

รายงานการวิจัยฉบับที่ 103

เรื่อง

การพัฒนารูปแบบสมรรถนะด้านผู้นำทางวิชาการของอาจารย์  
ในมหาวิทยาลัยของรัฐ เอกชน และในกำกับของรัฐ



อ.ดร.อังคินันท์ อินทรกำแหง

อ.ทัศนากานต์ ทองภักดี

สถาบันวิจัยพฤกษศาสตร์

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

งานวิจัยฉบับนี้ได้รับทุนสนับสนุนจากงบรายได้ของมหาวิทยาลัยประจำปี 2547

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

มกราคม 2549

ISBN 974-9849-55-8

## คำนำ

งานวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบสมรรถนะด้านผู้นำทางวิชาการของอาจารย์  
ในมหาวิทยาลัยของรัฐ เอกชน และในกำกับของรัฐ เป็นประโยชน์ทั้งในเชิงเพิ่มพูน  
องค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับ สมรรถนะของอาจารย์ในมหาวิทยาลัย และเป็นประโยชน์ที่  
จะใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาอาจารย์และมหาวิทยาลัยโดยรวม ทั้งมหาวิทยาลัยของ  
รัฐ มหาวิทยาลัยเอกชนและมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยทางมหาวิทยาลัยคง  
ต้องคำนึงถึงความสำคัญของสมรรถนะด้านบริการวิชาการของอาจารย์มากขึ้น เพราะ  
เกี่ยวข้องโดยตรงต่อสมรรถนะผู้นำทางวิชาการของอาจารย์ และยังคาดว่าจะเกิด  
ประโยชน์ต่อสังคมได้อีกด้วย ทางสถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ต้องขอขอบคุณอาจารย์  
ดร.อังศินันท์ อินทรกำแหง และอาจารย์ทัศนากา ทอภักดี ที่ทำงานวิจัยเรื่องนี้ด้วยความ  
อุตสาหะวิริยะและทุ่มเท จนได้ผลงานวิจัยที่มีคุณภาพและเป็นประโยชน์ต่อวงการ  
วิชาการและสังคม

(ดร.วิลาสลักษณ์ ชั่ววัลลี)

ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์

## ประกาศคุณูปการ

รายงานการวิจัยฉบับที่ 103 เรื่อง “การพัฒนารูปแบบสมรรถนะด้านผู้นำทางวิชาการของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยของรัฐ เอกชนและในกำกับของรัฐ” ได้รับการสนับสนุนจากมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โดยใช้เวลาดำเนินการวิจัยตั้งแต่เดือน กรกฎาคม พ.ศ. 2547 ถึง ธันวาคม 2548 เป็นเวลา 1 ปี 6 เดือน ซึ่งงานวิจัยครั้งนี้สำเร็จลงได้ด้วยความกรุณาจาก รองศาสตราจารย์ ดร.ศุภฤทัย เหล่าที่ ให้คำแนะนำและให้โอกาสนำเสนอหัวข้องานวิจัยเพื่อขออนุมัติงบประมาณดำเนินการวิจัย และขอขอบคุณ อ.ดร.วิลาศลักษณ์ ชวัลลภ ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ รองศาสตราจารย์ อัจฉรา สุขารมณ และรองศาสตราจารย์ ดร.อรพินทร์ ชูชม ที่ให้คำแนะนำปรึกษาการทำงานวิจัย พร้อมทั้งคณาจารย์ และบุคลากรฝ่ายสนับสนุนของสถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ทุกท่านที่ให้ความสนใจในการทำงานเป็นอย่างดี คณะผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณทุกท่านไว้ ณ ที่นี้ด้วย

นอกจากนี้คณะผู้วิจัยได้รับความร่วมมือจากท่านผู้บริหาร อาจารย์ นิติของมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ที่เป็นผู้ให้ข้อมูลการสัมภาษณ์เบื้องต้น และคณาจารย์จาก 17 มหาวิทยาลัยที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ผู้ให้ข้อมูลตอบแบบสอบถาม และผู้ช่วยนักวิจัยในการเก็บข้อมูลครั้งนี้ คณะผู้วิจัยขอขอบคุณทุกท่านที่ให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี

สุดท้ายนี้คณะผู้วิจัยขอขอบคุณ ผู้บริหารและมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เป็นอย่างยิ่งที่ให้โอกาสทำงานวิจัยและให้ทุนอุดหนุนงบประมาณรายได้ประจำปี 2547 แก่งานวิจัยครั้งนี้

อังคินันท์ อินทรกำแหง

ทัศนาก ทองภักดี

มกราคม 2549

**บทคัดย่องานวิจัยฉบับที่ 103 เรื่อง**  
**การพัฒนารูปแบบสมรรถนะด้านผู้นำทางวิชาการของอาจารย์**  
**ในมหาวิทยาลัยของรัฐ เอกชน และในกำกับของรัฐ**

อ.ดร. อังสินันท์ อินทรกำแหง

อ.ทัศนาก ทอภักดี

การวิจัยเชิงบรรยายครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาแบบสมรรถนะที่จำเป็นด้านความเป็นผู้นำทางวิชาการของอาจารย์ในมหาวิทยาลัย และเปรียบเทียบเส้นทางและขนาดอิทธิพลระหว่างตัวแปรแฝงในรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของความเป็นผู้นำทางวิชาการของอาจารย์ในมหาวิทยาลัย 3 กลุ่ม คือ อาจารย์ในมหาวิทยาลัยของรัฐ เอกชน และในกำกับของรัฐ รวมจำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 638 คนจากมหาวิทยาลัย 17 แห่ง ตัวแปรที่ศึกษาประกอบด้วยตัวแปรแฝง 5 ตัว ตัวแปรสังเกตได้ 15 ตัว เครื่องมือที่ใช้ เป็นแบบสอบถามประมาณค่า 6 ระดับ รวม 127 ข้อ ทำการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นด้วยโปรแกรม SPSS for windows version 11.0 พร้อมตรวจสอบความสอดคล้องของรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ ด้วยโปรแกรม LISREL 8.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า สมรรถนะทั้ง 4 ด้านคือ ด้านการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ และการส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมไทย มีผลทางตรง และผลทางอ้อมโดยส่งผ่านสมรรถนะด้านบริการวิชาการ ส่งผลต่อความเป็นผู้นำทางวิชาการของอาจารย์ ทั้งนี้ รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของความเป็นผู้นำทางวิชาการตามสมมติฐานนั้น มีความสอดคล้องกับข้อมูลความคิดเห็นของอาจารย์ทั้ง 3 กลุ่ม ตัวอย่างอยู่ในเกณฑ์ดีมาก โดยรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุนี้สามารถอธิบาย ค่าความแปรปรวนของความเป็นผู้นำทางวิชาการของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยของรัฐ เอกชนและในกำกับของรัฐ ได้ร้อยละ 69.0, 83.0 และ 85.0 ตามลำดับ และรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุตามสมมติฐานมีความสอดคล้องกับข้อมูลความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่ 3 อาจารย์ในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ อยู่ในเกณฑ์ดีที่สุดเมื่อเทียบกับกลุ่มตัวอย่างที่ 1 อาจารย์ในมหาวิทยาลัยของรัฐ และกลุ่มตัวอย่างที่ 2 อาจารย์ในมหาวิทยาลัยเอกชน ด้วยค่า ไค-สแควร์ = 25.50, P-value=0.953, df = 39, GFI = 0.98, AGFI = 0.94, RMR = 0.017 และ RMSEA = 0.000

## **Research Abstract No.103**

### **Development of Academic Leadership Competency Model for Faculty Members in Public, Private, and Public Autonomous Universities**

**Dr. Ungsinan Intarakamhang**

**Tasana Thongpukdee**

---

The objectives of this descriptive research were to develop a competency model for academic leadership competency of university faculties; and to compare paths and effect sizes among latent variables in causal model of university faculty's academic leadership in 3 groups, which were public, private, and public autonomous universities. Total sample group comprised 638 faculty members from 17 universities. Variables consisted of 5 latent variables and 15 observable variables. Research instrument in this study was 6-level valuation questionnaires, totaling 127 questions. Preliminary data analysis was performed by using SPSS for Windows 11.0, together with testing for consistency of causal model with LISREL 8.3 application software. Data analysis showed that all 4 aspects of competency: teaching, research, academic service, and promotion of Thai arts & culture, had direct and indirect effects through academic service competency on academic leadership of university faculties. According to this, the hypothesized academic leadership causal model was consistent with opinions of faculties in all 3 sample groups at the very good criteria level. This causal model could explain variance in academic leadership of faculty in public, private, and public autonomous universities at 69.0%, 83.0% and 85.0% respectively. In addition, causal model was consistent with opinions of faculties in the sample group 3<sup>rd</sup> faculties in public autonomous universities, at the best criteria level, with values of chi-square = 25.50, P-value = 0.953, df = 39, GFI = 0.98, AGFI = 0.94, RMR = 0.017, and RMSEA = 0.000.



## สารบัญ

หน้า

คำนำ

ประกาศคุณูปการ

สารบัญ

สารบัญตาราง

สารบัญภาพประกอบ

บทคัดย่อ

Research Abstract

|                                                                                             |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>บทที่ 1 บทนำ</b>                                                                         | 1  |
| ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา                                                              | 1  |
| วัตถุประสงค์ของโครงการวิจัย                                                                 | 5  |
| ขอบเขตของการวิจัย                                                                           | 6  |
| นิยามปฏิบัติการ                                                                             | 6  |
| ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ และหน่วยงานนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์                              | 8  |
| ที่มาของกรอบแนวคิดในการวิจัย                                                                | 9  |
| กรอบแนวคิดในการวิจัย รูปแบบสมรรถนะด้านผู้นำทางวิชาการของ<br>อาจารย์ในมหาวิทยาลัยตามสมมติฐาน | 10 |
| สมมติฐานการวิจัย                                                                            | 11 |
| <b>บทที่ 2 เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง</b>                                              | 12 |
| ตอนที่ 1 วิสัยทัศน์ ภารกิจของมหาวิทยาลัยและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง                            | 12 |
| ตอนที่ 2 ทฤษฎีภาวะผู้นำและการจูงใจในงาน และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง                            | 23 |
| ตอนที่ 3 แนวคิดรูปแบบสมรรถนะของบุคลากรในสถาบันการศึกษา<br>และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง          | 34 |
| ตอนที่ 4 แนวคิดด้านการปฏิบัติงานและการประเมินผลการปฏิบัติงาน<br>และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง    | 59 |
| ตอนที่ 5 ทฤษฎีรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น                                           | 74 |
| <b>บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย</b>                                                           | 77 |
| การเลือกกลุ่มประชากร                                                                        | 79 |

## สารบัญ (ต่อ)

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | หน้า |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| การกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 79   |
| ตัวแปรสำหรับการวิจัย                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 80   |
| เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | 82   |
| การเก็บรวบรวมข้อมูล                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 85   |
| วิธีวิเคราะห์ข้อมูล                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 86   |
| <b>บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 88   |
| ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล เบื้องต้น                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | 91   |
| ตอนที่ 2 ผลการเปรียบเทียบค่ามัธยฐานเลขคณิตของตัวแปรสังเกตได้ทั่ว<br>ตัวแปรแฝง ความเป็นผู้นำทางวิชาการ สมรรถนะด้านการสอน<br>สมรรถนะด้านการทำวิจัย สมรรถนะด้านบริการวิชาการและ<br>สมรรถนะด้านส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมไทย ระหว่างกลุ่ม 1 อาจารย์<br>ในมหาวิทยาลัยของรัฐ กลุ่ม 2 อาจารย์ในมหาวิทยาลัยเอกชน<br>และกลุ่มที่ 3 อาจารย์ในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ | 98   |
| ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ 15 ตัวที่ใช้<br>ในการพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพล<br>ต่อความเป็นผู้นำทางวิชาการของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยทั้ง 3 กลุ่ม                                                                                                                                                  | 99   |
| ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องของรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ<br>ของสมรรถนะที่มี อิทธิพลต่อความเป็นผู้นำทางวิชาการตาม<br>สมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ทั้ง 3 กลุ่ม                                                                                                                                                                               | 105  |
| ตอนที่ 5 ผลการเปรียบเทียบเส้นทางอิทธิพลในรูปแบบความสัมพันธ์<br>เชิงสาเหตุของสมรรถนะที่มีอิทธิพลต่อความเป็นผู้นำทางวิชาการ<br>ของอาจารย์ในมหาวิทยาลัย 3 กลุ่ม                                                                                                                                                                                          | 115  |
| ตอนที่ 6 ผลการพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของสมรรถนะที่มีอิทธิพล<br>ต่อความเป็นผู้นำทางวิชาการของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยทั้ง 3 กลุ่ม                                                                                                                                                                                                                | 118  |
| <b>บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 120  |
| สรุปผลการวิจัย                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 123  |
| อภิปรายผล                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 131  |
| ข้อเสนอแนะ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | 136  |
| <b>เอกสารอ้างอิง</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 140  |



## สารบัญตาราง

| ตาราง                                                                                                                                                                                                                                | หน้า |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 1 แสดงวิสัยทัศน์ ภารกิจของมหาวิทยาลัยภาครัฐ เอกชนและในกำกับของรัฐพอสังเขป                                                                                                                                                            | 16   |
| 2 แสดงความแตกต่างระหว่างผู้บริหารกับผู้นำ                                                                                                                                                                                            | 24   |
| 3 แสดงรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของศูนย์ภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยแคลิฟอร์เนีย<br>ประเทศสหรัฐอเมริกา                                                                                                                                         | 27   |
| 4 แสดงการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารราชการครูให้มีสมรรถนะต่าง ๆ                                                                                                                                                                    | 30   |
| 5 แสดงองค์ประกอบของสมรรถนะด้านเชาว์อารมณ์                                                                                                                                                                                            | 36   |
| 6 แสดงการกำหนดกลุ่มงานตามหลักสมรรถนะ                                                                                                                                                                                                 | 46   |
| 7 แสดงตัวอย่าง Functional competencies ของบางตำแหน่งงานในศตวรรษที่ 21                                                                                                                                                                | 47   |
| 8 แสดงความสามารถของบุคคล หรือสมรรถนะ (Competency base) ที่จำเป็นต่อ<br>การทำงานให้ได้ประสิทธิภาพ ประสิทธิผลต่อองค์กร เปรียบเทียบ 9 หน่วยงาน                                                                                          | 49   |
| 9 แสดงตารางปัจจัยซึ่งมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน นำสู่ประสิทธิผล<br>ขององค์กรตามข้อเสนอของ Steers (1977)                                                                                                                    | 63   |
| 10 แสดงการประเมินคุณค่าของแบบฟอร์มการประเมินผลการปฏิบัติงาน                                                                                                                                                                          | 66   |
| 11 แสดงรายละเอียดหัวข้อในการประเมินผลการปฏิบัติงาน                                                                                                                                                                                   | 67   |
| 12 แสดงหัวข้อการประเมินด้านคุณภาพและปริมาณของผลงานของอาจารย์                                                                                                                                                                         | 67   |
| 13 แสดงการเปรียบเทียบความสัมพันธ์ของ ANOVA Regression และ LISREL                                                                                                                                                                     | 74   |
| 14 แสดงจำนวนและร้อยละของข้อมูลเบื้องต้นของอาจารย์ผู้ตอบแบบสอบถาม<br>จำแนกตามกลุ่มตัวอย่าง                                                                                                                                            | 91   |
| 15 แสดงค่ามัธยฐานเลขคณิต ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ความเบ้ (Skewness)<br>ความโด่ง (Kurtosis) และค่าสัมประสิทธิ์ของความแปรผัน (Coefficient of Variance : CV)<br>ของตัวแปรสังเกตได้ของกลุ่ม 1 อาจารย์ในมหาวิทยาลัยของรัฐ | 93   |
| 16 แสดงค่ามัธยฐานเลขคณิต ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ความเบ้ (Skewness)<br>ความโด่ง (kurtosis) และค่าสัมประสิทธิ์ของความแปรผัน (Coefficient of Variance : CV)<br>ของตัวแปรสังเกตได้ จากกลุ่ม 2 อาจารย์ในมหาวิทยาลัยเอกชน | 95   |

## สารบัญตาราง (ต่อ)

### ตาราง

### หน้า

- 17 แสดงค่ามัธยฐานเลขคณิต ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ความเบ้ (Skewness) ความโด่ง (Kurtosis) และค่าสัมประสิทธิ์ของความแปรผัน (Coefficient of Variance : CV) ของตัวแปรสังเกตได้ จากกลุ่ม 3 อาจารย์ในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ 96
- 18 แสดงการเปรียบเทียบตัวแปรสังเกตได้ที่วัดตัวแปรด้านความเป็นผู้นำทางวิชาการ สมรรถนะด้านการสอน สมรรถนะด้านการทำวิจัย สมรรถนะด้านบริการวิชาการ สมรรถนะด้านส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมไทยระหว่างสามกลุ่ม 98
- 19 แสดงเมตริกซ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ของรูปแบบสมรรถนะด้านผู้นำทางวิชาการของกลุ่ม 1 อาจารย์ในมหาวิทยาลัยของรัฐ 100
- 20 แสดงเมตริกซ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ของรูปแบบสมรรถนะด้านผู้นำทางวิชาการของกลุ่ม 2 อาจารย์ในมหาวิทยาลัยเอกชน 101
- 21 แสดงเมตริกซ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ของรูปแบบสมรรถนะด้านผู้นำทางวิชาการของ กลุ่ม 3 อาจารย์ในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ 102
- 22 แสดงค่าสถิติการวิเคราะห์อิทธิพลและเมตริกซ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงของรูปแบบสมรรถนะด้านผู้นำทางวิชาการของกลุ่ม 1 อาจารย์ในมหาวิทยาลัยของรัฐ (N=223) 109
- 23 แสดงค่าสถิติการวิเคราะห์อิทธิพลและเมตริกซ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงของรูปแบบสมรรถนะด้านผู้นำทางวิชาการของกลุ่ม 2 อาจารย์ในมหาวิทยาลัยเอกชน (N=248) 111
- 24 แสดงค่าสถิติการวิเคราะห์อิทธิพลและเมตริกซ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงของรูปแบบสมรรถนะด้านผู้นำทางวิชาการของกลุ่ม 3 อาจารย์ในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ (N=167) 113
- 25 เปรียบเทียบเส้นทางอิทธิพลระหว่างตัวแปรแฝงของรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของความเป็นผู้นำทางวิชาการ ของกลุ่มตัวอย่างทั้งสามกลุ่ม กับรูปแบบความสมมติฐาน 115
- 26 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบเส้นทางอิทธิพลระหว่างตัวแปรแฝงของรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยสมรรถนะด้านต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อ ความเป็นผู้นำทางวิชาการของอาจารย์ โดยจำแนกความตามกลุ่มตัวอย่าง 116

## สารบัญภาพประกอบ

| ภาพประกอบ                                                                                                        | หน้า |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 1 แสดงที่มาของกรอบแนวคิดในการวิจัย                                                                               | 9    |
| 2 แสดงกรอบแนวคิดในการวิจัย รูปแบบสมรรถนะด้านผู้นำทางวิชาการของอาจารย์<br>ในมหาวิทยาลัยตามสมมติฐาน                | 10   |
| 3 แสดงความสัมพันธ์ของกระบวนการบริหารและกระบวนการผู้นำ                                                            | 23   |
| 4 แสดงความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน                                                          | 30   |
| 5 เปรียบเทียบความสอดคล้องของทฤษฎีแรงจูงใจของมนุษย์ที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน                                        | 30   |
| 6 ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรม โครงสร้าง กระบวนการ บรรยากาศองค์การ<br>และการปฏิบัติงาน                            | 32   |
| 7 แสดงความสัมพันธ์เกี่ยวโยงของกาย จิตและสังคม ที่นำสู่การแสดงออกทาง<br>พฤติกรรมการปฏิบัติงาน                     | 37   |
| 8 แสดงทักษะของผู้บริหารและหัวหน้างานแต่ละระดับ                                                                   | 38   |
| 9 แสดงการเปรียบเทียบระบบบริหารบุคคลแบบปัจจุบันและระบบใหม่                                                        | 39   |
| 10 แสดงรูปแบบสมรรถนะ(Competency model) ของบุคลากรนำไปสู่การวัดผลการปฏิบัติงาน                                    | 51   |
| 11 แสดงโครงสร้างระบบการพัฒนาศักยภาพบุคลากรสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์                                           | 52   |
| 12 แสดงตัวอย่าง competency model ของตำแหน่งหัวหน้างานวิชาการของมหาวิทยาลัยมินนิโซต้า                             | 53   |
| 13 แสดงขั้นตอนของการจัดทำสมรรถนะที่เชื่อมโยงมาจากวิสัยทัศน์ขององค์กร                                             | 55   |
| 14 แสดงการเชื่อมโยงวิสัยทัศน์สู่ตัวชี้วัดผลสำเร็จของงาน                                                          | 56   |
| 15 แสดงโมเดล เอกลักษณ์ส่วนบุคคลสู่การปฏิบัติ (Practice – identity model of the<br>interpretation of performance) | 62   |
| 16 แสดงสมการ $Performance = f(O \times C \times W)$                                                              | 62   |
| 17 แสดงวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน                                                                             | 65   |
| 18 แสดงขั้นตอนการดำเนินการวิจัย                                                                                  | 87   |
| 19 แสดงรูปแบบสมรรถนะด้านผู้นำทางวิชาการของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยของรัฐ                                             | 106  |
| 20 แสดงรูปแบบสมรรถนะด้านผู้นำทางวิชาการของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยเอกชน                                              | 107  |
| 21 แสดงรูปแบบสมรรถนะด้านผู้นำทางวิชาการของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ                                      | 108  |
| 22 แสดงรูปแบบสมรรถนะด้านผู้นำทางวิชาการของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยที่ได้จากการวิจัย                                  | 119  |

## บทที่ 1

### บทนำ

#### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สืบเนื่องจากบริบทของสถาบันการอุดมศึกษาในหลายประเทศ ได้เปลี่ยนแปลงทั่วโลกไปในลักษณะของการปฏิรูปในทิศทางดังนี้ 1) การขยายโอกาสทางการศึกษาระดับอุดมศึกษาเพื่อมวลชน 2) การแปรรูปและการให้เป็นบรรษัทของกิจการอุดมศึกษา 3) บทบาทที่สูงขึ้นของเทคโนโลยีสารสนเทศต่อการอุดมศึกษา 4) ความเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นสากลมากขึ้น และ 5) สภาพเศรษฐกิจที่บีบรัดทำให้รัฐบาลคาดหวังต่อสถาบันอุดมศึกษาจะต้องให้บริการที่คุ้มค่ากับเงินที่สนับสนุนและพร้อมที่จะถูกตรวจสอบ (อภิภา ปรัชญพฤตย์, 2545 : 69 อ้างอิงจาก Wany Yibing, 2000) ในกระแสการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ จึงส่งผลกระทบต่อการปรับและพัฒนาคุณภาพการศึกษาของประเทศไทยทั้งในระดับมหาวิทยาลัยและในระดับบุคลากรการศึกษา โดยเฉพาะอาจารย์ทุกระดับที่ต้องปรับตัวกับปริมาณงาน คุณภาพงาน วิธีการทำงานและค่านิยมในการทำงาน อาจารย์จึงจำเป็นต้องพัฒนาทักษะความสามารถหลายด้านเพื่อให้สามารถรองรับกับผลกระทบเหล่านี้ได้มากที่สุด

เป้าหมายหลักสำคัญของยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณภาพมหาวิทยาลัยไทยส่วนใหญ่ คือ การสร้างบัณฑิตที่มีคุณภาพ การพัฒนาความเป็นเลิศทางวิชาการ พร้อมการตอบสนองความต้องการของสังคมแท้จริง ดังนั้นการปฏิรูปกระบวนการศึกษาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของอุดมศึกษาไทยยังมีปรากฏให้เห็นอย่างต่อเนื่อง จาก พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 36 ที่กำหนดให้สถานศึกษาของรัฐ จัดการศึกษาระดับปริญญา ให้มีทางเลือกดำเนินการได้โดยอิสระ อาจเป็นส่วนราชการหรือเป็นหน่วยงานในกำกับของรัฐให้สามารถบริหารจัดการเป็นของตนเอง มีความคล่องตัว มีเสรีภาพทางวิชาการ ภายใต้การกำกับดูแลของสภามหาวิทยาลัย หรือสภาสถานศึกษานั้น ๆ ซึ่งนับเป็นการปรับและพัฒนาคุณภาพการศึกษาในระดับองค์การที่ใช้เป็นฐาน และกลไกที่จะผลักดันขับเคลื่อนให้อาจารย์และบุคลากรทุกระดับของมหาวิทยาลัยได้ใช้โอกาสนี้ แสดงศักยภาพทางวิชาการตนเองได้อย่างเต็มความสามารถ

เป้าหมายในการพัฒนามหาวิทยาลัยจากการศึกษารูปแบบการบริหารจัดการที่ดีในมุมมองของประชาคมมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ (พรรณิ บุญประกอบ และคณะ, 2545:16) พบว่า เป้าหมาย

ในการพัฒนามหาวิทยาลัยเป็นตามลำดับ ดังนี้ 1) สร้างบัณฑิตที่มีคุณภาพ 2) ความเป็นเลิศทางวิชาการ 3) ความเป็นอิสระทางวิชาการ 4) การตอบสนองความต้องการของสังคม 5) ความเป็นอิสระทางการบริหาร 6) ความสามารถในการแข่งขันภายในประเทศ 7) การพึ่งตนเองด้านการเงิน 8) การอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรม และ 9) ความสามารถในการแข่งขันในระดับนานาชาติ

การปรับและพัฒนาคุณภาพการศึกษาของมหาวิทยาลัยในระดับบุคคลพบว่า ความสำเร็จของคุณภาพมหาวิทยาลัยและหลายส่วนราชการ บ่งบอกได้ว่า มาจากการพัฒนารูปแบบสมรรถนะของบุคลากร ถือเป็นข้อมูลจำเป็นย้อนกลับไปสู่ในการกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนางานองค์กรและบุคลากร (University of Rochester. 2000) และปัจจัยสำคัญที่ทำให้หน่วยงานต่างๆ ประสบความสำเร็จที่โดดเด่น คือ การมองว่าการเพิ่มผลิตภาพของหน่วยงานนั้นจะเกิดได้จากตัวบุคลากร (Productivity through people) เป็นการให้ความสำคัญกับความรู้ความสามารถและคุณค่าในตัวบุคลากร (พสุ เตชะรินทร์. 2546 อ้างอิงจาก Tom Peters.1982 ) นอกจากนี้แมคเคลแลนด์ (McClelland.1973) ได้วิจัยพบว่า สมรรถนะ (Competency) เป็นพฤติกรรมที่สามารถใช้ทำนายความสำเร็จในการทำงานได้ดีกว่า เมื่อเปรียบเทียบกับวิธีการทำนายแบบเดิมที่พิจารณาความสามารถของบุคคลจากระดับการศึกษา คะแนนสอบที่รับจากสถาบันการศึกษา คะแนนผลสอบแข่งขันเข้าทำงาน ซึ่งสมรรถนะมีความหมายรวมถึงความรู้ ทักษะ คุณสมบัติ บุคลิกภาพ นิสัยและพฤติกรรมที่จำเป็นต่อความสำเร็จของบุคคลและองค์การ

ดังนั้น มหาวิทยาลัยแต่ละแห่ง จึงควรศึกษาและกำหนดรูปแบบสมรรถนะ (Competency Model) ของแต่ละตำแหน่งงานที่ต้องการไว้ เพื่อใช้เป็นกรอบทิศทางการบริหารงานบุคคลที่ครอบคลุมถึงการพัฒนางานองค์กร การออกแบบตำแหน่งงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การสรรหา การพัฒนาและฝึกอบรม การทดแทนตำแหน่งงาน การวางแผนอาชีพ และการสืบทอดตำแหน่ง ให้ไปในทิศทางที่สอดคล้องกับนโยบายของประเทศและองค์การ พร้อมตอบสนองความต้องการของประชาชนและสังคม ทั้งนี้ภายใต้กรอบนโยบายการปฏิรูปราชการ คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการไทย ได้วางกรอบทิศทางและยุทธศาสตร์การทำงาน 7 ยุทธศาสตร์ และได้กำหนดยุทธศาสตร์การเสริมสร้างจิตสมรรถนะ และปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ของข้าราชการให้สามารถเผชิญและรองรับการเปลี่ยนแปลงของหน่วยงานและสังคมได้ พร้อมใช้วิธีการบริหารผลงานซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของการปรับระบบ และสำนักงาน ก.พ. ได้ดำเนินการปรับระบบการบริหารงานบุคคลของส่วนราชการ โดยใช้หลักการบริหารเชิงธุรกิจเพิ่มประสิทธิภาพ (Efficiency) ด้วยการลดต้นทุน การดำเนินการขององค์กรและเพิ่มผลผลิตเช่นเดียวกับแนวทางการดำเนินการในมหาวิทยาลัย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของมหาวิทยาลัย จำเป็นต้องเพิ่มผลผลิตด้านการบริการวิชาการซึ่งจะได้มาในลักษณะคุณค่า ทางสังคมได้จากการบริการวิชาการ ได้รับความเชื่อมั่น ความพึงพอใจจากการพัฒนาสังคม ประกอบการลดต้นทุนค่าใช้จ่ายและระยะเวลาที่ยาวนานในการสรรหาและพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะ หรือมีความรู้

ความสามารถและทักษะของการเป็นผู้นำทางวิชาการที่สามารถชี้นำและพัฒนาสังคมได้ ดังนั้นจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องพัฒนารูปแบบสมรรถนะด้านผู้นำทางวิชาการของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยเพื่อเป็นต้นแบบหรือแนวทางในการสรรหาบุคลากรใหม่ที่มีคุณลักษณะที่จะเป็นผู้นำทางวิชาการพร้อมพัฒนาและประเมินผลบุคลากรที่มีอยู่เดิมให้เร่งพัฒนาตนเองให้มีความสามารถเป็นผู้นำทางวิชาการของสังคมอันจะทำประโยชน์สูงสุดให้มหาวิทยาลัยและประชาชนผู้บริโภควิชาการ และสังคมต่อไป

จากการรายงานผลการศึกษามหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในประเทศไทย: เป้าหมาย ผลลัพธ์ และสภาพปัญหา ณ ที่ประชุมประธานสภาคณาจารย์แห่งประเทศไทยในเดือนกรกฎาคม พ.ศ. 2545 ได้ศึกษาเปรียบเทียบตัวบ่งชี้ 8 ตัว คือ ด้านภาระงานสอนและผลงานวิชาการ คุณภาพการสอน การได้รับการสนับสนุนการวิจัย ผู้นำทางวิชาการ การยอมรับระดับนานาชาติ การเผยแพร่ผลงานวิชาการ การสร้างผลงานสร้างสรรค์ ความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย ระหว่างมหาวิทยาลัยในกำกับและมหาวิทยาลัยของรัฐ พบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในองค์ประกอบด้านการเป็นวิทยากร ในตัวบ่งชี้ด้านการเป็นผู้นำวิชาการ และองค์ประกอบด้านเอกสารประกอบการสอน ในตัวบ่งชี้ด้านภาระงานสอนและผลงานวิชาการ สำหรับตัวบ่งชี้อื่น ๆ ส่วนใหญ่ไม่มีความแตกต่างกัน นอกจากนี้ยังพบปัญหาว่าบุคลากรในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเป็นพนักงานรับจ้าง ไม่รู้สึกมั่นคง ไม่กล้าแสดงออกเพื่อชี้นำสังคม โดยเฉพาะเรื่องนโยบายของมหาวิทยาลัยและรัฐบาล ดังนั้น แนวโน้มสำคัญที่บุคลากรของมหาวิทยาลัยควรได้รับการสร้างและพัฒนาสมรรถนะของความเป็นผู้นำทางวิชาการให้มีความเชื่อมั่น กล้าขึ้นนำองค์กร สังคมให้พัฒนาไปในทิศทางสร้างสรรค์

ผลการประเมินสมรรถนะหลักทางการบริหาร ปี พ.ศ. 2543 – 2544 ในโครงการสรรหาและเลือกสรรนักบริหารระดับสูง (สำนักงาน ก.พ. 2545) ได้ศึกษา ข้าราชการในระดับ 8 – 9 ของ 28 ส่วนราชการที่เข้ารับการประเมินสมรรถนะหลักทางการบริหาร 12 ด้านเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง พบว่า ข้าราชการในสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย มีลำดับสมรรถนะหลักทางการบริหารเรียงตาม ลำดับจากความชำนาญมากไปน้อย ดังนี้ คือ สมรรถนะด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การบริหารทรัพยากร การรับผิดชอบ ตรวจสอบได้ ความเป็นผู้นำ การคิดเชิงกลยุทธ์ การทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ การประสานสัมพันธ์ การปรับตัว ความยืดหยุ่น การมีจิตมุ่งบริการ ความสามารถและทักษะในการสื่อสารและการตัดสินใจ จากผลการศึกษาจะเห็นได้ว่าสมรรถนะด้านความเป็นผู้นำโดยพิจารณาจาก การเป็นผู้นำองค์กร ให้การสนับสนุนผู้อื่น ให้คำแนะนำ สร้างความก้าวหน้า มุ่งพัฒนามนุษย์ ทีมงานและองค์กรทั้งในด้านทัศนคติการปฏิบัติและการตัดสินใจ และสมรรถนะด้านการมีจิตมุ่งบริการ โดยพิจารณาจากเสริมสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับ

ผู้รับบริการ และสังคม กำหนดเป้าหมายและแนวทางปฏิบัติงาน สนองตอบความต้องการหรือปัญหาของผู้รับบริการและสังคมในสถานการณ์ต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพและต่อเนื่อง นั้น จัดอยู่ในลำดับที่ 5 และ 10 จากสมรรถนะทางการบริหาร 12 ด้าน ซึ่งถือว่าอยู่ในระดับต่ำทั้งที่เป็นสมรรถนะหลักของบุคลากรในทบวงมหาวิทยาลัยตามภารกิจสำคัญของมหาวิทยาลัยในด้านบริการวิชาการเพื่อสังคม ซึ่งผู้นำทางวิชาการของมหาวิทยาลัยควรได้รับการพัฒนา ทั้งนี้ เกียรติกำจร กุศล (2543) ได้ศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะด้านภาวะความเป็นผู้นำของคณบดีสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ เสนอแนะว่าผู้นำควรมีคุณลักษณะเฉพาะของความเป็นคนที่มีความจริงจัง มุ่งมั่นต่อการทำงาน มีความซื่อสัตย์ โปร่งใส มีสติปัญญาเฉลียวฉลาด ต้องมีโลกทัศน์กว้าง มองการณ์ไกล และมีพฤติกรรมผู้นำที่เป็นแบบเน้นความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงาน ให้มีส่วนร่วม เป็นนักพัฒนาให้ผู้ร่วมงานตื่นตัวต่อการผลิตผลงานวิชาการและงานวิจัยที่สามารถชี้แนะและให้ทางการทำงานแก่ผู้ร่วมงานให้ทำงานได้ดีขึ้นได้

จากการสรุปความคิดเห็นเกี่ยวกับ ด้านนโยบายการวิจัยและวิชาการของผู้บริหารมหาวิทยาลัย 17 คณะ 2 สถาบันวิจัย พบว่า มีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันด้านนโยบายคือ ความมุ่งมั่นที่ผลิตผลงานวิชาการ มุ่งงานวิจัยที่เน้นการวิจัยเชิงพื้นฐาน สร้างสรรค์ความรู้ใหม่ และการวิจัยเชิงประยุกต์ เพื่อแก้ปัญหาสังคมแท้จริง พร้อมสร้างงานวิจัยและงานวิชาการที่จะเสนอแนวทางเลือกทางออกที่จะเป็นประโยชน์ให้กับสังคมได้ด้วยภูมิปัญญาตามวิถีไทยที่สามารถเผยแพร่สู่เวทีระดับสากลได้ (ประไพพิศมงคลรัตน์, 2546)

ทั้งนี้ตัวแปรสำคัญที่สามารถใช้ในการทำนายหรือเป็นตัวบ่งชี้ถึงความเป็นผู้นำและความเป็นเลิศทางวิชาการในมหาวิทยาลัย คือ คุณภาพอาจารย์ ดังแนวคิดของ Astin (1988) ที่ยอมรับโปรแกรมต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยมีคุณภาพสูงส่วนหนึ่งคือ การมีอาจารย์ที่มีความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ส่วนบุคคล และมีคุณวุฒิสูง โดยเฉพาะอย่างยิ่งตัวแปรด้านภาระงานสอนของอาจารย์ และตัวแปรการวิจัยเพื่อสร้างผลงานทางวิชาการของอาจารย์ นับเป็นองค์ประกอบสำคัญในการทำนายความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยของรัฐ ได้ถึงร้อยละ 12 และร้อยละ 28 ตามลำดับ (Conrad & Blackburn, 1985) และจากผลการวิจัยของ อาทิตยา ดวงมณี (2540) ได้พัฒนาตัวบ่งชี้รวมสำหรับความเป็นเลิศทางวิชาการของสาขาวิชาทางการศึกษาศึกษาในมหาวิทยาลัยของรัฐ โดยใช้เทคนิคเดลฟาย พบว่า ผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยและมีความเป็นไปได้มากถึงมากที่สุด ว่าตัวบ่งชี้ด้านคุณภาพอาจารย์ ด้านการวิจัย/ผลงานทางวิชาการของอาจารย์ ด้านทรัพยากรสนับสนุนทางวิชาการ ด้านคุณภาพนิสิต/นักศึกษา ด้านภาวะผู้นำทางวิชาการของหัวหน้าภาค มีความเหมาะสมในการบ่งชี้ความ

เป็นเลิศทางวิชาการในมหาวิทยาลัยของรัฐ และในมุมมองการทำงานของหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนในประเทศไทย ตามรายงานการประมวลและสังเคราะห์งานวิจัยของ ประทีป จินฉัตร และคณะ (2542) ได้สังเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับการทำงานจำนวน 222 เรื่อง ตามรายงานการวิจัยพบว่า ปัญหาการทำงานส่วนใหญ่คือ ขาดความรู้ความสามารถในการทำงานถึงร้อยละ 23.91 รองลงมาคือ ขาดแคลนบุคลากร ขาดการประสานงานที่ดี บุคลากรไม่เอาใจใส่ในการทำงาน ขาดความร่วมมือ ขาดการติดตามประเมินผลการทำงาน ขาดความเข้าใจบทบาทหน้าที่ และขาดการประชาสัมพันธ์ ตามลำดับ ผลงานวิจัยหลายเรื่องสอดคล้องกันว่าตัวแปรที่มีความสัมพันธ์เป็นบวกกับการทำงาน คือ ความรู้ความสามารถในงานที่ทำ ความพอใจในงาน เจตคติต่องาน แรงจูงใจ ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ ความเชื่ออำนาจในตน และแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ตามลำดับ ด้วยขนาดอิทธิพลระหว่าง 0.02 – 0.05

ดังนั้น จากรายงานสถานการณ์สภาพปัญหาในการทำงาน และแนวโน้มบริบทของการพัฒนา มหาวิทยาลัยไทย ที่ต้องเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันที่สูงขึ้น โดยคำนึงถึงทรัพยากรบุคคลซึ่งเป็นทุนมนุษย์ทางปัญญาที่จะเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาให้สอดคล้องตามแผนงานวิจัยแบบบูรณาการ กับยุทธศาสตร์ของประเทศได้กำหนดความจำเป็นว่า ต้องเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน การจัดการภายใน และการพัฒนาสังคม การยกระดับคุณภาพชีวิต สร้างความมั่นคง และเสริมสร้างการพัฒนาที่ยั่งยืน นั้น มหาวิทยาลัยถือเป็นองค์กรด้านผู้นำวิชาการ ที่ต้องเร่งพัฒนาเสริมสร้างศักยภาพความเข้มแข็งของบุคคลให้สามารถจัดการตนเองและสังคม โดยมีปัจจัยที่สำคัญที่สุดคือ คุณภาพของอาจารย์ ด้วยการทำงานใช้ความรู้ความสามารถ ในความรับผิดชอบศึกษาหาความรู้ พัฒนาตนเองให้ได้มาตรฐานตามภาระงาน ทั้งการเรียนการสอน การวิจัย การบริหารจัดการ การวัดผลการศึกษา กิจกรรมนิสิต และสังคม ดังนั้น อาจารย์ในมหาวิทยาลัยผู้ถ่ายทอดวิชาการจึงควรเป็นต้นแบบของคนทำงานด้วยความรู้ความสามารถ (Role knowledge worker model) คณะวิจัยจึงเห็นความสำคัญที่ควรมีการศึกษา และกำหนดรูปแบบสมรรถนะของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยไทยในบริบทปัจจุบัน และรองรับการเปลี่ยนแปลงของมหาวิทยาลัยตามยุทธศาสตร์การพัฒนาของประเทศต่อไป

### วัตถุประสงค์ของโครงการวิจัย

1. เพื่อศึกษารูปแบบสมรรถนะด้านผู้นำทางวิชาการของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยของรัฐ มหาวิทยาลัยเอกชน และมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ
2. เพื่อศึกษาเส้นทางและขนาดอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมระหว่างตัวแปรแฝงด้านสมรรถนะกับความเป็นผู้นำทางวิชาการ

3. เพื่อศึกษาเปรียบเทียบรูปแบบสมรรถนะด้านผู้นำทางวิชาการของอาจารย์ระหว่างมหาวิทยาลัยของรัฐ มหาวิทยาลัยเอกชน และมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

### ขอบเขตของการวิจัย

#### 1. ขอบเขตประชากรที่ใช้ในการศึกษา

ประชากรของการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ อาจารย์สาขาที่เกี่ยวข้องกับสังคมศาสตร์ การศึกษา จิตวิทยา พฤติกรรมศาสตร์ และสุขภาพที่ปฏิบัติงานประจำ ในมหาวิทยาลัยที่มีประสบการณ์ การเป็นอาจารย์อย่างน้อย 1 ปีขึ้นไป แบ่งเป็น 3 กลุ่ม

กลุ่มที่ 1 อาจารย์ในมหาวิทยาลัยของรัฐ

กลุ่มที่ 2 อาจารย์ในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

กลุ่มที่ 3 อาจารย์ในมหาวิทยาลัยเอกชน

#### 2. ขอบเขตของเนื้อหาการวิจัย

การศึกษาเพื่อกำหนดรูปแบบสมรรถนะเฉพาะด้านผู้นำทางวิชาการของอาจารย์ ในมหาวิทยาลัยในประเทศไทย โดยทำการศึกษาเอกสาร จัดทำร่างรูปแบบพัฒนาขึ้นจากการสังเคราะห์แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ทฤษฎีแรงจูงใจ ทฤษฎีภาวะผู้นำ แนวคิดการวางแผนกลยุทธ์ การบริหารพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการประเมินผลการปฏิบัติงาน ตัวบ่งชี้ความเป็นเลิศทางวิชาการ และแนวคิดรูปแบบสมรรถนะของบุคลากรในมหาวิทยาลัยทั้งในและต่างประเทศ ความสอดคล้องของวิสัยทัศน์และภารกิจของมหาวิทยาลัยและภาระงานของอาจารย์โดยรวม

### นิยามปฏิบัติการ

**รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ** หมายถึง แบบจำลองที่แสดงถึงความสัมพันธ์ของตัวแปรตั้งแต่สองตัวขึ้นไปที่สามารถจำแนกเป็นทิศทางที่เป็นสาเหตุและเป็นผลได้ และเขียนเป็นรูปแบบการวิจัยในรูปสัญลักษณ์ที่มีโครงสร้างของรูปแบบอยู่บนพื้นฐานการสังเคราะห์แนวคิดทฤษฎีหลากหลายและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สามารถอธิบายความสัมพันธ์ของตัวแปรในรูปแบบได้ด้วยข้อมูลความคิดเห็น

**รูปแบบสมรรถนะ** หมายถึง ขอบเขตและโครงสร้างขององค์ประกอบด้านความรู้ ทักษะ หรือเจตคติ ทักษะ คุณสมบัติ บุคลิกภาพ คุณลักษณะนิสัยและพฤติกรรมที่บุคคลได้แสดงออกได้ไปในกิจกรรมการทำงานตามภาระงานหรือบทบาทหน้าที่ของอาจารย์ในมหาวิทยาลัย เพื่อให้เกิดผลสำเร็จต่อตนเองและสถาบันการศึกษาได้

**ความเป็นผู้นำทางวิชาการ** หมายถึง ความสำเร็จของอาจารย์ที่สามารถปฏิบัติงานตามภาระงานได้ด้วยความรู้ความสามารถอย่างเต็มสมรรถนะที่มีอยู่ เพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่นและมีผลงานวิชาการที่น่าเชื่อถือ สามารถตอบสนอง และให้ประโยชน์แก่บุคคล หน่วยงานและสังคม ซึ่งคณะวิจัยสร้างข้อคำถามขึ้นจากแนวคิด ทฤษฎีภาวะผู้นำ การจูงใจ การประเมินผลและ ความเป็นเลิศทาง

วิชาการ พร้อมทั้งพัฒนามาจากแบบสอบถามของ อาทิตยา ดวงมณี (2540) จิตรเลขา ชีระจามร (2545) สุนทราวดี เชียรพิเชฐ (2539) และข้อมูลจากการสัมภาษณ์ วัตถุประสงค์จากแบบสอบถามพฤติกรรมและผลงานที่แสดงถึงความเป็นผู้นำทางวิชาการซึ่งมีข้อคำถาม 26 ข้อ เป็นมาตรวัด 6 ระดับ จากความสม่ำเสมอของพฤติกรรมและผลงานแทบไม่ปรากฏจริง (1) ไปถึงปรากฏจริงมากที่สุด (6) ผู้ได้คะแนนสูงกว่า แสดงว่ามีความเป็นผู้นำทางวิชาการมากกว่าผู้ได้คะแนนน้อยกว่า โดยวัดจากองค์ประกอบ 3 ด้าน คือ

1. ทักษะนำตนเอง และทีมงานด้านวิชาการ
2. ทักษะการพัฒนาและชี้นำบุคคล
3. ผลงานตอบสนองและชี้นำองค์กร สังคม

**สมรรถนะด้านการสอน** หมายถึง ความสามารถของอาจารย์ในการทำภารกิจด้านการสอน การถ่ายทอดความรู้ การผลิตเอกสารการสอน การใช้ภาษา การใช้สื่อ และนวัตกรรมการเรียนการสอน โดยวัดจากแบบสอบถามสมรรถนะด้านการสอน ที่ผู้วิจัยสร้างข้อคำถามขึ้นจากการวิเคราะห์ภารกิจของอาจารย์แนวคิดสมรรถนะ (Competency) และพัฒนาจากแบบสอบถามของ สุนทราวดี เชียรพิเชฐ (2539) และข้อมูลจากการสัมภาษณ์เบื้องต้นจากผู้เกี่ยวข้อง วัตถุประสงค์จากแบบสอบถามสมรรถนะด้านการสอน มีข้อคำถาม 23 ข้อ เป็นมาตรวัด 6 ระดับ จากความสม่ำเสมอของพฤติกรรมและผลงานแทบไม่ปรากฏจริง (1) ไปถึงปรากฏจริงมากที่สุด (6) ผู้ได้คะแนนสูงกว่าแสดงว่ามีสมรรถนะด้านการสอนมากกว่าผู้ได้คะแนนน้อยกว่า โดยวัดจากองค์ประกอบ 3 ด้าน คือ

1. ความรู้ในสาขาวิชา
2. ทักษะการสื่อสารและการใช้สื่อ
3. ทักษะการสอน ใช้สื่อและเทคโนโลยี

**สมรรถนะด้านการวิจัย** หมายถึง ความสามารถของอาจารย์ ในการทำภารกิจด้านการวิจัยที่สร้างองค์ความรู้ คิดค้นประดิษฐ์ พัฒนางาน บนพื้นฐานของการวิจัย และนำมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ต่องาน ต่อตนเองและสังคม คณะวิจัยสร้างข้อคำถามขึ้นมาจากแนวคิดทฤษฎี แนวคิดการพัฒนาความสามารถเป็นนายตนเอง การวิเคราะห์ภาระงานและพัฒนาจากแบบสอบถามของ สุชาดา ปภาพจน์ (2539) และ วินัย คำสุวรรณ (2542) สุนทราวดี เชียรพิเชฐ (2539) และข้อมูลจากการสัมภาษณ์ วัตถุประสงค์จากแบบสอบถามสมรรถนะด้านการวิจัย มีข้อคำถาม 24 ข้อ เป็นมาตรวัด 6 ระดับ จากความสม่ำเสมอของพฤติกรรมและผลงานแทบไม่ปรากฏจริง (1) ไปถึงปรากฏจริงมากที่สุด (6) ผู้ได้คะแนนสูงกว่า แสดงว่าสมรรถนะด้านการวิจัยมากกว่าผู้ได้คะแนนน้อยกว่า โดยวัดจากองค์ประกอบ 3 ด้าน คือ

1. ความรู้ในการทำวิจัย
2. ทักษะการทำการวิจัย
3. ทักษะการทำวิจัย

**สมรรถนะด้านบริการวิชาการ** หมายถึง ความสามารถในการทำภารกิจด้านการให้คำปรึกษา และข้อมูลแก่หน่วยงาน การเป็นวิทยากร การทำกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร และการเผยแพร่ผลงาน วิชาการผ่านสื่อต่าง ๆ คณะวิจัยสร้างข้อคำถามขึ้นจาก แนวคิดการบริการเป็นเลิศ การพัฒนาบุคลากร การวิเคราะห์ภาระงาน และพัฒนาจากแบบสอบถามของ มาณี ไชยธีรานุวัฒน์ศิริ (2537) และข้อมูลจากการสัมภาษณ์ โดยวัดจากแบบสอบถามสมรรถนะด้านบริการวิชาการ มีข้อคำถาม 24 ข้อ เป็นมาตรวัด 6 ระดับ จากความสม่ำเสมอของพฤติกรรมและผลงานแทบไม่ปรากฏจริง (1) ไปถึง ปรากฏจริงมากที่สุด (6) ผู้ได้คะแนนสูงกว่า แสดงว่ามีสมรรถนะด้านบริการวิชาการ มากกว่าผู้ได้คะแนนน้อยกว่า โดยวัดจากองค์ประกอบ 3 ด้าน คือ

1. ความรอบรู้ทางวิชาการและให้คำปรึกษาได้
2. ทักษะติดต่องานบริการวิชาการ
3. ทักษะการนำเสนอความรู้และบริการวิชาการ

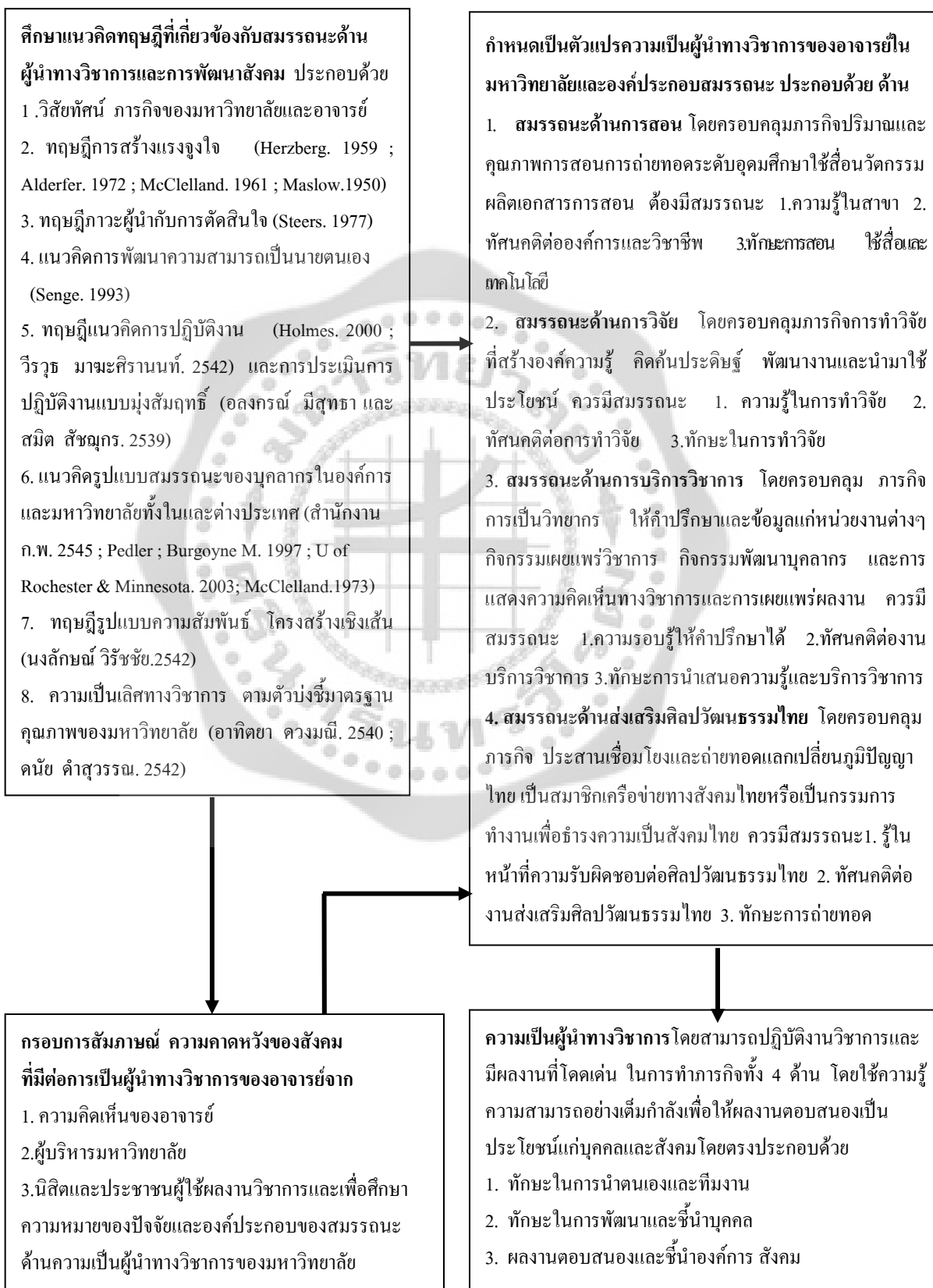
**สมรรถนะด้านส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมไทย** หมายถึง ความสามารถของอาจารย์ในการทำภารกิจด้านการส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม ประสานเชื่อมโยงและถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนความรู้ภูมิปัญญาไทย เป็นสมาชิกเครือข่ายทางสังคม เป็นกรรมการทำงานเพื่อดำรงความเป็นสังคมไทย ซึ่ง คณะวิจัยสร้างข้อคำถามขึ้นเอง จากการวิเคราะห์ภาระงานและข้อมูลจากการสัมภาษณ์ มีข้อคำถาม 24 ข้อ โดยวัดจากแบบสอบถามสมรรถนะด้านการส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมไทย เป็นมาตรวัด 6 ระดับ จากความสม่ำเสมอของพฤติกรรมและผลงานแทบไม่ปรากฏจริง (1) ไปถึงปรากฏจริงมากที่สุด (6) ผู้ได้คะแนนสูงกว่าแสดงว่ามีสมรรถนะด้านการส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมไทย มากกว่าผู้ได้คะแนนน้อยกว่า โดยวัดจากองค์ประกอบ 3 ด้าน คือ

1. รู้ในหน้าที่ความรับผิดชอบต่อศิลปวัฒนธรรมไทย
2. ทักษะติดต่องานส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมไทย
3. ทักษะในการถ่ายทอดศิลปวัฒนธรรมและภูมิปัญญาไทย

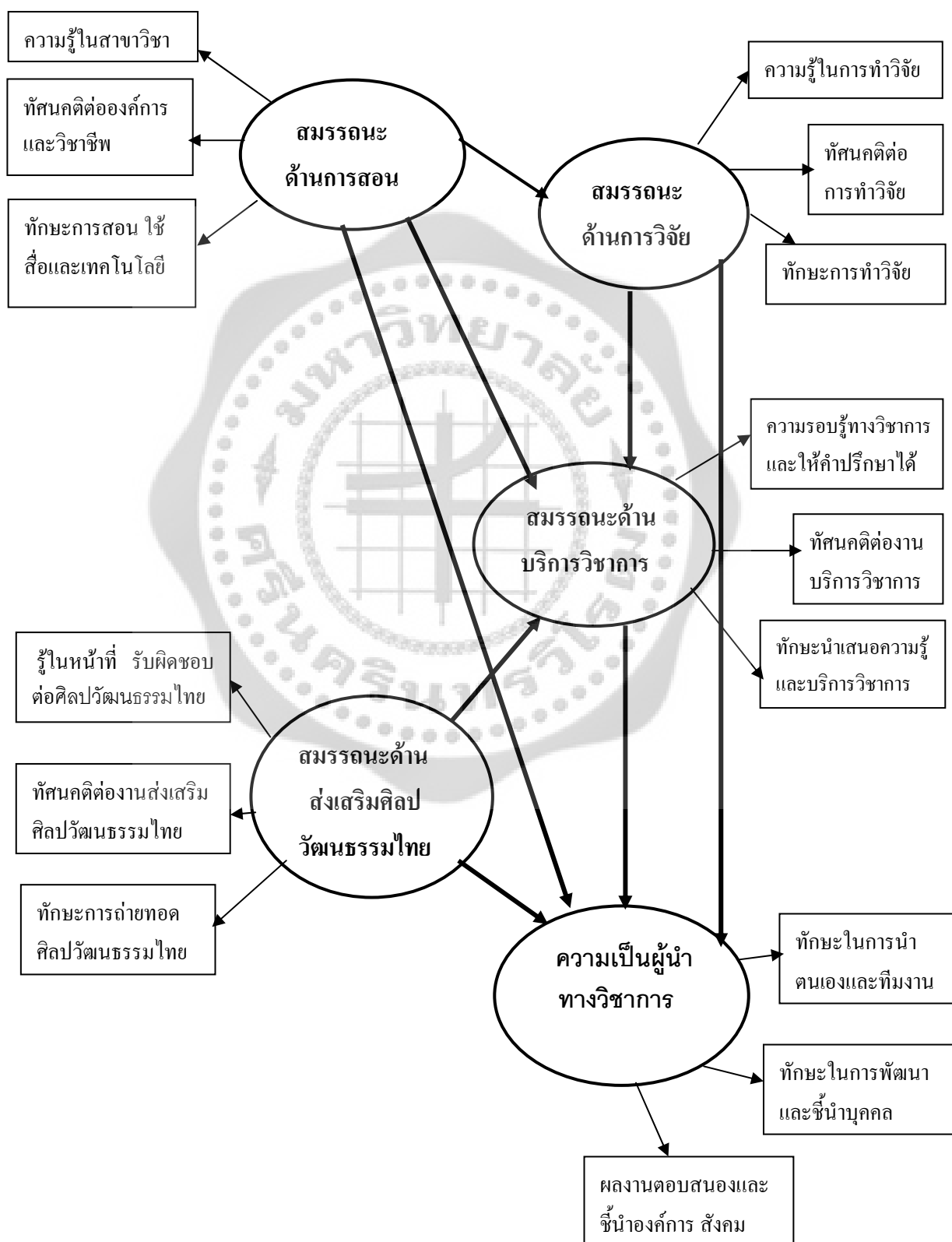
**ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ และหน่วยงานนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์**

1. ใช้เป็นข้อมูลสำคัญในการปรับปรุงรูปแบบวิธีการสรรหา พัฒนาบุคลากร การสร้างความก้าวหน้า และการประเมินผลการปฏิบัติงานของอาจารย์ในมหาวิทยาลัย
2. ได้แนวทางการประยุกต์แนวคิดด้านสมรรถนะและภาวะผู้นำ มาควบคุมและปรับพฤติกรรม การปฏิบัติงานของบุคลากรให้สอดคล้องกับปัญหาและความต้องการของผู้รับบริการและสังคม
3. ได้แนวทางและรูปแบบสมรรถนะด้านผู้นำทางวิชาการของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยไทย ที่ควรจะเป็นและที่กำลังจะปรับเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับ หรือมหาวิทยาลัยอิสระที่สามารถเลี้ยงตนเองได้ต่อไปในอนาคต

4. ได้ข้อมูลทางวิชาการในการสนับสนุนอาจารย์ เพื่อการเตรียมพร้อมในการปรับตนเองเข้าสู่ระบบมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่มีลักษณะบริบท ที่เน้นความสามารถของทรัพยากรมนุษย์หรือสมรรถนะของอาจารย์ เป็นสำคัญ  
ที่มาของกรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพประกอบ 1 แสดงที่มาของกรอบแนวคิดในการวิจัย



**ภาพประกอบ 2** แสดงกรอบแนวคิดในการวิจัย รูปแบบสมรรถนะด้านผู้นำทางวิชาการของอาจารย์  
ในมหาวิทยาลัย ตามสมมติฐาน

### **สมมติฐานการวิจัย**

1. สมรรถนะด้านการสอน สมรรถนะด้านการวิจัย สมรรถนะด้านบริการวิชาการ และสมรรถนะด้านการส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมไทย มีอิทธิพลทางตรงต่อความเป็นผู้นำทางวิชาการของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยของรัฐ เอกชนและในกำกับของรัฐ
2. สมรรถนะด้านการสอน สมรรถนะด้านการวิจัย และสมรรถนะด้านการส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมไทย มีอิทธิพลทางอ้อมต่อความเป็นผู้นำทางวิชาการ ของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยของรัฐ เอกชนและในกำกับของรัฐ
3. สมรรถนะด้านการสอน สมรรถนะด้านการวิจัย และสมรรถนะด้านการส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมไทย มีอิทธิพลทางตรงต่อสมรรถนะด้านบริการวิชาการของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยของรัฐ เอกชนและในกำกับของรัฐ
4. สมรรถนะด้านการสอนมีอิทธิพลทางตรงต่อ สมรรถนะด้านการวิจัยของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยของรัฐ เอกชนและในกำกับของรัฐ
5. สมรรถนะด้านการสอน สมรรถนะด้านการวิจัย สมรรถนะด้านบริการวิชาการ และสมรรถนะด้านการส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมไทย มีอิทธิพลต่อความเป็นผู้นำทางวิชาการที่แตกต่างกันระหว่างกลุ่มอาจารย์ในมหาวิทยาลัยของรัฐ เอกชนและในกำกับของรัฐ

## บทที่ 2

### เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะด้านผู้นำทางวิชาการของอาจารย์ และพัฒนาเป็นรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของสมรรถนะด้านต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อความเป็นผู้นำทางวิชาการของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยของรัฐ เอกชน และในกำกับของรัฐ โดยเริ่มจากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเด็นต่าง ๆ ซึ่งแบ่งการศึกษาไว้ดังนี้

ตอนที่ 1 วิสัยทัศน์ ภารกิจของมหาวิทยาลัยและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ตอนที่ 2 ทฤษฎีภาวะผู้นำและแรงจูงใจในงานและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ตอนที่ 3 แนวคิดรูปแบบสมรรถนะของบุคลากรในสถาบันการศึกษาและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ตอนที่ 4 แนวคิดด้านการปฏิบัติงานและการประเมินผลการปฏิบัติงานและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ตอนที่ 5 ทฤษฎีรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น

#### ตอนที่ 1 วิสัยทัศน์ ภารกิจของมหาวิทยาลัย และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในอดีตการวางแผนกำหนดวิสัยทัศน์ของหลายองค์กร ถูกกำหนดขึ้นโดยผู้บริหารระดับสูงเพียงไม่กี่คน จากประสบการณ์นี้ เมื่อนำแผนไปสู่การปฏิบัติ จึงทำให้บุคลากรผู้ปฏิบัติงานและผู้เกี่ยวข้องขององค์กรไม่สามารถเข้าใจ และปฏิบัติตามกระบวนการให้เป็นผลสำเร็จได้ จึงจำเป็นต้องวางแผนกลยุทธ์ โดยอาศัยข้อมูล และการมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงานเข้ามาอยู่ในทีมวางแผนทำให้ได้ข้อมูลที่ลึกและชัดเจน เนื่องจากเป็นกลุ่มที่พบปะลูกค้าหรือผู้รับบริการ เผชิญหน้าคู่แข่ง ฐาน และรู้สถานการณ์ต่าง ๆ เป็นอย่างดี หลังจากนั้นจึงสื่อสารแผนไปยังบุคลากรระดับปฏิบัติการทุกคนได้ทราบซึ่งถือเป็นเรื่องสำคัญ ดังนั้นเมื่อแต่ละคนกลับไปปฏิบัติงานตามหน้าที่ จึงกลับไปพร้อมกับแผนกลยุทธ์ที่ละลายเข้าไปในสายเลือดของทุกคนพร้อมที่จะรับการติดตามประเมินความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน ด้วยเครื่องมือการวัดและประเมินประสิทธิภาพองค์กรและบุคลากร

ในปัจจุบันนี้มหาวิทยาลัยทุกแห่ง มีการนำแนวคิดการวางแผนกลยุทธ์ มาเป็นเครื่องมือในการบริหารองค์การ (Strategy – focused organization) โดยผู้บริหาร บุคลากรและผู้เกี่ยวข้องร่วมกัน กำหนดวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย ว่ามหาวิทยาลัยควรเป็นอย่างไร และจะสร้างคุณค่าอะไรให้กับผู้มีส่วนได้เสีย (stakeholders) จากนั้นจึงกำหนดกลยุทธ์ (strategy) ที่จะไปสู่วิสัยทัศน์ให้ได้

เครื่องมือในการจัดการองค์การและพัฒนาระบบงานอย่างมีประสิทธิภาพในปัจจุบันมีมากมาย ควรเลือกใช้ให้เหมาะสมกับบริบทขององค์การ เช่น

- |                                           |                                 |
|-------------------------------------------|---------------------------------|
| 1. AIC – Appreciation Influence Control   | 2. Activity Base Costing (ABC)  |
| 3. Balanced Scorecard (BSC)               | 4. Benchmarking                 |
| 5. Corporate venturing                    | 6. Core competencies            |
| 7. Customer segmentation                  | 8. Cycle time reduction         |
| 9. Customer Relationship Management (CRM) | 10. Growth strategies           |
| 11. Customer Experience Management (CEM)  | 12. Knowledge management        |
| 13. Customer Satisfaction Measures (CSM)  | 14. Market disruption analysis  |
| 15. Merger integration teams              | 16. Mission & Vision statements |
| 17. One to one marketing                  | 18. Outsourcing                 |
| 19. Pay for performance                   | 20. Real option analysis        |
| 21. Reengineering                         | 22. Scenario planning           |
| 23. Shareholder value analysis            | 24. Six sigma                   |
| 25. Strategic alliances                   | 26. Strategic planning          |
| 27. Supply chain integration              | 28. Value chain                 |
| 29. Total Quality Management (TQM)        | เป็นต้น                         |

สำหรับกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic management) ของมหาวิทยาลัยในสถานะแวดล้อมยุคของการผลิตและการบริการ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าเป็นหลัก มีการปรับตัวและปรับแนวคิดให้เข้ากับสถานะที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลาเช่นกัน โดยประยุกต์รวมมาจากหลากหลายเครื่องมือในการจัดการองค์การและพัฒนาระบบงานข้างต้น และแนวทางในการจัดการเชิงกลยุทธ์ของภาครัฐในปัจจุบันที่กำลังดำเนินการยึดหลักเน้นประชาชนผู้รับบริการ กระจายความรับผิดชอบการตัดสินใจ การใช้เทคโนโลยี มุ่งผลผลิต ผลลัพธ์ เน้นคุณภาพใช้ระบบตัวชี้วัดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล มีระบบการตรวจสอบจากภายนอก สร้างองค์ความรู้ แปรรูปจ้างเหมาให้ภาคอื่นรับงาน สร้างเครือข่ายการทำงาน มีผู้รับผิดชอบงานชัดเจน เน้นทำงานเป็นทีม เปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วม ให้บริการแบบเบ็ดเสร็จ (One stop service) ใช้การบริหารทรัพยากรบุคคลแบบใช้คนน้อยแต่มีคุณภาพในระดับมืออาชีพ กำหนดสมรรถนะหลักของบุคคลเพื่อยกระดับขีดความสามารถและมาตรฐานการทำงานให้อยู่ระดับสูงเทียบเท่าเกณฑ์สากล มีมาตรฐานคุณธรรม

จริยธรรม โปร่งใส มีระบบจิตใจในรูปตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน และใช้การทำสัญญาข้อตกลง เพื่อกระตุ้นให้บุคคล หน่วยงาน สมัครง คิดค้นวิธีการ และวางเป้าหมายในการปรับปรุงเพิ่มประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและยกระดับคุณภาพการให้บริการอย่างเป็นรูปธรรม

จากแนวคิดการดำเนินการดังกล่าวจะประสบผลสำเร็จ เมื่อทุกหน่วยงานทั้งในระดับสถาบัน สำนักงาน ฝ่าย หน่วย ทีมงานและบุคคล มีความเข้าใจตรงกันและสามารถทำงานให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ประเทศและสถาบัน จึงจำเป็นต้องนำเครื่องมือการบริหารจัดการสมัยใหม่เข้ามาช่วย ซึ่งที่ผ่านมามหาวิทยาลัยภาครัฐได้นำเครื่องมือการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic planning) มากำหนดกลยุทธ์ และทิศทางของหน่วยงาน เพื่อตอบสนองจุดประสงค์ 4 ประการ คือ

1. เพื่อกำหนดทิศทางของหน่วยงาน และสื่อสารให้ทุกคนทั้งใน และนอกหน่วยงานให้เข้าใจถึงเป้าหมายที่จะดำเนินไป ใช้การวิเคราะห์ กำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจ
  2. เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและใช้ทรัพยากรของหน่วยงานให้คุ้มค่า
  3. เพื่อเปรียบเทียบความสามารถด้านการแข่งขัน หาแนวทางปรับปรุงตนเองโดยวิเคราะห์ สถานะการแข่งขัน การเทียบเคียงกับสถาบันชั้นนำ (Benchmarking) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม
  4. เพื่อการเติบโตอย่างต่อเนื่องโดยเชื่อมโยงกับระบบการประเมินผล การจ่ายค่าตอบแทน สร้างการมีส่วนร่วมและความพึงพอใจของผู้รับบริการโดยใช้เครื่องมือ Balanced scorecard และ Key performance indicators (Kaplan and Norton . 1996) และวิเคราะห์โซ่ร้อยคุณค่าที่สำคัญของผู้รับบริการที่คำนึงถึงราคาถูก ดี และเร็ว ด้วยเครื่องมือ Value chain (Portor, 2001) เป็นส่วนใหญ่
- ดังนั้น การนิยามวิสัยทัศน์จึงเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญที่สุด วิสัยทัศน์ที่ดีต้องบอกถึงสิ่งที่องค์กรต้องการจะเป็น คุณค่าซึ่งมหาวิทยาลัยต้องการจะสร้างให้กับนักศึกษา ผู้บริโภควิชาการ และสังคมผู้เกี่ยวข้อง ในกรณีของมหาวิทยาลัยไทย ส่วนใหญ่มักจะกำหนดไว้ว่า (สิริวุฒิ บุรณพิริ. 2546)
1. ต้องการเป็นสถาบันมุ่งเน้นการวิจัยระดับชาติและสากล
  2. มีคุณภาพและความเป็นเลิศในทางวิชาการโดยกระทำการผ่านการเรียนรู้การสอน การวิจัย และการบริการวิชาการ
  3. สามารถพึ่งตนเองด้านงบประมาณได้ เมื่อเปลี่ยนสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับ
  4. ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมไทย

คุณภาพและความเป็นเลิศทางวิชาการของมหาวิทยาลัยไทย จะเกี่ยวข้องกับการติดต่อสื่อสารระหว่างมหาวิทยาลัยกับสังคมงานวิชาการจะเป็นที่ยอมรับในความเป็นเลิศได้ ต้องสอดคล้องกับความต้องการของผู้บริโภควิชาการ ประกอบกับ มีการประชาสัมพันธ์เผยแพร่คุณค่าของผลงานวิชาการเป็นภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัย ดังนั้น สิ่งสำคัญยิ่งที่มหาวิทยาลัยซึ่งเป็นองค์กรไม่แสวงกำไรนั้น ไม่ได้

มุ่งเป้าหมายสุดท้ายที่การมุ่งแสวงกำไรสูงสุด (Maximize profit) หรือการสร้างคุณค่าสูงสุด ให้กับผู้ถือหุ้น (Maximize shareholder value) แต่อยู่ที่ การสร้างคุณค่าสูงสุดให้กับผู้บริโภคผู้รับบริการวิชาการ และการตอบสนองสร้างคุณค่าให้กับชุมชน สังคม ประเทศชาติเป็นสำคัญ

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่มหาวิทยาลัยส่วนใหญ่กำหนดขึ้น เพื่อตอบสนอง

1. รัฐบาลในด้านการผลิตบุคลากรที่มีคุณค่าต่อสังคมเสนอ ผลงานวิชาการที่ชี้นำทิศทางของสังคมไปในทางที่ถูกต้อง และบุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย

2. สังคมชุมชน ผู้อุปการะ ผู้สนับสนุน ผู้ว่าจ้างบัณฑิตและผู้รับบริการวิชาการ โดยมหาวิทยาลัยต้องทำให้กลุ่มนี้รับรู้ถึงคุณค่าของมหาวิทยาลัย ยอมรับในผลงานของมหาวิทยาลัย และภาคีร่วมสนับสนุนและรับบริการจากมหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่อง

3. ศิษย์เก่าและบัณฑิตจบใหม่ให้มีส่วนรับบริการที่มีคุณค่าโดยตรงจากมหาวิทยาลัย และได้รับความภาคภูมิใจที่เป็นส่วนหนึ่งของมหาวิทยาลัย พร้อมสร้างให้มีความเป็นเลิศในวิชาการใฝ่เรียนรู้ตลอดชีวิตเพื่อความสำเร็จในการประกอบวิชาชีพที่มีจิตใจงาม รับผิดชอบต่อสังคมตามคุณสมบัติของบัณฑิตที่หลอมมหาวิทยาลัยส่วนใหญ่ต้องการ คือ

3.1 เป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถอย่างแท้จริง ได้แก่ รอบรู้ในด้านวิชาการและวิชาชีพ ทั้งทฤษฎีและปฏิบัติ ใฝ่ศึกษาค้นคว้า และเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง สามารถคิดอย่างมีวิจารณญาณและเป็นระบบ

3.2 เป็นผู้ที่สามารถประยุกต์ใช้ความรู้อย่างสร้างสรรค์ ได้แก่ มีวิสัยทัศน์ มีความสามารถในการสร้างงาน เข้าใจปัญหาเศรษฐกิจ สังคม การเมืองของประเทศและ สังคมโลก สามารถสื่อสารภาษาไทยและภาษาสากลได้ดี มีทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและเทคโนโลยีอื่นๆ ของโลกปัจจุบัน

3.3 เป็นผู้ที่มีคุณธรรม ได้แก่ เป็นผู้ที่มีคุณธรรมนำตนเอง มีวินัย มีความรับผิดชอบ มีความสุจริตเที่ยงธรรม มีความอดทน อดกลั้น เป็นผู้ที่มีคุณธรรมต่อสังคม เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม รู้รักสามัคคี รู้คุณค่าและสืบสานศิลปวัฒนธรรมและภูมิปัญญาไทย มีจิตประชาธิปไตย ยึดมั่นในสถาบันชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์

3.4 เป็นผู้ที่มีชีวิตที่เป็นสุข ได้แก่ เข้าใจตนเองและผู้อื่น มีสุขภาพกายและจิตดี มีมนุษยสัมพันธ์และมีจิตใจเอื้ออาทร ชื่นชมและเห็นคุณค่าของศิลปะ ดนตรี และวรรณกรรม

ส่วนคุณลักษณะบัณฑิตที่พึงประสงค์ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ตามการส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพบัณฑิตให้มีความสามารถในการวิเคราะห์ การสังเคราะห์ การติดต่อสื่อสาร การตัดสินใจเชิงคุณค่า และการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อันจะนำไปสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการในระดับสากลควบคู่กับการมีคุณธรรมจริยธรรม รวมทั้งเป็นบัณฑิตที่มีจิตสำนึกสูงต่อสังคมและชุมชนที่มุ่ง

ช่วยเหลือพัฒนาประชาชนผู้ด้อยโอกาสต่าง ๆ ดังปณิธาน มุ่งผลิตและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีความรู้คุณักปราชญ์และมีความประพฤติดีผู้ทรงศีล

4. บุคลากรของมหาวิทยาลัย ได้แก่ คณาจารย์ นักวิจัย ผู้เชี่ยวชาญ เจ้าหน้าที่และพนักงานทั้งหมดนี้ มีความรู้สึก มีความศรัทธา เข้าถึงคุณค่าของสิ่งที่ทำ บุคลากรของมหาวิทยาลัยสร้างคุณค่าให้กับชุมชน และประเทศชาติ บุคลากรมีขวัญกำลังใจในการทำงาน และได้รับการส่งเสริมพัฒนาการในอาชีพอย่างต่อเนื่อง โดยคณาจารย์และบุคลากรของมหาวิทยาลัย ควรได้รับการพัฒนาให้มีเจตคติและความรู้ที่จะสามารถสอน ถ่ายทอดประสบการณ์แก่นิสิตให้มีลักษณะที่พึงประสงค์ พัฒนาหลักสูตรและวิธีการสอนให้เอื้อต่อการพัฒนาคุณภาพบัณฑิตให้มีลักษณะที่พึงประสงค์ เช่น มีความรู้ พร้อมคุณธรรม ใช้ภาษาไทยอย่างถูกต้อง และใช้ภาษาอังกฤษในระดับสื่อสารได้ เป็นต้น

ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ คณะผู้วิจัยได้รวบรวมเอกสารแสดงวิสัยทัศน์ ภารกิจโดยภาพรวมของมหาวิทยาลัยของรัฐ เอกชน และในกำกับของรัฐ เพื่อให้เป็นข้อมูลในการสังเคราะห์องค์ความรู้ในการกำหนดองค์ประกอบของสมรรถนะทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านการสอน การวิจัย บริการวิชาการ และส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมไทยที่ส่งผลความเป็นผู้นำทางวิชาการของอาจารย์ ดังแสดงในตาราง 1

**ตาราง 1** แสดงวิสัยทัศน์ ภารกิจของมหาวิทยาลัยภาครัฐ เอกชนและในกำกับของรัฐพอสังเขป (ข้อมูลเดือน พฤษภาคม พ.ศ. 2547 ได้จากข้อมูลออนไลน์และเอกสารเผยแพร่ของมหาวิทยาลัย)

| มหาวิทยาลัย                 | วิสัยทัศน์                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | พันธกิจ / ภารกิจ / กลยุทธ์                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| มหาวิทยาลัยรัฐ<br>แห่งหนึ่ง | เป็นมหาวิทยาลัยที่มีลักษณะ<br>สมบูรณ์แบบ มีบทบาทสำคัญ<br>ในการเป็นแบบอย่างที่ดีของ<br>การพัฒนาคุณภาพชีวิตของ<br>ครอบครัว ชุมชน และสังคม<br>สร้างความเป็นเลิศทางวิชาการ<br>ในด้านนี้ ทั้งในระดับชาติ และ<br>ในระดับภูมิภาค มีความพร้อม<br>ที่จะปรับเปลี่ยนรูปแบบและ<br>บทบาทในด้านต่าง ๆ รวมถึง<br>การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับ<br>ของรัฐที่มีความพร้อมในเชิง<br>บริหารและวิชาการเพื่อ<br>ดำเนินการให้เกิดประโยชน์ | พันธกิจ เป็นสถาบันชั้นสูงทางการศึกษาและวิจัยของรัฐ<br>ดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีคุณภาพและ<br>สอดคล้องกับความต้องการของสังคมและประเทศชาติ<br>ทั้งด้านความรู้ ความสามารถในการคิดการปฏิบัติ และ<br>คุณธรรมจริยธรรม พัฒนาความเป็นเลิศทางวิชาการด้าน<br>สังคมศาสตร์ พฤติกรรมศาสตร์ วิทยาศาสตร์เทคโนโลยี<br>และด้านอื่น ๆ ให้มีความเจริญก้าวหน้าในระดับชาติและ<br>ภูมิภาค มีลักษณะประยุกต์และบูรณาการศาสตร์ในสาขา<br>ต่าง ๆ เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตของ<br>ชุมชนและสังคมอย่างยั่งยืน ในด้านการศึกษาและ<br>จิตวิทยา ด้านศิลปะและวัฒนธรรม ด้านสุขภาพและการ<br>กีฬา ด้านชุมชนและครอบครัว และด้านสิ่งแวดล้อม<br>และจะร่วมกันแก้ไขปัญหาและลดผลกระทบจาก<br>วิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจที่มีต่อสังคมไทยด้วยความรัก |

|                                | สูงสุดต่อสังคมและชาติ                                                                                                                                                      | สามัคคี                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|--------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| มหาวิทยาลัย                    | วิสัยทัศน์                                                                                                                                                                 | พันธกิจ / ภารกิจ / กลยุทธ์                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| มหาวิทยาลัยราชภัฏ<br>แห่งหนึ่ง | เป็นแหล่งความรู้และแหล่ง<br>อ้างอิงของแผ่นดิน เพื่อ<br>เสริมสร้างคนและสังคมไทยให้<br>พึ่งพาตนเองได้ แข่งขันได้ และ<br>ร่วมมือได้อย่างทัดเทียมกันและ<br>ยั่งยืนในประชาคมโลก | <p><b>พันธกิจ</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. สร้างบัณฑิตที่มีความรู้และทักษะที่ได้มาตรฐานในระดับนานาชาติและเหมาะสมกับสังคม</li> <li>2. เสริมสร้างนิสิตให้เป็นบัณฑิตที่สามารถครองตนอย่างมีคุณธรรมและเป็นผู้นำสังคมได้</li> <li>3. บุกเบิกองค์ความรู้ใหม่และบูรณาการองค์ความรู้เพื่อประโยชน์ของสังคมไทย</li> <li>4. ถ่ายโอนองค์ความรู้กับสาธารณะเพื่อช่วยพัฒนาสังคมไทยไปสู่การพึ่งพาตนเองอย่างยั่งยืนในประชาคมโลก</li> <li>5. ทำนุบำรุงและสืบสานศิลปวัฒนธรรมไทย</li> </ol> <p><b>ยุทธศาสตร์</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ส่งเสริมให้มีศูนย์เชี่ยวชาญเฉพาะทาง</li> <li>2. ส่งเสริมการประกันคุณภาพการศึกษา</li> <li>3. สร้างความเชื่อมโยง ความร่วมมือและบริการทางวิชาการกับประชาคมทุกระดับชุมชน</li> <li>4. ส่งเสริมให้เกิดเครือข่ายในระดับนานาชาติ</li> </ol> |

|                             |                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| มหาวิทยาลัยรัฐ<br>แห่งหนึ่ง | เป็นสถาบันการศึกษาชั้นนำมี<br>มาตรฐานสากลเน้นการวิจัย<br>การศึกษา บริการวิชาการ และ<br>เป็นศูนย์เครือข่ายการเรียนรู้เพื่อ<br>พัฒนาคุณภาพชีวิตและสังคม | <b>พันธกิจ</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดผลงานวิจัยในระดับ<br/>สากลเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่และการประยุกต์</li> <li>2. จัดการศึกษาเพื่อสร้างบัณฑิตที่มีคุณภาพ คุณธรรม<br/>จริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพในระดับสากล</li> <li>3. พัฒนาและให้บริการวิชาการที่มีคุณภาพและ<br/>สอดคล้องกับความต้องการของสังคม</li> <li>4. ผู้นำสังคมไทย ส่งเสริมภูมิปัญญาท้องถิ่น การมีส่วน<br/>ร่วมของชุมชนและสร้างสังคมเรียนรู้เพื่อการพัฒนาที่<br/>ยั่งยืน</li> <li>5. ทำนุบำรุงและส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมคุณภาพชีวิต<br/>และการดำรงชีวิตในแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง</li> <li>6. บริการอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นธรรม โปร่งใส<br/>ตรวจสอบได้ รวมทั้งใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการ<br/>พัฒนางานวิชาการ การบริการสังคม และระบบบริหาร</li> <li>7. ทำหน้าที่เป็นศูนย์เครือข่ายการเรียนรู้และเครือข่ายการ<br/>ประยุกต์ผลงานวิจัย เพื่อการพัฒนาคนและสังคม</li> </ol> |
|-----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

| มหาวิทยาลัย       | วิสัยทัศน์                                                                                                                                                                                                                                                                                       | พันธกิจ / ภารกิจ / กลยุทธ์                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| มหาวิทยาลัยราชภัฏ | <p>มุ่งเน้นการผลิตบัณฑิตให้มีความรู้คุณธรรม มีความเป็นผู้นำเพื่อสร้างสรรค์สังคมไทยให้พัฒนาอย่างยั่งยืน สนับสนุนการศึกษาวิจัย เพื่อความเป็นเลิศทางวิชาการ กระจายโอกาส ความเสมอภาคและความเท่าเทียมกันทางการศึกษาไปสู่ปวงชน นำวิชาการไปสู่ความเป็นสากลเพื่อเป็นศูนย์กลางการศึกษาแห่งหนึ่งของโลก</p> | <p><b>พันธกิจ ด้านการจัดการศึกษา</b><br/>ผลิตบัณฑิตให้มีคุณภาพ มีคุณธรรมและจริยธรรม พัฒนาหลักสูตรให้มีความหลากหลาย มีความยืดหยุ่น และมีความเป็นสากล ทั้งในระดับปริญญาตรีและระดับบัณฑิตศึกษาให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจ สังคมและความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี กระจายโอกาส ความเสมอภาค และความเท่าเทียมกันในการศึกษา ระดับอุดมศึกษาไปสู่ชุมชน สนับสนุนให้มีการจัดการศึกษาในรูปแบบของเครือข่ายการเรียนรู้ และร่วมมือแลกเปลี่ยนวิชาการระหว่างสถาบันการศึกษา หน่วยงานอื่นภาครัฐและเอกชนทั้งในและต่างประเทศ นำวิชาการไปสู่ความเป็นเลิศภายใต้ระบบการประกันคุณภาพทั้งภายในและภายนอก เพื่อเป็นศูนย์กลางการศึกษาแห่งหนึ่งของโลก</p> <p><b>ด้านการวิจัย</b><br/>พัฒนา ปรับปรุงการบริหาร และดำเนินงานวิจัยให้มีประสิทธิภาพ กำหนดทิศทางการสร้างความเป็นเลิศเฉพาะทาง สามารถตอบสนองความต้องการของการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม เพื่อสร้างองค์ความรู้อย่างเป็นระบบ ต่อเนื่อง และนำไปใช้ประโยชน์เพื่อสร้างและพัฒนาต้นแบบและเผยแพร่ผลงานวิจัยได้ในระดับสากล</p> <p><b>ด้านการบริการวิชาการแก่สังคม</b><br/>ขยายขอบเขตและรูปแบบของการบริการวิชาการไปสู่สังคมเมืองและชนบท ให้สามารถได้รับประโยชน์จากการศึกษา ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพชีวิต การงาน และรักษาสภาพแวดล้อมอันเกิดจากการร่วมสร้างและใช้ประโยชน์จากสังคมแห่งการเรียนรู้และสังคมสารสนเทศ ตลอดจนสามารถชี้นำและเป็นที่พึ่งของสังคมได้</p> <p><b>ด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม</b><br/>ดำเนินกิจกรรมและพัฒนาองค์การด้านศิลปวัฒนธรรม ปลุกฝังให้นักศึกษาและบุคลากรตระหนักถึงคุณค่าของวัฒนธรรมไทยและภูมิปัญญาท้องถิ่น ส่งเสริมให้มีการผสมผสานกิจกรรมทางศิลปวัฒนธรรมเข้ากับการกิจด้านอื่น ๆ มุ่งอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรมและเพิ่มบทบาทในขอบเขตที่กว้างขวางยิ่งขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม</p> <p><b>ด้านการพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยี</b><br/>สนับสนุนการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาประยุกต์และดัดแปลงให้สอดคล้องกับภูมิปัญญาท้องถิ่นตามสภาพเศรษฐกิจและสังคมในปัจจุบัน รวมทั้งให้ความสำคัญต่อการนำเทคโนโลยีไปใช้ประโยชน์ในภาคการผลิต เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ</p> |

| มหาวิทยาลัย                       | วิสัยทัศน์                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | พันธกิจ / ภารกิจ / กลยุทธ์                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแห่งหนึ่ง | มุ่งมั่นที่จะเสริมสร้างขีดความสามารถให้เป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำของประเทศไทย และเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำของเอเชียทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี เป็นชุมชนวิชาการและเป็นคลังปัญญาที่ดำรงความเป็นเลิศในทุกภารกิจ มีผลสัมฤทธิ์ในการสะสมและสร้างสรรค์ภูมิรัฐภูมิธรรม และภูมิปัญญาเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนของบุคคลและสังคม | <p><b>ยุทธศาสตร์การพัฒนา</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>ขยายตัวอย่างระมัดระวัง ให้มีความสำคัญกับการดำเนินการพัฒนา มหาวิทยาลัยในส่วนที่สามารถทำได้ดีที่สุดก่อนเป็นส่วนที่หน่วยงานอื่นไม่สามารถทำได้หรือทำได้ไม่เพียงพอและมีความต้องการสูง</li> <li>ระดมทรัพยากรและสรรพกำลังมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด รวมทั้งการสรรหาให้เพียงพอและพัฒนาให้ใช้ประโยชน์ได้เต็มที่ในทุกภารกิจและระดมทุนเพื่อประกันโอกาสให้นักศึกษาที่ขาดทุนทรัพย์ เรียนได้</li> <li>สร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขันโดยสร้างนวัตกรรมใหม่ สร้างปัจจัยคุณภาพ เน้นการใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม ตลอดจนการประชาสัมพันธ์เชิงรุก เพื่อให้สามารถดึงดูดคณาจารย์และบุคลากร นักศึกษา มาสู่มหาวิทยาลัย รวมทั้งการกระทำการกิจทุกด้านให้เกิดความเป็นเลิศ สามารถแข่งขันได้ทั้งภายในและภายนอกประเทศ</li> <li>รักษาจุดแข็งและข้อดีที่มีอยู่ พัฒนาอย่างต่อเนื่องด้วยความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น เช่น การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ระบบรวมบริการประสานภารกิจ การถ่ายโอนงานให้ภาคเอกชน เป็นต้น</li> <li>สร้างทรัพย์สินทางปัญญาที่เกิดจากการวิจัยและพัฒนาของมหาวิทยาลัยให้เป็นต้นแบบ และขยายผลไปสู่การบริการทางวิชาการ และการให้คำแนะนำปรึกษาแก่หน่วยงานภายนอก</li> </ol> <p><b>ภารกิจ</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>ผลิตและพัฒนากำลังคนระดับสูงทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี เพื่อตอบสนองความต้องการของการพัฒนาประเทศ</li> <li>วิจัยและค้นคว้าเพื่อสร้างสรรค์ จรรโลงความก้าวหน้าทางวิชาการ และการนำผลการวิจัยและพัฒนาไปใช้ในการพัฒนาประเทศ</li> <li>ปรับเปลี่ยน ถ่ายทอด และพัฒนาเทคโนโลยีที่เหมาะสมเพื่อให้ประเทศไทยพึ่งพาตนเองทางเทคโนโลยีเพื่อการพัฒนาได้มากขึ้น</li> <li>ให้บริการวิชาการแก่ประชาชนและหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน</li> <li>ทะนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมของชาติและของท้องถิ่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งศิลปะและวัฒนธรรมของภาคตะวันออกเฉียงเหนือ</li> </ol> |
| มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแห่งหนึ่ง | มุ่งมั่น เป็นมหาวิทยาลัยใฝ่เรียนรู้ มุ่งสู่ความเป็นเลิศในเทคโนโลยีและการวิจัย มุ่งธำรง                                                                                                                                                                                                                        | <p>มีปณิธานในการสร้าง บัณฑิต ที่ภูมิใจของประชาคม</p> <p>มุ่งสร้าง ชื่อเสียงและเกียรติภูมิให้เป็นที่ภูมิใจของประชาคม</p> <p>มุ่งก้าว ไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัย ชั้นนาระดับโลก เป็นมหาวิทยาลัยใฝ่เรียนรู้  มีความเป็นเลิศทางเทคโนโลยีและการวิจัย สร้างบัณฑิตที่เก่งและดี เป็นมหาวิทยาลัยวิจัยชั้นนำในระดับโลก</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |

| มหาวิทยาลัย                   | วิสัยทัศน์                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | พันธกิจ / ภารกิจ / กลยุทธ์                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| มหาวิทยาลัย<br>เอกชนแห่งหนึ่ง | เป็นแหล่งทรัพยากร<br>การเรียนรู้และการ<br>ค้นคว้าวิจัยเพื่อการ<br>พัฒนาแบบยั่งยืนที่<br>สนองตอบความ<br>ต้องการของท้องถิ่น<br>และการแก้ปัญหาของ<br>สังคม ส่งเสริม<br>นวัตกรรม และความ<br>คิดสร้างสรรค์ของ<br>การเป็นผู้นำทางวิชา<br>การ และผู้ประกอบการ<br>ทั้งในกลุ่มนัก<br>ศึกษาและคณาจารย์<br>ทุกสาขาวิชา คำนึงถึง<br>ประโยชน์ส่วนรวม<br>สร้างและพัฒนา<br>องค์กร | มุ่งมั่นผลิตบัณฑิตให้มีทักษะที่จะออกไปปรับใช้สังคมและในโลก<br>กว้าง โดยคาดหวังว่าบัณฑิตที่จบออกไปได้รับความรู้ที่ทันสมัย<br>ตรงตามสาขาที่สนใจศึกษา และสามารถปรับตัวให้เข้ากับสังคม<br>ได้เป็นอย่างดี โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ<br>1. เพื่อจัดตั้งเป็นสถาบันระดับอุดมศึกษาที่มุ่งมั่นความเป็นเลิศ<br>ในทางวิชาการ โดยมุ่งผลิตบัณฑิตที่มีความรู้ความสามารถสูง<br>รวมทั้งเป็นผู้ที่มีความเชื่อมั่นในตนเอง พร้อมทั้งจะพัฒนาความรู้<br>ความสามารถนั้นให้เกิดความชำนาญ รู้จักใช้ประสบการณ์ใน<br>การแก้ปัญหาได้อย่างถูกต้องทั้งของตนเองและส่วนรวม มีความ<br>กระตือรือร้นที่จะร่วมรับผิดชอบต่อการแก้ปัญหาสังคม<br>2. เพื่อพัฒนาความรู้และเทคโนโลยีใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้น โดย<br>สนับสนุนงานศึกษาค้นคว้าและงานวิจัย รวมทั้งการส่งเสริมให้มี<br>การแลกเปลี่ยนความรู้ ทักษะ และความเห็นในหมู่นักวิชาการ<br>และผู้สนใจใฝ่รู้โดยทั่วไป<br>3. เพื่อให้บริการทางด้านวิชาการแก่ชุมชนเน้นที่จะใช้ความรู้และ<br>เทคโนโลยีที่มีอยู่ในวงการศึกษา ให้สามารถรับใช้ประโยชน์<br>ต่อชุมชนสร้างความเจริญก้าวหน้าให้แก่ประเทศชาติได้แท้จริง<br>4. เพื่อปลูกฝังและก่อตั้งสถาบันหลักด้านจริยธรรมในสังคม เป็น<br>ศูนย์กลางการเผยแพร่แนวคิด ค่านิยมที่ส่งเสริมพัฒนาประเทศ<br>5. เพื่อส่งเสริมและทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมประจำชาติไทย<br>6. เพื่อแบ่งเบาภาระของรัฐบาล โดยการจัดการศึกษา<br>ระดับอุดมศึกษา ให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม<br>แห่งชาติ |
| มหาวิทยาลัยเอกชน<br>แห่งหนึ่ง | มุ่งมั่นที่จะเป็น<br>สถาบันการศึกษาชั้น<br>นำที่มีมาตรฐานทาง<br>วิชาการในระดับ<br>สากล เป็นศูนย์กลาง<br>การวิจัยและการสร้าง<br>บัณฑิตให้เป็นผู้มี<br>ความรู้คู่ความดี และ<br>สามารถดำรงชีวิต<br>อย่างมีความสุข                                                                                                                                                     | 1 พัฒนาหลักสูตรและวิธีการเรียนการสอนให้หลากหลาย ทันสมัย<br>สากลและมีการสอดแทรกคุณธรรม จริยธรรมโดยเน้นผู้เรียนเป็น<br>สำคัญ พร้อมทั้งเน้นสอนภาษาสากลอย่างมีประสิทธิภาพ<br>2. สร้างและพัฒนา นักวิจัยรวมทั้งส่งเสริมการผลิตผลงานวิจัยให้<br>ได้มาตรฐานสากล เพื่อเป็นศูนย์รวมด้านการวิจัย<br>3. พัฒนาปัจจัยเกื้อหนุนต่อกระบวนการเรียนรู้และการวิจัย<br>โดยเฉพาะ เทคโนโลยีสารสนเทศและเทคโนโลยีอื่น ๆ กระตุ้น<br>ให้คณาจารย์นำมาใช้ในการเรียนการสอนให้เกิดประสิทธิภาพ<br>4. ปรับปรุงระบบการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพและทันสมัย<br>5. ส่งเสริมและสนับสนุนการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับภาค<br>ธุรกิจและชุมชนให้กว้างขวางยิ่งขึ้น<br>6. ขยายความร่วมมือทางวิชาการกับสถาบันการศึกษาและองค์กรการ<br>ชั้นนำทั้งในและต่างประเทศเพื่อการพัฒนาาร่วมกัน                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |

|  |  |                                     |
|--|--|-------------------------------------|
|  |  | 7.สืบสานศิลปวัฒนธรรมและภูมิปัญญาไทย |
|--|--|-------------------------------------|

สรุปได้ว่า จากการพิจารณาเปรียบเทียบคำหลักสำคัญและความหมายในวิสัยทัศน์และภารกิจของมหาวิทยาลัย ทั้งมหาวิทยาลัยของรัฐ ในกำกับของรัฐ และภาคเอกชน มีทิศทางและความมุ่งมั่นที่ผสมผสานกันทั้งในระดับท้องถิ่น (Localization) ในระดับนานาชาติ (Internationalization) โดยเน้นบทบาทสำคัญในการสร้างความเป็นเลิศทางวิชาการและความสามารถในการแข่งขัน ร่วมมือกับทุกสังคมทุกระดับ เพื่อมุ่งหวังเป้าหมายสุดท้ายให้ได้บัณฑิตที่มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ ทั้งคุณภาพ คุณธรรม จริยธรรม และสามารถเป็นผู้นำสังคมได้ โดยภารกิจหลักที่สำคัญของมหาวิทยาลัยคือ ผลิตบัณฑิต พัฒนางานวิจัย บริการวิชาการแก่สังคม การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม การถ่ายทอดส่งเสริมภูมิปัญญาและพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ ๆ สู่สังคม ดังนั้นภาระงานของอาจารย์จึงต้องสอดคล้องกับการกิจ 4 ด้านคือ ด้านการสอน การทำวิจัย บริการวิชาการ และทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมไทย

นอกจากนี้จากการศึกษารายงานการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการกิจของมหาวิทยาลัยและพฤติกรรมของอาจารย์ในแต่ละมหาวิทยาลัยที่น่าสู่เป้าหมายของมหาวิทยาลัย สามารถบ่งชี้ให้เห็นถึงวัฒนธรรมการทำงานของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยนั้น ๆ ได้ ดังการศึกษาของสุนทราดี เขียวพิเชฐ (2539) ทำการวิเคราะห์วัฒนธรรมอาจารย์สถาบันอุดมศึกษาไทย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ห้องคั้ประกอบวัฒนธรรมอาจารย์ 12 องค์ประกอบ พบว่า วัฒนธรรมที่เด่นชัดในระดับมาก มี 7 ด้าน จากมากไปน้อยคือ วัฒนธรรมอาจารย์เป็นนักประชาธิปไตย รักสถาบัน รักวิชาชีพ อนุรักษ์วัฒนธรรมไทย เน้นผลงานวิชาการ เน้นความสัมพันธ์ระหว่างอาจารย์กับนิสิตนักศึกษา และมุ่งพัฒนาศักยภาพทางวิชาการ ส่วนอาจารย์เพศชายมีวัฒนธรรมที่เด่นชัดใน 5 ด้าน คือ เป็นนักวิชาการและบริการสังคม มุ่งงานบริหาร สนใจสังคมและการเมือง มุ่งพัฒนาศักยภาพทางวิชาการ และเน้นผลงานวิชาการ ส่วนอาจารย์เพศหญิง มีวัฒนธรรมที่เด่นชัดใน 3 ด้าน คือ วัฒนธรรมอาจารย์รักสถาบัน รักวิชาชีพ และอนุรักษ์วัฒนธรรมไทย และทั้งนี้อาจารย์ต่างมหาวิทยาลัยมีวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน เช่น อาจารย์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์สนใจทางสังคมและการเมืองเด่นชัดกว่า ทั้งนี้ปัจจัยที่มีผลให้อาจารย์มีวัฒนธรรมต่างกัน คือ อายุ เพศ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์การทำงานในสถาบันอุดมศึกษา ตำแหน่งทางวิชาการ สาขาวิชา หากพิจารณาเฉพาะภาระงานด้านการวิจัยของอาจารย์ มีผู้สนใจ ดังการศึกษาของ

ดวงดาว พันธิตพงษ์ (2542) ศึกษาปัจจัยที่สัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำวิจัยของอาจารย์มหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ จำนวน 241 คน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทำนายพฤติกรรมการทำวิจัยของอาจารย์พบว่า อาจารย์มีเจตคติที่ดีต่อการทำวิจัยอยู่ในระดับสูงเพราะจะทำให้เกิดความภาคภูมิใจ แล้วช่วยให้ได้รับประสบการณ์มากขึ้น และเจตคติต่อการทำวิจัยกับการคล้อยตามกลุ่มอ้างอิงสามารถทำนายความตั้งใจของอาจารย์ที่จะทำวิจัย ได้ร้อยละ 6 ส่วนความตั้งใจที่จะทำวิจัยของอาจารย์มีอำนาจในการทำนายพฤติกรรมการทำวิจัย ได้ร้อยละ 9 ซึ่งนับว่าทำนายได้น้อยมาก แสดงว่ามีปัจจัยอื่นที่ทำนายพฤติกรรมการทำวิจัยของอาจารย์ดังการศึกษาของวินัย คำสุวรรณ (2542) ศึกษาตัวแปรที่ส่งผลต่อการ

มุ่งวิจัยเพื่อความเป็นเลิศทางวิชาการของอาจารย์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ จำนวน 310 คน พบว่า อาจารย์มุ่งวิจัยเพื่อความเป็นเลิศทางวิชาการอยู่ในระดับค่อนข้างสูงอาจารย์สาขาเกษตร ตั้งใจทำงานวิจัยมากกว่าอาจารย์สาขาวิทยาศาสตร์และ เทคโนโลยี และสังคมศาสตร์ พฤติกรรมศาสตร์ คำนึงในการทำงานมีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อม ส่วนความขัดแย้งระหว่างเป้าหมายและผลิภาพการวิจัย ความต้องการสัมฤทธิ์ผล การรับรู้ความสามารถของตนในการทำวิจัย บรรทัดฐานการทำงาน บรรยายการวิจัย และประสบการณ์การวิจัย มีอิทธิพลทางอ้อมต่อการมุ่งวิจัย ทั้งนี้ ความผูกพันกับเป้าหมาย ความภาคภูมิใจในตนและความคิด ความหวังในอรรถประโยชน์ แบบจำลองนี้อธิบายความแปรปรวนของการมุ่งวิจัยความเป็นเลิศทางวิชาการ ได้ร้อยละ 91.8 รายงานการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับอาจารย์ในมหาวิทยาลัย

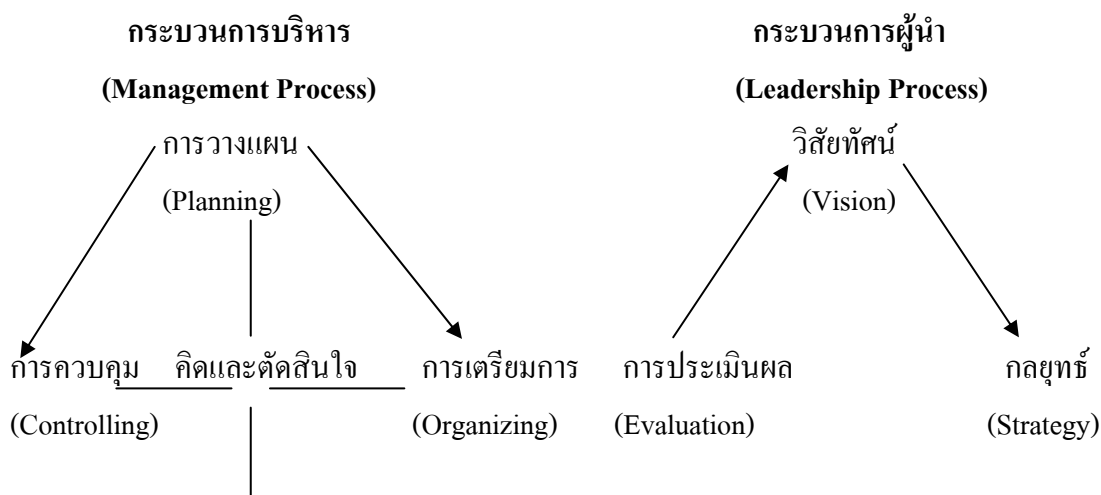
จากการศึกษา รูปแบบ เป้าหมาย ผลลัพธ์ และสภาพปัญหาของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในประเทศไทย ของพิศิษฐ์ โจทย์กึ่ง และคณะ (2544) โดยการสอบถามอาจารย์ 161 คน ในมหาวิทยาลัย 7 แห่ง คือ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ มหาวิทยาลัยบูรพา มหาวิทยาลัยขอนแก่น และมหาวิทยาลัยทักษิณ ซึ่งตัวแปรบ่งชี้ที่ศึกษาคือ ภาระงานสอนและผลงานวิชาการ คุณภาพการสอน การได้รับการสนับสนุนการวิจัย การเป็นผู้นำทางวิชาการ การยอมรับระดับนานาชาติ การเผยแพร่ผลงานวิชาการ การสร้างผลงานสร้างสรรค์ และความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย พบว่า ผลลัพธ์และประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐกับในมหาวิทยาลัยของรัฐ มีการเรียนการสอน ผลงานวิชาการ คุณภาพการสอน การได้รับการสนับสนุนวิจัย ผู้นำทางวิชาการ การยอมรับระดับนานาชาติ การเผยแพร่ผลงาน การสร้างผลงานสร้างสรรค์ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 แต่ตัวแปร ค่าเฉลี่ยของการเป็นผู้นำทางวิชาการ ของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ภายใน 5 ปี มีการเป็นวิทยากรในระดับคณะและมหาวิทยาลัย น้อยกว่าอาจารย์ในมหาวิทยาลัยของรัฐ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 และอาจารย์ในมหาวิทยาลัยในกำกับฯ กับมหาวิทยาลัยของรัฐ มีความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 และอยู่ในระดับปานกลางเมื่อเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่ตั้งไว้ และพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยในกำกับที่มี น้ำหนักอิทธิพล จากมากไปน้อย ตามลำดับ คือ เสรีภาพทางวิชาการ จำนวนชั่วโมงที่สอนในระดับบัณฑิตศึกษา การได้รับเชิญเป็นวิทยากรในระดับนานาชาติ การส่งเสริมให้เป็นผู้นำทางวิชาการของมหาวิทยาลัย คิดเป็น 0.851, 0.833, 0.812 และ 0.791 ตามลำดับ และมหาวิทยาลัยของรัฐ คือผลงานสื่อการสอน ความยุติธรรม ในการปูนบำเหน็จความดีความชอบ รูปแบบการจัดสวัสดิการ ผลการประเมินการสอน และการส่งเสริมให้เป็นผู้นำทางวิชาการของมหาวิทยาลัย คิดเป็น 0.742, 0.721, 0.703, 0.669 และ 0.626 ตามลำดับ

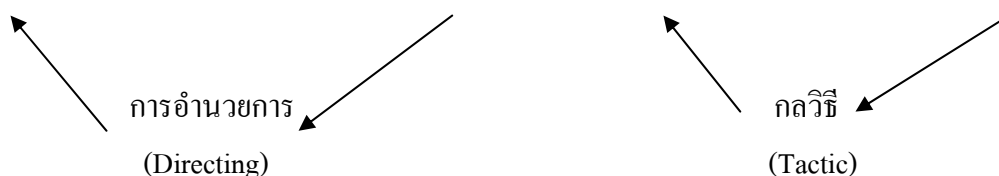
จึงจะเห็นได้ว่า บรรยายการศึกษาด้านวิชาการของมหาวิทยาลัยนั้นมาจาก วิสัยทัศน์และภารกิจที่อาจารย์ปฏิบัติต่อ ๆ กันมานั้น ถือได้ว่าเป็นปัจจัยสำคัญในการหล่อหลอมอาจารย์ให้มีสมรรถนะตาม

ภารกิจ คือสมรรถนะด้านการสอน สมรรถนะด้านการวิจัย สมรรถนะด้านบริการวิชาการและสมรรถนะด้านส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมไทย ที่คณะผู้วิจัยให้ความสำคัญในการศึกษาเป็นตัวแปรด้านปัจจัย ที่มีผลต่อความเป็นผู้นำทางวิชาการของอาจารย์ในมหาวิทยาลัย

## ตอนที่ 2 ทฤษฎีภาวะผู้นำและแรงจูงใจในงานและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้นำ (Leader) ตามมุมมองของนักวิชาการแต่ละคน อาจจะแตกต่างกันไป บางคนศึกษาคำว่า “ผู้นำ” ในขอบเขตดังเช่น บุคลิกภาพของผู้นำ ผู้นำในกระบวนการกลุ่ม บทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบในกลุ่มสังคม การประสานงาน การเป็นผู้บริหารมีสายการบังคับบัญชา ชี้นำ กระตุ้นพลัง การวัดการแสดงผลของพฤติกรรมของความเป็นผู้นำตามโครงสร้างงาน เป็นต้น สำหรับการศึกษาวิจัยครั้งนี้ พิจารณามุมมองของผู้นำในลักษณะของภาวะผู้นำ (Leadership) ที่ต้องปฏิบัติงานกับกลุ่มร่วมวิชาชีพที่มีอยู่หลากหลายสาขา สามารถทำงานตามบทบาทหน้าที่หลักด้านวิชาการ ให้บรรลุผลสำเร็จได้ตามเป้าหมายของงาน ของมหาวิทยาลัยและความต้องการความคาดหวังของสังคมและผู้ใช้บริการวิชาการ หากศึกษาจากจุดเริ่มต้นของพลังอำนาจของผู้นำ เพราะหากบุคคลประเมินตนเองว่าไม่มีความสามารถทั้งที่ตนเองมีอยู่ในตัว ดังนั้นจึงเป็นการยากที่บุคคลนั้นจะไปพัฒนาผู้อื่นได้ ด้วยเหตุนี้ผู้นำยุคใหม่จึงพร้อมที่จะแสวงหาโอกาสสร้างสรรค์ให้งานประสบความสำเร็จ สามารถเป็นผู้นำในงานในอาชีพของตนเองได้อย่างต่อเนื่อง ดังคำกล่าวของ พ.ต.ท.ทักษิณ ชินวัตร นายกรัฐมนตรี กล่าวกับข้าราชการ ไว้ว่า “การที่จะเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงต้องทำไม่เหมือนเดิม คนไทยกลัวล้มเหลว เนื่องจากถ้าสำเร็จดอกไม้เต็มบ้าน ถ้าล้มเหลวก่อนหินเต็มบ้าน” ราชการยุคใหม่จึงยึดประชาชนเป็นเป้าหมายหลัก ทำงานบริการให้มีคุณภาพ ประสิทธิภาพสูง ตรวจสอบได้ มุ่งผลสัมฤทธิ์ มีคุณธรรม มีวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม ทำเฉพาะบทบาทที่จำเป็น เป็นองค์กรที่คล่องตัวกระทัดรัด มีระบบบริหารบุคคลที่คล่องตัวด้วยอุปกรณ์ที่ทันสมัย ทั้งนี้ ดร.ทะนง พิทยะ ได้บรรยายในหลักสูตรนักบริหารระดับสูง รุ่นที่ 26 และ 27 ประจำปี 2541 ณ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนไว้ สรุปได้ว่า บทบาทของผู้บริหารจะต้องแสดงพฤติกรรมผู้นำมากขึ้น และต้องใช้ภาวะผู้นำเป็นผู้นำกระบวนการบริหารให้มีการปฏิบัติตามเส้นทางสู่เป้าหมายตามความคาดหวังสามารถพิจารณาความสัมพันธ์ของกระบวนการบริหารและกระบวนการผู้นำ ได้ดังภาพประกอบ 3





**ภาพประกอบ 3** แสดงความสัมพันธ์ของกระบวนการบริหารและกระบวนการผู้นำ

นอกจากนี้ชี้ให้เห็นความแตกต่างระหว่างผู้บริหารกับผู้นำ ดังแสดงในตาราง 2

**ตาราง 2** แสดงความแตกต่างระหว่างผู้บริหารกับผู้นำ

| พฤติกรรมผู้บริหาร                                                              | พฤติกรรมผู้นำ                                                                           |
|--------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. ผู้บริหารจะบริหารตามกระบวนการที่มีระเบียบกำหนด (Administer)                 | 1. ผู้นำจะพัฒนาริเริ่มวิธีการใหม่ ๆ ที่สอดคล้องกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนไป (Innovate)      |
| 2. ผู้บริหารจะพยายามรักษาสภาพเดิมที่มั่นคงอยู่แล้ว (Maintain)                  | 2. ผู้นำจะพัฒนาปรับปรุงเพื่อให้สภาพการณ์ใหม่ตรงกับความจริงที่เปลี่ยนไป (Develop)        |
| 3. ผู้บริหารจะคอยควบคุมดูแลให้ผู้อื่นปฏิบัติตามระเบียบอย่างเคร่งครัด (Control) | 3. ผู้นำจะจูงใจกระตุ้นให้คนดำเนินการ ด้วยความตั้งใจของตนเองไม่ต้องถูกควบคุม (Inspire)   |
| 4. ผู้บริหารจะมองการทำงานหรือผลเฉพาะหน้า หรือระยะสั้น (Short-term view)        | 4. ผู้นำจะมุ่งและหวังผลระยะยาว มีวิสัยทัศน์เป้าหมายในอนาคต (Long-term view)             |
| 5. ผู้บริหารมักจะถามเกี่ยวกับวิธีการทำและเมื่อใดเป็นส่วนใหญ่ (How & When)      | 5. ผู้นำจะกระตุ้นให้คนคิดด้วยการถามว่าจะไรและทำไม (Why & Why)                           |
| 6. ผู้บริหารจะพยายามเลียนแบบวิธีการที่ถูกต้องตามระเบียบแบบแผน (Imitate)        | 6. ผู้นำจะริเริ่มเป็นเจ้าดำริรับของความคิด การกระทำโดยไม่เลียนแบบจากผู้อื่น (Originate) |
| 7. ผู้บริหารมักจะยอมรับสถานภาพปัจจุบันที่มั่นคงคืออยู่แล้ว (Status-quo)        | 7. ผู้นำจะพยายามท้าทายสิ่งที่เป็นอย่างเพื่อหาแนวทางใหม่ ๆ เสมอ (Challenge it)           |
| 8. ผู้บริหารมักจะเน้นในเรื่องของประสิทธิภาพ (Efficiency)                       | 8. ผู้นำจะเน้นในเรื่องของเป้าหมายและประสิทธิผลหรือผลสัมฤทธิ์ (Effectiveness)            |
| 9. ผู้บริหารจะเน้นที่การปฏิบัติที่ถูกต้อง (Doing the things right)             | 9. ผู้นำจะเน้นที่สิ่งที่ควรปฏิบัติเพื่อผลสัมฤทธิ์ (Doing the right things)              |

สรุปได้ว่า ความเป็นผู้นำ เป็นสมรรถนะที่สำคัญของผู้นำองค์กรคือ ความสามารถในการสร้างและนำวิสัยทัศน์ขององค์กร โน้มน้าวผู้อื่นให้ยอมรับและมุ่งสู่วิสัยทัศน์ขององค์กร ให้การสนับสนุนผู้อื่น ทั้งในด้านการให้คำแนะนำ และการให้อำนาจแก่บุคลากรให้สามารถเจริญก้าวหน้าอย่างมีอาชีพ โดยมุ่งเน้นการพัฒนาในระดับบุคคล ทีมงาน และระดับองค์กรทั้งในด้านทัศนคติ การปฏิบัติงานและการตัดสินใจ

**ทฤษฎีภาวะผู้นำ**

ทฤษฎีภาวะผู้นำซึ่งเป็นแนวคิดหรือคำอธิบายที่ได้จากการศึกษาค้นคว้าเชิงจิตวิทยา เกี่ยวกับความเป็นผู้นำนั้นมีหลายทฤษฎี ซึ่งบุตชินและคณะ (พรนพ พุกกะพันธุ์, 2545 อ้างอิงจาก Bootzin and other, 1991 : 706 ) ได้กล่าวถึงทฤษฎีภาวะผู้นำว่ามีวิวัฒนาการมาเป็นลำดับ ยุคต้นเน้นอธิบายเรื่องการสืบทอดทางพันธุกรรมและลักษณะพิเศษของผู้นำ ต่อ ๆ มา ทฤษฎีผู้นำมักเน้นที่รูปแบบการทำงาน of ผู้นำ จนมาถึงปัจจุบันนี้ทฤษฎีผู้นำมักเน้นอธิบายเรื่องการนำตามสถานการณ์ คำว่าสถานการณ์นี้จะเกี่ยวข้องระหว่างรูปแบบการนำกับลักษณะของผู้ตามเป็นส่วนใหญ่ ในที่นี้กล่าวถึงบางทฤษฎีที่สำคัญพอสังเขปที่เกี่ยวข้องกับความเป็นผู้นำทางวิชาการของอาจารย์มหาวิทยาลัยและให้เกิดความเข้าใจเป็นพื้นฐานและนำไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาตนและพัฒนางานต่อไป

### 1. ทฤษฎีพันธุกรรมยุคแรกของผู้นำ (Early Genetic Theory of Leadership)

ทฤษฎีนี้อธิบายว่าความสามารถทางการเป็นผู้นำมักได้รับถ่ายทอดมาจากพันธุกรรม ดังจะเห็นได้จากคนในตระกูลเดียวกันหรือครอบครัวเดียวกันที่มักเป็นผู้นำด้วยกันทั้งนั้น แต่ในปัจจุบันนี้มีผู้คัดค้านว่าเป็นเพราะมีปัจจัยเอื้ออำนวยจากสิ่งแวดล้อม

### 2. ทฤษฎีลักษณะพิเศษของผู้นำ (Trait Theory of Leadership)

ผู้ที่จะเป็นผู้นำได้นั้นจะต้องมีลักษณะพิเศษเหนือคนอื่น เช่น สูงใหญ่ มั่นใจในตนเอง มีพลังอำนาจในตัว ปัจจุบันมีผู้คัดค้านว่าไม่เป็นจริงเสมอไป เพราะด้วยภาระหน้าที่และประสบการณ์อาจช่วยเสริมให้เกิดลักษณะพิเศษนี้ขึ้นมาภายหลัง

### 3. ทฤษฎีรูปแบบการทำงานของผู้นำ (Leadership Style Theory) แบ่งเป็น 6 รูปแบบ ดังนี้

3.1 ผู้นำแบบอิตาธิปไตย (autocratic leaders) เป็นผู้นำที่ใช้อำนาจ เสด็จการทั้งทางความคิดและการปฏิบัติ ชอบออกคำสั่ง มักตัดสินใจและรับผิดชอบในงานคนเดียว อาจจะมีความสามารถหรือไม่ก็ตามมัก มีความเชื่อมั่นในตนเอง แต่มักก้าวร้าว ใช้อารมณ์ จึงส่งผลเสียให้ผู้ตามเกิดเจตคติเชิงลบ ต่อต้าน ขาดขวัญและกำลังใจ

3.2 ผู้นำแบบเจ้าขุนมูลนาย (bureaucratic leaders) เป็นผู้นำที่พิถีพิถันในงาน ระเบียบ ชอบใช้อำนาจในการตัดสินใจ ไม่ชอบให้ใครมาใช้อำนาจแทนตน มีความเชื่อมั่น สุขุมรอบคอบ อารมณ์มั่นคง ต้องการให้ลูกน้องเชื่อฟังและปฏิบัติตาม การทำงานร่วมกันจะดี ถ้าผู้ตามเป็นคนหัวอ่อนและคอยทำตามคำสั่ง

3.3 ผู้นำแบบนักการทูต (diplomatic leaders) เป็นผู้นำที่ฉลาดในการปรับตัว มีไหวพริบ ความเป็นมิตร ริเริ่มสร้างสรรค์ มักให้โอกาสผู้ตามแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ผู้ตามมักชอบทำงานด้วยกับผู้นำลักษณะนี้ แต่อาจขาดความจริงใจ

3.4 ผู้นำแบบประชาธิปไตย (democratic leaders) เป็นผู้นำที่ยอมรับในสิทธิเสรีภาพของผู้ตาม รับฟังแนวคิด มีการประชุมปรึกษา มีทักษะทางสังคม ยืดหยุ่น ร่วมมือ เปิดเผย เอาใจใส่

งาน ไม่เข้มงวด ไม่ก้าวร้าว ส่งเสริมขวัญและกำลังใจของผู้ตาม ผู้ตามที่มีความสามารถและรับผิดชอบ จะชอบผู้นำแบบนี้

3.5 ผู้นำแบบเสรีนิยม (laissez – faire leaders) เป็นผู้นำแบบตามสบาย ตนเองกำหนดเป้าหมายโดยไม่ประชุมปรึกษาผู้ตาม ผู้ตามเมื่อได้รับมอบหมายงานแล้วก็ทำได้โดยอิสระ ผู้นำมีความเป็นมิตร ไม่ใช้อำนาจ ไม่ตรวจสอบติดตามงาน ผู้ตามทำงานด้วยความสบายใจ แต่มักได้ผลงานไม่ดี ถ้าผู้ตามขาดความรับผิดชอบ ขาดระบบระเบียบ

3.6 ผู้นำแบบยินยอมผู้ตาม (employee – control leaders) เป็นผู้นำที่มีความยืดหยุ่นและยินยอมสูง มีคุณธรรม จริยธรรม ชอบตอบสนองความต้องการของผู้ตาม ผู้ตามมีส่วนมากในการกำหนดเป้าหมายและการตัดสินใจ หากผู้นำขาดความจริงใจต่องาน คำนึงถึงประโยชน์ส่วนตน ก็อาจจะทำให้การบริหารงานมีปัญหาได้

จากแนวคิดความแตกต่างระหว่างผู้บริหารกับผู้นำ และทฤษฎีภาวะผู้นำในลักษณะต่าง ๆ เมื่อศึกษาถึงชีวประวัติของบุคคลชั้นนำของโลก ที่มีลักษณะเด่นพิเศษกว่าบุคคลทั่วไป จึงสามารถกำหนดเป็นคุณสมบัติของผู้นำไว้ดังนี้ คือ

1. มีความเฉลียวฉลาด มีความสามารถทางด้านสติปัญญาโน้มน้าวให้ผู้อื่นปฏิบัติตามได้ง่าย
2. มีการศึกษาอบรมดี ทำให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความรู้นั้นจะทำให้คนเคารพเชื่อฟัง
3. มีความเชื่อมั่นในตนเองต้องมีกำลังใจเข้มแข็งเมื่อตัดสินใจจะทำกิจการใด จะต้องมีความเชื่อมั่นว่างานนั้นต้องสำเร็จ โดยไม่หวั่นต่อเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นและเป็นอุปสรรคในงาน
4. เป็นคนมีเหตุผลดี คือ มีความสามารถทางด้านเปรียบเทียบ และการแปลความหมายอย่างมีเหตุผล สามารถตีความทางภาษาเป็นตัวเลข และจากตัวเลขเป็นถ้อยคำได้ ทำให้นักบริหารสามารถที่จะหาเหตุผลต่าง ๆ ได้ ความสามารถด้านเหตุผลนี้พัฒนาได้ยากเพราะจำเป็นต้องมีความสามารถทางภาษา ทักษะและความรู้ทางด้านวิชาการประกอบด้วย
5. มีประสบการณ์ในการปกครองกลุ่มเป็นอย่างดี จึงสามารถคาดการณ์เกี่ยวกับงานได้ ในระยะเริ่มแรกย่อมต้องการผู้นำที่มีประสบการณ์ในทางปฏิบัติงานอย่างกว้างขวาง สามารถตัดสินใจ วินิจฉัยสั่งการ และการวางแผนไปพร้อมกัน เพื่อจะได้เลือกทางที่ถูกต้องที่สุดในการดำเนินงานต่อไป
6. มีชื่อเสียงเกียรติคุณดี เกี่ยวกับวงศ์ตระกูล ชาติกำเนิด เป็นที่เคารพนับถือของคนทั่วไป
7. สามารถเข้ากับคนได้ทุกชั้นวรรณะเป็นอย่างดี
8. มีสุขภาพอนามัยดี
9. มีความสามารถเหนือระดับความสามารถของบุคคลทั่วไป
10. มีความรู้เกี่ยวกับงานทั่ว ๆ ไปขององค์กร หรือหน่วยงานที่ตนปฏิบัติอยู่โดยเฉพาะ
11. มีความสามารถเผชิญปัญหาเฉพาะหน้าที่จะเกิดขึ้น ในขณะที่ปฏิบัติให้ได้ทันทั่วทั้งที่
12. มีความสามารถคาดการณ์ เหตุการณ์ หรือปัญหาที่จะเกิดขึ้น และหาทางป้องกันได้

### บทบาทหน้าที่ของผู้นำในภาวะการเปลี่ยนแปลง

ในสภาวะความไม่แน่นอนที่เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านภาวะเศรษฐกิจและสังคม ก่อให้เกิดภาวะกดดันแก่ผู้นำในการตอบสนองและรองรับภาวะกดดันดังกล่าว ผู้นำและผู้บริหารจึงควรแสดงความสามารถและความพร้อมด้วยคุณลักษณะที่เหมาะสม 4 ลักษณะ ที่สำคัญคือ

1. ความสามารถในการสร้างและรักษาไว้ซึ่ง “ความเป็นเลิศ”
2. การบริหารเชิงรุก พร้อมสามารถคาดการณ์ด้วยวิสัยทัศน์ที่มองสถานการณ์และปัญหาที่เผชิญหรือกำลังเผชิญได้อย่างทะลุและพร้อมจะดำเนินการทันที
3. การยอมรับและให้ความสำคัญอย่างมากแก่การค้นคว้าวิธีการใหม่ ๆ และพร้อมที่จะนำความสามารถในเชิงสร้างสรรค์มาใช้ให้เกิดผลทางปฏิบัติ

4. มีความรอบรู้ที่หลากหลาย ผสมกลมกลืนกันอย่างแนบเนียน พร้อมจะประสานสร้างทีมงานในหน่วยงานให้ผนึกกำลังร่วมมือร่วมใจปฏิบัติงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ตามที่คาดหวัง

ดังนั้น บทบาทของผู้นำยุคใหม่ที่ต้องอาศัยความสามารถทั้ง 4 ลักษณะดังกล่าวข้างต้น จะแสดงออกเป็นพฤติกรรมการนำตนเองและสังคมใน 3 รูปแบบคือ

1. การปรับเปลี่ยนหรือพัฒนาให้เกิดขึ้น (transformation)
2. การผนึกกำลังเสริมสร้างความร่วมมือ ร่วมใจ ร่วมแรง (integration)
3. การผลักดันให้เกิดการขับเคลื่อนไปในแนวทางบรรลุเป้าหมายที่กำหนด (mobilization)

จากแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำสามารถพัฒนามาสู่ แนวคิดของสมรรถนะหรือความรู้ ความสามารถด้านผู้นำทางวิชาการของอาจารย์ โดยสร้างเป็นรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ (Leadership Competency Model) นับเป็นแนวทางที่ใช้เป็นเครื่องมือช่วยให้สามารถเลือกหลักสูตรในการพัฒนาหรือสร้างผู้นำโดยการนำเสนอ การเรียนรู้ด้วยตนเอง และการจัดกิจกรรมเฉพาะที่สอดคล้องกับสมรรถนะที่ผู้นำต้องมี ใช้เป็นพื้นฐานในการประเมินผลการปฏิบัติงานต่อไป ดังตัวอย่าง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของ The Leadership Center จาก Los Alamos National laboratory มหาวิทยาลัย California (California University. 2001 : Online) ซึ่งได้กล่าวว่าผู้นำทางวิชาการควรมีสมรรถนะ ดังแสดงในตาราง 3 และตาราง 4

ตาราง 3 แสดงรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของศูนย์ภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยแคลิฟอร์เนีย สหรัฐอเมริกา

| ทักษะ (Skill)                                         | พฤติกรรม (Behavior)                                 | ความรู้ (Knowledge)                       |
|-------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|-------------------------------------------|
| สามารถบริหารการเปลี่ยนแปลง<br>(Change management)     | การมุ่งประเด็นและแรงขับเคลื่อน<br>(Focus and drive) | การตลาด<br>(Marketing)                    |
| การสอนแนะ และการเป็นพี่เลี้ยง<br>(Coaching/mentoring) | ความฉลาดทางอารมณ์<br>(Emotional intelligence)       | การดำเนินธุรกิจ<br>(Running the business) |
| ความสามารถในการสื่อสาร                                | การสร้างควมไว้วางใจ                                 | การเงิน                                   |

|                                                                                                                |                                                                                                        |                                                                                       |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| (Communication)<br>ความสามารถในการเจรจาต่อรอง<br>(Negotiation)<br>ความสามารถในการแก้ปัญหา<br>(Problem solving) | (Building trust)<br>การคิดรวบยอด<br>(Conceptual thinking)<br>การคิดอย่างเป็นระบบ<br>(Systems thinking) | (Finance)<br>ทุนมนุษย์<br>(Human capital)<br>การวางแผนกลยุทธ์<br>(Strategic planning) |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|

ตาราง 4 แสดงการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารครูให้มีสมรรถนะต่าง ๆ

| สมรรถนะ (competence)                                      | รูปแบบให้การศึกษาอบรม(Type of Training)                                                                               |
|-----------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. การปฏิสัมพันธ์ในการจัดการ                              | - การตัดสินใจร่วมกัน                                                                                                  |
| 2. แนวทางการเป็นผู้ริเริ่มก่อน<br>(proactive orientation) | - ภาวะผู้นำแบบอำนาจความสะดวก<br>- การจัดการแบบปฏิสัมพันธ์<br>- ทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่                             |
| 3. การสื่อสารด้วยการเขียน                                 | - การเขียนคำของทุนสนับสนุน (grant writing)<br>- การเขียนแผนปรับปรุงโรงเรียน<br>- การตัดสินใจด้วยข้อมูล และการแก้ปัญหา |
| 4. ความยืดหยุ่นทางแนวคิด                                  | - ให้มีระบบสารสนเทศนักเรียน                                                                                           |
| 5. ความแน่วแน่ในการตัดสินใจ                               | - ให้มีแผนการจัดคณะทำงาน                                                                                              |
| 6. การควบคุมการจัดการ                                     | - การจัดตารางปฏิบัติงาน                                                                                               |
| 7. การปรับตัวทางกลยุทธ์                                   | - การคัดเลือกตามเป้าหมาย                                                                                              |
| 8. หน้าที่ของโรงเรียนและเขตการศึกษา                       | - ให้ความรู้                                                                                                          |
| 9. การปฐมนิเทศการพัฒนา                                    | - การประเมินครูและฝึกอบรมครูโดยเพื่อนครู<br>- ครูในฐานะผู้ฝึกอบรมและพัฒนาคณะทำงาน<br>- การฝึกอบรมนักการศึกษาแบบคลินิก |
| 10. การนำเสนอตนเอง                                        | - ความสัมพันธ์กับลูกค้าและทักษะความสัมพันธ์                                                                           |
| 11. ผลกระทบ/การจูงใจ                                      | - ภาวะผู้นำแบบอำนาจความสะดวก<br>- การช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการศึกษา                                              |
| 12. การรู้สึกร่วมกันระหว่างบุคคล                          | - ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล<br>- การไกล่เกลี่ยข้อขัดแย้งและกระบวนการเปลี่ยนแปลง                                   |
| 13. ความห่วงใยในชื่อเสียงโรงเรียน                         | - ภาพลักษณ์และการประชาสัมพันธ์                                                                                        |

นอกจากนี้คณะกรรมการมาตรฐานการศึกษามลรัฐฟลอริดา ( Florida Education Standards Commissions.2000 : Online) ได้จัดทำรายการสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับครูในมลรัฐฟลอริดา ในศตวรรษที่ 21 ไว้ดังนี้

1. สมรรถนะในการประเมิน (Assessment)
2. สมรรถนะในการสื่อสาร (Communication)

3. สมรรถนะในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous improvement)
4. สมรรถนะในการคิดเชิงวิพากษ์ (Critical thinking)
5. สมรรถนะในการปฏิบัติที่หลากหลาย (Diversity)
6. สมรรถนะในทางจริยธรรม (Ethics)
7. สมรรถนะในการพัฒนาบุคคลและการเรียนรู้ (Human development & learning)
8. สมรรถนะในความรู้ด้านเนื้อหาวิชา (Knowledge of subject matter)
9. สมรรถนะในการจัดสภาพแวดล้อมส่งเสริมการเรียนรู้ (Learning environment)
10. สมรรถนะในการวางแผน (Planning)
11. สมรรถนะเกี่ยวกับบทบาทของครู (Role of the teacher)
12. สมรรถนะเกี่ยวกับเทคโนโลยี (Technology)

นอกจากนี้ กฤษณ์ รุยาพร (2541 : 10) ได้อธิบายถึงพลังแห่งอัจฉริยภาพในตัวบุคคลไว้ว่า “การพัฒนาตนเองนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีความมุ่งมั่นที่ต้องด้วย เพราะว่าถ้าเรามองตนเองว่า เราไม่มีความสามารถ ไม่มีคุณค่าภายใน การที่จะมาสร้างการพัฒนาการในตัวเองก็ไม่มี ในขณะเดียวกันกับผู้ที่มีการรอบความคิดว่าตัวเองมีพื้นฐานของความสามารถอยู่ในตัวเอง แต่ต้องการพัฒนาให้ดีขึ้นก็จะเกิดความขวนขวายที่จะสร้างให้เกิดการพัฒนาการขึ้นมา และสามารถที่จะเน้นการพัฒนาการที่สำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าเรารู้จักจุดเด่นและจุดด้อยของตัวเอง เราก็สามารถวางแผนยุทธในการพัฒนาได้อย่างมีจุดมุ่งหมาย และอดิศานายกรัฐมนตรีนายอนันต์ ปันยารชุน (อ้างอิงจาก กฤษณ์

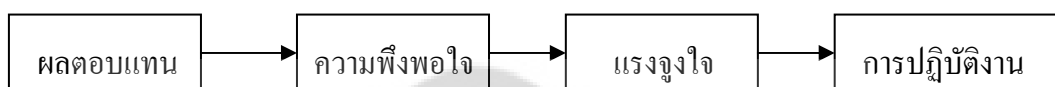
รุยาพร. 2541:21-23) ได้ให้ความเห็นในเรื่องของบุคคลที่ต้องการประสบผลสำเร็จไว้ว่า คนเราเป็นผลผลิตของสิ่งแวดล้อม และเชื่อว่า 30% มาจากพื้นฐานของอัจฉริยภาพที่เรามีอยู่ 70% เป็นส่วนผสมของการพัฒนาและเรียนรู้จากสิ่งแวดล้อมรอบตัวเราตอนที่เราก่อตัวมาพันธุกรรมของเราเป็นปัจจัยสำคัญอันหนึ่ง แต่บุคคลที่ประสบความสำเร็จมิได้พึ่งแค่พันธุกรรมที่เป็นพรสวรรค์เท่านั้น แต่ต้องแสวงและพัฒนาอัจฉริยภาพในด้านต่าง ๆ ขึ้นมา

### ทฤษฎีด้านแรงจูงใจในงาน

การจูงใจนั้นหมายถึง การที่ผู้บังคับบัญชา หรือผู้ร่วมงาน ได้กระทำการอย่างใดอย่างหนึ่งอันยังผลให้บุคคลนั้น ถูกจูงใจให้กระทำตามวัตถุประสงค์ และความต้องการของตนได้ เป็นความจริงที่ความต้องการของคนและขององค์กรมักจะมี ความขัดแย้งกัน คนต้องการมีชีวิตที่ดี มีสถานภาพทางสังคมดำรงอย่างมีศักดิ์ศรีในสังคม สำหรับองค์กรมีความต้องการความเจริญเติบโต มีชื่อเสียงสร้างประโยชน์ในสังคม และเพื่อสร้างระบบให้สมดุลระหว่างทรัพยากรบุคคล และองค์การจึงจำเป็น

อย่างยั้งที่ต้องใช้การบริหารทรัพยากรบุคคลและการพัฒนาองค์การ สนับสนุนให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงาน ดังที่เดวิส (เบญจรัตน์ เชนวุฒินชัย, 2542 อ้างอิงจาก Davis, 1981) กล่าวว่า ความพึงพอใจในการทำงานมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งถ้าผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมากจะทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ดังแสดงในภาพประกอบ 4



ภาพประกอบ 4 แสดงความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน

จากภาพประกอบ แสดงให้เห็นว่า ผลตอบแทนที่ได้รับจากการปฏิบัติงานที่เหมาะสม และยุติธรรม จะเป็นผลให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานและเป็นแรงจูงใจที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นต่อไป และปัจจัยการเรียนรู้ในระดับบุคคล ที่งาน จะเกิดขึ้นได้ นอกจากจะเกิดจากการบริหารจัดการองค์การที่เอื้ออำนวยความสะดวกและสนับสนุนกระตุ้นให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ แต่สิ่งสำคัญนั้นเกิดจากแรงจูงใจภายในของบุคคล การทำงานต้องมีสิ่งจูงใจเนื่องจากทุกคนต้องการเห็นผลตอบแทนจากการปฏิบัติงาน หากผลตอบแทนดังกล่าวสามารถตอบสนองได้อย่างทันท่วงทีและชัดเจน ทุกคนต้องการทำให้ดี

ทฤษฎีด้านแรงจูงใจ เพื่อให้บุคลากรเกิดความพอใจในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพ มีผู้ศึกษาไว้มาก และเป็นที่รู้จักที่สามารถเปรียบเทียบความสอดคล้องของทฤษฎีแรงจูงใจของมนุษย์ที่เป็นแรงผลักดันให้บุคคลได้พัฒนาปรับปรุงตนเองและเกี่ยวข้องกับปฏิบัติงานให้ได้อย่างเต็มศักยภาพ (อังสินันท์ อินทรกำแหง, 2545 : 67) ดังภาพประกอบ 5

| Maslow           | Herzberg            | Alderfer | McClelland |
|------------------|---------------------|----------|------------|
| (Need Hierarchy) | (Two-Factor Theory) |          |            |



ภาพประกอบ 5 เปรียบเทียบความสอดคล้องของทฤษฎีแรงจูงใจของมนุษย์ที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน

ทั้งนี้เฮิร์ซเบิร์ก ( Herzberg. 1959) ได้แบ่งสิ่งจูงใจเป็น 2 ประเภท คือ สิ่งจูงใจนอกตัวงาน ได้แก่ เงินเดือน สวัสดิการ กฎระเบียบ วินัย สภาพแวดล้อม จะมีอิทธิพลเพียงได้ผลงานในขั้นต่ำ สิ่งจูงใจในตัวงาน ได้แก่ ได้ทำงานที่ถนัด รู้สึกว่างานมีความหมาย ได้รับผดชอบ ได้รับการยกย่องในผลงาน รู้สึกว่ามีอนาคต ถ้าบุคคลได้รับสิ่งจูงใจทั้ง 2 ประเภท จะได้ผลงานที่เป็นเลิศ

องค์ประกอบของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานจากการศึกษาที่สอดคล้องกัน ดังการศึกษาของนักจิตวิทยาตะวันตกผู้มีชื่อเสียงด้านการจูงใจหลายท่าน และนักวิชาการไทยดัง อรพินทร์ ชูชมและคณะ(2546) และอุไรรัตน์ ธนะบำรุง (2539) สามารถสรุป และจำแนกปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ได้เป็น 4 กลุ่มปัจจัย ดังนี้

#### ปัจจัยด้านงาน

1. ลักษณะของงาน หมายถึง งานน่าสนใจ ทำท้าทายความสามารถ ต้องใช้ความคิด ประดิษฐ์ ค้นหาสิ่งใหม่ มีโอกาสได้เรียนรู้งาน ใช้ความรู้ตรงกับความสามารถ
2. โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน หมายถึง มีโอกาสได้เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งขึ้นค่าจ้างเงินเดือน และเพิ่มพูนคุณวุฒิ
3. เป็นงานอาชีพ ที่มีเกียรติในสังคม
4. มีความมั่นคงในอาชีพ ได้แก่ ความรู้สึกว่าได้ทำงานในหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ มีหลักประกันความมั่นคง และได้รับความเป็นธรรมจากผู้บังคับบัญชา

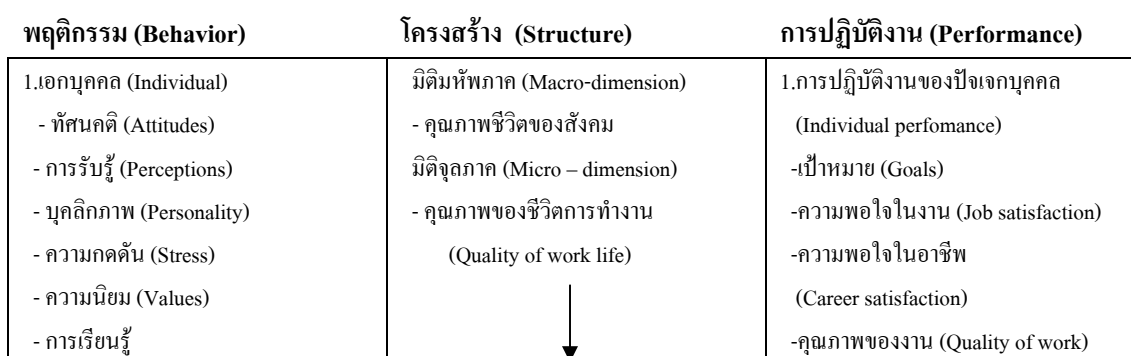
### ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม

1. สภาพแวดล้อมในการทำงาน หมายถึง สภาพที่สะดวกสบายเหมาะสมกับการทำงาน ทั้งด้านสี เสียง อากาศ ห้อง มีอุปกรณ์ อำนวยความสะดวก ชั่วโมงทำงานเหมาะสม สะดวกในการไปกลับระหว่างที่พักกับที่ทำงานและติดต่อสื่อสารทั้งในและนอกองค์กรได้ดี
2. องค์กรและการจัดการ หมายถึง ความพอใจในหน่วยงานที่มีชื่อเสียง มีนโยบายบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ เป็นประโยชน์ต่อสังคม
3. โอกาสที่จะมีส่วนร่วมในการทำงาน หมายถึง การเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในงานเป็นบุคคลสำคัญของหน่วยงาน รู้สึกเท่าเทียมกันในหมู่ผู้ร่วมงานและมีกำลังใจในงาน

### ปัจจัยด้านคน

1. ทักษะที่ดีต่องาน และค่านิยมที่ดีต่องาน หมายถึง ความรู้สึภาคภูมิใจในงานที่ทำ ประโยชน์ต่อตนเองและสังคม
  2. การบริหารของผู้บังคับบัญชาชั้นต้น หมายถึง ผู้บริหารมีใจเป็นธรรมมีมนุษยสัมพันธ์
  3. ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานกับสังคมได้ หมายถึง การยกย่องนับถือ การช่วยเหลือและความมีไมตรีที่ดีต่อกัน ทำงานร่วมกับบุคคลอื่นอย่างมีสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน
  4. การได้รับการยอมรับนับถือ หมายถึง การได้รับการชมเชยในผลสำเร็จจากงาน ความเชื่อถือในผลงานจากผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน หรือบุคคลอื่น
- ปัจจัยที่เป็นประโยชน์เกื้อกูล ได้แก่ เงินเดือน บำเหน็จตอบแทนเมื่อออกจากงาน ค่ารักษาพยาบาล เครื่องราชอิสริยาภรณ์ สวัสดิการ ที่พักอาศัย เป็นต้น

นอกจากนี้ความสำคัญของพฤติกรรมในองค์การที่ประกอบด้วยพฤติกรรมของบุคคลและกลุ่มคนในองค์การ และการจงใจเป็นสิ่งสำคัญ ซึ่ง กิบสัน อีวานชีวิช และ ดอนเนลลี่ (Gibson, Ivancevich & Donnelly. 1979) เห็นว่าเป็นตัวแปรสำคัญต่อบรรยากาศองค์การที่มีผลต่อการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ ดังเสนอไว้ใน ภาพประกอบ 6



|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>2.กลุ่มและระหว่างกลุ่ม (Group and Intergroup)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- โครงสร้าง (Structure)</li> <li>- กระบวนการ (Processes)</li> <li>- ความสามัคคี (Cohesiveness)</li> <li>- ปทัสถานและบทบาท (Norms and Roles)</li> </ul> <p>3. การจูงใจ (Motivation)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- สิ่งจูงใจ (motives)</li> <li>- ความต้องการ (Needs)</li> <li>- ความพยายาม (Effort)</li> <li>- การเสริมแรง (Reinforcement)</li> <li>- ภาวะผู้นำ อำนาจ (Power)</li> <li>- การเมือง (Politics) อิทธิพล (Influence)</li> <li>- รูปแบบ (Style)</li> </ul> | <p><b>บรรยากาศ<br/>ขององค์กร</b></p> <p>(Organizational climate)</p> <p>กระบวนการ (Processes)</p> <p>การประเมินผลการปฏิบัติงาน<br/>(Performance evaluation)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ระบบรางวัล (Reward system)</li> <li>- ติดต่อสื่อสาร (Communication)</li> <li>- การตัดสินใจ (Decision making)</li> </ul> | <p>2.การปฏิบัติงานของกลุ่ม<br/>(Group performance)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- เป้าหมาย (goals)</li> <li>- ขวัญ (morale)</li> <li>- ผลผลิต (morale)</li> <li>- ความสามัคคี (Cohesiveness)</li> </ul> <p>3.การปฏิบัติงานขององค์กร<br/>(Organization Performance)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ประสิทธิภาพขององค์กร (Effectiveness)</li> <li>- การผลิต (Production)</li> <li>- ประสิทธิภาพ (Efficiency)</li> <li>- ความพอใจ (Satisfaction)</li> <li>- การปรับตัว (Adaptation)</li> <li>- การพัฒนา (Development)</li> <li>- การอยู่รอด (Survival)</li> </ul> |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

#### ภาพประกอบ 6 ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรม โครงสร้าง กระบวนการ บรรยากาศองค์กรและการปฏิบัติงาน

จากการศึกษาวิจัยของ เบญจรัตน์ เดชภูวณิชย์ (2542) ที่ได้พัฒนารูปแบบเชิงสาเหตุของความผูกพันต่อองค์กรและการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร พบว่า รูปแบบที่ดีที่สุดสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์คือ รูปแบบแบบทางเดียวของความผูกพันต่อองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานได้ผลทดสอบไค-สแควร์ มีค่า 76.492,  $p = .621$  ที่องศาอิสระ = 81 รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุสามารถอธิบายความแปรปรวนในตัวแปรความผูกพันต่อองค์กรได้ร้อยละ 78.5 และตัวแปรการปฏิบัติงานได้ร้อยละ 39 นับได้ว่าการจูงใจเป็นตัวแปรหนึ่งที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กร ส่วน มาณี ไชยธีรานุวัตร (2537) ได้ศึกษาการวิเคราะห์ปัจจัยพระคัมภีร์ที่สัมพันธ์กับความมุ่งมั่นต่องานวิชาการของอาจารย์มหาวิทยาลัยมหิดล พบว่า ความมุ่งมั่นต่อการสอนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับปัจจัยระดับบุคคล ได้แก่ ทักษะต่อการสอน การคล้อยตามกลุ่มอ้างอิงเกี่ยวกับการสอน ค่านิยมต่อการสอน แรงจูงใจจากลักษณะงาน พฤติกรรมการสอนในปีที่ผ่านมา และความพึงพอใจต่องานและคุณภาพชีวิต ส่วนความมุ่งมั่นต่อการผลิตผลงานทางวิชาการมีความสัมพันธ์ทางบวกกับทัศนคติต่อการผลิตผลงาน แรงจูงใจ พฤติกรรมการผลิตผลงานทางวิชาการในปีที่ผ่านมา ความสำเร็จของการผลิตผลงานและความพึงพอใจต่องาน มีความสัมพันธ์ทางลบกับตำแหน่งวิชาการและระดับการศึกษา ส่วนความมุ่งมั่นต่อการผลิตผลงานวิชาการสัมพันธ์กับบรรยากาศของภาควิชาและความผูกพันต่อภาควิชา

การจูงใจที่คณะผู้วิจัยศึกษามาส่วนใหญ่เป็นการจูงใจภายนอกที่บุคคลในองค์กรได้รับจากการทำงานในองค์กรเดียวกัน ดังนั้นการจูงใจที่ได้ก็จะคล้ายกัน เช่น สิ่งแวดล้อมในที่ทำงาน ลักษณะงาน ระบบบริหารงานบุคคล การส่งเสริมการพัฒนา ความก้าวหน้า ค่าตอบแทน สวัสดิการ เป็นต้น แต่คนในองค์กรเดียวกันจะรับรู้ถึงการจูงใจเหล่านี้ต่างกัน จึงอาจมีส่วนเป็นแรงกระตุ้นให้บุคคลในองค์กรถึงสมรรถนะที่มีอยู่ในตัวเองมาใช้ในการปฏิบัติงานไม่เท่ากัน คณะผู้วิจัยจึงให้ความสำคัญกับ

ตัวแปรด้านสมรรถนะของบุคคลที่ส่งผลโดยตรงกับพฤติกรรม และผลงานของอาจารย์ที่บ่งบอกถึง ความเป็นผู้นำทางวิชาการซึ่งมีผู้วิจัยเกี่ยวกับผู้นำทางวิชาการไว้ ดังการศึกษาของ ชวลิต หมั่นนุช และถวัลย์ วรเทพพุดพิงษ์ (2535) ที่ได้ศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำของคณบดีที่มีต่อประสิทธิภาพของ การบริหารงานวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน โดยสอบถามคณบดี จำนวน 118 คน และหัวหน้า ภาควิชา 307 คน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสามารถในการใช้ทฤษฎีภาวะผู้นำของฟิลเลอร์ ทำนายประสิทธิผลของการบริหารงานวิชาการ ศึกษาปัจจัยที่สำคัญที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการ บริหารงานวิชาการ ศึกษาเปรียบเทียบรูปแบบสมการพยากรณ์ และหารูปแบบที่สามารถพยากรณ์ ประสิทธิภาพของการบริหารงานวิชาการของคณบดีที่ดีที่สุด พบว่า คณบดีส่วนใหญ่มีพฤติกรรมด้าน ผู้นำแบบมุ่งกิจสัมพันธ์และมุ่งมิตรสัมพันธ์ค่อนข้างสูง และปัจจัยที่ทำให้การบริหารงานวิชาการของ คณบดีมีประสิทธิภาพสูง คือ ปัจจัยด้านสถานการณ์ที่เอื้อต่อการบริหารงานตามทฤษฎีของฟิลเลอร์ ตัวแปรที่อธิบาย พยากรณ์ประสิทธิผลของการบริหารงานวิชาการของคณบดีได้ดีที่สุดในชุดตัวแปร ภูมิหลัง คือการฝึกอบรมทางด้านการบริหาร รองลงมาได้แก่ ประสบการณ์ทางการบริหารในตำแหน่ง คณบดีกับประสบการณ์ในทางการบริหารในตำแหน่งอื่นๆ ก่อนที่จะมาดำรงตำแหน่งคณบดี และ ประสิทธิภาพของการบริหารงานวิชาการของคณบดีจะสูง ถ้าหัวหน้าภาควิชาที่มีพฤติกรรมผู้นำ สอดคล้องกับคณบดี และนิติมา เทียนทอง (2544) ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาใน ทหารพรานหน้า ได้ศึกษาองค์ประกอบหลัก 2 ด้าน ที่ก่อให้เกิดภาวะผู้นำ คือ คุณลักษณะส่วนตัวด้าน ความเชื่อถือ และความสามารถเชิงบริหารจัดการ โดยใช้เทคนิคเดลฟาย กลุ่มตัวอย่าง 24 คน ที่มี บทบาทเกี่ยวข้องกับการปฏิรูปการศึกษา ได้แก่ ผู้นำในด้านการกำหนดนโยบายและการวางแผนการ ดำเนินงานปฏิรูปการศึกษา ผู้นำขององค์การบริหารการศึกษาและผู้นำทางวิชาการ ผลการวิจัยจากการ วิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ พบว่า คุณลักษณะส่วนตัวด้านความเชื่อถือ มีคุณลักษณะที่ สำคัญ 5 ประการ คือ 1) เป็นผู้ที่มีความฉลาดและวิสัยทัศน์กว้างไกล 2) มีทักษะในการสื่อสาร 3) เป็น ผู้ที่สามารถเข้าถึงได้ 4) เป็นผู้ที่มีความเชื่อมั่นในหลักการ ค่านิยมที่ถูกต้องและมีความจริงจังต่อความ เชื่อนั้นนั้น 5) มีความกล้าพึ่งตนเองได้ด้วยความมั่นใจและมีพลังมุ่งต่อความสำเร็จ ส่วนองค์ประกอบ ด้านความสามารถเชิงบริหารจัดการ มีคุณลักษณะสำคัญ 5 ประการคือ 1) ความสามารถในการ วิเคราะห์และวางแผน 2) ความสามารถในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม 3) ความสามารถในการบริหารจัดการ ทรัพยากร 4) ความสามารถในการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ 5) ความสามารถในการติดตามงานและ ประเมินผลการปฏิบัติงาน

จะเห็นได้ว่า เทคนิคในการจงใจให้บุคลากรพึงพอใจในการปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพนั้น สามารถดำเนินการได้ด้วยวิธีการบริหารจัดการขององค์การ เช่น จัดแบ่งงานในองค์การแน่นอน เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน มีอัตราค่าจ้างและเงินเดือนที่เป็นธรรม สร้าง โอกาสความก้าวหน้าในงานสร้างผู้นำให้เหมาะสมกับลักษณะงาน เป็นต้น และสร้างสิ่งจูงใจ ทางด้านสวัสดิการ เช่น บำเหน็จบำนาญ ค่ารักษาพยาบาล ที่พักรักษา เป็นต้น ซึ่งจากผลการวิจัย ดังกล่าวพบว่า การจงใจเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานส่วนหนึ่งทั้งทางตรงทางอ้อม คณะผู้วิจัย ให้ความสำคัญ ในการนำแนวคิด การจงใจมาใช้ในการอธิบายประกอบปัจจัยด้านสมรรถนะของ อาจารย์ซึ่งนับเป็นศักยภาพแฝงอยู่ในคุณลักษณะของภาวะผู้นำที่ควรมีในการจงใจภายในตนเองและ การจงใจผู้อื่นให้สามารถปฏิบัติภาระงานตนเองได้อย่างเต็มสมรรถนะ

### ตอนที่ 3 แนวคิดรูปแบบสมรรถนะของบุคลากรในสถาบันการศึกษาและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ก่อนที่จะหลายสถาบัน หน่วยงานในประเทศไทย โดยเฉพาะทางด้านธุรกิจ ได้นำสมรรถนะ (Competency) ในเชิงพฤติกรรมมาใช้เป็นมาตรฐานในการพิจารณาคัดเลือกคนให้เหมาะสมกับงานที่ทำ (put the right man on the right job) นั้น ได้มีนักจิตวิทยาจากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด แมคเคลแลนด (McClelland, 1973) ได้ศึกษาปัจจัยและวิธีการรับสมัครเจ้าหน้าที่การทูต กระทรวงการต่างประเทศของแผนกรัฐ (States Department) ประเทศสหรัฐอเมริกา พบว่า จากรูปแบบเดิมในการรับสมัครเจ้าหน้าที่การทูตเมื่อไปปฏิบัติงานยังประเทศต่าง ๆ ผู้ได้รับการคัดเลือกในระดับดีเยี่ยมเหล่านี้ ไม่สามารถสร้างผลงานได้ตามที่กระทรวงคาดหวัง จึงทำให้ แมคเคลแลนด ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาระบบการรับสมัครเจ้าหน้าที่ทูตของกระทรวง และผลงานวิจัยพบว่า สมรรถนะ ในเชิงพฤติกรรมนั้น เป็นปัจจัยที่สามารถใช้ทำนายความสำเร็จในการทำงานได้ดีกว่า เมื่อเปรียบเทียบกับวิธีการทำงานแบบเดิมที่พิจารณาจากความสามารถของบุคคลจากระดับการศึกษา คะแนนสอบจากสถาบันการศึกษา และคะแนนผลการสอบแข่งขันเข้าทำงาน ดังนั้นจากผลงานวิจัยนี้จึงทำให้หลายองค์กร ทั้งในอเมริกา และยุโรป ให้ความสนใจและศึกษาสมรรถนะ ในเชิงพฤติกรรมที่สอดคล้องกับคุณลักษณะของบุคคลและลักษณะงานในเชิงลึกมากขึ้น ต่อมา โบยาตซิส (Boyatzis, 1982) จากสถาบันแมคเบอร์เฮย์ (McBer Hay) ได้รวบรวมสมรรถนะ (Competency) ไว้เป็นหมวดหมู่ทั้งในแนวกว้างและแนวลึก เรียกว่า พจนานุกรมสมรรถนะ (Competency Dictionary) เพื่อให้นักวิจัย นักจิตวิทยาอุตสาหกรรมได้ศึกษาพัฒนาต่อไป และ หน่วยงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้นำมาประยุกต์ใช้ ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กรอย่างเป็นรูปธรรมขึ้น ดังนั้นในการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะในครั้งนี้ ผู้วิจัยแยกประเด็นการทบทวนวรรณคดีไว้ดังนี้

1. ความหมายของสมรรถนะ
2. ประเภทและองค์ประกอบของสมรรถนะ
3. แนวคิดของสมรรถนะของบุคลากรในหน่วยงานต่าง ๆ
4. การประยุกต์รูปแบบของสมรรถนะของบุคลากรในสถาบันการศึกษา

#### ความหมายของสมรรถนะ (Competency)

Competency มีการให้ความหมายที่หลากหลาย บางแห่งเรียก Competency ว่าเป็นสมรรถนะหลักที่งานนั้นต้องมี บางองค์การเรียกคุณลักษณะของงาน บางองค์การเรียกทักษะจำเป็นในงาน หรือคุณสมบัติหรือคุณสมบัติที่พึงประสงค์ของงาน และได้มีนักจิตวิทยาและนักการศึกษาหลายท่านได้ให้ความหมายของ Competency ไว้หลากหลายและในการวิจัยนี้ใช้คำว่า “สมรรถนะ”

แมคเคลแลนด (McClelland, 1973) ได้ให้ขอบเขตของสมรรถนะว่า เป็นพฤติกรรมที่สามารถใช้ทำนายความสำเร็จในการทำงาน ได้ดีกว่าการพิจารณาจากสถาบันที่จบการศึกษาระดับการศึกษา คะแนนสอบและผลคะแนนสอบแข่งขันเข้าทำงาน โดยอธิบายความหมายของสมรรถนะเปรียบเสมือนก้อนภูเขาน้ำแข็งที่มีส่วนที่อยู่เหนือน้ำ ซึ่งเป็นส่วนใหญ่ที่สุดที่คนส่วนใหญ่มี นั่นคือทักษะทางสังคม ซึ่งแบ่งได้เป็น 4 ส่วนคือ

1. Social Role คือบทบาททางสังคมซึ่งแสดงออกตามค่านิยมที่บุคคลนั้นมี
2. Self Image คือภาพที่บุคคลนั้นมองตัวเอง
3. Traits Personality คือบุคลิกภาพและตัวตนที่แท้จริงของบุคคล
4. Motive คือแรงจูงใจที่ผลักดันให้บุคคลนั้นมีพฤติกรรมในแบบที่เป็น

โบยาทซีส (Boyatzis, 1982) ให้ความหมายสมรรถนะว่า เป็นคุณลักษณะที่มีผลต่อประสิทธิภาพของงานที่เหนือกว่า (Superior work) และสามารถนำสมรรถนะของบุคคลแต่ละตำแหน่งงานทั้งในแนวกว้างและแนวลึกมาใช้ประโยชน์ในการบริหารทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์การอย่างเป็นรูปธรรมได้

เครสซ์เนอร์ วิลสเตอร์ม ฮัมเมลและวิกแมน (เพ็ญพิมล ลิโนทัย, 2542 อ้างอิงจาก Kirschner, Vilsterm, Hummel & Wigman, 1977) กล่าวว่าสมรรถนะ เป็นความรู้ ทักษะทั้งปวงที่ซึ่งบุคคลมีอยู่ในตน และสามารถนำมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อบรรลุเป้าหมายแน่นอนอย่างหนึ่งในบริบทหรือสถานการณ์ที่หลากหลายจึงเป็นความสามารถที่ ทำให้เกิดความพึงพอใจและตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพในสถานการณ์เฉพาะอย่างหนึ่งที่ต้องใช้วิจารณญาณ ค่านิยมและความเชื่อมั่นในตนเอง

เลดฟอร์ด (Ledford, 1998) ให้ความหมายสมรรถนะว่า เป็นลักษณะที่แสดงออกของบุคคล รวมถึงความรู้ ทักษะและพฤติกรรมที่ทำให้เกิดการกระทำ ประกอบด้วยลักษณะอื่นเช่น แรงจูงใจ ทักษะ ค่านิยม และการตระหนักรู้ในตนเองร่วมด้วย

สมรรถนะตามแนวคิดของโกลแมน (Goleman, 1990) ได้ให้ความหมายสมรรถนะด้านเชาว์อารมณ์ว่า เป็นความสามารถในการตระหนักถึงความรู้สึกของตนเองและผู้อื่น เพื่อการสร้างแรงจูงใจในตัวเอง สามารถวัดได้จากความสามารถ 2 ด้าน คือ สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal competence) และสมรรถนะทางสังคม (Social competence)

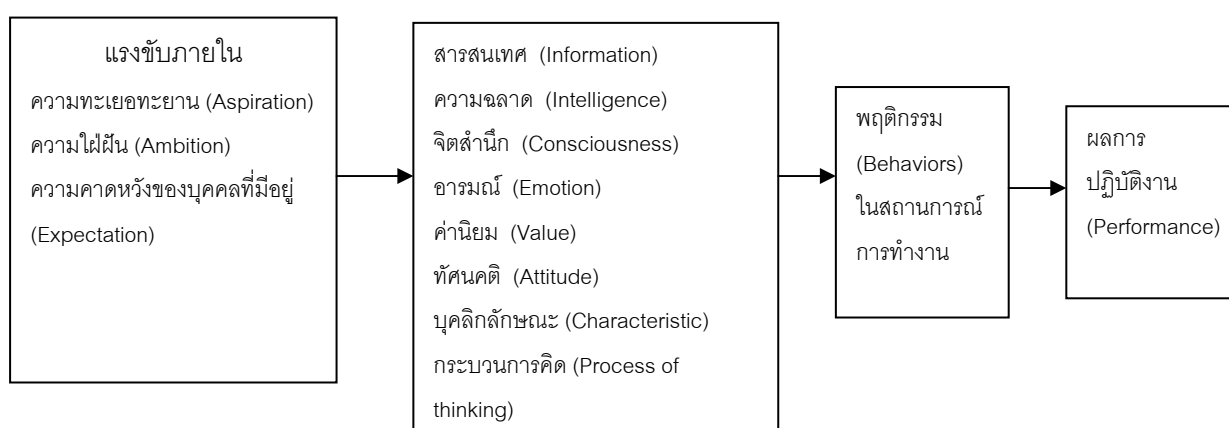
**ตาราง 5** แสดงองค์ประกอบของสมรรถนะด้านเชาว์อารมณ์

| องค์ประกอบด้านสมรรถนะส่วนบุคคล<br>(Personal competence)                                                                       | ปัจจัยย่อยของสมรรถนะด้านเชาว์อารมณ์<br>(Emotional competence)                                                                                                                                 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. การตระหนักรู้ในตนเอง (Self-awareness)<br>หมายถึง การตระหนักรู้ถึงความรู้สึก ความชอบและความสามารถของตนเอง และมีญาณหยั่งรู้  | 1. การตระหนักรู้อารมณ์ (Emotional awareness)<br>2. การประเมินตนเองได้อย่างถูกต้อง (Accurate self – assessment)<br>3. ความมั่นใจในตนเอง (self – confidence)                                    |
| 2. การจัดการเบี่ยงอารมณ์ของตน (Self-regulation)<br>หมายถึง การจัดการกับอารมณ์ แรงกระตุ้น และความสามารถของตนเองได้อย่างเหมาะสม | 4. การควบคุมตนเอง (Self control)<br>5. ความเป็นที่ไว้วางใจ (Trustworthiness)<br>6. ความรับผิดชอบ (Conscientiousness)<br>7. การปรับตัว (Adaptability)<br>8. การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Innovation) |
| 3. การจูงใจตนเอง (Self-motivation) หมายถึงแนวโน้ม                                                                             | 9. แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement drive)                                                                                                                                                    |

|                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ของอารมณ์อันนำไปสู่เป้าหมาย                                                                                                     | 10. ภาระผูกพัน(Commitment)<br>11. ความคิดริเริ่ม (Initiative)<br>12. การมองโลกในแง่ดี (Optimism)                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 4. การร่วมรู้สึก (Empathy) หมายถึงการตระหนักรู้ถึงความรู้สึก ความต้องการและข้อห่วงใยของผู้อื่น                                  | 13. การเข้าใจผู้อื่น (Understanding others)<br>14. การพัฒนาผู้อื่น (Developing others)<br>15. การมีจิตใจให้บริการ (Service orientation)<br>16. การเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล (Leveraging diversity)<br>17. การตระหนักรู้สถานการณ์กลุ่ม(Political awareness)                                                                                                    |
| 5. ทักษะทางสังคม (Social skills) หมายถึงความคล่องในการก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการโดยสามารถแสวงหาความร่วมมือจากผู้อื่นได้ | 17. การมีอิทธิพลต่อผู้อื่น (Influence)<br>18. การสื่อสาร (Communication)<br>19. การบริหารความขัดแย้ง (Conflict management)<br>20. ความเป็นผู้นำ (Leadership)<br>21. กระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Change catalyst)<br>22. การสร้างพันธะผูกพัน (Building bonds)<br>23. ความร่วมมือร่วมใจ (Collaboration and cooperation)<br>24. การสร้างทีมงาน (Team capabilities) |

ส่วนสมรรถนะตามแนวทางของศาลยุติธรรม (2543) ได้ระบุไว้ว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะและความสามารถที่มาจากตัวคนทั้งหมดที่สะท้อนออกมาในรูปของพฤติกรรมทำงานที่มีความสัมพันธ์ในเชิงเหตุและผลก่อให้เกิดผลลัพธ์สูงสุด (Superior performance) ที่ต้องการ โดยมีที่มาจากพื้นฐานความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) แนวคิดของตนเอง (Self concept) กระบวนการคิด (Process of thinking) คุณลักษณะส่วนบุคคล และแรงจูงใจ

สุรศักดิ์ ใจเย็น (2545) กล่าวไว้ในเอกสารการบรรยายหลักสูตรการวิเคราะห์จัดทำ Competencies ของตำแหน่งงานว่า สมรรถนะ หมายถึง องค์ประกอบของความรู้ ทักษะ อุปนิสัย ความสามารถส่วนบุคคล และพฤติกรรมที่บุคคลได้แสดงออกได้ในกิจกรรมต่างๆ เป็นผลสำเร็จ โดยที่การแสดงออกของบุคคลตามหลักพฤติกรรมศาสตร์ของมนุษย์ มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับกาย จิต และสังคม ที่ต่างกัน ทำให้การแสดงออกของมนุษย์ ที่แตกต่างกัน ดังนี้



**ภาพประกอบ 7 แสดงความสัมพันธ์เกี่ยวโยงของกายจิตและสังคม ที่นำสู่การแสดงออกทาง พฤติกรรมการปฏิบัติงาน**

สรุปได้ว่า สมรรถนะ หมายถึง ความรู้ ความสามารถ ทักษะ ทักษะคิด พฤติกรรม และ คุณลักษณะต่างๆ ที่บุคคลต้องมีเพื่อจะได้นำมาใช้ในการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบในตำแหน่งงาน และตามท้องที่การหน่วยงานต้องการ ให้เป็นผลสำเร็จบรรลุเป้าหมายของงานและหน่วยงานได้เป็นอย่างดี

**ประเภทและองค์ประกอบของสมรรถนะ (สุรศักดิ์ ใจเย็น :2545)**

ที่มาของสมรรถนะ สามารถกำหนดขึ้นได้จาก

1. การพิจารณาและเชื่อมโยงเป้าหมายขององค์กร และรูปแบบกิจการขององค์กร จาก วิสัยทัศน์ พันธกิจ และแผนกลยุทธ์ขององค์กรที่ตั้งเป้าหมายไว้ว่าอย่างไร ดังนั้น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าว บุคลากรแต่ละตำแหน่งงานในองค์กรควรมีสมรรถนะในด้านใดบ้างในการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย
2. วัฒนธรรมขององค์กรหรือค่านิยมขององค์กรที่เน้นในลักษณะใดเช่น มุ่งเน้นคุณธรรม เพื่อสังคมไม่หวังผลกำไรต้องกำหนดสมรรถนะของบุคลากรให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร
3. การวิเคราะห์ตำแหน่งงาน ว่าในตำแหน่งงานนั้นมีงานมีภารกิจอะไรที่ต้องทำ และทำให้สำเร็จให้ได้มาตรฐาน ให้ได้ผลผลิตตามเป้าหมาย ควรต้องมีความรู้ความสามารถใด เช่น ตำแหน่งพนักงานบัญชี ต้องมีสมรรถนะที่สำคัญคือ ความรู้ในมาตรฐานวิชาชีพ ต้องมีความละเอียดรอบคอบ เป็นต้น
4. จากการสัมภาษณ์สอบถามผู้ปฏิบัติงาน และจากประสบการณ์ตรงในการทำงานร่วมกันเป็นทีม ข้ามสายงานต่าง ๆ พบว่า บุคลากรแต่ละตำแหน่งควรมีสมรรถนะ คุณสมบัติอย่างไร และต้องทำอะไรถึงจะให้งานบรรลุผลสำเร็จได้

รากฐานที่มาของสมรรถนะ พิจารณาจากทักษะที่ปฏิบัติทำได้ดี (Skill) ความรู้เฉพาะด้านที่ชำนาญ (Knowledge) บทบาททางสังคม (Role) บทบาทการแสดงตัวได้อย่างเหมาะสม (Self image) หน้าตาบุคลิกลักษณะที่ติดตัวฝังแน่น (Traits) และ แรงจูงใจ (Motive)

นอกจากนี้ สรุศักดิ์ ใจเย็น (2545) ยังได้สรุปและแบ่งเป็นประเภทของสมรรถนะในองค์กร โดยทั่วไป มักจะจัดกลุ่มสมรรถนะไว้เป็น 3 ประเภท ดังนี้คือ

1. ทักษะด้านเทคนิคเฉพาะ (Technical skills) ของตำแหน่งงาน
2. ทักษะการเป็นผู้นำ (Leadership skills) และทักษะมนุษยสัมพันธ์
3. ทักษะบริหารจัดการ (Management skills) และทักษะด้านความคิด

|                    |                      |                   |                 |
|--------------------|----------------------|-------------------|-----------------|
| ผู้บริหารระดับสูง  | ทักษะ                |                   | ทักษะด้านการคิด |
| ผู้บริหารระดับกลาง | ทักษะด้านเทคนิคเฉพาะ | มนุษยสัมพันธ์     | การบริหาร       |
| ผู้บริหารระดับต้น  | ของตำแหน่งงาน        | และการมีภาวะผู้นำ | จัดการ          |

**ภาพประกอบ 8** แสดงทักษะของผู้บริหารและหัวหน้างานแต่ละระดับ  
แนวคิดของสมรรถนะในหน่วยงานต่าง ๆ

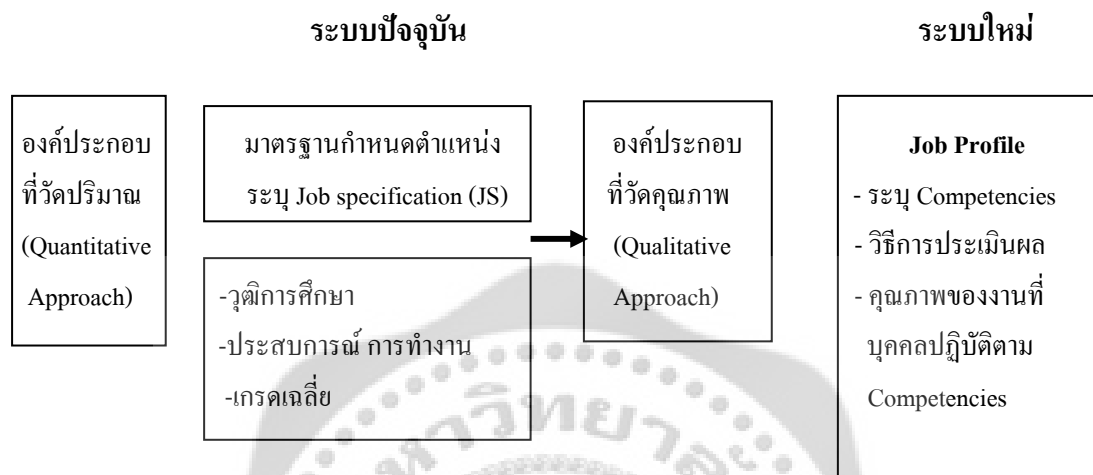
การกำหนด สมรรถนะสำหรับตำแหน่งในสหรัฐอเมริกา (กิตติยา คัมภีร์, 2544) พบว่า ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1999 รัฐบาลกลางประเทศสหรัฐอเมริกา ได้ทำการศึกษาและทบทวนมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง โดยจัดทำ ความสามารถในงาน (Job profile-JP) แทนการใช้การบ่งเฉพาะงาน (Job specification-JS) เพื่อต้องการให้เกิดการยืดหยุ่น คล่องตัวในระบบการสรรหา การคัดเลือก การประเมินผลและการพัฒนาให้เหมาะสมกับสภาวะการณ์ปัจจุบัน และนวัตกรรม ในการปรับปรุงระบบ จำแนกตำแหน่งนี้ ได้มีการจัดทำ กรอบความสามารถในงานโดยใช้สมรรถนะเป็นฐาน (Competency-based job profile) ขึ้นแทนมาตรฐานการจำแนกงาน (Classification standards) ที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน จะสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการสรรหาคนดี มีคุณภาพ และมีความสามารถเข้ามาในระบบ และคงอยู่ต่อ ซึ่ง ความสามารถในงาน ประกอบด้วย 2 ส่วน ตามที่ สำนักงาน ก. พ. (2545) ได้กำหนดไว้ดังนี้

สมรรถนะที่ต้องการสำหรับการทำงาน

1. สมรรถนะทั่วไป (General competencies) จะสะท้อนความเป็นตัวบุคคลเกี่ยวกับความรู้ (Cognitive) และทางสังคม (Social) เช่น ความรู้ ความสามารถในการสื่อสาร ความคิดสร้างสรรค์ และคำนึงถึงผลลัพธ์ เป็นต้น มีกำหนดไว้ในกลุ่มอาชีพบริหารจัดการ (Administration occupations) และกลุ่มวิชาชีพ (Professional occupations) และกลุ่มวิชาชีพ (Professional occupations)

2. สมรรถนะทางเทคนิค (Technical competencies) เป็นการกำหนดสมรรถนะเฉพาะของตำแหน่ง ที่ได้จากการวิเคราะห์ในตำแหน่งนั้น ๆ

ดังแสดงในภาพประกอบของการเปลี่ยนแปลงของการใช้ JP ในระบบใหม่ แทนการใช้ JS ในระบบปัจจุบัน ของ สำนักงาน ก. พ. ( กิตติยา คัมภีร์. 2544) ดังภาพประกอบ 9



ภาพประกอบ 9 แสดงการเปรียบเทียบระบบบริหารบุคคลแบบปัจจุบันและระบบใหม่

#### การผสมผสาน (Integrated approach)

ความสามารถในงาน (Job Profile -JP) จะเป็นตัวเชื่อมของกระบวนการบริหารบุคคล โดยสามารถนำไปใช้ได้กับการสรรหา การคัดเลือก การคงไว้ซึ่งบุคลากรที่มีคุณภาพสูง สมรรถนะที่ต้องการสำหรับตำแหน่งจะได้มาจากการศึกษา วิเคราะห์ลักษณะงานของกลุ่มอาชีพนั้น ๆ และการหาสมรรถนะ ด้วยวิธีที่ได้ผลแม่นยำ คือวิธีการที่เชื่อมโยงสมรรถนะเข้ากับงาน และนอกจากนั้นยังเป็นสิ่งยึดหยุ่นใช้ได้กับกลยุทธ์การสรรหา การคัดเลือก วิธีการประเมิน ตลอดจนการวางแผนการพัฒนาบุคลากร

ความสามารถในงาน (Job Profile) ( กิตติยา คัมภีร์. 2544) จะประกอบด้วย

1. คำอธิบายระดับงาน (Work level descriptions) สำหรับตำแหน่ง 4 ระดับ คือ ระดับเชี่ยวชาญอาวุโส (Senior Expert) ระดับชำนาญ (Journey) ระดับกลาง (Intermediate) และพนักงานใหม่ (Entry)

2. แนวทางการประเมินสมรรถนะของตำแหน่งมี ดังนี้

2.1 สอบ (Objective test) เป็นการทดสอบสำหรับกลุ่มคนกำหนดเวลาและสถานที่

2.2 ศูนย์ประเมินผล (Assessment center) เป็นการใช้เครื่องมือการประเมิน เช่น กิจกรรมวัดภาวะผู้นำ การสัมภาษณ์ การแสดงบทบาทสมมติ (role playing) การสนทนากลุ่ม (group discussion) เป็นต้น

2.3 โปรแกรมประกาศนียบัตรของหน่วยงาน (Agency Certification Program) เป็นประกาศนียบัตรที่ออกโดย ส่วนราชการไม่ใช่สถาบันแห่งวิชาชีพใด ๆ

2.4 การศึกษาและประสบการณ์ เป็นการประเมินถึงความรู้ความสามารถ โดยใช้วิธี พิจารณาจากประวัติของผู้ดำรงตำแหน่งในตำแหน่งที่ปฏิบัติอยู่ ระดับความรับผิดชอบ ความสำเร็จของงาน และการศึกษาที่ได้รับ

2.5 ประกาศนียบัตรวิชาชีพ (Professional certification) ที่ออกโดยองค์การวิชาชีพ

2.6 ผลงานในระดับมืออาชีพ (Professional activity) เป็นการแสดงผลงานที่ได้รับการยอมรับ จากคณะกรรมการและผู้เชี่ยวชาญ เช่น เอกสารที่เผยแพร่ รางวัล ลิขสิทธิ์ เป็นต้น

2.7 การประเมินผลงานตัวอย่าง (Work sample assessment) เป็นวิธีการประเมินผลงานที่ได้รับมอบหมายให้เป็นการเฉพาะ แสดงให้เห็นถึงความรู้ ความสามารถของบุคคล

2.8 การประเมินคุณลักษณะทั่วไป (Unassembled assessment) เป็นการประเมินความรู้ ความสามารถ พฤติกรรม ความประพฤติของบุคคล โดยใช้การจัดอันดับ เช่น เรียงอันดับ จัดอันดับ หรือตรวจ (Checklist) เป็นต้น

2.9 การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured interview) เป็นการสัมภาษณ์ที่มีคำถามคำตอบที่กำหนดได้แน่นอน ซึ่งอาจทำโดยการอัดเทป สัมภาษณ์สด การเขียนตามฟอร์มที่กำหนด

และสมรรถนะของนักบริหารระดับสูงในภาครัฐเพื่อนำมาใช้ในการสรรหาผู้บริหาร สมรรถนะของนักบริหาร ประกอบด้วย สมรรถนะหลักทางการบริหาร (Core competency) ที่เหมาะสมกับการบริหารในสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับงานในตำแหน่ง (Job related competency) ประกอบด้วยสมรรถนะหลัก ได้ดังนี้

## 1. การบริหารคน

1.1 การปรับตัวและความยืดหยุ่น (Adaptability and flexibility) การปรับตัวหรือการเปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติงานให้เข้ากับทุกสถานการณ์ บุคคล หรือกลุ่ม ตามความต้องการของงาน หรือขององค์กร สามารถทำความเข้าใจและรับฟังข้อความคิดเห็นในมุมมองที่แตกต่างกัน

1.2 ทักษะในการสื่อสาร (Communication) ทักษะและศิลปะในการรับรู้และจับประเด็นจากการฟังและการอ่านตลอดจนทักษะในการถ่ายทอดความคิดและโน้มน้าวผู้ฟังและผู้อ่าน โดยการพูด การเขียน และการนำเสนอ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการและได้รับการสนับสนุนเห็นด้วยอย่างชัดเจน

1.3 การประสานสัมพันธ์ (Collaborative) การทำงานร่วมกับบุคคลอื่นที่เอื้อต่อการทำงานโดยสร้างความเคารพ ความเข้าใจซึ่งกันและกัน และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงาน

## 2. ความรอบรู้ในการบริหาร

2.1 การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Managing change) การริเริ่ม เป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรเพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุวิสัยทัศน์ การให้การสนับสนุนผู้อื่นในองค์กรให้มีความคิดริเริ่มที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรมาปฏิบัติให้เป็นผลสำเร็จ โดยมุ่งเน้นสนับสนุนด้านการกำหนดขอบเขต ขั้นตอนและช่วงเวลาที่เหมาะสมในการเปลี่ยนแปลง

2.2 การมีจิตมุ่งบริการ (Customer service orientation) ความมุ่งมั่นในการให้บริการช่วยเหลือเสริมสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับผู้รับบริการ โดยมุ่งหาความต้องการของผู้รับบริการ กำหนดเป้าหมายและแนวทางการปฏิบัติที่สอดคล้อง สนองความต้องการของผู้รับบริการในสถานการณ์ต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง

2.3 การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic planning) การสร้างแผนการปฏิบัติงานที่มีการระบุเป้าหมาย วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ และแนวทางการปฏิบัติที่ชัดเจน เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ เป็นการวางแผนในเชิงกลยุทธ์และในระดับปฏิบัติการโดยพิจารณาเงื่อนไขของเวลาทรัพยากร ความสำคัญเร่งด่วน และการคาดการณ์ถึงปัญหาและโอกาสที่อาจเป็นไปได้ด้วย

### 3. การบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

3.1 รับผิดชอบตรวจสอบได้ (Accountability) สำนึกในบทบาท หน้าที่ มุ่งมั่น เพื่อปฏิบัติงานตามการตัดสินใจให้บรรลุเป้าหมาย และปฏิบัติตามข้อยืนยันที่ให้กับผู้อื่นในขณะเดียวกันมีความพร้อมให้ตรวจสอบและพร้อมรับผิดชอบในผลการกระทำและการตัดสินใจ

3.2 การทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ (Achieving result) การบริหารการปฏิบัติงานให้ได้ผลสำเร็จทันการณ์ตามแผนและเป้าหมายที่กำหนดไว้ เพื่อให้ผลผลิตและการบริหารที่ตอบสนองต่อความคาดหวังของผู้ที่เกี่ยวข้อง (Stakeholders) ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

3.3 การบริหารทรัพยากร (Managing resources) ความสามารถในการบริหารจัดการทรัพยากรทั้งภายในและภายนอกองค์กร เช่น บุคลากร ข้อมูล เทคโนโลยี เวลาและทรัพยากร ต้นทุนอื่น ๆ เป็นต้น มีการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่ได้อย่างเหมาะสม เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กร กลุ่มและบุคคล โดยสามารถสอดคล้องกับความจำเป็นของการดำเนินการตามนโยบาย

### 4. การบริหารอย่างมืออาชีพ

4.1 การตัดสินใจ (Decision making) การเลือกดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยพิจารณาจากข้อมูล โอกาส ปัญหา ประเมิน ทางเลือก และผลลัพธ์ เพื่อการตัดสินใจที่ดีที่สุดในสถานการณ์นั้น ๆ ในเวลาที่เหมาะสม ตลอดจนวิเคราะห์แยกแยะ ระบุประเด็นของปัญหาและตัดสินใจ แก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็ว ทันต่อเหตุการณ์

4.2 การคิดเชิงกลยุทธ์ (Thinking) การระบุ กำหนดขอบข่ายและวิเคราะห์ปัญหา สถานการณ์ โดยใช้หลักเหตุผล และประสบการณ์ประกอบกัน เพื่อให้ได้ข้อสรุป การตัดสินใจ แนวทางปฏิบัติ และแนวทางแก้ไขปัญหที่เหมาะสม อีกทั้งทำให้เห็นศักยภาพและแนวทางใหม่ ๆ

4.3 ความเป็นผู้นำ (Leadership) สร้างและประชาสัมพันธ์วิสัยทัศน์ขององค์กร โน้มน้าวผู้อื่นให้ยอมรับและมุ่งสู่วิสัยทัศน์ขององค์กร ให้การสนับสนุนผู้อื่น ทั้งในด้านการให้คำแนะนำ และการให้อำนาจให้สามารถเจริญก้าวหน้าอย่างมีอาชีพ โดยมุ่งเน้นการพัฒนาทั้งในระดับบุคคล ทีมงาน และระดับองค์กรในด้านทัศนคติ การปฏิบัติงาน และการตัดสินใจ

หลักสูตรที่ใช้ในการฝึกอบรม นักบริหารเหล่านี้ ได้แก่

1. หลักสูตรนักบริหารระดับสูงของสำนักงาน ก.พ. (นบส 1) เพื่อพัฒนาข้าราชการพลเรือน ให้มีสมรรถนะดังกล่าว
2. หลักสูตรวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร (วปอ.) และหลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักร รัฐร่วมเอกชน (ปรอ.)
3. หลักสูตรนักปกครองระดับสูง (นปส) จัดโดยวิทยาลัยการปกครอง กระทรวงมหาดไทย เน้นเตรียมความพร้อมให้ผู้ผ่านการอบรมก้าวสู่ตำแหน่งนักบริหารระดับสูงด้วยความมั่นใจ
4. หลักสูตรการฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะด้านการบริหาร ดำเนินการโดยวิทยาลัยนักบริหาร สำนักงาน ก.พ.

#### ตัวอย่างสมรรถนะของข้าราชการศาลยุติธรรม (ศาลยุติธรรม.2547 :online)

มีปรัชญาของสมรรถนะ คือ ผู้บริหารขององค์กรจะต้องมีความเชื่อว่า ความสามารถของบุคคลจะเป็นตัวผลักดันให้เกิดผลลัพธ์สูงสุดขององค์กร

และได้แบ่งประเภทของสมรรถนะเป็น สมรรถนะหลัก (Core competency) และสมรรถนะในงาน (Functional Competency) โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. สมรรถนะหลัก (Core competency) เป็นคุณสมบัติของข้าราชการหรือพนักงานทุกคนต้องมีเพื่อให้บรรลุความสำเร็จขององค์กร เช่น ความรอบรู้เกี่ยวกับองค์กร ความซื่อสัตย์ ความใฝ่รู้ ความรับผิดชอบ ความคิดเชื่อมโยง เป็นต้น

2. สมรรถนะในงานหรือสมรรถนะที่เกี่ยวกับงาน (Functional competency เป็นสมรรถนะที่เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานพึงมี เพื่อให้งานสำเร็จและได้ผลผลิตตามที่ต้องการ แบ่งเป็น 2 ลักษณะ คือ

2.1 สมรรถนะร่วมของทุกตำแหน่งในส่วนงาน (Common functional competency) เป็นคุณลักษณะที่บุคคลในทุกตำแหน่งในกลุ่มงานเดียวกันต้องมี เช่น กลุ่มงานทรัพยากรบุคคล ประกอบด้วยตำแหน่ง เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล บุคลากร และนักพัฒนาทรัพยากรบุคคล จะต้องมีความรู้พื้นฐานระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล ฯลฯ

2.2 สมรรถนะเฉพาะของตำแหน่งงาน (Specific functional competency) เป็นคุณลักษณะเฉพาะของแต่ละตำแหน่งในกลุ่มงานนั้น ๆ เช่น กลุ่มงานทรัพยากรบุคคล ตำแหน่งเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคลต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับโครงสร้างและแผนอัตรากำลัง ตำแหน่ง

บุคลากรต้องมีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับการสัมภาษณ์ หรือตำแหน่งนักพัฒนาทรัพยากรบุคคลต้องมีความรู้ความสามารถในการประเมินความจำเป็นในการฝึกอบรม เป็นต้น

### องค์ประกอบของสมรรถนะ (Competency components)

กลุ่มของสมรรถนะ (Competency categories) คือ การจัดกลุ่มของสมรรถนะว่าจัดอยู่ในกลุ่มใด เช่น กลุ่มของความคิด กลุ่มของการจัดการ เป็นต้น

ชื่อของสมรรถนะและคำจำกัดความ (Competency name & definition)

ระดับความชำนาญ (Proficiency scale) โดยทั่วไปแบ่งออกเป็น 4-5 ระดับความชำนาญ หรือแบ่งตามโครงสร้างองค์การ เช่น

ระดับ 1 ทำงานภายใต้คำแนะนำ

ระดับ 2 ทำงานได้เอง

ระดับ 3 ทำงานโดยใช้ความเชี่ยวชาญที่สะสมมา

ระดับ 4 ทำงานโดยเป็นผู้นำกลุ่ม

ระดับ 5 เป็นผู้กำหนดนโยบาย

การนิยามพฤติกรรมในแต่ละระดับ (Behavioral indicators) คือ การสะท้อนพฤติกรรมในการทำงานว่าแต่ละระดับต้องมีความชำนาญแบบหรืออย่างไร

นอกจากนี้ สมรรถนะของข้าราชการศาลยุติธรรม ซึ่งนับว่าเป็นตัวอย่างที่ชัดเจน ที่ประกอบด้วย สมรรถนะของข้าราชการศาลยุติธรรม 38 สายงาน จาก 8 กลุ่มงาน ประกอบด้วย 13 สมรรถนะหลัก และ 160 สมรรถนะในงาน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

- |                                         |                              |
|-----------------------------------------|------------------------------|
| 1. ความรอบรู้ในงาน                      | 2. มนุษยสัมพันธ์             |
| 3. การทำงานเป็นทีม                      | 4. จิตสำนึกในการให้บริการ    |
| 5. การให้เกียรติและเคารพสิทธิของผู้อื่น | 6. ความซื่อสัตย์และมีคุณธรรม |
| 7. ทักษะที่ดีต่อองค์กร                  | 8. ความเสียสละ               |
| 9. ความใฝ่รู้                           | 10. ความรับผิดชอบ            |
| 11. ความคิดเชื่อมโยงเป็นองค์กรรวม       | 12. ความคิดเป็นระบบ          |
| 13. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์            |                              |

1. ความรอบรู้ในงาน ประกอบด้วยความรู้ในด้านต่าง ๆ 7 ด้าน คือ

1.1 ความรู้เกี่ยวกับงานศาลยุติธรรม หมายถึง มีความรู้ความเข้าใจในภาพรวมของงาน ศาลยุติธรรมในส่วนที่เกี่ยวกับบทบาท ภารกิจ อำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ โครงสร้าง

นโยบาย แผนกลยุทธ์ ระบบงาน สำนักงานศาลยุติธรรม พระธรรมนูญศาลยุติธรรม พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรม พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการศาลยุติธรรม กฎ ระเบียบ ข้อบังคับของศาลยุติธรรม

1.2 ความรู้เกี่ยวกับกระบวนการยุติธรรม หมายถึง มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบายทางอาญา ทางแพ่ง และทางปกครอง สำหรับระบบงานยุติธรรม บทบาท ภารกิจ อำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ โครงสร้าง การบริหารงานยุติธรรม ระบบงานของหน่วยงานในกระบวนการยุติธรรมและระบบงานศาลอื่น

1.3 ความรู้เกี่ยวกับหลักการบริหารศาลยุติธรรม หมายถึง มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับรัฐธรรมนูญ กฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน กฎหมายว่าด้วยการปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม กฎหมายว่าด้วยข้อมูลข่าวสารของทางราชการ กฎหมายว่าด้วยความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่ ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยงานสารบรรณ ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการควบคุมภายใน และแนวทางการบริหารราชการสมัยใหม่

1.4 ความรู้เกี่ยวกับสภาพเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี และสิ่งแวดล้อม หมายถึง การติดตามความเคลื่อนไหวการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก

1.5 ความรู้เกี่ยวกับภาษาไทย หมายถึง มีความรู้ความสามารถในการใช้ภาษาไทยทั้งด้านการอ่าน จับใจความ ย่อความ เขียน และสื่อสารข้อมูลต่าง ๆ กับบุคคลอื่นได้ถูกต้อง ชัดเจน

1.6 ความรู้ในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ หมายถึง มีความรู้และเข้าใจระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและสามารถใช้ในการปฏิบัติงานได้

1.7 ความรู้ภาษาอังกฤษ หมายถึง มีความรู้และเข้าใจภาษาอังกฤษเบื้องต้นที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในระดับที่สามารถสื่อสารขั้นพื้นฐานกับบุคคลอื่นได้

2. มนุษยสัมพันธ์ การสร้างความสัมพันธ์อันดีในทางสังคมระหว่างบุคคลทั้งภายในและภายนอกองค์การมีเครือข่ายในการปฏิบัติงาน การสร้างความรู้สึกร่วมกันเป็นมิตร มีความเข้าใจและไว้วางใจกัน ก่อให้เกิดการติดต่อประสานงาน การขอความร่วมมือและหรือความช่วยเหลือ ให้เป็นไปด้วยความราบรื่นและบรรลุผลสำเร็จ

3. การทำงานเป็นทีม ตั้งใจจริงในการทำงานร่วมกับคนอื่น โดยมีเป้าหมายร่วมกัน สร้างกลุ่มบุคคล โดยแบ่งงานกันตามความถนัด อาศัยความสามัคคีร่วมมือประสานกัน พึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน มีความจริงใจต่องาน และผู้ร่วมงาน เพื่อให้เกิดพลังในการปฏิบัติงานจนเกิดสัมฤทธิ์ผล

4. จิตสำนึกในการให้บริการ เข้าใจความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการ กระตือรือร้นในการให้บริการช่วยเหลือเอื้ออาทร เสริมสร้างและรักษาความสัมพันธ์อันดี

5. **การให้เกียรติและเคารพสิทธิของผู้อื่น** การยอมรับนับถือในศักดิ์ศรีและสิทธิของผู้อื่น และผู้รับบริการ รวมถึงการไม่ล่วงละเมิดสิทธิของผู้อื่น

6. **ความซื่อสัตย์และมีคุณธรรม** การปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ทั้งต่อตนเองและผู้อื่น โปร่งใส สามารถแสดงออกถึงคุณธรรม คุณงามความดีทั้งกาย วาจา และใจ

7. **ทัศนคติที่ดีต่อองค์กร** รักษาภาพลักษณ์ และสร้างความเชื่อถือศรัทธาให้เกิดแก่องค์กร ปกป้องชื่อเสียง จงรักภักดี และภูมิใจที่ได้ปฏิบัติหน้าที่ในองค์กรพร้อมที่สนับสนุนและนำพาองค์กรไปสู่วิสัยทัศน์

8. **ความเสียสละ** ตั้งใจ อุทิศเวลา แรงกาย แรงใจ และความสุขส่วนตัว เพื่อประโยชน์ต่อองค์กรและสังคม

9. **ความใฝ่รู้** ความกระตือรือร้นในการแสวงหาความรู้ที่เป็นประโยชน์เพิ่มเติมตลอดเวลา ตลอดจนนำความรู้ที่นำมาพัฒนาศักยภาพในการทำงานของตนเองและขององค์กรโดยรวม

10. **ความรับผิดชอบ** สำนึกในบทบาท หน้าที่ของตนตามที่ได้รับมอบหมาย ทำงานเต็มความสามารถ และรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นไม่ว่าจะดีหรือไม่ หาสาเหตุและแก้ไขปรับปรุงในส่วนที่บกพร่องให้เป็นผลดีต่อองค์กรและสังคม

11. **ความคิดเชื่อมโยงเป็นองค์รวม** ความสามารถเชื่อมโยงแนวคิดหรือองค์ประกอบต่างๆ ที่เกี่ยวข้องเข้าหาแกนหลักได้อย่างเหมาะสม เพื่ออธิบายหรือให้เหตุผลสนับสนุนเรื่องใดเรื่องหนึ่งได้อย่างครบถ้วนทุกมุม

12. **ความคิดเป็นระบบ** สามารถคิดอย่างมีเหตุผล เป็นลำดับขั้นตอน เพื่อให้เกิดสัมฤทธิ์ผล

13. **ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์** ความสามารถในการขยายขอบเขตความคิดออกไปจากกรอบความคิดเดิมที่มีอยู่สู่ความคิดใหม่ ๆ ที่ไม่เคยมีมาก่อน เพื่อค้นหาคำตอบที่ดีที่สุดให้กับปัญหาที่เกิดขึ้น รวมถึงเพื่อให้เกิดสัมฤทธิ์ผลในการทำงาน

สมรรถนะในงานของข้าราชการศาลยุติธรรม (Functional competencies) หมายถึง สมรรถนะที่ข้าราชการศาลยุติธรรมที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งงานต่าง ๆ ควรมีเพื่อให้งานสำเร็จและได้ผลผลิตตามที่ต้องการ โดยกำหนดจาก 38 สายงาน ประกอบด้วย 160 สมรรถนะ ดังแสดงในตาราง 6 และตาราง 7

ตาราง 6 แสดงการกำหนดกลุ่มงานตามหลักสมรรถนะ

| 1. กลุ่มนักบริหาร       | 2. กลุ่มงานคดี           | 3. กลุ่มนิติกร | 4. กลุ่มงานทั่วไป             |
|-------------------------|--------------------------|----------------|-------------------------------|
| 1. นักบริหาร            | 1.เจ้าพนักงานศาลยุติธรรม | นิติกร         | 1.เจ้าพนักงานธุรการ           |
| 2. ผู้ตรวจราชการ        | 2.เจ้าหน้าที่ศาลยุติธรรม |                | 2.เจ้าหน้าที่ บริหารงานทั่วไป |
| 3. ผู้อำนวยการระดับ 8,9 |                          |                | 3.เจ้าพนักงานศาลยุติธรรม      |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                        | 4.เจ้าหน้าที่ศาลยุติธรรม                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>5. กลุ่มการเงิน การบัญชี</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                              | <b>6. กลุ่มทรัพยากรบุคคล</b>                                              | <b>7. กลุ่มนักวิเคราะห์</b>                                                                                                                                                                                                                            | <b>9. กลุ่มวิศวกรรมและเทคโนโลยี</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>คลัง</b><br>1. นักวิชาการคลัง<br><b>นักวิชาการบัญชี</b><br>1. เจ้าหน้าที่บริหารงานการเงินและบัญชี<br>2. เจ้าหน้าที่งานการเงินและบัญชี<br>3. เจ้าหน้าที่งานการเงินและบัญชี<br><b>พัสดุ</b><br>1. นักวิชาการพัสดุ<br>2. เจ้าหน้าที่งานพัสดุ<br>3. เจ้าหน้าที่บริหารงานพัสดุ<br><b>ตรวจสอบ</b><br>1. เจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายใน | 1. เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล<br>2. บุคลากร<br>3. นักพัฒนาทรัพยากรบุคคล | 1. เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน<br>2. เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งบประมาณ<br>3. นักวิจัยสังคมศาสตร์<br><b>8. กลุ่มสหวิทยาการ</b><br>1. เจ้าหน้าที่พิเศษสัมพันธ์<br>2. นักประชาสัมพันธ์<br>3. นักวิชาการเผยแพร่<br>4. บรรณารักษ์<br>5. เจ้าหน้าที่ห้องสมุด | <b>สื่อสาร</b><br>1. เจ้าหน้าที่สื่อสาร<br><b>ออกแบบและก่อสร้าง</b><br>1. นายช่างโยธา<br>2. วิศวกรโยธา<br>3. สถาปนิก<br>4. เจ้าหน้าที่บริหารงาน<br><b>โสตทัศนศึกษา</b><br>1. นักวิชาการโสตทัศนศึกษา<br>2. เจ้าหน้าที่งานโสตทัศนศึกษา<br>3. เจ้าหน้าที่โสตทัศนศึกษา<br><b>ศิลป์ 1. นายช่างศิลป์</b><br><b>คอมพิวเตอร์</b><br>1. นักวิชาการคอมพิวเตอร์<br>2. เจ้าหน้าที่เครื่องคอมพิวเตอร์<br>3. เจ้าหน้าที่บันทึกข้อมูล |

ตาราง 7 แสดงตัวอย่าง Functional competencies ของบางตำแหน่งงานในศาลยุติธรรม

| กลุ่มงานบริหาร                                                                                                                                                                                                                                                                                                | กลุ่มนิติกร                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | กลุ่มนักพัฒนาทรัพยากรบุคคล                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Functional competencies                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Functional competencies                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Specific functional competencies                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 1. ทักษะเกี่ยวกับระบบการบริหารงานบุคคล<br>2. การบริหารงบประมาณ<br>3. ความเป็นผู้นำ<br>4. การบริหารความเปลี่ยนแปลง<br>5. การกำหนดกลยุทธ์องค์กร<br>6. การเป็นแบบอย่างที่ดีในการครองตน ครองคน ครองงาน<br>7. การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ<br>8. การวางแผนควบคุมงาน<br>9. การทำงานเชิงรุก<br>10. การพัฒนาศักยภาพบุคคล | 1. ทักษะในการสื่อสาร<br>2. ความสามารถในการใช้ภาษากฎหมาย<br>3. ความสามารถในการนำเสนอ<br>4. ความสามารถในการบริหารจัดการคดี<br>5. ความสามารถในการให้คำปรึกษาในข้อกฎหมายและวิธีปฏิบัติ<br>6. ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายที่ใช้ในการปฏิบัติงาน<br>7. ความรู้เกี่ยวกับระเบียบที่ใช้ในการปฏิบัติงาน<br>8. ความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหาและจับประเด็น<br>9. ความสามารถในการยกย่องกฎหมายระเบียบ และจัดทำเอกสารเกี่ยวกับคดี<br>10. ความรู้ความสามารถใกล้เคียง ข้อพิพาท | 1. ความรู้ความสามารถในการประเมินความจำเป็นในการฝึกอบรม<br>2. ความรู้ความสามารถในการออกแบบและพัฒนาหลักสูตร<br>3. ความสามารถในการจัดฝึกอบรม<br>4. ความรู้ความสามารถในการประเมินและติดตามผลหลักสูตร<br>5. ความรู้เรื่องระเบียบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรม<br>6. ความสามารถในการวางตัวได้ถูกต้องเหมาะสม<br>7. ทักษะในการเป็นพิธีกรฝึกอบรม<br>8. ความสามารถในการจัดทำแผนการพัฒนาทรัพยากรบุคคล |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 11.ความรู้ความสามารถในการค้นคว้าและวิจัยกฎหมาย<br>12.ความสามารถทำหน้าที่เป็นเลขานุการการประชุมทางวิชาการกฎหมาย<br>13.ความรู้ความสามารถในการดำเนินการทางวินัยและความรับผิดชอบทางละเมิด<br>14.ความรู้ความสามารถในการดำเนินทางคดี จัดทำนิติกรรม และเอกสารอื่นที่มีผลผูกพัน<br>15.ความสามารถทางภาษาอังกฤษ                                                                                                       | 9.ความรู้ความสามารถในการวิจัย เพื่อการพัฒนาหลักสูตร                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>นักวิจัยสังคมศาสตร์</b><br>Functional competencies<br>1.ระเบียบวิธีวิจัยและกระบวนการวิจัย<br>2.ความรู้เรื่องแผนแม่บทด้านการวิจัยแห่งชาติ<br>3.ความรู้ทางสถิติวิเคราะห์<br>4.ความรู้ในการใช้โปรแกรมประยุกต์ทางคอมพิวเตอร์ในการวิเคราะห์ข้อมูล<br>5.ความสามารถในการบริหารผลงานวิจัย | <b>Specific functional competencies</b><br>(ตำแหน่งเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งาน บุคคล)<br>1.มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับโครงสร้างและแผนอัตรากำลัง<br>2.มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการบริหารงานบุคคล<br>3.มีความรู้ความสามารถในการวิเคราะห์งานบุคคล<br>4.มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวิจัยและประเมินผล<br>5.มีความรู้เข้าใจเกี่ยวกับเทคนิคการ ประชุม<br>6.มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการประเมินผลบุคคล | <b>นักวิชาการเผยแพร่</b><br>Functional competencies<br>1.ความรู้พื้นฐานด้านการประชาสัมพันธ์ของหน่วยงาน<br>2.ความรู้เกี่ยวกับการวางแผนและบริหารแผนประชาสัมพันธ์<br>3.ความรู้ความสามารถในการผลิตและใช้สื่อประชาสัมพันธ์<br>4.ทักษะการเขียนในงานประชาสัมพันธ์<br>5.ความรู้เกี่ยวกับการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม |

### ตัวอย่างสมรรถนะของพนักงานบริหารปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย

ในปี พ.ศ. 2540 ได้นำกระบวนการของการพัฒนาทรัพยากรบุคคล มาใช้ประกอบด้วยการพัฒนาสายอาชีพ การประเมินผล และการฝึกอบรม และได้ให้ความหมายว่า เป็นความรู้ความสามารถ หรือคุณลักษณะที่เอื้อในการปฏิบัติงาน ทักษะที่ใช้ประเมินความรู้ ความสามารถ หรือความเก่งของพนักงาน ให้พิจารณาจากทักษะทางวิชาการ ทักษะทางการบริหาร สำหรับความดีของพนักงาน ให้พิจารณาจากคุณลักษณะที่กำหนดในแต่ละสายอาชีพ สมรรถนะดังกล่าวสามารถแบ่งเป็น 3 ประเภทคือ

1. ทักษะทางวิชาการ เป็นการแสดงความรู้ความสามารถในงานที่รับผิดชอบ เช่น ความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหาจากหลายมุมมอง หรือการแสดงความรอบรู้ในธุรกิจหลักขององค์กร
2. ทักษะทางการบริหาร เป็นการแสดงความสามารถในการบริหาร เช่น มีความมุ่งมั่นและกระตือรือร้นในการทำงาน หรือมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เป็นต้น
3. คุณลักษณะ หมายถึง ลักษณะ หรือ แนวทางการปฏิบัติในการทำงาน เช่น มีความมุ่งมั่นและกระตือรือร้นในการทำงาน หรือมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เป็นต้น

ทักษะนี้จะเป็นส่วนช่วยแนะแนวทางปฏิบัติสำหรับพนักงานที่จะทำให้เกิดผลสำเร็จในงาน ตลอดจนการแสดงทักษะที่ระดับงานนั้น ๆ จำเป็นต้องมี และใช้วิธีการประเมินตนเองว่าสามารถปฏิบัติงานได้ตามแผนปฏิบัติ และแผนพัฒนาที่ตั้งไว้ตั้งแต่ต้นปีร่วมกับผู้บังคับบัญชาโดยพิจารณาว่าจากมุมมองของตัวพนักงานเองว่าปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้อย่างไร มีจุดเด่นและข้อควรพัฒนาของตนเองอย่างไร รวมทั้งระบุปัญหา อุปสรรคที่เกิดขึ้น ทั้งนี้เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาพิจารณาเป็นข้อมูลประกอบในการประเมินผล รวมทั้งแนวทางการพัฒนา

องค์ประกอบของสมรรถนะแต่ละประเภท เป็นสมรรถนะที่จำเป็นตามสายอาชีพ นับเป็นสมรรถนะทางวิชาชีพ ที่ประกอบด้วย

1. ความรอบรู้ในธุรกิจหลักขององค์กร
2. การแสดงความรู้ความสามารถในงานที่รับผิดชอบ
3. ความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหาจากหลายมุมมอง

ดังตัวอย่างสมรรถนะที่จำเป็นของพนักงานในองค์กรภาคเอกชนและรัฐวิสาหกิจชั้นนำของประเทศ ที่มีลักษณะสมรรถนะในด้านความรอบรู้ธุรกิจขององค์กร ความสามารถเฉพาะในงานและการคิดวิเคราะห์ ดังแสดงในตาราง 8

**ตาราง 8** แสดงความสามารถของบุคคล หรือสมรรถนะ (Competency base) ที่จำเป็นต่อการทำงานให้ได้ประสิทธิภาพ ประสิทธิผลต่อองค์กร เปรียบเทียบ 9 หน่วยงาน

| DDK (Thailand) Ltd                                                                                                                                               | SEAGATE TECHNOLOGY (Thailand) Ltd                                                                                                                                                                              | MAJOREMIK THAILAND COLTD                                                                                                                                                                       | บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด                                                                                                                                        | การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย (ป.ต.ท.)                                                                                                                                                                                                                               |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.ความรู้ในงาน<br>2.การวางแผน/<br>การจัดการ<br>3.การวิเคราะห์<br>ปัญหา<br>4.การตัดสินใจ<br>5.การปฏิสัมพันธ์<br>6.การ<br>ติดต่อสื่อสาร<br>7.การควบคุม<br>กำกับงาน | 1.คุณลักษณะในการ<br>ปฏิบัติงาน<br>1.1 ความรู้ในงาน<br>1.2 การวางแผน<br>1.3 การประยุกต์ใช้<br>1.4 ความถูกต้องสมบูรณ์<br>1.5 ความละเอียด<br>รอบคอบ<br>1.6 การปรับตัว<br>1.7 การวิเคราะห์<br>2.คุณลักษณะทางอารมณ์ | 1.คุณภาพการทำงาน<br>2.ความรวดเร็วถูกต้อง<br>ในการทำงาน<br>3.ความขยันและความ<br>อดทน<br>4.ความเป็นระเบียบและ<br>ความสะอาด<br>5.ความรอบรู้และความ<br>สามารถในการเรียนรู้<br>งาน<br>6.ความเคารพกฎ | 1.ประเมินผลการ<br>ปฏิบัติงาน<br>-ระดับผลงาน<br>-พอใจอย่างยิ่ง<br>-พอใจ<br>-ปรับปรุง<br>-ต่ำ<br>2.วิเคราะห์ผลการ<br>ปฏิบัติงาน<br>-ผลงานดีเด่น<br>3.วิเคราะห์ความ | 1.สนใจและรู้เรื่องงาน<br>2.รู้จักวิเคราะห์ปัญหา<br>3.มีแนวคิดใหม่ ๆ ใน<br>การปรับปรุงและนำ<br>ไปปฏิบัติให้เกิดผล<br>4.กล้าแสดงความคิดเห็น<br>และยอมรับความคิดเห็น<br>5.กล้าตัดสินใจและรับ<br>ผิดชอบต่อการตัดสินใจ<br>6.เป็นผู้ดำเนินการ<br>ประพฤติกฎและปฏิบัติตาม |

|                                                                                                                                                                                                                                                                              | <p>และจิตใจ</p> <p>2.1 การพิจารณาแยกแยะ</p> <p>2.2 การคิดปรับปรุงงาน</p> <p>2.3 การแสดงออกของการเสนอผลงาน</p> <p>3.คุณลักษณะส่วนบุคคล</p> <p>3.1 ความเอาใจใส่</p> <p>3.2 แก้ไขหรือปรับปรุงงานด้วยตนเอง</p> <p>3.3 ความอดสาหัส</p> <p>3.4 การทำงานร่วมกับผู้อื่น</p> <p>3.5 ความเป็นที่น่าวางใจ</p> <p>4.คุณลักษณะด้านควบคุมกำกับงาน</p> <p>4.1 การทำให้เป็นระบบ</p> <p>4.2 การฝึกพัฒนาลูกน้อง</p> <p>4.3 ความเป็นผู้นำ</p> <p>4.4 ความติดตาม กำกับ</p> <p>4.5 การประหยัด</p> | <p>ระเบียบและกฎความ</p> <p>ปลอดภัย</p> <p>7.ความตรงต่อเวลาและความสม่ำเสมอในการทำงาน</p> <p>8.ความมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน</p> <p>9.ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และความกระตือรือร้น</p> <p>10.ความรับผิดชอบในหน้าที่การทำงาน</p>                                 | <p>ก้าวหน้า</p> <p>3.1 สักยภาพ</p> <p>-ความสามารถในการทำงาน</p> <p>-การเป็นที่ยอมรับในด้านกรปกครองบังคับบัญชา</p> <p>3.2 การเลื่อนตำแหน่ง</p> <p>4.การวางแผนพัฒนา</p> <p>4.1 ควรได้รับการฝึกอบรม/พัฒนาเพิ่มเติม</p> <p>ด้านใด</p> <p>5.วิเคราะห์ลักษณะตัวของพนักงาน</p>                                                              | <p>นโยบายการบริหารและ</p> <p>ผู้บังคับบัญชา</p> <p>7.รู้จักวางแผนทำงาน รู้จักมอบหมายงานและความรับผิดชอบ</p> <p>8.รู้จักบริหารคนและแก้ปัญหาการบริหารคนได้</p> <p>9.คำนึงถึงความสำเร็จขององค์กรเหนือความสำเร็จส่วนตัว</p> <p>10.ซื่อสัตย์สุจริตต่ออาชีพ</p>                                                                                                  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| องค์กรโทรศัพท์แห่งประเทศไทย                                                                                                                                                                                                                                                  | การไฟฟ้านครหลวง                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | ไทยออยล์                                                                                                                                                                                                                                                                | Robison                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                         | ผู้จัดการฝ่าย                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | ผู้จัดการแผนก                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <p>1.ผลงาน</p> <p>2.ความรู้</p> <p>3.ความรับผิดชอบ</p> <p>4.ความสามารถในการเรียนรู้</p> <p>5.การใช้เวลาให้เกิดประโยชน์</p> <p>6.สัมพันธภาพในการปฏิบัติงาน</p> <p>7.การรักษาทรัพย์สินส่วนรวม</p> <p>8.การพัฒนาตนเอง</p> <p>9.ความคิดริเริ่ม</p> <p>10.การตัดสินใจแก้ปัญหา</p> | <p>1.ความรู้และผลงาน</p> <p>1.1 ความรู้ในงาน ความรอบรู้</p> <p>1.2 ความรับผิดชอบ</p> <p>1.3 ผลการปฏิบัติงาน</p> <p>1.4 การพัฒนาตนเอง</p> <p>1.5 ความคิดริเริ่ม</p> <p>2.ทักษะ</p> <p>2.1 ความเป็นผู้นำ</p> <p>2.2 การปรับปรุงงาน</p> <p>2.3 การติดต่อสื่อสาร</p> <p>2.4 ความปลอดภัย</p> <p>2.5 มนุษยสัมพันธ์</p> <p>2.6 การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ</p> <p>3.คุณลักษณะประจำตัว</p> <p>3.1 บุคลิกภาพ</p>                                                                        | <p>ประเมิน 3 ส่วน</p> <p>1.ผลสำเร็จจริงของงานเป้าหมาย</p> <p>2.ผลสำเร็จของงานนอกหน้าที่</p> <p>3.ทักษะด้านการบริหาร</p> <p>ทักษะด้านการบริหาร</p> <p>1.การวางแผนและการจัดระบบงาน</p> <p>2.การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ</p> <p>3.การนำและบริหารพนักงานให้เกิดผลสำเร็จ</p> | <p>1.ผลการปฏิบัติงาน</p> <p>1.1 คุณภาพของงาน</p> <p>1.2 ปริมาณงาน</p> <p>1.3 การปรับปรุงและพัฒนางานในหน้าที่</p> <p>1.4 การประหยัดอย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>2.ลักษณะการบริหารงาน</p> <p>2.1 ความรู้ในงาน</p> <p>2.2 การวางแผนและการจัดรูปร่างงาน</p> <p>2.3 การวิเคราะห์และการติดต่อสื่อสารและการทำงาน</p> <p>2.5 ความสำนึกในการ</p> | <p>1.ผลการปฏิบัติงาน</p> <p>1.1 การบรรลุเป้าหมาย</p> <p>1.2 คุณภาพของงาน</p> <p>1.3 ปริมาณงาน</p> <p>1.4 การประหยัดอย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>1.5การปรับปรุงและพัฒนางานในหน้าที่</p> <p>1.6 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์</p> <p>2.ทักษะในวิชาชีพ</p> <p>2.1 ความเข้าใจในขอบเขตของงาน</p> <p>2.2 ความรู้ในงาน</p> <p>2.3 ความชำนาญงาน</p> <p>2.4การปรับปรุงยุค</p> |

|                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 11.ความเป็นผู้นำ<br>12.การวางแผนและการควบคุม<br>13.การมอบหมายและการสั่งงาน<br>การปกครองบังคับบัญชา. | 3.2 ความตั้งใจในการปฏิบัติงาน<br>3.3 วินัยและความประพฤติ<br>3.4 ความเชื่อถือ ความไว้วางใจ<br>และความซื่อสัตย์สุจริต<br><b>ทักษะในการบริหารงาน</b><br>1.การวางแผน และจัดระบบงาน<br>2.การควบคุมและอำนวยการ<br>3.การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ<br><b>ทักษะในการบริหารคน</b><br>1.ความเป็นผู้นำ<br>2.การพัฒนาทีมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา<br>3.มนุษยสัมพันธ์<br>4.การติดต่อสื่อสารและประชาสัมพันธ์ | 4.การติดต่อประสานงาน<br><b>ผลสำเร็จของงาน</b><br>1.คุณภาพ<br>2.ปริมาณงาน<br>3.ความสำเร็จตามกำหนดเวลา | บริหาร<br>3.ลักษณะความเป็นผู้นำ<br>3.1 ความคิดริเริ่ม<br>3.2 การตัดสินใจ<br>3.3 ความเชื่อถือและไว้วางใจ<br>3.4 ความไม่ทอดทิ้งในงาน<br>4. การบังคับบัญชา<br>4.1 การแบ่งและมอบหมายงาน<br>4.2 การควบคุมและการติดตามผล<br>4.3 การใช้และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ | เทคนิคใหม่ในวิชาชีพ<br>3.ทักษะในการบริหารงาน<br>3.1 การวางแผนและการจัดรูปร่าง<br>3.2 การมอบหมายงานและควบคุมติดตามผลงาน<br>3.3 การประสานงาน<br>3.4 การวิเคราะห์และการตัดสินใจ<br>3.5 ความเชื่อถือและไว้วางใจ<br>3.6ความกระตือรือร้นและมุ่งมั่นในการทำงาน<br>ความสำนึกในการบริหารฯ |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

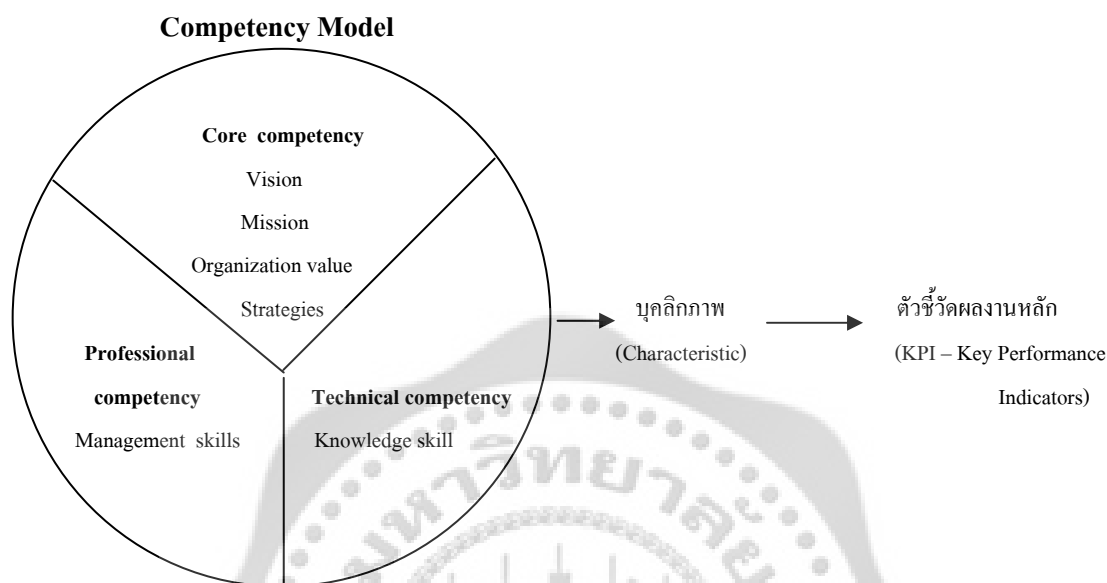
จะเห็นได้ว่าการกำหนดสมรรถนะของบุคลากรแต่ละตำแหน่งงานจะแตกต่างกันไป ขึ้นกับวิสัยทัศน์ เป้าหมายและภารกิจของตำแหน่งงานนั้น แต่มีสมรรถนะหลักทั่วไปที่หลายหน่วยงานคล้ายกัน เช่น ความรู้ในสาขาอาชีพ ทักษะคิดทำงาน ทักษะความเชี่ยวชาญในงานและคุณลักษณะของบุคคล เป็นต้น โดยวัดจากพฤติกรรมการทำงานและการแสดงออกให้เห็นจากผลงาน

#### การประยุกต์รูปแบบของสมรรถนะของบุคลากรในสถาบันการศึกษา

ตามแนวคิดรูปแบบสมรรถนะ (Competency Model) ของบุคลากรในสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ตามที่ จิรประภา อัครบวร (2547) ได้กล่าวกับผู้จัดการรายสัปดาห์ ในช่วงเดือนมีนาคม 2547 ไว้ว่า โครงการสร้างระบบพัฒนาบุคลากร และ ทรัพยากรบุคคลที่ใช้สมรรถนะเป็นฐาน (Competency base HR) ของในสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์หรือนิด้า เป็นการค้นหาความสามารถตามตำแหน่งงานของข้าราชการ สาย ข และสาย ค พนักงานสถาบันและลูกจ้าง โดยแบ่งประเภทของ สมรรถนะ เป็น 3 ส่วน คือ

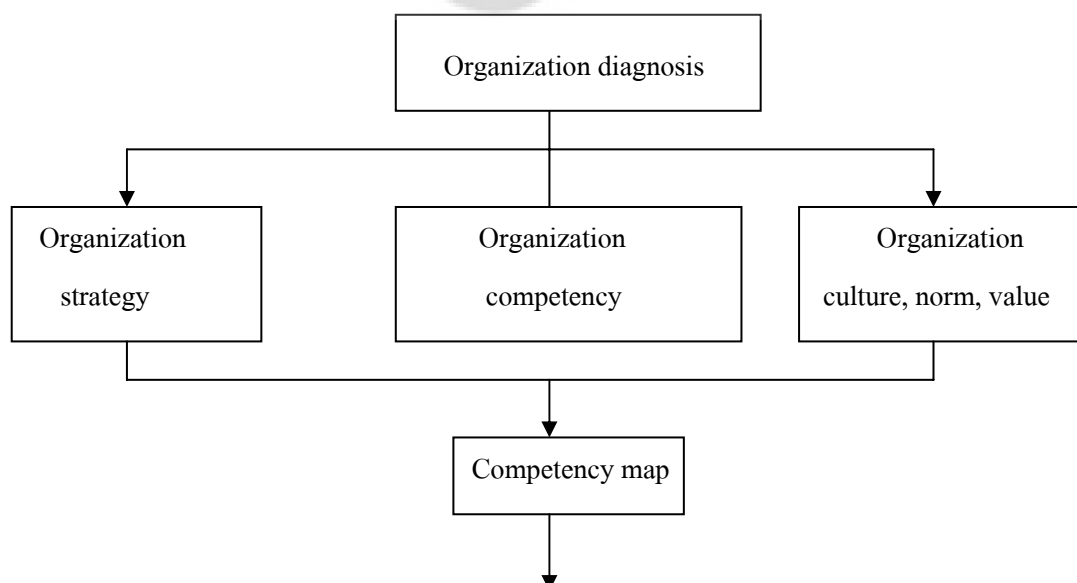
1. สมรรถนะหลัก (Core competency) เป็นพฤติกรรมที่ดีที่ทุกคนในองค์กรต้องมีเพื่อแสดงถึงวัฒนธรรมและหลักนิยมขององค์กร
2. สมรรถนะระดับมืออาชีพ (Professional competency) เป็นความสามารถทางด้านการบริหาร หรือความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านที่บุคลากรในองค์กรทุกคนจำเป็นต้องมีในการทำงานเพื่อให้งานสำเร็จและสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ขององค์กร

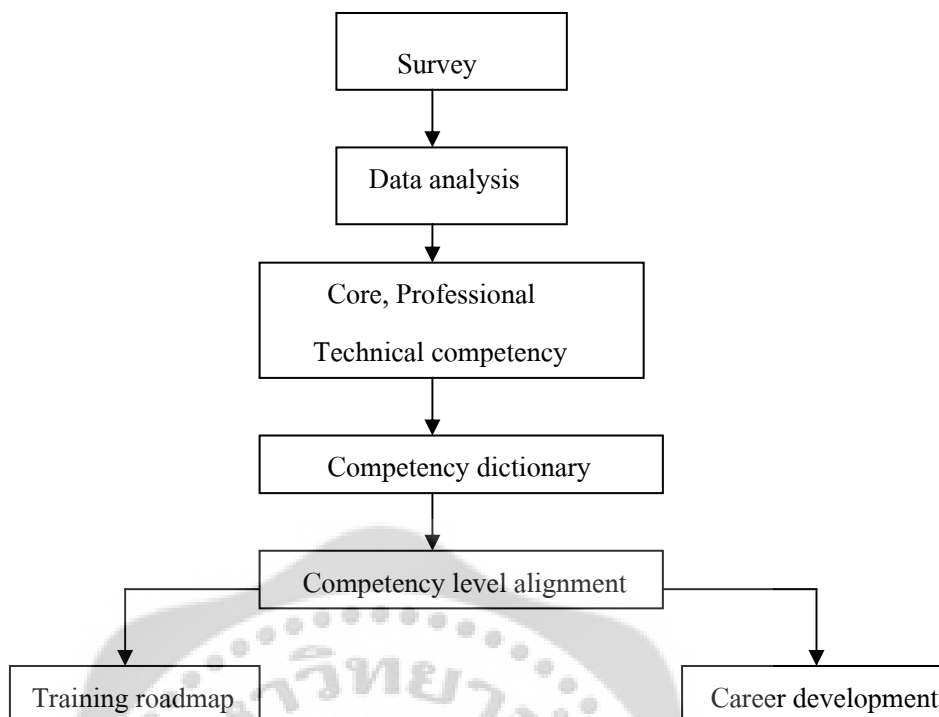
3. สมรรถนะระดับเทคนิคปฏิบัติ (Technical competency) เป็นความรู้ ทักษะทางด้านวิชาชีพที่จำเป็นในการนำไปปฏิบัติเพื่อให้งานของตนบรรลุผลสำเร็จโดยทั่วไปแตกต่างกันตามลักษณะงาน ดังภาพประกอบ 10



ภาพประกอบ 10 แสดงรูปแบบสมรรถนะ (Competency Model) ของบุคลากรนำไปสู่การวัดผลการปฏิบัติงาน

พร้อมแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยงของวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ วัฒนธรรม ค่านิยมของมหาวิทยาลัย นำไปสู่การจัดทำแผนที่สมรรถนะ พร้อมจัดทำพจนานุกรม สมรรถนะของทุกตำแหน่งงาน เพื่อนำมาใช้ในการจัดทำแผนพัฒนาความรู้ ความสามารถของบุคลากร และประเมินผล พัฒนาความก้าวหน้าของบุคลากรต่อไป ดังภาพประกอบ 11





**ภาพประกอบ 11** แสดงโครงสร้างระบบการพัฒนาบุคลากรสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

นอกจากนี้ การพัฒนาบุคลากรบนพื้นฐานสมรรถนะ (Competency – base staff development) ของมหาวิทยาลัยคลีมนตัน (Clemson University) มีวัตถุประสงค์ เพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศทางวิชาการของมหาวิทยาลัย โดยผ่านการเติบโตของบุคลากรและองค์กร โดยที่สมรรถนะหมายถึง ทักษะ และพฤติกรรมที่นำไปสู่ภาพโดดเด่นของการปฏิบัติงาน ในแต่ละสมรรถนะจะประกอบด้วย อย่างน้อย 4 ระดับของความสามารถของบุคคล โดยเริ่มตั้งแต่มีความรู้ (integration) ให้เกิดนวัตกรรมและองค์ความรู้ใหม่ได้ และสามารถถ่ายทอดเชื่อมโยงความรู้ ทักษะ สู่อื่นและสังคมได้

สมรรถนะของ Clemson University Comparative Extension Service (CUCES) มีรูปแบบสมรรถนะ ประกอบด้วย

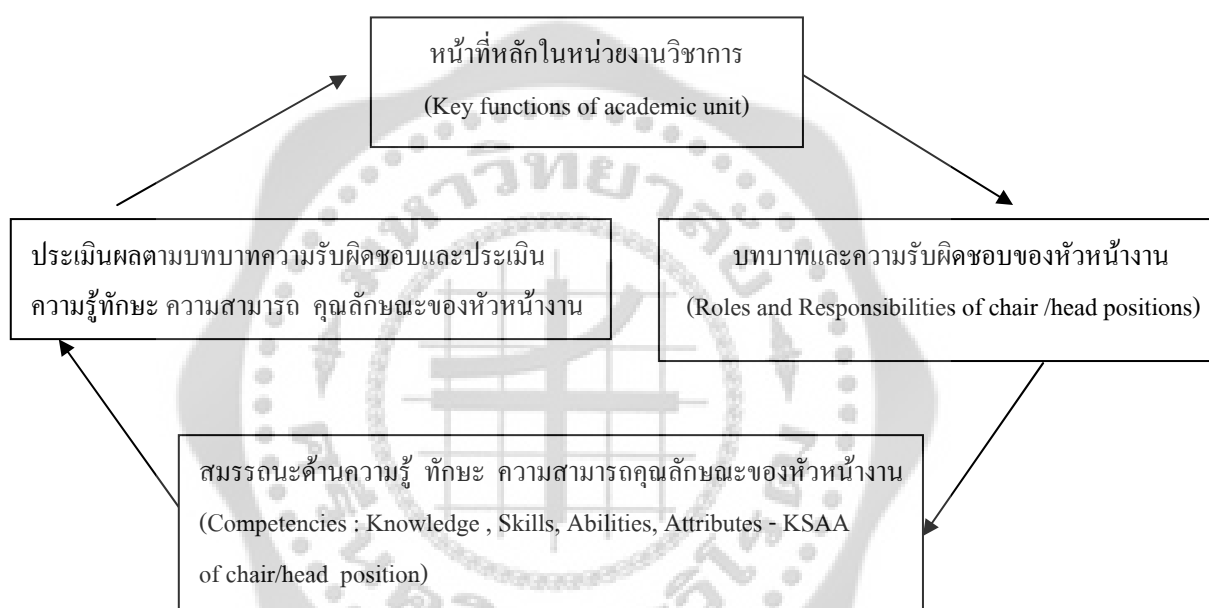
1. ความรู้เกี่ยวกับองค์กร เช่น ประวัติ พันธกิจ โครงสร้างองค์กร เป็นต้น
2. ความสามารถในการพัฒนาโครงการ ตั้งแต่ วิเคราะห์สถานการณ์ พัฒนาโครงการ ออกแบบ นำแผนโครงการสู่การปฏิบัติ ประเมินผล รายงาน การตลาด รับสมัครและบริหารจัดการอาสาสมัคร
3. ความสามารถในการสื่อสาร ทั้งการพูดในที่สาธารณะ การเขียนรายงาน การฟัง การใช้เทคโนโลยีเพื่อการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ

4. ความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล มีคุณธรรมจริยธรรม พัฒนาความก้าวหน้าในระดับมืออาชีพ สามารถเจรจาต่อรองและบริหารความขัดแย้ง สร้างทีมงานและถ่ายทอดสู่สังคม

5. มีประสิทธิผลต่อหน่วยงาน ทั้งในด้านลิขสิทธิ์ทางปัญญา การบริหารทรัพยากร การบริหารจัดการสำนักงาน การบริหารเวลา และการสร้างโอกาสความก้าวหน้าในงาน

6. ความรู้ความสามารถเฉพาะในแต่ละอาชีพ

นอกจากนี้ รูปแบบสมรรถนะของบุคลากรด้านวิชาการของมหาวิทยาลัยมินเนโซต้า ประเทศสหรัฐอเมริกา ได้กำหนดรูปแบบสมรรถนะของหน่วยงานวิชาการสำหรับหัวหน้างานไว้ดังแสดงในภาพประกอบ 12



ภาพประกอบ 12 แสดงตัวอย่าง รูปแบบสมรรถนะของตำแหน่งหัวหน้างานวิชาการของมหาวิทยาลัยมินนิโซต้า (University of Minnesota)

สมรรถนะเป็น ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะที่จำเป็นสู่ความสำเร็จในงานตามตำแหน่ง หน้าที่ความรับผิดชอบ โดยใช้การประเมินผลการปฏิบัติงานที่สัมพันธ์กับหน้าที่หลักในตำแหน่งงานของผู้ถูกประเมิน ในที่นี้เป็นหัวหน้างานที่บทบาทสำคัญในการนำเสนอ แผนกลยุทธ์ และนโยบายของมหาวิทยาลัยสู่การปฏิบัติต่อคณะ นักศึกษา บุคลากร และกลุ่มคนภายนอก

รูปแบบสมรรถนะของมหาวิทยาลัยโรเชสเตอร์ (Rochester University. 2003) ได้พัฒนาขึ้นเพื่อเป็นกรอบทิศทางการบริหารงานบุคคลที่ครอบคลุม การพัฒนาองค์การการออกแบบตำแหน่งและงาน การประเมินผล การปฐมนิเทศ การฝึกอบรม การบริหารการสืบทอดตำแหน่งและวางแผนความก้าวหน้า

สมรรถนะมีความสัมพันธ์ทางตรงกับความสำเร็จของบุคลากรรูปแบบของสมรรถนะประกอบด้วย

1. สมรรถนะหลัก มหาวิทยาลัยได้กำหนดไว้ 5 ลักษณะที่เป็นทักษะและพฤติกรรมจำเป็นต่อความสำเร็จของบุคลากรที่แสดงออกนำมาใช้ในการปฏิบัติงานและหน้าที่ความรับผิดชอบเป็นประจำทุกวัน คือ

- การสื่อสารและการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น เติบโตใจฟังแนวความคิดความแตกต่างของบุคคล สามารถใช้ทักษะการฟัง การพูดการเขียนที่จำเป็น การสื่อสารข้อมูล ได้อย่างชัดเจน ทันสมัย
- การให้บริการลูกค้า มุ่งสร้างความเข้าใจ การพบปะ และสนองตอบความคาดหวังของลูกค้าเป็นพิเศษ
- มีความชำนาญและเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีทักษะความสามารถเกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่ สามารถพัฒนาความสามารถของบุคคลได้
- การใช้ทรัพยากรได้อย่างคุ้มค่า เหมาะสมเพื่อผลิตสินค้า บริการที่มีคุณภาพ
- มีความรับผิดชอบส่วนบุคคล รับผิดชอบต่องานตนเองได้อย่างสมบูรณ์

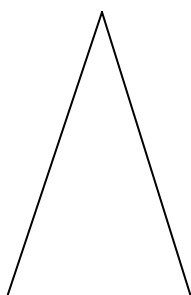
สมรรถนะหลักทั้ง 5 ประการนี้ ใช้กับบุคคล 3 กลุ่ม ซึ่งมีระดับของสมรรถนะแตกต่างกัน คือ

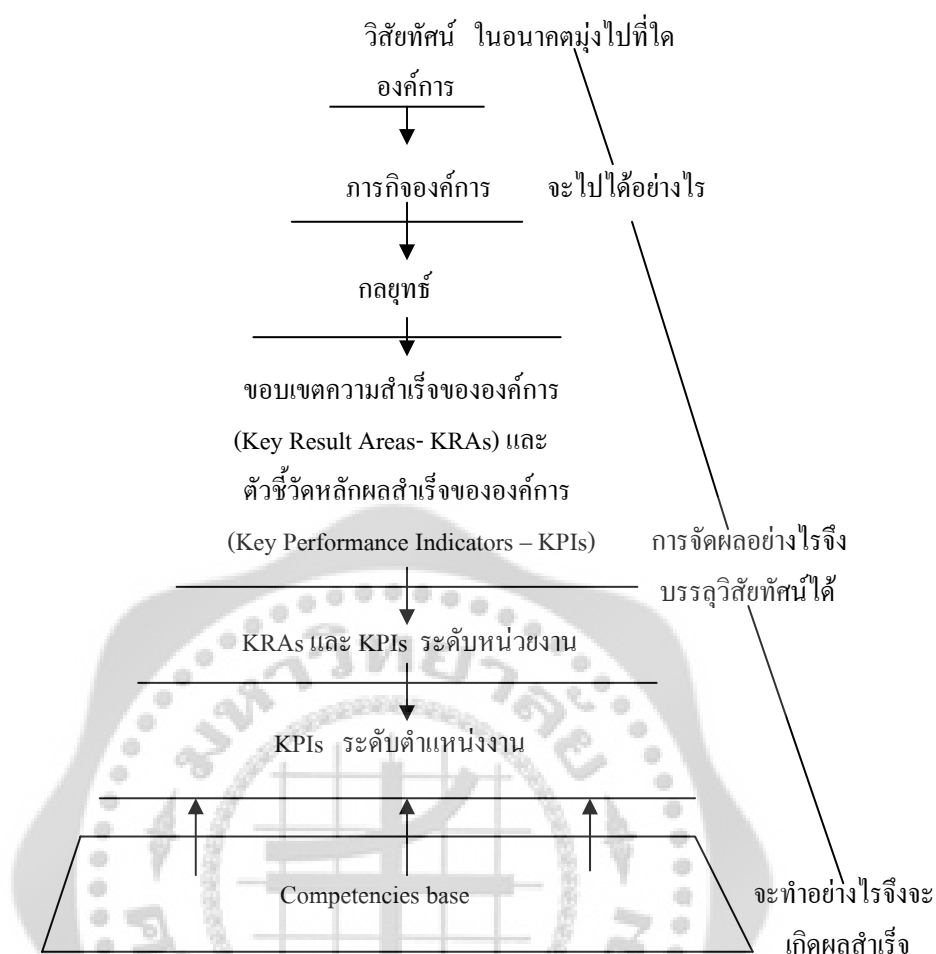
1. กลุ่มสายงานสนับสนุนและธุรการ
2. กลุ่มนักวิชาการ นักวิจัย และนักเทคนิคเฉพาะ
3. กลุ่มผู้บริหารและกลุ่มฝีมือระดับอาชีพ

โดยระดับขั้นของสมรรถนะจะแตกต่างกันไปแต่ละกลุ่ม เริ่มตั้งแต่บุคลากรแรกเข้า ระดับกลาง ระดับความก้าวหน้า และระดับผู้นำหรือผู้เชี่ยวชาญเฉพาะ

### หลักในการกำหนดสมรรถนะของตำแหน่งงาน

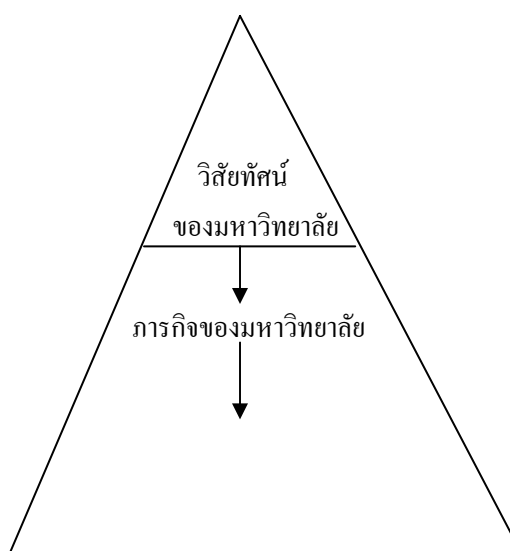
ในหลายองค์การภาคธุรกิจ ให้ความสำคัญของ Competency เพื่อการพัฒน่องค์การ พิจารณาความสำคัญของพนักงาน เป็นต้นทุน เพราะจากอดีต กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ เน้นเฉพาะเรื่องเฉพาะงาน (Task) ปัจจุบันเน้นการสร้างระบบ (System) เพื่อไปบังคับพฤติกรรมของมนุษย์และในอนาคตจะเน้นการเพิ่มคุณค่าทรัพยากรมนุษย์ (Value add) โดยมีขั้นตอน ของการจัดทำสมรรถนะที่เชื่อมโยงมาจากวิสัยทัศน์ขององค์การ(สุรศักดิ์ ใจเย็น :2545) ได้ดังภาพประกอบ 13

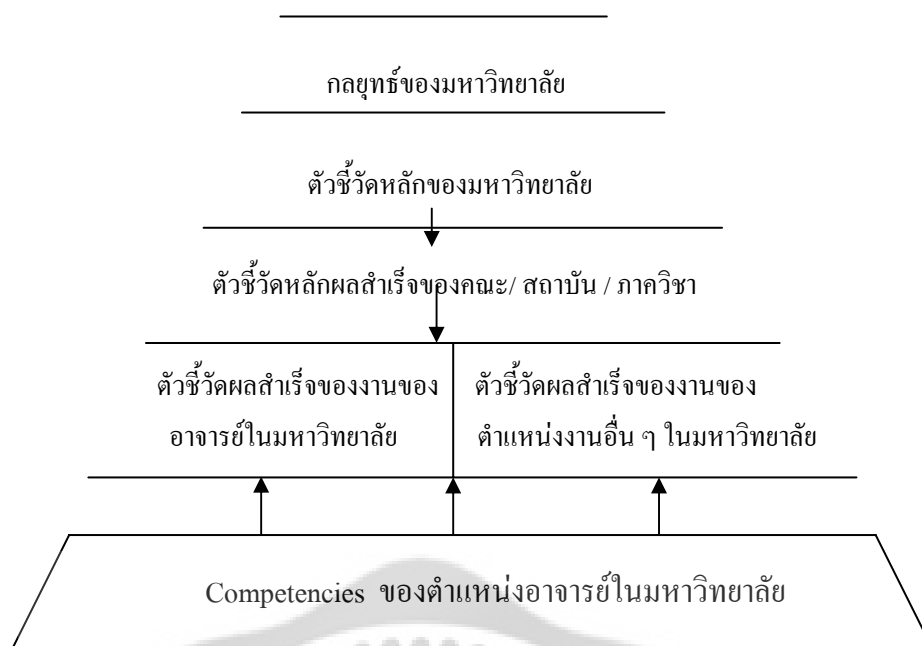




ภาพประกอบ 13 แสดงขั้นตอนของการจัดทำสมรรถนะที่เชื่อมโยงมาจากวิสัยทัศน์ขององค์การ

ดังนั้นเมื่อเปรียบเทียบในการจัดทำสมรรถนะ ของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยให้สามารถ เชื่อมโยงวิสัยทัศน์ตั้งแต่เริ่มศึกษาวิเคราะห์ วิสัยทัศน์ ภารกิจ กลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย และตัวชี้วัด ผลสำเร็จในตำแหน่งอาจารย์มหาวิทยาลัย ได้ดังภาพประกอบ 14





**ภาพประกอบ 14** แสดงการเชื่อมโยงวิสัยทัศน์สู่ตัวชี้วัดผลสำเร็จของงาน

องค์ประกอบของสมรรถนะของตำแหน่งงานแต่ละตำแหน่งที่กำหนดขึ้น ประกอบด้วย

1. กลุ่มของสมรรถนะ (Competency categories) เช่น ทักษะเฉพาะตำแหน่ง (Technical skills) สมรรถนะหลัก (Core competencies) ที่ทุกตำแหน่งต้องมี ทักษะด้านการบริหาร (Management skills) เป็นต้น
2. ชื่อและนิยามของแต่ละสมรรถนะ เช่น ความคิดริเริ่ม หมายถึง มีความตั้งใจที่จะปฏิบัติหน้าที่หรือภารกิจให้บรรลุเป้าหมายมากกว่าจะรอรับคำสั่ง โดยมักเริ่มปฏิบัติด้วยตนเองก่อน อยู่เสมอ มีการวางแผนเตรียมการล่วงหน้าก่อนการทำการกิจทุกครั้ง มีความพยายามเพื่องานให้งานบรรลุผลเกินเป้าหมาย เป็นต้น
3. กำหนดระดับของความสามารถ (Proficiency scale) เป็น 5 ระดับ ดังตัวอย่างเกณฑ์ในการวัดระดับได้ดังนี้

ระดับที่ 5 ยอดเยี่ยม/สูงเกินกว่ามาตรฐานที่ต้องการสำหรับการปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จ  
 ระดับที่ 4 เกินมาตรฐาน/เกณฑ์เกี่ยวกับคุณภาพ และปริมาณของพฤติกรรมที่ต้องการ  
 ระดับที่ 3 มาตรฐานตรงตามเกณฑ์ด้านคุณภาพและปริมาณของพฤติกรรม  
 ระดับที่ 2 ต่ำกว่ามาตรฐานไม่ถึงเกณฑ์ด้านคุณภาพและปริมาณของพฤติกรรม ที่ต้องการ  
 ระดับที่ 1 ใช้ไม่ได้ต่ำกว่าเกณฑ์ที่ต้องการสำหรับการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ

4. ตัวชี้วัดพฤติกรรม (Behavior indicator) เป็นพฤติกรรมการปฏิบัติที่สามารถวัดค่าของสมรรถนะนั้น ๆ ได้ เช่น สมรรถนะด้านความคิดริเริ่ม วัดพฤติกรรมการปฏิบัติจาก การมีวางแผนและเตรียมการล่วงหน้า เสนอความคิดเห็นของตนเองเพื่อให้มีการปรับปรุงสร้างโอกาสให้กับตนเองในการพัฒนางานที่ปฏิบัติ ดำเนินการโดยไม่ต้องถูกขอร้องให้ทำ ปฏิบัติงานได้เกินความคาดหวังของผู้อื่น มุ่งมั่นเสนอแนะให้มีการปรับปรุงงาน ให้มีประสิทธิภาพทั้งต่อตนเองและผู้อื่น คิดนอกกรอบจากเดิมที่ผู้อื่นเคยปฏิบัติมา เป็นต้น

จากการศึกษารายงานการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะ ตามการศึกษาของ เลดฟอร์ด และ เฮนีแมน (Ledford & Heneman, 1998) ได้ศึกษาเรื่องการจ่ายค่าตอบแทนบนพื้นฐานของสมรรถนะ (Competency-base pay) สำหรับพนักงานและผู้จัดการระดับมืออาชีพในภาคธุรกิจ กรณีศึกษาในหน่วยงานเอกชน 2 แห่ง โดยการศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่ออธิบายแบบฟอร์มการจ่ายค่าตอบแทนตามความสามารถ ความรู้และทักษะในกลุ่มพนักงานระดับมืออาชีพ (Professional workers) โดยจำกัดความของสมรรถนะนั้นเป็นการประเมินของกลุ่มพนักงานที่เชื่อมโยงกับการจ่ายค่าตอบแทน โดยที่สมรรถนะนั้นต้องมีความสัมพันธ์นำไปสู่การสร้างผลงานขององค์กรและยุทธศาสตร์ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยใช้การวิจัยจากข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่า บทเรียนเพื่อการศึกษาจากประสบการณ์ในหน่วยงานภาคเอกชนครั้งนี้ สรุปได้ว่า มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องเชื่อมโยงการจ่ายค่าตอบแทนตามความสามารถ โดยจะต้องวัดสมรรถนะให้เป็นในลักษณะพฤติกรรมที่สามารถวัดและสังเกตได้ จำเป็นต้องผสมผสานสมรรถนะให้อยู่ในระยะของกระบวนการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ การจัดการบุคลากรและการพัฒนาบุคลากรเพื่อชดเชยในส่วนที่ขาด อันนำไปสู่ผลผลิตที่เพิ่มสูงขึ้น นอกจากนี้จากการศึกษาของ มิลานอฟสกี ออดเดน และยังส์ (Milanowski, Odden, and Youngs, 1998) ได้ศึกษาการประเมินความรู้ทักษะของครู และค่าตอบแทนของครู โดยพิจารณาจากคุณภาพและศักยภาพของการวัดเพื่อนำไปสู่การจ่ายค่าตอบแทนในการประเมินครู 3 กลุ่ม ซึ่งเครื่องมือและการวัดถูกพัฒนาขึ้นโดยสถาบันสนับสนุน และการประเมินครูใหม่ของภายในรัฐ (The Interstate New Teacher Assessment and Support Consortium) หน่วยงานบริการการทดสอบการศึกษา และคณะบริหารแห่งชาติเพื่อมาตรฐานการสอนระดับมืออาชีพ และได้นำมาทดลองความเป็นไปได้ของการใช้การประเมินผลตามกรอบระบบการจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะหรือความรู้ และทักษะของครู พบว่าได้ผลดีเป็นที่พึงพอใจของครูและหน่วยงาน ดังนั้นสถาบันเพื่อการวิจัยนโยบายทางการศึกษาได้ลงสัตยาบันร่วมกันที่จะใช้ระบบการประเมินการปฏิบัติงานให้เป็นมาตรฐาน และเชื่อมโยงกับการจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะการวิจัยครั้งนี้ชี้ให้เห็นว่าการวัดคุณภาพของการประเมินการปฏิบัติงานของครูเป็นสิ่งจำเป็น สำหรับในวิชาชีพอื่นมี กุลวดี มุทกุล (2542) ได้ศึกษาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของพยาบาลประจำการโรงพยาบาลมหาราชเชียงใหม่ จำนวน 286 คน พบว่าพยาบาลมีสมรรถนะในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง เพราะได้มีการเรียนรู้และฝึกฝนเพื่อสร้างสมรรถนะในอาชีพตลอดเวลา ซึ่งสมรรถนะในการปฏิบัติงานประกอบด้วยด้าน การมีสมรรถนะในการวินิจฉัยการพยาบาลสูง มีการวางแผนการทำงาน มีการปฏิบัติกิจกรรมและประเมินผลการพยาบาลในระดับสูง และถ้าพยาบาลมีโอกาสได้รับหรือเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร ความช่วยเหลือ รางวัลต่าง ๆ จะยิ่งสร้างเสริมพลังศักยภาพของพยาบาลให้มีสมรรถนะในการปฏิบัติงาน

สูงขึ้นด้วยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 ( $r = 0.54$ ) ในระดับสูงและในปีต่อมาจิตเรखा ชีระจามร (2545) ได้พัฒนาวิธีการประเมินการปฏิบัติงานของอาจารย์มหาวิทยาลัย กรณีศึกษามหาวิทยาลัยสองแห่ง เพื่อพัฒนาวิธีการวัดค่าการปฏิบัติงานของอาจารย์มหาวิทยาลัย พบว่า ภาระงานของอาจารย์ 6 งานหลัก 35 งานย่อย ซึ่งภาระย่อยถูกกำหนด จากผู้บริหาร แต่ละมหาวิทยาลัยแตกต่างกันตามปณิธาน และภูมิหลังของแต่ละมหาวิทยาลัย โดยน้ำหนักของการให้คะแนนของแต่ละภาระงานทั้งสองมหาวิทยาลัย คือ มหาวิทยาลัยเอกชน กับมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ มีความแตกต่างกัน โดยมหาวิทยาลัยให้น้ำหนักคะแนนงานด้านการสอนสูงสุดถึง 8 จุด ซึ่งมากกว่างานวิจัยให้ 3.2 จุด และงานบริการวิชาการ และงานแต่งตำราหนังสือ 3.3 จุด ส่วนมหาวิทยาลัยเน้นการพิจารณาจากความพึงพอใจของนักศึกษา และแรงจูงใจในการเพิ่มประสิทธิภาพในงานของอาจารย์ และยอมรับว่าอาจารย์เป็นหัวใจสำคัญของมหาวิทยาลัยที่สะท้อนให้เห็นถึงคุณภาพของมหาวิทยาลัย

สรุปได้ว่า สมรรถนะผู้นำทางวิชาการของอาจารย์ในมหาวิทยาลัย นับเป็นสมรรถนะระดับวิชาชีพ (Professional competency) ที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน นอกจากนี้อาจารย์และบุคลากรในมหาวิทยาลัยทุกคนต้องมีสมรรถนะหลัก วัดจากการมีพฤติกรรมที่ดี รู้และเข้าใจถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัฒนธรรมและความนิยมขององค์กร โดยสมรรถนะหลักและสมรรถนะระดับความเชี่ยวชาญ นับเป็นสมรรถนะที่อาจารย์ทุกคนจำเป็นต้องมีในการทำงานเพื่อให้งานของอาจารย์สำเร็จและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร ซึ่งในการกำหนดสมรรถนะของบุคคลในแต่ละตำแหน่งงาน จะต้องกำหนดอย่างไรจึงจะเกิดความสำเร็จและสมรรถนะด้านต่าง ๆ นั้นสามารถวัดได้เป็นลักษณะตัวชี้วัดเชิงพฤติกรรม ดังนั้น จำเป็นต้องวิเคราะห์จากภาระงานแท้จริง ของบุคคล โดยเชื่อมโยงตัวชี้วัดผลการดำเนินงานกับวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน ในการวิจัยครั้งนี้จึงทำการศึกษาแนวคิดด้านการปฏิบัติงาน การวัดผลการปฏิบัติงานและตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานของอาจารย์ในมหาวิทยาลัย ดังที่นำเสนอไว้ในตอนที่ 4 ต่อไป

## ตอนที่ 4 แนวคิดด้านการปฏิบัติงาน และการวัดผลการปฏิบัติงานและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### แนวคิดด้านการปฏิบัติงาน

เป็นการเรียนรู้มุ่งเน้นเพื่อเพิ่มขีดสมรรถนะของบุคคลสม่ำเสมอ ให้ขวัญและกำลังใจ สร้างแรงจูงใจให้บุคลากร เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กรเพิ่มขึ้น อันเนื่องมาจากการพัฒนาอย่างต่อเนื่องในระหว่างปฏิบัติงาน วิรุฐ มานะศิรินันท์ (2542) กล่าวว่าในสภาวะแวดล้อมปัจจุบันทิศทางการพัฒนาขีดสมรรถนะของบุคลากรเพื่อเป้าหมาย 2 ประการคือ เน้นพื้นฐานสมรรถนะในการเรียนรู้ได้ตลอดเวลา และเน้นสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ดังนี้

1. สมรรถนะในการเรียนรู้ ในระดับบุคคลตามแนวคิดของเซงเก้ (Senge. 1993) คือ การเป็นนายของตนเอง (Personal mastery) มีปัจจัยมาจากการเรียนรู้ของบุคคลเป็นสำคัญ ถือเป็นขั้นในระดับมืออาชีพเป็นขั้นสูงสุดคือ คนสามารถทำงานทุกชนิดได้โดยใช้จิตใต้สำนึก ผลงานออกมาได้อย่างยอดเยี่ยมและความสามารถนี้ได้มาจากการเรียนรู้ ฝึกคิด ฝึกปฏิบัติ พยายามปรับปรุงตนเองทำงานทุกชิ้นให้ดีที่สุด โดยมีลำดับขั้นของการเรียนรู้ คือ

- 1.1 ขั้นเรียนรู้ เป็นขั้นเริ่มต้นทำงานหลังจบการศึกษา
- 1.2 ขั้นปฏิบัติ เป็นการนำข้อมูลที่ได้จากการเรียนรู้ขั้นหนึ่งมาใช้อย่างปฏิบัติ
- 1.3 ขั้นวิเคราะห์ สามารถเป็นนักวิเคราะห์ออกแบบระบบโครงการ
- 1.4 ขั้นชำนาญการ มีความเชี่ยวชาญในระดับหัวหน้าโครงการ
- 1.5 ขั้นมืออาชีพ เป็นขั้นสุดของผู้มีความสามารถเป็นเลิศ สามารถทำงานได้ภายใน

เวลารวดเร็ว วินิจฉัยสั่งการตัดสินใจได้ถูกต้องเฉียบขาด สามารถกำหนดนโยบาย และกลยุทธ์ที่แบบยอดเยี่ยม ขั้นนี้จะต้องใช้เวลาทำงานมากกว่า 13 ปี จะเร็วหรือช้าขึ้นกับความสามารถในการเรียนรู้ของผู้ปฏิบัติงานจะส่งผลให้บุคคลมีลักษณะของการเป็นนายตนเอง สามารถวัดได้จาก

1. บุคคลสามารถจัดการกับความตึงเครียดได้อย่างสร้างสรรค์
2. มีการเรียนรู้โดยใช้จิตใต้สำนึกคือ สามารถคิดและทำงานต่าง ๆ ได้

อย่างเฉียบขาด แทบไม่มีความผิดพลาดเหมือนเป็นระดับมืออาชีพ และมีวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล

สำหรับการพัฒนาตนเองให้มีความสามารถสูงสุด (Self actualization) ตามแนวคิดของมาสโลว์ (Maslow . 1954) ได้เสนอในทฤษฎีการจูงใจของมนุษย์ ภายใต้อำนาจความต้องการ ตามลำดับขั้น 5 ขั้น ซึ่งในขั้นสุดท้ายที่บุคคลรู้สึกว่าคุณค่าของตนเองมีประโยชน์ และชีวิตของตนเองมีคุณค่า มีความปรารถนาที่จะใช้ศักยภาพตนเองให้เกิดประโยชน์ต่อผู้อื่น ซึ่งเป็นภาวะที่เกิดขึ้นเฉพาะในวัยผู้ใหญ่ที่รู้สึกได้ว่าตนเองสามารถพึ่งตนเองได้ และมีคุณค่า ดังคุณลักษณะ 15 ประการ ดังนี้

1. เขาจะต้องอยู่ในโลกของความจริง (They are realistically oriented)

2. เขายอมรับตนเอง ผู้อื่น และความเป็นจริงตามธรรมชาติ (They accepted themselves, other people, and the natural world for what they are)
3. เขามีความคิดอารมณ์และพฤติกรรมที่เกิดขึ้นเอง (They are spontaneous in thinking, emotions, and behavior)
4. ยึดปัญหาเป็นศูนย์กลางมากกว่ายึดตนเองหรือความรู้สึกส่วนตน อุทิศตน ให้ความสนใจทำงานในภารกิจ (They are problem-centered rather than self-centered in the sense of being able to devote their attention to a task, duty, or mission that seems peculiarly cut out for them)
5. มีความต้องการเป็นส่วนตัวในบางครั้งเพื่อใช้เวลาจดจ่อกับงาน หรือเรื่องๆหนึ่ง (They have a need for privacy and even seek it out on occasion, needing it for periods of intense concentration on subjects of interest to them)
6. พึ่งตนเองได้ เหนียวกับการถูกปฏิเสธหรือไม่ได้รับการยอมรับได้ (The are autonomous, independent, and able to remain true to themselves in the face of rejection or unpopularity)
7. มีความสดชื่นแจ่มใสสามารถยืนอยู่บนพื้นฐานชีวิต กับธรรมชาติ (The have a continuous freshness of appreciation and capacity to stand in own again of the basic goals of life, a sunset, a flower, a baby, a melody, a person)
8. มีศีลธรรม โดยไม่จำเป็นต้องเป็นคนเคร่งศาสนา (They have frequent “mystic” or “oceanic” experiences, although not necessarily religious in character)
9. ความเป็นเอกภาพกับความเมตตา กรุณา ไม่เพียงแต่เฉพาะกับครอบครัวตนเอง แต่ให้แก่มนุษย์ทั้งโลก (They feel a sense of identification with mankind as a whole in the sense of being concerned not only with the lot of their own immediate families, but with the welfare of the world as a whole)
10. หยั่งลึกในความรู้สึก ความรักกับทุกคน รู้ใจเขา รู้ใจเรา (Their Intimate relationships with a few especially loved people are profound and deeply emotional rather than superficial)
11. เป็นประชาธิปไตยในการตัดสินใจ ความเป็นมิตร ไม่แบ่งเชื้อชาติ สถานะ ศาสนา บนพื้นฐานแต่ละบุคคล (They have democratic character structures in the sense of judging people and being friendly not on the basic of race, status, religion, but rather on the basic of who other people are as individuals.
12. มีการพัฒนาจริยธรรมสูง (They have a highly developed sense of ethics)
13. มีความรู้สึก และอารมณ์ขันด้วย (They have unchastely senses of humor)
14. มีความคิดสร้างสรรค์มาก (They have a great found of creativeness)

### 15. ปฏิเสธความเชื่อที่ฝังลึกที่ไม่เหมาะสม (They resist total conformity to culture)

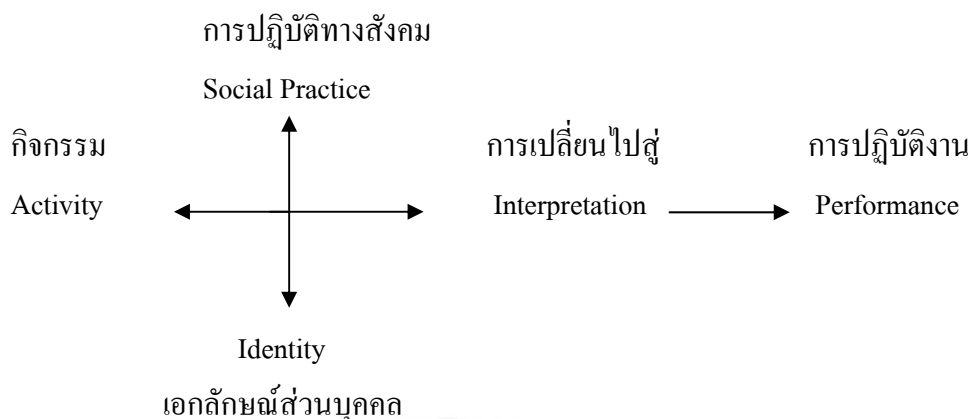
ตามแนวคิดของมาสโลว์ เชื่อว่า กระบวนการเรียนรู้ที่จะช่วยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ภายใน ทำให้ค้นพบลักษณะเฉพาะของบุคคล และค้นพบการทำงานอาชีพเป็นสิ่งที่ต้องการและพึงพอใจกับตนเองอย่างแท้จริง สำหรับการพัฒนาด้านวิชาชีพ เป็นพลังในการปฏิบัติงานที่บุคลากรทางการแพทย์ได้แสดงทิศทางของตนเองด้านวิชาชีพ ทั้งการกระทำ คำพูด ทักษะคิดค้นบวกและพร้อมรับผิดชอบงานที่ได้รับในขอบเขตความสามารถของตนเอง ให้ได้มาตรฐานการปฏิบัติงานและพยายามที่จะทำให้อุดหนุน ด้วยการแสวงหาความรู้เพิ่มเติม เพื่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ที่เป็นประโยชน์ต่อวิชาชีพและองค์กร

2. สมรรถนะในการปฏิบัติงาน เป็นความสมบูรณ์สูงสุด หรือการกระทำที่มีคุณภาพสูงเป็นที่ยอมรับของคนทั่วไป และคุณภาพนั้น หมายถึง การมีลักษณะที่ดีเป็นสิ่งที่ต้องการ นำปรารถนา นำพอใจ โดยมีเกณฑ์ในการวัด และได้แบ่งลักษณะเกณฑ์ที่มีการใช้ ทั้งในลักษณะอิงกลุ่ม และอิงเกณฑ์ ขึ้นกับบริบทของบุคคล องค์การนั้น สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ใช้การพิจารณาทั้งจากการอิงเกณฑ์ โดยใช้เครื่องมือวัด 5 scale และใช้ลักษณะของการอิงกลุ่ม ในบริบทของมหาวิทยาลัย ด้วยการเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร และอาจารย์ต้นแบบที่มีผลการปฏิบัติงานดี โดยมีขอบเขตการประเมินที่บุคคลทำงานสำเร็จบรรลุเป้าหมายทั้งในด้านปริมาณ คุณภาพ และประสิทธิภาพเป็นที่รับรู้โดยทั่วกันของหน่วยงาน

จากรายงานการวิจัย เรื่องเป้าหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานในองค์การของสแวนสันและอาร์นอลด์ (Swanson & Arnold, 1996) กล่าวว่าไว้ว่า การปฏิบัติงานคือ ตัวแปรตามที่ออกมาในรูปกระบวนการทำงาน การปฏิบัติงานจึงเป็นเครื่องมือซึ่งองค์การใช้ เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมาย และสามารถวัดได้ด้วยวิธีการต่าง ๆ คือ อัตราย้อนกลับ วงรอบของเวลา และคุณภาพของผลผลิต สำหรับการวัดความเป็นเลิศของบุคคล ตามที่ วีรวิฑูร มาณะศิริานนท์ (2542) ประกอบด้วยความเป็นเลิศอย่างน้อย 3 ประการคือ ความเป็นเลิศในเชิงวิชาการ ความเป็นเลิศในงานอาชีพ และความเป็นเลิศในการครองตน ในความเป็นเลิศนี้หากบุคคลใดมีคุณสมบัติเพียง 1 ใน 3 ก็สามารถทำคุณประโยชน์ได้มาก ทั้งนี้ ความรอบรู้ในเชิงวิชาการกับการครองตนที่ดีถือเป็นพื้นฐานที่สำคัญของชาวอารยธรรม

การศึกษาของโฮมส์ (Holmes, 2000) ศึกษาปัจจัยด้านการเรียนรู้สู่การปฏิบัติงานซึ่งการเรียนรู้ของบุคคล ครอบคลุม การเรียนรู้ตลอดชีวิต การเรียนรู้ในองค์การ และสังคมเรียนรู้ ซึ่งแตกต่างกันตามความสามารถในการเรียนรู้ ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานจึงกำหนดเป็นโมเดล เอกลักษณ์ส่วนบุคคลสู่การปฏิบัติ (Identity – practice model) เพื่อนำมาประยุกต์ใช้กับ

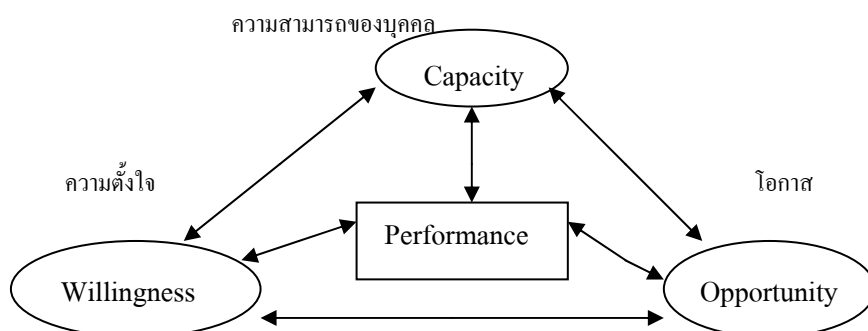
การพัฒนาความสามารถของลูกจ้าง มาจากการเรียนรู้ในระดับปัจเจกบุคคล เป็นพื้นฐานการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงาน สามารถวัดได้จากการปฏิบัติงาน ดังภาพประกอบ 15



ภาพประกอบ 15 แสดงโมเดล เอกลักษณ์ส่วนบุคคลสู่การปฏิบัติ (Practice – identity model of the interpretation of performance)

จากการปฏิบัติทางสังคม มีความสัมพันธ์กับเอกลักษณ์ของแต่ละบุคคล ตามบุคลิกภาพที่แตกต่างกันแต่ละบริบท เมื่อจัดประสบการณ์เรียนรู้ เพื่อแปรเปลี่ยนไปสู่การปฏิบัติงาน ให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีทุกคนและโมเดลทฤษฎีการปฏิบัติงานมี 3 ปัจจัยที่เป็นตัวกำหนดการปฏิบัติงาน คือ

1. ความสามารถของบุคคล (Capacity – C) เป็นบุคลิกภาพพื้นฐานที่ส่งเสริมให้สามารถปฏิบัติงานได้ดี เช่น สถิติปัญญา ทักษะการเรียนรู้ ความสมบูรณ์ของร่างกาย เป็นต้น
2. ความตั้งใจ (Willingness – W) เป็นปัจจัยด้านแรงจูงใจและทัศนคติต่องาน ทำให้บุคคลใช้ศักยภาพตนเองให้เกิดประโยชน์อย่างเต็มที่
3. โอกาส (Opportunity – O) เป็นปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมทางสังคม ทางกายภาพทั้งด้านอุปกรณ์ เครื่องมือ งบประมาณ การบริหารงานที่เอื้อโอกาส ให้การสนับสนุนให้สิ่งที่ดีที่สุดแก่บุคลากร และทั้ง 3 ปัจจัย จะมีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ดังแผนภาพประกอบ 16



ภาพประกอบ 16 แสดงสมการ  $Performance = f(O \times C \times W)$

ดังนั้นกิจกรรมในการปฏิบัติงาน จึงควรเหมาะสมกับ โอกาส ความสามารถของบุคคลและความสนใจเพื่อเป้าหมายให้ได้ผลงานสูงและมีความพึงพอใจในงาน นอกจากนี้ ความสามารถในการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล มีความแตกต่างกันระหว่างความเร็วและความถูกต้องของการทำงาน มีปัจจัยมาจาก เอกลักษณ์ของแต่ละบุคคล รวมถึง ความฉลาดในการเรียนรู้ สถิติปัญญา บุคลิกภาพส่วนบุคคล อารมณ์ อายุ เพศ แต่ทั้งนี้ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคสำคัญต่อการปฏิบัติงาน คือ ความเครียด ความวิตกกังวลหรือมากเกินไปจะนำสู่การลาออกจากงาน และความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคลากร จากการศึกษาของสเติร์วีส (Steers. 1977) ได้เสนอแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมองค์การ ดังตาราง 9

**ตาราง 9** แสดงตารางปัจจัยซึ่งมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน นำสู่ประสิทธิผลขององค์การตามข้อเสนอของ สเติร์วีส (Steers. 1977)

| ลักษณะขององค์การ<br>(Organizational characteristics)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | ลักษณะของสภาพแวดล้อม<br>(Environmental characteristics)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | ลักษณะของพนักงาน<br>(Employee characteristics)                                                                                                                                                                                                                                                                         | นโยบายการบริหารและการปฏิบัติ (Managerial policies & practices)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>โครงสร้าง (Structure)</b><br>-การกระจายอำนาจ (Decentralization)<br>-ความชำนาญพิเศษ (Specialization)<br>-ความเป็นทางการ (formalization)<br>-ช่วงการบังคับบัญชา (Span of control)<br>-ขนาดขององค์การ (Organization size)<br>-ขนาดของหน่วยงาน (Work-unit size)<br><b>เทคโนโลยี (Technology)</b><br>-การปฏิบัติการ (Operations)<br>-วัสดุอุปกรณ์ (Materials)<br>-ความรู้ (Knowledge) | <b>ภายนอก (External)</b><br>-ความสลับซับซ้อน (Complexity)<br>-ความมั่นคง (Stability)<br>-ความไม่แน่นอน (uncertainty)<br><b>ภายใน (บรรยากาศ) (Internal climate)</b><br>-แนวโน้มของความสำเร็จ (Achievement orientation)<br>-ความเอาใจใส่ต่อพนักงาน (Employee centeredness)<br>-แนวโน้มการให้รางวัล, การลงโทษ (Reward, Punishment orientation)<br>-ความมั่นคง : ความเสี่ยง (security VS. risk)<br>-ความเปิดเผย : การป้องกัน (Openness VS. defensiveness) | <b>ความผูกพันต่อองค์การ (Organizational attachment)</b><br>-ความสนใจ (Attraction)<br>-การรักษาไว้ (Retention)<br>-ความผูกมัดใจ (Commitment)<br><b>การปฏิบัติงาน (Job performance)</b><br>-การตั้งใจ, เป้าหมาย, ความต้องการ (Motives, goals, & needs)<br>-ความสามารถ (abilities)<br>-ความขัดแย้งของบทบาท (Role clarity) | -การวางเป้าหมายที่แน่นอน (Goal setting)<br>-การจัดหาและการใช้ทรัพยากร (Resource acquisition & utilization)<br>-การสร้างสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน (Creating performance environment)<br>-กระบวนการติดต่อสื่อสาร (Communication processes)<br>-ภาวะผู้นำและการตัดสินใจ (Leadership & decision making)<br>-การปรับตัวขององค์การและการริเริ่มสิ่งใหม่ (Organizational adaptation & innovation) |

นอกจากนี้ องค์การสหประชาชาติ (สุวรรณา คอนขวา. 2532) ได้กำหนดองค์ประกอบความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การ ไว้ 9 ข้อ คือ

1. ความสามารถในการปฏิบัติงาน วัดได้จากความรู้ ความชำนาญงาน ประสบการณ์ มีความสามารถที่จะเรียนรู้ หรือทันวิวัฒนาการอยู่เสมอ
2. คุณภาพของงานที่ปฏิบัติเสร็จ วัดได้จากความถูกต้องเรียบร้อย สมบูรณ์เชื่อถือได้
3. ปริมาณงานที่ปฏิบัติเสร็จ วัดได้จากจำนวนชิ้นงาน แผ่นหรือหน้าโครงการ ผลงาน หรืออื่น ๆ ที่นับได้ วัดได้
4. ความรวดเร็วในการปฏิบัติงาน วัดได้จากความสามารถที่ปฏิบัติงานได้แล้วเสร็จตามวัน เวลาที่กำหนดไว้ หรือภายในระยะเวลาที่ให้ไว้
5. ความคิดริเริ่ม วัดได้จากการเสนอแนะความคิดเห็นที่แปลกใหม่ หรือประดิษฐ์ คิดค้น สิ่งที่แปลกใหม่ ซึ่งเป็นไปในทางสร้างสรรค์
6. ความสามารถที่จะทำงานได้โดยอิสระ หรืออยู่ในความควบคุมดูแลบ้างเล็กน้อย
7. มนุษยสัมพันธ์ วัดได้จากการเข้ากับเพื่อนร่วมงานหรือบุคคลภายนอกที่ต้องติดต่อประสานงานกับการให้ความร่วมมือ หรือการได้รับความร่วมมือจากคนอื่น
8. การตรงต่อเวลาหรือรักษาเวลา วัดได้จากการมาทำงานและการรักษาเวลาหรือการทำงานเต็มเวลา
9. การแสดงออกซึ่งความคิดเห็นทั้งการเขียน เป็นลายลักษณ์อักษร และการพูดด้วยวาจา วัดได้จากการพูด การเขียน การแสดงออก การอธิบายความคิดเห็นออกมาให้คนอื่นได้ยิน ได้ฟัง ได้เข้าใจเนื้อหาสาระชัดแจ้ง ถูกต้องสมบูรณ์ กระชับชัด

องค์ประกอบที่ทำให้ข้าราชการในอนาคต สามารถปฏิบัติงานได้ดี ประกอบด้วย

1. ข้าราชการต้องมีคุณภาพ มีความรู้ความชำนาญในการปฏิบัติงานอย่างแท้จริงไม่เรียนรู้
2. สามารถปฏิบัติงานได้อย่างแข็งขันและรวดเร็ว ปฏิบัติอย่างเสมอภาคกัน
3. มีอุดมการณ์รับใช้บ้านเมืองและบริการประชาชนเป็นหลักด้วยความซื่อสัตย์สุจริต
4. โครงสร้างกระบวนการบริหารโดยเน้นที่หลักคุณธรรม จัดคนให้ถูกกับงาน
5. ใช้เทคโนโลยีทันสมัยเข้ามาช่วยการทำงาน การรับรู้ข่าวสารข้อมูลที่รวดเร็ว

#### แนวคิดด้านการวัดผลการปฏิบัติงาน

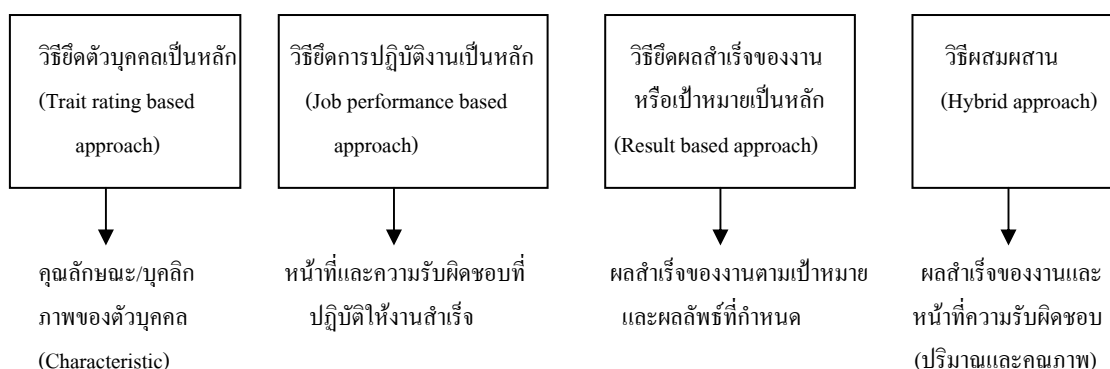
สามารถวัดผลความสามารถเป็นรายบุคคล จากกิจกรรมและจากระบบ ดังนี้

1. การวัดผลเป็นรายบุคคล เน้นที่ทักษะการติดต่อสื่อสาร ความ เช่น ฉลาดคิดฉลาดอ่าน ฉลาดเขียนและฉลาดฟัง รวมถึงทักษะในการทำงาน และทักษะในการเป็นผู้นำเป็นสำคัญ เป็นต้น

2. การวัดผลตามกิจกรรม เน้นที่ความสำเร็จตามเป้าหมายของแต่ละกิจกรรมประกอบด้วย การลดรอบเวลา ในกระบวนการงานต่าง ๆ เช่น รอบเวลาในการสั่งซื้อและการนำส่งสินค้าลดลง การลดปริมาณสินค้าเสียหาย เช่น คื่นสินค้าและสร้างสัมพันธภาพและความพึงพอใจแก่ลูกค้า เป็นต้น

3. การวัดผลจากตัวระบบ เป็นการวัดผลเชิงพฤติกรรมของตัวระบบการบริหารที่องค์กรได้นำเข้ามาใช้ปฏิบัติ เช่น แบบทดสอบวัดค่าความฉลาดขององค์กร แบบทดสอบวัดค่าเชาวน์อารมณ์ แบบทดสอบวัดค่าการบริหารเชิงคุณภาพรวม เป็นต้น

การวัดหรือประเมินการปฏิบัติงาน ที่นำมาใช้ต้องเป็นเครื่องมือประเมินที่เป็นธรรม มีความเชื่อถือได้ มีความเที่ยงตรง มีมาตรฐานการปฏิบัติงานเป็นเกณฑ์ที่กำหนดขึ้นเพื่อวัดผลการปฏิบัติงานทั้งในเชิงปริมาณ คุณภาพ ระยะเวลา ค่าใช้จ่ายและพฤติกรรม เนื่องจากวิธีการวัดผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมามีหลายวิธีการ ตามวิวัฒนาการของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ตามที่อุทัยวรรณ พิพัฒน์นวรกุล (2539) และ อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร (2539) เสนอไว้รวมมี 4 วิธีการคือ ยึดตัวบุคคลเป็นหลัก (Individual centered approach) ให้ความสำคัญกับลักษณะส่วนตัว บุคลิกภาพของบุคคล ต่อมาวิธีการโดยพิจารณางานที่บุคคลทำและรับผิดชอบเป็นหลัก เรียกว่า ยึดงานเป็นหลัก (Job centered approach) เป็นวิธีที่ไม่มีการเปรียบเทียบกับผู้อื่น เน้นเงื่อนไขอยู่ที่งานเปรียบเทียบกับบุคคลนั้นกับความรับผิดชอบหลักของเขาเอง และวิธีการประเมินยุคใหม่ ยึดเป้าหมายเป็นหลักหรือวัตถุประสงค์เป็นหลัก (Objective centered approach) ภายใต้อำนาจนี้มีการกำหนดเป้าหมายเฉพาะตำแหน่งแต่ละตำแหน่ง เป้าหมายเหล่านี้จะกำหนดผลงานที่ต้องทำให้บรรลุเป้าหมายภายในระยะเวลาที่กำหนด โดยปกติเป็นช่วงหนึ่งปี ซึ่งวิธีนี้ในการปฏิรูประบบราชการ ได้นำเงื่อนไขนี้มาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการเรียกว่า ระบบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result based management) และวิธีการผสมผสาน (Hybrid approach) เป็นวิธีการประเมินที่ยึดผลสำเร็จของงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบหลัก และตัวบุคคลร่วมด้วยที่มีมุมมองการวัดทั้งในปริมาณและคุณภาพ ดังภาพประกอบ 17



ภาพประกอบ 17 แสดงวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน

**การประเมินด้วยตนเอง** เป็นวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานเองโดยตรงตามธรรมชาติที่ผู้ปฏิบัติงานไม่ต้องการถูกผู้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงานมาตรวจสอบจุดอ่อนในการทำงาน แต่หากผู้ปฏิบัติงานจะเป็นผู้ตรวจสอบถึงจุดอ่อนหรือจุดแข็งในการทำงานด้วยตนเองโดยตั้งอยู่บนสันนิษฐานว่าบุคคลสามารถประเมินตนเองได้ รู้ถึงความสามารถ ความต้องการและเป้าหมายของตนเองได้ดีกว่าบุคคลอื่น จึงสามารถตัดสินใจได้ว่าตนเองควรได้รับการพัฒนาด้านใดมากที่สุด การประเมินด้วยตนเอง จึงเป็นวิธีการที่ให้อาจารย์ได้พิจารณาผลงานของตน โดยวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานและพฤติกรรมตามบทบาทหรือความรับผิดชอบในงาน ตลอดจนคุณลักษณะส่วนตัวของตนเองได้ในช่วงระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย และสามารถนำวิธีนี้ไปใช้ร่วมกับวิธีการประเมินแบบอื่น เช่น วิธีการประเมินตามผลงาน วิธีการประเมินโดยตัวชี้วัดโดยตรง วิธีการเปรียบเทียบตามมาตรฐานการปฏิบัติ โดยที่ผู้ถูกประเมินจะมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและเกณฑ์การประเมิน ทำให้ผู้ถูกประเมินมีสิ่งจูงใจที่จะทำงานให้ได้ผลสำเร็จ

### การเลือกเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสม

เกณฑ์ในการพิจารณาเลือกแบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับลักษณะงานและองค์การ ตามที่ อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร (2539) เสนอไว้ดังแสดงในตาราง 10

**ตาราง 10** แสดงการประเมินคุณค่าของแบบฟอร์มการประเมินผลการปฏิบัติงาน

| วัตถุประสงค์ในการประเมิน                                                                                                                                                                                                                                                          | แบบฟอร์มที่ยึดคุณลักษณะ<br>ของบุคคลเป็นหลัก<br>(Trait rating base) | แบบฟอร์มที่ยึดการปฏิบัติงาน<br>เป็นหลัก<br>(Job performance base) | แบบฟอร์มที่ยึดผลสำเร็จ<br>ของงานเป็นหลัก<br>(Result base) |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|
| 1.การแจ้งผลการปฏิบัติงาน<br>การพัฒนาพนักงาน<br>2.การวิเคราะห์หาความจำเป็น<br>ในการฝึกอบรม<br>3.การระบุศักยภาพบุคลากร<br>เพื่อการเลื่อนขั้น/เลื่อนตำแหน่ง<br>4.การพิจารณาขึ้นค่าจ้าง/เงินเดือน<br>5.การคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน<br>6.ความแม่นยำในการวัดและ<br>ประเมินผลการปฏิบัติงาน |                                                                    |                                                                   |                                                           |

**หมายเหตุ** เกณฑ์การประเมิน แบ่งออกเป็น 5 ระดับคือ

ไม่ดี (Poor) ปานกลาง (Fair) ดี (Good) ดีมาก (Very Good) ดีเลิศ (Excellent)

จากเกณฑ์ในการพิจารณาแบบประเมินผลการปฏิบัติงานดังกล่าว เพื่อระบุความสามารถของอาจารย์ในมหาวิทยาลัย จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องใช้อ้างอิงเกณฑ์ เครื่องมือวัดที่ยึดผลสำเร็จของการปฏิบัติงานเป็นหลัก และใช้ร่วมกับการจัดสมรรถนะของอาจารย์ที่ควรมีและทำให้เกิดผลสัมฤทธิ์ของงานได้เป็นผลสำเร็จ สิ่งที่ควรนำมาพิจารณาในการประเมินผล อาจประกอบด้วยหัวข้อ ดังแสดงในตาราง 11 และตารางที่ 12

**ตาราง 11** แสดงรายละเอียดหัวข้อในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

| หัวข้อประเมิน                                   | รายละเอียดที่ประเมิน                                               |
|-------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|
| 1. ปริมาณงานหรือผลงาน                           | 1. เปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดให้ปฏิบัติ                         |
| 2. คุณภาพของงาน                                 | 2. ความถูกต้อง ความประณีตได้ตามมาตรฐานที่กำหนด                     |
| 3. ความรู้เกี่ยวกับงานที่ทำ                     | 3. มีความรู้ ความเข้าใจและข้อมูลเกี่ยวกับงานที่ถูกต้อง             |
| 4. ทักษะในการปฏิบัติงาน                         | 4. สามารถปฏิบัติงานได้ถูกต้องรวดเร็ว เสร็จตามกำหนด                 |
| 5. ความสม่ำเสมอในการปฏิบัติงาน<br>การตรงต่อเวลา | 5. การอุทิศตน ททุ่มเทเวลา                                          |
| 6. การตัดสินใจ                                  | 6. ตัดสินใจแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ถูกต้อง และรวดเร็ว                  |
| 7. ทักษะติดต่องานที่ทำ                          | 7. มีความสนใจ ความกระตือรือร้นในการทำงานและให้<br>ความร่วมมือที่ดี |
| 8. ความคิดสร้างสรรค์                            | 8. มีการพัฒนาเทคนิควิธีการปฏิบัติงานใหม่ ๆ อยู่เสมอ                |

**ตาราง 12** แสดงหัวข้อการประเมินด้านคุณภาพและปริมาณของผลงานของอาจารย์

| หัวข้อประเมิน                         | เกณฑ์ในการประเมิน                                                                                          |
|---------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. ความสัมฤทธิ์ผลของผลงาน             | งานสำเร็จตามเป้าหมาย ได้ผลตามภาระงาน ผลงานก้าวหน้า<br>พัฒนาจากเดิม มีคุณค่าควรยกย่อง นำไปใช้เชิงปฏิบัติได้ |
| 2. ความถูกต้องของผลงาน                | สำเร็จเป็นไปตามกำหนด ถูกต้องตามรูปแบบ ความสมบูรณ์<br>ครบถ้วน ผลงานเชื่อถือได้เป็นที่ยอมรับ                 |
| 3. ความมีมาตรฐานของผลงาน              | ผลงานมีระบบ เป็นระเบียบ ประณีตสวยงาม ได้มาตรฐาน<br>สม่ำเสมอคงเส้นคงวา ดีเด่นเป็นตัวอย่าง                   |
| 4. จำนวนของผลผลิตหรือกิจกรรม<br>ที่ทำ | มีภาระงานหลากหลาย ได้รับมอบหมายให้ทำบ่อย ผลงาน<br>สำเร็จมีปริมาณมาก ทำงานได้หลายหน้าที่                    |
| 5. เวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงาน          | เสร็จทันเวลา ทันกาล ผลงานเสร็จ รวดเร็ว จัดสรรเวลาใน<br>การทำงานเหมาะสม                                     |

ดังตัวอย่าง รูปแบบการวัดผลการปฏิบัติงานของข้าราชการในปัจจุบัน โดยใช้แบบฟอร์มที่ระบุหัวข้อผลงานและพฤติกรรมที่ใช้ในการประเมิน ดังนี้

### 1. ผลการปฏิบัติงานของข้าราชการที่วัดจาก

- 1.1 ผลงานด้านปริมาณ เปรียบเทียบกับเป้าหมายข้อตกลงหรือมาตรฐานของงาน
- 1.2 คุณภาพของผลงาน โดยพิจารณาจากความถูกต้อง ความครบถ้วน ความสมบูรณ์ และความประณีต หรือคุณภาพอื่น ๆ
- 1.3 ความทันเวลา พิจารณาเวลาที่ใช้ปฏิบัติงาน เทียบกับเวลาที่กำหนดไว้
- 1.4 การประหยัดหรือคู้มค่าของการใช้ทรัพยากร พิจารณาจากความประหยัดในการใช้ทรัพยากรหรือความสัมพันธ์ระหว่างทรัพยากรที่ใช้กับผลผลิตของงานหรือโครงการ
- 1.5 ผลสัมฤทธิ์ของงานที่ปฏิบัติได้ พิจารณาจากผลผลิตหรือผลลัพธ์ ผลงาน เปรียบเทียบกับเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของงาน

### 2. สมรรถนะในการปฏิบัติงาน วัดจาก

#### 2.1 สมรรถนะหลักของข้าราชการ 5 ด้าน

##### 2.1.1 ความสามารถในการทำงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ วัดจากพฤติกรรม

- แสดงความมุ่งมั่นและกระตือรือร้นที่ทำงานให้ดี
- กำหนดมาตรฐาน/เป้าหมายการทำงานของตนให้ได้ผลสัมฤทธิ์ที่ดี
- ปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพขึ้น
- กำหนดแผนและปฏิบัติให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ทำทหายได้
- พิจารณาผลได้ผลเสียที่จะเกิดขึ้นเพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจ

##### 2.1.2 ความสามารถในการบริการที่ดี วัดจากพฤติกรรม

- ให้บริการที่เป็นมิตร
- สื่อสารข้อมูลได้ชัดเจน
- เต็มใจช่วยเหลือ
- แสดงน้ำใจเอื้อเฟื้อ
- เข้าใจความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ
- ร่วมวางแผนเป็นที่ปรึกษาที่ผู้รับบริการวางใจ

##### 2.1.3 การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ วัดจากพฤติกรรม

- มีความสนใจใฝ่รู้ในสาขาอาชีพของตน
- รอบรู้เท่าทันเหตุการณ์และเทคโนโลยีใหม่ ๆ อยู่เสมอ

- นำความรู้เทคโนโลยีใหม่ที่ศึกษามาปรับใช้กับการทำงาน
- รักษาความรู้ เชี่ยวชาญทั้งเชิงลึกและกว้างอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ
- สร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้เพื่อการพัฒนาในองค์กร

#### 2.1.4 มีจริยธรรมในการปฏิบัติงาน วัดจากพฤติกรรมจาก

- ซื่อสัตย์สุจริตไม่มีพฤติกรรมแสวงหาผลประโยชน์ในทางมิชอบ
- มีสติจะเชื่อถือได้
- ยึดมั่นในหลักการจรรยาบรรณของวิชาชีพ
- ชำรงความถูกต้อง
- อุทิศตนเพื่อผดุงความยุติธรรม

#### 2.1.5 ความสามารถในการทำงานเป็นทีม วัดจากพฤติกรรม

- ปฏิบัติหน้าที่ในส่วนของตนให้สำเร็จลุล่วง
- ผูกมิตรและร่วมมือ
- รับฟังความคิดเห็นและประสานสัมพันธ์
- ให้กำลังใจซึ่งกันและกัน
- รวมพลังสร้างความสามัคคีในทีม

### 2.2 สมรรถนะเฉพาะตำแหน่ง

#### 2.2.1 ความสามารถในการมองภาพองค์รวม วัดจากพฤติกรรม

- ประยุกต์ประสบการณ์มาใช้ในการปฏิบัติงาน
- ประยุกต์ทฤษฎีและแนวคิดที่ซับซ้อนมาใช้กับสถานการณ์ปัจจุบัน
- ใช้กรอบแนวความคิดและวิธีพิจารณาแบบมอภาพองค์รวม
- คิดนอกกรอบเพื่อสร้างสรรค์ความรู้ใหม่

#### 2.2.2 ความสามารถในการคิดวิเคราะห์ วัดจากพฤติกรรม

- จำแนกประเด็นปัญหาได้
- เห็นความสัมพันธ์เชื่อมโยงขั้นพื้นฐาน
- เห็นความสัมพันธ์เชื่อมโยงที่ซับซ้อน
- ศึกษาเหตุปัจจัยที่ซับซ้อนและวางแผนเชื่อมโยงได้
- วิเคราะห์เจาะลึกโดยใช้เทคนิคที่หลากหลายเลือกวิธีที่เหมาะสม

#### 2.2.3 มีศิลปะการสื่อสารและจูงใจ

- นำเสนออย่างตรงไปตรงมา

- ใช้ความพยายามขั้นต้นในการจูงใจ
- ใช้ศิลปะการจูงใจ
- ใช้อิทธิพลทางอารมณ์ในการจูงใจ
- ใช้กลยุทธ์ที่ซับซ้อนในการจูงใจ

#### 2.2.4 ความสามารถในการสืบเสาะหาข้อมูล วัตถุประสงค์

- ถามตรงจากผู้เกี่ยวข้องและใช้ข้อมูลจากแหล่งที่มีอยู่แล้ว
- สืบเสาะจากผู้ใกล้ชิดเหตุการณ์ และประเด็นปัญหา
- เจาะลึกอย่างต่อเนื่อง เพื่อค้นหาต้นตอ
- เก็บข้อมูลอย่างเป็นธรรมชาติ สืบค้นจากแหล่งแปลกใหม่ ใช้เทคโนโลยี
- วางแบบการสืบค้นเพื่อหาข้อมูลอย่างต่อเนื่อง

#### 2.2.5 ความสามารถในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ วัตถุประสงค์

- เห็นโอกาสริบนำมาใช้ประโยชน์ หรือปัญหาที่หาวิธีแก้ไข
- รู้จักประยุกต์ ยืดหยุ่น ประนีประนอม เปิดรับความคิดใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่องาน
- สร้างสรรค์สิ่งใหม่ให้เกิดขึ้นในวงการ
- คิดนอกกรอบ หาวิธีการป้องกันปัญหาที่จะเกิดในอนาคต
- สร้างบรรยากาศการคิดริเริ่มให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน

ทั้งนี้โดยกำหนดให้ผู้อื่น ๆ อาจเป็นผู้บังคับบัญชา หรือคณะกรรมการประเมิน และได้กำหนดระดับของการประเมินผลงานและสมรรถนะในการปฏิบัติงานไว้ 4 ระดับ คือ

ดีเด่น                      สามารถเป็นแบบอย่างได้

ดี                              ยอมรับได้อย่างมาก

พอใช้                      ยอมรับได้แต่มีสิ่งที่ต้องพัฒนา

ต้องปรับปรุง              ต้องแก้ไขและปรับปรุงเพื่อนำไปใช้ประกอบการเลื่อนขั้นเลื่อน

เงินเดือน และการวางแผนการพัฒนามูลฐานต่อไป

รูปแบบการวัดผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยตำแหน่งสายวิชาการ โดยทั่วไปใช้แบบฟอร์มที่กำหนดหัวข้อประเมินผลงานตามภาระงาน และพฤติกรรมที่ควรมี เพื่อใช้ประกอบการพิจารณา การแต่งตั้งเลื่อนตำแหน่ง พัฒนาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพประสิทธิผลการทำงาน การ

กำหนดค่าจ้าง และการต่อสัญญา โดยใช้การประเมินตนเอง ประกอบกับกลุ่มบุคคลทำการประเมินร่วมด้วยให้ข้อมูลเบื้องต้น และมีคณะกรรมการประจำส่วนราชการเป็นผู้ตรวจสอบ และมีกรรมการประเมินการปฏิบัติงาน เป็นกรรมการกลางทำหน้าที่กำกับดูแลกำหนดนโยบายหลักเกณฑ์ และวิธีการประเมินเชื่อมประสานงาน โดยกำหนดกรอบการประเมินเช่นเดียวกับระบบข้าราชการทั่วไป คือ วัดปริมาณและคุณภาพผลงานตามภาระงานในหน้าที่ และวัดสมรรถนะของบุคคลจากความรู้ ความสามารถ คุณลักษณะนิสัย ความประพฤติ การปฏิบัติงาน และความมุ่งมั่น แรงจูงใจในการทำงาน และพัฒนางานให้เป็นผลสำเร็จ

โดยทั่วไปภาระงานในหน้าที่อาจารย์ สอดคล้องกับภารกิจของมหาวิทยาลัยส่วนใหญ่คือ

1. งานสอนและผลิตบัณฑิตนักศึกษา ประกอบด้วยงานสอน งานที่ปรึกษานักศึกษา งานที่ปรึกษาโครงการวิทยานิพนธ์ ดูแลฝึกปฏิบัติงานนิเทศงาน และงานคณะกรรมการบริหารหลักสูตร
2. งานวิจัย ผลิตตำรา บทความ และผลงานประดิษฐ์คิดค้น ประกอบด้วยงานวิจัย งานเขียนตำรา เอกสารประกอบการสอน คู่มือปฏิบัติ งานเขียนบทความทางวิชาการ การสร้าง พัฒนา ประดิษฐ์ชิ้นงาน งานเผยแพร่เอกสารวิชาการ
3. งานกิจการนิสิต กิจกรรมส่งเสริมศิลปะ และวัฒนธรรมไทย ประกอบด้วย งานที่ปรึกษาชมรม สโมสร สถานิสิก งานกิจกรรมนิสิต ปฐมนิเทศ ปัจฉินิเทศ งานทำนุบำรุง ศิลปวัฒนธรรมทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย
4. งานและกิจกรรมบริการวิชาการ ประกอบด้วย การจัดประชุมวิชาการ กรรมการวิชาการ กรรมการวิชาการ บริการโครงการวิชาการ กรรมการตรวจผลงาน ตัดสินผลงาน ประเมิน การสอน เครื่องมือ หลักสูตร ผู้เชี่ยวชาญ ให้ความรู้ วิทยากร จัดนิทรรศการ บริการชุมชน
5. งานพัฒนาคุณภาพ ศักยภาพวิชาการ วิชาชีพ งานการประกันคุณภาพ งานพัฒนาตนเองทางวิชาการ วิชาชีพ การร่วมประชุมวิชาการ การศึกษาดูงาน งานพัฒนาการเรียนการสอน การใช้สื่อเทคโนโลยี งานบรรณาธิการ การเสนอผลงาน และงานแสดงผลงาน
6. งานมหาวิทยาลัยที่ได้รับมอบหมาย ประกอบด้วย งานพระราชทานปริญญาบัตร งานตามที่ได้รับมอบหมายเฉพาะกิจ กิจกรรมภายนอกมหาวิทยาลัย งานที่ได้รับมอบหมายโดยมหาวิทยาลัย งานบุคคล งานรับนิสิตใหม่ งานประชาสัมพันธ์ และเสนอข้อมูลสารสนเทศ

จากการศึกษาด้านการประเมินผล ดังการศึกษาของอาทิตยา ดวงมณี (2540) ได้ศึกษาการพัฒนาตัวบ่งชี้รวมสำหรับความเป็นเลิศทางวิชาการของสาขาวิชาทางการวิจัยการศึกษาใน

มหาวิทยาลัยของรัฐ โดยใช้เทคนิคเดลฟาย จากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญสำหรับคัดเลือกตัวบ่งชี้ 17 คน กลุ่มหัวหน้าภาคกับอาจารย์ในสาขาวิชาทางการวิจัยการศึกษา 62 คน และกลุ่มผู้เชี่ยวชาญจัดอันดับความเป็นเลิศทางวิชาการ 7 คน พบว่าได้ตัวบ่งชี้รวมความเป็นเลิศ ประกอบด้วย 1) คุณภาพของอาจารย์ มี 16 ตัวบ่งชี้ ซึ่งมีจำนวนมากที่สุด เช่น ร้อยละของอาจารย์ที่จบปริญญาเอก ร้อยละของอาจารย์ที่มีตำแหน่งทางวิชาการ ร้อยละของอาจารย์ที่เป็นกรรมการทางการวิจัยการศึกษาระดับประเทศ มีการประเมินการสอนของอาจารย์อย่างเป็นทางการ อาจารย์สอนมีกลวิธีการสอนแบบเน้นวิจัย เป็นต้น 2) ตัวบ่งชี้ด้านการวิจัยและผลงานอาจารย์ 9 ตัว เช่น จำนวนบทความที่เป็นชื่อแรกโดยเฉลี่ยต่อปี จำนวนงานวิจัย จำนวนทุนวิจัยได้รับการพิจารณาโดยคณะกรรมการ เป็นต้น 3) ด้านทรัพยากรสนับสนุนทางวิชาการ 8 ตัว 4) ด้านคุณภาพของนิสิต 12 ตัว 5) ด้านหลักสูตร 7 ตัวและ 6) ด้านความเป็นผู้นำทางวิชาการของหัวหน้าภาค/สาขา 9 ตัว รวม 61 ตัวบ่งชี้อยู่ย ส่วนสัมพันธ์ พันธุ์พฤกษ์ (2538) ได้ศึกษาความตรงและความเที่ยงของการประเมินอาจารย์มหาวิทยาลัยโดยเพื่อนร่วมงาน พบว่าการประเมินอาจารย์โดยเพื่อนร่วมงานตามภารกิจด้านการวิจัย การสอน และการบริการทางวิชาการแก่สังคม ซึ่งมีความตรงเชิงคู่ค่อนข้างต่ำ ความตรงเชิงจำแนกค่าและความตรงร่วมสมัยต่ำเช่นกัน การประเมินโดยเพื่อนร่วมงานส่วนมากมีความตรง ความเที่ยงไม่แตกต่างกันตามภูมิหลังด้าน ประเภทอาจารย์ ตำแหน่งวิชาการ และอายุงานของผู้ประเมิน

สำหรับในด้านการประกันคุณภาพการศึกษามีผู้วิจัยสนใจศึกษากันมาก ดังเช่น สุวิมล ราชธนบริบาล (2541) ทำการศึกษากระบวนการการประกันคุณภาพทางการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย โดยศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์ต่อกระบวนการประกันคุณภาพการศึกษา จากข้อมูลเอกสารของ 11 สถาบัน สัมภาษณ์ผู้บริหาร 16 สถาบัน และสอบถามผู้บริหารและอาจารย์จาก 6 สถาบัน ผลการวิจัยพบว่ารูปแบบกระบวนการการประกันคุณภาพทางการศึกษา มี 3 รูปแบบคือรูปแบบที่ 1 ประกอบด้วย ระบบกำกับ ระบบสนับสนุน และระบบตรวจสอบ รูปแบบที่ 2 เน้นการพัฒนาบุคลากรภายในเพื่อเตรียมความพร้อมสู่ระบบประกัน และรูปแบบที่ 3 มีการกำหนดกรอบแนวคิดเป็นขั้นตอนกระบวนการ แต่ทั้งนี้จากผลการวิเคราะห์ปัญหาในการดำเนินการประกันคุณภาพ ด้านการวิจัยของอาจารย์ ว่าคณะหรือภาควิชาไม่มีทิศทางการวิจัยที่ชัดเจน ขาดผู้นำทีม ขาดการสนับสนุนด้านการวิจัยอย่างเป็นรูปธรรม ทำงานวิจัยไม่เสร็จทันเวลา ยุ่งยากในการขอเงินสนับสนุนการวิจัย งานวิจัยไม่ได้มาตรฐานที่จะนำไปใช้งานต่อไป ส่วนงานด้านการบริการวิชาการนั้น ขาดงบประมาณไม่ทั่วถึง ขาดการสนับสนุนดูแลให้เป็นระบบ อาจารย์บางสาขามีภาระงานด้านบริการวิชาการมาก เช่น แพทย์ เกษตร ทันตแพทย์ เป็นต้น อาจารย์มี

อิสระในการทำงานมากจึงทำให้เกิดภาระงานของอาจารย์แต่ละคนไม่เท่ากัน ส่วนด้าน หลักสูตรไม่ตรงตามความต้องการของตลาดแรงงานและไม่เอื้อต่อชีวิตหลังจบการศึกษาไปแล้ว

นอกจากนี้ ประเสริฐ อินทร์รักษาและคณะ (2547) ได้ทำการศึกษา ดัชนีและเกณฑ์ในการประกันคุณภาพการศึกษา ของคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร จากกลุ่มประชากรเป็นผู้บริหาร กรรมการคณะ อาจารย์ผู้สอน ข้าราชการ นักศึกษาปัจจุบันและสำเร็จแล้ว และผู้ใช้บัณฑิตซึ่งเป็นผู้บริหารโรงเรียน ดัชนีเกณฑ์ในการประกันคุณภาพการศึกษา ประกอบด้วย 19 องค์ประกอบ คือ 1) ปรัชญา ปณิธาน นโยบาย วัตถุประสงค์ และแผนการดำเนินงาน มีการเผยแพร่ ติดตาม ตรวจสอบ การดำเนินงานตามนโยบาย 2) แผนการดำเนินงานมีเอกสารลายลักษณ์อักษร มีการปรับปรุงตามแผนเป็นระยะ 3) หลักสูตรมีการพัฒนา คณะกรรมการบริหารหลักสูตรมีแผนปฏิบัติงานและการประเมินหลักสูตร 4) ระบบอาจารย์ ต้องมีแผนการส่งเสริมพัฒนาด้านวิชาการ จริยธรรม และการวิจัย มีการประเมินผลเป็นรายบุคคล 5) กระบวนการเรียนการสอน มีการใช้นวัตกรรมสื่อการสอน มีระบบการวัดและประเมินผลการศึกษา 6) คุณภาพการศึกษابัณฑิต มีระบบการคัดเลือก ติดตามผล บัณฑิตศึกษาต่อ และการเข้าสู่ตลาดแรงงาน 7) มีสิ่งอำนวยความสะดวกด้านวิชาการ 8) มีแผนงานโครงการส่งเสริมและพัฒนาการศึกษา 9) สนับสนุนกิจกรรมนักศึกษา 10) มีระบบอาจารย์ที่ปรึกษาและดูแลช่วยเหลือ 11) แผนงานโครงการวิจัยตามนโยบาย 12) สนับสนุนการวิจัย มีระบบสารสนเทศ เครือข่ายความร่วมมือการวิจัย 13) มีบริการวิชาการแก่สังคม 14) ส่งเสริมทำนุบำรุง ศิลปวัฒนธรรมทั้งบุคลากรและนักศึกษา 15) มีโครงสร้างและระบบงาน 16) กำหนดอำนาจหน้าที่ของบุคลากร 17) มีระบบข้อมูลสารสนเทศ 18) ด้านการเงินและงบประมาณ และ 19) มีกลไกประกันคุณภาพทั้งภายในและภายนอก

สรุปได้ว่า ในการประเมินผลงานของอาจารย์ในการวิจัยครั้งนี้ใช้การประเมินตนเองโดยพิจารณาจากผลงานและสมรรถนะในการปฏิบัติภารกิจ 4 ด้าน การสอน การวิจัย การบริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมไทย ที่วัดจาก ความรู้ความสามารถในงาน ความชำนาญในงาน การตัดสินใจ และการแก้ปัญหา การติดต่อสื่อสารและการใช้เทคโนโลยี การใช้ทรัพยากร การวางแผนพัฒนางานให้บรรลุตามเป้าหมาย มีการเรียนรู้ทำงานได้รวดเร็ว เสร็จตามกำหนดเวลาด้วยความประณีตเป็นระเบียบ การกำกับดูแลควบคุมงาน ทำงานอย่างต่อเนื่องเป็นระบบ มีการติดตาม ประเมินผลงานและพัฒนาปรับปรุงงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ และสมรรถนะทั่วไปที่ควรมีในด้านความศรัทธาในวิชาชีพ มีคุณธรรมจริยธรรม ความเอาใจใส่ในงาน มีน้ำใจในการปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ ทุ่เม วิริยะอุตสาหะ มีความรับผิดชอบอย่างเต็มความสามารถ มีมนุษยสัมพันธ์ มี

ความคิดริเริ่ม มีความประพฤติ และระเบียบวินัย วางตนให้เหมาะสมกับเวลาและโอกาสควรแก่การ  
ยกย่อง



**ตอนที่ 5 ทฤษฎีรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น หรือโมเดลลิสเรล (Linear Structure Relationship model or LISREL model)**

LISREL เป็นแบบจำลองสมการที่แสดงถึงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุแบบเส้นตรงในโมเดล การวิจัยตามลักษณะการวัดตัวแปร ประกอบด้วย ตัวแปรแฝง และตัวแปรสังเกตได้ในกรณีที่มีตัวแปรที่เป็นสาเหตุและตัวแปรตามหลายตัว ซึ่งตัวแปรแฝงเป็นตัวแปรเชิงสมมติฐานที่ไม่สามารถวัดได้โดยตรง แต่มีโครงสร้างตามทฤษฎีที่แสดงผลออกมาในรูปของพฤติกรรมที่สังเกตได้และวัดจากพฤติกรรมสังเกตได้นี้แทน และประมาณค่าตัวแปรแฝงได้จาก การนำกลุ่มตัวแปรสังเกตได้ที่เป็นตัวบ่งชี้ของตัวแปรแฝงตัวนั้นมาวิเคราะห์องค์ประกอบและค่าอิทธิพลและประมาณค่าพารามิเตอร์ ดังนั้นตัวแปรแฝงจึงเป็นตัวแปรที่ปลอดจากความคลาดเคลื่อนในการวัด เขียนเป็นโมเดลการวิจัยในรูปของสัญลักษณ์ที่ประกอบด้วย 2 โมเดล คือ โมเดลการวัด และโมเดลสมการ โครงสร้าง โมเดลการวัดอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้กับตัวแปรแฝง การศึกษารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุแบบดั้งเดิมเป็นการศึกษารูปแบบที่ประกอบด้วย ตัวแปรสังเกตได้ทั้งหมด เช่น การวิเคราะห์ความสัมพันธ์แบบสมการถดถอย การวิเคราะห์ความแตกต่างค่าเฉลี่ย (ANOVA) เป็นต้น ซึ่งไม่มีตัวแปรแฝง และต้องมีข้อตกลงเบื้องต้นว่าต้องไม่มีความคลาดเคลื่อนในการวัดตัวแปร ซึ่งข้อตกลงเบื้องต้นดังกล่าวไม่ตรงกับสภาพความเป็นจริงเพราะการวัดตัวแปรการวิจัยทางการศึกษาย่อมมีความคลาดเคลื่อน ส่วนโมเดลลิสเรลสามารถประมาณค่าพารามิเตอร์ของเทอมความคลาดเคลื่อนได้ ทำให้การศึกษาตรงกับสภาพความเป็นจริงมากกว่า ดังตารางเปรียบเทียบความสัมพันธ์ ดังแสดงในตาราง 13

**ตาราง 13** แสดงการเปรียบเทียบความสัมพันธ์ของ ANOVA Regression และ LISREL

| ข้อความ               | ANOVA                                                                                                                                 | Regression                                                                                                        | LISREL                                                                                                                                                                                                                            |
|-----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. ความหมายและขอบเขต  | เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของประชากรตั้งแต่ 2 ชุดขึ้นไป ใช้เทคนิควิเคราะห์ความแปรปรวน                | เน้นการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรปริมาณ 2 ประเภท คือ ตัวแปรต้น กับตัวแปรตาม ในเชิงสาเหตุ                      | เป็นแบบจำลองสมการที่แสดงถึงความสัมพันธ์ เชิงสาเหตุแบบเส้นตรงของตัวแปรสังเกตได้ (x,y) และตัวแปรแฝงในกรณีที่มีตัวแปรสาเหตุหลายตัวและตัวแปรตามหลายตัว                                                                                |
| 2. คุณสมบัติโดยทั่วไป | เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติในการวิจัยทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์และเป็นส่วนหนึ่งของการวิเคราะห์โมเดลลิสเรลและการวิเคราะห์ถดถอย | เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติในการวิจัยทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์และเป็นส่วนหนึ่งของการวิเคราะห์โมเดลลิสเรล | เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติในการวิจัยทางสังคมศาสตร์ พฤติกรรมศาสตร์ และรวมการวิเคราะห์ความแปรปรวนร่วม การควบคุมพหุคูณความแปรปรวนร่วม การยืนยันองค์ประกอบสหสัมพันธ์คาโนนิคอล วิเคราะห์อิทธิพลวิเคราะห์โมเดลที่มีตัวบ่งชี้หลายตัว |

| ข้อความ                          | ANOVA                                                                                                                                                                                                         | Regression                                                                                                                                                                                                                                             | LISREL                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| (3) หัวใจของการวิเคราะห์ทางสถิติ | เปรียบเทียบด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนของหน่วยตัวอย่าง โดยผลการเปรียบเทียบความแปรปรวนสามารถบ่งชี้ตัวแปรขนาดของอิทธิพลตัวแปรต้นมีต่อตัวแปรตามดูได้จากค่าอิทธิพลของ<br>(effect size) $\eta^2 = \frac{SSB}{SST}$ | เปรียบเทียบด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนของหน่วยตัวอย่างในส่วนที่อธิบายได้ด้วย ตัวแปรต้นกับความแปรปรวน ที่เป็นความคลาดเคลื่อนและผลการเปรียบเทียบบ่งชี้ตัวแปรต้นที่มีอิทธิพลตัวแปรตามดูได้จากค่า $R^2$ มีค่าเท่ากับ $\eta^2$ ในข้อมูลชุดเดียวกันกับ ANOVA | -การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างเมทริกซ์ความแปรปรวน<br>-ความแปรปรวนรวมที่ได้จากข้อมูลเชิงประจักษ์กับเมทริกซ์ได้จากการประมาณค่าตามสมมติฐานการวิจัย จะได้ค่า squared multiple correlation for structural equations= $R^2$ คือค่า $\eta^2$ ในวิเคราะห์ ANOVA และ Regression                              |
| (4) สมมติฐานทางสถิติ             | $H_0: \mu_1 = \mu_2 = \mu_3$<br>$H_A$ : มี $\mu$ อย่างน้อย 1 คู่แตกต่างกัน ดังนั้นตอบคำถามได้ว่าค่าเฉลี่ยประชากรแต่ละกลุ่มนั้นแตกต่างกันหรือไม่ ใช้การทดสอบ F-Test                                            | กรณี $X_1$<br>$H_0: \beta_1 = 0, H_A: \beta_1 \neq 0$<br>กรณี $X_2$<br>$H_0: \beta_1 = 0, H_A: \beta_2 \neq 0$<br>จะตอบคำถามได้ว่า ตัวแปรต้นมีความสัมพันธ์และเป็นสาเหตุของตัวแปรตามหรือไม่ใช้การทดสอบ t-test                                           | $H_0$ : ข้อมูลเชิงประจักษ์สอดคล้องกับโมเดลอิสระ<br>$H_A$ : ข้อมูลเชิงประจักษ์ไม่สอดคล้องกับโมเดลอิสระ จะตอบคำถามได้ว่าโมเดลอิสระที่สร้างบนพื้นฐานทฤษฎีสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่ดูได้จากการทดสอบ goodness of fit test ใช้ Chi-square test                                                    |
| (5) ข้อตกลงเบื้องต้น             | 1.หน่วยข้อมูลต้องได้รับการสุ่มจากประชากร<br>2.ค่าของข้อมูลแต่ละค่าเก็บจากแต่ละหน่วยข้อมูล<br>3.ค่าของข้อมูลมีการแจกแจงแบบปกติ<br>4.ค่าความแปรปรวนของข้อมูลแต่ละชุดต้องไม่แตกต่างกัน                           | 1.ตัวแปรต้นและตามเป็นตัวแปรปริมาณ<br>2.ข้อมูลมีการแจกแจงแบบโค้งปกติ<br>3.ค่าความคลาดเคลื่อนจากตัวแปรต้น (e) ต้องมีการแจกแจงโค้งปกติ                                                                                                                    | 1.เป็นความสัมพันธ์เชิงเส้นแบบบวก เชิงสาเหตุ<br>2.ตัวแปร ทั้งภายนอก/ในและความคลาดเคลื่อนเป็นแจกแจงปกติ<br>3.มีลักษณะความเป็นอิสระต่อกันของความคลาดเคลื่อน(e) ตัวแปรแฝง (E) เป็นอิสระต่อกัน<br>4.การวัดข้อมูลมากกว่า 2 ครั้งเป็นอนุกรมเวลา การวัดตัวแปรต้องไม่ได้รับอิทธิพลจากช่วงเวลาเหลือระหว่างการวัด |

จากตารางเปรียบเทียบดังกล่าว ชี้ให้เห็นลักษณะเด่นของโปรแกรมลิสเรล สามารถสรุปได้ 5 ประการ คือ (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542: 10-11)

1. โปรแกรมลิสเรลใช้ทฤษฎีทางสถิติวิธีไลค์ลิฮูดสูงสุด (Maximum likelihood statistical

theory) หรือวิธี ML มีข้อตกลงเบื้องต้นที่ต้องทราบลักษณะการแจกแจงของตัวแปรว่ามีการแจกแจงแบบปกติพหุนาม (Multivariate normal distribution) ใช้การประมาณค่าพารามิเตอร์คำนวณทวนซ้ำหลายครั้งจนกว่าจะมีค่าเข้าใกล้ค่าพารามิเตอร์จริง นอกจากนี้จะใช้วิธี ML แล้ว โปรแกรมลิสเรลยังใช้วิธีประมาณค่าแบบอื่น ๆ อีก 6 แบบ คือ Instrumental variables (IV) Two-stage least squares (TSLS) Unweighted least squares (ULS) Generalized least squares (GLS) Generalized weighted least squares (WLS) และ Diagonal weighted least squares (DLS)

2. เป็นโมเดลใหญ่ที่ประกอบด้วย โมเดลการวัด (measurement model) และโมเดลสมการโครงสร้าง (Structural equation model) โมเดลการวัดทำให้โปรแกรมลิสเรลสามารถแก้ปัญหาความคลาดเคลื่อนในการวัดได้ โดยใช้หลักการวิเคราะห์องค์ประกอบเพื่อยืนยันในการประมาณค่าตัวแปรแฝง ส่วนโมเดลสมการโครงสร้างในโปรแกรมลิสเรลนั้นครอบคลุมลักษณะความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างแบบเส้นทุกรูปแบบ จึงสามารถวิเคราะห์ข้อมูลได้ไม่ว่าจะเป็นการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุโมเดลแบบอิทธิพลทางเดียว หรือแบบอิทธิพลย้อนกลับ

3. โปรแกรมลิสเรลสามารถตรวจสอบ โมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างแบบเส้นระหว่างตัวแปรตามทฤษฎีตั้งสมมติฐาน ว่าโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์เพียงใดได้หลายวิธี โดยใช้ไคสแควร์ ดัชนีวัดความพอเหมาะพอดี หรือดัชนีวัดระดับความกลมกลืน และรากกำลังสองของเศษเหลือเฉลี่ย ในการตรวจสอบ เมื่อโมเดลและข้อมูลสอดคล้องกัน ผลการประมาณค่าพารามิเตอร์ด้วยวิธี ML จะมีความถูกต้องตรงตามค่าพารามิเตอร์ เมื่อโมเดลและข้อมูลไม่สอดคล้องกัน โปรแกรมลิสเรลจะมีแนวทางแนะนำให้นักวิจัยปรับเปลี่ยนเส้นทางอิทธิพลในโมเดล หรือตรวจสอบความคลาดเคลื่อนในการวัดของตัวแปรจนกว่าจะได้ผลการวิเคราะห์ที่ต้องการ

4. ข้อตกลงเบื้องต้นของการวิเคราะห์ข้อมูลตามปกติเมื่อนักวิจัยวิเคราะห์ข้อมูล ด้วยวิธีการวิเคราะห์อิทธิพล นักวิจัยต้องตรวจสอบข้อมูลว่าสอดคล้องกับข้อตกลงเบื้องต้นของการวิเคราะห์การถดถอยและการวิเคราะห์อิทธิพลซึ่งมีอยู่หลายข้อ และข้อมูลส่วนใหญ่จะไม่เป็นไปตามข้อตกลงเบื้องต้น โดยเฉพาะข้อที่ว่าด้วยความสัมพันธ์ระหว่างความคลาดเคลื่อนและข้อที่ว่าตัวแปรที่วัดได้ต้องไม่มีความคลาดเคลื่อน แต่สำหรับการวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมลิสเรล ข้อจำกัดในเรื่องข้อตกลงเบื้องต้นจะมีน้อยกว่า ทำให้ผลการวิเคราะห์มีความถูกต้องมากกว่า

5. โปรแกรมลิสเรลมีโปรแกรมสำหรับวิเคราะห์ข้อมูลขั้นต้นชื่อ โปรแกรมพรีลิส หรือ PRELIS (PRE processor for LISREL) เพื่อคัดเลือกและสรุปข้อมูลที่เป็นตัวแปรพหุนาม ทำให้นักวิจัยสามารถใช้โปรแกรมนี้สำรวจข้อมูลจากแบบสอบถามได้ อ่านข้อมูลที่เป็นคะแนนดิบ หรืออ่านข้อมูลที่แยกกลุ่มไว้ และถ่วงน้ำหนักได้ ประมาณค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยได้ และวิเคราะห์การถดถอยได้ รวมทั้งจัดเตรียมเมทริกซ์สหสัมพันธ์ หรือเมทริกซ์ความแปรปรวนร่วม และบันทึกไว้เพื่อใช้วิเคราะห์ด้วยโปรแกรมลิสเรลต่อไปได้ นอกจากนี้ยังสามารถสร้างข้อมูลตามลักษณะพารามิเตอร์ที่กำหนดไว้ตามวิธีจำลองของมอนติคาร์โล (Montecarlo simulation)

### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้ระบบการวิจัยเชิงบรรยาย มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างและพัฒนารูปแบบสมรรถนะที่จำเป็นด้านความเป็นผู้นำทางวิชาการของอาจารย์ ที่มีประสิทธิภาพการทำงานในมหาวิทยาลัย 1 ปีขึ้นไป พร้อมศึกษาเปรียบเทียบเส้นทางและขนาดอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมระหว่างตัวแปรแฝงด้านสมรรถนะตามภารกิจกับความเป็นผู้นำทางวิชาการของอาจารย์ระหว่างมหาวิทยาลัยของรัฐ มหาวิทยาลัยเอกชน กับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

การวิจัยสร้างและพัฒนารูปแบบสมรรถนะด้านผู้นำทางวิชาการของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยครั้งนี้ ได้จากการศึกษาทบทวนเอกสาร รายงานการวิจัยที่เกี่ยวข้อง และผลการสัมภาษณ์สอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารมหาวิทยาลัย อาจารย์ต้นแบบ (Role model) นิสิตนักศึกษาและผู้บริโภคงานวิชาการของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับปัจจัยและความคาดหวังของสังคมที่มีต่อการเป็นผู้นำทางวิชาการของอาจารย์ในมหาวิทยาลัย และดำเนินการตรวจสอบรูปแบบสมรรถนะด้านผู้นำทางวิชาการของอาจารย์ในมหาวิทยาลัย ตามรูปแบบสมมติฐานกับข้อมูลความเห็นจากแบบสอบถามและใช้การวิเคราะห์ด้วยโปรแกรม LISREL 8.30 โดยมีขั้นตอนในการดำเนินการวิจัย 2 ขั้นตอน ดังนี้

#### ตอนที่ 1 การสร้างและพัฒนารูปแบบสมรรถนะด้านผู้นำทางวิชาการของอาจารย์ในมหาวิทยาลัย

1.1 ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนาสังคมและการศึกษาระดับอุดมศึกษา ทฤษฎีภาวะผู้นำและแรงจูงใจในการทำงาน การปฏิบัติงานและการประเมินผลในการปฏิบัติงาน และศึกษาวิสัยทัศน์ ภารกิจ และสมรรถนะของอาจารย์ทั้งในระดับบุคคลและระดับองค์การของมหาวิทยาลัย เพื่อกำหนดเป็นองค์ประกอบของความเป็นผู้นำทางวิชาการของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยที่แสดงออกในลักษณะพฤติกรรมหรือผลงานที่มีการวิจัยครั้งนี้

1.2 ศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ (Competency) ในระดับบุคคล ภารกิจ ภาระงานของอาจารย์ในมหาวิทยาลัย มาตรฐานระบบคุณภาพมหาวิทยาลัย ความเป็นเลิศทางวิชาการของอาจารย์ และการพัฒนาความสามารถของตนเอง

1.3 จัดทำร่างต้นแบบของ รูปแบบสมรรถนะด้านผู้นำทางวิชาการ ของอาจารย์ในมหาวิทยาลัย ตามสมมติฐานเสนอไว้ในท้ายบทที่ 1 (ภาพประกอบ 2 หน้า 10)

1.4 ศึกษาคุณลักษณะอาจารย์ในปัจจุบันและอาจารย์ตามความคาดหวังของสังคมเกี่ยวกับปัจจัยที่มีต่อความเป็นผู้นำทางวิชาการของอาจารย์ในมหาวิทยาลัย และองค์ประกอบด้านสมรรถนะตามภาระงานหลักของอาจารย์ 4 ด้านคือ การสอน การวิจัย การบริการวิชาการ และส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมไทย จากความคิดเห็นของกลุ่มผู้เกี่ยวข้องกับอาจารย์ในมหาวิทยาลัย เพื่อเป็นข้อมูลเชิงคุณภาพเบื้องต้น ไปปรับปรุงรูปแบบตามสมมติฐานที่ได้จากการศึกษาเอกสารงานวิจัย ตามข้อ 1.1 – 1.2 และนำข้อมูลเชิงคุณภาพเหล่านี้ไปประกอบการสร้างแบบสอบถามวัดพฤติกรรมและกิจกรรมผลงานของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยโดยเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพเบื้องต้นจาก 3 กลุ่ม ดังนี้

1.4.1 การสอบถามและสัมภาษณ์ ความคิดเห็นของผู้บริหารระดับอธิการบดี รองอธิการ คณบดี และหัวหน้าภาควิชาของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และมหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ รวม 5 คน

1.4.2 การสอบถามและสัมภาษณ์ความคิดเห็นของอาจารย์ต้นแบบในมหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ มหาวิทยาลัยรามคำแหง และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี รวม 5 คน

1.4.3 การสอบถามความคิดเห็นของ นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาในมหาวิทยาลัยมหิดล มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ และมหาวิทยาลัยรังสิต รวม 15 คน และประชาชนทั่วไป ผู้เคยใช้บริการงานวิชาการของอาจารย์ระดับอุดมศึกษา รวม 5 คน

1.5 นำข้อมูลที่ได้จากการสอบถามและสัมภาษณ์เบื้องต้นตามข้อ 1.4 มาปรับปรุงเพิ่มเติมองค์ประกอบหรือตัวแปรวัดได้ในร่างต้นแบบของรูปแบบสมรรถนะด้านผู้นำทางวิชาการของอาจารย์ตามสมมติฐานให้สอดคล้องกับสภาพการทำงานเป็นจริงในมุมมองของผู้บริหาร อาจารย์ นิสิต และผู้บริหารงานวิชาการ ให้ใกล้เคียงความเป็นจริงมากขึ้น

1.6 ปรับปรุงรูปแบบตามสมมติฐานอีกครั้งตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ และคณะวิจัย เพื่อให้รูปแบบกระชับและชัดเจนขึ้น และสะดวกในการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณ พร้อมสามารถวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมลิสเรล ให้เป็นไปตามข้อตกลงเบื้องต้นของทฤษฎีลิสเรล ที่ว่า ทั้งความคลาดเคลื่อน (e) ตัวแปรแฝง (E) และตัวแปรวัดได้มีความเป็นอิสระต่อกัน เป็นความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในลักษณะเชิงเส้นและเชิงสาเหตุ

## ตอนที่ 2 การตรวจสอบความสอดคล้องของรูปแบบสมรรถนะด้านผู้นำทางวิชาการ ของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ในการตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบตามสมมติฐานครั้งนี้ ใช้วิธีการเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ จากแบบสอบถามวัดพฤติกรรมและผลงานของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยของรัฐ เอกชน และในกำกับของรัฐ ที่เกี่ยวกับสมรรถนะหลักตามภาระงานและผลงานในปัจจุบัน โดยตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างค่าความแปรปรวน ความแปรปรวนร่วมระหว่าง

ตัวแปรต่าง ๆ ในรูปแบบที่สร้างขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ของกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ด้วยโปรแกรม LISREL 8.30 ตามขั้นตอนวิธีดำเนินการวิจัยดังนี้

1. การเลือกกลุ่มประชากร
2. การกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง
3. ตัวแปรสำหรับการวิจัย
4. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
5. การเก็บรวบรวมข้อมูล
6. วิธีวิเคราะห์ข้อมูล

## 1. การเลือกกลุ่มประชากร

การเลือกกลุ่มประชากรโดยการเจาะจง เป็นอาจารย์ในระดับอุดมศึกษาในสาขาที่เกี่ยวข้องกับ สังคมศาสตร์ การศึกษา จิตวิทยา พฤติกรรมศาสตร์และสุขภาพ ที่ปฏิบัติงานประจำในมหาวิทยาลัยและมีประสบการณ์การทำงานอย่างน้อย 1 ปีขึ้นไป โดยแบ่งกลุ่มอาจารย์ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ในปัจจุบันนี้เป็น 3 กลุ่ม คือ

- กลุ่มที่ 1 อาจารย์ในมหาวิทยาลัยของรัฐ
- กลุ่มที่ 2 อาจารย์ในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ
- กลุ่มที่ 3 อาจารย์ในมหาวิทยาลัยเอกชน

## 2. การกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ใช้การสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย โดยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามแนวคิดของ Saris และ Stronkhorst (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542 อ้างอิงจาก Saris & Stronkhorst 1984 ) กำหนดว่าข้อมูลในการวิเคราะห์โมเดลลิสเรล เป็นตัวแปรที่มีการแจกแจงปกติพหุนามทุกตัว ควรใช้กลุ่มตัวอย่างขนาดเท่ากันหรือมากกว่า 100 และ Bonllen (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542 อ้างอิงจาก Bonllen, 1989) เสนอแนะเรื่องของขนาดกลุ่มตัวอย่างควรพิจารณาควบคู่ไปกับจำนวนพารามิเตอร์อิสระที่ต้องการประมาณค่า ถ้ามีจำนวนมากควรจะต้องมีขนาดของกลุ่มตัวอย่างเพิ่มมากขึ้นด้วย คณะวิจัยเลือกใช้วิธีการกำหนดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้กฎอย่างง่ายว่าด้วยอัตราส่วนระหว่างหน่วยตัวอย่างและจำนวนพารามิเตอร์หรือตัวแปรวัดได้ควรจะเป็น 20 ต่อ 1 (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542 อ้างอิงจาก Lindeman, Merenda & Gold, 1980 & Weiss, 1972) ในการวิจัยนี้มีตัวแปรวัดได้ที่ใช้ในการวิจัย 15 ตัวแปร จึงประมาณขนาดกลุ่มตัวอย่างตามข้อกำหนดนี้ได้ค่าอย่างต่ำโดยประมาณ 300 คน แต่ในการวิจัยครั้งนี้คณะผู้วิจัยสามารถรวบรวมข้อมูลความคิดเห็นที่สมบูรณ์ได้จากกลุ่มตัวอย่าง 3 กลุ่มรวม 638 คน คือ กลุ่มตัวอย่างที่ 1 อาจารย์ในมหาวิทยาลัยของรัฐ จำนวน 223 คน กลุ่ม

ตัวอย่างที่ 2 อาจารย์ในมหาวิทยาลัยเอกชน จำนวน 248 คน และกลุ่มตัวอย่างที่ 3 อาจารย์ในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จำนวน 167 คน โดยจำแนกตามมหาวิทยาลัย ดังนี้

### กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

**กลุ่ม 1** อาจารย์ในสังกัดมหาวิทยาลัยของรัฐ รวมจำนวน 223 คน ประกอบด้วย

|                            |       |       |
|----------------------------|-------|-------|
| มหาวิทยาลัยมหิดล           | จำนวน | 52 คน |
| มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ | จำนวน | 38 คน |
| มหาวิทยาลัยบูรพา           | จำนวน | 38 คน |
| มหาวิทยาลัยนเรศวร          | จำนวน | 37 คน |
| มหาวิทยาลัยรามคำแหง        | จำนวน | 31 คน |
| จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย      | จำนวน | 18 คน |
| มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์   | จำนวน | 9 คน  |

**กลุ่ม 2** อาจารย์ในสังกัดมหาวิทยาลัยเอกชน รวมจำนวน 248 คน ประกอบด้วย

|                                    |       |       |
|------------------------------------|-------|-------|
| มหาวิทยาลัยเซนต์จอห์น              | จำนวน | 57 คน |
| มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต              | จำนวน | 57 คน |
| มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ | จำนวน | 53 คน |
| มหาวิทยาลัยพายัพ                   | จำนวน | 38 คน |
| มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต            | จำนวน | 23 คน |
| มหาวิทยาลัยหาดใหญ่                 | จำนวน | 20 คน |

**กลุ่ม 3** อาจารย์ในสังกัดมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ รวมจำนวน 167 คน ประกอบด้วย

|                                       |       |       |
|---------------------------------------|-------|-------|
| มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง                 | จำนวน | 60 คน |
| มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี | จำนวน | 57 คน |
| มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี           | จำนวน | 44 คน |
| มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์                 | จำนวน | 6 คน  |

### 3. ตัวแปรสำหรับการวิจัย

ตัวแปรในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วย ตัวแปรแฝง 5 ตัว เป็นตัวแปรแฝงที่เป็นตัวแปรต้น 4 ตัวแปร คือ สมรรถนะด้านการสอน สมรรถนะด้านการวิจัย สมรรถนะด้านบริการวิชาการ และสมรรถนะด้านส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมไทย และตัวแปรแฝงภายในที่เป็นตัวแปรผล 1 ตัว คือ ความเป็นผู้นำทางวิชาการ ดังแสดงรายละเอียดรายชื่อและนิยามตัวแปรทั้งหมดดังต่อไปนี้

ตัวแปรแฝงภายใน ที่เป็นตัวแปรผล 1 ตัว ประกอบด้วย

**ความเป็นผู้นำทางวิชาการ** หมายถึง ความสำเร็จของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยที่สามารถปฏิบัติงานทางวิชาการและมีผลงานที่โดดเด่น ในภาระงานด้านการสอน การวิจัย บริการวิชาการและการส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมไทย โดยใช้ความสามารถอย่างเต็มกำลัง เพื่อให้ได้ผลงานวิชาการที่ตอบสนองและเป็นประโยชน์แก่บุคคลและสังคมโดยตรง วัตถุประสงค์ประกอบได้ 3 ด้าน คือ

1. ทักษะนำตนเอง และทีมงานด้านวิชาการ
2. ทักษะการพัฒนาและชี้นำบุคคล
3. ผลงานตอบสนองและชี้นำองค์กร สังคม

**ตัวแปรแฝง** ที่เป็นตัวแปรต้น 4 ตัว ประกอบด้วย

1. **สมรรถนะด้านการสอน** หมายถึง ความสามารถของอาจารย์ในการทำภารกิจด้านการสอน การถ่ายทอดความรู้ การผลิตเอกสารการสอน การใช้ภาษา การใช้สื่อ และนวัตกรรมการเรียนการสอน โดยวัดจากแบบสอบถามสมรรถนะด้านการสอน สามารถวัดจากองค์ประกอบ 3 ด้าน คือ

1. ความรู้ในสาขาวิชา
2. ทักษะติดต่อองค์การและวิชาชีพ
3. ทักษะการสอน ใช้สื่อและเทคโนโลยี

2. **สมรรถนะด้านการวิจัย** หมายถึง ความสามารถของอาจารย์ ในการทำภารกิจด้านการวิจัยที่สร้างองค์ความรู้ กิดค้นประดิษฐ์ พัฒนางาน บนพื้นฐานของการวิจัย และนำมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ต่องาน ต่อตนเองและสังคม โดยวัดจากแบบสอบถามสมรรถนะด้านการวิจัย สามารถวัดจากองค์ประกอบ 3 ด้าน คือ

1. ความรู้ในการทำวิจัย
2. ทักษะติดต่อการทำวิจัย
3. ทักษะการทำวิจัย

3. **สมรรถนะด้านบริการวิชาการ** หมายถึง ความสามารถในการทำภารกิจด้านการให้คำปรึกษาและข้อมูลแก่หน่วยงาน การเป็นวิทยากร การทำกิจกรรมการพัฒนานุเคราะห์ และการเผยแพร่ผลงานวิชาการผ่านสื่อต่าง ๆ โดยวัดจากแบบสอบถามด้านบริการวิชาการ ซึ่งแบ่งเป็น 3 ด้าน คือ

1. ความรอบรู้ สามารถให้ความเห็นและคำปรึกษาได้
2. ทักษะติดต่องานบริการวิชาการ
3. ทักษะการนำเสนอและบริการวิชาการ

4. **สมรรถนะด้านส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมไทย** หมายถึง ความสามารถของอาจารย์ในการทำภารกิจด้านการส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม ประสานเชื่อมโยงและถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนความรู้ภูมิปัญญาไทย เป็นสมาชิกเครือข่ายทางสังคม เป็นกรรมการทำงานเพื่อดำรงความเป็นสังคมไทย โดยวัดจากแบบสอบถามด้านการส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม ซึ่งแบ่งเป็น 3 ด้าน คือ

1. ฐานที่ความรับผิดชอบต่อการพัฒนาประเทศไทย
2. ทักษะการทำงานส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม
3. ทักษะในการถ่ายทอดศิลปวัฒนธรรมและภูมิปัญญาไทย

#### 4. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล มีดังนี้คือ

1. แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (ดังในภาคผนวก) เพื่อศึกษาคุณลักษณะและลักษณะงานของอาจารย์โดยทั่วไปในปัจจุบันนี้ และคุณลักษณะและสมรรถนะของอาจารย์ตามความคาดหวังของสังคม เกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความเป็นผู้นำทางวิชาการของอาจารย์ในมหาวิทยาลัย และองค์ประกอบด้านสมรรถนะตามภาระงานหลักของอาจารย์ 4 ด้านคือ การสอน การวิจัย การบริการวิชาการ และส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมไทย เพื่อนำข้อมูลความคิดเห็นมาปรับปรุงรูปแบบสมรรถนะด้านผู้นำทางวิชาการของอาจารย์มหาวิทยาลัย ที่คณะผู้วิจัยสร้างขึ้นจากการศึกษาเอกสารและวรรณคดีที่เกี่ยวข้องและกำหนดเป็นรูปแบบสมมติฐาน และนำข้อมูลเชิงคุณภาพเหล่านี้ไปประกอบการสร้างเนื้อหาข้อคำถามในแบบสอบถามวัดพฤติกรรมการทำงานแต่ละด้านอีกครั้ง โดยมีโครงสร้างของข้อคำถามในแบบสัมภาษณ์ ประกอบด้วย

- 1.1 ความคิดเห็นเกี่ยวกับอาจารย์ในมหาวิทยาลัยไทยในปัจจุบันนี้เป็นอย่างไร
- 1.2 ความคาดหวังอาจารย์ในมหาวิทยาลัยไทย ที่มีความเป็นผู้นำทางวิชาการของมหาวิทยาลัยและสังคมควรเป็นอย่างไร
- 1.3 ตามภารกิจของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยไทยโดยทั่วไปอาจารย์ควรมีสมรรถนะหรือมีความรู้ความสามารถและพฤติกรรมอย่างไรที่จะส่งผลให้มีความเป็นผู้นำทางวิชาการตามภารกิจ 4 ด้าน คือ การสอน การวิจัย บริการวิชาการและส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมไทย
- 1.4 ปัจจัยหรือองค์ประกอบอะไรที่มีอิทธิพลต่อความเป็นผู้นำทางวิชาการของอาจารย์ในมหาวิทยาลัย
- 1.5 เพื่อให้อาจารย์มีสมรรถนะที่สามารถปฏิบัติงานตามภารกิจทั้ง 4 ด้านให้เป็นผลสำเร็จอย่างดียิ่ง มหาวิทยาลัยหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรมีส่วนสนับสนุนอย่างไร

แบบสัมภาษณ์นี้ นำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลกับบุคคลที่เกี่ยวข้อง (Stakeholder) กับอาจารย์ ประกอบด้วย ผู้บริหารของมหาวิทยาลัย อาจารย์ในมหาวิทยาลัย นิสิตนักศึกษา และประชาชนทั่วไปผู้บริโภคผลงานวิชาการ ของอาจารย์ในมหาวิทยาลัย รวมทั้งสิ้น 30 คน โดยใช้เนื้อหาและโครงสร้างแบบสัมภาษณ์ชุดเดียวกัน

2. แบบสอบถามความคิดเห็นด้านพฤติกรรมเพื่อวัดระดับการรับรู้เกี่ยวกับความสามารถในการเป็นผู้นำทางวิชาการของอาจารย์ในมหาวิทยาลัย ซึ่งประกอบด้วย สมรรถนะ 4 ด้าน คือ

สมรรถนะด้านการสอน สมรรถนะด้านการวิจัย สมรรถนะด้านบริการวิชาการ และสมรรถนะด้านส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมไทย เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการตรวจสอบความสอดคล้องของรูปแบบสมรรถนะด้านผู้นำทางวิชาการของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยกับข้อมูลความคิดเห็น ซึ่งเป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น ประกอบด้วย 6 ตอน ดังนี้

2.1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลเบื้องต้นของอาจารย์ผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ อายุ เพศ ประสบการณ์การทำงาน ระดับการศึกษา ตำแหน่งทางวิชาการ ตำแหน่งบริหารในมหาวิทยาลัย ในสังกัด มีจำนวนข้อคำถาม 7 ข้อ

2.2 แบบสอบถามวัดระดับการรับรู้พฤติกรรมตนเองเกี่ยวกับ สมรรถนะด้านการสอน คณะวิจัยสร้างข้อคำถามขึ้นจากการวิเคราะห์ภารกิจของอาจารย์ แนวคิดสมรรถนะ(Competency) และพัฒนาจากแบบสอบถามของสุนทราวดี เขียรพิเชษฐ (2539) และข้อมูลจากการสัมภาษณ์ มีจำนวนข้อคำถาม 23 ข้อ วัดองค์ประกอบที่เป็นตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัว คือ ความรู้ในสาขา ทักษะติดต่อองค์การ และวิชาชีพ และทักษะการสอน ใช้สื่อและเทคโนโลยี

2.3 แบบสอบถามวัดระดับการรับรู้พฤติกรรมตนเองเกี่ยวกับ สมรรถนะด้านการวิจัย คณะวิจัยสร้างข้อคำถามขึ้นมาจากแนวคิดทฤษฎี แนวคิดการพัฒนาความสามารถเป็นนายตนเอง การวิเคราะห์ภาระงานและพัฒนาจากแบบสอบถามของ สุชาดา ปภาพจน์ (2539) และ วินัย คำสุวรรณ (2542) สุนทราวดี เขียรพิเชษฐ (2539) และข้อมูลจากการสัมภาษณ์ มีจำนวนข้อคำถาม 24 ข้อ วัดองค์ประกอบที่เป็นตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัวคือ ความรู้ในการวิจัย ทักษะติดต่อการทำวิจัย และทักษะการทำวิจัย

2.4 แบบสอบถามวัดระดับการรับรู้พฤติกรรมตนเองเกี่ยวกับ สมรรถนะด้านบริการวิชาการ คณะวิจัยสร้างข้อคำถามขึ้นจาก แนวคิดการบริการเป็นเลิศ การพัฒนานุเคราะห์ การวิเคราะห์ภาระงาน และพัฒนาจากแบบสอบถามของ มาณี ไชยธีรานุวัตรศิริ (2537) และข้อมูลจากการสัมภาษณ์ มีข้อคำถาม 24 ข้อ วัดองค์ประกอบที่เป็นตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัวคือ ความรอบรู้ สามารถให้ความเห็นและคำปรึกษาได้ ทักษะต้องงานบริการวิชาการ และทักษะการนำเสนอและให้บริการวิชาการ

2.5 แบบสอบถามวัดระดับการรับรู้พฤติกรรมตนเองเกี่ยวกับ สมรรถนะด้านส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมไทย คณะวิจัยสร้างข้อคำถามขึ้นจาก การวิเคราะห์ภาระงานและข้อมูลจากการสัมภาษณ์ มีข้อคำถาม 24 ข้อ วัดองค์ประกอบที่เป็นตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัว คือ ความรู้ในหน้าที่ความรับผิดชอบต่อศิลปวัฒนธรรมไทย ทักษะต้องงานส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมไทย และทักษะในการถ่ายทอดศิลปวัฒนธรรมและภูมิปัญญาไทย

2.6 แบบสอบถามวัดระดับการรับรู้พฤติกรรมตนเองเกี่ยวกับความเป็นผู้นำทางวิชาการ คณะวิจัยสร้างข้อคำถามขึ้นจาก แนวคิด ทฤษฎีภาวะผู้นำ แรงจูงใจ การประเมิผล และความเป็นเลิศทางวิชาการ พร้อมทั้งพัฒนามาจากแบบสอบถามของ อาทิตยา ควงมณี (2540) จิตรเลขา ชีระจามร (2545) สุนทราวดี เขียรพิเชษฐ (2539) และข้อมูลจากการสัมภาษณ์ มีข้อคำถาม 26 ข้อ วัด

องค์ประกอบที่เป็นตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัว คือ ทักษะในการนำตนเองและทีมงาน ทักษะในการพัฒนาและชี้นำบุคคล และผลงานตอบสนองและชี้นำองค์กร และสังคม

เครื่องมือที่เป็นแบบสอบถามที่ใช้ในงานวิจัยเพื่อตรวจสอบรูปแบบนี้ มีลักษณะเป็นมาตรประมาณค่า 6 ระดับ ซึ่งความหมายของค่าเฉลี่ยที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล มีดังนี้

- |             |                                                                                                              |
|-------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 5.50 – 6.00 | สอดคล้องเป็นจริงกับความคิดเห็น และพฤติกรรมหรือประสบการณ์ของ<br>อาจารย์ผู้ตอบแบบสอบถาม มากที่สุด              |
| 4.50 – 5.49 | สอดคล้องเป็นจริงกับความคิดเห็น และพฤติกรรมหรือประสบการณ์ของ<br>อาจารย์ผู้ตอบแบบสอบถาม มาก                    |
| 3.50 – 4.49 | สอดคล้องเป็นจริงกับความคิดเห็นและ พฤติกรรมหรือประสบการณ์ของ<br>อาจารย์ผู้ตอบแบบสอบถาม ค่อนข้างมาก            |
| 2.50 – 3.49 | สอดคล้องเป็นจริงกับความคิดเห็น และพฤติกรรมหรือประสบการณ์ของ<br>อาจารย์ผู้ตอบแบบสอบถาม ค่อนข้างน้อย           |
| 1.50 – 2.49 | สอดคล้องเป็นจริงกับความคิดเห็น และพฤติกรรมหรือประสบการณ์ของ<br>อาจารย์ผู้ตอบแบบสอบถาม น้อย                   |
| 0.50 – 1.49 | สอดคล้องเป็นจริงกับความคิดเห็น และพฤติกรรมหรือประสบการณ์ของ<br>อาจารย์ผู้ตอบแบบสอบถาม น้อยที่สุดหรือไม่มีเลย |

ขั้นตอนของการพัฒนาเครื่องมือที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นเอง มีดังนี้

1. ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และวิสัยทัศน์ นโยบาย และภารกิจของมหาวิทยาลัย และอาจารย์ เพื่อกำหนดโครงสร้างของเนื้อหาและคัดเลือกตัวแปรที่สอดคล้องกับความคิดเห็นของผู้บริหารอาจารย์ต้นแบบ นิสิตนักศึกษา และประชาชนผู้บริโภคผลงานวิชาการของอาจารย์ในมหาวิทยาลัย เพื่อกำหนดเป็นข้อคำถามในแบบสัมภาษณ์

2. ศึกษาโครงสร้างคู่มือการใช้แบบวัด และเครื่องมือที่มีผู้วิจัยพัฒนาขึ้นแล้วประกอบด้วยแบบตรวจรายงานการปฏิบัติงานวิชาการ ของมาณี ไชยธีรานุวัตรศิริ (2537) แบบสอบถามวัฒนธรรมอาจารย์สถาบันอุดมศึกษาไทย ของ สุนทราวดี เขียวพิเชฏ (2539) แบบสำรวจผลการปฏิบัติงานของอาจารย์ระดับอุดมศึกษา ของสัมพันธ์ พันธุ์พฤกษ์ (2538) แบบสัมภาษณ์เพื่อยืนยันภารกิจของอาจารย์ในมหาวิทยาลัย ของจิตรเลขา ธีระจามร (2545) ประกอบกับศึกษาแบบประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการ ของสำนักงาน ก.พ. (2547) และแบบประเมินอาจารย์และพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ (2547)

3. กำหนดโครงสร้างและคู่มือการใช้แบบสอบถามในการวิจัยครั้งนี้ พร้อมกำหนดข้อคำถามให้ครอบคลุมทุกตัวแปรในการศึกษาวิจัย

4. ตรวจสอบความตรงด้านเนื้อหาภาษาที่ใช้โดยผู้เชี่ยวชาญ ของสถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ จำนวน 5 คน พร้อมทดลองให้อาจารย์ในมหาวิทยาลัยของรัฐและเอกชน จำนวน 4 คน ทดลองทำและตรวจสอบแก้ไขคณะผู้วิจัยดำเนินการปรับปรุงแก้ไขตามข้อความคิดเห็นและเสนอแนะ

5. นำแบบวัดทั้งหมดที่ปรับปรุงแก้ไขไปทดสอบทดลองใช้กับอาจารย์ในมหาวิทยาลัย 3 แห่ง ในภาครัฐ และเอกชน รวมจำนวน 50 คน และสัมภาษณ์เพื่อตรวจสอบความเข้าใจของข้อคำถาม แล้วนำข้อมูลที่ได้นำมาศึกษาคุณภาพของการวัดแต่ละฉบับ โดยคำนวณค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยงของแบบวัด ใช้สูตรสัมประสิทธิ์ความเที่ยงของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for windows version 11.0 ผลปรากฏดังต่อไปนี้

| เครื่องมือ                                               | ค่าความเที่ยง |
|----------------------------------------------------------|---------------|
| 1. แบบสอบถามเกี่ยวกับ ความเป็นผู้นำทางวิชาการ            | 0.9705        |
| 2. แบบสอบถามเกี่ยวกับ สมรรถนะด้านการสอน                  | 0.9724        |
| 3. แบบสอบถามเกี่ยวกับ สมรรถนะด้านการวิจัย                | 0.9714        |
| 4. แบบสอบถามเกี่ยวกับ สมรรถนะด้านบริการวิชาการ           | 0.9703        |
| 5. แบบสอบถามเกี่ยวกับ สมรรถนะด้านส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมไทย | 0.9712        |

ทั้งนี้ คณะผู้วิจัยได้ปรับปรุงแบบวัดรายข้อที่มีค่าความเที่ยงต่ำกว่าข้ออื่น ๆ โดยตัดภาษาที่ใช้ซ้ำซ้อนให้กระชับชัดเจนขึ้น หรือตัดข้อคำถามออกหากไม่ทำให้โครงสร้างข้อคำถามเปลี่ยนแปลง

## 5. การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. คณะผู้วิจัยดำเนินการติดต่อขอสัมภาษณ์ กลุ่มผู้บริหาร อาจารย์ต้นแบบ นิสิต นักศึกษา และประชาชนผู้บริโภคผลงานวิชาการ รวมจำนวน 30 คน และถ้าผู้ให้ข้อมูลท่านใด โดยเฉพาะผู้บริหารไม่มีเวลาให้คณะผู้วิจัยเข้าสัมภาษณ์ คณะผู้วิจัยจะทำการสอบถามโดยส่งแบบสัมภาษณ์ซึ่งเป็นแบบสอบถามปลายเปิดไปให้ตอบ และทำการสัมภาษณ์ทางโทรศัพท์สอบถามเพิ่มเติมเพื่อให้เข้าใจในความหมายของคำถามคำตอบยิ่งขึ้น

2. เตรียมเครื่องมือแบบสอบถามให้เพียงพอ และขอความอนุเคราะห์ไปยังคณะหรือภาควิชา ในมหาวิทยาลัยกลุ่มเป้าหมาย เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลรวมทั้งสิ้น 900 คน ในช่วงเดือน กุมภาพันธ์ – สิงหาคม พ.ศ. 2548

3. เก็บรวบรวมแบบสอบถามและคัดเลือกเฉพาะแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์ รวมทั้งสิ้น 638 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 70.89 นำแบบสอบถามมาตรวจสอบความถูกต้องข้อมูล ก่อนกำหนดรหัสข้อมูล ลงรหัสและตรวจสอบข้อมูลให้ตรงตามข้อตกลงของการวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมสถิติ เพื่อเตรียมการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

4. ทำการวิเคราะห์ข้อมูล และปรับแก้ไขพัฒนารูปแบบสมรรถนะด้านผู้นำทางวิชาการ ของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยของรัฐ เอกชน และในกำกับ

## 6. การวิเคราะห์ข้อมูล

1. วิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้น เพื่อให้ทราบลักษณะการแจกแจงของตัวแปร แต่ละตัว เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติบรรยายให้ทราบค่ามัธยฐานเลขคณิต ( $\bar{x}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ความเบ้ (Skewness) ความโด่ง (Kurtosis) และค่าสัมประสิทธิ์ของความแปรผัน (Coefficient of Variance (CV) ของตัวแปรสังเกตได้ที่เป็นตัวแปรต่อเนื่อง และการวิเคราะห์ค่าร้อยละสำหรับตัวแปรนามบัญญัติ ที่เป็นข้อมูลเบื้องต้น

2. วิเคราะห์สถิติเพื่อเปรียบเทียบค่ามัธยฐานเลขคณิตของตัวแปรสังเกตได้ ที่วัดตัวแปรแฝง สมรรถนะด้านการสอน สมรรถนะด้านการวิจัย สมรรถนะด้านบริการทางวิชาการ สมรรถนะด้านส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมไทย และความเป็นผู้นำทางวิชาการ ระหว่างกลุ่มตัวอย่าง 3 กลุ่มคือ กลุ่มอาจารย์ในมหาวิทยาลัยของรัฐ กลุ่มอาจารย์ในมหาวิทยาลัยเอกชน และกลุ่มอาจารย์ในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (ANOVA) ซึ่งผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดี่ยวนี้นี้ หากพบว่า ตัวแปรสังเกตได้ตัวใดไม่มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ก็จะไม่นำตัวแปรนั้นมาวิเคราะห์ในโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุด้วย โปรแกรม LISREL

3. วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเป็นรายคู่ หากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ 15 ตัว ในโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ เพื่อให้ได้เมทริกซ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ โดยใช้การวิเคราะห์ด้วยโปรแกรม SPSS for windows version 11.0

4. วิเคราะห์รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของรูปแบบสมรรถนะด้านผู้นำทางวิชาการของอาจารย์ตามสมมติฐานกับ ข้อมูลความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างทั้ง 3 กลุ่ม โดยใช้โปรแกรมลิสเรล (LISREL 8.30) ประมาณค่าพารามิเตอร์โดยวิธีโลกลิสุตสูงสุด (Maximum Likelihood Estimates – ML) ผลการวิเคราะห์จะเสนอในรูปของการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ค่าสถิติสำคัญที่ใช้ตรวจสอบความสอดคล้อง กลมกลืนของรูปแบบกับ ข้อมูลความคิดเห็นคือ ค่าสถิติ ไค-สแควร์ (Chi – Square) ดัชนี GFI (Goodness of Fit Index) ดัชนี AGFI (Adjusted Goodness of Fit Index) ทั้งก่อนปรับและหลังปรับรูปแบบ และทำการตรวจสอบความสอดคล้องของ รูปแบบสมรรถนะด้านผู้นำทางวิชาการกับข้อมูลความคิดเห็น 3 กลุ่มได้ 3 รูปแบบ ดังนี้

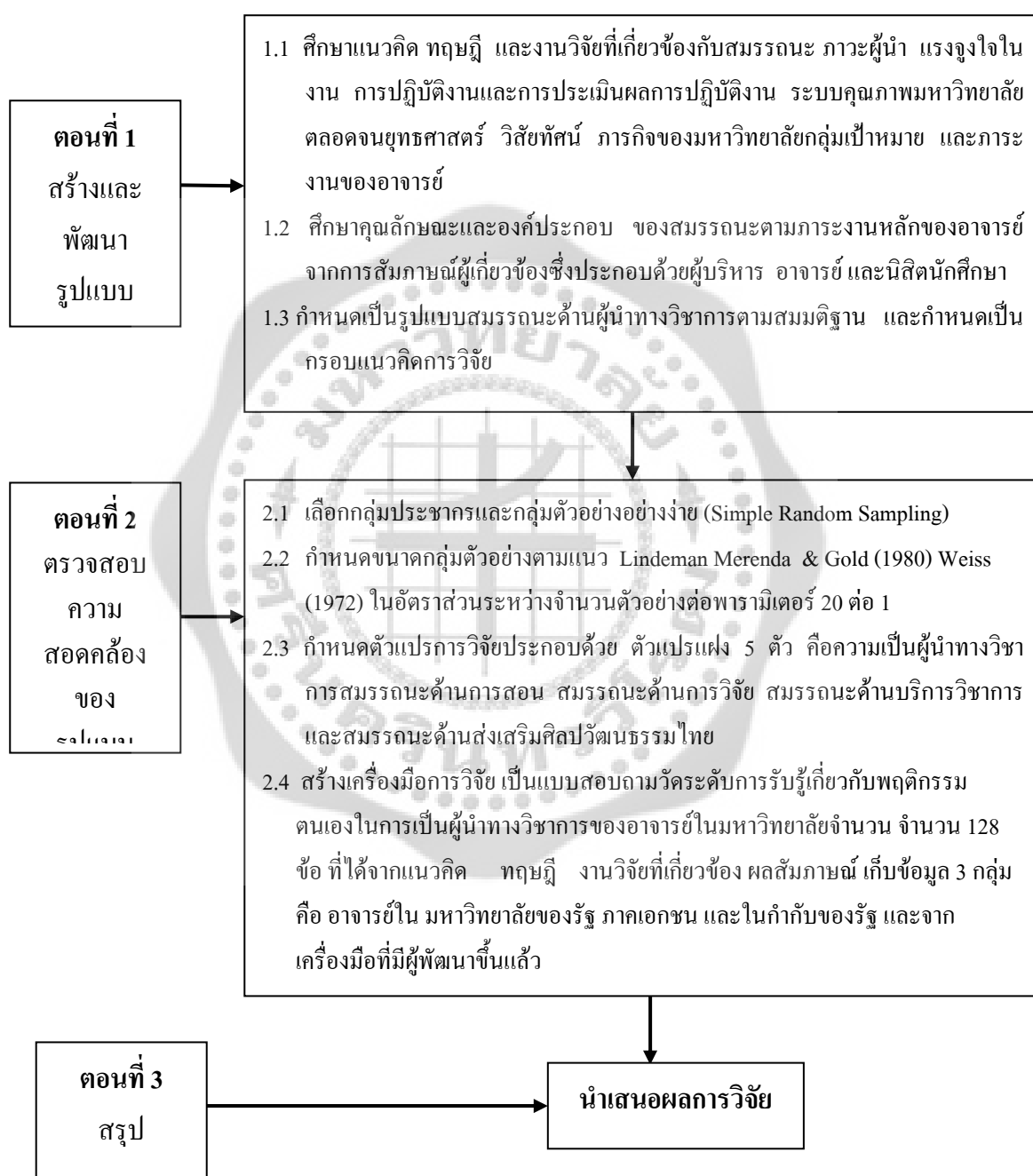
4.1 รูปแบบสมรรถนะด้านผู้นำทางวิชาการของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยของรัฐ

4.2 รูปแบบสมรรถนะด้านผู้นำทางวิชาการของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยเอกชน

4.3 รูปแบบสมรรถนะด้านผู้นำทางวิชาการของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

5. เปรียบเทียบเส้นทางอิทธิพลระหว่างตัวแปรแฝงในรูปแบบสมรรถนะด้านผู้นำทางวิชาการของอาจารย์ทั้ง 3 กลุ่มตัวอย่าง

จากการดำเนินการวิจัยครั้งนี้ คณะผู้วิจัยสามารถสรุปเป็นขั้นตอนไว้ ดังแสดงในภาพประกอบ 18



ภาพประกอบ 18 แสดงขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์เชิงเหตุของสมรรถนะด้านผู้นำทางวิชาการของอาจารย์ และศึกษาเส้นทางและขนาดอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมระหว่างปัจจัยสมรรถนะด้านการสอน ด้านการทำวิจัย ด้านบริการวิชาการ และการส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมไทยกับความเป็นผู้นำทางวิชาการ เพื่อนำมาเปรียบเทียบเส้นทางอิทธิพลในรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของสมรรถนะด้านผู้นำทางวิชาการของอาจารย์ระหว่าง มหาวิทยาลัยของรัฐ เอกชน และในกำกับของรัฐ คณะวิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล แบ่งเป็น 7 ตอน ดังนี้

**ตอนที่ 1** ผลการวิเคราะห์ข้อมูล เบื้องต้น

1.1 การแจกแจงความถี่และร้อยละของข้อมูล เบื้องต้น

1.2 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ( $\bar{X}$ ) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ค่าความเบ้ (Skewness) ค่าความโด่ง (Kurtosis) และค่าสัมประสิทธิ์ของความแปรผัน (Coefficient of Variance : CV) ของตัวแปรสังเกตได้ที่เป็นตัวแปรต่อเนื่อง

**ตอนที่ 2** ผลการเปรียบเทียบค่ามัชฌิมเลขคณิตของตัวแปรสังเกตได้ที่วัดตัวแปรแฝงด้านความเป็นผู้นำทางวิชาการสมรรถนะด้านการสอน สมรรถนะด้านการวิจัย สมรรถนะด้านบริการวิชาการ และสมรรถนะด้านส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมไทยระหว่างกลุ่ม 1 อาจารย์ในมหาวิทยาลัยของรัฐ กลุ่ม 2 อาจารย์ในมหาวิทยาลัยเอกชน และกลุ่ม 3 อาจารย์ในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

**ตอนที่ 3** ผลการวิเคราะห์สหสัมพันธ์ ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ 15 ตัว ที่ใช้ในการพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อ ความเป็นผู้นำทางวิชาการของอาจารย์ในมหาวิทยาลัย ทั้ง 3 กลุ่ม

**ตอนที่ 4** ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้อง ของรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความเป็นผู้นำทางวิชาการความสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ของทั้ง 3 กลุ่ม

**ตอนที่ 5** ผลการเปรียบเทียบเส้นทางอิทธิพล ในรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของสมรรถนะด้านความเป็นผู้นำทางวิชาการของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยทั้ง 3 กลุ่ม

**ตอนที่ 6** ผลการพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ ด้านสมรรถนะที่มีอิทธิพลต่อความเป็นผู้นำทางวิชาการของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยทั้ง 3 กลุ่ม

ผลการหาค่าสถิติต่าง ๆ ที่แสดงไว้ในการแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยใช้สัญลักษณ์ต่าง ๆ แทนชื่อตัวแปรต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

|           |         |                                           |
|-----------|---------|-------------------------------------------|
| $\bar{X}$ | หมายถึง | มัชฌิมเลขคณิต                             |
| SD        | หมายถึง | ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน                      |
| CV        | หมายถึง | สัมประสิทธิ์ของความแปรผัน                 |
| GFI       | หมายถึง | ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน                  |
| AGFI      | หมายถึง | ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้        |
| RMR       | หมายถึง | ดัชนีรากกำลังสองเฉลี่ยของเศษ              |
| TE        | หมายถึง | อิทธิพลรวม                                |
| IE        | หมายถึง | อิทธิพลทางอ้อม                            |
| DE        | หมายถึง | อิทธิพลทางตรง                             |
| N         | หมายถึง | จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล |

ตัวแปรแฝง 5 ตัว มีสัญลักษณ์ ดังนี้

|    |         |                                    |
|----|---------|------------------------------------|
| TY | หมายถึง | ความเป็นผู้นำทางวิชาการ            |
| TA | หมายถึง | สมรรถนะด้านการสอน                  |
| TB | หมายถึง | สมรรถนะด้านการวิจัย                |
| TC | หมายถึง | สมรรถนะด้านบริการวิชาการ           |
| TD | หมายถึง | สมรรถนะด้านส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมไทย |

ตัวแปรสังเกตได้ 15 ตัวแปร ประกอบด้วย

|     |         |                                                 |
|-----|---------|-------------------------------------------------|
| TA1 | หมายถึง | ความรู้ในสาขาวิชา                               |
| TA2 | หมายถึง | ทัศนคติต่อองค์กรและวิชาชีพ                      |
| TA3 | หมายถึง | ทักษะการสอนใช้สื่อและเทคโนโลยี                  |
| TB1 | หมายถึง | ความรู้ในการวิจัย                               |
| TB2 | หมายถึง | ทัศนคติต่อการทำวิจัย                            |
| TB3 | หมายถึง | ทักษะการทำวิจัย                                 |
| TC1 | หมายถึง | ความรู้รอบรู้ทางวิชาการ                         |
| TC2 | หมายถึง | ทัศนคติต่องานบริการวิชาการ                      |
| TC3 | หมายถึง | ทักษะการนำเสนอ และบริการวิชาการ                 |
| TD1 | หมายถึง | ความรู้ในหน้าที่ความรับผิดชอบต่อศิลปวัฒนธรรมไทย |
| TD2 | หมายถึง | ทัศนคติต่องานส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมไทย            |
| TD3 | หมายถึง | ทักษะในการถ่ายทอดศิลปวัฒนธรรมและภูมิปัญญาไทย    |

|     |         |                                    |
|-----|---------|------------------------------------|
| TY1 | หมายถึง | ทักษะนำตนเอง                       |
| TY2 | หมายถึง | ทักษะในการพัฒนาและชี้นำบุคคลทีมงาน |
| TY3 | หมายถึง | ผลงานตอบสนองและชี้นำองค์กร สังคม   |

ในการดำเนินการวิจัย เพื่อพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยสมรรถนะด้านการสอน สมรรถนะด้านการทำวิจัย สมรรถนะด้านบริการวิชาการ สมรรถนะด้านส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมไทย ที่มีอิทธิพลต่อความเป็นผู้นำทางวิชาการของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยครั้งนี้ ได้ดำเนินการรวบรวมข้อมูลเชิงประจักษ์จาก 3 กลุ่มตัวอย่างคือ กลุ่ม 1 เป็นอาจารย์ในมหาวิทยาลัยของรัฐ กลุ่ม 2 เป็นอาจารย์ในมหาวิทยาลัยเอกชน และกลุ่ม 3 เป็นอาจารย์ในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยใช้เครื่องมือ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการรับรู้พฤติกรรมตนเองของอาจารย์ผู้ตอบ แบ่งเป็น 6 ตอน คือ ตอนที่ 1 เป็นข้อมูลเบื้องต้น ตอนที่ 2 แบบสอบถามสมรรถนะด้านการสอน ตอนที่ 3 แบบสอบถามสมรรถนะด้านการวิจัย ตอนที่ 4 แบบสอบถามสมรรถนะด้านบริการวิชาการ ตอนที่ 5 แบบสอบถามสมรรถนะด้านส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมไทย และตอนที่ 6 เป็นแบบสอบถามพฤติกรรมและผลงานที่แสดงถึงความเป็นผู้นำทางวิชาการ

ข้อมูลความคิดเห็นที่ได้จากการตอบแบบสอบถามครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตรวจสอบ และนำข้อมูลความคิดเห็นที่ตอบอย่างสมบูรณ์เท่านั้นมาทำการศึกษาวิเคราะห์ ข้อมูลความคิดเห็นทั้งหมดได้มาจาก อาจารย์ผู้ตอบแบบสอบถามในมหาวิทยาลัยประเทศไทย และทำการแบ่งกลุ่มเป้าหมายเป็น 3 กลุ่มตามสังกัด รวมจำนวนทั้งสิ้น 638 คน ประกอบด้วย

1. กลุ่มมหาวิทยาลัยของรัฐ รวม 223 คน ประกอบด้วย

|                              |       |       |
|------------------------------|-------|-------|
| - มหาวิทยาลัยมหิดล           | จำนวน | 52 คน |
| - มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ | จำนวน | 38 คน |
| - มหาวิทยาลัยบูรพา           | จำนวน | 38 คน |
| - มหาวิทยาลัยนเรศวร          | จำนวน | 37 คน |
| - มหาวิทยาลัยรามคำแหง        | จำนวน | 31 คน |
| - จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย      | จำนวน | 18 คน |
| - มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์   | จำนวน | 9 คน  |

2. กลุ่มมหาวิทยาลัยเอกชน รวม 248 คน ประกอบด้วย

|                                      |       |       |
|--------------------------------------|-------|-------|
| - มหาวิทยาลัยเซนต์จอห์น              | จำนวน | 57 คน |
| - มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต              | จำนวน | 57 คน |
| - มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ | จำนวน | 53 คน |
| - มหาวิทยาลัยพายัพ                   | จำนวน | 38 คน |

- มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต จำนวน 23 คน
- มหาวิทยาลัย หาดใหญ่ จำนวน 20 คน

3. กลุ่มมหาวิทยาลัยในกำกับ รวม 167 คน ประกอบด้วย

- มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง จำนวน 60 คน
- มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี จำนวน 57 คน
- มหาวิทยาลัย เทคโนโลยีสุรนารี จำนวน 44 คน
- มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ จำนวน 6 คน

### ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้น

1.1 การแจกแจงความถี่และร้อยละของข้อมูลเบื้องต้น ของอาจารย์ผู้ตอบแบบสอบถามที่ข้อมูลมีความสมบูรณ์ครบถ้วน ประกอบด้วย กลุ่มตัวอย่างอาจารย์ที่มีประสบการณ์การทำงานอย่างน้อย 1 ปีขึ้นไป รวมจำนวน 638 คน จำแนกเป็น กลุ่มที่ 1 อาจารย์ในมหาวิทยาลัยของรัฐ จำนวน 223 คน กลุ่ม 2 อาจารย์ในมหาวิทยาลัยเอกชน จำนวน 248 คน และกลุ่ม 3 เป็นอาจารย์ในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จำนวน 167 คน คิดเป็นร้อยละ 34.95 , 38.87 , 26.18 ตามลำดับ และข้อมูลเบื้องต้นของกลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย อายุผู้ตอบแบบสอบถาม ประสบการณ์ทำงานในตำแหน่งอาจารย์ เพศ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา การมีตำแหน่งทางวิชาการ และการดำรงตำแหน่งบริหาร ดังแสดงในตาราง 14

ตาราง 14 แสดงจำนวนและร้อยละของข้อมูลเบื้องต้นของอาจารย์ผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามกลุ่มตัวอย่าง

| ตัวแปร                      | อาจารย์ใน<br>มหาวิทยาลัยของรัฐ<br>N=223 |        | อาจารย์ใน<br>มหาวิทยาลัยเอกชน<br>N=248 |        | อาจารย์ใน<br>มหาวิทยาลัยใน<br>กำกับของรัฐ<br>N=167 |        | รวม<br>N=638 |        |
|-----------------------------|-----------------------------------------|--------|----------------------------------------|--------|----------------------------------------------------|--------|--------------|--------|
|                             | จำนวน                                   | ร้อยละ | จำนวน                                  | ร้อยละ | จำนวน                                              | ร้อยละ | จำนวน        | ร้อยละ |
|                             |                                         |        |                                        |        |                                                    |        |              |        |
| <b>1. อายุช่วง 22-65 ปี</b> |                                         |        |                                        |        |                                                    |        |              |        |
| น้อยกว่า 30                 | 25                                      | 11.21  | 50                                     | 20.16  | 60                                                 | 35.93  | 135          | 21.16  |
| 31 – 40                     | 73                                      | 32.73  | 105                                    | 42.34  | 60                                                 | 35.93  | 238          | 37.30  |
| 41 – 50                     | 66                                      | 29.60  | 61                                     | 24.60  | 32                                                 | 19.16  | 159          | 24.92  |
| 51 – 60                     | 54                                      | 24.22  | 30                                     | 12.09  | 15                                                 | 8.98   | 99           | 15.52  |
| มากกว่า 60                  | 5                                       | 2.24   | 2                                      | 0.81   | -                                                  | -      | 7            | 1.10   |

| ตัวแปร                            | อาจารย์ใน<br>มหาวิทยาลัยของรัฐ<br>N=223 |        | อาจารย์ใน<br>มหาวิทยาลัยเอกชน<br>N=248 |        | อาจารย์ใน<br>มหาวิทยาลัยใน<br>กำกับของรัฐ N=167 |        | รวม<br>N=638 |        |
|-----------------------------------|-----------------------------------------|--------|----------------------------------------|--------|-------------------------------------------------|--------|--------------|--------|
|                                   | จำนวน                                   | ร้อยละ | จำนวน                                  | ร้อยละ | จำนวน                                           | ร้อยละ | จำนวน        | ร้อยละ |
|                                   |                                         |        |                                        |        |                                                 |        |              |        |
| <b>2. ประสบการณ์ทำงาน 1-38 ปี</b> |                                         |        |                                        |        |                                                 |        |              |        |
| น้อยกว่า 5 ปี                     | 65                                      | 29.15  | 80                                     | 32.26  | 97                                              | 58.08  | 242          | 37.93  |
| 6 – 10                            | 43                                      | 19.28  | 67                                     | 27.02  | 35                                              | 20.96  | 145          | 22.73  |
| 11 – 15                           | 28                                      | 12.56  | 44                                     | 17.74  | 14                                              | 8.38   | 86           | 13.48  |
| 16 – 20                           | 16                                      | 7.17   | 26                                     | 10.48  | 3                                               | 1.80   | 45           | 7.05   |
| 21 – 38                           | 71                                      | 31.84  | 31                                     | 12.50  | 18                                              | 10.78  | 120          | 18.81  |
| <b>3. เพศ</b>                     |                                         |        |                                        |        |                                                 |        |              |        |
| หญิง                              | 145                                     | 65.02  | 170                                    | 68.55  | 102                                             | 61.08  | 417          | 65.36  |
| ชาย                               | 78                                      | 34.98  | 78                                     | 31.45  | 65                                              | 38.92  | 221          | 34.64  |
| <b>4. สถานภาพ</b>                 |                                         |        |                                        |        |                                                 |        |              |        |
| สมรส                              | 99                                      | 44.39  | 126                                    | 50.81  | 113                                             | 67.66  | 338          | 52.98  |
| โสด                               | 116                                     | 52.02  | 119                                    | 47.98  | 53                                              | 31.74  | 288          | 45.14  |
| หย่า                              | 7                                       | 3.14   | 2                                      | 0.18   | 1                                               | 0.60   | 10           | 1.57   |
| ม่าย                              | 1                                       | 0.45   | 1                                      | 0.40   | -                                               | -      | 2            | 0.31   |
| <b>5. ระดับการศึกษา</b>           |                                         |        |                                        |        |                                                 |        |              |        |
| ปริญญาตรี                         | 10                                      | 4.48   | 48                                     | 19.35  | -                                               | -      | 58           | 9.09   |
| ปริญญาโท                          | 137                                     | 61.44  | 195                                    | 78.63  | 130                                             | 77.84  | 462          | 72.41  |
| ปริญญาเอก                         | 76                                      | 34.08  | 5                                      | 2.02   | 37                                              | 22.16  | 118          | 18.50  |
| <b>6. ตำแหน่งวิชาการ</b>          |                                         |        |                                        |        |                                                 |        |              |        |
| อาจารย์                           | 127                                     | 56.95  | 227                                    | 91.53  | 135                                             | 80.84  | 489          | 76.65  |
| ผู้ช่วยศาสตราจารย์                | 49                                      | 21.97  | 21                                     | 8.47   | 23                                              | 13.77  | 93           | 14.58  |
| รองศาสตราจารย์                    | 45                                      | 20.18  | -                                      | -      | 9                                               | 5.39   | 54           | 8.46   |
| ศาสตราจารย์                       | 2                                       | 0.90   | -                                      | -      | -                                               | -      | 2            | 0.13   |
| <b>7. ตำแหน่งบริหาร</b>           |                                         |        |                                        |        |                                                 |        |              |        |
| ไม่มี                             | 163                                     | 73.09  | 182                                    | 73.39  | 131                                             | 78.44  | 476          | 74.61  |
| -หัวหน้าหน่วย                     | 14                                      | 6.28   | 19                                     | 7.66   | 2                                               | 1.20   | 35           | 5.48   |
| -หัวหน้ารองหัวหน้าภาค/สาขา        | 26                                      | 11.66  | 34                                     | 13.71  | 23                                              | 13.77  | 83           | 13.01  |
| -คณบดี/รองผู้ช่วยคณบดี/ผอ.        |                                         |        |                                        |        |                                                 |        |              |        |
| ศูนย์/ สถาบัน/รอง/ เทียบเท่า      | 17                                      | 7.62   | 13                                     | 5.24   | 11                                              | 6.59   | 41           | 6.43   |
| -อื่นๆ(ผู้ช่วย/รองอธิการบดี)      | 3                                       | 1.35   | -                                      | -      | -                                               | -      | 3            | 0.47   |

จากตาราง 14 แจกแจงความถี่ จำนวน และร้อยละ ของกลุ่มตัวอย่างทั้งสามกลุ่ม คือ อาจารย์ในมหาวิทยาลัยของรัฐ เอกชน และในกำกับของรัฐ พบว่า มีอายุอยู่ในช่วง 31- 40 ปีเป็นส่วนใหญ่มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 32.73 , 42.34 และ 35.93 ตามลำดับ โดยมีอายุเฉลี่ยเท่ากับ 43.15, 38.93 และ 36.31 ปี ตามลำดับ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 9.93, 9.01 และ 8.84 ตามลำดับ ส่วนประสบการณ์การทำงาน จะเห็นว่า อาจารย์ในมหาวิทยาลัยของรัฐ มีประสบการณ์การทำงานมากอยู่ในช่วง 21 – 38 ปี ถึงร้อยละ 31.84 ส่วนอาจารย์ในมหาวิทยาลัยเอกชน และในกำกับของรัฐ ส่วนใหญ่มีประสบการณ์ทำงานอยู่ในช่วงน้อยกว่า 5 ปี คิดเป็นร้อยละ 32.26 และ 58.08 ตามลำดับ โดยมีประสบการณ์การทำงานเป็นอาจารย์ในมหาวิทยาลัยของรัฐ เอกชน และในกำกับของรัฐโดยเฉลี่ยเท่ากับ 14.26 , 10.43 และ 7.89 ปี ตามลำดับ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 10.78, 7.9 และ 8.2 ตามลำดับ

เมื่อพิจารณา จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามเพศ พบว่า ส่วนใหญ่ อาจารย์ในมหาวิทยาลัยของรัฐ เอกชนและในกำกับของรัฐ เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 65.02 , 68.55 และ 61.08 ตามลำดับ และสถานภาพสมรส พบว่าอาจารย์ในมหาวิทยาลัยของรัฐ ส่วนใหญ่ มีสถานภาพโสด คิดเป็นร้อยละ 52.02 ส่วนอาจารย์ในมหาวิทยาลัยเอกชนและในกำกับของรัฐมีสถานภาพสมรส คิดเป็นร้อยละ 50.81 และ 67.66 ตามลำดับ ส่วนระดับการศึกษา อาจารย์ในมหาวิทยาลัยของรัฐ เอกชน และในกำกับของรัฐ ส่วนใหญ่ จบการศึกษาระดับปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 61.44 , 78.63 และ 77.84 ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตาม ตำแหน่งวิชาการ พบว่า อาจารย์ในมหาวิทยาลัยของรัฐ เอกชน และในกำกับของรัฐทั้ง 3 กลุ่ม ไม่มีตำแหน่งทางวิชาการ เป็นอาจารย์ คิดเป็นร้อยละ 56.95 , 91.53 และ 80.84 ตามลำดับ ส่วนตำแหน่งบริหารของอาจารย์ทั้งสามกลุ่ม ส่วนใหญ่ ไม่มีตำแหน่งบริหาร คิดเป็นร้อยละ 73.09 , 73.39 และ 78.44 ตามลำดับ

1.2 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความเบ้ ความโด่ง และค่าสัมประสิทธิ์ ของความแปรผัน ของตัวแปรสังเกตได้ที่เป็นตัวแปรต่อเนื่อง ของกลุ่มตัวอย่างสามกลุ่ม คือ อาจารย์ในมหาวิทยาลัยภาครัฐ เอกชนและในกำกับของรัฐ ถึงแสดงรายละเอียดในตาราง 15

**ตาราง 15** แสดงค่ามัธยฐานเลขคณิต ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ความเบ้ (Skewness) ความโด่ง (Kurtosis) และค่าสัมประสิทธิ์ของความแปรผัน (Coefficient of Variance : CV) ของตัวแปรสังเกตได้ของกลุ่ม 1 อาจารย์ในมหาวิทยาลัยของรัฐ

| ตัวแปร                                                            | $\bar{X}$ | SD   | Skewness | Kurtosis | CV%   |
|-------------------------------------------------------------------|-----------|------|----------|----------|-------|
| <b>ตัวแปรแฝงภายใน-ความเป็นผู้นำทางวิชาการ (TY)</b>                |           |      |          |          |       |
| 1. ทักษะในการนำตนเองและทีมงาน (TY1)                               | 4.32      | 0.81 | -0.42    | -0.11    | 18.75 |
| 2. ทักษะในการพัฒนาและจูงใจบุคคล (TY2)                             | 4.28      | 0.79 | -0.38    | -0.24    | 18.46 |
| 3. ผลงานตอบสนองและขึ้นใจองค์กรสังคม(TY3)                          | 3.32      | 1.28 | -0.13    | -1.09    | 38.55 |
| <b>ตัวแปรแฝงภายใน สมรรถนะด้านบริการวิชาการ(TA)</b>                |           |      |          |          |       |
| 1. ความรอบรู้ทางวิชาการ (TA 1)                                    | 5.03      | 0.55 | -0.40    | -0.37    | 10.93 |
| 2. ทักษะติดต่องานบริการวิชาการ (TA 2)                             | 5.26      | 0.48 | -0.45    | -0.05    | 9.13  |
| 3. ทักษะการนำเสนอความรู้และบริการวิชาการ (TA 3)                   | 4.80      | 0.61 | -0.41    | 0.59     | 12.71 |
| <b>ตัวแปรแฝงภายนอก – สมรรถนะด้านการสอน (TB)</b>                   |           |      |          |          |       |
| 1. ความรู้ในสาขาวิชา (TB1)                                        | 4.57      | 0.85 | -0.87    | 1.02     | 18.60 |
| 2. ทักษะติดต่อองค์กรและวิชาชีพ (TB2 )                             | 4.99      | 0.62 | -0.52    | 0.01     | 12.43 |
| 3. ทักษะการสอนใช้สื่อและเทคโนโลยี (TB3)                           | 4.19      | 1.06 | -0.58    | -0.08    | 25.30 |
| <b>ตัวแปรแฝงภายนอก – สมรรถนะด้านวิจัย (TC)</b>                    |           |      |          |          |       |
| 1. ความรู้ในการวิจัย (TC1)                                        | 4.62      | 0.70 | -0.48    | 0.13     | 15.15 |
| 2. ทักษะติดต่อการทำวิจัย (TC2)                                    | 5.08      | 0.63 | -0.45    | -0.27    | 12.40 |
| 3. ทักษะการทำวิจัย (TC3)                                          | 4.08      | 0.95 | -0.30    | -0.46    | 23.28 |
| <b>ตัวแปรแฝงภายนอก-สมรรถนะด้านส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมไทยไทย (TD)</b> |           |      |          |          |       |
| 1. ความรู้ในหน้าที่ความรับผิดชอบต่อศิลปวัฒนธรรมไทย (TD1)          | 4.49      | 0.85 | -0.46    | 0.28     | 18.93 |
| 2. ทักษะติดต่องานส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมไทย(TD2)                     | 4.94      | 0.66 | -0.53    | 0.75     | 13.36 |
| 3. ทักษะในการถ่ายทอดศิลปวัฒนธรรมและภูมิปัญญาไทย (TD3)             | 4.20      | 0.93 | -0.28    | 0.21     | 22.14 |

ตัวแปรสังเกตได้ทุกตัว มีคะแนนอยู่ในช่วง 1 – 6

จากตาราง 15 ดังกล่าว พบว่า กลุ่มอาจารย์ในมหาวิทยาลัยของรัฐนี้ มีตัวแปรสังเกตได้ทั้งหมด 15 ตัวแปร มีค่ามัธยฐานเลขคณิต อยู่ในระดับค่อนข้างสูงคือเท่ากับ 3.32 – 5.26 ซึ่งค่ามัธยฐานเลขคณิตของตัวแปรต่ำสุดคือ ผลงานตอบสนองและขึ้นใจองค์กรสังคมและค่ามัธยฐานเลขคณิตของตัวแปรที่สูงสุดคือ

ทัศนคติต่องานบริการวิชาการ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) มีการกระจายของข้อมูลเป็นแบบปกติ อยู่ในช่วง 0.48 – 0.95 และตัวแปร ผลงานตอบสนองและชี้แจงการ สังคม และตัวแปรทักษะการทำ วิจัยมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกิน 1 คือเท่ากับ 1.28 และ 1.06 ตามลำดับ เมื่อพิจารณาลักษณะ การแจกแจงของตัวแปรสังเกตได้ทั้งหมดจากค่าความเบ้ (Skewness) และค่าความโด่ง (Kurtosis) พบว่า ค่าความเบ้ของตัวแปรติดลบ เข้าใกล้ 0 แสดงว่าตัวแปรมีการแจกแจงแบบเบ้ไปทางซ้าย เล็กน้อย ส่วนค่าความโด่งของตัวแปรมีความโด่งค่อนข้างต่ำไม่เกิน 1 แสดงว่าข้อมูลมีแนวโน้มมีการ กระจายมาก โดยข้อมูลของ ตัวแปรผลงานตอบสนองและชี้แจงการ สังคม มีค่าความโด่งสูงสุด เท่ากับ -1.09 และตัวแปรที่มีค่าความโด่งน้อยที่สุด คือ ทัศนคติต่อองค์กรและวิชาชีพ มีค่าความโด่ง เท่ากับ 0.01

เมื่อเปรียบเทียบค่าการกระจายของตัวแปรสังเกตได้ จากค่าสัมประสิทธิ์ของความแปรผัน พบว่า ตัวแปรผลงานตอบสนองและชี้แจงการสังคม มีค่าสัมประสิทธิ์ความแปรผันมากที่สุด คือ CV% เท่ากับ 38.55 และน้อยที่สุดคือ ทัศนคติต่องานบริการวิชาการ มี CV% เท่ากับ 9.13

**ตาราง 16** แสดงค่ามัธยฐานเลขคณิต ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ความเบ้ (Skewness) ความโด่ง (kurtosis) และค่าสัมประสิทธิ์ของความแปรผัน (Coefficient of Variance : CV) ของตัวแปรสังเกตได้ จากกลุ่ม 2 อาจารย์ในมหาวิทยาลัยเอกชน

| ตัวแปร                                             | $\bar{X}$ | SD   | Skewness | Kurtosis | CV%   |
|----------------------------------------------------|-----------|------|----------|----------|-------|
| <b>ตัวแปรแฝงภายใน-ความเป็นผู้นำทางวิชาการ (TY)</b> |           |      |          |          |       |
| 1. ทักษะในการนำตนเองและทีมงาน (TY1)                | 4.27      | 1.03 | 0.11     | -0.76    | 24.12 |
| 2. ทักษะในการพัฒนาและชี้นำบุคคล (TY2)              | 4.18      | 1.09 | 0.13     | -0.80    | 26.08 |
| 3. ผลงานตอบสนองและชี้แจงการสังคม(TY3)              | 3.31      | 1.68 | 0.31     | -1.26    | 50.76 |
| <b>ตัวแปรแฝงภายใน สมรรถนะด้านบริการวิชาการ(TA)</b> |           |      |          |          |       |
| 1. ความรอบรู้ทางวิชาการ (TA 1)                     | 5.04      | 0.07 | -0.09    | -1.04    | 13.89 |
| 2. ทัศนคติต่องานบริการวิชาการ (TA 2)               | 5.35      | 0.55 | -0.49    | -0.75    | 10.28 |
| 3. ทักษะการนำเสนอความรู้และบริการวิชาการ (TA 3)    | 4.94      | 0.73 | -0.27    | -0.46    | 14.78 |
| <b>ตัวแปรแฝงภายนอก – สมรรถนะด้านการสอน (TB)</b>    |           |      |          |          |       |
| 1. ความรู้ในสาขาวิชา (TB1)                         | 4.39      | 0.99 | -0.29    | -0.04    | 22.55 |
| 2. ทัศนคติต่อองค์กรและวิชาชีพ (TB2 )               | 4.89      | 0.77 | -0.29    | -0.54    | 15.75 |
| 3. ทักษะการสอนใช้สื่อและเทคโนโลยี (TB3)            | 3.80      | 1.36 | -0.11    | -0.73    | 35.79 |
| <b>ตัวแปรแฝงภายนอก – สมรรถนะด้านวิจัย (TC)</b>     |           |      |          |          |       |
| 1. ความรู้ในการวิจัย (TC1)                         | 4.59      | 0.89 | -0.19    | -0.39    | 19.39 |
| 2. ทัศนคติต่อการทำวิจัย (TC2)                      | 5.21      | 0.69 | -0.48    | -0.73    | 13.24 |
| 3. ทักษะการทำวิจัย (TC3)                           | 3.84      | 1.41 | -0.14    | -1.02    | 36.72 |
| <b>ตัวแปรแฝงภายนอก-สมรรถนะด้านส่งเสริม</b>         |           |      |          |          |       |
| <b>ศิลปวัฒนธรรมไทยไทย (TD)</b>                     |           |      |          |          |       |

|                                                          |      |      |       |       |       |
|----------------------------------------------------------|------|------|-------|-------|-------|
| 1. ความรู้ในหน้าที่ความรับผิดชอบต่อศิลปวัฒนธรรมไทย (TD1) | 4.72 | 0.93 | 1.55  | 1.26  | 19.70 |
| 2. ทักษะคิดทำงานส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมไทย(TD2)             | 5.17 | 0.67 | -0.47 | -0.32 | 12.96 |
| 3.ทักษะในการถ่ายทอดศิลปวัฒนธรรมและ<br>ภูมิปัญญาไทย (TD3) | 4.47 | 1.03 | -0.17 | -0.59 | 23.04 |

ตัวแปรสังเกตได้ทุกตัว มีคะแนนอยู่ในช่วง 1 – 6

จากตาราง 16 ดังกล่าว พบว่า กลุ่มอาจารย์ในมหาวิทยาลัยเอกชนนั้น มีตัวแปรสังเกตได้ทั้งหมด 15 ตัวแปร เช่นกัน มีค่ามัธยิมเลขคณิต อยู่ในระดับค่อนข้างสูงคือ เท่ากับ 3.31 – 5.35 ซึ่งค่ามัธยิมเลขคณิตของตัวแปรที่ต่ำสุด คือ ผลงานตอบสนองและชี้แจงการสังคมและค่ามัธยิมเลขคณิตของตัวแปรสูงสุดคือ ทักษะคิดงานบริการวิชาการเช่นเดียวกับอาจารย์ของรัฐ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน มีการกระจายของข้อมูลเป็นแบบปกติอยู่ในช่วง 0.55 – 1.36 โดยมีตัวแปรทักษะการทำวิจัยทักษะในการถ่ายทอดศิลปวัฒนธรรมและภูมิปัญญาไทย ทักษะการสอนใช้สื่อและเทคโนโลยี และผลงานตอบสนองและชี้แจงการสังคม ที่มีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานที่สูงเกิน 1 เท่ากับ 1.03, 1.36 , 1.41 และ 1.68 ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาลักษณะการแจกแจงของตัวแปรสังเกตได้ทั้งหมดจากค่าความเบ้ (Skewness) และความโด่ง (Kurtosis) ความเบ้ของตัวแปรคิดลบ เข้าใกล้ 0 แสดงว่าตัวแปรมีการแจกแจงแบบเบ้ไปทางซ้ายเล็กน้อย ส่วนค่าความโด่งของตัวแปรส่วนใหญ่มีความโด่งค่อนข้างต่ำ ไม่เกิน 1 แสดงว่าข้อมูลมีแนวโน้มจะมีการกระจายมาก โดยมีข้อมูลที่มีค่าความโด่งมากที่สุด คือ ความรู้ในหน้าที่ความรับผิดชอบต่อวัฒนธรรมไทย มีค่าความโด่งเท่ากับ 1.26 และตัวแปรที่มีค่าความโด่งน้อยที่สุดคือความรู้ในสาขาวิชา มีค่าความโด่ง เท่ากับ -0.04

เมื่อเปรียบเทียบค่าการกระจายของตัวแปรสังเกตได้จากค่าสัมประสิทธิ์ของความแปรผัน พบว่าตัวแปร ผลงานตอบสนองและชี้แจงการสังคม มีค่าสัมประสิทธิ์ความแปรผัน มากที่สุด คือ CV% เท่ากับ 50.76 และน้อยที่สุดคือ ทักษะคิดทำงานบริการวิชาการ เท่ากับ 10.28

**ตาราง 17** แสดงค่ามัธยิมเลขคณิต ( $\bar{X}$ )ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ความเบ้ (Skewness) ความโด่ง (Kurtosis) และค่าสัมประสิทธิ์ของความแปรผัน (Coefficient of Variance : CV) ของตัวแปรสังเกตได้ จากกลุ่ม 3 อาจารย์ในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

| ตัวแปร                                             | $\bar{X}$ | SD   | Skewness | Kurtosis | CV%   |
|----------------------------------------------------|-----------|------|----------|----------|-------|
| <b>ตัวแปรแฝงภายใน-ความเป็นผู้นำทางวิชาการ (TY)</b> |           |      |          |          |       |
| 1. ทักษะในการนำตนเองและทีมงาน (TY1)                | 4.13      | 0.84 | -0.19    | 0.19     | 20.34 |
| 2. ทักษะในการพัฒนาและชี้นำบุคคล (TY2)              | 4.18      | 0.81 | -0.13    | -0.45    | 19.38 |
| 3. ผลงานตอบสนองและชี้แจงการสังคม(TY3)              | 3.00      | 1.19 | 0.27     | -0.68    | 39.67 |
| <b>ตัวแปรแฝงภายใน สมรรถนะด้านบริการวิชาการ(TA)</b> |           |      |          |          |       |
| 1. ความรอบรู้ทางวิชาการ (TA 1)                     | 4.76      | 0.64 | -0.14    | -0.64    | 13.45 |
| 2. ทักษะคิดทำงานบริการวิชาการ (TA 2)               | 5.26      | 0.54 | -0.70    | 0.37     | 10.27 |

|                                                        |                             |           |                 |                 |            |
|--------------------------------------------------------|-----------------------------|-----------|-----------------|-----------------|------------|
| 3. ทักษะการนำเสนอความรู้และบริการวิชาการ (TA 3)        | 4.69                        | 0.66      | -0.23           | -0.64           | 14.07      |
| <b>ตัวแปรแฝงภายนอก – สมรรถนะด้านการสอน (TB)</b>        |                             |           |                 |                 |            |
| 1. ความรู้ในสาขาวิชา (TB1)                             | 4.36                        | 0.84      | -0.14           | -0.35           | 19.27      |
| 2. ทักษะคิดต่อการและการและวิชาชีพ (TB2 )               | 4.95                        | 0.58      | -0.07           | -0.52           | 11.72      |
| 3. ทักษะการสอนใช้สื่อและเทคโนโลยี (TB3)                | 3.87                        | 1.09      | -0.32           | -0.35           | 28.17      |
| <b>ตัวแปร</b>                                          | <b><math>\bar{X}</math></b> | <b>SD</b> | <b>Skewness</b> | <b>Kurtosis</b> | <b>CV%</b> |
| <b>ตัวแปรแฝงภายนอก – สมรรถนะด้านวิจัย (TC)</b>         |                             |           |                 |                 |            |
| 1. ความรู้ในการวิจัย (TC1)                             | 4.51                        | 0.76      | -0.30           | -0.06           | 16.85      |
| 2. ทักษะคิดต่อการทำวิจัย (TC2)                         | 5.10                        | 0.58      | -0.13           | -0.94           | 11.37      |
| 3. ทักษะการทำวิจัย (TC3)                               | 3.87                        | 0.98      | -0.01           | -0.50           | 25.32      |
| <b>ตัวแปรแฝงภายนอก-สมรรถนะด้านส่งเสริม</b>             |                             |           |                 |                 |            |
| <b>ศิลปวัฒนธรรมไทยไทย (TD)</b>                         |                             |           |                 |                 |            |
| 1.ความรู้ในหน้าที่ความรับผิดชอบต่อศิลปวัฒนธรรมไทย(TD1) | 4.38                        | 0.78      | 0.33            | -0.59           | 17.81      |
| 2. ทักษะคิดต่องานส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมไทย(TD2)          | 4.94                        | 0.69      | -0.26           | -0.60           | 13.97      |
| 3.ทักษะในการถ่ายทอดศิลปวัฒนธรรมและ                     | 4.20                        | 0.91      | -0.29           | -0.39           | 21.67      |
| ภูมิปัญญาไทย (TD3)                                     |                             |           |                 |                 |            |
| <b>ตัวแปรสังเกตได้ทุกตัวมีคะแนนอยู่ในช่วง 1 – 6</b>    |                             |           |                 |                 |            |

จากตาราง 17 พบว่า กลุ่มอาจารย์ในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐนี้มีตัวแปรสังเกตได้ทั้งหมด 15 ตัวแปร เช่นกัน มีค่ามัธยฐานเลขคณิต อยู่ในระดับค่อนข้างสูงเท่ากับ 3.00 – 5.26 ซึ่งค่ามัธยฐานเลขคณิตของตัวแปรที่ต่ำสุด คือ ผลงานตอบสนองและชี้แจงการสังคม และค่ามัธยฐานเลขคณิตของตัวแปรที่สูงที่สุด คือ ทักษะคิดต่องานบริการวิชาการ เช่นเดียวกับกลุ่มอาจารย์ในมหาวิทยาลัยของรัฐและเอกชน และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน มีการกระจายข้อมูลเป็นแบบปกติ อยู่ในช่วง 0.54 – 1.19 แต่มีตัวแปร ผลงานตอบสนองและชี้แจงการสังคม และตัวแปรทักษะการสอนใช้สื่อและเทคโนโลยี ที่มีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานที่สูงเกิน 1 คือ 1.19 และ 1.09 ตามลำดับ

เมื่อพิจารณา ลักษณะการแจกแจงของตัวแปรสังเกตได้ทั้งหมดจากค่าความเบ้ (Skewness) และความโด่ง (Kurtosis) พบว่าความเบ้ของตัวแปรติดลบเข้าใกล้ 0 แสดงว่าตัวแปรมีการแจกแจงแบบเบ้ไปทางซ้ายเล็กน้อย ส่วนค่าความโด่งของตัวแปรส่วนใหญ่มีความโด่งค่อนข้างต่ำไม่เกิน 1 แสดงว่าข้อมูลมีแนวโน้มจะมีการกระจายมาก โดยมีข้อมูลที่มีค่าความโด่งมากที่สุด มีการกระจายน้อยที่สุด คือ ทักษะคิดต่อการทำวิจัย มีค่าความโด่งเท่ากับ -0.94 และตัวแปรที่มีค่าความโด่งน้อยที่สุด คือ ความรู้ในการวิจัย มีค่าความโด่ง เท่ากับ -0.06

เมื่อเปรียบเทียบค่าการกระจายของตัวแปรสังเกตได้ จากค่าสัมประสิทธิ์ของความแปรผัน พบว่าตัวแปร ผลงานตอบสนองและชี้แจงการสังคม มีค่าสัมประสิทธิ์ความแปรผันมากที่สุด คือ CV% เท่ากับ 39.67 และน้อยที่สุด คือ ทักษะคิดต่องานบริการวิชาการ เท่ากับ 10.27 เช่นเดียวกับกลุ่มอาจารย์ในมหาวิทยาลัยของรัฐและเอกชน แสดงว่าตัวแปรผลงานตอบสนองและชี้แจงการสังคม



|                  |     |        |      |      |        |     |
|------------------|-----|--------|------|------|--------|-----|
| วัฒนธรรมไทย (TD) |     |        |      |      |        |     |
| ระหว่างกลุ่ม     | 2   | 9.67   | 4.84 | 8.92 | 0.000* | 1,2 |
| ภายในกลุ่ม       | 635 | 344.13 | 0.54 |      |        | 1,3 |
| รวม              | 637 | 353.80 |      |      |        | 2,3 |

ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ \*P-value < 0.05

จากตาราง 18 เมื่อพิจารณาจากค่าสถิติ F - ratio พบว่า ค่ามัชฌิมเลขคณิตของตัวแปรสังเกตได้ที่วัดตัวแปรแฝงด้านความเป็นผู้นำทางวิชาการ สมรรถนะด้านการสอน สมรรถนะด้านการทำวิจัย สมรรถนะด้านส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมไทย ระหว่างกลุ่ม 1 อาจารย์ในมหาวิทยาลัยของรัฐ กลุ่ม 2 อาจารย์ในมหาวิทยาลัยเอกชน และกลุ่ม 3 อาจารย์ในมหาวิทยาลัยในกำกับ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่  $p < 0.05$  เมื่อทำการวิเคราะห์เปรียบเทียบภายหลังเพื่อหาความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธีของ Scheffe พบว่า ค่ามัชฌิมเลขคณิตของตัวแปรสังเกตได้ วัดตัวแปรแฝงระหว่างคู่จะพบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ระหว่างคู่กลุ่ม 1 กับกลุ่ม 2 คู่กลุ่ม 1 กับกลุ่ม 3 และคู่กลุ่ม 2 กับกลุ่ม 3 ส่วนสำหรับ ตัวแปรสมรรถนะด้านบริการวิชาการ พบว่า ค่ามัชฌิมเลขคณิตของตัวแปรสังเกตได้วัดตัวแปรแฝงสมรรถนะด้านบริการวิชาการ มีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่  $p < 0.05$  ดังนั้นจากการเปรียบเทียบข้อมูลเบื้องต้นของข้อมูลทั้งสามกลุ่มส่วนใหญ่มีความแตกต่างกันจึงสามารถนำมาทำการวิเคราะห์ความสอดคล้องของรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยด้านสมรรถนะที่มีต่อความเป็นผู้นำทางวิชาการของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยของรัฐ เอกชน และในกำกับของรัฐว่ามีความแตกต่างกันอย่างไรในตอนๆที่ 3 ถึงตอนที่ 6 ต่อไป

### ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ 15 ตัวที่ใช้ในการพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความเป็นผู้นำทางวิชาการของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยทั้ง 3 กลุ่ม

รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของกลุ่มสมรรถนะที่มีอิทธิพลต่อความเป็นผู้นำทางวิชาการของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยนี้ประกอบด้วยตัวแปรแฝง 5 ตัว แต่ละตัวแปรแฝงวัดจากตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัว รวมเป็นตัวแปรสังเกตได้ 15 ตัว และรวมตัวแปรแฝง 5 ตัว จึงรวมตัวแปรทั้งสิ้นเป็น 20 ตัว โดยมีค่าความสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ในรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของความเป็นผู้นำทางวิชาการของอาจารย์ทั้งสามกลุ่ม นำเสนอในรูปแบบเมทริกซ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ ดังแสดงไว้ใน ตาราง 19 แสดงเมทริกซ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ของรูปแบบสมรรถนะด้านผู้นำทางวิชาการของกลุ่ม 1 อาจารย์ในมหาวิทยาลัยของรัฐ ในหน้า 100 ตาราง 20 แสดงเมทริกซ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ของรูปแบบสมรรถนะด้านผู้นำทางวิชาการของ

กลุ่ม 2 อาจารย์ในมหาวิทยาลัยเอกชน ในหน้า 101 และตาราง 21 แสดงเมทริกซ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ของรูปแบบสมรรถนะด้านผู้นำทางวิชาการของกลุ่ม 3 อาจารย์ในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ในหน้า 102



ตาราง 19 แสดงเมทริกซ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ของรูปแบบสมรรถนะด้านผู้นำทางวิชาการของกลุ่ม 1 อาจารย์ในมหาวิทยาลัยของรัฐ

|                 |                                            | ความเป็นผู้นำทางวิชาการ |                 |                 | สมรรถนะด้านการสอน |                 |                 | สมรรถนะด้านการทำวิจัย |                 |                 | สมรรถนะด้านบริการวิชาการ |                 |                 | สมรรถนะด้านส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมไทย |                 |                 |
|-----------------|--------------------------------------------|-------------------------|-----------------|-----------------|-------------------|-----------------|-----------------|-----------------------|-----------------|-----------------|--------------------------|-----------------|-----------------|------------------------------------|-----------------|-----------------|
|                 | ตัวแปรวัดได้                               | TY <sub>1</sub>         | TY <sub>2</sub> | TY <sub>3</sub> | TA <sub>1</sub>   | TA <sub>2</sub> | TA <sub>3</sub> | TB <sub>1</sub>       | TB <sub>2</sub> | TB <sub>3</sub> | TC <sub>1</sub>          | TC <sub>2</sub> | TC <sub>3</sub> | TD <sub>1</sub>                    | TD <sub>2</sub> | TD <sub>3</sub> |
| TY <sub>1</sub> | ทักษะนำตนเองและทีมงาน                      | 1.00                    |                 |                 |                   |                 |                 |                       |                 |                 |                          |                 |                 |                                    |                 |                 |
| TY <sub>2</sub> | ทักษะในการพัฒนาและชี้นำบุคคล               | 0.79**                  | 1.00            |                 |                   |                 |                 |                       |                 |                 |                          |                 |                 |                                    |                 |                 |
| TY <sub>3</sub> | ผลงานชิ้นนำองค์กร สังคม                    | 0.68**                  | 0.69**          | 1.00            |                   |                 |                 |                       |                 |                 |                          |                 |                 |                                    |                 |                 |
| TA <sub>1</sub> | ความรู้ในสาขาวิชา                          | 0.39**                  | 0.40**          | 0.28**          | 1.00              |                 |                 |                       |                 |                 |                          |                 |                 |                                    |                 |                 |
| TA <sub>2</sub> | ทัศนคติต่อการจัดการและวิชาชีพ              | 0.30**                  | 0.28**          | 0.09            | 0.56**            | 1.00            |                 |                       |                 |                 |                          |                 |                 |                                    |                 |                 |
| TA <sub>3</sub> | ทักษะการสอนใช้สื่อเทคโนโลยี                | 0.45**                  | 0.47**          | 0.36**          | 0.58**            | 0.64**          | 1.00            |                       |                 |                 |                          |                 |                 |                                    |                 |                 |
| TB <sub>1</sub> | ความรู้ในการทำวิจัย                        | 0.60**                  | 0.52**          | 0.44**          | 0.47**            | 0.37**          | 0.50**          | 1.00                  |                 |                 |                          |                 |                 |                                    |                 |                 |
| TB <sub>2</sub> | ทัศนคติต่อการทำวิจัย                       | 0.51**                  | 0.51**          | 0.30**          | 0.41**            | 0.53**          | 0.48**          | 0.57**                | 1.00            |                 |                          |                 |                 |                                    |                 |                 |
| TB <sub>3</sub> | ทักษะการทำวิจัย                            | 0.67**                  | 0.62**          | 0.62**          | 0.35**            | 0.21**          | 0.40**          | 0.78**                | 0.55**          | 1.00            |                          |                 |                 |                                    |                 |                 |
| TC <sub>1</sub> | ความรอบรู้ทางวิชาการ                       | 0.66**                  | 0.68**          | 0.52**          | 0.49**            | 0.40**          | 0.56**          | 0.61**                | 0.62**          | 0.63**          | 1.00                     |                 |                 |                                    |                 |                 |
| TC <sub>2</sub> | ทัศนคติต่องานบริการวิชาการ                 | 0.34**                  | 0.37**          | 0.10            | 0.46**            | 0.53**          | 0.43**          | 0.34**                | 0.54**          | 0.30**          | 0.53**                   | 1.00            |                 |                                    |                 |                 |
| TC <sub>3</sub> | ทักษะในการนำเสนอและบริการวิชาการ           | 0.71**                  | 0.71**          | 0.76**          | 0.39**            | 0.21**          | 0.44**          | 0.55**                | 0.44**          | 0.71**          | 0.66**                   | 0.29**          | 1.00            |                                    |                 |                 |
| TD <sub>1</sub> | ความรู้ในหน้าที่ต่อวัฒนธรรม                | 0.17**                  | 0.23**          | 0.21**          | 0.21**            | 0.36**          | 0.38**          | 0.20**                | 0.29**          | 0.17**          | 0.33**                   | 0.36**          | 0.25**          | 1.00                               |                 |                 |
| TD <sub>2</sub> | ทัศนคติต่องานส่งเสริมวัฒนธรรมไทย           | 0.13**                  | 0.18**          | -0.02           | 0.30**            | 0.43**          | 0.35**          | 0.03                  | 0.30**          | 0.01            | 0.22**                   | 0.44**          | 0.05            | 0.66**                             | 1.00            |                 |
| TD <sub>3</sub> | ทักษะการถ่ายทอดศิลปวัฒนธรรมและภูมิปัญญาไทย | 0.31**                  | 0.40**          | 0.33**          | 0.30**            | 0.34**          | 0.38**          | 0.14**                | 0.23**          | 0.18**          | 0.36**                   | 0.29**          | 0.35**          | 0.71**                             | 0.66**          | 1.00            |
|                 | MEAN                                       | 4.32                    | 4.28            | 3.32            | 5.03              | 5.26            | 4.80            | 4.57                  | 4.98            | 4.19            | 4.63                     | 5.08            | 4.08            | 4.49                               | 4.94            | 4.20            |
|                 | SD                                         | 0.81                    | 0.79            | 1.28            | 0.55              | 0.48            | 0.61            | 0.85                  | 0.62            | 1.06            | 0.70                     | 0.63            | 0.95            | 0.85                               | 0.66            | 0.93            |

\* P < 0.05    \*\* P < 0.01

ตาราง 20 แสดงเมตริกซ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ของรูปแบบสมรรถนะด้านผู้นำทางวิชาการของกลุ่ม 2 อาจารย์ในมหาวิทยาลัยเอกชน

|                 |                                            | ความเป็นผู้นำทางวิชาการ |                 |                 | สมรรถนะด้านการสอน |                 |                 | สมรรถนะด้านการทำวิจัย |                 |                 | สมรรถนะด้านบริการวิชาการ |                 |                 | สมรรถนะด้านส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมไทย |                 |                 |
|-----------------|--------------------------------------------|-------------------------|-----------------|-----------------|-------------------|-----------------|-----------------|-----------------------|-----------------|-----------------|--------------------------|-----------------|-----------------|------------------------------------|-----------------|-----------------|
|                 | ตัวแปรวัดได้                               | TY <sub>1</sub>         | TY <sub>2</sub> | TY <sub>3</sub> | TA <sub>1</sub>   | TA <sub>2</sub> | TA <sub>3</sub> | TB <sub>1</sub>       | TB <sub>2</sub> | TB <sub>3</sub> | TC <sub>1</sub>          | TC <sub>2</sub> | TC <sub>3</sub> | TD <sub>1</sub>                    | TD <sub>2</sub> | TD <sub>3</sub> |
| TY <sub>1</sub> | ทักษะนำตนเองและทีมงาน                      | 1.00                    |                 |                 |                   |                 |                 |                       |                 |                 |                          |                 |                 |                                    |                 |                 |
| TY <sub>2</sub> | ทักษะในการพัฒนาและชี้นำบุคคล               | 0.88**                  | 1.00            |                 |                   |                 |                 |                       |                 |                 |                          |                 |                 |                                    |                 |                 |
| TY <sub>3</sub> | ผลงานชิ้นนำองค์กร สังคม                    | 0.86**                  | 0.87**          | 1.00            |                   |                 |                 |                       |                 |                 |                          |                 |                 |                                    |                 |                 |
| TA <sub>1</sub> | ความรู้ในสาขาวิชา                          | 0.71**                  | 0.69**          | 0.69**          | 1.00              |                 |                 |                       |                 |                 |                          |                 |                 |                                    |                 |                 |
| TA <sub>2</sub> | ทัศนคติต่อองค์กรและวิชาชีพ                 | 0.56**                  | 0.53**          | 0.52**          | 0.71**            | 1.00            |                 |                       |                 |                 |                          |                 |                 |                                    |                 |                 |
| TA <sub>3</sub> | ทักษะการสอนใช้สื่อเทคโนโลยี                | 0.68**                  | 0.66**          | 0.65**          | 0.78**            | 0.70**          | 1.00            |                       |                 |                 |                          |                 |                 |                                    |                 |                 |
| TB <sub>1</sub> | ความรู้ในการทำวิจัย                        | 0.71**                  | 0.67**          | 0.69**          | 0.66**            | 0.55**          | 0.63**          | 1.00                  |                 |                 |                          |                 |                 |                                    |                 |                 |
| TB <sub>2</sub> | ทัศนคติต่อการทำวิจัย                       | 0.54**                  | 0.52**          | 0.47**          | 0.47**            | 0.52**          | 0.48**          | 0.64**                | 1.00            |                 |                          |                 |                 |                                    |                 |                 |
| TB <sub>3</sub> | ทักษะการทำวิจัย                            | 0.78**                  | 0.72**          | 0.79**          | 0.61**            | 0.50**          | 0.62**          | 0.79**                | 0.61**          | 1.00            |                          |                 |                 |                                    |                 |                 |
| TC <sub>1</sub> | ความรู้รอบรู้ทางวิชาการ                    | 0.77**                  | 0.73**          | 0.71**          | 0.71**            | 0.61**          | 0.72**          | 0.71**                | 0.65**          | 0.77**          | 1.00                     |                 |                 |                                    |                 |                 |
| TC <sub>2</sub> | ทัศนคติต่องานบริการวิชาการ                 | 0.52**                  | 0.52**          | 0.43**          | 0.57**            | 0.59**          | 0.51**          | 0.46**                | 0.63**          | 0.45**          | 0.69**                   | 1.00            |                 |                                    |                 |                 |
| TC <sub>3</sub> | ทักษะในการนำเสนอและบริการวิชาการ           | 0.82**                  | 0.80**          | 0.85**          | 0.74**            | 0.54**          | 0.66**          | 0.72**                | 0.46**          | 0.80**          | 0.77**                   | 0.49**          | 1.00            |                                    |                 |                 |
| TD <sub>1</sub> | ความรู้ในหน้าที่ต่อวัฒนธรรม                | 0.42**                  | 0.42**          | 0.42**          | 0.50**            | 0.44**          | 0.41**          | 0.45**                | 0.43**          | 0.40**          | 0.45**                   | 0.48**          | 0.43**          | 1.00                               |                 |                 |
| TD <sub>2</sub> | ทัศนคติต่องานส่งเสริมวัฒนธรรมไทย           | 0.39**                  | 0.47**          | 0.40**          | 0.52**            | 0.53**          | 0.43**          | 0.37**                | 0.42**          | 0.31**          | 0.44**                   | 0.57**          | 0.39**          | 0.65**                             | 1.00            |                 |
| TD <sub>3</sub> | ทักษะการถ่ายทอดศิลปวัฒนธรรมและภูมิปัญญาไทย | 0.62**                  | 0.64**          | 0.69**          | 0.66**            | 0.57**          | 0.59**          | 0.55**                | 0.38**          | 0.57**          | 0.57**                   | 0.43**          | 0.63**          | 0.64**                             | 0.69**          | 1.00            |
|                 | MEAN                                       | 4.27                    | 4.18            | 3.31            | 5.04              | 5.35            | 4.94            | 4.39                  | 4.89            | 3.80            | 4.59                     | 5.21            | 3.85            | 4.72                               | 5.17            | 4.47            |
|                 | SD                                         | 1.03                    | 1.09            | 1.68            | 0.70              | 0.55            | 0.73            | 0.99                  | 0.77            | 1.36            | 0.90                     | 0.69            | 1.41            | 0.93                               | 0.67            | 1.03            |

\* P < 0.05    \*\* P < 0.01

ตาราง 21 แสดงเมตริกซ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ของรูปแบบสมรรถนะด้านผู้นำทางวิชาการของกลุ่ม 3 อาจารย์ในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

|                 |                                            | ความเป็นผู้นำทางวิชาการ |                 |                 | สมรรถนะด้านการสอน |                 |                 | สมรรถนะด้านการทำวิจัย |                 |                 | สมรรถนะด้านบริการวิชาการ |                 |                 | สมรรถนะด้านส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมไทย |                 |                 |
|-----------------|--------------------------------------------|-------------------------|-----------------|-----------------|-------------------|-----------------|-----------------|-----------------------|-----------------|-----------------|--------------------------|-----------------|-----------------|------------------------------------|-----------------|-----------------|
|                 | ตัวแปรวัดได้                               | TY <sub>1</sub>         | TY <sub>2</sub> | TY <sub>3</sub> | TA <sub>1</sub>   | TA <sub>2</sub> | TA <sub>3</sub> | TB <sub>1</sub>       | TB <sub>2</sub> | TB <sub>3</sub> | TC <sub>1</sub>          | TC <sub>2</sub> | TC <sub>3</sub> | TD <sub>1</sub>                    | TD <sub>2</sub> | TD <sub>3</sub> |
| TY <sub>1</sub> | ทักษะนำตนเองและทีมงาน                      | 1.00                    |                 |                 |                   |                 |                 |                       |                 |                 |                          |                 |                 |                                    |                 |                 |
| TY <sub>2</sub> | ทักษะในการพัฒนาและชี้นำบุคคล               | 0.80**                  | 1.00            |                 |                   |                 |                 |                       |                 |                 |                          |                 |                 |                                    |                 |                 |
| TY <sub>3</sub> | ผลงานชิ้นเอกการ สังคม                      | 0.71**                  | 0.76**          | 1.00            |                   |                 |                 |                       |                 |                 |                          |                 |                 |                                    |                 |                 |
| TA <sub>1</sub> | ความรู้ในสาขาวิชา                          | 0.65**                  | 0.59**          | 0.48**          | 1.00              |                 |                 |                       |                 |                 |                          |                 |                 |                                    |                 |                 |
| TA <sub>2</sub> | ทัศนคติต่อองค์กรและวิชาชีพ                 | 0.36**                  | 0.35**          | 0.18*           | 0.62**            | 1.00            |                 |                       |                 |                 |                          |                 |                 |                                    |                 |                 |
| TA <sub>3</sub> | ทักษะการสอนใช้สื่อเทคโนโลยี                | 0.52**                  | 0.57**          | 0.51**          | 0.68**            | 0.55**          | 1.00            |                       |                 |                 |                          |                 |                 |                                    |                 |                 |
| TB <sub>1</sub> | ความรู้ในการทำวิจัย                        | 0.68**                  | 0.58**          | 0.50**          | 0.72**            | 0.48**          | 0.53**          | 1.00                  |                 |                 |                          |                 |                 |                                    |                 |                 |
| TB <sub>2</sub> | ทัศนคติต่อการทำวิจัย                       | 0.63**                  | 0.55**          | 0.42**          | 0.63**            | 0.60**          | 0.51**          | 0.68**                | 1.00            |                 |                          |                 |                 |                                    |                 |                 |
| TB <sub>3</sub> | ทักษะการทำวิจัย                            | 0.69**                  | 0.60**          | 0.58**          | 0.62**            | 0.36**          | 0.53**          | 0.75**                | 0.59**          | 1.00            |                          |                 |                 |                                    |                 |                 |
| TC <sub>1</sub> | ความรอบรู้ทางวิชาการ                       | 0.72**                  | 0.73**          | 0.63**          | 0.67**            | 0.40**          | 0.68**          | 0.61**                | 0.61**          | 0.60**          | 1.00                     |                 |                 |                                    |                 |                 |
| TC <sub>2</sub> | ทัศนคติต่องานบริการวิชาการ                 | 0.40**                  | 0.41**          | 0.29**          | 0.44**            | 0.47**          | 0.43**          | 0.40**                | 0.56**          | 0.29**          | 0.55**                   | 1.00            |                 |                                    |                 |                 |
| TC <sub>3</sub> | ทักษะในการนำเสนอและบริการวิชาการ           | 0.75**                  | 0.76**          | 0.80**          | 0.61**            | 0.30**          | 0.55**          | 0.65**                | 0.53**          | 0.68**          | 0.70**                   | 0.33**          | 1.00            |                                    |                 |                 |
| TD <sub>1</sub> | ความรู้ในหน้าที่ต่อวัฒนธรรม                | 0.47**                  | 0.49**          | 0.46**          | 0.41**            | 0.34**          | 0.45**          | 0.40**                | 0.43**          | 0.43**          | 0.49**                   | 0.42**          | 0.32**          | 1.00                               |                 |                 |
| TD <sub>2</sub> | ทัศนคติต่องานส่งเสริมวัฒนธรรมไทย           | 0.38**                  | 0.41**          | 0.27**          | 0.30**            | 0.43**          | 0.25**          | 0.27**                | 0.49**          | 0.25**          | 0.32**                   | 0.49**          | 0.29**          | 0.61**                             | 1.00            |                 |
| TD <sub>3</sub> | ทักษะการถ่ายทอดศิลปวัฒนธรรมและภูมิปัญญาไทย | 0.50**                  | 0.57**          | 0.60**          | 0.35**            | 0.23**          | 0.38**          | 0.30**                | 0.35**          | 0.38**          | 0.47**                   | 0.29**          | 0.47**          | 0.70**                             | 0.69**          | 1.00            |
|                 | MEAN                                       | 4.13                    | 4.18            | 3.00            | 4.76              | 5.26            | 4.69            | 4.36                  | 4.94            | 3.87            | 4.51                     | 5.10            | 3.87            | 4.38                               | 4.20            | 4.20            |
|                 | SD                                         | 0.84                    | 0.81            | 1.19            | 0.64              | 0.54            | 0.66            | 0.84                  | 0.58            | 1.09            | 0.76                     | 0.58            | 0.98            | 0.78                               | 0.91            | 0.91            |

\* P < 0.05    \*\* P < 0.01

**จากตาราง 19** แสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ของรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของกลุ่ม 1 อาจารย์ในมหาวิทยาลัยของรัฐ พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ 15 ตัวแปร มีค่าความแตกต่างจากศูนย์อย่างไม่มีนัยสำคัญของสถิติที่ระดับ 0.05 จำนวน 6 คู่ และมีค่าความแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญของสถิติที่ระดับ 0.01 จำนวน 99 คู่ จากจำนวนทั้งหมด 105 คู่ คิดเป็นร้อยละ 94.29 ตัวแปรสังเกตได้ทุกตัวมีความสำคัญเชิงบวกอยู่ในระดับสูง ด้วยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์หรือค่า  $r$  มากกว่า 0.2 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยที่ตัวแปรความเป็นผู้นำทางวิชาการมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับตัวแปรสังเกตได้เกือบทุกตัว ยกเว้น ทักษะคิดต่อการจัดการวิชาชีพ ทักษะคิดต่องานบริการวิชาการ และทักษะคิดต่องานส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมไทย ที่มีความสัมพันธ์อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติต่อตัวแปรผลงานตอบสนองและชี้นำองค์การสังคม และตัวแปรสังเกตได้ที่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรสังเกตได้ทุกตัวอยู่ในระดับสูงคือ ทักษะในการพัฒนาและชี้นำบุคคล ส่วนตัวแปรสังเกตได้ที่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรสังเกตได้อื่น ๆ น้อยที่สุด คือ ทักษะคิดต่องานส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมไทย

เมื่อพิจารณา ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ระหว่างภายในกลุ่มตัวแปรแฝงภายในกลุ่มเดียวกัน พบว่า ตัวแปรสังเกตได้มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระหว่างกันภายในกลุ่มตัวแปรแฝงด้านความเป็นผู้นำทางวิชาการ สมรรถนะด้านการสอน สมรรถนะด้านการทำวิจัย สมรรถนะด้านบริการวิชาการ และสมรรถนะด้านส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมไทยโดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.13 – 0.79 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างคู่ที่มีความสัมพันธ์กันสูงสุดคือคู่ระหว่าง ทักษะในการนำตนเองและทีมงาน กับทักษะในการพัฒนาและชี้นำบุคคล มีค่า  $r$  เท่ากับ 0.79 รองลงมาคือคู่ระหว่าง ความรู้ในการทำวิจัยกับทักษะการทำวิจัย และคู่ที่มีความสัมพันธ์กันน้อยที่สุด คือ ทักษะคิดต่องานส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมไทยกับทักษะในการพัฒนาและชี้นำบุคคล บุคคล โดยมีค่า  $r$  เท่ากับ 0.13

**จากตาราง 20** แสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ของรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของกลุ่ม 2 อาจารย์ในมหาวิทยาลัยเอกชน พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ 15 ตัวแปร มีค่าความแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ครบทุกคู่ จำนวน 105 คู่ คิดเป็นร้อยละ 100.00 และตัวแปรสังเกตได้ทุกตัว มีความสัมพันธ์เชิงบวก อยู่ในระดับสูง ด้วยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์หรือค่า  $r$  มากกว่า 0.2 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยตัวแปรสังเกตได้ในตัวแปรแฝงด้านความเป็นผู้นำทางวิชาการ มีความสัมพันธ์กับตัวแปรสังเกตได้อื่น ๆ มากที่สุด คือ ทักษะในการพัฒนาและชี้นำบุคคล และตัวแปรที่ มีความสัมพันธ์กับตัวแปรสังเกตได้อื่น ๆ น้อยที่สุดคือ ทักษะคิดต่องานส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมไทย

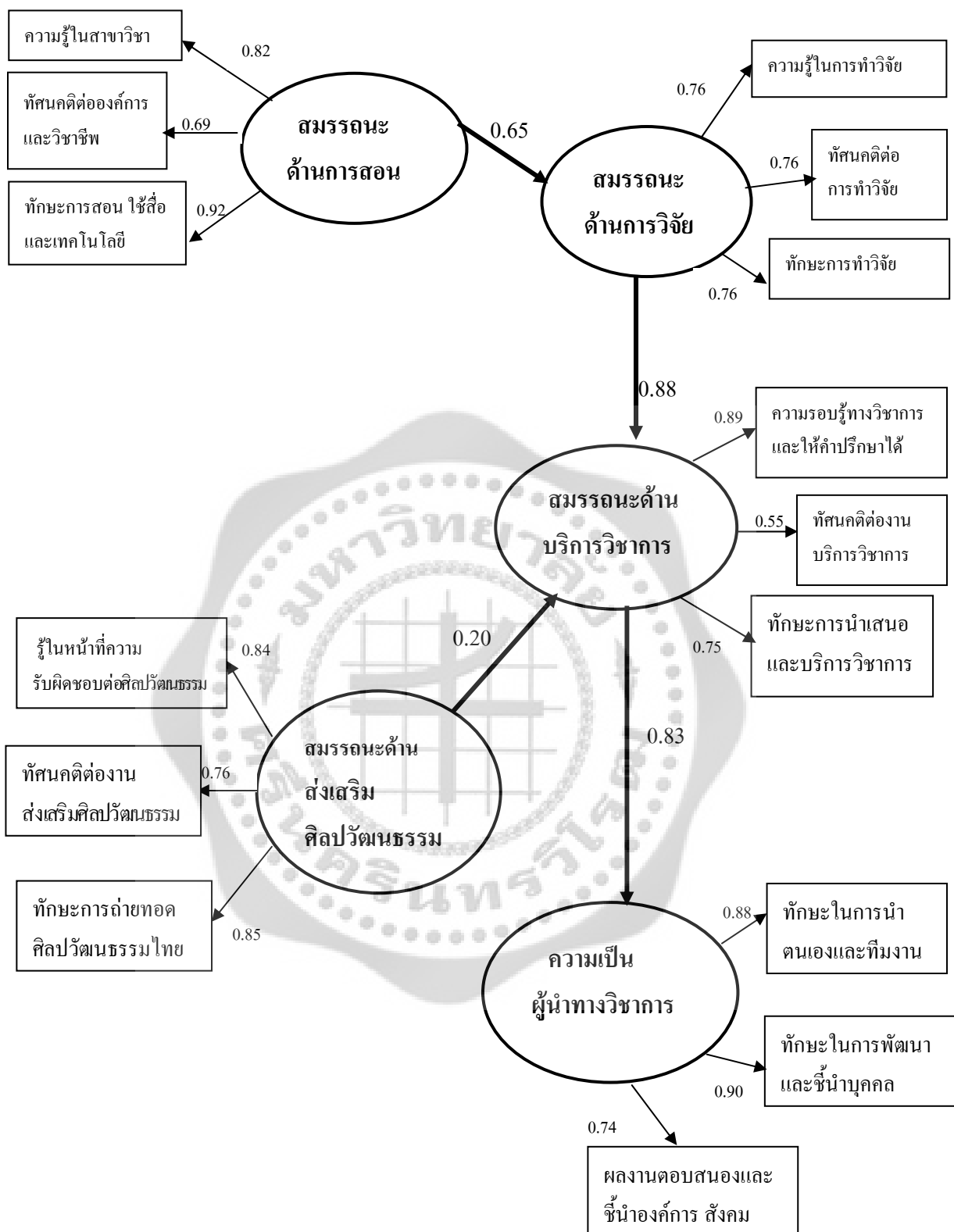
เมื่อพิจารณา ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ระหว่างภายในกลุ่มตัวแปรแฝงภายในกลุ่มเดียวกันพบว่า ตัวแปรสังเกตได้มีความสัมพันธ์ระหว่างกันภายในกลุ่มตัวแปรแฝงด้านความเป็นผู้นำทางวิชาการ สมรรถนะด้านการสอน สมรรถนะด้านการทำวิจัย สมรรถนะด้านบริการวิชาการและสมรรถนะด้านส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมไทย โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.31 – 0.88 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ระหว่างคู่ที่มีความสัมพันธ์กันสูงสุดคือ ทักษะในการนำตนเองและทีมงาน กับทักษะในการพัฒนาและชี้นำบุคคล เช่นเดียวกับกลุ่ม 1 อาจารย์ในมหาวิทยาลัยของรัฐ มีค่า  $r$  เท่ากับ 0.88 รองลงมาคือ ระหว่างคู่ ทักษะในการพัฒนาและชี้นำบุคคล กับผลงานตอบสนองและชี้นำองค์กร สังคม และคู่ที่มีความสัมพันธ์กันน้อยที่สุด คือ ระหว่างคู่ทัศนคติต่องานส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมไทย กับทักษะในการทำวิจัย

จากตาราง 21 แสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ของรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของกลุ่ม 3 อาจารย์ในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ 15 ตัวแปร มีค่าความแตกต่างจากศูนย์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติทุกคู่ที่ระดับ 0.05 จำนวน 1 คู่และที่ระดับ 0.01 จำนวน 104 คู่ รวมจำนวน 105 คู่ คิดเป็นร้อยละ 100.00 และตัวแปรสังเกตได้ทุกตัวมีความสัมพันธ์เชิงบวกอยู่ในระดับสูง ด้วยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์หรือค่า  $r$  มากกว่า 0.2 อย่างมีนัยสำคัญของสถิติที่ระดับ 0.01 โดยตัวแปรสังเกตได้ในตัวแปรแฝงด้านความเป็นผู้นำทางวิชาการมีความสัมพันธ์กับตัวแปรสังเกตได้อื่น ๆ มากที่สุดคือ ทักษะในการพัฒนาชี้นำบุคคล ส่วนตัวแปรสังเกตได้ที่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรสังเกตได้อื่น ๆ น้อยที่สุดคือ ทัศนคติต่อองค์กร วิชาชีพ

เมื่อพิจารณา ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ระหว่างภายในกลุ่มตัวแปรแฝงภายในกลุ่มเดียวกัน พบว่า ตัวแปรสังเกตได้มีความสัมพันธ์ระหว่างกันภายในกลุ่มตัวแปรแฝงด้านความเป็นผู้นำทางวิชาการ สมรรถนะด้านการสอน สมรรถนะด้านการทำวิจัย สมรรถนะด้านบริการวิชาการและสมรรถนะด้านส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมไทย โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.23 – 0.80 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ระหว่างคู่ที่มีความสัมพันธ์กันสูงสุดคือ ทักษะในการนำตนเองและทีมงาน กับทักษะในการพัฒนาและชี้นำบุคคล และมีค่า  $r$  เท่ากับ 0.80 รองลงมาคือ ระหว่างคู่ ผลงานตอบสนองและชี้นำองค์กร สังคม กับทักษะในการนำเสนอและบริการวิชาการ และคู่ที่มีความสัมพันธ์กันน้อยที่สุด คือ ทัศนคติต่อองค์กรวิชาชีพ กับทักษะในการถ่ายทอดวัฒนธรรมและภูมิปัญญาไทย

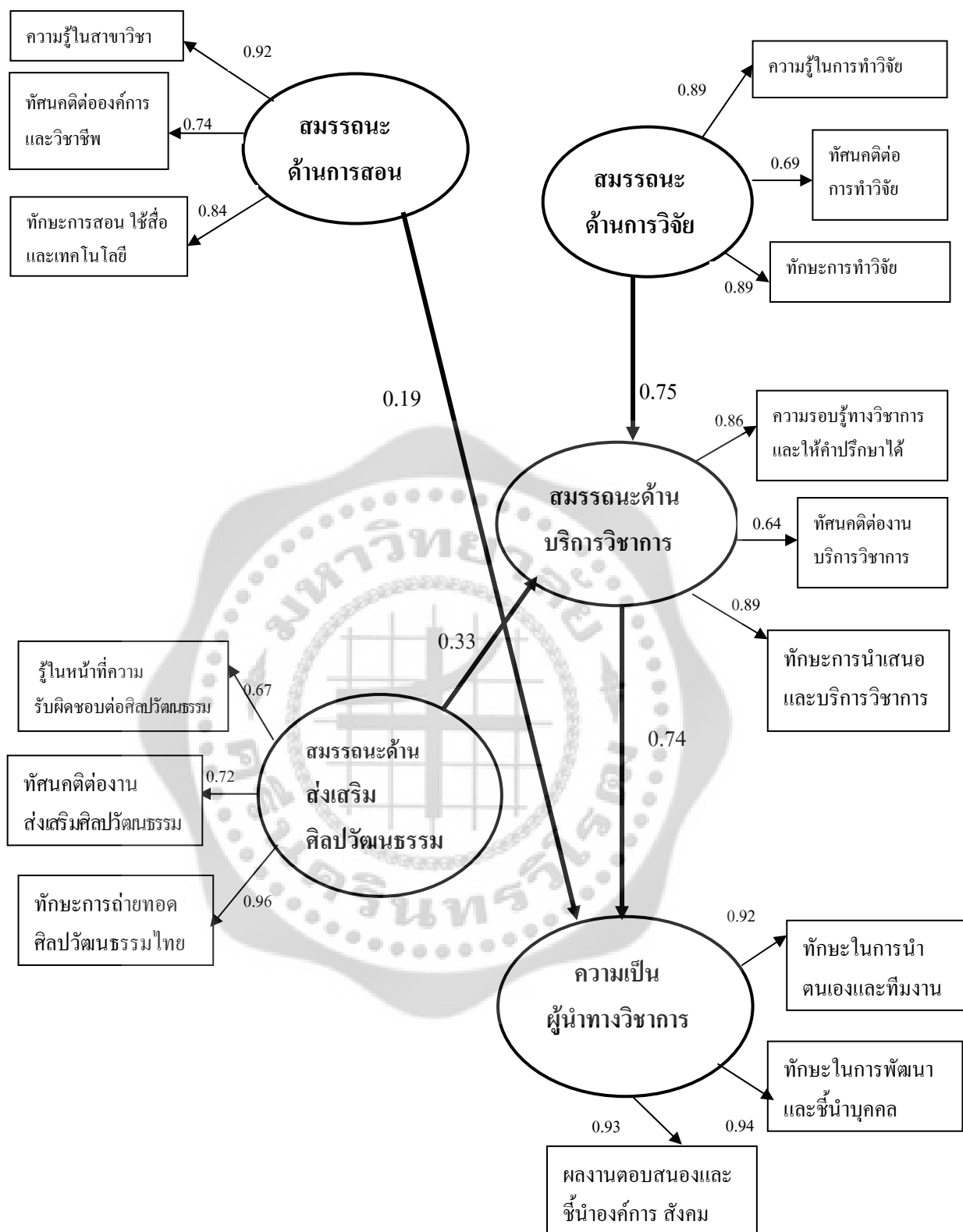
#### ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องของรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของสมรรถนะที่มีอิทธิพลต่อความเป็นผู้นำทางวิชาการตามสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ทั้ง 3 กลุ่ม

จากผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องของรูปแบบสมมติฐานดังภาพประกอบ 2 (หน้า 10) กับข้อมูลเชิงประจักษ์ของกลุ่มตัวอย่างสามกลุ่มคือ กลุ่ม 1 อาจารย์ในมหาวิทยาลัยของรัฐ จำนวน 223 คน กลุ่ม 2 อาจารย์ในมหาวิทยาลัยเอกชน จำนวน 248 คน และกลุ่ม 3 เป็นอาจารย์ในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จำนวน 167 คน โดยใช้โปรแกรมการวิเคราะห์ลิสเรล เวอร์ชัน 8.30 พบว่า รูปแบบสมรรถนะด้านผู้นำทางวิชาการของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยตามสมมติฐาน มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ของกลุ่มตัวอย่างทั้ง 3 กลุ่ม โดยที่รูปแบบนี้สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ของกลุ่มตัวอย่างทั้งสามกลุ่ม โดยสันนิษฐานเบื้องต้น (Assumption) ของโมเดลลิสเรลที่ว่า ความคลาดเคลื่อนของตัวแปรแฝงภายใน (TE) ตัวแปรแฝงภายนอก (TD) ต้องเป็นอิสระต่อกัน โดยไม่มีความสัมพันธ์กัน แต่การวิเคราะห์ครั้งนี้ ยอมรับโดยพล่ายอิสระให้ความคลาดเคลื่อนของตัวแปรมีความสัมพันธ์กันได้ และปรับรูปแบบตามผลการวิเคราะห์จากโปรแกรมลิสเรลนั้นพิจารณาจากดัชนีการปรับแก้ (Modification Indices for THETA – EPS, THETA - DELTA) จนได้รูปแบบที่มีความสอดคล้องกับข้อมูลความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง – ดังนั้นในการตรวจสอบความตรงของรูปแบบทั้งสามกลุ่ม จึงมีความแตกต่างกันในบางส่วนของทิศทาง และขนาดหรือนำหนักอิทธิพล นำเสนอไว้ผังแผนภาพแสดงอิทธิพล ในรูปแบบสมรรถนะด้านผู้นำทางวิชาการของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยจำนวน 3 รูปแบบ ได้แก่ ภาพประกอบ 19 แสดงเส้นทางอิทธิพลใน รูปแบบสมรรถนะด้านผู้นำทางวิชาการของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยของรัฐ ภาพประกอบ 20 แสดงรูปแบบสมรรถนะด้านผู้นำทางวิชาการของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยเอกชน และภาพประกอบ 21 แสดงรูปแบบสมรรถนะด้านผู้นำทางวิชาการของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ พร้อมทั้งนำเสนอผลการวิเคราะห์ค่าสถิติการวิเคราะห์อิทธิพล และเมตริกซ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงของกลุ่ม อาจารย์ในมหาวิทยาลัยของรัฐ เอกชน และในกำกับของรัฐ ดังแสดงในตาราง 22 ตาราง 23 และตาราง 24 ตามลำดับ



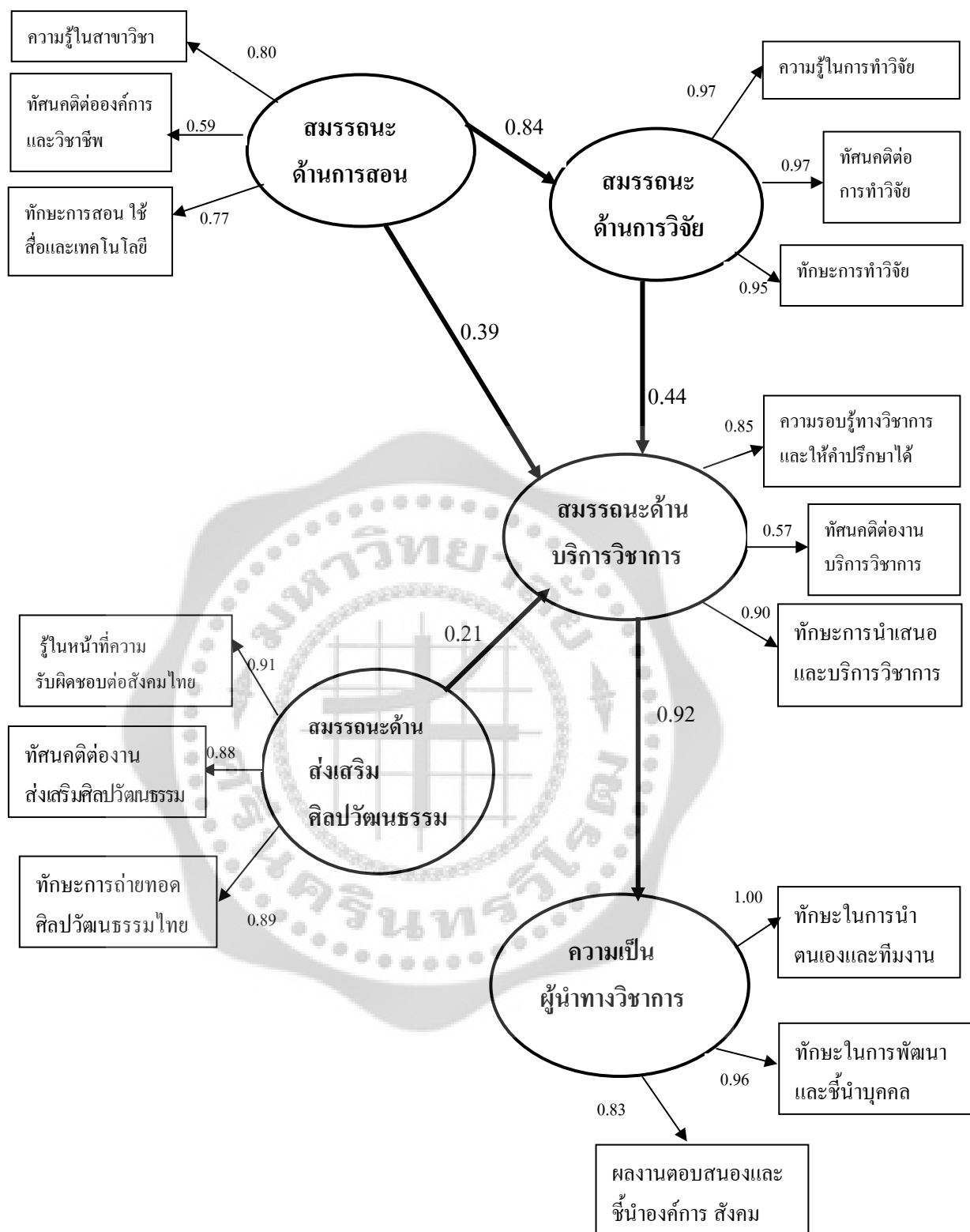
Chi-square = 31.45 , df = 42 , P-value = 0.88 , GFI = 0.98 , AGFI = 0.95 , RMR = 0.029 , RMSEA = 0.000

ภาพประกอบ 19 แสดงรูปแบบสมรรถนะด้านผู้นำทางวิชาการของอาจารย์ใน มหาวิทยาลัยของรัฐ



Chi-square = 30.66 , df = 38 , P-value = 0.796 , GFI = 1.00 , AGFI = 0.95, RMR = 0.013, RMSEA = 0.000

ภาพประกอบ 21 แสดงรูปแบบสมรรถนะด้านผู้นำทางวิชาการของอาจารย์ใน มหาวิทยาลัยเอกชน



Chi-square = 25.50 , df = 39 , P-value = 0.953 , GFI = 0.98 , AGFI = 0.94 , RMR = 0.017 , RMSEA = 0.000

ภาพประกอบ 22 แสดงรูปแบบสมรรถนะด้านผู้นำทางวิชาการของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

**ตาราง 22** แสดงค่าสถิติการวิเคราะห์อิทธิพลและเมทริกซ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงของรูปแบบ  
สมรรถนะด้านผู้นำทางวิชาการของกลุ่ม 1 อาจารย์ในมหาวิทยาลัยของรัฐ (N=223)

| ตัวแปรผล                                                                                      | สมรรถนะด้านการวิจัย (TB) |        |        | สมรรถนะด้านบริการวิชาการ(TC) |        |        | ผู้นำทางวิชาการ (TY) |        |        |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------|--------|------------------------------|--------|--------|----------------------|--------|--------|
| ตัวแปรสาเหตุ                                                                                  | TE                       | IE     | DE     | TE                           | IE     | DE     | TE                   | IE     | DE     |
| สมรรถนะด้านการสอน (TA)                                                                        |                          |        |        |                              |        |        |                      |        |        |
| จากข้อมูลประมาณค่า(Estimate)                                                                  | 0.94                     | -      | 0.94   | 0.72                         | 0.72   | -      | 0.78                 | 0.78   | -      |
|                                                                                               | (0.12)                   |        | (0.12) | (0.10)                       | (0.10) |        | (0.11)               | (0.11) |        |
| จากข้อมูลมาตรฐาน(Standardized)                                                                | 0.65                     | -      | 0.65   | 0.57                         | 0.57   | -      | 0.47                 | 0.47   | -      |
| สมรรถนะด้านการวิจัย (TB)                                                                      |                          |        |        |                              |        |        |                      |        |        |
| จากข้อมูลประมาณค่า(Estimate)                                                                  | -                        | -      | -      | 0.76                         | -      | 0.76   | 0.83                 | 0.83   | -      |
|                                                                                               |                          |        |        | (0.07)                       |        | (0.07) | (0.08)               | (0.08) |        |
| จากข้อมูลมาตรฐาน(Standardized)                                                                | -                        | -      | -      | 0.88                         | -      | 0.88   | 0.73                 | 0.73   | -      |
| สมรรถนะด้านบริการวิชาการ (TC)                                                                 |                          |        |        |                              |        |        |                      |        |        |
| จากข้อมูลประมาณค่า (Estimate)                                                                 | -                        | -      | -      | -                            | -      | -      | 1.00                 | -      | 1.00   |
|                                                                                               |                          |        |        |                              |        |        | (0.08)               |        | (0.08) |
| จากข้อมูลมาตรฐาน(Standardized)                                                                | -                        | -      | -      | -                            | -      | -      | 0.83                 | -      | 0.83   |
| สมรรถนะด้านส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมไทย (TD)                                                       |                          |        |        |                              |        |        |                      |        |        |
| จากข้อมูลประมาณค่า (Estimate)                                                                 | -                        | -      | -      | 0.18                         | -      | 0.18   | 0.20                 | 0.20   | -      |
|                                                                                               |                          |        |        | (0.04)                       |        | (0.04) | (0.05)               | (0.05) | -      |
| จากข้อมูลมาตรฐาน(Standardized)                                                                | -                        | -      | -      | 0.20                         | -      | 0.20   | 0.17                 | 0.17   | -      |
| Chi – Square = 31.45 , df= 42 , p= 0.88 , GFI= 0.98 , AGFI= 0.95 , RMR = 0.029 , RMSEA = 0.00 |                          |        |        |                              |        |        |                      |        |        |
| ตัวแปรสาเหตุ                                                                                  | TA1                      | TA2    | TA3    | TD1                          | TD2    | TD3    |                      |        |        |
| R <sup>2</sup> for X variables                                                                | 0.67                     | 0.48   | 0.85   | 0.71                         | 0.57   | 0.72   |                      |        |        |
| ตัวแปรผล                                                                                      | TB1                      | TB2    | TB3    | TC1                          | TC2    | TC3    | TY1                  | TY2    | TY3    |
| R <sup>2</sup> for Y variables                                                                | 0.58                     | 0.58   | 0.57   | 0.78                         | 0.30   | 0.56   | 0.78                 | 0.82   | 0.55   |
| สมการ โครงสร้าง                                                                               | TB                       | TC     | TY     |                              |        |        |                      |        |        |
| R <sup>2</sup>                                                                                | 0.42                     | 0.93   | 0.69   |                              |        |        |                      |        |        |
| เมทริกซ์สหสัมพันธ์ ระหว่างตัวแปรแฝง                                                           |                          |        |        |                              |        |        |                      |        |        |
| ตัวแปรแฝง                                                                                     | TB                       | TC     | TY     | TA                           | TD     |        |                      |        |        |
| TB                                                                                            | 1.00                     |        |        |                              |        |        |                      |        |        |
| TC                                                                                            | 0.94**                   | 1.00   |        |                              |        |        |                      |        |        |
| TY                                                                                            | 0.78**                   | 0.83** | 1.00   |                              |        |        |                      |        |        |
| TA                                                                                            | 0.65**                   | 0.67** | 0.56** | 1.00                         |        |        |                      |        |        |
| TD                                                                                            | 0.32**                   | 0.48** | 0.40** | 0.49**                       | 1.00   |        |                      |        |        |

หมายเหตุ : ตัวเลขในวงเล็บ คือค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (SE) TE = อิทธิพลรวม IE=อิทธิพลทางอ้อม

DE= อิทธิพลทางตรง \* P<0.05 \*\* P< 0.01

จากตาราง 22 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าสถิติ ของรูปแบบสมรรถนะด้านผู้นำทางวิชาการ ของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยของรัฐ พบว่า รูปแบบมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ด้วยค่าไค – สแควร์ = 31.45 ค่า  $p = 0.88$  ที่ระดับองศาอิสระ ( $df$ ) = 42 สรุปได้ว่า รูปแบบที่สร้างขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ อย่างกลมกลืนกันดีเมื่อพิจารณาจากค่าดัชนี GFI และ AGFI มีค่าเท่ากับ 0.98 และ 0.95 ตามลำดับ ซึ่งมีค่าที่สูงเข้าใกล้ 1.00 และค่า RMR และ RMSEA เท่ากับ 0.029 และ 0.000 ตามลำดับ ซึ่งเป็นค่าเข้าใกล้ 0 แสดงว่า รูปแบบมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ดีมาก โดยเฉพาะค่าความเที่ยงของตัวแปรสังเกตได้ในตัวแปรแฝงภายนอก ( $R^2$  for X variables) มีค่าความเที่ยงอยู่ในระดับสูง อยู่ในช่วง 0.48 – 0.85 และตัวแปรที่มีค่าความเที่ยงสูงสุด คือ ทักษะการสอนใช้สื่อและเทคโนโลยี (TA 3) รองลงมาคือ ทักษะการส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมและภูมิปัญญาไทย (TD3) ความรู้ในหน้าที่ความรับผิดชอบต่อวัฒนธรรมไทย (TD1) ความรู้ในสาขาวิชา (TA1) ทักษะคดีต่องานส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมไทย (TD2) และทักษะคดีต่อองค์กรและวิชาชีพ (TA 2) และด้วยค่าความเที่ยง เท่ากับ 0.72 , 0.71 , 0.67, 0.57 และ 0.48 ตามลำดับ ทั้งนี้ตัวแปรสาเหตุทั้งหมดในรูปแบบของกลุ่ม 1 นี้สามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรผลคือ ความเป็นผู้นำทางวิชาการ (TY) ได้ร้อยละ 69.00 และสามารถอธิบายต่อความแปรปรวนของตัวแปรแฝงภายในอีก 3 ตัวแปร คือ สมรรถนะด้านบริการวิชาการ (TC) และสมรรถนะด้านการวิจัย (TB) ได้ร้อยละ 93.00 และ 42.00 ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาผลการวิเคราะห์ค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝง ดังในเมทริกซ์สหสัมพันธ์ พบว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงภายใน และตัวแปรแฝงภายนอก มีความสัมพันธ์เป็นบวกทุกคู่และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ระหว่างตัวแปรแฝงมีค่าอยู่ในระดับปานกลางถึงสูงมาก ระหว่าง 0.32 – 0.94 โดยที่ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรคู่ที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ในระดับสูงสุด คือ คู่ระหว่างสมรรถนะด้านการวิจัย(TB) กับสมรรถนะด้านบริการวิชาการ (TC) มีค่า  $r$  เท่ากับ 0.94 รองลงมาคือ สมรรถนะด้านบริการวิชาการ(TC) กับความเป็นผู้นำทางวิชาการมีค่า  $r$  เท่ากับ 0.83 และตัวแปรคู่ที่มีความสัมพันธ์เป็นบวกต่ำกว่าคู่อื่นคือ สมรรถนะด้านส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมไทย (TD) กับสมรรถนะด้านการทำวิจัย (TB) ด้วยค่า  $r$  เท่ากับ 0.32 แสดงว่าถ้าอาจารย์ในมหาวิทยาลัยของรัฐ มีสมรรถนะด้านส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมไทยสูงซึ่งจะมีสมรรถนะด้านการวิจัยสูงขึ้นด้วยเช่นกัน

พิจารณาผลการวิเคราะห์อิทธิพลเชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรพบว่า มีตัวแปรสาเหตุคือ สมรรถนะด้านบริการวิชาการที่มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความเป็นผู้นำทางวิชาการด้วยขนาดอิทธิพล เท่ากับ 0.83 แสดงว่า ถ้าอาจารย์มหาวิทยาลัยของรัฐ มีสมรรถนะด้านบริการวิชาการเพิ่มขึ้นจะเป็นสาเหตุโดยตรงให้มีความเป็นผู้นำทางวิชาการมากขึ้นด้วย

นอกจากนี้ ตัวแปรสาเหตุอีก 3 ตัวแปรที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อความเป็นผู้นำทางวิชาการคือ สมรรถนะด้านการสอน (TA) ของอาจารย์ที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อ ความเป็นผู้นำทางวิชาการโดยส่งผ่าน สมรรถนะด้านการวิจัย(TB) และสมรรถนะด้านบริการวิชาการ(TC) ตัวแปรสาเหตุสมรรถนะด้านการวิจัยที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อความเป็นผู้นำทางวิชาการ (TY) โดยส่งผ่านสมรรถนะ

ด้านบริการวิชาการ(TC)และตัวแปรสาเหตุ สมรรถนะด้านส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมไทยไทย (TD) ที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อความเป็นผู้นำทางวิชาการ(TY) โดยส่งผ่าน สมรรถนะด้านบริการวิชาการ (TC) ตาราง 23 แสดงค่าสถิติการวิเคราะห์อิทธิพลและเมทริกซ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงของรูปแบบสมรรถนะด้านผู้นำทางวิชาการของกลุ่ม 2 อาจารย์ในมหาวิทยาลัยเอกชน (N=248)

| ตัวแปรสาเหตุ                                                                                        | ตัวแปรผล |        |        | สมรรถนะด้านบริการวิชาการ(TC) |        |        | ผู้นำทางวิชาการ (TY) |      |      |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|--------|--------|------------------------------|--------|--------|----------------------|------|------|
|                                                                                                     | TE       | IE     | DE     | TE                           | IE     | DE     | TE                   | IE   | DE   |
| <b>สมรรถนะด้านการสอน (TA)</b>                                                                       |          |        |        |                              |        |        |                      |      |      |
| จากข้อมูลประมาณค่า (Estimate)                                                                       | -        | -      | -      | 0.45                         | -      | 0.45   |                      |      |      |
|                                                                                                     |          |        |        | (0.21)                       |        | (0.21) |                      |      |      |
| จากข้อมูลมาตรฐาน (Standardized)                                                                     | -        | -      | -      | 0.19                         | -      | 0.19   |                      |      |      |
| <b>สมรรถนะด้านการวิจัย (TB)</b>                                                                     |          |        |        |                              |        |        |                      |      |      |
| จากข้อมูลประมาณค่า(Estimate)                                                                        | 0.77     | -      | 0.77   | 0.71                         | 0.71   | -      |                      |      |      |
|                                                                                                     | (0.05)   |        | (0.05) | (0.09)                       | (0.09) |        |                      |      |      |
| จากข้อมูลมาตรฐาน(Standardized)                                                                      | 0.75     | -      | 0.75   | 0.55                         | 0.55   | -      |                      |      |      |
| <b>สมรรถนะด้านบริการวิชาการ (TC)</b>                                                                |          |        |        |                              |        |        |                      |      |      |
| จากข้อมูลประมาณค่า(Estimate)                                                                        | -        | -      | -      | 0.92                         | -      | 0.92   |                      |      |      |
|                                                                                                     |          |        |        | (0.11)                       |        | (0.11) |                      |      |      |
| จากข้อมูลมาตรฐาน(Standardized)                                                                      | -        | -      | -      | 0.74                         | -      | 0.74   |                      |      |      |
| <b>สมรรถนะด้านส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมไทย(TD)</b>                                                       |          |        |        |                              |        |        |                      |      |      |
| จากข้อมูลประมาณค่า(Estimate)                                                                        | 0.42     | -      | 0.42   | 0.39                         | 0.39   | -      |                      |      |      |
|                                                                                                     | (0.06)   |        | (0.06) | (0.08)                       | (0.08) |        |                      |      |      |
| จากข้อมูลมาตรฐาน(Standardized)                                                                      | 0.33     | -      | 0.33   | 0.25                         | 0.25   | -      |                      |      |      |
| Chi – Square = 30.66 , df = 38 , p = 0.795 , GFI = 1.00 , AGFI = 0.95 , RMR = 0.013 , RMSEA = 0.000 |          |        |        |                              |        |        |                      |      |      |
| ตัวแปรสาเหตุ                                                                                        | TA1      | TA2    | TA3    | TB1                          | TB2    | TB3    | TD1                  | TD2  | TD3  |
| R <sup>2</sup> for X variables                                                                      | 0.85     | 0.55   | 0.70   | 0.79                         | 0.48   | 0.79   | 0.45                 | 0.53 | 0.91 |
| ตัวแปรผล                                                                                            | TC1      | TC2    | TC3    | TY1                          | TY2    | TY3    |                      |      |      |
| R <sup>2</sup> for Y variables                                                                      | 0.75     | 0.42   | 0.79   | 0.87                         | 0.89   | 0.85   |                      |      |      |
| สมการ โครงสร้าง                                                                                     | TC       | TY     |        |                              |        |        |                      |      |      |
| R <sup>2</sup>                                                                                      | 0.94     | 0.83   |        |                              |        |        |                      |      |      |
| <b>เมทริกซ์สหสัมพันธ์ ระหว่างตัวแปรแฝง</b>                                                          |          |        |        |                              |        |        |                      |      |      |
| ตัวแปรแฝง                                                                                           | TC       | TY     | TA     | TB                           | TD     |        |                      |      |      |
| TC                                                                                                  | 1.00     |        |        |                              |        |        |                      |      |      |
| TY                                                                                                  | 0.91**   | 1.00   |        |                              |        |        |                      |      |      |
| TA                                                                                                  | 0.87**   | 0.83** | 1.00   |                              |        |        |                      |      |      |
| TB                                                                                                  | 0.93**   | 0.85** | 0.83** | 1.00                         |        |        |                      |      |      |
| TD                                                                                                  | 0.75**   | 0.70** | 0.76** | 0.56**                       | 1.00   |        |                      |      |      |

หมายเหตุ : ตัวเลขในวงเล็บ คือค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (SE) TE = อิทธิพลรวม IE=อิทธิพลทางอ้อม

DE= อิทธิพลทางตรง \*  $P < 0.05$  \*\*  $P < 0.01$

จากตาราง 23 แสดงผลการวิเคราะห์หาสถิติของรูปแบบสมรรถนะด้านผู้นำทางวิชาการ ของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยเอกชน พบว่า รูปแบบมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ด้วยค่าไค – สแควร์ = 30.66 ค่า  $p = 0.795$  ที่ระดับองศาอิสระ (df) = 38 สรุปได้ว่า รูปแบบที่สร้างขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อย่างกลมกลืนกันดีเมื่อพิจารณาจากค่าดัชนี GFI และ AGFI มีค่าเท่ากับ 1.00 และ 0.95 ตามลำดับ ซึ่งมีค่าเข้าใกล้ 1 ส่วน ค่า RMR และ ค่า RMSEA เท่ากับ 0.013 และ 0.000 ตามลำดับ ซึ่งเป็นค่าเข้าใกล้ 0 แสดงว่ารูปแบบมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ดีมาก โดยเฉพาะตัวแปรสังเกตได้ในตัวแปรแฝงภายนอกมีค่าความเที่ยงอยู่ในระดับสูง อยู่ในช่วง 0.45 – 0.91 และตัวแปรที่มีค่าความเที่ยงสูงสุดคือ ทักษะในการถ่ายทอดศิลปวัฒนธรรมและภูมิปัญญาไทย (TD3) ด้วยค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.91 รองลงมาคือ ความรู้ในสาขาวิชา (TA1) ความรู้ในการวิจัย (TB1) ทักษะในการทำวิจัย (TB3) ทักษะการสอนใช้สื่อเทคโนโลยี(TA3) ทักษะติดต่อองค์การวิชาชีพ (TA2) ทักษะต้องงานส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมไทย(TD2) ทักษะติดต่อการทำวิจัย (TB2) และความรู้ในหน้าที่ความรับผิดชอบต่อวัฒนธรรมไทย(TD1) ด้วยค่าความเที่ยง ( $R^2$  for X variables) เท่ากับ 0.85 , 0.79 , 0.79 , 0.70 , 0.55, 0.53 , 0.48 และ 0.45 ตามลำดับ ทั้งนี้ตัวแปรสาเหตุทั้งหมดในรูปแบบ สามารถอธิบายค่าความแปรปรวนของตัวแปรผลคือความเป็นผู้นำทางวิชาการ(TY) ได้ร้อยละ 83.00 และอธิบายค่าความแปรปรวนของตัวแปรแฝงภายในอีก 1 ตัวแปร คือ สมรรถนะด้านบริการวิชาการ (TC) ได้ร้อยละ 94.00

เมื่อพิจารณาผลการวิเคราะห์ค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝง ดังในเมทริกซ์สหสัมพันธ์ พบว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงภายใน และตัวแปรแฝงภายนอก มีความสัมพันธ์เป็นบวกระดับสูงทุกคู่(ค่า  $r$  มากกว่า 0.5 ) และค่า  $r$  อยู่ระหว่าง 0.56 – 0.93 โดยที่ตัวแปรคู่ที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ในระดับสูงสุดคือ คู่ระหว่างสมรรถนะด้านการวิจัย(TB) กับสมรรถนะด้านบริการวิชาการ (TC) มีค่า  $r$  เท่ากับ 0.93 รองลงมาคือ สมรรถนะด้านบริการวิชาการ(TC) กับความเป็นผู้นำทางวิชาการ (TY) มีค่า  $r$  เท่ากับ 0.91 แสดงว่าถ้าอาจารย์มีสมรรถนะด้านบริการวิชาการสูงก็จะมีความเป็นผู้นำทางวิชาการสูงด้วย และตัวแปรคู่ที่มีความสัมพันธ์เป็นบวกต่ำสุดคือ สมรรถนะด้านส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมไทย (TD) กับสมรรถนะด้านการวิจัย (TB) ด้วยค่า  $r$  เท่ากับ 0.56

พิจารณาผลการวิเคราะห์อิทธิพลเชิงสาเหตุ ระหว่างตัวแปรแฝงที่ระดับนัยสำคัญของสถิติค่า  $p < 0.05$  พบว่า สมรรถนะด้านบริการวิชาการ (TC) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความเป็นผู้นำทางวิชาการ(TY) ด้วยขนาดอิทธิพล เท่ากับ 0.74 แสดงว่าถ้าอาจารย์ในมหาวิทยาลัยเอกชนมีสมรรถนะด้านบริการวิชาการเพิ่มขึ้น จะเป็นสาเหตุโดยตรงให้อาจารย์มีความเป็นผู้นำทางวิชาการมากขึ้นและสมรรถนะด้านการสอน(TA) ที่มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความเป็นผู้นำทางวิชาการ(TY) ด้วยขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.19 แสดงว่าถ้าอาจารย์มีสมรรถนะด้านการสอนเพิ่มขึ้นจะเป็นสาเหตุโดยตรงให้อาจารย์มีความเป็นผู้นำทางวิชาการมากขึ้นเล็กน้อย นอกจากนี้ตัวแปรสาเหตุอีก 2 ตัวแปรที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อความเป็นผู้นำทางวิชาการคือ ตัวแปรสาเหตุ สมรรถนะด้านการวิจัย(TB) ของ

อาจารย์ในมหาวิทยาลัยเอกชนมีอิทธิพลทางอ้อมต่อความเป็นผู้นำทางวิชาการ(TY)โดยส่งผ่าน  
สมรรถนะ ด้านบริการวิชาการ (TC) ตัวแปรสาเหตุสมรรถนะด้านการส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมไทย  
(TD) ที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อความเป็นผู้นำทางวิชาการโดยส่งผ่านสมรรถนะด้านบริการวิชาการ  
ตาราง 24 แสดงค่าสถิติการวิเคราะห์อิทธิพลและเมทริกซ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงของรูปแบบ  
สมรรถนะด้านผู้นำทางวิชาการของกลุ่ม3 อาจารย์ในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ(N=167)

| ตัวแปรผล                                                                                            | สมรรถนะด้านการวิจัย(TB) |        |        | สมรรถนะด้านบริการวิชาการ(TC) |        |        | ผู้นำทางวิชาการ (TY) |        |        |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|--------|--------|------------------------------|--------|--------|----------------------|--------|--------|
| ตัวแปรสาเหตุ                                                                                        | TE                      | IE     | DE     | TE                           | IE     | DE     | TE                   | IE     | DE     |
| สมรรถนะด้านการสอน (TA)                                                                              |                         |        |        |                              |        |        |                      |        |        |
| จากข้อมูลประมาณค่า(Estimate)                                                                        | 1.77                    | -      | 1.77   | 1.53                         | 0.74   | 1.53   | 1.58                 | 1.58   | -      |
|                                                                                                     | (0.25)                  |        | (0.25) | (0.27)                       | (0.25) | (0.27) | (0.29)               | (0.29) |        |
| จากข้อมูลมาตรฐาน(Standardized)                                                                      | 0.84                    | -      | 0.84   | 0.39                         | 0.37   | 0.39   | 0.70                 | 0.70   | -      |
| สมรรถนะด้านการวิจัย (TB)                                                                            |                         |        |        |                              |        |        |                      |        |        |
| จากข้อมูลประมาณค่า(Estimate)                                                                        | -                       | -      | -      | 0.42                         | -      | 0.42   | 0.43                 | 0.43   | -      |
|                                                                                                     |                         |        |        | (0.17)                       |        | (0.17) | (0.18)               | (0.18) |        |
| จากข้อมูลมาตรฐาน(Standardized)                                                                      | -                       | -      | -      | 0.44                         | -      | 0.44   | 0.40                 | 0.40   | -      |
| สมรรถนะด้านบริการวิชาการ (TC)                                                                       |                         |        |        |                              |        |        |                      |        |        |
| จากข้อมูลประมาณค่า(Estimate)                                                                        | -                       | -      | -      | -                            | -      | -      | 1.03                 | -      | 1.03   |
|                                                                                                     |                         |        |        |                              |        |        | (0.07)               |        | (0.07) |
| จากข้อมูลมาตรฐาน(Standardized)                                                                      | -                       | -      | -      | -                            | -      | -      | 0.92                 | -      | 0.92   |
| สมรรถนะด้านส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมไทย (TD)                                                             |                         |        |        |                              |        |        |                      |        |        |
| จากข้อมูลประมาณค่า(Estimate)                                                                        | -                       | -      | -      | 0.21                         | -      | 0.21   | 0.22                 | 0.22   | -      |
|                                                                                                     |                         |        |        | (0.06)                       |        | (0.06) | (0.06)               | (0.06) |        |
| จากข้อมูลมาตรฐาน(Standardized)                                                                      | -                       | -      | -      | 0.21                         | -      | 0.21   | 0.20                 | 0.20   | -      |
| Chi – Square = 25.50 , df = 39 , p = 0.953 , GFI = 0.98 , AGFI = 0.94 , RMR = 0.017 , RMSEA = 0.000 |                         |        |        |                              |        |        |                      |        |        |
| ตัวแปรสาเหตุ                                                                                        | TA1                     | TA2    | TA3    | TD1                          | TD2    | TD3    |                      |        |        |
| R <sup>2</sup> for X variables                                                                      | 0.63                    | 0.35   | 0.59   | 0.83                         | 0.77   | 0.79   |                      |        |        |
| ตัวแปรผล                                                                                            | TY1                     | TY2    | TY3    | TB1                          | TB2    | TB3    | TC1                  | TC2    | TC3    |
| R <sup>2</sup> for Y variables                                                                      | 1.00                    | 0.91   | 0.69   | 0.94                         | 0.93   | 0.90   | 0.73                 | 0.32   | 0.80   |
| สมการโครงสร้าง                                                                                      | TB                      | TC     | TY     |                              |        |        |                      |        |        |
| R <sup>2</sup>                                                                                      | 0.71                    | 0.85   | 0.85   |                              |        |        |                      |        |        |
| เมทริกซ์สหสัมพันธ์ ระหว่างตัวแปรแฝง                                                                 |                         |        |        |                              |        |        |                      |        |        |
| ตัวแปรแฝง                                                                                           | TB                      | TC     | TY     | TA                           | TD     |        |                      |        |        |
| TB                                                                                                  | 1.00                    |        |        |                              |        |        |                      |        |        |
| TC                                                                                                  | 0.86**                  | 1.00   |        |                              |        |        |                      |        |        |
| TY                                                                                                  | 0.79**                  | 0.92** | 1.00   |                              |        |        |                      |        |        |

|    |        |        |        |        |      |
|----|--------|--------|--------|--------|------|
| TA | 0.84** | 0.87** | 0.80** | 1.00   |      |
| TD | 0.44** | 0.61** | 0.56** | 0.52** | 1.00 |

หมายเหตุ: ตัวเลขในวงเล็บ คือค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (SE) TE = อธิพิพลรวม IE=อธิพิพลทางอ้อม

DE= อธิพิพลทางตรง \* P<0.05 \*\* P< 0.01

อาจารย์ในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ พบว่ารูปแบบมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ด้วยค่าไค-สแควร์ = 25.50 ค่า  $p = 0.953$  ที่ระดับองศาอิสระ (df) = 39 สรุปได้ว่า รูปแบบที่สร้างขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อย่างกลมกลืนกันดีเมื่อพิจารณาจากค่าดัชนี GFI และ AGFI มีค่าเท่ากับ 0.98 และ 0.94 ตามลำดับ ซึ่งมีค่าที่เข้าใกล้ 1.00 และค่า RMR และ RMSEA เท่ากับ 0.017 และ 0.000 ตามลำดับ ซึ่งเป็นค่าที่เข้าใกล้ 0 แสดงว่ารูปแบบมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ดีมาก โดยเฉพาะค่าความเที่ยงของตัวแปรสังเกตได้ในตัวแปรแฝงภายนอกมีค่าความเที่ยงอยู่ในระดับสูงอยู่ในช่วง 0.35 – 0.83 และตัวแปรที่มีค่าความเที่ยงสูงสุดคือ ความรู้ในหน้าที่ความรับผิดชอบต่อวัฒนธรรมไทย (TD1) ด้วยค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.83 รองลงมาคือ ทักษะในการถ่ายทอดศิลปวัฒนธรรมและภูมิปัญญาไทย (TD3) ทักษะคิดต้องงานส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมไทย(TD2) ความรู้ในสาขาวิชา (TA1) ทักษะการสอนใช้สื่อและเทคโนโลยี(TA3) ทักษะคิดต้องการและวิชาชีพ (TA2) ด้วยค่าความเที่ยง ( $R^2$  for X variables) เท่ากับ 0.79, 0.77, 0.63, 0.59 และ 0.35 ตามลำดับ ทั้งนี้ ตัวแปรสาเหตุทั้งหมดในรูปแบบของกลุ่ม 3 นี้สามารถอธิบาย ค่าความแปรปรวนของตัวแปรผลคือ ความเป็นผู้นำทางวิชาการ (TY) ได้ร้อยละ 85.00 และสามารถอธิบายค่าความแปรปรวนของตัวแปรแฝงภายในอีก 2 ตัวแปรคือสมรรถนะด้านบริการวิชาการ และสมรรถนะด้านการวิจัยได้ร้อยละ 85.00 และ 71.00 ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาผลการวิเคราะห์ค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝง ตัวในเมทริกซ์สหสัมพันธ์พบว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงภายใน และตัวแปรแฝงภายนอก มีความสัมพันธ์เป็นบวกทุกคู่ และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงมีค่าอยู่ในระดับสูง(ค่า  $r$  มากกว่า 0.5) อยู่ระหว่าง 0.44 – 0.92 โดยที่ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรคู่ที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ในระดับสูงสุด คือระหว่างสมรรถนะด้านบริการวิชาการ (TC) กับความเป็นผู้นำทางวิชาการ (TY) มีค่า  $r$  เท่ากับ 0.92 แสดงว่าถ้าอาจารย์มีสมรรถนะด้านบริการวิชาการสูง ก็จะมีความเป็นผู้นำทางวิชาการสูงด้วย และตัวแปรคู่ที่มีความสัมพันธ์เป็นบวกต่ำสุดคือ สมรรถนะด้านส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมไทย (TD) กับสมรรถนะด้านการวิจัย (TB) ด้วยค่า  $r$  เท่ากับ 0.44 แสดงว่า ถ้าอาจารย์มีสมรรถนะด้านส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมไทยสูงซึ่งจะมีสมรรถนะด้านการวิจัยสูงขึ้นด้วย เช่นเดียวกับกลุ่มอาจารย์ในมหาวิทยาลัยภาครัฐและเอกชน

พิจารณาผลการวิเคราะห์อธิพิพลเชิงสาเหตุ ระหว่างตัวแปรแฝงที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติค่า  $p < 0.05$  พบว่าตัวแปรสาเหตุ สมรรถนะด้านบริการวิชาการ (TC) ที่มีอธิพิพลทางตรงเชิงบวกต่อความเป็นผู้นำทางวิชาการ (TY) ด้วยขนาดอธิพิพลเท่ากับ 0.92 แสดงว่าถ้าอาจารย์ในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมีสมรรถนะด้านบริการวิชาการเพิ่มขึ้นจะเป็นสาเหตุโดยตรงให้อาจารย์มีความเป็นผู้นำทางวิชาการมากขึ้น

นอกจากนี้ตัวแปรสาเหตุอีก 3 ตัวแปรที่มีอธิพิพลทางอ้อมต่อความเป็นผู้นำทางวิชาการคือสมรรถนะด้านการสอน (TA) ของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยในกำกับ มีอธิพิพลทางอ้อมต่อความเป็น

ผู้นำทางวิชาการรวม 2 ทาง โดยทางที่ 1 ส่งผ่านสมรรถนะด้านบริการวิชาการ ทางที่ 2 ส่งผ่านสมรรถนะด้านการวิจัย (TB) และสมรรถนะด้านบริการวิชาการ (TC) ตามลำดับ และสมรรถนะด้านส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมไทย (TD) มีอิทธิพลทางอ้อมต่อความเป็นผู้นำทางวิชาการ(TY) โดยส่งผ่านสมรรถนะด้านบริการวิชาการ (TC)

**ตอนที่ 5 ผลการเปรียบเทียบเส้นทางอิทธิพล ในรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของสมรรถนะที่มีอิทธิพลต่อความเป็นผู้นำทางวิชาการของอาจารย์ในมหาวิทยาลัย 3 กลุ่ม**

ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อ 3 เพื่อเป็นการเปรียบเทียบเส้นทางและทิศทางของเส้นอิทธิพลระหว่างตัวแปรแฝงในรูปแบบสมรรถนะผู้นำทางวิชาการของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยของรัฐ เอกชนและในกำกับของรัฐ กับรูปแบบสมรรถนะผู้นำทางวิชาการของอาจารย์ตามสมมติฐาน โดยใช้การสังเกต ดังแสดงในตาราง 25

- โดยมีความหมายของสัญลักษณ์ที่แทนเส้นทางอิทธิพลเชิงสาเหตุ ระหว่างตัวแปรแฝง ดังนี้
- GA(1,1) หมายถึง เส้นทางอิทธิพลทางตรงจากตัวแปรแฝงภายนอก K1 (สมรรถนะด้านการสอน TA) ไปยังตัวแปรแฝงภายใน E1 (สมรรถนะด้านการวิจัย TB)
  - GA(2,1) หมายถึง เส้นทางอิทธิพลทางตรงจากตัวแปรแฝงภายนอก K1 (สมรรถนะด้านการสอน TA) ไปยังตัวแปรแฝงภายใน E2 (สมรรถนะด้านบริการวิชาการ TC)
  - GA(3,1) หมายถึง เส้นทางอิทธิพลทางตรงจากตัวแปรแฝงภายนอก K1 (สมรรถนะด้านการสอน TA ) ไปยังตัวแปรแฝงภายใน E3 (ความเป็นผู้นำทางวิชาการ TY)
  - GA(2,2) หมายถึง เส้นทางอิทธิพลทางตรงจากตัวแปรแฝงภายนอก K2 (สมรรถนะด้านส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมไทย TD) ไปยังตัวแปรแฝงภายใน E2 (สมรรถนะด้านบริการวิชาการ TC)
  - BE(2,1) หมายถึง เส้นทางอิทธิพลทางตรงจากตัวแปรแฝงภายใน E1(สมรรถนะด้านการวิจัยTB ) ไปยัง ตัวแปรแฝงภายใน E2 (สมรรถนะด้านบริการวิชาการ TC)
  - BE(3,2) หมายถึง เส้นทางอิทธิพลทางตรงจากตัวแปรแฝงภายในE2 (สมรรถนะด้านบริการวิชาการ TC) ไปยังตัวแปรแฝงภายใน E3 (ความเป็นผู้นำทางวิชาการ TY)

**ตาราง 25** เปรียบเทียบเส้นทางอิทธิพลระหว่างตัวแปรแฝงของรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของความเป็นผู้นำทางวิชาการ ของกลุ่มตัวอย่างทั้งสามกลุ่ม กับรูปแบบตามสมมติฐาน

| เส้นทางอิทธิพล | รูปแบบตามสมมติฐาน | ความสอดคล้องของรูปแบบกับข้อมูลเชิงประจักษ์ของกลุ่มตัวอย่าง |                                   |                                  |
|----------------|-------------------|------------------------------------------------------------|-----------------------------------|----------------------------------|
|                |                   | กลุ่ม 1 อาจารย์ในมหาวิทยาลัยของรัฐ                         | กลุ่ม 2 อาจารย์ในมหาวิทยาลัยเอกชน | กลุ่ม 3 อาจารย์ในม.ในกำกับของรัฐ |
| GA(1,1)        | มี                | มี                                                         | ไม่มี                             | มี                               |
| GA(2,1)        | มี                | ไม่มี                                                      | ไม่มี                             | มี                               |

|         |       |       |    |       |
|---------|-------|-------|----|-------|
| GA(2,2) | มี    | มี    | มี | มี    |
| GA(3,1) | ไม่มี | ไม่มี | มี | ไม่มี |
| BE(2,1) | มี    | มี    | มี | มี    |
| BE(3,2) | มี    | มี    | มี | มี    |

จากตาราง 25 ทำการเปรียบเทียบเส้นทางอิทธิพลระหว่างตัวแปรแฝงจากรูปแบบของทั้งสามกลุ่มกับรูปแบบความสัมพันธ์พบว่า มีความแตกต่างกันของรูปแบบสมรรถนะด้านผู้นำทางวิชาการของอาจารย์ทั้งสามกลุ่ม โดยพิจารณาจาก เส้นทางอิทธิพลของรูปแบบสมรรถนะผู้นำทางวิชาการของอาจารย์กลุ่ม 1 อาจารย์ในมหาวิทยาลัยของรัฐ มี 1 เส้น ที่ต่างจากรูปแบบตามสมมติฐาน คือ เส้นทางอิทธิพล GA (2,1) แสดงว่า สมรรถนะด้านการสอน (TA) ไม่มี อิทธิพลทางตรงต่อสมรรถนะด้านการวิจัย (TB) และกลุ่ม 2 อาจารย์ในมหาวิทยาลัยเอกชน มี 2 เส้นทางที่ต่างจากรูปแบบตามสมมติฐาน คือเส้นทางอิทธิพล GA(2,1) แสดงว่า สมรรถนะด้านการสอน (TA) ไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อสมรรถนะด้านการวิจัย (TB) และสมรรถนะด้านการสอน (TA) ไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อสมรรถนะด้านบริการทางวิชาการ (TC) ส่วนกลุ่ม 3 อาจารย์ในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐนั้นมีเส้นทางอิทธิพลที่สอดคล้องตรงกันกับเส้นทางอิทธิพลตามรูปแบบสมมติฐานทั้งหมด แสดงว่ารูปแบบสมรรถนะผู้นำทางวิชาการของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมีความสอดคล้องกับสมมติฐานที่กำหนดซึ่งสามารถพิจารณาจากผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบเส้นทางอิทธิพลระหว่างตัวแปรแฝง โดยพิจารณาจากผลการวิเคราะห์ ความสอดคล้องของรูปแบบจากสถิติดัชนีความสอดคล้องดังตาราง 26 ต่อไป

**ตาราง 26** ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบเส้นทางอิทธิพลระหว่างตัวแปรแฝงของรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยสมรรถนะด้านต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อ ความเป็นผู้นำทางวิชาการของอาจารย์ โดยจำแนกความตามกลุ่มตัวอย่าง

| เงื่อนไขการเปรียบเทียบ         | ค่าสถิติ            | กลุ่ม 1 อาจารย์ในมหาวิทยาลัยของรัฐ | กลุ่ม 2 อาจารย์ในมหาวิทยาลัยเอกชน | กลุ่ม 3 อาจารย์ในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ |
|--------------------------------|---------------------|------------------------------------|-----------------------------------|-------------------------------------------|
| <b>1. ค่าประมาณพารามิเตอร์</b> |                     |                                    |                                   |                                           |
| <b>อิทธิพลในรูปแบบ</b>         |                     |                                    |                                   |                                           |
| 1.1 สมรรถนะด้านการสอน(TA)      | อิทธิพลทางตรง (DE)  | -                                  | 0.19                              | -                                         |
|                                | อิทธิพลทางอ้อม (IE) | 0.47                               | -                                 | 0.70                                      |
|                                | อิทธิพลรวม (TE)     | 0.47                               | 0.19                              | 0.70                                      |
| 1.2 สมรรถนะด้านการทำวิจัย      | อิทธิพลทางตรง (DE)  | -                                  | -                                 | -                                         |
|                                | อิทธิพลทางอ้อม (IE) | 0.73                               | 0.55                              | 0.40                                      |

| (TB)               | อิทธิพลรวม (TE)     | 0.73                               | 0.55                              | 0.40                                      |
|--------------------|---------------------|------------------------------------|-----------------------------------|-------------------------------------------|
| 1.3 สมรรถนะด้าน    | อิทธิพลทางตรง (DE)  | 0.83                               | 0.74                              | 0.92                                      |
| บริการวิชาการ      | อิทธิพลทางอ้อม (IE) | -                                  | -                                 | -                                         |
| (TC)               | อิทธิพลรวม (TE)     | 0.83                               | 0.74                              | 0.92                                      |
| เงื่อนไข           | ค่าสถิติ            | กลุ่ม 1 อาจารย์ในมหาวิทยาลัยของรัฐ | กลุ่ม 2 อาจารย์ในมหาวิทยาลัยเอกชน | กลุ่ม 3 อาจารย์ในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ |
| การเปรียบเทียบ     |                     |                                    |                                   |                                           |
| 1.4 สมรรถนะด้าน    | อิทธิพลทางตรง (DE)  | -                                  | -                                 | -                                         |
| ส่งเสริมศิลป-      | อิทธิพลทางอ้อม (IE) | 0.17                               | 0.25                              | 0.20                                      |
| วัฒนธรรม (TD)      | อิทธิพลรวม (TE)     | 0.17                               | 0.25                              | 0.20                                      |
| 2. ค่าดัชนีตรวจสอบ | $\chi^2$            | 31.45                              | 30.66                             | 25.50                                     |
| ความสอดคล้อง       | P                   | 0.88                               | 0.795                             | 0.953                                     |
| รูปแบบสมมติฐาน     | df                  | 42                                 | 38                                | 39                                        |
| กับข้อมูลเชิง      | $\chi^2/df$         | 0.75                               | 0.81                              | 0.65                                      |
| ประจักษ์           | GFI                 | 0.98                               | 1.00                              | 0.98                                      |
|                    | AGFI                | 0.95                               | 0.95                              | 0.94                                      |
|                    | RMR                 | 0.029                              | 0.013                             | 0.017                                     |
|                    | RMSEA               | 0.000                              | 0.000                             | 0.000                                     |

จากตาราง 26 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบเส้นทางอิทธิพลระหว่างตัวแปรแฝงของรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยสมรรถนะด้านต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อความเป็นผู้นำทางวิชาการของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยของรัฐ เอกชน และในกำกับของรัฐ พบว่า

สมรรถนะด้านบริการวิชาการ ของอาจารย์ทั้งสามกลุ่มในมหาวิทยาลัยของรัฐ เอกชน และในกำกับของรัฐ มีอิทธิพลทางตรงต่อความเป็นผู้นำทางวิชาการ แสดงว่า ถ้าอาจารย์ในมหาวิทยาลัยมีการให้บริการทางวิชาการสู่บุคคล ประชาชนและสังคมมากขึ้น อาจารย์ก็จะเป็นผู้นำทางวิชาการมากขึ้นด้วยวัดจากการมีทักษะในการนำตนเองมีทักษะในการพัฒนาและชี้นำบุคคลที่งาน และมีผลงานตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนและชี้นำองค์กรสังคมได้

สมรรถนะด้านการสอนของกลุ่ม 1 ในมหาวิทยาลัยของรัฐและกลุ่ม 3 อาจารย์ในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อความเป็นผู้นำทางวิชาการ โดยที่อาจารย์ต้องมีสมรรถนะด้านบริการวิชาการด้วยถึงจะทำให้อาจารย์ทั้งสองกลุ่มนี้มีความเป็นผู้นำทางวิชาการ

แต่สำหรับกลุ่ม 2 อาจารย์ในมหาวิทยาลัยเอกชนนั้นสมรรถนะด้านการสอนมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความเป็นผู้นำทางวิชาการ แสดงว่า อาจารย์ในมหาวิทยาลัยเอกชน ถ้ามีสมรรถนะด้านการสอนสูงขึ้นก็จะมีผลให้มีความเป็นผู้นำทางวิชาการเพิ่มสูงขึ้นได้ด้วย

สมรรถนะด้านการวิจัยและสมรรถนะด้านการส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมไทยของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยของรัฐ เอกชน และในกำกับของรัฐนั้นมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อความเป็นผู้นำทางวิชาการ โดยที่อาจารย์ทั้งสามกลุ่มจะต้องมีสมรรถนะด้านบริการวิชาการร่วมด้วยถึงจะทำให้อาจารย์นั้นมีความเป็นผู้นำทางวิชาการได้

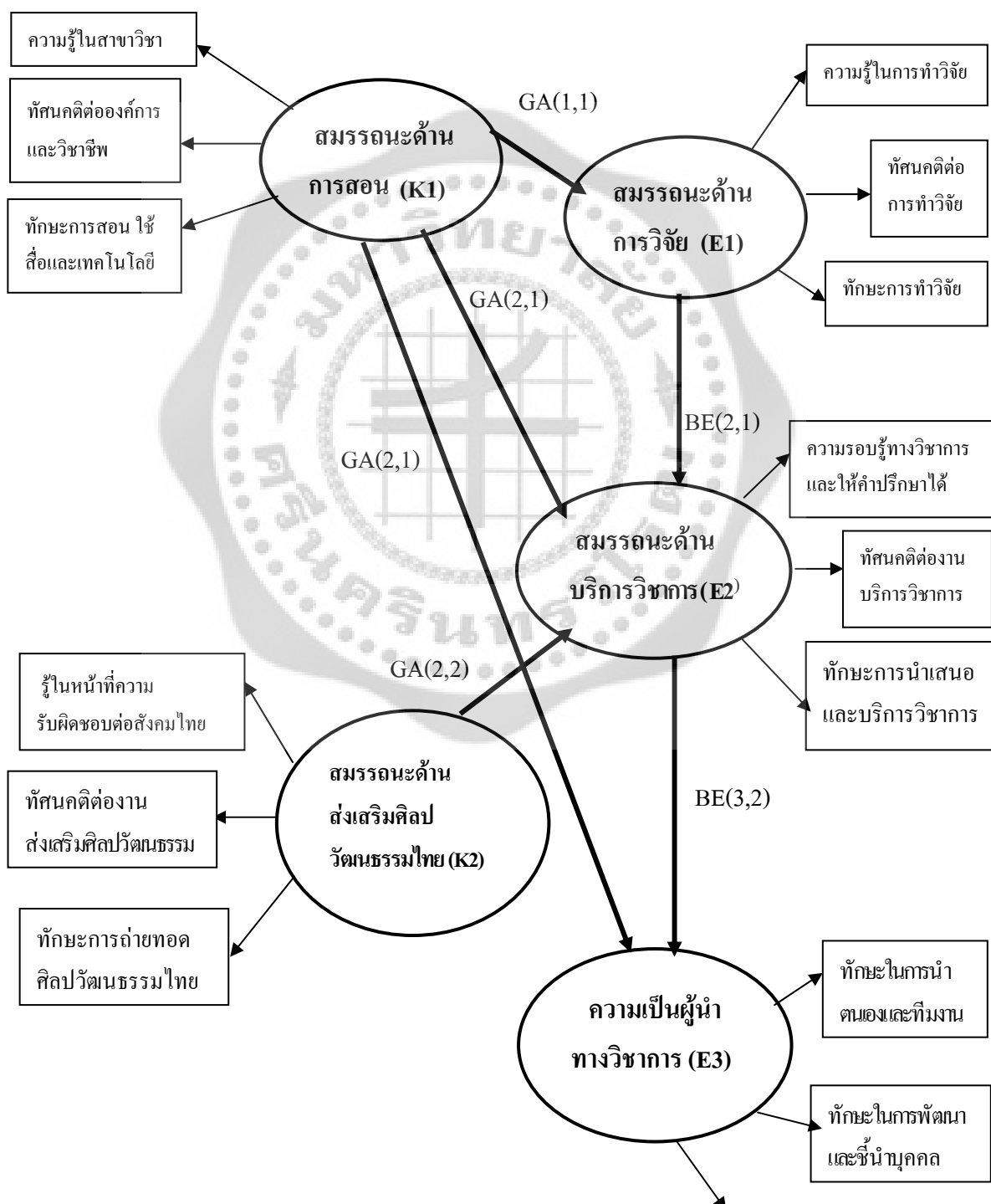
ผลการวิเคราะห์โดยรวมในรูปแบบสมรรถนะผู้นำทางวิชาการตามสมมติฐาน นั้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ของกลุ่มตัวอย่างสามกลุ่ม โดยพิจารณาจากค่าสถิติตรวจสอบความสอดคล้องที่ค่าไค – สแควร์ ( $\chi^2$ ) ระดับองศาอิสระ (df) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ  $p < 0.05$  และค่าดัชนีความสอดคล้อง (GFI) และค่าดัชนีความสอดคล้องปรับแก้ (AGFI) มีค่าเข้าใกล้ 1.00 ค่าไค – สแควร์สัมพัทธ์ ( $\chi^2/df$ ) ที่มีค่าต่ำกว่า 1.00 และค่าดัชนีวิเคราะห์เศษเหลือ (RMR) ที่มีค่าต่ำเข้าใกล้ 0 โดยที่รูปแบบทั้งสามกลุ่มมีค่าสถิติที่แสดงว่ามีความสอดคล้องของรูปแบบสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เมื่อพิจารณาค่าสถิติดังกล่าวพบว่า รูปแบบสมรรถนะด้านผู้นำทางวิชาการของกลุ่ม 3 อาจารย์ในมหาวิทยาลัยในกำกับ มีความสอดคล้องกับรูปแบบสมมติฐานที่สมบูรณ์ที่สุด

#### ตอนที่ 6 ผลการพัฒนาแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของสมรรถนะที่มีอิทธิพลต่อความเป็นผู้นำทางวิชาการของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยทั้ง 3 กลุ่ม

รูปแบบสมรรถนะด้านผู้นำทางวิชาการของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยที่พัฒนาจากรากฐานแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกำหนดเป็นรูปแบบตามสมมติฐาน (ภาพประกอบ 2 หน้า 10) และทำการตรวจสอบความสอดคล้องของรูปแบบกับข้อมูลความคิดเห็น ของกลุ่มตัวอย่างสามกลุ่มพบว่ารูปแบบความสมมติฐานมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ได้ผลตามรูปแบบที่ได้จากการวิจัยสามรูปแบบได้แก่ รูปแบบสมรรถนะด้านผู้นำทางวิชาการของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยของรัฐ (ภาพประกอบ 19 หน้า 106) รูปแบบสมรรถนะด้านผู้นำทางวิชาการของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยเอกชน (ภาพประกอบ 20 หน้า 107) และรูปแบบสมรรถนะด้านผู้นำทางวิชาการของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ (ภาพประกอบ 21 หน้า 108) และทำการเปรียบเทียบเส้นทางอิทธิพลพร้อมพิจารณาสถิติตรวจสอบความสอดคล้องที่ค่า ไค-สแควร์ ( $\chi^2$ ) ระดับองศาอิสระ (df) ที่นัยสำคัญทางสถิติ  $p < 0.05$  และค่า GFI และ AGFI มีค่าใกล้ 1.00 ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ ( $\chi^2/df$ ) ที่มีค่าต่ำกว่า 1.00 และค่า RMR , RMSEA มีค่าต่ำเข้าใกล้ 0 ของทั้งสามรูปแบบ (ดังในตาราง 26 หน้า 116)

สรุปได้ว่า รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุด้านสมรรถนะที่มีอิทธิพลต่อความเป็นผู้นำทางวิชาการของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์มากที่สุด และเส้นทางอิทธิพลทุกเส้นมีความสอดคล้องกับเส้นทางอิทธิพลในรูปแบบสมมติฐาน สามารถแสดงรูปแบบสมรรถนะด้านผู้นำทางวิชาการของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยที่ได้จากการวิจัยดังกล่าวประกอบ

22



ผลงานตอบสนองและ  
ชั้นนำองค์กร สังคม

ภาพประกอบ 22 แสดงรูปแบบสมรรถนะด้านผู้นำทางวิชาการของอาจารย์ในมหาวิทยาลัย  
ที่ได้จากการวิจัย



## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยนี้ใช้ระเบียบการวิจัยเชิงบรรยาย ในลักษณะการวิเคราะห์ตัวแปรเชิงสาเหตุมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบสมรรถนะที่จำเป็น ที่มีผลต่อความเป็นผู้นำทางวิชาการของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยของรัฐ เอกชน และในกำกับของรัฐ ที่มีประสบการณ์ทำงาน 1 ปีขึ้นไป และศึกษาเส้นทางขนาดอิทธิพล ระหว่างตัวแปรแฝง พร้อมทั้งเปรียบเทียบรูปแบบสมรรถนะด้านผู้นำทางวิชาการของอาจารย์ ระหว่างมหาวิทยาลัยของรัฐ เอกชน และในกำกับของรัฐ โดยมีขั้นตอนในการดำเนินการวิจัยแบ่งเป็น 2 ขั้นตอนใหญ่ๆ คือ

**ตอนที่ 1** การสร้างและพัฒนารูปแบบสมรรถนะด้านผู้นำทางวิชาการของอาจารย์ในมหาวิทยาลัย

1.1 ศึกษาทฤษฎีแนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง วิสัยทัศน์ พันธกิจของมหาวิทยาลัยเพื่อสร้างรูปแบบสมรรถนะด้านผู้นำทางวิชาการของอาจารย์ในมหาวิทยาลัย เป็นร่างต้นแบบ

1.2 ศึกษาองค์ประกอบของสมรรถนะตามภาระงานของอาจารย์ 4 ด้าน คือ ด้านการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ และส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมไทย จากแหล่งข้อมูลการสัมภาษณ์ความคิดเห็นของกลุ่มผู้เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย ผู้บริหารของมหาวิทยาลัยของรัฐและเอกชน 5 คน อาจารย์ในมหาวิทยาลัยของรัฐ เอกชน และในกำกับของรัฐ 5 คน และนิสิต ประชาชน ผู้ใช้บริการ งานวิชาการของอาจารย์ในมหาวิทยาลัย รวม 20 คน

1.3 จัดทำต้นแบบของรูปแบบสมรรถนะด้านผู้นำทางวิชาการ ของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยตามสมมติฐาน และกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย ภาพประกอบ 1 และ 2 (หน้า 9-10)

**ตอนที่ 2** ตรวจสอบความสอดคล้องของ รูปแบบสมรรถนะด้านผู้นำทางวิชาการของอาจารย์มหาวิทยาลัยตามสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีขั้นตอนดังนี้

2.1 คัดเลือกกลุ่มประชากร เป็นอาจารย์ในมหาวิทยาลัยของรัฐ มหาวิทยาลัยเอกชน และมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ซึ่งปฏิบัติการกิจหลักด้านการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ และการส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมไทย และใช้การสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย จากกลุ่มตัวอย่าง 3 กลุ่ม เป็นผู้ให้ข้อมูลจากแบบสอบถามโดยครบถ้วนสมบูรณ์ ประกอบด้วย กลุ่ม 1 อาจารย์ในมหาวิทยาลัยของรัฐ จำนวน 223 คน กลุ่ม 2 อาจารย์ในมหาวิทยาลัยเอกชน 248 คน และกลุ่ม 3 อาจารย์ในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จำนวน 167 คน

2.2 กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง ตามแนวคิดของไลนดีแมน มีเนนด้าและโกลด์ และวิสส์ (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542 อ้างอิงจาก Lindeman Menenda & Gold, 1980 & Weiss, 1972) คืออัตราส่วนระหว่าง จำนวนตัวอย่าง ต่อ จำนวนพารามิเตอร์ 20 ต่อ 1 โดยประมาณ

2.3 กำหนดตัวแปรสำหรับการศึกษาวิจัย ประกอบด้วย ตัวแปรต้นหรือตัวแปรสาเหตุ รวม 4 ตัว เป็นตัวแปรภายนอก 2 ตัวแปร และตัวแปรแฝงภายใน 2 ตัวแปร และตัวแปรผลเป็นตัวแปรแฝงภายใน 1 ตัวแปร มีดังนี้

**ตัวแปรแฝงภายนอก** ซึ่งเป็นตัวแปรสาเหตุ ได้แก่

1. ตัวแปร สมรรถนะด้านการสอน วัดจากตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัว คือความรู้ในสาขาวิชา ทักษะการสื่อสารและการใช้สื่อและเทคโนโลยี

2. ตัวแปร สมรรถนะด้านส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมไทย วัดจากตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัว คือ ความรู้ในหน้าที่ความรับผิดชอบต่อศิลปวัฒนธรรมไทย ทักษะการดำเนินงานส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมไทย และทักษะในการถ่ายทอดศิลปวัฒนธรรมและภูมิปัญญาไทย

**ตัวแปรแฝงภายใน** ซึ่งเป็นตัวแปรสาเหตุ 2 ตัว และตัวแปรผล 1 ตัว ได้แก่

1. ตัวแปร สมรรถนะด้านการวิจัย วัดจากตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัว คือ ความรู้ในการวิจัย ทักษะการทำการวิจัย และทักษะการทำการวิจัย

2. ตัวแปร สมรรถนะด้านการบริการวิชาการ วัดจากตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัว คือ ความรอบรู้ทางวิชาการ ทักษะการดำเนินงานบริการวิชาการ และทักษะการนำเสนอและบริการวิชาการ

3. ตัวแปร สมรรถนะด้านผู้นำทางวิชาการซึ่งเป็นตัวแปรผล วัดจากตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัว คือ ทักษะในการนำตนเองและทีมงาน ทักษะในการพัฒนาและชี้นำบุคคล และผลงานตอบสนองและชี้นำองค์กร สังคม

รวมตัวแปรทั้งสิ้นของรูปแบบสมรรถนะด้านผู้นำทางวิชาการของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยทั้งหมด 20 ตัว เป็นตัวแปรแฝงภายนอก 2 ตัว ตัวแปรแฝงภายใน 3 ตัว และตัวแปรสังเกตได้ 15 ตัว

**เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย** จำนวน 2 ชุด ประกอบด้วย

**ชุดที่ 1** แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (ดังในภาคผนวก) มีจำนวนข้อคำถาม 5 ประเด็นเกี่ยวกับอาจารย์ในมหาวิทยาลัยปัจจุบันเป็นอย่างไร ความคาดหวังของสังคมที่มีต่ออาจารย์ที่มีความเป็นผู้นำทางวิชาการ ตามภารกิจของอาจารย์ปัจจุบันควรมีความรู้ความสามารถในด้านใด และมีองค์ประกอบอะไรที่มีผลต่อการเป็นผู้นำทางวิชาการ และมหาวิทยาลัยมีส่วนสนับสนุนอย่างไร โดยแบบสัมภาษณ์นี้ใช้สัมภาษณ์ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับงานของอาจารย์ เพื่อใช้ประกอบการสร้างรูปแบบสมรรถนะด้านผู้นำทางวิชาการตามสมมติฐาน ใช้ประกอบการกำหนดนิยามปฏิบัติการของตัวแปร และการสร้างข้อคำถามในแบบสอบถามการวิจัย

**ชุดที่ 2** แบบสอบถามการวิจัยเพื่อใช้ตรวจสอบรูปแบบสมรรถนะด้านผู้นำทางวิชาการของอาจารย์ในมหาวิทยาลัย (ดังในภาคผนวก) มีจำนวนข้อคำถามรวม 128 ข้อ เป็นมาตราประมาณค่า 6 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ค่อนข้างมาก ค่อนข้างน้อย น้อย น้อยที่สุด แบ่งเป็น 6 ตอน คือ ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลเบื้องต้น มีจำนวน 7 ข้อ ตอนที่ 2 แบบสอบถามวัดระดับการรับรู้พฤติกรรมตนเองที่เกี่ยวกับสมรรถนะด้านการสอน มีจำนวน 23 ข้อ ตอนที่ 3 แบบสอบถามวัดระดับการรับรู้พฤติกรรมตนเองที่เกี่ยวกับสมรรถนะด้านการวิจัย มีจำนวน 24 ข้อ ตอนที่ 4 แบบสอบถามวัดระดับการรับรู้พฤติกรรมตนเองที่เกี่ยวกับสมรรถนะด้านบริการวิชาการ มีจำนวน 24 ข้อ ตอนที่ 5 แบบสอบถามวัดระดับการรับรู้พฤติกรรมตนเองที่เกี่ยวกับสมรรถนะด้านส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมไทย มีจำนวน 24 ข้อ และตอนที่ 6 แบบสอบถามวัดระดับการรับรู้พฤติกรรมตนเองที่เกี่ยวกับความเป็นผู้นำทางวิชาการ มีจำนวน 26 ข้อ

การสร้างและพัฒนาเครื่องมือในการวิจัย พัฒนาจากแนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และผลการสัมภาษณ์ และปรับปรุงจากแบบสอบถามที่มีผู้พัฒนาขึ้น โดยมีการตรวจสอบความตรงโครงสร้าง เนื้อหา ภาษาที่ใช้ในเครื่องมือจากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน พร้อมให้อาจารย์ในมหาวิทยาลัย 4 คน ทดลองทำและตรวจสอบแก้ไขอีกครั้งพร้อมทั้งทำการทดลองใช้เครื่องมือ เพื่อวิเคราะห์ค่าความเที่ยงของเครื่องมือในกลุ่มอาจารย์ในมหาวิทยาลัยของรัฐและเอกชนจำนวน 45 คน ได้ค่าความเที่ยงของแบบสอบถามอยู่ระหว่าง 0.9703-0.9724 ถือว่าอยู่ในเกณฑ์ดีมาก นำไปใช้ได้

ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างอาจารย์ในมหาวิทยาลัย ทั้งในภาครัฐ เอกชน และในกำกับของรัฐ ได้แบบสอบถามกลับคืนมาที่มีความสมบูรณ์ รวมจำนวน 638 ฉบับ และตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลก่อน ทำการกำหนดรหัสและลงรหัสก่อนทำการวิเคราะห์ข้อมูล และทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าสถิติพื้นฐานด้วยโปรแกรม SPSS for Windows version 11 ผลการวิเคราะห์ เปรียบเทียบสามกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับ จำนวน ร้อยละ ของข้อมูลเบื้องต้น ลักษณะการแจกแจงของตัวแปรทั้งหมด เปรียบเทียบค่ามัธยฐานเลขคณิตของตัวแปรแฝง วิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันระหว่างตัวแปรสังเกตได้รายคู่ และวิเคราะห์ความสอดคล้องของรูปแบบเพื่อตรวจสอบความตรงของรูปแบบตามสมมติฐาน กับข้อมูลเชิงประจักษ์ที่ได้จากความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างทั้งสามกลุ่ม ด้วยโปรแกรม LISREL version 8.30 และเปรียบเทียบเส้นทางอิทธิพลระหว่างตัวแปรแฝงในรูปแบบของทั้งสามกลุ่ม โดยวิเคราะห์ค่าประมาณพารามิเตอร์ ค่ามาตรฐานของพารามิเตอร์ อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวม ตรวจสอบความสอดคล้องของรูปแบบสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ด้วยค่าสถิติไค-สแควร์ (Chi-Square) ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI-Goodness of Fit Index) ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้ (AGFI-Adjusted Goodness of Fit Index) และดัชนีรากกำลังสองเฉลี่ยของเศษ (RMR-Root Mean Squared Residual)

## สรุปผลการวิจัย ดังนี้

**ตอนที่ 1 ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัย สมรรถนะด้านต่างๆ ที่มีอิทธิพลต่อความเป็นผู้นำทางวิชาการของอาจารย์ในมหาวิทยาลัย**

รูปแบบสมรรถนะผู้นำทางวิชาการของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยที่พัฒนาขึ้น เป็นรูปแบบสมมติฐานที่พัฒนามาจากแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และผนวกกับข้อมูลความคิดเห็นจากการสัมภาษณ์ในกลุ่มผู้บริหารของมหาวิทยาลัย อาจารย์ และนิสิตผู้ใช้บริการวิชาการ นำเสนอด้วยภาพประกอบ 18 หน้า 80 ในท้ายบทที่ 2 และเมื่อทำการตรวจสอบความสอดคล้องของรูปแบบสมมติฐานกับข้อมูลความคิดเห็นของทั้งสามกลุ่มตัวอย่างในครั้งแรก ไม่พบความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ จึงทำการปรับแก้โดยใช้โมเดลลดรูปหรือโมเดลประหยัด โดยลดเส้นอิทธิพลบางเส้นที่ส่งผลตรงกับตัวแปรผลคือความเป็นผู้นำวิชาการ และยอมให้ความคลาดเคลื่อนในการวัดตัวแปรแฝง มีความสัมพันธ์กันได้ ทั้งเมทริกซ์ TE และ TD ตามดัชนีการปรับแก้ ( Modification Indices for THETA-FPS, Modification Indices for THETA-DELTA-EPS and Modification Indices for THETA-DELTA ) พบว่า ผลการวิเคราะห์รูปแบบตามสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ของทั้งสามกลุ่มตัวอย่าง มีความสอดคล้องกันดี โดยพิจารณาค่าสถิติทดสอบทุกตัวได้แก่ ค่า  $P < 0.05$  ค่า RMR และค่า RMSEA มีค่าเข้าใกล้ 0 ส่วนค่า df กับค่า ไค-สแควร์ มีค่าใกล้เคียงกัน และค่า GFI กับค่า AGFI มีค่าเข้าใกล้ 1 จากการพิจารณาค่าสถิติดังกล่าวพบว่า ตัวแปรปัจจัยเกี่ยวกับสมรรถนะผู้นำทางวิชาการทั้ง 4 ด้าน คือ สมรรถนะด้านการสอน สมรรถนะด้านการวิจัย สมรรถนะด้านบริการวิชาการ และสมรรถนะด้านการส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมไทย มีอิทธิพลต่อความเป็นผู้นำทางวิชาการของอาจารย์ทั้งในมหาวิทยาลัยของรัฐ เอกชน และในกำกับของรัฐ

**ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องของรูปแบบ เพื่อตรวจสอบความตรงของรูปแบบตามสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ของกลุ่มตัวอย่างสามกลุ่ม**

ผลการตรวจสอบความตรง ของรูปแบบสมรรถนะด้านผู้นำทางวิชาการของอาจารย์ในมหาวิทยาลัย ภายหลังจากได้ปรับแต่งรูปแบบตามผลการวิเคราะห์ของโปรแกรมลิสเรล พบว่า รูปแบบมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ดีมาก ด้วยค่าสถิติดังนี้

**กลุ่ม 1 อาจารย์ในมหาวิทยาลัยของรัฐ** พบว่า รูปแบบสมมติฐาน มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ดีมาก ด้วยค่า Chi-square = 31.45 , P-value = 0.88 , df=42, GFI=0.98, AGFI = 0.95, RMR=0.029 และ RMSEA= 0.000 ผลที่ได้จากค่าสถิติดังกล่าวสามารถสรุปได้ว่า

รูปแบบที่ผู้วิจัยพัฒนามีความสอดคล้องกับข้อมูลความคิดเห็น ของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยของภาครัฐ อยู่ในเกณฑ์ดี เมื่อพิจารณาจากค่าความเที่ยงในการวัดตัวแปรสังเกตได้แต่ละตัว พบว่าอยู่ในเกณฑ์ดีเช่นกัน คือมีค่าความเที่ยงอยู่ในช่วง 0.48-0.85 ซึ่งเข้าใกล้ 1.00 และค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ หรือค่า R-Square ของตัวแปรแฝงภายในทุกตัวอยู่ในเกณฑ์ดี โดยที่ตัวแปรสาเหตุในรูปแบบสามารถอธิบาย ความแปรปรวนของตัวแปรผลคือความเป็นผู้นำทางวิชาการได้ถึงร้อยละ 69.00 และ

สามารถอธิบายค่าความแปรปรวนของตัวแปรแฝงภายในอีก 3 ตัวแปรคือ สมรรถนะด้านบริการวิชาการ และสมรรถนะด้านการวิจัย ได้ร้อยละ 93.00 และ 42.00 ตามลำดับ

**กลุ่ม 2 อาจารย์ในมหาวิทยาลัยเอกชน** พบว่า รูปแบบสมมติฐาน มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ดีมาก ด้วยค่า Chi-square = 30.66,  $p=0.795$ ,  $df=38$ ,  $GFI=1.00$ ,  $AGFI = 0.95$ ,  $RMR=0.013$  และ  $RMSEA = 0.000$  ผลที่ได้จากค่าสถิติดังกล่าวสามารถสรุปได้ว่า รูปแบบสมมติฐานที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นมีความสอดคล้อง กับข้อมูลความคิดเห็นของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยเอกชนอยู่ในเกณฑ์ดี เมื่อพิจารณาค่าความเที่ยงในการวัดตัวแปรสังเกตได้ แต่ละตัวพบว่าอยู่ในเกณฑ์ดีเช่นกัน คือมีความเที่ยงอยู่ในช่วง 0.45-0.91 ซึ่งเข้าใกล้ 1.00 และค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ หรือค่า R-Square ของตัวแปรภายในทุกตัวอยู่ในเกณฑ์ดี โดยที่ตัวแปรสาเหตุในรูปแบบสามารถอธิบาย ความแปรปรวนของตัวแปรผล คือความเป็นผู้นำทางวิชาการได้ถึงร้อยละ 83.00 และสามารถอธิบายค่าความแปรปรวนของตัวแปรแฝงภายในอีก 1 ตัวแปร คือสมรรถนะด้านบริการวิชาการ ได้ร้อยละ 94.00

**กลุ่ม 3 อาจารย์ในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ** พบว่า รูปแบบสมมติฐานมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ดีมากด้วยค่า ค่า Chi-square = 25.50,  $p = 0.953$ ,  $df = 39$ ,  $GFI=0.98$ ,  $AGFI = 0.94$ ,  $RMR=0.017$  และ  $RMSEA = 0.000$  ผลที่ได้จากค่าสถิติดังกล่าวสามารถสรุปได้ว่า รูปแบบสมมติฐานที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น มีความสอดคล้องกับข้อมูลความคิดเห็นของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในเกณฑ์ดีมาก เมื่อพิจารณาค่าความเที่ยงในการวัดตัวแปรสังเกตได้แต่ละตัวพบว่า อยู่ในเกณฑ์ดีมากเช่นกัน คือมีค่าความเที่ยงอยู่ในช่วง 0.35-0.83 ซึ่งเข้าใกล้ 1.00 และค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ หรือค่า R-Square ของตัวแปรภายในทุกตัวอยู่ในเกณฑ์ดี โดยที่ตัวแปรสาเหตุในรูปแบบสามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรผล คือความเป็นผู้นำทางวิชาการได้ถึงร้อยละ 85.00 และสามารถอธิบายค่าความแปรปรวนของตัวแปรแฝงของตัวแปรภายในอีก 2 ตัวแปร คือ สมรรถนะด้านบริการวิชาการ และสมรรถนะด้านการวิจัยได้ ร้อยละ 85.00 และ 71.00 ตามลำดับ

สรุปผลการเปรียบเทียบความตรงของรูปแบบสมมติฐาน กับข้อมูลความคิดเห็นด้วยการพิจารณาจากค่าสถิติวัดระดับความสอดคล้องร่วมกับค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ ( $\chi^2/df$ ) และค่าดัชนีวิเคราะห์เศษเหลือ (RMR) ซึ่งเป็นค่าที่บ่งชี้ความคลาดเคลื่อนในรูปแบบพบว่า รูปแบบของกลุ่ม 3 อาจารย์ในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์มากที่สุด และรูปแบบของกลุ่มอาจารย์ในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีตัวแปรสาเหตุในรูปแบบสมรรถนะด้านผู้นำทางวิชาการของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ สามารถอธิบายตัวแปรผล คือความเป็นผู้นำทางวิชาการ ด้วยค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ที่สูงที่สุด เมื่อเทียบกับกลุ่มตัวอย่าง อีก 2 กลุ่ม คือท่านายได้ ร้อยละ 85

**ตอนที่ 3 ผลการเปรียบเทียบเส้นทางอิทธิพลระหว่างตัวแปรแฝงในรูปแบบสมรรถนะด้านผู้นำทางวิชาการของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยของรัฐ เอกชน และในกำกับของรัฐ**

รูปแบบสมรรถนะด้านผู้นำวิชาการของอาจารย์ในมหาวิทยาลัย ของสมมติฐาน (ภาพประกอบ 2 หน้า 10) มีสมมติฐานการวิจัยรวม 5 ข้อ หน้า 11 จากผลการวิเคราะห์เส้นทางอิทธิพลระหว่างตัวแปร โดยใช้โปรแกรมลิสมเรล 8.30 ได้ผลการวิเคราะห์และนำเสนอทิศทาง และค่าอิทธิพลไว้ในบทที่ 4 ได้แก่

รูปแบบสมรรถนะผู้นำทางวิชาการของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยของรัฐ (ภาพประกอบ 19 หน้า 106 และตาราง 22 หน้า 109 )

รูปแบบสมรรถนะผู้นำทางวิชาการของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยของเอกชน (ภาพประกอบ 20 หน้า 107 และตาราง 23 หน้า 111 )

รูปแบบสมรรถนะผู้นำทางวิชาการของอาจารย์ในกำกับของรัฐ (ภาพประกอบ 21 หน้า 108 และตาราง 24 หน้า 113 )

สามารถสรุปผลการวิจัยตามสมมติฐานการวิจัย จำแนกตามกลุ่มตัวอย่างได้ดังนี้

#### กลุ่ม 1 อาจารย์ในมหาวิทยาลัยของรัฐ พบว่า

1. สมรรถนะด้านการสอน สมรรถนะด้านการวิจัย สมรรถนะด้านวิชาการ และสมรรถนะด้านส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมไทย มีอิทธิพลทางตรงต่อความเป็นผู้นำทางวิชาการของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยของรัฐ พบว่า มีเพียง สมรรถนะด้านบริการวิชาการ ที่มีอิทธิพลต่อความเป็นผู้นำทางวิชาการด้วยขนาดอิทธิพลเชิงบวกระดับสูง เท่ากับ 0.83 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานข้อ 1 บางส่วน

2. สมรรถนะด้านการสอน สมรรถนะด้านการวิจัย สมรรถนะด้านบริการวิชาการและสมรรถนะด้านส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมไทย มีอิทธิพลทางอ้อม ต่อความเป็นผู้นำทางวิชาการ โดยส่งผ่านสมรรถนะด้านบริการวิชาการ ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานข้อ 2

3. สมรรถนะด้านการสอน สมรรถนะด้านการวิจัย สมรรถนะด้านการส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมไทย มีอิทธิพลทางตรงต่อสมรรถนะด้านบริการวิชาการ พบว่า สมรรถนะด้านการวิจัย และสมรรถนะด้านการส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมไทย มีอิทธิพลทางตรงต่อสมรรถนะด้านบริการวิชาการ ด้วยขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.88 และ 0.20 ตามลำดับ ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานข้อ 3

4. สมรรถนะด้านการสอน มีอิทธิพลทางตรงต่อ สมรรถนะด้านการวิจัย ด้วยขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.65 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยข้อ 4

5. สมรรถนะด้านการสอน สมรรถนะด้านการวิจัย สมรรถนะด้านบริการวิชาการ และสมรรถนะด้านส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมไทย มีอิทธิพลต่อความเป็นผู้นำทางวิชาการ ด้วยขนาดอิทธิพลและทิศทางที่มีความแตกต่างกัน ระหว่างกลุ่มอาจารย์ในมหาวิทยาลัยของรัฐ เอกชน และในกำกับของรัฐ จากการเปรียบเทียบไว้ในบทที่ 4 ดังตาราง 25 หน้า 115 และตาราง 26 หน้า 116 พบว่า เส้นทางอิทธิพลระหว่างตัวแปรแฝงในรูปแบบสมรรถนะผู้นำทางวิชาการของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีความสอดคล้องกับรูปแบบสมมติฐานมากที่สุด เป็นไปตามเส้นทางอิทธิพล และจากสถิติวัดดัชนีความสอดคล้องมีความสมบูรณ์มากที่สุด ด้วยค่า  $\chi^2 = 25.50$ ,  $P=0.953$ ,  $df=39$ ,  $GFI=0.98$ ,

AGFI=0.91, RMR=0.017 และ RMSEA=0.000 และตัวแปรด้านสมรรถนะทั้ง 4 ด้านสามารถอธิบายค่าความแปรปรวนของตัวแปรผลคือ ความเป็นผู้นำทางวิชาการของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐได้สูงสุด ถึงร้อยละ 85.00 ในขณะที่สามารถอธิบายค่าความแปรปรวนของตัวแปรความเป็นผู้นำทางวิชาการของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยของรัฐ และเอกชน ได้เพียงร้อยละ 69.00 และ 83.00 ตามลำดับ ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานข้อ 5

สรุปได้ว่า รูปแบบสมรรถนะผู้นำทางวิชาการของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยของรัฐ มีลักษณะความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่สอดคล้องกับรูปแบบสมมติฐาน เนื่องจากผลการวิเคราะห์ข้อมูลมีความสอดคล้องกับสมมติฐานเป็นส่วนใหญ่ มีเพียงสมมติฐานข้อ 1 ที่ปัจจัยด้านสมรรถนะด้านการสอน ด้านการวิจัย และด้านการส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมไทยนั้น ไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อความเป็นผู้นำทางวิชาการ แต่ยังคงมีอิทธิพล แต่เป็นอิทธิพลทางอ้อมที่ส่งผ่านสมรรถนะด้านบริการวิชาการก่อน และมีความสอดคล้องกับสมมติฐานข้อ 2 ถึงข้อ 5

#### กลุ่ม 2 อาจารย์ในมหาวิทยาลัยเอกชน พบว่า

1. สมรรถนะด้านการสอน สมรรถนะด้านการวิจัย สมรรถนะด้านบริการวิชาการ และสมรรถนะด้านส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมไทย มีอิทธิพลทางตรงต่อความเป็นผู้นำทางวิชาการ ของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยเอกชน พบว่า มีสมรรถนะด้านการสอน และสมรรถนะด้านบริการวิชาการ ที่มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความเป็นผู้นำทางวิชาการ ด้วยขนาดอิทธิพลในระดับสูง เท่ากับ 0.19 และ 0.74 ตามลำดับ ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานข้อ 1

2. สมรรถนะด้านการสอน สมรรถนะด้านการวิจัย สมรรถนะด้านบริการวิชาการ และสมรรถนะด้านส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมไทย มีอิทธิพลทางอ้อมต่อความเป็นผู้นำทางวิชาการของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยเอกชน พบว่า สมรรถนะ 2 ด้าน คือ ด้านการวิจัย และส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมไทย มีอิทธิพลทางอ้อมต่อความเป็นผู้นำทางวิชาการ โดยสมรรถนะด้านการวิจัยส่งผลทางอ้อมโดยส่งผ่านสมรรถนะด้านบริการวิชาการ ด้วยขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.75 และ 0.74 ตามลำดับ ส่วนสมรรถนะด้านส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมไทย ส่งผลทางอ้อมโดยส่งผ่าน สมรรถนะด้านบริการวิชาการ ด้วยขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.33 และ 0.74 ตามลำดับ ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานข้อ 2

3. สมรรถนะด้านการสอน สมรรถนะด้านการวิจัย สมรรถนะด้านส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมไทย มีอิทธิพลทางตรงต่อสมรรถนะด้านบริการวิชาการ พบว่า สมรรถนะด้านการวิจัย และสมรรถนะด้านส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมไทยมีอิทธิพลทางตรงต่อสมรรถนะด้านบริการวิชาการ ด้วยขนาดอิทธิพลเชิงบวก เท่ากับ 0.75 และ 0.33 ตามลำดับ ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยข้อ 3 เป็นส่วนใหญ่

4. สมรรถนะด้านการสอน มีอิทธิพลทางตรงต่อ สมรรถนะด้านการวิจัย พบว่า ไม่มีอิทธิพลทางตรงแต่มีอิทธิพลทางอ้อม จึงไม่เป็นไปตามสมมติฐานข้อ 3

5. สมรรถนะด้านการสอน สมรรถนะด้านการวิจัย สมรรถนะด้านบริการวิชาการ และสมรรถนะด้านส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมไทย มีอิทธิพลต่อความเป็นผู้นำทางวิชาการ ด้วยขนาดอิทธิพลและทิศทางที่มีความแตกต่างกัน ระหว่างกลุ่มอาจารย์ในมหาวิทยาลัยของรัฐ เอกชน และในกำกับของรัฐ ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานข้อ 5

สรุปได้ว่า รูปแบบสมรรถนะด้านผู้นำทางวิชาการของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยเอกชน มีลักษณะความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่สอดคล้องกับรูปแบบสมมติฐานเป็นส่วนใหญ่ เนื่องจากผลการวิเคราะห์ข้อมูล มีความสอดคล้องกับสมมติฐานเป็นส่วนใหญ่ มีเพียงสมมติฐานข้อ 4 ที่ไม่สอดคล้อง

### กลุ่ม 3 อาจารย์ในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ พบว่า

1. สมรรถนะด้านการสอน สมรรถนะด้านการวิจัย สมรรถนะด้านบริการวิชาการ และสมรรถนะด้านส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมไทย มีอิทธิพลทางตรงต่อความเป็นผู้นำทางวิชาการของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ พบว่า มีเฉพาะสมรรถนะด้านบริการวิชาการ ที่มีอิทธิพลทางตรงต่อความเป็นผู้นำทางวิชาการ ด้วยขนาดอิทธิพลระดับสูงสุด เท่ากับ 0.92 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานข้อ 1 บางส่วน

2. สมรรถนะด้านการสอน สมรรถนะด้านการวิจัย สมรรถนะด้านบริการวิชาการ และสมรรถนะด้านส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมไทย มีอิทธิพลทางอ้อมต่อความเป็นผู้นำทางวิชาการของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ พบว่า สมรรถนะทั้ง 3 ด้าน ส่งผลทางอ้อมต่อความเป็นผู้นำทางวิชาการ โดยส่งผ่านสมรรถนะด้านบริการวิชาการ โดยที่สมรรถนะด้านการสอนมีอิทธิพลทางอ้อมต่อความเป็นผู้นำทางวิชาการ โดยส่งผ่านสมรรถนะด้านการวิจัยและสมรรถนะด้านบริการวิชาการ ด้วยขนาดอิทธิพลเชิงบวก เท่ากับ 0.84, 0.44 และ 0.92 ตามลำดับ ส่วนสมรรถนะด้านการวิจัยมีอิทธิพลทางอ้อมต่อความเป็นผู้นำทางวิชาการ โดยส่งผ่านสมรรถนะด้านบริการวิชาการ ด้วยขนาดอิทธิพลเชิงบวก เท่ากับ 0.44 และ 0.92 ตามลำดับ และสมรรถนะด้านส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมไทย มีอิทธิพลทางอ้อมต่อความเป็นผู้นำทางวิชาการ โดยส่งผ่านสมรรถนะด้านบริการวิชาการ ด้วยขนาดอิทธิพลเชิงบวก เท่ากับ 0.21 และ 0.92 ตามลำดับ ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานข้อ 2

3. สมรรถนะด้านการสอน สมรรถนะด้านการวิจัย และสมรรถนะด้านส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมไทย มีอิทธิพลทางตรงต่อสมรรถนะด้านบริการวิชาการ พบว่า สมรรถนะทั้ง 3 ด้าน คือ สมรรถนะด้านการสอน สมรรถนะด้านการวิจัย สมรรถนะด้านส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมไทย มีอิทธิพลทางตรงต่อสมรรถนะด้านบริการวิชาการ ด้วยขนาดอิทธิพลเชิงบวก เท่ากับ 0.39, 0.44 และ 0.21 ตามลำดับ ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยข้อ 3 ทุกประการ

4. สมรรถนะด้านการสอนมีอิทธิพลทางตรงต่อสมรรถนะด้านการวิจัย ด้วยขนาดอิทธิพลเชิงบวกระดับสูง เท่ากับ 0.84 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานข้อ 4

5. สมรรถนะด้านการสอน สมรรถนะด้านการวิจัย สมรรถนะด้านบริการวิชาการ และสมรรถนะด้านส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมไทย มีอิทธิพลต่อความเป็นผู้นำทางวิชาการ ด้วยอิทธิพลและทิศทางที่แตกต่างกัน ระหว่างกลุ่มอาจารย์ในมหาวิทยาลัยของรัฐ เอกชน และในกำกับของรัฐ โดยที่รูปแบบสมมติฐานสอดคล้องกับกลุ่มอาจารย์ในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานข้อ 5

สรุปได้ว่า รูปแบบสมรรถนะด้านผู้นำทางวิชาการของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีลักษณะความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่สอดคล้องกับรูปแบบสมมติฐานเป็นส่วนใหญ่ มีสมมติฐานข้อ 1 ที่มีเพียงตัวแปรเดียว คือสมรรถนะด้านบริการวิชาการ ที่มีอิทธิพลทางตรงกับความเป็นผู้นำทางวิชาการ แต่นับได้ว่า รูปแบบของกลุ่ม 3 มีความสอดคล้องกับรูปแบบสมมติฐานมากที่สุด เมื่อเทียบกับกลุ่ม 1 อาจารย์ในมหาวิทยาลัยของรัฐ และกลุ่ม 2 อาจารย์ในมหาวิทยาลัยเอกชน

**ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ 15 ตัวที่ใช้ในการพัฒนารูปแบบสมรรถนะด้านผู้นำทางวิชาการของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยของรัฐ เอกชน และในกำกับของรัฐ**

จากการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ของทั้งสามกลุ่มตัวอย่างพบว่า ส่วนใหญ่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 คือ กลุ่ม 1 อาจารย์ในมหาวิทยาลัยของรัฐ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ที่แตกต่างกันจากศูนย์มีนัยสำคัญทางสถิติ รวม 99 คู่ จาก 105 คู่ คิดเป็นร้อยละ 94.29 ส่วนกลุ่ม 2 อาจารย์ในมหาวิทยาลัยเอกชน มีความสัมพันธ์ครบทุกคู่ คือ 105 คู่ คิดเป็นร้อยละ 100.00 เช่นเดียวกับกลุ่ม 3 อาจารย์ในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีความสัมพันธ์ครบทุกคู่ คือ 105 คู่ คิดเป็นร้อยละ 100.00

ลักษณะความสัมพันธ์ของคู่ตัวแปรสังเกตได้ทุกคู่ในกลุ่มตัวแปรแฝงของทั้ง 3 กลุ่มตัวอย่างมีความสัมพันธ์ในเชิงบวก โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ในกลุ่ม 1 อาจารย์ในมหาวิทยาลัยของรัฐ อยู่ในช่วง 0.13-0.79 กลุ่ม 2 อาจารย์ในมหาวิทยาลัยเอกชน อยู่ในช่วง 0.31-0.88 และกลุ่ม 3 อาจารย์ในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ อยู่ในช่วงระหว่าง 0.23-0.80 สังเกตได้ว่าทุกคู่มีระดับความสัมพันธ์ที่สูง และระหว่างคู่ที่มีความสัมพันธ์กันสูงสุดของทั้งสามกลุ่ม คือ คู่ของตัวแปรสังเกตได้ ระหว่างทักษะในการนำตนเองและทีมงาน กับทักษะในการพัฒนาและชี้นำบุคคล แสดงว่า ถ้าอาจารย์มีสมรรถนะด้านการสอน สมรรถนะด้านการวิจัย สมรรถนะด้านส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมไทย อยู่ในระดับสูง จะส่งผลให้อาจารย์มีความเป็นผู้นำทางวิชาการสูงเพิ่มขึ้นด้วย

**ตอนที่ 5 ผลการเปรียบเทียบค่ามัธยเลขคณิต ของตัวแปรสังเกตได้ที่วัดตัวแปรแฝงด้านสมรรถนะด้านการสอน สมรรถนะด้านการวิจัย สมรรถนะด้านบริการวิชาการ สมรรถนะด้านส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมไทย และความเป็นผู้นำทางวิชาการ ระหว่างกลุ่มตัวอย่างสามกลุ่ม โดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One Way ANOVA)**

พบว่าตัวแปรสังเกตได้ที่วัดตัวแปรแฝงด้วยสมรรถนะด้านการสอน การวิจัย ส่งเสริม ศิลปวัฒนธรรมไทย และความเป็นผู้นำทางวิชาการมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่  $p < 0.05$  ยกเว้นตัวแปรแฝงด้านบริการวิชาการ ที่พบว่าทั้งสามกลุ่มมีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และเมื่อเปรียบเทียบตัวแปรสังเกตได้ที่วัดตัวแปรแฝงที่มีความแตกต่างกันของกลุ่ม ตัวอย่างเป็นรายคู่กลุ่มตัวอย่าง พบว่า ระหว่างกลุ่ม 1 กับกลุ่ม 2 กลุ่ม 1 กับกลุ่ม 3 และกลุ่ม 2 กับกลุ่ม 3 โดยที่ทุกคู่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่  $p < 0.05$  กลุ่มตัวอย่างทั้งสามกลุ่ม จึงเป็น กลุ่มตัวอย่างที่มีความเหมาะสม นำมาเปรียบเทียบและตรวจสอบความตรงความสอดคล้องของ รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยครั้งนี้

#### ตอนที่ 6 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นของอาจารย์ผู้ตอบแบบสอบถาม ทั้งในกลุ่มอาจารย์ ในมหาวิทยาลัยภาคเอกชน และในกำกับของรัฐ

1. ช่วงอายุของกลุ่มตัวอย่างทั้งสามกลุ่ม ส่วนใหญ่มีอายุอยู่ระหว่าง 31-40 ปี คิดเป็นร้อยละ 32.73, 42.34 และ 35.93 ตามลำดับของกลุ่มอาจารย์ในมหาวิทยาลัยของรัฐ เอกชนและในกำกับของรัฐ
2. ช่วงประสบการณ์การทำงาน พบว่า กลุ่มอาจารย์ในมหาวิทยาลัยของรัฐ มีประสบการณ์ สูงกว่า อยู่ในช่วง 21-38 ปี เป็นส่วนใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 31.84 ส่วนอาจารย์ในมหาวิทยาลัยเอกชน และในกำกับของรัฐ ส่วนใหญ่มีประสบการณ์การทำงานน้อยกว่า อยู่ในช่วง 1-5 ปี คิดเป็นร้อยละ 32.26 และ 58.08 ตามลำดับ
3. เพศ พบว่าส่วนใหญ่ กลุ่มตัวอย่างทั้งสามกลุ่ม เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 65.02, 68.55 และ 61.08 ตามลำดับกลุ่ม
4. สถานภาพสมรส พบว่ากลุ่มอาจารย์ในมหาวิทยาลัยของรัฐอยู่ในสถานภาพสมรสคิดเป็น ร้อยละ 52.02 และอาจารย์ในมหาวิทยาลัยเอกชนและในกำกับของรัฐ ส่วนใหญ่มีสถานภาพโสด คิดเป็นร้อยละ 50.81 และ 67.66 ตามลำดับ
5. ระดับการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างทั้งสามกลุ่ม มีระดับการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 61.44, 78.63 และ 77.84 ตามลำดับกลุ่ม
6. ตำแหน่งทางวิชาการ พบว่า กลุ่มตัวอย่างทั้งสามกลุ่มเป็นอาจารย์ไม่มีตำแหน่งทางวิชาการ คิดเป็นร้อยละ 56.95, 91.53 และ 80.84 ตามลำดับกลุ่ม
7. ตำแหน่งบริหาร พบว่า กลุ่มตัวอย่างทั้งสามกลุ่มไม่มีตำแหน่งทางบริหาร คิดเป็นร้อยละ 73.09, 73.39 และ 78.44 ตามลำดับกลุ่ม

ถ้าพิจารณาลักษณะการกระจายของข้อมูลตัวแปรสังเกตได้ 15 ตัว มีลักษณะการกระจาย คล้ายๆ กันทั้งสามกลุ่มตัวอย่าง คือ

กลุ่ม 1 อาจารย์ในมหาวิทยาลัยของรัฐ มีค่ามัธยฐานเลขคณิตอยู่ในระดับค่อนข้างสูง อยู่ระหว่าง 3.32-5.26 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานมีลักษณะกระจายแบบปกติ อยู่ในช่วง 0.48-1.28 และจากค่า

ความเบ้ (Skewness) เป็นลักษณะติดลบ แสดงว่ามีการกระจายแบบเบ้ไปทางซ้ายเล็กน้อย ส่วนค่าความโด่ง (Kurtosis) ค่อนข้างต่ำ ไม่เกิน 1 แสดงว่าข้อมูลมีการกระจายมาก และค่าสัมประสิทธิ์การผันแปร (CV%) พบว่าตัวแปร ผลงานตอบสนองและชี้แจงการสังคม มีความผันแปรมากที่สุด เท่ากับ 38.55 และตัวแปรทัศนคติต่อองค์กรและวิชาชีพ มีค่าสัมประสิทธิ์การผันแปรต่ำสุด เท่ากับ 9.13

กลุ่ม 2 อาจารย์ในมหาวิทยาลัยเอกชน มีค่ามัธยฐานเลขคณิตอยู่ในระดับค่อนข้างสูงเช่นกัน อยู่ระหว่าง 3.31-5.35 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานมีลักษณะการกระจาย อยู่ในช่วง 0.07-1.68 และจากค่าความเบ้ (Skewness) เป็นลักษณะติดลบเข้าใกล้ศูนย์ แสดงว่ามีการกระจายแบบเบ้ไปทางซ้ายเล็กน้อย ส่วนค่าความโด่ง (Kurtosis) ค่อนข้างต่ำ ไม่เกิน 1 แสดงว่าข้อมูลมีการกระจายมาก และค่าสัมประสิทธิ์การผันแปร (CV%) พบว่า ตัวแปร ผลงานตอบสนองและชี้แจงการสังคม มีความผันแปรมากที่สุด เท่ากับ 50.76 และตัวแปรทัศนคติต่อองค์กรและวิชาชีพ มีค่าสัมประสิทธิ์การผันแปรต่ำสุด เท่ากับ 10.28

กลุ่ม 3 อาจารย์ในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีค่ามัธยฐานเลขคณิต อยู่ในระดับค่อนข้างสูงเช่นกัน อยู่ระหว่าง 3.00-5.26 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานมีลักษณะการกระจายอยู่ในช่วง 0.54-1.19 และจากค่าความเบ้ (Skewness) เป็นลักษณะติดลบเข้าใกล้ศูนย์ แสดงว่ามีการกระจายแบบเบ้ไปทางซ้ายเล็กน้อย ส่วนค่าความโด่ง (Kurtosis) ค่อนข้างต่ำ ไม่เกิน 1 แสดงว่าข้อมูลมีการกระจายมาก และค่าสัมประสิทธิ์การผันแปร (CV%) พบว่าตัวแปร ผลงานตอบสนองและชี้แจงการสังคม มีความผันแปรมากที่สุด เท่ากับ 39.67 และตัวแปรทัศนคติต่อองค์กรและวิชาชีพ มีค่าสัมประสิทธิ์การผันแปรต่ำสุด เท่ากับ 10.27

#### ตอนที่ 7 ผลการพัฒนารูปแบบสมรรถนะด้านผู้นำทางวิชาการของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยของรัฐ เอกชน และในกำกับของรัฐ

พบว่า รูปแบบสมรรถนะด้านผู้นำทางวิชาการของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยทั้งสามกลุ่ม มีความสอดคล้องกับรูปแบบสมมติฐาน แต่รูปแบบสมรรถนะด้านผู้นำทางวิชาการของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยตามสมมติฐานมีความสอดคล้องกับความคิดเห็นของกลุ่ม 3 อาจารย์ในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมากที่สุด และเมื่อเปรียบเทียบเส้นทางอิทธิพลของตัวแปรสมรรถนะด้านการสอน สมรรถนะด้านการวิจัย สมรรถนะด้านบริการวิชาการ และสมรรถนะด้านส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมไทย มีผลต่อความเป็นผู้นำทางวิชาการของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยทั้งของรัฐ เอกชน และในกำกับของรัฐ โดยรูปแบบสมรรถนะด้านผู้นำทางวิชาการของอาจารย์ในมหาวิทยาลัย ประกอบด้วย ตัวแปรปัจจัย 4 ตัวแปร และตัวแปรผล 1 ตัวแปร ซึ่งแต่ละตัวแปรแบ่งมีองค์ประกอบการวัด ดังนี้

1. ตัวแปรปัจจัย สมรรถนะด้านการสอน มีองค์ประกอบ 3 ด้าน คือ ความรู้ในสาขาวิชา ทัศนคติต่อองค์กรและวิชาชีพ และทักษะการสอนใช้สื่อและเทคโนโลยี

2. ตัวแปรปัจจัย สมรรถนะด้านการวิจัย มีองค์ประกอบ 3 ด้าน คือ ความรู้ในการวิจัย ทักษะคิดต่อการทำวิจัย และทักษะการทำวิจัย

3. ตัวแปรปัจจัย สมรรถนะด้านบริการวิชาการ มีองค์ประกอบ 3 ด้าน คือ ความรอบรู้ทางวิชาการ ทักษะคิดต่องานบริการวิชาการ และทักษะการนำเสนอและบริการวิชาการ

4. ตัวแปรปัจจัย สมรรถนะด้านส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมไทย มีองค์ประกอบ 3 ด้าน คือ ความรู้ในหน้าที่ความรับผิดชอบต่อศิลปวัฒนธรรมไทย ทักษะคิดต่องานส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมไทย และทักษะในการถ่ายทอดศิลปวัฒนธรรมและภูมิปัญญาไทย

5. ตัวแปรผล คือความเป็นผู้นำทางวิชาการ มีองค์ประกอบ 3 ด้านคือทักษะในการนำตนเอง และทีมงาน ทักษะในการพัฒนาและชี้นำบุคคล และผลงานตอบสนองและชี้นำองค์กรสังคม

และลักษณะความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวแปรปัจจัยที่ส่งผลต่อตัวแปรผล คือความเป็นผู้นำทางวิชาการ ที่ตรงกันของทั้ง 3 กลุ่มตัวอย่าง สามารถสรุปผลได้ดังนี้ คือ

1. ตัวแปร สมรรถนะด้านบริการวิชาการ มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกในระดับสูง ที่มีต่อความเป็นผู้นำทางวิชาการ

2. ตัวแปรปัจจัย สมรรถนะด้านการสอน สมรรถนะด้านการวิจัย สมรรถนะด้านการส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมไทย มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อความเป็นผู้นำทางวิชาการ โดยส่งผ่านตัวแปรสมรรถนะด้านบริการวิชาการ

3. ตัวแปรปัจจัยสมรรถนะด้านการสอน มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อสมรรถนะด้านการวิจัย

### อภิปรายผลการวิจัย

ผลการศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนารูปแบบสมรรถนะด้านผู้นำทางวิชาการของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยของรัฐ” ครั้งนี้ ได้ความรู้ที่น่าสนใจ ซึ่งคณะวิจัยจะนำเสนอเป็นประเด็นการอภิปรายผลเป็น 3 ประเด็น คือ

1. อภิปรายตามการบรรลุมิติวัตถุประสงค์ของการวิจัย ในด้านการพัฒนารูปแบบสมรรถนะด้านผู้นำทางวิชาการของอาจารย์ในมหาวิทยาลัย และการศึกษาเปรียบเทียบเส้นทางอิทธิพลระหว่างตัวแปรสาเหตุที่มีผลต่อความเป็นผู้นำทางวิชาการของกลุ่มอาจารย์ในมหาวิทยาลัยของรัฐ เอกชน และในกำกับของรัฐ

2. อภิปรายองค์ความรู้เกี่ยวกับพฤติกรรมศาสตร์

3. อภิปรายข้อค้นพบที่ได้จากการวิเคราะห์ด้วยโปรแกรม LISREL version 8.30 ในครั้งนี้

**ประเด็นที่ 1** การอภิปรายตามการบรรลุมิติวัตถุประสงค์ของการวิจัยในด้านการพัฒนารูปแบบสมรรถนะด้านผู้นำทางวิชาการของอาจารย์ในมหาวิทยาลัย และศึกษาเปรียบเทียบเส้นทางอิทธิพลระหว่างตัวแปรสาเหตุที่มีผลต่อความเป็นผู้นำทางวิชาการของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยของรัฐ เอกชน และในกำกับของรัฐ

ผลการเปรียบเทียบระหว่างรูปแบบสมรรถนะผู้นำทางวิชาการ ของอาจารย์ในมหาวิทยาลัย ระหว่างของรัฐ เอกชน และในกำกับของรัฐ กับรูปแบบสมมติฐาน ได้เป็นรูปแบบการวิจัยที่ ประกอบด้วยปัจจัยด้านสมรรถนะ 4 ด้าน คือ สมรรถนะด้านการสอน สมรรถนะด้านการวิจัย สมรรถนะด้านบริการวิชาการ และสมรรถนะด้านส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมไทย มีอิทธิพลต่อความเป็น ผู้นำทางวิชาการ ซึ่งเส้นทางอิทธิพลในรูปแบบของทั้งสามกลุ่มตัวอย่าง ส่วนใหญ่มีความสอดคล้อง กับรูปแบบสมมติฐานเกือบทุกข้อ แต่มีความแตกต่างระหว่างน้ำหนักของอิทธิพล สามารถอภิปรายใน รายละเอียดได้ดังนี้

1.1 ลักษณะความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ ระหว่างสมรรถนะด้านการสอนของอาจารย์ที่มีผลต่อ ความเป็นผู้นำทางวิชาการ พบว่า มีเพียงกลุ่มอาจารย์ในมหาวิทยาลัยเอกชนที่สมรรถนะด้านการสอน มีอิทธิพลต่อความเป็นผู้นำทางวิชาการของอาจารย์ แต่กลุ่มอาจารย์ในมหาวิทยาลัยของรัฐ และใน กำกับของรัฐนั้น สมรรถนะด้านการสอนมีอิทธิพลทางอ้อม โดยส่งผ่านตัวแปรสมรรถนะด้านบริการ วิชาการก่อน ถึงจะส่งผลต่อความเป็นผู้นำทางวิชาการ นั่นคือ อาจารย์ในมหาวิทยาลัยเอกชนมี สมรรถนะด้านการสอนสูง จะทำให้อาจารย์มีความเป็นผู้นำทางวิชาการสูงขึ้นด้วย ด้วยเหตุผลนี้ อาจะเนื่องจาก การวิเคราะห์เปรียบเทียบวิสัยทัศน์และพันธกิจของมหาวิทยาลัย จะเห็นได้ว่าอาจารย์ ในมหาวิทยาลัยเอกชน จากการศึกษาพันธกิจ จะพบว่าเน้นในการพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอน การมุ่งมั่นผลิตบัณฑิตที่มีความรู้ที่ทันสมัย มีคุณภาพคู่คุณธรรม และนำพามหาวิทยาลัยให้มีมาตรฐาน ทางวิชาการในระดับสากลสอดคล้องกับกระแสการเปลี่ยนแปลงของสังคม ซึ่งผลการวิจัยจึงเป็นไป ตามสภาพบรรยากาศหรือวัฒนธรรมของมหาวิทยาลัยเอกชน ประกอบกับการพิจารณาข้อมูลเบื้องต้น พบว่า อาจารย์ในมหาวิทยาลัยเอกชนสร้างผลงานวิชาการน้อย พิจารณาจากตำแหน่งทางวิชาการตั้งแต่ ระดับผู้ช่วยศาสตราจารย์ จนถึงศาสตราจารย์ อยู่ในระดับที่น้อยกว่า อาจารย์ในมหาวิทยาลัยของรัฐ และในกำกับของรัฐสอดคล้องกับงานวิจัยของจิตรเลขา ชีระจามร (2545) ได้พัฒนาวิธีการประเมินการ ปฏิบัติงานของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชนกับมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ พบว่า มีความแตกต่างกันโดย มหาวิทยาลัยเอกชนให้น้ำหนักของคะแนนการสอนสูงสุดถึง 8 จุดจาก 10 จุด ขณะที่ภาระงานวิจัยให้ 3.2 จุด งานบริการวิชาการและงานแต่งตำราให้ 3.3 จุด ส่วนมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ เน้นวัดจาก ความพึงพอใจของนักศึกษาและแรงจูงใจในการเพิ่มประสิทธิภาพในงานของอาจารย์และยอมรับว่า อาจารย์เป็นหัวใจสำคัญของมหาวิทยาลัยที่จะสะท้อนให้เห็นคุณภาพของมหาวิทยาลัย

1.2 ลักษณะความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ ระหว่างสมรรถนะด้านการวิจัยของอาจารย์ที่มีผลต่อ ความเป็นผู้นำทางวิชาการ พบว่า สมรรถนะด้านการวิจัยของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยของรัฐ เอกชน และในกำกับของรัฐนั้น มีอิทธิพลทางอ้อมต่อความเป็นผู้นำทางวิชาการ โดยส่งผ่านสมรรถนะด้าน บริการวิชาการ เนื่องจาก หลายงานวิจัยพบว่า ถูกนำมาใช้ค่อนข้างน้อย ดังนั้น นโยบายสำคัญของรัฐ ในการส่งเสริมให้ผลงานวิจัยถูกนำมาใช้บริการสังคมให้เกิดประโยชน์กับประเทศชาติ โดยกำหนดให้ โครงการวิจัยเป็นลักษณะบูรณาการจากสหสาขาและร่วมมือระหว่างผู้ให้ทุนวิจัย คณาจารย์ผู้ทำวิจัย

และตัวแทนหน่วยงานหรือกลุ่มผู้ใช้ผลงานวิจัยนั้น ๆ นับเป็นปัจจัยสำคัญยิ่งที่อาจารย์นอกจากมีความรู้ความสามารถในการสร้างงานวิจัย ควรมีความสามารถในการบริการวิชาการเผยแพร่ผลงานวิจัยเพื่อนำสู่สังคม สอดคล้องกับงานวิจัยของอาทิตยา ดวงมณี (2540) ได้พัฒนาตัวบ่งชี้สำหรับความเป็นเลิศทางวิชาการของสาขาการวิจัยการศึกษาในมหาวิทยาลัยของรัฐ ใช้เทคนิคเดลฟาย พบว่าตัวบ่งชี้ ที่ผู้เชี่ยวชาญให้ความสำคัญตามลำดับ คือ ด้านคุณภาพของอาจารย์ ด้านการวิจัยและผลงานวิชาการที่ได้รับการเผยแพร่เป็นสำคัญในระดับมาก

1.3 ลักษณะความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ ระหว่างสมรรถนะด้านส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมไทย ที่มีผลต่อความเป็นผู้นำทางวิชาการ พบว่า สมรรถนะด้านส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมไทยของอาจารย์ทั้งในมหาวิทยาลัยของรัฐ เอกชน และในกำกับของรัฐ มีอิทธิพลทางอ้อมต่อความเป็นผู้นำทางวิชาการของอาจารย์ โดยส่งผ่านสมรรถนะด้านบริการวิชาการ แต่สังเกตเห็นได้ว่าขนาดอิทธิพลไม่สูง ด้วยขนาดอิทธิพล เท่ากับ 0.20, 0.33 และ 0.21 ที่ส่งผลต่อความเป็นผู้นำทางวิชาการของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยของรัฐ เอกชน และในกำกับของรัฐ ตามลำดับ นั้นแสดงว่า ถ้าอาจารย์มีสมรรถนะด้านส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมไทยเพิ่มมากขึ้น ก็จะส่งผลให้อาจารย์มีสมรรถนะด้านบริการวิชาการเพิ่มขึ้นเล็กน้อย ก่อนข้างจะมีผลให้อาจารย์มีความเป็นผู้นำทางวิชาการเพิ่มขึ้นบ้างเล็กน้อย อาจเนื่องจากลักษณะงานด้านนี้ ถึงแม้จะมีระบุไว้ในพันธกิจของมหาวิทยาลัยทั้งของรัฐ เอกชน และในกำกับของรัฐ แต่มักจะระบุไว้ในข้อท้ายๆ ประกอบกับการตีความพันธกิจนี้ให้นำมาสู่กิจกรรมและพฤติกรรมการปฏิบัติงานของอาจารย์ไม่ชัดเจนและการคิดภารกิจงานเพื่อประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงานบางหน่วยงานในมหาวิทยาลัยให้น้ำหนักน้อยหรือแทบไม่มีการประเมิน ดังนั้น อาจารย์หลายท่านจึงไม่ได้ให้ความสำคัญ ถ้ามหาวิทยาลัยเห็นว่าเป็นยุทธศาสตร์หนึ่งที่สำคัญก็ควรมีการกำหนดลักษณะงานและตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานให้ชัดเจนหรือนำลักษณะงานด้านส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมไทยผสมผสาน ให้เข้ากับการกิจด้านการสอนและการวิจัยที่นับว่าเป็นภารกิจหลักให้น้ำหนักของงานมากขึ้นไปด้วย

1.4 ลักษณะความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ ระหว่างสมรรถนะด้านบริการวิชาการที่มีผลต่อความเป็นผู้นำทางวิชาการ พบว่า สมรรถนะด้านบริการวิชาการของอาจารย์ทั้งในมหาวิทยาลัยของรัฐ เอกชน และในกำกับของรัฐ มีอิทธิพลทางตรงต่อความเป็นผู้นำทางวิชาการของอาจารย์ด้วยขนาดอิทธิพลในระดับสูงมาก เท่ากับ 0.83, 0.74 และ 0.92 ตามลำดับ แสดงว่า ถ้าอาจารย์ทั้งในมหาวิทยาลัยของรัฐ เอกชน และในกำกับของรัฐ มีสมรรถนะด้านบริการวิชาการสูง โดยมีการกิจด้านบริการวิชาการจะครอบคลุมถึงงานบริการเผยแพร่ความรู้ การเป็นวิทยากร การมีเสรีภาพในการเสนอสาระทางวิชาการแก่สังคม การมีทัศนคติที่ดีต่องานบริการ และมีทักษะในการเผยแพร่ถ่ายทอดองค์ความรู้สู่บุคคล สังคม ดังนั้นจึงเป็นภารกิจที่สำคัญยิ่งที่อาจารย์เมื่อผลิตผลงานทางการวิจัย ผลิตบัณฑิตจากการสอนสั่ง ซึ่งองค์ความรู้เหล่านี้ หากไม่ถูกนำมาเผยแพร่นำไปสู่ประชาชน ผู้บริโภค ผู้ใช้ผลผลิตวิชาการของอาจารย์แล้ว ก็จะไม่มีการทราบหรือนำองค์ความรู้นั้นไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาสังคมอย่างชัดเจน อาจารย์ก็จะไม่มีความเป็นผู้นำทางวิชาการ ที่พิจารณาจากทักษะในการพัฒนาชี้นำตน นั่นคือ

การปรับเปลี่ยนพัฒนาความคิดและการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง ทักษะในการพัฒนาและชี้นำบุคคล ทีมงาน และมีผลงานที่ตอบสนองและชี้นำองค์กรสังคม ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของประเสริฐ อินทร์รักษา และคณะ (2547) พบว่าองค์ประกอบหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับภาระงานด้านบริการวิชาการ เพื่อ วัตถุประสงค์การพัฒนาการศึกษา ของคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร คือการมีบริการวิชาการแก่สังคม การมีแผนโครงการส่งเสริมพัฒนานักศึกษา มีระบบอาจารย์ที่ปรึกษาและคู่มือชัดเจน ประกอบกับ งานวิจัยของ สุนทราวดี เขียวพิเชฐ (2539) ทำการวิเคราะห์วัฒนธรรมอาจารย์ สถาบันอุดมศึกษาไทย พบว่า อาจารย์มีวัฒนธรรมที่เด่นชัดโดยเฉพาะอาจารย์เพศชาย คือ การเป็นนักวิชาการและบริการ สังคม มุ่งพัฒนาศักยภาพวิชาการ เน้นผลงานวิชาการ ส่วนอาจารย์เพศหญิงนั้น รักสถาบันวิชาชีพ และ อนุรักษ์วัฒนธรรมไทย จึงสอดคล้องกับงานวิจัยนี้ส่วนหนึ่งที่ทำให้สมรรถนะด้านส่งเสริม ศิลปวัฒนธรรมไทยมีผลทางตรงเชิงบวกกับสมรรถนะด้านบริการวิชาการ เพราะงานวิจัยนี้ศึกษาใน สัดส่วนเพศหญิงต่อเพศชายเท่ากับ 1.88 : 1

1.5 ผลการเปรียบเทียบทิศทางและขนาดอิทธิพล ระหว่างตัวแปรแฝงภายในของรูปแบบ สมรรถนะด้านผู้นำทางวิชาการของอาจารย์ระหว่างในมหาวิทยาลัยของรัฐ เอกชนและในกำกับของรัฐ กับรูปแบบสมมติฐาน พบว่า รูปแบบของทั้งสามกลุ่มตัวอย่างมีความสอดคล้องกับรูปแบบสมมติฐาน เป็นส่วนใหญ่ และมีขนาดอิทธิพลที่แตกต่างกัน โดยที่รูปแบบสมรรถนะด้านผู้นำทางวิชาการของ อาจารย์ในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีความสอดคล้องกับรูปแบบสมมติฐานมากที่สุด พิจารณา จากการเปรียบเทียบตามเส้นทางอิทธิพลในรูปแบบสมมติฐานกับค่าสถิติของความสอดคล้อง อยู่ใน เกณฑ์ดีมาก ด้วย Chi-Square 25.50, p-value=0.953, df=39, GFI=0.98, AGFI=0.94, RMR=0.017 และ RMSEA = 0.000 โดยตัวแปรแฝงภายในรูปแบบนั้น สามารถอธิบายค่าความแปรปรวนของตัวแปรผล คือ ความเป็นผู้นำทางวิชาการได้ถึงร้อยละ 85.0 และสามารถอธิบายค่าความแปรปรวนของตัวแปรแฝง ภายในอีก 2 ตัว คือ สมรรถนะด้านการวิจัย และสมรรถนะด้านบริการวิชาการ ได้ร้อยละ 71.0 และ 85.0 ตามลำดับ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ พิศิษฐ์ โจทย์กั้ง (2544) ได้ศึกษารูปแบบ เป้าหมาย ผลลัพธ์ และสภาพมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐและมหาวิทยาลัยของรัฐ พบว่า ตัวแปรดัชนีบ่งชี้ใน ด้านภาระงานสอน ผลงานวิชาการ คุณภาพการสอน การสนับสนุนงานวิจัย การเป็นผู้นำทางวิชาการ การยอมรับระดับนานาชาติ การเผยแพร่ผลงานวิชาการ การสร้างผลงาน สร้างสรรค์ความพึงพอใจใน การปฏิบัติงานของทั้งมหาวิทยาลัยของรัฐและในกำกับของรัฐ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 และปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงานของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่ น้ำหนักอิทธิพลสูง คือ การมีเสรีภาพทางวิชาการ การได้รับเชิญเป็นวิทยากรในระดับนานาชาติ การ ส่งเสริมให้เป็นผู้แทนทางวิชาการของมหาวิทยาลัย ด้วยน้ำหนักอิทธิพล เท่ากับ 0.851, 0.812 และ 0.791 จะเห็นได้ว่า ตัวแปรดังกล่าวเป็นตัวแปรที่สนับสนุนสมรรถนะด้านบริการวิชาการ และความเป็นผู้นำ ทางวิชาการของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ที่มีอยู่ในระดับที่ค่อนข้างสูง ที่จะทำให้อาจารย์ในมหาวิทยาลัยมีความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงานของตนเอง ดังนั้น มหาวิทยาลัยของรัฐ ซึ่ง

กำลังจะออกนอกระบบเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จึงควรให้ความสำคัญและส่งเสริมให้อาจารย์ในมหาวิทยาลัยมีสมรรถนะของความเป็นผู้นำทางวิชาการสูงด้วย เพื่อให้อาจารย์เกิดความพึงพอใจปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยต่อไป

## ประเด็นที่ 2 อภิปรายองค์ความรู้ที่เกี่ยวกับพฤติกรรมศาสตร์

การถ่ายทอดทางสังคมเป็นกระบวนการ ที่บุคคลได้รับมาจากการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นมาพร้อมกับชีวิตมนุษย์ตั้งแต่เกิด ทั้งแบบที่เป็นแบบแผนการเรียนรู้ในระบบสถาบันการศึกษา และแบบนอกระบบ ตามอัธยาศัยตามความสนใจ สังคมเป็นประสบการณ์และภูมิความรู้ และมีการถ่ายทอดแลกเปลี่ยน เมื่อองค์ความรู้นั้นถูกนำมาปฏิบัติพัฒนา จะเกิดเป็นองค์ความรู้ใหม่หรือประสบการณ์ใหม่ของบุคคล นับเป็นปัจจัยกระบวนการถ่ายทอดทางสังคมที่สำคัญในการกำหนดพฤติกรรมของบุคคลในทางสร้างสรรค์คุณค่าแก่สังคมอย่างต่อเนื่อง ซึ่งต่างจากทรัพย์สินทั่วไปที่ยังใช้ยั้งลึกหรือหมดคุณค่าไปที่สุด ซึ่งมีนักจิตวิทยาตามปรัชญามนุษย์นิยม หลายท่านเชื่อว่า มนุษย์มีศักยภาพหรือมีความรู้ความสามารถที่อยู่ภายในมากมาย นำออกมาใช้เพียง 5 % ก็สามารถเป็นผู้นำด้านต่าง ๆ อย่างมืออาชีพได้ ดังนั้นคณะวิจัยเชื่อว่า พลังศักยภาพภายใน หรือสมรรถนะของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยนั้นยังมีอยู่อีกมากที่จะสร้างความเป็นผู้นำทางวิชาการในการสร้างสรรค์สังคมให้ดีขึ้นนำไปสู่การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สังคม ประเทศชาติที่ยั่งยืนได้ ดังนั้นจากผลการวิจัย พบว่า สมรรถนะทั้ง 4 ด้านคือ สมรรถนะด้านการสอน สมรรถนะด้านการวิจัย สมรรถนะด้านบริการวิชาการ และสมรรถนะด้านส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมไทย ซึ่งวัดจาก พฤติกรรมภายในลักษณะทางจิตของบุคคล เช่น ความรู้ ทักษะ และวัดจากพฤติกรรมการแสดงออกภายนอก ที่วัดจากทักษะการกระทำตามภาระหน้าที่ เป็นต้น ซึ่งล้วนเป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อความเป็นผู้นำทางวิชาการของอาจารย์ที่วัดจาก พฤติกรรม การปฏิบัติงานที่แสดงออกให้เห็นจากภายนอก เช่น กิจกรรมและการปฏิบัติในการการพัฒนาและการตนเองและชี้นำทีมงาน และวัดจากผลงานผลการปฏิบัติงานของอาจารย์ที่ส่งผลหรือชี้นำให้กับบุคคล ประชาชน และสังคม เป็นต้น ซึ่งพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกองค์การที่ดีของอาจารย์นี้ นับเป็นพฤติกรรมที่ควรได้รับการส่งเสริม สนับสนุน ให้ความร่วมมือจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ที่ประกอบด้วย เจ้าของเงินทุน ผู้บริหาร เพื่อนร่วมงาน นักศึกษา ผู้บริโภคผลงานของอาจารย์ ทั้งในด้านการสร้างแรงจูงใจภายในและแรงจูงใจภายนอกให้แก่อาจารย์ อาจจะเป็นในลักษณะสร้างความคาดหวังเหมาะสม สร้างบรรยากาศสภาพแวดล้อมทางกายภาพและทางครอบครัวและสังคมภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยให้เอื้อต่อการดึงศักยภาพ และสมรรถนะที่มีอยู่ของอาจารย์ถูกนำออกมาใช้เพื่อให้พฤติกรรมที่ดีนี้คงอยู่และถูกนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อตนเอง สังคม ประเทศชาติเพิ่มมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง

## ประเด็นที่ 3 อภิปรายข้อค้นพบความรู้ที่ได้จากการวิเคราะห์ด้วยโปรแกรม LISREL version 8.30

ในการวิจัยครั้งนี้ จากการวิเคราะห์รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยด้านสมรรถนะ

ด้านการสอน สมรรถนะด้านการวิจัย สมรรถนะด้านบริการวิชาการและสมรรถนะด้านส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมไทย ที่มีผลต่อความเป็นผู้นำทางวิชาการของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยของรัฐ เอกชน และในกำกับของรัฐ ด้วยโปรแกรม LISREL version 8.30 พบว่ารูปแบบสมมติฐานครั้งนี้เป็นโมเดลที่มีขนาดเล็ก และมีความสัมพันธ์ที่ไม่ซับซ้อน เป็นโมเดลประหยัดโดยมีตัวแปรแฝง 5 ตัว ตัวแปรสังเกตได้ หรือตัวแปรวัดได้เพียง 15 ตัว เมื่อทำการวิเคราะห์ โอกาสที่โมเดลสมมติฐานจะสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ได้ง่าย ถึงแม้การวิเคราะห์ครั้งแรกจะไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ แต่เมื่อมีการปรับแก้ตามดัชนีปรับแก้ที่ระบุในผลการวิเคราะห์จากโปรแกรม โดยยอมรับให้ความคลาดเคลื่อนในการวัดตัวแปรต่างๆ มีความสัมพันธ์กันได้ พบว่า รูปแบบสมรรถนะด้านผู้นำทางวิชาการของอาจารย์ทั้งสามกลุ่มตัวอย่างจึงมีความสอดคล้องกับรูปแบบสมมติฐานได้ง่าย ประกอบกับตัวแปรที่นำมาศึกษาเป็นตัวแปรด้านเดียว คือ เป็นตัวแปรเฉพาะด้านบุคคล คือเป็นสมรรถนะหรือความรู้ความสามารถของอาจารย์ในการทำภารกิจตามบทบาทที่แท้จริงของผู้ตอบ ดังนั้น โอกาสที่ผู้ตอบแบบสอบถามจะเข้าใจ และตอบตรงกับความเป็นจริงของตัวเองค่อนข้างสูง และเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล มีค่าสัมประสิทธิ์ความคลาดเคลื่อนของครอนบาคที่สูงอยู่ระหว่าง 0.9703-0.9724 และขนาดของกลุ่มตัวอย่างมีมากเพียงพอสำหรับนำมาวิเคราะห์เป็นตัวแทนที่ดี ดังนั้น จึงทำให้ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลจึงอยู่ในระดับสูงใกล้เคียงกับความเป็นจริง จึงเป็นรูปแบบสมรรถนะผู้นำทางวิชาการของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยที่ค่อนข้างสมบูรณ์ใกล้เคียงกับความเป็นจริงเกี่ยวกับพฤติกรรมของอาจารย์ในมหาวิทยาลัย

#### ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาวิจัย และได้ผลการวิจัยครั้งนี้ ทำให้ผู้วิจัยได้องค์ความรู้ที่ผสมผสานระหว่างแนวคิดด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ นำมาสู่การปฏิบัติในระดับบุคคล ที่สามารถวัดได้จากสมรรถนะในการทำภารกิจหลักของบุคคล ให้ผสานสู่การปฏิบัติอย่างแท้จริงกลมกลืนเป็นไปตามธรรมชาติหรือวัฒนธรรมองค์การและธรรมชาติพฤติกรรมการทำงาน ของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยในประเทศไทย คณะวิจัย ขอเสนอแนะข้อเสนอแนะไว้ 4 ประเด็นหลัก ๆ ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้ในระดัมหาวิทยาลัย
2. ข้อเสนอแนะในรายละเอียดเฉพาะบุคคลในกลุ่มอาจารย์ในมหาวิทยาลัย
3. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป
4. ข้อเสนอแนะในการวิเคราะห์โมเดลลิสรเอล

1. ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้ในระดัมหาวิทยาลัย จะเห็นได้ว่าจากยุทธศาสตร์การพัฒน่องค์การภาครัฐ กำหนดนโยบายให้ทุกหน่วยงานภาครัฐปฏิบัติงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยเครื่องมือในการบริหารจัดการที่สำคัญในการน่านโยบายของมหาวิทยาลัยสู่การปฏิบัติได้ คือ การบริหารกลยุทธ์ ด้วยวิธีการวัดผลการดำเนินงานด้วยหลักความสมดุล (Balance Scorecard) ที่วัดทั้งในระดับองค์การ

หน่วยงานย่อย และระดับบุคคล ซึ่งรากฐานที่สำคัญที่นำสู่เป้าหมายสูงสุดของมหาวิทยาลัยที่มีลักษณะของวิชาชีพ ที่ไม่ได้มุ่งแสวงหากำไร แต่เป็นการสร้างคุณค่าสูงสุดทางความรู้และคุณธรรมให้กับประชาชน ผู้ใช้บริการวิชาการของมหาวิทยาลัย ที่รวมถึงนิสิต ประชาชน องค์กร สังคมและประเทศชาติเป็นสำคัญ ด้วยเหตุนี้รากฐานที่สำคัญ คือ สมรรถนะหรือความรู้ความสามารถของบุคคลในมหาวิทยาลัย คืออาจารย์ ซึ่งเป็นกลุ่มคนส่วนใหญ่ และตัวบุคคลที่ขับเคลื่อนกลไกต่างๆ ในมหาวิทยาลัยนำไปสู่เป้าหมายที่แท้จริงได้ ดังนี้

1.1 มหาวิทยาลัยจึงควรให้ความสำคัญกับกลจักรหรือแกนนำที่สำคัญ คือ อาจารย์ในมหาวิทยาลัย ให้เกิดการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงและพัฒนาให้มีสมรรถนะหลักตามบทบาทของวิชาชีพที่สำคัญให้สูงขึ้น อาจโดยวิธีการวางแผน จัดระบบ หรือปรับบทบาท หน่วยงานด้านบริหารทรัพยากรบุคคล ให้มีศักยภาพเพิ่มขึ้นหรือเรียกได้ว่าจะต้องมีการปฏิรูประบบบริหารงานบุคคล ให้สามารถดำเนินการส่งเสริมสนับสนุน กำกับ ติดตามและพัฒนาให้อาจารย์ในมหาวิทยาลัยได้พัฒนาเพิ่มสมรรถนะให้สูงขึ้น และสามารถทำภารกิจตามบทบาทได้อย่างเต็มสมรรถนะ ตั้งแต่การสรรหาในลักษณะเชิงรุก จากแหล่งผู้มีความรู้ความสามารถประสบการณ์และรักในอาชีพด้านวิชาการมาจากสถาบัน อุดมศึกษาทั้งในและต่างประเทศ องค์กรเอกชน หน่วยงานราชการ พร้อมสร้างความมั่นใจให้กับอาจารย์เข้าใหม่ถึงระบบใหม่ที่ดีกว่าระบบราชการเดิมมาก สร้างระบบเพิ่มประสิทธิภาพของอาจารย์ มีการประเมินผลเพื่อการปรับปรุงตนเองมิใช่เป็นการเพิ่มภาระงาน มีค่าตอบแทนและแรงจูงใจภายในสูง และให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เป็นต้น เพราะจากบทเรียนในอดีต เราไม่พัฒนาอาจารย์จึงเกิดการขาดแคลนอาจารย์ที่มีคุณภาพ และพัฒนาอาจารย์ด้านจรรยาบรรณเช่นเดียวกับการใช้ไปประกอบวิชาชีพสาขาอาชีพอื่น ๆ สุดท้ายโยงมาสู่กระบวนการเรียนรู้ ต้องเกิดการปฏิรูปกระบวนการศึกษาและการอุดมศึกษา (วิจิตร ศรีสอ้าน.2543: 37)

1.2 หากมหาวิทยาลัยต้องออกนอกกรอบความจำเป็นที่สำคัญคือ การหาเลี้ยงตนเอง มหาวิทยาลัยต้องสร้างรายได้ และภาระงานที่สำคัญในการช่วยในการหารายได้้นอกจากการรับนักศึกษาเพิ่มขึ้นหรือขึ้นค่าตอบแทน ล้วนเป็นวิธีการที่ไม่เป็นผลดีต่อสังคมแท้จริง ดังนั้นทางเลือกหนึ่งที่ช่วยเพิ่มรายได้ของมหาวิทยาลัย คือ การบริการวิชาการ ซึ่งจากผลการวิจัย พบว่าเป็นสมรรถนะที่สำคัญมีอิทธิพลทางตรงในระดับที่สูงต่อความเป็นผู้นำทางวิชาการของอาจารย์ ทั้งในมหาวิทยาลัยของรัฐ เอกชนและในกำกับของรัฐ โดยเฉพาะในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่มีค่าอิทธิพลสูงสุดเป็นไปตามภารกิจที่แท้จริงของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่ต้องเลี้ยงตนเอง ด้วยการบริการวิชาการอาจด้วยวิธีการ เช่น การขายบริการวิชาการอาจเป็นหลักสูตรอบรมระยะสั้น การให้คำปรึกษากับองค์กรภาครัฐและเอกชน การสร้างระบบการรับรองมาตรฐาน ตรวจสอบผลิตภัณฑ์ในการดำเนินการด้านต่าง ๆ ทั้งภาคเศรษฐกิจและสังคม การให้บริการทางคอมพิวเตอร์ สื่อเทคโนโลยี อุปกรณ์สถานที่ การจัดการศึกษานอกระบบและการศึกษาต่อเนื่องแก่ประชาชนผู้สนใจ การขายผลิตภัณฑ์ สิทธิบัตร ผลงานวิชาการ การสร้างคุณค่าทางสังคมด้วยการสร้างความเชื่อมั่น ความ

ไว้วางใจและศรัทธาต่อสถาบันมหาวิทยาลัย อันนำมาสู่ความร่วมมือที่ดีจากประชาชนและสังคมทั้งในรูปของอาสาสมัครและการบริจาคเพื่อการพัฒนาสังคมต่อไป เป็นต้น และสิ่งสำคัญอย่างยิ่งของการบริการวิชาการ ควรทำในระดับมืออาชีพเชี่ยวชาญเฉพาะตามสาขาความชำนาญของกลุ่มอาจารย์แต่ละกลุ่ม อาจจะจัดทำในลักษณะศูนย์ความเป็นเลิศเฉพาะสาขา (Excellence Center) เช่นเดียวกับลักษณะทางการแพทย์ที่เป็นความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านให้บริการวิชาการและการบริการรักษาพยาบาลอย่างครบวงจรสะดวกสบาย สร้างความประทับใจกับผู้รับบริการที่เหนือกว่าโรงพยาบาลเอกชนหรือหน่วยงานเทียบเคียง (Bench mark)

2. ข้อเสนอแนะในรายละเอียดเฉพาะบุคคลในมหาวิทยาลัย จากผลการศึกษาเปรียบเทียบเส้นทางอิทธิพลระหว่างตัวแปรแฝงในรูปแบบสมรรถนะด้านผู้นำทางวิชาการของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยระหว่างของรัฐ เอกชน และในกำกับของรัฐ พบว่า

2.1 อาจารย์ในมหาวิทยาลัยของรัฐ และอาจารย์ในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐนั้น สมรรถนะด้านการสอนมีอิทธิพลทางตรงต่อสมรรถนะด้านการวิจัย และมีผลทางอ้อมต่อความเป็นผู้นำทางวิชาการ ดังนั้น อาจารย์ในมหาวิทยาลัยของรัฐและในกำกับของรัฐ จะสังเกตได้ว่า ถ้าได้รับการสนับสนุนให้ใช้สมรรถนะด้านการสอน และสนับสนุนภารกิจด้านการวิจัยอย่างเต็มที่ ก็จะมีผลให้อาจารย์มีความเป็นผู้นำทางวิชาการสูง โดยส่งเสริมสมรรถนะด้านบริการวิชาการร่วมด้วยอาจให้มีหน่วยงานหรือกลุ่มบุคคลช่วยในการบริหารจัดการอำนวยความสะดวกในการจัดเวที สื่อวิชาการให้อาจารย์ได้นำมาเผยแพร่ผลงานวิชาการต่อสังคมต่อไป ดังนั้นในการปฏิรูประบบบริหารงานบุคคลต้องให้น้ำหนักกับบุคลากรฝ่ายสนับสนุนไปพร้อมกันด้วย

2.2 อาจารย์ในมหาวิทยาลัยเอกชนนั้น พบว่า สมรรถนะด้านการสอนมีอิทธิพลทางตรงต่อความเป็นผู้นำทางวิชาการ ดังนั้นอาจารย์ในมหาวิทยาลัยเอกชนควรได้รับการสนับสนุนโดยเน้นให้ใช้สมรรถนะด้านการสอนมากซึ่งตรงกับวัฒนธรรมอาจารย์ในมหาวิทยาลัยเอกชนที่เน้นการสอน การผลิตบัณฑิตให้เป็นคนทันสมัย(Modern Man)สอดคล้องกับความต้องการของสังคมที่เปลี่ยนแปลง

2.3 จากรูปแบบสมรรถนะด้านผู้นำทางวิชาการของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ นับเป็นรูปแบบที่สอดคล้องกับรูปแบบสมมติฐานมากที่สุด แสดงว่าปัจจุบันนี้มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐนั้น เน้นการให้ความสำคัญกับความรู้ความสามารถหรือสมรรถนะของอาจารย์เป็นสำคัญที่เป็นกลไกขับเคลื่อนให้อาจารย์มีความโดดเด่นเป็นผู้นำทางวิชาการต่อบุคคล ประชาชน และสังคมประเทศชาติได้ ดังนั้นมหาวิทยาลัยของรัฐที่กำลังจะออกนอกระบบนั้นก็ควรมีนโยบายที่ให้ความสำคัญกับภูมิปัญญาความสามารถของอาจารย์เป็นหลัก จึงจำเป็นต้องมีกลไกด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ส่งเสริมสนับสนุนให้อาจารย์ใช้ศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่แท้จริง

2.4 จากรูปแบบสมรรถนะด้านผู้นำทางวิชาการ ของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยทั้งของรัฐ เอกชน และในกำกับของรัฐนั้น จะพบว่า ปัจจัยสมรรถนะด้านการบริการวิชาการ มีผลทางตรงเชิงบวกในระดับสูงต่อความเป็นผู้นำทางวิชาการ ดังนั้น ผลงานทั้งด้านการสอน การวิจัย และส่งเสริม

ศิลปวัฒนธรรมไทยของอาจารย์ ควรได้รับการถ่ายทอด เผยแพร่สู่ประชาชนเป้าหมายอย่างชัดเจน อาจจะในรูปแบบของการเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อ บุคคล สื่อมวลชน สื่อเทคโนโลยี ข่าวสารต่างๆ อย่างต่อเนื่อง เพื่ออาจารย์ในมหาวิทยาลัยจะได้แสดงสมรรถนะด้านผู้นำทางวิชาการอย่างชัดเจน อันก่อให้เกิดประโยชน์กับผู้ที่ได้รับผลกระทบหรือผู้ใช้ผลงานวิชาการของอาจารย์

3. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป พบว่า ในการวิจัยครั้งนี้ เน้นตัวแปรสำคัญเพียงปัจจัยด้านบุคคล คือสมรรถนะตามบทบาทของอาจารย์ 4 ด้าน สมรรถนะด้านการสอน สมรรถนะด้านการวิจัย สมรรถนะด้านบริการวิชาการ และสมรรถนะด้านส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมไทย ซึ่งผลการวิเคราะห์ด้วยโปรแกรม LISREL version 8.30 พบว่า รูปแบบสมรรถนะด้านผู้นำทางวิชาการของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมีความสอดคล้องอยู่ในเกณฑ์ดีที่สุด เมื่อเทียบกับรูปแบบของกลุ่มอาจารย์ในมหาวิทยาลัยของรัฐและเอกชน เพราะตัวแปรในรูปแบบสามารถอธิบายค่าความแปรปรวนของตัวแปรผล คือ ความเป็นผู้นำทางวิชาการได้ร้อยละ 85.0 ซึ่งนับว่าอยู่ในระดับสูง นับได้ว่าน้ำหนักอิทธิพลของปัจจัยด้านบุคคลคือสมรรถนะของอาจารย์มีน้ำหนักสูงมาก แต่ทั้งนี้ ยังมีตัวแปรด้านอื่นๆ ที่ควรศึกษาเพิ่มเพื่อให้สามารถอธิบายได้มากขึ้น ตัวแปรปัจจัยอื่นๆ ที่มีผู้ศึกษา พบว่า มีความสำคัญกับการมุ่งวิจัยเพื่อความเป็นเลิศทางวิชาการของอาจารย์ที่เป็นกลุ่มตัวแปรด้านบุคคล เช่น ระบบการบริหารงานที่เอื้อ กำนันิยมในการทำงาน ความขัดแย้งระหว่างเป้าหมายกับผลผลิตการวิจัย แรงจูงใจ ความต้องการสัมฤทธิ์ผล การรับรู้ความสามารถของตนเอง ประสิทธิภาพการทำงาน และกลุ่มตัวแปรด้านสภาพแวดล้อมทางสังคม เช่น บรรยากาศในการทำงาน ความผูกพันกับเป้าหมายองค์กร สัมพันธภาพกับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน การสนับสนุนจากครอบครัวสังคม ความคาดหวังจากสังคม เป็นต้น

4. ข้อเสนอแนะในการวิเคราะห์โมเดลลิสเรล พบว่า

4.1 หากการศึกษา แนวคิดทฤษฎี และกำหนดเป็นกรอบแนวคิดได้ชัดเจน และการกำหนดตัวแปรที่เกี่ยวข้องได้ใกล้เคียงกับธรรมชาติของกลุ่มตัวอย่าง เช่น งานวิจัยนี้ศึกษาตัวแปรที่เป็นไปตามลักษณะงานที่แท้จริงของกลุ่มตัวอย่าง โอกาสที่โมเดลลิสเรลจะกระชับเป็นโมเดลแบบประหยัด มีตัวแปรไม่ซับซ้อน เมื่อทำการวิเคราะห์ความสอดคล้องของโมเดล โอกาสที่โมเดลสมมติฐานจะสอดคล้องกับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างจึงเป็นไปได้ง่าย

4.2 ก่อนการวิเคราะห์ข้อมูล เมื่อได้ข้อมูลดิบ มาจากการรวบรวมแบบสอบถาม ควรนำมาพิจารณาคัดเลือก ตรวจสอบ ปรับข้อมูลให้มีลักษณะการกระจายแบบโค้งปกติก่อน จะทำให้การวิเคราะห์ง่ายขึ้น สอดคล้องกับข้อตกลงเบื้องต้นของโมเดลลิสเรล

4.3 สิ่งสำคัญควรมีการศึกษา และกำหนดตัวแปรสาเหตุที่มีผู้ศึกษาและพบว่ามีอิทธิพลอย่างชัดเจน เพื่อเลือกเฉพาะตัวแปรที่มีน้ำหนักการพยากรณ์ จึงไม่จำเป็นต้องมีตัวแปรหลายตัว หรือมีรูปแบบขนาดใหญ่มาก มีความซับซ้อนกันสูงยุ่งยากในการอธิบายและไม่เป็นไปตามบริบทของ

กลุ่มตัวอย่าง โอกาสที่จะทำการวิเคราะห์ให้สอดคล้องกับรูปแบบสมมติฐานค่อนข้างยาก เพราะในการวิเคราะห์ในการวัดตัวแปรแต่ละครั้งจะมีความคลาดเคลื่อนในการวัดเกิดขึ้นมาก



## เอกสารอ้างอิง

- กริช สืบสนธิ์. (2524). สร้างวัฒนธรรมในห้องคำการ สร้างวิถีทางสู่ความเป็นเลิศ. กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัด เอซี เอ็นการพิมพ์ copyright 1982 Addison-Westey Publishing Company Inc.
- กฤษณ์ รุยาพร (2541). พลังแห่งอัจฉริยภาพของผู้นำในยุคโลกาภิวัตน์ที่พลิกผันวิกฤติสู่โอกาส. กรุงเทพฯ : บริษัท อินฟินิตี้เพรส จำกัด.
- กิตติยา คัมภีร์. (2544). รูปแบบมาตรฐานกำหนดตำแหน่งในต่างประเทศ. กรุงเทพฯ :สำนักงาน ก.พ. สืบค้นเมื่อวันที่ 6 กุมภาพันธ์ 2546 , จาก [www.opm.gov](http://www.opm.gov)
- กุลวดี มุทุมม. (2542). การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานและสมรรถนะในการปฏิบัติการพยาบาลของพยาบาลประจำการโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยราชชนนครเชียงใหม่. วิทยานิพนธ์ พย.ม. (การบริหารการพยาบาล) บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายสำเนา.
- เกียรติกำจร กุศล. (2543). รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อภาวะความเป็นผู้นำของคณบดี สถาบันอุดมศึกษาของรัฐในสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย. วิทยานิพนธ์ ค.ด. (อุดมศึกษา) กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายสำเนา.
- คณะกรรมการบริหารยุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. (2547). ยุทธศาสตร์การบริหารมหาวิทยาลัย. กรุงเทพฯ : สันติศิริการพิมพ์.
- คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2545). “ดีเดย์ 1 ตุลาคม เลิกซี” ข้าราชการ. สืบค้นเมื่อวันที่ 6 กุมภาพันธ์ 2546 จาก [http://www.manager.co.th/asp\\_bin/printnews.asp?newsid=4637584577798](http://www.manager.co.th/asp_bin/printnews.asp?newsid=4637584577798)
- ครุศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- คุณวุฒิ คนฉลาดและคณะ.(2532). การศึกษาเกี่ยวกับบุคลากรในระบบอุดมศึกษา:กระบวนการเข้าทำงาน การพัฒนาบุคลากร การโยกย้ายและเปลี่ยนงานประโยชน์จากการวิจัยและบริหารด้านอื่น ๆ . รายงานการวิจัย. กรุงเทพฯ: ทบวงมหาวิทยาลัย. ถ่ายสำเนา.
- จิตรเลขา ธีระจามร(2545). การพัฒนาวิธีการประเมินการปฏิบัติงานของอาจารย์มหาวิทยาลัยกรณีศึกษา มหาวิทยาลัยสองแห่ง. . วิทยานิพนธ์ ค.ด. (วิจัยการศึกษา) กรุงเทพฯ:บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายสำเนา.
- ชวลิต หมั่นนุชและ ถวัลย์ วรเทพพุฒิพงษ์. (2535). อิทธิพลของภาวะผู้นำของคณบดีที่มีต่อประสิทธิภาพของการบริหารงานวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน. วิทยานิพนธ์ พบ.ด. (การบริหารการพัฒนา) รัฐศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. ถ่ายสำเนา.
- ดวงดาว พันธิตพงษ์. (2542). ปัจจัยที่สัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำวิจัยของอาจารย์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ปรินญานิพนธ์ กศ.ม. (การอุดมศึกษา) กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. . ถ่ายสำเนา.

- ที่ประชุมประธานสภาอาจารย์มหาวิทยาลัยแห่งประเทศไทย (ปอมท.). (2545). เอกสาร ปอมท. ครั้งที่ 1 (14/12/2545) เรื่องข้อพิจารณาการปรับเปลี่ยนมหาวิทยาลัยของรัฐไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ. สืบค้นเมื่อ 12/13/2003 จาก [www.cufst.com/whiteCover\\_1.html](http://www.cufst.com/whiteCover_1.html).
- นงลักษณ์ วิรัชชัย.(2542). โมเดลลิสเรลลิตีวิเคราะห์สำหรับการวิจัย. กรุงเทพฯ: พิมพ์ครั้งที่ 3 โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เบญจรัตน์ เชนนุวัฒนาชัย. (2542) การพัฒนาโมเดลเชิงสาเหตุของความผูกพันต่อการและการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (วิจัยการศึกษา) กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายสำเนา.
- ประทีป จินนีและคณะ. (2542).การประมวลและสังเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับการทำงานในประเทศไทย: รายงานการวิจัยฉบับที่ 74 . กรุงเทพฯ : สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ประเทืองทิพย์ ไกรวิวัฒน์. (2539).การศึกษาสภาพการทำงานและความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (อุดมศึกษา) กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายสำเนา.
- ประภา ลิมประสูตร. (2534, ธันวาคม ). มาตรฐานการศึกษาสาขาพยาบาลศาสตร์. วารสารพยาบาลศาสตร์. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. 3 :1-6.
- ประเสริฐ อินทร์รักษาและคณะ. (2547). ดัชนีและเกณฑ์ในการประกันคุณภาพการศึกษาของคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร . รายงานการวิจัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ประเสริฐ บัณฑิตศักดิ์. (2540). การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลประสิทธิผลองค์การของหน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา. วิทยานิพนธ์ ค.ค. (บริหารการศึกษา) กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายสำเนา.
- พรนพ พุกกะพันธ์.(2543). ศาสตร์และศิลป์แห่งการเป็นผู้นำ. เอกสารประกอบการสัมมนาผู้บริหาร สภาวิชาชีพไทย ประจำปี 2543. ถ่ายสำเนา.
- พรพรรณ วงษ์ศิลป์. (2543, พฤษภาคม-สิงหาคม). บทบาทการบริหารทรัพยากรบุคคล ในปี พ.ศ. 2550. จุลสารดอกบัว. 27 : 3-6.
- พรรณี บุญประกอบ. (2545). รูปแบบการบริหารจัดการที่ดีในมุมมองของประชาคม มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. กรุงเทพฯ: สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- พสุ เตชะรินทร์. (2546). ย้อนรำลึกถึง Insearch of Excellence. แนวคิดการบริหาร. คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พิศิษฐ์ โจทยักษ์และคณะ. (2544).รูปแบบ เป้าหมาย ผลลัพธ์และสภาพปัญหาของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในประเทศไทย. กรุงเทพฯ: รายงานการวิจัย ที่ประชุมประธานสภาอาจารย์มหาวิทยาลัยแห่งประเทศไทย (ปอมท).

- พิรวัด จารุกุล (2541). การนำแนวคิดองค์กรเรียนรู้มาใช้ในธนาคารออมสิน. กรุงเทพฯ: รายงานการวิจัย คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายสำเนา.
- เพ็ญพิมล ถิโนทัย.(2542).รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาสมรรถภาพเชิงวิชาชีพของนิสิตนักศึกษา. วิทยานิพนธ์ดุขฎิบัณฑิต (บริการธุรกิจ) กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายสำเนา.
- มณิ ไชยธีรานุวัฒนศิริ.(2537). การวิเคราะห์ปัจจัยพหุระดับที่สัมพันธ์กับความมุ่งมั่นต่องานวิชาการของอาจารย์มหาวิทยาลัยมหิดล. วิทยานิพนธ์ ค.ค. (อุดมศึกษา) กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายสำเนา.
- เยาวลักษณ์ แสงสร้อย. (2542). ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาโดยใช้การวิเคราะห์ด้วยโมเดลเชิงเส้นตรงระดับลดหลั่น. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การวัดและประเมินผลการศึกษา) กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายสำเนา.
- รัตนา เชาว์ปรีชา.(2538). การศึกษาการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (บริหารการศึกษา) กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายสำเนา.
- ลิขิต ชีรเควิน. (2539). แนวปฏิบัติตนของข้าราชการในยุคสมัยแห่งการปรับปรุงบริการภาครัฐเพื่อประชาชน. กรุงเทพฯ: บริษัท ฟอ์เมทพรีนดิ้ง จำกัด.คณะกรรมการปฏิรูประบบราชการ .
- วันเพ็ญ พิศาลพงศ์. (2547). การถ่ายทอดทางสังคมกับพัฒนาการของมนุษย์. กรุงเทพฯ : พิมพ์ครั้งที่4 สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- วิจิตร ศรีสอาน. (2542, พฤศจิกายน – 2543, กุมภาพันธ์). การปฏิรูปอุดมศึกษาไทย: ความสำเร็จและความล้มเหลว. วารสารเศรษฐศาสตร์. 28 ( 2 ) :33-48.
- วินัย คำสุวรรณ. (2542). การศึกษาตัวแปรที่ส่งผลต่อการมุ่งวิจัยเพื่อความเป็นเลิศทางวิชาการของอาจารย์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. ปริญญานิพนธ์ วท.ค.(วิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์) กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายสำเนา.
- วีรฐ มาณะศิษานนท์. (2542). การบริหารภูมิปัญญา (Knowledge Management). กรุงเทพฯ : บริษัทเอ็กซ์เปอร์เน็ท จำกัด.
- สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ และคณะ. (2537). การวิเคราะห์องค์ประกอบที่เหมาะสมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครูสายงานการสอน. รายงานการวิจัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สัมพันธ์ พันธุ์พฤกษ์. (2538). ความตรงและความเที่ยงของการประเมินอาจารย์มหาวิทยาลัยโดยเพื่อนร่วมงาน. วิทยานิพนธ์ ค.ค. (วิจัยการศึกษา) กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. . ถ่ายสำเนา.

- สำนักงาน ก.พ. (2545). การศึกษาภาพรวมผลการประเมินสมรรถนะหลักทางการบริหาร ปีพ.ศ. 2543-2544. กรุงเทพฯ : โครงการสรรหาและเลือกสรรนักบริหารระดับสูง สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน :
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2545). สมรรถนะผู้นำสำหรับครู. 1-21 : สืบค้นเมื่อวันที่ 9 เมษายน 2547. จาก <http://www.once.go.th/publication/4210043/case119.htm>.
- สิริวุฒิ บุญพิริ.(2546, ตุลาคม –ธันวาคม). Balanced Scorecard (BSC) ระดับองค์กรสำหรับมหาวิทยาลัย. วารสาร Chulalongkorn Review. 16( 61) : 9-28.
- สุชาดา ประพจน์.(2539). ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการผลิตผลงานวิจัยของอาจารย์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร. ปริญญาโท วิชา. (วิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.ถ่ายสำเนา.
- สุนทรวดี เขียวพิเชฐ (2539). การวิเคราะห์วัฒนธรรมอาจารย์สถาบันอุดมศึกษาไทย. วิทยานิพนธ์ ค.ด. (อุดมศึกษา) กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายสำเนา.
- สุรศักดิ์ ใจเย็น. (2545). เอกสารประกอบการอบรม เรื่อง Competencies : สมรรถนะเพื่อพัฒนาองค์กร . วันที่ 25 เมษายน 2546 ณ โรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์ สภากาชาดไทย. ถ่ายสำเนา.
- สุริยัน นนทศักดิ์. (2544).ภาวะผู้นำของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาในทศวรรษหน้า.ปริญญาโท (การบริหารการศึกษา) กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยบูรพา. ถ่ายสำเนา.
- สุวรรณ ดอนขวา.(2532). การดำเนินงานเกี่ยวกับการฝึกงานอาชีพนักเรียน นักศึกษาในสถานประกอบการของสถานศึกษาสังกัด กรมอาชีวศึกษา. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา) กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายสำเนา.
- สุวิมล ราชชนบริบาล.(2541). การศึกษากระบวนการการประกันคุณภาพทางการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย. วิทยานิพนธ์ ค.ด. (อุดมศึกษา) กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายสำเนา.
- อภิภา ปรัชญาพฤทธิ. (2545, มีนาคม - มิถุนายน). ประสบการณ์และการเรียนรู้บทบาทหน้าที่ระหว่างอาจารย์ใหม่ในมหาวิทยาลัยไทยเปรียบเทียบกับมหาวิทยาลัยในสหรัฐในบริบทของการอุดมศึกษาที่เปลี่ยนไป.วารสารครูศาสตร์. 30 ( 3) : 69-83.
- อมรวิชัย นาคทรพ. (2542, พฤศจิกายน- 2543,กุมภาพันธ์). วิถีทรรศน์เพื่อพัฒนาอุดมศึกษาไทยในศตวรรษที่ 21 .วารสารครูศาสตร์. 28 ( 2) :53-67.
- อรพินทร์ ชูชม วิลาศลักษณ์ ชวัลดีและอัจฉรา สุขารมณ์. (2546). รูปแบบการพัฒนาคณะเพื่อเพิ่มพลังงานในการทำงาน:กรณีข้าราชการครูประถมศึกษา. กรุงเทพฯ: รายงานการวิจัยฉบับที่ 92 สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- อลงกรณ์ มีสุทธา และ สมิต สัจฉกร. (2539) การประเมินผลการปฏิบัติงาน: แนวความคิด หลักการวิธีการและกระบวนการ. กรุงเทพมหานคร: บริษัทประชาชน จำกัด.

- อังศินันท์ อินทรกำแหง. (2545). **อิทธิพลของปัจจัยด้านการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ ภูมิหลังส่วนบุคคล และสภาพแวดล้อมในองค์กรที่มีต่อการปฏิบัติงานของผู้ให้บริการทางการแพทย์**. วิทยานิพนธ์ ค.ด. (การศึกษานอกระบบโรงเรียน) กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อังศินันท์ อินทรกำแหง. (2547, กรกฎาคม-ตุลาคม). สมรรถนะจำเป็นของผู้นำทางวิชาการ การเรียนรู้ตลอดชีวิต. **วารสารเศรษฐศาสตร์**. 33(1) :95-105.
- อาทิตยา ดวงมณี. (2540). **การพัฒนาตัวบ่งชี้ร่วมสำหรับความเป็นเลิศทางวิชาการของสาขาวิชาทางการวิจัยการศึกษาในมหาวิทยาลัยของรัฐ**. วิทยานิพนธ์ ค.ด.(วิจัยการศึกษา) กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายสำเนา.
- อารี พรวัฒนากิจ. (2539). **การวิเคราะห์การเข้าและออกของอาจารย์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย**. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (อุดมศึกษา) กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายสำเนา.
- อุทัยวรรณ พิพัฒน์บวรกุล (2539). **การศึกษาองค์ประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ**. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (บริหารการศึกษา) กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายสำเนา.
- อุไรพรรณ เจนวาณิชยานนท์. (2536). **การพัฒนาดัชนีสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการของคณะพยาบาลศาสตร์ สถาบันอุดมศึกษาเอกชน**. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (อุดมศึกษา) กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายสำเนา.
- อุไรวรรณ สมบัติศิริ.(2538). **การวิเคราะห์การบริหารงานบุคลากร นักศึกษาสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล**. ปริญญาานิพนธ์ ค.ม. (อุดมศึกษา) กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- Astin, A.W. (1988). **Achieving Educational Excellence : A Critical Assessment of Practices in Higher Education**. San Francisco : Jossey Bass.
- Bobko, Philip., Roth. Philip L. and Potosky, Denise. (1999). Derivation and Implications of a Meta-Analytic Matrix Incorporating Cognitive Ability, Alternative Predictor and Job Performance. **Personal Psychology**. 52(33): 561-589.
- Boyatzis,R.E. (1982). **The Competent Manager: A Guide for Effective Management**. New York: John Wiley & Sons,Inc.
- Conrad, C.F. and Blackburn, R.T. (1985). **Program Quality in Higher Education. Higher Education : Handbook of Theory and Research**. New York: Agathorn.
- Delahaye, Brian. L. (2000). **Human resource Development:Principles and Practice**. Sydney : John Wiley and Sons Australia.Ltd.
- Florida Education Standards Commissions. (2000). Retrieved June 20, 2003 from: <http://www.once.go.th/publication/4210043/casella.htm>

Gerald, Mathews. D., Roy, Davies., Westerman, Stephen. J. and Rob, Stammers. B. (2000).

**Human performance: Cognition, stress and individual differences.** Great Britain :  
Bookcraft Ltd, Midsomer Norton, Somerset.

Gibson, J.L., Ivancevich, J.M. and Donnelly, J.H. (1979). **Organizations: Behavior, Structure, Processes.** 3<sup>rd</sup> ed. Dallas, Texas: Business Publication, Inc: p 524-525.

Glynda, Hull. (1997). **Changing Work Changing Workers: Critical Perspectives on Language Literacy and Skills.** State University of New York Press USA. P: 338-344.

Goleman, Daniel. (1995). **Emotional Intelligence.** New York, Bantam Books.

\_\_\_\_\_. (1998). **Working with Emotional Intelligence.** New York, Bantam Books.

Gregson, Terry. and Wendell, John. (1994). Role Conflict, Role Ambiguity, Job Satisfaction and the Moderating Effect of Job-related Self-esteem a Latent Variable Analysis. **Journal of Applied Business Research.** 10(2):106-113.

Griffin, Colin. (1983). **Curriculum Theory in Adult lifelong Education.** London: Groom Helm.

Henderson, V. (1990). "Excellence in Nursing." **American Journal of Nursing** 90(4):76-77.

Herzberg F., Mausner, B. (1954) **The Motivation to Work.** New York: John Wiley & Sons, Inc.

Kacmar, K. Michale and Valle, Matthew . (1997, April). **Dimensionality of the Measure of Ingratiation Behaviors in Organization Setting (MIBOS) Scale.** 57:p314-328.

Retrieved July 24, 2001 from:

<http://cdnet2.car.chula.ac.th/pdfhtml/03468/N7APG/PF4.HTM>

Kaplan, Robert S. and Norton, David P. (1996). **The Balanced Scorecard : Translating Strategy into Action.** Boston, Mass: Harvard Business School Press.

Laurie J. Bassi. And Mark E. Van . (June ,1997). Sustaining high Performance in Bad Times. **Journal Training & Development.** 51 (6):p32.

Ledford, E. Gerald. & Heneman, L. Robert. (June, 1998). Competency Pay for Professionals and Managers in Business : A review and Implications for Teachers. **Journal of Personnel Evaluation in Education.** 12(2) :103-121.

Len, Holmes. (2000). What can performance tell us about learning? Explicating a troubled concept. **European Journal of Work and Organizational Psychology.** 9(2):253-266.

Maslow, A.H. (1954). **Motivation & Personality.** New York: Harper & Row.

McClelland, D.C. (1973). Testing for Competency Rather than Intelligence. **American Psychologist.** 17 (7) : 57-83.

- Milanowski,Anthony, Odden, Allan and Youngs ,Peter . (June,1998). Teacher Knowledge and Skill Assessments and Teacher Compensation : An Overview of Measurement and Linkage Issues. . **Journal of Personnel Evaluation in Education.** 12(2) :83-101.
- Pedler, M.Burgoyne & Boydell, J.(1997). **The Learning Company: A Strategy for Sustainable Development.** Berkshine, McGraw-Hill .
- Porter, L.W. & Smith, F.J. (1970).**The Etiology of Organizational Commitment.** New York: McGraw Hill .
- Porter,Michael E. (1985). **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance.** New York : Free Press.
- Senge, P.M.(1993). Disciplines of the learning Organization. **The Fifth Disciplines.** London : Century Business : 5-10.
- Steers, M. Richard . (1977). **Organizational Effectiveness: A Behavioral View.** Santa Monica, Calif: Goodyear Publishing Company, Inc : p.51.
- Swanson,R.A.&Arnold,D.E. (1996). **The Purpose of Human Resource Development is to Improve Organizational Performance.** Retrieved June 24, 2000 from: <http://cdnet2.car.chula.ac.th/pdfhtml/01517/L8E67/DSV.HTM>
- Torraco,R.S.&Swanson,R.A.(1995).The Strategic Roles of Human Resource Development. **Human Resource Planning.** 18 :11-21.
- Tzimer, Aharon., Joanis, Chistine. and Murphy, Kevin R. (2000). A Comparison of Three Methods of Performnce Appraisal with Regard to Goal Properties, Goal Perception and Rate Satisfaction. **Group & Organization Management.** 25(2):175-190.
- University of California. (2001). **The Leadership Center.** Los Alamos National Laboratory . Retrieved April 1, 2003 from: <http://www.hr.lanl.gov/TD/Leadership/Cmedel.stm>
- University of Minnesota. (2003). **Competency Model for the Position of Chair/Head of an Academic Unit at the University of Minnesota.** Office of the Vice President for Human Resource. Retrieved April 2, 2003 from : <http://www1.umn.edu/ohr/adp/heads/functions.html>
- University of Rochester. (2003). **Guide to Enhanced Performance Management : Competency Models.** Office of Human Resource. Retrieved April 1, 2003 from : [http://www.rochester.adv/vorking/lemployment/humanresources/Performance\\_Managem.](http://www.rochester.adv/vorking/lemployment/humanresources/Performance_Managem.)
- Zwell, Michael. (2000). **Creating A Culture of Competence.** New York : John Wiley & Sons,Inc.

**แบบสอบถามการวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบสมรรถนะด้านผู้นำทางวิชาการ  
ของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยของรัฐ เอกชน และในกำกับของรัฐ**

**เรียน ท่านอาจารย์ผู้ตอบแบบสอบถาม**

**คำชี้แจง**

แบบสอบถามฉบับนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อนำข้อมูลการรับรู้ของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยไปสร้างและพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของ สมรรถนะด้านผู้นำทางวิชาการของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยของรัฐ เอกชน และในกำกับของรัฐ และผลการวิจัยครั้งนี้จะเป็นประโยชน์ต่อแนวทางในการกำหนดรูปแบบการสรรหา การพัฒนาและการประเมินผลการปฏิบัติงานของอาจารย์ จึงใคร่ขอความร่วมมือจากท่านช่วยกรอกรายละเอียด และแสดงความคิดเห็นตามแบบสอบถามดังต่อไปนี้ ตามการรับรู้และพฤติกรรมการปฏิบัติที่ตรงกับความเป็นจริงของตัวท่านมากที่สุด และผู้วิจัยรับรองว่าข้อมูลที่ได้จะนำเสนอเป็นภาพรวมโดยไม่มีการอ้างอิงเป็นรายบุคคลหรือชื่อผู้ตอบหรือแต่ละมหาวิทยาลัยแต่ละนำเสนอเป็นกลุ่มรวม

แบบสอบถามฉบับนี้ ประกอบด้วย แบบสอบถามระดับการรับรู้พฤติกรรมตนเองซึ่งแบ่งเป็น 6 ตอน รวมจำนวน 128 ข้อคำถาม ดังนี้

|                                                                  |              |
|------------------------------------------------------------------|--------------|
| ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล                                         | จำนวน 7 ข้อ  |
| ตอนที่ 2 แบบสอบถามสมรรถนะด้านการสอน                              | จำนวน 23 ข้อ |
| ตอนที่ 3 แบบสอบถามสมรรถนะด้านการวิจัย                            | จำนวน 24 ข้อ |
| ตอนที่ 4 แบบสอบถามสมรรถนะด้านบริการวิชาการ                       | จำนวน 24 ข้อ |
| ตอนที่ 5 แบบสอบถามสมรรถนะด้านส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม                | จำนวน 24 ข้อ |
| ตอนที่ 6 แบบสอบถามพฤติกรรมและผลงานแสดงถึงความเป็นผู้นำทางวิชาการ | จำนวน 26 ข้อ |

คณะผู้วิจัยใคร่ขอขอบคุณท่านเป็นอย่างยิ่งที่ให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีมา ณ โอกาสนี้ด้วย

อ.ดร.อังศินันท์ อินทรกำแหง และอ.ทัศนากา ทองภักดี

อาจารย์ประจำสถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

โทร.0-2258-4482 หรือ 0-2664-1000 ต่อ 5320,5223

โปรดเติมข้อมูลและทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างเพียงช่องเดียวที่ตรงกับตัวท่าน

1. อายุ.....ปี
2. ประสบการณ์ทำงานในตำแหน่งอาจารย์.....ปี
3. เพศ ☐ หญิง ☐ ชาย
4. สถานภาพ ☐ โสด ☐ สมรส ☐ หย่า ☐ ม่าย
5. ระดับการศึกษา ☐ปริญญาตรี ☐ปริญญาโท  
☐ปริญญาเอก ☐อื่น ๆ โปรดระบุ.....
6. ตำแหน่งวิชาการ ☐อาจารย์ ☐ผู้ช่วยศาสตราจารย์  
☐รองศาสตราจารย์ ☐ศาสตราจารย์
7. ตำแหน่งบริหาร ☐ไม่มี ☐หัวหน้าหน่วย  
☐หัวหน้าภาควิชา/สาขา ☐คณบดี/ผอ.ศูนย์/ผอ.สถาบัน  
☐อื่น ๆ โปรดระบุ.....

คำอธิบายในตอนต้นที่ 2 - ตอนที่ 6 เป็นการสอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะตามหน้าที่ภารกิจที่วัดจาก ความรู้ ความสามารถ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมหรือผลการปฏิบัติงาน ที่ปรากฏให้เห็นจากการทำงานตามภารกิจ 4 ด้านคือ ด้าน การสอน การวิจัย การบริการวิชาการ การส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมไทย และสมรรถนะที่แสดงถึงความเป็นผู้นำทาง วิชาการ ดังที่ปรากฏขึ้นตรงกับความจริงในตัวท่านในระดับมากน้อยเพียงใด กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ ตรงกับระดับการรับรู้พฤติกรรมตนเองของท่าน ที่ท่านเห็นว่าตรงตามความเป็นจริงในตัวท่านมากที่สุด

คำอธิบายเกณฑ์การประเมิน ว่ามีคุณภาพและปริมาณอยู่ในระดับมากน้อยเพียงใดตามเกณฑ์ 6 ระดับ ดังนี้

|                  |         |                                                                                                                             |             |
|------------------|---------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| จริงมากที่สุด    | หมายถึง | ข้อความนั้นตรงกับ ผลงานหรือความรู้ความสามารถที่ปรากฏจริงกับท่านสม่ำเสมอ และสามารถทำได้อยู่ในระดับดีเลิศ                     | ให้ 6 คะแนน |
| จริงมาก          | หมายถึง | ข้อความนั้นตรงกับ ผลงานหรือความรู้ความสามารถที่ปรากฏจริงกับท่านบ่อยๆ และสามารถทำได้ในระดับดี                                | ให้ 5 คะแนน |
| จริงค่อนข้างมาก  | หมายถึง | ข้อความนั้นตรงกับ ผลงานหรือความรู้ความสามารถที่ปรากฏจริงกับท่านบ่อยๆ และสามารถทำได้ในระดับมาตรฐานคนทั่วไป                   | ให้ 4 คะแนน |
| จริงค่อนข้างน้อย | หมายถึง | ข้อความนั้นตรงกับ ผลงานหรือความรู้ความสามารถที่ปรากฏจริงกับท่านบ้างบางครั้ง และสามารถทำได้ในระดับต่ำกว่ามาตรฐานเล็กน้อย     | ให้ 3 คะแนน |
| จริงน้อย         | หมายถึง | ข้อความนั้นตรงกับ ผลงานหรือความรู้ความสามารถที่ปรากฏจริงกับท่านนานๆ ครั้ง และทำได้ในระดับที่ต่ำกว่ามาตรฐานต้องปรับปรุง      | ให้ 2 คะแนน |
| แทบไม่จริง       | หมายถึง | ข้อความนั้นตรงกับ ผลงานหรือความรู้ความสามารถของท่านโดยแทบไม่ปรากฏขึ้นจริง ในตัวท่านเลย และทำได้ไม่อยู่ในเกณฑ์ที่จะยอมรับได้ | ให้ 1 คะแนน |

**ตอนที่ 2** แบบสอบถามระดับการรับรู้พฤติกรรมตนเอง ที่เกี่ยวกับสมรรถนะด้านการสอนของท่าน

| ข้อที่ | ข้อความ                                                                                   | ความสม่ำเสมอที่ปรากฏจริง |              |                          |                           |               |                       |
|--------|-------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------|--------------------------|---------------------------|---------------|-----------------------|
|        |                                                                                           | มากที่สุด<br>( 6 )       | มาก<br>( 5 ) | ค่อนข้าง<br>มาก<br>( 4 ) | ค่อนข้าง<br>น้อย<br>( 3 ) | น้อย<br>( 2 ) | แทบ<br>ไม่มี<br>( 1 ) |
| 1.     | ท่านสามารถสอนให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมายและเค้าโครงของวิชาที่สอนได้เป็นอย่างดี                |                          |              |                          |                           |               |                       |
| 2.     | ท่านนำประสบการณ์และผลงานวิจัยของท่านมาใช้ประกอบการสอน                                     |                          |              |                          |                           |               |                       |
| 3.     | ท่านมีความรู้ในเนื้อหาวิชาที่สอนอย่างลึกซึ้ง                                              |                          |              |                          |                           |               |                       |
| 4.     | ท่านสามารถตอบข้อซักถามหรือให้ข้อมูลย้อนกลับที่เป็นประโยชน์ต่อผู้เรียนได้เสมอ              |                          |              |                          |                           |               |                       |
| 5.     | ท่านพัฒนาการสอนด้วยการศึกษาหาความรู้ใหม่ๆ มาถ่ายทอดให้ผู้เรียนเสมอ                        |                          |              |                          |                           |               |                       |
| 6.     | ท่านมักสอดแทรกความรู้ด้านคุณธรรม จริยธรรมและระเบียบวินัยแก่ผู้เรียน                       |                          |              |                          |                           |               |                       |
| 7.     | ท่านได้รับการประเมินจากผู้เรียนว่าสามารถสอนให้เข้าใจในเนื้อหาวิชาได้เป็นอย่างดี           |                          |              |                          |                           |               |                       |
| 8.     | ท่านมีความสุขกับงานสอนเป็นอย่างมาก                                                        |                          |              |                          |                           |               |                       |
| 9.     | ท่านตั้งใจที่จะทุ่มเทเวลาในการการสอนให้แก่ผู้เรียนทั้งในและนอกเวลาเรียน                   |                          |              |                          |                           |               |                       |
| 10.    | ท่านยินดีรับงานสอนด้วยความเต็มใจอย่างยิ่งโดยไม่ให้บกพร่อง                                 |                          |              |                          |                           |               |                       |
| 11.    | ท่านยึดมั่นที่จะประเมินผลการเรียนของผู้เรียนด้วยความยุติธรรม                              |                          |              |                          |                           |               |                       |
| 12.    | ท่านพร้อมที่จะแก้ไขข้อบกพร่องในการสอนเมื่อได้รับการประเมินจากผู้เรียนและผู้เกี่ยวข้อง     |                          |              |                          |                           |               |                       |
| 13.    | ท่านเอาใจใส่ให้ความรู้แก่ผู้เรียนทุกคน จนแน่ใจว่าผู้เรียนนั้นจะเข้าใจในเรื่องที่ท่านสอน   |                          |              |                          |                           |               |                       |
| 14.    | ท่านปรารถนาที่จะช่วยพัฒนาให้มหาวิทยาลัยก้าวหน้าขึ้น                                       |                          |              |                          |                           |               |                       |
| 15.    | ท่านเชื่อว่ากระบวนการสอนเป็นศาสตร์และศิลป์ที่ท่านควรฝึกฝนและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง           |                          |              |                          |                           |               |                       |
| 16.    | ท่านรู้สึกว่าการดำรงตำแหน่งอาจารย์นั้นมีความก้าวหน้า                                      |                          |              |                          |                           |               |                       |
| 17.    | ท่านมีวิธีการสอนที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนได้ฝึกคิด วิเคราะห์เหตุและผลได้อย่างสร้างสรรค์      |                          |              |                          |                           |               |                       |
| 18.    | ท่านสามารถใช้สื่อการสอนได้เหมาะสมกับเนื้อหา และสถานการณ์                                  |                          |              |                          |                           |               |                       |
| 19.    | ท่านสรุปเนื้อหาการสอนร่วมกับผู้เรียนหลังจบชั่วโมงสอน                                      |                          |              |                          |                           |               |                       |
| 20.    | ท่านนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปรับปรุงการสอนของท่านให้ทันสมัย                                  |                          |              |                          |                           |               |                       |
| 21.    | ท่านสามารถถ่ายทอดความรู้ได้อย่างเป็นระบบ มีขั้นตอนจนทำให้ผู้เรียนเข้าใจเนื้อหาได้ง่ายขึ้น |                          |              |                          |                           |               |                       |
| 22.    | ท่านมีการผลิตสื่อหรือเอกสารประกอบการสอนที่จะช่วยให้การเรียนการสอนมีประสิทธิภาพขึ้น        |                          |              |                          |                           |               |                       |
| 23.    | ท่านส่งเสริมให้ผู้เรียนได้ฝึกฝนการศึกษาค้นคว้าและเรียนรู้ด้วยตนเอง                        |                          |              |                          |                           |               |                       |

**ตอนที่ 3** แบบสอบถามระดับการรับรู้พฤติกรรมตนเอง ที่เกี่ยวกับสมรรถนะด้านการวิจัยของท่าน

| ข้อที่ | ข้อความ                                                                                                         | ความสม่ำเสมอที่ปรากฏจริง |            |                    |                     |             |                 |
|--------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|------------|--------------------|---------------------|-------------|-----------------|
|        |                                                                                                                 | มากที่สุด<br>(6)         | มาก<br>(5) | ค่อนข้างมาก<br>(4) | ค่อนข้างน้อย<br>(3) | น้อย<br>(2) | แทบไม่มี<br>(1) |
| 1.     | ท่านจบการศึกษาในหลักสูตรที่ฝึกประสบการณ์ทำวิจัยหรือทำปริญญานิพนธ์ครบทุกขั้นตอนของการวิจัย                       |                          |            |                    |                     |             |                 |
| 2.     | ท่านมีความรู้ ความเข้าใจด้านระเบียบวิธีวิจัยเป็นอย่างดี                                                         |                          |            |                    |                     |             |                 |
| 3.     | ท่านสามารถเชื่อมโยงแนวคิดในระดับนามธรรมให้เป็นรูปธรรมที่ชัดเจนเพื่อให้เกิดความเข้าใจได้โดยง่าย                  |                          |            |                    |                     |             |                 |
| 4.     | ท่านศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม ด้านเทคนิค ระเบียบวิธีวิจัยต่าง ๆ                                                   |                          |            |                    |                     |             |                 |
| 5.     | ท่านมักเข้ารับการอบรม สัมมนา ศึกษาดูงานและประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ทางการวิจัย                               |                          |            |                    |                     |             |                 |
| 6.     | ท่านมีความรู้ ความเข้าใจในนโยบาย หรือทิศทางการวิจัยของมหาวิทยาลัยเป็นอย่างดี                                    |                          |            |                    |                     |             |                 |
| 7.     | ท่านสามารถให้ความรู้คำแนะนำด้านการวิจัยแก่ผู้สนใจได้เสมอ                                                        |                          |            |                    |                     |             |                 |
| 8.     | ท่านตั้งใจที่จะทุ่มเทเวลาทำงานวิจัยในแต่ละเรื่องเป็นอย่างมาก                                                    |                          |            |                    |                     |             |                 |
| 9.     | ท่านเชื่อว่าความก้าวหน้าทางวิชาการ ขึ้นอยู่กับการศึกษาค้นคว้าวิจัยของท่าน                                       |                          |            |                    |                     |             |                 |
| 10.    | ท่านรักที่จะแสวงหาความรู้ด้วยการทดลองใช้วิธีการใหม่ ๆ ตามหลักการวิจัย                                           |                          |            |                    |                     |             |                 |
| 11.    | ท่านคิดว่านักวิจัยต้องมีจริยบรรณในการทำวิจัยที่เคร่งครัด                                                        |                          |            |                    |                     |             |                 |
| 12.    | ท่านคิดว่าการเป็นผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์งาน หรือวิธีการทำงานใหม่ ๆ เป็นคุณลักษณะพื้นฐานของนักวิจัย        |                          |            |                    |                     |             |                 |
| 13.    | ท่านยินดีร่วมมือในการให้ข้อมูลในงานวิจัยของผู้อื่น เพื่อเป็นประโยชน์ส่วนรวม                                     |                          |            |                    |                     |             |                 |
| 14.    | ท่านพร้อมที่จะเข้าร่วมทีมวิจัยอย่างเต็มที่ถ้าตรงกับความสามารถ                                                   |                          |            |                    |                     |             |                 |
| 15.    | ท่านสนับสนุนให้บุคลากรในหน่วยงานของท่าน ทำงานวิจัยเพื่อป้องกันหรือแก้ปัญหาในการทำงานเสมอ                        |                          |            |                    |                     |             |                 |
| 16.    | ท่านคิดว่าการทำงานวิจัยทำให้ท่านมีอิสระทางความคิด                                                               |                          |            |                    |                     |             |                 |
| 17.    | ท่านทำงานวิจัยอย่างต่อเนื่องโดยถือเป็นการกิจสำคัญของท่าน                                                        |                          |            |                    |                     |             |                 |
| 18.    | ท่านสามารถเป็นหัวหน้าทีมวิจัยและให้คำปรึกษาแก่ผู้ร่วมทีมได้                                                     |                          |            |                    |                     |             |                 |
| 19.    | ท่านสามารถวางแผนการวิจัยแบบบูรณาการที่อาศัยความร่วมมือทั้งจากผู้สนับสนุนทุน หน่วยงาน ผู้ใช้ผลงานวิจัยและประชาชน |                          |            |                    |                     |             |                 |
| 20.    | ท่านมักจะได้รับทุนอุดหนุนการวิจัยจากหน่วยงานภายนอก                                                              |                          |            |                    |                     |             |                 |
| 21.    | ท่านสามารถทำงานวิจัยให้สำเร็จได้ตามเป้าหมายทุกครั้ง                                                             |                          |            |                    |                     |             |                 |
| 22.    | ท่านสามารถทำงานวิจัยเป็นทีมร่วมกับนักวิจัยสาขาหรือต่างหน่วยงาน ได้จนเป็นผลสำเร็จ                                |                          |            |                    |                     |             |                 |
| 23.    | ท่านสามารถจัดเรียงข้อมูลได้อย่างเป็นระบบ พร้อมนำเสนอข้อมูลสารสนเทศได้อย่างต่อเนื่องจนสมบูรณ์                    |                          |            |                    |                     |             |                 |
| 24.    | ท่านได้รับการยอมรับในความสามารถด้านการวิจัยจากผู้ร่วมงาน                                                        |                          |            |                    |                     |             |                 |

**ตอนที่ 4** แบบสอบถามระดับการรับรู้พฤติกรรมตนเอง เกี่ยวกับสมรรถนะด้านบริการวิชาการของท่าน

| ข้อที่ | ข้อความ                                                                                                                                                                 | ความสม่ำเสมอที่ปรากฏจริง |            |                    |                     |             |                 |
|--------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|------------|--------------------|---------------------|-------------|-----------------|
|        |                                                                                                                                                                         | มากที่สุด<br>(6)         | มาก<br>(5) | ค่อนข้างมาก<br>(4) | ค่อนข้างน้อย<br>(3) | น้อย<br>(2) | แทบไม่มี<br>(1) |
| 1.     | ท่านมักแสดงความคิดเห็นในที่ประชุมวิชาการต่าง ๆ เสมอ                                                                                                                     |                          |            |                    |                     |             |                 |
| 2.     | ท่านหมั่นอ่านเอกสาร บทความวิชาการ พร้อมนำความรู้ วิธีการที่ดี มาอ้างอิงใช้ในบทความวิชาการของท่านเสมอ                                                                    |                          |            |                    |                     |             |                 |
| 3.     | ท่านเป็นผู้ที่ใฝ่เรียนรู้ในวิชาการสาขาตนเองและที่เกี่ยวข้อง                                                                                                             |                          |            |                    |                     |             |                 |
| 4.     | ท่านสามารถให้ความเห็นและวิจารณ์ผลงาน ของผู้อื่นได้อย่างสร้างสรรค์                                                                                                       |                          |            |                    |                     |             |                 |
| 5.     | ท่านสามารถเตรียมเอกสารและสื่อการสอนเพื่อใช้ในการเป็น วิทยากรของท่านได้เป็นอย่างดี                                                                                       |                          |            |                    |                     |             |                 |
| 6.     | ท่านสามารถวิเคราะห์ วิจารณ์ประเด็นทางวิชาการต่าง ๆ ให้ผู้อื่น เข้าใจได้ชัดเจน                                                                                           |                          |            |                    |                     |             |                 |
| 7.     | ท่านยอมรับคำวิพากษ์ วิจารณ์ จากผู้อื่นเพื่อปรับปรุงแก้ไขผลงาน เผยแพร่วิชาการของท่าน                                                                                     |                          |            |                    |                     |             |                 |
| 8.     | ท่านได้พบปะแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในกลุ่มกัลยาณมิตรที่สนใจ วิชาการอยู่เสมอ                                                                                                |                          |            |                    |                     |             |                 |
| 9.     | ท่านเห็นว่าการทำงานบริการวิชาการเป็นการสร้างสมประสบการณ์ของท่าน                                                                                                         |                          |            |                    |                     |             |                 |
| 10.    | ท่านยินดีให้ความร่วมมือกับหน่วยงานต่าง ๆ ในการร่วมจัดกิจกรรม หรือโครงการบริการวิชาการ                                                                                   |                          |            |                    |                     |             |                 |
| 11.    | ท่านเต็มใจที่จะถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ที่เป็นประโยชน์ต่อ ผู้มาขอรับคำแนะนำปรึกษาเสมอ                                                                                |                          |            |                    |                     |             |                 |
| 12.    | ท่านพร้อมที่จะนำความรู้ประสบการณ์ของท่านมาให้บริการทาง วิชาการเพื่อพัฒนาบุคคลให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น                                                                  |                          |            |                    |                     |             |                 |
| 13.    | ท่านยินดีรับฟังปัญหาผู้อื่นพร้อมที่จะช่วยเหลือที่เป็นประโยชน์                                                                                                           |                          |            |                    |                     |             |                 |
| 14.    | ท่านยินดีที่จะช่วยในงานเผยแพร่งานวิชาการเช่น เป็นกองบรรณาธิการ วารสาร ตำราหรือเอกสารวิชาการ เป็นคณะทำงานวิชาการ เป็นต้น                                                 |                          |            |                    |                     |             |                 |
| 15.    | ท่านเห็นว่าอาจารย์มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์                                                                                                                  |                          |            |                    |                     |             |                 |
| 16.    | ท่านยินดีร่วมปฏิบัติงานกับบุคลากรทุกสายงาน เพื่อให้บริการ ข้อมูลวิชาการแก่ผู้สนใจอย่างเต็มที่                                                                           |                          |            |                    |                     |             |                 |
| 17.    | ท่านสามารถเสนอผลงานวิชาการที่เป็นประโยชน์แก่ผู้สนใจ                                                                                                                     |                          |            |                    |                     |             |                 |
| 18.    | ท่านมีประสบการณ์นำเสนอผลงาน ในการประชุมวิชาการต่าง ๆ                                                                                                                    |                          |            |                    |                     |             |                 |
| 19.    | ท่านนำเสนอผลงานวิชาการโดยยึดหลักคุณธรรม จริยธรรมอย่าง เคร่งครัด เช่น อ้างอิงถูกต้อง ไม่จ้างทำ ไม่ลอกผลงานผู้อื่น ไม่ปลอมแปลงข้อมูล ไม่ตีพิมพ์ซ้ำเพื่อเพิ่มผลงาน เป็นต้น |                          |            |                    |                     |             |                 |
| 20.    | ท่านมักได้รับเชิญไปเป็นวิทยากรให้แก่หน่วยงานต่าง ๆ                                                                                                                      |                          |            |                    |                     |             |                 |
| 21.    | ท่านมักได้รับเชิญไปเป็นที่ปรึกษาหรือผู้ทรงคุณวุฒิให้แก่หน่วยงาน                                                                                                         |                          |            |                    |                     |             |                 |
| 22.    | ท่านมีประสบการณ์ในงานเขียนเพื่อเผยแพร่วิชาการลงใน วารสาร สิ่งพิมพ์ที่เป็นที่ยอมรับของมหาวิทยาลัย                                                                        |                          |            |                    |                     |             |                 |
| 23.    | ท่านสามารถจัดสรรเวลาในการให้บริการวิชาการที่รวมถึง การให้ข้อมูล ความรู้ คำแนะนำปรึกษาแก่นิสิตและผู้สนใจ                                                                 |                          |            |                    |                     |             |                 |
| 24.    | ท่านมักเป็นผู้ดำเนินการจัดประชุมสัมมนาให้แก่กักวิชาการหรือผู้สนใจ                                                                                                       |                          |            |                    |                     |             |                 |

ตอนที่ 5 แบบสอบถามระดับการรับรู้พฤติกรรมตนเอง เกี่ยวกับสมรรถนะด้านการส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม

| ข้อที่ | ข้อความ                                                                                                 | ความสม่ำเสมอที่ปรากฏจริง |            |                    |                     |             |                 |
|--------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|------------|--------------------|---------------------|-------------|-----------------|
|        |                                                                                                         | มากที่สุด<br>(6)         | มาก<br>(5) | ค่อนข้างมาก<br>(4) | ค่อนข้างน้อย<br>(3) | น้อย<br>(2) | แทบไม่มี<br>(1) |
| 1.     | ท่านรู้ว่าการทํางานในการทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมไทยให้คงอยู่นั้นเป็นหน้าที่ของอาจารย์ทุกคน                 |                          |            |                    |                     |             |                 |
| 2.     | ท่านติดตามข่าวสารด้านศิลปวัฒนธรรมไทยจากสื่อต่างๆ เสมอ                                                   |                          |            |                    |                     |             |                 |
| 3.     | ท่านมีความรู้ ความเข้าใจ ในแนวคิดหลักของภูมิปัญญาไทย                                                    |                          |            |                    |                     |             |                 |
| 4.     | ท่านรู้ว่าการบ่มเพาะการพลีชีพผู้อื่นเป็นคุณลักษณะที่น่ายกย่อง                                           |                          |            |                    |                     |             |                 |
| 5.     | ท่านมักจะไปศึกษาดูงานด้านการอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรมไทยของจังหวัด หรือท้องถิ่นต่าง ๆ                        |                          |            |                    |                     |             |                 |
| 6.     | ท่านสนใจศึกษาหาความรู้ เกี่ยวกับขนบธรรมเนียมประเพณี ศิลปวัฒนธรรมไทย                                     |                          |            |                    |                     |             |                 |
| 7.     | ท่านยึดมั่นและปฏิบัติตามให้เป็นไปตามหลักจริยธรรม หรือหลักศาสนาอย่างเคร่งครัด                            |                          |            |                    |                     |             |                 |
| 8.     | ท่านยินดีเป็นสมาชิกของกลุ่ม ชมรม หรือสมาคมด้านการสืบสานศิลปวัฒนธรรมไทย                                  |                          |            |                    |                     |             |                 |
| 9.     | ท่านยินดีให้ความร่วมมือในการปกป้อง และรักษาศิลปวัฒนธรรมของไทยให้คงอยู่ในสังคม                           |                          |            |                    |                     |             |                 |
| 10.    | ท่านชื่นชอบในผลงานศิลปะและขนบธรรมเนียมวัฒนธรรมของไทยเป็นอย่างมาก                                        |                          |            |                    |                     |             |                 |
| 11.    | ท่านเชื่อว่าการให้กำลังใจ มีเมตตา แก่ลูกศิษย์ หรือเอื้ออาทรแก่ผู้อื่น ถือเป็นค่านิยมของอาจารย์ไทย       |                          |            |                    |                     |             |                 |
| 12.    | ท่านยึดมั่นในความเคารพ ถัดัญญต่อผู้อาวุโส เสมอ                                                          |                          |            |                    |                     |             |                 |
| 13.    | ท่านชื่นชอบการบริโภคอาหารและใช้สินค้าที่แสดงเอกลักษณ์ของความเป็นไทย                                     |                          |            |                    |                     |             |                 |
| 14.    | ท่านรู้สึก ห่วงเห่น และเห็นคุณค่าในศิลปวัฒนธรรมไทยที่ควรดำรงอยู่คู่กับคนไทยตลอดไป                       |                          |            |                    |                     |             |                 |
| 15.    | ท่านยึดมั่นการทำงานโดยคำนึงถึงส่วนรวมมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัวพวกพ้อง                                    |                          |            |                    |                     |             |                 |
| 16.    | ท่านมักเข้าร่วมในกิจกรรมทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมไทย                                                        |                          |            |                    |                     |             |                 |
| 17.    | ท่านสร้างผลงานวิชาการที่ประยุคคํามาจากความรู้ในงานศิลปวัฒนธรรม วิถีชีวิตไทย หรือภูมิปัญญาไทย            |                          |            |                    |                     |             |                 |
| 18.    | ท่านสามารถปฏิบัติงานตามภาระงานด้านการส่งเสริมทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมไทยได้เป็นผลสำเร็จ                    |                          |            |                    |                     |             |                 |
| 19.    | ท่านมักสอดแทรกถึงคุณค่าของศิลปวัฒนธรรม ภูมิปัญญาไทย โดยผ่านกระบวนการสอนและการให้คำปรึกษาแก่ผู้เรียนเสมอ |                          |            |                    |                     |             |                 |
| 20.    | ท่านเข้าร่วมกิจกรรมและพิธีทางศาสนาที่ท่านนับถือเสมอ                                                     |                          |            |                    |                     |             |                 |
| 21.    | ท่านกระตุ้นให้เพื่อนร่วมงาน หรือนักศึกษาได้เข้าร่วมกิจกรรมศิลปวัฒนธรรมไทย                               |                          |            |                    |                     |             |                 |
| 22.    | ท่านมักจะสอนนักศึกษาหรือคนรุ่นใหม่ให้มีมารยาทแบบไทย                                                     |                          |            |                    |                     |             |                 |
| 23.    | ท่านมักเป็นผู้ริเริ่มจัดกิจกรรมเพื่อเผยแพร่ศิลปวัฒนธรรมไทย                                              |                          |            |                    |                     |             |                 |
| 24.    | ท่านส่งเสริมนักศึกษา หรือคนรุ่นใหม่ให้รู้จักคําคัญรู้คุณค่าที่จะปฏิบัติตามแบบวัฒนธรรมไทยที่ดีงาม        |                          |            |                    |                     |             |                 |

ตอนที่ 6 แบบสอบถามระดับการรับรู้พฤติกรรมตนเอง เกี่ยวกับความเป็นผู้นำทางวิชาการของท่าน

| ข้อที่ | ข้อความ                                                                                                       | ความสม่ำเสมอที่ปรากฏจริง |            |                    |                     |             |                 |
|--------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|------------|--------------------|---------------------|-------------|-----------------|
|        |                                                                                                               | มากที่สุด<br>(6)         | มาก<br>(5) | ค่อนข้างมาก<br>(4) | ค่อนข้างน้อย<br>(3) | น้อย<br>(2) | แทบไม่มี<br>(1) |
| 1.     | ท่านสามารถวางแผนตัดสินใจและดำเนินการตามภารกิจทุกด้านให้สำเร็จได้ตามเป้าหมาย                                   |                          |            |                    |                     |             |                 |
| 2.     | ท่านมักได้รับคัดเลือกให้เป็นผู้รับผิดชอบงานสำคัญของทีมงาน                                                     |                          |            |                    |                     |             |                 |
| 3.     | ท่านสามารถปฏิบัติงานให้สำเร็จได้ด้วยการขึ้นทบทวนโดยมิต้องให้ใครมาบังคับ                                       |                          |            |                    |                     |             |                 |
| 4.     | ท่านเขียนหรือเรียบเรียงผลงาน เช่น งานวิจัย งานแปลเรียบเรียง ตำรา บทความ เพื่อเผยแพร่ความรู้อย่างสม่ำเสมอทุกปี |                          |            |                    |                     |             |                 |
| 5.     | ท่านสามารถผลิตผลงานวิชาการที่แสดงถึงคุณภาพทางวิชาการสูงจนเป็นที่ยอมรับในกลุ่มเพื่อนร่วมงาน                    |                          |            |                    |                     |             |                 |
| 6.     | ท่านมีผลงานวิจัยพื้นฐานที่ให้ความรู้ใหม่ หรืองานพัฒนาที่นำไปสู่ความก้าวหน้าในศาสตร์สาขาของท่าน                |                          |            |                    |                     |             |                 |
| 7.     | ท่านสามารถริเริ่มงานวิจัยหรือโครงการวิชาการของตนเองได้โดยไม่ต้องมีเงื่อนไขใด ๆ มาบังคับ                       |                          |            |                    |                     |             |                 |
| 8.     | ท่านสามารถทำงานที่หลายคนว่ายาก หรือซับซ้อนได้                                                                 |                          |            |                    |                     |             |                 |
| 9.     | ท่านค้นคว้าความรู้และนำมาแนะนำสิ่งที่ถูกต้องให้แก่ทีมเสมอ                                                     |                          |            |                    |                     |             |                 |
| 10.    | ท่านพอใจในคุณค่าของตนเองที่ทำประโยชน์ให้แก่ส่วนรวมได้                                                         |                          |            |                    |                     |             |                 |
| 11.    | ท่านมักเป็นผู้นำหรือกลุ่มแกนนำในการจัดทำโครงการวิจัยหรือโครงการพัฒนาทรัพยากรบุคคลเสมอ                         |                          |            |                    |                     |             |                 |
| 12.    | ท่านมีผลงานวิชาการที่ผู้อื่นนำไปใช้ หรืออ้างอิงเสมอ                                                           |                          |            |                    |                     |             |                 |
| 13.    | ท่านมักกระตุ้นให้ผู้เรียนสนใจเรียนรู้ และพัฒนาตนเอง                                                           |                          |            |                    |                     |             |                 |
| 14.    | ท่านสามารถช่วยให้ผู้เรียนหรือผู้สอนพัฒนาตนเองให้สอดคล้องกับการทำงานและวิถีชีวิตของเขาได้                      |                          |            |                    |                     |             |                 |
| 15.    | ท่านมักเผยแพร่ความรู้ ให้บริการวิชาการในประเด็นที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้รับบริการได้                    |                          |            |                    |                     |             |                 |
| 16.    | ท่านมีผลงานวิจัยประยุกต์ ที่ช่วยพัฒนาการเรียนการสอน                                                           |                          |            |                    |                     |             |                 |
| 17.    | ท่านแสดงความคิดเห็นและยื่นข้อในสิ่งที่ถูกต้อง ที่เป็นประโยชน์ต่อศาสตร์ในสาขาวิชาชีพของท่าน                    |                          |            |                    |                     |             |                 |
| 18.    | ท่านมักเป็นผู้ริเริ่มจัดโครงการ กิจกรรมเพื่อพัฒนาองค์กร สังคม                                                 |                          |            |                    |                     |             |                 |
| 19.    | ท่านเป็นผู้นำในการเสนอแนวทางการป้องกันหรือแก้ปัญหาต่างๆ ในหน่วยงานหรือสังคม                                   |                          |            |                    |                     |             |                 |
| 20.    | ผลงานของท่านสามารถสร้างชื่อเสียงให้กับหน่วยงาน                                                                |                          |            |                    |                     |             |                 |
| 21.    | ท่านมักผลิตผลงานที่ถือเป็นลิขสิทธิ์ทางปัญญาของตนเองหรือของมหาวิทยาลัยอันเป็นประโยชน์แก่สังคม                  |                          |            |                    |                     |             |                 |
| 22.    | ท่านมีผลงานวิจัยประยุกต์ ที่สามารถช่วยป้องกันหรือแก้ปัญหาในระดับชุมชน หรือสังคมได้อย่างเป็นรูปธรรม            |                          |            |                    |                     |             |                 |
| 23.    | ท่านเสนอแนวคิดในการป้องกันและแนวทางแก้ปัญหาสังคมสู่สาธารณชนผ่านสื่อเช่น สิ่งพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์ อินเทอร์เน็ต |                          |            |                    |                     |             |                 |
| 24.    | ผลงานวิชาการของท่านถูกนำไปใช้ในการกำหนดนโยบายหรือแนวทางปฏิบัติในระดับหน่วยงานหรือระดับชาติ                    |                          |            |                    |                     |             |                 |
| 25.    | ผลงานวิชาการของท่านมักให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการวางแผน หรือร่วมดำเนินการแก้ปัญหาเสมอ                           |                          |            |                    |                     |             |                 |
| 26.    | ท่านนำผลงานวิชาการ หรือประสบการณ์ไปพัฒนาความเป็นอยู่ หรือคุณภาพชีวิตของประชาชนเสมอ                            |                          |            |                    |                     |             |                 |