

การประเมิน ของ สถาบันอุดมศึกษา

24 มกราคม 2556

กิตติชัย วัฒนานิก

ภาพสะท้อนของอุดมศึกษาไทย

ภาพสะท้อนด้านบัณฑิต

- สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ และเอกชนได้มีการเปิดหลักสูตรใหม่ๆ เพื่อขยายที่นั่งในสถาบันอุดมศึกษาเป็นจำนวนมาก ผลลัพธ์ก็คือการผลิตบัณฑิตคุณภาพต่ำ และ/หรือ ในสาขาที่ไม่ตรงกับความต้องการของตลาด (ดิลกะ ลัทธพิพัฒน์, ผู้จัดการออนไลน์ ส.ค. 2554)
- คะแนนเฉลี่ยความสามารถด้านทักษะการพูดภาษาอังกฤษของคนไทยที่เข้าสอบ Internet-Based TOEFL เกือบต่ำสุดในโลก ดีกว่าเพียง สองประเทศ (Test and Score Data Summary, TOEFL 2010)
- ผลสำรวจความต้องการจ้างบัณฑิตจากมหาวิทยาลัยในทวีปเอเชียของผู้ว่าจ้าง... NUS ติดอันดับ 1 ของ เอเชีย ขณะที่จุฬาฯ อันดับ 39 และเป็นหนึ่งเดียวของไทยที่ติด 1 ใน 10 ของมหาวิทยาลัยจากกลุ่มอาเซียน ที่ประกอบด้วยมหาวิทยาลัยในสิงคโปร์ มาเลเซีย ฟิลิปปินส์และ อินโดนีเซีย (QS Asian Ranking 2012)

ภาพสะท้อนด้านผลงานวิจัย

- สกว. ชี้ไทยขาดแคลนนักวิจัยแถมงบน้อย **ลัทธิรัฐบารมี**เพิ่มขึ้น ฝาก **นักวิจัย**สร้างสรรค์งานวิจัยใหม่เพื่อประโยชน์ชาติ เลิกงานวิจัยเพื่อตำแหน่ง-ตั้งอยู่บนหิ้ง (ไกรสิทธิ์ ตันติศิริรินทร์, คมชัดลึกออนไลน์ ๕.ค. 2555)
- งานวิจัยในบ้านเราจำนวนมากอยู่บนหิ้ง อาจมาจาก**ปัญหาที่โจทย์วิจัย**ไม่ได้โดนกำหนดจากความต้องการของภาคธุรกิจและอุตสาหกรรม (ยิ่งลักษณ์ ชินวัตร, กรุงเทพธุรกิจ ๕.ค. 2555)
- **คุณภาพผลงานวิจัย**ของมหาวิทยาลัย/สถาบันในกลุ่มอาเซียน 10 อันดับแรก..สิงคโปร์อันดับ15,20 และ52 ของเอเชีย ขณะที่มหาวิทยาลัยไทยอันดับ103,116 และ 218 ของเอเชีย ซึ่งใกล้เคียงกับมาเลเซียที่อันดับ 104,105,119และ125 แต่อันดับของมหาวิทยาลัยไทยลดลงทุกแห่งเทียบกับปี 2011 ขณะที่มาเลเซียดีขึ้นทุกแห่ง (SCIMAGO Asia research ranking 2011, 2012)

ภาพสะท้อนด้านธรรมาภิบาล

- นศ.สาวคณะ.....ยกพวกบุกกองปราบฯ แจ้งดำเนินคดีอธิการบดี.....
ข้อโกง หลังโฆษณาชวนเชื่อให้เข้าสมัครเรียน (ไทยรัฐ, 2554)
- “ตะลึง ม.รัฐ-เอกชน” เปิดสอนนอกสถานที่้อ..... พบพิรุณบางแห่งไม่
รายงาน สกอ. (matchon Online, 2554)
- เคาะแล้ว !! "มหาวิทยาลัยเอกชน" ขายปริญญามีมูล ตั้งสอบย้อนหลัง1.3
พัน ปริญญาบัณฑิต (matchon Online, 2554)
- ยังมีผู้บริหารมหาวิทยาลัยจำนวนไม่น้อยที่ยังไม่เข้าใจบทบาทของสภา
มหาวิทยาลัยและการบริหารมหาวิทยาลัยอย่างพอเพียง ก่อให้เกิดความย่อ
หย่อน ผลประโยชน์ทับซ้อน การบริหารงานที่ขาดประสิทธิภาพ ขาดทิศ
ทางการพัฒนาที่ชัดเจน (สถาบันคลังสมอง, Web accessed 2551)
- ..he (an alumnus) is “upset and feels ashamed” of the University
Council’s lack of action on the (plagiarism) case (SciDev.Net , Web
accessed 2012)

จากภาพสะท้อนข้างต้น
อุดมศึกษาไทยต้องเร่งพัฒนา

ใครมีส่วนสำคัญในการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษา?

- ใครคือผู้มีหน้าที่กำกับดูแลสถาบันอุดมศึกษาโดยตรง >
สภาสถาบันอุดมศึกษา
- วิธีใดที่จะทำให้สภาสถาบันอุดมศึกษาทราบว่าได้ทำ
หน้าที่ครบถ้วนสมบูรณ์เพื่อนำสู่การพัฒนาสถาบัน >
ประเมิน การกำกับดูแลของตนเอง

การประเมิน ของ สถาบันอุดมศึกษา และภาพสะท้อนของผู้เกี่ยวข้อง

- สกอ. และ สมศ. กำหนดให้การประเมินสถาบัน เป็นส่วนหนึ่งของเกณฑ์การประเมิน
- พรบ.ของมหาวิทยาลัยบางแห่ง กำหนดให้สภามหาวิทยาลัยประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย ขณะที่บางแห่งให้ประเมินผลงานของอธิการบดี
- “จากที่ผ่านมาการประเมินสภามหาวิทยาลัยมักจะ.....เป็นการประเมินเพื่อให้ผ่านเกณฑ์กำหนดของคณะกรรมการมาตรฐาน มากกว่าที่จะประเมินเพื่อพัฒนาคุณภาพของหน่วยงานอย่างแท้จริง” (สุรพล ศรีบุญทรง, เลขาธิการ ปอสมท, 2010)
- สำหรับการติดตามประเมินผลงานของมหาวิทยาลัยหรือของอธิการบดี ก็มักจะให้กรรมการที่สภาฯแต่งตั้งดำเนินการเองทั้งหมด(ซึ่งอาจเป็นบุคคลภายนอก)โดยไม่มี
การกำหนดประเด็นและแนวทางการประเมินให้คณะกรรมการ

การประเมินสภาพสถาบัน

หลักคิดในการประเมินสถาบัน

ต้องกำหนดเป็นนโยบาย

ให้การประเมินนำไปสู่

“การพัฒนาประสิทธิผลของการกำกับดูแล”

โดยพิจารณาจากทั้ง

“ปัจจัยเกื้อหนุนความมีประสิทธิภาพ” และ “ผลลัพธ์ของการกำกับดูแล”

ประสิทธิผลของการกำกับดูแลสถาบัน ตามนิยามของที่ประชุม อธิการบดีของสหราชอาณาจักร (SCOP, 2006)

1. Ensuring compliance with all legal and regulatory requirements.
2. Ensuring the financial and operational health of the institution.
3. Ensuring high quality service delivery through appropriate monitoring and reporting.
4. Ensuring that the mission of the institution is achieved.
5. Ensuring that the performance of the institution is maximised.

คำถามชวนคิด?

ถ้ายึดตามนิยาม “ประสิทธิผลของการกำกับดูแลของสถาบัน”
ของSCOP (2006)

**ท่านคิดว่าสถาบันของท่าน ทำได้ทุกข้อ
ครบถ้วน หรือไม่ ? ถ้าไม่ครบขาดข้อใด ?**

ถ้าตอบได้อย่างมั่นใจ แสดงว่าการประเมินสถาบันของท่าน
น่าจะทำได้สมบูรณ์

การประเมิน “ประสิทธิผล” การกำกับดูแลสถาบัน การศึกษาประเทศสหราชอาณาจักร

(<http://www.lfhe.ac.uk/en/audiences/governance/reviewing-governance/a-framework-for-governing-body-effectiveness.cfm>)

กรอบการประเมินประสิทธิผลของการกำกับดูแลสถาบัน
ของสหราชอาณาจักร กำหนดให้ประเมิน 3 องค์ประกอบ

- 1) ปัจจัยเกื้อหนุนต่อการกำกับดูแลที่มีประสิทธิผล
- 2) ความสัมพันธ์ในการทำหน้าที่และพฤติกรรมการประชุม
- 3) ผลลัพธ์ของการกำกับดูแล

1) ปัจจัยเกื้อหนุนต่อการกำกับดูแลของสภาสถาบัน 7 ประการ

1. ความมุ่งมั่นที่จะทำให้การกำกับดูแลมีประสิทธิภาพ มีห้าปัจจัยย่อย

- เช่น - บทบาท ความรับผิดชอบต่อน้ำที่และต่อผลการกระทำของสภาฯ และคณะกรรมการชัดเจน รับรู้และเข้าใจโดยกรรมการสภาฯและผู้บริหาร
- สภาฯทบทวนผลงานตนเองเป็นประจำและมุ่งมั่นในการปรับปรุงผลงานตนเองอย่างต่อเนื่อง

2. โครงสร้างการกำกับดูแลและกระบวนการที่มีประสิทธิภาพ มีห้าปัจจัยย่อย

- เช่น - โครงสร้างกำกับการตัดสินใจ(รวมถึงโครงสร้างคณะกรรมการต่างๆของสภาสถาบัน) เหมาะสมกับจุดประสงค์
- สภาฯมีกระบวนการที่มีประสิทธิภาพตามความรับผิดชอบเพื่อกำหนดคุณลักษณะด้านการศึกษา รวมถึงความสัมพันธ์กับสภาวิชาการ

1) ปัจจัยเกื้อหนุนต่อการกำกับดูแลของสถาบัน 7 ประการ(ต่อ)

3. กรรมการสถาบันมีประสิทธิผล มีห้าปัจจัยย่อย

เช่น - การได้มา การรับช่วงต่อ(ตลอดจนผลตอบแทน)ของกรรมการสภาฯ ได้รับการดูแลอย่างมีประสิทธิภาพ

- มีการสนับสนุน แนะนำงานงานในหน้าที่ และพัฒนากรรมการสภาฯ อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งกรรมการเห็นคุณค่าของสิ่งเหล่านี้

4. ความมุ่งมั่นสู่วิสัยทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยมองค์กร มีห้าปัจจัยย่อย

เช่น - สภาฯแสดงให้เห็นถึงความเข้าใจเกี่ยวกับพันธกิจ วิสัยทัศน์ วัฒนธรรมองค์กร และมีความมุ่งมั่นตามนั้น

- สภามีประสิทธิภาพในการกระตุ้นให้เกิดความรับผิดชอบต่อสังคมและการสร้างความสำเร็จที่เกิดประโยชน์ต่อสังคม ของสถาบัน

1) ปัจจัยเกื้อหนุนต่อการกำกับดูแลของสถาบัน 7 ประการ(ต่อ)

5. การติดตาม ตรวจสอบ และวัดผลอย่างมีประสิทธิภาพ มีห้าปัจจัยย่อย

เช่น - สภาพฯติดตามตรวจสอบและวัดผลงานของสถาบันสม่ำเสมอ รวมถึง
ที่ผ่านการใช้ KPIs(ที่สอดคล้องความเป็นจริงและท้าทาย) ซึ่งกำหนดร่วมกัน
- สภาพฯทบทวนผลงานเปรียบเทียบของสถาบัน กับคู่เปรียบเทียบที่เหมาะสม
สม่ำเสมอผ่านกระบวนการเช่นการเทียบเคียง(benchmarking)

6. สารสนเทศ และการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ มีห้าปัจจัยย่อย

เช่น - สถาบันได้รับสารสนเทศทุกด้านภายใต้ความรับผิดชอบอย่าง
ถูกต้อง ทันเวลา และสามารถมั่นใจกับความเที่ยงตรงของข้อมูล
- มีการสื่อสารสองทางที่มีประสิทธิภาพของสภาพฯ ทั้งภายในสถาบัน และกับ
ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญ ตลอดจนสังคมภายนอก

1) ปัจจัยเกื้อหนุนต่อการกำกับดูแลของสถาบัน 7 ประการ(ต่อ)

7. การกำกับดูแลอนาคต มีห้าปัจจัยย่อย

เช่น - สถาบันได้รับข้อมูลที่ดีเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีโอกาสสูงที่จะเกิดขึ้นและส่งผลกระทบสำคัญต่อการกำกับดูแล

- สถาบันติดตามอย่างจริงจังในเรื่องการกำกับดูแลที่มีประสิทธิผลของภาคส่วนอื่นๆ และนำแนวปฏิบัติที่เหมาะสมมาปรับใช้
- สถาบันทบทวนอย่างสม่ำเสมอถึงความเหมาะสมของการจัดการกำกับดูแลด้านวิชาการในปัจจุบันว่าจะสามารถตอบรับกับแผนกลยุทธ์ระยะยาวได้

2) ความสัมพันธ์ในการทำหน้าที่และพฤติกรรมการประชุม

1. การประชุมและกิจการสภาดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและประธานฯทำหน้าที่ส่งเสริมในระดับที่เหมาะสมให้มีความโปร่งใส เปิดเผย ร่วมมือ ซึ่งได้รับความเชื่อมั่นจากกรรมการ
2. แนวทาง ลีลา และการมีส่วนร่วมของ**อธิการบดี**สนับสนุนการประชุมสภาให้มีประสิทธิภาพ
3. แนวทาง ลีลา และการมีส่วนร่วมของ**เลขานุการสภาฯ** สนับสนุนการประชุมสภาให้มีประสิทธิภาพ
4. กรรมการสภาฯทั้งคณะร่วมอภิปรายอย่างจริงจังและแสดงให้เห็นถึงเป้าหมายและความมุ่งมั่นร่วมกัน ในขณะที่แบ่งแยกชัดเจนระหว่างการกำกับดูแลและการบริหาร
5. ในทางปฏิบัติ ความสัมพันธ์ในการทำงานระหว่างกรรมการสภาฯและฝ่ายบริหารอยู่ในระดับดีและมีบรรยากาศเชิงบวกในการสนับสนุนให้การกำกับดูแลมีประสิทธิภาพ
6. ความจำเป็นต่อการทำทนายอย่างสร้างสรรค์โดยสภาฯ เป็นที่เข้าใจและยอมรับของกรรมการและผู้บริหาร และได้มีการดำเนินการอย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

ความคาดหวังการมีส่วนร่วมจากอธิการบดี (Lock,D.J. LFHE)

- นำการตัดสินใจของสภาฯ ไปปฏิบัติ
- จัดเตรียมข้อเสนอต่างๆ สำหรับสภาฯ
- เตือนสภาฯ ให้ทราบ ถ้าหากข้อเสนอเพื่อตัดสินใจเรื่องใดๆ ของสภาฯ ไม่สอดคล้องกับข้อตกลงด้านการเงิน(เช่น งบประมาณ ระเบียบ ฯลฯ)
- ปฏิบัติหน้าที่ตามความรับผิดชอบที่กำหนดในกฎหมาย
- เป็นผู้นำของคณาจารย์ เจ้าหน้าที่ของมหาวิทยาลัย
- เป็นตัวแทนของมหาวิทยาลัยในกิจกรรมภายนอก
- ทำงานร่วมกับนายกสภาฯ

ความคาดหวังการมีส่วนร่วมจากเลขานุการสภาฯ (Lock,D.J. LFHE)

- แม่นยำในประกาศ ระเบียบ ข้อบังคับ กฎหมาย ฯลฯ ที่เกี่ยวข้องกับงานของสภาฯ
- รับผิดชอบโดยเฉพาะต่อสภาฯและนายกสภาฯ เพื่อให้การปฏิบัติต่างๆเป็นไปในทางที่ถูกต้องเหมาะสม
- ให้ข้อเสนอแนะกรรมการสภาฯในด้านความรับผิดชอบของกรรมการ
- ให้การสนับสนุนและการแนะนำสู่หน้าที่ของกรรมการสภาฯ
- ให้ข้อเสนอแนะหากข้อเสนอเพื่อตัดสินใจเรื่องใดๆนอกเหนืออำนาจหน้าที่สภาฯ
- ให้ข้อเสนอแนะด้านกฎหมายในกระบวนการต่างๆ
- ให้ข้อเสนอแนะเมื่อมีประเด็นเกี่ยวข้องกับผลประโยชน์ทับซ้อน
- จัดการด้านเอกสารอย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ

เกณฑ์การประเมิน “ปัจจัยเกื้อหนุนต่อการกำกับดูแลที่มีประสิทธิผล” และ “ความสัมพันธ์ในการทำหน้าที่และพฤติกรรมการประชุม”

ดูจากสิ่งที่ปฏิบัติจริงเทียบกับข้อความในแต่ละปัจจัยย่อย
และตอบตามความเห็นดังนี้

เห็นด้วย
ค่อนข้างเห็นด้วย
ค่อนข้างไม่เห็นด้วย
ไม่เห็นด้วย
ไม่ทราบ

ทั้งนี้ให้ผู้ตอบระบุเหตุผลพร้อมข้อมูลประกอบคำตอบ(เช่น เป็นความเห็น เป็นผลจากการสังเกต มีข้อมูลหลักฐานเชิงประจักษ์ หรือข้อมูลอื่นๆ)

3) ผลลัพธ์ของการกำกับดูแล 9 ประเภท

(ทั้งนี้ต้องเป็นผลลัพธ์จากหน้าที่ของสภาฯหรือที่สภาฯมีส่วนกำหนด)

1. แผนกลยุทธ์ของสถาบันที่ผ่านการตกลงร่วมกัน บรรลุผล
2. สถานภาพ/ความยั่งยืนทางการเงินของสถาบันภายใต้มาตรฐานที่ตกลงร่วมกัน บรรลุผล
3. การปฏิบัติตามมาตรฐานความรับผิดชอบและระเบียบ/กฎเกณฑ์/กฎหมาย บรรลุผล
4. ระดับคุณภาพวิชาการและการบริการ ตลอดจนประสิทธิภาพของนศ.ที่กำหนด บรรลุผล
5. การจัดการความเสี่ยงที่มีประสิทธิผลและการสนับสนุนนวัตกรรมอย่างเหมาะสม บรรลุผล
6. การยกระดับความมีชื่อเสียง และความสามารถในการแข่งขันของสถาบัน บรรลุผล
7. การเสริมสร้างภาวะผู้นำของสถาบันผ่านการกำกับดูแลที่มีประสิทธิผล บรรลุผล
8. ความน่าเชื่อถือในการกำกับดูแลทั้งจากมุมมองภายในและจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญ
ภายนอก บรรลุผล
9. ผลลัพธ์สำคัญอื่นๆที่เฉพาะเจาะจงของสถาบัน บรรลุผล

ตัวอย่าง Supporting KPIs ที่สถาบันอาจกำหนดขึ้น ที่สอดคล้องกับแต่ละประเภทของผลลัพธ์ (ผู้บรรยาย)

แผนกลยุทธ์ เช่น 1) ความเชื่อมโยงแผนกลยุทธ์กับแผนทรัพยากรอื่นๆ
2) การบรรลุเป้าหมายของแผนกลยุทธ์แต่ละปี

สถานภาพทางการเงิน เช่น 1) ความมั่นคงทางการเงิน 2) การกระจายรายจ่าย
ทำตามระเบียบ/กฎเกณฑ์/กฎหมายครบถ้วน เช่น 1) การอนุมัติ/เห็นชอบของสภา
สถาบัน 2) การออกประกาศ/ระเบียบ/ข้อบังคับ 3) การสรรหา/แต่งตั้ง

ความมีชื่อเสียงและความสามารถในการแข่งขัน เช่น 1) จำนวนและ คุณลักษณะ
ของนักศึกษาที่รับเข้าเทียบกับแผน 2) หลักฐานความโดดเด่นทางวิชาการของ
คณาจารย์/นักศึกษา 3) ตำแหน่งของสถาบันในการจัดอันดับต่างๆ

เกณฑ์การประเมิน “ผลลัพธ์ของการกำกับดูแล 9 ประเภท

ดูจากการบรรลุผลตามที่สถาบันกำหนด
สำหรับแต่ละประเภทยของผลลัพธ์และตอบตามความเห็นดังนี้

เห็นด้วย
ค่อนข้างเห็นด้วย
ค่อนข้างไม่เห็นด้วย
ไม่เห็นด้วย
ไม่ทราบ

ทั้งนี้ให้ผู้ตอบระบุเหตุผลพร้อมข้อมูลประกอบคำตอบ(เช่น เป็นความเห็น เป็นผลจากการสังเกต มีข้อมูลหลักฐานเชิงประจักษ์ หรือข้อมูลอื่นๆ)

การประเมิน “**ประสิทธิผล**” การกำกับดูแลสถาบัน การศึกษาประเทศสหรัฐอเมริกา

(Ingram and Weary, 2000)

วิธีการประเมิน**ประสิทธิผล**ของการกำกับดูแลสถาบัน

- สำรวจข้อคิดเห็นของกรรมการสภาฯในด้าน**ปัจจัยเกื้อหนุนประสิทธิผล**ของการทำหน้าที่ของสภาฯ
- สรุปข้อคิดเห็นที่ได้ พร้อมข้อมูล**ผลลัพธ์**การดำเนินงานของมหาวิทยาลัย ก่อนนำสู่การสัมมนาพิเศษ
- ผลการสัมมนาฯจะได้แนวทางพัฒนา**ปัจจัยเกื้อหนุนประสิทธิผล**และ**ผลลัพธ์**ตลอดจนได้ร่วมกันกำหนดเป้าประสงค์/การริเริ่มใหม่ๆของสภาฯในระยะต่อไป

ตัวอย่างคำถามในการสำรวจข้อคิดเห็นของกรรมการสถาบัน

1. คำถามในเรื่องพันธกิจและจุดมุ่งหมายของสถาบัน เช่น

- ในความเห็นของท่าน พันธกิจและจุดมุ่งหมายมีความชัดเจน กระชับรัด และมีประโยชน์ที่จะใช้เป็นแนวทางสำหรับสถาบัน ผู้บริหาร คณาจารย์ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ หรือไม่
- พันธกิจและจุดมุ่งหมายสามารถนำไปสู่ความโดดเด่นเฉพาะตัวของสถาบันแห่งนี้ ในวงการอุดมศึกษา หรือไม่
- คณาจารย์และผู้บริหารได้แสดงหลักฐานให้เห็นอย่างสม่ำเสมอ ถึงความตระหนักรู้ในพันธกิจและจุดมุ่งหมาย ซึ่งปรากฏออกมาในข้อเสนอสำหรับการปรับปรุงนโยบายเดิม หรือการนำเสนอนโยบายใหม่ๆ หรือไม่
- สถาบันสามารถดำเนินการได้ตามพันธกิจและจุดมุ่งหมาย หรือไม่

ตัวอย่างคำถามในการสำรวจข้อคิดเห็นของกรรมการสถาบัน

2. คำถามในเรื่องการกำกับดูแลในทางวิชาการ และ นโยบายทางการศึกษา เช่น
- ข้อเสนอของคณาจารย์ และผู้บริหาร ในการเพิ่ม หรือยกเลิกหลักสูตรการศึกษา สอดคล้องกับ พันธกิจและจุดมุ่งหมาย หรือไม่
 - เมื่อฝ่ายบริหารหารือกับหน่วยงานวิชาการภายในสถาบัน ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับนโยบายทาง วิชาการ การได้รับข้อมูลตอบกลับอย่างสร้างสรรค์ เป็นไปในเวลาที่เหมาะสมทัน เหตุการณ์เป็นประจำหรือไม่
 - สถาบันทราบแน่ชัดหรือไม่ว่าหลักสูตรสาขาวิชาใด ที่มีความเข้มแข็ง หลักสูตร สาขาวิชาใดอ่อนแอ ด้วยเหตุผลใด
 - ในการตัดสินใจเรื่องสำคัญที่กระทบต่อคณาจารย์ หรือพนักงาน สถาบันได้หา วิธีการรับฟังเสียงสะท้อนของเขาเหล่านั้นหรือไม่

ตัวอย่างคำถามในการสำรวจข้อคิดเห็นของกรรมการสถาบัน

3. คำถามในเรื่องการวางแผนของสถาบัน เช่น

- สถาบันมีส่วนเข้าไปเกี่ยวข้องอย่างเหมาะสมกับกระบวนการวางแผน หรือไม่
- สถาบันติดตามประเมินความก้าวหน้าเกี่ยวกับ เป้าประสงค์ และงานเร่งด่วนตามแผน อย่างน้อยปีละครั้ง หรือไม่
- กรรมการสถาบันส่วนใหญ่รู้สึกพอใจกับความก้าวหน้าของสถาบัน ตามเป้าประสงค์ และงานเร่งด่วน หรือไม่
- สถาบัน และกรรมการสถาบัน ได้มีส่วนร่วมช่วยเหลือให้สถาบันบรรลุเป้าประสงค์และงานเร่งด่วน โดยความมีใจกุศลส่วนตัว หรือโดยการช่วยเหลือบรรษัทหาทุน หรือไม่

ตัวอย่างคำถามในการสำรวจความคิดเห็นของกรรมการสถาบัน

4. คำถามในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างอธิการบดีกับสถาบัน เช่น
- อธิการบดีได้ให้ข้อมูลสารสนเทศที่สถาบันต้องการ เพื่อทำหน้าที่ของสภาฯ ตามความรับผิดชอบ หรือไม่
 - สถาบันได้มอบอำนาจและให้ความยืดหยุ่นแก่อธิการบดีในการบริหารจัดการ และการนำสถาบัน หรือไม่
 - อธิการบดีแสดงความเคารพอย่างสม่ำเสมอ ต่อความรับผิดชอบของสถาบันที่จะเป็นผู้ตัดสินใจสุดท้ายในนโยบายสำคัญของสถาบัน หรือไม่
 - สถาบันให้การสนับสนุนอธิการบดีอย่างเปิดเผย เมื่อต้องเผชิญกับการตัดสินใจที่ยากลำบากซึ่งกระทบต่อบุคคลหรือโครงการใดๆ หรือไม่

ตัวอย่างคำถามในการสำรวจข้อคิดเห็นของกรรมการสถาบัน

ในแต่ละประเด็นคำถามตั้งแต่ข้อ 1-4 ให้ผู้ตอบประเมินผลด้วยว่าอยู่ในระดับ “ดีมาก” “ดี” “พอใช้” “ยังใช้ไม่ได้” และ “ไม่รู้/ไม่มีความเห็น”

นอกจากคำถามปลายปิดเหล่านี้ยังมีคำถามปลายเปิด เพื่อเป็นการประเมินทั่วไป

เช่น

- อะไรคือสองหรือสามประเด็นหลักๆ ที่สถาบันได้ใช้เวลาและให้ความสนใจมากที่สุดในรอบปีที่ผ่านมา
- อะไรคือหนึ่งหรือสองความสำเร็จที่สำคัญในรอบปีที่ผ่านมา ที่สถาบันรู้สึกพอใจเป็นพิเศษ
- มีอะไรที่เฉพาะเจาะจงเกี่ยวกับองค์กรและผลงานของสถาบันที่ยังทำได้ไม่ดี ซึ่งต้องการการดูแลเอาใจใส่
- ข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะอื่นใด ที่จะช่วยในการวางแผนระเบียบวาระการสัมมนา

กลยุทธ์ในการประเมิน สถานสถาบันอุดมศึกษา

กลยุทธ์ในการประเมินสถาบัน

กรณีศึกษาประเทศสหรัฐอเมริกา (Ingram and Weary, 2000)

➤ กำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมิน

1. เพื่อให้สภาฯสามารถสร้างความเข้มแข็งยิ่งขึ้นให้กับผลงานของตนเอง
2. เพื่อเห็นชอบร่วมกันในเป้าหมายประสงค์ของสภาฯในระยะต่อไป
3. เพื่อมั่นใจว่าสภาฯเข้าใจบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบที่ชัดเจน
4. เพื่อกระชับความสัมพันธ์ระหว่างกรรมการสภาฯและระหว่างกรรมการสภาฯกับอธิการบดี
5. เพื่อให้เกิดความชัดเจนในความคาดหวังซึ่งกันและกัน และความคาดหวังระหว่างสภาฯกับอธิการบดี

กลยุทธ์ในการประเมินสภาพสถาบัน

กรณีศึกษาประเทศสหรัฐอเมริกา (Ingram and Weary, 2000)

➤ แนวทางการประเมิน

- 1) พยายามให้ได้การสนับสนุนจากบุคคลสำคัญระดับนำในสภาพสถาบัน ตามด้วยความเห็นชอบร่วมกันของคณะกรรมการสภาพสถาบันส่วนใหญ่ แล้วจัดทำเป็นนโยบายของสภาฯ
- 2) กำหนดให้มีวิทยากรกระบวนการ (facilitator) ซึ่งทำหน้าที่วางแผน และดำเนินกระบวนการในการประเมิน รวมถึงการจัดสัมมนาพิเศษ (retreat) ในขั้นตอนสุดท้าย
- 3) ควรมีระยะเวลาอย่างน้อย 3 เดือน ในการวางแผนสำหรับการสัมมนาพิเศษ โดยมีเวลาอย่างน้อยสองวัน และคณะกรรมการสภาพสถาบันต้องถือว่าเป็นหน้าที่ที่ต้องเข้าร่วม

กลยุทธ์ในการประเมินสถาบัน

กรณีศึกษาประเทศสหรัฐอเมริกา (Ingram and Weary, 2000)

➤ แนวทางการประเมิน(ต่อ)

- 4) จำกัดผู้เข้าร่วมสัมมนาเฉพาะคณะกรรมการสถาบันและอธิการบดี
- 5) กรรมการทุกคนกรอกแบบประเมิน โดยไม่ลงชื่อก่อนการจัดสัมมนาพิเศษ
ข้อมูลจากแบบประเมินไม่ใช่คำตอบสุดท้าย แต่เป็นเพียงจุดเชื่อมต่อไปสู่การ
สนทนาแลกเปลี่ยนความเห็นในเรื่องสำคัญตามวัตถุประสงค์ของการประเมิน
- 6) แแนบเอกสาร/ข้อมูลที่เกี่ยวข้องและผลสรุปของแบบประเมิน ไปกับ
กำหนดการสัมมนา แต่ต้องระวังไม่ให้มีเอกสารมากจนเกินไป
- 7) หากเป็นไปได้ไม่ควรมียาระของงานปกติ เข้าสู่การพิจารณาในการสัมมนา

กลยุทธ์การประเมินสถาบันฯของประเทศไทยในปัจจุบัน

- แบบที่ 1** ฝ่ายเลขานุการสภาฯจัดทำแบบประเมิน แจกให้กรรมการสภาฯแต่ละบุคคล ประเมิน และนำสรุปผลการวิเคราะห์แบบประเมินฯเข้าสู่สภาฯเป็นวาระพิจารณา (หรือวาระเพื่อทราบ/เพื่อทักท้วง) ในการประชุมปกติ
- แบบที่ 2** กรรมการที่ได้รับมอบหมายจากสภาฯจัดทำแบบประเมิน จากนั้นรวบรวม/ วิเคราะห์/สังเคราะห์ข้อมูลจากผลการประเมินของกรรมการสภาฯและนำผลสรุป การสังเคราะห์สู่ที่ประชุมสภาฯเป็นวาระพิจารณาในการประชุมตามปกติ
- แบบที่ 3** สภาฯจัดให้มีที่ปรึกษาภายนอก เพื่อช่วยวางแผนการประเมินทั้งด้านปัจจัย เกื้อหนุนและผลลัพธ์ของการกำกับดูแล โดยจัดทำแบบประเมิน และหาข้อมูลอื่นๆ ประกอบการประเมิน ก่อนนำผลการประเมินสู่การสัมมนาพิเศษ(retreat)
- แบบที่ 4** อื่นๆ

คำถามชวนคิด?

ท่านคิดว่าสถาบันของท่าน
มีกลยุทธ์ในการประเมินสถาบันแบบใด
และโดยกลยุทธ์แบบนั้นจะสามารถพัฒนาประสิทธิผล
ของการกำกับดูแลได้หรือไม่?

การกำกับติดตาม และประเมินผลงานสถาบัน

กรณีศึกษาประเทศสหราชอาณาจักร

แนวทางการกำกับติดตามและประเมินผลงานของมหาวิทยาลัย
ข้อเสนอของที่ประชุมนายกสภามหาวิทยาลัย

(Committee of University Chairmen หรือ CUC)

ประเทศ สหราชอาณาจักร

(CUC Report on the Monitoring of Institutional Performance
and the Use of Key Performance Indicators, 2006)

(http://www2.bcu.ac.uk/docs/cuc/pubs/KPI_Booklet.pdf)

ตัวบ่งชี้ระดับสูง (High Level KPI)
สำหรับการกำกับ ติดตาม ผลงานมหาวิทยาลัย
(UK Committee of University Chairmen or CUC, 2006)

1. ความยั่งยืนของสถาบัน (Institutional sustainability)
2. ลักษณะงานวิชาการของสถาบันและตำแหน่งเปรียบเทียบกับกลุ่มสถาบัน (Academic profile and market position)
3. การจัดการเรียนการสอนและจัดประสบการณ์นักศึกษา (The student experience and teaching and learning)
4. การวิจัย (Research)
5. การถ่ายทอดความรู้และความสัมพันธ์ (Knowledge transfer and relationships)

ตัวบ่งชี้ระดับสูง (High Level KPI)

สำหรับการกำกับ ติดตาม ผลงานมหาวิทยาลัย

(UK Committee of University Chairmen or CUC, 2006)

6. ความมั่นคงทางการเงิน (Financial health)
7. อาคารสถานที่และโครงสร้างพื้นฐาน (Estates and infrastructure)
8. บุคลากรและการพัฒนาบุคลากร (Staff and human resource development)
9. การกำกับดูแล ภาวะผู้นำ การบริหารจัดการ (Governance, leadership and management)
10. โครงการสำคัญของสถาบัน (Institutional projects)

กระบวนการกำกับ ติดตาม และประเมินตามคู่มือของ CUC

1. แต่ละ High Level KPI ในคู่มือจะระบุ 1) คำอธิบาย (Context) 2) คำถามท้าทาย(Challenge Questions) และ 3) ตัวบ่งชี้ย่อยที่ใช้สนับสนุน (Supporting KPIs)
2. การประเมินใช้ข้อมูลหลักฐานทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เช่น การตอบคำถาม Challenge Questions และใช้ Supporting KPIs สนับสนุน
3. คณะกรรมการผู้ประเมินวิเคราะห์และแปลผลจากหลักฐานที่ปรากฏทั้งหมดในข้อ 2 เพื่อนำสู่ผลการประเมินสำหรับ High Level KPI นั้นๆ
4. ผลการประเมินในแต่ละ High Level KPI อาจนำเสนอในรูปแบบไฟจราจร(Traffic Light) ต่อสถาบัน เพื่อความกระชับของการนำเสนอ โดยมีเอกสารเพียงประมาณ 25-30 หน้า

ตัวอย่างคำถามของ High Level KPI ตัวที่ 1

“ความยั่งยืนของสถาบัน”

- สถาบันทำได้ดีอย่างที่ควรจะเป็นหรือไม่ในงานวิชาการ/งานที่เกี่ยวข้องกับนักศึกษา ซึ่งเป็นจุดเน้นและมีความสำคัญกับพันธกิจและตลาดของสถาบัน
- โครงสร้างพื้นฐานของสถาบันเหมาะสมกับจุดประสงค์ และการลงทุนที่ผ่านมาสามารถสร้าง**ผลตอบแทน**ที่แท้จริงหรือไม่
- สถาบันสามารถดึงดูดและเก็บรักษาความสามารถของพนักงานที่จะทำให้งานบรรลุวิสัยทัศน์หรือไม่ ปัญหาด้านทักษะหรือด้านอื่นๆของพนักงานคุกคามต่อผลงานของสถาบันหรือไม่

ตัวอย่าง Supporting KPI ของ High Level KPI ตัวที่ 1

“ความยั่งยืนของสถาบัน”

- การเติบโต ความหลากหลาย และความมั่นคงของรายได้
- ความต้องการเข้าศึกษา ความสำเร็จ และความพึงพอใจของนักศึกษา
- ความสัมพันธ์เชิงยุทธศาสตร์และความมีชื่อเสียง
- ผลตอบแทนจากทรัพย์สิน
- ภาวะผู้นำ(ทั้งด้านบริหาร/วิชาการ)และความสามารถในการปรับตัว
- ความสมดุลระหว่างโอกาสและความเสี่ยง

ตัวอย่างคำถามของ High Level KPI ตัวที่ 2

“ลักษณะงานวิชาการของสถาบันและตำแหน่งเปรียบเทียบกับกลุ่ม”

- ความสัมพันธ์ในด้านการเรียน/การสอนและการวิจัยเป็นอย่างไร
- มีภาพชัดเจนเกี่ยวกับสาขาวิชาที่เปิดสอนและตำแหน่งของสถาบันในตลาดการศึกษาหรือไม่
- สามารถอ้างได้ไหมว่าสถาบันมีจุดเด่นด้านใด มีหลักฐานอะไรที่จะยืนยันข้ออ้างดังกล่าว และมีความชัดเจนต่อนักเรียนที่ประสงค์จะเข้าศึกษาหรือไม่ว่าสถาบันแห่งนี้มีลักษณะเช่นไร
- มีความท้าทายอะไรต่อสถาบันในด้านตลาด การหารายได้ ความสามารถแข่งขัน การลงทุนที่ต้องการ และความยั่งยืน

ตัวอย่าง Supporting KPI ของ High Level KPI ตัวที่ 2

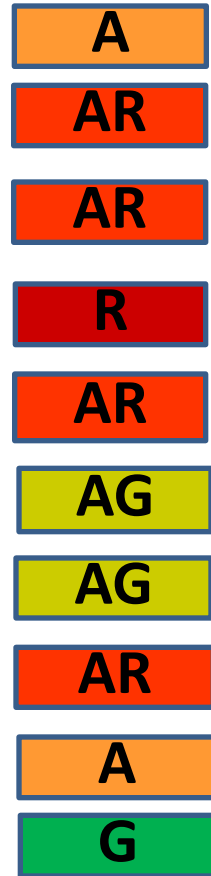
“ลักษณะงานวิชาการของสถาบันและตำแหน่งเปรียบเทียบกับในกลุ่ม”

- ความสมดุลระหว่างการผลิตบัณฑิตและการวิจัย
- จำนวนนักศึกษา คุณลักษณะ และความหลากหลาย
- หลักฐานความโดดเด่นทางวิชาการ
- ตำแหน่งในการจัดอันดับ และในกลุ่มสถาบันประเภทเดียวกัน
- การบูรณาการระหว่างแผนงานวิชาการและแผนกลยุทธ์อื่นๆ
- เป้าหมายด้านวิชาการในระยะต่อไป

ตัวอย่างการนำเสนอข้อสรุปหนึ่งหน้าต่อสภาฯ

(แบ่งเป็น 5 สี คือ Green, Amber-Green, Amber, Amber-Red, Red)

1. Institutional Sustainability
2. Academic profile and positioning
3. The student experience and teaching and learning
4. Research
5. Knowledge Transfer and relationships
6. Financial health
7. Estates and Infrastructure
8. Staff & HRD
9. Governance, Leadership and Management
10. Institutional projects



หมายเหตุ ในแต่ละ High Level KPI จะมีข้อมูลการตอบคำถาม พร้อมข้อมูล Supporting KPI อีก 2-3 หน้า รวมรายงานประมาณ 25-30 หน้า

การประเมินอธิการบดี

แนวทางการประเมินผลงานประจำปีของอธิการบดี

กรณีศึกษาประเทศสหรัฐอเมริกา (Ingram and Weary, 2000)

- กำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินให้ชัดเจน
- พิจารณารูปแบบของเอกสารรายงานการศึกษาตนเองของอธิการบดี ตลอดจนข้อมูล และแบบสำรวจความคิดเห็นที่ต้องใช้
- มอบหมายให้กรรมการสถาบันคนหนึ่งเป็นผู้ดูแลรับผิดชอบในนามของสถาบัน โดยมีคณะทำงานจำนวนหนึ่งร่วมในกระบวนการประเมิน
- จัดกระบวนการประเมินโดยมั่นใจว่าในที่สุดสถาบันทั้งชุดมีโอกาสดำเนินการสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับอธิการบดีอย่างตรงไปตรงมา
- พิจารณาความเชื่อมโยงระหว่างกระบวนการประเมินผลงานประจำปี และการประเมินเพื่อกำหนดค่าตอบแทน

วัตถุประสงค์การประเมินอธิการบดี

- เพื่อให้อธิการบดีพัฒนาผลงานของตนเองให้ดียิ่งขึ้น
- เพื่อให้สถาบันและอธิการบดีกำหนดหรือปรับเปลี่ยน
เป้าประสงค์สำหรับระยะต่อไป โดยการเห็นชอบร่วมกันทั้ง
สองฝ่าย
- เพื่อได้ข้อมูลประกอบการตัดสินใจเกี่ยวกับการปรับ
ค่าตอบแทน

เอกสารรายงานการศึกษาตนเองของอธิการบดี และการสำรวจความคิดเห็นของผู้เกี่ยวข้อง

☐ เอกสารรายงานการศึกษาตนเองฯ(SSR)ควรประกอบด้วย 3 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 การพิจารณาผลงานในอดีต

ส่วนที่ 2 การมองไปในอนาคต

ส่วนที่ 3 ข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้อง

- ในประเด็นการสำรวจความคิดเห็น(เพื่อใช้ประกอบ SSR) นั้น ในระยะหลังได้มีการขยายการสำรวจความคิดเห็นไปยังคณาจารย์ เจ้าหน้าที่ นักศึกษา ศิษย์เก่า รวมทั้งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ นอกเหนือจาก กรรมการสภาฯ เพื่อเห็นภาพความสัมพันธ์ที่ชัดเจนมากขึ้น ระหว่าง อธิการบดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Morrill, 2010)

รายละเอียดเอกสารรายงานการศึกษาตนเองของอธิการบดี

ส่วนที่ 1 อาจมีหัวข้อดังนี้

- ☐ เป้าประสงค์ที่ตกลงร่วมกับสถาบัน ในช่วงเวลาของการประเมินในปีที่ผ่านมา และคำบรรยายถึงความพยายามที่ทำให้บรรลุเป้าประสงค์ดังกล่าว
- ☐ ความสำเร็จของสถาบันหรือของส่วนตัวที่อธิการบดี หรือทีมผู้บริหาร หรือ คณาจารย์มีความภาคภูมิใจเป็นพิเศษ
- ☐ ความผิดหวัง ความขัดข้องใจ หรือปัญหาที่พบ ที่เป็นประเด็นสำคัญ โดยเฉพาะสิ่งที่คาดว่าจะยังคงอยู่ต่อไป
- ☐ ความสัมพันธ์ของอธิการบดีกับสถาบัน คณาจารย์ พนักงาน นักศึกษา ศิษย์เก่า ผู้นำชุมชน หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง โดยอาจะระบุตัวอย่างที่สถาบันให้การสนับสนุนช่วยเหลือ ตลอดจนสิ่งที่อยากได้รับการสนับสนุนในปีต่อไป
- ☐ ปัญหาส่วนตัว ครอบครัว หรือปัญหาในงานอาชีพ ที่มีผลต่อการทำหน้าที่อธิการบดีที่สถาบันควรรู้
- ☐ เรื่องใดก็ตามที่เกิดขึ้นในการทำหน้าที่อธิการบดี ที่ส่งผลให้เกิดความสำเร็จ หรือ ความยุ่งยาก หรือขัดข้องใจ เพื่อให้สถาบันรับทราบถึงสิ่งที่กำลังเกิดขึ้น

รายละเอียดเอกสารรายงานการศึกษาตนเองของอธิการบดี

ส่วนที่ 2 อาจมีหัวข้อดังนี้

- ☐ ความท้าทายหลักๆของสถาบัน และ โอกาสที่มองเห็น
- ☐ ห้าถึงสิบเป้าประสงค์สำคัญสำหรับตัวอธิการบดีและสถาบันที่
ต้องการนำเสนอสำหรับปีหน้าหรือระยะต่อไป
- ☐ ความคิดใดๆ หรือความทะเยอทะยาน หรือแผนการที่มีในฐานะ
อธิการบดี

รายละเอียดเอกสารรายงานการศึกษาตนเองของอธิการบดี

ส่วนที่ 3 ประกอบด้วยข้อมูลสารสนเทศ เช่น

- ☐ รายงานผลการประเมินจากหน่วยงานภายนอกและข้อเสนอแนะ
- ☐ แผนกลยุทธ์ แผนการปฏิบัติการประจำปี ซึ่งระบุวัตถุประสงค์ ตัวบ่งชี้
ค่าเป้าหมาย
- ☐ ข้อมูลที่แสดงถึงผลการปฏิบัติงานตามตัวบ่งชี้สำคัญ และความก้าวหน้า
เมื่อเทียบกับอดีต

การประชุมร่วมระหว่างอธิการบดีและสภาสถาบัน

เนื้อหาการสนทนาอาจประกอบด้วย:

- ❑ เป้าหมายที่เป็นจุดเน้นที่อธิการบดีนำเสนอสำหรับปีต่อไป มีความสำคัญระดับต้นตามความเห็นของสภาหรือไม่? เป็นเป้าหมายที่สมดุลระหว่าง “ความกล้าเสี่ยง” และ “ความเป็นจริง” และสามารถเห็นผลได้ภายในระยะเวลา 1 ปี หรือใกล้เคียงหรือไม่? มีเป้าหมายใดที่ควรเพิ่ม ?
- ❑ กรรมการสภาสถาบันมีความรู้สึกละเอียดเกี่ยวกับความสำเร็จ และผลงานของอธิการบดี ?
- ❑ ประเด็นอะไรที่คณะกรรมการประเมินเสนอต่ออธิการบดี เพื่อการพัฒนาผลงาน ?
- ❑ สภาสถาบันจะสนับสนุนอธิการบดีให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างไร ?

ขอบคุณที่ร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้