

การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษา

COMPETENCY DEVELOPMENT FOR ACADEMIC STAFF IN HIGH EDUCATION

ปัทมาวรรณ จินดารักษ์  
Patamawan Jindarak

อาจารย์ประจำสาขาวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยพายัพ  
จังหวัดเชียงใหม่

บทคัดย่อ

การบริหารสถาบันอุดมศึกษาในปัจจุบันได้ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรสายวิชาการเป็นอย่างมาก และยิ่งทวีความสำคัญมากขึ้นเมื่อสถาบันอุดมศึกษาต้องการจะเพิ่มความสามารถในการแข่งขันและความอยู่รอดให้แก่สถาบัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าว สถาบันอุดมศึกษาจะต้องมีบุคลากรสายวิชาการที่มีศักยภาพสูง มีความเข้าใจเกี่ยวกับวิธีการเรียนการสอน และมีสมรรถนะที่ครอบคลุมทั้งสมรรถนะที่จำเป็นต่อวิชาชีพอาจารย์ (Functional Competency) และสมรรถนะหลักของสถาบันอุดมศึกษา (Core Competency) ซึ่งเป็นสมรรถนะที่บุคลากรสายวิชาการทุกคนต้องมี และเป็นส่วนหนึ่งในของแผนพัฒนาบุคลากร สถาบันอุดมศึกษา จะต้องลงทุนเพื่อการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรสายวิชาการ รวมทั้งสนับสนุนและส่งเสริมให้มีการพัฒนาตามสมรรถนะทั้งสองด้านดังกล่าว และเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์และพันธกิจของสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งจะส่งผลไปสู่ความสำเร็จทั้งของสถาบันอุดมศึกษาและตัวบุคลากร

ABSTRACT

Recent management in higher education (HE) make the development of academics' competency a priority. Competency development for academic staff become increasingly important as institutions attempt to gain more competitive advantage and to better survive. In order to achieve these goals, HE must have qualified and competent teaching staff. Consequently, academic staff need to have a better understanding of teaching and learning issues as well as to advance their pedagogic competences including functional competency and core competency of HE. These two competencies are expected to be in place for all academics staff and these are considered to be a part of staff development plan. It is truly the role of HE institutions to invest in the competency development of their people. HE institutions must support and encourage faculty development in both competency models, and the improvement of these models must be connected to the institutional vision and mission. Thus the success of the institution and the fulfillment of its staff are assured.

## คำสำคัญ

สมรรถนะ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันอุดมศึกษา

## Keywords

Competencies, Human Resource Development, Higher Education

## บทนำ

ปัจจัยสำคัญที่ทำให้องค์กรมีความได้เปรียบเชิงการแข่งขันปัจจัยหนึ่งคือ คือ “ทรัพยากรมนุษย์” (Human Resources) เนื่องจาก ทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรที่สำคัญประเภทหนึ่งที่สามารถเพิ่มมูลค่า (Value Added) ให้กับองค์กรได้เมื่อเทียบกับทรัพยากรทั้งหมดที่จำเป็น หรืออาจกล่าวได้ว่าเป็นทรัพยากรที่เป็นทุนที่มีค่าและให้ผลตอบแทนกับองค์กรในรูปแบบของขีดความสามารถทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) หรือมีความได้เปรียบเชิงการแข่งขันกับคู่แข่งทางการตลาด (Edvinsson & Malone, 1997; Sullivan, 2000; Roos, Pike & Fernstrom, 2005; Ulrich & Dulebohn, 2015) “ทรัพยากรมนุษย์” จึงถือเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าต่อความสำเร็จขององค์กรในฐานะที่เป็นตัวขับเคลื่อนผลักดันให้ทรัพยากรอื่น ๆ สามารถสร้างสรรค์สิ่งที่เป็นประโยชน์และมีคุณค่าต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ด้วยคุณลักษณะพิเศษของมนุษย์ที่แตกต่างจากทรัพยากรอื่น ๆ นั่นคือ มนุษย์เป็นสิ่งมีชีวิตที่มีพลังความคิดและสติปัญญา ดังนั้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นกลไกที่สำคัญ ในการบริหารจัดการและการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบเพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ที่มีขีดความสามารถสอดคล้องกับความต้องการขององค์กร รวมทั้งฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามเส้นทางอาชีพและบริบทขององค์กรเพื่อเพิ่มมูลค่าให้กับทรัพยากรมนุษย์ รวมถึงการบริหารค่าตอบแทนการทำงาน การประเมินการปฏิบัติงาน การบริหารแรงงานสัมพันธ์ การบริหารสุขภาพและความปลอดภัยในการทำงาน เพื่อกระตุ้นจิตใจให้ทรัพยากรมนุษย์เกิดความมุ่งมั่นตั้งใจที่จะปฏิบัติงานและทุ่มเทแรงกายและแรงใจให้กับองค์กรทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ ตลอดจนการรักษาทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่าให้อยู่กับองค์กรเพื่อการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์กรอย่างยั่งยืน (ปีทมาวรรณ จินดารักษ์, 2558)

ปัจจุบันการบริหารทรัพยากรมนุษย์มุ่งเน้นการบริหารเชิงกลยุทธ์มากขึ้น (Ulrich & Dulebohn, 2015) และได้มีมุมมองว่า ความรู้ ความสามารถ ทักษะ ตลอดจนจิตใจทัศนคติ แรงจูงใจในการทำงาน ของทรัพยากรมนุษย์ เปรียบเสมือนทุนในการดำเนินงานขององค์กรซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้องค์กรมีความเจริญก้าวหน้า และการพัฒนาที่ยั่งยืน การลงทุนในทรัพยากรมนุษย์สามารถส่งผลถึงความสำเร็จขององค์กรได้ ซึ่งเป็นมุมมองที่สอดคล้องกับแนวคิดทุนมนุษย์ (Becker, 1962; Stewart, 1997; Edvinsson and Malone, 1997) ซึ่งเกี่ยวข้องกับการดำเนินการเพื่อให้เกิด ความรู้ ทักษะความสามารถ และพฤติกรรม ที่จำเป็นสำหรับบุคลากรในการปฏิบัติงาน รวมทั้งก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรและปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุพันธกิจและเป้าหมายขององค์กร (ปีทมาวรรณ จินดารักษ์, 2558) โดยมีผลการศึกษาวิจัยและผลงานทางวิชาการจำนวนมากที่สนับสนุนว่าทรัพยากรมนุษย์หรือทุนมนุษย์ (Human Capital) ในองค์กรสามารถส่งผลให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันกับธุรกิจได้

ไม่น้อยไปกว่า ความได้เปรียบทางด้านขนาดของธุรกิจ เทคโนโลยีที่ทันสมัย ความรวดเร็วของธุรกิจ หรือความสามารถในการปรับตัวของธุรกิจ ซึ่งการที่องค์กรจะลงทุนโดยเพิ่มสมรรถนะของบุคลากรก็ เพื่อที่จะช่วยเพิ่มสมรรถนะหรือขีดความสามารถขององค์กร (Pfeffer, 1994; Kochan & Osterman, 1994; Lawler, 1992; Levine, 1995)

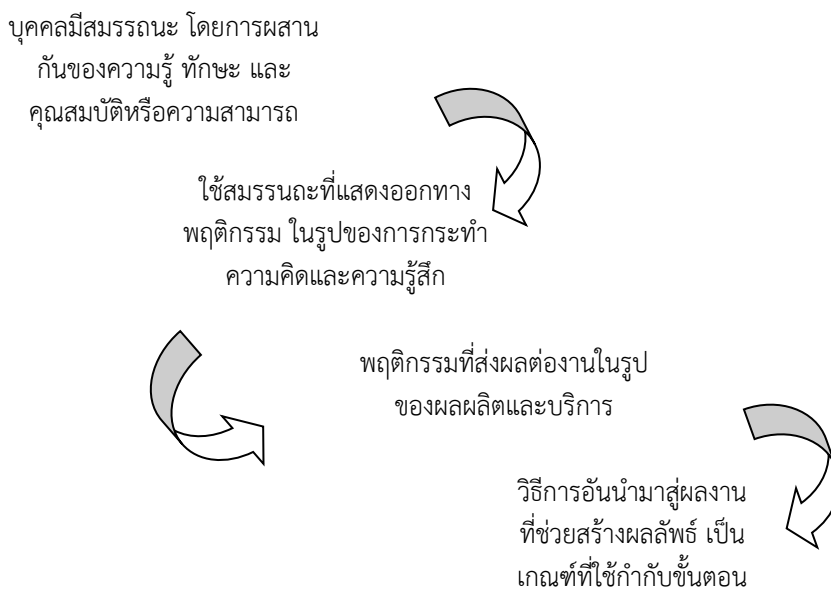
ในบริบทของสถาบันการศึกษา ซึ่งมีอาจารย์เป็นกลไกขับเคลื่อนหลักในการจัดการศึกษาให้มี คุณภาพและมีผลการวิจัยที่พบว่าสมรรถนะของอาจารย์ส่งผลต่อความสำเร็จของสถาบันการศึกษาโดย ผ่านกระบวนการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาทักษะความรู้ และความสามารถในการปฏิบัติงาน (ปริญช ชัยก้องเกียรติ, 2551; ปัทมาวรรณ สิงห์ศรี, 2558) โดยอาจารย์มีหน้าที่หลักตามพันธกิจอุดมศึกษา เกี่ยวกับการผลิตบัณฑิตให้มีคุณภาพ การทำวิจัยเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ การประยุกต์ใช้ความรู้เพื่อ บริการวิชาการแก่สังคม และการธำรงบำรุงศิลปวัฒนธรรม ซึ่งกรอบทิศทางแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2574 ซึ่งจะเริ่มดำเนินการ ในปี 2560 เป็นแผนยุทธศาสตร์ระยะยาวสำหรับหน่วยงานที่ เกี่ยวข้องกับการศึกษา ได้กำหนดวิสัยทัศน์ของแผนการศึกษาแห่งชาติ คือการให้ความสำคัญกับการ สร้างระบบการศึกษาที่มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ เพื่อเป็นกลไกหลักของการพัฒนาศักยภาพและ ขีดความสามารถของทุนมนุษย์ และรองรับการศึกษา การเรียนรู้ และความท้าทาย ที่เป็นพลวัตของ โลกศตวรรษที่ 21 (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2559) ดังนั้น อาจารย์จึงเปรียบเสมือน เครื่องมือหลักที่สำคัญในการขับเคลื่อนพันธกิจหลักของอุดมศึกษาคุณภาพและมีประสิทธิภาพ และ เป็นกลไกหลักของการพัฒนาทักษะ ความรู้ความสามารถ และ สมรรถนะในการปฏิบัติงานของบัณฑิต ที่จะตอบสนองความต้องการของตลาดแรงงานและการพัฒนาประเทศ

การพัฒนาศักยภาพอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาให้มีมาตรฐานวิชาการและวิชาชีพ จึงต้องมี สมรรถนะที่ครอบคลุมทั้งสมรรถนะที่จำเป็นต่อวิชาชีพอาจารย์ ที่มุ่งเน้นการพัฒนานักวิชาการและนัก วิชาชีพให้มีความชำนาญ ในสาขาวิชาเฉพาะ เพื่อให้มีความรู้ความเชี่ยวชาญ สามารถปฏิบัติงานได้ดี ยิ่งขึ้น และสมรรถนะหลักของสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการปฏิบัติงานร่วมกันและมุ่งสู่ผลสัมฤทธิ์ของ สถาบันอุดมศึกษา ที่จะส่งผลให้อาจารย์มีความสามารถในการปฏิบัติงานของอาจารย์ให้ได้ผลดี มีทั้ง ประสิทธิภาพและประสิทธิผล ช่วยให้บรรลุเป้าหมายของสถาบันและส่งผลต่อการบริหารงานของ สถานศึกษาให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ (เพชรราลย์ ธีระวัฒน์พงศ์ และปัญญ์พัชรกร บุญพร้อม, 2558) รวมถึงจะส่งผลต่อเป้าหมายสำคัญของประเทศคือ การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐาน การศึกษา และการศึกษาเพื่อการมีงานทำและสร้างงานได้ ภายใต้บริบทเศรษฐกิจและสังคมของ ประเทศและของโลกที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม และความคิดสร้างสรรค์ รวมทั้งมีความเป็นพลวัต ภายใต้สังคมแห่งปัญญา (Wisdom-Based Society) สังคมแห่งการเรียนรู้ (Lifelong Learning Society) และการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ (Supportive Learning Environment) เพื่อให้พลเมือง สามารถแสวงหา ความรู้และเรียนรู้ได้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต เพื่อให้ประเทศไทย สามารถก้าว ข้ามกับดักประเทศที่มีรายได้ปานกลางไปสู่ประเทศ ที่พัฒนาแล้วในอีก 15 ปีข้างหน้า

## เนื้อหา

แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ (Competency) มีจุดเริ่มต้นจากแบบทดสอบทางบุคลิกภาพ ของ McClelland นักจิตวิทยาของมหาวิทยาลัย Harvard เพื่อศึกษาว่าบุคคลที่ทำงานอย่างมี

ประสิทธิภาพนั้นมีทัศนคติและนิสัยอย่างไร โดย McClelland (1973) ให้ความหมายว่าสมรรถนะคือ บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในบุคคล ซึ่งสามารถผลักดันให้บุคคลนั้นสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดี หรือตามเกณฑ์ที่กำหนด ในงานที่ตนรับผิดชอบ โดยอธิบายด้วยโมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) ซึ่งได้กลายมาเป็นแนวทางในการศึกษาสมรรถนะในระยะเวลาต่อมา ที่อธิบายถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลเปรียบเทียบกับภูเขาน้ำแข็ง โดยมีส่วนน้อยที่เห็นได้ง่ายและพัฒนาได้ง่าย คือส่วนที่ลอยอยู่เหนือน้ำ นั่นคือองค์ความรู้และทักษะต่างๆ ที่บุคคลมีอยู่ สามารถพัฒนาให้ดีขึ้นไม่ยากนักด้วยการศึกษาค้นคว้าทำให้เกิดความรู้ และการฝึกฝนปฏิบัติทำให้เกิดทักษะ และส่วนใหญ่ที่มองเห็นได้ยากอยู่ใต้น้ำเป็นส่วนที่พัฒนาได้ยาก เพราะเป็นสิ่งที่ซ่อนอยู่ภายในตัวบุคคล ได้แก่ แรงจูงใจ อุดมคติ ภาวะลักษณะภายใน และบทบาทที่แสดงออกต่อสังคม และเรียกทั้งหมดนี้ว่าคุณลักษณะ (Attributes) ซึ่งส่วนที่อยู่ใต้น้ำนี้มีผลต่อพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลอย่างมาก หรือกล่าวได้ว่าเป็นทักษะ ความสามารถ และพฤติกรรมที่จำเป็นในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ (Mirabile, 1985) หรือปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพภายใต้บริบทขององค์กร (Whiddett & Hollyforde, 2003 อ้างถึงในยะธิดา ทองอร่าม, 2552) และเกณฑ์มาตรฐาน (Criterion Reference) ซึ่งหมายถึง เกณฑ์ที่กำหนดขึ้นเพื่อใช้ในการวัดผลการปฏิบัติงาน โดยมาตรฐานการปฏิบัติงานอาจจะระบุลักษณะของการปฏิบัติงานในเชิงปริมาณ เชิงคุณภาพ ระยะเวลา ค่าใช้จ่าย และพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน (อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร, 2551) ซึ่งเกณฑ์มาตรฐานจะสามารถอธิบายได้ว่าสมรรถนะหนึ่งๆ สามารถทำนายได้ว่าใครทำงานได้ดีหรือไม่ดีด้วยเกณฑ์หรือมาตรฐานที่ใช้วัดเฉพาะ แสดงดังรูปภาพที่ 1



**ภาพที่ 1** ความเชื่อมโยงระหว่างสมรรถนะกับผลการปฏิบัติงานและเกณฑ์มาตรฐาน

**ที่มา :** ดัดแปลงจาก The United States Department of Labor (Carr, Gaudet and Annjulis, n.d. อ้างถึงในยะธิดา ทองอร่าม, 2552)

จากรูปภาพที่ 1 เป็นความเชื่อมโยงระหว่าง สมรรถนะกับผลการปฏิบัติงานและเกณฑ์มาตรฐาน ซึ่งเกณฑ์มาตรฐาน จะมี 2 เกณฑ์คือ 1) ผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล (Effective

Performance) ซึ่งบ่งบอกถึงระดับการปฏิบัติงานที่ได้รับการยอมรับจากระดับมากที่สุดถึงน้อยที่สุด โดยถือว่าผลการปฏิบัติงานในระดับที่ต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนดถือว่าไม่มีสมรรถนะในการปฏิบัติงาน และ 2) ผลการปฏิบัติงานที่ดีกว่าหรือเหนือกว่าเกณฑ์ที่กำหนดไว้ (Superior Performance) ถือว่ามีสมรรถนะในการปฏิบัติงาน (Spencer & Spencer, 2008)

การนำแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะมาใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้น สุจิตรา ธนานันท์ (2554) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของสมรรถนะทั้งในระดับบุคคลและองค์การ โดยประโยชน์ในระดับบุคคล การกำหนดสมรรถนะจะช่วยสร้างความชัดเจนในการเชื่อมโยงลำดับขั้นของการเรียนรู้ การถ่ายโอนทักษะ คุณค่าและศักยภาพของความก้าวหน้าในอาชีพ รวมทั้งทำให้แต่ละบุคคลได้มีการ ทบทวนวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงานมากขึ้น มีการให้ข้อมูลป้อนกลับที่ชัดเจนตามสมรรถนะที่ กำหนดไว้เป็นมาตรฐาน ซึ่งถือเป็นการกระตุ้นใจให้บุคคลพยายามฝึกฝนพัฒนาตนเองและแสดง พฤติกรรมให้เข้ากับมาตรฐานขององค์การตั้งรูปภาพที่ 1 และในระดับองค์การจะเป็นประโยชน์ต่อ การจัดสมรรถนะที่มีอยู่เดิมกับสมรรถนะที่องค์การต้องการให้เป็นไปในทิศทางที่ถูกต้อง รวมทั้งการ พัฒนาเรื่องทักษะความรู้และคุณสมบัติต่าง ๆ ของบุคลากร ที่จะทำให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน และเป็นไปตามภารกิจและกลยุทธ์ขององค์การ นอกจากนี้ยังก่อให้เกิดประสิทธิภาพของการฝึกอบรม และพัฒนาให้คุ้มค่ากับค่าใช้จ่ายและเวลา และสร้างกรอบการทำงานสำหรับการสอนงานและการ ติดตามผลด้วยเช่นกัน

สำหรับนำสมรรถนะมาใช้ในการพัฒนาอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษานั้น พบว่ามีการนำไป กำหนดเป็นเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน ที่สอดคล้องกับสภาพงานและความรับผิดชอบของ แต่ละสถาบัน ซึ่งยะธิดา ทองอร่าม (2552) ได้กล่าวถึงการพัฒนาการปฏิบัติงานของอาจารย์ว่า จำเป็นต้องอาศัยการประเมินการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือและเป็นองค์ประกอบหนึ่งในดำเนินการร่วม ในการบริหารจัดการ โดยมีการเชื่อมโยงกันระหว่างการประเมินการปฏิบัติงานและการพัฒนาสถาบัน ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนให้สถาบันอุดมศึกษาบรรลุตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากการประเมินการปฏิบัติงานที่ดีมีประสิทธิภาพจะส่งผลให้อาจารย์สามารถปฏิบัติงานได้อย่าง มีประสิทธิภาพตรงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ (Ellett & Teddlie, 2003 อ้างถึงในยะธิดา ทองอร่าม, 2552) ทั้งนี้การพัฒนาสมรรถนะของอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาจะมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาสมรรถนะ ตามพันธกิจ และสมรรถนะหลักของสถาบันอุดมศึกษา (ปัทมาวรรณ สิงห์ศรี, 2558 ก) ดังนี้

#### 1. สมรรถนะตามพันธกิจ

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 กำหนดให้สถาบันอุดมศึกษาเป็น สถานศึกษาและวิจัย มีวัตถุประสงค์ในการให้การศึกษา ส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง ทำการสอน ทำการวิจัย ให้บริการทางวิชาการแก่สังคม และทำนุบำรุง ศิลปะและวัฒนธรรมของชาติ ดังนั้นพันธกิจ ของสถาบันอุดมศึกษา จึงต้องดำเนินการเพื่อตอบสนองกับวัตถุประสงค์ดังกล่าว การกำหนด สมรรถนะตามพันธกิจของแต่ละสถาบันโดยส่วนใหญ่จะถูกกำหนดไว้ใน ภาระงานของอาจารย์ซึ่งมี ระบุไว้ในระเบียบข้อบังคับของแต่ละสถาบันและมีการกำหนดสมรรถนะตามหน้าที่ (Functional Competency) ของอาจารย์เพื่อให้มั่นใจว่าบุคลากรมีความรู้ ทักษะความสามารถเพียงพอ และมี พฤติกรรมที่เหมาะสมต่อการปฏิบัติงานตามภาระงานที่รับผิดชอบ มิใช่แค่เพียงปฏิบัติตามภารกิจหลัก ของอาจารย์คือภาระงานสอน หรืองานวิชาการเท่านั้น เช่น สมรรถนะด้านการมีวิถีชีวิตสร้างเสริม

สุขภาพ (Healthy Lifestyle) สำหรับอาจารย์สายแพทย์และพยาบาล หรือสมรรถนะร่วม เช่น ความรู้ ด้านกฎหมายที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน และการควบคุมคุณภาพงาน เป็นต้น ในขณะที่ Edith Cowan University (2011) ในประเทศออสเตรเลีย ได้จัดกลุ่มสมรรถนะตามหน้าที่ออกเป็น 3 กลุ่ม ประกอบด้วย (1) กลุ่มการวิจัยการประเมินและการวิเคราะห์ (Research, Measurement and Analysis) ได้แก่ เทคนิคการวิจัยและรายงาน (Research Technique and Reporting) และการประเมินและการวิเคราะห์ (Measurement and Analysis) (2) กลุ่มการประยุกต์ความรู้ในงาน (Application of Job Knowledge) ได้แก่ ระบบนักศึกษาและการสนับสนุน (Student Systems and Support) ระบบทรัพยากรและการสนับสนุน (Resource Systems and Support) ความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์ (Computer Literacy) และการสนับสนุนการเรียนการสอนและการวิจัย (Supporting Teaching Learning and Research) และ (3) กลุ่มการจัดการและการบริหาร (Organization and Administration) ได้แก่ การวางแผนรายบุคคลและการจัดการตนเอง (Individual Planning and Self-Management) การวางแผนโครงการและการดำเนินการ (Project Planning and Implementation) และประสิทธิภาพในการทำงาน (Efficiency in the workplace)

สำหรับในประเทศไทยสมรรถนะตามพันธกิจของอาจารย์ ซึ่งจะครอบคลุมภารกิจหลักของสถาบันอุดมศึกษา คือ การจัดการเรียนการสอน การวิจัย การให้บริการ ทางวิชาการแก่สังคม และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม รวมถึงการพัฒนานักศึกษา

## 2. สมรรถนะหลักของสถาบันอุดมศึกษา

สมรรถนะหลักของสถาบันอุดมศึกษาเป็นคุณลักษณะหรือความสามารถที่บุคลากรทุกตำแหน่งที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานภายในสถาบันการศึกษาซึ่งจะช่วยสนับสนุนวิสัยทัศน์ พันธกิจ และความสามารถหลักของแต่ละสถาบัน หรือเป็นเรื่องที่สถาบันมีความชำนาญที่สุด สมรรถนะหลักขององค์กรเป็นขีดความสามารถเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ ซึ่งเป็นแกนหลักในการทำให้บรรลุพันธกิจ และสร้างความได้เปรียบในการจัดการศึกษาของสถาบัน โดยเป็นสิ่งที่ผู้อื่นจะลอกเลียนแบบได้ยาก และสมรรถนะหลักขององค์กรนี้จะสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืน และจากการศึกษาการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในสถาบันอุดมศึกษา จากสถาบันอุดมศึกษาไทยที่ติดอันดับมหาวิทยาลัยทั่วโลก 600 อันดับ ของ Times Higher Education Supplement (THE) และ Quacquarelli Symonds (QS) ตั้งแต่ ค.ศ. 2004 (THE-QS ค.ศ. 2004-2009, QS ค.ศ. 2010-2015, THE ค.ศ. 2010-2015) จำนวน 8 สถาบัน ได้แก่ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี และมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ พบว่ามีการกำหนดชื่อสมรรถนะ ที่คล้ายคลึงกันและมีความสอดคล้องกันเชิงเนื้อหา ได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement motivation) ความซื่อสัตย์คุณธรรมและจริยธรรม (Integrity) การทำงานเป็นทีม (Teamwork) การมุ่งเน้นการบริการ (Service mind) การพัฒนาตนเอง (Self-Development) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Initiative) ความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise) ความเป็นผู้นำ (Leadership) ความรับผิดชอบในงาน (Responsibility) ความเป็นมหาวิทยาลัยของตน (University consciousness) การวางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบ (Systematic job planning) และทักษะการสื่อสาร (Communicative skill) (ปัทมาวรรณ สิงห์ศรี, 2558ก)

นอกจากนี้ ทศนีย์ บุญชูวิทย์ (2552) ได้ทำการศึกษาสมรรถนะหลักของมหาวิทยาลัยในประเทศไทย สหรัฐอเมริกา แคนาดา และออสเตรเลีย จำนวน 10 สถาบัน ได้แก่ University of California, California State University, University of Calgary, Yale University, York University, University of Wollongong, Charles Darwin University, Boston College, University of Pennsylvania และ Michigan State University พบว่า สมรรถนะที่สถาบันอุดมศึกษากำหนดไว้สอดคล้องกันใน 10 อันดับแรก คือ การทำงานเป็นทีม (Teamwork) รองลงมาคือ การสื่อสาร (Communication) การบริหารโครงการ กระบวนการ และบริหารเวลา (Program, process and time management) ความรู้และทักษะในวิชาชีพ (Knowledge and technical skill) ความหลากหลาย (Diversify) ภาวะผู้นำ (Leadership) การพัฒนาคน (Development of people) การมุ่งเน้นการบริการ (Customer focus, service orientation) การตัดสินใจ (Decision making) การแก้ปัญหา (Problems solving) และการเปิดรับต่อการเปลี่ยนแปลงและปรับตัวได้ (Open to change and adaptability) (ทศนีย์ บุญชูวิทย์, 2552)

จากการศึกษาเกี่ยวกับระดับสมรรถนะของอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาไทยทั้งในส่วนของสมรรถนะตามพันธกิจ และสมรรถนะหลักของสถาบันอุดมศึกษา เพื่อมุ่งสู่การเป็นสถาบันอุดมศึกษาที่เป็นเลิศ โดยสำรวจจาก 63 สถาบัน จากผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นผู้บริหารและอาจารย์ของสถาบันอุดมศึกษาจำนวน 947 ราย และแบ่งระดับสมรรถนะ (Competency Level) ออกเป็น 5 ระดับ พบว่าผู้บริหารและอาจารย์มีความเห็นเกี่ยวกับระดับสมรรถนะตามพันธกิจ และสมรรถนะหลักของสถาบันอุดมศึกษามากที่สุด ดังนี้ (ปัทมาวรรณ สิงห์ศรี, 2558 ก)

- สมรรถนะด้านการเรียนการสอน ในระดับที่ 5 คือ สามารถดำเนินการสอนได้ตามแผนการสอนและตามที่หลักสูตรกำหนด สามารถดำเนินการสอนและจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่หลากหลายเหมาะสมกับผู้เรียน สามารถปรับปรุงหรือพัฒนาการเรียนการสอนและวิธีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตามมาตรฐานการศึกษา สามารถประเมินผลการสอนที่ครอบคลุมการจัดการเรียนการสอน วิธีการสอนและผลการเรียนรู้ และสามารถนำผลการประเมินการเรียนการสอนมาพัฒนาและปรับปรุงการจัดการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง

- สมรรถนะด้านการวิจัย ในระดับที่ 5 คือ สามารถจัดทำผลงานวิจัยหรือผลงานทางวิชาการ เช่น งานเอกสารประกอบ การสอน เอกสารคำสอน ตำรา หนังสือ บทความวิชาการ งานแปล เป็นต้น สามารถจัดทำผลงานวิจัยหรือผลงานทางวิชาการที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน สถาบันการศึกษา หรือชุมชนและสังคม สามารถประเมินผลการจัดทำงานวิจัยหรือผลงานวิชาการที่ครอบคลุมระเบียบวิธีวิจัยหรือการศึกษาค้นคว้าอย่างมีระบบเพื่อพัฒนาและปรับปรุงผลงาน สามารถนำผลการประเมินมาพัฒนาและปรับปรุงความก้าวหน้าทางวิชาการ หรือพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ และสามารถจัดทำงานวิจัยหรือผลงานทางวิชาการ ที่ได้รับการตีพิมพ์เผยแพร่ในระดับประเทศหรือนานาชาติ

- สมรรถนะด้านการให้บริการทางวิชาการแก่สังคม ในระดับที่ 5 คือ สามารถดำเนินกิจกรรมที่ก่อให้เกิดประโยชน์เชิงวิชาการต่อประชาคมภายในหรือชุมชนและสังคม และสอดคล้องกับความต้องการของชุมชนและสังคม สามารถประเมินผลการทำกิจกรรมการให้บริการวิชาการ เพื่อพัฒนาและปรับปรุงการให้บริการวิชาการ สามารถนำผลการประเมินมาใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาการ

ดำเนินงานด้านการให้บริการทางวิชาการ และสามารถเป็นกรรมการวิชาการในระดับชาติ หรือเป็นกรรมการวิชาชีพในระดับชาติหรือนานาชาติ เช่น กรรมการวิทยานิพนธ์แก่สถาบันการศึกษาอื่น

- สมรรถนะด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ในระดับที่ 4 คือ สามารถดำเนินกิจกรรมโครงการหรือจัดกิจกรรมโครงการ อันเกี่ยวเนื่องกับการส่งเสริม การทำนุบำรุง ศาสนา ศิลปวัฒนธรรมและประเพณีอันดีงามของชาติ สามารถประเมินผลการทำกิจกรรมโครงการอันเกี่ยวเนื่องกับศิลปวัฒนธรรมและประเพณีอันดีงามของชาติ เพื่อพัฒนาและปรับปรุงการจัดกิจกรรม และมีการนำผลการประเมินมาใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินงานอันเกี่ยวเนื่องกับศิลปวัฒนธรรมและประเพณีอันดีงามของชาติ

- สมรรถนะด้านการพัฒนานิสิต/นักศึกษา ในระดับที่ 5 คือ สามารถดำเนินกิจกรรมหรือจัดกิจกรรมโครงการอันเกี่ยวเนื่องกับการพัฒนาทักษะในการเรียนและการใช้ชีวิต หรือการสร้างประสบการณ์ชีวิตที่เหมาะสมและดีงามให้แก่ นิสิต/นักศึกษา การสร้างเสริมศักยภาพ บุคลิกภาพเพื่อบรรลุความเป็นบัณฑิตที่พึงประสงค์ตามที่สถาบันกำหนด สามารถประเมินผลการทำกิจกรรมโครงการเพื่อปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินงานเพื่อพัฒนานิสิต/นักศึกษา และสามารถนำผลการประเมินมาใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินงานด้านการพัฒนานิสิต/นักศึกษา

- สมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ในระดับที่ 4 คือ มีความรู้ความเข้าใจในงานที่รับมอบหมาย สามารถทำงานตามที่ได้รับมอบหมายประจำวัน มีความรู้ความสามารถรับผิดชอบงานอื่น ๆ เพิ่มเติม นอกเหนือจากงานที่ได้รับมอบหมาย และพยายามหาแนวทางที่จะแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง รวมทั้งมีความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานที่รับผิดชอบให้ประสบความสำเร็จตามมาตรฐานคุณภาพงานที่สถาบันกำหนด และสามารถแก้ไขปัญหาด้วยตนเองได้อย่างเหมาะสม และมีความมุ่งมั่นให้งานประสบผลสำเร็จอย่างมีคุณภาพและสูงกว่ามาตรฐานคุณภาพงานที่สถาบันกำหนด โดยพยายามหาแนวทางในการพัฒนาตนเองหรืองานที่รับผิดชอบอย่างต่อเนื่อง

- สมรรถนะด้านความซื่อสัตย์ คุณธรรม และจริยธรรม ในระดับที่ 4 คือ มีการปฏิบัติหน้าที่คำนึงถึงความซื่อสัตย์ คุณธรรมและจริยธรรม มีความประพฤติส่วนตัวโดยคำนึงถึงความซื่อสัตย์ คุณธรรมและจริยธรรม รวมถึงประพฤติตนตามจรรยาบรรณแห่งวิชาชีพอย่างเหมาะสม และมีความประพฤติและปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในด้านความซื่อสัตย์ คุณธรรมและจริยธรรม รวมถึงประพฤติตนตามจรรยาบรรณแห่งวิชาชีพได้อย่างดี

- สมรรถนะด้านความร่วมมือร่วมใจและการทำงานเป็นทีม ในระดับที่ 4 คือ สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นและให้ความช่วยเหลือแก่ผู้อื่น สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี และให้ความช่วยเหลือในฐานะเป็นสมาชิกในทีมได้อย่างเหมาะสม และมีส่วนสำคัญทำให้ผู้อื่นสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างดีเยี่ยม

- สมรรถนะด้านการมุ่งเน้นการให้บริการ ในระดับที่ 4 คือ สามารถให้บริการเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการได้อย่างรวดเร็ว ด้วยความเต็มใจและเป็นมิตร สร้างความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการ และสามารถให้ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงการให้บริการของหน่วยงานให้เกิดประสิทธิภาพได้ และสามารถเสนอตนเองที่จะให้ความช่วยเหลือในด้านต่าง ๆ อย่างรวดเร็ว ด้วยความเต็มใจและเป็นมิตรแก่ผู้รับบริการก่อนที่ผู้รับบริการจะร้องขอและสามารถพัฒนาวิธีการปฏิบัติหรือขั้นตอนการให้บริการที่มีประสิทธิภาพแก่หน่วยงานได้



- สมรรถนะด้านการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ในระดับที่ 4 คือ มีการแสวงหาความรู้สิ่งใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่องเพื่อปรับปรุงตนเองและประสิทธิภาพในการทำงาน เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อตนเอง หน่วยงานและสถาบัน รวมทั้งมีส่วนกระตุ้นให้ผู้อื่นได้มีโอกาสพัฒนาตนเองอยู่เสมอ

- สมรรถนะด้านความริเริ่มสร้างสรรค์ ในระดับที่ 4 คือ สามารถคิดค้นหาวิธีการที่จะพัฒนาแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน และประยุกต์ใช้วิธีการทำงานใหม่ ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของตนเอง ทีมงาน หรือหน่วยงานได้ และสามารถทบทวนปรับปรุงวิธีการ หรือออกแบบวิธีการที่จะพัฒนา และวิธีการทำงานใหม่ ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ การทำงานของตนเอง ทีมงาน หรือหน่วยงานได้

การนำแนวคิดสมรรถนะมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาอาจารย์ดังที่กล่าวข้างต้นนั้น เป็นรูปแบบการพัฒนาอาจารย์ (Faculty Development) ที่เน้นสัมฤทธิ์ผลในการปรับปรุงศักยภาพอาจารย์ ซึ่งรูปแบบการพัฒนาอาจารย์ที่ผ่านมา สถาบันการศึกษาจะมุ่งเน้นการพัฒนาเฉพาะทักษะด้านการสอนของอาจารย์แต่ละบุคคลเป็นหลัก จึงควรปรับเปลี่ยนไปสู่การพัฒนาอาจารย์ให้มีความรู้ ทักษะความสามารถที่เสริมต่อพันธกิจหลักและผลสัมฤทธิ์ของสถาบันอุดมศึกษาด้วย อย่างไรก็ตาม อาจารย์สถาบันอุดมศึกษายังคงต้องพัฒนาด้านการเรียนการสอน (Instructional Development) ที่เน้นสัมฤทธิ์ผลในการปรับปรุงศักยภาพการเรียนของนักศึกษาผ่านกระบวนการเรียนการสอน โดยกิจกรรมส่วนใหญ่จะประกอบด้วย การสร้าง การออกแบบ การประเมินวิชาและหลักสูตร การบูรณาการเทคโนโลยีสารสนเทศและด้านการศึกษาเข้ากับวิชาและหลักสูตร ซึ่งเป้าหมายของการพัฒนาการเรียนการสอนคือ เน้นการเรียนของนิสิตนักศึกษา การปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการเรียนการสอน รวมถึงการพัฒนาองค์การ (Organization Development) ที่เน้นการพัฒนาที่โครงสร้าง กระบวนการ และความสัมพันธ์ของหน่วยงานต่างๆ ของสถาบันอุดมศึกษา โดยมีเป้าหมายในการพัฒนาระบบการทำงานและบุคลากรในหน่วยงานสนับสนุนการเรียนการสอน เพื่อให้เอื้อต่อการดำเนินการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่ดีขึ้น ซึ่งเป็นรูปแบบการพัฒนาและปรับปรุงคุณภาพขององค์การ ที่ครอบคลุมตามโครงสร้างหลักพื้นฐานของสถาบันอุดมศึกษาได้แก่ อาจารย์ นิสิตนักศึกษา และโครงสร้างองค์การ (บัณฑิต ทิพากร, 2552) ซึ่งต้องดำเนินการพัฒนาไปควบคู่กัน

นอกจากนี้ ในปีพ.ศ. 2558 กระทรวงศึกษาธิการยังได้ออกประกาศเกณฑ์มาตรฐานหลักสูตรซึ่งมุ่งเน้นการพัฒนาอาจารย์ให้เป็นนักวิชาการและนักวิชาชีพให้มีความชำนาญ โดยในระดับปริญญาตรีมุ่งเน้นการพัฒนาในสาขาวิชาเฉพาะ เพื่อให้มีความรู้ความเชี่ยวชาญสามารถปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น และระดับบัณฑิตศึกษาที่มุ่งเน้นการพัฒนาให้มีความรู้ความสามารถระดับสูงในสาขาวิชาต่าง ๆ โดยกระบวนการวิจัยเพื่อให้สามารถบุกเบิกแสวงหาความรู้ใหม่ได้อย่างมีอิสระ ตลอดจนเป้าหมายของแผนการศึกษาแห่งชาติที่ระบุเป้าหมายภายใต้บริบทเศรษฐกิจและสังคมของประเทศที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ รวมทั้งมีความเป็นพลวัตภายใต้สังคมแห่งปัญญา สังคมแห่งการเรียนรู้และการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ การพัฒนาสมรรถนะของอาจารย์เพื่อเป็นกลไกในการขับเคลื่อนดังกล่าวข้างต้น จึงควรเพิ่มเติมสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับ การบริหารงานวิจัย (Research Management) การประเมินและการวิเคราะห์ (Measurement and Analysis) การสนับสนุนการเรียนการสอนและการวิจัย (Supporting Teaching Learning and Research) การ

จัดการความรู้ (Knowledge Management) การให้คำปรึกษา (Consultation) การวางแผนโครงการและการดำเนินการ (Project Planning and Implementation) และ ความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์ (Computer Literacy) และความสามารถการสื่อสาร (Communication) เป็นต้น

## สรุป

การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสายวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาทั้งด้านสมรรถนะตามพันธกิจ อุดมศึกษา และสมรรถนะหลักของสถาบันอุดมศึกษา ต้องมีความเชื่อมโยงระหว่างสมรรถนะกับผลการปฏิบัติงานเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาอาจารย์นั้น ซึ่งสอดคล้องกับ ปิยะธิดา ทองอร่าม (2552) ที่กล่าวถึงการพัฒนาการปฏิบัติงานของอาจารย์ว่า จำเป็นต้องอาศัยการประเมินการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือและเป็นองค์ประกอบหนึ่งในดำเนินการร่วมในการบริหารจัดการ โดยมีการเชื่อมโยงกันระหว่างการประเมินการปฏิบัติงานและการพัฒนาสถาบัน ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนให้สถาบันอุดมศึกษาบรรลุตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

สำหรับผลการศึกษาสมรรถนะหลักของสถาบันอุดมศึกษาไทยที่ทำการเผยแพร่เกี่ยวกับการนำสมรรถนะมาใช้ทั้ง 8 แห่ง จากสถาบันอุดมศึกษาไทยที่ติดอันดับมหาวิทยาลัยทั่วโลกของ QS World University Rankings 2015 พบว่าเป็นสถาบันอุดมศึกษาของรัฐทั้งสิ้น จึงมีความสอดคล้องกับสมรรถนะสำหรับข้าราชการพลเรือนไทยทั้งระบบ และสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) ที่กำหนดขึ้นสำหรับข้าราชการที่สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา และมีสมรรถนะหลักจำนวน 5 สมรรถนะ ได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) การบริการที่ดี (Service Mind) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในอาชีพ (Expertise) จริยธรรม (Integrity) และ การทำงานเป็นทีม (Teamwork) (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2555) นอกจากนี้สมรรถนะดังกล่าวยังมีความสอดคล้องกับกลุ่มสมรรถนะ 10 อันดับแรกของสถาบันอุดมศึกษาในต่างประเทศ โดยเฉพาะ การทำงานเป็นทีม (Teamwork) ความรู้และทักษะในวิชาชีพ (Knowledge and Technical Skill) และ การมุ่งบริการลูกค้า (Customer Focus or Service Orientation) ในขณะที่สถาบันอุดมศึกษาในต่างประเทศมีการกำหนดสมรรถนะหลักที่แตกต่างกันและมีความหลากหลาย

นอกจากนี้ ยังพบสมรรถนะหลักด้านการสื่อสาร (Communication) ที่สถาบันการศึกษาในต่างประเทศได้กำหนดไว้ถึง 8 ใน 10 สถาบัน (University of California, California State University, University of Calgary, Yale University, York University, Boston College, University of Pennsylvania และ Michigan State University) ในขณะที่สถาบันอุดมศึกษาของไทยกำหนดไว้เพียงสถาบันเดียวเท่านั้น อย่างไรก็ตามการกำหนดสมรรถนะหลักนั้นเป็นสร้างเอกลักษณ์เฉพาะของสถาบันเพื่อนำไปสู่ความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน (Prahalad and Hamel, 1990) การที่สมรรถนะหลักของสถาบันอุดมศึกษาไทยดังกล่าวมีความสอดคล้องกันนั้น มีประเด็นการศึกษาที่น่าสนใจเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างเอกลักษณ์สถาบัน ซึ่งเชื่อมโยงถึงวัฒนธรรมสถาบันกับการกำหนดสมรรถนะหลักเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน

ส่วนสมรรถนะตามหน้าที่ของสถาบันอุดมศึกษาของไทยนั้นพบว่าถูกกำหนดไว้ในภาระงานสอนหรือภาระงานวิชาการ ที่ครอบคลุมภารกิจหลักของสถาบันอุดมศึกษา คือ การจัดการเรียนการสอน การวิจัย การให้บริการทางวิชาการแก่สังคม และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม นอกจากนี้ยัง

พบว่า สำหรับสถาบันที่กำหนดสมรรถนะตามหน้าที่ไว้ต่างหากจากภาระงานวิชาการ ซึ่งเป็นสมรรถนะที่สนับสนุนงานใดงานหนึ่งเพิ่มเติม หรือกำหนดบทบาทหน้าที่ของงานแต่ละงาน (ทัศนีย์ บุญชูวิทย์, 2552) ได้แก่ สมรรถนะด้านการมีวิถีชีวิตสร้างเสริมสุขภาพ สำหรับอาจารย์สายแพทย์และพยาบาล หรือสมรรถนะร่วมเช่น ความรู้ด้านกฎหมายที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน และการควบคุมคุณภาพงาน เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม บทบาทหน้าที่ของอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาในปัจจุบัน ถูกคาดหวังว่าต้องมีสมรรถนะเพิ่มขึ้นจากเกณฑ์มาตรฐานหลักสูตรที่เปลี่ยนแปลงส่งผลให้อาจารย์จึงต้องมีความเชี่ยวชาญด้านวิชาการและความเป็นวิชาชีพมากขึ้น ดังนั้นผู้ที่จะเป็นอาจารย์จึงต้องมีสมรรถนะเพิ่มมากขึ้น ทั้งด้านการบริหารงานวิจัย การประเมินและการวิเคราะห์ การสนับสนุนการเรียนการสอนและการวิจัย การจัดการความรู้ การให้คำปรึกษา การวางแผนโครงการและการดำเนินการ และ ความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์และความสามารถในการสื่อสาร เป็นต้น

โดยสรุปแล้วการที่อาจารย์จะจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้นจำเป็นที่จะต้องมีความสมรรถนะในการปฏิบัติงานจึงจะนำพาผู้เรียนให้บรรลุจุดมุ่งหมายในการเรียนได้ สมรรถนะของอาจารย์จึงนับเป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งประการหนึ่ง โดยสมรรถนะ คือ คุณลักษณะและความสามารถของบุคคลทั้งหมดที่สะท้อนออกมาในรูปของพฤติกรรมการทำงานเพื่อก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่เหนือกว่าที่สถาบันต้องการ (Spencer & Spencer, 2008) การนำแนวคิดสมรรถนะมาใช้ในการพัฒนาอาจารย์จึงเป็นเครื่องมือทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่สถาบันอุดมศึกษาสามารถพัฒนาศักยภาพของอาจารย์ไปสู่จุดหมายดังกล่าวได้

#### บรรณานุกรม

- ทัศนีย์ บุญชูวิทย์. (2552). **กรอบสมรรถนะของอาจารย์มหาวิทยาลัยขอนแก่นที่สนับสนุนยุทธศาสตร์การเป็นมหาวิทยาลัยวิจัย**. ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาสารสนเทศการศึกษาศาสตรบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- บัณฑิต ทิพากร. (2552). **การพัฒนาอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา**. ในไพฑูริย์ สีนลรัตน์ (บรรณาธิการ), **อาจารย์มืออาชีพ แนวคิด เครื่องมือ และการพัฒนา**. กรุงเทพฯ. เครือข่ายการพัฒนาวิชาชีพอาจารย์และองค์กรระดับอุดมศึกษาแห่งประเทศไทย. 23-32.
- ปริญญช ชัยก้องเกียรติ. (2551). **รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างการจัดการทุนทางปัญญา การจัดการความรู้ และประสิทธิผลองค์กรของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข**. ดุษฎีนิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษาศาสตรบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ปิยะธิดา ทองอร่าม. (2552). **การพัฒนากระบวนการประเมินการปฏิบัติงานสำหรับอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชนตามแนวคิดของการประเมินแบบอิงมาตรฐาน และการให้ผลตอบแทนตามสมรรถนะ**. ดุษฎีนิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษาศาสตรบัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ปัทมาวรรณ จินดารักษ์ (2558). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. เอกสารประกอบการสอน. เชียงใหม่: สาขาวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยพายัพ.

- ปัทมาวรรณ สิงห์ศรี. (2558 ก). **การจัดการทุนทางปัญญาและการจัดการความรู้ ของสถาบันอุดมศึกษาที่เป็นเลิศในประเทศไทย**. ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาองค์การและการจัดการสมรรถนะของมนุษย์ วิทยาลัยพานิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ปัทมาวรรณ สิงห์ศรี. (2558 ข). **รูปแบบความสัมพันธ์ระหว่าง ทุนทางปัญญา การจัดการความรู้ และองค์การที่เป็นเลิศของสถาบันอุดมศึกษาไทย**. **วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์**. 9(1), 187-203.
- เพชรวัลย์ ธีระวณิชพงศ์ และปัญญ์พัชร์ภร บัญพร้อม (2558). **การพัฒนาศักยภาพอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา**. **วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา**. 8(1), 33-40
- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (ตุลาคม, 2555). **คู่มือสมรรถนะสำหรับข้าราชการของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.)**. สืบค้นจาก [http://www.mua.go.th/users/personnel/source/form/BOOK/NEW\\_Ohe\\_tn.pdf](http://www.mua.go.th/users/personnel/source/form/BOOK/NEW_Ohe_tn.pdf)
- สุจิตรา ธนานันท์. (2554). **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ : Human Resource Development**. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ: ทีพีเอ็น เพรส.
- อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร. (2551). **การประเมินการปฏิบัติงาน**. พิมพ์ครั้งที่ 13. กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- Becker, G. S. (1962). Investment in human capital: A theoretical analysis. **Journal of Political Economy**. 70(5), 9-49.
- Edith Cowan University. (2011). **Staff Capability**. Retrieved from <http://funnelback.ecu.edu.au>
- Edvinsson, L., & Malone, M. S. (1997). **Intellectual capital: Realizing your company's true value by finding it hidden brainpower**. New York: Haper- Collins.
- Kochan, T. A. (1994). **The mutual gains enterprise: Forging a winning partnership among labor, management, and government**. Harvard Business Press.
- Lawler, E. E. (1992). **The ultimate advantage: Creating the high-involvement organization**. Jossey-Bass Inc Pub.
- Levine, D. I. (1995). **Reinventing the workplace: How business and employees can both win**. Brookings Inst Pr.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for" intelligence. **American psychologist**. 28(1), 1.
- Mirabile, R. J. (1985). A model for competency-based career development. **Personnel**. 62(4), 30-38.
- Peffer, J. (1994). **Competitive advantage through people: Unleashing the power of the workforce**. Harvard Business School Press, Boston.

- Prahalad, C.K. & Hamel, G. (1990). **The Core Competency of the Corporation.** Harvard Business Review. (May-June): 79-93. Retrieved from [http://tle-inc.com/PDFS/FILES/resources/The%20Core%20Competencies %20of%20the%20Corp.pdf](http://tle-inc.com/PDFS/FILES/resources/The%20Core%20Competencies%20of%20the%20Corp.pdf)
- QS Quacquarelli Symonds Limited. (2015). **World University Rankings 2015/2016.** Retrieved from <http://www.topuniversities.com/university-rankings/world-university-rankings/2015>
- Roos, G., Pike, S., & Fernstrom, L. (2005). **Managing intellectual capital in practice.** Oxford, England: Elsever.
- Spencer, L. M., & Spencer, P. S. M. (2008). **Competence at Work models for superior performance.** John Wiley & Sons.
- Stewart, T. (1997). **Intellectual capital the new wealth of organization.** London: Nicholas Berkley.
- Sullivan, P. H. (2000). **Value-driven intellectual capital: How to convert Intangible corporate assets into market value.** NY: Wiley.
- Times Higher Education Supplement World University Rankings. (2016). Retrieved from <https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings>
- Ulrich, D., & Dulebohn, J. H. (2015). Are we there yet? What's next for HR?. **Human Resource Management Review**, 25(2), 188-204.