

การเปรียบเทียบสมรรถนะ

Benchmarking

คู่มือสำหรับมหาวิทยาลัยในประเทศออสเตรเลีย

A manual for Australian universities

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ

สำนักนายกรัฐมนตรี

คำนำ

ปัจจุบันกระแสความเคลื่อนไหวในการดำเนินงานประกันคุณภาพในสถาบันอุดมศึกษาต่าง ๆ ทั้งสังกัดทบวงมหาวิทยาลัยและกระทรวงศึกษาธิการ รวมทั้งหน่วยงานอื่น ๆ ที่มีสถาบันอุดมศึกษาในสังกัด ได้รับการผลักดันอย่างต่อเนื่องและเป็นรูปธรรม ทั้งนี้ ด้วยเป้าหมายสำคัญเพื่อที่จะพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการอุดมศึกษาให้เป็นที่ยอมรับทั้งในหมู่ประชาคมอุดมศึกษา ผู้ใช้บริการของสถาบันและผู้เกี่ยวข้องโดยทั่วไป ประกอบกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 มาตรา 47 กำหนดให้มีระบบประกันคุณภาพการศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับ มาตรา 48 กำหนดให้หน่วยงานต้นสังกัดและสถานศึกษาจัดให้มีระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา โดยให้ถือเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง และมาตรา 49 กำหนดให้มีการประเมินคุณภาพภายนอกสถานศึกษาทุกแห่งอย่างน้อยหนึ่งครั้งในทุกห้าปี และเสนอผลการประเมินต่อสาธารณะ ซึ่งถึงความจำเป็นที่สถาบันอุดมศึกษา กว่า 600 แห่งในปัจจุบัน ต้องก้าวเข้าสู่ระบบการประกันคุณภาพและรับรองมาตรฐาน เพื่อรองรับการตรวจสอบจากสังคมที่จะเกิดขึ้นอีกในไม่ช้านี้อย่างไม่สามารถปฏิเสธได้

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ตระหนักถึงความจำเป็นของการพัฒนาระบบและกลไกการประกันคุณภาพดังกล่าว จึงสนับสนุนให้มีการศึกษาวิจัยอย่างต่อเนื่อง สำหรับรายงาน เรื่อง การเปรียบเทียบสมรรถนะ : คู่มือสำหรับมหาวิทยาลัยในประเทศออสเตรเลีย ฉบับนี้ สำนักงานฯ ได้จัดแปลและเรียบเรียงจากรายงานเรื่อง "Benchmarking : A manual for Australian university" ของ "Department of Education Training and Youth Affairs; ประเทศออสเตรเลีย โดย Prof. Ken McKinnon และคณะ ซึ่งจัดทำขึ้นเพื่อให้เกิดกิจกรรมการปรับปรุงตนเองอย่างต่อเนื่องในมหาวิทยาลัย และเปรียบเทียบสมรรถนะระหว่างมหาวิทยาลัย เพื่อให้มหาวิทยาลัยสามารถนำเกณฑ์ชี้วัดไปพัฒนาและหาจุดแข่งขันกับมหาวิทยาลัยอื่น ๆ ซึ่งสาระสำคัญของคู่มือเล่มนี้ สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับมหาวิทยาลัยในประเทศไทยได้เป็นอย่างดี

เมื่อดำเนินการจัดทำรายงานแล้วเสร็จ สำนักงานฯ ได้นำเสนอเพื่อรับฟังความคิดเห็นจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการสัมมนาทางวิชาการเรื่อง การเปรียบเทียบสมรรถนะ (Benchmarking) กับการประกันคุณภาพอุดมศึกษา : ประสบการณ์จากประเทศออสเตรเลีย เมื่อวันอังคารที่ 27 กุมภาพันธ์ 2544 ณ ห้องปรีณซ์บอลรูม 3 โรงแรมปรีณซ์พาเลซ ผู้เข้าสัมมนาประกอบด้วยผู้บริหารคณาจารย์ ผู้แทนหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ทั้งภาครัฐและเอกชน ได้แสดงความคิดเห็นอย่างหลากหลาย นับว่าเป็นประโยชน์ต่อการจัดทำรายงานให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้นเป็นอย่างมาก

สำนักงานฯ ขอขอบคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์จิรพัฒน์ เงามประเสริฐวงศ์ แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ผู้แปลและเรียบเรียงรายงานฉบับนี้ และหวังเป็นอย่างยิ่งว่า รายงานการเปรียบเทียบสมรรถนะ : คู่มือสำหรับมหาวิทยาลัยในประเทศออสเตรเลีย จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพอุดมศึกษาของประเทศไทย การศึกษาค้นคว้า อ้างอิง และการดำเนินงานของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนผู้สนใจโดยทั่วไป

(นายรุ่ง แก้วแดง)

เลขาธิการคณะกรรมการการการศึกษาแห่งชาติ

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร

คู่มือเล่มนี้ เกี่ยวข้องกับการวัดเปรียบเทียบสมรรถนะของมหาวิทยาลัย/สถาบันการศึกษา ในประเทศออสเตรเลีย อย่างไรก็ตาม สาระสำคัญของคู่มือเล่มนี้ ยังสามารถประยุกต์ใช้กับมหาวิทยาลัยในประเทศไทยได้เป็นอย่างดี หัวข้อต่างๆ ที่ใช้ประเมินสามารถแบ่งเป็นหมวดย่อยได้ดังนี้

การปกครอง การวางแผน และการจัดการ :

บทบาทของฝ่ายบริหารระดับสูงในการกำหนดวัตถุประสงค์/การวางแผน และการจัดการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น

ผลกระทบภายนอก :

แม้ว่าการประเมินถึงความมีชื่อเสียงเป็นเรื่องที่ยากมาก เพราะแต่ละมหาวิทยาลัยมีภารกิจหรือเป้าหมายการดำเนินงานที่แตกต่างกันไป อย่างไรก็ตามความมีชื่อเสียงสามารถประเมินได้จากการแข่งขันสอบคัดเลือกเข้าศึกษาต่อก็ได้ นอกจากนี้ ความมีชื่อเสียงยังสามารถประเมินจากทรัพยากรของสถาบันการศึกษา อาทิ คุณภาพพนักงานวิชาการ ได้อีกด้วย

งานวิจัย :

พิจารณาถึงทรัพยากรที่ใช้ไปในงานวิจัย เช่น การมีส่วนร่วมของพนักงาน คุณภาพพนักงานวิชาการ เป็นต้น และพิจารณาถึงผลที่ได้รับจากงานวิจัย เช่น ผลกระทบของงานวิจัย คุณภาพงานวิจัย เป็นต้น

งานบริการข้อมูลและห้องสมุด :

สิ่งสนับสนุนการเรียนรู้ การสอน รวมถึงงานวิจัย นอกจากนี้ รูปแบบงานบริการข้อมูล และห้องสมุดได้พัฒนาไปจากเดิมมาก อันเป็นผลมาจากเทคโนโลยีสารสนเทศ ทำให้รูปแบบการประเมินต้องเปลี่ยนแปลงตาม

ความเป็นสากล :

มีผลต่อมหาวิทยาลัยอย่างมาก ทั้งเรื่องรายรับและผลงานวิจัย เป็นต้น เป็นเรื่องที่ยอมรับกันว่าการมีวัฒนธรรมที่เปิดกว้างมีผลต่อความเป็นสากลอย่างมาก หัวข้อความเป็นสากลจึงประเมินถึงการมีวัฒนธรรมที่เปิดกว้างในมหาวิทยาลัย

โครงสร้างพื้นฐานทางกายภาพและการเงิน :

การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยอาจประสบปัญหาได้ ถ้ามีการจัดการทางการเงินที่ไม่ดีพอ การลงทุนในทรัพย์สินทางกายภาพ/ระบบสารสนเทศและโทรคมนาคม จำเป็นต้องมีการพิจารณาอย่างรอบคอบถึงการใช้งานและประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ ทั้งนี้ เพราะการลงทุนในทรัพย์สินเหล่านี้ต้องใช้ปริมาณเงินที่มาก การใช้งานจึงต้องให้เกิดประโยชน์สูงสุด

การเรียนรู้และการสอน :

วัตถุประสงค์หนึ่งของมหาวิทยาลัย คือผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพสู่สังคม ดังนั้น จึงจำเป็นต้องมีการประเมินถึงคุณภาพการสอน การกำหนดรายวิชาที่สอดคล้องกับความต้องการ และคุณภาพบัณฑิตที่จบออกไป

การสนับสนุนนักศึกษา :

เป็นปัจจัยหนึ่งที่กำหนดการดำรงอยู่ของนักศึกษา ถ้านักศึกษาไม่มีความพึงพอใจในการสนับสนุนที่มหาวิทยาลัยจัดให้ อาจตัดสินใจไม่สมัครเข้าศึกษาหรือย้ายมหาวิทยาลัยได้

พนักงาน :

พนักงานมีผลอย่างมากต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย ดังนั้น จำเป็นต้องมีแผนการจัดการที่ดี มีความหลากหลายและมีการพัฒนาบุคลากรที่ตอบสนองต่อความต้องการของแต่ละบุคคล

นอกจากนี้ ในส่วนสุดท้ายของคู่มือได้กล่าวถึงการเลือกใช้บริการหลักเกณฑ์ ในการประเมินสมรรถนะมหาวิทยาลัย ซึ่งการเลือกใช้เพียงบางหลักเกณฑ์ อาจส่งผลด้านลบต่อปริมาณข้อมูลที่ได้รับอาจไม่ครบถ้วน ดังนั้น จึงเป็นเรื่องที่ผู้ที่เกี่ยวข้องจะต้องพิจารณาข้อดี-ข้อเสีย ก่อนการตัดสินใจด้วย

สารบัญ

คำนำ

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร

1. เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะในมหาวิทยาลัย
2. แนวทางการเปรียบเทียบสมรรถนะ
3. การปกครอง การวางแผน และการจัดการ
4. ผลกระทบภายนอก
5. โครงสร้างพื้นฐานทางกายภาพและทางการเงิน
6. การเรียนและการสอน
7. การสนับสนุนนักศึกษา
8. งานวิจัย
9. การบริการข้อมูลและห้องสมุด
10. ความเป็นสากล
11. พนักงาน
12. สัญญาณสำคัญ

ภาคผนวก

เกณฑ์เปรียบเทียบในระดับสากล

1. เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะในมหาวิทยาลัย

1.1 วัตถุประสงค์

วัตถุประสงค์ของคู่มือเล่มนี้ สามารถจำแนกได้สามประการ ดังนี้ ประการแรก เพื่อเป็นเครื่องมือสำหรับพนักงานระดับสูงให้ทราบถึงแนวโน้มปฏิบัติการที่เกิดขึ้นในมหาวิทยาลัย และเพื่อให้เกิดกิจกรรมการปรับปรุงด้วยตัวเองอย่างต่อเนื่อง (continuous self-improvement activities) ประการที่สอง เพื่อเปรียบเทียบสมรรถนะระหว่างมหาวิทยาลัย และประการสุดท้าย มหาวิทยาลัยสามารถนำเกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะไปพิจารณาหาจุดแข่งขันเปรียบเทียบกับมหาวิทยาลัยอื่นได้

เป้าหมายของการจัดทำคู่มือเล่มนี้ เพื่อระบุถึงหลักเกณฑ์และหาแนวทางการเปรียบเทียบสมรรถนะของหลักเกณฑ์ดังกล่าว สำหรับมหาวิทยาลัยในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงรวดเร็วมาก โดยมีสมมุติฐานอยู่ที่ว่า ทุกมหาวิทยาลัยมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศและต้องการสร้างมูลค่าเพิ่ม (value adding) ให้เกิดขึ้น การเปรียบเทียบสมรรถนะต้องเปรียบเทียบทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ

อย่างไรก็ตาม หลายท่านอาจเห็นว่าเกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะทั้ง 67 เกณฑ์ ในคู่มือเล่มนี้เป็นจำนวนที่มากเกินไปสำหรับการใช้งานปกติ ซึ่งในบทที่ 12 จะกล่าวถึงความเป็นไปได้และอุปสรรคของการเปรียบเทียบสมรรถนะด้วยจำนวนเกณฑ์ที่น้อยลง

1.2 ทำไมจึงต้องเปรียบเทียบสมรรถนะ

ไม่มีมหาวิทยาลัยใดที่จะรวบรวมทุกแขนงความรู้ให้อยู่ในที่แห่งเดียวได้ มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องพิจารณาเลือกเปิดสาขาวิชาที่ต้องการ นอกจากนี้ สาขาวิชาใดจะเป็นที่ยอมรับระดับโลกได้นั้น ยังต้องการความมุ่งมั่นและการลงมือปฏิบัติอย่างมาก เนื่องด้วยทรัพยากรมีอย่างจำกัด ดังนั้น แต่ละมหาวิทยาลัยจำเป็นต้องจัดลำดับความสำคัญในการใช้ทรัพยากร และต้องชี้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด คำถามต่อไปคือ แล้วผู้บริหารจะทราบได้อย่างไรว่าจุดยืนของมหาวิทยาลัยอยู่ที่ไหนและสามารถปรับปรุงให้ดีขึ้นได้อย่างไร

1.3 ทำไมแต่ละมหาวิทยาลัยจึงแตกต่างกัน

ทำไมการประเมินคุณภาพมหาวิทยาลัยไม่สามารถใช้หลักเกณฑ์เดียวกันกับที่ใช้ประเมินคุณภาพบริษัทหรือหน่วยงานของรัฐได้ ทั้งนี้ ด้วยเหตุผลต่าง ๆ ดังนี้

คำว่า มหาวิทยาลัยย่อ ครอบคลุมถึงสถาบันการศึกษาต่าง ๆ สถาบันการศึกษาในประเทศออสเตรเลียจะมีการปกครองดูแลด้วยตนเอง ซึ่งรวมถึงการกำหนดมาตรฐานบัณฑิตด้วย เป็นองค์กรที่ไม่หวังผลกำไร อยู่ภายใต้กฎหมายรัฐหรือกฎหมายกลาง (federal legislation) โดยจัดให้มีการเรียน การสอน งานวิจัย รวมถึงการให้บริการแก่สังคม อย่างไรก็ตาม แต่ละมหาวิทยาลัยยังคงมีความแตกต่างที่หลากหลายกันตามประวัติ แหล่งเงินทุน ฯลฯ ทำให้มหาวิทยาลัยมีความหลากหลายในด้านปฏิบัติการตามมา

ภารกิจของมหาวิทยาลัยไม่ได้มีเพียงการให้ความรู้พื้นฐานสำหรับแต่ละหลักสูตรเท่านั้น การถ่ายทอดความรู้ก็แตกต่างกันไป นอกจากนี้ วิธีการสอนก็ต้องปรับตามงานวิจัยล่าสุดซึ่งมีความท้าทายอย่างมากและในบางครั้งตรงข้ามกับความรู้ที่มีมาแต่เดิม หลักสูตรจะต้องทำให้นักศึกษาเรียนรู้การค้นหาข้อมูลที่เป็น เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเองทุกชีวิตในมหาวิทยาลัยมาด้วยเหตุผลแตกต่างกัน อาทิเช่น นักศึกษาลงทะเบียนเพื่อหาความรู้ (แม้ว่าจะมีเพียงส่วนหนึ่งที่ลงทะเบียนเพื่อให้ได้เพียงวุฒิการศึกษาเท่านั้นก็ตาม) ในขณะที่บุคคลอื่นก็เข้ามาด้วยสาเหตุต่าง ๆ กันไป อาทิเช่น เพื่อแสวงหาความรู้ใหม่หรือลัทธิธรรม ฯลฯ

มหาวิทยาลัยแต่ละแห่งมีความมุ่งมั่นในงานวิจัยแตกต่างกัน บางมหาวิทยาลัยส่งเสริมกิจกรรมการทำวิจัยส่วนบุคคล (individual research activity) บางมหาวิทยาลัยส่งเสริมการทำวิจัยเฉพาะสาขาวิชาหรืองานวิจัยพื้นฐานหรืองานวิจัยประยุกต์ (applied research) ที่เงินทุนการทำวิจัยเกือบทั้งหมดมาจากอุตสาหกรรม

มีผู้เสนอให้ประยุกต์ใช้แนวคิดทางการค้า (commercial approach) กับการจัดการมหาวิทยาลัย ซึ่งขั้นตอนแรกของแนวคิดทางการค้านี้ คือ คณะกรรมการปกครองของมหาวิทยาลัย (university governing body) เป็นผู้กำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ วัตถุประสงค์และภารกิจที่ต้องปฏิบัติอย่างชัดเจน ขั้นตอนต่อไปคือ การกำหนดรายละเอียดหรือแผนงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการต่อไป

อย่างไรก็ตาม อาจเป็นการมองโลกในแง่ดีเกินไปว่ามหาวิทยาลัยจะประสบความสำเร็จ
ถ้านำแนวคิดทางการค้ามาประยุกต์ใช้ ยิ่งไปกว่านั้น ผู้นำเสนอแนวคิดดังกล่าว ยังไม่
เข้าใจถึงหลักการ (ธรรมชาติ) ของมหาวิทยาลัย ที่นักวิชาการส่วนมากถือว่าตัวเองเป็น
ส่วนหนึ่งของมหาวิทยาลัยมากกว่าเป็นลูกจ้าง ซึ่งต้องการความเป็นอิสระและการมีส่วนร่วม
ในการตัดสินใจสำคัญ ๆ นอกจากนี้ ยังมีความเชื่อในเรื่องการทำงานร่วมกัน
ไม่ชอบการบีบบังคับ ชูเชิญ ดังนั้น ลักษณะหนึ่งของผู้บริหารมหาวิทยาลัยที่ดีจำเป็นต้อง
ผสมผสานความต้องการหรือแนวคิดขององค์กรประกอบต่าง ๆ ในมหาวิทยาลัยเข้าด้วยกัน
อย่างกลมกลืน

นอกจากนี้ ยังเป็นธรรมชาติของการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ ที่ไม่มีผู้มีอำนาจใดที่อยู่นอก
หน่วยงานสามารถตัดสินได้ว่าแนวทางที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลนั้นเลือกจะผิดหรือถูก
อย่างสิ้นเชิงโดยไม่มีข้อโต้แย้งเลย อีกทั้งการประเมินมหาวิทยาลัยมักจะไม่ประเมินด้วย
ผลกำไร-ขาดทุน หรือผลตอบแทนใด ๆ เพียงอย่างเดียว

การเปรียบเทียบสมรรถนะจึงเป็นเรื่องสำคัญสำหรับมหาวิทยาลัยที่จำเป็นต้องทราบถึง
จุดอ้างอิงของการปฏิบัติที่ดี (reference points for good practice) และต้องสามารถ
ทราบแนวทางที่ก่อให้เกิดการปรับปรุงการทำงานต่าง ๆ ต่อไปได้

1.4 มหาวิทยาลัยที่ดี

มหาวิทยาลัยในประเทศออสเตรเลียไม่ได้มีความกระตือรือร้นในการจัดลำดับมหาวิทยาลัย
ที่สามารถรับทราบกันได้ทั่วไปตามสื่อต่าง ๆ อาทิเช่น นิตยสารต่าง ๆ หรือ นิตยสาร Times
หรือ Asiaweek (ดูภาคผนวก ที่แสดงเกณฑ์ต่าง ๆ ที่ใช้กำหนด) ทั้งนี้ ด้วยเหตุผลที่ว่า
ภารกิจที่หลากหลาย รวมทั้งอายุมหาวิทยาลัยและสถานที่ตั้งมีความแตกต่างกัน ทำให้
การเปรียบเทียบสมรรถนะระหว่างมหาวิทยาลัยเป็นเรื่องที่ไม่ถูกต้องและยุติธรรมนัก

คู่มือเล่มนี้ จัดทำโดยมีความเชื่อที่ว่า วิธีที่ดีที่สุดในการแก้ไขข้อบกพร่องของการประเมิน
ที่ขาดคุณภาพไม่ว่าจะประเมินด้วยวิธีใดคือ การหามาตรการที่สามารถให้ภาพสมดุล
อย่างมีเหตุผล (valid and balanced picture) ของปัจจัยกำหนด (parameter) ที่สามารถ
จำแนกมหาวิทยาลัยที่ดีได้ ก่อนอื่นของอธิบายความหมายของคำว่า สมดุล จากวลี
สมดุลอย่างมีเหตุผลมาก่อน ยกตัวอย่างเช่น เมื่อกล่าวถึงคำว่า คุณภาพ ซึ่งไม่ได้เป็น
ปรากฏการณ์สถิตหรือมีเพียงมิติเดียว (Quality is not a static, uni-dimensional
phenomenon) ความมีชื่อเสียงเป็นผลที่ตามมาจากคุณภาพที่เกิดบ่อยครั้ง บางมหาวิทยาลัย

ที่มีชื่อเสียงในปัจจุบันนั้น เป็นผลมาจากเกียรติประวัติที่สร้างมาในอดีต แม้ว่าอาจไม่มีผลงานในปัจจุบันเลยก็ตาม ในขณะที่บางมหาวิทยาลัย โดยเฉพาะมหาวิทยาลัยเกิดใหม่ที่มีผลงานอย่างมาก แต่ยังคงไม่เป็นที่ยอมรับกันทั่วไป ตัวอย่างนี้แสดงให้เห็นถึงการขาดสมดุลอย่างมีเหตุผล

ยิ่งไปกว่านั้น มหาวิทยาลัยยังมีความสลับซับซ้อนอยู่ ซึ่งต้องตอบสนองอย่างถูกต้องและรวดเร็วต่อการเปลี่ยนแปลงที่ทำทลายความสามารถอยู่ ดังนั้น การเปรียบเทียบสมรรถนะต้องไม่เพียงแต่สามารถระบุความสำเร็จที่เกิดในปัจจุบันเท่านั้น แต่ต้องสามารถแจ้งถึงสัญญาณที่สำคัญของการปรับตัวที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตด้วยพลวัต (dynamism) ของมหาวิทยาลัยที่มีความสำคัญเทียบเท่ากับความสำเร็จที่เกิดในปัจจุบันและเป็นเครื่องนำทางที่ดีสำหรับปฏิบัติการในอนาคต

การที่ไม่สามารถวัดผลการเปลี่ยนแปลงที่เกิดได้นั้น ทำให้ไม่แน่ใจว่ากำลังเดินไปในทิศทางที่ต้องการหรือไม่ ดังนั้น มาตรการวัดการทำงานจึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างมากสำหรับทุกงานบริการ

บ่อยครั้งที่เดียว หลายมาตรการที่ใช้กัน เป็นมาตรการที่วัดผลความสำเร็จในอดีตที่ผ่านมา (lagging indicator) อย่างไรก็ตาม ยังมีความจำเป็นที่ต้องทราบดัชนีชี้้นำ (leading indicator) ที่ทำให้ทราบถึงแรงผลักดันที่มีผลต่อปฏิบัติการ นอกจากนี้ ยังต้องทราบถึงดัชนีการเรียนรู้ (learning indicator) ที่บ่งบอกถึงอัตราการเปลี่ยนแปลง (rate of change) ของปฏิบัติการด้วย

แนวทางที่จะสามารถบรรลุแนวคิดทั้งหมดที่ได้กล่าวมาแล้วในเบื้องต้น ที่ได้ประสบผลสำเร็จในกิจการการค้าและอุตสาหกรรม คือแนวทาง balanced scorecard โดย Kaplan และ Norton และบริษัทที่ปรึกษา Arthur D. Little Inc. แนวทางดังกล่าว สามารถใช้ในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ให้อยู่ในรูปวัตถุประสงค์หลักและเกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ ยังสามารถใช้ประเมินผลปฏิบัติการ ตัวผลักดันผลปฏิบัติการ (performance driver) รวมถึงอัตราการเปลี่ยนแปลงของปฏิบัติการ เพื่อช่วยองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้

เมตริกเกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะ ที่ได้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องช่วยให้ข้อมูลแก่ฝ่ายบริหาร ให้ทราบถึงข้อมูลความสำเร็จในอดีต ข้อมูลที่จำเป็นต่อการปรับปรุงและให้ทราบว่า องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่อย่างไร ซึ่งสามารถแสดงได้ดังนี้

	ตามหลัง (ผลสำเร็จในอดีต)	ชั้นนำ (ตัวผลักดันปฏิบัติการ)	เรียนรู้ (อัตราการแลกเปลี่ยน)
ทางการเงิน			
ลูกค้า/นักศึกษา			
ประชาชนทั่วไป/วัฒนธรรม			
กระบวนการภายใน			

เมื่อนำแนวทางนี้ ไปประยุกต์ใช้กับมหาวิทยาลัย มุมมองทางการเงินจะพิจารณาในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับผลทางการเงินที่ต้องการว่า ควรจะเป็นอย่างไรเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ เนื่องจากมีหลายส่วนที่เกี่ยวข้อง ไม่ว่าจะเป็นส่วนจัดหาเงินทุน สาธารณชน และสังคม มหาวิทยาลัย ดังนั้น การวัดผลสำเร็จทางการเงินจึงจำเป็นต้องประเมินในหลายด้าน ในส่วนมุมมองลูกค้าจะเกี่ยวข้องกับรูปแบบองค์กรว่า ควรจะเป็นเช่นใดที่ทำให้ลูกค้าพิจารณาว่าประสบความสำเร็จ เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับนักศึกษาและบุคคลอื่นที่ช่วยการตัดสินใจของนักศึกษา ส่วนกระบวนการภายในนั้น พิจารณาตัวผลิตภัณฑ์หรือบริการใดที่ต้องปรับปรุง ส่งมอบเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า มุมมองนี้ เมื่อนำมาใช้กับมหาวิทยาลัย จะถามเกี่ยวกับกระบวนการปรับปรุงหลักสูตรและเกี่ยวข้องกับเกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะ ที่บ่งบอกถึงประสิทธิภาพและความเป็นเลิศ ในส่วนสุดท้าย มุมมองประชาชนทั่วไป วัฒนธรรมจะพิจารณาธรรมชาติองค์กรที่ต้องมีเพื่อให้เกิดการส่งมอบสินค้าหรือบริการของทางมหาวิทยาลัย จากสิ่งที่ได้กล่าวแล้วข้างต้น สามารถเห็นได้อย่างชัดเจนถึงความจำเป็นในการนำแนวทางสมดุล (balanced approach) มาใช้ในการเปรียบเทียบสมรรถนะในมหาวิทยาลัย ซึ่งจะได้กล่าวใน บทต่อ ๆ ไป โดยมีประเด็นสำคัญอยู่ที่การตรวจสอบพลวัต (sign of dynamism) และอัตราการปรับตัว (rate of adaptation) ซึ่งสำคัญอย่างยิ่งสำหรับทุกมหาวิทยาลัย โดยเฉพาะในช่วงที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งนี้ เพราะในการผลิตบัณฑิตบางสาขาวิชาหรืองานวิจัยบางประเภทเกิดช่วงเวลานำ (lead time) ที่นานมาก

อย่างไรก็ตาม แนวทาง balanced scorecard ก็ไม่ใช่คำตอบที่สมบูรณ์เนื่องจากยังคงมีข้อบกพร่องอยู่บ้าง ข้อบกพร่องหนึ่งคือเมตริกที่แสดงก่อนหน้านี้นี้ ได้พัฒนามาจากองค์กรที่มีวัตถุประสงค์หลักอยู่ที่การหาผลกำไร ในขณะที่มหาวิทยาลัยมักมีหลายวัตถุประสงค์และบ่อยครั้งที่วัตถุประสงค์ไม่สามารถระบุอย่างชัดเจนได้ และได้รับการประเมินแตกต่างกันไปตามแต่ละผู้ประเมิน ซึ่งผู้ประเมินพึงตระหนักถึงความซับซ้อนนี้อยู่เสมอ

บทที่ 12 กล่าวถึงรายละเอียดสัญญาสำคัญของมหาวิทยาลัยที่ดี และยังอธิบายถึงความเหมาะสมระหว่างเกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะและแนวคิด balanced scorecard และยังช่วยให้ตอบคำถามถึงความเป็นไปได้ในการปรับลดจำนวนเกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะให้น้อยลง

2. แนวทางการเปรียบเทียบสมรรถนะ

ในขณะที่ระบบเมตริกที่ใช้เปรียบเทียบสมรรถนะมีความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่องตลอดมา แต่เมื่อนำระบบนี้มาใช้กับมหาวิทยาลัยมีปัญหาบางประการเกิดขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับคำถามที่ว่า ต้องใช้วัดอะไรและด้วยมาตรการหรือมาตรฐานอะไร ซึ่งเนื้อหาในบทนี้จะสรุปถึงแนวทางที่ใช้กันและเนื้อหาที่สำคัญในการเปรียบเทียบสมรรถนะ ทั้งภายในมหาวิทยาลัยและระหว่างมหาวิทยาลัย

2.1 ประเภทของเกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะ

สามารถจำแนกเกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะออกเป็น 2 จำพวก

- แบบอ้างอิงเกณฑ์ (criterion reference)
- แบบเชิงปริมาณ (quantitative)

แนวทางแบบอ้างอิงเกณฑ์ : การระบุคุณลักษณะ (attributes) ของปฏิบัติการที่ดีที่เกี่ยวกับหน้าที่ การเปรียบเทียบสมรรถนะคือ การวัดความสำเร็จในการบรรลุเกณฑ์นั้น เช่น ในเรื่องการเงิน อัตราส่วนสภาพคล่อง (liquidity ratio) ควรค่ามากกว่าหนึ่ง ถ้าองค์กรสามารถผ่านเกณฑ์ดังกล่าวได้ ก็หมายความว่า ผ่านเกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะ เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะอาจเป็นเพียงรายการตรวจสอบ (check list) คุณลักษณะสำคัญของปฏิบัติการที่ดีก็ได้ว่ามีจุดไหนที่ยังบกพร่องอยู่เพื่อให้เกิดการปรับปรุงขึ้น ซึ่งอาจเพียงพอแล้วสำหรับบางมหาวิทยาลัย ซึ่งได้กล่าวถึงเกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะดังกล่าวในคู่มือเล่มนี้ด้วย

เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะแบบเชิงปริมาณ : ในบางกรณีเป็นเรื่องที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ที่ต้องจำแนกความแตกต่างตามระดับการบรรลุผล ซึ่งแตกต่างกันไปตามสถานการณ์บ่อยครั้งที่เดียวที่ความแตกต่างนี้ เป็นสัญญาณที่บ่งชี้ถึงปฏิบัติการที่ดี

เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะทั้งสองจำพวกที่ได้กล่าวมาแล้วนั้น เป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งในการจัดทำ การเปรียบเทียบสมรรถนะ

2.2 เนื้อหา

กระบวนการและผลที่ได้ (Process v outcomes) : บ่อยครั้งที่สถาบันการศึกษาเห็นความสำคัญต่อการประเมินผลกระบวนการมากกว่าผลที่ได้ อย่างไรก็ตาม คู่มือเล่มนี้จะชี้ให้เห็นว่า ผลที่ได้มีความสำคัญเช่นกัน ซึ่งผลที่ได้อาจเป็นได้ทั้งอัตราการเปลี่ยนแปลงหรือขั้นตอนการปรับปรุงที่ระบุได้หรือผลคะแนน เป็นต้น การเปรียบเทียบสมรรถนะของกระบวนการจะมีความสำคัญ ก็ต่อเมื่อไม่สามารถหรือยังไม่สามารถหามาตรการวัดผลที่ได้โดยตรงแล้วเท่านั้น หรือเกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะช่วย ชี้แนวทางการปรับปรุงให้เกิดขึ้น

ปฏิบัติการดีหรือดีที่สุด (Good or best practice?) : หลักเกณฑ์ที่กำหนดในคู่มือเล่มนี้คือแนวทางปฏิบัติเพื่อให้บรรลุถึงปฏิบัติการที่ดี เพราะเป็นเรื่องยากมากที่จะระบุถึงปฏิบัติการที่ดีที่สุดได้

การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous improvement) : มหาวิทยาลัยเป็นองค์กรที่ต้องมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องมากกว่าหน่วยงานอื่น อาทิเช่น ในเรื่องหลักสูตรงานวิจัยและขอบเขตขององค์กร ดังนั้น เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะต้องคำนึงถึงหัวข้อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องนี้ด้วย

ปริมาณและหน้าที่ (Countable v functional) : ปริมาณที่มีอยู่ไม่ว่าจะมากหรือน้อยไม่สำคัญเทียบเท่าได้กับความสามารถในการปฏิบัติงาน อาทิเช่น จำนวนหนังสือในห้องสมุดไม่สำคัญเท่ากับความสามารถของห้องสมุด ในการให้บริการข้อมูลแก่ผู้ใช้ในเวลาอันรวดเร็ว ในปัจจุบันอัตราส่วนจำนวนพนักงานต่อจำนวนนักศึกษา ที่แต่เดิมเป็นเกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะหนึ่งก็ลดความสำคัญลงไป อันเนื่องจากการนำระบบสารสนเทศมาใช้อย่างแพร่หลาย เช่น การลงทะเบียนผ่านทาง web site เป็นต้น ดังนั้น จึงเป็นอีกหนึ่งความท้าทายในการเปรียบเทียบสมรรถนะ ที่จะกำหนดเกณฑ์ตามหน้าที่มากกว่าตามปริมาณ

การลดความไม่เสมอภาค (Adjusting for inequalities) : แต่ละมหาวิทยาลัยมีความแตกต่างในหลายด้าน เช่น ขนาด ความเก่าแก่ สาขาวิชา เป็นต้น คู่มือเล่มนี้ จะกำหนดเกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะที่ช่วยลดความแตกต่างในเรื่องขนาด ความเก่าแก่ ลักษณะทางภูมิศาสตร์ หรือขนาดเงินทุนสนับสนุน เป็นต้น เพื่อทำให้ความแตกต่างข้างต้นมีน้อยที่สุด โดยจะระบุในรูปอัตราส่วน ลัดส่วน จำนวนเท่า ๆ ฯลฯ อาทิเช่น มูลค่าเงินทุนสนับสนุน

งานวิจัย ไม่ได้บ่งบอกข้อมูลหรือมีความสำคัญเทียบเท่าได้กับอัตราส่วนระหว่างเงินทุนสนับสนุนงานวิจัยต่อจำนวนพนักงานมหาวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยหลายวิทยาเขต (Multi-campus universities) : หลาย ๆ มหาวิทยาลัยเริ่มขยายวิทยาเขตของตนออกไปมากขึ้น แต่ละวิทยาเขตก็มีความแตกต่างกันไป ดังนั้นจึงมีสองหัวข้อหลักที่ต้องพิจารณากล่าวคือ ประการแรก แต่ละวิทยาเขตอาจอยู่ในขั้นตอนการพัฒนา (stage of development) ที่ไม่เท่ากัน บางแห่งอาจเพิ่งเริ่มเปิดดำเนินการ ในขณะที่บางแห่งได้เปิดมาเป็นเวลายาวนานแล้ว ประการที่สอง แต่ละวิทยาเขตอาจมีวัตถุประสงค์หรือหน้าที่แตกต่างกันไป อาทิเช่น บางแห่งอาจเป็นศูนย์งานวิจัย บางแห่งอาจเป็นศูนย์การศึกษา เป็นต้น ดังนั้น ในการกำหนดเกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะต้องพิจารณาถึงหัวข้อนี้ด้วย การเปรียบเทียบสมรรถนะสามารถกระทำได้ทั้งกับมหาวิทยาลัย (ซึ่งรวมทุกวิทยาเขต) หรือกับแต่ละวิทยาเขตก็ได้ ซึ่งต้องมีการระบุอย่างชัดเจนถึงขอบเขตการเปรียบเทียบสมรรถนะ เพื่อสามารถนำเกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะไปใช้ได้อย่างมีความหมายขึ้น

ระดับมหาวิทยาลัย ระดับคณะ หรือระดับภาควิชา (University, faculty or school/department use) : หลายเกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะในคู่มือเล่มนี้ สามารถนำไปใช้กับระดับมหาวิทยาลัย ระดับคณะ หรือระดับภาควิชาก็ได้ตามความเหมาะสม เช่น เมื่อพิจารณาในเรื่องการเรียนการสอน ความสำเร็จของงานวิจัย การเปรียบเทียบสมรรถนะมักกระทำในระดับคณะ เป็นต้น

การสอบเทียบ (Calibration) : ทุกมหาวิทยาลัยมุ่งแสวงหาความเป็นเลิศหรือต้องการยกมาตรฐานให้สูงขึ้น ดังนั้น ผู้อ่านคู่มือเล่มนี้ จึงพึงระลึกรักษาอยู่เสมอถึงความจำเป็นในการทบทวนมาตรฐานใหม่ที่อาจต้องมีอยู่เสมอ เมื่อมีข้อมูลใหม่ ๆ เข้ามา หรือเมื่อคำจำกัดความใด ๆ เปลี่ยนไป

ความมีเหตุมีผล (Face validity) : ในการกำหนดเกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะนั้น สิ่งหนึ่งที่ต้องถามตนเอง คือ ต้องการจะประเมินอะไรและจะประเมินได้อย่างไร เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะแต่ละข้อและวัตถุประสงค์ต้องมีเหตุผลสามารถที่ชี้แจงและอธิบายต่อผู้สนใจได้ ซึ่งจะได้กล่าวถึงเหตุผลของแต่ละเกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะไว้ในส่วนต้นของแต่ละบท

การจัดหมวดหมู่ (Organisation of the manual) : ปัญหาหนึ่งที่พบบ่อยเสมอ คือ การจำแนกกลุ่ม ว่าสิ่งที่กำลังพิจารณาอยู่ควรจำแนกอยู่ในกลุ่มใด อาทิเช่น นักศึกษาดัตลินใจลงทะเบียนในหลักสูตร อาจมีสาเหตุมาจากทั้งความมีชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยหรือมาจากคุณภาพของหลักสูตรก็ได้ โดยทั่วไปแล้วเกณฑ์ในการจัดแบ่งกลุ่มไม่สามารถระบุเป็นลายลักษณ์อักษรได้อย่างชัดเจน แต่สามารถกำหนดอย่างกว้าง ๆ ได้ โดยพิจารณาถึงขอบเขตและวัตถุประสงค์ของหัวข้อที่กำลังพิจารณาอยู่

การตัดสินใจโดยผู้เชี่ยวชาญ (Expert judgement) : ผู้ที่สามารถให้ข้อมูลสำคัญในการเปรียบเทียบสมรรถนะที่เกี่ยวกับสิ่งที่ต้องการประเมินและจะประเมินผลอย่างไรให้ได้ดีที่สุด คือ ผู้เชี่ยวชาญในหัวข้อนั้น อาทิเช่น ผู้บริหารระดับสูง เป็นต้น การมีส่วนร่วมของบุคคลเหล่านี้ เป็นเรื่องที่สำคัญอย่างยิ่ง ซึ่งสามารถกระทำโดยเชิญผู้บริหารระดับสูงจากมหาวิทยาลัยอื่นหรือแม้กระทั่งเชิญผู้เชี่ยวชาญในแขนงอื่น ๆ มาร่วมประชุม เพื่อรับฟังและร่วมเสนอแนะความคิดเห็นด้วยก็ได้

จำนวนเกณฑ์ (Manageable numbers) : คำถามหนึ่งที่ต้องพบบ่อยเสมอ คือ จำนวนเกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะที่เหมาะสมควรอยู่ที่เท่าไร ซึ่งหัวข้อนี้จะกล่าวถึงอีกครั้งในบทที่ 12

2.3 ข้อมูลและการประเมิน

คุณภาพข้อมูล (Quality of data) : แต่ละเกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะที่แสดงไว้ควรระบุถึงแหล่งข้อมูล รวมถึงประเภทข้อมูลที่ต้องการด้วย ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลสามารถ จำแนกได้สามประเภทหลัก ดังนี้

1. ข้อมูลไม่สามารถเปรียบเทียบกันได้โดยตรง อันอาจเนื่องจากหลักปฏิบัติที่แตกต่างกัน ช่วงเวลาการเก็บข้อมูลแตกต่างกัน เป็นต้น
2. การขาดแคลนวิธีการเพื่อปรับข้อมูลให้เปรียบเทียบกันได้
3. การอาศัยความไม่ชัดเจนในคำจำกัดความเพื่อประโยชน์ของตนเอง ซึ่งจำเป็นต้องกำหนดคำจำกัดความอย่างชัดเจน ไม่คลุมเครือเพื่อให้ข้อมูลที่ได้มีความน่าเชื่อถือยิ่งขึ้น

การปรับปรุงข้อมูล (Improving the data) : การแก้ปัญหาเรื่องข้อมูลอาจกระทำโดยการจัดตั้งคณะกรรมการ เพื่อแก้ปัญหาความไม่ชัดเจนในข้อมูล อาทิเช่น ประเภทข้อมูลที่ต้องการ วิธีการเก็บรวบรวม และการแปลความหมายข้อมูล รวมถึงการนำข้อมูลไป

ใช้งาน รูปแบบคณะกรรมการเพื่อปัญหานี้ ไม่ควรขึ้นตรงกับรัฐบาลหรือกับมหาวิทยาลัยใด ควรเป็นคณะกรรมการกลางซึ่งเป็นที่ยอมรับจากทุกฝ่าย ทั้งจากมหาวิทยาลัยทุกแห่ง รวมถึงจากรัฐบาลด้วย คณะกรรมการชุดนี้ จะต้องดูแลและรับผิดชอบให้กระบวนการต่าง ๆ ดำเนินไปในทิศทางที่เหมาะสม

ผลประโยชน์ทางการเมือง (Political use of benchmark data) : บ่อยครั้งที่เดียว มีการนำข้อมูลที่ไม่มีความน่าเชื่อถือไปใช้เพื่อผลประโยชน์ทางการเมือง ไม่ว่าจะเพื่อ เงินทุนสนับสนุน ความต้องการการเปลี่ยนแปลง ฯลฯ ทางแก้ปัญหานี้คือ การจัดทำ (เก็บรวบรวมและประมวลผล) ข้อมูลให้มีความน่าเชื่อถือ ซึ่งจะกล่าวถึงในบทต่อไป

2.4 ความสำคัญของเทคโนโลยีสารสนเทศ

ในปัจจุบันนี้ เทคโนโลยีสารสนเทศและโทรคมนาคม (information technology and telecommunication) มีความสำคัญอย่างมากและใช้กันอย่างแพร่หลาย ดังนั้น หัวข้อ เทคโนโลยีสารสนเทศและโทรคมนาคม ไม่ควรแยกพิจารณาออกเป็นอีกหนึ่งเกณฑ์ เปรียบเทียบสมรรถนะต่างหาก ทั้งนี้ เพราะเครื่องคอมพิวเตอร์ โปรแกรมคอมพิวเตอร์ การบริการโทรคมนาคม และบุคลากร ทั้งพนักงานและนักศึกษา ต้องทำงานร่วมกัน ตลอดเวลาในทุกส่วนของมหาวิทยาลัยไม่สามารถแยกออกจากกันได้

นอกจากนี้ ยังจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีการวางแผนข้อมูลเชิงกลยุทธ์ (strategy information planning) เพื่อให้เกิดการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและโทรคมนาคมไปใช้ในทุกส่วนงาน รวมถึงการมีแผนทดแทนและซ่อมแซมอุปกรณ์สารสนเทศและโทรคมนาคมด้วย

หัวข้อเทคโนโลยีสารสนเทศและโทรคมนาคมที่เกี่ยวข้องกับเกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะ ที่สำคัญ มีสามหัวข้อดังนี้

1. โครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยีสารสนเทศและโทรคมนาคม (เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะที่ 5-14 : โครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยีสารสนเทศและโทรคมนาคม)
2. เทคโนโลยีสารสนเทศระบบจัดการ (เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะที่ 3.6 : ระบบธุรกิจหลักและเกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะที่ 3.9 : ระบบข้อมูลโดยรวม)
3. เทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับการเรียนรู้ การเรียนการสอนและงานวิจัย (เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะที่ 9.2 : การสนับสนุนการสอนและการเรียนรู้ และเกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะที่ 9.3 : การจัดหาสิ่งสนับสนุนเพื่องานวิจัย)

3. การปกครอง การวางแผน และการจัดการ

เมื่อมีการกล่าวถึงหัวข้อความเป็นผู้นำ การปกครอง การวางแผน และการจัดการ สามารถสะท้อนให้เห็นว่า กำลังกล่าวถึงการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด ดังที่ทราบกันดีว่า ทรัพยากรมีอยู่อย่างจำกัด การใช้งานจึงต้องทำให้เกิดประโยชน์สูงสุด นอกจากนี้ เหตุการณ์ต่าง ๆ เปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา อาทิเช่น เงินสนับสนุนที่รัฐบาลให้ต่อนักศึกษามีแนวโน้มที่ลดลง การเรียนการสอนที่สามารถจัดการให้มีต้นทุนลดต่ำลงได้ อาทิเช่น การนำอินเทอร์เน็ตหรือเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ การจัดองค์กรที่ดีอาจส่งผลให้งานวิจัยมีคุณภาพสูงขึ้น เป็นต้น เหตุการณ์ต่าง ๆ เหล่านี้ จำเป็นต้องมีการปกครอง การวางแผน และการจัดการที่ดี ดังนั้น เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะที่ดีจึงต้องครอบคลุมถึงหัวข้อการปกครอง (governance) ความเป็นผู้นำ (leadership) การวางแผน (planning) และการจัดการ (management) ด้วย

3.1 การปกครองและความเป็นผู้นำ

การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยอยู่ภายใต้การกำกับของสภามหาวิทยาลัย (university council) ได้มีการเสนอแนะว่า สภามหาวิทยาลัยควรมีขนาดเล็กและควรทำงานในรูปแบบคณะกรรมการของบริษัทเอกชน โดยให้เหตุผลว่า จะทำให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ และน่าเชื่อถือมากขึ้น ในขณะที่เดียวกัน ก็มีผู้ไม่เห็นด้วยโดยให้เหตุผลว่าจะทำให้ทุกอย่างเลวร้ายลงและทำให้ลักษณะเฉพาะของมหาวิทยาลัยหมดไป ทั้งหมดนี้ เป็นข้อเสนอแนะที่ทางสภามหาวิทยาลัยต้องนำมาพิจารณา เพื่อให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

บทบาทหนึ่งของฝ่ายบริหารคือการติดต่อประสานงานกับส่วนงานอื่น ๆ เพื่อรวบรวมกลั่นกรองข้อเสนอภายใน นำเสนอต่อคณะกรรมการปกครอง (governing committee) ถึงแนวทางและแผนปฏิบัติการที่เหมาะสม

เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะที่ 3.1 : การปกครองและความเป็นผู้นำ (Governance and leadership) แสดงถึงปฏิบัติการที่ดีในการประสานงานระหว่างการปกครองและการจัดการ ประสิทธิภาพของคณะกรรมการปกครองในการทบทวนปฏิบัติการของตนเอง กำหนดขอบเขตความเป็นผู้นำ และการนำเสนอรวมถึงปฏิบัติการเพื่อให้บรรลุความเชื่อมั่นและ

ประสิทธิภาพที่สูง เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะหัวข้อนี้ มุ่งเน้นที่ระบบและการจัดการ เพื่อการปกครองและความเป็นผู้นำมากกว่าการทำงานของแต่ละบุคคล

3.2 การวางแผน

การวางแผนมหาวิทยาลัย (University planning) : การวางแผนเป็นกระบวนการที่ไม่หยุดนิ่ง ไม่ได้มีการจัดทำแผนงานเพียงครั้งเดียวและใช้ตลอดไปไปอีกสามถึงห้าปีข้างหน้า แต่จำเป็นต้องมีการทบทวนแผนงานอย่างสม่ำเสมอ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในสภาวะปัจจุบันที่สภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว จำเป็นที่แผนงานต้องมีการประเมินความเสี่ยง (risk assessment) ประเมินขีดความสามารถ (capacity) และมีความยืดหยุ่นที่สามารถปรับเปลี่ยนอย่างรวดเร็ว การวางแผนที่ดีท่ามกลางความไม่แน่นอนและข้อจำกัดของทรัพยากรมีความสำคัญอย่างมาก เมื่อเปรียบเทียบกับช่วงที่มีทรัพยากรอย่างเหลือเฟือ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง กับมหาวิทยาลัยที่ต้องการมากกว่าความอยู่รอด จึงเป็นที่มาของ **เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะที่ 3.2 : การวางแผนระดับมหาวิทยาลัย (University-wide planning)** ความต้องการหลักอย่างหนึ่งคือการมีแผนงานที่ระบุอย่างชัดเจนถึงทิศทางของมหาวิทยาลัย ดังนั้น ลักษณะความเป็นผู้นำ การดูแลปฏิบัติการและแผนงานต่าง ๆ รวมถึงการสนับสนุนจากคณะกรรมการปกครอง จึงเป็นสิ่งสำคัญอย่างมากในการสร้างความมั่นใจต่อการปฏิบัติตามแผน และสิ่งที่สำคัญเทียบเท่ากันคือการมีส่วนร่วม ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของมหาวิทยาลัย หรืออย่างน้อยที่สุด การยอมรับในแผนงานจากพนักงาน

นอกจากนี้ แผนงานที่เกิดจากการทำงานร่วมกันของทุกฝ่ายต้องระบุอย่างชัดเจนถึงเป้าหมายของมหาวิทยาลัย ขอบเขตกิจกรรมและคุณค่าต่าง ๆ สิ่งที่มาคือกำหนดแผนงานการศึกษา แผนสรรหาบุคลากร แผนทางการเงิน แผนจัดการเงินทุน ฯลฯ เพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัยได้ แผนงานที่ดีต้องสามารถประเมินผลได้ หลีกเลี่ยงการกำหนดแผนงานที่ประเมินผลไม่ได้ อาทิเช่น แผนงานที่ระบุให้มีการปรับปรุง แต่ไม่ได้กำหนดอย่างชัดเจนว่าปรับปรุงเพิ่มขึ้นเท่าไร

สิ่งหนึ่งที่มักมองข้ามไปในกระบวนการวางแผนมหาวิทยาลัย คือ การขาดการประสานกันระหว่างแผนต่าง ๆ กับกระบวนการจัดสรรทรัพยากร (resource allocation process) ของมหาวิทยาลัย ดังนั้น สำหรับแผนงานที่ขาดการประสานกับกระบวนการจัดสรรทรัพยากร เมื่อใดก็ตาม ที่มีการขาดแคลนทรัพยากรขึ้นทำให้ต้องมีการปรับแผนใหม่

อาจจะทำโดยตัดกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาสูง ซึ่งอาจส่งผลโดยตรงต่อวัตถุประสงค์ก็ได้ ดังนั้น การวางแผนที่ดีจึงต้องคำนึงถึงการจัดสรรทรัพยากรควบคู่ไปกับทิศทางและเป้าหมายของมหาวิทยาลัยด้วย

มีหลายแผนงานที่ประสบความสำเร็จอันเป็นผลมาจากการกำหนดตัวบุคคลให้เป็นผู้ปฏิบัติแผนงานที่ไม่เหมาะสม ไม่มีความคิดริเริ่มและไม่มีความยืดหยุ่น นอกจากนี้ แผนงานที่ดีควรมีการกำหนดเวลาอย่างชัดเจนด้วย

ขั้นตอนสุดท้าย คือ การควบคุมหรือการตรวจสอบแผนงาน เป็นการตรวจสอบการปฏิบัติของแผนงานว่า ดำเนินไปในทิศทางที่ต้องการ บรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่ ซึ่งในบางครั้งอาจต้องปรับเปลี่ยนทิศทางใหม่เพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ก็ได้

รายการตรวจสอบ (Checklist) ต้องมีลักษณะดังนี้

- มีความต่อเนื่องอย่างชัดเจน (clear articulation)
- มีความสามารถปรับตัวอย่างยืดหยุ่น (capacity for flexible adjustment)
- เป็นที่ยอมรับทั่วไปในสังคมมหาวิทยาลัย (acceptance by the university community)
- มีความประสานกันระหว่างการวางแผนและการจัดสรรทรัพยากร (closely linked planning and resource allocation)
- มีการมอบหมายความรับผิดชอบในปฏิบัติการ (assignment of implementation responsibilities)
- มีการตรวจสอบ (milestone checks)

การเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม (Change & innovation) : มหาวิทยาลัยอยู่ในสภาพที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา การเปลี่ยนแปลงนี้ไม่ใช่แค่เรื่องปริมาณและแหล่งเงินทุนสนับสนุนเท่านั้น แต่ยังรวมถึงเทคโนโลยี โครงสร้างสังคม วัตถุประสงค์ ฯลฯ มีการค้นพบสิ่งใหม่ ๆ ความรู้ใหม่ ๆ ตลอดเวลา โดยมีความเชื่อที่ว่า บรรยากาศและการจัดการภายในมหาวิทยาลัย เป็นส่วนช่วยอย่างสำคัญในการก่อให้เกิดนวัตกรรม ความหมายโดยกว้างของนวัตกรรมในที่นี้ หมายถึงการเปลี่ยนแปลงจากรูปแบบทางการของมหาวิทยาลัย ซึ่งอาจได้แก่การเปลี่ยนแปลงการทำงานของพนักงานมหาวิทยาลัย หลักสูตร วิธีการเรียนการสอน การทำงานวิจัย ฯลฯ การส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมสามารถกระทำได้โดยการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของพนักงานให้มากขึ้น หรือการสร้าง

ระบบสนับสนุนขึ้นมาในองค์กร ซึ่งได้กล่าวไว้ในหัวข้อ **เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะที่ 3.3 : ความคิดริเริ่มเชิงกลยุทธ์ (Strategic change initiatives)**

การวางแผนความเสมอภาค (Equity planning) : ความไม่เสมอภาคอาจเกิดขึ้นได้ในสังคม อาทิเช่น ความแตกต่างในสีผิว เพศ ความพิการ ชนกลุ่มน้อย เป็นต้น ปัญหาเหล่านี้ สำหรับประเทศไทยแล้วไม่เด่นชัดนัก ซึ่งไม่เหมือนกับที่เกิดขึ้นในอีกหลายประเทศทางยุโรปและอเมริกาเหนือ

เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะที่ 3.4 : การวางแผนความเสมอภาค (Equity planning) กำหนดขึ้นเพื่อให้มีความเสมอภาคเกิดขึ้น ซึ่งประเมินได้จากการเอาใจใส่ของฝ่ายบริหาร นโยบายการเรียนการสอน ระบบพันธมิตร (allied systems) รวมถึงการเลื่อนตำแหน่งพนักงาน การวางแผนความเสมอภาคจะครอบคลุมทุกกิจกรรมหลักของมหาวิทยาลัย แนวทางการทำงานของแผนเสมอภาคต้องเป็นระบบและเชิงวิเคราะห์ มีการทบทวน และจะส่งผลดีอย่างยิ่ง ถ้าสามารถวางแผนความเสมอภาคให้ประสานกับกระบวนการอื่น เพื่อการส่งเสริมและให้ประกันคุณภาพการศึกษา

3.3 การจัดการ

เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะด้านการจัดการพิจารณาจากสามหัวข้อ ดังนี้

ข้อแรก ความจำเป็นที่ต้องมีระบบที่ครอบคลุมและมีประสิทธิภาพ ข้อสองมีระบบเชื่อมโยงอย่างเป็นทางการทั้งมหาวิทยาลัย และสุดท้ายต้องแน่ใจว่าการตัดสินใจและการปฏิบัติเป็นไปตามจุดมุ่งหมายที่กำหนด นอกจากนี้ ประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน การสื่อสารข้อมูล และการถ่ายทอดการตัดสินใจที่ดี มาจากสองประการหลัก กล่าวคือ การจัดการเชิงโครงสร้างอย่างเป็นทางการดีเพียงใดและมหาวิทยาลัยประสบความสำเร็จหรือไม่ในการให้ข้อมูลแก่บุคคลที่ต้องการ

การกระจายอำนาจก็เป็นอีกหัวข้อหนึ่งที่ต้องมีการระบุชัดเจนอย่างเป็นทางการ ซึ่งเกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะจะพิจารณาความครอบคลุม การปฏิบัติงานของพนักงานที่รับมอบอำนาจหรือระดับการมอบอำนาจของพนักงานที่เกี่ยวข้อง

เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะที่ 3.5 : การระบุขอบเขตความรับผิดชอบและการตัดสินใจอย่างชัดเจน (clearly defined lines of responsibility & decision making) เป็นการประเมินระดับความชัดเจนในการกำหนดความรับผิดชอบอย่างเป็นทางการ ภายในมหาวิทยาลัย การกำหนดความรับผิดชอบและการมอบอำนาจนั้น ไม่ได้ เกิดขึ้นเฉพาะฝ่ายการเงินหรือฝ่ายธุรการเท่านั้น แต่ยังเกิดในฝ่ายอื่น ๆ อีกด้วย เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะจะประเมินว่า มีความซ้ำซ้อนหรือมีช่องว่างเกิดขึ้นในเรื่องความรับผิดชอบ สิทธิ หรือหน้าที่หรือไม่ และยังประเมินระดับความมั่นใจของพนักงานต่อการทำงานของระบบว่า จะก้าวหน้าไปได้ด้วยดีหรือไม่

เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะที่ 3.6 : ระบบธุรกิจหลัก (Core business system) เป็นการประเมินว่า ระบบธุรกิจเป็นไปตามที่ความต้องการหรือไม่ ระบบหลักในมหาวิทยาลัย จำเป็นต้องสามารถรองรับการลงทะเบียนของนักศึกษาได้เป็นอย่างดี เก็บข้อมูลพัฒนาการของนักศึกษา ให้การศึกษาจนจบและการชำระหนี้สินอย่างรวดเร็ว และยังคงคำนึงถึงเรื่องรายรับ-รายจ่ายด้วย ระบบต้องให้ข้อมูลเชิงวิเคราะห์และข้อมูลแนวโน้มที่ต้องการได้ และต้องปรับปรุงระบบให้ทันสมัยอยู่เสมอ

เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะที่ 3.7 : การจัดการความเสี่ยง (Risk management) การจัดการความเสี่ยงแต่เดิมใช้กันเฉพาะในธุรกิจการเงินเท่านั้น แต่ต่อมาได้มีการนำไปใช้กับกิจกรรมอื่น ๆ มากมาย เนื่องจากความสำคัญของการจัดการความเสี่ยงมีมากมาย ระบบธุรกิจหลักของมหาวิทยาลัย ต้องสามารถให้ข้อมูลที่ช่วยในการประเมินความเสี่ยงจากตลาด (systematic risk) การจัดการความเสี่ยงในมหาวิทยาลัย เป็นการประเมินความเสี่ยงจากปฏิบัติการประจำวันว่า เป็นส่วนหนึ่งของการทำงานปกติหรือเป็นความเสี่ยงที่ต้องการคำปรึกษาจากผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เช่น บริษัทประกันภัย เป็นต้น เพื่อลดหรือจัดการกับความเสี่ยงนั้น

เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะที่ 3.8 : อัตราส่วนค่าใช้จ่ายงานวิจัยและการสอน (Teaching and research expenditure ratio) เนื่องจากการมีทรัพยากรจำกัด ทำให้ต้องมีการใช้ทรัพยากรสำหรับการศึกษาเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด ในขณะที่เดียวกัน ก็ต้องลดค่าใช้จ่ายงานบริหารที่ไม่จำเป็นให้ต่ำที่สุด เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะหัวข้อนี้จะประเมินถึงอัตราส่วนค่าใช้จ่ายเพื่องานวิจัยและการสอนและอัตราส่วนค่าใช้จ่ายงานบริหาร

อย่างไรก็ตาม ปัญหาที่จะเกิดตามมาคือความแตกต่างกันในความหมายและการจำแนกประเภทค่าใช้จ่ายที่แตกต่างกัน ทำให้การเปรียบเทียบอัตราส่วนระหว่างมหาวิทยาลัยเป็นไปด้วยความยากลำบาก ดังนั้น จึงจำเป็นต้องมีการกำหนดค่าจำกัดความมาตรฐานรวมถึงประเภทและการจำแนกค่าใช้จ่ายให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน

เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะที่ 3.9 : ระบบข้อมูลโดยรวม (Corporate information systems) ครอบคลุมความจำเป็นที่ต้องมีระบบข้อมูลโดยรวมและแผนปฏิบัติการซึ่งจำเป็นต้องมีการดูแล web site เป็นการดี รวมถึงการมีผู้จัดการระบบที่มีความรู้ มีการทดสอบประสิทธิภาพการใช้งานอย่างสม่ำเสมอ และมีการประเมินความพึงพอใจของผู้ใช้งานอย่างสม่ำเสมอ

3.4 บรรยายาคอองค์กร

เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะที่ 3.10 : บรรยายาคอองค์กร (Organisational climate) เกี่ยวข้องกับความสามารถของมหาวิทยาลัยในการจัดการกับการเปลี่ยนแปลงเพื่อสร้างความเชื่อมั่น ความภูมิใจ และความพึงพอใจต่องานที่ทำให้เกิดแก่พนักงาน การสร้างบรรยายาคอองค์กรที่ดีให้แก่พนักงาน ทั้งองค์กรเป็นงานที่ยากและอ่อนไหวมาก โดยเฉพาะในช่วงที่มีการเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญ และเป็นงานที่มีความสำคัญอย่างมากต่อความสำเร็จของมหาวิทยาลัย

บรรยายาคอองค์กรส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับระดับความไว้วางใจซึ่งกันและกัน อีกส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับการสื่อสารสองทาง (two-way communication) ระหว่างฝ่ายบริหาร พนักงาน และนักศึกษา ส่วนสุดท้ายนั้น ขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพการสื่อสารและความเชื่อถือได้ของปฏิบัติการแก้ไข เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะจะประเมินบรรยายาคอองค์กร รวมถึงทัศนคติของพนักงาน ความมั่นใจของพนักงาน ความเข้าใจในระบบการไหลของการสื่อสาร (communication flows) และการได้รับข้อมูลปัจจุบันอย่างทันท่วงที ความสามารถในการเข้าถึงข้อมูลที่แจกจ่ายออกไป หัวใจหลักของหลักเกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะหัวข้อนี้ อยู่ที่ความสม่ำเสมอของการสื่อสารของผู้บริหารและการสอบถามความคิดเห็นและความต้องการของพนักงาน

เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะที่ 3.1

หมวด : การปกครอง

หัวข้อ : การปกครองและความเป็นผู้นำ

ประเภท : ชี้นำ

เหตุผล : การปกครองที่ดี จะเกิดขึ้นได้เมื่อฝ่ายบริหารปฏิบัติงานด้วยความสามารถและความมีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องสามารถจำแนกความแตกต่างระหว่างการปกครองและการจัดการให้ชัดเจน มีการทบทวนและแก้ไขปฏิบัติการของคณะกรรมการปกครอง (Governing Councils) อยู่เสมอ ความรับผิดชอบต่อบทบาทผู้นำและบทบาทความเป็นผู้ดูแลเป็นสิ่งสำคัญอย่างมาก สำหรับคณะกรรมการปกครองและผู้บริหาร

แหล่งข้อมูล : รายงานประจำปีของมหาวิทยาลัย

ปฏิบัติการที่ดี :

ปฏิบัติการที่ดี จำเป็นต้องมีคณะกรรมการปกครองที่มีความเป็นอิสระและเชื่อถือได้ หน้าที่ของคณะกรรมการปกครอง มีดังนี้ :

- กำหนดวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัยที่ชัดเจน
- สร้างความมั่นใจว่าการวางแผนและปฏิบัติการของมหาวิทยาลัยนั้น สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย
- จำแนกความแตกต่างระหว่างบทบาทการปกครองออกจากความรับผิดชอบของการจัดการ
- มีระเบียบแบบแผนและความสัมพันธ์ที่ดีกับคณะกรรมการวิชาการ (Academic Board) และฝ่ายการเมือง (Senate)
- มีความเป็นผู้นำ มีการจัดการที่ดี และมีความรับผิดชอบ
- สนับสนุนพนักงานที่ปฏิบัติตามนโยบายและการตัดสินใจของคณะกรรมการปกครอง
- มีการทบทวนปฏิบัติการของตนเองอย่างสม่ำเสมอ
- มีการทบทวนและแก้ไขเรื่องการมอบอำนาจความรับผิดชอบทางการเงิน ทางบุคคลากร และอื่น ๆ อย่างน้อยปีละครั้ง
- พิจารณาคัดเลือกสมาชิกใหม่สำหรับคณะกรรมการปกครองอย่างรอบคอบ
- ประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของตนเอง และเผยแพร่ต่อสาธารณชน
- กำหนดความรับผิดชอบอย่างชัดเจน

ระดับ :

1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> - คณะกรรมการปกครอง พิจารณาและอนุมัติ ปฏิบัติการและเป้าหมาย โดยไม่เข้ามายุ่งเกี่ยว - คณะกรรมการฯ ชี้แจงแผนงาน และแผนปฏิบัติการ โดยไม่ได้แย้ง - ไม่เคยมีการทบทวนระบบ คณะกรรมการฯ และการมอบอำนาจ - ไม่เคยประเมินผลตนเอง - มีหน้าที่รับผิดชอบต่อการจัดการและความเป็นผู้นำองค์กรแต่ไม่ได้กำหนด เกณฑ์วัดความสำเร็จ 		<ul style="list-style-type: none"> - คณะกรรมการฯ มีส่วนร่วม ในการร่างแผนและอนุมัติ ปฏิบัติการและกำหนด เป้าหมาย - คณะกรรมการฯ แสดง ข้อคิดเห็นทั่วไป สำหรับ กระบวนการวางแผน และปฏิบัติการ - มีการทบทวนระบบ คณะกรรมการฯ และการมอบอำนาจบ้าง - ไม่เคยประเมินผลตนเอง - มีหน้าที่รับผิดชอบต่อการจัดการและความเป็นผู้นำองค์กร แต่ไม่มี คำจำกัดความหรือ ข้อกำหนดที่ชัดเจน 		<ul style="list-style-type: none"> - คณะกรรมการฯ มีส่วนร่วม ในการร่างแผนและอนุมัติ ปฏิบัติการและกำหนด เป้าหมาย - คณะกรรมการฯ ให้ ความมั่นใจว่าการวางแผน และปฏิบัติการมีความ สอดคล้องกันและเชื่อถือได้ - มีการทบทวนระบบ คณะกรรมการฯ และการมอบอำนาจอย่าง สม่าเสมอ - มีการกำหนดเกณฑ์วัด ปฏิบัติการ วัตถุประสงค์ และวิธีการประเมินผล อย่างเป็นลายลักษณ์ อักษร

การประเมินผลตนเอง :

การประเมินตรวจสอบ :

เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะที่ 3.2

หมวด : การวางแผน

หัวข้อ : การวางแผนระดับมหาวิทยาลัย

ประเภท : ชี้นำ

เหตุผล : ไม่มีมหาวิทยาลัยใดสามารถเป็นเลิศในทุกแขนงความรู้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในปัจจุบันที่สภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ความต้องการกำหนดทิศทางในอนาคตรวมถึงการกำหนดกลุ่มที่ต้องการให้บริการ เป็นสิ่งที่ทำให้การวางแผนเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง ไม่เพียงแต่เฉพาะระดับมหาวิทยาลัยเท่านั้น ระดับคณะและระดับส่วนงานก็มีความสำคัญเทียบเท่ากัน

แหล่งข้อมูล : แผนมหาวิทยาลัย รายงานการประชุมผู้บริหารมหาวิทยาลัย คณะกรรมการวิชาการมหาวิทยาลัย การประชุมคณะกรรมการปกครอง นโยบายการปฏิบัติ แผนงาน

ปฏิบัติการที่ดี :

มีถ้อยแถลงที่รัดกุมและชัดเจน ที่สามารถระบุสิ่งที่มหาวิทยาลัยต้องการ วิสัยทัศน์ ปฏิบัติการ รวมถึงวัตถุประสงค์ระยะสั้นและระยะยาว กลยุทธ์ที่กำหนดต้องพิจารณาถึงสิ่งแวดล้อมและตัวแปรที่มีผลกระทบทั้งในระดับมหาวิทยาลัยและระดับคณะ นอกจากนี้ การกำหนดยังต้องคำนึงถึงความเข้าใจและการมีส่วนร่วมจากสังคมมหาวิทยาลัย

ปฏิบัติการที่ดี ต้องมีหลักฐานที่บ่งชี้ว่า ทั้งคณะกรรมการปกครอง ทั้งพนักงานทุกระดับยอมรับและกระตือรือร้นจะปฏิบัติตามแผนงาน มีการประชุมร่วมกับนักศึกษา มีความพร้อมที่จะทบทวนแก้ไข เปลี่ยนแปลงเมื่อจำเป็น รวมทั้งมีการกำหนดวิธีการทบทวนและระยะเวลาทบทวนอย่างชัดเจน

มีการประกาศเป้าหมายต่อสาธารณชนให้รับทราบทั่วกัน แผนงานต้องตรวจสอบได้ มีการกำหนดสอดคล้องกับกระบวนการจัดสรรทรัพยากรอย่างชัดเจนและโปร่งใส

มีการมอบหมายความรับผิดชอบและกำหนดเวลาในการปฏิบัติงานสำหรับแต่ละบุคคล มีการประเมินผลปฏิบัติการจริง มีการเผยแพร่ผลปฏิบัติการและมีการปรับแผนงานเมื่อจำเป็น

ระดับ :

1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> - มีถ้อยแถลงที่ไม่ชัดเจน มีเพียงคนกลุ่มน้อยเท่านั้นที่เข้าใจ คำนี้ถึงสิ่งแวดล้อมและตัวแปรที่มีผลกระทบเพียง 2-3 ตัวแปร - มีการกำหนดทิศทางและเป้าหมายให้ทราบทั่วไป แต่ไม่สามารถตรวจสอบได้ ส่งผลให้ไม่สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการปรับปรุงได้ - แผนงานกำหนดจากฝ่ายบริหาร คณะกรรมการปกครองทำหน้าที่แค่เพียงเซ็นอนุมัติ - ไม่มีการปฏิบัติตามแผน - ประโยชน์ของการวางแผนไม่ชัดเจน 		<ul style="list-style-type: none"> - การวางแผนชัดเจน จัดทำโดยความร่วมมือและความเข้าใจของผู้ร่วมงานมากกว่าครึ่งหนึ่ง โดยนำสิ่งแวดล้อมและตัวแปรส่วนใหญ่ที่มีผลกระทบมาร่วมพิจารณา - เป้าหมายที่กำหนดมีทั้งที่สามารถตรวจสอบได้และไม่สามารถตรวจสอบได้ - แผนงานกำหนดจากฝ่ายบริหาร โดยสังคมมหาวิทยาลัยมีส่วนร่วมเพียงเล็กน้อย - แผนงานได้นำเสนอต่อคณะกรรมการวิชาการ และได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการปกครอง โดยมีการพิจารณาเพียงเล็กน้อย - ไม่มีการประสานกับการจัดสรรทรัพยากรอย่างเป็นทางการ 		<ul style="list-style-type: none"> - การวางแผนชัดเจน จัดทำโดยความร่วมมือและความเข้าใจของผู้ร่วมงานส่วนใหญ่ โดยนำสิ่งแวดล้อมและตัวแปรส่วนใหญ่ที่มีผลกระทบมาร่วมพิจารณา - คณะกรรมการให้ความมั่นใจว่าการวางแผนและปฏิบัติการมีความสอดคล้องกันและเชื่อถือได้ - เป้าหมายที่กำหนดมีทั้งที่สามารถตรวจสอบได้และมีการตรวจสอบการบรรลุผลเมื่อมีโอกาสตรวจสอบได้ - แผนงานกำหนดจากฝ่ายบริหารและส่วนใหญ่ของสังคมมหาวิทยาลัย - แผนงานได้นำเสนอต่อคณะกรรมการวิชาการ และได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการปกครอง โดยมีการอภิปรายอย่างกว้างขวาง

1	2	3	4	5
		<ul style="list-style-type: none"> - มีหลักฐานแสดงว่า แผนงานที่กำหนดช่วย สร้างมูลค่าเพิ่ม และช่วยให้ บรรลุเป้าหมายของ มหาวิทยาลัย 		<ul style="list-style-type: none"> - มีการประสานกับการ จัดสรรทรัพยากรอย่าง เป็นทางการ - มีหลักฐานชัดเจนแสดงถึง ปฏิบัติการและตรวจสอบ ติดตาม - มีหลักฐานแสดงว่ามี ปฏิบัติการแก้ไข - แผนงานช่วยสร้างมูลค่า เพิ่มแก่ทางมหาวิทยาลัยให้ บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

การประเมินผลตนเอง :

การประเมินตรวจสอบ :

เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะที่ 3.3

หมวด : การวางแผน

หัวข้อ : ความคิดริเริ่มเชิงกลยุทธ์

ประเภท : เรียนรู้

เหตุผล : การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วมากและมหาวิทยาลัยต้องสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงนั้นได้ เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะหัวข้อนี้ ประเมินความจำเป็นที่ต้องเปลี่ยนแปลง และการตอบสนองจากมหาวิทยาลัยต่อความจำเป็นนั้น

แหล่งข้อมูล : รายงานประจำปีและรายงานโครงการฉบับสุดท้าย

ปฏิบัติการที่ดี :

นวัตกรรมในที่นี้ หมายถึงการเปลี่ยนแปลงจากรูปแบบทางการของมหาวิทยาลัยและเกิดขึ้นอย่างถาวร เป็นการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบในองค์กร ทั้งวิธีการเรียนการสอนหรือการทำงานวิจัยมากกว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงชั่วคราว หรือเป็นเรื่องของแต่ละบุคคลซึ่งอาจจำกัดอยู่ในวงแคบ หรือไม่สามารถคงอยู่ได้นาน

ปฏิบัติการที่ดี กำหนดให้นวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ต้องประกอบด้วยสี่หลักเกณฑ์ ดังนี้ เป็นผลจากปฏิบัติการหรือเป้าหมายของมหาวิทยาลัย ได้รับการสนับสนุนอย่างกว้างขวาง มีโครงสร้างที่แน่ชัด การเปลี่ยนแปลงนี้ อยู่ในโครงสร้างและภารกิจของมหาวิทยาลัย

นวัตกรรมอาจเกิดขึ้นได้กับโครงสร้างหลักสูตร วิธีการสอน กระบวนการทำวิจัย หรือการจัดการก็ได้ และอาจมีความเกี่ยวข้องกับวิชาชีพ สังคม พันธมิตรเชิงกลยุทธ์ ความร่วมมือระหว่างประเทศ หรือความร่วมมือภายในมหาวิทยาลัยเดียวกันก็ได้

ระดับ :

1	2	3	4	5
- ไม่ใส่ใจในนวัตกรรม - ไม่มีหลักฐานแสดงถึงนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์		- นโยบายให้การสนับสนุน - มีหลักฐานแสดงให้เห็นว่าในช่วงสามปีที่ผ่านมา มีอย่างน้อยหนึ่งนวัตกรรมที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงสำคัญในมหาวิทยาลัย		- นโยบายให้การสนับสนุน - มีหลักฐานแสดงให้เห็นว่าในช่วงสามปีที่ผ่านมา มีมากกว่าสองนวัตกรรมที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงสำคัญในมหาวิทยาลัย

1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> - มีทัศนคติเกี่ยวข้องกับนวัตกรรมให้น้อยที่สุด - ไม่มีการสนับสนุนจากองค์กร - ไม่มีหลักฐานแสดงถึงการจัดสรรทรัพยากรหรือให้รางวัลแก่พนักงานที่ริเริ่มนวัตกรรมใหม่ ๆ 		<ul style="list-style-type: none"> - มีทัศนคติที่ดีต่อนวัตกรรม - มีหลักฐานแสดงว่ามีความพยายามก่อให้เกิดนวัตกรรม - การจัดสรรทรัพยากรและให้รางวัลสนับสนุนไม่มีความสม่ำเสมอในการสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม 		<ul style="list-style-type: none"> - มีหลักฐานแสดงให้เห็นว่า มีนวัตกรรมเพิ่มขึ้นและนำมาปฏิบัติกันอย่างแพร่หลาย - มีการตอบรับที่ดีต่อนวัตกรรม - ให้การสนับสนุนในการจัดสรรทรัพยากรและการให้รางวัล

การประเมินผลตนเอง :

การประเมินตรวจสอบ :

เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะที่ 3.4

หมวด : การวางแผน

หัวข้อ : การวางแผนความเสมอภาค

ประเภท : ชี้นำ

เหตุผล : การวางแผนความเสมอภาคและการนำแผนไปปฏิบัติเป็นส่วนหนึ่งของกิจกรรมการประกันและส่งเสริมคุณภาพ

แหล่งข้อมูล : แผนประกันคุณภาพและความเสมอภาค (ดูเกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะที่ 6.9)

ปฏิบัติการที่ดี :

การมีแนวทางปฏิบัติที่เป็นระบบ เพื่อให้บรรลุความเท่าเทียมกันหรือมีความเสมอภาคกันระหว่างนักศึกษา สามารถกระทำโดย

1. มีการบรรจุแผนงานความเสมอภาคในแผนงานเชิงกลยุทธ์และกิจกรรมการประกันคุณภาพของมหาวิทยาลัย
2. หัวหน้าส่วนการศึกษาและหัวหน้าส่วนบริหารเป็นผู้รับผิดชอบในผลของความเสมอภาคหรือความไม่เสมอภาคที่เกิด และหัวข้อนี้ จะเป็นหัวข้อหนึ่งที่ใช้พิจารณาผลงานของหัวหน้าส่วน
3. มีการประเมินและปรับปรุงแผนงานความเสมอภาคอยู่เสมอ
4. การประเมินผลกระทำทั้งระดับมหาวิทยาลัย ส่วนงาน รวมถึงสาขา ภาควิชา และรายวิชาด้วย
5. ข้อมูลความเสมอภาคควรอ้างอิงกับข้อมูลของรัฐบาล หรือกับส่วนการศึกษาเดียวกัน หรือกับมหาวิทยาลัยอื่นที่ได้อ้างอิงไว้
6. ความเสมอภาคควรกำหนดในทุกกิจกรรมของมหาวิทยาลัย
7. แผนงานความเสมอภาคควรกำหนดทั้งแผนระยะสั้นและแผนระยะยาว

ระดับ :

1	2	3	4	5
- ปฏิบัติตามข้อ (1)-(3) บ้าง		- ปฏิบัติตามข้อ (1)-(3) โดยสมบูรณ์		- ปฏิบัติตามข้อ (1)-(7) อย่างสมบูรณ์
- มีหลักฐานแสดงถึงความพยายามในการปฏิบัติตามข้อ (4)-(7)		- ปฏิบัติตามข้อ (4)-(7) คืบหน้าไปมาก		

การประเมินผลตนเอง :

การประเมินตรวจสอบ :

เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะที่ 3.5

หมวด : การจัดการ

หัวข้อ : การระบุขอบเขตความรับผิดชอบและการตัดสินใจอย่างชัดเจน

ประเภท : ชี้นำ

เหตุผล : ประสิทธิภาพการจัดการขึ้นอยู่กับความสามารถของฝ่ายจัดการในการบรรลุจุดมุ่งหมายของมหาวิทยาลัย และยังขึ้นอยู่กับความเป็นระบบและความโปร่งใสของการตัดสินใจ

แหล่งข้อมูล : เอกสารระบุหน้าที่ ความรับผิดชอบ ขอบเขตการทำงาน สิทธิ ข้อผูกมัด การมอบอำนาจ เป็นต้น

ปฏิบัติการที่ดี :

มีการทบทวนประจำปีในเรื่องนโยบายและการมอบอำนาจของส่วนงานต่าง ๆ อาทิเช่น ส่วนบุคคล ส่วนการเงิน มีการกำหนดความรับผิดชอบ (ข้อผูกมัดและสิทธิ) อย่างเป็นทางการและรับทราบกันทั่วไป มีหลักฐานแสดงให้เห็นว่า ระบบนี้ ได้มีการนำไปใช้อย่างแพร่หลายทุกส่วนงานรับทราบกันทั่วไป ไม่มีความซ้ำซ้อนหรือมีช่องว่างเกิดขึ้นในเรื่องความรับผิดชอบ สิทธิ และหน้าที่

ระดับ :

1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> - ไม่มีการทบทวนอย่างสม่ำเสมอ หรือไม่เข้าใจในเรื่องการมอบอำนาจ - บทบาทคณะกรรมการไม่ชัดเจน - ความรับผิดชอบของพนักงานไม่ชัดเจนและไม่ทราบโดยทั่วกัน 		<ul style="list-style-type: none"> - มีการทบทวนเรื่องการมอบอำนาจเป็นครั้งคราว - ไม่จำแนกบทบาทของคณะกรรมการและผู้จัดการอย่างชัดเจน - มีการกำหนดความรับผิดชอบของพนักงานแต่ไม่ได้แจ้งให้ทราบโดยทั่วกัน 		<ul style="list-style-type: none"> - มีการทบทวนเรื่องการมอบอำนาจอย่างสม่ำเสมอ - มีหลักฐานแสดงว่ามีความเข้าใจในระบบ - ระบบบทบาทคณะกรรมการชัดเจนและง่ายต่อการเข้าใจ

1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> - ไม่มีการประเมินผล - พนักงานและนักศึกษาไม่เข้าใจหรือไม่ทราบข้อบังคับและสิทธิของตนเอง - ระบบไม่โปร่งใส - มีความซ้ำซ้อนหรือลัดชั้นตอน 		<ul style="list-style-type: none"> - ไม่มีการประเมินผลหรือมีการประเมินผลนาน ๆ ครั้ง - มีบางคนที่ไม่เข้าใจในข้อบังคับและสิทธิ 		<ul style="list-style-type: none"> - มีการจำแนกอย่างเด่นชัดระหว่างบทบาทการกำหนดนโยบายและความรับผิดชอบของพนักงานแต่ละคน - มีการแจ้งหน้าที่ ความรับผิดชอบ สิทธิ และข้อบังคับให้ทราบโดยทั่วกัน - มีหลักฐานแสดงถึงความล้มทธิผลของระบบ

การประเมินผลตนเอง :

การประเมินตรวจสอบ :

เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะที่ 3.6

หมวด : การจัดการ

หัวข้อ : ระบบธุรกิจหลัก (ดูเกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะที่ 7.1)

ประเภท : ตามหลัง

เหตุผล : ระบบธุรกิจหลักขึ้นอยู่กับขีดความสามารถ ซึ่งไม่ได้มีเฉพาะการรองรับการลงทะเบียนนักศึกษา การเก็บข้อมูลอย่างถูกต้อง การให้การศึกษาจนจบ การเผยแพร่ผลงานวิจัย และการจัดการเอกสารเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการวิเคราะห์ข้อมูลและแนวโน้มด้วย และต้องปรับปรุงระบบธุรกิจหลักให้ทันสมัยอยู่เสมอ เกณฑ์เปรียบเทียบ สมรรถนะหัวข้อนี้ ยังเกี่ยวข้องกับการจัดการ ความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์ (strategic risk management) อีกด้วย

แหล่งข้อมูล : หลักฐานที่แสดงการนำระบบทันสมัย ซึ่งประสานการทำงานระหว่างด้านประชากรศาสตร์ นักศึกษา พนักงาน ข้อมูลทางกายภาพ (ตัวอาคารและอุปกรณ์) เป็นต้น รายงานประจำปี ประสิทธิภาพในการตอบสนองต่อความต้องการ

ปฏิบัติการที่ดี :

มีการประสานการใช้ทรัพย์สินต่าง ๆ (ทางกายภาพ อาทิเช่น ตัวอาคาร สถานที่ เป็นต้น บุคลากร นักศึกษา เงินทุน) เพื่อให้เกิดผลประโยชน์สูงสุด ระบบต่าง ๆ เป็นไปตามที่ความต้องการและสามารถให้ข้อมูลอย่างสม่ำเสมอหรือเมื่อได้รับการร้องขอ ทั้งจากส่วนงานระดับย่อยและระดับสูงขึ้นไป ซึ่งสามารถวิเคราะห์ต้นทุนและเปรียบเทียบสมรรถนะได้ นอกจากนี้ มีหลักฐานแสดงให้เห็นถึงกลยุทธ์การจัดการความเสี่ยง (risk management strategy) อย่างมีประสิทธิภาพ

ระดับ :

1	2	3	4	5
- ระบบงานวิจัยและอื่น ๆ รวมถึงการใช้ทรัพย์สิน (ทางกายภาพ บุคลากร นักศึกษา เงินทุน) ไม่มี ความน่าเชื่อถือและ ไม่โปร่งใส		- ระบบงานวิจัยและอื่น ๆ รวมถึงการใช้ทรัพย์สิน (ทางกายภาพ บุคลากร นักศึกษา เงินทุน) มีประสิทธิภาพและช่วย ประหยัดแรงงาน		- ระบบงานวิจัยและอื่น ๆ รวมถึงการใช้ทรัพย์สิน (ทางกายภาพ บุคลากร นักศึกษา เงินทุน) มีประสิทธิภาพ ประหยัด และถูกต้อง สามารถ ตอบสนองความต้องการ ของมหาวิทยาลัยได้

1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> - ไม่มีระบบการประเมินบุคลากรที่ดี - รายงานต่าง ๆ ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน - ข้อมูลด้านการเงิน ด้านพนักงาน รวมถึงด้านนักศึกษาต่ำกว่าเกณฑ์ที่ต้องการ 		<ul style="list-style-type: none"> - มีระบบที่สามารถให้ข้อมูลทันที เมื่อได้รับการร้องขอ และเป็นข้อมูลที่เชื่อถือได้ 		<ul style="list-style-type: none"> - ให้ข้อมูลอย่างสม่ำเสมอหรือเมื่อได้รับการร้องขอสำหรับระดับโดยรวมหรือระดับส่วนย่อย สามารถวิเคราะห์ข้อมูลและแนวโน้ม รวมถึงการวิเคราะห์ต้นทุน และการเปรียบเทียบสมรรถนะด้วย

การประเมินผลตนเอง :

การประเมินตรวจสอบ :

เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะที่ 3.7

หมวด : การจัดการ

หัวข้อ : การจัดการความเสี่ยง

ประเภท : ชี้นำ

เหตุผล : มหาวิทยาลัยต้องประสบกับความเสี่ยงที่เกิดจากทั้งภายนอกและภายในองค์กร ดังนั้น จึงจำเป็นที่จะต้องสามารถระบุและจัดการกับความเสี่ยงนั้น ๆ ได้ การจัดการความเสี่ยงได้รับการกำหนดจากวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยเป็นการประเมินความเสี่ยงทั้งด้านการเงิน ปฏิบัติการ และระบบงาน เป็นต้น เพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ บางความเสี่ยงต้องขจัดให้หมดไป บางความเสี่ยงต้องมีการประกันหรือมีการจัดการความเสี่ยงที่ดี

แหล่งข้อมูล : รายงานและการประเมินผลการจัดการความเสี่ยง

ปฏิบัติการที่ดี :

มหาวิทยาลัยต้องกำหนดขั้นตอนการประเมินความเสี่ยงอย่างเป็นทางการ ซึ่งอาจกระทำโดยหน่วยงานตรวจสอบภายใน ซึ่งขึ้นตรงต่อคณะกรรมการตรวจสอบภายใน (Audit Committee of Council) การประเมินความเสี่ยงเป็นการระบุระดับความเสี่ยงสำหรับแต่ละกิจกรรม รวมถึงการระบุปฏิบัติการเพื่อลด ขจัด จัดการ หรือประกันความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยงควรมีการจัดทำอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ทราบถึงสถานการณ์ปัจจุบันและสามารถประเมินผลมาตรการที่ได้ปฏิบัติไปแล้วด้วย ความเสี่ยงไม่ได้มีเฉพาะด้านการเงินเพียงอย่างเดียว แต่รวมถึงความเสี่ยงทั้งหมดที่ทำให้ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้ รวมถึงความเสี่ยงในด้านกฎหมายด้วย ปฏิบัติการที่ดี ยังต้องมีการตรวจติดตามถึงผลปฏิบัติของการลดหรือการขจัดความเสี่ยงนั้นด้วย

ระดับ :

1	2	3	4	5
- ไม่มีการประเมินถึงผล ความเสี่ยงอย่างเป็นทางการ		- มีการประเมินความเสี่ยง ในแผนกลยุทธ์เฉพาะ ความเสี่ยงด้านการเงิน เท่านั้น ส่วนความเสี่ยง ด้านอื่น ๆ มีการระบุและ จัดการเฉพาะเมื่อพบแล้ว เท่านั้น		- มีการประเมินความเสี่ยง ในแผนกลยุทธ์ครอบคลุม ทุกส่วนในมหาวิทยาลัย และปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ

1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> - มีการระบุและจัดการเฉพาะความเสี่ยงที่พบแล้วเท่านั้น - การจัดการความเสี่ยงเป็นเพียงชั่วคราวไม่เป็นระบบ - ไม่ทราบถึงความเสี่ยงทั้งหมดที่มี 		<ul style="list-style-type: none"> - ไม่มีแผนปฏิบัติการอย่างเป็นทางการสำหรับการสำหรับความเสี่ยงอื่น ๆ ที่ไม่ใช่ความเสี่ยงด้านการเงิน - มีการติดตามผลและประเมินผลซ้ำเป็นครั้งคราว 		<ul style="list-style-type: none"> - มีแผนปฏิบัติการสำหรับทุกความเสี่ยง - มีการติดตามผลและประเมินผลใหม่อย่างสม่ำเสมอ

การประเมินผลตนเอง :

การประเมินตรวจสอบ :

เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะที่ 3.8

หมวด : การจัดการ

หัวข้อ : อัตราส่วนค่าใช้จ่ายงานวิจัยและการสอน

ประเภท : ตามหลัง

เหตุผล : อัตราส่วนค่าใช้จ่ายงานวิจัยและการสอนมีค่าสูงขึ้นเท่าใด หมายถึงความสามารถของมหาวิทยาลัยในการปฏิบัติภารกิจที่สูงขึ้นมากเท่านั้น ในขณะที่เดียวกันงบประมาณที่ใช้ไปสำหรับงานด้านอื่น ๆ ควรอยู่ในระดับต่ำเท่าที่จำเป็นต้องใช้เท่านั้น

แหล่งข้อมูล : ระบบข้อมูลการจัดการทางการเงินมหาวิทยาลัย

ปฏิบัติการที่ดี :

มีการตรวจติดตามและทบทวนอัตราส่วนค่าใช้จ่ายอย่างสม่ำเสมอ เพื่อแสดงให้เห็นถึงการใช้ทรัพยากรอย่างเต็มประสิทธิภาพสำหรับงานวิจัยและการสอน แต่สำหรับค่าใช้จ่ายงานบริหารอัตราส่วนค่าใช้จ่ายควรอยู่ในระดับต่ำเท่าที่สามารถทำให้มหาวิทยาลัยดำเนินงานต่อไปได้

ระดับ :

1	2	3	4	5
- มีส่วนร่วมเพียงเล็กน้อยในกิจกรรมที่เพิ่มค่าใช้จ่ายงานวิจัยและงานสอนให้มากที่สุด		- มีส่วนร่วมเป็นครั้งคราวในกิจกรรมใด ๆ ที่เพิ่มค่าใช้จ่ายงานวิจัยและงานสอนให้มากที่สุด		- มีส่วนร่วมสม่ำเสมอ และเป็นระบบในกิจกรรมใด ๆ ที่เพิ่มค่าใช้จ่ายงานวิจัยและงานสอนให้มากที่สุด
- ค่าใช้จ่ายงานบริหารส่วนกลางของมหาวิทยาลัยสูงกว่า 15 เปอร์เซ็นต์		- ค่าใช้จ่ายงานบริหารส่วนกลางของมหาวิทยาลัยอยู่ระหว่าง 12-13 เปอร์เซ็นต์		- ค่าใช้จ่ายงานบริหารส่วนกลางของมหาวิทยาลัยอยู่ระหว่าง 9-10 เปอร์เซ็นต์
- ค่าใช้จ่ายงานบริหารรวมสูงกว่า 22 เปอร์เซ็นต์		- ค่าใช้จ่ายงานบริหารรวมอยู่ระหว่าง 19-21 เปอร์เซ็นต์		- ค่าใช้จ่ายงานบริหารรวมต่ำกว่า 18 เปอร์เซ็นต์

การประเมินผลตนเอง :

การประเมินตรวจสอบ :

เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะที่ 3.9

หมวด : การจัดการ

หัวข้อ : ระบบข้อมูลโดยรวม

ประเภท : ชี้นำ

เหตุผล : การจัดการในมหาวิทยาลัยจำเป็นต้องอาศัยระบบข้อมูลที่มีความสามารถสูงเพื่อทำหน้าที่ในงานบริหาร อาทิเช่น งานบริการนักศึกษา การจัดการทางการเงิน การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การจัดการอาคาร สถานที่ งานวิจัย งานหาทุน และงานห้องสมุด เป็นต้น ระบบข้อมูลที่มีประสิทธิภาพสูงทำให้การทำงานประจำวันราบรื่น ให้ข้อมูลเพื่อประกอบในการตัดสินใจและยังทำให้งานตรวจติดตามและงานบัญชีสะดวกมากขึ้น

แหล่งข้อมูล : ระบบข้อมูลการจัดการมหาวิทยาลัย

ปฏิบัติการที่ดี :

บุคคลในมหาวิทยาลัยสามารถเข้าถึงระบบข้อมูลที่เหมาะสมสำหรับบุคคลนั้นได้ตามต้องการ ระบบควรง่ายและสะดวกสำหรับการใช้งาน มีความน่าเชื่อถือ และสามารถตอบสนองต่อความต้องการที่เปลี่ยนไป ทั้งในส่วนของมหาวิทยาลัยและส่วนที่เกี่ยวข้อง ฐานข้อมูลต้องสมบูรณ์และทันสมัยที่สามารถตอบสนองความต้องการได้ ต้นทุนการดำเนินงานควรอยู่ในระดับที่เหมาะสมกับเป้าหมายเชิงปฏิบัติการและเชิงกลยุทธ์

ระดับ :

1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> - ระบบข้อมูลต่าง ๆ ปฏิบัติงานเป็นอิสระไม่ขึ้นต่อกัน โดยมีส่วนร่วมน้อยมาก - เฉพาะผู้ปฏิบัติการเท่านั้นที่สามารถใช้ข้อมูลบนระบบออนไลน์ได้ 		<ul style="list-style-type: none"> - ระบบข้อมูลเกือบทั้งหมดมีการทำงานประสานกัน - พนักงานทุกคนสามารถเข้าถึงระบบที่เหมาะสมกับหน้าที่ตนเองได้สะดวก 		<ul style="list-style-type: none"> - ระบบข้อมูลทั้งหมดมีการทำงานประสานกันและช่วยในกระบวนการตัดสินใจ - มี web site ที่สามารถโต้ตอบได้อย่างเต็มที่ ช่วยให้ผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถเข้าสู่ข้อมูลตามเหมาะสมได้

1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> - ฝ่ายบริการสนับสนุนช่วยได้เฉพาะเวลาทำงานปกติ ประกอบกับมี web sites ที่โต้ตอบไม่ได้ - มีแผนธุรกิจรองรับการพัฒนา การปฏิบัติ รวมถึงการสนับสนุนระบบข้อมูล ซึ่งแผนนี้ได้รับการสนับสนุนจากลูกค้าและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องด้วย - ไม่มีการประเมินผล ความพึงพอใจของผู้ใช้งาน 		<ul style="list-style-type: none"> - มีฝ่ายบริการสนับสนุน ประกอบด้วยการมี web sites ที่สามารถโต้ตอบได้บ้าง - แผนจัดการข้อมูล สอดคล้องกับแผนธุรกิจเชิงปฏิบัติการและเชิงกลยุทธ์ และพัฒนาในรูปแบบความเป็นหุ้นส่วนกับลูกค้าและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง - มีการประเมินผล ความพึงพอใจของผู้ใช้งานเป็นครั้งคราว 		<ul style="list-style-type: none"> - ฝ่ายบริการเปิดตลอด 24 ชั่วโมง - แผนจัดการข้อมูล สอดคล้องกับแผนธุรกิจเชิงปฏิบัติการและเชิงกลยุทธ์ และพัฒนาด้วยความมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่จากผู้ที่เกี่ยวข้อง - มีการประเมินผล ความพึงพอใจของผู้ใช้งานอย่างสม่ำเสมอ

การประเมินผลตนเอง :

การประเมินตรวจสอบ :

เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะที่ 3.10

หมวด : การจัดการ

หัวข้อ : บรรยากาองค์กร

ประเภท : ชี้นำ

เหตุผล : การจัดการการเปลี่ยนแปลงที่ประสบความสำเร็จจำเป็นต้องอาศัยการสื่อสารภายในที่มีประสิทธิภาพ ร่วมกับการมีประสิทธิผลและการตอบสนองของฝ่ายจัดการ บรรยากาองค์กรสะท้อนให้เห็นถึงระดับความรู้สึก ความเชื่อมั่น รวมถึงความภาคภูมิใจและความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อหน้าที่กำลังปฏิบัติอยู่ บรรยากาองค์กรที่ดีช่วยกระตุ้นให้พนักงานเกิดความคิดริเริ่ม และให้ทราบถึงเป้าหมายชีวิตของตนเอง การสื่อสารแบบซึกงและโต้ตอบกันเป็นหัวใจสำคัญสำหรับหัวข้อนี้ ซึ่งอาจสื่อสารผ่านที่ประชุม สิ่งพิมพ์ จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ web sites หรือสื่อสารต่อหน้าก็ได้

แหล่งข้อมูล : การสำรวจความคิดเห็นและการรับทราบของพนักงานและนักศึกษา สถิติการใช้ จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ ความเข้าใจเนื้อหาใน web sites

ปฏิบัติการที่ดี :

แนวทางปฏิบัติเป็นระบบที่ช่วยพัฒนาบรรยากาองค์กรที่ดีสามารถกระทำได้ดังนี้

- มีการสำรวจบรรยากาองค์กรสม่ำเสมอและหาทางปรับปรุง
- มีระบบการสื่อสารสองทางที่สอดคล้องกับปฏิบัติการของมหาวิทยาลัย
- พนักงานมีส่วนร่วมในการจัดการการทำงานที่ยืดหยุ่น
- มีการพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำและให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วม
- มีการประเมินผลพนักงานอย่างต่อเนื่อง
- ระบบให้ความยอมรับพนักงาน (staff recognition) และระบบตอบแทนรางวัล (reward systems) สอดคล้องกับปฏิบัติการของมหาวิทยาลัย
- มีระบบความไว้วางใจกันผ่านการสื่อสารสองทางและเต็มใจที่จะรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน มีการตอบสนองแนวสร้างสรรค์ ซื่อสัตย์ และปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง
- ฝ่ายบริหารมีการแจ้งข้อมูลข่าวสารอยู่เสมอ มีการสำรวจความคิดเห็นของพนักงานและนักศึกษาเสมอ (แบบสอบถาม) พนักงานส่วนใหญ่มีทัศนคติที่ดี
- พนักงานทุกคนสามารถเข้าสู่จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ web sites รวมถึงสิ่งพิมพ์ของมหาวิทยาลัยได้โดยง่าย

ระดับ :

1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> - ฝ่ายบริหารมีการแจ้งข้อมูลข่าวสารบ้าง - มากกว่าครึ่งหนึ่งของพนักงานสามารถสื่อสารผ่านทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์และ web sites ได้ - ปรับปรุง web sites ให้ทันสมัยบ้างเป็นครั้งคราว ข้อมูลใน web sites ไม่รัดกุมและเชื่อถือได้ไม่มากนัก - พนักงานมีทัศนคติที่ไม่ดีไม่พึงพอใจในงานที่ทำ - มีระดับความไว้วางใจต่อกันต่ำ 		<ul style="list-style-type: none"> - ฝ่ายบริหารมีการแจ้งข่าวสารสม่ำเสมอ มีการสำรวจความต้องการของพนักงานและนักศึกษาเป็นครั้งคราว - มากกว่า 70 เปอร์เซ็นต์ของพนักงานสามารถสื่อสารผ่านทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ web sites หรือสิ่งตีพิมพ์ของมหาวิทยาลัย - ส่วนหนึ่งของ web sites เป็นบทความของคณะกรรมการปกครอง แสดงข้อมูลการตัดสินใจและข้อมูลทางสถิติ - มีความไม่ไว้วางใจในข้อมูลมัดที่ตกลงกัน - รายงานระบุว่า มากกว่าครึ่งหนึ่งของพนักงานมีความพึงพอใจและมีทัศนคติที่ดีต่องาน 		<ul style="list-style-type: none"> - ฝ่ายบริหารมีการแจ้งข่าวสารสม่ำเสมอ มีการสำรวจความต้องการของพนักงานและนักศึกษาเป็นประจำ - เปิดโอกาสให้พนักงานและนักศึกษาสามารถติดต่อกับฝ่ายบริหารได้โดยสม่ำเสมอ - พนักงานทุกคนสามารถสื่อสารผ่านทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ web sites หรือสิ่งตีพิมพ์ของมหาวิทยาลัยที่ได้มีการปรับปรุงให้ทันสมัยตลอดเวลา นักศึกษาสะดวกในการเข้า web sites - พนักงานส่วนใหญ่มีทัศนคติที่ดี มีความพึงพอใจในงานของตน - มีความไว้วางใจในข้อมูลมัดที่ตกลงกัน

การประเมินผลตนเอง :

การประเมินตรวจสอบ :

บันทึกและคำอธิบาย : บทที่ 3

การปกครอง การวางแผน และการจัดการ

เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะที่ 3.1 : การปกครองและความเป็นผู้นำ

เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะสำหรับการปกครองหัวข้อนี้ ครอบคลุมการปฏิบัติงานของ คณะกรรมการปกครองในทุกด้าน บทบาทความเป็นผู้นำครอบคลุมถึงคณะกรรมการ ปกครอง รวมถึงฝ่ายบริหารระดับสูงในการกำหนดทิศทางที่ชัดเจน สร้างคุณค่า และ บรรยายภาคองค์กรที่ดี

เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะที่ 3.2 : การวางแผนระดับมหาวิทยาลัย

วิสัยทัศน์ และปฏิบัติการต้องกระชับและชัดเจน ซึ่งไม่ควรเขียนเกินสองประโยค ในขณะเดียวกัน วัตถุประสงค์และเป้าหมายไม่ควรบรรยายเกินสองหน้ากระดาษ เอกสาร แผนงานของมหาวิทยาลัยไม่ควรมีความยาวเกิน 30 - 40 หน้า และควรเขียนด้วยภาษา ที่เข้าใจง่าย

เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะที่ 3.3 : ความคิดริเริ่มเชิงกลยุทธ์

นวัตกรรมในเกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะหัวข้อนี้ หมายถึงการเปลี่ยนแปลงสำคัญที่ใหม่ต่อ มหาวิทยาลัย ซึ่งมหาวิทยาลัยอื่นอาจมีการใช้มาก่อนหรือไม่ก็ได้ ส่วนสำคัญของเกณฑ์ เปรียบเทียบสมรรถนะหัวข้อนี้ อยู่ที่การทำให้เป็นระบบและการมีนวัตกรรมใหม่เกิดขึ้นเสมอ

เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะที่ 3.4 : การวางแผนความเสมอภาค

กิจกรรมความเสมอภาคเป็นเรื่องเชิงกลยุทธ์และเป็นส่วนสำคัญหนึ่งในการวางแผนของ มหาวิทยาลัย คำว่า ามีหลักฐานที่แสดงถึงความพยายาม ที่จะปฏิบัติตามเกณฑ์ เปรียบเทียบสมรรถนะหัวข้อนี้ อาทิเช่น มีข้อมูลมาแสดงหรือมีกระบวนการดำเนินงานอยู่

เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะที่ 3.5 : การระบุขอบเขตความรับผิดชอบและการตัดสินใจอย่างชัดเจน

สำหรับมหาวิทยาลัยเกือบทุกแห่ง มักมีการกำหนดถึงขอบเขตการจัดการอย่างชัดเจน เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะหัวข้อนี้ จะประเมินว่าการกำหนดดังกล่าว ครอบคลุมและทันสมัยเพียงพอหรือไม่

เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะที่ 3.6 : ระบบธุรกิจหลัก

เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะหัวข้อนี้ จะกล่าวถึงอีกครั้งในหัวข้อเกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะที่ 7.1

เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะที่ 3.7 : การจัดการความเสี่ยง

การจัดการความเสี่ยงควรครอบคลุมมากกว่าด้านการเงินและด้านปฏิบัติการ

เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะที่ 3.8 : อัตราส่วนค่าใช้จ่ายงานวิจัยและการสอน

การจัดองค์กรด้านงานบริหารแตกต่างกันไปตามแต่ละมหาวิทยาลัย ทำให้การเปรียบเทียบโดยตรงไม่สามารถกระทำได้ง่าย ดังนั้น ในการเปรียบเทียบระหว่างมหาวิทยาลัยควรคำนึงถึงความแตกต่างในด้านการจัดองค์กร สัดส่วนของงบประมาณรวมสำหรับการเรียนการสอน งานวิจัยและงานบริหารในมหาวิทยาลัยกำลังเป็นที่สนใจ แม้วางยังคงเป็นเรื่องยากในการตกลงในการใช้คำจำกัดความร่วมกันของแต่ละมหาวิทยาลัย ซึ่งในปัจจุบันยังมีความแตกต่างกันอยู่ อย่างไรก็ตาม แม้ว่าจะยังมีปัญหาที่ต้องการการแก้ไขอยู่ แต่คาดว่า ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับมากกว่าปัญหาที่กำลังประสบอยู่

เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะที่ 3.10 : บรรยากาศองค์กร

ความรู้สึกพึงพอใจในงานและการสื่อสารที่ดี เป็นสิ่งที่ยากมากที่จะเกิดและคงอยู่ด้วยดีในองค์กร บรรยากาศที่ดีควรมีลักษณะให้การสนับสนุนการทำงานของพนักงาน เพื่อให้การดำเนินงานสามารถบรรลุทิศทางและเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้ได้

4. ผลกระทบภายนอก (External Impact)

โดยพื้นฐานแล้ว ผลกระทบที่มีต่อมหาวิทยาลัยนั้น ถูกกำหนดโดยระดับของการบรรลุวัตถุประสงค์และการสื่อสารของมหาวิทยาลัย คุณภาพของมาตรฐานต่าง ๆ ความสามารถแข่งขัน รวมถึงคุณภาพและความสำคัญของงานวิจัย และขอบเขตและคุณภาพการบริการชุมชน เมื่อมหาวิทยาลัยพัฒนาจนได้รับการยอมรับในด้านต่าง ๆ ที่ได้กล่าวมาแล้ว ส่งผลให้มหาวิทยาลัยมีชื่อเสียงและเป็นที่ยอมรับในกลุ่มผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ซึ่งได้แก่นักศึกษาในอนาคต ผู้ปกครอง นายจ้าง รวมถึงสื่อต่าง ๆ ด้วย เป็นต้น

เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะในบทนี้ อยู่บนความเชื่อที่ว่า ความมีชื่อเสียงบางส่วนสามารถจัดการได้ บางมหาวิทยาลัยดีกว่ามหาวิทยาลัยอื่น ๆ ในการนำเสนอจุดแข็งของตนเอง

เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะที่ใช้ในการประเมินผลกระทบภายนอกมีอยู่สี่หลักเกณฑ์ ดังนี้ ความมีชื่อเสียง (reputation) ความสามารถแข่งขันกับมหาวิทยาลัยอื่น ๆ (competitiveness) รวมถึงความเข้มแข็งของพนักงานวิชาการ (academic staff strength) และการบริการสังคม (community services) สำหรับเกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะหัวข้อที่ 10.7 เกี่ยวข้องกับความร่วมมือกับนานาชาติก็เป็นส่วนหนึ่งในหัวข้อความมีชื่อเสียงที่ได้กล่าวถึง

ความมีชื่อเสียงเป็นสิ่งสำคัญมากต่อมหาวิทยาลัย เพราะมีผลต่อแรงจูงใจนักศึกษาให้ศึกษาต่อในระดับสูงขึ้นไปหรือให้พนักงานทั้งเก่าและใหม่สนใจที่จะทำงานที่มหาวิทยาลัยต่อนอกจากนี้ ยังส่งผลถึงการได้มาซึ่งเงินบริจาค เงินทุนวิจัย และการได้รับความสนับสนุนจากสังคม

4.1 ความมีชื่อเสียง

เมื่อต้องการเปรียบเทียบสมรรถนะอย่างละเอียด ความมีชื่อเสียงเป็นหัวข้อที่ประเมินลำบากมาก เนื่องจากความลำบากในการได้มาซึ่งข้อมูลข่าวสารและลักษณะข้อมูลที่ได้มามักมีความคลาดเคลื่อน อย่างไรก็ตาม แม้ว่าจะประสบอุปสรรค ดังที่ได้กล่าวมาแล้ว ความมีชื่อเสียงก็ยังคงเป็นเรื่องที่สามารถประเมินและจัดการได้

เป็นที่ทราบกันอยู่แล้วว่า มหาวิทยาลัยอาจมีชื่อเสียงในระดับท้องถิ่น ซึ่งอาจแตกต่างโดยสิ้นเชิงเมื่อเปรียบเทียบกับระดับประเทศหรือระดับนานาชาติ ความท้าทายจึงอยู่ที่ว่าจะยกระดับความมีชื่อเสียงระดับท้องถิ่นอย่างไร เพื่อให้เป็นที่ยอมรับทั้งในระดับประเทศและระดับนานาชาติ

บ่อยครั้งที่ข้อมูลความมีชื่อเสียงหาได้ไม่ง่ายนักและส่วนใหญ่เป็นการอนุมาน (inferential) ข้อมูลมักรวบรวมจากความคิดเห็นหรือจากการสำรวจ อย่างไรก็ตาม การเก็บรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องก็เป็นสิ่งที่สมควรกระทำอยู่ดี

ความมีชื่อเสียงดีไม่ได้เกิดจากเหตุบังเอิญ โชคชะตา หรือไม่ได้เป็นภาพที่ได้มาด้วยการสร้างขึ้นได้ แต่ความมีชื่อเสียงส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับความเข้าใจถึงความจำเป็นที่ต้องการความมีชื่อเสียง รวมถึงใช้ช่องทางสื่อสารอย่างเชี่ยวชาญและมีการจัดการที่ดี

ความหลากหลายของสื่อที่มี โดยเฉพาะอย่างยิ่ง บทบาทการเป็นผู้วิเคราะห์สถานการณ์และผู้อธิบายในการให้ความรู้และเป็นตัวกลางในการบอกกล่าวความรู้ข่าวสารให้แก่สังคมเป็นเรื่องสำคัญอย่างยิ่ง ดังนั้น มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องมีความโปร่งใสและเปิดกว้างและจำเป็นที่จะต้องสื่อสารกับภายนอก ถึงสิ่งที่กำลังดำเนินการอยู่ ทั้งทางด้านวิชาการและผลที่ดำเนินการแล้วเป็นอย่างไร

แม้ว่าการเปรียบเทียบสมรรถนะในเรื่องความมีชื่อเสียงระดับท้องถิ่น (local reputation) เป็นเรื่องยากแล้ว แต่การเปรียบเทียบสมรรถนะความมีชื่อเสียงระดับประเทศและระดับนานาชาติ (national & international reputation) เป็นเรื่องที่ยากกว่า การจัดอันดับมหาวิทยาลัยระดับนานาชาติ อาทิเช่น การจัดโดยนิตยสาร Asiaweek ที่มีผลกระทบอย่างมากต่อความมีชื่อเสียงของแต่ละมหาวิทยาลัย ก็ไม่ได้พิจารณาถึงจุดแข็งที่แท้จริง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในงานวิจัยของมหาวิทยาลัยในประเทศออสเตรเลีย ซึ่งทางออกสำหรับกรณีเช่นนี้คือมหาวิทยาลัยที่ต้องการความมีชื่อเสียงระดับนานาชาติ ควรพยายามชี้แจงจุดแข็ง ที่ตนเองมีอยู่ให้ทราบทั่วกัน

หัวข้อประเมินความมีชื่อเสียงด้านการศึกษามีดังนี้

- จำนวนและสัดส่วนความคิดเห็นของสื่อทั้งในเชิงบวกและเชิงลบ
- มุมมองจากอุตสาหกรรมและนายจ้าง (หรือผู้ว่าจ้างบัณฑิต)
- การประเมินบัณฑิตที่จบออกไปแล้ว
- ความสามารถและประสิทธิภาพของมหาวิทยาลัยในการตอบสนองต่อวิกฤตการณ์
- จากสื่อ เช่น นิตยสาร Asiaweek และหนังสือแนะนำ (อาทิเช่น Good Universities Guide)
- การเติบโตของเงินสนับสนุนจากเอกชน

4.2 ความสามารถแข่งขัน

การประเมินความสามารถแข่งขันวิธีหนึ่งที่หลายฝ่ายกล่าวกันมากคือ การพิจารณาถึงผลการสอบคัดเลือกเข้า ทั้งนี้ มีหลักฐานแสดงให้เห็นว่า นักศึกษาจะเลือกมหาวิทยาลัยตามระดับความมีชื่อเสียงซึ่งดูเสมือนจะมีเครือข่ายของนักศึกษาที่คอยติดตามและสื่อสารระหว่างกันในเรื่องคุณภาพสถานศึกษา

อย่างไรก็ตาม มีเสียงคัดค้านว่า ความสามารถแข่งขันของมหาวิทยาลัยใดนั้น ควรพิจารณาที่รายละเอียดเฉพาะของแต่ละมหาวิทยาลัยมากกว่าจะพิจารณาที่คะแนนสอบคัดเลือกเข้าของนักศึกษา ซึ่งประเด็นนี้ ยังคงเป็นที่ถกเถียงกันอยู่ แต่อย่างไรก็ตาม แนวโน้มของข้อมูลคะแนนสอบคัดเลือก (Application trend data) ยังคงเป็นหัวข้อสำคัญหนึ่งที่ใช้พิจารณาการเปรียบเทียบสมรรถนะอยู่ โดยแนวโน้มที่ลดลงเป็นสัญญาณเตือนล่วงหน้าว่าหลักสูตรนั้น วิชาเขตหรือมหาวิทยาลัยโดยรวมกำลังมีปัญหา ที่ต้องการการติดตามอย่างใกล้ชิดอยู่ถึงสาเหตุของปัญหา การพิจารณาแนวโน้มสามารถกระทำได้หลายวิธี ซึ่งจะกล่าวถึงต่อไปในหัวข้อ **เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะที่ 4.2 : ความสามารถแข่งขัน (Competitiveness)**

4.3 คุณสมบัติพนักงานวิชาการ

ปัญหาด้านความมีชื่อเสียงด้านวิชาการอาจเกิดขึ้นได้ ถ้าสัดส่วนอาจารย์ที่จบการศึกษา ระดับปริญญาเอกของมหาวิทยาลัยใดต่ำกว่าสัดส่วนเดียวกันของมหาวิทยาลัยอื่น มีหลายมหาวิทยาลัยไม่เห็นด้วยกับการเปรียบเทียบสมรรถนะลักษณะนี้ โดยให้เหตุผลว่า ควรพิจารณาที่ความสำคัญของการเรียนการสอนมากกว่าการมุ่งเน้นที่งานวิจัย ซึ่งข้อโต้แย้งดังกล่าวยังคงไม่มีข้อยุติในปัจจุบัน

อย่างไรก็ตาม สำหรับการศึกษาทัวทั้งโลกแล้ว ยังคงให้น้ำหนักการประเมินไปที่สัดส่วนพนักงานมหาวิทยาลัยที่จบการศึกษาระดับปริญญาเอกที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย โดยเฉพาะอย่างยิ่ง สำหรับมหาวิทยาลัยที่มุ่งเน้นงานวิจัยที่จะพิจารณาสัดส่วนดังกล่าวเป็นพิเศษ

เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะที่ 4.3 : คุณสมบัติพนักงานวิชาการ (Academic staff qualification) เป็นหลักเกณฑ์ประเมินที่ใช้กันมากในประเทศสหรัฐอเมริกา แคนาดา และประเทศอังกฤษ ซึ่งทำให้การเปรียบเทียบฯ หัวข้อนี้ สามารถเป็นเกณฑ์เปรียบเทียบสากลได้

4.4 การบริการสังคม

สำหรับมหาวิทยาลัยแล้วการบริการสังคมไม่ต้องกล่าวซ้ำเพราะได้กล่าวไว้ช่วงก่อนหน้าแล้ว สามารถกระทำได้ในหลายรูปแบบ อาทิเช่น การมีส่วนร่วมในองค์กรต่าง ๆ การร่วมแสดงความคิดเห็น การบริการสถานพยาบาล การให้คำปรึกษาด้านต่าง ๆ โดยไม่คิดมูลค่าหรือคิดมูลค่าที่ต่ำมาก

เมื่อไม่นานนี้ บางมหาวิทยาลัยได้กำหนดกลยุทธ์อย่างเป็นทางการในเรื่องการให้บริการสังคม (formal strategy of community service) เพื่อเป็นช่องทางหนึ่งในการส่งเสริมให้เกิดผลกระทบภายนอก อาทิเช่น การพัฒนาสวนวิทยาศาสตร์ การพัฒนาสถานที่สำคัญทางประวัติศาสตร์ เป็นต้น

บทบาทของมหาวิทยาลัยรัฐส่วนใหญ่สามารถเรียงตามลำดับความสำคัญได้จากมากไปน้อย ดังนี้ การเรียนการสอน การทำงานวิจัย และให้บริการแก่สาธารณชน ดังนั้น เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะในหัวข้อนี้ จะประเมินถึงมุมมองเชิงกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยต่อ งานบริการ สังคม รวมถึงการปฏิบัติเพื่อให้บังเกิดผลสูงสุด

นอกจากนี้ ยังสามารถประเมินผลกระทบโดยรวมของมหาวิทยาลัยต่อสังคม โดยให้สังคมพิจารณาให้คะแนนความสำคัญในเรื่องการช่วยเหลือของมหาวิทยาลัยสู่สังคม

เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะที่ 4.4 : การบริการสังคมเชิงกลยุทธ์ (Strategic community service)

การบริการสังคมอีกอย่างหนึ่ง คือ การยอมรับของสังคมต่อความเป็นผู้นำสำหรับมหาวิทยาลัยในการวิพากษ์วิจารณ์การเมือง การวิเคราะห์สถานการณ์ และความเป็นกลาง ซึ่งจะกล่าวใน **เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะที่ 4.5 : ปฏิบัติการที่เป็นแบบอย่างของสังคม (Exemplary community practice)**

เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะที่ 4.1

หมวด : ผลกระทบภายนอก

หัวข้อ : ความมีชื่อเสียง

ประเภท : เรียนรู้

เหตุผล : ความมีชื่อเสียงเป็นสิ่งสำคัญมาก เพราะเป็นแรงจูงใจให้นักศึกษาและพนักงานทั้งใหม่และเก่าศึกษาหรือทำงานอยู่กับมหาวิทยาลัยต่อ รวมถึงการได้มาซึ่งเงินบริจาค เงินทุนวิจัย และการได้รับความสนับสนุนจากสังคม ความมีชื่อเสียงเกิดได้ทั้งในระดับท้องถิ่น ระดับประเทศ หรือระดับนานาชาติ ความมีชื่อเสียงเป็นผลที่เกิดโดยธรรมชาติจากปฏิบัติการของมหาวิทยาลัย

แหล่งข้อมูล : จำนวนและสัดส่วนความคิดเห็นของสื่อ ทั้งด้านบวกและลบ การจัดลำดับความมีชื่อเสียงของหน่วยงานภายนอก การสำรวจความคิดเห็นของนายจ้าง การสำรวจความคิดเห็นของโพลต่าง ๆ คุณภาพพนักงาน จำนวนพนักงานที่เป็นสมาชิกสมาคมวิชาชีพ จำนวนพนักงานที่ได้รับรางวัลทางวิชาการ

ปฏิบัติการที่ดี :

การจัดการผลกระทบภายนอกอย่างมีประสิทธิภาพนั้น จำเป็นต้องอาศัยเครื่องมือต่าง ๆ อาทิเช่น การจัดทำพยากรณ์สำหรับมหาวิทยาลัย การจัดการข้อเสนอแนะจากสื่อ การมีทัศนคติที่ดีของนายจ้าง การสนับสนุนอย่างดีจากสมาคมศิษย์เก่า การจัดการกับวิกฤตการณ์ที่ประสบผลสำเร็จ และการมีสัมพันธภาพที่ดีกับสาธารณชน มีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพกับสื่อผู้บริหารระดับสูงและนักวิชาการเป็นที่ยอมรับของสังคมต่อการแสดงความคิดเห็นต่าง ๆ มีผลงานออกสู่สาธารณชนอย่างต่อเนื่อง ได้รับการจัดลำดับจากสื่อต่าง ๆ มีหลักฐานแสดงให้เห็นว่า มีการสนับสนุนจากสมาคมศิษย์เก่า นายจ้างให้ความเชื่อถือต่อบัณฑิตที่จบและต่อมหาวิทยาลัย มีข้อมูลแนวโน้มหรือข้อมูลเปรียบเทียบสนับสนุนค่ากล่าวทั้งหมดข้างต้น

ระดับ :

1	2	3	4	5
- ไม่เคยได้รับการจัดลำดับ		- ได้รับการประเมินจากสื่ออย่างสมเหตุสมผล		- ได้รับการกล่าวถึงในแง่ดีอย่างสม่ำเสมอ

1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> - ไม่เคยมีการติดต่อหรือมีการติดต่อเพียงเล็กน้อยกับผู้ว่าจ้างบัณฑิต นายจ้าง หรือสมาคมศิษย์เก่า - มีการจัดแถลงข่าวอย่างไม่เป็นระบบ - มีการจัดพิมพ์แผ่นพับและรายงานประจำปีพอสมควร 		<ul style="list-style-type: none"> - ลังคมมีทัศนคติที่ดีต่อมหาวิทยาลัย - พนักงานมีการแสดงความคิดเห็นหรือวิจารณ์เหตุการณ์ต่าง ๆ ต่อสาธารณชนบ้าง <p>ระดับประเทศ ระดับนานาชาติ</p> <ul style="list-style-type: none"> - มีการติดต่อกับมหาวิทยาลัยต่างประเทศอย่างจำกัด - มีชื่อเสียงอยู่ในวงแคบ - ไม่ได้รับหรือน้อยครั้งมากที่ได้รับการจัดลำดับระดับนานาชาติ 		<ul style="list-style-type: none"> - ได้รับการตอบรับที่ดีจากผลสำรวจ - และอื่น ๆ ที่ยืนยันการยอมรับที่ดีจากสังคม - พนักงานมีผลงานที่ดีออกสู่สาธารณชนอย่างสม่ำเสมอ - สมาคมศิษย์เก่าและผู้ว่าจ้างบัณฑิต นายจ้างให้การสนับสนุนอย่างเข้มแข็ง <p>ระดับประเทศ ระดับนานาชาติ</p> <ul style="list-style-type: none"> - เป็นที่ยอมรับในระดับนานาชาติ - ได้รับการจัดอันดับในระดับนานาชาติ - บัณฑิตที่จบไปสามารถศึกษาต่อในมหาวิทยาลัยชั้นนำของโลก

การประเมินผลตนเอง :

การประเมินตรวจสอบ :

เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะที่ 4.2

หมวด : ผลกระทบภายนอก

หัวข้อ : ความสามารถแข่งขัน

ประเภท : ตามหลังและเรียนรู้

เหตุผล : มหาวิทยาลัยต้องทราบถึงความสามารถในการแข่งขันที่ตนเองมีอยู่ ที่สามารถสร้างแรงจูงใจให้นักศึกษาตัดสินใจเลือกเรียนกับมหาวิทยาลัยได้ การประเมินความสามารถแข่งขันที่ใช้กันอยู่มี ดังนี้

- จำนวนผู้สมัครที่เลือกมหาวิทยาลัยนั้นเป็นอันดับแรกต่อจำนวนผู้สมัครทั้งหมด
- คะแนนมัธยฐานของผลการสอบ (median entry score)

แหล่งข้อมูล : ข้อมูลการรับและลงทะเบียนนิสิตใหม่

ปฏิบัติการที่ดี :

ปฏิบัติการที่ดี ต้องมีการตรวจสอบอย่างสม่ำเสมอ ทั้งแนวโน้มข้อมูลและข้อมูลเปรียบเทียบของจำนวนผู้สมัครที่เลือกมหาวิทยาลัยนั้นเป็นอันดับแรกต่อจำนวนผู้สมัครทั้งหมด คะแนนมัธยฐานของผลการสอบ แนวโน้มที่ดีตลอดสามปีต่อเนื่องเป็นดัชนีบ่งชี้ปฏิบัติการที่ดีตัวหนึ่ง

ระดับ :

1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> - มีแนวโน้มข้อมูลที่ไม่ดี - อยู่ในกลุ่มครึ่งหลังของลำดับจำนวนผู้สมัครที่เลือกมหาวิทยาลัยนั้นเป็นอันดับแรกต่อจำนวนผู้สมัครทั้งหมด 		<ul style="list-style-type: none"> - แนวโน้มข้อมูลมีทั้งที่ดีและไม่ดี (มีแนวโน้มที่ไม่ชัดเจน) - ลักษณะข้อมูลไม่แน่นอน การประเมินบางหลักสูตร บ่งชี้ว่าดีและบางหลักสูตร การประเมินบ่งชี้ว่าไม่ดี 		<ul style="list-style-type: none"> - แนวโน้มข้อมูลคงที่หรือดีขึ้น - มีข้อมูลจากวิธีการประเมินที่ได้กล่าวมาข้างต้นสนับสนุน

การประเมินผลตนเอง :

การประเมินตรวจสอบ :

เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะที่ 4.3

หมวด : ผลกระทบภายนอก

หัวข้อ : คุณสมบัติพนักงานวิชาการ

ประเภท : ตามหลัง

เหตุผล : สัดส่วนพนักงานวิชาการที่จบการศึกษาระดับปริญญาเอก เป็นดัชนีหนึ่งในการประเมินหัวข้อคุณสมบัติพนักงานวิชาการ และสัดส่วนนี้จะสำคัญอย่างยิ่งสำหรับมหาวิทยาลัยที่มุ่งเน้นงานวิจัยเป็นหลัก

แหล่งข้อมูล : สถิติของมหาวิทยาลัย แบบสำรวจ

ปฏิบัติการที่ดี :

ปฏิบัติการที่ดี จำเป็นต้องมีพนักงานวิชาการที่จบการศึกษาระดับปริญญาเอกเทียบเท่าได้กับ สัดส่วนนานาชาติ ในปัจจุบันเกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะที่ดีที่สุด กำหนดให้สัดส่วนนี้มากกว่า 60 เปอร์เซ็นต์

ระดับ :

1	2	3	4	5
- อย่างน้อย 30 เปอร์เซ็นต์ ของพนักงานที่ได้รับปริญญาเอก		- สัดส่วนพนักงานที่ได้รับปริญญาเอกอยู่ระหว่าง 40-50 เปอร์เซ็นต์		- สัดส่วนของพนักงานที่ได้รับปริญญาเอกมากกว่า 60 เปอร์เซ็นต์

การประเมินผลตนเอง :

การประเมินตรวจสอบ :

เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะที่ 4.4

หมวด : ผลกระทบภายนอก

หัวข้อ : การบริการสังคมเชิงกลยุทธ์

ประเภท : ชี้นำ

เหตุผล : การบริการสังคมเป็นหนึ่งในแผนปฏิบัติการ สำหรับทุกระดับปฏิบัติการของมหาวิทยาลัย แนวทางเชิงกลยุทธ์ในเรื่องการให้บริการสังคมที่ได้กำหนดมีผลต่อผลกระทบภายนอกโดยตรง

แหล่งข้อมูล : แผนมหาวิทยาลัย แผนกลยุทธ์ แผนบริการสังคม แผนหน่วยงาน บันทึกกิจกรรมชุมชน รายงานประจำปีการบริการสังคม

ปฏิบัติที่ดี :

การบริการสังคมจะดีได้จำเป็นต้องมีนโยบายและแผนการบริการชุมชนที่เชื่อมโยงกับแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัย และยังคงต้องมีปฏิบัติการรวมถึงมีการตรวจติดตามและมีการพัฒนาปรับปรุงอยู่เสมอ (ข้อมูลจากผู้รับบริการ) มีหลักฐานที่แสดงว่า แผนหน่วยงานได้กำหนดให้งานบริการสังคมเป็นส่วนสำคัญหนึ่งของการเรียนรู้และการทำงานวิจัย มีการใช้ความรู้ทางวิชาการจากพนักงานที่เกี่ยวข้อง มหาวิทยาลัยมีระบบตรวจสอบประเมินประสิทธิภาพการบริการสังคม มีหลักฐานแสดงว่า มหาวิทยาลัยมีการใช้สิ่งอำนวยความสะดวกร่วมกับสังคมท้องถิ่น (local community)

มหาวิทยาลัยจะสามารถประเมินผลของความช่วยเหลือที่ให้แกสังคมได้และสามารถรวบรวมข้อมูลต้นทุนที่ใช้ในกิจกรรมบริการสังคมต่าง ๆ ทำให้สามารถประเมินผลของกิจกรรมบริการสังคมใด ๆ ได้

ระดับ :

1	2	3	4	5
- แผนงาน วัตถุประสงค์ เป้าหมาย ขั้นตอนต่าง ๆ สำหรับงานการบริการสังคมยังอยู่ในช่วงเริ่มต้น		- มีแนวทางปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม		- มีแนวทางการปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม

1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> - นโยบายการบริการชุมชน ไม่เชื่อมโยงกับเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของ มหาวิทยาลัย - ไม่มีแผนหน่วยงาน - ไม่มีระบบตรวจติดตาม ผลปฏิบัติการอย่างเป็นทางการ - มีหลักฐานน้อยมากที่ แสดงว่ามหาวิทยาลัยใช้ สิ่งอำนวยความสะดวก ร่วมกับสังคมท้องถิ่น - ไม่ได้พิจารณาเรื่อง การบริการสังคมในการ ปรับเปลี่ยนตำแหน่งหรือ พิจารณารางวัลแก่ พนักงาน 		<ul style="list-style-type: none"> - นโยบายการบริการชุมชน เชื่อมโยงกับเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของ แผนงานมหาวิทยาลัย โดยนโยบายการบริการ ชุมชนดังกล่าว ระบุถึง วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ และ เป้าหมายที่ตรวจวัดได้ รวมถึงระบุกระบวนการ ตรวจติดตามและปรับปรุง - แผนหน่วยงานส่วนใหญ่ แสดงให้เห็นว่า งานบริการ สังคมเป็นส่วนหนึ่งของ หน้าทีการเรียนรู้และ การทำงานวิจัย - มีระบบตรวจติดตามผล ปฏิบัติการอย่างเป็นทางการ แต่ขาดความ สมบูรณ์และความถูกต้อง - มีหลักฐานแสดงว่า มหาวิทยาลัยมีการใช้ สิ่งอำนวยความสะดวก ร่วมกับสังคมท้องถิ่น - พิจารณาการบริการสังคม ในการปรับเปลี่ยนตำแหน่ง แต่ไม่ได้พิจารณาให้ รางวัลพนักงาน 		<ul style="list-style-type: none"> - นโยบายการบริการชุมชน เชื่อมโยงกับเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของ แผนงานมหาวิทยาลัย โดยนโยบายดังกล่าว ระบุถึงวัตถุประสงค์ กลยุทธ์ และเป้าหมาย ที่ตรวจวัดได้ รวมถึง ระบุกระบวนการตรวจ ติดตามและปรับปรุง - แผนหน่วยงานทั้งหมด แสดงให้เห็นว่า งานบริการ สังคมเป็นส่วนหนึ่งของ หน้าทีการเรียนรู้และ การทำงานวิจัย - มีระบบตรวจติดตาม ปฏิบัติการอย่างเป็นทางการที่ดี - มีหลักฐานแสดงว่า มหาวิทยาลัยมีการใช้ สิ่งอำนวยความสะดวก ร่วมกับสังคมท้องถิ่น - มีการพิจารณาการ บริการสังคมสำหรับการ ปรับเปลี่ยนตำแหน่ง และให้รางวัล

การประเมินผลตนเอง :

การประเมินตรวจสอบ :

เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะที่ 4.5

หมวด : ผลกระทบภายนอก

หัวข้อ : ปฏิบัติการที่เป็นแบบอย่างของสังคม

ประเภท : ชี้นำ

เหตุผล : หน้าที่หนึ่งของมหาวิทยาลัยคือการมีความรับผิดชอบต่อสังคม ดังนั้น ปฏิบัติการต่อสังคมจึงเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ของมหาวิทยาลัยที่จะมีผลโดยตรงต่อผลกระทบภายนอก

แหล่งข้อมูล : แผนและนโยบายมหาวิทยาลัย รายงานประจำปีมหาวิทยาลัย

ปฏิบัติการที่ดี :

- ความมุ่งมั่นที่จะรับผิดชอบต่อและมีคุณธรรมในทุกกิจกรรมของมหาวิทยาลัยสามารถแสดงผ่านทางนโยบายที่จะกล่าวถึงต่อไป และมีการปฏิบัติอย่างเต็มที่ตามวัตถุประสงค์ กลยุทธ์ เป้าหมาย ระบบตรวจสอบและติดตาม การทบทวนวิธีการทำงาน และการจัดสรรทรัพยากรที่เกี่ยวข้อง
- ยอมรับในหลักเกณฑ์ปฏิบัติที่เหมาะสม (อาทิเช่น การสำรวจจรรยาบรรณและกฎเกณฑ์ต่าง ๆ)
 - มีนโยบายสิ่งแวดล้อมที่ยั่งยืน (อาทิเช่น เป้าหมายการลดของเสีย เป็นต้น)
 - มีนโยบายส่งเสริมความปลอดภัยและสุขภาพ (อาทิเช่น สังคมสามารถใช้ศูนย์ออกกำลังกาย ศูนย์กีฬา ส่งเสริมให้มีการออกกำลังกายและบำรุงสุขภาพ เป็นต้น)
 - มีนโยบายพัฒนาเศรษฐกิจที่ยั่งยืน (อาทิเช่น การว่าจ้างงานหลังจบการศึกษา การทำวิจัยร่วมกับอุตสาหกรรม เป็นต้น)
 - มีนโยบายส่งเสริมความร่วมมือระหว่างประเทศ (อาทิเช่น โครงการแลกเปลี่ยนนักศึกษา เป็นต้น)
 - มีนโยบายทางศิลปกรรมและให้ความรู้แก่ชุมชน (อาทิเช่น การจัดงานศิลปะ การเปิดให้ใช้ห้องสมุด เป็นต้น)
 - นโยบายงานสาธารณะ (อาทิเช่น งานบริการฉุกเฉิน เป็นต้น)

ระดับ :

1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> - มีเพียงหนึ่งหรือสองนโยบายพร้อมวัตถุประสงค์กลยุทธ์ ระบบตรวจติดตาม เป้าหมาย และการจัดสรรทรัพยากรที่เกี่ยวข้อง - มีการปฏิบัติการที่ไม่สมบูรณ์แบบ 		<ul style="list-style-type: none"> - ปฏิบัติตามนโยบายที่กล่าวข้างต้น มากกว่าครึ่งหนึ่งรวมถึงมีวัตถุประสงค์ กลยุทธ์ ระบบตรวจติดตาม เป้าหมาย และการจัดสรรทรัพยากรที่เกี่ยวข้อง - มีการปฏิบัติการเต็มที่ แต่ยังคงต้องการพัฒนาเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ 		<ul style="list-style-type: none"> - ปฏิบัติตามนโยบายทุกข้อ รวมถึงมีวัตถุประสงค์ กลยุทธ์ ระบบตรวจติดตาม เป้าหมาย และการจัดสรรทรัพยากรที่เกี่ยวข้อง - มีการปฏิบัติการต่าง ๆ เป็นที่ยอมรับของสังคม

การประเมินผลตนเอง :

การประเมินตรวจสอบ :

บันทึกและคำอธิบาย : บทที่ 4

ผลกระทบภายนอก

เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะที่ 4.1 : ความมีชื่อเสียง

การประเมินความมีชื่อเสียงด้วยความซื่อสัตย์ในระดับท้องถิ่น ระดับประเทศ หรือระดับนานาชาติ มีความสำคัญมากกว่าที่จะกล่าวว่าคุณค่าที่วัดต่าง ๆ เป็นเรื่องของปัจเจกบุคคล และมีความผิดพลาดได้สูง การจัดการที่ดีจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อการประเมินนั้นไม่สูงเกินความเป็นจริง

เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะที่ 4.2 : ความสามารถแข่งขัน

เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะหัวข้อนี้ ไม่ได้อยู่ในประเภทสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับมหาวิทยาลัย การสร้างมูลค่าเพิ่มจะพิจารณาในบทรการเรียนและการสอน การที่ผู้สมัครแข่งขันกันเพื่อสอบคัดเลือกเข้ามหาวิทยาลัย เป็นการบ่งบอกโดยนัยถึงความมีชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยนั้น

เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะที่ 4.3 : คุณสมบัติพนักงานวิชาการ

อาจมีหลายมหาวิทยาลัยที่เห็นว่า ควรจะกำหนดหลักเกณฑ์ที่เหมาะสมด้วยตนเองในการเปรียบเทียบสมรรถนะหัวข้อนี้ แทนที่จะใช้สัดส่วนอาจารย์ที่จบการศึกษาระดับปริญญาเอกมาเป็นเกณฑ์ แต่ควรระวังไว้เสมอว่า การกระทำเช่นนี้เป็นการกำหนดเกณฑ์เพื่อมหาวิทยาลัยของตนเองและอาจเพื่อเอื้อผลประโยชน์ให้แก่มหาวิทยาลัยของตนเองมากกว่า ซึ่งอาจทำให้ไม่สามารถใช้เกณฑ์นี้เป็นหลักเปรียบเทียบสากลได้

เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะที่ 4.4 : การบริการสังคมเชิงกลยุทธ์

มีความจำเป็นที่แต่ละมหาวิทยาลัยต้องกำหนดการบริการสังคมในแผนปฏิบัติการว่า ต้องการให้บริการแก่สังคมใด (ซึ่งส่วนใหญ่ให้แกสังคมโดยรอบมหาวิทยาลัย) และด้วยวิธีใด และต้องมีระบบอย่างเป็นทางการในการประเมินผลงานบริการ รวมถึงแนวทางการให้บริการกลุ่มสังคมต่าง ๆ มีประกาศเป็นการภายในให้ทราบโดยทั่วกัน และพิจารณารางวัล แก่พนักงานและนักศึกษาที่เกี่ยวข้องกับงานการบริการสังคม

เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะที่ 4.5 : ปฏิบัติการที่เป็นแบบอย่างของสังคม

เป็นเกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะที่ประเมินการยอมรับของสังคมต่อความเป็นแบบอย่างของมหาวิทยาลัย

5. โครงสร้างพื้นฐานทางกายภาพและทางการเงิน

5.1 อัตราส่วนการเงิน (Financial ratios)

ในปัจจุบันนี้ การจัดการทางการเงินในมหาวิทยาลัยจำเป็นต้องได้รับความสนใจเช่นเดียวกับบริษัทเอกชนทั่วไป ซึ่งต้องอาศัยกลยุทธ์ทางการเงิน (financial strategy) อย่างกว้างขวาง โดยมีเป้าหมายต่าง ๆ ดังนี้ การหารายได้จากแหล่งต่าง ๆ การจัดการรูปแบบค่าใช้จ่าย การควบคุมค่าใช้จ่าย การบริหารหนี้สิน การลงทุน ความต้องการทุนสำรองสภาพคล่อง และการจัดการความเสี่ยง ฯลฯ และต้องมีการตรวจสอบ ทั้งจากภายนอกและภายใน มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องมีเกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะทางการเงิน เพื่อช่วยสร้างความมั่นใจว่า การจัดการทางการเงินของมหาวิทยาลัยดำเนินไปด้วยความรอบคอบระมัดระวัง

ปัญหาในการกำหนดเกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะ ทางการเงิน คือ การขาดคำจำกัดความที่ใช้ร่วมกัน และหลักปฏิบัติทางบัญชีสำหรับรายงานทางการเงินที่แตกต่างกัน ปัญหานี้จำเป็นต้องหาทางแก้ไขด้วยการกำหนดคำจำกัดความให้เข้าใจตรงกัน และเพิ่มความน่าเชื่อถือ และใช้หลักปฏิบัติทางบัญชีเดียวกัน เพื่อให้เกิดความสอดคล้องกันในการแปลความหมายทางการเงิน สามารถเปรียบเทียบกันได้

เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะ : มีทั้งหมดหกเกณฑ์โดยแสดงในรูปเปอร์เซ็นต์ ซึ่งสามารถแสดงดังนี้

- เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะที่ 5.1 : ผลดำเนินการ (Operating result)
- เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะที่ 5.2 : รายรับต่าง ๆ (Diversity of revenue)
- เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะที่ 5.3 : สภาพคล่อง (Liquidity)
- เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะที่ 5.4 : หนี้สินภายนอก (External debt)
- เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะที่ 5.5 : อัตราส่วนเร็ว (Quick ratio)
- เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะที่ 5.6 : แนวโน้มค่าใช้จ่ายเงินเดือนด้านวิชาการ
(Academic salaries expenditure trends)

รายการตรวจสอบกระบวนการและวิธีการ (Check list of processes and procedures) : นอกจากอัตราส่วนทางการเงินที่ได้กล่าวข้างต้นแล้ว ยังมีการจัดทำรายการตรวจสอบกระบวนการและวิธีการที่สำคัญ เพื่อให้ได้การจัดการทางการเงินที่ดี ถ้าขาดรายการตรวจสอบนี้แล้ว อาจทำให้การบรรลุหรือดำรงไว้ซึ่งปฏิบัติที่ดีเป็นไปได้ด้วยความยากลำบาก ดังนั้น สิ่งที่มหาวิทยาลัยควรจัดทำ มีดังนี้

- งบประมาณรายสามปีที่โปร่งใสซึ่งเชื่อมโยงกับแผนกลยุทธ์
- คำจำกัดความที่ชัดเจนของเงินช่วยเหลือข้าม (cross-subsidisation)
- เงินลงทุน แผนโครงสร้างพื้นฐาน
- ระบบการบัญชีต้นทุน
- การวิเคราะห์ความเสี่ยง การจัดการ
- แผนตรวจสอบ
- การดูแลการแต่งตั้งและการควบคุมทางการเงินอื่น ๆ
- ระบบทางการเงินอิเล็กทรอนิกส์ที่มีประสิทธิภาพ
- โปรแกรมการอบรมพนักงานในเรื่องการเงินและความเชี่ยวชาญทางธุรกิจ

แนวโน้มข้อมูล (Data trends) : การแปลความหมายข้อมูลทางการเงินของมหาวิทยาลัย ต้องอาศัยความระมัดระวังอย่างยิ่ง (ดูบทที่ 2.3) นอกจากตัวเลขข้อมูลรายปีแล้ว แนวโน้มข้อมูลยังมีความสำคัญต่อการประเมินผลงานอีกด้วย คู่มือเล่มนี้ แนะนำให้ใช้ข้อมูลย้อนหลังสามปีในการวิเคราะห์แนวโน้มข้อมูล เพราะทำให้เห็นแนวโน้มการเปลี่ยนแปลง ทำให้สามารถสรุปผลด้วยความมั่นใจยิ่งขึ้น

5.2 การทำเป็นการค้า (Commercialisation)

มหาวิทยาลัยกำลังมองหาารายรับจากแหล่งต่าง ๆ ไม่ว่าจะมาจากการทำการวิจัยและพัฒนา (Research and Development : R&D) เชิงพาณิชย์ การให้คำปรึกษา ค่าธรรมเนียม ค่าหน่วยกิตการศึกษา และงานบริการอื่น ๆ

นโยบายการเป็นที่ปรึกษา (Consulting policies) : นอกเหนือจากหลักเกณฑ์ทางการเงินแล้ว มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องมีนโยบายการเป็นที่ปรึกษาที่ชัดเจนซึ่งระบุถึงการจัดสรรเวลาที่พนักงานวิชาการสามารถปฏิบัติงานส่วนตัวได้ และการหารายได้พิเศษที่ยอมรับได้ รวมถึงเงินที่ต้องชดเชยให้กับหน่วยงานสำหรับเวลาที่ใช้ไปในการให้คำปรึกษาหรือกิจกรรมการค้าอื่น ๆ

การแบ่งแยกกิจกรรมทางวิชาการและกิจกรรมทางการค้า (Separation of academic and commercial activities) : มหาวิทยาลัยที่ไม่แบ่งแยกกิจกรรมทางการค้าหรือกิจกรรมกึ่งการค้าออกจากกิจกรรมทางการศึกษา กำลังสร้างปัญหาให้เกิดขึ้นกับตนเอง

คำถามต่อมา คือ อะไรคือกิจกรรมทางการค้าหรือกึ่งการค้า คำตอบคืออะไรก็ตามที่ไม่เกี่ยวข้องโดยตรงกับเนื้อหาวิชาและหลักสูตร รวมถึงรายจ่ายอื่น ๆ ที่เกิดขึ้นที่ไม่ได้รับการสนับสนุนจากรัฐบาลหรือจากค่าธรรมเนียมการศึกษาถือว่าเป็นกิจกรรมทางการค้าทั้งหมด สิ่งทีกล่าวมาไม่ได้ต้องการจะชี้ว่ามหาวิทยาลัยไม่ควรเกี่ยวข้องกับกิจกรรมทางการค้าหรือกึ่งการค้า เพียงแต่ต้องการแนะนำว่าถ้ามหาวิทยาลัยใดยินยอมให้มีกิจกรรมได้ ควรมีการกำหนดอย่างชัดเจนตั้งแต่ต้นว่ากิจกรรมใดบ้างที่เป็นทางการค้าหรือกึ่งการค้าที่สามารถสนับสนุนตนเองได้หรือมีผลกำไร และการจัดสรรเวลาให้กับกิจกรรมนั้นสามารถทำได้อย่างไรบ้าง

ในอดีตที่ผ่านมา มีบางกิจกรรมทางการค้าหรือกึ่งการค้าที่ใช้ทั้งเวลาพนักงานวิชาการและทรัพยากรมากกว่า รายรับที่กิจกรรมนั้นสามารถหาได้ ทั้งนี้ เพราะรายรับส่วนใหญ่อยู่ในรูปเงินสด ในขณะที่ค่าใช้จ่ายบางรายการไม่ชัดเจนมักแอบแฝงอยู่ในรูปเงินเดือนและค่าใช้จ่ายอื่น ๆ

ในบางประเทศที่มหาวิทยาลัยต้องชำระภาษีสำหรับกิจกรรมที่ไม่ใช่กิจกรรมทางการศึกษา การจำแนกว่ากิจกรรมใดเป็นกิจกรรมทางการค้าหรือกึ่งการค้า และกิจกรรมทางการศึกษาเป็นความจำเป็นที่หลีกเลี่ยงไม่ได้อย่างยิ่ง

กิจกรรมทางการค้าในมหาวิทยาลัยสามารถจำแนกออกได้เป็นสองกลุ่ม

- **กิจกรรมพัฒนา (Developmental activities) :** ซึ่งต้องการเวลา ความอดทน รวมถึงสิ่งจูงใจ และผลตอบแทนระยะยาวต่อผู้เกี่ยวข้อง
 - ▶ บริษัทวิจัยและพัฒนา (การถ่ายทอดเทคโนโลยี)
 - ▶ โครงการต่าง ๆ
 - ▶ ปฏิบัติการนอกฝั่ง (off-shore operations)
- **กิจกรรมสมบูรณ์ (Mature activities) :** ซึ่งให้ผลตอบแทนในรูปความมีชื่อเสียง
 - ▶ นักศึกษาที่จ่ายค่าธรรมเนียมเต็ม (ในมหาวิทยาลัยต่างประเทศ นักศึกษาแต่ละคนจะจ่ายค่าธรรมเนียมไม่เท่ากัน ตามสิทธิที่ตนเองมีอยู่)
 - ▶ การดำเนินงานทางธุรกิจ เช่น หอพัก สถานรับเลี้ยงเด็ก สถานพยาบาล โรงพิมพ์ ฯลฯ

- ▶ การให้คำปรึกษา
- ▶ การขายสิทธิบัตร ลิขสิทธิ์

กิจกรรมทั้งสองกลุ่ม จำเป็นต้องสร้างผลตอบแทนตามที่ต้องการให้แก่ทางมหาวิทยาลัย ยกเว้นแต่ที่กำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยถึงกิจกรรมที่ไม่หวังผลกำไร หรือผลตอบแทนที่อยู่ในรูปการให้บริการแก่นักศึกษา การรักษาภาพพจน์ สถานภาพ เป็นต้น

ข้อกำหนดขั้นต่ำที่มหาวิทยาลัยควรมีสำหรับกิจกรรมทางการค้า ดังนี้

- นโยบายการให้คำปรึกษาทางวิชาการ ที่ชัดเจนและตรวจสอบได้
- นโยบายทรัพย์สินทางปัญญาที่เหมาะสม
- แผนจัดการทางด้านการค้า ที่เชื่อมโยงกับแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย
- งบประมาณที่โปร่งใส ระบุถึงกิจกรรมสนับสนุนข้าม (cross-subsidised activities)
- มีกระบวนการต่อไปนี้ ที่ชัดเจน
 - ▶ จัดทำแผนธุรกิจ (รวมถึงการประเมินตลาด) และต้นทุนธุรกิจ (รวมถึงค่าใช้จ่ายต่าง ๆ)
 - ▶ การประเมินความเสี่ยง รวมถึงการวิเคราะห์กระแสเงินสด และการวิเคราะห์ความไว (sensitivity analysis)
 - ▶ ระบุข้อกฎหมาย ข้อบังคับ ข้อตกลง
 - ▶ การติดตามและตรวจสอบโครงการ
 - ▶ ข้อตกลงความเป็นหุ้นส่วน (partnership agreement)
- การสิ้นสุด รวมถึงวิธีปฏิบัติเมื่อมีข้อขัดแย้งและการจบสิ้นการทำงาน

การดำเนินการค้าควรเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการทางการเงิน และดำเนินการด้วยแนวทางธุรกิจที่ใช้กันในกิจการเอกชน เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะที่ใช้ในหัวข้อนี้ คือ

- ผลดำเนินการ
- รายรับต่าง ๆ
- สภาพคล่อง
- หนี้สินภายนอก
- อัตราส่วนเร็ว

นอกจากเหนือจากเกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะที่กล่าวข้างต้น ควรมีการคำนวณอัตราผล ตอบแทนจากกิจกรรมทางการค้าด้วย เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะที่เกี่ยวกับเนื้อหา นี้ คือ **เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะที่ 5.7 การทำเป็นการค้า : อัตราผลตอบแทนสุทธิต่อเงินทุน (Commercialisation : Net return on equity)**

5.3 ทรัพย์สินทางกายภาพและการใช้พื้นที่ (Physical assets and space utilisation)

ในปัจจุบันนี้ มหาวิทยาลัยมีอิสระมากขึ้นในการจัดสรรเงินทุนตามความต้องการ ส่งผลให้มีความจำเป็นต้องมีการจัดการเชิงกลยุทธ์ในเรื่องทรัพย์สินทุน (capital asset) ของมหาวิทยาลัยนั้น

วิธีการเรียนการสอนที่เปลี่ยนไป เทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่เข้ามา สาขาวิชาที่เปลี่ยนแปลงไป ทำให้การใช้พื้นที่และประสิทธิภาพการใช้ทรัพย์สินเปลี่ยนแปลงไปอย่างมาก มีการใช้อุปกรณ์สื่อสารมาช่วยในการเรียนการสอนอย่างกว้างขวาง ทำให้การลงทุนในด้านเทคโนโลยีมีมากขึ้น ส่งผลให้แนวคิดในเรื่องการใช้พื้นที่และทรัพย์สินทางกายภาพเปลี่ยนแปลงไป

5.3.1 ทรัพย์สินทางกายภาพ

ปฏิบัติการที่ดี ข้อแรกของการจัดการทรัพย์สินทางกายภาพ คือ มีการกำหนดนโยบายและกระบวนการที่สำคัญ แนวทางพัฒนาและการปฏิบัติสำหรับการจัดการทรัพย์สินทางกายภาพ ซึ่งดัชนีชี้วัดเชิงคุณภาพที่สำคัญสำหรับปฏิบัติการที่ดี คือ **การกำหนดแผนจัดการทรัพย์สินเชิงกลยุทธ์ (Strategic Asset Management Plan)** และการนำแผน ดังกล่าวไปปฏิบัติ

สิ่งอำนวยความสะดวกทั้งหมดในสถาบันการศึกษาควรได้รับการจัดการที่ดีภายใต้ขอบเขตการประกันคุณภาพ เพื่อมุ่งตอบสนองความต้องการของผู้ใช้งาน (ลูกค้า)

แผนจัดการทรัพย์สินเชิงกลยุทธ์ควรประกอบด้วยแผนสนับสนุนต่าง ๆ ซึ่งสามารถยกตัวอย่างบางส่วนได้ดังนี้

- แผนพัฒนาเงินทุน (capital development)
- แผนจัดการสิ่งอำนวยความสะดวก อาทิเช่น
 - ▶ สิ่งปลูกสร้างและความปลอดภัย
 - ▶ การทำความสะอาดและกำจัดของเสีย
 - ▶ การจัดการสิ่งแวดล้อม
 - ▶ การซ่อมแซม ตกแต่ง เพิ่มเติม แก้ไข
 - ▶ การจัดการงานบริการสาธารณะ
- แผนบำรุงรักษา
 - ▶ การบำรุงรักษาเชิงป้องกัน (preventive maintenance)
 - ▶ การบำรุงรักษาเชิงแก้ไข (corrective maintenance)
 - ▶ การบำรุงรักษาที่ได้เลื่อนออกไป (deferred and backlog maintenance)
 - ▶ การประเมินสภาพใช้งานและการตรวจสอบสิ่งอำนวยความสะดวกอย่างละเอียด
- แผนการทำลายและซ่อมแซม

ซึ่งได้กล่าวไว้ใน **เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะที่ 5.8 : การจัดการทรัพย์สินเชิงกลยุทธ์ (Strategic Asset Management)** นอกจากนี้ การจัดการและประเมินการใช้ทรัพย์สินทางกายภาพจะกล่าวถึงใน **เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะที่ 5.9 : การจัดหาแหล่งเงินทุนเพื่อการซ่อมบำรุง (Recurrent Maintenance Funding)** และ **เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะที่ 5.10 : การค้างส่งการบำรุงรักษาสิ่งอำนวยความสะดวก (Facilities maintenance backlog)**

5.3.2 การใช้พื้นที่

ปฏิบัติการที่ดี ในหัวข้อนี้ได้กล่าวไว้ใน **เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะที่ 5.11 : การจัดการพื้นที่ (Space management)** แผนการจัดการพื้นที่ (Space management plan) ประกอบด้วยแผนย่อย ๆ หลายแผน ซึ่งรวมถึงการมีฐานข้อมูลที่มีการจัดการอย่างดีและมีความถูกต้องโดยสามารถให้ข้อมูล ดังนี้

- ประเภทพื้นที่ การครอบครองพื้นที่ พื้นที่สิ่งอำนวยความสะดวก
- แผนที่อิเล็กทรอนิกส์ (electronic mapping) สำหรับพื้นที่มหาวิทยาลัยทั้งหมดที่เชื่อมต่อกับฐานข้อมูลปฏิบัติการจัดการสิ่งอำนวยความสะดวก
- ชีตความสามารถในการประเมินการใช้พื้นที่

เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะที่ 5.12 : ประสิทธิภาพและการใช้พื้นที่การสอนส่วนกลาง (Central teaching space usage and efficiency) เป็นเกณฑ์ที่ประเมินถึงการจัดการพื้นที่ เริ่มแรกเลยเกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะนี้ จำกัดอยู่ที่การประเมินการใช้พื้นที่ โดยพิจารณาจำนวนชั่วโมงที่มีการจองใช้พื้นที่ต่อชั่วโมงทั้งหมด และจำนวนที่นั่งที่มีการใช้งานต่อความจุของห้อง พื้นที่ที่กล่าวรวมถึงพื้นที่ของส่วนกลางที่ใช้เพื่อการสอนที่มีจำนวนที่นั่งมากกว่า 50 ที่นั่ง และในบางครั้งรวมถึงพื้นที่ห้องทดลอง (laboratory space) ด้วยตามความเหมาะสม ซึ่งเกณฑ์นี้อาจมีรายละเอียดเพิ่มเติมได้ ดังนี้

- พิจารณารวมถึงพื้นที่การสอนที่อยู่ในการดูแลของคณะ (faculty controlled teaching spaces)
- รวมพื้นที่อื่น ๆ เช่น ห้องสมุด ห้องคอมพิวเตอร์ ห้องทำงาน พื้นที่ทำวิจัย และอื่น ๆ
- มาตรการวัดประสิทธิภาพอื่น ๆ ที่เหมาะสม
- ชั่วโมงที่ใช้งานจริงต่อชั่วโมงที่มีการจองใช้พื้นที่
- มาตรการใช้พื้นที่ให้เกิดประโยชน์สูงขึ้น อาทิเช่น การให้เช่าพื้นที่

5.4 อุปกรณ์

สถาบันการศึกษาส่วนใหญ่แล้วมีการลงทุนอย่างมากในการจัดหาอุปกรณ์เฉพาะทางขนาดใหญ่ที่มีมูลค่าสูงมาใช้ ดังนั้น การวัดประสิทธิภาพการใช้งานอุปกรณ์จำพวกนี้ จึงเป็นเรื่องสำคัญหนึ่ง การส่งเสริมให้มีการใช้ระหว่างส่วนงาน ระหว่างสถานศึกษา เป็นเรื่องที่ควรสนับสนุนเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด อัตราผลตอบแทนการลงทุนมีค่ามาก และสามารถลดการลงทุนในการจัดหาอุปกรณ์ขนาดใหญ่ได้

ดัชนีชี้วัดเชิงคุณภาพในหัวข้อนี้ มีดังนี้

- นโยบายที่เกี่ยวกับอุปกรณ์
- ข้อกำหนดการศึกษาความเป็นไปได้อย่างละเอียด (detailed feasibility) ข้อเสนอ ด้านต้นทุน (cost proposal) แผนธุรกิจสำหรับการจัดหาอุปกรณ์สำคัญ
- การใช้งานอย่างเหมาะสม อัตราการทดแทน (replacement rate) ข้อตกลงการซ่อมบำรุง (maintenance agreement) และอื่น ๆ
- ความร่วมมือ การร่วมจัดซื้อ และใช้อุปกรณ์มูลค่าสูง
- เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะ หรือบันทึกที่ประเมินประสิทธิภาพการใช้งานอุปกรณ์
- การจัดหาอุปกรณ์ด้วยวิธีอื่น ๆ เช่น การเช่า ลีสซิ่ง การร่วมรับต้นทุน (cost sharing) เป็นต้น

แม้ว่าการใช้งานจะเกี่ยวข้องกับอุปกรณ์มากมาย ซึ่งสามารถจำแนกได้ตามประเภท วงจรอายุ ความล้าสมัย ความเกี่ยวข้องกับงานวิจัย และอื่น ๆ ทำให้เป็นเรื่องยากมาก ในการกำหนดดัชนีเชิงปริมาณสำหรับปฏิบัติการที่ดีเกี่ยวกับอุปกรณ์นั้นๆ อย่างไรก็ตาม สามารถประเมินปฏิบัติการที่ดีได้จากการใช้งานอุปกรณ์และอัตราผลตอบแทนการลงทุน ดังแสดงใน **เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะที่ 5.13 : การใช้งานอุปกรณ์ขนาดใหญ่ (Large equipment utilisation)**

5.5 โครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยีสารสนเทศและโทรคมนาคม (Information technology and telecommunications infrastructure)

ในปัจจุบันแทบทุกมหาวิทยาลัยมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและโทรคมนาคมมาใช้ ในปฏิบัติการต่าง ๆ มากมาย มหาวิทยาลัยที่สามารถอยู่ในระดับโลกได้จะต้องมีระบบ เทคโนโลยีสารสนเทศและโทรคมนาคมที่ทันสมัย และได้รับการพัฒนาตลอดเวลา **เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะที่ 5.14 : โครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยีสารสนเทศและการโทรคมนาคม (IT&T infrastructure)** จะกล่าวถึงปฏิบัติการที่ดีในหัวข้อนี้

เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะที่ 5.1

หมวด : การเงิน

หัวข้อ : ผลดำเนินการ

ประเภท : ตามหลัง

เหตุผล : ปฏิบัติการทางการเงินโดยรวมขององค์กรสามารถแสดงด้วยผลปฏิบัติการสุดท้ายว่าการดำเนินงานขาดทุนหรือกำไรในช่วงที่กำหนด ช่วงที่กำหนดสำหรับ มหาวิทยาลัยคือตามปีปฏิทิน การจัดทำงบประมาณควรเป็นรายสามปี และผลปฏิบัติการควรประเมินรายสามปีต่อเนื่อง และดัชนีผลดำเนินการที่นิยมใช้กันคือผลกำไรหรือขาดทุน ซึ่งยังคงมีความจำเป็นที่ต้องมีการกำหนดค่าจำกัดความที่ใช้ร่วมกันระหว่างมหาวิทยาลัยต่อไปอีก

แหล่งข้อมูล : รายงานทางการเงินประจำปีที่ผ่านมาการตรวจสอบแล้วของมหาวิทยาลัย

ปฏิบัติการที่ดี :

ปฏิบัติการที่ดี คือ ต้องมีส่วนต่างปลอดภัย (safety margin) ในการปฏิบัติการ ส่วนต่างปลอดภัยคือการมีเงินสดเหลือหลังจากหักค่าใช้จ่ายทั้งหมด (รวมถึงเงินลงทุน) ออกไปแล้ว ส่วนต่างปลอดภัยควรประมาณ 5 เปอร์เซ็นต์ (ต่ำกว่านี้ถือว่ามีความเสี่ยงที่มีโอกาสขาดเงินสดเกิดขึ้น) มากกว่า 5 เปอร์เซ็นต์ ถือว่าการบริหารเงินสดไม่มีประสิทธิภาพหรือมีเงินสดเหลือมากเกินไป

ระดับ :

1	2	3	4	5
- ความเสี่ยงอยู่ในระดับยอมรับไม่ได้		- ความเสี่ยงอยู่ในระดับยอมรับได้		- ความเสี่ยงอยู่ในระดับต่ำ
- ผลลัพธ์ไม่เป็นไปตามแผนหรือไม่ได้มีการวางแผนมาก่อน รวมถึงการเกิดผลขาดทุนเป็นครั้งคราว		- มักมีเงินสดส่วนเกินเหลือแต่อาจมีบางช่วงสั้น ๆ ที่ขาดเงินสด ตามแผนการใช้เงินที่กำหนดล่วงหน้าแล้ว		- มีส่วนต่างปลอดภัยอยู่ระหว่าง 3-5 เปอร์เซ็นต์ เว้นแต่บางช่วงสั้น ๆ ที่ไม่อยู่ในช่วงส่วนมากปลอดภัยดังกล่าว ซึ่งเป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ล่วงหน้า

การประเมินผลตนเอง :

การประเมินตรวจสอบ :

เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะที่ 5.2

หมวด : การเงิน

หัวข้อ : รายรับต่าง ๆ

ประเภท : ตามหลัง

เหตุผล : มหาวิทยาลัยสามารถลดความเสี่ยงทางการเงินได้โดยการกระจายแหล่งรายรับออกไป (สอดคล้องกับภาระหน้าที่อยู่) มหาวิทยาลัยที่มีหลายรายรับสามารถวางแผนและกำหนดอนาคตด้วยความยืดหยุ่นมากกว่ามหาวิทยาลัยที่ต้องพึ่งพาเงินสนับสนุนจากรัฐบาลและค่าธรรมเนียมการศึกษามหาวิทยาลัยเพียงอย่างเดียว นอกจากนี้พิจารณาถึงแหล่งรายรับแล้ว ยังต้องพิจารณาความเสี่ยงและการวิเคราะห์ความไวจากแหล่งรายรับด้วย ดัชนีที่แนะนำสำหรับเกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะนี้ ได้แก่

- 1) สัดส่วนของรายรับอื่น ๆ ต่อรายรับทั้งหมด
- 2) จำนวนและความหลากหลายของแหล่งรายรับ

แหล่งข้อมูล : รายงานทางการเงินประจำปีของมหาวิทยาลัย

ปฏิบัติที่ดี :

มหาวิทยาลัยสามารถลดความเสี่ยงทางการเงินของการลดลงของรายรับได้ โดยการกระจายแหล่งรายรับออกไปประมาณ 3-4 แหล่ง โดยแต่ละแหล่งไม่ควรน้อยกว่า 5 เปอร์เซ็นต์ ซึ่งทุกแหล่งควรมากกว่า 15 เปอร์เซ็นต์ ของรายรับรวมทั้งหมด มหาวิทยาลัยต้องเชื่อมั่นว่ารายได้ครอบคลุมถึงค่าใช้จ่ายทั้งหมดแล้ว การพึ่งพาเงินสนับสนุนจากรัฐบาลควรลดลงและไม่ควรมากกว่า 50 เปอร์เซ็นต์ ของรายรับทั้งหมด

ระดับ :

1	2	3	4	5
- มีแหล่งรายรับหนึ่งที่มี สัดส่วนเกิน 65 เปอร์เซ็นต์ ของรายรับทั้งหมด		- มีแหล่งรายรับหลัก มากกว่าหนึ่งแหล่ง		- มีแหล่งรายรับหลักสาม หรือสี่แหล่ง ซึ่งแต่ละ แหล่งไม่น้อยกว่า 5 เปอร์เซ็นต์ ซึ่งทุกแหล่ง ควรมากกว่า 15 เปอร์เซ็นต์ ของรายรับทั้งหมด - ไม่พิจารณาถึงรายรับ ผิดปกติ หรือรายรับ พิเศษอื่น ๆ

การประเมินผลตนเอง :

การประเมินตรวจสอบ :

เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะที่ 5.3

หมวด : การเงิน

หัวข้อ : สภาพคล่อง

ประเภท : ตามหลัง

เหตุผล : มหาวิทยาลัยควรดำรงสภาพคล่องทางการเงินไว้ เนื่องจากการดำเนินธุรกิจปกติ อาจมีความต้องการใช้เงินสดในช่วงเวลาอันใกล้นี้ การประเมินเกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะหัวข้อนี้ แนะนำให้ใช้อัตราส่วนสภาพคล่อง(ทรัพย์สินหมุนเวียนหารด้วยหนี้สินหมุนเวียน) ซึ่งรายรับล่วงหน้าจากงานวิจัยซึ่งจะต้องใช้ไปในอนาคต จะไม่นำมารวมในการคำนวณอัตราส่วนสภาพคล่อง แต่ควรรวมเครื่องมือทางการเงินที่แปรสภาพได้ (convertible financial instrument) อย่างไรก็ตาม อัตราส่วนสภาพคล่องที่มีค่ามากเกินไป (ทรัพย์สินหมุนเวียนมากกว่าหนี้สินหมุนเวียนมาก) เป็นตัวบ่งชี้ถึงการใช้ทรัพย์สินอย่างไม่มีประสิทธิภาพ ในทางตรงกันข้าม อัตราส่วนสภาพคล่องที่มีค่าต่ำเกินไปเป็นตัวบ่งชี้ถึงอันตรายต่อฐานะทางการเงินมหาวิทยาลัยได้

แหล่งข้อมูล : ข้อมูลทางสถิติ รายงานทางการเงินประจำปีของมหาวิทยาลัย

ปฏิบัติการที่ดี :

ปฏิบัติการที่ดี ควรมีอัตราส่วนสภาพคล่องระหว่าง 1.5 ถึง 3.0 อัตราส่วนที่ต่ำกว่า 1.5 หมายถึงการมีกระแสเงินสดที่อาจจะไม่เพียงพอ อัตราส่วนที่สูงกว่า 3.0 หมายถึงการมีกระแสเงินสดที่มากเกินไปที่อาจสามารถใช้ประโยชน์อื่น ๆ ได้ อาทิเช่น การลงทุน หรือขยายกิจกรรมมหาวิทยาลัยออกไป

ระดับ :

1	2	3	4	5
- อัตราส่วนสภาพคล่องมีค่าน้อยกว่า 1 หรือมากกว่า 3		- อัตราส่วนสภาพคล่องอยู่ระหว่าง 1.0 - 1.5		- อัตราส่วนสภาพคล่องอยู่ระหว่าง 2.0 - 3.0

การประเมินผลตนเอง :

การประเมินตรวจสอบ :

เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะที่ 5.4

หมวด : การเงิน

หัวข้อ : หนี้สินภายนอก

ประเภท : ตามหลัง

เหตุผล : บางครั้งมหาวิทยาลัยจำเป็นต้องกู้ยืมเงินเพื่อใช้ในโครงการใหม่ ๆ ตามแผนสนับสนุนทางการเงินเชิงกลยุทธ์ (strategic financing strategy) อย่างไรก็ตาม การก่อหนี้ที่มากเกินไปอาจก่อให้เกิดปัญหาได้ โดยเฉพาะในเรื่องของความสามารถในการชำระหนี้สิน เป็นเรื่องสำคัญมากที่การกู้ยืมเงินต้องเพื่อให้เกิดรายรับ และการชำระหนี้สินต้องมาจากแหล่งรายรับที่แน่นอน

แหล่งข้อมูล : รายงานทางการเงินประจำปีของมหาวิทยาลัย

ปฏิบัติการที่ดี :

อัตราส่วนระหว่างดอกเบี้ยที่เกิดรวมกับเงินต้นที่ชำระคืนต่อรายรับทั้งหมดควรน้อยกว่า 5 เปอร์เซ็นต์ และควรมีกำหนดเวลาชำระหนี้สินที่ชัดเจน (โดยพิจารณาอัตราดอกเบี้ยและการวางแผนหนี้สินประกอบ)

ระดับ :

1	2	3	4	5
- อัตราส่วนนี้มากกว่า 10 เปอร์เซ็นต์		- อัตราส่วนนี้อยู่ระหว่าง 5 - 10 เปอร์เซ็นต์		- อัตราส่วนนี้น้อยกว่า 5 เปอร์เซ็นต์

การประเมินผลตนเอง :

การประเมินตรวจสอบ :

เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะที่ 5.5

หมวด : การเงิน

หัวข้อ : อัตราส่วนเร็ว

ประเภท : ชี้นำ

เหตุผล : มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องมีการดำรงสภาพคล่องให้อยู่ในระดับหนึ่ง เพื่อให้มีความยืดหยุ่นทางการเงินและสามารถชำระภาระผูกพันที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตได้ ดัชนีชี้วัดสภาพคล่อง ได้แก่ ลัดส่วนเงินสดหรือทรัพย์สินเทียบเท่าเงินสดในทรัพย์สินหมุนเวียนของมหาวิทยาลัย

แหล่งข้อมูล : รายงานทางการเงินประจำปีของมหาวิทยาลัย

ปฏิบัติการที่ดี :

ดัชนีชี้วัดต้องมีค่าเป็นบวก มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องตรวจสอบระดับเงินทุนที่ไม่มีข้อผูกพันใด ๆ เช่น เงินเดือน หนี้สินต่าง ๆ

ระดับ :

1	2	3	4	5
- ดัชนีชี้วัดมีค่าเป็นลบ		- ดัชนีชี้วัดส่วนใหญ่มีค่าเป็นบวก		- ดัชนีชี้วัดมีค่าเป็นบวกอย่างมาก

การประเมินผลตนเอง :

การประเมินตรวจสอบ :

เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะที่ 5.6

หมวด : การเงิน

หัวข้อ : แนวโน้มค่าใช้จ่ายเงินเดือนด้านวิชาการ

ประเภท : การเรียนรู้

เหตุผล : เมื่อสัดส่วนเงินเดือนพนักงานต่อค่าใช้จ่ายทั้งหมดของหน่วยงานวิชาการมีค่าสูง หน่วยงานจะมีความยืดหยุ่นและความสามารถในการใช้จ่ายด้านอื่นน้อยมาก ส่งผลให้เกิดอุปสรรคในการบรรลุวัตถุประสงค์มหาวิทยาลัย อย่างไรก็ตาม พึงระลึกไว้ว่ามีข้อยกเว้นสำหรับหน่วยงานที่ไม่จำเป็นต้องมีการลงทุนในอุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวก ซึ่งสัดส่วนที่สูงนี้อาจไม่ได้บ่งบอกถึงปัญหาก็ได้ ดังนั้น แนวโน้มสัดส่วนดังกล่าว ก็เป็นอีกดัชนีหนึ่งที่สำคัญสำหรับเกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะหัวข้อนี้ ในระดับมหาวิทยาลัยมักใช้อัตราส่วนระหว่างต้นทุนเงินเดือนรวม (รวมถึงต้นทุนที่เกี่ยวข้องกับเงินเดือน เช่น ค่าบ้านญาติ เป็นต้น) ต่อรายรับรวม เปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่เหมาะสม ร่วมพิจารณากับแนวโน้มอัตราส่วนนี้ในการเปรียบเทียบสมรรถนะ

แหล่งข้อมูล : รายงานทางการเงินประจำปีของมหาวิทยาลัย การเก็บรวบรวมข้อมูลพนักงาน DETYA

ปฏิบัติการที่ดี :

ระดับมหาวิทยาลัย

- สัดส่วนเงินเดือนรวมต่อรายรับรวมอยู่ระหว่าง 0.5 ถึง 0.7

ระดับสถาบันย่อย

- ศิลปกรรมและอื่น ๆ : สัดส่วนนี้ควรน้อยกว่าหรือเท่ากับ 0.8

- วิศวกรรมศาสตร์ วิทยาศาสตร์ และแพทยศาสตร์ : สัดส่วนนี้ควรน้อยกว่าหรือเท่ากับ 0.7

นอกจากนี้ แนวโน้มสัดส่วนนี้ยังเป็นสิ่งสำคัญในการพิจารณาด้วย และมีแนวโน้มสู่ตัวเลขต่าง ๆ ที่กำหนดข้างต้น

ระดับ :

1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> - สัดส่วนเงินเดือนรวมต่อรายรับรวม <ul style="list-style-type: none"> ■ ระดับมหาวิทยาลัย : สูงกว่า 0.7 ■ ระดับสถาบันย่อย <ul style="list-style-type: none"> ▶ ศิลปกรรม : มากกว่า 0.8 ▶ วิศวกรรมศาสตร์ วิทยาศาสตร์ และ แพทย์ศาสตร์ : มากกว่า 0.7 - สัดส่วนนี้มีแนวโน้มที่เพิ่มขึ้น 		<ul style="list-style-type: none"> - สัดส่วนเงินเดือนรวมต่อรายรับรวม <ul style="list-style-type: none"> ■ ระดับมหาวิทยาลัย : อยู่ระหว่าง 0.6 และ 0.7 - สัดส่วนนี้มีแนวโน้มไม่เปลี่ยนแปลง 		<ul style="list-style-type: none"> - สัดส่วนเงินเดือนรวมต่อรายรับรวม <ul style="list-style-type: none"> ■ ระดับมหาวิทยาลัย : อยู่ระหว่าง 0.5 และ 0.6 ■ ระดับสถาบันย่อย <ul style="list-style-type: none"> ▶ ศิลปกรรม : อยู่ระหว่าง 0.7 ถึง 0.8 ▶ วิศวกรรมศาสตร์ วิทยาศาสตร์ และ แพทย์ศาสตร์ : อยู่ระหว่าง 0.6 ถึง 0.7 - แม้ว่าสัดส่วนไม่อยู่ในช่วงที่กำหนด แต่มีแนวโน้มที่ลดลงสู่ตัวเลขที่กำหนด

การประเมินผลตนเอง :

การประเมินตรวจสอบ :

เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะที่ 5.7

หมวด : การทำการค้า

หัวข้อ : การทำการค้า : อัตราผลตอบแทนสุทธิต่อเงินทุน

ประเภท : ตามหลัง

เหตุผล : อัตราผลตอบแทนสุทธิต่อเงินทุนเป็นดัชนีบ่งชี้ความสามารถในการดำรงอยู่ของกิจกรรมทางการค้าสำหรับมหาวิทยาลัยในการดำเนินธุรกิจ ผลตอบแทนเงินลงทุนหรือการหมุนเวียน (turnover) ควรมีค่ามากกว่าศูนย์ที่คุ้มค่ากับการลงทุนและความพยายามที่ให้ไป การให้เงินช่วยเหลือข้ามสามารถกระทำได้ด้วยเหตุผลเชิงกลยุทธ์แต่การกระทำนั้นต้องโปร่งใสชัดเจนและคุ้มค่าการลงทุน

แหล่งข้อมูล : รายงานทางการเงินประจำปีของมหาวิทยาลัย

ปฏิบัติการที่ดี :

ปฏิบัติการที่ดี คือ ปฏิบัติตามเกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะที่ 5.1 ถึง 5.6 ด้วยความรอบคอบทางการเงิน และพิจารณาการลงทุนที่ให้ผลตอบแทนสูงกว่าอัตราการจัดการเงินสดในปัจจุบัน (current cash management rates) กิจกรรมหลักของมหาวิทยาลัย

ปฏิบัติการที่ดี ยังพิจารณาถึงการตัดสินใจสนับสนุนทางการเงินแก่บางกิจกรรมด้วย อาทิเช่น การเปิดสถานรับเลี้ยงเด็กก่อน โดยพิจารณาต้นทุนทั้งหมดที่เกิดขึ้นด้วย การตัดสินใจใด ๆ ที่ไม่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมวิชาการหลักของมหาวิทยาลัยต้องโปร่งใสและชัดเจน กล่าวคือ กิจกรรมดังกล่าวต้องก่อให้เกิดรายรับต่อมหาวิทยาลัย

ระดับ :

1	2	3	4	5
- ผลตอบแทนต่อเงินลงทุนที่ได้จากกิจกรรมทางการค้าน้อยกว่าอัตราการลงทุนจัดการเงินสดโดยเฉพาะอย่างยิ่งกิจกรรมทางการค้านั้นไม่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัย		- ผลตอบแทนต่อเงินลงทุนที่ได้จากกิจกรรมทางการค้ามากกว่าหรือเท่ากับอัตราการลงทุนจัดการเงินสดหรือมีแนวโน้มที่ดี (แนวโน้มที่เพิ่มขึ้นสู่อัตราการลงทุนจัดการเงินสด)		- ผลตอบแทนต่อเงินลงทุนที่ได้จากกิจกรรมทางการค้ามากกว่าหรือเท่ากับอัตราการลงทุนจัดการเงินสด

1	2	3	4	5
- มหาวิทยาลัยไม่มีนโยบายหรือกระบวนการส่งเสริมให้มีกิจกรรมทางการค้า		- มหาวิทยาลัยมีนโยบายและให้การสนับสนุนกิจกรรมทางการค้าหรือกิจกรรมกึ่งการค้า		- มหาวิทยาลัยมีกระบวนการที่มีประสิทธิภาพในการกำหนดและให้การสนับสนุนกิจกรรมทางการค้าและกึ่งการค้า

การประเมินผลตนเอง :

การประเมินตรวจสอบ

เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะที่ 5.8

หมวด : ทรัพย์สินทางกายภาพ

หัวข้อ : การจัดการทรัพย์สินเชิงกลยุทธ์

ประเภท : ตามหลัง

เหตุผล : มีความจำเป็นที่ต้องมีการจัดการเชิงกลยุทธ์สำหรับทรัพย์สินที่มีมูลค่าสูงของมหาวิทยาลัย หรือการมีแผนจัดการทรัพย์สินเชิงกลยุทธ์นั่นเอง

แหล่งข้อมูล : สถิติต่าง ๆ ที่ได้มีการเก็บรวบรวมไว้

ปฏิบัติการที่ดี :

สถาบันการศึกษาควรจัดทำเอกสารแผนจัดการทรัพย์สินเชิงกลยุทธ์นำไปปฏิบัติและมีการทบทวนและได้รับการสนับสนุนอย่างกว้างขวาง แผนดังกล่าว ควรประกอบด้วยแผนพัฒนาเงินทุน แผนจัดการสิ่งอำนวยความสะดวก (รวมถึงสิ่งปลูกสร้างและความปลอดภัย การทำความสะอาดและกำจัดของเสีย การจัดการสิ่งแวดล้อม การซ่อมแซม การจัดการงานบริการสาธารณะ) แผนบำรุงรักษา (การบำรุงรักษาเชิงป้องกัน การบำรุงรักษาแก้ไข การบำรุงรักษาที่เลื่อนออกไป) และแผนการทำลายและซ่อมแซม

ระดับ :

1	2	3	4	5
- อยู่ในช่วงเริ่มต้นการจัดทำแผนงานการจัดการทรัพย์สินเชิงกลยุทธ์		- มีแผนงานอยู่แล้ว แต่ยังคงต้องการกลั่นกรองอีก และไม่ได้รับการสนับสนุนอย่างเต็มที่		- มีเอกสารแผนงานที่ครอบคลุมอยู่แล้ว นำไปปฏิบัติและทบทวนอยู่เสมอ แผนงานได้รับการสนับสนุนด้วยดีในระดับสถาบัน

การประเมินผลตนเอง :

การประเมินตรวจสอบ :

เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะที่ 5.9

หมวด : ทรัพย์สินทางกายภาพ

หัวข้อ : การจัดหาแหล่งเงินทุนเพื่อการซ่อมบำรุง

ประเภท : ตามหลัง

เหตุผล : เกณฑ์นี้ใช้ประเมินความสามารถของสถาบันการศึกษาในการจัดหาเงินทุนเพื่อปฏิบัติการซ่อมบำรุง ซึ่งประเมินจากสัดส่วนของเงินทุนเพื่อการซ่อมบำรุงต่อมูลค่าทดแทน (replacement value) ของทรัพย์สินทั้งหมด ดัชนีนี้แสดงถึงความสามารถของสถาบันในการดำรงสภาพการใช้งานของทรัพย์สินไว้

แหล่งข้อมูล : n/a

ปฏิบัติการที่ดี :

สถาบันการศึกษาต้องมีการลงทุนอย่างเพียงพอ เพื่อให้สามารถใช้ทรัพย์สินได้นานที่สุดตลอดวงจรชีวิต ดังนั้น จำเป็นที่ต้องมีเงินทุนเพียงพอที่จะดูแลรักษาและซ่อมแซมทรัพย์สินให้อยู่ในสภาพดีพร้อมใช้งานเสมอ

ระดับ :

1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> - มีการเสื่อมสภาพของทรัพย์สินอย่างมาก - มีการค้างส่งการบำรุงรักษา - เงินทุนเพื่อการซ่อมบำรุงต่อมูลค่าทดแทนของทรัพย์สินทั้งหมดน้อยกว่า 0.7 เปอร์เซ็นต์ 		<ul style="list-style-type: none"> - เงินทุนเพื่อการซ่อมบำรุงทรัพย์สินอื่น ๆ ยกเว้นอาคารไม่เหมาะสมแต่สามารถปฏิบัติตามเงื่อนไขเฉพาะการดูแลอาคารได้ - เงินทุนเพื่อการซ่อมบำรุงต่อมูลค่าทดแทนของทรัพย์สินมีค่าระหว่าง 1.0 - 1.24 เปอร์เซ็นต์ 		<ul style="list-style-type: none"> - ใช้ทรัพย์สินได้นานที่สุด - เงินทุนเพื่อการซ่อมบำรุงต่อมูลค่าทดแทนของทรัพย์สินมีค่ามากกว่า 1.5 เปอร์เซ็นต์

การประเมินผลตนเอง :

การประเมินตรวจสอบ :

เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะที่ 5.10

หมวด : ทรัพย์สินทางกายภาพ

หัวข้อ : การค้างส่งการบำรุงรักษาสิ่งอำนวยความสะดวก

ประเภท : ตามหลัง

เหตุผล : เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะหัวข้อนี้ ประเมินถึงการจัดการของสถาบันการศึกษาในเรื่องการซ่อมบำรุงรักษาที่เลื่อนออกไปและที่ยังคงค้างส่งอยู่

แหล่งข้อมูล : n/a

ปฏิบัติการที่ดี :

ปฏิบัติการที่ดี ต้องสามารถลดค่าใช้จ่ายในการแก้ไขการค้างส่งในงานซ่อมบำรุงสิ่งอำนวยความสะดวกให้ต่ำกว่า 3 เปอร์เซนต์ ของมูลค่าทดแทนของมูลค่าทดแทนของทรัพย์สิน (ดูการคำนวณดัชนีสภาพการใช้งาน สิ่งอำนวยความสะดวกในบันทึกและคำอธิบาย)

ระดับ :

1	2	3	4	5
- ค่าใช้จ่ายในการแก้ไขการค้างส่งในงานซ่อมบำรุงมีค่าสูงมากจนไม่สามารถยอมรับได้ หรือมีค่ามากกว่า 15 เปอร์เซนต์ของมูลค่าทดแทนทรัพย์สิน		- ค่าใช้จ่ายในการแก้ไขการค้างส่งในงานซ่อมบำรุงอยู่ในระดับที่จัดการได้ หรืออยู่ระหว่าง 3 ถึง 10 เปอร์เซนต์ ของมูลค่าทดแทนทรัพย์สิน		- ค่าใช้จ่ายในการแก้ไขการค้างส่งในงานซ่อมบำรุงอยู่ในระดับที่น้อยกว่า 1 เปอร์เซนต์ของมูลค่าทดแทนทรัพย์สิน

การประเมินผลตนเอง :

การประเมินตรวจสอบ :

เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะที่ 5.11

หมวด : การใช้พื้นที่

หัวข้อ : การจัดการพื้นที่

ประเภท : ชี้นำ

เหตุผล : การมีแนวทางการวางแผน และแนวทางการใช้พื้นที่เป็นสิ่งสำคัญต่อการใช้ทรัพย์สินทุน (capital assets) ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

แหล่งข้อมูล : n/a

ปฏิบัติการที่ดี :

มหาวิทยาลัยควรมีแผนจัดการพื้นที่ที่ดี ซึ่งต้องประกอบด้วยฐานข้อมูลเกี่ยวกับพื้นที่ที่มีการจัดการอย่างดี มีความถูกต้อง : ประเภทพื้นที่ แผนที่ อิเล็กทรอนิกส์สำหรับพื้นที่ที่มหาวิทยาลัยทั้งหมดที่เชื่อมต่อกับฐานข้อมูล ปฏิบัติการการจัดการสิ่งอำนวยความสะดวก มาตรฐานการใช้พื้นที่เพื่อใช้กำหนดความต้องการพื้นที่ ระบบที่สามารถประเมินอัตราการใช้พื้นที่ และจัดสรรพื้นที่อย่างรวดเร็วด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์

ระดับ :

1	2	3	4	5
- มีฐานข้อมูลที่จำกัด ไม่มีระบบแผนที่ อิเล็กทรอนิกส์ที่ครอบคลุม หรือโปรแกรม คอมพิวเตอร์ที่ช่วย คำนวณอย่างรวดเร็ว		- มีฐานข้อมูลแต่ระบบการ ประเมินและการจัดสรร ยังมีขีดจำกัดอยู่		- มีฐานข้อมูลร่วมกับระบบ การประเมินและจัดสรร การใช้พื้นที่และโปรแกรม คอมพิวเตอร์ที่ดี

การประเมินผลตนเอง :

การประเมินตรวจสอบ :

เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะที่ 5.12

หมวด : การใช้พื้นที่

หัวข้อ : ประสิทธิภาพและการใช้พื้นที่การสอนส่วนกลาง

ประเภท : ชี้นำและเรียนรู้

เหตุผล : เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะหัวข้อนี้ ประเมินถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยในการใช้พื้นที่เพื่อการสอน และยังสามารถบ่งชี้ถึงความพยายามของสถาบันการศึกษา ที่มุ่งเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการใช้พื้นที่ให้เกิดประโยชน์มากขึ้น

แหล่งข้อมูล : เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะหัวข้อนี้ เริ่มต้นโดยการประเมินจากจำนวนชั่วโมงที่มีการจองใช้พื้นที่ต่อชั่วโมงทั้งหมด (โดยกำหนดให้จำนวนชั่วโมงทั้งหมดอยู่ที่ 40 ชั่วโมงต่อสัปดาห์)

ปฏิบัติการที่ดี :

ปฏิบัติการที่ดี สำหรับมหาวิทยาลัย คือ การกระตุ้นให้มีการใช้พื้นที่ให้เกิดประโยชน์มากที่สุด โดยประเมินจากสัดส่วนชั่วโมงที่ใช้งานจริงต่อชั่วโมงทั้งหมด (กำหนดให้เท่ากับ 70 ชั่วโมงต่อสัปดาห์) จากนั้นจึงประเมินการใช้งานจริงจากเนื้อที่ทั้งหมด (เช่น ในห้องที่สามารถจุที่นั่งได้ 200 ที่นั่ง แต่ใช้ในการเรียนการสอนวิชาสำหรับเพียง 50 คน ซึ่งอาจกล่าวได้ว่า มีอัตราการใช้เพียง 25 เปอร์เซ็นต์)

ทั้งอัตราส่วนจำนวนชั่วโมงที่ใช้งานจริงต่อชั่วโมงทั้งหมดและอัตราส่วนจำนวนนักศึกษาต่อขีดความสามารถของพื้นที่ ยังมีค่าที่มากเท่าใด เป็นตัวบ่งชี้ให้เห็นถึงความสามารถของมหาวิทยาลัยในการใช้ทรัพยากรให้เกิดประสิทธิภาพมากขึ้นเท่านั้น เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะหัวข้อนี้ จะประเมินจากอัตราส่วนทั้งสองที่กล่าวข้างต้น

ระดับ :

1	2	3	4	5
- อัตราส่วนจำนวนชั่วโมงที่ใช้งานจริงต่อชั่วโมงทั้งหมดน้อยกว่า 30 เปอร์เซ็นต์		- อัตราส่วนจำนวนชั่วโมงที่ใช้งานจริงต่อชั่วโมงทั้งหมดอยู่ระหว่าง 45 - 60 เปอร์เซ็นต์		- อัตราส่วนจำนวนชั่วโมงที่ใช้งานจริงต่อชั่วโมงทั้งหมดสูงกว่า 75 เปอร์เซ็นต์

1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> - ไม่มีแผนงานการใช้ทรัพย์สินทุนให้เกิดประสิทธิภาพ - ไม่มีการวิเคราะห์แนวโน้มการใช้พื้นที่ หรือมีแนวโน้มที่ไม่ดี 		<ul style="list-style-type: none"> - มีการสำรวจการใช้พื้นที่และกำลังดำเนินการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการใช้ - มีแนวโน้มการใช้พื้นที่ที่บ่งชี้ถึงประสิทธิภาพที่เพิ่มขึ้น 		<ul style="list-style-type: none"> - มีอัตราการใช้พื้นที่ที่สูงมากอยู่แล้ว

การประเมินผลตนเอง :

การประเมินตรวจสอบ :

เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะที่ 5.13

หมวด : อุปกรณ์

หัวข้อ : การใช้งานอุปกรณ์ขนาดใหญ่

ประเภท : ตามหลัง

เหตุผล : บ่อยครั้งที่เดิยวที่มหาวิทยาลัยมีการใช้อุปกรณ์ที่จัดหามาด้วยราคาแพงอย่าง
ไม่เต็มประสิทธิภาพ ดังนั้น จึงจำเป็นที่ต้องมีการประเมินอัตราการใช้งาน
อุปกรณ์ขนาดใหญ่

แหล่งข้อมูล : รายการอุปกรณ์ขนาดใหญ่ (ที่มีมูลค่าสูง) และข้อมูลการใช้งาน

ปฏิบัติการที่ดี :

การจัดซื้ออุปกรณ์ใหม่หรืออุปกรณ์ทดแทนที่มีมูลค่าสูงนั้น จำเป็นต้องพิจารณาว่าอุปกรณ์นั้น
หน่วยงานต่าง ๆ สามารถร่วมกันใช้หรือสามารถใช้ร่วมกับหน่วยงานเอกชนได้หรือไม่ การคำนวณ
อัตราใช้งานอุปกรณ์ขนาดใหญ่ควรมีสสมมุติฐานอยู่ที่จำนวนชั่วโมงที่สามารถใช้งานได้อย่างน้อย
เท่ากับ 10 ชั่วโมงต่อวัน ห้าวัน หรือมากกว่าต่อสัปดาห์ และอย่างน้อยที่สุดลี้ลับปีต่อปี
อัตราการใช้งานที่ดีควรสูงกว่า 75 เปอร์เซ็นต์ ต่อปี

ระดับ :

1	2	3	4	5
- อัตราการใช้งานต่อปี ต่ำกว่า 30 เปอร์เซ็นต์		- อัตราการใช้งานต่อปีอยู่ ระหว่าง 45-59 เปอร์เซ็นต์		- อัตราการใช้งานต่อปี สูงกว่า 75 เปอร์เซ็นต์

การประเมินผลตนเอง :

การประเมินตรวจสอบ :

เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะที่ 5.14

หมวด : โครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยีสารสนเทศ

หัวข้อ : โครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยีสารสนเทศและการโทรคมนาคม

ประเภท : ชี้นำ

เหตุผล : มหาวิทยาลัยนานาชาติที่ทันสมัยได้นำเทคโนโลยีสารสนเทศและโทรคมนาคมมาใช้ร่วมกับปฏิบัติการต่าง ๆ มหาวิทยาลัยที่สามารถอยู่ในระดับโลกได้ จะต้องมียุทธศาสตร์เทคโนโลยีสารสนเทศและโทรคมนาคมที่ทันสมัยและได้รับการพัฒนาตลอดเวลา ความคาดหวังในโครงสร้างพื้นฐานที่เหมาะสมที่นักศึกษาและพนักงานต้องการ ได้แก่ การได้ใช้สิ่งอำนวยความสะดวก การคำนวณเครือข่าย รวมถึงบริการข่าวสารทั่วทั้งมหาวิทยาลัย (เช่น web sites ของมหาวิทยาลัย) และอินเทอร์เน็ต ดัชนีชี้วัดงานบริการนี้ คือ กำหนดในรูปการพร้อมใช้งานและความเชื่อถือได้ ความสามารถของพนักงานก็เป็นสิ่งจำเป็นหนึ่งที่ทำให้งานบริการนี้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น

แหล่งข้อมูล : ข้อมูลความพร้อมใช้งานและความเชื่อถือได้จากหน่วยบริการสารสนเทศ

ปฏิบัติการที่ดี :

พนักงานทั้งหมดสามารถเข้าสู่สถานีเครือข่ายได้ มหาวิทยาลัยได้รับการอบรมและความจำเป็นอื่น ๆ ที่ต้องมีเพื่อให้ใช้งานบริการนี้ได้ จัดหลักสูตร อบรมนักศึกษาอย่างสม่ำเสมอ บรรจุเรื่องเทคโนโลยีสารสนเทศและการโทรคมนาคมไว้เป็นส่วนหนึ่งของหลักสูตร ระดับความพร้อมใช้งานและความเชื่อถือได้อยู่ในเกณฑ์ดีกว่าหรือเทียบเท่ากับเกณฑ์อุตสาหกรรม

ระดับ :

1	2	3	4	5
- ระเบียบวาระเทคโนโลยีสารสนเทศและการโทรคมนาคมยังไม่เสร็จสมบูรณ์		- 80 เปอร์เซ็นต์ของพนักงานและนักศึกษามีความสามารถเข้าสู่เครือข่ายที่จัดไว้โดยเฉพาะของมหาวิทยาลัยจากพื้นที่ทำงานได้		- ระเบียบวาระเทคโนโลยีสารสนเทศสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน (competitive advantage) ให้แก่มหาวิทยาลัยได้

1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> - มีการจัดสรรทรัพยากรเป็นครั้งคราว - 60 เปอร์เซ็นต์ ของพนักงานและนักศึกษาวิจัยสามารถเข้าสู่เครือข่ายของมหาวิทยาลัยจากพื้นที่ทำงานได้ - สามารถใช้เครือข่ายได้เฉพาะการวิจัยขั้นต้นเท่านั้น - นักศึกษาทุกคนสามารถใช้เครือข่ายได้ผ่านทางห้องทดลองเพื่อการสอน - การเข้าสู่เครือข่ายจากนอกมหาวิทยาลัยกระทำได้อย่างจำกัด - สามารถเข้าสู่เครือข่ายได้ 90 เปอร์เซ็นต์ ของเวลาทั้งหมด 		<ul style="list-style-type: none"> - ระเบียบวาระเทคโนโลยีสารสนเทศและการโทรคมนาคมเทียบเท่าได้กับมหาวิทยาลัยอื่น ๆ - มีการจัดสรรทรัพยากรอย่างเพียงพอ - เครือข่ายสามารถช่วยการหาข้อมูลงานวิจัย - นักศึกษาทุกคนสามารถใช้เครือข่ายได้ทั้งจากห้องทดลองเพื่อการสอนและห้องทดลองทั่วไป - พนักงานทุกคนและครึ่งหนึ่งของนักศึกษาสามารถเข้าสู่เครือข่ายจากนอกมหาวิทยาลัยได้ - สามารถเข้าสู่เครือข่ายได้ 95 เปอร์เซ็นต์ ของเวลาทั้งหมด 		<ul style="list-style-type: none"> - พนักงานและนักศึกษาวิจัยทุกคนสามารถเข้าสู่เครือข่ายที่จัดไว้โดยเฉพาะของมหาวิทยาลัยจากพื้นที่ทำงานได้ - เครือข่ายช่วยอำนวยความสะดวกในการทำวิจัยอย่างมาก - นักศึกษาทุกคนสามารถใช้เครือข่ายได้ทั้งจากห้องทดลองเพื่อการสอนและห้องทดลองทั่วไป - พนักงานและนักศึกษาทุกคนสามารถเข้าสู่เครือข่ายจากนอกมหาวิทยาลัยได้ - สามารถเข้าสู่เครือข่ายได้ 99 เปอร์เซ็นต์ ของเวลาทั้งหมด จากการมี Re-engineering การจัดการวิกฤติการณ์ การวางแผนฟื้นฟูที่มีประสิทธิภาพ - พนักงานและนักศึกษาทุกคนมีความรู้ความชำนาญเหมาะสมกับการใช้งาน

1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> - การ Re-engineering และการจัดการวิกฤตการณ์ การวางแผนฟื้นฟูอยู่ในขั้นเริ่มต้นเท่านั้น - 60 เปอร์เซ็นต์ ของพนักงานและนักศึกษา มีความรู้ ความชำนาญเหมาะสมกับการใช้งาน เครือข่าย - โดยทั่วไปแล้ว นักศึกษาหาความรู้และความชำนาญการใช้เครือข่ายด้วยตนเอง - ไม่มีโปรแกรมพัฒนาความรู้ ความชำนาญสำหรับพนักงาน 		<ul style="list-style-type: none"> - มีการ Re-engineering และการจัดการวิกฤตการณ์ การวางแผนฟื้นฟูที่มีประสิทธิภาพ - 80 เปอร์เซ็นต์ ของพนักงานและ 70 เปอร์เซ็นต์ ของนักเรียนมีความรู้ ความชำนาญเหมาะสมกับการใช้งาน - มีโปรแกรมพัฒนาความรู้ ความชำนาญสำหรับพนักงาน - มีการฝึกอบรมและให้โอกาสการเรียนรู้แก่นักศึกษา - มีการประเมินผลปฏิบัติการประจำปีสำหรับพนักงาน รวมถึงการสอบตามความต้องการของพนักงาน 		<ul style="list-style-type: none"> - มีโปรแกรมพัฒนาความรู้ ความชำนาญสำหรับพนักงาน - มีการกำหนดการฝึกอบรมสำหรับนักศึกษาในหลักสูตร - มีการประเมินผลปฏิบัติการอย่างสม่ำเสมอ สำหรับพนักงาน รวมถึงการสอบตามความต้องการของพนักงาน

การประเมินผลตนเอง :

การประเมินตรวจสอบ :

บันทึกและคำอธิบาย : บทที่ 5

โครงสร้างพื้นฐานทางกายภาพและทางการเงิน

เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะที่ 5.2 : รายรับต่าง ๆ

เป็นที่ทราบกันดีอยู่แล้วว่าขีดความสามารถของสถาบันการศึกษาในการกระจายแหล่งรายรับแตกต่างกันไปตามสถานที่ตั้ง (ในเมืองและในชนบท) หรือตามความเก่าแก่ของสถาบัน การศึกษาสามารถลดความเสี่ยงต่อการพึ่งพาการสนับสนุนจากรัฐหรือธุรกิจหลักได้โดยการกระจายแหล่งรายรับออกไป

เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะที่ 5.4 : หนี้สินภายนอก

แม้ว่าอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ที่ต่ำจะดึงดูดให้มีการกู้ยืมมากขึ้นก็ตาม ปฏิบัติการที่ดี สำหรับเกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะหัวข้อนี้ ยังคงกำหนดให้การชำระหนี้สินไม่ควรเกิน 5 เปอร์เซ็นต์ของรายรับรวม ยกเว้นสำหรับบางกรณี อาทิเช่น ถ้าการกู้ยืมเงินนั้นสำหรับโครงการที่ให้ผลตอบแทนรวดเร็ว นอกจากนี้ การกู้ยืมเงินเพื่อชำระต้นทุนที่เกิดขึ้นสม่ำเสมอ เช่น การชำระเงินเดือน เป็นสิ่งที่ไม่เหมาะสมอย่างยิ่ง

เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะที่ 5.6 : แนวโน้มค่าใช้จ่ายเงินเดือนด้านวิชาการ

ปฏิบัติการที่ดี จำเป็นต้องมีความยืดหยุ่นในการทำงานเพื่อลดผลกระทบรุนแรงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตได้

เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะที่ 5.7 : การทำการค้า : อัตราผลตอบแทนสุทธิต่อเงินทุน

ปฏิบัติการที่ดี สำหรับเกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะหัวข้อนี้ จะยังเกิดขึ้นไม่ได้ถ้ายังไม่สามารถจำแนกกิจกรรมทางการศึกษาและกิจการทางการค้าออกจากกันได้ก่อน ซึ่งกิจกรรมทางการค้า คือ กิจกรรมที่ไม่เกี่ยวข้องโดยตรงกับเนื้อหาวิชาและหลักสูตร รวมถึงรายจ่ายอื่น ๆ ที่เกิดขึ้นที่ไม่ได้รับการสนับสนุนจากรัฐบาลหรือจากค่าธรรมเนียมการศึกษา เช่น สถาบัน ศูนย์ โครงการวิจัย นักศึกษาต่างประเทศ กิจกรรมที่คิดค่าบริการ ฯลฯ เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะหัวข้อนี้ พิจารณถึงความถูกต้องในการกำหนดกิจกรรมการค้า มีการวางแผนกิจกรรมนั้นอย่างไรและการวิเคราะห์เป็นไปตามหลักเกณฑ์ทางธุรกิจหรือไม่ อาจมีบางมหาวิทยาลัยกำหนดว่า ไม่ต้องการแสวงหาผลกำไรสำหรับบางกิจกรรมทางการค้า อาทิเช่น การให้บริการบางอย่างแก่นักศึกษา เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะในกรณีเช่นนี้ จะประเมินที่รายรับที่ได้เพียงพอกับรายจ่ายที่เกิดขึ้นหรือไม่

เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะที่ 5.8 : การจัดการทรัพย์สินเชิงกลยุทธ์

แผนจัดการทรัพย์สินเชิงกลยุทธ์ที่ดี ต้องประกอบด้วย แผนพัฒนาเงินทุน แผนจัดการสิ่งอำนวยความสะดวก แผนบำรุงรักษา และแผนทำลายและซ่อมแซม โดยแต่ละส่วนกำหนดให้มีคะแนนเต็ม 20, 20, 20 และ 65 คะแนน ปฏิบัติการที่ดี ควรมีคะแนนรวมมากกว่า 50 คะแนน

เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะที่ 5.10 : การค้างส่ง การบำรุงรักษาสิ่งอำนวยความสะดวก

มีการกำหนดดัชนีสภาพการใช้งานสิ่งอำนวยความสะดวก (Facilities Condition Index : FCI) ไว้ดังนี้

$$\text{ดัชนีสภาพการใช้งานสิ่งอำนวยความสะดวก} = \frac{1 - \text{ค่าใช้จ่ายในการแก้ไขการค้างส่งในงานซ่อมบำรุงรักษา}}{\text{มูลค่าทดแทนของทรัพย์สิน}}$$

เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะที่ 5.13 : การใช้งานอุปกรณ์ขนาดใหญ่

อุปกรณ์ขนาดใหญ่มักกำหนดที่มูลค่าสูงกว่า AUS \$100,000 (เกณฑ์ของมหาวิทยาลัยในประเทศออสเตรเลีย) ได้มีการกำหนดจำนวนชั่วโมงที่สามารถใช้งานขึ้น ซึ่งเป็นเรื่องใหม่เพื่อใช้กำหนดอัตราการใช้งานอุปกรณ์ขึ้นมา อย่างไรก็ตาม มีผู้เสนอว่า อัตราการใช้งานอุปกรณ์ขนาดใหญ่บางอย่างไม่เหมาะสมที่จะกำหนดตามชั่วโมงใช้งาน

เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะที่ 5.14 : โครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยีสารสนเทศและการโทรคมนาคม

เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะหัวข้อนี้ กล่าวถึงมาตรฐานความเชื่อถือได้และความพร้อมใช้งานของโครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยีสารสนเทศและการโทรคมนาคม

6. การเรียนการสอน

การตรวจติดตามความแข็งแกร่งทางการศึกษาของมหาวิทยาลัยสามารถประเมินได้หลายแนวทาง อาทิเช่น การประเมินการวางแผนการเรียนการสอน การประเมินสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่จัดให้นักศึกษา การประเมินคุณภาพการสอน การประเมินมาตรการประกันคุณภาพ รวมถึงคุณภาพนักศึกษาซึ่งรวมถึงความก้าวหน้าในการเรียน (student progress) ความพึงพอใจ และความสามารถในการทำงานทำ (employability)

เมื่อกล่าวถึงเรื่องการเรียนการสอน เกณฑ์เปรียบเทียบฯ ประเภทชั้นนำและประเภทเรียนรู้มีความสำคัญยิ่งกว่าเกณฑ์เปรียบเทียบฯ ประเภทตามหลังมาก มหาวิทยาลัยมีคุณลักษณะพิเศษอย่างหนึ่ง คือ หลักสูตรหรือแนวทางการสอนไม่ได้มีมาตรฐานหรือหลักเกณฑ์กำหนดที่ตายตัว หลักสูตรหรือแนวทางการสอนมีความหลากหลาย แม้กระทั่งหลักสูตรวิชาชีพ (professional courses) ก็มีความหลากหลายไม่สามารถเปรียบเทียบกันได้โดยตรงระหว่างมหาวิทยาลัย ดังนั้น ในการกำหนดคุณภาพหรือมาตรฐานใดจึงต้องเปรียบเทียบสมรรถนะในแนวทางอื่น ๆ มากกว่าการใช้ผลคะแนนการสอบคัดเลือกเป็นตัวกำหนด

การเปรียบเทียบสมรรถนะเป็นสิ่งสำคัญยิ่ง ทั้งนี้ เพราะทุกคนที่เกี่ยวข้องกับมหาวิทยาลัยมีส่วนเกี่ยวข้องในคุณภาพการศึกษาเป็นอย่างมาก นักศึกษาและผู้ปกครองต้องการข้อมูลในด้านความมีชื่อเสียง การแข่งขัน ข้อกำหนดการรับนักศึกษาเข้า เนื้อหาหลักสูตรคุณภาพการสอน และคุณภาพบัณฑิต ฯลฯ มหาวิทยาลัยก็ต้องการทราบถึงคุณภาพวิชาการของหลักสูตร รวมถึงโครงสร้างหลักสูตรและมีการปรับหลักสูตรให้ทันสมัยดีเพียงใด การสอนเป็นระบบและเข้มงวดอย่างไร การจัดการต่าง ๆ อาทิเช่น ผู้สอนงานที่มอบหมาย การให้คะแนนและรายละเอียดอื่น ๆ เหมาะสมหรือไม่

6.1 แผนการเรียนรู้และแผนการสอน

แผนการเรียนรู้และแผนการสอน (Learning and Teaching Plan : LTP) เป็นการกำหนดขอบเขตที่สำคัญสำหรับมหาวิทยาลัย ด้วยเหตุผลที่ว่าหลักสูตรต่าง ๆ ในโลกนี้มีอยู่มากมาย มีความหลากหลายทั้งในเนื้อหาวิชาและการนำเสนอมากเกินกว่าที่มหาวิทยาลัย

ใดจะมีทรัพยากรที่สามารถเปิดได้ทุกหลักสูตรที่มีได้ มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องจัดลำดับความสำคัญและวางกลยุทธ์ว่า ควรเปิดหลักสูตรใดโดยพิจารณาให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย โดยเฉพาะอย่างยิ่ง กับวัตถุประสงค์ของผลการเรียนรู้ที่มีคุณภาพ (quality learning outcomes)

ในปัจจุบันนี้ การเปิดหลักสูตรใหม่ไม่ได้กระทำโดยง่าย อันเนื่องจากทรัพยากรที่มีอยู่มีปริมาณจำกัด การเปิดหลักสูตรใหม่จึงต้องจัดสรรทรัพยากรจากหลักสูตรปัจจุบันที่มีการใช้อยู่ ดังนั้น การเปิดหลักสูตรใหม่จึงเป็นเรื่องทางกลยุทธ์ที่ต้องการการพิจารณาอย่างรอบคอบถึงเป้าหมาย รวมถึงเป้าหมาย กระบวนการ และผลที่ต้องการก่อน

การจัดทำแผนการเรียนรู้และแผนการสอน ควรคำนึงถึงวัตถุประสงค์ของการวางแผนมหาวิทยาลัยและระบุถึงผลที่ต้องการของโครงสร้างวิชาการภายใต้ขอบเขตความสามารถของมหาวิทยาลัยด้วย รวมถึงการตอบสนองที่มหาวิทยาลัยต้องการต่อวิธีการถ่ายทอดความรู้ต่าง ๆ ดังแสดงในหัวข้อ **เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะที่ 6.1 แผนการเรียนรู้และแผนการสอน (Learning and teaching plan)**

6.2 กระบวนการเปิดสอนหลักสูตร

คุณภาพของสิ่งแวดล้อมทางการศึกษาขึ้นอยู่กับปัจจัยต่าง ๆ อาทิเช่น คุณภาพของการพัฒนาหลักสูตร กระบวนการให้การรับรองสถาบัน (institutional accreditation processes) การสามารถใช้งานสิ่งอำนวยความสะดวกที่มีให้แก่นักศึกษาและคุณภาพการสอน สิ่งต่าง ๆ ที่ได้กล่าวแล้วนี้ ควรอยู่ในความรับผิดชอบของคณะกรรมการวิชาการ ซึ่งควรริเริ่มและดำรงความรับผิดชอบต่อนโยบายและกระบวนการปฏิบัติให้เป็นผล ซึ่งสามารถก่อให้เกิดการปรับปรุงอย่างชัดเจนและเกิดอย่างสม่ำเสมอในผลการเรียนรู้

จากมุมมองของนักศึกษา การดำเนินหลักสูตรที่ดี ต้องประกอบด้วย เนื้อหารายวิชาที่น่าเชื่อถือและสามารถเข้าใจได้ดี รู้ถึงความต้องการของหลักสูตร ความชัดเจนในมาตรฐานต่าง ๆ ปริมาณงานที่ต้องการและผลที่ต้องการ นอกจากนี้ สิ่งที่นักศึกษาต้องการยังมีการได้รับเนื้อหารายวิชา (course description) การตรวจงานที่ได้รับมอบหมายอย่างรวดเร็วและเป็นประโยชน์ การให้คะแนนอย่างยุติธรรม ความสามารถประยุกต์ความชำนาญที่ได้รับไปใช้ในการทำงานจริง เป็นต้น

คุณภาพหลักสูตรยังขึ้นอยู่กับกระบวนการรับรองภายใน (internal accreditation processes) และกำหนดเวลาที่เพียงพอเพื่อให้มั่นใจได้ว่าจะได้ผลลัพธ์ที่มีคุณภาพสูง

กล่าวโดยทั่วไปแล้ว ปัจจัยที่กำหนดผลสำหรับนักศึกษาที่ได้จากหลักสูตร ได้แก่ ความรู้จริงของผู้สอนและผลวิจัยของผู้เกี่ยวข้อง การปรับปรุงหลักสูตรให้ทันสมัยอยู่เสมอ ความสามารถตอบสนองความต้องการของผู้เรียนและวิธีการสอนที่ยืดหยุ่นและทันสมัย

เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะที่ 6.2 กระบวนการเปิดสอนหลักสูตร (Course establishment process) เป็นเกณฑ์ที่สำคัญหนึ่งซึ่งเกี่ยวข้องกับการประเมินเชิงคุณภาพของสภาพแวดล้อมการเรียนรู้สำหรับนักศึกษา ปฏิบัติการที่ดีต้องมีกระบวนการประเมินความต้องการทั้งในปัจจุบันและในอนาคต มีการพัฒนาและการปรับเปลี่ยนหลักสูตรใหม่ มีการประกันคุณภาพ มีการทดแทนเนื้อหาวิชาที่ล้าสมัยแล้ว การประเมินวิธีการสอน วิธีการประเมินความรู้ รวมถึงความสามารถและผลที่ได้รับ

เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะหัวข้อนี้ กำหนดให้มหาวิทยาลัยควรให้ความสนใจในการประกันคุณภาพ รวมถึงมีการรายงานอย่างสม่ำเสมอสำหรับมาตรการปรับปรุงคุณภาพ เนื้อหารายวิชาและหลักสูตร โดยคาดหวังว่า สามารถตอบสนองความต้องการของนักศึกษาด้วยหลักสูตรที่เหมาะสม รวมถึงการปฏิบัติ วิธีการสอน อุปกรณ์สนับสนุน การเรียน ห้องสมุด อุปกรณ์ภาพและเสียง และอุปกรณ์สนับสนุนเทคโนโลยีสารสนเทศที่ดี พร้อมกับทรัพยากรที่เพียงพอแก่ทุกส่วน เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตามแผนที่วางไว้

6.3 คุณภาพการสอน

การสอนที่ดี เป็นสิ่งหนึ่งที่มีความสำคัญอย่างมาก **เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะที่ 6.3 : การสอนเชิงวิชาการ (Scholarly teaching)** ประเมินมหาวิทยาลัยในงานตรวจติดตามการสอนเชิงวิชาการของพนักงาน เพื่อให้เกิดหลักการปฏิบัติที่ดีและใช้กันแพร่หลายทั้งประเทศ เป็นที่คาดหวังกันว่า พนักงานควรมีหลักฐานแสดงถึงการสอนที่ดี มีการปรับปรุงให้ทันสมัยอยู่เสมอและอยู่ในเกณฑ์มาตรฐาน

ในปัจจุบันนี้ ไม่มีเครื่องมือหรือวิธีการใดที่ใช้ทั่วกันทั้งประเทศในการประเมินผลคุณภาพการสอนเชิงวิชาการของมหาวิทยาลัย แม้ว่าในบางมหาวิทยาลัยจะมีวิธีการประเมินผลพนักงานก็ตาม ซึ่งการประเมินผลพนักงานก็มีผลอย่างมากต่อการสอนในมหาวิทยาลัย

เหล่านั้น มหาวิทยาลัยควรสร้างความเชื่อมั่นว่าจะมีสิ่งเหล่านี้เกิดขึ้น

- แนวทางเชิงวิชาการในการคัดเลือกเนื้อหาอย่างดีและทันสมัย
- เป้าหมายที่ชัดเจน
- มีการเตรียมการที่ดี
- มีวิธีที่เหมาะสม
- มีผลกระทบ (impact) ที่สำคัญ
- การนำเสนอที่มีประสิทธิภาพ และ
- มีการวิจารณ์ตอบกลับได้ (reflective critique)

สำหรับ **เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะที่ 6.4 : สภาพแวดล้อมทางการสอน (Teaching environment)** เป็นการประเมินมหาวิทยาลัยในการจัดการองค์กร เพื่อสร้างความมั่นใจว่าสามารถให้การสอนได้ดีที่สุด การสอนที่ดีประกอบด้วย

- สร้างแรงดึงดูดพนักงานใหม่ด้านการสอน (induction of new teaching staff)
- จัดภาระงานตามประสบการณ์ (matching of staff workloads with their experience)
- มีระบบการควบคุมดูแล (a system of supervision)
- มีการประเมินผลประสิทธิภาพการสอน (appraisal of teaching effectiveness)
- มีระบบที่ปรึกษา (mentoring) และ
- มีโอกาสพัฒนา (development opportunities)

6.4 การประกันคุณภาพ

แม้ว่าในปัจจุบันจะมีหน่วยงานภายนอกที่ให้บริการการประกันคุณภาพการศึกษาแล้วก็ตาม การเปรียบเทียบสมรรถนะภายในด้านคุณภาพยังคงเป็นสิ่งสำคัญอยู่ ในปัจจุบันกระบวนการทบทวนทางวิชาการ ยังคงมีความสำคัญเกินกว่าจะยกเลิกได้ แม้ว่ากระบวนการทบทวนทางวิชาการจะไม่จำเป็นที่ ต้องกระทำอย่างครอบคลุมและเป็นระบบก็ตาม แต่ยังคงมีความจำเป็นที่ต้องสอดคล้องกับวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุดระดับนานาชาติ (international best practice)

กระบวนการทบทวนทางการศึกษาในปัจจุบัน มักมีการเลื่อนหรือยกเลิกจากกำหนดการที่ได้กำหนดไว้แล้วเสมอและบ่อยครั้งที่ถูกยกเลิกด้วยสาเหตุที่ไม่สำคัญ การคัดเลือกสมาชิกภายนอกของคณะกรรมการทบทวนทางการศึกษา ก็ไม่ได้คัดเลือกจากข้อเท็จจริงและผ่านการพิจารณาที่ดี รายงานการทบทวนก็มักไม่เผยแพร่สู่สาธารณชน บางมหาวิทยาลัย

มีการทบทวนเพียงแค่วิชา แต่ไม่ได้ประเมินหน่วยหรือกลุ่มทางการศึกษาซึ่งต้องการการประเมินเช่นเดียวกัน การมีกระบวนการที่เหมาะสมในมหาวิทยาลัยทำให้สามารถตัดสินใจได้ว่า ข้อเสนอแนะใดควรนำไปปฏิบัติและมีการตรวจติดตามการปฏิบัติว่าคืบหน้าไปอย่างไร และผลที่ได้ตรงตามที่คาดหวังไว้หรือไม่ กระบวนการดังกล่าว เป็นสิ่งสำคัญมาก ซึ่งปัจจุบันนี้ทุกมหาวิทยาลัยยังคงขาดกระบวนการนี้ หรือมีแต่ยังคงขาดความเป็นระบบ

ระบบทบทวนทางการศึกษาที่ได้ผ่านการทบทวนและดูแลอย่างน้อยจากหน่วยงานบริการภายนอก ควรได้รับการบรรจุอยู่ในระบบประกันคุณภาพที่มีความยืดหยุ่นต่อความหลากหลาย ซึ่งเป็นคุณลักษณะอย่างหนึ่งของมหาวิทยาลัยและต้องสามารถสร้างและรักษาความเชื่อมั่นที่สาธารณชนมีให้ได้

เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะที่ 6.5 : กระบวนการทบทวนทางการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ (Effective academic review processes) เป็นการประเมินกระบวนการทบทวนที่เป็นระบบและเข้มงวด โดยมีเป้าหมายที่การประกันคุณภาพและการปฏิบัติหน้าที่โดยรวมของมหาวิทยาลัย ซึ่งประโยชน์ที่ได้จากการมีกระบวนการทบทวนทางการศึกษาต่อมหาวิทยาลัยมีอยู่มากมาย

อีกเกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะหนึ่งที่สำคัญ คือ การทดสอบความเหมาะสมของหลักสูตร หลักสูตรต่าง ๆ ได้รับการออกแบบมา เพื่อบรรลุผลเฉพาะตามที่ต้องการทั้งความรู้และความเชี่ยวชาญ ซึ่งผลที่ต้องการหมายถึงความเข้าใจในเนื้อหาวิชาและทักษะความชำนาญที่จะได้รับ มหาวิทยาลัยหลายแห่งได้ระบุคุณลักษณะนักศึกษาที่จบการศึกษาว่าควรมีคุณสมบัติอะไรบ้าง และก็มีบางมหาวิทยาลัยถึงกับระบุโดยไม่มีเหตุผลที่ชัดเจนว่า นักศึกษาที่จบจากมหาวิทยาลัยนั้นมีคุณสมบัติเหล่านั้นครบถ้วนหรือกล่าวอ้างว่ามหาวิทยาลัยมีการสอนอย่างดีจนนักศึกษาที่จบการศึกษาไป สามารถนำความรู้และความเชี่ยวชาญที่ได้รับไปพัฒนาต่อได้เป็นอย่างดี

ดังนั้น การทดสอบความเหมาะสมของหลักสูตรจึงเป็นการประเมินเทียบกับคุณลักษณะที่ต้องการ ตัวอย่างคุณลักษณะที่ต้องการ ได้แก่ ความเชี่ยวชาญในการเขียนและการสนทนา การเสาะแสวงหาและงานวิจัย การแก้ไขปัญหา การวิเคราะห์ การใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นต้น

บ่อยครั้งที่เดียวที่ความเป็นจริงไม่ได้เป็นดังที่ต้องการ ดังนั้น **เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะที่ 6.6 : ความเหมาะสมของหลักสูตร (Fitness of courses)** ซึ่งเป็นหลักเกณฑ์สำคัญหนึ่ง

ของการประกันคุณภาพ จะประเมินความแตกต่างที่เกิดระหว่างคุณลักษณะของนักศึกษา ที่มหาวิทยาลัยระบุและคุณลักษณะจริงที่ปรากฏ รวมถึงแนวทางปฏิบัติของมหาวิทยาลัย ถ้ามีความแตกต่างนี้เกิดขึ้น

6.5 ผลของนักศึกษา

มาตรการในการประเมินผลของนักศึกษา ได้แก่ ความก้าวหน้าของนักศึกษา ผลลัพธ์กลุ่ม ความเสมอภาค ความพึงพอใจของนักศึกษา ความสามารถในการทำงาน

ความก้าวหน้าของนักศึกษา (Student Progress) : เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะในหัวข้อ ความก้าวหน้าของนักศึกษา สามารถให้ข้อมูลที่สำคัญแก่มหาวิทยาลัยอย่างมาก ทั้งในรูปแบบของความใส่ใจของมหาวิทยาลัยที่มีให้นักศึกษาและประสิทธิภาพการจัดโปรแกรมการสอน ตามหลักการแล้วมหาวิทยาลัยควรรับเฉพาะนักศึกษาที่มีขีดความสามารถที่จะเรียนให้จบ หลักสูตรเท่านั้น และเมื่อรับเข้ามาแล้วมหาวิทยาลัยควรให้การสนับสนุนนักศึกษา อย่างเต็มที่ เพื่อให้โอกาสจบการศึกษาสูงที่สุด

อย่างไรก็ตาม เป็นที่ทราบกันดีอยู่ทั่วไปว่า แม้ว่านักศึกษาที่มีความกระตือรือร้น มีการเตรียมตัวมาอย่างดี อาจไม่ประสบความสำเร็จทางการศึกษาก็ได้ อันอาจเนื่องมาจากการขาดความเป็นผู้ใหญ่ การขาดแคลนทรัพยากร การสอนที่ไม่ดี ความไม่สามารถจัดการ กับภาระงานหรือมาตรฐานที่ต้องการได้ เป็นต้น จะเป็นความผิดพลาดของมหาวิทยาลัย อย่างมากถ้าตัดสินใจแก้ปัญหาการไม่สำเร็จการศึกษาด้วยการลดเกณฑ์มาตรฐานลง เพื่อให้อัตราส่วนการจบการศึกษาสูงขึ้น

อย่างไรก็ตาม อัตราส่วนจำนวนวิชาที่ผ่านต่อจำนวนวิชาที่ลงทะเบียนก็ยังคงเป็นเกณฑ์ เปรียบเทียบสมรรถนะที่สำคัญในการประเมินความสำเร็จของการตั้งเป้าหมายการลงทะเบียน สำหรับมหาวิทยาลัย ความสำเร็จของระบบสนับสนุนที่จัดให้นักศึกษา และความสำเร็จต่อ แนวทางการสอน

นักศึกษานอกเวลาหรือนักศึกษาเรียนทางไกล ที่สามารถลงทะเบียนเพียงหนึ่งหรือสองวิชา ต่อภาคการศึกษา มีโอกาสสูงกว่านักศึกษาปกติที่จะหยุดพักการเรียนหรือเลื่อนการจบออกไป ด้วยเหตุผลที่เข้าใจได้ง่าย กล่าวคือนักศึกษาเหล่านี้ มักมีความเป็นผู้ใหญ่มากกว่าและมี จำนวนมากที่มีครอบครัวแล้ว มีความรับผิดชอบตามหน้าที่สายงานและต่อสังคม ฯลฯ ซึ่งเป็นสาเหตุให้ต้องหยุดหรือพักการเรียน

อุปสรรคอื่น ๆ ต่ออัตราความก้าวหน้า (progress rate) และอัตราการคงอยู่ (retention rate) อาจมีสาเหตุมาจากคุณสมบัติของนักศึกษาในพื้นที่ที่มหาวิทยาลัยตั้งอยู่ก็ได้ มหาวิทยาลัยที่มีนักศึกษาจากชนกลุ่มน้อย หรือนักศึกษาสูงอายุ หรือมหาวิทยาลัยเปิด มักประสบปัญหาการหยุดพักหรือเลิกการศึกษามากกว่า ซึ่งมีผลต่ออัตราความก้าวหน้า หรืออัตราการคงอยู่ อย่างไรก็ตาม มีความสมเหตุสมผลเพียงพอที่จะคาดว่า นักศึกษาสามารถเรียนจบวิชาหรือหลักสูตรใดได้นั้น ถ้าได้รับคำปรึกษาและมีการวางแผนการทำงานที่ดีเพียงพอ

ควรมีการกำหนดอัตราส่วนความก้าวหน้าของมหาวิทยาลัย โดยการรวบรวมการลงทะเบียนของแต่ละหน่วยการศึกษา ภาระงานของนักศึกษาที่คำนวณในรูปหน่วยนักศึกษาเต็มเวลาเทียบเท่า (Equivalent Full Time Student Units : EFTSU) ได้มีการแสดงไว้ในรายงานทางสถิติเสนอต่อ DETYA สัดส่วนที่เป็นการเปรียบเทียบภาระงานที่นักศึกษาเรียนผ่านต่อภาระวิชาทั้งหมดที่ลงทะเบียน จะใช้ในการประเมินการบรรลุวัตถุประสงค์ได้วิธีหนึ่ง

อัตราส่วนดังกล่าว สามารถเปรียบเทียบสำหรับทั้งมหาวิทยาลัย สำหรับแต่ละคณะหรือแต่ละหลักสูตรก็ได้ DETYA ได้มีการจัดพิมพ์ข้อมูลดังกล่าวเผยแพร่ทั่วไป **เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะที่ 6.7 : อัตราส่วนความก้าวหน้าของนักศึกษา (Student progress ratio)** เป็นเกณฑ์ประเมินสำหรับมหาวิทยาลัย โดยชี้ถึงประสิทธิภาพทางการเรียนและการสอนของมหาวิทยาลัย

อย่างไรก็ตาม สัดส่วนที่ได้กล่าวมาเป็นของทั้งมหาวิทยาลัย ซึ่งอาจจะไม่ได้ให้ข้อมูลสำหรับแต่ละกลุ่มย่อย อาทิเช่น สำหรับชนกลุ่มน้อยหรือสำหรับนักศึกษานานาชาติ ดังนั้น จึงอาจคำนวณสัดส่วนสำหรับแต่ละส่วนย่อยเพื่อใช้เปรียบเทียบระหว่างกันก็ได้

การคงอยู่ : การคงอยู่ของนักศึกษาในแต่ละปี โดยเฉพาะอย่างยิ่ง จากนักศึกษาปีที่หนึ่งสู่ปีที่สองเป็นเกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะที่หลายมหาวิทยาลัยพิจารณาว่าเป็นเกณฑ์วินิจฉัยที่มีความสำคัญมาก แม้ว่าผลกระทบที่มีต่ออัตราการคงอยู่และอัตราความก้าวหน้าจะมาจากตัวแปรเดียวกัน อาทิเช่น สัดส่วนนักศึกษาเต็มเวลาต่อนักศึกษานอกเวลา สถานที่ตั้งของมหาวิทยาลัย สัดส่วนของกลุ่มความเสมอภาค เป็นต้น ตัวแปรเหล่านี้ยังคงมีความสำคัญอย่างมากต่อแนวโน้มอัตราการคงอยู่แต่ละปี ฝ่ายบริหารมีความเชื่อที่ว่าแนวโน้มนี้ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง สำหรับอัตราการเปลี่ยนแปลงเป็นสัญญาณบ่งชี้แน่นอน ๆ ถึงสิ่งสำคัญที่

อาจเกิดขึ้นที่ต้องการการดูแลเอาใจใส่ ดังแสดงใน **เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะที่ 6.8 : แนวโน้มการคงอยู่ของนักศึกษาปีที่หนึ่งสู่ปีที่สอง (First to second year retention trends)**

การจบการศึกษา : ไม่มีเกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะในคู่มือเล่มนี้ ที่กล่าวถึงอัตราการจบการศึกษาสำหรับหลักสูตร ทั้งนี้ เพราะสัดส่วนนักศึกษานอกเวลาในประเทศออสเตรเลีย ซึ่งเปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลามีความสำคัญอย่างมากต่ออัตราการจบการศึกษามหาวิทยาลัยต่าง ๆ อาจมีสัดส่วนนักศึกษานอกเวลาที่แตกต่างกันไป อาจเป็นผลมาจากการมีครอบครัวหรือการมีความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน ซึ่งนักศึกษานอกเวลาอาจเลื่อนการจบออกไป หรือมีความก้าวหน้าช้ามาก หรืออาจจะไม่จบการศึกษาเลยก็ได้ หรือแม้กระทั่งนักศึกษาที่พึ่งจบจากมัธยมปลายก็อาจประสบปัญหาหรือเงื่อนไขอื่น ๆ ที่มีผลต่อการจบการศึกษา เช่นกัน อาทิเช่น จำนวนวิชาขั้นต่ำที่ต้องลงทะเบียนทดลองเรียน เป็นต้น

นอกจากนี้ การกำหนดจากจำนวนปีหรือจำนวนภาคการศึกษาที่ใช้ไปจนจบการศึกษาก็อาจทำให้เกิดความเข้าใจผิดถึงประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากรของมหาวิทยาลัยได้ ปัญหาอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับอัตราการจบการศึกษาได้กล่าวเพิ่มเติมไว้ในหนังสือ Performance Indicators in Higher Education (R D Linke Ed. Canberra, Aus Gov Publishing Service, 1991, pp 70-81)

ความเสมอภาค : การกล่าวถึงเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับเสมอภาคใน DETYA Educational Profiles และในรายงานประจำปีของสถาบันการศึกษาต่าง ๆ ส่งผลให้การได้มาของข้อมูลความเสมอภาคไม่ใช่เรื่องลำบากอีกต่อไป ความสำเร็จของมหาวิทยาลัยในการตอบสนองต่อเรื่องเสมอภาค สามารถประเมินเปรียบเทียบสมรรถนะได้ในสองแนวทาง แนวทางแรกได้กล่าวในเกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะที่ 3.4 ในบทที่ 3 เป็นการประเมินถึงขอบเขตการวางแผนความเสมอภาค กิจกรรมต่าง ๆ และการตรวจติดตามได้ร่วมอยู่กับกระบวนการส่งเสริมและประกันคุณภาพภายในมหาวิทยาลัย แนวทางที่สองที่ได้กล่าวใน **เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะที่ 6.9 : ความสำเร็จเชิงปริมาณความเสมอภาค (Equity quantitative success)** โดยเป็นดัชนีประเมินผลปฏิบัติการเชิงปริมาณของผลนักศึกษา อาทิเช่น การเข้าร่วม (access) การมีส่วนร่วม การคงอยู่ และการสำเร็จการศึกษา

ความพึงพอใจของนักศึกษา : นักศึกษาเปรียบเสมือนผู้บริโภคคนหนึ่งที่จะต้องได้รับการประเมินคุณภาพของประสบการณ์เชิงวิชาการทั้งทางตรงและทางอ้อม

การประเมินทางตรงเด่นชัดที่สุด คือ ประเมินความรู้สึกของนักศึกษาต่อประสบการณ์การเรียนรู้ **เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะที่ 6.10 : ความพึงพอใจของนักศึกษา (Student satisfaction)** เป็นการตรวจติดตามการจัดอันดับความพึงพอใจของนักศึกษาต่อประสบการณ์การสอน เป้าหมายและมาตรฐานต่าง ๆ ปฏิบัติการประเมินผล รายงานความชำนาญและความพึงพอใจโดยรวม โดยอาจประเมินจากแบบสอบถาม Course Experience Questionnaire (CEQ) ก็ได้ แม้จะมีการแสดงข้อคิดเห็นขัดแย้งต่อประโยชน์จากข้อมูลการสอบถามมากมาย แต่หลักฐานที่มีมานานแล้วแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างผลจากแบบสอบถามและข้อมูลคุณภาพการสอน ซึ่งเป็นสิ่งยืนยันความสำคัญของข้อมูลจากแบบสอบถามที่สามารถบ่งชี้ให้เห็นถึงคุณภาพการสอนได้

อย่างไรก็ตาม แบบสอบถาม CEO ยังคงมีข้อบกพร่องอยู่ตรงที่เป็นการสำรวจนักศึกษาที่จบการศึกษาไปแล้ว มีความล่าช้าเกิดขึ้นในการเก็บรวบรวมข้อมูลและการตีพิมพ์ และมีเพียงนักศึกษาที่จบไปแล้วส่วนหนึ่งเท่านั้นที่ตอบแบบสอบถาม ดังนั้น ข้อมูลที่ได้จาก CEO จึงไม่ได้เป็นข้อมูลในปัจจุบัน ดังเช่นที่หลายมหาวิทยาลัยต้องการ ทางแก้ปัญหานี้คือ การสำรวจโดยใช้แบบสอบถามดังกล่าวกับนักศึกษาปัจจุบัน และใช้ผลจากการสำรวจเพื่อประโยชน์สำหรับการจัดการภายใน

ความสามารถในการหางาน : ในเดือนพฤษภาคมของทุกปี ประเทศออสเตรเลียจะมีการสำรวจนักศึกษาที่เพิ่งจบการศึกษา เพื่อให้ทราบถึงจำนวนและสัดส่วนนักศึกษาที่ได้รับการจ้างงานหรือที่ว่างงาน อย่างไรก็ตาม ตัวเลขดังกล่าว อาจทำให้เกิดการเข้าใจผิดได้ โดยเฉพาะสำหรับมหาวิทยาลัยที่มีนักศึกษานอกเวลาในสัดส่วนที่สูง ทั้งนี้ เพราะนักศึกษานอกเวลาเหล่านี้ มักมีอาชีพหรือได้รับการว่าจ้างงานมาก่อนแล้ว ทำให้ตัวเลขที่ได้จากการสำรวจอยู่ในระดับที่น่าพอใจเป็นอย่างยิ่ง ในทางตรงกันข้าม มหาวิทยาลัยที่ตั้งอยู่ในพื้นที่ที่มีการว่างงานสูง ตัวเลขจากการสำรวจก็มักอยู่ในระดับที่ไม่น่าพอใจเมื่อเปรียบเทียบกับมหาวิทยาลัยที่ตั้งอยู่ในเมืองใหญ่

อย่างไรก็ตาม อัตราการจ้างงานยังคงเป็นเรื่องที่สำคัญอยู่ ทั้งนี้ เพราะเป้าหมายหนึ่งของมหาวิทยาลัย คือ การจัดหลักสูตรที่มีมาตรฐานสูงที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของตลาดแรงงานได้ นอกจากนี้ เรื่องสำคัญอีกประการหนึ่ง คือ อัตราการจ้างงานดังกล่าว

มุ่งสำหรับนักศึกษาชาวออสเตรเลียเท่านั้น ก็ไม่ได้หมายความว่าอัตราการจ้างงานสำหรับนักศึกษานานาชาติจะไม่มีผลสำคัญ แต่เป็นเพราะในปัจจุบันนี้ข้อมูลการจ้างงานของนักศึกษานานาชาติที่พึงจบการศึกษาไปยังคงมีความไม่น่าเชื่อถืออยู่มาก

นอกจากนี้ การสำรวจสัดส่วนนักศึกษาจบเป็นบัณฑิตใหม่ที่ได้รับการจ้างงานอาจจำแนกตามแต่ละภูมิภาคก็ได้ ดังจะได้กล่าวใน **เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะที่ 6.11 : ความสามารถในการหางานของบัณฑิต (ออสเตรเลีย)**

เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะที่ 6.1

หมวด : การเรียนและการสอน

หัวข้อ : แผนการเรียนรู้และแผนการสอน

ประเภท : ชี้นำ

เหตุผล : แนวทางเชิงกลยุทธ์สำหรับการเรียนและการสอน คือ การพิจารณาเปิดสอนหลักสูตรที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย โดยพิจารณาถึงทรัพยากรที่มีอยู่ ธรรมชาติของประชากรนักศึกษา วิธีการสอน ฯลฯ

แหล่งข้อมูล : แผนการเรียนรู้และแผนการสอนของมหาวิทยาลัย

ปฏิบัติการที่ดี :

ปฏิบัติการที่ดี ต้องมีการคำนึงถึงวัตถุประสงค์การสอนและการเรียนของมหาวิทยาลัยและคุณลักษณะของนักศึกษา การจัดทำกลยุทธ์จำเป็นต้องพิจารณาการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมสำหรับการเรียนและการสอนในปัจจุบันและที่คาดว่าจะเกิดในอนาคตรวมถึงทรัพยากรที่มีอยู่ การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี วิธีการสอน นอกจากนี้ ยังต้องมีหลักฐานแสดงให้เห็นถึงความร่วมมือจากคณะกรรมการวิชาการ และพนักงานมีความเข้าใจและให้ความสนับสนุน แผนงาน การจัดทำแผนงานต้องพิจารณาถึงเป้าหมายสำคัญรวมถึงการประเมินความต้องการ การพัฒนาหลักสูตร ข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญ สภาพแวดล้อมการเรียนรู้ การจัดการสอน การประกันคุณภาพ และผลที่คาดว่าจะได้รับ นอกจากนี้ ยังต้องมีการเชื่อมโยงกับการจัดสรรทรัพยากรด้วย และมีการระบุความรับผิดชอบของแต่ละบุคคล ระบบการรายงานและกลยุทธ์ การปรับปรุง ปฏิบัติการที่ดี ควรมีความละเอียดถี่ถ้วน มีความเชี่ยวชาญ มีการใช้ทรัพยากร และมีการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้แผนงานประสบผลตามที่ต้องการ

ระดับ :

1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> - ไม่มีแผนการเรียนรู้และแผนการสอนที่ชัดเจน - คณะกรรมการวิชาการอนุมัติหลักสูตร โดยไม่มีการตรวจสอบอย่างละเอียด และไม่พิจารณาว่าเหมาะสมกับวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัยหรือไม่ - ข้อเสนอไม่เชื่อมโยงกับการจัดสรรทรัพยากรหรือแผนมหาวิทยาลัย - ไม่มีการจัดการเพื่อให้เกิดผลสำเร็จอย่างชัดเจน 		<ul style="list-style-type: none"> - มีแผนการเรียนรู้และแผนการสอนที่กำหนดกลยุทธ์สำหรับการทำวิจัยตลาด การพัฒนาหลักสูตร กระบวนการรับรอง การจัดการการสอน และการสนับสนุนต่าง ๆ สำหรับหลักสูตร - มีการเชื่อมโยงอย่างกว้าง ๆ กับการจัดสรรทรัพยากร และการจัดการเพื่อให้เกิดผลสำเร็จ 		<ul style="list-style-type: none"> - มีแผนการเรียนรู้และแผนการสอนที่กำหนดกลยุทธ์สำหรับการทำวิจัยตลาด การพัฒนาหลักสูตร กระบวนการรับรอง การจัดการการสอน การสนับสนุนต่าง ๆ สำหรับหลักสูตร - มีการเชื่อมโยงกับการจัดสรรทรัพยากร มีการระบุนโยบายที่ชัดเจนของแต่ละบุคคล มีการจัดการเพื่อให้เกิดผลสำเร็จ และมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

การประเมินผลตนเอง :

การประเมินตรวจสอบ :

เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะที่ 6.2

- หมวด** : สภาพแวดล้อมการเรียนรู้
- หัวข้อ** : กระบวนการเปิดสอนหลักสูตร
- ประเภท** : ชี้นำ
- เหตุผล** : เพื่อให้บรรลุสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่เหมาะสมอย่างสม่ำเสมอ ด้วยเกณฑ์มาตรฐานที่สูงและกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ในกลุ่มนักศึกษามหาวิทยาลัย จำเป็นต้องให้ความมั่นใจว่า ทุกหลักสูตรได้ผ่านเกณฑ์ข้อกำหนดหลักสูตรของแผนกลยุทธ์ นโยบาย หลักสูตรอื่น และนโยบายสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่เกี่ยวข้อง
- แหล่งข้อมูล** : นโยบายให้การรับรองและนโยบายพัฒนาหลักสูตร

ปฏิบัติการที่ดี :

ปฏิบัติการที่ดี ต้องประกอบด้วย

- นโยบายหลักสูตรของมหาวิทยาลัยที่ระบุถึงความจำเป็นในการเปิดสอนหลักสูตร โดยนโยบายหลักสูตรต้องเชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์มหาวิทยาลัยด้วย
- รายละเอียดรายวิชาควรระบุถึงวัตถุประสงค์ของวิชาดังกล่าว มีความน่าเชื่อถือและสามารถเข้าใจได้ดี ให้ข้อมูลที่จำเป็นอย่างชัดเจน เช่น งานที่ต้องทำ หลักเกณฑ์การให้คะแนน วิธีการสอน และมาตรฐานที่คาดหวังไว้
- มีการระบุถึงและสามารถใช้งานสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ต่าง ๆ ได้ ซึ่งรวมถึงการใช้ห้องสมุด อุปกรณ์ภาพและเสียง อุปกรณ์สนับสนุนเทคโนโลยีสารสนเทศที่ดี
- ข้อเสนอขอเปิดหลักสูตรในขั้นตอนพัฒนาได้รับการตรวจสอบโดยละเอียดจากเพื่อนร่วมสายงานแล้ว
- ตัวแทนจากสังคมมหาวิทยาลัยและหรือตัวแทนภายนอกมีส่วนร่วมในการพัฒนาและประเมินผลหลักสูตร
- คณะกรรมการวิชาการมีการจัดการควบคุมคุณภาพที่สามารถตัดสินใจและให้การอนุมัติเรื่องคุณภาพของข้อเสนอหลักสูตรได้
- ไม่มีการอนุมัติหลักสูตรที่อยู่นอกเหนือขีดความสามารถด้านการสอนและเกินกว่าความรู้ความชำนาญที่มีอยู่
- มีการประเมินและรายงานอย่างสม่ำเสมอ ในรายงานควรประกอบด้วยผลการประเมินของนักศึกษาต่อวิชาที่เรียน รวมถึงมีข้อกำหนดสำหรับกระบวนการปรับปรุงด้วย
- มีความสม่ำเสมอของมาตรฐานที่พิสูจน์ได้

สิ่งสำคัญของปฏิบัติการที่ดีในข้อนี้ คือ การมีระบบที่ครอบคลุม มุ่งมั่น และมีประสิทธิภาพ ระบบจำเป็นต้องมีการเก็บรวบรวมข้อมูลจริง เปิดกว้างต่อการวิพากษ์วิจารณ์ เพื่อผลทางการพัฒนาหลักสูตรต่อไป

ระดับ :

1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> - หลักสูตรเกิดจากการตัดสินใจของตนเอง ไม่ตอบสนองต่อวัตถุประสงค์อื่น - รายละเอียดเนื้อหา รายวิชาไม่สมบูรณ์ในบางหัวข้อ และนักศึกษาไม่สามารถเข้าใจได้เป็นอย่างดี - สภาพแวดล้อมการเรียนรู้ ไม่ได้สนับสนุนหลักสูตรอย่างเป็นระบบ - มีการพัฒนาหลักสูตร โดยไม่ได้พิจารณาปัจจัยภายนอก คณะกรรมการวิชาการมีการวิพากษ์วิจารณ์อย่างไม่ละเอียดรอบคอบ - การประเมินผลหลักและการจัดทำรายงาน แต่ละครั้งห่างกันนานมาก เช่น ห่างกันแต่ครั้งกว่าห้าปี 		<ul style="list-style-type: none"> - หลักสูตรเกือบทั้งหมด สัมพันธ์กับวัตถุประสงค์ มหาวิทยาลัยอย่างชัดเจน - รายละเอียดเนื้อหา รายวิชาสมเหตุสมผลดีแล้ว แต่ยังไม่ครอบคลุมเพียงพอ - สภาพแวดล้อมการเรียนรู้ สนับสนุนหลักสูตรเพียงบางส่วน - หลักสูตรเกือบทั้งหมด มีการพัฒนาจากภายใน คณะกรรมการวิชาการ ไม่ได้มีการควบคุมคุณภาพ หรือมีน้อยมาก หลักสูตรต้องได้รับอนุมัติจาก คณะกรรมการวิชาการ - จัดทำการประเมินผลหลัก และการจัดทำรายงาน ทุกปี 		<ul style="list-style-type: none"> - หลักสูตรทั้งหมดสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์ มหาวิทยาลัยอย่างชัดเจน - รายละเอียดเนื้อหา รายวิชาสมเหตุสมผล ครอบคลุม และชัดเจนเพียงพอแล้ว - สภาพแวดล้อมการเรียนรู้ การสอนและการสนับสนุน ต่าง ๆ สนับสนุนหลักสูตรอย่างเต็มที่ - หลักสูตรได้รับการร่วมพิจารณาจากเพื่อนร่วมสายงานและอุตสาหกรรม หลักสูตรต้องได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการวิชาการ - จัดทำการประเมินผลหลักและจัดทำรายงาน ทุกปี - มีความสม่ำเสมอของมาตรฐานที่พิสูจน์ได้

การประเมินผลตนเอง :

การประเมินตรวจสอบ :

เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะที่ 6.3

หมวด : คุณภาพการสอน

หัวข้อ : การสอนเชิงวิชาการ

ประเภท : เร็ยารู้

เหตุผล : การสอนที่ดี จะเกิดขึ้นได้นั้นขึ้นอยู่กับวิธีการสอนที่พนักงานเลือกใช้ และระบบ
ตอบแทนที่พิจารณาจากแนวทางเชิงวิชาการที่เลือกใช้ในการสอน แม้ว่าในปัจจุบัน
จะยังไม่มีดัชนีวัดโดยตรงที่เป็นที่ยอมรับกันทั่วไป แต่สามารถใช้การวัดทางอ้อมได้
โดยประเมินจากสัดส่วนพนักงานที่เกี่ยวข้องกับการสอนวิชาการได้

แหล่งข้อมูล : การเปรียบเทียบข้อมูลของหน่วยองค์กรกับข้อมูลของสถาบันการศึกษา

ปฏิบัติการที่ดี :

พนักงานที่อยู่ในหน่วยองค์กรทางวิชาการควรมีการจัดเก็บรวบรวมเอกสารการสอน ที่ได้ผ่าน
การทบทวนจากเพื่อนร่วมสายงานแล้วเป็นอย่างดี พนักงานที่จัดทำเอกสารการสอน จะต้อง
มีเป้าหมายที่ชัดเจน เนื้อหาต้องทันสมัย นำความรู้จากงานวิจัยมาสอน มีความเตรียมพร้อมที่ดี
ใช้วิธีการสอนที่เหมาะสม กระตุ้นการมีส่วนร่วม มีผลกระทบที่สำคัญ (ต่อการประเมินผลจาก
นักศึกษาและเพื่อนร่วมสายงาน) มีการนำเสนอที่มีประสิทธิภาพและมีการวิจารณ์ตอบกลับได้

ปฏิบัติการที่ดี สำหรับเกณฑ์นี้ยังสามารถแสดงได้ด้วย

- ได้รับการรับรองความเป็นผู้สอนในมหาวิทยาลัยจากองค์กรในประเทศหรือองค์กรนานาชาติ
เช่น ในประเทศอังกฤษ มี Staff and Educational Development Association ซึ่งเป็น
สมาคมที่ให้การรับรองความเป็นผู้สอนในมหาวิทยาลัย)
- ผ่านการอบรมหลักสูตรการสอนทางวิชาการขั้นสูง ซึ่งสถาบันการศึกษาให้การรับรองแล้ว
- ได้รับรางวัลทางการสอนจากทางสถาบันการศึกษาหรือจากหน่วยงานระดับชาติ หรือ
กำลังทำโครงการพัฒนาการสอนระดับชาติอยู่
- ตีพิมพ์บทความทางวิชาการเรื่องการเรียนและการสอน

การเลื่อนตำแหน่งหรือให้รางวัลพิจารณาตามผลงานการสอนเชิงวิชาการ และปฏิบัติการที่ดี
ต้องแสดงให้เห็นว่ามากกว่า 90 เปอร์เซ็นต์ ของพนักงานด้านการศึกษา ได้นำแนวทางเชิงวิชาการ
ไปใช้ในการสอน

ระดับ :

1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> - สถาบันการศึกษาไม่จัดให้มีหรือมีเพียงเล็กน้อยในเรื่องการทบทวนการสอน จากนักศึกษาหรือจากเพื่อนร่วมสายงาน - ประมาณครึ่งหนึ่งของพนักงานด้านการศึกษานำแนวทางเชิงวิชาการไปใช้ในการสอน - การเลื่อนตำแหน่งหรือให้รางวัล ไม่ได้พิจารณาจากผลงานการสอนเชิงวิชาการ 		<ul style="list-style-type: none"> - สถาบันการศึกษาจัดให้มีการทบทวนการสอนจากนักศึกษาหรือจากเพื่อนร่วมสายงานมากกว่า 50 เปอร์เซ็นต์ของหน่วยการศึกษา - ประมาณ 70 เปอร์เซ็นต์ของพนักงานด้านการศึกษานำแนวทางเชิงวิชาการไปใช้ในการสอน - การเลื่อนตำแหน่งหรือให้รางวัล ได้พิจารณาจากผลการสอนเชิงวิชาการอยู่บ้าง 		<ul style="list-style-type: none"> - สถาบันการศึกษาจัดให้มีการทบทวนการสอนจากนักศึกษาหรือจากเพื่อนร่วมสายงาน มากกว่า 90 เปอร์เซ็นต์ของหน่วยการศึกษา - มากกว่า 90 เปอร์เซ็นต์ของพนักงานด้านการศึกษานำแนวทางเชิงวิชาการไปใช้ในการสอน - การเลื่อนตำแหน่งหรือให้รางวัลพิจารณาจากผลการสอนเชิงวิชาการ

การประเมินผลตนเอง :

การประเมินตรวจสอบ :

เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะที่ 6.4

หมวด : คุณภาพการสอน

หัวข้อ : สภาพแวดล้อมทางการสอน

ประเภท : เรียนรู้

เหตุผล : การสอนที่ดี เป็นผลมาจากพนักงานที่มีความเชี่ยวชาญ มีความกระตือรือร้น มีความชำนาญ และได้รับการสนับสนุนเป็นอย่างดี ปฏิบัติการที่ดี เป็นการประเมินถึงการมีหลักฐานที่แสดงให้เห็นว่า มีการจัดหาเงื่อนไขสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อการสอนดีหรือไม่

แหล่งข้อมูล : เอกสารมหาวิทยาลัยเรื่องการจัดการสนับสนุนการสอน

ปฏิบัติการที่ดี :

สิ่งแวดล้อมการศึกษาที่เหมาะสมกำหนดได้จาก

- สร้างแรงจูงใจและให้ความช่วยเหลือพนักงานใหม่
- จัดทำแบบจำลองและแจกจ่ายตัวอย่างปฏิบัติการการสอนที่ดี (เช่น พนักงานดีเด่น การจัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการ การเยี่ยมชม และวิดิทัศน์แบบประเมินผลตนเอง)
- มีการประเมินผลการสอนทุกวิชาอย่างสม่ำเสมอ จากทั้งนักศึกษาและเพื่อนร่วมสายงาน
- มีการตรวจสอบความชำนาญพนักงานและให้คำปรึกษาพนักงานทุกคนอย่างสม่ำเสมอ
- มีโอกาสพัฒนาทั้งเรื่องการสอนและเรื่องส่วนบุคคล
- มีสภาพแวดล้อมการทำงานที่เหมาะสม เช่น ความสว่างที่เพียงพอ ทัศนวิสัย ระบบเสียงและเทคโนโลยีทันสมัยที่ใช้ได้
- มีภาระการสอนที่สมเหตุสมผลและยุติธรรม จัดภาระงานตามประสบการณ์
- ให้การยอมรับและยกย่องบุคคลที่มีความสามารถ
- ให้รางวัลพนักงานตัวอย่าง

มีการตรวจติดตามแนวโน้มและมีมาตรการแก้ไขเพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้

ระดับ :

1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> - พนักงานใหม่รับภาระการสอนเต็มที่ พนักงานแต่ละคนมีความแตกต่างในเรื่องภาระการสอนน้อยมาก ไม่มีสมดุลงระหว่างจำนวนหลักสูตรที่เปิดและพนักงานที่มีอยู่ - ไม่มีการประเมินการสอน ไม่มีการระบุให้ความช่วยเหลือหรือคัดผู้สอนที่มีคุณภาพต่ำออก - พนักงานไม่มีโอกาสพัฒนาหรือมีโอกาที่จำกัด - มีสภาพการสอนและเทคโนโลยีที่ตีเฉพาะกับตึกที่เพิ่งสร้างเสร็จ - ให้การยอมรับพนักงานตัวอย่างเป็นครั้งคราว และอย่างไม่เป็นระบบ 		<ul style="list-style-type: none"> - เริ่มมีการยอมรับในความต้องการที่จะมีพนักงานใหม่ มีการปรับภาระงานตามความเหมาะสมบ้าง จำนวนหลักสูตรที่เปิดและพนักงานที่มีอยู่ยังไม่สมดุลดีนัก - มีการประเมินการสอนเป็นครั้งคราวและไม่ครอบคลุม - พนักงานมีโอกาสพัฒนาบ้าง - มีความตั้งใจที่จะปรับปรุงพื้นที่การสอนให้ทันสมัย แต่ทำไปได้เพียงน้อยกว่า 25 เปอร์เซ็นต์ - ให้การยอมรับพนักงานตัวอย่างอย่างเป็นระบบ แต่พิจารณาผลงานด้านการสอนเพียงเล็กน้อยในการเลื่อนตำแหน่ง 		<ul style="list-style-type: none"> - มีระบบจูงใจพนักงานใหม่ มีการจัดการงานตามประสบการณ์ มีความสมดุลงระหว่างจำนวนหลักสูตรที่เปิดและพนักงานที่มีอยู่ - มีการประเมินผลและควบคุมดูแลพนักงานอย่างสม่ำเสมอ - พนักงานมีโอกาสพัฒนาอย่างมาก - มหาวิทยาลัยมีความตั้งใจในการจัดการเงื่อนไขการสอนและนวัตกรรมใหม่ พื้นที่เกินครึ่งหนึ่งได้รับการติดตั้งอุปกรณ์ทันสมัย - มีการยอมรับ ยกย่องให้รางวัล รวมถึงเลื่อนตำแหน่งพนักงานตัวอย่าง

1	2	3	4	5
- ไม่มีการตรวจและติดตาม แนวโน้ม		- มีการตรวจติดตามแนวโน้ม แต่ขาดหลักฐานการปฏิบัติ ที่เป็นระบบในการปรับปรุง ปฏิบัติการให้ดีขึ้น		- มีการตรวจติดตามแนวโน้ม อย่างเป็นระบบและมี หลักฐานที่แสดงให้เห็น ว่า มีปฏิบัติการที่เป็น ระบบในการปรับปรุง ปฏิบัติการให้ดีขึ้น

การประเมินผลตนเอง :

การประเมินตรวจสอบ :

เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะที่ 6.5

หมวด : การประกันคุณภาพ

หัวข้อ : กระบวนการทบทวนทางการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ

ประเภท : เรียนรู้

เหตุผล : ปัจจัยต่าง ๆ ที่กำหนดคุณภาพทางวิชาการของหน่วยงานหรือของหลักสูตร และคุณภาพของประสบการณ์การเรียนรู้ของนักศึกษา ประกอบด้วย ธรรมชาติ ความครอบคลุม และประสิทธิภาพของกระบวนการสมรรถนะทบทวนทางการศึกษาที่ปฏิบัติโดยผู้เชี่ยวชาญสายงานนั้น เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะข้อนี้ จะประเมินถึงการมีระบบตรวจสอบที่ครอบคลุมอย่างเข้มงวดสำหรับทุกหน่วยงาน ในมหาวิทยาลัย

แหล่งข้อมูล : คณะกรรมการวิชาการมหาวิทยาลัย กระบวนการทบทวนทางการศึกษา

ปฏิบัติการที่ดี :

จุดสำคัญสำหรับเกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะ หัวข้อนี้ อยู่ที่หลักสูตรการศึกษา โดยมีหลักฐานแสดงให้เห็นโดยไม่มีข้อยกเว้นว่า มหาวิทยาลัยมีการทบทวนทุกส่วนงานอย่างสม่ำเสมอ โดยนำเป้าหมายและคุณค่ามาร่วมพิจารณาด้วย ผลที่ได้จากทบทวนจะนำไปใช้ในการปรับปรุงต่อไป ขั้นตอนการตรวจติดตามอาจปฏิบัติตามรายการตรวจสอบที่สถาบันรับรองภายนอกได้จัดทำไว้ก็ได้ (เช่น รายการตรวจสอบที่ได้มาจากเอกสารของ AVCC ตาม Guidelines for Effective University Teaching (CAN 008 502 930) April 1993 ที่ใช้กันในประเทศออสเตรเลีย) ปฏิบัติการที่ดี ต้องแสดงถึงการมีกระบวนการที่เข้มงวด มีผู้เชี่ยวชาญอิสระภายนอกที่มีความรู้และประสบการณ์ อย่างเพียงพอ มหาวิทยาลัยมีปฏิบัติการที่ดีได้ต้องมีการทบทวนหลักสูตรอยู่เสมอ (อย่างน้อย ทุกห้าปี) และมีองค์ประกอบต่าง ๆ เหล่านี้

- เนื้อหามีความท้าทายในเชิงวิชาการ
- เนื้อหารายวิชาที่สอดคล้องกับหลักสูตร
- มีการเปิดรายวิชาสำหรับระดับชั้นที่เหมาะสม
- เนื้อหาตอบสนองต่อความต้องการของนักศึกษา นายจ้าง วิชาชีพ และสังคม
- วิธีการสอนมีความชัดเจน
- วิธีการนำเสนอ (คำบรรยาย ผู้สอน เอกสาร ฯลฯ) มีความเหมาะสม
- นำผลงานวิจัยใหม่ ๆ มาใช้ในการสอนด้วย
- หลักสูตรมีวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจนและเหมาะสม

- แจ้างวัตถุประสงค์และเป้าหมายให้นักศึกษาทราบโดยทั่วกัน
- เกณฑ์ประเมินผลสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเป้าหมาย
- แจ้างเกณฑ์ประเมินผลให้นักศึกษาทราบโดยทั่วกัน
- มีการวิเคราะห์อัตราการสอนไม่ผ่านและจำนวนนักศึกษาลงทะเบียน
- แบบฝึกหัดสอดคล้องกับเวลาและประเภทการสอน
- มีการนำผลการทบทวนไปใช้อย่างเหมาะสม

ระดับ :

1	2	3	4	5
- การทบทวนมีการปฏิบัติตามองค์ประกอบข้างต้นน้อยกว่าครึ่ง		- มีการนำผลการทบทวนไปใช้อย่างเหมาะสม (องค์ประกอบสุดท้าย) - การทบทวนมีการปฏิบัติตามองค์ประกอบข้างต้น (ที่เหลือ) มากกว่าแปดข้อ		- การทบทวนมีการปฏิบัติตามองค์ประกอบข้างต้นทุกข้อ

การประเมินผลตนเอง :

การประเมินตรวจสอบ :

เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะที่ 6.6

หมวด : การประกันคุณภาพ

หัวข้อ : ความเหมาะสมของหลักสูตร

ประเภท : เรียนรู้

เหตุผล : การประเมินว่า แต่ละมหาวิทยาลัยสามารถบรรลุสิ่งที่กำหนดไว้หรือการประเมินความเหมาะสมของหลักสูตร เป็นการประเมินความแตกต่างที่เกิดขึ้นระหว่างคุณลักษณะของนักศึกษาที่มหาวิทยาลัยระบุและคุณลักษณะจริงที่ปรากฏ

แหล่งข้อมูล : เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะหัวข้อนี้ ต้องใช้ข้อมูลจากเกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะหัวข้ออื่น (เช่น เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะที่ 4.2, 6.7 และ 6.10) ร่วมกับการประเมินการสอนจากนักศึกษา การสำรวจจากนายจ้าง

ปฏิบัติการที่ดี :

ความเหมาะสมของหลักสูตรที่ทำให้มหาวิทยาลัยสามารถผลิตบัณฑิตให้มีคุณสมบัติตามที่ต้องการนั้น ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลัก

- การปรับปรุงแต่ละคุณลักษณะที่ต้องการให้เป็นข้อกำหนดเชิงปฏิบัติการ (อาทิเช่น คุณลักษณะความสามารถในการสื่อสาร ภาวะผู้นำ มาตรฐานทางจริยธรรม เป็นต้น)
- บรรจุข้อกำหนดเชิงปฏิบัติการให้อยู่ในหลักสูตร
- ดำเนินการสอนข้อกำหนดดังกล่าวให้มีประสิทธิภาพ
- แก้ไขช่องว่างความแตกต่างระหว่างคุณลักษณะที่มหาวิทยาลัยระบุและข้อกำหนดของหลักสูตร
- มีหลักฐานที่แสดงว่ามีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง สำหรับแต่ละการประเมินผลที่ต้องการ
- มีหลักฐานแสดงถึงการสร้างมูลค่าเพิ่ม กล่าวคือ บัณฑิตที่จบไปต้องมีความรู้ ความชำนาญ ทักษะดี รวมถึงเป้าหมายการทำงาน ซึ่งสามารถนำไปประยุกต์ใช้ให้เกิดผลสูงสุด นอกจากนี้ยังมีความต้องการที่จะแสวงหาความรู้และประสบการณ์เพิ่มเติมอีกด้วย

ปฏิบัติการที่ดี จะดำเนินการตรวจติดตามถึงมูลค่าเพิ่มที่เกิดขึ้น หรือประเมินว่าแนวทางการสอนเหมาะสมดีหรือไม่ ในการเตรียมความพร้อมให้ผู้เรียนเพื่อที่จะสามารถบรรลุผลลัพธ์ด้วยมาตรฐานที่สูง

ปฏิบัติการที่ดี ยังต้องประกอบด้วยกระบวนการที่จะลดความแตกต่างระหว่างคุณลักษณะที่มหาวิทยาลัยระบุและคุณลักษณะจริงของนักศึกษาที่ปรากฏด้วย

ระดับ :

1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> - มหาวิทยาลัยไม่ได้ระบุคุณสมบัติของบัณฑิตที่จบไป - วัตถุประสงค์ของแต่ละรายวิชาไม่สัมพันธ์กันและอาจไม่ตรงตามคุณสมบัติของบัณฑิตที่กำหนด - การปรับปรุงหลักสูตรดำเนินการตามขั้นตอนที่มีมาแต่ดั้งเดิมไม่มีการประเมินผลจากบัณฑิตหรือจากนายจ้าง 		<ul style="list-style-type: none"> - มหาวิทยาลัยได้ระบุคุณสมบัติบัณฑิตที่จบไปมีความพยายามอย่างมากที่จะกำหนดหลักสูตรเพื่อให้ได้คุณสมบัติบัณฑิตที่ต้องการ แต่ไม่ได้กำหนดวิธีการสอนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าว - การปรับปรุงหลักสูตรดำเนินการตามขั้นตอนที่มีมาแต่เดิม - มีการประเมินผลจากบัณฑิต 		<ul style="list-style-type: none"> - มหาวิทยาลัยได้ระบุคุณสมบัติบัณฑิตที่จบไปมีความพยายามอย่างมากที่จะกำหนดหลักสูตรและการสอน เพื่อให้ได้คุณสมบัติบัณฑิตที่ต้องการ - มีวงจรย้อนกลับ (feedback) ที่นำผลที่ได้จากการประเมิน โดยเพื่อนร่วมสายงาน บัณฑิตหรือนายจ้าง เพื่อให้ได้ผลตามที่ต้องการ - คุณลักษณะจริงที่ได้เป็นตัวกำหนดการเปลี่ยนแปลงทั้งหลักสูตร วิธีสอนและการเรียนรู้

การประเมินผลตนเอง :

การประเมินตรวจสอบ :

เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะที่ 6.7

หมวด : ความก้าวหน้าของนักศึกษา

หัวข้อ : อัตราส่วนความก้าวหน้าของนักศึกษา

ประเภท : ตามหลัง

เหตุผล : นักศึกษาแต่ละคนจะมีภาระงานแตกต่างกันไปตามสถานการณ์สำหรับแต่ละบุคคล ดังนั้น เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะหัวข้อนี้ จึงประเมินจากอัตราส่วนความสำเร็จ (success rate) ในวิชาที่นักศึกษาลงทะเบียน ในขณะที่อัตราส่วนความก้าวหน้าเบื้องต้น ได้รวมพิจารณาถึงองค์ประกอบโครงสร้างนักศึกษา (the composition of the student body) ด้วย การที่มหาวิทยาลัยจะพิจารณารับนักศึกษาเข้าเรียน ต้องพิจารณาแล้วว่า มีความสามารถเรียนจบได้ การมีอัตราส่วนความสำเร็จต่ำ บ่งชี้ถึงปัญหาในการเรียน หรือปัญหาส่วนบุคคล หรือปัญหาจากการสอน แต่สิ่งหนึ่งที่แน่นอน คือ การที่อัตราส่วนความสำเร็จต่ำทำให้ผลลัพธ์การเรียนรู้ ต่ำกว่าระดับที่เหมาะสมที่สุด และบ่งชี้ถึงการใช้ทรัพยากรอย่างไม่มีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ยังควรมีการประเมินความก้าวหน้าสำหรับกลุ่มนักศึกษานานาชาติและ กลุ่มชนกลุ่มน้อย (หรือกลุ่มความเสมอภาค) ด้วย ร่วมกับการประเมินความก้าวหน้า ของทั้งมหาวิทยาลัยและของคณะ

แหล่งข้อมูล : การเก็บรวบรวมข้อมูลนักศึกษา DETYA

ปฏิบัติการที่ดี :

อัตราส่วนความก้าวหน้าของมหาวิทยาลัยคำนวณได้จากจำนวนนักศึกษาที่ผ่านทุกวิชาที่ลงทะเบียน ต่อจำนวนนักศึกษาทั้งหมดที่ลงทะเบียนวิชาที่เปิดสอน นักศึกษาแต่ละคนมีภาระที่แตกต่างกัน ตามปัจจัยต่าง ๆ อาทิเช่น มีการทำงานประจำอยู่แล้ว ชีตความสามารถในการเรียนและ สถานการณ์ของแต่ละบุคคล การให้คำปรึกษาและคำแนะนำอื่น ๆ ช่วยเพิ่มขีดความสามารถ ของนักศึกษาในการบรรลุเป้าหมายในการศึกษาได้ ดังนั้น ปฏิบัติการที่ดีจึงควรพิจารณาถึง ภาระงานของนักศึกษาที่แตกต่างกันด้วย โดยวิธีการคำนวณอัตราส่วนความก้าวหน้า สำหรับ กลุ่มความเสมอภาคและนักศึกษานานาชาติก็ปฏิบัติเช่นเดียวกับอัตราส่วนความก้าวหน้าของ มหาวิทยาลัย แต่เลือกใช้จำนวนนักศึกษาตามกลุ่มที่ต้องการประเมิน ปฏิบัติการที่ดีนั้น อัตราส่วนความก้าวหน้าของมหาวิทยาลัยหรือของกลุ่มความเสมอภาคและของนักศึกษานานาชาติ ไม่ควรมีความแตกต่างกัน

นอกจากนี้ ปฏิบัติการที่ดีควรมีอัตราส่วนความสำเร็จมากกว่า 90 เปอร์เซ็นต์ มหาวิทยาลัยในออสเตรเลียใดที่มีอัตราส่วนความสำเร็จต่ำกว่า 70 เปอร์เซ็นต์ บ่งชี้ให้เห็นถึงปัญหาที่รอปฏิบัติการแก้ไขอยู่

ระดับ :

1	2	3	4	5
- อัตราส่วนความสำเร็จต่ำกว่า 70 เปอร์เซ็นต์		- อัตราส่วนความสำเร็จอยู่ระหว่าง 70-85 เปอร์เซ็นต์		- อัตราส่วนความสำเร็จสูงกว่า 95 เปอร์เซ็นต์
- อัตราส่วนความก้าวหน้าสำหรับกลุ่มเสมอภาคต่ำกว่าอัตราส่วนของทั้งมหาวิทยาลัยอย่างมาก		- อัตราส่วนความก้าวหน้าสำหรับกลุ่มเสมอภาคแตกต่างจากอัตราส่วนของทั้งมหาวิทยาลัยประมาณ 2-3 เปอร์เซ็นต์		- อัตราส่วนความก้าวหน้าสำหรับกลุ่มเสมอภาคเทียบเท่ากับอัตราส่วนของทั้งมหาวิทยาลัย
- อัตราส่วนความก้าวหน้าสำหรับกลุ่มศึกษานานาชาติต่ำกว่าอัตราส่วนของทั้งมหาวิทยาลัยอย่างมาก		- อัตราส่วนความก้าวหน้าสำหรับกลุ่มศึกษานานาชาติแตกต่างจากอัตราส่วนของทั้งมหาวิทยาลัยประมาณ 2-3 เปอร์เซ็นต์		- อัตราส่วนความก้าวหน้าสำหรับกลุ่มศึกษานานาชาติเทียบเท่ากับอัตราส่วนของทั้งมหาวิทยาลัย

การประเมินผลตนเอง :

การประเมินตรวจสอบ :

เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะที่ 6.8

หมวด : การเรียนและการสอน

หัวข้อ : แนวโน้มการคงอยู่ของนักศึกษาปีที่หนึ่งสู่ปีที่สอง

ประเภท : เรียนรู้

เหตุผล : แนวโน้มการคงอยู่ของนักศึกษาภายในมหาวิทยาลัย โดยเฉพาะอย่างยิ่ง สำหรับนักศึกษาชั้นปีที่หนึ่งสู่ปีที่สองสำหรับวิชาหรือสำหรับหลักสูตรใด ช่วยให้ข้อมูลชี้้นำถึงหลักสูตรที่นักศึกษาได้รับ ในบางครั้งข้อมูลที่ให้บ่งชี้ถึงการสอนที่ดี บางครั้งบ่งชี้ถึงความนิยมที่เพิ่มขึ้นของหลักสูตรนั้น และแนวโน้มที่ลดลงของการคงอยู่บ่งบอกถึงปัญหาที่ต้องการการเอาใจใส่ การเปรียบเทียบระหว่างมหาวิทยาลัยสามารถกระทำได้ต่อเมื่อมีการปรับข้อมูลให้เป็นมาตรฐานก่อน โดยพิจารณาถึงองค์ประกอบโครงสร้างนักศึกษาและอัตราการคงอยู่สำหรับกลุ่มความเสมอภาค เป็นต้น

แหล่งข้อมูล : การเก็บรวบรวมข้อมูลนักศึกษา DETYA

ปฏิบัติการที่ดี :

ปฏิบัติการที่ดี ต้องมีการเปรียบเทียบแนวโน้มการคงอยู่ของนักศึกษาปีที่หนึ่งสู่ปีที่สองระหว่างหลักสูตร และมีปฏิบัติการแก้ไขเมื่อแนวโน้มลดลง หรือต้องการทำให้อัตราการคงอยู่สูงขึ้น ซึ่งอาจกระทำโดยปรับปรุงวิธีการสอน มาตรการสนับสนุนนักศึกษาต่าง ๆ

ระดับ :

1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> - ไม่มีการตรวจติดตามอัตราการคงอยู่และแนวโน้ม หรือมีการตรวจติดตามเฉพาะเมื่อเกิดปัญหาขึ้นเท่านั้น - ไม่มีปฏิบัติการแก้ไขเพื่อให้การคงอยู่สูงขึ้นอย่างเป็นระบบ 		<ul style="list-style-type: none"> - สามารถระบุถึงหลักสูตรที่อัตราการคงอยู่ต่ำกว่าค่าเฉลี่ยของทั้งประเทศได้ - มีการวิเคราะห์เป็นครั้งคราวถึงสาเหตุที่อัตราการคงอยู่ต่ำกว่าเกณฑ์เฉลี่ย หรือมีแนวโน้มที่ลดลง และไม่ได้ใช้กับทุกหลักสูตร 		<ul style="list-style-type: none"> - สามารถระบุถึงหลักสูตรที่อัตราการคงอยู่ต่ำกว่าค่าเฉลี่ยของทั้งประเทศได้ - มีการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบถึงสาเหตุที่อัตราการคงอยู่ต่ำกว่าเกณฑ์เฉลี่ย หรือมีแนวโน้มที่ลดลง

1	2	3	4	5
- ไม่มีหลักฐานที่แสดงให้เห็นถึงแนวโน้มที่ดีขึ้นหรืออัตราการคงอยู่ที่สูงขึ้น		- อัตราการคงอยู่มีบางครั้งที่ดีขึ้น แต่ไม่มีหลักฐานที่แสดงให้เห็นถึงแนวโน้มที่ปรับปรุงในทางที่ดีขึ้น		- มีหลักฐานที่แสดงให้เห็นถึงแนวโน้มที่ปรับปรุงในทางที่ดีขึ้น - มากกว่า 50 เปอร์เซ็นต์ของหลักสูตร มีอัตราการคงอยู่สูงกว่าค่าเฉลี่ยของทั้งประเทศ

การประเมินผลตนเอง :

การประเมินตรวจสอบ :

เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะที่ 6.9

หมวด : ผลลัพธ์นักศึกษา

หัวข้อ : ความสำเร็จเชิงปริมาณความเสมอภาค

ประเภท : ตามหลัง

เหตุผล : เป็นการประเมินความเท่าเทียมกันทางโอกาสทางการศึกษา มาตรการนี้ มีความสำคัญในการประเมินปฏิบัติการของมหาวิทยาลัยในการจัดหาสิ่งต่าง ๆ ให้แก่ประชากรนักศึกษาที่มีความหลากหลายในมหาวิทยาลัย

แหล่งข้อมูล : แผนความเสมอภาคของมหาวิทยาลัย การเก็บรวบรวมข้อมูลนักศึกษา DETYA

ปฏิบัติการที่ดี : อัตราส่วนต่างๆ ของมหาวิทยาลัยมีค่าประมาณ 1 สำหรับทุกกลุ่มความเสมอภาคที่เกี่ยวข้องในรูปของการเข้าร่วม การมีส่วนร่วม การสำเร็จการศึกษา และการคงอยู่ ดังแสดงในตารางข้างล่าง

ดัชนี	การเข้าร่วม	ค่าอ้างอิง
การเข้าร่วม	อัตราส่วนระหว่างสัดส่วนนักศึกษาช่วงอายุ 15-64 ปี ที่เริ่มการศึกษาต่อสัดส่วนประชากรช่วงอายุ 15-64 ปี ในเขตหรือพื้นที่นั้น	1
การมีส่วนร่วม	อัตราส่วนระหว่างสัดส่วนนักศึกษาความเสมอภาคช่วงอายุ 15-64 ปีทั้งหมดต่อสัดส่วนประชากรกลุ่มความเสมอภาคช่วงอายุ 15-64 ปีทั้งหมด	1
การสำเร็จการศึกษา	อัตราส่วนระหว่างอัตราการจบการศึกษาของนักศึกษาความเสมอภาคต่ออัตราการจบการศึกษาของนักศึกษาอื่น ๆ	1
การคงอยู่	อัตราส่วนระหว่างอัตราการคงอยู่ของนักศึกษาความเสมอภาคต่ออัตราการคงอยู่ของนักศึกษาอื่น ๆ	1

ระดับ :

1	2	3	4	5
- มหาวิทยาลัยสามารถ บรรลุดัชนีดังกล่าว อย่าง น้อย 40 เปอร์เซ็นต์		- มหาวิทยาลัยสามารถ บรรลุดัชนีดังกล่าว อย่าง น้อย 60 เปอร์เซ็นต์		- มหาวิทยาลัยสามารถ บรรลุดัชนีดังกล่าว อย่าง น้อย 80 เปอร์เซ็นต์
- แนวโน้มอัตราส่วนคงที่ หรือลดลง		- แนวโน้มอัตราส่วนไม่ เปลี่ยนแปลงหรือเพิ่มขึ้น		- แนวโน้มอัตราส่วนมีค่า เพิ่มขึ้น

การประเมินผลตนเอง :

การประเมินตรวจสอบ :

เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะที่ 6.10

หมวด : ผลลัพธ์นักศึกษา

หัวข้อ : ความพึงพอใจของนักศึกษา

ประเภท : เรียนรู้

เหตุผล : แบบสอบถาม CEO จะสอบถามบัณฑิตหลังจบการศึกษาแล้วหกเดือนถึงความพึงพอใจในห้าหัวข้อและระดับความพึงพอใจโดยรวม คะแนนที่ได้จากแบบสอบถามมีความสัมพันธ์โดยตรงกับคุณภาพการเรียนรู้ของนักศึกษา การเปรียบเทียบคะแนนที่มหาวิทยาลัยได้รับ สามารถกระทำได้กับคะแนนเฉลี่ยของทั้งประเทศหรือเปรียบเทียบแนวโน้มคะแนนสำหรับมหาวิทยาลัยในแต่ละปีก็สามารถทำได้ แต่การเปรียบเทียบสำหรับแต่ละสาขาวิชามีความสำคัญอย่างยิ่ง

แหล่งข้อมูล : ข้อมูลแบบสอบถาม CEO

ปฏิบัติการที่ดี :

มหาวิทยาลัยต้องได้รับคะแนนอยู่ในเปอร์เซ็นต์ไทล์ที่หนึ่งของคะแนนจากทุกมหาวิทยาลัย การเปรียบเทียบระหว่างมหาวิทยาลัยต้องระมัดระวังอย่างยิ่ง โดยเปรียบเทียบระหว่างสาขาวิชาที่คล้ายคลึงกันหรือมหาวิทยาลัยต้องมีโครงสร้างที่สามารถเปรียบเทียบกันได้

ระดับคะแนนจะอยู่ในช่วง -100 ถึง +100 คะแนน ระดับคะแนนเฉลี่ยของทั้งประเทศในปี ค.ศ. 1998 สามารถแสดงได้ดังนี้

	คะแนนเฉลี่ย	สูงสุด (เฉลี่ย 3 ปี)
การสอนที่ดี.....	18.....	30
เป้าหมายและมาตรฐานที่ชัดเจน.....	22.....	30
การประเมินผลที่เหมาะสม.....	47.....	50
ภาระงานที่เหมาะสม.....	8.....	20
ความชำนาญทั่วไป.....	27.....	40
ความพึงพอใจรวม.....	36.....	50

ปฏิบัติการที่ดี ต้องมีหลักฐานที่แสดงให้เห็นว่า มหาวิทยาลัยมีความพยายามที่จะปรับปรุงคะแนนต่ำที่ได้รับและเพื่อให้ได้คะแนนจากแบบสอบถาม CEO สูงกว่าค่าเฉลี่ย

นอกจากนี้ สามารถใช้แบบสอบถามดังกล่าวกับนักศึกษานานาชาติที่จบการศึกษาจากโปรแกรมนานาชาติได้ด้วย

ระดับ :

1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> - บางสาขาวิชาคะแนนที่ได้รับเท่ากับค่าเฉลี่ยในเกือบทุกหัวข้อ มีเพียงหนึ่งหรือสองสาขาวิชาได้รับคะแนนสูงกว่าค่าเฉลี่ย - ไม่มีหลักฐานที่แสดงให้เห็นถึงปฏิบัติการเพื่อแก้ไขผลการประเมินที่ได้รับจาก CEO - ไม่มีการสอบถามความพึงพอใจสำหรับนักศึกษานานาชาติ 		<ul style="list-style-type: none"> - เกือบทุกสาขาวิชาได้รับคะแนนสูงกว่า หรือเท่ากับค่าเฉลี่ย - มีหลักฐานแสดงให้เห็นถึงการสนับสนุนหรือปฏิบัติการแก้ไข เพื่อให้คะแนนสูงขึ้น - มีการสอบถามความพึงพอใจสำหรับนักศึกษานานาชาติและมีปฏิบัติการแก้ไขเมื่อจำเป็น 		<ul style="list-style-type: none"> - ทุกสาขาวิชาได้รับคะแนนสูงกว่าค่าเฉลี่ย มีบางสาขาวิชาได้รับคะแนนอยู่ในเปอร์เซ็นต์ไทล์ที่หนึ่ง - มีหลักฐานแสดงให้เห็นถึงการสนับสนุนหรือปฏิบัติการแก้ไข เพื่อให้คะแนนสูงขึ้น - มีการสอบถามความพึงพอใจสำหรับนักศึกษานานาชาติ และมีปฏิบัติการแก้ไขที่มีประสิทธิภาพ

การประเมินผลตนเอง :

การประเมินตรวจสอบ :

เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะที่ 6.11

หมวด : ผลลัพธ์นักศึกษา

หัวข้อ : ความสามารถในการหางานของบัณฑิต (ออสเตรเลีย)

ประเภท : ตามหลัง

เหตุผล : ความสามารถในการหางานของบัณฑิต สามารถสะท้อนบางส่วนให้เห็นถึงความรู้ ความชำนาญและทัศนคติของบัณฑิตที่ได้จากหลักสูตรที่จบมา อย่างไรก็ตาม จำเป็นต้องมีการปรับข้อมูล เพื่อสะท้อนให้เห็นถึงความแตกต่างในอัตราการว่างงานสำหรับแต่ละภูมิภาค ความแตกต่างในกลุ่มเสมอภาค เป็นต้น

แหล่งข้อมูล : ข้อมูลแบบสอบถามบัณฑิตที่จัดทำโดย GCCA

ปฏิบัติการที่ดี :

นักศึกษาเต็มเวลาทุกคนที่ไม่ได้ศึกษาต่อ เมื่อจบการศึกษาแล้วจำเป็นต้องหางานทำทุกคน ในขณะที่นักศึกษานอกเวลาอาจได้งานทำก่อนหน้า ความสามารถในการหางานทำอาจเป็นผลมาจากสภาพตลาดแรงงานสำหรับแต่ละภูมิภาคก็ได้ ดัชนีชี้วัดความสามารถในการหางานทำประเมินจาก Graduate Destination Survey ถึงจำนวนบัณฑิตที่ได้รับการว่าจ้างเต็มเวลาต่อบัณฑิตที่หางานทำทั้งหมด มีการปรับข้อมูลตามอัตราการว่างงาน สำหรับแต่ละภูมิภาค ซึ่งการประเมินอัตราปฏิบัติการ (performance rate) กระทำโดยหักอัตราคาดหมาย (expected rate) ออกจากอัตราธรรมชาติ (crude rate) ที่แสดงในรายงานในแบบสำรวจของ GCCA ซึ่งอัตราคาดหมายก็คืออัตราธรรมชาติที่ได้ถูกปรับตามสัดส่วนของประชาชนในภูมิภาคที่มีการจ้างงานแล้ว อัตราปฏิบัติการอาจมีค่ามากกว่าหรือน้อยกว่าศูนย์ก็ได้ ปฏิบัติการที่ดีควรมีอัตราปฏิบัติการที่สูงกว่า 3

ระดับ :

1	2	3	4	5
- อัตราปฏิบัติการมีค่าต่ำกว่า - 5		- อัตราปฏิบัติการมีค่าระหว่าง - 2 ถึง 0		- อัตราปฏิบัติการมีค่ามากกว่า 3

การประเมินผลตนเอง :

การประเมินตรวจสอบ :

บันทึกและคำอธิบาย : บทที่ 6

การเรียนรู้และการสอน

เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะที่ 6.1 : แผนการเรียนรู้และแผนการสอน

การวางแผนงานควรเป็นกระบวนการที่มากกว่าการวางแผนทั่วไป กล่าวคือ ควรกำหนดโดยชัดเจนถึงเป้าหมายและอัตราความก้าวหน้า และบุคคลที่รับผิดชอบการบรรลุเป้าหมายในแต่ละส่วนของแผนงาน

เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะที่ 6.2 : กระบวนการเปิดสอนหลักสูตร

ประเด็นสำคัญของเกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะหัวข้อนี้ คือ การประเมินความต้องการระยะยาวของหลักสูตรที่เสนอเปิด กระบวนการทดลอง กระบวนการให้การรับรองและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้หลักสูตรมีมาตรฐานที่สูงอย่างต่อเนื่อง

เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะที่ 6.3 : การสอนเชิงวิชาการ

การสอนที่ดี ประกอบด้วย

- สร้างแรงดึงดูดพนักงานใหม่ด้านการสอน
- จัดภาระงานตามประสบการณ์
- มีระบบการควบคุมดูแล
- มีการประเมินผลประสิทธิภาพการสอน
- มีระบบที่ปรึกษา
- มีโอกาสพัฒนา

เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะที่ 6.5 : กระบวนการทบทวนทางการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ

ทุกหน่วยของค์กรวิชาการมีการทบทวนอย่างสม่ำเสมอหรือไม่ คณะกรรมการทบทวนมีความเป็นอิสระและวิเคราะห์ด้วยความมีเหตุมีผลหรือไม่ กระบวนการตรวจติดตามของคณะกรรมการวิชาการทำงานได้ผลหรือไม่ มีการเผยแพร่ผลการทบทวนและผลปฏิบัติการสู่สาธารณชนหรือไม่ คณะกรรมการวิชาการมีการรายงานกระบวนการทบทวนต่อคณะกรรมการอย่างน้อยปีละครั้งหรือไม่

เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะที่ 6.6 : ความเหมาะสมของหลักสูตร

เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะหัวข้อนี้ จะประเมินหลักฐานที่แสดงถึงคุณลักษณะจริงของนักศึกษาที่ได้จากหลักสูตรและคุณลักษณะนักศึกษาที่มหาวิทยาลัยระบุ มีหลักฐานที่แสดงให้เห็นถึงความพยายามของมหาวิทยาลัยในการแก้ไขเมื่อเกิดผลแตกต่างหรือไม่

เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะที่ 6.8 : แนวโน้มการคงอยู่ของนักศึกษาปีที่หนึ่งสู่ปีที่สอง

แนวโน้มอัตราการคงอยู่มีความสำคัญอย่างมาก (แม้ว่าอัตราการคงอยู่ในแต่ละปีมีความแปรปรวนอย่างมากก็ตาม) แนวโน้มที่ลดลงบ่งชี้ถึงปัญหาที่เกิดขึ้น โดยเฉพาะเมื่ออัตราการลดลงสูงขึ้นเท่าใดยิ่งบ่งชี้ถึงปัญหาที่มากขึ้นเท่านั้น

เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะที่ 6.9 : ความสำเร็จเชิงปริมาณความเสมอภาค

ควรมีการกำหนดเป้าหมายอัตราส่วนความสำเร็จสำหรับแต่ละกลุ่มความเสมอภาค

เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะที่ 6.10 : ความพึงพอใจของนักศึกษา

แม้ว่ามีการใช้ข้อมูลจากแบบสอบถาม CEO ในการประเมินความพึงพอใจของนักศึกษาต่อหลักสูตรและสาขาวิชา เพื่อประโยชน์ในการปรับปรุงผลการสอน (มีบางมหาวิทยาลัยใช้ข้อมูลดังกล่าว กับหน่วยวิชาการอื่น ๆ เพื่อให้ทราบว่า ตัวแปรใดมีความสำคัญต่อความพึงพอใจมากที่สุด) การสอบถามรูปแบบเดียวกันก็สามารถนำไปใช้ได้สำหรับระดับมหาวิทยาลัย เพื่อเป็นดัชนีชี้วัดสำหรับสถาบันการศึกษาต่อไปได้

เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะที่ 6.11 : ความสามารถในการทำงานของบัณฑิต (ออสเตรเลีย)

เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะหัวข้อนี้ จะประเมินหลักฐานที่แสดงถึงคุณลักษณะจริงของนักศึกษาที่ได้จากหลักสูตรและคุณลักษณะนักศึกษาที่มหาวิทยาลัยระบุ มีหลักฐานที่แสดงให้เห็นถึงความพยายามของมหาวิทยาลัยในการแก้ไข เมื่อเกิดผลแตกต่างหรือไม่

7. การสนับสนุนนักศึกษา (Student support)

7.1 การบริการที่เกี่ยวกับการจัดการนักศึกษา

เกณฑ์เปรียบเทียบที่ 7.1 : การบริการที่เกี่ยวกับการจัดการนักศึกษา (Student administrative services) ความสำคัญของเกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะหัวข้อนี้ อยู่ที่ การบริการที่เกี่ยวกับการจัดการนักศึกษา (คนและฮาร์ดแวร์) ให้อยู่ในระดับสูงที่สุดเท่าที่ มาตรฐานจัดหาได้

จากการศึกษาเปรียบเทียบกับอุตสาหกรรมบริการ มีข้อเสนอแนะว่า มหาวิทยาลัย ควรมีการตรวจติดตามอยู่เสมอ ไม่เพียงแต่เฉพาะกับเวลาที่ใช้ไปในการตอบคำถามของ ผู้สมัครและผู้ปกครองของผู้สมัครเข้าศึกษาต่อ แต่ยังรวมถึงเวลาทั้งหมดที่ใช้ไปในการให้ คำตอบให้แก่ผู้สอบถาม

7.2 การบริการนักศึกษา

ขอบเขตและประสิทธิภาพของการบริการที่เกี่ยวกับการจัดการนักศึกษา ซึ่งเคยกล่าวไว้ใน บทที่ 3 แล้ว มีส่วนสนับสนุนต่อความสำเร็จของการบริการนักศึกษา (student service) สิ่งที่แตกต่างกันระหว่างการบริการที่เกี่ยวกับการจัดการนักศึกษาและการบริการนักศึกษา อยู่ที่การบริการนักศึกษาจะมุ่งเน้นที่การสนับสนุนโดยตรงต่อประสบการณ์ทางการศึกษา (education experience) ของนักศึกษา ซึ่งรวมถึงอำนวยความสะดวก อาทิเช่น ศูนย์ช่วยเหลือการเรียนรู้ (learning assistance centres) การให้คำปรึกษา (counseling) และการแนะแนว (guidance) และสิ่งเพิ่มความสะดวกให้แก่การศึกษาของมหาวิทยาลัย อาทิเช่น โรงอาหาร และสิ่งอำนวยความสะดวก (amenities) ในสโมสรนักศึกษา เป็นต้น

สิ่งสำคัญของการบริการนักศึกษาอยู่ที่ระดับของกิจกรรมนั้นที่สามารถประสานกันได้กับ กิจกรรมเชิงวิชาการหลักของมหาวิทยาลัย และยังขึ้นอยู่กับระดับความสามารถของ กิจกรรมการบริการนักศึกษาในการคาดหวัง ป้องกัน ให้การศึกษา มากกว่าการตอบหรือ

เป็นที่ทราบกันอยู่แล้วว่า มหาวิทยาลัยอาจมีชื่อเสียงในระดับท้องถิ่น ซึ่งอาจแตกต่างกัน โดยสิ้นเชิงเมื่อเปรียบเทียบกับระดับประเทศหรือระดับนานาชาติ ความท้าทายจึงอยู่ที่ว่าจะยกระดับความมีชื่อเสียง ระดับท้องถิ่นอย่างไร เพื่อให้เป็นที่ยอมรับทั้งในระดับประเทศ และระดับนานาชาติ

เกณฑ์ประสิทธิภาพงานบริการที่ดีที่สุดอาจ ได้แก่ ระดับความพึงพอใจของทั้งนักศึกษา และพนักงานวิชาการ ซึ่งความพึงพอใจสามารถประเมินได้จากการสำรวจ การสอบถาม ที่ได้มีการวางแผนมาอย่างดี สำหรับนักศึกษาแล้วอาจมีข้อจำกัดในการประเมิน ความพึงพอใจเกิดขึ้น อันเนื่องมาจากการไม่เคยมีประสบการณ์ในการรับบริการนั้นจาก ที่ไหนมาก่อน ทำให้การตัดสินใจเปรียบเทียบเป็นเรื่องยาก ซึ่งอาจเริ่มต้นการประเมินด้วยการคาดหวังที่สูงมากเกินไปสำหรับงานบริการที่นักศึกษาคาดว่าจะได้รับ

เมื่อใดก็ตาม เมื่อนักศึกษาได้รับการบริการที่ต่ำกว่าที่คาดหวังไว้ อีกทั้งฝ่ายบริหารไม่มี ปฏิบัติการใดที่จะปรับการคาดหวังของนักศึกษาที่สูงเกินไป หรือไม่มีมาตรการแก้ไขใด เช่น จัดหาบริการเพิ่ม ส่งผลให้นักศึกษาอาจตัดสินใจลาออก เพื่อไปหาสถานที่ศึกษาใหม่ ทำให้อัตราความสำเร็จ (success rate) ของมหาวิทยาลัยลดต่ำลง ส่งผลให้ชื่อเสียงของ มหาวิทยาลัยลดต่ำลงได้ เช่นเดียวกันประสิทธิภาพของการบริการนักศึกษาก็มีผลต่อ พนักงานวิชาการมหาวิทยาลัยที่ต้องอาศัยงานบริการต่าง ๆ เช่น รายชื่อและสถานภาพ นักศึกษาและข้อมูลอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการสอนที่มีประสิทธิภาพ ดังจะกล่าวใน **เกณฑ์ เปรียบเทียบสมรรถนะที่ 7.3 : ประสิทธิภาพของการบริการ (Effectiveness of services)** ซึ่งประเมินถึงประสิทธิภาพของการใช้งานบริการนักศึกษา

เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะที่ 7.1

หมวด : การบริการนักศึกษา

หัวข้อ : การบริการที่เกี่ยวกับการจัดการนักศึกษา (ดูเกณฑ์ที่ 3.6 : ระบบธุรกิจหลัก)

ประเภท : ตามหลัง

เหตุผล : ทุมนมหาวิทยาลัยจำเป็นต้องมีการบริการที่เกี่ยวกับการจัดการนักศึกษาที่มีประสิทธิภาพครอบคลุมถึงงานสอบถาม งานรับเข้าศึกษา ความก้าวหน้าของการเรียน การเก็บค่าธรรมเนียมและอื่น ๆ การจบการศึกษา และทุนการศึกษา เป็นต้น ที่มุ่งเน้นการบริการนักศึกษาที่มีประสิทธิภาพและประหยัด

แหล่งข้อมูล : ข้อมูลที่ประเมินความรวดเร็ว ความถูกต้อง และความครอบคลุมของการตอบคำถามส่วนบุคคล ทั้งทางโทรศัพท์และทางจดหมาย รายงานข้อมูลที่สำคัญสำหรับการบริการที่เกี่ยวกับการจัดการนักศึกษา การสำรวจทัศนคติและการตอบสนองของนักศึกษาต่อการบริการที่เกี่ยวกับการจัดการนักศึกษา

ปฏิบัติการที่ดี :

ปฏิบัติการที่ดี สำหรับการบริการที่เกี่ยวกับการจัดการนักศึกษา ประเมินจากความรวดเร็ว ความถูกต้องและความสมบูรณ์ของการตอบคำถาม ทั้งจากภายนอกและภายในมหาวิทยาลัย รวมถึงการติดตามผล เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับผู้สอบถาม ซึ่งอาจได้แก่ ผู้สมัครเข้าศึกษาต่อ และญาติพี่น้อง นักศึกษาปัจจุบันและญาติพี่น้อง นักศึกษาเก่าหรือพนักงาน การบริการที่เกี่ยวกับการจัดการนักศึกษาที่มีประสิทธิภาพต้องไม่มีแถวคอยที่ยาว หรือเกิดความล่าช้าในปฏิบัติการการลงทะเบียน การขอจบการศึกษา เป็นต้น การบริการนักศึกษาควรเชื่อมโยงอย่างมีประสิทธิภาพ กับการบริการ ทางการเงิน เพื่อให้รับรู้โดยทันทีสำหรับการชำระค่าธรรมเนียมต่าง ๆ

การบริการที่เกี่ยวกับการจัดการนักศึกษายังครอบคลุมถึงการได้มาซึ่งรายชื่อนักศึกษาที่ลงทะเบียน รายวิชา การจัดสรรห้องเรียน ข้อกำหนดการสอบ และข้อมูลนักศึกษาที่มีความสำคัญต่อการจัดการศึกษา

ปฏิบัติการที่ดี ต้องมีทั้งฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ที่ทันสมัยอย่างเพียงพอ สามารถตอบคำถามได้โดยทันทีและให้ข้อมูลตรงตามที่ต้องการ อาทิเช่น ผู้ประสานงานรายวิชา หัวหน้าภาควิชา ผู้บริหารมหาวิทยาลัย เป็นต้น ปฏิบัติการที่ดี ต้องมีการจัดทำข้อมูลนักศึกษาด้วยคอมพิวเตอร์ที่สามารถรายงานปัญหาได้ทันที อาทิเช่น การเลยกำหนดชำระเงิน จำนวนนิสิตที่ลงทะเบียน ขนาดห้องเรียน บันทึกความสำเร็จนักศึกษา นักศึกษาที่ไม่ผ่านข้อกำหนดความก้าวหน้า เป็นต้น

ระดับ :

1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> - นักศึกษาไม่พอใจต่อ งานบริการ - มีงานบริการจำกัดและ ไม่ตอบสนองต่อความ ต้องการและไม่ครอบคลุม - มีฮาร์ดแวร์ที่ปฏิบัติงาน ได้จำกัด - มีการตรวจติดตามไม่ บ่อยนักและไม่มีการ เปรียบเทียบผลงาน - มีการปรับตัวบ้างแต่ ไม่เป็นระบบ - ไม่มีการเปรียบเทียบ สมรรถนะ 		<ul style="list-style-type: none"> - ความคิดเห็นของนักศึกษา ต่องานบริการไม่ชัดเจน มีทั้งที่พอใจและไม่พอใจ - มีแถวรอคอยรับบริการ - มีฮาร์ดแวร์ที่ปฏิบัติงาน ได้จำกัด - มีการตรวจติดตามและ แก้ไขอย่างสม่ำเสมอ แต่ไม่เป็นระบบ 		<ul style="list-style-type: none"> - นักศึกษาพอใจต่อ งานบริการ - มีแถวรอคอยรับบริการสั้น - มีคอมพิวเตอร์ที่ทันสมัย และให้บริการที่ครอบคลุม - มีการใช้เกณฑ์มาตรฐาน ในการตรวจติดตาม - มีการใช้มาตรฐานที่เป็น รูปธรรม สำหรับตรวจ ติดตามทุกงานบริการ สำคัญ

การประเมินผลตนเอง :

การประเมินตรวจสอบ :

เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะที่ 7.2

หมวด : การบริการนักศึกษา

หัวข้อ : การบริการนักศึกษา

ประเภท : ชี้นำ

เหตุผล : การช่วยเหลือด้านการเรียน รวมถึงการให้คำปรึกษาและสิ่งอำนวยความสะดวกสำหรับนักศึกษา ที่จัดให้จำเป็นต้องครอบคลุมและสามารถปรับให้เข้ากับความต้องการได้ดี เพียงพอที่จะรักษานักศึกษาให้ดำรงอยู่ต่อไปได้ และต้องตอบสนองต่อวัตถุประสงค์การเรียนและการสอน งานบริการแทบไม่มีคุณค่าอะไรเลย ถ้าไม่มีผู้สนใจที่จะใช้บริการ ดังนั้น เป็นเรื่องสำคัญมากที่ต้องทราบถึงสัดส่วนพนักงานและนักศึกษาที่ทราบถึงงานบริการที่มีและได้ใช้งานบริการที่จัดหาให้ ซึ่งต้องเทียบได้กับสัดส่วนงานบริการเดียวกันของมหาวิทยาลัยอื่น

แหล่งข้อมูล : เอกสารเผยแพร่ทั่วไปของมหาวิทยาลัย ปฏิบัติการมหาวิทยาลัย เอกสารชี้แจงประสิทธิภาพต่าง ๆ ของงานบริการ อาทิเช่น จำนวนเท่าของการหมุนเวียน (turn-around times) แบบสอบถาม ความคิดเห็นของพนักงาน นักศึกษาหรือผู้ใช้งาน การสอบถามทางโทรศัพท์ฯ

ปฏิบัติการที่ดี :

ปฏิบัติการที่ดี ควรมีการจัดหาการบริการสนับสนุนนักศึกษาที่ครอบคลุมและยืดหยุ่นเพียงพอที่จะตอบสนองอย่างใกล้ชิดต่อความต้องการของนักศึกษาที่ระบุเป็นนัยในแผนกลยุทธ์ คุณค่าภาระหน้าที่ของมหาวิทยาลัย ควรมีการกำหนดเป้าหมายการบริการและตรวจติดตามระดับความสำเร็จทุกปี การบริการควรประสานกับบทบาทการเรียนและการสอนของมหาวิทยาลัย และควรอยู่ในรูปแบบให้มีความรู้หรือให้การป้องกันมากกว่าที่จะเป็น การแก้ไข (โดยเฉพาะอย่างยิ่งการให้คำปรึกษา หรือการบริการด้านสุขภาพ) การบริการควรมีการเชื่อมโยงกับข้อมูลป้อนกลับ (feedback) จากนักศึกษา และมีการปรับตัวอย่างสม่ำเสมอ พนักงานและนักศึกษาควรต้องทราบว่า มหาวิทยาลัยมีการบริการที่เกี่ยวข้องกับการจัดการและการบริการนักศึกษาอะไรบ้าง และสามารถใช้งานได้อย่างไร คงเป็นเรื่องยากที่นักศึกษาและพนักงานทุกคนจะทราบถึงงานบริการทั้งหมดที่มหาวิทยาลัยให้บริการ ดังนั้น สัดส่วนพนักงานและนักศึกษาที่ทราบถึงงานบริการที่มี จึงเป็นดัชนีชี้วัดหนึ่งที่บ่งบอกถึงประสิทธิภาพของการบริการ อาทิเช่น ถ้ามหาวิทยาลัยได้เปิดให้บริการศูนย์ส่งเสริมการเรียน เป็นสิ่งสำคัญมากที่นักศึกษาต้องทราบถึงการบริการนี้ รู้ถึงงานที่ศูนย์นี้ให้บริการและ สามารถใช้งานบริการให้เกิดประโยชน์ต่อหลักสูตรหรือใช้เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาขึ้นในหลักสูตรต่อไป

ระดับ :

1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> - งานบริการต่าง ๆ ไม่มี การเชื่อมโยงกัน หรือไม่มี การปรับตัวอย่างชัดเจน - จำนวนนักศึกษาน้อยกว่า ครึ่งหนึ่งที่ทราบถึง การบริการที่มหาวิทยาลัย จัดหาให้ 		<ul style="list-style-type: none"> - มีการคาดหวังในผลการ ให้บริการที่เชื่อมโยงกับ วัตถุประสงค์มหาวิทยาลัย และส่วนใหญ่สามารถ บรรลุถึงผลที่คาดหวัง ไว้ได้ - จำนวนนักศึกษาระหว่าง 60 ถึง 70 เปอร์เซ็นต์ ที่ทราบถึงบริการ ที่มหาวิทยาลัยจัดหาให้ 		<ul style="list-style-type: none"> - สามารถบรรลุถึงผลที่ คาดหวังไว้ - จำนวนนักศึกษามากกว่า 80 เปอร์เซ็นต์ ทราบถึง การบริการที่มหาวิทยาลัย จัดหาให้ - จำนวนนักศึกษามากกว่า 60 เปอร์เซ็นต์ เคยใช้ บริการ - มีหลักฐานแสดงถึง การปรับตัวตอบรับต่อ ความต้องการเร่งด่วน

การประเมินผลตนเอง :

การประเมินตรวจสอบ :

เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะที่ 7.3

หมวด : การบริการนักศึกษา

หัวข้อ : ประสิทธิภาพของการบริการ

ประเภท : เรียนรู้

เหตุผล : ควรมีการตรวจติดตามประจำปี สำหรับการใช้งานบริการจริงและระดับความพึงพอใจของนักศึกษาและพนักงาน (ที่เหมาะสม) การให้บริการควรอยู่ในรูปแบบการให้บริการ เพื่อป้องกันมากกว่าเพื่อเป็นการแก้ไข อาทิเช่น สถานนอกกำลังกาย เป็นต้น ซึ่งสามารถประเมินโดยพิจารณาแนวโน้มข้อมูลการใช้บริการรูปแบบต่าง ๆ ดัชนีชี้วัดที่เหมาะสมที่สุดสำหรับเกณฑ์วัดเปรียบเทียบของหัวข้อนี้คือระดับความพึงพอใจต่อคุณภาพงานบริการ

แหล่งข้อมูล : วิธีการต่างๆ ในการสำรวจความคิดเห็นของนักศึกษาและพนักงาน

ปฏิบัติการที่ดี :

ต้องมีความสมดุลกันระหว่างการให้บริการและการให้บริการ ต้องมีการแก้ไขถ้าเกิดกรณีมีการใช้งานน้อยเกินไปหรือใช้งานมากเกินไป ดัชนีวัด ประสิทธิภาพของการบริการที่เหมาะสมคือระดับความพึงพอใจต่อคุณภาพงานบริการที่ได้รับ การประเมินผลดีที่สุด ได้แก่ การที่นักศึกษามากกว่า 90 เปอร์เซ็นต์ ให้คะแนนความพึงพอใจในงานบริการระหว่าง 4-5 (จากคะแนนเต็ม 5) เกณฑ์ทั่วไปควรอยู่ที่นักศึกษามากกว่า 50 เปอร์เซ็นต์ ให้คะแนนความพึงพอใจในงานบริการมากกว่า 3 (จากคะแนนเต็ม 5) สำหรับพนักงานก็เช่นเดียวกัน การรับรู้ถึงคุณภาพงานบริการสามารถสะท้อนการลงมือปฏิบัติใด ๆ เพื่อให้เกิดการประสานกันระหว่างการสอนและการใช้งานบริการ หลักเกณฑ์การประเมินความพึงพอใจในคุณภาพงานของ พนักงานก็เช่นเดียวกันกับการประเมินความพึงพอใจของนักศึกษา ส่วนนักศึกษาโปรแกรมนานาชาติ (international programme students) การให้คะแนนความพึงพอใจงานบริการสำหรับโปรแกรมนานาชาติก็เช่นเดียวกันกับนักศึกษาโปรแกรมปกติ

ระดับ :

1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> - ไม่มีความสมดุลระหว่างการให้บริการและการให้บริการ (อัตราการใช้น้อยกว่า 50 เปอร์เซ็นต์) - ความพร้อมใช้งานของงานบริการไม่ตอบสนองต่อความต้องการ - นักศึกษาน้อยกว่าครึ่งหนึ่งให้คะแนนความพึงพอใจในงานบริการมากกว่า 3 (จากคะแนนเต็ม 5) - ไม่มีการสอบถามความพึงพอใจงานบริการสำหรับโปรแกรมนานาชาติ 		<ul style="list-style-type: none"> - มีความสมดุลพอสมควรระหว่างการให้บริการและการให้บริการ (อัตราการใช้งานอยู่ระหว่าง 50 ถึง 70 เปอร์เซ็นต์) - มักมีการปรับปรุงงานบริการเพื่อตอบสนองต่อความต้องการ - นักศึกษาประมาณ 60 ถึง 80 เปอร์เซ็นต์ให้คะแนนความพึงพอใจระหว่าง 4-5 (จากคะแนนเต็ม 5) - การรับรู้ของจำนวนพนักงานที่เป็นบวกอยู่ระหว่าง 60-80 เปอร์เซ็นต์ - นักศึกษาโปรแกรมนานาชาติ ประมาณ 60-80 เปอร์เซ็นต์ให้คะแนนความพึงพอใจระหว่าง 4-5 (จากคะแนนเต็ม 5) 		<ul style="list-style-type: none"> - มีสมดุลที่ดีระหว่างการให้บริการและการให้บริการ (อัตราการใช้งานมากกว่า 80 เปอร์เซ็นต์) - มีการปรับปรุงงานบริการเพื่อตอบสนองต่อความต้องการ - นักศึกษามากกว่า 90 เปอร์เซ็นต์ให้คะแนนความพึงพอใจระหว่าง 4-5 (จากคะแนนเต็ม 5) - การรับรู้ของจำนวนพนักงานที่เป็นบวกมากกว่า 90 เปอร์เซ็นต์ - นักศึกษาโปรแกรมนานาชาติมากกว่า 90 เปอร์เซ็นต์ให้คะแนนความพึงพอใจระหว่าง 4-5 (จากคะแนนเต็ม 5)

การประเมินผลตนเอง :

การประเมินตรวจสอบ :

บันทึกและคำอธิบาย : บทที่ 7

การสนับสนุนนักศึกษา

มีความจำเป็นที่ต้องมีเครื่องมือเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลที่ต้องการสำหรับเกณฑ์วัดเปรียบเทียบ สมรรถนะที่ 7.1, 7.2 และ 7.3

เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะที่ 7.1 : การบริการที่เกี่ยวข้องกับการจัดการนักศึกษา

เกณฑ์ประเมินนโยบายและกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการจัดการนักศึกษา คือ ความครอบคลุมของงานบริการ รวมถึงความทันสมัยและความง่ายต่อการใช้สำหรับนักศึกษา มาตรฐานการบริการจำเป็นต้องมีการตรวจสอบ และควรเทียบได้กับมาตรฐานการบริการสำหรับอุตสาหกรรมบริการ ดังเช่น โรงแรม บริษัทประกันภัย บริษัทขนส่ง หรือบริษัทคอมพิวเตอร์ ฯลฯ

เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะ เป็นการให้คะแนนรวมของทุก ๆ ส่วนประกอบตามหน้าที่ (Function component) ซึ่งก็อาจให้คะแนนสำหรับแต่ละส่วนประกอบย่อยก็ได้ ส่วนประกอบย่อยประกอบด้วย งานสอบถาม (ผู้สมัคร) งานรับเข้าศึกษา งานปฐมนิเทศ งานลงทะเบียน งานสอบ งานจบการศึกษา งานจัดตารางเรียน งานจัดตารางสอบ ข้อมูลหลักสูตร คำร้อง เทคโนโลยี งานบริการ รายชื่อนิสิตลงทะเบียน การจัดสรงานสอน และระเบียบนักศึกษา เป็นที่คาดหวังว่า มหาวิทยาลัยควรมีระบบตรวจสอบสิ่งต่อไปนี้ อย่างสม่ำเสมอ

- ประสิทธิภาพการตอบการสอบถามทางโทรศัพท์
- เวลาค้นคว้าหรือคอยการสอบถาม
- ลัดส่วนจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (e-mail) ที่ตอบภายในวันเดียว
- ความสมบูรณ์และความทันต่อเวลาของข้อมูลสำหรับนักศึกษานบน web sites
- การมีระบบออนไลน์ กระบวนการลงทะเบียน การสอบถามความก้าวหน้าการเรียน และข้อมูลการจบการศึกษา
- เวลาที่ใช้ลงทะเบียนสำหรับนักศึกษา
- กระบวนการอื่น ๆ

นอกจากนี้ ควรมีการวิเคราะห์แนวโน้มข้อมูลอย่างสม่ำเสมอและกำหนดเป็นเป้าหมาย
เพื่อการปรับปรุงให้เกิดอย่างต่อเนื่อง

เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะที่ 7.2 : การบริการนักศึกษา

เป็นการประเมินถึงการรับรู้และการใช้บริการ

เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะที่ 7.3 : ประสิทธิภาพของการบริการ

เป็นการประเมินความคิดเห็นและผลข้อมูลย้อนกลับเพื่องานบริการที่มีประสิทธิภาพ
ยิ่งขึ้น

8. งานวิจัย

ได้มีความสนใจในเรื่องการเปรียบเทียบสมรรถนะงานวิจัยในมหาวิทยาลัยเป็นเวลานานแล้ว ทุกมหาวิทยาลัยมีความพยายามที่จะยกระดับผลงานวิจัยให้สูงขึ้นอย่างต่อเนื่องตลอดมา ได้มีการปรับปรุงการวางแผนการจัดการงานวิจัย (Research Management Planning) การปรับปรุงโครงสร้างองค์การงานวิจัย (the organization of research) เพื่อต้องการงานวิจัยที่มีคุณภาพดีและได้รับการยอมรับในวงการการศึกษา ผลที่ได้ชัดเจนอย่างหนึ่ง คือ การปรับปรุงคุณภาพข้อมูลที่ได้เก็บรวบรวมมา แม้ว่าในขณะนี้ (ในประเทศออสเตรเลีย) ได้ตัดส่วนบทความออกจากการคำนวณ Research Quantum ซึ่งอาจส่งผลที่ไม่สามารถประเมินได้ต่อผลลัพธ์สำคัญก็ตาม

เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะงานวิจัยในปัจจุบัน ได้มีการปรับปรุงให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงตลอดมา การเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ก่อให้เกิดผลในสองด้าน ด้านแรก เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะที่จะเสนอต่อไปไม่ว่าจะอยู่ในประเภทตามหลัง ชี้นำ หรือเรียนรู้ก็ตาม ช่วยให้มหาวิทยาลัยทราบถึงแนวโน้มและพลวัต (dynamics) ที่คาดว่าจะเกิดในอนาคต ด้านที่สอง เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะดังกล่าว นำเสนอในรูปแบบสัดส่วนทำให้สามารถเปรียบเทียบระหว่างมหาวิทยาลัยได้

8.1 คำอธิบายที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย

บทความสีเขียว (Green Paper) : ในประเทศออสเตรเลีย การปฏิรูปเงินทุนเพื่อการวิจัย สำหรับการศึกษาขั้นสูง ครั้งล่าสุดเกิดขึ้นเมื่อเดือนมิถุนายน ค.ศ. 1999 (New Knowledge, New Opportunities, Commonwealth of Australia, June 1999) ที่ได้รับการสนับสนุน การเปลี่ยนแปลงอย่างกว้างขวาง แม้ว่าจะยังคงมีความยากในการกำหนดหลักสูตรที่ใช้ก็ตาม การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวมุ่งเน้นใน 2 หัวข้อ ดังนี้ ข้อแรกเป็นการเพิ่มความอิสระให้แก่มหาวิทยาลัยในการจัดสรรเงินทุนวิจัย และหัวข้อที่สองเป็นการมุ่งเน้นในการฝึกอบรมงานวิจัย (research training) โดยเฉพาะอย่างยิ่ง สำหรับการจบการศึกษาของนักศึกษาวิจัย (research student completion) เกณฑ์การพิจารณาจัดสรรเงินทุนเพื่อการวิจัยใหม่จะลดน้ำหนักความสำคัญของ National Competitive Grants ลง ในขณะที่เดียวกันก็เพิ่มน้ำหนักให้กับเงินสนับสนุนงานวิจัยจากอุตสาหกรรม (Industry research grants)

คำถามที่จะเกิดขึ้นตามมาก็คือ การเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นดังกล่าว จะทำให้เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะที่กล่าวในบพนี้ ลดความสำคัญลงหรือไม่

คำตอบ คือ ไม่ ทั้งนี้เพราะการประเมิน ในบพนี้มุ่งเน้นที่สัดส่วนของการเกี่ยวข้อง (Proportion of involvement) หรือการวัดเชิงสัมพัทธ์มากกว่าเป็นการประเมินแต่เพียงขนาดอย่างเดียว ทำให้สามารถได้ข้อมูลปฏิบัติการงานวิจัยที่เปรียบเทียบกันได้

ข้อมูล (Data) : ปัญหาที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ด้านข้อมูลในการประเมินเกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะในบพนี้มีอยู่ 2 เรื่อง เรื่องแรก การนับจำนวนนิสิตหรือพนักงานที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรมหรือปฏิบัติการงานวิจัย หรือกล่าวอย่างสั้น ๆ คือ ตัวหาร (denominator) ที่เหมาะสมควรคำนวณมาได้อย่างไร

ในการร่างแผนช่วงแรก มีการกำหนดให้ใช้การคำนวณพนักงานวิจัยเทียบเท่าเต็มเวลา (Full-time Equivalent Research Staff : FTER) แต่มีข้อโต้แย้งมากมาย มีบางข้อเสนอดีที่เห็นว่า ตัวเลขเทียบเท่าเต็มเวลาควรพิจารณาจากเกณฑ์ที่ว่า พนักงานวิจัยเทียบเท่าเต็มเวลาสำหรับพนักงานที่ทั้งสอนและทำงานวิจัย (Full time teacher/research) ที่ใช้เวลาทำวิจัย 30 เปอร์เซ็นต์ ของเวลาทั้งหมด และสำหรับพนักงานทำงานวิจัยเต็มเวลาเทียบเท่าได้กับ 100 เปอร์เซ็นต์ และมีบางข้อเสนอดีที่เห็นว่า พนักงานวิจัยเทียบเท่าเต็มเวลาควรคำนวณจากผลรวมของสัดส่วนเวลาที่ใช้ไปในการทำวิจัย ซึ่งสัดส่วนเวลาดังกล่าว พนักงานทุกคนเป็นผู้กำหนดด้วยตนเอง

คำตอบที่สามารถหลีกเลี่ยงปัญหาดังกล่าวได้มากที่สุด คือ เมื่อพิจารณาถึงนักศึกษาให้ใช้ค่า EFTSO และเมื่อพิจารณาถึงสัดส่วนพนักงานให้ใช้ค่า Full - time equivalent (FTE) Teaching & Research and Research Only และตามหน้าที่ ๆ ระบุใน DETYA - Staff Element 412 ทำให้สามารถกำหนดตัวเลขส่วนบนของเลขเศษส่วน (numerator) ที่มีความบิดเบือนน้อยที่สุดได้ ทำให้สามารถเปรียบเทียบกันได้อย่างถูกต้อง ดังนั้นจึงเป็นเรื่องสำคัญอย่างยิ่ง ที่ต้องนำคำจำกัดความดังกล่าวไปใช้โดยทั่วกัน เพื่อสามารถเปรียบเทียบสมรรถนะด้านงานวิจัยระหว่างกันได้

ปัญหาประการที่สอง คือ ความเชื่อถือได้ของข้อมูลผลงานมหาวิทยาลัย อาทิเช่น สิ่งตีพิมพ์ ที่ได้รวบรวมไว้ ซึ่งตามมาตรการการประเมินผลงานแล้ว ผลงานที่ไม่มีคุณภาพไม่ควร

ได้รับการพิจารณาเป็นผลงานของมหาวิทยาลัย อันเนื่องมาจากการขาดความน่าเชื่อถือ การตรวจสอบผลงานสามารถทำได้ โดยผ่านทางกิจกรรมการตรวจสอบ (Auditing activities) ซึ่งหนึ่งในเกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะสำหรับบทนี้ พิจารณาถึงสิ่งตีพิมพ์ตาม คำจำกัดความ ที่ broad 22 categories ทั้งนี้ เพราะสิ่งตีพิมพ์เป็นดัชนีหนึ่งที่สำคัญ ในการประเมินผลงานวิจัย ซึ่งไม่ได้ประเมินจากเงินทุนสนับสนุนการทำวิจัยเพียง อย่างเดียว

ความหลากหลาย (Diversity) : ความคาดหมายในงานวิจัยสำหรับมหาวิทยาลัยขนาดใหญ่ ที่มุ่งเน้นงานวิจัย ก่อตั้งมานาน มีโครงสร้างพื้นฐานเพียบพร้อม มีความแตกต่างอย่างมาก กับความคาดหมายในงานวิจัยสำหรับมหาวิทยาลัยขนาดเล็ก พึ่งก่อตั้งและกำลังมุ่งมั่นสู่ ความเป็นเลิศในการทำวิจัย

นอกจากนี้ ระดับการเกี่ยวข้องในงานวิจัยและลักษณะการทำวิจัยก็แตกต่างกันไปตาม สาขาวิชา เนื้อหาในบทนี้จะเป็นต้นร่างของเกณฑ์การเปรียบเทียบสมรรถนะ สำหรับการจัดการปฏิบัติการงานวิจัย (performance management) ไม่ว่าจะนำไปใช้ในระดับ คณะ สาขาวิชา สถาบันการศึกษาหรือทั้งมหาวิทยาลัยขนาดใหญ่หรือขนาดเล็กก็ตาม

สัดส่วน (Proportion) : เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะได้แก้ไขปัญหาในเรื่องขนาด (size) โดยกำหนดให้อยู่ในรูปสัดส่วนหรือเปอร์เซ็นต์ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เมื่อพิจารณาถึงจำนวน พนักงานวิจัยในมหาวิทยาลัย

โครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT infrastructure) : ความสำเร็จของ แผนงานการทำวิจัย (research plan) ขึ้นอยู่กับโครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยีสารสนเทศ อย่างมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การมีอุปกรณ์ช่วยคำนวณประสิทธิภาพสูง ได้กล่าวถึง การจัดหาโครงสร้างพื้นฐานสารสนเทศไว้แล้วในเกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะ 5.14 : โครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยีสารสนเทศและการโทรคมนาคม

8.2 แผนฝึกอบรมงานวิจัยและงานวิจัย

เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะที่ 8.1 : การวางแผนฝึกอบรมงานวิจัยและงานวิจัย (Research and research training planning) เป็นเกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะที่เกี่ยวข้อง กับการวางแผน นโยบาย กระบวนการปฏิบัติการในเรื่องความมุ่งมั่นต่อและประสิทธิภาพ

ของงานวิจัยและการจัดทำแผนฝึกอบรมงานวิจัย มหาวิทยาลัยอาจมีมุมมองในเรื่องประโยชน์ในการสนับสนุนงานวิจัยของบุคคลหรือคณะวิจัยแตกต่างกัน แต่ทุกมหาวิทยาลัยต่างมีความเชื่อที่ว่า การวางแผนที่มุ่งมั่นรวมถึงการจัดสรรทรัพยากรอย่างรอบคอบที่สอดคล้องกับแผนเชิงกลยุทธ์และปฏิบัติการที่ประสบความสำเร็จสามารถยกระดับผลงานวิจัยและผลการฝึกอบรมงานวิจัยได้

8.3 การมีส่วนร่วมของพนักงานในการทำวิจัย

เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะต่อมาจะกล่าวถึงการมีส่วนร่วมของพนักงานในการทำวิจัย เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะหัวข้อนี้ ประเมินการมีส่วนร่วมจากสัดส่วนของพนักงานทั้งหมด อาทิเช่น สัดส่วนของพนักงานวิจัยประจำ (active research staff) ที่ได้รับเงินทุนจากภายนอกสำหรับแต่ละสาขาวิจัย นอกจากนี้ ยังประเมินจากบทความที่ได้รับการตีพิมพ์ในวารสารภายในช่วงที่กำหนด อาทิเช่น มีการลงบทความในวารสารภายในเวลาสามปีล่าสุด ทำหน้าที่บรรณาธิการวารสาร ให้การปรึกษาที่ประสบความสำเร็จแก่นักศึกษาระดับปริญญาโทขึ้นไป หรือมีส่วนร่วมในความร่วมมือทำวิจัยระหว่างประเทศ

- เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะที่ 8.2 : สัดส่วนพนักงานวิชาการที่ได้รับทุน NCG ทุน OPS หรือเงินทุนสนับสนุนการทำวิจัยจากอุตสาหกรรม (Proportion of academic staff holding NCG OPS or industry research grants)
- เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะที่ 8.3 : สัดส่วนพนักงานที่เกี่ยวข้องโดยตรง (Proportion of staff with direct involvement)

8.4 ประสบการณ์ของนักศึกษาทำวิจัย

ประสบการณ์ของนักศึกษาทำวิจัยระดับปริญญาโทขึ้นไป สามารถประเมินได้ตามเกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะสองเกณฑ์ หลักเกณฑ์การให้คำปรึกษา (Code of Supervision) ที่ใช้กันอย่างแพร่หลายในมหาวิทยาลัยประเทศออสเตรเลีย เป็นหลักเกณฑ์ของการให้คำปรึกษาที่นักศึกษาคาดหวังว่าจะได้รับในการทำวิจัย ดังนั้น สิ่งสำคัญของหลักเกณฑ์จึงอยู่ที่ขอบเขตที่ครอบคลุมถึงและผลสำเร็จที่ได้รับจากการนำไปปฏิบัติ เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะที่ 8.4 : ประสบการณ์ของนักศึกษาทำวิจัย (Research student's experiences) ต่อสิ่งอำนวยความสะดวกที่จัดหาซึ่งจำเป็นต่อการทำวิจัย อย่างไรก็ตาม ยังคงไม่สามารถกำหนดหลักเกณฑ์ความคาดหวังขั้นต่ำ (Code of minimum expectation) เฉพาะสำหรับสาขาวิชาใดได้ หลักเกณฑ์ที่กำหนดเป็นเพียงหลักเกณฑ์กว้าง ๆ เท่านั้น

ในปัจจุบัน ได้มีการทดลองใช้ Postgraduate Research Experience Questionnaire (PREQ) ซึ่งเป็นแบบประเมินประสบการณ์และความพึงพอใจของนักศึกษางานวิจัยเป็นเกณฑ์ในการเปรียบเทียบสมรรถนะหัวข้อประสบการณ์ของนักศึกษาทำวิจัย

เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะที่ 8.5 : อัตราการจบการศึกษาและเวลาที่ใช้ไปสำหรับการทำวิจัยระดับปริญญาโทขึ้นไป (Research higher degree completion rates and times) เป็นหลักเกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะที่ประเมินถึงประสบการณ์ของนักศึกษา โดยประเมินจากอัตราการจบการศึกษา (จำนวนผู้จบการศึกษาต่อผู้ลงทะเบียนเรียน : the ratio of completions to enrolments) และเวลาทั้งหมดที่ใช้ไปเพื่อจบการศึกษาระดับปริญญาโทขึ้นไป ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงผลของทั้งการให้คำปรึกษาและโครงสร้างพื้นฐานงานวิจัยของมหาวิทยาลัย บทความสีเขียวสนับสนุนการใช้ทั้งสองเกณฑ์ประเมินนี้ แม้ว่าได้เสนอแนะว่า เวลาทั้งหมดที่ใช้ไปเพื่อจบการศึกษาไม่ได้เกี่ยวข้องกับประสบการณ์ในมหาวิทยาลัยเลยก็ตาม

8.5 งานวิจัย

เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะในส่วนนี้เกี่ยวกับผลสำเร็จของงานวิจัย **เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะที่ 8.6 : แนวโน้มเงินรายได้งานวิจัย (Research income trends)** เป็นการประเมินความสำเร็จในการได้เงินทุนสนับสนุน ทั้งจากหน่วยงานของรัฐและจากอุตสาหกรรมต่อจำนวนพนักงานเทียบเท่าเต็มเวลา ในทำนองเดียวกัน เมื่อกล่าวถึงผลงานวิจัยจะมีเกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะได้แก่ **เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะที่ 8.7 : จำนวนผู้จบการศึกษางานวิจัยระดับปริญญาโทขึ้นไปต่อจำนวนพนักงานวิชาการเทียบเท่าเต็มเวลา (Research higher degree completion per FTE academic staff)** และ **เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะที่ 8.8 : วารสารงานวิจัยที่ได้ถ่วงน้ำหนักแล้วต่อจำนวนพนักงานวิชาการเทียบเท่าเต็มเวลา (Weighted research publications per FTE academic staff)**

8.6 ผลกระทบงานวิจัย

ท้ายสุดนี้ ยังคงมีอีกหนึ่งคำถามที่ยากแก่การตอบ คือ ผลของงานวิจัยของมหาวิทยาลัยเป็นที่รู้จักและได้รับการยกย่องในระดับใด ระดับภายในมหาวิทยาลัยหรือภายในกลุ่มอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง ต่อสาธารณชนทั่วไปหรือระดับนานาชาติ นอกจากนี้ การประเมินก็ยากลำบากเช่นเดียวกัน มีแนวทางหนึ่งที่เป็นไปได้แม้ว่าจะไม่มีการใช้ในปัจจุบัน คือ การสำรวจประชากรที่เกี่ยวข้องโดย Gallup ANOP หรืออื่น ๆ การประเมินผลกระทบในปัจจุบันกระทำได้เพียงการประเมินเบื้องต้นเท่านั้น โดยพิจารณาถึงการเปลี่ยนแปลงที่สามารถสังเกตได้ ทั้งจากสาธารณชนและอุตสาหกรรมต่อผลของงานวิจัยที่เผยแพร่ไป แม้ว่าความลำบากในการประเมินยังมีอยู่ แต่ยังคงมีความสำคัญที่ต้องประเมินในหัวข้อนี้อยู่ ดังแสดงในเกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะที่ 8.9 : ผลกระทบของงานวิจัย (Impact of research)

เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะที่ 8.1

- หมวด** : การวางแผนงานวิจัย
- หัวข้อ** : การวางแผนฝึกอบรมงานวิจัยและงานวิจัย
- ประเภท** : ชี้นำ
- เหตุผล** : ทูกรมหาวิทยาลัยควรมีแผนการจัดการฝึกอบรมงานวิจัยและงานวิจัย (Research and Research Training Management Plans : RRTMPs) ซึ่งระบุเป้าหมาย กลยุทธ์ที่ชัดเจน และความมุ่งมั่นต่องานวิจัยของมหาวิทยาลัยว่าจะสามารถ สอดคล้องกับคุณลักษณะมหาวิทยาลัยหรือไม่ นอกจากนี้ แผนการจัดการดังกล่าว ยังช่วยให้มหาวิทยาลัยสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของสถาบันการศึกษาที่กำหนด ไว้อีกด้วย แผนการจัดการฝึกอบรมงานวิจัยและงานวิจัยที่ดีควรระบุถึงทิศทาง ของงานวิจัยและของการฝึกอบรมงานวิจัยที่ต้องการ ผลที่คาดหวัง รวมถึง กลยุทธ์เพื่อให้บรรลุถึงผลที่ต้องการ ซึ่งต้องกำหนดการจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ (เงินทุน อุปกรณ์ เทคโนโลยีสารสนเทศ โครงสร้างพื้นฐาน พื้นที่ ฯลฯ) ตามมาด้วย
- แหล่งข้อมูล** : แผนการจัดการฝึกอบรมงานวิจัยและงานวิจัยของมหาวิทยาลัย

ปฏิบัติการที่ดี :

แผนการจัดการฝึกอบรมงานวิจัยและงานวิจัยมีการเชื่อมโยงและสามารถปฏิบัติร่วมกับแผนหน่วย ปฏิบัติงานวิจัย (Research Operational Unit plans)

นอกจากนี้ แผนการจัดการซึ่งเป็นที่ยอมรับของพนักงานทุกคนยังต้องเชื่อมโยงอย่างใกล้ชิดกับ แผนเชิงกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย แผนการจัดการฯ แสดงถึงเป้าหมาย กลยุทธ์ที่ชัดเจน และความมุ่งมั่นในการบรรลุให้ถึงเป้าหมายที่กำหนดและต้องมีการกำหนดเป้าหมายปฏิบัติการ มีการสื่อสารที่ชัดเจนกับพนักงาน สนับสนุนวัฒนธรรมการทำวิจัยที่เหมาะสม (appropriate research culture) มีปฏิบัติการที่สอดคล้องกับเป้าหมายของแผนจัดการฯ สามารถระบุ ต้นทุนจริงของงานวิจัยได้ มีการทบทวนและแก้ไขอย่างสม่ำเสมอ

แผนการจัดการฯ ต้องเชื่อมโยงกับการจัดสรรทรัพยากรและปฏิบัติตามเมื่อมีการทบทวน คุณภาพ สัดส่วนต่าง ๆ อาทิเช่น สัดส่วนของเงินทุนสนับสนุนปฏิบัติการ (operating grant) ที่ให้แก่งานวิจัย สัดส่วนเงินทุนภายในต่อเงินทุนสนับสนุนภายนอกที่จัดสรรให้แก่งานวิจัย สัดส่วนของเงินทุนสนับสนุนปฏิบัติการที่ให้แก่งานวิจัยระดับมหาวิทยาลัย คณะ ภาควิชา ต้องมีความโปร่งใส

การจัดการฝึกอบรมงานวิจัย รวมถึงการตรวจติดตามความสัมพันธ์ระหว่างนิสิตกับ ที่ปรึกษา ทั้งที่กำลังศึกษาอยู่และใกล้จะจบแล้ว รวมถึงการจัดหาทรัพยากรต่าง ๆ สำหรับ

สิ่งอำนวยความสะดวกที่สำคัญ การพัฒนาวัฒนธรรมการทำวิจัย บทบาทและสถานภาพของ
ที่ปรึกษา กระบวนการตรวจสอบ ความก้าวหน้าของนักศึกษาและอัตราการจบการศึกษา
การพัฒนาความเชี่ยวชาญ การสนับสนุนทางการเงินและทุนการศึกษา

ระดับ :

1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> - มีการระบุถึงบาง หลักเกณฑ์ที่สำคัญ รวมถึง มีการทบทวนเป้าหมาย และวิธีการปฏิบัติอย่าง สม่ำเสมอในแผนจัดการฯ แต่ไม่ได้มีการผสมผสาน และมีการทบทวนอย่าง เป็นระบบสำหรับ เป้าหมายหน่วยองค์กร (Organizational Units) - โดยทั่วไปแล้ว แผนการจัดการฯ เชื่อมโยง กับการจัดสรรทรัพยากร - ดัชนีชี้วัดต่าง ๆ สำหรับ การฝึกอบรมงานวิจัย เช่น เงินสนับสนุน ต่อ EFTSO การสนับสนุนทุน การศึกษา ประสบการณ์ พนักงาน ความสามารถ ใช้งานสิ่งอำนวยความสะดวก อยู่ใน quartile ที่ 4 		<ul style="list-style-type: none"> - มีการระบุถึงหลักเกณฑ์ ที่สำคัญเกือบทั้งหมด รวมถึงมีการทบทวนและ ปรับเปลี่ยนเป้าหมายและ วิธีการปฏิบัติอย่าง สม่ำเสมอในแผนจัดการฯ (มีการผสมผสานและมีการ ทบทวนอย่างสม่ำเสมอ สำหรับเป้าหมายหน่วย องค์กร) - การจัดสรรทรัพยากร สอดคล้องกับแผนการ จัดการฯ และมีคุณลักษณะ ปฏิบัติการที่ดีอื่น ๆ อีก - ดัชนีชี้วัดต่าง ๆ สำหรับ การฝึกอบรม งานวิจัย เช่น เงินสนับสนุน ต่อ EFTSU การสนับสนุน ทุนการศึกษา ประสบการณ์ พนักงาน ความสามารถ ใช้งานสิ่งอำนวยความสะดวก อยู่ใน quartile ที่ 2 และ 3 		<ul style="list-style-type: none"> - มีการระบุถึงหลักเกณฑ์ ที่สำคัญทั้งหมด โดยระบุ ถึงการทบทวนและการปรับ เป้าหมายอย่างสม่ำเสมอ และชัดเจน (มีการ ผสมผสานและมีการ ทบทวนอย่างสม่ำเสมอ สำหรับเป้าหมายหน่วย องค์กร) - การจัดสรรทรัพยากร พิจารณาจากการทบทวน คุณภาพและสอดคล้อง กับแผนการจัดการฯ รวมถึงการมีส่วนร่วม และอัตราส่วนที่โปร่งใส - ดัชนีชี้วัดต่าง ๆ สำหรับ การฝึกอบรมงานวิจัย อาทิเช่น เงินสนับสนุน ต่อ EFTSU การสนับสนุน ทุนการศึกษา ประสบการณ์ พนักงาน ความสามารถ ใช้งานสิ่งอำนวยความสะดวก อยู่ใน quartile ที่ 1

การประเมินผลตนเอง :

การประเมินตรวจสอบ :

เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะที่ 8.2

- หมวด** : การมีส่วนร่วมของพนักงานในการทำวิจัย
- หัวข้อ** : ลัดส่วนพนักงานวิชาการที่ได้รับทุน NCG (National Competitive Grants) OPS หรือ เงินทุนสนับสนุนการทำวิจัยจากอุตสาหกรรม
- ประเภท** : ชี้นำ
- เหตุผล** : ลัดส่วนพนักงานทำวิจัยและสอน (Teaching & Research staff) และพนักงานเฉพาะทำวิจัย (Research Only staff) ที่มีรายได้จากการทำวิจัย (ที่ได้แสดงไว้ในดัชนีผสมของ National Competitive Grant Other Public Sector Funds หรือ Industry Research Funds) เป็นดัชนีชี้วัดตัวหนึ่งในการประเมินความสำเร็จของมหาวิทยาลัยในการหาเงินทุนทำวิจัยภายนอกไม่ว่าจากแหล่งสาธารณะหรือจากอุตสาหกรรม โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ลัดส่วนเงินทุนสนับสนุนงานวิจัยที่ได้จาก National competitive grant เป็นดัชนีชี้วัดได้ถึงคุณภาพของงานวิจัยพื้นฐานได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้ เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะยังสามารถแสดงได้ในรูปลัดส่วนของพนักงานทำวิจัยและสอน และพนักงานเฉพาะทำวิจัยที่ทำงานเต็มเวลาหรือทำงานนอกเวลาก็ได้ ที่ได้รับทุน NCG ทุน OPS และเงินทุนที่ได้รับการสนับสนุนจากอุตสาหกรรม หรืออาจแสดงได้ในรูปลัดส่วนพนักงานที่เกี่ยวข้องในงานวิจัยในแต่ละหน่วยองค์กรก็ได้

แหล่งข้อมูล : แฟ้มเก็บรวบรวมข้อมูลพนักงาน DETYA และการเก็บรวบรวมข้อมูลดัชนีผสม

ปฏิบัติการที่ดี :

ต้องสามารถเปรียบเทียบลัดส่วนจำนวนผู้ที่ได้รับทุนในปัจจุบันต่อจำนวนพนักงานทำวิจัยและสอนเทียบเท่าเต็มเวลาและพนักงานเฉพาะทำวิจัย (ที่ระบุอยู่ในเอกสารการเก็บรวบรวมข้อมูลพนักงาน DETYA) ซึ่งลัดส่วนพนักงานที่ได้รับเงินทุนสนับสนุนการวิจัยภายนอกจะแตกต่างกันไปตามหน่วยองค์กรวิชาการ โดยภาพรวมแล้ว ปฏิบัติการที่ดี ต้องมีลัดส่วนพนักงานที่ได้รับเงินทุนสนับสนุนในปัจจุบันมากกว่า 25 เปอร์เซ็นต์ หรืออาจจะประเมินลัดส่วนนี้สองปีต่อเนื่องกันก็ได้

ระดับ :

1	2	3	4	5
- ลัดส่วนพนักงานทำวิจัย และสอนเทียบเท่าเต็มเวลา และพนักงานเฉพาะทำ วิจัย ที่ได้รับทุนสนับสนุน จาก NCG ทุน OPS หรือจากอุตสาหกรรม น้อยกว่า 5 เปอร์เซ็นต์		- ลัดส่วนพนักงานทำวิจัย และสอนเทียบเท่าเต็มเวลา และพนักงานเฉพาะทำวิจัย ที่ได้รับทุนสนับสนุนจาก NCG ทุน OPS หรือจาก อุตสาหกรรมระหว่าง 15-20 เปอร์เซ็นต์		- ลัดส่วนพนักงานทำวิจัย และสอนเทียบเท่าเต็มเวลา และพนักงานเฉพาะทำวิจัย ที่ได้รับทุนสนับสนุนจาก NCG ทุน OPS หรือจาก อุตสาหกรรมมากกว่า 25 เปอร์เซ็นต์โดยประเมิน ทั้งต่อปีหรือสามปีต่อเนื่อง - ลัดส่วนเฉพาะสาขา วิทยาศาสตร์ชีวภาพ Ψ % วิทยาศาสตร์กายภาพ Ψ % มานุษยวิทยา Ψ %

การประเมินผลตนเอง :

การประเมินตรวจสอบ :

เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะที่ 8.3

หมวด : การมีส่วนร่วมของพนักงานในการทำวิจัย

หัวข้อ : ลัดส่วนพนักงานที่เกี่ยวข้องโดยตรง

ประเภท : ชี้นำ

เหตุผล : จำนวนพนักงานทำวิจัยและสอน และพนักงานเฉพาะทำวิจัยที่

- (1) ตีพิมพ์บทความในวารสารเพียงคนเดียวหรือร่วมกับผู้อื่น ในระหว่างปีที่ผ่านมา
- (2) มีส่วนร่วมในการให้คำปรึกษางานวิจัย
- (3) เป็นสมาชิกกลุ่มวิชาการ บรรณาธิการผู้ทรงคุณวุฒิ
- (4) มีส่วนร่วมในความร่วมมืองานวิจัยระหว่างประเทศ

เป็นมาตรการเพียงบางส่วนในการประเมินผลงานวิจัยของพนักงาน ลัดส่วนนี้สามารถแสดงได้ในรูปเปอร์เซ็นต์ของพนักงานทำวิจัยและสอนเทียบเท่าเต็มเวลา และพนักงานเฉพาะทำวิจัยสำหรับทั้งมหาวิทยาลัยหรือสำหรับหน่วยงานองค์กรวิชาการก็ได้

แหล่งข้อมูล : n/a

ปฏิบัติการที่ดี :

พนักงานทำวิจัยและสอนและพนักงานเฉพาะทำวิจัย (ที่ระบุในเอกสารการเก็บรวบรวมข้อมูล พนักงาน DETYA) ได้รับการคาดหวังว่า ต้องมีส่วนร่วมในการทำวิจัย แต่ในความเป็นจริงแล้ว อาจมีบางคนที่ดีภารกิจอื่นทำให้ไม่สามารถมีผลงานวิจัยออกมาได้ เป็นที่คาดหวังกันว่า พนักงานทำวิจัยและสอน และพนักงานเฉพาะทำวิจัยมากกว่าครึ่งหนึ่งของมหาวิทยาลัยที่เติบโตเต็มที่แล้ว (Mature University) ควรมีส่วนร่วมอย่างเข้มแข็ง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในการตีพิมพ์บทความและในการมีส่วนร่วมในการให้คำปรึกษางานวิจัย ในแนวทางที่มหาวิทยาลัยเห็นชอบ (ซึ่งจะกว้างกว่าที่ระบุในดัชนีผสมในการคำนวณ Research Quantum) อย่างไรก็ตาม ลัดส่วนดังกล่าว อาจมีความแปรผันได้ในแต่ละปีหรือในแต่ละสาขาก็ได้

ระดับ :

1	2	3	4	5
- ในปีที่ผ่านมา น้อยกว่า หนึ่งในสี่ของพนักงานทำ วิจัยและสอนและพนักงาน เฉพาะทำวิจัยมีส่วน เกี่ยวข้องในการตีพิมพ์ บทความวิชาการ มีส่วนร่วมในการให้ คำปรึกษางานวิจัยหรือ ในแนวทางที่มหาวิทยาลัย เห็นชอบ		- ในปีที่ผ่านมา ประมาณ 30-50 เปอร์เซ็นต์ ของ พนักงานทำวิจัยและสอน และพนักงานเฉพาะทำวิจัย มีส่วนเกี่ยวข้องในการ ตีพิมพ์บทความวิชาการ มีส่วนร่วมในการให้คำ ปรึกษางานวิจัยหรือใน แนวทางที่มหาวิทยาลัย เห็นชอบ		- ในปีที่ผ่านมา มากกว่า 50 เปอร์เซ็นต์ ของพนักงาน ทำวิจัยและสอนและ พนักงานเฉพาะทำวิจัย มีส่วนเกี่ยวข้องในการ ตีพิมพ์บทความวิชาการ มีส่วนร่วมในการให้ คำปรึกษางานวิจัยหรือ ในแนวทางที่มหาวิทยาลัย เห็นชอบ - อัตราการตีพิมพ์บทความ วิทยาศาสตร์ชีวภาพ 20 เปอร์เซ็นต์ วิทยาศาสตร์กายภาพ 20 เปอร์เซ็นต์ มานุษยวิทยา 20 เปอร์เซ็นต์

การประเมินผลตนเอง :

การประเมินตรวจสอบ :

เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะที่ 8.4

หมวด : นักศึกษาทำวิจัย

หัวข้อ : ประสิทธิภาพของนักศึกษาทำวิจัย

ประเภท : เรียนรู้

เหตุผล : โดยภาพรวมแล้วสามารถประเมินคุณภาพการฝึกอบรมการทำวิจัยสำหรับหน่วยองค์กรวิชาการ สถาบัน ได้จากการตอบแบบสอบถามของนักศึกษาระดับสูงกว่าปริญญาตรี (postgraduate student) (หรือสามารถเลือกที่จะใช้ Post-graduate Research Experience Questionnaire แทน) ที่กำลังศึกษาอยู่หรือกำลังจะจบการศึกษา ซึ่งจะรวมถึงประสิทธิภาพนักศึกษาต่อการจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกงานวิจัย (การใช้อุปกรณ์ช่วยการคำนวณ สิ่งอำนวยความสะดวกห้องสมุดการเรียนรู้ส่วนบุคคลและอุปกรณ์ช่วยการทำงาน สิ่งอำนวยความสะดวกห้องทดลอง อุปกรณ์ทำวิจัยพิเศษ) และการให้คำปรึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับมาตรฐานความพอเพียงที่กำหนดไว้ (defined standard of adequacy) สำหรับสาขาวิชานั้น

แหล่งข้อมูล : ผลการตอบแบบสอบถาม (หรือ Postgraduate Research Experience Questionnaire) จากนักศึกษาทำวิจัยที่ลงทะเบียน (หรือหยุดพักการเรียนชั่วคราว) หรือนักศึกษาที่กำลังจบการศึกษา นอกจากนั้น แบบสอบถามควรมีอัตราการตอบกลับ (response rate) ที่สูงด้วย

ปฏิบัติการที่ดี :

ปฏิบัติการที่ดี ขึ้นอยู่กับการประเมินจากการตอบแบบสอบถามของนักศึกษาระดับสูงกว่าปริญญาตรี ที่กำลังศึกษาอยู่หรือกำลังจะจบการศึกษา ถ้ากำหนดให้มีการใช้แบบสอบถามเดียวกันสำหรับทุกมหาวิทยาลัย ปฏิบัติการที่ดี จะสามารถเปรียบเทียบระหว่างมหาวิทยาลัยที่กำลังทำการฝึกอบรมงานวิจัยในสาขาที่กำหนดได้ นอกจากนั้น ยังรวมถึงประสิทธิภาพของนักศึกษาต่อการใช้สิ่งอำนวยความสะดวกงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับมาตรฐานความพอเพียงที่กำหนดไว้ ปฏิบัติการที่ดี คือ การได้รับความพึงพอใจในระดับสูงจากนักศึกษางานวิจัยระดับสูงกว่าปริญญาตรี ต่อความพร้อมใช้งานและความเหมาะสมของสิ่งอำนวยความสะดวกงานบริการและคุณภาพของการให้คำปรึกษางานวิจัย

ระดับ :

1	2	3	4	5
<p>- น้อยกว่า 70 เปอร์เซนต์ ของนักศึกษาที่ลงทะเบียน และนักศึกษาวิจัยที่สำเร็จ การศึกษาแล้วประเมิน ให้คะแนนการใช้งาน อุปกรณ์และการบริการ ความเหมาะสมของ อุปกรณ์และการบริการ ปริมาณการให้คำปรึกษา ที่ได้รับ ประสิทธิภาพ ของการให้คำปรึกษา อยู่ในเกณฑ์ที่น่าพอใจ หรือดีกว่าจากคะแนนเต็ม 5</p> <p>- ไม่มีหลักฐานแสดงปฏิบัติ การที่เป็นระบบ เพื่อให้ได้ สภาพแวดล้อมการทำวิจัย ที่เหมาะสมสำหรับ นักศึกษา</p>		<p>- 80 เปอร์เซนต์ ของ นักศึกษาที่ลงทะเบียน และนักศึกษาวิจัยที่สำเร็จ การศึกษาแล้วประเมินให้ คะแนนการใช้งานอุปกรณ์ และการบริการ ความ เหมาะสมของอุปกรณ์ และการบริการ ปริมาณ การให้คำปรึกษาที่ได้รับ ประสิทธิภาพของการ ให้คำปรึกษา อยู่ในเกณฑ์ ที่น่าพอใจหรือดีกว่า จากคะแนนเต็ม 5</p> <p>- มีหลักฐานที่แสดงปฏิบัติ การที่เป็นระบบ เพื่อให้ ได้สภาพแวดล้อมการทำ วิจัยที่เหมาะสมสำหรับ นักศึกษาเป็นครั้งคราว และไม่สม่ำเสมอ</p>		<p>- 90 เปอร์เซนต์ ของ นักศึกษาที่ลงทะเบียนและ นักศึกษาวิจัยที่สำเร็จ การศึกษาแล้วประเมินให้ คะแนนการใช้งานอุปกรณ์ และการบริการ ความ เหมาะสมของอุปกรณ์ และการบริการ ปริมาณ การให้คำปรึกษาที่ได้รับ ประสิทธิภาพของการ ให้คำปรึกษา อยู่ในเกณฑ์ ที่น่าพอใจหรือดีกว่า จากคะแนนเต็ม 5</p> <p>- มีหลักฐานที่แสดงปฏิบัติ การที่เป็นระบบ เพื่อให้ ได้สภาพแวดล้อมการ ทำวิจัยที่เหมาะสมสำหรับ นักศึกษาอย่างสม่ำเสมอ</p>

การประเมินผลตนเอง :

การประเมินตรวจสอบ :

เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะที่ 8.5

- หมวด** : ประสิทธิภาพของนักศึกษาทำวิจัย
- หัวข้อ** : อัตราการจบการศึกษาและเวลาที่ใช้ไปสำหรับการทำวิจัยระดับปริญญาโทขึ้นไป
- ประเภท** : ตามหลัง
- เหตุผล** : อัตราการจบการศึกษาสำหรับการทำวิจัยระดับปริญญาโทขึ้นไป เป็นดัชนีชี้วัดที่สำคัญถึงคุณภาพการให้คำปรึกษางานวิจัย คุณภาพโครงสร้างพื้นฐานการฝึกอบรมงานวิจัยและความสามารถในการจัดการการฝึกอบรมงานวิจัย โดยประเมินจากสัดส่วนจำนวนนักศึกษาที่จบการศึกษาระดับปริญญาโทขึ้นไป ในปีหนึ่ง ๆ ในสาขาที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยต่อจำนวนนักศึกษาที่ลงทะเบียนทั้งหมด (รวมถึงนักศึกษาที่หยุดพักการเรียนในปีเดียวกันนั้นด้วย) นอกจากนี้ เวลาเฉลี่ยที่ใช้ไปเพื่อจบการศึกษา และเปอร์เซ็นต์ของนักศึกษาเต็มเวลาที่ใช้เวลาศึกษานานกว่าเวลาการจบมาตรฐาน (Standard completion time) ที่สามารถรับทุนการศึกษาได้ ก็เป็นอีกดัชนีชี้วัดหนึ่งในการประเมินประสิทธิภาพการฝึกอบรมงานวิจัย อย่างไรก็ตาม ควรมีการกำหนดสัดส่วน หรือเวลาแยกตามระดับปริญญา (โทและเอก)และมีการปรับปรุงข้อมูลสำหรับนักศึกษาที่ได้รับการโอนจากระดับปริญญาโทไประดับปริญญาเอก
- แหล่งข้อมูล** : ข้อมูลจากสำนักงานจัดการนักศึกษาและงานวิจัย รวมถึงข้อมูลนักศึกษาจาก DETYA

ปฏิบัติการที่ดี :

ปฏิบัติการที่ดี (1) นักศึกษาต้องจบการศึกษา (2)เวลาที่ใช้ไปในการศึกษาต้องใกล้เคียงกับเวลาเฉลี่ยที่ใช้ไปในสาขาวิจัยเดียวกัน สำหรับมหาวิทยาลัยอื่น ๆ ที่มีภารกิจการฝึกอบรมงานวิจัยและมีงานวิจัยคล้ายคลึงกัน เป็นเรื่องสำคัญมากที่อัตราการจบการศึกษาต้องไม่รวมนักศึกษาที่ได้รับการโอนจากระดับปริญญาโทที่ทำวิทยานิพนธ์ไประดับปริญญาเอก และนักศึกษาที่โอนย้ายไปมหาวิทยาลัยอื่น การลงทะเบียนอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง สำหรับนักศึกษาทำวิจัย นอกเวลามีผลต่อเวลาที่ใช้ไปสำหรับการทำวิจัย ดังนั้น ปฏิบัติการที่ดีจึงได้กำหนดเวลาเฉลี่ยสำหรับนักศึกษาปริญญาเอกไว้ที่ 8 ภาคการศึกษา โดยไม่นับรวมภาคการศึกษาที่นักศึกษาไม่ได้ลงทะเบียน

ระดับ :

ระดับ :

1	2	3	4	5
- นักศึกษาส่วนมาก (มากกว่า 60 เปอร์เซ็นต์) ใช้เวลาจบการศึกษา นานกว่า 5 ภาคการศึกษา ที่ลงทะเบียนสำหรับ นักศึกษาปริญญาโท และ นานกว่า 10 ภาคการศึกษา สำหรับนักศึกษาปริญญาเอก		- นักศึกษามากกว่า 50 เปอร์เซ็นต์ ใช้เวลาจบ ไม่เกิน 5 ภาคการศึกษา ที่ลงทะเบียนสำหรับ นักศึกษาปริญญาโท และ ไม่เกิน 9 ภาคการศึกษา สำหรับนักศึกษา ปริญญาเอก		- นักศึกษามากกว่า 70 เปอร์เซ็นต์ ใช้เวลาจบ การศึกษาไม่เกิน 4 ภาค การศึกษาที่ลงทะเบียน สำหรับนักศึกษาปริญญาโท และไม่เกิน 8 ภาคการศึกษา สำหรับนักศึกษา ปริญญาเอก

การประเมินผลตนเอง :

การประเมินตรวจสอบ :

เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะที่ 8.6

หมวด : งานวิจัย

หัวข้อ : แนวโน้มเงินรายได้งานวิจัย

ประเภท : เรียนรู้

เหตุผล : ดัชนีชี้วัดที่สำคัญสำหรับประเมินความมุ่งมั่นในงานวิจัยคือ สัดส่วนเงินทุนสนับสนุนการทำวิจัยจากทุน NCG ทุน OPS และเงินทุนที่ได้รับการสนับสนุนจากอุตสาหกรรม (จะโดยรวมหรือจำแนกตามประเภทเงินทุนก็ได้) ต่อจำนวนพนักงานวิชาการเทียบเท่าเต็มเวลา นอกจากนี้ การคำนวณสามารถจำแนกตามหน่วยองค์กรวิจัยก็ได้ เงินทุนวิจัยจาก NCG มุ่งเน้นที่งานวิจัยพื้นฐานและปฏิบัติการในกระบวนการทบทวนจากผู้ร่วมสายงาน (peer review processes) ส่วนเงินทุนวิจัยจาก OPS มุ่งเน้นที่ประโยชน์ต่อสาธารณะและเงินทุนสนับสนุนจากอุตสาหกรรม มุ่งเน้นงานวิจัยที่เป็นประโยชน์ต่ออุตสาหกรรม การมุ่งเน้นในแหล่งเงินทุนใดนั้นต้องสอดคล้องกับภารกิจของมหาวิทยาลัยด้วย

แหล่งข้อมูล : การรวบรวมดัชนีผสม ข้อมูลนักศึกษาจาก DETYA

ปฏิบัติการที่ดี :

ดัชนีชี้วัดที่สำคัญสำหรับการประเมินความมุ่งมั่นในงานวิจัย คือ สัดส่วนเงินทุนสนับสนุนการทำวิจัยต่อพนักงานทำวิจัยและสอนเทียบเท่าเต็มเวลา และพนักงานเฉพาะทำวิจัยสำหรับแต่ละแหล่งเงินทุนหรือสำหรับทุกแหล่งเงินทุน ปริมาณเงินทุนที่ได้รับการสนับสนุนรวมอาจเปลี่ยนแปลงตามสาขาวิชา กลุ่มอุตสาหกรรมในท้องถิ่นหรือภารกิจของมหาวิทยาลัย เป็นต้น ดังนั้น ปฏิบัติการที่ดีจึงควรเปรียบเทียบแนวโน้มสัดส่วนดังกล่าวในแต่ละปี หรือเปรียบเทียบกับมหาวิทยาลัยคล้ายคลึงกัน หรือเปรียบเทียบสัดส่วนดังกล่าวสำหรับแต่ละสาขาวิชาก็ได้

ระดับ :

1	2	3	4	5
- มีแนวโน้มที่ลดลงในแต่ละปี ทั้งสัดส่วนและปริมาณเงินทุนที่ได้รับ		- มีแนวโน้มคงที่ในแต่ละปี ทั้งสัดส่วนและปริมาณเงินทุนที่ได้รับ		- มีแนวโน้มที่เพิ่มขึ้นทุกปี ทั้งสัดส่วนและปริมาณเงินทุนที่ได้รับ

1	2	3	4	5
- ปฏิบัติการอยู่ในระดับต่ำกว่ามหาวิทยาลัยระดับเดียวกัน		- ปฏิบัติการเทียบเท่าได้กับมหาวิทยาลัยระดับเดียวกัน		- ปฏิบัติการดีกว่ามหาวิทยาลัยระดับเดียวกัน
- ไม่มีหลักฐานที่แสดงผลที่น่าพอใจจากการฝึกอบรมและการฝึกสอน		- มีหลักฐานที่แสดงผลที่น่าพอใจจากการฝึกอบรมและการฝึกสอน		- มีหลักฐานที่แสดงถึงผลที่น่าพอใจจากการฝึกอบรมและการฝึกสอน

การประเมินผลตนเอง :

การประเมินตรวจสอบ :

เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะที่ 8.7

หมวด : ผลงานวิจัย

หัวข้อ : จำนวนผู้จบการศึกษางานวิจัยระดับปริญญาโทขึ้นไปต่อจำนวนพนักงานวิชาการ⁵ เทียบเท่าเต็มเวลา

ประเภท : ตามหลัง

เหตุผล : ดัชนีชี้วัดประสิทธิภาพการผลิต (productivity) ในการฝึกอบรมงานวิจัยของพนักงานวิชาการสามารถประเมินได้จากสัดส่วนจำนวนผู้จบการศึกษางานวิจัยระดับปริญญาโทขึ้นไป ในแต่ละส่วนองค์กรวิชาการต่อจำนวนพนักงานทำวิจัยและสอนเทียบเท่าเต็มเวลาและพนักงานเฉพาะทำวิจัย

แหล่งข้อมูล : การจบการศึกษาของนักศึกษาระดับสูงกว่าปริญญาตรี (การเก็บรวบรวมข้อมูล DETYA)

ปฏิบัติการที่ดี :

ปฏิบัติการที่ดี ในการฝึกอบรมงานวิจัยสำหรับแต่ละกลุ่มองค์กรวิชาการควรได้รับการประเมินภายในกลุ่มเดียวกันเอง ปฏิบัติการที่ดี นอกจากต้องมีสัดส่วนจำนวนผู้จบการศึกษางานวิจัยระดับปริญญาโทขึ้นไปต่อจำนวนพนักงานเทียบเท่าที่สูงแล้ว ยังจำเป็นต้องได้รับเงินทุนสนับสนุนงานวิจัยจากภายนอกอีกด้วย

ระดับ :

1	2	3	4	5

หมายเหตุ : (ยังไม่มีข้อมูลเพียงพอ)

การประเมินผลตนเอง :

การประเมินตรวจสอบ :

⁵ พนักงานวิชาการ หมายถึงพนักงานทำวิจัยและสอนและพนักงานเฉพาะทำวิจัย

เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะที่ 8.8

- หมวด** : ผลงานวิจัย
- หัวข้อ** : วารสารงานวิจัยที่ได้ถ่วงน้ำหนักแล้วต่อจำนวนพนักงานวิชาการเทียบเท่าเต็มเวลา
- ประเภท** : ตามหลัง
- เหตุผล** : วารสารเป็นผลงานวิจัยวิชาการที่สามารถประเมินได้ง่ายที่สุด วารสารงานวิจัย ถ่วงน้ำหนัก รวมถึงการออกแบบต่าง ๆ (designs) งานประพันธ์ (compositions) และอื่น ๆ ต่อพนักงานเทียบเท่าเต็มเวลา สามารถใช้เป็นเกณฑ์ประเมินได้บางส่วน สำหรับความเอาใจจริงเอาใจลงในกิจกรรมงานวิจัยของแต่ละหน่วยองค์กรที่กำหนด ประเมินจากดัชนีผลสมวารสารงานวิจัยที่ได้ถ่วงน้ำหนักแล้ว (composition Index weighted research publication) สำหรับแต่ละหน่วยองค์กรต่อจำนวนพนักงาน วิชาการเทียบเท่าเต็มเวลาสำหรับแต่ละสาขางานวิจัยหรือรวมทุกสาขางานวิจัยก็ได้
- อีกดัชนีหนึ่งที่สามารถใช้ประเมินคุณภาพงานวิจัยได้ คือ ดัชนีที่ได้กล่าวถึงใน Science Citation Index ต่อจำนวนพนักงาน
- แหล่งข้อมูล** : ดัชนีผลสมของ 22 ประเภท รวมถึงปฏิบัติการและนิทรรศการข้อมูล Science Citation Index

ปฏิบัติการที่ดี :

ปฏิบัติการที่ดี สำหรับคุณภาพสิ่งตีพิมพ์จะแตกต่างกันตามสาขาวิจัย ดังนั้น เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะสำหรับแต่ละสาขาวิชาจึงประเมินโดยพิจารณาเปรียบเทียบคุณภาพกับสถาบันการศึกษาอื่นที่มีภารกิจใกล้เคียงกัน

ระดับ :

1	2	3	4	5
- ลัดส่วนดังกล่าว สำหรับ ทั้งมหาวิทยาลัยเฉลี่ย ในช่วงเวลาสามปี ต่ำกว่า 0.25		- ลัดส่วนดังกล่าว สำหรับ ทั้งมหาวิทยาลัยเฉลี่ย ในช่วงเวลาสามปี สูงกว่า 0.35		- ลัดส่วนดังกล่าว สำหรับ ทั้งมหาวิทยาลัยเฉลี่ย ในช่วงเวลาสามปี สูงกว่า 0.5

1	2	3	4	5
- สำหรับแต่ละสาขาวิชา = วิทยาศาสตร์กายภาพ < 0.25 = วิทยาศาสตร์ชีวภาพ < 0.25 = มานุษยวิทยา < 0.25		- สำหรับแต่ละสาขาวิชา = วิทยาศาสตร์กายภาพ 0.4 = วิทยาศาสตร์ชีวภาพ 0.4 = มานุษยวิทยา 0.3		- สำหรับแต่ละสาขาวิชา = วิทยาศาสตร์กายภาพ 0.6 = วิทยาศาสตร์ชีวภาพ 0.6 = มานุษยวิทยา 0.6

การประเมินผลตนเอง :

การประเมินตรวจสอบ :

เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะที่ 8.9

หมวด : ผลกระทบงานวิจัย

หัวข้อ : ผลกระทบของงานวิจัย

ประเภท : เรียงรู้

เหตุผล : นอกจากงานวิจัย เช่น บทความในวารสารต่าง ๆ แล้ว ยังคงมีความสำคัญที่ต้องประเมินถึงผลกระทบของงานวิจัยอีกด้วย ซึ่งเกี่ยวข้องกับประโยชน์งานวิจัยของมหาวิทยาลัยต่อส่วนพหุชยกรรม อุตสาหกรรม และสังคม นอกจากนี้ยังเกี่ยวข้องกับหลักฐานที่แสดงถึงผลตอบแทนการลงทุนในงานวิจัย สำหรับงานวิจัยบริสุทธิ์ (pure research) ส่วนหนึ่งสามารถประเมินได้จากข้อมูลอ้างอิง (citation data) และสำหรับงานวิจัยประยุกต์ (applied research) ส่วนหนึ่งสามารถประเมินได้จากข้อมูลสิทธิบัตร (patent) และสิทธิดำเนินการ (license) (แม้ว่าในทางการค้าจะเป็นความลับก็ตาม) ในทางปฏิบัติผลกระทบงานวิจัยจะเกิดขึ้นหลังจากข้อมูลที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ อาทิเช่น ผลงานวิจัย ได้เกิดขึ้นแล้วนานพอสมควร ดังนั้น แม้ว่าการประเมินเกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะหัวข้อนี้ จะเป็นสิ่งสำคัญมากแต่การประเมินสามารถกระทำได้เพียงแต่การประมาณเท่านั้น

แหล่งข้อมูล : จากการศึกษาของสาขาวิชา สถาบันการศึกษา

ปฏิบัติการที่ดี :

ปฏิบัติการที่ดี สำหรับสถาบันการศึกษาต้องมีการตรวจติดตามผลกระทบ โดยให้เป็นส่วนหนึ่งของการประเมินผลปฏิบัติการงานวิจัย ควรมีการประเมินปฏิบัติการตามหลักฐานผลกระทบนานาชาติ การเปลี่ยนแปลงนโยบายหรือปฏิบัติการของรัฐบาล ประเมินผลกระทบต่อบุคคลของกิจการ การเปลี่ยนแปลงสำคัญในวัฒนธรรมและความเป็นอยู่ของสังคม หรือการเปิดถนนสายใหม่สำหรับงานวิจัย เช่นเดียวกับข้อมูลอ้างอิง สิทธิบัตร และสิทธิดำเนินการ

ปฏิบัติการที่ดี : สำหรับมหาวิทยาลัยควรมีหลายสาขางานวิจัยที่มีผลกระทบที่ดี อาทิเช่น การค้นพบซูเปอร์คอนดักเตอร์อุณหภูมิสูงมาก IVF วิธีการรักษาโรคใหม่ๆ การเปลี่ยนแปลงในเทคโนโลยีกระบวนการ สายการผลิต ซึ่งส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงในกิจการหรืออาจมีการเปลี่ยนแปลงในนโยบายรัฐบาลที่เกี่ยวข้องกับข้อบังคับธุรกิจ e-commerce เป็นต้น

ระดับ

:

1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> - งานวิจัยช่วยก่อให้เกิดความรู้ใหม่ ๆ มีการนำผลไปใช้ แต่ไม่ได้แก้ไขปัญหาสำคัญ ๆ โดยตรง งานสร้างสรรค์ต่าง ๆ ได้รับการยอมรับ แต่ไม่ใช่ในระดับประเทศ - ไม่มีหลักฐานหรือมีเพียงเล็กน้อยที่แสดงให้เห็นว่ามีผู้ปฏิบัติงานวิจัยไปใช้งาน - ไม่ได้รับการประเมินหรือกล่าวอ้างถึง 		<ul style="list-style-type: none"> - ตลอดเวลาสามปีมีมากกว่าสามผลงานวิจัยที่มีผลกระทบที่สามารถระบุได้ต่อผู้ใช้งานหรือสาขาวิชาที่เกี่ยวข้อง - ผลที่ได้สามารถประเมินได้ในรูปของความก้าวหน้าที่สามารถระบุได้ของสาขาวิชา (การพัฒนาให้เกิดความเข้าใจยิ่งขึ้น ไม่ได้เป็นเพียงการให้ข้อมูลเพิ่มเติม) มีการปรับปรุงความได้เปรียบทางการแข่งขัน มีผลกำไรที่เพิ่มขึ้น เกิดการเปลี่ยนแปลงในรัฐบาล หรือสังคมในระดับท้องถิ่นหรือระดับกว้างกว่า - ได้รับการกล่าวอ้างอย่างเป็นทางการอย่างมาก มีการนำผลวิจัยไปใช้ทั้งในอุตสาหกรรมและธุรกิจ 		<ul style="list-style-type: none"> - ตลอดเวลาสามปี มีมากกว่าห้าผลงานวิจัยที่มีผลกระทบสำคัญ ๆ ในระดับประเทศและระดับนานาชาติ - หลักฐานที่แสดงมีหลายรูปแบบ อาทิเช่น เป็นการเปิดถนนสายใหม่สำหรับงานวิจัย ได้รับการกล่าวอ้างอย่างกว้างขวาง - อาจก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในนโยบาย การปฏิบัติของรัฐบาล หรือการเปลี่ยนแปลงในวัฒนธรรม ความเป็นอยู่ของสังคม อาจพัฒนางานวิจัยไปสู่ผลิตภัณฑ์ กระบวนการหรือการบริการใหม่ ๆ หรือมีผล

1	2	3	4	5
<p>- ไม่มีการเผยแพร่ผลงานสู่สาธารณะ</p>		<p>- มีการนำผลงานสร้างสรรค์ไปแสดงในงานต่าง ๆ และแสดงในต่างประเทศเป็นบางครั้ง</p> <p>- มีบางหลักฐานแสดงว่าสาธารณชนให้ความเคารพต่อผลงานวิจัยของมหาวิทยาลัยมากขึ้น</p>		<p>กระทบด้านดีที่สามารถประเมินได้ในระดับประเทศและนานาชาติต่ออุตสาหกรรมพาณิชย์กรรม</p> <p>- ผลงานสร้างสรรค์ได้รับชื่อเสียงในระดับนานาชาติ</p> <p>- มีหลักฐานแสดงว่าสาธารณชนให้ความเคารพต่อผลงานวิจัยของมหาวิทยาลัยอย่างมาก</p>

การประเมินผลตนเอง :

การประเมินตรวจสอบ :

บันทึกและคำอธิบาย : บทที่ 8

งานวิจัย

คำจำกัดความ

เพื่อให้มีความเข้าใจตรงกันและสามารถเปรียบเทียบข้อมูลระหว่างกันได้ จึงขอกำหนดคำจำกัดความต่าง ๆ ดังนี้

- **พนักงานวิชาการ (Academic staff)**
พนักงานที่มีหน้าที่ทำวิจัยและสอนและมีหน้าที่เฉพาะทำวิจัย (DETYA Staff Element 412)
- **กลุ่มหน่วยองค์กรวิชาการ (Academic Organizational Unit Group : AOU group)**
ข้อมูลสถิติมักเก็บรวบรวมตามกลุ่มหน่วยองค์กรวิชาการมากกว่าตามสาขาวิชาที่เกี่ยวข้อง การจัดกลุ่มหน่วยองค์กรวิชาการได้มาจากการคำนวณที่เกี่ยวข้องกับการเปรียบเทียบเอกสารภาระของนักศึกษา (Student load file) และเอกสารพนักงาน (Staff file) ที่ระบุอยู่ใน DETYA student collection document Appendix D, classification of organizational unit groups
- **ผู้ได้รับสนับสนุน (Grantees)**
ทุกคนที่มีส่วนร่วมในโครงการ ทั้งในส่วนขั้นตอนการสมัครและขั้นตอนการได้รับอนุมัติ
- **เงินทุนสนับสนุนจากอุตสาหกรรม (Industry grants)**
เงินทุนสนับสนุนจากอุตสาหกรรม หมายถึงเงินทุนที่เกี่ยวข้องกับการสำรวจหาความจริงจากการทดลองและการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ไม่สามารถได้จากแหล่งอื่น
เงินทุนสนับสนุนจากอุตสาหกรรมไม่รวมถึงการให้คำปรึกษาที่ใช้ความรู้หรือความเชี่ยวชาญที่มีอยู่เดิมหรือการแปลความหมายข้อมูลที่มีอยู่
- **สิ่งตีพิมพ์**
สิ่งตีพิมพ์ที่ถือว่าเป็นงานวิจัย สำหรับเกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะต้องอยู่ในหลักเกณฑ์ของ Original 22 Categories Composite Index

เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะที่ 8.1 : การวางแผนฝึกอบรมงานวิจัยและงานวิจัย

การวางแผนงานวิจัย ควรครอบคลุมทุกวิทยาเขตของมหาวิทยาลัย แต่ปฏิบัติการที่ดีไม่ได้ กำหนดว่า ทุกวิทยาเขตจะต้องมีความมุ่งมั่นในงานวิจัยเท่าเทียมกัน มหาวิทยาลัยอาจมี หนึ่งวิทยาเขตที่มุ่งมั่นงานวิจัย ในขณะที่อีกหลาย ๆ วิทยาเขต มุ่งเน้นที่การสอนก็ได้

ในการคำนวณเบื้องต้น กำหนดให้ใช้ต้นทุนทางตรง (แรงงานทางตรงและวัสดุดิบทางตรง โดยไม่รวมถึงโลหุ้ยต่าง ๆ)

- เงินทุนสนับสนุนต่อ HDR EFTSU (Dollars per HDR EFTSU support) ซึ่งรวมถึง เครื่องคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคล จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ เครื่องบริโภค การเดินทาง การประชุม การถ่ายเอกสาร และอื่น ๆ แต่ไม่รวมถึงพื้นที่และโครงสร้างพื้นฐาน
- เงินทุนสนับสนุนจากอุตสาหกรรมที่ให้แก่ HDR (HDR Supported by industry link or placement) ควรรวมถึงแหล่งเงินทุนสนับสนุนจากอุตสาหกรรมที่ให้แก่นักศึกษา (เช่น เงินเดือน ค่าจ้าง) แหล่งเงินทุนสนับสนุนนี้ ยังรวมถึงการสนับสนุนจากสาธารณะอีกด้วย
- สัดส่วนพนักงานวิชาการที่มีประสบการณ์การให้คำปรึกษาด้าน HDR (proportion of academic staff with HDR supervision experience) รวมถึงพนักงานที่เคยให้คำปรึกษานักศึกษาจนจบการศึกษาและพนักงานที่ถึงแม้ไม่เคยมีประสบการณ์ดังกล่าว แต่มหาวิทยาลัยพิจารณาแล้วเห็นว่า ได้ผ่านการฝึกอบรมเฉพาะอย่างเพียงพอ
- สัดส่วนของนักศึกษา HDR ที่สามารถใช้พื้นที่สำนักงานร่วมกัน (proportion of HDR student with access to shared office space) สามารถทราบได้โดย polling นักศึกษา HDR เต็มเวลา

เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะที่ 8.2 : สัดส่วนพนักงานวิชาการที่ได้รับทุน NCG ทุน OPS หรือเงินทุนสนับสนุนการทำวิจัยจากอุตสาหกรรม

หลักเกณฑ์นี้ ควรประเมินทุกปีหรือทุกสามปีต่อเนื่อง ควรมีการกำหนดเงินทุนสนับสนุนขั้นต่ำ (grants threshold) เพื่อไม่ทำให้เงินทุนเล็ก ๆ น้อย ๆ บิดเบือนข้อมูลทางสถิติ ซึ่งได้มีการกำหนดไว้ที่ AUS\$ 1,000 (ในประเทศออสเตรเลีย) โดยรวมถึงเงินทุนเพื่อมนุษยธรรม (humanities scholars) ด้วย

เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะที่ 8.3 : สัดส่วนพนักงานที่เกี่ยวข้องโดยตรง

คำจำกัดความของพนักงานเทียบเท่าเต็มเวลาได้กำหนดใน DETYA Statistical returns

พนักงานที่มีส่วนร่วมในการให้คำปรึกษางานวิจัยหมายถึงที่ปรึกษาหลัก (Principal Supervisor) และที่ปรึกษาร่วม (Associate Supervisor) ด้วย

มีส่วนร่วมในความร่วมมืองานวิจัยระหว่างประเทศ เฉพาะโครงการที่สถาบันการศึกษาให้การยอมรับและสามารถมีผลงานที่ดีเพียงพอ อาทิเช่น บทความวิจัย ลิขสิทธิ์ เป็นต้น

เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะที่ 8.4 : ประสบการณ์ของนักศึกษาทำวิจัย

เป็นเรื่องสำคัญมากที่ต้องมีการสอบถามนักศึกษาที่หยุดการเรียนและนักศึกษาที่จบการศึกษาแล้ว แบบร่าง PREQ ยังคงเป็นที่ถกเถียงกันอยู่ ซึ่งในอนาคตอาจมีแบบสอบถามอื่นหรือทางเลือกอื่นที่ดีกว่าก็ได้

9. การบริการข้อมูลและห้องสมุด

ในปัจจุบัน ธรรมชาติของการบริการข้อมูลและการบริการห้องสมุดได้เปลี่ยนแปลงจากในอดีตมากและยังคงจะมีการเปลี่ยนแปลงต่อไปในอนาคต ดังนั้น เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะการบริการห้องสมุดและการบริการข้อมูลที่ใช้กันแต่เดิมอาจไม่เพียงพออีกต่อไป หรือในบางครั้งก่อให้เกิดความเข้าใจผิดอีกด้วย ดังที่ได้กล่าวแล้วในบทที่ 2.4 : เทคโนโลยีสารสนเทศและโทรคมนาคม ที่ปัจจุบันได้มีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการโทรคมนาคมมาใช้อย่างกว้างขวาง ทำให้รูปแบบการทำงาน อาทิเช่น การเก็บข้อมูล การจัดการข้อมูล การแก้ไขข้อมูลและการกระจายข้อมูลเปลี่ยนแปลงไป ในบางครั้งส่งผลให้รูปแบบโครงสร้างขององค์กรเปลี่ยนไปตาม อาทิเช่น การรวมงานห้องสมุดและงานสารสนเทศเข้าด้วยกันและจัดตั้งหน่วยบริการข้อมูลขึ้นมาใหม่ เป็นต้น

บทบาทของพนักงานห้องสมุดก็เปลี่ยนแปลงไปเป็นรูปแบบการให้คำแนะนำแหล่งข้อมูล ทั้งทางเอกสารตีพิมพ์และทางอิเล็กทรอนิกส์ พนักงานเครือข่าย (networking staff) และพนักงานช่วยการคำนวณ (computing staff) ก็ต้องมีการทำงานร่วมกันกับทุกคน และอุปกรณ์มากขึ้น ซึ่งประเด็นสำคัญของหัวข้อนี้คือการให้บริการที่เหมาะสมและตรงกับความต้องการของสังคมมหาวิทยาลัย

ยิ่งไปกว่านั้น มีหลายมหาวิทยาลัยที่ได้ปรับปรุงหลักสูตรให้มีความยืดหยุ่นมากขึ้น ส่งผลให้กรอบการทำงานเปลี่ยนไป ทีมงานซึ่งประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญหลักสูตร (academic content specialist) ผู้จัดทำรูปแบบการสอน (instructional designers) พนักงานห้องสมุดและสารสนเทศได้ร่วมกันทำงาน เพื่อรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ซึ่งต้องมีผลต่อแนวทางการเรียนและการสอนรูปแบบเดิมอย่างแน่นอน

ดังนั้น เกณฑ์ประเมินที่พิจารณาจากจำนวนตำรา สิ่งตีพิมพ์ จำนวนที่นั่งอ่านหนังสือสำหรับนักศึกษา จำนวนเครื่องถ่ายเอกสาร คอมพิวเตอร์ส่วนบุคคล และงบประมาณมหาวิทยาลัยที่จัดสรรให้งานบริการ ข้อมูลเหล่านี้ อาจจะไม่เหมาะสมอีกต่อไป ในการประเมินความสามารถใช้งาน เพื่อให้ได้ข้อมูลที่จำเป็นต่อการศึกษาและการวิจัยสำหรับนักศึกษาและพนักงาน

เกณฑ์ประเมินใหม่จะมุ่งเน้นที่การสนับสนุนที่ได้จากห้องสมุดและงานบริการข้อมูลในการให้ข้อมูลและการแก้ไขข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยหรือหัวข้อที่สอน โดยข้อมูลนั้นนอกจากจะต้องมีคุณภาพ ทันเวลา แล้วยังต้องมีต้นทุนต่ำอีกด้วย

นอกจากนี้ ยังมีเกณฑ์ประเมินสำหรับมาตรฐานต่าง ๆ อาทิเช่น ISO 11620 หรือสำหรับ International Federation of Library Association and Institutions ซึ่งจะขออนุญาตไม่กล่าวถึงในคู่มือเล่มนี้

9.1 การวางแผนข้อมูลและห้องสมุด

แต่ละมหาวิทยาลัยพยายามตอบสนองต่อความต้องการของชุมชน ด้วยการให้บริการห้องสมุดและการบริการข้อมูลที่หลากหลาย ดังนั้น วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยรวมถึงการจัดลำดับความสำคัญและการจัดสรรทรัพยากรที่ได้รับ จึงเป็นปัจจัยกำหนดการให้บริการห้องสมุดและข้อมูล ดังนั้น จึงจำเป็นต้องมีการวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่ดี เพื่อให้การใช้ทรัพยากรและคุณภาพงานบริการตรงตามวัตถุประสงค์มหาวิทยาลัยและเกิดประสิทธิภาพสูงสุด ดังนั้น การวางแผนรวมถึงการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์และการประเมินผลกิจกรรมอย่างสม่ำเสมอ จึงเป็นสิ่งสำคัญในการเปรียบเทียบสมรรถนะหัวข้อนี้ งานบริการห้องสมุดและข้อมูลควรสอดคล้องกับแผนงานกลยุทธ์มหาวิทยาลัย ทั้งนี้ เพื่อช่วยให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะที่ 9.1 : ประสิทธิภาพของกระบวนการวางแผนข้อมูล (Effectiveness of information planning) ประเมินแผนการใช้ทรัพยากรและพิจารณาว่ามีการจัดทำแผนที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยหรือไม่ โดยพิจารณาความสอดคล้องของการจัดสรรทรัพยากรตามแผนนั้น

9.2 การสนับสนุนวัตถุประสงค์หลัก

ในหัวข้อนี้ เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะจะประเมินถึงการสนับสนุนของการบริการห้องสมุดและข้อมูลต่อคุณภาพงานวิจัย ต่อประสบการณ์ทางการศึกษาของนักศึกษาและต่อระบบข้อมูลรวม

เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะแรก : **เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะที่ 9.2 : การสนับสนุนการสอนและการเรียนรู้ (Contribution to teaching and learning)** เป็นการพิจารณาถึงความจำเป็นในการจัดหางานบริการหลักของนักศึกษาไม่ว่าการศึกษาจะอยู่ในรูปแบบไหนก็ตาม

เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะที่สอง : **เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะที่ 9.3 : การจัดหาสิ่งสนับสนุนเพื่องานวิจัย (Provision of support for research)** จำเป็นที่ผู้ทำการวิจัยสามารถค้นหาบรรณานุกรมหรือรายชื่อหนังสือ ซึ่งอาจผ่านทางอินเทอร์เน็ตก็ได้ และสามารถทราบได้ว่าสิ่งที่ต้องการอยู่ที่ใด ไม่ว่าจะในมหาวิทยาลัยหรืออยู่ต่างมหาวิทยาลัยก็ตาม ปฏิบัติการที่ดี จะต้องมียุทธศาสตร์หรือแนวทางปฏิบัติในการได้มาซึ่งทรัพยากรที่ต้องการ การเกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะนี้ไม่ได้คาดหวังว่า มหาวิทยาลัยจะต้องมีทรัพยากรทุกอย่างที่ต้องการ แต่มหาวิทยาลัยควรมีกลไกที่สามารถสืบค้นและได้มาซึ่งข้อมูลที่ต้องการได้ นอกจากนี้ การบริการห้องสมุดและข้อมูลต้องจัดให้มีการสนับสนุนและการฝึกอบรมการใช้ให้แก่ ผู้ทำวิจัย และตระหนักถึงโครงการวิจัยสำคัญ ๆ และมีพนักงานห้องสมุดที่ผ่านการอบรมมาอย่างเหมาะสม และยังต้องมีคอมพิวเตอร์ใช้งานเฉพาะ (dedicated computer) รวมถึงการมีระบบเครือข่ายที่สามารถต่อเชื่อมโยงได้ ทั้งจากที่ทำงานและภายนอกมหาวิทยาลัย

เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะที่ 3.9 : ระบบข้อมูลโดยรวม ในบทที่ 3 ได้มีการกล่าวถึงระบบข้อมูลและความจำเป็นที่ต้องมีมาแล้ว แต่หัวข้อดังกล่าวมุ่งเน้นที่การมีห้องสมุดเฉพาะทางและพนักงานระบบ ข้อมูลมากกว่าที่จะกล่าวถึงห้องสมุดให้บริการทั่วไป

9.3 พันธมิตรความร่วมมือ

การมีทรัพยากรที่จำกัดทำให้ความพร้อมใช้งานของห้องสมุดและงานบริการเทคโนโลยีสารสนเทศมีจำกัด ดังนั้น ถ้ามีความตกลงร่วมมือกันระหว่างมหาวิทยาลัยในเรื่องการบริการห้องสมุดและข้อมูลแล้ว จะเกิดผลดีอย่างมากสำหรับแต่ละมหาวิทยาลัยในการใช้ทรัพยากรร่วมกัน

เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะที่ 9.4 : ประสิทธิภาพของพันธมิตรความร่วมมือ (Effectiveness of collaborative alliances) เป็นการตรวจติดตามความสำเร็จของมหาวิทยาลัยในการใช้ทรัพยากรที่มีอย่างจำกัด เพื่อให้เกิดผลสูงสุดโดยการใช้ความได้เปรียบของการทำงานร่วมกันกับมหาวิทยาลัยอื่น

เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะที่ 9.1

หมวด : การวางแผนการบริการข้อมูลและห้องสมุด

หัวข้อ : ประสิทธิภาพของกระบวนการวางแผนข้อมูล

ประเภท : ชี้นำ

เหตุผล : กระบวนการวางแผนที่มีประสิทธิภาพมีความสำคัญต่อความสำเร็จของปฏิบัติการวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กร และยังส่งผลต่อความอยู่รอดในอนาคตอีกด้วย ดังนั้น จึงเป็นเรื่องสำคัญที่การบริการข้อมูลและห้องสมุดซึ่งเป็นสิ่งอำนวยความสะดวกกลางของมหาวิทยาลัยจะต้องมีกระบวนการวางแผนอย่างเป็นทางการ ซึ่งต้องสอดคล้องและช่วยเหลือให้มหาวิทยาลัยสามารถบรรลุภารกิจที่กำหนดไว้ได้

แหล่งข้อมูล : มหาวิทยาลัย แผนบริการข้อมูล และห้องสมุด

ปฏิบัติการที่ดี :

ปฏิบัติการที่ดี สำหรับการบริการข้อมูลและห้องสมุดต้องประกอบด้วย

- มีการกำหนดและการจัดพิมพ์วิสัยทัศน์ของหน่วยงานบริการ รวมถึงเป้าหมายและวัตถุประสงค์อย่างชัดเจน
- มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายของมหาวิทยาลัย
- จัดสรรทรัพยากรตามลำดับความสำคัญตามแผนงาน
- มีการประเมินผลกิจกรรมและต้นทุน
- ตรวจสอบติดตามผลปฏิบัติการจริงเทียบกับวัตถุประสงค์ ความต้องการของลูกค้าเพื่อหาช่องทางปรับปรุง
- ให้พนักงานและผู้ใช้บริการมีส่วนร่วมในการวางแผนและประเมินผลงานบริการและกิจกรรมทั้งหมด
- ดำรงความสัมพันธ์ที่ดีกับสังคมวิชาการ (academic community)
- ยอมรับความเสี่ยงที่ได้คำนวณไว้และนำนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้

ระดับ :

1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> - กระบวนการวางแผน ขั้นพื้นฐาน มีการชี้แจง ถึงวัตถุประสงค์เพียง เล็กน้อย - วัตถุประสงค์ของการ วางแผนบริการฯ ไม่ได้ สอดคล้องกับแผน มหาวิทยาลัย - ไม่คำนึงถึงผู้ใช้บริการใน ขั้นตอนการวางแผน และ การประเมินผล - การคำนวณต้นทุน งานบริการ และกิจกรรม อื่น ๆ ไม่เป็นระบบ - มีการประเมินผล กิจกรรมเป็นครั้งคราว - การทบทวนกระบวนการ ไม่ได้กระทำอย่างสม่ำเสมอ 		<ul style="list-style-type: none"> - มีการชี้แจงถึงวัตถุประสงค์ แต่กระบวนการวางแผน ไม่ได้ประสานกับ กระบวนการจัดการ - วัตถุประสงค์สอดคล้อง กับกลยุทธ์มหาวิทยาลัย - การจัดสรรทรัพยากร พิจารณาจากลำดับ ความสำคัญตามแผนงาน - มีการคำนวณและตรวจ ติดตาม ต้นทุนของบางงาน บริการและบางกิจกรรม - มีการใช้กลไกป้อนข้อมูล กลับจากลูกค้า - มีการนำดัชนีชี้วัดปฏิบัติ การที่สำคัญ มาใช้ ประเมินกิจกรรมหลัก 		<ul style="list-style-type: none"> - มีการชี้แจงและจัดพิมพ์ วัตถุประสงค์อย่างชัดเจน และกระบวนการวางแผน ได้ประสานกับกระบวนการ จัดการด้วย - เป้าหมายสอดคล้องอย่าง ใกล้ชิดกับเป้าหมายและ วัตถุประสงค์ของ มหาวิทยาลัย - การจัดสรรทรัพยากร พิจารณาจากลำดับ ความสำคัญตามหน่วยงาน - มีการคำนวณและตรวจ ติดตามต้นทุนของงาน บริการและกิจกรรม ส่วนใหญ่อย่างสม่ำเสมอ - ลูกค้าและผู้มีส่วน เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมใน การวางแผนและการ ประเมินผล เพื่อพัฒนาให้ เกิดการสนับสนุนและมี ส่วนร่วมอย่างมี ประสิทธิภาพ - มีการนำดัชนีชี้วัด ปฏิบัติการที่สำคัญ มาใช้ ประเมินกิจกรรมสำคัญ ทั้งหมด

1	2	3	4	5
- การจัดสรรทรัพยากรไม่สัมพันธ์กับกระบวนการวางแผน		- การทบทวนกระบวนการทำเฉพาะกิจกรรมสำคัญเท่านั้น		- มีการทบทวนกระบวนการอย่างสม่ำเสมอ

การประเมินผลตนเอง :

การประเมินตรวจสอบ :

เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะที่ 9.2

หมวด : การสนับสนุนวัตถุประสงค์หลัก

หัวข้อ : การสนับสนุนการสอนและการเรียนรู้

ประเภท : ตามหลัง

เหตุผล : งานบริการข้อมูลและห้องสมุดสามารถสนับสนุนโปรแกรมการสอนและการเรียนรู้ ในรูปงานบริการที่หลากหลาย ทั้งในรูปแบบการจัดหาทรัพยากรและสิ่งอำนวยความสะดวก ซึ่งทั้งหมดนี้มีส่วนสนับสนุนต่อกระบวนการสอนของมหาวิทยาลัย

แหล่งข้อมูล : ข้อมูลที่เก็บรวบรวมภายในมหาวิทยาลัย

ปฏิบัติการที่ดี :

สิ่งแวดล้อมที่ช่วยกระตุ้นและอำนวยความสะดวกต่อการเรียนรู้มีอยู่มากมาย อาทิเช่น ความพร้อมใช้งานของหนังสืออ้างอิงที่ใช้ในหลักสูตร การให้บริการด้านต่าง ๆ และการจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกอย่างครบครัน ดังนั้น นักศึกษาที่เลือกรูปแบบการศึกษาที่แตกต่างกัน อยู่คนละสถานที่กันจะไม่มีทางได้เปรียบเสียเปรียบกัน

ในการกำหนดหลักสูตร พนักงานวิชาการควรมีการติดต่อสื่อสารและมีสัมพันธภาพที่ดีกับพนักงานบริการข้อมูลและพนักงานห้องสมุด เพื่อสามารถจัดหาทรัพยากรการเรียนรู้ อาทิเช่น ข้อมูล สิ่งตีพิมพ์ รวมถึงวิธีการใช้คอมพิวเตอร์และวิธีการค้นหาข้อมูลที่เหมาะสม

นักศึกษาและพนักงานสามารถเข้าสู่ระบบคอมพิวเตอร์ทั้ง web sites หรืออินเทอร์เน็ตอย่างสะดวก ประสิทธิภาพของงานบริการนี้ ประเมินจากความพร้อมใช้งาน ความเชื่อถือได้ ความปลอดภัย รวมถึงความรวดเร็วของระบบและความเป็นสากลของงานบริการ

ระดับ :

1	2	3	4	5
- มีหนังสืออ้างอิงสำหรับแต่ละรายวิชาครบถ้วน แต่มีปริมาณจำกัด สามารถตอบสนองได้เพียงครั้งหนึ่งของความต้องการสำหรับนักศึกษา		- มีหนังสืออ้างอิงสำหรับแต่ละรายวิชาครบถ้วน สามารถตอบสนองความต้องการของนักศึกษา มากกว่าครึ่งหนึ่ง		- มีหนังสืออ้างอิงสำหรับแต่ละรายวิชาครบถ้วน สามารถตอบสนองได้มากกว่า 90 เปอร์เซ็นต์ของความต้องการ

1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> - นักศึกษาเรียนรู้การใช้คอมพิวเตอร์และวิธีการค้นหาข้อมูลด้วยตนเอง - ห้องสมุดและงานบริการข้อมูลเปิดบริการไม่เกิน 60 ชั่วโมง ต่อสัปดาห์ ระหว่างภาคการศึกษา - มีข้อจำกัดการใช้บริการที่ยืดหยุ่นต่อสิ่งอำนวยความสะดวก - พนักงานที่มีความรู้สามารถให้บริการช่วยเหลือผู้ใช้งานแบบเผชิญหน้าอย่างน้อย 8 ชั่วโมง ต่อวันระหว่างชั่วโมงทำงานปกติ - การใช้งานสิ่งอำนวยความสะดวกด้านคอมพิวเตอร์จำกัดอยู่เฉพาะที่ห้องปฏิบัติการการสอนเท่านั้น 		<ul style="list-style-type: none"> - มีการจัดอบรมอย่างเป็นทางการเรื่อง การใช้คอมพิวเตอร์และวิธีการค้นหาข้อมูล - ห้องสมุดและงานบริการข้อมูลเปิดบริการไม่เกิน 70 ชั่วโมง ต่อสัปดาห์ ระหว่างภาคการศึกษา - มีการบริการหลากหลาย มีความยืดหยุ่นในการใช้บริการ - พนักงานที่มีความรู้สามารถให้บริการช่วยเหลือผู้ใช้งานแบบเผชิญหน้าเกือบตลอดเวลาปฏิบัติการของมหาวิทยาลัย - สามารถให้ความช่วยเหลือผู้ใช้งานที่อยู่ห่างไกลตลอดชั่วโมงปฏิบัติการสำหรับนอกเวลาปฏิบัติการ ระบบสามารถให้ผู้ใช้บริการฝากข้อความ เพื่อรอให้ตอบกลับได้ 		<ul style="list-style-type: none"> - มีการบรรจุการใช้คอมพิวเตอร์และวิธีการค้นหาข้อมูลในหลักสูตรวิชา - ห้องสมุดและงานบริการข้อมูลเปิดบริการมากกว่า 80 ชั่วโมง ต่อสัปดาห์ ระหว่างภาคการศึกษา - มีความยืดหยุ่นในการใช้บริการและสิ่งอำนวยความสะดวกอย่างมาก - พนักงานที่มีความรู้สามารถให้บริการช่วยเหลือผู้ใช้งานแบบเผชิญหน้าตลอดเวลาปฏิบัติการ - สามารถให้ความช่วยเหลือผู้ใช้งานที่อยู่ห่างไกลได้สำหรับนอกเวลาปฏิบัติการ ระบบสามารถให้ผู้ใช้งานฝากข้อความเพื่อรอการตอบกลับภายในเวลา 24 ชั่วโมง

1	2	3	4	5
- สามารถให้ความช่วยเหลือตลอดชั่วโมงทำงานแก่ผู้ใช้ที่อยู่ห่างไกล		- นิสิตสามารถเข้าสู่สิ่งอำนวยความสะดวกเครือข่ายและช่วยการคำนวณจากห้องปฏิบัติการทั่วไป การเข้าสู่ระบบเครือข่ายจากนอกมหาวิทยาลัย ยังมีข้อจำกัดอยู่		- มีสิ่งอำนวยความสะดวก การคำนวณและเครือข่ายให้เลือกใช้มากมาย ทั้งสำหรับการใช้งานภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย

การประเมินผลตนเอง :

การประเมินตรวจสอบ :

เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะที่ 9.3

หมวด : การสนับสนุนวัตถุประสงค์หลัก

หัวข้อ : การจัดหาสิ่งสนับสนุนเพื่องานวิจัย

ประเภท : ชี้นำและตามหลัง

เหตุผล : หนึ่งในเป้าหมายสำคัญของมหาวิทยาลัยส่วนใหญ่คือ ความเป็นเลิศทางด้านงานวิจัย ในปัจจุบันนี้ ลัดส่วนรายรับของมหาวิทยาลัยที่มาจากโครงการวิจัยหรืองานวิจัย เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ มหาวิทยาลัยยังจัดสรรรายรับจำนวนมากให้แก่ งานบริการที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย รวมถึงการจัดสรรทรัพยากรและสิ่งอำนวยความสะดวกสำหรับห้องสมุดและงานบริการ ดังนั้น การใช้งานโครงสร้างพื้นฐาน เหล่านี้ต้องมีประสิทธิภาพจึงเป็นเรื่องสำคัญมากต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับสถาบันศึกษา

แหล่งข้อมูล :

ปฏิบัติการที่ดี :

เป็นที่คาดหวังกันว่า มหาวิทยาลัยต้องจัดหางานบริการข้อมูลและห้องสมุดในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนกิจกรรมวิจัยต่าง ๆ แม้ว่าในทางปฏิบัติ มหาวิทยาลัยคงไม่สามารถจัดหา ทรัพยากรทุกอย่างตามที่ผู้ทำวิจัยต้องการได้ แต่ปฏิบัติการที่ดีต้องมีการจัดหาโครงสร้าง พื้นฐานด้านข้อมูลที่จำเป็นต่องานวิจัยที่สถาบันการศึกษาให้การสนับสนุนอยู่

โครงสร้างพื้นฐานข้อมูลดังกล่าว ประกอบด้วยความสามารถใช้งานอุปกรณ์ช่วยการคำนวณ (รวมถึงการมีทักษะในการใช้งานคอมพิวเตอร์ที่ดี) ระบบเครือข่ายสื่อสารและสิ่งตีพิมพ์ที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการเรียนรู้การใช้คอมพิวเตอร์และวิธีการค้นหาข้อมูลด้วย ค่าใช้จ่ายของ งานบริการต่าง ๆ มหาวิทยาลัยอาจเป็นผู้รับผิดชอบทั้งหมดหรือผู้ใช้บริการเป็นผู้รับผิดชอบ ส่วนหนึ่ง ประสิทธิภาพของงานบริการนี้ ประเมินจากความพร้อมใช้งาน ความเชื่อถือได้ ความปลอดภัย รวมถึงความรวดเร็วของระบบและความเป็นสากลของงานบริการ

ระดับ :

1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> - การจัดหาสิ่งสนับสนุนและงานบริการไม่ได้พิจารณาตามลำดับความสำคัญของงานวิจัยหรือตามความต้องการของผู้ทำวิจัย - มีข้อจำกัดในการใช้บริการทรัพยากรและสิ่งอำนวยความสะดวกที่ไม่ได้เป็นของมหาวิทยาลัย - ไม่มีการอบรมการใช้งานให้แก่ผู้ทำวิจัย หรือมีการสนับสนุนที่จำกัด อาทิเช่น มีเพียงหนังสืออ้างอิงธรรมดาหรือบริการสอบถามให้ความช่วยเหลือเท่านั้น - นักศึกษาและพนักงานที่ทำงานวิจัยสามารถใช้สิ่งอำนวยความสะดวกช่วยการคำนวณและเครือข่ายเฉพาะที่ทำงานเท่านั้น 		<ul style="list-style-type: none"> - ไม่มีนโยบายการหาที่ชัดเจน การจัดหาเป็นไปตามความต้องการของผู้ทำวิจัยแต่ละคน - การใช้ทรัพยากรและงานบริการสามารถใช้ได้จากทุกที่ด้วยวิธีที่หลากหลาย - มีหลักสูตรการอบรมหรือสิ่งอำนวยความสะดวกสนับสนุนที่จำกัดจากผู้เชี่ยวชาญที่ให้แก่ผู้ทำวิจัย - นักศึกษาและพนักงานที่ทำงานวิจัยสามารถใช้สิ่งอำนวยความสะดวกช่วยการคำนวณและเครือข่ายที่เหมาะสมทั้งจากที่ทำงานและนอกมหาวิทยาลัย 		<ul style="list-style-type: none"> - มีการปฏิบัติตามนโยบายและกระบวนการจัดหาทรัพยากรสำหรับงานวิจัย มีการประเมินผลประสิทธิภาพงานบริการ - การใช้ทรัพยากรและงานบริการสามารถใช้ได้จากทุกที่ - มีหลักสูตรการอบรมหรือสิ่งอำนวยความสะดวกสนับสนุนให้แก่ผู้ทำวิจัยหลากหลาย เพื่อให้สามารถใช้งานบริการห้องสมุดและงานบริการข้อมูลให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด - นักศึกษาและพนักงานที่ทำงานวิจัยสามารถใช้สิ่งอำนวยความสะดวกช่วยการคำนวณและเครือข่ายใช้งานเฉพาะ (dedicated) ทั้งจากที่ทำงานและนอกมหาวิทยาลัย

1	2	3	4	5
- การเรียนรู้การใช้คอมพิวเตอร์และวิธีการค้นหาข้อมูลกระทำด้วยตนเอง		- ผู้ทำวิจัยมีโอกาสที่เหมาะสมในการเสริมสร้างความรู้การใช้คอมพิวเตอร์และวิธีการค้นหาข้อมูล		- มีหลักสูตรอบรมที่จัดเป็นระบบในการเสริมสร้างความรู้การใช้คอมพิวเตอร์และวิธีการค้นหาข้อมูล

การประเมินผลตนเอง :

การประเมินตรวจสอบ :

เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะที่ 9.4

หมวด : พันธมิตรความร่วมมือ

หัวข้อ : ประสิทธิภาพของพันธมิตรความร่วมมือ

ประเภท : ชี้นำ

เหตุผล : ไม่มีมหาวิทยาลัยใดสามารถจัดหาทรัพยากรทุกชนิดที่สังคมมหาวิทยาลัยต้องการได้ การตกลงใช้สิ่งอำนวยความสะดวกบางอย่างร่วมกันระหว่างมหาวิทยาลัยช่วยให้มหาวิทยาลัยสามารถเพิ่มขอบเขตการให้บริการและก่อให้เกิดประโยชน์มากกว่า การไม่มีความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัย ความร่วมมือสามารถกระทำได้หลายรูปแบบ อาทิเช่น การใช้สิ่งอำนวยความสะดวกและทรัพยากรร่วมกัน การกำหนดมาตรฐานการยอมรับร่วมกัน รวมถึงการแลกเปลี่ยนพนักงานหรือข้อมูลการจัดซื้อร่วมกัน ความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยช่วยให้ความสามารถแข่งขันของทั้งสองฝ่ายสูงขึ้น

แหล่งข้อมูล :

ปฏิบัติการที่ดี :

ความร่วมมือไม่ได้ทำให้ข้อได้เปรียบด้านการแข่งขันของมหาวิทยาลัยลดลง แต่ทำให้การใช้โครงสร้างพื้นฐานมีความคุ้มค่ามากขึ้นกว่าการจัดหาด้วยวิธีอื่น ควรมีการพิจารณาความร่วมมือตามแผนธุรกิจโดยระบุถึงต้นทุน ผลประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ และข้อผูกมัดทั้งหมด การจัดการความร่วมมือควรมีการเชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในปฏิบัติการเพื่อให้บรรลุสิ่งต่าง ๆ ดังนี้

- ปฏิบัติการที่ดีที่สุดในการให้บริการ
- ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน
- นวัตกรรม
- เพิ่มความได้เปรียบทางการแข่งขัน

ระดับ :

1	2	3	4	5
- มีความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยน้อยมาก		- มีข้อตกลงร่วมระหว่างมหาวิทยาลัยท้องถิ่นด้วยกัน		- มีข้อตกลงร่วมระหว่างหลายองค์กรเพื่อให้บรรลุประโยชน์สูงสุด

1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> - มีความร่วมมือในการพัฒนา สิ่งอำนวยความสะดวก น้อยมาก - มีความร่วมมือในการ จัดซื้อร่วมกันน้อยมาก - แผนธุรกิจและแผนกลยุทธ์ ไม่ได้พิจารณาถึงเรื่องการ มีพันธมิตรความร่วมมือ - การแลกเปลี่ยนพนักงาน และความรู้เกิดขึ้น นาน ๆ ครั้ง 		<ul style="list-style-type: none"> - มีส่วนร่วมกำหนดการ พัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวก ร่วมกับ มหาวิทยาลัยอื่นจำนวน ไม่มากนัก - มีความร่วมมือในหลาย รูปแบบ - มีการแลกเปลี่ยน พนักงานหรือข้อมูลเป็น ครั้งคราว - มีการกำหนดหัวข้อ ความร่วมมือในขั้นตอน กระบวนการวางแผน - มีการประเมินพันธมิตร เกือบทั้งหมดในการ วิเคราะห์แผนธุรกิจ แผนกลยุทธ์ และการ ประเมินผล 		<ul style="list-style-type: none"> - พิจารณาข้อตกลงระหว่าง สถาบันการศึกษาเพื่อ พัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวก ร่วมกันสำหรับ สิ่งอำนวยความสะดวก และงานบริการต่าง ๆ ในการวางแผนและ จัดสรรทรัพยากร มหาวิทยาลัย - ส่งเสริมให้มีความร่วมมือ ในการจัดซื้อร่วมกัน โดยร่วมพิจารณาในการ จัดสรรทรัพยากร - สนับสนุนให้มีการ แลกเปลี่ยนพนักงานหรือ ข้อมูลอย่างสม่ำเสมอ ตามแผนงาน - สนับสนุนการพัฒนาและ การนำไปใช้งานสำหรับ มาตรฐานแห่งชาติและ นานาชาติ - มีการประเมินทุกพันธมิตร ในการวิเคราะห์แผน ธุรกิจ แผนกลยุทธ์ และ การประเมินผล

การประเมินผลตนเอง :

การประเมินตรวจสอบ :

บันทึกและคำอธิบาย : บทที่ 9

การบริการข้อมูลและห้องสมุด

เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะที่ 9.1 : ประสิทธิภาพของกระบวนการวางแผนข้อมูล

หลักเกณฑ์สำหรับการวางแผนที่ดี สามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้กับเกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะหัวข้อนี้ ข้อมูลดัชนีชี้วัดปฏิบัติการหลักควรกำหนดในเชิงปริมาณ ผลของการประเมินจะนำไปใช้เพื่อการปรับปรุงต่อไป

เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะที่ 9.2 : การสนับสนุนการสอนและการเรียนรู้

เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะหัวข้อนี้ จะร่วมพิจารณากับเกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะในบทที่ 6 ซึ่งเกี่ยวข้องกับการตรวจติดตามคุณภาพสิ่งแวดล้อมการเรียนรู้สำหรับนักศึกษา ซึ่งรวมถึงระดับการให้บริการ การประเมินขั้นต่ำสุดของเกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะหัวข้อนี้พิจารณาจากจำนวนชั่วโมงทำการของห้องสมุด สำหรับทุกมหาวิทยาลัย ไม่ว่าจะ เป็นมหาวิทยาลัยขนาดเล็กหรือมหาวิทยาลัยที่ส่งเสริมการเรียนทางไกลก็ตาม

เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะที่ 9.3 : การจัดหาสิ่งสนับสนุนเพื่องานวิจัย

เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะหัวข้อนี้ จะพิจารณาร่วมกับเกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะในบทที่ 8 ซึ่งจะประเมินระดับการใช้งาน การอบรมและสนับสนุนสำหรับงานบริการข้อมูลเพื่องานวิจัย รวมถึงการมีสิ่งอำนวยความสะดวกการคำนวณประสิทธิภาพสูงสำหรับผู้ต้องการใช้

เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะที่ 9.4 : ประสิทธิภาพของพันธมิตรความร่วมมือ

เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะหัวข้อนี้ ประเมินถึงความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัย สำหรับการบริการข้อมูล เพื่อส่งเสริมให้มีปริมาณข้อมูลทรัพยากรที่มากขึ้นและสามารถเข้าถึงได้รวดเร็วขึ้น

10. ความเป็นสากล

เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะในหัวข้อนี้ จะพิจารณาถึง กลยุทธ์ กิจกรรม โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผลลัพธ์ที่ได้ มีส่วนช่วยในความเป็นสากล (internationalisation) ของมหาวิทยาลัยได้อย่างไร รวมถึงพิจารณากิจกรรมต่าง ๆ ว่ามีการเชื่อมโยงในการปฏิบัติหน้าที่ดีเพียงพอหรือยัง

10.1 กลยุทธ์ความเป็นสากล

เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะหัวข้อแรก เป็นการประเมินถึงการมีแผนเชิงกลยุทธ์ที่ชี้แนะ และกระตุ้นให้เกิดกิจกรรมระหว่างประเทศขึ้น (international activities) ปฏิบัติการที่ดี จำเป็นต้องมีการวางแผนระดับมหาวิทยาลัยที่ดีที่มุ่งเน้นความเป็นสากล

กิจกรรมระหว่างประเทศควรมีการเชื่อมโยงกันผ่านทางแผนเชิงกลยุทธ์ที่ได้จัดทำไว้ ตัวอย่างกิจกรรมระหว่างประเทศ ได้แก่ โปรแกรมศึกษานานาชาติ ความเป็นสากล ด้านการสอน การเรียนรู้ และการทำวิจัย การบริการสนับสนุนศึกษานานาชาติ การให้คำปรึกษาและอบรมระหว่างประเทศ โปรแกรมการเรียนทางไกลและโปรแกรมมหาวิทยาลัยนอกประเทศ (distance and offshore programs)

ปฏิบัติการที่ดี เป็นการประเมินการสนับสนุนให้เกิดวัฒนธรรมของความเป็นสากล (culture of internationalization) ให้เกิดขึ้นในมหาวิทยาลัย ซึ่งมหาวิทยาลัยจำเป็นต้องผสมผสาน ความเป็นสากลด้านต่าง ๆ เข้าด้วยกัน กระตุ้นให้สังคมมหาวิทยาลัยมีทัศนคติเปิดกว้าง (tolerant attitudes) ที่สนับสนุนในเรื่องความหลากหลาย ความเป็นสากลด้านการสอน การเรียนรู้ และการทำวิจัย รวมถึงการมีโปรแกรมศึกษานานาชาติ ทั้งหมดนี้ เป็นสิ่งที่สำคัญต่อความเป็นสากลของมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยที่มีความเป็นสากล ยังจำเป็นต้อง จัดหาบุคลากรสนับสนุนที่เหมาะสมสำหรับศึกษานานาชาติ ที่มีความแตกต่างกันทั้งในด้าน วัฒนธรรม การศึกษา และรูปแบบการเรียนรู้ ฯลฯ

สำหรับบางมหาวิทยาลัย ความเป็นสากลอาจอยู่ในรูปแบบการสอนทางไกล (ทั้งการสอนรูปแบบเดิมหรือการสอนทางไกลอิเล็กทรอนิกส์ (electronic distance education techniques)) การจัดตั้งมหาวิทยาลัยนอกประเทศ (offshore campuses) หรือการมีพันธมิตรความร่วมมือ (cooperative alliances) การจัดตั้งมหาวิทยาลัยนอกประเทศเป็นเรื่องที่มีความท้าทายอย่างมาก ต้องมีการปรับตัวให้เข้ากับขนบธรรมเนียมประเพณีท้องถิ่น การได้รับความนับถือจากคนท้องถิ่น มีการสื่อสารที่ดี มีโฆษณาที่มีจริยธรรม (ethical advertising) นอกจากนี้ ยังจำเป็นต้องมีการประกันคุณภาพ มีความโปร่งใสทางการเงินและมีการวิเคราะห์ความเสี่ยงด้วย

กระบวนการความเป็นสากล ควรรวมถึงกิจกรรมการให้คำปรึกษาและโปรแกรมฝึกอบรมระหว่างประเทศด้วย ซึ่งไม่เพียงแต่เป็นผลดีต่อหลักสูตรของมหาวิทยาลัยเองเท่านั้น แต่ยังให้ประสบการณ์ที่ไม่สามารถหาจากแหล่งไหนได้อีก นอกจากนี้ ยังเปิดโอกาสสำหรับการพัฒนาพนักงานอีกด้วย ซึ่งในปัจจุบันการเปรียบเทียบสมรรถนะในหัวข้อต่าง ๆ ที่ได้กล่าวข้างต้น ยังคงเป็นเรื่องที่ไม่ง่ายนัก

เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะที่ 10.1 กลยุทธ์ความเป็นสากล (Internationalization strategy) เป็นการประเมินการวางแผนเชิงกลยุทธ์และการผสมผสานหลักเกณฑ์ความเป็นสากลต่าง ๆ อย่างกลมกลืน

10.2 วัฒนธรรมของความเป็นสากล

เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะหัวข้อนี้ ประเมินถึงระดับความสำเร็จในการสนับสนุนวัฒนธรรมความเป็นสากลให้เกิดขึ้นในมหาวิทยาลัย โดยประเมินถึงการกระตุ้นให้สังคมมหาวิทยาลัยมีทัศนคติเปิดกว้างที่สนับสนุนความหลากหลาย รวมถึงการยอมรับในคุณค่าที่ความหลากหลายมีให้แก่มหาวิทยาลัย การใช้ความหลากหลายให้เป็นประโยชน์ทั้งในห้องเรียนและในกิจกรรมระดับมหาวิทยาลัย รวมถึงการประเมินระดับปฏิริยาระหว่างนักศึกษาท้องถิ่นและนักศึกษานานาชาติและสังคมโดยรอบ นอกจากนี้ ยังประเมินระดับกลไกสนับสนุนของมหาวิทยาลัยด้วย การสำรวจทั้งนักศึกษาท้องถิ่นและนักศึกษานานาชาติช่วยให้มหาวิทยาลัยทราบถึงความคิดเห็นของนักศึกษาต่อการจัดหาสิ่งต่าง ๆ ที่กล่าวมาข้างต้นว่าเหมาะสมหรือดีเพียงใด ดังจะกล่าวใน **เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะที่ 10.2 : วัฒนธรรมของความเป็นสากล (Culture of internationalization)**

10.3 โปรแกรมศึกษานานาชาติในประเทศที่สมดุล

โปรแกรมศึกษานานาชาติในประเทศที่สมดุล เป็นองค์ประกอบสำคัญหนึ่งในเรื่องความเป็นสากล โดยมีปัจจัยที่สำคัญดังนี้ ล้วนส่วนศึกษานานาชาติต่อประชากรนักศึกษาที่เหมาะสม มีการกระจายไปทุกคณะ สาขาวิชา ทุกประเทศ และทุกระดับการศึกษา ซึ่งจะกล่าวถึงในเกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะที่ 10.3 : โปรแกรมศึกษานานาชาติในประเทศที่สมดุล (Balanced onshore international student program)

10.4 การสนับสนุนทางการเงินของความเป็นสากล

มหาวิทยาลัยในประเทศออสเตรเลียส่วนใหญ่แล้ว มีการกำหนดหลักเกณฑ์การให้เงินสนับสนุนสำหรับการจัดหานักศึกษานานาชาติและสำหรับการจัดหาบริการสนับสนุน โดยปริมาณเงินสนับสนุนจะแปรผันตามค่าธรรมเนียมที่เก็บจากนักศึกษานานาชาติ ดังนั้นมหาวิทยาลัยใดที่มีนักศึกษานานาชาติไม่มากนักก็จะได้รับเงินสนับสนุนส่วนนี้น้อย ซึ่งจะกล่าวใน เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะที่ 10.4 : การสนับสนุนทางการเงินของโปรแกรมศึกษานานาชาติ (Financing of the international student program)

10.5 การเปิดโอกาสของนักศึกษาสู่ประสบการณ์ระหว่างประเทศ

ในการประเมินระดับการบรรลุวัตถุประสงค์ความเป็นสากลของมหาวิทยาลัยจำเป็นต้องสามารถประเมินการเปิดเผยที่เกิดจริง (actual exposure) ของมหาวิทยาลัยที่มีผลต่ออิทธิพลระหว่างประเทศได้ วัตถุประสงค์ทั่วไปหนึ่งของมหาวิทยาลัยในออสเตรเลียคือนักศึกษาต้องได้รับการยอมรับจากนานาชาติ และถ้ามีโอกาสสามารถหาประสบการณ์จากต่างประเทศระหว่างที่กำลังศึกษาอยู่ได้ (ซึ่งเป็นเรื่องที่ยากลำบากมาก เพราะจะมีเพียงคนบางกลุ่มที่มีทุนหรือได้รับการสนับสนุนจากแหล่งต่าง ๆ ที่สามารถกระทำ)

นวัตกรรมที่มีผลต่อความเป็นสากลมากที่สุด คือ หลักสูตรสากลที่สามารถกระตุ้นให้พนักงานมีมุมมองนานาชาติที่กว้างขึ้น หรือเปิดหลักสูตรร่วมที่ส่วนหนึ่งของโปรแกรมการเรียนมุ่งเน้นที่ความเป็นสากล เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะที่ 10.5 : การเปิดโอกาสของนักศึกษาสู่ประสบการณ์ระหว่างประเทศ (Students' exposure to international experience) เป็นการประเมินถึงจำนวนนักศึกษาที่สามารถศึกษาในต่างประเทศได้

จำนวนหลักสูตรนานาชาติที่เปิดสอน ซึ่งจะร่วมพิจารณากับสัดส่วนพนักงานวิชาการที่ร่วมในโปรแกรมนานาชาติ

10.6 การจัดการการสอนนอกประเทศ

มหาวิทยาลัยที่มีการเปิดสอนหลักสูตรนอกประเทศ ไม่ว่าจะด้วยวิธีการสอนแบบเดิมหรือด้วยวิธีการสอนทางไกลอิเล็กทรอนิกส์ หรือจัดตั้งมหาวิทยาลัยนอกประเทศ ไม่ว่าจะร่วมกับมหาวิทยาลัยอื่นหรือไม่ก็ตาม จะประสบกับความท้าทายหลายประการด้วยกัน อาทิเช่น การปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมท้องถิ่น การได้รับความนับถือจากคนท้องถิ่น การปฏิบัติตามกฎหมาย การเลือกสรรหุ้นส่วน ความโปร่งใสทางการเงิน และการประกันคุณภาพ **เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะที่ 10.6 : การจัดการการสอนนอกประเทศ (Management of offshore delivery)** หัวข้อหนึ่งที่ประเมินคือ การเท่าเทียมกันของหลักสูตร ที่มีการสอนนอกประเทศและหลักสูตรเดียวกันที่มีการสอนในประเทศ นอกจากนี้ ยังประเมินในหัวข้อขอบเขต ความแข็งแกร่ง และการกระจายทางภูมิศาสตร์ของหลักสูตรนอกประเทศที่มหาวิทยาลัยต้องพิจารณาประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้

10.7 ความสัมพันธ์และกิจกรรมระหว่างประเทศ

สิ่งหนึ่งที่สนับสนุนความเป็นสากลของมหาวิทยาลัย คือ การมีความสัมพันธ์ร่วมกับมหาวิทยาลัยนอกประเทศ ซึ่งไม่ได้หมายความว่าความถึงเฉพาะการมีความสัมพันธ์ร่วมอย่างเป็นทางการเท่านั้น แต่ความสัมพันธ์ดังกล่าว ต้องเป็นเชิงกลยุทธ์และปฏิบัติด้วยความกระตือรือร้น (ประเมินจากจำนวนครั้งการติดต่อในช่วงสิบสองเดือนที่ผ่านมา) ส่งผลให้เกิดแนวโน้มความเป็นสากล (internationalization trends) ขึ้นในมหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นเกณฑ์หนึ่งที่ใช้ประเมินหัวข้อนี้ รูปแบบความสัมพันธ์ร่วมมีมากมาย ครอบคลุมถึงการแลกเปลี่ยนพนักงานและนักศึกษา หลักสูตร รายวิชา ร่วม การทำวิจัยร่วม และกิจกรรมร่วมอื่น ๆ ที่ส่งผลต่อการวางตำแหน่งเชิงกลยุทธ์ (strategic positioning) ของทั้งสองฝ่าย ปฏิบัติการที่ดี ควรมีความสัมพันธ์ร่วมกับมหาวิทยาลัยนอกประเทศกระจายออกไปตามลักษณะทางภูมิศาสตร์ ซึ่งจะกล่าวถึงใน **เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะที่ 10.7 : ความสัมพันธ์และกิจกรรมระหว่างประเทศ (Overseas links and activity)**

เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะที่ 10.1

หมวด : ความเป็นสากลและปฏิบัติการระหว่างประเทศ

หัวข้อ : กลยุทธ์ความเป็นสากล

ประเภท : ชี้นำ

เหตุผล : ความเป็นสากลของมหาวิทยาลัย ขึ้นอยู่กับระดับความสำเร็จในการนำกลยุทธ์ที่มีจิตสำนึกและมีจริยธรรมที่กำหนดโดยผู้บริหารระดับสูงไปปฏิบัติ ความเป็นสากลจะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อมีการกำหนดวัตถุประสงค์และเปรียบเทียบผลที่เกิดขึ้นกับวัตถุประสงค์ดังกล่าว และปฏิบัติการแก้ไขเมื่อเกิดผลแตกต่างขึ้น

แหล่งข้อมูล : แผนความเป็นสากลและกลยุทธ์ของแต่ละมหาวิทยาลัย

ปฏิบัติการที่ดี :

มหาวิทยาลัยต้องมีเอกสารนโยบายความเป็นสากลที่เชื่อมโยงกับแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย นอกจากนี้ ยังต้องได้รับการสนับสนุนจากแผนประเทศ (country plan) แผนดังกล่าว ต้องประกอบด้วยทั้งส่วนวิชาการและส่วนธุรกิจและครอบคลุมการสนับสนุนต่าง ๆ อาทิเช่น วัฒนธรรม ความหลากหลาย ความแตกต่าง เพื่อส่งเสริมให้เกิดความเข้าใจอันดีระหว่างวัฒนธรรม นอกจากนี้ ยังครอบคลุมการจัดหานักศึกษานานาชาติ ความเป็นสากลในด้านการสอนและการเรียนรู้ มีพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ร่วมกับมหาวิทยาลัยนอกประเทศหรือมีหุ้นส่วนการบริการสนับสนุนการเรียนการสอนนอกประเทศ การให้คำปรึกษาและการฝึกอบรมหน่วยงานต่าง ๆ ในมหาวิทยาลัย สามารถพัฒนาและปฏิบัติกิจกรรมระหว่างประเทศตามแผนที่กำหนดไว้ได้ เพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์และผลที่ได้ตกลงร่วมกัน โดยใช้ความล้มพันธ์ให้เกิดประโยชน์สูงสุดและแสวงหาโอกาสใหม่ ๆ

ฝ่ายบริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยจำเป็นต้องกำหนดนโยบายที่ชัดเจนและให้ความเชื่อมั่นว่าการประสานงานกันระหว่างส่วนงานและบุคคลต่าง ๆ จะเป็นไปได้ด้วยดีเพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ความเป็นสากลได้

ระดับ :

1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> - ไม่มีการประสานงานกับสำนักงานนานาชาติ (international office) ในการลงทะเบียนของนักศึกษานานาชาติ - นโยบายของมหาวิทยาลัยไม่มีรายละเอียดในระดับแผนประเทศ ไม่มีความเชื่อมโยงกันของการเรียนการสอนระหว่างในประเทศและนอกประเทศ - ไม่มีนโยบาย แนวทางปฏิบัติที่กระตุ้นให้เกิดการยอมรับและเกิดความหลากหลาย 		<ul style="list-style-type: none"> - ทัวทั้งมหาวิทยาลัยมีทัศนคติที่ดีต่อความเป็นสากล มีการส่งเสริมให้เกิดความเป็นสากล และมีกิจกรรมหลากหลายมากมาย มีการลงมือปฏิบัติแต่ไม่มีหลักฐานสนับสนุนว่าเป็นแนวทางระยะยาวและเป็นเชิงกลยุทธ์ หรือไม่มีหลักฐานแสดงว่ามีความเชื่อมโยงกันของการเรียนการสอนระหว่างประเทศและนอกประเทศ - มีแผนประเทศที่ไม่ครอบคลุมเพียงพอ - มีหลักฐานแสดงว่ามีการเชื่อมโยงระหว่างกิจกรรมในประเทศและนอกประเทศ - มีนโยบายสนับสนุนความเข้าใจอันดีระหว่างวัฒนธรรม แต่ขาดการปฏิบัติ 		<ul style="list-style-type: none"> - มีนโยบายความเป็นสากลที่ชัดเจนและไม่หยุดนิ่ง มีผู้บริหารระดับสูงรับผิดชอบในปฏิบัติการนี้ - แผนประเทศระบุถึงวัตถุประสงค์ทั้งทางวิชาการและทางธุรกิจ รวมถึงกิจกรรมระหว่างประเทศ อาทิเช่น การแลกเปลี่ยนนักศึกษาและพนักงาน การพัฒนาหลักสูตร การจัดหานักศึกษา การสอนนอกประเทศ เป็นต้น - มีกลยุทธ์ที่เชื่อมโยงกิจกรรมในประเทศและนอกประเทศ - มีนโยบายและปฏิบัติที่ดี ในการสนับสนุนความเข้าใจอันดีระหว่างวัฒนธรรม

การประเมินผลตนเอง :

การประเมินตรวจสอบ :

เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะที่ 10.2

หมวด : ความเป็นสากลและปฏิบัติการระหว่างประเทศ

หัวข้อ : วัฒนธรรมของความเป็นสากล

ประเภท : ชี้นำ

เหตุผล : ความเป็นสากลบ่งบอกเป็นนัยถึงการมีวัฒนธรรมที่ให้การต้อนรับและสนับสนุน โดยประเมินมหาวิทยาลัยจาก การมีทัศนคติที่เปิดกว้างที่สนับสนุนความหลากหลาย และการมีโครงสร้างสนับสนุน รวมถึงการฝึกอบรมวัฒนธรรมข้าม (cross-cultural training) เพื่อส่งเสริมความเข้าใจอันดีระหว่างวัฒนธรรมสำหรับทั้งพนักงาน และนักศึกษา

แหล่งข้อมูล : แลกเปลี่ยนปฏิบัติการของมหาวิทยาลัย เอกสารโปรแกรมสนับสนุนศึกษานานาชาติ เอกสารการฝึกอบรมวัฒนธรรมข้ามสำหรับพนักงานและนักศึกษาคำจำกัดความของวัฒนธรรมสำหรับมหาวิทยาลัย การสำรวจทั้งนักศึกษาในประเทศและศึกษานานาชาติ

ปฏิบัติการที่ดี :

ต้องมีการสร้างโอกาสให้เกิดการโต้ตอบกัน (interaction) ทั้งในห้องเรียน ในมหาวิทยาลัยและในสังคมระหว่างนักศึกษาในประเทศและศึกษานานาชาติ จัดหาบริการสนับสนุนที่เหมาะสมกับศึกษานานาชาติ วัฒนธรรมของความเป็นสากลจะต้อง :

- ส่งเสริมความเข้าใจอันดีระหว่างวัฒนธรรม เช่น โปรแกรมฝึกอบรมการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม สำหรับพนักงานและนักศึกษา
- มีวัฒนธรรมและความรู้ที่เปิดกว้างและอยู่บนความหลากหลายของภูมิหลังและประสบการณ์ของนักศึกษา
- ส่งเสริมการใช้ประโยชน์จากศึกษานานาชาติซึ่งเป็นทรัพยากรหนึ่งของสิ่งแวดล้อมทางการสอน การเรียนรู้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระดับหลังจบปริญญาตรี (postgraduate)
- มีการโต้ตอบกันทั้งในห้องเรียนและในมหาวิทยาลัย ระหว่างนักศึกษาในประเทศและศึกษานานาชาติ
- พัฒนาโปรแกรมสนับสนุนที่ครอบคลุมและเพียงพอสำหรับศึกษานานาชาติที่สามารถกระตุ้นให้เกิดการพึ่งพาตนเองและมีความเป็นอิสระ

ระดับ :

1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> - ไม่มีเอกสารที่ระบุถึงการกระตุ้นให้เกิดวัฒนธรรมที่เปิดกว้างและหลากหลายชั้นในมหาวิทยาลัย - ไม่มีกำหนดการ การเก็บบันทึกและการประเมินผลวัฒนธรรมของความเป็นสากล นักศึกษาไม่สามารถรับรู้ได้ถึงการมีวัฒนธรรมความเป็นสากลของมหาวิทยาลัย 		<ul style="list-style-type: none"> - มีการปฏิบัติบางขั้นตอนที่จำเป็นสำหรับการบรรลุวัฒนธรรมความเป็นสากล ความเข้าใจอันดีระหว่างวัฒนธรรม และมีบางครั้งที่เก็บบันทึกและประเมินผลดัชนีชี้วัด - นักศึกษารับทราบแต่ไม่ชัดเจนถึงการมีวัฒนธรรมความเป็นสากลของมหาวิทยาลัยที่เปิดกว้างและต้อนรับความหลากหลาย 		<ul style="list-style-type: none"> - มีการปฏิบัติทุกขั้นตอนที่จำเป็นสำหรับการบรรลุวัฒนธรรมความเป็นสากล มีความเข้าใจอันดีระหว่างวัฒนธรรมและมีการเก็บบันทึกและประเมินผลดัชนีชี้วัด - นักศึกษารับทราบโดยชัดเจนถึงการมีวัฒนธรรมความเป็นสากลของมหาวิทยาลัยที่เปิดกว้างและต้อนรับความหลากหลาย

การประเมินผลตนเอง :

การประเมินตรวจสอบ :

เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะที่ 10.3

หมวด : ความเป็นสากลและปฏิบัติการระหว่างประเทศ

หัวข้อ : โปรแกรมศึกษานานาชาติในประเทศที่สมดุล

ประเภท : ตามหลังและเรียนรู้

เหตุผล : โปรแกรมการศึกษาจะประสบความสำเร็จอย่างมาก ถ้ามีนักศึกษามาจากนานาชาติและลงทะเบียนในหลากหลายสาขาวิชาทั้งในระดับปริญญาตรีสูงกว่าปริญญาตรีในงานวิจัย เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะนี้จะประเมินจากดัชนีผสม (Composite index) ดังนี้

ดัชนี	1 คะแนน	2 คะแนน	3 คะแนน
1) เปอร์เซนต์ของนักศึกษานานาชาติในมหาวิทยาลัย	< 8 เปอร์เซนต์	8 - 15 เปอร์เซนต์	> 15 เปอร์เซนต์
2) การกระจายของนักศึกษานานาชาติตามสาขาวิชาหรือตามวิทยาเขตต่าง ๆ	นักศึกษานานาชาติรวมกันเป็นกลุ่มเพียง 2-3 สาขาวิชา และกระจายไปในแต่ละวิทยาเขตไม่สม่ำเสมอ	มีการกระจายของนักศึกษานานาชาติตามสาขาวิชาตามวิทยาเขตพอสมควร (สูงสุดที่ 20 เปอร์เซนต์ ต่ำสุดที่ 5 เปอร์เซนต์ สำหรับ 50 เปอร์เซนต์ ของสาขาวิชาทั้งหมด)	มีการกระจายของนักศึกษานานาชาติตามสาขาวิชาตามวิทยาเขตอย่างดี (สูงสุดที่ 40 เปอร์เซนต์ ต่ำสุดที่ 10 เปอร์เซนต์ สำหรับ 80 เปอร์เซนต์ ของสาขาวิชาทั้งหมด)
3) ความหลากหลายของประเทศ ภาคพื้นทวีปที่มาของนักศึกษานานาชาติ เช่น จากเอเชียตะวันออก เอเชียใต้ เอเชียเหนือ อเมริกาใต้ ยุโรป ยุโรปตะวันออก แอฟริกา อ่าว (gulf) และโอเชียเนีย	มาจากไม่กี่ประเทศ ภาคพื้นทวีป : 80 เปอร์เซนต์ ของนักศึกษานานาชาติ มาจากภาคพื้นทวีปน้อยกว่า 3 แห่ง	80 เปอร์เซนต์ ของนักศึกษานานาชาติมาจากภาคพื้นทวีป 3-4 แห่ง	มาจากจำนวนประเทศ ภาคพื้นทวีปพอสมควร : 80 เปอร์เซนต์ ของนักศึกษานานาชาติมาจากภาคพื้นทวีป 5-6 แห่ง
4) ส่วนผสมของนักศึกษางานวิจัยระดับหลังจบปริญญาตรี	นักศึกษานานาชาติสำหรับงานวิจัยหลังจบปริญญาตรี มีน้อยกว่า 10 เปอร์เซนต์ ของจำนวนนักศึกษาสำหรับงานวิจัยหลังจบปริญญาตรีทั้งหมด	นักศึกษานานาชาติสำหรับงานวิจัยหลังจบปริญญาตรี อยู่ระหว่าง 10-20 เปอร์เซนต์ ของจำนวนนักศึกษาสำหรับงานวิจัยหลังจบปริญญาตรีทั้งหมด	นักศึกษานานาชาติสำหรับงานวิจัยหลังจบปริญญาตรี มีมากกว่า 20 เปอร์เซนต์ ของ จำนวนนักศึกษาสำหรับงานวิจัยหลังจบปริญญาตรีทั้งหมด

แหล่งข้อมูล : ข้อมูลการลงทะเบียน สำนักงานวางแผนและข้อมูลแต่ละมหาวิทยาลัย

ปฏิบัติการที่ดี :

ปฏิบัติการที่ดี ควรมีการกระจายของนักศึกษานานาชาติตามระดับ สาขาวิชา ประเทศออกไป ซึ่งเป็นผลดีต่อมหาวิทยาลัย ทั้งด้านวิชาการและด้านการเงินมากกว่าที่นักศึกษานานาชาติกระจุกตัวที่ระดับ สาขาวิชาใด หรือมาจากประเทศใดประเทศหนึ่ง ซึ่งเป็นประโยชน์อย่างมากต่อนักศึกษาในประเทศในการติดต่อและทำงานร่วมกับนักศึกษานานาชาติเหล่านี้ นอกจากนี้ การกระจายของนักศึกษานานาชาติยังช่วยลดความเสี่ยงของรายรับจากนักศึกษานานาชาติของมหาวิทยาลัย ในกรณีที่ภูมิภาคหรือประเทศใดประสบปัญหาทางเศรษฐกิจหรือปัญหาอื่น ๆ

ปฏิบัติการที่ดี สำหรับโปรแกรมศึกษานานาชาติในประเทศที่สมดุลต้องมีดังนี้

- จำนวนนักศึกษานานาชาติควรอยู่ระหว่าง 15-20 เปอร์เซ็นต์ ของนักศึกษาทั้งหมด
- นักศึกษานานาชาติมีการกระจายที่ดีตามสาขาวิชา : สูงสุดที่ 40 เปอร์เซ็นต์ ต่ำสุดที่ 10 เปอร์เซ็นต์ สำหรับ 80 เปอร์เซ็นต์ ของสาขาวิชาทั้งหมด
- นักศึกษานานาชาติมีการกระจายที่ดีตามวิทยาเขต
- นักศึกษานานาชาติมาจากประเทศ ภาคพื้นทวีป จำนวนมากพอสมควร
- นักศึกษานานาชาติสำหรับงานวิจัยหลังจบปริญญาตรีมีมากกว่า 20 เปอร์เซ็นต์ ของจำนวนนักศึกษาทั้งหมด สำหรับงานวิจัยหลังจบปริญญาตรี

ระดับ :

1	2	3	4	5
คะแนนรวม < 4		คะแนนรวมอยู่ระหว่าง 6 - 7		คะแนนรวม > 9

การประเมินผลตนเอง :

การประเมินตรวจสอบ :

เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะที่ 10.4

หมวด : ความเป็นสากลและปฏิบัติการระหว่างประเทศ

หัวข้อ : การสนับสนุนทางการเงินของโปรแกรมศึกษานานาชาติ

ประเภท : ตามหลัง

เหตุผล : การกระจายความเสี่ยงของแหล่งรายรับจากนักศึกษานานาชาติของมหาวิทยาลัยเป็นเรื่องที่สำคัญอย่างมาก มหาวิทยาลัยควรจัดทำงบประมาณที่แสดงถึงรายรับและค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับนักศึกษานานาชาติ นอกจากนี้ ควรมีการแยกต้นทุนตามแต่ละหน้าที่สำคัญของการบริการศึกษานานาชาติ โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับการบริการจัดหานักศึกษาใหม่ และการบริการให้คำปรึกษา แม้ว่าการจัดโครงสร้างการบริการนักศึกษาจะแตกต่างกันสำหรับแต่ละมหาวิทยาลัยก็ตาม

แหล่งข้อมูล : รายงานประจำปีของมหาวิทยาลัย รายงาน (งบประมาณ) การจัดสรรทรัพยากร

ปฏิบัติการที่ดี :

ควรมีการเปรียบเทียบต้นทุนที่เกี่ยวข้องกับแต่ละกิจกรรมของโปรแกรมศึกษานานาชาติ โดยแสดงในรูปแบบเปอร์เซ็นต์ ของค่าเล่าเรียนทั้งหมด ที่เก็บจากนักศึกษานานาชาติที่จัดสรรให้แก่การบริการโปรแกรมศึกษานานาชาติ ซึ่งต้นทุนดังกล่าว ครอบคลุมต้นทุนของสำนักงานนานาชาติ (international office) เช่น ค่าการตลาดทั้งหมด (ค่าส่งเสริมการตลาดและค่าคอมมิชชั่น) ต้นทุนพนักงานส่วนรับนักศึกษา ส่วนการสนับสนุนนักศึกษา ฯลฯ

การจัดสรรเงินทุนสำหรับงานการตลาดและจัดหานักศึกษาใหม่ ควรสอดคล้องกับนโยบายนานาชาติ (international policy) ของมหาวิทยาลัย การจัดสรรเงินทุนต้องโปร่งใส ผลกำไรที่เกิดขึ้นต้องย้อนกลับคืนสู่นักศึกษาทุกคน

การจัดสรรเงินทุนควรครอบคลุมถึงการพัฒนากิจกรรมนานาชาติต่าง ๆ รวมถึงปฏิบัติการทางการตลาดด้วย

ระดับ :

1	2	3	4	5
- มีการจัดสรรเงินทุนที่น้อยเกินไป (น้อยกว่า 10 เปอร์เซ็นต์ ของค่าเล่าเรียนที่เก็บจากนักศึกษานานาชาติ) หรือมีการจัดสรรเงินทุนให้มากเกินไป (มากกว่า 20 เปอร์เซ็นต์) ให้แก่กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับนักศึกษานานาชาติ		- มีการจัดสรรเงินทุนระหว่าง 12-14 เปอร์เซ็นต์ ให้แก่กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับนักศึกษานานาชาติ		- มีการจัดสรรเงินทุนระหว่าง 17-20 เปอร์เซ็นต์ ให้แก่กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับนักศึกษานานาชาติ

การประเมินผลตนเอง :

การประเมินตรวจสอบ :

เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะที่ 10.5

หมวด : ความเป็นสากลและปฏิบัติการระหว่างประเทศ

หัวข้อ : การเปิดโอกาสของนักศึกษาสู่ประสบการณ์ระหว่างประเทศ

ประเภท : ตามหลังและเรียนรู้

เหตุผล : กลยุทธ์สำคัญหนึ่งที่บัณฑิตสามารถทำงานในสภาพแวดล้อมนานาชาติหรือหลายวัฒนธรรมได้ คือ เปิดโอกาสนักศึกษาสู่ประสบการณ์ระหว่างประเทศ การเปิดโอกาสอาจอยู่ในรูปการเรียนหรือการทำวิจัยต่างประเทศ หรือการเชิญผู้สอน นักวิจัยมาร่วมทำงานในประเทศ

แหล่งข้อมูล : ข้อมูลการลงทะเบียน ส่วนวางแผนข้อมูลทางสถิติของแต่ละมหาวิทยาลัย

ปฏิบัติการที่ดี :

1) การเปิดโอกาสศึกษาต่างประเทศ

อย่างน้อย 5 เปอร์เซ็นต์ ของนักศึกษาระดับปริญญาตรี มีส่วนร่วมในการศึกษาต่างประเทศ อาทิเช่น โปรแกรมแลกเปลี่ยน ทัศนศึกษา เป็นต้น และประมาณ 3 เปอร์เซ็นต์ ของนักศึกษาที่กำลังทำงานวิจัยอยู่มีส่วนร่วมในการทำวิจัยต่างประเทศและสัดส่วนเพิ่มขึ้นทุกปี

2) หลักสูตรที่เป็นสากล

มีกระบวนการที่ให้ประกันได้ว่า นักศึกษาทุกคนสามารถที่จะเรียนโปรแกรมการศึกษานานาชาติที่เกี่ยวข้องได้

- สามารถลงทะเบียนโปรแกรมนานาชาติได้อย่างน้อยในสองประเทศ
- มีกลไกที่เป็นทางการในระดับคณะ ภาควิชา ที่สามารถพัฒนาและตรวจติดตามหลักสูตรนานาชาติที่เกี่ยวข้องทุกหลักสูตร
- การสอนที่เกี่ยวข้องกับความเป็นสากลควรเป็นเกณฑ์หนึ่งในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งพนักงานวิชาการ
- มีการทบทวนหลักสูตรร่วมกับสถาบันการศึกษาหุ้นส่วนอย่างสม่ำเสมอ
- มีพนักงานที่มีประสบการณ์นานาชาติตรงกับที่ต้องการ
- การลาเพื่อเพิ่มพูนความรู้ทางวิชาการ (sabbatical leave applications) ต้องแสดงให้เห็นว่าเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตรที่เป็นสากลและมีการติดตามปฏิบัติการอย่างใกล้ชิด
- มีการสนับสนุนทางการเงินแก่พนักงานเพื่อพัฒนาหลักสูตรและเสริมสร้างประสบการณ์ความเป็นนานาชาติ

3) การติดต่อระหว่างประเทศของนักศึกษาและพนักงาน

ในช่วงสามปีที่ผ่านมา 25 เปอร์เซ็นต์ ของพนักงานวิชาการ มีการติดต่อกันทั้งในเรื่องงานวิจัยล่าสุด/การสอนหรือประสบการณ์ปฏิบัติการ โดยแต่ละครั้งใช้เวลามากกว่าสี่สัปดาห์ นอกจากนี้ 25 เปอร์เซ็นต์ ของนักศึกษามหาวิทยาลัยเหย้า มีการติดต่อโดยตลอด (เกิน 5 ชั่วโมง) กับผู้สอนที่ถูกเชิญมาสอน (visiting academics)

ระดับ :

1	2	3	4	5
การศึกษาต่างประเทศ - นักศึกษาระดับปริญญาตรีน้อยกว่า 1 เปอร์เซ็นต์ และไม่มีแนวโน้มที่เพิ่มขึ้น	- นักศึกษาระดับปริญญาตรี 2 เปอร์เซ็นต์ และไม่มีแนวโน้มที่เพิ่มขึ้น	- นักศึกษาระดับปริญญาตรีประมาณ 3 เปอร์เซ็นต์ และมีแนวโน้มคงที่	- นักศึกษาระดับปริญญาตรีประมาณ 4 เปอร์เซ็นต์ และมีแนวโน้มที่เพิ่มขึ้น	- นักศึกษาระดับปริญญาตรีมากกว่า 5 เปอร์เซ็นต์ และมีแนวโน้มที่เพิ่มขึ้น
- ไม่มีนักศึกษาทำงานวิจัยต่างประเทศ และไม่มีแนวโน้มที่เพิ่มขึ้น	- มีนักศึกษาทำงานวิจัยอยู่ต่างประเทศน้อยกว่า 1 เปอร์เซ็นต์ มีแนวโน้มที่เพิ่มขึ้น	- มีนักศึกษาทำงานวิจัยอยู่ต่างประเทศน้อยกว่า 2 เปอร์เซ็นต์ และมีแนวโน้มคงที่	- มีนักศึกษาทำงานวิจัยอยู่ 2-3 เปอร์เซ็นต์ และมีแนวโน้มที่เพิ่มขึ้น	- มีนักศึกษาทำงานวิจัยมากกว่า 3 เปอร์เซ็นต์ และมีแนวโน้มที่เพิ่มขึ้น
- ไม่มีกลยุทธ์ในการตรวจติดตาม หรือส่งเสริมให้มีการศึกษาต่างประเทศ	- มีการตรวจติดตามและมีกลยุทธ์ในการส่งเสริมให้มีการศึกษาต่างประเทศ	- มีการตรวจติดตามและมีกลยุทธ์ในการส่งเสริมให้มีการศึกษาต่างประเทศ	- มีการตรวจติดตามและมีกลยุทธ์ในการส่งเสริมให้มีการศึกษาต่างประเทศ	- มีการตรวจติดตามและมีกลยุทธ์ในการส่งเสริมให้มีการศึกษาต่างประเทศ
หลักสูตรที่เป็นสากล - มีกระบวนการน้อยมาก (ดูปฏิบัติการที่ดี)	- มีเพียง 2 กระบวนการจากที่กล่าวในปฏิบัติการที่ดี	- มีเพียง 3 กระบวนการจากที่กล่าวในปฏิบัติการที่ดี	- มีเพียง 4 กระบวนการจากที่กล่าวในปฏิบัติการที่ดี	- มี 5 หรือ 6 กระบวนการ จากที่กล่าวในปฏิบัติการที่ดี
การติดต่อระหว่างประเทศของพนักงาน - พนักงานที่มีประสบการณ์สากล < 10 เปอร์เซ็นต์	- พนักงานที่มีประสบการณ์สากล 10-15 เปอร์เซ็นต์	- พนักงานที่มีประสบการณ์สากล 15-20 เปอร์เซ็นต์	- พนักงานที่มีประสบการณ์สากล 25-30 เปอร์เซ็นต์	- พนักงานที่มีประสบการณ์สากล > 30 เปอร์เซ็นต์
- พนักงานมีโอกาสสอนต่างประเทศ < 5 เปอร์เซ็นต์	- พนักงานมีโอกาสสอนต่างประเทศ < 10 เปอร์เซ็นต์	- พนักงานมีโอกาสสอนต่างประเทศ 10-20 เปอร์เซ็นต์	- พนักงานมีโอกาสสอนต่างประเทศ < 25 เปอร์เซ็นต์	- พนักงานมีโอกาสสอนต่างประเทศ > 25 เปอร์เซ็นต์

การประเมินผลตนเอง : ผลรวมของสามเกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะ โดยที่ปฏิบัติการที่ดีที่สุดจะอยู่ระหว่าง 10-15

การประเมินตรวจสอบ :

เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะที่ 10.6

หมวด : ความเป็นสากลและปฏิบัติการระหว่างประเทศ

หัวข้อ : การจัดการการสอนนอกประเทศ

ประเภท : ตามหลัง

เหตุผล : มหาวิทยาลัยที่เปิดการศึกษาหลักสูตรนอกประเทศ (หลักสูตรนานาชาติ) ไม่ว่าจะโดยการสอนระยะไกลหรือการเปิดมหาวิทยาลัยนอกประเทศ มีประสบการณ์กับการทำทนายด้านการจัดการเช่นเดียวกับองค์กรระหว่างประเทศอื่น ๆ ในการจัดการกับความคาดหวังทางวัฒนธรรม ข้อบังคับทางกฎหมาย โอกาสทางการตลาดที่แตกต่างกัน รวมถึงด้านการเงิน อาทิเช่น การเปลี่ยนแปลงของอัตราแลกเปลี่ยน การประกันคุณภาพ และปัญหาทางการสื่อสาร

แหล่งข้อมูล : รายงานประจำปีของมหาวิทยาลัย รวมถึงข้อมูลทางการเงิน รายงานของมหาวิทยาลัย

ปฏิบัติการที่ดี :

- ปฏิบัติการนอกประเทศจำเป็นต้องมีวัตถุประสงค์เชิงปฏิบัติการและกลยุทธ์ที่ชัดเจนสำหรับดำเนินการมหาวิทยาลัยนอกประเทศ การเลือกสรรหุ้นส่วนเป็นสิ่งสำคัญต่อความสำเร็จของกิจการอย่างยิ่ง นอกจากนี้ การสนับสนุนทางการเงินที่โปร่งใส ผลตอบแทน (รวมถึงชื่อเสียง) การลงทุน (เวลา พลังงาน เงิน) ควรมีความชัดเจนอยู่ตลอด
- มีนโยบาย ขั้นตอน และระบบที่สามารถรับรองกระบวนการเลือกสรรหุ้นส่วนที่เหมาะสมสำหรับมหาวิทยาลัยนอกประเทศ รวมถึงการประกันคุณภาพการศึกษา ประสิทธิภาพปฏิบัติการ ความสำเร็จทางการเงิน ความสัมพันธ์กันเชิงกลยุทธ์ มีการสนับสนุนที่เหมาะสมสำหรับนักศึกษาการศึกษาทางไกลนอกประเทศ
- มีการประกันคุณภาพการศึกษาและมาตรการรองรับที่ให้ประกันต่อมหาวิทยาลัยและต่อผู้ให้บริการ ถึงความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของมหาวิทยาลัยในประเทศและโปรแกรมการศึกษาทางไกลนอกประเทศ
- โปรแกรมมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย มีความเชื่อมโยงกับโปรแกรมและการปฏิบัติในประเทศ
- มีการป้องกันทางการเงิน (financial safeguards) ที่รวมถึงการวิเคราะห์ความเสี่ยงและการป้องกันความเสี่ยงของเงินทุน
- การลงทุนทางการเงิน ผลตอบแทน คุณค่าเชิงกลยุทธ์มีความโปร่งใส

ระดับ :

1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> - โปรแกรมสอดคล้องกับ ข้อบังคับและกฎหมาย ในประเทศ - ฝ่ายบริหารของ มหาวิทยาลัยเป็นผู้อนุมัติ โปรแกรม - โปรแกรมสอดคล้องกับ หลักเกณฑ์การปฏิบัติ (code of practice) 		<ul style="list-style-type: none"> - โปรแกรมมีการเชื่อมโยง กับกลยุทธ์มหาวิทยาลัย - มีกระบวนการวางแผน เชิงวิชาการและเชิงธุรกิจ ที่เหมาะสม - มีกระบวนการประกัน คุณภาพ มีการตรวจสอบ ภายใต้มถึงการตรวจสอบ ความสำเร็จของโปรแกรม ด้านการเงินและด้าน วิชาการอย่างสม่ำเสมอ 		<ul style="list-style-type: none"> - โปรแกรมเป็นส่วนหนึ่ง ของกลยุทธ์มหาวิทยาลัย - การวางแผนทางการเงิน และทางวิชาการ รวมถึง การลงมือปฏิบัติสอดคล้อง กับปฏิบัติการที่ดีที่สุด ในส่วนอื่น ๆ ของ มหาวิทยาลัย - มีการรับประกันคุณภาพ มาตรการให้การรับรอง จากภายนอก - มีขั้นตอนการเลือกสรร ทุนส่วนที่เหมาะสม มีการ จัดการความสัมพันธ์ ระหว่างหุ้นส่วนและการ สนับสนุนการเรียน ทางไกลที่ดี

การประเมินผลตนเอง :

การประเมินตรวจสอบ :

เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะที่ 10.7

หมวด : ความเป็นสากลและปฏิบัติการระหว่างประเทศ

หัวข้อ : ความสัมพันธ์และกิจกรรมระหว่างประเทศ

ประเภท : ตามหลัง

เหตุผล : โปรแกรมความร่วมมือเชิงกลยุทธ์ที่เข้มแข็งและมีการเชื่อมโยงผ่านทางข้อตกลงความร่วมมือกับสถาบันการศึกษานอกประเทศ ช่วยส่งเสริมการสอน ความเป็นผู้เชี่ยวชาญและงานวิจัยผ่านทาง การแลกเปลี่ยนพนักงานและนักศึกษา และการร่วมทำวิจัย ซึ่งอาจเป็นความร่วมมือสองฝ่ายหรือมากกว่าสองฝ่ายก็ได้ หรืออาจมีมิติเดียว (uni-dimensional) หรือหลายมิติก็ได้ ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับขั้นตอนการพัฒนาและวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย อย่างไรก็ตาม เป้าหมายระยะยาวควรเป็นการเชื่อมโยงทางกลยุทธ์แบบหลายมิติเพื่อผลประโยชน์ร่วมสำหรับทุกฝ่าย

แหล่งข้อมูล : n/a

ปฏิบัติการที่ดี :

ข้อตกลงความร่วมมือกับสถาบันการศึกษานอกประเทศ ควรมีความสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์ต่อมหาวิทยาลัย ทั้งในรูปสถาบันการศึกษาหุ่นส่วน (อาทิเช่น การร่วมทำวิจัย การแลกเปลี่ยนพนักงานและนักศึกษา การเปรียบเทียบสมรรถนะ) และประเทศ (อาทิเช่น ตลาดนักศึกษา นานาชาติที่สำคัญ ประเทศพัฒนาและประเทศกำลังพัฒนา) จำนวนข้อตกลงที่ควรจะมีขึ้นอยู่กับความสามารถของมหาวิทยาลัยในการให้บริการต่อข้อตกลงต่าง ๆ ข้อตกลงทั้งหมดควรมีความเข้มแข็ง มีการเยี่ยมชมกันทั้งสองฝ่ายทุกปี ข้อตกลงควรอยู่ในรูปแบบหลายมิติ (อาทิเช่น ครอบคลุมทั้งการแลกเปลี่ยนนักศึกษาและพนักงาน การศึกษาต่างประเทศ การร่วมทำวิจัย การเปรียบเทียบสมรรถนะ) ข้อตกลงต่าง ๆ ควรมีการกระจายที่ดีไปตามลักษณะภูมิศาสตร์ ภูมิภาค และประเทศ

ระดับ :

1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> - มีจำนวนข้อตกลงไม่มากนัก - มีข้อตกลงกับมหาวิทยาลัยที่ลำดับการจัดไม่สูงนัก - มีการปฏิบัติตามข้อตกลงอย่างจริงจังเพียง 60 เปอร์เซ็นต์ - ไม่มีหลักฐานหรือมีเพียงเล็กน้อยที่แสดงว่านักศึกษาและพนักงานรับรู้หรือมีความร่วมมือกันระหว่างสถาบัน - 60 เปอร์เซ็นต์ ของหุ้นส่วนและประเทศ ได้รับการคัดเลือกตามแผนกลยุทธ์ - ในแต่ละข้อตกลงมีกิจกรรมเพียงประเภทเดียวเท่านั้น 		<ul style="list-style-type: none"> - มีความหลากหลายของข้อตกลงกับบางมหาวิทยาลัยที่ลำดับการจัดสูงกับบางมหาวิทยาลัยที่ลำดับการจัดไม่สูงนัก - มีการปฏิบัติตามข้อตกลงอย่างจริงจังเพียง 80 เปอร์เซ็นต์ - มีนักศึกษาและพนักงานมากขึ้นที่รับรู้หรือมีความร่วมมือกันระหว่างสถาบัน - 80 เปอร์เซ็นต์ ของหุ้นส่วนและประเทศ ได้รับการคัดเลือกตามแผนกลยุทธ์ - ในแต่ละข้อตกลง มีเพียงกิจกรรมสองประเภท⁽²⁾ - มีข้อตกลงใน 5 ภูมิภาค⁽³⁾ 		<ul style="list-style-type: none"> - มีข้อตกลงแบบหลายมิติกับสถาบันการศึกษาที่ลำดับการจัดสูงในหลายประเทศ จำนวนข้อตกลงอยู่ในระดับที่จัดการได้หุ้นส่วนและประเทศได้รับการคัดเลือกทางกลยุทธ์⁽¹⁾ - มีการปฏิบัติตามข้อตกลงอย่างจริงจังถึง 100 เปอร์เซ็นต์ - มีหลักฐานแสดงถึงความร่วมมืออย่างจริงจังที่แสดงได้จากผลวิจัยที่ได้รับ - มีจำนวนนักศึกษาและพนักงานมากขึ้นที่รับรู้หรือมีความร่วมมือกันระหว่างสถาบัน - ในแต่ละ ข้อตกลงมีอย่างน้อยกิจกรรมสี่ประเภท⁽²⁾ - มีข้อตกลงใน 7 ภูมิภาค⁽³⁾

1	2	3	4	5
- มีข้อตกลงใน 3 ภูมิภาค ⁽³⁾				

- หมายเหตุ** (1) ที่สอดคล้องกับความสามารถของมหาวิทยาลัยในการให้บริการข้อตกลงอย่างมีประสิทธิภาพ
- (2) ประเภทกิจกรรม : การแลกเปลี่ยนพนักงาน การแลกเปลี่ยนนักศึกษา การร่วมทำงานวิจัย การศึกษาต่างประเทศ กิจกรรมอื่นๆ
- (3) SE. Asia, N. Asia, S. Asia, N. America, S. America, Europe, Africa, Gulf, Oceania, North America

การประเมินผลตนเอง :

การประเมินตรวจสอบ :

บันทึกและคำอธิบาย : บทที่ 10

ความเป็นสากล

เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะที่ 10.1 : กลยุทธ์ความเป็นสากล

เป็นการประเมินถึงความครอบคลุมของกลยุทธ์ มีการกำหนดความรับผิดชอบสำหรับแต่ละบุคคล มีการปฏิบัติตามกลยุทธ์และสามารถประเมินความคืบหน้าเทียบกับเป้าหมายได้

เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะที่ 10.2 : วัฒนธรรมของความเป็นสากล

มีการสำรวจและประเมินผลข้อมูลจากทั้งนักศึกษาในประเทศและนักศึกษานานาชาติ

เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะที่ 10.3 : โปรแกรมศึกษานานาชาติในประเทศที่สมดุล

- **นักศึกษานานาชาติ (ที่ศึกษาในมหาวิทยาลัยออสเตรเลีย)**
นับจำนวนนักศึกษา ณ วันสำรวจ ไม่ได้นับตาม EFTSO (ของประเทศออสเตรเลีย)
- **นักศึกษานานาชาติในประเทศออสเตรเลีย**
หมายถึงนักศึกษาที่ไม่ใช่ชาวออสเตรเลียหรือชาวนิวซีแลนด์ และไม่ใช่มิถิ่นฐานในออสเตรเลีย
- **การนับจำนวน**
ไม่ได้นับตาม EFTSO แต่นับจำนวนนักศึกษานานาชาติ รวมถึงนักศึกษาแลกเปลี่ยน นักศึกษาต่างประเทศ โดยไม่รวมถึง TAFE Foundation และนักศึกษา ELICOS
- **ระดับ**
นักศึกษางานวิจัยหลังจบปริญญาตรี (ปริญญาเอกหรือปริญญาโทที่เลือกทำงานวิจัย)

เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะที่ 10.4 : การสนับสนุนทางการเงินของโปรแกรมศึกษานานาชาติ

เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะ ประเมินถึงต้นทุนในการจัดหานักศึกษาใหม่ (อาทิเช่น ค่าคอมมิชชั่น ค่าส่งเสริมการตลาด การจัดนิทรรศการ เอกสารเผยแพร่ ค่าเดินทางและเบี้ยเลี้ยง เป็นต้น) และต้นทุนการบริการศึกษานานาชาติ จนถึงการรับเข้าบริการตามปกติของมหาวิทยาลัย แต่ไม่ได้พิจารณาต้นทุนการจัดการนักศึกษา (student administration costs) และไม่ได้รวมถึงการบริการสนับสนุนการเรียนรู้ (learning support services) แม้ว่าจะอยู่ในความรับผิดชอบของสำนักงานนานาชาติก็ตาม

คำจำกัดความของกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับนักศึกษานานาชาติ

รายรับ

- ค่าเล่าเรียนสุทธิที่ได้รับจากนักศึกษานานาชาติ ซึ่งได้หักค่าคอมมิชชั่น (ถ้ามี) ออกไปแล้ว

ค่าใช้จ่าย

- ต้นทุนรวมของสำนักงานนานาชาติ : รวมถึงที่เกี่ยวข้องกับการตลาด การส่งเสริมการตลาด ค่าคอมมิชชั่น การรับเข้า การสนับสนุนและให้คำปรึกษานักศึกษา การจัดที่พักอาศัย การศึกษาต่างประเทศและโครงการแลกเปลี่ยน
- พนักงานของคณะ ELICOS and Foundation ที่มีความรับผิดชอบเฉพาะ (ที่นอกเหนือการสอน) สำหรับนักศึกษานานาชาติ ซึ่งรวมถึงการตลาด การจัดหาบริการสนับสนุน และให้คำปรึกษา
- ต้นทุนการรับเข้าและการบริการสนับสนุนที่ไม่เกี่ยวข้องกับสำนักงานนานาชาติ

เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะที่ 10.5 : การเปิดโอกาสของนักศึกษาสู่ประสบการณ์ระหว่างประเทศ

การศึกษาต่างประเทศ

- รวมถึงการแลกเปลี่ยนและการศึกษาต่างประเทศทั้งทางอุตสาหกรรมและทางธุรกิจ แพทย์ฝึกหัด การทัศนศึกษาต่างประเทศ โปรแกรมการเรียน โปรแกรมร่วมต่าง ๆ การทำวิจัยต่างประเทศที่เป็นส่วนหนึ่งของโปรแกรมหลังจบปริญญาตรีดัชนีชี้วัด คือ เปอร์เซ็นต์นักศึกษาที่ไม่ได้อยู่ใน EFTSO ต่อนักศึกษาที่กำลังจบปริญญาตรี (รวมถึง

นักศึกษาเรียนนอกเวลาด้วย)

- มีกลยุทธ์ที่จะตรวจติดตาม ส่งเสริมการศึกษาต่างประเทศ

พนักงานที่มีประสบการณ์ระดับนานาชาติ

- รวมถึงการลาเพื่อเพิ่มพูนประสบการณ์การสอน (teaching sabbaticals) การสอนในโปรแกรมต่างประเทศ โครงการงานวิจัยร่วมกับหุ้นส่วนระหว่างประเทศ การมีบทบาทสำคัญในสมาคมระหว่างประเทศ

เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะที่ 10.6 : การจัดการการสอนนอกประเทศ

การสอนนอกประเทศ สามารถกระทำได้หลายวิธี อาทิเช่น โปรแกรมคู่ขนาน (twinning programs) โปรแกรมการเรียนทางไกล โครงการรับสิทธิในการเป็นผู้แทน (franchised programmes) มหาวิทยาลัยนอกประเทศ โปรแกรมร่วม การสอนผ่านทาง cyberspace

มีการให้การรับรองจากภายนอก กล่าวคือ นักศึกษาจบจากโครงการนอกประเทศมีศักดิ์ศรีและสิทธิเท่ากับโครงการในประเทศ

เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะที่ 10.7 ความสัมพันธ์และกิจกรรมระหว่างประเทศ

การประเมินในหัวข้อนี้ พิจารณาที่ความสัมพันธ์ระหว่างสถาบันเชิงกลยุทธ์ ว่ามีการร่วมทำงานอย่างจริงจังและเข้มแข็ง (ประเมินจากการติดต่อในช่วง 12 เดือนที่ผ่านมา) เพียงใด

11. พนักงาน

เป้าหมายโดยทั่ว ๆ ไปของทุกมหาวิทยาลัยในการจ้างพนักงาน คือ หาพนักงานที่ดีที่สุดเท่าที่จะหาได้ ภายใต้ขอบเขตเงินเดือนที่สามารถเสนอให้ได้ มหาวิทยาลัยหวังว่าจะสามารถชักจูงผู้สนใจและรักษาพนักงานเก่าให้คงอยู่ต่อไปได้ เพื่อมหาวิทยาลัยสามารถดำรงความเป็นเลิศด้านการสอน งานวิจัย งานบริการสังคม รวมถึงบรรลุวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย นอกจากนี้ มหาวิทยาลัยต้องสร้างการตอบแทนผลงานที่เป็นระบบ และสร้างความพึงพอใจให้กับพนักงาน ในความเป็นจริง มีบางมหาวิทยาลัยที่สามารถชักจูงพนักงานใหม่และรักษาพนักงานเก่าและสามารถสร้างขวัญกำลังใจที่ดีให้แก่พนักงาน ส่งผลให้สามารถบรรลุผลการทำงานได้ดีกว่ามหาวิทยาลัยอื่น ๆ ดังนั้น จึงจำเป็นต้องมีการเปรียบเทียบสมรรถนะทรัพยากรบุคคล (human resources) ที่มีผลต่อความสำเร็จของมหาวิทยาลัย

การพิจารณาที่เกี่ยวข้องกับพนักงานของมหาวิทยาลัย มีความคล้ายคลึงกับองค์กรอื่น ๆ ในหลาย ๆ ด้าน มีโปรแกรมคอมพิวเตอร์เชิงพาณิชย์ด้านทรัพยากรบุคคลอยู่มากมายที่สามารถเปรียบเทียบสมรรถนะในด้านต่าง ๆ อาทิเช่น การหมุนเวียน ต้นทุนการรับพนักงาน ต้นทุนเวลาการพัฒนาพนักงาน (staff development time costs) ฯลฯ

11.1 การวางแผนทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์

การวางแผนทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ (Strategic human resource planning) เกิดขึ้นเนื่องจากความจำเป็นที่ต้องมีการวางแผนและพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างรอบคอบในทุก ๆ ด้าน เพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์โดยรวมของมหาวิทยาลัยได้

ความเหมาะสมของโครงสร้างพนักงาน (เช่น กลุ่มอายุ เพศ วัฒนธรรม คุณสมบัติระดับพนักงาน เป็นต้น) มีผลอย่างมากต่อความสำเร็จในระยะยาวของมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยใดที่มีการกระจายของลักษณะโครงสร้างพนักงานไปในทิศทางใดทางหนึ่ง จะพบอุปสรรคอย่างมากต่อการบรรลุความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัย อาทิเช่น การขาดพนักงานรุ่นใหม่ที่มีอายุน้อยอาจก่อให้เกิดอุปสรรคต่อการเกิดแนวคิดใหม่ ๆ หรือ

ลักษณะโครงสร้างพนักงานที่สัดส่วนพนักงานอาวุโสมีมาก ทำให้ไม่สามารถจัดจ้างพนักงานเพิ่มได้ เนื่องจากถูกจำกัดด้วยเงินทุนที่มีอยู่ อาจส่งผลให้จำนวนรายวิชาที่เปิดไม่มาก หรือมีการสื่อสารระหว่างนักศึกษาและพนักงานน้อยเกินไป หรือการไม่สมดุลในเรื่องเพศ โดยเฉพาะกับพนักงานอาวุโสอาจส่งผลต่อการพัฒนาหลักสูตรก็ได้

อย่างไรก็ตาม แม้ว่าจะไม่สามารถกำหนดโครงสร้างพนักงานที่เหมาะสมกับทุกมหาวิทยาลัยได้ก็ตาม การพิจารณาในเรื่องดังกล่าว ก็ยังคงเป็นที่ละเอียดมิได้ โครงสร้างพนักงานที่แตกต่างไปจากโครงสร้างที่เหมาะสมอาจก่อให้เกิดปัญหาการบรรลุวัตถุประสงค์มหาวิทยาลัยดังที่ได้กล่าวมาแล้ว ดังนั้น จึงมีความจำเป็นที่ต้องมีการวางแผนและตรวจติดตามความสำเร็จของนโยบายทรัพยากรบุคคลอย่างใกล้ชิด

เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะที่ 11.1 : การวางแผนทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ (Strategic human resource planning) นโยบายและเป้าหมายทรัพยากรบุคคลสำหรับมหาวิทยาลัยต้องชัดเจนและไม่กำกวม และกำหนดแนวทางปฏิบัติเพื่อให้บรรลุนโยบายและเป้าหมายนั้น และยังคงมีกระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรบุคคลและมีการวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องอย่างเป็นระบบ องค์ประกอบต่าง ๆ อาทิเช่น การรับพนักงานใหม่ การรักษาพนักงานเก่าไว้ การให้รางวัล สภาพการทำงาน รวมถึงการรับช่วง (succession) และการพัฒนาพนักงานควรรวมอยู่ในการวางแผนทรัพยากรบุคคล ซึ่งต้องมีการประเมินผลอย่างสม่ำเสมอ รวมถึงมีการแก้ไขแผนงานตามความเหมาะสม

11.2 การจัดทำลัญค

การจัดการกำลังคน (Management of workforce) เป็นหน้าที่หนึ่งของการจัดการทรัพยากรบุคคลที่จำเป็นต้องมีการกล่าวถึงในรายละเอียด การขาดแคลนกำลังคนที่ผ่านมา (ในประเทศออสเตรเลีย) เป็นผลมาจากการขาดสมดุลในโครงสร้างพนักงาน อาทิเช่น การมีพนักงานอาวุโสที่ได้รับเงินเดือนสูงในสัดส่วนที่มากเกินไป หรือสัดส่วนพนักงานเพศหนึ่งมากเกินไป เป็นต้น อย่างไรก็ตาม สัดส่วนที่เหมาะสมสำหรับแต่ละมหาวิทยาลัยก็แตกต่างกันไปตามภาระหน้าที่ ประวัติความเป็นมา หรือสถานที่ตั้งบ่อยครั้งที่สัดส่วนไม่สมดุลเป็นสิ่งที่แก้ไขไม่ได้อันเนื่องจากโครงสร้างอุตสาหกรรมที่ไม่ยืดหยุ่น ส่งผลต่อการว่าจ้างแรงงาน ซึ่งไม่ได้เป็นผลจากการไม่ดำเนินการของฝ่ายบริหาร

การมองการณ์ไกล การจัดการที่เชี่ยวชาญและความเป็นผู้นำของฝ่ายบริหารช่วยเพิ่มขีดความสามารถของมหาวิทยาลัยในการกำหนดอนาคตของตนเองได้อย่างมาก แม้ว่าจะไม่สามารถแก้ไขได้ทุกปัญหาก็ตาม ดังจะกล่าวในหัวข้อ**เกณฑ์เปรียบเทียบ** **สมรรถนะที่ 11.2 : การจัดการกำลังคน (Management of workforce)**

11.3 ความหลากหลายของกำลังคน

ในประเทศออสเตรเลีย ซึ่งมีความหลากหลายของประชากรมากกว่าประเทศไทย กระบวนการปกติในการจัดหาพนักงานอาจไม่เพียงพอที่จะรับประกันความเสมอภาคระหว่างกลุ่มต่าง ๆ ได้ จำเป็นต้องมีปฏิบัติการยืนยัน (Affirmative action) เพื่อตรวจสอบระดับความเสมอภาคในการจัดหาพนักงาน ดังจะกล่าวในหัวข้อ**เกณฑ์เปรียบเทียบ** **สมรรถนะ 11.3 : ความหลากหลายของกำลังคน (Workforce diversity)**

11.4 การพัฒนาอาชีพ

ในการไปให้ถึงเป้าหมายความเป็นเลิศที่ต้องการให้ได้นั้น มหาวิทยาลัยต้องมีการพัฒนาทรัพยากรอยู่เสมอ ซึ่งหนึ่งในนั้น คือ ทรัพยากรบุคคลนั่นเอง ดังนั้น การเปรียบเทียบสมรรถนะในหัวข้อนี้ จึงพิจารณาถึงการสนับสนุนพนักงานใหม่ การประเมินผลพนักงาน ข้อมูลป้อนกลับ การกระตุ้นการทำงานและโอกาสในการพัฒนาสำหรับพนักงานทุกคน อย่างไรก็ตาม มหาวิทยาลัยอาจจัดตั้งหน่วยพัฒนาความเชี่ยวชาญ ซึ่งพนักงานแต่ละคนมีคุณภาพไม่เท่ากัน ดังนั้น การมาใช้บริการหน่วยพัฒนาก็แตกต่างกันไป อย่างไรก็ตาม นโยบายการให้คำปรึกษา ข้อมูลย้อนกลับจากปฏิบัติการอาจไม่สามารถทำให้พนักงานทุ่มเทให้กับความสำเร็จของมหาวิทยาลัยอย่างเพียงพอ และในบางครั้งการสร้างโอกาสเพื่อตอบสนองความต้องการเฉพาะใด ๆ อาจไม่เกิดขึ้นก็ได้

ดังนั้น ดัชนีชี้วัดที่ดีที่สุด คือ การมีแผนงานที่ตรวจติดตามปฏิบัติการของพนักงานทั้งหมดของมหาวิทยาลัย ที่สัมพันธ์กับเป้าหมายส่วนบุคคลของพนักงานและงานที่ได้รับมอบหมายจากผู้ควบคุมงาน ตั้งแต่วันที่เริ่มทำงานกับมหาวิทยาลัยจนถึงการทำงานวันสุดท้าย

การพัฒนาอาชีพ (Career Development) ไม่ได้เป็นการกล่าวถึงแผนงานเฉพาะเจาะจงใดหรือกล่าวถึงแผนงานที่มีรูปแบบจำกัด หรือเป็นแผนงานเฉพาะเรื่อง อาทิเช่น ไม่ได้เป็นเพียง

รายชื่อหลักสูตรที่พนักงานผ่านการอบรมมา หรือเป็นแผนสำหรับ พนักงานคนใด แต่การพัฒนาการทำงานเป็นแผนงานที่ใช้สำหรับทั้งมหาวิทยาลัย ที่มีการตรวจติดตาม อย่างเป็นระบบ เปิดโอกาสให้มีการประเมินผลตนเองอย่างสม่ำเสมอ มีกระบวนการบ่อนกลับ และการให้คำปรึกษาจากผู้ควบคุมงานในเรื่องการวัดผลการทำงานและเป้าหมายของแต่ละบุคคล การพัฒนาการทำงานช่วยนำทางพนักงานไปสู่เส้นทางที่สร้างความพึงพอใจ สูงสุดในงานที่ทำ ซึ่งเป็นประโยชน์โดยตรงต่อมหาวิทยาลัย ดังจะกล่าวในหัวข้อ **เกณฑ์ เปรียบเทียบสมรรถนะที่ 11.4 : การพัฒนาอาชีพประสิทธิผลพนักงาน (Career development/staff effectiveness)**

เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะที่ 11.1

หมวด : พนักงาน

หัวข้อ : การวางแผนทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์

ประเภท : ชี้นำ

เหตุผล : กลยุทธ์ที่สามารถเชื่อมโยงเป้าหมายทรัพยากรมนุษย์เข้ากับการวางแผนเชิงกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยได้ จะก่อให้เกิดผลประโยชน์แก่มหาวิทยาลัยโดยตรง แผนงานต่าง ๆ ที่จะสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการ ควรเชื่อมโยงกับนโยบาย การรับพนักงานใหม่ การรักษาพนักงานเก่าไว้ การให้รางวัล สภาพการทำงาน การพัฒนาการทำงาน การพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง การให้รางวัล สุขภาพและความปลอดภัยจากการทำงาน เป็นต้น ทั้งนี้ เพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของทั้งมหาวิทยาลัยและพนักงาน ภายใต้ขอบเขตการทำงานที่จำกัดและโอกาสที่มีของแรงงาน และภายใต้กฎหมายที่เกี่ยวข้อง

แหล่งข้อมูล : การวางแผนของมหาวิทยาลัยและเอกสารที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรบุคคล

ปฏิบัติการที่ดี :

ปฏิบัติการที่ดี ควรมีการเชื่อมโยงนโยบายและปฏิบัติการทรัพยากรบุคคล เข้ากับแผนงานต่าง ๆ เช่น การรับพนักงานใหม่ การรักษาพนักงานเก่าไว้ การให้รางวัล สภาพการทำงาน การพัฒนาการทำงาน การพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง การให้รางวัล สุขภาพและความปลอดภัยจากการทำงาน เป็นต้น อย่างรอบคอบเพื่อสามารถสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการได้ ทั้งนี้ นโยบายและวิธีปฏิบัติต้องสอดคล้องกับกฎหมาย (ความปลอดภัยในการทำงาน เป็นต้น) ข้อจำกัดหรือข้อตกลง (เช่น กับสภาพแรงงาน เป็นต้น) ที่เกี่ยวข้อง

ระดับ :

1	2	3	4	5
- นโยบายทรัพยากรบุคคลไม่ได้ มีการแก้ไขมาเป็นเวลานานแล้ว การกำหนดนโยบายต่าง ๆ ไม่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน		- นโยบายย่อยต่าง ๆ ในเรื่องทรัพยากรบุคคลมีเพียงบางนโยบายเท่านั้นที่สัมพันธ์กัน		- นโยบายและปฏิบัติการครอบคลุมดีแล้ว มีความสัมพันธ์กัน รวมถึงกับข้อจำกัดต่าง ๆ และกับเป้าหมายมหาวิทยาลัย

1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> - การกำหนดนโยบายทรัพยากรบุคคลไม่ได้พิจารณาถึงข้อกำหนดต่าง ๆ อาทิเช่น กฎหมาย ข้อจำกัด ข้อตกลง เป็นต้น - ใช้เวลาในการเจรจาต่อรองและกำหนดเงื่อนไขต่าง ๆ นานมาก - มีการลาออกของพนักงานสูงมาก ต้นทุนประกันภัยและต้นทุนทรัพยากรบุคคลก็เพิ่มสูงขึ้น - ความสัมพันธ์ในองค์กรไม่ดี 		<ul style="list-style-type: none"> - จุดเชื่อมโยงระหว่างนโยบายและข้อกำหนดต่าง ๆ ไม่ชัดเจน - ใช้เวลาในการเจรจาต่อรองและกำหนดเงื่อนไขต่าง ๆ น้อยลงบ้าง - มีการยินยอม (Compliance) ระหว่างพนักงานและมหาวิทยาลัยพอสมควร มีการฟ้องร้องทางกฎหมายหรือเกิดค่าใช้จ่ายทางกฎหมายบ้าง - แนวโน้มของการลาออกรวมถึงแนวโน้มต้นทุนประกันภัยและแนวโน้มด้านต้นทุนทรัพยากรไม่เปลี่ยนแปลง - มีความขัดแย้งในองค์กรบ้าง 		<ul style="list-style-type: none"> - ใช้เวลาในการเจรจาต่อรองและกำหนดเงื่อนไขต่าง ๆ น้อยลงบ้าง - มีการยินยอมระหว่างพนักงานและมหาวิทยาลัยเป็นอย่างดี - มีการฟ้องร้องทางกฎหมายหรือเกิดค่าใช้จ่ายทางกฎหมายน้อยมาก - แนวโน้มของการลาออกรวมถึงแนวโน้มต้นทุนประกันภัยและแนวโน้มด้านต้นทุนทรัพยากรลดลง - มีความสัมพันธ์ในองค์กรอย่างมาก

การประเมินผลตนเอง :

การประเมินตรวจสอบ :

เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะที่ 11.2

หมวด : พนักงาน

หัวข้อ : การจัดการกำลังคน

ประเภท : ชี้นำ

เหตุผล : การบรรลุวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัยได้นั้น ส่วนหนึ่งมาจากการทำงานของพนักงานที่มีความสามารถทั้งการทำงานทั่วไป การสอน งานวิจัย ดังนั้น จึงเป็นเรื่องสำคัญอย่างยิ่ง ที่ต้องมีการจัดการโครงสร้างพนักงานที่ดี รวมทั้งสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของลำดับความสำคัญได้อย่างมีประสิทธิภาพ และต่อการเปลี่ยนแปลงในความสัมพันธ์ที่ต้องการ มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องมีการปรับโครงสร้างพนักงาน เช่น โครงสร้างอายุ เพศ วัฒนธรรม คุณสมบัติ ประสบการณ์ การรับพนักงาน การหมุนเวียน เป็นต้น เพื่อให้เกิดความสมดุลที่ต้องการ

แหล่งข้อมูล : โครงสร้างพนักงานมหาวิทยาลัย

ปฏิบัติการที่ดี :

ปฏิบัติการที่ดี ต้องมีความสมดุลกันระหว่างโครงสร้างพนักงาน ความเชี่ยวชาญของพนักงาน เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายของหน่วยงานและปฏิบัติการของมหาวิทยาลัย ทั้งในปัจจุบันและอนาคต โครงสร้างพนักงานที่กล่าวถึง ได้แก่ อายุ เพศ ประสบการณ์ ตำแหน่งหน้าที่ความมุ่งหวังในงานวิจัย เป็นต้น การประเมินเกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะหัวข้อนี้ พิจารณาจากการมีกลยุทธ์การจัดการที่ชัดเจน มีระบบข้อมูลพนักงานที่เหมาะสมและมีการนำไปปฏิบัติอย่างจริงจัง

ปฏิบัติการที่ดี จำเป็นต้องมีเอกสารที่ระบุถึงเป้าหมายและโปรแกรม (รวมถึงนโยบายการรับพนักงานใหม่ การรักษาพนักงานเก่า การพิจารณาปรับเลื่อนตำแหน่ง ฯลฯ) มีการทบทวนอย่างสม่ำเสมอและมีปฏิบัติการจากฝ่ายจัดการ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของมหาวิทยาลัย โครงสร้างพนักงานอาจแตกต่างจากที่ต้องการบ้าง เพราะการจัดจ้างพนักงานมักเป็นการจัดจ้างระยะยาว แต่ควรอยู่ในช่วงที่เหมาะสมยอมรับได้ การมีโครงสร้างพนักงานที่แตกต่างอย่างมากจากที่ต้องการส่งผลโดยตรงต่อการบรรลุความสำเร็จของมหาวิทยาลัย

ระดับ :

1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> - ไม่มีนโยบายหรือข้อกำหนดต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายโครงสร้างพนักงาน - โครงสร้างพนักงานอยู่ในช่วง +/- 40 เปอร์เซ็นต์ของเป้าหมาย 		<ul style="list-style-type: none"> - มีบางนโยบายที่เหมาะสมในการจัดการเพื่อให้มีโครงสร้างพนักงานตามที่ต้องการ แต่แนวทางปฏิบัติไม่เข้มแข็งพอที่จะให้ทุกหน่วยปฏิบัติตามได้ - โครงสร้างพนักงานอยู่ในช่วง +/- 25 เปอร์เซ็นต์ของเป้าหมาย 		<ul style="list-style-type: none"> - มีนโยบายที่เหมาะสมและมีเป้าหมายที่มีการพัฒนาอย่างสมบูรณ์ - โครงสร้างพนักงานอยู่ในช่วง +/- 5 เปอร์เซ็นต์ของเป้าหมาย

การประเมินผลตนเอง :

การประเมินตรวจสอบ :

เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะที่ 11.3

หมวด : พนักงาน

หัวข้อ : ความหลากหลายของกำลังคน

ประเภท : ตามหลัง

เหตุผล : มหาวิทยาลัยจะบรรลุเป้าหมายความหลากหลายของกำลังคนได้ ด้วยการมีโปรแกรมที่มีการวางแผนและพัฒนาอย่างเป็นระบบ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้น เป้าหมายหนึ่งของความหลากหลายของกำลังคน คือ การจัดหาและรักษาพนักงานที่ดีที่สุด จากนานาประเทศโดยไม่จำกัดเชื้อชาติ เป้าหมายที่สอง การพัฒนาการจัดหาและนโยบายที่เกี่ยวข้องกับพนักงานอื่น ๆ เพื่อให้สามารถคัดเลือกพนักงานที่เป็นตัวแทนของกลุ่มประชากรในพื้นที่ที่มหาวิทยาลัยนั้นตั้งอยู่ อาทิเช่น จากกลุ่มผู้หญิง จากกลุ่มคนพื้นเมือง จากกลุ่มคนพิการ ฯลฯ ตามสัดส่วนในสังคม

แหล่งข้อมูล : สัมมนประชากรของพื้นที่นั้น

ปฏิบัติการที่ดี :

ปฏิบัติการที่ดี จำเป็นต้องมีแนวทางที่เป็นระบบซึ่งสามารถแสดงได้ด้วย

- มีการกำหนดแผนงานไว้ในการวางแผนประกันคุณภาพทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (strategic human resource quality assurance planning) ของมหาวิทยาลัย เช่นนโยบายไม่กีดกันทางเพศหรือต่างชาติ เป็นต้น
- พนักงานฝ่ายบริหารมีการสื่อสารที่ชัดเจน ไม่กำกวมในเรื่องความสำคัญของความหลากหลายของกำลังคน
- กำหนดให้หัวหน้าส่วนงานการบริหารและส่วนงานวิชาการรับผิดชอบในเรื่องความหลากหลายของกำลังคน โดยกำหนดให้เป็นส่วนหนึ่งของการจัดการปฏิบัติการ (performance management)
- มีการวิเคราะห์ความหลากหลายของกำลังพลทุกปีและเป็นการวิเคราะห์ตามยาว (longitudinal analysis)
- สร้างความเชื่อมั่นว่าแนวคิดวัฒนธรรมเดียว (mono-cultural view) จะไม่ปรากฏในกระบวนการสรรหาพนักงาน
- มีผู้นำที่มาจากกลุ่มคนพิการและกลุ่มสตรี
- มีการประเมินผลกลยุทธ์และโปรแกรมความหลากหลายของกำลังคนอย่างต่อเนื่อง

สัดส่วนความหลากหลายของพนักงานควรเทียบเท่าหรือใกล้เคียงกับสัดส่วนความหลากหลายของประชากรในพื้นที่ที่มหาวิทยาลัยตั้งอยู่

ระดับ :

1	2	3	4	5
- เข้าใจความหลากหลายของกำลังคนรวมทั้งการวางแผนงานขาดความชัดเจน และการนำไปปฏิบัติไม่เป็นระบบ		- มีการวางแผนแต่ไม่ได้สัมพันธ์กับสัดส่วนที่กำหนดหรือไม่ได้นำแผนงานไปปฏิบัติ		- มีการปฏิบัติและได้ผลตามที่ตั้งเป้าหมายเป็นอย่างดี

การประเมินผลตนเอง :

การประเมินตรวจสอบ :

เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะที่ 11.4

หมวด : พนักงาน

หัวข้อ : การพัฒนาการทำงาน ประสิทธิภาพพนักงาน

ประเภท : ชี้นำ

เหตุผล : การดำเนินการที่ดีของสถาบันการศึกษาขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพของพนักงาน ดังนั้น การพัฒนาขีดความสามารถของพนักงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในวิชาชีพ และเป้าหมายของมหาวิทยาลัย จึงเป็นเรื่องสำคัญอย่างยิ่ง การจัดการการพัฒนาอาชีพ (career development management) หรืออาจเรียกว่า การพัฒนาวิชาชีพ (professional development) เป็นการกำหนดขอบเขตโดยรวมที่พนักงาน และผู้ควบคุมงานสามารถวางแผน ตรวจสอบ ติดตามและประเมินผลประสิทธิภาพ และการพัฒนาด้วยตนเอง

แหล่งข้อมูล : นโยบายมหาวิทยาลัยและขั้นตอนการจัดทำรายงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การประเมินผลการให้คำปรึกษา รวมถึงการพัฒนาและการตรวจติดตาม

ปฏิบัติการที่ดี :

ปฏิบัติการที่ดี จำเป็นต้องมีแนวทางที่เป็นระบบซึ่งสามารถแสดงได้ด้วย

- เอกสารนโยบายที่เกี่ยวข้องโดยระบุอย่างชัดเจนถึงความมุ่งมั่นของมหาวิทยาลัยต่อการพัฒนาอาชีพ
- พนักงานฝ่ายบริหารมีการสื่อสารที่ชัดเจนไม่กำกวมในเรื่องการจัดการปฏิบัติการที่มีประสิทธิภาพ (effective performance management)
- กำหนดให้หัวหน้าส่วนงานการบริหารและส่วนงานวิชาการรับผิดชอบการจัดการปฏิบัติการ การนำไปปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพเป็นเรื่องสำคัญหนึ่งของการประเมินผลปฏิบัติการและกระบวนการพัฒนาตนเองร่วมกับผู้ควบคุมงาน
- การจัดหาพนักงานมีความสม่ำเสมอและทันต่อความต้องการที่สอดคล้องกับเป้าหมายมหาวิทยาลัย มีการปฐมนิเทศพนักงานใหม่
- มีการประเมินผลพนักงานร่วมกับผู้ควบคุมงานที่เชื่อมโยงกับเป้าหมายมหาวิทยาลัย อย่างน้อย 2 ปีต่อครั้ง
- พนักงานทุกคนกำหนดแผนพัฒนาปฏิบัติการและแผนการจัดการการพัฒนาอาชีพร่วมกับผู้ควบคุมงาน โดยแผนดังกล่าว ต้องสอดคล้องกับเป้าหมายมหาวิทยาลัย

- ปฏิบัติการที่ต่ำกว่าเกณฑ์ต้องได้รับการแก้ไข
- เกณฑ์การพิจารณาเลื่อนตำแหน่งต้องชัดเจน สอดคล้องกับเป้าหมายมหาวิทยาลัยและเป้าหมายปฏิบัติการ และปฏิบัติตามเกณฑ์อย่างสม่ำเสมอ
- มีการประเมินผลการวางแผนปฏิบัติการอย่างสม่ำเสมอและมีการแก้ไขเมื่อจำเป็น

ระดับ :

1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> - ไม่มีความมุ่งมั่นในการพัฒนาอาชีพ - การจัดลำดับความสำคัญของการพัฒนาพนักงานไม่สอดคล้องกับเป้าหมายและกลยุทธ์หลัก - จากการประเมินผลโปรแกรมการฝึกอบรมพนักงาน พบว่าไม่มีการนำความรู้ ความเชี่ยวชาญจากการฝึกอบรมไปใช้ในงานที่ทำ - ความเชี่ยวชาญของพนักงานไม่สอดคล้องกับความต้องการและลำดับความสำคัญขององค์กร - ไม่มีหลักฐานแสดงถึงระบบการจัดการปฏิบัติการ 		<ul style="list-style-type: none"> - นโยบายความมุ่งมั่นในการพัฒนาอาชีพไม่ได้ทำเป็นเอกสารหรือยังไม่เพียงพอ - การจัดลำดับความสำคัญของการพัฒนาพนักงานโดยส่วนใหญ่แล้วสอดคล้องกับเป้าหมายและกลยุทธ์หลัก - การประเมินผลโปรแกรมการฝึกอบรมพนักงานอย่างสม่ำเสมอพบว่าส่วนใหญ่แล้ว มีการนำความรู้ ความเชี่ยวชาญจากการฝึกอบรม ไปใช้ในงานที่ทำ - ความเชี่ยวชาญของพนักงานส่วนมากสอดคล้องกับความต้องการและลำดับความสำคัญขององค์กร - พนักงานส่วนใหญ่มีส่วนร่วมในระบบการจัดการปฏิบัติการที่ 		<ul style="list-style-type: none"> - มีความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จของการพัฒนาอาชีพ - การจัดลำดับความสำคัญของการพัฒนาพนักงานสอดคล้องกับเป้าหมายและกลยุทธ์หลัก - การประเมินผลโปรแกรมการฝึกอบรมพนักงานอย่างสม่ำเสมอ พบว่ามีการนำความรู้ ความเชี่ยวชาญจากการฝึกอบรมไปใช้ในงานที่ทำ - ความเชี่ยวชาญของพนักงานสอดคล้องกับความต้องการและลำดับความสำคัญขององค์กร - พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในระบบการจัดการปฏิบัติการที่สนับสนุน

1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> - มีการปฏิบัติด้านความปลอดภัยและมีสภาพการทำงานตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดพอสมควร แต่ไม่ได้มีการประเมินผลอย่างเป็นทางการ - ไม่มีการสำรวจความรู้สึกของพนักงาน 		<p>สนับสนุนการพัฒนาวัตถุประสงค์ส่วนบุคคลให้สอดคล้องกับเป้าหมายองค์กรโดยมีการป้อนกลับข้อมูลเพื่อตรวจสอบการบรรลุผล</p> <ul style="list-style-type: none"> - ส่วนใหญ่แล้วมีการปฏิบัติด้านความปลอดภัย และมีสภาพการทำงานตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด - มีการสำรวจความรู้สึกของพนักงานอย่างสม่ำเสมอและผลการสำรวจความพึงพอใจอยู่ในระดับสูงถึงสูงมาก 		<p>การพัฒนาวัตถุประสงค์ส่วนบุคคลให้สอดคล้องกับเป้าหมายองค์กรโดยมีการป้อนกลับข้อมูลเพื่อตรวจสอบการบรรลุผล</p> <ul style="list-style-type: none"> - มีการปฏิบัติด้านความปลอดภัยและมีสภาพการทำงานตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดอย่างเต็มที่ - มีการสำรวจความรู้สึกของพนักงานอย่างสม่ำเสมอและผลการสำรวจความพึงพอใจอยู่ในระดับสูงมาก

การประเมินผลตนเอง :

การประเมินตรวจสอบ :

บันทึกและคำอธิบาย : บทที่ 11

พนักงาน

เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะที่ 11.1 : การวางแผนทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์

ความไม่สมดุลระหว่างความรู้ ความเชี่ยวชาญของพนักงาน และประสบการณ์ที่ต้องการเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุเป้าหมายมหาวิทยาลัย เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะหัวข้อนี้จะประเมินถึงความสำเร็จของมหาวิทยาลัยในการบรรลุเป้าหมายของการจัดหาทรัพยากรบุคคล

เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะที่ 11.2 : การจัดการกำลังคน

หัวข้อนี้ เป็นเรื่องการจัดกำลังคนที่ให้ผลดีที่สุดสำหรับแต่ละหน่วยงาน ภายใต้เป้าหมายและหลักเกณฑ์ของมหาวิทยาลัย

เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะที่ 11.3 : ความหลากหลายของกำลังคน

หัวข้อนี้ ให้ความสนใจกลุ่มชนต่าง ๆ ในพื้นที่ที่มหาวิทยาลัยตั้ง เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะหัวข้อนี้ ยังมีความสัมพันธ์กับเกณฑ์เปรียบเทียบฯ อื่น ๆ

เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะที่ 11.4 : การพัฒนาอาชีพ ประสิทธิภาพพนักงาน

หัวข้อนี้ อาจสื่อความหมายไม่ตรงกับที่ต้องการได้ คำว่า การพัฒนาอาชีพในที่นี้ หมายถึง การที่พนักงานและสถาบันการศึกษาร่วมมือกันอย่างกระตือรือร้นในการจัดการเส้นทางอาชีพตนเอง เกณฑ์เปรียบเทียบฯ หัวข้อนี้ ไม่ได้ประเมินว่า มหาวิทยาลัยมีการจัดเตรียมคนเพื่อการเลื่อนตำแหน่งดีเพียงใด และไม่ได้รับประกันว่าจะมีการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งเกิดขึ้น แต่เป็นการประเมินปฏิบัติการของสถาบันการศึกษาในการจัดหาอาชีพที่พนักงานพึงพอใจ รวมถึงการมีโอกาสดิบโตในสายงาน การเข้ารับการอบรมในโปรแกรมพัฒนาและฝึกอบรมทั้งจากภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย มีโปรแกรมพัฒนาความเป็นผู้นำ

สนับสนุนให้พนักงานมีคุณสมบัติที่สูงขึ้น ริเริ่มนโยบายครอบครัวสัมพันธ์และมีความยืดหยุ่น
ในสถานที่ทำงาน

นอกจากนี้ ยังประเมินว่า มีการปรึกษาล่วงหน้าระหว่างผู้ควบคุมงานและพนักงาน
(ทั้งฝ่ายวิชาการและพนักงานทั่วไป) ทุกปี ในหัวข้อระดับการบรรลุผลสำเร็จการทำงาน
ข้อมูลป้อนกลับของปฏิบัติการ ปรึกษาถึงความต้องการ และการวางแผนในอนาคต
นอกจากนี้ ยังคงมีความจำเป็นต้องการติดตามผลอีกด้วย

12 สัญญาณสำคัญ

12.1 บทนำ

ในบทนี้ เป็นการพิจารณาการใช้คู่มือสำหรับเป็นเครื่องมือในการปกครองและการจัดการของมหาวิทยาลัย เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะดังกล่าว สามารถประเมินและรายงานสัญญาณสำคัญ (vital signs) ได้ดีเพียงใด

มีข้อพิจารณาอยู่สามประการดังนี้ ประการแรกเกี่ยวข้องกับดุลยภาพ (balance) โดยตอบคำถามที่ได้กล่าวไว้ในบทที่ 1 ถึงความเหมาะสมของ balanced scorecard ประการที่สองกล่าวถึงความเป็นไปได้และข้อบกพร่องของการใช้ชุดเกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะหลัก (หรือสัญญาณสำคัญ) และประการสุดท้ายเป็นการพิจารณาโดยละเอียดถึงการนำคู่มือนี้ไปปฏิบัติจริง

12.1 ดุลยภาพ

ดังได้กล่าวแล้วในบทที่หนึ่ง ถึงความสำคัญของเกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะของตัวหลักต้นที่เกี่ยวกับการพัฒนาและอัตราการเปลี่ยนแปลงในการรับทราบถึงขั้นตอนพัฒนาของมหาวิทยาลัย ในการวิเคราะห์พื้นที่ที่ต้องการเอาใจใส่ โดยเป็นการประเมินเชิงปริมาณถึงผลสำเร็จในอดีตที่ผ่านมา ด้วยเหตุผลนี้จึงมีการกำหนดคำว่า ตามหลังำา ซึ่งนำา และาเรียนรู้อำา สำหรับแต่ละเกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะ

ในบทต้น ๆ จะพบว่า เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะจะประเมินแตกต่างกันไปตามแต่ละหัวข้อ อาทิเช่น งานวิจัย งานบริการพนักงาน เป็นต้น หรืออาจมีเกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะหนึ่งสามารถใช้ประเมินมากกว่าหนึ่งหัวข้อก็ได้ ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับความมุ่งเน้นในการประเมินความสำเร็จและแนวโน้มที่เกิดขึ้น อย่างไรก็ตาม สามารถสังเกตได้ว่าเกณฑ์เปรียบเทียบที่ประเมินจากอัตราการเปลี่ยนแปลงและข้อมูลเชิงปริมาณ มักอยู่ในประเภทตามหลังำา และเรียนรู้อำา

อย่างไรก็ตาม มีข้อจำกัดอยู่หลายประการในการประยุกต์ใช้แบบจำลองนี้ ยกตัวอย่าง เช่น การจำกัดขอบเขตพิจารณาอยู่ที่ระดับ อันได้แก่ ทางการเงิน ลูกค้า/ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง กระบวนการภายใน และประชาชนทั่วไป วัฒนธรรม ทำให้การจัดสรรทรัพยากรอยู่ภายในสี่กลุ่มนี้เท่านั้น

ตารางที่ 12.1 ได้จำแนกเกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะทั้งประเภทตามหลัง ชี้นำ และเรียนรู้ และตามระดับต่าง ๆ อย่างไรก็ตาม ตารางดังกล่าว ควรพิจารณาเป็นเพียงตัวอย่างที่ใช้ แสดงเท่านั้น ผู้ใช้แต่ละคนสามารถดัดแปลงตามความต้องการของตนเองได้

ตารางที่ 12.1 การจัดสรรเกณฑ์เปรียบเทียบแบบ balanced scorecard

มุมมอง	ตามหลัง	ชี้นำ	เรียนรู้
ทางการเงิน	3.6 3.8 5.1 5.2 5.3 5.4 5.7 5.9 10.4	3.7 5.5	5.6
ลูกค้า ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	6.7 6.9 6.11 8.5 8.7 9.2 9.3 10.3 10.5	3.4 4.4 4.5 6.1 6.2 7.2 10.1	4.1 4.2 6.3 6.4 6.8 6.10 7.3 8.4 10.5 10.7
กระบวนการภายใน	5.10 5.13 7.1 10.6	3.1 3.2 3.5 3.9 5.8 5.11 5.12 5.14 8.1	6.5 6.6
ประชาชนทั่วไป วัฒนธรรม	4.3 8.8 10.7 11.3	3.10 8.2 8.3 9.4 10.2 11.1 11.2 11.4	3.3 8.6 8.9

12.3 การกำหนดชุดพื้นฐาน

คำถามต่อมาที่อาจเกิดขึ้นตามมา คือ จำนวนเกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะเท่าใดที่เพียงพอต่อความต้องการ เป็นที่ทราบกันดีว่าจำนวนเกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะทั้งหมดหลักสิบเจ็ดเกณฑ์ที่ได้กล่าวมาตั้งแต่ต้นเป็นจำนวนมาก ดังนั้น สามารถเลือกใช้ชุดพื้นฐาน (core set) ที่จำนวนเกณฑ์น้อยลงได้หรือไม่

อย่างไรก็ตาม ยังคงมีข้อโต้แย้งจากผู้เชี่ยวชาญเกิดขึ้นว่า การจัดการที่ดินนั้น จำเป็นต้องมีเกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะ ที่ครอบคลุมและมีรายละเอียดมากกว่าที่ได้กำหนดไว้ หลักสิบเจ็ดเกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะ อาทิเช่น เกณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับห้องสมุดที่ต้องการรายละเอียดมากกว่าเกณฑ์ที่กำหนดในปัจจุบัน เป็นต้น

การเลือกใช้ชุดเกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะพื้นฐานก็มีข้อดีเช่นกัน กล่าวคือช่วยให้ฝ่ายปกครองสามารถติดตามเกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะที่ได้เลือกอย่างสม่ำเสมอ ส่วนข้อเสียคือการได้รับข้อมูลที่ไม่ครบถ้วนหรือไม่สมบูรณ์ เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบกับข้อมูลที่ได้จากการเลือก เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะทั้งหมดหลักสิบเจ็ดเกณฑ์ หรือในบางครั้งอาจถึงกับให้ภาพที่บิดเบือนได้ มีบางมหาวิทยาลัย (ในประเทศออสเตรเลีย) เลือกใช้เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะชุดพื้นฐานในการประเมินดัชนีวัดปฏิบัติการที่สำคัญ หรือใช้ในการจัดสรรทรัพยากรอีกด้วย

ผู้จัดทำคู่มือเล่มนี้ ได้พิจารณาอย่างมากในการตัดสินใจเลือกใช้เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะชุดพื้นฐาน อย่างไรก็ตาม ยังคงไม่มีข้อสรุปอยู่ แต่ในเบื้องต้นได้กำหนดไว้ที่ 25 เกณฑ์เปรียบเทียบฯ ดังแสดงในหัวข้อที่ 12.4

12.4 เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะพื้นฐาน 25 เกณฑ์

1. (3.1) การปกครองและการเป็นผู้นำ
2. (3.2) การวางแผนระดับมหาวิทยาลัย
3. (3.5) ระบุขอบเขตความรับผิดชอบและการตัดสินใจอย่างชัดเจน
4. (3.10) บรรยากาศองค์กร
5. (4.1) ความมีชื่อเสียง
6. (4.2) ความสามารถแข่งขัน
7. (5.1) ผลดำเนินงาน

8. (5.7) การทำเป็นการค้า : อัตราผลตอบแทนสุทธิต่อเงินทุน
9. (5.8) การจัดการทรัพย์สินเชิงกลยุทธ์
10. (5.11) การจัดการพื้นที่
11. (5.14) โครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยีสารสนเทศและการโทรคมนาคม
12. (6.1) แผนการเรียนรู้และแผนการสอน
13. (6.6) ความเหมาะสมของหลักสูตร
14. (6.10) ความพึงพอใจของนักศึกษา
15. (6.11) ความสามารถทางงานของบัณฑิต (ออสเตรเลีย)
16. (7.1) การบริการที่เกี่ยวข้องกับการจัดการนักศึกษา
17. (8.7) จำนวนผู้จบการศึกษางานวิจัยระดับปริญญาโทขึ้นไปต่อจำนวนพนักงานวิชาการเทียบเท่าเต็มเวลา
18. (8.8) วารสารงานวิจัยที่ได้ถ่วงน้ำหนักแล้วต่อจำนวนพนักงานเทียบเท่าเต็มเวลา
19. (8.9) ผลกระทบของงานวิจัย
20. (9.2) การสนับสนุนการสอนและการเรียนรู้
21. (9.3) การจัดหาสิ่งสนับสนุนเพื่องานวิจัย
22. (10.2) ความเป็นสากลและปฏิบัติการระหว่างประเทศ
23. (10.3) โปรแกรมศึกษานานาชาติในประเทศที่สมดุล
24. (11.1) การวางแผนทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์
25. (11.4) การพัฒนาการทำงาน ประสิทธิภาพพนักงาน

12.5 เหตุผลที่เลือกใช้ชุดพื้นฐาน

เหตุผลในการเลือกชุดพื้นฐาน (core set) สำหรับแต่ละเกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะ จะรวบรัดและไม่คลุมเครือ ทั้งนี้ เพราะรายละเอียดสำหรับแต่ละเกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะได้กล่าวใน ช่วงต้นของคู่มือนี้แล้ว นอกจากนี้ จะมีข้อคิดเห็นต่อเหตุผลในการเลือกเกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะหนึ่งแทนที่จะเลือกอีกเกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะหนึ่ง ประกอบด้วย

มีหลายคนที่มองข้ามความสำคัญของการปกครองและความเป็นผู้นำไป มีบางคนกล่าวอ้างว่าความเป็นผู้นำที่ดีหรือไม่ดีไม่มีผลกระทบต่อมหาวิทยาลัย แต่มีหลักฐานมากมายที่แสดงให้เห็นว่า ความเป็นผู้นำมีผลอย่างมากต่อมหาวิทยาลัย นอกจากนี้ การทดสอบความเป็นผู้นำยังปรากฏอยู่ในเกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะอื่น ๆ อีกด้วย อาทิเช่น เกณฑ์ที่เกี่ยวกับประสิทธิผลและความครอบคลุม เกณฑ์สำหรับการวางแผนและ

ความชัดเจนในความรับผิดชอบสำหรับบุคคล คณะกรรมการ รวมถึงความสัมพันธ์ต่าง ๆ ภายในโครงสร้าง โดยรวม ผู้นำมหาวิทยาลัยสามารถสร้างประเพณีนิยมภายในองค์กรที่แตกต่างจากมหาวิทยาลัยอื่น โดยมีแนวนโยบายที่ชัดเจน มีความสม่ำเสมอ มีความซื่อตรง มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีความมุ่งมั่น แม้จะอยู่ท่ามกลางอุปสรรคก็ตาม

คงไม่มีฝ่ายบริหารใดที่จะละเลยกับการมีชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยได้ แม้ว่าในทางปฏิบัติเป็นเรื่องยากมากที่จะประเมินความมีชื่อเสียง แต่ยังคงมีวิธีการจัดการเพื่อให้มหาวิทยาลัยมีชื่อเสียงดีที่สุดที่สอดคล้องกับความเป็นจริง สำหรับผู้สนใจศึกษาต่อแล้ว การแข่งขันก็เป็นปัจจัยหนึ่งในการตัดสินใจเลือกมหาวิทยาลัย ดังนั้น แนวโน้มคะแนนการรับเข้าจึงเป็นเกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะ ประเภทชั้นนำตัวหนึ่งที่ประเมินถึงความสามารถ แข่งขันของมหาวิทยาลัยได้

เมื่อกล่าวถึงเรื่องทางการเงิน ผลปฏิบัติการที่เป็นบวกสามารถบ่งชี้ได้ถึงความระมัดระวังทางด้านการเงินได้พอสมควร กิจกรรมใด ๆ ที่ไม่ได้ใช้เงินจากแหล่งเงินทุนปฏิบัติการ (operating grant) หรือใช้เพียงส่วนหนึ่ง อาทิเช่น ศูนย์หนังสือ ถือว่าเป็นกิจกรรมทางการค้า ซึ่งการจำแนกกิจกรรมทางการค้าเป็นเรื่องที่สำคัญอย่างยิ่ง กิจกรรมทางการค้าต้องให้ผลตอบแทนต่อเงินทุน ตามแผนธุรกิจที่ได้กำหนดมา มหาวิทยาลัยไม่ควรให้เงินสนับสนุนต่อกิจกรรมการค้าใด ยกเว้นแต่กิจกรรมนั้นอยู่ในช่วงเริ่มต้นหรือเป็นเงินทุนช่วงสั้น ๆ เท่านั้น

การใช้จ่ายในทรัพย์สินทางกายภาพที่มากเกินไป และมีการจัดการไม่ดีอาจก่อให้เกิดปัญหาด้านการเงินขึ้นได้ ซึ่งสามารถลดปัญหานี้ลงได้ด้วยการมีการจัดการทรัพย์สินเชิงกลยุทธ์ที่ดี

อีกแง่มุมที่สำคัญของทรัพย์สินทางกายภาพ คือ การจัดการพื้นที่และโครงสร้างพื้นฐาน เทคโนโลยีสารสนเทศและโทรคมนาคม ซึ่งโครงสร้างพื้นฐานฯ ในปัจจุบันนี้ เป็นเรื่องเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญและใช้เงินอย่างมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เมื่อพิจารณาถึงความล้ำสมัยที่เกิดอย่างรวดเร็วในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและระบบโทรคมนาคม

การประสานงานกันระหว่างแผนการสอนและแผนการเรียนรู้เป็นสิ่งจำเป็นอย่างหนึ่ง อันเป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการเรียนรู้ การมีทรัพยากรที่จำกัด ความหลากหลายของนักศึกษาและวิธีการสอนการเรียนที่หลากหลาย มหาวิทยาลัย

จำเป็นต้องมีการประเมินความเหมาะสมของหลักสูตรที่สอดคล้องกับความต้องการหรือวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัยอย่างสม่ำเสมอ ความเหมาะสมของหลักสูตรเป็นสิ่งสำคัญมากทั้งนี้เพราะเกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะครอบคลุมมากกว่ามาตรฐานเนื้อหาความรู้และความเชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องกับอาชีพ โดยยังครอบคลุมถึงความเหมาะสมของหลักสูตร การสนับสนุนคุณลักษณะบัณฑิตที่กำหนดไว้ในภารกิจของมหาวิทยาลัย

ความพึงพอใจของนักศึกษาเป็นอีกเกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะหนึ่งที่มีผลต่อการคงอยู่ของนักศึกษา การปฏิบัติต่อนักศึกษาเสมือนว่าเป็นสมาชิกที่มีคุณค่าในสังคมมหาวิทยาลัยนั้น ทำให้มหาวิทยาลัยต้องตระหนักถึงการบริการจัดการนักศึกษาที่มีความหลากหลายอย่างมาก ทั้งนี้ เพื่อมุ่งเน้นสู่งานบริการและผ่านเกณฑ์ปฏิบัติการที่ดี

เมื่อพิจารณาถึงงานวิจัย การกล่าวถึงคุณภาพมักประเมินจากทรัพยากรที่ใช้ไป อาทิเช่น เงินทุน ลัญญางานวิจัยต่าง ๆ เป็นต้น การประเมินที่ซับซ้อนยิ่งขึ้นอาจพิจารณาถึงจำนวนบัณฑิตที่ทำงานวิจัยในระดับสูงกว่าปริญญาตรี (อาทิเช่น บัณฑิตระดับปริญญาโท และเอก) ต่อพนักงานวิชาการ และประเมินจากวารสารตีพิมพ์งานวิจัยถ่วงน้ำหนักต่อพนักงานวิชาการ เมื่อประเมินถึงผลที่ได้จากงานวิจัย เกณฑ์ประเมินสัดส่วนความสำเร็จของนักศึกษาต่อพนักงานที่จัดจ้าง รวมถึงแนวโน้มที่เกิดขึ้นสามารถใช้เปรียบเทียบกับมหาวิทยาลัยอื่นได้ สำหรับเกณฑ์เปรียบเทียบอื่น ๆ อาทิเช่น ผลกระทบงานวิจัยก็ไม่ควรละเลยด้วยเหตุผลความยากในการประเมิน ทั้งนี้ เพราะผลกระทบงานวิจัยมีผลอย่างมากต่อความมีชีวิตชีวา เป็นแรงจูงใจสำหรับพนักงานและนักศึกษาและเงินทุนวิจัยในอนาคตอีกด้วย

การพิจารณาถึงประสิทธิภาพของงานบริการห้องสมุดและข้อมูลนั้น ประเมินจากการมีส่วนร่วมช่วยเหลือในคุณภาพการสอนและการเรียนรู้ มากกว่าที่จะประเมินประสิทธิภาพของงานบริการห้องสมุดและข้อมูลจากจำนวนหนังสือ จำนวนที่นั่งในห้องสมุดต่อนักศึกษาหรือหลักเกณฑ์อื่น ๆ ที่นิยมใช้กันในอดีต มาตรฐานงานบริการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วมากตามเทคโนโลยีสารสนเทศที่เปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลา

ความสนใจในการจัดหานักศึกษานานาชาติจำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนจากการมีวัฒนธรรมความเป็นสากล ส่วนหนึ่งของการเกิดวัฒนธรรมความเป็นสากลเป็นผลมาจากโปรแกรมศึกษานานาชาติในประเทศที่สมดุล การมีโปรแกรมดังกล่าวที่สมดุลยังส่งผลดีต่อการลดความเสี่ยงจากการสูญเสียรายรับได้อีกทางหนึ่งด้วย

การวางแผนทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ เป็นผลมาจากการตระหนักในต้นทุนและผลประโยชน์จากการจัดจ้างพนักงาน แม้ว่ามาตรฐานปฏิบัติงานสำหรับแต่ละมหาวิทยาลัยจะแตกต่างกันอย่างมากก็ตาม พนักงานมีส่วนช่วยเหลืออย่างสำคัญต่อความสำเร็จของมหาวิทยาลัย ดังนั้น การบริการพัฒนาอาชีพให้แก่พนักงานจึงเป็นปัจจัยหลักในการสร้างความพึงพอใจในงานที่ทำและก่อให้เกิดวัฒนธรรมที่ดีในมหาวิทยาลัย

เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะชุดพื้นฐานที่ได้กล่าวมา มีทั้งประเภทชี้หน้า ตามหลัง และเรียนรู้ ทำให้เห็นภาพที่สมดุลสำหรับหน้าที่ต่าง ๆ ภายในมหาวิทยาลัยได้เป็นอย่างดี

คำถามต่อมา คือ การเลือกใช้เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะชุดพื้นฐานยี่สิบห้าเกณฑ์ดังกล่าวสามารถให้ข้อมูลที่เพียงพอต่อมหาวิทยาลัยในรูปแบบของมาตรฐาน แนวโน้มและข้อมูลโอกาสในการปรับปรุงแล้วหรือไม่ คำตอบคือ ข้อมูลที่ได้จากเกณฑ์ฯ ชุดพื้นฐานคงไม่มากหรือมีความละเอียดเทียบเท่าที่ได้จากการใช้เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะชุดสมบูรณ์ อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาถึงทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด การเลือกใช้เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะชุดพื้นฐานอาจมีความเหมาะสมมากกว่าก็ได้

12.6 การใช้งานคู่มือนี้

ท้ายที่สุดนี้ ขอกลับไปสู่คำถามต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการใช้คู่มือเล่มนี้

12.6.1 การเลือกใช้

การเลือกใช้เฉพาะเกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะใด ๆ นั้นแตกต่างจากการใช้ balanced score ที่ได้กล่าวก่อนหน้านี้แล้ว อาจมีคำถามว่า มหาวิทยาลัยสามารถเลือกใช้เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะเพียงบางเกณฑ์ได้หรือไม่ คำตอบคือมหาวิทยาลัยสามารถเลือกใช้เพียงบางเกณฑ์ได้ โดยมหาวิทยาลัยต้องตระหนักอยู่เสมอถึงโอกาสการได้รับข้อมูลที่ไม่สมบูรณ์ ไม่ครบ หรือข้อมูลที่ไม่สมดุล ซึ่งอาจส่งผลต่อการไม่ได้เลือกใช้เกณฑ์ประเมินฯ ใดได้

กล่าวโดยกว้าง ๆ มหาวิทยาลัยสามารถเลือกเกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะ เพียงบางส่วนหรือเลือกใช้ทุกเกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะก็ได้ ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์การใช้งานของมหาวิทยาลัย สิ่งหนึ่งที่ควรกล่าวถึงคือ เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับทางวิชาการในคู่มือเล่มนี้ ได้รับการพิจารณาให้ใช้ในระดับคณะและในระดับวิทยาลัยเช่นเดียวกับในระดับมหาวิทยาลัย ซึ่งเหมาะสมกับวัตถุประสงค์การเปรียบเทียบนั้น

12.6.2 ปฏิบัติการเปรียบเทียบสมรรถนะ

ปฏิบัติการเปรียบเทียบสมรรถนะมักอยู่ภายใต้หน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับสูงหลายท่าน และด้วยการสนับสนุนจากหน่วยการวางแผนที่เกี่ยวข้อง มีการเผยแพร่ผลการวัดเปรียบเทียบสมรรถนะอย่างสม่ำเสมอ

ในการเปรียบเทียบสมรรถนะควรร่วมกันทำงานเป็นทีม มีการประชุมเป็นระยะๆ สม่ำเสมอ หน้าที่หนึ่งของหัวหน้าทีมการเปรียบเทียบสมรรถนะ คือ การสื่อสารข้อมูลให้แก่สมาชิกผู้ร่วมทีมเพื่อให้เกิดประโยชน์มากยิ่งขึ้นในการวินิจฉัยหน้าที่ต่าง ๆ บ่อยครั้งที่เดียวที่การวิเคราะห์เบื้องต้นช่วยยกระดับการบริการให้สูงขึ้น หรือช่วยเพิ่มการบริการที่ยังขาดหายไปสำหรับมหาวิทยาลัย

ไม่ควรจำกัดการวิเคราะห์ตนเองเฉพาะระดับบรรลุเกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะที่กำลังพิจารณาอยู่เท่านั้น แต่ควรขยายขอบเขตการพิจารณาออกไปถึงการปรับปรุงที่สามารถเกิดขึ้นได้อีก แม้ว่าเกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะนั้น อยู่ในระดับปฏิบัติการที่ดีแล้วก็ตาม

สิ่งจำเป็นอีกประการหนึ่ง คือ การได้รับความร่วมมือจากผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกเพื่อประเมินผลตรวจสอบ (check assessments) เพื่อลดความบกพร่องในการประเมินตนเอง (self assessments) ลง ควรมุ่งเน้นความพยายามไปที่การหาวิธีเพื่อปรับปรุงปฏิบัติการให้ดีขึ้น มากกว่าวิเคราะห์เพียงตัวเลขผลปฏิบัติที่ผ่านมา ในบางหน้าที่ ระดับข้อมูลที่ไม่ต้องการความละเอียดมากก็เพียงพอในการเปรียบเทียบความสำคัญและแนวโน้มข้อมูลได้

12.6.3 รูปแบบ

เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะแต่ละหัวข้อได้จัดรูปแบบให้อยู่ใน 1-2 แผ่น ง่ายต่อการใช้งาน โดยมีรูปแบบดังนี้

- **หมวดและหัวข้อ** เพื่อเป็นการจำแนกแต่ละเกณฑ์เปรียบเทียบ
- **ประเภท** เป็นการระบุถึงว่าดัชนีนี้เป็นประเภทตามหลัง ซึ่งเป็นการรวบรวมข้อมูลปฏิบัติการในอดีต (ซึ่งอาจเกิดต่อเนื่องไปในอนาคตก็ได้) หรือเป็นประเภทดัชนีชี้้นำ (ที่ระบุถึงตัวผลักดันปฏิบัติการในปัจจุบันและอนาคต) หรือประเภทเรียนรู้ (ที่ระบุถึงอัตราการเปลี่ยนแปลง)
- **เหตุผล** เป็นการบรรยายถึงเหตุผลความสำคัญของแต่ละหัวข้อและสิ่งที่ต้องการประเมินรวมถึงวิธีการประเมินด้วย

- **แหล่งข้อมูล** แสดงถึงแหล่งข้อมูลที่ทราบและมีอยู่ในปัจจุบัน นอกจากนี้ ยังระบุถึงพื้นที่ที่มีความพร้อมใช้งานหรือความเหมาะสมของข้อมูล ในกรณีที่ยังคงเป็นปัญหาอยู่
- **ปฏิบัติการที่ดี** มีจุดมุ่งหมายที่จะบรรยายถึงปฏิบัติการที่ดีในหัวข้อนั้น โดยระบุถึงปฏิบัติการที่ดีที่ปฏิบัติตามได้ มากกว่าเป็นปฏิบัติการในอุดมคติ มหาวิทยาลัยที่ยังไม่สามารถบรรลุระดับปฏิบัติการที่ดีที่สุดสามารถทราบถึงระยะทางที่ต้องเดิน เพื่อให้ถึงระดับคุณภาพของมหาวิทยาลัยที่ดีที่สุดได้
- **ระดับ** ให้ผู้ประเมินปฏิบัติการหรือผลปฏิบัติการ ของมหาวิทยาลัยตามการแบ่ง 5 คะแนน (five-point scale) ว่าตรงกับคำอธิบายทั้งสามหรือไม่ (ระดับที่ 1, 3 และ 5) หรืออยู่ระหว่างระดับทั้งสาม โดยระดับที่ 5 บ่งชี้ถึงปฏิบัติการที่ดีที่สุดในปัจจุบัน ไม่ปรากฏว่ามีมหาวิทยาลัยใดจะสามารถบรรลุระดับที่ 5 ในทุกด้านที่พิจารณาอยู่ในขณะที่ระดับที่ 3 เป็นระดับที่มหาวิทยาลัยส่วนใหญ่ปฏิบัติตามอยู่
- **ประเมินผลตนเอง** เป็นวิธีที่สะดวกในการประเมินตนเองโดยสถาบันการศึกษา คณะวิทยาลัย ผู้นำเกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะดังกล่าวไปปฏิบัติ
- **การประเมินตรวจสอบ**
เป็นการเชิญผู้เชี่ยวชาญอิสระมาช่วยประเมินการปฏิบัติหน้าที่ตามหัวข้อเกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะนั้น การประเมินที่แตกต่างกันระหว่างการประเมินผลตนเองและการประเมินตรวจสอบ เป็นเรื่องที่ต้องพิจารณาอย่างยิ่งว่าอาจมีบางสิ่งที่แตกต่างกันที่เป็นจริงอยู่

12.7 การเปรียบเทียบ

บางมหาวิทยาลัยอาจกล่าวอ้างว่า มีลักษณะเฉพาะที่ทำให้ไม่สามารถเปรียบเทียบกับมหาวิทยาลัยอื่นได้ ซึ่งเป็นเรื่องที่ไม่ฉลาดเลยในการกล่าวอ้างเช่นนี้

มหาวิทยาลัยสามารถเปรียบเทียบปฏิบัติการปัจจุบันกับปฏิบัติการในอดีตสำหรับเกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะเดียวกันได้ หรือที่เรียกว่าการวิเคราะห์แนวโน้ม ซึ่งมีประโยชน์ต่อการพัฒนาตนเองอย่างมากและเป็นแนวทางที่ประหยัดอีกด้วย

สามารถจำแนกความแตกต่างระหว่างมหาวิทยาลัย ออกเป็นสามมิติได้ดังนี้

- ระหว่างมหาวิทยาลัยที่ก่อตั้งมานานแล้ว และมหาวิทยาลัยที่เพิ่งก่อตั้ง
- ระหว่างมหาวิทยาลัยที่มีจำนวนนักศึกษาน้อยกว่า 15,000 หน่วยเทียบเท่านักศึกษาเต็มเวลา (EFTSU) และจำนวนนักศึกษามากกว่า 15,000 หน่วยเทียบเท่านักศึกษาเต็มเวลา

- ระหว่างมหาวิทยาลัยที่มีคนแพทยศาสตร์และไม่มีมหาวิทยาลัยแพทยศาสตร์ ซึ่งสามารถเปรียบเทียบในรูปตารางได้ดังนี้

	ก่อน ค.ศ. 1989	หลัง ค.ศ. 1989
น้อยกว่า 15,000 EFTSU และมีวิทยาลัยแพทยศาสตร์		
น้อยกว่า 15,000 EFTSU และไม่มีวิทยาลัยแพทยศาสตร์		
มากกว่า 15,000 EFTSU และมีวิทยาลัยแพทยศาสตร์		
มากกว่า 15,000 EFTSU และไม่มีวิทยาลัยแพทยศาสตร์		

เกณฑ์เปรียบเทียบในระดับสากล

(จัดทำโดย I. Dobson แห่ง Monash University)

ตลอดช่วงเวลาที่ผ่านมานิตยสารต่าง ๆ ทั่วโลก มีแนวโน้มในการพัฒนาและนำเสนอตารางจัดลำดับมหาวิทยาลัยและสถาบันการศึกษาชั้นสูง ตารางดังกล่าว จัดเตรียมจากดัชนีชี้วัดเชิงปริมาณที่ครอบคลุมกิจกรรมต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย

ตารางข้างล่างแสดงถึงแต่ละดัชนีชี้วัดที่นิตยสารต่าง ๆ ใช้ในการจัดลำดับสถาบันการศึกษา อย่างไรก็ตาม จะเห็นได้ว่า ยังคงมีความเหลื่อมล้ำกันในความหมายของดัชนีชี้วัดระหว่างนิตยสาร ยกตัวอย่างเช่น ทุกนิตยสารประเมินสถาบันการศึกษาจากการเลือกของนักศึกษา ความมีชื่อเสียงเชิงวิชาการ ทรัพยากรทางการสอนและทางการเงิน นิตยสาร Times, Financial Times และนิตยสาร US News & World ใช้วิธีประเมินการจัดลำดับที่เหมาะสมกับโครงสร้างและรายละเอียดด้านกฎหมายของระบบการศึกษาชั้นสูงประเทศนั้น เช่น นิตยสาร US News จัดลำดับบัณฑิตวิทยาลัยตามสาขาวิชา โดยไม่ได้จัดลำดับจากมุมมองโดยรวมและไม่ปรากฏว่าได้พิจารณาถึงผลงานวิจัยเลย

ดัชนี	Asiaweek	The Times	Financial Times	US News & world
ความมีชื่อเสียงเชิงวิชาการ				
• การสำรวจความมีชื่อเสียงเชิงวิชาการ (ประเมินจากผู้บริหารระดับสูงของสถาบันต่าง ๆ)	✓			✓
• การสำรวจความมีชื่อเสียงเชิงวิชาการ (ประเมินจากผู้ว่าจ้าง)				✓ (สำหรับบัณฑิตวิทยาลัยเท่านั้น)
• คะแนนเฉลี่ยการประเมินคุณภาพการสอน		✓	✓	
การเลือกของนักศึกษา				
• จำนวนนักศึกษาปีที่หนึ่งที่สามารถเข้าศึกษา ผู้สมัครทั้งหมด	✓		✓	✓

ดัชนี	Asiaweek	The Times	Financial Times	US News & world
• จำนวนผู้ลงทะเบียน จำนวนที่รับเข้าศึกษา	✓			✓
• นักศึกษาปีที่หนึ่งอยู่ในเปอร์เซ็นต์ที่สิบของระดับโรงเรียนมัธยม				✓
• คะแนนมัธยฐานของผลการสอบคัดเลือกเข้าศึกษาของนักศึกษาปีที่หนึ่ง	✓	✓	✓	✓
• เปอร์เซนต์นักศึกษาต่างชาติ			✓	
การคงอยู่				
• เปอร์เซนต์นักศึกษาปีที่หนึ่งที่ศึกษาต่อเฉลี่ยสามปี				✓
• เปอร์เซนต์เฉลี่ยของนักศึกษาระดับปริญญาตรีที่จบในเวลาน้อยกว่าหกปี				✓
ทรัพยากรทางการสอน				
• ผู้สอนที่มีวุฒิสองปริญญาตรี	✓			
• ลัดส่วนผู้สอนที่ได้วุฒิสองสูงสุดในสายวิชานั้น				✓
• ค่ามัธยฐานของค่าจ้าง	✓			✓
• ค่าใช้จ่ายของมหาวิทยาลัยต่อผู้สอน	✓			
• ขนาดชั้นเรียน	✓			✓
• ลัดส่วนนักศึกษาต่อผู้สอน	✓	✓	✓	✓
• เปอร์เซนต์ผู้สอนเต็มเวลา				✓
งานวิจัย				
• การกล่าวอ้างถึงในวารสารเชิงวิชาการระดับนานาชาติ ต่อผู้สอน (Journal Citation Index)	✓			
• บทความที่ได้รับการตีพิมพ์ในวารสารเชิงวิชาการระดับอาเซียน ต่อผู้สอน	✓			
• เงินสนับสนุนงานวิจัย				
• รายรับของพนักงานวิจัยเทียบเท่าเต็มเวลา (research/FTE)			✓	
• ผู้สอนที่มีวุฒิปริญญาเอก	✓			
• จำนวนบัณฑิตศึกษา	✓			
• เปอร์เซนต์นักศึกษาระดับสูงกว่าปริญญาตรี (ทำวิจัย)			✓	

ดัชนี	Asiaweek	The Times	Financial Times	US News & world
• เปรอร์เซ็นต์นักศึกษาในระดับสูงกว่าปริญญาตรี (ไม่ทำวิจัย)			✓	
• คะแนนประเมินผลงานวิจัยเฉลี่ยต่อพนักงาน		✓	✓	
ทรัพยากรทางการเงิน				
• เงินสนับสนุนจากอุตสาหกรรมต่อพนักงานเทียบเท่าเต็มเวลา			✓	
• ค่าใช้จ่ายทั้งหมด	✓			
• ค่าใช้จ่ายทั้งหมดต่อพนักงาน	✓			✓
• ค่าใช้จ่ายด้านห้องสมุดต่อพนักงาน	✓	✓	✓	
• ค่าใช้จ่ายด้านสิ่งอำนวยความสะดวก		✓		
• ค่าใช้จ่ายด้านคอมพิวเตอร์ต่อพนักงานเทียบเท่าเต็มเวลา			✓	
• ความสามารถใช้งานอินเทอร์เน็ต	✓			
• ความสามารถใช้อีเมลอิเล็กทรอนิกส์	✓			
พึงพอใจของนิสิตเก่า				
• เปรอร์เซ็นต์เฉลี่ยนิสิตเก่าที่บริจาคเงินแก่มหาวิทยาลัยเฉลี่ยสองปี				✓
ผลจบการศึกษา				
• ความแตกต่างระหว่างอัตราการจบการศึกษาจริงภายในหกปีกับอัตราที่พยากรณ์ไว้				✓
• เปรอร์เซ็นต์ผู้จบการศึกษาที่สามารถหางานทำหรือศึกษาต่อ		✓	✓	