

-สำเนา-

รายงานการประชุมสภามหาวิทยาลัยเชียงใหม่

ครั้งที่ ๑๐/๒๕๖๕

วันเสาร์ที่ ๒๙ ตุลาคม ๒๕๖๕

ณ ห้องประชุมพระยาศรีวิสารวาท ชั้น ๑ อาคารสำนักงานมหาวิทยาลัย ๑
สำนักงานมหาวิทยาลัยเชียงใหม่

ผู้มาประชุม

- | | |
|--|--|
| ๑. ศาสตราจารย์เกียรติคุณเกษม วัฒนชัย | นายกสภามหาวิทยาลัย ประธานที่ประชุม |
| ๒. ศาสตราจารย์พงษ์รัช ตรีบัณฑิตมงคล | อธิการบดี |
| ๓. ผู้ช่วยศาสตราจารย์อลงกรณ์ คุตระกุล | ประธานสภาพนักงาน |
| ๔. นายสุมิตร เพชรภักดิ์ | นายกสมาคมนักศึกษาเก่ามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ |
| ๕. ศาสตราจารย์ดิเรก ปัทมสิริวัฒน์ | กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ |
| ๖. รองศาสตราจารย์ณอคุณ สิทธิพงศ์ | กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ |
| ๗. ผู้ช่วยศาสตราจารย์นิพนธ์ ตูวานนท์ | กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ |
| ๘. ศาสตราจารย์กิตติคุณบวรศักดิ์ อวรรณโณ | กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ |
| ๙. รองศาสตราจารย์บุญรักษา สุนทรธรรม | กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ |
| ๑๐. รองศาสตราจารย์วารกรณ์ สามโกเศศ | กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ |
| ๑๑. รองศาสตราจารย์สมศักดิ์ เขาวินิจฉัยเสรี | กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ |
| ๑๒. ศาสตราจารย์ปฏิบัติชินทร์ เตชะพันธ์ | กรรมการสภามหาวิทยาลัยจากผู้ดำรงตำแหน่ง
รองอธิการบดี |
| ๑๓. รองศาสตราจารย์เทพินทร์ พิชรานุกรักษ์ | กรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทหัวหน้าส่วนงาน |
| ๑๔. ศาสตราจารย์สาคร พรประเสริฐ | กรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทหัวหน้าส่วนงาน |
| ๑๕. ศาสตราจารย์สุเทพ สอนใต้ | กรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทคณาจารย์ประจำ |
| ๑๖. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ธนนินิตย์ สิริพันธ์ | กรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทคณาจารย์ประจำ |
| ๑๗. นายธรรมบุญ น่วมอนงค์ | กรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทพนักงานมหาวิทยาลัย
ที่มีใช้คณาจารย์ประจำ |
| ๑๘. ผู้ช่วยศาสตราจารย์พิริยะ เชิดสถิรกุล | รองอธิการบดี เลขานุการสภามหาวิทยาลัย |

ผู้มาประชุมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์

- | | |
|---|--|
| ๑๙. ศาสตราจารย์เกียรติคุณอาวุธ ศรีศุกรี | อุปนายกสภามหาวิทยาลัย |
| ๒๐. ศาสตราจารย์ชานไกรฤทธิ บุญเกียรติ | กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ |
| ๒๑. นายวิโรไท สันติประภาพ | กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ |
| ๒๒. ศาสตราจารย์เกียรติคุณปิยะวัตติ บุญหลง | กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ |
| ๒๓. ศาสตราจารย์วิจารณ์ พานิช | กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ |
| ๒๔. นางวิวรรณ ธาราธิรัฐโชติ | กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ |
| ๒๕. รองศาสตราจารย์สรนิต ศิลธรรม | กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ |
| ๒๖. ศาสตราจารย์พิเศษสุรเกียรติ์ เสถียรไทย | กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ |
| ๒๗. รองศาสตราจารย์ธเนศ ศรีวิชัยลำพันธ์ | กรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทคณาจารย์ประจำ |

ผู้ไม่มาประชุม (ลาประชุม/มีกิจธุระจำเป็น)

๒๘. นางวีณา ภัทรประสิทธิ์

ประธานกรรมการส่งเสริมมหาวิทยาลัยเชียงใหม่

ผู้เข้าร่วมประชุม

๒๙. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ทศพร พิชัยยา

รองอธิการบดี

๓๐. รองศาสตราจารย์อุษณีย์ คำประกอบ

รองอธิการบดี

๓๑. ผู้ช่วยศาสตราจารย์เอกชัย มหาเอก

รองอธิการบดี

๓๒. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ธัญญานุภาพ อานันท์นะ

รองอธิการบดี

๓๓. รองศาสตราจารย์วินิตา บุญโยดม

รองอธิการบดี

๓๔. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ปิติพงษ์ ยอดมงคล

รองอธิการบดี

๓๕. รองศาสตราจารย์รัฐสิทธิ์ สุขะหุต

รองอธิการบดี

๓๖. รองศาสตราจารย์รณภพ เอื้อพันธเศรษฐ

ผู้ช่วยอธิการบดี

๓๗. รองศาสตราจารย์ปิยะพงศ์ เนียมทรัพย์

ผู้ช่วยอธิการบดี

๓๘. ผู้ช่วยศาสตราจารย์จุฑาทิพย์ เฉลิมผล

ผู้ช่วยอธิการบดี

๓๙. รองศาสตราจารย์พรชัย วิสุทธีศักดิ์

ผู้ช่วยอธิการบดี

๔๐. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ชนม์เจริญ แสงรัตน์

ผู้ช่วยอธิการบดี

๔๑. ผู้ช่วยศาสตราจารย์วรกัญญา บุรณพัฒนา

ผู้ช่วยอธิการบดี

๔๒. ผู้ช่วยศาสตราจารย์วิวัฒน์ บัณฑิตย์

ผู้ช่วยอธิการบดี

๔๓. รองศาสตราจารย์อดิศักดิ์ ตันติวรวิทย์

รักษาการแทนผู้ช่วยอธิการบดี

๔๔. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ก้องภู นิมานันท์

คณบดีคณะบริหารธุรกิจ

๔๕. รองศาสตราจารย์อดิศักดิ์ ธีรานุกพัฒนา

ผู้แทนหลักสูตรคณะบริหารธุรกิจ

๔๖. นายชัชพล กุลโพธิสุวรรณ

ผู้อำนวยการสำนักงานมหาวิทยาลัย

๔๗. นางสาววรลักษณ์ สุธีวรรณ

ผู้ช่วยผู้อำนวยการสำนักงานมหาวิทยาลัย

๔๘. นางเยาวลักษณ์ วิริยะพงศ์

ผู้อำนวยการสำนักงานขับเคลื่อนยุทธศาสตร์

๔๙. นายปรีดา ศิริรังษี

ผู้มีประสบการณ์ด้านการบริหารงานสภามหาวิทยาลัย

๕๐. นางมณฑนา สุกัณศีล

ผู้มีประสบการณ์ด้านการจัดการประชุมสภามหาวิทยาลัย

๕๑. นายทงศักดิ์ เชื้อเจ็ดตน

หัวหน้าสำนักงานสภามหาวิทยาลัย

๕๒. นายเกรียงไกร ใจโส

หัวหน้างานบริหารกิจการสภามหาวิทยาลัย

สำนักงานสภามหาวิทยาลัย

๕๓. นายอุดมศักดิ์ กำไลเพชร

หัวหน้างานนโยบายและประเมินผล สำนักงานสภามหาวิทยาลัย

๕๔. นายทวิศักดิ์ นารธรรมเจริญ

นักจัดการงานทั่วไป สำนักงานขับเคลื่อนยุทธศาสตร์

(ผู้ควบคุมระบบ)

๕๕. นายอดิสร ไข่คำ

นักจัดการงานทั่วไป สำนักงานสภามหาวิทยาลัย

(ผู้ควบคุมระบบ)

๕๖. นายคมเคี้ยว รักษ์สวัสดิ์

นักจัดการงานทั่วไป สำนักงานสภามหาวิทยาลัย

๕๗. นางสาวมนสิชา รัตนกิจ

นักจัดการงานทั่วไป สำนักงานสภามหาวิทยาลัย

๕๘. นางวรวรรณ ปิ่นทอง

นักจัดการงานทั่วไป สำนักงานสภามหาวิทยาลัย

ผู้เข้าร่วมประชุมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์

๕๙. อาจารย์ไพสิฐ พาณิชกุล

ผู้ช่วยอธิการบดี

เริ่มประชุมเวลา ๐๙.๐๐ น.

ประธานกล่าวเปิดประชุมแล้วขอให้เลขานุการสภามหาวิทยาลัยดำเนินการเกี่ยวกับการประชุมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ทพ.พิริยะ เชิดสถิรกุล รองอธิการบดี เลขานุการสภามหาวิทยาลัย แจ้งว่า เนื่องจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา ๒๐๑๙ (COVID-19) รวมทั้งเหตุจำเป็นอื่น ๆ ทำให้กรรมการสภามหาวิทยาลัยบางท่านไม่สามารถเดินทางมาประชุม ณ ห้องประชุมแห่งนี้ได้ ประธานจึงเห็นสมควรให้จัดการประชุมปกติร่วมกับการประชุมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ในช่องทางของระบบ Zoom Meeting ดังนั้น จึงขอดำเนินการตามข้อบังคับฯ ว่าด้วยการประชุมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ พ.ศ. ๒๕๖๓ ดังนี้

๑. แจ้งรายชื่อผู้เข้าร่วมประชุมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (ระบบ Zoom Meeting) จำนวน ๙ ท่าน

- | | |
|---|--|
| ๑) ศาสตราจารย์เกียรติคุณอาวุธ ศรีศุกรี | อุปนายกสภามหาวิทยาลัย |
| ๒) ศาสตราจารย์ชานไกรฤทธิ์ บุญยเกียรติ | กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ |
| ๓) นายวิโรฒ สันติประภาพ | กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ |
| ๔) ศาสตราจารย์เกียรติคุณปิยะวัตติ บุญ-หลง | กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ |
| ๕) ศาสตราจารย์วิจารณ์ พาณิช | กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ |
| ๖) นางวิวรรณ ธาราธิรัญโชติ | กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ |
| ๗) รองศาสตราจารย์สรนิต ศิลธรรม | กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ |
| ๘) ศาสตราจารย์พิเศษสุรเกียรติ์ เสถียรไทย | กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ |
| ๙) รองศาสตราจารย์ธเนศ ศรีวิชัยลำพันธ์ | กรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทคณาจารย์ประจำ |

ทั้งนี้ ขอให้กรรมการสภามหาวิทยาลัยที่เข้าร่วมประชุมผ่านระบบ Zoom Meeting ได้เปิดกล้องวิดีโอของแต่ละท่านด้วยเพื่อเป็นการแสดงตนก่อนเข้าร่วมประชุม

๒. แจ้งรายชื่อผู้ควบคุมระบบ ดังนี้

- | | |
|--|---|
| ๑. นายอดิสร ไขคำ | นักจัดการงานทั่วไป สำนักงานสภามหาวิทยาลัย |
| ๒. นายทวีศักดิ์ นารธรรมเจริญ | นักจัดการงานทั่วไป สำนักงานขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ |
| ๓. จัดให้มีการบันทึกเสียง หรือทั้งเสียงและภาพแล้วแต่กรณี | ของผู้ร่วมประชุมทุกคนตลอดระยะเวลา |

ที่มีการประชุมในรูปแบบสื่ออิเล็กทรอนิกส์

ต่อจากนั้น ประธานได้ดำเนินการประชุมตามระเบียบวาระดังต่อไปนี้

ระเบียบวาระที่ ๑ เรื่อง แจ้งให้ที่ประชุมทราบ

๑.๓ **เรื่องที่เลขานุการแจ้งเพื่อทราบและรับฟังข้อคิดเห็น**

๑.๓.๒ **การปรับปรุงหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการบริหารงานของหัวหน้าส่วนงาน**

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ทพ.พิริยะ เชิดสถิรกุล รองอธิการบดี ชี้แจงว่า ตามที่สภามหาวิทยาลัยได้แต่งตั้งคณะกรรมการทบทวนและปรับปรุงหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการบริหารงานของหัวหน้าส่วนงาน เพื่อดำเนินการปรับปรุงหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการบริหารงานของหัวหน้าส่วนงาน นั้น

บัดนี้ ฝ่ายเลขานุการของคณะกรรมการฯ ดังกล่าว ได้สรุปสาระสำคัญของการปรับปรุงหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการบริหารงานของหัวหน้าส่วนงานและเสนอต่อสภามหาวิทยาลัยเพื่อรับฟังข้อคิดเห็น ดังนี้

๑. เหตุผลและความจำเป็นที่ต้องปรับปรุงหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการบริหารงานของหัวหน้าส่วนงาน

สืบเนื่องจากการประชุมสภามหาวิทยาลัยครั้งที่ ๓/๒๕๖๑ เมื่อวันที่ ๒๔ มีนาคม ๒๕๖๑ ได้มีการพิจารณาผลการประเมินผลการบริหารงานของหัวหน้าส่วนงานต่าง ๆ และได้มีกรรมการสภามหาวิทยาลัยได้ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับวิธีการประเมินผลการบริหารงานของหัวหน้าส่วนงานที่สำคัญ อาทิ การประเมินผลการบริหารงานของหัวหน้าส่วนงานในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ส่วนใหญ่จะให้ความสำคัญกับข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามว่าผู้ที่เกี่ยวข้องมีความคิดเห็นต่อผลการบริหารงานของคณบดีเป็นอย่างไร ซึ่งในหน่วยงานของรัฐ โดยเฉพาะองค์การมหาชนมีตัวอย่างรูปแบบและวิธีการประเมินผลการบริหารงานของผู้บริหารที่น่าสนใจ ซึ่งมีมิติของการประเมินใน ๓ ส่วน ประกอบด้วย (๑) มิติของประสิทธิภาพการดำเนินงาน (Performance) เป็นการประเมินเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับข้อตกลงของผู้บริหารที่ให้คำมั่นสัญญาว่าจะดำเนินการ (๒) มิติของด้านการปฏิบัติตามงาน (Compliance) เป็นการประเมินสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติตามนโยบายและยุทธศาสตร์ (๓) มิติของความเป็นผู้บริหาร เป็นการประเมินความพึงพอใจในการบริหารงานของผู้บริหาร รวมทั้งวัดผลการบริหารงานที่นำไปสู่การพัฒนาหน่วยงาน โดยสอบถามจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากกลุ่มต่าง ๆ โดยการประเมินทั้งสามมิติจะนำมาถ่วงค่าน้ำหนักในแต่ละมิติตามบริบทและทิศทางของขับเคลื่อนภารกิจของหน่วยงานนั้น ๆ เช่น หน่วยงานที่เน้นภารกิจในลักษณะประสิทธิภาพการดำเนินงาน ก็จะถ่วงค่าน้ำหนักการประเมินที่เน้นมิติของประสิทธิภาพการดำเนินงานมากกว่ามิติอื่น ๆ ดังนั้น หากมหาวิทยาลัยปรับวิธีการประเมินผลการบริหารงานของหัวหน้าส่วนงานให้มีการประเมินในมิติต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับบริบทการดำเนินงานของหัวหน้าส่วนงานแต่ละคน ก็จะช่วยให้การประเมินผลการบริหารงานมีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น ประกอบกับในช่วงเวลานั้น มหาวิทยาลัยยังไม่มีรูปแบบการประเมินผลการบริหารงานของผู้บริหารส่วนงานวิชาการภายใน มหาวิทยาลัยจึงควรพิจารณากำหนดรูปแบบและวิธีการประเมินผลการบริหารงานของผู้บริหารส่วนงานวิชาการภายใน เนื่องจากผลการประเมินดังกล่าวสามารถนำไปใช้ประกอบการพิจารณาแต่งตั้งผู้บริหารส่วนงานวิชาการภายใน กรณีที่สภามหาวิทยาลัยเห็นสมควรให้ดำรงตำแหน่งติดต่อกันเกินสองวาระ จะต้องมีการประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับดีมากขึ้นไป ซึ่งที่ประชุมพิจารณาแล้วมีมติดังนี้

๑. เห็นชอบในหลักการและสนับสนุนการปรับปรุงวิธีการประเมินผลการบริหารงานของหัวหน้าส่วนงาน โดยให้นำข้อเสนอแนะของที่ประชุมไปพิจารณาดำเนินการต่อไป

๒. เห็นชอบในหลักการการกำหนดรูปแบบและวิธีการประเมินผลการบริหารงานของผู้บริหารส่วนงานวิชาการภายใน โดยให้เป็นอำนาจหน้าที่ของฝ่ายบริหารมหาวิทยาลัยในการประเมินผลการบริหารงานของผู้บริหารส่วนงานวิชาการภายใน แล้วนำเสนอต่อสภามหาวิทยาลัยพิจารณาต่อไป

๒. แนวทางการปรับปรุงหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการบริหารงานของหัวหน้าส่วนงาน

๒.๑ มหาวิทยาลัยจึงได้ดำเนินการจัดทำร่างหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการบริหารงานของผู้บริหารส่วนงานวิชาการภายในให้แล้วเสร็จก่อน เพื่อจะให้เป็นต้นแบบในการนำไปใช้ปรับปรุงวิธีการประเมินผลการบริหารงานของหัวหน้าส่วนงาน (คณะ/วิทยาลัย/บัณฑิตวิทยาลัย/สถาบันวิจัย/

สำนัก) ในระยะต่อไป โดยได้แต่งตั้ง “คณะทำงานจัดทำร่างหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการบริหารงานของผู้อำนวยการส่วนงานวิชาการภายใน” ขึ้นมาคณะหนึ่ง เพื่อหารูปแบบและวิธีการประเมินผลฯ ให้มีความสอดคล้องกับบริบทปัจจุบันเพิ่มมากขึ้น เมื่อคณะทำงานฯ ได้ปรับปรุงหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินฯ เสร็จเรียบร้อยแล้วได้นำเสนอสภามหาวิทยาลัย ในคราวประชุมครั้งที่ ๙/๒๕๖๑ เมื่อวันที่ ๒๒ กันยายน ๒๕๖๑ พร้อมทั้งได้ขอให้นำหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลฯ ดังกล่าวไปใช้ในการปรับปรุงวิธีการประเมินผลการบริหารงานของหัวหน้าส่วนงาน (คณะ/วิทยาลัย/บัณฑิตวิทยาลัย/สถาบันวิจัย/สำนัก) ในระยะต่อไปด้วย ซึ่งที่ประชุมสภาฯ มีมติรับทราบหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการบริหารงานของผู้อำนวยการส่วนงานวิชาการภายในตามที่เสนอและมอบให้มหาวิทยาลัยไปดำเนินการต่อไป โดยมหาวิทยาลัยได้เริ่มดำเนินการประเมินผลการบริหารงานของหัวหน้าส่วนงานวิชาการภายในให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินฯ ดังกล่าว และตามกรอบระยะเวลาที่หัวหน้าส่วนงานวิชาการภายในนั้น ๆ อยู่ในช่วงที่สามารถประเมินผลได้ แต่ยังไม่ได้นำรูปแบบการประเมินผลฯ ดังกล่าวมาปรับใช้กับการประเมินผลการบริหารงานของหัวหน้าส่วนงาน

๒.๒ ต่อมาในที่ประชุมสภามหาวิทยาลัย ในคราวประชุมครั้งที่ ๑/๒๕๖๓ เมื่อวันที่ ๑๘ มกราคม ๒๕๖๓ ได้มีข้อสังเกตเกี่ยวกับรูปแบบการประเมินผลการบริหารงานของหัวหน้าส่วนงานเพิ่มเติมอีกครั้งหนึ่ง โดยมีข้อสังเกตเกี่ยวกับรูปแบบการประเมินผลการบริหารงานของหัวหน้าส่วนงานที่สำคัญ อาทิ (๑) แผนการประเมินหัวหน้าส่วนงานต่อจำนวนกรรมการสภามหาวิทยาลัย ค่อนข้างจะเป็นภาระทางการบริหารสำหรับกรรมการสภามหาวิทยาลัย เนื่องจากขั้นตอนการดำเนินงานในรูปแบบเดิมนั้นได้ใช้งานมาเป็นเวลานานกว่า ๑๐ ปีแล้ว และผลการประเมินที่ได้รับส่วนใหญ่จะมีลักษณะคล้าย ๆ เดิม จึงเห็นว่าควรมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการประเมินโดยให้กรรมการสภามหาวิทยาลัยที่เป็นกรรมการประเมินในแต่ละชุดเข้ามาช่วยในการประสานงานให้เกิดผลลัพธ์ตามเป้าหมายที่สภามหาวิทยาลัยต้องการ ซึ่งการจะดำเนินงานให้เป็นไปตามรูปแบบดังกล่าวนี้ควรมีการกำหนดเป้าประสงค์ที่แท้จริงให้แก่คณะกรรมการในแต่ละชุดการประเมินอีกประการหนึ่ง ควรจะต้องมีการพิจารณาควบคู่กับบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการอำนวยการประจำคณะ เนื่องจากกรรมการทั้งสองชุดนั้นเป็นกลไกสำคัญที่จะช่วยดูแลส่งเสริมการพัฒนาส่วนงาน ปัจจุบันคณะกรรมการทั้งสองชุดนี้ยังไม่มีบทบาททางการบริหารงานที่ชัดเจน และยังมีการทำงานที่ซับซ้อนกันอยู่บางส่วน จึงควรนำบทบาทของคณะกรรมการทั้งสองชุดนี้มาวิเคราะห์ โดยคณะกรรมการอำนวยการประจำส่วนงานควรมีบทบาทในการรายงานผลการบริหารงานของคณะให้สภามหาวิทยาลัยทราบเช่นเดียวกับการรายงานผลการประเมินการบริหารงานของหัวหน้าส่วนงานจากคณะกรรมการประเมินผลหัวหน้าส่วนงาน (๒) วิธีที่น่าจะเป็นประโยชน์มากอีกวิธีหนึ่ง คือ การพบปะพูดคุยระหว่างคณะกรรมการอำนวยการและคณะกรรมการประเมินฯ เป็นอีกหนึ่งช่องทางที่จะมาแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นระหว่างกัน สะดวกแก่การดำเนินงานในขั้นตอนต่อไป และ (๓) การประเมินผลการบริหารงานของผู้อำนวยการส่วนงานวิชาการภายใน มีรูปแบบของการประเมินที่ชัดเจน คม ชัด มีความกระชับ น่าจะใช้เป็นแนวทางในการประเมินต่อไป

โดยที่ประชุมสภามหาวิทยาลัยมีมติให้แต่งตั้งคณะกรรมการทบทวนและปรับปรุงหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการบริหารงานของหัวหน้าส่วนงาน โดยมอบหมายให้ ศ. (เกียรติคุณ) ดร. ปิยะวัติ บุญ-หลง กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิเป็นประธาน โดยมีคณะกรรมการประกอบด้วย

๑. รศ. ดร.ณอคุณ สิทธิพงศ์ กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ
๒. นางวิวรรณ ธาราหิรัญโชติ กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ
๓. รองอธิการบดี (ศ. ดร.นพ.พงษ์รักษ์ ศรีบัณฑิตมงคล) (ตำแหน่งบริหารในขณะนั้น)

๔. รองอธิการบดี (ผศ. ดร.ชรินทร์ เตชะพันธ์) (ตำแหน่งทางวิชาการในขณะนั้น) พร้อมทั้งให้แนวทางในการปรับปรุงหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินควรรยึดเป้าหมายหลัก ๓ ประการ คือ (๑) มีความกระชับ (๒) มีประสิทธิภาพ และ (๓) สามารถปฏิบัติได้จริง โดยมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ดังนี้

๑. การประเมินส่วนงานวิชาการภายใน เป็นรูปแบบที่ควรนำไปเป็นตัวอย่าง เนื่องจากมีความกระชับ ชัดเจนและเข้าใจง่าย

๒. แต่ละส่วนงานมีคณะกรรมการจำนวน ๒ ชุด ที่มีส่วนในการดูแลส่วนงานนั้น ๆ อยู่ ชุดแรกคือ คณะกรรมการอำนวยการประจำส่วนงาน และชุดที่สองคณะกรรมการประเมินผลการบริหารงานของหัวหน้าส่วนงานซึ่งมาจากกรรมการสภามหาวิทยาลัย โดยคณะกรรมการประเมินผลการบริหารงานของหัวหน้าส่วนงานนี้ มีบทบาทตามกฎหมายในการเข้ามาประเมินการบริหารงานของหัวหน้าส่วนงานจำนวน ๒ ครั้ง ครั้งที่ ๑ ดำเนินการประเมินเมื่อดำรงตำแหน่งครบ ๑ ปี ๖ เดือน ครั้งที่ ๒ ดำเนินการประเมินเมื่อดำรงตำแหน่งครบ ๓ ปี ควรพิจารณาทบทวนว่าการกำหนดช่วงเวลาประเมินลักษณะเดิมนั้นยังมีความเหมาะสมอยู่หรือไม่ รวมทั้งบทบาทของคณะกรรมการทั้งสองชุดต่อการบริหารงานส่วนงานต่าง ๆ ด้วย

ทั้งนี้ มหาวิทยาลัยจึงได้ดำเนินการแต่งตั้งคณะกรรมการทบทวนและปรับปรุงหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการบริหารงานของหัวหน้าส่วนงานขึ้น เมื่อวันที่ ๒๖ ม.ค. ๒๕๖๓ เพื่อให้เป็นไปตามมติที่ประชุมสภามหาวิทยาลัย ดังกล่าว

๒.๓ มหาวิทยาลัยดำเนินการปรับปรุงรูปแบบการประเมินผลการบริหารงานของหัวหน้าส่วนงาน ดังนี้

๒.๓.๑ แต่งตั้งทีมคณะทำงานเป็นการภายในขึ้นมาชุดหนึ่ง เพื่อวิเคราะห์เกี่ยวกับการจัดการข้อมูล ที่ใช้ประกอบการประเมินผลการบริหารงานของหัวหน้าส่วนงานในเบื้องต้น ซึ่งประกอบด้วยรองอธิการบดีที่เกี่ยวข้องจำนวน ๓ ท่าน ได้แก่ (๑) ศ. ดร.นพ.พงษ์รักษ์ ศรีบัณฑิตมงคล (๒) ผศ. ดร.ชรินทร์ เตชะพันธ์ และ (๓) ผศ. ทพ.พิริยะ เชตสิทธิ์กุล พร้อมทั้งผู้อำนวยการและบุคลากรของส่วนงาน/หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง จนได้ข้อสรุปในเบื้องต้นเกี่ยวกับแนวทางการปรับปรุงรูปแบบการประเมินฯ เพื่อนำเสนอต่อคณะกรรมการทบทวนและปรับปรุงหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการบริหารงานของหัวหน้าส่วนงาน โดยให้ปรับการประเมินเป็นรูปแบบบูรณาการข้อมูลร่วมกัน โดยใช้ข้อมูลจากกอง/สำนักงาน/สำนักมาประกอบการประเมินด้วย ดังนี้

(๑) มิติประสิทธิภาพการดำเนินงาน (Performance) ใช้ข้อมูลประกอบการประเมิน ได้แก่

- กองแผนงาน ใช้ข้อมูลการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติงานของส่วนงาน (CMU-PA)
- ศูนย์พัฒนาคุณภาพองค์กร ใช้ข้อมูลการพัฒนามหาวิทยาลัยตามแนวทางเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (CMU-EdPEX)
- สำนักงานบริหารงานวิจัย ใช้ข้อมูลด้านวิจัย อาทิ จำนวนทุนวิจัย งบประมาณที่ได้รับจากแหล่งทุนภายในและแหล่งทุนภายนอก
- กองคลัง ใช้ข้อมูลด้านการเงิน อาทิ งบแสดงผลการดำเนินงาน งบแสดงฐานะทางการเงินและงบสะสมคงเหลือ

(๒) มิติของการปฏิบัติงานตามกฎหมาย/ระเบียบ (Compliance)

- กองกฎหมาย ใช้ข้อมูลการอุทธรณ์และร้องทุกข์ของบุคลากรและการถูกฟ้องร้องของส่วนงาน

- สำนักงานการตรวจสอบภายใน ใช้ข้อมูลผลการตรวจสอบภายในของส่วนงานต่าง ๆ
- กองแผนงาน กองคลัง สำนักงานขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ สำนักงานการตรวจสอบภายใน ใช้ข้อมูลผลการปฏิบัติตามกฎ/ระเบียบ หรือนโยบายมหาวิทยาลัย
- (๓) มิติความเป็นผู้บริหาร (Leadership)
 - สำนักงานสภามหาวิทยาลัย ใช้ข้อมูลการตอบแบบสอบถามของบุคลากรโดยเชื่อมโยงกับระบบการกรอกภาระงานออนไลน์ (TOR/JA)
- (๔) ด้านอื่น ๆ
 - สำนักงานสภามหาวิทยาลัย ใช้ข้อมูลพื้นฐานด้านต่าง ๆ ของส่วนงานจากระบบ CMU-MIS
 - สำนักงานขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ (CMU-RM) ใช้ข้อมูลการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย
 - หัวหน้าส่วนงาน ใช้ข้อมูลผลสำเร็จของการบริหาร/การดำเนินงานที่มีความโดดเด่นและที่มีความภาคภูมิใจ ปัญหาอุปสรรคในการบริหารงาน และสิ่งที่ต้องการให้สภามหาวิทยาลัยช่วยเหลือสนับสนุน

พร้อมทั้งให้มีการเชื่อมโยงบทบาทและอำนาจหน้าที่ของ “คณะกรรมการประเมินผลฯ” กับ “คณะกรรมการอำนวยการประจำส่วนงาน” เพิ่มมากขึ้น ทั้งเรื่องการประเมินและการขับเคลื่อนองค์กรร่วมกัน โดยต้องปรับปรุง/แก้ไขข้อบกพร่องที่เกี่ยวข้อง

๒.๓.๒ คณะทำงานฯ เสนอหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลฯ รูปแบบใหม่ต่อคณะกรรมการทบทวนและปรับปรุงหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการบริหารงานของหัวหน้าส่วนงานตามมติที่ประชุมสภามหาวิทยาลัย

คณะทำงานฯ ได้นำรูปแบบการประเมินผลการบริหารงานของหัวหน้าส่วนงานที่ได้ตามข้อ ๒.๓.๑ นำเสนอต่อที่ประชุม “คณะกรรมการทบทวนและปรับปรุงหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการบริหารงานของหัวหน้าส่วนงาน” ที่สภามหาวิทยาลัยแต่งตั้ง โดยคณะทำงานฯ ได้ประชุมร่วมกันกับคณะกรรมการทบทวนฯ จำนวน ๖ ครั้ง ได้แก่ ครั้งที่ ๑ เมื่อวันที่ ๒๒ กันยายน ๒๕๖๓, ครั้งที่ ๒ เมื่อวันที่ ๓ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔, ครั้งที่ ๓ เมื่อวันที่ ๖ กรกฎาคม ๒๕๖๔, ครั้งที่ ๔ เมื่อวันที่ ๑๑ สิงหาคม ๒๕๖๔, ครั้งที่ ๕ เมื่อวันที่ ๑๒ เมษายน ๒๕๖๕ และครั้งที่ ๖ เมื่อวันที่ ๙ สิงหาคม ๒๕๖๕ ซึ่งคณะกรรมการทบทวนฯ ได้ให้ความเห็นชอบในการนำหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลรูปแบบใหม่ที่ได้ปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่องนี้ พร้อมทั้งให้นำไปทดลองใช้กับการประเมินผลของหัวหน้าส่วนงาน จำนวน ๓ ส่วนงาน ได้แก่ (๑) คณะบดีคณะวิศวกรรมศาสตร์ (๒) คณะบดีคณะเทคนิคการแพทย์ และ (๓) คณะบดีวิทยาลัยศิลปะ สื่อ และเทคโนโลยี เพื่อจะไดรรู้ถึงข้อดีและข้อเสียของการประเมินผลฯ รูปแบบใหม่ โดยมีการเชิญรองอธิการบดีที่เป็นประธานหรือกรรมการอำนวยการประจำส่วนงานมาร่วมให้ข้อมูลต่อคณะกรรมการประเมินผลการบริหารงานของหัวหน้าส่วนงาน พร้อมทั้งยังได้ขอความอนุเคราะห์จากคณะบดีที่ได้รับประเมินให้ข้อคิดเห็นต่อข้อมูลประกอบการประเมินผลรูปแบบใหม่ร่วมด้วย ดังนั้น จึงทำให้คณะทำงานฯ ได้ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะอย่างรอบด้านและเป็นจำนวนมาก โดยเฉพาะข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะของคณะกรรมการประเมินผลการบริหารงานของหัวหน้าส่วนงานทั้ง ๓ ส่วนงาน และของคณะกรรมการทบทวนฯ ที่มีผลให้ได้ข้อสรุปในท้ายที่สุดดังนี้

- ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะของคณะกรรมการประเมินผลการบริหารงาน ของหัวหน้าส่วนงานที่สำคัญ อาทิ

๑. ควรปรับลดการควบคุมลงและควรเพิ่มช่องทางการประเมินในการดำเนินงานอื่นที่นอกเหนือจากข้อตกลงที่ได้ไว้กับสภามหาวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยที่เกิดผลสำเร็จอย่างเป็นรูปธรรม รวมทั้งการประเมินต้องแสดงให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงเพื่อความก้าวหน้าอย่างแท้จริง และเป็นสิ่งที่สามารถชี้ให้เห็นหัวหน้าส่วนงานคิคนอกเหนือจากสิ่งที่อยู่ภายใต้ข้อจำกัดต่าง ๆ ได้

๒. หลักของการประเมินหัวหน้าส่วนงานที่ดี คือ การจะอย่างไรให้คณะกรรมการประเมินฯ และกรรมการสภามหาวิทยาลัยอ่านรายงานผลการประเมินของหัวหน้าส่วนงานแล้วสามารถมองเห็นภาพรวมของการบริหารของส่วนงานนั้น ๆ ได้อย่างชัดเจน และสามารถให้ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่าง ๆ ได้ง่ายยิ่งขึ้น

๓. ข้อมูลที่ได้จากหน่วยงานต่าง ๆ ควรเป็นข้อมูลสรุปผลการดำเนินงานในแต่ละด้านที่สามารถให้คณะกรรมการประเมินฯ นำมาใช้ประกอบการพิจารณาได้ว่าหัวหน้าส่วนงานท่านนี้สามารถเปลี่ยนแปลงส่วนงานนั้น ๆ ไปในทิศทางใดและมากน้อยเพียงใด หลังจากที่ได้เข้ามาดำรงตำแหน่งหัวหน้าส่วนงานแล้วท่านสามารถเข้ามาบริหารจัดการในเรื่องต่าง ๆ ให้เป็นไปในลักษณะใด

๔. ไม่ควรให้ได้ผลคะแนนรวมออกมาในตอนท้าย แต่ควรให้ผลคะแนนออกมาในแต่ละด้านเท่านั้น เพราะผลคะแนนอาจขัดแย้งกัน เนื่องจากหัวหน้าส่วนงานบางท่านมุ่งตอบสนองนโยบายจากสภามหาวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยที่มุ่งการ Transform ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในส่วนงานค่อนข้างมาก ส่งผลให้มีการอุทธรณ์ร้องทุกข์ตามมา หรือหัวหน้าส่วนงานบางท่านมีบุคลิกภาพที่มุ่งให้เกิดผลงานที่ชัดเจน ซึ่งอาจไม่ค่อยมีปฏิสัมพันธ์หรือสื่อสารกับบุคลากรในองค์กรมากนัก ทำให้บุคลากรไม่ค่อยพึงพอใจกรณีเช่นนี้จึงไม่สามารถตัดสินได้ว่าหัวหน้าส่วนงานบริหารงานได้ไม่ดี

๕. ควรเพิ่มการใช้ดุลพินิจของคณะกรรมการประเมินผลฯ และคณะกรรมการอำนวยการไว้ในมิติด้านอื่น ๆ ด้วย

๖. แต่ละส่วนงานไม่จำเป็นต้องประเมินโดยใช้ตัวชี้วัดเดียวกันทั้งหมด เนื่องจากแต่ละส่วนงานมีบริบทของการดำเนินงานที่แตกต่างกัน เช่น บางส่วนงานต้องการตัวชี้วัดในลักษณะของการติดตามผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง และหากเกิดปัญหาจึงค่อยหาแนวทางการแก้ไขปัญหาดังกล่าว หรือบางส่วนงานอาจจะต้องการตัวชี้วัดในลักษณะที่ต้องศึกษาและวิเคราะห์ว่าควรจะดำเนินการโดยมุ่งเน้นไปในทิศทางใด เป็นต้น

๗. การประเมินรูปแบบใหม่มุ่งเน้นไปในลักษณะข้อมูลที่เป็นตัวเลขเชิงปริมาณมากจนเกินไป อาจทำให้หัวหน้าส่วนงานผู้ถูกประเมินเกิดความเครียดและกดดัน รวมทั้งอาจมีผลข้างเคียงที่เป็นผลเสียตามมาได้ ในขณะที่การประเมินรูปแบบเดิมเป็นในลักษณะการใช้ความรู้สึก การใช้ดุลพินิจที่ไม่ตายตัวซึ่งมีความยืดหยุ่นสูง

๘. การประเมินรูปแบบใหม่มีความเหมาะสมและเป็นประโยชน์อย่างมากสำหรับผู้บริหารมหาวิทยาลัยและคณะกรรมการอำนวยการประจำส่วนงานสำหรับใช้ประโยชน์เพื่อการพัฒนาองค์กร แต่ไม่เหมาะสมกับบริบทของกรรมการประเมินฯ หัวหน้าส่วนงาน ที่มาจากรรรมการสภาฯ ผู้ทรงคุณวุฒิโดยบริบทที่น่าจะเหมาะสม ควรเป็นการประเมินเพื่อช่วยพัฒนาและแก้ไขปัญหามากกว่าการประเมินแบบชี้ถูกผิด

๙. การประเมินรูปแบบใหม่ต้องใช้ข้อมูลจากหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องจำนวนมาก อาจทำให้ฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการประเมินฯ ต้องใช้ระยะเวลายาวนานมากกว่าเดิมในการรวบรวมข้อมูลเพื่อจัดทำรายงาน รวมทั้งอาจจะไม่ตอบสนองวัตถุประสงค์ของการประเมินที่แท้จริงของสภาฯ ได้

๑๐. ควรคงการประเมินรูปแบบเดิม แต่เนื้อหาต้องมีความกระชับ ชัดเจนมากยิ่งขึ้น ผลการประเมินต้องออกมาอย่างรวดเร็วตามระยะเวลาที่กำหนด (๓ เดือนหลังจากครบรอบ ๑ ปี ๖ เดือน หรือ ๓ ปี) สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้จริง ต้องแสดงให้เห็นถึง Outcome มากยิ่งขึ้น และนำไปสู่การให้ข้อเสนอแนะเชิงสร้างสรรค์ได้

๑๑. การนำเสนอแผนปฏิบัติงานระยะสี่ปีของหัวหน้าส่วนงานต่อสภามหาวิทยาลัยควรมี Focus ที่ชัดเจน โดยเฉพาะเป้าหมายการบริหารงานที่สำคัญ เพื่อคณะกรรมการประเมินฯ และสภามหาวิทยาลัยสามารถติดตามการดำเนินงานและประเมินประสิทธิภาพประสิทธิผลการบริหารงานโดยรวมของหัวหน้าส่วนงานได้อย่างชัดเจนมากยิ่งขึ้น

๑๒. ควรปรับกระบวนการประเมิน ดังนี้ (๑) เชิญรองอธิการบดีที่อยู่ในคณะกรรมการอำนวยการประจำส่วนงานนั้น ๆ มาร่วมประชุมกับคณะกรรมการประเมินฯ ด้วย เนื่องจากข้อมูลที่ได้จากกรรมการอำนวยการเป็นประโยชน์อย่างยิ่งกับคณะกรรมการประเมินฯ และ (๒) เชิญหัวหน้าส่วนงานมาให้ข้อมูลในส่วนที่ดำเนินการเพิ่มเติมนอกเหนือจากที่ได้นำเสนอต่อสภามหาวิทยาลัยและมหาวิทยาลัย รวมถึงการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นร่วมกัน และการให้ข้อมูลในประเด็นข้อสงสัยต่าง ๆ ของกรรมการประเมินฯ ด้วย เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วนนอกเหนือจากการเขียนรายงานผลการปฏิบัติงานให้พิจารณาเท่านั้น

๑๓. ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะของกรรมการประเมินฯ ที่ให้ไว้กับมหาวิทยาลัยและสภามหาวิทยาลัย โดยเฉพาะเรื่องที่มีมหาวิทยาลัยควรให้การสนับสนุนหรือช่วยเหลือส่วนงานต่าง ๆ ตามที่ส่วนงานสะท้อนปัญหา/อุปสรรค ปัจจุบันยังไม่เห็นการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเท่าใดนัก

- ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะของคณะกรรมการทบทวนฯ ที่สำคัญ อาทิ

๑. ควรให้คณะกรรมการอำนวยการประจำส่วนงานมีส่วนร่วมในการประเมินผลการบริหารงานของหัวหน้าส่วนงานนั้น ๆ ทั้งนี้ ต้องปรับปรุงข้อบังคับฯ ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการบริหารงานของหัวหน้าส่วนงาน พ.ศ. ๒๕๕๖ และข้อบังคับฯ ว่าด้วยคณะกรรมการอำนวยการและคณะกรรมการบริหารประจำส่วนงาน พ.ศ. ๒๕๕๑ และฉบับที่แก้ไขเพิ่มเติม ให้สอดคล้องกัน

๒. คณะกรรมการอำนวยการประจำส่วนงานควรทำหน้าที่ในลักษณะ Formative Evaluation คือ การประเมินเพื่อปรับปรุงและพัฒนาในระหว่างการทำงาน ซึ่งคณะกรรมการอำนวยการฯ สามารถนำผลการประเมินฯ ที่ได้ไปพิจารณาร่วมกับทีมบริหารส่วนงานนั้น ๆ เพื่อปรับปรุงและพัฒนาการบริหารงานให้เป็นไปตามทิศทางของมหาวิทยาลัยได้ ส่วนคณะกรรมการประเมินผลการบริหารงานของหัวหน้าส่วนงานควรทำหน้าที่ในลักษณะ Summative Evaluation คือ การประเมินผลเมื่อสิ้นสุดการดำเนินงานเพื่อตัดสินคุณภาพ ทั้งนี้ คณะกรรมการอำนวยการฯ และคณะกรรมการประเมินผลการบริหารงานของหัวหน้าส่วนงานจะต้องได้รับทราบข้อมูลที่เป็นชุดเดียวกัน

๓. เปิดโอกาสให้ผู้บริหารส่วนงานได้ตรวจสอบข้อมูลและพบกับคณะกรรมการประเมินฯ เพื่อชี้แจงหรือให้ข้อมูลเพิ่มเติม

๔. การประเมินผลการบริหารงานของหัวหน้าส่วนงานในวาระการดำรงตำแหน่ง ๔ ปี ไม่ควรประเมินมากกว่า ๒ ครั้ง เนื่องจากเป็นการเพิ่มภาระงานให้กับคณะกรรมการประเมินฯ และหัวหน้าส่วนงานผู้ถูกประเมินฯ จึงควรปรับกระบวนการประเมินฯ ให้เร็วขึ้น ซึ่งจะช่วยตอบโจทย์การประเมินของส่วนงานด้วย คือ ส่วนงานนั้น ๆ สามารถนำผลการประเมินฯ ไปใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงและพัฒนางานได้จริงและทันกับช่วงระยะเวลาของการดำรงตำแหน่งมากยิ่งขึ้น

๕. ส่วนใหญ่การนำเสนอรายงานการประเมินผลการบริหารงานของหัวหน้าส่วนงานต่อสภามหาวิทยาลัยจะมีระยะเวลาค่อนข้างน้อย ทำให้ไม่ค่อยได้รับข้อเสนอแนะจากที่ประชุมสภามหาวิทยาลัยเท่าที่ควร ดังนั้น ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะของกรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิที่อยู่ในคณะกรรมการประเมินฯ จึงมีความสำคัญและมีประโยชน์อย่างมาก และเพื่อให้การนำเสนอรายงานฯ มีความน่าสนใจเพิ่มมากขึ้น ควรนำเสนอผลการประเมินในภาพรวมในรูปแบบของ Dashboard โดยการสรุปให้เห็นเป็นแถบสีในแต่ละมิติว่าส่วนงานได้ดำเนินการเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้มากน้อยเพียงใด และเปลี่ยนหลักการให้คะแนนว่า คะแนนระดับ ๓ เป็นการดำเนินการได้บรรลุตามเป้าหมาย และคะแนนระดับ ๔, ๕ เป็นการดำเนินการได้เกินเป้าหมาย เพื่อกระตุ้นให้หัวหน้าส่วนงานดำเนินการได้เกินกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้

๖. ควรมีการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงานที่หัวหน้าส่วนงานให้สัญญาไว้กับสภามหาวิทยาลัย รวมถึงปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงาน ซึ่งคณะกรรมการอำนวยการฯ จะเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการกำกับและติดตามการดำเนินงานของหัวหน้าส่วนงาน ดังนั้น จึงควรหาแนวทางหรือวิธีการที่จะทำให้กรรมการอำนวยการฯ มีความเข้มแข็งและสามารถเป็นผู้ชี้แนะต่อหัวหน้าส่วนงานได้ โดยอาจจะมีการจัดปฐมนิเทศกรรมการอำนวยการฯ หรืออาจจะมีการสัมภาษณ์กรรมการอำนวยการฯ ปีละ ๑ ครั้ง

๗. ควรให้กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ หรือรองอธิการบดีที่เป็นประธานกรรมการหรือกรรมการอำนวยการฯ มาร่วมเป็นกรรมการประเมินผลการบริหารงานของหัวหน้าส่วนงานนั้น ๆ ด้วย เพื่อจะได้รับทราบข้อมูลและสามารถนำไปกำกับติดตามการทำงานของหัวหน้าส่วนงานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกับมหาวิทยาลัยได้ ซึ่งหากทำในลักษณะนี้จะสามารถตัดขั้นตอนในการเชิญคณะกรรมการประเมินฯ และคณะกรรมการอำนวยการฯ มาประชุมร่วมกันตามการประเมินในรูปแบบใหม่ได้ รวมทั้งเพื่อให้การประเมินสามารถดำเนินการต่อไปได้โดยไม่กระทบกับข้อบังคับมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ว่าด้วยการประเมินผลการบริหารงานของหัวหน้าส่วนงาน พ.ศ. ๒๕๕๖ และไม่ต้องมีการปรับปรุงข้อบังคับในส่วนของกรรมการประเมินฯ

๘. เนื่องจากมหาวิทยาลัยต้องการปรับตัวหรือปรับโครงสร้างการบริหารงานให้สอดคล้องและก้าวทันต่อโลกอนาคต หากสามารถจัดการได้ควรให้กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก เป็นประธานกรรมการ และให้รองอธิการบดี เป็นรองประธานกรรมการของคณะกรรมการอำนวยการประจำส่วนงานต่าง ๆ เนื่องจากกรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกจะมีมุมมองในการบริหารงานที่กว้างกว่านักวิชาการ

๙. การนำเสนอรายงานผลการประเมินฯ ต่อสภามหาวิทยาลัยนั้น ควรชี้ให้กรรมการสภามหาวิทยาลัยเห็นถึงประเด็นที่ส่วนงานกำลังประสบปัญหาอยู่ในขณะนั้นให้ชัดเจน เพื่อให้กรรมการสภามหาวิทยาลัยได้ระดมความคิดและเสนอข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะต่อมหาวิทยาลัย สำหรับลงไปให้ความช่วยเหลือในด้านต่าง ๆ แก่ส่วนงานนั้น ๆ ต่อไป เช่น ด้านทรัพยากรบุคคล ด้านงบประมาณ ด้านเครื่องมือ/อุปกรณ์ และด้านการบริหารจัดการ เป็นต้น

๑๐. เห็นด้วยสำหรับการอนุญาตให้รองอธิการบดีที่อยู่ในคณะกรรมการอำนวยการประจำส่วนงาน และหัวหน้าส่วนงานเข้าร่วมการประชุมกับคณะกรรมการประเมินผลการบริหารงานของหัวหน้าส่วนงานนั้น ๆ ด้วย เพื่อให้ข้อมูลต่าง ๆ ต่อคณะกรรมการประเมินฯ และสามารถตอบข้อสงสัยและประเด็นต่าง ๆ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์และรอบด้านมากยิ่งขึ้น

๑๑. มหาวิทยาลัยต้องหาวิธีการ/กลยุทธ์ที่จะทำให้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถมีความต้องการเป็นหัวหน้าส่วนงานมากยิ่งขึ้น

๓. หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการบริหารงานของหัวหน้าส่วนงานรูปแบบใหม่

คณะกรรมการทบทวนฯ ในคราวประชุมครั้งที่ ๖ เมื่อวันที่ ๙ สิงหาคม ๒๕๖๕ ได้พิจารณาให้ความเห็นชอบหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการประเมินการบริการงานของหัวหน้าส่วนงานรูปแบบใหม่ตามที่คณะทำงานฯ เสนอ และให้นำเสนอสภามหาวิทยาลัยพิจารณาต่อไป ซึ่งประกอบด้วย

๑. บทสรุปผู้บริหาร

๒. สรุปรายงานการประเมินผลการบริหารงานของหัวหน้าส่วนงาน

ส่วนที่ ๑ : สรุปผลการดำเนินงาน จำแนกตามมิติต่าง ๆ

๑) มิติของประสิทธิผลการดำเนินงาน (Performance)

- (๑.๑) สรุปผลการดำเนินงานตามคำสัญญาที่ส่วนงานให้ไว้กับสภามหาวิทยาลัย (แผนปฏิบัติงาน ๔ ปี) และข้อเสนอแนะของกรรมการสภามหาวิทยาลัย
- (๑.๒) สรุปผลการดำเนินงานตามคำรับรองการปฏิบัติงานของส่วนงาน (CMU-PA)
- (๑.๓) สรุปผลการดำเนินงานตามข้อเสนอแนะของกรรมการสภามหาวิทยาลัย และคณะกรรมการประเมินผลการบริหารงานของหัวหน้าส่วนงานที่ให้ไว้ในรอบ ๑ ปี ๖ เดือน (กรณีประเมินฯ รอบ ๓ ปี)

๒) มิติของการปฏิบัติตามกฎ/ระเบียบ (Compliance) เป็นการรายงานความคืบหน้าเพื่อใช้ประกอบการพิจารณา

- (๒.๑) สรุปผลการดำเนินงานตามกระบวนการพัฒนาคุณภาพองค์กรของส่วนงานตามแนวทางเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (CMU-EdPEX)
- (๒.๒) สรุปผลการอุทธรณ์และร้องทุกข์ของบุคลากรและการถูกฟ้องร้องของส่วนงาน
- (๒.๓) สรุปผลการตรวจสอบภายในของส่วนงาน
- (๒.๔) สรุปผลการปฏิบัติตามกฎ/ระเบียบหรือนโยบายของมหาวิทยาลัย

๓) มิติความเป็นผู้บริหาร/ผู้นำ (Leadership)

- (๓.๑) สรุปข้อมูลจากแบบสอบถามของกลุ่มคณาจารย์ประจำ ด้านคุณลักษณะการนำองค์กร
- (๓.๒) สรุปข้อมูลจากแบบสอบถามของกลุ่มผู้ปฏิบัติงานสายปฏิบัติการด้านคุณลักษณะการนำองค์กร
- (๓.๓) สรุปข้อมูลจากแบบสอบถามของกลุ่มนักศึกษาด้านการบริหารงานของส่วนงาน
- (๓.๔) สรุปข้อมูลจากแบบสอบถามของกลุ่มผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายนอกด้านการบริหารงานของส่วนงาน

ส่วนที่ ๒ : ผลการประเมินในภาพรวม

๑) (ตัวอย่าง) สรุปผลการประเมินในภาพรวมของหัวหน้าส่วนงาน จะเป็นในรูปแบบการแสดงผลการประเมินในแต่ละมิติ โดยไม่มีการให้ค่าน้ำหนักหรือไม่ได้นำมาคิดค่าคะแนนรวมในตอนท้าย ดังนี้

มิติการประเมินด้านต่าง ๆ	รายละเอียดการประเมิน	คะแนนเฉลี่ย (เต็ม 5 คะแนน)	ระดับ
Performance	คำสัญญาที่ส่วนงานให้ไว้กับสถานมหาวิทยาลัย ปีงบประมาณ พ.ศ. 2563	4.74	ดีมาก
	คำสัญญาที่ส่วนงานให้ไว้กับสถานมหาวิทยาลัย ปีงบประมาณ พ.ศ. 2564	2.89	พอใช้
	สรุปข้อมูลการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติงานของส่วนงาน (CMU-PA)	3.64	ดี
	การดำเนินงานตามข้อเสนอแนะของกรรมการสถานมหาวิทยาลัย และการดำเนินการตามที่คณะกรรมการประเมินฯ ได้ให้ไว้ในรอบ 1 ปี 6 เดือน (กรณีประเมินฯ รอบ 3 ปี)*		
Compliance	สรุปผลการดำเนินงาน CMU-EdPex	อยู่ระหว่างการรับการประเมิน EdPEx300	
	สรุปผลการอุทธรณ์และข้อทักท้วงข้อบุคลากรและการถูกฟ้องร้องของหัวหน้าส่วนงาน	ยังไม่พบข้อมูล	
	สรุปผลการตรวจสอบภายใน	พบความเสียหายระดับต่ำ 9 ประเด็น ซึ่งส่วนใหญ่เกี่ยวข้องกับครุภัณฑ์และการเงิน	
	ผลการปฏิบัติตามกฎ/ระเบียบหรือนโยบายของมหาวิทยาลัย		
	* กองคลัง	เป็นไปตามที่กำหนด	
	* กองแผนงาน	เป็นไปตามที่กำหนด	
Leadership	สรุปข้อมูลจากแบบสอบถามกลุ่มคณาจารย์ประจำ	4.17	ดี
	สรุปข้อมูลจากแบบสอบถามกลุ่มผู้ปฏิบัติงานสายปฏิบัติการ	4.05	ดี
	สรุปข้อมูลจากแบบสอบถามกลุ่มนักศึกษา	3.38	พอใช้
	สรุปข้อมูลจากแบบสอบถามกลุ่มผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายนอก	4.64	ดีมาก
คุณสมบัติของคณะกรรมการประเมินฯ เห็นว่า หัวหน้าส่วนงานมีผลการบริหารงานในภาพรวมอยู่ที่ระดับ.....*			

หมายเหตุ : * ผลประเมินขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของคณะกรรมการฯ

เทียบผลกับตารางสี

1.00 - 1.50	1.51 - 2.50	2.51 - 3.50	3.51 - 4.50	4.51 - 5.00
ต้องปรับปรุงเร่งด่วน	ต้องปรับปรุง	พอใช้	ดี	ดีมาก

๒) ประเด็นที่น่าชื่นชมและข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนา

๓. ภาคผนวก (เฉพาะที่มีรายละเอียดของข้อมูลจำนวนมาก)

๑) สรุปข้อมูลสารสนเทศพื้นฐานด้านต่าง ๆ ของคณะ

๒) ด้านมิติของประสิทธิภาพการดำเนินงาน (Performance)

- ข้อมูลคำรับรองการปฏิบัติงาน (CMU-PA) ในช่วงปีงบประมาณที่หัวหน้าส่วนงานได้บริหารงาน

๓) ด้านมิติของการปฏิบัติตามกฎ/ระเบียบ (Compliance)

- ข้อมูลผลการตรวจสอบภายใน ในช่วงปีงบประมาณที่หัวหน้าส่วนงานได้บริหารงาน

๔) ด้านมิติความเป็นผู้บริหาร/ผู้นำ (Leadership)

- สรุปข้อมูลจากแบบสอบถามของกลุ่มคณาจารย์ประจำ ด้านคุณลักษณะการนำองค์กร

- สรุปข้อมูลจากแบบสอบถามของกลุ่มผู้ปฏิบัติงานสายปฏิบัติการด้านคุณลักษณะการนำองค์กร

- สรุปข้อมูลจากแบบสอบถามของกลุ่มนักศึกษา ด้านการบริหารงานของส่วนงาน

- สรุปข้อมูลจากแบบสอบถามของกลุ่มผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายนอก ด้านการบริหารงานของส่วนงาน

ทั้งนี้ ในส่วนของแนวปฏิบัติโดยรวมที่จะต้องดำเนินการประเมินผลการบริหารงานหัวหน้าส่วนงานให้เป็นไปตามรูปแบบใหม่นั้น มีดังนี้

๑. ให้ใช้รูปแบบการประเมินผลการบริหารงานของส่วนงานวิชาการภายในเป็นแนวทางประเมินฯ หัวหน้าส่วนงาน ซึ่งประกอบด้วย ๓ มิติ คือ มิติของประสิทธิภาพการดำเนินงาน (Performance) มิติของการปฏิบัติงานตามกฎหมาย/ระเบียบ (Compliance) และมิติความเป็นผู้บริหาร/ผู้นำ (Leadership) โดยการบูรณาการข้อมูลในด้านต่าง ๆ จากส่วนงาน/หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง แต่จะไม่มีกรให้ค่าน้ำหนักหรือไม่ได้นำมาคิดค่าคะแนนในแต่ละมิติและคะแนนรวม เพื่อให้การประเมินเป็นการใช้ดุลยพินิจของกรรมการที่ไม่ตายตัว ซึ่งจะมีความยืดหยุ่นสูง โดยให้มุ่งการประเมินผลเพื่อช่วยพัฒนาและเติมเต็มส่วนที่ยังเป็นจุดอ่อนรวมทั้งให้ข้อเสนอแนะเพื่อช่วยแก้ไขปัญหาของส่วนงานและเสริมสร้างความเป็นผู้นำองค์กรเป็นสำคัญมากกว่าการประเมินผลที่ต้องการสรุปผลว่าผ่านหรือไม่ผ่าน

๒. ให้คงการประเมินผลฯ หัวหน้าส่วนงาน จำนวน ๒ ครั้งของวาระการดำรงตำแหน่ง ๔ ปี คือ ครั้งที่ ๑ : รอบ ๑ ปี ๖ เดือน และครั้งที่ ๒ : รอบ ๓ ปีไว้เหมือนเดิม แต่เนื้อหาต้องมีความกระชับและชัดเจนมากยิ่งขึ้น โดยผลการประเมินต้องออกมาอย่างรวดเร็วตามระยะเวลาที่กำหนด (๓ เดือนหลังจากครบรอบ ๑ ปี ๖ เดือน หรือ ๓ ปี) เพื่อให้สามารถนำผลไปใช้ประโยชน์ได้จริง ทั้งนี้ เพื่อจะไม่ให้เป็นภาระของคณะกรรมการประเมินผลฯ ที่มาจากกรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิและหัวหน้าส่วนงานที่ถูกประเมินมากเกินไป รวมถึงเพื่อลดภาระของฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการประเมินฯ ที่จะต้องรวบรวมข้อมูลเพื่อจัดทำรายงานเป็นจำนวนมากด้วย

๓. ให้เชิญรองอธิการบดีที่อยู่ในคณะกรรมการอำนวยการประจำส่วนงานนั้น ๆ มาร่วมประชุมกับคณะกรรมการประเมินฯ ด้วย เพื่อบูรณาการด้านข้อมูลและการประเมินผลร่วมกัน เนื่องจากข้อมูลที่ได้จากกรรมการอำนวยการเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการประกอบการตัดสินใจของคณะกรรมการประเมินฯ

๔. ให้เชิญหัวหน้าส่วนงานมาให้ข้อมูลต่อคณะกรรมการประเมินฯ ในส่วนที่ดำเนินการเพิ่มเติม นอกเหนือจากที่ได้นำเสนอต่อสภามหาวิทยาลัยและมหาวิทยาลัย รวมถึงการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นร่วมกัน และการให้ข้อมูลในประเด็นข้อสงสัยต่าง ๆ ของกรรมการประเมินฯ ด้วย เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วนนอกเหนือจากการเขียนรายงานผลการปฏิบัติงานให้พิจารณาเท่านั้น

๔. การเปรียบเทียบการประเมินผลการบริหารงานของหัวหน้าส่วนงานระหว่างรูปแบบเดิม กับรูปแบบใหม่

	ข้อดี	ข้อเสีย
รูปแบบเดิม	๑. มีขั้นตอนกระบวนการดำเนินงานที่น้อยกว่าและไม่ต้องประสานขอข้อมูลจากหลายหน่วยงานทำให้สามารถดำเนินการได้เร็วกว่าการประเมินฯ ในรูปแบบใหม่ ๒. การประเมินในรูปแบบเดิมเป็นการใช้ดุลยพินิจที่ไม่ตายตัวซึ่งมีความยืดหยุ่นสูง	ข้อมูลที่นำมาใช้ในการประเมินฯ ยังขาดข้อมูลในมิติต่าง ๆ ที่รอบด้าน
รูปแบบใหม่	๑. การมีกรรมการอำนวยการและหัวหน้าส่วนงานเข้าร่วมประเมินด้วย ทำให้กรรมการประเมินฯ ได้รับข้อมูลที่เป็นประโยชน์และได้รับข้อมูลที่รอบด้านมากขึ้น ๒. ทำให้รองอธิการบดีที่เป็นประธานกรรมการหรือกรรมการในคณะกรรมการอำนวยการประจำส่วนงานได้มองเห็นภาพที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้น ๓. ทำให้ทราบว่าส่วนงานต่าง ๆ มีการติดตามงานสำคัญ ๆ	๑. มีขั้นตอนและกระบวนการในการดำเนินงานที่เพิ่มขึ้น โดยเฉพาะการประสานขอข้อมูลพร้อมทั้งการสรุปผลข้อมูลดังกล่าวให้มีความกระชับชัดเจน และเข้าใจง่าย ส่งผลให้เกิดความล่าช้าในการประเมิน ๒. บางครั้งข้อมูลจากหน่วยงานกลางของมหาวิทยาลัยกับข้อมูลของส่วนงานอาจไม่ตรงกัน

	ข้อดี	ข้อเสีย
	<p>อย่างสม่ำเสมอหรือไม่ ยกตัวอย่าง คณะเทคนิคการแพทย์ แต่เดิมจุดอ่อนของคณะคือ การนำงานวิจัยไปต่อยอดมีจำนวนน้อย ซึ่งคณะกรรมการอำนวยการได้พยายามติดตามในเรื่องดังกล่าวอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้คณะเร่งประสานความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกเพื่อนำงานวิจัยไปต่อยอดอย่างเห็นเป็นรูปธรรม จนทำให้การประเมินในตอนท้ายในประเด็นที่เคยเป็นจุดอ่อนได้กลายมาเป็นผลงานที่น่าชื่นชม</p> <p>๔. การได้รับข้อมูลจากหน่วยงานกลางของมหาวิทยาลัยในมิติต่าง ๆ ทำให้กรรมการประเมินฯ ได้รับข้อมูลที่รอบด้านมากขึ้น</p> <p>๕. การประเมินรูปแบบใหม่ทำให้คณะกรรมการประเมินฯ ได้มองเห็นภาพรวมของการบริหารงานของหัวหน้าส่วนงานที่ชัดเจนมากขึ้น ทำให้สามารถชี้ประเด็นที่สำคัญในการให้ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาของส่วนงานได้ตรงจุดมากยิ่งขึ้น</p> <p>๖. ทำให้บุคลากรในหลาย ๆ หน่วยงาน ได้พัฒนาทักษะของตนเองให้สามารถปฏิบัติงานในเชิงการวิเคราะห์ข้อมูลได้มากยิ่งขึ้น</p>	<p>ซึ่งสาเหตุอาจเกิดจาก (๑) ช่วงเวลาการเก็บข้อมูลของหน่วยงานกลางกับส่วนงานต่างกัน หรือ (๒) วิธีการนับจำนวนผลงานของหน่วยงานกลางกับส่วนงานต่างกัน หรือ (๓) การที่ส่วนงานไม่ได้เข้าไปปรับข้อมูลในระบบการติดตามผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยให้เป็นปัจจุบัน</p>

ทั้งนี้ หากสภามหาวิทยาลัยเห็นชอบด้วย มหาวิทยาลัยจะขอนำรูปแบบการประเมินผลการบริหารงานของหัวหน้าส่วนงานรูปแบบใหม่ตามข้อ ๓ ไปใช้ในการประเมินผลฯ ส่วนงานต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยต่อไป โดยยังไม่ปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องที่เกี่ยวข้อง เพื่อจะทดลองใช้จนกว่าจะได้รูปแบบการประเมินผลที่สอดคล้องกับบริบทของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ให้มากที่สุด พร้อมทั้งจะขอเชิญรองอธิการบดีที่เป็นประธานหรือกรรมการอำนวยการประจำส่วนงานและผู้บริหารส่วนงานนั้น ๆ มาให้ข้อมูลต่อคณะกรรมการประเมินผลของหัวหน้าส่วนงานด้วย

ที่ประชุมรับทราบการปรับปรุงหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการบริหารงานของหัวหน้าส่วนงาน ตามที่เสนอ โดยมีข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ ดังนี้

๑. สิ่งที่คณะกรรมการปรับปรุงหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการบริหารงานของหัวหน้าส่วนงานเห็นว่าเป็นสิ่งที่จำเป็นและสำคัญสำหรับการประเมิน และต้องการให้ออกมาอย่างเป็นรูปธรรม ดังนี้

๑) ผลประเมินของหัวหน้าส่วนงานต่าง ๆ ต้องได้ผลออกมาอย่างรวดเร็ว สามารถนำไปปรับปรุงและใช้ประโยชน์ได้จริง โดยใช้ข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริงที่มีอยู่แล้วและดึงออกมาใช้สำหรับการนำเสนอในรูปแบบที่เข้าใจได้ง่าย

๒) ต้องการเห็นทิศทางของการบริหารที่สำคัญ (Major Direction) มากกว่ารายละเอียดการดำเนินงาน (Operation Detail) ว่าส่วนงานกำลังดำเนินการไปในทิศทางเชิงกลยุทธ์ (Strategic Direction) ที่ควรจะเป็นหรือไม่ อนาคตจะมีปัญหาอะไรที่จะเข้ามากระทบกับทิศทางเหล่านี้บ้าง

๓) ผู้ประเมินควรมองเห็นปัญหาภายในที่หัวหน้าส่วนงานพยายามสะท้อนออกมา และต้องเร่งสะท้อนให้สภามหาวิทยาลัยหรือมหาวิทยาลัยให้การช่วยเหลือและสนับสนุนการแก้ไขปัญหาดังกล่าวอย่างเร่งด่วน

๒. สิ่งที่ต้องระมัดระวังสำหรับการประเมินในสังคมไทย คือ การป้องกันมิให้การประเมินกลายเป็นกลไกที่ทำให้ผู้บริหารองค์กรทำงานเพื่อมุ่งรับการประเมินเท่านั้น แต่จะไม่ได้ทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่มีคุณค่าและเกิดสัมฤทธิ์ผลอย่างแท้จริง ซึ่งเป็นสิ่งที่ต้องคำนึงถึงเป็นอย่างมาก

๓. เป็นที่น่าสังเกตว่าในช่วงระยะเวลาที่ผ่านมา ข้อเสนอแนะของคณะกรรมการประเมินฯ ที่เสนอต่อมหาวิทยาลัย เพื่อให้มหาวิทยาลัยเข้าไปให้ความช่วยเหลือสนับสนุนหัวหน้าส่วนงานต่าง ๆ นั้น ยังมีการนำไปปฏิบัติค่อนข้างน้อย จึงขอเสนอให้มหาวิทยาลัยนำข้อเสนอแนะของคณะกรรมการประเมินฯ ที่เสนอต่อมหาวิทยาลัยนำไปปฏิบัติหรือแก้ไขปัญหาย่างเร่งด่วน ซึ่งจะทำให้ส่วนงานสามารถพลิกสถานการณ์ให้เป็นไปในทิศทางที่ดีขึ้นได้อย่างเห็นเป็นรูปธรรม ซึ่งมีตัวอย่างที่เป็นกรณีศึกษาและสามารถนำไปใช้กับส่วนงานอื่น ๆ ต่อไป เช่น คณะศึกษาศาสตร์ที่ในอดีตมีปัญหาภายในค่อนข้างมากและรุนแรง แต่คนบตีปัจจุบันได้นำข้อเสนอแนะของคณะกรรมการประเมินฯ ไปดำเนินการอย่างจริงจัง รวมทั้งรองอธิการบดีที่เป็นประธานคณะกรรมการอำนวยการประจำคณะ (รองศาสตราจารย์ ภญ.อุษณีย์ คำประกอบ) ได้ให้ความสำคัญและนำข้อเสนอแนะดังกล่าวไปใช้ประโยชน์อย่างมาก ทำให้ปัจจุบันคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ กลายเป็นคณะผู้นำของประเทศในวงการศึกษาศาสตร์และครุศาสตร์ นอกจากนี้แล้วในอดีตที่ผ่านมา ข้อเสนอแนะของกรรมการประเมินฯ ที่เสนอต่อมหาวิทยาลัยนั้น เมื่อนำเสนอสภามหาวิทยาลัยเรียบร้อยแล้วมักจะเงียบหายไป ทำให้คณะกรรมการประเมินฯ และสภามหาวิทยาลัยไม่ทราบว่ามหาวิทยาลัยได้ดำเนินการเข้าไปช่วยเหลือให้การสนับสนุนหัวหน้าส่วนงานต่าง ๆ อย่างไรบ้าง และมีข้อจำกัดหรือปัญหาใดหรือไม่ ดังนั้นมหาวิทยาลัยควรมีกลไกที่จะนำข้อเสนอแนะดังกล่าวไปดำเนินการต่อไป โดยอาจจะมอบหมายให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องเข้าไปตรวจสอบข้อเท็จจริงในปัญหาต่าง ๆ และหาวิธีการแก้ไขปัญหานั้น เมื่อแก้ไขเรียบร้อยแล้วหรือมีปัญหาประการใด ควรแจ้งกลับมายังสภามหาวิทยาลัยต่อไป เพื่อให้การดำเนินการนี้ครบกระบวนการ และเห็นผลลัพธ์อย่างเป็นรูปธรรมมากยิ่งขึ้น

๔. มหาวิทยาลัยควรหาวิธีการหรือกลไกต่าง ๆ ที่จะช่วยให้การประเมินฯ มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ดังนี้

๑) กลไกที่จะสามารถทำให้คณะกรรมการประเมินฯ ได้พบปะพูดคุยและทำความรู้จักกับหัวหน้าส่วนงานและคณะกรรมการอำนวยการประจำส่วนงานนั้น ๆ ภายหลังจากได้มีการแต่งตั้งหัวหน้าส่วนงานไปแล้วประมาณ ๖ เดือน ได้รับรู้และรับทราบปัญหา/ข้อจำกัดต่าง ๆ ในเบื้องต้น รวมถึงการทำความเข้าใจให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันเกี่ยวกับการติดตามแผนปฏิบัติงานฯ และการให้ค่าน้ำหนักต่าง ๆ ตลอดจนทิศทางของส่วนงานที่จะก้าวไปในอนาคต เนื่องจากในอดีตที่ผ่านมา คณะกรรมการประเมินฯ รู้จักหัวหน้าส่วนงานและข้อมูลพื้นฐานของส่วนงานนั้น ๆ ค่อนข้างน้อย และกว่าจะเข้าใจในบริบทต่าง ๆ ของคณะ ก็ใช้ระยะเวลาไปค่อนข้างมากแล้ว ซึ่งอาจจะล่าช้าเกินไปสำหรับการประเมินหัวหน้าส่วนงานรอบ ๑ ปี ๖ เดือน

๒) การให้ข้อเสนอแนะต่อหัวหน้าส่วนงานในลักษณะที่ไม่เป็นทางการโดยการพูดคุยและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกันมากกว่าการแจ้งข้อมูลย้อนกลับให้กับหัวหน้าส่วนงานในรูปแบบเอกสาร เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงและปรับวิธีการทำงานของหัวหน้าส่วนงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลให้มากที่สุด

๓) การเข้าไปช่วยแก้ไขปัญหาร่วมกับหัวหน้าส่วนงาน โดยเฉพาะในรอบการประเมิน ๑ ปี ๖ เดือนแรก หากพบปัญหาต้องรีบเข้าไปช่วยแก้ไขทันที โดยผู้บริหารมหาวิทยาลัยจะต้องทำหน้าที่เสมือนเป็นที่ปรึกษาในการเข้าไปช่วยเป็น Coach ในการแก้ไขปัญหามาและให้คำแนะนำในการปรับปรุงงานด้านต่าง ๆ

๔) การประเมินรูปแบบใหม่มีข้อมูลประกอบการพิจารณาค่อนข้างมาก มหาวิทยาลัยต้องมีกลไกในการกรองและตรวจสอบข้อมูลดังกล่าวอย่างมีประสิทธิภาพ โดยควรนำเสนอในรูปแบบของการสรุปประเด็นสำคัญ ๆ ที่ต้องการจะสื่อให้คณะกรรมการได้รับทราบข้อมูลในด้านต่าง ๆ อย่างชัดเจน

๕. การประเมินในรูปแบบใดก็ตามจะมีทั้งส่วนดีและส่วนเสียในแต่ละแบบ แต่จุดประสงค์ของการประเมินที่สำคัญนั้น คือ เป็นการประเมินเพื่อพัฒนาไม่ใช่การประเมินเพื่อให้ผ่านหรือไม่ผ่าน ข้อดีของการประเมินแบบใหม่ คือ มีรายละเอียดต่าง ๆ มากยิ่งขึ้น มีตัวเลขที่วัดได้ชัดเจน มีข้อมูลที่เชื่อถือได้มากขึ้น แต่การประเมินในลักษณะนี้ก็มีความจืดจางและเป็นสิ่งกีดกันความคิดของผู้ถูกประเมินอย่างมาก เนื่องจากผู้ถูกประเมินจะทำงานโดยมุ่งไปในประเด็นที่จะถูกประเมินเป็นหลัก ไม่ได้ทำงานเพื่อพัฒนาและนำพาองค์กรไปในทิศทางที่สร้างสรรค์อย่างแท้จริง การประเมินในรูปแบบใหม่จึงเปลี่ยนไปจากรูปแบบเดิมค่อนข้างมาก ถึงแม้ว่าการประเมินในรูปแบบเดิมจะมีจุดอ่อนหลายจุด แต่ชัดเจนว่าเป็นการประเมินแบบ Subjective ไม่ใช่การประเมินโดย Objective จึงเห็นว่าการประเมินรูปแบบเก่ายังมีประโยชน์กับการประเมินในมหาวิทยาลัย เนื่องจากทุกคนไม่ได้ถูกประเมินในแง่มุมเดียวกันและผู้ประเมินก็ไม่ใช้คนเดียวกัน ดังนั้น หากจะปรับปรุงสิ่งใดต้องพิจารณาให้รอบด้านว่ากำลังจะทำให้ดีมากขึ้นหรือดีน้อยลง เท่าที่ผ่านมาโดยส่วนตัว เห็นว่าการประเมินรูปแบบเดิมสามารถช่วยมหาวิทยาลัยได้ค่อนข้างมาก หากจะนำการประเมินรูปแบบใหม่มาใช้เกรงว่าอาจจะทำให้ส่วนดีที่มีหลายประการสูญหายไปหรือไม่ จึงขอเสนอไว้ให้เป็นข้อคิดด้วย

๖. จะมีวิธีการอย่างไรที่จะทำให้ผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มต่าง ๆ ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามมากยิ่งขึ้น เนื่องจากที่ผ่านมามีจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามกลับคืนมาน้อยเกินไป ทำให้ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามมีความน่าเชื่อถือน้อยกว่าที่ควรจะเป็น

๗. ควรปรับข้อคำถามใหม่ โดยเฉพาะกลุ่มนักศึกษาและกลุ่มผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่เป็นบุคคลภายนอก เพื่อให้สอดคล้องกับบริบทที่นักศึกษามีความเกี่ยวข้องอย่างแท้จริง เช่น กลุ่มนักศึกษา ควรสอบถามเกี่ยวกับหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน บรรยากาศการเรียนการสอน และสิ่งอำนวยความสะดวก กลุ่มผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่เป็นบุคคลภายนอก ควรสอบถามเกี่ยวกับคุณลักษณะของบัณฑิตที่พึงประสงค์ของสาขาวิชานั้น ๆ เป็นต้น

๘. ควรปรับปรุงแบบการนำเสนอผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าส่วนงานให้เป็นไปในลักษณะของการพูดคุยและการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยสนับสนุน โดยเปลี่ยนจากการนำเสนอในรูปแบบของเอกสารเป็น e-Presentation ซึ่งจะมีความน่าสนใจกว่าและช่วยลดการใช้กระดาษได้ค่อนข้างมาก อีกทั้งยังสามารถนัดประชุมเพื่อประโยชน์ในการปรับปรุงและพัฒนางานของหัวหน้าส่วนงานต่าง ๆ ได้สะดวกมากยิ่งขึ้น

๙. นอกเหนือจากรูปแบบการประเมินฯ ที่นำเสนอแล้ว มีข้อเสนอรูปแบบการประเมินอีกช่องทางหนึ่ง ดังนี้

๑) อาจพิจารณาทบทวนเกี่ยวกับผู้ที่ทำหน้าที่ประธานกรรมการ ในคณะกรรมการประเมินผลการบริหารงานของหัวหน้าส่วนงานอีกครั้งว่า หากกำหนดให้อธิการบดี เป็นประธานกรรมการ และกำหนดให้กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ เป็นกรรมการที่ปรึกษา จะมีความเหมาะสมมากยิ่งขึ้นหรือไม่ เพราะรายงานการประเมินผลการบริหารงานของหัวหน้าส่วนงานก็ต้องนำเสนอต่อสภามหาวิทยาลัยเพื่อพิจารณาอยู่แล้ว หากให้อธิการบดีเป็นประธานกรรมการประเมินฯ ก็จะทำให้ความเป็นผู้บังคับบัญชาของอธิการบดีมีความเข้มแข็งมากขึ้น และสามารถรับฟังเสียงสะท้อนจากส่วนงานนั้น ๆ ได้โดยตรงรับทราบถึงปัญหาต่าง ๆ และพิจารณาตัดสินใจได้ว่าจะให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนส่วนงานนั้น ๆ อย่างไร และต้องเข้าช่วยเหลือเร่งด่วนเพียงใด

๒) เมื่อหัวหน้าส่วนงานเข้ารับตำแหน่ง ควรมีการเจรจาร่วมกันกับคณะกรรมการประเมินฯ เพื่อตกลงในเชิงนโยบายสำคัญร่วมกันว่า ในรอบ ๑ ปี ๖ เดือน หรือ ๓ ปี คณบดีจะดำเนินการอะไรบ้าง จะปรับปรุงและพัฒนาในเรื่องใดบ้าง คณะกรรมการประเมินฯ ต้องการเห็นคณะเป็นไปในทิศทางใด เพื่อให้องค์กรขับเคลื่อนไปในทิศทางที่เหมาะสมและเกิดสัมฤทธิ์ผลมากที่สุด

ประธานกล่าวสรุปว่าที่ประชุมรับทราบและเห็นชอบด้วยกับการปรับปรุงหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการบริหารงานของหัวหน้าส่วนงาน สำหรับข้อเสนอแนะของกรรมการสภามหาวิทยาลัย สามารถแบ่งได้เป็น ๒ กลุ่ม ดังนี้

๑. ข้อเสนอแนะที่ไม่กระทบกับข้อกำหนดที่เกี่ยวข้อง เช่น ข้อเสนอแนะของคณะกรรมการประเมินผลฯ ที่เสนอต่อมหาวิทยาลัยและสภามหาวิทยาลัยเพื่อให้การช่วยเหลือสนับสนุน เป็นต้น มหาวิทยาลัยสามารถนำไปดำเนินการได้ทันที โดยเมื่อได้ดำเนินการเสร็จเรียบร้อยแล้วให้รายงานผลการดำเนินงานให้สภามหาวิทยาลัยทราบด้วย ก็จะทำให้ครบกระบวนการของการประเมิน

๒. ข้อเสนอแนะที่กระทบกับข้อกำหนดที่เกี่ยวข้อง ให้มหาวิทยาลัยไปพิจารณาว่าจะสามารถดำเนินการได้หรือไม่ มีผลเสียและผลดีอย่างไร

เลิกประชุมเวลา ๑๓.๑๑ น.

เกรียงไกร ใจโส

(นายเกรียงไกร ใจโส)

หัวหน้างานบริหารกิจการสภามหาวิทยาลัย

ผู้จัดรายงานการประชุม

พิริยะ เขตสธิกรกุล

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ทพ.พิริยะ เขตสธิกรกุล)

รองอธิการบดี เลขาธิการสภามหาวิทยาลัยเชียงใหม่

ผู้ตรวจรายงานการประชุม

ได้ตรวจสอบคำผิดและความถูกต้องของรายงานแล้ว

ทงศักดิ์ เชื้อเจ็ดตน

(นายทงศักดิ์ เชื้อเจ็ดตน)

หัวหน้าสำนักงานสภามหาวิทยาลัย