

## สมรรถนะของอาจารย์สู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัย

### Faculty Competencies to Excellence University

สุภาพร ตันติสันติสม<sup>1</sup>

Supaporn Tantisantisom<sup>1</sup>

#### บทนำ

บริบทของสังคมโลกมีการเปลี่ยนแปลงจากอดีตมาจนถึงปัจจุบันอย่างรวดเร็วและขาดสมดุลทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและสิ่งแวดล้อม นำไปสู่การทำข้อตกลงความร่วมมือในการรักษาสมดุลระหว่างการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจกับสิ่งแวดล้อม อีกทั้งความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและนวัตกรรมถูกนำมาใช้ในการดำเนินงานรวมถึงผลิตสินค้าและบริการเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคที่มีอยู่ทั่วโลก ดังนั้น การดำเนินการขององค์กรต้องเผชิญหน้ากับการแข่งขันทั้งภายในและภายนอกประเทศอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เป็นผลให้องค์กรต้องปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงและสร้างความสามารถในการแข่งขัน (Competitiveness)

มหาวิทยาลัยเป็นสถาบันอุดมศึกษาที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทั้งภายในและต่างประเทศ แต่ละสถาบันมีการพัฒนาหลักสูตรทั้งระดับปริญญาตรี โทและเอกหลากหลายมากขึ้น รวมถึงทำความร่วมมือกันระหว่างสถาบันอุดมศึกษาทั้งในและต่างประเทศมากขึ้น โดยเฉพาะปี พ.ศ.2558 ประเทศไทยจะเข้าสู่การเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (Asian Economic Community: AEC) มีการเปิดเสรีทั้งด้านการค้า การลงทุนและการบริการซึ่งส่งผลให้มีการลงทุนและมีการเคลื่อนย้ายแรงงานระหว่างประเทศในกลุ่มอาเซียนมากขึ้น มหาวิทยาลัยต้องเผชิญกับการแข่งขันอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ทั้งการผลิตบัณฑิตให้มีคุณภาพเป็นที่ต้องการของตลาดแรงงานทั้งในปัจจุบันและอนาคต การขับเคลื่อนของมหาวิทยาลัยจะเกิดได้ต้องอาศัยอาจารย์ที่มีขีดสมรรถนะในการปฏิบัติงาน สมรรถนะของอาจารย์ คือ ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key Success Factor) และสามารถนำไปสู่ความเป็นเลิศตามเป้าหมายของมหาวิทยาลัยได้

#### องค์กรแห่งความเป็นเลิศ

องค์กรแห่งความเป็นเลิศ (Excellence Organization) เป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization) และสามารถสร้างความสามารถในการแข่งขันได้ ปัจจัยในการขับเคลื่อนให้องค์กรก้าวไปสู่องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง ประกอบด้วย 1) การมียุทธศาสตร์ที่ดี และสามารถสื่อสารให้คนอื่นเข้าใจได้ 2) ความสามารถในการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ

<sup>1</sup>สาขาปรัชญาคุณุภบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยสยาม

3) ซืดสมรรถนะของบุคลากรในองค์กรที่เหมาะสมและสอดคล้องกับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์  
4) โครงสร้างและกระบวนการทำงานที่เหมาะสมกับยุทธศาสตร์ 5) ค่านิยม วัฒนธรรมองค์กรที่  
สอดคล้องเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ 6) ข้อมูล ความรู้ต่างๆ ที่ใช้ในการตัดสินใจ 7) จัดการด้านผล  
การปฏิบัติงาน (Performance Management) รวมถึงตัวชี้วัดที่เชื่อมโยงผลตอบแทน แรงจูงใจ และ  
8) ภาวะผู้นำ เพื่อช่วยในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ (พลู เคชะรินทร์, 2550)

สำหรับคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (สำนักงาน ก.พ.ร., 2553: 10) ได้ใช้เกณฑ์รางวัล  
แห่งคุณภาพของสำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ซึ่งเป็น  
สถาบันเครือข่ายของกระทรวงอุตสาหกรรม ประกอบด้วยเกณฑ์มาตรฐาน 7 หมวด ได้แก่  
1) การนำองค์กร 2) การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ 3) การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มี  
ส่วนได้เสีย 4) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ 5) การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล  
6) การจัดการกระบวนการ และ 7) ผลลัพธ์การดำเนินการ ซึ่งใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ  
ของสำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (2554) มาใช้กับองค์กรภาครัฐ เป็นการนำแนวคิดการทำ  
องค์กรให้เป็นเลิศด้วยการมีสมรรถนะสูงและมีความสามารถในการแข่งขัน

นอกจากนี้ ประเทศอื่นที่ให้ความสนใจในด้านคุณภาพ เช่น สหรัฐอเมริกา มีการให้รางวัล  
คุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกาที่เรียกว่า Malcolm Baldrige National Quality Award  
(MBNQA) เพื่อกระตุ้นให้องค์กรมีการปรับปรุงคุณภาพและเพิ่มผลผลิต (Productivity) ให้สูงขึ้น  
และอีกหลายประเทศก็มีการให้รางวัลคุณภาพแห่งชาติเช่นเดียวกัน รวมถึงประเทศไทยได้มีการ  
ประกาศให้รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย (Thailand Quality Award: TQA) แก่องค์กร  
ที่พร้อมเข้ารับการประเมินคุณภาพ ดังเช่น บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) ได้รับรางวัล  
องค์กรดีเด่นรางวัลความเป็นเลิศขององค์กรในประเทศไทย (Thailand Corporate Excellence  
Awards) และปี 2010 จากสมาคมการจัดการธุรกิจแห่งประเทศไทยถึง 4 ด้าน ได้แก่ ความเป็นเลิศ  
ด้านการจัดการทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management Excellence) ความเป็นเลิศด้าน  
นวัตกรรมและการสร้างสรรค์ (Innovation Excellence) ความเป็นเลิศด้านสินค้าและบริการ  
(Product /Service Excellence) และความเป็นเลิศด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social  
Responsibility Excellence) เป็นต้น นอกจากนี้ การสร้างความเป็นเลิศอาจมุ่งเน้นด้านอื่น เช่น  
บริษัท ทาวเวอร์ส วัทสัน ได้ศึกษาถึงองค์กรที่เรียกได้ว่าเป็นองค์กรที่มีความเป็นเลิศที่เป็นองค์กร  
มีผลการปฏิบัติงานยอดเยี่ยมโดยพิจารณาจากการสร้างรายได้ที่สูงและมีผลประกอบการที่ดี  
และการบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ โดยพิจารณาจากความรู้ ความสามารถในการ  
บริหารจัดการงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในระดับโลก และความเชี่ยวชาญชำนาญการ

ทางด้านทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากบทบาทของการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะมีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจขององค์กร (ผู้จัดการ 360°, 17 มีนาคม 2554)

มหาวิทยาลัยที่มีคุณภาพและความเป็นเลิศจะต้องเป็นมหาวิทยาลัยที่มีขีดความสามารถสูง ซึ่งแต่ละมหาวิทยาลัยอาจเลือกเป็นเลิศด้านใดด้านหนึ่งหรือหลายด้านขึ้นอยู่กับเอกลักษณ์หรือความต้องการและความพร้อมของมหาวิทยาลัย เช่น มีความเป็นเลิศทางวิชาการ เป็นเลิศในการพัฒนาสังคมและท้องถิ่น เป็นเลิศหรือเป็นผู้นำด้านงานวิจัยและสร้างนวัตกรรม เป็นเลิศในการผลิตนักศึกษาให้เป็นผู้ประกอบการหรือเป็นเลิศในการบริหารจัดการและพัฒนาบุคลากร เป็นต้น การจะประสบความสำเร็จในความเป็นเลิศด้านใดก็ตาม อาจารย์จะต้องเป็นบุคลากรที่มีขีดความสามารถสูง สามารถปฏิบัติงานตามภารกิจหลักของมหาวิทยาลัยและขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยให้บรรลุผลตามเป้าหมายของมหาวิทยาลัย ซึ่งได้แก่ การสอน การวิจัย การบริการทางวิชาการแก่สังคม การทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมและการปฏิบัติงานอื่นของมหาวิทยาลัย อาจารย์จึงต้องเป็นบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ ทักษะและคุณลักษณะส่วนบุคคลที่สอดคล้องกับบทบาทหน้าที่และยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยและพร้อมที่จะขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยให้บรรลุผลสำเร็จ ซึ่งคุณสมบัติดังกล่าวรวมเรียกว่าขีดสมรรถนะของอาจารย์ (Faculty Competencies) หรือสมรรถนะของอาจารย์จึงมีผลต่อคุณภาพของมหาวิทยาลัย ทำให้มหาวิทยาลัยที่ขีดสมรรถนะสูงมีความเป็นเลิศและมีความสามารถในการแข่งขัน

### **การนำแนวคิดสมรรถนะมาใช้ในองค์กร**

ในช่วงทศวรรษที่ 1970 David C. McClelland ได้ทำการศึกษาการปฏิบัติงานระหว่างบุคลากรในตำแหน่งเดียวกัน แต่มีผลงานแตกต่างกัน พบว่าบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานดีจะมีสิ่งหนึ่งที่เรียกว่าสมรรถนะ (Competency) McClelland (1973) เขียนบทความเรื่อง Testing for Competence Rather than for Intelligence แสดงให้เห็นว่า ความรู้ ทักษะ และความเชี่ยวชาญทางวิชาการ รวมทั้งความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จไม่อาจชี้วัดหรือพยากรณ์ถึงผลสำเร็จของการปฏิบัติงานและในชีวิตได้ บุคคลมีสมรรถนะในการปฏิบัติงานจะเป็นตัวชี้วัดที่แสดงให้เห็นถึงการจะบรรลุผลสำเร็จของงานสูง (High Performance) เนื่องจากเป็นบุคคลที่มีความสามารถประยุกต์ใช้หลักการต่างๆ ให้เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานหรือเป็นบุคคลที่มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จได้ วิธีการของ McClelland ได้รับความสนใจจากนักวิชาการในการนำมาเป็นแนวทางในการศึกษาด้านสมรรถนะ นอกจากนี้ Boyatzis (1982) ได้เขียนหนังสือ The Competent Manager: A Model of Effective Performance เรื่องการใช้สมรรถนะ (Competency) ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยมุ่งเน้นคุณลักษณะที่มาจากตัวบุคคลซึ่งจะแสดงออกมาในรูปแบบ

ของพฤติกรรมการทำงาน ด้วยพื้นฐานความรู้ ทักษะ บทบาทและลักษณะส่วนบุคคล รวมถึงแรงจูงใจที่ผลักดันให้ปฏิบัติงานขององค์การบรรลุผลสำเร็จ ผลการวิจัยเรื่อง “Competency-Based HR Applications: Results of Comprehensive E-Survey” ของสมาคมการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับบริษัทที่ปรึกษา Arthur Anderson และ Schoonover Group Alliance (Schoonover, 2000, อ้างถึงใน วีระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2549: 24-25) จากการสำรวจองค์กร 300 แห่งในสหรัฐอเมริกา ในการประยุกต์ใช้สมรรถนะ พบว่า ผู้ที่มีประสบการณ์และความเข้าใจเรื่องสมรรถนะดีจะมีการพัฒนาตัวเองแบบสมรรถนะได้อย่างครอบคลุม สามารถประยุกต์เข้ากับการทำงานได้ดีและองค์กรเองก็มีเหตุผล 2 อันดับแรกในการนำสมรรถนะมาใช้ ได้แก่ 1) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย 2) เพื่อบูรณาการกระบวนการต่างๆ ของทรัพยากรมนุษย์เข้าด้วยกัน

สำหรับการนำแนวคิดของสมรรถนะมาใช้ในประเทศไทย ได้รับความสนใจมากขึ้นเมื่อเกิดวิกฤตเศรษฐกิจของไทย ปี พ.ศ.2540 องค์กรภาคเอกชนมีการพัฒนาปรับปรุงการดำเนินงานและยกระดับความสามารถในการแข่งขันโดยใช้ระบบการจัดการที่ดี ซึ่งมีความสัมพันธ์โดยตรงกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้ความสำคัญกับขีดสมรรถนะของบุคลากร ทำให้มีการนำเอาแนวคิดสมรรถนะมากำหนดมาตรฐานอาชีพทำนองเดียวกับภาครัฐ องค์กรในประเทศไทยหลายแห่งนำกรอบแนวคิดสมรรถนะมาใช้ เช่น การศึกษาของ นิสตารักษ์ เวชยานนท์ (2550) เกี่ยวกับการนำกรอบสมรรถนะมาใช้ในองค์กรของภาครัฐและภาคเอกชน พบว่าเหตุผลที่องค์กรนำสมรรถนะมาใช้ในองค์กร ได้แก่ 1) องค์กรหรือของผู้บริหารระดับสูงกำหนดเป็นนโยบาย 2) เกิดปัญหาด้านการบริหารงานบุคคลในองค์กร 3) องค์กรอื่นได้นำไปใช้แล้วทำให้เกิดการพัฒนา 4) ต้องการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง 5) ได้รับการอบรมมาและเห็นว่าเป็นแนวคิดที่น่าสนใจ 6) องค์กรคู่แข่งนำมาใช้แล้วเกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน ส่วนเหตุผลของการนำสมรรถนะมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลนั้น องค์กรภาครัฐเกิดจากข้อกำหนดให้องค์กรต้องดำเนินการเป็นอันดับแรก รองลงมาคือเป็นนโยบายขององค์กรและผู้บริหารระดับสูง ส่วนองค์กรภาคเอกชนมีเหตุผลที่นำกรอบสมรรถนะมาใช้เป็นอันดับแรก คือ ต้องการให้องค์กรมีขีดสมรรถนะสูง

ปัจจุบัน สถาบันอุดมศึกษาต้องนำสมรรถนะมาใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ตามประกาศคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ.2553 ซึ่งต้องประเมินจากผลสัมฤทธิ์ของงานและประเมินตามสมรรถนะที่สภาสถาบันอุดมศึกษากำหนด (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2553) แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของขีดสมรรถนะ

ของบุคลากรต่อการเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงเพื่อสร้างความเป็นเลิศขององค์การและความสามารถในการแข่งขัน

### สมรรถนะของบุคลากร

David McClelland (1973) ได้กล่าวถึงสมรรถนะของบุคคลว่า เป็นบุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในของบุคคล ซึ่งสามารถผลักดันให้บุคคลนั้น สร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบ ขณะที่ Boyatzis (1982) และ Spencer & Spencer (1993) ให้ความหมายว่า เป็นกลุ่มของคุณลักษณะที่อยู่ภายในของแต่ละบุคคลที่แสดงออกในสถานการณ์ต่างๆ และส่งผลต่อการทำงานให้สำเร็จ

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษากระทรวงศึกษาธิการ (2548: 4) กล่าวถึง สมรรถนะว่าเป็นคุณลักษณะและความสามารถที่มาจากตัวคนทั้งหมดที่สะท้อนออกมาในรูปของพฤติกรรมการทำงานที่มีความสัมพันธ์ในเชิงเหตุและผลทำให้เกิดผลงานที่ดีเยี่ยม โดยมีผลมาจากความรู้ ทักษะ วิถีคิด คุณลักษณะส่วนบุคคลและแรงจูงใจ ส่วนสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2550: 21) กล่าวว่าสมรรถนะเป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถและคุณลักษณะอื่น ที่ทำให้บุคคลสร้างผลงานที่โดดเด่นในองค์กร

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547: 9) กล่าวถึงสมรรถนะเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มที่เป็นบุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนถึงความรู้ ทักษะ ทศนคติ ความเชื่อและอุปนิสัย และกลุ่มความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะหรือเรียกย่อๆ ว่า KSAs ซึ่งสะท้อนให้เห็นจากพฤติกรรมที่แสดงออกในการทำงาน ทำนองเดียวกับ อารมณ์ ภูิวินัยพันธุ์ (2548: 22-23) มองสมรรถนะเป็น 3 มุมมองซึ่งได้แก่ KSAs เช่นกัน เพียงแต่แบ่งสมรรถนะด้านทักษะเป็นทักษะด้านการบริหารจัดการและทักษะด้านเทคนิคเฉพาะงาน

ดังนั้น สมรรถนะของบุคคลสามารถแบ่งเป็น 2 ลักษณะ คือ 1) สมรรถนะของบุคคลที่เป็นกลุ่มความรู้ ทักษะ ความสามารถและคุณลักษณะของบุคคลที่ทำให้บุคคลปฏิบัติงานได้ผลงานที่ดีเยี่ยมอันส่งผลต่องานที่เชื่อมโยงไปสู่ผลงานที่สามารถประเมินและพัฒนาได้โดยการฝึกอบรมและการพัฒนา 2) สมรรถนะของบุคคล เป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของบุคคลที่มีผลมาจากความรู้ ทักษะ คุณลักษณะและความสามารถที่มาจากตัวบุคคลทั้งหมดและบุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ในตัวของบุคคล เช่น แรงจูงใจ บุคลิกลักษณะหรืออุปนิสัย การรับรู้และเข้าใจตนเอง ทศนคติและความเชื่อ เป็นต้น ซึ่งจะสะท้อนออกมาในรูปของพฤติกรรมการทำงานบุคคล

ส่วนองค์ประกอบของสมรรถนะสามารถแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ (McClelland, 1973; Spencer and Spencer, 1993 และ วีระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2549: 5) 1) ส่วนมองเห็นได้ชัดเจน เรียกว่า Hard Skills ได้แก่ ความรู้ ทักษะ และความสามารถ 2) ส่วนที่อยู่ภายในตัวบุคคล เรียกว่า

Soft Skills เป็นลักษณะเฉพาะบุคคลที่อยู่ภายในตัวบุคคล ไม่อาจมองเห็นได้ชัดเจน แต่ทั้ง 2 ส่วน จะหลอมรวมกันออกมาเป็นพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลเพื่อให้ได้ผลงานที่องค์กร

สมรรถนะของบุคคลจึงถือได้ว่าเป็นหัวใจของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ บุคลากรที่มีขีดสมรรถนะจะสามารถขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ขององค์กรไปสู่การเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง ดำเนินงานตามภารกิจให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ (พลสุ เดชะรินทร์, 2549: 15) ซึ่งโดยทั่วไปสมรรถนะของบุคคลจะถูกกำหนดเป็น 2 ส่วน (McClelland, 1973; Boyatzis, 1982; Spenser and Spenser, 1993; วีระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2549: 5; ณรงค์วิทย์ แสงทอง, 2548: 259, อภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์, 2548: 30; สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2550: 24-25) ได้แก่ 1) สมรรถนะหลัก คือ คุณลักษณะร่วมของบุคลากรทุกคนในองค์กรที่พึงมีเหมือนกันทั้งระบบเพื่อหล่อหลอมให้มีค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน 2) สมรรถนะกลุ่มงานหรือตามตำแหน่งงาน คือ คุณลักษณะที่ทำให้การปฏิบัติงานของบุคลากรในตำแหน่งงานนั้นๆ ประสบความสำเร็จ ซึ่งจะมุ่งเน้นการใช้ความรู้ ทักษะและคุณลักษณะต่างๆ ที่ช่วยให้งานในตำแหน่งหน้าที่ที่ได้รับผิดชอบบรรลุผลสำเร็จ ซึ่งแต่ละองค์กรต้องการสมรรถนะของแต่ละตำแหน่งงานแตกต่างกันไป

### **สมรรถนะของอาจารย์มหาวิทยาลัย**

สมรรถนะของอาจารย์มหาวิทยาลัยส่วนใหญ่จะกำหนดตามทิศทางของมหาวิทยาลัย วิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ตามเป้าหมายและภารกิจหลักของสถาบันอุดมศึกษา การกำหนดสมรรถนะของบุคคลแต่ละตำแหน่ง สามารถกำหนดเป็นสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำกลุ่มงานหรือสาขาวิชา อาจารย์ผู้สอนก็เช่นเดียวกันจะมีสมรรถนะหลักที่อาจารย์ทุกคนพึงมีเหมือนกันและสมรรถนะประจำกลุ่มงานซึ่งจะแตกต่างกันไปตามลักษณะของศาสตร์หรือสาขาวิชา รวมถึงเป้าหมายของหน่วยงานที่อาจารย์นั้นสังกัด สำหรับบทความนี้มุ่งเน้นสมรรถนะหลักของอาจารย์ที่ทุกคนมีหน้าที่ตามภารกิจหลักของมหาวิทยาลัย 5 ด้าน ได้แก่ การสอน การวิจัย การบริการวิชาการแก่สังคม การทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรม (อังคินันท์ อินทรกำแหง และทัศนาศ ทองภักดี, 2549; กระทรวงศึกษาธิการ, 2551) รวมถึงการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัย ภารกิจ ดังนี้

1. การสอน เป็นความสามารถของอาจารย์ในการปฏิบัติภารกิจถ่ายทอดความรู้ให้กับนักศึกษาและผลิตเอกสารการสอน สื่อการสอน การใช้สื่อและสร้างนวัตกรรมการเรียนการสอน การใช้เทคนิควิธีการสอน การสื่อสารและการพัฒนาปรับปรุงการเรียนการสอนตลอดเวลารวมถึงพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ

2. การวิจัย เป็นภารกิจทั้งของสถาบันอุดมศึกษาและอาจารย์ในฐานะที่เป็นผู้สอนและนักวิชาการที่ต้องสร้างองค์ความรู้ใหม่ ผลงานวิจัยของอาจารย์จะมีประโยชน์ในการเรียนการสอนและตอบสนองยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ สามารถตอบสนองความต้องการของสังคมได้ ก่อให้เกิดประโยชน์แก่วงการวิชาการ และเป็นประโยชน์ต่อสาธารณชน

3. การให้บริการทางวิชาการแก่สังคม เป็นการให้บริการทางวิชาการให้กับกลุ่มเป้าหมายต่างๆ ทั้งกลุ่มบุคคลและหน่วยงานต่างๆ โดยการให้คำปรึกษาการเป็นวิทยากร ให้บริการฝึกอบรมหลักสูตรระยะสั้น การพัฒนาบุคลากร การวิจัยเพื่อตอบโจทย์หรือแก้ปัญหาของชุมชน ท้องถิ่น และสังคม รวมถึงการทำกิจกรรมเผยแพร่วิชาการและผลงานวิชาการ ซึ่งจะช่วยให้ได้รับการยอมรับความสามารถในการเป็นผู้นำทางวิชาการของอาจารย์

4. การทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม เป็นการที่อาจารย์เข้าไปมีบทบาทในการเข้าร่วมกิจกรรมส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม โดยการประสานเชื่อมโยงและถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนความรู้ ภูมิปัญญาไทย การประเพณีติดตนเป็นแบบอย่างที่ดีตามวัฒนธรรมไทยและจัดการเรียนการสอนให้ผู้เรียนได้รับการปลูกฝังให้มีความรู้และตระหนักถึงคุณค่าของศิลปะและวัฒนธรรมของชาติ รวมถึงการเป็นกรรมการที่เกี่ยวกับการสนับสนุนและส่งเสริมความเป็นไทยเพื่อให้เกิดความดีงามในการดำรงชีวิต รวมถึงการประกอบอาชีพ

5. การปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัย นอกจากการปฏิบัติงานตามภารกิจทั้ง 4 ด้านแล้ว อาจารย์ยังต้องมีหน้าที่รับผิดชอบในภาระงานอื่นของมหาวิทยาลัย ตามวิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย ซึ่งอาจจะเกี่ยวข้องกับภารกิจที่กล่าวมาแล้วก็ได้ขึ้นอยู่กับทิศทางของมหาวิทยาลัยหรือการมุ่งสู่ความเป็นเลิศในด้านใดด้านหนึ่งหรือหลายด้าน เช่น มหาวิทยาลัยกำหนดยุทธศาสตร์สร้างความเป็นเลิศในการวิจัย ความเป็นเลิศทางวิชาการทุกสาขาวิชาและบริการวิชาการ เป็นต้น

ดังนั้น การกำหนดสมรรถนะของอาจารย์มหาวิทยาลัย สามารถกำหนดสมรรถนะที่อาจจะเหมือนกันหรือแตกต่างกันไปแต่ละมหาวิทยาลัย เช่น ความเป็นผู้นำทางวิชาการของอาจารย์มหาวิทยาลัยมีองค์ประกอบ 3 ด้าน คือ ทักษะในการนำตนเองและทีมงาน ทักษะในการพัฒนาและชี้นำบุคคลและผลงานตอบสนองและชี้นำองค์การสังคม (อังคินันท์ อินทรกำแหง และทัศนาก ทองภักดี, 2549) หรือสมรรถนะที่ตอบสนองภารกิจทั้ง 5 ด้านดังกล่าวข้างต้น อาจกำหนดสมรรถนะหลักของอาจารย์เป็น 5 สมรรถนะ (สุภาพร ตันติสันติสม, 2555) ได้แก่ การทำงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ การมีใจบริการ การพัฒนาตนเอง จริยธรรมและภาวะผู้นำ ซึ่งมีคุณสมบัติที่ครอบคลุมทั้งความรู้ ความสามารถ ทักษะ และคุณลักษณะของอาจารย์ ดังนี้

1. สมรรถนะการทำงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ ประกอบด้วยสมรรถนะย่อย ดังนี้ 1) ความขยันอดทน เอาใจใส่ในงานในหน้าที่รับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ทุกภารกิจและงานที่ได้รับมอบหมาย รับผิดชอบต่อตนเองและต่อสังคม 2) มุ่งมั่นปฏิบัติงานในหน้าที่ได้อย่างเต็มความสามารถและถูกต้องให้สำเร็จทันเวลาที่กำหนด ทั้งการเรียนการสอนและงานวิจัย มีทักษะและประสบการณ์การปฏิบัติงานทั้งการสอนและวิชาชีพ มีความรู้วิชาชีพครู มีความรู้ด้านการสอน มีประสบการณ์ในการให้บริการวิชาการ มีความรู้ความสามารถในวิชาชีพ มีความรู้ในศาสตร์และสาขาวิชาชีพ 3) มีการกำหนดเป้าหมายและวิธีการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ ทั้งการบริหารจัดการการเรียนการสอน การบริหารงานวิจัย การบริหารงานการให้บริการวิชาการ มีความรู้ ความสามารถในการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบตลอดกระบวนการทั้งในการวิจัย การบริการวิชาการแก่สังคมและการจัดกิจกรรมศิลปะและวัฒนธรรม รวมถึงความสามารถในการแก้ปัญหาในชั้นเรียนได้ 4) มีการปรับปรุงวิธีการทำงานให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น ทั้งการปรับวิธีการสอนให้เหมาะสมกับนักศึกษาและการให้บริการวิชาการ สามารถออกแบบหลักสูตรและการเรียนรู้ สามารถแปลงหลักสูตรสู่การสอน สามารถเชื่อมโยงและบูรณาการความรู้สู่การปฏิบัติงาน นำความรู้ไปสู่ท้องถิ่นโดยเพิ่มคุณค่าสินค้าและบริการได้ 5) มีความคิดสร้างสรรค์ ความคิดเชิงวิเคราะห์ ความคิดริเริ่มสามารถสร้างความรู้และพัฒนาเป็นผลิตภัณฑ์ของมหาวิทยาลัย นำผลงานวิจัยมาพัฒนาองค์การ และให้บริการแก่บุคคลภายนอก สร้างความเป็นเลิศหรือความเป็นผู้นำทางวิชาการ และ 6) มีการติดตาม ประเมินผลการทำงานทุกด้าน

2. สมรรถนะการมีใจบริการ ประกอบด้วยสมรรถนะย่อยๆ ดังนี้ 1) ตั้งใจ เต็มใจทำงานด้วยใจและรักการสอนนักศึกษาและบุคคลอื่นๆ รวมถึงยินดีต่อการปฏิบัติงานต่างๆ 2) เข้าใจนักศึกษาและกลุ่มเป้าหมายทั้งบุคคล หน่วยงานและชุมชนที่รับบริการและสามารถสำรวจและวิเคราะห์ความต้องการของชุมชนและให้บริการได้ตรงตามความต้องการของตลาดหรือกลุ่มเป้าหมาย 3) เสียสละเวลาให้คำปรึกษาคำแนะนำและช่วยเหลือนักศึกษาทั้งด้านการเรียน การทำกิจกรรมต่างๆ ส่งเสริมและนำนักศึกษาทำงานร่วมกับอาจารย์และชุมชนตามกิจกรรมที่เกี่ยวข้อง 4) ให้คำแนะนำปรึกษาและช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานและผู้อื่นทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย 5) พัฒนาคุณภาพนักศึกษาในเชิงวิชาชีพโดยเชื่อมโยงองค์ความรู้ภายนอกสู่การเรียนการสอน

3. สมรรถนะการพัฒนาตนเอง ประกอบด้วยสมรรถนะย่อย ดังนี้ 1) ศึกษาและค้นคว้าหาความรู้ใหม่ๆ ในสาขาวิชาชีพและสาขาที่เกี่ยวข้อง พัฒนาตนเองตลอดเวลา 2) สืบค้นและค้นคว้าข้อมูลเพื่อเพิ่มพูนความรู้และทักษะของตนเองอยู่เสมอทั้งด้านการสอน การวิจัยสร้างองค์ความรู้อย่างต่อเนื่อง และมีการจัดการความรู้ 3) พัฒนาและสร้างความเข้มแข็งทางวิชาการและงานวิจัย

อบรมสัมมนา แลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งความรู้และประสบการณ์กับผู้อื่น ชุมชนหรือองค์กรภายนอก ติดตามความก้าวหน้าทางวิชาการและวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง 4) สามารถผลิตและพัฒนาผลงานทางวิชาการ ทั้งเอกสาร ตำราและงานวิจัย รวมถึงสร้างผลงานที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม 5) สามารถวิเคราะห์ วิพากษ์ วิจัยและตอบข้อซักถามที่เกี่ยวกับศาสตร์ของตนเองจากการเป็นวิทยากรบริการวิชาการเพื่อเพิ่มประสบการณ์และพัฒนาศักยภาพตนเอง รวมถึงสามารถเผยแพร่ให้ความรู้ผลงานวิจัยและงานวิชาการของตนแก่สังคมได้

4. สมรรถนะจริยธรรม ประกอบด้วยสมรรถนะย่อย ดังนี้ 1) มีความซื่อสัตย์สุจริตต่อหน้าที่และวิชาชีพ มีคุณธรรม จริยธรรมมีจรรยาบรรณวิชาชีพและจรรยาบรรณการทำวิจัย 2) ประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบ ขนบธรรมเนียมประเพณีและวัฒนธรรมขององค์กร 3) ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีต่อนักศึกษาและผู้อื่นทั้งด้านการวางตัว วิธีชีวิต ค่านิยม และทัศนคติที่ดีและดำรงตนให้ถูกต้องตามวิถีของครูอาจารย์ 4) ปฏิบัติงานอยู่บนความถูกต้อง ยึดหลักมั่นในหลักการและประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน ยึดหลักธรรมาภิบาล 5) อุทิศตนและเวลาในการทำงานทั้งในหน้าที่และที่ได้รับมอบหมายให้กับมหาวิทยาลัยอย่างเต็มที่ เต็มเวลาและเต็มความสามารถ 6) เคารพในความเป็นคนที่มีคุณค่า เคารพความคิด สิทธิ เสรีภาพของผู้อื่น 7) ส่งเสริมและปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรมและความรับผิดชอบต่อประเทศ ต่อองค์กรและต่อสังคมให้กับนักศึกษา และ 8) มีจิตสำนึกความเป็นไทย สืบสานและเผยแพร่วัฒนธรรมและภูมิปัญญาไทย รวมถึงโครงการตามแนวทางพระราชดำริ โดยเชื่อมโยงกับการเรียนการสอนและการทำกิจกรรมของนักศึกษา รวมถึงการทำวิจัยและบริการวิชาการแก่สังคม

5. ภาวะผู้นำ ประกอบด้วยสมรรถนะย่อย ดังนี้ 1) มีความสามารถในการคิดตัดสินใจ และให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้อื่นได้ 2) สามารถกำหนดทิศทาง เป้าหมายและวิธีทำงานได้เป็นระบบ มีวิสัยทัศน์ มีการวางแผน ทำงานเชิงรุก มีเทคนิคในการทำงานร่วมกับบุคคลอื่นทั้งภายในและนอกมหาวิทยาลัย 3) สามารถสื่อสารและจูงใจโน้มน้าวทีมงานได้ 4) สามารถเสริมสร้างการมีส่วนร่วมและความร่วมมือในการทำงานของกลุ่มระหว่างอาจารย์ นักศึกษาและชุมชนให้บรรลุผลสำเร็จได้ 5) สามารถแก้ปัญหาในสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างมีไหวพริบและวุฒิภาวะทางอารมณ์ 6) ประพฤติตนเป็นแบบอย่างของทีมงานได้ทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว สามารถจัดการงานอย่างเป็นระบบด้วยความมุ่งมั่น อดทน ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค มองโลกในแง่ดีและสร้างสรรค์มีความเป็นกลาง ยุติธรรมและไม่เห็นแก่ตัว 7) บุคลิกภาพดีน่าเชื่อถือและน่าศรัทธา มีความมั่นใจในตนเอง มีความเป็นมิตรและมีน้ำใจเอื้ออาทรผู้อื่น 8) สามารถสร้างและประสานความร่วมมือกับเครือข่ายทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยเพื่อพัฒนานักศึกษา พัฒนาและบริการสังคมและชุมชน และ

9) มีลักษณะความเป็นผู้นำ สามารถนำชุมชนได้ เข้าใจชุมชนสามารถสร้างความร่วมมือกับชุมชน ในการจัดกิจกรรมร่วมกับนักศึกษาและมหาวิทยาลัยได้

## สรุป

การขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยไปสู่ความเป็นเลิศ มีคุณภาพและมีขีดความสามารถสูงและมีความสามารถในการแข่งขัน อาจารย์ที่มีขีดสมรรถนะต้องสอดคล้องกับภารกิจและเป้าหมายของมหาวิทยาลัย สมรรถนะหลักของอาจารย์มหาวิทยาลัยที่สอดคล้องกับภารกิจ 5 ด้าน ได้แก่ การทำงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ การมีใจบริการ การพัฒนาตนเอง จริยธรรมและภาวะผู้นำเป็นสมรรถนะหลักดังกล่าวที่จะส่งผลต่อผลลัพธ์ของการปฏิบัติงาน ดังนั้น อาจารย์ทุกคนจะต้องมีสมรรถนะหลักดังกล่าว อย่างไรก็ดี สมรรถนะที่จะกำหนดอาจแตกต่างกันไปจากนี้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับนโยบายและจุดเน้นของแต่ละมหาวิทยาลัยที่ไม่เหมือนกันและมหาวิทยาลัยแต่ละแห่งจึงควรจัดทำสมรรถนะหลักของอาจารย์ และสมรรถนะเฉพาะด้านที่มหาวิทยาลัยต้องการความเป็นเลิศในด้านนั้นๆ

## บรรณานุกรม

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2551). **ประกาศกระทรวงศึกษาธิการเรื่องมาตรฐานสถาบันอุดมศึกษา.**
- ณรงค์วิทย์ แสนทอง. (2547). **มารู้จัก Competency กันเถอะ.** กรุงเทพฯ: เอชอาร์ เซ็นเตอร์.
- \_\_\_\_\_. (2548). **การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ ภาคปฏิบัติ.** พิมพ์ครั้งที่ 5, กรุงเทพฯ: เอชอาร์ เซ็นเตอร์.
- นิสดารัก เวชยานนท์. (2550). **Competency Model** กับการประยุกต์ใช้ในองค์กรไทย. กรุงเทพฯ: กราฟิโก ซิสเต็มส์.
- พลู เดชะรินทร์. (2550). “เทคนิคสำคัญ...ผลักดัน HPO”. **เอกสารการบรรยายการพัฒนาองค์การให้มีขีดสมรรถนะสูง** ณ สำนักงาน ก.พ.ร.
- ผู้จัดการ 360°. (2554). “HR กับความเป็นเลิศขององค์กร”. **บทความหนังสือพิมพ์ผู้จัดการรายสัปดาห์**
- วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. (2549). “การพัฒนาโมเดลสมรรถนะเพื่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์” **วารสารการจัดการภาครัฐและเอกชน**. ปีที่ 3 เล่มที่ 1: 1-34.
- สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ. (2554). **เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ปี 2555-2556.** กรุงเทพฯ: พงษ์วารินการพิมพ์.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2550). **คู่มือสมรรถนะราชการพลเรือนไทย (ฉบับปรับปรุงครั้งที่1).** กรุงเทพฯ: แมนโคเนต มีเดีย.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2553). **คู่มือคำอธิบายตัวชี้วัดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ปิงบประมาณ พ.ศ.2554.** กรุงเทพฯ: วิชั่น พรินท์ แอนด์ มีเดีย.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2548). **แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการ (พ.ศ.2548-2551).** กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค.

สุภาพร ตันติสันติสม. (2555). **การศึกษาสมรรถนะหลักของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตกรุงเทพมหานคร**. วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ. มหาวิทยาลัยสยาม.

อังคินันท์ อินทรกำแหง และทัศนาศ ทองภักดี. (2549). **การพัฒนารูปแบบสมรรถนะด้านผู้นำทางวิชาการของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยของรัฐ เอกชนและในกำกับของรัฐ**. รายงานการวิจัย ฉบับที่ 103 มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์. (2548). **Competency Dictionary**. พิมพ์ครั้งที่ 2, กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.

Boyatzis, Richard E. (1982). **The Competent Manager: A Model for Effective Performance**.

New York: John Wiley & Sons.

McClelland, David C. (1973). "Testing for Competence Rather than Intelligence". **American Psychologists**.

28(1): 1-14.

Spencer, Jr., L.M., & Spencer, S.M. (1993). **Competence at Work: Models for Superior**

**Performance**. New York: John Wiley & Sons.