

WISDOM

วารสารสภาคณาจารย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์



How to Be the Best: The Case of the National University of Singapore

NEED TO KNOW

1. โครงสร้างของกระทรวงศึกษาธิการ และนโยบายการบริหารจัดการศึกษา
2. การประเมินผลการทำงานและการจ้างงาน ตลอดชีพของอาจารย์

3. การประกันคุณภาพ การศึกษา
4. การระดมทุน

5. การสรรหาและ การรักษาอาจารย์
6. การคัดเลือกนักศึกษา

2 LECTURE NOTE : เล่าให้ฟัง



คณาจารย์และท่านผู้อ่านที่เคารพทุกท่าน

วารสาร WISDOM ของสมาคมอาจารย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ฉบับนี้ จัดทำขึ้นเพื่อเป็นสื่อกลางในการบอกเล่ากิจกรรม ข่าวสาร ตลอดจนการประชาสัมพันธ์ความเคลื่อนไหวต่าง ๆ ของสมาคมอาจารย์ ซึ่งจะเป็นข้อมูลที่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อผู้อ่านทุกท่าน

วารสาร WISDOM ฉบับนี้ เป็นวารสารฉบับพิเศษที่สมาคมอาจารย์ตั้งใจจัดทำขึ้น ทั้งนี้เพื่อการเผยแพร่องค์ความรู้ที่ได้รับจากการถอดบทเรียนของการเสวนาวิชาการ เรื่อง How to Be the Best: The Case of the National University of Singapore ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการสัมมนา ในหัวข้อเรื่อง “การบริหารสถาบันอุดมศึกษาสู่ความเป็นเลิศ (Towards Excellence in Higher Education Management)” ที่สมาคมอาจารย์จัดขึ้นในปีที่ผ่านมา

ในฐานะประธานสมาคมอาจารย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ขอขอบพระคุณผู้อ่านทุกท่านที่ติดตามและให้ความสนใจกับวารสาร WISDOM มาโดยตลอด ทั้งนี้จะดำเนินการขับเคลื่อนสมาคมอาจารย์ ซึ่งเป็นตัวแทนของคณาจารย์และนักวิชาการภายในสถาบันอย่างเต็มกำลังต่อไป

ด้วยความเคารพ

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐฐา วิจิตรนิภา
ประธานสมาคมอาจารย์

IN THE NEWS : เป็นข่าว



เมื่อวันที่ 14 พฤศจิกายน 2560 เวลา 13.00 – 16.00 น. สมาคมอาจารย์ ได้จัดโครงการ NIDA Team Forum ประจำปี 2561 หัวข้อ “ระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้าง และการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560” ณ ห้องประชุม ดร. สมศักดิ์ และคุณหญิงปัทมา ลีสวัสดิตระกูล ชั้น 2 อาคารสยามบรมราชกุมารี โดยได้รับเกียรติจากท่านผอ. นิตินันท์ ประภาส อติปปัตตีสานัก นายกรัฐมนตรี และอดีตประธานผู้ตรวจการแผ่นดิน มาเป็นวิทยากร ซึ่งได้รับความสนใจจากบุคลากรภายในสถาบันเข้าร่วมฟังการเสวนาเป็นจำนวนมาก



เมื่อวันที่ 16 - 17 มีนาคม 2561 สมาคมอาจารย์ ร่วมกับ สมาคมศิษย์เก่าคณะรัฐประศาสนศาสตร์ และพันธมิตร เดินทางไปมอบอุปกรณ์สนามและเครื่องอุปโภคบริโภคสำหรับการลาดตระเวนให้แก่เจ้าหน้าที่เขตรักษาพันธุ์สัตว์ป่าทุ่งใหญ่นเรศวรด้านตะวันตก ในกิจกรรม “สมาคมอาจารย์สรรค์สร้างเพื่อสังคม” ณ เขตรักษาพันธุ์สัตว์ป่าทุ่งใหญ่นเรศวรด้านตะวันตก กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช



เมื่อวันที่ 8 กุมภาพันธ์ 2561 เวลา 14.00 - 16.00 น. สมาคมอาจารย์ จัดโครงการ NIDA Team Forum ครั้งที่ 2 ประจำปี 2561 หัวข้อ “เกณฑ์การ

ขอตำแหน่งทางวิชาการในสหรัฐอเมริกา” ณ ห้อง 202 ชั้น 2 อาคารสยามบรมราชกุมารี โดยได้รับเกียรติจาก ผศ. ดร. นาดา ลัคนหทัย อาจารย์ประจำคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัย Johns Hopkins มาร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในประเด็นดังกล่าว



นักศึกษาและเพื่อนอาจารย์อย่างดียิ่ง เป็น “อาจารย์ราชพฤกษ์ด้านการเรียนการสอน” ประจำปี 2560 ทั้งนี้สมาคมอาจารย์ได้มอบโล่และเงินรางวัลเพื่อเป็นเกียรติแก่ ผศ. ดร. ปรีดา สุขเจริญสิน อาจารย์ประจำคณะพัฒนาการเศรษฐกิจ ผู้ซึ่งอุทิศตนให้กับการสอนในฐานะอาจารย์ โดยเป็นที่ประจักษ์แก่นักศึกษาและเพื่อนอาจารย์อย่างดียิ่ง เป็น “อาจารย์ราชพฤกษ์ด้านการเรียนการสอน” ประจำปี 2560 ทั้งนี้สมาคมอาจารย์ได้มอบโล่และเงินรางวัลเพื่อเป็นเกียรติแก่ ผศ. ดร. ปรีดา สุขเจริญสิน ในวันศุกร์ที่ 30 มีนาคม 2561 เนื่องในโอกาสครบรอบปีที่ 52 แห่งการสถาปนาสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ณ หอประชุมเฉลิมพระเกียรติ 6 รอบ พระชนมพรรษา



NUS
National University
of Singapore

การสวนทางวิชาการ How to Be the Best: The Case of the National University of Singapore

จัดโดย สภาคณาจารย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

การสวนทางวิชาการเรื่อง How to Be the Best: The Case of the National University of Singapore เป็นส่วนหนึ่งของการสัมมนาเรื่อง การบริหารสถาบันอุดมศึกษาสู่ความเป็นเลิศ (Towards Excellence in Higher Education Management) จัดโดยสภาคณาจารย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ในวันที่ 23 พฤษภาคม 2560 เวลา 13.00 - 16.00 น. ณ หอประชุมจิระ บุญมาก สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ โดยมีผู้ทรงคุณวุฒิ ที่ร่วมในการสวนทาง ดังนี้

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อรรช ภูเจริญ คณบดี คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ และเคยเป็นผู้ช่วย คณบดีที่ Lee Kuan Yew School of Public Policy (LKY) เป็นเวลา 8 ปี

2. รองศาสตราจารย์ ดร. Kenneth Paul Tan ดำรงตำแหน่ง Vice Dean of Academic Affairs, Lee Kuan Yew School of Public Policy, National University of Singapore (NUS) เป็นผู้ที่ได้รับรางวัลการสอนและวิจัยยอดเยี่ยม ต่อเนื่องตลอดระยะเวลาหลายปีที่ผ่านมา

3. รองศาสตราจารย์ ดร. ทิพวรรณ

หล่อสุวรรณรัตน์ (ประธานสภาคณาจารย์) ผู้ดำเนินการอภิปราย

รองศาสตราจารย์ ดร. ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ ผู้ดำเนินการอภิปราย ได้กล่าวว่า จากผลการศึกษาของ World Economic Forum 2013 ได้จัดอันดับ คุณภาพการศึกษาของไทยเมื่อเทียบกับ กลุ่มประเทศอาเซียนว่าอยู่ในอันดับที่ 8 จาก 10 ประเทศ และอันดับที่ 78 จาก 148 ประเทศของโลก ในขณะที่ประเทศไทยลงทุน งบประมาณร้อยละ 20 ของงบประมาณโดยรวม หรือร้อยละ 3.8 ของ GDP ซึ่งเท่ากับการลงทุน ของประเทศญี่ปุ่น ค่าถามเดิมที่หลายคนเคย ถามเมื่อประมาณ 20 - 30 ปีที่แล้วจึงวนเวียน อยู่ว่า ทำไมคุณภาพการศึกษาของไทยจึง ไม่สามารถพัฒนาให้ดีขึ้น ทั้ง ๆ ที่เราลงทุน ทรัพยากรจำนวนมากในด้านการศึกษา ซึ่งหากปล่อยให้สถานการณ์ยังเป็นเช่นนี้ อาจารย์ท่านหนึ่งกล่าวว่า “ความล้มเหลวของ การศึกษาก็คือความล้มเหลวของประเทศชาติ”

สภาคณาจารย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ มีความผันแปรเดียวกับคนไทย หลาย ๆ คนที่ต้องการเห็นการเปลี่ยนแปลง

เห็นการปรับปรุงคุณภาพการศึกษาของไทย เนื่องจากสถาบันอุดมศึกษาของไทยอยู่ใน ช่วงหัวเลี้ยวหัวต่อ วิธีการหนึ่งที่เราคิดว่าน่าจะ ช่วยในการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวได้ คือ การเรียนรู้จากมหาวิทยาลัยที่ถือว่าเป็นเลิศ วัตถุประสงค์ของการเสวนา คือ การแลกเปลี่ยน เรียนรู้จาก NUS ซึ่งเป็นหนึ่งในเอเชีย และเป็น ที่สี่ของโลกในเรื่องการศึกษาแบบสากล

รูปแบบในการเสวนาประกอบด้วยสอง ส่วนที่หนึ่ง เป็นการตั้งคำถามเกี่ยวกับการ บริหารมหาวิทยาลัย ซึ่งประกอบด้วย 6 หัวข้อ คือ 1) ความหมายของการเป็นมหาวิทยาลัย ในกำกับ (Autonomous University) ในมุมมอง ของ NUS 2) การพิจารณาผลการทำงานเพื่อ ต่อสัญญาการจ้างของอาจารย์ 3) การทบทวน หลักสูตรการศึกษาและการประกันคุณภาพ การศึกษา 4) การระดมรายได้ 5) การคัดเลือก อาจารย์ และ 6) การคัดเลือกนักศึกษา โดย Dr. Kenneth จะกล่าวถึงประสบการณ์ของ NUS ส่วน ดร.อรรช จะกล่าวจากประสบการณ์ ของประเทศไทย ส่วนที่สองเป็นเรื่องคำถาม คำตอบภายหลังจากการเสวนาในแต่ละหัวข้อ สิ้นสุดลง สำหรับสาระสำคัญของการเสวนา สรุปได้ดังนี้



1. โครงสร้างของกระทรวง ศึกษาธิการ และนโยบายการ บริหารจัดการศึกษา

LKY เป็นหน่วยงานในกำกับที่เป็นอิสระ คล่องตัว (autonomous) ภายใต้ NUS ที่เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับ ความเป็นหน่วยงานอิสระคล่องตัวในเชิงนโยบาย หมายถึง ความอิสระในการออกแบบระบบการดำเนินงาน เพื่อให้เกิดความเป็นเลิศและมีคุณภาพทางการศึกษา ทั้งในด้านการจัดทำหลักสูตร การศึกษา มาตรฐานการศึกษา จัดหาเงินสนับสนุน การคัดเลือกอาจารย์ และการบริหารจัดการ รัฐบาลจะมีเงินสนับสนุนให้มหาวิทยาลัยเพื่อให้มหาวิทยาลัยไม่ต้องกังวลเรื่องการหารายได้มากเกินไป โดยคณะบดีจะมีบทบาทสำคัญในการหาแหล่งเงินทุนให้แก่คณะทั้งในเรื่องของทุนการศึกษา และทุนดำเนินการวิจัยในสาขาที่เกี่ยวข้อง

นอกจากนี้ สิ่งค้ำประกันอีกอย่างหนึ่งที่ทำให้เกิดความเป็นอิสระในการดำเนินงาน ภายใต้ความพร้อมถูกตรวจสอบจากสังคม (Social Accountability) เพื่อทำให้เกิดความเชื่อมั่นว่ามหาวิทยาลัยไม่ได้ใช้อิสรา

อย่างไรขอขอบเขต แต่อยู่ภายใต้กฎกติกาของรัฐบาลที่มีความยืดหยุ่นและเจรจาต่อรองกันได้ และการเจรจានี้เป็นไปเพื่อให้ผลลัพธ์ที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาประเทศในระยะยาว อย่างไรก็ตาม NUS ไม่ยึดติดกับความพร้อมถูกตรวจสอบจากระบบราชการเพียงอย่างเดียว แต่ NUS มีกลไกเชิงโครงสร้างในการตรวจสอบ คือ กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งมาจากหลายสาขาอาชีพ ที่ได้รับคัดเลือกให้เป็นคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย (Board of Trustees) เพื่อให้เกิดมุมมองที่หลากหลายในขณะเดียวกัน อธิการบดีและรองอธิการบดีทำหน้าที่เป็น CEO และผู้ขับเคลื่อนทางวิชาการ ตามลำดับ

สำหรับ LKY เองก็มีคณะกรรมการบริหาร (Executive Board) ของตนเองเช่นกัน ซึ่งประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิกลุ่มหนึ่ง ในปัจจุบันอดีตประธานาธิบดีคนที่ 2 ของสิงคโปร์ทำหน้าที่เป็นประธานคณะกรรมการบริหาร โดยคณะบดีจะมีบทบาทสำคัญในการหาแหล่งเงินทุนให้แก่คณะทั้งในแง่ของทุนการศึกษาและทุนวิจัยในสาขาที่เกี่ยวข้อง แม้ว่า LKY จะได้รับการจัดสรรงบประมาณบางส่วนจาก NUS แล้วก็ตาม

สำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของประเทศไทย ตามความเห็นของ ดร.อรอร ยังมีข้อจำกัดและความแตกต่างกับ NUS อย่างมาก ซึ่งข้อจำกัดที่สำคัญ 2 ข้อ คือ 1) การยึดติดกับข้อกำหนดและกฎเกณฑ์ของกระทรวงศึกษาธิการอย่างมาก ซึ่งมีความขัดแย้งกับแนวคิดความเป็นอิสระทางวิชาการ และความรับผิดชอบต่อสังคม ดังนั้น ตามความคิดของ ดร.อรอร แนวทางการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับในบริบทของประเทศไทย คือ “การเชื่อมโยงแนวคิดการสำรวจทางการตลาด (Market test) เพื่อความอยู่รอด ในขณะเดียวกัน มีความพยายามลดการพึ่งพิงทางการเงินจากรัฐบาล โดยการหาแนวทางสร้างความเป็นนวัตกรรมต่าง ๆ แต่ยังคงยึดติดกับข้อบังคับต่าง ๆ ของรัฐบาล” ด้วยเหตุนี้ ความเป็นอิสระของมหาวิทยาลัยในบริบทของประเทศไทย มีความสำคัญกับการแสวงหาอิสรภาพทางการเงินและการปฏิบัติ มากกว่าความเป็นอิสรภาพทางวิชาการ (academic freedom) และ 2) การดำรงตำแหน่งทางวิชาการ (professorship) โดยเฉพาะอย่างยิ่งตำแหน่งศาสตราจารย์ มักจะมีข้อจำกัดในเชิงกระบวนการโดยอาจถูกแทรกแซงในบางกรณี

2. การประเมินผลการทำงาน และการจ้างงานตลอดชีพของอาจารย์ (Performance Review and Tenure System)

2.1 การประเมินผลการทำงาน (Performance Review)

ในช่วง 1 - 2 ปีที่ผ่านมา สิ่งที่น่าสนใจเกี่ยวกับกระทรวงศึกษาธิการของประเทศไทย คือ การมีรัฐมนตรีว่าการกระทรวง 2 คน โดยรัฐมนตรี คนที่ 1 รับผิดชอบด้าน การศึกษาระดับโรงเรียน ซึ่งประกอบด้วย ระดับประถมศึกษา มัธยมศึกษา และ วิทยาลัย และรัฐมนตรี คนที่ 2 รับผิดชอบ ด้านการศึกษาระดับอุดมศึกษาและทักษะ นั้นหมายความว่า สิงคโปร์ไม่ได้ให้ความสำคัญเฉพาะการศึกษาในระดับอุดมศึกษา แต่คำนึงถึงความเชื่อมโยงในการจัดการ การศึกษาให้สอดคล้องความต้องการของ ภาคเศรษฐกิจ สังคม และการศึกษาตลอด ชีวิตด้วย ในส่วนของการบริหารการศึกษาระดับอุดมศึกษาและทักษะนั้น จะแบ่งออกเป็น 2 ส่วนย่อย คือ ส่วนนโยบายอุดมศึกษา และส่วนการนำนโยบายไปปฏิบัติ ซึ่งที่จริง คือคนกลุ่มเดียวกัน และมีเพียง 4 - 5 คน เท่านั้น ในขณะที่เดียวกัน การกำหนดนโยบาย ของกระทรวงศึกษาธิการจะใช้แนวทางการ บูรณาการความร่วมมือกับกระทรวงที่เกี่ยวข้อง ด้วย (integrated approach) เช่น กระทรวง ทรัพยากรมนุษย์ ฯลฯ ซึ่งการบูรณาการ ดังกล่าวสามารถดำเนินการได้หลายรูปแบบ เช่น รูปแบบการจัดตั้งคณะทำงาน เรียกว่า “Committee of the Future Economy” ประกอบด้วยข้าราชการระดับสูงจากกระทรวง ต่าง ๆ และผู้มีชื่อเสียงในสาขาอาชีพที่เกี่ยวข้อง เหล่านี้มาร่วมกันกำหนดนโยบาย ซึ่งถือเป็น ความพยายามในระดับชาติเพื่อเพิ่มศักยภาพ และความครอบคลุมในการกำหนดนโยบาย โดยมีการคาดการณ์ถึงสถานการณ์ทาง เศรษฐกิจและสังคมในอีก 10 - 20 ปี ข้างหน้า เพื่อนำมากำหนดแนวทางการจัดการศึกษา ในปัจจุบันให้สอดคล้องกับการคาดการณ์ ในอนาคต ข้อเสนอที่ได้รับจะนำมาจัดทำเป็น รายงานและเสนอต่อสภาคณะกรรมการฯ (Council for Future Economy) เพื่อนำไป ปฏิบัติต่อไป



แม้ว่าตลอดระยะเวลาหลายสิบปีที่ผ่านมา รัฐบาลสิงคโปร์จะพยายามพัฒนาการศึกษา จนกระทั่งประสบความสำเร็จอย่างเช่นใน ปัจจุบัน แต่ความสำเร็จดังกล่าวได้เปิดเผย ให้เห็นถึงปัญหาที่สำคัญประการหนึ่ง คือ การขาดแคลนอาจารย์ชาวสิงคโปร์ เนื่องจากการพัฒนาในอดีต สิงคโปร์พยายามที่จะดึง อาจารย์ที่มีชื่อเสียงจากประเทศต่าง ๆ มา ทำงานในประเทศสิงคโปร์ จึงขาดความตระหนัก ถึงชาวสิงคโปร์ที่มีศักยภาพสูง ทำให้พวกเขา เหล่านั้นกลายเป็นอาจารย์หรือพลเมืองของ ประเทศอื่น สิงคโปร์จึงขาดทรัพยากรที่มี คุณค่าเหล่านี้ ในปัจจุบันรัฐบาลสิงคโปร์ ตระหนักถึงปัญหานี้และพยายามแก้ไขปัญหา โดยการให้ทุนการศึกษาแก่ชาวสิงคโปร์ที่มี ศักยภาพสูงไปเรียนต่อในมหาวิทยาลัยที่มี ชื่อเสียงในต่างประเทศ และเมื่อจบการศึกษา ให้กลับมาเป็นอาจารย์ที่ประเทศสิงคโปร์

ดร.อรรถ กล่าวไว้ว่า สำหรับประเทศไทย การกำหนดนโยบายและแนวทางการศึกษา ต่าง ๆ ยังคงมีปัญหาอยู่มาก เนื่องจากสาเหตุ ที่สำคัญ 2 ประการ คือ 1) แนวทางการจัด การศึกษามักดำเนินการโดยหน่วยงานที่รับ รับผิดชอบในด้านนั้น ๆ เป็นหลัก ยังขาดเอกภาพ

และการบูรณาการ เช่น ความพยายามในการ จัดตั้งกระทรวงอุดมศึกษา เพื่อรับผิดชอบ การจัดการศึกษาในระดับอุดมศึกษาเพียง อย่างเดียว โดยไม่เชื่อมโยงกับการจัดการ การศึกษาในระดับประถมและมัธยม ทำให้การ แก้ไขปัญหาการศึกษาในประเด็นต่าง ๆ ของ ประเทศไทยไม่สามารถดำเนินการให้ลุล่วง ไปได้ด้วยดี ซึ่งแตกต่างจากประเทศสิงคโปร์ ที่สะท้อนให้เห็นถึงสภาพความเป็นจริง มากกว่า และ 2) ปัญหาในการประสานกัน ระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เนื่องจากบริบท ทางการเมืองของไทย การมีรัฐบาลผสมแบบ ที่ผ่านมามีการนำนโยบายไปปฏิบัติขาด ความต่อเนื่องและขาดความชอบธรรม (legitimacy) ซึ่งแตกต่างจากรัฐบาลสิงคโปร์ ที่เป็นรัฐบาลเดียวและได้รับการยอมรับจาก ประชาชนเป็นอย่างมาก ทำให้การดำเนิน นโยบายต่างๆ มีความต่อเนื่องมากกว่า

ความพยายามจัดทำ “แผน 20 ปี ในการ จัดการศึกษาของไทย” สะท้อนให้เห็นถึง การให้ความสำคัญกับการวางแผนและ รายละเอียดของแผนผ่านการกำหนดปัจจัย นำเข้า กระบวนการ ผลลัพธ์ และผลกระทบ มากกว่าสาระสำคัญของวิสัยทัศน์ และการมี

อิสระในการปฏิบัติเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ดังกล่าว ดังนั้น จึงทำให้เราเสียเวลากับการวางแผนเป็นอย่างมาก และหลายครั้งที่การนำแผนไปปฏิบัติมีความล่าช้าเกินไป

2.2 ระบบการจ้างงานตลอดชีพของอาจารย์ (Tenure System)

ในปัจจุบัน NUS มีระบบการจ้างงาน 3 ระบบหลัก คือ 1) Tenure Track 2) Educator Track และ 3) Practice Track ซึ่งในที่นี้จะอธิบายเฉพาะ 2 ระบบแรก ดังนี้

2.2.1 Tenure Track เมื่อได้รับการคัดเลือกให้เป็นอาจารย์ที่ NUS จะได้รับตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์ทันที ซึ่งจะจ้างโดยระบบสัญญาจ้าง ระยะเวลา 4+3 ปี กล่าวคือ เมื่อครบกำหนดระยะเวลา 4 ปี จะมีการประเมินผลด้วยระบบที่เรียกว่า “Mentoring Milestone” ซึ่งประกอบด้วยการประเมิน 2 ส่วน คือ

1) Formative Feedback คือ การประเมินในระดับคณะ โดยกำหนดให้ผู้ช่วยศาสตราจารย์เหล่านั้น รวบรวมผลงานที่ผ่านมาทั้งหมด เพื่อให้คณะกรรมการซึ่งเป็นคณาจารย์อาวุโสของคณะเป็นผู้ประเมินผลงาน ถ้าไม่ผ่านการประเมิน อาจารย์ที่มีตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์จะไม่ได้รับการต่อสัญญาและต้องหางานใหม่ต่อไป ถ้าผ่านการประเมิน คณะกรรมการจะให้คำแนะนำและสนับสนุนในสิ่งที่อาจารย์ทำได้ดีและ/หรือมีความถนัดต่อไป

2) Summative Feedback ซึ่งเป็นการประเมินในระดับมหาวิทยาลัย โดยคณะกรรมการอาวุโสจากมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ในประเทศสิงคโปร์จะพิจารณาจากรายงานสรุปที่ส่งจากคณะ (การประเมินส่วนที่ 1) เพื่อให้คณะกรรมการระดับมหาวิทยาลัยลงความเห็นและส่งต่อไปยังส่วนงานที่รับผิดชอบในการปรับตำแหน่งต่อไป

เมื่อผ่านการพิจารณาในช่วง 4 ปีแรกแล้ว ผู้ผ่านการประเมินจะเข้าสู่ขั้นตอนต่อไปในช่วง 3 ปีถัดมาเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งรองศาสตราจารย์ ซึ่งนับเป็นการเริ่มของสัญญาจ้างที่ 2 และนับช่วงเวลาที่ยากลำบากมาก เพราะต้องจัดทำแฟ้มผลงาน (portfolio) 2 แฟ้ม คือ

(1) แฟ้มรายงานผลงานทั้งหมดของตนเอง ประมาณ 80 หน้า ซึ่งต้องจัดทำในรูปแบบของงานวิจัย โดยการตอบคำถามว่า “ทำไมคุณจึงคิดว่าคุณมีความโดดเด่นทางการสอน การวิจัย และการให้บริการวิชาการ”

(2) แฟ้มหลักฐานทั้งหมดของผลงานเหล่านั้น ซึ่งโอกาสในการส่งแฟ้มผลงานทั้ง 2 แฟ้มดังกล่าวมีเพียง 2 ครั้งเท่านั้น คือ ช่วงปีที่ 5 หรือ ปีที่ 7 (นับแต่เริ่มงานกับ NUS) ถ้าไม่ผ่านการประเมินในทั้ง 2 ช่วงเวลา ผู้รับการประเมินจะต้องลาออกจาก NUS ที่ผ่านมามีผู้ผ่านการประเมินเพียงร้อยละ 40 เท่านั้น และผู้ที่ผ่านเหล่านี้จะได้รับการแต่งตั้งให้เป็นรองศาสตราจารย์ต่อไป

NUS ประยุกต์ใช้ระบบ Tenure system โดยผสมผสานทั้งของอเมริกันและอังกฤษ กล่าวคือ ในระบบอเมริกัน การเข้าสู่ระบบนี้ของคณาจารย์จะทำได้ค่อนข้างยาก ในขณะที่ของอังกฤษจะสามารถเข้าสู่ระบบได้ง่ายกว่า แต่การได้รับแต่งตั้งเป็นระดับศาสตราจารย์ทำได้ยากมาก ซึ่งส่งผลให้ขาดแรงจูงใจในการขอตำแหน่งศาสตราจารย์ อย่างไรก็ตาม แต่ละคณะมีมาตรฐานในการประเมินผลที่แตกต่างกัน

นอกจากนี้ ในกระบวนการของวารสารวิชาการ ที่ NUS จะดำเนินการในรูปแบบ peer-review โดยให้มีคณะผู้เชี่ยวชาญในสาขาวิชานั้นจากมหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียงทั่วโลก จำนวนอย่างน้อย 6 คน เป็นผู้พิจารณาตรวจสอบ อ่านบทความ และตัดสินว่าบทความดังกล่าวเป็นที่ยอมรับหรือปฏิเสธ หรือให้กลับไปปรับปรุงแก้ไข ก่อนรับรองให้ลงพิมพ์ในวารสารนานาชาตินั้นได้

อาจารย์เมื่ออยู่ในตำแหน่งรองศาสตราจารย์เป็นเวลาอย่างน้อย 10 ปี จะได้รับการประเมินในตำแหน่งศาสตราจารย์ โดยมีเกณฑ์ในการประเมินที่ท้าทายมากยิ่งขึ้น เช่น 1) ต้องมีผลงานตีพิมพ์ไม่ต่ำกว่ากี่ชิ้น แต่ละชิ้นมี impact factor เท่าไร 2) ต้องมีการสอนที่ดี และ 3) ต้องมีการทำงานบริการวิชาการให้แก่มหาวิทยาลัย เช่น การจัดการฝึกอบรม การให้คำปรึกษา และความรับผิดชอบต่อสังคม เป็นต้น

2.2.2 Educator Track ระบบการจ้างงานแบบนี้เกิดขึ้นมาเมื่อไม่นานมานี้ เพื่อรองรับคณาจารย์อาวุโสที่มีความสามารถแต่ไม่สามารถที่จะรักษาสถานภาพของตนเองให้อยู่ในระบบ Tenure Track ได้ เช่น ไม่สามารถผลิตผลงานวิจัยได้ตามเกณฑ์ที่กำหนด เป็นต้น เป็นระบบที่พยายามสร้างสมดุล มองภาพรวม และมีความเห็นอกเห็นใจ ซึ่งคณาจารย์ส่วนใหญ่ที่อยู่ใน Track นี้มักจะเป็นอาจารย์อาวุโสที่ทำงานมาตั้งแต่ข้อกำหนดต่าง ๆ ในการผลิตผลงานทางวิชาการยังไม่มีผลบังคับใช้อย่างจริงจังที่ NUS (ก่อนปี 2005) ดังนั้น เมื่อมีการบังคับใช้กฎเกณฑ์ใหม่ (หลังปี 2005) อาจารย์อาวุโสเหล่านั้นจึงไม่สามารถปรับตัวได้ทัน ซึ่งส่งผลให้ไม่สามารถรักษาสถานภาพตนเองในระบบ Tenure Track ได้ อย่างไรก็ตาม คณาจารย์ที่อยู่ในระบบ Educator Track ยังคงสามารถผลิตงานวิจัยได้ แต่ความกดดัน





ในแง่ของปริมาณผลงานจะมีสัดส่วนที่น้อยกว่าคณาจารย์ที่อยู่ในระบบ Tenure Track แม้ว่าการเป็นอาจารย์ที่ NUS จะมีแรงกดดันค่อนข้างมาก แต่ในปัจจุบันได้มีความพยายามสร้างความสมดุลระหว่างการทำงานและการมีชีวิตรส่วนตัว (work-life balance) โดยการสร้างกลไกพี่เลี้ยง (mentoring mechanism) ที่ช่วยชี้แนะให้แนวทางการจัดลำดับความสำคัญของงานให้แก่คณาจารย์รุ่นหลัง เพื่อที่จะสร้างความสมดุลระหว่างการทำงานและวิถีชีวิตรส่วนตัว ในปัจจุบันนี้ปัญหาหนึ่งที่พบอย่างแพร่หลายที่ LKY คือ จำนวนอาจารย์หญิงระดับอาวุโสมีน้อยกว่าอาจารย์ชายวัยน้อยที่เข้ามาใหม่ ซึ่งเหตุผลหนึ่งน่าจะมาจากการไม่มีกลไกพี่เลี้ยงในอดีต ดังนั้น เมื่อเกิดแรงกดดันในการทำงานมากขึ้น (เมื่อเปรียบเทียบกับในอดีต) อาจารย์อาวุโสเหล่านั้นก็จะเลยภาระงานหลัก (การสอน) ไปให้ความสำคัญกับการเป็นที่ปรึกษาให้กับ

หน่วยงานภายนอก ปัจจุบัน NUS มีข้อกำหนดให้สามารถทำงานให้ต่างประเทศได้เพียง 52 วันต่อปี

ดร. อรอร ให้ความเห็นเห็นว่า สำหรับประเทศไทย การประเมินผลงานต่าง ๆ ของอาจารย์ยังไม่มีความเป็นสากล เพราะผลงานที่ได้รับการประเมินเพื่อขอตำแหน่งทางวิชาการมักจะเป็นการตีพิมพ์ผลงานวิชาการเป็นภาษาไทย ซึ่งทำให้การเปรียบเทียบสมรรถนะ (Benchmark) ระหว่างอาจารย์ไทยกับอาจารย์ของประเทศอื่น ๆ ทำได้ยาก แนวทางสำคัญในการประเมินผลงาน คือ การพยายามผลักดันให้มีระบบการประเมินที่มีความสอดคล้อง (alignment) กับวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย เช่น ถ้ามหาวิทยาลัยมีวิสัยทัศน์ที่ต้องการความเป็นเลิศทางวิชาการในระดับสากล การประเมินผลงานควรพิจารณาจากความสามารถในการตีพิมพ์ผลงานในระดับนานาชาติด้วย เป็นต้น

3. การประกันคุณภาพการศึกษา (Quality Assurance)

ในประเทศสิงคโปร์มีการประกันคุณภาพการศึกษาและหลักสูตรที่เปิดสอนอย่างต่อเนื่อง โดยแบ่งเป็นระดับต่าง ๆ ดังนี้

1) ระดับมหาวิทยาลัย (University-level Quality Assurance) ใช้ระบบที่เรียกว่า “Quality Assurance Framework for University (QAFU)” ซึ่งจะดำเนินการทุก ๆ 7 ปี โดยประเมินในเรื่องหลักสูตร งานวิจัย คุณภาพนักศึกษา การประเมินตนเอง โดยกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิจากทั้งในและต่างประเทศ พิจารณาจากเอกสารและการสัมภาษณ์ในหัวข้อที่กำหนดไว้ (ในช่วงระยะเวลาประมาณ 1 สัปดาห์) และผู้ทรงคุณวุฒิเหล่านั้นจะให้คำแนะนำเพื่อการพัฒนา/ปรับปรุงต่อมหาวิทยาลัย ซึ่งมหาวิทยาลัยจะเป็นผู้ตัดสินใจว่าจะดำเนินการปรับปรุง/ไม่ปรับปรุง อย่างไม่ซ้ำ

2) **ระดับคณะ (Faculty-level Quality Assurance)** ใช้ระบบที่เรียกว่า “International Advisory Panel” ซึ่งจะดำเนินการทุก ๆ 5 ปี โดยเชิญผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญในสาขาวิชาจากภายนอก จำนวน 3 คน มาร่วมกันอภิปรายในประเด็นทางด้านคุณภาพและมาตรฐานในการจัดหลักสูตร การวิจัย และรูปแบบการเรียนการสอน ของคณะ ซึ่งผู้ทรงคุณวุฒิเหล่านั้นจะมาร่วมสังเกตการณ์ในการเรียนการสอนและสรุปผลการประเมินพร้อมในคำแนะนำ (ในช่วงระยะเวลาประมาณ 1 สัปดาห์ของการประเมิน)

3) **ระดับบุคคล (Individual-level Quality Assurance)** มีระบบการประเมินผลรายปี เรียกว่า “Faculty Annual Review” ซึ่งจะทำในแต่ละคณะของ NUS เพื่อประเมินผลคณาจารย์ในคณะตนเอง ในกรณีของ LKY จะดำเนินการในช่วงเดือนพฤษภาคมของทุก ๆ ปี โดยเริ่มจาก 1) การส่งข้อความเตือนให้คณาจารย์ภายในคณะทราบถึงช่วงการประเมินผล ซึ่งนับเป็นการเตือนให้อาจารย์แต่ละคนจะต้องปรับปรุงข้อมูลงานวิจัยและบทความที่ได้รับการตีพิมพ์ ความสำเร็จและ/หรือรางวัลที่ได้รับในรอบปี พร้อมทั้งระบุแผนในอีก 3 ปีข้างหน้าของตนเองลงในระบบ และ 2) การประชุมแสดงความคิดเห็น โดย

คณบดีและรองคณบดี เกี่ยวกับผลงานในรอบปีของอาจารย์คนนั้น ๆ และจะมีการให้คะแนน ซึ่งคะแนนดังกล่าวจะมีผลต่อการขึ้นเงินเดือนในรอบปีดังกล่าว

สำหรับประเทศไทย การประกันคุณภาพการศึกษาต่างจากที่ NUS อย่างสิ้นเชิง ในขณะที่ NUS เน้นการประเมินผลบนพื้นฐานของการปฏิบัติงานจริง ประเทศไทยเน้นที่กระบวนการในการทำงาน ขาดการมองภาพรวม รวมทั้งให้ความสำคัญกับงานเอกสาร และรายละเอียดปลีกย่อยมากเกินไป ทำให้ต้องใช้เวลาในการประเมินผลค่อนข้างมาก และมีข้อมูลล้นหลาม แต่ไม่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้จริง

4. การระดมทุน (Fund Raising)

NUS ได้รับทุนสนับสนุนจากแหล่งทุนที่สำคัญ 2 แหล่ง คือ

1) **รัฐบาลสิงคโปร์** ในรูปแบบของเงินให้เปล่า (government grants) ตามสัดส่วนของนักศึกษาและงานวิจัย

2) **การระดมทุนด้วยตนเอง (self-funding)** ซึ่งการระดมทุนเองในส่วนนี้แสดงให้เห็นถึงความมีคุณค่าของ NUS ในการเป็น “มหาวิทยาลัยแบบผู้ประกอบการ (entrepreneurial university)”

ที่สามารถตอบสนองความต้องการของภาคธุรกิจได้ ผ่านการดำเนินงานวิจัยที่เป็นประโยชน์กับผู้ประกอบการ (research-led entrepreneurial university) ด้วยเหตุนี้ NUS จึงสามารถระดมทุนด้วยตนเองจากแหล่งทุนภายนอกได้ในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อประโยชน์กับคณะในการดำเนินงานต่าง ๆ ได้ เช่น การให้ทุนการศึกษาแก่นักศึกษาที่มีผลเรียนยอดเยี่ยม การให้ทุนสนับสนุนงานวิจัยต่าง ๆ แก่คณาจารย์ อย่างไรก็ตาม การดำเนินงานวิจัยเหล่านี้ คณาจารย์ของ NUS จะไม่ได้รับเงินสนับสนุนการวิจัย (research grants) เพิ่มเติมเข้าไปในเงินเดือนแต่อย่างใด เพราะถือว่าเป็นพันธกิจที่อาจารย์ทุกคนต้องทำอยู่แล้ว

ในส่วนประเด็นของการเป็นมหาวิทยาลัยแบบผู้ประกอบการนั้น สามารถพิจารณาได้จาก 2 มุมมอง คือ 1) ความร่วมมือทางการวิจัยกับภาคธุรกิจ เพื่อประโยชน์ในการระดมทุน (ดังกล่าวข้างต้น) และ 2) การสนับสนุนการเรียนการสอนนอกห้องเรียน เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาการศึกษา กล่าวคือ NUS สนับสนุนให้นักศึกษาเรียนรู้นอกห้องเรียนโดยไปทำโครงการเกี่ยวกับ entrepreneurial start-up ที่วิทยาเขตต่าง ๆ ของ NUS (ในสิงคโปร์ 3 แห่ง และในต่างประเทศ





8-9 แห่ง) และนำข้อค้นพบที่สร้างสรรค์ที่ได้จากการดำเนินโครงการเหล่านั้นมาทบทวนและจุดประกายความคิดที่เป็นประโยชน์ที่ NUS ต่อไป

สำหรับประเทศไทย การได้รับเงินสนับสนุนการวิจัยมีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ เพราะประเทศไทยมองว่าการทำวิจัยเป็นช่องทางหนึ่งในการมีรายได้เสริมจากเงินเดือนประจำ ดังนั้น พันธกิจในการให้บริการวิชาการมักจะพบในรูปแบบของการทำโครงการวิจัยที่มีเงินทุนอุดหนุน และการเป็นที่ปรึกษาภายนอก ฯลฯ ในขณะที่ที่สิงคโปร์ การทำวิจัยหรือการให้บริการวิชาการต่าง ๆ เป็นหน้าที่ที่อาจารย์ทุกคนต้องอุทิศตัวอยู่แล้ว และในหลายกรณี การดำเนินการเหล่านั้นต้องใช้ทุนส่วนตัว [โครงสร้างเงินเดือนของอาจารย์ในสิงคโปร์สูงกว่าอาจารย์ในไทยมาก – ผู้แปล]

5. การสรรหาและการรักษาอาจารย์ (Faculty Recruitment and Retention)

การสรรหาอาจารย์เป็นประเด็นหนึ่งที่มีความท้าทายอย่างยิ่ง NUS จะคัดเลือกอาจารย์โดยคำนึงถึงคุณสมบัติระหว่างความรู้ความสามารถของอาจารย์กับจุดแข็งและวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยเป็นหลัก จะมีการกำหนดว่ามหาวิทยาลัยต้องการให้คนรู้จักในด้านใด (what does our school want to be known for?)

ในอดีต NUS ให้ความสำคัญกับการสรรหาอาจารย์ที่มีความสามารถในการสอนวิชาต่าง ๆ ที่เปิดสอน (what courses must be taught and how can we bring people to teach these courses?) ซึ่งแนวทางดังกล่าวล้าสมัยและไม่น่าสนใจต่อไป

ในปัจจุบัน NUS พยายามสรรหาอาจารย์

ที่มีคุณสมบัติ ทักษะ และความสนใจที่ตรงกับจุดแข็งของมหาวิทยาลัยซึ่งเน้นการวิจัย (research-focused hiring) มากขึ้น และสอนไปในแนวทางของงานวิจัยที่อาจารย์ในมหาวิทยาลัยถนัด (what are our strengths in research and how can we build to the higher peak in the strength and so we teach what we are good at in research) นี่คือการสรรหาอาจารย์ของ NUS ที่ใช้อยู่ในปัจจุบันและมีความแตกต่างโดยสิ้นเชิงกับแนวทางในอดีต ด้วยเหตุนี้ ในปัจจุบัน NUS มีสาขาวิชาหลักที่ให้ความสำคัญ 5 สาขาวิชา คือ

- 1) ความสัมพันธ์เชิงอำนาจในภูมิภาคเอเชีย (Major Power Relations in Asia)
- 2) ความได้เปรียบเชิงเศรษฐกิจ (Economic Competitiveness)
- 3) พลังงาน สิ่งแวดล้อม และน้ำ (Energy, Environment and Water)

4) ประเด็นทางประชากรศาสตร์และนโยบายสังคม (Demographic Issues and Social Policy)

5) การออกแบบนโยบาย โดยเฉพาะเรื่อง การนำนโยบายไปปฏิบัติ (Policy Design, esp. in terms of Policy Implementation)

เมื่อพิจารณาถึงจุดแข็งของ NUS ทั้ง 5 สาขาวิชาข้างต้น คณะต่าง ๆ จะออกแบบหลักสูตรให้มีความสอดคล้องและสะท้อนประเด็นเหล่านี้ ดังนั้น ในปัจจุบัน NUS จึงคัดเลือกอาจารย์จากผู้ที่จบการศึกษาใหม่ ๆ และนี่คือจุดเริ่มต้นของปัญหาในปัจจุบันของ NUS (การมีจำนวนคณาจารย์อาวุโสน้อยลง แต่คณาจารย์อายุน้อยมีจำนวนมาก) ในการแก้ไขปัญหาดังกล่าว NUS จึงมีระบบการจ้างงานคณาจารย์อาวุโสหรือผู้ทรงคุณวุฒิ ใน 2 รูปแบบ คือ

1) การจ้างงานแบบกลุ่มคัสเตอร์ (cluster hiring) ซึ่งประกอบด้วยคณาจารย์อาวุโสหรือผู้ทรงคุณวุฒิในสาขาวิชานั้น ๆ ประมาณ 3 - 4 คน

2) การแต่งตั้งศาสตราจารย์ (Chair Professorships) ซึ่งประกอบด้วยผู้มีชื่อเสียงและมีประสบการณ์ในสาขาวิชาที่เกี่ยวข้องมาทำงานกับ NUS เป็นระยะ 3 - 5 ปี

โดยบุคคลที่ว่าจ้างทั้ง 2 รูปแบบนี้ จะมาทำหน้าที่สำคัญในการเป็นกลไกพี่เลี้ยง (mentoring mechanism) และกระตุ้นให้เกิดความกระตือรือร้นในการทำงานให้แก่คณาจารย์รุ่นใหม่

สำหรับประเทศไทย ถึงแม้ว่า “การบริหารทรัพยากรมนุษย์หรือการบริหารคนเก่ง” จะ

ปรากฏอยู่ในแบบเรียนหรือการบริหารงานขององค์กรต่าง ๆ ในประเทศไทย แต่แนวทางการดำเนินงานมีความแตกต่างจาก NUS อย่างมาก เพราะรูปแบบที่ใช้ในประเทศไทยยังไม่ทันสมัย ขาดความคิดสร้างสรรค์ และมีความเป็นระบบราชการ ตลอดจนมีการยึดติดกับขั้นตอนและกระบวนการอย่างมาก ในทางกลับกัน ประเทศไทยควรพิจารณาถึงการว่าจ้างคณาจารย์ที่มีประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญ และมีคุณสมบัติเหมาะสมกับสาขาวิชาจากต่างประเทศมาร่วมงานกับมหาวิทยาลัยบ้าง เช่น รูปแบบ Adjunct Scheme แบบที่ NUS ดำเนินการอยู่ ซึ่งดำเนินการในรูปแบบสัญญาจ้างทุก ๆ 2 ปี

6. การคัดเลือกนักศึกษา (Student Recruitment)

จากผลการสำรวจของนิตยสาร Times ในปี 2017 พบว่า NUS เป็นมหาวิทยาลัยที่มีความเป็นนานาชาติ (international university) มากที่สุดเป็นอันดับ 4 จาก 115 มหาวิทยาลัยที่สำรวจทั่วโลก ซึ่งแซงหน้ามหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียงระดับโลกอื่น ๆ เช่น Harvard, Oxford และ Cambridge เป็นต้น

NUS ให้ความสำคัญอย่างมากกับประสบการณ์การแลกเปลี่ยนระดับนานาชาติ (international experience) ซึ่งเป็นผลจากการทำบันทึกความเข้าใจ (Memorandum of Understanding: MOU) กับมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ที่มีชื่อเสียงระดับโลก ซึ่งจุดนี้เองได้สนับสนุนให้ NUS มีชื่อเสียงในประชาคม

นานาชาติยิ่งขึ้น ในขณะเดียวกัน NUS จะพยายามนำเสนอตัวเองด้วยการสร้างการรับรู้ที่น่าสนใจต่อสาธารณชน โดยการชี้ให้เห็นถึงค่านิยมหลักของ NUS (NUS's Value Proposition) เช่น การเป็นผู้ที่มีแนวคิดที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาของโลก (Impactful Ideas) การเป็นผู้สร้างการเปลี่ยนแปลง (Change makers) เป็นต้น ที่สามารถตอบสนองความต้องการของนักศึกษาที่มุ่งหวังได้ เพื่อแสดงถึงผลลัพธ์ของ NUS ที่สอดคล้องกับเป้าหมายทางการศึกษา

นอกจากนั้น การเรียนการสอนในห้องเรียนหนึ่ง ๆ NUS จะเน้นความหลากหลายและการเป็นพหุวัฒนธรรมของนักศึกษาด้วย เพื่อกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และความคิดเชิงสร้างสรรค์ จากความมุ่งมั่นในการผลิตนักศึกษาที่สะท้อนถึงค่านิยมหลักของ NUS ส่งผลให้เกิดการประชาสัมพันธ์กันปากต่อปากในหมู่นักศึกษาปัจจุบันและผู้ที่จบการศึกษาไปแล้ว สิ่งเหล่านี้สามารถทำให้ NUS เป็นที่กล่าวขานและเป็นมหาวิทยาลัยที่มีผู้ต้องการเข้ามาศึกษาต่อเป็นจำนวนมาก ซึ่ง NUS ก็มีทุนการศึกษาเป็นจำนวนมากกับนักศึกษาต่างชาติเพื่อสร้างบรรยากาศการเรียนที่มีความหลากหลาย

สำหรับประเทศไทย เรามีการลงนาม MOU กันอย่างมาก แต่สิ่งที่เราควรให้ความสำคัญกับการมี MOU เหล่านั้น คือ การหาจุดแข็งของมหาวิทยาลัยหนึ่ง ๆ เพื่อสร้างการรับรู้ต่อสาธารณชน (Value Proposition) เมื่อเรารู้ว่าจุดแข็งของเราคืออะไร เราสามารถสร้างประสบการณ์การแลกเปลี่ยนระดับนานาชาติกับมหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียงในสาขาวิชานั้น ๆ ได้อย่างแม่นยำทั้งในแง่ของการสอนและการทำวิจัย ในปัจจุบัน มหาวิทยาลัยไทยส่วนใหญ่ทุ่มเทงบประมาณจำนวนมากในการประชาสัมพันธ์ตนเอง เพื่อให้สามารถรับนักศึกษาตามจำนวนที่คาดหวัง โดยมองข้ามการพยายามสร้างจุดแข็งทางวิชาการและการผลิตผลงานวิจัยที่มีคุณภาพ (what are we good at and what are our strengths) ซึ่งเปรียบเสมือนแก่นสำคัญที่มหาวิทยาลัยหนึ่ง ๆ จะสามารถสร้างคุณค่าในตัวเองและทำให้นักศึกษานึกถึงมากกว่าการประชาสัมพันธ์ในรูปแบบต่าง ๆ





บทสรุปของการเสวนา

รองศาสตราจารย์ ดร. ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ ได้สรุปผลการเสวนาวิชาการ จากความเห็นของนักวิชาการสองท่าน คือ รองศาสตราจารย์ ดร. Kenneth Paul Tan และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อรอร ภูเจริญ โดยการเสวนาได้ชี้ให้เห็นความแตกต่าง ระหว่างระบบการศึกษาของ NUS และ LKY ประเทศไทยว่าเกิดจากปัจจัยที่สำคัญ ประการหนึ่ง คือ การมีบริบททางการเมือง ที่ต่างกัน โดยเฉพาะประเด็นเรื่องเสถียรภาพทางการเมือง ประเทศไทยขาดความต่อเนื่อง ในการนำนโยบายไปปฏิบัติ และมีส่วนทำให้ แนวทางการบริหารจัดการมหาวิทยาลัย ทั้ง 6 ประเด็นดังกล่าวข้างต้นมีความ แตกต่างกัน โดยสรุป ดังนี้

ประการแรก การนิยาม “ความเป็นอิสระ (Autonomy)” ในบริบทของ ประเทศไทย หมายถึง อิสระในการดำเนินงาน ต่าง ๆ ภายใต้กฎระเบียบและข้อบังคับ ที่กำหนดโดยรัฐบาล และให้ความสำคัญ กับความอิสระทางการเงิน ในขณะที่บริบท ของประเทศสิงคโปร์ หมายถึง อิสระในการ ดำเนินงานต่าง ๆ ที่มุ่งให้เกิดความเป็นเลิศ ในการจัดการศึกษาและคุณภาพการศึกษา

ประการที่สอง ระบบการศึกษาไทย เน้นรายละเอียดในการทำงาน ในขณะที่ NUS จะเน้นการปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ (strategic implementation) เช่น การนำจุดแข็งของ

มหาวิทยาลัยมาใช้ในการกำหนดวิชาที่สอน วิธีการสรรหาและรักษาอาจารย์

ประการที่สาม ระบบการศึกษาไทยเน้น การประเมินคุณภาพการศึกษาในเชิงปริมาณ ซึ่งให้ความสำคัญกับการสร้างตัวชี้วัดและ การวัดผลที่เป็นตัวเลข ในขณะที่ NUS ให้ความสำคัญกับการประเมินเชิงคุณภาพมากกว่า

ประการที่สี่ ระบบการศึกษาไทยเน้น ความเป็นมาตรฐาน (Standardization) ที่ เหมือนกันทุกมหาวิทยาลัย ในขณะที่ระบบ การศึกษาของสิงคโปร์ให้ความสำคัญกับ ความหลากหลาย (diversity) และความเป็น พหุวัฒนธรรม เพื่อกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ และแลกเปลี่ยนทางความคิด เช่น ระบบการ จ้างงานที่มี 3 ประเภท tenure track, educator track และ practice track ข้อดีอีก ประการหนึ่งของ NUS คือ การมีระบบการว่าจ้างอาจารย์ที่หลากหลาย เพื่อให้สอดคล้อง กับความสามารถและจุดแข็งของอาจารย์ ซึ่งส่งผลให้อาจารย์มีโอกาสก้าวหน้าในระบบ การจ้างงานที่เหมาะสมกับตนเอง และใน ขณะเดียวกันสามารถลดความกดดันใน การทำงานได้ด้วย

ประการที่ห้า ระบบการศึกษาไทยเน้น การลอกเลียนแบบ (Copy) ความรู้จากแหล่ง อื่น ขาดการสร้างสรรค์ ในขณะที่สิงคโปร์จะ เน้นการสร้างตัวแบบของที่เหมาะสมกับ บริบทของตนเอง เช่น การนำจุดแข็งมา กำหนดวิชาหลักในหลักสูตรเพื่อดึงดูดให้คน สนใจมาเรียนมากขึ้น

ประการที่หก ระบบการศึกษาไทยยัง เน้นการปรับให้เข้ากับท้องถิ่น (Localization) โดยเฉพาะการยึดติดกับการสร้างกฎระเบียบ และตัวชี้วัดต่าง ๆ ในขณะที่ระบบการศึกษา ของสิงคโปร์จะมีลักษณะความเป็นนานาชาติ (internationalization) ทั้งในแง่ของมาตรฐาน การจัดการศึกษาและคุณภาพงานวิจัย ฯลฯ

ประการที่เจ็ด ระบบการศึกษาไทยติด กับดัก (Get trapped) กับการประกัน คุณภาพการศึกษามากเกินไป การประกัน คุณภาพเปรียบเสมือนเป้าหมายที่ต้องไปให้ ถึง ในขณะที่ NUS นำระบบประกันคุณภาพ การศึกษามาประยุกต์ใช้ในฐานะที่เป็นตัว สนับสนุนหรือวิธีการเพื่อนำไปสู่เป้าหมาย ซึ่ง คือ ความเป็นเลิศทางการศึกษา การประกัน คุณภาพการศึกษาของสิงคโปร์มี 3 ระดับ มหาวิทยาลัย คณะ และบุคคล

ประการที่แปด เรื่องระดมทุน ไทยเน้น การพึ่งพิงจากรัฐบาลมากกว่าการพึ่งพา ตนเองแบบสิงคโปร์ ในสิงคโปร์ให้ความสำคัญกับการระดมทุนของคณะด้วย มีความ ร่วมมือกับภาคธุรกิจ ไม่พึ่งจากรัฐบาลเพียง แห้งเดียว

ประการสุดท้าย ความสัมพันธ์ระหว่าง มหาวิทยาลัยกับรัฐบาล ในบริบทของ ประเทศไทย โดยทั่วไปความสัมพันธ์มี ลักษณะเป็นการเชื่อฟังและยอมปฏิบัติตาม กฎระเบียบต่าง ๆ ที่รัฐบาลกำหนด (obey and conform to the rules and regulations of the government) ในขณะที่ความสัมพันธ์ ดังกล่าวของสิงคโปร์จะมีลักษณะปรึกษาหารือกัน (consultation) มากกว่า

สุดท้ายนี้ สภาคณาจารย์ สถาบันบัณฑิต-พัฒนบริหารศาสตร์หวังว่าการเสวนาครั้งนี้ น่าจะเป็นการจุดประกายให้มีการศึกษา เปรียบเทียบระบบการศึกษาที่มีความเป็น เลิศของประเทศอื่น ๆ อีก เพื่อประโยชน์ใน การเรียนรู้และประโยชน์ในการพัฒนาระบบ การศึกษาของสถาบันการศึกษาของไทยต่อไปในอนาคต

แปลและสรุปเนื้อหาโดย
ดร.วสวรรณ เหมะพันธุ์ และ
รองศาสตราจารย์
ดร.ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์



NIDA

สภาคณาจารย์

สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์



CONNECT WITH US ONLINE

facebook.com/facsenatenida



Editor : ธนาชัย สุคนธ์พันธุ์, สุภาวรัตน์ เสงี่ยม, สวัสดิ์ สัตพรพันธุ์

Photographer : กลุ่มงานโสตทัศนูปกรณ์ และกลุ่มงานสื่อสารองค์การและกิจกรรมเพื่อสังคม
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

E-mail : facsenate@nida.ac.th

Tel. : 02-727-3506-7