

# การประเมินสภามหาวิทยาลัย

ศ.กิตติคุณ ดร.สมหวัง พิธิยานุวัฒน์  
อาจารย์ แทน พิธิยานุวัฒน์

จัดทำโดย สถาบันคลังสมองของชาติ



# คำนำ

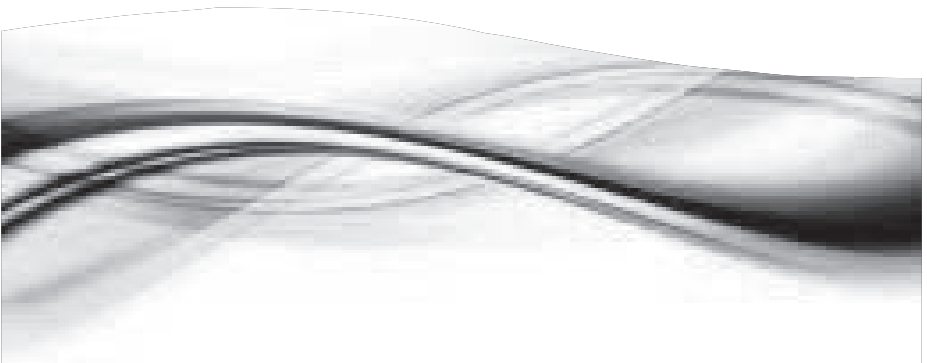
หนังสือเล่มเล็ก “การประเมินสภาพสถาบันอุดมศึกษา” นี้ ได้เรียบเรียงขึ้นเพื่อใช้ประกอบการบรรยายและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ ในหลักสูตร “ธรรมาภิบาลเพื่อการพัฒนาอุดมศึกษา” สำหรับกรรมการสภามหาวิทยาลัย ซึ่งจัดโดยสถาบันคลังสมองของชาติ มูลนิธิส่งเสริมทบวงมหาวิทยาลัย

สถาบันคลังสมองของชาติ เห็นว่าสิ่งที่เรียบเรียงขึ้นนี้ เป็นเรื่องที่น่าสนใจ และเป็นประโยชน์อย่างยิ่งที่สมควรนำมาพิมพ์เผยแพร่ เพื่อให้เกิดความรู้ ความเข้าใจ ของกรรมการสภามหาวิทยาลัย อันจะเป็นประโยชน์ในการขับเคลื่อนการพัฒนาระบบการกำกับดูแลสถาบันอุดมศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ

ขอขอบคุณสถาบันคลังสมองของชาติที่จัดพิมพ์หนังสือเล่มเล็กนี้ หวังว่าจะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาสภาพสถาบันอุดมศึกษาต่อไป

ศาสตราจารย์ กิตติคุณ ดร. สมหวัง พิธิยานุวัฒน์

9 เมษายน 2556

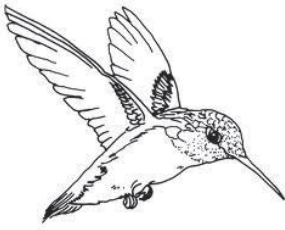


# สารบัญ

	หน้า
1) การปฏิรูปสภามหาวิทยาลัย คือ การปฏิรูปอุดมศึกษา	1
2) ความหมาย อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบของ สภามหาวิทยาลัย	4
2.1 ความหมายของสภามหาวิทยาลัย	4
2.2 อำนาจหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัย	5
2.3 ความรับผิดชอบของสภามหาวิทยาลัย	7
2.4 ประสิทธิภาพของสภามหาวิทยาลัย	9
3) ความหมายและประโยชน์ของการประเมินสภามหาวิทยาลัย	11
3.1 ความหมายของการประเมิน	11
3.2 การประเมินสภามหาวิทยาลัย	12
3.3 ประโยชน์ของการประเมินสภามหาวิทยาลัย	12
4) การวิจัยและการประเมินประสิทธิผลของสภามหาวิทยาลัย	13
4.1 การประเมินประสิทธิผลของสภามหาวิทยาลัย ในประเทศสหรัฐอเมริกา	13
4.2 การประเมินประสิทธิผลของสภามหาวิทยาลัย ในประเทศออสเตรเลีย	18
4.3 การประเมินประสิทธิผลของสภามหาวิทยาลัย และประเมินผลงานของมหาวิทยาลัยในสหราชอาณาจักร	19

	หน้า
5) วัตถุประสงค์ของการประเมินสภามหาวิทยาลัย	20
6) วิธีการประเมินสภามหาวิทยาลัย	22
7) โมเดลการประเมินผลของสภามหาวิทยาลัยบางแห่ง ในประเทศไทย	25
7.1 สภามหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ (มรร.)	25
7.2 สภามหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (มสธ.)	26
8) ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของสภามหาวิทยาลัย	28
8.1 วัตถุประสงค์ของการประเมิน	28
8.2 วิธีการประเมิน	29
8.3 สรุปผลการประเมิน	31
8.4 ข้อเสนอแนะ	33

บรรณานุกรม



## การประเมินสภามหาวิทยาลัย

สมหวัง พิธิยานุวัฒน์<sup>1</sup>

แทน พิธิยานุวัฒน์<sup>2</sup>

### 1. การปฏิรูปสภามหาวิทยาลัย คือ การปฏิรูปอุดมศึกษา

แม้สภามหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทยจะมีบทบาทอำนาจหน้าที่มากมาย แต่ในทางปฏิบัติ การใช้อำนาจหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัยส่วนใหญ่มักอ่อนแอ ขาดประสิทธิภาพเปรียบเสมือนเป็น “สภามตรายาง” (Rubber Stamp) ซึ่งสาเหตุมาจาก (สมหวัง พิธิยานุวัฒน์: 2538; สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา; 2550; วรากรณ์ สามโกเศศ: 2550; วิจารย์พานิช: 2551; สถาบันคลังสมองของชาติ: 2552)

1. โครงสร้างของสภามหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย ไม่เป็นธรรมาภิบาล เช่น สัดส่วนของกรรมการสภามหาวิทยาลัย วัฒนธรรมความเกรงใจและให้เกียรติของคนไทย

2. สภามหาวิทยาลัยทำงานในลักษณะของงานประจำมากกว่างานเชิงนโยบาย

<sup>1</sup> Ph.D.(Educational Psychology), University of Minnesota

ศาสตราจารย์ กิตติคุณ ภาควิชาสังคมศาสตร์และการเมือง ราชบัณฑิตยสถาน  
ประธานกรรมการบริหาร สถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (องค์การมหาชน)

<sup>2</sup> MA Industrial Design Central Saint Martins, University of the Arts London

อาจารย์ประจำ คณะศิลปกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยกรุงเทพ

3. มหาวิทยาลัยมีบทบาทในการสรรหานายกสภาและกรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ จึงมีลักษณะผลประโยชน์เกื้อกูลกัน

4. มีจำนวนกรรมการสภามหาวิทยาลัยมากเกินไป การตัดสินใจล่าช้าขาดความคล่องตัว

5. กรรมการสภามหาวิทยาลัยส่วนหนึ่งขาดความรู้ ความเข้าใจในบทบาทอำนาจหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัย และพันธกิจของสถาบันอุดมศึกษา

6. สภามหาวิทยาลัยส่วนใหญ่ไม่มีเครื่องมือ กลไก บุคลากร ทรัพยากรของตนเองในการขับเคลื่อน กำกับ ติดตามนโยบาย และมติของสภามหาวิทยาลัย การทำงานของสภามหาวิทยาลัยจึงขึ้นกับมหาวิทยาลัยทั้งหมด

แนวทางในการแก้ปัญหา และปฏิรูปสภามหาวิทยาลัยให้มีประสิทธิภาพและมีความเข้มแข็งให้สมกับเป็นองค์กรสูงสุดในการกำหนดและกำกับนโยบาย กำกับดูแลการบริหารและการจัดการให้มีการปฏิบัติตามนโยบาย และพันธกิจของสถาบันอุดมศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล กล่าวคือ เป็นสภาผู้กำกับที่พิทักษ์อัตตาภิบาลและธรรมาภิบาล มีการบริหาร และการจัดการที่ดีตามระบบอิสระ มีคุณธรรม โปร่งใส และตรวจสอบได้ อันเป็นสภามหาวิทยาลัยที่พึงประสงค์ (สมหวัง พิธิยานุวัฒน์: 2538; วัฒนา ล่วงลือ: 2538, สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา: 2550; สุเมธ แยม่นุ่น: 2551; วิจารณ์ พานิช: 2551; สถาบันคลังสมองของชาติ: 2552; วิจิตร ศรีสอ้าน: 2554)

1. สภามหาวิทยาลัยต้องยึดหลักธรรมาภิบาลในการบริหารและการจัดการ

2. สภามหาวิทยาลัยทำงานในระดับนโยบายในการกำกับ ดูแล ติดตาม ประเมิน การจัดทำแผนยุทธศาสตร์มากขึ้น
3. โครงสร้างตามหลักธรรมาภิบาล คือ กรรมการสภามหาวิทยาลัย ควรเป็นบุคคลภายนอกทั้งหมด (Lay Board)
4. วาระการดำรงตำแหน่งของกรรมการสภามหาวิทยาลัยควรมีวาระ อย่างน้อย 4-6 ปี เพื่อความต่อเนื่องในการทำงาน
5. ควรจัดหลักสูตรที่ให้ความรู้แก่นายกสภามหาวิทยาลัย กรรมการสภา เพื่อเสริมความรู้ด้านอุดมศึกษา และการปฏิบัติที่ดีของสภามหาวิทยาลัย
6. สภามหาวิทยาลัยควรจัดตั้งสำนักงานสภามหาวิทยาลัยเพื่อเป็น เครื่องมือและกลไกในการทำงาน

วิจิตร ศรีสอ้าน (2554) กล่าวว่า ปฐมบทการปฏิรูปอุดมศึกษา คือ การปฏิรูปสภามหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นองค์กรสูงสุดในการกำหนดและกำกับ นโยบาย กำกับดูแลการบริหารและการจัดการให้มีการปฏิบัติตามนโยบายและ พันธกิจของสถาบันอุดมศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล เป็นสภา ผู้กำกับ (Good governance) เพื่อให้การบริหารสถาบันอุดมศึกษาอยู่ใน ครรลองของการบริหารและการจัดการที่ดีตามระบบอิสระ มีคุณธรรม โปร่งใส และตรวจสอบได้

การปฏิรูปการดำเนินงานสภามหาวิทยาลัยประการหนึ่ง คือ การ ประเมินผลการดำเนินงานของสภามหาวิทยาลัย โดยวิเคราะห์ผลงานตาม บทบาทและอำนาจหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัยโดยการวิเคราะห์เนื้อเรื่อง (Content analysis) การประเมินตนเอง การประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก และโดยผสมระหว่างการประเมินตนเองและผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก (วิจิตร ศรีสอ้าน: 2554)

ยิ่งเมื่อพิจารณาถึงความคาดหวังของสังคมทั้งภายนอกและภายใน สถาบันอุดมศึกษาต้องการหลักประกันด้านธรรมาภิบาลในการกำกับดูแล สถาบันอุดมศึกษา ยิ่งพิจารณาถึงประโยชน์ที่เกิดขึ้นต่อการพัฒนา สถาบันอุดมศึกษา และสภาสถาบันอุดมศึกษาโดยเฉพาะแล้ว การประเมินสภามหาวิทยาลัยเป็นสิ่งจำเป็นต้องดำเนินการในปัจจุบันที่การแข่งขันด้านคุณภาพ และ ผลผลิตทางการศึกษาเป็นไปอย่างเข้มข้นและมีผลต่อการยอมรับนับถือทั้งต่อสถาบันเองและประเทศชาติ ทั้งนี้ การกำหนดให้เป็นนโยบายให้การประเมิน สภามหาวิทยาลัยเป็นไปเพื่อนำสู่การพัฒนาการทำงาน และผลงานของตนเอง และผลงานของสถาบันอุดมศึกษาเป็นหัวใจสำคัญของการประเมินสภามหาวิทยาลัย (กิตติชัย วัฒนานิก: 2554) มิใช่จำเป็นต้องประเมินเพียงเพราะเป็นข้อกำหนดของหน่วยงานต้นสังกัดหรือหน่วยงานภายนอกเท่านั้น

To rule is easy; to govern, difficult

Goethe

## 2. ความหมาย อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบของสภามหาวิทยาลัย

### 2.1 ความหมายของสภามหาวิทยาลัย

สภามหาวิทยาลัยต้องเป็นองค์กรเฉพาะบุคคลใช้อำนาจและรองรับการใช้อำนาจ เฉพาะตัว เป็นองค์กรรวมของผู้ที่เป็นองค์ประกอบสถาบันอุดมศึกษาต้องทำหน้าที่เป็น 1)ผู้กำกับและผู้ปกครอง (Governance) และ2) Regulatory Body เป็นองค์กรออกกฎระเบียบข้อบังคับและแนวทางสู่การปฏิบัติของสถาบันอุดมศึกษา และหน้าที่ที่สำคัญที่สุด คือ การแต่งตั้งผู้นา



สถาบันอุดมศึกษา (อธิการบดี) ซึ่งเป็นผู้รับนโยบายสู่การปฏิบัติโดยการติดตามผลการดำเนินงานของผู้บริหารและประเมินผลการดำเนินงานของสภามหาวิทยาลัยเองด้วย ทั้งนี้ หลักสำคัญ คือ การบริหารจัดการตนเอง “อัตตาภิบาล” (Self governance) คือ มีอิสระ มีเสรีภาพทางวิชาการและมีความรับผิดชอบต่อสังคมเป็นสำคัญ อีกทางหนึ่ง วิธีการได้มาของกรรมการสภามหาวิทยาลัยที่ดีพร้อมกับการสร้างและพัฒนากลไกการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพเป็นประเด็นที่สำคัญที่สุดของการปฏิรูปอุดมศึกษา เนื่องจากกลุ่มคนดังกล่าวเป็นผู้ดำเนินการประชุมเป็นวิธีการที่ใช้กับการทำงานของฝ่ายบริหารสถาบันอุดมศึกษา (วิจิตร ศรีสอ้าน: 2554, หน้า 3-4)

“ โดยสรุป สภามหาวิทยาลัยเป็นองค์กรสูงสุดที่กำหนดและกำกับนโยบายดูแลการบริหารจัดการให้ เกิดการปฏิบัติตามนโยบายและพันธกิจของมหาวิทยาลัยอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล เป็นสภาผู้กำกับ (Governing Board) ที่พิทักษ์ธรรมาภิบาล (Good Governance) เพื่อให้การบริหารและการจัดการที่ดีตามระบบคุณธรรม โปร่งใส และตรวจสอบได้ ”

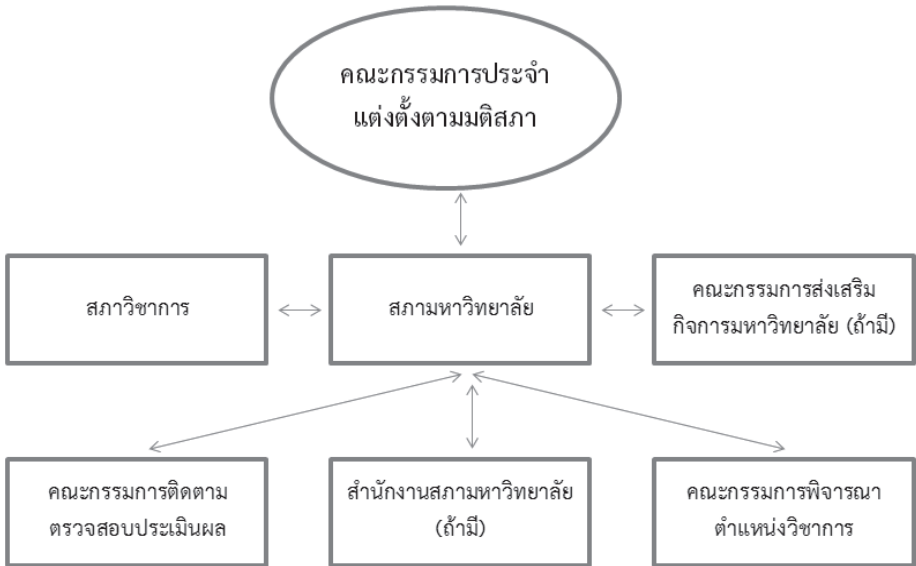
## 2.2 อำนาจหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัย

โดยทั่วไปสภามหาวิทยาลัยของรัฐมีอำนาจหน้าที่ตามพระราชบัญญัติดังแสดงในแผนภูมิที่ 1 และ องค์ापพของสภามหาวิทยาลัยแสดงในแผนภูมิที่ 2



แผนภูมิที่ 1 อำนาจหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัยตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยของรัฐ





แผนภูมิที่ 2 องค์กรของสภามหาวิทยาลัย

### 2.3 ความรับผิดชอบของสภามหาวิทยาลัย

ความรับผิดชอบของสภามหาวิทยาลัย 12 ประการ (Ingram,R.T. : 1995 ; วิจารณ์ พานิช : 2551 ) มีดังนี้

1. กำหนดวิสัยทัศน์และเป้าประสงค์ และช่วยกันกำหนดทิศทางเพื่อให้มหาวิทยาลัยเดินทางไปสู่เป้าประสงค์
2. สรรหาอธิการบดีซึ่งเป็นความรับผิดชอบที่สำคัญที่สุด
3. สนับสนุนงานของอธิการบดีโดยใส่ใจช่วยเหลืองาน ช่วยระดมทรัพยากร ให้กำลังใจ และชมเชยในผลสำเร็จ และมาประชุมสม่ำเสมอ

4. ติดตามกำกับ การปฏิบัติงานของอธิการบดี โดยการประเมินผลการปฏิบัติงาน การตรวจสอบภายในและอื่นๆ เพื่อช่วยให้อธิการบดีปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น
5. ประเมินการปฏิบัติงานของสภามหาวิทยาลัยโดยประเมินผลการปฏิบัติงานตามมติของสภามหาวิทยาลัย ประเมินผลประจำปีโดยองค์กรอิสระ จัดประชุมปฏิบัติการ หรือประชุมทบทวน(Retreat) ทุก 3-4 ปี โดยกรรมการสภามหาวิทยาลัย
6. ให้มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย
7. ทบทวนโปรแกรมการศึกษา และโครงการบริการสังคมเพื่อควบคุมค่าใช้จ่าย การจัดสรรทรัพยากรใหม่ การลดแรงกดดันที่ต้องขึ้นค่าเล่าเรียนและการปรับโครงสร้างของมหาวิทยาลัย
8. ประกันให้มหาวิทยาลัยมีทรัพยากรพอเพียงกับการบริหารและการปฏิบัติงานกรรมการสภามหาวิทยาลัยต้องร่วมมือในการแสวงหาเงินและทรัพยากร หาความร่วมมือและพันธมิตรต่างๆ
9. ประกันการบริหารจัดการที่ดีมีธรรมาภิบาล งบดุลไม่ติดลบ คณาจารย์ และเจ้าหน้าที่มีคุณภาพเสียสละเพื่อมหาวิทยาลัย
10. ยึดมั่นในค่านิยมอิสระของมหาวิทยาลัย สภามหาวิทยาลัยปฏิบัติในกรอบจริยธรรม ผู้บริหาร และบุคลากรสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ผลดี มหาวิทยาลัยได้รับการรับรองคุณภาพ สภามหาวิทยาลัยประกันความเป็นอิสระทางวิชาการ และความเป็นอิสระในการบริหารมหาวิทยาลัย
11. เชื่อมโยงมหาวิทยาลัยสู่ชุมชน และเชื่อมโยงชุมชนสู่มหาวิทยาลัย

12. บางกรณีทำหน้าที่เป็นศาลอุทธรณ์เพื่อลดความขัดแย้งในมหาวิทยาลัย สภามหาวิทยาลัยมีหน้าที่ดูแลระบบและกระบวนการยุติธรรมในมหาวิทยาลัยให้เป็นไปตามระเบียบ และมีความเป็นธรรม

## 2.4 ประสิทธิภาพของสภามหาวิทยาลัย

ประสิทธิภาพของสภามหาวิทยาลัยขึ้นอยู่กับองค์ประกอบดังต่อไปนี้

1. ภาวะผู้นำของนายกสภามหาวิทยาลัย
2. การมีหน่วยธุรการที่เข้มแข็งและมีโครงสร้างการจัดองค์กรที่เหมาะสม คือ มีสำนักงานสภามหาวิทยาลัย เลขานุการสภามหาวิทยาลัย คณะกรรมการประจำสภามหาวิทยาลัย เช่น คณะกรรมการติดตามตรวจสอบและประเมินผล คณะกรรมการการเงินและงบประมาณ คณะกรรมการบริหารงานบุคคล
3. กรรมการสภาเป็นผู้ที่เข้าใจและเข้าถึงอุดมการณ์ของมหาวิทยาลัย มีจรรยาบรรณและสามารถอุทิศตนให้กับงานในหน้าที่
4. มีการประชุมสม่ำเสมอมีประสิทธิภาพในการประชุมให้มีความสำคัญกับเรื่องเชิงนโยบาย นวัตกรรม ความเป็นเลิศทางวิชาการและการบริหารจัดการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล (Self governance and good governance)
5. มีกลไกในการติดตามผลการดำเนินงานตามมติการประชุม

6. มีการประกันคุณภาพการดำเนินงานของสภามหาวิทยาลัย โดยเฉพาะการประเมินสภามหาวิทยาลัยอย่างเป็นระบบและได้มาตรฐาน

ชุมพล พรประภา (2553) ได้กล่าวว่า กรรมการสภามหาวิทยาลัยในยุคใหม่ มีบทบาทและหน้าที่เพิ่มขึ้นจากเดิมอย่างมาก โดยเฉพาะบทบาทในลักษณะ “ผู้นำ” ที่จะชี้แนะทิศทาง นโยบายและเป้าหมายของมหาวิทยาลัยให้ดำเนินการไปอย่างทันสมัย สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมไทย และสังคมโลกมากขึ้น

การทำหน้าที่ของคณะกรรมการสภามหาวิทยาลัยในแต่ละมหาวิทยาลัยในต่างประเทศได้มีการกำหนดหน้าที่ที่ปฏิบัติโดยสรุป คือ การทำงานต้องยึดผลประโยชน์ที่ดีที่สุดของมหาวิทยาลัย ทำหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์ ไม่ใช่ตำแหน่งในทางที่ไม่เหมาะสมโดยการรับผลประโยชน์ให้เวลากับมหาวิทยาลัยอย่างเต็มที่และเพียงพอต่อการปฏิบัติหน้าที่เตรียมพร้อมก่อนการประชุม และใช้สติปัญญาในการตัดสินใจ (ฉวีวรรณ หลิมวัฒนา : 2553)

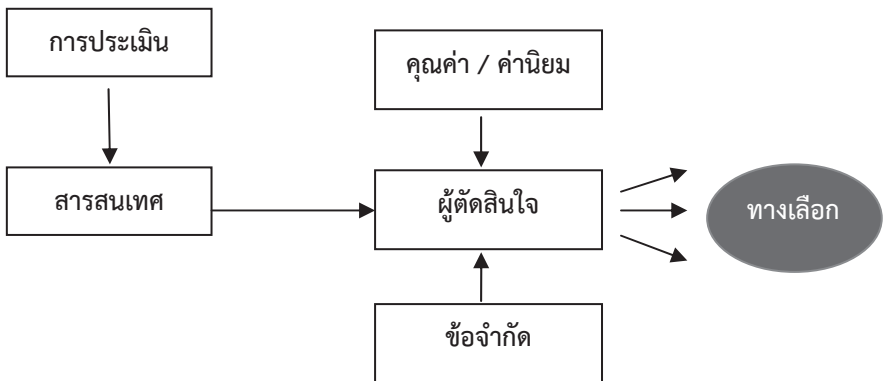


### 3. ความหมายและประโยชน์ของการประเมินสภามหาวิทยาลัย

#### 3.1 ความหมายของการประเมิน

Evaluation is not to prove, but to improve  
D.L. Stufflebeam

1. การประเมิน หมายถึง ความถึง การตัดสินใจคุณค่าของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง
2. การประเมิน หมายถึง ความถึง การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติกับมาตรฐานที่กำหนด
3. การประเมิน หมายถึง ความถึง กระบวนการรวบรวม และสกัดข้อมูลเพื่อสารสนเทศในการตัดสินใจ สารสนเทศที่มีคุณภาพ พอเพียง ครบถ้วน และทันสมัย ย่อมช่วยให้ตัดสินใจได้ถูกต้องเสมอ
4. การประเมินเป็นกระบวนการที่ก่อให้เกิดสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจ (Evaluation is an Information – Generating process for Decision making) ดังแสดงในแผนภูมิที่ 3



แผนภูมิที่ 3 ความหมายของการประเมินเพื่อการตัดสินใจ

3.2 การประเมินสภามหาวิทยาลัย หมายความว่าถึง กระบวนการที่ก่อให้เกิดสารสนเทศเกี่ยวกับพฤติกรรม และผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานของสภามหาวิทยาลัยในการปฏิบัติตามบทบาท และอำนาจหน้าที่ตามกฎหมาย กรอบการประกันคุณภาพการศึกษาและหลักธรรมาภิบาลเพื่อใช้ในการปรับปรุง และพัฒนาโครงสร้างและการดำเนินงานของสภามหาวิทยาลัยในฐานะสภาผู้กำกับ (Governing Board) ให้เกิดประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

### 3.3 ประโยชน์ของการประเมินสภามหาวิทยาลัย

การประเมินสภามหาวิทยาลัยเป็นกลยุทธ์สำคัญที่ช่วยให้สภามหาวิทยาลัยมีการพัฒนา และเป็นสภามหาวิทยาลัยที่มีความเข้มแข็ง สลีสิงเกอร์ (Slesinger; L.H.: 1992) ได้สรุปประโยชน์ของการประเมินสภามหาวิทยาลัยไว้ 6 ประการ คือ

1. ทำให้รู้ว่าสภามหาวิทยาลัยจำเป็นต้องปรับปรุงการปฏิบัติงานในส่วนใดบ้าง
2. เป็นการวัดความก้าวหน้าของสภามหาวิทยาลัยในส่วนที่เกี่ยวข้องกับแผนเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของสภามหาวิทยาลัย
3. ทำให้มีการปรับปรุงทิศทางของการปฏิบัติงานของสภามหาวิทยาลัยในอนาคต
4. ทำให้ทราบว่าความสำเร็จหรือประสิทธิผลของสภามหาวิทยาลัยมีตัวบ่งชี้อะไรบ้าง



5. เป็นการสร้างความไว้วางใจ การยอมรับ และเป็นการสื่อสารระหว่าง  
กรรมการสภามหาวิทยาลัย
6. ช่วยให้กรรมการสภามหาวิทยาลัยแต่ละคนพัฒนาตนเองทำงานให้มี  
ประสิทธิผลมากขึ้นในฐานะเป็นสมาชิกคนหนึ่งของสภามหาวิทยาลัย

#### 4. การวิจัยและการประเมินประสิทธิผลของสภามหาวิทยาลัย

##### 4.1 การประเมินประสิทธิผลของสภามหาวิทยาลัยในประเทศ สหรัฐอเมริกา

เชท และ คณะ (Chait, R.T. et al: 1993,1996) ซึ่งเป็นผู้บุกเบิกวิธีการ  
ประเมินประสิทธิผลของสภามหาวิทยาลัยในประเทศสหรัฐอเมริกา ได้กำหนด  
ประสิทธิผลของสภามหาวิทยาลัยประกอบด้วย 6 มิติ 18 ตัวบ่งชี้ ดังนี้

มิติที่ 1 ความเข้าใจในบริบทของมหาวิทยาลัย หมายถึง กรรมการ  
สภามหาวิทยาลัยมีความเข้าใจในวัฒนธรรมองค์กรและปทัสฐานของ  
มหาวิทยาลัย มี 3 ตัวบ่งชี้ คือ ปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมองค์กรและ  
สภาพแวดล้อมของมหาวิทยาลัย ยึดมั่นในปณิธาน ค่านิยม ประเพณีในการ  
ตัดสินใจของมหาวิทยาลัย และปฏิบัติเป็นตัวอย่าง และกระตุ้นให้ยึดมั่นใน  
ค่านิยมหลักของมหาวิทยาลัย

มิติที่ 2 การพัฒนากรรมการสภามหาวิทยาลัย หมายถึง การให้ข้อมูล  
เกี่ยวกับการจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัยเพื่อให้มั่นใจว่ากรรมการสภา  
มหาวิทยาลัยมีความรู้ความเข้าใจในบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบผลงานของ  
กรรมการสภามหาวิทยาลัย มี 3 ตัวบ่งชี้ คือ เปิดโอกาสให้กรรมการสภา

มหาวิทยาลัยได้เรียนรู้และพัฒนาตนเอง แสวงหาข้อมูลและประเมินการทำงาน  
ของสภามหาวิทยาลัยเป็นระยะๆ วินิจฉัยจุดแข็ง ข้อจำกัดและข้อผิดพลาดต่างๆ  
ของสภามหาวิทยาลัย

มติที่ 3 ความสัมพันธ์ระหว่างกรรมการสภามหาวิทยาลัย หมายถึง  
สภามหาวิทยาลัยดำรงรักษาและพัฒนาให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีในกลุ่มกรรมการ  
สภามหาวิทยาลัย มี 3 ตัวบ่งชี้ คือ สร้างจิตสำนึกในความเป็นกลุ่มในหมู่  
กรรมการสภามหาวิทยาลัย สร้างเป้าหมายของกลุ่มและสนับสนุนความสำเร็จ  
ของกลุ่ม และปลูกฝังความเป็นผู้นำภายในกลุ่มกรรมการสภามหาวิทยาลัย

มติที่ 4 การวิเคราะห์และแก้ปัญหา หมายถึง สภามหาวิทยาลัย  
สนับสนุนให้เกิดความหลากหลายในความคิด เอกภาพในการเผชิญปัญหา และ  
สร้างหนทางเลือกที่เหมาะสมในการแก้ปัญหา มี 3 ตัวบ่งชี้คือ มองภาพกว้าง  
ครอบคลุมทุกส่วนของมหาวิทยาลัยในการแก้ไขปัญหา เปิดโอกาสรับข้อมูล  
ข่าวสารของกลุ่มต่างๆ ภายในมหาวิทยาลัย และอดทนต่อความสับสน และ  
สนับสนุนให้แสดงความคิดเห็นเพื่อนำไปสู่หนทางการแก้ปัญหาที่ดีที่สุด

มติที่ 5 การเมืองในมหาวิทยาลัย หมายถึง สภามหาวิทยาลัยมีความ  
รับผิดชอบที่จะต้องพัฒนาและรักษาความสัมพันธ์อันดีในหมู่ประชาคมของ  
มหาวิทยาลัย มี 3 ตัวบ่งชี้ คือ ยึดมั่นในบุรณภาพของกระบวนการกำกับดูแล  
บทบาทของกฎหมาย และรับผิดชอบต่อผู้เกี่ยวข้องกับมหาวิทยาลัย  
ปรึกษาหารือและสื่อสารกับประชาคมของมหาวิทยาลัยโดยตรงและสม่ำเสมอ

และพยายามลดความขัดแย้งและการแก้ปัญหาที่ทำให้ฝ่ายหนึ่งแพ้และอีกฝ่ายหนึ่งชนะ

มติที่ 6 การกำหนดยุทธศาสตร์ หมายถึง สภามหาวิทยาลัยกำหนดแผนยุทธศาสตร์ในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยในอนาคตมี 3 ตัวบ่งชี้ คือ ปลูกฝังและใส่ใจในกระบวนการกำหนดทิศทางในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย ตัดสินใจกำหนดยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย และคาดการณ์ปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้น และดำเนินการป้องกันมิให้ปัญหาเกิดขึ้น

วัฒนา ล่วงลือ (2538) ได้นำกรอบการวัดประสิทธิผลของสภามหาวิทยาลัยดังกล่าวมาพัฒนาและประเมินประสิทธิผลของสภามหาวิทยาลัยไทยของรัฐ จำนวน 21 แห่ง โดยได้พัฒนารูปแบบประเมินประสิทธิผลของสภามหาวิทยาลัยไทย 8 มิติ 82 ตัวบ่งชี้ โดยได้เพิ่มมิติอีก 2 มิติ คือ มิติเชิงการสนับสนุนงานของมหาวิทยาลัย และมิติเชิงการติดตามและประเมินผล ซึ่งทั้ง 2 มิติที่เพิ่มขึ้น ล้วนเป็นตัวบ่งชี้ในโมเดลประเมินประสิทธิผลสภามหาวิทยาลัยที่เสนอโดย เซทและคณะ แบบประเมินประสิทธิผลของสภามหาวิทยาลัยไทย ที่ วัฒนา ล่วงลือ พัฒนาขึ้น มีความตรงตามเนื้อหา มีคุณภาพความเที่ยงสูงมาก (.97) และข้อกระทงในทุกมิติมีความสัมพันธ์ในทางเดียวกันอย่างมีนัยสำคัญ

ผลการวิเคราะห์ประสิทธิผลของสภามหาวิทยาลัยไทยของรัฐในปี พ.ศ. 2538 พบว่า

1. ทุกสภามหาวิทยาลัยมีประสิทธิผลโดยรวมสูงและเมื่อพิจารณาเป็นรายมิติ สภามหาวิทยาลัยเกือบทั้งหมดก็มีประสิทธิผลสูง

2. สภามหาวิทยาลัยที่มีโครงสร้างแบบไตรภาคี แบบผู้บริหาร และแบบผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกมีประสิทธิผลโดยรวมสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายมิติก็ได้ผลเช่นเดียวกัน ยกเว้นสภามหาวิทยาลัยไตรภาคีที่มีประสิทธิผลต่ำในมิติการติดตามและประเมินผล

3. สภามหาวิทยาลัยที่มีขนาดต่างกัน พบว่ามีประสิทธิผลโดยรวมสูงเหมือนกัน เมื่อพิจารณาประสิทธิผลรายมิติ พบว่า สภามหาวิทยาลัยที่มีขนาดต่างกันมีประสิทธิผลในแต่ละมิติในระดับสูงเช่นเดียวกัน ยกเว้นสภามหาวิทยาลัยขนาดกลางและขนาดใหญ่มีประสิทธิผลต่ำในมิติการติดตามและประเมินผล

4. สภามหาวิทยาลัยที่มีโครงสร้างต่างกัน (แบบไตรภาคี แบบผู้บริหารแบบผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก) มีประสิทธิผลแตกต่างกันในมิติการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม มิติการติดตามและประเมินผล และมิติการกำหนดยุทธศาสตร์ กล่าวคือ

4.1 สภามหาวิทยาลัยแบบผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก มีประสิทธิผลในมิติการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มสูงกว่าสภามหาวิทยาลัยแบบผู้บริหารอย่างมีนัยสำคัญ

4.2 สภามหาวิทยาลัยแบบผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก มีประสิทธิผลในมิติการติดตามและประเมินผลสูงกว่าสภามหาวิทยาลัยแบบไตรภาคีอย่างมีนัยสำคัญ

4.3 สภามหาวิทยาลัยแบบผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก มีประสิทธิผลใน  
มติการกำหนดยุทธศาสตร์สูงกว่าสภามหาวิทยาลัยแบบ  
ผู้บริหาร และสภามหาวิทยาลัยแบบไตรภาคีอย่างมีนัยสำคัญ

5. สภามหาวิทยาลัยที่มีขนาดต่างกัน(มากกว่า 36 คน ขึ้นไป 26-35  
คน และต่ำกว่า 26 คน) มี ประสิทธิผลในมติการพัฒนากรรณการสภา  
มหาวิทยาลัย มติการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม และมติการกำหนดยุทธศาสตร์  
แตกต่างกัน กล่าวคือ สภามหาวิทยาลัยขนาดเล็ก มีประสิทธิผลในมติการพัฒนา  
กรรณการสภามหาวิทยาลัย มติการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม และมติการกำหนด  
ยุทธศาสตร์ สูงกว่าสภามหาวิทยาลัยขนาดกลาง และสภามหาวิทยาลัยขนาด  
ใหญ่อย่างมีนัยสำคัญ

6. สภามหาวิทยาลัยของรัฐที่เป็นส่วนราชการและไม่เป็นส่วนราชการ  
มีประสิทธิผลโดยรวมและรายมิติอยู่ในระดับสูง ยกเว้น มหาวิทยาลัยที่เป็นส่วน  
ราชการที่สภามหาวิทยาลัยมีประสิทธิผลในมติการติดตามและประเมินผลต่ำ  
เมื่อเปรียบเทียบกับค่าเฉลี่ยประสิทธิผลของสภามหาวิทยาลัยของรัฐที่เป็นส่วน  
ราชการและไม่เป็นส่วนราชการ พบว่าสภามหาวิทยาลัยของรัฐที่ไม่เป็นส่วน  
ราชการมีประสิทธิผลโดยรวมและรายมิติสูงกว่าสภามหาวิทยาลัยของรัฐที่เป็น  
ส่วนราชการอย่างมีนัยสำคัญ

## 4.2 การประเมินประสิทธิผลของสภามหาวิทยาลัยในประเทศ ออสเตรเลีย

ในการวัดและการประเมินประสิทธิผลของสภามหาวิทยาลัยมีประเด็นที่ถกเถียงกันในหมู่นักทฤษฎี คือ องค์ประกอบของการกำกับดูแลที่ดีของสภามหาวิทยาลัย ว่าควรเน้นการปฏิบัติตามอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายและข้อบังคับ เขตและคณะได้เน้นที่กระบวนการตัดสินใจของสภามหาวิทยาลัย การจัดการความสัมพันธ์ระหว่างกรรมการสภามหาวิทยาลัย และการวิเคราะห์เพื่อแสวงหาแนวทางแก้ปัญหาอย่างมีเอกภาพ นอกจากนี้ เขตและคณะยังชี้ให้เห็นความแตกต่างระหว่างผลงานของสภามหาวิทยาลัยกับโครงสร้างของสภามหาวิทยาลัย โดยแสดงว่าสภามหาวิทยาลัยมีหน้าที่กำหนดวัตถุประสงค์และจัดลำดับความสำคัญการทำงานของสภามหาวิทยาลัย แล้วจึงประเมินผลงานของสภามหาวิทยาลัย

Armstrong, A. (2007) ได้เสนอว่าในการออกแบบประเมินสภามหาวิทยาลัยนั้นไม่เพียงรวมมิติและตัวบ่งชี้ที่เสนอโดย เขตและคณะ แล้วจะต้องให้ความสำคัญต่อผลการปฏิบัติงานของกรรมการสภามหาวิทยาลัย อันส่งผลต่อผลงานสำคัญของสภามหาวิทยาลัย หลักการในการออกแบบประเมินสภามหาวิทยาลัยตามแนวคิดนี้ก็คือ ให้รวมตัวบ่งชี้ในการกำกับดูแลของสภามหาวิทยาลัยที่ผู้สร้างแบบประเมินเสนอไว้และเพิ่มเติมตัวบ่งชี้เฉพาะที่

เหมาะสมกับบริบทของมหาวิทยาลัยในประเทศออสเตรเลีย Armstrong, A. ซึ่งเป็นศาสตราจารย์แห่งมหาวิทยาลัยวิกตอเรีย ประเทศออสเตรเลีย เสนอการประเมินสภามหาวิทยาลัยของประเทศออสเตรเลีย ใน 6 มิติ คือ 1) ภาวะผู้นำ (Leadership) มี 15 ข้อ 2) โครงสร้างและความสัมพันธ์ (Structure and relationships) มี 24 ข้อ 3) ความรับผิดชอบ (Accountability) มี 14 ข้อ 4) การปฏิบัติตามนโยบาย กฎหมาย และข้อบังคับ (Compliance) มี 7 ข้อ 5) ผลการปฏิบัติงาน (Performance) มี 15 ข้อ และ 6) การประชุมและการสื่อสาร (Meetings and Communication) มี 8 ข้อ รวม 83 ข้อ แบบประเมินเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง ถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง) โดยให้กรรมการสภามหาวิทยาลัยเป็นผู้ตอบเพื่อแสดงถึงประสิทธิผลของกระบวนการกำกับ ดูแลที่ดีของสภามหาวิทยาลัย

#### 4.3 การประเมินประสิทธิผลของสภามหาวิทยาลัย และ ประเมินผลงานของมหาวิทยาลัยใน สหราชอาณาจักร (วิจารณ์ พานิช : 2552)

สภามหาวิทยาลัยต้องประเมินการทำงานของตนเองอย่างสม่ำเสมอ ทุกๆ 5 ปี สภามหาวิทยาลัยควรจัด ประเมินสภามหาวิทยาลัย กรรมการอนุกรรมการชุดต่างๆ โดยประเมินอย่างเป็นทางการและอย่างเข้มงวดจริงจัง การประเมินนี้พิจารณาจากประสิทธิผลของการทำงานของสภามหาวิทยาลัยโดยภาพรวม และประสิทธิผลของงานตามที่ระบุในเอกสาร ประกาศ เป้าหมาย

และแนวทางการทำงาน และตามเอกสารแนวทางการทำงานของกรรมการสภามหาวิทยาลัยในสหราชอาณาจักร เมื่อประเมินแล้ว สภามหาวิทยาลัยนำผลประเมินมาใช้ในการปรับโครงสร้างและกระบวนการทำงานของสภามหาวิทยาลัย ในการประเมินประสิทธิผลของสภามหาวิทยาลัย อาจจัดให้มีคนนอกร่วมการประเมินด้วยเพื่อให้ผลประเมินน่าเชื่อถือ

การประเมินผลงาน ทำโดยประเมินผลงานของมหาวิทยาลัยตามเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ระยะยาว และประเมินผลงานระยะสั้นตามตัวบ่งชี้หลัก (KPI) ถ้าเป็นไปได้จะประเมินโดยเปรียบเทียบผลงาน (benchmarking) กับมหาวิทยาลัยบางแห่งด้วย รวมทั้งนำไปใช้ในการปรับโครงสร้างและการดำเนินงานของสภามหาวิทยาลัยด้วย

การเผยแพร่ผลการประเมินประสิทธิผลของสภามหาวิทยาลัย และผลประเมินผลงานของมหาวิทยาลัย เป็นไปอย่างกว้างขวางทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย รวมทั้งในรายงานประจำปีของมหาวิทยาลัยด้วย

## 5. วัตถุประสงค์ของการประเมินสภามหาวิทยาลัย

ขอให้ท่านศึกษาเปรียบเทียบวัตถุประสงค์ของการประเมินสภามหาวิทยาลัยของมหาวิทยาลัยต่างๆ ดังต่อไปนี้



มทส.*	มวส.*	มสธ.*	มผล.**	มรร.***
<p>1. เพื่อตรวจสอบความครบถ้วนของการทำหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัย</p> <p>2. เพื่อทบทวนกลไกและประสิทธิภาพการปฏิบัติหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัย</p> <p>3. เพื่อวางแผนการปฏิบัติหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัยสำหรับปีถัดไป</p> <p>4. เพื่อประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัยในภาพรวม</p>	<p>1. เพื่อใช้ข้อมูลผลประเมินสำหรับนำไปปรับปรุงการปฏิบัติงานของสภามหาวิทยาลัยให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้นในอนาคต</p> <p>2. เพื่อทราบความเห็นโดยอิสระจากผู้ประเมินซึ่งเป็นบุคคล ภายนอก ข้อมูลผลประเมินสามารถนำไปใช้ทั้งการพัฒนางานของสภามหาวิทยาลัย และการดำเนินงานของสภามหาวิทยาลัย</p>	<p>1. เพื่อให้สภามหาวิทยาลัยมีข้อมูลที่สามารถใช้ในการกำกับดูแลมหาวิทยาลัยได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิภาพตามบทบาทและหน้าที่</p> <p>2. เพื่อให้สภามหาวิทยาลัยสามารถนำผลประเมินไปใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ของตนเองให้เกิดธรรมาภิบาลในการบริหารงานอื่นนำไปสู่แนวทางของการปฏิบัติงานที่ดี</p>	<p>1. เพื่อติดตามประเมินผลการดำเนินงานของสภามหาวิทยาลัย รวมถึงของสภามหาวิทยาลัยที่ได้รับทราบผลการดำเนินงาน ปัญหา และ อุปสรรค และสามารถนำไปใช้ปรับปรุงแนวทางในการกำหนดนโยบาย และการกำกับดูแลมหาวิทยาลัย</p> <p>3. เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งและช่วยใ้การดำเนินงานของสภามหาวิทยาลัยมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น</p>	<p>1. เพื่อให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัยและองค์การของสภามหาวิทยาลัย</p> <p>2. เพื่อให้มีการศึกษาระบบและกลไกในการบริหารงานของสภามหาวิทยาลัยในการขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติ การพัฒนาความก้าวหน้าและผลสำเร็จของงานตามนโยบายที่กำหนด</p> <p>3. เพื่อช่วยให้สภามหาวิทยาลัยมีข้อมูลที่นำมาปรับปรุงและพัฒนาการทำงานของสภามหาวิทยาลัย</p>

\*จากรายงานการประชุมร่วมประจำปี พ.ศ. 2553

\*\*จากประกาศมหาวิทยาลัยมหาสารคามเรื่องหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการดำเนินงานของสภามหาวิทยาลัยมหาสารคาม พ.ศ. 2554

\*\*\*จากรายงานการประเมินผลการปฏิบัติงานของสภามหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ (3 ตุลาคม 2551 – 2 ตุลาคม 2554)

จากผลการศึกษาเปรียบเทียบวัตถุประสงค์ของการประเมินสภามหาวิทยาลัยของมหาวิทยาลัย 5 แห่ง

1. ท่านคิดว่ามีปัจจัยอะไรบ้างที่เป็นตัวกำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินสภามหาวิทยาลัย
2. การประเมินสภามหาวิทยาลัยน่าจะมีวัตถุประสงค์สำคัญอะไรบ้าง

## 6. วิธีการประเมินสภามหาวิทยาลัย

พอลทริดจ์ (Paltridge, J.G.:1980) ได้ประมวลสรุปว่าวิธีการประเมินสภามหาวิทยาลัย มี 7 วิธีดังนี้

1. การประชุมนัดพิเศษเพื่อประเมินประสิทธิผลของสภามหาวิทยาลัย โดยไม่ต้องบอกให้กรรมการสภามหาวิทยาลัยทราบว่าจะประชุมเพื่อประเมิน ในการประชุมควรมีการพิจารณาผลงานของสภาฯ และปัญหาของสภามหาวิทยาลัยว่ามีอะไรบ้าง โดยเป็นการประชุมแบบไม่เป็นทางการ ผู้นำประชุมต้องเป็นผู้มีความสามารถที่จะทำให้การประชุมประสบความสำเร็จโดยไม่มี ความขัดแย้งกัน

2. การใช้แบบสอบถามสำรวจเกี่ยวกับจุดมุ่งหมาย หน้าที่ของสภามหาวิทยาลัย แล้วให้กรรมการสภามหาวิทยาลัยเป็นผู้ตอบ วิธีนี้อาจมีข้อจำกัดที่กรรมการสภามหาวิทยาลัยไม่ตอบตามความเป็นจริงและมักไม่บอกสิ่งที่เป็นปัญหา

3. การใช้บริการให้คำปรึกษาของสมาคมสภามหาวิทยาลัย โดยจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ เพื่อประเมินสภามหาวิทยาลัย โดยมีลักษณะการประชุมดังนี้

- 3.1 ปฐมนิเทศจุดประสงค์ของการจัดประชุมการปฏิบัติการ
- 3.2 ฉายภาพยนตร์เกี่ยวกับสภามหาวิทยาลัย และเปิดอภิปรายอย่างไม่เป็นทางการเกี่ยวกับบทบาทและความรับผิดชอบของสภามหาวิทยาลัย
- 3.3 อภิปรายจุดมุ่งหมายของการใช้แบบสอบถามประเมินผลตนเองของสภามหาวิทยาลัย
- 3.4 แบ่งกลุ่มย่อย อภิปรายประเด็นต่างๆเช่น นโยบายและการบริหาร การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การจัดองค์กรของสภามหาวิทยาลัย เรื่องสำคัญที่สภามหาวิทยาลัยกำลังเผชิญอยู่ สมาคมสภามหาวิทยาลัยจะเลือกประเด็นสำคัญที่สภามหาวิทยาลัยสนใจ และต้องการให้มีการอภิปรายแสดงความคิดเห็นเป็นหัวข้อที่จะอภิปราย
- 3.5 สรุปฉันทามติที่เห็นพ้องกัน
- 3.6 อภิปรายสิ่งที่สภามหาวิทยาลัยจะต้องดำเนินการต่อไปเพื่อปรับปรุงสภามหาวิทยาลัย

4. การประเมินตนเองโดยใช้แบบสำรวจรายการ (Checklist) เป็นแบบที่ระบุรายการประเมินสภามหาวิทยาลัย โดยทั่วไปรายการประเมินจะประกอบด้วย

- 4.1 ความรู้เกี่ยวกับมหาวิทยาลัยของกรรมการสภามหาวิทยาลัย
- 4.2 อำนาจหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัยตามกฎหมาย

- 4.3 นโยบายและการดำเนินงานของสภามหาวิทยาลัย
- 4.4 คณะกรรมการตามระเบียบและการปฏิบัติของคณะกรรมการ
- 4.5 ประเด็นอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

วิธีการประเมินวิธีนี้เหมาะที่ใช้ในการติดตามผลกรรมการสภามหาวิทยาลัยใหม่ และการประเมินผลสภามหาวิทยาลัยในประเด็นที่ต้องให้มีการตื่นตัวและอภิปรายแสดงความคิดเห็นร่วมกันต่อไป

5. การประชุมลับ เป็นวิธีการประเมินสภามหาวิทยาลัย เมื่อสภามหาวิทยาลัยมีเรื่องสำคัญๆ นายกสภามหาวิทยาลัยจะประชุมกับกรรมการสภามหาวิทยาลัยในกลุ่มเล็กๆ หรือรายบุคคล เรื่องที่จะนำมาเป็นประเด็น ต้องเป็นเรื่องสำคัญและมีความเฉพาะเจาะจงซึ่งจะส่งผลต่อสภามหาวิทยาลัยในภาพรวม

6. การใช้ที่ปรึกษาจากภาคเอกชนมาประเมินสภามหาวิทยาลัย โดยใช้มุมมองจากภายนอกและเป็นมืออาชีพรวมถึงผู้ใช้บัณฑิต อาจจะทำให้ได้ภาพความเป็นจริงของสภามหาวิทยาลัยที่แตกต่างจากการประเมินตนเองของสภามหาวิทยาลัย การใช้ที่ปรึกษามืออาชีพจะทำให้การประเมินสภามหาวิทยาลัยเป็นไปอย่างรวดเร็ว และกระบวนการประเมินมีความแน่นอนกว่าที่สภามหาวิทยาลัยจะดำเนินการเอง

การประเมินสภามหาวิทยาลัยโดยมืออาชีพจากภายนอก ช่วยลดความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นในกลุ่มของกรรมการสภามหาวิทยาลัย มุมมองจากภายนอก อาจจะได้รับกรยอมรับจากกรรมการสภามหาวิทยาลัยมากกว่าที่สภามหาวิทยาลัยดำเนินการเอง ถ้าที่ปรึกษามืออาชีพจากภายนอกได้รับการยอมรับจากกรรมการสภามหาวิทยาลัยและผู้ประเมินจากภายนอก รู้จริง เข้าใจ และเข้าถึงข้อมูลและได้ข้อมูลจากกรรมการสภามหาวิทยาลัยอย่างแท้จริง

7. การประเมินสภามหาวิทยาลัยโดยผู้ที่ไม่ได้เป็นกรรมการสภามหาวิทยาลัย แต่เกี่ยวข้องใกล้ชิดกับสภามหาวิทยาลัย เช่น ผู้นำในสมาคมนิสิตเก่า ผู้บริหารของมหาวิทยาลัย บุคลากรที่ทำหน้าที่ในการบริหารมหาวิทยาลัย อาจารย์ที่มีตำแหน่งบริหาร บุคคลที่เกี่ยวข้องกับการเงินและงบประมาณของมหาวิทยาลัย ผู้นำนักศึกษา การประเมินสภามหาวิทยาลัยโดยวิธีนี้นิยมใช้การสัมภาษณ์ การใช้วิธีประเมินแบบนี้อาจจะมีผลกระทบต่อกรรมการสภามหาวิทยาลัยส่วนใหญ่ แต่ก็จะได้มุมมองจากภายนอก

## 7. โมเดลการประเมินผลของสภามหาวิทยาลัยบางแห่งในประเทศไทย

### 7.1 สภามหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนครินทร์ (มรร.)

7.1.1 การประเมินตนเองซึ่งจัดทำเป็นรายงานประจำปีของสภามหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนครินทร์ ๒๕๕๔ ประกอบด้วย

1) รายงานการดำเนินงานตามอำนาจหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัย ครอบคลุม 16 ข้อ ใน 17 ข้อ เนื่องจากในปี 2554 ไม่มีการรับสถาบันเข้าสมทบ

2) สภามหาวิทยาลัยได้ดำเนินการตามหลักธรรมาภิบาลทั้ง 10 ประการ คือ หลักประสิทธิภาพ หลักประสิทธิผล หลักการตอบสนอง หลักความรับผิดชอบ หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักการกระจายอำนาจ หลักนิติธรรม หลักความเสมอภาพ และหลักมุ่งเน้นฉันทามติ

3) ประเมินตนเองตามตัวบ่งชี้ 4 ตัว คือ

3.1) สภามหาวิทยาลัยปฏิบัติการกิจตามบทบาทและอำนาจหน้าที่แห่ง พ.ร.บ. มหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 ครบถ้วน นำหนักร้อยละ 25

3.2) ความสำเร็จของการปฏิบัติการกิจตามหลักธรรมาภิบาล 10 ประการ ของ ส.ก.พ.ร. นำหนักร้อยละ 25

3.3) ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลงานมหาวิทยาลัย และผู้บริหาร ให้นำร่องร้อยละ 25

3.4) ร้อยละเฉลี่ยของกรรมการสภามหาวิทยาลัยที่เข้าประชุม ให้นำนัก ร้อยละ 25

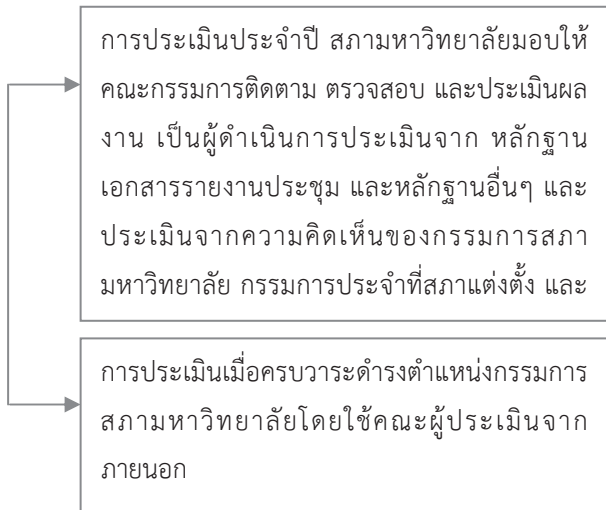
7.1.2 การประเมินผลการปฏิบัติงานของสภามหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนครินทร์ ครบวาระ 3 ปี โดยมูลนิธิสถาบันวิจัยและพัฒนาคุณภาพ ประกอบด้วย การประเมิน ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของสภามหาวิทยาลัยและองค์คณบดีของสภามหาวิทยาลัย และประเมินระบบและกลไกในการบริหารงานของสภามหาวิทยาลัย ในการขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติ การติดตามความก้าวหน้า และผลสำเร็จของงานตามนโยบายของสภามหาวิทยาลัย โดยหวังนำผลประเมินมาปรับโครงสร้าง และพัฒนาการทำงานของ สภามหาวิทยาลัยและองค์คณบดีต่างๆ

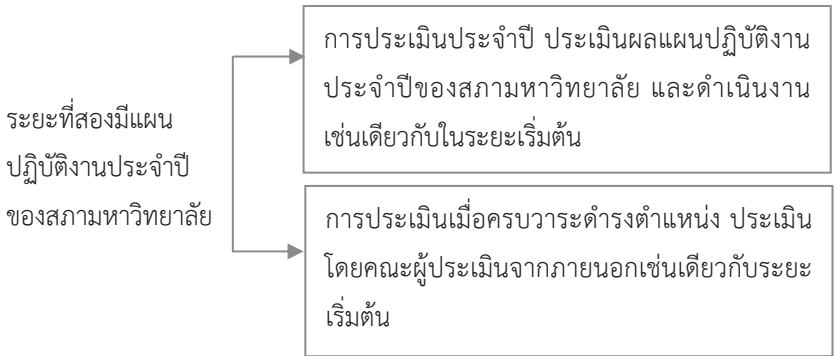
### 7.2 สภามหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (มสธ.)

การประเมินสภามหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช แบ่งเป็น 2 ระยะ

คือ

ระยะเริ่มต้นยังไม่มี  
แผนปฏิบัติงาน  
ประจำปีของ  
สภามหาวิทยาลัย





### ประเด็นของการประเมินสภามหาวิทยาลัย มสธ.

#### ประเด็นที่ 1 การปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัย

- 1.1 อำนาจหน้าที่ของ พรบ. มสธ. มาตรา 15
- 1.2 ปฏิบัติหน้าที่ที่สอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล 6 ประการ คือ คุณธรรม จริยธรรม ความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติหน้าที่ ความสำนึกในหน้าที่ ด้วยขีดความสามารถประสิทธิภาพที่เพียงพอ การปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเท่าเทียมกัน การมีส่วนร่วมและความโปร่งใส
- 1.3 การถ่ายทอดเป้าหมายจากสภามหาวิทยาลัยสู่การปฏิบัติในระดับมหาวิทยาลัย
- 1.4 การจัดให้มีระบบการติดตามผลการดำเนินงานตามภารกิจหลักอย่างครบถ้วน
- 1.5 การส่งเสริมและพัฒนาสภามหาวิทยาลัยให้ปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 1.6 ความสัมพันธ์ระหว่างสภามหาวิทยาลัยกับอธิการบดีซึ่งเป็นผู้บริหารสูงสุดของมหาวิทยาลัย

## ประเด็นที่ 2 การปฏิบัติงานของคณะกรรมการประจำที่สภามหาวิทยาลัย แต่งตั้ง

- 2.1 การปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการ
- 2.2 การปฏิบัติหน้าที่สอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล 6 ประการ
- 2.3 ผลผลิตและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานตามภารกิจ

## ประเด็นที่ 3 การปฏิบัติงานของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย

- 3.1 ผลการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบในฐานะ  
หน่วยงานธุรการของสภามหาวิทยาลัย
- 3.2 ผลการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติราชการประจำปี
- 3.3 ผลการดำเนินงานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการภายในระดับหน่วยงาน

## 8. ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของสภามหาวิทยาลัยเมื่อกรรมการ สภามหาวิทยาลัยดำรงตำแหน่งครบวาระ

กรณีศึกษา : รายงานการประเมินผลการปฏิบัติงานของสภามหาวิทยาลัย  
ราชภัฏราชนครินทร์ (3 ตุลาคม 2551- 2 ตุลาคม 2554) ดำเนินการประเมินโดย  
มูลนิธิสถาบันวิจัยและพัฒนาคุณภาพ (ชัยณรงค์ อินทรมิทรัพย์ มยุรี รุपाल  
และ ณิชฐภรณ์ หลาวทอง : 2555)

### 8.1 วัตถุประสงค์ของการประเมิน

8.1.1 เพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานตามบทบาทและหน้าที่  
ของสภามหาวิทยาลัย อย่างน้อย 3 ด้านคือ

- 1) ด้านการปฏิบัติงานตามบทบาทและหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัย
- 2) ด้านการปฏิบัติงานของคณะกรรมการฯ ที่สภามหาวิทยาลัยแต่งตั้ง



3) ด้านการปฏิบัติงานของฝ่ายเลขานุการสภามหาวิทยาลัย

8.1.2 เพื่อศึกษาระบบและกลไกในการบริหารงานของสภามหาวิทยาลัย ในการขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติการติดตามความก้าวหน้า และผลสำเร็จของงานตามนโยบายที่กำหนด

8.1.3 เพื่อช่วยให้สภามหาวิทยาลัยมีสารสนเทศที่นำมาปรับปรุงและพัฒนาการทำงานของสภามหาวิทยาลัย

8.2 วิธีการประเมิน

ประเด็นประเมิน/ศึกษา	วิธีการประเมิน	เกณฑ์ประเมิน
1. การประชุม สภามหาวิทยาลัย	ศึกษาเอกสารรายงานการประชุมสภามหาวิทยาลัย และสัมภาษณ์กรรมการสภามหาวิทยาลัย	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ประชุมอย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้งหรือตามที่สภาฯ กำหนด</li> <li>2. มีผู้เข้าร่วมประชุมไม่น้อยกว่าร้อยละ 90</li> <li>3. ใช้เวลาในการประชุมไม่เกิน 150 นาที</li> <li>4. ได้รับเอกสารก่อนการประชุมไม่น้อยกว่า 7 วัน</li> </ol>
2. การปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัย	ศึกษาเอกสารรายงานการประชุมสภามหาวิทยาลัย สัมภาษณ์กรรมการสภามหาวิทยาลัย ศึกษาแผน/ผลการดำเนินงานของสภามหาวิทยาลัย ผลการประเมินตนเองของสภามหาวิทยาลัยและการสัมภาษณ์ผู้บริหาร	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีการปฏิบัติตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547</li> <li>2. ปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาล</li> <li>3. สภามหาวิทยาลัยกำหนดให้มหาวิทยาลัยน่านโยบายสู่ปฏิบัติ</li> <li>4. มีผลการติดตามการดำเนินงานของสภามหาวิทยาลัยในแต่ละปีงบประมาณ</li> </ol>

		<p>5. สภามหาวิทยาลัยได้รับการส่งเสริมสนับสนุนให้ปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>6. ฝ่ายบริหารให้ความร่วมมือและสนับสนุนการปฏิบัติหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัยแสดงถึงความสัมพันธ์อันดีระหว่างฝ่ายบริหารกับสภามหาวิทยาลัย</p>
<p>3. การปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการประจำที่สภามหาวิทยาลัยแต่งตั้ง คือ สภาวิชาการ สภาคณาจารย์ คณะกรรมการส่งเสริมกิจการมหาวิทยาลัย และคณะกรรมการติดตามตรวจสอบ และประเมินผลงานมหาวิทยาลัยและอธิการบดี</p>	<p>ศึกษาจากเอกสารรายงานการประชุมและผลการสัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้อง</p>	<p>คณะกรรมการประจำทั้ง 4 ได้ปฏิบัติงานตามบทบาทและหน้าที่ตามที่กฎหมายกำหนด</p>
<p>4. ระบบและกลไกของสภามหาวิทยาลัยในการขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติ การติดตามความก้าวหน้า และผลสำเร็จทางนโยบาย</p>	<p>ศึกษาจากเอกสารและผลการสัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้อง</p>	

<p>5. สารสนเทศที่ช่วยในการปรับปรุงและพัฒนาสภามหาวิทยาลัย</p>	<p>ศึกษาจากเอกสาร ผลการประเมิน ผลการสัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้อง และข้อเสนอแนะในการสนับสนุนส่งเสริมให้สภามหาวิทยาลัยทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ</p>	
--	--	--

### 8.3 สรุปผลการประเมิน

8.3.1 การประชุมสภามหาวิทยาลัยในปีงบประมาณ 2554 พบว่า กรรมการสภามหาวิทยาลัยมีองค์ประกอบครบถ้วนตามที่กฎหมายกำหนด มีการประชุมสภามหาวิทยาลัยจำนวน 15 ครั้ง มีกรรมการเข้าร่วมประชุมโดยเฉลี่ยร้อยละ 87.11 ซึ่งต่ำกว่าร้อยละ 90 วาระประชุมสำคัญในการพิจารณาเชิงนโยบายคือ การแต่งตั้งคณะกรรมการนโยบายสภามหาวิทยาลัย และการจัดทำประกาศนโยบายในการบริหารและพัฒนามหาวิทยาลัย

8.3.2 การประชุมสภามหาวิทยาลัยในรอบ 3 ปี มีการประชุมรวม 37 ครั้ง กรรมการเข้าร่วมประชุมเฉลี่ยร้อยละ 88 ซึ่งต่ำกว่าเกณฑ์ร้อยละ 90 ใช้เวลาประชุมโดยเฉลี่ย 3 ชั่วโมงละ 35 นาที ซึ่งมากกว่าเกณฑ์ 150 นาทีและพิจารณาวาระการประชุมโดยเฉลี่ย 8 เรื่องต่อครั้ง

8.3.3 การประชุมสภามหาวิทยาลัยในรอบ 3 ปี สภามหาวิทยาลัยได้ดำเนินการตามอำนาจหน้าที่ที่กำหนดตามมาตรา 18 ของพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 อย่างครบถ้วน ได้ปฏิบัติหน้าที่สอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล และมีการติดตามผลการดำเนินงานเป็นไปตามเกณฑ์ที่

กำหนด แต่ยังคงต้องปรับปรุงในการถ่ายทอดนโยบายสู่การปฏิบัติ การส่งเสริมและการพัฒนาสภามหาวิทยาลัยให้ปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ ความสัมพันธ์ระหว่างสภามหาวิทยาลัยกับฝ่ายบริหารโดยเฉพาะการติดตามการดำเนินงานของสภามหาวิทยาลัย

8.3.4 การปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการประจำที่สภามหาวิทยาลัย แต่งตั้งในรอบ 3 ปี พบกว่า คณะกรรมการส่งเสริมกิจการมหาวิทยาลัย และคณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลมหาวิทยาลัยและอธิการบดี มีการปฏิบัติตามเกณฑ์ที่กำหนด ส่วนสภาวิชาการและสภาคณาจารย์และข้าราชการมีการดำเนินการตามบทบาทหน้าที่ที่กำหนด แต่ยังไม่พบหลักฐานเพียงพอที่จะสรุปว่ามีการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาลครบทั้ง 6 ข้อ และมีการสรุปผลการดำเนินงานเป็นประจำทุกปี

8.3.5 การปฏิบัติงานของฝ่ายเลขานุการสภามหาวิทยาลัย ได้ปฏิบัติงานได้ครอบคลุม 4 ประเด็น ใน 6 ประเด็น คือ การปฏิบัติงานตามหน้าที่และบทบาทที่รับผิดชอบ การปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาล การถ่ายทอดนโยบายสู่การปฏิบัติ และการสนับสนุนให้มีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างสภามหาวิทยาลัยกับฝ่ายบริหาร ส่วนอีก 2 ประเด็นต้องมีการปรับปรุงและพัฒนา คือ การติดตามผลการดำเนินงานของสภามหาวิทยาลัย และการส่งเสริมและพัฒนาสภามหาวิทยาลัยให้ปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ กล่าวคือ ฝ่ายเลขานุการสภามหาวิทยาลัยสามารถจัดประชุมได้ตามมติที่สภามหาวิทยาลัยกำหนด แต่ไม่เป็นไปตามความคาดหวังของกรรมการสภามหาวิทยาลัยในเรื่องการส่งเอกสารประกอบการประชุมให้กรรมการได้ศึกษาล่วงหน้า การวิเคราะห์เรื่องที่พิจารณาที่นำไปสู่ทางเลือกในการตัดสินใจ การมีระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อประกอบการพิจารณาตัดสินใจของ

คณะกรรมการ การติดตามการดำเนินงานตามมติ เป็นต้น และที่สำคัญ คือ ไม่มีการจัดตั้งสำนักงานสภามหาวิทยาลัยตามที่สภามหาวิทยาลัยมีมติ

8.3.6 ไม่พบหลักฐานว่าสภามหาวิทยาลัยวางระบบและกลไกในการบริหารงานของสภามหาวิทยาลัยในการขับเคลื่อนนโยบายสู่ปฏิบัติ การติดตามความก้าวหน้า และผลสำเร็จของงานตามนโยบายที่กำหนด

## 8.4 ข้อเสนอแนะ

8.4.1 สภามหาวิทยาลัยพึงกำกับให้สภาวิชาการและสภาคณาจารย์และข้าราชการมีการปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาลครบทั้ง 6 ข้อ และมีการสรุปผลการดำเนินงานเป็นประจำทุกปี โดยนำเสนอต่อสภามหาวิทยาลัย

8.4.2 สภามหาวิทยาลัยพึงติดตามให้มีการจัดตั้งสำนักงานสภามหาวิทยาลัย เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของสภามหาวิทยาลัยอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะการจัดประชุมสภามหาวิทยาลัยให้ได้มาตรฐาน การจัดระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจ และการติดตามการดำเนินงานตามมติสภามหาวิทยาลัย

8.4.3 สภาพึงกำหนดให้มีระบบกลไกกำกับดูแลมหาวิทยาลัย 5 ด้าน คือ 1) ด้านนโยบาย และแผนพัฒนา 2) ด้านคุณภาพการศึกษาและผลผลิต 3) ด้านการจัดสรรทรัพยากร 4) ด้านมาตรฐานการศึกษา และ 5) ด้านการบริหารจัดการซึ่งสภามหาวิทยาลัยได้ประกาศนโยบายไว้อย่างชัดเจนแล้ว

8.4.4 สภามหาวิทยาลัยพึงแต่งตั้งคณะกรรมการประจำสภาเพื่อทำหน้าที่กลั่นกรองและเสนอความเห็นในเรื่องต่างๆ ที่อยู่ในอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบของสภามหาวิทยาลัย

8.4.5 การสนับสนุนและส่งเสริมสภามหาวิทยาลัยทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพใน 8 มิติ ได้แก่ 1) มิติความเข้าใจในบริบทของมหาวิทยาลัย 2) มิติเชิงการศึกษาข้อมูล 3) มิติเชิงการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม 4) มิติเชิงการมีส่วนร่วม 5) มิติเชิงการสนับสนุนงานมหาวิทยาลัย 6) มิติเชิงการวิเคราะห์ปัญหาและการตัดสินใจ 7) มิติเชิงการติดตามและประเมินผล และ 8) มิติเชิงการกำหนดกลยุทธ์

### ท่านได้เรียนรู้อะไรบ้างจากกรณีศึกษาดังกล่าว?

ในบทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอความสำคัญและความจำเป็นในการประเมินสภามหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นองค์กรสูงสุดของมหาวิทยาลัย โดยได้นิยามปฏิบัติการของสภามหาวิทยาลัย การประเมิน และการประเมินสภามหาวิทยาลัย รวมถึงการทบทวน การวัด และการประเมินประสิทธิผลของสภามหาวิทยาลัยทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศ ในบทความนี้ได้ประมวลวัตถุประสงค์การประเมินสภามหาวิทยาลัยของประเทศไทย จำนวน 5 แห่ง เพื่อนำไปสู่กิจกรรมการกำหนดวัตถุประสงค์การประเมินสภามหาวิทยาลัยที่เหมาะสม รวมทั้งมีการประมวลสรุปวิธีการประเมินสภามหาวิทยาลัย และนำเสนอกรณีศึกษาเพื่อแสดงระบบและวิธีการประเมินสภามหาวิทยาลัยให้กรรมการสภามหาวิทยาลัยได้ใช้กลยุทธ์การประเมินสภามหาวิทยาลัย เป็นกลไกในการปรับปรุง พัฒนาสภามหาวิทยาลัย ให้สมกับเป็นองค์กรนโยบายสูงสุดที่จะทำหน้าที่กำกับและขับเคลื่อนให้มหาวิทยาลัยปฏิบัติพันธกิจอย่างเกิดประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพทั้งในด้านการตอบสนอง เตือนสติ และชี้แนะสังคมได้อย่างเหมาะสม

.....

## บรรณานุกรม

- กิตติชัย วัฒนานิกร. (2554). การประเมินของสภามหาวิทยาลัย : บทบาทที่จำเป็นในปัจจุบัน. บทความประกอบการบรรยายโมดูล 8 : การประเมินสภามหาวิทยาลัยที่กรรมการสภามหาวิทยาลัยควรทราบ ในหลักสูตรธรรมาภิบาล เพื่อการพัฒนาอุดมศึกษา วันที่ 23 กุมภาพันธ์ 2554. (อัดสำเนา)
- ฉวีวรรณ หลิมวัฒนา. (2553). การพัฒนาต้นแบบสำนักงานสภามหาวิทยาลัยสำหรับมหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทย. ใน ไพฑูรย์ สินลารัตน์ (บรรณาธิการ). รวมบทความกรรมการสภามหาวิทยาลัย: ภารกิจใหม่กับอุดมศึกษาใหม่. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต, 161-179.
- ชัยณรงค์ อินทรมิทรัพย์ มยุรี จารุปาน และ ณีฐฐภรณ์ หลาวทอง (2555). รายงานการประเมินผลการปฏิบัติงานของสภามหาวิทยาลัยราชภัฏวราชนครินทร์ (3 ตุลาคม 2551 – 2 ตุลาคม 2554) (ฉบับสมบูรณ์)
- ชุมพล พรประภา. (2553). คำนำ ใน ไพฑูรย์ สินลารัตน์ (บรรณาธิการ). รวมบทความกรรมการสภามหาวิทยาลัย: ภารกิจใหม่กับอุดมศึกษาใหม่. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต, 3.
- มีชัย ฤชุพันธ์. (2554). กฎหมายและวิธีปฏิบัติสำหรับกรรมการสภามหาวิทยาลัยควรทราบ. กรุงเทพมหานคร: สถาบันคลังสมองของชาติ.
- วรากรณ์ สามโกเศศ. (2550). แนะนำสภามหา'ลัยกำกับฝ่ายบริหาร. เดลินิวส์ (4 กันยายน 2550): 15.
- วัฒนา ล่วงลือ. (2538). การวิเคราะห์ตัวบ่งชี้ประสิทธิผลของสภามหาวิทยาลัย. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิจารณ์ พานิช. (2551). การสัมมนา KM เพื่อการพัฒนาองค์การอัจฉริยะ: [ออนไลน์]. 2552. แหล่งที่มา: <http://gotoknow.org/vlog2beyondkm/101233> [2552 มิถุนายน 15].
- วิจารณ์ พานิช. (2551). สภามหาวิทยาลัยของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ. สถาบันคลังสมองของชาติ. กรุงเทพมหานคร: บริษัท วิสต้า อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด.

วิจารณ์ พานิช. (2552). แนวทางการทำงานของสมาชิกสภามหาวิทยาลัยใน สหราชอาณาจักร. กรุงเทพมหานคร: สถาบันคลังสมองของชาติ.

วิจิตร ศรีสอ้าน. (2554). ปฎิรูปสภามหาวิทยาลัย. กรุงเทพมหานคร: สถาบันคลังสมองของชาติ.  
สถาบันคลังสมองของชาติ. (2552). ธรรมนูญสภามหาวิทยาลัย จดหมายข่าวธรรมนูญสภามหาวิทยาลัย. 1 (กุมภาพันธ์) : 1-10.

สมหวัง พิธิยานุวัฒน์. (2538). สภามหาวิทยาลัยไทยของรัฐ: การรื้อปรับระบบบรรยายในที่ประชุมราชบัณฑิตและภาคีสมาชิกสำนักธรรมศาสตร์และการเมือง ราชบัณฑิตยสถาน วันพุธที่ 3 พฤษภาคม พ.ศ. 2538 เผยแพร่ในจุลสาร คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ. (2550). กรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2551-2565).

สุเมธ แย้มมนุ่. ข่าวการศึกษาพิมพ์เดลินิวส์ (8 สิงหาคม 2551): 27, (กรกฎาคม): 98-106.

Armstrong, A. (2007). Benchmarking University Council Performance. Paper presented to the conference, 30 March 2007, University Governance: Managing Relationships. (Unpublished).

Chait, R.P; Holland, T.P and Taylor, B.E. (1993). The Effective Board of Trustees. Arizona: The Onyx Press.

Chait, R.T; Holland, T.P. et al. (1996). Improving the Performance of Governing Boards. Phoenix, American Council on Education and The Onyx Press.

Ingram, R.T. (1995). Effective Trusteeship. Washington D.C.: National Center for Nonprofit Boards.

Paltridge, J.G. (1980). Studying Board Effectiveness. In Ingram, R.T. and Associates (eds.). Handbook of College and University Trusteeship. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 363-376.