

ปฏิรูปสภามหาวิทยาลัย ปฏิรูปอุดมศึกษา ⁽¹⁾

(วันที่ ๑๔ ธันวาคม ๒๕๕๓ เวลา ๑๕.๐๐ – ๑๖.๓๐ น.)

ศ.ดร.วิจิตร ศรีสอ้าน กล่าวถึง ความสำคัญที่เกี่ยวข้องกับอำนาจที่รัฐบาลมอบให้ในการบริหารมหาวิทยาลัยในกำกับ คือ บทบาทของสภามหาวิทยาลัยเพื่อให้องค์คณะบุคคลบริหารจัดการที่มีความคล่องตัวและอิสระ

ในการบริหารและการจัดการศึกษาทุกระดับหน่วยที่สำคัญที่สุดในระบบการศึกษา คือ **สถานศึกษา** ที่เป็นเช่นนั้นเพราะเหตุว่า ผลของการศึกษาเกิดที่สถานที่ศึกษาไม่ได้เกิดที่กระทรวง หรือที่อื่นใด แต่เกิดในสถานศึกษา ดังนั้น การส่งบุตรหลานเข้ารับการศึกษในสถานศึกษา บุคคลที่สำคัญที่เกี่ยวข้องคือ ครูผู้สอน ตัวผู้เรียนและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง

เมื่อใดที่ต้องการปฏิรูปมหาวิทยาลัยหรืออุดมศึกษา ต้องปฏิรูปที่ตัวสถาบันอุดมศึกษา เพราะเป็นแหล่งดำเนินการกิจ ๔ ด้านของสถาบันอุดมศึกษา (สอน วิจัย บริการวิชาการ ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม) ดังนั้น ผู้สนับสนุนการดำเนินงานตามนโยบายของสถาบันอุดมศึกษาและมีอำนาจสูงสุดที่รัฐบาลถ่ายโอนให้ (สภามหาวิทยาลัย) ต้องเป็นองค์คณะบุคคลใช้อำนาจและรองรับการใช้อำนาจเฉพาะตัวเป็นองค์กรรวมของผู้ที่เป็นองค์ประกอบสถาบัน อุดมศึกษา ต้องทำหน้าที่เป็น

(1) หัวข้อนี้เป็นเรื่องหนึ่งในการประชุมวิชาการระดับชาติ ประจำปี ๒๕๕๓ “อุดมศึกษาร่วมสร้างประเทศไทยน่าอยู่ : ปฏิรูปอุดมศึกษา ปฏิรูปประเทศไทย” ณ ห้อง บางกอกคอนเวนชันเซ็นเตอร์ เซ็นทรัลพลาซ่ารวม ๑๔ ธันวาคม ๒๕๕๓ จัดโดยสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) ร่วมกับ สถาบันคลังสมองของชาติ มูลนิธิส่งเสริมทบวงมหาวิทยาลัย

๑. ผู้กำกับ และผู้ปกครอง (GOVERNANCE)

๒. REGULATORY BODY เป็นองค์กรออกกฎระเบียบข้อบังคับ และแนวทางสู่การปฏิบัติของสถาบันอุดมศึกษา

และหน้าที่ที่สำคัญที่สุด คือ การแต่งตั้งผู้นำสถาบันอุดมศึกษา (อธิการบดี) ซึ่งเป็นผู้รับนโยบายสู่การปฏิบัติ โดยการติดตามผลการดำเนินงานของผู้บริหารและประเมินผลการดำเนินงานของสภามหาวิทยาลัยเองด้วย ทั้งนี้หลักสำคัญ คือ การบริหารจัดการตนเอง “อัตตาภิบาล” (SELF GOVERNANCE)

อีกทางหนึ่งวิธีการได้มาของกรรมการสภามหาวิทยาลัยที่ดีพร้อมกับการสร้างและพัฒนากลไกการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพเป็นประเด็นที่สำคัญที่สุดของการปฏิรูปอุดมศึกษา เนื่องจากกลุ่มคนดังกล่าวเป็นผู้ดำเนินการประชุมเป็นวิธีการที่ใช้ในการกำกับการทำงานของฝ่ายบริหารสถาบันอุดมศึกษา

๑. การปฏิรูปอุดมศึกษา

- ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒ และแก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. ๒๕๔๕
- กรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว ๑๕ ปี (พ.ศ. ๒๕๕๑ - ๒๕๖๕)
- นโยบายการปฏิรูปการศึกษาของรัฐบาล

โดยมีกรอบการปฏิรูปอุดมศึกษาประกอบด้วย

- ยกระดับคุณภาพการผลิตบัณฑิต
- พัฒนาคณาจารย์และบุคลากร
- พัฒนาแหล่งการเรียนรู้สู่การศึกษาตลอดชีวิต

- การสร้างความรู้และนวัตกรรมเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน
- ยกระดับประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารจัดการ
- ส่งเสริมความเป็นเลิศเพื่อเป็นศูนย์กลางทางการศึกษาและวิจัย ในภูมิภาค

๓. ปฏิรูปสภามหาวิทยาลัยเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิรูป อุดมศึกษา

- สภามหาวิทยาลัยเป็นองค์กรสูงสุดที่กำหนดและกำกับนโยบาย ดูแลการบริหารจัดการให้เกิดการปฏิบัติตามนโยบายและพันธกิจของ มหาวิทยาลัยอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลเป็นสภาผู้กำกับ (GOVERNING BOARD) ที่พิทักษ์ความเป็นอิสระหรือออตตาภิบาลและ ธรรมาภิบาล (GOOD GOVERNANCE) เพื่อให้การบริหารและการจัดการที่ดี ตามระบบอิสระมีคุณธรรม โปร่งใส และตรวจสอบได้

- สภามหาวิทยาลัยเป็นองค์กรกำกับดูแลการดำเนินงานของ มหาวิทยาลัย (GOVERNING BOARD) โดยมีอธิการบดีเป็นผู้บริหารสูงสุด (CHIEF EXECUTIVE) สภามหาวิทยาลัยรับผิดชอบด้าน GOVERNANCE คือ การกำกับดูแลวางกรอบนโยบาย และอธิการบดี รับผิดชอบเรื่อง MANAGEMENT คือ การนำนโยบายไปปฏิบัติ

- การที่จะปฏิรูปมหาวิทยาลัยให้บรรลุความเป็นเลิศ จำเป็นต้องมีการปฏิรูปสภามหาวิทยาลัยให้มีความเป็นอิสระ คล่องตัว มีเสรีภาพทาง วิชาการ มีประสิทธิภาพและมีความสัมพันธ์ในการทำงานกับอธิการบดีและ ผู้บริหารระดับสูงดียิ่งขึ้นโดยมุ่งหวังที่จะสร้างความเข้มแข็ง (STRONG

EXECUTIVE) ให้กับสภามหาวิทยาลัยและอธิการบดี “ดังนั้น ความสัมพันธ์ระหว่างสภามหาวิทยาลัยกับอธิการบดีเป็นฐานะหน้าที่ที่มีความสัมพันธ์เชิงงานที่ดีต่อกัน”

๓. การปฏิรูปการดำเนินงานของสภามหาวิทยาลัย

๓.๑ การจัดองค์กรและบุคลากรของสภามหาวิทยาลัย

สำนักงานสภามหาวิทยาลัย “การจัดให้มีสำนักงานสภามหาวิทยาลัยเป็นหลักการที่ดีในการบริหารจัดการ”

- จัดให้มีรองอธิการบดีฝ่ายกิจการสภามหาวิทยาลัย ทำหน้าที่เลขานุการสภาฯ โดยไม่ทำหน้าที่บริหารอื่น
- จัดให้มีผู้อำนวยการสำนักงาน พร้อมเจ้าหน้าที่ประจำตามจำนวนที่จำเป็น ขนาดเล็ก กะทัดรัด ประหยัด และมีคุณภาพ

คณะกรรมการประจำ “จะดำเนินการในเชิงนโยบายหลัก จะไม่ดำเนินการทับซ้อนงานในฝ่ายใด”

- คณะกรรมการการเงินและทรัพย์สิน
- คณะกรรมการบริหารงานบุคคล
- คณะกรรมการตำแหน่งทางวิชาการ
- คณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผล (AUDIT COMMITTEE) เป็นเรื่องสำคัญในการประเมินผลการปฏิบัติงานและการใช้งบประมาณ เพื่อการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษา
- คณะกรรมการส่งเสริมกิจการมหาวิทยาลัย

คณะกรรมการเฉพาะกิจ-แต่งตั้งเป็นครั้งคราวเพื่อกระทำการกิจตามที่สภามหาวิทยาลัยมอบหมาย เฉพาะเรื่องและเฉพาะกาล

๓.๒ การประชุมสภามหาวิทยาลัย ประสิทธิภาพประสิทธิผล ของการทำงานของสภามหาวิทยาลัยอยู่ที่การประชุม

- ปฏิทินการประชุมสภาที่กำหนดไว้ล่วงหน้าตลอดปี
- ระเบียบวาระประชุมเน้นเรื่องสำคัญที่สภาฯ ต้องอนุมัติเอง และเรื่องเชิงนโยบาย : ให้ความสำคัญกับการนำนโยบายจากฝ่ายบริหารหรือกรรมการสภามหาวิทยาลัยเข้าเสนอ
- เอกสารประกอบวาระประชุม สรุปประเด็นชัดเจน มีข้อมูลประกอบครบถ้วนและส่งล่วงหน้าไม่น้อยกว่า ๕ วัน
ทำการก่อนวันประชุม : ในทางปฏิบัติสามารถนำระบบ PAPERLESS มาใช้งาน เพื่อการบริหารประสิทธิภาพด้านเวลาในการประชุมให้ดียิ่งขึ้น

๓.๓ การเพิ่มพูนสมรรถนะกรรมการสภา

- จัดประชุม RETREAT ประจำปี : สำหรับผู้บริหารเพื่อวางกรอบแผนการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย
- ปฐมนิเทศกรรมการสภาใหม่ : เพื่อให้เข้าใจบริบทของสถาบันอุดมศึกษา
- การฝึกอบรม ประชุมสัมมนา
- การจัดให้มีจรรยาบรรณกรรมการสภา
- การปรับปรุงระบบและวิธีการสรรหานายกสภาและกรรมการสภาผู้ทรงคุณวุฒิ

๓.๔ การประเมินผล การดำเนินงานของสภา วิเคราะห์บทบาท โดยใช้ CONTENT ANALYSIS

- โดยการประเมินตนเอง

- โดยการใช้ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก
- โดยผสมระหว่างประเมินตนเองและผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก

การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของสภามหาวิทยาลัย ในระยะที่ผ่านมา

๔๐ ปีที่ผ่านมา นายกสภามหาวิทยาลัย ส่วนใหญ่จะเป็นนายกรัฐมนตรี

๓๐ ปีที่ผ่านมา อยู่ในรูปแบบไตรภาคี ประกอบด้วย ฝ่ายบริหาร คณาจารย์ และผู้ทรงคุณวุฒิในอัตราส่วนที่ใกล้เคียงกัน

ปัจจุบันสภามหาวิทยาลัยประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิในสัดส่วนที่มากที่สุด รองลงมา คือ ฝ่ายบริหารและคณาจารย์ อันเนื่องมาจากการให้ความสำคัญกับผู้ทรงคุณวุฒิด้านต่างๆ ที่มาจากภายนอกเพื่อให้ทราบจุดแข็งและจุดอ่อนของมหาวิทยาลัยสำหรับการกำหนดนโยบายที่เหมาะสมและพัฒนาแนวทางการดำเนินงานในระดับต่อไป

กระบวนทัศน์ใหม่ในปัจจุบันพบว่า มหาวิทยาลัยส่วนใหญ่มีการจัดตั้งสำนักงานสภามหาวิทยาลัยและเจ้าหน้าที่ประจำเรียบร้อยแล้ว

ในส่วนที่ต้องให้ความสำคัญในการพัฒนาคือ การจัดห้องทำงานให้กับนายกสภามหาวิทยาลัยและห้องทำงานให้กับกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ และเห็นควรมีการแต่งตั้ง “คณะกรรมการดำเนินงานด้านกิจการนักศึกษา” โดยมีหน้าที่ ๔ ประการ

๑. เป็นตัวแทนผลประโยชน์ของนักศึกษาที่ได้รับผลกระทบจากนโยบายของมหาวิทยาลัย

๒. จัดหางบประมาณให้เพียงพอกับการดำเนินกิจกรรมของนักศึกษา

๓. ติดตามนโยบายที่สอดคล้องกับความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไปของนักศึกษา โดยเฉพาะความต้องการที่เกิดจากความแตกต่างของนักศึกษา โดยเฉพาะการขีดเส้นเชิงเศรษฐกิจของรายได้พื้นฐานของครอบครัว

๔. ส่งเสริมการใช้ชีวิตในมหาวิทยาลัยให้เป็นแบบชุมชนนักศึกษา โดยเฉพาะการจัดหอพักนักศึกษาของมหาวิทยาลัยให้มีความเพียงพอและบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อสร้างระเบียบวินัยให้กับนักศึกษาและมีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น และแก้ปัญหาสำคัญที่จะส่งผลกระทบต่อโดยตรงกับนักศึกษา ดังนี้

- การปรับตัวของนักศึกษาในช่วงแรกของการใช้ชีวิตในมหาวิทยาลัย
- การทะเลาะวิวาทของนักศึกษา
- สิ่งเสพติดและสุรา การตั้งครุฑไม่พึงประสงค์
- ประเพณีการรับน้องใหม่

และมีความเห็นว่าการรายงานข้อมูลผลการดำเนินงานให้กับสภามหาวิทยาลัย เพื่อร่วมประเมินและติดตามผลการดำเนินงานเป็นส่วนสำคัญอันดับแรกของการเริ่มต้นการปฏิรูปสภามหาวิทยาลัยเพื่อการปฏิรูปอุดมศึกษา

บทสรุป

ปฐมนิเทศการปฏิรูปอุดมศึกษา คือการปฏิรูปสภามหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นองค์กรสูงสุดในการกำหนดและกำกับนโยบาย กำกับดูแล การบริหารและการจัดการให้มีการปฏิบัติตามนโยบายและพันธกิจของสถาบันอุดมศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล เป็นสภาผู้กำกับ (GOVERNING BOARD) ที่พิทักษ์อัตตาภิบาลและธรรมาภิบาล (GOOD GOVERNANCE) เพื่อให้การบริหารสถาบันอยู่ในครรลองของการบริหารและการจัดการที่ดีตามระบบ อิสระ มีคุณธรรม โปร่งใสและตรวจสอบได้

คำถามจากผู้เข้าร่วมประชุม

คำถาม แนวคิดการเสริมความแข็งแกร่งของสภามหาวิทยาลัยในการพัฒนาอุดมศึกษา

ตอบ การเสริมสร้างความแข็งแกร่งให้กรรมการสภามหาวิทยาลัย เนื่องจากเป็นองค์ประกอบสำคัญขององค์คณะบุคคลที่กำกับการบริหารของสถาบันอุดมศึกษา เริ่มจากจุดเริ่มต้นของระบบและวิธีการได้มา (ระบบการสรรหา) ของกรรมการสภามหาวิทยาลัย และองค์คณะบุคคล แต่ปัจจุบันไม่ได้มีการทบทวนสาระร่วมกัน เพื่อพิจารณาความเหมาะสมของระบบนั้นๆ และไม่เห็นด้วยที่ฝ่ายการเมืองใช้อำนาจแต่งตั้งกรรมการสภามหาวิทยาลัย แต่ควรเป็นผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย (เจ้าของ ผู้รับบริการ และประชาชน) ที่ควรเป็นส่วนประกอบของกรรมการสภา อาจต้อง

ปรับปรุงกระบวนการสรรหาหรือระบบเลือกตั้ง (ทำให้กรรมการไม่ได้ตั้งโดยตนเองหรือตั้งโดยผู้บริหาร แต่ควรได้รับการแต่งตั้งจากความสามารถที่ได้รับการยอมรับ) อันจะส่งผลให้กรรมการสภามหาวิทยาลัยมีความเป็นอิสระ เพื่อให้การวินิจฉัยของสภามหาวิทยาลัยมีความเป็นกลางเป็นที่ตั้ง และเห็นควรมีหน่วยงานรวบรวมรายชื่อและความเชี่ยวชาญของกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ กรรมการสภามหาวิทยาลัยในประเทศไทยและมีการปรับปรุงข้อมูลให้เป็นปัจจุบัน ทั้งนี้เห็นควรพัฒนาและให้การสนับสนุนหน่วยงานที่เกี่ยวข้องสร้างความตระหนักการปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการสภา เช่น การสร้างหลักสูตรอบรมกรรมการสภามหาวิทยาลัย

คำถาม แนวทางการแก้ปัญหากรรมการสภามหาวิทยาลัยจากภายนอก สร้างอิทธิพล และเกิดสภาตรายาง

ตอบ กรรมการสภาต้องมีความเป็นตัวของตัวเอง (มาจากกระบวนการสรรหาที่มีประสิทธิภาพ) โดยไม่คำนึงถึงอิทธิพลของนายกสภามหาวิทยาลัยและบุคคลใดๆ

คำถาม สามารถถอดถอนนายกสภามหาวิทยาลัยได้หรือไม่ เนื่องจากไม่มีข้อกำหนดระบุไว้

ตอบ กฎหมายไม่ได้ระบุถึงการถอดถอนนายกสภามหาวิทยาลัย ยกเว้นการตายหรือลาออก แต่มีบททางสังคมที่กำกับนายกสภามหาวิทยาลัยที่ทำหน้าที่ไม่เหมาะสม กรรมการสภาสามารถท้วงติงหรือกดดันนายกสภามหาวิทยาลัยให้พิจารณาตนเอง

กรรมการสภามหาวิทยาลัยและหน่วยงานในสถาบันอุดมศึกษา
ที่มีหน้าที่แต่งตั้งและคัดเลือกกรรมการสภามหาวิทยาลัยต้อง
สร้างบทบาทหน้าที่ให้กับตนเอง

คำถาม ความรู้สึกของอาจารย์ที่มีต่อนายกสภามหาวิทยาลัยและ
กรรมการสภามหาวิทยาลัย ว่าเป็นกลุ่มคน “Elite”

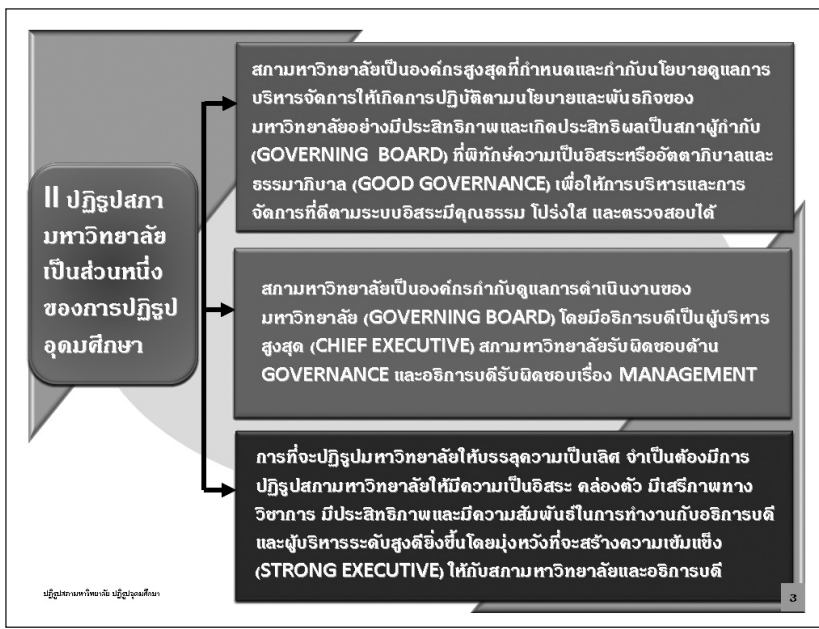
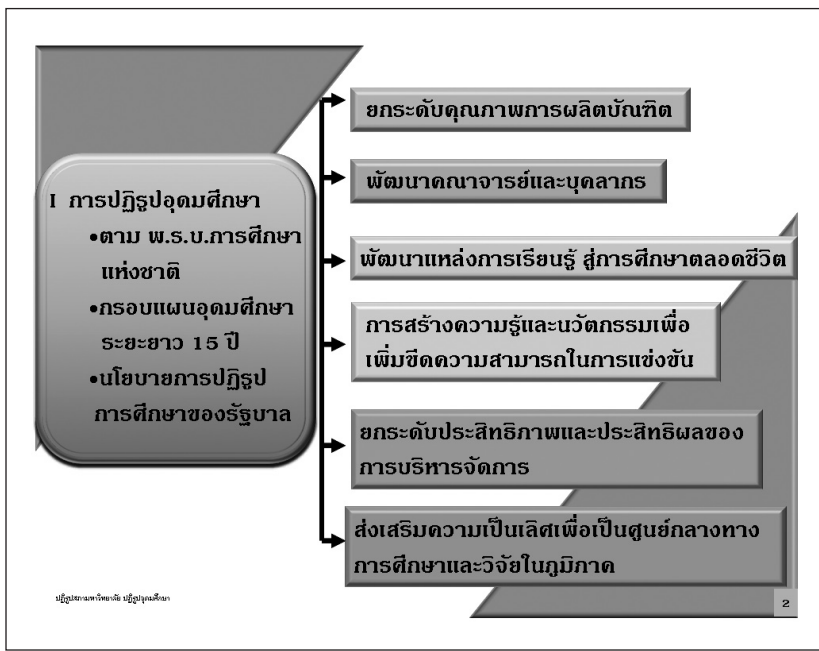
ตอบ ขอบเขตความสัมพันธ์ระหว่างสภามหาวิทยาลัยและอาจารย์มี
อยู่ในระดับหนึ่ง แต่ควรพัฒนาความสัมพันธ์ของทั้งสองฝ่าย
โดยการอนุญาตให้ผู้บริหารทุกส่วนเข้าร่วมประชุมเพื่อออก
ความคิดเห็น หากไม่ใช่การประชุมลับแต่ไม่มีสิทธิออกเสียง
หรือเปิดโอกาสการให้กรรมการสภามหาวิทยาลัย ผู้บริหาร
และอาจารย์มีกิจกรรมร่วมกันในโอกาสสำคัญต่างๆ ของเพื่อ
ลดช่องว่างดังกล่าว

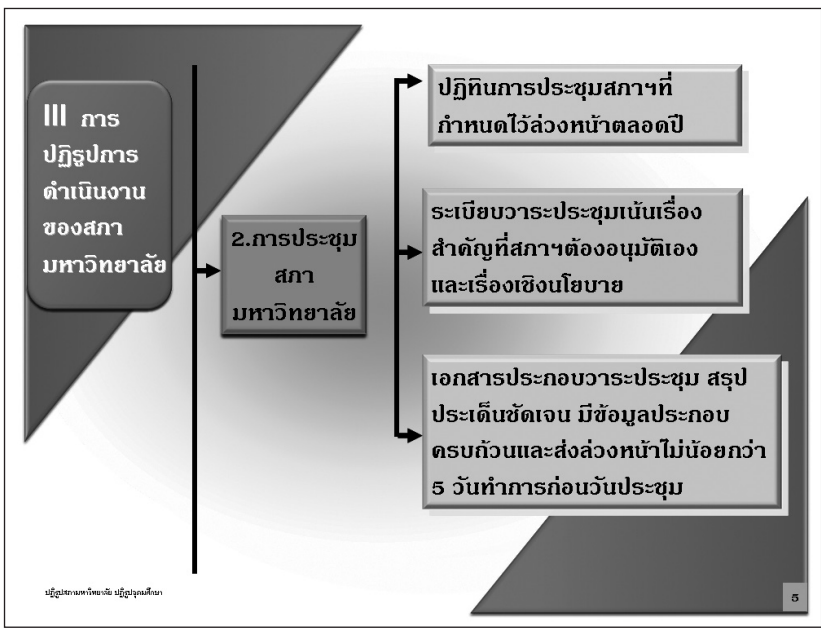
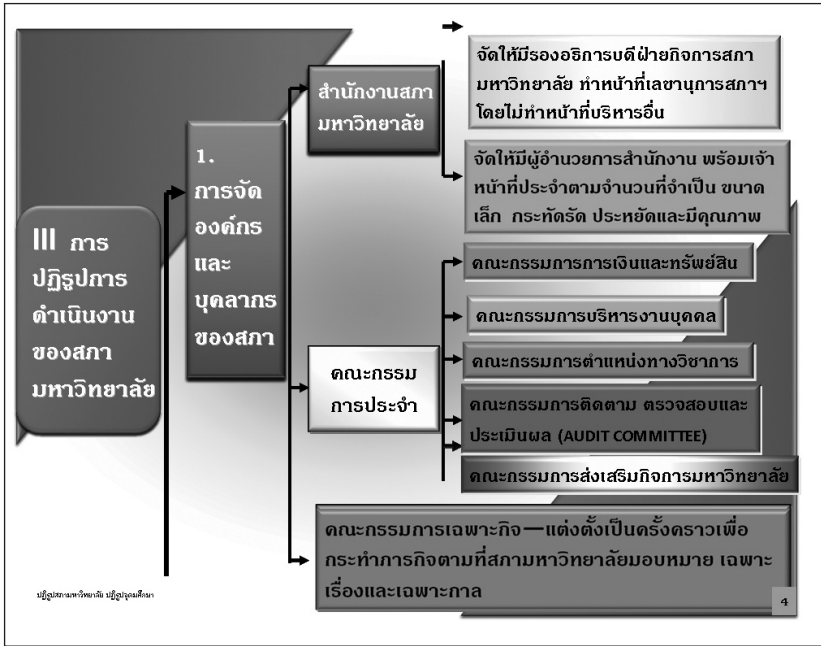
คำถาม แนวทางการแก้ปัญหาการเมืองในสภามหาวิทยาลัย

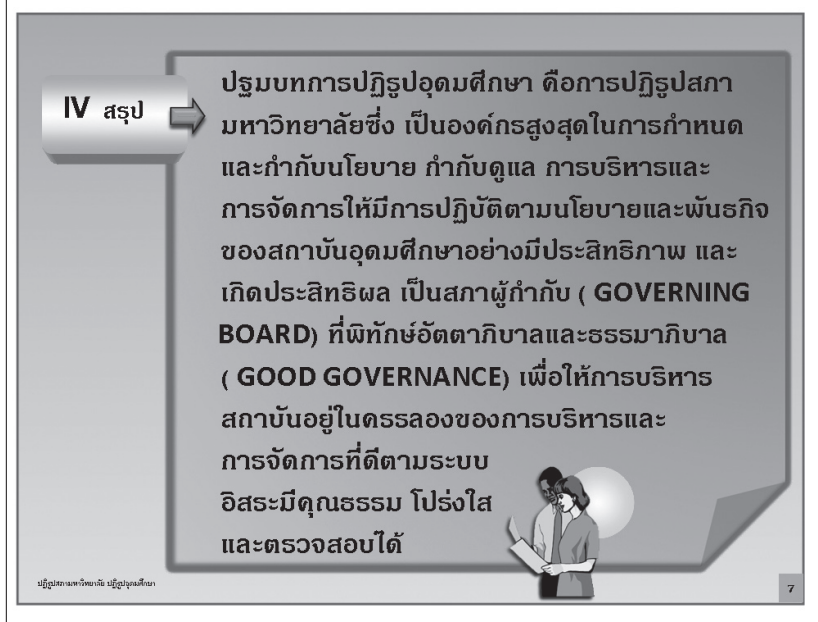
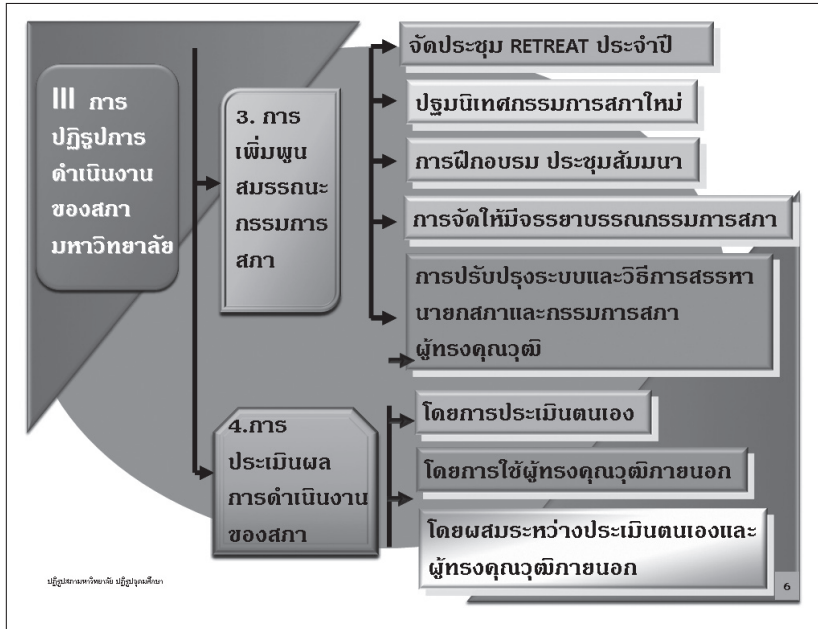
ตอบ การเมืองในสภามหาวิทยาลัยไม่ใช่เรื่องเสียหาย หากเป็นการ
ให้ข้อมูลต่อที่ประชุมที่เป็นข้อเท็จจริงและไม่มีการโน้มน้าวต่อ
การออกมติ แต่ในความเป็นจริงปัจจุบันเกิดบรรยากาศของ
พรรคพวก ซึ่งปัญหาดังกล่าวเป็นหน้าที่ของกรรมการสภา
มหาวิทยาลัยที่ต้องฝึกศิลปะในการเจรจาให้เกิดบรรยากาศที่ดี
ในการประชุม

เอกสารประกอบการบรรยายเรื่อง
“ปฏิรูปสภามหาวิทยาลัย ปฏิรูปอุดมศึกษา”
วันที่ ๑๔ ธันวาคม ๒๕๕๓









การปฏิรูปสภามหาวิทยาลัย : บทบาทและภารกิจที่สำคัญ ของเลขานุการสภามหาวิทยาลัย⁽²⁾

(วันที่ ๒๒ มีนาคม ๒๕๕๔ เวลา ๐๙.๑๕ - ๑๐.๑๕ น.)

ศ.ดร.วิจิตร ศรีสอ้าน

การปฏิรูปสภามหาวิทยาลัยเป็นการบริหารความเสี่ยงอย่างหนึ่ง เนื่องจากการจะโน้มน้าวให้องค์คณะบุคคลเห็นความสำคัญและปฏิรูปตนเองไม่ใช่เรื่องง่าย เนื่องจากองค์ประกอบของสภามหาวิทยาลัยมีความหลากหลาย และปัจจัยสำคัญที่สุด คือ ความร่วมมือร่วมใจของทุกฝ่ายในมหาวิทยาลัย รวมทั้งบทบาทและภารกิจที่สำคัญของเลขานุการสภามหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นปัจจัยส่งเสริมความสำเร็จของประสิทธิผลการทำหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัย

๑. ปฐมบทการปฏิรูปอุดมศึกษาไทย

- ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒ และแก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. ๒๕๔๕

ได้กำหนดหลักการสำคัญเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยของรัฐไว้ ความว่า “ให้สถานศึกษาของรัฐที่จัดการศึกษาระดับปริญญาเป็นนิติบุคคลและอาจจัดเป็นส่วนราชการหรือหน่วยงานในกำกับของรัฐให้สถานศึกษาดังกล่าวดำเนินการได้โดยอิสระ สามารถพัฒนาระบบบริหารและการจัดการที่เป็นของตนเอง มีความคล่องตัว มีเสรีภาพทางวิชาการและอยู่ภายใต้การกำกับ

⁽²⁾ การประชุมวิชาการเรื่องการปฏิรูปสภามหาวิทยาลัย : บทบาทและภารกิจที่สำคัญของเลขานุการสภามหาวิทยาลัย โรงแรม สยามซิตี วันที่ ๒๒ ธันวาคม ๒๕๕๔

ดูแลของสภาสถานศึกษา ตามกฎหมายว่าด้วยการจัดตั้งสถานศึกษานั้นๆ”
ดังนั้นแต่ละแห่งไม่จำเป็นต้องมีระบบการบริหารเหมือนกัน

- กรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว ๑๕ ปี (พ.ศ. ๒๕๕๑ - ๒๕๖๕)

ได้กำหนดให้ “*ธรรมาภิบาลและการบริหาร (GOVERNANCE AND MANAGEMENT)*” เป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลกระทบโดยตรงต่อการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษา” ที่มาสำคัญของการปฏิรูปสภามหาวิทยาลัย

- นโยบายการปฏิรูปการศึกษาของรัฐบาล

รัฐบาลยึดหลักการกระจายอำนาจและการถ่ายโอนอำนาจการบริหารและการจัดการมหาวิทยาลัยจากคณะรัฐมนตรีและหน่วยงานกลางไปยังสภามหาวิทยาลัย เช่น การถ่ายโอนอำนาจ กพอ. หรือองค์การกลางระดับสูงสุด คือ ครม. ไปยังสภามหาวิทยาลัย ทั้งนี้จะมีสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาเป็นหน่วยงานทำหน้าที่กำกับ ติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล การทำงานของมหาวิทยาลัย

- สภามหาวิทยาลัย

เป็นปฐมบทของการปฏิรูปการบริหารสถาบันอุดมศึกษา

๒. หลักการและเหตุผลในการปฏิรูปสภามหาวิทยาลัย

- สภามหาวิทยาลัยเป็นองค์กรสูงสุดที่กำหนดและกำกับนโยบายดูแลการบริหารจัดการให้เกิดการปฏิบัติตามนโยบายและพันธกิจของมหาวิทยาลัยอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลเป็นสภาผู้กำกับ (GOVERNING BOARD) ที่พิทักษ์ความเป็นอิสระหรือออตตาภิบาลและธรรมาภิบาล (GOOD GOVERNANCE) เพื่อให้การบริหารและการจัดการที่ดีตามระบบอิสระมีคุณธรรม โปร่งใส และตรวจสอบได้

- สภามหาวิทยาลัยเป็นองค์กรกำกับดูแลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย (GOVERNING BOARD) โดยมี “อธิการบดี” เป็นผู้บริหารสูงสุด (CHIEF EXECUTIVE) สภามหาวิทยาลัยรับผิดชอบด้าน GOVERNANCE คือ การกำกับดูแลวงกรอบนโยบาย และอธิการบดี รับผิดชอบเรื่อง MANAGEMENT คือการนำนโยบายไปปฏิบัติ

- การที่จะปฏิรูปมหาวิทยาลัยให้บรรลุความเป็นเลิศ จำเป็นต้องมีการปฏิรูปสภามหาวิทยาลัยให้มีความเป็นอิสระ คล่องตัว มีเสรีภาพทางวิชาการ มีประสิทธิภาพและมีความสัมพันธ์ในการทำงานกับอธิการบดีและผู้บริหารระดับสูงดียิ่งขึ้นโดยมุ่งหวังที่จะสร้างความเข้มแข็ง (STRONG EXECUTIVE) ให้กับสภามหาวิทยาลัยและอธิการบดี ทั้งนี้การนำหลักธรรมาภิบาลมาบริหารมหาวิทยาลัยต้องคำนึงถึง Self Governance หลักธรรมาภิบาล ๓ ประการ คือ

- ๑) อิสระ
- ๒) เสรีภาพทางวิชาการ
- ๓) มีความรับผิดชอบต่อสังคม เป็นสำคัญ

๓. ฐานะของมหาวิทยาลัยและอำนาจหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัย

๓.๑ ฐานะของมหาวิทยาลัยของรัฐและเอกชน

- (๑) เป็นนิติบุคคล
- (๒) อาจจัดเป็นส่วนราชการหรือเป็นหน่วยงานในกำกับของรัฐหรือเป็นองค์การเอกชน
- (๓) มีความเป็นอิสระ คล่องตัวและมีเสรีภาพทางวิชาการ

- (๔) สามารถพัฒนาระบบบริหารที่เป็นของตนเอง ข้อ ๑ - ๔ เป็นลักษณะของ มหาวิทยาลัยอิสระ (AUTO NOMOUS UNIVERSITY)
- (๕) อยู่ภายใต้การกำกับของสภามหาวิทยาลัย

๓.๒ อำนาจหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัย

- (๑) การวางนโยบาย : ของภารกิจด้านต่างๆ ด้านการบริหาร ด้านการพัฒนามหาวิทยาลัย
- (๒) การอนุมัติ : การให้ปริญญา การจัดตั้ง ยุบรวม เลิกหน่วยงานภายใน การรับสถาบันเข้าสมทบ การเปิดสอนและหลักสูตร การแต่งตั้ง ถอดถอน ผู้บริหาร และผู้ดำรงตำแหน่งทางวิชาการ การแต่งตั้งคณะกรรมการ การอนุมัติงบประมาณ
- (๓) การออกระเบียบและข้อบังคับ : การบริหารบุคคล การเงินและทรัพย์สิน เกี่ยวกับการศึกษา เกี่ยวกับการจัดการทั่วไป

๔. องค์ประกอบของสภามหาวิทยาลัย

๔.๑ องค์ประกอบ เป็น LAY BOARD หรือ CITIZEN TRUSTEES ส่วนใหญ่เป็นผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกมหาวิทยาลัย ซึ่งในประเทศไทยยังมีเป็นส่วนน้อย แต่นิยมใช้ “ระบบตัวแทน”

๔.๒ การได้มา มีหลายวิธี ได้แก่

- โดยตำแหน่ง
- การสรรหาตามข้อบังคับของสภามหาวิทยาลัย

- การเลือกกันเอง ในกลุ่มผู้บริหารและคณาจารย์
- รัฐมนตรีเลือกจากบัญชี รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ
- โปรดเกล้าแต่งตั้ง นายกสภาและกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ (ยกเว้น ม.เอกชน ลงนามโดยรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ)

๕. ความสัมพันธ์ระหว่างสภามหาวิทยาลัยกับผู้บริหาร

- ๕.๑ สภามหาวิทยาลัย องค์กรบุคคล ผู้กำหนดนโยบายกำกับติดตาม ตรวจสอบและประเมินผล (PERFORMANCE AND MANAGEMENT) การดำเนินงานของอธิการบดีและคณะมีอำนาจหน้าที่หลักด้านการกำกับดูแล (GOVERNANCE)
- ๕.๒ อธิการบดีและคณะ นำนโยบายไปสู่การปฏิบัติให้บังเกิดผลดีตามพันธกิจและภารกิจของมหาวิทยาลัยมีอำนาจหน้าที่เป็นผู้บริหารสูงสุด (CHIEF EXECUTIVE) ด้านการบริหารและการจัดการ (MANAGEMENT)
- ๕.๓ ธรรมชาติของการบริหารที่เข้มแข็ง

๖. การปฏิรูปการดำเนินงานของสภามหาวิทยาลัยต้องเกิดจากความร่วมมือของบุคลากรทุกกลุ่มในองค์กร

๖.๑ การจัดองค์กร ส่วนงาน และบุคลากรของสภา

- (๑) สำนักงานสภามหาวิทยาลัย : “การจัดให้มีสำนักงานสภามหาวิทยาลัยเป็นหลักการที่ดีในการบริหารจัดการ” ซึ่งเป็นแนวคิดการจัดตั้งสำนักงานสภามหาวิทยาลัยที่มี

มานาน เช่น จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ได้มีกฎหมายกำหนดให้มีสำนักงานเลขาธิการ มีอธิการบดีเป็นผู้บริหารสูงสุด ภายใต้การควบคุมของสภามหาวิทยาลัย และที่มีตำแหน่งเลขานุการสภามหาวิทยาลัยทำหน้าที่เป็นผู้บริหารสภามหาวิทยาลัย แต่เกิดปัญหาการได้มาของเลขานุการสภามหาวิทยาลัย ต่อมาจึงนิยมใช้รูปแบบอเมริกา “Team In Team Out” เพื่อให้สภาแต่งตั้งอธิการบดี และให้อธิการบดีแต่งตั้งเลขานุการเพื่อทำหน้าที่ด้านธุรการในการประชุมสภามหาวิทยาลัยอย่างน้อยให้มีบุคคลเข้ามารับผิดชอบและทำให้สภามหาวิทยาลัยทำหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดย

- จัดให้มีรองอธิการบดีฝ่ายกิจการสภามหาวิทยาลัย ทำหน้าที่เลขานุการสภา โดยไม่ทำหน้าที่บริหารอื่น
- จัดให้มีผู้อำนวยการสำนักงาน พร้อมเจ้าหน้าที่ประจำตามจำนวนที่จำเป็น ขนาดเล็ก กะทัดรัด ประหยัด และมีคุณภาพ จำนวนประมาณ ๓ - ๔ คน.

(๒) คณะกรรมการประจำ : มอบอำนาจ และแบ่งความรับผิดชอบ “จะดำเนินการในเชิงนโยบายหลัก จะไม่ดำเนินการทับซ้อนงานในฝ่ายใด”

- คณะกรรมการการเงินและทรัพย์สิน
- คณะกรรมการบริหารงานบุคคล
- คณะกรรมการตำแหน่งทางวิชาการ
- คณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผล

(AUDIT COMMITTEE) เป็นเรื่องสำคัญ (ประเมินทุก ๖ เดือน และเสนอสภาฯ) ในการประเมินผลการปฏิบัติงานและการใช้งบประมาณ เพื่อการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษา

- คณะกรรมการส่งเสริมกิจการมหาวิทยาลัย

- (๓) คณะกรรมการเฉพาะกิจ แต่งตั้งเป็นครั้งคราวเพื่อกระทำการกิจตามที่สภามหาวิทยาลัยมอบหมาย เฉพาะเรื่องและเฉพาะกาล

๖.๒ การประชุมสภามหาวิทยาลัย : ทำให้การประชุมมีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผลต่อการทำงานของสภามหาวิทยาลัยอยู่ในการประชุม

- (๑) ปฏิทินการประชุมสภาฯ ที่กำหนดไว้ล่วงหน้าตลอดปี (กำหนดเมื่อมีการประชุม Retreat ประจำปี โดยเป็นการประชุมเพื่อกำหนดประเด็นเชิงนโยบายเพื่อเข้าสู่การพิจารณา และสรรหาผู้ทรงคุณวุฒิร่วมพิจารณาประเด็นที่เกี่ยวข้อง และถือเป็นเรียนรู้เชิงนโยบายให้กับสภาฯอีกทางหนึ่ง)
- (๒) ระเบียบวาระประชุมเน้นเรื่องสำคัญที่สภาฯ ต้องอนุมัติเองและเรื่องเชิงนโยบาย : ให้ความสำคัญกับการนำนโยบายจากฝ่ายบริหารหรือกรรมการสภามหาวิทยาลัยเข้าเสนอ (กำหนดนโยบายเพื่อพิจารณาในที่ประชุมจากผู้บริหาร)
- (๓) เอกสารประกอบวาระประชุม สรุปประเด็นชัดเจน มีข้อมูลประกอบครบถ้วนและส่งล่วงหน้าไม่น้อยกว่า

๕ วันทำการก่อนวันประชุม : ในทางปฏิบัติสามารถนำระบบ PAPERLESS มาใช้งาน เพื่อการบริหารประสิทธิภาพด้านเวลาในการประชุมให้ดียิ่งขึ้น

๖.๓ การเพิ่มพูนสมรรถนะกรรมการสภาฯ เพื่อสร้างความพร้อมของการมีส่วนร่วมของกรรมการสภาฯซึ่งมีที่มาแตกต่างกัน

- (๑) จัดประชุม RETREAT ประจำปี : การประชุมก่อนเปิดปีการศึกษาสำหรับผู้บริหาร เพื่อวางกรอบแผนการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย
- (๒) ปฐมนิเทศกรรมการสภาใหม่ : เพื่อให้เข้าใจบริบทของสถาบันอุดมศึกษา
- (๓) การฝึกอบรม ประชุมสัมมนา
- (๔) การจัดให้มีจรรยาบรรณกรรมการสภาฯ
- (๕) การปรับปรุงระบบและวิธีการสรรหานายกสภาฯและกรรมการสภาฯผู้ทรงคุณวุฒิ

๖.๔ การประเมินผล การดำเนินงานของสภาฯ วิเคราะห์บทบาท โดยใช้ CONTENT ANALYSIS เพื่อนำผลการประเมินมาปฏิรูปสภามหาวิทยาลัย

- (๑) โดยการประเมินตนเอง : เพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานในรอบปี
- (๒) โดยการใช้ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก
- (๓) โดยผสมระหว่างประเมินตนเองและผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก

๗. ประสิทธิภาพของสภามหาวิทยาลัย

๗.๑ ภาวะผู้นำของนายกสภาสถาบัน

๗.๒ การมีหน่วยธุรการที่เข้มแข็งและมีโครงสร้างการจัดองค์กรที่เหมาะสม : คณะกรรมการประจำ

- (๑) สำนักงานสภามหาวิทยาลัย
- (๒) เลขานุการสภามหาวิทยาลัย
- (๓) คณะกรรมการประจำสภามหาวิทยาลัย
 - คณะกรรมการติดตามตรวจสอบและประเมินผล
 - คณะกรรมการการเงินและงบประมาณ
 - คณะกรรมการบริหารบุคคล
 - ฯลฯ

๗.๓ กรรมการสภาเป็นผู้ที่เข้าใจและเข้าถึงอุดมการณ์ของมหาวิทยาลัยมีจรรยาบรรณ และสามารถอุทิศตนให้กับงานในหน้าที่

๗.๔ มีการประชุมสม่ำเสมอ ให้ความสำคัญกับเรื่อง เชิงนโยบาย นวัตกรรม ความเป็นเลิศทางวิชาการและการบริหารจัดการที่ดี ตามหลักธรรมาภิบาลและธรรมาภิบาล (SELF GOVERNANCE AND GOOD GOVERNANCE)

๘. บทบาทและภารกิจของเลขานุการสภามหาวิทยาลัย

๘.๑ บทบาทในฐานะผู้บริหารระดับรองอธิการบดี : ประสานงานระหว่างนายกสภามหาวิทยาลัยกับอธิการบดี

๘.๒ บทบาทของผู้บริหารสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ช่วยนายกสภาฯ กำกับการดำเนินงานของสำนักงานสภาฯ

๘.๓ ภารกิจด้านการจัดประชุมสภาในฐานะเลขานุการสภา (เลขานุการขององค์กร) มีหน้าที่อื่นนอกเหนือจากการเป็นเลขานุการ

- จัดแจ้งการนัดประชุมสภา
- จัดวาระการประชุม : แจ้งรวบรวมเรื่องที่รับการเสนอต่างๆ ต่อนายกสภามหาวิทยาลัย
- จัดเตรียมเอกสาร ข้อมูล ประกอบการประชุม : สรุปประเด็นพิจารณาเป็นเอกสารแจก และนำต้นเรื่องวางในที่ประชุม (เพื่อเป็นแหล่งค้นคว้าเพิ่มเติม)
- จัดทำรายงานการประชุม : จับประเด็นและสรุปเป็นมติที่ประชุมและผ่านการตรวจสอบของสภามหาวิทยาลัย โดยมีการแจ้งเวียนก่อนการเข้าร่วมประชุม
- แจ้งมติที่ประชุมสภาฯ ต่อบุคลากรและบุคคลที่เกี่ยวข้อง
- ประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ ผลงานของสภาฯ ไปสู่ประชาคมมหาวิทยาลัย
- เป็นศูนย์กลางการติดต่อระหว่างกรรมการสภาฯ ผู้บริหาร และบุคลากรของมหาวิทยาลัย
- ช่วยนายกสภาฯและกรรมการสภาฯในการปฏิบัติหน้าที่กรรมการสภาฯ
- เป็นเลขานุการคณะกรรมการประจำของสภาฯ

๘.๔ เป็นผู้ดำเนินโครงการและกิจกรรมปฏิรูปสภาฯ ตามที่สภาฯ มอบหมาย

๘.๕ หน้าที่อื่นๆ ตามที่นายกสภาฯ หรือกรรมการสภาฯ มอบหมาย

ในปัจจุบันมหาวิทยาลัยที่ได้ดำเนินการปฏิรูปสภามหาวิทยาลัยอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ได้แก่ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช และมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ โดยจะมีส่วนที่เหมือนและแตกต่างกัน โดยสภามหาวิทยาลัยแต่งตั้งคณะกรรมการปฏิรูปสภามหาวิทยาลัย ประกอบด้วยนายกสภาอупนายกสภา เลขานุการ อธิการบดี ตัวแทนอาจารย์ ตัวแทนผู้บริหาร จำนวนประมาณ 7-8 คน เพื่อพิจารณาและปรับปรุงแก้ไขนโยบายและแผนการปฏิรูป และเสนอต่อสภาให้ความเห็นชอบเพื่อนำไปเป็นหลักการในการปฏิรูปสภามหาวิทยาลัยต่อไป

๙. สรุป

การบริหารในรูปแบบ “องค์กรคณะบุคคล” ต้องอาศัยการทำงานเป็นทีม การดำเนินการจะมีคุณภาพ ประสิทธิภาพและก่อให้เกิดประสิทธิผลเพียงใดขึ้นอยู่กับกรรมการทุกคน องค์กรที่ต้องอาศัยการวินิจฉัยสั่งการโดยมติของที่ประชุม เช่น สภามหาวิทยาลัย จำเป็นต้องมีหน่วยเลขานุการกิจที่เข้มแข็งและมีประสิทธิภาพ โดยที่กรรมการสภาฯ มิใช่บุคลากรประจำของมหาวิทยาลัย ยังต้องอาศัยหน่วยเลขานุการกิจที่มีความสามารถสูง พร้อมทั้งจะสนับสนุนการทำงานของสภาอย่างเต็มที่ เลขานุการของสภา จึงเป็นผู้บริหารที่มีความสำคัญยิ่งต่อสภาฯ และฝ่ายบริหารของมหาวิทยาลัย ถือได้ว่าเป็นผู้เชื่อมโยงการกำกับ (GOVERNANCE) ซึ่งเป็นหน้าที่ของสภาฯ และการจัดการ (MANAGEMENT) ซึ่งเป็นหน้าที่ของฝ่ายบริหารให้มีความสัมพันธ์สอดคล้องสนองตอบต่อนโยบายของมหาวิทยาลัย

ประเด็นอภิปราย

๑. การประกันคุณภาพการศึกษาเป็นส่วนหนึ่งที่จะทำให้สภามหาวิทยาลัยได้ติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย สภามีสบทบาทสำคัญในการการส่งเสริมสนับสนุนการประกันคุณภาพของมหาวิทยาลัย โดยการนำผลการประเมินจากแหล่งต่างๆ ทั้ง สกอ. สมศ. มาพัฒนานโยบายของมหาวิทยาลัย และถึงแม้ว่าเป็นหน้าที่ของฝ่ายบริหารในการจัดทำแผนงานต่างๆ แต่สภาควรกำหนดให้ฝ่ายบริหารได้นำเสนอแผนงานเหล่านั้นต่อสภามหาวิทยาลัยได้รับทราบ เพื่อให้ข้อเสนอแนะและให้ความเห็นชอบ โดยเฉพาะอย่างยิ่งแผนการประกันคุณภาพการศึกษาทั้งภายในและภายนอกสถาบันอุดมศึกษา

๒. สภามหาวิทยาลัยมีความหลากหลายขององค์ประกอบและที่มาของกรรมการ ส่งผลต่อการพิจารณาประเด็นต่างๆ ในที่ประชุมอาจเกิดความขัดแย้ง ไม่ว่าจะเป็นด้านผลประโยชน์หรือมุมมองที่เกี่ยวข้อง ดังนั้นมติของสภามหาวิทยาลัยควรเป็นฉันทานุมัติมากกว่าการลงคะแนน (Vote) หรือวิธีการอื่นๆ บทบาทหน้าที่ของเลขานุการสภามหาวิทยาลัยที่จะส่งเสริมให้ผลการลงมติเป็นฉันทานุมัติ คือ การเตรียมข้อมูลสนับสนุนวาระการประชุมให้ครบถ้วน และมีความเป็นกลางเสนอต่อกรรมการสภามหาวิทยาลัยทุกท่าน ได้ศึกษาล่วงหน้าก่อนการเข้าประชุม และเมื่อเกิดปัญหาในที่ประชุม หากกรรมการสภามหาวิทยาลัยต้องการรับทราบข้อมูลเพิ่มเติม เลขานุการจะเป็นผู้ชี้แจงข้อมูลให้เกิดความเข้าใจมากขึ้น แต่ทั้งนี้ปัจจัยที่สำคัญที่สุดคือการควบคุมการประชุมของนายกสภามหาวิทยาลัยให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้การพิจารณาวาระการประชุมมีมติเป็นฉันทานุมัติ ยกเว้นการให้ออกเสียงตามระเบียบกำหนดไว้เป็นการเฉพาะ

เอกสารประกอบการบรรยายเรื่อง
 “การปฏิรูปสภามหาวิทยาลัย : บทบาทและภารกิจที่
 สำคัญของเลขานุการสภามหาวิทยาลัย”
 โรงแรม สยามซิตี วันที่ ๒๒ ธันวาคม ๒๕๕๔



I ปฐมบทการปฏิรูปอุดมศึกษาไทย

1. พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 36 ได้กำหนดหลักการสำคัญเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยของรัฐไว้ ความเป็นว่า “ให้สถานศึกษาของรัฐที่จัดการศึกษาระดับปริญญาเป็นนิติบุคคลและอาจจัดเป็นส่วนราชการหรือหน่วยงานในกำกับของรัฐ ให้สถานศึกษาดังกล่าวดำเนินการได้โดยอิสระ สามารถพัฒนาระบบบริหารและการจัดการที่เป็นของตนเอง มีความคล่องตัว มีเสรีภาพทางวิชาการและอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสภาสถาบันศึกษา ตามกฎหมายว่าด้วยการจัดตั้งสถานศึกษานั้น ๆ”

ภาพปฏิรูประบบการศึกษาระดับอุดมศึกษาไทยที่ปฏิรูปของประเทศไทย

2

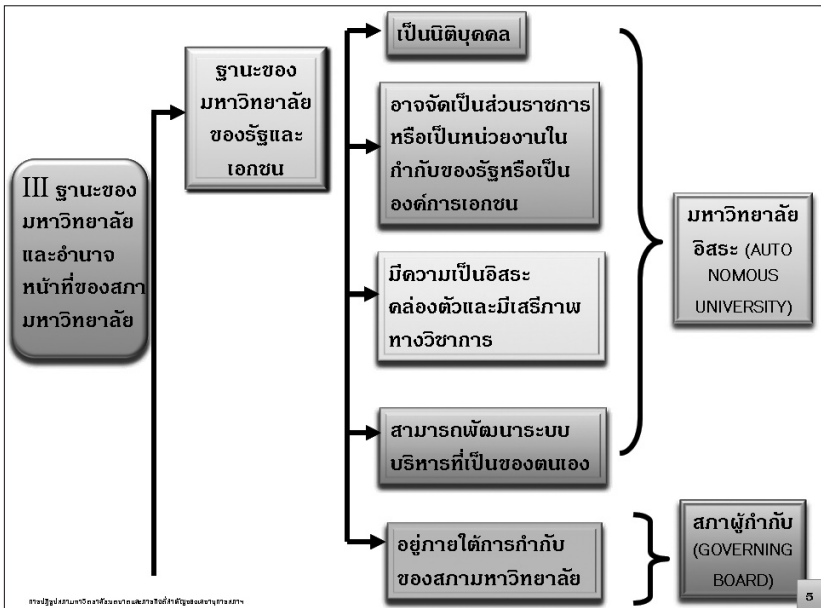
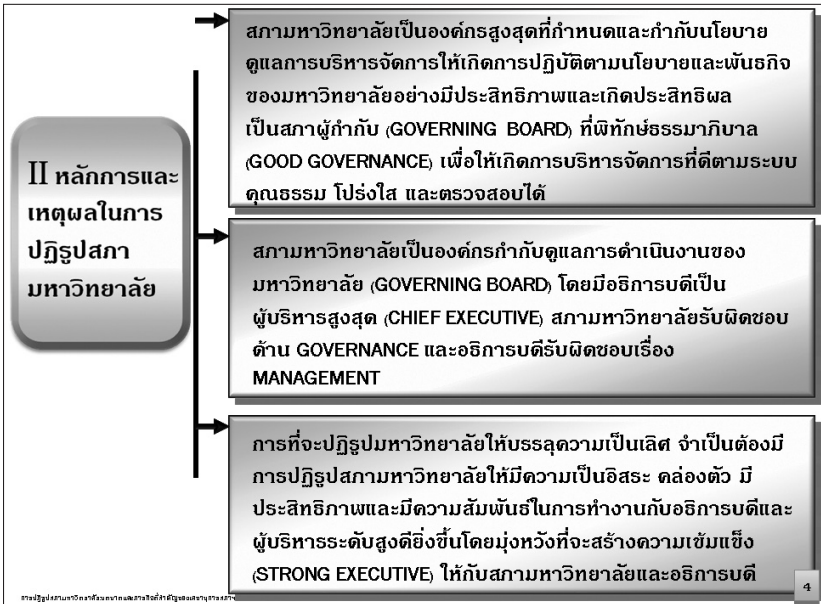
2. กรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2551 – 2565) ได้กำหนดให้ “ธรรมาภิบาลและการบริหาร (Governance and Management) เป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลกระทบโดยตรงต่อการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษา”

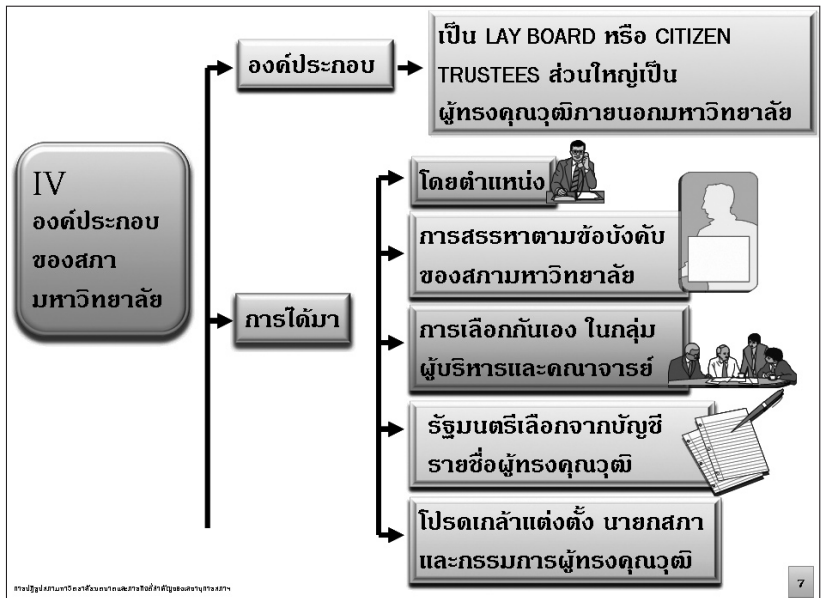
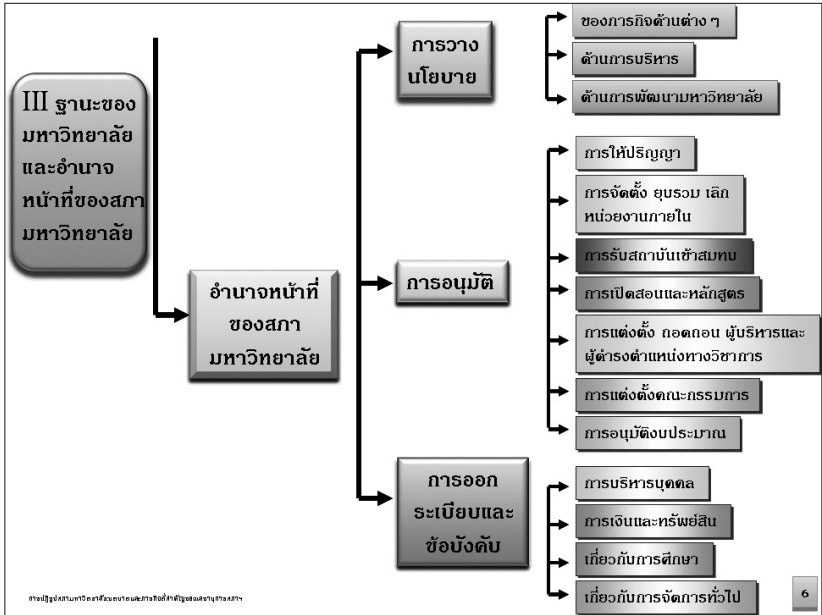
3. รัฐบาลยึดหลักการกระจายอำนาจและการถ่ายโอนอำนาจการบริหารและการจัดการมหาวิทยาลัยจากคณะรัฐมนตรีและหน่วยงานกลางไปยังสภามหาวิทยาลัย

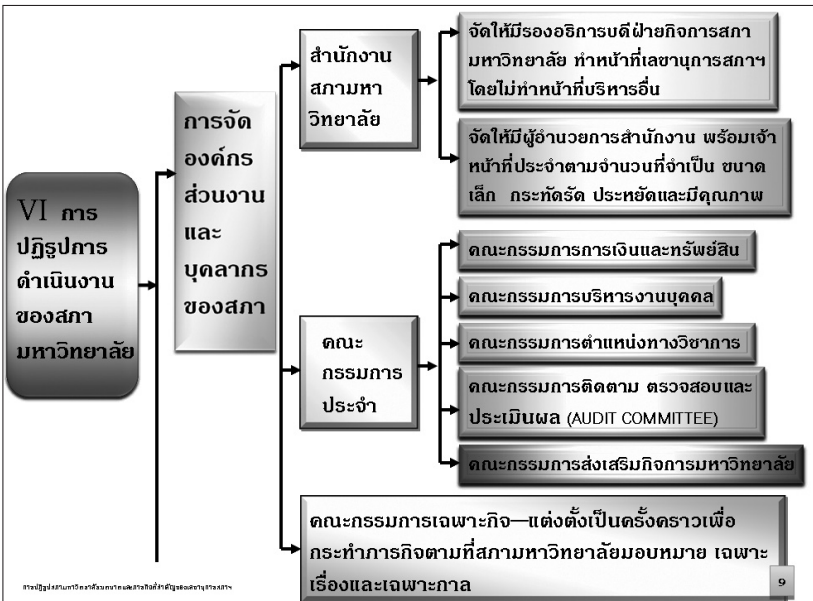
4. สภามหาวิทยาลัย เป็นปฐมบทของการปฏิรูปการบริหารสถาบันอุดมศึกษา

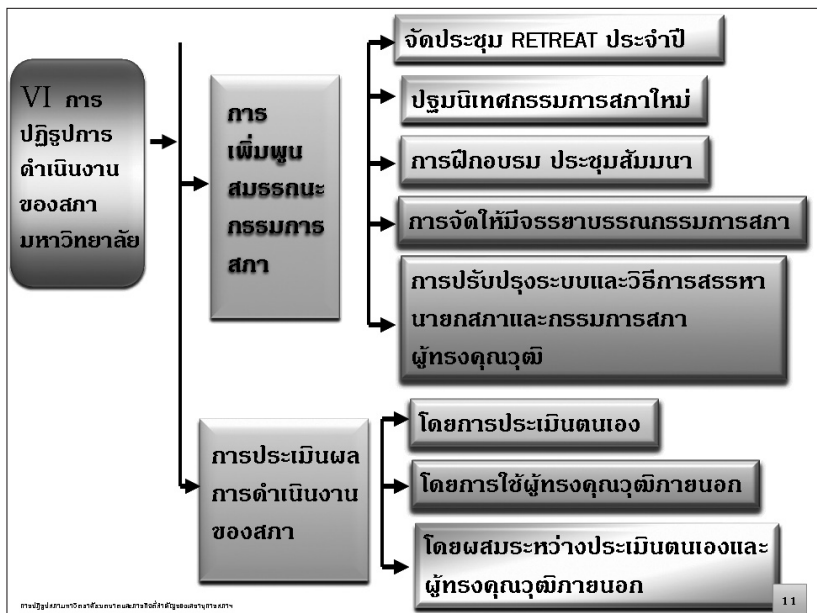
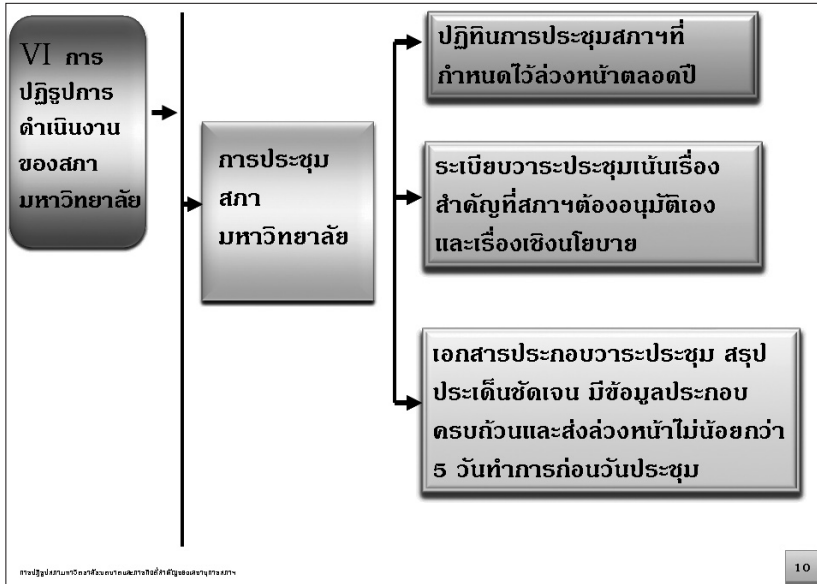
ภาพปฏิรูประบบการศึกษาระดับอุดมศึกษาไทยที่ปฏิรูปของประเทศไทย

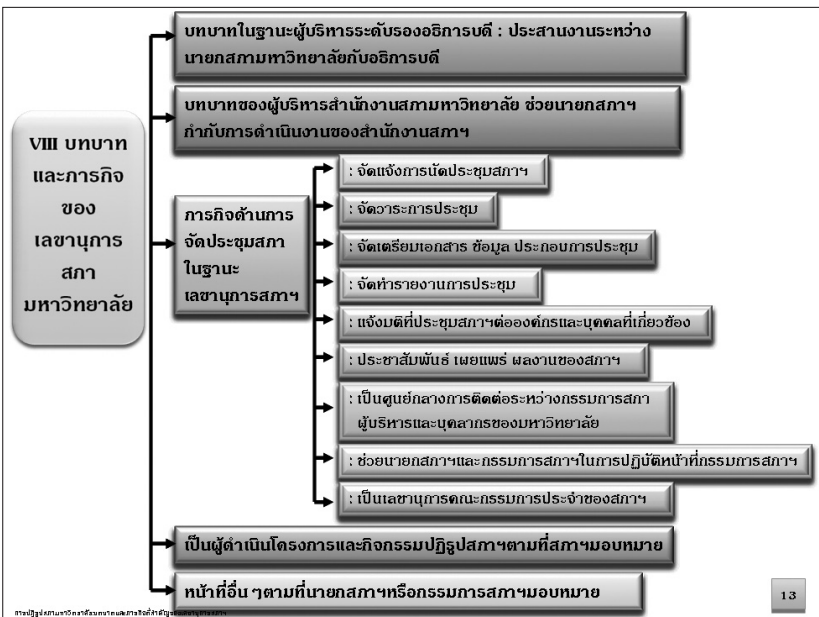
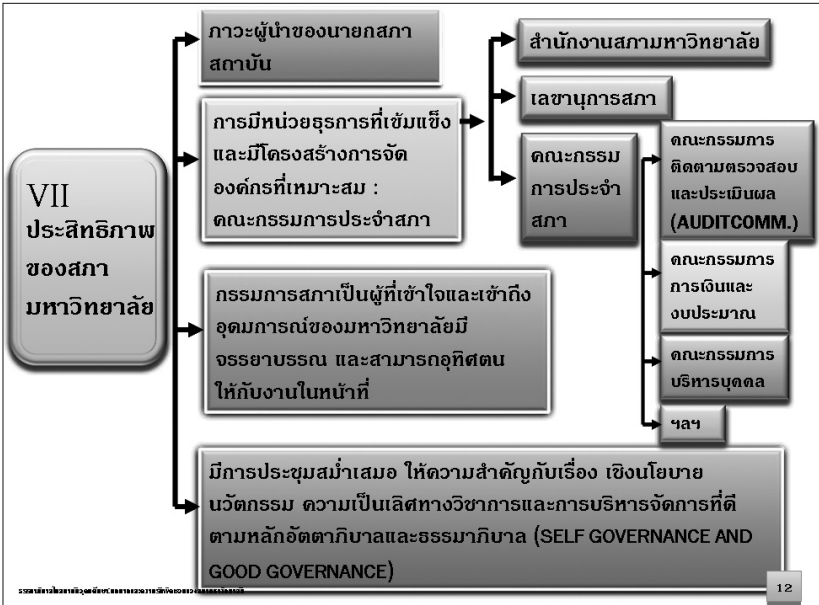
3











IX การบริหารในรูปแบบ “องค์กรคนบุคคล” ต้องอาศัยการทำงานเป็นทีม การดำเนินการจะมีคุณภาพ ประสิทธิภาพและก่อให้เกิดประสิทธิผล เพียงใดขึ้นอยู่กับกรรมการทุกคน องค์กรที่ต้องอาศัยการวินิจฉัยสั่งการโดยมติของที่ประชุม เช่น สภามหาวิทยาลัย จำเป็นต้องมีหน่วยเลขานุการกิจที่เข้มแข็งและมีประสิทธิภาพ โดยที่กรรมการสภาฯ มิใช่บุคลากรประจำของมหาวิทยาลัย ยิ่งต้องอาศัยหน่วยเลขานุการกิจที่มีความสามารถสูง พร้อมทั้งจะสนับสนุนการทำงานของสภาอย่างเต็มที่ เลขานุการของสภา จึงเป็นผู้บริหารที่มีความสำคัญยิ่งต่อสภาฯ และฝ่ายบริหารของมหาวิทยาลัย ถือได้ว่าเป็นผู้เชื่อมโยงการกำกับ (GOVERNANCE) ซึ่งเป็นหน้าที่ของสภาฯและการจัดการ (MANAGEMENT) ซึ่งเป็นหน้าที่ของฝ่ายบริหารให้มีความสัมพันธ์สอดคล้องสนองตอบต่อนโยบายของมหาวิทยาลัย

