

สรุปประเด็น

การประเมินสภามหาวิทยาลัย

(วันที่ 24 มกราคม 2556 เวลา 15.15-17.15 น.)

ศ.เกียรติคุณ ดร.กิตติชัย วัฒนานิก (นายกสภามหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่) เป็นวิทยากรนำเสนอ การประเมินสภามหาวิทยาลัย ต่อ ผู้เข้าร่วมฟังสัมมนาในกลุ่มมหาวิทยาลัยภาคเหนือ ซึ่งมีรายละเอียดสาระสำคัญ ดังนี้

1. ภาพสะท้อนของอุดมศึกษาไทย
2. จากภาพสะท้อนข้างต้น อุดมศึกษาไทยต้องเร่งพัฒนา
3. การประเมินสภาสถาบัน
4. กลยุทธ์ในการประเมินสภาสถาบันอุดมศึกษา
5. การกำกับติดตามและประเมินผลงานสถาบัน
6. การประเมินอธิการบดี

ภาพสะท้อนของอุดมศึกษาไทย

❖ ภาพสะท้อนด้านบัณฑิต มีการประเมินผู้ใช้บัณฑิตในต่างประเทศ โดยเฉพาะอาเซียน ยอมรับบัณฑิต จากมหาวิทยาลัยอย่างไร

- สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ และเอกชนได้มีการเปิดหลักสูตรใหม่ๆ เพื่อขยายที่นั่งใน สถาบันอุดมศึกษาเป็นจำนวนมาก ผลลัพธ์ก็คือการผลิตบัณฑิตคุณภาพต่ำ และ/หรือ ในสาขา ที่ไม่ตรงกับความต้องการของ
- คะแนนเฉลี่ยความสามารถด้านทักษะการพูดภาษาอังกฤษของคนไทยที่เข้าสอบ Internet-Based TOEFL เกือบต่ำสุดในโลกดีกว่าเพียง สอง
- ผลสำรวจความต้องการจ้างบัณฑิตจากมหาวิทยาลัยในทวีปเอเชียของผู้ว่าจ้าง NUS ติดอันดับ 1 ของ เอเชีย ขณะที่จุฬารัชมัยอันดับ 39 และเป็นหนึ่งเดียวของไทยที่ติด 1 ใน 10 ของ มหาวิทยาลัยจากกลุ่มอาเซียน ที่ประกอบด้วยมหาวิทยาลัยในสิงคโปร์ มาเลเซีย ฟิลิปปินส์ และ อินโดนีเซีย

❖ ภาพสะท้อนด้านผลงานวิจัย

- สกว. ชี้ไทยขาดแคลนนักวิจัยแถมงบน้อย ล้นรัฐบาลทุ่มงบเพิ่มขึ้น ฝากนักวิจัยสร้างสรรค์ งานวิจัยใหม่เพื่อประโยชน์ชาติ เลิกงานวิจัยเพื่อตำแหน่ง-ตั้งอยู่บนหิ้ง
- งานวิจัยในบ้านเราก่อนมากอยู่บนหิ้ง อาจมาจากปัญหาที่โจทย์วิจัย ไม่ได้โดนกำหนดจาก ความต้องการของภาคธุรกิจและอุตสาหกรรม
- คุณภาพผลงานวิจัยของมหาวิทยาลัย/สถาบันในกลุ่มอาเซียน 10 อันดับแรก โดยสิงคโปร์ อันดับ 15, 20 และ 52 ของเอเชีย ขณะที่มหาวิทยาลัยไทย อันดับ 103, 116 และ 218 ของ

เอเชีย ซึ่งใกล้เคียงกับมาเลเซียที่อันดับ104,105,119และ125 แต่อันดับของมหาวิทยาลัยไทย
ลดลงทุกแห่งเทียบกับปี 2011 ขณะที่มาเลเซียดีขึ้นทุกแห่ง

- ❖ ภาพสะท้อนด้านธรรมาภิบาล เป็นปัญหาที่เราต้องเข้าไปดูแล เพราะบางแห่งต้องการทำให้อุดมศึกษา
เป็นการค้า ซึ่งเป็นสิ่งอันตรายและควรการดูแล

จากภาพสะท้อนข้างต้น อุดมศึกษาไทยต้องเร่งพัฒนา

- ❖ ผู้มีส่วนสำคัญในการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษา

- ใครคือผู้มีหน้าที่กำกับดูแลสถาบันอุดมศึกษาโดยตรง > โดยกฎหมายเขียนให้ **สภา
สถาบันอุดมศึกษา** เป็นผู้กำกับดูแลมหาวิทยาลัย
- วิธีใดที่จะทำให้สภาสถาบันอุดมศึกษามีประสิทธิภาพในการกำกับดูแล > **สภาต้องมีการ
ประเมินการกำกับดูแลของตนเอง**

- ❖ การประเมินสภาสถาบันอุดมศึกษาและภาพสะท้อนของผู้เกี่ยวข้อง การประเมินสภาสถาบันจะมี
ด้วยกัน 2 แบบคือ 1) การประเมินผลงานสถาบัน และ 2) การประเมินผลงานของอธิการบดี (การ
ประเมินผลงานของมหาวิทยาลัย) การประเมินผลงานสถาบัน (สภาฯ) ไม่มีระบุในกฎหมาย

- สกอ. และ สมศ. กำหนดให้การประเมินสภาสถาบัน เป็นส่วนหนึ่งของเกณฑ์การประเมิน
- พ.ร.บ.ของมหาวิทยาลัยบางแห่ง กำหนดให้สภามหาวิทยาลัยประเมินผลการดำเนินงานของ
มหาวิทยาลัย ขณะที่บางแห่งให้ประเมินผลงานของอธิการบดี
- “จากที่ผ่านมาการประเมินสภามหาวิทยาลัยมักจะเป็นการประเมินเพื่อให้ผ่านเกณฑ์กำหนด
ของคณะกรรมการมาตรฐาน มากกว่าที่จะประเมินเพื่อพัฒนาคุณภาพของหน่วยงานอย่าง
แท้จริง” หรือประเมินเพื่อจุดมุ่งหมายที่ควรจะเป็น
- สำหรับการติดตามประเมินผลงานของมหาวิทยาลัยหรือของอธิการบดี ก็มักจะให้กรรมการที่
สภาฯแต่งตั้งดำเนินการเองทั้งหมด(ซึ่งอาจเป็นบุคคลภายนอก)โดยไม่มีการกำหนดประเด็น
และแนวทางการประเมินให้คณะกรรมการ

การประเมินสภาสถาบัน

- ❖ กรณีศึกษาประเทศสหราชอาณาจักร

- หลักคิดในการประเมินสภา ต้องกำหนดเป็นนโยบาย ให้การประเมินนำไปสู่ “การพัฒนา
ประสิทธิผลของการกำกับดูแล” โดยพิจารณา 2 เรื่องคือ 1) ปัจจัยเกื้อหนุนความมี
ประสิทธิผล และ 2) ต้องประเมินผลลัพธ์ของการกำกับดูแล
- ประสิทธิภาพของการกำกับดูแลสภาสถาบันจากที่ประชุมอธิการบดีของสหราชอาณาจักร
(SCOP, 2006) หมายถึง 5 เรื่องดังนี้
 1. มั่นใจว่า มหาวิทยาลัยและสภาฯ ได้ปฏิบัติตาม กฎ ระเบียบ และกฎหมายครบถ้วน
 2. มั่นใจว่า มีการจัดการ หรือการบริหารการเงินที่ดี

3. มั่นใจว่า มีระบบการติดตามตรวจสอบเพื่อให้ได้คุณภาพระดับสูง
 4. มั่นใจว่า การกำกับดูแล ทำให้วิสัยทัศน์พันธกิจตรงเป้า
 5. มั่นใจว่า มหาวิทยาลัยสามารถทำผลงานออกมาได้ดีที่สุด ภายใต้ศักยภาพที่มี
- กรอบการประเมินประสิทธิผลของการกำกับดูแลสถาบันของสหราชอาณาจักร มีหน่วยงานเรียกว่า Committee of University Chairs (CUC) กำหนดให้ประเมิน 3 องค์ประกอบ
1. ปัจจัยเกื้อหนุนต่อการกำกับดูแลที่มีประสิทธิผล 7 ประการ
 - ความมุ่งมั่นที่จะทำให้การกำกับดูแลมีประสิทธิภาพ บทบาทความรับผิดชอบต่อหน้าที่ และต่อผลการกระทำของสภาและคณะกรรมการชัดเจน รับรู้และเข้าใจโดยกรรมการ สภาและผู้บริหาร
 - โครงสร้างการกำกับดูแลและกระบวนการที่มีประสิทธิผล โครงสร้างกำกับการตัดสินใจ(รวมถึงโครงสร้างคณะกรรมการต่างๆของสถาบัน) เหมาะสมกับจุดประสงค์ สภาที่มีกระบวนการที่มีประสิทธิผลตามความรับผิดชอบเพื่อกำหนดคุณลักษณะด้านการศึกษา รวมถึงความสัมพันธ์กับสภาวิชาการ
 - กรรมการสถาบันมีประสิทธิภาพ
 - ความมุ่งมั่นสู่วิสัยทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยมองค์กร สภาฯ ต้องแสดงให้เห็นถึงความเข้าใจเกี่ยวกับพันธกิจ วิสัยทัศน์ วัฒนธรรมองค์กร และมีความมุ่งมั่นตามนั้น
 - การติดตาม ตรวจสอบ และวัดผลอย่างมีประสิทธิภาพ สภาฯติดตามตรวจสอบและวัดผลงานของสถาบันสม่ำเสมอ รวมถึงที่ผ่านการใช้ KPIs (ที่สอดคล้องความเป็นจริงและท้าทาย) ซึ่งกำหนดร่วมกัน
 - สารสนเทศ และการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ สถาบันได้รับสารสนเทศทุกด้าน ภายใต้ความรับผิดชอบอย่างถูกต้อง ทันเวลา และสามารถมั่นใจกับความเที่ยงตรงของข้อมูล
 - การกำกับดูแลอนาคต สภาฯ ต้องได้รับข้อมูลที่เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีโอกาสสูงที่จะเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อภารกิจดูแล ต้องมีการติดตามอย่างจริงจังในเรื่องการกำกับดูแลที่มีประสิทธิผลของภาคส่วนอื่นๆ และนำแนวปฏิบัติที่เหมาะสมมาปรับใช้และทบทวนอย่างสม่ำเสมอถึงความเหมาะสมของการจัดการกำกับดูแลด้านวิชาการในปัจจุบันว่าจะสามารถตอบรับกับแผนกลยุทธ์ระยะยาวได้
 2. ความสัมพันธ์ในการทำหน้าที่และพฤติกรรมการประชุม
 - แนวทาง บทบาท และการมีส่วนร่วมของอธิการบดีสนับสนุนการประชุมสภาให้มีประสิทธิภาพ

- แนวทาง บทบาท และการมีส่วนร่วมของเลขานุการสภา สนับสนุนการประชุมสภาให้มีประสิทธิภาพ
- ความจำเป็นต่อการทำทนายอย่างสร้างสรรค์โดยสภา เป็นที่เข้าใจและยอมรับของกรรมการและผู้บริหาร และได้มีการดำเนินการอย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

2.1 ความคาดหวังของสภา ต่ออธิการบดี (Lock,D.J. LFHE)

- นำการตัดสินใจของสภาไปปฏิบัติ
- จัดเตรียมข้อเสนอต่างๆสำหรับสภา
- เตือนสภาให้ทราบ ถ้าหากข้อเสนอเพื่อตัดสินใจเรื่องใดๆของสภาไม่สอดคล้องกับข้อตกลงด้านการเงิน(เช่น งบประมาณ ระเบียบ ฯลฯ)
- ปฏิบัติหน้าที่ตามความรับผิดชอบที่กำหนดในกฎหมาย
- เป็นผู้นำของคณาจารย์ เจ้าหน้าที่ของมหาวิทยาลัย
- เป็นตัวแทนของมหาวิทยาลัยในกิจกรรมภายนอก
- ทำงานร่วมกับนายกสภา

2.2 ความคาดหวังของสภา ต่อเลขานุการสภา (Lock,D.J. LFHE)

- แม่นยำในประกาศ ระเบียบ ข้อบังคับ กฎหมาย ฯลฯ ที่เกี่ยวข้องกับงานของสภา
- รับผิดชอบโดยเฉพาะต่อสภาและนายกสภา เพื่อให้การปฏิบัติต่างๆเป็นไปในทางที่ถูกต้องเหมาะสม
- ให้ข้อแนะนำกรรมการสภา ในด้านความรับผิดชอบของกรรมการ
- ให้การสนับสนุนและการแนะนำสู่หน้าที่ของกรรมการสภา
- ให้ข้อแนะนำหากข้อเสนอเพื่อตัดสินใจเรื่องใดๆนอกเหนืออำนาจหน้าที่สภา
- ให้ข้อแนะนำด้านกฎหมายในกระบวนการต่างๆ
- ให้ข้อแนะนำเมื่อมีประเด็นเกี่ยวเนื่องกับผลประโยชน์ทับซ้อน
- จัดการด้านเอกสารอย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ

3. ผลลัพธ์ของการกำกับดูแล 9 ประเภท โดยเป็นผลลัพธ์จากหน้าที่ของสภาหรือที่สภามีส่วนกำหนด

- แผนกลยุทธ์ของสถาบันที่ผ่านการตกลงร่วมกัน บรรลุผล
- สถานภาพ/ความยั่งยืนทางการเงินของสถาบันภายใต้มาตรฐานที่ตกลงร่วมกัน บรรลุผล
- การปฏิบัติตามมาตรฐานความรับผิดชอบและระเบียบ/กฎเกณฑ์/กฎหมาย บรรลุผล
- ระดับคุณภาพวิชาการและการบริการ ตลอดจนประสบการณ์ของนศ.ที่กำหนด บรรลุผล

- การจัดการความเสี่ยงที่มีประสิทธิผลและการสนับสนุนนวัตกรรมอย่างเหมาะสม
บรรลุผล
- การยกระดับความมีชื่อเสียง และความสามารถในการแข่งขันของสถาบัน บรรลุผล
- การเสริมสร้างภาวะผู้นำของสถาบันผ่านการกำกับดูแลที่มีประสิทธิผล บรรลุผล
- ความน่าเชื่อถือในการกำกับดูแลทั้งจากมุมมองภายในและจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
สำคัญภายนอก บรรลุผล
- ผลลัพธ์สำคัญอื่นๆที่เฉพาะเจาะจงของสถาบัน บรรลุผล

❖ กรณีศึกษาประเทศสหรัฐอเมริกา

○ วิธีการประเมินประสิทธิผลของการกำกับดูแลสภาสถาบัน

- สืบค้นข้อคิดเห็นของกรรมการสภาในด้านปัจจัยเกื้อหนุนประสิทธิผลของการทำ
หน้าที่ของสภา
- สรุปรายข้อคิดเห็นที่ได้ พร้อมข้อมูลผลลัพธ์การดำเนินงานของมหาวิทยาลัย ก่อนนำสู่การ
สัมมนาพิเศษ
- ผลการสัมมนานำจะได้แนวทางพัฒนาปัจจัยเกื้อหนุนประสิทธิผล และผลลัพธ์ตลอดจน
ได้ร่วมกันกำหนดเป้าประสงค์/การริเริ่มใหม่ๆของสภาในระยะต่อไป

เพราะฉะนั้น การประเมินประสิทธิผลของประเทศสหรัฐอเมริกา จะจบสิ้นที่การสัมมนา
(Retreat) ซึ่งจะต้องนำผลงานเข้าสัมมนาด้วย

○ กรอบการประเมินประสิทธิผลของการกำกับดูแลสภาสถาบันของสหรัฐอเมริกา (ปลายปิด)

1. เรื่องพันธกิจและจุดมุ่งหมายของสถาบัน

- ในความเห็นของท่าน พันธกิจและจุดมุ่งหมายมีความชัดเจน กะทัดรัด และมี
ประโยชน์ที่จะใช้เป็นแนวทางสำหรับสภาสถาบัน ผู้บริหาร คณาจารย์ และผู้มีส่วน
ได้ส่วนเสียอื่นๆ หรือไม่
- พันธกิจและจุดมุ่งหมายสามารถนำไปสู่ความโดดเด่นเฉพาะตัวของสถาบันแห่งนี้ใน
วงการอุดมศึกษา หรือไม่
- คณาจารย์และผู้บริหารได้แสดงหลักฐานให้เห็นอย่างสม่ำเสมอ ถึงความตระหนักใน
พันธกิจและจุดมุ่งหมาย ซึ่งปรากฏออกมาในข้อเสนอสำหรับการปรับปรุงนโยบายเดิม
หรือการนำเสนอแนะนโยบายใหม่ๆ หรือไม่
- สถาบันสามารถดำเนินการได้ตามพันธกิจและจุดมุ่งหมาย หรือไม่

2. การกำกับดูแลในทางวิชาการ และ นโยบายทางการศึกษา

- ข้อเสนอของคณาจารย์ และผู้บริหารในการเพิ่ม หรือยกเลิกหลักสูตรการศึกษา
สอดคล้องกับ พันธกิจและจุดมุ่งหมาย หรือไม่

- เมื่อฝ่ายบริหารหารือกับหน่วยงานวิชาการภายในสถาบัน ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับนโยบายทางวิชาการ การได้รับข้อมูลตอบกลับอย่างสร้างสรรค์ เป็นไปในเวลาที่เหมาะสมทันเหตุการณ์เป็นประจำหรือไม่
- สภาสถาบันทราบแน่ชัดหรือไม่ว่าหลักสูตรสาขาวิชาใด ที่มีความเข้มข้น หลักสูตรสาขาวิชาใดอ่อนแอ ด้วยเหตุผลใด
- ในการตัดสินใจเรื่องสำคัญที่กระทบต่อคณาจารย์ หรือพนักงาน สภาสถาบันได้หาวิธีการรับฟังเสียงสะท้อนของเขาเหล่านั้นหรือไม่

3. การวางแผนของสถาบัน

- สภาสถาบันมีส่วนเข้าไปเกี่ยวข้องอย่างเหมาะสมกับกระบวนการวางแผน หรือไม่
- สภาสถาบันติดตามประเมินความก้าวหน้าเกี่ยวกับ เป้าประสงค์ และงานเร่งด่วนตามแผน อย่างน้อยปีละครั้ง หรือไม่
- กรรมการสภาสถาบันส่วนใหญ่รู้สึกพอใจกับความก้าวหน้าของสถาบัน ตามเป้าประสงค์ และงานเร่งด่วน หรือไม่
- สภาสถาบัน และกรรมการสภาสถาบัน ได้มีส่วนร่วมช่วยเหลือให้สถาบันบรรลุเป้าประสงค์และงานเร่งด่วน โดยความมีใจกุศลส่วนตัว หรือโดยการช่วยเหลือบรรณาคหาทุน หรือไม่

4. ความสัมพันธ์ระหว่างอธิการบดีกับสภาสถาบัน

- อธิการบดีได้ให้ข้อมูลสารสนเทศที่สภาสถาบันต้องการ เพื่อทำหน้าที่ของสภาตามความรับผิดชอบ หรือไม่
- สภาสถาบันได้มอบอำนาจและให้ความยืดหยุ่นแก่อธิการบดีในการบริหารจัดการและการนำสถาบัน หรือไม่
- อธิการบดีแสดงความเคารพอย่างสม่ำเสมอ ต่อความรับผิดชอบของสภาสถาบันที่จะเป็นผู้ตัดสินใจสุดท้ายในนโยบายสำคัญของสถาบัน หรือไม่
- สภาสถาบันให้การสนับสนุนอธิการบดีอย่างเปิดเผย เมื่อต้องเผชิญกับการตัดสินใจที่ยากลำบากซึ่งกระทบต่อบุคคลหรือโครงการใดๆ หรือไม่

ในแต่ละประเด็นคำถามตั้งแต่ข้อ 1-4 ให้ผู้ตอบประเมินผลด้วยว่าอยู่ในระดับ

“ดีมาก” “ดี” “พอใช้” “ยังใช้ไม่ได้” และ “ไม่รู้/ไม่มีความเห็น”

○ กรอบการประเมินประสิทธิผลของการกำกับดูแลสถาบันของสหรัฐอเมริกา (ปลายเปิด)

- อะไรคือสองหรือสามประเด็นหลักๆ ที่สภาสถาบันได้ใช้เวลาและให้ความสนใจมากที่สุด ในรอบปีที่ผ่านมา

- อะไรคือหนึ่งหรือสองความสำเร็จที่สำคัญในรอบปีที่ผ่านมา ที่สภาสถาบันรู้สึกพอใจเป็นพิเศษ
- มีอะไรที่เฉพาะเจาะจงเกี่ยวกับองค์กรและผลงานของสภาสถาบันที่ยังทำได้ไม่ดี ซึ่งต้องการการดูแลเอาใจใส่
- ข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะอื่นใด ที่จะช่วยในการวางแผนระเบียบวาระการสัมมนา

กลยุทธ์ในการประเมินสภาสถาบันอุดมศึกษา

❖ กรณีศึกษาประเทศสหรัฐอเมริกา

○ กำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมิน

- เพื่อให้สภาสามารถสร้างความเข้มแข็งยิ่งขึ้นให้กับผลงานของตนเอง
- เพื่อเห็นชอบร่วมกันในเป้าประสงค์ของสภาในระยะต่อไป
- เพื่อมั่นใจว่าสภาเข้าใจบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบที่ชัดเจน
- เพื่อกระชับความสัมพันธ์ระหว่างกรรมการสภาและระหว่างกรรมการสภากับอธิการบดี
- เพื่อให้เกิดความชัดเจนในความคาดหวังซึ่งกันและกัน และความคาดหวังระหว่างสภากับอธิการบดี

○ แนวทางการประเมิน

- พยายามให้ได้การสนับสนุนจากบุคคลสำคัญระดับนำในสภาสถาบัน ตามด้วยความเห็นชอบร่วมกันของคณะกรรมการสภาสถาบันส่วนใหญ่ แล้วจัดทำเป็นนโยบายของสภา
- กำหนดให้มีวิทยากรกระบวนการ (Facilitator) ซึ่งทำหน้าที่วางแผน และดำเนินกระบวนการในการประเมิน รวมถึงการจัดสัมมนาพิเศษ (retreat) ในขั้นตอนสุดท้าย
- ควรมีระยะเวลาอย่างน้อย 3 เดือน ในการวางแผนสำหรับการสัมมนาพิเศษ โดยมีเวลาอย่างน้อยสองวัน และกรรมการสภาสถาบันต้องถือว่าเป็นหน้าที่ที่ต้องเข้าร่วม
- จำกัดผู้เข้าร่วมสัมมนาเฉพาะคณะกรรมการสภาสถาบันและอธิการบดี
- กรรมการทุกคนกรอกแบบประเมินโดยไม่ลงชื่อก่อนการจัดสัมมนาพิเศษ ข้อมูลจากแบบประเมินไม่ใช่คำตอบสุดท้าย แต่เป็นเพียงจุดเชื่อมต่อไปสู่การสนทนาแลกเปลี่ยนความเห็นในเรื่องสำคัญตามวัตถุประสงค์ของการประเมิน
- แแนบเอกสาร/ข้อมูลที่เกี่ยวข้องและผลสรุปของแบบประเมิน ไปกับกำหนดการสัมมนา แต่ต้องระวังไม่ให้มีเอกสารมากเกินไป
- หากเป็นไปได้ไม่ควรมียาวะของงานปกติ เข้าสู่การพิจารณาในการสัมมนา

❖ กรณีศึกษาประเทศไทยในปัจจุบัน

- แบบที่ 1 ฝ่ายเลขานุการสภาฯ จัดทำแบบประเมิน แจกให้กรรมการสภาฯแต่ละบุคคล ประเมิน และนำสรุปผลการวิเคราะห์แบบประเมินฯเข้าสู่สภาฯเป็นวาระพิจารณา(หรือวาระเพื่อทราบ/เพื่อทักท้วง)ในการประชุมปกติ
- แบบที่ 2 กรรมการที่ได้รับมอบหมายจากสภาฯ จัดทำแบบประเมิน จากนั้นรวบรวม/วิเคราะห์/สังเคราะห์ข้อมูลจากผลการประเมินของกรรมการสภาฯและนำผลสรุปการสังเคราะห์สู่ที่ประชุมสภาฯเป็นวาระพิจารณาในการประชุมตามปกติ
- แบบที่ 3 สภาฯจัดให้มีที่ปรึกษาภายนอก เพื่อช่วยวางแผนการประเมินทั้งด้านปัจจัยเกื้อหนุน และผลลัพธ์ของการกำกับดูแล โดยจัดทำแบบประเมิน และหาข้อมูลอื่นๆประกอบการประเมิน ก่อนนำผลการประเมินสู่การสัมมนาพิเศษ(retreat)
- แบบที่ 4 อื่นๆ

❖ กรณีศึกษาของสภามหาวิทยาลัยแม่โจ้

- กรอบการประเมิน จะมี 2 องค์ประกอบคือ 1) ประเมินปัจจัยเกื้อหนุนต่อการกำกับดูแลที่มีประสิทธิผล และ 2) ประเมินผลลัพธ์ของการกำกับดูแล
- แนวทางการประเมิน
 1. การประเมินปัจจัยเกื้อหนุน
 - กำหนดผู้มีส่วนร่วมในการประเมิน (กรรมการสภาฯ / กรรมการประจำที่สภาฯ แต่งตั้ง/ อนุกรรมการด้านต่างๆ / ผู้บริหารมหาวิทยาลัย / คณาจารย์ / นักศึกษา / บุคลากร / ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก)
 - ประเด็นในการประเมิน มี 3 ประเด็น คือ 1) ปัจจัยเกื้อหนุนการมีประสิทธิผลของกรรมการสภาฯ ทั้งคณะ 2) ปัจจัยเกื้อหนุนการมีประสิทธิผลของกรรมการประจำและอนุกรรมการของสภาฯ และ 3) ปัจจัยเกื้อหนุนการมีประสิทธิผลของสำนักงานเลขานุการสภาฯ
 - รูปแบบวิธีการ จะมีทั้ง สำนวญความคิดเห็น การสัมภาษณ์

แบบสำนวนความคิดเห็นการประเมินปัจจัยเกื้อหนุนมี 3 ส่วน

- 1) ส่วนที่ 1 ตอบโดยกรรมการสภาฯ ทุกท่าน มี 7 ประเด็น 21 หัวข้อ โดยการตอบจะเป็นแบบ “เห็นด้วย” “เห็นด้วยบางส่วน” “ไม่เห็นด้วยบางส่วน” หรือ “ไม่เห็นด้วย” และ “ไม่ทราบ” และกรุณาให้เหตุผลประกอบ
- 2) ส่วนที่ 2 เรื่องการจัดประชุมสภาฯ มี 7 ข้อ
- 3) ส่วนที่ 3 ตอบเฉพาะกรรมการประจำและอนุกรรมการ มี 6 ข้อ

2. ประเมินผลลัพธ์ของการกำกับดูแล จะไม่มีการสำรวจความคิดเห็นแต่จะนำข้อมูลต่างๆ มาพิจารณา เช่น

- ผลลัพธ์เรื่องแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย
- ผลลัพธ์เรื่องสถานะภาพทางการเงินของมหาวิทยาลัย
- ผลลัพธ์เรื่องมาตรฐานความรับผิดชอบต่อสังคม ระเบียบ กฎเกณฑ์ กฎหมายของมหาวิทยาลัย
- ผลลัพธ์เรื่องคุณภาพทางวิชาการและการบริการตลอดจนความสามารถในการแข่งขันของมหาวิทยาลัย
- ผลลัพธ์เรื่องความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย
- ผลลัพธ์เรื่องของการกำกับดูแลทั้งจากภายในและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของมหาวิทยาลัย

การกำกับติดตามและประเมินผลงานสถาบัน

❖ กรณีศึกษาประเทศสหราชอาณาจักร จะพิจารณาจาก

○ ตัวบ่งชี้ระดับสูง (High Level KPI) สำหรับการกำกับ ติดตาม ผลงานมหาวิทยาลัย 10 ข้อ

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)
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) ต่อสภาสถาบัน เพื่อความกระชับของการนำเสนอ โดยมีเอกสารเพียงประมาณ 25-30 หน้า

ตัวอย่างคำถามของ High Level KPI ตัวที่ 1 “ความยั่งยืนของสถาบัน”

1. สถาบันทำได้ดีอย่างที่ควรจะเป็นหรือไม่ในงานวิชาการ/งานที่เกี่ยวกับนักศึกษา ซึ่งเป็นจุดเน้นและมีความสำคัญกับพันธกิจ และตลาดของสถาบัน
2. โครงสร้างพื้นฐานของสถาบันเหมาะสมกับจุดประสงค์ และการลงทุนที่ผ่านมาสามารถสร้างผลตอบแทนที่แท้จริงหรือไม่
3. สถาบันสามารถดึงดูดและเก็บรักษาความสามารถของพนักงานที่จะทำให้บรรลุวิสัยทัศน์หรือไม่ ปัญหาด้านทักษะหรือด้านอื่นๆของพนักงานคุกคามต่อผลงานของสถาบันหรือไม่

ตัวอย่าง Supporting KPI ของ High Level KPI ตัวที่ 1 “ความยั่งยืนของสถาบัน”

1. การเติบโต ความหลากหลาย และความมั่นคงของรายได้
2. ความต้องการเข้าศึกษา ความสำเร็จ และความพึงพอใจของนักศึกษา
3. ความสัมพันธ์เชิงยุทธศาสตร์และความมีชื่อเสียง
4. ผลตอบแทนจากทรัพย์สิน
5. ภาวะผู้นำ(ทั้งด้านบริหาร/วิชาการ)และความสามารถในการปรับตัว
6. ความสมดุลระหว่างโอกาสและความเสี่ยง

ตัวอย่างคำถามของ High Level KPI ตัวที่ 2

“ลักษณะงานวิชาการของสถาบันและตำแหน่งเปรียบเทียบกับในกลุ่ม”

1. ความสัมพันธ์ในการเรียน/การสอนและการวิจัยเป็นอย่างไร
2. มีภาพชัดเจนเกี่ยวกับสาขาวิชาที่เปิดสอนและตำแหน่งของสถาบันในตลาดการศึกษาหรือไม่
3. สามารถอ้างได้ไหมว่าสถาบันมีจุดเด่นด้านใด มีหลักฐานอะไรที่จะยืนยันข้ออ้างดังกล่าว และมีความชัดเจนต่อนักเรียนที่ประสงค์จะเข้าศึกษาหรือไม่ว่าสถาบันแห่งนี้มีลักษณะเช่นไร
4. มีความท้าทายอะไรต่อสถาบันในด้านตลาด การหารายได้ ความสามารถแข่งขัน การลงทุนที่ต้องการ และความยั่งยืน

ตัวอย่าง Supporting KPI ของ High Level KPI ตัวที่ 2

“ลักษณะงานวิชาการของสถาบันและตำแหน่งเปรียบเทียบกับในกลุ่ม”

1. ความสมดุลระหว่างการผลิตบัณฑิตและการวิจัย
2. จำนวนนักศึกษา คุณลักษณะ และความหลากหลาย
3. หลักฐานความโดดเด่นทางวิชาการ
4. ตำแหน่งในการจัดอันดับ และในกลุ่มสถาบันประเภทเดียวกัน
5. การบูรณาการระหว่างแผนงานวิชาการและแผนกลยุทธ์อื่นๆ
6. เป้าหมายด้านวิชาการในระยะต่อไปความสมดุลระหว่างโอกาสและความเสี่ยง

การประเมินอธิการบดี

❖ กรณีศึกษาประเทศสหรัฐอเมริกา

- กำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินให้ชัดเจน
 - เพื่อให้อธิการบดีพัฒนาผลงานของตนเองให้ดียิ่งขึ้น
 - เพื่อให้สภาสถาบันและอธิการบดีกำหนดหรือปรับ เป้าประสงค์สำหรับระยะต่อไป โดยการเห็นชอบร่วมกันทั้งสองฝ่าย
 - เพื่อได้ข้อมูลประกอบการตัดสินใจเกี่ยวกับการปรับค่าตอบแทน
- พิจารณารูปแบบของเอกสารรายงานการศึกษาตนเองของอธิการบดี ตลอดจนข้อมูล และแบบสำรวจความคิดเห็นที่ต้องใช้

- เอกสารรายงานการศึกษาตนเองฯ(SSR)ควรประกอบด้วย 3 ส่วน คือ
 - ส่วนที่ 1 การพิจารณาผลงานในอดีต
 - ส่วนที่ 2 การมองไปในอนาคต
 - ส่วนที่ 3 ข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้อง
- ในประเด็นการสำรวจความคิดเห็น(เพื่อใช้ประกอบ SSR) นั้น ในระยะหลังได้มีการขยายการสำรวจความคิดเห็นไปยังคณาจารย์ เจ้าหน้าที่ นักศึกษา ศิษย์เก่า รวมทั้งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ นอกเหนือจากกรรมการสภาฯ เพื่อเห็นภาพความสัมพันธ์ที่ชัดเจนมากขึ้น ระหว่างอธิการบดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- มอบหมายให้กรรมการสภาสถาบันคนหนึ่งเป็นผู้ดูแลรับผิดชอบในนามของสภาสถาบัน โดยมีคณะทำงานจำนวนหนึ่งร่วมในกระบวนการประเมิน
- จัดกระบวนการประเมินโดยมั่นใจว่าในที่สุดสภาสถาบันทั้งชุดมีโอกาสเต็มที่ในการสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับอธิการบดีอย่างตรงไปตรงมา
 - เป้าหมายที่เป็นจุดเน้นที่อธิการบดีนำเสนอสำหรับปีต่อไป มีความสำคัญระดับต้นตามความเห็นของสภาหรือไม่? เป็นเป้าหมายที่สมดุลระหว่าง “ความกล้าเสี่ยง” และ “ความเป็นจริง” และสามารถเห็นผลได้ภายในระยะเวลา 1 ปี หรือใกล้เคียงหรือไม่? มีเป้าหมายใดที่ควรเพิ่ม ?
 - กรรมการสภาสถาบันมีความรู้สึกอย่างไรกับความสำเร็จ และผลงานของอธิการบดี ?
 - ประเด็นอะไรที่คณะกรรมการประเมินเสนอต่ออธิการบดี เพื่อการพัฒนาผลงาน ?
 - สภาสถาบันจะสนับสนุนอธิการบดีให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างไร ?
- พิจารณาความเชื่อมโยงระหว่างกระบวนการประเมินผลงานประจำปี และการประเมินเพื่อกำหนดค่าตอบแทน

❖ กรณีศึกษาของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

- กำหนดวัตถุประสงค์
 - เพื่อให้สภามหาวิทยาลัยทราบถึงประสิทธิภาพของอธิการบดีในรอบการประเมิน
 - เพื่อให้สภามหาวิทยาลัยทราบถึงเป้าหมาย
 - เพื่อให้สภามหาวิทยาลัย
- วิธีการประเมิน
 - เอกสารรายงานการศึกษาตนเองฯ (SSR)
 - นำผลลัพธ์มาประเมินเช่น ผลที่ได้จากสมศ. หรือหน่วยงานจากต่างประเทศ
 - ผลสำเร็จของมหาวิทยาลัยตามตัวบ่งชี้ นำของสหราชอาณาจักรมาประยุกต์ใช้ เพื่อความเหมาะสม

-
- ประเมินประสิทธิภาพ โดยนำ (SSR) ของท่านอธิการบดีและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ว่า
อยากเห็นความก้าวหน้าของมหาวิทยาลัยดำเนินการไปในทิศทางใด เพื่อเป็นข้อมูล
ประกอบในการนำเข้าสู่สภามหาวิทยาลัย

ข้อเสนอแนะ และแลกเปลี่ยน

1. มีความเห็นด้วย ในการประเมินเพื่อให้ทราบถึงบทบาทในสภามหาวิทยาลัย ในสถาบันอุดมศึกษา เรา
ควรมอง Out of The Box มากขึ้น ปรับตัวรับผิดชอบกับทรัพยากรมนุษย์ ควรเป็นส่วนหนึ่งของสังคม
ให้ได้ ซึ่งมองว่า สิ่งเหล่านี้ทางสถาบันคลังสมองของชาติเป็นตัวตั้งตัวตี
 2. ควรมีการจัดทำคู่มือข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับสภามหาวิทยาลัย
 3. มีการส่งสัญญาณในภาพรวมของมหาวิทยาลัยไปในทิศทางที่ดี
 4. ควรมีการรับมือกับความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต โดยจะอย่างไรให้เกิดความยั่งยืนของ
สภามหาวิทยาลัย
-