

ความนำ

การวิจัย ถือเป็นพันธกิจสำคัญประการหนึ่งของสถาบันอุดมศึกษา ที่ถูกคาดหวังว่าจะเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาองค์ความรู้ นวัตกรรมเพื่อนำพาประเทศให้สามารถแข่งขันได้ในระดับสากล การวิจัยของสถาบันอุดมศึกษาจะเป็นไปตามที่คาดหวังหรือไม่ ขึ้นอยู่กับศักยภาพและคุณภาพของกระบวนการดำเนินงานและผลการวิจัยเป็นสำคัญ ดังนั้น การดำเนินงานด้านการวิจัยของสถาบันอุดมศึกษาจึงจำเป็นต้องได้รับการประเมินอย่างจริงจัง เพื่อให้มีข้อมูลสารสนเทศเพียงพอสำหรับนำมาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาตนเองให้ถึงเป้าหมายที่กำหนด โดยเฉพาะกลุ่มสถาบันอุดมศึกษาที่เน้นด้านการวิจัย หรือที่เรียกกันว่า “มหาวิทยาลัยวิจัย”

ในการประเมินผลการดำเนินงานด้านการวิจัยของมหาวิทยาลัย จำเป็นต้องมีตัวชี้วัดเฉพาะที่สามารถบอกคุณภาพของระบบงานวิจัยทั้งระบบ รวมทั้งค่าน้ำหนักที่ควรจะเป็นของแต่ละส่วนในระบบงานวิจัย เทคนิคการประเมินผลที่นำมาใช้ในการประเมินองค์กรเทคนิคหนึ่ง คือ เทคนิคดุลยภาพ (Balanced Scorecard Technique) ที่พัฒนาขึ้นโดย Kaplan and Norton (1996) ใช้เพื่อการประเมินประสิทธิภาพขององค์กร ที่พิจารณาทั้งมุมมองที่เกี่ยวข้องกับการเงินและมุมมองที่ไม่เกี่ยวข้องกับการเงิน ประกอบด้วย 4 มุมมอง คือ มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) เทคนิคดุลยภาพได้รับการพัฒนาจนเป็นระบบ กล่าวได้ว่า เทคนิคดุลยภาพเป็นมากกว่าเครื่องมือที่ใช้ในการวัดและประเมินผล แต่เป็นเครื่องมือทางการจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ช่วยให้องค์กรเกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร (Alignment and Focused) (พสุ เดชะรินทร์, 2546)

แนวคิดพื้นฐานของเทคนิคดุลยภาพในแต่ละมุมมอง มีรายละเอียด ดังนี้

1. มุมมองด้านการเงิน เป็นการพิจารณาถึงผลของการดำเนินกลยุทธ์ขององค์กรที่จะแสดงออกมาในรูปของผลประกอบการขององค์กร ซึ่งมุมมองนี้มีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับองค์กรธุรกิจที่มุ่งแสวงหาผลกำไร เนื่องจากจะเป็นตัวบอกว่า กลยุทธ์ที่ได้กำหนดขึ้นมาและนำไปใช้ในองค์กรนั้น ก่อให้เกิดผลดีต่อการดำเนินงานขององค์กรหรือไม่
2. มุมมองด้านลูกค้า เป็นมุมมองที่อธิบายถึงวิธีการสร้างคุณค่าแก่ลูกค้า วัตถุประสงค์หลักที่ผู้บริหารควรให้ความสำคัญมี 5 ประการคือ ส่วนแบ่งการตลาด การรักษาลูกค้าเก่า การเพิ่มลูกค้าใหม่ ความพึงพอใจของลูกค้า และความสามารถในการทำกำไรจากลูกค้า
3. มุมมองด้านกระบวนการภายใน เป็นการพิจารณากระบวนการภายในที่เป็นกระบวนการหลักที่องค์กรต้องให้ความสำคัญ ภายใต้มุมมองนี้จะมุ่งเน้นกระบวนการที่ส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจของลูกค้าและการบรรลุวัตถุประสงค์ทางการเงิน โดยกระบวนการที่สำคัญภายใต้มุมมองนี้ เช่น นวัตกรรม กระบวนการ การบริการหลังการขาย เป็นต้น
4. มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ภายใต้มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโตต้องพิจารณาว่า “เพื่อให้สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ เราควรคงไว้ซึ่งความสามารถในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนา” ผลสืบเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงและพัฒนา คือ การตอบสนองความต้องการของลูกค้า มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโตจะพุดถึงคน ระบบ และเทคโนโลยี

แม้ว่า โดยหลักการดั้งเดิมเทคนิคดุลยภาพ ประกอบด้วย 4 มุมมอง แต่สามารถยืดหยุ่นได้ การที่จะมีกี่มุมมองขึ้นอยู่กับปรัชญาและพื้นฐานที่สำคัญขององค์กร (พสุ เดชะรินทร์, 2546)

เทคนิคคุณภาพ แม้จะได้รับการพัฒนาขึ้นเพื่อใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กรทางธุรกิจเป็นหลักก็ตาม แต่ก็ยังสามารถประยุกต์ใช้ได้กับการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กรภาครัฐและองค์กรที่ไม่มุ่งหวังผลกำไร รวมทั้งสถาบันอุดมศึกษา ดังเช่น สำนักงาน ก.พ.ร. ได้พัฒนาตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ โดยสถาบันอุดมศึกษาต้องได้รับการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ซึ่งอยู่ภายใต้กรอบการประเมินผลทั้ง 4 มิติ ได้แก่ มิติด้านประสิทธิภาพ มิติด้านคุณภาพ มิติด้านประสิทธิภาพ และมิติด้านการพัฒนาสถาบัน (คู่มือการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของสถาบันอุดมศึกษา ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2551) ซึ่งแต่ละมิติกำหนดตัวชี้วัดที่มื่อน้ำหนักรวมเป็นรายมิติ

สถาบันพระปกเกล้า ได้ดำเนินการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการปฏิบัติงานของสถาบันเป็นประจำทุกปี โดยประยุกต์ใช้เทคนิคคุณภาพ ประกอบด้วย 4 มุมมอง คือ ด้านความพึงพอใจของผู้รับบริการ ด้านการเงินและงบประมาณ ด้านการบริหารจัดการ และด้านนวัตกรรมและการเรียนรู้ในแต่ละมุมมอง จะประเมินตามตัวชี้วัดหลักที่กำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับมุมมองนั้นๆ รวมทั้งการประเมินตามประเด็นสำคัญ (Critical Issues) ของสถาบัน ซึ่งการประเมินผลงานโดยเทคนิคคุณภาพ 4 มุมมองนี้ เป็นการประเมินทั้งในระดับสถาบันและในระดับพันธกิจหลัก และให้ระดับคะแนนเป็นผลประเมินสถาบัน โดยพิจารณาถ่วงน้ำหนักตามความสำคัญของแต่ละมุมมอง

มหาวิทยาลัยหลายแห่งได้ประยุกต์ใช้เทคนิคคุณภาพในการประเมินการดำเนินงานของตน เช่น มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ เป็นต้น อย่างไรก็ตาม การประเมินการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยดังกล่าวอยู่ในระยะเริ่มต้น และส่วนใหญ่ประเมินในภาพรวมทุกพันธกิจ โดยมีตัวชี้วัดเฉพาะด้านการวิจัยเพียง 5-6 ตัวชี้วัด ซึ่งยังไม่สามารถสื่อถึงการดำเนินงานด้านการวิจัยที่ชัดเจน นอกจากนี้ จากการวิจัยของพงษ์พิชรินทร์ พุทธิวัฒน์ (2545, ง) ที่พบว่า “...แม้มหาวิทยาลัยส่วนใหญ่มีนโยบายและเป้าหมายที่จะพัฒนาสู่การเป็นมหาวิทยาลัยวิจัย แต่ยังขาดการบริหารงานวิจัยที่มีประสิทธิภาพ ผลงานวิจัยส่วนใหญ่ยังมีลักษณะรับองค์ความรู้จากต่างประเทศมากกว่าสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเอง นักวิจัยที่มีคุณภาพยังมีน้อย การทำวิจัยมีลักษณะเป็นงานวิจัยเชิงเดี่ยวมากกว่าวิจัยเป็นทีม ผลงานวิจัยมีลักษณะแยกส่วน งานวิจัยในลักษณะสหสาขาวิชายังมีน้อย และผลงานวิจัยส่วนใหญ่ยังไม่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้ใช้ประโยชน์อย่างแท้จริง...” จากข้อค้นพบข้างต้น จะเห็นได้ว่าการประเมินการดำเนินงานด้านการวิจัยของมหาวิทยาลัย ยังไม่ครอบคลุมลักษณะการงานด้านการวิจัยทั้งหมด

ดังนั้น มหาวิทยาลัยวิจัย จึงควรมีตัวชี้วัดสำหรับการประเมินการดำเนินงานด้านการวิจัยที่ครอบคลุม เหมาะสม ให้ข้อมูลสารสนเทศที่นำไปใช้เพื่อยกระดับคุณภาพงานวิจัยของมหาวิทยาลัยวิจัยในประเทศไทยให้เทียบเคียงได้กับมหาวิทยาลัยชั้นนำของโลก เมื่อพิจารณาความหมายของ “ตัวชี้วัด” ที่หมายถึง ตัวแปรประกอบหรือองค์ประกอบที่มีค่าแสดงถึงลักษณะหรือปริมาณของระบบการดำเนินงานส่วนใดส่วนหนึ่งในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง ซึ่งเป็นสารสนเทศที่บ่งบอกสถานะหรือสภาพการณ์ในลักษณะใดลักษณะหนึ่งที่สนใจ ซึ่งการนำตัวแปรหรือข้อเท็จจริงต่างๆ มาสัมพันธ์กันเพื่อให้เกิดคุณค่า จะสะท้อนให้เห็นสภาพการณ์ที่ต้องการศึกษาโดยรวม ตัวชี้วัดประกอบด้วย 3 ส่วน คือ 1) รายการหรือตัวแปรที่จะนำมาใช้ในการสร้างตัวชี้วัด 2) ข้อมูลของรายการหรือตัวแปรต่างๆ เหล่านั้น และ 3) น้ำหนักของตัวชี้วัด คำถามสำคัญคือ ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานด้านการวิจัยที่จะนำมาพัฒนาเป็นตัวชี้วัดในการประเมินการดำเนินงานด้านการวิจัยของมหาวิทยาลัยวิจัย ควรประกอบด้วยอะไรบ้าง จึงจะสามารถบอกประสิทธิภาพประสิทธิผลที่แท้จริงด้านการวิจัยของมหาวิทยาลัยวิจัยได้

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อวิเคราะห์ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานด้านการวิจัยของมหาวิทยาลัยวิจัย โดยประยุกต์ใช้เทคนิค
คุณภาพ

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิเคราะห์ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการวิจัยของมหาวิทยาลัยวิจัยไทยโดยประยุกต์ใช้เทคนิคคุณภาพ
มีขั้นตอนดังนี้

1. การวิเคราะห์สรุปสาระเกี่ยวกับกลยุทธ์ เป้าหมายการดำเนินงานวิจัย ลักษณะการดำเนินงานวิจัยและ
การประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยวิจัย โดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) จากการศึกษา
เอกสารที่เกี่ยวข้องและการสัมภาษณ์ผู้บริหารมหาวิทยาลัย เอกสารที่ใช้ในการศึกษาวิเคราะห์มีดังนี้

1.1 เอกสารบทความ ข้อเขียน บทวิเคราะห์ที่เกี่ยวกับการประเมินผลการดำเนินงานการพัฒนาสมรรถนะ
องค์กรของ ก.พ.ร. บทความ เอกสารการวิจัย ตำรา ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร
หลักการเทคนิคคุณภาพ การประยุกต์ใช้เทคนิคคุณภาพในการประเมินผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาตัวชี้วัด ฯลฯ

1.2 แผนยุทธศาสตร์ กลยุทธ์การพัฒนาการดำเนินงานด้านการวิจัยของมหาวิทยาลัยวิจัย 9 แห่ง สืบค้น
ข้อมูลเกี่ยวกับงานวิจัย บทความ องค์ประกอบและตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน ด้านการวิจัยของสถาบันอุดมศึกษาทั้งใน
และต่างประเทศ

2. วิเคราะห์ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานด้านการวิจัยของมหาวิทยาลัยวิจัย ตามลำดับดังนี้

2.1 กำหนดตัวแปรในแต่ละมุมมอง โดยการวิเคราะห์ สังเคราะห์วัตถุประสงค์ของกลยุทธ์การพัฒนา
การดำเนินงาน แผนปฏิบัติการและผลการดำเนินงานด้านการวิจัยของมหาวิทยาลัยวิจัย และตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับแต่ละ
วัตถุประสงค์ โดยกำหนดวัตถุประสงค์ที่สำคัญและมีผลต่อการปฏิบัติงานด้านการวิจัย

2.2 ตรวจสอบความเหมาะสมของตัวแปรที่กำหนด โดยผู้ทรงคุณวุฒิ ด้วยแบบตรวจสอบที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น
ผลการตรวจสอบจากผู้ทรงคุณวุฒิ นำมาวิเคราะห์หาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence:
IOC) โดยตัวแปรที่เหมาะสม ต้องมีค่าดัชนีความสอดคล้องตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป

ผลการวิจัย

ผลการวิเคราะห์สรุปได้ว่า การดำเนินการวิจัยของมหาวิทยาลัยวิจัยไทย มีตัวแปรที่เกี่ยวข้องรวม 60 ตัวแปร
จำแนกตามมุมมองได้ดังนี้

ก. มุมมองด้านการเงิน จำนวน 4 ตัวแปร ดังนี้

1. มหาวิทยาลัยมีเงินสนับสนุนการวิจัยสำหรับคณาจารย์/นักวิจัยใหม่
2. มหาวิทยาลัยสนับสนุนการแสวงหางบประมาณอุดหนุนการวิจัยจากแหล่งทุนอื่นภายในและ
ภายนอกประเทศ
3. มหาวิทยาลัยจัดให้มีกองทุนเพื่อสนับสนุนการวิจัย การนำเสนอผลงาน และการตีพิมพ์
4. การพิจารณาจัดสรรเงินสนับสนุนการวิจัยของมหาวิทยาลัยดำเนินการโดยคณะกรรมการฯ

ข. มุมมองด้านลูกค้า จำนวน 20 ตัวแปร ดังนี้

1. มหาวิทยาลัยมีการใช้ประโยชน์จากทรัพย์สินทางปัญญา
2. มหาวิทยาลัยมีระบบการส่งเสริมและสนับสนุนการจดทะเบียนสิทธิทรัพย์สินทางปัญญา

3. มหาวิทยาลัยมีระบบการดูแล ปกป้องสิทธิ์อันเกิดจากทรัพย์สินทางปัญญา
4. มหาวิทยาลัยมีระบบการศึกษาหลังปริญญาเอก (Post-Doctoral Fellow)
5. ผู้สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโทมีผลงานตีพิมพ์ในวารสารวิชาการระดับนานาชาติ
6. ผู้สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอกมีผลงานตีพิมพ์ในวารสารวิชาการระดับนานาชาติ
7. ผลงานวิจัยของอาจารย์/นักวิจัยได้รับการตีพิมพ์ในวารสารวิชาการระดับนานาชาติที่มีค่า Impact Factor และเป็นที่ยอมรับของ สกอ. หรือ สกว.
8. การตีพิมพ์บทความวิจัยในวารสารวิชาการนานาชาติที่มีค่า Impact Factor สูง แสดงถึงคุณภาพ/ศักยภาพนักวิจัย/ผลงานวิจัย
9. คุณภาพงานวิจัยพิจารณาจากจำนวนการอ้างอิง (Citation)
10. อาจารย์/นักวิจัยส่วนใหญ่มีผลงานวิจัยตีพิมพ์ในวารสารที่มีผู้ประเมิน หรืออยู่ในฐานข้อมูลนานาชาติ
11. งานวิจัยของคณาจารย์ส่วนใหญ่ใช้ประโยชน์เพื่อช่วยพัฒนาชุมชน/ท้องถิ่น
12. ผลงานวิจัยได้ถูกนำไปใช้ประโยชน์เชิงสาธารณะ
13. ผลงานวิจัยได้ถูกนำไปใช้ประโยชน์ในเชิงพาณิชย์/แก้ไขปัญหาธุรกิจ
14. ผลงานวิจัยได้ถูกนำไปใช้ประโยชน์เพื่อการพัฒนาท้องถิ่น/ชุมชน/ประเทศ
15. ผลงานวิจัยของมหาวิทยาลัยถูกนำไปใช้ประโยชน์เพื่อการเรียนการสอน
16. มหาวิทยาลัยมีระบบการจัดการความรู้การวิจัย
17. มหาวิทยาลัย มีการส่งเสริมการเรียนการสอนที่มีการค้นคว้าวิจัยด้วยตนเองทุกระดับ
18. มหาวิทยาลัยมีระบบเชื่อมโยงการวิจัยกับบัณฑิตศึกษาครบวงจร
19. มหาวิทยาลัยมีนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาเป็นผู้ช่วยวิจัยของคณาจารย์
20. หลักสูตรระดับปริญญาโทที่เปิดสอนเป็นหลักสูตรที่เน้นการทำวิจัยมากกว่าร้อยละ 70 ของหลักสูตรที่เปิดสอนทั้งหมด

ค. มุมมองด้านกระบวนการภายใน จำนวน 28 ตัวแปร ดังนี้

1. มหาวิทยาลัยกำหนดเป้าหมายเพื่อสร้างความเข้มแข็งด้านการวิจัย
2. มหาวิทยาลัยกำหนดเป้าหมายการสร้างสรรคและเป็นผู้นำการวิจัยและนวัตกรรมในสาขาที่เชี่ยวชาญในระดับชาติและนานาชาติ
3. มหาวิทยาลัยกำหนดเป้าหมายการสร้างสรรคและเป็นผู้นำการวิจัยและนวัตกรรมในสาขาที่เชี่ยวชาญในระดับนานาชาติเท่านั้น
4. มหาวิทยาลัยมีเป้าหมายการเป็นมหาวิทยาลัยที่ได้รับการจัดลำดับไม่เกินลำดับที่ 500 ของโลก
5. มหาวิทยาลัยมีการกำหนดยุทธศาสตร์และแผนงานวิจัยที่จะมุ่งสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการระดับนานาชาติที่ชัดเจน
6. คณาจารย์และนักวิจัยรับทราบข้อมูลเกี่ยวกับกลยุทธ์ เป้าหมาย และแผนปฏิบัติงานด้านการวิจัยของมหาวิทยาลัย
7. งานวิจัยของคณาจารย์และนักวิจัยสอดคล้องกับกลยุทธ์และเป้าหมายการวิจัยของมหาวิทยาลัย
8. มหาวิทยาลัยสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน การเรียนการสอน และวิจัยเพื่อนำไปสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ

9. มหาวิทยาลัยมีศูนย์การเรียนรู้ (ห้องสมุด) ที่ทันสมัย สามารถสืบค้นข้อมูลเพื่อการวิจัยเพียงพอ
 10. มหาวิทยาลัยมีสารสนเทศด้านการวิจัยที่เป็นปัจจุบัน บุคลากร/ผู้บริหารสามารถใช้สารสนเทศเพื่อการดำเนินการ/การวางแผนได้
 11. มหาวิทยาลัยมีระบบและกลไกการสนับสนุนงานวิจัยที่ครบวงจร
 12. มหาวิทยาลัยมีการสร้างแรงจูงใจเพื่อให้อาจารย์/นักวิจัยสร้างผลงานวิจัย
 13. มหาวิทยาลัยมีความพร้อมด้านเครื่องมือ อุปกรณ์การวิจัย
 14. คณาจารย์/นักวิจัยสามารถใช้ห้องปฏิบัติการการวิจัยได้ตลอดเวลาที่ต้องการ
 15. มหาวิทยาลัยมีระเบียบ/ข้อบังคับที่เอื้อต่อการทำงานวิจัย
 16. มหาวิทยาลัยมีการสนับสนุนการวิจัยในรูปแบบหน่วยวิจัย (Unit Research) ในศูนย์ความเป็นเลิศ (Excellence Center)
 17. มหาวิทยาลัยมีระบบและกลไกสนับสนุนการตีพิมพ์ผลงานวิจัยในวารสารวิชาการระดับนานาชาติที่มี impact factor
 18. มหาวิทยาลัยมีการเชิดชูเกียรติ ประกาศเกียรติคุณของผู้ที่มีผลงานวิจัยดีเด่น เป็นประโยชน์แก่ประเทศ
 19. มหาวิทยาลัยมีระเบียบเกี่ยวกับการสนับสนุนเงินทุนวิจัยและการใช้จ่ายเงินทุนวิจัยที่คล่องตัวและเอื้อต่อการดำเนินงานวิจัย
 20. มหาวิทยาลัยมีระบบการประเมินคุณภาพการบริการจัดการและคุณภาพงานวิจัยของมหาวิทยาลัย
 21. มหาวิทยาลัยมีระบบการติดตาม เร่งรัดงานวิจัย
 22. มหาวิทยาลัยมีคณะกรรมการ/อนุกรรมการด้านการวิจัยระดับมหาวิทยาลัยทำหน้าที่พิจารณาการจัดสรรเงินวิจัย ติดตามงานวิจัยและอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง
 23. อาจารย์/นักวิจัยที่ได้รับทุนวิจัยจากภายนอก สามารถปรับลด/เพิ่มภาระงานด้านการสอนและการวิจัยได้ตามความเหมาะสม
 24. มหาวิทยาลัยสนับสนุนให้คณาจารย์และนักวิจัยได้เข้าร่วมการประชุมวิชาการเพื่อการเรียนรู้แลกเปลี่ยนประสบการณ์ด้านการวิจัยทั้งระดับชาติและนานาชาติ
 25. มหาวิทยาลัยมีการพัฒนาอาจารย์และนักวิจัยด้านการเขียนโครงการวิจัยอย่างต่อเนื่อง
 26. มหาวิทยาลัยมีระบบการสนับสนุน/ช่วยให้คณาจารย์สามารถตีพิมพ์ผลงานวิจัยระดับนานาชาติ
 27. มหาวิทยาลัยมีการส่งเสริม สนับสนุน ผู้ที่มีผลงานดีเด่น ให้มีโอกาสสร้างผลงานระดับนานาชาติ
 28. มหาวิทยาลัยมีระบบพี่เลี้ยงนักวิจัย (Mentor)
- ง. มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา จำนวน 8 ตัวแปร ดังนี้
1. มหาวิทยาลัยมีความร่วมมือและสร้างเครือข่ายกับหน่วยงานในประเทศทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อการถ่ายทอดเทคโนโลยี และการทำวิจัยร่วมกัน
 2. มหาวิทยาลัยมีการดำเนินการวิจัยร่วมกับหน่วยงานภาครัฐ เอกชนในประเทศ
 3. มหาวิทยาลัยมีความร่วมมือและสร้างเครือข่ายกับหน่วยงานสถาบันการศึกษา และ/หรือ สถาบันวิจัยในต่างประเทศ เพื่อการถ่ายทอดเทคโนโลยี และการทำวิจัยร่วมกัน
 4. มหาวิทยาลัยส่งเสริมและสร้างเครือข่ายความร่วมมือด้านการวิจัยกับหน่วยงานต่างๆ ทั้งในและต่างประเทศ

5. มหาวิทยาลัยมีการดำเนินการวิจัยร่วมกับสถาบันการศึกษา และ/หรือสถาบันวิจัยในต่างประเทศ
6. มหาวิทยาลัยมีการกำหนดให้คณาจารย์/นักวิจัยทุกคนต้องมีผลงานวิจัยทุกปีงบประมาณ
7. มหาวิทยาลัยมีระบบการสร้างและพัฒนาบุคลากรด้านการวิจัยและจริยธรรมในการวิจัยอย่างต่อเนื่อง
8. มหาวิทยาลัยมีการพัฒนาอาจารย์และนักวิจัยด้านการเขียนบทความเพื่อตีพิมพ์ระดับนานาชาติ

เอกสารอ้างอิง

- พลุ เดชะรินทร์. (2546). *เส้นทางจากกลยุทธ์สู่การปฏิบัติด้วย Balanced Scorecard และ Key Performance Indicators*. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พลุ เดชะรินทร์. (2546). *Balanced Scorecard รู้ลึกในการปฏิบัติ*. กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พลุ เดชะรินทร์. (2549). *รายงานผลการพัฒนารูปแบบเบื้องต้นของหน่วยงานภาครัฐ; องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง*. สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.
- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2551). *คู่มือการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา*, พิมพ์ครั้งที่ 2, กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัดภาพพิมพ์.
- Kaplan, R..S. & Norton, D. P. (1996). "Using the Balanced Scorecard as a Strategy Management Systems". *Harvard Business Review*, Jan.-Feb, 75-85.
- Kaplan, R..S. & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston. Harvard Business School Publishing Corporation.