องค์กรปกครองมหาวิทยาลัย - การบริหารจัดการมหาวิทยาลัย

- องค์กรบริหารมหาวิทยาลัย – University Council, Board of Trustees, Board of Regents
- การบริหารมหาวิทยาลัยนำโดยอธิการบดี (President, Vice-Chancellor, Chancellor, Rector, Principal, Chief Executive Officer)

๘6

สภามหาวิทยาลัยในประเทศที่พัฒนา

- กรรมการส่วนใหญ่เป็นผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก
- กรรมการคนหนึ่งเป็นกรรมการสภาได้เพียงแห่งเดียวเท่านั้น
- กรรมการจากมหาวิทยาลัยมีเพียงอธิการบดี และประธานสภาคณาจารย์ และพนักงาน

สภามหาวิทยาลัยในประเทศที่พัฒนา

- การได้มาซึ่งกรรมการสภาผู้ทรงคุณวุฒิมีการ “แสวงหา” มากกว่าการ “สรรหา” และมีตัวแทนจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเป็นกรรมการ “แสวงหา”
- กรรมการผู้แทนนิสิตนักศึกษา
- นายกสมาคณคิษย์เก่ามหาวิทยาลัย

สภามหาวิทยาลัยในประเทศที่พัฒนา

- กรรมการผู้แทนจากหน่วยงานท้องถิ่น อาทิ สภาของรัฐนั้น เทศบาล จังหวัด เป็นต้น
- ไม่มีผู้แทนคณะผู้บริหารมหาวิทยาลัย เพราะถือว่า มีอธิการบดี ประธานสภาคณาจารย์ ผู้แทนนิสิตนักศึกษา และนายกสมาคณคิษย์เก่าเป็นกรรมการโดยตำแหน่งอยู่แล้ว

สภามหาวิทยาลัย: รูปแบบการปกครอง ม/ส

- คณะกรรมการประจำ (Standing Committee) มักมีเพียง ๒ คือ การเงิน และบุคลากร
- คณะกรรมการเฉพาะกิจ: ตามความจำเป็น
- การประชุมสภามหาวิทยาลัย: ปีละ ๔ – ๖ ครั้ง ๆ ละ ๑.๕ - ๒ ๓ ชั่วโมง
- อาจมอบหมายกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิบางท่านให้ไปชี้แนะคณะหรือหน่วยงานในม-ส เป็นกรณีพิเศษ เพื่อมุ่งการพัฒนา

สภามหาวิทยาลัย: รูปแบบการปกครอง ม/ส

- เน้นเฉพาะ “นโยบาย” และ “แนวทางการพัฒนา” เท่านั้น
- นอกจากนั้นเป็นการรับรองงานของคณะกรรมการที่สภาฯมอบหมายให้ทำ
- งานวิชาการเห็นหน้าที่ของ “สภามหาวิทยาลัย” (Academic council, Senate)

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

91

The Australian Model

- เรียกว่า “National Governance Protocols for Public Higher Education Institutions”
- จัดทำโดยรัฐบาลกลาง “Our Universities: Backing Australian’s Future”
- มี ๑๒ หัวข้อที่มหาวิทยาลัยต้องดำเนินการตาม

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

92

National Governance Protocols บางข้อ

- Must have its objectives specified in the enabling legislation
- Specify duties of the members of the governing bodies and sanctions for the breach of these duties

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

93

National Governance Protocols บางข้อ

- Each members should be appointed or elected *ad personam* and should be responsible accountable to the governing body (council) and act solely in the interests fo the university rather than as a delegate or representative of a particular constituency

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

94

National Governance Protocols บางข้อ

- Should have in place a formal programme of professional development for members to build the expertise of the governing body and to ensure that all members are aware of the nature of their duties and responsibilities
- The size of governing body is not to exceed 18 members.

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

95

National Governance Protocols บางข้อ

- There should be at least two members having financial expertise and at least one member with commercial expertise.
- There should be a majority of external independent members on the governing body and not include current members of any State or Commonwealth parliament or legislative assembly

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

96

สภามหาวิทยาลัยไทย: องค์ประกอบ

- กรรมการที่มาจากผู้บริหารระดับคณะ
- กรรมการที่มาจากการเลือกตั้ง
- กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ
- ประธานสภาคณาจารย์

สภามหาวิทยาลัยไทย ๒๕๖๒-๒๕๖๓

97

สภามหาวิทยาลัยไทย: องค์ประกอบ

- นายกสภามคตินิยมแก่มหาวิทยาลัย
- อธิการบดี (และรองอธิการบดีบางคน หรือทุกคน)
- จำนวนรวม ๓๐ - มากกว่า ๕๐

สภามหาวิทยาลัยไทย ๒๕๖๒-๒๕๖๓

98

สภามหาวิทยาลัยไทย:อำนาจหน้าที่

- ตามที่พรบ. ของแต่ละแห่งกำหนด
- นโยบาย รับรองงบประมาณ แต่งตั้งผู้บริหาร(อธิการบดี รองอธิการบดี คณบดี) แผนพัฒนามหาวิทยาลัย รับรองหลักสูตร ระเบียบบุคลากร ระเบียบการเงิน ฯลฯ

สภามหาวิทยาลัยไทย ๒๕๖๒-๒๕๖๓

99

Franklin D. Roosevelt, 1936

“Wise and prudent people have long known that in a changing world worthy institutions can be conserved only by adjusting them to the changing time”

Charles Darwin:

It is not the strongest species that survive,

Nor the most intelligence,

But the one most responsive to change.

สภามหาวิทยาลัยไทย ๒๕๖๒-๒๕๖๓

101

ขอขอบคุณ

สภามหาวิทยาลัยไทย ๒๕๖๒-๒๕๖๓

102