

**การประเมินของ
สภาสถาบันอุดมศึกษา :
บทบาทที่จำเป็นในปัจจุบัน**

ศ.เกียรติคุณ ดร. กิตติชัย วัฒนานิก

จัดทำโดย สถาบันคลังสมองของชาติ



คำนำ

หนังสือเล่มเล็ก “การประเมินของสภาสถาบันอุดมศึกษา: บทบาทที่จำเป็นในปัจจุบัน” นี้ ได้เรียบเรียงขึ้นเพื่อใช้ประกอบการบรรยาย และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ในหลักสูตร “ธรรมาภิบาลเพื่อการพัฒนาอุดมศึกษา” สำหรับกรรมการสภามหาวิทยาลัย ซึ่งจัดโดยสถาบันคลังสมองของชาติ มูลนิธิส่งเสริมทบวงมหาวิทยาลัย

นอกเหนือจากการรวบรวมความรู้เอามาตีความแลกเปลี่ยนกันดังปรากฏในหนังสือ เล่มนี้แล้ว ควรมีการทำงานวิจัยเพื่อสร้างความรู้เชิงลึกเกี่ยวกับการกำกับดูแลอุดมศึกษาในสังคม ไทยด้วย และหลายส่วนของข้อความในหนังสือเล่มนี้ยังต้องการการพิสูจน์ทางวิชาการในสภาพ จริงของสังคมไทย

สถาบันคลังสมองของชาติ เห็นว่าสิ่งที่เรียบเรียงขึ้นนี้ เป็นเรื่องที่น่าสนใจ และเป็นประโยชน์อย่างยิ่งที่สมควรนำมาพิมพ์เผยแพร่ เพื่อให้เกิดความรู้ ความเข้าใจของกรรมการสภามหาวิทยาลัย อันจะเป็นประโยชน์ในการขับเคลื่อนการพัฒนา ระบบการกำกับดูแลสถาบันอุดมศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ

ขอขอบคุณสถาบันคลังสมองของชาติที่จัดพิมพ์หนังสือเล่มเล็กนี้ หวังว่าจะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาสภาสถาบันอุดมศึกษาต่อไป

ศาสตราจารย์เกียรติคุณ ดร. กิตติชัย วัฒนานิก

15 มีนาคม 2556

สารบัญ

| | หน้า |
|---|------|
| 1) ความนำ | 1 |
| 2) ข้อกำหนดการปฏิบัติและการประเมินของสภาสถาบันอุดมศึกษา ในต่างประเทศ | 2 |
| 2.1 OECD กับ บทบาทของสภาสถาบันอุดมศึกษา | |
| 2.2 ข้อกำหนดการปฏิบัติและการประเมินของสภาสถาบันอุดมศึกษา ในออสเตรเลีย | 3 |
| 2.3 ข้อกำหนดการปฏิบัติ และการประเมินของสภาสถาบันอุดมศึกษา ในสหราชอาณาจักร | 5 |
| 2.4 ความรับผิดชอบและการประเมินของสภาสถาบันอุดมศึกษา ในสหรัฐอเมริกา | 10 |
| 3) การประเมินของสภาสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย | 15 |
| 3.1 การประเมินอธิการบดีและการประเมินผลงานของ สถาบันอุดมศึกษา | 16 |
| 3.2 การประเมินตนเองของสภาสถาบันอุดมศึกษา | 17 |
| 4) บทสรุป | 19 |
| 5) เอกสารอ้างอิง | 22 |
| ภาคผนวก | |
| <u>กรณีตัวอย่างที่ 1</u> การประเมินสภาสถาบันของประเทศสหราชอาณาจักร | 25 |
| <u>กรณีตัวอย่างที่ 2</u> การติดตามประเมินผลงานของสถาบันอุดมศึกษาโดยสภาสถาบัน ประเทศสหราชอาณาจักร | 33 |

การประเมินของสภาสถาบันอุดมศึกษา: บทบาทที่จำเป็นในปัจจุบัน

ศาสตราจารย์เกียรติคุณ ดร. กิตติชัย วัฒนานิกร

1. ความนำ

สภาพสังคมปัจจุบันได้ผลักดันให้ระบบบริหารสถาบันอุดมศึกษาในหลายประเทศรวมทั้งประเทศไทยเปลี่ยนแปลงไปจากระบบดั้งเดิม โดยเฉพาะในประเด็นการบริหารการเงินและทรัพย์สิน หลายสถาบันได้ดำเนินการในเชิงธุรกิจมากขึ้นแม้จะเป็นสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ทั้งด้านการผลิตบัณฑิต วิจัย หรือบริการวิชาการต่อชุมชน ขณะเดียวกันในระยะที่ผ่านมาได้ปรากฏตัวอย่างทั้งในและต่างประเทศ ถึงข้อผิดพลาดด้านการบริหารงานของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา หรือการหมิ่นเหม่ต่อจรรยาบรรณทางวิชาการ ที่กระทบต่อชื่อเสียงเกียรติคุณของสถาบันนั้นๆ และผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Morill, 2010 ; Swansson and Blackman, 2009 ; ภาวิศ ทองโรจน์, 2553)

จากสภาพแวดล้อมดังกล่าวข้างต้น ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับสถาบันอุดมศึกษา จึงเริ่มตั้งข้อสงสัยเกี่ยวกับโครงสร้างการกำกับดูแลในสถาบันอุดมศึกษา โดยเฉพาะในประเด็นบทบาทหน้าที่ของสภาสถาบัน ในฐานะองค์กรคณะผู้ดูแลรับผิดชอบสูงสุด ที่จะสามารถสร้างธรรมาภิบาลทุกระดับขึ้นภายในสถาบันอุดมศึกษาที่อยู่ในการกำกับดูแลได้อย่างไร รวมถึงมีกลไกที่สามารถตรวจสอบประสิทธิภาพการทำงานของผู้บริหารและสภาสถาบันเพื่อเป็นหลักประกันต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ข้อกังวลเหล่านี้ส่งผลให้ประเทศที่พัฒนาแล้ว เช่น สหรัฐอเมริกา อังกฤษ และออสเตรเลีย รวมถึงองค์การระหว่างประเทศ ได้ให้ความสำคัญกับประสิทธิภาพการกำกับดูแลสถาบันอุดมศึกษาโดยสภาสถาบันเป็นอย่างมากในปัจจุบัน



2. ข้อกำหนดการปฏิบัติและการประเมินของสถาบันอุดมศึกษาในต่างประเทศ

2.1 OECD กับ บทบาทของสถาบันอุดมศึกษา

แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการบริหารงานในสถาบันอุดมศึกษา และผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น ผลักดันให้หน่วยงานระดับนานาชาติอย่าง องค์การสำหรับความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา (Organization for Economic Cooperation and Development หรือ OECD) จัดสัมมนาเรื่อง Governing Bodies of Higher Education Institutions : Roles and Responsibilities เมื่อเดือนกันยายน พ.ศ. 2549 ณ สำนักงาน OECD กรุงปารีส

ในการสัมมนานั้นมีผู้นำเสนอผลงานเรื่อง The Effectiveness of Governing Bodies ซึ่งสรุปไว่น่าสนใจเกี่ยวกับประเด็นที่ต้องพิจารณาในการติดตามประเมินผลงาน (Issues to be Addressed in a Review of Effectiveness) เพื่อให้สถาบันอุดมศึกษาทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งมี รวมทั้งสิ้น 17 ประเด็น เริ่มตั้งแต่วิธีการติดตามประเมินว่าจะทำอย่างไร จะตั้ง คณะอนุกรรมการของสภา เพื่อทำหน้าที่ หรือ ใช้ที่ปรึกษาภายนอก แต่เน้นถึงความไม่เหมาะสมที่จะให้ผู้บริหารมหาวิทยาลัยเป็นผู้ดำเนินการในเรื่องนี้ จนถึงประเด็นสุดท้ายในเรื่องประเมินการทำหน้าที่ของคณะอนุกรรมการหรือ คณะทำงานของสถาบันและกรรมการสภา แต่ละบุคคล (Kelleher, M.F., 2006)

หลังจากการจัดสัมมนาดังกล่าว OECD ได้จัดทำรายงานเรื่อง “แนวทางการกำกับดูแลและคุณภาพในสถาบันอุดมศึกษา (Governance and Quality Guidelines in Higher Education)” ซึ่งเป็นรายงานการติดตาม ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง “การกำกับดูแล” “การประกันคุณภาพ” และ “ความเข้ากันได้ของข้อแนะนำระดับชาติ” ที่จะช่วยให้สถาบันอุดมศึกษา สามารถทำภารกิจให้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นการติดตามศึกษาจาก

ข้อมูลของสถาบันอุดมศึกษาในหลายประเทศทั่วโลก สรุปรายงานฉบับนี้ได้ให้ คำตอบต่อคำถามสำคัญสามคำถามคือ *มีความจำเป็นเพียงใดที่ต้องพัฒนาระบบ การกำกับดูแล? การประกันคุณภาพเพียงพอสำหรับใช้แทนการจัดระบบกำกับ ดูแลหรือไม่? และสถาบันอุดมศึกษามีความต้องการข้อเสนอแนะใดๆ จริงหรือไม่?* (Henard and Mitterle, n.d.)

2.2 ข้อกำหนดการปฏิบัติและการประเมินของสภาสถาบันอุดมศึกษา ในออสเตรเลีย

2.2.1 ข้อกำหนดการปฏิบัติสำหรับสภาสถาบันอุดมศึกษา

รัฐบาลประเทศออสเตรเลียประกาศใช้ “ข้อกำหนดการกำกับดูแลระดับชาติสำหรับสถาบันอุดมศึกษา (National Governance Protocols for Public Higher Education Institutions)” ตั้งแต่ปี ค.ศ. 2004 และปรับปรุงเรื่อยมาจนถึงปี ค.ศ. 2006 ซึ่งประกอบด้วย 11 ข้อ (หรือ 11 Protocols) ข้อกำหนดเหล่านี้ครอบคลุมตั้งแต่เรื่อง การกำหนดวัตถุประสงค์และภารกิจของสถาบันอุดมศึกษา ความรับผิดชอบของสภาสถาบันฯ ขนาดของ กรรมการสภาสถาบันฯ กระบวนการแต่งตั้ง การคัดเลือก และภาระหน้าที่ของ กรรมการสภาสถาบันฯ การแนะนำเข้าสู่หน้าที่และการอบรมกรรมการใหม่ การบริหารความเสี่ยง ตลอดจนการรายงาน ทั้งนี้ข้อกำหนดที่ 4 ได้ระบุให้องค์กรคณะผู้กำกับดูแล (Governing Bodies) ซึ่งหมายถึงสภาสถาบันอุดมศึกษา จะต้องประเมินทั้งผลการดำเนินงานของตนเอง และประเมินผลงานตามข้อกำหนดทั้งหมดทุกข้ออย่างสม่ำเสมอ โดยในระยะเริ่มแรกรัฐบาลออสเตรเลียนำผลการดำเนินงานตามข้อกำหนดเหล่านี้ ไปเชื่อมโยงกับการจัดสรรงบประมาณ อย่างไรก็ตามตั้งแต่ปี ค.ศ. 2008 เป็นต้นมา การเชื่อมโยงดังกล่าวได้ถูกยกเลิก ซึ่งหมายถึงว่าการดำเนินการให้เป็นไปตามข้อกำหนดตั้งแต่นั้นให้ เป็นไปตามความสมัครใจ

ของแต่ละสถาบันอุดมศึกษา (Armstrong and Unger, 2009; Swansson and Blackman, 2009)

พร้อมกับที่รัฐบาลออสเตรเลียเริ่มประกาศใช้ข้อกำหนดในปี ค.ศ. 2004 ที่ประชุมของนายกสภาสถาบันอุดมศึกษาของออสเตรเลีย (University Chancellors' Council หรือ UCC) ก็ตั้งเป้าหมายเพื่อมั่นใจว่าคณะกรรมการสภาสถาบันอุดมศึกษาจะมีความพร้อมทำหน้าที่ โดยผ่านการจัดกิจกรรมพัฒนา และฝึกอบรมอย่างมืออาชีพ จากเป้าหมายดังกล่าวจึงเกิดโครงการ The University Governance Professional Development Program ขึ้นระยะหนึ่ง โดยตั้งอยู่ที่ University of Canberra (UGPD, 2011) แต่ปัจจุบันน่าจะหยุดดำเนินการไปแล้ว

ต่อมาในปี ค.ศ. 2010 ได้มีการพัฒนา “ข้อกำหนดการกำกับดูแลที่เป็นเลิศ (Code of Best Practice Governance)” ขึ้นมาใหม่เพื่อใช้แทนข้อกำหนดการกำกับดูแลระดับชาติสำหรับสถาบันอุดมศึกษา 11 ข้อ ที่ใช้มาตั้งแต่ปี ค.ศ. 2006 ข้อกำหนดใหม่นี้ได้รับความเห็นชอบร่วมกันในปี ค.ศ. 2011 ทั้งจาก UCC และตัวแทนรัฐบาลคือ Ministerial Council for Tertiary Education and Employment ทั้งนี้เพื่อใช้เป็นกรอบในการทำงานของสภาสถาบันอุดมศึกษาตามความสมัครใจ ข้อกำหนดที่พัฒนาขึ้นใหม่มีทั้งหมด 14 ข้อ ส่วนใหญ่คล้ายของเดิม แต่มีการเพิ่มรายละเอียดบางข้อบางประเด็น เช่น การกำหนดแอลงการณ้ความรับผิดชอบหลักของสภาสถาบัน การกำหนดภาระหน้าที่ของกรรมการแต่ละบุคคลและมาตรการลงโทษกรณีไม่ปฏิบัติตาม การประเมินผลงานของสภาสถาบัน เป็นต้น (UCC, 2011)



2.2.2 การประเมินของสภาสถาบันอุดมศึกษา

ประเด็นหนึ่งที่มีความชัดเจนมากขึ้นใน “ข้อกำหนดการกำกับดูแลที่เป็นเลิศ” ที่พัฒนาขึ้นมาใหม่ 14 ข้อ คือข้อ 6 เรื่อง “การประเมินสภาสถาบันอุดมศึกษา” ที่ระบุไว้ว่า-“สภาสถาบันอุดมศึกษาควรประเมิน (Assess) ผลการทำงานของตนเอง ของกรรมการ และของคณะอนุกรรมการ/ คณะทำงานของสภา อย่างสม่ำเสมอ อย่างน้อยหนึ่งครั้งทุก 2 ปี นายกสภาควรรับผิดชอบจัดให้มีกระบวนการประเมิน และหากจำเป็นอาจใช้ผู้รู้ภายนอก ทุกๆ ปีสภาสถาบันควรตรวจประเมิน (Review) ว่าการดำเนินงานเป็นไปตามข้อกำหนดการกำกับดูแลที่เป็นเลิศ (Code of Best Practice Governance) ตลอดจนคัดสรรทักษะและความเชี่ยวชาญที่จำเป็นสำหรับอนาคต”

2.3 ข้อกำหนดการปฏิบัติ และการประเมินของสภาสถาบันอุดมศึกษา ในสหราชอาณาจักร

2.3.1 ข้อกำหนดการปฏิบัติสำหรับสภาสถาบันอุดมศึกษา

สำหรับประเทศสหราชอาณาจักร คณะกรรมการของประธานมหาวิทยาลัย (The Committee of University Chairs หรือ CUC) ซึ่งอาจเทียบได้กับที่ประชุมนายกสภาสถาบันอุดมศึกษา ได้ตระหนักถึงความสำคัญในบทบาทของสภาสถาบันอุดมศึกษา (Governing Bodies) จึงได้จัดพิมพ์ข้อเสนอแนะหลักปฏิบัติสำหรับสมาชิกประกอบด้วย “ข้อกำหนดการปฏิบัติในการกำกับดูแล (The Governance Code of Practice)” และ “หลักการทั่วไปในการกำกับดูแล (General Principles of Governance)” ข้อกำหนดการปฏิบัติฯ แบ่งเป็นสามประเด็นหลัก คือ บทบาทของสภาสถาบันอุดมศึกษา (ข้อ1-8) โครงสร้างและกระบวนการ (ข้อ9-14) และ การตรวจประเมินความมีประสิทธิภาพและผลงาน (ข้อ15-17) รวม 17 ข้อ ส่วนหลักการทั่วไปในการกำกับดูแลก็มีสามประเด็นหลักเช่นกัน คือ ความรับผิดชอบของกรรมการสภาสถาบัน

(ข้อ1.1-1.13) การทำหน้าที่ของสภาสถาบันอุดมศึกษา (ข้อ2.1-2.66) และการวางระเบียบ กฎเกณฑ์ ด้านการจัดการทรัพยากร (ข้อ3.1-3.19) รวม 30 ประเด็นย่อย 98 ข้อ คู่มือฉบับนี้จัดพิมพ์ครั้งแรกในปี ค.ศ. 2004 และปรับปรุงในปี ค.ศ. 2009 (CUC, 2009)

2.3.2 การประเมินของสภาสถาบันอุดมศึกษา

ในรายละเอียด “การตรวจประเมินความมีประสิทธิภาพและผลงานของสภา (Effectiveness and Performance Review)” ในข้อ 15- 17 ของ “ข้อกำหนดการปฏิบัติในการกำกับดูแล” ข้างต้นสรุปได้ว่า- “สภาสถาบันอุดมศึกษาที่ตรวจประเมินความมีประสิทธิภาพอย่างสม่ำเสมอ และอย่างน้อยทุก 5 ปีควรมีการประเมินความมีประสิทธิภาพอย่างเป็นทางการด้วยความเข้มข้น ทั้งของสภาสถาบันและคณะอนุกรรมการ/คณะทำงานของสภารวมถึงสภาวิชาการ ความมีประสิทธิภาพพึงวัดเทียบกับ “แถลงการณ์ความรับผิดชอบหลัก (Statement of Primary Responsibilities)” และการทำตาม “ข้อกำหนดการปฏิบัติในการกำกับดูแล” โดยสภาสถาบันพึงปรับโครงสร้างและกระบวนการให้สอดคล้องกับผลการประเมิน

สำหรับการตรวจประเมินผลการทำงานของตนเองสภาสถาบันอุดมศึกษา พึงสะท้อนจากผลงานทั้งหมดของสถาบันที่ตอบสนองต่อวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ระยะยาวและตัวบ่งชี้สำคัญ (KPIs) และควรมีการเทียบเคียง (Benchmark) ผลตามตัวบ่งชี้กับสถาบันอื่นๆในระดับเดียวกัน ทั้งนี้เมื่อประเมินเสร็จสิ้นพึงเผยแพร่ผลการประเมินทั้งผลประเมินความมีประสิทธิภาพและผลงานในรอบปีตามตัวบ่งชี้สำคัญอย่างกว้างขวาง รวมถึงในอินเทอร์เน็ตและรายงานประจำปี”

จากข้อสรุป “การตรวจประเมินความมีประสิทธิภาพและผลงานของสภาฯ” ข้างต้นได้นำไปสู่กรอบแนวทางการประเมินสภาสถาบันอุดมศึกษาของประเทศสหราชอาณาจักรที่มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น โดยเป็นผลงานของ

Schofield (2009) ซึ่งได้รับมอบหมายจาก CUC และมูลนิธิภาวะผู้นำสำหรับ อุดมศึกษา (The Leadership Foundation for Higher Education หรือ LFHE) ให้ทำการศึกษารวบรวมผลงานวิจัยตลอดจนข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับความมี ประสิทธิภาพและผลงานระดับสูงของสภาสถาบันอุดมศึกษาตลอดจนแนวทางการ ตรวจสอบประเมิน รายงานของ Schofield ได้เสนอแนวทางการประเมินสภา สถาบันอุดมศึกษาโดยแบ่งเป็นสององค์ประกอบ คือ “ปัจจัยเกื้อหนุน” ของการ กำกับดูแลที่มีประสิทธิภาพ และ “ผลลัพธ์” ของการกำกับดูแลที่มีประสิทธิภาพ โดยในการประเมินปัจจัยเกื้อหนุน มีการกำหนดปัจจัยหลักที่ต้องประเมินหกเรื่อง แต่ละเรื่องมีห้าข้อย่อย ส่วนการประเมินผลลัพธ์กำหนดไว้เก้าเรื่อง

ในปัจจุบัน LFHE ได้นำผลงานของ Schofield ไปพัฒนาต่อเป็น “กรอบแนวทางสำหรับบ่งบอกความมีประสิทธิภาพของสภาสถาบันอุดมศึกษา (Framework for Identifying Governing Body Effectiveness in Higher Education)” เพื่อให้สภาสถาบันต่างๆนำไปประยุกต์ใช้ในการประเมินตนเอง (LFHE, n.d.) กรอบแนวทางนี้แบ่งการประเมินเป็นสามองค์ประกอบ คือ 1) “ปัจจัยเกื้อหนุน”การกำกับดูแลที่มีประสิทธิภาพ 2) ความสัมพันธ์ในการทำ หน้าที่และพฤติกรรมการประชุมของกรรมการสภาสถาบัน และ 3) “ผลลัพธ์” ของ สภาสถาบันที่มีประสิทธิภาพ

ในการประเมินองค์ประกอบที่หนึ่ง “ปัจจัยเกื้อหนุนการกำกับดูแลที่ มีประสิทธิภาพ” ได้กำหนดปัจจัยหลักที่พึงประเมิน 7 เรื่องได้แก่ 1) ความมุ่งมั่นที่จะ ทำให้การกำกับดูแลมีประสิทธิภาพ 2) โครงสร้างการกำกับดูแลและ กระบวนการที่มีประสิทธิภาพ 3) กรรมการสภาสถาบันที่มีประสิทธิภาพ 4) ความ มุ่งมั่นสู่วิสัยทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยมองค์กร 5) การพัฒนายุทธศาสตร์และ การวัดผลสัมฤทธิ์ มีประสิทธิภาพ 6) สารสนเทศและการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ และ 7) การกำกับดูแลอนาคต โดยในแต่ละเรื่องมีประเด็นเพื่อประเมิน 5 ข้อ

สำหรับองค์ประกอบที่สอง “ด้านความสัมพันธ์ในการทำหน้าที่และพฤติกรรมการประชุมของกรรมการสภาสถาบัน” มีประเด็นเพื่อประเมิน 7 ข้อ รวมถึงการมีส่วนร่วมของอธิการบดีและเลขานุการสภาฯ ซึ่งมีความสำคัญมากสำหรับความมีประสิทธิภาพของสภาสถาบัน โดยมีความคาดหวังจากสภาฯที่จะเห็นอธิการบดีนำการตัดสินใจของสภาฯ ไปสู่การปฏิบัติและเลขานุการสภาฯ มีความแม่นยำในกฎเกณฑ์ กฎหมาย ที่เกี่ยวข้องสามารถให้ข้อเสนอแนะสภาฯ ในด้านอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของกรรมการ ตลอดจนให้ข้อเสนอแนะเมื่อมีประเด็นเกี่ยวเนื่องกับผลประโยชน์ทับซ้อน (Lock, 2012)

ส่วนองค์ประกอบที่สาม “ด้านผลลัพธ์ในการทำหน้าที่ของสภาสถาบัน” มีประเด็นเพื่อประเมิน 9 ข้อ รวมถึงผลลัพธ์ตามแผนกลยุทธ์ สถานภาพการเงิน และคุณภาพทางวิชาการ ทั้งนี้กรอบแนวทางดังกล่าวยังได้ให้แนวทางในการสำรวจข้อคิดเห็นประกอบการประเมินทั้งสามองค์ประกอบไว้ด้วย

2.3.3 การวัดและติดตามผลงานของสถาบันโดยสภาสถาบัน

สำหรับ “การวัดและติดตามผลงานของสถาบัน” โดยสภาสถาบัน ซึ่งเป็นปัจจัยเกื้อหนุนเรื่องที่ 5 ที่สภาสถาบันต้องดำเนินการนั้น CUC ได้เคยตั้งคณะทำงานประกอบด้วยหลายฝ่ายรวมถึงผู้แทนจาก LFHE จัดทำ “คู่มือการติดตามผลงานของสถาบันอุดมศึกษาและการใช้ตัวบ่งชี้สำคัญ (The monitoring of Institutional Performance and the Use of Key Performance Indicators)” เพื่อแต่ละสภาสถาบันได้นำไปปรับใช้ตามความเหมาะสม คู่มือนี้ทำเสร็จในปี ค.ศ. 2006 โดยมีตัวบ่งชี้ระดับสูง (High Level KPI) ที่ใช้วัดผลงาน 10 ตัว ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ที่สำคัญสูงสุด 2 ตัว คือ 1) ความยั่งยืนของสถาบัน 2) ตำแหน่งของสถาบันในตลาด ส่วนตัวบ่งชี้ระดับสูงที่เหลือใช้สำหรับประเมินด้านอื่นๆ ได้แก่ 3) ประสบการณ์ของนักศึกษาและการเรียนการสอน 4) การวิจัย 5) การถ่ายทอดความรู้และความสัมพันธ์ที่เป็นกุญแจสำคัญ 6) ความ

มั่นคงทางการเงิน 7) สิ่งก่อสร้างและโครงสร้างพื้นฐาน 8) พนักงานและการพัฒนาบุคลากร 9) การปกครอง ภาวะผู้นำและการจัดการ 10) โครงการต่างๆ ของสถาบันฯ โดยในแต่ละตัวบ่งชี้ระดับสูงจะประกอบด้วย คำอธิบาย (Context) คำถามท้าทาย (Challenge Questions) และตัวบ่งชี้สนับสนุน (Supporting KPI) เพื่อช่วยวินิจฉัยผลงานว่าอยู่ระดับใด จากที่ได้มีการติดตามการใช้ตัวบ่งชี้สำคัญเหล่านี้โดยสภาสถาบันในสหราชอาณาจักร พบว่า ส่วนใหญ่มีการนำไปประยุกต์ใช้ แต่ก็มีข้อสังเกต ข้อเสนอแนะบางประการสำหรับผู้ที่จะนำไปใช้ควรพิจารณา (CUC, 2006 และ CUC, 2008)

2.3.4 โปรแกรมเพื่อการศึกษาสำหรับสภาสถาบันอุดมศึกษา

เพื่อเสริมกับเอกสาร “ข้อกำหนดการปฏิบัติในการกำกับดูแล” และ “หลักการทั่วไปในการกำกับดูแล” ที่จัดทำโดยคณะกรรมการของประธานมหาวิทยาลัย หรือ CUC ที่ระบุในหัวข้อ 2.3.1 ที่ประชุมผู้บริหารสูงสุดของมหาวิทยาลัยรุ่นใหม่ และวิทยาลัยเฉพาะทางของสหราชอาณาจักร ซึ่งมีชื่อภาษาอังกฤษว่า Standing Conference of Principles หรือ SCOP (ปัจจุบันเปลี่ยนชื่อเป็น Guild HE) ได้จัดทำเอกสารขึ้นมาชุดหนึ่งชื่อว่า Getting to Grips with Being a Governor: Making Senses of Governance in Higher Education (SCOP, 2006) โดยจัดทำเป็นลักษณะโปรแกรมให้กรรมการสภาสถาบันได้ศึกษาเพื่อสามารถกำหนดบทบาทที่ถูกต้องเหมาะสมในการทำหน้าที่ตาม “ข้อกำหนดการปฏิบัติในการกำกับดูแล” ของ CUC ที่กล่าวไปแล้วข้างต้น โปรแกรมนี้แบ่งเป็น 10 โมดูล ส่วนที่เกี่ยวข้องกับการประเมินเพื่อวัดผลงานอยู่ในโมดูลที่ 8 และ 9 คือ “การวัดผลงานของสถาบันฯ: บทบาทของสภาสถาบันอุดมศึกษา” และ “การตั้งคำถามถึงความหมายของควมมีประสิทธิผลของสภาสถาบันฯ”

โมดูลที่ 8 กล่าวถึงวิธีการและแนวทางต่างๆ ที่ใช้โดยสถาบันอุดมศึกษาในการวัดผลงาน ตามด้วยข้อคิด คำถามที่เป็นจุดสำคัญที่ควรคำนึงถึงในการวัดผลงานของสภาสถาบันอุดมศึกษา เช่น การวัดผลงาน (Measurement) แตกต่างจากการติดตามผลงาน (Monitor) อย่างไร? ลักษณะการประเมินเพื่อวัดผลงานเป็นส่วนหนึ่งของการติดตามและรายงาน ที่เน้นการตรวจสอบผลงานของผู้บริหาร หรือ เป็นลักษณะการประเมินเพื่อวัดผลงานที่สภาสถาบันมีส่วนอย่างสำคัญในการดำเนินการ เพื่อเป้าหมายการยกระดับความแข็งแกร่งให้กับสถาบัน? การวัดผลงานแต่ละครั้งควรมีระยะเวลาห่างกันเท่าใดจึงเหมาะสม? อะไรคือตัวบ่งชี้ที่ควรใช้เพื่อวัดผลงานในระดับสภาสถาบัน? เป็นต้น สำหรับโมดูลที่ 9 ได้ตั้งคำถามสำคัญที่สภาสถาบันอุดมศึกษาต้องตอบเพื่อเป็นกรอบของวิธีการและแนวทางในการวัดผลงาน คือ “ความหมายของความสำเร็จหรือประสิทธิผลของสภาสถาบันตนเองว่าเป็นอย่างไร” ซึ่งแต่ละสถาบันความหมายนี้อาจแตกต่างกัน ตามเป้าหมายของการประเมิน และวัฒนธรรมองค์กร

2.4 ความรับผิดชอบและการประเมินของสภาสถาบันอุดมศึกษา

ในสหรัฐอเมริกา

2.4.1 ความรับผิดชอบของสภาสถาบันอุดมศึกษา

สมาคมขององค์คณะผู้กำกับดูแลมหาวิทยาลัยและวิทยาลัย (Association of Governing Boards of Universities and Colleges หรือ AGB) ซึ่งเป็นองค์กรสนับสนุนการดำเนินงานของสภาสถาบันในสหรัฐอเมริกาได้จัดพิมพ์เอกสารเกี่ยวกับความรับผิดชอบของสภาสถาบันเพื่อเป็นแนวทางสำหรับกรรมการใหม่ให้สามารถทำหน้าที่ได้อย่างสมบูรณ์ ในเอกสารดังกล่าวได้ระบุ “ความรับผิดชอบที่สภาสถาบันพึงมี” ไว้ 12 ข้อ ประกอบด้วย 1) กำหนดวัตถุประสงค์และพันธกิจที่ชัดเจน 2) แต่งตั้งอธิการบดี 3) ให้การ

สนับสนุนอธิการบดี 4) ติดตามการทำงานของอธิการบดี 5) ประเมินผลงานของสภาสถาบัน 6) มุ่งมั่นต่อการวางแผนกลยุทธ์ 7) ติดตามประเมินโปรแกรมการศึกษาและการบริการสาธารณะ 8) มั่นใจว่ามีทรัพยากรเพียงพอ 9) มั่นใจว่ามีการจัดการที่ดี 10) รักษาความเป็นอิสระของสถาบัน 11) เชื่อมโยงสถาบันสู่สังคมและสังคมสู่สถาบัน 12) ทำหน้าที่เป็นองค์คณะตัดสินการอุทธรณ์ โดยในแต่ละข้อมีการระบุความเป็นมาและคำถามเพื่อช่วยวินิจฉัยความรับผิดชอบตามข้อนั้นๆ นอกจากนั้นเอกสารฉบับดังกล่าวยังให้แนวทางในเรื่องความรับผิดชอบของกรรมการสภาสถาบันแต่ละบุคคล ตลอดจนความคาดหวังซึ่งกันและกันระหว่างกรรมการสภาสถาบันและอธิการบดี และคำมั่นสัญญาต่อการทำหน้าที่ของกรรมการสภาสถาบัน (Ingram, 1997)

ต่อมาในปีค.ศ. 2010 AGB ได้จัดพิมพ์เอกสารเกี่ยวกับความรับผิดชอบของสภาสถาบันฉบับใหม่ โดยพัฒนาจากของเดิมให้ทันสมัยยิ่งขึ้น และยุบรวมเหลือทั้งหมด 9 ข้อ แต่ยังคงเนื้อหาสาระที่เป็นประเด็นสำคัญของเอกสารฉบับเดิม (AGB, 2010)

2.4.2 การประเมินของสภาสถาบัน

ในสหรัฐอเมริกาแนวทางที่เป็นข้อเสนอเพื่อการประเมินตนเองของสภาสถาบันอุดมศึกษา และการประเมินผลงานของอธิการบดีโดยสภาสถาบัน ได้ถูกกำหนดแยกกันไว้ชัดเจน โดยในปีค.ศ. 2000 AGB ได้จัดพิมพ์เอกสารเรื่อง Presidential and Board Assessment in Higher Education เพื่อให้แนวทางและจุดประกายให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในประเด็นเกี่ยวกับการประเมินองค์คณะผู้กำกับดูแล (Governing Board) ซึ่งเทียบได้กับสภาสถาบันอุดมศึกษาของไทย และการประเมินอธิการบดี โดยคาดหวังจะส่งผลให้สภาสถาบันอุดมศึกษาทราบถึงความรับผิดชอบในการควบคุมดูแลการทำงานของสภาสถาบันเองให้สามารถรับใช้สถาบันและความเชื่อถือของสังคมด้วยดี

ขณะเดียวกันเพื่อให้สภาสถาบันอุดมศึกษาทราบถึง ความรับผิดชอบในการตรวจประเมินผลงานของอธิการบดี พร้อมกับที่อธิการบดีก็ทราบบทบาทสำคัญในการช่วยเหลือการกำหนดนโยบายและการปฏิบัติงานของสภาสถาบัน

นอกจากนั้นแนวทางการประเมินสภาสถาบันอุดมศึกษาและอธิการบดีที่ดียังส่งเสริมการเคารพและสะท้อนวัฒนธรรมตลอดจนค่านิยมองค์กร เพื่อมั่นใจถึงความเจริญเติบโต มั่นคง ยั่งยืนของสถาบัน ขณะเดียวกันก็ปกป้องความมีเกียรติ ศักดิ์ศรี ของอธิการบดี สภาสถาบัน และตัวสถาบันเอง โดยในการประเมินจะอาศัยการสัมภาษณ์และการประเมินตนเองเป็นหลัก พร้อมกับการใช้ประโยชน์จากเอกสารที่เป็นลายลักษณ์อักษรและผู้ช่วยมีอาชีพคุณภาพสูงเมื่อจำเป็น เอกสารฉบับดังกล่าวได้ให้แนวทางการตรวจประเมินผลงานอย่างเป็นระบบเชื่อมโยงกัน 4 ลักษณะดังนี้ (Ingram and Weary, 2000)

1) “การตรวจประเมิน (Review) ผลงานประจำปีของอธิการบดี” โดยเริ่มจากรายงานการศึกษาตนเองของอธิการบดี ที่เน้นผลงานตามเป้าประสงค์ที่เห็นชอบร่วมกันกับสภาสถาบันในระยะที่ผ่านมา รวมถึงการเสนอเป้าประสงค์สำคัญในระยะต่อไป เพื่อเห็นชอบร่วมกันกับสภาสถาบัน ทั้งนี้การประเมินอาจใช้ผลสำรวจความคิดเห็นของกรรมการสภาสถาบันร่วมด้วย แต่ผลสำรวจนี้ต้องเป็นเพียงส่วนประกอบไม่สามารถใช้ทดแทนรายงานการศึกษาตนเองของอธิการบดี ที่จะได้รับการตรวจประเมินโดยสภาสถาบัน หรือคณะกรรมการที่สภาสถาบันแต่งตั้ง ก่อนจะมีการปรึกษาหารือกับอธิการบดีในขั้นตอนสุดท้าย ทั้งนี้เป็นที่เข้าใจร่วมกันโดยทั่วไปว่าการประเมินประจำปีเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของสภาสถาบันซึ่งไม่มีบุคคลอื่นมาร่วมเกี่ยวข้องโดยตรง

2) “การตรวจประเมิน (Review) ผลงานของสภาสถาบันในรอบระยะเวลา 3-4 ปี” ซึ่งจะใช้รายงานการศึกษาตนเอง ที่รวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามกรรมการสภาสถาบันแต่ละบุคคลเป็นจุดเริ่มต้นกระบวนการตรวจ

ประเมิน ทั้งนี้จะอาศัยผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกช่วยในการวางแผนและดำเนินการ ตั้งแต่เริ่มต้นกระบวนการตรวจประเมินจนถึงการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop or Retreat) ในขั้นตอนสุดท้าย เพื่อให้ผลการประชุมสามารถนำไปสู่เป้าประสงค์ร่วมกัน ตลอดจนพัฒนาความสัมพันธ์และการสนับสนุนซึ่งกันและกันระหว่างกรรมการสภาสถาบัน และระหว่างกรรมการสภาสถาบันกับอธิการบดี ที่ส่งผลให้การทำงานภายใต้ความรับผิดชอบประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น

3) “การตรวจประเมิน (review) ผลงานร่วมของอธิการบดีและสภาสถาบันในรอบ 5-10 ปี” ซึ่งควรดำเนินการภายหลังอธิการบดีทำหน้าที่มาแล้วอย่างน้อย 5 ปี การตรวจประเมินนี้ให้ใช้คณะที่ปรึกษาภายนอกที่มีประสบการณ์และได้รับการยอมรับในระดับสูงจากผลงานในอดีต โดยทำการสัมภาษณ์บุคคลระดับนำทั้งภายในและภายนอกสถาบันในกระบวนการประเมิน เป้าหมายของการประเมินเพื่อให้ทราบถึงคุณภาพความสัมพันธ์ การสื่อสาร และการสนับสนุนซึ่งกันและกันระหว่างอธิการบดีและสภาสถาบัน ตลอดจนทราบถึงมุมมองของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระดับนำ ต่อการบริหารและการกำกับดูแลของสถาบัน รวมถึงเพื่อเป็นโอกาสของการทบทวนกิจกรรมสำคัญ อันตบตันๆ และเป้าประสงค์ของสถาบันในระยะต่อไป

4) “การตรวจประเมิน (review) ความทุ่มเทมุ่งมั่นและผลงานของกรรมการสภามหาวิทยาลัยแต่ละบุคคล” เป็นระยะๆ ซึ่งอาจดำเนินการไปพร้อมกับการตรวจประเมินผลงานของสภาสถาบัน โดยเพิ่มแบบสำรวจความคิดเห็นในประเด็นเฉพาะบุคคลในกระบวนการตรวจประเมินผลงานของสภาสถาบัน

หลังจาก AGB ได้เผยแพร่เอกสารเพื่อเป็นการจุดประกายให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ผวนกกับสภาพปัญหาที่เกิดจากการบริหารงาน

สถาบันอุดมศึกษาและส่งผลในเชิงลบต่อสาธารณชน ปัจจุบันจึงมีแรงกดดันจากหลายฝ่ายในประเทศสหรัฐอเมริกา ไม่ว่าจะเป็นกฎเกณฑ์ของภาครัฐ กฎหมายที่เกี่ยวข้อง หรือหลักเกณฑ์ขององค์กรรับรองวิทยฐานะสถาบันอุดมศึกษา ได้ผลักดันให้การประเมินความมีประสิทธิภาพของอธิการบดีเป็นสิ่งจำเป็น แม้ว่ารูปแบบและความถี่ในการประเมินผลจะไม่ถูกกำหนดชัดเจน แต่ส่วนใหญ่สภาสถาบันและอธิการบดีเป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการในรอบปี (Morrill, 2010)

นอกจากการประเมินผลงานในรอบปีของอธิการบดีแล้ว ปัจจุบันในสหรัฐอเมริกายังมีแนวคิดใหม่ในการประเมินที่ครอบคลุมรอบด้านมากยิ่งขึ้น (Comprehensive Assessment) โดยรวบรวมความคิดเห็นไม่เฉพาะแต่ของสภาสถาบันฯ แต่รวมของคณาจารย์ เจ้าหน้าที่ นักศึกษา ศิษย์เก่า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ ผนวกเข้ากับข้อมูลผลการประเมินประจำปีที่มาจากการตรวจสอบรายงานการศึกษาตนเองของอธิการบดีเทียบกับข้อมูลแผนกลยุทธ์ ตลอดจนเป้าหมายของสถาบัน ทั้งนี้เชื่อว่าวิธีการประเมินเช่นนี้หากดำเนินการอย่างเหมาะสมจะปรากฏภาพความสัมพันธ์ที่ชัดเจน ระหว่างสภาสถาบัน อธิการบดี และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลอดจนเป็นการตรวจสอบกลไกการตัดสินใจทางการบริหารและวิชาการของสถาบันอุดมศึกษา ที่สามารถนำมาสู่การพัฒนาปรับปรุงต่อไป (Morrill, 2010)

กล่าวโดยสรุป การประเมินอธิการบดีประจำปี (Annual Assessment) หรือการประเมินอธิการบดีที่ครอบคลุมรอบด้าน (Comprehensive Assessment) เป็นการเปิดโอกาสให้มีการตรวจสอบประเมินผลงานของอธิการบดี ว่าบรรลุเป้าประสงค์และความคาดหวังจากอดีตเพียงใด เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงหรือสร้างเป้าประสงค์ใหม่สำหรับอนาคต ซึ่งถือเป็นการรับผิดชอบต่อความรับผิดชอบต่อความรับผิดชอบต่อเช่นนี้จะประสบความสำเร็จสมบูรณ์ก็ต่อเมื่อสภาสถาบันเองก็มีการประเมินการทำงาน (Board Assessment) อย่างสม่ำเสมอ เพื่อนำข้อบกพร่อง

หรือแนวคิดใหม่ไปพัฒนาการปฏิบัติงาน ที่จะส่งผลให้ผลงานของสถาบันมีความก้าวหน้าอย่างยั่งยืน ได้รับการยอมรับในคุณภาพมาตรฐานของผลผลิตจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย

3. การประเมินของสภาสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย

สำหรับประเทศไทยนอกจากข้อผิดพลาดด้านการบริหารการเงินและทรัพย์สินของผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา หรือการหมิ่นเหม่ต่อจรรยาบรรณทางวิชาการจากการโฆษณาประชาสัมพันธ์ ที่กระทบต่อชื่อเสียงเกียรติคุณของสถาบัน และผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแล้ว ยังมีประเด็นอื่นๆ ที่ปรากฏเป็นข่าวอยู่เสมอ เช่น สถาบันอุดมศึกษาจัดการศึกษาที่ไม่ได้มาตรฐานวิชาชีพ หรือสถาบันอุดมศึกษากระจายการจัดการศึกษาไปยังหน่วยจัดการศึกษานอกที่ตั้งจำนวนมาก ทำให้เกิดข้อสงสัยในคุณภาพการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาของประเทศ

นอกจากประเด็นที่เป็นผลกระทบจากภายนอก ยังมีกระแสเรียกร้องจากภายในอันเกิดจากกฎเกณฑ์ที่สถาบันอุดมศึกษากำหนดให้มีการประเมินผลงานของคณาจารย์และเจ้าหน้าที่ที่เข้มงวดมากขึ้น ซึ่งก็เป็นธรรมดาที่คนกลุ่มนี้จะคาดหวังว่าผู้บริหารตลอดจนสภาสถาบัน จะต้องถูกประเมินประสิทธิภาพการทำงานเช่นเดียวกัน จากปัจจัยภายนอกและภายในสถาบันอุดมศึกษาที่กล่าวถึงข้างต้น จึงเริ่มมีข้อเรียกร้องให้มีการตรวจสอบธรรมาภิบาลในสถาบันอุดมศึกษา ตั้งแต่สภาสถาบันและผู้บริหารระดับอธิการบดีลงมา ด้วย การตรวจสอบ ประเมินผลงานอย่างเป็นระบบ



3.1 การประเมินอธิการบดีและการประเมินผลงานของสถาบันอุดมศึกษา

ในอดีตการประเมินอธิการบดีของสถาบันอุดมศึกษาที่เป็นส่วนราชการ เป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาสูงสุด แม้ว่าในระยะหลังได้มอบอำนาจให้นายกสภาสถาบันดำเนินการ ขณะที่มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐจะจัดให้มีการตรวจสอบผลงานในรอบปีโดย Audit Committee และนายกสภามหาวิทยาลัย (วิจิตรศรีสอ้าน, 2554) แต่ในระยะเวลาประมาณสิบปีที่ผ่านมาพระราชบัญญัติของมหาวิทยาลัยหลายแห่งได้กำหนดให้สภามหาวิทยาลัย มีอำนาจหน้าที่ในการติดตามประเมิน “ผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย” เช่น พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ พ.ศ. 2551 พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล พ.ศ. 2548 และ พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547

ขณะเดียวกันพระราชบัญญัติของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และ มหาวิทยาลัยมหิดลได้กำหนดให้สภามหาวิทยาลัยมีหน้าที่ประเมิน “ผลการดำเนินงานของอธิการบดี” ส่วนพระราชบัญญัติของสถาบันเทคโนโลยีเจ้าคุณทหารลาดกระบังกำหนดให้สภามหาวิทยาลัยมีหน้าที่ประเมินทั้ง “การดำเนินงานของสถาบันและอธิการบดี” โดยในพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยหรือสถาบันอุดมศึกษาก่อนหน้านี้ไม่ได้ระบุหน้าที่เหล่านี้ไว้เป็นการเฉพาะ ดังนั้นในระยะหลังการประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยและอธิการบดีจึงเป็นเรื่องที่ปฏิบัติกันแพร่หลายในสถาบันอุดมศึกษาไทย แม้ว่าการประเมินจะมีวิธีการและรูปแบบแตกต่างกันตามข้อบังคับของแต่ละสถาบัน

เนื่องจากพระราชบัญญัติของสถาบันอุดมศึกษาแต่ละแห่งมีความแตกต่างกันในประเด็นการประเมินผลงานของสถาบันและของอธิการบดีดังระบุข้างต้น ดังนั้นหน่วยงานภายนอกที่มีหน้าที่ติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานของสถาบันอุดมศึกษา ไม่ว่าจะเป็น สกอ. หรือ สมศ. จึงได้ระบุการประเมินผู้บริหารสูงสุด เป็นส่วนหนึ่งของเกณฑ์การประเมินสถาบัน ด้วยเหตุผลที่ต้องการให้

ความสำคัญกับภาวะผู้นำของผู้บริหาร ทั้งในเรื่องการนำองค์กร และธรรมาภิบาล นอกเหนือจากผลการดำเนินงานของสถาบัน

3.2 การประเมินตนเองของสภาสถาบันอุดมศึกษา

สำหรับการประเมินสภาสถาบัน พระราชบัญญัติของสถาบันอุดมศึกษาต่างๆ มิได้กำหนดไว้เป็นการเฉพาะ แต่สืบเนื่องจากสภาพปัญหาและผลกระทบเชิงลบจากการบริหารสถาบันอุดมศึกษาหลายๆ แห่ง ที่สังคมภายนอกตั้งข้อสงสัยในประสิทธิภาพการกำกับดูแลภายในสถาบัน หน่วยงานภายนอกที่มีหน้าที่ติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานของสถาบันอุดมศึกษา ไม่ว่าจะเป็น สกอ. สมศ. หรือ ก.พ.ร. จึงกำหนดให้การประเมินสภาสถาบัน เป็นส่วนหนึ่งของเกณฑ์การประเมินตัวสถาบันเอง อย่างไรก็ตามเกณฑ์ที่กำหนดโดยหน่วยงานเหล่านี้เป็นลักษณะให้ตอบว่ามีการดำเนินการหรือไม่ แต่ไม่ลงลึกถึงคุณภาพของการดำเนินการว่า ดีหรือไม่คืออย่างไร เช่น เกณฑ์มาตรฐานข้อที่ 1 ของตัวบ่งชี้ที่ 7.1 ของ สกอ. ปี พ.ศ. 2553 ระบุเพียงว่า “สภาสถาบันปฏิบัติหน้าที่ตามที่กฎหมายกำหนดครบถ้วนและมีการประเมินตนเองตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดล่วงหน้า” หรือ ประเด็นที่ 5 ของตัวชี้วัดที่ 12.1 ของ ก.พ.ร. ปีงบประมาณ 2552 ที่ระบุว่า “สภามหาวิทยาลัยกำหนดให้มีระบบการประเมินตนเองตามหน้าที่และบทบาทของสภามหาวิทยาลัย/สถาบัน และดำเนินการตามระบบนั้นโดยอาจใช้ผลจากคณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลงานของมหาวิทยาลัย เพื่อนำผลประเมินมาปรับปรุงการปฏิบัติหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัย/สถาบันให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น” หรือตัวบ่งชี้ที่ 12 ของ สมศ. ที่ใช้ “คะแนนผลการประเมินการดำเนินงานของสภาสถาบัน (คะแนนเต็ม 5) โดยสภาสถาบันนั้นๆ เป็นผู้ประเมินตนเองภายใต้ประเด็นต่างๆ หัวประเด็น ”

ด้วยเหตุนี้จึงมีสถาบันอุดมศึกษาบางแห่งดำเนินการเพียงเพื่อตอบเกณฑ์การประเมินเท่านั้น โดยมีได้มีจุดมุ่งหมายหลักที่จะใช้ผลการประเมินในการ

พัฒนาการดำเนินงาน ซึ่งเห็นได้จากแบบฟอร์มการประเมินตนเองของสถาบัน ที่ทำขึ้นอย่างรวดเร็ว โดยดูจากตัวอย่างของสถาบันอื่น และเพื่อให้ได้คะแนนผลการประเมินที่ดีเพื่อตอบ สมศ. จึงมักสร้างแบบประเมินตนเองที่ตอบง่าย และมีโอกาส ได้คะแนนสูง การทำแบบฟอร์มการประเมินจึงไม่ได้มีการศึกษาวิเคราะห์ถึงความ เหมาะสมตามหลักวิชา เพื่อตอบวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการประเมินใน บริบท สภาพปัญหา และวัฒนธรรมขององค์กรตนเองแต่อย่างใด นอกจากนี้ผล การประเมินก็มักเป็นเพียงเรื่องแจ้งในการประชุมกรรมการสถาบัน และไม่มี การดำเนินการที่ต่อเนื่องตามวงจรคุณภาพ

ในทางตรงกันข้ามมีบางสถาบันอุดมศึกษาที่เห็นความสำคัญของ การประเมินตนเองของสถาบัน จึงดำเนินการอย่างเป็นระบบ เริ่มจากกำหนด เป็นนโยบายของสถาบันให้มีการประเมินตนเองเพื่อใช้เป็นกลไกสะท้อน ผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ที่สอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล มีการตั้งวัตถุประสงค์การประเมินเพื่อให้ครอบคลุมทุกภารกิจที่สำคัญ ทั้งที่ปฏิบัติ โดยกรรมการสถาบันทั้งชุด หรือโดยคณะกรรมการทำงานของสภาฯ หรือโดย สำนักงานสภาฯ ตลอดจนเพื่อศึกษาวิเคราะห์ระบบและกลไกบริหารงานของสภา สถาบัน จากนั้นมีการกำหนดประเด็นคำถามที่เชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์ เพื่อนำไปสู่การจัดทำแบบประเมินตนเองของกรรมการสถาบัน แบบสัมภาษณ์ บุคคลทั้งในสภาฯ และภายนอก วิเคราะห์ผลการประเมินตนเองเปรียบเทียบกับ ผลการวิเคราะห์เอกสารหลักฐานต่างๆ สังเคราะห์ข้อค้นพบในประเด็นคำถาม ทั้งหมดเพื่อนำไปสู่ข้อเสนอแนวทางการปรับปรุง ก่อนนำไปรับฟังความเห็นจาก สถาบัน เพื่อจัดทำเป็นข้อเสนอแนะในขั้นตอนสุดท้าย โดยในกระบวนการ ทำงานมีการกำหนดขอบเขตและขั้นตอนการดำเนินงาน พร้อมแหล่งข้อมูลที่ ชัดเจน

4. บทสรุป

เมื่อพิจารณาถึงความคาดหวังของสังคม ทั้งภายนอกและภายใน สถาบันอุดมศึกษา ที่ต้องการหลักประกันด้านธรรมาภิบาลในการกำกับดูแลสถาบันฯ และพิจารณาถึงประโยชน์ที่เกิดกับสภาฯและสถาบันอุดมศึกษาจากผลการประเมินการปฏิบัติงาน จึงสรุปได้ว่าการประเมิน ไม่ว่าจะเป็นการประเมินผลงานอธิการบดี หรือการประเมินผลการดำเนินงานของสถาบัน หรือการประเมินตนเองของสภาสถาบัน เป็นสิ่งที่จำเป็นต้องกระทำในปัจจุบันที่การแข่งขันด้านคุณภาพผลผลิตทางการศึกษา เป็นไปอย่างเข้มข้น และมีผลต่อการยอมรับนับถือ ทั้งต่อตัวสถาบันเองและประเทศชาติ

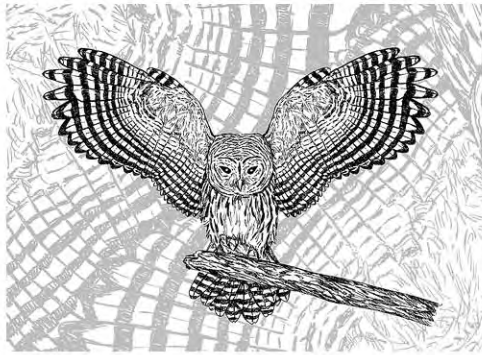
แม้ว่าในปัจจุบันได้มีการประเมินของสภาสถาบันกันอย่างแพร่หลายแล้ว ในประเทศไทย แต่รายละเอียดการประเมิน ทั้งรูปแบบวิธีการ รอบระยะเวลา องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ ตลอดจนเกณฑ์การประเมินหรือเทียบเคียง ก็ขึ้นอยู่กับแต่ละสถาบัน ภายใต้บริบท สภาพแวดล้อม วัฒนธรรมองค์กร และความเข้าใจเกี่ยวกับการประเมินว่าทำไปเพื่ออะไร? ***“เป็นการประเมินเพื่อนำไปสู่การพัฒนาประสิทธิผลของสถาบันและของสภาฯ หรือเพียงเพื่อให้เป็นไปตามข้อกำหนดของหน่วยงานต้นสังกัด หรือหน่วยงานภายนอก”***

หากพิจารณาการประเมินสภาสถาบันในต่างประเทศ ไม่ว่าจะป็น อังกฤษ ออสเตรเลีย หรือสหรัฐอเมริกา การประเมินจะประเมินเทียบกับข้อกำหนดหรือความรับผิดชอบที่พึงกระทำ ซึ่งกำหนดไว้โดยองค์กรหรือสมาคม ส่วนกลางของชาติและมีรายละเอียดไม่เฉพาะแต่หน้าที่ของสภาสถาบันแต่รวมถึง ***“ข้อปฏิบัติอื่นๆที่พึงกระทำ”*** ทั้งในส่วนขององค์คณะและกรรมการแต่ละบุคคล เช่น- ***“การกำหนดให้มีโครงการแนะนำกรรมการใหม่และการพัฒนากรรมการให้เข้าใจภาระหน้าที่ การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างฝ่ายกำกับดูแลและฝ่ายบริหารที่ไม่ก้าวถ่างบทบาทหน้าที่ของกันและกัน การกำหนด***

พฤติกรรมที่พึงประสงค์ของกรรมการทั้งในและนอกห้องประชุม การประพฤติตนในที่สาธารณะ การอภิปรายและตัดสินใจในสภาในฐานะองค์คณะบุคคล ไม่ใช่เพื่อประโยชน์ส่วนตัวหรือพวกพ้อง โดยเฉพาะกรรมการที่เป็นตัวแทนกลุ่มต่างๆ ต้องไม่ประพฤติในลักษณะเสมือนถูกมอบหมายให้มาปกป้องผลประโยชน์ของกลุ่มตน นอกจากนี้ยังได้กำหนดบทบาทที่สภาสถาบันคาดหวังจากอธิการบดีและเลขาธิการสภาไว้ด้วย”

สำหรับประเทศไทยเกณฑ์เทียบเคียงเพื่อการประเมินส่วนหนึ่งอาจนำมาจากอำนาจหน้าที่ในพระราชบัญญัติของสถาบันอุดมศึกษาแต่ละแห่ง เช่น การวางนโยบายและกำหนดแนวทางการพัฒนา การปฏิบัติตามระเบียบกฎเกณฑ์ กฎหมาย การติดตามประเมินผลงานของมหาวิทยาลัยและ/หรืออธิการบดี การกำกับมาตรฐานและการประกันคุณภาพการศึกษา หรืออาจมีบางมหาวิทยาลัยที่พระราชบัญญัติได้ระบุเรื่องการไม่มีผลประโยชน์ทับซ้อนของกรรมการสภาสถาบันไว้ในบางมาตราเช่นกรณีมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ซึ่งก็สามารถใช้เป็นเกณฑ์เทียบเคียงได้ อย่างไรก็ตามประเทศไทยยังไม่มี “ข้อกำหนดการปฏิบัติหรือความรับผิดชอบที่พึงมี” ที่นอกเหนือจากอำนาจหน้าที่ที่กำหนดตามกฎหมาย เพื่อเป็นแนวทางสำหรับการปฏิบัติของสภาสถาบันหรือของกรรมการแต่ละบุคคลรวมถึงอธิการบดีในฐานะกรรมการสภาฯ และเลขาธิการสภาสถาบัน ดังเช่นที่มีกำหนดไว้ในต่างประเทศ เรื่องนี้องค์กรหรือสมาคมระดับชาติที่เกี่ยวข้องน่าจะนำไปพิจารณาจัดทำให้เหมาะสมกับบริบทและวัฒนธรรมไทย แต่ในขณะที่ยังไม่มีข้อกำหนดจากส่วนกลาง สภาสถาบันแต่ละแห่งอาจพิจารณากำหนดเป็นข้อกำหนดการปฏิบัติหรือความรับผิดชอบที่พึงมีสำหรับตนเองเพื่อใช้เป็นกรอบในการปฏิบัติงานและการประเมิน

ขณะเดียวกันประเทศไทยควรมีหน่วยงานกลางจัดทำ “กรอบแนวทางการประเมิน” ไม่ว่าจะเป็นการประเมินอธิการบดี การประเมินผลงานของสถาบัน หรือการประเมินตนเองของสภาสถาบัน ที่เหมาะสมกับบริบท/กฎหมาย และสภาพแวดล้อมของไทยเพื่อให้มหาวิทยาลัยต่างๆใช้เป็น “ต้นแบบในการนำไปประยุกต์ใช้” ตามความสมัครใจ ไม่ใช่ต่างคนต่างคิด ต่างทำ โดยไม่มีกรอบแนวทางที่ดีไว้เป็นแบบอย่างดังเช่นปัจจุบัน



เอกสารอ้างอิง

วิจิตร ศรีสอ้าน (2554) อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของสภามหาวิทยาลัย, จดหมายข่าวธรรมมาภิบาลมหาวิทยาลัย, ปีที่ 3 ฉบับที่ 1, หน้า 9-10

ภาวิช ทองโรจน์ (2553) บทบาทของกรรมการสภามหาวิทยาลัยในการปฏิรูป อุดมศึกษาไทย เอกสารประกอบการประชุมกรรมการสภามหาวิทยาลัยแห่งประเทศไทยร่วมกับสำนักงานคณะกรรมการการ อุดมศึกษา ณ ศูนย์ประชุมสถาบันวิจัยจุฬาภรณ์, 19 กรกฎาคม 2553

AGB (2010) Effective Governing Boards: A Guide for Members of Governing Boards of Public Colleges, Universities, and Systems, AGB Publication, 46 p.

Armstrong , A. and Unger , Z. (2009) Assessment, evaluation and improvement of University Council performance , Evaluation Journal of Australasia , Vol. 9 , p 46-54

CUC (2006) CUC Report on the Monitoring of Institutional Performance and the Use of Key Performance Indicators, November 2006, CUC in collaboration with J M Consulting Ltd., 55 p.

CUC (2008) CUC Report on the implementation of Key Performance Indicators : case study experience , Committee of University Chairs , 31 p.

CUC (2009) Guide for Members of Higher Education Governing Bodies in the UK : Incorporates the Governance Code of Practice and General Principles , Committee of University Chairs , 150 p.

Henard, F and Mitterle, A. (n.d.) Governance and Quality Guidelines in Higher Education, a review of governance arrangements and quality assurance guidelines, Available: <http://www.oecd.org/edu/imhe/46064461.pdf>

Ingram , R.T. (1997) Trustee Responsibilities: A Guide for Governing Boards of Public Institutions, The Fundamentals, Board Basics. 27 p.

Ingram , R.T. and Weary , W.A. (2000) Presidential and Board Assessment in Higher Education : Purposes , Policies and Strategies , Association of Governing Boards of University and Colleges , 88 p.

Kelleher , M.F. (2006) The Effectiveness of Governing Bodies , Seminar on Governing Bodies of Higher Education Institutions : Roles and responsibilities , OECD Headquarters , Paris , 24-25 August 2006.

LFHE (n.d.) A Framework for Governing Body Effectiveness Available: <http://www.lfhe.ac.uk/en/audiences/governance/reviewing-governance/a-framework-for-governing-body-effectiveness.cfm/>

Lock, D.J. (2012) Governing Body Leadership in UK Higher Education, Power Point Presentation, Pathumwan Princess, Bangkok, Nov 26th 2012

Moril , R.L. (2010) Assessing Presidential Effectiveness , Trusteeship , No. 1 , Vol. 18 Available:

<http://agb.org/trusteeship/2010/januaryfebruary/assessing-presidential-effectiveness>

Schofield, A.(2009) What is an effective and high performing governing body in UK higher education?,Leadership Foundation for Higher Education and Committee of University Chairs, 113 p.

SCOP (2006) Getting to Grips with Being a Governor : Making Sense of Governance in Higher Education , the Standing Conference of Principals , 124 p.

Swansson , J. and Blackman , D. (2009) Governance in Australian Universities: Where next , Reform Model , CESifo DICE Report 2/2009 , p 39-46

UCC (2011) Code of Best Practice Governance, University Chancellors” Council, Approved out-of-session by the Ministerial Council for Tertiary Education and Employment on 27 July 2011. 4p.

UGPD (2011) Evaluation of Effective University Governance, The University Governance Professional Development Program, University of Canberra, Australia. Available : <http://www.universitygovernance.edu.au/courses/courses6.htm>

กรณีตัวอย่างที่ 1

การประเมินสภาสถาบันของประเทศสหราชอาณาจักร

กรอบแนวทางการประเมิน

แนวทางการประเมินประสิทธิผลการกำกับดูแลของสภาสถาบันที่เป็นข้อเสนอในเอกสารเรื่อง “กรอบแนวทางสำหรับปกป้องความมีประสิทธิภาพของสภาสถาบันอุดมศึกษา (Framework for Identifying Governing Body Effectiveness in Higher Education)” (LFHE, n.d.) เกิดจากผลจากการทดลองปฏิบัติจริงของมูลนิธิภาวะผู้นำสำหรับอุดมศึกษา (The Leadership Foundation for Higher Education หรือ LFHE) ร่วมกับคณะกรรมการของประธานมหาวิทยาลัย (The Committee of University Chairs หรือ CUC) ของประเทศสหราชอาณาจักร โดยนำผลงานวิจัยของ Schofield (2009) เกี่ยวกับการประเมินสภาสถาบัน อุดมศึกษามาทดลองปฏิบัติในปีค.ศ.2010 จากความร่วมมือของ 16 สภาสถาบันอุดมศึกษา ทั้งนี้เพื่อพิจารณาว่าจะสามารถนำแนวทางที่เสนอโดยนักวิจัยสู่การปฏิบัติจริงได้อย่างไร และจำเป็นต้องปรับปรุงในประเด็นใด

กรอบแนวทางการประเมินสภาสถาบันอุดมศึกษา ที่นำเสนอโดย LFHE และ CUC ซึ่งได้ปรับปรุงจากงานวิจัยของ Schofield (2009) ฉบับนี้ ไม่ได้มีวัตถุประสงค์ให้หน่วยงานอื่นๆนอกสถาบันอุดมศึกษานำไปใช้ตรวจสอบ (Audit) ประสิทธิภาพของสภาสถาบันอุดมศึกษาแต่อย่างใด และขณะเดียวกันก็ไม่ใช่ข้อกำหนดการปฏิบัติที่ทุกสภาสถาบันอุดมศึกษาต้องนำไปใช้เช่นกัน หากแต่เป็นกรอบแนวทางสำหรับการประเมินตนเองของสภาสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งสามารถนำไปประยุกต์ใช้ตามความเหมาะสมสำหรับแต่ละสภาสถาบันภายใต้บริบทและวัตถุประสงค์การประเมินของตนเอง นั่นก็หมายถึงว่าจะมีการเพิ่มเติม

หรือตัดทอนองค์ประกอบใด หรือ ประเด็นใด หรือ ข้อใดจากกรอบแนวทางนี้ก็ย่อมสามารถทำได้

กรอบแนวทางที่นำเสนอโดย LFHE และ CUC มี “3 องค์ประกอบ” สำหรับใช้ประเมินประสิทธิผลการกำกับดูแลของสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งมีความสัมพันธ์กันและกัน ได้แก่

1. ปัจจัยเกื้อหนุนต่อการกำกับดูแลที่มีประสิทธิผล
2. ความสัมพันธ์ในการทำหน้าที่และพฤติกรรมกรรมการประชุม
3. ผลลัพธ์ของการกำกับดูแล

1. ปัจจัยเกื้อหนุนต่อการกำกับดูแลที่มีประสิทธิผล แยกเป็น 7 ปัจจัยหลัก และแต่ละปัจจัยหลักแยกเป็นอีก 5 ปัจจัยย่อยที่ควรประเมินดังนี้

1. ความมุ่งมั่นให้การกำกับดูแลมีประสิทธิผล

1.1 สถานสถาบันและผู้บริหารระดับสูง มีความมุ่งมั่น ร่วมกันอย่างแท้จริง ทำให้มั่นใจได้ว่าการกำกับดูแลสถาบันมีประสิทธิผล

1.2 คุณภาพของปฏิสัมพันธ์ระหว่างนายกสภาฯ อธิการบดี และ เลขาธิการสภาฯ เป็นปัจจัยเอื้อให้เกิดการกำกับดูแลที่มีประสิทธิผล

1.3 บทบาทหน้าที่ (Role) ความรับผิดชอบ (Responsibility) และภาระรับผิดชอบ (Accountability) ของสถานสถาบัน และกรรมการสภาฯ ถูกกำหนดไว้อย่างชัดเจนและรับทราบร่วมกันทั้งในส่วนของคณะกรรมการสภาฯ และผู้บริหารระดับสูง

1.4 เลขาธิการสถานสถาบัน ให้ข้อเสนอแนะเรื่องต่างๆที่อยู่ในภาระหน้าที่ต่อสภาฯ รวมถึงให้การสนับสนุนงานของสภาฯ ที่ถูกต้อง เหมาะสม ทันเวลา อย่างอิสระแบบมืออาชีพ

1.5 สถานสถาบันตรวจประเมินผลงานตนเองเป็นประจำและมุ่งมั่นในการปรับปรุงผลงานตนเองอย่างต่อเนื่อง

2. โครงสร้างการกำกับดูแลและกระบวนการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ

2.1 โครงสร้างการกำกับดูแลของสภาสถาบัน รวมถึงการแต่งตั้ง คณะกรรมการประจำและคณะอนุกรรมการต่าง ๆ ของสภาฯ มีความเหมาะสม ต้องตามจุดประสงค์

2.2 สภาสถาบันมีระบบที่ชัดเจนในการมอบหมายงานในหน้าที่ และมีกลไกที่เหมาะสมในการให้รายงานผลงานตามที่มอบหมาย

2.3 การจัดการเกี่ยวกับการประชุมสภาสถาบันและคณะอนุกรรมการ/ คณะทำงานของสภาฯ(จำนวนครั้ง กำหนดเวลา สถานที่ ระยะเวลาที่ใช้ การบริหารจัดการ) เหมาะสมกับจุดประสงค์

2.4 มีการจัดการที่มีประสิทธิภาพในนำพนักงานและนักศึกษาเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องกับสภาสถาบันและคณะอนุกรรมการ/คณะทำงานของสภาฯ

2.5 สภาสถาบันมีกระบวนการที่มีประสิทธิภาพเพื่อรองรับความรับผิดชอบในการกำหนดคุณลักษณะทางการศึกษา รวมถึงมีความสัมพันธ์ที่มีประสิทธิภาพกับ สภาวิชาการ

3. องค์ประกอบของกรรมการสภาสถาบันมีประสิทธิภาพ

3.1 ขนาด ธรรมชาติ ประสบการณ์ ทักษะ และความหลากหลายของ กรรมการสภาสถาบันเหมาะสมกับบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของสภาฯ

3.2 การสรรหา ตลอดจนแผนการทดแทนกรรมการที่หมดวาระ(Succession Plan) ของกรรมการสภาสถาบัน เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

3.3 มีการจัดการที่มีประสิทธิภาพในเรื่องการสนับสนุน การแนะนำเข้าสู่หน้าที่ และการพัฒนาความรู้ความสามารถในหน้าที่ของกรรมการสภาสถาบันอย่างสม่ำเสมอ และกรรมการสภาฯ เห็นคุณค่าในสิ่งเหล่านั้น

3.4 กรรมการสภาสถาบันได้รับแรงจูงใจให้เข้าร่วมประชุมอย่างสม่ำเสมอ และมีส่วนร่วมกับการประชุมอย่างจริงจัง ทำให้ประสบการณ์และทักษะความเชี่ยวชาญของกรรมการแต่ละบุคคลถูกนำมาใช้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.5 การมีส่วนร่วมต่อภารกิจของสภาสถาบัน (Contribution) โดยกรรมการ

สภาฯ รวมถึงนายกสภาฯ ได้รับการตรวจประเมินตามกระบวนการที่ตกลง
ล่วงหน้าของสภาสถาบัน

4. ความมุ่งมั่นสู่วิสัยทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยมองค์กร

4.1 สภาสถาบันแสดงให้เห็นถึงความเข้าใจในวิสัยทัศน์ พันธกิจ และ
วัฒนธรรมองค์กร และมุ่งมั่นให้บรรลุตามนั้น

4.2 สภาสถาบันให้การสนับสนุนและหากจำเป็นจะปกป้องค่านิยมหลักของ
สถาบันอย่างจริงจัง

4.3 สภาสถาบันแสดงให้เห็นถึงการนำหลักการประพฤติดุปฏิบัติที่ดีในชีวิต
สาธารณะไปสู่การปฏิบัติอย่างจริงจัง

4.4 สภามหาวิทยาลัยส่งเสริมสนับสนุนอย่างมีประสิทธิภาพให้สถาบันมี
บทบาทร่วมรับผิดชอบต่อสังคมภายนอก ตลอดจนสร้างประโยชน์ต่อสาธารณชน

4.5 มีความเชื่อถือและมั่นใจในสภาสถาบัน ในกลุ่มพนักงานและนักศึกษา
ที่มาติดต่อกับสภาฯ

5. การพัฒนายุทธศาสตร์และการวัดผลสัมฤทธิ์ มีประสิทธิภาพ

5.1 สภาสถาบันมีความเข้าใจในยุทธศาสตร์ของสถาบันอย่างถ่องแท้ และมี
ส่วนร่วมสำคัญในกระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์ รวมถึงมีบทบาทในการให้ความ
เห็นชอบและประเมินยุทธศาสตร์

5.2 สภาสถาบันมีการวัดและติดตามผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานของสถาบัน
อย่างจริงจัง รวมถึงมีการใช้ตัวบ่งชี้หลัก (KPI) ที่ตกลงร่วมกันในการประเมิน ซึ่ง
เป็นตัวบ่งชี้ที่สอดคล้องกับความเป็นจริงแต่ท้าทาย

5.3 สภาสถาบันมีการตรวจประเมิน “ผลสัมฤทธิ์การดำเนินงาน
เปรียบเทียบ” ของสถาบันกับคู่เปรียบเทียบอื่นๆ อย่างสม่ำเสมอ ทั้งนี้โดยใช้
กระบวนการต่างๆ เช่น การเทียบเคียงสมรรถนะ (Benchmarking)

5.4 สภาสถาบันได้รับการประกันว่า มีการติดตามประเมินผลสัมฤทธิ์ของ
ภาควิชาและของการให้บริการต่างๆอย่างสม่ำเสมอ และมีการติดตามประเมินที่
ไต่ถามที่มีประเด็นจำเป็นต้องดำเนินการ

5.5 สภาสถาบันมั่นใจว่ามีการติดตามประเมินสัมฤทธิ์ผลของอธิการบดีอย่าง

สม่ำเสมอโดยคณะกรรมการพิจารณาคำตอบแทน และหากจำเป็นสภาสามารถ
ได้รับข้อมูลดังกล่าว

6. ข้อมูลสารสนเทศ และการสื่อสารมีประสิทธิผล

6.1 สภาสถาบันได้รับข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้อง และทันต่อเวลา สำหรับทุก
ๆ เรื่องที่อยู่ในความรับผิดชอบ และสามารถมั่นใจได้ในความสมบูรณ์ของข้อมูล

6.2 ข้อมูลสารสนเทศถูกนำเสนอต่อสภาสถาบันโดยวิธีการที่มีประสิทธิผล
เท่าที่เป็นไปได้ ตามความต้องการข้อมูลสารสนเทศของสภาสถาบัน

6.3 สภาสถาบันได้รับข้อมูลสารสนเทศที่น่าเชื่อถือและทันสมัย เพื่อมั่นใจได้
ว่าสภาฯรับทราบความรับผิดชอบของตนเองในด้านระเบียบ กฎเกณฑ์ กฎหมาย
ที่เกี่ยวข้อง

6.4 สภาสถาบันมั่นใจว่ามีกระบวนการจัดการความเสี่ยงที่มีประสิทธิผลของ
มหาวิทยาลัย และได้รับข้อมูลและรายงานความเสี่ยงที่เหมาะสม

6.5 มีการสื่อสารสองทางที่มีประสิทธิผลระหว่างสภาสถาบันกับบุคลากร
ภายในสถาบัน และกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญรวมถึงสังคมภายนอกสถาบัน

7. การกำกับดูแลเพื่ออนาคต

7.1 สภาสถาบันมีความยืดหยุ่นในการดำเนินงานที่สามารถตอบสนองต่อการ
เปลี่ยนแปลงสภาวะการณ์ภายนอกและต่อความจำเป็นสำหรับการตัดสินใจและ
กำกับดูแลเพื่อสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง

7.2 สภาสถาบัน ได้รับทราบข้อมูลแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของสภาวะ
แวดล้อมภายนอกเป็นอย่างดี รวมถึงรับทราบเรื่องสำคัญที่อาจส่งผลกระทบต่อ
การทำหน้าที่กำกับดูแลสถาบัน

7.3 สภาสถาบันศึกษาติดตามอย่างจริงจัง ถึงวิธีการกำกับดูแลที่มีประสิทธิผล
ของคณะกรรมการในภาคส่วนอื่น ๆ (นอกจากภาคอุดมศึกษา) และนำมาปรับใช้
ในการกำกับดูแลสถาบัน

7.4 สภาสถาบันตรวจประเมินอย่างจริงจัง ถึงความเหมาะสมของการ
จัดระบบกำกับดูแลองค์กรในปัจจุบัน ว่าจะมีความเหมาะสมในการตอบรับกับแผน
กลยุทธ์ระยะยาว

7.5 สถานสถาบันตรวจประเมินอย่างจริงจัง ถึงความเหมาะสมของการจัดระบบกำกับดูแลด้านวิชาการในปัจจุบัน ว่าจะมีความเหมาะสมในการตอบรับกับแผนกลยุทธ์ระยะยาว

2. ความสัมพันธ์ในการทำหน้าที่และพฤติกรรมกรรมการประชุม แยกเป็น 6 ปัจจัยที่ควรประเมินดังนี้

| |
|---|
| 1. การประชุมและกิจการสถาบันดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยประธานการประชุมทำหน้าที่ส่งเสริมให้มีความโปร่งใส เปิดเผย ร่วมมือ ซึ่งได้รับความเชื่อมั่นจากกรรมการ |
| 2. แนวทาง บทบาทลีลา (Style) และการมีส่วนร่วมของอธิการบดี สนับสนุนการประชุมสถาบันให้มีประสิทธิภาพ |
| 3. แนวทาง บทบาทลีลา (Style) และการมีส่วนร่วมของเลขาธิการสถาบัน สนับสนุนการประชุมสภาฯ ให้มีประสิทธิภาพ |
| 4. กรรมการสถาบันทั้งคณะร่วมอภิปรายอย่างจริงจังและแสดงให้เห็นถึงการมีเป้าหมายและความมุ่งมั่นร่วมกัน แต่แยกชัดเจนระหว่างบทบาทหน้าที่ของสภาฯและของฝ่ายบริหาร |
| 5. ในทางปฏิบัติ ความสัมพันธ์ในการทำงานระหว่างกรรมการสถาบันและฝ่ายบริหารอยู่ในระดับดี และมีบรรยากาศเชิงบวกในการสนับสนุนให้การกำกับดูแลมีประสิทธิภาพ |
| 6. กรรมการสถาบันและผู้บริหารมีความเข้าใจและยอมรับว่า “การทำทหายอย่างสร้างสรรค์โดยสถาบัน” เป็นสิ่งจำเป็น และมีการดำเนินการในลักษณะดังกล่าวอย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ |

3. ผลลัพธ์ของการกำกับดูแล เนื่องจากปัจจัยเกื้อหนุนในข้อ 1 และความสัมพันธ์ในการทำหน้าที่และพฤติกรรมกรรมการประชุมในข้อ 2 ข้างต้น ยัง

ไม่ได้ยืนยันถึงสัมฤทธิ์ผลของการกำกับดูแล แต่เป็นประสิทธิผลในการกำหนดสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม ดังนั้นเพื่อให้ทราบอย่างแท้จริงว่าการกำกับดูแลทำให้เกิดสัมฤทธิ์ผลหรือไม่ จำเป็นต้องดูที่ผลลัพธ์ซึ่งแบ่งเป็น 9 ด้านที่ควรประเมิน ได้แก่

| |
|---|
| 1. แผนกลยุทธ์ของสถาบันที่ผ่านการตกลงร่วมกัน บรรลุผล |
| 2. สถานภาพ/ความยั่งยืนทางการเงินของสถาบันภายใต้มาตรฐานที่ตกลงร่วมกัน บรรลุผล |
| 3. การปฏิบัติตามมาตรฐานความรับผิดชอบและระเบียบ/กฎเกณฑ์/กฎหมาย บรรลุผล |
| 4. ระดับคุณภาพวิชาการและการบริการ ตลอดจนประสบการณ์ของนักศึกษาที่กำหนด บรรลุผล |
| 5. การจัดการความเสี่ยงที่มีประสิทธิผลและการสนับสนุนนวัตกรรมอย่างเหมาะสม บรรลุผล |
| 6. การยกระดับความมีชื่อเสียง และความสามารถในการแข่งขันของสถาบัน บรรลุผล |
| 7. การเสริมสร้างภาวะผู้นำของสถาบันผ่านการกำกับดูแลที่มีประสิทธิผล บรรลุผล |
| 8. ความน่าเชื่อถือในการกำกับดูแลทั้งจากมุมมองภายในและจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญภายนอก บรรลุผล |
| 9. ผลลัพธ์สำคัญอื่นๆที่เฉพาะเจาะจงของสถาบัน บรรลุผล |

คำถามหลักและวิธีประเมิน

การประเมินที่เสนอโดย LFHE จะเน้นเพื่อตอบสนองคำถามหลักคือ หนึ่ง “เราทำอย่างไร (How did we do it?)” และสอง “เรารู้ได้อย่างไร (How do we know?)” ว่า มีประสิทธิผล

วิธีการหาคำตอบของคำถามแรก “เราทำอย่างไร” อาจใช้แบบสำรวจความคิดเห็น หรือจากการสัมภาษณ์ หรือผสมผสานระหว่างสองวิธีนี้ โดยอาจเริ่มจากการตอบแบบสำรวจความคิดเห็น จากนั้นนำมาวิเคราะห์ หากมีประเด็นที่สมควรติดตามหรือต้องการรายละเอียดเพิ่มเติม จึงเสริมด้วยการสัมภาษณ์ ซึ่งน่าจะเป็นวิธีการที่ให้คำตอบได้ดีและลึกซึ้งที่สุด

วิธีหาคำตอบของคำถามที่สอง “เรารู้ได้อย่างไร” จำเป็นต้องได้จากการวิเคราะห์เอกสาร หรือจากการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นผู้ประเมินภายนอก หรือจากการติดตามกรณีศึกษาของการตัดสินใจที่ท้าทายซึ่งสภาสถาบันทำไปก่อนหน้านี้และแสดงถึงประสิทธิผลในเชิงประจักษ์ หรือได้จากการเปรียบเทียบกับสถาบันอื่นๆ

สำหรับแบบสำรวจที่ใช้เพื่อช่วยหาคำตอบซึ่งเสนอโดย LFHE จะมีเพียงสี่ตัวเลือกให้ตอบในแต่ละปัจจัยของทั้ง 3 องค์ประกอบที่ใช้ประเมิน ประสิทธิภาพที่กล่าวไปแล้วข้างต้น ตัวเลือกทั้งสี่คือคือ “เห็นด้วย” “ค่อนข้างเห็นด้วย” “ค่อนข้างไม่เห็นด้วย” และ “ไม่เห็นด้วย” แต่ในการตอบแบบสำรวจจะให้ผู้ตอบระบุเหตุผลที่ตอบเช่นนั้น พร้อมทั้งให้สรุปข้อมูลยืนยันการตัดสินใจดังกล่าว (เช่น เป็นความเห็น จากการสังเกต มีหลักฐานเชิงประจักษ์ หรือ มีข้อมูลอื่นๆ) ทั้งนี้เพื่อสามารถตอบคำถามที่สองของการประเมิน “เรารู้ได้อย่างไร” ได้ด้วย



กรณีตัวอย่างที่ 2 การติดตามประเมินผลงานของสถาบันอุดมศึกษาโดย สถาบันประเทศสหราชอาณาจักร

จากกรณีตัวอย่างที่ 1 “การประเมินสถาบันของประเทศสหราชอาณาจักร” ที่นำเสนอไปก่อนหน้านี้ ได้ระบุในองค์ประกอบที่ 1 “ปัจจัยเกื้อหนุนต่อการกำกับดูแลที่มีประสิทธิภาพ” ปัจจัยหลักข้อที่ 5 “การพัฒนายุทธศาสตร์และการวัดผลสัมฤทธิ์” กล่าวถึงการวัดและติดตามผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษาโดยสถาบัน รวมถึงได้เสนอให้มีการใช้ตัวบ่งชี้ (KPI) ในการติดตามประเมินผล ในเรื่องดังกล่าวคณะกรรมการของประธานมหาวิทยาลัย (The Committee of University Chairs หรือ CUC) ของสหราชอาณาจักร ได้เคยจัดทำ “คู่มือการติดตามผลงานของสถาบันอุดมศึกษาและการใช้ตัวบ่งชี้สำคัญ (The monitoring of Institutional Performance and the Use of Key Performance Indicators)” เพื่อให้แต่ละสถาบันนำไปปรับใช้ (CUC, 2006) ดังนั้นเพื่อให้กรณีตัวอย่างที่ 1 “การประเมินสถาบันของประเทศสหราชอาณาจักร” มีข้อมูลครบถ้วนทุกเรื่อง จึงนำเสนอสรุปคู่มือฉบับดังกล่าวมาระบุไว้ ณ ที่นี้

คู่มือฉบับนี้ประกอบด้วย “ตัวบ่งชี้ระดับสูง (High Level KPI)” ที่สถาบันอาจใช้วัดผลงานของสถาบันอุดมศึกษาจำนวน 10 ตัว ในจำนวนนี้มี “ตัวบ่งชี้ระดับสูงที่สำคัญ (Super KPI)” 2 ตัว คือ 1) *ความยั่งยืนของสถาบันฯ* และ 2) *ตำแหน่งของสถาบันฯในตลาด* ส่วน “ตัวบ่งชี้ระดับสูง” ที่เหลือใช้สำหรับประเมินด้านอื่นๆ ได้แก่ 3) *ประสบการณ์ของนักศึกษาและการเรียนการสอน* 4) *การวิจัย* 5) *การถ่ายทอดความรู้และความสัมพันธ์ที่เป็นกุญแจสำคัญ* 6) *ความมั่นคงทางการเงิน* 7) *สิ่งก่อสร้าง*

และโครงสร้างพื้นฐาน 8) พนักงานและการพัฒนาบุคลากร 9) การปกครอง ภาวะผู้นำและการจัดการ 10) โครงการต่างๆของสถาบันฯ โดยในแต่ละ “ตัวบ่งชี้ระดับสูง” จะประกอบด้วย “คำอธิบาย (Context)” “คำถามท้าทาย (Challenge Questions)” และ “ตัวบ่งชี้สนับสนุน (Supporting KPI)” เพื่อช่วยในการประเมิน

ตัวอย่าง “คำถามท้าทาย” สำหรับ “ตัวบ่งชี้ระดับสูงที่สำคัญ” ตัวแรก เรื่อง “ความยั่งยืนของสถาบัน” ประกอบด้วย : สถาบันทำได้ดีอย่างที่ควรจะเป็นหรือไม่ในงานวิชาการ / งานที่เกี่ยวกับนักศึกษาที่เป็นจุดเน้น และมีความสำคัญกับพันธกิจและตลาดของสถาบัน? โครงสร้างพื้นฐานของสถาบันเหมาะสมกับจุดประสงค์ และการลงทุนที่ผ่านมาสามารถสร้างผลตอบแทนที่แท้จริงหรือไม่? สถาบันสามารถดึงดูดและเก็บรักษาความสามารถของพนักงานที่จะทำให้บรรลุวิสัยทัศน์หรือไม่? ปัญหาด้านทักษะหรือด้านอื่นๆ ของพนักงานคุกคามต่อผลงานของสถาบันหรือไม่? เป็นต้น

สำหรับตัวอย่าง “ตัวบ่งชี้สนับสนุน” ของ “ตัวบ่งชี้ระดับสูงที่สำคัญ” ตัวแรกนี้ก็มีเช่น 1) การเติบโต/ความหลากหลายและความมั่นคงของรายได้ 2) ความต้องการเข้าศึกษา/ความสำเร็จและความพึงพอใจของนักศึกษา 3) ความสัมพันธ์เชิงยุทธศาสตร์และความมีชื่อเสียง 4) ผลตอบแทนจากทรัพย์สิน 5) ภาวะผู้นำ (ทั้งด้านบริหาร / วิชาการ) และความสามารถในการปรับตัว 6) ความสมดุลระหว่างโอกาสและความเสี่ยง

ตัวอย่าง “คำถามท้าทาย” สำหรับ “ตัวบ่งชี้ระดับสูงที่สำคัญ” ตัวที่สอง เรื่อง “ตำแหน่งของสถาบันฯในตลาด” ประกอบด้วย: ความสัมพันธ์ในด้านการเรียน / การสอนและการวิจัยเป็นอย่างไร? มีภาพชัดเจนเกี่ยวกับสาขาวิชาที่เปิดสอนและตำแหน่งของสถาบันในตลาดการศึกษาหรือไม่? สามารถอ้างได้ไหมว่าสถาบันมีจุดเด่นด้านใด มีหลักฐาน

อะไรที่จะยืนยันข้ออ้างดังกล่าว และมีความชัดเจนต่อนักเรียนที่ประสงค์จะเข้าศึกษาหรือไม่ว่าสถาบันแห่งนี้มีลักษณะเช่นไร? มีความท้าทายอะไรต่อสถาบันในด้านตลาด การหารายได้ ความสามารถในการแข่งขัน การลงทุน ที่ต้องการและความยั่งยืน?

สำหรับตัวอย่าง “ตัวบ่งชี้สนับสนุน” ของ “ตัวบ่งชี้ระดับสูงที่สำคัญ” ตัวที่สองนี้ก็มี เช่น 1) ความสมดุลระหว่างการผลิตบัณฑิตและการวิจัย 2) จำนวนนักศึกษา คุณลักษณะและความหลากหลาย 3) หลักฐานความโดดเด่นทางวิชาการ 4) ตำแหน่งในการจัดอันดับ และในกลุ่มสถาบันประเภทเดียวกัน 5) ผลที่ได้รับจากความสัมพันธ์ด้านวิชาการ 6) การบูรณาการระหว่างแผนงานวิชาการและแผนกลยุทธ์อื่นๆ 7) เป้าหมายด้านวิชาการที่เป็นความปรารถนาในระยะต่อไป

การประเมินใช้ข้อมูลหลักฐานทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ โดยตอบคำถามท้าทายในแต่ละ “ตัวบ่งชี้ระดับสูง” ซึ่งน่าจะยืนยันได้จากข้อมูลของ “ตัวบ่งชี้สนับสนุน” คณะกรรมการผู้ประเมินจะวิเคราะห์และแปลผลจากหลักฐานที่ปรากฏทั้งหมด เพื่อนำสู่ผลการประเมินสำหรับตัวบ่งชี้ระดับสูงนั้นๆ ผลการประเมินในแต่ละตัวบ่งชี้ระดับสูงจำนวน 10 ตัว อาจนำเสนอในรูปแบบไฟจราจร (Green, Amber-Green, Amber, Amber-Red, Red) ต่อสภาสถาบันเพื่อความกระชับของการนำเสนอ โดยมีเอกสารเพียงประมาณ 25-30 หน้า

เพื่อประโยชน์สำหรับผู้ต้องการทราบ “ตัวบ่งชี้สนับสนุน” ทั้งหมดที่อยู่ในคู่มือฉบับดังกล่าว จึงได้นำไประบุไว้ในภาคผนวกท้ายเล่ม อย่างไรก็ตามเนื่องจากตัวบ่งชี้เหล่านี้นำเสนอเพื่อใช้ในประเทศสหราชอาณาจักร ดังนั้นอาจมีบางเรื่องในบางตัวบ่งชี้ ที่เป็นเรื่องเฉพาะสำหรับประเทศนั้น แม้กระนั้นก็ตามในภาพรวมตัวบ่งชี้เหล่านี้ส่วนใหญ่ น่าจะสามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้ในประเทศไทย

Full List of Illustrative Supporting KPIs (CUC, 2006)
Performance Area 1: Institutional Sustainability

| | KPI | Definition/measurement | Comment |
|---|---|---|---|
| 1 | Return on assets | CE/CP ratio Cost of equity over cost of production (use insured asset value over income as an easy proxy) | Measures the amount of asset value used by the institution to create each £ of income. CE/CP values vary widely across the sector – usually in the range 0.5-5. Research-intensive and specialist institutions tend to have higher ratios. Other things being equal, institutions with higher CE/CP will find it harder to create enough surpluses to service their assets and invest for the future. But if CE/CP is too low, it may indicate under-capitalisation. These ratios can readily be derived from sector statistics (e.g. EMS) and benchmarked against peer institutions. |
| 2 | Annual spend on infrastructure compared to agreed requirement | Total investment in buildings plus maintenance as % of insured asset value | It is generally accepted that institutions need to spend in the region of 4.5% of their insured asset value every year (on average) to maintain their physical assets in a good maintenance condition and functionally-suitable. This will vary depending on the nature of the institution, but each institution should set its own target spend, and monitor its performance against this. |
| 3 | Income growth, diversity and security | Growth and spread of income sources and perceived security of these and opportunities to grow net income | In the current funding climate (where cost inflation is higher than increases in unit funding) most institutions need to grow their income to be sustainable. Institutions vary widely in their dependence on funding council grant. The scope for diversification of income, and the risks and benefits associated with this should be considered by each institution as part of its financial strategy. |

| | KPI | Definition/measurement | Comment |
|---|--|---|--|
| 4 | Student demand, achievement and satisfaction | <p>Various possible measures:</p> <ul style="list-style-type: none"> • applicants per place • attrition/progression rates • degrees awarded • student satisfaction by National Student survey | <p>These are of fundamental importance for every institution which should choose the most appropriate indicators and benchmark these against relevant peer institutions.</p> |
| 5 | Strategic relationships and reputation | <p>Feedback on quality of reputation and relationship with key stakeholders and partners</p> | <p>Every institution should identify its key stakeholders and partners: i.e. those which make a significant contribution to its sustainability. For most there will be a small number of these (e.g. funding council, Teacher Development Agency, Department of Health, QAA and Accrediting Professional Bodies, Research Councils, other major research funders, RDA and partner institutions). Governors should ensure they have access to feedback from these key stakeholders (e.g. by client satisfaction surveys and feedback). If any top-ten clients see the university's contribution as less than very good or good, governors should demand an explanation and proposed action.</p> |
| 6 | Leadership and adaptive capacity | <p>Assessment</p> | <p>This KPI is about the quality of leadership in the institution (in academic and support units as well as senior management) and its ability to recognize the need for, and accept and implement necessary change. Some indicators of good performance could include:</p> |

| | KPI | Definition/measurement | Comment |
|---|------------------------------------|------------------------|---|
| | | | <ul style="list-style-type: none"> • a high proportion of modules or programmes have been reviewed and updated; • projects such as new systems or capital developments are generally implemented effectively and in a timely manner; • staff are regularly exposed to external experience and peer relationships; • emerging good practice and new initiatives are considered rapidly and effectively; • the institution performs well when benchmarked against its peers. |
| 7 | Balance of opportunities and risks | Assessment | <p>Does the institution face significant strategic risks?</p> <p>Does it have strategies to deal with these, including developing room to manoeuvre and strategic options to pursue? Can it attract extra funding or significantly improve its academic reputation and position? Has it reviewed strategic options, e.g. for collaboration?</p> |

Performance Area 2: Academic Profile and Market Position

| | KPI | Definition/measurement | Comment |
|----|--|--|---|
| 8 | Teaching/Research balance | Income balance; TRAC data on staff effort, and surplus/deficit on T and R | Helps governors to understand the relative importance, cost and contribution of Teaching and Research. |
| 9 | Student population – character and diversity | By level: UG/PG By mode: FT/PT home/overseas and region of domicile proportion of WP students | Helps governors to understand the nature of the academic job the institution is doing, the student profile, and the priorities for the student experience. |
| 10 | Evidence of academic distinctiveness | Assessment of coherence and achievement of chosen positioning | Governors might wish to request a statement of how the institution is positioning itself academically, its specific appeal to students and academic partners, and evidence of achievement of this. This could include external input or validation to avoid any perception of complacency. |
| 11 | Position in peer group and league tables | Placings in Times guide for teaching/student experience, and for research | Some league tables may be inappropriate. The institution should define for itself how it wishes to be compared, and should present these KPIs for governors. If published league tables are considered unsatisfactory, further benchmarking should be undertaken to provide equivalent assurance. |

| | KPI | Definition/measurement | Comment |
|----|--|---|---|
| 12 | Contribution of strategic academic relationships | Most significant academic strategic alliances listed by <ul style="list-style-type: none"> • partner • purpose • health and contribution | Academic collaboration is a central part of higher education, and is important to the reputation and performance of the institution. Governors will wish to be aware of the health and vitality of these partnerships, their cost to the institution, and the opportunities they offer. A periodic review would be appropriate. |
| 13 | Integration of academic and strategic planning | Assessment of effectiveness of process | Governors need to know how well the academic and financial strategies are linked. Do academic needs inform financial and estates plans? Do academic objectives take account of financial and market realities? |
| 14 | Medium-term academic ambitions | Statement | Governors need to understand the academic vision for the institution? Does it make sense to governors? Is it exciting, achievable, relevant, and affordable? Has it been well-communicated? |

Performance Area 3: The Student Experience and Teaching and Learning

| | KPI | Definition/measurement | Comment |
|----|-----------------------------------|--|--|
| 15 | Results of external assessments | Latest assessments by QA agencies | Governors should be concerned by any poor assessments or major recommendations, and should be assured of remedial action in hand. |
| 16 | Student recruitment against plans | Enrolments against targets | Critical KPI for many institutions. Failure to recruit to contract incurs financial penalties and funding council concern. May also be an indication of an unattractive portfolio, or poor marketing, or other reputational problems. |
| 17 | Quality of student entry | Applications per place A level point scores, or other indicators as appropriate | Note this is only one aspect of performance and may not be important for all types of institution. Many institutions do an excellent job by taking students with low entry qualifications (and adding value). Governors might wish to see trend figures and comparison with peers. Also the pattern across faculties or schools. |
| 18 | Student progression | Drop-out rates in each year and area | Again, the relevant indicators need to be decided in the context of nature of the mission. Trend figures and comparison with peers. Also pattern across faculties or schools. |
| 19 | Student achievement | Degrees awarded or credits gained | Trend figures and comparison with peers. Also pattern across faculties or schools. |
| 20 | Student satisfaction | National Student Survey (and other data as appropriate) | Data from the National Student Survey has limitations, but is published so institutions will be judged on this by potential students and other stakeholders. Governors need to be briefed on how the institution compares with its peers, and what is being done to address any areas with low student satisfaction. |

| | KPI | Definition/measurement | Comment |
|----|--|--|---|
| 21 | Employability and student destinations | Institutional surveys and HESA | This is one of the funding council's higher education performance indicators. |
| 22 | Staff scholarly activity | Possible measures: <ul style="list-style-type: none"> • research active staff and outputs • secondary publications, conferences etc. • membership of relevant professional bodies • assessment by academic development unit. | These are important indicators to support HR and staff development strategies. |
| 23 | Research outputs | As by RAE or other, trends, and by academic area. | Institutions may also wish to develop their own internal measures of research outputs to measure progress between RAEs, or where the RAE is not considered the most appropriate indicator. |
| 24 | Research income | Total R income and income by research sponsor type, trends, and by academic area. | The relative income by sponsor type will be of both academic and financial interest. For example, research councils and medical charities are both regarded as high prestige "blue chip" funders. Research Councils now pay much closer to the full economic costs of projects. Charities and the EU (for example) pay less and imply strong institutional financial subsidy. |

| | KPI | Definition/measurement | Comment |
|----|---|--|--|
| 25 | Research income per academic | By FTE and by R-active FTE trend and by academic area. | One of the best measures of productivity for a research-led institution – but note comments above about type of research sponsor. Discipline is also important. The big external funding is mainly concentrated in the sciences, medicine, technology and business disciplines. Institutions should therefore set their own relevant targets in this area. |
| 26 | Research-active staff | As by RAE | Institutions may also wish to develop their own internal measures of research activity and outputs to measure progress between RAEs, or where the RAE is not considered the most appropriate indicator. |
| 27 | Cost recovery on research | Deficit on R, and cost recovery as % compared to peers | TRAC gives R surplus/deficit by sponsor type. Other cost recovery data are published in HESA and so are available for peer institutions. Governors should expect to see clear reasons for a poor position on this KPI, and plans to improve this. |
| 28 | Success rate on research grant applications | % success, by research council and other sponsors, and by faculty or academic area | Measure of quality of proposals – and also therefore of how far the institution is taking a serious strategic approach including proper training and support to academics and how far it is just letting them “scattergun” for grants. Unsuccessful proposals may have some value in scholarship or staff development, but can be a waste of scarce and expensive academic resource. |

| | | | |
|----|----------------|----------------------------------|--|
| 29 | Number of PGRs | PGRs, total and by academic area | Key measures of effort to train new researchers and increase total institutional research capacity. But PGR funding is below costs in many cases, so institutions are making an investment for their future (and for the nation) here. Governors will wish to know this is well-directed |
| 30 | PGR Awards | Numbers and completion rates | There has been concern about poor completion of PhDs for example. This is the corresponding quality or outcome measure to review alongside KPI 29. |

Performance Area 5: Knowledge Transfer and Relationships

| | KPI | Definition/measurement | Comment |
|----|---|---|--|
| 31 | Other income | Total, growth, and as % of income. | This is one volume and output measure for KT (but not the only one). |
| 32 | Proportion of academic time on "O" activity | From TRAC | Input/activity measure for different areas such as clinical services, consultancy. |
| 33 | % of R income from commercial sponsors | R and other contract income from private and overseas sources as % of total | Useful for research strategy, and also an indicator of the extent of involvement with industry. May vary interestingly across disciplines. |

| | KPI | Definition/measurement | Comment |
|----|--|---|---|
| 34 | Measures of exploitation of IP | As appropriate for type of institution, could include: <ul style="list-style-type: none"> • spin-outs and licences; • patents granted; • commercial income; • corporate programmes Report | Care is needed in using these indicators. They need to be related back to objectives and targets in the strategy. |
| 35 | Number and quality of strategic partnerships | Report | See KPIs 5 and 12 above. The point here is does the institution have an appropriate range and quality of serious partnerships and is it using them, and adding value as a result? |
| 36 | Engagement with local and regional communities and employers | Measures of penetration into local networks. | A number of indicators could be used here including visits, contacts, local awareness, press. Governors are very likely to have contacts and knowledge in this area. |
| 37 | Success of Alumni, fundraising, and sponsorship activity | Report | Need to be related to objectives in plans. These are long-term strategies, but income generation may be the best single measure of success and progress. |

Performance Area 6: Financial Health

| | KPI | Definition/measurement | Comment |
|----|---|--------------------------------|---|
| 38 | Aggregate surplus/deficit for past 3 years as % of income | From accounts | Smooths effect of exceptional years. Each institution should set its own target but something in the region of 3-5% would normally not be inappropriate. |
| 39 | Cash generated – last financial year | From accounts | Cash generated is a useful measure of the financial headroom the institution is creating from its operations. It is usually calculated as (historic surplus + depreciation – capital grants released). |
| 40 | Forecast surplus for next/current FY | As in institutions' forecasts. | Governors need to see the latest (evolving) forecasts which may not be the same as those provided to the Funding Council. Governors need to define/agree the objectives for surpluses as part of the financial strategy. |
| 41 | Current assets to liabilities ratio (financial strength) | From accounts | This is generally regarded as a useful measure of financial strength. |
| 42 | Liquidity (days expenditure available) | From accounts | |
| 43 | Borrowing as % of income (gearing) | From accounts | Governors should normally agree a policy on borrowing as part of the financial strategy. The Funding Councils generally monitor borrowing and require institutions to inform them of borrowing plans which lead to servicing costs above a defined limit. |

| | KPI | Definition/measurement | Comment |
|----|---|------------------------|--|
| 44 | Unfinanced cost of 10-year capital investment requirement | Estates strategy | Measure of how far the institution is from being able to finance its own aspirations in terms of capital development. Governors will also wish to test how realistic/necessary these plans are. |
| 45 | Credit rating | E.g. standard & poor's | Measure of how the institution is viewed by its bankers and financial advisers. If the institution does not have a formal rating, the Director of Finance should report on external perceptions. |

Performance Area 7: Estates and Infrastructure

| | KPI | Definition/measurement | Comment |
|----|--|--|--|
| 46 | Maintenance condition and functional suitability | % of infrastructure in maintenance conditions C and D and functional suitability | It is not necessary for all infrastructure to be in condition A, but governors would be concerned if a large part of the estate is in poor condition – and especially if critical infrastructure needed to deliver high value and competitive programmes or research is in poor condition or unfit for purpose. Each governing body might set objectives for this KPI as part of their estates or infrastructure strategy. |
| 47 | Total cost of remedial investment | From estates strategy | This is a financial measure related to the volume measure in KPI 46. It does not follow that all this investment is necessary – or would have a good business case. This is unlikely to be the same as KPI 44 – although the two will be related. |

| | KPI | Definition/measurement | Comment |
|----|---|---------------------------------|--|
| 48 | Utilisation – square metres per student | From EMS | Useful measure for comparing space utilisation with peer institutions, or between different parts of the institution. |
| 49 | Return on assets £ income per square metre | From EMS | An alternative way to look at KPI 1 (CE/CP ratio). May provide a useful complement to KPI 1, especially if governors wish to understand more about why CE/CP ratio is high (or low). |
| 50 | Proportion % of modernised teaching rooms | Assessment | Many institutions have a rolling programme to bring all or most teaching rooms up to good modern standards including IT and Audio-Visual technology. This KPI needs to be used in conjunction with agreed objectives in the Teaching & Learning and/or Estates strategies. |
| 51 | TRAC estates rates | From TRAC and HEFCE publication | Measure of what space costs the institution is adding on to Research costs. May be useful/important if the institution is out of line with its peers. The rates for all UK HEIs are benchmarked and published, with quartiles, at sector level by HEFCE |

Performance Area 8: Staff and HRD

| | KPI | Definition/measurement | Comment |
|----|--------------------|------------------------|---|
| 52 | Cost of staff as % | From accounts | Governors may wish to set an objective for this. Useful to benchmark with similar types of institution. |

| | KPI | Definition/measurement | Comment |
|----|---|------------------------|---|
| 53 | Staff turnover, absenteeism and vacancies against plans | HR department | Useful measures to compare with objectives in HR strategy, and with other institutions. |
| 54 | Staff age, skills and diversity profile | HR department | Useful measures to compare with objectives in HR strategy, and with other institutions. |
| 55 | Expenditure of staff development and training | HR department | Useful measures to compare with objectives in HR strategy, and with other institutions. |
| 56 | Pensions liabilities | Finance department | May be significant for some institutions. Only useful for governors if it is significant. |
| 57 | Staff satisfaction | HR department | Useful measures to compare with objectives in HR strategy, and with other institutions. |

Performance Area 9: Performance Area 9: Governance, Management, Administration and Systems including Legislative Compliance

| | KPI | Definition/measurement | Comment |
|----|-----------------------------|------------------------|---|
| 58 | Compatibility with CUC code | Assessment | Useful measures to compare with objectives in HR strategy, and with other institutions. |

| | KPI | Definition/measurement | Comment |
|----|---|------------------------|---|
| 59 | External audits of management | Reports and feedback | Governors should receive reports on results of any external audits of management – e.g. Funding Council, credit agencies, accrediting bodies. |
| 60 | Leadership skills | Assessment | Each governing body could decide how it wishes to handle this area. |
| 61 | Successful delivery of projects and plans | Report | Links to high-level KPI 10. The governors could request a periodic assessment by the appropriate senior manager. |
| 62 | Remuneration committee reports | Report | Most institutions have a remuneration committee which reviews the performance of senior managers for pay purposes and so will form a view about effectiveness of management and administration. |

Glossary of Terms

| | | | |
|-------|--|---------|---|
| CE/CP | Cost of Equity to Cost of Production. Ratio | HR, HRD | Human Resource, Human Resource Development |
| | used to measure return on assets in higher education | RAE | Research Assessment Exercise |
| EMS | Estates Management Statistics | QAA | Quality Assurance Agency |
| HEI | Higher Education Institution | OFSTED | Office for Standards in Education |
| HESA | Higher Education Statistics Agency | TRAC | Transparent Approach to Costing. Standard Activity- |
| HESA | Higher Education Statistics Agency | | Based Costing system used by all UK HEIs |