

สมรรถนะที่พึงประสงค์ตามภาระงานของบุคลากรสายวิชาการในสังกัดจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

นางสาวอภิญญา ลีละฉายากุล

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์
คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ปีการศึกษา 2555
ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทคัดย่อและแฟ้มข้อมูลฉบับเต็มของวิทยานิพนธ์ตั้งแต่ปีการศึกษา 2554 ที่ให้บริการในคลังปัญญาจุฬาฯ (CUIR)
เป็นแฟ้มข้อมูลของนิสิตเจ้าของวิทยานิพนธ์ที่ส่งผ่านทางบัณฑิตวิทยาลัย

The abstract and full text of theses from the academic year 2011 in Chulalongkorn University Intellectual Repository(CUIR)
are the thesis authors' files submitted through the Graduate School.

DESIRABLE COMPETENCY UNDER ASSIGNMENT WORKLOADS OF
ACADEMIC STAFF/LECTURERS AT CHULALONGKORN UNIVERSITY

Miss Aphinya Leelachayakul

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Master of Public Administration Program in Public Administration
Department of Public Administration
Faculty of Political Science
Chulalongkorn University
Academic Year 2012
Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อวิทยานิพนธ์

สมรรถนะที่พึงประสงค์ตามภาระงานของ

บุคลากรสายวิชาการในสังกัดจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

โดย

นางสาวอภิญา สีสะฉายากุล

สาขาวิชา

รัฐประศาสนศาสตร์

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

ศาสตราจารย์ ดร.ศุภชัย ยาวะประภาษ

คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้หัวข้อวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาโท

..... คณบดีคณะรัฐศาสตร์
(ศาสตราจารย์ ดร.ศุภชัย ยาวะประภาษ)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ วันชัย มีชาติ)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก
(ศาสตราจารย์ ดร.ศุภชัย ยาวะประภาษ)

..... กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย
(อาจารย์ ดร.นภเรณู สัจจรักษ์ ธีระฐิติ)

อภิญา ลีละฉายากุล : สมรรถนะที่พึงประสงค์ตามภาระงานของบุคลากรสายวิชาการในสังกัดจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. (DESIRABLE COMPETENCY UNDER ASSIGNMENT WORKLOADS OF ACADEMIC STAFF/LECTURERS AT CHULALONGKORN UNIVERSITY) อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก : ศ.ดร.ศุภชัย ยาวะประภาส, 127 หน้า.

การศึกษาวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อค้นหาสมรรถนะที่พึงประสงค์ตามภาระงานของบุคลากรสายวิชาการในสังกัดจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยศาสตราจารย์ที่ดำรงตำแหน่งทางการบริหารของคณะหรือมหาวิทยาลัย จำนวน 15 คน โดยใช้วิธีการวิจัยแบบสัมภาษณ์ และวิเคราะห์ข้อมูลจากการเปรียบเทียบเชิงพรรณนาหาคำตอบที่สัมพันธ์กันกับองค์ประกอบของสมรรถนะทั้ง 5 ด้านตามนิยามของ David C. McClelland ได้แก่ ทักษะ ความรู้ ทักษะคิด ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนเอง บุคลิกประจำตัวบุคคล และแรงจูงใจ ที่บุคลากรสายวิชาการพึงมี

ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะของบุคลากรสายวิชาการที่พึงประสงค์ในความเห็นของศาสตราจารย์ที่ดำรงตำแหน่งทางการบริหารของคณะหรือมหาวิทยาลัยที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง คือบุคลากรสายวิชาการต้องมีความรู้เชิงลึกในศาสตร์หรือสาขาวิชาที่สอน สามารถเขียนตำราหรืองานวิจัยได้ และในเรื่องที่มีความรู้นั้นสามารถให้บริการทางวิชาการ และความรู้ที่ทันสมัยในสถานการณ์ต่างๆ ได้ นอกจากความรู้เชิงลึกในศาสตร์แล้ว บุคลากรสายวิชาการต้องมีทักษะการถ่ายทอดความรู้ ทักษะการสื่อสารให้คำปรึกษาแนะนำ และทักษะในการแก้ปัญหา บุคลากรสายวิชาการต้องมีทัศนคติและจิตวิญญาณแห่งความเป็นครูที่ดี มองนิสิตเหมือนลูกหลาน เข้าใจและยอมรับในการเปลี่ยนแปลงของนิสิต บรรณาติกับนิสิต บุคลากรสายวิชาการยังต้องมีบุคลิกเป็นแบบอย่างที่ดี มีความเป็นผู้นำ เสียสละ อุทิศตนในการปฏิบัติงาน และท้ายสุดบุคลากรสายวิชาการต้องมีแรงจูงใจที่จะผลิตบัณฑิตให้สามารถดำรงตนตามวิชาชีพในสังคมได้อย่างภาคภูมิใจ เป็นคนดี ประสบความสำเร็จในชีวิต และมุ่งมั่นที่จะสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ ด้านงานวิจัยและวิชาการเพื่อเป็นประโยชน์กับสังคม

ภาควิชา.....รัฐประศาสนศาสตร์.....ลายมือชื่อนิสิต.....
 สาขาวิชา.....รัฐประศาสนศาสตร์.....ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก.....
 ปีการศึกษา.....2555.....

##5280741024: MAJOR PUBLIC ADMINISTRATION

KEYWORDS: COMPETENCY / DESIRABLE COMPETENCY / ACADEMIC STAFF/LECTURERS
AT CHULALONGKORN UNIVERSITY

APHINYA LEELACHAYAKUL : DESIRABLE COMPETENCY UNDER ASSIGNMENT
WORKLOADS OF ACADEMIC STAFF/LECTURERS AT CHULALONGKORN
UNIVERSITY. ADVISOR: PROF. SUPACHAI YAVAPRABHAS, Ph.D., 127 pp.

This research aimed to find out what the desirable competency under assignment workloads of academic staff/lecturers at Chulalongkorn University are. Participants were 15 full professors who hold administrative positions. Data was gathered from scheduled interviews using David McClelland's competencies model as a frame of reference.

The results of the interviews show that the desired competency under assignment workloads of Chulalongkorn University academic staff are in-depth and up-to-date knowledge of their fields, textbook writing or research skills and academic service skills. In addition, academic staff is expected to have skill in passing on knowledge to others, including communication skills in counseling as well as problem solving skills. Other desirable competencies are a good attitude and spirit towards students including viewing their students as family members, understanding and accepting students' changing behavior as well as having good intentions. Moreover, academic staff is expected to perform as role models, especially with respect to leadership, sacrifice, and work commitment. Finally, academic staff must have strong motivation to produce graduates who have a commitment to professionalism, be good citizens and successful in their life, and be determined to create new knowledge in academic research in the interests of society.

Department : Public Administration Student's Signature.....

Field of Study : Public Administration Advisor's Signature.....

Academic Year : 2012.....

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงเป็นอย่างดี ด้วยความกรุณาและช่วยเหลือเป็นอย่างดี จาก ศาสตราจารย์ ดร.ศุภชัย ยาวะประภาช อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ที่ได้ให้คำแนะนำ และให้คำปรึกษาทางวิชาการ ซึ่งเป็นผู้ที่มีส่วนสำคัญยิ่งในความสำเร็จสำหรับการศึกษาวิจัยครั้งนี้ รวมถึง รองศาสตราจารย์ วันชัย มีชาติ ประธานกรรมการ และอาจารย์ ดร.นภเรณู สัจจรักษ์ ธีระฐิติ กรรมการ ที่ได้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งแก่การศึกษาวิจัยครั้งนี้

กราบขอบพระคุณศาสตราจารย์กลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยทุกท่านที่สละเวลาในการให้ข้อมูล ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ และให้ความเป็นกันเองกับนักศึกษา

กราบขอบพระคุณอาจารย์ภาคีวารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ทุกท่านที่กรุณาให้ความรู้ ประสบการณ์ ให้คำปรึกษาแนะนำ และให้ความช่วยเหลือแก่ผู้ศึกษามาตั้งแต่ศึกษาระดับปริญญาตรี

ขอขอบคุณเจ้าหน้าที่ของหลักสูตรและเจ้าหน้าที่คณะรัฐศาสตร์ทุกคนที่ช่วยในการติดต่อประสานงาน โดยเฉพาะคุณมนฤดี ยิ้มเป็นโย ที่คอยให้ความช่วยเหลือและอำนวยความสะดวกตลอดการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ขอขอบคุณพี่ๆ น้องๆ รปม. 31 ทุกคนที่ให้คำปรึกษาและเป็นกำลังใจที่ดีตลอดการวิจัยครั้งนี้

ขอขอบพระคุณผู้บังคับบัญชาทุกท่านที่ให้การช่วยเหลือ สนับสนุน และให้โอกาสสำหรับการทำวิจัยครั้งนี้ และขอบคุณเพื่อนร่วมงานทุกคนที่คอยเป็นกำลังใจให้ตลอดเวลา

ท้ายสุดที่สำคัญอย่างยิ่งคือต้องกราบขอบพระคุณบิดามารดาและครอบครัวที่คอยอบรมสั่งสอน ให้คำปรึกษาแนะนำ ให้การสนับสนุน เป็นกำลังใจ เป็นแรงผลักดัน และให้ความเชื่อมั่นกับนักศึกษาสำหรับการตัดสินใจกระทำทุกอย่างตลอดการศึกษา

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฅ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	3
1.3 ขอบเขตของการวิจัย.....	3
1.4 คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย.....	4
1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	5
1.6 ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิจัย.....	5
บทที่ 2 ทบทวนวรรณกรรม.....	6
2.1 แนวความคิดสมรรถนะ.....	6
2.2 แนวความคิดสมรรถนะของผู้สอน.....	15
2.3 แนวความคิดเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน.....	17
2.4 ภาระงานของคณาจารย์ประจำของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.....	20
2.5 องค์ประกอบคุณลักษณะส่วนบุคคลและพฤติกรรมของบุคลากรสายวิชาการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.....	21
2.6 เอกสารและงานวิจัยอื่นที่เกี่ยวข้อง.....	23
2.7 สรุปทบทวนวรรณกรรม.....	30
2.8 กรอบแนวคิด.....	32
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	34
3.1 วิธีดำเนินการวิจัย.....	34
3.2 ประชากรที่ศึกษา.....	35
3.3 กลุ่มตัวอย่าง.....	35
3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	35
3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	37
3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล.....	38
บทที่ 4 ผลการวิจัย.....	40
4.1 ผลการวิเคราะห์การสัมภาษณ์สมรรถนะที่พึงประสงค์ตามภาระงานของ บุคลากรสายวิชาการด้านความรู้.....	40

	หน้า
4.2 ผลการวิเคราะห์การสัมภาษณ์สมรรถนะที่พึงประสงค์ตามภาระงานของ บุคลากรสายวิชาการด้านทักษะ.....	45
4.3 ผลการวิเคราะห์การสัมภาษณ์สมรรถนะที่พึงประสงค์ตามภาระงานของ บุคลากรสายวิชาการด้านทัศนคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ ของตนเอง.....	52
4.4 ผลการวิเคราะห์การสัมภาษณ์สมรรถนะที่พึงประสงค์ตามภาระงานของ บุคลากรสายวิชาการด้านบุคลิกประจำตัวบุคคล.....	60
4.5 ผลการวิเคราะห์การสัมภาษณ์สมรรถนะที่พึงประสงค์ตามภาระงานของ บุคลากรสายวิชาการด้านแรงจูงใจ.....	66
4.6 ผลการวิเคราะห์การสัมภาษณ์ตามองค์ประกอบของสมรรถนะ.....	73
4.7 ผลการวิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์กับเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	80
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	86
5.1 สรุปผลการวิจัย.....	86
5.2 อภิปรายผล.....	88
5.3 ข้อจำกัดในการวิจัย.....	95
5.4 ข้อเสนอแนะ.....	96
รายการอ้างอิง.....	98
ภาคผนวก.....	101
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์.....	127

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	แสดงมิติและองค์ประกอบสมรรถนะของอาจารย์ใน the Application Oriented University.....	29
2	สรุปผลการวิเคราะห์องค์ประกอบของสมรรถนะที่พึงประสงค์ตามภาระงานของบุคลากรสายวิชาการในสังกัดจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.....	74

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ทรัพยากรมนุษย์ เป็น “หัวใจ” ของทุกเรื่องในการทำงานในองค์กรสมัยใหม่ เนื่องจากทรัพยากรมนุษย์เป็นหนึ่งในปัจจัยทางการบริหาร และเป็นผู้ที่ใช้ปัจจัยทางการบริหารอื่นๆ รวมทั้งเป็นผู้ที่ทำให้ปัจจัยการบริหารอื่นๆ มีคุณค่ามากขึ้น ดังนั้น การบริหารองค์กรที่เชื่อมโยงปัจจัยต่างๆ ให้งานสำเร็จได้อย่างเป็นรูปธรรมได้นั้น องค์กรต้องสามารถดึงศักยภาพและความสามารถที่ซ่อนเร้นของบุคลากรภายในองค์กรหรือทรัพยากรมนุษย์ให้ออกมาใช้ปฏิบัติงานสนับสนุนเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล สามารถปรับตัวกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้ ซึ่งศักยภาพและความสามารถที่ซ่อนเร้นของบุคลากรก็คือสมรรถนะของบุคลากร กล่าวได้ว่า สมรรถนะเป็นรากฐานที่สำคัญของความสำเร็จขององค์กร โดยองค์กรต้องปรับปรุงและพัฒนากระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ให้บุคลากรสามารถเข้าใจกระบวนการปฏิบัติงาน และพัฒนาตนเองเพื่อความก้าวหน้าในอาชีพต่อไป (กิริติ ยศยิ่งยง, 2549: 75 และเกริกเกียรติ ศรีเสริมโภค, 2546: 12-15 และ 17) ทั้งนี้ David C. McClelland (1973: 13) ให้คำจำกัดความของคำว่า “Competency” ว่า หมายถึง “บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในปัจเจกบุคคล ซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดี หรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบ” ในการนำแนวความคิดสมรรถนะไปประยุกต์ใช้กับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ สามารถกระทำได้หลายด้านทั้งด้านการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร การบริหารผลงานและค่าตอบแทน ซึ่งถ้าหากองค์กรมีการกำหนดสมรรถนะขององค์กรตามวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ขององค์กร และกำหนดสมรรถนะของบุคลากรภายในองค์กร จะทำให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กรมีทิศทางที่เหมาะสมสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ขององค์กร (ศุภชัย ยาวะประภาส, 2548: 50-52) โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรตามคุณสมบัติและสมรรถนะของตำแหน่งที่ต้องการ (recruitment and selection) การสรรหาบุคลากรจากภายนอกและภายในองค์กรจะช่วยให้องค์กรสามารถคัดเลือกบุคลากรเข้าดำรงตำแหน่งได้อย่างถูกต้อง โดยการใช้แบบทดสอบหรือวิธีการสอบสัมภาษณ์ในการค้นหาผู้สมัครที่มีทักษะหรือคุณสมบัติตรงตามที่ต้องการสำหรับตำแหน่งงานได้อย่างแม่นยำ อันก่อให้เกิดการประหยัดเวลาและค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น

2. การวางแผนฝึกอบรม และพัฒนาบุคลากร (training need and development plan) เป็นการช่วยกำหนดทิศทางความต้องการในการฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรแต่ละคน เพื่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพราะมีมาตรฐานให้ผู้บังคับบัญชาใช้วัดบุคลากรนั้นว่ามีความสามารถหรือทักษะเป็นพิเศษทางด้านใด หรือยังขาดหรืออ่อนในด้านใด จำเป็นต้องพัฒนาอย่างไร เป็นการช่วยกำหนดทิศทางการพัฒนาได้ตรงเป้าหมายมากขึ้น

3. การวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากร และการวางแผนทดแทนตำแหน่งในระดับบริหาร (career plan and succession plan) ทำให้หน่วยงานสามารถทราบถึงจุดแข็งจุดอ่อนของบุคลากรที่มีอยู่ และสามารถทราบถึงทักษะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง เป้าหมายในอนาคต

ของบุคลากรแต่ละคน ทำให้หน่วยงานสามารถพัฒนาหรือเตรียมบุคลากรให้พร้อมสำหรับตำแหน่งใหม่ โดยการพัฒนาในทักษะที่ยังขาด ช่วยให้องค์การและบุคลากรบรรลุเป้าหมายร่วมกันได้

4. การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร (performance appraisal) มีความเกี่ยวข้องกับการเลื่อนตำแหน่ง การวางตัวตายตัวแทนภายในองค์การหรือการสืบทอดตำแหน่ง ตลอดจนการนำข้อมูลที่ได้ไปประกอบการพัฒนาบุคลากร ผลการประเมินจะเป็นตัวสะท้อนให้บุคลากรทั้งองค์การ และบุคลากรได้รับทราบสมรรถนะของบุคลากรเอง และสมรรถนะโดยรวมขององค์การ เพื่อวางแผนดำเนินการต่อไปในอนาคต

5. ค่าตอบแทน (compensation) การนำสมรรถนะมาใช้ในการบริหารค่าตอบแทนจะช่วยกระตุ้นให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นเพิ่มมากขึ้น และส่งผลต่อสมรรถนะของหน่วยงาน เนื่องจากผู้ที่มีสมรรถนะสูงจะได้รับค่าตอบแทนที่มากกว่า บุคลากรจะเห็นความสำคัญในการพัฒนาสมรรถนะของตนเองให้สูงยิ่งขึ้น นอกจากนี้ยังส่งผลให้องค์การสามารถบริหารความสามารถของบุคลากรโดยอาศัยสิ่งจูงใจได้มากขึ้นด้วย

องค์การที่เป็นสถาบันอุดมศึกษาหรือมหาวิทยาลัยเป็นองค์การระบบราชการแบบวิชาชีพ (Professional Bureaucracy) ที่มีความซับซ้อนมาก (Henry Mintzberg, 1980: 333-335) เน้นความเป็นวิชาชีพที่มีลักษณะเฉพาะ เพราะบุคลากรที่มีความสำคัญในการปฏิบัติงานหลักหรือผู้ปฏิบัติงานหลัก (operating core) ที่ทำให้มหาวิทยาลัยสามารถบริหารจัดการเรียนการสอน การวิจัย การพัฒนานิสิต และการให้บริการทางวิชาการ รวมทั้งบรรลุผลสำเร็จด้านการบริหารจัดการที่คล่องตัว รวดเร็วตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ได้ คือบุคลากรสายวิชาการหรืออาจารย์ซึ่งต้องปฏิบัติงานหลักในด้านการสอนนิสิต การทำวิจัย และการให้บริการทางวิชาการ ปฏิบัติงานอย่างอิสระและมีความเป็นตัวของตัวเองตามสายอาชีพ และมหาวิทยาลัยยังมีบุคลากรผู้ปฏิบัติงานสนับสนุน ให้บริการ อำนวยความสะดวกกับอาจารย์ในการปฏิบัติงานหลักทุกด้านด้วย ทั้งนี้ มหาวิทยาลัยโดยทั่วไปมีบทบาทภารกิจ 3 ประการ คือจัดการศึกษาด้านวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง หลายสาขาวิชาและหลายระดับปริญญา ทำการวิจัย และให้บริการทางวิชาการแก่สังคม (World Encyclopedia, 2005: online)

ปัจจุบัน จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยในฐานะมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมีพันธกิจ (จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2551: ออนไลน์) ในการสร้างและบูรณาการองค์ความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม ถ่ายโอนองค์ความรู้ให้สาธารณะ ผลิตบัณฑิตทั้งระดับปริญญาตรี ปริญญาโท และปริญญาเอก ที่มีความรู้ สามารถรองตนได้อย่างมีคุณธรรมและเป็นผู้นำทางสังคมได้ สืบสานทะนุบำรุง ศิลปวัฒนธรรม ซึ่งมหาวิทยาลัยจะบรรลุตามพันธกิจดังกล่าวได้ จำเป็นจะต้องอาศัยบุคลากรสายวิชาการที่มีความรู้ ความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ทางวิชาการ การวิจัยให้นิสิต และสามารถให้บริการทางวิชาการได้ ทั้งนี้ ในปัจจุบัน (พ.ศ. 2555) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยยังไม่มีกำหนดสมรรถนะของบุคลากรสายวิชาการที่ชัดเจน แต่ตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งใหม่ของคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา (ก.พ.อ.) เมื่อวันที่ 21 กันยายน 2553 ได้กำหนดตำแหน่ง ประเภทวิชาการ สายงานสอนและวิจัย ให้บุคลากรสายวิชาการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการเรียนการสอน การศึกษา การอบรมและการวิจัยค้นคว้าในสาขาวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง การให้คำปรึกษา แนะนำ แก่นิสิตนักศึกษา การให้บริการทางวิชาการแก่สังคม การทะนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรม และ

ปฏิบัติงานอื่นที่เกี่ยวข้อง โดยต้องใช้ทักษะและความเชี่ยวชาญในการสอน ค้นคว้าทางวิชาการ ควบคุมและตรวจสอบการวิจัยอันเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาของนิสิตนักศึกษา เป็นที่ปรึกษาของนิสิต นักศึกษาทางด้านวิชาการและกิจกรรมนิสิตนักศึกษา ให้บริการทางวิชาการแก่สังคม ทะนุบำรุงศิลป และวัฒนธรรม ในระดับที่แตกต่างกันตามระดับตำแหน่งทางวิชาการ โดยปฏิบัติภารกิจตามหลัก คุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพ ตามแนวทางการกำหนดสมรรถนะหลักของข้าราชการ พลเรือนในสถาบันอุดมศึกษาของ สกอ. ประกอบกับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยได้นำสมรรถนะของ ข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษามาประยุกต์ใช้กับข้าราชการสายวิชาการด้วย แต่จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัยยังไม่ได้กำหนดสมรรถนะสำหรับตำแหน่งประเภทสายวิชาการโดยเฉพาะ ซึ่งการนำ สมรรถนะหลักของข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษาทั่วไปทุกตำแหน่งมาประยุกต์ใช้กับ ข้าราชการสายวิชาการ จึงอาจจะไม่มี ความเหมาะสม เพราะบุคลากรสายวิชาการมีลักษณะเฉพาะใน การปฏิบัติงานทางการสอนและวิจัย ควรจะมีสมรรถนะที่แตกต่างจากบุคลากรสายสนับสนุน และจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยยังไม่มี การกำหนดสมรรถนะของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ มี เพียงการกำหนดองค์ประกอบการประเมินคุณลักษณะส่วนบุคคลหรือพฤติกรรมตามแนวทางการ ประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีเท่านั้น แสดงให้เห็นว่าสมรรถนะของบุคลากรสายวิชาการทั้ง ข้าราชการและพนักงานมหาวิทยาลัยยังไม่ได้ถูกกำหนดด้วยองค์ประกอบเดียวกัน ดังนั้น การกำหนด สมรรถนะที่พึงประสงค์ตามภาระงานของบุคลากรสายวิชาการด้วยองค์ประกอบเดียวกันและแยกจาก บุคลากรสายสนับสนุนที่ชัดเจน จึงเป็นสิ่งสำคัญที่จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยสามารถคาดหวังให้ บุคลากรสายวิชาการทั้งข้าราชการและพนักงานมหาวิทยาลัยแสดงออกในการปฏิบัติงาน ส่งผลให้การ บริหารทรัพยากรบุคคลภายในมหาวิทยาลัยมีทิศทางที่เหมาะสม เกิดความสอดคล้องและมีความ ชัดเจนมากยิ่งขึ้น สามารถบรรลุผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และผลผลิตของจุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย

1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อศึกษาสมรรถนะที่พึงประสงค์ตามภาระงานของบุคลากรสายวิชาการในสังกัดจุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย

1.3 ขอบเขตของการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดให้จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเป็นหน่วยศึกษาวิเคราะห์ โดย การศึกษาวิจัยครั้งนี้มุ่งที่จะศึกษาว่า บุคลากรสายวิชาการของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยควรมี สมรรถนะที่พึงประสงค์ตามภาระงานอย่างไร ซึ่งกำหนดขอบเขตของการวิจัย โดยการเลือกศึกษา บุคลากรสายวิชาการของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยที่ดำรงตำแหน่งทางวิชาการศาสตราจารย์จากผู้ ดำรงตำแหน่งหรือเคยดำรงตำแหน่งทางบริหารของคณะหรือมหาวิทยาลัย เนื่องจากศาสตราจารย์ เป็นตำแหน่งทางวิชาการที่สูงที่สุดของบุคลากรสายวิชาการ และจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมีความ มุ่งหวังที่จะผลิตบุคลากรสายวิชาการให้ดำรงตำแหน่งทางวิชาการในระดับที่สูงขึ้น ซึ่งในการพิจารณา ประเมินเพื่อขอตำแหน่งทางวิชาการตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.พ.อ. กำหนดแสดงให้เห็น ว่าอาจารย์ต้องมีการสอนประจำวิชาหนึ่งวิชาใดในหลักสูตรของมหาวิทยาลัย และมีความเชี่ยวชาญใน

การสอน โดยผ่านการประเมินผลการสอนระดับเชี่ยวชาญจากคณะกรรมการประเมินผลการสอน และต้องเสนอผลงานทางวิชาการ คือ ผลงานวิจัยซึ่งมีคุณภาพดีมาก และได้รับการเผยแพร่ตามเกณฑ์ ที่ ก.พ.อ. กำหนดหรือผลงานทางวิชาการในลักษณะอื่นซึ่งมีคุณภาพระดับดีมากและผลงานแต่งตำรา หรือหนังสือซึ่งมีคุณภาพดีมากและได้รับการเผยแพร่ตามเกณฑ์ที่ ก.พ.อ. กำหนด หรือเสนอ ผลงานวิจัยซึ่งมีคุณภาพดีเด่นและได้รับการเผยแพร่ตามเกณฑ์ที่ ก.พ.อ. กำหนดหรือผลงานทาง วิชาการในลักษณะอื่นซึ่งมีคุณภาพดีเด่นหรือผลงานแต่งตำราหรือหนังสือซึ่งมีคุณภาพดีเด่นและได้รับ การเผยแพร่ตามเกณฑ์ที่ ก.พ.อ. กำหนด ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่สามารถเป็นแบบอย่างที่ดีในการสร้าง และพัฒนาผลงานทั้งปริมาณและคุณภาพด้านการเรียนการสอน การวิจัย การผลิตผลงานทางวิชาการ ประกอบกับตามเกณฑ์ภาระงานขั้นต่ำของคณาจารย์ในสังกัดจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยได้กำหนดให้ บุคลากรสายวิชาการปฏิบัติงานตามภาระงานทั้ง 5 ด้าน คือ งานสอน งานวิจัยและงานวิชาการ งาน พัฒนานิสิต งานบริหาร และงานบริการทางวิชาการ ดังนั้น ศาสตราจารย์จากผู้ดำรงตำแหน่งหรือเคย ดำรงตำแหน่งทางบริหารของคณะหรือมหาวิทยาลัย ต้องมีสมรรถนะที่ครอบคลุมกับการปฏิบัติภาระ งานครบทุกด้าน

1.4 คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

บุคลากรสายวิชาการ หมายถึง อาจารย์ประจำที่สังกัดจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตำแหน่งทางการบริหารของคณะหรือมหาวิทยาลัย หมายถึง คณบดี หรือรองคณบดี หรือ หัวหน้าภาควิชา

สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะหรือสิ่งต่างๆ ที่ซ่อนอยู่ภายในบุคคลที่แสดงให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนเอง บุคลิกประจำตัวบุคคล และ แรงจูงใจที่แสดงผ่านพฤติกรรมต่างๆ ภายใต้สภาพแวดล้อมหรือสถานการณ์ต่างๆ อันเป็น ลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคล ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่นๆ ในองค์กร

สมรรถนะที่พึงประสงค์ หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมเป็นที่คาดหวังขององค์กร เพื่อให้ สามารถปฏิบัติงานในทิศทางที่สอดคล้องกับเป้าหมายที่องค์กรต้องการให้บรรลุผลสำเร็จ

ทักษะ (Skill) หมายถึง สิ่งที่บุคคลกระทำได้ดี และฝึกปฏิบัติจนชำนาญ เป็นความสามารถใน การปฏิบัติงานทั้งที่เกี่ยวข้องกับด้านกายภาพ การใช้ความคิด และจิตใจของบุคคลในระดับที่สามารถ คิด วิเคราะห์ ใช้ความรู้กำหนดเหตุผลหรือการวางแผนในการจัดการ และในขณะที่เดียวกันก็ตระหนัก ถึงความซับซ้อนของข้อมูลได้

ความรู้ (Knowledge) หมายถึง ข้อเท็จจริง หรือวิธีการดำเนินการ ความรู้เฉพาะด้านของ บุคคล เป็นขอบเขตของข้อมูลหรือเนื้อหาเฉพาะด้านที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งครอบครองอยู่

ทัศนคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนเอง (Self - Concept) หมายถึง ภาพหรือสิ่งที่บุคคลมองตัวเอง หรือความนึกคิดของตนเองที่ทำให้คิดและสนใจในสิ่งที่ทำอยู่ แรงจูงใจที่ทำให้เกิดพฤติกรรมและทำให้สามารถทำนายพฤติกรรมของบุคคลที่มีต่อสถานการณ์ต่างๆ ในช่วงระยะสั้นๆ ได้

บุคลิกประจำตัวบุคคล (Trait) หมายถึง คุณลักษณะทางกายภาพของบุคคลที่จะกำหนดวิธีการประพฤติ รวมถึงการตอบสนองของบุคคลต่อข้อมูลหรือสถานการณ์ที่เผชิญ เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลผู้นั้น

แรงจูงใจ (Motive) หมายถึง แรงขับ ทิศทาง และทางเลือกเป็นสิ่งที่บุคคลคิดหรือต้องการอย่างแท้จริง ซึ่งจะเป็นแรงขับในการกำหนดทิศทางหรือการเลือกของบุคคลเพื่อแสดงออกถึงพฤติกรรม หรือการตอบสนองต่อเป้าหมายหรือการถอยออกไปจากสิ่งต่างๆ เหล่านั้น ทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่สิ่งที่เป็นเป้าหมาย

1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ทราบถึงสมรรถนะที่พึงประสงค์ตามภาระงานของบุคลากรสายวิชาการในสังกัดจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

1.6 ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้แบ่งการนำเสนอการวิจัยออกเป็น 5 บท ได้แก่ บทนำ ประกอบด้วยความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา วัตถุประสงค์การวิจัย ขอบเขตของการวิจัย คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ และลำดับขั้นตอนในการนำเสนอผลการวิจัย ในส่วนของทบทวนวรรณกรรมจะนำเสนอแนวคิดต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะ และภาระงานของคณาจารย์ประจำของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย บทต่อมาจะนำเสนอถึงวิธีดำเนินการวิจัยได้แสดงถึงประชากรที่ศึกษา กลุ่มตัวอย่าง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล นอกจากนี้ การนำเสนอส่วนของผลการวิจัยจะอธิบายผลการวิเคราะห์การสัมภาษณ์สมรรถนะที่พึงประสงค์ของบุคลากรสายวิชาการด้านความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนเอง บุคลิกประจำตัวบุคคล และแรงจูงใจ และผลการวิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์กับเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ส่วนสุดท้ายเป็นการนำเสนอสรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

บทที่ 2

ทบทวนวรรณกรรม

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาวิจัยถึงเรื่องสมรรถนะที่พึงประสงค์ตามภาระงานของบุคลากรสายวิชาการในสังกัดจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยอาศัยข้อมูลจากแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องโดยการค้นคว้าทางเอกสาร ให้เข้าใจพื้นฐานของแนวคิดและทฤษฎีที่ใช้ในการแสวงหาคำตอบของการวิจัย เพื่อกำหนดกรอบแนวความคิดในการวิจัย และกำหนดแนวทางในการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ซึ่งในการนำเสนอการทบทวนวรรณกรรมในการวิจัยนี้จะแยกกล่าวในหัวข้อต่างๆ ดังต่อไปนี้

1. แนวความคิดสมรรถนะ
2. แนวความคิดสมรรถนะของผู้สอน
3. แนวความคิดเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน
4. ภาระงานของคณาจารย์ประจำของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
5. องค์ประกอบคุณลักษณะส่วนบุคคลและพฤติกรรมของบุคลากรสายวิชาการจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
6. เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวความคิดสมรรถนะ

ในการศึกษาแนวความคิดสมรรถนะ จะศึกษาถึงความหมายของสมรรถนะ องค์ประกอบของสมรรถนะ และประเภทของสมรรถนะ ให้ทราบว่าสมรรถนะหมายถึงอะไร ประกอบด้วยอะไรบ้าง และแบ่งออกเป็นกี่ประเภท เพื่อทำความเข้าใจในเบื้องต้นเกี่ยวกับสมรรถนะในการค้นหาสมรรถนะที่พึงประสงค์ตามภาระงานของบุคลากรสายวิชาการจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

2.1.1 ความหมายของสมรรถนะ

นักวิชาการหลายท่านได้ให้คำนิยามของสมรรถนะไว้ ทำให้ทราบว่าสมรรถนะมีความหมายและขอบเขตถึงเรื่องใดบ้าง ทั้งนี้ ขอยกตัวอย่างนิยามของนักวิชาการที่ให้ความหมายอย่างง่ายและชัดเจนเป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวาง ได้แก่ เดลส์ เอ็ม และ เฮส เค, เดวิด ซี แมกเคิลแลนด์, ริชาร์ด อี โบยาสซิส, โลล์ เอ็ม สเปนเซอร์ และไซนี เอ็ม สเปนเซอร์, กิริติ ยศยิ่งยง, เกริกเกียรติ ศรีเสริมโภค, ดนัย เทียนพุ่ม, อารังศักดิ์ คงคาสวัสดิ์, นิสตารค์ เวชยานนท์ และวัฒนา พัฒนพงศ์ ดังนี้

เดลส์ เอ็ม และ เฮส เค (Dales, M., & Hes, K. : 1995) กล่าวว่า “สมรรถนะเป็นการค้นหาสิ่งที่ทำให้เกิดการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ (Excellence) หรือการปฏิบัติงานที่เหนือกว่า (Superior performance) นอกจากนี้ยังได้ให้ความหมายของสมรรถนะในด้านอาชีพ (Occupational competency) ว่าหมายถึงความสามารถ (Ability) ในการทำกิจกรรมต่างๆ ในสายอาชีพเพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานเป็นไปตามมาตรฐานที่ถูกต้องหวังไว้ คำว่ามาตรฐานในที่นี้หมายถึงองค์ประกอบของความสามารถ รวมกับเกณฑ์การปฏิบัติงานและคำอธิบายขอบเขตงาน”

เดวิด ซี แมกเคลแลนด์ (David C. McClelland, 1973: 13) ให้คำจำกัดความของคำว่า “Competency หมายถึง บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในปัจเจกบุคคล ซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดี หรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบ”

ริชาร์ด อี โบยัตซีส (Richard E. Boyatzis, 1982: 2) ได้ให้คำนิยามว่า “สมรรถนะ หมายถึง สิ่งที่มีอยู่ในตัวบุคคลซึ่งถือเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของบุคคลเพื่อให้บรรลุถึงความต้องการของงานภายใต้ปัจจัยสภาพแวดล้อมขององค์การ และทำให้บุคคลมุ่งมั่นสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ”

ไลล์ เอ็ม สเปนเซอร์ และไซนี เอ็ม สเปนเซอร์ (Lyle M. Spencer and Signe M. Spencer, 1993: 9-13 อ้างถึงใน ศุภชัย ยาวะประภาส, 2548: 36) ให้คำนิยามว่า “สมรรถนะ คือ ลักษณะที่เป็นฐานรากของบุคคลหนึ่งๆ ซึ่งมีความเชื่อมโยงเชิงเหตุและผลกับผลการปฏิบัติงานที่เหนือกว่า และ/หรือประสิทธิผลที่สามารถอ้างอิงกับเกณฑ์มาตรฐานในงานหนึ่ง หรือสถานการณ์หนึ่งๆ ได้”

กิริติ ยศยิ่งยง (2549: 78) ให้ความหมายของ “Competency หรือขีดความสามารถของมนุษย์ หมายถึง คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของบุคลากรในด้านพฤติกรรมการแสดงออก (Individual Behavior) การใช้อำนาจความรู้ ทักษะในการปฏิบัติงาน (A Body of Knowledge) และการรับรู้ในบทบาทหน้าที่ที่รับผิดชอบในการปฏิบัติงาน (Social Role) เพื่อให้บรรลุถึงความต้องการของงานภายใต้ปัจจัยสภาพแวดล้อมขององค์การและทำให้บุคคลมุ่งมั่นปฏิบัติงานสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ”

เกริกเกียรติ ศรีเสริมโภค (2546: 21) กล่าวว่า “ความสามารถเชิงสมรรถนะ (Competencies) หมายถึง ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และความสามารถ (Abilities) ของมนุษย์ที่แสดงผ่านพฤติกรรม (Attributes)”

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547: 9) ให้ความหมายของ Competency ออกเป็น 2 กลุ่ม คือ
กลุ่มที่ 1 หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) ทศนคติ (Attitude) ความเชื่อ (Belief) และอุปนิสัย (Trait)

กลุ่มที่ 2 หมายถึง กลุ่มของความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะของบุคคล (Attributes) หรือที่เรียกว่า KSAs ซึ่งสะท้อนให้เห็นจากพฤติกรรมในการทำงานที่แสดงออกมาของแต่ละบุคคลที่สามารถวัดและสังเกตเห็นได้

दनัย เทียนพุดม (2543: 7) กล่าวถึง “ความสามารถเป็นสิ่งที่แสดงคุณลักษณะของบุคคลรวมทั้งความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมที่ทำให้บรรลุผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน”

อึ้งจางคัง คังคาสวี่ (2548: 27) อธิบายความหมายของ “Competency หมายถึง คุณลักษณะ เช่น ความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ความเชื่อ ตลอดจนพฤติกรรมของบุคคลที่จะสามารถปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ”

นิสตากร เวชยานนท์ (2549: 33-35) ให้แนวคิดภาพรวมว่า “สมรรถนะ หมายถึง ความสามารถที่จะทำงาน มีความเพียงพอในการดำรงอยู่ในอำนาจ” ซึ่งนำไปใช้ใน 2 นัยยะ คือ

1. เป็นความสามารถของบุคคลที่ถูกนำมาใช้ในการทำงานตามหน้าที่ที่ได้รับด้วยความสามารถ
2. เป็นกลุ่มของพฤติกรรมของบุคคลที่ถูกนำมาใช้ในการทำงานตามหน้าที่ที่ได้รับด้วยความสามารถ

วัฒนา พัฒนพงศ์ (2547: 33) กล่าวว่า “สมรรถนะ (Competency) หมายถึง ระดับของความสามารถในการปรับและใช้กระบวนทัศน์ (Paradigm) ทักษะ ทักษะ ทักษะ ทักษะ เพื่อการปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพ ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุดในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรในองค์กร บุคลากรทุกคนควรมีความสามารถพื้นฐานในหน้าที่ที่เหมือนกันครบถ้วนและเท่าเทียมกัน และควรพัฒนาตนเองให้มีความสามารถพิเศษที่แตกต่างกันออกไปนอกเหนือจากความสามารถของงานในหน้าที่ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับศักยภาพ ระดับความสามารถทางอารมณ์ (Emotional quotient : EQ) และความสามารถทางสติปัญญา (Intelligence quotient: IQ)”

จากการศึกษาความหมายของสมรรถนะ สรุปได้ว่าสมรรถนะ (Competency) หมายถึง คุณลักษณะหรือสิ่งต่างๆ ที่ซ่อนอยู่ภายในบุคคลที่แสดงให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ทักษะ คุณลักษณะส่วนบุคคล และแรงจูงใจที่ทำให้บุคคลมุ่งมั่นสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ โดยแสดงผ่านพฤติกรรมต่างๆ ภายใต้สภาพแวดล้อมหรือสถานการณ์ต่างๆ อันเป็นลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคล

2.1.2 องค์ประกอบของสมรรถนะ

คุณลักษณะหรือสิ่งที่ประกอบเป็นสมรรถนะ ทั้งองค์ประกอบที่สามารถมองเห็นอย่างชัดเจน และองค์ประกอบที่สังเกตเห็นได้ยาก ตามแนวคิดนักวิชาการที่ให้รายละเอียดได้อย่างชัดเจนและสอดคล้อง ได้แก่ โกลด์ เอ็ม สเปนเซอร์ และไซนี เอ็ม สเปนเซอร์, เดวิด ซี แมกเคลแลนด์, ซิวลิต สรวารี และดนัย เทียนพุฒ ดังนี้

Lyle M. Spencer and Signe M. Spencer (1993: 9-13 อ้างถึงใน ศุภชัย ยาวะประภาช, 2548: 36) กล่าวถึง “คุณลักษณะที่สำคัญของสมรรถนะ ว่าประกอบด้วย

1. ความรู้ (Knowledge) เป็นขอบเขตของข้อมูลหรือเนื้อหาเฉพาะด้านที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งครอบครองอยู่

2. ทักษะ (Skill) เป็นความสามารถในการปฏิบัติงานทั้งที่เกี่ยวข้องกับด้านกายภาพ การใช้ความคิด และจิตใจของบุคคลในระดับที่สามารถคิด วิเคราะห์ ใช้ความรู้กำหนดเหตุผลหรือการวางแผนในการจัดการ และในขณะเดียวกันก็ตระหนักถึงความซับซ้อนของข้อมูลได้

3. แรงจูงใจ (Motive) เป็นสิ่งที่บุคคลคิดหรือต้องการอย่างแท้จริง ซึ่งจะเป็นแรงขับในการกำหนดทิศทางหรือการเลือกของบุคคลเพื่อแสดงออกถึงพฤติกรรม หรือการตอบสนองต่อเป้าหมาย หรือการถอยออกไปจากสิ่งต่างๆ เหล่านั้น

4. คุณลักษณะส่วนบุคคล (Trait) เป็นคุณลักษณะทางกายภาพของบุคคลและรวมถึงการตอบสนองของบุคคลต่อข้อมูลหรือสถานการณ์ที่เผชิญ

5. แนวคิดของตนเอง (Self concept) เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับทัศนคติ (Attitude) ค่านิยม (Value) และภาพลักษณ์ของบุคคลที่มีต่อตนเอง (Self image) ซึ่งจะเป็นแรงจูงใจที่ทำให้เกิดพฤติกรรมและทำให้สามารถทำนายพฤติกรรมของบุคคลที่มีต่อสถานการณ์ต่างๆ ในช่วงระยะสั้นๆ ได้

คุณลักษณะของสมรรถนะทั้ง 5 คุณลักษณะนี้ สามารถนำมาจัดกลุ่มภายใต้เกณฑ์ของพฤติกรรมที่แสดงออกและสังเกตเห็นได้ง่ายจำนวน 2 คุณลักษณะ ดังนี้

1. สมรรถนะที่สังเกตได้หรือเห็นได้ (Visible) ได้แก่ ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) ซึ่งเป็นสมรรถนะที่มีโอกาสพัฒนาได้โดยง่าย

2. สมรรถนะที่อยู่ลึกลงไปหรือซ่อนอยู่ในตัวบุคคล (Hidden) ได้แก่ แรงจูงใจ (Motive) คุณลักษณะส่วนบุคคล (Trait) ซึ่งเป็นสมรรถนะที่ยากต่อการวัดและพัฒนา

นอกจากนี้ ยังมีสมรรถนะที่เรียกว่า แนวคิดของตนเอง (Self concept) ได้แก่ ทัศนคติ และค่านิยม ซึ่งเป็นสมรรถนะที่ปรับเปลี่ยนได้แต่ต้องใช้ระยะเวลาและสามารถทำได้ด้วยการฝึกอบรม การใช้หลักจิตวิทยา หรือการสั่งสมประสบการณ์ในการพัฒนาแต่ก็เป็นสิ่งที่ทำได้ค่อนข้างยากและต้องใช้เวลา”

นิสตากร์ เวชยานนท์ (2549: 85-92) กล่าวถึง “สมรรถนะบุคคลตามแนวคิดของ McClelland เกิดจากองค์ประกอบสำคัญ 5 ประการ ดังนี้

1. ทักษะ (Skill) หมายถึง สิ่งที่บุคคลกระทำได้ดี และฝึกปฏิบัติจนชำนาญ เช่นทักษะการอ่าน ทักษะการฟัง

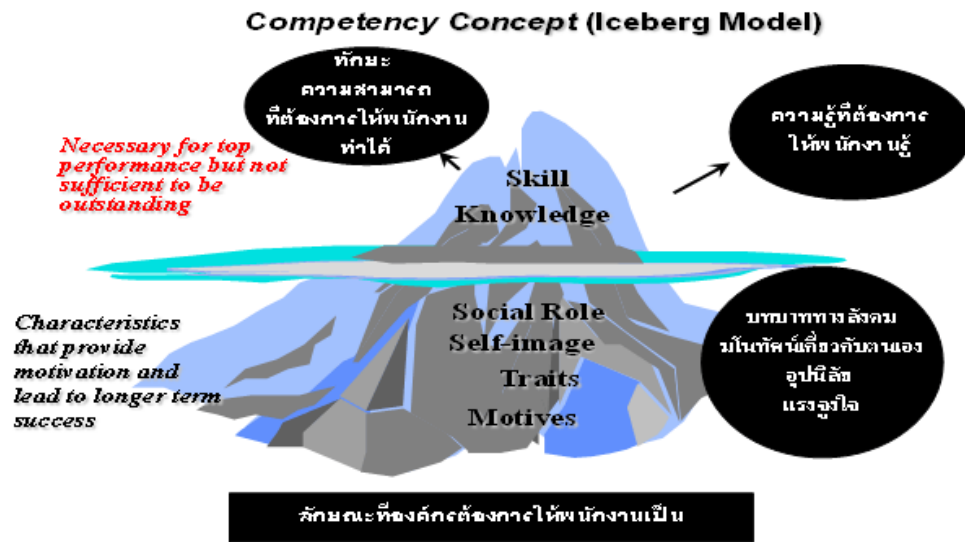
2. ความรู้ (Knowledge) หมายถึง ความรู้เฉพาะด้านของบุคคล เช่นความรู้ด้านภาษาอังกฤษ ความรู้ด้านการบริหารการศึกษา

3. ทัศนคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนเอง (Self - Concept) หรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็น เช่น คนที่มีความเชื่อมั่นในตนเอง (Self - Confident) จะเชื่อว่าตนเองสามารถแก้ปัญหาต่างๆ ได้

4. บุคลิกประจำตัวบุคคล (Trait) เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลผู้นั้น เช่น เป็นคนที่น่าเชื่อถือไว้วางใจได้ มีคุณลักษณะเป็นผู้นำ

5. แรงจูงใจหรือแรงขับภายใน (Motive) ทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่สิ่งที่เป็นเป้าหมาย เช่น บุคคลที่มุ่งผลสำเร็จ (Achievement Orientation) จะพยายามทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายและปรับปรุงวิธีการทำงานของตนเองตลอดเวลา”

องค์ประกอบสำคัญ 5 ประการสามารถอธิบายคุณลักษณะของบุคคลว่าแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่สามารถมองเห็นได้ คือ ความรู้ และทักษะ สามารถพัฒนาไม่ยากด้วยการศึกษาค้นคว้า ทำให้เกิดความรู้ และการฝึกฝนปฏิบัติ ทำให้เกิดทักษะ และส่วนที่ซ่อนอยู่ภายในซึ่งสังเกตได้ยาก ได้แก่ ทัศนคติ ค่านิยม ความเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนเอง บุคลิกลักษณะประจำตัวบุคคล รวมทั้งแรงจูงใจ เป็นสิ่งที่พัฒนาได้ยาก ดังภาพภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model)



ภาพที่ 1 สมรรถนะ (Competency) เปรียบเสมือนภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model)
(อิทธิพนธ์ สิ้นทศ: ออนไลน์)

ชัชวาลิต สรวารี (2550: 160-165) กล่าวว่า “สมรรถนะประกอบด้วย

1. Social Role คือ บทบาทสังคมซึ่งแสดงออกตามค่านิยมหรือ Value ที่คนๆ นั้นมี เป็นสิ่งที่คนๆ นั้นคิดว่าสำคัญ เกิดจากประสบการณ์ สิ่งแวดล้อม การเรียนรู้
2. Self-image คือ ภาพที่คนๆ นั้นมองตัวเอง
3. Traits/Personality คือ บุคลิกภาพและตัวตนที่แท้จริงของคนๆ นั้น
4. Motive คือ แรงจูงใจที่ผลักดันให้คนมีพฤติกรรมในแบบที่คนๆ นั้นเป็นอยู่”

दनัย เทียนพุดม (2543: 9) กล่าวว่า “สมรรถนะประกอบด้วยแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ 5 ลักษณะ คือ

1. แรงจูงใจ (Motive) คือแรงขับ ทิศทาง และทางเลือกเป็นสิ่งที่คนทำงานคิดอยู่ตลอดเวลา หรือต้องการเพื่อเป็นเหตุผลของการปฏิบัติงานหรือดำเนินงาน
2. คุณลักษณะ (Trait) เป็นคุณลักษณะที่จะกำหนดวิธีการประพฤติ หรือการตอบสนองอยู่คงที่ (สม่ำเสมอ) ด้วยลักษณะของความเชื่อมั่นในตนเอง การควบคุมตนเองและความเครียด

3. แนวคิดเกี่ยวกับตนเอง (Self - concept) เป็นทัศนคติคุณค่า หรือความนึกคิดของตนเองที่ทำให้คิดและสนใจในสิ่งที่ทำอยู่
4. ความรู้ในเนื้อหา (Content Knowledge) คือข้อเท็จจริง หรือวิธีดำเนินการซึ่งเป็นสารสนเทศที่มีขอบเขตเฉพาะของแต่ละบุคคล อาจจะเป็นด้านเทคนิค หรือมนุษยสัมพันธ์
5. ทักษะความรู้ ความคิดและพฤติกรรม (Cognitive & Behavioral Skills) คือความสามารถที่จะทำงานได้ทั้งทางกายภาพ และใช้สติปัญญา”

จากการศึกษาแนวความคิดสมรรถนะด้านองค์ประกอบของสมรรถนะ สามารถสรุปได้ว่าสมรรถนะ (Competency) ประกอบด้วย ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) คุณลักษณะส่วนบุคคล (Trait) ความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนเอง (Self - Concept) และแรงจูงใจ (Motive) ซึ่งบุคคลจะแสดงออกเป็นวิธีคิดและพฤติกรรม สามารถแบ่งได้เป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่สามารถมองเห็นได้ ได้แก่ ความรู้ และทักษะ สามารถพัฒนาไม่ยาก ด้วยการศึกษาค้นคว้า ทำให้เกิดความรู้ และการฝึกฝนปฏิบัติ และส่วนที่ซ่อนอยู่ภายในซึ่งสังเกตได้ยาก ได้แก่ คุณลักษณะส่วนบุคคล ความเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนเอง รวมทั้งแรงจูงใจ ที่พัฒนาได้ยาก ในการทำงานที่จะส่งผลต่อการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล และมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง อันจะส่งผลให้เกิดความสำเร็จตามมาตรฐานหรือสูงกว่ามาตรฐานที่องค์การได้กำหนดเอาไว้

2.1.3 ประเภทของสมรรถนะ

การแบ่งประเภทของสมรรถนะบ่งบอกถึงลักษณะความจำเป็นและความเหมาะสมของสมรรถนะที่บุคคลพึงมีตามลักษณะของการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านพยายามแบ่งประเภทของสมรรถนะให้มีความหลากหลาย ครอบคลุม และง่ายต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การ ตัวอย่างเช่น กิริติ ยศยิ่งยง, เกริกเกียรติ ศรีเสริมโภค, จิรประภา อัครบวร, ณรงค์วิทย์ แสนทอง, ชำรงค์ศักดิ์ คงคาสวัสดิ์, ประกอบ กุลเกลี้ยง, ศุภชัย ยาวะประภา และสุกัญญา รัศมีธรรมโชติ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

กิริติ ยศยิ่งยง (2549: 91) กล่าวว่า “ประเภทของ Competency ไว้ 3 ประเภท คือ

1. Job/Function/Technical Competency หมายถึง บุคลิกลักษณะของบุคลากรที่พึงประสงค์ที่สะท้อนให้เห็นถึง ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) ทัศนคติ (Attitude) และคุณลักษณะเฉพาะของงานต่างๆ (Job - Based) ที่จะช่วยส่งเสริมให้คนๆ นั้น สามารถสร้างผลงานในการปฏิบัติงานในงานนั้นๆ ประสบความสำเร็จ
2. Personal/Individual Competency หมายถึง บุคลิกลักษณะของบุคลากรที่พึงประสงค์ที่สะท้อนให้เห็นถึง ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) ทัศนคติ (Attitude) และคุณลักษณะเฉพาะของบุคคล หรือความสามารถพิเศษส่วนบุคคล (Individual - Based) ที่จะช่วยส่งเสริมให้คนๆ นั้น สามารถปฏิบัติงานตามหน้าที่/งานที่ได้รับมอบหมายได้ประสบความสำเร็จ หรือโดดเด่นกว่าบุคคลทั่วไป

3. Managerial/ Professional Competency หมายถึง บุคลิกลักษณะของบุคลากรที่พึงประสงค์ที่สะท้อนให้เห็นถึง ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) ทศนคติ (Attitude) และคุณลักษณะเฉพาะของบุคคล ในด้านการบริหารจัดการ (Management - Based) ที่จะช่วยส่งเสริมให้คนๆ นั้น สามารถบริหารงานตามบทบาทและหน้าที่ที่รับผิดชอบให้ประสบความสำเร็จ”

เกริกเกียรติ ศรีเสริมโภค (2546: 24) กล่าวว่า “ความสามารถเชิงสมรรถนะ (Competency) สามารถแบ่งออกเป็น 3 ประเภทใหญ่ คือ

1. ความสามารถเชิงสมรรถนะด้านการจัดการ (Managerial Competencies) หมายถึง ความสามารถเชิงสมรรถนะของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการวางแผน การจัดการ การคิดในเชิงวิเคราะห์ การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ เป็นต้น

2. ความสามารถเชิงสมรรถนะในด้านทั่วไป (Generic Competencies) หมายถึง ความสามารถเชิงสมรรถนะของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับเรื่องทั่วไป เช่น การสื่อสาร การเจรจาต่อรอง และการทำงานเป็นทีม เป็นต้น

3. ความสามารถเชิงสมรรถนะด้านเทคนิค (Technical Competencies) หมายถึง ความสามารถเชิงสมรรถนะของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับเนื้อหา (Job Content) ที่รับผิดชอบ เช่น เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมรับผิดชอบเกี่ยวกับการหาความต้องการในการฝึกอบรม การประเมินผลการฝึกอบรม ดังนั้นความสามารถเชิงสมรรถนะด้านเทคนิคคือ การวิเคราะห์หลักสูตร และการประเมินหลักสูตร เป็นต้น”

จิรประภา อัครบวร (2549: 68) กล่าวว่า “สมรรถนะในตำแหน่งหนึ่งๆ จะประกอบไปด้วย 3 ประเภท ได้แก่

1. สมรรถนะหลัก (Core competency) คือ พฤติกรรมที่ดีที่ทุกคนในองค์กรต้องมี เพื่อแสดงถึงวัฒนธรรมและหลักนิยมขององค์กร

2. สมรรถนะบริหาร (Professional competency) คือ คุณสมบัติความสามารถด้านการบริหารที่บุคลากรในองค์กรทุกคนจำเป็นต้องมีในการทำงาน เพื่อให้งานสำเร็จ และสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ ขององค์กร

3. สมรรถนะเชิงเทคนิค (Technical competency) คือ ทักษะด้านวิชาชีพที่จำเป็นในการนำไปปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ โดยจะแตกต่างกันตามลักษณะงาน โดยสามารถจำแนกได้ 2 ส่วนย่อย ได้แก่ สมรรถนะเชิงเทคนิคหลัก (Core technical competency) และสมรรถนะเชิงเทคนิคเฉพาะ (Specific technical competency)”

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547: 10-11) แบ่งสมรรถนะออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่

1. สมรรถนะหลัก (Core competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทศนคติ ความเชื่อ และอุปนิสัยของคนในองค์กรโดยรวมที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ได้

2. สมรรถนะตามสายงาน (Job competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทศนคติ ความเชื่อ และอุปนิสัยที่จะช่วยส่งเสริมให้คนนั้นๆ สามารถสร้างผลงานในการปฏิบัติงานตำแหน่งนั้นๆ ได้สูงกว่ามาตรฐาน

3. สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทศนคติ ความเชื่อ และอุปนิสัยที่ทำให้บุคคลนั้นมีความสามารถในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้โดดเด่นกว่าคนทั่วไป เช่น สามารถอาศัยอยู่กับแมงป่องหรืออสรพิษได้ เป็นต้น ซึ่งเรามักจะเรียกสมรรถนะส่วนบุคคลว่าความสามารถพิเศษส่วนบุคคล

อ้างศักดิ์ คงคาสวัสดิ์ (2548: 28-29) แบ่งประเภทของ Competency ออกเป็น 2 กลุ่มใหญ่ ดังนี้

1. Core Competency หมายถึงคุณสมบัติ (หรือคุณลักษณะ) พื้นฐานที่เป็นหลักที่ทุกตำแหน่งงานในองค์กร (ไม่ว่าจะเป็นฝ่ายหรือแผนกใด) จะต้อง มี ถือเป็น “คุณสมบัติร่วม” ของทุกคนในองค์กรที่จะต้องมี

2. Competency อื่นที่ไม่ใช่ Core Competency หมายถึงคุณสมบัติ (หรือคุณลักษณะ) ที่องค์กร ต้องการสำหรับแต่ละตำแหน่งงานที่แตกต่างกันไป

ประกอบ กุลเกลี้ยง (2548: 13) แบ่งประเภทของสมรรถนะได้ 2 ประเภท คือ

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) หมายถึงคุณสมบัติภายในตัวคนหรือตัวผู้ปฏิบัติ ที่ต้องมีไว้ในทุกคน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานในห้วงการบรรลุความสำเร็จ

2. สมรรถนะเฉพาะงาน (Functional Competency) หมายถึงความสามารถที่ผู้ปฏิบัติงานด้านใดด้านหนึ่งต้องมีเป็นการพิเศษเฉพาะงานนั้นๆ เพื่อให้งานในด้านนั้นสำเร็จ และเกิดผลลัพธ์ตามที่ต้องการมี 2 ลักษณะ คือ

2.1 สมรรถนะร่วมของทุกตำแหน่งในกลุ่มงาน (Common Functional Competency) หมายถึงคุณลักษณะที่บุคคลในกลุ่มงานเดียวกันต้องมี เช่น กลุ่มงานบริหารบุคคล ผู้ปฏิบัติงานในกลุ่มนี้ต้องมีความรู้พื้นฐานด้านระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์

2.2 สมรรถนะเฉพาะของตำแหน่ง (Specific Functional Competency) หมายถึงคุณลักษณะเฉพาะของบุคคลแต่ละตำแหน่งของกลุ่มงาน เช่น ตำแหน่งเจ้าหน้าที่วิเคราะห์อัตรากำลัง ต้องมีความสามารถด้านโครงสร้างและแผนอัตรากำลังบุคลากร

ศุภชัย ยาวะประภาช (2548: 49) แยกสมรรถนะออกเป็น 2 กลุ่ม คือ

1. สมรรถนะหลัก (core competency) เป็นสมรรถนะที่ทุกคนในองค์กรต้องมี เพื่อที่จะทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้สำเร็จจลุล่วงตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย แผนงาน และโครงการต่างๆ ขององค์กร สมรรถนะหลักจะผูกโยงเข้ากับสมรรถนะหลักขององค์กร องค์กรแต่ละแห่งจะมีบุคลิกลักษณะที่เป็นเสมือนแก่น หรือหลักขององค์กร ซึ่งสมรรถนะหลักขององค์กรจะถ่ายทอดลงไปทีบุคลากร และกลายเป็นสมรรถนะที่บุคลากรทุกคนในองค์กรต้องมี

2. สมรรถนะเฉพาะลักษณะงาน (functional competency) เป็นสมรรถนะที่บุคคลที่ทำงานในสายงานนั้นต้องมีเพิ่มเติมจากสมรรถนะหลัก

สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2551: 29-30) รูปแบบของสมรรถนะ หรือ Competency Model จะประกอบด้วยประเภทหรือกลุ่มของสมรรถนะ ประมาณ 2 ถึง 4 กลุ่ม เรียกว่า Cluster และแต่ละส่วนหรือแต่ละ Cluster จะประกอบด้วยสมรรถนะ ประมาณ 2 ถึง 5 ตัว โดยทั่วไปประเภทหรือกลุ่มของสมรรถนะจะมี 5 กลุ่ม ดังนี้

1. Core Competency เป็นสมรรถนะที่สะท้อนค่านิยมหลักที่มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกคนในองค์กร เป็นสมรรถนะร่วมที่องค์กรคาดหวังให้ “บุคลากรทุกคนทุกตำแหน่งงาน” ต้อง “มี”

2. Managerial Competency คือ กลุ่มสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับ “ทักษะ” ด้านการบริหารจัดการ โดยองค์กรคาดหวังว่า “บุคลากรในตำแหน่งหัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชา” ต้องมี

3. Functional Competency เป็นกลุ่มสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับ “ความรู้” และ “ทักษะ” ของกลุ่มงานหรือหน่วยงานหนึ่งๆ ซึ่งเป็นสมรรถนะร่วมของบุคลากรทุกคนที่ทำงานในกลุ่มงานหรือหน่วยงานนั้นๆ ที่ประกอบด้วยตำแหน่งงานต่างๆ

4. Job or Technical Competency คือสมรรถนะที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับ “ความรู้” “ทักษะ” ที่จำเป็นต่อการทำงานของบุคลากรในตำแหน่งงานหนึ่งๆ โดยบุคลากรแต่ละคนจะมี Job Competency แตกต่างกันไปตามตำแหน่งงานของตน

5. Personal Attributes เป็นกลุ่ม Competency ที่เป็นคุณลักษณะที่ซ่อนอยู่ในบุคคลแต่ละคน ซึ่งมีผลอย่างมากต่อทัศนคติในการทำงาน และความสำเร็จในงานของบุคคลๆ นั้น เช่น ความซื่อสัตย์ ความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ ความอดทนต่อแรงกดดัน เป็นต้น

จากการศึกษาประเภทของสมรรถนะ สามารถสรุปได้ว่าสมรรถนะ (Competency) ที่บุคลากรสามารถปฏิบัติหน้าที่ให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้ โดยหลักแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ สมรรถนะหลัก (Core competency) เป็นคุณลักษณะที่บุคลากรทุกคนในองค์กรจำเป็นต้องมี เพราะสมรรถนะหลักจะผูกโยงเข้ากับสมรรถนะหลักขององค์กรที่จะถ่ายทอดลงไปทีบุคลากร อาทิ ความรอบรู้เกี่ยวกับองค์กร ความซื่อสัตย์ ความใฝ่รู้ และความรับผิดชอบ เป็นต้น และสมรรถนะตามสายงาน (Functional competency) ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่บุคลากรที่ปฏิบัติงานในสายงานต่างๆ ต้องมีเพิ่มเติมจากสมรรถนะหลัก เพื่อให้งานสำเร็จและได้ผลลัพธ์ตามที่ต้องการ

ทั้งนี้ สมรรถนะของบุคลากรสายวิชาการจะต้องประกอบด้วย องค์ประกอบของสมรรถนะทั้งห้าประการ คือ ความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนเอง คุณลักษณะส่วนบุคคล และแรงจูงใจเป็นพื้นฐาน โดยแบ่งออกเป็นสมรรถนะหลักที่บุคลากรสายวิชาการทุกคนในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยต้องมีร่วมกัน เพื่อปฏิบัติตามภาระงานของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยได้ และสมรรถนะเฉพาะที่บุคลากรสายวิชาการตามสาขาวิชาควรมีเพิ่มเติมจากสมรรถนะหลัก เพื่อให้การเรียนการสอน และการผลิตบัณฑิตเป็นไปตามแต่ละสาขาวิชา

2.2 แนวความคิดสมรรถนะของผู้สอน (มโนทัศน์สำคัญเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน, 2554: ออนไลน์)

“ในการศึกษาแนวความคิดสมรรถนะของผู้สอน จะศึกษาว่าผู้สอนควรมีคุณลักษณะหรือแสดงพฤติกรรมใดออกมา เพื่อให้ผู้ศึกษาใช้เป็นแนวทางในการทำความเข้าใจว่าผู้สอนหรือบุคลากรสายวิชาการที่ต้องมีภาระงานสอนเป็นพื้นฐานควรมีคุณลักษณะอย่างไรบ้าง รายละเอียดดังต่อไปนี้

เวอร์เนอร์และคณะ (Verner et al., 1971) ระบุว่าผู้สอนควรมีสมรรถภาพ 4 ด้าน คือ

1. ด้านปฏิสัมพันธ์ ประกอบด้วย
 1. ให้คำแนะนำที่ชัดเจนแก่นักศึกษาได้
 2. จัดการและสื่อความหมายได้ดี
 3. ตอบสนองพฤติกรรมของนักเรียนได้
 4. แก้ไขกิจกรรมนักเรียนได้
 5. ตอบสนองความต้องการอย่างมีเหตุผล
 6. หาข้อมูลจากนักเรียนได้หลายวิธี
 7. การทำงานเป็นคณะได้ดี
2. ด้านการจัดการเรียนการสอน ประกอบด้วย
 1. มีกลวิธีการสอนเหมาะสม
 2. จัดกลุ่มการเรียนรู้ได้หลากหลาย
 3. จัดการเรียนรู้ได้หลากหลาย
 4. มีสื่อการสอนพร้อม
 5. สอนโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล
 6. ระบุจุดหมายการเรียนการสอนได้อย่างเหมาะสม
 7. จัดระบบสื่อและบริการสื่อได้สะดวกรวดเร็ว
 8. วางแผนกิจกรรมร่วมกับนักศึกษาได้
 9. มีเทคนิคหาข้อมูลจากนักศึกษาได้
 10. ใช้คำถามได้เหมาะสม
 11. เสริมกำลังใจได้ดี
 12. สร้างสามัญสำนึกแก่นักเรียนได้
 13. สร้างความคิดรวบยอดทางวัฒนธรรมได้หลายด้าน
 14. กำหนดแผนการสอนได้
 15. เรียงลำดับกิจกรรมได้ดีเหมาะสมตามหลักจิตวิทยา
3. ด้านการประเมินผล ประกอบด้วย
 1. วินิจฉัยเพื่อการแนะแนวได้
 2. สร้างเครื่องมือวัดแบบต่างๆ ได้
 3. จัดวิธีประเมินและแปรผลได้
4. ด้านความก้าวหน้าในอาชีพ ประกอบด้วย

1. สามารถปรับปรุงพฤติกรรมของตนได้
2. สามารถเข้าร่วมโปรแกรมพัฒนาวิชาชีพ
3. มีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตร

อาร์มสตรอง (Armstrong, 1973) ระบุว่าผู้สอนควรมีความสามารถ ดังนี้

1. สามารถกำหนดจุดประสงค์เชิงพฤติกรรม
2. เข้าใจถึงการเรียนรู้และนำมาใช้ในการสอน
3. สามารถจัดกิจกรรมและวิธีการเรียนการสอนได้สอดคล้องกับความต้องการของนักศึกษาและสังคม
4. มีเทคนิคการสอนที่ช่วยให้เรียนรู้ได้เร็ว
5. มีเทคนิคและวิธีการวัดผลที่ดี และนำผลมาปรับปรุงการสอนได้
6. สามารถประเมินผลการสอนของตนได้
7. ให้การปรึกษานักเรียนเป็นรายบุคคล
8. มีการติดต่ออย่างใกล้ชิดกับผู้ปกครอง

กรัซและคอสติน (Grush and Costin, 1975) ได้เสนอว่าผู้สอนควรเป็นผู้ที่

1. เชื่อมมั่นในตนเอง
2. ขยันขันแข็ง
3. สามารถและกระตือรือร้นในการทำงาน
4. ซื่อสัตย์
5. เข้าใจนักเรียน
6. ควบคุมกิจกรรมชั้นเรียนได้ดี
7. ควบคุมชั้นเรียนได้ดี
8. กระตุ้นให้นักเรียนกล้าคิดกล้าแสดงออก
9. ให้ความรู้แก่นักเรียนที่ทันการณ์
10. มีอารมณ์ขัน

วีแกนด์ (Wiegand, 1977) เสนอทักษะสมรรถภาพของผู้สอนไว้ 7 ประการ คือ

1. ความมีมนุษยสัมพันธ์
2. การวัดผลประเมินผลทั่วไป
3. การจัดลำดับการสอน
4. การใช้คำถาม
5. การเขียนจุดประสงค์เชิงพฤติกรรม
6. การเสริมกำลังใจและจูงใจ
7. การประเมินผลลำดับขั้นของการเรียน”

การศึกษาแนวความคิดสมรรถนะของผู้สอน ผู้ศึกษาพบว่าสมรรถนะของผู้สอนมีคุณลักษณะตามองค์ประกอบสมรรถนะ 5 ด้าน คือ 1) ความรู้ ได้แก่ ให้ความรู้ นักศึกษาที่ทันการณ์ มีความรู้ ทั้งด้านเนื้อหา วิธีสอน จิตวิทยา 2) ทักษะ ได้แก่ มีเทคนิคการสอน ให้คำแนะนำที่ชัดเจนแก่ผู้เรียนได้ มีกลวิธีการสอนที่เหมาะสม สามารถจัดกิจกรรมและวิธีการเรียนการสอนได้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนและสังคม มีเทคนิคการสอนที่ช่วยให้เรียนรู้ได้เร็ว มีเทคนิคและวิธีการวัดผลที่ดี และนำมาปรับปรุงการสอนได้ กระตุ้นให้ผู้เรียนกล้าคิดกล้าแสดงออก 3) ความเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนเอง ได้แก่ เข้าใจถึงการเรียนรู้และนำมาใช้ในการสอน ตอบสนองความต้องการอย่างมีเหตุผล สอนโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล 4) คุณลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เชื่อมมั่นในตนเอง ขยันขันแข็ง กระตือรือร้นในการทำงาน ซื่อสัตย์ มีมนุษยสัมพันธ์ มีอารมณ์ขัน 5) แรงจูงใจ ได้แก่ ปรับปรุงพฤติกรรมของตน คำนวณเพื่อพัฒนาวิชาชีพ

2.3 แนวความคิดเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน

ในการศึกษาเพื่อค้นหาสมรรถนะของบุคลากรสายวิชาการ ให้ปฏิบัติงานตามภารกิจด้านการเรียนการสอนจะต้องทำความเข้าใจ ถึงแนวความคิดเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนในหัวข้อลักษณะของการเรียนการสอนที่มีคุณภาพ และบทบาทของผู้สอนในการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ดังนี้

2.3.1 ลักษณะของการเรียนการสอนที่มีคุณภาพ (ทศนา แคมมณี และคณะ, 2545: 30-31, 35-37, 55-56) คือ

การจัดการเรียนการสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ หรือการจัดการเรียนการสอนโดยยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง เป็นรูปแบบการจัดการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้อย่างแท้จริง และเปิดให้โอกาสผู้เรียนได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมการเรียนรู้และใช้เวลาของการเรียนรู้เป็นส่วนใหญ่ ผู้สอนทุกคนจะต้องใช้รูปแบบการจัดการเรียนการสอนโดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ และหาแนวทางมาใช้ในการปฏิบัติงานของตนให้ประสบผลสำเร็จ จากแนวทางการพัฒนาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 กล่าวถึงหลักการจัดการเรียนรู้ ที่คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ทุกคนสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ โดยผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด และส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต ทุกเวลา ทุกสถานที่ ซึ่งในการจัดการเรียนรู้ต้องจัดบรรยากาศสภาพแวดล้อม สื่อการเรียน และอำนวยความสะดวก เพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้และมีความรอบรู้ตามศักยภาพ ผู้สอนจึงมีความจำเป็นที่จะต้องรู้จักผู้เรียนครอบคลุมอย่างรอบด้าน และสามารถวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อนำไปเป็นพื้นฐานการออกแบบหรือวางแผนการเรียนรู้ได้สอดคล้องกับผู้เรียน โดยเลือกการจัดกิจกรรมหรือออกแบบการเรียนรู้ที่ใช้วิธีการและเทคนิคการเรียนรู้ที่แตกต่างหลากหลายมาทำให้การเรียนรู้บรรลุตามเป้าหมาย อาจจะมีเปิดโอกาสให้ผู้เรียนเป็นผู้เลือกหรือตัดสินใจในเนื้อหาสาระที่สนใจ เป็นประโยชน์ต่อตนเอง และเปิดโอกาสให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในกิจกรรมการเรียนรู้ ลงมือปฏิบัติจริงด้วยตนเอง ทั้งนี้แนวคิดในการเปิดโอกาสให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมและสามารถนำไปใช้เป็นแนวปฏิบัติได้ ดังนี้

1. กิจกรรมการเรียนรู้ที่ดีที่ควรช่วยให้ผู้เรียนได้มีส่วนร่วมทางด้านร่างกาย (physical participation) คือ เป็นกิจกรรมที่ช่วยให้ผู้เรียนได้มีโอกาสเคลื่อนไหวร่างกาย เพื่อช่วยให้ประสาท

การเรียนรู้ของผู้เรียนต้นตัว เกิดความพร้อมที่จะรับรู้และเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ การรับรู้เป็นปัจจัยสำคัญในการเรียนรู้ ถ้าผู้เรียนอยู่ในสภาพที่ไม่พร้อม แม้จะมีการให้ความรู้ที่ดีๆ ผู้เรียนก็ไม่สามารถรับได้ ดังจะเห็นได้ว่า ถ้าปล่อยให้ผู้เรียนนั่งนานๆ ในไม่ช้าผู้เรียนก็จะหลับหรือคิดเรื่องอื่นๆ แต่ถ้าให้มีการเคลื่อนไหวทางกายบ้างก็จะทำให้ประสาทการเรียนรู้ของผู้เรียนต้นตัวและพร้อมที่จะรับและเรียนรู้สิ่งต่างๆได้ดี ดังนั้น กิจกรรมที่จัดให้ผู้เรียน จึงควรเป็นกิจกรรมที่ช่วยให้ผู้เรียนได้เคลื่อนไหวในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง เป็นระยะๆ ตามความเหมาะสมกับวัยและระดับความสนใจของผู้เรียน

2. กิจกรรมการเรียนรู้ที่ดีควรช่วยให้ผู้เรียนได้มีส่วนร่วมทางสติปัญญา (intellectual participation) คือ เป็นกิจกรรมที่ช่วยให้ผู้เรียนเกิดการเคลื่อนไหวทางสติปัญญา ต้องเป็นกิจกรรมหรือสิ่งเร้าที่ทำทลายความคิดของผู้เรียน สามารถกระตุ้นสมองของผู้เรียนให้เกิดการเคลื่อนไหว ต้องเป็นเรื่องที่ไม่ยากหรือง่ายเกินไปทำให้ผู้เรียนเกิดความสนุกที่จะคิด

3. กิจกรรมการเรียนรู้ที่ดีควรช่วยให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมทางสังคม (social participation) คือ เป็นกิจกรรมที่ช่วยให้ผู้เรียนมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคมกับบุคคลหรือสิ่งแวดล้อมรอบตัว เนื่องจากมนุษย์เป็นสัตว์สังคมจำเป็นต้องอยู่รวมกันเป็นหมู่คณะ ชอบที่จะติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่น มนุษย์ต้องเรียนรู้ที่จะปรับตัวเข้ากับผู้อื่นและสภาพแวดล้อมต่างๆ การเปิดโอกาสให้ผู้เรียนมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นจะช่วยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ทางด้านสังคม

4. กิจกรรมการเรียนรู้ที่ดีควรช่วยให้ผู้เรียนได้มีส่วนร่วมทางอารมณ์ (emotional participation) คือ เป็นกิจกรรมที่ส่งผลต่ออารมณ์ ความรู้สึกของผู้เรียน ซึ่งจะช่วยให้การเรียนรู้นั้นเกิดความหมายต่อตนเองและควรเกี่ยวข้องกับผู้เรียนโดยตรง หากสิ่งที่เรียนรู้ทำให้เกิดความสนุก ผู้เรียนย่อมต้องการและเต็มใจที่จะเรียนรู้อีก แต่ถ้าสิ่งที่เรียนรู้ทำให้เกิดความเครียด ผู้เรียนอาจจะไม่ต้องการและไม่ชอบที่จะเรียนรู้สิ่งนั้นอีก โดยปกติการมีส่วนร่วมทางอารมณ์นี้มักเกิดขึ้นพร้อมกับการกระทำอื่นๆ อยู่แล้ว เช่น กิจกรรมทางกาย สติปัญญา และสังคม ทุกครั้งที่ผู้สอนให้ผู้เรียนเคลื่อนที่ เปลี่ยนอิริยาบถ เปลี่ยนกิจกรรม ผู้เรียนจะเกิดอารมณ์ ความรู้สึกตามมาด้วยเสมอ อาจเป็นความพอใจ ไม่พอใจ หรือเฉยๆ

กล่าวได้ว่า การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนควรเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยผู้สอนต้องมี 1) ความรู้ คือ รู้จักผู้เรียนครอบคลุมอย่างรอบด้าน และรู้จักการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อนำไปเป็นพื้นฐานการออกแบบหรือวางแผนการเรียนรู้ได้สอดคล้องกับผู้เรียน 2) ทักษะ คือ ทักษะการจัดกิจกรรมหรือออกแบบการเรียนรู้ที่ใช้วิธีการและเทคนิคการเรียนรู้ที่แตกต่างหลากหลาย เพื่อช่วยให้ผู้เรียนได้มีโอกาสเคลื่อนไหวร่างกาย สามารถกระตุ้นสมองของผู้เรียนให้เกิดการเคลื่อนไหวทางสติปัญญา ให้ผู้เรียนมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคมกับบุคคลหรือสิ่งแวดล้อมรอบตัว และให้การเรียนรู้มีความหมายเกี่ยวข้องกับผู้เรียนโดยตรง รวมทั้งต้องจัดบรรยากาศสภาพแวดล้อม สื่อการเรียน และอำนวยความสะดวก เพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้และมีความรอบรู้ตามศักยภาพ 3) ทศนคติ คือ คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ทุกคนสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ โดยผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด และส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต ทุกเวลา ทุกสถานที่ 4) บุคลิกประจำตน คือ รับฟังความเห็นของผู้เรียนในการเลือกกิจกรรมการเรียนรู้ และ 5) แรงจูงใจ คือ มุ่งเน้นให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้อย่างแท้จริงและทำให้การเรียนรู้บรรลุตามเป้าหมาย

2.3.2 บทบาทของผู้สอนในการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ (บทบาทของครูในการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ, 2554: ออนไลน์)

“ผู้ที่มีบทบาทสำคัญที่สุดในการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ คือ ผู้สอน ดังนั้นผู้สอนจำเป็นที่จะต้องทำความเข้าใจในเรื่องที่เกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยเฉพาะเรื่องของความสำคัญ ความจำเป็น ทั้งนี้เพราะจะช่วยในการปรับเปลี่ยนแนวคิดในการจัดการเรียนการสอน เมื่อแนวคิดเปลี่ยน การกระทำย่อมเปลี่ยนตามไปด้วย การกระทำหรือบทบาทของผู้สอนมีประเด็นสำคัญดังนี้

1. บทบาทในฐานะผู้จัดการและผู้อำนวยความสะดวก

บทบาทในฐานะผู้จัดการ ซึ่งกำหนดเป้าหมายในการจัดการว่า “ให้ผู้เรียนได้พัฒนาเต็มตามศักยภาพของตนเอง” ดังนั้นผู้สอนจะต้องมีข้อมูลของผู้เรียนแต่ละคนรอบด้านเพื่อนำมาวิเคราะห์ และจัดการอย่างเหมาะสมเป็นงานหลักที่สำคัญ ทั้งนี้เพื่อ

1. วางแผนการจัดการเรียนรู้ ซึ่งประกอบด้วย

1.1 การวางแผนอำนวยความสะดวก เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลของผู้เรียน ซึ่งจำเป็นต้องมีข้อมูลผู้เรียนรอบด้าน เพื่อนำมาวิเคราะห์และจัดการได้อย่างเหมาะสม เช่น จัดการด้านแหล่งเรียนรู้ จัดกิจกรรมสนับสนุน การให้การส่งเสริม เป็นต้น หรือการสร้างความสัมพันธ์กับหน่วยงานอื่น ชุมชน บุคคลอื่น เพื่อเอื้อต่อการจัดการเรียนรู้

1.2 การวางแผนการเรียนรู้ รวมถึงการบริหารชั้นเรียนให้สอดคล้องกับรูปแบบหรือวิธีการจัดการเรียนรู้แต่ละครั้ง

1.3 การวางแผนการจัดการเรียนรู้ในแต่ละครั้ง มีขั้นตอนสำคัญ คือ กำหนดจุดประสงค์ ประเมินพฤติกรรมหรือความสามารถของผู้เรียน กำหนดวิธีการสอน และประเมินผล

2. กำหนดบทบาทของตนเอง โดยเฉพาะการเป็นตัวกลางที่จะทำให้เกิดการเรียนรู้ เช่น การสร้างความสัมพันธ์เชิงบวกกับผู้เรียน การเป็นแบบอย่างที่ดี การสร้างสภาพแวดล้อมที่เกื้อกูลต่อการเรียนรู้ และการประพฤติปฏิบัติของผู้เรียน การสร้างระบบและการสื่อสารกับผู้เรียนให้ชัดเจน การสร้างระบบควบคุม กำกับ ดูแล ด้วยความเป็นธรรมและเป็นประชาธิปไตย

2. บทบาทในฐานะผู้จัดการเรียนรู้

บทบาทในฐานะผู้จัดการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาผู้เรียนแต่ละคนให้เต็มตามศักยภาพ ผู้สอนมีบทบาทที่สำคัญมีดังนี้

1. การเตรียมการสอน ผู้สอนควรเตรียมการสอนดังนี้

1.1 วิเคราะห์ข้อมูลของผู้เรียน เพื่อจัดกลุ่มผู้เรียนตามความรู้ความสามารถ และเพื่อกำหนดเรื่องหรือเนื้อหาสาระในการเรียนรู้

1.2 วิเคราะห์หลักสูตรเพื่อเชื่อมโยงกับผลการวิเคราะห์ข้อมูล โดยเฉพาะการกำหนดเรื่องหรือเนื้อหาสาระในการเรียนรู้ ตลอดจนวัตถุประสงค์สำคัญ ที่จะนำไปสู่การพัฒนาผู้เรียนสู่ความเป็นสากล

1.3 เตรียมแหล่งเรียนรู้ เตรียมห้องเรียน

1.4 วางแผนการสอน ควรเขียนให้ครอบคลุมองค์ประกอบ ดังต่อไปนี้

- (1) กำหนดเรื่อง
- (2) กำหนดวัตถุประสงค์ให้ชัดเจน
- (3) กำหนดเนื้อหา ผู้สอนควรมีรายละเอียดพอที่จะเติมเต็มผู้เรียนได้ ตลอดจนมีความรู้ในเนื้อหาของศาสตร์นั้นๆ
- (4) กำหนดกิจกรรม เน้นกิจกรรมที่ผู้เรียนได้คิดและลงมือปฏิบัติ ได้ศึกษาข้อมูลจากแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย นำข้อมูลหรือความรู้นั้นมาสังเคราะห์เป็นความรู้หรือเป็นข้อสรุปของตนเอง ผลงานที่เกิดจากการเรียนรู้ของผู้เรียนอาจมีความหลากหลายตามความสามารถ ถึงแม้จะเรียนรู้จากแผนการเรียนรู้เดียวกัน
- (5) กำหนดวิธีการประเมินที่สอดคล้องกับจุดประสงค์
- (6) กำหนดสื่อ วัสดุอุปกรณ์ และเครื่องมือประเมิน

2. การสอน ผู้สอนควรคำนึงถึงองค์ประกอบต่าง ๆ ดังนี้

2.1 สร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้

2.2 กระตุ้นให้ผู้เรียนร่วมกิจกรรม

2.3 จัดกิจกรรมหรือดูแลให้กิจกรรมดำเนินไปตามแผน และต้องคอยสังเกต บันทึกพฤติกรรมที่ปรากฏของผู้เรียนแต่ละคน หรือแต่ละกลุ่มเพื่อสามารถปรับเปลี่ยนกิจกรรมให้มีความเหมาะสม

2.4 ให้การเสริมแรง หรือให้ข้อมูลย้อนกลับ ให้ข้อสังเกต

2.5 การประเมินผลการเรียน เป็นการเก็บรวบรวมผลงานและประเมินผลงานของผู้เรียน ประเมินผลการเรียนรู้ตามที่กำหนดไว้”

กล่าวได้ว่า ผู้สอนเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญที่สุดในการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ต้องเข้าใจบทบาทของผู้สอน 1) ในฐานะผู้จัดการและผู้อำนวยการความสะอาด ให้ผู้เรียนได้พัฒนาเต็มตามศักยภาพของตนเอง โดยต้องมีข้อมูลของผู้เรียนแต่ละคนรอบด้านเพื่อนำมาวิเคราะห์ และจัดการอย่างเหมาะสม เพื่อวางแผนการจัดการเรียนรู้ 2) ในฐานะผู้จัดการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาผู้เรียนแต่ละคนให้เต็มตามศักยภาพ โดยการวิเคราะห์ข้อมูลของผู้เรียน เพื่อจัดกลุ่มผู้เรียนตามความรู้ความสามารถ กำหนดเรื่องหรือเนื้อหาสาระในการเรียนรู้ วิเคราะห์หลักสูตร เตรียมแหล่งเรียนรู้ วางแผนการสอน กำหนดวัตถุประสงค์เนื้อหารายละเอียด กำหนดกิจกรรมและสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ดังนั้น ผู้สอนหรือครูอาจารย์ควรมีความรู้ ทักษะในการสอน ให้คำปรึกษา และมีจิตวิทยาสำหรับการสอนเพื่อให้ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.4 ภาระงานของคณาจารย์ประจำของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (ประกาศจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เรื่อง เกณฑ์ภาระงานขั้นต่ำของคณาจารย์ประจำ พ.ศ. 2552)

สมรรถนะของบุคลากรสายวิชาการเป็นพฤติกรรมที่แสดงออกในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยได้กำหนดเกณฑ์ภาระงานขั้นต่ำของคณาจารย์ประจำของจุฬาลงกรณ์

มหาวิทยาลัย เพื่อใช้ในการมอบหมายและจัดทำข้อตกลงภาระงาน รวมทั้งเป็นส่วนหนึ่งในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

คณาจารย์ประจำของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมีภาระงานหลัก 5 ด้าน ประกอบด้วย งานสอน งานวิจัยและวิชาการ งานพัฒนานิสิต งานบริหารและธุรการ และงานบริการทางวิชาการ ดังนี้

1. งานสอน ได้แก่ งานสอนนิสิตโดยตรงและงานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตามที่ได้รับอนุมัติหรือมอบหมายจากส่วนงานต้นสังกัด

1.1 งานสอนนิสิตโดยตรง หมายความว่ารวมถึง การสอนในชั้นเรียน การสอนทางไกล หรือการสอนด้วยวิธีการอื่นใดที่ส่วนงานกำหนดขึ้นตามลักษณะเฉพาะของแต่ละสาขาวิชาหรือหลักสูตรของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

1.2 งานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ หมายความว่ารวมถึง การสอนและให้คำปรึกษาแก่นิสิตในฐานะอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ปรินซิพัล อนุพริพัล เอกัตศึกษา โครงการ การค้นคว้าหรือศึกษาอิสระ หรืองานที่ปรึกษาอื่นที่เทียบเท่าตามที่กำหนดไว้ในหลักสูตรของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

2. งานวิจัยและวิชาการ ที่จะนำมาคำนวณภาระงานได้จะต้องได้รับการบันทึกข้อมูลอย่างเป็นทางการในระบบบันทึกข้อมูลงานวิจัยและวิชาการ (Research Registry) ของมหาวิทยาลัยหรือส่วนงาน ทั้งนี้ไม่รวมถึงงานวิจัยที่เป็นงานบริการทางวิชาการ (Commission Research)

3. งานพัฒนานิสิต ได้แก่ งานให้คำปรึกษาและคำแนะนำแก่นิสิตในด้านการศึกษา การดำรงชีวิต การพัฒนาตนเอง และงานกิจการนิสิตอื่น

4. งานบริหารและธุรการ ได้แก่ งานบริหารและธุรการที่ได้รับการแต่งตั้งหรือมอบหมายจากมหาวิทยาลัย อธิการบดี หัวหน้าส่วนงาน หรือหัวหน้าภาควิชาอย่างเป็นทางการ

5. งานบริการทางวิชาการ ที่จะนำมาคำนวณภาระงานได้ ได้แก่ งานบริการทางวิชาการ งานบริการทางวิชาชีพ รวมทั้งงานสอนสำหรับสถาบันการศึกษาอื่น และจะต้องได้รับมอบหมายหรืออนุมัติจากมหาวิทยาลัยหรือหัวหน้าส่วนงานอย่างเป็นทางการ

กล่าวโดยสรุปว่า คณาจารย์ประจำของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ต้องปฏิบัติงานตามภาระงานทั้ง 5 ด้าน คือ งานสอน งานวิจัยและวิชาการ งานพัฒนานิสิต งานบริหารและธุรการ และงานบริการทางวิชาการ

2.5 องค์ประกอบคุณลักษณะส่วนบุคคลและพฤติกรรมของบุคลากรสายวิชาการจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สมรรถนะที่พึงประสงค์ตามภาระงานของบุคลากรสายวิชาการในสังกัดจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย คือคุณลักษณะส่วนบุคคล และพฤติกรรมต่างๆ ที่จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยคาดหวังให้บุคลากรสายวิชาการแสดงออกในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยยังไม่ได้กำหนดคุณลักษณะส่วนบุคคลและพฤติกรรมของบุคลากรสายวิชาการทั้งข้าราชการและพนักงานมหาวิทยาลัยด้วยองค์ประกอบเดียวกัน แต่มีการนำสมรรถนะของข้าราชการสายวิชาการ และคุณลักษณะส่วนบุคคลและพฤติกรรมของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการมาใช้ โดยกำหนดไว้ในแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี จึงมีความสำคัญในการกำหนดสมรรถนะของข้าราชการ

สายวิชาการ และคุณลักษณะส่วนบุคคลและพฤติกรรมของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ เพื่อเป็นแนวทางการกำหนดสมรรถนะที่พึงประสงค์ตามภาระงานที่จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยคาดหวังจากบุคลากรสายวิชาการทั้งสองประเภทในองค์กรประกอบเดียวกันได้ ดังนี้

2.5.1 สมรรถนะหลักของข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา (หนังสือสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ที่ ศธ. 0509(2)/ว2 ลงวันที่ 24 มกราคม 2554 เรื่อง แนวทางการกำหนดสมรรถนะ ความรู้ความสามารถ และทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานสำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา: อัดสำเนา) ซึ่งสมรรถนะหลักของข้าราชการประกอบด้วย

1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation): ความมุ่งมั่นจะปฏิบัติหน้าที่ราชการให้ดีหรือให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่ โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเอง หรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น อีกทั้งยังหมายถึงรวมถึงการสร้างสรรค์พัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยากและท้าทายชนิดที่อาจไม่เคยมีผู้ใดสามารถกระทำได้มาก่อน

2. การบริการที่ดี (Service Mind): ความตั้งใจและความพยายามของข้าราชการในการให้บริการต่อประชาชน ข้าราชการ หรือหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

3. การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise): ความสนใจใฝ่รู้ สั่งสม ความรู้ความสามารถของตนในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ ด้วยการศึกษาค้นคว้า และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง จนสามารถประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่างๆ เข้ากับการปฏิบัติราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์

4. จริยธรรม (Integrity): การดำรงตนและประพฤติปฏิบัติอย่างถูกต้องเหมาะสมทั้งตามกฎหมาย คุณธรรม จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ และจรรยาข้าราชการเพื่อรักษาศักดิ์ศรีแห่งความเป็นข้าราชการ

5. ความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork): ความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น เป็นส่วนหนึ่งของทีม หน่วยงาน หรือส่วนราชการ โดยผู้ปฏิบัติมีฐานะเป็นสมาชิก ไม่จำเป็นต้องมีฐานะหัวหน้าทีม รวมทั้งความสามารถในการสร้างและรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกในทีม

2.5.2 คุณลักษณะส่วนบุคคลและพฤติกรรมของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ ตามเอกสารแนบท้ายประกาศจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เรื่อง แบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2553 ในการประเมินส่วนที่ 2 คุณลักษณะส่วนบุคคลและพฤติกรรม ตามแบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย สายวิชาการ แบบที่ 2 การประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี (ประกาศจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เรื่อง แบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2553: อัดสำเนา) ประกอบด้วย

1. ความรับผิดชอบและความตั้งใจในการทำงาน: เอาใจใส่ดูแลติดตามงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายและกำหนดเวลาเป็นอย่างดี

2. ความมีน้ำใจ เสียสละและอุทิศเวลาเพื่องาน: เสียสละและอุทิศเวลาในการปฏิบัติงานให้แล้วเสร็จในกรณีที่ได้รับมอบหมายงานเพิ่มโดยไม่ทราบล่วงหน้า หรือมีน้ำใจช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงานให้แล้วเสร็จ

3. ความเป็นผู้นำ: สามารถจูงใจให้ผู้ที่เกี่ยวข้องปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายด้วยความเต็มใจ ตลอดจนมีพฤติกรรมในการทำงานที่เป็นแบบอย่างที่ดีด้วย

4. การรักษาระเบียบวินัย จรรยาบรรณ และกฎเกณฑ์ในการทำงาน: ปฏิบัติตนตามระเบียบวินัย ข้อบังคับกฎเกณฑ์การทำงานและจรรยาบรรณของมหาวิทยาลัย รวมทั้งปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างให้ผู้อื่นศรัทธา ยึดมั่น และปฏิบัติตาม

5. การทำงานร่วมกันกับผู้อื่น: ประสานงานและให้ความร่วมมือกับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ตลอดจนบุคคลที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน ส่งเสริมและสร้างบรรยากาศในการทำงานร่วมกันด้วยความสามัคคีภายในหน่วยงาน

จากการศึกษาแบบประเมินสมรรถนะของข้าราชการสายวิชาการ และแบบประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีในส่วนคุณลักษณะส่วนบุคคลและพฤติกรรมของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ จะแสดงให้เห็นถึงองค์ประกอบที่จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมุ่งหวังให้บุคลากรสายวิชาการ แสดงคุณลักษณะหรือพฤติกรรมให้มีความเหมาะสม สอดคล้องกับการปฏิบัติงานในการขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ พันธกิจ ภารกิจของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยให้บรรลุผลสำเร็จ อาทิเช่น มุ่งผลสัมฤทธิ์ มีบริการที่ดี มีความรับผิดชอบและความตั้งใจในการทำงาน การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ความเป็นผู้นำ เสียสละ มีน้ำใจและอุทิศเวลาเพื่องาน ร่วมแรงร่วมใจในการทำงานร่วมกับผู้อื่น มีจริยธรรม รักษาระเบียบวินัย จรรยาบรรณ และกฎเกณฑ์ในการทำงาน เป็นต้น ซึ่งจะเป็แนวทางในการกำหนดสมรรถนะที่พึงประสงค์ของบุคลากรสายวิชาการตามภาระงานที่จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยคาดหวังจากบุคลากรสายวิชาการทั้งสองประเภทในองค์ประกอบเดียวกัน ให้มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น

2.6 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาสมรรถนะที่พึงประสงค์ตามภาระงานของบุคลากรสายวิชาการในสังกัดจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มีเอกสาร บทความ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เช่น วิทยานิพนธ์ที่การศึกษาการพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นของอาจารย์มหาวิทยาลัยรามคำแหง งานวิจัยที่ศึกษาสมรรถนะของอาจารย์พยาบาล วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีอุตรดิตถ์ และงานวิจัยที่ศึกษาความคาดหวังและการรับรู้ของนักศึกษาพยาบาลต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของอาจารย์พยาบาลที่สอนในคลินิกวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี กรุงเทพฯ รวมทั้งงานวิจัยที่ศึกษาคุณลักษณะครูพึงประสงค์และคุณลักษณะครูที่ทำให้นักศึกษาเป็นบัณฑิตที่พึงประสงค์ของสังคมของนักศึกษาและอาจารย์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี งานวิจัยในต่างประเทศที่ศึกษา The “Good Professor” as Perceived by University Instructors งานวิจัยที่ศึกษา Lecturers' Competencies: A Case Study in International Universities และงานวิจัยที่ศึกษา Analysis on the Competency Model of the Lecturers in the Application Oriented University ดังนี้

วัฒน์ บุญกอบ (2552) ศึกษาการพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นของอาจารย์มหาวิทยาลัยรามคำแหง โดยการศึกษาข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวกับพันธกิจของมหาวิทยาลัย สร้างแบบสอบถามสำหรับการทำเทคนิคเดลฟายสอบถามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 18 คน 3 รอบ จึงนำข้อมูลมาทำการวิเคราะห์เนื้อหา และกำหนดสมรรถนะที่จำเป็นของอาจารย์ พบว่าสมรรถนะที่จำเป็นของอาจารย์มหาวิทยาลัยรามคำแหงตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยมี 6 สมรรถนะ คือ 1) สมรรถนะด้านการผลิตบัณฑิตให้มีความรู้คู่คุณธรรม ประกอบด้วยค่านิยมและจริยธรรม แนวคิดในการปลูกฝังค่านิยมและจริยธรรม การพัฒนาและวิธีปลูกฝังค่านิยม การวัดผล และการประเมินผล 2) สมรรถนะด้านความรู้พื้นฐานของระเบียบวิธีวิจัย ประกอบด้วยความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับงานวิจัย ประเภทของงานวิจัย การเลือกปัญหาในการวิจัย หัวข้อและการกำหนดประเด็นสำหรับการศึกษา การทบทวนวรรณกรรม การออกแบบวิจัย และการเขียนรายงานวิจัย 3) สมรรถนะด้านการแสดงความคิดเห็นในเชิงวิชาการที่เหมาะสมในการแก้ไขปัญหาสังคม ประกอบด้วยหลักและวิธีการแสดงความคิดเห็นในสาธารณะ วิธีเสนอข้อคิดเห็นต่างๆ ที่สามารถแก้ไขปัญหาสังคมได้เป็นอย่างดี 4) สมรรถนะด้านการประยุกต์ความรู้ศิลปวัฒนธรรมในการเรียนการสอนของมหาวิทยาลัย ประกอบด้วยหลักและวิธีการประยุกต์ความรู้ศิลปวัฒนธรรมในการเรียนการสอนในมหาวิทยาลัย 5) สมรรถนะด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ได้อย่างเหมาะสม ประกอบด้วยความหมายของเทคโนโลยี การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ให้เหมาะสมกับการเรียนการสอนในปัจจุบัน การสร้างและการจัดเก็บองค์ความรู้ 6) สมรรถนะด้านการมีความรู้ความเข้าใจประกันคุณภาพ ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ เกณฑ์การประเมินคุณภาพของมหาวิทยาลัยรามคำแหงและเกณฑ์การประเมินคุณภาพภายนอก

สรุปได้ว่า สมรรถนะที่จำเป็นของอาจารย์มหาวิทยาลัยรามคำแหงตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยมี 6 สมรรถนะ คือ 1) สมรรถนะด้านการผลิตบัณฑิตให้มีความรู้คู่คุณธรรม 2) สมรรถนะด้านความรู้พื้นฐานของระเบียบวิธีวิจัย 3) สมรรถนะด้านการแสดงความคิดเห็นในเชิงวิชาการที่เหมาะสมในการแก้ไขปัญหาสังคม 4) สมรรถนะด้านการประยุกต์ความรู้ศิลปวัฒนธรรมในการเรียนการสอนของมหาวิทยาลัย 5) สมรรถนะด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ได้อย่างเหมาะสม 6) สมรรถนะด้านการมีความรู้ความเข้าใจประกันคุณภาพ

จินตนา กล่อมศิริ (2549) ศึกษาสมรรถนะของอาจารย์พยาบาล วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีอุตรดิตถ์ มีกลุ่มตัวอย่างจำนวน 32 คน และนักศึกษาพยาบาลหลักสูตรพยาบาลศาสตรบัณฑิต วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีอุตรดิตถ์ปีการศึกษา 2548 จำนวน 300 คน โดยเครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามสมรรถนะของอาจารย์พยาบาลที่สร้างขึ้นจากการบูรณาการกรอบแนวคิดสมรรถนะอาจารย์พยาบาลของ National League for Nursing (2005) และสมรรถนะอาจารย์ของ Southern Regional Education Board: SREB (2002) และสมรรถนะของกระทรวงศึกษาธิการ (2548) ซึ่งนำไปหาความตรงตามเนื้อหาจากผู้ทรงคุณวุฒิ 4 ท่าน และหาค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือโดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค ได้เท่ากับ .93 วิเคราะห์ข้อมูลพบว่าระดับสมรรถนะของอาจารย์พยาบาล วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีอุตรดิตถ์ที่ประเมินโดยอาจารย์พยาบาลและนักศึกษาพยาบาลโดยรวมและทุกด้านอยู่ในระดับสูง โดยค่าเฉลี่ยสูงสุดของสมรรถนะรายด้าน ได้แก่ 1) สมรรถนะด้านบุคลิกลักษณะ คือ มีความจริงใจในการช่วยเหลือนักศึกษาที่มีปัญหา บุคลิกภาพสง่า

ผ่าเผยเป็นที่ยอมรับ และวางตัวและแสดงตนเหมาะสมกับโอกาสและสถานการณ์ 2) สมรรถนะด้านการจัดการเรียนการสอน คือ การแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นในการสอนและสร้างแรงจูงใจให้กับนักศึกษาได้เรียนรู้ สร้างโอกาสให้กับผู้เรียนได้พัฒนาการคิดเชิงสร้างสรรค์ และมีองค์ความรู้ด้านวิชาชีพที่จำเป็นในการส่งเสริมการเรียนรู้ของนักศึกษา 3) สมรรถนะด้านการสนับสนุนให้ผู้เรียนได้พัฒนาตนเอง คือ ส่งเสริมให้นักศึกษามีการนำความรู้ในการปฏิบัติการพยาบาลที่ดีที่สุดมาใช้ ช่วยให้นักศึกษาตระหนักถึงผลกระทบทางด้านสังคมที่มีผลต่อการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และช่วยให้นักศึกษาใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพในการพัฒนาตนเอง 4) สมรรถนะด้านการประเมินผลการเรียน คือ กำหนดเกณฑ์ในการประเมินผลที่ชัดเจน รับฟังข้อเสนอแนะของนักศึกษาเพื่อนำมาปรับปรุงการเรียนการสอน และส่งเสริมการมีส่วนร่วมของนักศึกษาในการประเมินผลการเรียนการสอน 5) สมรรถนะด้านการมีส่วนร่วมในการออกแบบและประเมินหลักสูตร คือ ออกแบบหลักสูตรการเรียนการสอนตามนโยบายและสอดคล้องกับความต้องการของนักศึกษา สภาพแวดล้อมด้านการศึกษา ส่งเสริมให้นักศึกษามีส่วนร่วมในการประเมินหลักสูตรการเรียนการสอน และอธิบายหลักสูตรการเรียนการสอนให้นักศึกษาทราบและเข้าใจ 6) สมรรถนะด้านการแสดงภาวะผู้นำ คือ สามารถติดต่อสื่อสารกับนักศึกษาหรือบุคคลอื่นๆ อย่างมีประสิทธิภาพ มีทักษะภาวะผู้นำและการปฏิบัติเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง และมีทักษะและความสามารถในการประสานความร่วมมือที่ดีระหว่างสถาบันการศึกษา กับสถาบันให้บริการสุขภาพและชุมชน 7) สมรรถนะด้านการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน คือ นำข้อมูลที่ได้จากการประเมินผลการเรียนการสอนมาใช้พัฒนาและปรับปรุงแผนการเรียนหรือหลักสูตร แสดงให้เห็นถึงความมั่นใจในการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน และพัฒนากลยุทธ์ส่งเสริมการใช้สติปัญญา จิตใจ อารมณ์และความคิดเชิงสร้างสรรค์ของผู้เรียน 8) สมรรถนะด้านวิชาการ คือ เป็นที่ปรึกษาด้านวิชาการแก่นักศึกษา แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการทำวิจัยด้านการพยาบาล และแสดงให้เห็นถึงศักยภาพของการเป็นนักวิชาการ 9) สมรรถนะด้านการจัดสิ่งแวดล้อมการเรียนรู้ คือ การใช้เทคโนโลยีในการจัดการเรียนการสอนที่ทันสมัยและเหมาะสม การจัดเตรียมอุปกรณ์ประกอบการเรียนการสอนได้อย่างเหมาะสมกับเนื้อหาและสภาพแวดล้อมที่เอื้อและส่งเสริมการเรียนรู้ของนักศึกษา และการพัฒนาสื่อการสอนเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายการจัดการเรียนการสอน ซึ่งค่าเฉลี่ยสมรรถนะของอาจารย์พยาบาล วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี อุตรดิตถ์ ประเมินโดยนักศึกษาพยาบาลสูงกว่าอาจารย์พยาบาลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และค่าเฉลี่ยสมรรถนะของอาจารย์พยาบาลประเมินโดยนักศึกษาแต่ละชั้นปีแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สรุปได้ว่า สมรรถนะของอาจารย์พยาบาล วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีอุตรดิตถ์ มี 9 ด้าน คือ 1) บุคลิกลักษณะ 2) การจัดการเรียนการสอน 3) การสนับสนุนให้ผู้เรียนได้พัฒนาตนเอง 4) การประเมินผลการเรียน 5) การมีส่วนร่วมในการออกแบบและประเมินหลักสูตร 6) การแสดงภาวะผู้นำ 7) การพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน 8) วิชาการ 9) การจัดสิ่งแวดล้อมการเรียนรู้

เสมอจันท์ ธีระวัฒน์สกุล และผ่องรัตน์ รัตนไทย (2544) ศึกษาความคาดหวังและการรับรู้ของนักศึกษาพยาบาลต่อ คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของอาจารย์พยาบาลที่สอนในคลินิกวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี กรุงเทพ กลุ่มตัวอย่างคือ นักศึกษาพยาบาลศาสตร์ที่กำลังศึกษาอยู่ในช่วงปี

2544 หลักสูตรพยาบาลศาสตร์ จำนวน 289 คน และหลักสูตรพยาบาลศาสตร์ (ต่อเนื่อง) จำนวน 192 คน ผลการวิจัยพบว่า คะแนนเฉลี่ยของความคาดหวังและการรับรู้ของนักศึกษาพยาบาลต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของอาจารย์พยาบาลที่สอนในคลินิกอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่านักศึกษาพยาบาลมีความคาดหวัง และการรับรู้ต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ด้านความสามารถทางการพยาบาลสูงสุด เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่านักศึกษาพยาบาลมีความคาดหวังต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์สูงสุด 3 อันดับ ได้แก่ 1) การเป็นแบบอย่างที่ดี 2) การเน้นประเด็นที่สำคัญ 3) การอธิบายได้ชัดเจน และมีความคาดหวังต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ต่ำสุด 3 อันดับ ได้แก่ 1) การแก้ไขข้อผิดพลาดของนักศึกษา โดยไม่ตำหนิตีเดีย 2) นักศึกษาเข้าพบและปรึกษาได้ง่าย 3) คาดหวังกับนักศึกษาในสิ่งที่เป็นไปได้ เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่านักศึกษาพยาบาลมีการรับรู้ต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์สูงสุด 3 อันดับ ได้แก่ 1) การมีความเชื่อมั่นในตนเอง 2) การมีความรู้กว้างขวางในสาขาที่สนใจ 3) การแสดงให้เห็นว่ามีความรอบรู้ทางการพยาบาล และมีการรับรู้ต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ต่ำสุด 3 อันดับ ได้แก่ 1) การมีอารมณ์ขัน 2) การแก้ไขข้อผิดพลาดของนักศึกษาโดยไม่ตำหนิตีเดีย 3) การไม่วิพากษ์วิจารณ์นักศึกษาต่อหน้าคนอื่น ความคาดหวังและการรับรู้ของนักศึกษาพยาบาลต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของอาจารย์พยาบาลที่สอนในคลินิกแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 นักศึกษาพยาบาลแต่ละชั้นปี มีความคาดหวังต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของอาจารย์พยาบาลที่สอนในคลินิกแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 นักศึกษาแต่ละชั้นปีมีการรับรู้ต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของอาจารย์พยาบาลที่สอนในคลินิก แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 นักศึกษาพยาบาล 2 หลักสูตร มีความคาดหวังต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของอาจารย์พยาบาลที่สอนในคลินิก ด้านบุคลิกลักษณะส่วนบุคคลแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 นักศึกษาพยาบาล 2 หลักสูตร มีการรับรู้ต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของอาจารย์พยาบาลที่สอนในคลินิกแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สรุปได้ว่า นักศึกษาพยาบาลมีความคาดหวังและการรับรู้ต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของอาจารย์พยาบาลที่สอนในคลินิกวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี กรุงเทพ ด้านความสามารถทางการพยาบาล โดยนักศึกษาพยาบาลมีความคาดหวังต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของอาจารย์พยาบาลสูงสุด 3 อันดับ คือ 1) การเป็นแบบอย่างที่ดี 2) การเน้นประเด็นที่สำคัญ 3) การอธิบายได้ชัดเจน และนักศึกษาพยาบาลมีการรับรู้ต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของอาจารย์พยาบาลสูงสุด 3 อันดับ คือ 1) การมีความเชื่อมั่นในตนเอง 2) การมีความรู้กว้างขวางในสาขาที่สนใจ 3) การแสดงให้เห็นว่ามีความรอบรู้ทางการพยาบาล

ริเรื่องรอง รัตนาวิไลสกุล (2545: 149-165) ศึกษาคุณลักษณะครูพึงประสงค์และคุณลักษณะครูที่ทำให้นักศึกษาเป็นบัณฑิตพึงประสงค์ของสังคมของนักศึกษาและอาจารย์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยนักศึกษาระดับปริญญาตรี ตั้งแต่ชั้นปีที่ 2 - 4 จาก 5 คณะ จำนวน 1,445 คน และอาจารย์ประจำ จำนวน 140 คน ใช้วิธีสุ่มตัวอย่างแบบง่าย โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม มีค่าความเชื่อมั่น .822 วิเคราะห์ข้อมูลใช้ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติทดสอบ t-test ผลการวิจัยพบว่า 1) ทิศนคติของนักศึกษาที่มีต่ออาจารย์ในเรื่องต่างๆ 3 อันดับแรก คือ อาจารย์ยึดมั่นในคำสอนของตนเอง มีความอบอุ่น/เป็นกันเองกับ

นักศึกษา และขาดศิลปะในการสอน 2) ด้านคุณลักษณะครูที่พึงประสงค์ในทรรศนะของนักศึกษา ส่วนใหญ่ต้องการครูหรืออาจารย์ที่มีคุณลักษณะ 10 อันดับแรก ได้แก่ มีความยุติธรรมและมีเหตุผล ใฝ่หาความรู้ใหม่ๆ มีเทคนิคการสอนให้นักศึกษาอยากเรียน รับฟังความคิดเห็นของนักศึกษา สามารถให้คำปรึกษาได้ทุกเรื่อง มีการพัฒนาการสอนอย่างสม่ำเสมอ ใช้ภาษาหรือคำพูดในการสอนที่เข้าใจง่าย รักงานสอน มีมนุษยสัมพันธ์ดี และมีความรับผิดชอบ ส่วนด้านคุณลักษณะครูที่พึงประสงค์ในทรรศนะของอาจารย์ส่วนใหญ่ต้องการครูหรืออาจารย์ที่มีคุณลักษณะ 10 อันดับแรก ได้แก่ ยกตัวอย่างได้ชัดเจน มีความรู้ในเรื่องที่สอนจริงๆ ใฝ่หาความรู้ใหม่ๆ มีความรับผิดชอบ ใฝ่ความก้าวหน้า เป็นแบบอย่างที่ดี มีความซื่อสัตย์สุจริต มีเทคนิคการสอนให้นักศึกษาอยากเรียน สอนให้ศิษย์เป็นคนดี และใช้ภาษา/คำพูดในการสอนที่เข้าใจง่าย 3) ด้านคุณลักษณะครูที่จะทำให้ นักศึกษาเป็นบัณฑิตที่พึงประสงค์ตามความเห็นของอาจารย์และนักศึกษาจัดอันดับความสำคัญ ดังนี้ เป็นแบบอย่างที่ดี มีน้ำใจและเอื้ออาทรศิษย์ มีความคิดสร้างสรรค์ เข้าใจรูปแบบการใช้ชีวิตของ นักศึกษาในรั้วมหาวิทยาลัย ปลูกฝังค่านิยมที่ดีงามให้ศิษย์ มีจรรยาบรรณในอาชีพครู มีพรหมวิหาร ธรรม 4 มีวิสัยทัศน์กว้างไกล ปลูกฝังค่านิยมประชาธิปไตยให้แก่ศิษย์ และสอนทันการเปลี่ยนแปลง ของสังคม

สรุปได้ว่า นักศึกษามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรีส่วนใหญ่ต้องการอาจารย์ที่มี คุณลักษณะที่พึงประสงค์ 10 อันดับแรก ได้แก่ มีความยุติธรรมและมีเหตุผล ใฝ่หาความรู้ใหม่ๆ มี เทคนิคการสอนให้นักศึกษาอยากเรียน รับฟังความคิดเห็นของนักศึกษา สามารถให้คำปรึกษาได้ทุก เรื่อง มีการพัฒนาการสอนอย่างสม่ำเสมอ ใช้ภาษา/คำพูดในการสอนที่เข้าใจง่าย รักงานสอน มีมนุษย สัมพันธ์ดี และมีความรับผิดชอบ ซึ่งมีความแตกต่างกับอาจารย์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้า ธนบุรีส่วนใหญ่ที่ต้องการอาจารย์ที่มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ 10 อันดับแรก ได้แก่ ยกตัวอย่างได้ ชัดเจน มีความรู้ในเรื่องที่สอนจริงๆ ใฝ่หาความรู้ใหม่ๆ มีความรับผิดชอบ ใฝ่ความก้าวหน้า เป็น แบบอย่างที่ดี มีความซื่อสัตย์สุจริต มีเทคนิคการสอนให้นักศึกษาอยากเรียน สอนให้ศิษย์เป็นคนดี และใช้ภาษา/คำพูดในการสอนที่เข้าใจง่าย

มอร์ดีไซ มิรอน (Mordechai Miron, 1985: 211-215) ศึกษา The “Good Professor” as Perceived by University Instructors เพื่อหาคุณลักษณะของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยที่ดีใน ความคิดเห็นของอาจารย์อิสราเอล กลุ่มตัวอย่างคืออาจารย์จำนวน 51 คน จาก 2 ภาควิชา (Humanities และ Life Sciences) โดยในขั้นแรกจะให้ระบุคุณลักษณะจำนวน 1 คุณลักษณะหรือ มากกว่านั้นของอาจารย์ที่ดี นำมาเลือกให้เหลือ 15 คุณลักษณะ และต่อมาให้เลือกคุณลักษณะของ อาจารย์ที่ดีที่สำคัญที่สุด จำนวน 3 คุณลักษณะจากคุณลักษณะที่ระบุไว้ทั้งหมด 15 คุณลักษณะ นำมาวิเคราะห์หาคุณลักษณะที่ถูกเลือกมากที่สุดตามลำดับ ผลการวิจัยพบว่าอาจารย์อิสราเอลเห็นว่า คุณลักษณะของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยที่ดีที่สำคัญตามลำดับ ดังนี้ 1) มีความสามารถในการกระตุ้น ให้เกิดความคิดทางปัญญา (Ability to stimulate intellectual curiosity) 2) พัฒนากระบวนการ คิด (Develops thought processes) 3) เตรียมและจัดการบทเรียน (Preparation and organization of lessons) 4) ให้ความสำคัญกับความคิดเห็นของผู้เรียน (Attention to student feedback) 5) พัฒนาแรงจูงใจ (Develops motivation) 6) มีความสามารถด้านการวิจัย

(Research ability) 7) มีความรู้ในเนื้อหาสาระ (Knowledge of material) 8) นำเสนอเนื้อหาสาระ น่าสนใจ (Interesting presentation of material) 9) แสดงออกชัดเจนของความคิด (Lucid expression of ideas) 10) มีความเป็นมิตร (Friendly approach) 11) เต็มใจที่จะช่วยเหลือ (Willingness to help) 12) เก่งภาษาในการพูด (Fluency of speech) 13) อารมณ์ดีหรืออารมณ์ขัน (Sense of humor) 14) มีความยืดหยุ่น (Flexibility) 15) ลักษณะที่ปรากฏภายนอกหรือการ แสดงออกภายนอกที่ดี (External appearance)

สรุปได้ว่า อาจารย์อิสราเอลให้ความสำคัญกับคุณลักษณะของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยที่ดี 3 ลำดับแรก คือ 1) มีความสามารถในการกระตุ้นให้เกิดความคิดทางปัญญา 2) พัฒนาระบบการคิด 3) เตรียมและจัดการบทเรียน

แซม พีดี อนันต์ทัดจายา และ เออมา เอ็ม นาวังวูลัน (Sam PD Anantadjaya and Irma M. Nawangwulan, 2007: online) ศึกษาสมรรถนะของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยนานาชาติ ประเทศ อินโดนีเซีย ในประเด็นของทักษะ ความสามารถในการสอน การถ่ายทอดการสอน ทักษะการวิจัย และความสามารถในการวิจัย มุ่งเน้นศึกษาสมรรถนะของอาจารย์ ความสามารถของอาจารย์ในการ จัดการชั้นเรียนในมหาวิทยาลัยนานาชาติด้วยมาตรฐานนานาชาติ เพื่อนำไปปรับปรุงให้มีความ เหมาะสมกับความคาดหวังของผู้บริโภค โดยการรวบรวมข้อมูลจากแหล่งปฐมภูมิและทุติยภูมิในหลาย สถานที่ของมหาวิทยาลัยนานาชาติในกรุงจาการ์ต้า ทั้งอาจารย์ นักศึกษา และผู้ปกครอง พบว่า อาจารย์ควรมีสมรรถนะ 6 ด้าน ดังนี้ 1) ด้านการสอนนักศึกษาให้มีความเข้าใจได้อย่างเหมาะสม ใน เรื่องคุณภาพการสอน และรูปแบบการสอน 2) ด้านการวิจัย ต้องมีความรู้ทันต่อเหตุการณ์ปัจจุบัน เสนองงานวิจัยประเด็นใหม่ๆ ที่มีศักยภาพสำหรับอนาคต และทิศทางการสอนที่มีศักยภาพ 3) การให้ คำแนะนำ ตอบคำถามและสอนเสริมพิเศษนอกชั้นเรียน 4) การให้บริการ ทำกิจกรรมอื่นๆ ร่วมกับ นักศึกษา 5) การให้คำปรึกษา ทางด้านวิชาการ 6) ผลการปฏิบัติงานของอาจารย์ เน้นที่ความรู้และ การวิจัย มากกว่าความสามารถในการจัดการและถ่ายทอดความรู้ในชั้นเรียน

สรุปได้ว่า อาจารย์ในมหาวิทยาลัยนานาชาติควรมีสมรรถนะ 6 ด้าน ดังนี้ 1) ด้านการสอน นักศึกษาให้มีความเข้าใจได้อย่างเหมาะสม ในเรื่องคุณภาพการสอน และรูปแบบการสอน 2) ด้านการ วิจัย 3) การให้คำแนะนำ 4) การให้บริการ 5) การให้คำปรึกษา 6) ผลการปฏิบัติงานของอาจารย์

เทา เกีย ยาน และ เฮ กิน (TAO Qiuyan and HE Qin, 2009: 997-1002) ศึกษา Analysis on the Competency Model of the Lecturers in the Application Oriented University เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบสมรรถนะ (Competency Elements) ของอาจารย์และกำหนดรูปแบบ สมรรถนะ (Competency Model) ของอาจารย์ใน the Application Oriented University ในการ นำไปประยุกต์ใช้สำหรับการจัดการและพัฒนาบุคลากรด้านการสอน โดยเฉพาะการวิเคราะห์ความ ต้องการในการฝึกอบรมและพัฒนาหลักสูตรของการพัฒนาอาจารย์ต่อไป โดยใช้วิธีการศึกษาจากการ สัมภาษณ์เชิงลึก การสัมภาษณ์ การอภิปรายของผู้เชี่ยวชาญ และเทคนิคการวิพากษ์ ซึ่งมี กระบวนการของการสร้างรูปแบบสมรรถนะแบ่งได้เป็น 6 ขั้นตอน คือ การดำเนินการวิเคราะห์งาน การกำหนดมาตรฐานสมรรถนะ การเลือกตัวอย่างสมรรถนะ การคัดแยกองค์ประกอบสมรรถนะ

การวิเคราะห์โครงสร้างของรูปแบบสมรรถนะ และการทดสอบและทบทวนรูปแบบสมรรถนะ ทำให้ได้โครงสร้างของรูปแบบสมรรถนะประกอบด้วย 4 มิติ/ด้าน คือ คุณลักษณะส่วนบุคคล สมรรถนะเชิงวิชาการ สมรรถนะด้านวิจัยและพัฒนา และสมรรถนะด้านความร่วมมือ โดยคุณลักษณะส่วนบุคคลจะอยู่ส่วนกลางของรูปแบบสมรรถนะ ซึ่งเป็นคุณลักษณะภายในที่สะท้อนการบูรณาการของการเชื่อมโยงกัน เช่น แรงจูงใจ บุคลิกภาพ การรับรู้ตนเอง และบทบาททางสังคม ส่วนสมรรถนะเชิงวิชาการ สมรรถนะด้านวิจัยและพัฒนา และสมรรถนะด้านความร่วมมือ คือคุณลักษณะภายนอกที่มองเห็นได้อย่างชัดเจน ได้แก่ ความรู้ ทักษะ และสมรรถนะ รายละเอียดดังตารางต่อไปนี้

**ตารางที่ 1 แสดงมิติและองค์ประกอบสมรรถนะของอาจารย์ใน
the Application Oriented University**

มิติ/ด้าน	องค์ประกอบสมรรถนะ	คำอธิบายลักษณะเชิงพฤติกรรม
คุณลักษณะส่วนบุคคล	แรงจูงใจ	เต็มไปด้วยพลังและแรงบันดาลใจ
	การคิดเชิงตรรกะ	มีความคิดที่ชัดเจนและคิดเชิงวิเคราะห์
	มารยาท	แต่งกายและใช้ภาษาได้อย่างมีอาชีพ
	พฤติกรรม	แสดงพฤติกรรมเชิงวิชาการอย่างมืออาชีพ
	การปรับปรุงและพัฒนาตนเอง	มีความกล้า และสามารถปรับปรุงตนเองและพัฒนาตนเอง รวมทั้งมีความรู้และทักษะใหม่ๆ
สมรรถนะเชิงวิชาการ	การวางแผน	วิเคราะห์ความต้องการของผู้เรียน โดยออกแบบกระบวนการสอน
	การจัดการ	จัดกระบวนการศึกษา รวมถึงหลักสูตรทั้งทางทฤษฎีและการปฏิบัติ และเตรียมอุปกรณ์การสอน
	การใช้คำพูด/การส่งมอบ	เลือกวิธีการสอนและเทคนิคสำหรับการทำกิจกรรมทางการศึกษา
	การสื่อสาร	การสื่อสารทั้งวงจนะและอวงจนะภาษา
	การจูงใจ	ดึงดูดความสนใจของผู้เรียน สร้างความสนใจในการเรียน
	การประเมินผล	ออกแบบกิจกรรมการประเมินผลสำหรับการประเมินผลลัพธ์ของการเรียน และปรับปรุงกิจกรรมการศึกษา
สมรรถนะด้านวิจัยและพัฒนา	การวิจัยเชิงทฤษฎี	มีส่วนร่วมในการทำวิจัยเชิงทฤษฎีที่สำคัญ
	การวิจัยประยุกต์	ทำวิจัยประยุกต์ร่วมกับอุตสาหกรรมและองค์กรธุรกิจ
	การวิเคราะห์งาน	สำรวจและวิเคราะห์งานในตลาดแรงงาน

มิติ/ด้าน	องค์ประกอบสมรรถนะ	คำอธิบายลักษณะเชิงพฤติกรรม
		อุตสาหกรรม และทางด้านอาชีพ
	การพัฒนาหลักสูตร	ออกแบบหลักสูตร ตามกระบวนการพัฒนาหลักสูตรให้ได้มาตรฐาน
	นวัตกรรม	เรียนรู้และพัฒนาตนเองให้ทันต่อนวัตกรรม
สมรรถนะด้านความร่วมมือ	การสร้างความสัมพันธ์	สร้างทีมงาน สร้างความสัมพันธ์ทางสังคมกับอุตสาหกรรม องค์กรธุรกิจ รัฐบาล และสมาคมต่างๆ
	การเป็นที่ปรึกษา	ให้คำแนะนำอย่างมืออาชีพ และให้คำปรึกษาทางด้านวิชาชีพ เพื่อพัฒนาผู้เรียน
	การบริการสังคม	ให้บริการทางสังคมในการแก้ปัญหา วินิจฉัย และฝึกอบรมให้กับสถานประกอบการ
	การสื่อสารระหว่างประเทศ	มีความสามารถในการสื่อสารและสร้างความร่วมมือระหว่างประเทศ

สรุปได้ว่า ในการวิเคราะห์องค์ประกอบสมรรถนะและกำหนดรูปแบบสมรรถนะของอาจารย์ใน the Application Oriented University รูปแบบสมรรถนะประกอบด้วย 4 มิติ/ด้าน คือ คุณลักษณะส่วนบุคคล อยู่ส่วนกลางของรูปแบบสมรรถนะ เป็นคุณลักษณะภายใน ได้แก่ แรงจูงใจ การคิดเชิงตรรกะ มารยาท พฤติกรรม และการปรับปรุงและพัฒนาตนเอง ส่วนคุณลักษณะภายนอกที่มองเห็นได้อย่างชัดเจน คือ สมรรถนะเชิงวิชาการ ได้แก่ การวางแผน การจัดการ การใช้คำพูด/การส่งมอบ การสื่อสาร การจูงใจ และการประเมินผล สมรรถนะด้านวิจัยและพัฒนา ได้แก่ การวิจัยเชิงทฤษฎี การวิจัยประยุกต์ การวิเคราะห์งาน การพัฒนาหลักสูตร และนวัตกรรม และสมรรถนะด้านความร่วมมือ ได้แก่ การสร้างความสัมพันธ์ การเป็นที่ปรึกษา การบริการสังคม และการสื่อสารระหว่างประเทศ

2.7 สรุปทบทวนวรรณกรรม

การศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับสมรรถนะที่พึงประสงค์ตามภาระงานของบุคลากรสายวิชาการครั้งนี้ สามารถสรุปตามองค์ประกอบของสมรรถนะได้ 5 ด้าน ตามแนวคิดของ David C. McClelland ดังนี้

1. ด้านความรู้ (Knowledge) คือ ความรู้ในสาขาวิชาที่สอน ความรู้ในการทำวิจัยหรือความรู้ระเบียบวิธีวิจัย ประกอบด้วยความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับงานวิจัย ประเภทของงานวิจัย การเลือกปัญหาในการวิจัย หัวข้อและการกำหนดประเด็นสำหรับการวิจัย การทบทวนวรรณกรรม การออกแบบวิจัย และการเขียนรายงานวิจัย ความรู้ในหลายสาขาวิชา รู้จักผู้เรียนครอบคลุมอย่างรอบด้าน ความรู้ในการออกแบบหรือวางแผนการสอนได้ ความรู้ทันต่อเหตุการณ์ปัจจุบัน ความรู้ทางจิตวิทยา ความรู้การประกันคุณภาพ และความรู้ในการแสดงความคิดเห็นเชิงวิชาการที่เหมาะสมในการแก้ปัญหาให้สังคม

2. ด้านทักษะ (Skill) คือ ทักษะหรือเทคนิคการสอน กลวิธีการสอนที่เหมาะสม เน้นประเด็นที่สำคัญ ใช้ภาษาหรือคำพูดในการสอนที่เข้าใจง่าย การอธิบายได้ชัดเจน เทคนิคและวิธีการวัดประเมินผลที่ดี ทักษะการสร้างแรงจูงใจและการกระตุ้น ทักษะการให้คำแนะนำหรือให้คำปรึกษาที่ชัดเจน ทักษะการสร้างให้พัฒนาความคิดอย่างสร้างสรรค์ ทักษะการออกแบบและพัฒนาหลักสูตร ทักษะการวิจัย ทักษะทางการสื่อสาร คิดอย่างมีวิจารณ์ญาณ คิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทักษะในการคิดแก้ไขปัญหา ทักษะการประยุกต์ใช้ศิลปวัฒนธรรมในการเรียนการสอน ทักษะการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่อย่างเหมาะสม ทักษะการจัดบรรยากาศสภาพแวดล้อมในการสอน ทักษะการบริหารจัดการ ทักษะการติดต่อสื่อสาร การประสานความร่วมมือ ทักษะภาวะผู้นำ

3. ด้านทัศนคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนเอง (Self - Concept) คือ สอนโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ทุกคนสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ โดยผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด เข้าใจถึงการเรียนรู้และนำมาใช้ในการสอน ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต ทุกเวลา ทุกสถานที่ สนับสนุนให้นักศึกษาได้พัฒนาตนเอง ส่งเสริมให้นักศึกษามีการนำความรู้ไปใช้ ช่วยให้นักศึกษาตระหนักถึงผลกระทบทางด้านสังคมที่มีผลต่อการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ช่วยให้นักศึกษาใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพในการพัฒนาตนเอง พัฒนากลยุทธ์ส่งเสริมการใช้สติปัญญา จิตใจ อารมณ์และความคิดเชิงสร้างสรรค์ของนักศึกษา สอนให้นักศึกษาเป็นคนดี ให้ความสำคัญกับความคิดเห็นของนักศึกษา เข้าใจและให้กำลังใจนักศึกษา เต็มใจที่จะช่วยเหลือนักศึกษา แสดงให้เห็นถึงความมั่นใจในการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน เสนองงานวิจัยประเด็นใหม่ๆ ที่มีศักยภาพสำหรับอนาคตและทิศทางการสอนที่มีศักยภาพ การให้บริการและทำกิจกรรมอื่น ๆ ร่วมกับนักศึกษา การให้บริการทางสังคมในการแก้ปัญหา วินิจฉัย และฝึกอบรมให้กับสังคม

4. ด้านบุคลิกประจำตัวบุคคล (Trait) คือ เป็นแบบอย่างที่ดี บุคลิกภาพสง่างาม่าเผยเป็นที่ยอมรับ แต่งกายและใช้ภาษาได้อย่างมีอาชีพ วางตัวและแสดงตนเหมาะสมกับโอกาสและสถานการณ์ การแสดงให้เห็นถึงความรอบรู้ทางวิชาการ แสดงให้เห็นถึงศักยภาพของการเป็นนักวิชาการ รับฟังความคิดเห็นของนักศึกษา รับฟังข้อเสนอแนะของนักศึกษาเพื่อนำมาปรับปรุงการเรียนการสอน ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของนักศึกษาในการประเมินผลการเรียนการสอน มีความจริงใจในการช่วยเหลือนักศึกษาที่มีปัญหา มีจริยธรรม โดยการดำรงตนและประพฤติปฏิบัติอย่างถูกต้องเหมาะสมทั้งตามกฎหมาย คุณธรรม จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ มีภาวะผู้นำและการปฏิบัติเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง มีความเชื่อมั่นในตนเอง ยืนยันแข็ง กระตือรือร้นในการทำงาน มีความซื่อสัตย์สุจริต มีความยุติธรรมและมีเหตุผล มีน้ำใจ เสียสละและอุทิศเวลาเพื่องาน มีความรับผิดชอบ มีความเป็นมิตร มีมนุษยสัมพันธ์ดี มีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น ร่วมแรงร่วมใจ ตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น เป็นส่วนหนึ่งของทีม มีความสามารถในการสร้างและรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกในทีม มีส่วนร่วมทางสังคมกับบุคคลที่หลากหลาย มีอารมณ์ขัน มีความยืดหยุ่น และมีการบริการที่ดี

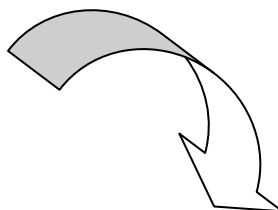
5. ด้านแรงจูงใจ (Motive) คือ รักงานสอน แสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นในการสอนหรือมุ่งเน้นให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้อย่างแท้จริงและทำให้การเรียนรู้อบรมตามเป้าหมาย มุ่งผลสัมฤทธิ์ที่แสดงความมุ่งมั่นจะปฏิบัติหน้าที่ การสร้างสรรค์พัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยาก และมีการพัฒนาการสอนอย่างสม่ำเสมอ ค้นคว้าเพื่อพัฒนาวิชาชีพ ใฝ่หาความรู้ใหม่ๆ ใฝ่ความก้าวหน้า รวมทั้งปรับปรุงและพัฒนาตนเอง เรียนรู้และพัฒนาตนเองให้ทันต่อนวัตกรรม

2.8 กรอบแนวคิด

ในการศึกษาวิจัยเรื่องสมรรถนะที่พึงประสงค์ตามภาระงานของบุคลากรสายวิชาการในสังกัดจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยครั้งนี้ จากการค้นคว้าแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ทั้งแนวความคิดด้านสมรรถนะ แนวความคิดสมรรถนะของผู้สอน แนวความคิดเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน ภาระงานของคณาจารย์ประจำของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และองค์ประกอบคุณลักษณะส่วนบุคคลและพฤติกรรมของบุคลากรสายวิชาการจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย รวมถึงเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สามารถนำสร้างกรอบแนวคิดสมรรถนะตามภาระงานของบุคลากรสายวิชาการในสังกัดจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยแนวความคิดด้านสมรรถนะ แนวความคิดสมรรถนะของผู้สอน แนวความคิดเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน และองค์ประกอบคุณลักษณะส่วนบุคคลและพฤติกรรมของบุคลากรสายวิชาการจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย รวมถึงเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เป็นแนวคิดในเบื้องต้นของศึกษาว่าบุคลากรสายวิชาการต้องสมรรถนะใดบ้าง โดยสามารถนำมาจัดตามองค์ประกอบของสมรรถนะ คือความรู้ ทักษะ ทักษะคิด ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนเอง บุคลิกประจำตน และแรงจูงใจได้ ประกอบกับภาระงานของคณาจารย์ประจำของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ทำให้ทราบว่าบุคลากรสายวิชาการในสังกัดจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยต้องปฏิบัติงานด้านใดบ้าง ทั้งนี้ ในการปฏิบัติตามภาระงานของบุคลากรสายวิชาการจะต้องมีสมรรถนะตามแต่ละภาระงาน เพื่อให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้ศึกษาจึงทำการศึกษาสมรรถนะที่พึงประสงค์ตามภาระงานของบุคลากรสายวิชาการในสังกัดจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยโดยคำนึงถึงองค์ประกอบของสมรรถนะตามแนวคิดของ David C. McClellandกับภาระงานของบุคลากรสายวิชาการ สรุปตามกรอบแนวคิดได้ดังนี้

องค์ประกอบสมรรถนะของบุคลากรสาย
วิชาการตามแนวคิดของ David C.
McClelland ประกอบด้วย

- ความรู้
- ทักษะ
- ทัศนคติ ค่านิยม และความคิดเห็น
เกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนเอง
- บุคลิกประจำตัวบุคคล
- แรงจูงใจ

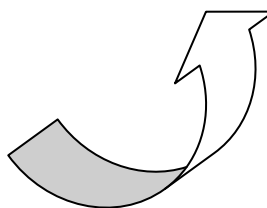


สมรรถนะที่พึงประสงค์ตามภาระงานของ
บุคลากรสายวิชาการ ประกอบด้วย

1. ด้านความรู้ (Knowledge)
2. ด้านทักษะ (Skill)
3. ด้านทัศนคติ ค่านิยม และความคิดเห็น
เกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนเอง (Self - Concept)
4. ด้านบุคลิกประจำตัวบุคคล (Trait)
5. ด้านแรงจูงใจ (Motive)

ภาระงานของบุคลากรสายวิชาการของ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

- งานสอน
- งานวิจัยและวิชาการ
- งานพัฒนานิสิต
- งานบริหารและธุรการ
- งานบริการทางวิชาการ



บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

ตามที่ได้ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการศึกษาสมรรถนะที่พึงประสงค์ตามภาระงานของบุคลากรสายวิชาการในสังกัดจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ทั้งแนวความคิดสมรรถนะ สมรรถนะของผู้สอน แนวความคิดเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน และภาระงานของคณาจารย์ประจำของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ประกอบกับองค์ประกอบคุณลักษณะส่วนบุคคลและพฤติกรรมของบุคลากรสายวิชาการจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย รวมทั้งเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จะเป็นแนวทางพื้นฐานในการแสวงหาคำตอบของการวิจัย เพื่อสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

3.1 วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ แบบไม่ทดลอง (Non-experimental design) เนื่องจากเป็นการศึกษาที่แสวงหาคำตอบจากการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยผู้ศึกษาทำการศึกษาข้อมูลทุติยภูมิจากเอกสารต่างๆ ทั้งตำรา เอกสารงานวิจัย วิทยานิพนธ์ บทความทางวิชาการ และข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ที่เกี่ยวข้องกับแนวความคิดสมรรถนะที่พึงประสงค์ตามภาระงานตามของบุคลากรสายวิชาการ คุณลักษณะและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของบุคลากรสายวิชาการจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย รวมถึงภาระงานของคณาจารย์ประจำของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และสร้างแบบสัมภาษณ์โดยนำองค์ประกอบของสมรรถนะ 5 ด้าน ตามแนวคิดของ David C. McClelland ประกอบด้วย ความรู้ ทักษะ ทักษะคิด ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนเอง บุคลิกประจำตัวบุคคล และแรงจูงใจ กับภาระงานของคณาจารย์ประจำ 5 ด้าน ได้แก่ ภาระงานด้านงานสอน ภาระงานด้านงานวิจัยและวิชาการ ภาระงานด้านงานพัฒนานิสิต ภาระงานด้านงานบริหาร และภาระงานด้านงานบริการทางวิชาการ มากำหนดเป็นคำถามในการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง และสุ่มกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ดวลยพินิจของผู้ศึกษาในการกำหนดผู้ถูกสัมภาษณ์ที่มีลักษณะเป็นตัวแทนที่ดีของประชากร ผู้ศึกษาสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างแบบเจาะลึก โดยอาศัยวิธีการสัมภาษณ์ที่แตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับความสะดวกของผู้ให้สัมภาษณ์เป็นหลัก ได้แก่ การสัมภาษณ์แบบตัวต่อตัว (face-to-face interview) และการสัมภาษณ์ทางโทรศัพท์ (telephone interview) ทั้งนี้ ผู้ศึกษาได้สัมภาษณ์ตามแบบสัมภาษณ์ที่กำหนดไว้แล้ว ให้ได้รับคำตอบเฉพาะเจาะจงจากข้อมูลตามแบบสัมภาษณ์ เพื่อนำมาวิเคราะห์เชิงพรรณนาคำตอบที่สอดคล้องหรือสัมพันธ์กันจากกลุ่มตัวอย่าง และวิเคราะห์เปรียบเทียบเชิงพรรณนาผลการสัมภาษณ์ตามแนวความคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของสมรรถนะของ David C. McClelland รวมทั้งวิเคราะห์เปรียบเทียบเชิงพรรณนาผลการสัมภาษณ์กับเอกสารและงานวิจัยอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะของอาจารย์ เพื่อศึกษาสมรรถนะที่พึงประสงค์ตามภาระงานของบุคลากรสายวิชาการในสังกัดจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

3.2 ประชากรที่ศึกษา

ประชากรในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือ บุคลากรสายวิชาการสังกัดจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จำนวน 2,865 คน แยกตามตำแหน่งทางวิชาการ คือ อาจารย์จำนวน 1,186 คน ผู้ช่วยศาสตราจารย์จำนวน 859 คน รองศาสตราจารย์จำนวน 697 คน และศาสตราจารย์จำนวน 123 คน แยกตามประเภทการจ้างบุคลากร คือ ข้าราชการจำนวน 893 คน พนักงานมหาวิทยาลัยจำนวน 1,883 คน จ้างประจำจำนวน 23 คน และจ้างชั่วคราวจำนวน 63 คน

3.3 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่าง คือ บุคลากรสายวิชาการของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยที่ดำรงตำแหน่งทางวิชาการระดับศาสตราจารย์จากผู้ดำรงตำแหน่งหรือเคยดำรงตำแหน่งทางบริหารของคณะหรือมหาวิทยาลัย ระหว่างปี 2551 ถึงปัจจุบัน นับตั้งแต่ที่จุฬาฯ เปลี่ยนสถานะเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ (จำนวนประมาณ 30 คน) จำนวน 15 คน เหตุผลที่เลือกเก็บข้อมูลจากผู้ดำรงตำแหน่งทางวิชาการระดับศาสตราจารย์เนื่องจากศาสตราจารย์เป็นตำแหน่งทางวิชาการที่สูงที่สุดของบุคลากรสายวิชาการ ซึ่งในการประเมินเพื่อขอกำหนดตำแหน่งทางวิชาการตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.พ.อ. กำหนดแสดงให้เห็นว่าอาจารย์ต้องมีการสอนประจำวิชาหนึ่งวิชาใดในหลักสูตรของมหาวิทยาลัย และมีความเชี่ยวชาญในการสอน โดยผ่านการประเมินผลการสอนระดับเชี่ยวชาญจากคณะกรรมการประเมินผลการสอน และต้องเสนอผลงานทางวิชาการ คือ ผลงานวิจัยซึ่งมีคุณภาพดีมาก และได้รับการเผยแพร่ตามเกณฑ์ที่ ก.พ.อ. กำหนดหรือผลงานทางวิชาการในลักษณะอื่นซึ่งมีคุณภาพระดับดีมากและผลงานแต่งตำราหรือหนังสือซึ่งมีคุณภาพดีมากและได้รับการเผยแพร่ตามเกณฑ์ที่ ก.พ.อ. กำหนด หรือเสนอผลงานวิจัยซึ่งมีคุณภาพดีเด่นและได้รับการเผยแพร่ตามเกณฑ์ที่ ก.พ.อ. กำหนด หรือผลงานทางวิชาการในลักษณะอื่นซึ่งมีคุณภาพดีเด่นหรือผลงานแต่งตำราหรือหนังสือซึ่งมีคุณภาพดีเด่นและได้รับการเผยแพร่ตามเกณฑ์ที่ ก.พ.อ. กำหนด ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่สามารถเป็นแบบอย่างที่ดีในการสร้างและพัฒนาผลงานทั้งปริมาณและคุณภาพด้านการเรียนการสอน การวิจัย การผลิตผลงานทางวิชาการ ประกอบกับตามเกณฑ์ภาระงานขั้นต่ำของคณาจารย์ในสังกัดจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยได้กำหนดให้บุคลากรสายวิชาการปฏิบัติงานตามภาระงานทั้ง 5 ด้าน คือ งานสอน งานวิจัยและงานวิชาการ งานพัฒนานิสิต งานบริหาร และงานบริการทางวิชาการ ดังนั้น ศาสตราจารย์จากผู้ดำรงตำแหน่งหรือเคยดำรงตำแหน่งทางบริหารของคณะหรือมหาวิทยาลัย ต้องมีสมรรถนะที่ครอบคลุมกับการปฏิบัติภาระงานครบทุกด้าน และสามารถเป็นกลุ่มตัวอย่างที่เป็นตัวแทนที่ดีของประชากรได้

3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้ศึกษาใช้เครื่องมือ คือ แบบสัมภาษณ์ที่มีโครงสร้าง โดยจะกำหนดคำถามในการสัมภาษณ์ ให้ผู้ศึกษาได้รับข้อมูลสมรรถนะของบุคลากรสายวิชาการที่พึงประสงค์ เพื่อใช้ในการค้นหาคำตอบที่ตรงประเด็นและมีความชัดเจนมากที่สุด โดยมีหัวข้อผลการสัมภาษณ์แยกแต่ละด้านตามองค์ประกอบของสมรรถนะ 5 ข้อ ประกอบกับตามจำนวนภาระงาน 5 ด้าน รวมมีประเด็นคำถาม 25 ข้อ ซึ่งกำหนดคำถามในการสัมภาษณ์ แบ่งออกเป็น 5 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 4 แบบสัมภาษณ์องค์ประกอบสมรรถนะที่พึงประสงค์ตามภาระงานของบุคลากรสายวิชาการด้านบุคลิกประจำตัวบุคคล ประกอบด้วยประเด็นคำถามจำนวน 5 ข้อ ดังนี้

1. “ท่านคิดว่าบุคลิกประจำตัวบุคคลอะไรที่บุคลากรสายวิชาการพึงต้องมีมากที่สุดในด้านงานสอน”
2. “ท่านคิดว่าบุคลิกประจำตัวบุคคลอะไรที่บุคลากรสายวิชาการพึงต้องมีมากที่สุดในด้านงานวิจัยและวิชาการ”
3. “ท่านคิดว่าบุคลิกประจำตัวบุคคลอะไรที่บุคลากรสายวิชาการพึงต้องมีมากที่สุดในด้านงานพัฒนานิสิต”
4. “ท่านคิดว่าบุคลิกประจำตัวบุคคลอะไรที่บุคลากรสายวิชาการพึงต้องมีมากที่สุดในด้านงานบริหาร”
5. “ท่านคิดว่าบุคลิกประจำตัวบุคคลอะไรที่บุคลากรสายวิชาการพึงต้องมีมากที่สุดในด้านงานบริการทางวิชาการ”

ส่วนที่ 5 แบบสัมภาษณ์องค์ประกอบสมรรถนะที่พึงประสงค์ตามภาระงานของบุคลากรสายวิชาการด้านแรงจูงใจ ประกอบด้วยประเด็นคำถามจำนวน 5 ข้อ ดังนี้

1. “ท่านคิดว่าแรงจูงใจอะไรที่บุคลากรสายวิชาการพึงต้องมีมากที่สุดในด้านงานสอน”
2. “ท่านคิดว่าแรงจูงใจอะไรที่บุคลากรสายวิชาการพึงต้องมีมากที่สุดในด้านงานวิจัยและวิชาการ”
3. “ท่านคิดว่าแรงจูงใจอะไรที่บุคลากรสายวิชาการพึงต้องมีมากที่สุดในด้านงานพัฒนานิสิต”
4. “ท่านคิดว่าแรงจูงใจอะไรที่บุคลากรสายวิชาการพึงต้องมีมากที่สุดในด้านงานบริหาร”
5. “ท่านคิดว่าแรงจูงใจอะไรที่บุคลากรสายวิชาการพึงต้องมีมากที่สุดในด้านงานบริการทางวิชาการ”

3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้ศึกษาทำการศึกษาวิจัยครั้งนี้ โดยทำการเก็บรวบรวมข้อมูล แบ่งออกเป็น 2 ส่วนหลัก คือ การศึกษาข้อมูลจากเอกสาร และการศึกษาข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ดังนี้

1. การศึกษาข้อมูลจากเอกสาร โดยทำการศึกษาข้อมูลทุติยภูมิจากเอกสารต่างๆ ทั้งตำรา เอกสารงานวิจัย วิทยานิพนธ์ บทความทางวิชาการ และข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นข้อมูลทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับแนวความคิดสมรรถนะที่พึงประสงค์ตามภาระงานของบุคลากร คุณลักษณะและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของบุคลากรสายวิชาการจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย รวมถึงภาระงานของคณาจารย์ประจำของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และเป็นข้อมูลเบื้องต้นของการออกแบบสัมภาษณ์

2. การศึกษาข้อมูลจากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างที่เลือกมาทำการศึกษา โดยการสัมภาษณ์ความเห็นและทัศนคติของกลุ่มตัวอย่างตามคำถามที่กำหนดในแบบสัมภาษณ์ เพื่อให้ได้รับคำตอบที่

ชัดเจนจากให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ ซึ่งเป็นลักษณะการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth interview) จากการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (purposive sampling) โดยใช้ดุลยพินิจของผู้ศึกษาในการกำหนดผู้ถูกสัมภาษณ์ที่มีลักษณะเป็นตัวแทนที่ดีของประชากร และเป็นตัวแทนที่เหมาะสมครอบคลุมทุกสาขาวิชามากที่สุด ด้วยวิธีการและขั้นตอนดังต่อไปนี้

2.1 ผู้ศึกษาทำการสำรวจประชากรและกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด และจำแนกกลุ่มตัวอย่างตามสังกัดหน่วยงาน และหาช่องทางการติดต่อกับกลุ่มตัวอย่าง หลังจากนั้น ผู้ศึกษาได้ติดต่อกับกลุ่มตัวอย่างทางโทรศัพท์หรือทางอีเมลในเบื้องต้น โดยการแนะนำตัวเองและแจ้งวัตถุประสงค์เกี่ยวกับเรื่องที่ศึกษาโดยสังเขป เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเข้าสัมภาษณ์

2.2 ผู้ศึกษาติดต่อให้ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ออกหนังสืออย่างเป็นทางการเพื่อขอความอนุเคราะห์เข้าสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง ทั้งกลุ่มตัวอย่างที่ให้ความอนุเคราะห์ในการเข้าสัมภาษณ์จากการติดต่อไว้แล้วเบื้องต้น หรือกลุ่มตัวอย่างบางคนที่ยังไม่สามารถติดต่อในเบื้องต้นได้ และส่งไปยังหน่วยงานของกลุ่มตัวอย่างพร้อมเอกสารเกี่ยวกับเรื่องที่ศึกษาโดยสังเขป

2.3 กลุ่มตัวอย่างตอบรับให้ความอนุเคราะห์ในการเข้าสัมภาษณ์ พร้อมนัดหมายวัน เวลา และสถานที่ในการสัมภาษณ์เรียบร้อยแล้ว ผู้ศึกษาทำการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง โดยการใช้แบบสัมภาษณ์ที่มีโครงสร้างในการตั้งคำถามไว้แล้ว เพื่อให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ตอบตามคำถามที่กำหนดในแบบสัมภาษณ์ เป็นการเจาะจงให้ผู้ถูกสัมภาษณ์มีแนวการตอบในทิศทางที่เหมือนกันหรือใกล้เคียงกัน ในระหว่างการสัมภาษณ์ผู้ศึกษาได้ใช้เครื่องบันทึกเสียงบันทึกข้อมูลการสัมภาษณ์เมื่อผู้ให้สัมภาษณ์ไม่สงวนสิทธิ์ในการบันทึกเสียง พร้อมการจดบันทึกประเด็นคำตอบที่สำคัญ

3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลเป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพสามารถวิเคราะห์ได้ ดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลจากผลการสัมภาษณ์ศาสตราจารย์ที่ดำรงตำแหน่งหรือเคยดำรงตำแหน่งทางการบริหารของคณะหรือมหาวิทยาลัย โดยการวิเคราะห์เชิงพรรณนาคำตอบที่สอดคล้องหรือสัมพันธ์กันจากกลุ่มตัวอย่าง และวิเคราะห์เปรียบเทียบเชิงพรรณนาผลการสัมภาษณ์ตามแนวความคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของสมรรถนะตามแนวคิดของ David C. McClelland เพื่อศึกษาหาสมรรถนะที่พึงประสงค์ตามภาระงานของบุคลากรสายวิชาการในสังกัดจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

2. การวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นกรอบและแนวทางการวิเคราะห์เปรียบเทียบเชิงพรรณนากับผลการสัมภาษณ์ ในการค้นหาสมรรถนะที่พึงประสงค์ตามภาระงานของบุคลากรสายวิชาการ

กล่าวโดยสรุปว่า วิธีดำเนินการวิจัยเพื่อศึกษาสมรรถนะที่พึงประสงค์ตามภาระงานของบุคลากรสายวิชาการในสังกัดจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยการศึกษาข้อมูลเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวความคิดสมรรถนะ คุณลักษณะและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของบุคลากรสายวิชาการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย รวมถึงภาระงานของคณาจารย์ประจำของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เพื่อเป็นข้อมูลเบื้องต้นของการออกแบบสัมภาษณ์ และสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างคือบุคลากรสายวิชาการ

ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยที่ดำรงตำแหน่งทางวิชาการระดับศาสตราจารย์จากผู้ดำรงตำแหน่งหรือเคยดำรงตำแหน่งทางบริหารของคณะหรือมหาวิทยาลัย ระหว่างปี 2551 ถึงปัจจุบัน โดยใช้แบบสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือในการวิจัย และวิเคราะห์ข้อมูลจากการเปรียบเทียบเชิงพรรณนาผลการสัมภาษณ์ตามองค์ประกอบของสมรรถนะตามแนวคิดของ David C. McClelland รวมทั้งเปรียบเทียบผลการสัมภาษณ์กับเอกสารและงานวิจัยอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

บทที่ 4 ผลการวิจัย

ตามที่กล่าวในบทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย ผู้วิจัยแสวงหาข้อมูลเชิงประจักษ์จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างทั้งหมดจำนวน 15 คน จำแนกตามหน่วยงานได้ 11 คณะ ได้แก่ คณะรัฐศาสตร์ คณะครูศาสตร์ คณะเศรษฐศาสตร์ คณะนิติศาสตร์ คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ คณะศิลปกรรมศาสตร์ คณะแพทยศาสตร์ คณะทันตแพทยศาสตร์ คณะสัตวแพทยศาสตร์ คณะวิทยาศาสตร์ และคณะวิศวกรรมศาสตร์ โดยใช้การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก ซึ่งยึดประเด็นคำถามตามวัตถุประสงค์และวิเคราะห์ข้อมูลตามกรอบแนวคิด โดยมีหัวข้อผลการสัมภาษณ์แยกแต่ละด้านตามองค์ประกอบของสมรรถนะ 5 ด้าน ประกอบกับแยกตามประเภทของภาระงาน 5 ด้าน โดยแบ่งการนำเสนอออกเป็น 7 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์การสัมภาษณ์ศาสตราจารย์ที่ดำรงตำแหน่งทางการบริหารในองค์ประกอบสมรรถนะที่พึงประสงค์ตามภาระงานของบุคลากรสายวิชาการด้านความรู้

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์การสัมภาษณ์ศาสตราจารย์ที่ดำรงตำแหน่งทางการบริหารในองค์ประกอบสมรรถนะที่พึงประสงค์ตามภาระงานของบุคลากรสายวิชาการด้านทักษะ

ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์การสัมภาษณ์ศาสตราจารย์ที่ดำรงตำแหน่งทางการบริหารในองค์ประกอบสมรรถนะที่พึงประสงค์ตามภาระงานของบุคลากรสายวิชาการด้านทัศนคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนเอง

ส่วนที่ 4 ผลการวิเคราะห์การสัมภาษณ์ศาสตราจารย์ที่ดำรงตำแหน่งทางการบริหารในองค์ประกอบสมรรถนะที่พึงประสงค์ตามภาระงานของบุคลากรสายวิชาการด้านบุคลิกประจำตัวบุคคล

ส่วนที่ 5 ผลการวิเคราะห์การสัมภาษณ์ศาสตราจารย์ที่ดำรงตำแหน่งทางการบริหารในองค์ประกอบสมรรถนะที่พึงประสงค์ตามภาระงานของบุคลากรสายวิชาการด้านแรงจูงใจ

ส่วนที่ 6 ผลการวิเคราะห์การสัมภาษณ์ตามองค์ประกอบของสมรรถนะ

ส่วนที่ 7 ผลการวิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์กับเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
รายละเอียดมีดังต่อไปนี้

4.1 ผลการวิเคราะห์การสัมภาษณ์ศาสตราจารย์ที่ดำรงตำแหน่งทางการบริหารในองค์ประกอบสมรรถนะที่พึงประสงค์ตามภาระงานของบุคลากรสายวิชาการด้านความรู้

ในการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างถึงองค์ประกอบของสมรรถนะที่พึงประสงค์ของบุคลากรสายวิชาการด้านความรู้ตามภาระงานที่บุคลากรสายวิชาการต้องปฏิบัติงานทั้ง 5 ด้าน คือ ด้านงานสอน งานวิจัยและวิชาการ งานพัฒนานิสิต งานบริหาร และงานบริการทางวิชาการ สามารถประมวลผลการสัมภาษณ์สมรรถนะด้านความรู้ของกลุ่มตัวอย่างได้ดังนี้

กลุ่มตัวอย่างคนที่ 1 ให้ความเห็นว่าสมรรถนะที่พึงประสงค์ของบุคลากรสายวิชาการด้านความรู้ ประกอบด้วยความรู้ในสาขาวิชาที่สอนและความรู้จากประสบการณ์ ความรู้พื้นฐานในการเข้าใจนิสิต เพื่อถ่ายทอดให้นิสิตเข้าใจและเข้าถึงเนื้อหาในการสอน ความรู้เรื่องที่เขียนตำราและ

งานวิจัย ความรู้ในการพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ๆ เพื่อให้เกิดเป็นความรู้ที่มีเอกลักษณ์หรือลักษณะเฉพาะออกมา ความรู้ด้านจิตวิทยาหรือการเป็นที่ปรึกษา โดยต้องรู้ว่านิสิตมีอาการผิดปกติทางจิตหรือไม่ รู้ว่านิสิตมีลักษณะเป็นอย่างไรจะสามารถแนะนำได้อย่างถูกต้อง และรู้ว่าสถานการณ์ใดควรจะเข้าไปให้คำแนะนำนิสิตอย่างไรและแสดงบทบาทอะไร ความรู้ด้านการบริหารและวิธีการบริหารในสภาพแวดล้อมหรือสถานการณ์ต่างๆ ความรู้ในอุปนิสัยและวัฒนธรรมขององค์กรที่ทำงาน รวมทั้งความรู้ในเรื่องที่จะทำให้บริการทางวิชาการเหมือนงานสอนและงานวิจัย โดยหลีกเลี่ยงงานที่ตนเองไม่ถนัด ซึ่งมีหลักการคือ ถ้าไม่ใช่เรื่องที่อยู่ในขอบเขตความรู้ของตนเอง ก็ไม่ควรรับทำ เพื่อให้งานได้คุณภาพและมีชื่อเสียงที่ดีเป็นหลัก

กลุ่มตัวอย่างคนที่ 2 ให้ความเห็นว่าสมรรถนะที่พึงประสงค์ของบุคลากรสายวิชาการด้านความรู้ ประกอบด้วยความรู้ในสาขาวิชาที่สอน ความรู้เรื่องที่เขียนตำราและงานวิจัย โดยต้องรู้แก่นสำคัญของเรื่องนั้นๆ ความรู้ในตัวนิสิต โดยต้องรู้ข้อเท็จจริงเกี่ยวกับนิสิตที่ถูกต้องเพราะนิสิตแต่ละคนมีจุดอ่อน จุดแข็งที่แตกต่างกัน เพื่ออาจารย์จะสามารถช่วยเหลือและพัฒนานิสิตได้อย่างถูกต้อง ความรู้ด้านจิตวิทยาในการพัฒนานิสิต ความรู้ด้านการบริหาร ความรู้ในวัฒนธรรมองค์กร และความรู้ในเรื่องที่จะทำให้บริการทางวิชาการ

กลุ่มตัวอย่างคนที่ 3 ให้ความเห็นว่าสมรรถนะที่พึงประสงค์ของบุคลากรสายวิชาการด้านความรู้ ประกอบด้วยความรู้ในสาขาวิชาที่สอนทั้งทฤษฎีและการประยุกต์ใช้ โดยอาศัยประสบการณ์ในวิชาชีพที่จะช่วยให้มีแรงบันดาลใจและสนใจในเนื้อหาที่สอน ความรู้เรื่องในสาขาวิชาที่เขียนตำราและงานวิจัย ความรู้ด้านการรับผิดชอบต่อสังคม ความรู้ในวิสัยทัศน์ขององค์กร ความรู้ในเรื่องที่จะทำให้บริการทางวิชาการ และความรู้ด้านการตลาดว่ากลุ่มเป้าหมายต้องการอะไร

กลุ่มตัวอย่างคนที่ 4 ให้ความเห็นว่าสมรรถนะที่พึงประสงค์ของบุคลากรสายวิชาการด้านความรู้ ประกอบด้วยความรู้ในศาสตร์ที่ต้องสอน โดยเฉพาะแพทย์ต้องรู้ในศาสตร์อย่างแท้จริง ความรู้เรื่องในสาขาวิชาที่ทำงานวิจัยอย่างชัดเจน เพราะอาจารย์อยู่ได้ด้วยงานวิจัย ความรู้ด้านการพัฒนานิสิต ความรู้ด้านการบริหาร ซึ่งอาจารย์ทั่วไปไม่จำเป็นต้องมีมาก โดยเฉพาะอาจารย์ที่เพิ่งเข้าปฏิบัติงาน แต่ก็อาจมีบางส่วนที่สนใจงานบริหาร และความรู้ในเรื่องที่จะทำให้บริการทางวิชาการ

กลุ่มตัวอย่างคนที่ 5 ให้ความเห็นว่าสมรรถนะที่พึงประสงค์ของบุคลากรสายวิชาการด้านความรู้ ประกอบด้วยความรู้ในสาขาวิชาที่สอนและความรู้ที่ได้จากการวิจัย ความรู้ในสถานการณ์ที่ทันสมัยที่สังคมสนใจอยู่ ความรู้เรื่องที่เขียนตำราและงานวิจัย ความรู้ในการแสวงหาคำตอบหรือตอบโจทย์การวิจัย ความรู้สถานการณ์ปัจจุบันที่เกิดขึ้น ความรู้ด้านจิตวิทยาในการพัฒนานิสิต ความรู้ในนโยบายองค์กร ความรู้ในวัฒนธรรมองค์กร ความรู้ในเรื่องที่จะทำให้บริการทางวิชาการตามที่ตนถนัด และความรู้ในสถานการณ์หรือเหตุการณ์ปัจจุบันที่เกิดขึ้น

กลุ่มตัวอย่างคนที่ 6 ให้ความเห็นว่าสมรรถนะที่พึงประสงค์ของบุคลากรสายวิชาการด้านความรู้ ประกอบด้วยความรู้หรือความจริงในศาสตร์ที่เชี่ยวชาญในการสอน ความรู้ในศาสตร์อื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการสอนว่าศาสตร์อื่นมองภาพอย่างไรหรือเห็นอย่างไรตามความเหมาะสมของสภาพสังคม ความรู้ในการมองปัญหาหรือมองคำถามการวิจัย ความรู้ในศาสตร์ที่จะเขียนตำราและงานวิจัย ความรู้ในการบริหารจัดการองค์ความรู้เพื่อการเขียนตำราและงานวิจัย ความรู้ในตัวนิสิต ความรู้เชิงลึกในเรื่องต่างๆ ขององค์กร ทั้งภาพใหญ่ขององค์กร หลักสูตร รวมทั้งความพร้อมและวิธีการคิด

ความรู้เชิงลึกเฉพาะทางที่จะให้บริการวิชาการ ความรู้ด้านทิศทางการความต้องการหรือตลาดที่จะให้บริการทางวิชาการ ความรู้ในกลุ่มเป้าหมายที่จะให้บริการทางวิชาการ และความรู้ในการประชาสัมพันธ์ให้เข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย

กลุ่มตัวอย่างคนที่ 7 ให้ความเห็นว่าสมรรถนะที่พึงประสงค์ของบุคลากรสายวิชาการด้านความรู้ ประกอบด้วยความรู้ในเรื่องที่จะสอน ซึ่งเป็นหนึ่งในสองหน้าที่ของอาจารย์ โดยใช้ความรู้จากประสบการณ์จริง ข้อมูล และข้อเท็จจริงมาสอน ซึ่งอาจารย์ที่ดีจะต้องสามารถตอบคำถามนิสิตได้ ความรู้ในการนำเสนอผลงานทางวิชาการที่ดี ทั้งนี้ กลุ่มตัวอย่างเห็นว่า สมรรถนะของบุคลากรสายวิชาการในงานพัฒนานิสิตควรเป็นไปตามกระบวนการเรียนการสอน และเห็นว่างานบริหารมีลักษณะงานแตกต่างกันละด้านกับงานวิจัย จึงไม่ควรกำหนดภาระงานของบุคลากรสายวิชาการด้วยกัน เพราะต่อไปอาจารย์คืออาจารย์ที่สอนและวิจัย ส่วนผู้บริหารคือปฏิบัติงานบริหาร นอกจากนี้ การให้บริการในงานบริการทางวิชาการเป็นความล้มเหลว เพราะวิชาการวิชาชีพ ควรจะนำไปสู่การบริการวิชาการ คือสอนทฤษฎีไปสู่การปฏิบัติจริง โดยอาจารย์ที่เก่งต้องสอนได้ด้วยวิชาชีพ

กลุ่มตัวอย่างคนที่ 8 ให้ความเห็นว่าสมรรถนะที่พึงประสงค์ของบุคลากรสายวิชาการด้านความรู้ ประกอบด้วยความรู้ในศาสตร์ที่เชี่ยวชาญในการสอน (ด้านสัตวแพทย์) ความรู้ในศาสตร์สาขาย่อยๆ ที่เกี่ยวข้องกับการสอน ความรู้ในศาสตร์ที่จะเขียนตำราและงานวิจัย ความรู้ด้านทักษะในการวิจัย ความรู้ในตัวนิสิต และความต้องการของนิสิต ความรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของนิสิต ความรู้การบริหารองค์กร ความรู้ในด้านการจูงใจให้คนเห็นถึงสิ่งที่เขาจะต้องทำ และใช้งานคนเป็น รวมทั้งความรู้ในเรื่องที่จะให้บริการทางวิชาการ

กลุ่มตัวอย่างคนที่ 9 ให้ความเห็นว่าสมรรถนะที่พึงประสงค์ของบุคลากรสายวิชาการด้านความรู้ ประกอบด้วยความรู้ที่ลึกซึ้งในศาสตร์ที่สอน ความรู้ใหม่ๆ ทันเหตุการณ์เพื่อใช้ในการสอน ความรู้เรื่องที่เขียนตำราและงานวิจัยเป็นอย่างดี ความรู้ในเทคนิคการทำวิจัยหรือการหาคำตอบการวิจัย ความรู้ด้านจิตวิทยาในการพัฒนานิสิต ความรู้ด้านการบริหารให้องค์กรขับเคลื่อนไปได้อย่างดี และความรู้ในศาสตร์หลายศาสตร์ที่จะให้บริการทางวิชาการ โดยต้องมีความรอบรู้ รู้กว้าง

กลุ่มตัวอย่างคนที่ 10 ให้ความเห็นว่าสมรรถนะที่พึงประสงค์ของบุคลากรสายวิชาการด้านความรู้ ประกอบด้วยความรู้ในวิชาชีพของสาขาวิชาที่สอน ความรู้รอบในสาขาวิชาใกล้เคียงที่เกี่ยวข้องในเรื่องที่เขียนตำราและงานวิจัย ความรู้ในการเห็นทิศทาง แนวโน้มอนาคตของงานวิจัย ความรู้ด้านจิตวิทยาการสื่อสารพูดคุยให้คำปรึกษาในการพัฒนานิสิต ความรู้ด้านคุณลักษณะผู้นำขององค์กร และความรู้ในภาพรวมหรือความรู้รอบด้านของสาขาอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องที่จะให้บริการทางวิชาการ

กลุ่มตัวอย่างคนที่ 11 ให้ความเห็นว่าสมรรถนะที่พึงประสงค์ของบุคลากรสายวิชาการด้านความรู้ ประกอบด้วยความรู้เชิงลึกในสาขาวิชาที่สอน ความรู้ในสาขาที่ใกล้เคียงที่เกี่ยวข้องกับการสอน ความรู้เรื่องที่เขียนตำราและงานวิจัย ความรู้ในการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยได้อย่างถูกต้องแม่นยำ ไม่อคติ โดยเฉพาะข้อมูลทางสถิติต้องวิเคราะห์ไม่ให้ผิด ความรู้ด้านจิตวิทยา โดยต้องรู้ว่านิสิตแต่ละคนเป็นอย่างไร อาจจะได้ข้อมูลจากการซักถามเพื่อนิสิตทางอ้อม และรู้วิธีการพูดคุยกับนิสิตแต่ละคนเพื่อใช้ในการพัฒนานิสิต ความรู้เรื่องกฎระเบียบของการบริหารองค์กร ความรู้รอบตัวในการให้บริการทางวิชาการ และความรู้ในกลุ่มเป้าหมายที่ให้บริการทางวิชาการว่าคือใคร

กลุ่มตัวอย่างคนที่ 12 ให้ความเห็นว่าสมรรถนะที่พึงประสงค์ของบุคลากรสายวิชาการด้านความรู้ ประกอบด้วยความรู้ในเนื้อหาที่ตนเองสอน ความรู้ในกระบวนการถ่ายทอดความรู้ให้สำเร็จ ความรู้ในเนื้อหาที่เชี่ยวชาญในการเขียนตำราและงานวิจัย ความรู้ในกระบวนการวิจัย ความรู้ด้านจิตวิทยาในการพัฒนานิสิต โดยต้องเข้าใจผู้อื่น สามารถวิเคราะห์ได้ว่าปัญหาอยู่ตรงไหน และจะแก้ปัญหาได้อย่างไร รวมทั้งมีความรู้การบริหารตามที่ได้รับมอบหมาย และความรู้ในศาสตร์ที่ตนเองเชี่ยวชาญในการบริการ ตรวจ และวินิจฉัยทางการแพทย์

กลุ่มตัวอย่างคนที่ 13 ให้ความเห็นว่าสมรรถนะที่พึงประสงค์ของบุคลากรสายวิชาการด้านความรู้ ประกอบด้วยความรู้ในศาสตร์ที่ตนเองสอน ความรู้วิธีการวิจัย ความรู้ในศาสตร์ของตนทางด้านวิชาการ ความรู้เกี่ยวกับความสนใจของบุคคลในวัยต่างๆ กัน ความรู้การบริหารงานบุคคล ความรู้ในศาสตร์ของตนที่ให้บริการทางวิชาการ

กลุ่มตัวอย่างคนที่ 14 ให้ความเห็นว่าสมรรถนะที่พึงประสงค์ของบุคลากรสายวิชาการด้านความรู้ ประกอบด้วยความรู้ด้านการปฏิบัติในศาสตร์การรำ ความรู้ในการออกแบบวิเคราะห์ คิดสร้างสรรค์ อย่างทันสมัย แนะนำให้นิสิตเข้าใจมากขึ้น ความรู้ทางจิตวิทยาในการสอน ความรู้ในการวิพากษ์ วิจารณ์ วิเคราะห์งานวิจัย ความรู้ในการบริหารจัดการทรัพยากรทางการวิจัยอย่างสร้างสรรค์ ความรู้ในประสบการณ์เกี่ยวกับทักษะวิชานั้นๆ ให้มากจะช่วยให้การพัฒนานิสิตด้านต่างๆ เกิดผลมากขึ้น ความรู้เรื่องระเบียบวินัยของนิสิต ความรู้ด้านการบริหารจัดการทรัพยากรต่างๆ เช่น ทรัพยากรบุคคล เวลา เป็นต้น ความรู้ในการแก้ไขปัญหาหรือการจัดการกับปัญหาทางการบริหาร โดยใช้ประสบการณ์ และความรู้ด้านกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องในการบริหาร ความรู้ในศาสตร์ที่ถนัดในการให้บริการทางวิชาการ รวมทั้งความรู้ในประสบการณ์จากศาสตร์อื่นๆ ที่จะให้บริการทางวิชาการ

กลุ่มตัวอย่างคนที่ 15 ให้ความเห็นว่าสมรรถนะที่พึงประสงค์ของบุคลากรสายวิชาการด้านความรู้ ประกอบด้วยความรู้ในศาสตร์ที่ต้องการถ่ายทอด ความรู้จากประสบการณ์ในวิชาชีพของตนเองในสายดนตรี โดยศึกษาจากผู้อื่นแล้วนำมาปรับใช้อย่างสร้างสรรค์ และสามารถแก้ปัญหาได้ด้วยตนเอง และมีความรู้ในการเขียนรูปแบบงานวิจัย ทั้งความรู้ในการตั้งสมมติฐานการวิจัย ความรู้ในการหาข้อมูล ทฤษฎีในงานวิจัย และความรู้ในการหาบทพิสูจน์ให้งานวิจัยสำเร็จ ซึ่งหัวข้อจะเอื้อให้ค้นพบบทพิสูจน์อะไรใหม่ๆ รวมทั้งมีความรู้ด้านประวัติศาสตร์เพื่อสร้างสรรค์งานดนตรี นอกจากนี้บุคลากรสายวิชาการควรมีความรู้ในการเตรียมการจากประสบการณ์เพื่อพัฒนานิสิต ความรู้ในการให้คำแนะนำวิธีดำเนินการหรือชี้ช่องทางให้นิสิต เพื่อเป็นประโยชน์ให้นิสิตบริหารจัดการชีวิตของตนเองได้ง่ายขึ้นเมื่อเข้าไปอยู่ในสังคม ประกอบกับความรู้ในการแก้ปัญหาทางการบริหาร ความรู้การจัดการความขัดแย้ง ความรู้การใช้ภาษาในการจัดทำรายงานการประชุม ความรู้ด้านกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องในการบริหาร ความรู้ในการบริหารจัดการงบประมาณ ส่วนความรู้ที่สำคัญด้านบริการทางวิชาการ คือ ความรู้ในศาสตร์วิชาชีพของตนเอง ความรู้ในประสบการณ์ ความรู้ในบทบาทและบุคคลสำคัญของวงการวิชาการสาธารณะ ความรู้ในการแนะนำหรือชี้ช่องทางในการให้บริการทางวิชาการ และความรู้ในทัศนคติของผู้ฟัง

ผลการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างถึงองค์ประกอบของสมรรถนะที่พึงประสงค์ตามภาระงานของบุคลากรสายวิชาการด้านความรู้ สามารถวิเคราะห์สรุปสมรรถนะที่พึงประสงค์ของบุคลากรสายวิชาการ โดยแบ่งตามภาระงานได้ดังนี้

4.1.1 ผลการสัมภาษณ์พบว่ากลุ่มตัวอย่างทั้งหมดมีความเห็นเดียวกันว่าความรู้ที่บุคลากรสายวิชาการพึงต้องมีมากที่สุดในด้านงานสอน คือ ความรู้เชิงลึกในศาสตร์หรือสาขาวิชาที่สอน โดยมีความเชี่ยวชาญ ทั้งทฤษฎีและการฝึกปฏิบัติประยุกต์ใช้ในวิชาชีพ นอกจากนี้ บุคลากรสายวิชาการยังต้องมีความรู้ในศาสตร์หรือสาขาวิชาใกล้เคียงอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง และความรู้ในเหตุการณ์หรือสถานการณ์ที่ทันสมัย ซึ่งกลุ่มตัวอย่างบางคนมีความเห็นแตกต่างว่าบุคลากรสายวิชาการควรมีความรู้ในกระบวนการถ่ายทอดความรู้ให้สำเร็จ มีความรู้พื้นฐานในการเข้าใจนิสิต และความรู้ทางจิตวิทยา ในส่วนของกลุ่มตัวอย่างจากสาขาวิชาการแสดงเห็นว่าบุคลากรสายวิชาการต้องมีความรู้ในวิชาชีพจากประสบการณ์ โดยศึกษาจากผู้อื่นแล้วนำมาปรับใช้อย่างสร้างสรรค์ สามารถแก้ไขปัญหาได้ด้วยตนเอง และมีความรู้ในการออกแบบวิเคราะห์ คิดสร้างสรรค์ อย่างทันสมัยด้วย

4.1.2 ผลการสัมภาษณ์พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นทำนองเดียวกันว่าความรู้ที่บุคลากรสายวิชาการพึงต้องมีมากที่สุดในด้านงานวิจัยและวิชาการ คือ ความรู้ในศาสตร์หรือสาขาวิชาที่เชี่ยวชาญในการเขียนตำราหรืองานวิจัยเป็นอย่างดี นอกจากนี้ บุคลากรสายวิชาการต้องมีความรู้ในกระบวนการวิจัย ทั้งการตั้งสมมติฐาน การหาข้อมูลทฤษฎี การหาคำตอบ พิสูจน์ให้งานวิจัยสำเร็จ และการวิเคราะห์ข้อมูลได้อย่างถูกต้องแม่นยำ และความรู้ในทักษะการเขียนรูปแบบการวิจัยหรือวิธีการวิจัย รวมทั้งมีความรู้ในการบริหารจัดการทรัพยากรหรือองค์ความรู้ ซึ่งกลุ่มตัวอย่างบางคนมีความเห็นแตกต่างว่าบุคลากรสายวิชาการควรมีความรู้รอบในสาขาวิชาหรือศาสตร์ข้างเคียง ความรู้ด้านประวัติศาสตร์เพื่อสร้างสรรค์งานดนตรี ความรู้ในสถานการณ์ปัจจุบันที่เกิดขึ้น ความรู้ในการเห็นทิศทางแนวโน้มอนาคต ความรู้ในการมองปัญหาหรือมองคำถาม ความรู้ในการนำเสนอผลงานที่ดี ความรู้ในการวิพากษ์ วิจารณ์ วิเคราะห์ ความรู้ในการใช้ทรัพยากรอย่างสร้างสรรค์ และความรู้ในการพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ๆ ด้วย

4.1.3 ผลการสัมภาษณ์พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นทำนองเดียวกันว่าความรู้ที่บุคลากรสายวิชาการพึงต้องมีมากที่สุดในด้านงานพัฒนานิสิต คือ ความรู้ด้านจิตวิทยา ในการเป็นที่ปรึกษา ในการเข้าใจผู้อื่น เพื่อวิเคราะห์ปัญหาและแก้ไขปัญหาได้ นอกจากนี้ บุคลากรสายวิชาการต้องมีความรู้ในตัวนิสิตและความต้องการของนิสิต ซึ่งกลุ่มตัวอย่างบางคนมีความเห็นแตกต่างว่าบุคลากรสายวิชาการควรมีความรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของนิสิต ความรู้ในประสบการณ์ด้านนั้น ความรู้ในการเตรียมการจากประสบการณ์ ความรู้ด้านการพัฒนานิสิต ความรู้เกี่ยวกับความสนใจของบุคคลในวัยต่างกัน ความรู้เรื่องระเบียบวินัย ความรู้ในการให้คำแนะนำ วิธีดำเนินการ ซึ่งช่องทางความรู้ด้านการรับผิดชอบต่อสังคม และความรู้เกี่ยวกับปัญหาของประเทศหรือส่วนรวมด้วย

4.1.4 ผลการสัมภาษณ์พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นทำนองเดียวกันว่าความรู้ที่บุคลากรสายวิชาการพึงต้องมีมากที่สุดในด้านงานบริหาร คือ ความรู้ด้านการบริหาร ทั้งด้านการบริหารองค์กรให้ขับเคลื่อนไปได้อย่างดี การบริหารงานบุคคล การบริหารจัดการงบประมาณ และการบริหารจัดการทรัพยากร นอกจากนี้ บุคลากรสายวิชาการต้องมีความรู้ในองค์กรหรือความรู้ในเรื่องต่างๆ ขององค์กร ทั้งวิสัยทัศน์ ปัญหาหลักขององค์กร อุปนิสัย และวัฒนธรรมองค์กร และความรู้

เรื่องกฎระเบียบ รวมทั้งมีความรู้ในการแก้ไขปัญหาหรือการจัดการกับปัญหาโดยใช้ประสบการณ์ ซึ่งกลุ่มตัวอย่างบางคนมีความเห็นแตกต่างว่าบุคลากรสายวิชาการควรมีความรู้ในการจัดการความขัดแย้ง ความรู้ด้านคุณลักษณะผู้นำขององค์กร ความรู้ในด้านการจูงใจและใช้งานคนเป็น ความรู้ในวิสัยทัศน์ทางวิชาการ และความรู้การใช้ภาษาในการจัดทำรายงานการประชุมด้วย

4.1.5 ผลการสัมภาษณ์พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นทำนองเดียวกันว่าความรู้ที่บุคลากรสายวิชาการพึงต้องมีมากที่สุดในด้านงานบริการทางวิชาการ คือ ความรู้ในเรื่องที่จะให้บริการทางวิชาการหรือความรู้ในศาสตร์วิชาชีพที่ตนถนัด นอกจากนี้ บุคลากรสายวิชาการต้องมีความรู้ในประสบการณ์จากศาสตร์อื่นๆ ความรู้ในหลายศาสตร์ โดยมีความรอบรู้ รู้กว้าง หรือความรู้ในภาพรวมของสาขาอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ความรู้ในกลุ่มเป้าหมายที่จะให้บริการทางวิชาการ (ว่าคือใคร) ความรู้ในทิศทางความต้องการหรือตลาดของกลุ่มเป้าหมาย (ว่าต้องการอะไร) ซึ่งกลุ่มตัวอย่างบางคนมีความเห็นแตกต่างว่าบุคลากรสายวิชาการควรมีความรู้ในสถานการณ์หรือเหตุการณ์ปัจจุบัน ความรู้รอบตัว ความรู้ในบทบาทสำคัญของวงการวิชาการสาธารณะ ความรู้ในการแนะนำหรือชี้ช่องทาง ความรู้ในทัศนคติของผู้ฟัง และความรู้ในการประชาสัมพันธ์ให้เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายด้วย

ทั้งนี้ ผู้ศึกษามีความเห็นว่า ความเห็นที่แตกต่างของกลุ่มตัวอย่างในแต่ละข้ออาจเนื่องจากกลุ่มตัวอย่างให้ความเห็นเพิ่มเติมในการมองภาพรวมอย่างกว้างๆ เพื่อให้ครอบคลุมกับสมรรถนะที่บุคลากรสายวิชาการพึงต้องมีในด้านนั้นๆ และอาจเป็นผลจากสภาพแวดล้อมหรือวัฒนธรรมที่แตกต่างกันของแต่ละสาขาวิชาหรือแต่ละคณะ

การวิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์สรุปได้ว่า สมรรถนะที่พึงประสงค์ตามภาระงานของบุคลากรสายวิชาการด้านความรู้ ประกอบด้วย ความรู้อย่างลึกซึ้งในศาสตร์หรือสาขาวิชาที่ตนเองถนัดในการสอนนิสิต ทำวิจัย เขียนผลงานทางวิชาการ เป็นที่ปรึกษาให้บริการทางวิชาการ ความรู้ในศาสตร์หรือสาขาใกล้เคียงที่เกี่ยวข้อง ความรู้ในสภาพแวดล้อมที่ทันสมัย ซึ่งในการให้บริการทางวิชาการความรู้เกี่ยวกับกลุ่มเป้าหมายที่ให้บริการและทิศทางแนวโน้มการบริการเป็นอีกสิ่งหนึ่งที่มีความสำคัญ และมีความรู้ทางด้านจิตวิทยา ฐิในตัวนิสิต ความต้องการของนิสิตและรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของนิสิต เพราะนิสิตแต่ละกลุ่มจะมีความแตกต่างและเหลื่อมล้ำไม่เท่ากัน บุคลากรสายวิชาการต้องรู้ที่จะค้นหาว่านิสิตคนใดมีปัญหาแต่ไม่กล้าเข้ามาปรึกษา เพื่อสามารถช่วยเหลือ แนะนำ ให้คำปรึกษากับนิสิตได้อย่างถูกต้อง ส่วนด้านงานบริหารนั้น บุคลากรสายวิชาการต้องมีความรู้ทางการบริหารจัดการ ทั้งบริหารงานองค์กร บริหารงานบุคคล บริหารงบประมาณ มีความรู้เกี่ยวกับองค์กร กฎระเบียบ นโยบายต่างๆ ให้เกิดความสอดคล้องไปทิศทางเดียวกันในการบริหารส่วนรวม ทั้งนี้ ความรู้จากประสบการณ์จริงที่ได้รับเป็นสิ่งสำคัญที่บุคลากรสายวิชาการสามารถนำมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ในการปฏิบัติงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องได้เช่นกัน

4.2 ผลการวิเคราะห์การสัมภาษณ์ศาสตราจารย์ที่ดำรงตำแหน่งทางการบริหารในองค์กรประกอบสมรรถนะที่พึงประสงค์ตามภาระงานของบุคลากรสายวิชาการด้านทักษะ

ในการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างถึงองค์ประกอบของสมรรถนะที่พึงประสงค์ของบุคลากรสายวิชาการด้านทักษะตามภาระงานที่บุคลากรสายวิชาการต้องปฏิบัติงานทั้ง 5 ด้าน คือ ด้านงานสอน

งานวิจัยและวิชาการ งานพัฒนานิสิต งานบริหาร และงานบริการทางวิชาการ สามารถประมวลผล การสัมภาษณ์สมรรถนะด้านทักษะของกลุ่มตัวอย่างได้ดังนี้

กลุ่มตัวอย่างคนที่ 1 ให้ความเห็นว่าสมรรถนะที่พึงประสงค์ของบุคลากรสายวิชาการด้าน ทักษะ ประกอบด้วยทักษะการเรียบเรียงลำดับการสอนให้มีความตื่นเต้นเหมาะสม ทำให้นิสิตสามารถ เข้าถึงและเข้าใจได้ ทักษะการพูด การเล่าเรื่อง โดยอาศัยจากประสบการณ์ กล่าวคือจะไม่เล่าเรื่อง ตรงๆ แต่เล่าเป็นนิทานก่อนให้เข้าใจแบบง่ายๆ โกลัศตัว แล้วจับประเด็นเข้ามา ซึ่งเป็นวิธีการสอนที่ เน้นบางเรื่องที่น่าสนใจ จะไม่เหมือนการพูดในที่สาธารณะ เพราะต้องดูว่านิสิตสามารถรับความรู้ได้มาก แค่ไหน ทักษะการจัดการห้องเรียน ในการเป็นทั้งนักพูดที่ดีและนักฟังที่ดี ทักษะการสอนใหม่ๆ โดย การใช้กรณีศึกษา ไม่ใช่แค่การบรรยาย เพราะการสอนต้องมีอุปมาซึ่งเป็นความท้าทายในการ ประยุกต์ใช้ความรู้ และค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติมอย่างสม่ำเสมอเพื่อใช้ในด้านการสอน ในด้าน งานวิจัยและวิชาการ บุคลากรสายวิชาการต้องมีทักษะในการตั้งคำถาม รู้จักตั้งคำถาม มีทักษะการคิด ริเริ่มสร้างสรรค์ สามารถคิดวิเคราะห์ ประมวลผลเพื่อเป็นองค์ความรู้ใหม่ได้อย่างมีเอกลักษณ์หรือ สร้างคุณลักษณะออกมา ทักษะการเขียนตำราและงานวิจัย โดยเฉพาะหนังสือหรือเอกสาร ประกอบการสอนให้ครอบคลุมทุกเรื่อง ซึ่งไม่ควรนำเอกสารประกอบการสอนของผู้อื่นมาใช้ และ ทักษะการค้นคว้าทางวิชาการ เพื่อให้สามารถอธิบายและตั้งคำถามการวิจัยได้ชัดเจน ทักษะที่บุคลากร สายวิชาการต้องมีด้านงานพัฒนานิสิต คือ ทักษะในการให้คำแนะนำ ทักษะการเป็นที่ปรึกษา โดย ชักชวนเชิงรุก ให้คำแนะนำนิสิตตามลักษณะของนิสิตแต่ละคน เพื่อกระตุ้นให้นิสิตคิดต่อ ทักษะการ เข้าร่วมกิจกรรม คอยแนะนำนิสิตอยู่เบื้องหลังเป็นหุ้นส่วนกิจกรรมของนิสิต ไม่ใช่การชี้หน้านิสิต ทักษะ การสื่อสาร การพูดคุย ทักษะในการแก้ไขปัญหา นอกจากนี้ บุคลากรสายวิชาการต้องมีทักษะในการ บริหารจัดการแบบศิลปิน เป็นรูปแบบอุดมคติ เพราะอาจารย์ทุกคนมีความเป็นตัวของตัวเอง มีอิสระ มีพันธ กิจของตนเอง ใช้การบริหารแบบราชการตามสายบังคับบัญชาไม่ได้ และสมาชิกในองค์กรต้องมี วิสัยทัศน์ร่วมกัน ทักษะการวางแผน ซึ่งปกติต้องมีการร่วมมือ ลดความตึงเครียด แต่อาจเกิดความไม่ เสมอภาคได้ ทักษะการจูงใจ โดยผู้ที่ปฏิบัติงานดีควรได้รับรางวัล ได้รับการดูแลเป็นพิเศษ แต่ถ้า ปฏิบัติงานไม่ดีก็ต้องเรียกพบพูดคุยเป็นการส่วนบุคคล เพื่อส่งเสริมและกระตุ้นให้แสดงความสามารถ โดยเฉพาะอาจารย์ควรกระตุ้นให้ปฏิบัติงานทางวิชาการ ทักษะการเจรจาสื่อสาร สามารถเข้าถึงคน อื่นๆ ได้ เป็นการนำแบบมีจินตนาการไม่ให้เห็นชัดเจน แคบออกแล้วและกำกับไปให้เกิดความใกล้ชิด เป็นการใช้นโยบายการบริหารแบบอำนาจนุ่มนวลและแข็งเด็ดขาดประกอบกัน ทักษะการให้ คำแนะนำ คำปรึกษา ติดตามดูผลงานต่างๆ ของเพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา และทักษะการ แก้ปัญหาในงานบริหาร ส่วนงานบริการทางวิชาการนั้น บุคลากรสายวิชาการต้องมีทักษะในการ ถ่ายทอดเหมือนทักษะการสอน ส่วนงานให้คำปรึกษาใช้ทักษะเหมือนงานวิจัย โดยการคำนึงถึง ตำแหน่งของตนเองเป็นสำคัญ หลีกเลี่ยงงานที่ตนเองไม่ถนัด โดยมีหลักการว่า ถ้าไม่ใช่เรื่องที่อยู่ใน ขอบเขตทักษะที่ตนเองถนัด ก็ไม่ควรรับทำ เพื่อให้งานได้คุณภาพและมีชื่อเสียงที่ดีเป็นหลัก ทักษะ การคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และทักษะการคิดวิเคราะห์

กลุ่มตัวอย่างคนที่ 2 ให้ความเห็นว่าสมรรถนะที่พึงประสงค์ของบุคลากรสายวิชาการด้าน ทักษะ ประกอบด้วยทักษะการถ่ายทอดความรู้ซึ่งในปัจจุบันจะไม่เหมือนในอดีต แต่ต้องมีทักษะการ จัดกิจกรรมการเรียนการสอน ทั้งการบรรยายและมอบหมายงานให้นิสิตทำรายงานหรือโครงการ

รวมทั้งทดลองให้นิสิตดูเป็นตัวอย่างด้วย และทักษะในการแสวงหาความรู้ เพื่อใช้ในด้งานสอน ในด้งานงานวิจัยและวิชาการ บุคลากรสายวิชาการต้องมีทักษะการวิจัยจากประสบการณ์และสามารถฝึกเรียนรูด้ และทักษะการค้นคว้าแสวงหาพัฒนาความรู้ ทักษะที่บุคลากรสายวิชาการต้องมีด้งานพัฒนานิสิต คือ ทักษะการให้คำปรึกษา ทักษะการสื่อสาร การพูดคุย และทักษะการแก้ปัญหของนิสิต นอกจากนี้ บุคลากรสายวิชาการต้องมีทักษะการบริหาร ทักษะการวางแผน ทักษะการเจรจาสื่อสาร และทักษะการแก้ปัญหในงานบริหาร ส่วนงานบริการทางวิชาการนั้น บุคลากรสายวิชาการต้องมีทักษะการถ่ายทอด และทักษะการให้คำปรึกษาทางวิชาการ

กลุ่มตัวอย่างคนที่ 3 ให้ความเห็นว่สมรรถนะที่พึงประสงค์ของบุคลากรสายวิชาการด้งานทักษะ ประกอบด้วยทักษะการสื่อสาร และทักษะการรับฟังความคิดเห็นเพื่อใช้ในด้งานสอน ในด้งานงานวิจัยและวิชาการ บุคลากรสายวิชาการต้องมีทักษะระเบียบวิธีการวิจัย ทักษะที่บุคลากรสายวิชาการต้องมีด้งานพัฒนานิสิต คือ ทักษะการจัดกิจกรรม และ/หรือโครงการ ทักษะการให้คำแนะนำ ทักษะการพัฒนานิสิต และทักษะการพัฒนาบุคลิกภาพ นอกจากนี้ บุคลากรสายวิชาการต้องมีทักษะการทำงานร่วมกับผู้อื่นในงานบริหาร ส่วนงานบริการทางวิชาการนั้น บุคลากรสายวิชาการต้องมีทักษะการบริหารจัดการโครงการ

กลุ่มตัวอย่างคนที่ 4 ให้ความเห็นว่สมรรถนะที่พึงประสงค์ของบุคลากรสายวิชาการด้งานทักษะ ประกอบด้วยทักษะการถ่ายทอดสอนให้เข้าใจความรู้ทางทฤษฎี และทักษะการฝึกปฏิบัติให้นิสิตเห็นเพื่อใช้ในด้งานสอน ในด้งานงานวิจัยและวิชาการ บุคลากรสายวิชาการต้องมีทักษะระเบียบวิธีการวิจัย ทักษะที่บุคลากรสายวิชาการต้องมีด้งานพัฒนานิสิต คือ ทักษะการให้คำแนะนำ และทักษะการพัฒนานิสิต นอกจากนี้ บุคลากรสายวิชาการต้องมีทักษะการบริหารในงานบริหาร ซึ่งอาจารย์ทั่วไปไม่จำเป็นต้องมีมาก โดยเฉพาะอาจารย์ที่เพิ่งเข้าปฏิบัติงาน แต่อาจมีบางส่วนที่สนใจงานบริหาร ส่วนงานบริการทางวิชาการนั้น บุคลากรสายวิชาการต้องมีทักษะการถ่ายทอดความรู้

กลุ่มตัวอย่างคนที่ 5 ให้ความเห็นว่สมรรถนะที่พึงประสงค์ของบุคลากรสายวิชาการด้งานทักษะ ประกอบด้วยทักษะการถ่ายทอดความรู้ โดยการใชภาษาอธิบายอย่างง่่ายให้นิสิตเข้าใจสามารถไขข้อข้องใจ เกิดความชอบและสนใจในการเรียน ทักษะการให้เหตุผลทางกฎหมาย และทักษะการกระตุ้นให้นิสิตคิดเป็น ประยุกต์ใช้ได้ (ไม่แห้ง มีชีวิต) เพื่อใช้ในด้งานสอน ในด้งานงานวิจัยและวิชาการ บุคลากรสายวิชาการต้องมีทักษะการวิจัย ทักษะระเบียบวิธีการวิจัย และทักษะการสร้างเครื่องมือในการหาคำตอบ ทักษะที่บุคลากรสายวิชาการต้องมีด้งานพัฒนานิสิต คือ ทักษะการคิด ให้นิสิตคิดเป็น และทักษะการสื่อสาร การพูดคุย นอกจากนี้ บุคลากรสายวิชาการต้องมีทักษะการคิดริเริ่ม ทักษะการสนับสนุน โดยการเจรจาสื่อสาร และทักษะการสร้างแรงจูงใจในงานบริหาร ส่วนงานบริการทางวิชาการนั้น บุคลากรสายวิชาการต้องมีทักษะการถ่ายทอด การบรรยาย และทักษะการให้คำปรึกษาทางวิชาการที่ทันสมัย

กลุ่มตัวอย่างคนที่ 6 ให้ความเห็นว่สมรรถนะที่พึงประสงค์ของบุคลากรสายวิชาการด้งานทักษะ ประกอบด้วยทักษะการถ่ายทอดความรู้ ทักษะการสอนที่กระตุ้นให้นิสิตแสวงหาความรู้ต่อ และทักษะการสร้างให้นิสิตจัดการความรู้ด้เอง ให้นิสิตตั้งคำถามได้เพื่อใช้ในด้งานสอน ในด้งานงานวิจัยและวิชาการ บุคลากรสายวิชาการต้องมีทักษะการตั้งคำถามในการมองปัญหาด้ด้ และทักษะการใช้เครื่องมือที่หลากหลายในการแสวงหาคำตอบ ทักษะที่บุคลากรสายวิชาการต้องมีด้งาน

พัฒนานิสิต คือ ทักษะการสื่อสาร การพูดคุย นอกจากนี้ บุคลากรสายวิชาการต้องมีทักษะการบริหาร ทักษะการบริหารบุคคล และทักษะการจัดการความขัดแย้งในงานบริหาร ส่วนงานบริการทางวิชาการ นั้น บุคลากรสายวิชาการต้องมีทักษะการสื่อสาร และทักษะการเข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย

กลุ่มตัวอย่างคนที่ 7 ให้ความเห็นว่าสมรรถนะที่พึงประสงค์ของบุคลากรสายวิชาการด้าน ทักษะ ประกอบด้วยทักษะการถ่ายทอดความรู้ได้ ซึ่งเป็นหนึ่งในสองหน้าที่ของอาจารย์เพื่อใช้ในการ งานสอน ในด้านงานวิจัยและวิชาการ บุคลากรสายวิชาการต้องมีทักษะด้านความอยากรู้ ทั้งนี้ กลุ่ม ตัวอย่างเห็นว่า สมรรถนะของบุคลากรสายวิชาการในงานพัฒนานิสิตควรเป็นไปตามกระบวนการ เรียนการสอน และเห็นว่างานบริหารมีลักษณะงานแตกต่างกันละด้านกับงานวิจัย จึงไม่ควรกำหนด ภาระงานของบุคลากรสายวิชาการด้วยกัน เพราะต่อไปอาจารย์คืออาจารย์ที่สอนและวิจัย ส่วน ผู้บริหารคือปฏิบัติงานบริหาร นอกจากนี้ การให้บริการในงานบริการทางวิชาการเป็นความล้มเหลว เพราะวิชาการวิชาชีพ ควรจะนำไปสู่การบริการวิชาการ คือสอนทฤษฎีไปสู่การปฏิบัติจริง โดย อาจารย์ที่เก่งต้องสอนได้ด้วยวิชาชีพ

กลุ่มตัวอย่างคนที่ 8 ให้ความเห็นว่าสมรรถนะที่พึงประสงค์ของบุคลากรสายวิชาการด้าน ทักษะ ประกอบด้วยทักษะทางศาสตร์ที่สอน เช่น ด้านสัตวแพทย์ เป็นต้น ทักษะการฝึกปฏิบัติด้าน คลินิก เพื่อเป็นประสบการณ์การรักษา และทักษะการสอนให้นิสิตแสวงหาความรู้ต่อเพื่อใช้ในการ งานสอน ในด้านงานวิจัยและวิชาการ บุคลากรสายวิชาการต้องมีทักษะการวางแผน ทักษะการวิจัย ทักษะการแสวงหาความรู้ และทักษะการนำเสนอผลงานและการเขียนบทความทางวิทยาศาสตร์ ซึ่ง บุคลากรสายวิชาการต้องมีทักษะในการวิจัยอย่างต่อเนื่อง ทักษะที่บุคลากรสายวิชาการต้องมีด้านงาน พัฒนานิสิต คือ ทักษะการสื่อสาร และทักษะการมีมนุษยสัมพันธ์ นอกจากนี้ บุคลากรสายวิชาการ ต้องมีทักษะการตัดสินใจ ทักษะการสื่อสาร ทักษะการแก้ไขปัญหา และทักษะการประนีประนอมให้ เกิดความยืดหยุ่นในงานบริหาร ส่วนงานบริการทางวิชาการนั้น บุคลากรสายวิชาการต้องมีทักษะการ บรรยายสื่อสารให้คนเข้าใจ และทักษะการปฏิบัติในองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้อง เช่น ทักษะการ รักษาพยาบาล เป็นต้น

กลุ่มตัวอย่างคนที่ 9 ให้ความเห็นว่าสมรรถนะที่พึงประสงค์ของบุคลากรสายวิชาการด้าน ทักษะ ประกอบด้วยทักษะการถ่ายทอดความรู้ให้นิสิตไม่เบื่อ เกิดความสนุกสนานในการเรียน โดย อาจารย์ต้องนำเอาความรู้ใหม่ๆ มาเสริมในการสอนด้วย และทักษะการพูดให้รู้เรื่องเพื่อใช้ในการ งานสอน ในด้านงานวิจัยและวิชาการ บุคลากรสายวิชาการต้องมีทักษะการวางแผนการวิจัยอย่างเป็น ระบบ และทักษะการคิดวิเคราะห์อย่างเป็นเหตุเป็นผล ทักษะที่บุคลากรสายวิชาการต้องมีด้านงาน พัฒนานิสิต คือ ทักษะการจูงใจโน้มน้าวให้นิสิตเชื่อว่าอะไรที่อาจารย์ต้องการพัฒนานิสิต นอกจากนี้ บุคลากรสายวิชาการต้องมีทักษะการโน้มน้าวให้คนเชื่อมั่น ทักษะการบริหารจัดการ ทักษะการสื่อสาร และทักษะการสร้างระบบการทำงานในงานบริหาร ส่วนงานบริการทางวิชาการนั้น บุคลากรสาย วิชาการต้องมีทักษะการบรรยาย และทักษะการถ่ายทอดความรู้ให้เข้าใจตรงตามกลุ่มเป้าหมาย

กลุ่มตัวอย่างคนที่ 10 ให้ความเห็นว่าสมรรถนะที่พึงประสงค์ของบุคลากรสายวิชาการด้าน ทักษะ ประกอบด้วยทักษะการถ่ายทอดความรู้เพื่อใช้ในการงานสอน ในด้านงานวิจัยและวิชาการ บุคลากรสายวิชาการต้องมีทักษะการสื่อสาร ทักษะการทำงานร่วมกับผู้อื่น และทักษะการทำงานเป็น ทีม ทักษะที่บุคลากรสายวิชาการต้องมีด้านงานพัฒนานิสิต คือ ทักษะการสื่อสาร วิธีการพูด และ

ทักษะการให้คำปรึกษา นอกจากนี้ บุคลากรสายวิชาการต้องมีทักษะการสื่อสารที่ดีกับคนภายในองค์กรให้เกิดความเข้าใจตรงกัน และทักษะการสร้างความร่วมมือ โดยการให้ข้อมูลข้อเท็จจริง เพื่อลดการต่อต้านในงานบริหาร ส่วนงานบริการทางวิชาการนั้น บุคลากรสายวิชาการต้องมีทักษะการสื่อสาร และทักษะการถ่ายทอดความรู้ให้เข้าใจตรงตามกลุ่มเป้าหมาย

กลุ่มตัวอย่างคนที่ 11 ให้ความเห็นว่าสมรรถนะที่พึงประสงค์ของบุคลากรสายวิชาการด้านทักษะ ประกอบด้วยทักษะการอ่าน ทั้งตำราและวารสาร โดยการอ่านอย่างรวดเร็ว ทักษะการจับประเด็นใจความสำคัญจากการอ่านให้ได้ ทักษะการพูดสื่อสารให้นิสัยดีเข้าใจ ทักษะการเขียนตำราหรือเอกสารการสอนให้นิสัยสามารถอ่านเข้าใจได้ และทักษะการฟัง เพื่อเรียนรู้จากคนอื่นบ้างในการนำมาใช้ในดำเนินงานสอน ในด้านงานวิจัยและวิชาการ บุคลากรสายวิชาการต้องมีทักษะการอ่าน ทักษะการเขียน โดยเฉพาะภาษาอังกฤษ และทักษะการจับประเด็น ทักษะที่บุคลากรสายวิชาการต้องมีด้านงานพัฒนานิสิต คือ ทักษะการพูด โดยใช้คำพูดและเลือกวิธีการพูดเพื่อให้นิสัยดีเข้าใจได้ นอกจากนี้ บุคลากรสายวิชาการต้องมีทักษะการสื่อสาร การพูด ให้คำแนะนำเวลาที่เพื่อนร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดปัญหา รวมทั้งได้รับความร่วมมือและความรับผิดชอบจากงานที่มอบหมายให้ได้ ในงานบริหาร ส่วนงานบริการทางวิชาการนั้น บุคลากรสายวิชาการต้องมีทักษะการพูดให้คนอื่นเข้าใจ ทักษะการนำเสนอ ทักษะการโน้มน้าวให้คนอื่นเชื่อ และทักษะการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า

กลุ่มตัวอย่างคนที่ 12 ให้ความเห็นว่าสมรรถนะที่พึงประสงค์ของบุคลากรสายวิชาการด้านทักษะ ประกอบด้วยทักษะการถ่ายทอดความรู้ เป็นกระบวนการถ่ายทอดความรู้สู่ผู้เรียน ซึ่งบุคลากรสายวิชาการต้องมีความรู้ ความเข้าใจในการสอนและการประเมินเพื่อใช้ในดำเนินงานสอน ในด้านงานวิจัยและวิชาการ บุคลากรสายวิชาการต้องมีทักษะการพัฒนาตนเองเป็นการหาความรู้ไปตลอดชีวิต ทักษะการพัฒนาเนื้อหาวิชาที่ตนเองถนัด และทักษะการค้นคว้า โดยมีความกระตือรือร้น สนใจที่จะหาคำตอบจากสิ่งรอบตัวที่ทำวิจัย ทักษะที่บุคลากรสายวิชาการต้องมีด้านงานพัฒนานิสิต คือ ทักษะการสื่อสาร ทั้งสื่อสารกับนิสิต ผู้ปกครองนิสิต และผู้ที่ทำงานร่วมกับนิสิต และทักษะการประสานงาน เพื่อเป็นตัวอย่างให้นิสัยเห็นความปรองดองในการทำงานด้านนิสิต ทำงานร่วมกับผู้อื่น และช่วยเหลือผู้อื่น นอกจากนี้ บุคลากรสายวิชาการต้องมีทักษะการบริหารตามที่ได้รับมอบหมายในงานบริหาร ส่วนงานบริการทางวิชาการนั้น บุคลากรสายวิชาการต้องมีทักษะการบริการทางการแพทย์และความเชี่ยวชาญทางการแพทย์ ทั้งด้านการตรวจและการวินิจฉัย รวมทั้งมีทักษะการบริการและให้ความช่วยเหลือผู้อื่น โดยมีจิตบริการ คำนึงถึงผู้รับบริการ

กลุ่มตัวอย่างคนที่ 13 ให้ความเห็นว่าสมรรถนะที่พึงประสงค์ของบุคลากรสายวิชาการด้านทักษะ ประกอบด้วยทักษะการถ่ายทอดความรู้ด้วยภาษาง่ายๆ ในสิ่งที่นิสิตต้องรู้เพื่อใช้ในดำเนินงานสอน ในด้านงานวิจัยและวิชาการ บุคลากรสายวิชาการต้องมีทักษะความสามารถในการตั้งคำถามที่ดี ทักษะที่บุคลากรสายวิชาการต้องมีด้านงานพัฒนานิสิต คือ ทักษะความสามารถในการสื่อสารติดต่อกับผู้อื่น โดยเฉพาะผู้ที่วัยต่างกัน นอกจากนี้ บุคลากรสายวิชาการต้องมีทักษะการมองภาพกว้างในงานบริหาร ส่วนงานบริการทางวิชาการนั้น บุคลากรสายวิชาการต้องมีทักษะการมีปฏิสัมพันธ์กับคนจำนวนมาก ทั้งการสอน การอภิปราย การประชุมทางวิชาการ และแพทย์ต้องมีทักษะในการตรวจคนไข้ด้วย

กลุ่มตัวอย่างคนที่ 14 ให้ความเห็นว่าสมรรถนะที่พึงประสงค์ของบุคลากรสายวิชาการด้านทักษะ ประกอบด้วยทักษะการถ่ายทอดความรู้ ทักษะการปฏิบัติในวิชาชีพทางสายนาฏศิลป์ ทักษะด้านประสบการณ์วิชาชีพ และทักษะการวิเคราะห์อย่างสร้างสรรค์ เพื่อใช้ในด้านงานสอน ในด้านงานวิจัยและวิชาการ บุคลากรสายวิชาการต้องมีทักษะการวิเคราะห์ การตีความ ทักษะการคิดสร้างสรรค์ คิดประเด็นต่างๆ อย่างสร้างสรรค์ด้วยมือ ไม่ย่อถอยที่ และทักษะการบริหารจัดการทรัพยากรด้วยวิธีการใหม่ๆ รู้จักใช้ทรัพยากรต่างๆ ทักษะที่บุคลากรสายวิชาการต้องมีด้านงานพัฒนานิสิต คือ ทักษะในศาสตร์วิชาชีพ หมั่นศึกษาหาความรู้ ซึ่งควรมีวินัยในการพัฒนา ทักษะประสบการณ์ชีวิตในหน้าที่ ทักษะการคิดสร้างสรรค์ และทักษะการสร้างสมรรถภาพในการพัฒนา นอกจากนี้ บุคลากรสายวิชาการต้องมีทักษะการบริหารจัดการ ทักษะด้านจิตวิทยา และทักษะการบริหารความขัดแย้งในงานบริหาร ส่วนงานบริการทางวิชาการนั้น บุคลากรสายวิชาการต้องมีทักษะในศาสตร์วิชาชีพที่ถนัด ทักษะจากประสบการณ์ และทักษะการคิดอย่างสร้างสรรค์

กลุ่มตัวอย่างคนที่ 15 ให้ความเห็นว่าสมรรถนะที่พึงประสงค์ของบุคลากรสายวิชาการด้านทักษะ ประกอบด้วยทักษะเทคนิควิธีการปฏิบัติในวิชาชีพ ทักษะประสบการณ์ด้านดุริยางคศิลป์ และทักษะการทำให้เป็นแบบอย่าง เป็นทักษะที่ให้ใช้ในการสอนมากกว่าการถ่ายทอด เพื่อเป็นแนวต้นคิดให้นิสิตหัดปฏิบัติตามให้เหมือนและสร้างสรรค์ปรับเป็นแนวทางของตนเองต่อไป เพื่อใช้ในด้านงานสอน ในด้านงานวิจัยและวิชาการ บุคลากรสายวิชาการต้องมีทักษะโครงสร้างรูปแบบการวิจัย และทักษะด้านวิธีการวิจัยตามศาสตร์ที่ตนเองถนัด ทักษะที่บุคลากรสายวิชาการต้องมีด้านงานพัฒนานิสิต คือ ทักษะการถ่ายทอดประสบการณ์ให้นิสิต ทักษะการบริหารจัดการ ทักษะการหาและจัดการงบประมาณ และทักษะการให้คำปรึกษา นอกจากนี้ บุคลากรสายวิชาการต้องมีทักษะการแก้ปัญหา และทักษะการจัดการความขัดแย้งในงานบริหาร ส่วนงานบริการทางวิชาการนั้น บุคลากรสายวิชาการต้องมีทักษะการถ่ายทอดหรือบรรยายให้มีสาระสำคัญ และทักษะการสอดแทรกแนวคิดทัศนคติด้านคุณธรรม จริยธรรมให้ผู้ฟังด้วย เพื่อให้การบรรยายประสบความสำเร็จ

ผลการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างถึงองค์ประกอบของสมรรถนะที่พึงประสงค์ตามภาระงานของบุคลากรสายวิชาการด้านทักษะ สามารถวิเคราะห์สรุปสมรรถนะที่พึงประสงค์ของบุคลากรสายวิชาการ โดยแบ่งตามภาระงานได้ดังนี้

4.2.1 ผลการสัมภาษณ์พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นทำนองเดียวกันว่าทักษะที่บุคลากรสายวิชาการพึงต้องมีมากที่สุดในด้านงานสอน คือ ทักษะการถ่ายทอดความรู้ในศาสตร์ที่สอน โดยอธิบายด้วยการใช้ภาษาที่ง่าย ๆ นอกจากนี้ บุคลากรสายวิชาการต้องมีทักษะการฝึกปฏิบัติในวิชาชีพ ทักษะการสื่อสารให้นิสิตเข้าใจ ทั้งด้านการพูด การเล่าเรื่อง การรับฟังความคิดเห็น การอ่าน และการเขียน ทักษะการสอน สร้าง กระตุ้นหรือทำเป็นแบบอย่าง และการใช้กรณีศึกษา เพื่อให้นิสิตหัดคิดให้เป็น จัดการความรู้ได้เอง ปฏิบัติตามให้ได้อย่างสร้างสรรค์และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ และมีทักษะการใช้ประสบการณ์จริงในข้อมูลข้อเท็จจริง รวมทั้งบุคลากรสายวิชาการควรมีทักษะการสอนให้นิสิตแสวงหาความรู้ต่อ ทักษะการจัดการการเรียนการสอนและการจัดการห้องเรียน ทักษะในการแสวงหาความรู้หรือความรู้เพิ่มเติมอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งกลุ่มตัวอย่างบางคนมีความเห็นแตกต่างว่าบุคลากรสายวิชาการควรมีทักษะการเรียบเรียง ทักษะการจับประเด็น ทักษะการให้เหตุผลด้วย

4.2.2 ผลการสัมภาษณ์พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความเห็นทำนองเดียวกันว่าทักษะที่บุคลากรสายวิชาการพึงต้องมีมากที่สุดในด้านงานวิจัยและวิชาการ คือ ทักษะการสื่อสาร ทั้งด้านการอ่าน การเขียนตำรา งานวิจัย บทความ โดยเฉพาะภาษาอังกฤษ และการนำเสนอผลงานทางวิชาการ และบุคลากรสายวิชาการควรมีทักษะการวิจัยหรือทักษะโครงสร้างรูปแบบการวิจัย ทักษะระเบียบวิธีการวิจัย ทักษะการค้นคว้าแสวงหาความรู้ทางวิชาการ โดยมีความกระตือรือร้นสนใจหาคำตอบจากสิ่งรอบตัว นอกจากนี้ บุคลากรสายวิชาการต้องมีทักษะการตั้งคำถามที่ดี ทักษะการคิดวิเคราะห์อย่างเป็นเหตุเป็นผลและการตีความ รวมทั้งควรมีทักษะการคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ทักษะการวางแผนการวิจัยอย่างเป็นระบบ ซึ่งกลุ่มตัวอย่างบางคนมีความเห็นแตกต่างว่าบุคลากรสายวิชาการควรมีทักษะด้านความอยากรู้ ทักษะการสร้างเครื่องมือในการหาคำตอบ ทักษะการใช้เครื่องมือที่หลากหลายในการแสวงหาคำตอบ ทักษะการทำงานร่วมกับผู้อื่น ทักษะการทำงานเป็นทีม ทักษะการจับประเด็น ทักษะการพัฒนาตนเองตลอดชีวิต ทักษะการพัฒนาเนื้อหาวิชาที่ตนเองถนัด และทักษะการบริหารจัดการทรัพยากรด้วยวิธีการใหม่ๆ ด้วย

4.2.3 ผลการสัมภาษณ์พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นทำนองเดียวกันว่าทักษะที่บุคลากรสายวิชาการพึงต้องมีมากที่สุดในด้านงานพัฒนานิสิต คือ ทักษะการสื่อสารหรือการพูดคุย นอกจากนี้ บุคลากรสายวิชาการต้องมีทักษะในการให้คำแนะนำ ทักษะในการให้คำปรึกษา และบุคลากรสายวิชาการควรมีทักษะการแก้ไขปัญหา ทักษะการพัฒนานิสิต ทักษะการติดต่อหรือการประสานงานกับผู้อื่น โดยเฉพาะกับผู้ที่เกี่ยวข้องกัน ทักษะการจัดหรือเข้าร่วมกิจกรรมและ/หรือโครงการ ซึ่งกลุ่มตัวอย่างบางคนมีความเห็นแตกต่างว่าบุคลากรสายวิชาการควรมีทักษะการเป็นที่ปรึกษา ทักษะการคิด ให้นิสิตคิดเป็น ทักษะการคิดสร้างสรรค์ ทักษะประสบการณ์ชีวิตในหน้าที่ ทักษะการถ่ายทอดประสบการณ์ให้นิสิต ทักษะในศาสตร์วิชาชีพ โดยต้องหมั่นศึกษาหาความรู้ ทักษะการจูงใจ ทักษะการมีมนุษยสัมพันธ์ ทักษะการพัฒนาบุคลิกภาพ ทักษะการสร้างสมรรถภาพในการพัฒนา ทักษะการบริหารจัดการ และทักษะการหาและจัดการงบประมาณด้วย

4.2.4 ผลการสัมภาษณ์พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นทำนองเดียวกันว่าทักษะที่บุคลากรสายวิชาการพึงต้องมีมากที่สุดในด้านงานบริหาร คือ ทักษะการบริหารจัดการ ทักษะการเจรจาสื่อสาร นอกจากนี้ บุคลากรสายวิชาการต้องมีทักษะการแก้ไขปัญหา และบุคลากรสายวิชาการต้องมีทักษะการบริหารหรือการจัดการความขัดแย้ง รวมทั้งควรมีทักษะการวางแผน ทักษะการจูงใจ หรือทักษะการโน้มน้าวให้คนเชื่อมั่น ซึ่งกลุ่มตัวอย่างบางคนมีความเห็นแตกต่างว่าบุคลากรสายวิชาการควรมีทักษะการสร้างแรงจูงใจ ทักษะการให้คำแนะนำปรึกษา ทักษะการสร้างระบบการทำงาน ทักษะการสร้างความร่วมมือ ทักษะการทำงานร่วมกับผู้อื่น ทักษะการคิดริเริ่ม ทักษะการตัดสินใจ ทักษะการประนีประนอม ทักษะด้านจิตวิทยา และทักษะการมองภาพรวมด้วย

4.2.5 ผลการสัมภาษณ์พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นทำนองเดียวกันว่าทักษะที่บุคลากรสายวิชาการพึงต้องมีมากที่สุดในด้านงานบริการทางวิชาการ คือ ทักษะการถ่ายทอดหรือทักษะการบรรยายหรือทักษะการสื่อสาร สามารถพูดให้คนอื่นเข้าใจได้ นอกจากนี้ บุคลากรสายวิชาการต้องมีทักษะการถ่ายทอดความรู้ให้เข้าใจตรงตามกลุ่มเป้าหมาย ทักษะการให้คำปรึกษาทางวิชาการที่ทันสมัย ทักษะการปฏิบัติในองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้อง เช่น ทักษะการรักษาพยาบาล ทักษะการบริการทางการแพทย์ และความเชี่ยวชาญทางการแพทย์ ทั้งด้านการตรวจและการวินิจฉัย ซึ่งกลุ่ม

ตัวอย่างบางคนมีความเห็นแตกต่างว่าบุคลากรสายวิชาการควรมีทักษะการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทักษะการคิดอย่างสร้างสรรค์ ทักษะการคิดวิเคราะห์ ทักษะการเข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย ทักษะการบริหารจัดการโครงการ ทักษะในศาสตร์วิชาชีพที่ถนัด ทักษะจากประสบการณ์ ทักษะการบริการและให้ความช่วยเหลือผู้อื่น ทักษะการนำเสนอ ทักษะการโน้มน้าวให้คนอื่นเชื่อ ทักษะการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า ทักษะการมีปฏิสัมพันธ์กับคนจำนวนมาก และทักษะการสอดแทรกแนวคิด ทักษะคดีด้านคุณธรรม จริยธรรมให้การบรรยายประสบความสำเร็จด้วย

ทั้งนี้ ผู้ศึกษามีความเห็นว่า ความเห็นที่แตกต่างของกลุ่มตัวอย่างในแต่ละข้ออาจเนื่องจากกลุ่มตัวอย่างให้ความเห็นเพิ่มเติมในการมองภาพรวมอย่างกว้างๆ เพื่อให้ครอบคลุมกับสมรรถนะที่บุคลากรสายวิชาการพึงต้องมีในด้านนั้นๆ และอาจเป็นผลจากสภาพแวดล้อมหรือวัฒนธรรมที่แตกต่างกันของแต่ละสาขาวิชาหรือแต่ละคณะ

การวิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์สรุปได้ว่า สมรรถนะที่พึงประสงค์ตามภาระงานของบุคลากรสายวิชาการด้านทักษะ ประกอบด้วย ทักษะการสื่อสาร เพราะต้องสามารถถ่ายทอดความรู้ให้คนอื่นเข้าใจได้อย่างง่าย มีวิธีการสอนที่หลากหลาย พูดคุยกับนิสิตได้เป็นอย่างดี ให้คำปรึกษาแนะนำนิสิตได้ดี รวมทั้งถ่ายทอดให้ความรู้ทางวิชาการแก่บุคคลภายนอกและให้คำปรึกษาได้ นอกจากนี้บุคลากรสายวิชาการต้องมีทักษะการวิจัย ทั้งด้านการตั้งคำถามที่ดี การตั้งสมมติฐาน การแสวงหาคำตอบการวิจัย โดยการสร้างและใช้เครื่องมือที่หลากหลายอย่างเหมาะสม สามารถคิดวิเคราะห์เป็นเหตุเป็นผล ทักษะการเขียนและนำเสนอตำรา งานวิจัย ผลงานทางวิชาการได้ ในงานบริหารจะต้องมีทักษะการบริหาร การวางแผนคิดริเริ่มบริหารอย่างสร้างสรรค์ มีทักษะการเจรจาสื่อสาร อธิบายหรือแสดงทิศทางการขับเคลื่อนองค์กรให้บุคลากรในองค์กรเข้าใจอย่างถูกต้อง มีทักษะทางจิตวิทยาในการจูงใจให้บุคลากรให้ความร่วมมือ บางครั้งต้องประนีประนอมเพื่อให้สามารถแก้ไขความขัดแย้งได้

4.3 ผลการวิเคราะห์การสัมภาษณ์ศาสตราจารย์ที่ดำรงตำแหน่งทางการบริหารในองค์กรประกอบสมรรถนะที่พึงประสงค์ตามภาระงานของบุคลากรสายวิชาการด้านทัศนคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนเอง

ในการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างถึงองค์ประกอบของสมรรถนะที่พึงประสงค์ของบุคลากรสายวิชาการด้านทัศนคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนเอง ตามภาระงานที่บุคลากรสายวิชาการต้องปฏิบัติงานทั้ง 5 ด้าน คือ ด้านงานสอน งานวิจัยและวิชาการ งานพัฒนานิสิต งานบริหาร และงานบริการทางวิชาการ สามารถประมวลผลการสัมภาษณ์สมรรถนะด้านทัศนคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนเองของกลุ่มตัวอย่างได้ดังนี้

กลุ่มตัวอย่างคนที่ 1 ให้ความเห็นว่าสมรรถนะที่พึงประสงค์ของบุคลากรสายวิชาการด้านทัศนคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนเอง ประกอบด้วยความเข้าใจในพื้นฐานความแตกต่างของนิสิตเพื่อใช้ในด้านการสอน ในด้านงานวิจัยและวิชาการ บุคลากรสายวิชาการต้องเข้าใจว่ามีคำถามวิจัยมากมายที่ยังตอบไม่ได้ งานวิจัยล้วนแตกต่างกันในมุมมองและวิธีการหาคำตอบ และไม่มีงานวิจัยชิ้นใดที่สมบูรณ์แบบ รวมทั้งบุคลากรสายวิชาการไม่ควรนำเอกสารประกอบการสอนของผู้อื่นมาใช้ในการสอน ทัศนคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนเองที่บุคลากร

สายวิชาการต้องมีด้านงานพัฒนานิสิต คือ สร้างให้นิสิตเป็นคนดีมีจิตสาธารณะสูง มีวัฒนธรรมประชาธิปไตย และยอมรับในความแตกต่าง ความขัดแย้ง โดยไม่ดูถูกหรือไม่แบ่งแยก นอกจากนี้บุคลากรสายวิชาการต้องยอมรับในความแตกต่างของผู้อื่น เข้าใจว่าอาจารย์แต่ละคนมีความเป็นตัวของตัวเองและมีอิสระ รวมทั้งต้องให้เกียรติ เคารพในความคิด และเป้าหมายของผู้อื่นด้วยในงานบริหาร ส่วนงานบริการทางวิชาการนั้น บุคลากรสายวิชาการต้องมีเอกลักษณ์ในทางวิชาการ และยึดจรรยาบรรณทางวิชาการและวิชาชีพโดยเคร่งครัด เพื่อให้คนอื่นยอมรับ

กลุ่มตัวอย่างคนที่ 2 ให้ความเห็นว่าสมรรถนะที่พึงประสงค์ของบุคลากรสายวิชาการด้านทัศนคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนเอง ประกอบด้วยจิตวิทยาความเป็นครู และความเป็นมิตร ในการมองเห็นปัญหาของนิสิตและพร้อมให้การช่วยเหลือพัฒนานิสิตทั้งร่างกายจิตใจ อารมณ์และสังคมในด้านงานสอน ในด้านงานวิจัยและวิชาการ บุคลากรสายวิชาการต้องมีการอ้างอิง ไม่คัดลอกผลงานทางวิชาการ ในการตีพิมพ์ผลงานต้องมีจรรยาบรรณกับสำนักพิมพ์ โดยผลงานหนึ่งชิ้นควรตีพิมพ์กับสำนักพิมพ์แห่งเดียว และยึดถือความยุติธรรม แบ่งปันสัดส่วนผลงานในทีมวิจัยอย่างเป็นธรรม ทัศนคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนเองที่บุคลากรสายวิชาการต้องมีด้านงานพัฒนานิสิต คือ ความเป็นกัลยาณมิตร ไม่มองว่าเรื่องของนิสิตเป็นการเสียเวลา แต่มองเห็นคุณค่าในตัวนิสิต โดยเฉพาะนิสิตพิเศษ เพราะนิสิตหนึ่งคนก็มีคุณค่า มีความหมายในการไปอยู่ในสังคมได้ นอกจากนี้ บุคลากรสายวิชาการต้องคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวมเป็นสำคัญมากกว่าบุคคลใกล้ชิด ต้องตัดสินใจเสมอภาคเหมือนกันทุกคน กล่าวคือเป็นผู้บริหารให้ทุกคนไม่ใช่เฉพาะกลุ่ม จึงไม่ควรมีการปิดบังหรือซ่อนเร้น และบุคลากรสายวิชาการควรมีความมุ่งมั่นตั้งใจ เตรียมความพร้อมด้านจิตใจให้เป็นธรรม เพื่อให้บริหารงานประสบความสำเร็จได้ เนื่องจากงานบริหารต้องอาศัยความพร้อม ต้องมีศิลปะ ซึ่งเป็นมิติที่แตกต่างจากงานบริการทางวิชาการ คือ ถ้าไม่มีการเตรียมตัวสำหรับงานบริหารอาจทำให้บริหารงานไม่สำเร็จได้ ในบางครั้งก็เสียอาจารย์ที่ดีแต่ได้ผู้บริหารที่แยกลับมาก็ได้ ถือเป็นเรื่องที่อันตรายทางวิชาการ ส่วนงานบริการทางวิชาการนั้น บุคลากรสายวิชาการควรคำนึงถึงการแบ่งปันความรู้ทางวิชาการ และเผยแพร่องค์ความรู้สู่ภายนอก เพราะนอกจากงานสอนและงานวิจัยแล้ว ถ้ามองในเชิงคุณธรรม จริยธรรมของผลงานที่ตนเองทำ จะส่งผลให้ได้ประสบการณ์จากภายนอกด้วย เพื่อนำมาปรับใช้กับการสอนและการวิจัยในมหาวิทยาลัย แต่ในปัจจุบันงานบริการทางวิชาการเป็นการแสวงหารายได้มากขึ้น ทั้งๆ ที่หัวใจของงานบริการทางวิชาการเป็นเหมือนการแบ่งปันเรียนรู้ซึ่งกันและกันในวิชาการที่ตนเองรู้ เพื่อประโยชน์ในการสอนและการวิจัย จึงต้องคำนึงถึงความสมดุลของการบริการและการเป็นที่ปรึกษาที่แสวงหารายได้ โดยจำกัดให้น้อยกว่าการได้รับประสบการณ์ที่ดีในการสอนและการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างคนที่ 3 ให้ความเห็นว่าสมรรถนะที่พึงประสงค์ของบุคลากรสายวิชาการด้านทัศนคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนเอง ประกอบด้วยความซื่อสัตย์สุจริตใน ด้านงานสอน ในด้านงานวิจัยและวิชาการ บุคลากรสายวิชาการต้องมีความตั้งใจในการเข้าถึงสิ่งที่สนใจศึกษา และสนใจศึกษาค้นคว้าหาความรู้ ทัศนคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนเองที่บุคลากรสายวิชาการต้องมีด้านงานพัฒนานิสิต คือ ความเสียสละ นอกจากนี้ บุคลากรสายวิชาการต้องมีความกล้าตัดสินใจ ยึดมั่นในสิ่งที่ถูกต้อง ไม่หนีปัญหา และการรับฟังความคิดเห็นใน

งานบริหาร ส่วนงานบริการทางวิชาการนั้น บุคลากรสายวิชาการต้องยอมรับการเปลี่ยนแปลงจากภายนอก

กลุ่มตัวอย่างคนที่ 4 ให้ความเห็นว่าสมรรถนะที่พึงประสงค์ของบุคลากรสายวิชาการด้านทัศนคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนเอง ประกอบด้วยความเป็นครูผู้ถ่ายทอดความรู้ และอุทิศเวลาด้านงานสอน ในด้านงานวิจัยและวิชาการ บุคลากรสายวิชาการต้องมีความสนใจอยากทำงานวิจัยเพื่อสร้างให้มีความรู้เพิ่มมากขึ้นในศาสตร์ที่ตนเองสอน หรือศึกษาค้นคว้าหาความรู้ และมีความตั้งใจพัฒนาตนเองให้สูงขึ้น ทัศนคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนเองที่บุคลากรสายวิชาการต้องมีด้านงานพัฒนานิสิต คือ มีความคิดที่ดี และมีใจเสียสละอยากพัฒนานิสิต นอกจากนี้ บุคลากรสายวิชาการต้องยึดมั่นในสิ่งที่ถูกต้อง โดยมีความรักองค์กรและปรารถนาที่จะบริหารให้องค์กรได้ดี และมีความคิดเชิงบวกในงานบริหาร ส่วนงานบริการทางวิชาการนั้น บุคลากรสายวิชาการควรคำนึงถึงการแบ่งปันความรู้ทางวิชาการ อยากทำในเรื่องที่ให้ความรู้ประชาชน ซึ่งหัวใจข้อหนึ่งของการเป็นครูคือ การให้ความรู้แก่สังคม

กลุ่มตัวอย่างคนที่ 5 ให้ความเห็นว่าสมรรถนะที่พึงประสงค์ของบุคลากรสายวิชาการด้านทัศนคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนเอง ประกอบด้วยจรรยาบรรณความเป็นครูคอยกำกับติดตามและช่วยเหลือนิสิตให้นิสิตมีความรู้และความรับผิดชอบ เพื่อผลักดันให้นิสิตถึงฝั่งในด้านงานสอน ในด้านงานวิจัยและวิชาการ บุคลากรสายวิชาการต้องมีคุณธรรม มีความรับผิดชอบต่อสังคมในการได้รับคำตอบของโจทย์วิจัย และสามารถปรับประยุกต์ใช้องค์ความรู้ได้ ทัศนคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนเองที่บุคลากรสายวิชาการต้องมีด้านงานพัฒนานิสิต คือ มีคุณธรรม และมีความรับผิดชอบต่อสังคม เพื่อเป็นสัญลักษณ์ในการสร้างให้นิสิตมีความรู้คู่คุณธรรม นอกจากนี้ บุคลากรสายวิชาการต้องมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมุ่งมั่น ตั้งใจในงานบริหาร ส่วนงานบริการทางวิชาการนั้น บุคลากรสายวิชาการต้องคำนึงถึงการสร้างนักวิจัยในการเผยแพร่ผลงานให้บริการวิชาการต่อสังคม

กลุ่มตัวอย่างคนที่ 6 ให้ความเห็นว่าสมรรถนะที่พึงประสงค์ของบุคลากรสายวิชาการด้านทัศนคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนเอง ประกอบด้วยความเข้าใจในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง เชื่อในรูปแบบการสอนที่หลากหลาย เชื่อในศักยภาพที่หลากหลายของนิสิต สามารถปรับตัว และเปลี่ยนความคิด เพราะความรู้เปลี่ยนเร็วอาจารย์จึงควรสอนแนวคิดหลักที่เป็นพื้นฐานในด้านงานสอน ในด้านงานวิจัยและวิชาการ บุคลากรสายวิชาการต้องมีการปรับตัวให้สอดคล้องกับความหลากหลาย และสามารถบริหารจัดการเวลาได้ดี ทัศนคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนเองที่บุคลากรสายวิชาการต้องมีด้านงานพัฒนานิสิต คือ ความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงของคนและสังคม ไม่อคติต่อนิสิต และยอมรับการเปลี่ยนแปลง โดยบอกนิสิตในสิ่งที่ต้องทำ นอกจากนี้ บุคลากรสายวิชาการต้องมองหรือมีความคิดในภาพกว้าง มีความเข้าใจในความแตกต่าง เข้าใจในความต้องการที่หลากหลาย กล่าวคือเข้าใจในศักยภาพและโอกาสก้าวหน้าของแต่ละคนเพื่อสร้างการสนับสนุน ปรับตัวให้เหมาะสมกับสถานการณ์ โดยสามารถบริหารจัดการการปฏิบัติงานในด้านวิชาการและด้านบริหารให้ได้ และมีธรรมาภิบาล จริยธรรมในงานบริหาร ส่วนงานบริการทางวิชาการนั้น บุคลากรสายวิชาการต้อง มีความเข้าใจคน เข้าใจในความหลากหลาย โดยต้องสามารถจัดสรรระบบการให้บริการทางวิชาการที่ดี กล่าวคือถ้ามุ่งหวังเผยแพร่ความรู้สู่สังคมก็จะ

ไม่ได้สร้างรายได้ แต่ถ้ามุ่งเชิงพาณิชย์จะสามารถสร้างรายได้ และการให้บริการทางวิชาการต้องมีความโปร่งใส ชัดเจน และเป็นธรรม ทั้งนี้ กลุ่มตัวอย่างเห็นว่ามหาวิทยาลัยมีบุคลากรสายวิชาการที่มีความหลากหลายสูง มีรูปแบบที่ชัดเจน ส่งผลให้ต้นตัว ปรับตัวพัฒนาให้ได้ดีเร็ว ซึ่งระบบการวิจัยอาจจะยังไม่ดีมากพอ จึงควรจัดระบบให้เอื้อต่อการทำวิจัย โดยนำอุปกรณ์เครื่องมือที่มีอยู่มาจัดทำฐานข้อมูลการวิจัย สร้างสภาพแวดล้อม สร้างผู้ช่วยวิจัย ระบบค่าตอบแทนที่เหมาะสม จัดอบรมเทคนิคการหาทุน และจัดสรรทุนเพื่อเป็นการพัฒนาระบบการสนับสนุนให้เอื้อต่อการวิจัยมากขึ้น

กลุ่มตัวอย่างคนที่ 7 ให้ความเห็นว่าสมรรถนะที่พึงประสงค์ของบุคลากรสายวิชาการด้านทัศนคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนเอง ประกอบด้วยการคำนึงถึงวิธีการที่ทำให้นิสิตเข้าใจเรื่องที่สอนได้ คือทำอย่างไรให้นิสิตเข้าใจเรื่องที่สอนได้ ในด้านงานสอน ในด้านงานวิจัยและวิชาการ บุคลากรสายวิชาการต้องมีความอยากรู้อยากเห็น ทั้งนี้ กลุ่มตัวอย่างเห็นว่าสมรรถนะของบุคลากรสายวิชาการในงานพัฒนานิสิตควรเป็นไปตามกระบวนการเรียนการสอน และเห็นว่างานบริหารมีลักษณะงานแตกต่างกันกับงานวิจัย จึงไม่ควรกำหนดภาระงานของบุคลากรสายวิชาการด้วยกัน เพราะต่อไปอาจารย์คืออาจารย์ที่สอนและวิจัย ส่วนผู้บริหารคือปฏิบัติงานบริหาร นอกจากนี้ การให้บริการในงานบริการทางวิชาการเป็นความล้มเหลว เพราะวิชาการวิชาชีพ ควรจะนำไปสู่การบริการวิชาการ คือสอนทฤษฎีไปสู่การปฏิบัติจริง โดยอาจารย์ที่เก่งต้องสอนได้ด้วยวิชาชีพ

กลุ่มตัวอย่างคนที่ 8 ให้ความเห็นว่าสมรรถนะที่พึงประสงค์ของบุคลากรสายวิชาการด้านทัศนคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนเอง ประกอบด้วยความเป็นครูที่ดีในการเอาใจใส่นิสิต อยากรู้อยากเห็นเป็นคนที่ประสบความสำเร็จในชีวิต และมีคุณธรรม จริยธรรมในด้านงานสอน ในด้านงานวิจัยและวิชาการ บุคลากรสายวิชาการต้องมีความตั้งใจ ต้องการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อผลิตงานวิจัยที่เป็นประโยชน์ สร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ ไม่มีที่สิ้นสุด ต้องการอยากเป็นที่รู้จัก และอยากให้สถาบันมีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับ ทัศนคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนเองที่บุคลากรสายวิชาการต้องมีด้านงานพัฒนานิสิต คือ ความต้องการให้นิสิตเป็นคนดี รับผิดชอบ ไม่เอาเปรียบหรือเป็นปัญหาของสังคม ต้องมีเวลาให้นิสิต และต้องมีความเป็นกันเองกับนิสิต นอกจากนี้ บุคลากรสายวิชาการต้องคำนึงถึงการให้ความสำคัญกับทุกคน และมองภาพเชิงบวกหรือมีค่านิยมในการมองเห็นองค์กรก้าวหน้าเป็นเลิศในงานบริหาร ส่วนงานบริการทางวิชาการนั้น บุคลากรสายวิชาการต้องมีภูมิรู้ เก่งในสาขาวิชาที่ให้บริการทางวิชาการ อุทิศตน เอาใจใส่ และเต็มใจบริการ

กลุ่มตัวอย่างคนที่ 9 ให้ความเห็นว่าสมรรถนะที่พึงประสงค์ของบุคลากรสายวิชาการด้านทัศนคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนเอง ประกอบด้วยการคำนึงถึงวิธีการถ่ายทอดความรู้ คือทำอย่างไรให้ถ่ายทอดความรู้ได้ และทำให้นิสิตเชื่อมั่นว่าอาจารย์สามารถสอนได้ ในด้านงานวิจัยและวิชาการ บุคลากรสายวิชาการควรคำนึงว่างานวิจัยเป็นสิ่งที่สร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ ทัศนคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนเองที่บุคลากรสายวิชาการต้องมีด้านงานพัฒนานิสิต คือ ความเป็นนักกิจกรรม และมีความเสียสละ นอกจากนี้ บุคลากรสายวิชาการต้องพร้อมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นในงานบริหาร ส่วนงานบริการทางวิชาการนั้น บุคลากรสายวิชาการควรคำนึงถึงการนำองค์ความรู้ที่เป็นประโยชน์ไปเผยแพร่สู่ภายนอก

กลุ่มตัวอย่างคนที่ 10 ให้ความเห็นว่าสมรรถนะที่พึงประสงค์ของบุคลากรสายวิชาการด้านทัศนคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนเอง ประกอบด้วยความเอาใจใส่ในนิสิต และให้นิสิตเรียนรู้สิ่งที่ถ่ายทอดได้มากที่สุดในด้านงานสอน ในด้านงานวิจัยและวิชาการ บุคลากรสายวิชาการต้องตั้งใจทำงานวิจัยให้ดีขึ้นเรื่อยๆ ทัศนคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนเองที่บุคลากรสายวิชาการต้องมีด้านงานพัฒนานิสิต คือ ให้เกียรตินิสิต ให้การสนับสนุนนิสิต ให้การช่วยเหลือเกื้อกูลนิสิต และเอาใจใส่ในนิสิต นอกจากนี้ บุคลากรสายวิชาการควรคำนึงถึงความเสียหายให้องค์กร ทำให้องค์กรเติบโตก้าวหน้า และเห็นประโยชน์ส่วนรวมขององค์กรในงานบริหาร ส่วนงานบริการทางวิชาการนั้น บุคลากรสายวิชาการควรคำนึงถึงการช่วยเหลือให้สังคมอื่นพัฒนาไปในทิศทางที่ดี ถูกต้อง

กลุ่มตัวอย่างคนที่ 11 ให้ความเห็นว่าสมรรถนะที่พึงประสงค์ของบุคลากรสายวิชาการด้านทัศนคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนเอง ประกอบด้วยการคำนึงถึงเนื้อหาที่สอนจะต้องถูกต้อง ทันสมัยในด้านงานสอน ในด้านงานวิจัยและวิชาการ บุคลากรสายวิชาการต้องมีจริยธรรม ยึดถือความถูกต้อง และเห็นแก่ผลประโยชน์ส่วนรวม ทัศนคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนเองที่บุคลากรสายวิชาการต้องมีด้านงานพัฒนานิสิต คือ ต้องเป็นกันเอง ห่วงใยนิสิต มองนิสิตเหมือนลูก ต้องใจเย็น ให้กำลังใจนิสิต นอกจากนี้ บุคลากรสายวิชาการต้องมีคุณธรรม จริยธรรม ความถูกต้อง มีเหตุผลตามกฎเกณฑ์แต่จะลุ่มอล่วยบ้างในบางสถานการณ์ และไม่ให้เกิดความแตกต่างหรือความเหลื่อมล้ำในงานบริหาร ส่วนงานบริการทางวิชาการนั้น บุคลากรสายวิชาการต้องมีเชื่อมั่นในตนเอง และคิดว่าตนเองสามารถทำได้

กลุ่มตัวอย่างคนที่ 12 ให้ความเห็นว่าสมรรถนะที่พึงประสงค์ของบุคลากรสายวิชาการด้านทัศนคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนเอง ประกอบด้วยการคำนึงถึงความสามารถในการทำตนให้เป็นแบบอย่างให้นิสิตได้ และต้องมีทัศนคติที่จะหาความรู้ ความชำนาญในกระบวนการถ่ายทอดความรู้ นอกเหนือจากการพัฒนาความรู้ เพื่อใช้ในการผลิตบัณฑิตหรือต่อสายงานวิชาชีพ ในด้านงานวิจัยและวิชาการ บุคลากรสายวิชาการต้องมีภาพลักษณ์ที่เป็นผู้นำ เป็นแบบอย่างให้องค์กรวิจัย มีทัศนคติในการทำวิจัยอย่างถูกต้อง มีจริยธรรมและเป็นประโยชน์ต่อสังคม และมีค่านิยมในการผลิตงานวิจัยที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม ทัศนคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนเองที่บุคลากรสายวิชาการต้องมีด้านงานพัฒนานิสิต คือ ต้องมีกระบวนการหลายอย่างและประสบการณ์ควบคู่กันที่จะพัฒนาให้นิสิตอยู่ในสังคมได้ นอกจากนี้ บุคลากรสายวิชาการควรมีมุมมองในการเห็นความสำคัญว่าการบริหาร ทั้งด้านการวางแผน การเงิน งบประมาณ บุคคล ฯลฯ จะทำให้องค์กรขับเคลื่อนก้าวหน้าไปอย่างที่ควรจะเป็น และภาพลักษณ์ที่แสดงความเป็นผู้นำในการตัดสินใจที่ชัดเจน ให้ผู้อื่นเห็นว่ามีคามมุ่งมั่นอย่างแรงกล้าในการพัฒนาองค์กรด้านงานบริหาร ส่วนงานบริการทางวิชาการนั้น บุคลากรสายวิชาการต้องเห็นความสำคัญของผู้รับบริการเป็นหลัก หรือเป็นศูนย์กลาง และให้บริการอย่างครบวงจรและรอบคอบ

กลุ่มตัวอย่างคนที่ 13 ให้ความเห็นว่าสมรรถนะที่พึงประสงค์ของบุคลากรสายวิชาการด้านทัศนคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนเอง ประกอบด้วยความใฝ่รู้ ไม่ให้ล้าสมัย เพราะศาสตร์ต่างๆ พัฒนาอย่างรวดเร็วเพื่อใช้ในด้านงานสอน ในด้านงานวิจัยและวิชาการ บุคลากรสายวิชาการต้องมีความซื่อสัตย์ต่อวิชาชีพ ทัศนคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของ

ตนเองที่บุคลากรสายวิชาการต้องมีด้านงานพัฒนานิสิต คือ ความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับคนในวัยต่างกัน นอกจากนี้ บุคลากรสายวิชาการต้องมีความเป็นธรรม เพื่อพัฒนาองค์กรให้มีความเป็นสากลและนานาชาติในงานบริหาร ส่วนงานบริการทางวิชาการนั้น บุคลากรสายวิชาการต้องมีความเสียสละในการตอบโจทย์ประชาชนได้

กลุ่มตัวอย่างคนที่ 14 ให้ความเห็นว่าสมรรถนะที่พึงประสงค์ของบุคลากรสายวิชาการด้านทัศนคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนเอง ประกอบด้วยความจริงใจ ตรงไปตรงมา ไม่เสแสร้ง ความซื่อสัตย์ และการเป็นตัวของตัวเองในการแสดงออกอย่างเป็นผู้นำ เพื่อใช้ในดำเนินงานสอน ในด้านงานวิจัยและวิชาการ บุคลากรสายวิชาการควรมองสิ่งต่างๆ อย่างสร้างสรรค์ แปรเปลี่ยนจากเดิม และงานวิจัยต้องทำออกมาเพื่อประโยชน์ของสังคม สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้จริง โดยเสริมสิ่งที่ขาดไปและต่อยอดความรู้ได้ ทัศนคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนเองที่บุคลากรสายวิชาการต้องมีด้านงานพัฒนานิสิต คือ มีจิตอาสา และอยากให้นิสิตทำประโยชน์และตอบแทนให้สังคม นอกจากนี้ บุคลากรสายวิชาการต้องอยากพัฒนาองค์กรให้ดีขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ ต้องสามารถบริหารจัดการกับปัญหาความเป็นส่วนตัวที่มีความขัดแย้งกันได้ โดยคำนึงถึงกฎเกณฑ์ก่อนเป็นสำคัญ และพยายามให้การบริหารเป็นประโยชน์แก่สังคมในงานบริหาร ส่วนงานบริการทางวิชาการนั้น บุคลากรสายวิชาการควรคำนึงถึงการทำให้เกิดประโยชน์แก่สังคม และเผยแพร่ศาสตร์ที่เชี่ยวชาญให้เป็นประโยชน์สู่สังคมภายนอก

กลุ่มตัวอย่างคนที่ 15 ให้ความเห็นว่าสมรรถนะที่พึงประสงค์ของบุคลากรสายวิชาการด้านทัศนคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนเอง ประกอบด้วยการคำนึงถึงจรรยาบรรณในวิชาชีพ โดยการไม่ลอกเลียนแบบ ไม่เอางานผู้อื่นมาอ้างเป็นของตนเอง (ยกเว้นการลอกเลียนแบบอาจารย์ เพื่อประยุกต์) และให้เกิดศิลปะหรือศาสตร์แขนงอื่นๆ เพื่อใช้ในดำเนินงานสอน ในด้านงานวิจัยและวิชาการ บุคลากรสายวิชาการต้องไม่คัดลอกผลงาน ควรมีนักวิจัยใหม่ๆ มาสร้างสรรค์ผลงาน ควรผลิตผลงานวิจัยที่ดี โดยเสนอแนวคิดใหม่ วิธีการใหม่ ค้นพบสิ่งใหม่ และสร้างสรรค์งานใหม่จากการเริ่มต้นด้วยหัวข้อที่ดี และนำความรู้จากงานวิจัยไปใช้ในการสอนเพื่อสร้างให้เป็นมหาวิทยาลัยวิจัยที่สมบูรณ์ ทัศนคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนเองที่บุคลากรสายวิชาการต้องมีด้านงานพัฒนานิสิต คือ เข้าใจในความแตกต่างและสภาพของนิสิต เห็นนิสิตเหมือนลูกหลาน มีความผูกพัน ติดต่อสัมพันธ์ที่ดี ให้อภัย ให้ออกาสินิสิต ใจกว้าง รับฟังนิสิต มองเห็นว่าปัญหา ความผิดพลาดเป็นประโยชน์มากกว่า และเห็นว่าความเป็นอาจารย์ต้องช่วยให้นิสิตประสบความสำเร็จ เช่น การส่งเสริม สนับสนุน หรือจัดเวทีให้นิสิตไปแสดง ฝึกปฏิบัติจริง ทั้งในและต่างประเทศ เป็นต้น และอยากให้นิสิตเห็นความสำคัญของอาจารย์ นอกจากนี้ บุคลากรสายวิชาการต้องเป็นผู้บริหารที่ดีที่มีใจรัก มีความทุ่มเท มีเวลาพบปะสังสรรค์ และมีจิตวิทยาในการบริหาร โดยเฉพาะกับอาจารย์ด้วยกัน จะใช้การตัดสินใจเด็ดขาด เน้นการใช้อำนาจบริหารกับอาจารย์ไม่ได้ ควรคุยกันแบบเพื่อน และมอบหมายงานให้เหมาะสมกับแต่ละบุคคล รวมทั้งมีความใฝ่ฝัน มุ่งมั่นที่จะนำองค์กรให้ประสบความสำเร็จในทิศทางที่ต้องการในงานบริหาร ซึ่งการแข่งขันกันบริหารระหว่างมหาวิทยาลัยจะทำให้เกิดการปรับตัวให้โดดเด่นขึ้น ส่วนงานบริการทางวิชาการนั้น บุคลากรสายวิชาการต้องเห็นความก้าวหน้าทางวิชาการเป็นประโยชน์มากกว่าประโยชน์ด้านอื่น เพราะในปัจจุบัน

โอกาส รับฟังนิสิต เป็นต้น นอกจากนี้ บุคลากรสายวิชาการควรปรารถนาให้นิสิตเป็นคนดี รับผิดชอบต่อสังคม ทำประโยชน์และตอบแทนให้สังคม ไม่เอาเปรียบหรือเป็นปัญหาของสังคม ซึ่งกลุ่มตัวอย่างบางคนมีความเห็นแตกต่างว่าบุคลากรสายวิชาการควรมีความคิดที่ดี มีความรับผิดชอบต่อสังคม มีกระบวนการและประสบการณ์ที่จะทำการพัฒนาให้นิสิตอยู่ในสังคมได้ ความเป็นอาจารย์ที่ต้องช่วยให้ นิสิตประสบความสำเร็จ ให้นิสิตเห็นความสำคัญของอาจารย์ บุคลากรสายวิชาการควรมองเห็นว่า ปัญหาและความผิดพลาดเป็นประโยชน์มากกว่า มีความเข้าใจในความแตกต่างและสภาพของนิสิต เข้าใจในการเปลี่ยนแปลงของคนและสังคม ยอมรับในความแตกต่างและความขัดแย้ง ยอมรับการเปลี่ยนแปลง สามารถปรับตัวให้เข้ากับคนในวัยต่างกันได้ มองการณ์ไกล มีคุณธรรม มีวัฒนธรรม ประชาธิปไตย เป็นนักกิจกรรม ให้การสนับสนุนนิสิต ให้การช่วยเหลือเกื้อกูลนิสิต เอาใจใส่นิสิต ห่วงใยนิสิต ให้กำลังใจนิสิต ใจเย็น ไม่อคติกับนิสิต มีเวลาให้นิสิต ให้เกียรตินิสิต และเห็นคุณค่าในตัว นิสิตด้วย

4.3.4 ผลการสัมภาษณ์พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความเห็นทำนองเดียวกันว่าทัศนคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนเองที่บุคลากรสายวิชาการพึงต้องมีมากที่สุดในด้านงานบริหาร คือ ความมุ่งมั่น ตั้งใจในการบริหารให้องค์กรประสบความสำเร็จในทิศทางที่ต้องการ หรือมีภาพลักษณ์ที่แสดงให้เห็นว่าเป็นผู้นำในการตัดสินใจที่ชัดเจนเพื่อพัฒนาองค์กรหรือให้การบริหารเป็นประโยชน์แก่สังคม นอกจากนี้ บุคลากรสายวิชาการต้องมีทัศนคติในการพัฒนาองค์กรให้ดีกว่าที่เป็นอยู่หรือมุ่งจะทำให้องค์กรขับเคลื่อน เติบโตก้าวหน้าไปอย่างที่เราจะเป็น รวมทั้งบุคลากรสายวิชาการต้องคำนึงถึงหรือเห็นประโยชน์ส่วนรวมขององค์กร พร้อมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น โดยเฉพาะจากผู้ที่มีความคิดอิสระ หรือผู้ที่ขาดโอกาสหรือพวกพ้อง มีความยึดมั่นในสิ่งที่ถูกต้อง ทั้งระดับหน่วยงานและระดับสังคม มีคุณธรรม จริยธรรม ธรรมาภิบาล มีความคิดเชิงบวกหรือมองภาพบวก ซึ่งกลุ่มตัวอย่างบางคนมีความเห็นแตกต่างว่าบุคลากรสายวิชาการควรมีความเป็นธรรม ไม่หนีปัญหา กล้าตัดสินใจ เสียสละให้องค์กร สุจริต ไม่เอื้อผลประโยชน์ให้ตนเองหรือพวกพ้อง ยอมรับความแตกต่างของผู้อื่น ให้เกียรติผู้อื่น มองหรือมีความคิดในภาพกว้างที่เข้าใจในความแตกต่าง เข้าใจในความต้องการที่หลากหลาย ไม่ให้เกิดความแตกต่างหรือความเหลื่อมล้ำ ให้ความสำคัญกับทุกคน ปรับตัวให้เหมาะสมกับสถานการณ์ มีวิสัยทัศน์ที่เป็นที่เชื่อมั่นได้ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ผู้บริหารที่จะต้องมีความใจรัก มีความทุ่มเท มีเวลาพบปะสังสรรค์ และมีจิตวิทยาในการบริหาร และมีเหตุผลตามกฎเกณฑ์ด้วย

4.3.5 ผลการสัมภาษณ์พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความเห็นทำนองเดียวกันว่าทัศนคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนเองที่บุคลากรสายวิชาการพึงต้องมีมากที่สุดในด้านงานบริการทางวิชาการ คือ การนำองค์ความรู้หรือศาสตร์ที่เป็นประโยชน์เผยแพร่สู่สังคมภายนอก หรือการแบ่งปันความรู้ทางวิชาการ นอกจากนี้ บุคลากรสายวิชาการควรมีความคิดเห็นที่ปรารถนาให้ผู้ฟังนำความรู้ที่บรรยาย ซึ่งเป็นความรู้ใหม่ๆ ที่ดีไปใช้ให้เกิดประโยชน์ที่หลากหลายแก่สังคม ซึ่งกลุ่มตัวอย่างบางคนมีความเห็นแตกต่างว่าบุคลากรสายวิชาการควรมีเอกลักษณ์ทางวิชาการ ยึดจรรยาบรรณทางวิชาการและวิชาชีพโดยเคร่งครัด ยอมรับการเปลี่ยนแปลงจากภายนอก มีทัศนคติที่ก้าวหน้าและเท่าทันสถานการณ์ เข้าใจในความหลากหลาย เข้าใจคน ปรับตัวตามสภาพสังคมได้ เป็นธรรม โปร่งใส ชัดเจน มีภูมิรู้ อุทิศตน เอาใจใส่ เต็มใจบริการ ช่วยเหลือให้สังคมพัฒนาไปใน

ทิศทางที่ถูกต้อง เชื่อมั่นในตนเองหรือคิดว่าตนเองสามารถทำได้ เห็นความสำคัญของผู้รับบริการ เป็นหลักหรือเป็นศูนย์กลาง ให้บริการอย่างครบวงจรและรอบคอบ ความเสียสละ และเห็นแก่ความก้าวหน้าทางวิชาการเป็นประโยชน์มากกว่าด้านอื่นด้วย

ทั้งนี้ ผู้ศึกษามีความเห็นว่า ความเห็นที่แตกต่างของกลุ่มตัวอย่างในแต่ละข้ออาจเนื่องจากกลุ่มตัวอย่างให้ความเห็นเพิ่มเติมในการมองภาพรวมอย่างกว้างๆ เพื่อให้ครอบคลุมกับสมรรถนะที่บุคลากรสายวิชาการพึงต้องมีในด้านนั้นๆ และอาจเป็นผลจากสภาพแวดล้อมหรือวัฒนธรรมที่แตกต่างกันของแต่ละสาขาวิชาหรือแต่ละคณะ

การวิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์สรุปได้ว่า สมรรถนะที่พึงประสงค์ตามภาระงานของบุคลากรสายวิชาการที่ศนคต ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนเอง ประกอบด้วย ทัศนคติ ความเป็นครูที่ดีที่ต้องการถ่ายทอดความรู้ให้นิสิตเข้าใจ มองนิสิตเหมือนลูกหลาน โดยให้ความสนใจ เข้าใจนิสิต เข้าใจและยอมรับในการเปลี่ยนแปลงของนิสิต มีความปรารถนาดีกับนิสิต เสียสละ ให้ความช่วยเหลือ สนับสนุนนิสิต ในบางครั้งบุคลากรสายวิชาการต้องให้อภัยให้ออกานิสิตแก้ไขปรับปรุงตัวเอง ไม่ทิ้งให้นิสิตแก้ปัญหาอย่างโดดเดี่ยว บุคลากรสายวิชาการต้องมีความมุ่งมั่น ตั้งใจในการพัฒนาตนเอง พัฒนางานวิจัยให้ดีขึ้น และพัฒนาการบริหารให้องค์กรประสบความสำเร็จในทิศทางที่ต้องการ มีภาพลักษณ์ที่แสดงให้เห็นว่าเป็นผู้นำในการตัดสินใจที่ชัดเจนเพื่อพัฒนาองค์กรทำให้การบริหารเป็นประโยชน์แก่สังคม มีความซื่อสัตย์ในการบริหารงาน จริงใจ ไม่เสแสร้ง ทั้งนี้ บุคลากรสายวิชาการต้องยึดถือจริยธรรม มีจรรยาบรรณที่ดีในการทำผลงานทางวิชาการอย่างมีเอกลักษณ์ และมีจิตอาสาหรือจิตสาธารณะในการเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัวเป็นสำคัญ

4.4 ผลการวิเคราะห์การสัมภาษณ์ศาสตราจารย์ที่ดำรงตำแหน่งทางการบริหารในองค์ประกอบสมรรถนะที่พึงประสงค์ตามภาระงานของบุคลากรสายวิชาการด้านบุคลิกประจำตัวบุคคล

ในการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างถึงองค์ประกอบของสมรรถนะที่พึงประสงค์ของบุคลากรสายวิชาการด้านบุคลิกประจำตัวบุคคลตามภาระงานที่บุคลากรสายวิชาการต้องปฏิบัติงานทั้ง 5 ด้าน คือ ด้านงานสอน งานวิจัยและวิชาการ งานพัฒนานิสิต งานบริหาร และงานบริการทางวิชาการ สามารถประมวลผลการสัมภาษณ์สมรรถนะด้านบุคลิกประจำตัวบุคคลของกลุ่มตัวอย่างได้ดังนี้

กลุ่มตัวอย่างคนที่ 1 ให้ความเห็นว่าสมรรถนะที่พึงประสงค์ของบุคลากรสายวิชาการด้านบุคลิกประจำตัวบุคคล ประกอบด้วยบุคลิกที่มีจรรยาบรรณทางวิชาการในด้านงานสอน เพื่อให้นิสิตได้รับความรู้และเกิดความเข้าใจ ในด้านงานวิจัยและวิชาการ บุคลากรสายวิชาการต้องมีบุคลิกที่แสดงความกระตือรือร้นในการเข้าถึงแหล่งทุน มีจรรยาบรรณทางวิชาการหรือวิชาชีพ สร้างนิสิตที่แสดงความประณีต ความละเอียดรอบคอบและความคมในการสร้างงานวิจัยและวิชาการที่มีคุณภาพมากกว่าปริมาณ และมีความรักในการค้นคว้าวิจัย บุคลิกประจำตัวบุคคลที่บุคลากรสายวิชาการต้องมีด้านงานพัฒนานิสิต คือ ใจกว้าง เสียสละ และเป็นผู้นำ เป็นแบบอย่างที่ดีเพื่อเป็นตัวอย่างให้นิสิตดู นอกจากนี้ บุคลากรสายวิชาการต้องมีความรู้ ผู้นำ มีความหนักแน่น และมีความเป็นกันเองสามารถเข้าถึงทุกคนได้ โดยเป็นทั้งเพื่อน ผู้สนับสนุนให้อาจารย์เป็นผู้แสดง ไม่ใช่สั่งให้ปฏิบัติตามในงาน

บริหาร ส่วนงานบริการทางวิชาการนั้น บุคลากรสายวิชาการต้องมีความคล่องตัว มีความสามารถด้านการประยุกต์ และสามารถปรับตัวได้กับงานให้คำปรึกษาที่หลากหลาย

กลุ่มตัวอย่างคนที่ 2 ให้ความเห็นว่าสมรรถนะที่พึงประสงค์ของบุคลากรสายวิชาการด้านบุคลิกประจำตัวบุคคล ประกอบด้วยบุคลิกความเป็นครู มีความน่าเคารพ น่าเชื่อถือให้นิสิตเห็นแล้วเกิดความเชื่อมั่น ศรัทธา กราบบูชาได้ เป็นแบบอย่างที่ดี มีความรับผิดชอบ และมีคุณธรรม จริยธรรม ในด้านงานสอน ในด้านงานวิจัยและวิชาการ บุคลากรสายวิชาการต้องมีจิตวิญญาณ มีความเป็นนักวิทยาศาสตร์ ตรงไปตรงมา ไม่น้อฉล ไม่นอคติ มีจรรยาบรรณทางวิชาการ มีความซื่อสัตย์สุจริตต่อผลงานที่ตนเองทำ และเคารพผู้อื่น บุคลิกประจำตัวบุคคลที่บุคลากรสายวิชาการต้องมีด้านงานพัฒนานิสิต คือ เป็นกัลยาณมิตรเหมือนพ่อแม่พี่น้องมากกว่าอาจารย์ เพื่อจะได้ไม่ห่างไกลกับนิสิต มีความอดทน และเป็นแบบอย่างที่ดี นอกจากนี้ บุคลากรสายวิชาการต้องมีบุคลิกภาวะผู้นำ มีความเสียสละ มีความทุ่มเท มีความรับผิดชอบ และมีคุณธรรม จริยธรรมในงานบริหาร ส่วนงานบริการทางวิชาการนั้น บุคลากรสายวิชาการต้องมีความน่าเคารพ น่าเชื่อถือ ทำให้หน่วยงานที่จะไปให้บริการทางวิชาการเกิดความไว้วางใจ เชื่อใจในความรู้ความสามารถ และมีจรรยาบรรณทางวิชาการ

กลุ่มตัวอย่างคนที่ 3 ให้ความเห็นว่าสมรรถนะที่พึงประสงค์ของบุคลากรสายวิชาการด้านบุคลิกประจำตัวบุคคล ประกอบด้วยบุคลิกที่แสดงความสามารถ รับผิดชอบ และแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และเป็นแบบอย่างที่ดีในด้านงานสอน ในด้านงานวิจัยและวิชาการ บุคลากรสายวิชาการต้องมีความตรงต่อเวลาในการส่งผลงาน บุคลิกประจำตัวบุคคลที่บุคลากรสายวิชาการต้องมีด้านงานพัฒนานิสิต คือ ความขยัน ความกระตือรือร้น และเป็นแบบอย่างที่ดี นอกจากนี้ บุคลากรสายวิชาการต้องมีความสุภาพ และมีเมตตาธรรมในงานบริหาร ส่วนงานบริการทางวิชาการนั้น บุคลากรสายวิชาการต้องมีความตรงต่อเวลา

กลุ่มตัวอย่างคนที่ 4 ให้ความเห็นว่าสมรรถนะที่พึงประสงค์ของบุคลากรสายวิชาการด้านบุคลิกประจำตัวบุคคล ประกอบด้วยการแต่งกายดูดีสุภาพเรียบร้อยตามสภาพอาจารย์ และเป็นแบบอย่างที่ดีในด้านงานสอน ในด้านงานวิจัยและวิชาการ บุคลากรสายวิชาการต้องมีความกระตือรือร้น มีความเป็นนักวิจัยอยากถ่ายทอดความรู้ให้คนรุ่นหลัง ไม่ว่าจะป็นอาจารย์หรือนิสิต (ซึ่งถ้ามีบุคลิกดีมาก ๆ แค่มองก็ต้องรู้เลย) บุคลิกประจำตัวบุคคลที่บุคลากรสายวิชาการต้องมีด้านงานพัฒนานิสิต คือ ความใส่ใจ สนใจนิสิต มีความกระตือรือร้นในการทำกิจกรรมภาคสนาม และเป็นพี่เลี้ยงให้นิสิต นอกจากนี้ บุคลากรสายวิชาการต้องมีภาวะความเป็นผู้นำ และมีความน่าเคารพ น่าเชื่อถือในงานบริหาร ส่วนงานบริการทางวิชาการนั้น บุคลากรสายวิชาการต้องมีบุคลิกภาพดี แต่งกายเรียบร้อย วางตัวเหมาะสม มีความน่าเคารพ น่าเชื่อถือซึ่งสำคัญกว่าสอนนิสิตในห้องเรียน และดูดีในสายตาคนทั่วไป

กลุ่มตัวอย่างคนที่ 5 ให้ความเห็นว่าสมรรถนะที่พึงประสงค์ของบุคลากรสายวิชาการด้านบุคลิกประจำตัวบุคคล ประกอบด้วยความเข้มงวด กวดขัน มีความกระตือรือร้น ติดตามนิสิต กระตุ้นสนับสนุนให้นิสิตสร้างวินัย สร้างความคิด และเป็นแม่พิมพ์ แบบอย่างทางความคิดเพื่อใช้ในด้านงานสอน ในด้านงานวิจัยและวิชาการ บุคลากรสายวิชาการต้องมีจรรยาบรรณทางวิชาการ บุคลิกประจำตัวบุคคลที่บุคลากรสายวิชาการต้องมีด้านงานพัฒนานิสิต คือ มีความเข้มงวด มีวินัย และแนะนำ ติดตาม ช่วยเหลือนิสิต นอกจากนี้ บุคลากรสายวิชาการต้องมีความกระตือรือร้น และมีความ

รับผิดชอบในงานบริหาร ส่วนงานบริการทางวิชาการนั้น บุคลากรสายวิชาการต้องมีความน่าเคารพ น่าเชื่อถือ และให้ความช่วยเหลือทางวิชาการ

กลุ่มตัวอย่างคนที่ 6 ให้ความเห็นว่าสมรรถนะที่พึงประสงค์ของบุคลากรสายวิชาการด้าน บุคลิกประจำตัวบุคคล ประกอบด้วยบุคลิกการเป็นแบบอย่างที่ดี กล่าวคือนิสิตต้องการให้แสดงบุคลิก แบบไหนก็เป็นแบบนั้น และบุคลิกความเป็นครูในด้านงานสอน ในด้านงานวิจัยและวิชาการ บุคลากรสายวิชาการต้องสื่อสารเป็นที่เข้าใจ และแสดงความคมในเรื่อนั้นโดยการแสดงออกถึงความรู้ ความคิดใหม่ๆ ทางวิชาการ และสร้างผลงานที่ประจักษ์ บุคลิกประจำตัวบุคคลที่บุคลากรสายวิชาการ ต้องมีด้านงานพัฒนานิสิต คือ แต่งกายเหมาะสม เป็นแบบอย่างที่ดี เป็นกันเอง เอาใจใส่ โดยการให้ เวลาคอนิิตเข้าพบบ่อยๆ อย่างไม่เป็นทางการนอกเวลา ใส่ใจหาข้อมูลจากเพื่อนของนิสิต และมีความ ช่างสังเกต นอกจากนี้ บุคลากรสายวิชาการต้องมีการแต่งกายเหมาะสม ดูดีทุกอย่างทั้งความคิดและ การแต่งกาย มีบุคลิกภาวะผู้นำในการมองภาพ ทำให้คนเข้าใจวิสัยทัศน์ และกำหนดจังหวะทิศ ทางการก้าวขององค์กร เพราะคนแตกต่างกันย่อมเข้าใจไม่เหมือนกัน ผู้นำต้องสามารถเชื่อมโยงภาพ เล็กๆ ให้เกิดเป็นภาพใหญ่ และสร้างให้เกิดความร่วมมือของคนทุกระดับให้ได้ มีความน่าเชื่อถือ โดย สามารถพูดให้คนเชื่อถือได้ และเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมในงานบริหาร ส่วนงานบริการทางวิชาการ นั้น บุคลากรสายวิชาการต้องสามารถพูดให้คนอื่นรู้เรื่อง ยอมรับฟังคนอื่นให้เป็น ถ่ายทอดความรู้ได้ และปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมทางสังคมได้ โดยไม่คิดว่าตนเองดีกว่าคนอื่น

กลุ่มตัวอย่างคนที่ 7 ให้ความเห็นว่าสมรรถนะที่พึงประสงค์ของบุคลากรสายวิชาการด้าน บุคลิกประจำตัวบุคคล ประกอบด้วยบุคลิกที่มีความเหมาะสมตามที่นิสิตที่สอนคาดหวัง ในด้าน งานวิจัยและวิชาการ บุคลากรสายวิชาการต้องมีบุคลิกความอยากรู้ และกระตือรือร้น ทั้งนี้ กลุ่ม ตัวอย่างเห็นว่า สมรรถนะของบุคลากรสายวิชาการในงานพัฒนานิสิตควรเป็นไปตามกระบวนการ เรียนการสอน และเห็นว่างานบริหารมีลักษณะงานแตกต่างกันละด้านกับงานวิจัย จึงไม่ควรกำหนด ภาระงานของบุคลากรสายวิชาการด้วยกัน เพราะต่อไปอาจารย์คืออาจารย์ที่สอนและวิจัย ส่วน ผู้บริหารคือปฏิบัติงานบริหาร นอกจากนี้ การให้บริการในงานบริการทางวิชาการเป็นความล้มเหลว เพราะวิชาการวิชาชีพ ควรจะนำไปสู่การบริการวิชาการ คือสอนทฤษฎีไปสู่การปฏิบัติจริง โดย อาจารย์ที่เก่งต้องสอนได้ด้วยวิชาชีพ

กลุ่มตัวอย่างคนที่ 8 ให้ความเห็นว่าสมรรถนะที่พึงประสงค์ของบุคลากรสายวิชาการด้าน บุคลิกประจำตัวบุคคล ประกอบด้วยบุคลิกความเป็นแบบอย่างที่ดี แต่งกายเหมาะสม มีความสำรวม และทันเหตุการณ์เพื่อใช้ในด้านการสอน ในด้านงานวิจัยและวิชาการ บุคลากรสายวิชาการต้องมี ความใฝ่รู้ และกระตือรือร้น บุคลิกประจำตัวบุคคลที่บุคลากรสายวิชาการต้องมีด้านงานพัฒนานิสิต คือ บุคลิกที่เป็นแบบอย่างที่ดี มีภูมิรู้ มีมนุษยสัมพันธ์ และมีความเป็นกันเอง นอกจากนี้ บุคลากรสาย วิชาการต้องมีมนุษยสัมพันธ์ เอาใจใส่ อดทน และมีความประนีประนอม ยืดหยุ่นในงานบริหาร ส่วน งานบริการทางวิชาการนั้น บุคลากรสายวิชาการต้องมีการแต่งกายเหมาะสม พูดจาเหมาะสม ใช้ คำพูดหรืออธิบายได้เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย โดยสามารถพูดหรือถ่ายทอดสิ่งที่ยากให้เป็นสิ่งที่ยาย ใต้ และมีความน่าเชื่อถือ

กลุ่มตัวอย่างคนที่ 9 ให้ความเห็นว่าสมรรถนะที่พึงประสงค์ของบุคลากรสายวิชาการด้าน บุคลิกประจำตัวบุคคล ประกอบด้วยการมีภูมิรู้ น่าเชื่อถือ เป็นมิตร เป็นกันเอง และมีความรับผิดชอบ

ในด้านงานสอน ในด้านงานวิจัยและวิชาการ บุคลากรสายวิชาการต้องมีความใฝ่รู้ บุคลิกประจำตัวบุคคลที่บุคลากรสายวิชาการต้องมีด้านงานพัฒนานิสิต คือ บุคลิกความเป็นผู้นำ และเป็นแบบอย่างที่ดี นอกจากนี้ บุคลากรสายวิชาการต้องมีความเด็ดเดี่ยว มีความเป็นผู้นำ กล้าตัดสินใจ และมีความเสียสละในงานบริหาร ส่วนงานบริการทางวิชาการนั้น บุคลากรสายวิชาการต้องภูมิฐาน มีภูมิรู้ (คู่มือ ภูมิความรู้จริง) มีความน่าเชื่อถือ และแสดงความพร้อมในให้การช่วยเหลือ

กลุ่มตัวอย่างคนที่ 10 ให้ความเห็นว่าสมรรถนะที่พึงประสงค์ของบุคลากรสายวิชาการด้านบุคลิกประจำตัวบุคคล ประกอบด้วยบุคลิกน่าเชื่อถือ มั่นใจ และเป็นกันเองกับนิสิตเพื่อให้นิสิตกล้าถามคำถามและตอบคำถามได้เต็มที่ในด้านงานสอน ในด้านงานวิจัยและวิชาการ บุคลากรสายวิชาการต้องมีการจัดสรรเวลาได้ มีเป้าหมายและวิธีการทำงานที่ชัดเจน และทำงานเป็นทีม ปฏิสัมพันธ์ร่วมกับผู้อื่นได้ บุคลิกประจำตัวบุคคลที่บุคลากรสายวิชาการต้องมีด้านงานพัฒนานิสิต คือ บุคลิกความเป็นกันเองเพื่อให้นิสิตกล้าคุย นอกจากนี้ บุคลากรสายวิชาการต้องมีบุคลิกความเป็นผู้นำ กล้าตัดสินใจในสิ่งที่เป็ประโยชน์ต่อองค์กร ประนีประนอมหรืออะลุ่มอล่วย ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี และมีความอ่อนน้อม ถ่อมตนในงานบริหาร ส่วนงานบริการทางวิชาการนั้น บุคลากรสายวิชาการต้องมีความใฝ่รู้ ประนีประนอมหรืออะลุ่มอล่วย และทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี

กลุ่มตัวอย่างคนที่ 11 ให้ความเห็นว่าสมรรถนะที่พึงประสงค์ของบุคลากรสายวิชาการด้านบุคลิกประจำตัวบุคคล ประกอบด้วยการแต่งกายเหมาะสม เช่น แต่งกายเรียบร้อย ดูดี สมวัย เป็นต้น มีความเป็นกันเอง และพูดสื่อสารให้เข้าใจได้ง่ายในด้านงานสอน ในด้านงานวิจัยและวิชาการ บุคลากรสายวิชาการต้องมีจุดยืน มีความมุ่งมั่น และไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค บุคลิกประจำตัวบุคคลที่บุคลากรสายวิชาการต้องมีด้านงานพัฒนานิสิต คือ บุคลิกที่แสดงความอ่อนโยนกับนิสิต แต่ต้องอยู่ในกฎเกณฑ์ มีความยืดหยุ่น ไม่เข้มงวด มีมนุษยสัมพันธ์ และช่วยเหลือนิสิตได้ นอกจากนี้ บุคลากรสายวิชาการต้องมีมนุษยสัมพันธ์ มีความยืดหยุ่น มีความยุติธรรม และประนีประนอมในงานบริหาร ส่วนงานบริการทางวิชาการนั้น บุคลากรสายวิชาการต้องดูดี ไม่ให้เสียชื่อเสียงเวลาไปนำเสนอผลงานทางวิชาการในต่างประเทศ ภูมิฐาน สง่างาม และมีความเป็นกันเอง เพื่อสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดี และสร้างเครือข่ายให้เป็นที่รู้จัก เพราะเมื่ออาจารย์มีบุคลิกดีจะทำให้คนอยากติดต่อทำงานวิชาการด้วย

กลุ่มตัวอย่างคนที่ 12 ให้ความเห็นว่าสมรรถนะที่พึงประสงค์ของบุคลากรสายวิชาการด้านบุคลิกประจำตัวบุคคล ประกอบด้วยบุคลิกที่แสดงถึงความสะอาด เรียบร้อย และมีความเป็นกันเองให้ผู้เรียนสามารถเข้าถึงผู้สอนได้ง่ายในด้านงานสอน ในด้านงานวิจัยและวิชาการ บุคลากรสายวิชาการต้องเป็นนักวิจัยที่เป็นผู้นำการวิจัย มีความซื่อสัตย์สุจริตต่องานวิจัย และเป็นแบบอย่างให้ผู้ที่เริ่มทำงานวิจัยวิชาการ บุคลิกประจำตัวบุคคลที่บุคลากรสายวิชาการต้องมีด้านงานพัฒนานิสิต คือ บุคลิกที่แสดงความเป็นกันเอง ทำให้นิสิตอยากเข้ามาปรึกษาหารือ นอกจากนี้ บุคลากรสายวิชาการต้องมีบุคลิกความเป็นผู้นำ อ่อนน้อมถ่อมตน เป็นกันเองให้ผู้ได้บังคับบัญชาสามารถเข้าถึงได้ และมีความชัดเจน เสียขลาดในงานบริหาร ส่วนงานบริการทางวิชาการนั้น บุคลากรสายวิชาการต้องมีความเชื่อมั่นในการสร้างให้ผู้รับบริการเกิดความมั่นใจ

กลุ่มตัวอย่างคนที่ 13 ให้ความเห็นว่าสมรรถนะที่พึงประสงค์ของบุคลากรสายวิชาการด้านบุคลิกประจำตัวบุคคล ประกอบด้วยบุคลิกที่แสดงความอดทนต่อความไม่รู้ของนิสิตในด้านงานสอน ในด้านงานวิจัยและวิชาการ บุคลากรสายวิชาการต้องมีความอดทนในการทำวิจัยที่ต้องใช้ระยะเวลา

บุคลิกประจำตัวบุคคลที่บุคลากรสายวิชาการต้องมีด้านงานพัฒนานิสิต คือ บุคลิกความเป็นผู้นำ นอกจากนี้ บุคลากรสายวิชาการต้องมีความเป็นกลาง ยุติธรรมในงานบริหาร ส่วนงานบริการทางวิชาการนั้น บุคลากรสายวิชาการต้องมีความมั่นใจในตนเองที่พุดกับคนจำนวนมาก

กลุ่มตัวอย่างคนที่ 14 ให้ความเห็นว่าสมรรถนะที่พึงประสงค์ของบุคลากรสายวิชาการด้านบุคลิกประจำตัวบุคคล ประกอบด้วยบุคลิกความเป็นตัวของตัวเอง มีความจริงใจ และสามารถโน้มน้าวให้นิสิตเรียนรู้ได้ดีขึ้นในด้านงานสอน ในด้านงานวิจัยและวิชาการ บุคลากรสายวิชาการต้องมีบุคลิกความน่าเชื่อถือ มีความจริงใจ ตรงไปตรงมา ไม่กลัว กล้าหาญในการวิจารณ์อย่างตรงไปตรงมา บุคลิกประจำตัวบุคคลที่บุคลากรสายวิชาการต้องมีด้านงานพัฒนานิสิต คือ บุคลิกที่แสดงความจริงใจ ไม่เสแสร้ง เป็นตัวของตัวเอง น่าเชื่อถือ เป็นตัวอย่างหรือแบบอย่างที่ดี และมีความมุ่งมั่น ไม่ย่อท้อ นอกจากนี้ บุคลากรสายวิชาการต้องมีความเป็นผู้นำ มีความเสียสละ ตัดสินใจเด็ดขาด สามารถแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้ และมีความยุติธรรม (มีความถูกต้องในด้านความเป็นธรรม) ในงานบริหาร ส่วนงานบริการทางวิชาการนั้น บุคลากรสายวิชาการต้องมีความจริงใจ เป็นตัวของตัวเอง และมีความแม่นยำในศาสตร์ที่จะให้บริการ

กลุ่มตัวอย่างคนที่ 15 ให้ความเห็นว่าสมรรถนะที่พึงประสงค์ของบุคลากรสายวิชาการด้านบุคลิกประจำตัวบุคคล ประกอบด้วยวาจาสุภาพ กิริยามารยาทดีพอสมควร แต่งตัวดีเหมาะกับอัตลักษณ์หรือการแสดง และแสดงออกให้ยอมรับได้ในด้านงานสอน ในด้านงานวิจัยและวิชาการ บุคลากรสายวิชาการต้องใจกว้าง และเปิดรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น บุคลิกประจำตัวบุคคลที่บุคลากรสายวิชาการต้องมีด้านงานพัฒนานิสิต คือ ความเมตตา ใจกว้าง เสียสละ ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่ นิสิต ทั้งกิริยา ท่าทาง เพื่อให้ นิสิต เห็นเป็นตัวอย่างแบบศิลปินนักวิชาการ มีความเป็นกันเอง น่าเคารพ และมีความอดทน นอกจากนี้ บุคลากรสายวิชาการต้องมีบุคลิกที่เป็นที่รักของทุกคน ใจดี มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีความยุติธรรม และมีความรู้ความสามารถที่น่าเชื่อถือในงานบริหาร ส่วนงานบริการทางวิชาการนั้น บุคลากรสายวิชาการต้องมีความน่าเชื่อถือ โดยมีหลักฐานอ้างอิง และสามารถเปรียบเทียบตัวอย่างได้ มีบุคลิกที่สามารถพูดให้กระชับได้ใจความ นิ่งๆ เยียบๆ ไม่พูดมาก เปิดใจรับฟัง ยินดีให้ความรู้ ความเห็น และคำแนะนำ และมีความกระตือรือร้น

ผลการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างถึงองค์ประกอบของสมรรถนะที่พึงประสงค์ตามภาระงานของบุคลากรสายวิชาการด้านบุคลิกประจำตัวบุคคล สามารถวิเคราะห์สรุปสมรรถนะที่พึงประสงค์ของบุคลากรสายวิชาการ โดยแบ่งตามภาระงานได้ดังนี้

4.4.1 ผลการสัมภาษณ์พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความเห็นทำนองเดียวกันว่าบุคลิกประจำตัวบุคคลที่บุคลากรสายวิชาการพึงต้องมีมากที่สุดในด้านงานสอน คือ บุคลิกที่เป็นแบบอย่างที่ดีหรือเป็นแม่พิมพ์ทางความคิด และบุคลากรสายวิชาการต้องแต่งกายเหมาะสม เช่น แต่งกายสุภาพ เรียบร้อย สะอาด ดูดี สมวัย เป็นต้น รวมทั้งมีกิริยามารยาทการแสดงออกดีเป็นที่ยอมรับได้ ทั้งความสุภาพ เรียบร้อย และความสำรวม มีความเป็นกันเอง นอกจากนี้ บุคลากรสายวิชาการควรมีบุคลิกความเป็นครูหรือมีบุคลิกเหมาะสมตามที่ นิสิตคาดหวัง น่าเคารพ น่าเชื่อถือ ประกอบกับบุคลิกที่มีความรับผิดชอบ กระตุนหรือสนับสนุน โน้มน้าวให้นิสิตสร้างความคิด หรือสร้างความสามารถในการเรียนรู้ได้ดีขึ้น ซึ่งกลุ่มตัวอย่างบางคนมีความเห็นแตกต่างว่าบุคลากรสายวิชาการควรมีจรรยาบรรณทาง

วิชาการ มีคุณธรรม จริยธรรม รับฟังความคิดเห็น เข้มงวดกวดขัน มีความกระตือรือร้นและติดตาม นิสิต ทันเหตุการณ์ มีภูมิรู้ เป็นมิตร มีความมั่นใจ พูดสื่อสารให้เข้าใจได้ง่าย มีความอดทนต่อความไม่รู้ของนิสิต มีความเป็นตัวของตัวเอง จริงใจ และมีวาจาสุภาพด้วย

4.4.2 ผลการสัมภาษณ์พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความเห็นทำนองเดียวกันว่าบุคลิกประจำตัวบุคคลที่บุคลากรสายวิชาการพึงต้องมีมากที่สุดในด้านงานวิจัยและวิชาการ คือ ความกระตือรือร้น อยากรู้อยากเห็นหรือมีความรู้หรือมีความกระตือรือร้นในการเข้าถึงแหล่งทุน นอกจากนี้ บุคลากรสายวิชาการต้องมีจรรยาบรรณทางวิชาการหรือวิชาชีพ รวมทั้งมีบุคลิกในการใฝ่รู้ มีความซื่อสัตย์สุจริต ต่องานวิจัย ซึ่งกลุ่มตัวอย่างบางคนมีความเห็นแตกต่างว่าบุคลากรสายวิชาการควรมีความจริงใจ ตรงไปตรงมา กล่าวหาญ ไม่กลัวในการวิจารณ์ มีความอยากรู้ ประณีต ละเอียดรอบคอบ มีความรักในการค้นคว้าวิจัย เคารพผู้อื่น ตรงต่อเวลา มีความสามารถทางวิชาการ สามารถสื่อสารเป็นที่เข้าใจ แสดงออกถึงความรู้ ความคิดใหม่ๆ ทางวิชาการ จัดสรรเวลาได้ มีเป้าหมายและวิธีการทำงานที่ชัดเจน มีจุดยืน มุ่งมั่น ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค เป็นนักวิจัยที่เป็นผู้นำการวิจัย เป็นแบบอย่างให้ผู้ที่เริ่มทำงานวิจัยวิชาการ ความอดทน ในการทำวิจัยที่ต้องใช้ระยะเวลา น่าเชื่อถือ ทำงานเป็นทีม ปฏิสัมพันธ์ร่วมกับผู้อื่นได้ ใจกว้าง และเปิดรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นด้วย

4.4.3 ผลการสัมภาษณ์พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นทำนองเดียวกันว่าบุคลิกประจำตัวบุคคลที่บุคลากรสายวิชาการพึงต้องมีมากที่สุดในด้านงานพัฒนานิสิต คือ บุคลิกการเป็นแบบอย่างที่ดี นอกจากนี้ บุคลากรสายวิชาการต้องมีความเป็นกันเอง ให้สามารถนิสิตมาปรึกษาหารือ รวมทั้งมีบุคลิกความเป็นผู้นำ ประกอบกับบุคลากรสายวิชาการควรเอาใจใส่ ใส่ใจ สนใจนิสิต แนะนำ ติดตาม ช่วยเหลือนิสิต มีมนุษยสัมพันธ์ มีความอดทน มีความเสียสละ ใจกว้าง มีความกระตือรือร้นในการทำกิจกรรมภาคสนาม ซึ่งกลุ่มตัวอย่างบางคนมีความเห็นแตกต่างว่าบุคลากรสายวิชาการควรมีความเป็นกัลยาณมิตร เป็นพี่เลี้ยงให้นิสิต อ่อนโยนกับนิสิต แต่ต้องอยู่ในกฎเกณฑ์ ยึดหยุ่น ไม่เข้มงวด เข้มงวดบ้าง มีความมุ่งมั่น ไม่ย่อท้อ เป็นตัวของตัวเอง น่าเชื่อถือ น่าเคารพ จริงใจ ไม่เสแสร้ง มีเมตตา มีความขยัน มีวินัย ช่างสังเกต มีภูมิรู้ และแต่งกายเหมาะสมด้วย

4.4.4 ผลการสัมภาษณ์พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นทำนองเดียวกันว่าบุคลิกประจำตัวบุคคลที่บุคลากรสายวิชาการพึงต้องมีมากที่สุดในด้านงานบริหาร คือ บุคลิกด้านภาวะความเป็นผู้นำหรือมีความเป็นผู้นำ นอกจากนี้ บุคลากรสายวิชาการต้องมีความยุติธรรมหรือความเป็นกลาง รวมทั้งมีบุคลิกในด้านความเสียสละ กล่าวตัดสินใจในสิ่งที่เป็ประโยชน์ต่อองค์กรหรือสามารถตัดสินใจเด็ดขาด น่าเคารพ น่าเชื่อถือ มีมนุษยสัมพันธ์ ประนีประนอมหรือยืดหยุ่นหรืออะลุ่มอล่วย ประกอบกับบุคลากรสายวิชาการควรมีความเป็นกันเอง มีความรับผิดชอบ ความอ่อนน้อมถ่อมตน มีขันติธรรมหรือความอดทน ซึ่งกลุ่มตัวอย่างบางคนมีความเห็นแตกต่างว่าบุคลากรสายวิชาการควรมีคุณธรรม จริยธรรม มีเมตตาธรรม มีความหนักแน่น มีความเด็ดเดี่ยว มีความชัดเจน เฉียบขาด สามารถแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้ มีความสุภาพทั้งต่อหน้าและลับหลัง แต่งกายเหมาะสม มีความทุ่มเท กระตือรือร้น เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม สร้างให้เกิดความร่วมมือ เอาใจใส่ ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี เป็นที่รักของทุกคน และมีลักษณะที่ใจดีด้วย

4.4.5 ผลการสัมภาษณ์พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความเห็นทำนองเดียวกันว่าบุคลิกประจำตัวบุคคลที่บุคลากรสายวิชาการพึงต้องมีมากที่สุดในด้านงานบริการทางวิชาการ คือ บุคลิกนำเคารพ

น่าเชื่อถือ นอกจากนี้ บุคลากรสายวิชาการต้องวางตัวเหมาะสม เช่น ดุติ สง่างาม ภูมิฐาน มีภูมิรู้ เป็นต้น สามารถพูดให้คนอื่นรู้เรื่อง ยอมรับฟังคนอื่นให้เป็น ถ่ายทอดความรู้ได้ โดยพูดกระชับได้ใจความ และพูดจาเหมาะสม ใช้คำพูดหรืออธิบายได้เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย มีลักษณะที่สามารถให้การช่วยเหลือทางวิชาการ หรือเปิดใจรับฟัง ยินดีให้ความรู้ ความเห็น คำแนะนำ รวมทั้งบุคลากรสายวิชาการควรมีความเชื่อมั่น มั่นใจในตนเอง สามารถสร้างให้ผู้รับฟังเกิดความมั่นใจ มีความคล่องตัวปรับตัวให้เข้ากับงานให้คำปรึกษาที่หลากหลายหรือสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมทางสังคมได้ และแต่งกายเรียบร้อยเหมาะสม ซึ่งกลุ่มตัวอย่างบางคนมีความเห็นแตกต่างว่าบุคลากรสายวิชาการควรมีความสามารถด้านการประยุกต์ มีจรรยาบรรณทางวิชาการ มุ่งคุณภาพ ไม่มุ่งวัตถุประสงค์เชิงพาณิชย์ ตรงต่อเวลา ใฝ่รู้ ประณีประนอมหรืออะลุ่มอล่วย ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี เป็นกันเอง จริงใจ เป็นตัวของตัวเอง มีความแม่นยำในศาสตร์ที่จะให้บริการ ง่ายๆ ง่ายๆ ไม่พูดมาก และมีความกระตือรือร้นด้วย

ทั้งนี้ ผู้ศึกษามีความเห็นว่าการที่ความเห็นที่แตกต่างของกลุ่มตัวอย่างในแต่ละข้ออาจเนื่องจากกลุ่มตัวอย่างให้ความเห็นเพิ่มเติมในการมองภาพรวมอย่างกว้างๆ เพื่อให้ครอบคลุมกับสมรรถนะที่บุคลากรสายวิชาการพึงต้องมีในด้านนั้นๆ และอาจเป็นผลจากสภาพแวดล้อมหรือวัฒนธรรมที่แตกต่างกันของแต่ละสาขาวิชาหรือแต่ละคณะ

การวิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์สรุปได้ว่า สมรรถนะที่พึงประสงค์ตามภาระงานของบุคลากรสายวิชาการบุคลิกประจำตัวบุคคล ประกอบด้วย บุคลิกการเป็นแบบอย่างที่ดี เป็นแม่พิมพ์ทางความคิด มีบุคลิกความเป็นครู มีความเป็นผู้นำ บุคลากรสายวิชาการควรแต่งกายเหมาะสม วางตัวเหมาะสม มีความสง่างาม ดุติ ภูมิฐาน ภูมิรู้ น่าเคารพ น่าเชื่อถือ แสดงกิจกรรมการยาทาให้เป็นที่ยอมรับได้ มีความเป็นกันเองกับนิสิต เอาใจใส่ สนใจติดตามนิสิต ให้คำแนะนำ ให้การช่วยเหลือนิสิต และสังคม มีมนุษยสัมพันธ์ ยุติธรรม เป็นกลาง มีความซื่อสัตย์สุจริต อุทิศตนเสียสละให้นิสิต องค์กร และสังคม นอกจากนี้ บุคลากรสายวิชาการต้องมีความใฝ่รู้ มีความเชื่อมั่น มั่นใจในตนเอง กระตือรือร้น ให้ความสนใจใส่ใจกับสิ่งรอบข้างทั้งด้านวิชาการ นิสิต เพื่อนร่วมงาน สังคม และสภาพแวดล้อม บุคลากรสายวิชาการต้องแสดงตนมีคุณธรรม จริยธรรม มีจรรยาบรรณทางวิชาการ มีความรับผิดชอบ มุ่งมั่นปฏิบัติหน้าที่ กล้าตัดสินใจ หนักแน่นชัดเจน อดทน มีจุดยืนต่อสิ่งที่ดีที่ถูกต้อง มีความจริงใจ ไม่เสแสร้ง เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม มีความประณีประนอม ให้ความร่วมมือ และสามารถทำงานเป็นทีมหรือทำงานร่วมกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี

4.5 ผลการวิเคราะห์การสัมภาษณ์ศาสตราจารย์ที่ดำรงตำแหน่งทางการบริหารในองค์กรประกอบสมรรถนะที่พึงประสงค์ตามภาระงานของบุคลากรสายวิชาการด้านแรงจูงใจ

ในการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างถึงองค์ประกอบของสมรรถนะที่พึงประสงค์ของบุคลากรสายวิชาการด้านแรงจูงใจตามภาระงานที่บุคลากรสายวิชาการต้องปฏิบัติงานทั้ง 5 ด้าน คือ ด้านงานสอน งานวิจัยและวิชาการ งานพัฒนานิสิต งานบริหาร และงานบริการทางวิชาการ สามารถประมวลผลการสัมภาษณ์สมรรถนะด้านแรงจูงใจของกลุ่มตัวอย่างได้ดังนี้

กลุ่มตัวอย่างคนที่ 1 ให้ความเห็นว่าสมรรถนะที่พึงประสงค์ของบุคลากรสายวิชาการด้านแรงจูงใจ ประกอบด้วย การได้รับชื่อเสียง การได้รับความเชื่อถืออ้างอิงทางวิชาการ และการเป็นผู้นำทางวิชาการในสาขาวิชาที่สอนและวิจัย ในด้านงานวิจัยและวิชาการ บุคลากรสายวิชาการต้องมีความใฝ่รู้ รักการค้นคว้าหาความรู้ ปรับปรุงตนเอง และคำนึงถึงความสำเร็จที่ได้รับการอ้างอิงและยอมรับทางวิชาการ แรงจูงใจที่บุคลากรสายวิชาการต้องมีด้านงานพัฒนานิสิต คือ การสร้างความสัมพันธ์กับนิสิต และการเป็นครูที่นักเรียนรัก ยอมรับในความเป็นแบบอย่างที่ดี นอกจากนี้ บุคลากรสายวิชาการต้องมีแรงจูงใจในการแสวงหาวิธีการบริหารจัดการรูปแบบใหม่ๆ คำนึงถึงค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับภาระงาน และมีแรงจูงใจจากการได้รับการยอมรับในความเป็นผู้นำหรือผู้บริหารทั้งจากคนภายในและภายนอกองค์กรในงานบริหาร ส่วนงานบริการทางวิชาการนั้น บุคลากรสายวิชาการมีแรงจูงใจจากการได้รับยอมรับจากสังคม ได้แสวงหาประสบการณ์ใหม่ในโลกปฏิบัติการ และได้รับค่าตอบแทนจากงานให้ค่าปรึกษาที่เหมาะสม

กลุ่มตัวอย่างคนที่ 2 ให้ความเห็นว่าสมรรถนะที่พึงประสงค์ของบุคลากรสายวิชาการด้านแรงจูงใจ ประกอบด้วยจิตวิญญาณความเป็นครู ผู้สอน และความทุ่มเท เสียสละในด้านการสอน ในด้านงานวิจัยและวิชาการ บุคลากรสายวิชาการต้องมีแรงจูงใจในการเผยแพร่ความรู้ ผลงานทางวิชาการสู่ภายนอกให้เป็นที่รู้จักมากขึ้น แรงจูงใจที่บุคลากรสายวิชาการต้องมีด้านงานพัฒนานิสิต คือ จิตวิญญาณความเป็นครูในการเห็นนิสิตอยู่ในสังคมได้ นอกจากนี้ บุคลากรสายวิชาการต้องมีแรงจูงใจในด้านความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ และอาสาปฏิบัติหน้าที่โดยไม่หวังสิ่งตอบแทนในงานบริหาร ส่วนงานบริการทางวิชาการนั้น บุคลากรสายวิชาการมีแรงจูงใจจากการได้รับความรู้ ประสบการณ์จากภายนอกเพิ่มขึ้น และเผยแพร่ความรู้ ผลงานทางวิชาการสู่ภายนอกให้เป็นที่รู้จักมากขึ้น เพราะในปัจจุบันความรู้สึกรักนึกคิดของแรงจูงใจในการมีจิตวิญญาณเริ่มเจือจาง เพราะมีระบบการตรวจสอบติดตาม ประเมินผลงานที่ชัดเจนมากขึ้น ซึ่งการมีตัวบ่งชี้ และมีค่าเป้าหมายที่เน้นประสิทธิภาพ ประสิทธิผลที่ดี แต่ทำให้วัฒนธรรมการทำงานด้วยจิตวิญญาณความเสียสละลดลงไป เนื่องจากไม่สามารถนำมาวัดติดตาม ประเมินผลได้ และสังคมมีการแข่งขันกันชิงปริมาณมากกว่าคุณภาพและความทุ่มเท ดังนั้น ถ้าองค์กรไม่สร้างวัฒนธรรมที่ดี จะทำให้ความสมดุลระหว่างการมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพกับการทำงานด้วยจิตวิญญาณความทุ่มเท เสียสละอาจไม่สามารถไปด้วยกันได้

กลุ่มตัวอย่างคนที่ 3 ให้ความเห็นว่าสมรรถนะที่พึงประสงค์ของบุคลากรสายวิชาการด้านแรงจูงใจ ประกอบด้วยได้สอนในสาขาวิชาที่ตรงกับความเชี่ยวชาญ ประสบการณ์ และความสนใจในด้านการสอน ในด้านงานวิจัยและวิชาการ บุคลากรสายวิชาการจะคำนึงถึงได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับคุณภาพของงานวิจัย แรงจูงใจที่บุคลากรสายวิชาการต้องมีด้านงานพัฒนานิสิต คือ การได้รับการสนับสนุนหรือความสะดวกในการทำกิจกรรม นอกจากนี้ บุคลากรสายวิชาการยังมีแรงจูงใจด้านค่าตอบแทนที่เหมาะสมในการปฏิบัติงานบริหาร ส่วนงานบริการทางวิชาการนั้น บุคลากรสายวิชาการมีแรงจูงใจจากค่าตอบแทนที่เหมาะสมในการให้บริการทางวิชาการ

กลุ่มตัวอย่างคนที่ 4 ให้ความเห็นว่าสมรรถนะที่พึงประสงค์ของบุคลากรสายวิชาการด้านแรงจูงใจ ประกอบด้วยจิตวิญญาณความเป็นครูอยากสอนนิสิต อยากเป็นครูที่ดีในด้านการสอน ในด้านงานวิจัยและวิชาการ บุคลากรสายวิชาการต้องมีความปรารถนาและลงมือกระทำการผลิตงานวิจัย ผลงานทางวิชาการ และสำหรับการขอกำหนดตำแหน่งทางวิชาการที่สูงขึ้น แรงจูงใจที่

บุคลากรสายวิชาการต้องมีด้านงานพัฒนานิสิต คือ จิตวิญญาณความเป็นครูต้องการแนะนำ ปรึกษา ช่วยเหลือพัฒนานิสิต เสียสละเวลาทำกิจกรรมกับนิสิต เช่น การออกหน่วยชนบทกับนิสิต เป็นต้น นอกจากนี้ บุคลากรสายวิชาการต้องมีแรงจูงใจที่ให้ความรักในการบริหาร และอุทิศเวลา อาสาปฏิบัติหน้าที่โดยไม่หวังสิ่งตอบแทน เพราะแพทย์ถ้าปฏิบัติงานสอนและการตรวจรักษาจะได้รายได้สูงกว่างานบริหาร ส่วนงานบริการทางวิชาการนั้น บุคลากรสายวิชาการมีแรงจูงใจจากการได้เผยแพร่ความรู้ ผลงานทางวิชาการสู่ภายนอกให้เป็นที่รู้จักมากขึ้น

กลุ่มตัวอย่างคนที่ 5 ให้ความเห็นว่าสมรรถนะที่พึงประสงค์ของบุคลากรสายวิชาการด้านแรงจูงใจ ประกอบด้วยความภาคภูมิใจที่เห็นนิสิตประสบความสำเร็จ สามารถนำเอาความรู้ที่ได้รับไปใช้เป็นประโยชน์ต่อสังคมได้ และสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ ในด้านงานสอน ในด้านงานวิจัยและวิชาการ บุคลากรสายวิชาการมีแรงจูงใจจากการได้สร้างองค์ความรู้ของตนเอง พัฒนาตนเอง เผยแพร่ความรู้ ผลงานทางวิชาการสู่ภายนอกให้เป็นที่รู้จักมากขึ้น การได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสม และสำหรับการขอกำหนดตำแหน่งทางวิชาการที่สูงขึ้น แรงจูงใจที่บุคลากรสายวิชาการต้องมีด้านงานพัฒนานิสิต คือ ความภาคภูมิใจที่เห็นนิสิตประสบความสำเร็จ และความเป็นครูในการเห็นนิสิตเข้าใจปัญหาสังคมอย่างแท้จริงตามหลักวิชาการ ให้นิสิตรู้และเข้าใจได้ด้วยตนเอง นอกจากนี้ บุคลากรสายวิชาการมีแรงจูงใจที่ได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสม และมีผลการปฏิบัติงานที่ดีในงานบริหาร ส่วนงานบริการทางวิชาการนั้น บุคลากรสายวิชาการมีแรงจูงใจที่ได้เผยแพร่ความรู้ ผลงานทางวิชาการสู่ภายนอกให้เป็นที่รู้จักมากขึ้น ได้ความรู้และประสบการณ์เพิ่มมากขึ้นจากภายนอก โดยการแลกเปลี่ยนคำถาม และมีแรงจูงใจจากการได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสม

กลุ่มตัวอย่างคนที่ 6 ให้ความเห็นว่าสมรรถนะที่พึงประสงค์ของบุคลากรสายวิชาการด้านแรงจูงใจ ประกอบด้วยการสร้างองค์ความรู้ในการสอนมากกว่าการให้บริการ และได้ค้นคว้าความรู้ใหม่ๆ ในด้านงานสอน ในด้านงานวิจัยและวิชาการ บุคลากรสายวิชาการมีแรงจูงใจในการเผยแพร่ความรู้ ผลงานทางวิชาการสู่ภายนอกให้เป็นที่รู้จักมากขึ้น แรงจูงใจจากการได้รับการสนับสนุน โครงสร้างพื้นฐาน เทคโนโลยีใหม่ๆ ทุนอุดหนุนการวิจัย หรือได้รับรางวัลนักวิจัยดีเด่นให้นิสิตเกิดความประทับใจเป็นแบบอย่างที่ดี รวมทั้งการได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสม แรงจูงใจที่บุคลากรสายวิชาการต้องมีด้านงานพัฒนานิสิต คือ อยากรู้นิสิตเป็นที่พึ่งพาของสังคมได้ นอกจากนี้ บุคลากรสายวิชาการมีแรงจูงใจจากการมีโอกาสในการบริหารงานขององค์กร และมีโอกาสในการแก้ไขปัญหาขององค์กรในงานบริหาร ส่วนงานบริการทางวิชาการนั้น บุคลากรสายวิชาการมีแรงจูงใจจากการได้เผยแพร่ความรู้ ผลงานทางวิชาการสู่ภายนอกให้เป็นที่รู้จักมากขึ้น และสร้างรายได้ให้กับองค์กร

กลุ่มตัวอย่างคนที่ 7 ให้ความเห็นว่าสมรรถนะที่พึงประสงค์ของบุคลากรสายวิชาการด้านแรงจูงใจ ประกอบด้วยแรงจูงใจที่หวังผลให้นิสิตเข้าใจสิ่งที่สอน ในด้านงานวิจัยและวิชาการ บุคลากรสายวิชาการมีแรงจูงใจจากการอยากรู้เพื่อผลิตผลงานวิจัยให้มากขึ้น (แต่ถ้าเป็นแรงจูงใจจากการได้รับค่าตอบแทนจะได้รายงานการวิจัยหนึ่งฉบับหรืออาจจะเป็นแรงจูงใจจากการขอกำหนดตำแหน่งทางวิชาการ) ส่วนงานบริการทางวิชาการนั้น บุคลากรสายวิชาการมีแรงจูงใจเพื่อหาประสบการณ์ในการนำมาสอน ทั้งนี้ กลุ่มตัวอย่างเห็นว่า สมรรถนะของบุคลากรสายวิชาการในงานพัฒนานิสิตควรเป็นไปตามกระบวนการเรียนการสอน และเห็นว่างานบริหารมีลักษณะงานแตกต่างกันละด้านกับงานวิจัย จึงไม่ควรกำหนดภาระงานของบุคลากรสายวิชาการด้วยกัน เพราะต่อไปอาจารย์คืออาจารย์

ที่สอนและวิจัย ส่วนผู้บริหารคือปฏิบัติงานบริหาร นอกจากนี้ การให้บริการในงานบริการทางวิชาการ เป็นความล้มเหลว เพราะวิชาการวิชาชีพ ควรจะนำไปสู่การบริการวิชาการ คือสอนทฤษฎีไปสู่การปฏิบัติจริง โดยอาจารย์ที่เก่งต้องสอนได้ด้วยวิชาชีพ

กลุ่มตัวอย่างคนที่ 8 ให้ความเห็นว่าสมรรถนะที่พึงประสงค์ของบุคลากรสายวิชาการด้าน แรงจูงใจ ประกอบด้วยการทำให้นิสิตมีความกระตือรือร้น สนใจ ตั้งใจเรียน โดยการให้นิสิตได้ฝึก ปฏิบัติออกภาคสนามจริง และสามารถแก้ไขปัญหาให้พื้นที่สังคมที่ไปฝึกปฏิบัติออกภาคสนาม อาจารย์ได้รับประสบการณ์จากการได้เห็นปัญหาจริง และสามารถเข้าร่วมแก้ไขปัญหาในพื้นที่นั้นๆ รวมทั้งได้แลกเปลี่ยนความรู้ มีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างอาจารย์และนิสิต เพื่อสร้างความคุ้นเคยและ สัมพันธภาพอันดีในด้านการสอน ในด้านงานวิจัยและวิชาการ บุคลากรสายวิชาการมีแรงจูงใจจาก การได้เผยแพร่ความรู้ ผลงานทางวิชาการสู่ภายนอกให้เป็นที่รู้จักมากขึ้น สามารถนำองค์ความรู้ที่ได้ จากการวิจัยไปใช้ในการสอนหนังสือ เพื่อผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพต่อไป และแรงจูงใจสำหรับการขอ กำหนดตำแหน่งทางวิชาการที่สูงขึ้น แรงจูงใจที่บุคลากรสายวิชาการต้องมีด้านงานพัฒนานิสิต คือ อยากให้นิสิตเป็นคนดี มีคุณภาพชีวิตที่ดีกว่านิสิตสถาบันอื่น และอยากเห็นนิสิตก้าวหน้านำโลก นอกจากนี้ บุคลากรสายวิชาการมีแรงจูงใจในการจัดกิจกรรมหรือโครงการที่ดีในองค์กร และได้รับคำ ชมเชยในงานบริการ ส่วนงานบริการทางวิชาการนั้น บุคลากรสายวิชาการมีแรงจูงใจจากการมี ชื่อเสียง และได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสม

กลุ่มตัวอย่างคนที่ 9 ให้ความเห็นว่าสมรรถนะที่พึงประสงค์ของบุคลากรสายวิชาการด้าน แรงจูงใจ ประกอบด้วยแรงจูงใจที่อยากถ่ายทอดให้นิสิตมีความรู้ที่ดีต่อสังคมและประเทศ และอยาก ให้นิสิตรักในวิชาที่สอนและเห็นอาจารย์สำคัญ ในด้านงานวิจัยและวิชาการ บุคลากรสายวิชาการมี แรงจูงใจในการอยากค้นพบองค์ความรู้ใหม่ๆ สิ่งประดิษฐ์ใหม่ๆ หรือแนวทางใหม่ๆ เพื่อแก้ปัญหาที่ สนใจอยู่ แรงจูงใจที่บุคลากรสายวิชาการต้องมีด้านงานพัฒนานิสิต คือ อยากเห็นนิสิตพัฒนาไป ในทางที่ดีทั้งด้านวิชาการ คุณธรรม จริยธรรม และมีจิตอาสา นอกจากนี้ บุคลากรสายวิชาการมี แรงจูงใจที่อยากเห็นองค์กรก้าวหน้าไปในทางที่ดี ถูกต้อง และมีประสิทธิภาพในงานบริการ ส่วนงาน บริการทางวิชาการนั้น บุคลากรสายวิชาการมีแรงจูงใจจากการได้เผยแพร่ความรู้ ผลงานทางวิชาการ สู่ภายนอกให้เป็นที่รู้จักมากขึ้น โดยมองว่าความรู้และผลงานต่างๆ สามารถทำให้เกิดประโยชน์ต่อ สังคมได้

กลุ่มตัวอย่างคนที่ 10 ให้ความเห็นว่าสมรรถนะที่พึงประสงค์ของบุคลากรสายวิชาการด้าน แรงจูงใจ ประกอบด้วยความตั้งใจที่จะถ่ายทอดความรู้ และปรับระบบการเรียนการสอน ในด้าน งานวิจัยและวิชาการ บุคลากรสายวิชาการมีความต้องการทำงานวิจัยให้ดีขึ้นเรื่อยๆ และสำหรับการ ขอกำหนดตำแหน่งทางวิชาการที่สูงขึ้น แรงจูงใจที่บุคลากรสายวิชาการต้องมีด้านงานพัฒนานิสิต คือ การผลิตบัณฑิตให้มีคุณภาพของสังคม และต้องการส่งเสริมให้นิสิตได้ดี โดยมองนิสิตเหมือนลูกหลาน นอกจากนี้ บุคลากรสายวิชาการมีแรงจูงใจในการสร้างให้องค์กรเกิดการพัฒนาในงานบริการ ส่วน งานบริการทางวิชาการนั้น บุคลากรสายวิชาการมีแรงจูงใจจากการได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสม และ เพื่อทำให้เกิดประโยชน์แก่สังคม

กลุ่มตัวอย่างคนที่ 11 ให้ความเห็นว่าสมรรถนะที่พึงประสงค์ของบุคลากรสายวิชาการด้าน แรงจูงใจ ประกอบด้วยการเป็นที่ยอมรับนับถือ และความภูมิใจที่นิสิตนำความรู้ที่ได้รับไปทำ

ประโยชน์ให้สังคม ไปใช้ในการรักษาคนไข้ จากการสอน ในด้านงานวิจัยและวิชาการ บุคลากรสายวิชาการมีแรงจูงใจที่ได้ค้นพบองค์ความรู้ใหม่ๆ จากงานวิจัย เช่น กรณีใหม่ๆ ที่ได้ค้นพบก่อนผู้อื่น และเกิดความภาคภูมิใจที่มีคนอื่นอ้างอิงผลงาน แรงจูงใจที่บุคลากรสายวิชาการต้องมีด้านงานพัฒนานิสิต คือ ต้องการให้อาจารย์และนิสิตมีศักดิ์ศรีในวิชาชีพด้านทันตแพทย์ และให้นิสิตสามารถนำความรู้ไปใช้ปฏิบัติงานอย่างถูกต้อง ไม่ให้คำแนะนำทางวิชาการที่ผิด เพื่อไม่ให้ใครมาดูถูกได้ นอกจากนี้ บุคลากรสายวิชาการมีแรงจูงใจด้านการเป็นที่ยอมรับนับถือ และเป็นที่ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชาและคนทั่วไปในงานบริหาร ส่วนงานบริการทางวิชาการนั้น บุคลากรสายวิชาการมีแรงจูงใจจากการนำความรู้ไปทำประโยชน์ให้สังคม และได้เป็นที่ยอมรับนับถือของคนทั่วไปในวงการวิชาชีพทั้งระดับชาติและระดับนานาชาติ

กลุ่มตัวอย่างคนที่ 12 ให้ความเห็นว่าสมรรถนะที่พึงประสงค์ของบุคลากรสายวิชาการด้านแรงจูงใจ ประกอบด้วยแรงจูงใจที่สามารถผลิตบัณฑิตให้ดำรงตนเป็นประโยชน์ต่อสังคมได้ในด้านงานสอน ในด้านงานวิจัยและวิชาการ บุคลากรสายวิชาการสามารถผลิตผลงานวิจัยชั้นนำได้ แรงจูงใจที่บุคลากรสายวิชาการต้องมีด้านงานพัฒนานิสิต คือ ปรรณนาที่จะให้นิสิตพัฒนาทั้งด้านความรู้ร่างกาย จิตใจ เข้าสู่สังคมได้สมบูรณ์แบบอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ บุคลากรสายวิชาการมีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาองค์กร อยากให้องค์กรก้าวไปข้างหน้า และได้ใช้ความรู้ทางการบริหารทั้งหมดเพื่อให้องค์กรมุ่งสู่ความสำเร็จในงานบริหาร ส่วนงานบริการทางวิชาการนั้น บุคลากรสายวิชาการมีแรงจูงใจจากความอยากเห็นผู้รับบริการเป็นสุขหรือพ้นจากทุกข์ โรคภัย สามารถช่วยเหลือผู้รับบริการได้

กลุ่มตัวอย่างคนที่ 13 ให้ความเห็นว่าสมรรถนะที่พึงประสงค์ของบุคลากรสายวิชาการด้านแรงจูงใจ ประกอบด้วยความอยากถ่ายทอดความรู้สู่ผู้เรียนในด้านการสอน ในด้านงานวิจัยและวิชาการ บุคลากรสายวิชาการต้องมีความอยากรู้เพื่อให้เกิดการพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ แรงจูงใจที่บุคลากรสายวิชาการต้องมีด้านงานพัฒนานิสิต คือ อยากรู้เห็นคนรุ่นใหม่มีการพัฒนาไปในทางที่ดีขึ้น นอกจากนี้ บุคลากรสายวิชาการมีแรงจูงใจที่อยากเห็นลูกน้องประสบความสำเร็จในงานบริหาร ส่วนงานบริการทางวิชาการนั้น บุคลากรสายวิชาการมีแรงจูงใจจากความต้องการในการเห็นประชาชนมีความรู้ที่ดี

กลุ่มตัวอย่างคนที่ 14 ให้ความเห็นว่าสมรรถนะที่พึงประสงค์ของบุคลากรสายวิชาการด้านแรงจูงใจ ประกอบด้วยการได้สอนสิ่งที่เป็นประโยชน์แก่นิสิต สอนประสบการณ์การแสดง สอนให้นิสิตทันยุคสมัย ไม่ล้าสมัย และนิสิตสามารถนำความรู้ไปใช้ได้จริงจากการศึกษาในห้องเรียน โดยได้ใกล้ชิดการแสดงจริงในด้านการสอน ในด้านงานวิจัยและวิชาการ บุคลากรสายวิชาการมีแรงจูงใจจากการสนใจในสภาพปัญหาที่มีอยู่ แล้วจึงอยากแก้ไขปัญหาที่สนใจ แรงจูงใจที่บุคลากรสายวิชาการต้องมีด้านงานพัฒนานิสิต คือ อยากรู้นิสิตทำประโยชน์แก่สังคม ให้บริการสังคม นอกจากนี้ บุคลากรสายวิชาการต้องมีแรงจูงใจที่จะสร้างให้องค์กรพัฒนาไปจากเดิม โดยเฉพาะเพื่อประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัวในงานบริหาร ส่วนงานบริการทางวิชาการนั้น บุคลากรสายวิชาการมีแรงจูงใจจากการได้สร้างประโยชน์แก่สังคมส่วนรวม

กลุ่มตัวอย่างคนที่ 15 ให้ความเห็นว่าสมรรถนะที่พึงประสงค์ของบุคลากรสายวิชาการด้านแรงจูงใจ ประกอบด้วยแรงจูงใจด้านงานสอนในการเป็นตัวอย่างให้นิสิตปฏิบัติตาม โดยสามารถ

โต้ตอบได้ทันทีในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน เพราะคำตอบแต่ละสถานการณ์อาจไม่เหมือนกัน ซึ่งไม่มีคำตอบใดถูกหรือผิด แต่คำตอบหนึ่งเหมาะสมกับสถานการณ์หนึ่ง รวมทั้งบุคลากรสายวิชาการควรมีแรงจูงใจด้านการแลกเปลี่ยนความคิดกับนิสิต และปรารถนาจะให้นิสิตสามารถปฏิบัติจริงได้เอง เพราะถ้านิสิตทำเป็นก็จะประสบความสำเร็จได้ ในส่วนด้านงานวิจัยและวิชาการ บุคลากรสายวิชาการมีแรงจูงใจในการเตรียมตนเองให้มีความพร้อมอยู่เสมอในทุกด้าน ทั้งด้านภาษา หัวข้อแนวคิด ในการทำวิจัยต้องจุดประกายให้คนเห็นแล้วมีความโดดเด่นและเกิดความแตกต่าง และอาศัยความแตกต่างในการแข่งขันเพื่อชิงทุนในการทำวิจัย รวมทั้งต้องเตรียมคำแนะนำ คำรับรองเพื่อใช้ในต่างประเทศ แรงจูงใจที่บุคลากรสายวิชาการต้องมีด้านงานพัฒนานิสิต คือ อยากรู้นิสิตประสบความสำเร็จ และมีความภาคภูมิใจ มีคุณค่าที่เป็นส่วนหนึ่งในการสร้างนิสิตให้ไปทำประโยชน์ สร้างอนาคตให้ประเทศชาติ นอกจากนี้ บุคลากรสายวิชาการแรงจูงใจมีแง่คิดหรือแนวคิดการมองความสำเร็จขององค์กรที่ชัดเจนต่างออกไป เพื่อประโยชน์ในการบริหาร ส่วนงานบริการทางวิชาการ นั้น บุคลากรสายวิชาการมีแรงจูงใจโดยนำบริการวิชาการไปก่อให้เกิดการเรียนการสอนและการวิจัยที่ดี สามารถเป็นได้ทั้งศิลปินและนักวิชาการ โดยมีทั้งศิลปะและวิชาการประกอบกัน และแรงจูงใจจากความถนัดในการพูดเป็นแรงบันดาลใจ ฝึกโน้มน้าวให้คนเชื่อถือได้

ผลการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างถึงองค์ประกอบของสมรรถนะที่พึงประสงค์ตามภาระงานของบุคลากรสายวิชาการด้านแรงจูงใจ สามารถวิเคราะห์สรุปสมรรถนะที่พึงประสงค์ของบุคลากรสายวิชาการ โดยแบ่งตามภาระงานได้ดังนี้

4.5.1 ผลการสัมภาษณ์พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นทำนองเดียวกันว่าแรงจูงใจที่บุคลากรสายวิชาการพึงต้องมีมากที่สุดในด้านงานสอน คือ จิตวิญญาณความเป็นครูผู้สอนที่ดี ในการตั้งใจถ่ายทอดความรู้ให้นิสิตได้รับความรู้ในศาสตร์หรือสาขาวิชานั้น ความรู้สมัยใหม่ และประสบการณ์อื่นๆ ที่เกี่ยวข้องที่เป็นประโยชน์ นอกจากนี้ บุคลากรสายวิชาการควรหวังผลให้นิสิตเข้าใจในสิ่งที่ตนสอน ฝึกปฏิบัติและนำความรู้ไปใช้ได้จริงในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน รวมถึงบุคลากรสายวิชาการควรมีความภาคภูมิใจที่สามารถผลิตบัณฑิตหรือสามารถทำให้นิสิตประสบความสำเร็จ ให้นิสิตสามารถนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ให้เกิดประโยชน์แก่สังคมได้ หรือนิสิตสามารถนำความรู้ไปใช้เป็นประโยชน์แก่สังคม เป็นบัณฑิตที่ประสบความสำเร็จได้ ประกอบกับบุคลากรสายวิชาการมีแรงจูงใจที่สามารถสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ ในการสอนได้ มีแรงจูงใจจากการมีชื่อเสียง ได้รับการยอมรับนับถือหรือได้รับความเชื่อถือ อ้างอิงจากวงวิชาการหรือการเป็นผู้นำทางวิชาการในสาขาที่สอนและวิจัย ซึ่งกลุ่มตัวอย่างบางคนมีความเห็นแตกต่างว่าบุคลากรสายวิชาการควรปรารถนาที่จะสามารถเห็นปัญหาจากสถานการณ์หรือพื้นที่จริงที่ไปฝึกปฏิบัติ และสามารถแก้ไขปัญหาที่ตนได้จากการออกภาคสนาม ค้นคว้าความรู้ใหม่ๆ ได้แลกเปลี่ยนความรู้ ความทุ่มเทและเสียสละ และอยากให้นิสิตรักในวิชาที่อาจารย์สอนและเห็นอาจารย์มีความสำคัญด้วย

4.5.2 ผลการสัมภาษณ์พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความเห็นทำนองเดียวกันว่าแรงจูงใจที่บุคลากรสายวิชาการพึงต้องมีมากที่สุดในด้านงานวิจัยและวิชาการ คือ ปรารถนาที่จะสร้างหรือพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ๆ สิ่งประดิษฐ์ใหม่ๆ หรือแนวทางใหม่ๆ เป็นของตนเอง โดยสนใจสภาพปัญหาที่มีอยู่ จึงอยากแก้ไขปัญหาที่สนใจ นอกจากนี้ บุคลากรสายวิชาการควรมีความปรารถนาในการเผยแพร่ความรู้

ผลงานทางวิชาการสู่ภายนอกให้เป็นที่รู้จักมากขึ้น และมุ่งผลสำหรับการข้อกำหนดตำแหน่งทางวิชาการที่สูงขึ้น ประกอบกับบุคลากรสายวิชาการควรผลิตผลงานวิจัย ผลงานทางวิชาการชั้นนำได้มากขึ้น และคาดหวังที่จะได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมเพียงพอที่ทำให้ผู้วิจัยเห็นความสำคัญของงาน รวมทั้งมีความมุ่งมั่นประสบความสำเร็จหรือมีความภาคภูมิใจที่ได้รับการอ้างอิงผลงานและเป็นที่ยอมรับทางวิชาการ ซึ่งกลุ่มตัวอย่างบางคนมีความเห็นแตกต่างว่าบุคลากรสายวิชาการควรต้องมีความตั้งใจในการทำงานวิจัยให้ดีขึ้น ความใฝ่รู้ รักษาคุณค่าหาความรู้ปรับปรุงตนเอง เตรียมตนเองให้มีความพร้อมทำงานวิจัยในทุกด้าน ทั้งด้านภาษา หัวข้อแนวคิดในการทำวิจัยต้องจุดประกายให้คนเห็นแล้วมีความโดดเด่นและเกิดความแตกต่าง และอาศัยความแตกต่างในการแข่งขันเพื่อชิงทุนในการทำวิจัย รวมทั้งต้องเตรียมคำแนะนำ คำรับรองเพื่อใช้ในต่างประเทศ มีระยะเวลาที่เพียงพอในการพัฒนางานและยืดหยุ่นตามความยากง่ายของงาน ได้รับการสนับสนุนโครงสร้างพื้นฐาน เทคโนโลยีใหม่ๆ และทุนอุดหนุนการวิจัยด้วย

4.5.3 ผลการสัมภาษณ์พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความเห็นทำนองเดียวกันว่าแรงจูงใจที่บุคลากรสายวิชาการพึงต้องมีมากที่สุดในด้านงานพัฒนานิสิต คือ จิตวิญญานความเป็นครูต้องการแนะนำช่วยเหลือหรืออยากเห็นนิสิตพัฒนาทั้งด้านวิชาการ คุณธรรม จริยธรรม และมีจิตอาสา โดยพัฒนาความรู้ ร่างกาย และจิตใจไปในทางที่ดี สามารถเข้าสู่สังคมได้สมบูรณ์แบบอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ บุคลากรสายวิชาการมีแรงจูงใจด้านความภาคภูมิใจ อยากเห็นนิสิตทำประโยชน์ให้สังคม ประเทศชาติ เป็นที่พึ่งพาของสังคมได้ ประกอบกับบุคลากรสายวิชาการควรมีความภาคภูมิใจ อยากเห็นนิสิตประสบความสำเร็จ ซึ่งกลุ่มตัวอย่างบางคนมีความเห็นแตกต่างว่าบุคลากรสายวิชาการควรมีความเป็นครูในการเห็นนิสิตเข้าใจปัญหาสังคมอย่างแท้จริงตามหลักวิชาการให้นิสิตรู้และเข้าใจได้ด้วยตนเอง อยากเห็นนิสิตเป็นคนดี มีคุณภาพชีวิตที่ดีกว่านิสิตสถาบันอื่น ต้องการส่งเสริมให้นิสิตได้ดี โดยมองนิสิตเหมือนลูกหลาน มีจิตวิญญานความเป็นครูในการเห็นนิสิตอยู่ในสังคมได้ ให้นิสิตสามารถนำความรู้ไปใช้อย่างถูกต้อง ไม่ให้ใครมาดูถูกได้ ต้องการให้อาจารย์และนิสิตมีศักดิ์ศรีในวิชาชีพ ผลิตบัณฑิตให้มีคุณภาพของสังคม อยากเห็นนิสิตก้าวนำโลก เป็นครูที่นักเรียนรัก ยอมรับในความเป็นแบบอย่างที่ดี การสร้างความสัมพันธ์กับนิสิต และปรารถนาที่จะได้รับการสนับสนุนทางด้านบุคลากรด้วย

4.5.4 ผลการสัมภาษณ์พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความเห็นทำนองเดียวกันว่าแรงจูงใจที่บุคลากรสายวิชาการพึงต้องมีมากที่สุดในด้านงานบริหาร คือ อยากสร้างให้องค์กรเกิดการพัฒนาหรือมีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาองค์กรจากเดิม โดยเฉพาะเพื่อประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว นอกจากนี้ บุคลากรสายวิชาการมีแรงจูงใจในการอุทิศเวลา อาสาปฏิบัติหน้าที่ โดยไม่หวังสิ่งตอบแทน อยากเห็นองค์กรก้าวหน้าไปในทางที่ดี ถูกต้อง และมีประสิทธิภาพ สามารถใช้ความรู้ทางการบริหาร หรือมีแง่คิดในการมองให้องค์กรสำเร็จชัดเจนที่ต่างออกไปเพื่อประโยชน์ในการบริหาร การได้รับการยอมรับหรือเป็นที่ยอมรับนับถือ เป็นที่เคารพทั้งจากผู้ใต้บังคับบัญชาและคนทั่วไป รวมทั้งคาดหวังที่จะได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับภาระงาน ซึ่งกลุ่มตัวอย่างบางคนมีความเห็นแตกต่างว่าบุคลากรสายวิชาการควรมีแรงจูงใจที่อยากเห็นลูกน้องประสบความสำเร็จ แสวงหาวิธีการบริหารจัดการรูปแบบใหม่ๆ มีความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ ระบบบริหารที่มีประสิทธิภาพ ความรักในการบริหาร

มีโอกาสในการบริหารงานขององค์กร มีโอกาสในการแก้ไขปัญหาขององค์กร มีกิจกรรมหรือโครงการที่ดีในองค์กร ได้รับผลการปฏิบัติงานที่ดี และได้รับคำชมเชยด้วย

4.5.5 ผลการสัมภาษณ์พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความเห็นทำนองเดียวกันว่าแรงจูงใจที่บุคลากรสายวิชาการพึงต้องมีมากที่สุดในด้านงานบริการทางวิชาการ คือ ประารถนาที่จะเผยแพร่ความรู้ผลงานทางวิชาการสู่ภายนอกให้เป็นที่รู้จักมากขึ้น มีแรงจูงใจที่จะได้รับความรู้ ประสบการณ์ในโลก ปฏิบัติการจากภายนอกเพิ่มมากขึ้นในการนำมาสอน ก่อให้เกิดการเรียนการสอนและการวิจัยที่ดี รวมถึงคาดหวังที่จะได้รับค่าตอบแทนจากงานให้ค่าปรึกษาที่เหมาะสม นอกจากนี้ บุคลากรสายวิชาการมีแรงจูงใจที่จะสร้างประโยชน์ให้แก่สังคมส่วนรวม การได้รับการยอมรับนับถือจากสังคมและคนทั่วไปในวงการวิชาชีพทั้งระดับชาติและระดับนานาชาติ ประารถนาที่จะเห็นผู้รับบริการเป็นสุขหรือพ้นจากทุกข์ โรคภัย และต้องการเห็นประชาชนมีความรู้ที่ดี ซึ่งกลุ่มตัวอย่างบางคนมีความเห็นแตกต่างว่าบุคลากรสายวิชาการคาดหวังที่จะได้รับชื่อเสียง มีสถานที่ที่อำนวยความสะดวกต่อการพัฒนางาน และมีความถนัดในการพูดเป็นแรงบันดาลใจ ในการฝึกโน้มน้าวให้คนเชื่อถือได้ด้วย

ทั้งนี้ ผู้ศึกษามีความเห็นว่ ความเห็นที่แตกต่างของกลุ่มตัวอย่างในแต่ละข้ออาจเนื่องจากกลุ่มตัวอย่างให้ความเห็นเพิ่มเติมในการมองภาพรวมอย่างกว้างๆ เพื่อให้ครอบคลุมกับสมรรถนะที่บุคลากรสายวิชาการพึงต้องมีในด้านนั้นๆ และอาจเป็นผลจากสภาพแวดล้อมหรือวัฒนธรรมที่แตกต่างกันของแต่ละสาขาวิชาหรือแต่ละคณะ

การวิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์สรุปได้ว่า สมรรถนะที่พึงประสงค์ตามภาระงานของบุคลากรสายวิชาการด้านแรงจูงใจ ประกอบด้วย แรงจูงใจในการมีจิตวิญญาณความเป็นครูตั้งใจถ่ายทอดความรู้ให้นิสิตได้รับความรู้ในศาสตร์หรือสาขาวิชานั้น ความรู้สมัยใหม่ และประสบการณ์อื่นๆ ที่เกี่ยวข้องที่เป็นประโยชน์ รวมทั้งมีจิตวิญญาณความเป็นครูที่ต้องการแนะนำช่วยเหลือหรืออยากเห็นนิสิตพัฒนาทั้งความรู้ ร่างกาย จิตใจ ในด้านวิชาการ คุณธรรม จริยธรรม และมีจิตอาสาไปในทางที่ดี สามารถเข้าสู่สังคมได้สมบูรณ์แบบอย่างมีประสิทธิภาพ มีความภาคภูมิใจ มุ่งหวังหรือปรารถนาผลิตบัณฑิตให้สามารถดำรงตนตามวิชาชีพในสังคมได้อย่างภาคภูมิใจ เป็นคนดี ประสบความสำเร็จในชีวิต และเห็นว่านิสิตจุฬาฯ ควรจะต้องมีคุณภาพชีวิตที่ดีกว่านิสิตสถาบันอื่น บุคลากรสายวิชาการยังมีแรงจูงใจในการมุ่งหวังที่จะสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ ด้านงานวิจัยและวิชาการเพื่อเป็นประโยชน์กับสังคม ส่วนด้านงานบริหารต้องการให้องค์กรพัฒนาไปในทิศทางที่ดี นอกจากนี้ ความภาคภูมิใจจากการได้รับการยอมรับทางวิชาการ มีชื่อเสียง ได้รับการอ้างอิงผลงานทางวิชาการก็เป็นแรงจูงใจที่สำคัญที่บุคลากรสายวิชาการประสบความสำเร็จ และคาดหวังว่าจะได้แลกเปลี่ยนองค์ความรู้ทางวิชาการระหว่างหน่วยงาน สังคม และให้บริการแก่สังคม ประเทศด้วย ทั้งนี้ บุคลากรสายวิชาการหลายท่านให้ความสำคัญกับค่าตอบแทนที่เหมาะสมเพื่อให้บุคลากรสายวิชาการปฏิบัติงานได้เต็มที่มีมากขึ้น

4.6 ผลการวิเคราะห์การสัมภาษณ์ตามองค์ประกอบของสมรรถนะ

สมรรถนะที่พึงประสงค์ตามภาระงานของบุคลากรสายวิชาการจากผลการวิเคราะห์การสัมภาษณ์ข้างต้น สามารถสรุปตามองค์ประกอบของสมรรถนะได้ดังตาราง

ตารางที่ 2 สรุปผลการวิเคราะห์สมรรถนะที่พึงประสงค์ตามภาระงาน
ของบุคลากรสายวิชาการในสังกัดจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

มิติ/องค์ประกอบ สมรรถนะ	มิติ/ด้านภาระงาน	สมรรถนะตามภาระงาน
สมรรถนะด้านความรู้	ภาระงานสอน	ความรู้อย่างลึกซึ้งในศาสตร์หรือสาขาวิชาที่ตนเองถนัดในการสอนนิสิต
		ความรู้ในศาสตร์หรือสาขาใกล้เคียงที่เกี่ยวข้อง
		ความรู้ในเหตุการณ์หรือสถานการณ์ที่ทันสมัย
	ภาระงานวิจัยและ วิชาการ	ความรู้อย่างลึกซึ้งในศาสตร์หรือสาขาวิชาที่ตนเองถนัดในการทำวิจัย เขียนผลงานทางวิชาการ
		ความรู้ในกระบวนการวิจัย
		ความรู้ในทักษะการเขียนรูปแบบการวิจัย/ วิธีการวิจัย
		ความรู้ในการบริหารจัดการทรัพยากรหรือองค์ ความรู้
	ภาระงานพัฒนานิสิต	ความรู้ทางด้านจิตวิทยา การเป็นที่ปรึกษา
		ความรู้ในตัวนิสิต และความต้องการของนิสิต
	ภาระงานบริหาร	ความรู้ทางการบริหารจัดการ
		ความรู้เกี่ยวกับองค์กร กฎระเบียบ นโยบาย ต่างๆ
		ความรู้ในการแก้ไขปัญหาหรือการจัดการกับ ปัญหา
	ภาระงานบริการทาง วิชาการ	ความรู้อย่างลึกซึ้งในศาสตร์หรือสาขาวิชาที่ตนเองถนัดในการให้บริการทางวิชาการ การเป็นที่ปรึกษา
		ความรู้ในประสบการณ์จากศาสตร์อื่นๆ
		ความรู้ในภาพรวมของสาขาอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง
ความรู้เกี่ยวกับกลุ่มเป้าหมายที่ให้บริการ และ ทิศทางแนวโน้มการให้บริการ		
สมรรถนะด้านทักษะ	ภาระงานสอน	ทักษะการถ่ายทอดความรู้ในศาสตร์ที่สอน ให้นิสิตเข้าใจได้อย่างง่าย มีวิธีการสอนที่ หลากหลาย
		ทักษะการฝึกปฏิบัติในวิชาชีพ

มิติ/องค์ประกอบ สมรรถนะ	มิติ/ด้านภาระงาน	สมรรถนะตามภาระงาน
สมรรถนะด้านทักษะ (ต่อ)	ภาระงานสอน (ต่อ)	ทักษะการสื่อสารให้หนังสือเข้าใจ และรับฟัง ความคิดเห็น
		ทักษะการสอน สร้าง กระตุ้น ทำเป็น แบบอย่าง และใช้กรณีศึกษา
		ทักษะการใช้ประสบการณ์จริงในข้อมูล ข้อเท็จจริง
	ภาระงานวิจัยและ วิชาการ	ทักษะการสื่อสาร ทักษะการเขียนและ นำเสนอตำรา งานวิจัย ผลงานทางวิชาการ
		ทักษะการวิจัย
		ทักษะระเบียบวิธีการวิจัย
		ทักษะการค้นคว้าแสวงหาความรู้ทางวิชาการ
		ทักษะการคิดวิเคราะห์เป็นเหตุเป็นผล
		ทักษะการคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ
		ทักษะการวางแผนการวิจัยอย่างเป็นระบบ
	ภาระงานพัฒนานิสิต	ทักษะการสื่อสาร
		ทักษะให้คำปรึกษาแนะนำ
		ทักษะการแก้ไขปัญหา
		ทักษะการพัฒนานิสิต
		ทักษะการติดต่อประสานงานกับผู้อื่น
		ทักษะการจัดหรือเข้าร่วมกิจกรรมโครงการ
	ภาระงานบริหาร	ทักษะการบริหารจัดการ
		ทักษะการเจรจาสื่อสาร
		ทักษะการแก้ไขปัญหา
		ทักษะการบริหารหรือจัดการความขัดแย้ง
ทักษะการวางแผนคิดริเริ่มบริหารอย่าง สร้างสรรค์		
ภาระงานบริการทาง วิชาการ	ทักษะการถ่ายทอด บรรยายสื่อสารให้คนอื่น เข้าใจ	
	ทักษะการถ่ายทอดความรู้ให้เข้าใจตรงตาม กลุ่มเป้าหมาย	
	ทักษะการให้คำปรึกษาทางวิชาการที่ทันสมัย	
	ทักษะการปฏิบัติในองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้อง	

มิติ/องค์ประกอบ สมรรถนะ	มิติ/ด้านภาระงาน	สมรรถนะตามภาระงาน
<p>สมรรถนะด้าน ทัศนคติ ค่านิยม และ ความคิดเห็นเกี่ยวกับ ภาพลักษณ์ของ ตนเอง</p>	ภาระงานสอน	จิตวิทยา จรรยาบรรณ ความเป็นครูที่ดีที่ สามารถถ่ายทอดความรู้ ทำให้นิสิตเชื่อมั่นได้
		ต้องมีทัศนคติที่จะค้นหาวิธีการในกระบวนการ ถ่ายทอดความรู้ให้นิสิตเข้าใจได้
		ความซื่อสัตย์สุจริต
	ภาระงานวิจัยและ วิชาการ	มีความมุ่งมั่น ตั้งใจในการพัฒนาตนเอง พัฒนางานวิจัยให้ดีขึ้น และตั้งใจพัฒนา ตนเองให้สูงขึ้นที่มีใช้หวังผลเชิงพาณิชย์
		มีค่านิยมในการผลิตงานวิจัยที่เป็นประโยชน์ ต่อสังคมส่วนรวม สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ จริง
		ทำวิจัยอย่างถูกต้อง มีจริยธรรม มีการอ้างอิง ไม่คัดลอกผลงานทางวิชาการ มีความซื่อสัตย์ ทางวิชาการ
		สนใจศึกษาค้นคว้าหาความรู้ มีความอยากรู้ อยากเห็น
		เห็นว่าการวิจัยเป็นสิ่งที่สร้างองค์ความรู้ ใหม่ๆ และต้องการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ
	ภาระงานพัฒนานิสิต	ความเสียสละ
		มีความเป็นกันเอง
		มีจิตอาสาหรือจิตสาธารณะ
		มองนิสิตเหมือนลูกหลาน ให้ความสนใจ เข้าใจ นิสิต เข้าใจและยอมรับในการเปลี่ยนแปลงของ นิสิต
		ต้องการให้นิสิตเป็นคนดี รับผิดชอบต่อสังคม ทำ ประโยชน์ให้สังคม ไม่เอาเปรียบหรือเป็น ปัญหาของสังคม
	ภาระงานบริหาร	มุ่งมั่น ตั้งใจ พัฒนาการบริหารให้องค์กร ประสบความสำเร็จในทิศทางที่ต้องการ โดย มีภาพลักษณ์ที่แสดงให้เห็นว่าเป็นผู้นำในการ ตัดสินใจที่ชัดเจน
		พัฒนาองค์กรให้ดีกว่าที่เป็นอยู่ ทำให้องค์กร ขับเคลื่อน เติบโตก้าวหน้าไปอย่างที่ควรจะเป็น
คำนึงหรือเห็นประโยชน์ส่วนรวมขององค์กร		

มิติ/องค์ประกอบ สมรรถนะ	มิติ/ด้านภาระงาน	สมรรถนะตามภาระงาน
สมรรถนะด้าน ทัศนคติ ค่านิยม และ ความคิดเห็นเกี่ยวกับ ภาพลักษณ์ของ ตนเอง (ต่อ)	ภาระงานบริหาร (ต่อ)	พร้อมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น
		ยึดมั่นในสิ่งที่ถูกต้อง
		มีคุณธรรม จริยธรรม ธรรมภิบาล
		มีความคิดเชิงบวกหรือมองภาพบวก
	ภาระงานบริการทาง วิชาการ	นำองค์ความรู้หรือศาสตร์ที่เป็นประโยชน์ เผยแพร่สู่สังคมภายนอก แบ่งปันความรู้ทาง วิชาการ
เห็นผู้พังก้าวความรู้ที่บรรยายไปใช้ให้เกิด ประโยชน์ที่หลากหลายแก่สังคม		
สมรรถนะด้านบุคลิก ประจำตน	ภาระงานสอน	เป็นแบบอย่างที่ดี เป็นแม่พิมพ์ทางความคิด
		การแต่งกายเหมาะสม มีความสุภาพ เรียบร้อย สะอาด ดูดี สมวัย
		กิจกรรมรยาทสุภาพ เรียบร้อย สำรวมเป็นที่ ยอมรับได้
		มีความเป็นกันเอง
		บุคลิกความเป็นครูหรือมีบุคลิกเหมาะสมตามที่ นิสิตคาดหวัง
		น่าเคารพ น่าเชื่อถือ
		มีความรับผิดชอบ
		กระตุ้น สนับสนุน โน้มน้าวให้นิสิตสร้าง ความคิด เรียนรู้ได้ดีขึ้น
	ภาระงานวิจัยและ วิชาการ	ความกระตือรือร้นอยากถ่ายทอดความรู้ และ การเข้าถึงแหล่งทุน
		จรรยาบรรณทางวิชาการ วิชาชีพ
		ใฝ่รู้
		มีความซื่อสัตย์สุจริตต่องานวิจัย
	ภาระงานพัฒนานิสิต	เป็นแบบอย่างที่ดี
		เป็นกันเอง
		มีความเป็นผู้นำ
		เอาใจใส่ ใส่ใจ สนใจนิสิต แนะนำ ติดตาม ช่วยเหลือนิสิต
		มีมนุษยสัมพันธ์

มิติ/องค์ประกอบ สมรรถนะ	มิติ/ด้านภาระงาน	สมรรถนะตามภาระงาน
สมรรถนะด้านบุคลิก ประจำตน (ต่อ)	ภาระงานพัฒนานิสิต (ต่อ)	มีความอดทน
		เสียสละ ใจกว้าง
		กระตือรือร้น
	ภาระงานบริหาร	ภาวะผู้นำ
		ความยุติธรรม หรือเป็นกลาง
		มีความเสียสละ
		กล้าตัดสินใจ และตัดสินใจเด็ดขาด
		นำเคารพ นำเชื่อถือ
		มีมนุษยสัมพันธ์
	ภาระงานบริการทาง วิชาการ	ประนีประนอม ยืดหยุ่น อะลุ่มอล่วย
		นำเคารพ นำเชื่อถือ
		วางตัวเหมาะสม คุณดี สง่างาม ภูมิฐาน มีภูมิรู้
		ถ่ายทอดความรู้ได้ พุดจาเหมาะสม ใช้คำพูด หรืออธิบายได้เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย
		ให้การช่วยเหลือทางวิชาการ และเปิดใจรับฟัง ยินดีให้ความรู้ ความเห็น คำแนะนำ
		มีความเชื่อมั่น มั่นใจในตนเอง
มีความคล่องตัว ปรับตัวให้เข้ากับ สภาพแวดล้อมทางสังคมได้		
แต่งกายเรียบร้อยเหมาะสม		
สมรรถนะด้าน แรงจูงใจ	ภาระงานสอน	มีจิตวิญญาณความเป็นครูตั้งใจถ่ายทอด ความรู้ให้นิสิตได้รับความรู้ที่เป็นประโยชน์
		หวังผลให้นิสิตเข้าใจในสิ่งที่ตนสอน ฝึกปฏิบัติ และนำความรู้ไปใช้ได้จริงในสถานการณ์ที่ แตกต่างกัน
		ภาคภูมิใจ มุ่งหวังหรือปรารถนาผลิตบัณฑิตให้ สามารถดำรงตนตามวิชาชีพในสังคมได้อย่าง ภาคภูมิใจ เป็นคนดี ประสบความสำเร็จในชีวิต
		สามารถสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ ในการสอนได้
ภาคภูมิใจจากการได้รับการยอมรับทาง วิชาการ มีชื่อเสียง ได้รับการอ้างอิงผลงานทาง วิชาการ		

มติ/องค์ประกอบ สมรรถนะ	มติ/ด้านภาระงาน	สมรรถนะตามภาระงาน
สมรรถนะด้าน แรงจูงใจ (ต่อ)	ภาระงานวิจัยและ วิชาการ	มุ่งหวังสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ ด้านงานวิจัย และวิชาการเพื่อเป็นประโยชน์กับสังคม
		เผยแพร่ความรู้ ผลงานทางวิชาการสู่ภายนอก ให้เป็นที่รู้จักมากขึ้น
		การขอกำหนดตำแหน่งทางวิชาการที่สูงขึ้น
		ผลิตผลงานวิจัย ผลงานทางวิชาการชั้นนำได้ มากขึ้น
		ค่าตอบแทนที่เหมาะสมเพียงพอ
	ภาระงานพัฒนานิสิต	จิตวิญญาณความเป็นครูที่ต้องการแนะนำ ช่วยเหลือหรืออยากเห็นนิสิตพัฒนาไปในทาง ที่ดี สามารถเข้าสู่สังคมได้สมบูรณ์
		ภาคภูมิใจ อยากเห็นนิสิตทำประโยชน์ให้สังคม ประเทศชาติ เป็นที่พึ่งพาของสังคมได้
		ภาคภูมิใจ อยากเห็นนิสิตประสบความสำเร็จ
	ภาระงานบริหาร	มุ่งมั่นพัฒนาให้องค์กรไปในทิศทางที่ดีขึ้น เพื่อประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ ส่วนตัว
		อุทิศเวลา อาสาปฏิบัติหน้าที่ โดยไม่หวังสิ่ง ตอบแทน
		อยากเห็นองค์กรก้าวหน้าไปในทางที่ดี ถูกต้อง และมีประสิทธิภาพ
		ได้รับการยอมรับหรือเป็นที่ยอมรับนับถือ เป็น ที่เคารพทั้งจากผู้ใต้บังคับบัญชาและคนทั่วไป
		ค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับภาระงาน
	ภาระงานบริการทาง วิชาการ	เผยแพร่ความรู้ ผลงานทางวิชาการสู่ ภายนอกให้เป็นที่รู้จักมากขึ้น
		ได้รับความรู้ ประสบการณ์ในโลกปฏิบัติการ จากภายนอกเพิ่มมากขึ้นในการนำมาสอน ก่อให้เกิดการเรียนการสอนและการวิจัยที่ดี
		ค่าตอบแทนจากงานให้คำปรึกษาที่เหมาะสม
		สร้างประโยชน์ให้สังคมส่วนรวม
		ได้รับการยอมรับนับถือจากสังคมและคนทั่วไป ในวงการวิชาชีพทั้งระดับชาติและระดับ นานาชาติ

ผลการวิเคราะห์พบว่าสมรรถนะที่พึงประสงค์ตามภาระงานของบุคลากรสายวิชาการมีจำนวนหลายสมรรถนะ ทั้งนี้ สมรรถนะที่มีความสำคัญมากที่สุดตามผลการสัมภาษณ์ สามารถสรุปได้คือ ด้านความรู้ ประกอบด้วย ความรู้อย่างลึกซึ้งในศาสตร์หรือสาขาวิชาที่ตนเองถนัดในการสอนนิสิต ทำวิจัย เขียนผลงานทางวิชาการ และการให้บริการทางวิชาการ ความรู้ทางด้านจิตวิทยา การเป็นที่ปรึกษา และความรู้ทางการบริหารจัดการ ด้านทักษะ ประกอบด้วย ทักษะการถ่ายทอดความรู้ในศาสตร์ที่สอนให้นิสิตเข้าใจได้อย่างง่าย มีวิธีการสอนที่หลากหลาย ทักษะการสื่อสาร ทักษะการเขียนและนำเสนอตำรา งานวิจัย ผลงานทางวิชาการได้ ทักษะการสื่อสาร ทักษะการบริหารจัดการ และทักษะการถ่ายทอด บรรยายสื่อสารให้คนอื่นเข้าใจ ในส่วนของด้านทัศนคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนเอง ประกอบด้วย จิตวิทยา จรรยาบรรณ ความเป็นครูที่ดีที่สามารถถ่ายทอดความรู้ ทำให้นิสิตเชื่อมั่นได้ มีความมุ่งมั่น ตั้งใจในการพัฒนาตนเอง พัฒนางานวิจัยให้ดีขึ้น และตั้งใจพัฒนาตนเองให้สูงขึ้นที่มีใช้หวังผลเชิงพาณิชย์ มีความเสียสละ และมุ่งมั่น ตั้งใจ พัฒนาการบริหารในองค์กรประสบความสำเร็จในทิศทางที่ต้องการ รวมทั้งมีจิตอาสาหรือจิตสาธารณะในการให้บริการทางวิชาการ ด้านบุคลิกประจำตน ประกอบด้วย เป็นแบบอย่างที่ดี เป็นแม่พิมพ์ทางความคิด กระตือรือร้นอยากถ่ายทอดความรู้ และการเข้าถึงแหล่งทุน มีภาวะผู้นำ และมีความน่าเคารพ น่าเชื่อถือ นอกจากนี้ ด้านแรงจูงใจ ประกอบด้วย จิตวิญญาณความเป็นครูตั้งใจถ่ายทอดความรู้ให้นิสิตได้รับความรู้ที่เป็นประโยชน์ มุ่งหวังที่จะสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ ด้านงานวิจัยและวิชาการเพื่อเป็นประโยชน์กับสังคม จิตวิญญาณความเป็นครูที่ต้องการแนะนำช่วยเหลือหรืออยากเห็นนิสิตพัฒนาไปในทางที่ดี สามารถเข้าสู่สังคมได้สมบูรณ์ และมุ่งมั่นพัฒนาให้องค์กรไปในทิศทางที่ดีขึ้นเพื่อประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว รวมทั้งปรารถนาที่จะเผยแพร่ความรู้ ผลงานทางวิชาการสู่ภายนอกให้เป็นที่รู้จักมากขึ้น

4.7 ผลการวิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์กับเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากผลการวิเคราะห์การสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างข้างต้น พบว่าสมรรถนะที่พึงประสงค์ตามภาระงานของบุคลากรสายวิชาการมีความสอดคล้องกับสมรรถนะหลักของข้าราชการสายวิชาการตามแบบประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการ ในองค์ประกอบด้านทักษะและความรู้ในการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ที่แสดงถึงความสนใจใฝ่รู้ สั่งสม ความรู้ความสามารถของตนในการปฏิบัติหน้าที่ โดยการศึกษา ค้นคว้า และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง สามารถประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่างๆ เข้ากับการปฏิบัติให้เกิดผลสัมฤทธิ์ ด้านบุคลิกประจำตัวบุคคลที่แสดงถึงจริยธรรม โดยการดำรงตนและประพฤติปฏิบัติอย่างถูกต้องเหมาะสมทั้งตามกฎหมาย คุณธรรม จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ และการบริการที่ดีในการตั้งใจ พยายามให้บริการต่อบุคคลหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง รวมถึงความร่วมแรงร่วมใจ ตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น เป็นส่วนหนึ่งของทีม มีความสามารถในการสร้างและรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกในทีม และด้านแรงจูงใจในการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ที่แสดงความมุ่งมั่นจะปฏิบัติหน้าที่ การสร้างสรรค์พัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยาก แต่สมรรถนะหลักของข้าราชการสายวิชาการยังขาดมุมมองด้านทัศนคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนเอง ซึ่งเป็นส่วนที่ซ่อนอยู่ในบุคคล

สามารถสังเกตได้จากการสะท้อนเป็นพฤติกรรมที่บุคลากรสายวิชาการแสดงออกมาในด้านบุคลิกประจำตัวบุคคล ในส่วนของคุณลักษณะส่วนบุคคลและพฤติกรรมของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการตามแบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ จะพบแค่องค์ประกอบด้านบุคลิกประจำตัวบุคคลเท่านั้น ประกอบด้วยความรับผิดชอบและความตั้งใจในการทำงานโดยการเอาใจใส่ดูแลติดตามงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายและกำหนดเวลาเป็นอย่างดี ความมีน้ำใจ เสียสละและอุทิศเวลาเพื่องาน มีน้ำใจช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงานให้แล้วเสร็จ ความเป็นผู้นำและเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน รวมทั้งการรักษาระเบียบวินัย จรรยาบรรณ และกฎเกณฑ์ในการทำงานโดยปฏิบัติตามระเบียบวินัย ข้อบังคับ กฎเกณฑ์การทำงานและจรรยาบรรณของมหาวิทยาลัย ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างให้ผู้อื่นศรัทธา ยึดมั่น และปฏิบัติตาม ตลอดจนการทำงานร่วมกันกับผู้อื่นโดยการประสานงานและให้ความร่วมมือกับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน บุคคลที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน ส่งเสริมและสร้างบรรยากาศในการทำงานร่วมกันด้วยความสามัคคีภายในหน่วยงาน แต่ไม่ได้ระบุนสมรรถนะในส่วนที่บุคลากรสายวิชาการต้องมีความรู้เชิงลึกในศาสตร์หรือสาขาวิชาที่สอน สามารถเขียนตำราหรืองานวิจัยได้ และในเรื่องที่มียุทธศาสตร์นั้นสามารถให้บริการทางวิชาการ และความรู้ที่ทันสมัยในสถานการณ์ต่างๆ ได้นอกจากนี้ บุคลากรสายวิชาการต้องมีทักษะการถ่ายทอดความรู้ ทักษะการสื่อสารให้คำปรึกษา แนะนำ และทักษะในการแก้ปัญหา รวมทั้งต้องมีทัศนคติและจิตวิญญาณแห่งความเป็นครูที่ดี มองนิสิตเหมือนลูกหลาน เข้าใจและยอมรับในการเปลี่ยนแปลงของนิสิต มีความปรารถนาดีกับนิสิต ให้การช่วยเหลือ สนับสนุนนิสิต ประกอบกับมีจิตใจอยากเห็นนิสิตพัฒนาทั้งด้านวิชาการ คุณธรรม จริยธรรม และมีจิตอาสาไปในทางที่ดี เข้าสู่สังคมได้สมบูรณ์แบบอย่างมีประสิทธิภาพ มีความมุ่งมั่นปรารถนาผลิตบัณฑิตให้สามารถดำรงตนตามวิชาชีพในสังคมได้อย่างภาคภูมิใจ เป็นคนดี ประสบความสำเร็จในชีวิต และมีความมุ่งมั่นที่จะสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ ด้านงานวิจัยและวิชาการเพื่อเป็นประโยชน์กับสังคม ทำให้คุณลักษณะส่วนบุคคลและพฤติกรรมของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการขาดมุมมองด้านทัศนคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนเอง และด้านแรงจูงใจ ซึ่งเป็นส่วนที่ซ่อนอยู่ภายในบุคคลสามารถสังเกตได้จากการสะท้อนเป็นพฤติกรรมที่บุคลากรสายวิชาการแสดงออกมาในด้านบุคลิกประจำตัวบุคคล และเนื่องจากพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการต้องมีการประเมินข้อกำหนดตำแหน่งทางวิชาการที่สูงขึ้นแต่ระดับตามระยะเวลาที่กำหนดเพื่อให้ได้รับการต่อสัญญาการปฏิบัติงาน อาจจะเป็นส่วนที่ส่งผลสะท้อนถึงสมรรถนะด้านความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานด้านการเรียนและการวิจัยได้

ผลการสัมภาษณ์ครั้งนี้มีความสอดคล้องกันกับงานวิจัยการศึกษาคุณลักษณะครูที่พึงประสงค์ของนักศึกษาและอาจารย์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี (ริเรืองรอง รัตนวิไลสกุล, 2545: 161-162) กล่าวถึงความเห็นของอาจารย์และนิสิตมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรีตรงกันว่า คุณลักษณะครูที่พึงประสงค์ควรเป็นผู้ที่ใฝ่หาความรู้ใหม่ๆ อยู่เสมอ เป็นผู้ที่มีเทคนิคการสอนให้นักเรียนอยากเรียน ใช้ภาษาหรือคำพูดในการสอนที่เข้าใจง่าย มีความรับผิดชอบ และใฝ่หาความก้าวหน้า ซึ่งในความเห็นของอาจารย์ยังให้ความสำคัญกับคุณลักษณะครูที่พึงประสงค์ว่าควรเป็นผู้ที่มีความรู้ในเรื่องที่สอนจริงๆ ยกตัวอย่างชัดเจน มีความซื่อสัตย์สุจริต เป็นแบบอย่างที่ดี และสอนศิษย์ให้เป็นคนดี จะแตกต่างจากความเห็นของนิสิตที่ให้ความสำคัญกับคุณลักษณะครูที่พึงประสงค์ว่า

ควรเป็นผู้ที่มีความยุติธรรมและมีเหตุผล รับฟังความคิดเห็นของนักศึกษา สามารถให้คำปรึกษาได้ทุกเรื่อง มีการพัฒนาการสอนอย่างสม่ำเสมอ รั้งงานสอน และมีมนุษยสัมพันธ์ดี ซึ่งตรงกับผลการศึกษาวิจัยครั้งนี้ทั้งหมด และจากการศึกษาสมรรถนะของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยนานาชาติ ประเทศอินโดนีเซีย (Sam PD Anantadjaya and Irma M. Nawangwulan, 2007: online) ศึกษาสมรรถนะของอาจารย์ในประเด็นด้านการสอน คือ ทักษะ ความสามารถในการสอน การถ่ายทอดการสอนนักศึกษาให้มีความเข้าใจได้อย่างเหมาะสม ในเรื่องคุณภาพการสอน รูปแบบการสอน และทิศทางการสอนที่มีศักยภาพ ความสามารถของอาจารย์ในการจัดการชั้นเรียนในมหาวิทยาลัยนานาชาติ ด้วยมาตรฐานนานาชาติ รวมทั้งการให้คำแนะนำ ตอบคำถามและสอนเสริมพิเศษนอกชั้นเรียน และสมรรถนะของอาจารย์ประเด็นด้านการวิจัย คือ อาจารย์ต้องมีทักษะการวิจัย และความสามารถในการวิจัย มีความรู้ทันต่อเหตุการณ์ปัจจุบัน เสนองงานวิจัยประเด็นใหม่ๆ ที่มีศักยภาพสำหรับอนาคต นอกจากนี้ อาจารย์ต้องมีสมรรถนะการให้บริการ ทำกิจกรรมร่วมกับนักศึกษา และการให้คำปรึกษาทางด้านวิชาการ และตรงกับการศึกษาการพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นของอาจารย์มหาวิทยาลัยรามคำแหง (วัฒน์ บุญกอบ, 2552: บทคัดย่อ, 131-132, 147-149) ที่พบว่าสมรรถนะที่จำเป็นของอาจารย์มหาวิทยาลัยรามคำแหงตามพันธกิจด้านการจัดการศึกษา คือสมรรถนะการผลิตบัณฑิตให้มีความรู้คู่คุณธรรม ประกอบด้วยค่านิยมและจริยธรรม แนวคิดในการปลูกฝังค่านิยมและจริยธรรม การพัฒนาและวิธีปลูกฝังค่านิยม การวัดผล และการประเมินผล โดยเชื่อมั่นว่าคุณธรรมจะช่วยปลูกฝังรากฐานอันดีงามของจิตใจ ช่วยส่งเสริมคุณค่าให้นักศึกษาและบัณฑิตของมหาวิทยาลัยเป็นทรัพยากรที่มีคุณภาพของชาติตลอดไป ซึ่งการผลิตบัณฑิตให้มีความรู้คู่คุณธรรมนั้น อาจารย์จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมียุทธศาสตร์ในการพัฒนาสมรรถนะในการผลิตบัณฑิตให้มีความรู้คู่คุณธรรม โดยอาจารย์ต้องเป็นแบบอย่างที่ดีในพฤติกรรมที่แสดงออกต่อสาธารณะและมีเมตตาธรรมต่อลูกศิษย์ สมรรถนะตามพันธกิจด้านการวิจัย คือสมรรถนะความรู้พื้นฐานของระเบียบวิธีวิจัย ประกอบด้วยความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับงานวิจัย ประเภทของงานวิจัย การเลือกปัญหาในการวิจัย หัวข้อและการกำหนดประเด็นสำหรับการวิจัย การทบทวนวรรณกรรม การออกแบบวิจัย และการเขียนรายงานวิจัย ซึ่งเป็นพื้นฐานของความสามารถอาจารย์ในการสร้างองค์ความรู้ คิดค้น ประดิษฐ์ พัฒนางานวิชาการต่างๆ และประยุกต์ให้เกิดประโยชน์ต่อการสร้างนวัตกรรมต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อสังคมและประเทศชาติได้ ในส่วนของสมรรถนะตามพันธกิจด้านการบริการวิชาการทางสังคม คือสมรรถนะการแสดงความคิดเห็นในเชิงวิชาการที่เหมาะสมในการแก้ไขปัญหาสังคม ประกอบด้วยหลักและวิธีการแสดงความคิดเห็นในสาธารณะ วิธีเสนอข้อคิดเห็นต่างๆ ที่สามารถแก้ไขปัญหาสังคมได้เป็นอย่างดี เพราะสังคมต้องการความถูกต้อง เพื่อให้สังคมสามารถแยกแยะสิ่งต่างๆ ได้ และลดการเผชิญหน้าของกลุ่มต่างๆ ลงได้ นอกจากนี้ ผลการศึกษาสมรรถนะของอาจารย์พยาบาล วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี อุตรดิตถ์ (จินตนา กล่อมศิริ, 2549: 73-77 และ 87) กล่าวสอดคล้องว่าสมรรถนะของอาจารย์พยาบาลด้านการจัดการเรียนการสอน คือ อาจารย์ต้องมีองค์ความรู้ด้านวิชาชีพที่จำเป็นในการส่งเสริมการเรียนรู้ของนักศึกษา การแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นในการสอนและสร้างแรงจูงใจให้กับนักศึกษาได้เรียนรู้ สร้างโอกาสให้กับผู้เรียนได้พัฒนาการคิดเชิงสร้างสรรค์ และสมรรถนะด้านการสนับสนุนให้ผู้เรียนได้พัฒนาตนเอง คือ ส่งเสริมให้นักศึกษามีการนำความรู้ในการปฏิบัติการพยาบาลที่ดีที่สุดมาใช้ เป็นแบบอย่างด้านพฤติกรรมประกอบอาชีพให้นักศึกษาได้เรียนรู้และพัฒนาตนเอง

ช่วยให้นักศึกษาใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพในการพัฒนาตนเอง ส่งเสริมให้นักศึกษาได้มีการพัฒนาการด้านการใช้สติปัญญา จิตใจ อารมณ์ และให้คำปรึกษานักศึกษาเกี่ยวกับกลยุทธ์ที่จะนำไปสู่ความสำเร็จด้านวิชาชีพ ส่วนสมรรถนะด้านวิชาการ คือ เป็นที่ปรึกษาด้านวิชาการแก่นักศึกษา การแสดงให้เห็นถึงศักยภาพของการเป็นนักวิชาการ เผยแพร่องค์ความรู้ด้านการพยาบาลโดยผ่านวิธีการต่างๆ และส่งเสริมให้มีการประสานความร่วมมือทางวิชาการระหว่างสถาบันการศึกษาและสถาบันให้บริการพยาบาล รวมถึงสมรรถนะด้านการแสดงภาวะผู้นำ คือ สามารถติดต่อสื่อสารกับนักศึกษาหรือบุคคลอื่นๆ อย่างมีประสิทธิภาพ มีทักษะภาวะผู้นำและการปฏิบัติเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง และมีทักษะและความสามารถในการประสานความร่วมมือที่ดีระหว่างสถาบันการศึกษากับสถาบันให้บริการสุขภาพและชุมชน นอกจากนี้ สมรรถนะด้านการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน คือ พัฒนากลยุทธ์ส่งเสริมการใช้สติปัญญา จิตใจ อารมณ์และความคิดเชิงสร้างสรรค์ของผู้เรียน ประกอบกับสมรรถนะด้านบุคลิกลักษณะ คือ ต้องมีความจริงใจในการช่วยเหลือนักศึกษาที่มีปัญหา บุคลิกภาพสง่างามเป็นที่ยอมรับ วางตัวและแสดงตนเหมาะสมกับโอกาสและสถานการณ์ สามารถให้คำปรึกษานักศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีความรับผิดชอบ เสียสละ และอุทิศเวลาแก่นักศึกษาด้วย สอดคล้องกับผลของการศึกษาความคาดหวังและการรับรู้ของนักศึกษาพยาบาลต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของอาจารย์พยาบาลที่สอนในคลินิกวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี กรุงเทพ (เสมอจันทร์ ธีระวัฒน์สกุล และผ่องรัตน์ รัตนไทย, 2544: บทคัดย่อ) พบว่าลำดับความคาดหวังที่นักศึกษาพยาบาลมีต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของอาจารย์พยาบาลสูงสุด คือ การเป็นแบบอย่างที่ดี เน้นเนื้อหาในประเด็นที่สำคัญ และการอธิบายให้เข้าใจได้ชัดเจน และลำดับการรับรู้ที่นักศึกษาพยาบาลมีต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของอาจารย์พยาบาลสูงสุด คือ การที่อาจารย์แสดงบุคลิกความเชื่อมั่นในตนเอง มีความรู้กว้างขวางในสาขาที่สนใจ และอาจารย์แสดงให้เห็นว่ามีความรอบรู้ทางการพยาบาล รวมทั้งจากการศึกษา Analysis on the Competency Model of the Lecturers in the Application Oriented University (TAO Qiuyan and HE Qin, 2009: 997-1002) พบว่าด้านคุณลักษณะส่วนบุคคลของอาจารย์ใน the Application Oriented University คืออาจารย์ต้องมีความรู้และทักษะใหม่ๆ มีความคิดที่ชัดเจนและคิดเชิงวิเคราะห์ สามารถแต่งกายและใช้ภาษาได้อย่างมืออาชีพ ปรับปรุงและพัฒนาตนเอง และมีแรงบันดาลใจ ส่วนสมรรถนะเชิงวิชาการของอาจารย์คือการวางแผนออกแบบการสอนให้เหมาะสม สามารถสื่อสาร ใช้คำพูดจูงใจสร้างความสนใจในการเรียนได้ และมีเทคนิควิธีการสอนในการทำกิจกรรมทางการศึกษา สมรรถนะด้านวิจัยและพัฒนาของอาจารย์คืออาจารย์ต้องทำวิจัยเชิงทฤษฎี และประยุกต์ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางวิชาชีพในการทำวิจัย มีการเรียนรู้พัฒนาตนเองให้ทันต่อนวัตกรรม และสมรรถนะด้านความร่วมมือที่อาจารย์ต้องมีความสามารถในการสื่อสาร เพื่อสร้างทีมงาน สร้างความสัมพันธ์ทางสังคมและความร่วมมือระหว่างประเทศ อาจารย์ต้องสามารถให้คำแนะนำคำปรึกษาทางด้านวิชาชีพ และให้บริการสังคมในการแก้ไขปัญหา ประกอบกับผลการวิจัยจากการศึกษา The “Good Professor” as Perceived by University Instructors เพื่อหาคุณลักษณะของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยที่ดีในความคิดเห็นของอาจารย์อิสราเอล (Mordechai Miron, 1985: 211-215) ที่ระบุว่าคุณลักษณะของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยที่ดีที่สำคัญตามลำดับในความเห็นของอาจารย์อิสราเอล คือ อาจารย์ต้องมีความสามารถในการกระตุ้นให้นักศึกษาเกิดความคิดทางปัญญา อาจารย์ต้องพัฒนากระบวนการคิด เตรียมและ

จัดการบทเรียน และให้ความสำคัญกับความคิดเห็นของผู้เรียน อาจารย์ต้องพัฒนาแรงจูงใจ มีความสามารถด้านการวิจัย มีความรู้ในเนื้อหาสาระ และสามารถนำเสนอเนื้อหาสาระน่าสนใจ รวมทั้งมีการแสดงออกชัดเจนของความคิด อาจารย์ต้องมีความเป็นมิตร เต็มใจที่จะช่วยเหลือนักศึกษา เก่งภาษาในการพูด อารมณ์ดีหรืออารมณ์ขัน และต้องมีความยืดหยุ่น รวมทั้งต้องมีกิริยาท่าทางหรือแสดงออกภายนอกที่ดี

ทั้งนี้ การศึกษาสมรรถนะของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยนานาชาติ ประเทศอินโดนีเซีย (Sam PD Anantadjaya and Irma M. Nawangwulan, 2007: online) กล่าวถึงสมรรถนะในประเด็นด้านผลการปฏิบัติงานของอาจารย์ควรเน้นที่ความรู้และการวิจัย มากกว่าความสามารถในการจัดการและถ่ายทอดความรู้ในชั้นเรียนนั้น สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2550: 12) ระบุว่ามหาวิทยาลัยมีหน้าที่สอนและถ่ายทอดความรู้ให้แก่ผู้เรียน พร้อมทั้งทำหน้าที่ในการรวบรวมสังเคราะห์ สร้าง เผยแพร่ความรู้ผ่านกระบวนการศึกษาวิจัย โดยมีผลผลิตคือบัณฑิตที่มีความรู้สามารถประกอบวิชาชีพได้ รวมทั้งองค์ความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน ซึ่งควรเป็นสมรรถนะของอาจารย์เหมือนกัน แต่มีความขัดแย้งกันในลำดับความสำคัญของภารกิจเท่านั้น นอกจากนี้ จากการศึกษาการพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นของอาจารย์มหาวิทยาลัยรามคำแหง (วัฒน์บุญกอบ, 2552: บทคัดย่อ, 131-132, 149-153) ที่พบว่าสมรรถนะที่จำเป็นของอาจารย์มหาวิทยาลัยรามคำแหงตามพันธกิจด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม คือสมรรถนะประยุกต์ความรู้ศิลปวัฒนธรรมในการเรียนการสอนของมหาวิทยาลัย ประกอบด้วยหลักและวิธีการประยุกต์ความรู้ศิลปวัฒนธรรมในการเรียนการสอนในมหาวิทยาลัย ซึ่งอาจารย์ต้องมีความสามารถในการประสานเชื่อมโยง ถ่ายทอดวัฒนธรรม และแลกเปลี่ยนความรู้ ภูมิปัญญาไทย เพื่อดำรงความเป็นสังคมไทย และสมรรถนะตามพันธกิจด้านการพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยี ที่กล่าวถึงสมรรถนะการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ได้อย่างเหมาะสม ประกอบด้วยความหมายของเทคโนโลยี การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ให้เหมาะสมกับการเรียนการสอนในปัจจุบัน การสร้างและการจัดเก็บองค์ความรู้ รวมทั้งการนำเทคโนโลยีมาในการเก็บรวบรวมข้อมูลในด้านต่างๆ ของหน่วยงาน ประกอบกับสมรรถนะตามพันธกิจด้านประกันคุณภาพการศึกษา เป็นสมรรถนะในการมีความรู้ความเข้าใจประกันคุณภาพ ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ เกณฑ์การประเมินคุณภาพของมหาวิทยาลัยรามคำแหงและเกณฑ์การประเมินคุณภาพภายนอก เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้มั่นใจการดำเนินการผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพออกไปรับใช้สังคมและประเทศ และผลการศึกษาสมรรถนะของอาจารย์พยาบาล วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี อุตรดิตถ์ (จินตนา กล่อมศิริ, 2549: 81-82) ระบุถึงสมรรถนะด้านการประเมินผลการเรียน คือ กำหนดเกณฑ์ในการประเมินผลที่ชัดเจน รับฟังข้อเสนอแนะของนักศึกษาเพื่อนำมาปรับปรุงการเรียนการสอน และส่งเสริมการมีส่วนร่วมของนักศึกษาในการประเมินผลการเรียนการสอน และสมรรถนะของอาจารย์พยาบาลด้านการมีส่วนร่วมในการออกแบบและประเมินหลักสูตร คือ ออกแบบหลักสูตรการเรียนการสอนตามนโยบายและสอดคล้องกับความต้องการของนักศึกษา สภาพแวดล้อมด้านการศึกษา รวมทั้งสมรรถนะด้านการจัดสิ่งแวดล้อมการเรียนรู้ คือ การใช้เทคโนโลยีในการจัดการเรียนการสอนที่ทันสมัยและเหมาะสม การจัดเตรียมอุปกรณ์ประกอบการเรียนการสอนได้อย่างเหมาะสมกับเนื้อหาและสภาพแวดล้อมที่เอื้อและส่งเสริมการเรียนรู้ของนักศึกษา และการพัฒนาสื่อการสอนเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายการจัดการเรียนการสอน รวมทั้งจากการศึกษา

Analysis on the Competency Model of the Lecturers in the Application Oriented University (TAO Qiuyan and HE Qin, 2009: 997-1002) พบว่าสมรรถนะเชิงวิชาการ อาจารย์ต้องมีการจัดการ โดยจัดกระบวนการศึกษาและหลักสูตร รวมทั้งการเตรียมอุปกรณ์ในการสอน นอกจากนี้ อาจารย์ต้องมีการประเมินผล โดยออกแบบการประเมินผลการเรียนการสอน และนำไปปรับปรุงการสอน ส่วนสมรรถนะด้านวิจัยและพัฒนา อาจารย์ต้องมีการพัฒนาหลักสูตร โดยการออกแบบหลักสูตรตามกระบวนการพัฒนาหลักสูตรให้ได้มาตรฐาน แต่จากผลการศึกษาวิจัยครั้งนี้ กลุ่มตัวอย่างไม่ได้ให้ความสำคัญกับสมรรถนะของบุคลากรสายวิชาการที่พึงประสงค์ในส่วนของ การประเมินผลการสอน และการพัฒนาหลักสูตร อาจเป็นเพราะบุคลากรสายวิชาการมองว่าสมรรถนะของการประเมินผลการสอน และการพัฒนาหลักสูตร เป็นงานของบุคลากรสายวิชาการทั้งภาควิชา หรือคณะ ไม่ใช่สมรรถนะของบุคลากรสายวิชาการรายบุคคล ในส่วนของสมรรถนะด้านการประยุกต์ใช้ความรู้ศิลปวัฒนธรรมในการเรียนการสอนของมหาวิทยาลัย อาจเนื่องมาจากศิลปวัฒนธรรมเป็น กิจกรรมนอกหลักสูตรของนิสิตทั่วไป ไม่ใช่ในสิ่งที่เรียนในสาขาวิชาที่เกี่ยวข้องกับศิลปกรรม ซึ่งมหาวิทยาลัยได้ส่งเสริมการจัดกิจกรรมให้นิสิตทั่วไป โดยมีบุคลากรสายวิชาการที่ดูแลกิจกรรมนิสิต เป็นผู้ให้คำแนะนำการจัดกิจกรรม ดังนั้น บุคลากรสายวิชาการทั่วไปอาจไม่มีความจำเป็นต้องมีสมรรถนะด้านนี้ ส่วนสมรรถนะด้านการจัดสภาพแวดล้อมของการเรียนรู้หรือการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ได้อย่างเหมาะสม เป็นสมรรถนะที่กลุ่มตัวอย่างไม่ได้ให้ความสำคัญเฉพาะโดยตรง แต่เป็นสมรรถนะที่สามารถแทรกอยู่ในความรู้ และทักษะการสอนให้นิสิตเข้าใจศาสตร์ต่างๆ อย่างง่าย ทันสมัย สามารถก้าวตามทันโลกได้ และเป็นส่วนหนึ่งในสมรรถนะการพัฒนาตนเองของบุคลากรสาย วิชาการ นอกจากนี้ กลุ่มตัวอย่างไม่ได้คำนึงถึงความสำคัญของสมรรถนะด้านประกันคุณภาพ การศึกษา เพราะบุคลากรสายวิชาการมีภาระหน้าที่ที่ต้องสอนนิสิตอย่างมีคุณภาพ เพื่อให้นิสิตพัฒนา ทั้งด้านวิชาการ คุณธรรม จริยธรรม และมีจิตอาสาไปในทางที่ดี เข้าสู่สังคมได้สมบูรณ์แบบอย่างมี ประสิทธิภาพอยู่แล้ว ซึ่งสามารถเชื่อมโยงกับสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับงานสอนได้ ดังนั้น สรุปได้ว่าผล การศึกษาวิจัยครั้งนี้มีความแตกต่างจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยมีความแตกต่างกันใน ประเด็นของการกำหนดความสำคัญของด้านที่ศึกษาสมรรถนะของอาจารย์ กล่าวคือ การศึกษา สมรรถนะของอาจารย์มีการกำหนดมุมมองหรือวัตถุประสงค์ว่าจะให้ความสำคัญกับการศึกษา สมรรถนะของอาจารย์ตามพันธกิจของมหาวิทยาลัย หรือสมรรถนะของอาจารย์ในทัศนคติของ นักศึกษา หรือสมรรถนะของอาจารย์ตามภารกิจที่อาจารย์พึงปฏิบัติ

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ตามที่คุณศึกษาได้กล่าวถึงผลการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง และวิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์ตามองค์ประกอบของสมรรถนะทั้ง 5 ด้าน คือ ความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนเอง บุคลิกประจำตน และแรงจูงใจ รวมทั้งวิเคราะห์เปรียบเทียบกับเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องแล้ว ในบทนี้ ผู้ศึกษาจะกล่าวสรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะในการวิจัย ดังนี้

5.1 สรุปผลการวิจัย

ในการศึกษาสมรรถนะที่พึงประสงค์ตามภาระงานของบุคลากรสายวิชาการในสังกัดจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างถึงสมรรถนะที่พึงประสงค์ตามภาระงานของบุคลากรสายวิชาการ และวิเคราะห์ผลการวิจัยที่ได้จากการสัมภาษณ์ตามองค์ประกอบของสมรรถนะ 5 ด้าน คือ ความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนเอง บุคลิกประจำตัวบุคคล และแรงจูงใจ รวมทั้งวิเคราะห์เปรียบเทียบผลการวิจัยที่ได้จากการสัมภาษณ์กับเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

การศึกษาวินิจฉัยครั้งนี้ สามารถสรุปผลการวิเคราะห์การสัมภาษณ์ตามองค์ประกอบของสมรรถนะได้ว่า สมรรถนะที่พึงประสงค์ตามภาระงานของบุคลากรสายวิชาการ ประกอบด้วย ความรู้ อย่างลึกซึ้งในศาสตร์หรือสาขาวิชาที่ตนเองถนัดในการสอนนิสิต ทำวิจัย เขียนผลงานทางวิชาการ เป็นที่ปรึกษาให้บริการทางวิชาการ ความรู้ในศาสตร์หรือสาขาใกล้เคียงที่เกี่ยวข้อง ความรู้ในสภาพแวดล้อมที่ทันสมัย (รู้รอบ รู้กว้าง) ซึ่งในการให้บริการทางวิชาการความรู้เกี่ยวกับกลุ่มเป้าหมายที่ให้บริการและทิศทางแนวโน้มการบริการเป็นอีกสิ่งหนึ่งที่มีความสำคัญ และมีความรู้ทางด้านจิตวิทยา รู้ในตัวนิสิต ความต้องการของนิสิตและรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของนิสิต เพราะนิสิตแต่ละกลุ่มจะมีความแตกต่างและเหลื่อมล้ำไม่เท่ากัน บุคลากรสายวิชาการต้องรู้ที่จะค้นหาว่านิสิตคนใดมีปัญหาแต่ไม่กล้าเข้ามาปรึกษา เพื่อสามารถช่วยเหลือ แนะนำ ให้คำปรึกษากับนิสิตได้อย่างถูกต้อง ส่วนด้านงานบริหารนั้น บุคลากรสายวิชาการต้องมีความรู้ทางการบริหารจัดการ ทั้งบริหารงานองค์กร บริหารงานบุคคล บริหารงบประมาณ มีความรู้เกี่ยวกับองค์กร กฎระเบียบ นโยบายต่างๆ ให้เกิดความสอดคล้องไปทิศทางเดียวกันในการบริหารส่วนรวม ทั้งนี้ ความรู้จากประสบการณ์จริงที่ได้รับเป็นสิ่งสำคัญที่บุคลากรสายวิชาการสามารถนำมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ในการปฏิบัติงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องได้เช่นกัน นอกจากความรู้แล้ว บุคลากรสายวิชาการต้องมีทักษะการสื่อสารซึ่งเป็นเรื่องที่สำคัญ เพราะบุคลากรสายวิชาการต้องสามารถถ่ายทอดความรู้ให้นิสิตเข้าใจได้อย่างง่าย มีวิธีการสอนที่หลากหลาย พูดคุยกับนิสิตได้เป็นอย่างดี ให้คำปรึกษาแนะนำนิสิตได้ดี รวมทั้งถ่ายทอดให้ความรู้ทางวิชาการแก่บุคคลภายนอกและให้คำปรึกษาได้ (พูดรู้เรื่อง ฟังคนเป็น) นอกจากนี้บุคลากรสายวิชาการต้องมีทักษะการวิจัย ทั้งด้านการตั้งคำถามที่ดี การตั้งสมมติฐาน การแสวงหาคำตอบการวิจัย โดยการสร้างและใช้เครื่องมือที่หลากหลายอย่างเหมาะสม สามารถคิดวิเคราะห์เป็นเหตุเป็นผล ทักษะการเขียนและนำเสนอตำรา งานวิจัย ผลงานทางวิชาการได้ ในงานบริหารจะต้องมีทักษะการ

บริหาร การวางแผนคิดริเริ่มบริหารอย่างสร้างสรรค์ มีทักษะการเจรจาสื่อสาร อธิบายหรือแสดงทิศทางการขับเคลื่อนองค์กรให้บุคลากรในองค์กรเข้าใจอย่างถูกต้อง มีทักษะทางจิตวิทยาในการจูงใจให้บุคลากรให้ความร่วมมือ บางครั้งต้องประนีประนอมเพื่อให้สามารถแก้ไขความขัดแย้งได้ ในส่วนของทัศนคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนเอง บุคลากรสายวิชาการต้องมีทัศนคติความเป็นครูที่ดีที่ต้องการถ่ายทอดความรู้ให้นิสิตเข้าใจ มองนิสิตเหมือนลูกหลาน โดยให้ความสนใจเข้าใจนิสิต เข้าใจและยอมรับในการเปลี่ยนแปลงของนิสิต มีความปรารถนาดีกับนิสิต เสียสละ ให้ความช่วยเหลือ สนับสนุนนิสิต ในบางครั้งบุคลากรสายวิชาการต้องให้อภัยให้ออกานิสิตแก้ไขปรับปรุงตัวเอง ไม่ทิ้งให้นิสิตแก้ปัญหาอย่างโดดเดี่ยว บุคลากรสายวิชาการต้องมีความมุ่งมั่น ตั้งใจในการพัฒนาตนเอง พัฒนางานวิจัยให้ดีขึ้น และพัฒนาการบริหารให้องค์กรประสบความสำเร็จในทิศทางที่ต้องการ มีภาพลักษณ์ที่แสดงให้เห็นว่าเป็นผู้นำในการตัดสินใจที่ชัดเจนเพื่อพัฒนาองค์กรทำให้การบริหารเป็นประโยชน์แก่สังคม มีความซื่อสัตย์ในการบริหารงาน จริงใจ ไม่เสแสร้ง ทั้งนี้ บุคลากรสายวิชาการต้องยึดถือจริยธรรม มีจรรยาบรรณที่ดีในการทำผลงานทางวิชาการอย่างมีเอกลักษณ์ และมีจิตอาสาหรือจิตสาธารณะในการเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตนเป็นสำคัญ รวมทั้งบุคลากรสายวิชาการยังต้องมีบุคลิกการเป็นแบบอย่างที่ดี เป็นแม่พิมพ์ทางความคิด มีบุคลิกความเป็นครู มีความเป็นผู้นำ บุคลากรสายวิชาการควรแต่งกายเหมาะสม วางตัวเหมาะสม มีความสง่างาม ดุติ ภูมิฐาน คุมีภูมิรู้ นำเคารพ นำเชื่อถือ แสดงกิริยามารยาทให้เป็นที่ยอมรับได้ มีความเป็นกันเองกับนิสิต เอาใจใส่ สนใจติดตามนิสิต ให้คำแนะนำ ให้ความช่วยเหลือนิสิต และสังคม มีมนุษยสัมพันธ์ ยุติธรรม เป็นกลาง มีความซื่อสัตย์สุจริต อุทิศตนเสียสละให้นิสิต องค์กร และสังคม นอกจากนี้ บุคลากรสายวิชาการต้องมีความใฝ่รู้ มีความเชื่อมั่น มั่นใจในตนเอง กระตือรือร้น ให้ความสนใจใส่ใจกับสิ่งรอบข้างทั้งด้านวิชาการ นิสิต เพื่อนร่วมงาน สังคม และสภาพแวดล้อม บุคลากรสายวิชาการต้องแสดงตนมีคุณธรรม จริยธรรม มีจรรยาบรรณทางวิชาการ มีความรับผิดชอบ มุ่งมั่น ปฏิบัติหน้าที่ กล้าตัดสินใจ หนักแน่นชัดเจน อดทน มีจุดยืนต่อสิ่งที่ดีที่ถูกต้อง มีความจริงใจ ไม่เสแสร้ง เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม มีความประนีประนอม ให้ความร่วมมือ และสามารถทำงานเป็นทีมหรือทำงานร่วมกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี ประกอบกับบุคลากรสายวิชาการต้องมีแรงจูงใจในการมีจิตวิญญาณความเป็นครูตั้งใจถ่ายทอดความรู้ให้นิสิตได้รับความรู้ในศาสตร์หรือสาขาวิชานั้น ความรู้สมัยใหม่ และประสบการณ์อื่นๆ ที่เกี่ยวข้องที่เป็นประโยชน์ รวมทั้งมีจิตวิญญาณความเป็นครูที่ต้องการแนะนำช่วยเหลือหรืออยากเห็นนิสิตพัฒนาทั้งความรู้ ร่างกาย จิตใจ ในด้านวิชาการ คุณธรรม จริยธรรม และมีจิตอาสาไปในทางที่ดี สามารถเข้าสู่สังคมได้สมบูรณ์แบบอย่างมีประสิทธิภาพ มีความภาคภูมิใจ มุ่งหวังหรือปรารถนาผลิตบัณฑิตให้สามารถดำรงตนตามวิชาชีพในสังคมได้อย่างภาคภูมิใจเป็นคนดี ประสบความสำเร็จในชีวิต และเห็นว่านิสิตจุฬาฯ ควรจะต้องมีคุณภาพชีวิตที่ดีกว่านิสิตสถาบันอื่น บุคลากรสายวิชาการยังมีแรงจูงใจในการมุ่งหวังที่จะสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ ด้านงานวิจัยและวิชาการเพื่อเป็นประโยชน์กับสังคม ส่วนด้านงานบริหารต้องการให้องค์กรพัฒนาไปในทิศทางที่ดี นอกจากนี้ ความภาคภูมิใจจากการได้รับการยอมรับทางวิชาการ มีชื่อเสียง ได้รับการอ้างอิงผลงานทางวิชาการก็เป็นแรงจูงใจที่สำคัญที่บุคลากรสายวิชาการประสบความสำเร็จ และคาดหวังว่าจะได้แลกเปลี่ยนองค์ความรู้ทางวิชาการระหว่างหน่วยงาน สังคม และให้บริการแก่สังคม ประเทศด้วย

ทั้งนี้ บุคลากรสายวิชาการหลายท่านให้ความสำคัญกับค่าตอบแทนที่เหมาะสมเพื่อให้บุคลากรสายวิชาการปฏิบัติงานได้เต็มที่มากขึ้น

5.2 อภิปรายผลการวิจัย

การศึกษาวิจัยสมรรถนะที่พึงประสงค์ตามภาระงานของบุคลากรสายวิชาการสังกัดจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย สามารถอภิปรายผลการวิจัยได้ ดังนี้

5.2.1 สมรรถนะที่พึงประสงค์ตามภาระงานของบุคลากรสายวิชาการด้านความรู้

ประกอบด้วย ความรู้อย่างลึกซึ้งในศาสตร์หรือสาขาวิชาที่ตนเองถนัดในการสอนนิสิต ทำวิจัย เขียนผลงานทางวิชาการ เป็นที่ปรึกษาให้บริการทางวิชาการ ความรู้ในศาสตร์หรือสาขาใกล้เคียงที่เกี่ยวข้อง ความรู้ในสภาพแวดล้อมที่ทันสมัย (รู้รอบ รู้กว้าง) ซึ่งในการให้บริการทางวิชาการความรู้เกี่ยวกับกลุ่มเป้าหมายที่ให้บริการและทิศทางแนวโน้มการบริการเป็นอีกสิ่งหนึ่งที่มีความสำคัญ และมีความรู้ทางด้านจิตวิทยา รู้ในตัวนิสิต ความต้องการของนิสิตและรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของนิสิต เพราะนิสิตแต่ละกลุ่มจะมีความแตกต่างและเหลื่อมล้ำไม่เท่ากัน บุคลากรสายวิชาการต้องรู้ที่จะค้นหาว่านิสิตคนใดมีปัญหาแต่ไม่กล้าเข้ามาปรึกษา เพื่อสามารถช่วยเหลือ แนะนำ ให้คำปรึกษากับนิสิตได้อย่างถูกต้อง ส่วนด้านงานบริหารนั้น บุคลากรสายวิชาการต้องมีความรู้ทางการบริหารจัดการ ทั้งบริหารงานองค์กร บริหารงานบุคคล บริหารงบประมาณ มีความรู้เกี่ยวกับองค์กร กฎระเบียบ นโยบายต่างๆ ให้เกิดความสอดคล้องไปทิศทางเดียวกันในการบริหารส่วนรวม ทั้งนี้ ความรู้จากประสบการณ์จริงที่ได้รับเป็นสิ่งสำคัญที่บุคลากรสายวิชาการสามารถนำมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ในการปฏิบัติงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องได้เช่นกัน ซึ่งมีความสอดคล้องกับการศึกษาแนวความคิดสมรรถนะของผู้สอน (มโนทัศน์สำคัญเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน, 2554: ออนไลน์) ที่ผู้สอนต้องมีความรู้ทั้งด้านเนื้อหา วิธีสอน และมีความรู้ทางจิตวิทยา เพื่อให้ความรู้ที่นักศึกษาที่ทันเหตุการณ์สอดคล้องกับของผลการศึกษสมรรถนะของอาจารย์พยาบาล วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี อุตรดิตถ์ (จินตนา กล่อมศิริ, 2549: 73-77, 81-82 และ 87) กล่าวถึงสมรรถนะของอาจารย์พยาบาลด้านการจัดการเรียนการสอน คือ อาจารย์ต้องมีองค์ความรู้ด้านวิชาชีพที่จำเป็นในการส่งเสริมการเรียนรู้ของนักศึกษา และผลของการศึกษาคความคาดหวังและการรับรู้ของนักศึกษาพยาบาลต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของอาจารย์พยาบาลที่สอนในคลินิกวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี กรุงเทพ (เสมอจันทร์ ชีระวัฒน์สกุล และผ่องรัตน์ รัตนไทย, 2544: บทคัดย่อ) พบว่าการรับรู้ที่นักศึกษาพยาบาลมีต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของอาจารย์พยาบาล คืออาจารย์ต้องมีความรู้กว้างขวางในสาขาที่สนใจ รวมทั้งการศึกษาคคุณลักษณะครูพึงประสงค์และคุณลักษณะครูที่ทำให้นักศึกษาเป็นบัณฑิตพึงประสงค์ของสังคมของนักศึกษาและอาจารย์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี (จิเรืองรอง รัตนวิไลสกุล, 2545: 149-165) เห็นว่าอาจารย์ต้องมีความรู้ในเรื่องที่สอนจริงๆ ในส่วนของการศึกษการพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นของอาจารย์มหาวิทยาลัยรามคำแหง (วิวัฒน์ บุญกอบ, 2552: บทคัดย่อ, 131-132, 147-153) ที่พบว่าสมรรถนะที่จำเป็นของอาจารย์มหาวิทยาลัยรามคำแหงตามพันธกิจด้านความรู้พื้นฐานของระเบียบวิธีวิจัย ประกอบด้วยความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับงานวิจัย ประเภทของงานวิจัย การเลือกปัญหาในการวิจัย หัวข้อและการกำหนดประเด็นสำหรับการวิจัย การทบทวนวรรณกรรม การออกแบบวิจัย และการเขียนรายงานวิจัย และสมรรถนะด้านการ

แสดงความคิดเห็นในเชิงวิชาการที่เหมาะสมในการแก้ไขปัญหาสังคม ประกอบด้วยหลักและวิธีการ แสดงความคิดเห็นในสาธารณะ วิธีเสนอข้อคิดเห็นต่างๆ ที่สามารถแก้ไขปัญหาสังคมได้เป็นอย่างดี สอดคล้องกับผลการศึกษา The “Good Professor” as Perceived by University Instructors เพื่อหาคุณลักษณะของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยที่ดีในความคิดเห็นของอาจารย์อิสราเอล (Mordechai Miron, 1985: 211-215) พบว่าคุณลักษณะของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยที่ดีที่สำคัญ คือ อาจารย์ต้องมีความสามารถด้านการวิจัย มีความรู้ในเนื้อหาสาระ รวมถึงผลการศึกษามรรณณะของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยนานาชาติ ประเทศอินโดนีเซีย (Sam PD Anantadjaya and Irma M. Nawangwulan, 2007: online) พบว่าอาจารย์ควรมีสมรรถนะด้านการวิจัย คืออาจารย์ต้องมีความรู้ทันต่อเหตุการณ์ปัจจุบัน และสมรรถนะผลการปฏิบัติงานของอาจารย์ เน้นที่ความรู้และการวิจัย มากกว่าความสามารถในการจัดการและถ่ายทอดความรู้ในชั้นเรียน ประกอบกับการศึกษา Analysis on the Competency Model of the Lecturers in the Application Oriented University (TAO Qiuyan and HE Qin, 2009: 997-1002) ที่เห็นว่าสมรรถนะด้านวิจัยและพัฒนาของอาจารย์ คืออาจารย์ต้องมีความรู้ในการทำวิจัยเชิงทฤษฎี และประยุกต์ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางวิชาชีพในการทำวิจัย นอกจากนี้ ตามแนวคิดลักษณะการสอนที่มีคุณภาพพบว่าผู้สอนต้องมีความรู้ในด้านการรู้จักผู้เรียนให้ครอบคลุมรอบด้าน (ทศนา แคมมณี และคณะ, 2545: 30-31, 35-37, 55-56 และ บทบาทของครูในการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ, 2554: ออนไลน์)

5.2.2 สมรรถนะที่พึงประสงค์ตามภาระงานของบุคลากรสายวิชาการด้านทักษะ

ประกอบด้วย ทักษะการสื่อสารซึ่งเป็นสิ่งที่สำคัญ เพราะบุคลากรสายวิชาการต้องสามารถถ่ายทอดความรู้ให้ศิษย์เข้าใจได้อย่างง่าย มีวิธีการสอนที่หลากหลาย พูดคุยกับศิษย์ได้เป็นอย่างดี ให้คำปรึกษา แนะนำนิสิตได้ดี รวมทั้งถ่ายทอดให้ความรู้ทางวิชาการแก่บุคคลภายนอกและให้คำปรึกษาได้ (พูดรู้เรื่อง ฟังคนเป็น) นอกจากนี้บุคลากรสายวิชาการต้องมีทักษะการวิจัย ทั้งด้านการตั้งคำถามที่ดี การตั้งสมมติฐาน การแสวงหาคำตอบการวิจัย โดยการสร้างและใช้เครื่องมือที่หลากหลายอย่างเหมาะสม สามารถคิดวิเคราะห์เป็นเหตุเป็นผล ทักษะการเขียนและนำเสนอตำรา งานวิจัย ผลงานทางวิชาการได้ ในงานบริหารจะต้องมีทักษะการบริหาร การวางแผนคิดริเริ่มบริหารอย่างสร้างสรรค์ มีทักษะการเจรจาสื่อสาร อธิบายหรือแสดงทิศทางการขับเคลื่อนองค์กรให้บุคลากรในองค์กรเข้าใจอย่างถูกต้อง มีทักษะทางจิตวิทยาในการจูงใจให้บุคลากรให้ความร่วมมือ บางครั้งต้องประนีประนอมเพื่อให้สามารถแก้ไขความขัดแย้งได้ ซึ่งมีความสอดคล้องกับการศึกษาแนวความคิดสมรรถนะของผู้สอน (มโนทัศน์สำคัญเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน, 2554: ออนไลน์) ที่ผู้สอนต้องมีเทคนิคการสอน ให้คำแนะนำที่ชัดเจนแก่ผู้เรียนได้ มีกลวิธีการสอนที่เหมาะสม สามารถจัดกิจกรรมและวิธีการเรียนการสอนได้ สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนและสังคม มีเทคนิคการสอนที่ช่วยให้เรียนรู้ได้เร็ว มีเทคนิคและวิธีการวัดผลที่ดี และนำมาปรับปรุงการสอนได้ ให้คำปรึกษาผู้เรียน กระตุ้นให้ผู้เรียนกล้าคิดกล้าแสดงออก และตามแนวคิดลักษณะการสอนที่มีคุณภาพพบว่าผู้สอนต้องมีทักษะการจัดกิจกรรมหรือออกแบบการเรียนรู้ที่ใช้วิธีการและเทคนิคการเรียนรู้ที่แตกต่างหลากหลาย เพื่อช่วยให้ผู้เรียนได้มีโอกาสเคลื่อนไหวร่างกาย สามารถกระตุ้นสมองของผู้เรียนให้เกิดการเคลื่อนไหวทางสติปัญญา ให้ผู้เรียนมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคมกับบุคคลหรือสิ่งแวดล้อมรอบตัว และให้การเรียนรู้มีความหมาย

เกี่ยวข้องกับผู้เรียนโดยตรง รวมทั้งต้องจัดบรรยากาศสภาพแวดล้อม สื่อการเรียน และอำนวยความสะดวก เพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้และมีความรอบรู้ตามศักยภาพ (ทิตานา แคมมณี และคณะ, 2545: 30-31, 35-37, 55-56) รวมทั้งผู้สอนต้องมีทักษะในการสอน ให้คำปรึกษา วางแผนการสอน การจัดการเรียนรู้ วิเคราะห์หลักสูตร กำหนดวัตถุประสงค์เนื้อหารายละเอียด กำหนดกิจกรรมและสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ มีจิตวิทยาสำหรับการสอนเพื่อให้ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (บทบาทของครูในการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ, 2554: ออนไลน์) สอดคล้องกับผลการศึกษาคาดหวังและการรับรู้ของนักศึกษาพยาบาลต่อ คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของอาจารย์พยาบาลที่สอนในคลินิกวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี กรุงเทพ (เสมอจันทร์ ชีระวัฒน์สกุล และผ่องรัตน์ รัตนไทย, 2544: บทคัดย่อ) ที่พบว่า การรับรู้ที่นักศึกษาพยาบาลมีต่อ คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของอาจารย์พยาบาล คือ อาจารย์ต้องมีทักษะการเน้นประเด็นที่สำคัญ สามารถอธิบายได้อย่างชัดเจน ตรงกับผลการศึกษาคณะคุณลักษณะครูพึงประสงค์และคุณลักษณะครูที่ทำให้นักศึกษาเป็นบัณฑิตพึงประสงค์ของสังคมของนักศึกษาและอาจารย์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี (ริเรื่องรอง รัตนวิไลสกุล, 2545: 149-165) ที่เห็นว่าอาจารย์ต้องมีทักษะหรือเทคนิคการสอนให้นักศึกษาอยากเรียน สามารถให้คำปรึกษาได้ทุกเรื่อง ใช้ภาษาหรือคำพูดในการสอนที่เข้าใจง่าย และยกตัวอย่างได้ชัดเจน รวมถึงผลการศึกษาสมรรถนะของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยนานาชาติ ประเทศอินโดนีเซีย (Sam PD Anantadjaya and Irma M. Nawangwulan, 2007: online) พบว่าอาจารย์ควรมีสมรรถนะด้านการสอนนักศึกษาให้มีความเข้าใจได้อย่างเหมาะสม ทั้งในเรื่องคุณภาพการสอน และรูปแบบการสอน สมรรถนะด้านการให้คำแนะนำ ตอบคำถามและสอนเสริมพิเศษนอกชั้นเรียน และสมรรถนะการให้คำปรึกษาทางด้านวิชาการ จากผลการศึกษา The “Good Professor” as Perceived by University Instructors เพื่อหาคุณลักษณะของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยที่ดีในความคิดเห็นของอาจารย์อิสราเอล (Mordechai Miron, 1985: 211-215) พบว่า คุณลักษณะของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยที่ดีที่สำคัญ คือ อาจารย์ต้องมีความสามารถในการกระตุ้นให้นักศึกษาเกิดความคิดทางปัญญา อาจารย์ต้องพัฒนากระบวนการคิด เตรียมและจัดการบทเรียน และสามารถนำเสนอเนื้อหาสาระน่าสนใจ เก่งภาษาในการพูด ในส่วนของการศึกษาการพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นของอาจารย์มหาวิทยาลัยรามคำแหง (วัฒน์ บุญกอบ, 2552: บทคัดย่อ, 131-132, 147-153) ที่พบว่าสมรรถนะที่จำเป็นของอาจารย์มหาวิทยาลัยรามคำแหงตามพันธกิจด้านการผลิตบัณฑิต ให้มีความรู้คู่คุณธรรม ประกอบด้วยค่านิยมและจริยธรรม แนวคิดในการปลูกฝังค่านิยมและจริยธรรม การพัฒนาและวิธีปลูกฝังค่านิยม การวัดผล และการประเมินผล รวมทั้งผลการศึกษาสมรรถนะของอาจารย์พยาบาล วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีอุตรดิตถ์ (จินตนา กล่อมศิริ, 2549: 73-77, 81-82 และ 87) กล่าวสอดคล้องว่าสมรรถนะของอาจารย์พยาบาลด้านการจัดการเรียนการสอน คือ อาจารย์ต้องสร้างแรงจูงใจให้กับนักศึกษาได้เรียนรู้ สร้างโอกาสให้กับผู้เรียนได้พัฒนาการคิดเชิงสร้างสรรค์ และสมรรถนะด้านการแสดงภาวะผู้นำ คือ อาจารย์ต้องสามารถติดต่อสื่อสารกับนักศึกษาหรือบุคคลอื่นๆ อย่างมีประสิทธิภาพ มีทักษะภาวะผู้นำและการปฏิบัติเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง และมีทักษะและความสามารถในการประสานความร่วมมือที่ีระหว่างสถาบันการศึกษากับสถาบันให้บริการ สุขภาพและชุมชน ส่วนสมรรถนะด้านวิชาการ คือ อาจารย์ควรเป็นที่ปรึกษาด้านวิชาการแก่นักศึกษา ประกอบกับการศึกษา Analysis on the Competency Model of the Lecturers in the

Application Oriented University (TAO Qiuyan and HE Qin, 2009: 997-1002) ที่เห็นว่า สมรรถนะด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล คือ อาจารย์ต้องมีทักษะการคิดเชิงตรรกะ สามารถมีความคิดที่ ชัดเจนและคิดเชิงวิเคราะห์ได้ และสมรรถนะเชิงวิชาการ คือ อาจารย์ควรมีทักษะการวางแผน เพื่อ วิเคราะห์ความต้องการของผู้เรียน และออกแบบกระบวนการสอน มีทักษะการใช้คำพูด และเลือก วิธีการสอนหรือเทคนิคสำหรับการทำกิจกรรมทางการศึกษา มีทักษะการสื่อสาร และทักษะการจูงใจ ในการดึงดูดความสนใจของผู้เรียน สร้างความสนใจในการเรียน ส่วนสมรรถนะด้านวิจัยและพัฒนา คือ ต้องมีทักษะในการทำวิจัยเชิงทฤษฎี และประยุกต์ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางวิชาชีพในการทำ วิจัย รวมทั้งสมรรถนะด้านความร่วมมือ คือ ทักษะการสื่อสารและสร้างความสัมพันธ์ ในการสร้าง ความร่วมมือ สร้างทีมงาน และสร้างความสัมพันธ์ทางสังคม ทักษะการเป็นที่ปรึกษา สามารถให้ คำแนะนำอย่างมืออาชีพ และให้คำปรึกษาทางด้านวิชาชีพ เพื่อพัฒนาผู้เรียน

5.2.3 สมรรถนะที่พึงประสงค์ตามภาระงานของบุคลากรสายวิชาการด้านทัศนคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนเอง ประกอบด้วย ทัศนคติความเป็นครูที่ดีที่ ต้องการถ่ายทอดความรู้ให้ศิษย์เข้าใจ มองนิสิตเหมือนลูกหลาน โดยให้ความสนใจ เข้าใจนิสิต เข้าใจ และยอมรับในการเปลี่ยนแปลงของนิสิต มีความปรารถนาดีกับนิสิต เสียสละ ให้การช่วยเหลือ สนับสนุนนิสิต ในบางครั้งบุคลากรสายวิชาการต้องให้อภัยให้ออกาสนิสิตแก้ไขปรับปรุงตัวเอง ไม่ทิ้งให้ นิสิตแก้ปัญหาอย่างโดดเดี่ยว บุคลากรสายวิชาการต้องมีความมุ่งมั่น ตั้งใจในการพัฒนาตนเอง พัฒนา งานวิจัยให้ดีขึ้น และพัฒนาการบริหารให้องค์กรประสบความสำเร็จในทิศทางที่ต้องการ มีภาพลักษณ์ ที่แสดงให้เห็นว่าเป็นผู้นำในการตัดสินใจที่ชัดเจนเพื่อพัฒนาองค์กรทำให้การบริหารเป็นประโยชน์แก่ สังคม มีความซื่อสัตย์ในการบริหารงาน จริงใจ ไม่เสแสร้ง ทั้งนี้ บุคลากรสายวิชาการต้องยึดถือ จริยธรรม มีจรรยาบรรณที่ดีในการทำผลงานทางวิชาการอย่างมีเอกลักษณ์ และมีจิตอาสาหรือจิต สาธารณะในการเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตนเป็นสำคัญ ซึ่งมีความสอดคล้อง กับการศึกษาแนวความคิดสมรรถนะของผู้สอน (มโนทัศน์สำคัญเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน, 2554: ออนไลน์) ที่ผู้สอนต้องมีทัศนคติเข้าใจถึงการเรียนรู้และนำมาใช้ในการสอน ตอบสนองความ ต้องการอย่างมีเหตุผล สอนโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ตรงกับแนวคิดลักษณะการสอน ที่มีคุณภาพที่พบว่าผู้สอนต้องคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล เชื่อว่าทุกคนสามารถเรียนรู้และ พัฒนาตนเองได้ โดยผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด และส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต ทุกเวลา ทุก สถานที่ (ทิตนา แชมมณี และคณะ, 2545: 30-31, 35-37, 55-56) ในส่วนของผลการศึกษาศมรรถนะ ของอาจารย์พยาบาล วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีอุตรดิตถ์ (จินตนา กล่อมศิริ, 2549: 73-77, 81- 82 และ 87) กล่าวว่าสมรรถนะของอาจารย์พยาบาลด้านการสนับสนุนให้ผู้เรียนได้พัฒนาตนเอง คือ อาจารย์ต้องส่งเสริมให้นักศึกษามีการนำความรู้ในการปฏิบัติการพยาบาลที่ดีที่สุดมาใช้ ช่วยให้ นักศึกษาตระหนักถึงผลกระทบทางด้านสังคมที่มีผลต่อการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และช่วยให้นักศึกษาใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพในการพัฒนาตนเอง ส่วนสมรรถนะด้านการพัฒนาคุณภาพ การเรียนการสอน คือ อาจารย์ต้องมีทัศนคติในการพัฒนาส่งเสริมการใช้สติปัญญา จิตใจ อารมณ์และ ความคิดเชิงสร้างสรรค์ของผู้เรียน รวมทั้งสมรรถนะด้านวิชาการ คือ อาจารย์ต้องมีทัศนคติในการ แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการทำวิจัยด้านการพยาบาล สอดคล้องกับผลการศึกษา The “Good

Professor” as Perceived by University Instructors เพื่อหาคุณลักษณะของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยที่ดีในความคิดเห็นของอาจารย์อิสราเอล (Mordechai Miron, 1985: 211-215) ที่พบว่าคุณลักษณะของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยที่ดีที่สำคัญ คือ อาจารย์ต้องให้ความสำคัญกับความคิดเห็นของผู้เรียน เต็มใจที่จะช่วยเหลือนักศึกษา และผลการศึกษาค้นคว้าคุณลักษณะครูพึงประสงค์และคุณลักษณะครูที่ทำให้นักศึกษาเป็นบัณฑิตพึงประสงค์ของสังคมของนักศึกษาและอาจารย์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี (ริเรื่องรอง รัตนวิไลสกุล, 2545: 149-165) เห็นว่าอาจารย์ต้องปรารถนาที่จะสอนให้ศิษย์เป็นคนดี นอกจากนี้ จากการศึกษาสมรรถนะของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยนานาชาติ ประเทศอินโดนีเซีย (Sam PD Anantadjaya and Irma M. Nawangwulan, 2007: online) พบว่าอาจารย์ควรมีสมรรถนะด้านการวิจัย ในการปรารถนาที่จะเสนองานวิจัยประเด็นใหม่ๆ ที่มีศักยภาพสำหรับอนาคต และทิศทางการสอนที่มีศักยภาพ และสมรรถนะด้านการให้บริการ และทำกิจกรรมร่วมกับนักศึกษา สอดคล้องกับการศึกษา Analysis on the Competency Model of the Lecturers in the Application Oriented University (TAO Qiuyan and HE Qin, 2009: 997-1002) ที่เห็นว่าสมรรถนะด้านความร่วมมือของอาจารย์ คือ อาจารย์ต้องมีปรารถนาที่จะให้บริการทางสังคม โดยการแก้ปัญหา วินิจฉัย และฝึกอบรม

5.2.4 สมรรถนะที่พึงประสงค์ตามภาระงานของบุคลากรสายวิชาการด้านบุคลิกประจำ

ตน ประกอบด้วย บุคลิกการเป็นแบบอย่างที่ดี เป็นแม่พิมพ์ทางความคิด มีบุคลิกความเป็นครู มีความเป็นผู้นำ บุคลากรสายวิชาการควรแต่งกายเหมาะสม วางตัวเหมาะสม มีความสง่างาม คุณดี ภูมิฐาน คุณมีภูมิรู้ นำเคารพ น่าเชื่อถือ แสดงกิจกรรมารยาทให้เป็นที่ยอมรับได้ มีความเป็นกันเองกับนิสิต เอาใจใส่สนใจติดตามนิสิต ให้คำแนะนำ ให้การช่วยเหลือนิสิต และสังคม มีมนุษยสัมพันธ์ ยุติธรรม เป็นกลาง มีความซื่อสัตย์สุจริต อุทิศตนเสียสละให้นิสิต องค์กร และสังคม นอกจากนี้ บุคลากรสายวิชาการต้องมีความใฝ่รู้ มีความเชื่อมั่น มั่นใจในตนเอง กระตือรือร้น ให้ความสนใจใส่ใจกับสิ่งรอบข้างทั้งด้านวิชาการ นิสิต เพื่อนร่วมงาน สังคม และสภาพแวดล้อม บุคลากรสายวิชาการต้องแสดงตนมีคุณธรรม จริยธรรม มีจรรยาบรรณทางวิชาการ มีความรับผิดชอบ มุ่งมั่นปฏิบัติหน้าที่ กล้าตัดสินใจ หนักแน่น ชัดเจน อดทน มีจุดยืนต่อสิ่งที่ถูกต้อง มีความจริงใจ ไม่เสแสร้ง เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม มีความประนีประนอม ให้ความร่วมมือ และสามารถทำงานเป็นทีมหรือทำงานร่วมกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี ซึ่งมีความสอดคล้องกับการศึกษาแนวความคิดสมรรถนะของผู้สอน (มโนทัศน์สำคัญเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน, 2554: ออนไลน์) ที่ผู้สอนต้องมีความเชื่อมั่นในตนเอง ขยันขันแข็ง กระตือรือร้นในการทำงาน ซื่อสัตย์ มีมนุษยสัมพันธ์ สอดคล้องกับผลของการศึกษาความคาดหวังและการรับรู้ของนักศึกษาพยาบาลต่อ คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของอาจารย์พยาบาลที่สอนในคลินิกวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี กรุงเทพ (เสมอจันทร์ วีระวัฒน์สกุล และผ่องรัตน์ รัตนไทย, 2544: บทคัดย่อ) พบว่าการรับรู้ที่นักศึกษาพยาบาลมีต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของอาจารย์พยาบาล คืออาจารย์ต้องมีบุคลิกการเป็นแบบอย่างที่ดี มีความเชื่อมั่นในตนเอง และแสดงบุคลิกให้เห็นว่ามีความรอบรู้ทางการพยาบาล ในส่วนของการศึกษาค้นคว้าคุณลักษณะครูพึงประสงค์และคุณลักษณะครูที่ทำให้นักศึกษาเป็นบัณฑิตพึงประสงค์ของสังคมของนักศึกษาและอาจารย์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี (ริเรื่องรอง รัตนวิไลสกุล, 2545: 149-165) เห็นว่าอาจารย์ต้องเป็นแบบอย่างที่ดี มีความยุติธรรม

และมีเหตุผล มีมนุษยสัมพันธ์ดี มีความรับผิดชอบ มีความซื่อสัตย์สุจริต และรับฟังความคิดเห็นของนักศึกษา ตรงกับแนวคิดลักษณะการสอนที่มีคุณภาพที่พบว่าผู้สอนต้องรับฟังความคิดเห็นของผู้เรียนในการเลือกกิจกรรมการเรียนรู้ (ทีศนา แชนมณี และคณะ, 2545: 30-31, 35-37, 55-56) ในส่วนของการศึกษาสมรรถนะของอาจารย์พยาบาล วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีนครศรีธรรมราช (จินตนา กลุ่มศิริ, 2549: 73-77, 81-82 และ 87) กล่าวสอดคล้องว่าสมรรถนะของอาจารย์พยาบาลด้านบุคลิกลักษณะคือ อาจารย์ต้องมีความจริงใจในการช่วยเหลือนักศึกษาที่มีปัญหา บุคลิกภาพสง่าผ่าเผยเป็นที่ยอมรับและวางตัวและแสดงตนเหมาะสมกับโอกาสและสถานการณ์ รวมทั้งสมรรถนะด้านการแสดงภาวะผู้นำ คือ อาจารย์ต้องมีภาวะผู้นำและการปฏิบัติเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง ส่วนสมรรถนะด้านวิชาการ คือ อาจารย์ต้องมีบุคลิกแสดงให้เห็นถึงศักยภาพของการเป็นนักวิชาการ รวมทั้งผลการศึกษา The “Good Professor” as Perceived by University Instructors เพื่อหาคุณลักษณะของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยที่ดีในความคิดเห็นของอาจารย์อิสราเอล (Mordechai Miron, 1985: 211-215) พบว่าอาจารย์อิสราเอลเห็นว่าคุณลักษณะของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยที่ดีที่สำคัญ คือ อาจารย์ต้องมีการแสดงออกชัดเจนของความคิด มีความเป็นมิตร ต้องมีความยืดหยุ่น และต้องมีกิริยาท่าทางหรือแสดงออกภายนอกที่ดี ประกอบกับการศึกษา Analysis on the Competency Model of the Lecturers in the Application Oriented University (TAO Qiuyan and HE Qin, 2009: 997-1002) ที่เห็นว่าสมรรถนะด้านคุณลักษณะส่วนบุคคลของอาจารย์ คืออาจารย์ต้องมีมารยาท แต่งกายและใช้ภาษาได้อย่างมีอาชีพ รวมถึงแสดงพฤติกรรมเชิงวิชาการอย่างมีอาชีพด้วย

5.2.5 สมรรถนะที่พึงประสงค์ตามภาระงานของบุคลากรสายวิชาการด้านแรงจูงใจ

ประกอบด้วย แรงจูงใจในการมีจิตวิญญาณความเป็นครูตั้งใจถ่ายทอดความรู้ให้นิสิตได้รับความรู้ในศาสตร์หรือสาขาวิชานั้น ความรู้สมัยใหม่ และประสบการณ์อื่นๆ ที่เกี่ยวข้องที่เป็นประโยชน์ รวมทั้งมีจิตวิญญาณความเป็นครูที่ต้องการแนะนำช่วยเหลือหรืออยากเห็นนิสิตพัฒนาทั้งความรู้ ร่างกาย จิตใจ ในด้านวิชาการ คุณธรรม จริยธรรม และมีจิตอาสาไปในทางที่ดี สามารถเข้าสู่สังคมได้สมบูรณ์แบบอย่างมีประสิทธิภาพ มีความภาคภูมิใจ มุ่งหวังหรือปรารถนาผลิตบัณฑิตให้สามารถดำรงตนตามวิชาชีพในสังคมได้อย่างภาคภูมิใจ เป็นคนดี ประสบความสำเร็จในชีวิต และเห็นว่านิสิตจุฬาฯ ควรจะต้องมีคุณภาพชีวิตที่ดีกว่านิสิตสถาบันอื่น บุคลากรสายวิชาการยังมีแรงจูงใจในการมุ่งหวังที่จะสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ ด้านงานวิจัยและวิชาการเพื่อเป็นประโยชน์กับสังคม ส่วนด้านงานบริหารต้องการให้องค์กรพัฒนาไปในทิศทางที่ดี นอกจากนี้ ความภาคภูมิใจจากการได้รับการยอมรับทางวิชาการ มีชื่อเสียง ได้รับการอ้างอิงผลงานทางวิชาการก็เป็นแรงจูงใจที่สำคัญที่บุคลากรสายวิชาการประสบความสำเร็จ และคาดหวังว่าจะได้แลกเปลี่ยนองค์ความรู้ทางวิชาการระหว่างหน่วยงาน สังคม และให้บริการแก่สังคม ประเทศด้วย ทั้งนี้ บุคลากรสายวิชาการหลายท่านให้ความสำคัญกับค่าตอบแทนที่เหมาะสมเพื่อให้บุคลากรสายวิชาการปฏิบัติงานได้เต็มที่มากขึ้น ซึ่งมีความสอดคล้องกับการศึกษาแนวความคิดสมรรถนะของผู้สอน (มโนทัศน์สำคัญเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน, 2554: ออนไลน์) ที่ผู้สอนต้องมีการปรับปรุงพฤติกรรมของตน และค้นคว้าเพื่อพัฒนาวิชาชีพ สอดคล้องกับการศึกษาคุณลักษณะครูพึงประสงค์และคุณลักษณะครูที่ทำให้นักศึกษาเป็นบัณฑิตพึงประสงค์ของสังคมของนักศึกษาและอาจารย์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี (ริเรื่องรอง รัตนาวิไลสกุล,

2545: 149-165) ที่เห็นว่าอาจารย์ต้องรักงานสอน มีการพัฒนาการสอนอย่างสม่ำเสมอ และมีใจใฝ่หาความรู้ใหม่ๆ ใฝ่ความก้าวหน้า และผลการศึกษา The “Good Professor” as Perceived by University Instructors เพื่อหาคุณลักษณะของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยที่ดีในความคิดเห็นของอาจารย์อิสราเอล (Mordechai Miron, 1985: 211-215) พบว่าคุณลักษณะของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยที่ดีที่สำคัญ คือ อาจารย์ต้องพัฒนาแรงจูงใจ รวมถึงในการศึกษา Analysis on the Competency Model of the Lecturers in the Application Oriented University (TAO Qiuyan and HE Qin, 2009: 997-1002) ที่เห็นว่าสมรรถนะด้านคุณลักษณะส่วนบุคคลของอาจารย์คืออาจารย์ต้องมีแรงจูงใจเต็มไปด้วยพลังและแรงบันดาลใจ และมีความกล้าในการปรับปรุงและพัฒนาตนเอง เพื่อให้มีความรู้และทักษะใหม่ๆ และสมรรถนะด้านวิจัยและพัฒนา คือ อาจารย์ต้องเรียนรู้และพัฒนาตนเองให้ทันต่อนวัตกรรม ในส่วนของแนวคิดลักษณะการสอนที่มีคุณภาพที่พบว่าผู้สอนต้องมุ่งเน้นให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้อย่างแท้จริงและทำให้การเรียนรู้บรรลุตามเป้าหมาย (ทิศนา แชนมณี และคณะ, 2545: 30-31, 35-37, 55-56) ตรงกับผลการศึกษาสมรรถนะของอาจารย์พยาบาล วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีอุตรดิตถ์ (จินตนา กล่อมศิริ, 2549: 73-77, 81-82 และ 87) ที่กล่าวว่าสมรรถนะของอาจารย์พยาบาลด้านการจัดการเรียนการสอน คือ อาจารย์ต้องแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นในการสอน และสมรรถนะด้านวิชาการ คือ อาจารย์ต้องมุ่งเผยแพร่องค์ความรู้ด้านการพยาบาลโดยผ่านวิธีการต่างๆ

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษาสมรรถนะที่พึงประสงค์ของบุคลากรสายวิชาการทั่วไปตามภาระงานทั้ง 5 ด้าน คืองานสอน งานวิจัยและวิชาการ งานพัฒนานิสิต งานบริหาร และงานบริการทางวิชาการ ในภาพกว้าง ดังนั้น ผลการวิจัยตามองค์ประกอบของสมรรถนะเป็นสมรรถนะทั่วไปตามภาระงาน ไม่ได้เจาะจงสาขาวิชาเฉพาะ แต่เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างมีความหลากหลายสาขาวิชา ส่งผลให้ผลการสัมภาษณ์สมรรถนะบางด้านมีความจำต้องใช้ความเชี่ยวชาญที่แตกต่างกันในการปฏิบัติงานเฉพาะสาขาวิชา แต่สามารถสรุปได้ในภาพรวมอย่างกว้างๆ กล่าวคือ สมรรถนะด้านความรู้ที่บุคลากรสายวิชาการต้องมี ได้แก่ ความรู้เฉพาะตามสาขาวิชาอย่างลึกซึ้ง ทั้งทฤษฎีและการปฏิบัติ และมีความรู้ที่ทันสมัยตามสาขาวิชานั้นๆ อีกทั้งมีความรู้รอบด้านในสาขาวิชาที่เกี่ยวข้องในงานสอน งานพัฒนานิสิต งานวิจัยและวิชาการ และงานบริการทางวิชาการด้วย และสมรรถนะด้านทักษะที่บุคลากรสายวิชาการต้องมีในงานสอน งานพัฒนานิสิต งานวิจัยและวิชาการ และงานบริการทางวิชาการ คือ ทักษะการสอนหรือเทคนิคการสอนที่แตกต่างกันตามสาขาวิชา ทักษะการฝึกปฏิบัติหรือการทำวิจัยหรือการทดลอง ทักษะการออกภาคสนามของแต่ละสาขาวิชา และทักษะประสบการณ์ในการฝึกปฏิบัติตามสาขาวิชา ส่วนสมรรถนะด้านทัศนคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนเอง และบุคลิกประจำตัวบุคคล และด้านแรงจูงใจส่วนใหญ่เป็นสมรรถนะที่บุคลากรสายวิชาการพึงมีคล้ายกันทุกสาขาวิชา อาจเนื่องจากบุคลากรสายวิชาการในทุกสาขาวิชาต้องมีสมรรถนะดังกล่าวในฐานะบุคลากรสายวิชาการ เพื่อปฏิบัติงานตามภาระงานของมหาวิทยาลัยได้ โดยแต่ละสาขาวิชาที่ต่างกันไม่มีผลทำให้ต้องใช้สมรรถนะที่แตกต่างกัน ซึ่งการปฏิบัติงานบริหารนั้น โดยหลักการแล้วบุคลากรสายวิชาการที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหารต้องมีสมรรถนะทางการบริหารเหมือนกันในทุกตำแหน่ง คือสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานที่ได้รับมอบหมายให้ประสบความสำเร็จ

แม้ว่าจะมีความแตกต่างกันในด้านวัฒนธรรมหรือสภาพแวดล้อมของแต่ละคณะ และสถานการณ์ทางการบริหารที่แตกต่างกัน ซึ่งไม่มีความเกี่ยวข้องกับสาขาวิชาที่แตกต่างกัน ทั้งนี้ ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายวิชาการต้องปฏิบัติภาระงานทั้ง 5 ด้าน คืองานสอน งานวิจัยและวิชาการ งานพัฒนานิสิต งานบริหาร และงานบริการทางวิชาการ เพื่อให้ครบตามเกณฑ์ภาระงานขั้นต่ำของบุคลากรสายวิชาการ ดังนั้น บุคลากรสายวิชาการมีความจำเป็นที่จะต้องมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานให้ครบรอบด้าน แต่ตามเกณฑ์ภาระงานขั้นต่ำของบุคลากรสายวิชาการ ระบุให้มีความสำคัญหรือให้น้ำหนักกับภาระงานด้านงานสอนมากที่สุด รองลงมาคืองานวิจัยและวิชาการ และงานพัฒนานิสิต ส่วนงานบริหารและงานบริการวิชาการน้อยที่สุด ประกอบกับผลจากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างหลายท่านให้ความสำคัญกับงานสอนควบคู่กับงานพัฒนานิสิต เพื่อผลิตบัณฑิตให้ได้คุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามพันธกิจของมหาวิทยาลัย และให้ความสำคัญงานวิจัยและงานวิชาการรองลงมา ซึ่งสำคัญมากกว่างานบริการทางวิชาการ และงานบริหาร โดยให้ความเห็นเพิ่มเติมว่าในความเป็นจริงงานวิจัยและวิชาการ และงานบริการทางวิชาการเป็นงานที่สำคัญและมีความจำเป็นอย่างยิ่ง แต่ต้องเป็นงานที่มุ่งเน้นในการเพิ่มพูนความรู้ แสวงหาความรู้ และแลกเปลี่ยนความรู้ใหม่ๆ กับสังคมภายนอก โดยนำความรู้ทางวิชาการใหม่ๆ ที่ได้รับ รวมทั้งประสบการณ์ที่ได้รับจากภายนอกมาพัฒนาสมรรถนะของตนเองให้เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานสอนและงานพัฒนานิสิตให้ดีขึ้น กล่าวคืองานวิจัยและวิชาการ และงานบริการทางวิชาการต้องเป็นงานที่มุ่งเน้นเชิงวิชาการและเห็นแก่ผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่ามุ่งเน้นเชิงพาณิชย์และประโยชน์ส่วนตน ส่วนงานบริหารมีความสำคัญน้อยมาก เพราะมีบุคลากรสายวิชาการจำนวนน้อยที่ดำรงตำแหน่งทางการบริหาร และกลุ่มตัวอย่างบางท่านเห็นว่าบุคลากรสายวิชาการที่พึงปฏิบัติงานหรือยังมีประสบการณ์น้อยอาจจะยังไม่มีมีความจำเป็นที่ต้องมีส่วนร่วมด้านงานบริหารมาก นอกจากบุคลากรสายวิชาการกลุ่มนั้นจะมีความสนใจในงานบริหาร จึงอาจจะสรุปได้ในเบื้องต้นว่าสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับงานสอน งานพัฒนานิสิตมีความสำคัญมากที่สุด และสมรรถนะด้านงานวิจัยและวิชาการ งานบริการทางวิชาการ และงานบริหารสำคัญรองลงมาตามลำดับ

กล่าวโดยสรุปว่า การศึกษาสมรรถนะที่พึงประสงค์ตามภาระงานของบุคลากรสายวิชาการครั้งนี้ ผู้ศึกษาเห็นควรว่าจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยต้องตระหนักถึงความสำคัญในการกำหนดสมรรถนะของบุคลากรสายวิชาการ เนื่องจากในปัจจุบันจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยยังไม่มีกำหนดสมรรถนะของบุคลากรสายวิชาการเป็นของมหาวิทยาลัยเอง เพื่อสร้างให้มหาวิทยาลัยมีเอกลักษณ์หรือลักษณะเฉพาะของการเป็นแบบอย่างด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยเฉพาะการกำหนดให้บุคลากรสายวิชาการเป็นผู้ที่มีบุคลิกลักษณะเหมาะสม ดำรงตนและเป็นแบบอย่างที่ดีถูกต้องเหมาะสมตามจรรยาบรรณวิชาชีพ สามารถปฏิบัติงานเพื่อส่วนรวม และมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายการปฏิบัติงานแต่ละด้านอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ส่งผลให้การบริหารทรัพยากรบุคคลภายในมหาวิทยาลัยมีทิศทางที่เหมาะสม เกิดความสอดคล้องและมีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น

5.3 ข้อจำกัดในการวิจัย

การศึกษาสมรรถนะที่พึงประสงค์ตามภาระงานของบุคลากรสายวิชาการ มีข้อจำกัดในการศึกษาวิจัย ดังนี้

5.3.1 ข้อจำกัดด้านขอบเขตการสัมภาษณ์บุคลากรสายวิชาการที่ดำรงตำแหน่งทางวิชาการ ศาสตราจารย์ เนื่องจากในการวิเคราะห์คุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามภาระงานของบุคลากรสาย วิชาการ อันเป็นการค้นหาสมรรถนะหรือคุณลักษณะที่ดีที่เป็นที่ต้องการในด้านการเรียนการสอน การ วิจัย และการผลิตผลงานทางวิชาการของบุคลากรสายวิชาการที่แสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยงกับการ ปฏิบัติงานตามภาระงานของบุคลากรสายวิชาการจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย หากแต่การพิจารณา กำหนดตำแหน่งทางวิชาการซึ่งเป็นตัวชี้วัดหนึ่งของการประกันคุณภาพการศึกษาไม่ได้มีคุณลักษณะ ครอบคลุมถึงภาระงานหรือการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรสายวิชาการด้านการพัฒนานิสิต ด้านการ บริหารจัดการ และด้านการบริการวิชาการ อันเป็นองค์ประกอบอื่นๆ ในการค้นหาสมรรถนะที่พึง ประสงค์ตามภาระงานของบุคลากรสายวิชาการ นอกจากนี้บางคณะไม่มีผู้ดำรงตำแหน่งทางวิชาการ ศาสตราจารย์ ทำให้เกิดการมองสมรรถนะได้ไม่ครอบคลุมทุกสาขาวิชา และผู้ดำรงตำแหน่งทาง วิชาการศาสตราจารย์ในบางคณะไม่ได้ดำรงตำแหน่งบริหารของคณะหรือมหาวิทยาลัย ระหว่างปี 2551 จนถึงปัจจุบัน ตามเงื่อนไขในการกำหนดกลุ่มตัวอย่าง อาจส่งผลให้ไม่สะท้อนสมรรถนะของ บุคลากรสายวิชาการได้อย่างครบถ้วน

5.3.2 ข้อจำกัดด้านระยะเวลาของการศึกษา ผู้ศึกษาไม่สามารถค้นหาสมรรถนะหรือ คุณลักษณะของบุคลากรสายวิชาการได้จากการกลุ่มตัวอย่างบุคลากรสายวิชาการที่ดำรงตำแหน่งทาง วิชาการอื่นๆ ทั้งที่เป็นบุคลากรสายวิชาการผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญ และเป็นอาจารย์มานาน แล้ว หรืออาจารย์ที่ได้รับรางวัลดีเด่นในแต่ละด้านของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อาจส่งผลให้ขาดภาพ มิติจากมุมมองของบุคลากรสายวิชาการที่มีคุณลักษณะแบบอย่างของทั้งบุคลากรสายวิชาการและ นิสิตในทุกด้าน โดยเฉพาะด้านวิชาการได้อย่างครบถ้วน

5.4 ข้อเสนอแนะในการวิจัย

5.4.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1) จากการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ศึกษาถึงสมรรถนะที่พึงประสงค์ของบุคลากรสาย วิชาการในส่วนของสมรรถนะแต่ละด้านขององค์ประกอบตามภาระงานที่บุคลากรสายวิชาการต้อง ปฏิบัติหน้าที่เหมือนกันในทุกสาขาวิชา แต่จากการวิเคราะห์แล้วบุคลากรสายวิชาการแต่ละกลุ่ม สาขาวิชา คือ กลุ่มสาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพ กลุ่มสาขาวิชาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี กลุ่ม สาขาวิชาสังคมศาสตร์ และกลุ่มสาขาวิชามนุษยศาสตร์ ควรจะต้องมีสมรรถนะที่พึงประสงค์ในแต่ละ กลุ่มสาขาวิชาเฉพาะที่แตกต่างกัน ดังนั้น การศึกษานี้เป็นการค้นหาสมรรถนะพื้นฐานในเบื้องต้นของ บุคลากรสายวิชาการเพื่อให้ปฏิบัติงานตามภาระงานที่มหาวิทยาลัยกำหนดเท่านั้น

2) จากการศึกษาสมรรถนะที่พึงประสงค์ตามภาระงานของบุคลากรสายวิชาการใน ครั้งนี้ ไม่สามารถสะท้อนถึงการกำหนดสมรรถนะของบุคลากรสายวิชาการตามความคาดหวังของ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยในการบรรลุตามวิสัยทัศน์ พันธกิจของมหาวิทยาลัยได้ เนื่องจากภาระงาน ของบุคลากรสายวิชาการยังขาดความเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ พันธกิจของมหาวิทยาลัย

5.4.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1) ควรศึกษาสมรรถนะที่พึงประสงค์ของบุคลากรสายวิชาการในทรศนะของอาจารย์ที่ได้รับรางวัลดีเด่นในแต่ละด้านของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เพื่อค้นหาสมรรถนะหรือคุณสมบัติของอาจารย์ตามเกณฑ์หรือความคาดหวังของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

2) ควรศึกษาสมรรถนะที่พึงประสงค์ของบุคลากรสายวิชาการตามพันธกิจของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เพื่อทราบสมรรถนะของบุคลากรสายวิชาการตามความคาดหวังของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยในการบรรลุตามพันธกิจ และผลผลิตของมหาวิทยาลัย และสามารถศึกษาเปรียบเทียบสมรรถนะของบุคลากรสายวิชาการตามพันธกิจกับมหาวิทยาลัยอื่นได้

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

กীরติ ยศยิ่งยง. (2549). *ชี้วัดความสามารถ : Competency - Based Approach*.

กรุงเทพมหานคร: มิสเตอร์ก๊อปปี้ (ประเทศไทย).

เกริกเกียรติ ศรีเสริมโภค. (2546). *การพัฒนาความสามารถเชิงสมรรถนะ (Competency - Based Approach)*. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์นาโกต้า.

ข้อบังคับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ว่าด้วยการกำหนดตำแหน่งทางวิชาการของบุคลากรของมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2554. (อัสสำเนา).

จินตนา กล่อมศิริ. (2549). *สมรรถนะของอาจารย์พยาบาล วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี อุดรดิตถ์*. งานวิจัยวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีอุดรดิตถ์. สถาบันพระบรมราชชนก สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข กระทรวงสาธารณสุข.

จิระประภา อัครบวร. (2549). *สร้างคนสร้างผลงาน*. กรุงเทพมหานคร: ก.พลพิมพ์.

ชัชวาลิต สรวารี. (2550). *การบริหารคนกับองค์กร*. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ณรงค์วิทย์ แสนทอง. (2547). *มารู้จัก COMPETENCY กันเถอะ*. กรุงเทพมหานคร: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.

दनัย เทียนพุดม. (2543). *จะสร้างแบบวัดความสามารถธุรกิจและคนได้อย่างไร*. กรุงเทพมหานคร: ดี เอ็น ที คอนซัลแตนท์.

ทิตินา แชมมณี และคณะ. (2545). *กระบวนการเรียนรู้: ความหมาย แนวทางการพัฒนา และปัญหาขัดข้องใจ*. กรุงเทพมหานคร: สถาบันพัฒนาคุณภาพวิชาการ (พว.).

อัครศักดิ์ คงคาสวัสดิ์. (2548). *เริ่มต้นอย่างไร...เมื่อจะนำ Competency มาใช้ในองค์กร*. กรุงเทพมหานคร: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).

นิสดารก์ เวชยานนท์. (2549). *Competency - Based Approach*. กรุงเทพมหานคร: กราฟิโกซิสเต็มส์.

บทบาทของครูในการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ [ออนไลน์]. แหล่งที่มา

http://lms.thaicyberu.go.th/officialtcu/main/advcourse/presentstu/course/ww521/joemsiit/joemsiit-web1/ChildCent/Child_Center5_2.htm [14 มีนาคม 2554]

แบบประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการ ในส่วนของการประเมินสมรรถนะในการปฏิบัติราชการ. (อัสสำเนา).

ประกาศ ก.พ.อ. เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการพิจารณาแต่งตั้งบุคคลให้ดำรงตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ และศาสตราจารย์ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2550. (อัสสำเนา).

ประกาศจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เรื่อง เกณฑ์ภาระงานขั้นต่ำของคณาจารย์ประจำ พ.ศ. 2552. (อัสสำเนา).

ประกาศจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เรื่อง แบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2553. (อัสสำเนา).

- ประกอบ กุลเกลี้ยง. (2548). *Competency การบริหารข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา แนวใหม่*. กรุงเทพมหานคร: สถาบันพัฒนาคุณภาพวิชาการ (พว.).
- มโนทัศน์สำคัญเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน [ออนไลน์]. แหล่งที่มา <http://www.seal2thai.org/sara/sara014.htm>. [14 มีนาคม 2554]
- ริเรืองรอง รัตน์วิไลสกุล. (2545). การศึกษาคุณลักษณะครูพึงประสงค์ของนักศึกษาและอาจารย์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี. *วารสารวิจัยและพัฒนา มจร*. 25, 2 (เมษายน – มิถุนายน): 151-152.
- วัฒน์ บุญกอบ. (2552). *การพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นของอาจารย์มหาวิทยาลัยรามคำแหง. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์*. สาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- วัฒนา พัฒนพงศ์. (2547). *BSC และ KPI เพื่อการเจริญเติบโตขององค์กรอย่างยั่งยืน*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แปซิฟิก.
- ศุภชัย ยาวะประภาส. (2548). *การบริหารงานบุคคลภาครัฐไทย: กระแสใหม่และสิ่งท้าทาย*. กรุงเทพมหานคร: จุฑทอง.
- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2550). *กรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2551-2565)*. กรุงเทพมหานคร. กระทรวงศึกษาธิการ.
- สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. (2551). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้วย Competency Based HRM*. กรุงเทพมหานคร: อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง.
- เสมอจันทร์ อีระวัฒน์สกุล และผ่องรัตน์ รัตน์ไทย. (2544). *ความคาดหวังและการรับรู้ของนักศึกษาพยาบาลต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของอาจารย์พยาบาลที่สอนในคลินิกวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี กรุงเทพ*. งานวิจัยวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี. กรุงเทพมหานคร.
- หนังสือสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ที่ ศธ. 0509(2)/ว2 ลงวันที่ 24 มกราคม 2554 เรื่อง แนวทางการกำหนดสมรรถนะ ความรู้ความสามารถ และทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน สำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา. (อัดสำเนา).
- อิทธิพันธ์ สันทัศน์. *มารู้จัก competency กันเถอะ ตอนที่ 1 “Competency Concept (Iceberg Model)”* [ออนไลน์]. แหล่งที่มา http://deonetraining.com/view_leader_talk.php?id=11 [14 มีนาคม 2554]

ภาษาอังกฤษ

- Dales, M., & Hes, K. (1995). *Creating training miracles*. Sydney: Prentice-Hall.
- David C. McClelland. (1973). Testing for Competence Rather Than for Intelligence. *American Psychologists* 28, 1 (January): 1 - 14.
- Henry Mintzberg. (1980). Structure in 5's: A Synthesis of the Research on Organization Design. *Management Science* 26, 3 (March): 322 - 341.
- Lyle M. Spencer and Signe M. Spencer. (1993). *Competence at work: Model for Superior Performance*. New York. John Wiley&Sons.
- Mordechai Miron. (1985). The "Good Professor" as Perceived by University Instructors. *Higher Education* 14, 2 (April): Page 211 – 215.
- Richard E. Boyatzis. (1982). *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. New York: John Wiley&Sons.
- Sam PD Anantadjaya and Irma M. Nawangwulan. (2007). *Lecturers' Competencies: A Case Study in International Universities*[Online]. Available from: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1005296 [2011, August 7]
- TAO Qiuyan and HE Qin. (2009). Analysis on the Competency Model of the Lecturers in the Application Oriented University. *Proceeding of 2009 International Conference on Education Management and Engineering*, 997 – 1002.
- World Encyclopedia. (2005). *University*[online]. Available from: <http://www.encyclopedia.com/topic/University.aspx#2> [2013, March 17]

ภาคผนวก

**ตารางวิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์สมรรถนะด้านความรู้
ตามภาระงานของบุคลากรสายวิชาการในสังกัดจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย**

สมรรถนะ ความรู้	งานสอน			งานวิจัยและวิชาการ				งานพัฒนานิสิต		งานบริหาร			งานบริการทางวิชาการ			
	ความรู้ ศาสตร์ที่ สอน	ความรู้ ศาสตร์ที่ เกี่ยวข้อง	ความรู้ เหตุการณ์ หรือ สถานการณ์ที่ ทันสมัย	ความรู้ ศาสตร์ที่ ทำวิจัย	ความรู้ กระบวนการ วิจัย	ความรู้ใน ทักษะ วิธีการ วิจัย	ความรู้ใน การ บริหาร จัดการ ทรัพยากร หรือองค์ ความรู้	ความรู้ ทางด้าน จิตวิทยา การเป็นที่ ปรึกษา	ความรู้ใน ตัวนิสิต และความ ต้องการ ของนิสิต	ความรู้ ทางการ บริหาร จัดการ	ความรู้ เกี่ยวกับ องค์กร กฎ ระเบียบ นโยบาย ต่างๆ	ความรู้ใน การแก้ไข ปัญหา หรือการ จัดการกับ ปัญหา	ความรู้ ศาสตร์ที่ ให้บริการ ทาง วิชาการ	ความรู้ ประสบ การณจาก ศาสตร์ นั้นๆ	ความรู้ ภาพรวม ของสาขา อื่นๆ ที่ เกี่ยวข้อง	ความรู้ เกี่ยวกับ กลุ่ม เป้าหมาย ที่ให้ บริการ และทิศ ทางการ ให้บริการ
คนที่ 1	✓			✓				✓		✓	✓		✓			
คนที่ 2	✓			✓				✓	✓	✓	✓		✓			
คนที่ 3	✓			✓							✓		✓			✓
คนที่ 4	✓			✓						✓			✓			
คนที่ 5	✓		✓	✓	✓			✓			✓		✓			
คนที่ 6	✓	✓		✓	✓		✓		✓		✓					✓
คนที่ 7	✓															
คนที่ 8	✓	✓		✓		✓			✓	✓			✓			
คนที่ 9	✓		✓	✓		✓		✓		✓					✓	
คนที่ 10	✓							✓							✓	
คนที่ 11	✓	✓		✓	✓			✓			✓					
คนที่ 12	✓			✓	✓			✓		✓			✓			
คนที่ 13	✓			✓		✓				✓			✓			
คนที่ 14	✓						✓			✓	✓	✓	✓	✓		
คนที่ 15	✓				✓					✓	✓	✓	✓	✓		

ตารางวิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์สมรรถนะด้านทักษะ
ตามภาระงานของบุคลากรสายวิชาการในสังกัดจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สมรรถนะ ทักษะ	งานสอน					งานวิจัยและวิชาการ							งานพัฒนานิสิต						
	ทักษะ การ ถ่ายทอด ความรู้	ทักษะ การฝึก ปฏิบัติใน วิชาชีพ	ทักษะ การ สื่อสาร ให้นิสิต เข้าใจ และรับ ฟังความ คิดเห็น	ทักษะ การสอน สร้าง กระตุ้น ทำเป็น อย่าง และใช้ กรณี ศึกษา	ทักษะ การใช้ ประสบ การณ์ จริง	ทักษะ การ สื่อสาร การ เขียน และ นำเสนอ ผลงาน ทาง วิชาการ	ทักษะ การวิจัย	ทักษะ ระเบียบ วิธีการ วิจัย	ทักษะ การ ค้นคว้า แสวงหา ความรู้ ทาง วิชาการ	ทักษะ การคิด วิเคราะห์	ทักษะ การคิด ริเริ่ม สร้างสรรค์	ทักษะ การวาง แผนการ วิจัย อย่าง เป็น ระบบ	ทักษะ การ สื่อสาร	ทักษะให้ คำปรึกษา แนะนำ	ทักษะ การ แก้ไข ปัญหา	ทักษะ การ พัฒนา นิสิต	ทักษะ การ ติดต่อ ประสาน งานกับ ผู้อื่น	ทักษะ การจัด หรือเข้า ร่วม กิจกรรม โครงการ	
คนที่ 1	✓	✓	✓	✓		✓		✓	✓	✓		✓	✓	✓			✓		
คนที่ 2	✓						✓	✓				✓	✓	✓					
คนที่ 3			✓					✓					✓		✓		✓		
คนที่ 4	✓	✓						✓					✓		✓				
คนที่ 5	✓			✓				✓				✓							
คนที่ 6	✓			✓								✓							
คนที่ 7	✓				✓														
คนที่ 8		✓				✓	✓		✓			✓	✓						
คนที่ 9	✓		✓						✓			✓							
คนที่ 10	✓					✓						✓	✓						
คนที่ 11			✓			✓						✓							
คนที่ 12	✓								✓			✓				✓			
คนที่ 13	✓															✓			
คนที่ 14	✓	✓			✓				✓	✓									
คนที่ 15		✓		✓	✓		✓	✓					✓						

สมรรถนะ ทักษะ	งานบริหาร					งานบริการทางวิชาการ			
	ทักษะการบริหาร จัดการ	ทักษะการเจรจา สื่อสาร	ทักษะการแก้ไข ปัญหา	ทักษะการบริหารหรือ จัดการความขัดแย้ง	ทักษะการวางแผนคิด ริเริ่มบริหารอย่าง สร้างสรรค์	ทักษะการถ่ายทอด บรรยายสื่อสารให้คน อื่นเข้าใจ	ทักษะการถ่ายทอด ความรู้ให้เข้าใจตรง ตามกลุ่มเป้าหมาย	ทักษะการให้ คำปรึกษาทาง วิชาการที่ทันสมัย	ทักษะการปฏิบัติใน องค์ความรู้ที่เกี่ยวข้อง
คนที่ 1	✓	✓	✓		✓	✓			
คนที่ 2	✓	✓	✓		✓	✓		✓	
คนที่ 3									
คนที่ 4	✓					✓			
คนที่ 5		✓			✓	✓		✓	
คนที่ 6	✓			✓		✓	✓		
คนที่ 7									
คนที่ 8		✓	✓			✓			✓
คนที่ 9	✓	✓				✓	✓		
คนที่ 10		✓				✓	✓		
คนที่ 11		✓				✓			
คนที่ 12	✓								✓
คนที่ 13									
คนที่ 14	✓			✓					
คนที่ 15			✓	✓		✓			

ตารางวิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์สมรรถนะด้านทัศนคติ ค่านิยม และและความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนเอง
ตามภาระงานของบุคลากรสายวิชาการในสังกัดจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สมรรถนะ ทัศนคติ ค่านิยมฯ	งานสอน			งานวิจัยและวิชาการ					งานพัฒนานิสิต				
	จิตวิทยา จรรยาบรรณ ความเป็นครู ที่ดีที่สามารถ ถ่ายทอด ความรู้	ค้นหาวิธีการ ใน กระบวนการ ถ่ายทอด ความรู้ให้ นิสิตเข้าใจได้	ความซื่อสัตย์ สุจริต	มุ่งมั่น ตั้งใจ ในการพัฒนา ตนเอง พัฒนา งานวิจัยให้ดี ขึ้น และตั้งใจ พัฒนาตนเอง ให้สูงขึ้นที่มี ใช้หวังผล เชิงพาณิชย์	ค่านิยมในการ ผลิตงานวิจัย ที่เป็น ประโยชน์ต่อ สังคม ส่วนรวม	ทำวิจัยอย่าง ถูกต้อง มีจริยธรรม	สนใจศึกษา ค้นคว้าหา ความรู้	เห็นว่า งานวิจัยเป็น สิ่งที่จะสร้าง องค์ความรู้ ใหม่ๆ	ความเสี่ยสละ	มีความเป็น กันเอง	มีจิตอาสา หรือจิต สาธารณะ	มองนิสิต เหมือน ลูกหลาน ให้ ความสนใจ เข้าใจนิสิต เข้าใจและ ยอมรับในการ เปลี่ยนแปลง ของนิสิต	ต้องการให้ นิสิตเป็นคนดี รับใช้สังคม ทำประโยชน์ ให้สังคม ไม่ เอาเปรียบ หรือเป็น ปัญหาของ สังคม
คนที่ 1											✓		
คนที่ 2	✓												
คนที่ 3			✓	✓			✓		✓				
คนที่ 4	✓			✓			✓		✓				
คนที่ 5	✓												
คนที่ 6													
คนที่ 7		✓											
คนที่ 8	✓			✓				✓		✓			✓
คนที่ 9	✓	✓						✓	✓				
คนที่ 10		✓		✓									
คนที่ 11					✓	✓				✓		✓	
คนที่ 12		✓			✓	✓							
คนที่ 13													
คนที่ 14			✓		✓						✓		✓
คนที่ 15												✓	

สมรรถนะ ทัศนคติ ค่านิยมฯ	งานบริหาร							งานบริการทางวิชาการ	
	มุ่งมั่น ตั้งใจ พัฒนาการบริหารให้ องค์กรประสบความสำเร็จใน ทิศทางที่ต้องการ	พัฒนาองค์กรให้ ดีกว่าที่เป็นอยู่ ทำให้ องค์กรขับเคลื่อน เติบโตก้าวหน้าไป อย่างที่ควรจะเป็น	คำนึงหรือเห็น ประโยชน์ส่วนรวม ขององค์กร	พร้อมรับฟังความ คิดเห็นของผู้อื่น	ยึดมั่นในสิ่งที่ถูกต้อง	มีคุณธรรม จริยธรรม ธรรมาภิบาล	มีความคิดเชิงบวก หรือมองภาพบวก	นำองค์ความรู้หรือ ศาสตร์ที่เป็น ประโยชน์เผยแพร่สู่ สังคมภายนอก แบ่งปันความรู้ทาง วิชาการ	เห็นผู้ฟังนำความรู้ที่ บรรยายไปใช้ให้เกิด ประโยชน์ที่ หลากหลายแก่สังคม
กลุ่มตัวอย่าง คนที่ 1									
คนที่ 2	✓		✓					✓	
คนที่ 3				✓	✓				
คนที่ 4					✓		✓	✓	
คนที่ 5	✓								
คนที่ 6						✓			
คนที่ 7									
คนที่ 8							✓		
คนที่ 9				✓				✓	
คนที่ 10		✓	✓						
คนที่ 11						✓			
คนที่ 12	✓	✓							
คนที่ 13									
คนที่ 14	✓	✓						✓	✓
คนที่ 15	✓								✓

**ตารางวิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์สมรรถนะด้านบุคลิกประจำตน
ตามภาระงานของบุคลากรสายวิชาการในสังกัดจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย**

สมรรถนะ บุคลิกภาพ	งานสอน								งานวิจัยและวิชาการ				งานพัฒนานิสิต				
	เป็น แบบอย่าง ที่ดี เป็น แม่พิมพ์ ทาง ความคิด	การแต่ง กาย เหมาะสม มีความ สุภาพ เรียบร้อย สะอาด ดูดี สมวัย	กิริยามาร ยาท สุภาพ เรียบร้อย เป็นที่ ยอมรับได้	มีความ เป็น กันเอง	บุคลิก ความเป็น ครูหรือมี บุคลิก เหมาะสม ตามที่ นิสิต คาดหวัง	นำเคารพ น่าเชื่อถือ	มีความ รับผิดชอบ	กระตุ้น สนับสนุน โน้มน้าว ให้นิสิต สร้าง ความคิด เรียนรู้ได้ ดีขึ้น	ความ กระตือรือ ร้นอยาก ถ่ายทอด ความรู้ และการ เข้าถึง แหล่งทุน	จรรยาบรร ณทาง วิชาการ วิชาชีพ	ใฝ่รู้	มีความ ซื่อสัตย์ สุจริตต่อ งานวิจัย	เป็น แบบอย่าง ที่ดี	เป็น กันเอง	มีความ เป็นผู้นำ	เอาใจใส่ ใส่ใจ สนใจ นิสิต แนะนำ ติดตาม ช่วยเหลือ นิสิต	มีมนุษย สัมพันธ์
คนที่ 1								✓	✓			✓		✓			
คนที่ 2	✓				✓	✓	✓		✓			✓	✓				
คนที่ 3	✓		✓									✓					
คนที่ 4	✓	✓						✓								✓	
คนที่ 5	✓						✓		✓								
คนที่ 6	✓				✓							✓	✓			✓	
คนที่ 7					✓			✓									
คนที่ 8	✓	✓	✓					✓		✓		✓	✓				✓
คนที่ 9				✓		✓	✓				✓	✓		✓			
คนที่ 10				✓		✓								✓			
คนที่ 11		✓		✓													
คนที่ 12		✓	✓	✓								✓		✓			
คนที่ 13														✓			
คนที่ 14							✓					✓					
คนที่ 15		✓	✓									✓	✓				

สมรรถนะ บุคลิกภาพ	งานพัฒนานวัตกรรม (ต่อ)			งานบริหาร							งานบริการทางวิชาการ						
	มีความ อดทน	เสียสละ ใจกว้าง	กระตือ รือร้น	ภาวะ ผู้นำ	มีความ ยุติธรรม หรือเป็น กลาง	มีความ เสียสละ	กล้า ตัดสินใจ และ ตัดสินใจ เด็ดขาด	นำเครพ นำเชื่อถือ	มีมนุษย สัมพันธ์	ประนี ประนอม ยืดหยุ่น อะลุ่ม อล่วย	นำเครพ นำเชื่อถือ	วางตัว เหมาะสม ดูดี สง่า งาม ภูมิ ฐาน มีภูมิ ความรู้	ถ่ายทอด ความรู้ได้ เหมาะสม กับ กลุ่มเป้า หมาย	ให้การ ช่วยเหลือ ทาง วิชาการ และให้ ความรู้ คำแนะนำ	มีความ เชื่อมั่น มั่นใจใน ตนเอง	มีความ คล่องตัว ปรับตัว ให้เข้ากับ สภาพ แวดล้อม ทางสังคม ได้	แต่งกาย เรียบร้อย เหมาะสม
กลุ่ม ตัวอย่าง																	
คนที่ 1		✓		✓												✓	
คนที่ 2	✓			✓		✓					✓						
คนที่ 3			✓														
คนที่ 4			✓	✓						✓	✓						✓
คนที่ 5											✓			✓			
คนที่ 6				✓									✓			✓	
คนที่ 7																	
คนที่ 8									✓	✓	✓		✓				✓
คนที่ 9				✓		✓	✓				✓	✓		✓			
คนที่ 10				✓			✓										
คนที่ 11					✓				✓	✓		✓					
คนที่ 12				✓												✓	
คนที่ 13					✓											✓	
คนที่ 14				✓	✓	✓	✓										
คนที่ 15	✓	✓			✓	✓	✓			✓	✓		✓	✓			

**ตารางวิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์สมรรถนะด้านแรงจูงใจ
ตามภาระงานของบุคลากรสายวิชาการในสังกัดจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย**

สมรรถนะ แรงจูงใจ	งานสอน					งานวิจัยและวิชาการ					งานพัฒนานิสิต		
	มีจิตวิญญาณ ความเป็นครู ตั้งใจถ่ายทอด ความรู้ให้ นิสิตได้รับ ความรู้ที่เป็น ประโยชน์	หวังผลให้ นิสิตเข้าใจใน สิ่งที่ตนสอน ฝึกปฏิบัติและ นำความรู้ไป ใช้ได้จริงใน สถานการณ์ที่ แตกต่างกัน	ภาคภูมิใจ มุ่งหวังหรือ ปรารถนา ผลดีบัณฑิต ให้สามารถ ดำรงตนตาม วิชาชีพใน สังคมได้อย่าง ภาคภูมิใจ เป็น คนดี ประสบ ความสำเร็จ ในชีวิต	สามารถสร้าง องค์ความรู้ ใหม่ๆ ในการ สอนได้	ภาคภูมิใจจาก การได้รับการ ยอมรับทาง วิชาการ มี ชื่อเสียง ได้รับ การอ้างอิง ผลงานทาง วิชาการ	มุ่งหวังที่จะ สร้างองค์ ความรู้ใหม่ๆ ด้านงานวิจัย และวิชาการ เพื่อเป็น ประโยชน์กับ สังคม	เผยแพร่ ความรู้ ผลงานทาง วิชาการสู่ ภายนอกให้ เป็นที่รู้จักมาก ขึ้น	การขอ กำหนด ตำแหน่งทาง วิชาการที่ สูงขึ้น	ผลิตผล งานวิจัย ผลงานทาง วิชาการชั้น นำได้มากขึ้น	ค่าตอบแทนที่ เหมาะสม เพียงพอที่ทำให้ ผู้วิจัยเห็น ความสำคัญ ของงาน	จิตวิญญาณ ความเป็นครู ที่ต้องการ แนะนำ ช่วยเหลือหรือ อยากเห็น นิสิตพัฒนาไป ในทางที่ดี สามารถเข้าสู่ สังคมได้ สมบูรณ์	ภาคภูมิใจ อยากเห็น นิสิตทำ ประโยชน์ให้ สังคม ประเทศชาติ เป็นที่พึ่งพา ของสังคมได้	ภาคภูมิใจ อยากเห็น นิสิตประสบ ความสำเร็จ ความสำคัญ
คนที่ 1				✓									
คนที่ 2	✓					✓							
คนที่ 3	✓								✓				
คนที่ 4	✓						✓	✓	✓				
คนที่ 5			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓				✓
คนที่ 6				✓		✓			✓			✓	
คนที่ 7		✓							✓				
คนที่ 8		✓				✓	✓						
คนที่ 9	✓					✓					✓		
คนที่ 10	✓						✓						
คนที่ 11			✓		✓	✓					✓		
คนที่ 12			✓						✓		✓		
คนที่ 13	✓					✓					✓		
คนที่ 14	✓	✓				✓						✓	
คนที่ 15		✓										✓	✓

สมรรถนะ แรงจูงใจ	งานบริหาร					งานบริการทางวิชาการ				
	มุ่งมั่นพัฒนาให้ องค์กรไปในทิศทาง ที่ดีขึ้น เพื่อ ประโยชน์ส่วนรวม มากกว่าประโยชน์ ส่วนตัว	อุทิศเวลา อาสา ปฏิบัติหน้าที่ โดย ไม่หวังสิ่งตอบแทน	อยากเห็นองค์กร ก้าวหน้าไปในทางที่ ดี ถูกต้อง และมี ประสิทธิภาพ	ได้รับการยอมรับ หรือเป็นที่ยอมรับ นับถือ เป็นที่เคารพ ทั้งจาก ผู้ได้บังคับบัญชา และคนทั่วไป	คำตอบแทนที่ เหมาะสมกับภาระ งาน	เผยแพร่ความรู้ ผลงานทางวิชาการ สู่ภายนอกให้เป็นที่ รู้จักมากขึ้น	ได้รับความรู้ ประสบการณ์ใน โลกปฏิบัติจาก ภายนอกเพิ่มมาก ขึ้น เพื่อนำมาสอน ก่อให้เกิดการเรียน การสอนและการ วิจัยที่ดี	คำตอบแทนจาก งานให้คำปรึกษาที่ เหมาะสม	สร้างประโยชน์ ให้แก่สังคม ส่วนรวม	ได้รับการยอมรับ นับถือจากสังคม และคนทั่วไปใน วงการวิชาชีพทั้ง ระดับชาติและ ระดับนานาชาติ
กลุ่ม ตัวอย่าง				✓	✓	✓	✓	✓		✓
คนที่ 1				✓	✓	✓	✓	✓		✓
คนที่ 2		✓					✓			
คนที่ 3								✓		
คนที่ 4		✓				✓				
คนที่ 5					✓	✓		✓		
คนที่ 6						✓				
คนที่ 7							✓			
คนที่ 8							✓	✓		
คนที่ 9			✓			✓				
คนที่ 10	✓							✓	✓	
คนที่ 11				✓					✓	✓
คนที่ 12	✓		✓							
คนที่ 13										
คนที่ 14	✓								✓	
คนที่ 15							✓			

**ตารางเปรียบเทียบวิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์สมรรถนะที่พึงประสงค์
ตามภาระงานของบุคลากรสายวิชาการในสังกัดจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย**

องค์ประกอบ สมรรถนะ	ด้านภาระงาน	สมรรถนะตามภาระงาน	
		ความเหมือน	ความแตกต่าง
สมรรถนะด้าน ความรู้	งานสอน	ความรู้อย่างลึกซึ้งในศาสตร์หรือสาขาวิชาที่ตนเองถนัดในการสอนนิสิต	ความรู้จากประสบการณ์จริง
		ความรู้ในศาสตร์หรือสาขาใกล้เคียงที่เกี่ยวข้อง	ความรู้ในกระบวนการถ่ายทอดความรู้ให้สำเร็จ
		ความรู้ในเหตุการณ์หรือสถานการณ์ที่ทันสมัย	ความรู้ในการตอบคำถามนิสิตได้
			ความรู้ในการวิเคราะห์ออกแบบสร้างสรรค์
			ความรู้พื้นฐานในการเข้าใจนิสิต
			ความรู้ทางจิตวิทยา
	งานวิจัยและ วิชาการ	ความรู้อย่างลึกซึ้งในศาสตร์หรือสาขาวิชาที่ตนเองถนัดในการทำวิจัย เขียนผลงานทางวิชาการ	ความรู้รอบในสาขาวิชาข้างเคียง
		ความรู้ในกระบวนการวิจัย	ความรู้ด้านประวัติศาสตร์เพื่อสร้างสรรค์งานดนตรี
		ความรู้ในทักษะการเขียนรูปแบบการวิจัย/วิธีการวิจัย	ความรู้ในสถานการณ์ปัจจุบันที่เกิดขึ้น
		ความรู้ในการบริหารจัดการทรัพยากรหรือองค์ความรู้	ความรู้ในการเห็นทิศทางแนวโน้มอนาคต
			ความรู้ในการมองปัญหา
			ความรู้ในการนำเสนอผลงานที่ดี
			ความรู้ในการวิพากษ์ วิจาร์ณวิเคราะห์
			ความรู้ในการใช้ทรัพยากรอย่างสร้างสรรค์
			ความรู้ในการพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ๆ

องค์ประกอบ สมรรถนะ	ด้านภาระงาน	สมรรถนะตามภาระงาน	
		ความเหมือน	ความแตกต่าง
สมรรถนะด้าน ความรู้ (ต่อ)	งานพัฒนา นิสิต	ความรู้ทางด้านจิตวิทยา การ เป็นที่ปรึกษา	ความรู้เท่าทันการ เปลี่ยนแปลงของนิสิต
		ความรู้ในตัวนิสิต และความ ต้องการของนิสิต	ความรู้ในประสบการณ์ ความรู้ในการเตรียมการจาก ประสบการณ์
			ความรู้ด้านการพัฒนานิสิต ความรู้เกี่ยวกับความสนใจ ของบุคคลในวัยต่างกัน
			ความรู้เรื่องระเบียบวินัย
			ความรู้ในการให้คำแนะนำ วิธีดำเนินการ ชี้ช่องทาง
			ความรู้ด้านการรับผิดชอบต่อ สังคม
			ความรู้เกี่ยวกับปัญหาของ ประเทศหรือส่วนรวม
	งานบริหาร	ความรู้ทางการบริหารจัดการ	ความรู้ในการจัดการความ ขัดแย้ง
		ความรู้เกี่ยวกับองค์กร กฎระเบียบ นโยบายต่างๆ	ความรู้ด้านคุณลักษณะผู้นำ ขององค์กร
		ความรู้ในการแก้ไขปัญหา หรือการจัดการกับปัญหา	ความรู้ในด้านการจูงใจและ ใช้งานคนเป็น
			ความรู้ในวิสัยทัศน์ทาง วิชาการ
			ความรู้การใช้ภาษาในการ จัดทำรายงานการประชุม
	งานบริการทาง วิชาการ	ความรู้อย่างลึกซึ้งในศาสตร์ หรือสาขาวิชาที่ตนเองถนัด ในการให้บริการทางวิชาการ การเป็นที่ปรึกษา	ความรู้ในสถานการณ์หรือ เหตุการณ์ปัจจุบัน
		ความรู้ในประสบการณ์จาก ศาสตร์นั้นๆ	ความรู้รอบตัว
		ความรู้ในภาพรวมของสาขา อื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง	ความรู้ในบทบาทสำคัญของ วงการวิชาการสาธารณะ

องค์ประกอบ สมรรถนะ	ด้านภาระงาน	สมรรถนะตามภาระงาน	
		ความเหมือน	ความแตกต่าง
สมรรถนะด้าน ความรู้ (ต่อ)	งานบริการทาง วิชาการ (ต่อ)	ความรู้เกี่ยวกับ กลุ่มเป้าหมายที่ให้บริการ และทิศทางแนวโน้มการ ให้บริการ	ความรู้ในการแนะนำ หรือชี้ ช่องทาง
			ความรู้ในทัศนคติของผู้ฟัง
สมรรถนะด้าน ทักษะ	งานสอน	ทักษะการถ่ายทอดความรู้ใน ศาสตร์ที่สอน ให้นิสิตเข้าใจ ได้อย่างง่าย มีวิธีการสอนที่ หลากหลาย	ทักษะการเรียบเรียง
		ทักษะการฝึกปฏิบัติใน วิชาชีพ	ทักษะการจับประเด็น
		ทักษะการสื่อสารให้นิสิต เข้าใจ และรับฟังความ คิดเห็น	ทักษะการให้เหตุผลทาง กฎหมาย
		ทักษะการสอน สร้าง กระตุ้น ทำเป็นแบบอย่าง และใช้ กรณีศึกษา	
		ทักษะการใช้ประสบการณ์ จริงในข้อมูลข้อเท็จจริง	
	งานวิจัยและ วิชาการ	ทักษะการสื่อสาร ทักษะการ เขียนและนำเสนอตำรา งานวิจัย ผลงานทางวิชาการ	ทักษะด้านความอยากรู้
		ทักษะการวิจัย	ทักษะการสร้างเครื่องมือใน การหาคำตอบ
		ทักษะระเบียบวิธีการวิจัย	ทักษะการใช้เครื่องมือที่ หลากหลายในการแสวงหา คำตอบ
		ทักษะการค้นคว้าแสวงหา ความรู้ทางวิชาการ	ทักษะการทำงานร่วมกับผู้อื่น การทำงานเป็นทีม
		ทักษะการคิดวิเคราะห์เป็น เหตุเป็นผล	ทักษะการจับประเด็น
		ทักษะการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สิ่งใหม่ๆ	ทักษะการพัฒนาตนเอง ตลอดชีวิต

องค์ประกอบ สมรรถนะ	ด้านภาระงาน	สมรรถนะตามภาระงาน	
		ความเหมือน	ความแตกต่าง
สมรรถนะด้าน ทักษะ (ต่อ)	งานวิจัยและ วิชาการ (ต่อ)	ทักษะการวางแผนการวิจัย อย่างเป็นระบบ	ทักษะการพัฒนาเนื้อหาวิชา ที่ตนเองถนัด
			ทักษะบริหารจัดการสิ่งใหม่
	งานพัฒนา นิสิต	ทักษะการสื่อสาร	ทักษะการเป็นที่ปรึกษา
		ทักษะให้คำปรึกษาแนะนำ	ทักษะการคิด ให้นิสิตคิดเป็น
		ทักษะการแก้ไขปัญหา	ทักษะการคิดสร้างสรรค์
		ทักษะการพัฒนานิสิต	ทักษะประสบการณ์ชีวิตใน หน้าที่ และถ่ายทอด ประสบการณ์ให้นิสิต
		ทักษะการติดต่อประสานงาน กับผู้อื่น	ทักษะในศาสตร์วิชาชีพ (หมั่นศึกษาหาความรู้)
		ทักษะการจัดหรือเข้าร่วม กิจกรรมโครงการ	ทักษะการจูงใจ
			ทักษะการมีมนุษยสัมพันธ์
			ทักษะการพัฒนาบุคลิกภาพ
			ทักษะการสร้างสมรรถภาพ ในการพัฒนา
			ทักษะการบริหารจัดการ
			ทักษะจัดการงบประมาณ
	งานบริหาร	ทักษะการบริหารจัดการ	ทักษะการสร้างแรงจูงใจ
		ทักษะการเจรจาสื่อสาร	ทักษะการให้คำแนะนำ ปรึกษา
		ทักษะการแก้ไขปัญหา	ทักษะการสร้างระบบการ ทำงาน
		ทักษะการบริหารหรือจัดการ ความขัดแย้ง	ทักษะการสร้างความร่วมมือ
		ทักษะการวางแผนคิดริเริ่ม บริหารอย่างสร้างสรรค์	ทักษะการทำงานร่วมกับผู้อื่น
			ทักษะการคิดริเริ่ม
			ทักษะการตัดสินใจ
			ทักษะการประนีประนอม
			ทักษะด้านจิตวิทยา
		ทักษะการมองภาพรวม	

องค์ประกอบ สมรรถนะ	ด้านภาระงาน	สมรรถนะตามภาระงาน	
		ความเหมือน	ความแตกต่าง
สมรรถนะด้าน ทักษะ (ต่อ)	งานบริการทาง วิชาการ	ทักษะการถ่ายทอด บรรยาย สื่อสารให้คนอื่นเข้าใจ	ทักษะการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทักษะการคิดอย่าง สร้างสรรค์
		ทักษะการถ่ายทอดความรู้ให้ เข้าใจตรงตามกลุ่มเป้าหมาย	ทักษะการคิดวิเคราะห์
		ทักษะการให้คำปรึกษาทาง วิชาการที่ทันสมัย	ทักษะการเข้าถึง กลุ่มเป้าหมาย
		ทักษะการปฏิบัติในองค์ ความรู้ที่เกี่ยวข้อง	ทักษะการบริหารจัดการ โครงการ
			ทักษะในศาสตร์วิชาชีพที่ ถนัดจากประสบการณ์
			ทักษะการให้บริการ
			ทักษะการนำเสนอ
			ทักษะการโน้มน้าวให้คนอื่น เชื่อ
			ทักษะการแก้ไขปัญหาเฉพาะ หน้า
			ทักษะการมีปฏิสัมพันธ์กับ คนจำนวนมาก
สมรรถนะด้าน ทัศนคติ ค่านิยม และ ความคิดเห็น เกี่ยวกับ ภาพลักษณ์ ของตนเอง	งานสอน	จิตวิทยา จรรยาบรรณ ความ เป็นครูที่ดีที่สามารถถ่ายทอด ความรู้ ทำให้นิสิตเชื่อมั่นได้	เข้าใจพื้นฐานความแตกต่าง ของนิสิต
		มีทัศนคติที่จะค้นหาวิธีการ ในกระบวนการถ่ายทอด ความรู้ให้นิสิตเข้าใจได้	เชื่อในความหลากหลาย
		ความซื่อสัตย์สุจริต	เชื่อในรูปแบบการสอนที่ หลากหลาย
			เข้าใจในสภาพแวดล้อมที่ เปลี่ยนแปลง

องค์ประกอบ สมรรถนะ	ด้านภาระงาน	สมรรถนะตามภาระงาน	
		ความเหมือน	ความแตกต่าง
สมรรถนะด้าน ทัศนคติ ค่านิยม และ ความคิดเห็น เกี่ยวกับ ภาพลักษณ์ ของตนเอง (ต่อ)	งานสอน (ต่อ)		สามารถปรับตัวและเปลี่ยน ความคิดได้
			ความเป็นมิตร
			รักความเป็นธรรม
			อุทิศเวลา
			มีคุณธรรม จริยธรรม
			ความเอาใจใส่ในลิต
			เป็นแบบอย่างให้นิสิตได้
			เนื้อหาที่สอนต้องมีความ ถูกต้อง ทันสมัย
			มีความใฝ่รู้
			มีความจริงใจ ตรงไปตรงมา ไม่เสแสร้ง
			เป็นตัวของตัวเอง
			จรรยาบรรณในวิชาชีพ (ไม่ ลอกเลียนแบบ ไม่เอาผลงาน ผู้อื่นมาอ้างเป็นของตนเอง)
		ให้เกียรติศิลปะหรือศาสตร์ สาขาอื่นๆ	
		มีความมุ่งมั่น ตั้งใจในการ พัฒนาตนเอง พัฒนางานวิจัย ให้ดีขึ้น และตั้งใจพัฒนา ตนเองให้สูงขึ้นที่มีใช้หวังผล เชิงพาณิชย์	สามารถปรับประยุกต์ใช้องค์ ความรู้ได้
	งานวิจัยและ วิชาการ	มีค่านิยมในการผลิตงานวิจัย ที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม ส่วนรวม สามารถนำไปใช้ ประโยชน์ได้จริง	สามารถนำความรู้จาก งานวิจัยไปใช้ในการสอนเพื่อ สร้างให้เป็นมหาวิทยาลัยวิจัย ที่สมบูรณ์
		ทำวิจัยอย่างถูกต้อง มีจริยธรรม มีการอ้างอิง ไม่คัดลอกผลงานทางวิชาการ มีความซื่อสัตย์ทางวิชาการ	งานวิจัยล้วนแตกต่างกันใน มุมมองและวิธีการหาคำตอบ ไม่มีงานวิจัยชิ้นใดที่สมบูรณ์ แบบ
		สนใจศึกษาค้นคว้าหาความรู้ มีความอยากรู้อยากเห็น	ยึดถือความยุติธรรม มี คุณธรรม

องค์ประกอบ สมรรถนะ	ด้านภาระงาน	สมรรถนะตามภาระงาน	
		ความเหมือน	ความแตกต่าง
สมรรถนะด้าน ทัศนคติ ค่านิยม และ ความคิดเห็น เกี่ยวกับ ภาพลักษณ์ ของตนเอง (ต่อ)	งานวิจัยและ วิชาการ (ต่อ)	เห็นว่างานวิจัยเป็นสิ่งที่ สร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ และ ต้องการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ	มีความรับผิดชอบต่อสังคม
			ปรับตัวให้สอดคล้องกับความ หลากหลาย
			สามารถบริหารจัดการเวลา ได้ดี
			อยากเป็นที่รู้จัก อยากให้ สถาบันมีชื่อเสียงเป็นที่ ยอมรับ
			ต้องมีบุคลิกที่เป็นผู้นำ เป็น แบบอย่างให้องค์กรวิจัย
			มองสิ่งต่างๆ อย่างสร้างสรรค์ แปลกไปจากเดิม
			ควรมีนักวิจัยใหม่ๆ มา สร้างสรรค์ผลงาน
	งานพัฒนา นิสิต	ความเสียสละ	มีความคิดที่ดี
		มีความเป็นกันเอง	มีความรับผิดชอบต่อสังคม
		มีจิตอาสาหรือจิตสาธารณะ	มีกระบวนการและ ประสบการณ์ที่จะทำการ พัฒนาให้นิสิตอยู่ในสังคมได้
		มองนิสิตเหมือนลูกหลาน ให้ ความสนใจ เข้าใจนิสิต เข้าใจและยอมรับในการ เปลี่ยนแปลงของนิสิต	ความเป็นอาจารย์ต้องช่วยให้ นิสิตประสบความสำเร็จ
		ต้องการให้นิสิตเป็นคนดี รับผิดชอบ ใช้สังคม ทำประโยชน์ให้ สังคม ไม่เอาเปรียบหรือเป็น ปัญหาของสังคม	มองเห็นว่าปัญหาและความ ผิดพลาดเป็นประโยชน์ มากกว่า
			เข้าใจในความแตกต่างและ สภาพของนิสิต
			เข้าใจในความหลากหลาย ของสังคม

องค์ประกอบ สมรรถนะ	ด้านภาระงาน	สมรรถนะตามภาระงาน	
		ความเหมือน	ความแตกต่าง
สมรรถนะด้าน ทัศนคติ ค่านิยม และ ความคิดเห็น เกี่ยวกับ ภาพลักษณ์ ของตนเอง (ต่อ)	งานพัฒนา นิสิต (ต่อ)		ยอมรับในความแตกต่างและ ความขัดแย้ง
			ยอมรับการเปลี่ยนแปลง
			สามารถปรับตัวให้เข้ากับคน ในวัยต่างๆ
			มองการณ์ไกล
			มีคุณธรรม
			มีวัฒนธรรมประชาธิปไตย
			เป็นนักกิจกรรม
			ให้การสนับสนุนนิสิต ให้การ ช่วยเหลือเกื้อกูลนิสิต เอาใจ ใส่นิสิต ห่วงใยนิสิต ให้ กำลังใจนิสิต
			ใจเย็น ไม่อคติกับนิสิต
			มีเวลาให้นิสิต
		ให้เกียรตินิสิต และเห็น คุณค่าในตัวนิสิต	
	งานบริหาร	มุ่งมั่น ตั้งใจ พัฒนาการ บริหารให้องค์กรประสบ ความสำเร็จในทิศทางที่ ต้องการ โดยมีภาพลักษณ์ที่ แสดงให้เห็นว่าเป็นผู้นำใน การตัดสินใจที่ชัดเจน	ความเป็นธรรม
		พัฒนาองค์กรให้ดีกว่าที่ เป็นอยู่ ทำให้องค์กร ขับเคลื่อน เต็มโตก้าวหน้าไป อย่างที่ควรจะเป็น	ไม่หนีปัญหา
		คำนึงหรือเห็นประโยชน์ ส่วนรวมขององค์กร	กล้าตัดสินใจ
		พร้อมรับฟังความคิดเห็นของ ผู้อื่น	เสียสละให้องค์กร
		ยึดมั่นในสิ่งที่ถูกต้อง	สุจริต ไม่เอื้อผลประโยชน์ให้ ตนเองหรือพวกพ้อง

องค์ประกอบ สมรรถนะ	ด้านภาระงาน	สมรรถนะตามภาระงาน	
		ความเหมือน	ความแตกต่าง
สมรรถนะด้าน ทัศนคติ ค่านิยม และ ความคิดเห็น เกี่ยวกับ ภาพลักษณ์ ของตนเอง (ต่อ)	งานบริหาร (ต่อ)	มีคุณธรรม จริยธรรม ธรรมาภิบาล	ยอมรับความแตกต่างของ ผู้อื่น
		มีความคิดเชิงบวกหรือมอง ภาพบวก	ให้เกียรติผู้อื่น
			เข้าใจในความแตกต่าง
			เข้าใจในความต้องการที่ หลากหลาย
			ไม่ทำให้เกิดความแตกต่าง หรือความเหลื่อมล้ำ
			ปรับตัวให้เหมาะสมกับ สถานการณ์
			ให้ความสำคัญกับทุกคน
			มีวิสัยทัศน์ที่เป็นที่เชื่อมั่นได้
			มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
			มีใจรัก มีความทุ่มเท
			มีเวลาพบปะสังสรรค์
			จิตวิทยาในการบริหาร
		มีเหตุผลตามกฎหมายเกณฑ์	
	งานบริการทาง วิชาการ	นำองค์ความรู้หรือศาสตร์ที่ เป็นประโยชน์เผยแพร่สู่ สังคมภายนอก แบ่งปัน ความรู้ทางวิชาการ	มีเอกลักษณ์ทางวิชาการ
		เห็นผู้พังกาความรู้ที่บรรยาย ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ที่ หลากหลายแก่สังคม	ยึดจรรยาบรรณทางวิชาการ และวิชาชีพโดยเคร่งครัด
			ยอมรับการเปลี่ยนแปลงจาก ภายนอก
			มีทัศนคติที่ก้าวหน้าและเท่า ทันสถานการณ์
			เข้าใจในความหลากหลาย เข้าใจคน
			มีคุณธรรม เป็นธรรม
		โปร่งใส ชัดเจน	

องค์ประกอบ สมรรถนะ	ด้านภาระงาน	สมรรถนะตามภาระงาน	
		ความเหมือน	ความแตกต่าง
สมรรถนะด้าน ทัศนคติ ค่านิยม และ ความคิดเห็น เกี่ยวกับ ภาพลักษณ์ ของตนเอง (ต่อ)	งานบริการทาง วิชาการ (ต่อ)		มีภูมิรู้
			อุทิศตน เอาใจใส่ เต็มใจ บริการ
			ช่วยเหลือให้สังคมพัฒนาไป ในทิศทางที่ดีถูกต้อง
			เชื่อมั่นในตนเอง คิดว่า ตนเองสามารถทำได้
			เห็น ความ สำคัญ ของ ผู้รับบริการเป็นหลัก
			ให้บริการอย่างครบองค์รวม และรอบคอบ
			ความเสียสละ
			เห็นแก่ความก้าวหน้าทาง วิชาการเป็น ประโยชน์ มากกว่าด้านอื่น
สมรรถนะด้าน บุคลิกประจำ ตน	งานสอน	เป็นแบบอย่างที่ดี เป็น แม่พิมพ์ทางความคิด	มีจรรยาบรรณทางวิชาการ
		การแต่งกายเหมาะสม มี ความสุขภาพ เรียบร้อย สะอาด ดูดี สมวัย	มีคุณธรรม จริยธรรม
		กิริยามารยาทสุภาพ เรียบร้อย สำรวมเป็นที่ ยอมรับได้	รับฟังความคิดเห็น
		มีความเป็นกันเอง	เข้มงวดกวดขัน
		บุคลิกความเป็นครูหรือมี บุคลิกเหมาะสมตามทีนีสิต คาดหวัง	มีความกระตือรือร้น และ ติดตามนิสิต
		น่าเคารพ น่าเชื่อถือ	ทันเหตุการณ์ มีภูมิรู้
		มีความรับผิดชอบ	เป็นมิตร
		กระตุ้น สนับสนุน โน้มน้าว ให้นิสิตสร้างความคิด เรียนรู้ ได้ดีขึ้น	มีความมั่นใจ
			พูดสื่อสารให้เข้าใจได้ง่าย วาจาสุภาพ

องค์ประกอบ สมรรถนะ	ด้านภาระงาน	สมรรถนะตามภาระงาน	
		ความเหมือน	ความแตกต่าง
สมรรถนะด้าน บุคลิกประจำ ตน (ต่อ)	งานสอน (ต่อ)		มีความอดทน ต่อความไม่รู้ ของนิสิต
			เป็นตัวของตัวเอง
			จริงจัง
	งานวิจัยและ วิชาการ	ความกระตือรือร้นอยาก ถ่ายทอดความรู้ และการ เข้าถึงแหล่งทุน	จริงจังตรงไปตรงมา
		จรรยาบรรณทางวิชาการ วิชาชีพ	กล้าหาญในการวิจารณ์
		ใฝ่รู้	อยากรู้
		มีความซื่อสัตย์สุจริตต่อ งานวิจัย	ประณีต ละเอียดรอบคอบ
			รักในการค้นคว้าวิจัย
			เคารพผู้อื่น
			ตรงต่อเวลา
			มีความสามารถทางวิชาการ
			สื่อสารเป็นที่เข้าใจ
			แสดงออกถึงความรู้ ความคิดใหม่ๆ ทางวิชาการ
			จัดสรรเวลาได้
			มีเป้าหมายและวิธีการทำงาน ที่ชัดเจน มีจุดยืน มุ่งมั่น ไม่ ย่อท้อต่ออุปสรรค
			เป็นนักวิจัยที่เป็นผู้นำการ วิจัย เป็นแบบอย่างให้ผู้ที่ เริ่มทำงานวิจัยวิชาการ
			อดทน
			น่าเชื่อถือ
			ทำงานเป็นทีม ปฏิสัมพันธ์ ร่วมกับผู้อื่นได้
			ใจกว้าง
	เปิดรับฟังความคิดเห็นของ ผู้อื่น		

องค์ประกอบ สมรรถนะ	ด้านภาระงาน	สมรรถนะตามภาระงาน	
		ความเหมือน	ความแตกต่าง
สมรรถนะด้าน บุคลิกประจำ ตน (ต่อ)	งานพัฒนา นิสิต	เป็นแบบอย่างที่ดี	กัลยาณมิตร
		เป็นกันเอง	เป็นพี่เลี้ยงให้นิสิต
		มีความเป็นผู้นำ	อ่อนโยนกับนิสิต
		เอาใจใส่ ใส่ใจ สนใจ แนะนำ ติดตาม ช่วยเหลือนิสิต	ยึดหยุ่น ไม่เข้มงวด
		มีมนุษยสัมพันธ์	เข้มงวดบ้าง
		มีความอดทน	มุ่งมั่น ไม่ย่อท้อ
		เสียสละ ใจกว้าง	เป็นตัวของตัวเอง
		กระตือรือร้น	น่าเชื่อถือ น่าเคารพ
			จริงใจ ไม่เสแสร้ง
			มีเมตตา
			มีความขยัน
			มีวินัย
			ช่างสังเกต
			มีภูมิรู้
		แต่งกายเหมาะสม	
	งานบริหาร	ภาวะผู้นำ	มีคุณธรรม จริยธรรม
		ความยุติธรรม หรือเป็นกลาง	มีเมตตาธรรม
		มีความเสียสละ	มีความหนักแน่น มีความเด็ด เดี่ยว
		กล้าตัดสินใจ และตัดสินใจ	มีความชัดเจน เจียบขาด เด็ดขาด
		น่าเคารพ น่าเชื่อถือ	สามารถแก้ไขปัญหาเฉพาะ หน้าได้
		มีมนุษยสัมพันธ์	มีความสุขภาพทั้งต่อหน้าและ ลับหลัง
		ประนีประนอม ยึดหยุ่น อะลุ่มอล่วย	แต่งกายเหมาะสม
			มีความท่อมเท กระตือรือร้น
			เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม
			ให้ความร่วมมือ เอาใจใส่
			ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี
			ใจดี

องค์ประกอบ สมรรถนะ	ด้านภาระงาน	สมรรถนะตามภาระงาน	
		ความเหมือน	ความแตกต่าง
สมรรถนะด้าน บุคลิกประจำ ตน (ต่อ)	งานบริการทาง วิชาการ	นำเคารพ นำเชื่อถือ	มีความสามารถด้านการ ประยุกต์
		วางตัวเหมาะสม ดูดี สง่างาม ภูมิฐาน มีภูมิรู้	มีจรรยาบรรณทางวิชาการ
		ถ่ายทอดความรู้ได้ พุดจา เหมาะสม ใช้คำพูดหรือ อธิบายได้เหมาะสมกับ กลุ่มเป้าหมาย	มุ่งคุณภาพ ไม่มุ่ง วัตถุประสงค์เชิงพาณิชย์
		ให้การช่วยเหลือทางวิชาการ และเปิดใจรับฟัง ยินดีให้ ความรู้ ความเห็น คำแนะนำ	ตรงต่อเวลา
		มีความเชื่อมั่น มั่นใจใน ตนเอง	ใฝ่รู้
		มีความคล่องตัว ปรับตัวให้ เข้ากับสภาพแวดล้อมทาง สังคมได้	ประนีประนอม อະลุ่มอล่วย
		แต่งกายเรียบร้อยเหมาะสม	ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี
			เป็นกันเอง
			จริงใจ
			เป็นตัวของตัวเอง
			มีความแม่นยำในศาสตร์ที่จะ ให้บริการ
			นิ่งๆ เจียบๆ ไม่พูดมาก
	กระตือรือร้น		
สมรรถนะด้าน แรงจูงใจ	งานสอน	มีจิตวิญญาณความเป็นครู ตั้งใจถ่ายทอดความรู้ให้นิสิต ได้รับความรู้ที่เป็นประโยชน์	สามารถเห็นปัญหาจาก สถานการณ์หรือพื้นที่จริงที่ ไปฝึกปฏิบัติ และสามารถ แก้ไขปัญหานั้นได้จากการ ออกภาคสนาม
		หวังผลให้นิสิตเข้าใจในสิ่งที่ ตนสอน ฝึกปฏิบัติและนำ ความรู้ไปใช้ได้จริงใน สถานการณ์ที่แตกต่างกัน	ค้นคว้าความรู้ใหม่ๆ

องค์ประกอบ สมรรถนะ	ด้านภาระงาน	สมรรถนะตามภาระงาน	
		ความเหมือน	ความแตกต่าง
สมรรถนะด้าน แรงจูงใจ (ต่อ)	งานสอน (ต่อ)	ภาคภูมิใจ มุ่งหวังหรือ ปรารถนาผลิตบัณฑิตให้ สามารถดำรงตนตามวิชาชีพ ในสังคมได้อย่างภาคภูมิใจ เป็น คนดี ประสบความสำเร็จใน ชีวิต	ได้แลกเปลี่ยนความรู้
		สามารถสร้างองค์ความรู้ ใหม่ๆ ในการสอนได้	ความทุ่มเทและเสียสละ
		ภาคภูมิใจจากการได้รับการ ยอมรับทางวิชาการ มี ชื่อเสียง ได้รับการอ้างอิง ผลงานทางวิชาการ	อยากให้นิสิตรักในวิชาที่ อาจารย์สอน และ เห็น อาจารย์มีความสำคัญ
	งานวิจัยและ วิชาการ	มุ่งหวังที่จะสร้างองค์ความรู้ ใหม่ๆ ด้านงานวิจัยและ วิชาการเพื่อเป็นประโยชน์กับ สังคม	ต้องการทำงานวิจัยให้ดีขึ้น
		เผยแพร่ความรู้ ผลงานทาง วิชาการสู่ภายนอกให้เป็นที่ รู้จักมากขึ้น	ความใฝ่รู้ รักการค้นคว้าหา ความรู้ปรับปรุงตนเอง
		การขอกำหนดตำแหน่งทาง วิชาการที่สูงขึ้น	เตรียมตนเองให้มีความพร้อม ทำงานวิจัยในทุกด้าน ทั้ง ด้านภาษา หัวข้อที่จุด ประกาย โดดเด่น แตกต่าง
		ผลิตผลงานวิจัย ผลงานทาง วิชาการชั้นนำได้มากขึ้น	อาศัยความแตกต่างในการ แข่งขัน เพื่อชิงทุน
		ค่าตอบแทนที่เหมาะสม เพียงพอที่ทำให้ผู้วิจัยเห็น ความสำคัญของงาน	เตรียมคำแนะนำ คำรับรอง เพื่อใช้ในต่างประเทศ
			มีระยะเวลาที่เพียงพอในการ พัฒนางานและยืดหยุ่นตาม ความยากง่ายของงาน
			ได้รับการสนับสนุนโครงสร้าง พื้นฐาน เทคโนโลยีใหม่ๆ และทุนอุดหนุนการวิจัย

องค์ประกอบ สมรรถนะ	ด้านภาระงาน	สมรรถนะตามภาระงาน	
		ความเหมือน	ความแตกต่าง
สมรรถนะด้าน แรงจูงใจ (ต่อ)	งานพัฒนา นิสิต	จิตวิญญาณความเป็นครูที่ ต้องการแนะนำช่วยเหลือ หรืออยากเห็นนิสิตพัฒนาไป ในทางที่ดี สามารถเข้าสู่ สังคมได้สมบูรณ์	จิตวิญญาณความเป็นครูใน การเห็นนิสิตเข้าใจปัญหา สังคมอย่างแท้จริงตามหลัก วิชาการ
		ภาคภูมิใจ อยากเห็นนิสิตทำ ประโยชน์ให้สังคม ประเทศชาติ เป็นที่พึ่งพาของ สังคมได้	อยากเห็นนิสิตเป็นคนดี มี คุณภาพชีวิตที่ดีกว่านิสิต สถาบันอื่น
		ภาคภูมิใจ อยากเห็นนิสิต ประสบความสำเร็จ	ต้องการส่งเสริมให้นิสิตได้ดี โดยมองนิสิตเหมือนลูกหลาน
			จิตวิญญาณความเป็นครูใน การเห็นนิสิตอยู่ในสังคมได้
			ให้นิสิตสามารถนำความรู้ไป ใช้อย่างถูกต้อง ไม่ให้ใครมาดู ถูกได้
			ต้องการให้อาจารย์และนิสิต มีศักดิ์ศรีในวิชาชีพ
			ผลิตบัณฑิตให้มีคุณภาพของ สังคม
			อยากเห็นนิสิตก้าวนำโลก
			เป็นครูที่นักเรียนรัก ยอมรับ ในความเป็นแบบอย่างที่ดี
			สร้างความสัมพันธ์กับนิสิต
		ได้รับการสนับสนุนทางด้าน บุคลากร	
	งานบริหาร	มุ่งมั่นพัฒนาให้องค์กรไปใน ทิศทางที่ดีขึ้น เพื่อประโยชน์ ส่วนรวมมากกว่าส่วนตัว	อยากเห็นลูกน้องประสบ ความสำเร็จ
		อุทิศเวลา อาสาปฏิบัติหน้าที่ โดยไม่หวังสิ่งตอบแทน	แสวงหาวิธีการบริหารจัดการ รูปแบบใหม่ๆ
อยากเห็นองค์กรก้าวหน้าไป ในทางที่ดี ถูกต้อง และมี ประสิทธิภาพ		มีความพร้อมในการปฏิบัติ หน้าที่	

องค์กรประกอบ สมรรถนะ	ด้านภาระงาน	สมรรถนะตามภาระงาน	
		ความเหมือน	ความแตกต่าง
สมรรถนะด้าน แรงจูงใจ (ต่อ)	งานบริหาร (ต่อ)	ได้รับการยอมรับหรือเป็นที่ ยอมรับนับถือ เป็นที่เคารพ ทั้งจากผู้ใต้บังคับบัญชาและ คนทั่วไป	ระบบบริหารที่มี ประสิทธิภาพ
		ค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับ ภาระงาน	ความรักในการบริหาร
			มีโอกาสในการบริหารงาน ขององค์กร
			มีโอกาสในการแก้ไขปัญหา ขององค์กร
			มีกิจกรรมหรือโครงการที่ดีใน องค์กร
			ได้รับผลการปฏิบัติงานที่ดี
			ได้รับคำชมเชย
	งานบริการทาง วิชาการ	เผยแพร่ความรู้ ผลงานทาง วิชาการสู่ภายนอกให้เป็นที่ รู้จักมากขึ้น	ได้รับชื่อเสียง
		ได้รับความรู้ ประสบการณ์ ในโลกปฏิบัติจากภายนอก เพิ่มมากขึ้น เพื่อนำมาสอน ก่อให้เกิดการเรียนการสอน และการวิจัยที่ดี	มีสถานที่ที่อำนวยความสะดวก พัฒนางาน
		ค่าตอบแทนจากงานให้ คำปรึกษาที่เหมาะสม	มีความถนัดในการพูดเป็น แรงบันดาลใจ ในการฝึกน้อม นำให้คนเชื่อถือได้
		สร้างประโยชน์ให้สังคม ส่วนรวม	
		ได้รับการยอมรับนับถือจาก สังคมและคนทั่วไปในวงการ วิชาชีพทั้งระดับชาติและ ระดับนานาชาติ	

ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นางสาวอภิญญา ลีละฉายากุล เกิดเมื่อวันที่ 7 ธันวาคม พ.ศ. 2527 ภูมิลำเนาจังหวัด กรุงเทพมหานคร จบการศึกษารัฐศาสตรบัณฑิต ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เมื่อปีการศึกษา พ.ศ. 2549 และเข้าศึกษาต่อหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เมื่อปีการศึกษา พ.ศ. 2552

ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำนักงาน (บุคคล) สังกัดคณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เป็นระยะเวลา 3 ปี ปัจจุบันรับราชการในตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคล ปฏิบัติการ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร กรุงเทพมหานคร