การประเมินของ
สภาสถาบันอุดมศึกษา :
บทบาทที่จำเป็นในปัจจุบัน

ศ.เกียรติคุณ ดร. กิตติชัย วัฒนานิกร

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 อันจะเป็นประโยชน์ในการขับเคลื่อนการพัฒนาระบบการกำกับดูแลสถาบันอุดมศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ

ขอขอบคุณสถาบันคลังสมองของชาติที่จัดพิมพ์หนังสือเล่มเล็กนี้ หวังว่าจะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาสภาสถาบันอุดมศึกษาต่อไป

ศาสตราจารย์เกียรติคุณ ดร. กิตติชัย วัฒนานิกร

15 มีนาคม 2556

สารบัญ

หน้า

1) ความนำ 1

2) ข้อกำหนดการปฏิบัติและการประเมินของสภาสถาบันอุดมศึกษาในต่างประเทศ 2

2.1 OECD กับ บทบาทของสภาสถาบันอุดมศึกษา

2.2 ข้อกำหนดการปฏิบัติและการประเมินของสภาสถาบันอุดมศึกษาในออสเตรเลีย 3

2.3 ข้อกำหนดการปฏิบัติ และการประเมินของสภาสถาบันอุดมศึกษาในสหราชอาณาจักร 5

2.4 ความรับผิดชอบและการประเมินของสภาสถาบันอุดมศึกษาในสหรัฐอเมริกา 10

3) การประเมินของสภาสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย 15

3.1 การประเมินอธิการบดีและการประเมินผลงานของสถาบันอุดมศึกษา 16

3.2 การประเมินตนเองของสภาสถาบันอุดมศึกษา 17

4) บทสรุป 19

5) เอกสารอ้างอิง 22

ภาคผนวก

<u>กรณีตัวอย่างที่1</u> การประเมินสภาสถาบันของประเทศสหราชอาณาจักร 25

<u>กรณีตัวอย่างที่2</u> การติดตามประเมินผลงานของสถาบันอุดมศึกษาโดยสภาสถาบันประเทศสหราชอาณาจักร 33

การประเมินของสภาสถาบันอุดมศึกษา: บทบาทที่จำเป็นในปัจจุบัน

ศาสตราจารย์เกียรติคุณ ดร. กิตติชัย วัฒนานิกร

1. ความนำ

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

จากสภาพแวดล้อมดังกล่าวข้างต้น ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับสถาบันอุดมศึกษาจึงเริ่มตั้งข้อสงสัยเกี่ยวกับโครงสร้างการกำกับดูแลในสถาบันอุดมศึกษา โดยเฉพาะในประเด็นบทบาทหน้าที่ของสภาสถาบัน ในฐานะองค์คณะผู้ดูแลรับผิดชอบสูงสุด ว่าจะสามารถสร้างธรรมาภิบาลทุกระดับขึ้นภายในสถาบันอุดมศึกษาที่อยู่ในการกำกับดูแลได้อย่างไร รวมถึงมีกลไกใดที่สามารถตรวจสอบประสิทธิภาพการทำงานของผู้บริหารและสภาสถาบันเพื่อเป็นหลักประกันต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ข้อกังวลเหล่านี้ส่งผลให้ประเทศที่พัฒนาแล้ว เช่น สหรัฐอเมริกา อังกฤษ และออสเตรเลีย รวมถึงองค์การระหว่างประเทศ ได้ให้ความสำคัญกับประสิทธิผลการกำกับดูแลสถาบันอุดมศึกษาโดยสภาสถาบันเป็นอย่างมากในปัจจุบัน

2. ข้อกำหนดการปฏิบัติและการประเมินของสภาสถาบันอุดมศึกษาในต่างประเทศ

2.1 OECD กับ บทบาทของสภาสถาบันอุดมศึกษา

แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการบริหารงานในสถาบันอุดมศึกษาและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น ผลักดันให้หน่วยงานระดับนานาชาติอย่างองค์การสำหรับความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา (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

ในการสัมมนาครั้งนั้นมีผู้นำเสนอผลงานเรื่อง The Effectiveness of Governing Bodies ซึ่งสรุปไว้น่าสนใจเกี่ยวกับประเด็นที่ต้องพิจารณาในการติดตามประเมินผลงาน (Issues to be Addressed in a Review of Effectiveness) เพื่อให้สภาสถาบันอุดมศึกษาทำงานได้อย่างมีประสิทธิผล ซึ่งมีรวมทั้งสิ้น 17 ประเด็น เริ่มตั้งแต่วิธีการติดตามประเมินว่าจะทำอย่างไร จะตั้งคณะอนุกรรมการของสภาฯ เพื่อทำหน้าที่ หรือ ใช้ที่ปรึกษาภายนอก แต่เน้นถึงความไม่เหมาะสมที่จะให้ผู้บริหารมหาวิทยาลัยเป็นผู้ดำเนินการในเรื่องนี้ จนถึงประเด็นสุดท้ายในเรื่องประเมินการทำหน้าที่ของคณะอนุกรรมการหรือคณะทำงานของสภาสถาบันและกรรมการสภาฯ แต่ละบุคคล (Kelleher, M.F., 2006)

หลังจากการจัดสัมมนาดังกล่าว OECD ได้จัดทำรายงานเรื่อง “แนวทางการกำกับดูแลและคุณภาพในสถาบันอุดมศึกษา (Governance and Quality Guidelines in Higher Education)” ซึ่งเป็นรายงานการติดตามศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง *“การกำกับดูแล”* *“การประกันคุณภาพ”* และ *“ความเข้ากันได้ของข้อแนะนำระดับชาติ”* ที่จะช่วยให้สถาบันอุดมศึกษาสามารถทำภารกิจให้สำเร็จอย่างมีประสิทธิผล ซึ่งเป็นการติดตามศึกษาจาก

ข้อมูลของสถาบันอุดมศึกษาในหลายประเทศทั่วโลก สรุปรายงานฉบับนี้ได้ให้คำตอบต่อคำถามสำคัญสามคำถามคือ *มีความจำเป็นเพียงใดที่ต้องพัฒนาระบบการกำกับดูแล? การประกันคุณภาพเพียงพอสำหรับใช้แทนการจัดระบบกำกับดูแลหรือไม่? และสถาบันอุดมศึกษามีความต้องการข้อแนะนำใดๆ จริงหรือ?* (Henard and Mitterle, n.d.)

2.2 ข้อกำหนดการปฏิบัติและการประเมินของสภาสถาบันอุดมศึกษาในออสเตรเลีย

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) ข้อกำหนดเหล่านี้คลอบคลุมตั้งแต่เรื่อง การกำหนดวัตถุประสงค์และภารกิจของสถาบันอุดมศึกษา ความรับผิดชอบของสภาสถาบันฯ ขนาดของกรรมการสภาสถาบันฯ กระบวนการแต่งตั้ง การคัดเลือก และภาระหน้าที่ของกรรมการสภาสถาบันฯ การแนะนำเข้าสู่หน้าที่และการอบรมกรรมการใหม่ การบริหารความเสี่ยง ตลอดจนการรายงาน ทั้งนี้ข้อกำหนดที่ 4 ได้ระบุให้องค์คณะผู้กำกับดูแล (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 โดยผ่านการจัดกิจกรรมพัฒนาและฝึกอบรมอย่างมืออาชีพ 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)"** ขึ้นมาใหม่ เพื่อใช้แทนข้อกำหนดการกำกับดูแลระดับชาติสำหรับสถาบันอุดมศึกษา 11ข้อ 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 การกำหนดแถลงการณ์ความรับผิดชอบหลักของสภาสถาบัน การกำหนดภาระหน้าที่ของกรรมการแต่ละบุคคลและมาตรการณ์ลงโทษกรณีไม่ปฏิบัติตามการประเมินผลงานของสภาสถาบัน เป็นต้น (UCC, 2011)

2.2.2 การประเมินของสภาสถาบันอุดมศึกษา

ประเด็นหนึ่งที่มีความชัดเจนมากขึ้นใน **"ข้อกำหนดการกำกับดูแลที่เป็นเลิศ"** ที่พัฒนาขึ้นใหม่ 14 ข้อ คือข้อ 6 เรื่อง **"การประเมินสภาสถาบันอุดมศึกษา"** ที่ระบุไว้ว่า-*"สภาสถาบันอุดมศึกษาควรประเมิน (Assess) ผลการทำงานของตนเอง ของกรรมการ และของคณะอนุกรรมการ/คณะทำงานของสภาฯ อย่างสม่ำเสมอ อย่างน้อยหนึ่งครั้งทุก 2 ปี นายกสภาฯ ควรรับผิดชอบจัดให้มีกระบวนการประเมิน และหากจำเป็นอาจใช้ผู้รู้ภายนอก ทุกๆ ปีสภาสถาบันควรตรวจประเมิน (Review)ว่าการดำเนินงานเป็นไปตามข้อกำหนดการกำกับดูแลที่เป็นเลิศ (Code of Best Practice Governance) ตลอดจนคัดสรรทักษะและความเชี่ยวชาญที่จำเป็นสำหรับอนาคต"*

2.3 ข้อกำหนดการปฏิบัติ และการประเมินของสภาสถาบันอุดมศึกษาในสหราชอาณาจักร

2.3.1 ข้อกำหนดการปฏิบัติสำหรับสภาสถาบันอุดมศึกษา

สำหรับประเทศสหราชอาณาจักร คณะกรรมการของประธานมหาวิทยาลัย (The Committee of University Chairs หรือ CUC) ซึ่งอาจเทียบได้กับที่ประชุมนายกสภาสถาบันอุดมศึกษา ได้ตระหนักถึงความสำคัญในบทบาทของสภาสถาบันอุดมศึกษา (Governing Bodies) จึงได้จัดพิมพ์ข้อแนะนำหลักปฏิบัติสำหรับสมาชิกประกอบด้วย **"ข้อกำหนดการปฏิบัติในการกำกับดูแล (The Governance Code of Practice)"** และ **"หลักการทั่วไปในการกำกับดูแล (General Principles of Governance)"** ข้อกำหนดการปฏิบัติฯ แบ่งเป็นสามประเด็นหลัก คือ *บทบาทของสภาสถาบันอุดมศึกษา (ข้อ1-8) โครงสร้างและกระบวนการ (ข้อ9-14) และ การตรวจประเมินความมีประสิทธิผลและผลงาน (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 *"การตรวจประเมินความมีประสิทธิผลและผลงานของสภาฯ (Effectiveness and Performance Review)"* ในข้อ 15- 17 ของ **"ข้อกำหนดการปฏิบัติในการกำกับดูแล"** ข้างต้นสรุปได้ว่า- *"สภาสถาบันอุดมศึกษาพึงตรวจประเมินความมีประสิทธิผลอย่างสม่ำเสมอ และอย่างน้อยทุก 5 ปีควรมีการประเมินความมีประสิทธิผลอย่างเป็นทางการด้วยความเข้มข้น ทั้งของสภาสถาบันและคณะอนุกรรมการ/คณะทำงานของสภาฯ รวมถึงสภาวิชาการ ความมีประสิทธิผลพึงวัดเทียบกับ "แถลงการณ์ความรับผิดชอบหลัก (Statement of Primary Responsibilities)" และการทำตาม "ข้อกำหนดการปฏิบัติในการกำกับดูแล" โดยสภาสถาบันพึงปรับโครงสร้างและกระบวนการให้สอดรับกับผลการประเมิน*

สำหรับการตรวจประเมินผลการทำงานของตนเองสภาสถาบันอุดมศึกษาพึงสะท้อนจากผลงานทั้งหมดของสถาบันที่ตอบสนองต่อวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ระยะยาวและตัวบ่งชี้สำคัญ (KPIs) และควรมีการเทียบเคียง (Benchmark) ผลตามตัวบ่งชี้กับสถาบันอื่นๆในระดับเดียวกัน ทั้งนี้เมื่อประเมินเสร็จสิ้นพึงเผยแพร่ผลการประเมินทั้งผลประเมินความมีประสิทธิผลและผลงานในรอบปีตามตัวบ่งชี้สำคัญอย่างกว้างขวาง รวมถึงในอินเตอร์เน็ทและรายงานประจำปี"

จากข้อสรุป *"การตรวจประเมินความมีประสิทธิผลและผลงานของสภาฯ"* ข้างต้นได้นำไปสู่กรอบแนวทางการประเมินสภาสถาบันอุดมศึกษาของประเทศสหราชอาณาจักรที่มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น โดยเป็นผลงานของ

Schofield (2009) ซึ่งได้รับมอบหมายจาก CUC และมูลนิธิภาวะผู้นำสำหรับอุดมศึกษา (The Leadership Foundation for Higher Education หรือ LFHE) ให้ทำการศึกษารวบรวมผลงานวิจัยตลอดจนข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับความมีประสิทธิผลและผลงานระดับสูงของสภาสถาบันอุดมศึกษาตลอดจนแนวทางการตรวจประเมิน รายงานของ Schofield ได้เสนอแนวทางการประเมินสภาสถาบันอุดมศึกษาโดยแบ่งเป็นสององค์ประกอบ คือ "ปัจจัยเกื้อหนุน" ของการกำกับดูแลที่มีประสิทธิผล และ "ผลลัพธ์" ของการกำกับดูแลที่มีประสิทธิผล โดยในการประเมินปัจจัยเกื้อหนุน มีการกำหนดปัจจัยหลักที่ต้องประเมินหกเรื่อง แต่ละเรื่องมีห้าข้อย่อย ส่วนการประเมินผลลัพธ์กำหนดไว้เก้าเรื่อง

ในปัจจุบัน LFHE ได้นำผลงานของ Schofield ไปพัฒนาต่อเป็น **"กรอบแนวทางสำหรับบ่งบอกความมีประสิทธิผลของสภาสถาบันอุดมศึกษา (Framework for Identifying Governing Body Effectiveness in Higher Education)"** เพื่อให้สภาสถาบันต่างๆนำไปประยุกต์ใช้ในการประเมินตนเอง (LFHE, n.d.) กรอบแนวทางนี้แบ่งการประเมินเป็นสามองค์ประกอบ คือ *1) "ปัจจัยเกื้อหนุน"การกำกับดูแลที่มีประสิทธิผล 2) ความสัมพันธ์ในการทำหน้าที่และพฤติกรรมการประชุมของกรรมการสภาสถาบัน และ 3) "ผลลัพธ์" ของสภาสถาบันที่มีประสิทธิผล*

ในการประเมินองค์ประกอบที่หนึ่ง "ปัจจัยเกื้อหนุนการกำกับดูแลที่มีประสิทธิผล" ได้กำหนดปัจจัยหลักที่พึงประเมิน 7 เรื่องได้แก่ *1) ความมุ่งมั่นที่จะทำให้การกำกับดูแลมีประสิทธิผล 2) โครงสร้างการกำกับดูแลและกระบวนการที่มีประสิทธิผล 3) กรรมการสภาสถาบันที่มีประสิทธิผล 4) ความมุ่งมั่นสู่วิสัยทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยมองค์กร 5) การพัฒนายุทธ์ศาสตร์และการวัดผลสัมฤทธิ์ มีประสิทธิผล 6) สารสนเทศและการสื่อสารที่มีประสิทธิผล และ 7) การกำกับดูแลอนาคต* โดยในแต่ละเรื่องมีประเด็นเพื่อประเมิน 5 ข้อ

สำหรับองค์ประกอบที่สอง "ด้านความสัมพันธ์ในการทำหน้าที่และพฤติกรรมการประชุมของกรรมการสภาสถาบัน" มีประเด็นเพื่อประเมิน 7 ข้อ รวมถึงการมีส่วนร่วมของอธิการบดีและเลขานุการสภาฯ ซึ่งมีความสำคัญมากสำหรับความมีประสิทธิผลของสภาสถาบัน โดยมีความคาดหวังจากสภาฯที่จะเห็นอธิการบดีนำการตัดสินใจของสภาฯ ไปสู่การปฏิบัติและเลขานุการสภาฯ มีความแม่นยำในกฎเกณฑ์ กฎหมาย ที่เกี่ยวข้องสามารถให้ข้อแนะนำสภาฯ ในด้านอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของกรรมการ ตลอดจนให้ข้อแนะนำเมื่อมีประเด็นเกี่ยวเนื่องกับผลประโยชน์ทับซ้อน (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) ตำแหน่งของสถาบันฯในตลาด* 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 "การตั้งคำถามถึงความหมายของความมีประสิทธิผลของสภาสถาบันฯ"

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

2.4 ความรับผิดชอบและการประเมินของสภาสถาบันอุดมศึกษาในสหรัฐอเมริกา

2.4.1 ความรับผิดชอบของสภาสถาบันอุดมศึกษา

สมาคมขององค์คณะผู้กำกับดูแลมหาวิทยาลัยและวิทยาลัย (Association of Governing Boards of Universities and Colleges หรือ AGB) ซึ่งเป็นองค์กรสนับสนุนการดำเนินงานของสภาสถาบันในสหรัฐอเมริกาได้จัดพิมพ์เอกสารเกี่ยวกับความรับผิดชอบของสภาสถาบันเพื่อเป็นแนวทางสำหรับกรรมการใหม่ให้สามารถทำหน้าที่ได้อย่างสมบูรณ์ ในเอกสารดังกล่าวได้ระบุ **"ความรับผิดชอบที่สภาสถาบันพึงมี"** ไว้ 12 ข้อ ประกอบด้วย *1) กำหนดวัตถุประสงค์และพันธ์กิจที่ชัดเจน 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 โดยพัฒนาจากของเดิมให้ทันสมัยยิ่งขึ้นและยุบรวมเหลือทั้งหมด 9 ข้อ แต่ยังคงเนื้อหาสาระที่เป็นประเด็นสำคัญของเอกสารฉบับเดิม (AGB, 2010)

2.4.2 การประเมินของสภาสถาบัน

ในสหรัฐอเมริกาแนวทางที่เป็นข้อเสนอเพื่อการประเมินตนเองของสภาสถาบันอุดมศึกษา และการประเมินผลงานของอธิการบดีโดยสภาสถาบันได้ถูกกำหนดแยกกันไว้ชัดเจน 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 ขณะเดียวกันก็ปกป้องความมีเกียรติ์ ศักดิ์ศรี ของอธิการบดี สภาสถาบัน และตัวสถาบันเอง โดยในการประเมินจะอาศัยการสัมภาษณ์และการประเมินตนเองเป็นหลัก พร้อมกับการใช้ประโยชน์จากเอกสารที่เป็นลายลักษณ์อักษรและผู้ช่วยมืออาชีพคุณภาพสูงเมื่อจำเป็น 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 ทั้งนี้จะอาศัยผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกช่วยในการวางแผนและดำเนินการตั้งแต่เริ่มต้นกระบวนการตรวจประเมินจนถึงการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop or Retreat) ในขั้นตอนสุดท้าย เพื่อให้ผลการประชุมสามารถนำไปสู่เป้าประสงค์ร่วมกัน ตลอดจนพัฒนาความสัมพันธ์และการสนับสนุนซึ่งกันและกันระหว่างกรรมการสภาสถาบัน และระหว่างกรรมการสภาสถาบันกับอธิการบดี ที่ส่งผลให้การทำงานภายใต้ความรับผิดชอบประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น

3) *"การตรวจประเมิน(review) ผลงานร่วมของอธิการบดีและสภาสถาบันในรอบ 5-10 ปี"* ซึ่งควรดำเนินการภายหลังอธิการบดีทำหน้าที่มาแล้วอย่างน้อย 5 ปี การตรวจประเมินนี้ให้ใช้คณะที่ปรึกษาภายนอกที่มีประสบการณ์และได้รับการยอมรับในระดับสูงจากผลงานในอดีต โดยทำการสัมภาษณ์บุคคลระดับนำทั้งภายในและภายนอกสถาบันในกระบวนการประเมิน เป้าหมายของการประเมินเพื่อให้ทราบถึงคุณภาพความสัมพันธ์ การสื่อสารและการสนับสนุนซึ่งกันและกันระหว่างอธิการบดีและสภาสถาบัน ตลอดจนทราบถึงมุมมองของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระดับนำ ต่อการบริหารและการกำกับดูแลของสถาบัน รวมถึงเพื่อเป็นโอกาสของการทบทวนกิจกรรมสำคัญอันดับต้นๆและเป้าประสงค์ของสถาบันในระยะต่อไป

4) *"การตรวจประเมิน(review) ความทุ่มเทมุ่งมั่นและผลงานของกรรมการสภามหาวิทยาลัยแต่ละบุคคล"* เป็นระยะๆ ซึ่งอาจดำเนินการไปพร้อมกับการตรวจประเมินผลงานของสภาสถาบัน โดยเพิ่มแบบสำรวจความคิดเห็นในประเด็นเฉพาะบุคคลในกระบวนการตรวจประเมินผลงานของสภาสถาบัน

หลังจาก AGB ได้เผยแพร่เอกสารเพื่อเป็นการจุดประกายให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ผนวกกับสภาพปัญหาที่เกิดจากการบริหารงาน

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

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

กล่าวโดยสรุป การประเมินอธิการบดีประจำปี (Annual Assessment) หรือการประเมินอธิการบดีที่ครอบคลุมรอบด้าน (Comprehensive Assessment) เป็นการเปิดโอกาสให้มีการตรวจประเมินผลงานของอธิการบดี ว่าบรรลุเป้าประสงค์และความคาดหวังจากอดีตเพียงใด เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงหรือสร้างเป้าประสงค์ใหม่สำหรับอนาคต ซึ่งถือเป็นความรับผิดชอบสำคัญของสภาสถาบัน ความรับผิดชอบเช่นนี้จะประสบความสำเร็จสมบูรณ์ก็ต่อเมื่อสภาสถาบันเองก็มีการประเมินการทำงาน (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 ด้วยการตรวจสอบ ประเมินผลงานอย่างเป็นระบบ

3.1 การประเมินอธิการบดีและการประเมินผลงานของสถาบันอุดมศึกษา

ในอดีตการประเมินอธิการบดีของสถาบันอุดมศึกษาที่เป็นส่วนราชการเป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาสูงสุด แม้ว่าในระยะหลังได้มอบอำนาจให้นายกสภาสถาบันดำเนินการ ขณะที่มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐจะจัดให้มีการตรวจสอบผลงานในรอบปีโดย Audit Committee และนายกสภามหาวิทยาลัย (วิจิตร ศรีสอ้าน, 2554) แต่ในระยะเวลาประมาณสิบปีที่ผ่านมาพระราชบัญญัติของมหาวิทยาลัยหลายแห่งได้กำหนดให้สภามหาวิทยาลัย มีอำนาจหน้าที่ในการติดตามประเมิน *"ผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย"* เช่น พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ พ.ศ. 2551 พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล พ.ศ. 2548 และ พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547

ขณะเดียวกันพระราชบัญญัติของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และมหาวิทยาลัยมหิดลได้กำหนดให้สภามหาวิทยาลัยมีหน้าที่ประเมิน *"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 ดีหรือไม่ดีอย่างไร 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 *"คะแนนผลการประเมินการดำเนินงานของสภาสภาบัน (คะแนนเต็ม 5) โดยสภาสถาบันนั้นๆเป็นผู้ประเมินตนเองภายใต้ประเด็นต่างๆ ห้าประเด็น "*

ด้วยเหตุนี้จึงมีสถาบันอุดมศึกษาบางแห่งดำเนินการเพียงเพื่อตอบเกณฑ์การประเมินเท่านั้น โดยมิได้มีจุดมุ่งหมายหลักที่จะใช้ผลการประเมินในการ

พัฒนาการดำเนินงาน ซึ่งเห็นได้จากแบบฟอร์มการประเมินตนเองของสภาสถาบันที่ทำขึ้นอย่างรีบเร่ง โดยดูจากตัวอย่างของสถาบันอื่น และเพื่อให้ได้คะแนนผลการประเมินที่ดีเพื่อตอบ สมศ. จึงมักสร้างแบบประเมินตนเองที่ตอบง่าย และมีโอกาสได้คะแนนสูง การทำแบบฟอร์มการประเมินจึงไม่ได้มีการศึกษาวิเคราะห์ถึงความเหมาะสมตามหลักวิชา เพื่อตอบวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการประเมินในบริบท สภาพปัญหา และวัฒนธรรมขององค์กรตนเองแต่อย่างใด นอกจากนั้นผลการประเมินก็มักเป็นเพียงเรื่องแจ้งในการประชุมกรรมการสภาสถาบัน และไม่มีการดำเนินการที่ต่อเนื่องตามวงจรคุณภาพ

ในทางตรงกันข้ามมีบางสถาบันอุดมศึกษาที่เห็นความสำคัญของการประเมินตนเองของสภาสถาบัน จึงดำเนินการอย่างเป็นระบบ เริ่มจากกำหนดเป็นนโยบายของสภาสถาบันให้มีการประเมินตนเองเพื่อใช้เป็นกลไกสะท้อนผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ที่สอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล มีการตั้งวัตถุประสงค์การประเมินเพื่อให้ครอบคลุมทุกภารกิจที่สำคัญ ทั้งที่ปฏิบัติโดยกรรมการสภาสถาบันทั้งชุด หรือโดยคณะกรรมการทำงานของสภาฯ หรือโดยสำนักงานสภาฯ ตลอดจนเพื่อศึกษาวิเคราะห์ระบบและกลไกบริหารงานของสภาสถาบัน จากนั้นมีการกำหนดประเด็นคำถามที่เชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์ เพื่อนำไปสู่การจัดทำแบบประเมินตนเองของกรรมการสภาสถาบัน แบบสัมภาษณ์บุคคลทั้งในสภาฯ และภายนอก วิเคราะห์ผลการประเมินตนเองเปรียบเทียบกับผลการวิเคราะห์เอกสารหลักฐานต่างๆ สังเคราะห์ข้อค้นพบในประเด็นคำถามทั้งหมดเพื่อนำไปสู่ข้อเสนอแนวทางการปรับปรุง ก่อนนำไปรับฟังความเห็นจากสภาสถาบัน เพื่อจัดทำเป็นข้อเสนอแนะในขั้นตอนสุดท้าย โดยในกระบวนการทำงานมีการกำหนดขอบเขตและขั้นตอนการดำเนินงาน พร้อมแหล่งข้อมูลที่ชัดเจน

4. บทสรุป

เมื่อพิจารณาถึงความคาดหวังของสังคม ทั้งภายนอกและภายในสถาบันอุดมศึกษา ที่ต้องการหลักประกันด้านธรรมาภิบาลในการกำกับดูแลสถาบันฯ และพิจารณาถึงประโยชน์ที่เกิดกับสภาฯและสถาบันอุดมศึกษาจากผลการประเมินการปฏิบัติงาน จึงสรุปได้ว่าการประเมิน ไม่ว่าจะเป็นการประเมินผลงานอธิการบดี หรือการประเมินผลการดำเนินงานของสถาบัน หรือการประเมินตนเองของสภาสถาบัน เป็นสิ่งที่จำเป็นต้องกระทำในปัจจุบันที่การแข่งขันด้านคุณภาพผลผลิตทางการศึกษา เป็นไปอย่างเข้มข้น และมีผลต่อการยอมรับนับถือ ทั้งต่อตัวสถาบันเองและประเทศชาติ

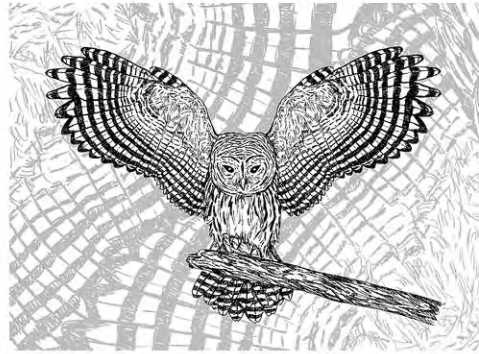
แม้ว่าในปัจจุบันได้มีการประเมินของสภาสถาบันกันอย่างแพร่หลายแล้วในประเทศไทย แต่รายละเอียดการประเมิน ทั้งรูปแบบวิธีการ รอบระยะเวลา องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ ตลอดจนเกณฑ์การประเมินหรือเทียบเคียง ก็ขึ้นอยู่กับแต่ละสถาบัน ภายใต้บริบท สภาพแวดล้อม วัฒนธรรมองค์กร และความเข้าใจเกี่ยวกับการประเมินว่าทำไปเพื่ออะไร? ***"เป็นการประเมินเพื่อนำไปสู่การพัฒนาประสิทธิผลของสถาบันและของสภาฯ หรือเพียงเพื่อให้เป็นไปตามข้อกำหนดของหน่วยงานต้นสังกัด หรือหน่วยงานภายนอก"***

หากพิจารณาการประเมินสภาสถาบันในต่างประเทศ ไม่ว่าจะเป็นอังกฤษ ออสเตรเลีย หรือสหรัฐอเมริกา การประเมินจะประเมินเทียบกับข้อกำหนดหรือความรับผิดชอบที่พึงกระทำ ซึ่งกำหนดไว้โดยองค์กรหรือสมาคมส่วนกลางของชาติและมีรายละเอียดไม่เฉพาะแต่หน้าที่ของสภาสถาบันแต่รวมถึง ***"ข้อปฏิบัติอื่นๆที่พึงกระทำ"*** ทั้งในส่วนขององค์คณะและกรรมการแต่ละบุคคล เช่น- *"การกำหนดให้มีโครงการแนะนำกรรมการใหม่และการพัฒนากรรมการให้เข้าใจภาระหน้าที่ การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างฝ่ายกำกับดูแลและฝ่ายบริหารที่ไม่ก้าวก่ายบทบาทหน้าที่ของกันและกัน การกำหนด*

พฤติกรรมที่พึงประสงค์ของกรรมการทั้งในและนอกห้องประชุม การประพฤติตนในที่สาธารณะ การอภิปรายและตัดสินใจในสภาฯในฐานะองค์คณะบุคคล ไม่ใช่เพื่อประโยชน์ส่วนตนหรือพวกพ้อง โดยเฉพาะกรรมการที่เป็นตัวแทนกลุ่มต่างๆต้องไม่ประพฤติในลักษณะเสมือนถูกมอบหมายให้มาปกป้องผลประโยชน์ของกลุ่มตน นอกจากนั้นยังได้กำหนดบทบาทที่สภาสถาบันคาดหวังจากอธิการบดีและเลขานุการสภาไว้ด้วย"

สำหรับประเทศไทยเกณฑ์เทียบเคียงเพื่อการประเมินส่วนหนึ่งอาจนำมาจากอำนาจหน้าที่ในพระราชบัญญัติของสถาบันอุดมศึกษาแต่ละแห่ง เช่น การวางนโยบายและกำหนดแนวทางการพัฒนา การปฏิบัติตามระเบียบ กฎเกณฑ์ กฎหมาย การติดตามประเมินผลงานของมหาวิทยาลัยและ/หรืออธิการบดี การกำกับมาตรฐานและการประกันคุณภาพการศึกษา หรืออาจมีบางมหาวิทยาลัยที่พระราชบัญญัติได้ระบุเรื่องการไม่มีผลประโยชน์ทับซ้อนของกรรมการสภาสถาบันไว้ในบางมาตราเช่นกรณีมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ซึ่งก็สามารถใช้เป็นเกณฑ์เทียบเคียงได้ อย่างไรก็ตามประเทศไทยยังไม่มี *"ข้อกำหนดการปฏิบัติหรือความรับผิดชอบที่พึงมี"* ที่นอกเหนือจากอำนาจหน้าที่ที่กำหนดตามกฎหมาย เพื่อเป็นแนวทางสำหรับการปฏิบัติของสภาสถาบันหรือของกรรมการแต่ละบุคคลรวมถึงอธิการบดีในฐานะกรรมการสภาฯ และเลขานุการสภาสถาบัน ดังเช่นที่มีกำหนดไว้ในต่างประเทศ เรื่องนี้องค์กรหรือสมาคมระดับชาติที่เกี่ยวข้องน่าจะนำไปพิจารณาจัดทำให้เหมาะสมกับบริบทและวัฒนธรรมไทย แต่ในขณะที่ยังไม่มีการกำหนดจากส่วนกลาง สภาสถาบันแต่ละแห่งอาจพิจารณากำหนดเป็นข้อกำหนดการปฏิบัติหรือความรับผิดชอบที่พึงมีสำหรับตนเองเพื่อใช้เป็นกรอบในการปฏิบัติงานและการประเมิน

ขณะเดียวกันประเทศไทยควรมีหน่วยงานกลางจัดทำ *"กรอบแนวทางการประเมิน"* ไม่ว่าจะเป็นการประเมินอธิการบดี การประเมินผลงานของสถาบัน หรือการประเมินตนเองของสภาสถาบัน ที่เหมาะสมกับบริบท/กฎหมายและสภาพแวดล้อมของไทยเพื่อให้มหาวิทยาลัยต่างๆใช้เป็น*"ต้นแบบในการนำไปประยุกต์ใช้"* ตามความสมัครใจ ไม่ใช่ต่างคนต่างคิด ต่างทำ โดยไม่มีกรอบแนวทางที่ดีไว้เป็นแบบอย่างดังเช่นปัจจุบัน



เอกสารอ้างอิง

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

ภาวิช ทองโรจน์ (2553) บทบาทของกรรมการสภามหาวิทยาลัยในการปฏิรูปอุดมศึกษาไทย เอกสารประกอบการประชุมกรรมการสภามหาวิทยาลัยแห่งประเทศไทยร่วมกับสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา 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

Morril , 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

กรณีตัวอย่างที่1
การประเมินสภาสถาบันของประเทศสหราชอาณาจักร

กรอบแนวทางการประเมิน

แนวทางการประเมินประสิทธิผลการกำกับดูแลของสภาสถาบันที่เป็นข้อเสนอในเอกสารเรื่อง *"กรอบแนวทางสำหรับบ่งบอกความมีประสิทธิผลของสภาสถาบันอุดมศึกษา (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 จากความร่วมมือของ16 สภาสถาบันอุดมศึกษา ทั้งนี้เพื่อพิจารณาว่าจะสามารถนำแนวทางที่เสนอโดยนักวิจัยสู่การปฏิบัติจริงได้อย่างไร และจำเป็นต้องปรับปรุงในประเด็นใด

กรอบแนวทางการประเมินสภาสถาบันอุดมศึกษา ที่นำเสนอโดย LFHE และ CUC ซึ่งได้ปรับปรุงจากงานวิจัยของ Schofield (2009) ฉบับนี้ไม่ได้มีวัตถุประสงค์ให้หน่วยงานอื่นๆนอกสถาบันอุดมศึกษานำไปใช้ตรวจสอบ (Audit) ประสิทธิผลของสภาสถาบันอุดมศึกษาแต่อย่างใด และขณะเดียวกันก็ไม่ใช่ข้อกำหนดการปฏิบัติที่ทุกสภาสถาบันอุดมศึกษาต้องนำไปใช้เช่นกัน หากแต่เป็นกรอบแนวทางสำหรับการประเมินตนเองของสภาสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งสามารถนำไปประยุกต์ใช้ตามความเหมาะสมสำหรับแต่ละสภาสถาบันภายใต้บริบทและวัตถุประสงค์การประเมินของตนเอง นั่นก็หมายถึงว่าจะมีการเพิ่มเติม

หรือตัดทอนองค์ประกอบใด หรือ ประเด็นใด หรือ ข้อใดจากกรอบแนวทางนี้ก็ย่อมสามารถทำได้

กรอบแนวทางที่นำเสนอโดย LFHE และ CUC มี **"3 องค์ประกอบ"** สำหรับใช้ประเมินประสิทธิผลการกำกับดูแลของสภาสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งมีความสัมพันธ์กันและกัน ได้แก่

1. ปัจจัยเกื้อหนุนต่อการกำกับดูแลที่มีประสิทธิผล

2. ความสัมพันธ์ในการทำหน้าที่และพฤติกรรมการประชุม

3. ผลลัพธ์ของการกำกับดูแล

1. <u>ปัจจัยเกื้อหนุนต่อการกำกับดูแลที่มีประสิทธิผล</u> แยกเป็น 7 ปัจจัยหลัก และแต่ละปัจจัยหลักแยกเป็นอีก 5 ปัจจัยย่อยที่ควรประเมินดังนี้

1. ความมุ่งมั่นให้การกำกับดูแลมีประสิทธิผล
1.1 สภาสถาบันและผู้บริหารระดับสูง มีความมุ่งมั่น ร่วมกันอย่างแท้จริง ทำให้มั่นใจได้ว่าการกำกับดูแลสถาบันมีประสิทธิผล 1.2 คุณภาพของปฏิสัมพันธ์ระหว่างนายกสภาฯ อธิการบดี และ เลขานุการสภาฯ เป็นปัจจัยเอื้อให้เกิดการกำกับดูแลที่มีประสิทธิผล 1.3 บทบาทหน้าที่ (Role) ความรับผิดชอบ (Responsibility) และภาระรับผิดชอบ (Accountability) ของสภาสถาบัน และกรรมการสภาฯ ถูกกำหนดไว้อย่างชัดเจนและรับทราบร่วมกันทั้งในส่วนของคณะกรรมการสภาฯ และผู้บริหารระดับสูง 1.4 เลขานุการสภาสถาบัน ให้ข้อแนะนำเรื่องต่างๆที่อยู่ในภาระหน้าที่ต่อสภาฯ รวมถึงให้การสนับสนุนงานของสภาฯ ที่ถูกต้อง เหมาะสม ทันเวลา อย่างอิสระแบบมืออาชีพ 1.5 สภาสถาบันตรวจประเมินผลงานตนเองเป็นประจำและมุ่งมั่นในการปรับปรุงผลงานตนเองอย่างต่อเนื่อง

2. โครงสร้างการกำกับดูแลและกระบวนการปฏิบัติงานมีประสิทธิผล
2.1 โครงสร้างการกำกับดูแลของสภาสถาบัน รวมถึงการแต่งตั้งคณะกรรมการประจำและคณะอนุกรรมการต่าง ๆ ของสภาฯ มีความเหมาะสมต้องตามจุดประสงค์
2.2 สภาสถาบันมีระบบที่ชัดเจนในการมอบหมายงานในหน้าที่ และมีกลไกที่เหมาะสมในการให้รายงานผลงานตามที่มอบหมาย
2.3 การจัดการเกี่ยวกับการประชุมสภาสถาบันและคณะอนุกรรมการ/คณะทำงานของสภาฯ(จำนวนครั้ง กำหนดเวลา สถานที่ ระยะเวลาที่ใช้ การบริหารจัดการ) เหมาะสมกับจุดประสงค์
2.4 มีการจัดการที่มีประสิทธิผลในนำพนักงานและนักศึกษาเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องกับสภาสถาบันและคณะอนุกรรมการ/คณะทำงานของสภาฯ
2.5 สภาสถาบันมีกระบวนการที่มีประสิทธิผลเพื่อรองรับความรับผิดชอบในการกำหนดคุณลักษณะทางการศึกษา รวมถึงมีความสัมพันธ์ที่มีประสิทธิผลกับสภาวิชาการ
3. องค์ประกอบของกรรมการสภาสถาบันมีประสิทธิผล
3.1 ขนาด ธรรมชาติ ประสบการณ์ ทักษะ และความหลากหลายของกรรมการสภาสถาบันเหมาะสมกับบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของสภาฯ
3.2 การสรรหา ตลอดจนแผนการทดแทนกรรมการที่หมดวาระ(Succession Plan) ของกรรมการสภาสถาบัน เป็นไปอย่างมีประสิทธิผล
3.3 มีการจัดการที่มีประสิทธิผลในเรื่องการสนับสนุน การแนะนำเข้าสู่หน้าที่และการพัฒนาความรู้ความสามารถในหน้าที่ของกรรมการสภาสถาบันอย่างสม่ำเสมอ และกรรมการสภาฯ เห็นคุณค่าในสิ่งเหล่านั้น
3.4 กรรมการสภาสถาบันได้รับแรงจูงใจให้เข้าร่วมประชุมอย่างสม่ำเสมอและมีส่วนร่วมกับการประชุมอย่างจริงจัง ทำให้ประสบการณ์และทักษะความเชี่ยวชาญของกรรมการแต่ละบุคคลถูกนำมาใช้อย่างมีประสิทธิผล
3.5 การมีส่วนร่วมต่อภารกิจของสภาสถาบัน (Contribution) โดยกรรมการ

สภาฯรวมถึงนายกสภาฯ ได้รับการตรวจประเมินตามกระบวนการที่ตกลงล่วงหน้าของสภาสถาบัน
4. ความมุ่งมั่นสู่วิสัยทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยมองค์กร
4.1 สภาสถาบันแสดงให้เห็นถึงความเข้าใจในวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัฒนธรรมองค์กร และมุ่งมั่นให้บรรลุตามนั้น 4.2 สภาสถาบันให้การสนับสนุนและหากจำเป็นจะปกป้องค่านิยมหลักของสถาบันอย่างจริงจัง 4.3 สภาสถาบันแสดงให้เห็นถึงการนำหลักการประพฤติปฏิบัติที่ดีในชีวิตสาธารณะไปสู่การปฏิบัติอย่างจริงจัง 4.4 สภามหาวิทยาลัยส่งเสริมสนับสนุนอย่างมีประสิทธิผลให้สถาบันมีบทบาทร่วมรับผิดชอบต่อสังคมภายนอก ตลอดจนสร้างประโยชน์ต่อสาธารณชน 4.5 มีความเชื่อถือและมั่นใจในสภาสถาบัน ในกลุ่มพนักงานและนักศึกษาที่มาติดต่อกับสภาฯ
5. การพัฒนายุทธ์ศาสตร์และการวัดผลสัมฤทธิ์ มีประสิทธิผล
5.1 สภาสถาบันมีความเข้าใจในยุทธ์ศาสตร์ของสถาบันอย่างถ่องแท้ และมีส่วนร่วมสำคัญในกระบวนการจัดทำยุทธ์ศาสตร์ รวมถึงมีบทบาทในการให้ความเห็นชอบและประเมินยุทธ์ศาสตร์
5.2 สภาสถาบันมีการวัดและติดตามผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานของสถาบันอย่างจริงจัง รวมถึงมีการใช้ตัวบ่งชี้หลัก (KPI) ที่ตกลงร่วมกันในการประเมิน ซึ่งเป็นตัวบ่งชี้ที่สอดคล้องกับความเป็นจริงแต่ท้าทาย
5.3 สภาสถาบันมีการตรวจประเมิน "ผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานเปรียบเทียบ" ของสถาบันกับคู่เปรียบเทียบอื่นๆ อย่างสม่ำเสมอ ทั้งนี้โดยใช้กระบวนการต่างๆ เช่น การเทียบเคียงสมรรถนะ (Benchmarking)
5.4 สภาสถาบันได้รับการประกันว่า มีการติดตามประเมินผลสัมฤทธิ์ของภาควิชาและของการให้บริการต่างๆอย่างสม่ำเสมอ และมีการติดตามประเมินที่ใดก็ตามที่มีประเด็นจำเป็นต้องดำเนินการ
5.5 สภาสถาบันมั่นใจว่ามีการติดตามประเมินสัมฤทธิ์ผลของอธิการบดีอย่าง

สม่ำเสมอโดยคณะกรรมการพิจารณาค่าตอบแทน และหากจำเป็นสภาฯสามารถได้รับข้อมูลดังกล่าว
6. ข้อมูลสารสนเทศ และการสื่อสารมีประสิทธิผล
6.1 สภาสถาบันได้รับข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้อง และทันต่อเวลา สำหรับทุก ๆ เรื่องที่อยู่ในความรับผิดชอบ และสามารถมั่นใจได้ในความสมบูรณ์ของข้อมูล
6.2 ข้อมูลสารสนเทศถูกนำเสนอต่อสภาสถาบันโดยวิธีการที่มีประสิทธิผลเท่าที่เป็นไปได้ ตามความต้องการข้อมูลสารสนเทศของสภาสถาบัน
6.3 สภาสถาบันได้รับข้อมูลสารสนเทศที่น่าเชื่อถือและทันสมัย เพื่อมั่นใจได้ว่าสภาฯรับทราบความรับผิดชอบของตนเองในด้านระเบียบ กฎเกณฑ์ กฎหมายที่เกี่ยวข้อง
6.4 สภาสถาบันมั่นใจว่ามีกระบวนการจัดการความเสี่ยงที่มีประสิทธิผลของมหาวิทยาลัย และได้รับข้อมูลและรายงานความเสี่ยงที่เหมาะสม
6.5 มีการสื่อสารสองทางที่มีประสิทธิผลระหว่างสภาสถาบันกับบุคลากรภายในสถาบัน และกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญรวมถึงสังคมภายนอกสถาบัน
7. การกำกับดูแลเพื่ออนาคต
7.1 สภาสถาบันมีความยืดหยุ่นในการดำเนินงานที่สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงสภาวการณ์ภายนอกและต่อความจำเป็นสำหรับการตัดสินใจและกำกับดูแลเพื่อสอดรับกับการเปลี่ยนแปลง
7.2 สภาสถาบัน ได้รับทราบข้อมูลแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมภายนอกเป็นอย่างดี รวมถึงรับทราบเรื่องสำคัญที่อาจส่งผลกระทบไปยังการทำหน้าที่กำกับดูแลสถาบัน
7.3 สภาสถาบันศึกษาติดตามอย่างจริงจัง ถึงวิธีการกำกับดูแลที่มีประสิทธิผลของคณะกรรมการในภาคส่วนอื่น ๆ(นอกจากภาคอุดมศึกษา) และนำมาปรับใช้ในการกำกับดูแลสถาบัน
7.4 สภาสถาบันตรวจประเมินอย่างจริงจัง ถึงความเหมาะสมของการจัดระบบกำกับดูแลองค์กรในปัจจุบัน ว่าจะมีความเหมาะในการตอบรับกับแผนกลยุทธ์ระยะยาว

7.5 สภาสถาบันตรวจประเมินอย่างจริงจัง ถึงความเหมาะสมของการจัดระบบกำกับดูแลด้านวิชาการในปัจจุบัน ว่าจะมีความเหมาะในการตอบรับกับแผนกลยุทธ์ระยะยาว

2. **<u>ความสัมพันธ์ในการทำหน้าที่และพฤติกรรมการประชุม</u>** แยกเป็น 6 ปัจจัยที่ควรประเมินดังนี้

1. การประชุมและกิจการสภาสถาบันดำเนินไปอย่างมีประสิทธิผล โดยประธานการประชุมทำหน้าที่ส่งเสริมให้มีความโปรงใส เปิดเผย ร่วมมือ ซึ่งได้รับความเชื่อมั่นจากกรรมการ
2. แนวทาง บทบาทลีลา (Style) และการมีส่วนร่วมของอธิการบดี สนับสนุนการประชุมสภาสถาบันให้มีประสิทธิผล
3. แนวทาง บทบาทลีลา (Style) และการมีส่วนร่วมของเลขานุการสภาสถาบัน สนับสนุนการประชุมสภาฯ ให้มีประสิทธิผล
4. กรรมการสภาสถาบันทั้งคณะร่วมอภิปรายอย่างจริงจังและแสดงให้เห็นถึงการมีเป้าหมายและความมุ่งมั่นร่วมกัน แต่แยกชัดเจนระหว่างบทบาทหน้าที่ของสภาฯและของฝ่ายบริหาร
5. ในทางปฏิบัติ ความสัมพันธ์ในการทำงานระหว่างกรรมการสภาสถาบันและฝ่ายบริหารอยู่ในระดับดี และมีบรรยากาศเชิงบวกในการสนับสนุนให้การกำกับดูแลมีประสิทธิผล
6. กรรมการสภาสถาบันและผู้บริหารมีความเข้าใจและยอมรับว่า “การท้าทายอย่างสร้างสรรค์โดยสภาสถาบัน” เป็นสิ่งจำเป็น และมีการดำเนินการในลักษณะดังกล่าวอย่างเหมาะสมและมีประสิทธิผล

3. **<u>ผลลัพธ์ของการกำกับดูแล</u>** เนื่องจากปัจจัยเกื้อหนุนในข้อ 1 และความสัมพันธ์ในการทำหน้าที่และพฤติกรรมการประชุมในข้อ 2 ข้างต้น ยัง

ไม่ได้ยืนยันถึงสัมฤทธิผลของการกำกับดูแล แต่เป็นประสิทธิผลในการกำหนดสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม ดังนั้นเพื่อให้ทราบอย่างแท้จริงว่าการกำกับดูแลทำให้เกิดสัมฤทธิผลหรือไม่ จำเป็นต้องดูที่ผลลัพธ์ซึ่งแบ่งเป็น 9 ด้านที่ควรประเมิน ได้แก่

1. แผนกลยุทธ์ของสถาบันที่ผ่านการตกลงร่วมกัน บรรลุผล
2. สถานภาพ/ความยั่งยืนทางการเงินของสถาบันภายใต้มาตรฐานที่ตกลงร่วมกัน บรรลุผล
3. การปฏิบัติตามมาตรฐานความรับผิด/รับชอบและระเบียบ/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 จะเน้นเพื่อตอบสองคำถามหลักคือ 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 หรือจากการติดตามกรณีศึกษาของการตัดสินใจที่ท้าทายซึ่งสภาสถาบันทำไปก่อนหน้านั้นและแสดงถึงประสิทธิผลในเชิงประจักษ์ หรือได้จากการเปรียบเทียบกับสถาบันอื่นๆ

สำหรับแบบสำรวจที่ใช้เพื่อช่วยหาคำตอบซึ่งเสนอโดย LFHE จะมีเพียงสี่ตัวเลือกให้ตอบในแต่ละปัจจัยของทั้ง 3 องค์ประกอบที่ใช้ประเมินประสิทธิผลที่กล่าวไปแล้วข้างต้น ตัวเลือกทั้งสี่คือคือ "เห็นด้วย" "ค่อนข้างเห็นด้วย" "ค่อนข้างไม่เห็นด้วย" และ "ไม่เห็นด้วย" แต่ในการตอบแบบสำรวจจะให้ผู้ตอบระบุเหตุผลที่ตอบเช่นนั้น พร้อมทั้งให้สรุปข้อมูลยืนยันการตัดสินใจดังกล่าว (เช่น เป็นความเห็น จากการสังเกต มีหลักฐานเชิงประจักษ์ หรือ มีข้อมูลอื่นๆ) ทั้งนี้เพื่อสามารถตอบคำถามที่สองของการประเมิน "เรารู้ได้อย่างไร" ได้ด้วย

กรณีตัวอย่างที่2 การติดตามประเมินผลงานของสถาบันอุดมศึกษาโดยสภาสถาบันประเทศสหราชอาณาจักร

จากกรณีตัวอย่างที่ 1 **"การประเมินสภาสถาบันของประเทศสหราชอาณาจักร"** ที่นำเสนอไปก่อนหน้านี้ ได้ระบุในองค์ประกอบที่ 1 **"ปัจจัยเกื้อหนุนต่อการกำกับดูแลที่มีประสิทธิผล"** ปัจจัยหลักข้อที่ 5 **"การพัฒนายุทธ์ศาสตร์และการวัดผลสัมฤทธิ์"** กล่าวถึงการวัดและติดตามผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษาโดยสภาสถาบัน 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)"* เพื่อให้แต่ละสภาสถาบันนำไปปรับใช้ (CUC, 2006) ดังนั้นเพื่อให้กรณีตัวอย่างที่1 "การประเมินสภาสถาบันของประเทศสหราชอาณาจักร" มีข้อมูลครบถ้วนทุกเรื่อง จึงนำสรุปย่อคู่มือฉบับดังกล่าวมาระบุไว้ ณ ที่นี้

คู่มือฉบับนี้ประกอบด้วย "ตัวบ่งชี้ระดับสูง (High Level KPI)" ที่สภาสถาบันอาจใช้วัดผลงานของสถาบันอุดมศึกษาจำนวน 10 ตัว ในจำนวนนี้มี "ตัวบ่งชี้ระดับสูงที่สำคัญ (Super KPI)" 2 ตัว คือ *1) ความยั่งยืนของสถาบันฯ และ 2) ตำแหน่งของสถาบันฯในตลาด* ส่วน "ตัวบ่งชี้ระดับสูง" ที่เหลือใช้สำหรับประเมินด้านอื่นๆได้แก่ *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 / งานที่เกี่ยวกับนักศึกษาที่เป็นจุดเน้นและมีความสำคัญกับพันธกิจและตลาดของสถาบัน? 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 การลงทุนที่ต้องการและความยั่งยืน?

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 อาจนำเสนอในรูปไฟจราจร (Green, Amber-Green, Amber, Amber-Red, Red) ต่อสภาสถาบันเพื่อความกระชับของการนำเสนอ โดยมีเอกสารเพียงประมาณ 25-30 หน้า

เพื่อประโยชน์สำหรับผู้ต้องการทราบ "ตัวบ่งชี้สนับสนุน" ทั้งหมดที่อยู่ในคู่มือฉบับดังกล่าว จึงได้นำไประบุไว้ในภาคผนวกท้ายเล่ม อย่างไรก็ตามเนื่องจากตัวบ่งชี้เหล่านี้นำเสนอเพื่อใช้ในประเทศสหราชอาณาจักร ดังนั้นอาจมีบางเรื่องในบางตัวบ่งชี้ ที่เป็นเรื่องเฉพาะสำหรับประเทศนั้น แม้กระนั้นก็ตามในภาพรวมตัวบ่งชี้เหล่านี้ส่วนใหญ่ น่าจะสามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้ในประเทศไทย

ภาคผนวก

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	Various possible measures: • applicants per place attrition/progression rates • degrees awarded • student satisfaction by National Student survey	These are of fundamental importance for every institution which should choose the most appropriate indicators and benchmark these against relevant peer institutions.
5	Strategic relationships and reputation	Feedback on quality of reputation and relationship with key stakeholders and partners	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.
6	Leadership and adaptive capacity	Assessment	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:

	KPI	Definition/measurement	Comment
			• 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	Does the institution face significant strategic risks? 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?

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 • 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: • 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: • spin-outs and licences; • patents granted; • commercial income; • corporate programmes	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	Smoothes 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 used to measure return on assets in higher education

EMS Estates Management Statistics

HEI Higher Education Institution

HESA Higher Education Statistics Agency

HESA Higher Education Statistics Agency

HR, HRD Human Resource, Human Resource Development

RAE Research Assessment Exercise

QAA Quality Assurance Agency

OFSTED Office for Standards in Education

TRAC Transparent Approach to Costing. Standard Activity-Based Costing system used by all UK HEIs